

PMP项目管理

希赛PMP模拟题2022（第二套）

主讲：默默



题号1



某项目经理正在管理一个IT项目，项目章程已获批，项目启动会议已召开。项目团队正在分工制作各个项目管理计划的子计划，关键相关方不同意项目使用的沟通方法，项目经理首先应该做什么来解决这个问题？

- A:安排一次相关方会议
- B:更新风险登记册
- C:查阅经验教训知识库
- D:修改沟通方法



题号1



某项目经理正在管理一个IT项目，项目章程已获批，项目启动会议已召开。项目团队正在分工制作各个项目管理计划的子计划，关键相关方不同意项目使用的沟通方法，项目经理首先应该做什么来解决这个问题？

A:安排一次相关方会议

B:更新风险登记册

C:查阅经验教训知识库

D:修改沟通方法

考查：管理相关方参与-会议

总结：题目本身不难，主要是要知道在考试当中遇到这一类问题的解法，遇到问题先找到原因是什么，为什么不同意，这里就是找到对应的人开会讨论，找出原因，接着再具体做事。



题号2



敏捷团队正在完成一个软件项目，在第五个迭代期间，原有开发人员离职，加入一名新开发人员，他不知道在迭代期间内哪一个能促进团队持续改进，敏捷教练应该如何告诉他？

- A:迭代回顾会议
- B:迭代规划会议
- C:迭代评审会议
- D:持续集成



题号2



敏捷团队正在完成一个软件项目，在第五个迭代期间，原有开发人员离职，加入一名新开发人员，他不知道在迭代期间内哪一个能促进团队持续改进，敏捷教练应该如何告诉他？

A:迭代回顾会议

B:迭代规划会议

C:迭代评审会议

D:持续集成

要点：正在进行迭代，要专注于这个迭代过程中的改进。
每日站会也可以。

而AC选项都没错，只是这两个会议是在每次迭代中只开一次的，不符合题干“迭代期间内”持续改进的说法。



题号3



敏捷团队正在进行一项监控系统的研发项目，团队在一次产品迭代中发现，监控系统中使用的一项技术可能会导致系统的灵敏度下降，该项风险是之前已经记录到风险登记册中的，而负责干系人并未解决。敏捷团队应该做什么？

- A:更新风险登记册并在获得应对措施之前停止迭代工作
- B:等待负责干系人提供解决方案
- C:在负责干系人提供解决方案之前，不进行迭代和风险登记册的更新工作
- D:通过提醒负责干系人风险的定性和定量影响，及时获得解决



题号3



敏捷团队正在进行一项监控系统的研发项目，团队在一次产品迭代中发现，监控系统中使用的一项技术可能会导致系统的灵敏度下降，该项风险是之前已经记录到风险登记册中的，而负责干系人并未解决。敏捷团队应该做什么？

A:更新风险登记册并在获得应对措施之前停止迭代工作

B:等待负责干系人提供解决方案

C:在负责干系人提供解决方案之前，不进行迭代和风险登记册的更新工作

D:通过提醒负责干系人风险的定性和定量影响，及时获得解决

要点：积极主动解决问题



题号4



一个软件开发项目进行到了规划阶段，项目团队正在收集相关方的需求。一位相关方之前因为请假，没有收集到他的需求。项目经理应该怎么做？

- A:在高层级需求中添加该需求
- B:在执行阶段提交变更请求，修改需求文件
- C:对关键相关方的期望进行管理
- D:联系上该相关方获得需求



题号4



一个软件开发项目进行到了规划阶段，项目团队正在收集相关方的需求。一位相关方之前因为请假，没有收集到他的需求。项目经理应该怎么做？

- A:在高层级需求中添加该需求
- B:在执行阶段提交变更请求，修改需求文件
- C:对关键相关方的期望进行管理
- D:联系上该相关方获得需求

考查：收集需求



题号5



项目团队承接了一个技术项目。最近，项目团队收到了客户的变更请求，客户要求增加某项功能。但是客户对如何实现该变更并不清晰，经过项目团队头脑风暴，制定出了两套可行方案来满足变更请求。第一套方案可以迅速启动但是使用过于繁琐；第二套方案启动速度较慢但是使用起来非常便利。经商讨决定后，项目团队直接启用了第二套方案。实施该方案后，项目团队发现该方案难以实现，项目团队只好向项目经理寻求帮助，项目经理事先应该做什么？

- A:选择第一套方案，因为方案不会难以实现
- B:向客户说明已有的功能已经能满足需求不需要再添加
- C:向CCB提交两种解决方案，由他们根据业务需求做出决定
- D:方案二难以实现的问题进行根本原因分析并加以解决



题号5



项目团队承接了一个技术项目。最近，项目团队收到了客户的变更请求，客户要求增加某项功能。但是客户对如何实现该变更并不清晰，经过项目团队头脑风暴，制定出了两套可行方案来满足变更请求。第一套方案可以迅速启动但是使用过于繁琐；第二套方案启动速度较慢但是使用起来非常便利。经商讨决定后，项目团队直接启用了第二套方案。实施该方案后，项目团队发现该方案难以实现，项目团队只好向项目经理寻求帮助，项目经理事先应该做什么？

A:选择第一套方案，因为方案不会难以实现

B:向客户说明已有的功能已经能满足需求不需要再添加

C:向CCB提交两种解决方案，由他们根据业务需求做出决定

D:方案二难以实现的问题进行根本原因分析并加以解决

考查：涉及项目基准的变更



题号6



在一项智能家电项目中，团队成员已经完成了项目所有的可交付成果，并在验收会议上向客户展示了主要可交付成果，包括智能空调、智能冰箱以及智能机器人的语音演示，客户认为这些展示达到了预期的效果，并表示接受所有可交付成果。项目经理接下来应该做什么？

- A:获得客户对验收文件的签字
- B:在会议纪要中列明客户已同意并接受所有可交付成果
- C:进行财务收尾
- D:进行客户满意度调查并关闭经验教训登记册



题号6



在一项智能家电项目中，团队成员已经完成了项目所有的可交付成果，并在验收会议上向客户展示了主要可交付成果，包括智能空调、智能冰箱以及智能机器人的语音演示，客户认为这些展示达到了预期的效果，并表示接受所有可交付成果。项目经理接下来应该做什么？

A:获得客户对验收文件的签字

考查：对可交付成果的正式验收

B:在会议纪要中列明客户已同意并接受所有可交付成果

C:进行财务收尾

D:进行客户满意度调查并关闭经验教训登记册



题号7



项目经理正在管理一个设计项目，在项目中期，项目团队成员报告项目经理，项目关键路径上的进度绩效指数（SPI）为0.91，项目整体的SPI为1.13，项目经理如何判断该项目的状态？

