

PMP项目管理

希赛PMP模拟题2022（第三套）

主讲：默默



题号1



项目团队正在为客户开发一项可供青少年使用的软件项目，一名有多年工作经验的开发人员发现团队中有一名新的团队成员经常性的完不成自己认领的任务。该开发人员应该怎么做？

- A:要求该团队成员的经理与该团队成员谈话
- B:在回顾会议上，指导团队如何更好地估算
- C:要求该团队成员将其任务分配给其他成员
- D:要求敏捷教练督促该团队成员完成其任务



题号1



项目团队正在为客户开发一项可供青少年使用的软件项目，一名有多年工作经验的开发人员发现团队中有一名新的团队成员经常性的完不成自己认领的任务。该开发人员应该怎么做？

A:要求该团队成员的经理与该团队成员谈话

B:在回顾会议上，指导团队如何更好地估算

C:要求该团队成员将其任务分配给其他成员

D:要求敏捷教练督促该团队成员完成其任务

注意：对PMP中“要求”“强制”“必须”
这类词语保持高度敏感。



题号2



敏捷团队正在执行一个指纹识别开发项目，在开始第五次迭代之前，利益相关方希望了解项目情况，知道下个冲刺将要完成的功能，相关方通过什么方式能了解到所需信息？

- A:参加迭代评审会议
- B:参加迭代规划会议
- C:参加每日站会
- D:参加迭代回顾会议



题号2



敏捷团队正在执行一个指纹识别开发项目，在开始第五次迭代之前，利益相关方希望了解项目情况，知道下个冲刺将要完成的功能，相关方通过什么方式能了解到所需信息？

A:参加迭代评审会议

B:参加迭代规划会议

C:参加每日站会

D:参加迭代回顾会议

Scrum四大会议：

P迭代规划会议（8h）

A迭代回顾会议（3h）

D每日站会（15min）

C迭代评审会议（4h）



题号3



开发团队正在进行用户故事任务，此时客户提出一项功能出现严重的漏洞，如果不修复将影响功能的使用。经过开发团队的评估修复该项功能需要对整体框架进行更改，而这将花费大量资金。开发团队应该做什么？

- A:对整体框架进行增量变更并通知项目干系人
- B:记录该问题并对该功能进行长期的增量修复
- C:将其作为问题提出，并与产品负责人讨论以采取相应措施
- D:解除客户对该功能的访问权限直到完成修复



题号3



开发团队正在进行用户故事任务，此时客户提出一项功能出现严重的漏洞，如果不修复将影响功能的使用。经过开发团队的评估修复该项功能需要对整体框架进行更改，而这将花费大量资金。开发团队应该做什么？

A:对整体框架进行增量变更并通知项目干系人

B:记录该问题并对该功能进行长期的增量修复

C:将其作为问题提出，并与产品负责人讨论以采取相应措施

D:解除客户对该功能的访问权限直到完成修复

要点：1、敏捷项目中谁来对接客户需求？PO

2、遇到的问题都不能直接上手做



题号4



项目团队正在进行一项软件开发项目，在每日站会上，一名团队成员提出自己遇到了技术障碍，接着另一名高级技术人员便开始与该名团队成员讨论出现的具体技术障碍。你作为敏捷教练应该怎么做？

A:提出对该技术问题的建议

B:如果能解决团队成员的技术障碍问题就允许他们继续讨论

C:固定讨论时间，并建议该成员在会议结束后进行讨论

D:邀请公司的技术专家参与会议共同讨论



题号4



项目团队正在进行一项软件开发项目，在每日站会上，一名团队成员提出自己遇到了技术障碍，接着另一名高级技术人员便开始与该名团队成员讨论出现的具体技术障碍。你作为敏捷教练应该怎么做？

A:提出对该技术问题的建议

B:如果能解决团队成员的技术障碍问题就允许他们继续讨论

C:固定讨论时间，并建议该成员在会议结束后进行讨论

D:邀请公司的技术专家参与会议共同讨论

要点：站会只说三件事，提出问题不解决问题。个人有问题，会后开小会讨论



题号5



团队成员告知敏捷教练团队之间缺乏信任，并且很惧怕出现冲突，有些团队成员会逃避责任，不能一起承担责任。敏捷教练应该怎么办？

A:组织会议与团队进行沟通，确定原因并确定改变方式

B:与职能经理沟通，协商替换资源

C:分析当前对项目的影响，并在迭代待办事项列表中调整任务

D:与客户协商推迟交付日期



题号5



团队成员告知敏捷教练团队之间缺乏信任，并且很惧怕出现冲突，有些团队成员会逃避责任，不能一起承担责任。敏捷教练应该怎么办？

A:组织会议与团队进行沟通，确定原因并确定改变方式

B:与职能经理沟通，协商替换资源

C:分析当前对项目的影响，并在迭代待办事项列表中调整任务

D:与客户协商推迟交付日期

要点：

SM职责：催化剂、老母鸡、卫道者

拓展：PO—做正确的事

团队—正确的做事

SM—打辅助

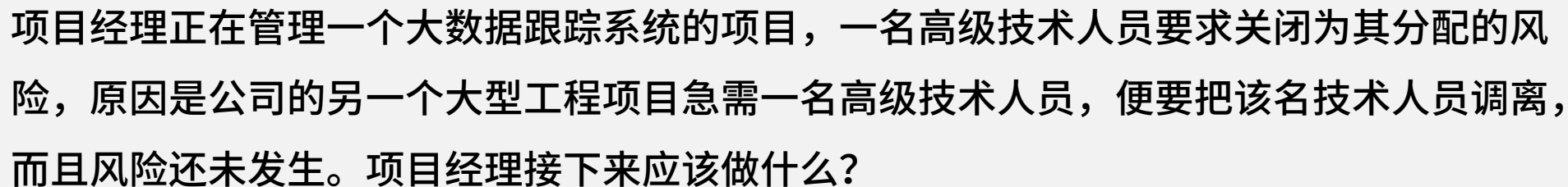


题号6



项目经理正在管理一个大数据跟踪系统的项目，一名高级技术人员要求关闭为其分配的风险，原因是公司的另一个大型工程项目急需一名高级技术人员，便要把该名技术人员调离，而且风险还未发生。项目经理接下来应该做什么？

- A:通过将现有风险转移给项目另一个团队成员来分担该风险
- B:接受该风险责任人的要求并关闭风险
- C:由于该风险尚未发生，通过定性风险分析重新排列该风险的优先级
- D:更新问题日志，并持续关注该问题的解决



D:更新问题日志，并持续关注该问题的解决

考查：风险登记册，风险责任人

[illegible]



题号7



项目管理计划已经制定完毕，开工大会已经顺利召开。执行过程中，一位关键相关方提出要对可交付成果进行变更，这将会对项目的进度和成本造成影响。但是该相关方认为如果不进行变更，可交付成果可能无法使客户满意。但是他强调希望在不影响成本和进度的前提下，进行相应的变更。项目经理应该做什么？

- A:不同意该变更，因为会影响进度和成本，和此相关方的期望不一致
- B:更新项目管理计划和项目基准
- C:向CCB提交变更请求
- D:请求PMO提供额外的资源



题号7



项目管理计划已经制定完毕，开工大会已经顺利召开。执行过程中，一位关键相关方提出要对可交付成果进行变更，这将会对项目的进度和成本造成影响。但是该相关方认为如果不进行变更，可交付成果可能无法使客户满意。但是他强调希望在不影响成本和进度的前提下，进行相应的变更。项目经理应该做什么？

A:不同意该变更，因为会影响进度和成本，和此相关方的期望不一致

B:更新项目管理计划和项目基准

C:向CCB提交变更请求

D:请求PMO提供额外的资源

考查：有变更，走流程



题号8



某敏捷团队负责了某操作系统的开发工作，运用了XP实践的方式。团队安排了专门的某位团队成员负责团队内部实践和文化工作的定期审查，审查的目的是？

- A:为了后续召开回顾会议做准备
- B:寻找实践过程中发生某一问题的具体原因
- C:改善项目流程，从而提高团队的有效性
- D:更新组织过程资产



题号8



某敏捷团队负责了某操作系统的开发工作，运用了XP实践的方式。团队安排了专门的某位团队成员负责团队内部实践和文化工作的定期审查，审查的目的是？

A:为了后续召开回顾会议做准备

B:寻找实践过程中发生某一问题的具体原因

C:改善项目流程，从而提高团队的有效性

D:更新组织过程资产

要点：BD与题干无关，AC中C更合适。



题号9



一个敏捷项目正在进行中，团队使用了多种方法来估算项目工作，最终结果都不尽人意，最终团队决定使用故事点的方法来进行估算，若要使估算方法更好，那最合适的做法是什么？

- A:团队成员使用平均计划扑克估算
- B:由主要项目团队成员进行估算
- C:由主要的三四个团队成员进行估算，最终取平均值
- D:团队成员共同进行估算



题号9



一个敏捷项目正在进行中，团队使用了多种方法来估算项目工作，最终结果都不尽人意，最终团队决定使用故事点的方法来进行估算，若要使估算方法更好，那最合适的做法是什么？

A:团队成员使用平均计划扑克估算

要点：估算目的是为了让大家达成一致理解和共识

B:由主要项目团队成员进行估算

C:由主要的三四个团队成员进行估算，最终取平均值

D:团队成员共同进行估算



题号10



一个新项目的项目愿景已经确定，在之后的规划会议上加入了一名新的项目干系人，该干系人认为最初的需求不能为客户获取最大利益，应该对需求进行更改。若要保证项目取得成功，敏捷管理专业人士应该做什么？

- A:召开每日站会并将更新的报告发送给该干系人
- B:在项目团队容易看到的地方发布信息发射源，并定期向该干系人发送风险燃尽图
- C:强制要求该干系人参与风险研讨会，并在每日站会上讨论优先级变更问题
- D:让项目团队评估该变更的影响并通知该干系人



题号10



一个新项目的项目愿景已经确定，在之后的规划会议上加入了一名新的项目干系人，该干系人认为最初的需求不能为客户获取最大利益，应该对需求进行更改。若要保证项目取得成功，敏捷管理专业人士应该做什么？

A:召开每日站会并将更新的报告发送给该干系人

B:在项目团队容易看到的地方发布信息发射源，并定期向该干系人发送风险燃尽图

C:强制要求该干系人参与风险研讨会，并在每日站会上讨论优先级变更问题

D:让项目团队评估该变更的影响并通知该干系人

注意：PMP中强调最佳实践，非标准答案，此题B也不是很好，但是非得选一个的话，选一个错的不那么离谱的。强行关联可以理解为：想更改需求是觉得团队不能完成功能，是对团队没信心，B可以在一定程度上做到这个点。



题号11



敏捷团队的软件更新工作已经进展到了关键流程，一位敏捷团队成员却出现了一些异常情况。敏捷管理专业人士发现该名团队成员最近工作效率低下，而且不能准时参加每天早上的站会。敏捷管理专业人士应该怎么办？

- A:与该团队成员合作，并提供支持以寻找解决办法
- B:对该团队成员迟到的情况提出批评
- C:要求该团队成员准时参加每日站会
- D:在评审会议上与该团队成员讨论该问题



题号11



敏捷团队的软件更新工作已经进展到了关键流程，一位敏捷团队成员却出现了一些异常情况。敏捷管理专业人士发现该名团队成员最近工作效率低下，而且不能准时参加每天早上的站会。敏捷管理专业人士应该怎么办？

A:与该团队成员合作，并提供支持以寻找解决办法

B:对该团队成员迟到的情况提出批评

C:要求该团队成员准时参加每日站会

D:在评审会议上与该团队成员讨论该问题

考察：SM职责



题号12



敏捷团队正在完成公司内部的软件项目，在项目进行过程中，有一部分项目干系人觉得该项目可能会对他们的核心业务流程有影响，此时，PO首先应该怎么做？

A:召集所有项目干系人参加评审会议，并且讲解已经完成的功能

B:让项目干系人自己解决问题

C:召集所有项目干系人召开会议，并且解决项目中遇到的冲突

D:因为已完成的功能可能影响核心业务，所以让团队删除



题号12



敏捷团队正在完成公司内部的软件项目，在项目进行过程中，有一部分项目干系人觉得该项目可能会对他们的核心业务流程有影响，此时，PO首先应该怎么做？

A:召集所有项目干系人参加评审会议，并且讲解已经完成的功能

B:让项目干系人自己解决问题

C:召集所有项目干系人召开会议，并且解决项目中遇到的冲突

D:因为已完成的功能可能影响核心业务，所以让团队删除

考察：评审会议一是骡子是马拉出来遛遛

BC首先排除，D可能是A之后的做法



题号13



某智能化公司面对全球老龄化问题，计划进入养老行业，决定开始一个智慧养老项目，该项目为期3年，在项目执行一年后，原项目经理离开项目，发起人重新安排一名刚完成一个项目的项目经理接手该项目，项目经理在查看项目管理计划时发现，信息平台模块按计划应该是已完成，但是实际还未完成，团队成员告知项目经理，相关方不知道该情况。新项目经理应该如何做？

- A:实施赶工措施，当项目进度正常后再通知相关方
- B:立即发送工作绩效报告给所有相关方
- C:向负责该模块的团队成员问责
- D:审查风险报告，而后通知相关方



题号13



某智能化公司面对全球老龄化问题，计划进入养老行业，决定开始一个智慧养老项目，该项目为期3年，在项目执行一年后，原项目经理离开项目，发起人重新安排一名刚完成一个项目的项目经理接手该项目，项目经理在查看项目管理计划时发现，信息平台模块按计划应该是已完成，但是实际还未完成，团队成员告知项目经理，相关方不知道该情况。新项目经理应该如何做？

A:实施赶工措施，当项目进度正常后再通知相关方

B:立即发送工作绩效报告给所有相关方

C:向负责该模块的团队成员问责

D:审查风险报告，而后通知相关方

考查：相关方管理-沟通技能

项目进度延迟，而相关方不知道该情况，是信息的传递出现了问题。



题号14



项目团队由本地团队和国外虚拟团队组成。本地的团队成员使用集中办公的方式，而国外团队由于团队成员遍布世界各地，则常常使用虚拟会议进行开会讨论。因为虚拟团队的时区不一致，因此虚拟会议召开的时间被固定在了一个大家都能参加的时间点。项目经理准备组织一次会议，虚拟团队请求能在团队以往约定的时间内进行，但是本地团队成员持反对态度，认为这将会影响他们休息。项目经理下一步该怎么做？

- A:安排一次本地团队和虚拟团队都能参加的团队会议
- B:上报发起人，让其决定应该听从哪方的意见
- C:接受虚拟团队的建议，因为这符合沟通管理计划
- D:接受本地团队的意见，仅本地团队参加会议即可



题号14

项目团队由本地团队和国外虚拟团队组成。本地的团队成员使用集中办公的方式，而国外团队由于团队成员遍布世界各地，则常常使用虚拟会议进行开会讨论。因为虚拟团队的时区不一致，因此虚拟会议召开的时间被固定在了一个大家都能参加的时间点。项目经理准备组织一次会议，虚拟团队请求能在团队以往约定的时间内进行，但是本地团队成员持反对态度，认为这将会影响他们休息。项目经理下一步该怎么做？

A:安排一次本地团队和虚拟团队都能参加的团队会议

B:上报发起人，让其决定应该听从哪方的意见

C:接受虚拟团队的建议，因为这符合沟通管理计划

D:接受本地团队的意见，仅本地团队参加会议即可

考查：冲突管理

拓展：这种两种意见（无论是谁和谁），不能直接听谁的，或者直接上手做，这种直接按哪一方意见做都是错的



题号15



在一次每日站会后，部分团队成员开始抱怨团队人数太多导致每日站会达不到应有的效果。在迭代回顾会议上，团队成员正式提出了该问题并建议将当前的项目团队分解成更小的规模。敏捷管理专业人士应该怎么做？

- A:向团队宣扬每日站会的价值
- B:允许团队做出重组的决定
- C:将该问题告知项目发起人
- D:缩小团队规模以便增加每日站会的价值



题号15



在一次每日站会后，部分团队成员开始抱怨团队人数太多导致每日站会达不到应有的效果。在迭代回顾会议上，团队成员正式提出了该问题并建议将当前的项目团队分解成更小的规模。敏捷管理专业人士应该怎么做？

A:向团队宣扬每日站会的价值

B:允许团队做出重组的决定

C:将该问题告知项目发起人

D:缩小团队规模以便增加每日站会的价值

重组和缩小团队规模的意思：

重组是原来18个人，分成两个小分队分别开会；

缩小团队规模是原来18个人，直接缩减到10个人。



题号16



在一个敏捷项目已经进行到第二个迭代，大部分团队成员都是第一次参与敏捷项目，他们对待办事项的最高的优先级不是非常清楚，scrum主管应该建议他们重点关注什么？

A:交付具有价值的解决方案

B:平衡稳定性和灵活性

C:管理是否混乱

D:业务需求是否详细



题号16



在一个敏捷项目已经进行到第二个迭代，大部分团队成员都是第一次参与敏捷项目，他们对待办事项的最高的优先级不是非常清楚，scrum主管应该建议他们重点关注什么？

A:交付具有价值的解决方案

B:平衡稳定性和灵活性

C:管理是否混乱

D:业务需求是否详细

关键词：价值



题号17



项目经理被任命管理一个航天部件开发项目，该项目对于保密性有一定要求。项目经理已经制定了项目管理计划，若要确保项目可以顺利实施，项目经理必须完成下列哪一项？

- A:获得发起人对项目章程的批准
- B:获取足够的资金以实施项目
- C:获得关键相关方对项目管理计划的批准
- D:获取团队成员对信息完全保密的承诺



题号17



项目经理被任命管理一个航天部件开发项目，该项目对于保密性有一定要求。项目经理已经制定了项目管理计划，若要确保项目可以顺利实施，项目经理必须完成下列哪一项？

- A:获得发起人对项目章程的批准
- B:获取足够的资金以实施项目
- C:获得关键相关方对项目管理计划的批准
- D:获取团队成员对信息完全保密的承诺

要点：已经制定了项目管理计划，下一步应该获得关键相关方对项目管理计划的批准



题号18



创建可交付成果是团队价值的重要体现，敏捷团队最近接手了一个ERP系统的创建项目。

迭代待办事项列表已经完成，团队应该何时创建迭代周期的可交付成果？

A:执行阶段

B:设计阶段

C:规划阶段

D:评审阶段



题号18



创建可交付成果是团队价值的重要体现，敏捷团队最近接手了一个ERP系统的创建项目。

迭代待办事项列表已经完成，团队应该何时创建迭代周期的可交付成果？

A:执行阶段

B:设计阶段

C:规划阶段

D:评审阶段

构想 VS 启动

推测 VS 规划

探索 VS 执行

适应 VS 监控

结束 VS 收尾



题号19



一家企业致力于为大众提供创新技术类产品，敏捷团队必须按照组织提供的技术标准来生产产品。这样才能保证开发的产品能满足目标市场的需求，为了在交付产品的同时提高产品的附加价值，敏捷团队应该怎么做？

- A:不断进行迭代并获得干系人的反馈，优先考虑干系人的利益
- B:缩短发布计划的制定时间，并邀请客户参加回顾会议
- C:制作产品原型推向市场，并获得发起人的批准
- D:经常进行评审，获得反馈，确保项目干系人参与



题号19



一家企业致力于为大众提供创新技术类产品，敏捷团队必须按照组织提供的技术标准来生产产品。这样才能保证开发的产品能满足目标市场的需求，为了在交付产品的同时提高产品的附加价值，敏捷团队应该怎么做？

A:不断进行迭代并获得干系人的反馈，优先考虑干系人的利益

B:缩短发布计划的制定时间，并邀请客户参加回顾会议

C:制作产品原型推向市场，并获得发起人的批准

D:经常进行评审，获得反馈，确保项目干系人参与

易错A：A的迭代得到反馈更多的是得到PO的反馈，只是指明了大概的方向，而D，在评审会议上得到的反馈是全部来自于客户的，更直接也更有针对性，另外A选项只是说考虑干系人的利益，D选项是直接让他参与，相比之下D比A更好



题号20



公司计划开发一个创新软件产品，以扩展公司的应用市场，该项目为公司经验丰富的一支敏捷团队来负责，在进行到第五个迭代时，团队计划要对代码进行重构，他们为什么要选择重构？

- A:它可以让敏捷团队改进设计，减少技术债务
- B:它可以让敏捷团队更改迭代中任务的优先级
- C:它可以让敏捷团队更改迭代中的项目范围
- D:它可以让敏捷团队来验证客户得到的最大价值



题号20



公司计划开发一个创新软件产品，以扩展公司的应用市场，该项目为公司经验丰富的一支敏捷团队来负责，在进行到第五个迭代时，团队计划要对代码进行重构，他们为什么要选择重构？

A:它可以让敏捷团队改进设计，减少技术债务

B:它可以让敏捷团队更改迭代中任务的优先级

C:它可以让敏捷团队更改迭代中的项目范围

D:它可以让敏捷团队来验证客户得到的最大价值

考察：重构—洗髓经（不改变外在功能的情况下改善内部）

技术债务：理解成BUG



题号21



公司启动了一个新兴的互联网项目，你被任命为项目经理。审查了经验教训库后，你发现这个项目的客户极为苛刻，为此，你判断最好的解决方案，是每两周组织一次项目产品的功能评审会议。请问以下哪一项是你在项目中可能会选用的管理方法？

- A:客户要求过于复杂，任何管理方法都是徒劳的；
- B:敏捷项目管理方法，通过设置小快频的迭代周期来应对环境和客户的不断变化；
- C:预测型项目管理，因为这种方法被广泛应用；
- D:精益六西格玛管理，因为这个方法可以提升产品质量。



题号21



公司启动了一个新兴的互联网项目，你被任命为项目经理。审查了经验教训库后，你发现这个项目的客户极为苛刻，为此，你判断最好的解决方案，是每两周组织一次项目产品的功能评审会议。请问以下哪一项是你在项目中可能会选用的管理方法？

A:客户要求过于复杂，任何管理方法都是徒劳的；

B:敏捷项目管理方法，通过设置小快频的迭代周期来应对环境和客户的不断变化；

C:预测型项目管理，因为这种方法被广泛应用；

D:精益六西格玛管理，因为这个方法可以提升产品质量。

考察：生命周期的选择



题号22



某公司计划生产一款新设备，项目经理负责该设备的原型制造，项目执行过程组，质量团队向项目经理报告了一些质量缺陷，经过团队分析，发现这些缺陷是因为使用的一种胶水导致的。项目经理接下来应该做什么？

A:审查质量标准

B:上报发起人

C:寻求PMO的帮助

D:让团队成员使用更好质量的胶水



题号22



某公司计划生产一款新设备，项目经理负责该设备的原型制造，项目执行过程组，质量团队向项目经理报告了一些质量缺陷，经过团队分析，发现这些缺陷是因为使用的一种胶水导致的。项目经理接下来应该做什么？

A:审查质量标准

B:上报发起人

C:寻求PMO的帮助

D:让团队成员使用更好质量的胶水

考查：质量控制

D属于A之后的可能措施



题号23



一个老年健身项目已经顺利启动，目前已经经历项目的规划阶段。前几天，项目经理通过邮件告知发起人该阶段已经完成了。正式执行项目之前，必须传达项目的目标和阐明每个相关方的角色和职责。项目经理下一步应该怎么做？

- A: 召集所有相关方举行项目开工大会
- B: 将项目管理计划的电子档发送给所有相关方
- C: 将项目的目标分别口头传达给每一位项目相关方
- D: 要求发起人审核项目管理计划



题号23

一个老年健身项目已经顺利启动，目前已经经历项目的规划阶段。前几天，项目经理通过邮件告知发起人该阶段已经完成了。正式执行项目之前，必须传达项目的目标和阐明每个相关方的角色和职责。项目经理下一步应该怎么做？

- A:召集所有相关方举行项目开工大会
- B:将项目管理计划的电子档发送给所有相关方
- C:将项目的目标分别口头传达给每一位项目相关方
- D:要求发起人审核项目管理计划

考查：开工会议的作用

| 项目开工会议 |
|--|
| Kick-off meeting |
| 项目管理计划完成后、实施之前召开 |
| <ul style="list-style-type: none">• 传达项目目标• 阐明每个相关方的角色和职责• 获得团队对项目的承诺• 树立团队信心 |



题号24



你是一家生产消费品的企业项目经理。你的团队刚刚为新市场开发了一种新产品，在项目早期，你组织项目团队对项目进行了风险方案的识别和规划应对，针对某个具体的风险，你预留了一部分时间来应对。在执行过程中，该风险发生并造成一周的延期。作为项目经理，你下一步应该如何处理？

