PMP®冲刺模拟试题（一）

1. 项目经理正在领导一个由虚拟团队成员组成的新项目。最近，组织又分派了三名新团队成员加入团队，以支持项目开展。为了确保团队成员之间沟通顺畅，减少潜在误解，项目经理应该做什么？

A. 请求将新成员转移到其他项目，因为存在管理混乱的风险。

B. 向所有团队成员发送有关新团队成员加入的电子邮件。

C. 更新并分享团队沟通的基本规则。

D. 每周与新团队成员会面。

2. 项目经理领导的一个项目正处于收尾阶段。此时，一家合作的供应商正面临财务危机，正积极项目经理协商关于财务、法律和行政等方面的批准，以便正式关闭项目并确保责任转移。项目经理下一步应该做什么？

A. 审查并转移项目剩余的偏差并关闭项目。

B. 在项目彻底完成后再进行最终付款。

C. 将该种情况升级上报给高级管理层来加快审批。

D. 将当前项目已取得的可交付成果与合同要求进行比较。

3. 一家公司正在经历组织变革，这使得公司的文化产生了积极影响。项目经理需要向新的项目主管汇报。新主管的领导风格是，倾向于直接快速完成工作，而忽视员工或组织运营的相关影响。这导致一些员工产生抱怨。项目经理应该做什么？

A. 重新回顾公司的组织文化。

B. 与新主管沟通解释公司文化并澄清期望。

C. 请高级管理层将主管调到其他项目。

D. 要求员工听取主管的意见。

4. 项目经理正在领导团队实施一个敏捷产品开发项目。在项目规划期间，由于产品开发所需的技术要求不是很详细，项目经理尝试确定向客户展示价值的最佳方式。为了帮助客户了解项目执行期间交付的价值，项目经理应该做什么？

A. 在每个迭代过程的冲刺报告中包含计划值（PV）计算。

B. 在每个迭代过程中为客户提供精致的规范。

C. 在每个迭代结束时进行客户演示。

D. 向客户展示每个迭代过程中的冲刺燃尽图。

5. 产品负责人正在尝试将一个由多个团队组成的项目从预测方法过渡到敏捷方式。在项目实施过程中，一名团队成员注意到对于当前项目的业务需求，没有技术能力提供支持，这导致项目需要返工,并且该问题需要传达给所有相关方。敏捷项目负责人本应该采取什么措施来避免这种情况？

A. 在启动阶段时就确定明确的验收标准，并继续开展项目

B. 请求产品负责人批准添加外部专家来定义验收标准

C. 加强团队成员与产品负责人之间的沟通

D. 评估了项目的技术和组织准备情况，并在第一次迭代开始时确定了风险

6. 项目经理被委派管理一个包含不同时区并且横跨多个国家的大型项目。大多数项目团队成员属于分布式团队无法做到集中办公，但他们必须通过协作以确保交付合格的可交付成果。

项目经理应该如何确保远程项目团队成员之间的良好协作？

A. 创建社交媒体群平台，为团队创造支持性环境。

B. 创建基本规则，并在风险登记册中确定应急计划。

C. 与项目发起人讨论该问题，通过修改项目章程来增加更多的沟通预算。

D. 规划制定沟通方法，使项目团队成员能够进行虚拟沟通。

7. 项目经理被授权实施一个混合项目。自组织团队不断延迟演示，导致团队士气低落。组织中的指导委员会对预测方法相关的报告和规划比较熟悉，指导委员会关注该项目是因为不清楚该项目是否将实现预期价值。项目经理应该做什么？

A. 更新项目进度，以反映团队的延期。

B. 请求指导团队，以确保有动力的项目团队成员加入。

C. 向团队强调实现商定的价值和满足最后期限的重要性。

D. 建议团队限制每次迭代的工作范围，以便他们开始更可靠地交付。

8. 一个组织正在考虑为全公司范围内实施基于人工智能 （Al） 软件项目，授权项目经理建立一个项目管理办公室（PMO）。作为 PMO 任务的一部分，一些相关方需要帮助了解如何处理困难情况。

项目经理应使用哪些活动来帮助培训相关方？

A. 合同谈判

B. 指导和辅导

C. 团队评估

D. 在职培训

9. 项目经理领导的项目已经实施了5个月。在项目状态会议上，团队成员提出了未来进展的几个潜在障碍。这些障碍包括项目中所使用的技术性能、供应商交付性能以及与其他部门的冲突。项目经理下一步应该做什么？

A. 升级上报项目发起人，请求协助解决障碍。

B. 与团队和关系网络中的其他人合作，评估和确定障碍的优先级。

C. 实施变更，以识别和解决推进项目的障碍。

D. 与外部相关方和组织的其他部门合作解决问题。

10. 在敏捷项目中的一次站立会议上，一名团队成员阐述了自己未能完成昨天的任务，而这受到其他团队成员的公开批评。敏捷教练首先应该如何处理这个问题？

A. 强调基本规则，并且关注今天的活动和所遇到的障碍。

B. 让团队成员继续讨论，因为团队必须明确当天的优先事项。

C. 在下一次冲刺回顾会议中向相关团队成员进行沟通。

D. 参考团队章程，避免讨论。

11. 项目经理负责的一个项目处在执行过程中。在项目阶段审查会议上，识别到其中一个项目可交付成果需要采取纠正措施才能满足项目的质量要求。项目经理应该先做什么？

A. 更新风险登记册，并实施相应的风险应对计划。

B. 提交变更请求，以更新针对此项目可交付成果的项目质量要求。

C. 识别负责可交付成果的资源，并要求制定团队发展计划。

D. 更新问题日志，识别相关责任人并分配其资源来执行纠正措施。

12. 在项目经理领导的一个项目中，项目相关方对项目没有满足既定的成功标准表示关切。项目经理接下来应该做什么？

A. 查看已建立的项目收益跟踪指标。

B. 更新商业论证。

C. 创建项目效益管理计划。

D. 记录效益实现的商定所有权。

13. 组织中同时开展多个项目，在执行过程中，项目经理发现，另外一个项目的领导始终向本项目中的团队成员寻求帮助。项目经理应该怎么做？

A. 与另外一个项目的领导交谈，讨论对两个项目可能产生的影响。

B. 允许另外项目的领导继续与团队成员建立关系。

C. 要求团队成员致力于本项目的工作。

D. 告诉团队成员忽略另外一个项目的领导。

14. 组织正在开展一个具有严格进度期限产品升级项目。营销团队希望将此产品改进项目与新产品结合。但是新任的项目经理并不知道所有的依赖性。采用混合方法，项目经理应如何确保考虑依赖性？

A. 确保每个项目时间表与最后期限保持一致。

B. 促进沟通，推广Scrum of Scrum，使不同的团队了解依赖性和进度。

C. 采用项目信息发射源，以便让不同的团队成员了解每个项目的进展情况。

D. 合并所有小型项目为一个大项目，让团队可以更好地在大项目中协作。

15. 项目经理正在领导一个项目，团队中的一名关键项目团队成员对项目表现出了高度兴趣。他的参与对项目非常有帮助，项目目前正在稳步推进。突然，这位关键团队成员的参与度下降了，他们负责的活动没有在计划的时间内完成。项目经理应该做什么？

A. 关注团队成员重新分配任务，以便由另一名团队成员处理工作。

B. 查询资源分配矩阵，了解项目是否仍需要团队成员。

C. 安排一次会议，与团队成员讨论最近的观察结果。

D. 为与所有团队成员一起组织团队建设会议。

16. 在项目执行过程中，项目经理在与客户会面时，项目经理识别到参会的相关方对一份重要设计文件有不同的草稿版本。为了确保这种情况不再发生，项目经理首先应该做什么？

A. 确保只分享经过批准的版本。

B. 确保只分享最新版本的文件。

C. 调查草稿版本是如何共享的。

D. 审查沟通管理计划，并查看沟通过程控制。

17. 在项目执行过程中，项目经理被告知，分包商无法为项目提供关键组件。项目经理应该做什么？

A. 与项目发起人讨论该问题，并要求增加额外的时间和预算从其他供应商处获得组件。

B. 向变更控制委员会（CCB）提交变更请求，变更绩效测量基准，以便从其他供应商处获得组件。

C. 更新问题日志，并召集相关方和主题专家(SMEs)开会讨论，以确定解决问题的替代方案。

D. 更新风险登记册，评估该风险，并召集相关方和主题专家规划风险应对方案。

18. 项目经理被指派负责一个项目。在项目的规划阶段，项目经理从发起人和主题专家（SMES）处收到已识别的风险，同时希望为他们制定风险应对策略。项目经理应该首先做什么？

A. 为每个团队成员分配风险责任。

B. 执行风险储备分析。

C. 商定风险优先级排序的标准。

D. 使用已分配的预算以应对关键风险。

19. 有九个项目成员长期从事一个项目。目前项目范围已发生显著变化，并且该项目的产品负责人已多次更换。这使得团队成员感到与项目脱节。项目经理应该如何确保团队成员与项目目标一致？

A. 通过电子邮件向团队发送业务需求的详细概要。

B. 请新产品负责人解释项目的重要性。

C. 促进对项目愿景的讨论。

D. 与团队一起审查项目章程。

20. 项目经理负责的项目处在执行过程中，相关方一直绕过项目经理直接与团队成员联系，咨询项目状态报告和变更情况。项目经理应该如何确保项目成功？

A. 给所有相关方发送电子邮件，引导他们直接与项目经理联系。

B. 将项目章程发送给所有相关方以获得信息。

C. 审查相关方参与计划并引导相关方正确参与。

D. 审查变更管理计划，并要求变更控制委员会（CCB）参与解决该问题。

21. 实施新流程的项目仍在开发中。实施后，公司将受益于公用事业成本的降低。项目财务评估显示回报为3年。项目经理应该采取什么方式来加快项目交付？

A. 与工厂运营商进行相关方调查，以确定该项目降低公用事业成本的可能性。

B. 增加项目开发时间，提高信心水平，验证财务评估。（Increase the time spent on project development to improve the level of confidence to validate the financial evaluation.）

C. 停止任何进一步的项目开发，并开始实施，因为没有必要寻求进一步的批准。

D. 增加技术设计的资源，使决策能够进行，因为这是一个快速返回项目。

22. 项目经理经过艰难谈判，客户最终承诺为项目范围的变更支付费用。团队成员似乎并不为此感到高兴，因为项目的完成时间比计划延长了。项目经理应如何支持新协议的结果？

A. 对项目成员施加压力。

B. 请求项目发起人提供额外资源并激励团队。

C. 寻求保持项目进度的方法。

D. 激励团队并部署必要的资源。

23. 组织正在经历合并与重组，甲公司的一名项目经理被指派到乙公司的项目团队中工作。在项目开始时，因为流程不明确导致与甲公司的项目经理发生冲突。项目经理应该如何解决此冲突？

A. 查看以往的历史信息，并根据投资回报率（ROI）做出决策。

B. 让团队成员使用甲公司的流程，因为他们更熟悉这些流程。

C. 采取直接与团队合作的方式，分析哪些流程适合使用，并在基本规则中定义这些流程

D. 避免该冲突，因为客户对使用乙公司流程感到满意

24. 项目团队在理解如何交付的范围方面面临着挑战。该组织全球办事处的一名高级主题专家（SME）在本项目所在地停留7天。项目经理应该如何从主题专家的出现中获益？

A. 与主题专家一起查看项目范围说明书。

B. 与主题专家会面，讨论团队目前面临的挑战。

C. 与团队和主题专家组织一次辅导会议。

D. 要求主题专家审查与项目章程一致的范围。

25. 在项目执行过程中，项目经理得知，一名重要的相关方威胁要放弃对该项目的支持，理由是项目执行方式缺乏透明性和责任制。项目经理应该怎么做？

A. 审查风险管理计划。

B. 将问题上报给项目管理办公室 （PMO）。

C. 与相关方联系，解决这些关切。

D. 将相关方交给项目发起人处理。

26. 某供应商提交了40万美元的投标书。其中供应商60%的概率会延迟交付，且造成的成本超支为 80，000 美元；若供应商将提前到货，则可以节省4万美元。项目经理应确定供应商投标的价值是什么？

A. 368，000美元

B. 464，000美元

C. 336，000美元

D. 432，000美元

27. 组织委派项目经理为一个全新产品提供创新性解决方案。项目经理审查建议邀请书（RFP），发现建议邀请书中的关键条款仅限于技术资源分配，并且在合规性方面也存在差距。项目经理应如何做才能弥补差距，并能确保项目实现预期的业务价值？

A. 确定关键要求。

B. 定义项目时间表。

C. 制定项目范围说明书。

D. 记录该风险和对应的减轻措施。

28. 在实施敏捷项目期间，产品负责人明确表示有兴趣在产品开发期间发布功能，而不是在两年内完成产品。项目经理应该做什么？

A. 创建高效环境，让每个人的工作都能不受团队其他成员的干扰。

B. 制定一组包括速度的相关指标，因为这是衡量交付价值的良好指标。

C. 推进冲刺规划会议，并且重点关注定义最小可行产品 （MVP）。

D. 制定奖励制度，奖励群体贡献，通过激励来提高绩效。

29. 项目经理正在开展一个采购项目，通过查阅以往的采购信息得知，本次采购会导致公司与其供应商之间的纠纷。项目经理制定建议邀请书（RFP）时，如何减轻此风险？

A. 要求项目团队提交（ RFP）。

B. 获得项目发起人的批准（RFP）。

C. 请法律团队审查建议邀请书（RFP）。

D. 请求管理层批准（RFP）。

30. 项目经理所领导的自动化升级项目将在五个市区开展实施。在实施过程中，项目经理得知，其中一个市区不允许团队在那里工作，即使该市区在项目开始前已被纳入相关方参与中。对于这种情况，项目经理应该做什么？

A. 改变项目范围并获得批准，将该市区排除在整体项目之外。

B. 审查所有相关方参与的情况，并提醒他们对项目的承诺。

C. 指示团队搬到下一个市区继续项目，以避免项目继续延误。

D. 与市当局接触，讨论改变承诺的原因，并商定解决办法。

31.一位项目经理为一家小公司管理一个项目。该项目不是很大，并且公司人数也不多。该公司的财务执行官（CFO）要求团队跳过过程中的某些步骤，以便更早完成项目。项目经理认为所有的步骤都应该考虑。

项目经理应该做什么？

A. 与团队和 CFO 一起安排对流程步骤的审查。

B. 询问公司的其他领导。

C. 继续项目，并且保持所有步骤。

D. 重新设计流程，以便团队能够更快地前进。

32、项目的工作已经完成，项目经理写信给验收组织，告知他们所有验收活动都取得了成功，现在是开始移交的时候了。验收经理回复团队没有为移交程序准备额外的两周时间。项目经理应该做什么？

A. 要求验收经理发出更改请求，并将项目延长两周。（Request that the receiving manager issue a change request to prolong the project by two weeks）

B. 发布内部变更请求，以确保资源再增加两周。

C. 按时交付给验收经理，然后由验收经理将知识转移给团队。

D. 通知公司高层两周的延迟和重新规划活动，以尽量减少延误。

33. 在一个项目的冲刺规划会议上，团队成员对待办事项列表中项目的规模大小有不同意见，并且不确定是否适合放入下一个冲刺。在考虑采用混合型方法的情况下，项目经理应该怎么做？

A. 从待办事项列表中选择更有意义的项目放入冲刺。

B. 促进讨论，使团队成员能够达成共识。

C. 将无法估计规模大小的项目从待办事项列表中删除。

D. 邀请外部的技术专家对迭代输入提出意见

34.项目经理正在制定项目基准时间表，并开始根据团队成员的职能分配项目活动。在这个阶段，项目经理应该做什么？

A. 确保计划召开开工会议，并邀请相关相关方参加。(Ensure that a kick-off meeting is planned and invite relevant stakeholders to participate.)

B. 为分配给项目的团队成员制定指南。

C. 确认资源日历中不存在与其他项目指定活动存在的冲突。

D. 确保项目时间表包含了经验教训。

35.项目团队正在执行一个项目，开发新一代产品，新产品开发基于以往的一个产品。已聘请了一位新的项目经理，并观察到该团队由与以前产品合作过的专业人员和一些经验不足的人员组成。项目经理应该如何确保项目成功？

A. 允许每个团队成员利用各自的优势获得项目成功。

B. 根据过去的经验分配团队成员的角色和责任。

C. 评估团队当前的有效性并定义开发需求。

D. 要求职能经理对团队进行绩效评估。

36项目执行到一半的时候，项目经理注意到，一个关键的团队成员一直在与客户争论。这已开始对会议产生负面影响。项目经理应该如何处理这个问题？

A. 私下与客户交谈，以突出现状。

B. 不允许该关键团队成员参与未来项目，以体现对客户的尊重。

C. 向该团队成员解释他的这样做的影响。

D. 向项目团队成员推荐绩效改进计划。

37. 某款产品在敏捷开发环境下开发，开发人员分布在 A、B 和 C三座不同地理位置的城市。这些小团队工作并协作完成冲刺交付。

 城市 A 的团队专注于数据捕获的功能。

 城市 B 的团队专注于用户体验和开发。

 城市 C 的团队负责协调测试。

项目经理应该怎么做以确保冲刺的顺利开展？

A. 使用鱼骨图分析团队之间的沟通问题并寻求解决方案。

B. 实施沟通技术，确保各个团队之间的工作的交接。

C. 确保所有三个团队在没有交互的情况下独立交付，以便保持专注并满足客户要求。

D. 维护本地化团队，以规避可能会阻碍项目进展的不可预见的风险。

38、一位项目经理正在另一个国家从事一个大型项目，并意识到项目团队中只有少数人正在处理所有版本。项目经理应该做什么才能防止将来发生这种情况？

A. 在项目章程中记录风险登记册。

B. 让产品负责人重写用户故事。

C. 审查用户角色并更新团队章程。

D. 与客户交谈，并将问题添加到问题日志中。

39.一个项目团队成员对于一个曾经兴奋的项目已经失去热情，他士气低落。项目经理应该做什么？

A. 请职能经理将其更换为其他对该项目感兴趣的资源。

B. 团队成员会面，了解问题并提供支持

C. 将问题升级上报团队成员的职能经理，并要求尽快做出响应。

D. 通过其他团队成员为项目做出贡献并取得成功，来影响该成员。

40.一位项目经理被任命接管一个正在进行的项目，该项目将使用公司的附属公司开发新的解决方案。部署资源将来自公司的另一个实体。确认部署资源的可用性时，部署经理拒绝了。项目经理应该先做什么？

A. 参考项目的资源管理计划。

B. 重新规划项目，同时考虑这一新信息。

C. 提出变更改请求以由项目发起人批准。

D. 向项目发起人索要外部资源。

41.公司通常会为初级项目经理提供学习的机会。一位高级项目经理将一名初级项目经理纳入项目团队。在辅导环节中，初级项目经理询问高级项目经理如何提高效率并减少返工。

高级项目经理应如何回应？

A. 监控资源分配，确保团队成员每天工作 8 小时。

B. 安排与主要相关方的每日会议，以评估项目管理计划的有效性。

C. 使用工作分解结构（WBS）根据项目和资源需求创建项目时间表。

D. 要求团队成员务必完成已经分配的任务。

42.项目经理刚接管一个项目。客户向项目经理询问创造业务价值的机会。为了给客户提供适当的响应，项目经理应首先采取哪些措施？

A. 和团队成员一起检查整个项目的业务价值。

B. 与产品负责人会面，查看待办事项列表。

C. 与发起人会面，审查商业论证。

D. 要求团队组织一次刺探以识别更多价值。

43.项目经理正与团队成员一起在着手管理项目范围，创建工作分解结构（WBS）。项目经理应如何组织 WBS？

A. 客户导向

B. 进度导向

C. 可交付成果导向

D. 成本导向

44.项目经理正和一个新接触敏捷的团队一起工作。一个更有影响力的相关方与敏捷的本质斗争。项目经理知道，作为倡导者，需要这个相关方，并希望尽一切可能让相关方对项目感到满意。项目经理应在状态报告中包括哪些内容来说明项目绩效？

A. 投资回报率（ROI）分析

B. 成本效益分析

C. 挣值分析（EVA）

D. MOSCOW评估

45.一位项目经理兴奋地开始与一家建筑公司合作开发他们的第一个项目。一位高级项目经理决定指导该项目经理如何应对项目管理的挑战以及如何取得成功。

高级项目经理应该告诉该项目经理使用哪三个工件来确保项目成功？（选择三项）

A. 过往项目的风险登记册

B. 组织过程资产

C. 历史问题日志

D. 项目范围说明书

E. 项目管理计划

46.项目经理正在领导一个项目，该项目进度正常，并且成本在控制中。在与团队的每周会议上，项目经理发现下周到期的任务之一没有可用的指定资源。该资源目前分配给另一个项目。

项目经理应该如何处理这种情况？

A. 因为资源不可用，调整项目管理计划。

B. 要求发起人按原计划获取资源。

C. 联系其他项目经理请求资源。

D. 要求采购部门提供不同的资源。

47. 项目发起人要求项目经理用一种混合型的方法管理新项目。 产品经理已经为了这个项目准备了详细的产品规格说明。项目经理应该如何继续做项目管理计划？

A. 建议项目发起人继续使用预测型方法以确保稳定的产品需求交付。

B. 与产品经理一起探索，以确定是否有可行的机会以增量形式实现业务价值。

C. 询问产品经理是否准备好作为项目的产品负责人参与迭次规划和审查。

D. 请团队评估产品规格是否可以用户故事形式表达，以便采用敏捷方法。

48.项目经理发现大多数团队成员尚未填写所需的项目状态报告。迫切需要这些状况报告，以便为项目发起人编制一份全面的状况报告。

项目经理应该如何应对这种情况？

A. 向项目发起人证明团队成员的行为。

B. 谴责没有填写状态报告的团队成员。

C. 与有过错的团队成员讨论问题。

D. 迅速整理一份令项目发起人满意的报告。

49.一家金融公司希望为其客户推出一项新服务，这也将增加收入。这项服务必须遵守严格的网络监管准则。在项目生命周期的中途，法规发生变化，对项目产生了很大的影响。项目负责人应向相关方提交何种类型的状态报告？

A. 包含详细的统计信息、任务完成情况以及变更影响的解释的报告

B. 包括所请求变更的变更控制过程和更新的风险登记册的报告

C. 包含遵守变更的详细风险减轻计划和行动计划的报告

D. 一份简明扼要指出了这些变更将产生的影响的报告

50.项目经理刚被指派到正在进行中的项目。项目经理想了解该项目**被视为完成的信息**。项目经理应该先做什么？

A. 了解项目成功标准和目标。

B. 询问项目发起人。

C. 查看项目状态。

D. 评估项目章程中的项目退出标准。

51.在一个大型企业，项目经理正在规划具有不同流程的项目，并正在评估如何通过分析每个流程和可交付成果来管理项目。按照以往的信息，企业项目管理办公室 （PMO） 只允许采用预测方法的项目。一个重要的可交付产品对固定时间和成本的要求不明确。承包商建议使用敏捷的方法开发此部分。