- A:项目没有风险，且符合进度
- B:项目有风险，但符合进度
- C:项目有风险，且进度落后
- D:项目没有风险，且进度超前



题号7



项目经理正在管理一个设计项目，在项目中期，项目团队成员报告项目经理，项目关键路径上的进度绩效指数（SPI）为0.91，项目整体的SPI为1.13，项目经理如何判断该项目的状态？

A:项目没有风险，且符合进度

B:项目有风险，但符合进度

C:项目有风险，且进度落后

D:项目没有风险，且进度超前

考查：挣值分析状态判断



题号8



你负责的一个医疗设备升级项目，遭遇了重大延期，将该问题记录到问题日志中后，你联合项目团队对此问题进行了根本原因分析，发现是因为某个供应商的零部件延期导致，有团队成员表示，该供应商在公司之前做过的其他项目中发生过类似的问题。请问，你本应该事先做什么来避免此问题的发生？

- A:在项目过程中反复审查问题日志
- B:设立A/B制度，在卖方名单中预留备用的供应商
- C:在制定进度基准的时候，多留一点应急储备时间
- D:选定供应商之前，查阅公司的组织过程资产



题号8



你负责的一个医疗设备升级项目，遭遇了重大延期，将该问题记录到问题日志中后，你联合项目团队对此问题进行了根本原因分析，发现是因为某个供应商的零部件延期导致，有团队成员表示，该供应商在公司之前做过的其他项目中发生过类似的问题。请问，你本应该事先做什么来避免此问题的发生？

A:在项目过程中反复审查问题日志

B:设立A/B制度，在卖方名单中预留备用的供应商

C:在制定进度基准的时候，多留一点应急储备时间

D:选定供应商之前，查阅公司的组织过程资产

考察：组织过程资产-经验教训登记册



题号9



敏捷团队正在召开迭代回顾会议，会议上讨论指出，团队成员在学习新技术方面耗费了大量的时间和成本，这在一定程度上给开展该种类型的项目带来了阻碍。如果公司以后开展类似项目，项目团队应该提出什么建议？

- A:直接让该团队的成员负责新项目
- B:向其他团队学习工作经验
- C:使用结对编程来协助学习新技术
- D:将团队学习新技术的时间纳入项目进度计划



题号9



敏捷团队正在召开迭代回顾会议，会议上讨论指出，团队成员在学习新技术方面耗费了大量的时间和成本，这在一定程度上给开展该种类型的项目带来了阻碍。如果公司以后开展类似项目，项目团队应该提出什么建议？

A:直接让该团队的成员负责新项目

B:向其他团队学习工作经验

C:使用结对编程来协助学习新技术

D:将团队学习新技术的时间纳入项目进度计划

考查：结对编程



题号10



你是敏捷项目中的开发团队成员，在第四次迭代开发过程中，你和其他团队成员一起完成了4个故事的开发。在迭代评审会议上，产品负责人根据DoD对开发完成的用户故事功能进行了评审，其中，ABC三个故事评审通过，故事D没有得到他的确认。请问，对于故事D，项目团队应该怎么处理？

- A:将该故事标记为完成，因为如果不合格，不会出现在迭代评审会议上
- B:将该故事标记为未完成，并且将其纳入到下一次迭代中
- C:将该故事标记为未完成，并与产品负责人协商，重新评定该故事的价值优先级
- D:将该故事标记为未完成，并将其从产品待办事项列表中移除



题号10



你是敏捷项目中的开发团队成员，在第四次迭代开发过程中，你和其他团队成员一起完成了4个故事的开发。在迭代评审会议上，产品负责人根据DoD对开发完成的用户故事功能进行了评审，其中，ABC三个故事评审通过，故事D没有得到他的确认。请问，对于故事D，项目团队应该怎么办？

A:将该故事标记为完成，因为如果不合格，不会出现在迭代评审会议上

B:将该故事标记为未完成，并且将其纳入到下一次迭代中

C:将该故事标记为未完成，并与产品负责人协商，重新评定该故事的价值优先级

D:将该故事标记为未完成，并将其从产品待办事项列表中移除

考察：迭代评审会议



题号11



公司计划拓宽市场，计划开发一款新产品，开发已经进行到第八个迭代周期，产品负责人告知团队，市场上已经发布了一款类似的产品，而且他们的功能比当前待办事项列表中的功能要多，PO建议能够重新审查产品待办列表，这可能会导致当前的计划会发生重大变化，并且会扰乱团队。敏捷团队应该怎么做？

- A:召集团队参加会议，若所有团队成员都一致同意PO的建议，则接受该建议
- B:在接下来的迭代中，增加浮动时间，以应对可能的变更
- C:把新功能添加到产品待办事项列表中，再确定优先级，并根据最新优先级进行开发
- D:把新功能添加到产品待办事项列表中，完成当前优先级高的任务之后再对该功能进行处理



题号11



公司计划拓宽市场，计划开发一款新产品，开发已经进行到第八个迭代周期，产品负责人告知团队，市场上已经发布了一款类似的产品，而且他们的功能比当前待办事项列表中的功能要多，PO建议能够重新审查产品待办列表，这可能会导致当前的计划会发生重大变化，并且会扰乱团队。敏捷团队应该怎么做？

A:召集团队参加会议，若所有团队成员都一致同意PO的建议，则接受该建议

B:在接下来的迭代中，增加浮动时间，以应对可能的变更

C:把新功能添加到产品待办事项列表中，再确定优先级，并根据最新优先级进行开发

D:把新功能添加到产品待办事项列表中，完成当前优先级高的任务之后再对该功能进行处理



题号12



可交付成果已交付给客户并获得客户的正式验收，项目经理准备进行项目的结束工作。作为项目相关方的一位审计人员提出，目前公司的文件存档程序出现了一个难以避免的缺陷。

项目经理下一步应该怎么做？

A:召集团队就解决该问题进行头脑风暴

B:建议对归档流程进行改进

C:执行项目收尾工作

D:在公司内部寻找精通归档的技术人员



题号12



可交付成果已交付给客户并获得客户的正式验收，项目经理准备进行项目的结束工作。作为项目相关方的一位审计人员提出，目前公司的文件存档程序出现了一个难以避免的缺陷。项目经理下一步应该怎么做？

A:召集团队就解决该问题进行头脑风暴

考查：管理质量

B:建议对归档流程进行改进

C:执行项目收尾工作

D:在公司内部寻找精通归档的技术人员



题号13



为了提高公司某产品的知名度，组织启动了一个内部项目。五个月后，项目团队完成了可交付成果，将其移交给组织的运营团队，在移交时，团队成员发现，其中一个可交付成果有质量缺陷，项目经理应该做什么？

