

PMP项目管理

希赛PMP模拟题2022（第一套）

主讲：默默



题号1



一公司承接了一个复杂的大型项目，公司任命一名高级项目经理负责该项目，该项目需要设计完成之后按照设计图纸由制作团队进行制造，在制作团队执行期间，制作团队成员很开心的告知项目经理，目前项目进度超前。一天后，质量团队成员报告项目经理，制作团队生产出的产品问题很多，问题主要集中在不符合质量标准。项目经理应该事先做什么来避免出现这类问题？

- A.经常与团队成员举行状态会议
- B.让制作团队自己先检查已完成的产品
- C.遵循质量管理计划
- D.更新质量测量指标



题号1



一公司承接了一个复杂的大型项目，公司任命一名高级项目经理负责该项目，该项目需要设计完成之后按照设计图纸由制作团队进行制造，在制作团队执行期间，制作团队成员很开心的告知项目经理，目前项目进度超前。一天后，质量团队成员报告项目经理，制作团队生产出的产品问题很多，问题主要集中在不符合质量标准。项目经理应该事先做什么来避免出现这类问题？

- A.经常与团队成员举行状态会议
- B.让制作团队自己先检查已完成的产品
- C.遵循质量管理计划**
- D.更新质量测量指标



题号2



项目经理新加入一个正在进行中的项目，项目经理想了解当前项目中存在的问题、差距、不一致或意外冲突，并确定这些问题是否得到解决，项目经理应该首先参考什么文件？

- A.问题日志
- B.经验教训登记册
- C.最终报告
- D.工作绩效数据



题号2



项目经理新加入一个正在进行中的项目，项目理想了解当前项目中存在的问题、差距、不一致或意外冲突，并确定这些问题是否得到解决，项目经理应该首先参考什么文件？

- A.问题日志
- B.经验教训登记册
- C.最终报告
- D.工作绩效数据



题号3



作为一个软件开发项目的负责人，你的项目团队选用了敏捷开发方法。团队成员聚齐后，你意识到可能需要有一份约束团队行为规则的指导性文件。接下来你应该如何做？

- A.联系PMO，申请使用组织其他项目的团队章程
- B.在第一次全体会议前，完成团队章程，并要求成员遵守
- C.要求团队中有相关经验的团队成员拟定
- D.把确定团队章程当作一个待办项，在下周的会议上与团队成员沟通如何制定



题号3



作为一个软件开发项目的负责人，你的项目团队选用了敏捷开发方法。团队成员聚齐后，你意识到可能需要有一份约束团队行为规则的指导性文件。接下来你应该如何做？

- A.联系PMO，申请使用组织其他项目的团队章程
- B.在第一次全体会议前，完成团队章程，并要求成员遵守
- C.要求团队中有相关经验的团队成员拟定
- D.把确定团队章程当作一个待办项，在下周的会议上与团队成员沟通如何制定



题号4



敏捷团队采用了一项新的软件开发方法，这种方法需要使用MoSCoW技术来构建需求优先级列表。关于MoSCoW技术，字母M表示什么意思？

- A.必须有的
- B.必须没有的
- C.应该有的
- D.可以有的



题号4



敏捷团队采用了一项新的软件开发方法，这种方法需要使用MoSCoW技术来构建需求优先级列表。关于MoSCoW技术，字母M表示什么意思？

- A.必须有的
- B.必须没有的
- C.应该有的
- D.可以有的



题号5



敏捷团队的速度,预期是24,目前已完成了五个迭代,开发团队发现过去几个迭代周期的速度分别为18、17、19、16、17,敏捷团队成员应该如何做?

- A.拒绝团队与客户沟通,避免客户产生抱怨
- B.管理沟通,重新调整相关方和团队成员的期望
- C.让团队成员代表与客户进行沟通,并让他们把沟通的传递给其他团队成员
- D.为了减少团队之前的冲突和绩效降低,让团队成员之间进行一对一沟通



题号5



敏捷团队的速度,预期是24,目前已完成了五个迭代,开发团队发现过去几个迭代周期的速度分别为18、17、19、16、17,敏捷团队成员应该如何做?

- A.拒绝团队与客户沟通,避免客户产生抱怨
- B.管理沟通,重新调整相关方和团队成员的期望**
- C.让团队成员代表与客户进行沟通,并让他们把沟通的传递给其他团队成员
- D.为了减少团队之前的冲突和绩效降低,让团队成员之间进行一对一沟通



题号6



项目经理正在负责一个大型的项目，该项目是几个承包商一起完成，在执行过程中，项目经理发现其中一家承包商，有种根本无法接受的行为，而且已经习惯了，无法改变。而该承包商在另外一个地区的其他项目上，是没有这种行为的。项目经理应该怎么做？

- A.应该尊重该承包商的习俗，允许该情况继续
- B.拒绝与该承包商继续合作，寻找另一家承包商
- C.提交一个书面请求，要求该承包商不能再有这种行为
- D.会见高级管理层，解释这种情况



题号6



项目经理正在负责一个大型的项目，该项目是几个承包商一起完成，在执行过程中，项目经理发现其中一家承包商，有种根本无法接受的行为，而且已经习惯了，无法改变。而该承包商在另外一个地区的其他项目上，是没有这种行为的。项目经理应该怎么做？

- A.应该尊重该承包商的习俗，允许该情况继续
- B.拒绝与该承包商继续合作，寻找另一家承包商**
- C.提交一个书面请求，要求该承包商不能再有这种行为
- D.会见高级管理层，解释这种情况



题号7



敏捷团队正在为客户开发一个系统，原计划前端使用他们熟悉的React技术，但是客户对VUE更感兴趣，要求使用VUE。因为团队对VUE不熟悉，导致工作效率不高，如果要提高团队的生产力，Scrum主管应该如何做？

- A.让客户识别使用VUE会产生的风险
- B.由于团队的效率不高，建议停止当前迭代
- C.为敏捷团队安排额外的培训
- D.聘请VUE专家加入团队



题号7



敏捷团队正在为客户开发一个系统，原计划前端使用他们熟悉的React技术，但是客户对VUE更感兴趣，要求使用VUE。因为团队对VUE不熟悉，导致工作效率不高，如果要提高团队的生产力，Scrum主管应该如何做？

- A.让客户识别使用VUE会产生风险
- B.由于团队的效率不高，建议停止当前迭代
- C.为敏捷团队安排额外的培训**
- D.聘请VUE专家加入团队



题号8



一家国有企业公司与当地学校签订了一份多年期的合同。根据合同规定，该公司必须使用某种专业资质的人员为学校提供符合要求的服务。项目正式开始实施后，由于教育部门的规定，仅仅具有某种专业资质还尚且不够提供该项服务。为了确保资源的可用性，项目经理应该做什么？

- A.与人力资源公司合作，招聘符合资质的人员
- B.在公司内部重新寻找符合资质的人员
- C.更新资源管理计划，以包含新的人员需求
- D.定义项目范围，创建WBS和估算项目成本



题号8



一家国有企业公司与当地学校签订了一份多年期的合同。根据合同规定，该公司必须使用某种专业资质的人员为学校提供符合要求的服务。项目正式开始实施后，由于教育部门的规定，仅仅具有某种专业资质还尚且不够提供该项服务。为了确保资源的可用性，项目经理应该做什么？

- A.与人力资源公司合作，招聘符合资质的人员
- B.在公司内部重新寻找符合资质的人员
- C.更新资源管理计划，以包含新的人员需求**
- D.定义项目范围，创建WBS和估算项目成本



题号9



项目正处于执行阶段，项目新到了一批设备，团队成员却不知道如何使用。项目经理准备针对项目成员展开培训，为了确定项目成员的培训策略，项目经理应该首先审查什么？

- A.项目培训计划
- B.资源管理计划
- C.项目章程
- D.资源分解结构



题号9



项目正处于执行阶段，项目新到了一批设备，团队成员却不知道如何使用。项目经理准备针对项目成员展开培训，为了确定项目成员的培训策略，项目经理应该首先审查什么？

- A.项目培训计划
- B.资源管理计划**
- C.项目章程
- D.资源分解结构



题号10



项目经理中标了一个施工项目，客户非常担心在整个项目中可能会发生的问题，项目经理制定了风险管理计划，全面识别了项目中可能会发生的问题。项目经理应该怎么做确保客户的满意度？

- A.对项目风险进行持续监督，来发现新出现、正变化和已过时的单个项目风险
- B.为已识别的风险制定详细的风险应对策略，确保风险发生后及时应对
- C.持续评估当前识别风险的概率和影响，关注高优先级的风险
- D.发送当前项目的风险状态给客户，确保其了解项目情况



题号10



项目经理中标了一个施工项目，客户非常担心在整个项目中可能会发生的问题，项目经理制定了风险管理计划，全面识别了项目中可能会发生的问题。项目经理应该怎么做确保客户的满意度？

- A.对项目风险进行持续监督，来发现新出现、正变化和已过时的单个项目风险
- B.为已识别的风险制定详细的风险应对策略，确保风险发生后及时应对
- C.持续评估当前识别风险的概率和影响，关注高优先级的风险
- D.发送当前项目的风险状态给客户，确保其了解项目情况



题号11



客户指定某团队构建一个销售批发网站，这只团队是首次开发这类网站，与客户沟通后得知，其需求容易跟随市场发生变动。在项目正式启动后，客户要求团队给出进度计划，团队共同制定了一个详细到天的进度计划。作为敏捷管理专业人士，应该给出什么样的建议？

- A.尽快收集客户需求，便于开发工作
- B.团队制定的计划过于详细，应该修改
- C.使用信息发射器张贴此进度计划
- D.发送此进度计划给客户



题号11



客户指定某团队构建一个销售批发网站，这只团队是首次开发这类网站，与客户沟通后得知，其需求容易跟随市场发生变动。在项目正式启动后，客户要求团队给出进度计划，团队共同制定了一个详细到天的进度计划。作为敏捷管理专业人士，应该给出什么样的建议？

- A. 尽快收集客户需求，便于开发工作
- B. 团队制定的计划过于详细，应该修改**
- C. 使用信息发射器张贴此进度计划
- D. 发送此进度计划给客户



题号12



敏捷教练正在参与，自组织团队成员召开的过一下看板的会议，其中一位团队成员提出遇到了团队间意见不同的障碍，要求敏捷教练进行处理。敏捷教练应该怎么做？

- A.利用冲突管理的方式解决冲突
- B.上报发起人来解决沟通障碍
- C.单独与意见不同的成员开会，并作出一个决定
- D.引导团队成员亲自解决这个问题



题号12



敏捷教练正在参与，自组织团队成员召开的过一下看板的会议，其中一位团队成员提出遇到了团队间意见不同的障碍，要求敏捷教练进行处理。敏捷教练应该怎么做？

- A.利用冲突管理的方式解决冲突
- B.上报发起人来解决沟通障碍
- C.单独与意见不同的成员开会，并作出一个决定
- D.引导团队成员亲自解决这个问题



题号13



你是某公司一个敏捷项目从业人员。在经历了4周的工作后，敏捷教练组织项目团队召开了迭代回顾会议。在这个会议上，你们可能会讨论下面的哪一项？

- A.如何有效地控制客户变更想法
- B.如何让大家更有集体荣誉感，自愿加班来完成项目工作
- C.总结好的经验供未来迭代参考
- D.对当前版本未完成的功能进行修补和完善



题号13



你是某公司一个敏捷项目从业人员。在经历了4周的工作后，敏捷教练组织项目团队召开了迭代回顾会议。在这个会议上，你们可能会讨论下面的哪一项？

- A.如何有效地控制客户变更想法
- B.如何让大家更有集体荣誉感，自愿加班来完成项目工作
- C.总结好的经验供未来迭代参考**
- D.对当前版本未完成的功能进行修补和完善



题号14



敏捷教练想为开发团队打造一个团结协作，舒适轻松的工作氛围。他准备采取一些措施来实现这一目的，以下哪种措施可以帮助实现这一想法？

- A. 保证墙面空间不公示项目信息
- B. 建议团队成员不进行互动以专心工作
- C. 有专用的白板可用
- D. 根据职能工作性质分配座位



题号14



敏捷教练想为开发团队打造一个团结协作，舒适轻松的工作氛围。他准备采取一些措施来实现这一目的，以下哪种措施可以帮助实现这一想法？

- A. 保证墙面空间不公示项目信息
- B. 建议团队成员不进行互动以专心工作
- C. 有专用的白板可用
- D. 根据职能工作性质分配座位



题号15



项目经理负责一家公司改装办公楼的项目，该项目的预算为160万美元，客户要求在八个月内完成。在项目开始四个月后，高层管理者视察项目工作，需要知道项目的当前情况。项目经理得知当前已花费90万美元，完成了40%的工作。以下对成本绩效指数（CPI）和进度状态的描述哪一项是正确的？

- A.成本绩效指数（CPI）为0.71，进度符合
- B.成本绩效指数（CPI）为0.71，进度延迟
- C.成本绩效指数（CPI）为0.8，进度符合
- D.成本绩效指数（CPI）为0.8，进度延迟



题号15



项目经理负责一家公司改装办公楼的项目，该项目的预算为160万美元，客户要求在八个月内完成。在项目开始四个月后，高层管理者视察项目工作，需要知道项目的当前情况。项目经理得知当前已花费90万美元，完成了40%的工作。以下对成本绩效指数（CPI）和进度状态的描述哪一项是正确的？

- A.成本绩效指数（CPI）为0.71，进度符合
- B.成本绩效指数（CPI）为0.71，进度延迟**
- C.成本绩效指数（CPI）为0.8，进度符合
- D.成本绩效指数（CPI）为0.8，进度延迟

思路：

- 1、确定三个指标
- 2、套公式

进度绩效指数(SPI)=EV/PV；成本绩效指数(CPI)=EV/AC

- 3、确定目前状态



题号16



你作为一个ERP开发项目的项目经理，识别了相关方后，你现在要进行收集需求。在收集需求过程中你需要对需求进行预测，确定了一定的问题，在对所要预测的问题征得专家的意见之后，进行整理、归纳、统计，再匿名反馈给各专家，再次征求意见，再集中，再反馈。这种技术是下列哪一项？

- A. 专家判断
- B. 德尔菲技术
- C. 头脑风暴
- D. 焦点小组技术



题号16



你作为一个ERP开发项目的项目经理，识别了相关方后，你现在要进行收集需求。在收集需求过程中你需要对需求进行预测，确定了一定的问题，在对所要预测的问题征得专家的意见之后，进行整理、归纳、统计，再匿名反馈给各专家，再次征求意见，再集中，再反馈。这种技术是下列哪一项？

- A. 专家判断
- B. 德尔菲技术**
- C. 头脑风暴
- D. 焦点小组技术



题号17



产品待办列表中剩余故事，有如下图表所示，该团队的速度为23，按照当前的速度需要多少次迭代来完成所有的故事？

- A.1
- B.3
- C.7
- D.6

用户故事	故事点
A	12
B	10
C	9
D	12
E	7
F	6
G	9



题号17



产品待办列表中剩余故事，有如下图表所示，该团队的速度为23，按照当前的速度需要多少次迭代来完成所有的故事？

A.1

B.3

C.7

D.6

用户故事	故事点
A	12
B	10
C	9
D	12
E	7
F	6
G	9



题号18



传统建筑型项目适用于预测型项目的管理方式，而软件行业常常采用敏捷型项目的管理方式。不同的项目类型会有不同风格的项目团队，那么敏捷型团队和预测型团队的区别是什么？

- A.预测型团队成员推崇尊重，协作和沟通
- B.敏捷团队或成员在过程项目中互相协作，并分享共同目标
- C.预测型团队为成员提供各类薪酬奖励和补贴，以提高成员的积极性
- D.敏捷团队开会进行经验教训总结



题号18



传统建筑型项目适用于预测型项目的管理方式，而软件行业常常采用敏捷型项目的管理方式。不同的项目类型会有不同风格的项目团队，那么敏捷型团队和预测型团队的区别是什么？

- A.预测型团队成员推崇尊重，协作和沟通
- B.敏捷团队或成员在过程项目中互相协作，并分享共同目标**
- C.预测型团队为成员提供各类薪酬奖励和补贴，以提高成员的积极性
- D.敏捷团队开会进行经验教训总结



题号19



项目团队完成了一次迭代工作，在紧接着的迭代回顾会议上，团队成员进行发言后，产品负责人表示项目团队交付的产品与商业愿景不符，项目团队应该做什么来保证未来的产品发布符合客户需求？

- A.邀请客户参与每日站会
- B.重新审查已发布的项目章程
- C.与客户一起召开更频繁的评审会议
- D.与产品负责人一起召开更频繁的会议



题号19



项目团队完成了一次迭代工作，在紧接着的迭代回顾会议上，团队成员进行发言后，产品负责人表示项目团队交付的产品与商业愿景不符，项目团队应该做什么来保证未来的产品发布符合客户需求？

- A.邀请客户参与每日站会
- B.重新审查已发布的项目章程**
- C.与客户一起召开更频繁的评审会议
- D.与产品负责人一起召开更频繁的会议



题号20



项目发起人要求项目经理尽可能减少项目预算，必要的情况下甚至可以删掉某些环节。项目经理向团队成员传达了发起人的意愿，其中一位团队成员表示可交付成果最为重要，应该把项目预算主要用在可交付成果的生产上，不用进行质量管理。项目经理应该怎么做？

- A.跟该团队成员强调质量管理的重要性
- B.尊重发起人的意愿并采纳团队成员的观点
- C.要求相关方变更质量标准
- D.建议发起人不要削减项目预算



题号20



项目发起人要求项目经理尽可能减少项目预算，必要的情况下甚至可以删掉某些环节。项目经理向团队成员传达了发起人的意愿，其中一位团队成员表示可交付成果最为重要，应该把项目预算主要用在可交付成果的生产上，不用进行质量管理。项目经理应该怎么做？

- A.跟该团队成员强调质量管理的重要性
- B.尊重发起人的意愿并采纳团队成员的观点
- C.要求相关方变更质量标准
- D.建议发起人不要削减项目预算



题号21



在一次回顾会议上，一名团队成员提出了一个系统问题，其他团队成员表示该问题已经在上次回顾会议上提过了，但还没有得到任何解决。因此项目团队认为这个回顾环节没有任何意义。项目团队应该做什么？

- A.进行新一轮的讨论并使用斐波纳契数列来确定各项行动的优先级
- B.确定制定的各改进行动项的优先级，并在迭代期间处理并关闭这些特定数量的事项
- C.安排经验最丰富的团队成员作为行动项关闭的负责人
- D.在各个迭代中进行回顾



题号21



在一次回顾会议上，一名团队成员提出了一个系统问题，其他团队成员表示该问题已经在上次回顾会议上提过了，但还没有得到任何解决。因此项目团队认为这个回顾环节没有任何意义。项目团队应该做什么？

- A.进行新一轮的讨论并使用斐波纳契数列来确定各项行动的优先级
- B.确定制定的各改进行动项的优先级，并在迭代期间处理并关闭这些特定数量的事项**
- C.安排经验最丰富的团队成员作为行动项关闭的负责人
- D.在各个迭代中进行回顾



题号22



项目经理依据质量管理计划确定了项目的最低质量标准，并要求团队成员按照该标准进行项目的生产制造。某关键相关方表示这并不是他想要的标准。若要避免出现这种情况，项目经理事先应该怎么做？

- A. 审查相关方参与计划
- B. 审查沟通管理计划
- C. 审查质量管理计划
- D. 加强质量审计



题号22



项目经理依据质量管理计划确定了项目的最低质量标准，并要求团队成员按照该标准进行项目的生产制造。某关键相关方表示这并不是他想要的标准。若要避免出现这种情况，项目经理事先应该怎么做？

- A.审查相关方参与计划
- B.审查沟通管理计划
- C.审查质量管理计划
- D.加强质量审计



题号23



在迭代规划会议中，敏捷团队估算出一个功能特性所需时间为两周，但是新来的敏捷教练要求必须在一周内完成，团队成员向敏捷教练解释一周内完成是不可行的，并且没有理由给出一周的交付期限。敏捷教练的做法不符合以下哪一个Scrum价值观？

- A. 开放
- B. 尊重
- C. 勇气
- D. 专注



题号23



在迭代规划会议中，敏捷团队估算出一个功能特性所需时间为两周，但是新来的敏捷教练要求必须在一周内完成，团队成员向敏捷教练解释一周内完成是不可行的，并且没有理由给出一周的交付期限。敏捷教练的做法不符合以下哪一个Scrum价值观？

- A. 开放
- B. 尊重**
- C. 勇气
- D. 专注



题号24



你所在的公司想转型敏捷项目管理，任命你为某软件项目的负责人。你建议团队在办公室所有人都能看到的区域放置一个大白板，包含看板和燃尽图，作为团队待办事项状态共享的工具，请问在这里看板属于哪一项的实例？

- A.精益画布
- B.敏捷发布规划
- C.渗透式沟通的工具
- D.信息发射源



题号24



你所在的公司想转型敏捷项目管理，任命你为某软件项目的负责人。你建议团队在办公室所有人都能看到的区域放置一个大白板，包含看板和燃尽图，作为团队待办事项状态共享的工具，请问在这里看板属于哪一项的实例？

- A.精益画布
- B.敏捷发布规划
- C.渗透式沟通的工具
- D.信息发射源



题号25



项目经理正在管理一个复杂的设计项目，在规划阶段，项目经理识别到某区域总监抵制该项目，项目经理应该如何记录区域总监影响项目成果潜力？

- A.更新沟通管理计划
- B.更新相关方参与计划
- C.让所有相关方对项目的目标达成一致
- D.更新相关方登记册



题号25



项目经理正在管理一个复杂的设计项目，在规划阶段，项目经理识别到某区域总监抵制该项目，项目经理应该如何记录区域总监影响项目成果潜力？

- A.更新沟通管理计划
- B.更新相关方参与计划
- C.让所有相关方对项目的目标达成一致
- D.更新相关方登记册



题号26



某建筑公司项目经理即将开始一个学校的建设工作，项目经理正在对项目的成本进行估算，发起人告知项目经理，可能的最低成本为2000万美元，团队成员在查阅组织过程资产后，得知之前类似的项目最终成本比发起人说的高了30%，还有一个项目，因为项目中遇到地震，导致比最低成本高出2400万。项目经理对项目的估算应该为？

- A.3000 万美元
- B.2800 万美元
- C.2000 万美元
- D.2600 万美元



题号26



某建筑公司项目经理即将开始一个学校的建设工作，项目经理正在对项目的成本进行估算，发起人告知项目经理，可能的最低成本为2000万美元，团队成员在查阅组织过程资产后，得知之前类似的项目最终成本比发起人说的高了30%，还有一个项目，因为项目中遇到地震，导致比最低成本高出2400万。项目经理对项目的估算应该为？