项目经理应该做什么？

A. 拒绝承包商的建议，并要求他们使用预测方法管理工作。

B. 建议 PMO 按承包商建议的运行项目来交付这一重要的可交付成果。

C. 建议 PMO 采用混合方法运行项目，从而促进文化变革。

D. 接受承包商的建议，不考虑 PMO，并证明此方法的好处。

52.由于业务发展的需要，组织已要求项目经理参与软件应用程序的采购流程，该应用程序允许客户购买在线电子学习课程。一旦采购完成，项目经理将接管该项目。项目开始前项目经理应该做什么？

A. 通知高层，一旦协议签署，项目范围不得有任何变化。

B. 确保了解项目要求，并在批准协议之前验证目标。

C. 要求项目发起人让法律部门参与项目协议的谈判。

D. 通知项目发起人项目经理不能参与协议谈判过程。

53.项目经理正在管理一个软件开发项目，一个高级开发人员即将离开公司，他几乎完成原型所需产品特征的所有开发。项目经理应该做什么？

A. 查看待办事项列表，将可交付成果重新安排到以后的迭代。

B. 直接与相关方接触，以审查迭代过程。

C. 确定其他跨职能团队成员是否能够接管工作。

D. 上报公司高层，要求聘请一个新的外部开发人员。

54. 某软件开发项目采用的是敏捷的项目管理方法。近期，该项目出现了工作超支。经过评估后，项目经理发现，工作超支是由于**产品待办事项列表中的项目细化不足导致的**。项目经理应该如何处理该问题？

A. 与相关方一起细化产品待办事项列表中的项目。

B. 与客户经理讨论该问题。

C. 为产品待办事项列表中的项目创建完成的定义（DoD）。

D. 与发起人一起修订产品愿景。

55.项目经理正在为一家计划持续 2年的金融公司管理软件开发项目。该项目处于执行阶段，产品负责人希望包含一些新功能，这些新功能将使得可交付成果更完整。发起人则认为表示，该项目必须达到项目章程中规定的最终日期才能在竞争中领先。 项目经理应该做什么？

A. 将新需求添加到项目范围，并调整项目计划。

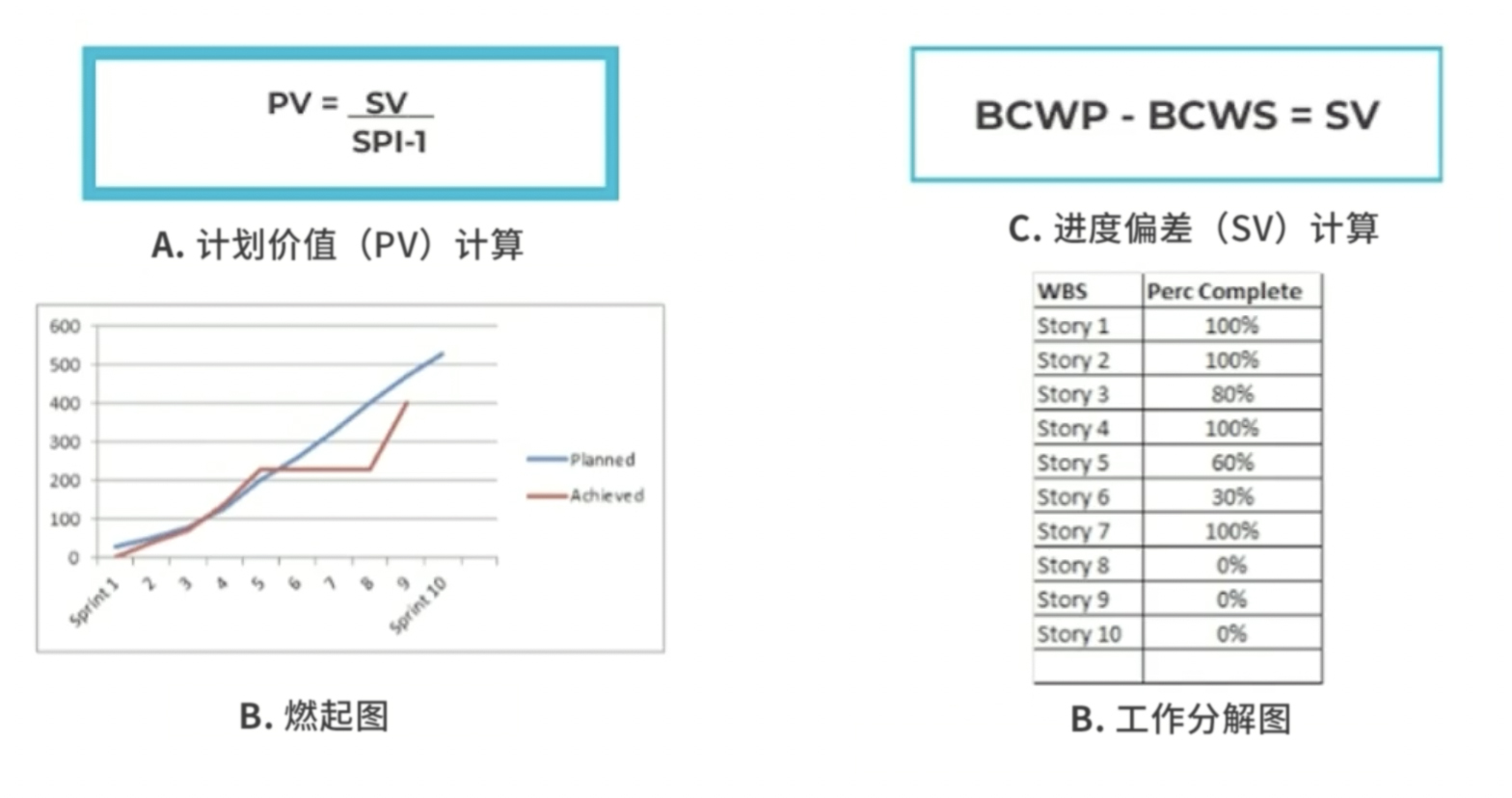
B. 与项目团队一起开会寻找到解决方案。

C. 与发起人和项目团队领导会面，考虑新需求。

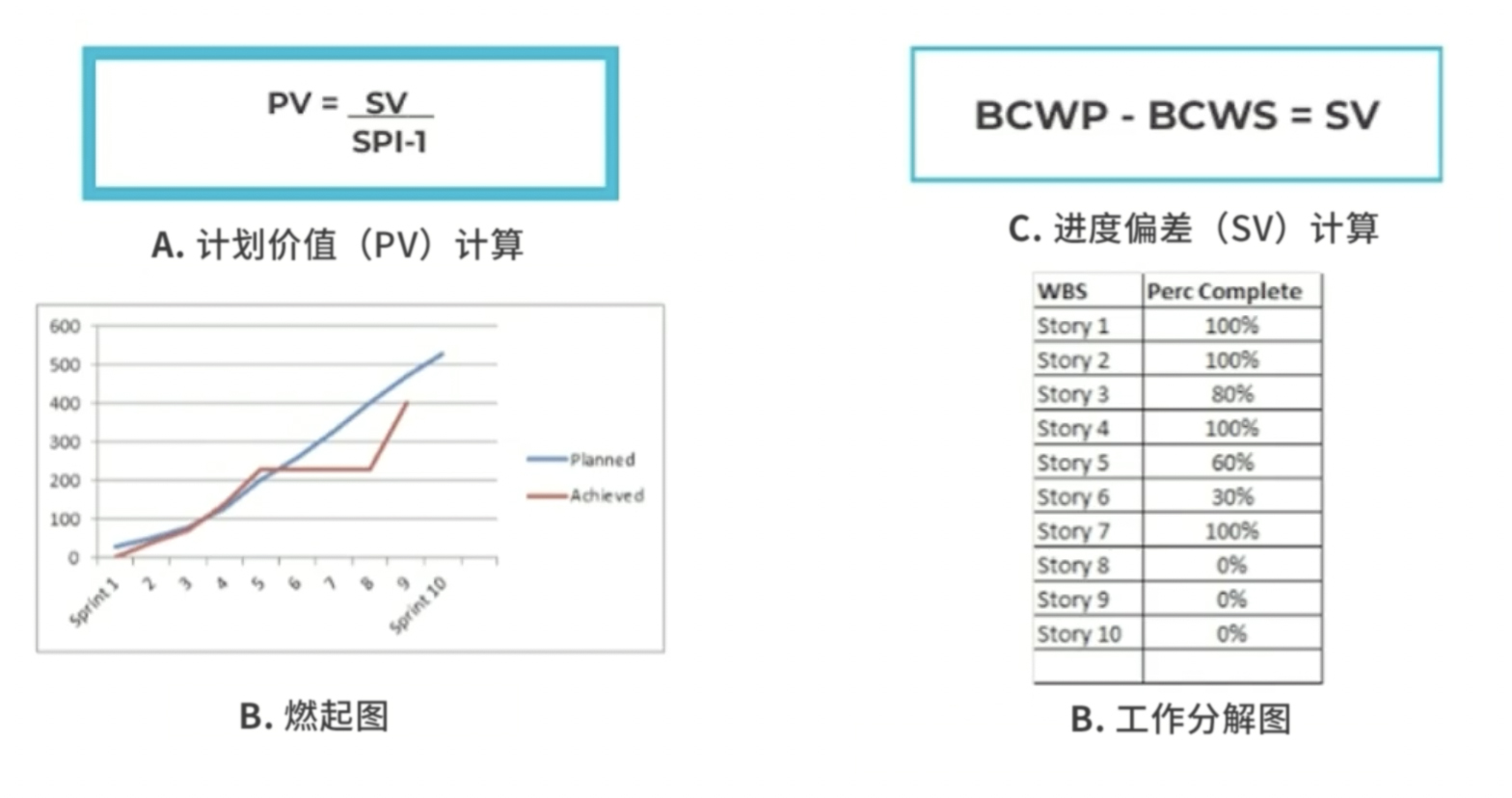
D. 请求变更控制委员会（CCB）批准新要求。

56.一个新产品开发项目正在执行中。一位敏捷的项目经理正在评估用于显示迄今所执行工作的价值的方法。他们会选择哪种方法向项目相关方展示？

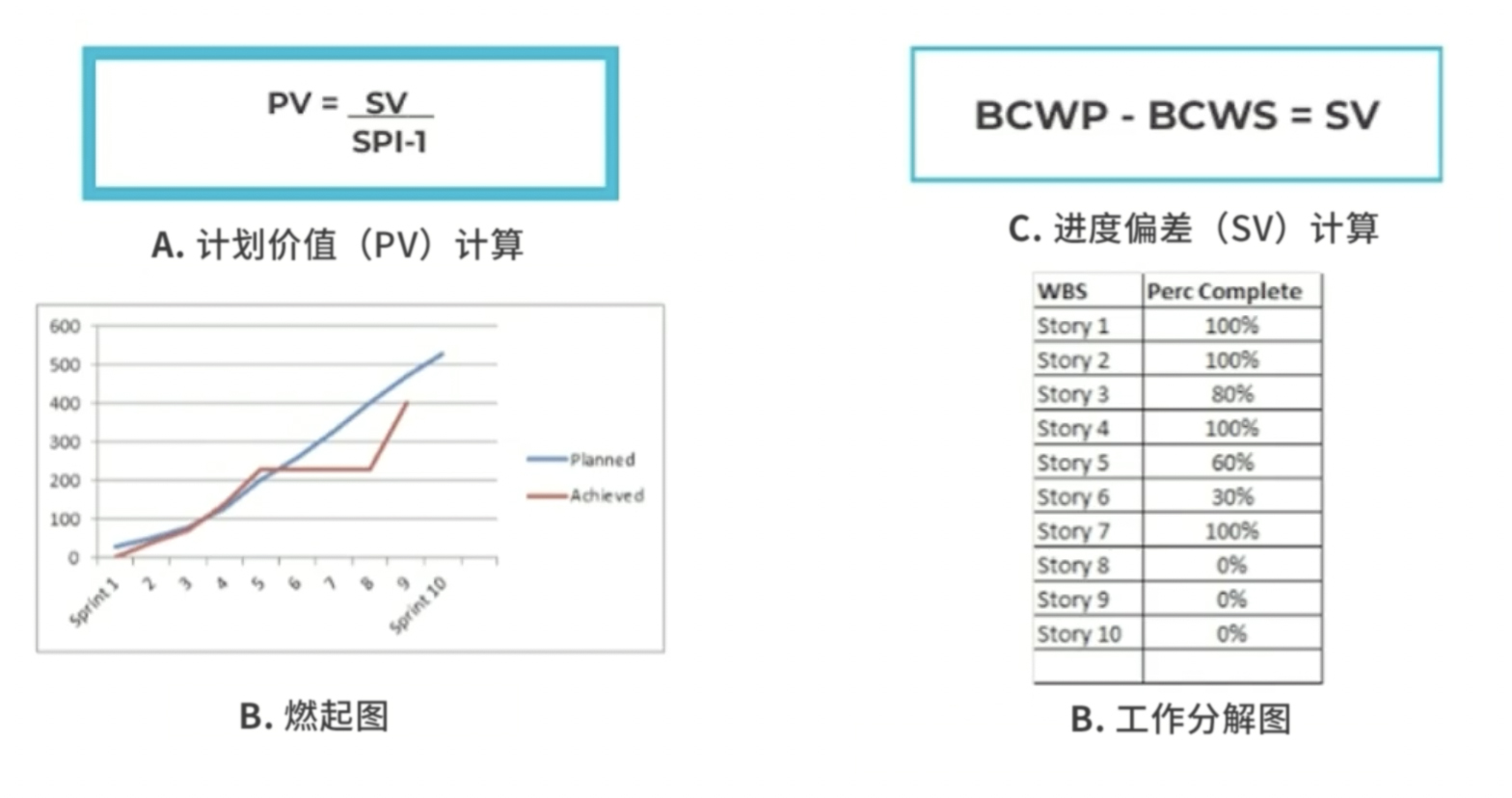
A.计划价值（PV）计算



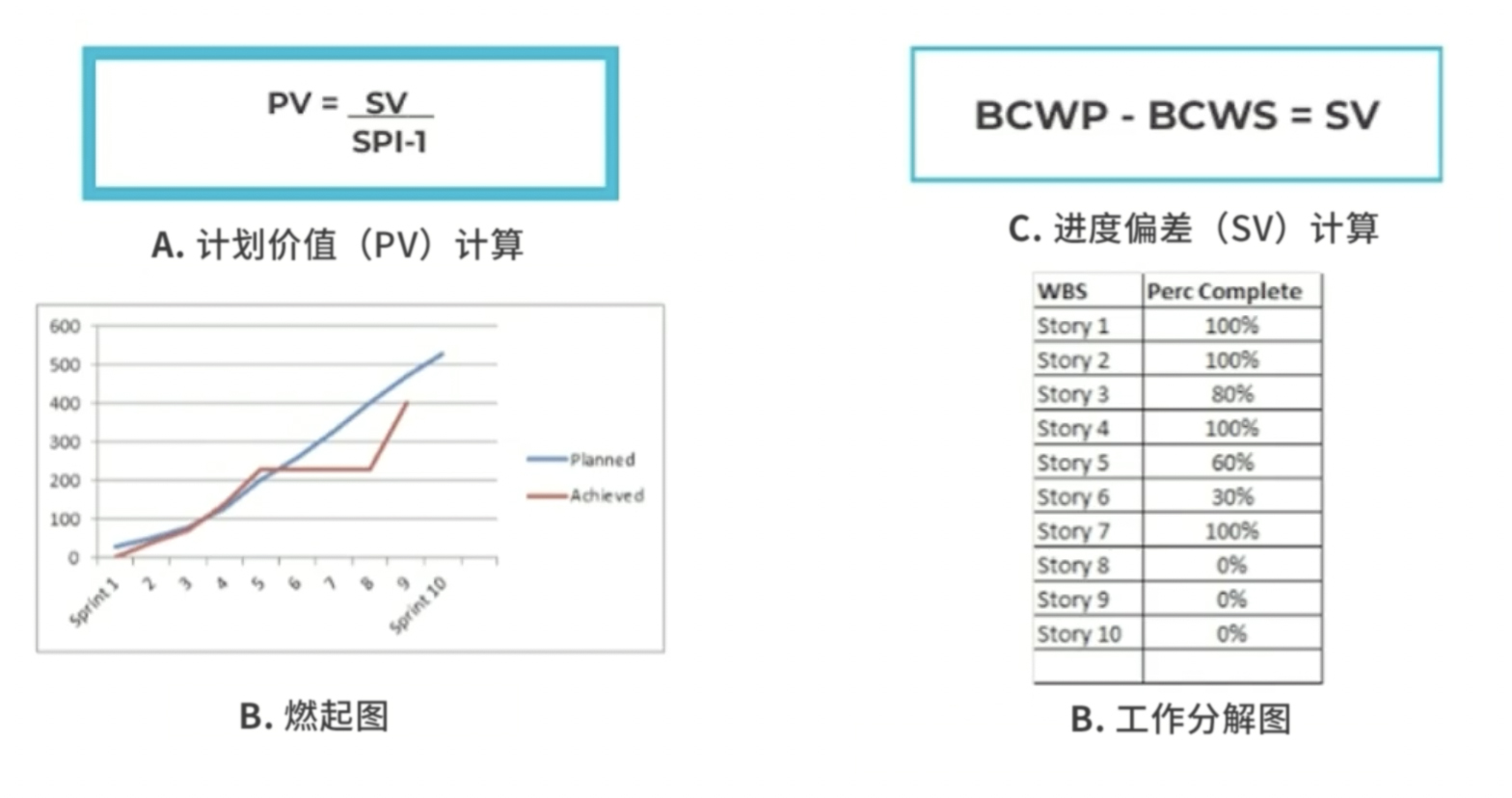
B.燃起图



C. 进度偏差（SV）计算



D.工作分解结构（WBS）



57.项目经理正在领导一个为期18个月的项目。目前处于执行阶段的项目。在团队会议上，项目经理意识到有两个团队成员缺乏一些即将完成的任务所需的技术技能。仆人领导项目经理下一步应该做什么？

A. 将由于员工缺乏技能可能导致项目厌恶的消息，上报给发起人。

B. 探索团队成员项目预算内的培训计划。

C. 建议团队成员提高对项目要求的技能。

D. 与人力资源经理讨论更换团队成员的可能性。

58.项目进行到一半，项目经理发现项目存在问题，某些特性不符合法规。对此，相关方持不同意见。一些相关方不认为合规是一个优先事项，而另一些相关方则不同意。项目经理应该做什么？

A. 与发起人会面，讨论如何处理相关方的不同意见。

B. 与相关方建立一些时间解释合规的重要性。

C. 审查相关方参与度评估矩阵，以确定下一步措施。

D. 发送文档以协调相关方的期望和项目目标。

59.项目经理在管理一个为其1年的项目。在项目的早期阶段，没有及时执行减轻措施，项目进度受到影响。几个项目相关方现在对延误感到沮丧。项目经理应已做什么来管理这个问题（What should the project manager have done to manage the issue?）？

A. 确定了适当的应对对策并且实施。

B. 向受影响的相关方传达任何已确定的行动

C. 识别并向受影响的相关方报告了问题

D. 监控该问题

60.项目经理为一家跨国企业工作。项目经理被指派到一个新项目。有一个团队成员在会议期间从不说什么。但是在会议结束后，该团队成员会发送详细的电子邮件，提供了非常不错的建议，有助于项目执行并且效果明显。项目经理应如何指导团队成员？

A. 与团队成员一起查看沟通管理计划。

B. 提醒团队成员遵守团队章程。

C. 鼓励团队成员参与团队建设活动。

D. 激励团队成员在会议上自由发言。

61.一个组织正在实践敏捷。在第一个敏捷项目上，由于团队不能按时做出决策，导致项目面临问题。项目经理应该怎么做来处理该问题？

A. 评估并了解组织文化如何影响决策过程，并指导团队走向新模式。

B. 采用专制的领导风格进行所有决策，以加快项目速度。

C. 就如何根据新组织政策决策定义清晰的指导规范，并加强这些规范的执行。

D. 邀请高层领导参加团建，并重申公司敏捷新方向下问责制和领导力的重要性。

62.项目经理在管理混合型项目，每月在 5G 移动网络中增加 200 个新的基站。第一个月末，团队落后于目标，运营商正在亏损。相关方要求提供有关基站何时可以上线并开始收费的信息。项目经理应该采取什么工作来回归正轨并加快项目的投资回报（ROI）？

A. 增加对企业的报告。

B. 将项目方法更改为预测。

C. 澄清敏捷和预测模块。

D. 重新考虑必要的进度储备。

63.技术更新非常快，项目经理受指派与技术和运营团队一起领导现有物联网产品新版本的设计。项目经理组织一次联合需求会议，以确定最实际的想法。项目经理被告知会议可能会变得混乱。为了确保会议是互动的、富有成效的和高效，项目经理应怎么做？

A. 与两个团队的参与者举行多次可管理规模的会议，讨论他们的想法。

B. 请熟练的主持人组织正式会议，并为参与者如何相互交流制定规则。

C. 分发有关产品主要功能的调查问卷，并鼓励团队响应其设计建议。

D. 仅和两个团队中挑选高级和经验丰富的工作人员，面对面的访谈。

64.一位项目经理正在一家全球服务公司领导一个项目，项目团队刚刚完成了迭代。该产品通过了检查，但产品中增加了一个附加功能。客户注意到附加功能，并认为它会给产品带来新的风险。为了避免将来出现这种情况，项目经理应该做什么？

A. 管理范围基准以影响推动变化的因素。

B. 遵循适当的变更控制过程并评估变更以获得进一步的影响。

C. 与客户合作确保该功能增值。

D. 频繁的审查，以确保产品按预期工作。

65.项目正在按照预期进展着，进度和成本都在正轨上。项目发起人要求通过增加最小储藏室来更改平面图。发起人坚持在最后一次做出这一改变，但他们希望避免项目延误。项目经理应首先参考哪份文件？

