# PMP冲刺四

**1、在项目规划期间，两位职能经理对某项可交付成果的关键特征持有不同意见，项目经理发现，这两位职能经理的需求互相抵触，而且他们也不想会面来寻求解决方案，这一情况已上报至发起人，发起人要求与他们开会讨论。**

**项目经理应采取什么样的策略解决会议中可能会出现的冲突？**

**A. 向两位职能经理说明，这两项要求中只有其中的一项需求可以得到执行，然后提交变更请求**

**B. 让两位职能经理解释为什么他们的各项需求必须得到实施，并在考虑成本与效益后做出决定。**

**C. 确保这两位职能经理都理解相关需求，并寻求最能满足此可交付成果的解决方案。**

**D. 向这两位职能经理解释正在考虑在项目中实施这些相互抵触的需求。**

**2、在一个迭代过程的中期，客户参加了每日站会，对团队所开发的功能产生了新的想法，希望在接下来的迭代中增加一项新的改进，团队成员一致认为客户的功能具有很高的市场价值。**

**此时的最佳做法是?**

**A. 接受客户的变更，在确定优先级的情况下，安排在下次的迭代过程。**

**B. 在敏捷教练同意的情况下，接受变更。**

**C. 将情况告知请求PO，请求PO对功能价值做岀确定。**

**D. 说服PO，在当前迭代中加入此功能。**

**3、一位新项目经理正在管理一个政府服务提供的项目，项目经理开始在当地媒体看到与实际进度计划不一致的项目交付日期的相关报道。项目经理担心公众会收到错误信息。**

**项目经理应该怎么做？**

**A. 对公众进行澄清，告知准确的项目进度计划。**

**B. 告知相关方，该项目将不会在媒体公布的项目进度计划内交付。**

**C.审查相关方参与计划，以确定媒体是否被列为相关方。**

**D.默默地缩小项目范围，以便按照媒体公布的进度计划交付项目。**

**4、一位项目经理加入了一个已配备部分人员的政府项目。该公司的首席执行官规定所有项目资源都必须具备特定的技能和认证。在为项目配备人员时，前任项目经理没有遵循首席执行官的指导原则。**

**现任项目经理下一步应该怎么做?**

**A.与职能经理协商获得满足这些要求的资源。**

**B.与团队成员紧密合作，培养所需的技能。**

**C.审查执行、负责、咨询和知情图，以确定谁应被分配到项目上。**

**D.查阅资源管理计划以确定分配这些资源的原因。**

**5、作为敏捷团队的领导者，SM主管注意到，团队的每日站立会议时长远超于建议的15 分钟，他们经常会针对别人的障碍问题提供解决方案。**

**为保证会议简短而有效，应该？**

**A.建议团队成员删除每日站立会议，改为每周2小时状态会议。**

**B.每日站立会议结束后，再安排具体问题的讨论与解决。**

**C.为团队安排技能培训，以减少问题的发生。**

**D.提醒团队成员不要在站会上分享障碍问题。**

**6、在一个多阶段的敏捷项目中，第三个迭代已经在进行中，新加入的一名客户代表参加了每日站会。然而就在团队提到了几个问题后，客户代表坚持要让团队在站会中给出解决方案。**

**项目经理应该如何处理？**

**A.接受客户代表的建议，与团队展开问题讨论。**

**B.将问题更新到障碍backlog，并包含解决方案。**

**C.向客户代表普及敏捷方法**

**D.拒绝客户的建议并继续站会。**

**7、—个干系人只是很浅地参与项目，但他非常想参加每日站会。在他向敏捷教练提出申请时，敏捷教练应该怎么回应？**

**A.邀请这个干系人出席和参与会议。**

**B.邀请这个干系人出席但不参与会议讨论。**

**C.邀请这个干系人参与迭代回顾会议来代替。**

**D.让团队投票决定是否批准这个请求。**

**8、一个敏捷团队正在开始一个迭代计划会议，但产品负责人没有出席，团队询问项目经理的意见，应该如何解决这种现象？**

**A.产品负责人作为团队的一员应该出席所有团队会议。**

**B.团队是自我组织型的，应该有能力自己解决任何问题，产品经理不需要出席。**

**C.产品负责人不应该出席迭代计划会议，因为团队的迭代过程要避免相关方干扰。**

**D.产品负责人需要出席会议，并利用迭代会议的一部分时间给团队讲解用户故事。**

**9、两个月来某团队一直在开展一个项目，他们总是不按计划行事。项目经理应该做什么来解决这一问题？**

**A.推动调整迭代的持续时间，以便按计划提交。**

**B.已确保迭代的规模和迭代的持续时间。**

**C.招聘一名高技能资源，以增强团队的技能实施。**

**D.考虑建立一种制度，以鼓励及时交付。**

**10、在一个敏捷项目开发的后期阶段，客户要求进行一些变更，从而为其产品带来显著的竞争优势。项目团队不愿意进行变更，因为他们不确定这些变更的商业价值会对项目带来什么影响。**

**项目经理应该做什么？**

**A.加速变更控制过程。**

**B.在当前开发期间添加变更。**

**C.帮助团队了解变更影响及商业价值之间的平衡。**

**D.遵循敏捷变更管理计划。**

**11、—个组织通过矩阵式的组织开展一个新项目。然而在规划阶段，团队成员表示不确定新项目是否与公司的长期战略目标相符合，团队成员缺少斗志。**

**项目经理下一步应该怎么做？**

**A.忽略团队的问题，因为团队不需要了解战略目标，并组织团队建设活动。**

**B.让团队成员咨询其职能经理。**

**C.通过与发起人沟通以确定战略方向。**

**D.分享商业文件与项目章程。**

**12、组织正在开展一个新的敏捷项目，而此前的项目都是以预测为主，项目经理审查项目需求并与主题专家(SME)面谈。规划项目时，很明确并非所有需求都能满足。项目经理下一步应该怎么做(选择两项)？**

**A.与关键相关方确定将满足哪些需求。**

**B.要求PO评价并排列需求的优先顺序。**

**C.为每个方案制定详细的计划。**

**D.要求项目团队协助进行估算。**

**E.根据客户的意见确定需求的优先级。**

**13、一位项目经理正在领导一支来自六个国家22个城市的70人团队，项目执行四个月后， 项目经理得知几名团队成员未参加项目更新会议。项目经理应该怎么解决这个问题？**

**A.告知团队参加项目团队的项目更新会议的重要性。**

**B与团队成员举行个人会议，重新安排会议时间，以便更好地参加。**

**C.重新安排会议时间，以便在大多数团队成员的工作时间内进行。**

**D.将团队分成更小的团队，并为每个团队设置不同的会议时间。**

**14、一个全球分布式敏捷项目团队计划推出一款产品。项目发起人的关键目标是在全球销售一定数量的产品，而另一个部门设定了推动创新目标。敏捷团队意识到，如果实现创新目标，产品性能将下降，并影响到项目发起人的关键目标。**

**若要让该部门的目标与项目发起人的关键目标保持一致，敏捷团队应该怎么做？**

**A.向高级项目干系人通报该部门目标，让每个人都与关键目标保持一致。**

**B.通知发起人和相关干系人，并承诺只履行关键目标。**

**C.要求该部门暂停分享任何新的创新。**

**D.要求项目发起人和相关干系人确定部门目标与关键项目相关性的可行性。**

**15、项目经理难以管理一次电话会议，多名项目团队成员同时说话，相互之间充满敌意，一名成员直接对项目团队领导进行攻击性评论。**

**若要避免这个问题，项目经理应该做什么（选择两项）?**

**A.让团队成员集中办公。**

**B.利用人员评估工具。**

**C.制定团队章程。**

**D.开展团队建设活动。**

**E.为团队定义行为绩效指标。**

**16、在一个迭代的中期，团队成员在更新完燃尽图后确定在规定的时间范围内不能完成当前迭代版本的待办事项列表。**

**团队应该怎么做?**

**A.审查范围并适当调整。**

**B.向产品负责人发送一封修改过的完成日期的电子邮件。**

**C.对产品待办列表重新排列优先级,调整低价值的故事至后续迭代。**

**D.与产品负责人开会讨论迭代范围和进度计划。**

**17、在审查任务列表时，项目经理注意到产品待办事项上一个新的故事很模糊，缺少验收标准。应在Sprint周期中的哪个时间点要求产品负责人提供更多功能详情？**

**A.在PBI（Product Backlog Item）列表梳理会。**

**B. Sprint回顾会议。**

**C.在Daily Meeting。**

**D.在迭代评审会上。**

**18、一名经验丰富的团队成员没有参与每日站会，导致他们落后于审查活动。敏捷管理专业人士应该怎么做？**

**A.要求管理层解决。**

**B.提醒团队成员基本规则。**

**C.通知产品负责人**

**D.要求替换该团队成员。**

**19、项目经理正在使用燃尽图分析进度偏差。发现在过去的一周,把每天的剩余工作量对应的点进行连接，最后看到，所有的点都分布在剩余工作预测线的上方，而且正在呈现逐渐上升的趋势。这最可能的原因是什么?**

**A.团队工作遇到了重大困难，同时团队在不断调整状态以解决问题。**

**B.团队工作遇到了不断新增加的需求，站在敏捷的角度来看，这是好事，说明新增加了更多有价值的任务。**

**C.团队工作遇到了重大困难，而且问题在不断蔓延。**

**D.团队工作正在有序进行，适当的高于预测值是正常的现象。**

**20、组织正在向敏捷转型，但是团队在定义故事优先级时遇到困难。以下哪个是协助解决这个问题的最好的方法（选择两项）？**

**A.把用户故事细分为小的故事，以便团队有效估算。**

**B.让团队向客户提供优先顺序的指导意见。**

**C.指导PO了解用户的真实需求。**

**D.让团队通过新增的对需求重申的细节来重新编写用户故事。**

**21、团队完成了两个包含客户价值功能的sprint。为了估算，敏捷管理专业人士需要识别用户故事未知方面的信息。敏捷团队应该使用什么？**

**A.基于风险的燃起图。**

**B.已调整的风险待办列表。**

**C.基于风险的刺探(spike)。**

**D.风险燃尽图。**

**22、一个组织已经有了多个敏捷项目经验。然而在每日站会上，其中一名团队成员质疑，产品负责人总是没有准时参与站会，导致PO经常不能准确地了解项目状态。**

**敏捷项目经理应该怎么做（选择两项）?**

**A.与该团队成员交谈，确认PO不参与并不会对Sprint流程产生影响。**

**B.询问其他团队成员的意见，然后讨论方案来解决问题。**

**C.将每日站会的会议纪要发送给PO。**

**D.与PO谈谈他们的时间，以确保准时参加站会了解信息。**

**E.向团队介绍信息发射源及敏捷框架。**

**23、某敏捷团队的成员分别位于多个大洲，项目经理正在确定相关工具，以便对各虚拟团队之间的沟通进行管理。不同内容的工作和沟通工具的使用说法正确的是（选择三项）？**

**A.协商任务使用视频会议。**

**B.团队讨论使用聊天室。**

**C.项目可交付成果使用版本控制系统。**

**D.重要信息使用在线公告栏。**

**E.常规信息使用正式的项目管理信息系统。**

**24、缩短项目进度的一个办法是在设计阶段的每个活动上安排三个而不是两个开发员，但是，这样一来，设计阶段的项目团队就会扩大一倍。这会导致?（选择两项）**

**A.生产能力随团队规模同比扩大**

**B.项目的工期会随着资源的增加而缩短。**

**C.提高团队的生产效率**

**D.团队的生产效率降低。**

**25、敏捷方法可以缓解存在高度不确定性的项目场景所产生的问题，项目经理希望向管理层建议将组织转型为敏捷框架。以下是敏捷方法区别于传统方法的优势，可用于说服领导（选 择三项）。**

**A.项目需求不清晰。**

**B.降低产品缺陷。**

**C.降低项目风险。**

**D.减少技术债务。**

**E.提升团队凝聚力。**

**26、作为建立一个新的项目团队的一部分，项目经理选择创建一个正式的团队章程。项目经理可能会在文档中包括什么？（选择两项）**

**A.团队职责与角色定义。**

**B.团队沟通方式。**

**C.团队价值观。**

**D.团队行为准则与决策标准。**

**E.项目目标**

**27、项目经理接管了公司一个新的敏捷项目，PMO告知他，要以服务型、仆人式的领导方式管理团队，他非常难以适应角色的变化。以下哪些是他正确的处理方式（选择三项）**

**A.团队成员不清楚一个功能是否有价值，项目经理应该帮其决策。**

**B.项目经理要求团队自己确定工作方式和工作任务。**

**C.团队遇到了障碍，上升至整个团队的氛围变差，项目经理应该主动推动团队建设。**

**D.团队被职能部门干扰，相关方经常在站会上提出不同意见，项目经理应该肃清障碍。**

**E.团队在站会上提出了问题，项目经理应该马上安排人现场解决。**

**28、在团队建设过程之中,需要使用到塔克曼阶梯。关于塔克曼阶梯的特征，以下说法正确**

**的是（选择三项）？**

**A.在形成阶段，团队成员各自独立，各自为政。**

**B.在震荡阶段，团队成员发生争执，公然拒绝沟通和合作。**

**C.在规范阶段，团队成员相互独立，富有成效地工作。**

**D.在成熟阶段，团队成员相互信任，调整各自的工作习惯。**

**E.在解散阶段，团队成员被分配到其他项目。**

**29、项目经理担心团队的目标与一些相关方的需求不一致，PMO希望团队在收集需求时付出更多努力。关于需求收集的工具与场景，描述正确的是（选择两项）？**

**A.线框图可以帮助用户理解及澄清需求，尤其适用于客户对需求不明确时建立原型。**

**B.故事地图可以业务流的方式，全景式展示需求。**

**C.用户故事应该尽可能的描述详细，以便于清晰反映用户需求。**

**D.KANO分析强调将用户的需求转化成产品的功能。**

**30、根据新产品的开发过程，市场部门开始把业务和用户需求直接增加到敏捷的文档中。哪些产品信息应该增加到对应的文档（选择两项）?**

**A.产品能提供具有竞争力的差异化优势，要把它加入到产品未完事项。**

**B.关于用户购物时如何处理信用卡数据的隐私的描述，把它放入到产品愿景。**

**C.成功测试的确认表明用户错误也得到妥善处理，放入到DoDo**

**D.关于在执行迭代中的障碍，把它放入到待办事项清单。**

**31、项目管理过程中发生了大量的己知风险，而且应对效果并不像想象中那样有效。项目经理要求团队提供对项目应急计划的评估。关于风险的处理方式，对应正确的是？（选择三项）**

**A.为了应对风险，团队将工期延后，这属于减轻策略。**

**B.为了应对风险，团队选择一家供应商来生产部件，这属于风险转移。**

**C.在分析风险时，团队未针对风险做任何措施，这属于风险规避。**

**D.邀请专家将原有流程优化为更少的步骤，这扈于风险减轻。**

**E.项目团队放弃了某项不擅长的功能，这属于风险规避。**

**32、项目经理正在处理一个已经进行了 9个月的混合项目，一些项目干系人由于看不到项目带来的附加价值而感到沮丧。项目经理应该做什么来证明项目的价值?**

**A.为项目添加资源，以便所有迭代都能提前完成。**

**B.确保干系人在项目回顾中了解当前的过程挑战。**

**C.邀请干系人参加下一次冲刺审查会议，并回顾已完成的工作。**

**D.编写一份内容广泛的报告，重点介绍项目的成就。**

**33、一支敏捷团队正在进行为期2周的冲刺，以交付业务价值。在冲刺开始大约一周后，产品负责人意识到一个监管合规要求被遗漏了。产品负责人提醒团队，必须在当前冲刺中完成此要求，否则组织将面临罚款。项目经理应该做什么来减轻这一风险？**

**A.完成影响分析，因为在冲刺开始后，冲刺待办事项列表的范围无法更改。**

**B.要求团队将该用户故事添加到当前冲刺中，让他们处理。**

**C.与项目发起人一起审查问题，并请求更多时间来完成此要求。**

**D.在下一个冲刺中包括合规用户故事，因为团队正忙于当前冲刺。**

**34、一家电信公司正在进行全国网络推广，涉及不断变化的技术要求。为解决这一问题，该公****司最近采用了混合型项目生命周期。在回顾期间，—些团队成员抱怨大多数故事已经准备好进行测试，但是还没有推进，因为他们正在等待项目经理的批准。**

**项目经理该做什么？**

**A.运用决策技术来推进故事。**

**B.让团队能够自我组织并自行作出决定。**

**C.实施冲突解决方案以满足团队的需求。**

**D.更新问题日志并查看经验教训登记册以备选择。**

**35、公司里一名成功的项目经理被要求与其他项目经理分享有关领导项目的见解。该项目经理解释了倾听团队心声，与每位团队成员合作发挥他们的潜力，在团队成员之间建立关系并确保高度协作的力量。**

**根据这些信息，该项目经理采用了何种领导风格？**

**A.适应型领导**

**B.协作型领导**

**C.服务型领导**

**D.指令型领导**

**36、一名项目经理被分配到一个涉及主题专家(SME)、实习生和新员工的战略沟通项目。项目经理发现，由于实习生的知识差距，项目没有获得很大的推动力，培训预算已用尽，项目必须按时交付。**

**项目经理应采用哪两种措施？(选择两项)**

**A.确定实习生和新员工知识差距的来源和具体情况。**

**B.聘请更多主题专家，并通知人力资源经理解雇表现不佳的实习生和新员工。**

**C.将实习生和新员工分成小组，并指派一名主题专家作为导师。**

**B.忽略项目中的问题，尝试在不要求培训资金的情况下成功交付项目。**

**D.提出项目变更请求，要求追加预算，以培训实习生和新员工。**

**37、一位项目经理被指派负责一个项目。项目进度计划和成本都很紧张，项目经理认为缺乏资源来交付这个项目。项目经理该做什么？**

**A.定义工作分解结构(WRS)，确定资源缺口并减少项目管理活动。**

**B.确定资源需求并将其传达给寻求资源的干系人。(Identify the resource requirements and communicate to the stakeholders seeking resources.)**

**C.更新风险登记册，指出由于缺乏可用资源，项目很可能会推迟。**

**D.与干系人正式确定范围变更请求，以利用可用资源调整项目范围。**

**38、团队成员遇到了一个技术问题，这个问题与在一个成功结束的项目中遇到的问题相似。**

**然而,该团队成员并不知道之前的项目，想要自己解决这个问题。项目经理该做什么?**

**A.让该团队成员自行解决这个问题，作为一次培训机会。**

**B.联系先前项目的项目经理寻求帮助。**

**C.改进风险管理策略和风险监督。**

**D.与该团队成员分享从先前项目中学到的经验教训。**

**39、一个正在进行的项目的项目经理注意到，团队成员一直在将问题直接上报给关键干系人和项目发起人。这种做法导致了对项目的一些误解。项目经理该做什么?**

**A.允许继续不受限制的上报路径.但要确保团队成员进行记录。**

**B.与团队一起审查项目的工件，并就项目治理结构和上报路径达成一致。**

**C.要求所有的信息交流只能通过项目经理完成，不能与任何干系人直接交流。**

**D. 向项目管理办公室(PMO)请求特定资源用于沟通和上报过程。**

**40、一家软件公司的办事处将关闭进行维修，项目团队将需要远程工作。一些团队成员从未远程工作过，他们担心如何能够始终如一地交付工作产品。**

**项目经理应该做什么来确保团队在远程工作时继续保持高绩效？**

**A.确定团队的培训领域，以便能够使用远程工具进行团队协作。**

**B.请求管理层提供资金，让所有团队成员都能在另一个工作区工作。**

**C.向资源经理寻求有远程工作经验的替代团队成员。**

**D.缩小项目范围以补偿远程工作条件下的工作效率。**

**41、在项目的最近一次迭代审查中，产品负责人表示了对项目不符合合规要求的严重关切。 将来在项目结束时，项目经理应该做些什么来避免这个问题？**

**A.让合规代表参加最近一次迭代审查。**

**B.邀请合规代表参加需求启发会议。**

**C.让合规团队单独举行会议以审查迭代。**

**D.让独立的合规团队评估迭代结果。**

**42、一个敏捷项目开始了，但所分配的团队对敏捷不熟悉。在第一次每日会议上,项目经理注意到，团队在实现目标方面遇到了问题。项目经理该做什么?**

**A.要求团队查看敏捷项目管理方法。**

**B.召开会议，帮助团队制定团队章程。**

**C.请人力资源部门组建一支经验丰富的敏捷团队。**

**D.为团队规划一项户外活动，让他们相互了解。**

**43、在项目进度审查会议上，最终用户对项目施工质量表示担忧。项目经理接下来该做什么?**

**A.审阅风险管理计划。**

**B.查看所有实施核对单。**

**C.查看需求文件。**

**D.请求召开一次特别技术会议。**

**44、项目经理正在开展一个大型建设项目。由于大多数团队成员都是虚拟工作，因此双方达成一致的计划之一是使用基于运算系统和运行在高速互联网服务商的服务器。该公司需要尽可能降低运营成本，管理层坚持认为该项目现在将使用运行在传统拨号服务上的系统。**

**项目经理接下来该做什么？**

**A.与管理层会面讨论他们的决定，并要求他们再找一位项目经理。**

**B.替换一些虚拟工作的团队成员，帮助公司节省资金。**

**C.评估此决策的影响并与管理层沟通。**

**D.同意管理层的意见，并继续制定项目管理计划。**

**45、一名项目经理刚刚接管了另一名项目经理的项目。有几项执行活动正在进行中，而且最近批准了一些重大变更。项目经理应采取什么措施来验证是否存在不符合要求的问题？**

**A.完成审计**

**B.进行成本效益分析**

**C.进行成本质量分析**

**D.咨询最资深的团队成员**

**46、客户希望在市场上推出一款新产品，并成立了一支敏捷团队来处理该项目，为期9个月。 1个月后，客户认为比计划日期提前2个月发布产品会更好。现在，组织中最有才华的资源被分配到该项目，以便提早完成。在这个场景中，采用了哪种风险应对策略？**