- A:查阅风险登记册，并确定对应的应急储备是否能应对该风险带来的影响；
- B:分析影响，并创建变更请求，以得到CCB的批准；
- C:当机立断，实施权变措施，尽可能减少该风险对项目的影响；
- D:执行概率影响矩阵分析，确定风险的级别。



题号24



你是一家生产消费品的企业项目经理。你的团队刚刚为新市场开发了一种新产品，在项目早期，你组织项目团队对项目进行了风险方案的识别和规划应对，针对某个具体的风险，你预留了一部分时间来应对。在执行过程中，该风险发生并造成一周的延期。作为项目经理，你下一步应该如何处理？

A:查阅风险登记册，并确定对应的应急储备是否能应对该风险带来的影响；

B:分析影响，并创建变更请求，以得到CCB的批准；

C:当机立断，实施权变措施，尽可能减少该风险对项目的影响；

D:执行概率影响矩阵分析，确定风险的级别。

要点：实施风险应对，下一步

解题思路：

- 1、看风险是已识别还是未识别
- 2、已识别，制定好了应对策略，直接按照风险登记册里的策略实施即可
- 3、如果风险未识别，风险已经发生就是问题，需要按照问题的处理流程进行处理
- 4、如果风险未识别，又未发生，如“可能影响进度”，按照风险处理流程处理。



题号25



敏捷团队负责了一个系统软件的开发任务。目前已经完成了各个模块的开发工作，准备开展系统集成的测试工作。由于系统内在逻辑的反复修改，导致当前版本不符合要求。敏捷管理专业人士应该怎么做？

- A:与客户联系，要求其不要提出变更请求
- B:调配更多了人力资源为集成测试服务
- C:咨询集成主题专家，并将该问题交由专业人员解决
- D:在项目团队和客户之间实施反馈回路



题号25



敏捷团队负责了一个系统软件的开发任务。目前已经完成了各个模块的开发工作，准备开展系统集成的测试工作。由于系统内在逻辑的反复修改，导致当前版本不符合要求。敏捷管理专业人士应该怎么做？

A:与客户联系，要求其不要提出变更请求

B:调配更多了人力资源为集成测试服务

C:咨询集成主题专家，并将该问题交由专业人员解决

D:在项目团队和客户之间实施反馈回路

D为最佳实践



题号26



某科技公司有多个项目正在进行中，其中一个项目正在执行过程中，项目经理忽然离开项目，新项目经理接手该项目，新项目经理想要查阅当前项目有哪些相关方，但是他未找到相关方登记册，在询问团队成员之后，团队成员告知他，之前并没有识别相关方。项目经理应该怎么做？

- A:审查原项目经理交接的文件，判断是否需要识别相关方
- B:制定相关方登记册，完成相关方识别，更新经验教训登记册
- C:制定相关方参与计划和沟通管理计划
- D:通知高级管理层，让原项目经理完成相关方识别



题号26



某科技公司有多个项目正在进行中，其中一个项目正在执行过程中，项目经理忽然离开项目，新项目经理接手该项目，新项目经理想要查阅当前项目有哪些相关方，但是他未找到相关方登记册，在询问团队成员之后，团队成员告知他，之前并没有识别相关方。项目经理应该怎么做？

A:审查原项目经理交接的文件，判断是否需要识别相关方

考查：识别相关方并更新相关方登记册

B:制定相关方登记册，完成相关方识别，更新经验教训登记册

C:制定相关方参与计划和沟通管理计划

D:通知高级管理层，让原项目经理完成相关方识别



题号27



敏捷团队正在搭建一个平台系统，某位团队成员正在提交一个特定代码，但是因为众多错误，当前版本的控制系统阻止他添加该代码。如果不事先解决该问题，他将无法完成这一动作。为了让将来不出现同样的问题，应该怎么做？

- A:对控制系统进行测试
- B:进行持续集成
- C:修改控制系统
- D:添加新的代码



题号27



敏捷团队正在搭建一个平台系统，某位团队成员正在提交一个特定代码，但是因为众多错误，当前版本的控制系统阻止他添加该代码。如果不事先解决该问题，他将无法完成这一动作。为了让将来不出现同样的问题，应该怎么做？

A:对控制系统进行测试

B:进行持续集成

C:修改控制系统

D:添加新的代码

持续集成：频繁地将代码集成到主干。最大的好处就是可以快速试错，每完成一点更新，就集成到主干，可以快速发现错误，定位错误也比较容易。



题号28



项目团队正在进行体育馆的建设工作，项目预算为5000万元。项目经理邀请专家一起在审查项目预算时发现该项目已经使用了8000万元，并且在对项目预算进行重新估算后认为该项目的预算应该为1亿元。若要避免该问题，项目经理事先应该怎么做？

- A: 申请更高的应急储备来应对成本超支情况
- B: 缩减团队估算小时数以与原始项目预算保持一致
- C: 关注每次挣值分析趋势，并在首次出现超支迹象时重新估算成本
- D: 为项目增加额外预算



题号28



项目团队正在进行体育馆的建设工作，项目预算为5000万元。项目经理邀请专家一起在审查项目预算时发现该项目已经使用了8000万元，并且在对项目预算进行重新估算后认为该项目的预算应该为1亿元。若要避免该问题，项目经理事先应该怎么做？

- A: 申请更高的应急储备来应对成本超支情况
- B: 缩减团队估算小时数以与原始项目预算保持一致
- C: 关注每次挣值分析趋势，并在首次出现超支迹象时重新估算成本**
- D: 为项目增加额外预算

关键词：事先，避免



题号29



某软件项目的团队成员分散在世界各地，你作为该项目的敏捷负责人首先应该考虑什么？

A:语言和文化的差异带来的沟通困难

B:安排一次迭代

C:遵循项目渐进明细的特点

D:使用看板来进行信息沟通



题号29



某软件项目的团队成员分散在世界各地，你作为该项目的敏捷负责人首先应该考虑什么？

A:语言和文化的差异带来的沟通困难

B:安排一次迭代

C:遵循项目渐进明细的特点

D:使用看板来进行信息沟通



题号30



一个医疗设备的研发项目，选用了敏捷项目管理的模式。作为该项目的一名敏捷从业人员，设备的质量是项目成功与否的重要判定依据。请问你们团队可能会做一些工作来确保产品质量的达标，除了：

- A:当遇到问题的时候，使用鱼骨图来分析问题的根本原因
- B:在产品待办事项列表中，添加有关改进质量的工作事项
- C:定期与客户沟通，确认哪些工作对于客户而言最具价值
- D:经常检查、审查和测试工作产品，并加入已经明确的改进



题号30



一个医疗设备的研发项目，选用了敏捷项目管理的模式。作为该项目的一名敏捷从业人员，设备的质量是项目成功与否的重要判定依据。请问你们团队可能会做一些工作来确保产品质量的达标，除了：

- A:当遇到问题的时候，使用鱼骨图来分析问题的根本原因
- B:在产品待办事项列表中，添加有关改进质量的工作事项
- C:定期与客户沟通，确认哪些工作对于客户而言最具价值**
- D:经常检查、审查和测试工作产品，并加入已经明确的改进

考察：持续改进

关键词：怎么做确保确保质量达标，除了



题号31



在一项游戏开发的项目中，敏捷团队对系统进行第三次迭代时发现一项风险，该风险可能会导致迭代工作中断。作为敏捷管理专业人士应该提出怎样的建议？

A:将该项风险记录到风险登记册并寻求风险管理专业人士的帮助

B:在当前迭代中增加一个故事，以用来充分应对或控制风险

C:在下一次迭代中协调风险降低和增值活动

D:继续推进迭代工作以保持团队速度



题号31



在一项游戏开发的项目中，敏捷团队对系统进行第三次迭代时发现一项风险，该风险可能会导致迭代工作中断。作为敏捷管理专业人士应该提出怎样的建议？

A:将该项风险记录到风险登记册并寻求风险管理专业人士的帮助

B:在当前迭代中增加一个故事，以用来充分应对或控制风险

C:在下一次迭代中协调风险降低和增值活动

D:继续推进迭代工作以保持团队速度

考察：敏捷项目中的风险应对



题号32



公司正在开展一项交通信息系统的升级改造项目，产品负责人已经将用户故事添加到产品待办事项列表中，敏捷团队在进行项目工作时经常需要产品负责人的解读。你作为敏捷教练应该做什么？

- A:在迭代回顾会议上阐述该问题并进行上报
- B:在白板上记录沟通差异以解决问题
- C:向团队宣扬沟通的价值
- D:建议团队和产品负责人在同一个可共享的办公区办公



题号32



公司正在开展一项交通信息系统的升级改造项目，产品负责人已经将用户故事添加到产品待办事项列表中，敏捷团队在进行项目工作时经常需要产品负责人的解读。你作为敏捷教练应该做什么？

A:在迭代回顾会议上阐述该问题并进行上报

B:在白板上记录沟通差异以解决问题

C:向团队宣扬沟通的价值

D:建议团队和产品负责人在同一个可共享的办公区办公

考察：敏捷原则



题号33



项目经理正在生产一个组件，需要来自多个供应商的材料，项目团队成员确认的活动如下，若供应商A供货晚到，导致活动B延迟，在不影响工期的情况下，项目经理最多可以接受活动B延期几天？

A:10天

B:5天

C:0天

D:15天

| 活动简称 | 活动 | 持续时间 | 紧前活动 |
|------|--------|------|------|
| A | 规划 | 10天 | - |
| B | 供应商A供货 | 20天 | A |
| C | 供应商B供货 | 45天 | A |
| D | 供应商C供货 | 15天 | B |
| E | 完成核心组件 | 10天 | C、D |
| F | 组件组装 | 5天 | E |



题号33



项目经理正在生产一个组件，需要来自多个供应商的材料，项目团队成员确认的活动如下，若供应商A供货晚到，导致活动B延迟，在不影响工期的情况下，项目经理最多可以接受活动B延期几天？

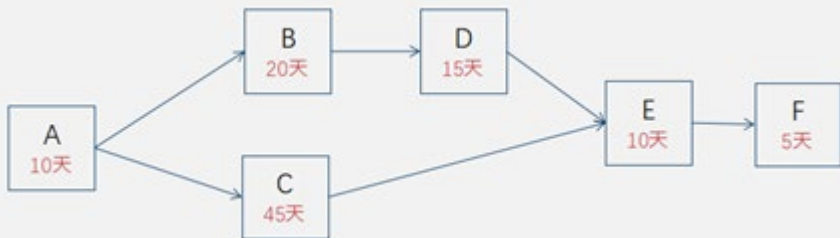
A:10天

B:5天

C:0天

D:15天

| 活动简称 | 活动 | 持续时间 | 紧前活动 |
|------|--------|------|------|
| A | 规划 | 10天 | - |
| B | 供应商A供货 | 20天 | A |
| C | 供应商B供货 | 45天 | A |
| D | 供应商C供货 | 15天 | B |
| E | 完成核心组件 | 10天 | C、D |
| F | 组件组装 | 5天 | E |



思路：

1、画图

2、找到关键路径（长的那条）

两条路径，A-B-D-E-F（60天），A-C-E-F（70天）

3、B的总浮动时间=关键路径时间-B所在路径的时间=70-60=10天



题号34



公司的一个敏捷项目团队由多名通才型专家组成，在进行第三次迭代过程中，上级领导决定抽调一名团队成员到另一个项目中，这个决定会带来什么变化？

- A:降低团队信心，影响项目进程
- B:团队需要自组织解决问题
- C:项目迭代次数会增加
- D:导致该项目暂停



题号34



公司的一个敏捷项目团队由多名通才型专家组成，在进行第三次迭代过程中，上级领导决定抽调一名团队成员到另一个项目中，这个决定会带来什么变化？

A:降低团队信心，影响项目进程

B:团队需要自组织解决问题

C:项目迭代次数会增加

D:导致该项目暂停

考点：自组织团队

此题有瑕疵，B有点文不对题，不用过于纠结。



题号35



项目经理正在负责一个建筑项目，中途由于个人原因离开了项目团队。鉴于项目开展的情况非常糟糕，发起人重新指派了一名管理经验丰富的项目经理负责这一项目。新项目经理审查项目时发现，项目中很多活动开展时，没有明确的先后顺序。为了更好地管理项目，原来的项目经理事先应该做什么？

- A:审查项目范围说明书
- B:对可交付成果的质量进行检查
- C:进行风险识别，并更新假设日志
- D:制定完备的项目进度计划



题号35



项目经理正在负责一个建筑项目，中途由于个人原因离开了项目团队。鉴于项目开展的情况非常糟糕，发起人重新指派了一名管理经验丰富的项目经理负责这一项目。新项目经理审查项目时发现，项目中很多活动开展时，没有明确的先后顺序。为了更好地管理项目，原来的项目经理事先应该做什么？

- A:审查项目范围说明书
- B:对可交付成果的质量进行检查
- C:进行风险识别，并更新假设日志
- D:制定完备的项目进度计划

考查：进度计划的作用

关键词：没有明确的先后顺序，事先



题号36



软件工程师在对软件进行测试时发现，该软件仍然存在一项问题使该软件不得不进行返工，而且该问题已经在上次阶段审查会议中提及过。若要避免再出现这种情况，项目经理应该怎么做？

- A:查看上次阶段审查会议的会议纪要中对该问题的处理
- B:更新问题日志并监督纠正措施
- C:关注项目可能存在的问题
- D:更新风险登记册



题号36



软件工程师在对软件进行测试时发现，该软件仍然存在一项问题使该软件不得不进行返工，而且该问题已经在上次阶段审查会议中提及过。若要避免再出现这种情况，项目经理应该怎么做？

A:查看上次阶段审查会议的会议纪要中对该问题的处理

B:更新问题日志并监督纠正措施

C:关注项目可能存在的问题

D:更新风险登记册

考查：问题处理流程—更新问题日志

拓展：问题处理的流程：

更新——分析——计划——执行——检查——回应



题号37



项目经理正在管理一项智能语音识别系统的创建项目，该项目每个月会召开一次项目状态会议以更新项目状态信息。项目经理识别到某相关方最近很热心的为项目提供支持，而且非常关心项目状态信息。该相关方要求提高项目状态会议召开的频率并获得详细的项目状态报告。项目经理接下来应该做什么？

- A:与团队成员一起开会审查相关方登记册并重新评估角色和报告要求
- B:向该相关方发送详细的项目状态报告
- C:将该相关方的参与度更新为支持，并将其添加到详细项目状态沟通列表中
- D:更新其他关心项目状态信息的相关方的详细项目状态报告



题号37



项目经理正在管理一项智能语音识别系统的创建项目，该项目每个月会召开一次项目状态会议以更新项目状态信息。项目经理识别到某相关方最近很热心的为项目提供支持，而且非常关心项目状态信息。该相关方要求提高项目状态会议召开的频率并获得详细的项目状态报告。项目经理接下来应该做什么？

A:与团队成员一起开会审查相关方登记册并重新评估角色和报告要求

B:向该相关方发送详细的项目状态报告

C:将该相关方的参与度更新为支持，并将其添加到详细项目状态沟通列表中

D:更新其他关心项目状态信息的相关方的详细项目状态报告

注意：BC是A之后的可能做法：要先重新评估后再采取对应措施



题号38



你作为公司的软件项目的敏捷教练。在项目进行过程中，因为职能经理调用团队成员完成其他项目工作，妨碍了开发团队完成故事。作为敏捷教练，你应该怎么办？

- A:与职能部门进行沟通，为团队扫除障碍
- B:要求团队成员按照敏捷原则来进行工作
- C:上报高级管理层，请求其与职能经理沟通
- D:制定严格的责任分配矩阵，避免团队做额外的任务



题号38



你作为公司的软件项目的敏捷教练。在项目进行过程中，因为职能经理调用团队成员完成其他项目工作，妨碍了开发团队完成故事。作为敏捷教练，你应该怎么办？

A:与职能部门进行沟通，为团队扫除障碍

B:要求团队成员按照敏捷原则来进行工作

C:上报高级管理层，请求其与职能经理沟通

D:制定严格的责任分配矩阵，避免团队做额外的任务

考察：SM职责—老母鸡



题号39



项目经理正在管理一个项目，项目团队对使用新技术还是旧技术进行分析，得到结果是如果使用新技术，有30%的概率可以获利90万美元。如果使用旧技术，有60%的概率可以获得40万美元，项目经理可以确认这是使用了什么方法？

A:模拟法

B:预期货币价值分析

C:敏感性分析

D:定量风险分析



题号39



项目经理正在管理一个项目，项目团队对使用新技术还是旧技术进行分析，得到结果是如果使用新技术，有30%的概率可以获利90万美元。如果使用旧技术，有60%的概率可以获得40万美元，项目经理可以确认这是使用了什么方法？

A:模拟法

B:预期货币价值分析

C:敏感性分析

D:定量风险分析

考查预期货币价值，决策树。

题干有两个方案，每个方案不同的概率下的获利不一样，
通过计算每条分支的预期货币价值

还记得选建新厂还是改造老厂吗？计算预期货币价值，概率收益相乘，选最优方案



题号40



项目经理正在管理一个IT项目，在项目即将完成时，项目团队成员告知项目经理，数据的存储与最初规划的项目标准不相符。项目经理应该参考什么来确定该问题？

- A:质量核对单、范围说明书
- B:质量核对单、成本基准
- C:质量测量指标、项目基准
- D:质量测量指标、范围说明书



题号40



项目经理正在管理一个IT项目，在项目即将完成时，项目团队成员告知项目经理，数据的存储与最初规划的项目标准不相符。项目经理应该参考什么来确定该问题？

A:质量核对单、范围说明书

B:质量核对单、成本基准

C:质量测量指标、项目基准

D:质量测量指标、范围说明书

要点：核对单与质量测量指标区分



题号41



一个制造自动化项目使用精益方法，在项目进行过程中，团队制作了一个价值流图，价值流图可以形象化描述信息流，下列哪一项可以在价值流图上有所体现？

- A:增值和非增值数据
- B:必要数据和非必要数据
- C:正在进行的工作和已完成工作
- D:用户故事



题号41



一个制造自动化项目使用精益方法，在项目进行过程中，团队制作了一个价值流图，价值流图可以形象化描述信息流，下列哪一项可以在价值流图上有所体现？

A:增值和非增值数据

B:必要数据和非必要数据

C:正在进行的工作和已完成工作

D:用户故事

考察：价值流图—消除浪费





题号42



某跨国公司准备开展一批项目，目前正在进行启动项目的前期准备工作。公司资源有限，准备用每个项目的净现值(NPV)和投资回收期来衡量应该先开展哪一个项目。该公司应该选择哪一个项目？

A:NPV为负，6年的投资回收期

B:NPV为负，7年的投资回收期

C:NPV为正，6年的投资回收期

D:NPV为正，7年的投资回收期



题号42



某跨国公司准备开展一批项目，目前正在进行启动项目的前期准备工作。公司资源有限，准备用每个项目的净现值(NPV)和投资回报期来衡量应该先开展哪一个项目。该公司应该选择哪一个项目？

A:NPV为负，6年的投资回收期

B:NPV为负，7年的投资回收期

C:NPV为正，6年的投资回收期

D:NPV为正，7年的投资回收期

考查：净现值

项目的净现值越大，投资回报期越短，就代表项目越具有商业价值



题号43



PMO不管是在传统项目管理中还是在敏捷项目管理中都发挥了极其重要的作用。某软件公司是项目型组织，运用敏捷管理的方法对项目进行管理。为了在敏捷项目中发挥最佳功能，PMO应该怎么做？

- A:比较不同团队的生产力数据，对绩效落后的团队予以更多支持
- B:定期组织所有敏捷团队开会，以指导他们如何实现项目目标
- C:在不确定的环境中为决策提供指导方针
- D:向敏捷团队提供完整的敏捷进程标准



题号43



PMO不管是在传统项目管理中还是在敏捷项目管理中都发挥了极其重要的作用。某软件公司是项目型组织，运用敏捷管理的方法对项目进行管理。为了在敏捷项目中发挥最佳功能，PMO应该怎么做？

A:比较不同团队的生产力数据，对绩效落后的团队予以更多支持

B:定期组织所有敏捷团队开会，以指导他们如何实现项目目标

C:在不确定的环境中为决策提供指导方针

D:向敏捷团队提供完整的敏捷进程标准

考察：敏捷中的PMO



题号44



在一次迭代期间，敏捷团队针对某需求提出了疑问，在对此需求进行估算时没有考虑到开发该需求所使用的新技术，这一次新挑战，可能会耗费额外的时间。这项需求十分重要，为了确保顺利进行，产品负责人应该怎么做？

- A:要求团队加班来满足需求
- B:使用旧技术来满足需求
- C:延长迭代时间盒，以满足该需求
- D:将技术挑战作为用户故事添加到待办项中以满足需求



题号44



在一次迭代期间，敏捷团队针对某需求提出了疑问，在对此需求进行估算时没有考虑到开发该需求所使用的新技术，这一次新挑战，可能会耗费额外的时间。这项需求十分重要，为了确保顺利进行，产品负责人应该怎么做？

A:要求团队加班来满足需求

B:使用旧技术来满足需求

C:延长迭代时间盒，以满足该需求

D:将技术挑战作为用户故事添加到待办项中以满足需求

要点：敏捷中发现一个风险，PO应该怎么做



题号45



敏捷团队中共有16位团队成员，敏捷教练发现每一次团队在每日站会中的表现都不是很好，部分团队成员存在注意力不够集中的情况。敏捷团队应该怎么做？

A:建立奖惩制度，针对注意力不集中的情况予以处罚

B:分两次召开每日站会

C:采用线上虚拟会议的方式召开每日站会

D:把敏捷团队分成两个更小的团队



题号45



敏捷团队中共有16位团队成员，敏捷教练发现每一次团队在每日站会中的表现都不是很好，部分团队成员存在注意力不够集中的情况。敏捷团队应该怎么做？

A:建立奖惩制度，针对注意力不集中的情况予以处罚

B:分两次召开每日站会

C:采用线上虚拟会议的方式召开每日站会

D:把敏捷团队分成两个更小的团队

要点：Scrum团队人数通常是3-9人。16个人对于一个Scrum团队来说太多了。



题号46



在项目的执行过程中，项目经理新识别到了一个产品经理，该产品经理会对项目造成影响，为了管理相关方，项目经理应该更新什么文件？

- A:沟通需求分析
- B:需求管理计划
- C:沟通管理计划
- D:变更管理计划



题号46



在项目的执行过程中，项目经理新识别到了一个产品经理，该产品经理会对项目造成影响，为了管理相关方，项目经理应该更新什么文件？

A:沟通需求分析

B:需求管理计划

C:沟通管理计划

D:变更管理计划

考查：管理相关方

新的相关方需要进行管理，识别到了新的相关方，先更新相关方登记册，之后可能会更新需求文件或需求跟踪矩阵，相关方参与计划以及沟通管理计划等，找最佳实践。



题号47



项目管理办公室（PMO）召集公司所有项目经理进行培训，培训项目管理的相关知识，该培训主要针对成本管理、进度管理、质量问题之间的相互制约关系，项目经理知道，公司对制定预算非常关注，对于PMO培训的如下知识，在执行控制成本时哪一项最应该关注？

- A:对造成成本基准变更的因素施加影响，确保变更是有利的
- B:估算项目中使用资源的所有成本
- C:使用WBS进行成本估算，并进行成本汇总
- D:创建一个成本基准



题号47



项目管理办公室（PMO）召集公司所有项目经理进行培训，培训项目管理的相关知识，该培训主要针对成本管理、进度管理、质量问题之间的相互制约关系，项目经理知道，公司对制定预算非常关注，对于PMO培训的如下知识，在执行控制成本时哪一项最应该关注？

A:对造成成本基准变更的因素施加影响，确保变更是有利的

B:估算项目中使用资源的所有成本

C:使用WBS进行成本估算，并进行成本汇总

D:创建一个成本基准

考查：控制成本的概念



题号48



XP敏捷团队正在搭建软件架构，某位团队成员发现一些架构的缺陷。为了解决这一问题，需要团队重新构建大部分技术组件。XP团队首先应该怎么做？

- A:重新构建代码并开展持续集成
- B:进行测试驱动开发，建立反馈回路
- C:保证团队成员按照可持续的步调进行工作
- D:与利益相关者合作，帮助他们理解这对项目的影响



题号48



XP敏捷团队正在搭建软件架构，某位团队成员发现一些架构的缺陷。为了解决这一问题，需要团队重新构建大部分技术组件。XP团队首先应该怎么做？

- A:重新构建代码并开展持续集成
- B:进行测试驱动开发，建立反馈回路
- C:保证团队成员按照可持续的步调进行工作
- D:与利益相关者合作，帮助他们理解这对项目的影响