- A.3000 万美元
- B.2800 万美元**
- C.2000 万美元
- D.2600 万美元

思路：

1、确定公式：贝塔分布（最好+最可能 \times 4+最坏）/6

2、找出数据：

最乐观=2000万美元

最可能=2000 \times 130%=2600万美元

最悲观=2000+2400 =4400万美元

3、套公式：(2000+4 \times 2600+4400)/6=2800 万美元



题号27



敏捷是项目管理的一种迭代方法，可帮助团队更快地向客户，交付价，减少麻烦。敏捷团队是以小的但可消耗的增量交付工作。敏捷中最典型的是Scrum，那在Scrum中对增量的描述正确的是？

- A.敏捷团队在迭代周期中实际完成的迭代待办列表项
- B.敏捷团队计划在迭代周期中完成的迭代待办列表项
- C.是Sprint待办列表项的分解结果
- D.是描述Sprint的目标的说法



题号27



敏捷是项目管理的一种迭代方法，可帮助团队更快地向客户，交付价，减少麻烦。敏捷团队是以小的但可消耗的增量交付工作。敏捷中最典型的是Scrum，那在Scrum中对增量的描述正确的是？

- A.敏捷团队在迭代周期中实际完成的迭代待办列表项
- B.敏捷团队计划在迭代周期中完成的迭代待办列表项
- C.是Sprint待办列表项的分解结果
- D.是描述Sprint的目标的说法



题号28



在一项软件开发项目中，由于该项目的技术难度及复杂性较高，项目被分为5个阶段进行。在第一阶段的阶段评审会议上，项目经理要求团队成员自由讨论并总结第一阶段的项目经验及教训。团队成员建议在项目的第5个阶段完成之后再一起总结。项目经理应该采取以下哪种做法？

- A. 听从团队成员的建议，在项目阶段都完成后再进行经验教训的收集工作
- B. 为团队成员营造可以自由讨论的氛围，以便个人参与讨论经验教训并分享知识
- C. 单独找每个团队成员进行沟通，以收集经验教训
- D. 将经验教训添加到问题日志



题号28



在一项软件开发项目中，由于该项目的技术难度及复杂性较高，项目被分为5个阶段进行。在第一阶段的阶段评审会议上，项目经理要求团队成员自由讨论并总结第一阶段的项目经验及教训。团队成员建议在项目的第5个阶段完成之后再一起总结。项目经理应该采取以下哪种做法？

- A. 听从团队成员的建议，在项目阶段都完成后再进行经验教训的收集工作
- B. 为团队成员营造可以自由讨论的氛围，以便个人参与讨论经验教训并分享知识**
- C. 单独找每个团队成员进行沟通，以收集经验教训
- D. 将经验教训添加到问题日志



题号29



项目经理一直负责的是公司的桥梁建造项目，目前项目正在执行阶段。在项目进行到一半时，发起人要求项目经理到国外出差去参与一个桥梁建造项目的分享会，并由职能经理暂时管理项目。在一次绩效审查会议之后，职能经理将会议报告发给了所有相关方，却遭到高层管理人员的质疑。若要避免该问题，项目经理出差前应该做什么？

- A. 要求职能经理根据大多数相关方的沟通方式发送会议报告
- B. 将风险管理计划发给职能经理查看
- C. 要求职能经理及时记录项目发生的所有问题
- D. 将相关方参与计划和沟通管理计划发给职能经理查看



题号29



项目经理一直负责的是公司的桥梁建造项目，目前项目正在执行阶段。在项目进行到一半时，发起人要求项目经理到国外出差去参与一个桥梁建造项目的分享会，并由职能经理暂时管理项目。在一次绩效审查会议之后，职能经理将会议报告发给了所有相关方，却遭到高层管理人员的质疑。若要避免该问题，项目经理出差前应该做什么？

- A. 要求职能经理根据大多数相关方的沟通方式发送会议报告
- B. 将风险管理计划发给职能经理查看
- C. 要求职能经理及时记录项目发生的所有问题
- D. 将相关方参与计划和沟通管理计划发给职能经理查看



题号30



公司承接了一个大客户的项目，综合多方面的考虑，计划该项目使用敏捷方式完成，在该项目中，客户是一个什么样的角色？

- A.确保所有团队成员都了解项目的共同愿景
- B.对用户故事进行优先级排序
- C.确定产品的功能和达到要求的标准
- D.通常是部门的代表或另一个小组



题号30



公司承接了一个大客户的项目，综合多方面的考虑，计划该项目使用敏捷方式完成，在该项目中，客户是一个什么样的角色？

- A.确保所有团队成员都了解项目的共同愿景
- B.对用户故事进行优先级排序
- C.确定产品的功能和达到要求的标准
- D.通常是部门的代表或另一个小组**



题号31



团队新加入一位开发工程师，由于近期项目工作已经差不多完成，这位新成员被安排进行代码重构，你是团队中的一员，该如何解释代码重构？

- A.在不改变外部功能的情况下，重构测试代码来升级单元测试码
- B.重构源代码来升级外部设计功能和内部行为
- C.在不改变内部功能的情况下，重构源代码来升级外部设计功能
- D.在不改变外部功能的情况下，重构源代码来升级内部代码



题号31



团队新加入一位开发工程师，由于近期项目工作已经差不多完成，这位新成员被安排进行代码重构，你是团队中的一员，该如何解释代码重构？

- A.在不改变外部功能的情况下，重构测试代码来升级单元测试码
- B.重构源代码来升级外部设计功能和内部行为
- C.在不改变内部功能的情况下，重构源代码来升级外部设计功能
- D.在不改变外部功能的情况下，重构源代码来升级内部代码



题号32



你被任命为公司某敏捷项目的Scrum Master。作为敏捷教练，职责里很重要的一条就是对开发团队成员提供支持和指导。请问以下哪种情况，你最有可能对单个团队成员完成指导和教练的职责？

- A.当团队成员向你求助或寻求建议
- B.在迭代规划会议中
- C.当有问题或障碍出现的时候
- D.当团队成员遇到了自己解决不了的技术难题时



题号32



你被任命为公司某敏捷项目的Scrum Master。作为敏捷教练，职责里很重要的一条就是对开发团队成员提供支持和指导。请问以下哪种情况，你最有可能对单个团队成员完成指导和教练的职责？

- A.当团队成员向你求助或寻求建议
- B.在迭代规划会议中
- C.当有问题或障碍出现的时候
- D.当团队成员遇到了自己解决不了的技术难题时



题号33



正在实施的敏捷项目已经进行到第2周的迭代。PO发现待办事项中的用户故事价值30个故事点，而第一次迭代团队完成的故事点为12个。作为敏捷管理专业人士，你应该如何应对这种情况？

- A.联系PO，邀请项目相关方参加会议，以沟通待办事项中的价值排序
- B.联系PO，邀请项目相关方参加会议，以确定待办事项中可以删除的用户故事
- C.上报项目发起人申请增加开发团队人员
- D.联系客户，申请延期发布



题号33



正在实施的敏捷项目已经进行到第2周的迭代。PO发现待办事项中的用户故事价值30个故事点，而第一次迭代团队完成的故事点为12个。作为敏捷管理专业人士，你应该如何应对这种情况？

- A.联系PO，邀请项目相关方参加会议，以沟通待办事项中的价值排序
- B.联系PO，邀请项目相关方参加会议，以确定待办事项中可以删除的用户故事
- C.上报项目发起人申请增加开发团队人员
- D.联系客户，申请延期发布



题号34



项目经理外包了一个施工项目，项目经理提供了施工图纸和说明，在项目执行中，供应商提出，初期工程量计算错误导致成本增加，要求项目经理增加金额弥补成本。项目经理拒绝了请求，项目经理与供应商签订的是什么合同？

- A.固定总价合同
- B.工料合同
- C.成本加激励费用合同
- D.总价加激励费用合同



题号34



项目经理外包了一个施工项目，项目经理提供了施工图纸和说明，在项目执行中，供应商提出，初期工程量计算错误导致成本增加，要求项目经理增加金额弥补成本。项目经理拒绝了请求，项目经理与供应商签订的是什么合同？

- A.固定总价合同
- B.工料合同
- C.成本加激励费用合同
- D.总价加激励费用合同



题号35



项目经理正在管理一个设备零件的制造的项目，在项目执行过程中，客户通知项目经理，由于客户公司的质量等级提高，设备零件的精密度也需要提高。项目经理对这一变化感到震惊，因为从来没有人意识到这项变化。该变化可能会影响项目的进度和成本。项目经理应该怎么做？

- A.使用应急储备应对该风险
- B.执行偏差分析
- C.更新风险登记册，并规划风险应对
- D.对已完成工作进行测试检查



题号35



项目经理正在管理一个设备零件的制造的项目，在项目执行过程中，客户通知项目经理，由于客户公司的质量等级提高，设备零件的精密度也需要提高。项目经理对这一变化感到震惊，因为从来没有人意识到这项变化。该变化可能会影响项目的进度和成本。项目经理应该怎么做？

- A.使用应急储备应对该风险
- B.执行偏差分析
- C.更新风险登记册，并规划风险应对**
- D.对已完成工作进行测试检查



题号36



项目经理正在负责一个内部项目，在项目实施工程中，上月在执行偏差分析时，成本绩效指数为0.91，进度绩效指数（SPI）为0.88，今天，成本绩效指数（CPI）为1.1，进度绩效指数（SPI）维持不变，项目现处于什么状态？

- A.进度延迟、成本超支，
- B.进度延迟、成本结余
- C.进度超前、成本超支
- D.进度超前、成本结余



题号36



项目经理正在负责一个内部项目，在项目实施工程中，上月在执行偏差分析时，成本绩效指数为0.91，进度绩效指数（SPI）为0.88，今天，成本绩效指数（CPI）为1.1，进度绩效指数（SPI）维持不变，项目现处于什么状态？

- A.进度延迟、成本超支，
- B.进度延迟、成本结余**
- C.进度超前、成本超支
- D.进度超前、成本结余



题号37



在一个sprint中，敏捷团队审查燃尽图后发现，进度偏差较大，无法在规定时间内完成增量特性的开发。敏捷团队应该做什么？

- A.与产品负责人对计划工作量进行审查
- B.分析完成特性所需的时间，请求产品负责人修正时间盒
- C.分析迭代待办事项列表，删除其中价值最低的特性
- D.召开与产品负责人的会议进行讨论



题号37



在一个sprint中，敏捷团队审查燃尽图后发现，进度偏差较大，无法在规定时间内完成增量特性的开发。敏捷团队应该做什么？

- A.与产品负责人对计划工作量进行审查
- B.分析完成特性所需的时间，请求产品负责人修正时间盒
- C.分析迭代待办事项列表，删除其中价值最低的特性
- D.召开与产品负责人的会议进行讨论**



题号38



项目经理正在管理一个施工团队，该项目为期一年，在项目开始5个月后，有三四十名附近居民来到施工现场反对该项目。项目经理应该怎么做？

- A. 执行相关方分析，并更新相关方参与计划
- B. 通知高级管理层，更新风险登记册
- C. 与附近居民开会，在项目中添加他们的需求
- D. 上报发起人



题号38



项目经理正在管理一个施工团队，该项目为期一年，在项目开始5个月后，有三四十名附近居民来到施工现场反对该项目。项目经理应该怎么做？

- A. 执行相关方分析，并更新相关方参与计划
- B. 通知高级管理层，更新风险登记册
- C. 与附近居民开会，在项目中添加他们的需求
- D. 上报发起人



题号39



某软件公司有多个项目正在执行中，其中一个公司内部的项目使用的是极限编程（XP），该项目的团队成员在完成一个功能的编码后，若要把新代码合并到代码库中，最合适的时间是？

- A.在迭代评审前
- B.在迭代末
- C.在同步配置管理的迭代期间
- D.立刻



题号39



某软件公司有多个项目正在执行中，其中一个公司内部的项目使用的是极限编程（XP），该项目的团队成员在完成一个功能的编码后，若要把新代码合并到代码库中，最合适的时间是？

- A.在迭代评审前
- B.在迭代末
- C.在同步配置管理的迭代期间
- D.立刻



题号40



项目经理正在管理一个房屋建造的项目，该项目分多个阶段完成，包括设计，基本框架搭建，整体房屋建造，在基本框架完成一部分之后，由于自然灾害，导致客户取消了该项目。在批准变更请求后，项目经理接下来应该做什么？

- A. 审查项目成本基准
- B. 更新风险登记册
- C. 更新经验教训知识库
- D. 解散团队



题号40



项目经理正在管理一个房屋建造的项目，该项目分多个阶段完成，包括设计，基本框架搭建，整体房屋建造，在基本框架完成一部分之后，由于自然灾害，导致客户取消了该项目。在批准变更请求后，项目经理接下来应该做什么？

- A. 审查项目成本基准
- B. 更新风险登记册
- C. 更新经验教训知识库
- D. 解散团队



题号41



组织即将为长期合作的客户提供最优解决方案，客户指定某敏捷团队来完成，这个团队已经共事了好几年，虽然团队成员个性都很鲜明，但是彼此之间相互信任且默契，能够高效的解决问题。作为敏捷管理专业人士，你认为团队正处于那个阶段以及应该采取何种方式进行管理？

- A.形成阶段，指导式
- B.震荡阶段，教练式
- C.规范阶段，支持式
- D.成熟阶段，授权式

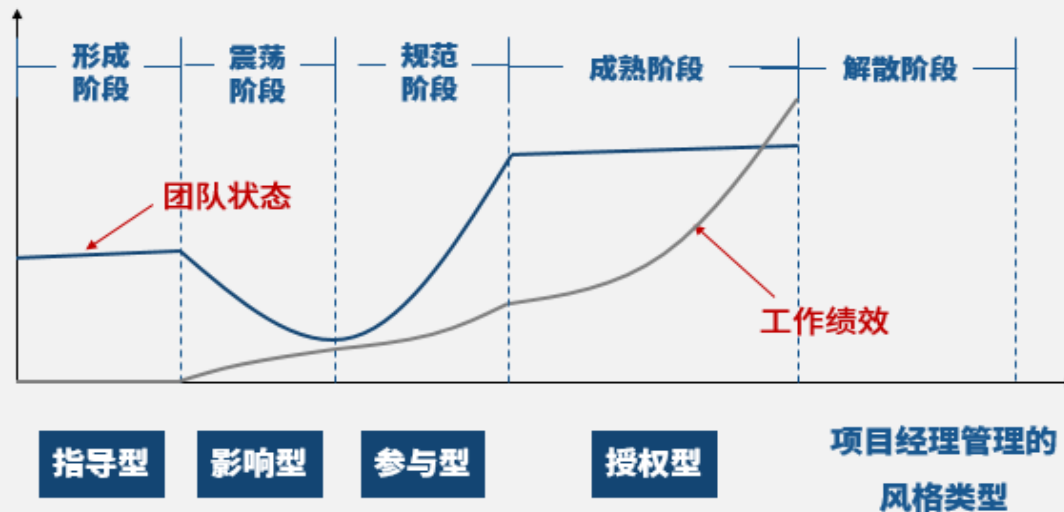


题号41

组织即将为长期合作的客户提供最优解决方案，客户指定某敏捷团队来完成，这个团队已经共事了几年，虽然团队成员个性都很鲜明，但是彼此之间相互信任且默契，能够高效的解决问题。作为敏捷管理专业人士，你认为团队正处于那个阶段以及应该采取何种方式进行管理？

考点：团队建设五阶段

- A.形成阶段，指导式
- B.震荡阶段，教练式
- C.规范阶段，支持式
- D.成熟阶段，授权式



塔克曼阶梯理论



题号42



项目经理正在管理一个大型复杂的项目，项目团队分几个小组，项目执行过程中，其中一小组的组长离职，从其他项目调入一名成员作为新组长，项目经理发现，这名新组长不支持该项目，常常要求他的组员去帮他做上一个项目的事。项目经理应该参考什么文件来解决该问题？

- A.经验教训登记册
- B.相关方参与度评估矩阵
- C.项目管理计划
- D.相关方参与计划



题号42



项目经理正在管理一个大型复杂的项目，项目团队分几个小组，项目执行过程中，其中一小组的组长离职，从其他项目调入一名成员作为新组长，项目经理发现，这名新组长不支持该项目，常常要求他的组员去帮他做上一个项目的事。项目经理应该参考什么文件来解决该问题？

- A.经验教训登记册
- B.相关方参与度评估矩阵
- C.项目管理计划
- D.相关方参与计划



题号43



某科技公司高层发起一个软件产品项目，计划在其中一个模块中使用一项新技术，团队成员在规划过程中对所有风险进行识别，并制定了风险的应对策略。项目执行过程中，团队成员告知项目经理，新技术非常好用，能够提升该模块的开发效率，并且能使该模块能够支持更多的并发量，可以使用在其他类似模块上，项目经理应该怎么做？

- A.与团队成员讨论，确定具体的实施方法
- B.查阅风险登记册，根据风险应对措施进行实施
- C.提交变更请求，将该技术应用到项目的所有模块
- D.上报发起人



题号43



某科技公司高层发起一个软件产品项目，计划在其中一个模块中使用一项新技术，团队成员在规划过程中对所有风险进行识别，并制定了风险的应对策略。项目执行过程中，团队成员告知项目经理，新技术非常好用，能够提升该模块的开发效率，并且能使该模块能够支持更多的并发量，可以使用在其他类似模块上，项目经理应该怎么做？

- A.与团队成员讨论，确定具体的实施方法
- B.查阅风险登记册，根据风险应对措施进行实施**
- C.提交变更请求，将该技术应用到项目的所有模块
- D.上报发起人

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44



项目经理首次管理一个大型且复杂的项目，当前项目即将进入收尾阶段。由于项目的复杂性导致项目在进行过程中遇到了诸多挑战，同时也耗费了大量时间，导致工期不断拖延。

若要避免在以后的同等项目中发生类似情况，项目经理应该怎么做？

- A.创建项目管理办公室
- B.更新组织知识库
- C.对参加同类项目的团队成员进行培训
- D.要求该项目的团队成员继续参与之后所有的同类型项目



题号44



项目经理首次管理一个大型且复杂的项目，当前项目即将进入收尾阶段。由于项目的复杂性导致项目在进行过程中遇到了诸多挑战，同时也耗费了大量时间，导致工期不断拖延。

若要避免在以后的同等项目中发生类似情况，项目经理应该怎么做？

- A.创建项目管理办公室
- B.更新组织知识库**
- C.对参加同类项目的团队成员进行培训
- D.要求该项目的团队成员继续参与之后所有的同类型项目



题号45



公司准备开展一个新项目，为了获得资源项目经理必须征求职能经理珍妮的同意。上午，他拿着所需资源的文件清单，来到了珍妮的办公室找她进行签字。显然，这家公司的组织结构是？

- A.项目型
- B.弱矩阵型
- C.强矩阵型
- D.职能型



题号45



公司准备开展一个新项目，为了获得资源项目经理必须征求职能经理珍妮的同意。上午，他拿着所需资源的文件清单，来到了珍妮的办公室找她进行签字。显然，这家公司的组织结构是？

A.项目型

B.弱矩阵型

C.强矩阵型

D.职能型

解题思路：

- 1、先找有没有同时存在项目经理和职能经理，如果都有一矩阵型；
- 2、如果只有项目经理—项目型
- 3、如果只有职能经理—职能型
- 4、看哪个经理权力大，职能经理强—弱矩阵，项目经理强—强矩阵



题号46



一批设计产品已经完成。在验收过程中，客户表示该设计产品偏离了之前约定的标准，拒绝在产品验收报告上签字。若要顺利进行收尾工作，项目经理应该怎么做？

- A.对产品出现的偏差进行纠偏
- B.记录不合格情况并启动变更管理过程
- C.直接进入收尾，因为客户提的是无理请求
- D.为变更提供新的范围说明书



题号46



一批设计产品已经完成。在验收过程中，客户表示该设计产品偏离了之前约定的标准，拒绝在产品验收报告上签字。若要顺利进行收尾工作，项目经理应该怎么做？

- A.对产品出现的偏差进行纠偏
- B.记录不合格情况并启动变更管理过程**
- C.直接进入收尾，因为客户提的是无理请求
- D.为变更提供新的范围说明书

考察的是实施整体变更控制

但需注意：变更的截止时间点，一旦验收，就不再进行变更；除非本该做的没做，或者是产品质量问题



题号47



你是一家快餐公司的项目经理，你所在公司一直在从事推出新的早餐三明治或卡布奇诺饮料的研究项目，这两种产品在市场上具有不同的投资和回报模式以及不同的期望生命周期，因为汇报频率意见上的不一致，有两个团队成员对此产生了激烈的冲突，这个冲突已经让有的团队成员产生了畏惧的心理，你非常担心如果持续这样，项目会延期至少一个月。为了保证团队的和谐稳定，你尝试与他们沟通，看他们是否可以求同存异，在不影响整体目标的情况下处理好他们之间的冲突。请问你是在使用下面哪一种冲突解决的方法？

- A. 撤退/回避
- B. 缓和/包容
- C. 妥协/调解
- D. 强迫/命令



题号47



你是一家快餐公司的项目经理，你所在公司一直在从事推出新的早餐三明治或卡布奇诺饮料的研究项目，这两种产品在市场上具有不同的投资和回报模式以及不同的期望生命周期，因为汇报频率意见上的不一致，有两个团队成员对此产生了激烈的冲突，这个冲突已经让有的团队成员产生了畏惧的心理，你非常担心如果持续这样，项目会延期至少一个月。为了保证团队的和谐稳定，你尝试与他们沟通，看他们是否可以求同存异，在不影响整体目标的情况下处理好他们之间的冲突。请问你是在使用下面哪一种冲突解决的方法？

- A.撤退/回避
- B.缓和/包容**
- C.妥协/调解
- 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48



某上市公司的总经办负责组织公司招商会议，招商会议期间，总部的所有施工作业必须停止。正在负责办公室改造工程的项目经理接到电话，要求立即停工，因为马上就要开始招商会议了。项目经理本应在项目早期阶段采取什么措施来避免发生这种情况？

- A. 建议更换会议地点
- B. 建议更换会议时间
- C. 坚持施工，因为高层很关注
- D. 让所有相关方了解本项目管理计划



题号48



某上市公司的总经办负责组织公司招商会议，招商会议期间，总部的所有施工作业必须停止。正在负责办公室改造工程的项目经理接到电话，要求立即停工，因为马上就要开始招商会议了。项目经理本应在项目早期阶段采取什么措施来避免发生这种情况？