**A.分享**

**B.提高**

**C.开拓**

**D.接受**

**47、项目经理被指派负责一个紧急开发项目，其中两个关键项目资源在需求方面存在分歧。项目经理该做什么？**

**A.查看项目开始时制定的基本规则，以帮助解决冲突。**

**B.考虑向对这种情况有更多经验的资源寻求建议。**

**C.将这两个资源重新分配到不同的项目以避免冲突。**

**D.根据项目经理的经验制定行动计划。**

**48、一支敏捷团队已启动一个新项目。项目经理应在何时组织他们的第一次团队回顾?**

**A.当团队完成一个里程碑式的增量发布时。**

**B.几周之后。**

**C.当整个团队的工作进展顺利时。**

**D.当团队达到重要里程碑时。**

**49、敏捷项目的项目经理希望拥有一支高度敬业的团队。项目经理该如何实现这个目标？**

**A.鼓励团队成员不断轮换角色，以保持团队成员在整个项目交付过程中的积极性。**

**B.营造一种环境，让每个人都知道他们的贡献对整个项目意味着什么。**

**C.设计奖励制度，通过认可个人在上一次冲刺中做出的重大贡献来激励团队成员。**

**D.明确方向和任务，让团队成员保持专注并投入他们的工作。**

**50、—位设计专家被指派负责一个关键的敏捷项目，专家对这个项目不感兴趣。但项目经理向专家保证，这个项目只会持续两个月。没有其他可用资源，项目必须立即启动。四个月后，该项目还在进行中，进度落后，专家辞职。**

**项目经理本应该采取什么措施来防止这种情况发生？**

**A.接受设计专家的不感兴趣，并在没有设计专家的情况下启动项目。**

**B.等待找到合适的资源，然后启动项目。**

**C.对一名现有成员进行设计技术培训，然后启动项目。**

**D.为该项目制定人员配置计划，对其进行维护并实施该计划。**

**51、项目需要购买特定设备，如项目文件中所述，并经项目发起人批准。采购部门正在质疑购买特定品牌设备的必要性，并建议购买更便宜的替代产品。**

**项目经理应该在项目早期做些什么，以确保购买特定设备？**

**A.与采购部门沟通项目管理计划。**

**B.让一名采购部门成员加入项目团队。**

**C.提醒项目发起人注意采购部门的声誉。**

**D.与采购部门沟通项目章程。**

**52、由于不可预见的情况，一个承包商无法调动项目小组，而这是进行面对面会议和讨论所必需的，虚拟会议随后得以实施。但当地项目团队和最终用户现在面临着沟通障碍，这导致了团队的低绩效。**

**项目经理应该怎么做？**

**A.请承包商解决这个问题，因为这是合同义务。**

**B.终止合同，与当地承包商签订新合同。**

**C.实施关键绩效指标(KPI)，并说服承包商与团队合作。**

**D.不断重新评估，为团队排除阻碍因素。**

**53、项目经理听说团队每天都会收到大量的电子邮件，这使他们无法开展项目工作。一名团队成员表示，他们希望能够在需要时访问与项目相关的信息。**

**团队成员所指的沟通类型是什么？**

**A.互动沟通**

**B.拉式沟通**

**C.推式沟通**

**D.大众传播**

**54、项目经理正在管理一个迭代项目，该项目将交付增量价值。随着时间的推移，干系人质疑团队现在交付的价值比他们在项目开始时交付的要少。这个项目仍有望按计划完成。**

**项目经理应该如何回应该干系人？**

**A．告知干系人，项目首先优先处理待办事项列表中业务价值最高的项目（item），并解释随时间的推移，项目交付较少的业务价值是正常的。**

**B.与项目团队一起审查价值交付进度计划，了解价值交付下降的原因，实施稳定价值交付的解决方案，以传达纠正措施。**

**C.向该干系人解释，价值交付基于所投入的资源以及潜在的收益或损失减少，并且这些因素都可能随着时间的推移而变化。**

**D.向该干系人解释，进度是通过项目需求的完成来衡量的，而这些需求是根据项目进度计划 跟踪的，并且表示项目是按进度进行的。**

**55、工会合同谈判导致建设新制造厂的项目完工推迟。由于劳动合同将于今年到期续签，项目经理将谈判过程记录为项目风险。谈判开始时，该顼目正要开始工厂设备安装的第一阶段。项目经理应该如何处理这种情况?**

**A.记录问题并遵循风险应对计划中计划的措施。**

**B.与项目团队开会，确定风险减轻方案。**

**C.获取合同资源并提交变更请求以应对成本影响。**

**D.将此问题上报给指导委员会，请求风险减轻措施的支持。**

**56、一名董事会成员向项目经理询问最小可行性产品（MVP）的估算成本，需要提供评估成本才能获得此项目的正式批准。项目经理该如何报告此项成本。**

**A.估算用户故事点并预测该可交付物的预算。**

**B.考虑基于挣值除以成本的成本绩效指数（CPI） o**

**C.确定控制账户并使用自上而下的估算。**

**D.根据已完成和计划的功能计算完成预算（BAC）。**

**57、项目团队拥有不同级别的工作经验,其中一名团队成员质疑其他团队成员提出的所有解决方案，但从未提出过任何解决方案，因此其他成员不再参加讨论。**

**项目经理该做什么?**

**A.与团队进行小组讨论，以减少该团队成员的影响。**

**B.与其他团队成员讨论该情况，说服他们继续参与。**

**C.在团队会议中定义基本规则，以避免对其他团队成员的交叉质疑。**

**D.利用可视化工具推动研讨会，以确保参与和达成共识。**

**58、一名团队成员自愿帮助另一位团队成员开发项目组件。在范围责任对话中,项目经理注意到两名团队成员之间的关系略显紧张。项目经理接下来该做什么?**

**A.将讨论的范围分配给两名团队成员中的一名，以消除未来的任何混淆。**

**B单独与每位团队成员讨论此问题，并决定最适合项目的方法。**

**C.在下一次团队会议上主持头脑风暴会议，以确定最可行的解决方案。**

**D.让这两名团队成员自行解决问题，但要收集信息并准备好在情况升级时介入。**

**59、由于组织变更，项目开展过程中，几位关键干系人被新的代替。因此，新的干系人指出了多项新要求。**

**项目经理该做什么来确保项目取得成功？**

**A.向新干系人强调，在项目的这个阶段不允许提出新要求。**

**B.想办法获得修改项目期限和预算的审批，以便交付所有新需求。**

**C.将问题上报项目发起人，向其寻求支持，以保留原有需求。**

**D.与各干系人共同审视新要求并确定它们的优先顺序，从而确定需要执行哪些变更请求。**

**60、项目团队在每次迭代结束时都向产品负责人演示产品功能。目前，项目经理通过分组已完成的功能来协助演示，但难以回答产品负责人的细节问题。**

**项目经理该做什么？**

**A.在演示前安排项目团队成员进行介绍。**

**B.在演示前预测产品负责人的所有问题并记录答案。**

**C.让团队成员演示产品功能并解释其原理和方法。**

**D.将产品负责人排除在演示之外，但要求产品负责人进行用户验收测试(UAT) o**

**61、项目经理正处于一个内部项目的中途，在项目开始时，该项目经理进行了干系人分析，****并一直利用分析结果与干系人互动。**

**在整个项目生命周期中，项目经理应该做些什么来成功保持干系人的参与？**

**A.将权力利益方格升级为干系人立方体。**

**B.使用领导力方面的任何变化更新权力利益方格。**

**C.将权力利益方格分发给所有项目干系人。**

**D.持续识别干系人，并将其映射到权力利益方格。**

**62、项目正处于后期执行阶段，项目工程师在每次会议上都坚称，他们从未被咨询过或告知过项目可交付物。然而，项目经理进行了充分的沟通，并将项目工程师的批准记录在案。**

**项目经理该做什么？**

**A. 与项目工程师的主管联系，以了解是否可能更换项目工程师。**

**B. 给人力资源(HR)部门写一封正式信函，详细说明项目工程师的不专业行为。**

**C. 在下次会议上介绍该项目，提醒所有干系人项目目标。**

**D. 让项目工程师参与讨论，以了解问题并商定后续步骤。**

**63、一名项目经理已使用预测法与同一组干系人合作了3年，干系人已对许多项目进行了投资，并熟悉这种方法。最近，该组织大力鼓励所有项目经理采用敏捷方法，这个消息是在该项目经理计划与同一组干系人启动一个复杂大型项目之前的两周宣布的。**

**项目经理该做什么？**

**A.仅与团队分享对新项目采用敏捷方法的利弊，并要求他们决定使用哪种方法。**

**B.在新项目中继续使用预测法，因为这是干系人熟悉使用的方法。**

**C.在新项目中使用敏捷方法，并为新接触该方法的干系人安排敏捷培训。**

**D.与干系人分享并讨论采取敏捷的利弊，并为新项目选择他们喜欢的方法。**

**64、项目团队正在进行一个项目，以增强现有的安全软件产品。一位关键干系人要求对核心产品进行广泛的变更，但团队即将转到下一个项目，时间有限。**

**项目经理应该使用哪种工具来确定团队将要开展的工作？**

**A.待办事项列表整理。**

**B. MoSCow活动。**

**C.待办事项列表排序。**

**D.加权最短作业优先(WSJF)评估。**

**65、两个敏捷项目团队正面临能力制约因素，某些团队成员被分配到两个有竞争时间要求的项目中。项目经理应该怎么做才能在不增加项目成本的情况下提高能力？**

**A.管理项目资源，让每个团队成员100%分配到单个项目中。**

**B.寻找能够帮助提高两个团队工作效率的外部顾问。**

**C.就每个共享团队成员何时可用于每个项目提出基本规则。**

**D.利用项目管理信息系统(PMIS)改善资源分配。**

**66、项目经理正在管理一个混合型项目，有软件可用于访问项目工作的库存库。但是一些干系人报告称，他们无法找到最新的项目进度计划。项目经理该做什么？**

**A.确保所有干系人都能访问系统并知道在哪里可以找到项目工件。**

**B.通过电子邮件将项目进度计划发送给需要该信息的干系人。**

**C.告知项目管理办公室(PMO)在有效共享项目工件方面存在资源缺口。**

**D.将问题上报给指导委员会，并要求他们处理干系人缺乏培训的问题。**

**67、一家公司推出新产品，决定从预测法过渡到敏捷方法。在第三轮冲刺期间，项目经理注意到团队的凝聚力不够。哪两条规则适合项目经理在团队中灌输?（选择两项）**

**A.努力实现持续改进。**

**B.与整个团队沟通。**

**C.每天作为一个团队携手工作。**

**D.仅在冲刺结束时分享建议。**

**E.按照冲刺计划工作。**

**68、项目经理正在监督一个项目，该项目是一个在实现重大技术敏捷的项目集的一部分，该团队由杰出的年轻专业人士组成，他们过去曾为该组织的不同项目工作过。然而,该团队抱怨说，他们以前在项目执行过程中缺乏指导，担心在这个项目中出现同样的问题。**

**项目经理应采取哪两项措施来确保此项目不会出现此问题？（选择两项）**

**A.关注资源管理计划并跟踪项目进度。**

**B.组织团队建设活动并邀请外部经理与团队沟通。**

**C.为项目设定清晰的愿景，并确保所有干系人都能看到该愿景。**

**D.鼓励团队开展头脑风暴会议并提供风险减轻计划。**

**E.让团队保持敬业并专注于项目的方向。**

**69、为了防止有影响力的干系人主导产品交付决策，产品负责人决定使用计划扑克，使用此技术的主要优势是什么？**

**A.可以获得更准确的估算。**

**B.结合类似于头脑风暴的技术。**

**C.确保项目团队的积极参与。**

**D.协助团队规划迭代过程中的活动。**

**70、项目发起人及时收到了项目信息和最新情况，但该发起人表示担心，因为报告中缺少关键信息，项目经理该做什么？**

**A.审查关键干系人的沟通需求**

**B.确定沟通方法，频率和详细程度**

**C.向干系人提供所有项目信息**

**D.确认项目信息已被理解而且收到反馈**

**71、敏捷项目正处于其八次迭代中的第一次迭代，干系人没有参与第一次迭代审查。项目经理该做什么？**

**A.要求产品负责人让千系人参与到项目中。**

**B.与干系人会面，分享他们参与的重要性。**

**C.要求团队成员与干系人会面以审查情况。**

**D.在面对面会议中向发起人通报情况。**

**72、项目经理正在用基于WBS的新解决方案取代项目的知识共享平台，以确保该系统与组织结构的重大变化保持一致。项目章程已获批准，团队正在进行详细规划，项目管理办公室（PMO）为所有新项目提供了要遵循的详细模板。**

**项目经理应该为项目采用哪种策略？**

**A.与发布经理协作，使项目进度计划与IT变更控制过程和工具保持一致。**

**B.与项目发起人合作，制定与新组织结构一致的沟通管理计划。**

**C.与项目管理办公室经理协作，使项目进度计划与项目管理办公室的变更控制过程保持一致。**

**D.与变革推动者合作，制定具有充裕提前期的培训和沟通计划。**

**73、项目经理被指派领导企业转型，以应对组织层面的变更和价值交付。项目经理正在与团队合作，已交付增量变更。项目经理应该做些什么来确保这项工作在团队和组织层面上取得成功？**

**A.获得高级管理层的支持，以强制实施组织企业转型。**

**B.持续分析变更的影响以及与交付相关的风险。**

**C.与职能经理协调，尽早获得他们的支持，以避免阻力。**

**D.让治理部门参与建立信任和透明度，以协助转型之旅。**

**74、产品负责人为团队提供了已进行优先级排序的待办事项列表，用于新产品的初始发布。经过分析，该团队得出结论，缺少一些支持初始发布的工作，并将这些信息提供给产品负责人。产品负责人确认了缺失的工作，并将其添加到待办事项列表。最后，团队对缺失的工作获得的优先级不满意。**

**在这种情况下,项目经理该做什么?**

**A.建议产品负责人为缺失的工作分配较高优先级，因为这是最小可行性产品（MVP）所必需的。**

**B.通过支持该决定并指示团队遵守提供的优先级，维护产品负责人的权威。**

**C.让项目团队从待办事项列表的最后提取建议的工作，以最大程度地创造价值。**

**D.分析并重新确定待办事项列表的优先级，并将决策提供给产品负责人和团队。**

**75、在一个混合项目中，每月有100个新基站被添加到4G移动网络中。在第一个月末，团队落后于目标，运营商正在亏损，干系人请求提供有关基站何时上线并开始计费的信息。项目经理应该采取什么措施来恢复进度计划并加速实现项目的投资回报？**

**A.增加向业务部门的报告。**

**B.将项目方法更改为预测法。**

**C.明确敏捷和预测模块。**

**D.重新考虑必要的进度储备。**

**76、在制定新项目的定义时，项目经理发现最近完成了一个类似的项目。项目经理首先应该做什么？**

**A.安排知识共享会议。**

**B.回顾先前项目的问题日志。**

**C.回顾先前项目的经验教训。**

**D.使用先前项目的项目管理计划。**

**77、在项目的冲刺计划期间，团队成员对待办事项列表项目的比较大小以及是否适合进入下—个冲刺出现分歧，考虑使用混合方法，项目经理该做什么？**

**A.根据合理性来决定待办事项列表项目。**

**B.推动讨论，以便团队成员达成共识。**

**C.请外部技术负责人提供意见并计划冲刺。**

**D.从产品待办事项列表中删除无法估计大小的项目。**

**78、一家银行决定启动一个项目，从为小企业和企业家服务过渡到为大中型企业服务。该国的经济不景气，一些干系人无法就这一转型需求达成一致。项目经理该做什么?**

**A.规划战略项目集管理。**

**B.审查项目商业论证并定期更新。**

**C.将问题上报给发起人，并请求干系人参与。**

**D.实施沟通管理计划。**

**79、在一个正在进行的项目中，一直是项目主要联系人的客户告诉项目经理，由于他们的日程安排很忙，他们将介绍一名新的联系人，该新联系人也将在今后做出关键决策。**

**项目经理接下来该做什么？**

**A.沟通管理计划。**

**B.用新联系人的详细信息更新干系人登记册。**

**C.将新联系人告知项目团队。**

**D.请求与客户和新联系人会面。**

**80、在产品开发过程中，多个已识别的风险现已成为问题，这阻碍了团队的推进进度。在这种情况下，项目经理该做什么?**

**A.记录问题并延长项目交付时间。**

**B.召集指导委员会并向他们通报对项目的影响。**

**C.优先处理存在问题的用户故事，并让团队解决这些问题。**

**D.更新项目管理计划和风险管理计划。**

**81、项目进度落后并且预算超支，导致下一个可交付物出现问题。项目经理将该情况告知非常关注项目的干系人。项目经理应如何缓解干系人的疑虑？**

**A.展示绩效指数并向干系人建议纠正措施。**

**B.发送澄清信息，以便对情况有充分的了解。**

**C.与发起人交谈并说明情况，以便发起人可以向干系人做出解释。**

**D.安排开工会议，解释项目的问题并获得批准和支持。**

**82、项目经理主要负责实施项目，根据可交付物的不同，该项目经理能够根据先前项目的经****验估算时间线。该项目经理现在收到的项目与以前的实施项目不同。**

**项目经理接下来该做什么？**

**A.查看他们以前执行的项目，并根据这些项目进行估算.**

**B.询问项目管理办公室（PMO）项目何时可以完成，并使用该日期作为项目时间线。**

**C.使用专家判断来估计进度，然后随着项目的进展调整时间表。**

**D.将项目细分为较小的任务，并估算这些活动的持续时间。**

**83、一家当地公司正在开发一款新产品，并且首次使用远程团队来完成功能的编程任务。产品的设计来自当地团队。在第三方冲刺审查期间，产品负责人对项目结果表示担忧。远程开发团队抱怨说，他们不能清楚地理解每日站会中传达的需求。项目经理该如何应对这种情况？**

**A.评估开发任务并将其重新分配给曾经参与过以前项目的本地供应商。**

**B.确定传达信息的沟通需求、环境和工具。**

**C.回顾从以前的项目和组织过程资产（OPAs）中获得的经验教训。**

**D.将风险记录在风险管理计划中，并使用应急储备聘请本地供应商。**

**84、在与团队一起创建工作分解结构（WBS）时，项目经理强调客户要求提供概念验证， 并且只会根据概念验证的结果继续项目。一名关键团队成员坚持认为，由于该客户一直都要求概念验证，同时继续推进项目，团队需要为整个项目制定计划，不能只关注概念验证。**