要点：发现了问题，为了解决问题，首先怎么做？

遇到问题，无论在预测型还是敏捷型项目中，都是不能直接上手去做的，要先分析，看看问题的影响，之后确定了解决方案才能真正去做。这是这一类题型的解题思路。所以AB是D之后的可能做法。



题号49



A公司正在开展一个采购项目，项目经理正准备从国际市场采购一批物资，在采购的过程中，全球性的新冠疫情爆发。项目经理很恐慌，因为这不仅可能威胁到他的人身安全，还可能会给项目带来各方面的影响。项目经理只好联系项目集经理，以获得帮助。项目经理采用了什么策略？

A:上报

B:减轻

C:转移

D:规避



题号49



A公司正在开展一个采购项目，项目经理正准备从国际市场采购一批物资，在采购的过程中，全球性的新冠疫情爆发。项目经理很恐慌，因为这不仅可能威胁到他的人身安全，还可能会给项目带来各方面的影响。项目经理只好联系项目集经理，以获得帮助。项目经理采用了什么策略？

A:上报

B:减轻

C:转移

D:规避

考查：威胁应对策略-减轻

易混淆：

规避：100%—0%

减轻：100%—50%

转移：第三方（外包，保险）

| 威胁应对 | |
|------|--------------------|
| 策略 | 解题关键 |
| 上报 | 不在项目范围内，或超出项目经理权限。 |
| 规避 | 改变项目管理计划，以完全消除威胁。 |
| 转移 | 转移给第三方。 |
| 减轻 | 把不利风险事件的概率和/或影响降低 |
| 接受 | 该策略可以是被动或主动的。 |



题号50



在一项软件项目的另一个团队中，客户对于要构建什么样的特性一直不能确定，这使敏捷教练感到困扰，他向你寻求建议，你作为敏捷从业人员应该怎么做？

A:说明敏捷团队十分注重响应变化，并建议敏捷教练帮助团队理解该原则

B:建议敏捷教练邀请自己参加该团队的每日站会以及回顾会议

C:展示你自己的客户之前出现的同样问题，以及你如何与团队一起在sprint和sprint计划会议中做出调整

D:展示公司创建项目计划和处理变更过程的标准



题号50



在一项软件项目的另一个团队中，客户对于要构建什么样的特性一直不能确定，这使敏捷教练感到困扰，他向你寻求建议，你作为敏捷从业人员应该怎么做？

A:说明敏捷团队十分注重响应变化，并建议敏捷教练帮助团队理解该原则

B:建议敏捷教练邀请自己参加该团队的每日站会以及回顾会议

C:展示你自己的客户之前出现的同样问题，以及你如何与团队一起在sprint和sprint计划会议中做出调整

D:展示公司创建项目计划和处理变更过程的标准

AC的区别在于：比如你朋友说他遇到了一个难题，A就是你跟他说人都会遇到难题的，你要理解，人生就是这样的。而C就是告诉他，之前我有一个朋友说他也遇到了一样的难题，他是怎么做然后解决了的。显然C更好。



题号51



敏捷团队正竭力开发一款APP，已经完成了三次迭代，在第四次迭代结束时，敏捷教练发现还有一个故事点没有完成，根据敏捷的思维，敏捷教练应该怎么做？

A:延长迭代周期完成这个故事点

B:加班完成这个故事点

C:将这个故事点放回产品待办事项列表，让产品负责人重新排列优先级

D:将这个故事点按最高优先级放到下个迭代待办事项列表



题号51



敏捷团队正竭力开发一款APP，已经完成了三次迭代，在第四次迭代结束时，敏捷教练发现还有一个故事点没有完成，根据敏捷的思维，敏捷教练应该怎么做？

A:延长迭代周期完成这个故事点

B:加班完成这个故事点

C:将这个故事点放回产品待办事项列表，让产品负责人重新排列优先级

D:将这个故事点按最高优先级放到下个迭代待办事项列表

要点：时间盒不能轻易变动，比如考试时间，不会因为你没做完题目就延长。



题号52



项目经理管理一个新项目，项目经理了解到在前一个项目中，团队成员多次遗漏项目工作，导致经常返工。若要避免此情况，项目经理应该做什么？

- A:创建WBS，确保包含全部工作
- B:收集所有相关方的需求避免工作的遗漏
- C:将工作等分，确保每个团队成员做的内容相同
- D:为团队成员提供培训，以满足额外任务的要求



题号52



项目经理管理一个新项目，项目经理了解到在前一个项目中，团队成员多次遗漏项目工作，导致经常返工。若要避免此情况，项目经理应该做什么？

- A:创建WBS，确保包含全部工作
- B:收集所有相关方的需求避免工作的遗漏
- C:将工作等分，确保每个团队成员做的内容相同
- D:为团队成员提供培训，以满足额外任务的要求

考察：创建WBS—100%原则

拓展：8-80原则



题号53



项目经理正在负责一个公司新产品研发的项目，项目正在执行过程中，在一次项目会议上，运营经理提出一项需求，商务经理也提出一项需求，项目经理发现，这两个需求有冲突，不能两个都同时执行，项目经理应该怎么做？

A:审查相关方参与计划，以获得最佳方案

B:上报高级管理层

C:因为两个相关方影响力大，安排团队成员把两个需求都添加到项目中

D:进行成本效益分析，选择更适合项目的需求



题号53



项目经理正在负责一个公司新产品研发的项目，项目正在执行过程中，在一次项目会议上，运营经理提出一项需求，商务经理也提出一项需求，项目经理发现，这两个需求有冲突，不能两个都同时执行，项目经理应该怎么做？

A:审查相关方参与计划，以获得最佳方案

B:上报高级管理层

C:因为两个相关方影响力大，安排团队成员把两个需求都添加到项目中

D:进行成本效益分析，选择更适合项目的需求

要点：相关方参与计划里有管理相关方的策略



题号54



项目刚刚进入执行阶段，一名团队成员由于个人原因需要离开项目。项目经理向职能经理协商了一位资源，在其他团队成员与该资源的交谈过程中发现，该资源经常对他们交谈的内容表示疑惑。项目经理应该如何帮助提升与该资源的沟通？

- A:与其他团队成员一起开会讨论，以确定与该资源沟通的最佳方式
- B:修改相关方参与计划，以包含该资源的需求
- C:开展一次团队建设活动，以增加该资源与团队成员的沟通
- D:进行沟通风格评估，以确定与该资源沟通的最佳方式



题号54



项目刚刚进入执行阶段，一名团队成员由于个人原因需要离开项目。项目经理向职能经理协商了一位资源，在其他团队成员与该资源的交谈过程中发现，该资源经常对他们交谈的内容表示疑惑。项目经理应该如何帮助提升与该资源的沟通？

- A:与其他团队成员一起开会讨论，以确定与该资源沟通的最佳方式
- B:修改相关方参与计划，以包含该资源的需求
- C:开展一次团队建设活动，以增加该资源与团队成员的沟通
- D:进行沟通风格评估，以确定与该资源沟通的最佳方式

考查：沟通需求分析



题号55



公司即将开展一项软件开发项目，项目发起人决定使用敏捷的方法。项目团队成员正在接受敏捷方法培训，你作为该项目的敏捷教练意识到团队成员需要在自组织方面有良好的表现，你应该重点考虑哪个方面来帮助他们进行提升？

- A:冲刺计划会议
- B:评审会议
- C:每日站会
- D:迭代待办列表



题号55



公司即将开展一项软件开发项目，项目发起人决定使用敏捷的方法。项目团队成员正在接受敏捷方法培训，你作为该项目的敏捷教练意识到团队成员需要在自组织方面有良好的表现，你应该重点考虑哪个方面来帮助他们进行提升？

A:冲刺计划会议

B:评审会议

C:每日站会

D:迭代待办列表

每日站会3件事：大家相互交流昨天干了啥，今天准备干啥，遇到了什么问题。每日站会能影响团队如何计划他们自己的工作 and 执行这个计划，如何安排自己的工作。
如果没有C，可以选A。



题号56



敏捷团队在迭代周期内，会召开各种会议，包括迭代规划会议、每日站会、迭代评审会议和迭代回顾会议，迭代回顾会议中为了使团队对工作改善达成共识，在本次会议上，不会使用以下哪种工具？

A:点投法

B:MoSCoW

C:5美元投票法

D:鱼骨图



题号56



敏捷团队在迭代周期内，会召开各种会议，包括迭代规划会议、每日站会、迭代评审会议和迭代回顾会议，迭代回顾会议中为了使团队对工作改善达成共识，在本次会议上，不会使用以下哪种工具？

A:点投法

B:MoSCoW

C:5美元投票法

D:鱼骨图

考察：迭代回顾会议不会用到的工具

MoSCoW法则—用户故事分析和估算时候会用到这个法则

Must：必须做的

Shoud：应该做的

Could：可以做的

Would not：不要做的



题号57



敏捷团队在进行一次迭代期间，敏捷教练发现正在开发的一项功能已经不需要了，此时敏捷教练最应该做什么？

A:尽力找出发生这种变化的原因，以便不再做这样的变更

B:完成此次迭代工作，并确定下一次迭代待办列表中的优先级

C:建议团队重新确定冲刺待办列表的优先级顺序，并让团队尽快开始处理下一个最高优先级的工作

D:A和B



题号57



敏捷团队在进行一次迭代期间，敏捷教练发现正在开发的一项功能已经不需要了，此时敏捷教练最应该做什么？

A:尽力找出发生这种变化的原因，以便不再做这样的变更

B:完成此次迭代工作，并确定下一次迭代待办列表中的优先级

C:建议团队重新确定冲刺待办列表的优先级顺序，并让团队尽快开始处理下一个最高优先级的工作

D:A和B



题号58



项目经理被任命管理一个制造项目。在项目的执行过程中，项目经理正在进行质量管理，若要了解不同工艺参数和产品质量之间的相关性强弱，项目经理应该使用什么工具？

A:鱼骨图

B:散点图

C:直方图

D:统计分析



题号58



项目经理被任命管理一个制造项目。在项目的执行过程中，项目经理正在进行质量管理，若要了解不同工艺参数和产品质量之间的相关性强弱，项目经理应该使用什么工具？

A:鱼骨图

B:散点图

C:直方图

D:统计分析

考查：质量管理-散点图—展示两个变量之间的关系的图形



题号59



你是一个软件开发团队的开发人员，团队正在为开发一项客户端APP，在第四次迭代规划会议上，团队与产品负责人共同讨论在本次迭代中需要完成的特性，并且用卡片的形式对特性进行估算，多轮之后得到了一致的估算值，这描述的是哪一项敏捷实践？

- A:计划扑克
- B:宽带德尔菲
- C:冲刺计划
- D:亲和估计



题号59



你是一个软件开发团队的开发人员，团队正在为开发一项客户端APP，在第四次迭代规划会议上，团队与产品负责人共同讨论在本次迭代中需要完成的特性，并且用卡片的形式对特性进行估算，多轮之后得到了一致的估算值，这描述的是哪一项敏捷实践？

A:计划扑克

B:宽带德尔菲

C:冲刺计划

D:亲和估计

考查：敏捷实践-计划扑克



题号60



一项大型软件开发项目中使用敏捷管理实践，团队间及时的工作进展状况更新非常重要，以下哪种方法可以最有效沟通团队间的进展状况？

- A:将项目进展在每日站会上进行沟通
- B:可视化显示项目进展和团队绩效信息
- C:将项目进展在回顾会议上进行沟通
- D:创建可以面对面沟通的办公环境



题号60



一项大型软件开发项目中使用敏捷管理实践，团队间及时的工作进展状况更新非常重要，以下哪种方法可以最有效沟通团队间的进展状况？

A:将项目进展在每日站会上进行沟通

B:可视化显示项目进展和团队绩效信息

C:将项目进展在回顾会议上进行沟通

D:创建可以面对面沟通的办公环境

有注意：其实侧重于团队和团队之间，也就是两个团队之间的沟通



题号61



敏捷团队按时召开了每日站会，在站会上团队成员提及目前已经识别到了某一重大风险，那么应该在何时讨论重大风险的具体内容？

- A:应该在当时召开的每日站会中讨论
- B:在迭代评审会议上讨论
- C:在每日站会后的单独会议上讨论
- D:在每周一召开的风险风险评估例会上讨论



题号61



敏捷团队按时召开了每日站会，在站会上团队成员提及目前已经识别到了某一重大风险，那么应该在何时讨论重大风险的具体内容？

A:应该在当时召开的每日站会中讨论

B:在迭代评审会议上讨论

C:在每日站会后的单独会议上讨论

D:在每周一召开的风险风险评估例会上讨论

要点：每日站会只提出问题，不解决问题



题号62



发起人授权了项目经理进行项目章程的编制工作，目前项目章程草案已经完成，项目经理准备提请发起人签发。但是发起人表示自己工作安排十分紧促，近段时间内都无法进行签发工作。项目经理下一步应该怎么做？

- A:审查项目章程以查看是否有另外人员可以批准
- B:召集所有相关方开会，正式启动项目
- C:将该问题登记在问题日志中
- D:暂停项目工作，因为项目章程没有正式签发



题号62



发起人授权了项目经理进行项目章程的编制工作，目前项目章程草案已经完成，项目经理准备提请发起人签发。但是发起人表示自己工作安排十分紧促，近段时间内都无法进行签发工作。项目经理下一步应该怎么做？

A:审查项目章程以查看是否有另外人员可以批准

B:召集所有相关方开会，正式启动项目

C:将该问题登记在问题日志中

D:暂停项目工作，因为项目章程没有正式签发

考查：项目章程的内容



题号63



项目经理正在管理一个联合项目，在验收前一天，项目经理确定可交付成果未完成。团队成员报告是由于其不知道自己的任务分配导致的，项目经理应该建议团队成员关注哪一项？

A: RACI矩阵

B: 资源分解结构

C: 团队章程

D: 组织分解结构



题号63



项目经理正在管理一个联合项目，在验收前一天，项目经理确定可交付成果未完成。团队成员报告是由于其不知道自己的任务分配导致的，项目经理应该建议团队成员关注哪一项？

A: RACI矩阵

B: 资源分解结构

C: 团队章程

D: 组织分解结构

考查： RACI矩阵



题号64



在一个软件开发项目中，产品负责人召集敏捷团队开会讨论客户提出的新需求，客户称这个新需求非常重要，敏捷团队初步分析了可行性后发现，如果要优先完成此需求，会导致其他故事严重延迟，这对其他关键相关方来说是不可接受的。在这种情况下，敏捷团队应该怎么做？

- A:实施整体变更控制
- B:要求产品负责人和客户以及相关方共同讨论协商一致
- C:使用刺探对新需求的技术要求作出尝试
- D:由团队决定要开发哪个功能



题号64



在一个软件开发项目中，产品负责人召集敏捷团队开会讨论客户提出的新需求，客户称这个新需求非常重要，敏捷团队初步分析了可行性后发现，如果要优先完成此需求，会导致其他故事严重延迟，这对其他关键相关方来说是不可接受的。在这种情况下，敏捷团队应该怎么做？

A:实施整体变更控制

易错C：现在无法确定最终的需求优先级，刺探主要是应对风险的

B:要求产品负责人和客户以及相关方共同讨论协商一致

C:使用刺探对新需求的技术要求作出尝试

D:由团队决定要开发哪个功能

Spike（刺探\探针）

是一种技术尝试，快速试错，可以明确新技术在新环境下的可行性，以降低风险

架构刺探spike

用来证明一个特定的架构方案是否可行

基于风险的刺探spike

团队研究某个问题而进行的快速的概念验证活动，常用来测试陌生的或全新的技术。在深入采用这种技术之前，探测的结果能够避免陷入太深，用于消除项目风险。



题号65



产品负责人正在审查产品待办事项列表，其中包含功能性用户故事，风险应对用户故事以及刺探用户故事。关于为什么安排刺探用户故事，以下哪一项理由不合理？

- A:暴露出问题，这可能导致速度下降，进展缓慢
- B:暴露出问题，这可能导致对正常价值交付造成影响
- C:暴露出问题，这可能不是团队期望的结果
- D:暴露出问题，这可能会对团队工作造成阻碍



题号65



产品负责人正在审查产品待办事项列表，其中包含功能性用户故事，风险应对用户故事以及刺探用户故事。关于为什么安排刺探用户故事，以下哪一项理由不合理？

- A:暴露出问题，这可能导致速度下降，进展缓慢
- B:暴露出问题，这可能导致对正常价值交付造成影响
- C:暴露出问题，这可能不是团队期望的结果**
- D:暴露出问题，这可能会对团队工作造成阻碍

Spike（刺探\探针）
是一种技术尝试，快速试错，
可以明确新技术在新环境下的
可行性，以降低风险

架构刺探spike
用来证明一个特定的
架构方案是否可行

基于风险的刺探spike
团队研究某个问题而进行的快速的概念验证
活动，常用来测试陌生的或全新的技术。
在深入采用这种技术之前，探测的结果能够
避免陷入太深，用于消除项目风险。

题目问的是：以下哪个不是刺探的目的？这个题我觉得没有答案。大家只要知道刺探是什么就行



题号66



一家玩具公司准备新研发一款儿童益智玩具，在三个月后，项目经理在准备对新玩具的验收时，销售经理非常满意，但是生产经理却不满意，他们之间产生了冲突，项目经理应该参考什么来解决该问题？

- A:相关方参与计划
- B:责任分配矩阵
- C:质量测量指标
- D:范围管理计划



题号66



一家玩具公司准备新研发一款儿童益智玩具，在三个月后，项目经理在准备对新玩具的验收时，销售经理非常满意，但是生产经理却不满意，他们之间产生了冲突，项目经理应该参考什么来解决该问题？

A:相关方参与计划

B:责任分配矩阵

C:质量测量指标

D:范围管理计划

考查：相关方参与计划作用



题号67



按照团队成员的能力估计，你所在的敏捷项目计划的迭代速度是40，然而，前面5个迭代已经完成，团队迭代速度分别为31，28，33，29，30。作为敏捷管理专业人士，你应该如何应对这种情况？

- A:减少与相关方的沟通时间，以便开发团队能够更加聚焦于项目本身；
- B:尝试与相关方沟通，重新确定团队速度的合适值；
- C:减少项目会议的时间，加快项目速度；
- D:管理团队成员之间的沟通，避免冲突的产生以减少他们在可交付成果之外的无谓的时间。



题号67



按照团队成员的能力估计，你所在的敏捷项目计划的迭代速度是40，然而，前面5个迭代已经完成，团队迭代速度分别为31，28，33，29，30。作为敏捷管理专业人士，你应该如何应对这种情况？

A:减少与相关方的沟通时间，以便开发团队能够更加聚焦于项目本身； **考察：自组织团队**

B:尝试与相关方沟通，重新确定团队速度的合适值；

C:减少项目会议的时间，加快项目速度；

D:管理团队成员之间的沟通，避免冲突的产生以减少他们在可交付成果之外的无谓的时间。



题号68



在一个多阶段项目的第二个阶段，一个关键相关方认为目前的可交付成果功能体系还不够完善，用户在使用时可能不会有极佳的使用效果。他建议在原有的可交付成果上添加一个定位功能，但是不能为项目提供额外的资金和时间。项目经理应该怎么做？

- A:更新范围管理计划以包含该定位功能
- B:提交变更请求并评估影响
- C:与所有相关方开会讨论
- D:裁剪掉部分其他项目范围以满足进度和成本基准



题号68



在一个多阶段项目的第二个阶段，一个关键相关方认为目前的可交付成果功能体系还不够完善，用户在使用时可能不会有极佳的使用效果。他建议在原有的可交付成果上添加一个定位功能，但是不能为项目提供额外的资金和时间。项目经理应该怎么做？

A:更新范围管理计划以包含该定位功能

B:提交变更请求并评估影响

C:与所有相关方开会讨论

D:裁剪掉部分其他项目范围以满足进度和成本基准

考查：控制范围-有变更，走流程



题号69



项目经理被安排接手一个水利水电项目，项目经理查询了公司组织过程资产，曾经有项目非常顺利，最低花费了200,000美元，而其他类似项目大部分都比该项目高30%，也有项目是该项目的2.5倍，项目经理为当前项目的估算应该是多少？

A:320,000美元

B:260,000美元

C:290,000美元

D:300,000美元



题号69



项目经理被安排接手一个水利水电项目，项目经理查询了公司组织过程资产，曾经有项目非常顺利，最低花费了200,000美元，而其他类似项目大部分都比该项目高30%，也有项目是该项目的2.5倍，项目经理为当前项目的估算应该是多少？

A:320,000美元

B:260,000美元

C:290,000美元 考查：三点估算

D:300,000美元 注意：此类题目题干中没有明确说明用三角分布，默认的贝塔分布

步骤：

1、找指标。最乐观=20万，最可能=20*（1+30%）=26万=26万，最悲观=20*2.5=50万

2、套公式。贝塔分布=（最悲观+4*最可能+最乐观）/6=29W



题号70



项目经理承接了一个办公楼维修项目，项目经理已经完成了所有的维修内容，准备进行收尾工作，在进入收尾之前，项目经理应该做什么？

- A:更新组织过程资产
- B:召开庆功会议，解散团队
- C:获得可交付成果的正式验收
- D:将可交付成果移交给运营



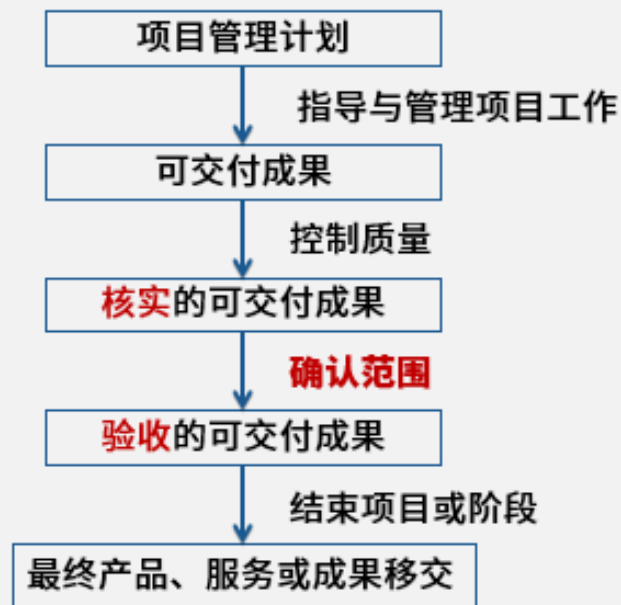
题号70



项目经理承接了一个办公楼维修项目，项目经理已经完成了所有的维修内容，准备进行收尾工作，在进入收尾之前，项目经理应该做什么？

- A:更新组织过程资产
- B:召开庆功会议，解散团队
- C:获得可交付成果的正式验收**
- D:将可交付成果移交给运营

考查：可交付成果的流向





题号71



组织开展一个项目，项目经理与团队成员难以确定最终的项目需求，无法制定出关于项目及其产品、服务或成果的详细描述。项目经理应该怎么做？

- A:制定项目章程，确定主要的可交付成果
- B:定义初步范围说明书，多次反复开展定义范围
- C:将项目可交付成果进行分解，分解为更易于管理的组件
- D:持续进行收集需求，直至可以详细定义范围的描述



题号71



组织开展一个项目，项目经理与团队成员难以确定最终的项目需求，无法制定出关于项目及其产品、服务或成果的详细描述。项目经理应该怎么做？

A:制定项目章程，确定主要的可交付成果

B:定义初步范围说明书，多次反复开展定义范围

C:将项目可交付成果进行分解，分解为更易于管理的组件

D:持续进行收集需求，直至可以详细定义范围的描述

考查：定义范围的作用



题号72



一位客户要求添加一项可视化功能，某敏捷团队的技术开发人员擅自实施了新客户需求，这一需求还未经过团队讨论，这显然是不合理的。针对客户的这一新需求，敏捷团队本应该先怎么做？

- A:缩短该功能的测试时间
- B:由PO将该功能添加至迭代待办列表中
- C:由PO负责将这一功能删除
- D:把这个功能放在产品待办列表中



题号72



一位客户要求添加一项可视化功能，某敏捷团队的技术开发人员擅自实施了新客户需求，这一需求还未经过团队讨论，这显然是不合理的。针对客户的这一新需求，敏捷团队本应该先怎么做？