- A. 建议更换会议地点
- B. 建议更换会议时间
- C. 坚持施工，因为高层很关注
- D. 让所有相关方了解本项目管理计划

要点：项目被迫停工，事先没有做好相应的信息同步，同时项目的制约因素和假设条件也需要考虑并提前做好风险识别及应对计划



题号49



你是一个ERP开发项目的敏捷教练，为了帮助团队更好地共享项目状态，你建议团队每天早上花15分钟召开每日站会。你的团队中某个成员表达了担忧，他认为现在的会议太多了，希望能够花更多的时间在开发代码而不是开会。你应该怎么做？

- A.展示《敏捷实践指南》并解释敏捷的规则要求每个人都必须参加每日站会
- B.与该成员沟通每日站会的好处，让他了解每日站会可以帮助团队尽早发现问题并加以修正
- C.联系该成员的职能经理，要求职能经理对该成员进行教育
- D.在团队章程中加入每日站会的参会规则，要求每个人都要参加



题号49



你是一个ERP开发项目的敏捷教练，为了帮助团队更好地共享项目状态，你建议团队每天早上花15分钟召开每日站会。你的团队中某个成员表达了担忧，他认为现在的会议太多了，希望能够花更多的时间在开发代码而不是开会。你应该怎么做？

- A.展示《敏捷实践指南》并解释敏捷的规则要求每个人都必须参加每日站会
- B.与该成员沟通每日站会的好处，让他了解每日站会可以帮助团队尽早发现问题并加以修正**
- C.联系该成员的职能经理，要求职能经理对该成员进行教育
- D.在团队章程中加入每日站会的参会规则，要求每个人都要参加

要点：SM的职责—卫道者



题号50



在迭代规划会议过程中，敏捷团队发现对挑选的用户故事进行估算存在困难，这是由于故事的大小差异过大，导致无法较为准确的进行估算，为了解决这个问题，敏捷团队和产品负责人应该怎么做？

- A.对在制品进行限制，确保团队的效率
- B.对用户故事进行分解和重新编写，拆分到合适的大小
- C.对较大的用户故事投入更多的精力进行估算
- D.先按照当前情况进行估算，并将此问题上报



题号50



在迭代规划会议过程中，敏捷团队发现对挑选的用户故事进行估算存在困难，这是由于故事的大小差异过大，导致无法较为准确的进行估算，为了解决这个问题，敏捷团队和产品负责人应该怎么做？

- A.对在制品进行限制，确保团队的效率
- B.对用户故事进行分解和重新编写，拆分到合适的大小**
- C.对较大的用户故事投入更多的精力进行估算
- D.先按照当前情况进行估算，并将此问题上报

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51



项目经理负责管理一项智能语音设备的研发项目，当前项目正处于技术攻关阶段，一名技术工程师因病住院，未来半个月都不能参与工作。项目经理下一步应该做什么？

- A. 评估影响
- B. 查看资源管理计划
- C. 与职能经理谈判，以获取替代资源
- D. 让其他技术人员分摊该技术工程师的工作



题号51



项目经理负责管理一项智能语音设备的研发项目，当前项目正处于技术攻关阶段，一名技术工程师因病住院，未来半个月都不能参与工作。项目经理下一步应该做什么？

A.评估影响

B.查看资源管理计划

C.与职能经理谈判，以获取替代资源

D.让其他技术人员分摊该技术工程师的工作

要点：先评估，再行动



题号52



公司准备组建一个新的软件开发团队，使用敏捷的方法进行管理，作为敏捷管理专业人士，你想要获取一份包含可见度，监控性，同时囊括风险和问题优先级顺序的清单，你可以怎么做？

- A. 召开风险评审会议和迭代评审会议
- B. 利用看板，每日站会和规划会议
- C. 确认具备详细完整的文档
- D. 查看风险登记册和问题日志



题号52



公司准备组建一个新的软件开发团队，使用敏捷的方法进行管理，作为敏捷管理专业人士，你想要获取一份包含可见度，监控性，同时囊括风险和问题优先级顺序的清单，你可以怎么做？

- A. 召开风险评审会议和迭代评审会议
- B. 利用看板，每日站会和规划会议**
- C. 确认具备详细完整的文档
- D. 查看风险登记册和问题日志

**要点：利用看板可实现信息可视化，
每日站会实现监控性，
规划会议制定清单。**



题号53



项目发起人决定在一个新项目中使⽤敏捷管理⽅法，你作为该项目的负责⼈，若要提升团队成员整体绩效水平，接下来该怎么做？

- A. 召开一次任务分配会议
- B. 举行每日站会，以便团队成员获取自己的角色
- C. 开展一次团队建设活动，以促进团队成员相互了解并建立信任
- D. 举行一次回顾会议，以便为团队成员分配任务与角色



题号53



项目发起人决定在一个新项目中使敏捷管理方法，你作为该项目的负责人，若要提升团队成员整体绩效水平，接下来该怎么做？

A.召开一次任务分配会议

B.举行每日站会，以便团队成员获取自己的角色

C.开展一次团队建设活动，以促进团队成员相互了解并建立信任

D.举行一次回顾会议，以便为团队成员分配任务与角色

要点：表面敏捷，其实考的是建设团队



题号54



项目的几名关键相关方批准了项目章程，项目经理被任命之后，他发现项目章程中关于高层级需求的内容描述不正确，项目经理应该怎么办？

- A. 将该问题登记识别为一个风险
- B. 请求发起人对项目章程进行修改和审批
- C. 要求相关方重新审批项目章程
- D. 在规划阶段收集详细的需求



题号54



项目的几名关键相关方批准了项目章程，项目经理被任命之后，他发现项目章程中关于高层级需求的内容描述不正确，项目经理应该怎么办？

- A. 将该问题登记识别为一个风险
- B. 请求发起人对项目章程进行修改和审批**
- C. 要求相关方重新审批项目章程
- D. 在规划阶段收集详细的需求

注意：编写项目章程的人可以是项目经理，但是批准项目章程的人一定是谁发起谁批准。



题号55



一个大型软件项目敏捷团队成员分布在不同位置，为了识别和应对项目管理中遇到的风险，在发布会议上团队制作了风险登记册。为了保证团队更好地使用该文件，敏捷团队应该怎么做？

- A.使用自组织的原则
- B.按照优先级顺序更新迭代待办列表
- C.通过远程协作的方式利用信息发射源
- D.减少软件项目文档使用频率



题号55



一个大型软件项目敏捷团队成员分布在不同位置，为了识别和应对项目管理中遇到的风险，在发布会议上团队制作了风险登记册。为了保证团队更好地使用该文件，敏捷团队应该怎么做？

- A.使用自组织的原则
- B.按照优先级顺序更新迭代待办列表
- C.通过远程协作的方式利用信息发射源
- D.减少软件项目文档使用频率

要点：敏捷中沟通得面对面，公开透明

注意：ACD本身没错，但和题目问题无关

如：本题加一个E选项：罗老师很帅。本身没错，但与题无关。



题号56



项目执行过程中，一场龙卷风不期而至。采购部门经理致电项目经理称，受龙卷风的影响，项目的采购物资将可能无法准时供给，这将可能会影响项目的进度。项目团队事先并未做天气预测工作，并不知道会发生灾害天气。项目经理应该怎么做？

- A. 进行规划风险应对，并更新风险登记册
- B. 计划启用应急储备并更新风险减轻计划
- C. 实施计划的风险应对措施
- D. 进行储备分析，使用管理储备应对该风险



题号56



项目执行过程中，一场龙卷风不期而至。采购部门经理致电项目经理称，受龙卷风的影响，项目的采购物资将可能无法准时供给，这将可能会影响项目的进度。项目团队事先并未做天气预测工作，并不知道会发生灾害天气。项目经理应该怎么做？

- A. 进行规划风险应对，并更新风险登记册
- B. 计划启用应急储备并更新风险减轻计划
- C. 实施计划的风险应对措施
- D. 进行储备分析，使用管理储备应对该风险

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57



你是公司某项目的项目经理。在周例会上，团队成员向你反映了在项目中的一位重要相关方向公司发起了投诉，表达了他对于项目的不满。你知道这位相关方，因为他曾经来过项目现场，但是当时并没有明显表现出不满的态度。请问你应该如何来应对这种情况？

- A.审查效益管理计划，看看项目是不是已经背离了最开始的项目目标
- B.因为他没有直接来找你，装作不知道，正常按计划执行项目
- C.查阅相关方参与计划，遵循相关方管理策略来管理相关方参与
- D.审查沟通管理计划，看看是不是哪份重要的信息传递错误

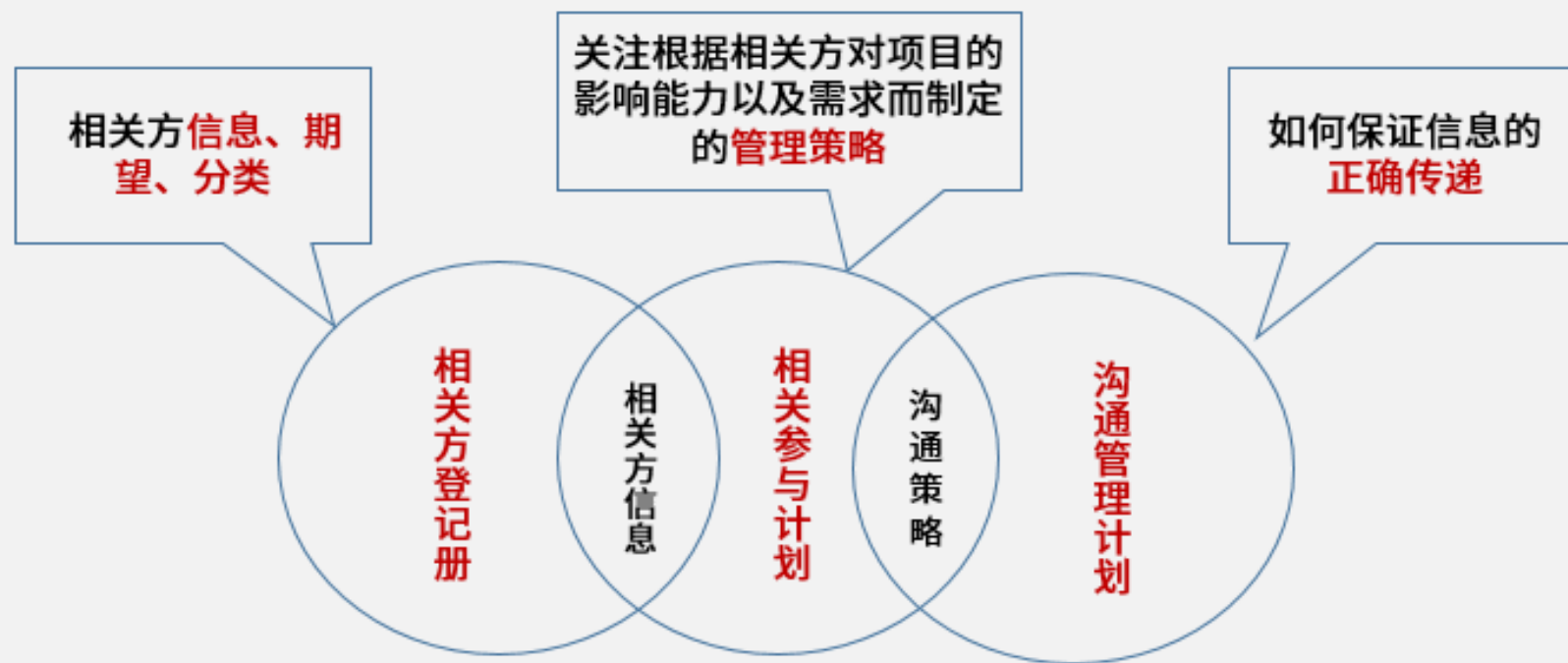


题号57



你是公司某项目的项目经理。在周例会上，团队成员向你反映了在项目中的一位重要相关方向公司发起了投诉，表达了他对于项目的不满。你知道这位相关方，因为他曾经来过项目现场，但是当时并没有明显表现出不满的态度。请问你应该如何来应对这种情况？

- A. 审查效益管理计划，看看项目
- B. 因为他没有直接来找你，装作
- C. 查阅相关方参与计划，遵循框
- D. 审查沟通管理计划，看看是不





题号58



一金融组织正在争取一个项目，此项目可以提高公司的知名度。由于以往产品的口碑良好，组织被客户选择，并签订了合同。你被任命为项目经理，管理层对此项目给予厚望，项目经理首先应该做什么？

- A.依据现有信息编制项目章程
- B.为获得一个必要的技术人员与职能经理展开谈判
- C.管理相关方的参与
- D.收集相关方需求并确定详细范围



题号58



一金融组织正在争取一个项目，此项目可以提高公司的知名度。由于以往产品的口碑良好，组织被客户选择，并签订了合同。你被任命为项目经理，管理层对此项目给予厚望，项目经理首先应该做什么？

- A.依据现有信息编制项目章程
- B.为获得一个必要的技术人员与职能经理展开谈判
- C.管理相关方的参与
- D.收集相关方需求并确定详细范围

注意：编写项目章程的人可以是项目经理，但是批准项目章程的人一定是谁发起谁批准



题号59



在项目实施过程中，发起人不断询问项目状态，项目经理回电并回应相关信息，这使用了哪种沟通方法？

- A.交互式沟通
- B.正式沟通
- C.拉式沟通
- D.推式沟通



题号59

在项目实施过程中，发起人不断询问项目状态，项目经理回电并回应相关信息，这使用了哪种沟通方法？

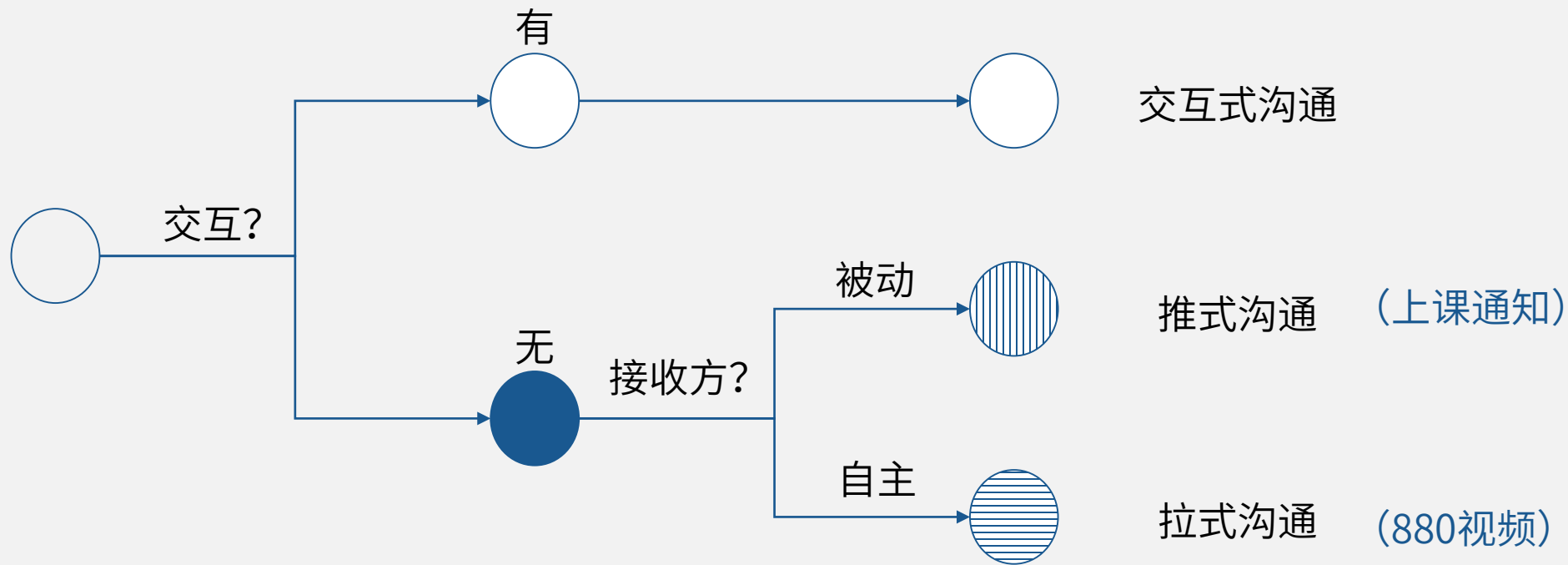
A.交互式沟通

B.正式沟通

C.拉式沟通

D.推式沟通

解题思路：





题号60



作为敏捷教练，你带领了一个软件开发项目。该项目第五次迭代即将完成，经过这五次迭代，你发现了团队工作流程中的一个问题，这个问题会持续地影响开发团队的代码稳定性。你可能在哪个会议上提出这个问题并寻求解决方案？

- A.在迭代回顾会议上与团队一起寻求解决方案并制定团队的改进计划
- B.实施整体变更控制，对团队的工作流程进行变更
- C.给团队分享其他项目的组织过程资产
- D.咨询产品负责人，获得他对于此类情况的改进建议



题号60



作为敏捷教练，你带领了一个软件开发项目。该项目第五次迭代即将完成，经过这五次迭代，你发现了团队工作流程中的一个问题，这个问题会持续地影响开发团队的代码稳定性。你可能在哪个会议上提出这个问题并寻求解决方案？

- A.在迭代回顾会议上与团队一起寻求解决方案并制定团队的改进计划
- B.实施整体变更控制，对团队的工作流程进行变更
- C.给团队分享其他项目的组织过程资产
- D.咨询产品负责人，获得他对于此类情况的改进建议

关键词：这次迭代即将完成

B选项拓展1：敏捷有变更怎么办呢？

D选项拓展2：PO的职责？



题号61



项目经理正在对项目进行绩效审查，他发现团队成员做了一些额外的工作，这并不在项目范围之内。变更日志中也并没有相关记录，项目经理应该怎么做？

- A. 裁剪掉已经做了的项目工作以符合项目范围
- B. 让CCB通过变更请求的审批并更新变更日志
- C. 省略变更流程，修改项目范围基准
- D. 审查分析后实施整体变更控制过程



题号61



项目经理正在对项目进行绩效审查，他发现团队成员做了一些额外的工作，这并不在项目范围之内。变更日志中也并没有相关记录，项目经理应该怎么做？

- A. 裁剪掉已经做了的项目工作以符合项目范围
- B. 让CCB通过变更请求的审批并更新变更日志
- C. 省略变更流程，修改项目范围基准
- D. 审查分析后实施整体变更控制过程

考查：实施整体变更控制-补变更流程



题号62



软件公司启动了一个软件开发项目，在尝试使用敏捷开发项目管理技术。在项目过程中，团队成员经常会收到客户针对最新环境和政策的需求变更的诉求，请问团队成员应该如何应对这种情况？

- A. 拒绝客户的变更要求，因为这属于范围蔓延
- B. 与客户解释需求的变更需要先通过CCB的审批
- C. 与产品负责人沟通此类情况并获得支持
- D. 上报项目经理寻求支持



题号62



软件公司启动了一个软件开发项目，在尝试使用敏捷开发项目管理技术。在项目过程中，团队成员经常会收到客户针对最新环境和政策的需求变更的诉求，请问团队成员应该如何应对这种情况？

考察：PO的职责

- A. 拒绝客户的变更要求，因为这属于范围蔓延
- B. 与客户解释需求的变更需要先通过CCB的审批
- C. 与产品负责人沟通此类情况并获得支持
- D. 上报项目经理寻求支持



题号63



电子公司启动了一项新型智能手机开发项目，你是这个团队的Scrum敏捷教练，在项目过程中，你发现虽然团队很想自主地把事情做好，但是因为信息的不对称，导致他们很难做出决策。你想要改善这个问题，请问你应该更关注团队在哪一部分的努力？

- A.每日Scrum站会
- B.迭代规划会议
- C.迭代回顾会议
- D.迭代评审会议



题号63



电子公司启动了一项新型智能手机开发项目，你是这个团队的Scrum敏捷教练，在项目过程中，你发现虽然团队很想自主地把事情做好，但是因为信息的不对称，导致他们很难做出决策。你想要改善这个问题，请问你应该更关注团队在哪一部分的努力？

A.每日Scrum站会

B.迭代规划会议

C.迭代回顾会议

D.迭代评审会议

考察：每日站会的作用



题号64



敏捷团队在进行第三次迭代期间，发现其中一个用户故事存在一项十分严重的风险，而且敏捷团队表示前面两次迭代中没有出现过该风险。敏捷团队应该做什么？

- A.更新风险登记册并召开风险研讨会
- B.为当前迭代任务添加一项目标以完全控制该风险
- C.确保将包含该风险的故事添加到产品待办事项列表中并确定优先顺序
- D.继续当前迭代工作以保持速度



题号64



敏捷团队在进行第三次迭代期间，发现其中一个用户故事存在一项十分严重的风险，而且敏捷团队表示前面两次迭代中没有出现过该风险。敏捷团队应该做什么？

- A.更新风险登记册并召开风险研讨会
- B.为当前迭代任务添加一项目标以完全控制该风险
- C.确保将包含该风险的故事添加到产品待办事项列表中并确定优先顺序**
- D.继续当前迭代工作以保持速度

考察：敏捷项目中风险处理

解题思路：找两个关键信息

1、风险发生的时间节点

2、看风险多紧迫



题号65



由于公司重组，项目的相关方发生变动，敏捷团队识别到一位关键相关方，他对团队完成的功能特性是否能符合最终产品要求持有怀疑态度，若要改善相关方的看法，作为敏捷管理专业人士，应该怎么做？

- A.与关键相关方沟通成功标准，并对功能特性的取舍与其合作
- B.向关键相关方承诺交付的特性一定满足标准
- C.在合同中规定产品不合格的惩罚条款
- D.由敏捷教练去教育相关方敏捷原则



题号65



由于公司重组，项目的相关方发生变动，敏捷团队识别到一位关键相关方，他对团队完成的功能特性是否能符合最终产品要求持有怀疑态度，若要改善相关方的看法，作为敏捷管理专业人士，应该怎么做？

考察：敏捷原则

- A.与关键相关方沟通成功标准，并对功能特性的取舍与其合作
- B.向关键相关方承诺交付的特性一定满足标准
- C.在合同中规定产品不合格的惩罚条款
- D.由敏捷教练去教育相关方敏捷原则



题号66



项目经理正在管理一项室内软装项目，在项目进行过程中，一相关方认为将餐桌设计成可伸缩的形式能够提升客户的满意度。该相关方随后提交了变更请求并获得了批准。虽然当前项目进度超前，项目预算也很充足，但餐桌设计师却迟迟不开始进行变更后的设计，因为设计师认为此项变更没有意义。项目经理应该怎么解决？

