PMP®冲刺模拟试题（三）

1．项目经理是一位敏捷专家，负责支持项目团队，以减少返工和客户不满。项目经理应如何实现这些目标？

A、向客户交付含有组合时间线和交付的进度计划。

B、准备更详细的交付，以满足客户的需求。

C、采用向客户交付价值的增量周期。

D、缩小组合的范围，向客户发送新解决方案

2．项目经理领导一个产品开发项目，该项目需要多个相关方的积极参与。项目经理应该做什么来确保这种参与？

A、向相关方分发每周状态电子邮件。

B、与相关方举行每周更新会议。

C、让发起人参与以了解相关方的行为。

D、评估相关方的参与需要

3．在项目管理办公室（PMO）更新项目状态期间，CEO担心所有项目的状态突然从绿色变为红色，而没有警告。高层管理者习惯于阅读与进度和成本相关的传统报告，他们希望继续看到此信息。PMO 应如何实施更好的报告项目健康状况的方法？

A、请求项目集经理在呈交状态报告时更加准确。

B、探索使用敏捷进度作为输入来报告挣值（EV）关键绩效指标（KPIs）。

C、要求项目经理使用看板面板格式报告他们的项目。

D、执行根本原因分析（RCA）以找出项目状态恶化如此之快的原因

4．在每日项目会议上，团队成员抱怨收到来自职能经理的电子邮件，去支持其他与项目无关的任务。这会对团队的生产力产生负面影响。项目经理下一步应该做什么？

A、与职能经理一起解决这一问题，以确保不会有进一步的延误。

B、要求产品负责人与职能经理交谈，以确保未来的需求通过产品负责人传递。

C、安排一次与所有职能经理的会议，以解决资源冲突。

D、将此记录为风险登记册中的风险，并在后续会议上继续监控此问题

5．项目经理被分配到一个新项目。许多项目可交付成果需要外包。项目经理应该使用什么来记录项目可交付成果？

A、服务水平协议（SLA）

B、范围管理计划

C、谅解备忘录（MOU）

D、工作说明书（SOW）

6．项目经理分派到一个长期项目。项目经理遇到了一场关于新法律的政府辩论，这可能影响该项目。项目经理应该开展的前两项行动是什么？（选择两项）

A、创建变更请求以与变更控制委员会（CCB）讨论。

B、咨询项目相关方。

C、请求额外的应急预算。

D、与项目团队执行风险识别流程。

E、与主题专家（SMEs）讨论可能的影响

7．一个组织最近决定从预测转向敏捷交付方法。一个正在进行的项目仍将由项目经理领导。该项目的敏捷团队没有生成任何文档。正在进行的项目其项目经理应该做什么？

A、向产品负责人提交新的用户故事，以便将文档放入产品待办事项列表中。

B、与敏捷团队检查看项目经理对敏捷宣言的理解是否正确。

C、引入文档管理工具，以支持敏捷团队制定文档。

D、添加一名额外的团队成员，以承担所需文档的抄写员角色

8．一个组织在向敏捷环境过渡。项目经理发现，大多数团队成员并不熟悉敏捷环境。项目经理应该做什么来解决这一问题？

A、与敏捷教练会面，处理此问题。

B、与团队一起更换方法。

C、支持团队成员的成长和发展

D、分析团队的敏捷成熟度水平

9．在项目执行期间，项目经理发现完工预算发生了显著变化并且高于预期。项目经理应该做什么？

A、对项目绩效进行根本原因分析。

B、协商项目变更并调整相关方期望。

C、根据当前成本偏差调整原始预算估算。

D、审查活动持续时间以重新预测项目完工日期

10．项目经理正在管理一个即将结束执行阶段的项目。一位高层级相关方告知项目经理，项目范围中未包含一项非常重要的需求，如果没有这一需求，项目将不交付任何价值。项目经理首先应该做什么？

A、评估纳入这一新需求将对项目绩效产生的影响。

B、将该情况通知项目发起人并请求协助。

C、将需求纳入项目并尽快安排它。

D、通知相关方，不可能在批准的项目范围内增加新需求

11．一家公司一直遵循预测方法，始终等待前一阶段完成，然后再评估其产品质量。任命了一位具有混合方法经验的新项目经理，以帮助提高公司质量管理过程的效率。新项目经理应该做什么来处理过程改进？

A、按当前过程继续，并等待下一阶段提出任何改进建议。

B、与项目管理办公室（PMO）主管讨论过程改进，以更新项目交付框架。

C、定义基本规则以符合质量标准，并要求团队成员应用该规则。

D、从团队成员那里了解过程的上下文和相互依赖关系，然后定义改进

12．在定期审查期间，敏捷项目的项目经理意识到，关键相关方错过有关将开发的某些功能特性的关键信息。为了改善沟通并降低部署错误功能特性的风险，项目经理应该做什么？

A、将相关方纳入定期项目沟通，以便可以密切跟进决策。

B、进行相关方重新映射，根据相关方对项目的影响和利益程度评估相关方，并进行相应的沟通。

C、邀请相关方参加定期的展示和讲述会议，以便相关方了解项目进展，且可以收集反馈。

D、评估相关方的需要和沟通风格，并通过定期状态报告和进展会议提议一个裁剪的方法

13．项目经理加入了一个陌生行业的公司，并获得了一个具有战略重要性的项目。作为新手，并没有完全了解各部门工作项（items）的相互依赖关系，项目经理不确定如何规划项目。项目经理应该如何进行？

A、咨询组织内的高级开发人员并请求他们的输入。

B、咨询产品负责人并请求一次完整的优先级排序会议。

C、咨询组织内的高级项目经理，并请求其专家判断。

D、咨询项目发起人并请求他们的反馈

14．在财务项目执行期间，项目经理每周与项目团队会面，以评估项目进展。但是，发起人请求每天检查项目绩效。关键团队成员不同意这一要求，并辩称他们没有足够的时间参加日常会议，因为他们处于高管级别。项目经理首先应该做什么？

A、审查沟通管理计划，并在需要时提交变更请求。

B、建议发起人每周审查一次项目绩效。

C、与关键团队成员协商，发送每日报告，让发起人知道项目成本将增加。

D、评估每个团队成员亲自或虚拟参加每日会议的能力，并缩短每次会议的时间

15．一位项目经理最近加入了公司。在面试中，项目经理展示了敏捷交付的经验，项目管理办公室 （PMO）经理请求协助实施敏捷。项目经理应该做什么来在公司内开始采用敏捷？

A、与开发人员和测试人员一起组织敏捷研讨会，以获得他们在项目中使用敏捷方法的支持。

B、建议PMO经理继续采用公司当前的预测方法，直到所有执行中的项目结束。

C、评估组织的文化，以确定是否可以在项目交付中使用敏捷，并确定要使用的实践。

D、请求所有项目经理和业务经理接受项目经理以前使用的敏捷框架的培训

16．项目经理收到了一个新请求，将更多功能特性集成到产品中。该团队已全部分配，且没有预算来获取新资源。项目经理应实施什么策略来应对这种情况？

A、在每日站会上核实团队绩效并要求改进。

B、建议项目发起人增加预算，以带来新资源。

C、要求团队加快迭代并避免中断。

D、与团队讨论该问题，并决定如何一起完成工作

17．一名关键团队成员与管理层分享了有关另一名团队成员的机密信息，这种做法违反道德标准。在一次团队会议期间，一**些团队成员请求**将该关键团队成员从团队中移除。项目经理下一步应该做什么？

A、与该关键团队成员交谈，以澄清情况。

B、联系人力资源（HR）寻求解决方案。

C、与团队举行会议商榷决定。

D、暂停团队成员的职务，直至另行通知

18．项目经理安排了一次会议来识别当前项目的风险。大多数相关方没有出席会议，尽管他们先前已确认出席会议。项目经理应如何进行来完成风险登记？

A、取消会议，使用项目文档创建风险登记册。

B、运行会议并跟进每个缺席的相关方，以获取他们的输入。

C、将相关方未出席会议的问题上报给项目发起人。

D、继续会议，并将更新的风险登记册发送给所有相关方

19．为了简化项目沟通，项目经理为所有相关方建立了一个共享门户，以获取项目信息。发起人抱怨该系统并说它是无效的。项目经理应已做什么来防止这种情况的发生？

A、分析了发起人的沟通需求。

B、确保了发起人已具备使用门户的必要技能。

C、确认了门户提供了足够的信息。

D、核实了项目团队遵循沟通管理计划

20．一家公司将其总部迁往另一个城市。负责该任务的项目经理在过渡期间一直在使用预测方法。 然而，信息系统将采用敏捷方法迁移。项目经理需要决定与负责迁移系统的供应商签订哪种合同。项目经理关心的是交付结果的同时控制财务。项目经理应如何处理这种情况？

A、为整个项目签订单一协议。

B、在完成所有项目迁移后协商付款。

C、随着用户故事的完成，使用总价增量。

D、每个项目回顾后确认付款

21．一位新的敏捷项目经理试图确定团队在发布进度中的表现。哪个工具将**更深入地了解**团队的进展？

A、燃尽图

B、看板面板

C、发布计划

D、产品路线图

**22**．在项目规划会议期间，项目团队讨论了选择包含进月度进展报告中所需的信息。该报告将在执行和监控阶段生成，并将在向客户沟通项目进度时使用。将左侧的场景与右侧的行动匹配。



A、1-a, 2-b, 3-c, 4-d

B、1-a, 2-b, 3-d, 4-c

C、1-a, 2-c, 3-b, 4-c

D、1-a, 2-c, 3-d, 4-b

23．一个敏捷团队在对人力资源（HR）应用系统进行基础设施变更。相互冲突的需求由不同的相关方提交。项目经理应该做什么来帮助推进项目？

A、参加Scrum of Scrums（SoS），以识别障碍并管理依赖关系。

B、审查其他团队提供的文件，如经验教训和风险矩阵。

C、若进展缓慢，研究该技术以协助团队进行决策制定。

D、通过引导会议和分享知识，鼓励相关方进行协作

24．一名新团队成员询问他们需要了解多少关于公司内部网中的组织过程资产（OPAs）。另一名团队成员表示，他们只需要了解基础内容。然而，项目经理认为团队成员应该了解有关组织过程资产的一切。项目经理应该做什么？

A、阐明审查内网上文档的相关性。

B、为新团队成员制定未来几周遵循的培训计划。

C、请高级团队成员帮助新团队成员浏览所有文档。

D、将询问升级给团队成员的职能经理

25．一个敏捷团队在一个正在转型以快速响应变化的组织中开发产品可交付成果。财务团队正在为新产品请求项目预算。团队应该做什么来处理此请求？

A、与财务团队合作，过渡到增量预算。

B、请求财务团队根据历史数据分配预算。

C、仅向财务团队提供计划增量的预算。

D、根据当前成本绩效指数 （CPI） 推断预算

26．项目发起人的一封重要电子邮件指出，应立即为待办事项列表项（item）排序优先级。项目经理应该如何处理看板上仍然进行（open）的许多任务？

A、在分解项目（item）之前完成正在进行的小任务。

B、与团队讨论开始项目（item）的影响。

C、立即分解项目（item）并开始工作。

D、与项目发起人沟通影响

27．由于最终产品交付已第三次推迟，一位关键的相关方感到不安。项目经理与相关方会面，发现如果1个月内未发布新功能特性，可能会存在影响收入的风险。项目经理应该做什么？

A、要求产品负责人确定此需求是否需要作为最高优先级处理。

B、通知发起人最新的变化，并要求发起人排序这些功能特性。

C、指示开发团队立即处理此需求。

D、通知相关方，新需求将在下次发布规划会议上考虑

28．一家公司正在领导一个使用敏捷方法开发新产品的项目。与供应商签订合同，根据强制性范围、稳定需求和固定总价合同，为其中一个产品功能特性提供解决方案。在与供应商的会议上，项目经理被告知，该公司的业务分析师还要求供应商为另一个功能特性添加解决方案，作为其可交付成果的一部分。项目经理应该做什么？

A、要求供应商适应当前协议下的额外范围。

B、确保项目团队了解与供应商签订的协议和合同。

C、将该功能特效添加到供应商的需求列表中，以便他们能够交付该特性。

D、监督业务分析师执行的工作，以避免范围蔓延

29．一个大型项目敏捷团队的项目经理正在开发新的工作流（workflows），以满足不断变化的业务需求。随着第二个冲刺的运行，产品负责人和敏捷团队开始收到影响运行项目（items）范围变化的更多详细信息。敏捷团队请求变更冲刺目标和代办事项列表项（items）。项目经理应该做什么？

A、创建并行冲刺以交付额外项目（items）。

B、暂停冲刺，以留出时间包含新项目（items）。

C、缓和对冲刺质量期望。

D、指导敏捷团队在产品代办事项列表中添加新范围

30．在一个使用混合方法的项目中，团队在预测阶段的绩效一直非常出色。然而，当迭代开始时，团队成员开始表现出低承诺、冲突和混乱的迹象，导致士气低落。项目经理应该如何处理这种情况？

A、赋予团队成员更多的决策权。

B、识别影响士气低落的团队成员。

C、开展团队建设活动，加强协作。

D、指导团队成员了解敏捷流程和知识

31．项目经理在管理一个大型项目。项目相关方来自不同的地理区域，具有不同的文化和社会背景。项目经理希望提高团队生产力，以实现更有效和更高效的结果。项目经理应该采取哪些行动？

A、鼓励团队成员交际，让他们了解彼此的文化背景。

B、授权团队成员参与决策并掌握行动的所有权。

C、实施灵活的工作日程政策，以消除相关方之间的时区问题。

D、提供宽松的工作日程政策，鼓励团队成员居家工作

32．一个团队在使用混合方法开展项目，他们面临着来自一些相关方的很多障碍和阻碍。项目经理应该做什么来提高项目绩效？

A、授权团队成员消除障碍和阻碍。

B、为团队解决并消除障碍和阻碍。

C、要求相关方与项目经理沟通，而不是直接与团队沟通。

D、将阻碍添加到问题日志和风险管理计划中

33．在弱矩阵环境中，两名关键团队成员的任务落后，这将影响项目的成功。项目经理的进一步调查表明，他们之间存在未解决的问题。项目经理要求他们找到解决问题的方法，但没有成功。然后，项目经理与他们举行会议，以找出问题的永久解决方案，但这也没成功。项目经理下一步应该做什么？

A、将这个问题列入下次团队会议的议程。

B、将问题升级上报给更高的权威。

C、立即暂停两名关键团队成员的工作。

D、将其中一名关键团队成员重新分配到不同的任务中

34．将左侧的技术实践拖动到右侧的场景。



A、1-a，2-b，3-d，4-c

B、1-b，2-a，3-d，4-c

C、1-c，2-c，3-a，4-b

D、1-d，2-c，3-a，4-b

35．在项目早期，一名团队成员未能有效地传达他们缺席三次团队会议的原因。项目经理应如何处理这种情况？

A、直接与团队成员重申所需的项目义务。

B、向团队成员发送一封正式信函，说明他们的缺席已被记录。

C、评估团队成员缺席对所涉及任务的影响。

D、要求团队成员解释缺席的原因

36．在一个项目中期，一个经常与项目经理团队互动的业务单元经理被提升到更高的管理职位。替换的经理来自同一个业务单元，对项目有些熟悉。在获得有关新经理的更多信息后，项目经理的下一步是什么？

A、更新相关方登记册和相关方参与计划，以包含新经理。

B、向新经理发送项目章程副本，以确保了解项目目标。

C、联系以前的业务单元经理，了解有关新经理的更多情况。

D、安排一次与新经理的会议，讨论业务分析团队的计划

37．制定了一个项目范围，其中有许多假设。在执行阶段，假设发生了变化，这损害了项目的计划业务价值。项目经理下一步应该做什么？

A、按照规范交付项目管理文件中计划的内容。

B、向项目发起人报告变化的假设，并寻求支持来排序变更请求。

C、更新假设日志和变更日志，并实施变更控制过程。

D、通知客户项目无法满足项目时间线，将产生额外成本

38．在项目结束阶段，项目经理将完工报告作为正式书面文件发送给客户，表明合同已经完成。客户拒绝批准该文档，因为缺陷率为 0.1%。项目经理坚持认为，这是一个可接受的比率，因为行业的标准缺陷率为0.15%。应已做什么来避免这种情况？