A:缩短该功能的测试时间

B:由PO将该功能添加至迭代待办列表中

C:由PO负责将这一功能删除

D:把这个功能放在产品待办列表中

要点：本应该

先放入产品待办事项列表中，PO排列优先级，再
在下次迭代中由团队成员认领任务



题号73



敏捷项目的项目经理与传统项目的项目经理比较差异较大，敏捷项目经理必须为团队成员扫清影响项目发展的障碍。下列选项都属于敏捷项目经理的特征，除了：

- A:每天对团队成员进行管理
- B:对于不同的团队阶段设立不同的领导力类型
- C:鼓励团队采取合作的方式解决问题
- D:为团队营造良好的工作氛围



题号73



敏捷项目的项目经理与传统项目的项目经理比较差异较大，敏捷项目经理必须为团队成员扫清影响项目发展的障碍。下列选项都属于敏捷项目经理的特征，除了：

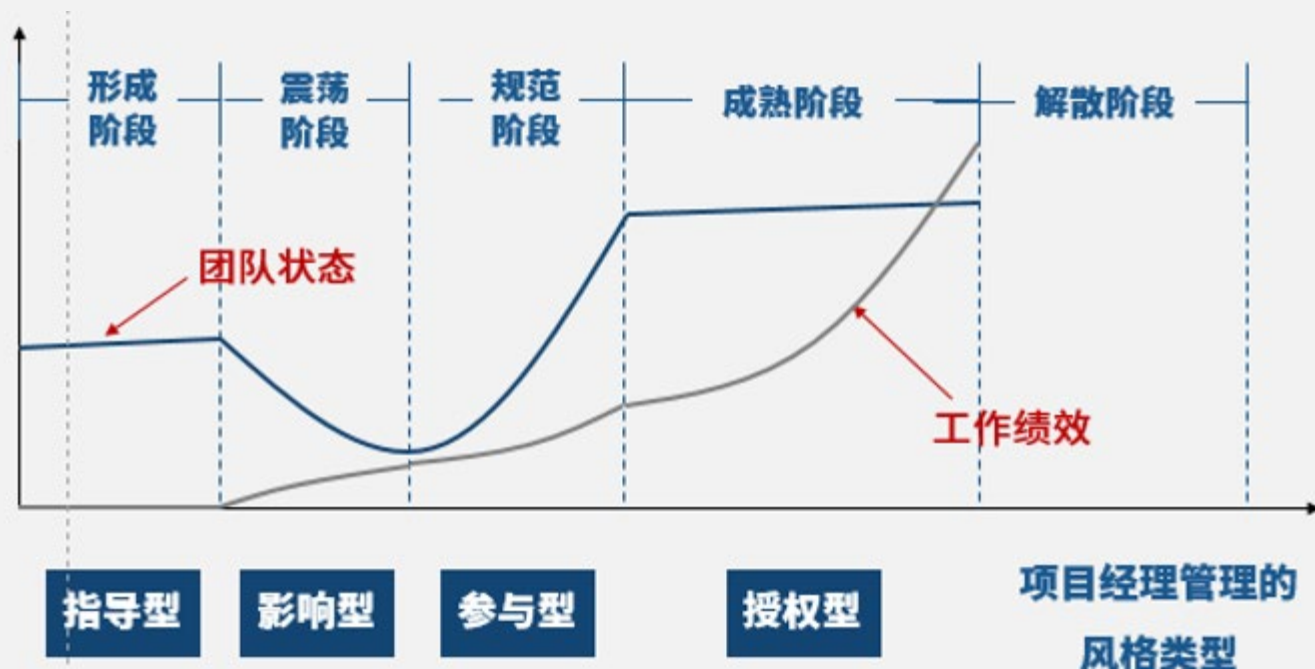
A:每天对团队成员进行管理

考察：敏捷项目经理和传统项目经理的区别

B:对于不同的团队阶段设立不同的领导力类型

C:鼓励团队采取合作的方式解决问题

D:为团队营造良好的工作氛围





题号74



敏捷团队开发一个拍照识别软件项目过程中，完成了一次冲刺中的21个故事点，还有2个故事只完成了部分功能，但此时已经到了此次冲刺完成工作的时间盒限制，剩下的功能无法完成，团队接下来应该怎么做？

- A:向相关方演示本次迭代中所有计划完成的故事的功能
- B:召开回顾会议，检讨没完成全部功能的原因
- C:规划下个冲刺的待办事项
- D:向相关方演示完成了的21个故事点的功能



题号74



敏捷团队开发一个拍照识别软件项目过程中，完成了一次冲刺中的21个故事点，还有2个故事只完成了部分功能，但此时已经到了此次冲刺完成工作的时间盒限制，剩下的功能无法完成，团队接下来应该怎么做？

A:向相关方演示本次迭代中所有计划完成的故事的功能

B:召开回顾会议，检讨没完成全部功能的原因

C:规划下个冲刺的待办事项

D:向相关方演示完成了的21个故事点的功能

考查：迭代评审会议的内容

要点：时间盒不轻易延长



题号75



你所在的团队，在使用看板开发方法完成软件的开发。团队从产品待办事项列表中挑选了10个故事纳入到本次迭代。在迭代的第一天，作为开发人员，你开始了任务A的开发。在任务板里，你应该如何放置任务A的任务卡片？

A:未开始

B:待测试

C:已完成

D:进行中



题号75




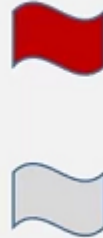

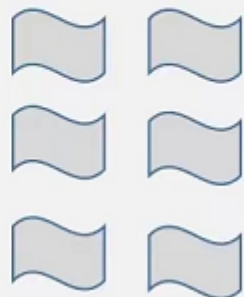

你所在的团队，在使用看板开发方法完成软件的开发。团队从产品待办事项列表中挑选了10个故事纳入到本次迭代。在迭代的第一天，作为开发人员，你开始了任务A的开发。在任务板里，你应该如何放置任务A的任务卡片？

A:未开始

B:待测试

C:已完成

D:进行中

| 待办 | 分析 (3) | 开发 (2) | 测试 (4) | 部署 |
|--|--|---|--|---|
|  |  |  |  |  |



题号76



项目经理管理一个办公写字楼的消防设备安装项目，在项目的执行过程中，项目经理发现有一部分设备有时不能正常运行，把问题记录到问题日志之后，团队成员也在积极寻找问题的原因。项目经理此时应该做什么？

- A:申请推迟项目的交付时间
- B:与PMO沟通该问题,并定期提供进度报告,直到问题解决
- C:为避免成本超支，进度落后，尽快解决问题
- D:聘请外部专家提供指导意见



题号76



项目经理管理一个办公写字楼的消防设备安装项目，在项目的执行过程中，项目经理发现有一部分设备有时不能正常运行，把问题记录到问题日志之后，团队成员也在积极寻找问题的原因。项目经理此时应该做什么？

A:申请推迟项目的交付时间

B:与PMO沟通该问题,并定期提供进度报告,直到问题解决

C:为避免成本超支，进度落后，尽快解决问题

D:聘请外部专家提供指导意见

考查：问题处理流程（建议选B，C也可以）

此题BCD其实都是解决问题的方式。

BD相比：优先找组织内的PMO，之后才找外部专家B更合适

BC相比：C显得比较虚，没有落到实处，但是也没错，因为从另一个角度说明了项目经理的积极性，好歹是自己去积极解决



题号77



一位职能经理认为可交付成果的使用方法过于繁琐，会给客户带来很多不便。于是提出了书面的变更请求，CCB审批认为，如果简化使用流程将影响安全性，拒绝了他的变更请求，项目经理应该怎么做？

- A:通知职能经理CCB已经拒绝了他的变更请求
- B:请求CCB对该变更请求重新审批
- C:建议职能经理重新提交变更请求
- D:评估该变更对项目产生的影响



题号77



一位职能经理认为可交付成果的使用方法过于繁琐，会给客户带来很多不便。于是提出了书面的变更请求，CCB审批认为，如果简化使用流程将影响安全性，拒绝了他的变更请求，项目经理应该怎么做？

A:通知职能经理CCB已经拒绝了他的变更请求

B:请求CCB对该变更请求重新审批

C:建议职能经理重新提交变更请求

D:评估该变更对项目产生的影响

考查：实施整体变更控制

注意：变更被拒也应该更新变更日志并告知相关方



题号78



一小型道路施工项目顺利通过验收，可交付物已移交，公司财务按照合同约定，给一施工方支付合同款，施工方拒绝接受，并声称该笔款项少于项目经理的承诺。项目经理应该怎么做？

- A:让采购团队参与解决施工方请求
- B:更新风险登记册
- C:将该问题上报给发起人
- D:拒绝施工方的请求



题号78



一小型道路施工项目顺利通过验收，可交付物已移交，公司财务按照合同约定，给一施工方支付合同款，施工方拒绝接受，并声称该笔款项少于项目经理的承诺。项目经理应该怎么做？

A:让采购团队参与解决施工方请求

B:更新风险登记册

C:将该问题上报给发起人

D:拒绝施工方的请求

要点：已移交，但是对方拒绝接受

接下来最好是看一下合同当中有没有相关的规定，若无该选项，故选相对最好的



题号79



一个处于第二阶段的项目，团队成员正在对项目管理计划进行分析，确定当前石油的价格上涨，之前确定的成本基准不符合当前的要求，在与客户沟通后，客户同意对成本进行变化，项目经理接下来应该怎么办？

- A:通过实施整体变更控制流程对成本进行变更
- B:依据客户的同意对成本基准进行变更
- C:要求团队成员按照变化后的成本进行执行
- D:获得发起人的批准，以执行该变更



题号79



一个处于第二阶段的项目，团队成员正在对项目管理计划进行分析，确定当前石油的价格上涨，之前确定的成本基准不符合当前的要求，在与客户沟通后，客户同意对成本进行变化，项目经理接下来应该怎么办？

A:通过实施整体变更控制流程对成本进行变更

B:依据客户的同意对成本基准进行变更

C:要求团队成员按照变化后的成本进行执行

D:获得发起人的批准，以执行该变更

考查-实施整体变更控制



题号80



公司组建了一支新的敏捷团队准备开发一款产品，团队成员来自不同的地方。塔克曼阶梯理论指出，一个团队在发展的过程中往往要经过几个阶段，以下哪一项能描述该敏捷团队发展的顺序？

- A:形成、成熟、震荡、规范
- B:形成、震荡、规范、成熟
- C:形成、规范、成熟、震荡
- D:震荡、形成、规范、成熟



题号80



公司组建了一支新的敏捷团队准备开发一款产品，团队成员来自不同的地方。塔克曼阶梯理论指出，一个团队在发展的过程中往往要经过几个阶段，以下哪一项能描述该敏捷团队发展的顺序？

A:形成、成熟、震荡、规范

B:形成、震荡、规范、成熟

C:形成、规范、成熟、震荡

D:震荡、形成、规范、成熟



题号81



敏捷团队在项目进行过程中，发现了一个数据库相关方的严重问题，团队确定，若要解决这个问题，必须先完成数据库的服务器升级。此时，团队应该怎么处理这种情况？

A:让有相关经验的开发人员来升级服务器

B:在每日站会上明确该问题

C:PO细化待办列表，为升级工作添加一个高优先级的工作项

D:敏捷团队必须自己完成对数据库服务器升级的工作



题号81



敏捷团队在项目进行过程中，发现了一个数据库相关方的严重问题，团队确定，若要解决这个问题，必须先完成数据库的服务器升级。此时，团队应该怎么处理这种情况？

A:让有相关经验的开发人员来升级服务器

B:在每日站会上明确该问题

考察：PO的职责

C:PO细化待办列表，为升级工作添加一个高优先级的工作项

D:敏捷团队必须自己完成对数据库服务器升级的工作



题号82



作为某公司升级改造项目的项目经理，刚刚完成项目的开工会议。会议结束后一周，高级管理层找你召开了一次紧急会议，该项目原定于12月30日上线，但根据市场形势的变化和最新的政策规定，需要提前到11月30日。你想起来在3天前的风险评估头脑风暴会议上，团队成员提到过这个问题。请问你接下来应该怎么办？

- A:按照高级管理层的要求，提交变更请求，并遵循实施整体变更控制流程；
- B:查阅风险登记册，并针对里面记录的应对措施进行分析，判断下一步行动方案；
- C:安排团队成员加班，通过赶工来确保符合高级管理层的进度要求；
- D:拒绝高级管理层的要求，并向他们解释在开工会议后调整进度基准的艰难程度。



题号82



作为某公司升级改造项目的项目经理，刚刚完成项目的开工会议。会议结束后一周，高级管理层找你召开了一次紧急会议，该项目原定于12月30日上线，但根据市场形势的变化和最新的政策规定，需要提前到11月30日。你想起来在3天前的风险评估头脑风暴会议上，团队成员提到过这个问题。请问你接下来应该怎么办？

A:按照高级管理层的要求，提交变更请求，并遵循实施整体变更控制流程；

B:查阅风险登记册，并针对里面记录的应对措施进行分析，判断下一步行动方案；

C:安排团队成员加班，通过赶工来确保符合高级管理层的进度要求；

D:拒绝高级管理层的要求，并向他们解释在开工会议后调整进度基准的艰难程度。

考察：实施风险应对

解题思路：

- 1、看风险是已识别还是未识别
- 2、已识别，制定好了应对策略，直接按照风险登记册里的策略实施即可
- 3、如果风险未识别，风险已经发生就是问题，需要按照问题的处理流程进行处理
- 4、如果风险未识别，又未发生，如“可能影响进度”，按照风险处理流程处理。



题号83



在一个大型项目即将完成之际，政府颁布了一项新的法规使项目不得不暂停，因为这项法规的颁布可能会给最终产品带来严重的问题。由于项目发起人要求尽快结束该项目，两名主管人员产生了激烈冲突，开发主管认为项目应该继续进行并按正常程序收尾，另一名测试主管则认为该项目不应继续下去，项目经理应当采用何种冲突解决方式来提供长期解决方案？

- A:妥协/调解
- B:合作/解决问题
- C:缓和/包容
- D:强迫/命令



题号83



在一个大型项目即将完成之际，政府颁布了一项新的法规使项目不得不暂停，因为这项法规的颁布可能会给最终产品带来严重的问题。由于项目发起人要求尽快结束该项目，两名主管人员产生了激烈冲突，开发主管认为项目应该继续进行并按正常程序收尾，另一名测试主管则认为该项目不应继续下去，项目经理应当采用何种冲突解决方式来提供长期解决方案？

A:妥协/调解

B:合作/解决问题

C:缓和/包容

D:强迫/命令

| | 是否解决冲突本身 | 情景 |
|---------|----------|-----------------------------|
| 撤退/回避 | 否 | 1. 冲突本身微不足道 2. 超出项目经理权限 |
| 缓和/包容 | 否 | 共同的一致目标，暂时化解 |
| 妥协/调解 | 是 | 各退一步，Lose-lose，双输 |
| 强迫/命令 | 是 | 推行一方，win-lose，赢输 特别紧急的时候 |
| 合作/解决问题 | 是 | 双方合作，win-win，双赢 长期根本解决问题 |



题号84



在最新的一次项目状态会议上，发起人表示由于公司发展战略需要，一位高层管理人员将被调到另一个重要项目中。在该高层管理人员被调离前，每次的项目状态信息都会定期发送。新任高层管理人员要求项目经理将最新一次项目状态会议报告提供给他。项目经理应该怎么做？

- A:参照沟通管理计划发送会议报告
- B:电话沟通会议的情况
- C:要求新任高管与前任高管沟通
- D:将会议报告发送到新任高管的邮箱



题号84



在最新的一次项目状态会议上，发起人表示由于公司发展战略需要，一位高层管理人员将被调到另一个重要项目中。在该高层管理人员被调离前，每次的项目状态信息都会定期发送。新任高层管理人员要求项目经理将最新一次项目状态会议报告提供给他。项目经理应该怎么做？

A:参照沟通管理计划发送会议报告

考查：沟通管理计划

B:电话沟通会议的情况

C:要求新任高管与前任高管沟通

D:将会议报告发送到新任高管的邮箱



题号85



敏捷团队执行项目开发工作期间，产品负责人识别到一个低优先级的相关方变成了关键相关方，他所提的产品特性比现在这个冲刺中完成的功能要重要，团队应该怎么处理现在这种情况？

- A:正常执行本次迭代，在下个冲刺规划会议上更新迭代待办列表
- B:调整当前迭代工作内容，增加这个特性
- C:停止本次迭代工作，优先处理更重要的产品特性
- D:重构源代码并完成持续集成



题号85



敏捷团队执行项目开发工作期间，产品负责人识别到一个低优先级的相关方变成了关键相关方，他所提的产品特性比现在这个冲刺中完成的功能要重要，团队应该怎么处理现在这种情况？

A:正常执行本次迭代，在下个冲刺规划会议上更新迭代待办列表

B:调整当前迭代工作内容，增加这个特性

C:停止本次迭代工作，优先处理更重要的产品特性

D:重构源代码并完成持续集成

翻译：客户提了新需求怎么处理



题号86



在一项软件开发项目中，项目团队使用敏捷思维并依据固定总价合同来开展项目。项目团队在开发一项功能时，客户提出了新的需求，团队应该做什么？

- A:与客户进行谈判，放弃一些和新增需求规模相等的次要的功能
- B:告知客户因为是固定总价合同，所以不能改变需求
- C:推迟组织管理决策
- D:因为敏捷中更重视客户合作而不是合同谈判，所以同意新的需求



题号86



在一项软件开发项目中，项目团队使用敏捷思维并依据固定总价合同来开展项目。项目团队在开发一项功能时，客户提出了新的需求，团队应该做什么？

- A:与客户进行谈判，放弃一些和新增需求规模相等的次要的功能
- B:告知客户因为是固定总价合同，所以不能改变需求
- C:推迟组织管理决策
- D:因为敏捷中更重视客户合作而不是合同谈判，所以同意新的需求

题干是一种很矛盾的情况，混合型场景，即是敏捷项目，又是固定总价合同，找最佳实践



题号87



在项目的执行阶段，项目出现了进度延后的问题，目前该问题已经得到解决。项目经理通知团队成员将这个情况记录到问题日志中。项目经理的做法属于以下哪一项？

A:预防措施

B:推式沟通

C:纠正措施

D:拉式沟通



题号87

在项目的执行阶段，项目出现了进度延后的问题，目前该问题已经得到解决。项目经理通知团队成员将这个情况记录到问题日志中。项目经理的做法属于以下哪一项？

A:预防措施

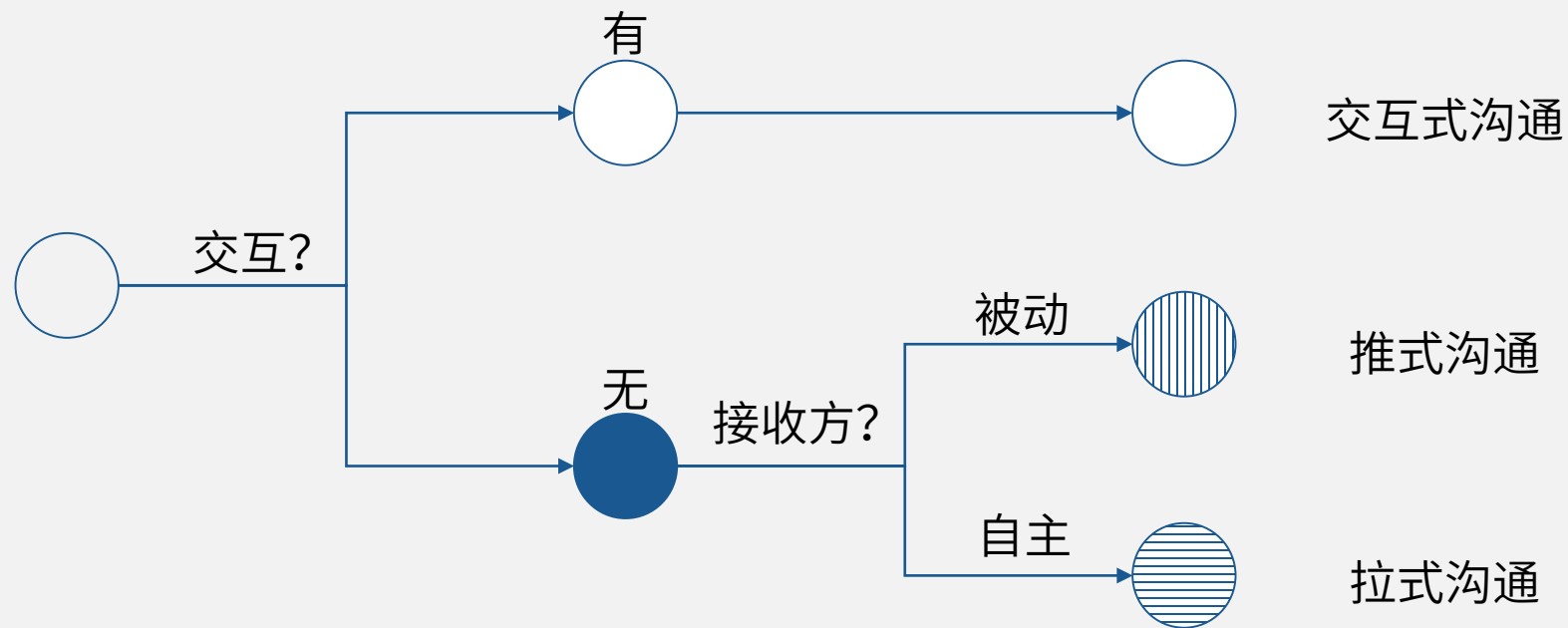
B:推式沟通

C:纠正措施

D:拉式沟通

易错C：这里是问题得到解决，解决措施并没有体现。

关注点是通知团队成员将解决状态进行更新这个做法，要点是沟通





题号88



项目经理管理的一个正在实施的项目，已经开展了一些前期工作。今天接到通知要求推迟到下个月才能继续开展，公司要求项目按照原里程碑计划开展，目前公司的资源投入已经达到90%，申请额外的资源投入非常难。项目经理应该做什么？

- A:赶工
- B:提交范围变更请求
- C:提交新的进度计划
- D:快速跟进



题号88



项目经理管理的一个正在实施的项目，已经开展了一些前期工作。今天接到通知要求推迟到下个月才能继续开展，公司要求项目按照原里程碑计划开展，目前公司的资源投入已经达到90%，申请额外的资源投入非常难。项目经理应该做什么？

- A:赶工
- B:提交范围变更请求
- C:提交新的进度计划
- D:快速跟进

区分赶工和快速跟进：有新资源选赶工，没有选快速跟进



题号89



敏捷团队正在为公安部门开发一款拍照识别身份的产品，成员在完成功能的时候识别出了一个十分严重的技术风险，为了保证工作的进行，团队应该怎么处理这个情况？

- A:停止此前工作，优先处理这个风险影响的故事
- B:确认风险影响的故事增添到待办事项列表并进行优先级排序
- C:保证先完成当前迭代工作，之后再处理这个情况
- D:邀请风险评估专家评估此风险的严重性



题号89



敏捷团队正在为公安部门开发一款拍照识别身份的产品，成员在完成功能的时候识别出了一个十分严重的技术风险，为了保证工作的进行，团队应该怎么处理这个情况？

A:停止此前工作，优先处理这个风险影响的故事

B:确认风险影响的故事增添到待办事项列表并进行优先级排序

C:保证先完成当前迭代工作，之后再处理这个情况

D:邀请风险评估专家评估此风险的严重性

考察：敏捷中风险的处理方式



题号90



你是一家全球著名的体育运动公司的项目经理，过去一年来，某种传染病毒会不定期发生，在项目规划期间，你识别到了病毒可能会给项目带来的影响，并确定了，如果病毒发生，就在家远程办公的应对方案。然而，远程办公需要考虑到宽带网络的可用性，这产生了新的风险。请问你如何描述这种新的风险？

A:投机风险

B:残留风险

C:次生风险

D:社会风险



题号90



你是一家全球著名的体育运动公司的项目经理，过去一年来，某种传染病毒会不定期发生，在项目规划期间，你识别到了病毒可能会给项目带来的影响，并确定了，如果病毒发生，就在家远程办公的应对方案。然而，远程办公需要考虑到宽带网络的可用性，这产生了新的风险。请问你如何描述这种新的风险？

A:投机风险

B:残留风险

C:次生风险

D:社会风险

考察：残余风险和次生风险



题号91



某公司从事智能化项目，敏捷团队正在开发一个智能停车系统，基本功能都已完成，后面的迭代周期以完成客户的个性化需求为主。系统已部署到客户现场，在使用一个月后，客户反馈系统目前的响应速度越来越慢。团队猜测是数据库性能不好，但团队中没有人能解决数据库性能问题。敏捷团队应该怎么做？

- A:指派一名技术熟练的开发人员负责解决所有跟数据库相关的问题
- B:进行根本原因分析，如果有必要，请一名对应的主题专家协助解决问题
- C:请一位数据库性能的专家，在下一次迭代中解决该问题
- D:将项目的最后一次迭代设置为针对所有性能问题的Sprint，并在此时解决问题