- A.要求变更控制委员会重新审查批准的变更
- B.要求设计师立即执行这项变更
- C.与该设计师开会以打消其顾虑
- D.召开相关方会议讨论解决方案



题号66



项目经理正在管理一项室内软装项目，在项目进行过程中，一相关方认为将餐桌设计成可伸缩的形式能够提升客户的满意度。该相关方随后提交了变更请求并获得了批准。虽然当前项目进度超前，项目预算也很充足，但餐桌设计师却迟迟不开始进行变更后的设计，因为设计师认为此项变更没有意义。项目经理应该怎么解决？

- A.要求变更控制委员会重新审查批准的变更
- B.要求设计师立即执行这项变更
- C.与该设计师开会以打消其顾虑
- D.召开相关方会议讨论解决方案

考察：会议管理



题号67



建造工程师告诉项目经理，一周前应该送达的工程材料，现在还未送达，已经影响了工程项目进度，已经送达的材料，部分达不到合同约定的质量标准。项目经理应该怎么做？

- A.更新质量管理计划
- B.更新项目进度计划
- C.更换一家供应商
- D.执行风险分析



题号67



建造工程师告诉项目经理，一周前应该送达的工程材料，现在还未送达，已经影响了工程项目进度，已经送达的材料，部分达不到合同约定的质量标准。项目经理应该怎么做？

- A.更新质量管理计划
- B.更新项目进度计划
- C.更换一家供应商
- D.执行风险分析

思路：先分析，后执行



题号68



在一个跨国软件开发项目中，Scrum团队分散在不同区域，这使团队之间的沟通遇到了阻碍，应该借助以下哪一项来帮助Scrum团队进行沟通？

- A.进行集中办公
- B.多使用电子邮件进行沟通
- C.根据需要，一般情况下持续召开虚拟会议，必要的时候召开集中会议
- D.增加召开回顾会议的频率



题号68



在一个跨国软件开发项目中，Scrum团队分散在不同区域，这使团队之间的沟通遇到了阻碍，应该借助以下哪一项来帮助Scrum团队进行沟通？

A.进行集中办公

要点：面对面沟通，最佳实践

B.多使用电子邮件进行沟通

C.根据需要，一般情况下持续召开虚拟会议，必要的时候召开集中会议

D.增加召开回顾会议的频率



题号69



一家公司的企业内部系统已经使用了将近10年时间，公司计划对系统进行改版，为更好的满足当前公司的需求，任命一名高级项目经理管理该项目，在项目执行过程中，公司领导层发生变动，项目经理得知一名相关方也发生变化，分管该地区的区域经理对本项目的成功起决定性的作用，针对该名新相关方，项目经理接下来应该怎么办？

- A.寻求区域经理支持，并向他汇报项目状态
- B.将区域经理加入责任分配矩阵，并且更新沟通渠道
- C.将区域经理加入相关方登记册和沟通管理计划
- D.与区域经理开会，询问他的主要需求，并告知他目前的沟通方法



题号69



一家公司的企业内部系统已经使用了将近10年时间，公司计划对系统进行改版，为更好的满足当前公司的需求，任命一名高级项目经理管理该项目，在项目执行过程中，公司领导层发生变动，项目经理得知一名相关方也发生变化，分管该地区的区域经理对本项目的成功起决定性的作用，针对该名新相关方，项目经理接下来应该怎么办？

A.寻求区域经理支持，并向他汇报项目状态

B.将区域经理加入责任分配矩阵，并且更新沟通渠道

要点：相关方发生了变化接下来怎么办？

C.将区域经理加入相关方登记册和沟通管理计划

D.与区域经理开会，询问他的主要需求，并告知他目前的沟通方法



题号70



组织启动一个新的项目，敏捷教练计划在项目中推行Scrum流程，在早期估算团队工作量过程中，使用了计划扑克，出现最高的工作量和最低的工作量，接下来应该怎么做？

- A. 去掉最高和最低的工作量估算
- B. 取所有估算量的平均值
- C. 按照最低的工作量估算进行工作
- D. 由团队成员解释其观点，以达成工作量的共识



题号70



组织启动一个新的项目，敏捷教练计划在项目中推行Scrum流程，在早期估算团队工作量过程中，使用了计划扑克，出现最高的工作量和最低的工作量，接下来应该怎么做？

A.去掉最高和最低的工作量估算

B.取所有估算量的平均值

C.按照最低的工作量估算进行工作

D.由团队成员解释其观点，以达成工作量的共识

考察：计划扑克咋用



题号71



A公司准备启动一个IT项目。因为公司本身的性质，已经多次开展过此类项目。公司现在承接的项目数量不够，可能影响公司的整体营收。发起人要求立即启动这一新项目，项目经理应该怎么做？

- A. 签发项目章程，立即启动新项目
- B. 查看其它项目的风险登记册
- C. 审查先前已存档项目的估算信息
- D. 直接使用之前的项目文档



题号71



A公司准备启动一个IT项目。因为公司本身的性质，已经多次开展过此类项目。公司现在承接的项目数量不够，可能影响公司的整体营收。发起人要求立即启动这一新项目，项目经理应该怎么做？

- A.签发项目章程，立即启动新项目
- B.查看其它项目的风险登记册
- C.审查先前已存档项目的估算信息
- D.直接使用之前的项目文档

考查：经验教训的价值



题号72



组织启动了一个软件开发项目，项目经理正在制定项目管理计划，由于项目的紧急性，要求在6月内完成项目，但项目经理通过关键路径法发现，项目要7个月的时间才能完成。项目经理应该怎么办？

- A.请示发起人，延长项目工期
- B.减少项目范围以满足工期需求
- C.通过倒排工期，合理安排各活动所需时间
- D.协调资源经理增加资源



题号72



组织启动了一个软件开发项目，项目经理正在制定项目管理计划，由于项目的紧急性，要求在6月内完成项目，但项目经理通过关键路径法发现，项目要7个月的时间才能完成。项目经理应该怎么办？

考察：制定进度计划

- A.请示发起人，延长项目工期
- B.减少项目范围以满足工期需求
- C.通过倒排工期，合理安排各活动所需时间
- D.协调资源经理增加资源



题号73



在一个大型的项目中，项目聘请了专业的风险评估团队，评估完成之后，风险评估团队应该怎样将识别到的风险和风险发生的概率和影响告知所有相关方？

- A. 绘制概率和影响评估矩阵或气泡图来展示
- B. 做SWOT分析
- C. 使用因果图追溯风险的来源
- D. 使用多标准决策分析



题号73



在一个大型的项目中，项目聘请了专业的风险评估团队，评估完成之后，风险评估团队应该怎样将识别到的风险和风险发生的概率和影响告知所有相关方？

A.绘制概率和影响评估矩阵或气泡图来展示

B.做SWOT分析

C.使用因果图追溯风险的来源

D.使用多标准决策分析

考察：定性风险分析的工具技术



题号74



质量管理团队负责人获取了一项新的质量检测技术，该技术正在投入使用。项目经理从一位质量检测人员处得知一项不实消息，关于该项新技术质量管理团队之间传播的信息是，该技术的使用会延长质量检测的时间。项目经理应该怎么做？

- A.更新变更管理计划以包含该项变更
- B.与质量管理团队一起审查质量管理计划以确保该计划中体现该项变更
- C.将变更管理计划发送给质量管理团队以告知该项变更
- D.更新沟通管理计划，以在使用该项新技术期间包含质量管理团队



题号74



质量管理团队负责人获取了一项新的质量检测技术，该技术正在投入使用。项目经理从一位质量检测人员处得知一项不实消息，关于该项新技术质量管理团队之间传播的信息是，该技术的使用会延长质量检测的时间。项目经理应该怎么做？

考查：监督沟通

- A.更新变更管理计划以包含该项变更
- B.与质量管理团队一起审查质量管理计划以确保该计划中体现该项变更
- C.将变更管理计划发送给质量管理团队以告知该项变更
- D.更新沟通管理计划，以在使用该项新技术期间包含质量管理团队



题号75



一个敏捷项目已经执行了某次迭代，在回顾会议上，团队提出实际迭代速度与计划有偏差，只完成了一半故事点，但团队认为当前估算的迭代速度对于下一次的迭代是合理的，作为敏捷教练应该怎么做？

- A.让团队改变原来估算的迭代速度
- B.让团队按现有的速度完成下一次迭代
- C.要求团队加班，满足估算的速度
- D.找出阻止迭代成功的原因，并扫除这些障碍



题号75



一个敏捷项目已经执行了某次迭代，在回顾会议上，团队提出实际迭代速度与计划有偏差，只完成了一半故事点，但团队认为当前估算的迭代速度对于下一次的迭代是合理的，作为敏捷教练应该怎么做？

- A.让团队改变原来估算的迭代速度
- B.让团队按现有的速度完成下一次迭代
- C.要求团队加班，满足估算的速度

D.找出阻止迭代成功的原因，并扫除这些障碍

考查：敏捷教练的职责—老母鸡



题号76



项目团队正在开展一项计算机研发的项目，在研发过程中发现了代码质量问题，而该问题在之前已经出现过一次，并就该问题在迭代回顾会议上讨论出了解决方案。开发团队应该怎么做？

- A. 将该问题记录到经验教训登记册
- B. 根据回顾会议上识别到的问题制定相应的改进计划
- C. 将该问题上报给高层管理团队
- D. 在下一次回顾会议上重新讨论该问题并确定纠正措施



题号76



项目团队正在开展一项计算机研发的项目，在研发过程中发现了代码质量问题，而该问题在之前已经出现过一次，并就该问题在迭代回顾会议上讨论出了解决方案。开发团队应该怎么做？

- A. 将该问题记录到经验教训登记册
- B. 根据回顾会议上识别到的问题制定相应的改进计划**
- C. 将该问题上报给高层管理团队
- D. 在下一次回顾会议上重新讨论该问题并确定纠正措施

考察：敏捷项目中问题解决



题号77



某敏捷团队已经完成项目中的数个迭代过程，产品负责人想要了解项目未完成部分的进度安排，根据前面几个迭代过程的速度，团队怎样规划下一个迭代的速度比较合适？

- A.所有迭代中最高的速度
- B.所有迭代的平均速度
- C.最后几个迭代中最低的速度
- D.最后几个迭代的平均速度



题号77



某敏捷团队已经完成项目中的数个迭代过程，产品负责人想要了解项目未完成部分的进度安排，根据前面几个迭代过程的速度，团队怎样规划下一个迭代的速度比较合适？

- A.所有迭代中最高的速度
- B.所有迭代的平均速度
- C.最后几个迭代中最低的速度
- D.最后几个迭代的平均速度

考察：敏捷项目速度的确定



题号78



某公司计划开发一个智能化系统项目，管理层决定该项目使用敏捷方法来进行。有团队成员对项目中使用技术不熟悉，于是在团队具体开发之前，需要花时间对他们进行培训，并且搭建了项目的开发环境。下列哪一项是对它最好的描述？

- A. 迭代0
- B. 作为一个新的用户故事
- C. 超出了项目范围
- D. 迭代N



题号78



某公司计划开发一个智能化系统项目，管理层决定该项目使用敏捷方法来进行。有团队成员对项目中使用技术不熟悉，于是在团队具体开发之前，需要花时间对他们进行培训，并且搭建了项目的开发环境。下列哪一项是对它最好的描述？

A.迭代0

B.作为一个新的用户故事

C.超出了项目范围

D.迭代N

要点：迭代分为0，1，2...n，N



题号79



敏捷团队正在执行一个人脸识别项目，项目相关方突然提出几个新需求，并要求产品负责人更新产品待办事项列表，保证这些需求尽快实现，产品负责人应该怎么做？

- A. 添加新需求，并对所有需求的优先级进行重新排序
- B. 拒绝新需求，对原有需求的优先级进行重新排序
- C. 添加新需求，对原有需求的优先级保持不变
- D. 拒绝新需求，直到下次的迭代规划会议



题号79



敏捷团队正在执行一个人脸识别项目，项目相关方突然提出几个新需求，并要求产品负责人更新产品待办事项列表，保证这些需求尽快实现，产品负责人应该怎么做？

A. 添加新需求，并对所有需求的优先级进行重新排序

B. 拒绝新需求，对原有需求的优先级进行重新排序

考察：PO的职责

C. 添加新需求，对原有需求的优先级保持不变

D. 拒绝新需求，直到下次的迭代规划会议



题号80



敏捷团队和敏捷教练通过使用发布燃尽图，与相关方一起查看评估项目进展状况，完成第5次迭代后，信息的变化导致项目的估算发生了变化，评审会议期间，敏捷教练怎样向相关方解释这个变更？

- A.表示变更控制委员会已批准
- B.在燃尽图上对变更进行批注
- C.使用发布燃起图代替燃尽图
- D.让敏捷团队解释这些变更



题号80



敏捷团队和敏捷教练通过使用发布燃尽图，与相关方一起查看评估项目进展状况，完成第5次迭代后，信息的变化导致项目的估算发生了变化，评审会议期间，敏捷教练怎样向相关方解释这个变更？

- A.表示变更控制委员会已批准
- B.在燃尽图上对变更进行批注
- C.使用发布燃起图代替燃尽图
- D.让敏捷团队解释这些变更



题号81



项目实施过程中，关键相关方通知项目经理，位于非关键路径上的某活动需要得到监管部门审批才可以开始执行。项目经理首先应该怎么做？

- A.核实该活动的浮动时间是否充足
- B.将该信息上报给发起人
- C.无需采取措施，因为是非关键路径
- D.与监管部门的经理协商，加快审批过程



题号81



项目实施过程中，关键相关方通知项目经理，位于非关键路径上的某活动需要得到监管部门审批才可以开始执行。项目经理首先应该怎么做？

A.核实该活动的浮动时间是否充足

B.将该信息上报给发起人

C.无需采取措施，因为是非关键路径

D.与监管部门的经理协商，加快审批过程

考查：浮动时间的定义



题号82



敏捷团队负责一个软件开发项目，客户在试用当前版本后和产品负责人反馈称，功能与预期不符，这使团队成员感到沮丧，因为开发工作一直很顺利。产生这样的问题很可能是因为？

- A.客户在故意刁难团队成员
- B.团队自行添加的想法得不到客户的认可
- C.开发该功能时缺少功能测试
- D.没有为用户故事中明确定义该功能的验收标准



题号82



敏捷团队负责一个软件开发项目，客户在试用当前版本后和产品负责人反馈称，功能与预期不符，这使团队成员感到沮丧，因为开发工作一直很顺利。产生这样的问题很可能是因为？

- A. 客户在故意刁难团队成员
- B. 团队自行添加的想法得不到客户的认可
- C. 开发该功能时缺少功能测试
- D. 没有为用户故事中明确定义该功能的验收标准

考查：DOD



题号83



你是一个无人机开发项目的项目经理，试飞后，你确定团队成员已经完成了项目的可交付成果，并且问题都被解决，你准备退出这个项目，首先应该怎么做？

- A.移交无人机给客户，并总结经验教训
- B.请求客户根据成功标准验收可交付成果
- C.确保无人机的质量符合质量标准
- D.请求客户依据验收标准对无人机进行验收



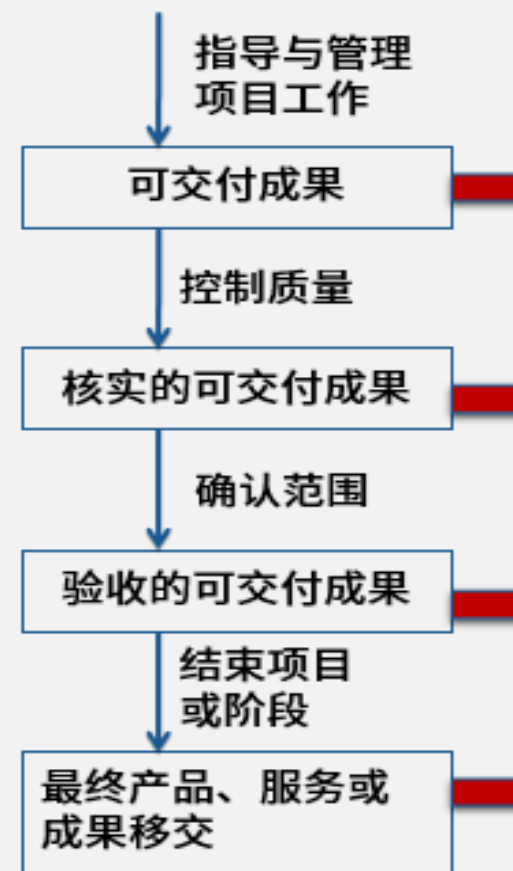
题号83



你是一个无人机开发项目的项目经理，试飞后，你确定团队成员已经完成了项目的可交付成果，并且问题都被解决，你准备退出这个项目，首先应该怎么做？

- A.移交无人机给客户，并总结经验教训
- B.请求客户根据成功标准验收可交付成果
- C.确保无人机的质量符合质量标准
- D.请求客户依据验收标准对无人机进行验收

考查：确认范围





题号84



敏捷项目管理方法在近年来普及度越来越高。你所在的企业高级管理层宣布，你所在的项目从7月1日开始，改成用敏捷项目管理的方式进行管理。然而你的团队在使用敏捷项目管理的过程中，一切并没有朝着预想的方向发展，在8月31日，公司宣布换回原来的瀑布管理模型。请问，你的团队回归瀑布生命周期的可能原因是？

- A.敏捷的站会让大家的信息过于透明，没有私密空间
- B.因为限制在制品，使得项目进度延期
- C.项目的可交付成果是确定型工作，不需要反复地评审和迭代
- D.客户的参与，大大地影响了团队成员的专注性



题号84



敏捷项目管理方法在近年来普及度越来越高。你所在的企业高级管理层宣布，你所在的项目从7月1日开始，改成用敏捷项目管理的方式进行管理。然而你的团队在使用敏捷项目管理的过程中，一切并没有朝着预想的方向发展，在8月31日，公司宣布换回原来的瀑布管理模型。请问，你的团队回归瀑布生命周期的可能原因是？

- A.敏捷的站会让大家的信息过于透明，没有私密空间
- B.因为限制在制品，使得项目进度延期
- C.项目的可交付成果是确定型工作，不需要反复地评审和迭代
- D.客户的参与，大大地影响了团队成员的专注性

考察：敏捷适用的背景



题号85



由于最近网络信息安全问题频发，政府相关部门发布了最新的网络信息安全细则，并且发布后即时生效，所有相关企业都要遵守。项目经理正在管理一项信息系统研发项目，该项规定增加了对网络信息安全的审查流程和研发设计要求，将直接影响到项目进展，并对项目范围和成本造成一定影响。项目经理接下来应该做什么？

- A.提交变更请求
- B.将该问题上报给项目发起人
- C.更新进度计划
- D.转移风险



题号85



由于最近网络信息安全问题频发，政府相关部门发布了最新的网络信息安全细则，并且发布后即时生效，所有相关企业都要遵守。项目经理正在管理一项信息系统研发项目，该项规定增加了对网络信息安全的审查流程和研发设计要求，将直接影响到项目进展，并对项目范围和成本造成一定影响。项目经理接下来应该做什么？

A.提交变更请求

B.将该问题上报给项目发起人

C.更新进度计划

D.转移风险

考查：有变更走流程



题号86



作为公司某项目敏捷团队的开发人员，马上要开始这个项目的第一次迭代，你充满了干劲，但是不知道应该从哪里开始做起。为此，你所在的团队应该准备一份文件，里面应该包含本次迭代需要开发的功能以及特征，请问这个文件是指的？

- A.产品待办事项列表
- B.迭代待办事项列表
- C.每日计划
- D.项目章程



题号86



作为公司某项目敏捷团队的开发人员，马上要开始这个项目的第一次迭代，你充满了干劲，但是不知道应该从哪里开始做起。为此，你所在的团队应该准备一份文件，里面应该包含本次迭代需要开发的功能以及特征，请问这个文件是指的？

A.产品待办事项列表

B.迭代待办事项列表

C.每日计划

D.项目章程

考察：迭代待办事项列表



题号87



作为公司某敏捷项目的敏捷教练，你发现在最近的几次迭代中，团队的速度在剧烈的起伏。你意识到这个情景可能会不利于团队对接下来的工作进行估计，为了让团队能够更加可持续，下一步你应该怎么做？

- A.与开发团队一起讨论速度起伏的根本原因，并进行改进，以获得稳定的迭代速度
- B.使用之前迭代版本中最高的速度，因为团队证明了他们能够做到
- C.使用之前迭代版本中最低的速度，因为这么做最稳当
- D.要求团队成员使用结对编程来获得稳定的速度



题号87



作为公司某敏捷项目的敏捷教练，你发现在最近的几次迭代中，团队的速度在剧烈的起伏。你意识到这个情景可能会不利于团队对接下来的工作进行估计，为了让团队能够更加可持续，下一步你应该怎么做？

- A.与开发团队一起讨论速度起伏的根本原因，并进行改进，以获得稳定的迭代速度
- B.使用之前迭代版本中最高的速度，因为团队证明了他们能够做到
- C.使用之前迭代版本中最低的速度，因为这么做最稳当
- D.要求团队成员使用结对编程来获得稳定的速度

考察：自组织解决问题



题号88



项目经理就在质量审计过程中发现的问题召集团队成员进行开会分析。根据外部审计员发送过来的最新审计报告，某仓库管理员在未获得签字的情况下，擅自通过了零部件提供商货物的入库请求。事后才找到项目经理，以获得入库请求的正式通过。为了评估该请求的通过方式是否符合项目管理计划，应该参考哪一份文件？

- A.范围管理计划
- B.相关方参与计划
- C.沟通管理计划
- D.质量管理计划



题号88



项目经理就在质量审计过程中发现的问题召集团队成员进行开会分析。根据外部审计员发送过来的最新审计报告，某仓库管理员在未获得签字的情况下，擅自通过了零部件提供商货物的入库请求。事后才找到项目经理，以获得入库请求的正式通过。为了评估该请求的通过方式是否符合项目管理计划，应该参考哪一份文件？

- A.范围管理计划
- B.相关方参与计划
- C.沟通管理计划
- D.质量管理计划

考查：质量管理计划



题号89



项目经理管理一个跨国项目，在项目的执行过程中，多位团队成员由于集成的问题存在冲突，项目经理识别到一个高影响的风险已经发生，团队成员必须立即进行集成，避免进度延误，此时项目经理应该使用什么冲突解决方式？

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



题号89



项目经理管理一个跨国项目，在项目的执行过程中，多位团队成员由于集成的问题存在冲突，项目经理识别到一个高影响的风险已经发生，团队成员必须立即进行集成，避免进度延误，此时项目经理应该使用什么冲突解决方式？