- A:按流程进行缺陷补救，再移交至运营
- B:提交变更，移除有缺陷的可交付成果
- C:告知运营团队，质量缺陷不会造成太大影响
- D:要求运营团队修复缺陷



题号13



为了提高公司某产品的知名度，组织启动了一个内部项目。五个月后，项目团队完成了可交付成果，将其移交给组织的运营团队，在移交时，团队成员发现，其中一个可交付成果有质量缺陷，项目经理应该做什么？

A:按流程进行缺陷补救，再移交至运营

B:提交变更，移除有缺陷的可交付成果

C:告知运营团队，质量缺陷不会造成太大影响

D:要求运营团队修复缺陷

考查：收尾前应完成所有可交付成果



题号14



作为敏捷管理专业人士，你被公司任命为某个软件开发项目的项目负责人。按照《敏捷宣言》里的原则和理念，以下哪一项是不应该在你的项目中出现的情景？

A:分多个模块交付产品

B:2-4周的迭代周期

C:根据项目需要变化人数和技能的自组织团队

D:不断调整和完善的产品待办事项列表



题号14



作为敏捷管理专业人士，你被公司任命为某个软件开发项目的项目负责人。按照《敏捷宣言》里的原则和理念，以下哪一项是不应该在你的项目中出现的情景？

A:分多个模块交付产品

B:2-4周的迭代周期

C:根据项目需要变化人数和技能的自组织团队

D:不断调整和完善的产品待办事项列表

考察：自组织团队



题号15



公司准备开发一款产品，产品负责人已经收集了利益相关者的需求，并创建了故事清单。团队接下来要使用“扑克技术”来确定每个故事的规模，在使用这个工具技术时，如何确定估算的故事大小？

- A:选取每个团队成员给出的估算值的平均值
- B:选取所有给出的估算值中的众数
- C:选取团队连续几轮的估算值
- D:在进行多轮估算后，选取最小值



题号15



公司准备开发一款产品，产品负责人已经收集了利益相关者的需求，并创建了故事清单。团队接下来要使用“扑克技术”来确定每个故事的规模，在使用这个工具技术时，如何确定估算的故事大小？

A:选取每个团队成员给出的估算值的平均值

B:选取所有给出的估算值中的众数

C:选取团队连续几轮的估算值

D:在进行多轮估算后，选取最小值

考察：计划扑克



题号16



敏捷教练发现产品负责人并没有将产品待办事项列表中的工作项进行优先级排序，因为产品负责人认为所有的工作项都很重要，敏捷教练应该做什么？

- A:让团队自己判定哪一项是优先的
- B:让团队成员依据该项无优先级排序的待办列表工作
- C:坚定地坚持优先级排序
- D:对产品待办事项列表进行优先级排序



题号16



敏捷教练发现产品负责人并没有将产品待办事项列表中的工作项进行优先级排序，因为产品负责人认为所有的工作项都很重要，敏捷教练应该做什么？

A:让团队自己判定哪一项是优先的

B:让团队成员依据该项无优先级排序的待办列表工作

考察：PO的职责

C:坚定地坚持优先级排序

D:对产品待办事项列表进行优先级排序



题号17



项目经理负责管理一个集设计、生产、加工与投放的一体式广告牌项目。在项目进行到设计阶段时，设计师将设计手稿发送给客户确认，客户表示不符合要求，并将其要求发送给设计师。而设计师表示应该与客户一起开会解决，这样才能了解到一些细致的设计要求。

项目经理应该做什么？

- A:引导沟通风格评估，并与相关方一起确定沟通准则
- B:要求客户与设计师一起开会解决，因为更能考虑到客户的利益
- C:要求设计师接受客户发送的要求，尊重客户的选择
- D:在定期状态会议上解决该问题



题号17



项目经理负责管理一个集设计、生产、加工与投放的一体式广告牌项目。在项目进行到设计阶段时，设计师将设计手稿发送给客户确认，客户表示不符合要求，并将其要求发送给设计师。而设计师表示应该与客户一起开会解决，这样才能了解到一些细致的设计要求。

项目经理应该做什么？

A:引导沟通风格评估，并与相关方一起确定沟通准则

考查：沟通需求分析

B:要求客户与设计师一起开会解决，因为更能考虑到客户的利益

C:要求设计师接受客户发送的要求，尊重客户的选择

D:在定期状态会议上解决该问题



题号18



一位敏捷专业人士被邀请参加一个会议，并需要在会议上进行演讲，该会议是公司一名高级管理层召集的会议，他希望全公司都能使用敏捷的方法来完成项目。此时，敏捷专业人士应该怎么做？

- A:在开会的会议室放一个信息发射器
- B:向参会人员展示过往的敏捷项目是如何使组织更高效和更有效
- C:向参会人员说明传统的瀑布模型有多不好，而敏捷方法却很好
- D:向参会人员说明因为敏捷是行业的最佳实践，所以组织应该使用



题号18



一位敏捷专业人士被邀请参加一个会议，并需要在会议上进行演讲，该会议是公司一名高级管理层召集的会议，他希望全公司都能使用敏捷的方法来完成项目。此时，敏捷专业人士应该怎么做？

A:在开会的会议室放一个信息发射器

考察：卫道者

B:向参会人员展示过往的敏捷项目是如何使组织更高效和更有效

C:向参会人员说明传统的瀑布模型有多不好，而敏捷方法却很好

D:向参会人员说明因为敏捷是行业的最佳实践，所以组织应该使用



题号19



敏捷团队已经完成了第五次迭代，在执行下个冲刺之前，要创建迭代待办事项列表以便了解下个冲刺要完成的功能，迭代待办事项列表应该在哪个会议上创建？

A:规划会议

B:评审会议

C:回顾会议

D:每日站会



题号19



敏捷团队已经完成了第五次迭代，在执行下个冲刺之前，要创建迭代待办事项列表以便了解下个冲刺要完成的功能，迭代待办事项列表应该在哪个会议上创建？

A:规划会议

B:评审会议

C:回顾会议

D:每日站会



题号20



项目经理被安排到其他国家负责一个包含数百名成员的人才培养项目。在第一次时长4个小时的培训活动中，讲师采用演示文稿的培训方式。培训结束后一些成员表示不赞同讲师的培训方式。项目经理应该怎么解决？

- A:修改相关方参与计划
- B:加强对团队建设形成阶段的管理
- C:更新沟通管理计划
- D:加强对团队建设震荡阶段的管理



题号20



项目经理被安排到其他国家负责一个包含数百名成员的人才培养项目。在第一次时长4个小时的培训活动中，讲师采用演示文稿的培训方式。培训结束后一些成员表示不赞同讲师的培训方式。项目经理应该怎么解决？