题号91



某公司从事智能化项目，敏捷团队正在开发一个智能停车系统，基本功能都已完成，后面的迭代周期以完成客户的个性化需求为主。系统已部署到客户现场，在使用一个月后，客户反馈系统目前的响应速度越来越慢。团队猜测是数据库性能不好，但团队中没有人能解决数据库性能问题。敏捷团队应该怎么做？

A:指派一名技术熟练的开发人员负责解决所有跟数据库相关的问题

B:进行根本原因分析，如果有必要，请一名对应的主题专家协助解决问题

C:请一位数据库性能的专家，在下一次迭代中解决该问题

D:将项目的最后一次迭代设置为针对所有性能问题的Sprint，并在此时解决问题

关键词：猜测、团队中没人能解决



题号92



敏捷项目团队正在进行一项软件开发项目，在计划下一个sprint时，对于需要在sprint中完成的工作项，应该采取以下哪种最佳措施来达成一致？

- A:协商一个sprint目标
- B:设立看板并持续更新
- C:在团队中创建基本的规则并要求团队严格遵守
- D:反复估计待办事项列表中的工作项



题号92



敏捷项目团队正在进行一项软件开发项目，在计划下一个sprint时，对于需要在sprint中完成的工作项，应该采取以下哪种最佳措施来达成一致？

A:协商一个sprint目标

B:设立看板并持续更新

C:在团队中创建基本的规则并要求团队严格遵守

D:反复估计待办事项列表中的工作项

要点：计划下一个sprint，达成一致



题号93



一项政府新法规的发布，在两个月后将实施该法规，实施后现有的一个客户报修系统将不能使用，不得不进行升级，项目经理负责管理该项目，在5周后，一名主要开发人员因为健康问题，需要请假一周，而原计划这一周他需要完成一个主要模块的开发，项目经理应该做什么？

- A:请求推迟一周发布新系统
- B:使用应急储备，添加一名开发人员
- C:优化活动的提前量和滞后量
- D:要求开发人员在家办公，以完成安排给他的任务



题号93



一项政府新法规的发布，在两个月后将实施该法规，实施后现有的一个客户报修系统将不能使用，不得不进行升级，项目经理负责管理该项目，在5周后，一名主要开发人员因为健康问题，需要请假一周，而原计划这一周他需要完成一个主要模块的开发，项目经理应该做什么？

A:请求推迟一周发布新系统

B:使用应急储备，添加一名开发人员

C:优化活动的提前量和滞后量

D:要求开发人员在家办公，以完成安排给他的任务

考查:应急储备



题号94



一个项目即将开始，正在确定需要使用哪种技术，其中可选技术包含：测试驱动开发技术、持续集成技术、小型发布技术、结对编程技术，有团队成员对测试驱动开发不是很了解，哪一项描述最合适？

A:由开发人员确定在迭代中如何做测试

B:测试用例由开发人员进行评审

C:由测试人员找出所有bug并解决，否则项目无法继续进行

D:测试用例在开发之前编写，代码编写是为了通过测试



题号94



一个项目即将开始，正在确定需要使用哪种技术，其中可选技术包含：测试驱动开发技术、持续集成技术、小型发布技术、结对编程技术，有团队成员对测试驱动开发不是很了解，哪一项描述最合适？

A:由开发人员确定在迭代中如何做测试

B:测试用例由开发人员进行评审

C:由测试人员找出所有bug并解决，否则项目无法继续进行

D:测试用例在开发之前编写，代码编写是为了通过测试

测试驱动开发—先吊线后垒墙



题号95



作为PMO的一员，你正在指导新手项目经理完成他的第一份项目章程文件的制定工作。这份文件包括以下内容：

项目背景、高层级需求、里程碑节点、高层次风险。

你会如何建议他完善该项目章程？

- A:有一套规则来识别尽可能多的相关方
- B:制定项目管理计划，以更好的管理项目
- C:制定风险应对措施
- D:明确该项目的目的，目标和成功标准



题号95



作为PMO的一员，你正在指导新手项目经理完成他的第一份项目章程文件的制定工作。这份文件包括以下内容：

项目背景、高层级需求、里程碑节点、高层次风险。

你会如何建议他完善该项目章程？

考察：项目章程的内容

A:有一套规则来识别尽可能多的相关方

B:制定项目管理计划，以更好的管理项目

C:制定风险应对措施

D:明确该项目的目的，目标和成功标准



题号96



公司正在做一个广告展示的软件，以一个月为一次迭代周期，在结束第三次冲刺时，敏捷团队决定邀请产品负责人和利益相关方参加一个时长为4小时的会议对本次迭代完成的工作进行评审，在这个会议上不会发生什么？

- A:产品负责人说明待办事项列表中哪些已经“完成”了
- B:团队和相关方讨论接下一步要做什么
- C:展示这个冲刺中完成的功能
- D:团队自我检讨，制定改进工作的计划



题号96



公司正在做一个广告展示的软件，以一个月为一次迭代周期，在结束第三次冲刺时，敏捷团队决定邀请产品负责人和利益相关方参加一个时长为4小时的会议对本次迭代完成的工作进行评审，在这个会议上不会发生什么？

A:产品负责人说明待办事项列表中哪些已经“完成”了

B:团队和相关方讨论接下一步要做什么

C:展示这个冲刺中完成的功能

D:团队自我检讨，制定改进工作的计划

考查：评审会议



题号97



敏捷团队即将开始一个新项目，在开始项目之前，团队成员对敏捷宣言进行了回顾，以下哪一项不是他们会回顾到的内容？

- A:团队最高的优先级是通过早期持续的交付有价值的软件，并使客户满意
- B:业务人员和开发人员在整个项目中必须一起工作
- C:持续关注好的设计和优秀的技术不能提升敏捷能力
- D:能工作的软件是项目进度的主要度量



题号97



敏捷团队即将开始一个新项目，在开始项目之前，团队成员对敏捷宣言进行了回顾，以下哪一项不是他们会回顾到的内容？

A:团队最高的优先级是通过早期持续的交付有价值的软件，并使客户满意

B:业务人员和开发人员在整个项目中必须一起工作

C:持续关注好的设计和优秀的技术不能提升敏捷能力

D:能工作的软件是项目进度的主要度量



题号98



敏捷团队正在完成第二个迭代周期的开发任务。公司的高级管理层了解到最近市场上将会推出一批最新产品技术，因此他们认为正在进行的3个用户故事的内容并不具备市场价值，建议立即暂停当前的开发任务。敏捷教练应该怎么做？

- A:直接将用户故事从迭代待办事项列表中删除
- B:不用听从高层管理的意见，按照团队的迭代计划执行
- C:立即联系产品负责人，以确认用户故事的优先级排序
- D:搜集相关资料信息，以确认该技术是否可行



题号98



敏捷团队正在完成第二个迭代周期的开发任务。公司的高级管理层了解到最近市场上将会推出一批最新产品技术，因此他们认为正在进行的3个用户故事的内容并不具备市场价值，建议立即暂停当前的开发任务。敏捷教练应该怎么做？

- A:直接将用户故事从迭代待办事项列表中删除
- B:不用听从高层管理的意见，按照团队的迭代计划执行
- C:立即联系产品负责人，以确认用户故事的优先级排序**
- D:搜集相关资料信息，以确认该技术是否可行

易错D：重点不是确认技术是否可行，而在于技术是否影响了用户故事的优先级



题号99



一个建筑项目准备正式实施，但是当地政府的环境听证会还迟迟不肯召开。若要制定合理的进度计划，项目经理应该怎么做？

- A:考虑进度压缩技术
- B:考虑外部依赖关系
- C:运用关键路径法
- D:进行进度网络分析



题号99



一个建筑项目准备正式实施，但是当地政府的环境听证会还迟迟不肯召开。若要制定合理的进度计划，项目经理应该怎么做？

A:考虑进度压缩技术

B:考虑外部依赖关系

C:运用关键路径法

D:进行进度网络分析

考查：排列活动顺序，外部依赖关系往往不在项目团队的控制范围内



题号100



敏捷团队将软件测试工作外包给了另一家公司，并与其签订了一年的合同。敏捷团队必须制定一项计划来对该外包商的工作进行管理，并且还需要实时监控供应商的工作，敏捷团队应该怎么做？

- A:进度管理计划和每日站会
- B:敏捷发布计划和每日站会
- C:敏捷迭代计划和迭代评审会议
- D:每日计划和外包商的邮件状态更新



题号100



敏捷团队将软件测试工作外包给了另一家公司，并与其签订了一年的合同。敏捷团队必须制定一项计划来对该外包商的工作进行管理，并且还需要实时监控供应商的工作，敏捷团队应该怎么做？

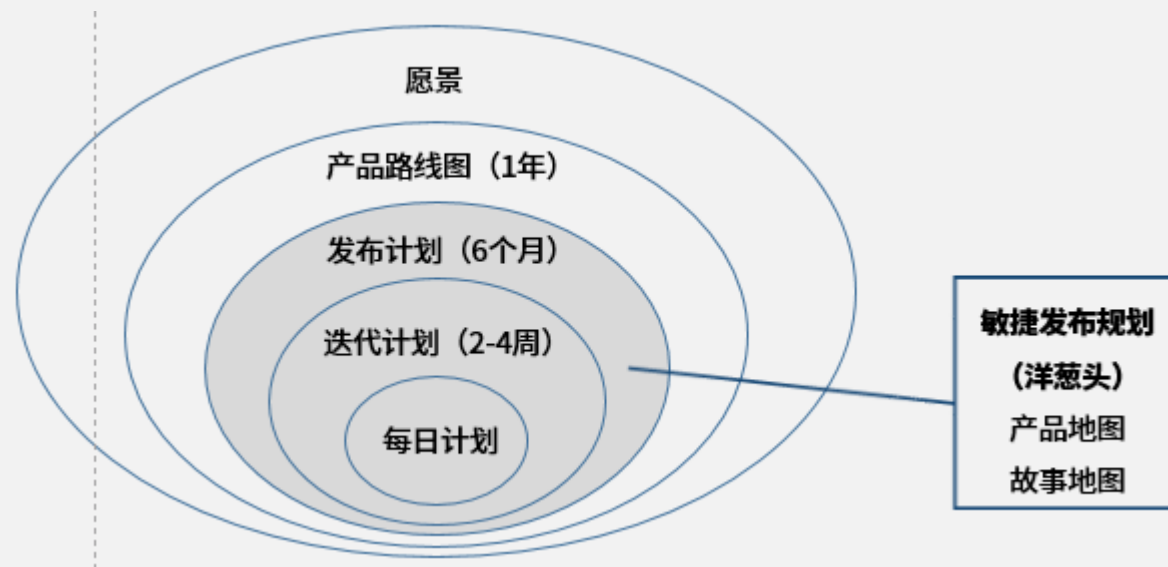
A:进度管理计划和每日站会

B:敏捷发布计划和每日站会

C:敏捷迭代计划和迭代评审会议

D:每日计划和外包商的邮件状态更新

考查：敏捷发布计划、迭代计划、每日计划的区别





题号101



某公司为了适应互联网时代的信息飞速发展启动了一个全新的项目，任命你为该项目的项目经理。这个项目一旦成功，将使得公司业务呈指数增长。所以公司对此非常重视，并许诺了你要求的项目团队成员（包含了特定技能的技术专家）。不过因为互联网信息变化的特殊性，发起人无法给出确切的项目工作说明书（SOW）。请问该项目可能会选用的合同类型为？

A:固定总价合同

B:成本加固定费用合同

C:工料合同

D:总价加经济价格调整合同



题号101



某公司为了适应互联网时代的信息飞速发展启动了一个全新的项目，任命你为该项目的项目经理。这个项目一旦成功，将使得公司业务呈指数增长。所以公司对此非常重视，并许诺了你要求的项目团队成员（包含了特定技能的技术专家）。不过因为互联网信息变化的特殊性，发起人无法给出确切的项目工作说明书（SOW）。请问该项目可能会选用的合同类型为？

A:固定总价合同

B:成本加固定费用合同

C:工料合同

D:总价加经济价格调整合同

总结：

一、看风险，站在甲方角度，风险最小的是总价类合同，风险最大的是成本类合同，工料合同在两者之中。

二、看范围，总价类合同针对的是范围比较明确的，成本类和工料合同都是范围不明确的。

三、工料合同其实最容易判断出来，在范围不明确，但是工作性质明确的时候；说要聘用外部人员的时候秒选它。



题号102



一个软件开发的新项目准备采用敏捷管理方法，那么作为PO（产品负责人）应该发挥怎样的作用？

A:为团队开展工作扫清障碍

B:负责好软件的交付工作

C:预估产品需求的内容

D:与开发团队配合，以确保他们的工作对客户有价值



题号102



一个软件开发的新项目准备采用敏捷管理方法，那么作为PO（产品负责人）应该发挥怎样的作用？

A:为团队开展工作扫清障碍

B:负责好软件的交付工作

C:预估产品需求的内容

D:与开发团队配合，以确保他们的工作对客户有价值

考查：PO的作用



题号103



某科技公司上市了多款人工智能产品，包括扫地机器人、语音识别、医疗机器人、副区域机器人等，公司高级管理层为拓展公司业务，计划把人工智能应用到新闻领域，完成一款写稿机器人，项目经理完成了全面质量的计划，并确定该计划在项目结束之后仍然会被使用。团队成员对该计划的质量成本的决策由谁负责产生疑惑，项目经理应如何指导该成员？

A:由项目经理自己负责

B:由发起人负责

C:由项目组合管理团队负责

D:由质量管理团队负责



题号103



某科技公司上市了多款人工智能产品，包括扫地机器人、语音识别、医疗机器人、副区域机器人等，公司高级管理层为拓展公司业务，计划把人工智能应用到新闻领域，完成一款写稿机器人，项目经理完成了全面质量的计划，并确定该计划在项目结束之后仍然会被使用。团队成员对该计划的质量成本的决策由谁负责产生疑惑，项目经理应如何指导该成员？

A:由项目经理自己负责

B:由发起人负责

C:由项目组合管理团队负责

D:由质量管理团队负责

考查：质量成本



题号104



去年，经过销售部门的多次谈判，该公司终于与一个重要客户签订了精密仪器供应项目。如果项目做得好，客户将来会有很多项目与该公司合作。项目经理必须提供哪些可交付成果以确保收尾过程能成功？

- A:验收文件
- B:成本效益分析
- C:项目状态报告
- D:采购审计



题号104



去年，经过销售部门的多次谈判，该公司终于与一个重要客户签订了精密仪器供应项目。如果项目做得好，客户将来会有很多项目与该公司合作。项目经理必须提供哪些可交付成果以确保收尾过程能成功？

A:验收文件

B:成本效益分析

C:项目状态报告

D:采购审计

考查：收尾之前需要获得验收



题号105



在一次回顾会议中，你注意到团队成员不愿意表达他们的意见，造成团队内部沟通不畅，为引导团队进行有效沟通，你作为一名敏捷团队领导，应该向团队提出什么建议？

- A:审查用户故事，描述产品开发的敏捷原则
- B:遵循共同的策略，并使用价值流图来描述信息在整个组织的流动
- C:召开讨论会，分享敏捷知识和想法，营造良好的团队互动氛围
- D:使用共享工作区，创建信息分享平台



题号105



在一次回顾会议中，你注意到团队成员不愿意表达他们的意见，造成团队内部沟通不畅，为引导团队进行有效沟通，你作为一名敏捷团队领导，应该向团队提出什么建议？

A:审查用户故事，描述产品开发的敏捷原则

B:遵循共同的策略，并使用价值流图来描述信息在整个组织的流动

C:召开讨论会，分享敏捷知识和想法，营造良好的团队互动氛围

D:使用共享工作区，创建信息分享平台

考察：SM职责—老母鸡—障碍包括沟通障碍



题号106



项目经理正在管理一个公司内部项目，该项目涉及本部和两个分公司，项目分三个阶段进行，其中分公司需要在前两个阶段参与到项目中，在最后一个阶段则不需要，当第三阶段开始之后，项目经理首先应该做什么？

- A:与其他关键相关方确认是否有影响
- B:更新相关方参与计划
- C:相关方参与的活动确保所有团队成员都参加
- D:询问相关方是否需要继续参与到项目中



题号106



项目经理正在管理一个公司内部项目，该项目涉及本部和两个分公司，项目分三个阶段进行，其中分公司需要在前两个阶段参与到项目中，在最后一个阶段则不需要，当第三阶段开始之后，项目经理首先应该做什么？

A:与其他关键相关方确认是否有影响

考查：相关方变化更新相关方参与计划

B:更新相关方参与计划

C:相关方参与的活动确保所有团队成员都参加

D:询问相关方是否需要继续参与到项目中



题号107



敏捷团队正在执行一个项目开发工作，完成了本次时间盒限制内的工作后，利益相关者和敏捷教练预计下周二参加迭代回顾会议，以下哪一项对回顾会议的召开时长没有影响？

A:迭代周期的长度

B:会议上发生冲突的严重程度

C:敏捷团队人数

D:利益相关者数量



题号107



敏捷团队正在执行一个项目开发工作，完成了本次时间盒限制内的工作后，利益相关者和敏捷教练预计下周二参加迭代回顾会议，以下哪一项对回顾会议的召开时长没有影响？

A:迭代周期的长度

B:会议上发生冲突的严重程度

C:敏捷团队人数

D:利益相关者数量



题号108



敏捷团队最近接手了一个大型软件类项目，在本次迭代周期内团队需要完成一些技术开发任务。某团队成员在开发过程中发现，部分故事点难以实现。为了推动推进项目工作，敏捷教练应该怎么办？

- A:根据经验制定备选方案，并建议团队成员从中寻找解决策略
- B:与团队一起对该问题进行头脑风暴，促进找到解决方案
- C:向职能经理协商获取一名技术资源帮助解决该问题
- D:优先完成另一用户故事



题号108



敏捷团队最近接手了一个大型软件类项目，在本次迭代周期内团队需要完成一些技术开发任务。某团队成员在开发过程中发现，部分故事点难以实现。为了推动推进项目工作，敏捷教练应该怎么办？

A:根据经验制定备选方案，并建议团队成员从中寻找解决策略

B:与团队一起对该问题进行头脑风暴，促进找到解决方案

C:向职能经理协商获取一名技术资源帮助解决该问题

D:优先完成另一用户故事

考察：SM职责



题号109



项目经理审查项目绩效后发现成本超支，经过趋势分析后发现情况不会好转，项目将在不熟悉的工作任务上耗费更多的时间与成本。为了控制项目偏差，项目经理与采购部门商议将最复杂的工作外包。这是以下哪一项的实例？

- A:规避
- B:转移
- C:分享
- D:减轻



题号109



项目经理审查项目绩效后发现成本超支，经过趋势分析后发现情况不会好转，项目将在不熟悉的工作任务上耗费更多的时间与成本。为了控制项目偏差，项目经理与采购部门商议将最复杂的工作外包。这是以下哪一项的实例？

A:规避

B:转移

C:分享

D:减轻

考查：威胁应对策略-减轻

易混淆：

规避：100%—0%

减轻：100%—50%

转移：第三方（外包，保险）

| 威胁应对 | |
|------|--------------------|
| 策略 | 解题关键 |
| 上报 | 不在项目范围内，或超出项目经理权限。 |
| 规避 | 改变项目管理计划，以完全消除威胁。 |
| 转移 | 转移给第三方。 |
| 减轻 | 把不利风险事件的概率和/或影响降低 |
| 接受 | 该策略可以是被动或主动的。 |



题号110



敏捷团队召开了每日站会，在会上，敏捷教练了解到一位团队成员的工作已经落后于规定的进度。为了帮助团队成员解决这一问题，敏捷教练应该怎么做？

A:将该成员的部分工作交给工作效率高的另外一名成员

B:让团队提供建议，寻找解决办法

C:组织团建活动，缓解团队成员的工作疲惫

D:召开项目干系人会议，为解决该问题提供建议



题号110



敏捷团队召开了每日站会，在会上，敏捷教练了解到一位团队成员的工作已经落后于规定的进度。为了帮助团队成员解决这一问题，敏捷教练应该怎么做？

A:将该成员的部分工作交给工作效率高的另外一名成员

B:让团队提供建议，寻找解决办法

C:组织团建活动，缓解团队成员的工作疲惫

D:召开项目干系人会议，为解决该问题提供建议



题号111



项目经理正在管理一个为期两年的施工项目，在项目执行半年之后，项目经理对项目进行挣值分析，发现关键路径的进度绩效指数（SPI）为1，而项目整体的进度绩效指数为0.95，项目经理此时应该怎么做？

- A:审查非关键路径上活动的可用的浮动时间
- B:项目正常，继续按计划执行即可
- C:对关键路径进行赶工
- D:计算当前项目成本绩效指数（CPI），以反映是否超支



题号111



项目经理正在管理一个为期两年的施工项目，在项目执行半年之后，项目经理对项目进行挣值分析，发现关键路径的进度绩效指数（SPI）为1，而项目整体的进度绩效指数为0.95，项目经理此时应该怎么做？

A:审查非关键路径上活动的可用的浮动时间

B:项目正常，继续按计划执行即可

C:对关键路径进行赶工

D:计算当前项目成本绩效指数（CPI），以反映是否超支

考查：挣值分析之后的改进措施



题号112



敏捷团队致力于开发一个项目，已经执行了多次迭代，每次迭代都交付15个故事点，上级领导认为团队工作效率还不够高，应该交付更多功能，团队应该怎么做？

- A:保证领导层理解敏捷实践
- B:加班以便完成更多故事点
- C:重新估算团队效率
- D:对管理层要求不予回应



题号112



敏捷团队致力于开发一个项目，已经执行了多次迭代，每次迭代都交付15个故事点，上级领导认为团队工作效率还不够高，应该交付更多功能，团队应该怎么做？

A:保证领导层理解敏捷实践

B:加班以便完成更多故事点

C:重新估算团队效率

D:对管理层要求不予回应

考察：SM职责



题号113



组织正在与客户开展合作，敏捷团队负责完成未来三年的产品，为了更好的回应客户并给出承诺，产品负责人希望团队对第一年的产品任务进行详细估算。作为敏捷管理专业人士，你将给出哪种建议？

- A:建议团队只估算本次迭代
- B:建议产品负责人与团队合作，创建第一年的粗略估算
- C:建议团队对未来产品进行整体估算
- D:建议团队对第一年的产品进行分解，进行详细估算



题号113



组织正在与客户开展合作，敏捷团队负责完成未来三年的产品，为了更好的回应客户并给出承诺，产品负责人希望团队对第一年的产品任务进行详细估算。作为敏捷管理专业人士，你将给出哪种建议？

A:建议团队只估算本次迭代

B:建议产品负责人与团队合作，创建第一年的粗略估算

C:建议团队对未来产品进行整体估算

D:建议团队对第一年的产品进行分解，进行详细估算

考察：敏捷原则



题号114



一个大型服务公司对项目的进度及项目收益要求比较高，项目经理得知，在过去的项目中，每个项目都按照公司的要求顺利收尾。目前公司有一个项目已启动，由该项目经理负责。但在执行过程中，项目出现大量问题，项目经理调查发现，因为一些相关方不能提供实质性的信息，并不支持该项目。项目经理应该在项目开始时做什么来避免该问题？

- A.管理所有相关方的期望，为每个相关方提供管理策略
- B:制定详细的沟通管理计划
- C:在启动阶段识别关键相关方，并进行优先级排序
- D:拷贝过去完成得不错的项目的工作



题号114



一个大型服务公司对项目的进度及项目收益要求比较高，项目经理得知，在过去的项目中，每个项目都按照公司的要求顺利收尾。目前公司有一个项目已启动，由该项目经理负责。但在执行过程中，项目出现大量问题，项目经理调查发现，因为一些相关方不能提供实质性的信息，并不支持该项目。项目经理应该在项目开始时做什么来避免该问题？

- A.管理所有相关方的期望，为每个相关方提供管理策略
- B:制定详细的沟通管理计划
- C:在启动阶段识别关键相关方，并进行优先级排序**
- D:拷贝过去完成得不错的项目的工作

注意问题：应该在项目开始时做什么来避免该问题



题号115



因为项目需要，项目的发起人由公司的CEO继续担任，原来的发起人将不再履行角色职责。由于对项目状态并不了解，CEO发送电子邮件要求项目经理提供相关内容，并在三天内予以回复。虽然这些信息项目经理已在召开项目状态会议之后，安排团队成员发送给了前任发起人。因为时间有限，项目经理需要快速处理新发起人的请求，项目经理应该怎么做？