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



题号90



项目经理正在完成一项智能电动车制造项目，对于电动车车体的制造将使用预测型模式，而智能控制软件将采用敏捷方式进行开发。在进行软件开发时，团队遇到一个可能导致严重影响的技术问题，此时应该怎么做？

- A.构造一个刺探故事
- B.更新风险登记册
- C.规划风险应对
- D.使用架构故事



题号90



项目经理正在完成一项智能电动车制造项目，对于电动车车体的制造将使用预测型模式，而智能控制软件将采用敏捷方式进行开发。在进行软件开发时，团队遇到一个可能导致严重影响的技术问题，此时应该怎么做？

A.构造一个刺探故事

考察：刺探—快速试错

B.更新风险登记册

C.规划风险应对

D.使用架构故事



题号91



在完成几次迭代后，敏捷团队领导发现异常，在每次迭代中，敏捷团队的速度都极其不稳定，多次呈现了急剧上升或急剧下降的趋势，为了确保迭代速度的可持续性，敏捷团队领导应该做什么？

- A.与团队识别根本原因并进行调整，确保稳定性
- B.取多次迭代速度的平均值，作为迭代速度的基准
- C.强调团队成员之间的合作与沟通，以实现可持续的速度
- D.使用结对编程，以监督迭代速度



题号91



在完成几次迭代后，敏捷团队领导发现异常，在每次迭代中，敏捷团队的速度都极其不稳定，多次呈现了急剧上升或急剧下降的趋势，为了确保迭代速度的可持续性，敏捷团队领导应该做什么？

- A.与团队识别根本原因并进行调整，确保稳定性
- B.取多次迭代速度的平均值，作为迭代速度的基准
- C.强调团队成员之间的合作与沟通，以实现可持续的速度
- D.使用结对编程，以监督迭代速度

考察：出现问题，先分析，再处理



题号92



团队成员正在实施一个设计项目，识别相关方后，项目经理了解到项目的发起人后续可能会发生变化，这可能对项目造成影响。项目经理将此识别为一项风险，更新风险登记册并制定了应对措施。在执行项目阶段，项目的发起人发生变化。项目经理首先应该怎么办？

- A. 询问该发起人，项目是否需要调整
- B. 寻求其他项目经理的帮助
- C. 进行成本效益分析，确定项目的价值
- D. 查阅风险登记册中的应对措施，并作出行动



题号92



团队成员正在实施一个设计项目，识别相关方后，项目经理了解到项目的发起人后续可能会发生变化，这可能对项目造成影响。项目经理将此识别为一项风险，更新风险登记册并制定了应对措施。在执行项目阶段，项目的发起人发生变化。项目经理首先应该怎么办？

- A.询问该发起人，项目是否需要调整
- B.寻求其他项目经理的帮助
- C.进行成本效益分析，确定项目的价值
- D.查阅风险登记册中的应对措施，并作出行动

考查：已识别风险发生之后的处理



题号93



你被任命为某软件公司的敏捷项目负责人。在项目过程中，你针对团队的绩效进行了价值流图的分析。分析结果显示，团队的某个团队成员，花费了4个小时时间，在等待其他团队成员的成果。为此，你可以向团队提出怎样的改进建议？

- A.等待时间属于限制在制品（WIP）的有效实践
- B.团队成员之间的活动存在滞后时间，这个无法改变
- C.等待时间对于项目而言是一种浪费，可以改进或者消除
- D.团队成员应该在做计划的时候消除所有活动的滞后时间



题号93



你被任命为某软件公司的敏捷项目负责人。在项目过程中，你针对团队的绩效进行了价值流图的分析。分析结果显示，团队的某个团队成员，花费了4个小时时间，在等待其他团队成员的成果。为此，你可以向团队提出怎样的改进建议？

- A.等待时间属于限制在制品（WIP）的有效实践
- B.团队成员之间的活动存在滞后时间，这个无法改变
- C.等待时间对于项目而言是一种浪费，可以改进或者消除
- D.团队成员应该在做计划的时候消除所有活动的滞后时间

考察：价值流图—消除浪费





题号94



项目经理不熟悉项目采用的质量标准，因此项目经理检查了质量管理计划。在审查质量管理计划时，项目经理发现质量管理计划中描述的质量标准已经过时，无法满足要求。项目经理首先应该做什么？

- A.与相关方一起审查质量管理计划
- B.提交变更请求以更新质量管理计划
- C.将新的质量标准添加进质量管理计划
- D.遵循当前的质量管理计划



题号94



项目经理不熟悉项目采用的质量标准，因此项目经理检查了质量管理计划。在审查质量管理计划时，项目经理发现质量管理计划中描述的质量标准已经过时，无法满足要求。项目经理首先应该做什么？

- A. 与相关方一起审查质量管理计划
- B. 提交变更请求以更新质量管理计划
- C. 将新的质量标准添加进质量管理计划
- D. 遵循当前的质量管理计划

考查：有变更，走流程



题号95



项目经理外包了一个小程序开发项目，在程序演示会议上，团队成员认为此程序没有包含会员管理的功能，供应商提出此功能不在验收标准内，若要添加需走流程。项目经理应该怎么做？

- A. 与该供应商一起审查签署的合同
- B. 接受供应商的主张，并提交变更请求
- C. 与该供应商沟通，以协商完成会员管理功能
- D. 审查项目管理计划，并上报发起人替换供应商



题号95



项目经理外包了一个小程序开发项目，在程序演示会议上，团队成员认为此程序没有包含会员管理的功能，供应商提出此功能不在验收标准内，若要添加需走流程。项目经理应该怎么做？

- A. 与该供应商一起审查签署的合同
- B. 接受供应商的主张，并提交变更请求
- C. 与该供应商沟通，以协商完成会员管理功能
- D. 审查项目管理计划，并上报发起人替换供应商

要点：与供应商扯皮，先看合同

注意：啥时候查看范围说明书？更多情况是内部对范围有争议，而采购领域往往是对外的，而合同是双方签订的有法律约束力的文件。



题号96



你是某公司采购部门的负责人，最近公司在进行组织转型，引入了一种名为“敏捷”的新型项目管理模式。针对马上要开展的新项目，你正在为其制定采购策略。请问，在以下合同类型中，最不可能应用于敏捷项目的是？

- A.成本补偿合同
- B.工料合同
- C.不超过固定费用合同
- D.固定总价合同



题号96



你是某公司采购部门的负责人，最近公司在进行组织转型，引入了一种名为“敏捷”的新型项目管理模式。针对马上要开展的新项目，你正在为其制定采购策略。请问，在以下合同类型中，最不可能应用于敏捷项目的是？

- A. 成本补偿合同
- B. 工料合同
- C. 不超过固定费用合同
- D. 固定总价合同

拓展：动态系统开发方法DSDM





题号97



敏捷团队正在完成所需的用户故事，客户向敏捷管理专业人士提出一个问题，上个迭代发布的功能无法满足他们实际的使用，敏捷管理专业人士应该做什么来确保以后的发布满足客户的目标？

- A.在下一次 sprint规划会议之前，让PO完成产品待办事项列表的排序
- B.告知PO该变化带来的成本
- C.让客户遵循整体变更控制过程
- D.为了满足客户目标，指示团队成员增加该功能的开发



题号97



敏捷团队正在完成所需的用户故事，客户向敏捷管理专业人士提出一个问题，上个迭代发布的功能无法满足他们实际的使用，敏捷管理专业人士应该做什么来确保以后的发布满足客户的目标？

- A.在下一次 sprint规划会议之前，让PO完成产品待办事项列表的排序
- B.告知PO该变化带来的成本
- C.让客户遵循整体变更控制过程
- D.为了满足客户目标，指示团队成员增加该功能的开发

要点：题干本质就是方向出现了问题，做的事情没有办法满足客户的目标要求咋办



题号98



一家上市公司三年前聘请了一位资深的主题专家比尔到公司指导项目，在过去的两年多时间里，比尔指导过多个项目，为每个项目都付出过很多，而且都取得不错的成绩，大家都很佩服他，项目中遇到问题就会去找他。在之前一个项目中，他第一次指导项目估算成本，他估算的成本为实际成本的85%。项目经理在新项目中需要与他合作，项目经理应该如何减轻对项目工作低估的风险？

- A.与比尔在估算期间内定期查阅项目目标和范围，安排其他人员对已完成的估算进行审查
- B.告知相关方，由于比尔会低估成本，所以他提交的任何估算都必须增加15%，以确保估算的准确性
- C.每个项目都有独特性，不用在乎比尔上次的低估问题，继续按照原过程执行
- D.请求估算更准确的资源，拒绝与比尔合作



题号98



一家上市公司三年前聘请了一位资深的主题专家比尔到公司指导项目，在过去的两年多时间里，比尔指导过多个项目，为每个项目都付出过很多，而且都取得不错的成绩，大家都很佩服他，项目中遇到问题就会去找他。在之前一个项目中，他第一次指导项目估算成本，他估算的成本为实际成本的85%。项目经理在新项目中需要与他合作，项目经理应该如何减轻对项目工作低估的风险？

- A.与比尔在估算期间内定期查阅项目目标和范围，安排其他人员对已完成的估算进行审查
- B.告知相关方，由于比尔会低估成本，所以他提交的任何估算都必须增加15%，以确保估算的准确性
- C.每个项目都有独特性，不用在乎比尔上次的低估问题，继续按照原过程执行
- D.请求估算更准确的资源，拒绝与比尔合作

考察：成本估算



题号99



组织启动了一个大型多阶段项目，每阶段由不同的项目团队负责。在第一阶段收尾时，项目经理对项目整体绩效进行审查，发现实际成本超出计划，但是还在可接受区间内，项目经理应该做什么？

- A. 识别成本可能超出接受范围的风险
- B. 提交变更请求以修订成本基准
- C. 移交项目给下一个团队
- D. 在阶段最终报告中记录成本目标和实际成本，以及产生偏差的原因



题号99



组织启动了一个大型多阶段项目，每阶段由不同的项目团队负责。在第一阶段收尾时，项目经理对项目整体绩效进行审查，发现实际成本超出计划，但是还在可接受区间内，项目经理应该做什么？

- A. 识别成本可能超出接受范围的风险
- B. 提交变更请求以修订成本基准
- C. 移交项目给下一个团队

考察：最终报告的内容

D. 在阶段最终报告中记录成本目标和实际成本，以及产生偏差的原因



题号100



一个位于多个国家的项目已经开始，团队成员分布在欧洲、亚洲、北美洲，团队成员之间彼此不了解，是第一次合作，敏捷团队应该怎么做能够建立彼此间的信任？

- A.举办面对面的启动大会，召集所有团队成员参与
- B.在团队成员中选一名精通多国语言的，协助团队进行沟通
- C.举行启动大会，方式为电话会议
- D.举行视频会议，安排发布计划



题号100



一个位于多个国家的项目已经开始，团队成员分布在欧洲、亚洲、北美洲，团队成员之间彼此不了解，是第一次合作，敏捷团队应该怎么做能够建立彼此间的信任？

- A.举办面对面的启动大会，召集所有团队成员参与
- B.在团队成员中选一名精通多国语言的，协助团队进行沟通
- C.举行启动大会，方式为电话会议
- D.举行视频会议，安排发布计划

考察：敏捷团队的沟通



题号101



某敏捷管理项目的部分项目干系人对开发软件的某些功能表示质疑，他们认为这些功能并不具有实用性而且阻碍了业务进程。作为PO（产品负责人），应该怎么做？

- A.组织一次产品演示，向项目干系人说明这些功能
- B.与所有干系人进行一对一的访谈
- C.请项目干系人提交变更请求
- D.召集所有项目干系人会议对该冲突进行解决



题号101



某敏捷管理项目的部分项目干系人对开发软件的某些功能表示质疑，他们认为这些功能并不具有实用性而且阻碍了业务进程。作为PO（产品负责人），应该怎么做？

- A.组织一次产品演示，向项目干系人说明这些功能
- B.与所有干系人进行一对一的访谈
- C.请项目干系人提交变更请求
- D.召集所有项目干系人会议对该冲突进行解决

考查：演示的作用



题号102



某团队成员认为目前的迭代周期中存在一个潜在的重大风险，于是他在每日站会中告知给了所有团队成员。为了应对该风险必须采取有效行动，下列哪项不属于有效应对措施？

- A.应重构源代码并进行持续集成
- B.在下一个迭代周期中进行刺探性工作以缓解风险
- C.告知项目干系人项目当前的风险状况
- D.PO将管理风险的活动加入产品待办事项列表



题号102



某团队成员认为目前的迭代周期中存在一个潜在的重大风险，于是他在每日站会中告知给了所有团队成员。为了应对该风险必须采取有效行动，下列哪项不属于有效应对措施？

A.应重构源代码并进行持续集成

B.在下一个迭代周期中进行刺探性工作以缓解风险

C.告知项目干系人项目当前的风险状况

D.PO将管理风险的活动加入产品待办事项列表

考察：敏捷项目风险的应对



题号103



在一个标杆性的示范项目中，项目质量团队向项目经理汇报，A供应商的设备有瑕疵，如果设备发生故障可能会导致项目有100万元的损失，如果采购B供应商的设备，会有20万元的差价。经过研究，项目经理决定选取B供应商作为备用供应商，以免A供应商设备出现故障时无设备可用，项目经理使用的是哪一种风险应对策略？

- A. 规避
- B. 转移
- C. 减轻
- D. 接受



题号103



在一个标杆性的示范项目中，项目质量团队向项目经理汇报，A供应商的设备有瑕疵，如果设备发生故障可能会导致项目有100万元的损失，如果采购B供应商的设备，会有20万元的差价。经过研究，项目经理决定选取B供应商作为备用供应商，以免A供应商设备出现故障时无设备可用，项目经理使用的是哪一种风险应对策略？

- A.规避
- B.转移
- C.减轻
- D.接受

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104



某科技公司计划发布一款新型产品，以提高公司的市场竞争力，两个月前，项目管理计划已完成，并获得关键相关方的批准，项目正在按计划进行中，由于竞争对手也正在做一款类似产品，为了能在竞争对手前面上市该产品，运营经理提交了一份项目需要提前四周交付的申请，项目经理应该怎么做？

- A.把该请求记录在问题日志中
- B.更新项目管理计划
- C.上报发起人
- D.评估该请求的影响



题号104



某科技公司计划发布一款新型产品，以提高公司的市场竞争力，两个月前，项目管理计划已完成，并获得关键相关方的批准，项目正在按计划进行中，由于竞争对手也正在做一款类似产品，为了能在竞争对手前面上市该产品，运营经理提交了一份项目需要提前四周交付的申请，项目经理应该怎么做？

- A.把该请求记录在问题日志中
- B.更新项目管理计划
- C.上报发起人
- D.评估该请求的影响

考察：有变更，走流程



题号105



项目经理正在管理一个软件项目，包括开发和测试两个部分，测试所需的外部硬件是通过采购过程由某供应商提供。开发已经完成，由于供应商还未交付外部硬件，导致测试活动无法正常开始，项目经理事先应该怎么做？

- A.识别到测试活动需要基于外部硬件
- B.确定由哪家供应商提供所需硬件
- C.不断的与供应商分享项目进展
- D.制定进度计划时考虑到外部依赖关系



题号105



项目经理正在管理一个软件项目，包括开发和测试两个部分，测试所需的外部硬件是通过采购过程由某供应商提供。开发已经完成，由于供应商还未交付外部硬件，导致测试活动无法正常开始，项目经理事先应该怎么做？

A.识别到测试活动需要基于外部硬件

考查：确定或整合依赖关系

B.确定由哪家供应商提供所需硬件

C.不断的与供应商分享项目进展

D.制定进度计划时考虑到外部依赖关系



题号106



敏捷团队由业务人员和开发人员组成，团队中的技术开发人员经常进行重构工作，既能够完成持续集成也能够完成其他测试工作。并且还能完成项目的其他敏捷实践工作，这说明团队拥有怎样的文化？

- A.担心自己被辞退
- B.团队具有好习惯
- C.团队成员极度自律
- D.重惩罚轻奖励



题号106



敏捷团队由业务人员和开发人员组成，团队中的技术开发人员经常进行重构工作，既能够完成持续集成也能够完成其他测试工作。并且还能完成项目的其他敏捷实践工作，这说明团队拥有怎样的文化？

- A.担心自己被辞退
- B.团队具有好习惯**
- C.团队成员极度自律
- D.重惩罚轻奖励

考察：最佳实践，属于奇葩题



题号107



在一项软件开发项目中，一名团队成员在与客户交谈时发现如果对软件进行进一步的开发就可能为项目带来新的客户群体。高层管理人员便为该项目调配了一名最有经验的软件开发工程师立即对软件进行深入开发并要求快速完成。这是一项什么例子？

- A.开拓
- B.分享
- C.上报
- D.接受



题号107



在一项软件开发项目中，一名团队成员在与客户交谈时发现如果对软件进行进一步的开发就可能为项目带来新的客户群体。高层管理人员便为该项目调配了一名最有经验的软件开发工程师立即对软件进行深入开发并要求快速完成。这是一项什么例子？

- A.开拓
- B.分享
- C.上报
- D.接受

易混淆：

开拓（对应规避）：0%—100%

提高（对应减轻）：0%—50%

机会应对	
策略	解题关键
上报	不在项目范围内，或超出项目经理权限
开拓	确保机会的实现，分配最有能力的资源
分享	把应对机会分配给第三方
提高	提高机会的发生概率和/或积极影响
接受	当机会发生时乐以利用，但不主动追求



题号108



项目经理被任命管理一个市政道路维修项目，市政道路的维修涉及商户和居民的生活，项目经理识别到所有相关方后，了解到居民要求项目经理需要同步项目的进展状况，项目经理应该更新哪份文件？

- A.相关方参与计划
- B.沟通管理计划
- C.项目章程
- D.风险管理计划



题号108



项目经理被任命管理一个市政道路维修项目，市政道路的维修涉及商户和居民的生活，项目经理识别到所有相关方后，了解到居民要求项目经理需要同步项目的进展状况，项目经理应该更新哪份文件？

A.相关方参与计划

B.沟通管理计划

C.项目章程

D.风险管理计划

考查：沟通管理计划



题号109



某项目的其中一名干系人表示他收到项目的状态信息，非常开心，而另一名项目干系人听到该消息后很惊讶，因为他收到项目的状态信息后，表示非常担忧。这两名干系人交流之后发现，收到的项目状态信息并不一致。敏捷教练应该做什么来解决该问题？

- A. 确保项目状态可用，并更新到最新
- B. 增加定期状态会议，邀请干系人参加
- C. 发送一份项目燃尽图给两名干系人
- D. 记录到产品待办事项中



题号109



某项目的其中一名干系人表示他收到项目的状态信息，非常开心，而另一名项目干系人听到该消息后很惊讶，因为他收到项目的状态信息后，表示非常担忧。这两名干系人交流之后发现，收到的项目状态信息并不一致。敏捷教练应该做什么来解决该问题？

- A. 确保项目状态可用，并更新到最新
- B. 增加定期状态会议，邀请干系人参加
- C. 发送一份项目燃尽图给两名干系人
- D. 记录到产品待办事项中

考查：燃尽图的作用



题号110



项目经理正在管理一个复杂项目，各团队成员正在努力完成项目可交付成果。一名团队成员向项目经理建议应该更换其中一条生产线，因为该生产线最近超负荷运转出现了一些故障问题，可能不能维持到项目结束。项目经理听从了该团队成员的建议，但是却造成了成本超支。为了避免这种情况，项目经理事先应该怎么做？

- A. 要求团队成员提交变更请求
- B. 将生产线故障问题更新到风险登记册
- C. 将造成的成本超支情况更新到问题日志
- D. 分析故障问题导致的风险发生的可能性和影响



题号110



项目经理正在管理一个复杂项目，各团队成员正在努力完成项目可交付成果。一名团队成员向项目经理建议应该更换其中一条生产线，因为该生产线最近超负荷运转出现了一些故障问题，可能不能维持到项目结束。项目经理听从了该团队成员的建议，但是却造成了成本超支。为了避免这种情况，项目经理事先应该怎么做？

- A. 要求团队成员提交变更请求
- B. 将生产线故障问题更新到风险登记册
- C. 将造成的成本超支情况更新到问题日志
- D. 分析故障问题导致的风险发生的可能性和影响

考查：识别风险后的处理流程



题号111



随着时代的发展，社会的进步，越来越多的软件和互联网项目进入到了你所在公司的业务范围。公司意识到，传统的瀑布管理模型已经越来越难以应对瞬息万变的互联网时代，所以安排了项目进行敏捷的转型。作为敏捷管理专业人士，公司高层来征询你对敏捷转型的意见，请问以下哪一个现象能够支持公司向敏捷转型？

- A.等级分明，制度森严，讲究一切事情都要按规范，走流程
- B.项目大多是固定的，鲜有变化和调整
- C.新人需要尊重有一定工龄的“老人”，因为他们有着更加丰富的经验
- D.相互信任，环境公平，所有人都能够很好的表达观点，成果为项目团队共同所有



题号111



随着时代的发展，社会的进步，越来越多的软件和互联网项目进入到了你所在公司的业务范围。公司意识到，传统的瀑布管理模型已经越来越难以应对瞬息万变的互联网时代，所以安排了项目进行敏捷的转型。作为敏捷管理专业人士，公司高层来征询你对敏捷转型的意见，请问以下哪一个现象能够支持公司向敏捷转型？

- A.等级分明，制度森严，讲究一切事情都要按规范，走流程
- B.项目大多是固定的，鲜有变化和调整
- C.新人需要尊重有一定工龄的“老人”，因为他们有着更加丰富的经验
- D.相互信任，环境公平，所有人都能够很好的表达观点，成果为项目团队共同所有

考察：敏捷适用性筛选器



题号112



敏捷团队完成了一个包含十个迭代的项目，他们将加入另一个项目中，在项目启动会议上，项目经理希望团队成员几乎不要出错，最好在计划之前完成任务。敏捷团队觉得每个项目都具有独特性，无法满足他的要求。团队应该如何做？

- A.告诉项目经理，在项目开始时可能会出错，但每个迭代都会比上一个迭代有所改进
- B.在每日站会上强调项目经理的要求
- C.邀请项目管理办公室向项目经理讲解敏捷的原则
- D.请求发起人把项目经理替换为熟悉敏捷管理的人员



题号112



敏捷团队完成了一个包含十个迭代的项目，他们将加入另一个项目中，在项目启动会议上，项目经理希望团队成员几乎不要出错，最好在计划之前完成任务。敏捷团队觉得每个项目都具有独特性，无法满足他的要求。团队应该如何做？

- A.告诉项目经理，在项目开始时可能会出错，但每个迭代都会比上一个迭代有所改进
- B.在每日站会上强调项目经理的要求
- C.邀请项目管理办公室向项目经理讲解敏捷的原则
- D.请求发起人把项目经理替换为熟悉敏捷管理的人员