**项目经理该做什么？**

**A.与该团队成员一起验证并为整个项目创建工作分解结构。**

**B.指导该团队成员继续当前的工作。**

**C.对创建工作分解结构实施100%规则。**

**D.评估项目章程中所述的工作范围。**

**85、公司启动了一个部门转型项目，要使用预测法改进组织的过程，这是一个对组织至关重要的项目。在项目进行到一半的时候，项目经理注意到，由于缺少技术技能，其中一个可交付物无法生成。**

**项目经理本应采取什么措施来避免发生这种情况？**

**A.确定项目启动后所需的所有技能。**

**B.确定项目规划过程中所需的所有技能。**

**C.在入职过程中为团队规划所有必要的培训。**

**D.要求发起人在项目规划过程中确定所有必要的技能。**

**86、—家药店需要推出药物递送服务，为了在1个月内完成通常需要5个月的服务，组建**

**了一个跨学科团队。项目经理该做什么？**

**A.审查和减少项目待办事项列表。**

**B.要求提高团队的能力。**

**C.协助团队提出最小可行性产品(MVP) o**

**D.登记风险并制定应急计划。**

**87、在规划新项目的最后，项目经理需要安排开工会议，但很难找到一个所有必要干系人都能到场的通用时间段。项目经理应如何安排开工会议？**

**A.单独召开会议，以适应每个人的日程安排。**

**B.等待一个所有必要与会者都能到场的日期。**

**C.向所有干系人发送有关项目目标的电子邮件，并征求反馈意见。**

**D.安排虚拟会议，以便现场和远程干系人可以同时出席。**

**88、一名忧心忡忡的项目团队成员向项目经理抱怨，另一名团队成员在团队会议上捣乱和争论不休。项目经理收到一些信息，该团队成员最近经历了一个困难的个人情况。**

**项目经理应该做什么来解决这个问题？**

**A.提供团队建设活动，以便团队可以学习如何克服破坏性行为。**

**B.通知破坏性团队成员的职能经理，破坏性行为应该立即停止。**

**C.请求与破坏性团队成员会面，并帮助解决问题。**

**D.鼓励自我管理，并要求相关团队成员直接与捣乱的团队成员对话。**

**89、项目的规划阶段刚刚完成，由团队成员在远程会议中定义。在客户举行开工会议后的第二天，团队成员A要求项目经理将其调到另一个项目，因为他们不愿意与团队成员B合作。项目经理该做什么来应对这种情况(选择两项)**

**A.将团队成员B调到另一个项目。**

**B.将团队成员A调到另一个项目。**

**C.将情况上报至项目发起人。**

**D.与两位成员交谈，试图解决这一问题。**

**E.阐明项目团队成员的包容性实践。**

**90、项目经理正在领导一个项目，并获得了一些资源来开展工作。该项目缺少对项目管理有基本了解的团队成员。项目发起人明确表示，项目经理应该只与了解项目管理的人合作。项目经理接下来该做什么？**

**A.报告问题并向团队传授基本的项目管理技能。**

**B.在干系人参与计划中报告缺少的技能，并将其记录为问题。**

**C.运用决策技术，使用该问题更新项目管理计划。**

**D.审查企业环境因素(EEFs)并使用该假设更新项目章程。**

**91、项目经理正在评估一个项目，并意识到其挣值(EV)表明所花费的成本高于交付的价值，项目经理随后发现该团队添加了一些不属于需求的小功能。**

**项目经理该做什么？**

**A.鼓励团队继续，因为这最终将帮助客户。**

**B.请求额外预算，因为正在添加更多功能。**

**C.让团队保持专注并仅交付商定的功能。**

**D.要求产品负责人将额外功能添加到需求中。**

**92、一家银行的首席执行官意识到，政府在不断调整税收和利润百分比，而且该行业出现了新的竞争者，首席执行官担心这种环境会对新项目产生影响。项目经理应该做什么来缓解这个不断变化的环境？**

**A.使用敏捷方法规划项目**

**B.编制风险登记册。**

**C.使用增量方法规划项目。**

**D.制定风险调整待办事项列表。**

**93、在完成一个复杂的项目之后，顼目经理注意到在执行阶段有多个风险成为问题。不幸的是，项目经理没有准备好应对这些风险，因为它们的概率很低，影响也很小。项目经理本应采取什么措施来避免发生这种情况？**

**A.将所有风险归类为高概率和高影响。**

**B.安排与关键干系人举行每日会议，评估项目风险。**

**C.聘请一名风险分析师来持续监督项且风险。**

**D.在项目生命周期内持续评估并确定风险优先级。**

**94、一名高级管理团队成员联系了敏捷项目负责人，提到该高级管理人员原以为会出现在当 前版本中的某些功能没有包括在内。敏捷项目负责人应该做些什么？**

**A.与团队会面，了解该高级管理人员提到的功能为何没有包括在内。**

**B.邀请该高级管理人员参加下一次规划会议。**

**C.向该高级管理人员保证，这些功能将列入下一次冲刺。**

**D.将产品路线图发送给该高级管理人员。**

**95、项目即将结束，此时一位业务干系人要求项目经理提供有关项目总体绩效的信息，以确定该计划是否成功。项目经理应如何向干系人提供相关信息?**

**A.更新项目状态报告，以包括当前绩效信息。**

**B.将关键绩效指标(KPIs)记录到最终项目报告中。**

**C.将项目绩效和影响因素记录到经验教训登记册中。**

**D.告知干系人，绩效将在项目结束三个月后进行评估。**

**96、项目交付的一个模块没有通过用户验收测试（UAT) ，项目经理意识到，没有通过功能测试的组件是由另一个团队建设的，业务经理批准了不同的功能。**

**项目经理该做什么?**

**A.请求专门的业务资源来支持功能测试。**

**B.将不一致之处上报给项目管理办公室(PMO)和职能经理的主管。**

**C.要求项目管理办公室(PMO)从另一个团队的预算中收回修复功能的成本。**

**D.与所有干系人一起审查整体变更控制过程。**

**97、一名团队成员感到沮丧,认为他们的绩效低于平均水平，因为他们没有完成其他团队成员那么多的项目。该团队成员已经变得消极和怠工，从而降低了团队协作和工作效率。**

**项目经理该做什么来提高该团队成员的绩效？**

**A.与该团队成员会面，强调个人贡献，鼓励团队之间的竞争。**

**B.创建一个实体看板，包括各个团队成员的绩效水平，以便该团队成员可以看到所有贡献。**

**C.向团队重申,每个人都是团队的重要组成部分，绩效是对团队的衡量，而不是对个人的衡量。**

**D.与团队负责人沟通，找出保持团队独立运作的方法，并单独解决该团队成员的顾虑。**

**98、一名项目经理正在领导一个涉及70名干系人的大型项目，项目经理听取了客户的各种意见和期望，其中一些意见和期望是矛盾的，因此，某些需求并不清晰。**

**项目经理应该做什么来建立关于需求的共识？**

**A.组织一次与所有干系人的面对面会议，以了解他们的利益和关切。**

**B.将问题上报给管理团队，以便他们进行审查和提供指导。**

**C.创建调查模板，收集干系人的反馈以达成一致。**

**D.利用专家判断来确定应考虑的需求。**

**99、项目经理正在启动一个敏捷项目，团队成员分布在多个国家/地区，为了联系团队并提高整体工作效率，项目经理应该怎么做？**

**A.同时召开所有会议，以公司总部的时区为准。**

**B.与每个区域安排不同的会议，作为全球所有团队成员的主要联系人。**

**C.考虑定期召集团队成员一起处理关键任务并建立联系。**

**D.安排每周与每个区域的主要联系人举行会议，他们将负责向团队传播信息。**

**100、一个项目已经耗尽应急储备。在执行阶段的最后一次迭代中，该项目的成本绩效指数 (CPI)为0.9，进度绩效指数(SPI)为1.0。**

**项目经理应知何避免预算短缺？**

**A.遵循风险管理计划。**

**B.降低团队人力投入利用率。**

**C.寻找节约成本的机会。**

**D.提交变更请求添加到管理储备中**

**101、项目的大部分工作包都是分包的。在执行过程中,项目经理被告知新合同经理将在一周内上任。**

**项目经理接下来该做什么？**

**A.查看项目管理计划，并为新合同经理准备一整套文档。**

**B.重新安排下一次进度会议，向项自团队介绍新的合同经理。**

**C.分析并记录新合同经理的利益，并选择管理关系的策略。**

**D.使用新合同经理的信息更新沟通管理计划。**

**102、软件技术项目的项目经理在具有虚拟团队的矩阵型组织中工作。不幸的是，职能经理通知项目经理可能没有任何可用的资源来测试软件。**

**项目经理接下来该做什么？**

**A.向采购专家发送电子邮件，请求与一家专门从事软件测试的公司进行协商。**

**B.与职能经理讨论详细信息，以获得所需的支持。**

**C.在每周的项目会议上讨论测试需求，以协商测试软件的最佳方法。**

**D.请求与发起人举行电话会议，提交变更请求，以允许开发团队进行测试。**

**103、一个新的解决方案正在A.、B和C三国部署。该解决方案将使这些国家/地区能够向其他客户提供新的服务。A国要求更改解决方案以符合其自身的客户市场。**

**负责在A国部署的项目经理应该怎么做？**

**A.接受A国的变更请求，并重新安排A国的部署项目。**

**B.考虑该请求，要求发起人将变更通知B国和C国。**

**C.要求A国提交变更请求，然后与B国和C国一起分析该请求。**

**D.拒绝A国的请求，因为部署已经幵始，没有时间进行变更。**

**104、新的政府法规要求所有团队成员在下一次选代期间都需要远程工作，这意味着需要完成待办事项列表优先级变更。**

**项目经应该做什么？**

**A.重新确定待办事项列表的优先级，并尽快与团队共享。**

**B.在下一次回顾期间将新法规传达给项目发起人。**

**C.要求团队协调人根据新法规重新确定待办事项的优先级。**

**D.尽快通知产品负责人所需的变更。**

**105、在处理国家解决方案的提案时，新项目经理发现该提案要求不同组织和政府的合理性。项目经理了解到，尽管多项合理性已经到位，但该项目的某些特定监管需求尚未到位。高级管理层建议项目经理忽略这些合理性问题并继续制定提案，因为当项目达到这个阶段时，这些问题就会准备就绪。**

**项目经理首先应该做什么？**

**A.用一组替代监管要求制定提案。**

**B.在风险登记册中记录与高级管理层的互动。**

**C.验证监管要求并制定合规策略。**

**D.建议高级管理层继续这样做有违职业道德。**

**106、在执行阶段，项目经理发现可交付物不符合主要干系人要求的质量规范，这导致进度绩效指数（SPI）从0.98下降到0.72，成本绩效指数（CPI）从1.5下降到1.1。在下一次迭代期间，项目经理应采取什么措施来缓解可交付物被拒绝的问题？**

**A.提交变更请求，以优先解决质量问题，从而最大限度减少对其余可交物的影响。**

**B.在冲刺计划期间强化完成的定义（DoD）,以便团队对期望有共同的理解。**

**C.创建一个专门的冲刺，以完成之前的冲刺中的所有未达标规范。**

**D.确保产品待办事项列表得到适当的优先处理，以避免导致拒绝的依赖关系。**

**107、在将使用新技术交付新产品的项目中，项目团队经常讨论可能出现的困难以及解决这些****问题的可能策略。一名团队成员与项目经理召开会议，讨论他们的挑战列表，并提岀一份需要持续关注的项目列表。**

**项目经理应如何利用此活动最大程度地为干系人带来好处？**

**A.邀请团队成员参加风险登记册活动并经常审查评估。**

**B.在开始活动之前，向指导委员会提交挑战列表，以获得支持。**

**C.验证挑战列表，并根据制定的优先对有效项目采取行动。**

**D.记录发现结果，然后更新和重新分发沟通管理计划。**

**108、项目团队曾与以前的干系人合作管理过一个类似项目，因此决定使用与之前项目相同的报告格式。然而，新加入该项目的干系人无法根据分布的报告充分了解项目状态。**

**项目经理应该如何解决这个问题？**

**A.使用监督沟通技术，这可能最终引发对沟通管理计划的更改。**

**B.分享沟通管理计划，并提醒所有干系人将使用商定的报告模板。**

**C.将问题添加到问题日志并确定纠正措施。**

**D.创建鱼骨图，以确定造成该误解的根本原因。**

**109、项目交付期间和一些迭代之后，项目经理认为团队表现良好。但是，某些用户故事需要更长的时间才能交付，这表明缺少特定技能。**

**项目经理接下来该做什么？**

**A.承担教导职责，同时承担执行这项任务的责任。**

**B.确定哪个团队成员更适合缺少的技能，并鼓励他们参加必要的培训。**

**C.组织一次会议，让团队成员确定缺少的技能，并提出谁将接受必要的培训。**

**D.从项目待办事项列表中删除与该特定技能相关的活动。**

**110、一个项目团队正在执行一个大型项目，并且已经确定了几个合同要求。在规划阶段，项目团队同意在项目完成日期前3个月签订合同。在项目执行期间，确定立即需要该合同。项目经理应该怎么做？**

**A.寻求管理层对执行合同的批准计划。**

**B.要求团队发起变更请求以执行合同。**

**C.支持团队的要求并允许提前执行合同。**

**D.要求项目团队找出早期合同执行的原因。**

**111、项目经理所在团队即将发布一系列功能，以遵守新的法规。团队只有6周时间向旧版应用发布这些功能。在站会上，—名软件工程师表示，在指派的设计人员完成某项特定任务之前，一项重要功能的开发将被暂停，此延迟是满足发布日期的一个严重阻碍。项目经理该做什么？**

**A.与设计人员会面，分享当时状态，并制定解决方案来完成任务。**

**B要求软件工程师在未完成重要功能的情况下继续工作。**

**C.与设计团队经理会面，告知他们当前状态，请求指派设计人员。**

**D.联系设计团队经理，要求根据最新情况重新考虑优先级清单。**

**112、一个项目正开始其六次迭代中的第一次迭代，在计划期间，团队意识到他们使用看板的经验不足。**

**项目经理该做什么？**

**A.请求添加具有看板经验的资源。**

**B.审查项目培训计划，包括看板培训。**

**C.在下一次回顾中探讨看板专业知识。**

**D.举行会议，分享有关使用看板的知识。**

**113、敏捷项目正在将旧系统迁移到新平台。目前，两个项目团队都分布在不同的地理位置，几名老团队成员将很快从公司退休。应采取哪些措施来减轻对项目的任何影响？**

**A.将潜在的知识损失记录为风险，评估该风险并分配风险应对措施。**

**B.提交变更请求，如果退休员工推迟退休，则为其提供奖金激励。**

**C.在团队成员退休前，寻找机会让团队聚集在一起，以改善知识转移。**

**D.寻找机会加快项目从旧平台迁移的速度。**

**114、—个大型建设项目按照项目目标进展顺利。项目经理希望向项目发起人报告项目的价值， 并寻求下一阶段的资金结算。项目经理应该怎么做？**

**A.确保测量系统到位，如挣值分析(EVA)，以跟踪项目发起人的项目价值。**

**B.提交一份关于成本预算和实际成本的详细报告，因为项目发起人希望了解更多的财务信息。**

**C.为项目发起人创建一份关于成功和挑战的详细项目报告。**

**D.安排现场参观，亲自向项目发起人展示施工进度。**

**115、由于新的政府限制，一家IT公司的办公室突然关闭。所有员工现在都远程工作。项目团队A有一个重要的项目交付，将在两周内完成。项目经理担心这种突然的变化，立即给客户发电子邮件，解释项目交付将被延迟。客户对此不满意，并已将问题上报给高级管理层。项目经理应该做哪些不同的事情？**

**A.向客户传达新的交付日期以及延迟的消息。**

**B.秘密向高级管理层披露，然后向客户传达延迟。**

**C.首先与项目干系人一起评估情况，并将影响传达给客户。**

**D.在电话中与客户交谈并解释延迟的原因，而不是写电子邮件。**

**116、项目经理希望确保所有项目可交付成果都符合项目验收标准。项目经理应该做些什么来完成这个任务？**

**A.安排与项目干系人的定期会议，确保他们满意。**

**B.在创建项目验收标准时，包括项目干系人的期望和需求。**

**C.创建工作说明书(SOW),并确保它在项目生命周期中保持不变。**

**D.在执行阶段之前，与项目发起人讨论项目验收标准。**

**117、—位项目经理被要求提供关于一名团队成员的绩效反馈，该项目经理希望从项目团队收集更多信息，因为没有评估员工绩效的标准。项目经理下一步该怎么做？**

**A.评估已证明的任务责任。**

**B.确定适当的方法。**

**C.分析团队成员的影响力。**

**D.确定决策权的级别。**

**118、建筑施工项目的项目经理计划在项目执行阶段中途休假。项目经理应该首先做什么来确保团队被授权并在最后期限前完成？**

**A.允许团队做出决定以保持进度。**

**B.把假期推迟到不同的时间。**

**C.要求项目发起人做出任何必要的决定。**

**D.分析影响并为团队决策制定计划。**

**119、项目经理在执行过程中被分配到项目团队。几个依赖关系正在影响项目，而项目经理认为团队没有被充分告知该有影响的变化。项目经理首先应该做什么?**

**A. 召开影响分析会议**

**B. 问题上报给产品负责人**

**C. 查阅沟通管理计划**

**D. 查看干系人登记册**

**120、在项目规划活动中发现的风险之一与首选供应商的组件有关。该组件采用了新技术，并且有可能与正在开发的系统的其他部分不兼容。项目经理应该怎么做？**

**A.创建一个风险概率矩阵来解决不相容性。**

**B.在不兼容的情况下，确定一个替代组件。**

**C.如果接口不兼容，使用应急基金重新设计接口。**

**D.要求供应商重新设计不兼容的组件以适应系统。**

**121、一名项目经理负责领导基于云的系统的全球实施。随着时间的推移，团队成员分散在五个国家。项目经理注意到，一些团队成员在状态电话会议或其他保护讨论中变得沉默，而另一些成员经常在会议结束后打电话，并以时差作为延迟的原因。项目经理应该采取哪三项措施来鼓励参与？(选择三项)**