- A:安排一名团队成员发送该信息给新发起人
- B:通过社交软件向新发起人提供项目状态信息
- C:按照沟通管理计划中要求的格式发送信息
- D:让新发起人联系前任发起人以获得信息



题号115



因为项目需要，项目的发起人由公司的CEO继续担任，原来的发起人将不再履行角色职责。由于对项目状态并不了解，CEO发送电子邮件要求项目经理提供相关内容，并在三天内予以回复。虽然这些信息项目经理已在召开项目状态会议之后，安排团队成员发送给了前任发起人。因为时间有限，项目经理需要快速处理新发起人的请求，项目经理应该怎么做？

- A:安排一名团队成员发送该信息给新发起人
- B:通过社交软件向新发起人提供项目状态信息
- C:按照沟通管理计划中要求的格式发送信息**
- D:让新发起人联系前任发起人以获得信息

题干简化：发起人被替换，请求项目经理提供项目信息



题号116



某公司的项目管理方式正在由传统管理转型为敏捷管理，作为敏捷管理的首个项目，在迭代规划会议中，团队成员正在对本次冲刺的设计进行讨论，团队成员因为项目中是否需要详细的设计文档产生冲突，团队成员A认为必须要文档，因为系统功能复杂。团队成员B认为在敏捷中是不需要文档的。敏捷教练应该怎么做？

- A:为了不让文档拖延进度，同意团队成员B的说法
- B:解释有价值的迭代高于文档，但并不是完全禁止文档
- C:询问项目转型负责人是否需要文档化
- D:为了在执行中不返工，同意编写文档以记录设计内容



题号116



某公司的项目管理方式正在由传统管理转型为敏捷管理，作为敏捷管理的首个项目，在迭代规划会议中，团队成员正在对本次冲刺的设计进行讨论，团队成员因为项目中是否需要详细的设计文档产生冲突，团队成员A认为必须要文档，因为系统功能复杂。团队成员B认为在敏捷中是不需要文档的。敏捷教练应该怎么做？

A:为了不让文档拖延进度，同意团队成员B的说法

B:解释有价值的迭代高于文档，但并不是完全禁止文档

C:询问项目转型负责人是否需要文档化

D:为了在执行中不返工，同意编写文档以记录设计内容

考查：可工作的软件胜过详尽的文档



题号117



相关方会议正在召开，项目的相关方正在进行项目管理计划的审批。其中的一位关键相关方并不认可成本基准的内容，他认为项目管理计划的成本基准过高，项目最终实现的收益将会很少。其他相关方无法说服他，项目管理计划最终并没有通过。项目经理应该怎么做？

A:说明成本基准的详细情况，并从规划过程开始评估相关方意见数据

B:让该相关方在执行阶段提交变更请求

C:按照少数服从多数的原则重新通过项目管理计划

D:先获得项目管理计划的批准后，凭经验说服该相关方



题号117



相关方会议正在召开，项目的相关方正在进行项目管理计划的审批。其中的一位关键相关方并不认可成本基准的内容，他认为项目管理计划的成本基准过高，项目最终实现的收益将会很少。其他相关方无法说服他，项目管理计划最终并没有通过。项目经理应该怎么做？

A:说明成本基准的详细情况，并从规划过程开始评估相关方意见数据

B:让该相关方在执行阶段提交变更请求

C:按照少数服从多数的原则重新通过项目管理计划

D:先获得项目管理计划的批准后，凭经验说服该相关方

考查：项目管理计划的批准



题号118



项目经理正在评估单个项目风险发生的概率和影响，以及对整体项目目标的影响，项目经理正在做什么？

A:定量和定性风险分析

B:假设条件和制约因素分析

C:SWOT分析

D:根本原因分析



题号118



项目经理正在评估单个项目风险发生的概率和影响，以及对整体项目目标的影响，项目经理正在做什么？

A:定量和定性风险分析

B:假设条件和制约因素分析

C:SWOT分析

D:根本原因分析

拓展：定性（概率影响矩阵） 定量风险分析（敏感性、模拟、决策树）



题号119



项目经理正在管理一个处于复杂环境中的环保项目，项目在规划期间，负责风险的团队成员A已识别了多个风险，并制定了应对策略，项目继续执行，团队成员B发现了一个重大问题，项目经理知道，该问题是其中一个风险发生导致的，但是团队成员未找到处理该问题的措施。若要避免该情况，项目经理事先应该做什么？

- A:及时更新风险登记册，并上报发起人解决
- B:及时更新风险登记册，并上报产品经理解决
- C:停止项目工作，更换团队成员A
- D:停止项目工作，更换团队成员B



题号119



项目经理正在管理一个处于复杂环境中的环保项目，项目在规划期间，负责风险的团队成员A已识别了多个风险，并制定了应对策略，项目继续执行，团队成员B发现了一个重大问题，项目经理知道，该问题是其中一个风险发生导致的，但是团队成员未找到处理该问题的措施。若要避免该情况，项目经理事先应该做什么？

A:及时更新风险登记册，并上报发起人解决

B:及时更新风险登记册，并上报产品经理解决

C:停止项目工作，更换团队成员A

D:停止项目工作，更换团队成员B

注意：虽然A后半句上报发起人也不是很好，但是比B好。



题号120



一个复杂项目中出现了技术问题，项目经理将此项目中需要此技术的模块进行外包。在审查会议期间，团队成员发现供应商交付的模块没有达到所需的质量水平。项目经理应该审查什么文件？

- A:采购管理计划
- B:范围说明书
- C:采购工作说明书
- D:质量管理计划



题号120



一个复杂项目中出现了技术问题，项目经理将此项目中需要此技术的模块进行外包。在审查会议期间，团队成员发现供应商交付的模块没有达到所需的质量水平。项目经理应该审查什么文件？

A:采购管理计划

B:范围说明书

C:采购工作说明书

D:质量管理计划

考查：采购工作说明书的内容



题号121



一个敏捷项目即将开始，为了方便查看，项目发起人要求，对于已发布的功能需要登记到文件中。敏捷团队应该怎么做来满足发起人的要求？

A:让产品负责人为该文件创建故事

B:等待迭代稳定

C:在开发迭代完成之后的迭代中进行文件的收集

D:将发起人的要求增加到已完成的定义（DOD）中



题号121



一个敏捷项目即将开始，为了方便查看，项目发起人要求，对于已发布的功能需要登记到文件中。敏捷团队应该怎么做来满足发起人的要求？

A:让产品负责人为该文件创建故事

B:等待迭代稳定

C:在开发迭代完成之后的迭代中进行文件的收集

D:将发起人的要求增加到已完成的定义（DOD）中

考查：DOD完成的定义



题号122



公司承接了某电视台的一个项目，要求在4个月后召开的大型电视节目活动提供全方位技术支持，必须在此之前完成项目，但是只给出了高层级项目愿景。项目经理应该使用哪种进度安排技术？

- A:创建详细的工作分解结构，按部就班的制定进度计划并执行
- B:用滚动式规划的方式，将近期清晰的工作执行起来，同步迭代修改计划，逐步细化需求并执行。
- C:使用假设情景分析预测未来可能出现的各种情形及应对
- D:使用关键路径法为项目制定关键路径，并开展项目



题号122



公司承接了某电视台的一个项目，要求在4个月后召开的大型电视节目活动提供全方位技术支持，必须在此之前完成项目，但是只给出了高层级项目愿景。项目经理应该使用哪种进度安排技术？

A:创建详细的工作分解结构，按部就班的制定进度计划并执行

B:用滚动式规划的方式，将近期清晰的工作执行起来，同步迭代修改计划，逐步细化需求并执行。

C:使用假设情景分析预测未来可能出现的各种情形及应对

D:使用关键路径法为项目制定关键路径，并开展项目

要点：只有高层级项目愿景，工期又有明确截止时间，要尽快开展项目



题号123



敏捷团队已经执行了项目的三个冲刺，在第四次冲刺开始之前，团队正在为下一个工作细化故事，将客户的需求分解成一个个用户故事，从而使工作按小增量的方式进行，这种敏捷实践的名称是什么？

- A:创建WBS
- B:用户故事地图
- C:即时需求细化
- D:瀑布模型



题号123



敏捷团队已经执行了项目的三个冲刺，在第四次冲刺开始之前，团队正在为下一个工作细化故事，将客户的需求分解成一个个用户故事，从而使工作按小增量的方式进行，这种敏捷实践的名称是什么？

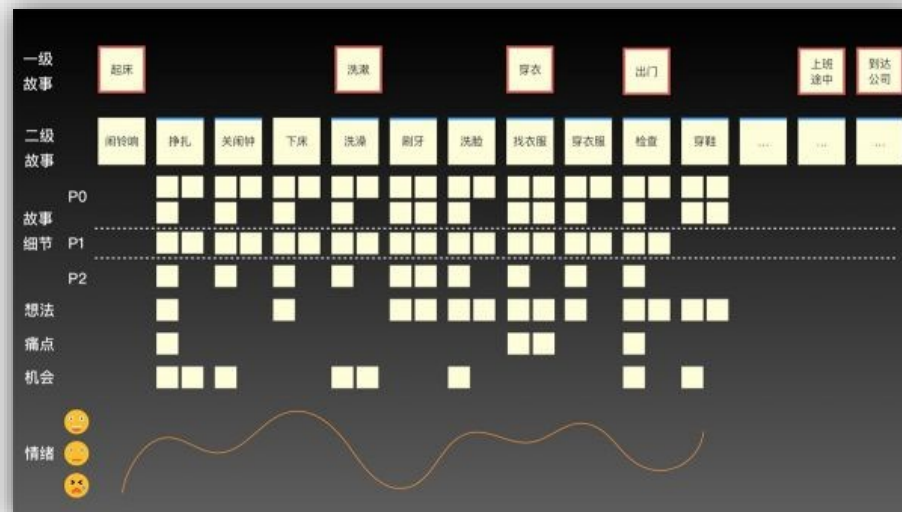
A:创建WBS

B:用户故事地图

C:即时需求细化

D:瀑布模型

拓展：用户故事地图





题号124



因组织业务调整，你所在的项目选定了敏捷开发方式，团队成员表示了担心，因为他们之前并没有做过敏捷相关的项目。为此，你咨询了敏捷管理专业人士在敏捷项目中，文档应该做到怎样的程度。请问他可能给你怎样的答复？

- A:敏捷强调快速交付，所以不需要文档；
- B:根据项目的实际情况，只完成到需要的程度；
- C:应该考虑组织过程资产，尽可能涵盖每一个方面，但是不用过于细致；
- D:因为敏捷项目的人员变动比较频繁，所以文档需要详细到能够满足工作的交接。



题号124



因组织业务调整，你所在的项目选定了敏捷开发方式，团队成员表示了担心，因为他们之前并没有做过敏捷相关的项目。为此，你咨询了敏捷管理专业人士在敏捷项目中，文档应该做到怎样的程度。请问他可能给你怎样的答复？

A:敏捷强调快速交付，所以不需要文档；

B:根据项目的实际情况，只完成到需要的程度；

C:应该考虑组织过程资产，尽可能涵盖每一个方面，但是不用过于细致；

D:因为敏捷项目的人员变动比较频繁，所以文档需要详细到能够满足工作的交接。

考察：敏捷宣言—可用的软件剩胜于详尽的文档



题号125



项目经理负责管理一项电子设备的生产项目，在查验项目第一阶段的可交付成果时发现了许多缺陷问题，其中有一半以上的电子设备都不合格，还有一些可交付成果尚未交付。而已完成的部分已经用掉了项目所有的预算。若要避免出现这些问题，项目经理事先应该怎么做？

- A:加强对可交付成果的质量控制
- B:不断更新进度计划和成本基准来纠正偏差
- C:规划定期的项目审查和审计工作，以确保符合项目规范
- D:申请额外的项目预算



题号125



项目经理负责管理一项电子设备的生产项目，在查验项目第一阶段的可交付成果时发现了许多缺陷问题，其中有一半以上的电子设备都不合格，还有一些可交付成果尚未交付。而已完成的部分已经用掉了项目所有的预算。若要避免出现这些问题，项目经理事先应该怎么做？

A:加强对可交付成果的质量控制

B:不断更新进度计划和成本基准来纠正偏差

C:规划定期的项目审查和审计工作，以确保符合项目规范

D:申请额外的项目预算

考查：监控项目工作的目的



题号126



产品已经更新换代，某公司推出了一种新的生产方式。审计人员进行质量审计时发现，员工在生产过程中出现了违反正规流程的问题，项目经理怀疑是部分老员工向新员工传达了原来的生产方式更佳的信息。项目经理应该怎么做？

- A:组织团队举行研讨会以进行根本原因分析，并定义纠正措施计划
- B:更新质量管理计划，以包含该问题的解决方案
- C:向审计人员说明该问题并不严重
- D:审查质量管理计划是否包含了该质量审计的内容



题号126



产品已经更新换代，某公司推出了一种新的生产方式。审计人员进行质量审计时发现，员工在生产过程中出现了违反正规流程的问题，项目经理怀疑是部分老员工向新员工传达了原来的生产方式更佳的信息。项目经理应该怎么做？

A:组织团队举行研讨会以进行根本原因分析，并定义纠正措施计划

B:更新质量管理计划，以包含该问题的解决方案

C:向审计人员说明该问题并不严重

D:审查质量管理计划是否包含了该质量审计的内容

考查：根本原因分析，先分析，再行动。



题号127



敏捷团队正在开发一款产品，第4次迭代工作内容已经完成，相关方对交付的功能很满意，接下来要召开迭代回顾会议进行团队检视，作为敏捷教练，你在回顾会议的作用是什么？

- A:帮助团队向利益相关方解答有关增量交付的问题
- B:引导所有人就下一步的工作进行探讨
- C:参与识别改进点并参与创建工作改进计划，帮助团队认识自身角色
- D:代表利益相关方参会，表达相关方的需求



题号127



敏捷团队正在开发一款产品，第4次迭代工作内容已经完成，相关方对交付的功能很满意，接下来要召开迭代回顾会议进行团队检视，作为敏捷教练，你在回顾会议的作用是什么？

A:帮助团队向利益相关方解答有关增量交付的问题

B:引导所有人就下一步的工作进行探讨

C:参与识别改进点并参与创建工作改进计划，帮助团队认识自身角色

D:代表利益相关方参会，表达相关方的需求

考察：SM职责

易错B：是评审会议要做的事



题号128



在执行期间，项目经理对项目进行绩效审查，确定当前项目的进度落后于计划。项目经理经过调查，由于一位团队成员经常做不属于他的工作，导致其工作延迟。项目经理本应该怎么做？

- A:创建责任分配矩阵，明确团队成员的角色和职责
- B:对此团队成员进行培训，确保其可以完成额外工作
- C:根据资源使用计划监督资源实际使用情况
- D:依据资源优化技术进行进度分析



题号128



在执行期间，项目经理对项目进行绩效审查，确定当前项目的进度落后于计划。项目经理经过调查，由于一位团队成员经常做不属于他的工作，导致其工作延迟。项目经理本应该怎么做？

- A:创建责任分配矩阵，明确团队成员的角色和职责
- B:对此团队成员进行培训，确保其可以完成额外工作
- C:根据资源使用计划监督资源实际使用情况
- D:依据资源优化技术进行进度分析

考查：责任分配矩阵



题号129



项目经理识别相关方后，发现该项目相关方众多，并且来自不同的国家。项目经理需要为定义产品范围和项目范围奠定基础，确保项目的成功。应该使用什么技术？

A:问卷调查

B:访谈

C:焦点小组

D:名义小组



题号129



项目经理识别相关方后，发现该项目相关方众多，并且来自不同的国家。项目经理需要为定义产品范围和项目范围奠定基础，确保项目的成功。应该使用什么技术？

A:问卷调查

B:访谈

C:焦点小组

D:名义小组

考查：问卷调查

问卷调查适用于以下情况：受众多样化，需要快速完成调查，受访者地理位置分散



题号130



在一次项目团队内部会议上，项目的风险管理专员向项目经理汇报，供应商本周原材料供应延期的风险没有发生，项目经理应该指导该成员怎样处理该风险？

- A:保持继续关注，但减少频率
- B:继续高度关注，有可能其他供应商也会出现该情况
- C:关闭风险，并消除与该风险相关的意外事件
- D:上报发起人



题号130



在一次项目团队内部会议上，项目的风险管理专员向项目经理汇报，供应商本周原材料供应延期的风险没有发生，项目经理应该指导该成员怎样处理该风险？

A:保持继续关注，但减少频率

B:继续高度关注，有可能其他供应商也会出现该情况

C:关闭风险，并消除与该风险相关的意外事件

D:上报发起人

考查：监督风险



题号131



客户要求为产品添加一项新的功能，一名团队成员在完成了当前的迭代任务后开始添加该项新功能，而项目团队还未将此项新功能列入待办列表。项目团队应该做什么？

- A:认可团队成员的做法，并告知客户新功能正在添加
- B:保证该成员清楚新功能的优先级必须由产品负责人来确定
- C:仅将该项新功能添加到产品待办事项列表中,不进行下一步行动
- D:告知客户该项新功能目前还不能添加



题号131



客户要求为产品添加一项新的功能，一名团队成员在完成了当前的迭代任务后开始添加该项新功能，而项目团队还未将此项新功能列入待办列表。项目团队应该做什么？

A:认可团队成员的做法，并告知客户新功能正在添加

B:保证该成员清楚新功能的优先级必须由产品负责人来确定

C:仅将该项新功能添加到产品待办事项列表中,不进行下一步行动

D:告知客户该项新功能目前还不能添加

考察：PO的职责



题号132



客户要求现有的软件中添加一项复杂功能，产品负责人正在艰难的为此项功能编写用户故事。你作为该项目的敏捷教练应该做什么？

A:在下一次迭代回顾会议上与产品负责人一起审查故事内容

B:用该故事替代产品待办事项列表中其他的故事

C:为迭代设置更长的时间盒，以确保完成客户的所有需求

D:与产品负责人合作，分解故事并专注于其最有价值的部分



题号132



客户要求现有的软件中添加一项复杂功能，产品负责人正在艰难的为此项功能编写用户故事。你作为该项目的敏捷教练应该做什么？

A:在下一次迭代回顾会议上与产品负责人一起审查故事内容

B:用该故事替代产品待办事项列表中其他的故事

C:为迭代设置更长的时间盒，以确保完成客户的所有需求

D:与产品负责人合作，分解故事并专注于其最有价值的部分

拓展：用户故事的INVEST属性：

□ Independent：独立的

□ Negotiable 可协商的

□ Valuable 有价值的

□ Estimable 可估计的

□ Small 小的

□ Testable 可测试的



题号133



你被一家家具制造公司聘为新产品经理。你的公司在市场上打拼了几十年，占据办公家具市场的主导地位，你从组织各职能部门获取了12名拥有不同技能水平的团队成员，在形成完整的WBS后，你需要根据他们的技能分配对应的项目工作。请问以下哪一项可以帮助你？

A:RACI矩阵

B:目范围说明书

C:资源分解结构

D:活动清单



题号133



你被一家家具制造公司聘为新产品经理。你的公司在市场上打拼了几十年，占据办公家具市场的主导地位，你从组织各职能部门获取了12名拥有不同技能水平的团队成员，在形成完整的WBS后，你需要根据他们的技能分配对应的项目工作。请问以下哪一项可以帮助你？

A: RACI矩阵

B: 目范围说明书

C: 资源分解结构

D: 活动清单

考察：资源分解结构的作用

项目经理需要参考找到记录团队成员技能水平的文件



题号134



敏捷团队有六个成员组成，在项目的第四个迭代期间，一名高级开发人员处理了两个重要的功能。在本次迭代的回顾会议上，他表示本次其中一个功能没有最初预计的那么复杂。

以下哪一项说法不正确？

- A:发布计划需要做调整，来反应对可交付成果的期望变化
- B:敏捷团队在接下来的迭代中对于这个功能应该可以取得更多的进展
- C:接下来迭代的速度会增加
- D:完成这个功能所需的工作量比团队预期的要少



题号134



敏捷团队有六个成员组成，在项目的第四个迭代期间，一名高级开发人员处理了两个重要的功能。在本次迭代的回顾会议上，他表示本次其中一个功能没有最初预计的那么复杂。

以下哪一项说法不正确？

- A:发布计划需要做调整，来反应对可交付成果的期望变化
- B:敏捷团队在接下来的迭代中对于这个功能应该可以取得更多的进展
- C:接下来迭代的速度会增加**
- D:完成这个功能所需的工作量比团队预期的要少

注意：选错误的

速度—团队成员一个迭代周期可以完成的故事点（相对值）



题号135



在一项高级软件开发项目中，项目团队在首次迭代完成时需要向产品经理演示产品的变更情况，以便获取他们的意见或建议。以下哪一项可以最好的描述该实践？

- A:迭代回顾会议
- B:每日站会
- C:迭代评审会议
- D:产品演示



题号135



在一项高级软件开发项目中，项目团队在首次迭代完成时需要向产品经理演示产品的变更情况，以便获取他们的意见或建议。以下哪一项可以最好的描述该实践？

A:迭代回顾会议

B:每日站会

C:迭代评审会议

D:产品演示

关键词：演示，获取反馈意见



题号136



团队致力于开发某款产品，评审会议上能向客户演示高质量的完成功能，但团队关注于执行过程中的细节导致功能常常延期交付，敏捷教练应该怎么解决这个问题？

- A:鼓励并帮助团队在保证质量的同时提高速度
- B:要求推迟发布计划
- C:接受低速度才能产生高质量
- D:延长迭代周期保证交付时间



题号136



团队致力于开发某款产品，评审会议上能向客户演示高质量的完成功能，但团队关注于执行过程中的细节导致功能常常延期交付，敏捷教练应该怎么解决这个问题？

A:鼓励并帮助团队在保证质量的同时提高速度

B:要求推迟发布计划

C:接受低速度才能产生高质量

D:延长迭代周期保证交付时间

考察：SM职责



题号137



最新的天气预报显示，项目所在区域一周之内将会有大暴雨。本周五暴雨如期而至，项目设备遭到了洪水的冲刷，引起了不同程度的损毁。为了不延误项目进度，项目经理决定外购一批替代设备以继续进行项目施工。项目经理做出这一决定，参考了哪一份文件？

- A:风险管理计划
- B:资源管理计划
- C:采购计划
- D:成本管理计划



题号137



最新的天气预报显示，项目所在区域一周之内将会有大暴雨。本周五暴雨如期而至，项目设备遭到了洪水的冲刷，引起了不同程度的损毁。为了不延误项目进度，项目经理决定外购一批替代设备以继续进行项目施工。项目经理做出这一决定，参考了哪一份文件？

A:风险管理计划

B:资源管理计划

C:采购计划

D:成本管理计划

考查:风险管理计划的作用



题号138



一个软件开发项目接近尾声，项目经理联系了客户和发起人，正在对产品进行最后测试，当测试顺利，客户验收签字。项目经理应该做什么？

- A:进入收尾阶段
- B:检查可交付成果是否满足质量要求
- C:进行采购关闭工作
- D:监控项目状态



题号138



一个软件开发项目接近尾声，项目经理联系了客户和发起人，正在对产品进行最后测试，当测试顺利，客户验收签字。项目经理应该做什么？

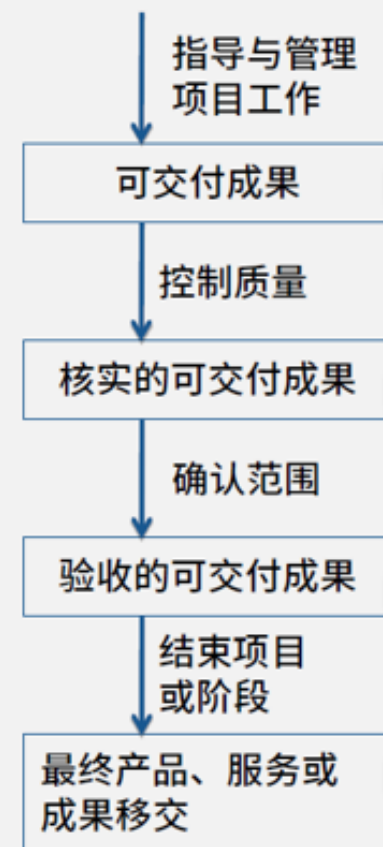
A:进入收尾阶段

B:检查可交付成果是否满足质量要求

C:进行采购关闭工作

D:监控项目状态

考察：结束项目或阶段





题号139



价值流图起源于生产制造领域的丰田公司，之后被引进项目管理领域用作敏捷项目管理的重要工具之一，价值流图发挥的作用是用于识别：

- A:整个过程中的浪费
- B:迭代任务完成情况
- C:最有价值的团队管理
- D:项目过程中的价值创造



题号139



价值流图起源于生产制造领域的丰田公司，之后被引进项目管理领域用作敏捷项目管理的重要工具之一，价值流图发挥的作用是用于识别：

A:整个过程中的浪费

B:迭代任务完成情况

C:最有价值的团队管理

D:项目过程中的价值创造

价值流图—消除浪费



题号140



公司接手了一个产品的开发项目，项目开始阶段客户向项目经理提出了他们对产品的需求，但部分功能目前并不明确，需要后期确认，团队为了保证及时响应客户的要求，应该尽量避免使用哪种生命周期类型？