A、项目经理应已审查标准行业缺陷率。

B、管理质量过程应已适当开展。

C、合同中应已适当界定验收标准。

D、合同中应已明确定义客户需求

39．一个重大项目无法获得分配给该项目的1200万美元资金。这妨碍了采购过程的开始，并且已经导致代价高昂的延误。项目经理应该做什么？

A、邀请财务部门参加下一次项目演示。

B、升级上报给项目指导委员会。

C、审查项目需求。

D、使用当前可用资源

40．一家全球性公司聘请了一名项目经理，负责在其所有位置进行新的实施。在审查了商业论证和项目章程后，项目经理注意到项目团队有不同的地点和区域需要考虑。项目经理应该做什么来应对这种情况？

A、将该情况通知指导委员会，并请求额外资源。

B、协调各个地点的虚拟和面对面会议，以改善沟通。

C、协调虚拟会议，以评估项目团队的沟通需要。

D、将此情况告知项目发起人，并请求文化方向的培训

41．项目经理负责管理客户关系管理（CRM）实施项目。项目章程已获批准，项目目前处于规划阶段。项目经理与相关方多次会面以收集初始需求。然而，每次他们会面时，相关方都会提供与之前不同的额外信息。相关方变得沮丧，发起人现在还没有反应。项目经理应已做什么来避免这种情况？

A、使用渐进明细的方式，通过附加细节来增强范围管理计划

B、启动需求规划来分析、记录和管理需求

C、应用需求启发（elicitation）促使相关方持续地参与需求过程

D、实施变更请求过程，以使变更对相关方有利

42．在为发起人准备挣值分析（EVA）时，项目经理在最新的项目报告中提供了此信息。批准的工作包成本估算：9500美元；应急储备：500美元；管理储备：应急储备的10%。项目完工百分比：50%； 项目计划百分比：40%； 项目实际成本：4500美元。项目状态的准确信息是什么？

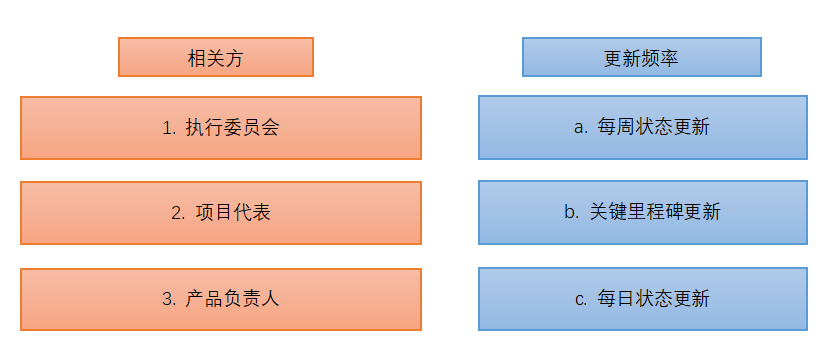
A、实际工作比计划工作少25%。

B、项目成本比计划高10%。

C、项目成本比计划低10%。

D、实际工作比计划工作多25%

43．一名项目经理指派到涉及多个行业的混合项目。这些行业在合资企业交付设施中进行了合作。每个参与行业的首席执行官（CEO）是该项目的发起人。每个行业都提名了项目代表，而后者又任命了一位在交付此类项目方面最有经验的产品负责人。将左侧的相关方与右侧合适的更新频率匹配。



A、1-a，2-b，3-c

B、1-a，2-c，3-b

C、1-b，2-a，3-c

D、1-b，2-c，3-a

44．新IT数据中心项目的供应商未能遵循需求规范中规定的布线标准。基础设施经理和供应商就这一问题展开了争论。项目经理应该做什么来解决和防止额外的争论？

A、继续监督供应商和基础设施经理之间的互动。

B、与供应商和基础设施经理举行会议，以帮助解决他们的分歧。

C、将问题上报给发起人，以便采取适当措施。

D、指示供应商在没有额外争论的情况下纠正问题

45．项目经理正在管理一个旨在每三个月向市场提供增量交付的项目。团队已分派，产品待办事项列表由产品负责人创建并排序。经过四次迭代后，产品负责人将投诉上报给CEO，因为产品不符合产品负责人的期望。项目经理应已做什么来防止这种情况发生？（本应该）

A、已审查组织过程资产 (OPAs) 和类似项目的经验教训

B、已进行待办事列表梳理，以确保符合验收标准

C、已与产品负责人一起实施冲刺审查，以及与团队进行回顾，以最大化地缩小差距

D、在每日Scrum期间开展风险管理分析

46．一个敏捷团队正在进行一个将在六个国家启动的项目。除基础产品外，每个国家都有特定的需求。据估计，开发基础产品需要六个月的时间，并需要额外的一个月时间确定每个国家的独特需求。该产品在每个国家的预期收入相同。项目经理应该推荐哪种发布策略？

A、一种基于质量的策略，通过向报告现场问题概率最低的国家发布产品，最大化地提高上市后的采用率

B、一种基于迭代的策略，通过在产品最终确定并准备在该国发布时向每个国家发布产品来实现价值最大化

C、一种基于财务的策略，通过规划同时向所有国家发布单一捆绑版本来减少发布工作和成本

D、一种基于风险的策略，通过向技术复杂性最低的国家推出产品，最大化地提高产品的感知价值

47．一个敏捷项目正在运行其六次迭代中的第二次。一位没有敏捷经验的新团队成员刚刚加入团队。在每日会议上，项目经理发现团队在实现目标方面存在问题。项目经理应该做什么？

A、向团队提供反馈，并请求对新成员进行敏捷培训。

B、向团队提供反馈，并召开会议审查团队规则。

C、向团队提供反馈，并辅导新团队成员使用敏捷方法论。

D、向团队提供反馈，并召开回顾会议以寻找根本原因。

48．在一个全球项目中，项目经理必须规划和管理团队成员和相关方之间的沟通，以确保项目能够保持正常运行并实现其目标。项目经理应该做什么？

A、为管理层相关方安排沟通培训。

B、考虑相关方之间的文化差异。

C、在所有相关方之间举行一次整合会议。

D、了解政治因素如何影响项目

49．在执行阶段，新的项目经理被指派到项目。一些关键相关方告知新项目经理，该项目存在一些严重问题。新指派的项目经理应首先应该做什么来了解问题？

A、将问题升级至项目发起人。

B、请关键相关方与项目团队讨论这些问题。

C、审查问题日志以确保这些问题已捕获。

D、检查风险管理计划，以确保有解决问题的策略

50．两位关键团队成员建议不同的方案，以防止时间超限和延误。由于观点不同，这两名团队成员之间存在冲突。项目经理接下来应该做什么？

A、将团队成员解释的事实记录在问题日志中。

B、让团队成员参考项目章程来解决冲突。

C、签发一项新的变更请求以评估此情况并沟通结果。

D、安排团队成员之间的会议以找到解决方案

51．在项目的第三次迭代中，主要发起人从公司退休，并任命了一位新的发起人。新的发起人不熟悉项目交付的敏捷方法，这导致他们对项目团队要求更多的控制。项目经理应该做什么？

A、在下次迭代审查会议上与项目团队审查发起人的请求，以获得团队决策。

B、安排与新发起人的会议，以解释敏捷方法以及团队应如何自我组织。

C、安排与项目团队的紧急会议，以便他们满足来自发起人的每一个请求。

D、在下次每日审查会上与项目团队审查发起人的请求，以提供所要求的控制

52．根据新的消费者隐私法启动的项目，项目经理和相关方对其预算估计有不同的意见。这项意见分歧的原因是什么？

A、团队的相对估算得出了两个估算值

B、使用蒙特卡洛方法可以产生不同的估算。

C、没有组织资产来支持该依据。

D、所有相关方均未使用沟通管理计划

53．一家公司涉及了一个采矿项目。有些外部相关方对采矿业不了解。项目经理应如何向这些相关方传达组织文化和项目目标？

A、雇用一家公司通过媒体渠道为项目和公司做广告。

B、非正式地请出相关方，并口头向相关方介绍组织和项目。

C、请一名团队成员直接解决相关方的信息需求。

D、编写一份概述组织结构和项目参数的报告

54．一名项目经理正在管理一个执行阶段已过半的项目，且可交付成果的质量标准已正式接受。但是，一个政府机构最近引入了可能会对项目产生重大影响的新标准。可交付成果必需变更以符合新的质量标准。项目经理应该做什么？

A、建立一个结构化的独立流程，以确定项目活动是否遵循标准。

B、评估新法规对项目的影响，并提交变更请求。

C、更经验教训登记册，并将新标准告知高级管理层。

D、安排项目团队对政府机构引入的新法规进行培训

55．对于一个敏捷试点项目，发起人为客户安排了早期产品演示。会议期间，客户意识到新特性将显著改善产品。收集新需求后，项目经理应该做什么？

A、与产品经理和团队其他成员合作更新项目待办事项列表

B、评估影响并与相关方沟通更新的产品路线图。

C、遵循变更管理计划更新风险登记册，以便将增加的范围考虑在内。

D、评估新需求的影响并启动变更请求过程

56．一位敏捷高级项目团队成员突然从组织辞职。在此离开后，其余团队成员难以访问信息，且无法完成一项可交付成果。项目经理应已做什么来避免这种情况？

A、已确保项目知识库是最新的。

B、试图重新雇用高级项目团队成员。

C、已为所有团队成员提供专业培训。

D、已更新所有团队角色的工作描述

57．项目经理被分配到一个重要的公司项目。在审查以往类似项目的经验教训时，项目经理发现最大的挑战与团队激励有关。项目经理应该做什么来避免这些挑战？

A、将团队集中办公以鼓励更多激励性团队活动。

B、请职能经理激励项目外的团队。

C、增加10%的项目预算用于团队相关的活动和奖励

D、规划在整个项目中实施团队建设策略。

58．在产品审查会议期间，一名关键相关方宣布，由于他们收到了有关该项目的充分信息，他们将不会参加任何后续会议。项目经理应该做什么？

A、通知相关方该项目可能发生变更。

B、忽略该相关方，因为产品已接近完成。

C、解释相关方参与计划中将更新需求。

D、将此作为问题记录在问题日志中，并与项目发起人一起解决

59．项目经理被调往另一个国家在其组织内执行一个项目。为成功的交付，项目经理首先应该做什么来确保团队内部的协作？

A、分配一名本地资源来管理与团队的沟通。

B、确定一种适合该地点的领导风格。

C、指导团队成员开展项目管理。

D、检查总部的资源是否也可以分配给项目

60．由于组织变革，一些关键相关方在项目中途被新的相关方所替代。因此，提出了许多新需求。项目经理应该做什么来确保项目的成功？

A、将问题升级至项目发起人，并寻求支持以保持原始需求。

B、寻求立即批准，以修订项目时间表和预算，以交付所有新需求。

C、向新的相关方强调，在项目的这个阶段不允许有新的需求

D、与相关方一起审查并排序新需求，以确定需要哪些变更请求

61．组织裁员导致关键主题专家（SME）资源离开一个多年期项目。项目经理应该做什么？

A、参考资源管理计划。

B、更新相关方登记册。

C、修订工作说明书（SOW）。

D、咨询项目发起人

62．一家分包公司正在演示其特性发布。一名关键相关方要求在产品中添加新特性。项目经理应如何处理这项新需求？

A、将变更添加到下一个冲刺，以满足客户的需求。

B、遵循变更管理流程，并在需要时与采购合作。

C、在处理新需求时，让一名仲裁员参与来解决任何冲突。

D、立即分配资源用于处理新特性以完成请求

63．一个敏捷团队已经完成了一次迭代，并将商定的特性交付给客户。令团队惊讶的是，客户不接受这些特性。项目团队进行根本原因分析。项目经理应该做什么来避免将来出现这种情况？

A、确保已完成的定义（DoD）定义明确且完整，以供未来迭代使用。

B、确保客户需求从项目开始就不会改变

C、确保开发和质量保证团队成员正确实施该特性。

D、确保团队引导者将任务正确分配给团队成员

64．项目经理正在领导一个新的敏捷项目。第一次冲刺的需求已确定，工作即将开始。 项目经理接下来应该做什么？

A、要求团队自行组织和管理分配的工作。

B、确保团队清楚每项任务的优先级。

C、根据他们的专业知识将任务分配给资源。

D、告诉团队在下一次每日站会时要关注哪些任务

65．项目经理注意到团队缺乏特定领域的主题专家（SME）。未来的许多项目都需要这种专业知识。项目经理应该做什么？

A、寻求项目发起人的帮助，从组织中的另一个团队获得一名主题专家（SME）。

B、从组织外部雇用承包商继续该项目。

C、要求团队成员记录问题并在下次项目会议上解决。

D、为其中一名现有团队成员提供成为主题专家的机会

66．项目经理正在努力创建一款产品，只要它通过严格的质量标准就可以投放市场。从历史上看，该公司一直使用预测方法，但该公司正在探索敏捷方法论的实施。该公司要求项目经理解释使用敏捷流程获得的价值。项目经理应如何回应？

A、只有提高向市场发布产品的速度，才能获得早期价值

B、在产品完全发布之前，无法实现早期价值。

C、早期价值可以通过在初始阶段测试最重要的特性来修复偏差获得。

D、只有当测试版产品能够发布市场时，才能获得早期价值

67．绩效审查后，一名团队成员与项目经理接触并寻求反馈。项目经理提到关于该团队成员是一个积极的团队成员并且通常按时完成他们工作的传闻信息，即使他们已经工作迟到了一两次。该团队成员对年度绩效审查中没有包含更好的信息表示沮丧。项目经理应该做什么来防止这种挫败感继续下去？

A、查看该团队成员的关键绩效指标（KPI），并提醒团队成员这些指标是如何确定的。

B、设定团队绩效目标并解释团队如何获得相同的绩效分数。

C、请求人力资源部（HR）提供为该项目确定的关键绩效指标（KPI）。

D、为团队成员提供速度跟踪工具，并解释团队成员如何查看和跟踪绩效。

68．在一个创造完美纸飞机的项目上，飞机的开发是迭代进行的。机翼和机尾上的作品是使用预测方法完成的。其中一名相关方提出的需求与产品负责人的需求冲突。谁负责分析新需求并做出最终决定？

A、项目经理

B、产品负责人

C、项目发起人

D、Scrum Master

69．正在为一家公司构建一套软件系统。一旦系统投产后，团队希望收集使用数据来评估交付的价值。项目主管应使用哪项评估实践来获取准确的使用数据？

A、访谈用户样本来获取使用数据。

B、在软件中构建功能来收集操作使用数据。

C、将反馈表嵌入系统供用户响应。

D、向所有用户发送一份有关最有用特性的调查问卷

70．一些开发人员在完成年度回顾并领取年终奖金后递交了辞呈。项目经理无法及时找到所有开发人员的替代者，以满足项目的最后期限。项目经理应该做什么？

A、降低招聘标准。

B、将问题记录在问题日志中。

C、分析影响并通知相关方。

D、请求增加预算以招募更多开发人员

71．项目经理识别了两个团队成员之间的问题，该问题在项目的第二次迭代期间影响了其中一个可交付成果的开发。项目经理应该如何解决这个问题以避免对项目产生任何影响？

A、安排与两位团队成员的会议，以了解问题并引导双方都满意的解决方案。

B、将两个团队成员上报给各自的职能经理，并让他们采取适当的措施。

C、联系职能经理，请求替代相互冲突的团队成员。

D、向两位团队成员发出警告，表示如果问题继续存在，他们将从项目中移除。

72．项目经理提交项目团队创建的软件版本。在审查会议期间，一名团队成员将最近的一项法规通知项目经理，该法规要求在软件中进行双重验证过程。但是，产品发起人强烈坚持不应该对软件进行更新。项目经理应该做什么？

A、按原样发布软件并启动新项目以交付新要求。

B、在不通知发起人的情况下，将新要求包含在软件的下一次迭代中。

C、收集法规要求并遵循变更控制过程。

D、通知团队，发起人决定拒绝任何变更，并按原样发布软件

73．一个项目处于合同谈判的最后阶段。项目经理正在起草一份供应商协议。项目经理应如何定义协议中的变更请求流程？

A、允许客户和供应商提出变更。

B、始终将客户变更优先于任何其他变更。

C、声明只接受关键变更。

D、注明批准后不接受变更

74．项目经理正在准备一份项目收尾报告。项目发起人对项目的成功充满信心，但客户不确定项目产出能否满足他们的业务需求。项目经理应在收尾报告中强调哪方面来解决相关方的担忧？