**A.要求所有团队成员每周提交一份书面状态报告。**

**B.组建一个代表每个国家成员的团队领导核心小组，并鼓励他们合作。**

**C.在建立虚拟会议之前，要求团队成员就会议时间达成一致意见。**

**D.建立一个讨论板，允许团队成员在一天中的任何时间在线协作。**

**E.与团队成员建立虚拟一对一关系，私下解决任何问题和/或顾虑。**

**122、—个项目经理在一个打算使用敏捷交付方法的组织工作，产品负责人问项目经理，从项目评估的角度来看，敏捷交付的好处是什么？项目经理应该如何回复产品负责人？**

**A.功能提前交付，因此，交付了更多的价值。**

**B.团队生产率更高，因此，交付了更多的价值。**

**C.成本降低，因此，交付的总价值更高。**

**D.风险显著降低，因此，其交付了更多的价值。**

**123、项目管理办公室(PMO)最近采用了一些敏捷实践。在迭代过程中，业务中的关键干系人关心项目文档存储库中的收益管理计划，并提到一些收益没有被更新。**

**项目经理首先应该做什么？**

**A.更新风险登记册以添加问题。**

**B.查看有关问题的问题日志。**

**C.修订效益管理计划。**

**D.评估存储库以检查不一致性。**

**124、一个项目即将完成,发起人和项目管理办公室(PMO)都对项目经理的绩效评估很满意。项目经理在预算之内，提前完成了计划。然而，一个团队成员要求为产品添加一个功能，以使产品给最终用户留下更深刻的印象并为他们所接受。**

**项目经理首先应该做什么？**

**A.接受该功能。**

**B.确定功能是否在范围内。**

**C.对该功能提交变更请求。**

**D.拒绝该功能。**

**125、一家公司正在进行转型，负责这项工作的项目经理是这个项目的新手。在一次项目状态更新会议中，一个关键的干系人，项目经理的职能经理，对正在进行的工作不满意，并指责项目经理。项目经理应该怎么做?**

**A.安排与职能经理的一对一会议，以证明项目按时完成。**

**B.仔细倾听，并表现出对职能经理不断增长的需求的理解。**

**C.承认职能经理是对的，并承诺立即纠正这种情况。**

**D.向职能经理展示进度是基于时间表的。**

**126、由于一个已识别的风险，项目正在经历延迟，项目经理应该如何管理项目进度？**

**A.修改项目时间表，并将任何延迟通知干系人。**

**B.修改项目评估并与项目团队开会讨论延迟。**

**C.审查管理准备金，以确定与延迟相关的任何成本。**

**D.审查应急准备金，以确定项目的任何延误。**

**127、一个项目的技术团队由最近被提升到这个角色的领导管理。在团队内部，一个成熟且有经验的工程师不断质疑团队领导的行为，并且目前忽略了团队领导的部分决策。团队领导向项目经理寻求帮助。项目经理应该怎么做？**

**A.向团队领导建议如何处理该团队成员，并与工程师讨论情况。**

**B.组织一次与所有项目干系人的会议，并告知他们新的风险及其对项目的影响。**

**C.组织一次与项目团队的会议，讨论这种情况及其对项目交付的影响。**

**D.向工程师建议如何有效地与主管合作，并与主管的职能经理讨论情况。**

**128、架构师无法就如何处理即将到来的冲刺中包含的某些开发组件达成一致。经过一对—的讨论，架构师决定各自拥有系统的一个特定模块，团队支持这一决定。**

**项目经理应该怎么做？**

**A.与团队讨论问题以解决分歧**

**B.确保项目干系人达成共识。**

**C.在下一次冲剌计划会议上讨论这个问题。**

**D.支持架构师协议的结果**

**129、一个项目经理刚刚完成计划阶段,这时一个新的干系人被分配到项目中。与客户讨论了可交付成果，但是新的干系人仍然关注其中两个可交付成果的好处。**

**项目经理下一步应该做什么来解决这个干系人关心的问题？**

**A.与干系人一起评审收益实现计划。**

**B.向干系人提供项目进展的定期更新。**

**C.将干系人加入干系人参与计划**

**D.与干系人一起审查之前的分析结果**

**130、—个新的敏捷团队正在形成，项目经理注意到该团队在许多方面都在挣扎。该团队正在经历无法满足迭代承诺和团队成员冲突。项目经理下一步应该做什么?**

**A.在回顾中提出问题并提出解决方案。**

**B.通知管理层承诺将无法实现。**

**C.让管理层参与进来，帮助解决冲突。**

**D.对团队整体和个人提供辅导**

**131、在团队会议期间，新的敏捷项目经理意识到有很多客户对项目稳定性和其他关键问题的投诉。—个团队成员说,可交付成果是由经验丰富的员工开发的，他们确认项目是稳定的。新的项目经理应该如何解决这些问题？**

**A.允许敏捷团队决定他们能够在每次迭代中交付什么。**

**B.要求团队提供额外的反馈，并将任务添加到任务板上。**

**C.召开集思广益会议，找出投诉的根本原因。**

**D.在问题日志中记录客户的投诉和关键问题。**

**132、—家公司正在从预测方法过渡到敏捷方法。—个项目经理被指派给一个没有经验的团队的第一个试点项目。由于意外事件，整个团队被要求远程工作。在第二个冲刺阶段，项目经理开始注意到团队成员缺乏承诺。**

**项目经理在这种情况下作为一个仆人式的领导应该怎么做？**

**A.请求破例允许团队返回现场工作。**

**B.允许团队作为一个自组织的团队来解决问题。**

**C.辅导团队成员提高参与度和协作度。**

**D.强迫团队参加每日例会以收集项目状态。**

**133、一个项目经理刚刚被一个没有项目管理治理结构的公司雇佣。在动员会上，主要干系人强调项目满足公司战略、投资和合规性要求的重要性。项目经理应该怎么做？**

**A.将组织治理复制到项目治理中。**

**B.根据需求建立一个项目治理模型。**

**C.创建一个组织的项目管理治理。**

**D.请求组织创建项目组合治理。**

**134、—个复杂的项目正处于执行阶段。该项目旨在产生可预测的和增量的可交付成果。敏捷团队的任务进展缓慢，敏捷团队中有一个资源负责为项目经理制作进度报告，该资源具备帮助其他团队成员完成工作所需的技能。**

**项目经理应该如何优化制作进度报告的资源的时间？**

**A.与敏捷团队更紧密地合作，消除对进度报告的需求。**

**B.将此记录在问题日志中，并找到生成报告的资源。**

**C.自行制作进度报告。**

**D.聘请新的资源来制作进度报告。**

**135、一个信息技术(IT)团队负责敏捷开发团队开发的产品的验证和发布。由于IT团队有其他优先事项，发布被延迟了，项目经理应该采取什么措施?**

**A.将问题从1T团队升级到管理层，并优先迸行验证。**

**B.与IT团队合作，优先考虑新功能的验证和发布。**

**C.当IT团队能够验证这些特性时，交付这些特性。**

**D.要求IT团队立即发布产品，然后验证功能。**

**136、启动了一项高科技钻孔保护项目，目标是为位于干旱地区的一个拥有1500名村民的农村社区供水。项目完工时，成本绩效指数(CPI)为1.09，进度绩效指数(SPI)为0.93。项目完工6个月后，村民们被确定无法获得水。**

**是什么导致了这种情况的发生？**

**A.风险分析不充分。**

**B.这个项目比计划晚完成。**

**C.需求收集不充分。**

**D.该项目的交付超出了预算。**

**137、一个项目团队已经完成了迭代产品增量计划会议的参与。在规划会议之后,团队带着要**

**交付的功能列表回来。项目经理应该如何确保产品增量交付预期的需求？**

**A.在发布期间任命一个专门的产品经理**

**B.让客户认可产品增量功能。**

**C.确保每个用户故事都有接受标准。**

**D.跟踪计划用户故事的业务成果。**

**138、在最后一次迭代结束时，客户拒绝可交付成果，因为它们没有满足客户的期望。项目经理应该做些什么来防止这种情况发生？**

**A.让客户更多地参与项目的规划过程，并确保就程序达成一致。**

**B.将所有相关标准包含在一致同意的完成的定义(DoD)中，并制定了共同的产品愿景。**

**C.在迭代开始时向客户提供待办项列表和指定的用户故事。**

**D.与所有干系人密切合作制定DoD，以确保他们的期望被包括在内。**

**139、一名IT项目经理，负责一个项目。该项目完成了 50%，一名关键团队成员计划很快移居到另一个国家，项目的剩余部分需要该团队成员。项目经理应该如何改善团队动态？**

**A.要求所有团队成员亲自出席每周项目评审。**

**B.激励团队成员坚持到项目结束。**

**C.将该团队成员替换为具有类似资格且位置更近的人。**

**D.召开每周视频会议，监控团队成员的工作进度。**

**140、—名初级团队成员将另一名成员的人际交往技能问题上报给项目经理，导致团队效率降低。项目经理首先应该做什么？**

**A.让团队成员自己解决问题。**

**B.强调他们行为的影响，并激励团队成员做出改进。**

**C.收集信息并找到问题的根本原因。**

**D.记录上报的问题，并在项目结束时解决它。**

**141、在项目执行期间，一个全球项目团队使用视频会议工具来支持日常会议。然而，在这些会议中，只有少数团队成员积极参与，因此产生了许多误解。项目经理应该如何解决这个问题？**

**A.与在日常会议中没有发言的团队成员预约一对一的会议，了解他们的最新情况。**

**B.检查会议的基本规则，与团队成员一起审查最初的协议。**

**C.确定一名团队代表在每日会议上发言，并分享团队更新。**

**D.使用循环签到来促进会议，以便所有参与者都有机会发言。**

**142、项目经理正在进行一个项目，以发布一个关键产品的新版本。产品战略和营销领域仍在努力定义产品外观的最终细节，但团队对主要功能很清楚。在上一次冲刺评审期间，项目发起人表达了对产品低质量的担忧。作为一名仆人式领导，项目经理应该如何处理这种情况？**

**A.在下一次冲刺中完成缺失的细节。**

**B.应用快速跟踪技术并行处理缺失的细节。**

**C.继续一个冲刺一个冲刺地监控质量方面。**

**D.为风险管理计划中的延迟创建新的风险条目。**

**143、一位职能经理担心项目的质量管理技术已经超越了部门的能力，并希望项目团队在接下来的一周通过两个全天的研讨会来审查所有的质量管理活动。**

**项目经理下一步该怎么做？**

**A.起草一个项目决策请求以包含在当前迭代的范围内，并请求发起人批准。**

**B.解释团队完全致力于当前的冲刺活动，并协商一个双方都同意的时间。**

**C.将此添加到产品待办事项项中，并让产品负责人确定它在优先级方面的位置。**

**D.指出这不是项目规划期间确定的要求，并且超出了范围。**

**144、项目经理收到团队成员的建议，要求在不影响进度或成本的情况下改进产品属性，这将为项目和客户增加价值。项目经理应该怎么做？**

**A.请团队成员提交正式的变更请求。**

**B.接受这个建议，因为它对项目没有影响。**

**C.请另一名团队成员验证建议的影响。**

**D.拒绝建议，并要求团队成员专注于执行计划。**

**145、一个敏捷团队发布了其产品的第二个版本，但反馈是该软件有许多损害用户体验的bugo 项目经理应该怎么做？**

**A.主持下一次回顾会议，让团队专注于分析根本原因并提出解决方案。**

**B.密切评估团队的技能，寻找需要归档的技术差距，以提高质量。**

**C.聘请一家外部咨询公司专注于测试和质量控制，以避免将来出现这种问题。**

**D.提出一个内部计划，为发现和修复bug的团队成员提供激励。**

**146、一家公司正在从预测型项目交付过渡到敏捷项目交付。根据需求,项目团队估算预算，并决定与供应商签订固定价格合同。然而，在项目的执行过程中，需求不断发展，优先级开始不断变化，这使得项目和完成时的估计(EAC)相差40%。**

**项目经理下一步该怎么做？**

**A.向所有干系人发送一份详细的状态报告，强调资金问题。**

**B.向财务经理提交一份变更请求，以增加资金，并按原样继续。**

**C.与干系人会面，推荐使用时间和材料(T&M)合同来解决问题。**

**D.等到下一次关口评审会议，向干系人强调资金不足的风险。**

**147、—位项目经理正在主持一个项目指导委员会会议，会上讨论了待办事项中工作项的优先级。工程主管希望根据工作水平对功能进行优先排序，首先完成最小的项目。质量主管希望首先完成最复杂的任务，以便有足够的时间确保交付高质量的产品。合规官希望完成具有相关法规组件的项目,因为它们是基本项目。项目经理应该如何区分工作项的优先级？**

**A.完成与法规组件相关的任务，因为团队无法交付不遵守法规的业务价值。**

**B.确保团队评估，交付最高业务价值项目的机会。**

**C.通过在项目早期优先考虑和完成复杂的任务，确保项目价值在质量方针范围内。**

**D.首先完成较小的任务，让团队有机会原型化和评估开发过程。**

**148、聘请了一名项目经理来帮助协调一个正在进行的项目。据该公司的首席执行官报告，历史上最大的问题是，变更请求流程是由不了解项目进度和预算的经理处理的。该信息不一致，由财务、风险部处理。**

**项目经理应该做些什么来控制这种情况？**

**A．重新定义沟通管理计划。**

**B．制定整体变更管理计划。**

**C．在项目风险登记册中记录风险。**

**D．审查项目章程中定义的范围。**

**149、在项目启动阶段，与另一个项目的团队举行了经验教训分享会，讨论了低施工生产率是项目完工的潜在延迟因素。项目经理接下来应该做什么？**

**A.与项目发起人讨论此问题，请求额外的资金来实施缓解措施。**

**B.聘请一名施工管理顾问来制定全面的现场执行计划。**

**C.对有良好记录的承包商进行资格预审，以消除生产力问题。**

**D.将施工生产率添加到风险登记册中，并为现场执行制定缓解策略。**

**150、当地社区支持的自动化项目的合同已经签订。当选官员警告项目经理，项目不能继续进行。为什么会发生这种行为？**

**A.自动化项目资金不足。**

**B.政治利益干系人参与不足。**

**C.缺乏管理自动化项目的能力。**

**D.缺乏适当的法律框架。**

**151、—个项目经理正在领导一个快速发展的项目，该项目有严格的截止日期和最短的时间来交付每个里程碑。项目经理发现，一个付出大量努力来交付项目的远程团队成员向一个现场团队成员吐露了秘密，远程团队成员觉得他们的工作没有得到足够的奖励和认可。**