- A:迭代型
- B:适应型
- C:预测型
- D:增量型



题号140



公司接手了一个产品的开发项目，项目开始阶段客户向项目经理提出了他们对产品的需求，但部分功能目前并不明确，需要后期确认，团队为了保证及时响应客户的要求，应该尽量避免使用哪种生命周期类型？

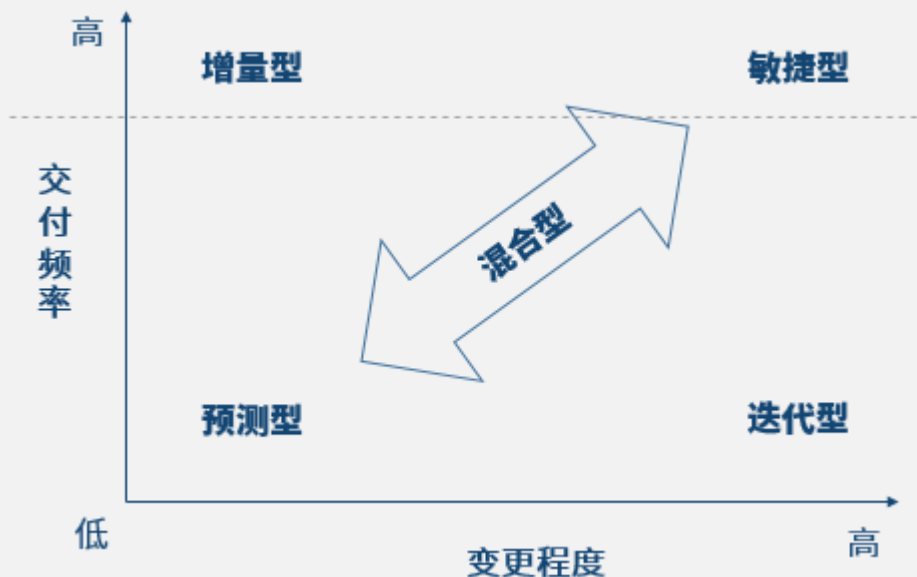
考察：生命周期类型

A:迭代型

B:适应型

C:预测型

D:增量型





题号141



敏捷团队正在开发公司的一个重点项目，上层领导希望每个迭代周期结束时都能及时了解项目的进展情况，他应该参考哪个资料？

A:迭代待办事项列表

B:产品线路图

C:Sprint燃起图

D:发布燃起图



题号141



敏捷团队正在开发公司的一个重点项目，上层领导希望每个迭代周期结束时都能及时了解项目的进展情况，他应该参考哪个资料？

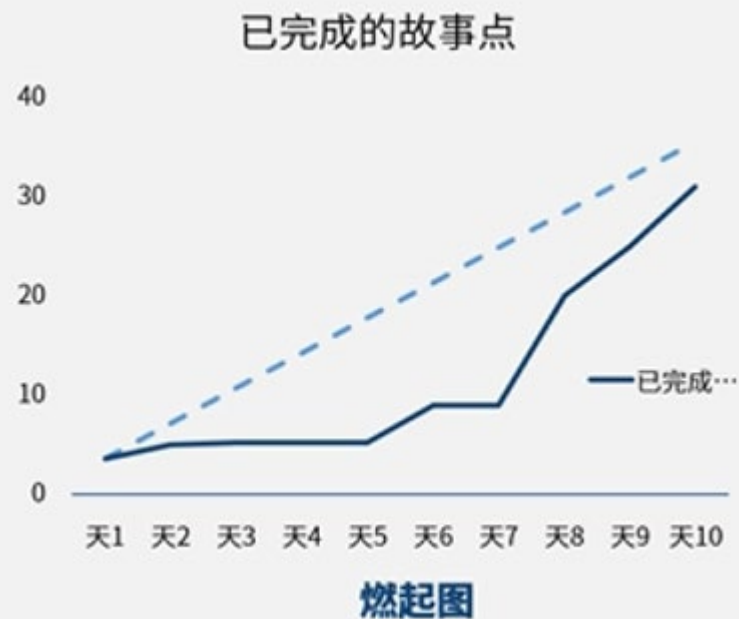
A:迭代待办事项列表

B:产品线路图

C:Sprint燃起图

D:发布燃起图

注意：这里不是了解每轮迭代的情况，而是了解整个项目的进展情况





题号142



某大型互联网公司正在开发一款软件，项目团队使用了敏捷项目管理的方法进行软件开发。在开发的过程中难免会遇到各种问题，因此敏捷团队一直在不断改进开发的过程。那么PMO应该在什么会议上收集持续改进的信息？

- A:迭代评审会议
- B:迭代回顾会议
- C:发布计划会议
- D:每日站会



题号142



某大型互联网公司正在开发一款软件，项目团队使用了敏捷项目管理的方法进行软件开发。在开发的过程中难免会遇到各种问题，因此敏捷团队一直在不断改进开发的过程。那么PMO应该在什么会议上收集持续改进的信息？

A:迭代评审会议

B:迭代回顾会议

C:发布计划会议

D:每日站会

考察：迭代回顾会议



题号143



公司组建了一支新的敏捷团队开发产品，成员刚开始比较拘谨，不愿发表意见建议，作为敏捷教练，怎么样做可以保证成员可以自由表达自己，同时保证机密性？

- A:在每日站会上解释他们的权利
- B:营造一个安全的工作环境
- C:组织成员进行一次头脑风暴
- D:组织一次团建活动



题号143



公司组建了一支新的敏捷团队开发产品，成员刚开始比较拘谨，不愿发表意见建议，作为敏捷教练，怎么样做可以保证成员可以自由表达自己，同时保证机密性？

A:在每日站会上解释他们的权利

B:营造一个安全的工作环境

C:组织成员进行一次头脑风暴

D:组织一次团建活动

考察：SM的职责



题号144



项目开展时新识别到了一名相关方，项目团队更新了相关方登记册。该相关方认为项目的工期过长，会对职能部门的工作产生较大的影响，应该缩短项目工期。项目经理应该如何做？

- A:与所有相关方一起审批进度管理计划
- B:启动实施整体变更控制过程
- C:分析缩短工期后的影响
- D:将该相关方添加进沟通管理计划



题号144



项目开展时新识别到了一名相关方，项目团队更新了相关方登记册。该相关方认为项目的工期过长，会对职能部门的工作产生较大的影响，应该缩短项目工期。项目经理应该如何做？

A:与所有相关方一起审批进度管理计划

B:启动实施整体变更控制过程

考查：实施整体变更控制

C:分析缩短工期后的影响

D:将该相关方添加进沟通管理计划



题号145



项目经理正在参与一项国际项目，该项目各活动的负责人及对应团队成员均分布在不同国家。团队成员之间的沟通主要通过项目系统信息平台。项目经理最近收到了一个国家的活动负责人发送的信息，该信息表明他们经常无法确切的了解项目情况。项目经理应该怎么做？

- A:定期向相关方发送项目状态信息
- B:在与相关方的沟通中采用多种沟通方式
- C:在每次会议前邀请所有相关方参与
- D:要求相关方定期查看系统平台的信息



题号145



项目经理正在参与一项国际项目，该项目各活动的负责人及对应团队成员均分布在不同国家。团队成员之间的沟通主要通过项目系统信息平台。项目经理最近收到了一个国家的活动负责人发送的信息，该信息表明他们经常无法确切的了解项目情况。项目经理应该怎么做？

A:定期向相关方发送项目状态信息

B:在与相关方的沟通中采用多种沟通方式

C:在每次会议前邀请所有相关方参与

D:要求相关方定期查看系统平台的信息

考查：管理沟通



题号146



Scrum主管团队计划开展一项新媒体运营系统升级的项目，并打算召开一次研讨会以讨论项目愿景。开发团队中有部分成员在外地办公，而且在开发前要进行多次架构刺探。作为敏捷团队应该怎么来成功的开始项目？

- A:邀请专家团队参与研讨会，并将架构刺探工作交给指定团队成员完成
- B:要求产品负责人参与研讨会后创建项目愿景，并将架构刺探任务交给开发团队完成
- C:邀请产品负责人和所有团队成员参加研讨会并完成架构刺探
- D:邀请产品负责人和本地团队成员参加研讨会并让在外地办公的团队成员完成架构刺探



题号146



Scrum主管团队计划开展一项新媒体运营系统升级的项目，并打算召开一次研讨会以讨论项目愿景。开发团队中有部分成员在外地办公，而且在开发前要进行多次架构刺探。作为敏捷团队应该怎么来成功的开始项目？

- A:邀请专家团队参与研讨会，并将架构刺探工作交给指定团队成员完成
- B:要求产品负责人参与研讨会后创建项目愿景，并将架构刺探任务交给开发团队完成
- C:邀请产品负责人和所有团队成员参加研讨会并完成架构刺探**
- D:邀请产品负责人和本地团队成员参加研讨会并让在外地办公的团队成员完成架构刺探



题号147



一个软件项目进入第六个迭代期间，团队成员向Scrum报告，目前已经根据迭代待办事项完成了可以使用的软件，明天的迭代评审会议按计划进行。下列哪项解释了题干中可以使用的软件？

- A:它可以完成用户需要它做的工作
- B:它可以满足软件规范中的需求
- C:它应该被直接集成到项目中
- D:它能够帮助客户完成客户想要的工作并创造价值



题号147



一个软件项目进入第六个迭代期间，团队成员向Scrum报告，目前已经根据迭代待办事项完成了可以使用的软件，明天的迭代评审会议按计划进行。下列哪项解释了题干中可以使用的软件？

- A:它可以完成用户需要它做的工作
- B:它可以满足软件规范中的需求
- C:它应该被直接集成到项目中
- D:它能够帮助客户完成客户想要的工作并创造价值

要点：已经完成了用户故事，一定是以价值为导向的，但是最终会不会通过，还得在评审会议上完成。



题号148



敏捷团队完成了某个开发项目工作的一大半，在一次回顾会议期间，相关方了解了下个迭代要完成的故事之后表示希望在下次会议上团队能给出最新的发布预测，团队使用了燃尽图的技术，应该使用图中的哪些信息才能进行有效预测？

- A:完成的故事总数
- B:未完成的故事数以及团队过去的表现
- C:每个人各自完成的故事数
- D:未完成与已完成的故事比值



题号148

敏捷团队完成了某个开发项目工作的一大半，在一次回顾会议期间，相关方了解了下个迭代要完成的故事之后表示希望在下次会议上团队能给出最新的发布预测，团队使用了燃尽图的技术，应该使用图中的哪些信息才能进行有效预测？

A:完成的故事总数

B:未完成的故事数以及团队过去的表现

C:每个人各自完成的故事数

D:未完成与已完成的故事比值





题号149



项目经理正在进行一项数据库管理的项目，在一次阶段评审会议上，负责数据库质量问题的负责人提出了一些最基础的质量问题，并且没有其他补充。某关键相关方表示在之前的类似项目中出现过很多复杂的质量问题，该质量负责人表示项目中只采用一项质量检测标准。项目经理应该怎么做？

- A:要求质量团队对项目质量进行反复多次检测
- B:审查质量负责人的工作绩效并考虑更换质量负责人
- C:为项目增加新的智能检测工具
- D:开展管理质量的过程



题号149



项目经理正在进行一项数据库管理的项目，在一次阶段评审会议上，负责数据库质量问题的负责人提出了一些最基础的质量问题，并且没有其他补充。某关键相关方表示在之前的类似项目中出现过很多复杂的质量问题，该质量负责人表示项目中只采用一项质量检测标准。项目经理应该怎么做？

- A:要求质量团队对项目质量进行反复多次检测
- B:审查质量负责人的工作绩效并考虑更换质量负责人
- C:为项目增加新的智能检测工具
- D:开展管理质量的过程

考查：项目质量管理-管理质量



题号150



在职能型组织中，职能经理没有了解本项目的前景，使得其安排技术部门为另一个项目工作，导致项目中技术工作迟迟没有进展，项目无法按时完成。若要解决问题，项目经理应该怎么办？

- A:与职能经理协商，获取更多的资源来开展项目
- B:请发起人协助与职能经理沟通当前问题
- C:与所需资源进行沟通，使其加入项目团队
- D:依据当前的资源使用情况，修改进度基准



题号150



在职能型组织中，职能经理没有了解本项目的前景，使得其安排技术部门为另一个项目工作，导致项目中技术工作迟迟没有进展，项目无法按时完成。若要解决问题，项目经理应该怎么办？

A:与职能经理协商，获取更多的资源来开展项目

B:请发起人协助与职能经理沟通当前问题

C:与所需资源进行沟通，使其加入项目团队

D:依据当前的资源使用情况，修改进度基准

考查：获取资源-谈判协商



题号151



项目团队正在与客户进行可交付成果的验收工作，这时客户方公司的一名高级管理层提出，目前的可交付成果还不够完善，还不能验收通过，必须再加上某一元素，显然这并不包含在验收标准内。项目经理应该怎么做？

- A:先进行可交付成果验收，再提交变更请求加上这一元素
- B:先进行可交付成果验收，并直接添加上这一元素
- C:推迟验收可交付成果并提出加上这一元素的变更请求
- D:推迟验收该可交付成果并进行元素添加工作



题号151



项目团队正在与客户进行可交付成果的验收工作，这时客户方公司的一名高级管理层提出，目前的可交付成果还不够完善，还不能验收通过，必须再加上某一元素，显然这并不包含在验收标准内。项目经理应该怎么做？

A:先进行可交付成果验收，再提交变更请求加上这一元素

B:先进行可交付成果验收，并直接添加上这一元素

C:推迟验收可交付成果并提出加上这一元素的变更请求

D:推迟验收该可交付成果并进行元素添加工作

考查：有变更走流程



题号152



敏捷团队在开发一个产品的过程中，召开了一个会议，会议上回忆了上个阶段的工作，并找出了他们做得好和需要改进的地方，这个会议是什么会议？

A:迭代回顾会议

B:冲刺规划会议

C:每日站会

D:团队会议



题号152



敏捷团队在开发一个产品的过程中，召开了一个会议，会议上回忆了上个阶段的工作，并找出了他们做得好和需要改进的地方，这个会议是什么会议？

A:迭代回顾会议

B:冲刺规划会议

C:每日站会

D:团队会议

考察：迭代回顾会议

Scrum四大会议：

P迭代规划会议（8h）

A迭代回顾会议（3h）

D每日站会（15min）

C迭代评审会议（4h）



题号153



质量检测人员告知项目经理，一些可交付成果存在质量问题，被判定为不合格。项目经理应该使用以下哪种工具或技术来控制这些质量问题？

- A:专家判断
- B:帕累托图
- C:蒙特卡洛技术
- D:散点图



题号153



质量检测人员告知项目经理，一些可交付成果存在质量问题，被判定为不合格。项目经理应该使用以下哪种工具或技术来控制这些质量问题？

A:专家判断

B:帕累托图

C:蒙特卡洛技术

D:散点图

考查：帕累托图—首先要针对那些导致最多缺陷的原因来解决问题



题号154



一公司中标了一个政府的政务平台汇集系统，公司领导层非常重视该项目，如果该项目做好了，能够给公司带来更多的项目，在项目启动后一段时间，公司领导来巡查该项目，发现项目没有完整文档，也没有详细的计划表示非常担心，并要求敏捷项目经理必须先创建才能开始执行工作，此时项目经理应该如何做？

- A:纠正该高层领导的想法，告诉他敏捷团队只需要完成可用的软件而不是完备的文档
- B:展示项目团队在过去曾经成功使用定期产品演示，并在过程中改变计划
- C:创建详细的计划，完成的文档来满足公司领导的期望
- D:与公司高层领导一起审查已完成的项目管理计划



题号154



一公司中标了一个政府的政务平台汇集系统，公司领导层非常重视该项目，如果该项目做好了，能够给公司带来更多的项目，在项目启动后一段时间，公司领导来巡查该项目，发现项目没有完整文档，也没有详细的计划表示非常担心，并要求敏捷项目经理必须先创建才能开始执行工作，此时项目经理应该如何做？

A:纠正该高层领导的想法，告诉他敏捷团队只需要完成可用的软件而不是完备的文档

B:展示项目团队在过去曾经成功使用定期产品演示，并在过程中改变计划

C:创建详细的计划，完成的文档来满足公司领导的期望

D:与公司高层领导一起审查已完成的项目管理计划

考察：SM职责



题号155



作为一个软件开发项目的产品负责人，你维护了一个产品待办事项列表。这个列表里包含了20个功能。根据客户的要求，在某个版本的迭代规划会议上，开发团队从中挑选出了8个故事，作为给客户交付的单个功能。请问，这些功能是以下哪一项？

- A:故事版；
- B:最小可售功能；
- C:版本发布列表；
- D:团队功能清单。



题号155



作为一个软件开发项目的产品负责人，你维护了一个产品待办事项列表。这个列表里包含了20个功能。根据客户的要求，在某个版本的迭代规划会议上，开发团队从中挑选出了8个故事，作为给客户交付的单个功能。请问，这些功能是以下哪一项？

A:故事版；

B:最小可售功能；

C:版本发布列表；

D:团队功能清单。

考察：最小可售功能-MMF

易混淆：MVP最小可行产品





题号156



作为一个敏捷开发项目的负责人，在开发过程中，针对产品的某个bug被团队成员发现，
请问，谁会对这个bug负责？

A:bug的编写人员

B:开发团队

C:产品负责人

D:敏捷教练



题号156



作为一个敏捷开发项目的负责人，在开发过程中，针对产品的某个bug被团队成员发现，
请问，谁会对这个bug负责？

A:bug的编写人员

B:开发团队

考察：敏捷开发团队的特点——自组织

C:产品负责人

D:敏捷教练



题号157



作为公司某项目的项目经理，在与客户召开的阶段验收会议上，客户拒绝了某项可交付成果的签字确认。通过根本原因分析，是该成果的某个供应商提供了不达标的零部件。团队与供应商进行了对话，但是该供应商拒绝纠正零部件的规格，他认为零部件一旦生产完成，就与他无关，除非支付额外的费用。请问作为项目经理，你下一步应该怎么做？

- A:调查与供应商签定的服务水平协议；
- B:审查采购管理计划和供应商的合同；
- C:审查项目的质量检测报告；
- D:审查项目的质量管理计划。



题号157



作为公司某项目的项目经理，在与客户召开的阶段验收会议上，客户拒绝了某项可交付成果的签字确认。通过根本原因分析，是该成果的某个供应商提供了不达标的零部件。团队与供应商进行了对话，但是该供应商拒绝纠正零部件的规格，他认为零部件一旦生产完成，就与他无关，除非支付额外的费用。请问作为项目经理，你下一步应该怎么做？

A:调查与供应商签定的服务水平协议；

B:审查采购管理计划和供应商的合同；

C:审查项目的质量检测报告；

D:审查项目的质量管理计划。

要点：采购扯皮看合同



题号158



四周的迭代周期工作任务已经完成,项目团队分析了迭代周期中出现的问题并进行分析和讨论之后,列出了一些优化措施清单.这将会对团队绩效产生积极影响.敏捷教练下一步应该怎么做?

- A:建议团队成员在实施措施之前使措施内容更加详细化
- B:在实施措施之前,要求团队成员获得发起人的认可
- C:积极认可这份清单,并鼓励团队实施这些计划
- D:建议团队成员寻找更高效的优化措施



题号158



四周的迭代周期工作任务已经完成,项目团队分析了迭代周期中出现的问题并进行分析和讨论之后,列出了一些优化措施清单.这将会对团队绩效产生积极影响.敏捷教练下一步应该怎么做?

A:建议团队成员在实施措施之前使措施内容更加详细化

B:在实施措施之前,要求团队成员获得发起人的认可

考查:SM的职责

C:积极认可这份清单,并鼓励团队实施这些计划

D:建议团队成员寻找更高效的优化措施



题号159



某路桥工程是当地重大社会民生项目，当地媒体都进行了报道，当地民众期待其如期竣工投入使用。因遭遇恶劣天气，导致进度影响了2个月，现在离原定的竣工日期只剩八个月。如果要想项目如期完工并通过验收，项目经理该怎么做？

- A:重新核算项目资源可用性
- B:使用关键路径法，算出最早完工日期
- C:考虑赶工和快速跟进，尽管这会增加风险
- D:审查项目日历和资源日历，确定项目在进度上的不确定性



题号159



某路桥工程是当地重大社会民生项目，当地媒体都进行了报道，当地民众期待其如期竣工投入使用。因遭遇恶劣天气，导致进度影响了2个月，现在离原定的竣工日期只剩八个月。如果要想项目如期完工并通过验收，项目经理该怎么做？

A:重新核算项目资源可用性

B:使用关键路径法，算出最早完工日期

考察：进度压缩技术

C:考虑赶工和快速跟进，尽管这会增加风险

D:审查项目日历和资源日历，确定项目在进度上的不确定性



题号160



项目经理正在负责一个城市新开新区域电缆铺设的项目，电缆铺设的单价预算为10美元/米，发起人要求本月完成6000米的铺设，月底项目经理发现，已经花费了45000美元，已完成5800米的铺设，项目本月的进度绩效指数（SPI）为多少？

A:0.97

B:1.29

C:0.78

D:1.03



题号160



项目经理正在负责一个城市新开新区域电缆铺设的项目，电缆铺设的单价预算为10美元/米，发起人要求本月完成6000米的铺设，月底项目经理发现，已经花费了45000美元，已完成5800米的铺设，项目本月的进度绩效指数（SPI）为多少？

A:0.97

B:1.29

C:0.78

D:1.03

考查：挣值分析；

思路：

1、确定三个指标

挣值（EV）=实际完成工作×预算单价=5800×10美元/米=58000 美元。

计划价值（PV）=6000×10美元/米=60000美元，

实际成本（AC）=45000美元

2、套公式

进度绩效指数(SPI)=EV/PV=58000美元/60000=0.97；

成本绩效指数(CPI)=EV/AC=58000美元/45000美元=1.29

3、确定目前状态：和1比。



题号161



项目经理领导虚拟团队，执行一个多阶段项目的最后一个阶段，在项目进行期间，一位团队成员报告，位于异地的工程设计专家总是无法配合项目团队的工作，双方的合作屡屡出现障碍，导致设计无法按时完成。项目经理应该怎么做？

- A:依据当前的专家工作，改变项目团队的工作内容
- B:更新沟通管理计划，以确保项目信息的及时交换
- C:上报项目发起人协助，要求专家做属于他的工作
- D:与职能经理协商资源，以替换该名工程设计专家



题号161



项目经理领导虚拟团队，执行一个多阶段项目的最后一个阶段，在项目进行期间，一位团队成员报告，位于异地的工程设计专家总是无法配合项目团队的工作，双方的合作屡屡出现障碍，导致设计无法按时完成。项目经理应该怎么做？

- A:依据当前的专家工作，改变项目团队的工作内容
- B:更新沟通管理计划，以确保项目信息的及时交换**
- C:上报项目发起人协助，要求专家做属于他的工作
- D:与职能经理协商资源，以替换该名工程设计专家

注意：专家不配合，可能是信息传递出了问题，可能是他态度出现了问题，他故意不配合都有可能。选最佳实践



题号162



组织正在转型敏捷，负责开发产品的团队是第一次接触到敏捷原则，作为敏捷管理专业人士，应该教育团队敏捷原则，提供相应的指导和帮助。在敏捷中，敏捷构建和交付关注的是下列哪一项？

- A:为客户提供最高价值
- B:以最快速度进行构建
- C:确保工作流程的正确性
- D:确保开发产品的正确性



题号162



组织正在转型敏捷，负责开发产品的团队是第一次接触到敏捷原则，作为敏捷管理专业人士，应该教育团队敏捷原则，提供相应的指导和帮助。在敏捷中，敏捷构建和交付关注的是下列哪一项？