- A:修改相关方参与计划
- B:加强对团队建设形成阶段的管理
- C:更新沟通管理计划
- D:加强对团队建设震荡阶段的管理

考查：发现沟通问题，更新沟通管理计划



题号21



一奶粉厂商正要推出一款新奶粉。该项目的项目章程已获批，在项目的规划期间，项目经理得知政府新发布了一个食品安全的法规，项目经理通知团队成员，在制定项目质量管理计划时必须遵循该法规，因为这都是项目经理开展质量管理工作的重要根据。该食品安全的法规将产生什么作用？

- A:作为规划质量管理过程的输入
- B:对质量管理的改善有帮助
- C:会增加质量成本
- D:可以使该款奶粉的质量更高



题号21



一奶粉厂商正要推出一款新奶粉。该项目的项目章程已获批，在项目的规划期间，项目经理得知政府新发布了一个食品安全的法规，项目经理通知团队成员，在制定项目质量管理计划时必须遵循该法规，因为这都是项目经理开展质量管理工作的重要根据。该食品安全的法规将产生什么作用？

考查：事业环境因素

A:作为规划质量管理过程的输入

B:对质量管理的改善有帮助

C:会增加质量成本

D:可以使该款奶粉的质量更高



题号22



组织中标了一个办公楼承建项目，经分析，项目经理决定将此项目中的部分内容外包，由于这个项目预算有限制，项目经理为减少风险，应该选择什么合同？

A:固定总价合同

B:总价加经济价格调整合同

C:工料合同

D:成本加固定费用



题号22



组织中标了一个办公楼承建项目，经分析，项目经理决定将此项目中的部分内容外包，由于这个项目预算有限制，项目经理为减少风险，应该选择什么合同？

A:固定总价合同

B:总价加经济价格调整合同

C:工料合同

D:成本加固定费用

考查：从风险角度选择合同

拓展：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23



项目刚刚进入启动阶段，项目经理参与了项目章程的制定。在将项目章程的草案交给项目发起人审查时，项目发起人表示项目的范围不够明确。项目经理接下来应该做什么？

- A:召开包含所有相关方的头脑风暴会议，以解决范围不够明确的问题
- B:与相关方进行访谈，以识别高层级需求
- C:与项目发起人一起讨论解决方案
- D:审查项目的高层级需求



题号23



项目刚刚进入启动阶段，项目经理参与了项目章程的制定。在将项目章程的草案交给项目发起人审查时，项目发起人表示项目的范围不够明确。项目经理接下来应该做什么？

A:召开包含所有相关方的头脑风暴会议，以解决范围不够明确的问题

B:与相关方进行访谈，以识别高层级需求

C:与项目发起人一起讨论解决方案

D:审查项目的高层级需求

考查：高层级需求



题号24



一名新的团队成员加入项目，该团队成员向你求助，并表示不清楚在什么情况下要跟产品负责人一起审查已完成的定义。你作为敏捷项目管理专业人士，该如何回答？

- A:客户要求在设计时间之前交付一个产品特性
- B:开发团队无法创建迭代待办事项列表
- C:客户在迭代周期结束时请求变更
- D:开发团队无法完成迭代待办事项列表中的全部用户故事



题号24



一名新的团队成员加入项目，该团队成员向你求助，并表示不清楚在什么情况下要跟产品负责人一起审查已完成的定义。你作为敏捷项目管理专业人士，该如何回答？

A:客户要求在设计时间之前交付一个产品特性

B:开发团队无法创建迭代待办事项列表

C:客户在迭代周期结束时请求变更

D:开发团队无法完成迭代待办事项列表中的全部用户故事

要点：这个题就是问什么时候要审查DOD，很难读懂的题

翻译：A、在每次交付可交付成果增量的时候审查DOD

B、只是说明现在团队还没有搞清楚本次迭代要做什么，优先级是什么

C、当客户的需求有变化时审查DOD，看看原来的DOD还合适不

D、本次迭代要做的事做不完的时候审查DOD



题号25



为了提高团队整体的技能水平，项目经理准备增加培训的次数，这将会影响项目管理计划和项目基准，项目经理下一步应该做什么？

- A:更新风险登记册
- B:启动应急储备以增加培训次数
- C:提交变更请求
- D:修改资源管理计划



题号25



为了提高团队整体的技能水平，项目经理准备增加培训的次数，这将会影响项目管理计划和项目基准，项目经理下一步应该做什么？

A:更新风险登记册

B:启动应急储备以增加培训次数

C:提交变更请求

D:修改资源管理计划

考查：实施整体变更控制



题号26



敏捷团队正在对第三次sprint完成的故事进行统计，其中，系统登录特性和登录验证特性已经完成，查询账户特性已完成大部分，这三个特性的故事点分别为7、5、8。根据以上信息，可以判断团队的速率为？

A:20

B:12

C:16

D:7



题号26



敏捷团队正在对第三次sprint完成的故事进行统计，其中，系统登录特性和登录验证特性已经完成，查询账户特性已完成大部分，这三个特性的故事点分别为7、5、8。根据以上信息，可以判断团队的速率为？

A:20

考查：团队速率的概念—每次迭代可以完成的故事点

B:12

要点：完成的才算！

C:16

D:7



题号27



项目经理正在管理一项地质勘探项目，在项目第一阶段的项目状态会议中，所有的高层管理人员均参与了会议。在项目开始进行到第二阶段时，一位高层管理人员想要在每次项目状态会议前提前获取项目状态信息。项目经理应该怎么做？

- A:告知该高层管理人员可以在项目状态会议上获取到
- B:在每次项目状态会议前将项目状态信息汇总成报告通过电子邮件的形式发送给该管理人员
- C:与该高级管理人员一起开会讨论该要求并更新沟通管理计划
- D:要求团队成员在每次状态会议前向该高层管理人员发送项目状态信息



题号27



项目经理正在管理一项地质勘探项目，在项目第一阶段的项目状态会议中，所有的高层管理人员均参与了会议。在项目开始进行到第二阶段时，一位高层管理人员想要在每次项目状态会议前提前获取项目状态信息。项目经理应该怎么做？