考察：最佳实践



题号113



在项目迭代评审会议上，开发团队向产品负责人及项目干系人演示了所有功能，并且这些功能已经获得产品负责人的签字确认。此时产品负责人发现上一次评审会议上签字确认的一项功能出现故障。而这种故障问题经常出现在之前开发的功能中。若要控制该问题事先应该做什么？

- A.应包含自动化测试作为已完成定义的一部分，以便能够不断测试新功能
- B.敏捷教练应该要求开发团队进行自我反省
- C.在迭代回顾会议上找出导致这些故障的负责人
- D.在开发任何新功能之前解决所有问题



题号113



在项目迭代评审会议上，开发团队向产品负责人及项目干系人演示了所有功能，并且这些功能已经获得产品负责人的签字确认。此时产品负责人发现上一次评审会议上签字确认的一项功能出现故障。而这种故障问题经常出现在之前开发的功能中。若要控制该问题事先应该做什么？

- A.应包含自动化测试作为已完成定义的一部分，以便能够不断测试新功能
- B.敏捷教练应该要求开发团队进行自我反省
- C.在迭代回顾会议上找出导致这些故障的负责人
- D.在开发任何新功能之前解决所有问题

考察：问题解决最佳实践



题号114



敏捷教练留意到部分团队成员的工作积极性有所下降，敏捷教练想要激励该团队成员，以下哪一项是对团队有正面激励作用的？

- A.团队数量
- B.个人认可
- C.企业声誉
- D.管理技能



题号114



敏捷教练留意到部分团队成员的工作积极性有所下降，敏捷教练想要激励该团队成员，以下哪一项是对团队有正面激励作用的？

A.团队数量

B.个人认可

C.企业声誉

D.管理技能



题号115



项目经理发布了一份招标文件，在此之后，收到了一些供应商关于需要交付的货物和服务的问题，另一些供应商无法确定需要依据多少成本和应该解决的问题，并且希望项目经理召开一个会议来解释此内容。项目经理本应该怎么做？

- A.制定供方选择标准，确定所需供应商的能力和专长以避免此问题
- B.制定采购管理计划，确定应该如何协调与项目的工作
- C.将招标文件发布的更加明确，以包含所需采购术语
- D.制定采购工作说明书充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果



题号115



项目经理发布了一份招标文件，在此之后，收到了一些供应商关于需要交付的货物和服务的问题，另一些供应商无法确定需要依据多少成本和应该解决的问题，并且希望项目经理召开一个会议来解释此内容。项目经理本应该怎么做？

考查：采购工作说明书的内容

- A.制定供方选择标准，确定所需供应商的能力和专长以避免此问题
- B.制定采购管理计划，确定应该如何协调与项目的工作
- C.将招标文件发布的更加明确，以包含所需采购术语
- D.制定采购工作说明书充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果**



题号116



一个敏捷团队完成了迭代周期内软件的编码任务，团队成员使用脚本进行了技术测试，但是检测过程中并未检测出一些Bug。为了避免这种情况出现，敏捷团队事先应该怎么做？

- A.在迭代开始前确定编码和/或测试的验收标准
- B.增加迭代周期的长度以确保代码的详细程度
- C.利用需求跟踪矩阵以保证产品需求符合用户期望
- D.增加资金投入，提高测试标准以保证不遗漏任何技术缺陷



题号116



一个敏捷团队完成了迭代周期内软件的编码任务，团队成员使用脚本进行了技术测试，但是检测过程中并未检测出一些Bug。为了避免这种情况出现，敏捷团队事先应该怎么做？

- A.在迭代开始前确定编码和/或测试的验收标准
- B.增加迭代周期的长度以确保代码的详细程度
- C.利用需求跟踪矩阵以保证产品需求符合用户期望
- D.增加资金投入，提高测试标准以保证不遗漏任何技术缺陷

考察：问题解决最佳实践

拓展：TDD Test Driven Development测试驱动开发



题号117



在一次迭代评审会议上，产品负责人及关键相关方对团队成员完成的五个用户故事进行审查，关键相关方表示，关于数据筛选的用户故事未能到达他的预期。产品负责人首先应该做什么？

- A.更新产品待办事项列表，添加价值更高的用户故事进行弥补
- B.实施整体变更控制来进行补救
- C.与相关方沟通需求，重新编写与此功能相关的用户故事
- D.更新迭代待办事项列表，在下一次迭代中对此功能进行修正



题号117



在一次迭代评审会议上，产品负责人及关键相关方对团队成员完成的五个用户故事进行审查，关键相关方表示，关于数据筛选的用户故事未能到达他的预期。产品负责人首先应该做什么？

- A.更新产品待办事项列表，添加价值更高的用户故事进行弥补
- B.实施整体变更控制来进行补救
- C.与相关方沟通需求，重新编写与此功能相关的用户故事**
- D.更新迭代待办事项列表，在下一次迭代中对此功能进行修正

关键词：迭代评审会议，表示本次迭代即将结束



题号118



一名新项目经理即将要管理一个项目，由于缺乏项目经验，新项目经理查看了公司的组织知识库，发现质量问题被放在显著位置。项目经理识别到质量问题至关重要，便决定编制更透彻的质量管理计划。项目经理应该怎么做？

- A.将质量问题识别为一项风险
- B.在核对单中包含来自过往项目的经验教训
- C.确保依据需求跟踪矩阵来编制质量管理计划
- D.更加注重质量控制过程



题号118



一名新项目经理即将要管理一个项目，由于缺乏项目经验，新项目经理查看了公司的组织知识库，发现质量问题被放在显著位置。项目经理识别到质量问题至关重要，便决定编制更透彻的质量管理计划。项目经理应该怎么做？

- A.将质量问题识别为一项风险
- B.在核对单中包含来自过往项目的经验教训**
- C.确保依据需求跟踪矩阵来编制质量管理计划
- D.更加注重质量控制过程

考查：核对单的作用



题号119



项目经理和团队已经完成了项目管理计划，为了展示计划是如何满足相关方的需求，项目经理应该如何准备这次会议内容？

- A.对项目将如何产生效益进行澄清
- B.使用相关方参与计划
- C.参考组织过程资产
- D.向相关方介绍完成可交付成果所计划的项目工作



题号119



项目经理和团队已经完成了项目管理计划，为了展示计划是如何满足相关方的需求，项目经理应该如何准备这次会议内容？

- A.对项目将如何产生效益进行澄清
- B.使用相关方参与计划
- C.参考组织过程资产
- D.向相关方介绍完成可交付成果所计划的项目工作**

考察：开工会议

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120



项目经理加入一个正在执行中的项目，经调查发现，团队成员都在超负荷工作，需要加班才能满足按期完成的要求。项目经理请求项目集经理从另一个项目B中调用一些资源，项目集经理应该如何选择资源？

- A.查看项目B的资源管理计划确定所需资源
- B.审查项目B的资源日历确定资源的可用性来进行协调
- C.查阅项目B的项目组织图展示团队成员的关系
- D.参考项目B的资源分解结构



题号120



项目经理加入一个正在执行中的项目，经调查发现，团队成员都在超负荷工作，需要加班才能满足按期完成的要求。项目经理请求项目集经理从另一个项目B中调用一些资源，项目集经理应该如何选择资源？

- A.查看项目B的资源管理计划确定所需资源
- B.审查项目B的资源日历确定资源的可用性来进行协调**
- C.查阅项目B的项目组织图展示团队成员的关系
- D.参考项目B的资源分解结构

考查：资源日历的作用

易混淆：项目日历



题号121



涉及众多相关方的敏捷项目正在为客户提供解决方案，在对最近两个迭代评审时，关键相关方发现敏捷团队开发的增量无法满足业务需求，作为关键相关方，应该做什么？

- A.在迭代回顾会议上，向敏捷教练发问
- B.要求产品负责人与团队更多的沟通
- C.确保能力最高的团队成员负责这个需求
- D.要求团队遵守严格的需求过程



题号121



涉及众多相关方的敏捷项目正在为客户提供解决方案，在对最近两个迭代评审时，关键相关方发现敏捷团队开发的增量无法满足业务需求，作为关键相关方，应该做什么？

- A.在迭代回顾会议上，向敏捷教练发问
- B.要求产品负责人与团队更多的沟通**
- C.确保能力最高的团队成员负责这个需求
- D.要求团队遵守严格的需求过程

考察：PO的职责



题号122



项目经理正在管理一个系统开发项目，在规划采购管理期间，项目经理发现组织内部的开发人员每人都有自己正在进行的项目，项目经理应该怎么做？

- A.开展自制或外购分析
- B.创建责任分配矩阵
- C.更新风险登记册
- D.与职能经理协商获取资源



题号122



项目经理正在管理一个系统开发项目，在规划采购管理期间，项目经理发现组织内部的开发人员每人都有自己正在进行的项目，项目经理应该怎么做？

A.开展自制或外购分析

B.创建责任分配矩阵

C.更新风险登记册

D.与职能经理协商获取资源

考查：规划采购管理的工具技术-自制外购分析



题号123



敏捷教练收到一名团队成员的反馈，称之前项目的经理经常要求他完成一些项目外的工作，尽管多次拒绝，但是偶尔还是会出现这样的情况，这导致其工作受到影响。敏捷教练应该如何处理这种情况？

- A.要求团队成员不理睬，必须专注于敏捷工作
- B.与产品负责人沟通解决方案
- C.评估这些额外工作对项目产生的影响
- D.与这位经理协商在不影响团队工作下的替代方案



题号123



敏捷教练收到一名团队成员的反馈，称之前项目的经理经常要求他完成一些项目外的工作，尽管多次拒绝，但是偶尔还是会出现这样的情况，这导致其工作受到影响。敏捷教练应该如何处理这种情况？

- A.要求团队成员不理睬，必须专注于敏捷工作
- B.与产品负责人沟通解决方案
- C.评估这些额外工作对项目产生的影响
- D.与这位经理协商在不影响团队工作下的替代方案

考察：SM的职责



题号124



在一个系统开发项目的每日站会期间，其中一名团队成员表示系统工程师给出的系统优化方案并不能起到预期的优化作用，系统工程师便开始讨论该优化方案。你作为敏捷管理专业人士应该做什么？

- A.让该系统工程师继续与大家讨论，直到找出新的解决方案
- B.要求客户重新审视系统可用性
- C.要求系统工程师在会后进行讨论并找出解决方案
- D.要求产品负责人将该故事从sprint中删除



题号124



在一个系统开发项目的每日站会期间，其中一名团队成员表示系统工程师给出的系统优化方案并不能起到预期的优化作用，系统工程师便开始讨论该优化方案。你作为敏捷管理专业人士应该做什么？

考查：每日站会

- A. 让该系统工程师继续与大家讨论，直到找出新的解决方案
- B. 要求客户重新审视系统可用性
- C. 要求系统工程师在会后进行讨论并找出解决方案
- D. 要求产品负责人将该故事从sprint中删除



题号125



在一项景区维修改造的项目中，项目经理召开了一次项目状态会议，项目当前的进度和成本都处于可控范围内。在会议结束后，项目经理收到某关键相关方的邮件，邮件信息表明项目范围有扩大的趋势。项目经理应该采取以下哪种做法？

- A. 与所有关键相关方一起讨论该问题
- B. 告知该关键相关方项目范围没有问题，因为在项目状态会议中没有发现范围问题
- C. 忽视该邮件信息因为没有提供相关依据
- D. 在发送工作绩效信息后，与该关键相关方开会以获取更多详细信息并说明所感知的问题



题号125



在一项景区维修改造的项目中，项目经理召开了一次项目状态会议，项目当前的进度和成本都处于可控范围内。在会议结束后，项目经理收到某关键相关方的邮件，邮件信息表明项目范围有扩大的趋势。项目经理应该采取以下哪种做法？

- A. 与所有关键相关方一起讨论该问题
- B. 告知该关键相关方项目范围没有问题，因为在项目状态会议中没有发现范围问题
- C. 忽视该邮件信息因为没有提供相关依据
- D. 在发送工作绩效信息后，与该关键相关方开会以获取更多详细信息并说明所感知的问题

考查：会议管理



题号126



公司正在完成一个敏捷开发项目，在执行迭代过程中，团队发现与一名重要相关方互动少，无法获得其反馈信息。作为敏捷管理专业人士，你认为团队在什么时候联系该相关方比较合适？

- A.在下个迭代规划会议上
- B.在迭代评审会议上
- C.在迭代回顾会议上
- D.尽早



题号126



公司正在完成一个敏捷开发项目，在执行迭代过程中，团队发现与一名重要相关方互动少，无法获得其反馈信息。作为敏捷管理专业人士，你认为团队在什么时候联系该相关方比较合适？

- A.在下个迭代规划会议上
- B.在迭代评审会议上
- C.在迭代回顾会议上
- D.尽早

要点：敏捷中强调拥抱变化



题号127



项目经理管理一个虚拟团队，在项目进行过程中，项目经理了解到本地团队成员与虚拟团队成员之间因为可交付成果的交付形式问题发生争吵，这已经不是团队间第一次出现分歧了，项目经理希望建立一个积极合作的工作环境。项目经理应该怎么做？

- A.寻求发起人帮助解决团队存在的问题
- B.召开虚拟会议，与团队成员讨论问题，设定惩罚措施
- C.通过举办各种活动，强化团队的社交关系，加强团队建设
- D.与职能经理协商替换资源



题号127



项目经理管理一个虚拟团队，在项目进行过程中，项目经理了解到本地团队成员与虚拟团队成员之间因为可交付成果的交付形式问题发生争吵，这已经不是团队间第一次出现分歧了，项目经理希望建立一个积极合作的工作环境。项目经理应该怎么做？

- A. 寻求发起人帮助解决团队存在的问题
- B. 召开虚拟会议，与团队成员讨论问题，设定惩罚措施
- C. 通过举办各种活动，强化团队的社交关系，加强团队建设**
- D. 与职能经理协商替换资源

考查：团队建设



题号128



一家大型IT公司的项目经理刚收尾一个复杂的软件项目，此时，公司CEO得知，一个合作了多次的大客户正需要一个类似的项目，虽然具体范围还不够清楚，为了能够获得实施该项目的机会，CEO需要马上去拜访该客户，CEO需要知道该项目的成本大概是多少，于是询问项目经理，需要项目经理立马告诉他一个金额。项目经理给出的可能是下列哪一项？

- A.确定性估算
- B.抽象估算
- C.粗略量级估算
- D.参数估算



题号128



一家大型IT公司的项目经理刚收尾一个复杂的软件项目，此时，公司CEO得知，一个合作了多次的大客户正需要一个类似的项目，虽然具体范围还不够清楚，为了能够获得实施该项目的机会，CEO需要马上去拜访该客户，CEO需要知道该项目的成本大概是多少，于是询问项目经理，需要项目经理立马告诉他一个金额。项目经理给出的可能是下列哪一项？

- A.确定性估算
- B.抽象估算
- C.粗略量级估算
- D.参数估算

知识点：成本估算等级及其特点

关键词很多：类似项目、范围不够清楚，大概，立马



题号129



项目经理负责的一个跨区域医疗系统项目顺利进行中，一位客户方主任总是联系项目经理询问项目进展情况。项目经理注意到，该关键相关方对项目参与程度跟预期不符。项目经理应该如何应对该情况？

- A.更新问题日志，将该情况记录下来
- B.让其定期查看项目汇报文件
- C.审查相关方参与计划，按照相关方管理策略，并影响该相关方
- D.更新相关方参与评估矩阵，将其参与度修改为支持



题号129



项目经理负责的一个跨区域医疗系统项目顺利进行中，一位客户方主任总是联系项目经理询问项目进展情况。项目经理注意到，该关键相关方对项目参与程度跟预期不符。项目经理应该如何应对该情况？

A.更新问题日志，将该情况记录下来

要点：相关方参与度跟预期不符

B.让其定期查看项目汇报文件

C.审查相关方参与计划，按照相关方管理策略，并影响该相关方

D.更新相关方参与评估矩阵，将其参与度修改为支持



题号130



项目团队开展的这一项目和之前的某一项目很相似，新来的项目经理正在进行风险识别，项目经理刚到公司不久。他准备查看之前项目的项目文件，却没有找到关于风险识别的记录。项目经理应如何进行风险识别？

- A.对之前项目的项目经理和团队成员进行访谈
- B.根据自己积累的历史信息和知识来编制核对单
- C.利用SWOT分析对项目的优势、劣势、机会和威胁进行逐个检查
- D.与项目相关方进行头脑风暴



题号130



项目团队开展的这一项目和之前的某一项目很相似，新来的项目经理正在进行风险识别，项目经理刚到公司不久。他准备查看之前项目的项目文件，却没有找到关于风险识别的记录。项目经理应如何进行风险识别？

- A.对之前项目的项目经理和团队成员进行访谈
- B.根据自己积累的历史信息和知识来编制核对单
- C.利用SWOT分析对项目的优势、劣势、机会和威胁进行逐个检查
- D.与项目相关方进行头脑风暴

考查：识别风险的工具技术-访谈

注意：很多情况不是说选项本身正确还是错误，还要看跟题目有没有关系，看题目想引导你选啥



题号131



一名软件开发工程师加入一个团队，在参加的一次会议中，团队成员会分享任务，分享风险，以及承诺一些信息，他参与的是什么会议？

- A.Sprint规划会议
- B.项目状态会议
- C.Sprint评审会议
- D.每日站会



题号131



一名软件开发工程师加入一个团队，在参加的一次会议中，团队成员会分享任务，分享风险，以及承诺一些信息，他参与的是什么会议？

A.Sprint规划会议

B.项目状态会议

C.Sprint评审会议

D.每日站会

考查：每日站会



题号132



一个敏捷项目正在进行中，目前处于第四个迭代周期内，此时，产品负责人在拜访客户时，客户告诉产品经理，对于已发布的功能，有两个操作不太合理，于是提出了两项新的要求。产品负责人首先应该做什么？

- A.更新项目产品待办列表
- B.召开迭代规划会议
- C.更新迭代待办列表
- D.在最近的每日站会上提出这个需求



题号132



一个敏捷项目正在进行中，目前处于第四个迭代周期内，此时，产品负责人在拜访客户时，客户告诉产品经理，对于已发布的功能，有两个操作不太合理，于是提出了两项新的要求。产品负责人首先应该做什么？

A.更新项目产品待办列表

考察：PO职责

B.召开迭代规划会议

C.更新迭代待办列表

D.在最近的每日站会上提出这个需求



题号133



在一个OA系统的研发项目中，一名团队成员只专注于自己的工作，所以不清楚项目当前的迭代情况。若该名团队成员要了解目前的迭代情况，应该参考以下哪一项？

- A.产品路线图
- B.迭代燃尽图
- C.发布计划
- D.迭代待办事项列表



题号133



在一个OA系统的研发项目中，一名团队成员只专注于自己的工作，所以不清楚项目当前的迭代情况。若该名团队成员要了解目前的迭代情况，应该参考以下哪一项？

A.产品路线图

B.迭代燃尽图

要点：目前的迭代情况

C.发布计划

D.迭代待办事项列表



题号134



PO与客户完成了项目的碰头会，将客户的要求传达给团队成员。其中重点要求本项目产品对老年健康产业细分领域的高适应性以及具备对市场需求变化的分析功能。应该选择哪一种敏捷实践方法？

- A.静态系统开发方法(SSDM)
- B.极端系统开发方法(XSDM)
- C.动态系统开发方法(DSDM)
- D.动态产品开发方法(DPDM)



题号134



PO与客户完成了项目的碰头会，将客户的要求传达给团队成员。其中重点要求本项目产品对老年健康产业细分领域的高适应性以及具备对市场需求变化的分析功能。应该选择哪一种敏捷实践方法？

- A.静态系统开发方法(SSDM)
- B.极端系统开发方法(XSDM)
- C.动态系统开发方法(DSDM)
- D.动态产品开发方法(DPDM)



题号135



某公司的主营业务是生产一款减肥产品。最近，公司接到了一个大订单，项目经理被指派负责这一项目。项目顺利进行到了执行阶段，已经生产了部分产品，这些产品都添加了某种微量元素。项目经理核实产品时发现，客户对微量元素添加的标准已经更新。为了避免这一问题的发生，项目经理事先应该实施哪个规划过程？

- A.规划风险管理
- B.确认范围
- C.规划范围管理
- D.规划质量管理



题号135



某公司的主营业务是生产一款减肥产品。最近，公司接到了一个大订单，项目经理被指派负责这一项目。项目顺利进行到了执行阶段，已经生产了部分产品，这些产品都添加了某种微量元素。项目经理核实产品时发现，客户对微量元素添加的标准已经更新。为了避免这一问题的发生，项目经理事先应该实施哪个规划过程？

- A.规划风险管理
- B.确认范围
- C.规划范围管理**
- D.规划质量管理

考查：规划范围管理

要点：现在不是质量达不到要求，而是客户方的要求发生改变，导致产品范围发生改变



题号136



项目团队正在与客户方进行可交付成果的验收工作，客户要求当前的可交付成果上增加儿童使用模式，这明显已经超出了项目的范围基准，但是客户表示如果项目团队不增加这一模式，他们将会损失掉儿童客户群体。并坚持只有增加了这一模式，他们才会派代表参与验收工作。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 上报发起人以获得对变更请求的审批
- B. 与客户进行沟通，现有的功能已经符合范围基准
- C. 与团队开会讨论是否要实施该变更请求
- D. 收集该模式的详细信息，并向CCB提交变更请求



题号136



项目团队正在与客户方进行可交付成果的验收工作，客户要求当前的可交付成果上增加儿童使用模式，这明显已经超出了项目的范围基准，但是客户表示如果项目团队不增加这一模式，他们将会损失掉儿童客户群体。并坚持只有增加了这一模式，他们才会派代表参与验收工作。项目经理下一步应该怎么做？

考查：实施整体变更控制

- A. 上报发起人以获得对变更请求的审批
- B. 与客户进行沟通，现有的功能已经符合范围基准
- C. 与团队开会讨论是否要实施该变更请求
- D. 收集该模式的详细信息，并向CCB提交变更请求