A:为客户提供最高价值

B:以最快速度进行构建

C:确保工作流程的正确性

D:确保开发产品的正确性

要点：为客户实现价值，是敏捷项目的最高目标



题号163



一家大型综合服务提供商员工众多，大部分员工在公司的服务期限都在四年以上，目前使用的办公软件是五年前的，目前公司决定对办公软件进行升级改版，任命了一位经验丰富项目经理，在首次识别相关方期间，项目经理注意到，销售部经理和采购部经理觉得当前系统很好，没有必要做升级，升级之后可能会影响他们的工作效率，项目经理下一步应该做什么？

A:上报高级管理层

B:遵循变更控制流程满足他们的需求

C:使用人际关系技能，管理他们关注的问题

D:通过管理相关方的需求来监督相关方参与



题号163



一家大型综合服务提供商员工众多，大部分员工在公司的服务期限都在四年以上，目前使用的办公软件是五年前的，目前公司决定对办公软件进行升级改版，任命了一位经验丰富项目经理，在首次识别相关方期间，项目经理注意到，销售部经理和采购部经理觉得当前系统很好，没有必要做升级，升级之后可能会影响他们的工作效率，项目经理下一步应该做什么？

考查：管理相关方期望

A:上报高级管理层

B:遵循变更控制流程满足他们的需求

C:使用人际关系技能，管理他们关注的问题

D:通过管理相关方的需求来监督相关方参与



题号164



敏捷团队正在为客户提供最优解决方案，产品负责人识别到有多个用户故事可以给客户带来价值，但是如果确定下一次sprint中应该完成哪些用户故事，产品负责人应该怎么做？

- A:根据多个用户故事的进度估算进行选择
- B:考虑多个用户故事的成本估算和功能描述
- C:审查多个用户故事的优先级
- D:审查范围说明书



题号164



敏捷团队正在为客户提供最优解决方案，产品负责人识别到有多个用户故事可以给客户带来价值，但是如果确定下一次sprint中应该完成哪些用户故事，产品负责人应该怎么做？

- A:根据多个用户故事的进度估算进行选择
- B:考虑多个用户故事的成本估算和功能描述
- C:审查多个用户故事的优先级**
- D:审查范围说明书

要点：价值决定优先级，优先级决定先做什么事



题号165



你是公司的某个敏捷团队的测试经理，在团队合作中需要衡量团队绩效的有效标准。作为敏捷专业人士，你应该选择什么作为衡量标准？

A:迭代期间发现并删除的缺陷数量

B:每个故事中测试的编写数量

C:自动化测试的数量

D:取决于团队和项目



题号165



你是公司的某个敏捷团队的测试经理，在团队合作中需要衡量团队绩效的有效标准。作为敏捷专业人士，你应该选择什么作为衡量标准？

A:迭代期间发现并删除的缺陷数量

B:每个故事中测试的编写数量

C:自动化测试的数量

D:取决于团队和项目

要点：ABC都是以某某数量为标准，数量的多少不适用于衡量绩效的有效标准



题号166



某项目处于前期准备阶段，项目经理正在进行需求评估和商业论证工作，他准备根据这些内容整理出一份项目的效益管理计划。项目经理应该怎么做？

- A:就效益的交付情况申请发起人的批准
- B:向客户承诺项目的效益一定会被实现
- C:与职能部门一起核实效益管理计划
- D:与所有关键相关方开会，就商业效益达成一致



题号166



某项目处于前期准备阶段，项目经理正在进行需求评估和商业论证工作，他准备根据这些内容整理出一份项目的效益管理计划。项目经理应该怎么做？

A:就效益的交付情况申请发起人的批准

B:向客户承诺项目的效益一定会被实现

C:与职能部门一起核实效益管理计划

D:与所有关键相关方开会，就商业效益达成一致

考查：项目效益管理计划



题号167



在项目启动和规划阶段时，并没有将公司内部的两名中层管理人员识别为项目的相关方。项目进入到执行阶段时，发现没有这两位关键相关方的参与，项目进展得异常困难。为了对相关方进行管理，并促进相关方参与，项目经理应该怎么做？

- A:了解新识别相关方的影响力和职权级别，并准备状态报告以向他们更新信息
- B:利用相关方参与度评估矩阵，对相关方参与水平进行评估
- C:将识别的相关方添加至责任分配矩阵
- D:通知其他相关方，项目新识别了两位相关方



题号167



在项目启动和规划阶段时，并没有将公司内部的两名中层管理人员识别为项目的相关方。项目进入到执行阶段时，发现没有这两位关键相关方的参与，项目进展得异常困难。为了对相关方进行管理，并促进相关方参与，项目经理应该怎么做？

A:了解新识别相关方的影响力和职权级别，并准备状态报告以向他们更新信息

B:利用相关方参与度评估矩阵，对相关方参与水平进行评估

C:将识别的相关方添加至责任分配矩阵

D:通知其他相关方，项目新识别了两位相关方

考查：识别相关方的工具和技术-权力利益方格



题号168



敏捷管理实践与传统项目管理相比，可以为项目的开展带来更多的优势，以下都是敏捷的优势，除了？

- A:它可以为客户带来更高满意度，因为客户成了团队的一部分
- B:它鼓励个人存储信息并将个人的精力集中在自己的工作
- C:它能及时且定期为客户提供价值
- D:它可以缩短进入市场的时间



题号168



敏捷管理实践与传统项目管理相比，可以为项目的开展带来更多的优势，以下都是敏捷的优势，除了？

A:它可以为客户带来更高满意度，因为客户成了团队的一部分

B:它鼓励个人存储信息并将个人的精力集中在自己的工作

C:它能及时且定期为客户提供价值

D:它可以缩短进入市场的时间

要点：敏捷团队得关注整体项目进展，而不是只集中于自己的工作



题号169



项目经理组织一个跨国项目，项目团队成员来自多个国家。在项目进展中期，项目经理审查发现，项目已经严重落后于进度。经分析，确定是因为其他国家的团队成员缺乏相应的技术技能。项目经理应该怎么做？

- A:与团队成员组织虚拟会议，重新分配工作
- B:提交变更请求，以替换团队成员
- C:更新资源管理计划，包含必要的培训
- D:要求职能经理确保团队成员获得必要的培训



题号169



项目经理组织一个跨国项目，项目团队成员来自多个国家。在项目进展中期，项目经理审查发现，项目已经严重落后于进度。经分析，确定是因为其他国家的团队成员缺乏相应的技术技能。项目经理应该怎么做？

A:与团队成员组织虚拟会议，重新分配工作

B:提交变更请求，以替换团队成员

考查：培训

C:更新资源管理计划，包含必要的培训

D:要求职能经理确保团队成员获得必要的培训



题号170



本周三邀约关键相关方参加评审会，会议之前必须把确定项目范围的相关文件交上去。一位团队成员在编制相关文件的时候不知道查阅哪些文件。项目经理应该提醒团队查阅什么？

A:进度管理计划

B:WBS及WBS词典

C:项目进度网络图

D:项目章程和需求文件



题号170



本周三邀约关键相关方参加评审会，会议之前必须把确定项目范围的相关文件交上去。一位团队成员在编制相关文件的时候不知道查阅哪些文件。项目经理应该提醒团队查阅什么？

A:进度管理计划

B:WBS及WBS词典

C:项目进度网络图

D:项目章程和需求文件

考察：定义范围的输入

| 输入 | 工具与技术 | 输出 |
|--|---|--|
| <div>1.项目章程</div> <div>2.项目管理计划 (范围管理计划)</div> <div>3.项目文件 (假设日志、需求文件、风险登记册)</div> <div>4.事业环境因素</div> <div>5.组织过程资产</div> | <div>1. 专家判断</div> <div>2. 数据分析 (备选方案分析)</div> <div>3. 决策 (多标准决策分析)</div> <div>4. 人际关系与团队技能 (引导)</div> <div>5. 产品分析</div> | <div>1. 项目范围说明书</div> <div>2. 项目文件更新 (假设日志、需求文件、需求跟踪矩阵、相关方登记册)</div> |



题号171



项目团队正在对一款游戏进行升级，某关键相关方要求为游戏增加一项新的功能，项目经理决定遵循整体变更控制流程来解决，按照该流程可能包含以下哪些程序？（选4项）

A:分析变更的影响

B:进行商业论证

C:判断变更是否影响基准

D:更新项目章程

E:获取该项变更的审批

F:更新相关项目文件



题号171



项目团队正在对一款游戏进行升级，某关键相关方要求为游戏增加一项新的功能，项目经理决定遵循整体变更控制流程来解决，按照该流程可能包含以下哪些程序？（选4项）

A:分析变更的影响

B:进行商业论证

C:判断变更是否影响基准

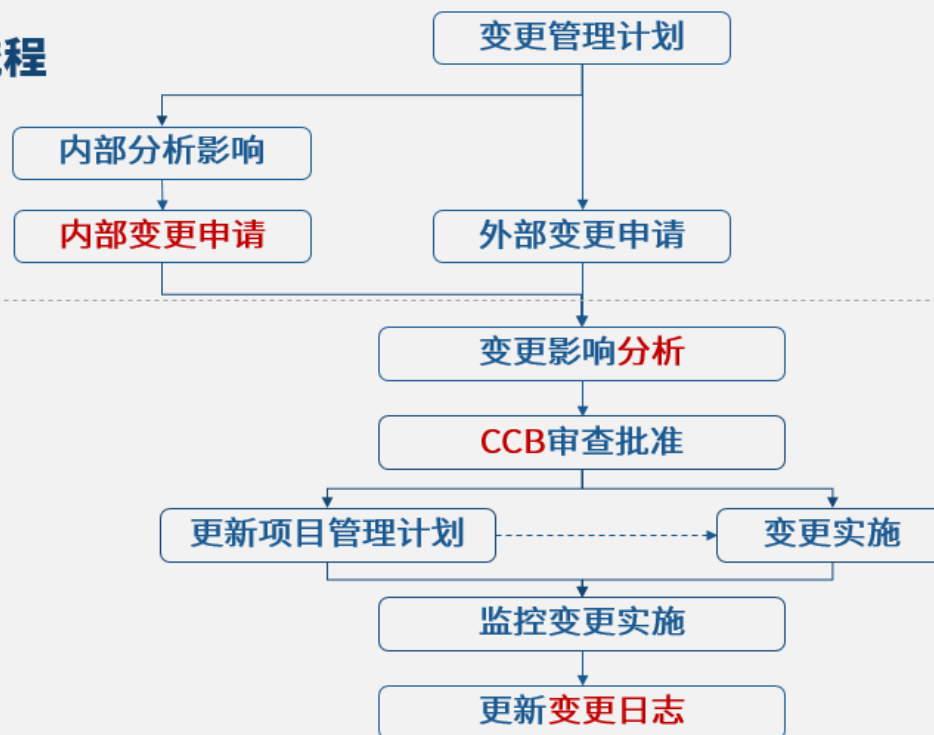
D:更新项目章程

E:获取该项变更的审批

F:更新相关项目文件

知识点：变更流程

实施整体变更控制流程



补变更流程



题号172



项目团队正在开展一项智能玩具的项目，项目进度已经完成了一半，项目发起人通知项目经理，由于受事业环境因素影响，项目只能取消。项目经理接下来应该完成以下哪些工作？

(选4项)

- A:正在生产中的零部件
- B:执行项目收尾
- C:解散项目团队成员
- D:关闭采购合同
- E:整理并归档项目经验教训
- F:对可交付成果进行质量检查



题号172



项目团队正在开展一项智能玩具的项目，项目进度已经完成了一半，项目发起人通知项目经理，由于受事业环境因素影响，项目只能取消。项目经理接下来应该完成以下哪些工作？

(选4项)

A:正在生产中的零部件

B:执行项目收尾

C:解散项目团队成员

D:关闭采购合同

E:整理并归档项目经验教训

F:对可交付成果进行质量检查

| 结束工作 | 组织过程资产更新 |
|-----------------------|--------------------|
| 最终产品、服务或成果验收 | 项目或阶段收尾文件 |
| 移交给运营或下一阶段 | 运营和支持文件 |
| 项目文件形成最终版 (总结经验教训) | 项目文件 (含经验教训登记册) |
| 关闭合同协议 (供应商) | |
| 最终报告 | 最终报告 |
| 提前终止 | 正式收尾文件中说明终止原因 |
| 释放资源 | |



题号173



在一项房地产开发项目中，若要与供应商顺利签订合同，在此之前要完成采购流程中的哪些工作？（选5项）

A:更新经验教训登记册

B:供方选择分析

C:索赔管理

D:采购工作说明书

E:独立成本估算

F:绩效审查

G:采购谈判

H:召开投标人会议



题号173



在一项房地产开发项目中，若要与供应商顺利签订合同，在此之前要完成采购流程中的哪些工作？（选5项）

A:更新经验教训登记册

B:供方选择分析

C:索赔管理

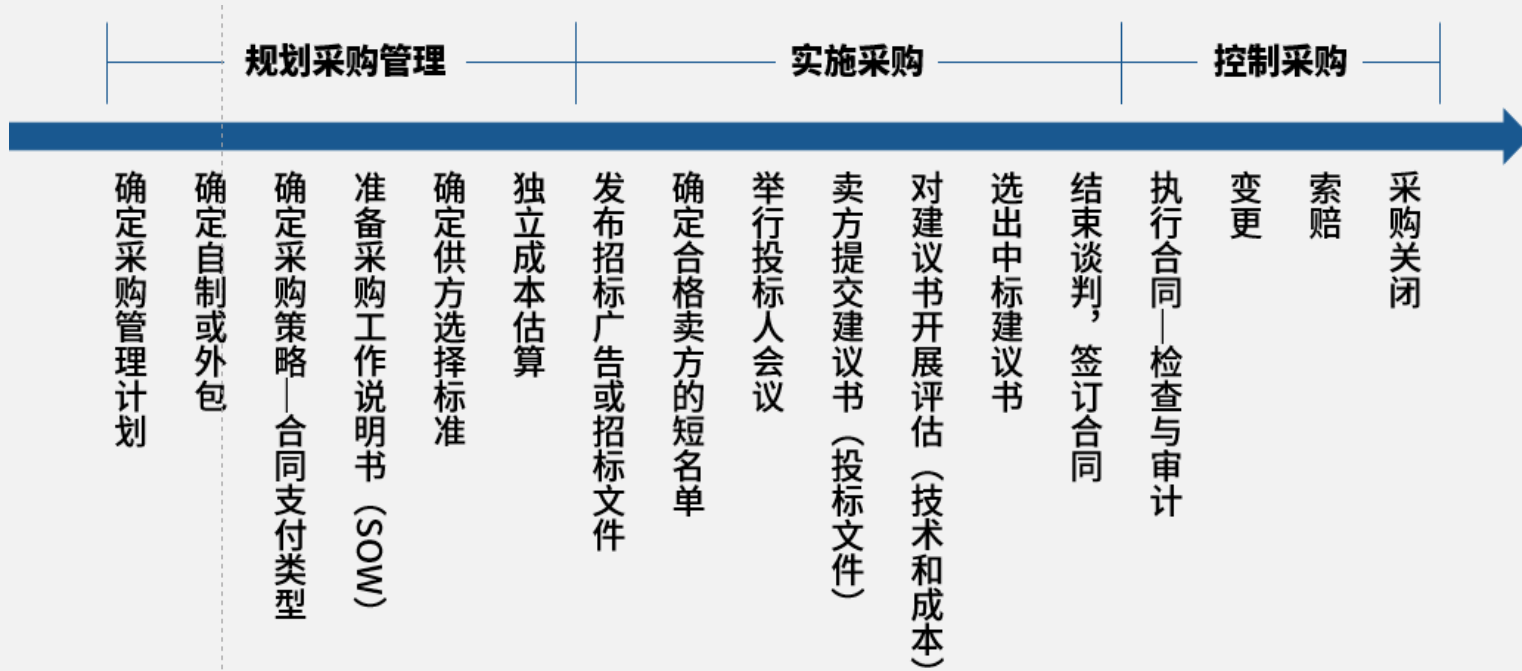
D:采购工作说明书

E:独立成本估算

F:绩效审查

G:采购谈判

H:召开投标人会议





题号174



项目团队正在开展一项复杂程度较高的系统开发项目，在项目刚进入到规划阶段时便遇到了一些问题，项目经理请资深项目专家来为项目团队传授一些项目知识，属于隐性知识的包括哪些？（选3项）

A:因果图

B:项目分析报告

C:洞察力

D:实践经验

E:直觉



题号174



项目团队正在开展一项复杂程度较高的系统开发项目，在项目刚进入到规划阶段时便遇到了一些问题，项目经理请资深项目专家来为项目团队传授一些项目知识，属于隐性知识的包括哪些？（选3项）

A:因果图

B:项目分析报告

C:洞察力

D:实践经验

E:直觉





题号175



项目经理接管了一项大型商业广场的装修项目，项目章程已经获得批准，启动大会也已顺利召开，接下来要进入到规划阶段，该阶段需要完成以下哪些工作？（选3项）

A:制定项目管理计划

B:创建资源日历

C:收集相关方的需求

D:召开投标人会议

E:实施整体变更控制

F:制定项目预算



题号175



项目经理接管了一项大型商业广场的装修项目，项目章程已经获得批准，启动大会也已顺利召开，接下来要进入到规划阶段，该阶段需要完成以下哪些工作？（选3项）

- A:制定项目管理计划
- B:创建资源日历
- C:收集相关方的需求
- D:召开投标人会议
- E:实施整体变更控制
- F:制定项目预算

| 知领域 | 启动过程组(2) | 规划过程组(24) | 执行过程组(10) | 监控过程组(12) | 收尾过程组(1) |
|----------|----------|--|---------------------|--------------------|----------|
| 整合管理(7) | 制定项目章程 | 制定项目管理计划 | 指导与管理项目工作 管理项目知识 | 监控项目工作 实施整体变更控制 | 结束项目或阶段 |
| 范围管理(6) | | 规划范围管理、收集需求、 定义范围、创建工作分解结构 | | 确认范围 控制范围 | |
| 进度管理(6) | | 规划进度管理、定义活动、排列活动顺序 、估算活动持续时间、制定进度计划 | | 控制进度 | |
| 成本管理(4) | | 规划成本管理、估算成本、制定预算 | | 控制成本 | |
| 质量管理(3) | | 规划质量管理 | 管理质量 | 控制质量 | |
| 资源管理(6) | | 规划资源管理、估算活动资源 | 获取资源、建设 团队、管理团队 | 控制资源 | |
| 沟通管理(3) | | 规划沟通 | 管理沟通 | 监督沟通 | |
| 相关方管理(4) | 识别相关方 | 规划相关方参与 | 管理相关方参与 | 监督相关方参与 | |
| 风险管理(7) | | 规划风险管理、识别风险、实施定性风险 分析、实施定量风险分析、规划风险应对 | 实施风险应对 | 监督风险 | |
| 采购管理(3) | | 规划采购管理 | 实施采购 | 控制采购 | |



题号176



某项目所需活动如下图所示，请选出项目的关键路径和工期？（选2项）

A:B-D-F-G

B:A-E-G

C:B-D-E-G

D:29周

E:30周

F:40周

| 活动 | 历时（周） | 紧前活动 |
|----|-------|------|
| A | 10 | - |
| B | 12 | - |
| C | 4 | B |
| D | 8 | B |
| E | 18 | A |
| F | 7 | C、D |
| G | 2 | E、F |



题号176



某项目所需活动如下图所示，请选出项目的关键路径和工期？（选2项）

A:B-D-F-G

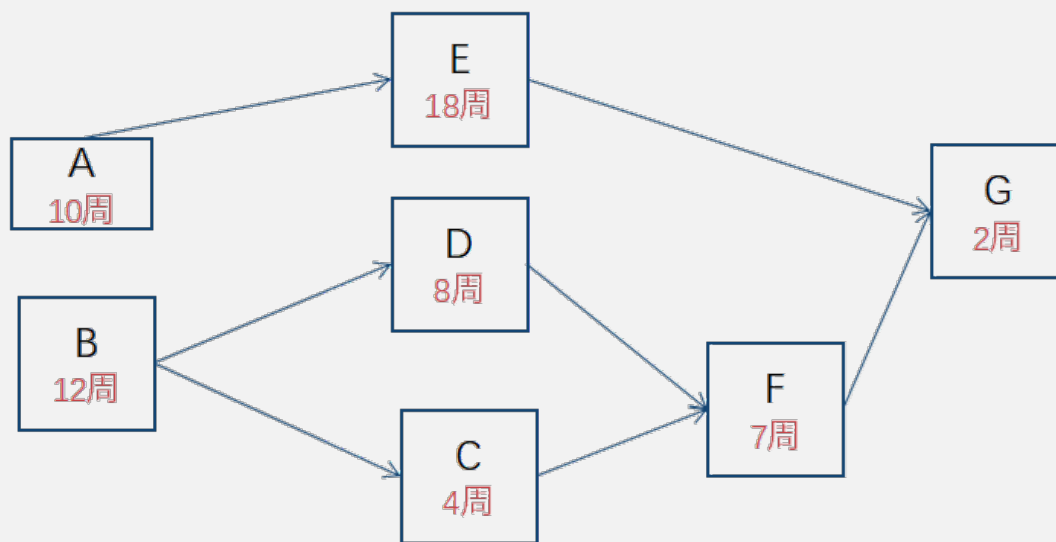
B:A-E-G

C:B-D-E-G

D:29周

E:30周

F:40周



路径有三条：

第一条：A-E-G，耗时30周。

第二条：B-D-F-G，耗时29周。

第三条：B-C-F-G，耗时25周。耗时最长的为关键路径。



题号177



一个价值240万美元，为期9个月的施工项目，在进行到第3个月末时，审查发现，完成了25%的工作，成本花费了70万美元，可以得出目前项目的状态是什么？（选2项）

- A:成本超支
- B:成本结余
- C:成本与预算相等
- D:进度超前
- E:进度落后
- F:进度与计划一致



题号177



一个价值240万美元，为期9个月的施工项目，在进行到第3个月末时，审查发现，完成了25%的工作，成本花费了70万美元，可以得出目前项目的状态是什么？（选2项）

A:成本超支

B:成本结余

C:成本与预算相等

D:进度超前

E:进度落后

F:进度与计划一致

思路：

1、确定三个指标

挣值 (EV) = $25\% \times 240 = 60$ 万

计划价值 (PV) = $PV = 1/3 \times 240 = 80$ 万

实际成本 (AC) = 70万

2、套公式

成本偏差 $CV = EV - AC = 60 - 70 = -10$ 万

进度偏差 $SV = EV - PV = 60 - 80 = -20$ 万

3、确定目前状态：和0比， < 0 ，成本超支进度落后



题号178



一个项目团队成员已经合作过多个项目，又一个新项目已经开始，由于该项目比较复杂，在项目执行过程中，可能会产生比之前项目更多的质量问题，项目团队可以使用哪些质量工具？（选3项）

A:影响图

B:核对单

C:敏感性分析

D:鱼骨图

E:根本原因分析



题号178



一个项目团队成员已经合作过多个项目，又一个新项目已经开始，由于该项目比较复杂，在项目执行过程中，可能会产生比之前项目更多的质量问题，项目团队可以使用哪些质量工具？（选3项）

A:影响图

考查：质量管理工具

B:核对单

C:敏感性分析

A和C：是定量风险分析工具

D:鱼骨图

E:根本原因分析



题号179



游戏公司准备开发一款新游戏占领市场，新组建了一支团队负责这款游戏的开发工作，敏捷教练之前有过相关经验，推荐团队使用XP方法开发这款游戏，以下哪几项属于常见的XP实践？（选4项）

A:测试

B:结对编程

C:文档规范

D:个人所有权

E:持续集成

F:重构

G:直喻



题号179



游戏公司准备开发一款新游戏占领市场，新组建了一支团队负责这款游戏的开发工作，敏捷教练之前有过相关经验，推荐团队使用XP方法开发这款游戏，以下哪几项属于常见的XP实践？（选4项）

A:测试

B:结对编程

C:文档规范

D:个人所有权

E:持续集成

F:重构

G:直喻

正确应为：

C选项：代码规范

D选项：代码所有权属于集体

G选项：隐喻



题号180



某公司计划开发一个互联网信息系统集成项目，为了更好的完成项目，公司聘请了一名经验丰富的敏捷教练来负责该项目，以下哪项属于他该做的事？（选2项）

- A:为团队成员安排工作
- B:团队技能不足时提供指导
- C:清除项目中遇到的障碍
- D:对产品待办事项列表进行排序
- E:主持每日站会



题号180



某公司计划开发一个互联网信息系统集成项目，为了更好的完成项目，公司聘请了一名经验丰富的敏捷教练来负责该项目，以下哪项属于他该做的事？（选2项）

A:为团队成员安排工作

B:团队技能不足时提供指导

考查：SM的职责

C:清除项目中遇到的障碍

D:对产品待办事项列表进行排序

E:主持每日站会



感谢您的观看