**项目经理应该怎么做？**

**A.将此情况告知人力资源经理，并确保此消息不会扩散。**

**B.与资源的职能经理进行安排，将团队成员重新安排到另一个现有项目中。**

**C.将聘用合同的副本发送给远程团队成员，并指明该团队成员有权享有合同中包含的内容。**

**D.让远程团队成员参与进来，理解他们，让他们知道无论他们的远程工作情况如何，他们的贡献是值得赞赏的。**

**152、一个项目经理正在领导一个混合项目，唯一有敏捷经验的可用资源不在项目经理所在地。 该项目有严格的时间表和预算，项目经理担心他们交付项目的能力。**

**项目经理应该怎么做?**

**A.请求预算延期，以获得敏捷方面的本地资源。**

**B.计划将敏捷资源临时转移到项目经理所在地。**

**C.每天通过视频会议让敏捷资源参与进来。**

**D.告知发起人，由于需要敏捷培训，项目将被推迟。**

**153、一个项目经理正在逬行一项关键路径活动，他注意到由于一个预期的事件导致了产品交付的延迟。项目经理首先应该做什么？**

**A.遵循风险应对计划。**

**B.动用应急基金。**

**C.准备变更请求。**

**D.更新风险登记册。**

**154、一个项目经理被指派在设计阶段的中途开发一台弯线机,项目经理发现团队没有任何设备的测试案例或验收标准。项目经理开始与团队沟通，推动项目向前发展。**

**在这种情况下，项目经理首先应该做什么？**

**A.与质量计划经理会面，确定尚未制定质量计划的原因。**

**B.与硬件设计工程师会面，确定为机器建立市场所需的最低性能。**

**C.与销售和营销团队会面，确定在与潜在客户的面谈时收集的需求。**

**D.与主要干系人会面，为开发团队确定合适的产品概念。**

**155、—项关键的进口供应已经延迟了6个月，延迟会影响按时完成项目所需的功能。项目经理从项目团队中了解到，另一个团队正在开发的一个产品可以作为解决方案，但它仍然是一个原型。**

**项目经理应该做些什么来加速这个解决方案?**

**A.联系其他项目团队，请他们组织一次原型演示。**

**B.与团队一起执行迭代计划以使用原型。**

**C.检查燃尽图，查看在整合解决方案方面取得了哪些进展。**

**D.与客户一起确定待办事项的优先级，以删除该功能。**

**156、混合项目的测试待办项已经显著增加，并且正在成为一个瓶颈。团队已经研究出一种可以解决瓶颈的工具，并且已经通知了项目经理。**

**项目经理下一步该怎么做？**

**A.添加开发人员以解决待办项。**

**B.向产品负责人上报问题。**

**C.缩小待办项工作的测试范围。**

**D.让团队成员参加工具培训。**

**157、—家公司正在运行一个项目，以消除一个在过去3年中一直无利可图的销售渠道。来自另一个领域的关键干系人，与该销售渠道有传统联系，反对该项目。**

**项目经理在这种情况下应该怎么做？**

**A.评估干系人的影响并相应管理其参与**

**B.将干系的问题上报给项目发起人**

**C.为该干系人制定具体的沟通策略**

**D.利用人际交往技巧获得干系人的参与**

**158、—名项目团队成员在一份财经报纸上看到，主要项目供应商正面临一些财务困难，并将其告知项目经理。项目经理应该怎么做？**

**A.将该情况添加到待管理的项目风险登记册中。**

**B.确定有资格取代现有供应商的竞争。**

**C.通知负责管理供应商关系的采购部门。**

**D.立即使用问题日志记录情况。**

**159、项目经理被分配到一个新项目。项目管理办公室(PMO)和项目经理一致认为，这是召开每日例会的恰当时机。项目团队从未使用过这样的工具，一些成员正在挑战这个决定。项目经理在这种情况下应该怎么做？**

**A.让外部供应商参与迭代方法下的设计阶段。**

**B.要求熟悉迭代方法的新团队成员被分配到这个项目中。**

**C.更新项目进度表，将每日站会视为项目设计阶段的一部分。**

**D.定义基本规则、职责和冲突管理策略。**

**160、一位项目经理正在组建一个团队，该团队将由来自同一公司两个不同部门的主题专家 (SMEs)组成。该项目团队将是虚拟的，将包括来自世界各地不同国家的成员。**

**项目经理应该做什么来确保有效的团队建设？**

**A.与团队成员协作，定义和交流工作方式、角色和职责、日程安排、时区和文化习俗信息。**

**B.向团队解释，由于他们都是中小型企业，彼此都认识，他们应该立即合作，有效地交付成果**

**C.更新沟通管理计划，并确定未来出现冲突时的问题解决流程。**

**D.在项目开始时将团队成员召集在一起，以解释对团队互动、会议日程和整体项目治理的期望。**

**161、项目经理的客户不熟悉敏捷方法。当客户发现项目将使用敏捷方法时，客户开始担心会牺牲产品质量。项目经理应该怎么做？**

**A.确保客户和交付团队在项目开始时就完成的定义(DoD)达成一致。**

**B.邀请客户参加每日例会，以更好地了解产品设计和进展。**

**C.确保团队定期向该客户演示产品功能，以收集反馈并根据需要进行改进。**

**D.邀请客户参加定期的冲刺规划会议，以更好地了解项目的进展。**

**162、一位项目经理正就一个新项目与项目发起人会面。项目经理告诉发起人，作为沟通管理计划的一部分，将每周发送一封电子邮件,告知项目的状态，以便发起人了解项目的进展。发起人表示没有必要发送电子邮件，因为他们会在需要时询问状态更新。**

**项目经理下一步该怎么做？**

**A.建议项目发起人在必要时请求召开15分钟的会议，并提前通知。**

**B.同意项目发起人的请求，但继续在每周的电子邮件中抄送给他们，这样他们就可以在需要时了解进展情况。**

**C.告诉项目发起人，如果他们不希望收到信息，可以将他们从电子邮件中删除。**

**D.询问项目发起人需要什么样的信息，并就沟通频率达成一致。**

**163、一个时间安排很紧的项目团队通过定期的日常会议和加班成功地维护了进度绩效指数**

**(SPI)。几个月后，项目经理注意到一些团队成员的绩效有所下降，但整个项目团队的绩效仍然比计划提前了几天。**

**为了保持项目团队的绩效水平，项目经理首先应该做什么？**

**A.为团队成员启动绩效奖金，为他们提供金钱激励。**

**B.经常提醒团队，项目必须在预算内按时交付。**

**C.邀请团队成员参加一个团队建设活动，减轻他们的压力，同时加强团队合作。**

**D.为团队成员提供监督和指导，以确定任何消极的问题。**

**164、—个国家的项目经理向另一个国家的新软件开发项目的首席项目经理汇报工作。首席项目经理不断向项目经理请求更新，如果项目经理在请求后几分钟内没有回应，通常会通过多个沟通渠道要求提供信息。他们的资历相同，都向同一个职能经理报告。**

**项目经理应该如何着手？**

**A.更新沟通管理计划和干系人参与计划。**

**B.将问题上报给职能经理，并向他们解释情况。**

**C.协商一个双方都同意的反馈周期和可接受的时间表。**

**D.请项目经理参考沟通管理计划。**

**165、—家银行正在考虑在邻近的三个城市中的一个再建一家分行。项目经理的任务是演示建立新分支机构、租用现有建筑或根本不扩建的好处。项目经理应该如何着手?**

**A.计算在每个地点建立新分支机构与租用现有建筑的投资回收期(PBP)**

**B.计算每个地点每个选项的成本，并比较每个选项的净现值(NPV)**

**C.对在每个地点建立新分支机构与租赁进行Kano分析。**

**D对每个地点的租赁情况进行差距分析。**

**166、—个新的团队成员被分配到一个持续交付每个迭代的团队中o新的团队成员不理解许多后续流程，并开始对进度产生负面影响。**

**项目经理应该怎么做?**

**A.将新团队成员纳入绩效改进计划。**

**B.请另一名团队成员接手新成员的一些工作。**

**C.给新成员分配更简单的活动。**

**D.在迭代中分配时间来指导新的团队成员。**

**167、—位项目经理指派团队成员两人一组完成大量的技术报告。有时,项目经理注意到重要的信息没有在团队中适当地共享。这造成了交付延误，并最终导致项目无法完成。这个问题的根本原因是什么？**

**A.缺乏对团队成员的文档规划培训。**

**B.团队成员配对的任务分配不当。**

**C.实施过程中应用了不正确的沟通技巧。**

**D.团队凝聚力丧失，因为团队成员成对工作。**

**168、在项目开始时就确定了风险，并制定了应对计划。不可预见的后果导致了更高的风险。 项目经理有一个想法，可以有效地解决新的风险，但该应对与最初的风险减轻计划不同。项目经理应该怎么做？**

**A.向干系人提交新的应对计划，供其审查。**

**B.在实施新的风险应对措施之前，获得管理层的批准。**

**C.使用管理准备金来降低风险。**

**D.实施新的应对措施来应对风险。**

**169、—个产品负责人被邀请参加一个冲刺回顾会议。在评审的最后，产品负责人说增量已经准备好交付给客户了。对于产品负责人的陈述，项目经理应该得出什么结论？**

**A.产品负责人看不到团队在产品中做了什么增量。**

**B.产品负责人信任团队，并将产品标记为完成。**

**C.产品负责人已经根据完成的定义(DoD)对产品进行了评估。**

**D.产品负责人将在不给客户演示的情况下向他们发布产品。**

**170、产品团队由顾问和员工组成，大多数团队成员对风险和定义的风险行动达成一致。一位顾问发现了一个新的风险，并将其直接传达给管理层。项目经理应该怎么做？**

**A.拒绝风险，因为团队没有就上报风险达成一致。**

**B将风险包括在风险评估中，并与团队一起评估。**

**C.接受风险并立即将风险输入风险登记册。**

**D.与顾问讨论以了解风险升级的原因。**

**171、敏捷项目的项目经理担心团队在最近的迭代中失去了动力。顼目经理应该使用哪两种工具来分析团队绩效？(选择两项)**

**A.项目时间表。**

**B.产品待办项累积图。**

**C.工作分解结构(WBS)**

**D.已完成功能的累积流程图。**

**E.燃尽图。**

**172、在一个敏捷项目中,一些干系人要求每两周与团队开一次会，以便了解项目进展。项目负责入下—步应该做什么？**

**A.邀请干系人参加回顾会议。**

**B.邀请干系人参加冲刺评审会议。**

**C.每两周与干系人举行一次会议。**

**D.通过向干系人发送信息邮件进行协商。**

**173、公司必须实施一项新的规定。政府已经指定了该法规的实施日期，但只提供了有关该法规要求的高级信息。因此，由于不确定性，定义的变化是可以预料的。对于这个项目，项目经理应该使用哪个生命周期？**

**A.预测型执行策略。**

**B.混合执行策略。**

**C.迭代执行策略。**

**D.敏捷的执行策略。**

**174、一个项目经理即将开始一个需求不明确、期限固定、预算固定的大型项目。客户无法提供产品负责人，因为他们没有足够的能力，并且他们只希望在项目期间参与几次。项目经理应该如何计划和管理项目？**

**A.拒绝管理项目，因为在没有产品负责人的情况下开发这类项目风险太大。**

**B.定义项目的需求，准备一个长期的详细计划，并根据它来管理项目。**

**C.说服客户需要一个产品负责人，因为项目经理不能在没有所有相关角色就位的情况下运行一个敏捷项目。**

**D.预先就最小可行产品(MVP)达成一致，建立评审的最后期限，并通过待办事项和每周冲刺来运行项目。**

**175、第三方供应商要求为项目提供的服务付款。协议规定，在本组织收到客户的付款后付款。 第三方供应商缺乏支付工资的资金，并通知项目经理，如果他们不能迅速收到付款，他们将从项目中撤出团队成员。项目经理应该怎么做？**

**A.处理银行贷款以支付第三方供应商的工资。**

**B.从其他项目重新分配资源，以支付第三方供应商。**

**C.向客户说明第三方供应商情况，并要求付款。**

**D.通知客户，项目必须延期，直到收到付款。**

**176、一个项目延期了。项目经理为一些活动增加了额外的资源，并批准了几名团队成员的加班。项目经理应用了什么技术？**

**A.快速跟进。**

**B.资源调配。**

**C.关键链法。**

**D.进度赶工。**

**177、一个项目经理正在和三个虚拟团队一起做一个项目。A队与B队、C队处于不同的时区。这个项目进行得很顺利，但是最近A组开始感觉被冷落了。信息到达团队A较晚，或者有时被遗漏，团队B和C优先考虑彼此的问题，而不是团队A。项目经理已经制定了项目指南，但意识到它们需要改进。**