A、如何满足验收标准

B、如何管理质量

C、如何管理相关方

D、如何管理范围，自组织团队按承诺交付

75．团队接受了使用新技术的开发任务，且迭代开始降低速度。什么管理决策适合这种情况？

A、向团队增加新成员并提高速度。

B、为团队成员提供学习和适应技术的机会。

C、移除团队中绩效不佳的团队成员。

D、将项目重新分配给一个使用过该技术的团队

76．运营经理不断对项目给公司带来的效益表示担忧。虽然有些担忧是有道理的，但大多数时候，这些担忧造成了项目会议的延误。项目经理应该如何处理这个问题？

A、审查运营经理的担忧，并确保这些问题得到解决。

B、将这些担忧升级至项目发起人，并讨论解决这些问题的方案选项。

C、与业务总监讨论会议延迟，并就这些担忧寻求支持。

D、将运营经理的担忧纳入风险登记册，并分配减轻风险的措施

77．在项目的执行阶段，指派了一名新项目经理来替换之前的项目经理。当项目经理开始管理项目时，他们发现团队绩效显著下降，这影响了项目的关键绩效指标（KPIs）。该团队在过去类似项目上表现良好。项目经理接下来应该做什么来改善这种情况？

A、估计基准影响并提交变更请求。

B、召开团队会议，识别绩效下滑的根本原因。

C、审查资源管理计划和组织资产。

D、实施压缩技术，使项目重回正轨

78．项目经理是混合项目管理的新手，对项目感到担忧，因为它具有很高的需求不确定性。该团队具有混合项目方面的经验，开展每日站会，并致力于项目。项目经理担心失去对项目的控制，并希望发挥更核心的作用。项目经理应如何处理此问题？

A、将项目方法更改为预测方法。

B、将问题上报给变更控制委员会（CCB），并征求意见。

C、修改每日站会，以包含项目状态报告

D、承担支持和授权项目团队开展工作的角色

79．正在采用混合方法开发一个新设施项目。第三次迭代后，项目经理发现团队的生产率下降。项目经理接下来应该做什么？

A、在下一次回顾中讨论这个问题。

B、与团队查看迭代持续时间。

C、鼓励团队提高其绩效。

D、减少迭代待办事项列表

80．项目经理正在从一个预测生命周期项目转到一个新的敏捷项目。项目经理应如何管理和控制新项目的范围？

A、制定一份计划，在更短的时间内完成更多的工作。

B、估计团队可以完成的工作并定义故事大小，以使项目处于控制。

C、花很短的时间定义范围和构建原型来梳理需求。

D、创建范围基准，并将其余的部分作为待办事项列表活动

81．在过去的几年里，公司进行了多次员工和运营变革，显著地改善了公司文化。最近指派的一名项目经理向新项目主管汇报。项目经理注意到，该主管的领导风格是尽可能短的时间完成工作，而不考虑运营和员工的影响。这引起了一些员工的抱怨。项目经理应如何处理这种情况？

A、再次回顾公司的整体组织文化。

B、向员工解释他们需要听取主管的意见

C、与主管讨论公司文化，以澄清期望。

D、请求将新主管分配到另一个项目

82．项目经理正在管理一个即将到达中间点的项目。组织已在该项目中投入了大量资金，并认为可交付成果将超过主要竞争对手F公司，且盈利将非常可观。有传言说，F公司正在谈判收购该组织，这将使该项目处于危险之中。项目经理应该做什么？

A、与项目团队会面，实施收购的风险应对计划。

B、向相关方展示项目可交付成果相对于竞争对手产品的效益

C、继续开发项目，并将情况记录在风险登记册中。

D、利用管理储备加快项目发展

83．在公司网络升级期间，客户通知项目经理，政府代表通知客户一个单独的项目将影响网络升级。升级中的任何变更都将影响项目的成本和进度。项目经理首先应该做什么？

A、与主题专家（SMEs）进行影响分析。

B、实施变更请求以增加预算和进度。

C、将单独项目的影响告知政府代表。

D、与项目相关方查阅和更新风险登记册

84．当客户增加一名新项目团队成员时，项目经理刚刚完成项目规划。项目经理知道，新团队成员只在远程工作，而不在主办公室。此外，新团队成员在面对面的环境中快速参与决策，但在其他方面反应迟缓。项目经理应如何在其规划中反映这一点？

A、发出反复的现场项目会议邀请，以确保团队成员的出席。

B、将该团队成员纳入相关方登记册并更新沟通管理计划。

C、更新项目章程，以包含该项目的新团队成员。

D、监控新团队成员的投入，以衡量他们对项目的价值

85．一名新团队成员在特定的入职期后绩效不佳。项目经理接下来应该做什么？

A、指导新团队成员，努力提高他们的绩效。

B、将新团队成员放入绩效改进计划中。

C、创建信息发射源，作为表现最佳的排名列表。

D、与新团队成员就如何提高绩效进行头脑风暴

86．项目经理收到客户领导团队关于其对电子邮件更新频率不满的反馈。项目经理首先应已做什么来防止这种情况？

A、已更新沟通管理计划

B、已分析客户的利益和参与度

C、已安排每周更新会议

D、已了解客户的公司文化

87．设备供应商将为客户公司实施新的生产线。为期一年的项目将包括2至4个月的迭代；但是，客户的项目经理没有敏捷经验。项目经理应如何确保客户在日常会议中得到有效代表？

A、建议为客户团队提供必要的敏捷知识传递会议，以与每日会议目标一致。

B、推荐最适合客户项目经理时间表的敏捷培训计划。

C、将项目重新调整为预测方法，以确保团队之间的最佳协作。

D、为客户项目经理提供敏捷最佳实践文档和网络资源

88．一名项目经理刚刚被分配到一个正在开发一个新设计产品的团队。工作分解结构（WBS）已创建，并已将活动分配给团队成员。项目经理发现，其他团队成员可以更快地完成一些活动。如果当前任务保持不变，项目可能会延迟2周。在这种情况下，项目经理应该做什么？

A、审查工作分配并重新分配一些任务，以缩短关键路径。

B、要求团队成员加班，以根据进度计划按时完成任务。

C、因为项目管理计划已获批，保持任务分配不变。

D、按计划维持任务分配并压缩其他任务，以保持项目如期完成

89．项目经理刚刚被分派到一个项目，担任经验丰富的敏捷团队的领导者。项目经理应如何影响团队实现项目目标？

A、使用计划驱动的方法来证明对项目的控制

B、对团队作出判断。

C、增加主题专家（SMEs）的数量，以取得更好的结果。

D、对团队完成必要可交付成果的能力的表示信任

90．项目经理负责为将在几年内执行的长期项目提供预算估计。项目经理在此阶段应执行哪项基本任务？

A、将关键风险纳入成本基准。

B、执行自下而上估算。

C、包含预计的通货膨胀率。

D、执行类比估算

91．对于一个正在进行的项目，将左侧的关键绩效指标（KPIs） 与右侧的正确类别匹配。



A、1-a, 2-a, 3-b, 4-b

B、1-a, 2-b, 3-a, 4-b

C、1-b, 2-b, 3-a, 4-a

D、1-b, 2-a, 3-b, 4-a

92．在项目结束时，项目经理被要求提交项目文件进行内部审计，以响应监管要求。项目经理在项目开始时应已做什么来确保项目文档能够满足这些要求？

A、已与相关方确认文档要求

B、已实施新的变更控制政策

C、已更新项目模板

D、已进行文档审查

93．项目经理收到信息，准备向项目指导委员会报告项目的每月绩效。

实际进度(EV/ES) = 2个单位

计划进度(PV/PAR) = 3个单位

实际成本(AC) = 2个单位

预算成本(PV) = 3个单位

项目经理应该向项目指导委员会作什么陈述？

A、该项目目前落后于计划，但低于成本，将提交时间和预算增加申请。

B、该项目目前落后于计划，但在计划支出之内，项目经理很高兴地宣布项目成本节约。

C、该项目目前落后于计划，相应的成本节约，不应采取进一步行动。

D、该项目目前落后于计划，相应的成本较低，并正尽一切努力加快延迟的活动。

94．一名项目经理正致力于一款新的、创新的产品。在项目开始并将提议与政府机构沟通后，这些机构回应说，他们对该项目印象深刻。然而，他们提到，该产品将需要经过1年的广泛测试，而这个时间没有在合同中批准。项目经理应该做什么来处理这种情况？

A、查看风险登记册并与团队讨论替代方案。

B、聘请监管顾问来移除测试要求。

C、在变更日志中包含该事件的详细描述。

D、升级并与项目发起人讨论这个问题。

95．项目经理领导着一个由不同年龄的多元化人员组成的团队。项目的工作时间是在项目开始时设定的，所有团队成员都同意了这个时间。但是，在项目的后期，其中一名团队成员告知项目经理，由于团队成员的个人承诺，先前商定的工作时间不再有效。项目经理应该做什么？

A、与团队成员及其职能经理讨论缺乏奉献精神的问题。

B、将该团队成员从项目团队中移除，以便公平对待其他成员。

C、允许最资深的团队成员决定适合团队的时间

D、协同重新评估团队的工作时间，使团队不受问题阻碍。

96．在迭代项目中，团队成员在回顾中提出了一个问题，即团队协作工具未正确使用。项目经理将为此错误负责。项目经理应该做什么？

A、与团队审查团队协议。

B、查看其他协作工具选项。

C、请求协作工具的支持。

D、将此错误视为健康的冲突。

97．一名项目经理在一家拥有多个全球办事处的公司工作。在为新项目进行资源规划时，项目经理意识到公司要求项目包括来自不同大陆的团队成员。项目经理应该做什么来确保成功的项目执行？

A、邀请所有资源到项目经理的所在位置，以形成一个凝聚力的团队，直到所有可交付成果完成。

B、与每个位置联系并检查他们偏好的沟通方式。

C、在项目的第一天发送有关项目可交付成果信息的电子邮件。

D、计划与项目发起人举行会议，讨论只利用当地同事的可能性。

98．在项目中途，客户团队中一位非常重要的决策者表示出不愿意参加会议并批准对项目成功至关重要的决定。据传闻，此人因在报告草稿被正式公布之前没有被寻求参与审查而感到不受尊重。项目经理应该做什么？

A、亲自向决策者道歉，以便与他们就未来的可交付成果建立融洽的关系。

B、在做出决策之前，参考执行、负责、咨询和知情（RACI）图，以识别决策者在项目中的角色。

C、更新相关方参与度评估矩阵，并向所有项目团队成员发布副本。

D、从相关方登记册中评估决策者的参与需求，并确保这些需求已更新。

99．一名项目经理为A国的一个组织工作，负责在B国开设第一家实体店。发起人已经确定了该商店所在的城市，并希望尽量减少与当地政府的任何潜在问题。项目经理应采取哪项行动来满足发起人的要求？

A、与该组织的项目管理办公室（PMO）合作，在该市建立一个由城市居民组成的项目团队。

B、与组织法律部门合作，识别当地法规，以确保项目合规。

C、与该组织的房地产部门合作，并联系当地政府，以确定该商店的最佳位置。

D、与当地政府合作，建立将在商店工作员工的个人资料。

100．项目经理正致力于交付一个需要快速向公众部署的解决方案。项目团队经验丰富，相关方支持交付，客户也参与合作。项目经理应采用什么策略来确保解决方案的按时交付？

A、要求发起人就分配额外资源以按时完成提供支持。

B、制定高层级增量交付计划，尽可能早的获得客户的反馈。

C、制定所有里程碑、可交付成果、功能和资源分配的详细计划。

D、与客户会面，就解决方案的组件和优先级达成一致。

101．一个项目正在实施一项新的先进技术。为了处理此类项目固有的可变性，选择了混合方法。项目开始时，团队成员所需的技能组合已明确。但是，随着项目的进展，所需技能发生了转变。实现计划日期对客户至关重要。项目经理应该做什么？

A、更新风险登记册以反映可变性并监控情况。

B、通过让客户签署需求清单来减少项目的可变性。

C、制定并执行培训计划，涵盖新技术要求的所有方面。

D、谈判协议以尽快获得具有所需技能的新人员。

102．一家大型公司正在开发一款革命性的产品。项目团队正在采用一个敏捷流程。这项工作很复杂，对他们将要开发的内容没有确切的需求。团队需要建立战略愿景。应该采用哪种方法来制定这一愿景？

A、项目团队将制定愿景。

B、项目发起人应定义愿景。

C、主要相关方应决定共同的愿景。

D、业务和IT将合作来制定共同的愿景。

103．当地市政建设部门的一位代表打电话询问，为什么没有送交特定的表格。项目经理首先应该做什么？

A、查阅组织过程资产（OPA），再进行下一步。

B、立即安排团队会议讨论这个问题。

C、更新问题日志并继续项目活动。

D、停止所有工作包，直到问题得到解决。

104．项目团队正在开发一个具有固定交付时间的监管应用程序。该团队采用混合方法，并将开发分为三个冲刺。前两次冲刺没有产生所需的结果，主要是因为功能单元的延迟。如果应用程序未完成，财务总监会因即将受到的制裁而焦虑不安。项目团队士气低落。项目经理应该采取哪两种行动？（选择两项）

A、辅导团队并满足他们的需求，以实现更高的绩效。

B、承担一些开发工作来快速跟进项目。x

C、调整项目时间线以适应延迟。x

D、为下一个冲刺设定新的目标，以解决延迟。

E、让职能经理参与解决延误的原因。x

105．正在进行的软件项目的项目团队中纳入了一名新成员。该团队成员是唯一可用的资源，但没有完成活动的适当经验。项目经理应该做什么来确保该团队成员的经验缺乏不会对项目产生负面影响？

A、为新团队成员安排一个培训课程，以填补他们的经验空白。

B、向所有项目团队成员（包括新成员）提供每周反馈。

C、将此作为问题记录在项目问题日志中，并与资源经理交谈。

D、确保在项目时间表内为该团队成员安排辅导会议。

106．在项目实施期间，对所提议的解决方案进行了概念验证，并确定当前技术无法支持它。项目经理接下来应该做什么？

A、将此项目添加到问题日志中，并与团队探索可能的解决方案。

B、更新风险登记册，表明团队领导必须选择新技术。

C、使用根本原因分析（RCA）技术（如石川图）来确定当前技术不支持的原因。

D、请另一位团队成员使用当前技术重做概念验证，以确保它确实不是一个选项。

107．一个提供材料信息系统的敏捷项目已经开始。在开工（kick-off）会议上，团队意识到相关方想要在2个月内获得解决方案，但交付整个项目至少需要4个月。项目经理应联系谁来帮助团队加快交付？

A、人力资源（HR）部门-要求为项目团队增加更多资源。

B、产品负责人和相关方-对产品待办事项列表的需求进行优先排序。

C、团队-让他们提高速度来完成相关方的需求。

D、相关方-对产品待办事项列表的需求进行优先排序。

108．项目经理正努力争取关键相关方的参与，他们经常不参加项目会议。项目经理应该做什么？

A、通过提前分享议程来设定明确的会议期望。

B、重新安排会议来与相关方的可用性保持一致。

C、将问题升级上报给高级管理层。

D、分发沟通管理计划。

109．项目经理正在执行一个由外部供应商提供一些可交付成果的项目。在将合同授予供应商后，项目经理被告知供应商在不同的项目上落后于进度。寻找另一家供应商将超出预算。项目经理首先应该更新什么？

A、相关方参与计划

B、风险登记册

C、问题日志

D、经验教训登记册

110．团队领导一直高度投入和参与项目，并且在没有指挥链（指挥系统）或权限级别的情况下运作。团队领导在做什么？

A、塑造指导型领导

B、塑造适应型领导

C、塑造指挥型领导

D、塑造服务型领导

111．一名项目经理从市场分析师那里得知，竞争对手刚刚发布了一份新闻稿，宣布推出使用特定创新的产品。项目经理很担心，因为公司正在启动一个涉及相同创新的项目。新项目的一个关键目标是，该产品将率先以这项创新推向市场。项目经理接下来应该做什么？

A、将问题记录在问题日志中并上报给项目发起人。

B、审查项目章程中的项目目标和退出标准。

C、请研发负责人决定下一步行动。

D、通知项目发起人并建议取消项目。

112．当产品负责人发生变化时，敏捷项目已完成25%。新产品负责人对项目的成功没有表现出兴趣，其中一个冲刺被推迟了，因为可交付成果未按时获得批准。项目经理应已做什么来避免这种延迟？