题号137



项目经理加入一个市政维修项目，在确定了项目所需执行活动之后，需要获取相应的资源。

为了获取项目所需的组织内部成员，项目经理首先应该怎么做？

- A. 上报发起人，由发起人调配
- B. 与职能经理协商获取资源
- C. 从其他项目中挑选团队成员
- D. 通过采购的方式来获取资源



题号137



项目经理加入一个市政维修项目，在确定了项目所需执行活动之后，需要获取相应的资源。为了获取项目所需的组织内部成员，项目经理首先应该怎么做？

A.上报发起人，由发起人调配

B.与职能经理协商获取资源

C.从其他项目中挑选团队成员

D.通过采购的方式来获取资源

考查：获取资源的工具-协商



题号138



组织要进行敏捷转型，任命你作为某软件项目的项目负责人。现需一个项目用于测试者执行探索性的测试，是产品功能的简要描述，你可能会使用的工件是

- A.产品路线图
- B.发布计划
- C.项目章程
- D.项目数据表



题号138



组织要进行敏捷转型，任命你作为某软件项目的项目负责人。现需一个项目用于测试者执行探索性的测试，是产品功能的简要描述，你可能会使用的工件是

- A.产品路线图
- B.发布计划
- C.项目章程
- D.项目数据表

关键词：产品功能的简要描述



题号139



在一项强矩阵项目中，项目经理严格遵循项目进度计划，并要求团队成员按时完成已分配的任务。然而项目经理了解到一名团队成员的任务正在经历延期，原因是在该团队成员执行任务期间，额外完成了职能经理为其分配的其他任务。项目经理应该做什么？

- A.要求职能经理遵循资源管理计划
- B.建议重新规划项目活动
- C.要求该团队成员采用赶工的方式追赶进度
- D.告知相关方项目延期情况



题号139



在一项强矩阵项目中，项目经理严格遵循项目进度计划，并要求团队成员按时完成已分配的任务。然而项目经理了解到一名团队成员的任务正在经历延期，原因是在该团队成员执行任务期间，额外完成了职能经理为其分配的其他任务。项目经理应该做什么？

A.要求职能经理遵循资源管理计划

B.建议重新规划项目活动

考查：有变更走流程

C.要求该团队成员采用赶工的方式追赶进度

D.告知相关方项目延期情况



题号140



你是一个软件项目的敏捷从业人员，在产品开发过程中，你需要确定当前的工作事项和后续迭代计划的事项是否符合客户的预期。作为敏捷管理专业人士，你应该如何做？

- A.根据故事和风险的价值优先级进行排序，形成待办事项列表
- B.在每日站会上获得开发团队的反馈意见
- C.定期与利益相关方评审产品
- D.通过信息发射源让项目工作可视化



题号140



你是一个软件项目的敏捷从业人员，在产品开发过程中，你需要确定当前的工作事项和后续迭代计划的事项是否符合客户的预期。作为敏捷管理专业人士，你应该如何做？

- A.根据故事和风险的价值优先级进行排序，形成待办事项列表
- B.在每日站会上获得开发团队的反馈意见
- C.定期与利益相关方评审产品**
- D.通过信息发射源让项目工作可视化

考察：敏捷原则与理念



题号141



某公司计划开发一个新的软件项目，使用敏捷的方法进行管理，在发布计划时，相关方详细地分享并探讨了他们对产品的愿景，你认为他们这么做有什么好处？

- A.制定验收标准和优先级
- B.组建项目团队成员
- C.制定风险评估标准
- D.制定每日站会验收标准



题号141



某公司计划开发一个新的软件项目，使用敏捷的方法进行管理，在发布计划时，相关方详细地分享并探讨了他们对产品的愿景，你认为他们这么做有什么好处？

- A.制定验收标准和优先级
- B.组建项目团队成员
- C.制定风险评估标准
- D.制定每日站会验收标准



题号142



项目的一个高利益相关者与产品负责人沟通，要求及时明确哪些故事已经完成，并对完成的事项进行审查。产品负责人应该怎么做？

- A.代替高利益相关者进行迭代审查
- B.在迭代评审会议上邀请主要利益相关者，以获得信息及时了解并审查
- C.更新工作绩效报告，并及时发送给相关者
- D.制定沟通管理计划包含利益相关者的需求



题号142



项目的一个高利益相关者与产品负责人沟通，要求及时明确哪些故事已经完成，并对完成的事项进行审查。产品负责人应该怎么做？

- A. 代替高利益相关者进行迭代审查
- B. 在迭代评审会议上邀请主要利益相关者，以获得信息及时了解并审查**
- C. 更新工作绩效报告，并及时发送给相关者
- D. 制定沟通管理计划包含利益相关者的需求

考查：迭代评审会议的作用



题号143



敏捷团队为了确保产品功能符合相关方的要求，需要从产品负责人处获得反馈，但产品负责人对项目的关注不够，不能核实完成的功能，敏捷教练怎么解决这个问题？

- A. 保证产品负责人通过和团队一起开会来参与项目
- B. 强制要求产品负责人参加每日站会
- C. 制定项目执行过程的详细文档发给产品负责人
- D. 上报高层领导换一个产品负责人



题号143



敏捷团队为了确保产品功能符合相关方的要求，需要从产品负责人处获得反馈，但产品负责人对项目的关注不够，不能核实完成的功能，敏捷教练怎么解决这个问题？

- A.保证产品负责人通过和团队一起开会来参与项目
- B.强制要求产品负责人参加每日站会
- C.制定项目执行过程的详细文档发给产品负责人
- D.上报高层领导换一个产品负责人



题号144



经市场调研，希赛公司准备拓展一项全新业务，项目经理不知道这类型的业务如何在预防成本和评估成本之间找到恰当的投资平衡点，避免浪费。项目经理应该怎么做？

- A. 审查组织过程资产
- B. 对质量进行严格的控制
- C. 提交变更请求以规避质量成本
- D. 寻求专家判断



题号144



经市场调研，希赛公司准备拓展一项全新业务，项目经理不知道这类型的业务如何在预防成本和评估成本之间找到恰当的投资平衡点，避免浪费。项目经理应该怎么做？

- A. 审查组织过程资产
- B. 对质量进行严格的控制
- C. 提交变更请求以规避质量成本
- D. 寻求专家判断

考察：专家判断



题号145



项目经理管理的一个项目处于规划期间，项目团队成员已汇总所有活动的估算成本，总和为195,000美元，其他团队成员执行蒙特卡洛模拟，得到的预估成本如图所示：

项目的高级管理层要求项目成本基准的准确性至少为80%，项目经理应该预留多少应急储备才能满足高级管理层的要求？

- A.15,000美元
- B.23,000美元
- C.28,000美元
- D.45,000美元

概率	估算成本
50%	20万美元
60%	21万美元
70%	21.8万美元
80%	22.3万美元
90%	23万美元
100%	24万美元



题号145



项目经理管理的一个项目处于规划期间，项目团队成员已汇总所有活动的估算成本，总和为195,000美元，其他团队成员执行蒙特卡洛模拟，得到的预估成本如图所示：

项目的高级管理层要求项目成本基准的准确性至少为80%，项目经理应该预留多少应急储备才能满足高级管理层的要求？

概率	估算成本
50%	20万美元
60%	21万美元
70%	21.8万美元
80%	22.3万美元
90%	23万美元
100%	24万美元

A.15,000美元

B.23,000美元

C.28,000美元

D.45,000美元

考查：项目成本管理-制定预算

成本基准=活动估算成本+应急储备

故应急储备=成本基准-活动估算成本=22.3-19.5=2.8万美元



题号146



你被任命为制造行业某项目的项目经理，项目为期两年。目前有两种符合质量要求的材料：铝合金和钢化玻璃。材料价格的波动被识别为项目中的风险。根据历史经验，铝合金会更经济，所以你们选择了铝合金作为该项目产品的主体材料。然而项目在进行了2个月后，因为市场原材料价格的波动，铝合金价格急速上涨，已经追平了玻璃的价格。按照目前的价格发展趋势，很有可能会继续上涨大大超过玻璃的价格。请问你应该怎么处理？

- A. 查阅风险管理计划，做出应对方案
- B. 查询成本管理计划
- C. 将该情况报告高级管理层
- D. 趁着铝合金还没涨到不可接受的地步迅速发起采购



题号146



你被任命为制造行业某项目的项目经理，项目为期两年。目前有两种符合质量要求的材料：铝合金和钢化玻璃。材料价格的波动被识别为项目中的风险。根据历史经验，铝合金会更经济，所以你们选择了铝合金作为该项目产品的主体材料。然而项目在进行了2个月后，因为市场原材料价格的波动，铝合金价格急速上涨，已经追平了玻璃的价格。按照目前的价格发展趋势，很有可能会继续上涨大大超过玻璃的价格。请问你应该怎么处理？

A.查阅风险管理计划，做出应对方案

考察：风险管理计划的作用

B.查询成本管理计划

C.将该情况报告高级管理层

D.趁着铝合金还没涨到不可接受的地步迅速发起采购



题号147



项目经理被任命管理一个太阳能发电板的项目，该项目即将进入收尾阶段。团队成员将项目可交付成果交给客户查验，客户表示没有按照最初的要求生产出双面都可用的太阳能发电板。项目经理识别到该要求是排除在项目之外的内容，项目经理应该怎么做？

- A. 建议将该客户的要求作为一个新项目的范围
- B. 使用专家判断重新评估项目的可交付成果
- C. 更新问题日志
- D. 要求客户验收可交付成果



题号147



项目经理被任命管理一个太阳能发电板的项目，该项目即将进入收尾阶段。团队成员将项目可交付成果交给客户查验，客户表示没有按照最初的要求生产出双面都可用的太阳能发电板。项目经理识别到该要求是排除在项目之外的内容，项目经理应该怎么做？

- A.建议将该客户的要求作为一个新项目的范围
- B.使用专家判断重新评估项目的可交付成果
- C.更新问题日志
- D.要求客户验收可交付成果

考查：项目范围说明书的内容



题号148



项目实施过程中，一旦出现紧急生产问题，敏捷团队需要在较短时间内响应。近期，生产问题发生的频率越来越高，导致大部分时间用于解决问题而不是开发工作。敏捷团队应该怎么做才能避免未来再次发生此情况？

- A. 承诺客户，会保留充足的时间储备来应对生产问题
- B. 与相关方共同审查项目状态和缺陷，减少阻碍交付的潜在风险
- C. 要求产品负责人重新审核客户期望，确定可交付成果的可行性
- D. 对生产问题进行根本原因分析，并将对应解决措施添加到待办事项中



题号148



项目实施过程中，一旦出现紧急生产问题，敏捷团队需要在较短时间内响应。近期，生产问题发生的频率越来越高，导致大部分时间用于解决问题而不是开发工作。敏捷团队应该怎么做才能避免未来再次发生此情况？

- A. 承诺客户，会保留充足的时间储备来应对生产问题
- B. 与相关方共同审查项目状态和缺陷，减少阻碍交付的潜在风险
- C. 要求产品负责人重新审核客户期望，确定可交付成果的可行性
- D. 对生产问题进行根本原因分析，并将对应解决措施添加到待办事项中



题号149



某IT公司正在给当地的一家银行开发一个人脸识别系统，你被任命为该敏捷项目的负责人。在项目的早期，一名成员识别到了一个重要相关方，该相关方坚持要求项目团队必须先制定一个完善的详尽的项目管理计划，才能开始工作。团队成员来寻求你的帮助，请问作为敏捷管理专业人士，你应该如何与该相关方沟通？

- A.纠正该相关方的观念，在敏捷项目里，强调可用的软件胜于详尽的文档，所以不需要计划
- B.与相关方分享另外的敏捷项目曾经在项目中演示产品并不断调整计划的经验
- C.与该相关方一起审查产品待办事项列表，并且确定每个迭代需要完成的故事
- D.根据产品待办事项列表形成完整的详细的项目管理计划



题号149



某IT公司正在给当地的一家银行开发一个人脸识别系统，你被任命为该敏捷项目的负责人。在项目的早期，一名成员识别到了一个重要相关方，该相关方坚持要求项目团队必须先制定一个完善的详尽的项目管理计划，才能开始工作。团队成员来寻求你的帮助，请问作为敏捷管理专业人士，你应该如何与该相关方沟通？

- A.纠正该相关方的观念，在敏捷项目里，强调可用的软件胜于详尽的文档，所以不需要计划
- B.与相关方分享另外的敏捷项目曾经在项目中演示产品并不断调整计划的经验**
- C.与该相关方一起审查产品待办事项列表，并且确定每个迭代需要完成的故事
- D.根据产品待办事项列表形成完整的详细的项目管理计划

考察：敏捷原则与理念



题号150



某IT公司正在开展一个新项目，公司管理层发现在以往的项目中，团队内部孤岛现象比较严重，这造成了资源浪费和资源损耗。于是，公司决定从外部聘用一位具有敏捷项目管理经验的敏捷教练，当该问题发生时及时给予改善建议。如果团队中出现该问题，敏捷教练应该提出什么建议？

- A.从外部聘请专业技术人员替换已有的团队成员
- B.鼓励团队成员团结协作，而不应该注重个人的提升
- C.培养团队成员成为通才专家，并鼓励个人学习新的技能
- D.为了保证机会公平，应该为所有成员提供一样的培训



题号150



某IT公司正在开展一个新项目，公司管理层发现在以往的项目中，团队内部孤岛现象比较严重，这造成了资源浪费和资源损耗。于是，公司决定从外部聘用一位具有敏捷项目管理经验的敏捷教练，当该问题发生时及时给予改善建议。如果团队中出现该问题，敏捷教练应该提出什么建议？

- A.从外部聘请专业技术人员替换已有的团队成员
- B.鼓励团队成员团结协作，而不应该注重个人的提升
- C.培养团队成员成为通才专家，并鼓励个人学习新的技能**
- D.为了保证机会公平，应该为所有成员提供一样的培训



题号151



一个复杂项目的执行期间，原来的7人开发团队感到非常大的压力，所以在第四个迭代周期结束后，组织安排了3名不同文化背景的新成员加入了团队。因为文化和语言的问题，每日站会无法在15分钟之内完成。团队识别到了这个障碍，并向你求助。作为敏捷管理专业人士，你能提出怎样的建议？

- A.因为文化背景的特殊性，将每日站会的时间盒适当延长，超过15分钟
- B.坚持15分钟的时间盒，因为这是众多敏捷项目的最佳实践
- C.因为团队人数过多，将团队分为2部分，分别举行每日站会
- D.取消每日站会，让团队成员在遇到问题的时候面对面沟通解决



题号151



一个复杂项目的执行期间，原来的7人开发团队感到非常大的压力，所以在第四个迭代周期结束后，组织安排了3名不同文化背景的新成员加入了团队。因为文化和语言的问题，每日站会无法在15分钟之内完成。团队识别到了这个障碍，并向你求助。作为敏捷管理专业人士，你能提出怎样的建议？

- A.因为文化背景的特殊性，将每日站会的时间盒适当延长，超过15分钟
- B.坚持15分钟的时间盒，因为这是众多敏捷项目的最佳实践
- C.因为团队人数过多，将团队分为2部分，分别举行每日站会
- D.取消每日站会，让团队成员在遇到问题的时候面对面沟通解决

考察：时间盒的作用和设置规则—最佳实践

注意：1、时间盒原则上是不能改的，但是现在有特殊情况出现，适当的延长是可以的。

2、站会一般不分开开，但是如果有时候题干明确描述人数太多，达不到效果比如20人；再比如这个项目可以分成完全不相干的几个小项目等，具体问题具体分析。



题号152



你被任命为某项目的敏捷教练，为了更好的交付产品，你与团队召开会议，讨论项目过程中团队应该如何做到有效沟通。最有可能确定项目过程中主要以下列哪种方式沟通？

- A.团队成员在各自的办公室自行办公，通过建立微信群来解决信息的沟通需求
- B.因为书面沟通的重要性，强调项目信息一定要通过邮件的方式发送确认
- C.可以根据团队的需要自行选择办公地点，但是必须得有互联网
- D.选择一个大办公室集中办公



题号152



你被任命为某项目的敏捷教练，为了更好的交付产品，你与团队召开会议，讨论项目过程中团队应该如何做到有效沟通。最有可能确定项目过程中主要以下列哪种方式沟通？

- A.团队成员在各自的办公室自行办公，通过建立微信群来解决信息的沟通需求
- B.因为书面沟通的重要性，强调项目信息一定要通过邮件的方式发送确认
- C.可以根据团队的需要自行选择办公地点，但是必须得有互联网
- D.选择一个大办公室集中办公**

考察：敏捷原则与理念-面对面沟通

注意：这个题没有说是分布式团队，如果成员分布在世界各地，还得综合考虑



题号153



敏捷团队正在审查当前的产品待办事项列表，其中包含了收集到的所有用户故事，产品负责人和敏捷团队将所有用户故事放在白板上，并按照价值和紧急程度确定完成用户故事的优先级。这描述的是哪一项敏捷实践？

- A.发布计划
- B.产品愿景
- C.燃起图
- D.故事地图



题号153



敏捷团队正在审查当前的产品待办事项列表，其中包含了收集到的所有用户故事，产品负责人和敏捷团队将所有用户故事放在白板上，并按照价值和紧急程度确定完成用户故事的优先级。这描述的是哪一项敏捷实践？

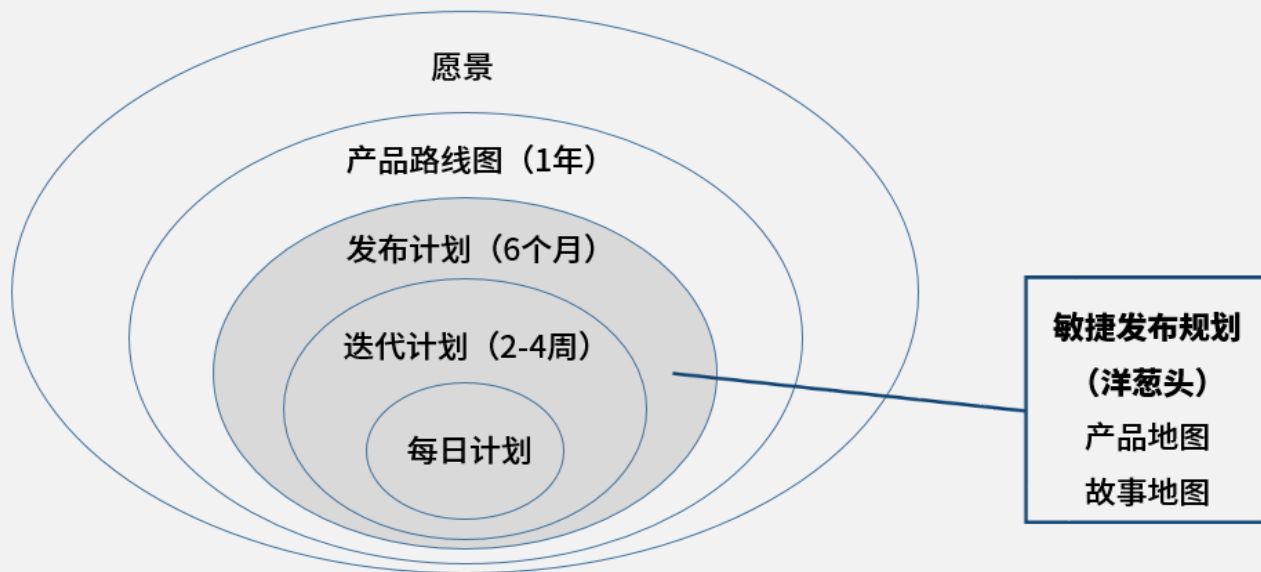
A.发布计划

B.产品愿景

C.燃起图

D.故事地图

考查：故事地图的概念





题号154



一个新的敏捷项目刚刚开展，一名团队成员认为太多的团队会议会占用太多时间，所以想要每周少参与几次每日站会，以便可以更专注于开发工作，作为敏捷管理专业人士，你应该怎么做？

- A. 与该团队成员的经理交谈以确保该成员参加每日站会
- B. 重申Scrum规则并要求团队成员必须参加所有的每日站会
- C. 与团队一起开会制定规则并要求团队成员必须参加所有的每日站会
- D. 帮助这个团队成员了解每日站会可以帮助团队中的每一个人尽早发现问题并加以修正



题号154



一个新的敏捷项目刚刚开展，一名团队成员认为太多的团队会议会占用太多时间，所以想要每周少参与几次每日站会，以便可以更专注于开发工作，作为敏捷管理专业人士，你应该怎么做？

- A. 与该团队成员的经理交谈以确保该成员参加每日站会
- B. 重申Scrum规则并要求团队成员必须参加所有的每日站会
- C. 与团队一起开会制定规则并要求团队成员必须参加所有的每日站会
- D. 帮助这个团队成员了解每日站会可以帮助团队中的每一个人尽早发现问题并加以修正

考察：SM职责—卫道者



题号155



项目即将进行收尾，发起人提出目前的可交付成果客户可能将不会进行验收，还需要对可交付成果进行优化。但是团队成员却认为这是发起人对可交付成果没有信心的表现，不需要再进行优化了。项目经理应该怎么做？

- A.更新变更日志
- B.提交变更请求
- C.审查变更管理计划
- D.修改范围管理计划



题号155



项目即将进行收尾，发起人提出目前的可交付成果客户可能将不会进行验收，还需要对可交付成果进行优化。但是团队成员却认为这是发起人对可交付成果没有信心的表现，不需要再进行优化了。项目经理应该怎么做？

A.更新变更日志

B.提交变更请求

考查：有变更，走流程

C.审查变更管理计划

D.修改范围管理计划



题号156



项目经理正在管理一个客户的项目，项目章程已被批准，项目管理计划也已完成。在项目开始半年后，客户告知项目经理，他们对项目的绩效感到失望，但项目经理确认，当前项目的都是严格按照项目管理计划执行的，没有偏差，而且也满足质量测试指标。项目经理首先应该做什么？

- A.与团队成员开会讨论
- B.执行偏差分析
- C.更新项目管理计划
- D.与客户会面



题号156



项目经理正在管理一个客户的项目，项目章程已被批准，项目管理计划也已完成。在项目开始半年后，客户告知项目经理，他们对项目的绩效感到失望，但项目经理确认，当前项目的都是严格按照项目管理计划执行的，没有偏差，而且也满足质量测试指标。项目经理首先应该做什么？

- A.与团队成员开会讨论
- B.执行偏差分析
- C.更新项目管理计划
- D.与客户会面**

考查：管理相关方参与-沟通技能



题号157



项目正处于实施阶段，由于组织结构发生变化，项目经理被分配到其他岗位，发起人为项目任命了一位新项目经理，将在下周正式上任。为了了解项目信息，项目经理向相关方打听项目情况，得知，项目正处于成本超支的状态。上任后，项目经理首先应该做什么？

- A.向团队成员介绍自己
- B.请求发起人提供额外预算
- C.更新项目管理计划以纠正成本偏差
- D.查看当前的项目绩效报告以确定项目真实状态



题号157



项目正处于实施阶段，由于组织结构发生变化，项目经理被分配到其他岗位，发起人为项目任命了一位新项目经理，将在下周正式上任。为了了解项目信息，项目经理向相关方打听项目情况，得知，项目正处于成本超支的状态。上任后，项目经理首先应该做什么？