**项目经理应该做哪两件事来帮助团队更好地合作？（选择两项）**

**A与所有三个团队安排每周进度会议，并让他们轮流担任关键角色。**

**B.计划团队成员临时在彼此的所在地工作，以更好地提供社区意识。**

**C.更新沟通管理计划，并鼓励团队及时主动地对其进行审查。**

**D.创建状态报告模板，并在一天结束前与所有工作组成员共享。**

**E.安排与每个团队的每日会议，以详细了解他们的进展和关注点。**

**178、敏捷项目中的团队成员通知项目经理，他们可能无法按时完成分配的任务，这可能会给团队的其他成员造成障碍。项目经理应该怎么做？**

**A.把任务放到下一个冲刺阶段。**

**B.让团队成员在下次日常会议上提出这个问题。**

**C.给所有团队成员发邮件解释这个问题。**

**D.把任务重新分配给另一个团队成员。**

**179、将组织引上正确的道路，将他们的思维模式转变为敏捷方法的正确方法是什么？**

**A.雇佣擅长敏捷方法的员工’这样他们可以更好地为项目做贡献。**

**B.将员工分配到敏捷项目中，这样他们可以快速适应新方法。**

**C.用敏捷方法培训所有员工。**

**D.改变公司看待、评估和评价员工的方式。**

**180、项目经理被分配到一个正在进行的项目中。项目经理正在寻找有关项目已完成理由的信息。项目经理首先应该做什么？**

**A.评估项目章程中的项目退出标准。**

**B.联系项目的高级执行发起人。**

**C.理解项目成功的标准和目标。**

**D.查看项目状态报告，了解最新信息。**

# PMP冲刺四答案与解析

**1、 参考答案： C**

**解析：两位相关方对可交付成果的需求意见不一致，做好冲突管理，应尽可能达成一致意见。**

**2、 参考答案：C**

**解析：新功能纳入待办项清单后，是否在接下来的迭代中实施，要根据该功能的优先级顺序，而待办项的优先级应由PO 确定。**

**3、 参考答案：C**

**解析：防火、防盗、防记者，正常情况下，项目经理不需要主动向媒体提供项目信息。而媒体主动找上门来，属于相关方问题，应管理相关方。**

**4、 参考答案：B**

**解析：CEO规定所有项目资源都必须具备特定的技能和认证，前任项目经理没有遵循CEO的指导原则，说明已配备的部分人员没有具备相应技能和认证，现任项目经理马上开展培训，帮助团队成员获取相应的技能和认证**

**5、 参考答案：B**

**解析：每日站会上虽然提出问题，但并不在会上解决问题，而是在会后另外讨论与解决问题**

1. **参考答案：C**

**解析：还是相关方不了解敏捷做法，要指导、培训。每日站会只提出问题，并不讨论问题和给出解决方案。客户的要求明显错误，但不是故意的，是不了解导致的。**

**7、 参考答案：B**

**解析：敏捷项目，每日站会是团队成员认领任务的会议，团队成员之外的干系人可以参加每日站会，目的是了解一些项目信息，但是不能参与讨论，不能影响团队成员。**

**8、 参考答案：D**

**解析：产品待办事项列表以及优先级排序由产品负责人确定，PO应该出席迭代计划会议。**

**9、 参考答案：D**

**解析： 团队不按计划行事，属于基本规则问题，应建立基本规则并监督执行**

**10、 参考答案：C**

**解析：敏捷管理原则： 欢迎对需求提出变更，即使在项目开发后期也不例外。 敏捷过程要善于利用需求变更，帮助客户获得竞争优势。敏捷项目如果新的需求，就要列入产品待办事项列表。**

**11、 参考答案：D**

**解析：团队成员怀疑新项目不符合公司的战略目标，因而缺乏斗志。PMBOK指南第六版77页：通过编制项目章程，来确认项目符合组织战略。项目章程可以证明项目符合公司战略目标。**

**12、 参考答案：AB**

**解析：敏捷项目的需求是开放的，要在想满足的需求中挑选优先级高的完成。**

**13、 参考答案：D**

**解析：项目团队人很多，且分布太散 (六个国家,22 个城市)，还有可能存在时差问题，想 要所有成员同一时间参见会议，有点不现实。可以分地区、分时段分别召开，选项D 正确。**

**选项A， 没有考虑现实问题，只是简单说教，无用。**

**选项B，与个人开会，是走向了另一个极端，效率太低，没有必要。**

**选项C，还是不能杜绝有成员缺席问题。**

**14、 参考答案：D**

**解析：相关方之间的目标有冲突，有冲突要面对，找到相关方一起开会协商，最终达成一致意见 。**

**15、 参考答案：CD**

**解析：团队成员会上抢话，充满敌意，从团队发展阶段来说，属于震荡阶段，相互不信任， 只能通过团队建设来避免。一名团队成员一直对团队领导发表攻击性评论，属于无组织、无纪律行为，要通过基本规则 (团队章程) 来杜绝。**

**16、 参考答案：D**

**解析：敏捷项目的每一次迭代时间是确定的，如果因某些原因当前迭代的工作不能在迭代结束时完成，应调整本次迭代工作，可将部分功能重新放入待办项列表，等后续迭代中再做选择，以确保本次迭代按时结束。产品待办事项列表及优先级由产负责人确定。**

**17、 参考答案：A**

**解析：在讨论用户故事、创建产品待办项列表以及排优先级时，就应确定用相应的验收标准。上述工作通过一种专门的会议进行，叫 Grooming Meeting，也叫梳理会 。**

**18、 参考答案：B**

**解析：团队成员参加每日站会是底线要求，可以通过基本规则来强制要求。**

**19、 参考答案：C**

**解析：燃尽图测量点都高于剩余工作预测线，表明实际剩余工作多于计划剩余工作，即项目延误了。测量点逐步上升，表明延误情况在日益严重。**

**20、 参考答案：AC**

**解析：对用户故事理解不深刻时，除了找产品负责人澄清、解释之外，还可以使用一个办法，即对用户故事细化。**

**21、 参考答案：C**

**解析：刺探是包含在迭代计划中专门用来获取知识或回答问题的任务，可以帮助团队了解如何处理其他任务，从而可以对其估算。刺探可以用于了解未知事项和风险。**

**22、 参考答案：AE**

**解析：首先，PO 不需要参加每日站会，A 正确。**

**另外，PO不能准确了解项目状态，属于沟通问题，敏捷项目的沟通是通过信息发射源来实现的，该团队成员可能不熟悉敏捷的做法，E 正确。**

**23、 参考答案：ADE**

**解析：虚拟团队沟通工具选择。**

**选项A，协商任务需要达成一致意见，互动式视频会议。**

**选项D，公告栏正式、严肃，发布重要消息。**

**选项E，项目管理信息系统包括诸如信息收集发布系统、进度软件工具、工作授权系统、培训管理系统、 共享知识库等，包罗万象。**

**选项B，聊天室不正式，多用于非正式沟通。**

**选项C，与沟通关系不大。**

**24、 参考答案：BC**

**解析：团队规模扩大，正常情况是团队整体效率提高，因此工期会缩短，BC 正确。**

**选项D，增加资源会导致单个资源效率下降，但团队整体效率一般是提升的。**

**25、 参考答案：ACD**

**解析：PMBOK指南第六版133 页最后一段第 1 行说敏捷方法适用于“对于需求不断变化、风险大或不确定性高的项目”。 选项A和C 可以选。**

**敏捷方法可以减少返工，属于选项 D 的描述**

**选项B和E 与预测型或敏捷型方法无直接联系。**

**26、 参考答案：CD**

**解析：团队章程即基本规则，包括内容见 PMBOK指南第六版319 页最后六个小黑点。**

**27、 参考答案：BCD**

**解析：敏捷项目经理属于仆人式领导。**

**选项A，是客户或PO决定的**

**选项B，属于项目经理的指导作用**

**选项C，帮团队消除障碍，是敏捷项目经理的职责**

**选项D，帮团队消除障碍，是敏捷项目经理的职责**

**选项E，每日站会是团队自我管理的， 不要主动干预。**

**28、 参考答案：ABE**

**解析：见 PMBOK指南第六版338 页最后五个小黑点内容。**

**选项A、B、E 判断正确，书上有类似原话。**

**选项C，错在“富有成效地工作”。**

**选项D ，错在“调整各自工作习惯”，不是相应阶段的特点。**

**29、 参考答案：AB**

**解析：选项A 属于原型法，选项B 属于用户故事，都是常见的敏捷收集需求的工具。**

**选项C，用户故事不应详细描述，而是用一两句话简要描述，用户故事的具体描述形式参见 PMBOK 指南第六版 145 页最后一段。**

**选项D，KANO 模型是东京理工大学教授狩野纪昭(Noriaki Kano)发明的对用户需求分类和优先排序的有用工具，以分析用户需求对用户满意的影响为基础，体现了产品性能和用户满意之间的[非线性关系](https://baike.baidu.com/item/%E9%9D%9E%E7%BA%BF%E6%80%A7%E5%85%B3%E7%B3%BB/14152254?fromModule=lemma_inlink" \t "_blank)。是对需求分类和排序，不是收集需求。**

**30、 参考答案：AC**

**解析：选项A ，差异性优势，可以理解为差异性功能，放入产品待办事项列表。**

**选项B ，很具体的功能，不应放入产品愿景，产品愿景强调目标、方向等。**

**选项C ，所有缺陷都已得到解决，应该作为完成的定义 (DOD)。**

**选项D ，障碍应列入障碍日志或问题日志，而不是待办项清单。**

**31、 参考答案：BDE**

**解析：选项A ，延长工期属于风险规避，不是风险减轻。**

**选项B ，外包，属于风险转移。**

**选项C ，未做任何措施，属于接受。**

**选项D ，简化流程，属于风险减轻。**

**选项E ，减少范围，属于风险规避。**

**32、 参考答案：C**

**解释 ：敏捷项目交付的价值功能，可以通过每次迭代审查会议上的演示来展现给产品负责人和客户。**

**33、 参考答案：B**

**解释 ：合规性要求必须遵守。本题强调“必须在当前冲刺中完成，否则组织将面临罚款”，因此必须在本次迭代中完成。**

**34、 参考答案：B**

**解释:敏捷项目强调自组织团队，题目问题在于“他们正在等待项目经理的批准” ，违背了敏捷团队当家做主的原则，原因可能是项目经理没有充分地授权，应对敏捷团队授权。**

**35、 参考答案：C**

**解析：项目经理充分考虑了团队成员的意见和感受，并鼓励团队成员发挥潜力，而不是直接对成员发号施令，这属于服务型领导风格。**

**36、 参考答案：AC**

**解析：团员能力不够，要培训。培训要先了解培训需求，即 A 可以选。C 是工作中的培训、指导 。**

**37、 参考答案：B**

**解释 ：缺乏资源，应去获取资源。先考虑从组织内部获取资源，如果不行，再考虑从组织外部获取资源。无论从内部、外部获取资源，B的说法都正确。**

**38、 参考答案：D**

**解释 ：之前项目遇到的问题类似，查看之前项目的经验教训**

**39、 参考答案：B**

**解释 ：团队成员不应该绕过项目经理，直接将问题上报关键关系人和发起人。团队成员的行为不遵守规则(沟通管理计划)，应与该成员直接面对，要求必须遵守项目中各种规定、原则，包括沟通管理计划。“项目工件”可以理解为项目沟通管理计划，其中有上报路径。**

**40、 参考答案：A**

**解释 ：团队缺少远程工作的经验，可以进行培训。另外，虚拟团队，强调使用远程沟通技术来建立在线团队环境。**

**41、 参考答案：A**

**解释 ：迭代评审会议的作用之一是确认合规性。**

**42、 参考答案：A**

**团队对敏捷不熟，且遇到了困难，作为仆人式的项目经理应给团队提供帮助，让团队了解敏捷。**

**43、 参考答案：B**

**解释 ：最终用户对质量担心，选项B是质量控制工具，可以确认质量是否合规。**

**44、 参考答案：C**

**管理层坚持认为该项目现在将使用运行在传统拨号服务上的系统，需要与管理层沟通影响。**

**45、 参考答案：A**

**解释 ：本题考 (质量) 审计的定义 ，PMBOK 指南第六版294页。**

**46、 参考答案：C**

**解释 ：把组织中最好的资源安排到项目，是开拓。PMBOK指南第六版444页。**

**47、 参考答案：A**

**解释 ：团队成员之间的冲突解决，可以面对、开会，也可以使用基本规则解决。**

**48、 参考答案：A**

**解释 ：敏捷项目，当团队完成一个发布或一些功能时，或者团队出问题、协作不顺畅时，需要回顾。**

**49、 参考答案：B**

**解释 ：A，作用是培养多面手，提升工作兴趣，与实现高度敬业距离较大。**

**B，将个人目标与项目目标达成一致，能很好地提升员工事业心、成就感，有助于打造高度敬业团队。**

**C，强调对个人的奖励会破坏团队精神。敏捷强调自组织团队，强调团队意识。**

**D，是对员工的正常要求而已，称不上“高度敬业”。**

**50、 参考答案：D**

**解释 ：强扭的瓜不甜，且没有备用人才，导致被动的结果。本应选择合适人选，且制定关键人员的备选方案，D比较好，有备无患。人才配置计划 (人力资源配备管理计划 ) 是PMBOK指南第4、5版的说法 ，在此不应当成陌生词汇。第 6 版 PMBOK指南虽然没有再叫计划，但内容、作用一样。见PMBOK指南第六版319页。**