A:告知该高层管理人员可以在项目状态会议上获取到

B:在每次项目状态会议前将项目状态信息汇总成报告通过电子邮件的形式发送给该管理人员

C:与该高级管理人员一起开会讨论该要求并更新沟通管理计划

D:要求团队成员在每次状态会议前向该高层管理人员发送项目状态信息

考查：监督沟通



题号28



在一个软件开发项目进行过程中，一位非常重要的高级工程师已被指派到优先级更高的项目。请问此种情况下项目经理首先应该怎么办？

A:更新项目管理计划

B:分析资源被调走对项目产生的影响

C:通知相关人员

D:提交变更请求



题号28



在一个软件开发项目进行过程中，一位非常重要的高级工程师已被指派到优先级更高的项目。请问此种情况下项目经理首先应该怎么办？

A:更新项目管理计划

B:分析资源被调走对项目产生的影响

C:通知相关人员

D:提交变更请求



题号29



你是一个软件项目的敏捷教练，有一名团队成员向你请教燃尽图可以用来获取哪些信息，你告诉该名团队成员以下信息，除了哪一项？

- A:每位团队成员已完成的工作情况
- B:帮助团队获取已完成的工作量
- C:帮助团队获取剩余需要完成的工作量
- D:团队是否交付了迭代承诺需要完成的工作量



题号29



你是一个软件项目的敏捷教练，有一名团队成员向你请教燃尽图可以用来获取哪些信息，你告诉该名团队成员以下信息，除了哪一项？

A:每位团队成员已完成的工作情况

B:帮助团队获取已完成的工作量

C:帮助团队获取剩余需要完成的工作量

D:团队是否交付了迭代承诺需要完成的工作量

关键词：除了



题号30



团队中的一名团队成员具备某项专业的技能，这在项目中是不可或缺的。最近，该成员和项目经理抱怨称，自己的压力太大，任务太多，申请离开项目团队回到原来的部门工作。

项目经理应该怎么办？

A:审查资源日历，确定是否能进行资源平衡

B:向职能部门获取其他关键资源

C:上报发起人，以获得帮助

D:寻找合适的外部提供商获取资源



题号30



团队中的一名团队成员具备某项专业的技能，这在项目中是不可或缺的。最近，该成员和项目经理抱怨称，自己的压力太大，任务太多，申请离开项目团队回到原来的部门工作。项目经理应该怎么办？

A:审查资源日历，确定是否能进行资源平衡

B:向职能部门获取其他关键资源

C:上报发起人，以获得帮助

D:寻找合适的外部提供商获取资源

考查：资源优化技术



题号31



公司由于高级管理层决策不力，导致业务量急剧下降，为此公司所有员工减薪20%。项目上的多位成员可能辞职。项目经理应该怎么办？

A:向团队成员承诺待遇不变，留下他们

B:更新相关方登记册

C:检查风险登记册是否有应对措施

D:与团队成员座谈，了解他们的需求



题号31



公司由于高级管理层决策不力，导致业务量急剧下降，为此公司所有员工减薪20%。项目上的多位成员可能辞职。项目经理应该怎么办？

A:向团队成员承诺待遇不变，留下他们

B:更新相关方登记册

考查：风险登记册

C:检查风险登记册是否有应对措施

D:与团队成员座谈，了解他们的需求



题号32



由于项目中的不稳定因素越来越多，使项目进行中常常会遇到诸多阻碍，于是公司打算由传统的项目管理方式转变为敏捷项目管理方式。你作为敏捷教练接下来应该给出什么建议？

- A:更改组织结构以适应敏捷管理方式
- B:提倡尽早持续交付并尽量减少不必要的工作
- C:评估组织可能的转型成功因素
- D:注重文化多样性带来的价值



题号32



由于项目中的不稳定因素越来越多，使项目进行中常常会遇到诸多阻碍，于是公司打算由传统的项目管理方式转变为敏捷项目管理方式。你作为敏捷教练接下来应该给出什么建议？

A:更改组织结构以适应敏捷管理方式

B:提倡尽早持续交付并尽量减少不必要的工作

考察：敏捷转型

C:评估组织可能的转型成功因素

D:注重文化多样性带来的价值



题号33



在一项监控系统的开发项目中，敏捷项目团队采用集中办公的方式工作，敏捷教练发现团队成员经常在每日站会上要求查看项目的燃尽图和累积流图，此时敏捷教练最应该怎么做？

A:在每日站会之前让团队查看项目进展信息，以便节省团队间的时间

B:在迭代回顾会议上再让团队查看燃尽图和累积流图

C:在团队办公的地方创建一个信息发射源

D:将每日站会的时间盒延长以便有足够的时间收集团队的问题



题号33



在一项监控系统的开发项目中，敏捷项目团队采用集中办公的方式工作，敏捷教练发现团队成员经常在每日站会上要求查看项目的燃尽图和累积流图，此时敏捷教练最应该怎么做？

A:在每日站会之前让团队查看项目进展信息，以便节省团队间的时间

B:在迭代回顾会议上再让团队查看燃尽图和累积流图

考察：信息发射源

C:在团队办公的地方创建一个信息发射源

D:将每日站会的时间盒延长以便有足够的时间收集团队的问题



题号34



你们公司开发的某个项目已经经过了几个迭代周期，作为敏捷团队成员，你发现某个技术问题一直影响团队工作效率，接下来你应该怎么做？

A:在回顾会议上提出问题并讨论解决方案

B:进行技术变更

C:查看经验教训登记册

D:汇报产品负责人，让他解决这个问题



题号34



你们公司开发的某个项目已经经过了几个迭代周期，作为敏捷团队成员，你发现某个技术问题一直影响团队工作效率，接下来你应该怎么做？

A:在回顾会议上提出问题并讨论解决方案

B:进行技术变更

C:查看经验教训登记册

D:汇报产品负责人，让他解决这个问题

关键词：“接下来怎么做”



题号35



某基建项目的一部分项目物料，需要使用供应商A的货运系统。项目执行中，一名团队成员提出，之前做过一个项目，也是使用该供应商的货运系统，多次出现物料运输不及时，影响项目进度。项目经理下一步应该怎么做？

- A:查看组织过程资产，识别项目中类似风险
- B:将潜在风险上报发起人，并申请更多资源
- C:申请更换供应商
- D:更新经验教训，以供未来使用



题号35



某基建项目的一部分项目物料，需要使用供应商A的货运系统。项目执行中，一名团队成员提出，之前做过一个项目，也是使用该供应商的货运系统，多次出现物料运输不及时，影响项目进度。项目经理下一步应该怎么做？

A:查看组织过程资产，识别项目中类似风险

B:将潜在风险上报发起人，并申请更多资源

C:申请更换供应商

D:更新经验教训，以供未来使用

关键词：下一步



题号36



在软件行业，《敏捷宣言》被众多敏捷管理专业人士拥护并实践。作为组织的敏捷管理专业人士，项目中某团队成员向你请教，在敏捷项目中，计划是否可变以及何时可变，你该如何回应？

- A:计划只有在迭代规划会议上可以改变
- B:计划在每个迭代周期结束时才可以改变
- C:计划在收获些新内容时可以改变
- D:高层级计划不能改变，只能调整计划细节