A. 范围管理计划

B. 风险管理计划

C. 变更管理计划

D. 成本管理计划

66.发起人要求为项目添加的新功能。该项目已接近完成，但发起人坚持认为，继续支持该项目依赖于新功能的添加。这种情况下，项目经理应该做什么？

A. 评估这些功能的影响，并将其提交到变更控制委员会（CCB）。

B. 拒绝新功能，因为它相当于镀金。

C. 添加新功能以避免失去发起人对项目的支持。

D. 先进行影响评估，再实施新功能。

67.一家全球服务公司已指派一名项目经理启动大型项目，以交付复杂的设备。项目的一部分将是长期研究过程的结果，但一旦完成，项目的另一部分必须逐步交付给客户。

项目经理应该为这个项目选择哪种方法？

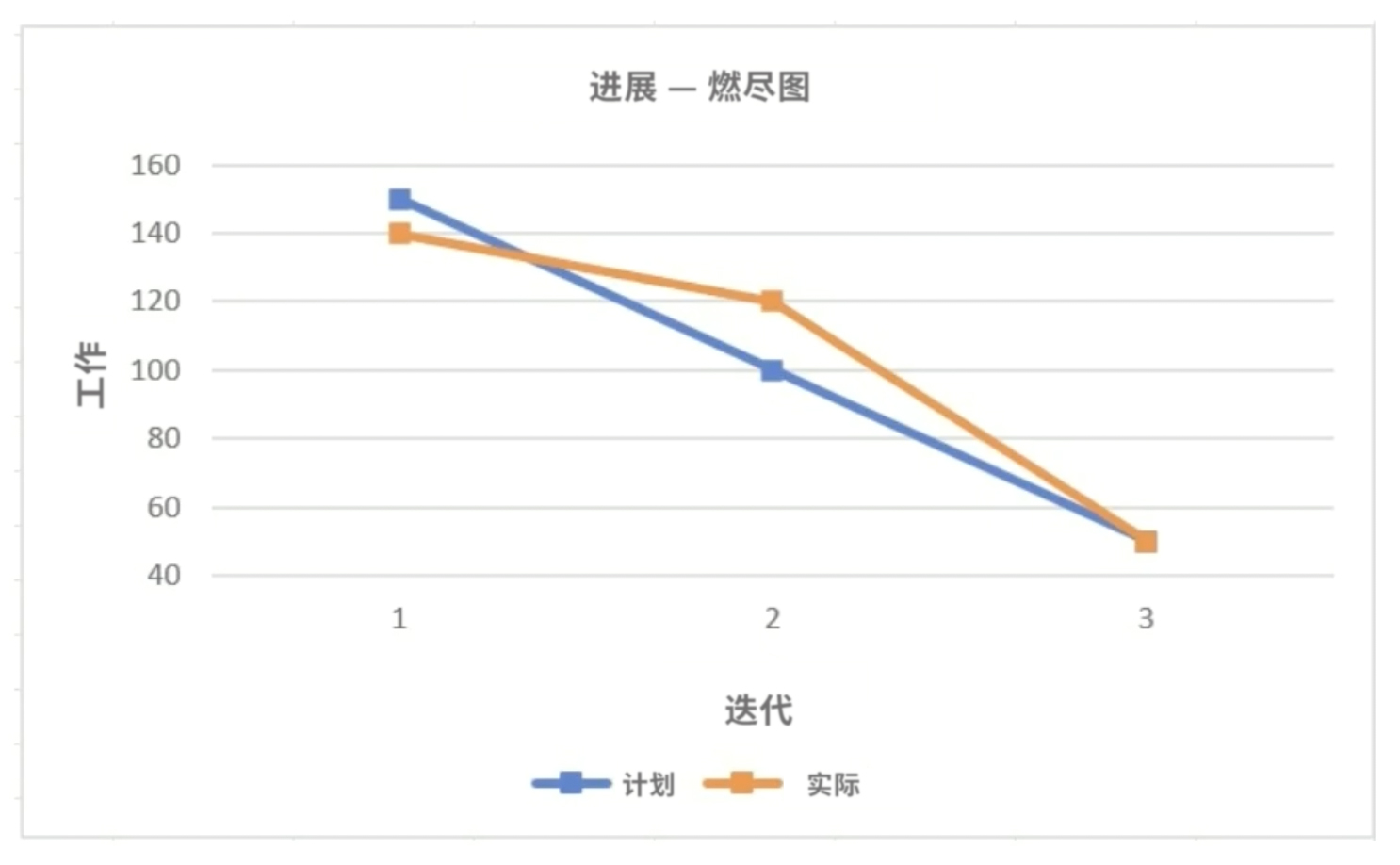
A. 增量

B. 混合

C. 预测

D. 敏捷

68.一个团队正在开发一个有三个迭代的项目。项目经理正在查看燃尽图。图表显示团队在计划下的表现有什么意义？



A.第1次迭代后，实际剩余工作比计划多

B.第2次迭代后，实际剩余工作比计划少

C.第3次迭代后，实际剩余工作和计划剩余工作一致

D.从燃尽图可以看出项目不能按预计完成。

69.在一个大型项目执行期间，项目团队的两位最高级技术领导者在解决方案上出现冲突。项目经理评估情况并确定问题出在他们坚强的个性上。项目经理决定通过加强人际关系来管理冲突，以便他们能够更好地合作。然而，冲突仍然存在。为了解决这个问题，项目经理应该做怎么做？

A. 请项目团队成员就这种情况进行讨论，使得他们达成一致。

B. 更频繁地开展团队建设活动。

C. 使用情商来管理团队成员的冲突。

D. 使用适当的工具和技术确定冲突的根本原因。

70.在项目执行期间，项目按照原型法开发，客户要求项目经理停止生产线并去除根据最近的可靠性测试存在缺陷特定组件，并且质量管理计划里也没有提及该组件。项目经理下一步应该做什么？

A. 提交变更请求以继续更换组件，并等待进一步的客户说明。

B. 与客户召开技术会议，使得质量管理里计划包含该组件的规范。

C. 将情况上报给发起人，等待发起人提供进一步的指导。

D. 继续运行生产线，忽视没有质量规格的组件。

71.一个项目经理正在管理一个新产品研发的项目，根据项目要求，设计和制造流程细节需要转让给项目外的工程师。完成项目文档后，项目经理应如何确保知识转移成功？

A. 发送一封电子邮件说明详细内容。

B. 将设计和流程细节写入到项目收尾文档中。

C. 安排会议来评估相关方的满意度。

D. 和职能经理一起创建文档。

72.项目经理负责控制项目的成本。项目经理如何可以最大限度地降低敏捷项目的成本风险？

A. 确保成本基准覆盖交付所有用户故事。

B. 提醒客户项目的成本在范围确定前是可变的。

C. 将可交付成果分解为更小的单元，以便更好地控制成本。

D. 每次迭代后，使项目待办事项列表与成本管理计划保持一致。

73.一个新的在线登录平台项目已经开始实施了。在第一次迭代后，项目发起人提出了一个变更请求。项目经理接下来应该怎么做？

A. 确认已经完成的工作。

B. 通知相关方该变更。

C. 将变更请求上报给发起人。

D. 更新产品待办事项列表。

74.迭代项目的项目经理收到现场团队成员的反馈，虚拟团队未能按时满足交付结果。为了跟踪可交付成果，项目经理收集了状态报告理应包含的详细信息。接下来，项目经理应该采取哪些补救措施？

A. 与虚拟团队进行相关方互动。

B. 更新产品待办事项列表项目，添加状态报告的创建。

C. 将状态报告添加到沟通管理计划中。

D. 为两个团队召开现场会议。

75.企业为了开展更多业务线，增加了新能源项目。项目经理被指派到试点阶段中的新能源产品开发项目。据测试实验室称，2个月前完成了耐久性测试，取得了良好的效果，但上个月离职的测试工程师没有留下任何报告。项目经理在此之前应该采取什么措施来防止此问题？

A. 每月举办一次技术标杆研讨会，要求全员参加分享最先进的技术趋势。

B. 构建一个结对工程环境，使经验丰富的工程师始终与初级工程师合作，协助知识转移。

C. 与第三方测试实验室签订合同，将所有测试流程外包出去，并要求他们生成所有测试报告。

D. 在内部服务器中为项目建立了一个共享存知识库，并要求团队创建、记录和保存所有可交付到服务器的项目。

76.一个为期12个月的项目正处于执行阶段，一位项目团队成员向项目经理抱怨说，另一名团队成员在团队会议期间具有破坏性和争论性。于此同时，项目经理则收到了一些信息，表明该团队成员最近克服了个人困难。项目经理应该做什么来解决这些问题？

A. 通知破坏性团队成员的项目经理，要求其解决。

B. 与破坏性团队成员沟通，并帮助解决问题。

C. 请团队成员和破坏性团队成员直接沟通。

D. 提供团队建设活动，使团队能够学习如何克服破坏性行为。

77.受外部环境影响，公司将于近期大裁员。在评估影响时，项目经理发现 30% 的项目团队成员是裁员的一部分。项目经理应该先做什么？

A. 要求与财务部门沟通增加项目预算，雇用临时人员开展受影响的活动。

B. 请求与项目发起人会面，讨论项目的可行性并确定下一步行动。

C. 要求与人力资源 （HR） 部门会面，确保留住项目团队成员的解决方案。

D. 要求与客户会面，是否可以因缺乏人员而减少范围和产品质量的权衡。

78.新项目经理刚接手一个项目。第一次项目会议上，相关方抱怨没有收到定期报告。项目经理应该先做什么？

A. 与相关方会面，更好地了解他们的期望并更新相关方的参与计划。

B. 将新的信息更新项目管理计划，并通知所有与之相关的相关方。

C. 将相关方详细信息添加到定期报告中，并更新项目管理计划。

D. 邀请相关方参加所有未来的项目审查会议，并更新项目管理计划。

79.这是一个具有严格期限和预算限制的项目。项目经理意识到，为了中标，公司提交的投标比本地竞争对手低得多，利润空间很小。客户不断提交变更请求，正在延长计划和预算。项目经理应该做什么？

A. 将问题升级上报发起人。

B. 与客户协商这些变更的影响。

C. 审查项目章程，以确定商定的范围。

D. 按照客户的需求变更。

80.项目经理正在管理敏捷项目。 一个供应商将生产项目一部分可交付成果。项目经理应如何确保供应商和团队之间的项目连续性？

A. 进行日常知识转移会议，确保团队得到适当的培训。

B. 与供应商一起实施回顾，以收集所需的知识。

C. 提交变更请求以延长供应商的合同，为团队提供正式培训。

D. 要求供应商提供有所需知识的手册。

81、项目经理负责一个新产品项目开发，目前正在和项目团队讨论使用什么工作方法和工具来构建可交付产品。本次讨论的结果应该是什么？

A. 确定了具体的工具和工作方法后，项目将按预期进行

B. 使用类似工具创建可交付工具的技术路线图

C. 满足业务需要和项目限制的工作方法和工具

D. 使用工作方法的风险及工具的详细缓和计划

82、项目发起人准备调查一款新产品的可行性，并指派项目经理负责验证客户要求。为了获得客户的反馈，项目经理应该怎么做？

A. 让市场部门进行调查。

B. 让产品负责人创建产品文档。

C. 请团队提供一个具备所有功能的原型。

D. 组织创建最小可行的产品（MVP）。

83、项目经理被委派管理一个有两个集成项目组成的项目。项目经理发现该项目的关键集成点发生错位，从而导致整体延迟。该团队的集成线索之一是该集成领域的技术专家。另一个团队的整合领导不是技术专家，而是具有更多工作经验的更高级管理人员。现在，两个团队存在项目职责的问题。

要解决这个问题，项目经理应该首先采取什么措施？

A. 将问题升级到项目发起人

B. 了解根本原因并确定解决方案。

C. 将问题分配给具有较多工作经验的人员负责解决。

D. 由主题专家负责解决问题。

84、项目经理被委派管理一个建筑项目，正在和客户签订一份成本补偿合同。在项目执行过程中，团队成员反馈缺少一个主要可交付成果。项目经理向卖方反馈这个情况，但是卖方告知项目经理，所谓的可交付成果不是合同的一部分。项目经理有过该问题的谈判和沟通，却没有体现在合同里。

项目经理应该做什么？

A. 停止履行合同并开始行政收尾。

B. 查看范围基准，确定包括了该可交付成果。

C. 请求更改合同以添加可交付成果。

D. 在需求跟踪矩阵中添加该可交付成果。

85、组织委派项目经理管理一个项目，该项目是在一个拥有极为保守的项目管理办公室的组织中实施敏捷交付。项目发起人是公司的高级管理层，项目经理正在起草商业论证，并试图获取资金并聘请敏捷教练。那么，应该由谁来决定项目预期的目标，并确定能否实现？

A. 敏捷教练，因为他可以理解敏捷及其收益。

B. 项目团队，因为他们负责交付和自我组织

C. 高级管理层成员，因为他们负责批准资金

D. 项目管理办公室（PMO），因为他们将拥有新的交付方法

86、在项目的最后几次迭代中，有一位团队成员表现不佳。为此，项目经理安排了该团队成员的两次沟通会议，并最终把问题上报给职能经理和项目发起人，但是，一直没有获得改善。项目经理下一步该怎么办？

A. 利用每日站会回顾该问题。

B. 在回顾会议时向该资源反馈问题。

C. 再次将问题上报项目发起人。

D. 请求新的资源来执行活动。

87、组织内部一位具有专业技能的高级员工正在寻求晋升，以便能够加入到项目经理正在管理的一个高优先级项目。该员工已经提出了自己对项目的建议。项目章程已经获得批准。

项目经理应如何满足员工的要求？

A. 通过创建一个凸显模型，确定员工对项目的影响。

B. 评估员工的情商和权力，确认是否有增值空间。

C. 请项目发起人重新审查项目章程，以考虑员工的建议。

D. 获取其他项目经验，作为评估该员工的依据。

88、组织内部重组后，新的项目发起人加入项目，但是对于继续新项目并不是很感兴趣。项目经理应该做什么？

A. 寻求绕过新项目发起人的方法，寻求其他管理层的支持。

B. 请求管理层让原有项目发起人替换新的项目发起人。

C. 寻求与新发起人分享项目愿景和结果的途径

D. 请以前的发起人与项目团队讨论项目的任何更改。

89、组织要求项目经理为将在5年内执行的长期项目的开发预算进行估算，项目经理应该做什么？

A. 考虑通货膨胀因素。

B. 包括组织过程资产

C. 进行自下而上估算。

D. 采取类比估算。

90、一个软件项目正在进行中。该项目运用的是敏捷的项目管理方法。在某个迭代结束时，根据以下结果，项目经理应该在迭代燃尽图中更新多少故事点数？

故事模块 故事点 完成百分比

F22 筛选结果 120 75%

F25 构建阵列 80 100%

F27 加密 90 100%

F41 退回 110 60%

A. 335

B. 326

C. 170

D. 400

91、某敏捷项目正在进行中。其中一个冲刺结束时，发现还有一个用户故事停留在看板的"正在进行中"一栏。该用户故事在之前的冲刺中也没有完成。作为项目经理，应该采取哪些措施？（选择两项）

A. 计划在冲刺回顾中讨论未完成该用户故事的原因。

B. 计划在项目回顾中讨论未完成该用户故事的原因。

C. 在下一个冲刺中将该用户故事移到"阻碍"栏。

D. 将该用户故事返回到产品待办事项列表中以重新估算。

E. 将该用户故事移到下一个冲刺，并将冲刺时间翻倍。

92、项目还没有进入执行阶段，在此之前需要获得项目文件，定义项目目标、范围和验证程序的正式批准。该项目包括两种工作流，分别是预测和迭代工作流。以下哪些文件需要获得批准？（选择两项）。

A. 就绪的定义（DoR），冲刺计划，产品待办事项列表

B. 冲刺待办事项列表、冲刺评审，就绪的定义（DoR）

C. 项目章程、范围说明书、验收标准

D. 项目章程、范围基准、冲刺回顾

E. 产品愿景、产品待办事项列表、完成的定义（DoD）

93、在一个混合型项目的规划阶段，就一个重要里程碑设置了一个目标日期。该里程碑的完成标志着产品中间阶段的完成，该阶段用的是敏捷管理方法。项目经理应该如何确保敏捷团队不会错过目标日期？

A. 将里程碑的目标日期延后，以降低延迟风险。

B. 将预测阶段交付的可交付产品集成到产品待办事项列中，以确保连续性。

C. 与团队合作定义最小可行产品，并优先处理相关故事。

D. 重新规划项目，在所有阶段都使用敏捷方法。

94、企业的一个预测项目正在执行过程中，项目被要求在两年内完成。根据合同要求，外部客户所有剩余交付工作的日程安排必须完成，但最近某系统的迁移引入了未知的要求。项目经理应该采取什么措施解决问题？

A. 进行缩小范围的协商，确保按照合同约定的结束日期完成项目。

B. 将内部资助的敏捷迭代嵌入预测计划，应对可能面对的变化。

C. 查阅合同中的不可抗力条款，在不产生经济损失的情况下结束项目。

D. 计划公司系统先迁移，在完成项目后在迁移系统资产。

95、项目在执行过程中，一位客户担心当前项目交付无法满足商定的项目要求。为了缓解客户的担忧，项目经理应该采取什么措施？

A. 将客户的关注登记到相关方登记册，并相应的更新计划。

B. 在每次可交付成果审核时，和客户一起管理其关注

C. 要求项目发起人查阅之前讨论的接受标准。

D. 请发起人与客户会面，告知以前向团队传达的需求。

96、企业分配新的项目经理到具有严格监管合规要求的迭代项目。为了确保满足时间表，项目经理应该怎么办？

A. 通过挣值管理，确保有足够的管理应急。

B. 对可交付产品进行频繁的审查和验证，并为每个迭代进行质量检查。

C. 记录所有风险，并及时把项目问题上报项目发起人。

D. 每次迭代回顾进行定性风险分析，监督不合规的概率和影响。

97、一个敏捷的项目目前处于最后一次迭代。在每日站会期间，团队反馈无法完成冲刺计划要求的所有活动，为此，团队成员制定了应急计划。

项目经理应该采取什么措施促进项目？

A. 向CEO提交应急计划。

B. 向客户提交应急计划。

C. 执行应急计划。

D. 向产品负责人提交应急计划。

98、在一次回顾会议上，有团队成员指出，他们对迭代的进展感到困惑。项目经理应该怎么做来解决团队成员的困惑？

A. 请团队参考迭代待办事项列表。

B. 引导团队查看迭代看板。

C. 将该问题放到在下一次回顾会议上讨论。

D. 与团队分享每日站会状态报告

99、职能经理向项目经理抱怨，相对于预测进度报告较好理解的术语， Scrum Master项目状态报告中的一些术语无法理解。

项目经理应该如何解决这个问题？

A. 要求 Scrum Master与 职能经理的沟通需求和期望一致。

B. 与职能经理会面，提供有关敏捷术语的培训。

C. 以预测进度报告的形式汇报迭代结果摘要。

D. 要求Scrum master以预测进度术语进行汇报。

100、一个项目采用的是混合型的项目管理方法。在预测阶段，团队的表现非常出色。在增量阶段，团队变得士气低落、低承诺，团队成员出现冲突和困惑。然而，一名团队成员在这个阶段依然表现得非常自信和出色。项目经理应该怎么做来处理该问题？

A. 让其他团队成员以表现出色的团队成员为榜样。

B. 与团队讨论速度，并更新风险登记册，并制定减轻计划来解决问题。

C. 与项目发起人讨论将项目恢复到仅使用预测型的项目管理方法。

D. 通过鼓励团队成员在敏捷流程上与他人进行培训和协作，支持高绩效团队成员的成长。

101、项目团队一直以来与同一项目经理采用预测型方法管理项目。最近，组织授权项目团队管理一个新的敏捷项目。3次冲刺后，团队和以前的预测型项目一样，等待项目经理做出决策。为此，项目经理应该怎么办？

A. 请产品经理支持项目团队。

B. 告知团队，他们被赋予了权力。

C. 指导并鼓励团队做出自己的决定

D. 及时向团队成员提供反馈。

102、项目发起人通知产品负责人项目预算已获批准。但是，该项目的任何额外投资都必须等到下一个财政年度。产品负责人担心这将延迟项目。

产品负责人应该做什么？

A. 项目经理监控每一张发票。

B. 按照发布计划跟踪预算，并说明业务价值。

C. 表明项目刚刚启动，需要调整预算。

D. 每个冲刺跟踪预算情况，删除锦上添花的成果预算。

103、项目经理负责的项目目前处于早期阶段，该项目由全新的团队成员组成。在该项目的前两周项目经理将忙于执行其他项目。在此期间，项目经理应该如何完成新项目团队的建设？

A. 为了了解每个团队成员，进行一对一的对话沟通。

B. 要求团队进行每日项目状态更新，以获得团队的最新情况。

C. 确保建立社会契约，鼓励团队凝聚力。

D. 组织团队建设活动，使团队正常化。

104、在一次迭代规划会议上，开发团队和产品负责人正在审查用户故事。在审查用户故事的过程中，发现一些高价值的用户故事伴随着更多的风险。作为敏捷项目经理，你应该怎么做？

A. 与产品负责人合作，决定迭代需要完成的用户故事。

B. 运用龙卷风图分析用户故事完成所需时长并优先选择能够最快完成的用户故事

C. 建议团队选择风险低的用户故事来完成，以确保团队的交付。

D. 建议团队优先处理高风险的用户故事，尽早发现问题。

105、组织的一个IT项目处于执行阶段，软件的变更请求已经获得批准。变更将导致客户在完成数据输入时多走几个步骤，导致了客户的抵制。项目经理应该怎么办？

A. 遵循项目范围基准。

B. 实施整体变更控制过程。

C. 评估变更请求的风险。

D. 审查变更请求。

106、在项目迭代期间，由于团队对项目开发任务的理解偏差，导致团队失去了对优先开发项目的关注度，从而产生了团队冲突，为了确保团队朝正确的方向进行，项目经理应该如何解决冲突？

A. 妥协

B. 强迫

C. 合作

D. 缓和

107、供应商正在处理组织多个项目，包括项目C和项目D。供应商的职能经理要求供应商为项目D提供技术支持，而无需顾及其他受到影响的项目。这导致项目C的交付延迟。C项目的项目经理首先应该做什么？

A. 要求供应商与团队分享工作日程。

B. 告知客户实际的延迟情况，并更新交付日期。

C. 确认项目延迟对进度和成本的影响。

D. 与相关方会面，更新沟通管理计划。

108、项目经理管理一个进行了四次冲刺的软件开发项目。在最后一次冲刺的最后两天，团队完成了对相关方的产品演示，在产品演示期间，一个新的相关方突然提出一个项目团队不能满足的市场需求。项目经理应该怎么做？