**51、 参考答案：A**

**解释 ：采购部门反对项目经理的采购决定，属于干系人问题，应管理干系人参与。让干系人尽早参与项目，了解项目需求 ，可以避免题目中出现的情况。**

**52、 参考答案：D**

**解析：项目小组不配合承包商，当地团队与最终用户面临沟通障碍，这些问题、障碍都需要解决，责任人是项目经理。**

**53、 参考答案：B**

**解释 ：接收者主动查询信息，这是拉式沟通。PMBOK指南第六版374页。**

**54、 参考答案：A**

**解释 ：敏捷项目按商业价值由高到低给待办事项列表排优先级，并按优先级由高到低的顺序开发、交付待办项 (功能) 。因此越早期的迭代，交付的价值越高。**

**55、 参考答案：A**

**解释 ：已知风险发生，应实施风险登记册中制定的应对计划。**

**56、 参考答案：A**

**解释 ：因为敏捷项目的范围是开放的，因此具体成本不好估算。但针对某一个规划好的迭代成本是可以估算的，根据该次迭代包含的故事点来估算成本。MVP一般都是敏捷项目的第一次迭代，也同样用故事点来估算成本。**

**57、 参考答案：C**

**解析：团队成员有冲突，可以用基本规则来应对**

**58、 参考答案：D**

**解析：团队成员之间的冲突问题，让成员先自己解决，搞不定再找项目经理。**

**59、 参考答案：D**

**解析：新干系人提出多项变更，需要排优先级顺序。**

**60、 参考答案：C**

**解释 ：题目表达的很隐晦，结合选项分析，问题原因很可能是因为功能是“分组演示的”，缺少整体、系统性的演示。C的意思是将开发的结果 (产品 ) 整体演示。**

**61、参考答案：D**

**解释 ：选项D属于识别干系人和分析干系人的活动。**

**62、 参考答案：D**

**解析：工程师坚称没有被咨询过或告知过，那就邀请工程师参与探讨。**

**63、 参考答案：D**

**解释 ：复杂大型项目未必适合作为敏捷方法的试点，至少也应该先用混合型尝试，不宜直接用敏捷型。选项D，调查分析，结合管理层、客户、PMO 的意见做出选择。**

**64、 参考答案：A**

**解析：结合选项，题目是敏捷项目。敏捷项目添加功能，应列入待办项列表并排优先级顺序，选项A 都 包括了。**

**选项BCD都只是优先级排序，没有包括增、删待办项列表，与题目强调的“广泛的变更”不对应。**

**65、 参考答案：C**

**解释 ：两个敏捷项目共享部分资源，必将出现资源冲突问题。可以由两个敏捷团队共同订立资源共享中的规则，来减少、防止资源冲突。**

**66、 参考答案：A**

**解释 ：敏捷项目应通过信息发射源，确保干系人想了解的任何信息都可以自主找到，即确保信息透明。**

**67、 参考答案：BC**

**解释 ：团队缺乏凝聚力，要通过团队建设活动来提升。**

**B，沟通能增加相互的了解、信任，能起到团队建设作用，对凝聚力有一定帮助。**

**C，强调整体配合、互动，也能提供团队信任、凝聚力。**

**A，是质量概念，与问题无关。**

**68、 参考答案：CE**

**解析：团队需要在执行过程中得到指导，项目经理应根据具体需要给团队提供相应指导。**

**C，帮成员确定清晰的项目目标和方向，是一种重要的指导。**

**E，属于指导。**

**69、 参考答案：C**

**解释 ：计划扑克的作用是能够在一个尽可能短的时间内，让团队成员更加多的了解本次迭代需要做的工作 。**

**70、 参考答案：A**

**核对干系人的沟通需求**

**71、 参考答案：B**

**解释 ：迭代审查会议需要干系人参加，以获得干系人对迭代结果的反馈。干系人不参加会议，可能是没有时间，也可能是不重视。**

**72、 参考答案：C**

**解析： PMO提供了新项目应遵循的详细模板，项目经理应遵守模板要求。**

**73、 参考答案：D**

**解释 ：企业转型，需做好团队管理，协调公司相关部门。**

**74、 参考答案：A**

**解释 ：项目的初始发布前，支持初始发布的工作缺失。从优先级上来讲，这些缺失工作应是优先级最高的任务，而产品负责人却将其放在待办项列表最后，应该建议调整。**

**75、 参考答案：C**

**解释 ：混合型项目，每一个基站建设可以使用预测型方法，但不需要等所有基站都建好再投入运营。可以建一个投入一个，以尽快获得收益，这属于增量交付。这样加速实现项目的投资回报。**

**76、 参考答案：C**

**参考之前项目的经验教训**

**77、 参考答案：B**

**解释 ：团队之间意见不一致，应召开引导式研讨会来达成一致意见。**

**78、 参考答案：B**

**解释 ：由于所在国家经济不景气，一个转型项目是否开展，部分干系人有了异议。项目是否值得做，要根据商业论证结果做判断，因此要查看商业论证。**

**79、 参考答案：B**

**解释 ：识别了新的干系人，应更新干系人登记册。**

**80、 参考答案：C**

**解释 ：问题已阻碍了团队进度，因此应立即解决。**

**81、 参考答案：A**

**解释 ：项目出现问题，不应隐瞒。但汇报坏消息的同时，也要汇报解决方案，让干系人放心。**

**82、 参考答案：D**

**解释 ：与之前的项目不同，因此在估算时，不能使用类比估算、参数估算、三点估算等强调使用历史信息的方法，也不适合使用需要丰富经验的专家判断方法。此时，自下而上估算 ，应该是最好选择。**

**选项D，暗示的就是自下而上估算。**

**83、 参考答案：B**

**解释 ：远程开发团队抱怨不能理解每日站会的信息，需要强化沟通管理。**

**84、 参考答案：A**

**解释 ：概念验证是项目或产品的整体目标，细节描述是WBS。即使客户不需要了解、验证细节内容，为更好地制定项目管理计划以及更好地执行项目，项目经理也应创建 WBS。**

**85、 参考答案：A**

**解释 ：启动项目就识别所需的技能，避免在项目执行过程缺少技能。**

**86、 参考答案：C**

**解释 ：要在一个月内交付正常需要5个月才能交付的产品，只能使用 MVP 技术，先提交最核心、最基本的功能。再通过迭代逐渐完成全部功能。**

**87、 参考答案：D**

**解释 ：开工会议需要干系人都参加，可以用虚拟会议的方式召开。**

**88、 参考答案：C**

**解释 ：该团队成员最近经历了一个困难的个人情况，项目经理应该给予帮助。**

**89、 参考答案：DE**

**解释 ：团队冲突解决问题。有冲突，要面对，并达成共识，彻底解决问题。**

**90、 参考答案：A**

**解释 ：团队成员缺乏技能，应给予辅导。**

**91、 参考答案：C**

**解释 ：应该做好范围管理，不要做额外的工作。**

**92、 参考答案：A**

**解释 ：政府政策变化、新的竞争对手，对项目来说都是不确定因素。当不确定性很高的时候，适合使用敏捷方法。参见PMBOK指南第6版33页。**

**93、 参考答案：D**

**解释 ：原本概率很低、影响很小的风险，变成了大风险发生。说明项目经理忽略了风险的转化过程， 应通过风险监控来防止这种情况的发生。**

**94、 参考答案：D**

**解释 ：产品路线图是产品需求在时间轴上的总体视图，是产品需求与其完成时间的概览。产品路线图宏观地展示了产品的发展方向以及开发团队何时实现目标。高级管理人员想知道的是该功能什么时候可以完成。**

**95、 参考答案：B**

**解释 ：项目完成时，总体绩效信息记录在最终报告中，PMBOK指南第六版127页 。**

**96、 参考答案：D**

**解释 ：业务经理批准了不同功能，业务经理无权擅自修改范围，这属于非法变更。面对非法变更，应强调走变更流程。**

**97、 参考答案：C**

**解释 ：团队成员因绩效低于其他团队成员而感到自卑、消极，项目经理应予以安慰、鼓励。选项C，强调每个人对团队、对项目价值，强调团队绩效，不仅是对该成员的鼓励、包容，也能让该成员获得其他团队内成员的帮助。**

**98、 参考答案：A**

**解释 ：干系人之间就项目需求意见不一致，应召开引导式研讨会以快速就需求达成一致意见。**

**99、 参考答案：D**

**解释 ：使用排除法。**

**A.敏捷的站会参加人数应在 5-9人，如果有多个团队，人数超过这个人数 ，就需要使用Scrum of Scrum 技术，且 A强调以公司总部时区为准，不公平。**

**B.无法实现团队之间的相互了解和协作。**

**C.不是敏捷的做法。**

**D.就是在使用 Scrum of Scrum 技术。**

**100、 参考答案：D**

**解释 ：本题考控制成本工具—数据分析（储备分析）。题目描述CPI为0.9，说明成本超支，而应急储备已经用尽，那么只能从管理储备中调资金，管理储备需要提交变更请求，获得批准后再使用。**

**101、参考答案：C**

**解释 ：识别了新的干系人，应更新干系人登记册和干系人参与计划，做好干系人管理。**

**102、参考答案：B**

**解释 ：可能没有资源，也就是不确定。项目经理需要与职能经理沟通，谈判获取资源。**

**103、参考答案：C**

**解释 ：三个国家使用共同的解决方案，一国提出变更解决方案时，应考虑另外两国是否接受。要走变更流程，全面分析变更影响。**

**104、参考答案：D**

**解释 ：产品负责人变更待办项列表的优先级**

**105、参考答案：C**

**解释 ：合规要求，必须遵守，即使管理层让忽略。这是基本原则、职业道德问题。**

**106、参考答案：B**

**解释 ：敏捷项目验收不通过，是质量问题，要和干系人一起强化完成的定义( DoD )。**

**107、参考答案：C**

**解释 ：讨论可能出现的困难，这是识别出新的风险。团队提供给项目的需要持续关注的挑战列表，即为定性分析排序后的风险列表。应对其中排序靠前的重要风险制定应对计划。**

**108、参考答案：B**

**干系人无法了解项目的状态，需要参考沟通管理计划，并且使用统一的模版，方便查看**

**109、参考答案：C**

**解析： 团队成员技能不足，要培训。培训什么，谁参加培训，敏捷项目自组织团队，最好由团队而非项目经理决定，因此C优于B。**

**110、参考答案：B**

**解释 ：原计划在项目完成日期前3个月签订合同，现在立即需要该合同，签合同的时间要提前，应做好变更管理。**

**111、参考答案：A**

**解析：遇到问题，一起沟通，制定解决方案**

**112、参考答案：D**

**团队经验不足，项目经理给予指导和分享**

**113、参考答案：A**

**解析：系统迁移、团队在不同的位置、老团队成员即将退休，都会可能导致知识损失，需要做好风险管理。**

**选项C不对，因为不同地理位置的团队成员，聚集在一起，这个难度大**

**114、参考答案：A**

**解析：题干说要报告项目价值，并寻求下一阶段资金结算，只能理解为需要做挣值分析，明确现阶段的资金情况，选 A。**

**选项CBD 都与资金结算无关。**

**115、参考答案：C**

**解析：突发事件导致进度将延误。项目经理应该先综合评估，再把影响告诉客户。**

**116、参考答案：B**

**解析：先定义验收标准，才进一步符合验收标准， PMBOK指南第六版279页。**

**117、参考答案： B**

**解析：没有评估团队成员的绩效标准，项目经理就应创建一个标准。四个选项中，B 最接近于这个意思。