A.向团队成员介绍自己

B.请求发起人提供额外预算

C.更新项目管理计划以纠正成本偏差

D.查看当前的项目绩效报告以确定项目真实状态

考查：工作绩效报告的内容和作用



题号158



在一项软件开发项目中，一名开发人员因为一直负责程序编码的工作而导致其工作热情逐渐下降。你作为敏捷项目负责人该怎么做？

- A.开展一次团队建设活动，以提升团队的工作热情
- B.引导结对编程，并促进该开发人员培养新的技能
- C.要求开发人员进行价值流图分析
- D.为团队增加新的资源，以帮助该开发人员完成任务



题号158



在一项软件开发项目中，一名开发人员因为一直负责程序编码的工作而导致其工作热情逐渐下降。你作为敏捷项目负责人该怎么做？

- A.开展一次团队建设活动，以提升团队的工作热情
- B.引导结对编程，并促进该开发人员培养新的技能**
- C.要求开发人员进行价值流图分析
- D.为团队增加新的资源，以帮助该开发人员完成任务

考查：结对编程，通才型专家



题号159



某公司正在开发一个软件项目，使用的是敏捷项目管理方法，作为敏捷项目产品负责人，你准备最近召开这个项目的冲刺计划会议，你认为一个典型迭代规划会议的时间盒限定控制在多少小时内比较合适？

- A.4小时
- B.8小时
- C.12小时
- D.16小时



题号159



某公司正在开发一个软件项目，使用的是敏捷项目管理方法，作为敏捷项目产品负责人，你准备最近召开这个项目的冲刺计划会议，你认为一个典型迭代规划会议的时间盒限定控制在多少小时内比较合适？

A.4小时

B.8小时

C.12小时

D.16小时

考察：冲刺计划会议

总结：

以一个月一次迭代为例：

(P) 规划会议一般8小时

(D) 每日站会15min（不随迭代周期变动）

(C) 评审会议一般4小时

(A) 回顾会议一般3小时



题号160



敏捷团队已经收尾一个项目，接着加入到一个新项目中，该项目的客户对目标不太确定，在创建MVP（最小化可行产品）时，敏捷团队应该重视哪种方法？

- A.回归测试
- B.演示
- C.遵循发布计划
- D.访谈客户



题号160



敏捷团队已经收尾一个项目，接着加入到一个新项目中，该项目的客户对目标不太确定，在创建MVP（最小化可行产品）时，敏捷团队应该重视哪种方法？

A.回归测试

B.演示

考察：MVP最小可行产品

C.遵循发布计划

易混淆：最小可售功能（MMF）

D.访谈客户





题号161



一上市公司计划推出一项新产品，任命一名经验丰富的项目经理管理该项目，项目章程已获得批准，首席执行官质疑新产品的可行性，项目经理应该怎么做？

- A.更新沟通管理计划
- B.应用相关方参与计划使得首席执行官支持该项目
- C.与首席执行官举行一次研讨会，记录他的期望、关切点和问题
- D.重新进行商业论证



题号161



一上市公司计划推出一项新产品，任命一名经验丰富的项目经理管理该项目，项目章程已获得批准，首席执行官质疑新产品的可行性，项目经理应该怎么做？

- A.更新沟通管理计划
- B.应用相关方参与计划使得首席执行官支持该项目
- C.与首席执行官举行一次研讨会，记录他的期望、关切点和问题**
- D.重新进行商业论证

考查：管理相关方参与-会议



题号162



客户提出了一项新的需求，项目经理随后提交了变更请求，经批准后，项目经理要求团队成员满足了该项新需求。在一次相关方会议上，项目经理发现一名相关方不知道已经发生了该项变更。项目经理应该审查以下哪项文件来解决？

- A.风险管理计划
- B.相关方参与计划
- C.沟通管理计划
- D.范围管理计划



题号162



客户提出了一项新的需求，项目经理随后提交了变更请求，经批准后，项目经理要求团队成员满足了该项新需求。在一次相关方会议上，项目经理发现一名相关方不知道已经发生了该项变更。项目经理应该审查以下哪项文件来解决？

- A.风险管理计划
- B.相关方参与计划
- C.沟通管理计划**
- D.范围管理计划

考查：沟通管理计划的作用和内容



题号163



某技术开发项目正在开展，目前项目所用成本还在预算范围内，但是已经落后项目进度计划三周。项目集经理在最近的项目状态报告中了解到这一项目信息，他要求项目经理必须在计划的交付日期之前完成可交付成果。为了实现之一目的，他强调产品质量检查的耗时必须减少。项目经理下一步应该怎么做？

- A.对产品的交付时间进行预测，向项目集经理保证尽量让进度和项目进度计划保持一致
- B.为了符合进度计划，分析质量检查减少的具体内容以及实现方式
- C.在不变更范围基准的前提下，要求质检团队缩减产品质量检查的时间
- D.分析缩短质量检查所需时间的可能方案，以符合项目集经理的要求



题号163



某技术开发项目正在开展，目前项目所用成本还在预算范围内，但是已经落后项目进度计划三周。项目集经理在最近的项目状态报告中了解到这一项目信息，他要求项目经理必须在计划的交付日期之前完成可交付成果。为了实现之一目的，他强调产品质量检查的耗时必须减少。项目经理下一步应该怎么做？

- A.对产品的交付时间进行预测，向项目集经理保证尽量让进度和项目进度计划保持一致
- B.为了符合进度计划，分析质量检查减少的具体内容以及实现方式
- C.在不变更范围基准的前提下，要求质检团队缩减产品质量检查的时间
- D.分析缩短质量检查所需时间的可能方案，以符合项目集经理的要求**

考查：先评估，后行动

要点：BC都是D中的一种可能性，不是下一步做的



题号164



项目经理正在管理一个客户办公楼改造项目，办公楼所在区域的物业对该项目表达了顾虑，若施工期间产生大量噪音可能会影响其他办公楼的业主，项目经理应该如何管理相关方的期望？

- A.参考相关方参与计划执行
- B.用心管理客户的期望
- C.增加物业要求为新需求
- D.让客户与物业进行协商



题号164



项目经理正在管理一个客户办公楼改造项目，办公楼所在区域的物业对该项目表达了顾虑，若施工期间产生大量噪音可能会影响其他办公楼的业主，项目经理应该如何管理相关方的期望？

- A.参考相关方参与计划执行
- B.用心管理客户的期望
- C.增加物业要求为新需求
- D.让客户与物业进行协商

考查：相关方参与计划的作用



题号165



传统项目管理中项目经理在团队中占据主导地位，而在敏捷项目中项目团队属于自组织团队。那么与传统项目相比，在敏捷项目中衡量项目经理成功的一个重要标准是什么？

- A. 从一个控制者到一个促进者的理念转变
- B. 不再控制但是会偶尔进行适当管理
- C. 仅参与规划过程不参与具体执行过程
- D. 能够组织团队成员参加每日站会



题号165



传统项目管理中项目经理在团队中占据主导地位，而在敏捷项目中项目团队属于自组织团队。那么与传统项目相比，在敏捷项目中衡量项目经理成功的一个重要标准是什么？

- A. 从一个控制者到一个促进者的理念转变
- B. 不再控制但是会偶尔进行适当管理
- C. 仅参与规划过程不参与具体执行过程
- D. 能够组织团队成员参加每日站会

要点：从领导变成仆人式领导，敏捷项目中团队才是项目的管理者

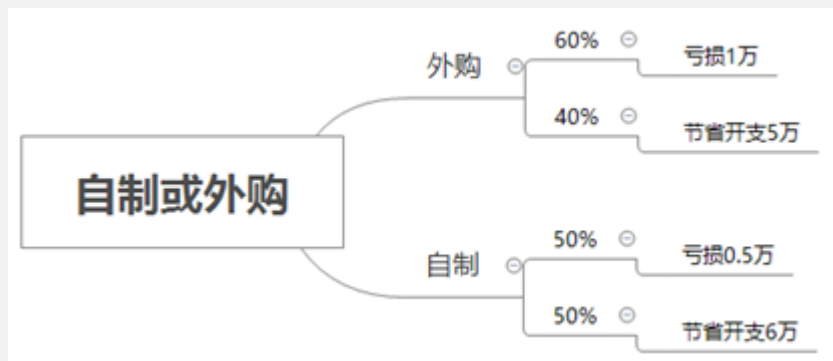


题号166



为了完成项目，项目团队急需一批专用零部件进行加工。项目经理正在运用决策树技术来进行自制外购分析，进行了机会成本分析之后，他决定选择机会成本更小的方案，该方案的机会成本是多少？

- A.1.4万元
- B.2.75万元
- C.2.6万元
- D.3.25万元



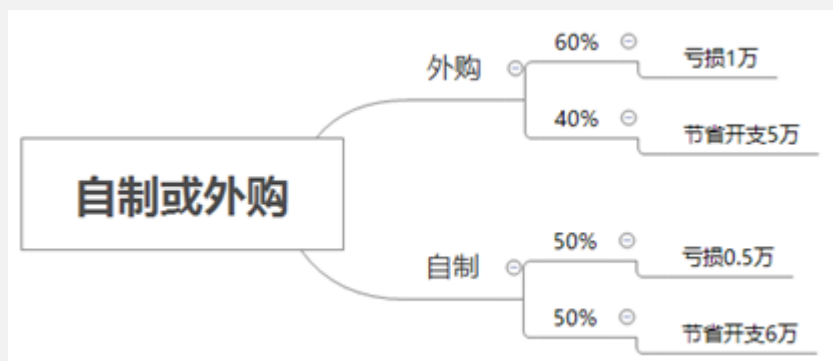


题号166



为了完成项目，项目团队急需一批专用零部件进行加工。项目经理正在运用决策树技术来进行自制外购分析，进行了机会成本分析之后，他决定选择机会成本更小的方案，该方案的机会成本是多少？

- A.1.4万元
- B.2.75万元
- C.2.6万元
- D.3.25万元



考查：机会成本与决策树的结合

思路：1、计算：外购方案， $EMV=0.4 \times 5 - 0.6 \times 1 = 1.4$ 万元

自制方案， $EMV=0.5 \times 6 - 0.5 \times 0.5 = 2.75$ 万元

2、选择机会成本更小的方案，即选自制方案，EMV更大

3、故选择自制方案的机会成本就是1.4万元



题号167



迭代评审会议已经完成，本次迭代中的大部分功能已经交付。对于客户未接受的功能，团队成员产生了严重分歧。为了确保接下来的迭代回顾会议处于一个无偏见的环境，敏捷管理专业人士应该怎么做？

- A.要求团队成员遵守团队章程中的基本规则
- B.与团队成员讨论和解决冲突
- C.要求团队成员放下分歧，优先考虑迭代回顾会议
- D.与团队成员单独沟通



题号167



迭代评审会议已经完成，本次迭代中的大部分功能已经交付。对于客户未接受的功能，团队成员产生了严重分歧。为了确保接下来的迭代回顾会议处于一个无偏见的环境，敏捷管理专业人士应该怎么做？

- A.要求团队成员遵守团队章程中的基本规则
- B.与团队成员讨论和解决冲突**
- C.要求团队成员放下分歧，优先考虑迭代回顾会议
- D.与团队成员单独沟通

考查：敏捷冲突的解决—最佳实践



题号168



生产线产出了一批产品，质量监测团队检查出某些产品不符合质量测量指标。项目经理准备实施必要的纠正措施，在此之前，项目经理应该首先做什么？

- A.更新问题日志并分析纠正措施的影响
- B.更新项目采用的质量标准
- C.更新风险登记册并寻找应对策略
- D.查看经验教训并采取有效处理方式



题号168



生产线产出了一批产品，质量监测团队检查出某些产品不符合质量测量指标。项目经理准备实施必要的纠正措施，在此之前，项目经理应该首先做什么？

- A.更新问题日志并分析纠正措施的影响
- B.更新项目采用的质量标准
- C.更新风险登记册并寻找应对策略
- D.查看经验教训并采取有效处理方式

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169



组织为一个开发项目任命了新的敏捷团队领导，他十分注重于开发的速度和质量，不允许存在任何偏差。在开发过程中，一名成员构建了一个刺探用于探索某新型技术，这种新技术有可能会大大提高开发效率，通过几个小时的尝试后发现新技术可行性很低，此时，敏捷团队领导召开团队会议对该名成员提出了严重批评，要求其他团队成员引以为戒。这名敏捷团队领导的做法违反了哪项敏捷原则？

- A.在项目过程中，业务人员与开发人员要每天在一起工作
- B.要善于激励项目人员，给他们以所需要的环境和支持，并相信他们能够完成任务
- C.尽量做到简洁，尽最大可能减少不必要的工作
- D.对技术的精益求精以及对设计的不断完善将提升敏捷性



题号169



组织为一个开发项目任命了新的敏捷团队领导，他十分注重于开发的速度和质量，不允许存在任何偏差。在开发过程中，一名成员构建了一个刺探用于探索某新型技术，这种新技术有可能会大大提高开发效率，通过几个小时的尝试后发现新技术可行性很低，此时，敏捷团队领导召开团队会议对该名成员提出了严重批评，要求其他团队成员引以为戒。这名敏捷团队领导的做法违反了哪项敏捷原则？

考察：敏捷原则

A.在项目过程中，业务人员与开发人员要每天在一起工作

B.要善于激励项目人员，给他们以所需要的环境和支持，并相信他们能够完成任务

C.尽量做到简洁，尽最大可能减少不必要的工作

D.对技术的精益求精以及对设计的不断完善将提升敏捷性



题号170



一个敏捷团队结束了一个项目，加入到新项目中，若要与项目相关方建立信任并且调节相关方的期望，敏捷团队在执行增量规划的时候应该做什么？

- A.制定愿景说明书并与相关方分享
- B.把用户故事增加到产品待办列表，然后再用户故事下方添加对应的任务
- C.创建粗略的增量计划和风险燃尽图，并与相关方分享团队正在处理正确的优先事项和风险
- D.要求敏捷教练批准增量计划



题号170



一个敏捷团队结束了一个项目，加入到新项目中，若要与项目相关方建立信任并且调节相关方的期望，敏捷团队在执行增量规划的时候应该做什么？

- A.制定愿景说明书并与相关方分享
- B.把用户故事增加到产品待办列表，然后再用户故事下方添加对应的任务
- C.创建粗略的增量计划和风险燃尽图，并与相关方分享团队正在处理正确的优先事项和风险**
- D.要求敏捷教练批准增量计划

要点：在迭代规划会议上应该做什么来与相关方建立信任，调节相关方的期望。



题号171



敏捷项目团队正在召开每日站会，当轮到一名团队成员发言时，该团队成员对于要发言的内容表示困惑，你告诉该成员每日站会中要发言的内容包括以下哪几项？（选3项）

- A.在开发工作中总结的经验教训
- B.在当前工作中遇到的障碍
- C.对于项目工作有哪些建议
- D.昨天完成了哪些工作
- E.今天准备要完成哪些工作
- F.拆分任务以估算时间



题号171



敏捷项目团队正在召开每日站会，当轮到一名团队成员发言时，该团队成员对于要发言的内容表示困惑，你告诉该成员每日站会中要发言的内容包括以下哪几项？（选3项）

A.在开发工作中总结的经验教训

B.在当前工作中遇到的障碍

C.对于项目工作有哪些建议

D.昨天完成了哪些工作

E.今天准备要完成哪些工作

F.拆分任务以估算时间

考察：每日站会的内容



题号172



在敏捷项目中，敏捷实践建议团队在一个迭代周期内应该召开哪些必要会议？（选4项）

- A. 迭代回顾会议
- B. 需求收集会议
- C. 迭代评审会议
- D. 每日站会
- E. 迭代规划会议
- F. 问题解决会议



题号172



在敏捷项目中，敏捷实践建议团队在一个迭代周期内应该召开哪些必要会议？（选4项）

A.迭代回顾会议

B.需求收集会议

C.迭代评审会议

D.每日站会

E.迭代规划会议

F.问题解决会议

注意：其他选项不是不可以有，而且不是敏捷实践中所规定的“必要”会议



题号173



预测型项目中，如果不考虑变更对整体项目目标或计划的影响就开展变更，往往会加剧整体项目风险。因此需要严格的变更控制流程，以下哪些项需要走变更流程？（选4项）

- A. 范围蔓延
- B. 质量管理团队检查出可交付成果不合规
- C. 更新变更日志
- D. 使用管理储备应对风险
- E. 执行时更换供应商
- F. 规划收集需求时，客户提出更多需求



题号173



预测型项目中，如果不考虑变更对整体项目目标或计划的影响就开展变更，往往会加剧整体项目风险。因此需要严格的变更控制流程，以下哪些项需要走变更流程？（选4项）

A.范围蔓延

B.质量管理团队检查出可交付成果不合规

C.更新变更日志

D.使用管理储备应对风险

E.执行时更换供应商

F.规划收集需求时，客户提出更多需求

易混淆：

必须要走流程变更：

如：基准确定后，基准的变更，都要走变更；

不需要走流程变更：

如：1、基准确定前，可以不走变更；

2、日志类文件的更新，如变更日志、经验教训登记册、问题日志都属于日志类的项目文件。



题号174



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？(选3项)

- 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
- E.确保所有变更都遵循变更控制流程



题号174



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？(选3项)

- 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
- E.确保所有变更都遵循变更控制流程

考察：敏捷项目中的持续改进



题号175



项目进入规划阶段，项目范围说明书已经制定完毕，正准备完成WBS的制定工作。为了完成制定工作，项目经理可以使用什么技巧？（选3项）

- A.将采购的外包部分作为WBS中的子组件
- B.将完成可交付成果所需的行动列入WBS
- C.以主要可交付成果作为分解的第二层
- D.归并较低层次组件可使用自下而上的方法
- E.活动之间使用提前量或滞后量



题号175



项目进入规划阶段，项目范围说明书已经制定完毕，正准备完成WBS的制定工作。为了完成制定工作，项目经理可以使用什么技巧？（选3项）

- A.将采购的外包部分作为WBS中的子组件
- B.将完成可交付成果所需的行动列入WBS
- C.以主要可交付成果作为分解的第二层
- D.归并较低层次组件可使用自下而上的方法
- E.活动之间使用提前量或滞后量

考查：工作分解结构

Tips：对这块不熟悉可以看看这个视频，很详细，在大家的视频课程里

创造有价值的WBS工作分解结构

讲师：希赛讲师 总课时：0 有效期至：2022-06-30

观看至：【暂无记录】

学习进度： 0/3

[课程目录](#)



题号176



某涉密单位计划建设一套科研项目管理系统，因项目涉密，通过考查和比较，选择了具有涉密系统集成资质的单位来实施该项目，作为实施该项目的项目经理，在完成项目章程时，可能需要完成哪些内容？（选3项）

- A.项目的验收标准
- B.整体的项目风险
- C.项目目的
- D.项目团队成员名单
- E.发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权
- F.进度计划



题号176



某涉密单位计划建设一套科研项目管理系统，因项目涉密，通过考查和比较，选择了具有涉密系统集成资质的单位来实施该项目，作为实施该项目的项目经理，在完成项目章程时，可能需要完成哪些内容？（选3项）

A.项目的验收标准

考察：项目章程的内容

B.整体的项目风险

C.项目目的

D.项目团队成员名单

E.发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权

F.进度计划



题号177



为了推动公司在市场影响力，管理层启动了一项新项目。项目章程已被批准，项目相关方包括各部门利益相关者以及最终用户，为了收集需求，项目经理可以使用到下列哪些工具？（选4项）

- A.统计抽样
- B.头脑风暴
- C.问卷调查
- D.谈判
- E.原型法
- F.标杆对照
- G.成本效益分析



题号177



为了推动公司在市场影响力，管理层启动了一项新项目。项目章程已被批准，项目相关方包括各部门利益相关者以及最终用户，为了收集需求，项目经理可以使用到下列哪些工具？（选4项）

考察：收集需求的工具技术

A.统计抽样

B.头脑风暴

C.问卷调查

D.谈判

E.原型法

F.标杆对照

G.成本效益分析



题号178



项目经理负责一项重要项目，在执行过程中，因为客户需求增加，项目开始出现进度落后的趋势。在这种情况下，项目经理可以采取以下哪些措施进行应对？（选3项）

- A.与职能经理协商获取更多资源
- B.通过采购过程获取外部资源
- C.上报发起人，请求资源或预算
- D.更新进度模型，对项目状态进行纠正
- E.审查活动依赖关系，进行快速跟进



题号178



项目经理负责一项重要项目，在执行过程中，因为客户需求增加，项目开始出现进度落后的趋势。在这种情况下，项目经理可以采取以下哪些措施进行应对？（选3项）

- A.与职能经理协商获取更多资源
- B.通过采购过程获取外部资源
- C.上报发起人，请求资源或预算
- D.更新进度模型，对项目状态进行纠正
- E.审查活动依赖关系，进行快速跟进

考察：控制进度



题号179



在项目管理过程中，项目经理在领导项目团队达成项目目标方面发挥至关重要的作用，拥有动用资源完成项目的权限。以下哪些情况不属于项目经理权限范围内？（选2项）

- A. 未知未知风险发生时使用管理储备
- B. 与其他项目团队或供应商谈判获取资源
- C. 启动阶段制定项目章程
- D. 发生严重偏差时对基准进行修正
- E. 为团队成员进行安排培训



题号179



在项目管理过程中，项目经理在领导项目团队达成项目目标方面发挥至关重要的作用，拥有动用资源完成项目的权限。以下哪些情况不属于项目经理权限范围内？（选2项）

- A.未知未知风险发生时使用管理储备
- B.与其他项目团队或供应商谈判获取资源
- C.启动阶段制定项目章程
- D.发生严重偏差时对基准进行修正
- E.为团队成员进行安排培训

考查：项目经理的角色

关于C：项目经理是可以被授权参与制定项目章程的，只是没有最后的批准权和批准后的修改权。

本题只选2个不选C，如果选3个，可以选C。



题号180



某公司中标了一个当地司法部门语音转写项目，项目团队正在编制质量管理计划，正在决定使用哪些工具来管理质量，以下工具中可能是项目团队会使用的工具？（选3项）

- A.石川图
- B.系统交互图
- C.帕累托图
- D.PDM紧前关系图
- E.控制图
- F.标杆对照



题号180



某公司中标了一个当地司法部门语音转写项目，项目团队正在编制质量管理计划，正在决定使用哪些工具来管理质量，以下工具中可能是项目团队会使用的工具？（选3项）

A.石川图

B.系统交互图

C.帕累托图

D.PDM紧前关系图

E.控制图

F.标杆对照

考查：质量管理工具



感谢您的观看