A、已更频繁地与产品负责人沟通项目状态

B、为更好的参与，已重新评估新产品负责人的需求

C、已更新相关方参与计划，以反映产品负责人的变化

D、已更新沟通管理计划，以反映沟通需求的变化

113．环境政府机构的一个监管部门最近禁止生产指定厚度的塑料包装产品。这项禁令将在12个月内生效。一家从事替代包装的初创公司的项目经理一直在监控这项法律的进展情况，并且作为风险管理的一部分，已经识别了能够支持不断增长的客户群的新产品。项目经理接下来应该做什么？

A、将新法律作为扩大市场份额和分享拟议产品的机会告知管理层。

B、组织与所有相关方的会议，并审查相关方参与计划。

C、继续生产过程，并计划在下一次年度目标审查会议上讨论变化。

D、在12个月期限结束后，开始营销活动以销售替代包装。

114．项目经理必须管理一个文化和地理位置不同的虚拟应用控制软件团队。项目经理希望以实时方式促进开放式协作。项目经理应该做什么？

A、提供即时通讯软件。

B、将所有信息记录在团队wiki上

C、引导定期电话会议。

D、促进远程站点联合组织的应用

115．项目经理正在管理一个项目，该项目将处理数百万用户的敏感数据。发起人提到，据他们所知，该项目在其国家似乎没有任何合规要求。在这种情况下，项目经理应该做什么？

A、请求合规负责人提供专家建议，以确认项目是否有合规要求。

B、就国家数据保护政策进行独立研究，以符合法律和监管合规。

C、相信发起人的专业知识，并相信该项目没有合规要求。

D、与国家合规机构核对，以确定项目在该国是否有合规要求。

116．在新IT解决方案项目执行期间，一项特性的测试未成功。由于此延迟，上线里程碑现在受到影响。进行了广泛的分析后，在上线日期之前将无法解决这些缺陷。项目经理接下来应该做什么？

A、确定在没有此特性的情况下是否将交付业务价值，并试图在上线里程碑后修复缺陷。

B、通过实施额外的测试来改进控制质量过程，以在上线里程碑之前最大限度地减少缺陷。

C、评估该特性的相关性，然后分析变更请求的提交以将其从范围中删除。

D、包含针对特性缺陷的额外减轻措施，并更新风险管理计划。

117．敏捷团队正在升级组织的管理系统。尽管项目范围已彻底明确，功能性需求也已移交项目团队，而没有主题专家（SME）可持续从事项目工作。项目经理担心团队的进展会因缺乏知识而受阻。哪两个项目事件将协助项目经理确定是否属于这种情况？（选择两项）

A、待办事项列表梳理

B、需求分析

C、冲刺计划

D、回顾

E、未注册版本

F、站会

118．一家公司正在进行转型项目。在规划会议期间，一些相关方经常意见不一，经常利用个人论点来支持他们的立场。团队对这种情况感到沮丧。项目经理应已做什么来避免这种情况？

A、已要求相关方不要在会议期间发表意见。

B、强化高层管理具有决策权。

C、邀请一位高层发起人参加会议以减少分歧程度。

D、已在讨论开始前制定基本规则。

119．项目经理正在审查大型项目集的要求。项目团队应优先考虑哪些要求以避免被罚款？

A、建立公司流程

B、开发新产品线

C、认证可持续产品

D、遵守新规定

120．产品负责人在待办事项列表中增加了新的高优先级工作。项目经理正在与一个专门的敏捷团队合作，该团队并不专注于这一特定工作领域。团队审查了工作并希望接受它，但承认没有与专门从事这一领域的另一个团队相同的效率水平。在这种情况下，项目经理应该做什么？

A、评估项目可能延误的影响，并鼓励团队在影响可接受的情况下开展工作。

B、将具有专业技能的临时成员添加到团队中，以高度的信心完成工作。

C、拒绝该团队待办事项列表的工作，并要求产品负责人将其添加到另一个团队的待办事项列表中。

D、接受工作，并外包给具有专业技能的另一个团队；然后整合解决方案。

121．项目经理即将与团队启动一个新项目。由于一个前所未有的事件，所有团队成员目前正在远程工作。项目经理应如何确保项目信息共享的连续性？

A、鼓励团队创建和分发较大的每周报告。

B、建立清晰的沟通渠道，增加团队在线互动。

C、建议团队尽可能多的与所有团队成员沟通。

D、发送多封有关项目里程碑截止日期的电子邮件。

122．一位新项目经理正在接管一个引人注目的项目，并被告知必须重点管理一名关键相关方。该相关方不会马上批准项目、用户验收测试（UATs）或里程碑。项目经理首先应该做什么？

A、与项目团队会面，了解对此相关方的担忧。

B、安排与相关方的会议，询问他们希望如何参与。

C、与项目发起人会面，解释相关方分析没有有效开展。

D、参考有关如何管理该相关方的历史数据和项目工件。

123．采购系统项目处于执行阶段，项目发起人要求与项目经理召开紧急会议。由于引入新的供应商进行采购，因此需要变更范围。否则，该项目将无法按计划交付价值。项目经理接下来应该做什么？

A、召集项目指导委员会会议，讨论初始需求和拟议的变更。

B、向变更控制委员会（CCB）提交范围变更的变更请求。

C、向项目发起人申请额外预算，以适应范围变更和项目团队。

D、要求项目团队继续工作，直到做出范围变更的决定。

124．项目经理正在与位于不同国家的相关方合作。项目团队希望访问知识库，但访问这些知识库时遇到了困难。项目经理了解到，目前没有可用于分享知识和经验教训的系统。项目经理应该使用哪种沟通方法来分享数据？

A、推式沟通

B、人际沟通

C、互动沟通

D、拉式沟通

125．一名项目经理决定在不增加项目成本的情况下，将最新的技术改进与客户的设备相结合。在完成并提交项目可交付成果后，客户拒绝了这些设备，尽管他们具有最新的特性。项目经理应已做什么？

A、已记录技术审查的新变更

B、已遵从客户规格

C、已将变更纳入项目范围

D、已审查质量检查

126．在获得项目管理计划批准的会议上，项目经理意识到演示中有很多细节，以至于许多相关方没有积极参与这一过程。相关方同意范围、目标和时间表，但没有给予它们实质性的考虑。项目经理应该如何进行？

A、停止会议，并重新安排另一个时间与更简洁的演示。

B、在重新召开另一次批准会议之前设立信息审查会议。

C、尽快获得批准并结束会议。

D、获得批准并承诺通过电子邮件向相关方发送更多信息以澄清技术细节。

127．一位团队成员表示，他们的用户故事要到迭代结束时才会完成，因为他们的职能经理要求他们协助解决高优先级的生产问题。项目经理应该做什么？

A、与产品负责人讨论用户故事将不会在此次迭代中完成。

B、将问题上报给项目发起人来解决并调整项目燃尽图。

C、与团队成员的职能经理会面，以设法消除障碍。

D、告诉项目团队成员不要处理生产问题，并通知其经理。

128．一家公司正在帮助其客户推出创新产品。在冲刺审查期间，产品负责人识别到产品未包含关键特性，这些特性作为产品待办事项列表的一部分先前已排序。项目经理接下来应该做什么？

A、延长冲刺时间线，以便团队能够处理缺失的特性。

B、与产品负责人和团队合作规划接下来的冲刺。

C、通知产品负责人此问题需要升级到管理层。

D、启动变更请求过程以包含这些缺失的特性。

129．一家应用程序开发公司在最具盈利性的应用最新发布之前，该公司的项目经理正在与相关方会面。相关方提到以下关键点：

1）本次发布计划对公司进行重大的品牌重塑，但品牌重塑被推迟了3周。

2）开发过程改进将在4周内完成。

3）该公司正在预售更新后的产品，发布日期为下周。

项目经理应向发起人推荐哪些措施？

A、暂停产品发布，直到市场延期得到解决。

B、延迟品牌重塑，立即发布产品，以解决已实现的改进并履行销售承诺。

C、让销售团队联系客户，告知产品发布被延迟。

D、推迟产品发布，直到过程改进延期得到解决。

130．一家公司需要先于竞争对手在市场上推出新产品。该项目将在4个月内执行，分为8次迭代。在第七次迭代审查期间，发起人要求提供一项提高用户效率的新特性。项目经理应该做什么？

A、记录一项变更请求并提交给变更控制委员会（CCB）。

B、提高团队按时完成项目的能力。

C、估算相关成本并要求延长项目。

D、邀请相关方讨论范围优先级。

131．一名项目经理加入一家初创公司，发现首席技术官（CTO）鼓励团队为了追求速度而忽略某些程序。项目经理应该做什么来确保将来遵循所有程序？

A、制定团队容易遵循的新程序。

B、指示团队应始终遵循这些程序。

C、与首席技术官和团队启动程序的审查。

D、将问题上报给首席执行官和董事会成员。

132．在项目规划期间，为开发团队分配了一个商定的工作包，以确定将新服务与旧系统集成的适当模式。首席开发人员已请求与项目经理会面，并正在寻找选择哪种技术的方向。项目经理应如何帮助指导该首席开发人员？

A、指导首席开发人员对所有产品和解决方案进行加权评估。

B、建议首席开发人员和团队咨询项目架构师和/或其开发团队负责人。

C、鉴于首席开发人员的顾虑，将此工作包重新分配到另一个区域。

D、倾听该顾虑并建议授权首席开发人员和团队推荐最佳方法。

133．在冲刺审查期间，一位关键业务相关方决定变更新系统中的数据集成。该请求未包含在批准的文件中。相关方坚持认为，这项变更是必要的。在审查请求后，该团队提供了800小时额外工作的估算。项目经理接下来应该做什么？

A、立即开始工作，因为相关方已表示有必要进行此变更。

B、与团队成员进行影响分析和风险评估，并审查优先级和批准情况。

C、通知相关方，变更成本太高，无法承受。

D、将项目变更请求提交给变更控制委员会（CCB）审批。

134．一个项目开始其六次迭代中的第三次，交付绩效为95%。一名团队成员未参加过每日会议。项目经理应该做什么？

A、安排与团队成员的一对一会议，讨论他们的缺席。

B、邀请团队成员与团队分享他们缺席的详细信息。

C、授权团队解决导致团队成员缺席的冲突。

D、安排与团队成员的职能经理进行非正式对话。

135．项目经理在一个监管非常严格的行业工作。项目经理被要求定期提交与项目合规性相关的更新。项目经理的定期更新中应包含哪两项？（选择两项）

A、用户界面反馈

B、供应商评估

C、质量记录

D、财务报告

E、云托管指标

136．项目与同一项目组合中但正在国际地点开发的其他项目交互。其中一个国际项目提议在该项目中实施战术变更。项目经理接下来应该做什么？

A、在变更通过变更控制过程时，将焦点保持在优先项目上。

B、拒绝变更请求，因为它可能会对项目的绩效产生负面影响。

C、利用团队与国际同事的联系，获取有关未来变化的早期预警。

D、尽快实施变更请求，避免累积新的范围。

137．一位项目经理正在一家成功的初创公司内领导一个项目，该公司为零售市场生产软件。该项目正在使用混合方法进行管理，该方法将每两周冲刺一次与阶段关口审查相结合。审查日期已近，在待办事项列表梳理会议上，项目经理意识到需要额外的故事来集成所有特性和发布原型。项目经理应该做什么？

A、评估范围基准影响并提交变更请求。

B、对待办事项列表内容进行优先排序，并安排产品演示。

C、使用燃尽图估计新的完工日期。

D、安排变更控制委员会（CCB）会议，以评估基准影响。

138．一名项目经理在项目中途被指派。团队成员分布在全国各地的不同地点，无法经常亲自会面。在一次状态审查会议上，其中一位相关方强调，他们不知道项目可交付成果的状态。项目经理首先应该做什么？

A、审查相关方管理计划，并更新相关方登记册，以便纳入项目管理计划。

B、审查沟通管理计划，并核实项目管理计划中是否获取了相关方的需求。

C、请求项目团队包含相关方的详细信息，并确保与相关方共享项目状态报告。

D、安排一次与相关方的会议，并将相关方的需求纳入项目管理计划。

139．在一家飞机制造公司工作的Scrum团队已经完成了一个关键项目的第一次迭代。对项目发起人而言，在预算内按时完成项目非常重要。燃尽图表明项目落后于计划。项目经理应该采取哪两项行动来管理障碍和提高团队的速度？（选择两项）

A、与团队合作，尽快消除障碍。

B、授权团队做出决定以消除障碍。

C、将复杂度高的项目移至最后一次迭代。

D、查找导致瓶颈并降低团队敏捷性的过程。

E、将复杂度高的项目分配给高级开发人员。

140．项目即将结束，并且最终可交付成果已被客户验收。项目团队对该项目的成功感到高兴；然而，客户组织中的一些群体认为该项目的目标没有实现。项目经理应已做怎么来避免该问题？

A、已根据沟通管理计划开展项目报告。

B、已向关键相关方分发详细的质量管理计划。

C、已识别关键相关方，并将所有这些相关方都纳入了项目协议讨论。

D、已在收尾阶段包含最终报告以确保达成共识。

141．一名关键项目相关方未参加任何项目会议，并且提供项目团队未能按时交付的虚假信息。项目经理应该做什么来应对这种情况？

A、与关键相关方共享会议记录。

B、将最新状态报告通过电子邮件发送给关键相关方。

C、为关键相关方创建新的沟通工件。

D、与关键相关方讨论沟通需求。

142．尽管问题在项目生命周期内已解决，但在项目上线日期后六个月再次发生。项目经理在前一阶段应该已做什么来避免这个问题？

A、已确保项目团队记录了有关该问题的经验教训

B、已确保项目团队针对该问题采用长期解决方案

C、已要求项目团队与用户进行更多测试

D、已与相关方讨论了这个问题

143．一个项目团队已经在一起很长时间了，由三个不同的项目经理领导。最近，其中一名团队成员的绩效一直在下降，并影响了项目的交付。现任项目经理应如何确保团队绩效得到改善和持续？

A、每季度组织一次团队建设活动。

B、请求在团队中添加新团队成员。

C、促进团队成员参与并制定一份发展计划。

D、与职能经理联络，以替换该团队成员。

144．一名项目经理被指派到一个新的水处理厂项目，该项目已经拖延多年。项目章程中透露，该项目的发起人来自三个不同的业务单元。这是发起人第一次实施这类的项目。项目经理应该做什么？