题号36



在软件行业，《敏捷宣言》被众多敏捷管理专业人士拥护并实践。作为组织的敏捷管理专业人士，项目中某团队成员向你请教，在敏捷项目中，计划是否可变以及何时可变，你该如何回应？

A:计划只有在迭代规划会议上可以改变

B:计划在每个迭代周期结束时才可以改变

C:计划在收获些新内容时可以改变

D:高层级计划不能改变，只能调整计划细节

考察：敏捷宣言“响应变更胜于遵循计划”



题号37



项目经理组织成员召开了内部会议，因职能部门召开紧急会议，导致部分团队成员中途离场，会议被迫终止。为了确保团队成员对会议内容了解程度一致，项目经理应该怎么做？

A:会将整理的会议记录发送给每位团队成员

B:了解所有与会人员对会议的了解程度

C:再次规划一次具有适当沟通渠道的团队会议

D:将重新召开会议加入待办事项列表



题号37



项目经理组织成员召开了内部会议，因职能部门召开紧急会议，导致部分团队成员中途离场，会议被迫终止。为了确保团队成员对会议内容了解程度一致，项目经理应该怎么做？

A:会将整理的会议记录发送给每位团队成员

B:了解所有与会人员对会议的了解程度

C:再次规划一次具有适当沟通渠道的团队会议

D:将重新召开会议加入待办事项列表

考查：管理沟通—最佳实践

要点：会议目标没有完成，没有达到，故最合适的方式是下次找机会再开会，以达目标。



题号38



一大型公司，希望改造现有的ERP系统。由于在原有系统中，数据都需要手动录入，于是在收集需求时，采购经理提出一个重要需求，希望可以批量导入不同的数据，因为这能使员工提高50%的工作效率，高级管理层很满意。但在项目的执行过程中，负责该功能的团队成员设计了三个数据导入模板，完成后发现都不符合采购经理的要求，导致开发人员不得不重新开发。项目经理应该事先做什么来避免出现这些问题？

- A:实施整体变更控制流程来管理此功能的变更
- B:识别此需求为一项风险，并更新风险登记册
- C:为应对不同的导入数据增加开发人员
- D:制定详细的范围说明书



题号38



一大型公司，希望改造现有的ERP系统。由于在原有系统中，数据都需要手动录入，于是在收集需求时，采购经理提出一个重要需求，希望可以批量导入不同的数据，因为这能使员工提高50%的工作效率，高级管理层很满意。但在项目的执行过程中，负责该功能的团队成员设计了三个数据导入模板，完成后发现都不符合采购经理的要求，导致开发人员不得不重新开发。项目经理应该事先做什么来避免出现这些问题？

A:实施整体变更控制流程来管理此功能的变更

B:识别此需求为一项风险，并更新风险登记册

C:为应对不同的导入数据增加开发人员

D:制定详细的范围说明书

考查：范围说明书的作用



题号39



敏捷团队已经完成了一次迭代，目前正准备用故事点估计下一次迭代中的用户故事，关于一个故事点的说法，以下哪一项是正确的？

- A:完成一个用户故事所需的时间
- B:待办事项列表中的一个用户故事
- C:具有商业价值的一个用户故事
- D:一个用户故事相对的大小测量



题号39



敏捷团队已经完成了一次迭代，目前正准备用故事点估计下一次迭代中的用户故事，关于一个故事点的说法，以下哪一项是正确的？

A:完成一个用户故事所需的时间

B:待办事项列表中的一个用户故事

C:具有商业价值的一个用户故事

D:一个用户故事相对的大小测量

考察：故事点的定义

要点：故事点表示的都是相对大小



题号40



团队成员正在进行一项新能源汽车的生产制造项目，目前该项目的主要可交付成果已经完成。质检人员在对该关键可交付成果进行检查时，发现新能源汽车的发动机、变速器及刹车系统都没有问题。随后又对其他零部件进行抽查，结果发现车座质量不合格，前窗玻璃也没达到标准。而该项可交付成果的负责人表示因为后期赶进度的原因，所以只有后期一小部分零部件可能不合格，其他都没问题。项目经理应该怎么做？

A:采用统计抽样的方式验证零部件是否符合最低标准

B:要求团队成员对不合格的零部件进行返工

C:参考既定的质量保证测试和程序，以采取适当的措施

D:为避免项目延期，先记录该负责人的观点并要求团队成员继续完成自己的任务



题号40



团队成员正在进行一项新能源汽车的生产制造项目，目前该项目的主要可交付成果已经完成。质检人员在对该关键可交付成果进行检查时，发现新能源汽车的发动机、变速器及刹车系统都没有问题。随后又对其他零部件进行抽查，结果发现车座质量不合格，前窗玻璃也没达到标准。而该项可交付成果的负责人表示因为后期赶进度的原因，所以只有后期一小部分零部件可能不合格，其他都没问题。项目经理应该怎么做？

A:采用统计抽样的方式验证零部件是否符合最低标准

B:要求团队成员对不合格的零部件进行返工

C:参考既定的质量保证测试和程序，以采取适当的措施

D:为避免项目延期，先记录该负责人的观点并要求团队成员继续完成自己的任务

考查：质量管理中的问题该如何解决

要点：先C再A再B，而D是错的



题号41



项目经理开展一个ERP更新项目，在项目执行中期，项目经理审查发现，由于规划时没有考虑到供应商延迟交付材料的风险，导致当前项目可能出现延迟。项目经理接下来应该怎么做？

- A:查看采购管理计划
- B:进行定性风险分析
- C:更新风险管理计划包含该风险
- D:提交变更请求，更新项目进度计划



题号41



项目经理开展一个ERP更新项目，在项目执行中期，项目经理审查发现，由于规划时没有考虑到供应商延迟交付材料的风险，导致当前项目可能出现延迟。项目经理接下来应该怎么做？

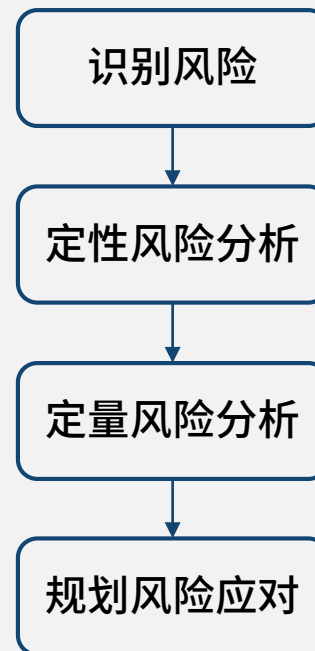
A:查看采购管理计划

B:进行定性风险分析

C:更新风险管理计划包含该风险

D:提交变更请求，更新项目进度计划

考查：风险的处理流程





题号42



项目经理领导一个课程研发项目，在项目执行过程中，项目经理发现一名新团队成员很努力的工作，但是产出的研发成果无法达到当天的任务量。项目经理首先应该怎么做？

- A:与职能经理协商替换此团队成员
- B:与该团队成员沟通，以确定低绩效的原因
- C:依据当前的低绩效，重新分配工作任务
- D:要求此团队成员加班完成工作任务