A. 组织新的相关方和开发团队一起查看产品待办事项列表，排列优先级。

B. 组织相关方和发起人一起解决产品期望问题。

C. 更新项目管理计划，并遵守变更管理计划。

D. 安排与新的相关方的一对一会议，评审项目管理计划和项目范围。

109、合规职能经理很不开心，原因是在过去的三次迭代中敏捷团队没有向合规团队告知具体产品的设计方案。

要纠正这种情况，项目经理应该怎么做？

A. 请求增加预算，增加迭代，以满足合规要求。

B. 请合规团队参加项目团队的每日站会。

C. 请合规职能经理委派全职的合规团队与敏捷团队进行全程合作。

D. 与合规职能经理会面，沟通满足合规要求的措施。

110、项目执行期间，团队与相关方的会议沟通并不顺利，为此，客户没有接受迭代的可交付成果。为了解决这个问题，项目经理应该怎么做？

A. 要求项目发起人更新项目章程，充分进行职责和任务的委派。

B. 与客户举行会议，确定一种共同方案解决所关注的问题。

C. 要求项目团队开发新功能以替换被拒绝的功能。

D. 提交变更请求，增加新的预算到项目基准。

111、组织一直采用预测型方法进行项目管理，首席执行官（CEO）一直试图在项目管理过程中采用一些迭代工具，并要求项目经理在当前项目中使用这些工具，被给予的预算有限。若要实施这些工具，项目经理应该首先做什么？

A. 在组织内部寻求熟悉迭代方法的资源，并替代当前资源。

B. 需求外购支持，为团队提供明确的工作方法，同时安排培训。

C. 向指导委员会正式提交变更请求，并评估可能带来的计划和预算方面的风险。

D. 组织团队会议，沟通在未来项目阶段交付较小可交付成果的可行性。

112、组织委派项目经理管理长期敏捷项目，当项目经理加入时，熟悉项目的技术人员已经取代原有的相关方。项目经理应该做什么？

A. 在相关管理计划中更新信息，并告知相关方。

B. 更新项目管理计划，并要求新的相关方参加项目冲刺会议。

C. 与新的相关方会面，获得其期望，并更新相关方的参与计划。

D. 要求产品负责人与新相关方会面，并收集相关信息。

113、项目经理在管理一个高度变化的项目，团队成员按时提供了可交付成果，并满足客户的质量要求，但是，该团队成员通常不会参加项目会议。要解决这个问题，项目经理应该怎么做？

A. 默认该团队成员可以不参加项目会议，因为客户目前是满意的。

B. 将此问题上报给项目发起人，并要求他们处理冲突。

C. 了解团队成员不参加项目会议的原因。

D. 就该团队成员的行为，在每日站立会议上沟通。

114、项目经理正在管理一个大型IT项目。在迭代审查会议上，项目团队成员就1个主要的软件交付组件展开了激烈的讨论。项目经理下一步应该怎么做？

A. 确定冲突的正面和负面因素，确定影响。

B. 与团队成员进行头脑风暴，确定解决方案。

C. 与团队成员了解冲突原因并解决问题。

D. 邀请项目发起人出面解决问题。

115、一家高科技公司要为某卫星导航系统生产零部件，实施该项目涉及到多个地点和多个项目阶段。该公司为此调查了所有可能的选择。项目团队首先应该如何帮助做出投资决策以实现愿景？

A. 评估项目是应在内部完成还是通过外部供应商完成。

B. 与相关方进行每周例会以汇报成本效益分析的情况。

C. 评估项目是否与组织战略一致。

D. 采用混合型的项目管理方法以实现连锁管理。

116、项目团队成员来自世界各地，正在合作一个新的产品开发。团队成员熟悉预测型方法，但是，目前正在尝试迭代方法。在一次迭代演示期间，出现了可交付成果的延误，原因是一部分远程团队没有参加每日站会。项目经理应如何解决这个问题？

A. 重新进行任务分配，要求远程团队完成质量审查。

B. 要求远程团队实施搬迁，与主要的开发团队一起进行集中办公。

C. 重新组织项目团队，倾向于使用本地资源，加快项目进度。

D. 实施在线协作工具，促进敏捷实践的参与。

117、关键相关方担心当前发布计划不能满足客户的紧急需求，项目经理被要求帮助项目团队在时间范围内实现业务价值。项目经理应该怎么做？

A. 确认工作分解结构（WBS）的有效性，并更新范围。

B. 对项目进行挣值分析，汇报给项目关键相关方。

C. 根据相关方的需求修改进度基准，并在项目管理过程中使用燃尽图。

D. 与相关方和团队成员互动，以确定启动所需的最小可行产品 （MVP）。

118、项目经理为一个为期两年的项目制定了进度计划，项目发起人不确定是否可以获得预期可交付成果，那么，项目经理应该用什么方法预测价值交付？

A. 更新沟通管理计划，体现项目发起人的反馈。

B. 更新问题日志，记录发起人关注的事项。

C. 开发一个原型，向发起人展示。

D. 为了完成发起人要求的变更，在项目结束时添加冲刺。

119、项目经理在项目早期为项目安排了定期的状态会议和每日站会，然后，业务相关方却拒绝参加这些会议，项目经理该如何处理？

A. 更新相关方参与计划以记录该问题

B. 创建沟通管理计划

C. 召开项目开工会议

D. 讨论可选相关方代表

120、项目团队正处于项目冲刺过程，目前进度落后。当前，每日站会的时间超出了预定设置，今天，一个新的团队成员要求在站会上明确他们在项目中的角色和职责。

项目经理应该做什么？

A. 告知团队成员，将在下一次站会沟通该问题。

B. 要求每个团队成员介绍其角色和职责。

C. 为新团队成员提供提问和澄清的机会。

D. 会后与团队成员单独沟通，并继续每日站会。

121、项目经理负责一个敏捷项目，在冲刺开始后不久，项目经理收到一位不熟悉敏捷方法的关键相关方的邮件，该相关方对刚刚开始的项目工作进行投诉，坚持要更改工作包中的可交付成果。

项目经理应该做什么？

A. 告知该相关方，团队将在下一次待办事项梳理讨论。

B. 在每日站会沟通该问题，并征求团队的意见。

C. 设法促进关键相关方和产品经理之间的讨论。

D. 领导团队修改待办事项列表，以满足该关键相关方的请求。

122、在项目迭代过程中，团队向项目经理反馈预算超支的风险，主要原因是资源的支持时间比计划的时间长。公司政策要求，任何的预算变化都要发出通知。

项目经理应该如何处理项目预算？

A. 审查应急储备，接受成本超支风险。

B. 通过获取其他团队的支持来降低资源成本。

C. 减少资源，并要求在成本范围内完成项目任务。

D. 评估产品的额外成本，提出变更请求以获得新预算。

123、团队成员发现，因为访问客户数据库缺少适当的授权，无法完成项目任务。团队成员应该做什么？

A. 在下一次审查会议期间，与其他团队成员沟通解决方案。

B. 将该任务放回待办事项列表中，等待解决方案。

C. 邀请客户参加第二天的每日会议，寻求授权。

D. 将该问题告知Scrum Master，以便他们能够解决这种情况。

124、一位项目经理过去都是使用预测型的项目管理方法。近期，他完成了敏捷的培训并开始使用敏捷方法管理项目。敏捷对于该项目经理所在的组织来说是一种新的方法，不是每个人都了解敏捷的原则。项目经理应如何获得支持以推进敏捷在组织中的运用？

A. 与相关方会面并解释优先级、问责制和通过频繁的评审改进质量的业务价值。

B. 向相关方发送邮件，分享成功案例并解释敏捷的方法。

C. 比较预测和敏捷的方法对效益的影响，并将结果提交给相关方。

D. 邀请相关方参加敏捷的相关会议，以便其了解敏捷项目的具体实践。

125、组织委派新的项目经理管理项目，新的项目经理发现产品交付的规定，但是在开发一些功能的时候没有能考虑该规定。项目经理应该做什么？

A. 和团队一起评估此规定的影响。

B. 记录该风险，并更新风险管理计划。

C. 核对储备以管理额外的所需时间和成本。

D. 审查事业环境因素和组织过程资产。

126、项目经过3次迭代后，一个关键相关方离开项目，并委派了一个新的相关方。新相关方准备对项目进行重大改变。项目经理下一步应该做什么？

A. 要求更多资源，避免对项目基准造成影响。

B. 评估新的进度安排，并更新问题日志，实施变更。

C. 查阅之前的定义，并评估变更的可能影响。

D. 对需求进行协商，然后交付产品。

127、一位应用程序开发人员拿了一张故事卡，该故事卡上写着"客户可以使用信用卡付款"。实施后，该功能被拒了，原因是该应用不支持国外信用卡支付。项目经理应该怎么做来避免这个问题？

A. 将该用户故事安排在下个迭代完成。

B. 更详细地描述该用户故事。

C. 从终端用户收集更详细的需求说明。

D. 与团队一起梳理迭代待办事项列表。

128、组织的一个最新的敏捷项目在增加资源和预算方面有严重的限制。经历3次冲刺后，远程质量保证团队向项目团队展示了缺陷清单。项目经理审查后发现，所谓的缺陷主要是语言误解，而不是真正的产品质量问题。项目经理应该怎么做？

A. 推迟测试，直至项目结束，并请开发团队协助质量保证团队进行测试。

B. 提出变更请求申请更多预算，聘请当地质量保证团队。

C. 举行待办事项列表沟通会议，澄清用户故事。

D. 组织与质量保证团队的视频会议，澄清评估中的误解。

129、组织委派项目经理到预测型项目组领导组建新的数据库，项目经理对可能的原材料延误和资源短缺感到忧虑。

项目经理应该做什么？

A. 查询合同

B. 更新问题日志。

C. 在风险登记册中记录潜在风险。

D. 审查其他类似项目的经验教训。

130、项目经理正在管理一个大型IT项目，在项目会议期间，两个相关方对一个可交付成果的验收标准意见不一致。项目经理应该做什么？

A. 查阅需求文档。

B. 查阅范围基准。

C. 与所有相关方举行会议。

D. 更新风险应对计划。

131、项目团队执行项目两个月后，组织委派了新的Scrum Master与团队合作。SM注意到团队成员由**于动力不足且缺乏必要的培训**，导致团队绩效不如前一个团队。如果Scrum Master想要改善这种情况，应该怎么做？

A. 为了促进竞争和改进，创建一个绩效排行榜，展示最高和最低的团队成员。

B. 定期安排一对一会议，以便更好地了解每个开发人员的需求。

C. 安排在两个团队之间定期交换团队成员，以稳定绩效并增加知识共享。

D. 汇总团队绩效降低的指标，上报至高级管理层。

132、在软件开发的第三个迭代中，Scrum Master注意到项目管理计划的模板不是最近版本。Scrum Master应该怎么做？

A. 为使团队成员专心于项目工作，Scrum Master 独自解决该问题。

B. 将此情况识别为一项新风险更新进风险登记册中，并建议采取应对措施。

C. 选择可以更新管理计划的团队资源，安排其更新至最新版。

D. 根据即将到来的迭代的业务价值选择活动的优先级。

133、由于业务流程与会计部门的不一致，项目经理的上一个 IT 转型项目被取消。 一个类似的项目将很快开始，并且将进行流程调整活动以识别潜在的范围变更。项目经理应该做些什么来确保使用协作和增量的方法来进行流程调整工作？

A. 聘请一个外部专家团队，应用其最佳实践，使企业适应 IT 转型。

B. 计划提前开始为期四周的活动，邀请受影响的部门共同工作，使业务流程与项目相互适应。

C. 在项目早期规划迭代，以允许跨职能相关方就调整业务流程的步骤达成一致。

D. 计划项目的最后一个迭代，使跨职能部门的所有相关方根据已交付的成果调整其业务流程。

134、发起人要求项目团队务必在两个月内交付产品。由于团队成员都承担此项目外的特定目标，这将阻碍团队实现发起人要求的项目目标。Scrum Master应该怎么做？

A. 提交变更请求以更改项目的交付日期，以便团队成员能兼顾其个人目标和项目目标。

B. 要求团队成员在工作时间首先完成项目工作，并在工作时间结束后帮助他们实现个人目标。

C. 建议团队成员改变其个人目标，以确保与项目目标保持一致。

D. 通过帮助团队成员确定项目目标的优先级并调整其个人目标来解决冲突。

135、客户要求项目产品必须在两个月后进入市场，因为其竞争对手将要在三个月后发布类似产品。项目经理该怎么做才能确保满足客户需求？

A. 安排资源对瓶颈展开技术攻关以改进发布过程。

B. 计划推出最小可行的产品，然后稍后添加更广泛的功能。

C. 将尚未开始的其他迭代的活动从待办事项列表中删除。

D. 采用测试驱动开发，确保交付高质量的产品。

136、一项关于压缩项目时间表的变更请求被批准，时间表由两个月缩短至两周，项目经理必须在新的时间表内交付业务产品。在进行资源规划时，项目经理在一名团队成员那里得知，说是没有技术资源可以加入项目。但是，项目经理与之前项目的技术资源经理彼此熟悉。项目经理首先应该做什么？

A. 将没有技术资源可用的问题上报给发起人。

B. 确保高级管理层知道获取技术资源存在问题。

C. 通过与技术资源经理会面来核实资源的可用性。

D. 联系外部技术资源供应商以获取技术资源。

137、两名团队成员拒绝完成一项紧急任务，因为他们不想一起工作。项目经理应该做什么来解决这个问题？

A. 要求团队自行组织并自行解决问题。

B. 帮助团队成员找出冲突的根本原因。

C. 将问题升级为团队成员的经理。

D. 将团队成员重新分配到不同的任务中。

138、项目经理带领的一个项目正在经历客户的第五次审查，在审查期间，客户要求替换正在使用的产品开发技术方法。

项目经理应该怎么做？

A. 与相关方一起分析建议的方法，并选择对团队最有利的方法。

B. 允许团队选择最合适的方法，并与相关方核实其调查结果。

C. 让团队对客户要求的方法进行对标，并获得发起人的支持。

D. 要求团队成员立即实施客户建议的新方法。

139、在一个软件开发项目的第三个迭代中，团队成员通知项目经理他们难以从当前的迭代待办事项列表中完成项目。面对这种情况，项目经理应该怎么做？

A. 从当前迭代中删除项目。

B. 要求团队成员加班，确保能够按计划完成所有项目。

C. 通知产品负责人并评估下一步迭代目标的影响。

D. 雇佣具有相同技能的外部成员与团队合作。

140、敏捷项目经理带领的新财务系统开发项目正在进行用户验收测试。组织内的大多数相关方都表达了积极正面的反馈，但敏捷项目经理从侧面了解到财务总监对项目并不满意。

敏捷项目经理接下来应该怎么做？

A. 与财务总监会面，获得坦率的反馈。

B. 与财务总监一起审查批准的项目管理计划。

C. 检查财务总监出席项目会议的情况。

D. 要求财务总监在用户验收测试期间提交反馈。

141、项目执行的关键迭代期时，之前被识别为风险的假设情况转变为问题，并妨碍了项目进度。在将新问题添加到问题日志中后，项目经理下一步应该怎么做？

A. 在下一次项目回顾会议上，将团队内部的问题升级。

B. 更新责任分配矩阵，并将问题所有权分配给相应的团队成员。

C. 更新沟通管理计划，并在必要时邀请相关方参与决议。

D. 将问题添加到产品待办事项中，以便在当前冲刺期间将其集中到焦点中。

142、由于团队自我管理程度较低，项目负责人关注到敏捷团队成员近期经常在站会上迟到，并且最近的两个迭代未能在截止日期前完成。面对这个现状，项目负责人应该怎么做？

A. 向团队成员强调按时参加站会的重要性。

B. 在下次站会前提前通知团队成员，并承担更多的领导角色。

C. 协助团队创建工作协议，指定所需的行为规范。

D. 与团队会面，讨论站会迟到的原因并制定改进行动项。

143、项目经理刚转型做敏捷项目，加入了一个具有分布式资源团队的组织。从历年信息来看，该组织的管理风格非常有指导意义。为了增加团队成员对项目成果的承诺，敏捷项目经理首先应该做什么？

A. 组织一次面对面的项目启动会，以建立人际关系。

B. 上报组织管理层，要求团队成员的目标与项目目标保持一致。

C. 让团队参与规划会议，以逐步建立承诺。

D. 邀请组织外部的具有激励性演讲经验者帮助构建共享项目愿景。

144、在一次站会上，一位团队成员建议改变一项功能，因为该功能在市场上非常受欢迎。但是另一位团队成员明确表示反对，因为他认为该功能难以提供良好的用户体验。由此发生了剧烈的冲突。

项目经理应该怎么做来解决此冲突？

A. 与项目团队和所有相关方举行会议讨论修改功能的建议，做出最终决定。

B. 向产品负责人提供建议，由其决定是否将请求放入产品待办事项列表中。

C. 让提出建议的团队成员提交变更请求以供审查。

D. 将其添加到产品待办事项列表中，让团队在下次冲刺计划会议上做出决策。

145、在项目启动会上，客户要求项目经理每月向其报告项目的确切状态、产品和后续步骤。项目执行期间项目经理应该怎么样与该客户进行沟通？

A. 每月的月底向客户介绍项目进度，并全面解释其状态。

B. 每周一发送一封状态电子邮件，包含对挣值的完整评估。

C. 每月初与客户进行一次通话，快速总结上一期间发生的事情并就产品进行概述。

D. 生成每月状态报告，并将技术问题作为附件。

146、敏捷项目经理正在带领一个开发周期很短的新产品项目。要想按时交付新产品，团队成员保持高积极性是至关重要的。敏捷项目经理应该如何培养团队士气？

A. 使用燃尽图每天与团队沟通项目进度。

B. 制定团队章程，并在其中加上一条要求团队保持高积极性的基本规则。

C. 安排团队会议来审查产品愿景和发布时间表。

D. 单独与每个团队成员会面，向他们介绍项目目标的紧迫性。

147、项目经理带领的项目进行了三次迭代开发，此时受项目结果影响的业务部门聘请了一位新的业务经理。项目经理应该做什么？

A. 更新产品待办事项列表并报送给新经理。

B. 进行相关方分析并更新相关方登记册。

C. 通知新经理向发起人了解项目信息。

D. 邀请新经理参加下一次回顾会议。

148、在为用户做测试的前一周，项目经理得知为项目订购的新服务器还没有下订单，服务器的采购周期是四周。组织现有的服务器无法满足用户测试的要求。这将会导致用户测试至少推迟三周。

项目经理应该怎么做？

A. 从产品待办事项列表中删除用户测试。

B. 要求供应商在一周内交付新服务器。

C. 等待新服务器交付并重新分析用户测试时间表。

D. 通知用户改变测试要求以在现有服务器上进行测试。

149、客户一周前更换了项目联系人，新联系人要求项目经理除了提供定期项目报告外，还要每月提供发票付款状态。项目经理应该怎么做？

A. 因为付款状态属于敏感信息，咨询发起人是否允许提供。

B. 更新沟通管理计划并发送信息。

C. 确认新联系人的要求是否属于沟通管理计划的一部分。

D. 与新联系人开会以询问请求的原因，并在适当情况下发送信息。

150、一家销售母婴产品的公司要对其零售店铺进行升级改造，以适应最新的市场变化。实施升级改造至少需要15个月。

项目经理应采用什么方法以尽早的达到利益实现？

A. 鼓励全部团队成员参与制定计划，以尽可能缩短升级改造周期。

B. 建议使用在不同区域工作的分布式团队，以缩短时间线。

C. 组织产品待办事项列表，评估业务价值和执行的复杂性，并建议以高价值/低执行成本为优先级。

D. 建议发起人组建项目管理委员会，并努力使改造升级符合公司目标。

151、项目经理注意到，产品负责人要求不包含在当前迭代计划中的某些功能，以使下一个可交付产品的价值最大化。

项目经理应该做什么？

A. 识别与这些请求功能相关的工作包。

B. 组织团队与产品负责人会议，评估新功能的影响。

C. 查看迭代计划，以确定可以替换的项目（items）。

D. 要求产品负责人提交变更请求以遵循变更管理流程。

152、混合项目的发起人希望看到项目章程中更详细的细节，而不仅仅是里程碑。项目经理通知发起人，在项目章程签署后，准备细节将需要两次迭代。

为什么需要额外的时间？

A. 指导委员会必须首先审查和批准时间表。

B. 在团队进行详细规划之前，应批准章程中的范围。

C. 在混合方法中，仅提前计划一次迭代的日程安排详细信息。

D. 里程碑时间表仅根据项目经理的经验编制。

153、在第八次迭代的回顾会议上，团队注意到虽然所有交付成果都是严格按照产品待办事项列表中提供的要求完成的，但是在测试过程中还是发现了很多错误且错误数量急剧增加。

项目经理接下来应该做什么？

A. 将该情况识别为一项新风险并添加到风险登记册，在下一次迭代期间进行处理。

B. 审核风险管理计划以制定减轻策略。

C. 执行蒙特卡洛分析，以确定可能的场景和行动。

D. 安排与质量保证专家的会议，以收集更多信息。

154、一直使用预测方法带领项目的项目经理，被管理层要求使用一些敏捷方法在日常的团队管理中。特别提到要求项目经理担任项目团队的仆人式领导。

为实现组织的要求，项目经理应该如何转变？

A. 从项目经理到 Scrum Master

B. 从项目经理到产品负责人

C. 从管理协调到促进协作

D. 从管理可交付物到带领团队

155、项目经理带领的一个项目即将完成，该项目具有以下特点：

- 这是一个非常大的项目。

- 该项目涉及到包含八个不同国家和地区的职能团队。

- 这个项目正在准备收尾文档。

项目经理需要尽快获得项目可交付成果的验收。

项目经理应该怎么做？

A. 联系指导委员会签收。

B. 与项目所涉五个国家的经理联系，请他们签字。

C. 寻求项目发起人的签字。

D. 寻求项目经理业务部门主管的签字。

156、项目经理在项目启动期间为整个团队组织了有关项目支持的公司运营细节的培训。六个月后，项目生产效率明显下降，因为在项目后期加入的团队成员的理解不同。面对这一挑战项目经理应该如何应对？