A、审查类似项目的知识库。

B、立即安排项目开工（kick-off）会议。

C、建立指导与辅导会议。

D、与项目发起人会面，以使期望保持一致。

145．变更控制委员会（CCB）已批准在产品中添加新组件的变更请求。在批准后，运营经理发现变更，并抱怨变更的实施将对生产线造成重大干扰。项目经理首先应该做什么？

A、与运营经理会面，解释变更的背景，并了解运营经理对变更的担忧。

B、正式承认运营经理的担忧，并提出新风险，即由于制造困难，项目可能会延迟和超预算交付。

C、将问题升级上报给项目发起人，因为添加组件的决定带来很多好处，即使它会对生产线造成破坏性影响。

D、与设计团队一起领导一次根本原因分析研讨会，以识别导致决定添加与生产线不兼容组件的故障。

146．在项目审查会议上，项目发起人担心项目可能无法按计划交付结果。基于此，项目经理正在评估项目状态。项目经理应使用哪些信息作为项目实际交付价值的指标？

A、该项目低于预算，符合进度。

B、相关方对当前状态感到满意。

C、该项目与项目章程保持一致。

D、该项目与效益管理计划保持一致。

147．项目团队由A国成员和B国主题专家（SMEs）组成，时差为12小时。项目经理可以做什么来改善两国团队成员之间的互动？

A、探索让两个团队集中办公的机会。

B、确保产品负责人和业务主题专家全面参与范围规划会议。

C、识别虚拟沟通方式，并相应地安排定期团队会议。

D、规划频繁的面对面会议。

148．项目经理正在从事一个高度复杂的项目。在项目执行期间，当地政府修改了某些环境法规，这可能会延迟项目。项目经理应立即采取什么行动？

A、更新项目基准。

B、更新问题日志。

C、更新风险登记册。

D、更新变更请求日志。

149．一名关键资源新近分配给项目。项目经理和资源在以前的项目中相处得不好。该资源是确保完成此项目重要组成部分所必需的。项目经理应该做什么？

A、与项目发起人讨论这个问题，并请求在项目中替换该关键资源。x

B、请求关键资源的职能经理在项目期间直接与资源合作。x

C、努力解决与关键资源的分歧，建立良好的工作关系，确保项目成功。

D、在整个项目中密切监督关键资源，但不要让项目发起人知道冲突。x

150．客户直接与 Scrum 团队互动，并不断请求变更优先级。这在团队成员中造成混乱，他们向项目经理抱怨。项目经理应该做什么？

A、建议客户与产品负责人讨论变更。

B、将此问题记录在冲刺待办事项列表中，以便在团队会议上讨论。

C、鼓励团队向客户澄清请求。

D、要求客户向项目发起人提交变更请求。

151．当项目即将完成时，项目发起人告诉项目经理立即结束项目，并转到另一个项目。在结束项目之前，项目经理应完成哪些关键任务？

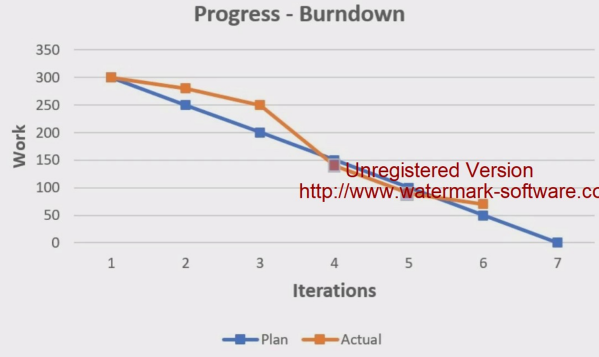
A、确保整个团队得到适当的认可，并组织项目告别会，庆祝项目成功和结束。

B、根据组织认可的做法存档所有项目文件，以便这些文档可用于其他未来项目。

C、更新和关闭风险登记册，以及最新更新的问题日志，并将它们保存在组织的项目管理信息系统（PMIS）中。

D、与项目发起人会面，并建议新项目可能难以进行，因为当前项目尚未完成。

152．一个项目正处于其七次迭代中的第六次迭代。选择团队绩效好于预期的两个点。（选择两项）



A、2

B、3

C、4

D、5

E、6

153．一个项目团队已转向全职远程工作。项目经理开始注意到，尽管在每周的团队会议上提醒，但一些团队成员并没有按计划日期完成分配的任务。这有可能延迟项目的交付。项目经理应如何解决这种情况？

A、指导团队成员在远程工作环境中工作，以确保工作效率。

B、与每个团队成员一起设立审查会议，以识别延迟的根本原因。

C、每周两次向团队成员传达交付日期，以确保及时交付。

D、与资源经理讨论延迟问题，并请求获得额外资源。

154．在项目规划阶段，项目经理召集了一次会议，与多个相关方讨论产品待办事项列表，这些相关方以各种身份代表最终用户。只有一位执行经理出席了会议。项目经理应该做什么？

A、根据以往的经验教训，继续对产品待办事项列表进行优先排序，并完成项目规划阶段。

B、继续进行会议，使项目保持在正轨上，并开始对产品待办事项列表进行优先排序。

C、单独与每个相关方会面，收集对产品待办事项列表的输入，并开始项目规划。

D、重新安排会议，以确保大多数相关方出席产品待办事项列表讨论。

155．一名新项目经理正在管理一个混合项目。项目经理希望成为一名仆人式领导，通过消除障碍来支持团队，但未收到团队关于他们面临的问题和风险的反馈。项目经理应该做什么？

A、向Scrum Master分发沟通管理计划的副本。

B、实施每日站会，让团队能够分享他们的障碍、风险和问题。

C、审查沟通管理计划并实施变更。

D、与团队安排每周风险审查会议，以审查项目风险和关注点。

156．在项目完成期间，项目经理收到客户的一项请求降低货物成本。客户的请求将影响销售部门的预算和预测。为了达成共识并成功完成项目，项目经理首先应该做什么？

A、识别并满足双方的潜在需求。

B、发起变更请求，以适应修订后的货物成本。

C、遵守客户的请求，以实现项目任务。

D、分析谈判的边界，以便与双方达成协议。

157．在与关键相关方进行产品演示期间，团队识别到其中一项功能未能按预期执行。项目经理应让项目团队首先做什么来解决这个问题？

A、执行根本原因分析。

B、提交变更请求以采取纠正行动。

C、更新问题日志并记录变更。

D、审查产品规格需求。

158．项目经理正在领导一个自动化项目。项目团队位于同一地点，包括来自技术和业务单元的人员。项目经理发现，个人差异和工作风格对项目产生了负面影响。项目经理应该如何处理这个问题？

A、与团队会面，并就团队成员的期望达成一致。

B、邀请不同单元的职能经理解决他们的个人差异。

C、在项目中使用一种不涉及集中办公的方法。

D、制定一份进度计划，确保有个人差异的人分开工作。

159．项目经理正在具有多个工作流的项目上工作。其中一个工作流多次错过截止日期。项目经理应该与谁谈论这种情况，以确保这种情况不再发生？

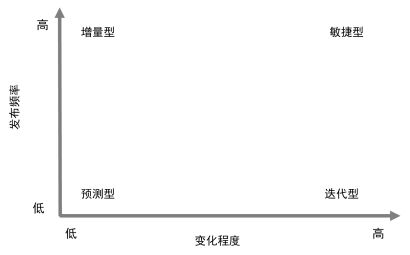
A、工作流负责人和职能经理

B、仅工作流负责人

C、工作流负责人和项目发起人

D、工作流负责人和项目管理办公室（PMO）

160．一家零售公司发现，由于没有及时通知客户促销和销售点，它正在失去销售额。公司需要迅速做出反应。随着为客户开发移动应用请求的提出，项目章程已创建。市场部门有一长串的功能特性要添加到应用程序中，但没有规范说明。考虑到部署客户价值的目标，应选择哪种项目生命周期方法？



A、预测型

B、增量型

C、迭代型

D、敏捷型

161．一名为一家涉及多个行业的公司工作的项目经理被要求领导政府机构的软件开发项目。该公司曾尝试为其他行业执行类似的项目，但未获成功。项目经理应该做什么来确保项目成功？

A、审查以往项目的经验教训登记册。

B、将此信息记录在风险管理计划中。

C、制定应急计划，为可能的风险做好准备。

D、使用专家判断继续执行项目。

162．一个组织开始了数字化转型的过程，并试图将其文化从预测方法变革为更敏捷的方法。领导变革管理流程的项目经理识别了关键团队成员的一些知识差距，这可能会阻碍转型按计划进行。项目经理应该做什么？

A、用已经了解敏捷思维的新资源替换关键团队成员。

B、为团队成员提供如何加快公司转型的方向，使项目重回正轨。

C、创建敏捷行为准则，并确保所有团队成员遵守文档中规定的规则。

D、为关键团队成员提供敏捷实践方面的指导，并为团队提供培训和鼓励。

163．一个项目涉及向客户出口150个包裹。然而，客户只清关了30个包裹进行装运。物流经理在两周前向客户提供了详细信息，并设置了每周电话会议，以便与他们进行有效沟通，但客户并未参与电话会议。项目经理应如何处理该情况？

A、查找问题的根本原因，并讨论客户当前的参与度。

B、通知客户后续的包裹无法制造。

C、请求一项合同的变更，将装运纳入项目管理计划。

D、请求客户延长交付日期。

164．接近项目尾声时，客户声称某些可交付成果未得到满足，并开始启动变更请求。项目经理接下来应该做什么？

A、修订项目范围基准。

B、参考需求跟踪矩阵。

C、审查批准的项目章程。

D、将变更请求升级到项目发起人。

165．项目团队向客户交付了一项关键可交付成果。客户抱怨维修手册未包括在内。项目经理接下来应该做什么？

A、提交变更请求以包含该手册。

B、审查合同的条款和条件。

C、增加所需的手册并更新风险日志。

D、审查相关方参与计划。

166．一名项目经理正在管理一个以偏远城镇小企业发展为目标的政府项目。由于当地市政府不批准培训，项目团队在一些目标城镇开展创业培训有困难。由于延误，项目实施面临风险。这可能的原因是什么？

A、该项目本应在偏远城镇建设培训中心。

B、该项目未识别并让正确的相关方参与。

C、该项目应在所有偏远城镇都有代表。

D、该项目没有完全让项目发起人参与。

167．一名客户致电项目经理，对未经批准在现场环境中进行变更的项目团队成员表示担忧。团队成员提到客户打电话要求他们做出变更。项目经理接下来应该做什么？

A、加强记录和批准所有变更请求的价值，并要求客户通过商定的渠道发出这些请求。

B、要求客户将所有请求直接发送邮件给你，你将确保这些请求由正确的团队成员采取行动。

C、组织一次会议调解客户和团队成员之间的关系，以确保感情没有受到伤害。

D、向客户解释，团队成员只是想提供帮助，如有必要，可以恢复变更。

168．在一个敏捷团队中，一些团队成员站出来要求在项目上拥有更多的自主权。在这种情况下，项目经理应该做什么？

A、鼓励团队负责人（team lead）做出决策。

B、鼓励团队成员做出决策。

C、劝阻此请求，因为这是针对管理团队的。

D、劝阻他们，因为可能会造成冲突。

169．一个复杂、高价值的敏捷项目包括每四周与客户进行冲刺演示。高级管理层关注项目进度，并希望更频繁的项目状态更新。项目经理应该做什么？

A、准备每周状态报告，并每周与高级管理层分享。

B、通知高级管理层，在冲刺演示期间，客户已了解状态。

C、通知高级管理层项目中遵循的敏捷原则和流程。

D、要求团队每周准备并与管理层分享状态报告。

170．一位敏捷项目经理刚刚接到了一个大型软件开发项目要实施。在启动阶段的早期，项目发起人要求指明交付初始版本的时间线。敏捷项目经理应该使用什么工具来进行这些估计？

A、产品待办事项列表、预算、资源管理计划

B、资源管理计划、回顾记录、待办事项列表梳理

C、待办事项列表梳理，产品待办事项列表，最小可行产品（MVP）

D、预算，最小可行产品（MVP），回顾记录

171．一个团队正在开发一个供公众使用的实验计划。项目经理应该做什么来确保实现预期的效益？

A、与政府官员会面，审查政策要求。

B、确保与一组用户代表群体完成评审。

C、完整记录特性并更新规格。

D、确保项目团队全面测试该计划。

172．一名从事大规模网络实施的项目经理对硬件供应商感到沮丧。他们的交付一直很迟，而且经常没有重要的部件。项目经理所在的公司已决定取消合同转移到一个新的供应商，但唯一的选择是一家海外公司。项目经理首先应该做什么来进行这项变化？

A、聘用了解项目领域的口译员提供服务。

B、查看社交媒体来确定是否有任何公共关系，使用新供应商。

C、就下一步工作，请求采购部门的协助。

D、了解新供应商的任何文化特征，这可能影响谈判。

173．项目负责人被分派到一个新项目，并要求组建一个有效的五人敏捷团队。如果项目负责人没有限制，他们应该选择哪个团队？

A、其成员具有不同技能组合（skill sets）且分布在不同地理位置的团队

B、其成员更具通用才能但喜欢单独工作的团队

C、其成员更具通用才能且能够在不同任务上协作的团队

D、其成员独立工作且是最好的主题专家（SMEs）的团队

174．在具有多个国际地点的项目中，已标记出延迟趋势。项目经理在调查此事时发现，一些关键活动安排在海外办事处的假期期间进行。项目经理接下来应该做什么？

A、更新进度计划以反映假期，并通知项目发起人延迟完工。

B、临时雇用额外人员，以支付假期期间的额外工作量。

C、更新进度计划以反映假期，并在办事处之间分担工作量，以减轻进度延误。

D、要求驻外办事处加班，以减轻进度延误。

175．项目经理正在领导组织的第一个敏捷项目。在开工会议上，项目经理注意到团队对敏捷方法的理解不一样。项目经理担心这种混乱的影响。项目经理应该做什么来应对这种情况？

A、评估使用预测方法管理该项目的可能性。

B、聘请一名熟悉敏捷方法的职能经理。

C、提交变更请求，请求一个具有敏捷经验的新团队。

D、指导团队解释敏捷原则并建立共同理解。

176．一个项目已经运行了2个月，现在需要供应商批准才能开始执行某些任务。项目团队对几家供应商进行了评估，并选择了他们最喜欢的两家供应商。项目发起人要求将另一家成本较低的供应商添加到清单中。但是，项目经理知道，该供应商并不总是满足项目需求。项目经理应该做什么？

A、设立需求审查会议，并就选择标准达成一致。

B、选择项目发起人的偏好供应商，以避免团队和发起人之间的冲突。

C、建议发起人审查团队供应商评估的结果。

D、建议团队将发起人的偏好供应商添加到清单中。

177．一个混合项目在产品的交付敏捷性和营销策略的预测开发方面都遇到了一些问题。项目经理应该做什么来接收来自不同时区相关方的反馈？

A、向所有相关方发送电子邮件。

B、参考相关方参与计划。

C、为所有相关方召开电话会议。

D、参考沟通管理计划。

178．在执行阶段，项目经理正审查问题日志，发现仍有未解决的高优先级问题。大多数未解决的问题都需要不在项目团队中的外部领域专家的付出。项目经理应该做什么？

A、缩减项目范围，确保项目团队拥有如期交付系统的知识。

B、要求问题报告人关闭问题，因为没有项目团队成员具备所需的领域知识。

C、与问题报告人一起审查未解决的问题，并签发变更请求以聘请外部领域专家。

D、要求项目团队成员学习所需的领域知识，并在短时间内解决未决问题。

179．项目要求在其他部门的测试设施进行最终产品的测试，该测试设施以低可用性而闻名。这种情况可能会影响项目进度。项目经理下一步应该做什么？

A、更新问题日志。

B、更新经验教训登记册。

C、更新风险登记册。

D、更新项目进度计划。

180．项目经理具有与即将到来的项目所要求的特定供应商合作的经验。该供应商经常无法满足可交付成果日期；然而，它是唯一一家拥有项目所需特定经验的公司。项目经理在规划阶段应该做什么？

A、雇用资源以获取有关供应商特定能力的知识。

B、与经验不足的另一家提供商签订合同，并给他们提供可交付成果的机会。

C、鼓励供应商加班，且不给项目增加额外成本。

D、在合同中添加处罚条款并更新风险登记册。

# PMP冲刺三答案与解析

1、参考答案: C –价值交付

参考解析：本题考敏捷项目管理—增量交付。题目描述，项目经理是敏捷专家，所以要使用敏捷方法，而在支持团队时，需要减少“返工”和“客户不满”，那么小批量开发，及时获得客户反馈，既可以避免大量的返工，又可以降低客户的不满，所以本题选C最佳。

2、参考答案: D

参考解析：本题考识别相关方工具—数据分析（相关方分析）。题目描述“项目需要多个相关方的积极参与”，

3、参考答案: B

参考解析：本题考监督相关方参与内容和工作绩效报告内容。题目描述“CEO担心所有项目的状态突然从绿色变为红色，而没有警告”，说明这使用了敏捷项目中的工作绩效报告方法，并且使用“绿色”、“红色”等信号，应该是使用了看板方法。由于这种方法并不合适高层管理者，他们希望使用传统的绩效报告方法，那么可以考虑使用预测型项目中的挣值分析方法来报告绩效。但是敏捷项目是否可以使用挣值分析方法，需要进一步探索，所以本题选B最佳。

4、参考答案: A

参考解析：本题考敏捷项目管理—仆人式领导职责。题目描述“每日项目会议”，意味着在开每日站会，这属于敏捷项目实践，所以本题考敏捷项目。敏捷项目中团队成员集中精力在项目中工作，而职能经理的邮件影响了团队成员的工作，对生产力产生了负面影响，会导致项目进度落后。敏捷项目中的项目经理需要保证项目团队成员工作不被打扰，应该主动和职能经理解决打扰团队成员的问题。

5、参考答案: D

参考解析：本题考规划采购管理输出—采购工作说明书（SOW）。题目描述“许多项目可交付成果需要外包”，说明现在是在规划采购管理过程中，该过程的输出是采购工作说明书，其中包括拟采购的详细描述，所以本题选D最佳。本题不能选A或C，这都属于协议的一种，现在还没有到签署协议的步骤。

6、参考答案: DE

参考解析：本题考风险流程。项目描述的“一场关于新法律的政府辩论”，其“可能影响该项目”，说明这是一项风险。那么项目经理应该使用风险流程，做风险识别、风险评估，选项D和E符合题目要求。