**

**118、参考答案： D**

**解析：题目没有说是敏捷项目 (建筑施工项目应该是预测型的) ，项目经理休假，要授权给团队，应该要有所安排和交代，选项D 比A 好。**

**119、参考答案： C**

**解析：题目关键词“团队没有被充分告知该有影响的变化”，即重要信息没有告知团队，或没有充分告知团队，属于沟通问题。沟通问题，找沟通管理计划。**

**120、参考答案： B**

**解析：首选供应商组件可能不兼容，属于风险识别，应分析影响并制定应对措施。**

**选项A，概率影响矩阵用于给风险重要性排序，不能直接解决不兼容问题。**

**选项B，确定备份，属于风险减轻策略中的减轻影响，可以选。**

**选项C，供应商的组件有问题，正常不应使用项目的应急基金解决。**

**选项D，目前只是有可能，还不能确定，D 不合适。**

**121、参考答案： BCD**

**解析：虚拟团队，团员在沟通方面不主动、不积极参与，如何让团员积极参与沟通。**

**选项A，每周提交书面报告，不是互动型沟通，不解决本质问题，不能起到鼓励参与的作用。**

**选项B，类似于敏捷Scrum Of Scrum 的做法，当项目存在多个团队时，可以建立团队领导之间的合作关系。**

**选项C，强调的是会前准备工作，能提高会议效果，后半句也是在促进沟通。**

**选项D，项目 经理对团队成员有帮助、辅导的责任。**

**122、参考答案： D**

**解析：根据 PMBOK指南第六版133页，对于需求不断变化、风险大或不确定高的项目，使用敏捷的核心原因是降低风险。**

**123、参考答案：D**

**解析：应该先去核对**

**124、参考答案：D**

**解析：很好的项目，即将完成。做好范围管理，团队成员不要节外生枝。**

**125、参考答案： B**

**解析：典型的干系人问题，应管理干系人参与。先了解对方不满意的原因，再对症下药。**

**126、参考答案： D**

**解析： 已知风险发生，导致进度延误，可以使用应急储备**

**127、参考答案： A**

**解析：团队成员不听指令，且不断挑战团队领导的权威。可以当成冲突问题，要直面该团队成员，对其提出具体要求。并且可以指导、支持团队领导如何管理该问题成员。**

**128、参考答案： D**

**解析：敏捷项目强调自组织团队。就具体项目工作的决定，团队一致同意后，项目经理应该支持。**

**129、参考答案：A**

**解析：新的干系人关注两个可交付成果的好处，也就是带来的收益，查看收益实现计划。**

**130、参考答案： D**

**解析：敏捷项目的仆人式项目经理，有责任帮助团队清除障碍。题目强调团队正在形成，有团队成员冲突，这些都属于障碍，项目经理有责任帮助清除。**

**131、参考答案：C**

**解析：团队成员和客户理解不一致，需要去核对**

**132、参考答案： C**

**解析：没有经验的敏捷团队，远程工作时，不能完成任务。此时靠团队自己解决问题不现实， 项目经理应发挥仆人式领导的作用，为团队提供支持、帮助。**

**133、参考答案： B**

**解析：公司还没有创建项目治理模型，作为一个专业的项目经理完全可以、也应该为自己的项目根据实际情况，制定一个项目治理模型 (项目管理流程、解决方案) 。如果公司有，当然要遵守、执行公司的项目治理模型；没有，应发挥主动性为自己的项目创建治理模型。**

**134、参考答案： A**

**解析：题干描述的做法违背了敏捷项目的原则。敏捷项目强调使用信息发生源来实现透明化的沟通，不使用进度报告、绩效报告。**

**135、参考答案： B**

**解析：IT团队，更优先的工作影响了项目工作，属于资源冲突问题，直接面对IT团队，协商沟通。**

**136、参考答案： A**

**解析：打井项目，项目完成的绩效不错，却没有实现目标，应该主要与事业环境因素关系更大，即风险没有充分识别，风险管理失控是导致项目失败的主要原因，A 比较好。干旱地区，可能就没有地下水。**

**137、参考答案： C**

**解析：应先与客户一起制定验收标准，C 相当于制定验收标准。**

**138、参考答案： D**

**解析：验收不通过，要向干系人收集需求 (确定待办项) ，让干系人确认验收标准 (DoD) 。**

**139、参考答案： C**

**解析：肩负重要工作的团队成员要移民，项目经理应分析影响并积极应对。找人替代，是可以考虑的正确措施。**

**140、参考答案： B**

**解析：团队之间具体问题要就事论事，指责对方的人际交往技能问题，就属于人身攻击范畴了。且背后向领导打小报告、告密行为会严重影响团队成员之间的信任，应该杜绝。或者简单理解为两个团队成员之间出现了隔阂、冲突，要合作、解决问题，也是 B 最好。**

**141、参考答案： B**

**解析：参加项目日常会议，是对团队成员的基本要求。如果有人违背，可以用基本规则来强制要求参加。**

**142、参考答案： C**

**解析：项目发起人表达了对产品低质量的担忧，要防止产品低质量，项目经理应该全生命周期监控质量。**

**143、参考答案： C**

**解析：干系人提出用两天时间开展质量审计工作。这属于新需求，应先列入产品待办事项列表，由PO确定优先级后，安排实施。**

**144、参考答案：A**

**解析：遵循变更管理流程**

**145、参考答案： A**

**解析：出现大量缺陷，要寻找原因，并且解决缺陷。**

**146、参考答案： C**

**解析：需求不断变化时，不适合使用固定价合同，应考虑使用成本补偿合同或工料合同。**

**147、参考答案： B**

**解析：敏捷项目的工作优先级按商业价值进行排序。**

**148、参考答案： B**

**解析：变更流程有问题或不合适，应考虑重新制定变更管理计划。**

**149、参考答案： D**

**解析：低施工生产率是项目完工的潜在延迟因素，属于风险识别。应记录在风险登记册中，分析并制定应对计划。**

**150、参考答案： B**

**解析：典型的干系人问题。四个选项中，只有 B 判断正确，未让干系人尽早参与所致。**

**151、参考答案： D**

**解析：团队管理问题。虚拟团队中的远程团队成员认为自己被忽略了，应加强对他们的关心、认可，加强与他们的互动。排除法，D 最好。**

**选项ABD 没有体现对远程团员的重视、关心和关爱。**

**152、参考答案： C**

**解析：虚拟团队，通过视频远程参与。**

**153、参考答案： A**

**解析： 已知风险发生，导致延迟。应实施风险应对策略来应对。**

**154、参考答案： C**

**解析：没有制定质量验收标准，应与关键干系人 (客户) 一起确定验收标准。**

**155、参考答案： A**

**解析：项目所需的外购的产品无法按时交付，但公司内部一个团队开发了可以替代的产品。项目经理此时应首先验证一下，公司内部开发的功能是否适用，A 正确。**

**选项B 应在 A 之后考虑。**

**156、参考答案： D**

**解析：混合项目，发现了一个可以解决当前问题的新工具，要积极接受新工具。敏捷项目强调灵活、开放，对新工具的态度也一样。**

**157、参考答案： A**

**解析：关键干系人反对项目，典型的干系人问题，应管理干系人参与。**

**选项A 比 D 全面、专业。**

**158、参考答案： A**

**解析：供应商面临财务困难，对项目而言属于风险识别，应记录风险、分析影响并制定应对策略。**

**159、参考答案： D**

**解析：团队成员不肯开每日站会，这是底线问题，可以使用基本规则来约束。**

**160、参考答案： A**

**解析：虚拟团队进行团队建设，四个选项中，A 全面。**

**161、参考答案： A**

**解析：敏捷项目的质量管理，从 DOD 开始。**

**162、参考答案： D**

**解析：发起人对沟通方式不满，需要分析沟通需求，并且协商一致。**

**163、参考答案： C**

**解析：加班导致团队绩效下降，团队建设活动可以释放压力,加强团队合作，也可以提高绩效。**

**164、参考答案： C**

**解析：首席项目经理不断请求，频率有点高，需要双方协商一致。**

**165、参考答案： B**

**解析：要在多个方案中挑选最合适的，应先量化，再决策。**

**选项A，直接从成本角度出发，选择NPV大的，简单明了。**

**选项C，KANO 是为待办项排优先级的技术。**

**166、参考答案： D**

**解析：新成员不了解管理流程，项目经理应对其提供辅导和培训。**

**167、参考答案： D**

**解析：团队之间不分享信息，是团队之间相互孤立、不信任的表现。其最可能的原因，是因为项目经理将团队分为了两人一组的小团队，久而久之，形成了小团队利益，导致团队割裂。**

**168、参考答案： A**

**解析：项目经理识别了更好的风险应对计划，应该实事求是，替换原风险应对计划，但需要与干系人沟通一下。**

**169、参考答案： C**

**解析：DoD 是团队需要满足的所有标准，包括验收标准。只有可交付成果满足这些标准才能视为功能就绪，可供客户使用。**

**170、参考答案：D**

**解析：顾问把风险传达给管理层，要了解是否风险太大，超出项目经理控制范围。**

**171、参考答案： ED**

**解析：选项E和D，可以团队实际的绩效。**

**选项ABC 都是计划，不显示实际工作情况。**

**172、参考答案： B**

**解析：敏捷项目强调信息透明，其进展情况即绩效信息，通过信息发射源供各种干系人获得，不需要专门开会了解，排除C。**

**选项B，冲刺评审会议，项目团队会向干系人展示本次迭代所完成的产品功能，一定程度上可以了解项目进展。**

**173、参考答案： D**

**解析：只有项目的高层级信息，项目具有不确定性，定义会变化，这都是适合使用敏捷方法的场景。**

**174、参考答案： D**

**解析：敏捷方法强调开放、灵活。客户无法提供产品负责人，不影响敏捷方法的使用。选项D就是敏捷方法。**

**175、参考答案： C**

**解析：项目方与供应商是双赢关系，在供应商遇到困难时，项目经理在能力范围内应帮助供应商解决。C，是首选，因为如果供应商出问题，项目方和客户都会收到损失，此时帮助供应商就是帮助自己。**

**176、参考答案： D**

**解析：进度延误，加班、加人、加资源，都是赶工。**

**177、参考答案： AC**

**解析：虚拟团队，让不同地方的团队感觉到公平、被一视同仁地关怀。**

**选项A，能体现公平，体现各个团队同等重要。**

**选项C，题目描述的问题，可能是项目经理与该团队沟通不足，没有让他们感觉到关怀有关。**

**选项B，虚拟团队，到彼此的所在地工作，实现难度大。**

**选项D，状态报告没有必要每天创建，且与题目的问题没有直接关系。**

**选项E，分别安排会议，不能促进团队之间的合作。**

**178、参考答案： B**

**解析：敏捷团队是自组织团队，可能无法完成分配的任务，在会议上协商找解决方案 。**

**179、答案: D**

**解析：本题考组织变革内容。组织的变革主要在于组织思维的转变，而不仅仅是通过培训员工来实现。**

**180、参考答案： A**

**题干说“项目经理正在寻找有关项目完成原因的信息”，即怎么判断项目结束。参考项目章程，项目章程包含“项目退出标准”**

**知识点：项目章程的内容**

**PMBOK指南第6版81页**