A. 告诉较新的团队成员，当他们遇到他们不理解的事情时，向长期成员寻求帮助。

B. 请老团队成员提供培训和支持，并为新团队成员举行第二次启动会议。

C. 认识到这是一个自然的项目进度，并修改进度计划，以反应生产力的下降。

D. 额外聘用具有相关经验的新成员，并重新分配新成员，将成员替换带来的问题记录在经验教训登记册中。

157、一个规模庞大的项目在执行阶段，发起人由单个自然人变更为指导委员会。

项目经理应该做什么来适应这一新变化？

A. 确保修订沟通和相关方参与计划，以包括新的指导委员会成员。

B. 在发送新一期项目状态报告时，确保包括新的指导委员会成员。

C. 保持最初的项目计划不变，因为新的相关方将关注项目迄今的进展。

D. 将这一变化通知给团队，并继续遵循初始项目计划，以在计划时间范围内完成项目。

158、项目的可交付产品在用户测试期间，客户表示同意该最终产品。可是两天后，客户又表示最终产品可能无法接受。

要想顺利解决该问题，项目经理第一步应该做什么？

A. 提交变更请求。

B. 参阅项目章程和风险登记册。

C. 与客户讨论问题并查询项目的验收标准。

D. 查看项目的质量管理计划。

159、项目经理刚刚接收一个新项目，担心意外事件会威胁到项目的成功。发起人和项目团队都保证，新项目有一个可实现的时间表和充足的预算。

项目经理应该如何回应此问题？

A. 安排与职能经理的会议，以解决计划外风险的潜在影响。

B. 审查原始项目计划，并专注于如期完成计划。

C. 列出并评估任何项目风险。

D. 要求额外资金用于项目规划。

160、项目经理带领的一个大型软件开发项目在四个国家拥有职能团队。项目现在已接近完成，需要推动项目可交付成果的正确验收签署。项目经理应采取以下哪项措施来获得项目的验收签署？

A. 请组织的CEO签字。

B. 请变更控制委员会签字。

C. 请项目发起人签字。

D. 请参与该项目的四个国家的职能经理签字。

161、一个大型的创新项目，恰好符合政府的远期发展规划，因此可以向政府申请一笔高达50万美元的补贴。项目开始后，发起人通知项目经理，预期中的政府补贴可能无法获得。

项目经理接下来应该做什么？

A. 提出变更请求。

B. 记录风险。

C. 提高项目的风险水平。

D. 使用管理储备弥补任何预算偏差。

162、四个项目团队正在为同一个项目工作，彼此完成的工作部件高度互相依赖。团队领导发现，如果将四个团队的输出组合在一起，可能会产生冲突。项目经理应该为团队领导提供哪些指导？

A. 团队领导应决定优先考虑其中一个团队的工作，推迟其他三个团队的工作，以确保没有冲突。

B. 团队领导应密切关注冲突发生时的情况，及时采取行动纠正出现的任何问题。

C. 团队领导应告诉四个团队继续同时工作，并告诉他们冲突可以在测试阶段得到解决。

D. 团队领导应查明潜在的冲突，并安排每周与四个小组的成员举行联席会议，以监督彼此的工作。

163、项目有三个任务没有按时完成，因此项目经理不得不重新安排后续的一些任务，试图将项目拉回正轨，然而并没有解决问题。现在项目经理需要将问题升级上报给项目相关方，应该参考以下哪个计划？

A. 沟通管理计划。

B. 变更管理计划。

C. 相关方参与计划。

D. 风险管理计划。

164、客户拒绝签收不符合商定质量规格可交付产品。项目组通过调查发现出现该问题的原因是供应商提供的部件存在故障。供应商反馈他们暂时无法纠正这种情况。

在决定下一步行动之前，应审查哪些内容？

A. 与供应商建立的服务水平协议 （SLA）。

B. 内部质量保证报告。

C. 采购管理计划和合同协议。

D. 供应商审核报告。

165、由于项目经理团队中的三名成员被调到另外一个项目，项目经理需要外部供应商提供资源支持。虽然引入外部供应商可能会给项目带来成本风险。项目经理需要与采购经理合作，确定使用以下哪一种合同类型。

项目经理应该建议以下哪一项？

A. 推荐工料（TM）合同。

B. 建议成本加激励费用（CPIF）合同。

C. 建议固定价格激励费用（FPIF）合同。

D. 推荐固定总价（FFP）合同。

166、两个月前确定的项目技术问题已经解决，但发起人警告项目经理，未来类似的项目也可能会发生类似的问题。以下哪份文件可以为未来项目提供响应警告？

A. 沟通管理计划。

B. 风险管理计划。

C. 经验教训登记册。

D. 问题日志。

167、项目经理带领的团队中有一位团队成员由于需要完成项目之外的关键任务，造成项目进度有延迟风险。项目经理应该怎么做来消除此风险？

A. 通知团队成员的任务需求经理，要求其延迟给该成员的任务以使其能够专心于项目。

B. 通知项目发起人，记录成员经理造成的冲突。

C. 安排与团队成员经理的会议，以协商额外的时间来完成其他任务。

D. 招募一位新资源替换该团队成员。

168、一位成功的项目领导者往往具有以下特征：注重培养团队成员的技能和知识，并能在项目整个过程中使成员保持积极性。以下哪些行动有助于项目领导获得成功？

A. 通过授权项目任务来促进团队挑战。

B. 自信，坚持团队的需求、关注和信念。

C. 安排每日会议，鼓励团队成员提交疑虑并积极回应。

D. 创建团队奖励并为每个成功完成任务的成员颁奖。

169、新项目经理接管一个新项目，该项目之前由一位高级项目经理监管。发起人要求该新项目经理制定质量管理计划。新的项目经理应该怎么做？

A. 提交变更请求并推迟质量管理计划的制定。等到质量指标和质量清单创建之后再继续。

B. 与相关方开会，收集需求并确定标杆样本。

C. 从高级项目经理那里获得既定的质量流程和计划。然后，请他们指导选择适当的标准。

D. 与发起人开会，以获得发起人得指导。

170、项目经理带领的一个新产品研发项目处于客户验收阶段，其中两位相关方抱怨称新产品没有满足他们的期望。项目经理在未来的项目中可以用哪一项来避免相同的问题？

A. 风险评估。

B. 相关方登记册。

C. 相关方反馈。

D. 冲突管理技术。

171、一个新的发起人要求项目经理组建项目团队，并建议了三个在不同时区和地点工作的资源。发起人没有考虑到此要求的影响，并认为该请求有助于节省成本，同时创建一个理想的项目团队。项目经理应将此请求记录在项目章程的哪一部分？

A. 总体项目风险。

B. 关键相关方清单。

C. 资源管理计划。

D. 高层级需求。

172、经过数次监管变更后，某个政府机构成为了一个复杂项目的关键相关方。项目经理希望尽快了解这一新相关方，以识别更改可能带来的任何新的高层级风险。

项目经理应该怎么做？

A. 更新假设日志。

B. 审查相关方参与计划。

C. 与项目发起人核实效益管理计划。

D. 与新的相关方会面。

173、项目的相关方需要根据他们的投入来确定战略运营假设和限制，因此项目经理难以从他们那里得到统一的意见。项目经理怎么做以改善相关方的投入？

A. 使用冲突管理技术。

B. 利用有效的引导技术。

C. 研究有效的会议管理技术。

D. 使用政治意识技术。

174、一个项目的发起人是一家国际化的跨国公司，该项目涉及八家不同的公司。在项目执行阶段，发起人通知项目经理，其中一个相关方由于遇到困难，无法提供其承诺的参与水平。

项目经理应执行以下哪项操作？

A. 更新进度管理计划。

B. 更新风险管理计划。

C. 更新相关方参与计划。

D. 更新相关方登记册。

175、公司的新产品发布已经开始，应在四个月内完成。一部会影响产品的新法律将会在未来五个月内发布，如果该法律获得政府部门批准通过，那么公司的新产品将不符合新的要求。

项目经理应怎么做以解决这一潜在问题？

A. 警告发起人和主要相关方可能的法律的影响。并建议他们把项目搁置，直到立法通过。

B. 与发起人和主要相关方讨论风险。并根据讨论的结果，更新假设日志和项目章程。

C. 对项目执行赶工。满足所有截止日期，确保产品在法律颁布之前完成。

D. 更新风险登记册。加快推进项目规划。

176、经批准的变更请求已经实施以管理风险。项目经理两个月后发现，这一变更并没有达到预期的结果。事实上还造成了负面影响。

项目经理今后应该怎么做来避免类似的问题？

A. 查看假设日志以更改当前的假设。

B. 更新经验教训登记册以记录风险信息。

C. 评估新风险，并更新风险登记册。

D. 确认实施的风险应对措施是有效的。

177、项目经理无意中得到一条消息，组织内部的工会在未来两周内将会有行动。项目经理清楚，工会的任何行动都会对项目团队产生影响。项目现在处于关键的冲刺阶段，项目的任何延误都会对预算和进度产生重大负面影响。在以前，工会采取行动的可能性很小。因此，这是一条意料之外的消息。

项目经理应该怎么做？

A. 组织一次项目小组会议，通知团队成员，参加工会行动的人可能会受到处分。

B. 向工会负责人询问有关工会行动的更多信息，然后根据所得到的内容采取行动。

C. 会见工会成员和工会领导人请求他们延迟行动。

D. 通知相关方，并更新风险登记册，记录新风险。

178、项目经理在查看最新版本的问题日志时，发现分配给三个团队成员的任务比计划进度晚了一周。

项目经理应该怎么做？

A. 与落后于计划的团队成员会面，询问延迟原因以及他们的应对措施。

B. 记录问题，并上报项目发起人，请教如何解决它。

C. 与相关团队成员合作，审查延迟的任务并决定解决策略。

D. 要求团队成员加班完成延迟任务，以避免产生新的项目风险。

179、项目发起人对项目的态度为风险厌恶，因此对项目的负面影响非常担心。为了帮助解决这一问题，项目团队识别了四个项目风险，然后评估发生概率和风险发生的影响。团队使用 1-5 的刻度，1 是最低的，5是最高的。对这四个风险的排序应当是怎样的？

风险 A B C D

概率 2 2 3 4

影响 3 5 4 4

A. A、 D、 B、 C

B. B、 C、 A、 D

C. C、 D、 A、 B

D. D、 C、 B、 A

180、项目章程获得批准后，项目经理组建了项目团队。项目经理注意到在最初的团队会议上，团队成员正在互相了解，表现出对项目正面积极的见解和兴奋情绪，但并未互相告知项目的具体细节。

项目团队处于哪一发展阶段？

A. 成熟阶段

B. 规范阶段

C. 形成阶段

D. 震荡阶段

PMP冲刺模拟试题（一）参考答案

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| C | D | B | C | D | D | D | B | D | A |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| D | A | A | B | C | D | C | A | D | C |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| B | D | C | C | C | D | A | C | C | D |
| 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| A | A | B | A | C | C | B | C | B | A |
| 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| C | C | C | C | BDE | C | B | D | D | D |
| 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
| C | C | C | A | D | B | B | D | A | D |
| 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 |
| A | C | B | B | C | A | B | C | C | A |
| 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 |
| B | A | D | A | D | B | B | A | B | A |
| 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 |
| C | D | B | C | C | D | A | C | A | C |
| 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 |
| AD | CE | C | B | B | B | C | B | B | D |
| 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 |
| C | B | C | D | B | C | C | A | D | B |
| 111 | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 |
| C | C | C | C | C | D | D | C | C | D |
| 121 | 122 | 123 | 124 | 125 | 126 | 127 | 128 | 129 | 130 |
| C | D | D | A | A | C | C | D | C | B |
| 131 | 132 | 133 | 134 | 135 | 136 | 137 | 138 | 139 | 140 |
| B | D | C | D | B | C | B | B | C | A |
| 141 | 142 | 143 | 144 | 145 | 146 | 147 | 148 | 149 | 150 |
| D | C | C | B | D | C | B | C | B | C |
| 151 | 152 | 153 | 154 | 155 | 156 | 157 | 158 | 159 | 160 |
| B | C | D | C | C | B | A | C | C | C |
| 161 | 162 | 163 | 164 | 165 | 166 | 167 | 168 | 169 | 170 |
| B | D | A | C | A | C | C | A | C | C |
| 171 | 172 | 173 | 174 | 175 | 176 | 177 | 178 | 179 | 180 |
| A | D | B | C | B | D | D | C | D | C |

PMP冲刺模拟试题（一）参考解析

1、参考答案：C

参考解析： 新团队成员加入团队，项目经理需定期审查和更新团队章程，确保团队始终了解团队基本规则，并指导新成员融入团队。团队章程对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望。尽早认可并遵守明确的规则，有助于减少误解，提高生产力；讨论诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等领域，团队成员可以了解彼此重要的价值观。由团队制定或参与制定的团队章程可发挥最佳效果。所有项目团队成员都分担责任，确保遵守团队章程中规定的规则。

知识点：本题考查 “团队章程”

PMBOK第6版：P319-320

2、参考答案：D

参考解析： 关闭采购合同时应参考与供应商签订的合同，按照合同中的要求来处理相关问题。合同是对双方都有约束力的协议。它强制卖方提供规定的产品、服务或成果，强制买方向卖方支付相应的报酬。合同建立了受法律保护的买卖双方的关系。协议文本的主要内容会有所不同，可包括（但不限于）：

* 采购工作说明书或主要的可交付成果；
* 进度计划、里程碑，或进度计划中规定的日期；
* 绩效报告；
* 定价和支付条款；
* 检查、质量和验收标准；
* 担保和后续产品支持；
* 激励和惩罚；
* 保险和履约保函；
* 下属分包商批准；
* 一般条款和条件；
* 变更请求处理；
* 终止条款和替代争议解决方法。

知识点：本题考查 “采购管理-合同”

PMBOK第6版：P489

3、参考答案：B

参考解析：题目中识别到新相关方即“新主管”，这位新主管的领导风格与公司文化存在差异，并且员工对此也有抱怨。项目经理应当根据新相关方的沟通特点及其领导风格，有真对性的进行沟通和协作，处理不一致的问题，来管理新相关方的期望，最终促进新相关方合理参与项目。

知识点：本题考查 “管理相关方参与”

PMBOK第6版：P523

4、参考答案：C

参考解析： 团队应该经常为反馈进行演示，并展示进度。演示很重要的一点是在参与者之间进行交谈，包括Scrum团队、利益干系人、发起人、客户和其他团队中感兴趣的成员。通过演示可以让每个参与者都能清楚了解现状，都有机会指导下一步开发工作，以确保产出最合适的解决方案。

知识点：本题考查 “冲刺评审-演示”

敏捷实践指南：P57

5、参考答案：D

参考解析：项目从预测方法过渡到敏捷方式是应当首先评估组织的准备状态。组织变革是一个渐进的过程，这个变革过程本身就是采用迭代的方式完成，而不是一蹴而就。需要不断评估企业的就绪状态（即准备程度，简称准备度）。

知识点补充：敏捷组织变革管理（摘自敏捷实践指南6.1.2）

组织在开始采用敏捷方法时应了解这些方法与其当前方法之间的相对兼容性。某些组织的特征可能更容易支持跨部门协作、持续学习和内部过程演变等敏捷原则。这些变革友好型特征的示例包括：

◆管理层的变革意愿；

◆组织在员工认知、审核和评估方式上做出改变的意愿；

◆集中或分散项目、项目集和项目组合管理职能；

◆专注于短期预算和指标而不是长期目标；

◆人才管理成熟度和能力。

相反，还有其他一些机构特征可能会成为实现组织敏捷性相关变革的障碍。这些特征示例包括：

◆工作被分解为部门孤岛，从而创造出阻碍加速交付的依赖关系，而不是构建在能力中心指导下的跨职能团队。

◆采购策略基于短期定价策略，而不是长期能力。

◆奖励领导的依据是本地效率而不是端到端项目交付流或整体优化情况（就组织而言）。

◆员工属于特定领域人才，实现技能多元化的工具或激励有限，不重视培养T型专家人才。

◆分散化项目组合使员工同时分配到过多的项目，而无法专注于单个项目。组织审查和修改这些实践的意愿程度将决定采用敏捷方法的速度和效率。但是，为了解决这些敏捷组织障碍，项目领导可以尝试多种方法来加速文化兼容性：

◆积极明确的管理层支持；

◆变革管理实践，包括沟通和引导；

◆逐个项目应用敏捷实践；

◆向团队增量地引入敏捷实践；

◆通过采取适用的敏捷技术和实践示范引导。

知识点：本题考查 “变革管理驱动因素”

敏捷实践指南：P71

6、参考答案：D

参考解析： 分布式团队最大的挑战便是沟通协作问题。项目经理要想确保分布式团队成员之间建立良好的协作，需要建立团队的基本规则。团队章程中的基本规则对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望。尽早认可并遵守明确的规则，有助于减少误解，提高生产力；讨论诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等领域，团队成员可以了解彼此重要的价值观。由团队制定或参与制定的团队章程可发挥最佳效果。所有项目团队成员都分担责任，确保遵守团队章程中规定的规则。可定期审查和更新团队章程，确保团队始终了解团队基本规则，并指导新成员融入团队。

知识点：本题考查 “团队章程”

PMBOK第6版：P320

7、参考答案：D

参考解析：“混合项目中团队不断延迟演示”说明迭代工作量与团队速度不匹配，团队每次的迭代范围应当控制在合适范围内，以确保每次迭代可正常交付。所谓团队速度是指团队一个迭代能完成的最大工作量。选项C，只是强调重要性不能确保解决问题。

知识点：本题考查 “迭代计划与迭代规则、团队速度”

敏捷实践指南：P55

8、参考答案：B

参考解析：敏捷方法强调，仆人式领导是一种为团队赋权的方法。仆人式领导是通过对团队服务来领导团队的实践，它注重理解和关注团队成员的需要和发展，旨在使团队尽可能达到最高绩效。仆人式领导的作用是促进团队发现和定义敏捷。仆人式领导实践并传播敏捷。项目经理成为仆人式领导时，工作重点就会从“管理协调”转向“促进合作”。促进者将帮助每个人各尽所能地思考和工作。促进者鼓励团队参与、理解，并对团队输出共同承担责任。促进者帮助团队创建可接受的解决方案。

知识点：本题考查 “仆人式领导”

敏捷实践指南：P33

9、参考答案：D

参考解析： 团队识别到项目中几个潜在问题，并且问题涉及项目本身的技术问题，以及与外部供应商的问题，还有与其他部门之间的问题。项目经理需要使用问题解决工具并且与各相关方合作来解决相关问题。

考试大纲：

任务7：解决并消除团队障碍、困难和阻碍

1. 确定团队的关键障碍、困难和阻碍
2. 排列团队的关键障碍、困难和阻碍的优先级
3. 使用人际关系实施解决方案来消除团队的障碍、困难和阻碍
4. 通过持续再评估，以确保团队的障碍、困难和阻碍得到解决

选择B仅是合作来确认优先级，并没有推进解决问题，不如选项D中的直接合作解决问题。

知识点：本题考查 “问题解决”

PMBOK第6版：P356

10、参考答案：A

参考解析： 团队成员利用每日站会对彼此做出小的承诺，发现问题，并确保团队工作顺利进行。站会是为了发现存在问题，而不是解决它们。通常将问题添加到停车场区，然后创建另一次会议，它可以在站会之后立即召开，并在会上解决问题。另外，敏捷团队的工作环境通常是一个拥有基本信任和安全的工作环境，以此确保所有团队成员都有平等的话语权，他们的意见都能被听到并得到考虑。并且相互鼓励，彼此依靠，共同完成任务。而不是公开批评和职责。公开批评这种行为不符合敏捷原则。

在基于迭代的敏捷中，每个人都轮流回答下列问题：

* 上次站会以来我都完成了什么？
* 从现在到下一次站会，我计划完成什么？
* 我的障碍（或风险或问题）是什么？

知识点：本题考查 “团队章程，每日站会”

敏捷实践指南：P50、53

11、参考答案：D

参考解析： “识别到项目可交付成果需要采取纠正措施才能满足项目的质量要求”这是一个问题。不符合质量要求的可交付成果通常被记录为问题。识别到问题首先更新问题日志。问题日志中会记录由谁负责在目标日期内解决特定问题，并监督解决情况。选项C，是可交付成果有问题，而不是项目的质量要求有问题。

知识点：本题考查 “问题日志”

PMBOK第6版：P306

12、参考答案：A

参考解析：时间、成本、范围和质量等项目管理测量指标历来被视为确定项目是否成功的最重要的因素。选项B，项目经理无权更新商业论证，只能对其提供相关建议。选项C,项目效益管理计划在项目开始时就应当创建，而不是临时或项目结束时创建。选项D，效益的所有权也是提前确定好的，而不是临时记录。

项目成功可能涉及与组织战略和业务成果交付有关的其他标准。这些项目目标可能包括（但不限于）：

* 完成项目效益管理计划；
* 达到商业论证中记录的已商定的财务测量指标。这些财务测量指标可能包括（但不限于）：
* 净现值 (NPV)；
* 投资回报率 (ROI)；
* 内部报酬率 (IRR)；
* 回收期 (PBP)；
* 效益成本比率 (BCR)。
* 达到商业论证的非财务目标；
* 完成组织从“当前状态”转到“将来状态”；
* 履行合同条款和条件；
* 达到组织战略、目的和目标；
* 使相关方满意；
* 可接受的客户/最终用户的采纳度；
* 将可交付成果整合到组织的运营环境中；
* 满足商定的交付质量；
* 遵循治理规则；
* 满足商定的其他成功标准或准则（例如过程产出率）。

为了取得项目成功，项目团队必须能够正确评估项目状况，平衡项目要求，并与相关方保持积极

主动的沟通。

知识点：本题考查 “项目成功标准”

PMBOK第6版：P34-35

13、参考答案：A

参考解析： 这题采用戴明公式来解决问题，项目经理应当直接与另外一个项目的领导沟通，讨论相关情况，再有采取相关措施来解决这个问题。而不是选项BCD中的直接采取措施。

知识点：本题考查 “问题解决、戴明公式”

PMBOK第6版：P295

14、参考答案：B

参考解析：

这一题建议选择B，不同团队交流通过SOS。发射源可以反映一个团队的工作状态，但是无法反映不同团队之间的依赖管理（题目中提到产品改进项目和新产品两个团队）。

知识点：本题考查 “SOS、信息发射源”

敏捷实践指南：P105

15、参考答案：C

参考解析：关键团队成员之前对项目表现出高度兴起但突然参与度就下降了，这是一个问题，项目经理可以通过会议先于该成员沟通了解参与度突然下降的原因，之后再采取措施解决该问题。

知识点：本题考查 “问题解决/戴明公式”

PMBOK第6版：P295

16、参考答案：D

参考解析：“有不同的草稿版本”，也就是说与相关方沟通的信息不一致，出现了信息偏差，需要审查沟通管理计划，查看沟通的控制过程。

沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。该计划包括如下信息：

* 相关方的沟通需求；
* 需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度；
* 上报步骤；
* 发布信息的原因；
* 发布所需信息、确认已收到，或作出回应（若适用）的时限和频率；
* 负责沟通相关信息的人员；
* 负责授权保密信息发布的人员；
* 接收信息的人员或群体，包括他们的需要、需求和期望；
* 用于传递信息的方法或技术，如备忘录、电子邮件、新闻稿，或社交媒体；
* 为沟通活动分配的资源，包括时间和预算；
* 随着项目进展，如项目不同阶段相关方社区的变化，而更新与优化沟通管理计划的方法；
* 通用术语表；
* 项目信息流向图、工作流程（可能包含审批程序）、报告清单和会议计划等；
* 来自法律法规、技术、组织政策等的制约因素。