7、参考答案: B

参考解析：本题考敏捷项目管理—敏捷宣言。敏捷宣言中的第一条是“个体和互动高于流程和工具”，第二条是“工作的软件高于详尽的文档”，在敏捷项目中敏捷团队自我组织，自我管理，所以从预测转向敏捷，敏捷团队成员可以自己决定管理方法，而项目中轻文档是符合敏捷原则的，而没有任何文档是否合理，那么首先要先查看项目经理对敏捷宣言的理解是否正确，再来评价当前遇到的情景时问题还是正常情况。先调查研究，在决定如何做！

8、参考答案: C

参考解析：本题考敏捷项目管理—仆人式领导职责。仆人式领导要给与团队指导和支持，所以对于团队成员不熟悉敏捷环境的情况，仆人式领导要对团队给与足够的支持，并给团队以指导，让团队成长适应敏捷环境。

9、答案：A

参考解析：完工预算发生了显著变化并且高于预期，需要查看原因

10、参考答案: A

参考解析：本题考变更流程。题目描述“即将结束执行阶段的项目”，项目还没有结束，说明项目没有收尾，可以提交变更，那么针对“项目范围中未包含一项非常重要的需求”，就可以通过变更流程实现。

11、参考答案: D

参考解析：本题考混合型项目过程改进。项目一直使用预测方法，预测方法术语自上而下的方法，也就是高层制定策略、方法，中层基层参照实施，而混合型方法中，更多是自下而上的，从团队成员那里了解背景情况，然后加以持续改进，本题选D最佳。

12、参考答案: C

参考解析：本题考敏捷项目管理—反馈。在敏捷项目中，反馈是重要的获得相关方对产品功能特性意见的方法，通常是在每个迭代结束时进行，能够起到改善沟通，针对功能特性进行反馈的作用。由于本题考敏捷项目，而不是预测项目，所以不能选B。

13、参考答案: C

参考解析：本题考制定项目管理计划工具—专家判断。题目描述项目经理是新手，也就是没有项目管理经验，那么应该想办法获取经验，那么可以通过专家判断的方式来或得经验，所以C合适。

14、参考答案: A

参考解析：本题考监督沟通输入—沟通管理计划。根据题意，项目经理遇到的是沟通问题，所有的沟通方法和沟通问题处理方法是在沟通管理计划中定义的，所以应该先审查沟通管理计划，了解如果进一步了解和解决沟通问题。本题不能选D，因为D知识一种沟通改进方案，是否合适并不清楚，还是查沟通计划优先。

15、参考答案: C

参考解析：本题考组织变革内容。根据题意，组织之前应该没有实践过敏捷方法，那么现在要采用敏捷，会涉及到组织变革。组织变革首先考虑的是当前组织是否适合使用敏捷方法，包括组织文化、流程、人员等，所以应该先进行组织评估，本题选C。如果组织文化能够接受敏捷，再考虑实施A选项内容，之后再使用D选项内容。

16、参考答案: D

参考解析：本题考变更管理。项目经理收到了一个新请求，该请求要开发更多的功能集成到产品中，由于团队成员的工作已经分配，而且没有钱获得新资源，所以无法通过项目经理的安排来解决该问题，最佳的方式是提交变更请求获得新预算来增加新资源，但是B选项没有体变更而直接建议，这不符合流程。而A选项的每日站会只同步绩效信息，不能提要求，所以不能选A。而C选项是不合规的，无论是敏捷项目还是预测项目，这种选项都不能选。而D选项与团队讨论问题的解决方案，是积极的方法，是四个选项中最好的。

17、参考答案: C

参考解析：本题考管理团队工具—人际关系与团队技能（冲突管理）。根据题目描述，关键团队成员被一些团队成员排斥，也就意味着并不是所有团队成员都排斥，所以这属于冲突问题，可以通过冲突管理方法解决，解决冲突时应该先与团队成员讨论具体的做法和想法。

18、参考答案: B – 积极主动

参考解析：本题考会议管理内容。风险的识别需要相关方的输入，而大多数相关方没有出席会议，会导致风险识别不完全，而会议不能不开，那么就可以开展会议，而且跟进这些相关方的反馈。

19、参考答案: A

参考解析：本题考规划沟通管理输入—沟通管理计划。发起人抱怨共享门户的沟通方法，说明该沟通方法不符合发起人的沟通需求，那么应该在早期进行沟通规划时就进行发起人的沟通需求分析，来避免出现此问题。

20、参考答案: C

参考解析：本题考敏捷项目管理—敏捷合同。敏捷合同要适应敏捷方法，敏捷方法是持续交付的方法，所以在签订敏捷合同时，应该对项目中的每个完成项进行定价，所以本题选C最佳。

21、参考答案: B

参考解析：本题考敏捷管理内容。在敏捷管理中，迭代进度情况看燃尽图，发布或整个产品的开发进度看看板。发布计划和产品路线图都不能看进度情况。

22、参考答案: B

参考解析：本题考控制成本工具—挣值分析内容。

团队将测量进度并将其转换为相等的美元值，也就是EV的内容，属于已完成工作价值；

团队将测量项目进展并将其与基准进度进行比较，也就是EV和PV的比较，属于SPI；

团队将展示实际进度、趋势进度和计划进度的图示表示，挣值分析是使用S曲线来表示的；

团队将通过成本和进度的测量来展示项目进展，挣值分析计算是可以计算出成本和进度绩效的。

23、参考答案: D

参考解析：本题考敏捷项目管理内容—协作。项目团队所收到的需求是相互冲突的，而且来自于不同的相关方，首先应该考虑尝试让相关方的意见能够达成一致，可以通过引导的方式。

24、参考答案: B

参考解析：本题考规划资源管理输出—资源管理计划（培训计划）。新团队成员想要了解的内容应该有一个培训计划，而不是由某个人来决定应该查看哪些组织过程资产。所以本题选B最佳。

25、参考答案: A

参考解析：本题考敏捷项目管理内容。由于组织转型为敏捷项目，那么产品开发是增量的，预算也是根据增量成果来制定预算。

26、参考答案: D – 找谁沟通，面对当事人

参考解析：本题考管理沟通内容。根据题意来看，目前团队正在开展一些任务，而发起人要求进行待办事项的优先级排序，这可能会中断正在进行中的任务工作，项目经理应该和发起人进行沟通当前的情况，以便判断是否继续进行优先级排序。

27、答案：A

参考解析：由于产品不断推迟交付，导致无法发布新的功能特性，可以考虑将这些功能特性进行优先级排序

28、参考答案: B

参考解析：本题考管理采购输入—协议。根据题意，合同是固定总价合同，是根据强制性范围、稳定需求来制定的，如果增加额外的功能特性，那么超出了合同范围，首先应该先查看协议和合同中对增加功能特性的要求和描述的解决办法和步骤，以便后续开展工作。

29、参考答案: D

参考解析：本题考敏捷项目管理内容。在敏捷项目中，冲刺内的任务一般是不能改变的，对于新的功能需求，可以添加在产品待办事项列表中，进行优先级排序，在之后的迭代中开展进行相应的新特性工作。

30、参考答案: D -服务型领导

参考解析：本题考混合型项目内容。根据题意，团队在预测阶段工作出色，在迭代开始时出现了绩效低下，说明这是团队对敏捷流程和知识不了解导致，如果是沟通、人际交互等问题，那么在预测阶段也应该绩效低下，所以本题选D最好。

31、参考答案: A

参考解析：本题考规划沟通管理内容。根据题目来看，由于团队成员来自不同的地理区域，特别强调了具有不同的文化和社会背景，那么文化差异是导致团队无法高效工作的重要限制条件，所以本题选A最佳。由于题目并没有强调时区问题和工作地点问题，所以C和D不如A好。（不相关）

32、参考答案: B

参考解析：本题考敏捷教练的职责。题目描述当前是混合方法，在混合方法中，项目经理的角色是仆人式领导，需要帮助团队翘楚障碍和阻碍。本题不能选C，因为C是消除障碍和阻碍的一种方式，相对片面；本题不能选D，问题日志和风险管理计划属于预测型项目内容，而且阻碍不能添加到风险管理计划。

33、参考答案: B – 问题升级

参考解析：本题考组织类型内容。题目描述当前属于弱矩阵组织，在该组织中项目经理只是联络员或协调员的角色，所以项目经理权力可能不足以解决团队中的问题，如果解决不了应该考虑提交给职能经理解决。

34、参考答案: D

参考解析：本题考敏捷术语解释。刺探是每个迭代进行前的测试方法，一般用来研究新风险和新的工作方法等；测试驱动开发，此方法是测试先行，在冲刺开始前编写测试用例；持续交付，是指每个特性持续开发交付，也就是每个冲刺或迭代完成部分特性，后续增量交付；

行为驱动开发(BDD)，也就是先做验收标准，然后按照验收标准开展开发工作。

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

**行为驱动开发(BDD)**是测试驱动开发的延伸，开发使用简单的，特定于领域的脚本语言。这些DSL将结构化自然语言语句转换为可执行测试。结果是与给定功能的验收标准以及用于验证该功能的测试之间的关系更密切。因此，它一般是测试驱动开发(TDD)测试的自然延伸。

35、参考答案: C

参考解析：本题考问题解决流程。团队成员三次缺席团队会议，而团队成员无法解释原因，说明暂时无法对原因进行查看，但是需要了解缺席会议会带来多少影响，所以本题选C最佳。

36、参考答案: A

参考解析：本题考识别相关方输出—相关方登记册。项目中相关方发生了变化，首先应该更新相关方登记册，以便后续开展相应的影响分析。

37、参考答案: C – 问题发生了，不再是风险

参考解析：本题考监控项目工作输出—变更请求，项目文件更新（假设日志、变更日志）。项目的假设发生了变化，首先应该更新假设日志，如果该变化导致损害项目价值，那么就需要提交变更更改计划。

38、参考答案: C – 合同争议

参考解析：本题考结束项目或阶段输入—协议。题目描述的问题，是由于验收标准没有界定清楚，导致项目团队与客户对缺陷率的指标理解不同，应该在早期协议和合同中加以界定，来避免该问题。

39、参考答案: B – 预算上级部门有权管

参考解析：本题考规划风险应对工具—威胁应对策略（上报）。项目中发生的资金风险是超过项目经理权限的，所以应该进行升级上报处理。

40、参考答案: C – 先评估再行动

参考解析：本题考规划沟通管理内容。题目描述“项目团队有不同的地点和区域需要考虑”，由于地点和区域不同，可能会有沟通和习惯的不同，会影响团队，那么项目经理首先应该了解团队的沟通需要，而由于团队分散，需要通过虚拟会议来沟通相应需求。

41、参考答案: C

参考解析：本题考收集需求工具—人际关系与团队技能（引导）。题目描述在收集需求时，“每次他们会面时，相关方都会提供与之前不同的额外信息”，说明他们并没有办法表达出自己的真实需求，需要项目经理通过引导和启发的方式，来获得相关方的真正需求，避免出现每次信息都不同的情况。本题不能选A，需求的管理是通过需求管理计划，而不是范围管理计划。

**需求启发是一项从相关方和其他来源提取信息的活动**。启发过程不仅仅是收集或汇总需求。术语“收集”或“汇总”需求意味着相关方已经有需求，正准备被收集或汇总。而现实恰恰相反，相关方的脑海里并没有所谓“就绪的需求”。因此启发相关的需求面临很多挑战，例如：

* 不同类型用户之间相互冲突的观点和需要。
* 不同业务部门中相互矛盾的信息和由此产生的需求。
* 相关方未阐明的或假设的信息。
* 抗拒变更的、不能合作的、可能破坏工作的相关方。
* 因为相关方不能离开他们的工作，所以无法安排访谈或启发对话的时间。
* 相关方无法表达他们做什么或者他们想要做什么。
* 相关方不能专注于解决方案。

为克服启发的困难与调整，应该综合应用多种启发技术。常用的启发技术有：头脑风暴、文件分析、引导式研讨会、焦点小组、访谈、观察、原型法（分类：低保真原型、高保真原型；案例：故事板、线框图）、问卷和调查。

42、参考答案: D

参考解析：本题考控制成本工具—数据分析（挣值分析）。根据题目描述，

BAC=9500+500=10000，

PC=50%=EV/BAC，所以EV=5000，

计划百分比为40%，所以PV=4000，加上AC=4500。

所以四个选项中D答案正确，实际工作比计划工作多（5000-4000）/4000=25%。

43、参考答案: C

参考解析：本题考项目报告频率。项目报告的报告原则是，层级越高，报告频率越低，报告的详细程度越粗，而根据题意，层级由高到低是执行委员会、项目代表和产品负责人，报告频率由高到低分别是关键里程碑更新、每周状态更新、每日状态更新。

44、参考答案: B

参考解析：本题考管理团队工具—人际关系与团队技能（冲突管理）。处理冲突的最佳方法，就是采用合作/解决问题的方式，也就是B选项中的开会解决，否则任其发展会导致额外的争论。

45、参考答案: C

参考解析：本题考敏捷项目管理方法—演示。产品负责人表示产品不符合期望，也就是和产品待办项产生了差距，那么应该频繁演示，也就是在每个迭代后开展冲刺评审会，来查看增量成果是否符合预期，来避免差距。

46、参考答案: B

参考解析：本题考敏捷方法。题目中A、C、D选项分别是基于质量、财务、风险的考虑，但实际上在敏捷项目中，这三点都会在每个迭代中考虑，所以B选项是最全面的答案。

47、答案：D—回顾会

参考解析：发现了问题，寻找原因。

48、参考答案: B – 虚拟团队

参考解析：本题考规划沟通管理内容。题目强调该项目是个“全球项目”，那么这里就会出现团队成员和相关方的文化差异而导致的沟通问题，所以首先要考虑的是文化差异。

49、参考答案: C

参考解析：本题考指导与管理项目工作输出—问题日志。项目中遇到相关方所提出的问题，首先应该记录问题日志，再考虑如何解决。

50、参考答案: D

参考解析：本题考管理项目团队工具—人际关系与团队技能（冲突管理）。团队成员之间的冲突，最好的冲突解决方法是合作/解决问题，也就是通过会议来解决。

51、参考答案: B

参考解析：本题考仆人式领导职责。仆人式领导有责任教育相关方，让相关方了解当前的敏捷方法的运行方式。

52、参考答案: C

参考解析：本题考估算成本输入—组织过程资产。题目强调项目是根据新法律启动的，也就是之前没有做过类似项目，所以没有相应的组织过程资产来支持成本估算，会导致成本估算出现分歧。

53、参考答案: D – 正式非正式/书面还是口头

参考解析：本题考管理沟通内容。传达组织文化和项目目标，应该使用正式的方式，那么四个选项中只有D选项是最佳方法。

54、参考答案: B

参考解析：本题考变更流程。项目质量标准发生了变化，那么项目的可交付成果也需要改变，这需要对新法规的影响进行评估，同时提交更改可交付成果的变更请求。

55、参考答案: A

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—产品待办事项列表。在敏捷项目中，新的特性、需求都是记录在产品待办事项列表，在每个迭代初通过优先级排序，来考虑在后续迭代中实现。

56、答案：C

参考解析：高级成员离职，团队成员难以访问信息，且无法完成一项可交付成果，事先应该加强培训，做好人员的知识备份

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

任务6：建立团队/知识转移

* 评估相关方技能
* 减少项目资源需求
* 持续评估和更新团队技能，以满足项目需要
* **维护团队和知识转移**（对2015版考纲是新的，但PMBOK第6版增加了相关方知识）

57、参考答案: D – 更全面

参考解析：本题考规划资源管理输出—资源管理计划。团队激励可以解决挑战，ABC都是激励措施，都属于团队建设策略，所以选D最全面。

58、参考答案: D

参考解析：本题考监督相关方参与输出—项目文件更新（问题日志）。相关方认为他们得到了充分的信息，所以认为参与会议没有必要，但是产品审查会议不仅仅是收到信息，还有反馈，而且之前收到的信息是否充分还有待商榷，所以参加会议的必要性比较强。所以应该把相关方不愿意参会要当作一个问题来解决。

59、参考答案: B – 领导风格

参考解析：本题考规划沟通管理内容。题目描述项目经理到另外一个国家执行项目，所以这里会出现文化差异，需要考虑当地的文化和习惯来调整自己的领导风格带领团队达到团队协作良好的结果。