题号42



项目经理领导一个课程研发项目，在项目执行过程中，项目经理发现一名新团队成员很努力的工作，但是产出的研发成果无法达到当天的任务量。项目经理首先应该怎么做？

A:与职能经理协商替换此团队成员

B:与该团队成员沟通，以确定低绩效的原因

C:依据当前的低绩效，重新分配工作任务

D:要求此团队成员加班完成工作任务

考查：管理团队



题号43



项目经理负责一个涉及多个区域的复杂项目，该项目为期五年，在经历一年之后，项目经理离职，新任命了一个经验更丰富的项目经理。在项目的第二年，项目发起人得知项目绩效不是特别理想，项目经理告知发起人，项目的绩效会随着时间的推移不断好转，但项目发起人表示质疑。项目经理应该怎么做？

- A:执行趋势分析，并报告结果
- B:计算成本绩效指数（CPI），显示团队的成本支出
- C:计算完工估算（EAC），显示潜在的完成日期
- D:执行偏差分析，并报告结果



题号43



项目经理负责一个涉及多个区域的复杂项目，该项目为期五年，在经历一年之后，项目经理离职，新任命了一个经验更丰富的项目经理。在项目的第二年，项目发起人得知项目绩效不是特别理想，项目经理告知发起人，项目的绩效会随着时间的推移不断好转，但项目发起人表示质疑。项目经理应该怎么做？

A:执行趋势分析，并报告结果

B:计算成本绩效指数（CPI），显示团队的成本支出

C:计算完工估算（EAC），显示潜在的完成日期

D:执行偏差分析，并报告结果

考查：趋势分析

要点：趋势分析—针对未来的预测

偏差分析—针对现在情况

选修：EAC—完成所有工作所需的预期总成本，
等于截止目前的实际成本加上完工尚需估算



题号44



项目经理负责一项游戏开发项目，项目管理计划已经编写完毕。项目经理计划在项目实施前召开一次开工会议，为了更好的达成该次会议的目的，项目经理应该采取以下哪项措施？

A:依据风险管理计划提前与相关方讨论可以促进项目成功的风险应对策略

B:在会议中预留大量时间来说明商业文件信息

C:依据沟通管理计划提前与相关方进行沟通并提供相关信息

D:提前制定会议规则



题号44



项目经理负责一项游戏开发项目，项目管理计划已经编写完毕。项目经理计划在项目实施前召开一次开工会议，为了更好的达成该次会议的目的，项目经理应该采取以下哪项措施？

A:依据风险管理计划提前与相关方讨论可以促进项目成功的风险应对策略

B:在会议中预留大量时间来说明商业文件信息

C:依据沟通管理计划提前与相关方进行沟通并提供相关信息

D:提前制定会议规则

考查：开工会议的作用

拓展：本题关键是为了更好地达成会议目的，选C，
如果改成如何更好地确保会议的正常进行，则可以选择D

| 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45



敏捷团队所在的公司是一家软件服务提供商，一个客户表示他们的项目团队在迭代期间遇到了一个问题，刚好敏捷团队也遭遇过同样的问题。团队成员有解决该问题的经验，当时使用了某项关键技术解决了这一问题。敏捷团队应该怎么做？

- A:向客户方联系人解释这个实践
- B:向客户方发送关于解决问题办法的邮件
- C:邀请客户方的团队参与敏捷团队的每日站会
- D:不属于团队问题不应该采取措施



题号45



敏捷团队所在的公司是一家软件服务提供商，一个客户表示他们的项目团队在迭代期间遇到了一个问题，刚好敏捷团队也遭遇过同样的问题。团队成员有解决该问题的经验，当时使用了某项关键技术解决了这一问题。敏捷团队应该怎么做？

A:向客户方联系人解释这个实践

B:向客户方发送关于解决问题办法的邮件

C:邀请客户方的团队参与敏捷团队的每日站会

D:不属于团队问题不应该采取措施

要点：最佳实践—圣人原则

互帮互助，积极解决问题



题号46



敏捷团队领导正在组建敏捷团队，理想状态下，敏捷团队成员的分配应该满足以下哪一项？

- A:尽可能多的并行更多项目，实现效率最大化
- B:不能被同时分配到超过两个以上项目
- C:获得更多资源作为项目储备
- D:确保只负责本项目工作



题号46



敏捷团队领导正在组建敏捷团队，理想状态下，敏捷团队成员的分配应该满足以下哪一项？

A:尽可能多的并行更多项目，实现效率最大化

B:不能被同时分配到超过两个以上项目

C:获得更多资源作为项目储备

D:确保只负责本项目工作

要点：敏捷团队强调团队成员得是全职



题号47



| 活动 | 持续时间/天 | 紧前活动 |
|----|--------|------|
| A | 3 | 无 |
| B | 2 | A |
| C | 4 | A |
| D | 3 | BC |
| E | 4 | B |
| F | 2 | DE |

根据以上活动持续时间和依赖关系，可以判断，关键路径为？

A:A-C-D-F

B:A-C-E-F

C:A-B-E-F

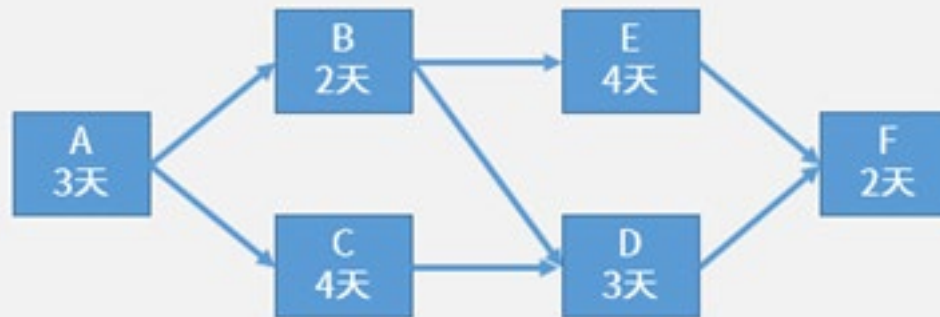
D:A-B-D-F



题号47



| 活动 | 持续时间/天 | 紧前活动 |
|----|--------|------|
| A | 3 | 无 |
| B | 2 | A |
| C | 4 | A |
| D | 3 | BC |
| E | 4 | B |
| F | 2 | DE |