沟通管理计划中还包括关于项目状态会议、项目团队会议、网络会议和电子邮件等的指南和模

板。如果项目要使用项目网站和项目管理软件，那就要把它们写进沟通管理计划。

知识点：本题考查 “沟通管理计划”

PMBOK第6版：P377

17、参考答案：C

参考解析：“分包商无法为项目提供关键组件”这是一个问题，首先更新问题日志，其次，采用戴明公式来处理这个问题。先与相关方开会讨论该情况，再采取针对性措施，确定可行的替代方案解决问题。其他选项中直接采取措施都不是处理问题的最佳方式。

知识点：本题考查 “问题解决/戴明公式”

PMBOK第6版：P295

18、参考答案：A

参考解析：识别到风险首先要更新风险登记册，风险登记册中同时包含潜在风险责任人。之后再进行选项BCD中的内容。

风险登记册记录已识别单个项目风险的详细信息。随着实施定性风险分析、规划风险应对、实施风险应对和监督风险等过程的开展，这些过程的结果也要记进风险登记册。取决于具体的项目变量（如规模和复杂性），风险登记册可能包含有限或广泛的风险信息。

当完成识别风险过程时，风险登记册的内容可能包括（但不限于）：

* 已识别风险的清单。在风险登记册中，每项单个项目风险都被赋予一个独特的标识号。要以所

需的详细程度对已识别风险进行描述，确保明确理解。可以使用结构化的风险描述，来把风险

本身与风险原因及风险影响区分开来。

* 潜在风险责任人。如果已在识别风险过程中识别出潜在的风险责任人，就要把该责任人记录到

风险登记册中。随后将由实施定性风险分析过程进行确认。

* 潜在风险应对措施清单。如果已在识别风险过程中识别出某种潜在的风险应对措施，就要把它

记录到风险登记册中。随后将由规划风险应对过程进行确认。

知识点：本题考查 “识别风险-风险登记册”

PMBOK第6版：P417

19、参考答案：D

参考解析：题目问题是如何确保团队成员与项目目标一致，这里考的是项目章程。项目章程明确了项目与组织战略目标之间的直接联系，确立项目的正式地位，并展示组织对项目的承诺。

知识点：本题考查 “项目章程”

PMBOK第6版：P81

20、参考答案：C

参考解析：“相关方绕过项目经理直接与团队成员联系”说明相关方参与项目的方式不对，项目经理应当参考相关方参与计划，也就是说先解决相关方的正确参与项目的问题，再解决其所需的沟通信息问题。相关方参与计划中也会记录针对已识别相关方的商定的沟通策略。

知识点：本题考查 “相关方参与计划”

PMBOK第6版：P522

21、参考答案：B

参考解析：题目中项目仍在开发中，若要加快项目交付，可以增加开发的力度，也就是通过加快开发的速度来加快项目交付。投资回收期等于项目最初的固定投资除以每年预计的现金流，回收期越短越好。

知识点：本题考查 “投资回收期”

PMBOK第6版：P233

22、参考答案：D

参考解析：项目进度延长，团队成员信心不足，项目经理应当采用人际关系与团队技能中的激励工具来管理团队成员。激励为某人采取行动提供了理由。提高团队参与决策的能力并鼓励他们独立工作。项目经理需要激励和鼓励团队，帮助他们重塑自信。

知识点：本题考查 “激励”

PMBOK第6版：P341

23、参考答案：C

参考解析：在项目环境中，冲突不可避免。冲突的来源包括资源稀缺、进度优先级排序和个人

工作风格差异等。采用团队基本规则、团队规范及成熟的项目管理实践（如沟通规划和角色定

义），可以减少冲突的数量。

知识点：本题考查 “冲突管理”

PMBOK第6版：P348

24、参考答案：C

参考解析：项目经理经常会依赖专家判断来有效开展工作。要获得成功，重要的是项目经理必须了解个人专长以及如何找到具备所需专业知识的人员。通过会议的方式来获得该专家的专业意见，以帮助项目获益。

知识点：本题考查 “会议、专家判断

PMBOK第6版：P58

25、参考答案：C

参考解析：相关方的问题通常是满不满意的问题，本题可以采用戴明公式解题。对于相关方的问题，通常采取直接沟通的方式解决相关方的关切。通过谈判和沟通管理相关方期望，来引导其参与项目，降低其抵制，提高其支持。

知识点：本题考查 “管理相关方参与”

PMBOK第6版：P523

26、参考答案：D

参考解析：40+(8×60%)－(4×40%)=43.2万。计算时要注意，超支部分为成本增加，节省部分为成本减少。在决策树中，用不同的分支代表不同的决策或事件，即项目的备选路径。每个决策或事件都有相关的成本和单个项目风险（包括威胁和机会）。决策树分支的终点表示沿特定路径发展的最后结果，可以是负面或正面的结果。在决策树分析中，通过计算每条分支的预期货币价值，就可以选出最优的路径。

知识点：本题考查 “决策树分析-预期货币价值(EMV)”

PMBOK第6版：P435

27、参考答案：A

参考解析：这题考察建议邀请书 (RFP)的内容。建议邀请书 (RFP)是最正式的“邀请书”文件，需要遵守与内容、时间表，以及卖方应答有关的严格的采购规则。如果项目中出现问题且解决办法难以确定，就使用建议邀请书。题目中“全新产品提供创新性解决方案”但邀请书中只包含技术资源分配这是不合理的，还要确定其他关键要求。另外，题目中“在合规性方面也存在差距”，项目需要遵循的行业标准与准则应写入招标文件或建议邀请书中以满足合规性。

知识点：本题考查 “建议邀请书（RFP）”

PMBOK第6版：P477

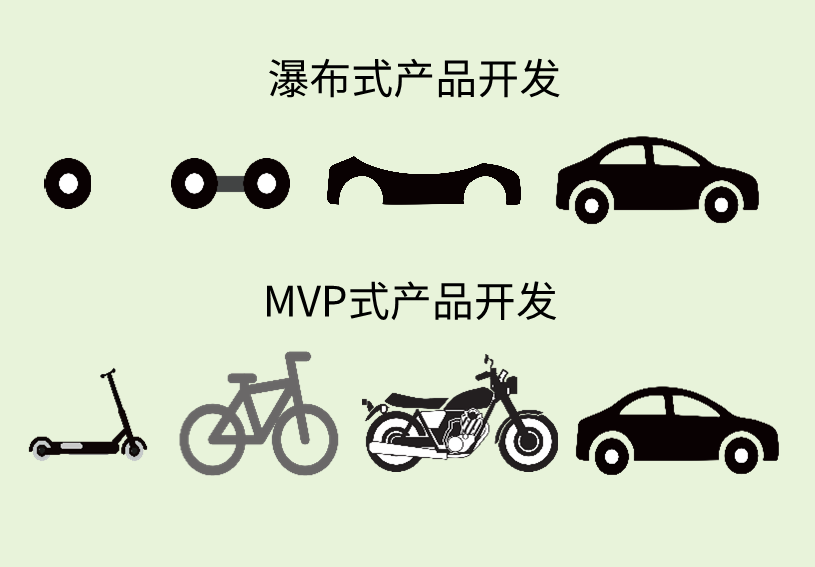
28、参考答案：C

参考解析：“在产品开发期间发布功能，而不是在两年内完成产品”这个特点是在考最小可行产品这个概念。最小可行产品（Minimum Viable Product，简称MVP）是一种避免开发出客户并不真正需要的产品的开发策略，满足客户的展示产品原型的期望，可以交付MVP，即选项A是正确的。选项B也是进行敏捷开发时的一项重要工作，因为要交付给客户使用，只排列优先级并不能确保这一点，另外MVP本身也是一种排列优先级的方法。

知识点：本题考查 “MVP”

最小可行产品（Minimum Viable Product，简称MVP）是一种避免开发出客户并不真正需要的产品的开发策略。该策略的基本想法是，快速地构建出符合产品预期功能的最小功能集合，这个最小集合所包含的功能足以满足产品部署的要求并能够检验有关客户与产品交互的关键假设。该概念由Eric Ries在其著作《精益创业实战》中提出，用最快、最简明的方式建立一个可用的产品原型，这个原型要表达出你产品最终想要的效果，然后通过迭代来完善细节。

举个形象的例子，就如图所示的那样，MVP不是每个迭代做出产品功能的一部分，而是每次迭代都要交付一个可用的最小功能集合，这个集合的功能可以满足用户的基本需求，虽不完善但至少可用。然后逐次迭代做出满足客户预期的产品，直至最后完全满足客户需求。



MVP是最符合敏捷思想的产品迭代开发方法。MVP首先着眼于基本的客户需求，快速构建一个可满足客户需要的初步产品原型。部署之后，通过客户反馈，逐步修正产品设计和实现，最终达到完全满足客户需要。而最关键的是，在各个迭代过程中，做出来的产品始终是可为客户所用的产品，而不是只有一部分功能却不能让客户使用。

敏捷实践指南：P23

29、参考答案：C

参考解析：如果项目中出现问题且解决办法难以确定，就使用建议邀请书。这是最正式的“邀请书”文件，需要遵守与内容、时间表，以及卖方应答有关的严格的采购规则。采购过程的参与者可能包括购买部或采购部的人员，以及采购组织法务部的人员。对于与供应商之间可能产生的纠纷，通常会涉及到法务部。建议书应当经由法律团队来审查并给出建议。

知识点：本题考查 “规划采购管理-建议邀请书 (RFP)”

PMBOK第6版：P468

30、参考答案：D

参考解析：此题采用问题解决或戴明公式解题，首先与相关方讨论沟通情况，再采取有针对性的措施解决问题。戴明公式，即： 1）调查研究、确认信息；2）分析影响，分析原因；3）制定计划，寻找方案；4）采取行动。

知识点：本题考查 “问题解决/戴明公式”

PMBOK第6版：P295

31、参考答案：A

参考解析： 项目生命周期是通过一系列项目管理活动进行的，即项目管理过程。每个项目管理过程通过合适的项目管理工具和技术将一个或多个输入转化成一个或多个输出。

知识点：通用项目管理知识，项目管理需要同时考虑所有过程组和知识领域

PMBOK第6版：P21-23

32、参考答案：A

参考解析：题干说明验收需要额外两周时间，但是验收经理没有这额外的两周时间，所以需要遵循变更流程申请增加两周。

知识点：实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113

33、参考答案：B

参考解析： 当遇到团队有不同意见时，仆人式领导应促进团队内部和团队之间的合作与对话，促进团队解决问题。

知识点： 本题考查 “仆人式领导”

敏捷实践指南：P35

34、参考答案：A

参考解析： 题目中项目进度基准正在制定，并且开始分配项目活动，接下来应当做好项目开工会议的准备。选项B，题目中没有信息表明活动之间存在冲突。题目中只是对分配活动的一个客观描述。选项A，相对更契合题意。

项目开工会议通常意味着规划阶段结束和执行阶段开始，旨在传达项目目标、获得团队对项

目的承诺，以及阐明每个相关方的角色和职责。开工会议可能在不同时间点举行，具体取决于项

目的特征：

* 对于小型项目，通常由同一个团队开展项目规划和执行。这种情况下，项目在启动之后很快就

会开工（规划过程组），因为执行团队参与了规划。

* 对于大型项目，通常由项目管理团队开展大部分规划工作。在初始规划工作完成、开发（执

行）阶段开始时，项目团队其他成员才参与进来。这种情况下，将随同执行过程组的相关过程

召开开工会议。

对于多阶段项目，通常在每个阶段开始时都要 举行一次开工会议。

知识点： 本题考查 “开工会议”

PMBOK第6版：P86

35、参考答案：C

参考解析： 项目范围管理包括确保项目做且只做所需的全部工作，以成功完成项目的各个过程。有效定义开发需求与之关联度最大

知识点： 范围管理

PMBOK第6版： P129

36、参考答案：C

参考解析： 团队成员与客户有冲突，并且已经对会议产生负面影响，项目经理应当及时与该团队成员解释影响，最好及时停止这种争论。

知识点： 本题考查“冲突管理”

PMBOK第6版：348

37、参考答案：B

参考解析：分布式团队的挑战就是沟通，为确保冲刺的顺利展开，各团队之间应当做好沟通，使各任务之间顺利衔接。

知识点： 本题考查 “分布式团队”

PMBOK第6版：311

38、参考答案：C

参考解析： 题干说“只有少数人正在处理所有版本”说明团队成员角色和职责没有明确，应当首先审查团队成员的角色，确保成员明确自己的则。同时更新团队章程，它是团队创建团队价值观、共识和工作指南的文件。对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望。尽早认可并遵守明确的规则，有助于

减少误解，提高生产力。

本题考察：知识点：“团队章程”

PMBOK第6版：P319

39、参考答案：B

参考解析： 团队成员失去热情，情绪低落。项目经理应当先与团队成员沟通，了解原因。采用戴明公式，先了解情况，再采取措施。

本题考察：知识点“戴明公式”

PMBOK第6版：P295

40、参考答案：A

参考解析： 部署经理拒绝团队的可用性，获取资源失败。需要参考资源管理计划如何来获取资源。作为项目管理计划的一部分，资源管理计划提供了关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南。资源管理计划可以根据项目的具体情况分为团队管理计划和实物资源管理计划。

知识点： 资源管理计划

PMBOK第6版：P318

41、参考答案：C

参考解析： 题干“高效率并减少返工”，要求根据需求按时完成项目，并且使得客户满意。项目管理计划是说明项目执行、监控和收尾方式的一份文件，它整合并综合了所有子管理计划和基准，以及管理项目所需的其他信息。这一题建议选C，执行要做好应该把计划先做好，只有C是从做好计划的角度考虑问题。

知识点： 项目管理计划

PMBOK第6版：P86

42、参考答案：C

参考解析： “客户询问创造业务价值的机会”，商业论证关注项目的价值。项目经理应当首先审查商业论证。商业论证记录了作为项目依据的商业需求和成本效益分析。

知识点： “商业论证”

PMBOK第6版：P125

43、参考答案：C

参考解析： 创建工作分解结构（WBS）是把项目可交付成果和项目工作分解成较小、更易于管理的组件的过程。

知识点： 创建WBS

PMBOK第6版：P156

44、参考答案：C

参考解析：在状态报告里呈现的项目绩效。和项目绩效相关的，只有挣值分析。挣值分析将实际进度和成本绩效与绩效测量基准进行比较。

1）投资回报率（ROI）分析，商业论证内容

2）成本效益分析，用于备选方案的评估

3）MOSCOW评估，敏捷里的待办事项优先级排序时候用，M(Must),S(Shoud),C(Could),W(Won’t)

知识点：

PMBOK第6版：P261

45、参考答案：BDE

参考解析： 过去的风险登记册和历史问题日志只能做参考，不能确保未来项目成功。

在项目管理过程和例行工作中，经常必然要使用项目管理知识，能够影响管理项目知识过程的组

织过程资产包括（但不限于）：

* 组织的标准政策、流程和程序。可能包括：信息的保密性和获取渠道、安全与数据保护、记录

保留政策、版权信息的使用、机密信息的销毁、文件格式和最大篇幅、注册数据和元数据、授

权使用的技术和社交媒体等。

* 人事管理制度。包括员工发展与培训记录以及关于知识分享行为的能力框架。

组织对沟通的要求。正式且严格的沟通要求有利于信息分享。对于生成新知识和整合不同相关

方群体的知识，非正式沟通更加有效。

* 正式的知识分享和信息分享程序。包括项目和项目阶段开始之前、开展期间和结束之后的学习

回顾，例如识别、吸取和分享从当前项目和其他项目获得的经验教训。

知识点： “组织过程资产”

PMBOK第6版：P102

46、参考答案：C

参考解析：“任务之一没有可用的指定资源，并且该资源目前分配给另一个项目” 项目经理应当先与其他项目上的项目经理沟通资源使用情况，也就是首先进行协商和谈判来获取资源。项目经理或项目团队应该进行有效谈判，并影响那些能为项目提供所需团队和实物资源的人员。

知识点： 获取资源-谈判

PMBOK第6版：P330

47、参考答案：B

参考解析： 为达到特定的目标，项目经常要结合不同的生命周期要素。预测、迭代、增量和/或敏捷方法的组合就是一种混合方法。项目经理在前期制定项目管理计划时，需要考虑确定合适的项目生命周期。

知识点：本题考查混合生命周期的特征

敏捷实践指南：P26

48、参考答案：D

参考解析：项目发起人需要一份项目状态报告，当下项目团队没有完成项目状态报告。项目经理应当迅速整理一份项目发起人需要的报告，因为项目整合管理由项目经理负责。虽然其他知识领域可以由相关专家（如成本分析专家、进度规划专家、风险管理专家）管理，但是项目整合管理的责任不能被授权或转移。只能由项目经理负责整合所有其他知识领域的成果，并掌握项目总体情况。项目经理必须对整个项目承担最终责任。

知识点： “整合管理”

PMBOK第6版：P72

49、参考答案：D

参考解析： 状态报告，也就是绩效报告，应该是宏观的,项目经理提供一份简明扼要的报告即可。另外，相关方关心的是法规变化给项目带来了怎么样的影响，相关方不关心变更是怎么控制的。

本题考察：知识点“状态报告”

PMBOK第6版：P112

50、参考答案：D

参考解析：题干说“项目被视为完成的信息”，即什么时候可以结束项目。参考项目章程，项目章程包含“项目推出标准”

知识点：项目章程的内容

PMBOK第6版：P81

51、参考答案：C

参考解析：组织一直使用预测方法，新的可交付成果使用敏捷方法更合适，则该项目适合使用混合的方法。

知识点： 项目和开发生命周期

PMBOK第6版：P19

52、参考答案：C

参考解析： 项目开始前即完成采购之前，那么考点是实施采购的时候应该做什么？C考虑合规性要求，谈判，是实施采购的工具

知识点： 实施采购

PMBOK第6版：P487

53、参考答案：C

参考解析： 一个资源将离开项目团队，则需要该团队成员完成知识的移交，和工作的移交。需要根据资源管理计划完成人员配备变更，包如转派人员、外包部分工作，或替换离职人员。，包括转派人员、外包部分工作，或替换离职人员。

知识点： 管理团队

PMBOK第6版：P350

54、参考答案：A

参考解析： ，DOD是质量问题，题目中说明了是细化不足的问题，应该对PB进行进一步的分解细化。完成的定义 (DoD) 是团队需要满足的所有标准的核对单，只有可交付成果满足该核对单才能视为准备就绪可供客户使用。

知识点：本题考查完成的定义 (DoD)

敏捷实践指南：P151，159

55、参考答案：D

参考解析： 产品负责人有变更需求“产品负责人希望包含一些新功能，”则遵循变更控制流程。

知识点： 4.6实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113

56、参考答案: B

参考解析：题干说“评估用于显示迄今所执行工作的价值”，则燃起图表示实际完成的。如果一个团队需要衡量挣值，可以考虑使用燃起图。

知识点： 燃起图

敏捷实践指南：P68

57、参考答案: B

参考解析： 题干说“两个团队成员缺乏一些即将完成的任务所需的技术技能”，有时团队成员可能并不具备在某些角色或功能方面的知识或经验。对相关技能有更多接触、或者接受过相关培训的仆人式领导可以通过提供培训或开展这些活动来为团队提供支持。

知识点： 仆人式管理领导的职责

敏捷实践指南：P37

58、参考答案：D

参考解析： 相关方在“符合法规是否优先事项”意见不一致。项目经理应当协调相关方的期望达成一致并且和符合项目目标。

知识点： “相关方管理”

PMBOK第6版：P503

59、参考答案: A

参考解析： “由于没有及时执行减轻措施，导致进度受影响，相关方对延误感到沮丧”，如果及时执行了减轻措施，进度延迟应该是可以避免的。所以题目问项目经理“应已”做什么？（should…have done）,选项A准确的回答了题目的问题。

知识点： 风险应对

PMBOK第6版：P449

60、参考答案：D

参考解析： 团队成员很少发言，能通过邮件提出宝贵建议，可以鼓励该成员自由发言。团队建设主要作用是，改进团队协作、增强人际关系技能、激励员工、减少摩擦以及提升整体项目绩效。可以通过团队建设提供项目的绩效，并且使得团队成员获得发展。

知识点： 团队建设

PMBOK第6版：P336

61、参考答案：D

参考解析：

根据考试大纲的要求，这一题可能选A更好。

商业环境域-任务4：支持组织变革（2）

1）评估组织文化

2）评估组织变革对项目的影响并确定所需的操作

3）评估项目对组织的影响并确定所需的行动

知识点：本题考查“支持组织变革”

敏捷实践指南：P37

62、参考答案:C

参考解析：

建议选C，有可能是翻译错误，想要“尽快上线并开始收费”这是强调商业价值，只有敏捷方法才能支持尽快上市获得商业价值。

知识点： 敏捷价值驱动

PMBOK第6版：P207

63、参考答案: B

参考解析： 会议可能会“变得混乱”，为确保会议高效和富有成效，需要一位主持人进行引导，并为会议制定规则。

知识点： 引导式研讨会/焦点小组会议

PMBOK第6版：145

64、参考答案:B

参考解析： “产品中增加了一个附加功能”这是一个变更，并且该变更可能带来新风险。为了避免出现类似情况。所有变更需要遵循变更流程

知识点： 实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113

65、参考答案：C

参考解析： “通过增加最小储藏室来更改平面图”这是个变更，变更需要遵循变更管理流程。

知识点： 实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113

66、参考答案：A

参考解析： “发起人要求为项目添加的新功能“这是个变更，需要遵循变更控制流程。变更控制的一般流程如下图所示：图片包含 文本

描述已自动生成

知识点： 实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113

67、参考答案：B

参考解析： 长期研究结果，符合预测型；另一部分逐步交付给客户，符合适应型生命周期。所以选择混合型。

知识点： 项目和开发生命周期

PMBOK第6版：P19

68、参考答案：C

参考解析： 这类图用于追踪迭代未完项中尚待完成的工作。它基于迭代规划中确定的工作，分析与理想燃尽图的偏差。可使用预测趋势线来预测迭代结束时可能出现的偏差，以及在迭代期间应该采取的合理行动。在燃尽图中，先用对角线表示理想的燃尽情况，再画出实际剩余工作，最后基于剩余工作计算出趋势线以预测完成情况。