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

项目经理领导团队的方式可以分为很多种。项目经理可能会出于个人偏好或在综合考虑了与项目

有关的多个因素之后选择领导力风格。根据作用因素的不同，项目经理可能会改变风格。要考虑的

主要因素包括（但不限于）：

* 领导者的特点（例如态度、心情、需求、价值观、道德观）；
* 团队成员的特点（例如态度、心情、需求、价值观、道德观）；
* 组织的特点（例如目标、结构、工作类型）；
* 环境特点（例如社会形势、经济状况和政治因素）。

60、参考答案: D – 先分析再行动

参考解析：本题考控制范围输出—变更请求。由于组织变更导致的相关方变化，相关方的需求也发生了变化，那么需要判断需求合理性，以及新需求的排序，以便确定哪些需要提交变更请求。

61、参考答案: B

参考解析：本题考监督相关方参与输出—项目文件更新（相关方登记册）。相关方发生了变化，首先应该更新相关方登记册。

62、参考答案: A – 相对最好

参考解析：本题考敏捷项目管理内容。题目描述“演示”，那么当前项目使用的是敏捷方法，也就是在评审会时相关方提出了新特性需求，那么可以将新需求新特性加入产品待办事项列表，考虑在下一个迭代或冲刺中实现。

63、参考答案: A

参考解析：本题考敏捷项目管理。客户不接受特性，说明成果和客户预期不同，那么应该在项目或迭代早期对客户的需求进行躯体化，也就是建立已完成定义，如验收标准，以便实现客户需求。

64、参考答案: A – 认领工作

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—自组织团队。敏捷项目中的开发团队是自组织团队，可以自行组织自行管理。

65、参考答案: D – 积极主动

参考解析：本题考建设团队工具—培训。题目描述团队缺少主题专家，而且未来很多项目需要这种专业知识，那么就不是仅仅获得专家的问题，而是要想办法培养出专家，为以后的项目提供帮助，所以综合来看选择D。

66、参考答案: C – 今早交付价值

参考解析：本题考敏捷项目管理理念。C选项正是描述了敏捷项目的精髓之一，也就是价值导向，快速迭代获得正确的开发方向，并能够尽快获得项目价值。

67、参考答案: A – 认可与奖励

参考解析：本题考规划资源管理内容。团队成员的优点是积极，而且按时完成工作，但是缺点是工作迟到，导致绩效并没有很突出。项目经理应该先对团队成员的绩效指标加以解释，让团队了解绩效指标定义规则，以便约束其后续行为。

任务3：支持团队绩效/KPI

* 根据关键绩效指标（KPI）评估团队成员绩效
* 支持并认可团队成员的成长和发展
* 确定适当的反馈方法
* 核实绩效改进

68、参考答案: B

参考解析：本题考敏捷项目管理。项目中出现了产品负责人的角色，该角色是客户的代表，由产品负责人来决定产品新需求的分析并做出决定。

69、参考答案: D

参考解析：本题考收集需求工具—数据收集（问卷调查）。收集使用客户评价，涉及到大量客户，那么使用问卷调查最好。而反馈表并不是项目范围，所以不选C，而B选项是收集操作数据，而不是评价数据，所以不选。

70、参考答案: B

参考解析：本题考问题解决流程。项目经理遇到问题后首先应该记录问题日志，生成可能的解决方案，再选择最佳方案。本题中ACD都是具体的解决方案，所以B最全面。

71、参考答案: A – 面对/合作

参考解析：本题考冲突管理。两个团队成员的冲突影响了项目开发，要避免对项目产生影响，需要完全解决这个冲突，最好使用“合作/解决问题”方法，也就是A选项的内容。

72、参考答案: C – 合规性问题(考纲中的内容)

参考解析：本题考合规性问题。法律要求是必须要遵守的，即使产品发起人要求不更新，也要通过变更来符合合规性。

73、参考答案: A – 客户是指甲方，合同应该公平

参考解析：本题考合同制定内容。变更流程是允许客户和供应商提出的，但是要走正式的变更流程。

74、参考答案: A

参考解析：本题考结束项目或阶段输出—最终报告。相关方担忧项目产出是否满足其业务需求，项目的验收标准是根据业务需求来制定的，所以本题选择A最佳。

75、参考答案: B – 服务性领导，知识传递，培训

参考解析：本题考敏捷项目管理。在项目中使用新技术，项目成员会有一个适应过程，所以迭代速度开始降低，项目经理应该给团队提供学习和提高的机会，来增强能力，尽快适应新技术，来进一步恢复迭代速度。

76、参考答案: A – Concern -- Issue

参考解析：本题考管理相关方参与输出—项目文件更新（问题日志）。相关方的担忧造成了会议延误，那么应该解决相关方的担忧，这些担忧并不是风险，而是问题，所以本题选择A最佳。

77、答案：B

参考解析：项目团队绩效下降，需要查看原因

78、

参考答案: D – 敏捷原则-授权团队并信任他们

参考解析：本题考敏捷项目管理内容。题目描述项目的需求有很高的不确定性，这就意味着使用预测方法并不合适，项目经理应该接受自己的角色转变，更多的授权团队来实践敏捷和混合方法。

79、参考答案: A – 应该是在接下来的回顾中讨论

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—回顾。团队的生产率下降，导致团队的绩效降低，项目经理应该联合团队成员一起找到原因，并解决或减轻该问题，在敏捷方法中，通常通过开回顾会议来整理经验教训，发现并解决问题，所以本题选A最佳。

80、参考答案: C – B是由团队决定的，不是PM

参考解析：本题考敏捷规划。在敏捷项目中，相对于预测项目，应该缩短定义范围和构建原型的实践，通过一次次的迭代来不断实现增量功能。

81、参考答案: C – 面对当事人

参考解析：本题考组织文化影响。题目描述主管的领导风格会引起员工的抱怨，项目经理应该先和该主管就其管理风格和公司文化进行讨论，来了解主管的期望，再考虑如何正确的带领团队。

82、参考答案: C – 识别风险，事业环境因素的影响

参考解析：本题考识别风险输出—风险登记册。题目描述“F公司正在谈判收购该组织，这将使该项目处于危险之中”，而这只是“传言”，可以当作风险，但没有证实，所以工作正常进行，同时记录风险保持警惕。

83、参考答案: D

参考解析：本题考识别风险输出—风险登记册。根据题意，“一个单独的项目将影响网络升级。升级中的任何变更都将影响项目的成本和进度。”这属于风险，可以查看风险登记册是否已经识别该风险以应对，如果没有识别应该先记录，再制定风险应对策略。

84、参考答案: B – 虚拟团队

参考解析：本题考相关方管理和沟通管理内容。新团队成员的工作方式和参与决策反应模式有特殊的描述，项目经理应该对其进行相关方的等级，并且制定合适的沟通方法，所以本题选B最佳。

85、参考答案: D – 服务型领导帮助他人成长

参考解析：本题考管理团队内容。新团队成员入职期内绩效不佳，这可能是多种原因导致，为了改进绩效首先应该和其交谈，了解绩效不佳的原因，并且一起讨论合适的改进方法。

86、参考答案: A

参考解析：本题考规划沟通管理输出—沟通管理计划。题目描述的“电子邮件更新频率”属于沟通问题，做好沟通规划可以避免该问题。

87、参考答案: A – 没有敏捷知识要培训和指导

参考解析：本题考敏捷项目实践—培训，每日站会。题目描述了两个问题，分别是：1、客户项目经理没有敏捷经验，2、需要让客户在日常会议中能够有效代表。那么综合这两个问题，就要按照能够在日常会议中有效代表而进行培训，本题选A最佳。

88、参考答案: A – 赶工

参考解析：本题考管理团队和控制进度内容。题目描述，当前项目的进程会导致进度延误，如果将一些活动分配给其它团队成员，能够更快完成任务，那么可以考虑优化资源调配，来加快进度。本题使用排除法较好，A是四个选项中最为积极的选项。

89、参考答案: D – 激励、授权、信任

参考解析：本题考敏捷项目原则—信任。题目描述项目经理是个经验丰富的敏捷团队的领导者，那么他应该了解敏捷的基本原则，也就是信任，能够信任团队，才能让团队有可能形成高绩效的自组织团队，来驱动团队实现项目目标。

90、参考答案: C

参考解析：本题考估算成本输入—事业环境因素。题目描述当前要估计一个持续几年的项目的成本，那么首先应该考虑的就是通货膨胀问题，这就没有办法用类比估算和自下而上估算来估计，因为随着通货膨胀的问题增加，几年前的项目估算会远小于当前的类似项目。

91、参考答案: D

参考解析：本题考经济学概念。项目中的预算和持续时间都是反应项目规模的，而收入和市场占有率都是反应项目效益的。

92、参考答案: A – 相关性，需求最早

参考解析：本题考验收标准。项目经理被要求提供项目文件进行审计，但是项目文件的内容、格式、类别等需要再早期定义，以便满足监管要求。

93、参考答案: D

参考解析：本题考控制成本工具—数据分析（挣值分析）。判断进度绩效，用实际进度和计划进度比较，可以得出进度落后；判断成本绩效，用实际成本和预算成本比较，可以得出成本节约。那么我们可以考虑后续使用赶工这种进度压缩方法。

94、答案：D

参考解析：1年的广泛测试，合同中没有批准，超出项目经理控制范围，需要告诉发起人

95、参考答案: D

参考解析：本题考管理团队内容。团队成员没有办法按照原先预定的时间工作，工作时间产生了冲突，那么项目经理可以考虑与整个团队重新评估工作时间，这属于冲突管理中的“合作/解决问题”方法。

96、参考答案: D – A-推卸责任；BC—都对。质疑工作方法，冲突来源之一

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—回顾。回顾的作用就是找到问题并改进，这样团队才能持续提高绩效能力，所以这种冲突属于良性冲突。

97、参考答案: B

参考解析：本题考规划沟通管理内容。题目描述项目团队来自不同大陆，那么会涉及到不同地区人员的文化和习惯的差异，会导致沟通出现偏差，首先应该先了解不同地区人员的沟通偏好，以便制定沟通管理计划。

98、参考答案: D – 先评估。RACI是项目团队用的

参考解析：本题考监督相关方参与内容。题目描述“重要的决策者表示出不愿意参加会议”，这是由于“此人因在报告草稿被正式公布之前没有被寻求参与审查而感到不受尊重”导致，也就是没有做好相关方分析，导致的相关方不满，所以应该先更新相关方需求，再考虑后续相关方参与程度，以便制定合适的相关方参与策略。本题先D后C。

99、参考答案: B – 合规性

参考解析：本题考合规性内容。发起人希望“尽量减少与当地政府的任何潜在问题”，和政府相关的问题就是合规性问题，要尽量确保项目合规来实现该要求。

100、参考答案: B

参考解析：本题考敏捷项目管理。题目描述解决方案需要快速部署，所以速度是最重要的，那么需要在开发过程中不断获得反馈来减少开发过程中的偏差，而题目描述的“团队经验丰富，相关方支持交付，客户也参与合作”这些条件都是能够支持使用敏捷方法的，所以本题选B最佳。

101、参考答案: C – 技能不足

参考解析：本题考建设团队工具—培训。项目所需技能发生了转变，那么需要给团队成员进行相应的培训，以便后续项目开展。

102、答案：B – 项目章程是发起人发布的

参考解析：愿景由高层制定

103、答案：B

参考解析：有问题，去解决

104、参考答案: AD

参考解析：本题考敏捷项目管理内容。题目遇到两个问题，一个是由于功能单元的延迟导致没有及时产生成果，其次是团队士气低落。前者需要快速交付成果，那么就需要重新制定冲刺目标，至少将应用程序开发出来，这需要团队增加绩效能力，那么就需要对团队进行辅导和培训。

105、参考答案: D – A 和 D排除一个

参考解析：本题考建设团队工具—培训。题目描述团队成员缺少经验，这需要培训，但是该资源有实唯一可用资源，那么需要该成员的工作不能受影响，所以综合选D最佳。

106、参考答案: A – 问题解决

参考解析：本题考问题解决流程。题目描述的“确定当前技术无法支持它”，是一个已经存在的问题，那么应该先进行问题记录，然后按照问题解决流程寻找可能的解决方案。

107、参考答案: B

参考解析：本题考敏捷项目实践—快速交付。题目描述“相关方想要在2个月内获得解决方案”，但是“交付整个项目至少需要4个月”，在敏捷方法中可以尽早交付最重要最有价值的那部分成果，可以可以让产品负责人和相关方对产品待办事项列表项进行排序，尽早交付最多的价值。

108、参考答案: A

参考解析：本题考会议管理内容。题目描述相关方“经常不参加项目会议”，而项目经理又希望“努力争取关键相关方的参与”，那么为了能够把会议开好，需要做好会前、会中和会后的管理。四个选项中A选项最合适，能够明确会议期望，让相关方了解参加会议的重要性。D选项的沟通计划是团队用来满足沟通需求所使用，而不是分发给相关方看的，所以不选。

109、参考答案: B

参考解析：供应商在不同的项目上落后于进度，对当前项目来说是风险，需要更新风险登记册

110、参考答案: D

参考解析：本题考领导风格。题目描述领导是“高度投入和参与项目”，而且“没有指挥链（指挥系统）或权限级别”，可以理解为“高参与，低指挥”那么这属于服务型领导风格。

111、答案：A --

参考解析：竞争对手宣布推出创新产品，这是重大事情，需要告诉发起人

112、参考答案: C –

参考解析：本题考规划相关方参与输出—相关方参与计划。题目描述“新产品负责人对项目的成功没有表现出兴趣”，也就是新产品负责人的参与不够，应该在产品负责人变化时，就针对新产品负责人的情况更新相关方参与计划，来获得让其参与的策略。

113、参考答案: A

参考解析：本题考规划风险应对工具—机会应对策略。根据题意，禁令的颁布是一个已经识别的风险，而风险的应对措施就是开发新产品，新产品能给组织带来更多的效益，这是一个机会。当风险发生时，可以将新机会分享给管理层，为组织创造效益。

114、参考答案: D – 实时&开放，排除A

参考解析：本题考虚拟团队内容。题目描述的团队是个文化和地理位置不同的虚拟团队，这对沟通是极大的挑战，而项目经理希望沟通能够实时，同时是开放式协作，那么可以使用类似于“鱼缸窗口”的应用程序，能够实时反应当前的工作环境并且能够即使沟通，这是最佳的方案，所以选D符合题意要求。

115、参考答案: D – A/D排除一个，选相关性强的

参考解析：本题考合规性内容。题目描述项目需要处理“数百万用户的敏感数据”，这里会涉及到合规性问题，而“该项目在其国家似乎没有任何合规要求”只是发起人所认为的，这需要项目经理去核对。

116、

参考答案: A -- A 和C排除

参考解析：本题考混合型项目的价值交付。题目描述的“一项特性的测试未成功”，会影响“上线里程碑”，而且确定了“在上线日期之前将无法解决这些缺陷”，那么为了解决延误问题，首先应该考虑这个特性是否那么重要，是否一定要先在就修复，是否在上线时先交付其它主要业务功能再行修复。C错误，解决此问题不一定只是删除范围一条途径，所以A优于C。

117、参考答案: DF – 获得团队反馈

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—回顾、每日站会。题目描述项目经理“担心团队的进展会因缺乏知识而受阻”，至于是否出现此情况，需要获得团队成员的反馈，能够获得团队成员反馈的两个实践分别是D和F。

118、参考答案: D – 干系人基本规则

参考解析：本题考规划资源管理输出—团队章程。题目描述在开会时“一些相关方经常意见不一，经常利用个人论点来支持他们的立场”，也就是没有一个统一的规则来约束相关方，导致会议开展无序无效，应该制定团队章程，通过会议的基本规则来保证会议开展顺利。

119、参考答案: D – 合规性

参考解析：本题考合规性内容。题目描述“避免被罚款”，也就是要遵守法律法规合规性，所以本题选D。本题不能选C，C是保证收益，而不会被罚款。

120、参考答案: A

参考解析：本题考敏捷原则—信任。题目描述敏捷团队接受了一个项目，虽然技能不如另一个团队，项目经理应该信任团队能够完成工作，并且在持续的迭代工作中，团队能够持续学习，增强技能，如果能够接受可能的延误，那么就可以鼓励团队继续工作。