知识点： 燃尽图

PMBOK第6版：P226

69、参考答案：C

参考解析： 由于个性要强导致两位技术专家再解决方案上有冲突。参考9.5管理团队的工具情商。情商指识别、评估和管理个人情绪、他人情绪及团体情绪的能力。项目管理团队能用情商来了解、评估及控制项目团队成员的情绪，预测团队成员的行为，确认团队成员的关注点及跟踪团队成员的问题，来达到减轻压力、加强合作的目的。

知识点： 管理项目团队的工具

PMBOK第6版：P349

70、参考答案：A

参考解析： “去除存在缺陷的特定组件”是一个变更，需要遵循变更控制流程。考虑题干客户要求停止生产线，就近原则，需要先和客户沟通。所以不推荐选C，推荐选A

知识点： 实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113

71、参考答案：B

参考解析： 这一题应该选B，题目中已经提到设计细节需要转移，B相关性最强。

相关考试大纲：

过程域-任务16：确保知识转移以实现项目连续性（3）

1）讨论团队内的项目责任

2）概述对工作环境的期望

3）确认知识转移的方法

知识点： 知识转移

考试大纲：过程域-任务16

72、参考答案：A

参考解析：这题虽然含有敏捷要素，但是考的是项目管理的成本基准。先汇总各项目活动的成本估算及其应急储备，得到相关工作包的成本；然后汇总各工作包的成本估算及其应急储备，得到成本基准。同样的，在敏捷中，通过估算所有用户故事的成本汇总形成成本基准。通过全面的估算减低项目成本风险。

知识点：本题考查成本基准

PMBOK第六版：P254

73、参考答案：D

参考解析：在敏捷项目中，变更被认为属于需求的一种，因此，需要将变更记入产品待办事项列表。

知识点：本题考查敏捷变更

敏捷实践指南：N/A

74、参考答案：A

参考解析： 虚拟团队未能按时满足可交付成果，先与虚拟团队沟通，寻找原因，再制定应对措施。

知识点： 戴明公式

PMBOK第6版：P295

75、参考答案: D

参考解析： 测试工程师离职，没有留下报告。管理项目知识要求，在项目或阶段结束时，把相关信息归入经验教训知识库，成为组织过程资产的一部分。

知识点： 管理项目知识

PMBOK第6版：P104

76、参考答案：B

参考解析：有破坏性的团队成员最近克服了个人困难。项目经理需要与其进行沟通，协助解决困难。某个团队成员的问题，先与其单独沟通解决，解决不了再升级到团队讨论。

知识点： 团队建设-问题解决

PMBOK第6版：P337

77、参考答案：B

参考解析：裁员是组织的决策，是项目经理能力之外的活动。项目经理需要寻求高层帮助。项目经理应与项目发起人合作处理内部的政治和战略问题，这些问题可能会影响团队或项目的可行性或质量。

知识点： 3.3项目经理影响力范围

PMBOK第6版：P55

78、参考答案：A

参考解析：相关方抱怨没有收到定期报告，是个沟通问题，先与相关方沟通了解，再更新相关方参与计划。

知识点：相关方参与计划

PMBOK第6版：P522

79、参考答案：B

参考解析： 客户不断提交变更请求，所有相关方都可以提交变更请求，都要遵循变更控制流程。

知识点： 实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113

80、参考答案：A

参考解析：

建议选A，回顾会是团队内部的会；回顾会是进行过程改进的会议，总结的是团队过程改进的知识；选项A明确提出了“知识转移”的概念，符合考试大纲的说法。

知识点： 知识转移

考试大纲：过程域-任务16

81、参考答案：C

参考解析：团队成员讨论的是使用什么工作方法和工具，因此，讨论的结果就应该是方法和工具。

知识点：N/A

PMBOK第6版：N/A

82、参考答案：D

参考解析：

建议答案改成：D，选项C，具有所有功能的原型是不合理的。MVP每次只开发最小的功能，MVP是可以用的所以才能验证客户的要求。原型不一定是能用的，不一定能验证客户的要求。原型法是指在实际制造预期产品之前，先造出该产品的模型，并据此征求对需求的早期反馈。

知识点：MVP

83、参考答案：B

参考解析：本题目采用戴明公式，关键集成点错位，领导相互指责，首先要做的了解和分析问题，找出问题的根本原因，然后确定解决方案。

知识点：本题考问题解决

PMBOK第6版：P295页

84、参考答案：C

参考解析：从题干可以看出缺少的主要可交付成果不在合同中，需要通过变更来评估和添加该可交付成果，即走变更流程。

知识点：本题考实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113页

85、参考答案：C

参考解析：发起人是公司的高级管理层，项目预期目标由高级管理层来确定，符合其角色职责。发起人为项目提供支持，保证项目健康向前发展。此题中项目管理办公室 (PMO) 是“极为保守的”，项目经理推进的又是一个敏捷项目，所以想要获得PMO的支持很难。所以本题选C

知识点：本题考项“发起人”、“项目管理办公室”

PMBOK第6版：P48页

86、参考答案：D

参考解析：从题干可以看出项目因为该团队成员的不良表现已经进行过互动沟通和上报，问题还是没有获得改善。这种情况下只能更换新的资源，以免影响项目进度。

知识点：本题考问题解决

PMBOK第6版：P293页

87、参考答案：A

参考解析：对项目经理来说，项目章程已经批准，高级员工寻求加入项目，是识别了相关方，A是识别相关方的工具，通过凸显模型识别相关方的相对重要性。

知识点：本题考识别相关方的工具

PMBOK第6版：P513页

88、参考答案：C

参考解析：新的项目发起人对项目不热衷，对项目管理有风险，因此项目经理应该设法管理其期望，促进相关方参与。本题目属于管理相关方参与的范畴。

知识点：本题考管理相关方参与

PMBOK第6版：P521页

89、参考答案：A

参考解析： “5年期的长期项目”，在制定预算是要考虑到事业环境因素-通货膨胀。

知识点：本题考通货膨胀

PMBOK第6版：P243页

90、参考答案：C

参考解析：燃起图将显示迭代过程中范围内的变化。利用燃起图，团队能查看他们已经完成的工作。对于未完成的工作的故事点数是不计入燃尽图的。因此，应该计入燃尽图中的故事点数=80+90=170。

知识点：本题考燃起图

敏捷实践指南：P64

91、参考答案：A，D

参考解析：在敏捷环境下进行循环回顾，定期检查质量过程的效果；寻找问题的根本原因，然后建议实施新的质量改进方法。产品待办事项列表是所有需求的列表，它以用户故事形式呈现。当迭代中的用户故事未完成时，需要将未完成的用户故事重新返回到产品待办事项列表中重新排序。

知识点：本题考回顾、产品待办事项列表

PMBOK第6版：P276；敏捷实践指南：P50、P156

92、参考答案：C、E

参考解析：预测型项目进入执行阶段之前，即处于启动和规划阶段，因此需要批准的是启动和规划过程组的文件。如项目章程，项目范围说明书，验收标准，范围基准等。对于迭代工作流，定义项目目标的是产品愿景，定义迭代需求的是产品待办事项列表，定义验证标准的是DoD。

知识点：本题考启动和规划过程组

PMBOK第6版：P26

93、参考答案：C

参考解析：最小可行性产品（MVP）被用来提高产品的交付速度和尽早获得产品的反馈。产品只包含足够的特性或可交付成果以获得反馈；然后可以将此反馈用于产品的未来增量开发。

知识点：本题考最小可行产品 (MVP)

敏捷实践指南：P23

94、参考答案：B

参考解析：某系统引入了未知的要求，可能会涉及到系统的变化，可以通过敏捷迭代快速应对变化。预测项目中引入部分敏捷方法，类似于混合型。敏捷方法的出现是为了在短时间内探讨可行性，根据评估和反馈快速调整。题干中要求所有剩余交付工作按日程完成，因此范围不能缩小，排除A。从题干供看不到不可抗力因素，查阅不可抗力条款，不能解决问题，排除C。

知识点：本题考敏捷的特点

敏捷实践指南：P8

95、参考答案：B

参考解析：客户担心项目无法满足要求，可以通过在可交付成果交付时管理其关注点，满足客户的需求。C/D选项，违背了积极主动原则，项目经理应该主动解决问题，而不是直接找项目发起人。

知识点：本题考管理相关方参与

PMBOK第6版：P523页

96、参考答案：B

参考解析：敏捷强调的是要不断交付可用的软件，通过持续的交付及时获得客户反馈，并进行改进。

知识点：本题考敏捷开发十二大原则

敏捷实践指南：P9页

97、参考答案：C

参考解析：敏捷项目强调团队自组织，即最佳的架构、需求和设计出自自组织团队。

知识点：本题考敏捷十二大原则

敏捷实践指南：P9页

98、参考答案：B

参考解析：团队成员对迭代进展有困惑，项目经理有必要引导团队成员明确进度。核心作用是可视化整个迭代的计划执行，通过对故事卡片的拖动来改变问题状态，可清晰展示开发执行过程中的短板或者瓶颈。

知识点：本题考看板

敏捷实践指南：P12页

99、参考答案：B

参考解析：通过题干分析我们可以看到，出问题的并不是Scrum master的状态报告，而是职能经理不理解敏捷术语，对于这种情况最好的方式就是进行术语培训。如果缺乏必要的管理或技术技能，可以把对这种技能的培养作为项目工作的一部分。

知识点：本题考培训

PMBOK第6版：P342页

100、参考答案：D

参考解析：从事敏捷项目工作时，项目经理的角色就会从团队的中心转变成为团队和管理人员提供服务。在敏捷环境中，项目经理充当仆人式领导，其工作重点转变为引导需要帮助的人，促进团队的合作，保持与相关方的需要一致。作为仆人式领导，项目经理要鼓励将责任分配给团队成员，分配给那些掌握完成任务所需知识的人。

知识点：本题考仆人式领导

敏捷实践指南：P38

101、参考答案：C

参考解析：敏捷项目倡导的是团队自组织，即最佳的架构、需求和设计出自自组织团队。

知识点：本题考敏捷十二大原则

敏捷实践指南：P9页

102、参考答案：B

参考解析：敏捷项目强调的是价值交付。可用的软件是衡量进度的首要衡量标准。每一笔预算都要有相应的交付价值。

知识点：本题考敏捷十二大原则

敏捷实践指南：P9页

103、参考答案：C

参考解析：建设团队的输入有项目管理计划和项目文件，包括团队章程。团队章程对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望。尽早认可并遵守明确的规则，有助于 减少误解，提高生产力；讨论诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等领域，团队成员可以了解彼 此重要的价值观。

知识点：本题考团队章程

PMBOK第6版：P319页

104、参考答案：D

参考解析：

建议选择D，这一题考察考虑风险的用户故事优先级调整，应该优先选择价值高风险高的故事优先处理。

选项A，如果结合题干连贯起来的意思应该是：敏捷经理……决定迭代要完成的故事。应该是团队和PO决定迭代要完成的工作，从这一点上看选项A也是不合适的。

知识点：风险影响用户故事的优先级

105、参考答案：B

参考解析：题干中已经明确软件的变更请求已经获得批准，项目经理要做的是实施整体变更控制过程，按照批准的变更请求完成变更。

知识点：本题考实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113页

106、参考答案：C

参考解析：在没有特殊说明的情况下，解决冲突通常选择解决程度最高的措施，即合作。合作可以从根本上解决冲突。

知识点：本题考冲突管理

PMBOK第6版：P348页

107、参考答案：C

参考解析：项目C的交付延迟，运用戴明公式解决问题，首先了解和分析对进度和成本的影响，然后再采取应对措施。

知识点：本题考问题解决

PMBOK第6版：P356页

108、参考答案：A

参考解析：

这一题应该选择A，在迭代评审时可以更新PB的及其故事的优先级。敏捷拥抱变化，新的需求可以加入PB但优先级未必要排在前面。

知识点：本题敏捷需求变更

109、参考答案：D

参考解析：合规职能经理不开心的原因是敏捷团队没有和合规团队进行合作，要解决这个问题，就要和合规职能经理沟通了解具体情况，再采取具体合作的措施。题干中看不出没有告知合规团队设计方案的原因是成本或时间问题，排除A。合规团队不是项目团队成员，不能参加每日站会。

知识点：本题考问题解决

PMBOK第6版：P356页

110、参考答案：B

参考解析：客户拒绝接受迭代的可交付成果，为了解决这个问题，应运用戴明公式的方法，首先和客户了解具体是什么原因导致拒绝接受可交付成果，在确定解决方案。A/C/D都的在没有确定原因的情况下采取了措施，没有针对性。

知识点：本题考问题解决

PMBOK第6版：P356页

111、参考答案：C

参考解析：在当前的预测型项目中采用迭代方法，属于变更管理的范畴。遵守变更管理流程，首先提交变更请求，然后评估对项目的整体影响。变更请求应该是提交给“变更控制委员会”的，变更控制委员会属于指导委员会其中之一，选项C有瑕疵，但相对正确度更高，因此推荐选C。

知识点：本题考实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113页

112、参考答案：C

参考解析：熟悉项目的技术人员取代原有相关方，相关方发生了变化，项目经理应与其会面，了解新相关方的期望，并根据期望更新相关方参与计划。

知识点：本题考相关方参与计划

PMBOK第6版：P522

113、参考答案：C

参考解析：虽然客户对现在的可交付成果是满意的，但是不能代表客户一直满意，团队成员不参加项目会议对项目来说是个问题，可以采用戴明公式的方法解决问题，首先和该团队成员了解不参加会议的原因，再确认对策。

知识点：本题考问题解决

PMBOK第6版：P356页

114、参考答案：C

参考解析：本题目采用戴明公式的方法解决问题，先与团队成员了解冲突的原因，然后针对性的解决问题。

知识点：本题考问题解决

PMBOK第6版：P356页

115、参考答案：C

参考解析：本题的核心问题是如何做出投资决策，要解决的是项目要不要做的问题。A选项已经在讨论项目是内部做还是外部做了，排除；D选项已经在讨论用什么方法了，排除；战略评估包括了成本效益分析，另外，决定项目要不要做，项目经理主要还是和项目发起人合作，还没到要和相关方定期汇报成本效益的时候，B排除。

战略和商业技能有助于项目经理确定应为其项目考虑哪些商业因素。项目经理应确定这些商业和战略因素会对项目造成的影响，同时了解项目与组织之间的相互关系。这些因素包括（但不限于）：

* 风险和问题；
* 财务影响；
* 成本效益分析（例如净现值、投资回报率），包括各种可选方案；
* 商业价值；
* 效益预期实现情况和战略；
* 范围、预算、进度和质量。

通过运用这些商务知识，项目经理能够为项目提出合适的决策和建议。随着条件的变化，项目经

理应与项目发起人持续合作，使业务战略和项目策略保持一致。

知识点：本题考战略决策

PMBOK第6版：P60

116、参考答案：D

参考解析：团队成员分散在世界各地，可以采用虚拟团队的方式。虚拟团队可以采用多种沟通技术，如电子邮件、电话会议、社交媒体、网络会议 和视频会议等。

知识点：本题考虚拟团队

PMBOK第6版：P311页

117、参考答案：D

参考解析：最小可行产品（Minimum Viable Product，简称MVP）是一种避免开发出客户并不真正需要的产品的开发策略。该策略的基本想法是，快速地构建出符合产品预期功能的最小功能集合，这个最小集合所包含的功能足以满足产品部署的要求并能够检验有关客户与产品交互的关键假设。该概念由Eric Ries在其著作《精益创业实战》中提出，用最快、最简明的方式建立一个可用的产品原型，这个原型要表达出你产品最终想要的效果，然后通过迭代来完善细节。。

知识点：本题考最小可行产品

补充知识

118、参考答案：C

参考解析：原型法是指在实际制造预期产品之前，先造出该产品的模型，并据此征求对需求的早期反馈。因为原型是有形的实物，它使得相关方可以体验最终产品的模型，而不是仅限于讨论抽象的需求描述。原型法支持渐进明细的理念，需要经历从模型创建、用户体验、反馈收集到原型修改的反复循环过程。在经过足够的反馈 循环之后，就可以通过原型获得足够的需求信息，从而进入设计或制造阶段。

知识点：本题考原型法

PMBOK第6版：P146页

119、参考答案：C

参考解析：项目经理应该在项目早期召开开工会议，以获得相关方的支持。项目开工会议通常意味着规划阶段结束和执行阶段开始，旨在传达项目目标、获得团队对项 目的承诺，以及阐明每个相关方的角色和职责。

知识点：本题考开工会议

PMBOK第6版：P86页

120、参考答案：D

参考解析：每日站会沟通的是上次站会以来我都完成了什么？ 从现在到下一次站会，我计划完成什么？ 我的障碍（或风险或问题）是什么？团队成员的职责和角色不是每日站会的议题。项目经理可以单独和该新的团队成员沟通。

知识点：本题考每日站会

敏捷实践指南：P53

121、参考答案：C

参考解析：产品经理负责产品待办事项列表及优先级，而项目经理在敏捷项目属于服务型领导，项目经理可促进关键相关方与产品经理之间的讨论。

知识点：本题考敏捷的角色

敏捷实践指南：P40

122、参考答案：D

参考解析：成本预算发生变化，属于变更的范畴，遵守实施整体变更控制。

知识点：本题考实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113页

123、参考答案：D

这一题应该选择D，SM负责安排解决项目上的障碍（虽然未必是自己亲自动手）。每日站会只是沟通，不会邀请客户，授权活动也不会出现在每日站会上。

相关考试大纲：

人员域-任务7：解决并消除团队障碍、困难和阻碍（3）

1）确定团队的关键障碍、困难和阻碍

2）排列团队的关键障碍、困难和阻碍的优先级

3）使用人际关系实施解决方案来消除团队的障碍、困难和阻碍

4）通过持续再评估，以确保团队的障碍、困难和阻碍得到解决

知识点：敏捷障碍解决

124、参考答案：A

参考解析：作为仆人式领导，需要教育相关方，使其了解为什么要敏捷以及如何敏捷。根据优先级说明商业价值的好处，对被赋权团队加强问责，提高工作效率，并通过更频繁的评审改进质量。

知识点：本题考仆人式领导的职责

敏捷实践指南：P37

125、参考答案：A

参考解析：一些产品功能没考虑到交付的规定，可能会引起合规问题，对项目来说是个潜在风险，需要讨论其影响，再决定怎么应对。

知识点：本题考风险识别，影响评估

PMBOK第6版：P423

126、参考答案：C

参考解析：新的相关方准备对项目进行重大改变，属于变更题目的范畴，在正式变更前，项目经理应确定变更可能带来的影响，然后再采取下一步行动。

知识点：本题考察实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113页

127、参考答案：C

参考解析：

用户故事卡所记录的需求只是起到提示作用，目的是据此在开发时能够与客户通过沟通获取详细需求。

知识点：用户故事

128、参考答案：D

参考解析： 题干中已经说明所谓的缺陷主要是语言方面的误解，因此，需要通过召开虚拟会议澄清误解，解决问题。面对面或虚拟会议适用于制定决策，回应相关方请求，与提供方、供应方及其他项目相关方讨论。

知识点：本题考会议

PMBOK第6版：P392

129、参考答案：C

参考解析：项目经理发现了潜在的原材料延误和资源短缺，对项目来说是风险，识别风险后首先登记到风险登记册。

知识点：本题考识别风险

PMBOK第6版：P409页

130、参考答案：B

参考解析：相关方对验收标准意见不一致，只需要核查验收标准即可。而验收标准记录在范围基准，范围基准包括可交付成果及其验收标准。

知识点：本题考范围基准

PMBOK第6版：P161页

131.参考答案：B

参考解析： “团队成员动力不足且缺乏必要的培训”，作为敏捷教练应当通过指导、鼓励和帮助为团队提供支持。倡导团队成员的培训和职业发展。通过支持、鼓励和专业发展，团队成员将获得信心，承担更多的职责，并在组织中做出了更大的贡献。仆人式领导的一个关键作用是，培养和发展团队成员，帮助他们超越自身当前的角色，即使团队将失去他们也在所不惜。但在采取具体培训方式之前应当充分了解每位团队成员的具体培训需求。

知识点：本题考查 “仆人式领导的职责，培训”

敏捷实践指南：P34-35

132.参考答案：D

参考解析：

这一题是否应该选择D；更新模板也是一项“待办事项”，但未必是应该马上实施的活动，所以根据业务价值选择活动的优先级。SM负责解决障碍，并不一定是SM亲自解决，这个就是A的责任和R的责任的区别。争议答案A。

知识点：人员域-任务7

任务7：解决并消除团队障碍、困难和阻碍（3）

1）确定团队的关键障碍、困难和阻碍

2）排列团队的关键障碍、困难和阻碍的优先级

3）使用人际关系实施解决方案来消除团队的障碍、困难和阻碍

4）通过持续再评估，以确保团队的障碍、困难和阻碍得到解决

选择D按照先排列优先级（第2步），再设法解决。选择A则是直接跳到最后一步。建议选择D

133.参考答案：C

参考解析：“确保使用协作和增量的方法来进行流程调整工作”，也就如何引导相关方就流程调整工作快速达成一致。选项C对应引导式引导会。引导与主题研讨会结合使用，把主要相关方召集在一起定义业务流程。

研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异。因为具有群体互动的特点，有效引导的研讨会有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于相关方达成一致意见。

知识点：本题考查 “收集需求-引导式研讨会”

PMBOK第6版：P145

134.参考答案：D

参考解析： 团队成员的特定项目目标与发起人要求的目标产生冲突，敏捷教练可以通过帮助团队成员重新确定各任务之间的优先级来解决该问题。因为敏捷是价值驱动交付，优先做高价值的活动。

交付价值，特别是商业价值，是敏捷方法的核心组成部分。这种概念已经融入了敏捷的核心，包括敏捷价值宣言（可以工作的软件胜过面面俱到的文档）和敏捷原则（不断交付可用的软件和可用的软件是衡量进度的首要指标）。每个特性都有其所属的价值，使用MoSCoW或Kano方法对特性的进行优先级排序。价值驱动交付贯穿敏捷项目的整个生命周期，指导着过程中的决策。

知识点：本题考查 “价值驱动”

敏捷实践指南：P77

135.参考答案：B

参考解析：最小可行产品（Minimum Viable Product，简称MVP）是一种避免开发出客户并不真正需要的产品的开发策略。该策略的基本想法是，快速地构建出符合产品预期功能的最小功能集合，这个最小集合所包含的功能足以满足产品部署的要求并能够检验有关客户与产品交互的关键假设。该概念由Eric Ries在其著作《精益创业实战》中提出，用最快、最简明的方式建立一个可用的产品原型，这个原型要表达出你产品最终想要的效果，然后通过迭代来完善细节。

MVP是最符合敏捷思想的产品迭代开发方法。MVP首先着眼于基本的客户需求，快速构建一个可满足客户需要的初步产品原型。部署之后，通过客户反馈，逐步修正产品设计和实现，最终达到完全满足客户需要。而最关键的是，在各个迭代过程中，做出来的产品始终是可为客户所用的产品，而不是只有一部分功能却不能让客户使用。

知识点：本题考查 “最小可行产品”

敏捷实践指南：P23

136.参考答案：C

参考解析： 项目经理只是同团队成员那里得知目前项目没有技术资源可用，项目经理首先要了解核实具体的资源可用情况，并且可以与这方面的专家进行了解，也就是技术资源经理。解题的总体思路就是采用戴明公式，先了解问题的具体情况，再采取措施解决问题。

知识点：本题考查 “戴明公式/问题解决”

PMBOK第6版：P295

137.参考答案：B

参考解析： 两位团队成员因为有冲突而不愿意一起工作，项目经理帮助团队成员找出冲突的原因，解决冲突，以使他们能够接受一起工作完成紧急任务。

知识点：本题考查 “冲突管理-问题解决”

PMBOK第6版：P348

138.参考答案：B

参考解析： “审查过程中，客户要求替换开发技术方法”，在决定开发方法是否替换之前，要与团队协商。团队是项目的直接执行人，使用什么技术最适合项目，团队是最优发言权的。待团队做出选择后，再与相关方共同讨论团队的结论。

知识点：本题考查 “问题解决”

PMBOK第6版：P295

139.参考答案：C

参考解析：在一个迭代开始时要进行规划会议，规划会议的主要工作包括：1）明确项目的愿景和迭代目标；2）由团队选择本次迭代承诺完成的待办事项；3）由团队将代办事项细分成任务（Task即activity）；4）由团队承诺接下来要完成的任务。但题目中，团队成员已经难以完成任务，项目经理需要通知产品负责人，因为要改变产品待办事项目的优先级或者进行增加和删减必须经过产品负责人。产品负责人通过评估一下当前迭代的工作量是否有问题，是否需要优化任务的优先级，并对分析对接下来的迭代的影响。

敏捷迭代的规则：迭代目标和团队速度，决定了本轮迭代要完成哪些待办事项（backlog），所谓团队速度是指团队一个迭代能完成的最大工作量。PO确定迭代目标和迭代待办事项的优先级，迭代一旦开始，团队可以自由决定完成backlog的任务task，BACKLOG相当于PMBOK中所说的需求或工作包，而task相当于活动activity，团队要调整backlog必须征得PO的同意，另外PO不能随意改变本轮迭代的backlog，如果PO认为本轮迭代已经没有意义，可以取消本轮迭代，但不能随意修改正在进行迭代的backlog。

知识点：本题考查 “敏捷团队角色”

敏捷实践指南：P40

140.参考答案：A

参考解析： 满不满意的问题明显是相关方管理的特点。项目经理的成功取决于项目目标的实现。相关方的满意程度是衡量项目经理的成功的另一标准。相关方满意度应作为项目目标加以识别和管理。项目经理应处理相关方的需要、关注和期望，令有关的相关方满意。既然财务总监对项目不满意，项目经理首先要与其沟通了解其不满意的原因，积极获得其反馈。通过采取合理的措施，提高财务总监的满意程度

知识点：本题考查 “相关方满意度”

PMBOK第6版：P505

141、参考答案：D

参考解析：在敏捷项目中，问题被视为是需求的一种，需要添加到产品待办事项列表中，然后根据优先级排入迭代中。

知识点：本题考敏捷需求管理

敏捷实践指南：N/A

142、参考答案：C

参考解析：Scrum Master负责确保敏捷项目过程获得相应支持且Scrum 团队遵从实践和规则，并指导团队消除障碍。工作协议是团队就如何开展项目工作达成的共识。

知识点：本题考查 “Scrum Master”

敏捷实践指南：P101

143、参考答案：C

参考解析：敏捷的自组织团队是团队成员可以自行决定如何更好地完成目标。想要增加团队成员对项目成果的承诺，就要让团队成员参与到规划和决策中。

知识点：本题考查 “自组织团队”

PMBOK 第六版：P310

144、参考答案：B

参考解析：敏捷环境中，产品负责人负责指导产品的开发方向。产品负责人代表客户根据商业价值对任务要求进行排序，并为团队提供产品反馈，为将要开发/交付的下一个功能设定方向。因此，敏捷项目中功能存在分歧应由产品负责人决定。

知识点：本题考查 “产品负责人”

敏捷实践指南：P41

145、参考答案：D

参考解析：工作绩效报告包括状态报告和进展报告。工作绩效报告作为管理沟通子过程的一项输入，传递给项目相关方。定期的项目报告应该是书面的、正式的，而非口头的。

知识点：本题考查 “管理沟通”

PMBOK 第六版：P379、382

146、参考答案：C

参考解析：项目愿景为团队指明了方向，能够鼓舞项目团队。项目经理应审查组织的愿景、使命和目标，确保与产品保持一致。然后解释与成功完成产品相关的愿景、使命和目标。最后向团队沟通自己的想法，激励团队成功完成目标。

知识点：本题考查 “愿景”

PMBOK 第六版：P51

147、参考答案： B

参考解析：识别相关方是定期识别项目相关方，分析和记录他们的利益、参与度、相互依赖性、影响力和对项目成功的潜在影响的过程，使项目团队能够建立对每个相关方或相关方群体的适度关注。由于新业务经理带领的业务部门会受到项目结果的影响，因此该业务经理属于相关方。相关方关注的是结果，不关注团队是否高效。回顾会议是敏捷团队内部开的反思会，关注的是敏捷团队如何能够更高效，相关方不会参与。

知识点：本题考查 “识别相关方”

PMBOK 第六版：P507

148、参考答案：C

参考解析：题干中描述了项目中遇到一个问题，当遇到问题的时候，可以使用戴明公式。

1）调查研究、确认信息

2）分析影响，分析原因；

3）制定计划，寻找方案；

4）采取行动。所采取的行动应该遵循积极主动的原则，而非拖延、不分析就求助、忽略和简单拒绝

知识点：本题考查 ”问题解决”

PMBOK第6版：P295

149、参考答案：B

参考解析：如果在管理沟通的子过程中，项目沟通方法发生变更，就要把这种变更反映在项目沟通计划中。

知识点：本题考查 “管理沟通，更新沟通管理计划”

PMBOK 第六版：P387

150、参考答案：C

参考解析： 价值驱动交付，特别是商业价值，是敏捷方法的核心组成部分。这种概念已经融人了敏捷的核心。对产品待办事项列表中的项目以价值驱动交付的原则进行优先级排序。选项C符合价值驱动交付理念。

知识点：本题考查 “敏捷原则-价值驱动交付”

敏捷实践指南：P9

151、参考答案：B

参考解析：

《根据Scrum指南》2020版，

在 Sprint 期间：

● 不能做出危及 Sprint Goal 的改变；

● 不能降低质量；

● Product Backlog 按需进行精化（refined），和

● 随着学到更多，可以与 Product Owner 就范围加以澄清和重新协商。

选项B属于澄清和协商，从解决问题的角度也应该评估，因为原则上迭代内不改变需求。如果需求的改变导致sprint goal失效，甚至应该取消这个sprint

152、参考答案：C

参考解析： 为达到特定的目标，项目经常要结合不同的生命周期要素。预测、迭代、增量和/或敏捷方法的组合就是一种混合方法。滚动式规划是一种迭代式的规划技术，对近期（下一个迭代）要完成的工作进行详细规划，对远期工作只做粗略规划。

知识点：本题考查 “滚动式规划”

PMBOK 第六版：P185；敏捷实践指南：P153

153、参考答案：D

参考解析： “测试过程中发现了错误并且错误数量急剧增加”，通过与质量保证专家讨论，收集错误相关的信息，以供后续制定应对措施参考。

本题考察;知识点“戴明公式”  
PMBOK 第六版：P295

154、参考答案：C

参考解析： 项目经理成为仆人式领导时，工作重点就会从“管理协调”转向“促进合作”。促进者将帮助每个人各尽所能地思考和工作。促进者鼓励团队参与、理解，并对团队输出共同承担责任。促进者帮助团队创建可接受的解决方案。

知识点：本题考查 “仆人式领导”

敏捷实践指南：P35

155、参考答案：C

参考解析： 确认范围是正式验收已完成的项目可交付成果的过程，而验收的可交付成果是确认范围过程的输出之一，由获得授权的相关方正式签字批准。项目发起人作为关键相关方，需要签字确认。

知识点：本题考查 “确认范围”

PMBOK 第六版：P131

156、参考答案：B

参考解析：项目后期加入的团队成员由于对“项目支持的公司运营细节”的理解不同，导致了团队生产效率降低，通过培训来帮助新成员，提升他们的理解，从而保证团队的生产力不再降低。

知识点：本题考查“团队建设-培训”。

PMBOK 第六版：P342

157、参考答案：A

参考解析：发起人由“个人“变更为”指导委员会“，相关方发生了变化，与之相关的”沟通管理计划“和相关方参与计划”都应该随之更新以反应相关方的这种变化。选项B只是在“发送新一期状态报告时包含指导委员会”，不能保证后续的所有相关报告都能发送给指导委员会；选项C知识关注项目计划，没有反应相关方的变化；选项D知识把这一变化通知团队，不够正式且难以持久，难以保证团队成员不会忘记，还是需要把变化记录下来已被随时查阅。

知识点：本题考查“相关方参与计划、沟通管理计划”

PMBOK第六版：P522、P377

158、参考答案：C

参考解析：客户一开始“同意最终产品，两天后又表示不可接受”，面的这个问题，项目经理首先要与客户进行沟通，对照验收标准，核实终产品是否符合验收标准，然后再决定下一步怎么做。选项A\C\D无助于该问题的顺利解决。

知识点：本题考查“问题解决”

159、参考答案：C

参考解析：项目经理担心“意外事件”，对项目来说是潜在的风险，需要提前做好风险评估，做好风险管理和应对。发起人和团队的保证并不能消除全部的潜在风险，还是有必要把任何可能的风险列个清单，逐条评估，以尽早识别风险。

知识点：本题考查“风险识别”

PMBOK第六版：P409

160、参考答案：C

参考解析：项目接近完成，项目经理需要后的可交付成果的签收，可交付成果一般由发起人或客户签收。

知识点：本题考查“项目收尾-可交付成果验收”

PMBOK第六版：P125

161、参考答案：B

参考解析：预期中的政府补贴“可能”无法获得，对项目来说是个风险，首先要把风险记录下来。

知识点：本题考查“风险识别“

PMBOK第六版：P409

162、参考答案：D

参考解析：四个团队的输出组合时可能会产生冲突，最好的解决办法是让四个团队一起工作，及时发现彼此可能存在的问题，彼此监督。选项A，四个可交付成果是彼此依赖的，所以无法推迟其中某个团队的工作；选项B关注冲突时的情况，问题发生了再取解决问题，不够积极主动；选项C，把冲突留到测试阶段解决，可能会引发更大的冲突，不够积极。

知识点：本题考查“冲突管理-合作“

PMBOK第六版：P348

163、参考答案：A

参考解析：项目经理需要将问题升级上报，这是一种沟通，需要参考沟通管理计划。

知识点：本题考查“沟通管理计划“

PMNOK第六版：P377

164、参考答案：C

参考解析：供应商提供的部件导致交付产品存在质量问题，通过审查采购管理计划和合同，根据相关条款规定决定下一步采取什么措施。

知识点：本题考查“采购管理计划、合同或协议”

PMBOK第六版：P475、P471

165、参考答案：A

参考解析： 工料合同又称时间和手段合同，是兼具成本补偿合同和总价合同特点的混合型合同，适用于扩充人员、聘用专家或寻求外部支持。

知识点：本题考查“合同类型-工料合同”

PMBOK第六版：P472

166.参考答案：C

参考解析：关键词“可以为未来项目提供响应警告”这是在考经验教训登记册的作用。经验教训登记册可以包含情况的类别和描述，经验教训登记册还可包括与情况相关的影响、建议和行动方案。经验教训登记册可以记录遇到的挑战、问题、意识到的风险和机会，或其他适用的内容。经验教训登记册在项目早期创建。在整个项目期间，它可以作为很多过程的输入，也可以作为输出而不断更新。参与工作的个人和团队也参与记录经验教训。可以通过视频、图片、音频或其他合适的方式记录知识，确保有效吸取经验教训。在项目或阶段结束时，把相关信息归入经验教训知识库，成为组织过程资产的一部分。

知识点：本题考查 “经验教训登记册”

PMBOK第6版：P104

167.参考答案：C

参考解析：题目中成员需要完成项目之外的关键任务，对项目进度造成风险。可以从两个思路解题，第一个思路可以是从风险处理流程角度解题，识别到新风险，先定性或定量分析，再规划应对，再实施风险应对，来消除这个风险。另外一个思路也可以从戴明公式角度解题，先开会沟通分析该风险，再采取措施来应对这个风险。

知识点：本题考查 “项目风险管理过程、戴明公式”

PMBOK第6版：P395、P295

168.参考答案：A

参考解析：

这一题考察的不是领导的品质，而是领导的行为。领导力的行为通常包括：设定愿景、授权、激励和影响干系人等。考试大纲：人员-Task4也特别提到“授权”。争议答案B。

------------------------

研究显示，领导者的品质和技能包括（但不限于）：

* 有远见（例如帮助描述项目的产品、目的和目标；能够有梦想并向他人诠释愿景）；
* 积极乐观；
* 乐于合作；
* 通过以下方式管理关系和冲突：
* 建立信任；
* 解决顾虑；
* 寻求共识；
* 平衡相互竞争和对立的目标；
* 运用说服、协商、妥协和解决冲突的技能；
* 发展和培养个人及专业网络；
* 以长远的眼光来看待人际关系是与项目同样重要；
* 持续发展和运用政治敏锐性。
* 通过以下方式进行沟通：
* 花大量的时间沟通（研究显示，顶尖的项目经理投入有 90% 左右的时间是花在沟通上）；

管理期望；

* 诚恳地接受反馈；
* 提出建设性的反馈；
* 询问和倾听。
* 尊重他人（帮助他人保持独立自主）、谦恭有礼、友善待人、诚实可信、忠诚可靠、遵守职

业道德；

* 展现出诚信正直和文化敏感性，果断、勇敢，能够解决问题；
* 适当时称赞他人；
* 终身学习，以结果和行动为导向；

169.参考答案：C

参考解析：在制定质量管理计划时有个输入组织过程资产。它包括：组织的质量管理体系，包括政策、程序及指南。质量模板，例如核查表、跟踪矩阵及其它；历史数据库和经验教训知识库。既然该项目之前由一位高级项目经理监管，新项目经理可以从高级经理那里获取相关的质量流程和计划，这也属于组织的过程资产。并且相关质量标准应该经过高层的审批。

知识点：本题考查 “规划质量管理的输入”

PMBOK第6版：P281

170.参考答案：C

参考解析：验收阶段时，相关方的期望没有满足，项目经理若要避免此问题，可以在项目执行过程中频繁获得相关方的反馈，确保项目朝着符合相关的期望的方向开展。反馈是关于沟通、可交付成果或情况的反应信息。反馈支持项目经理和团队及所有其他项目相关方之间的互动沟通。例如，指导、辅导和磋商。

知识点：本题考查 “沟通技能-反馈”

PMBOK第6版：P384

171.参考答案：A

参考解析：“团队分散在多个地点工作”，这属于创建分布式团队。分布式团队既有优点也有不足，分布式团队的优势是能够利用项目团队的专业技术，即使相应的专家不在同一地理区域；将在家办公的员工纳入团队；以及将行动不便者或残疾人纳入团队。而虚拟团队管理面临的挑战主要在于沟通，包括可能产生孤立感、团队成员之间难以分享知识和经验、难以跟进进度和生产率，以及可能存在时区和文化差异。同时，题目中也提到，分布式团队也可能对项目成本有影响，甚至还有其他未知影响。这属于整体项目风险，也就是新发起人的请求可能会造成多个不确定事件的发生。整体风险通常在项目早期识别控制，而单个项目风险通常在项目期间应对。

每个项目都在两个层面上存在风险。每个项目都有会影响项目达成目标的单个风险，以及由单个项目风险和不确定性的其他来源联合导致的整体项目风险。考虑整体项目风险，也非常重要。项目风险管理过程同时兼顾这两个层面的风险。它们的定义如下：

* 单个项目风险是一旦发生，会对一个或多个项目目标产生正面或负面影响的不确定事件或条件。
* 整体项目风险是不确定性对项目整体的影响，是相关方面临的项目结果正面和负面变异区间。

它源于包括单个风险在内的所有不确定性。

知识点：本题考查 “项目风险管理的核心概念- 整体项目风险”

PMBOK第6版：P81，P318

172.参考答案：D

参考解析：项经理为识别高层级风险可通过与关键相关方会面讨论这个风险识别工具来实现。在识别风险过程中，为了开展风险识别工作，项目团队可能要召开专门的会议（通常称为风险研讨会）。在大多数风险研讨会中，都会开展某种形式的头脑风暴（见 4.1.2.2 节）。根据风险管理计划中对开展风险管理过程的要求，还有可能采用其他风险识别技术。配备一名经验丰富的引导者将会提高会议的有效性；确保适当的人员参加风险研讨会也至关重要。对于较大型项目，可能需要邀请项目发起人、主题专家、卖方、客户代表，或其他项目相关方参加会议；而对于较小型项目，可能仅限部分项目团队成员参加。

知识点：本题考查 “识别风险的工具-会议”

PMBOK第6版：P416

173.参考答案：B

参考解析：关键词“难以得到统一意见”，项目经理可以通过引导式研讨会可以有效协调，达成一致。研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异。因为具有群体互动的特点，有效引导的研讨会有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于相关方达成一致意见。

知识点：本题考查“引导式研讨会”

PMBOK第6版：P145

174.参考答案：C

参考解析：“相关方无法提供其承诺的参与水平”，相关方参与水平发生变化应当更新相关方参与计划，相关方参与计划是项目管理计划的组成部分。它确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略

和行动。相关方参与计划可包括（但不限于）调动个人或相关方参与的特定策略或方法。

知识点：本题考查 “相关方参与计划”

PMBOK第6版：P522

175.参考答案：B

参考解析：识别到风险后，需要对风险进行定性或定量分析，尤其是对于威胁大的风险，需要与主要相关方和发起人来沟通讨论，来制定风险应对策略。通常，在项目启动之前编制商业论证时，识别高层级的战略和运营假设条件与制约因素。这些假设条件与制约因素应纳入项目章程。假设日志用于记录整个项目生命周期中的所有假设条件和制约因素。 “如果该法律获得政府部门批准通过，那么公司的新产品将不符合新的要求。” 这是在说当初制定的假设条件与现在情况不符，可以增加新的假设条件，也可以更新或关闭已有的假设条件。另外，项目章程记录了项目目的、项目概述、假设条件、制约因素，以及项目意图实现的高层级需求。所以假设条件发生变化是对应的项目章程也需要更新。选项C中的赶工措施和选项D中的加快推进项目规划，都是其中一种可能的措施，应当按照戴明公式的问题解决思路，先沟通讨论，再采取可行措施。

知识点：本题考查 “假设日志-假设条件”

PMBOK第6版：P81

176.参考答案：D

参考解析：风险应对无效，并且造成负面影响，若要避免项目经理应当制定最优的风险应对方案，否则不恰当的风险应对则会适得其反。规划风险应对的作用是制定应对整体项目风险和单个项目风险的适当方法；有效和适当的风险应对可以最小化单个威胁，最大化单个机会，并降低整体项目风险敞口；不恰当的风险应对则会适得其反。风险应对方案应该与风险的重要性相匹配、能经济有效地应对挑战、在当前项目背景下现实可行、能获得全体相关方的同意，并由一名责任人具体负责。往往需要从几套可选方案中选出最优的风险应对方案。

知识点：本题考查 “规划风险应对”

PMBOK第6版：P439

177.参考答案：D

参考解析：题目中“工会在未来两周内将会有行动”，“这是意料之外的”。识别到新风险，首先更新风险登记册，记录新风险。

知识点：本题考查 “识别风险、风险登记册”

PMBOK第6版：P409、417

178.参考答案：C

参考解析：这题采用戴明公式解题，发现问题，与团队成员合作，首先通过审查延迟任务来了解情况，再采取针对性措施解决问题。

知识点：本题考查 “问题解决/戴明公式”

PMBOK第6版：P295

179.参考答案：D

参考解析：把题目中风险的概率和影响两个数值相乘，得出每个风险的概率 - 影响分值，从高到低排序为DCBA。组织可在项目开始前确定优先级排序规则，并将其纳入组织过程资产，或者也可为具体项目量身定制优先级排序规则。在常见的概率和影响矩阵中，会同时列出机会和威胁；以正面影响定义机会，以负面影响定义威胁。概率和影响可以用描述性术语（如很高、高、中、低和很低）或数值来表达。如果使用数值，就可以把两个数值相乘，得出每个风险的概率 - 影响分值，以便据此在每个优先级组别之内排列单个风险相对优先级。

知识点：本题考查 “概率和影响矩阵”

PMBOK第6版：P408

180.参考答案：C

参考解析：题目中“团队正在相互了解，但并未告知项目细节”这属于形成阶段。

有一种关于团队发展的模型叫塔克曼阶梯理论，其中包括团队建设通常要经过的五个阶段。尽管这些阶段通常按顺序进行，然而，团队停滞在某个阶段或退回到较早阶段的情况也并非罕见；而如果团队成员曾经共事过，项目团队建设也可跳过某个阶段。

* 形成阶段。在本阶段，团队成员相互认识，并了解项目情况及他们在项目中的正式角色与职责。在这一阶段，团队成员倾向于相互独立，不一定开诚布公。
* 震荡阶段。在本阶段，团队开始从事项目工作、制定技术决策和讨论项目管理方法。如果团队成员不能用合作和开放的态度对待不同观点和意见，团队环境可能变得事与愿违。
* 规范阶段。在规范阶段，团队成员开始协同工作，并调整各自的工作习惯和行为来支持团队，团队成员会学习相互信任。
* 成熟阶段。进入这一阶段后，团队就像一个组织有序的单位那样工作，团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题。
* 解散阶段。在解散阶段，团队完成所有工作，团队成员离开项目。通常在项目可交付成果完成之后，或者，在结束项目或阶段过程中，释放人员，解散团队。

知识点：本题考查 “建设团队-塔克曼阶梯理论”

PMBOK第6版：P338