121、参考答案: B – 沟通渠道，沟通技术

参考解析：本题考规划沟通管理内容。题目描述“所有团队成员目前正在远程工作”，在沟通的时候就会有巨大的阻碍，要想“确保项目信息共享的连续性”，就必须规划好沟通，建立清晰的沟通渠道，对于在线的实时沟通是必要的。所以本题选B最佳。

122、参考答案: D – B和D排除一个

参考解析：本题考识别相关方输入—组织过程资产。项目需要“重点管理一名关键相关方”，由于项目经理是新接管的项目，他知道该相关方在以往是“不会马上批准项目、用户验收测试（UATs）或里程碑”，也就是有以往的经验教训可参考的，所以在对相关方分析之前，先查看是否有以往的历史数据可参考。本题先D后B。

123、

参考答案: B

参考解析：本题考变更流程。由于引入新的供应商所导致的范围变更，需要走变更流程，变更需要CCB审批。

124、参考答案: A

参考解析：本题考规划沟通管理工具—沟通方法。题目描述团队希望访问知识库，知识库的访问属于拉式沟通，而由于“没有可用于分享知识和经验教训的系统”，导致无法通过此方式。而题目描述要分享“数据”，由于数据属于显性知识，那么只能通过推式沟通来分享。隐性知识可以通过互动沟通进行。

125、参考答案: C – 范围变更

参考解析：本题考控制范围输出—变更请求。项目经理“在不增加项目成本的情况下，将最新的技术改进与客户的设备相结合”，但是“客户拒绝了这些设备”，说明不符合客户要求，项目经理之前应该先提交变更请求，然后获得客户批准，来避免出现客户拒绝验收的情况。

126、参考答案: D – 逻辑分析，相关性

参考解析：本题考制定项目管理计划内容。题目描述当前是“项目管理计划批准的会议”，而“相关方同意范围、目标和时间表”，那么就可以获得相关方的批准，但是“许多相关方没有积极参与这一过程”，以及“没有给予它们实质性的考虑”，项目经理还需要向这些相关方“发送更多信息以澄清技术细节”。

127、参考答案: C

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—仆人式领导职责。题目描述的“职能经理要求他们协助解决高优先级的生产问题”影响了项目进展，这属于项目中的阻碍、障碍，障碍的消除需要项目经理或敏捷教练牵头来做，所以本题选C最佳。

128、参考答案: B

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—冲刺规划。题目描述产品没有包含的关键特性在“作为产品待办事项列表的一部分先前已排序”，说明在进行冲刺规划的时候并没有将这些优先事项加入冲刺待办列表，后续应该让产品负责人和开发团队一起进行冲刺规划，来避免出现题目的问题。

129、参考答案: B – 价值优先级分析

参考解析：本题考敏捷项目管理内容。题目描述本次产品发布会涉及两件事，分别是“品牌重塑”以及“发布更新”，可以看到品牌重塑延迟了，但是由于预售没有延迟，所以涉及到销售的承诺应该先发布，然后再考虑延迟的品牌重塑。

130、参考答案: D – A是预测式，D是敏捷

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—价值导向。在敏捷项目中，如果相关方提出了变更，那么需要将其加入产品待办事项列表，与剩余的特性做优先级排序，考虑后面的迭代开发什么特性。

131、参考答案: C –先调查研究和评估

参考解析：本题考管理质量工具—审计。题目描述“首席技术官（CTO）鼓励团队为了追求速度而忽略某些程序”，为了保障遵循所有程序，需要通过审计来保证过程正确。本题选择C最佳。

132、参考答案: D

参考解析：本题考项目经理的指导型领导风格。“首席开发人员已请求与项目经理会面，并正在寻找选择哪种技术的方向”，项目经理应该详细了解首席开发人员的鼓励，并且给与相应的建议，所以D选项的描述最完整。

133、参考答案: B – PB排优先级

参考解析：本题考敏捷项目管理实践。题目描述当前是在“冲刺审查期间”，说明这是个敏捷项目，如果有人提出了新需求，应该对提出的需求进行评估，并排列优先级，考虑在以后的迭代中进行开发。

134、参考答案: A -- 万能公式

参考解析：本题考仆人式领导职责。题目描述“一名团队成员未参加每日会议”，这样无法同步团队的信息，当前要解决的是团队成员为什么不参加每日会议的问题，所以需要和该成员了解原因，以便制定合适的解决方案。

135、参考答案: CD – 质量、财务、法律、合同、程序、安全、环境、保密

参考解析：本题考合规性内容。题目描述“项目经理被要求定期提交与项目合规性相关的更新”，那么就找出与合规性相关的选项即可。其中质量标准是典型的合规性指标，而财务方面也是涉及合规性的内容，所以本题选C和D是正确的。

136、参考答案: A – 组合关注项目优先级问题

参考解析：本题考项目组合与项目变更流程。题目描述“其中一个国际项目提议在该项目中实施战术变更”，项目内的变更需要走变更流程，如果批准，可能会涉及在项目组合中的项目优先级，那么这道题选择A最佳。

137、参考答案: B – 敏捷变更

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—价值排序。题目描述是混合方法，而且还提到了待办事项列表，那么对于该列表的管理，遇到新的特性，需要加入待办事项列表，并进行优先级排序，以便后续开发。

138、参考答案: B

参考解析：本题考监督沟通输入—项目管理计划（沟通管理计划）。根据题意，相关方“不知道项目可交付成果的状态”，说明是沟通出了问题，那么应该审查沟通管理计划，也需要核实项目管理计划中是否获取了相关方的需求。

139、参考答案: AD

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—消除障碍，降低瓶颈。题目描述需要项目经理“管理障碍和提高团队的速度”，障碍需要敏捷教练与团队合作消除，而项目流程中出现步骤瓶颈也会导致团队速度下降。所以综合来看，本题选A和D。

140、答案：D – 符合验收标准，缺乏共识

参考解析：本题考识别相关方内容。题目描述“最终可交付成果已被客户验收”，说明满足了验收标准，而“客户组织中的一些群体认为该项目的目标没有实现”，说明他们没有达成共识

141、参考答案: D

参考解析：本题考识别相关方工具—数据分析（相关方分析）。题目描述“一名关键项目相关方未参加任何项目会议”，而且“提供项目团队未能按时交付的虚假信息”，说明相关方获得信息的方式不符合其沟通需求，那么就需要了解其沟通需求，并制定合适的沟通管理计划。

142、参考答案: B – 解决根本原因

参考解析：本题考问题解决流程。题目描述已经解决的问题再次发生，说明只治标不治本，那么应该在刚发现问题的时候，从根源上解决该问题，这样以后就不会再发生。

143、参考答案: C

参考解析：本题考建设团队内容。题目描述“一名团队成员的绩效一直在下降”，那么应该考虑通过制定成长计划来帮助该成员持续成长，所以本题选C。A选项的团队建设活动虽然也能够做到增强绩效能力，但是每季度一次的活动的频率较低，作用较低，不如C选项好。

144、参考答案: D – 调查研究先

参考解析：本题考制定项目章程工具—人际关系与团队技能（引导）。题目描述“该项目的发起人来自三个不同的业务单元”，也就是说发起人不止一个，而且期望不同，项目经理首先应该与发起人们会面，并引导他们的期望一致。

145、参考答案: A – 面对当事人，万能公式

参考解析：本题考监督相关方参与内容。题目描述变更被批准后，运营经理才发现变更，才会抱怨，但是并不知道批准变更带来的效益，所以应该与运营经理会面，解释变更的原因，来消除运营经理的抱怨。

146、参考答案: D – 注意价值

参考解析：本题考效益管理计划的内容。“实际交付价值的指标”以效益为优先，效益记录在效益管理计划，所以本题选D最佳。

147、参考答案: C

参考解析：本题考建设团队工具—虚拟团队。题目描述“项目团队由A国成员和B国主题专家（SMEs）组成，时差为12小时”，所以沟通是非常大的问题，而且无法使用集中办公，那么应该识别虚拟团队的方式，以及合适的沟通方式，并安排定期的会议，来改善沟通。

148、参考答案: C – 注意可能

参考解析：本题考识别风险输出—风险登记册。题目描述“当地政府修改了某些环境法规，这可能会延迟项目”，也就是识别了风险，首先应该更新的是风险登记册。

149、参考答案: C – 排除法

参考解析：本题考管理团队工具—人际关系与团队技能（冲突管理）。题目描述“项目经理和资源在以前的项目中相处得不好”，而且“该资源是确保完成此项目重要组成部分所必需的”，也就是项目经理必须处理好与此资源的关系，是成功完成项目的关键，那么本题选C最佳。

150、参考答案: A – 注意是SCRUM开发方法

参考解析：本题考敏捷项目管理内容。产品负责人是客户的代表，产品负责人决定了开发产品的优先级，以及产品特性的变更，所以让客户直接与产品负责人讨论变更是最佳手段。

151、参考答案: B

参考解析：本题考结束项目或阶段输出—组织过程资产更新。项目经理要想开始一个项目，必须先收尾前一个项目，其中最重要的就是进行文件归档，将其总结到组织过程资产中。本题C选项只更新了风险登记册和问题日志，相对比较片面。

152、参考答案: CD – 低于计划的点

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—燃尽图。题目给出的燃尽图，而且问“选择团队绩效好于预期的两个点”，燃尽图的纵轴是剩余工作，所以剩余工作越少，进度绩效越好，所以本题选C和D。

153、参考答案: B -- 问题解决，先分析原因

参考解析：本题考问题解决。题目描述“尽管在每周的团队会议上提醒，但一些团队成员并没有按计划日期完成分配的任务”，这属于问题，而导致项目延迟可能是个人问题，可能是团队问题，可能是任务分配问题，所以一定要先识别根本原因，才能制定后续的解决方案。

154、参考答案: B – 争议答案C

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—价值排序。产品待办事项列表项的排序是根据价值来排序，而价值是由最终用户代表来提供的，那么执行经理并不能代表最终用户，所以在这个会议中不需要过多参与，那么只来一位执行经理是可以接受的。

155、参考答案: B

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—每日站会。题目描述仆人式领导没有收到“问题和风险的反馈”，而在敏捷项目中，问题和风险的反馈是通过每日站会获得的，而不是考成员主动提供，所以本题选B最佳。

156、答案：D – 合同争议

参考解析：为了达成共识并成功完成项目，需要双方达成一致

157、参考答案: C – 首先记录

参考解析：本题考问题解决流程和变更流程。题目描述“识别到其中一项功能未能按预期执行”，也就是识别了问题，首先应该记录问题日志，而且后续需要将该功能执行，就需要提交变更更改计划，所以本题选C最佳。

158、参考答案: A – 冲突的来源性格和风格

参考解析：本题考冲突管理。题目描述员工“个人差异和工作风格对项目产生了负面影响”，说明产生了冲突，那么可以通过会议的方式来解决冲突，这属于“合作/解决问题”的冲突处理方法，而且让团队成员的期望达成一致，能够降低冲突的情况。

159、参考答案: D

参考解析：题目中描述项目是“多个工作流的项目”，“其中一个工作流多次错过截止日期”，首先问责的应该是工作流负责人，同时有可能多个工作流这种复杂的流程会导致项目风险和问题的发生，如果能够减少工作流或改进工作流，能够解决此问题，这属于项目治理的领域，是属于PMO的工作范畴，所以本题选D最佳。

160、参考答案: D

参考解析：本题考项目开发生命周期。根据题意，公司需要迅速做出反应，所以发布频率高，而“市场部门有一长串的功能特性要添加到应用程序中，但没有规范说明”，说明需求需要细化，也就是需求变化程度高，那么使用敏捷型是最好的。

161、答案：A – 以往类似

参考解析：以前做过类似项目，没有获得成功，这是宝贵的经验教训

162、参考答案: D – 知识技能

参考解析：本题考规划资源管理输出—资源管理计划（培训计划）。题目描述“领导变革管理流程的项目经理识别了关键团队成员的一些知识差距”，那么需要给此关键成员以指导和培训。

163、参考答案: A – 解决问题

参考解析：本题考监督相关方参与内容。题目描述的问题是由于客户没有参与电话会议导致，说明在让相关方参与方面做得不好，那么应该查找客户参与不到位的原因，并考虑后续的改进方法。

164、参考答案: B – 不是变更题目

参考解析：本题考控制范围输入—项目文件（需求跟踪矩阵）。题目描述“接近项目尾声”，说明还没有收尾，所以允许客户变更，而客户“声称某些可交付成果未得到满足”，也就是没有满足需求，在评估变更时，应该评估客户需求和成果之间的关系，需要参考需求跟踪矩阵。

165、参考答案: B – 合同争议，先调查

参考解析：本题考确认范围内容。项目团队向客户交付的成果没有包含维修手册，也就是客户认为维修手册也是此次交付成果的一部分，所以项目经理首先应该查看合同是否需要如此交付。

166、参考答案: B

参考解析：本题考识别相关方内容。题目描述由于“当地市政府不批准培训”，使得项目面临风险，如果项目一开始就识别了当地市政府可能会影响项目，并且制定了相应的相关方参与策略，或者应对策略，就可以避免此问题。

167、参考答案: A – 变更流程和变更计划

参考解析：本题考变更流程。题目描述团队成员到现场工作执行变更是没有被批准的，而成员是被客户打电话直接要求的，也就是说客户没有遵循正式的变更流程，为了解决该问题，需要客户走正式变更流程才行。

168、参考答案: B

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—自组织团队。敏捷项目中，团队应该是自组织的，应该有自主权，所以本题选B最佳。

169、参考答案: C – 服务型领导，指导管理层

参考解析：本题考敏捷原则与流程。题目描述当前是一个敏捷项目，如果“高级管理层关注项目进度，并希望更频繁的项目状态更新”，可以了解敏捷原则流程，可以参加每日站会。（列席但不允许发言）

170、参考答案: C

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—产品待办事项列表、MVP。根据题意，发起人要求估计软件初始版本的时间线，那么需要了解我们有多少待办事项列表项，通过梳理，获得最小可行产品，来获得时间线。

171、参考答案: B – 客户价值

参考解析：本题考价值导向。题目描述要“确保实现预期的效益”，也就是要满足客户的价值，而客户是“公众”，那么需要与客户代表进行需求评审，明确需求。

172、参考答案: C – 采购部门负责采购，四个都是具体措施，相关性

参考解析：本题考规划采购管理内容。由于海外公司是唯一选择，那么就不需要做自制外购决策，而需要直接请求采购部门帮忙进行后续的采购工作。

173、参考答案: C – 通用型专家，集中办公优先

参考解析：本题考敏捷项目管理实践—自组织团队。敏捷团队需要团队成员具备通用型专家才能，而且通过协作完成工作。

174、参考答案: C –积极主动解决问题

参考解析：本题考控制进度工具—资源优化。题目描述项目“已标记出延迟趋势”，也就是说只是趋势，还没有延迟。而“一些关键活动安排在海外办事处的假期期间进行”，这是不合理的，那么项目经理应该将假期考虑进进度计划，并且优化资源的使用。

175、参考答案: D – 指导

参考解析：本题考敏捷价值观和敏捷原则。敏捷方法是符合敏捷原则和价值观的项目管理实践，所以哪种流派没有关系，项目经理主要需要指导团队解释敏捷原则并建立共同理解。

176、参考答案: A – 供方选择标准

参考解析：本题考规划采购管理输出—供方选择标准。到底选择哪个供应商应该建立一个统一的标准，这样可以避免过于主观导致的选择和决策错误。

177、参考答案: D

参考解析：本题考规划沟通管理输出—沟通管理计划。题目要解决的是“接收来自不同时区相关方的反馈”，这属于沟通领域的内容，需要根据沟通管理计划来进行相应的沟通活动。

178、参考答案: C – 评估外部资源，积极主动

参考解析：本题考问题解决流程。题目描述遇到的是“高优先级问题”，要求解决时间紧急，而问题的解决需要外部专家解决，那么就需要提交变更获得外部专家的支持。本题中C是四个选项中最好的选项。

179、参考答案: C

参考解析：本题考识别风险输出—风险登记册。题目描述“该测试设施以低可用性而闻名。这种情况可能会影响项目进度。”属于风险，风险应该记录在风险登记册中，以便后续分析和制定风险应对策略。

180、参考答案: D – 风险识别

参考解析：本题考识别风险输出—风险登记册；实施采购输出—协议。题目描述所需的供应商经常会出现绩效低的情况，而项目特征决定了只能使用该供应商。所以针对这种情况，应该先将该风险记录在风险登记册中，同时也要在协议中增加出发条款，来尽量约束供应商。