根据以上活动持续时间和依赖关系，可以判断，关键路径为？

A:A-C-D-F

B:A-C-E-F

C:A-B-E-F

D:A-B-D-F

思路：1、根据已知信息画简图

2、找出有几条路径

本题3条，ABEF—11天，ABDF—10天，ACDF—12天

3、最长的路即为关键路径（ACDF）

易错：ACEF无法构成一条有效路径，能走得通才可。



题号48



由于公司办公楼没有多余的容量，组织没有搬迁计划，新来的团队成员需要居家办公。导致团队成员之间沟通不畅，缺乏信任，因交付形式的问题产生了分歧，项目经理应该怎么做？

A:定期开展视频会议，并制定团队章程，要求团队成员遵守

B:与团队成员进行开会讨论交付形式

C:组织团队建设活动，提高团队成员之间的协作性，建立信任感

D:告知团队成员，这是团队中不可以有的行为



题号48



由于公司办公楼没有多余的容量，组织没有搬迁计划，新来的团队成员需要居家办公。导致团队成员之间沟通不畅，缺乏信任，因交付形式的问题产生了分歧，项目经理应该怎么做？

考查：团队建设

A:定期开展视频会议，并制定团队章程，要求团队成员遵守

B:与团队成员进行开会讨论交付形式

C:组织团队建设活动，提高团队成员之间的协作性，建立信任感

D:告知团队成员，这是团队中不可以有的行为



题号49



作为公司敏捷项目团队的敏捷教练，在第三次迭代期间，你发现有2名团队成员因为技术理念的不一致产生了一些冲突，这可能会略微影响迭代的预期进展。请问你应该怎么处理？

A:与成员沟通，作为一个专业的职场人，尽量不要公开他们的冲突

B:如果在允许的偏差范围内，可以允许团队自行沟通解决

C:积极地参与他们的讨论并且为他们做出决定

D:将该问题上报给高级管理层



题号49



作为公司敏捷项目团队的敏捷教练，在第三次迭代期间，你发现有2名团队成员因为技术理念的不一致产生了一些冲突，这可能会略微影响迭代的预期进展。请问你应该怎么处理？

A:与成员沟通，作为一个专业的职场人，尽量不要公开他们的冲突

B:如果在允许的偏差范围内，可以允许团队自行沟通解决

C:积极地参与他们的讨论并且为他们做出决定

D:将该问题上报给高级管理层

考察：自组织团队



题号50



产品负责人确定了产品待办事项列表后，一名团队成员询问敏捷教练，应该如何定义冲刺的目标。敏捷教练应该如何建议？

A:由团队成员自行讨论，确定需要完成的任务

B:让其与客户进行沟通，确定优先完成的需求

C:由产品负责人依据产品代办事项列表的优先级来进行分配

D:上报发起人，由发起人来作出决定



题号50



产品负责人确定了产品待办事项列表后，一名团队成员询问敏捷教练，应该如何定义冲刺的目标。敏捷教练应该如何建议？

A:由团队成员自行讨论，确定需要完成的任务

B:让其与客户进行沟通，确定优先完成的需求

C:由产品负责人依据产品代办事项列表的优先级来进行分配

D:上报发起人，由发起人来作出决定

考察：自组织团队

要点：团队成员不知道应该如何定义冲刺的目标，也就是不知道本次迭代的事项如何选择



题号51



一个敏捷项目中，大部分团队成员是第一次参与敏捷项目的开发，在迭代计划中，团队成员对第一步做什么感到疑惑，作为敏捷项目管理专业人士，你应该如何指导团队成员？

A:为了便于管理，将类似的用户故事集聚到一起，成为一个新的用户故事

B:将复杂或大型的用户故事分解成更小的，更易于管理的用户故事

C:为本次冲刺重构测试代码

D:把每个用户故事都分解为具体的开发任务



题号51



一个敏捷项目中，大部分团队成员是第一次参与敏捷项目的开发，在迭代计划中，团队成员对第一步做什么感到疑惑，作为敏捷项目管理专业人士，你应该如何指导团队成员？

A:为了便于管理，将类似的用户故事集聚到一起，成为一个新的用户故事

B:将复杂或大型的用户故事分解成更小的，更易于管理的用户故事

C:为本次冲刺重构测试代码

D:把每个用户故事都分解为具体的开发任务

考查：迭代计划的顺序

注意：

C是对代码进行优化的做法，即使要做也是B之后

D错在“每个”，并不是所有的用户故事都要分解的，一般我们只会把优先级比较高的用户故事分解



题号52



在第四个迭代的计划会议上，团队成员对一个需求不理解，在相关方解释完需求后，团队成员和该相关方出现了分歧，此时敏捷教练应该做什么？

A:与团队和该相关方合作，获得一致意见

B:提醒团队成员不能与客户产生冲突

C:请项目发起人提醒该相关方，注意他在计划会议中的角色

D:单独与团队和相关方谈话，然后做出决策



题号52



在第四个迭代的计划会议上，团队成员对一个需求不理解，在相关方解释完需求后，团队成员和该相关方出现了分歧，此时敏捷教练应该做什么？

A:与团队和该相关方合作，获得一致意见

B:提醒团队成员不能与客户产生冲突

C:请项目发起人提醒该相关方，注意他在计划会议中的角色

D:单独与团队和相关方谈话，然后做出决策

考查：冲突的解决



题号53



团队成员正在努力的完成自己的任务，项目经理由于要与外地供应商协商相关问题便出差到外地与该供应商会面。在项目经理出差期间，某关键相关方拒绝接受可交付成果，因为其质量很不满意。项目经理出差回来后发现团队成员正在加班返工却没有有人在依据质量管理计划工作。项目经理应该怎么做？

- A:告知客户只存在很小的质量问题并不会影响到整体
- B:邀请专业的质量检测团队对可交付成果进行检查，并提供相应的检查报告
- C:告知团队成员质量管理计划将如何帮助他们避免返工，并指示他们遵循该计划
- D:将问题上报给项目发起人



题号53



团队成员正在努力的完成自己的任务，项目经理由于要与外地供应商协商相关问题便出差到外地与该供应商会面。在项目经理出差期间，某关键相关方拒绝接受可交付成果，因为其质量很不满意。项目经理出差回来后发现团队成员正在加班返工却没有有人在依据质量管理计划工作。项目经理应该怎么做？

- A:告知客户只存在很小的质量问题并不会影响到整体
- B:邀请专业的质量检测团队对可交付成果进行检查，并提供相应的检查报告
- C:告知团队成员质量管理计划将如何帮助他们避免返工，并指示他们遵循该计划**
- D:将问题上报给项目发起人

考查：质量管理计划

易错：B进行检查只能发现质量问题，不能避免质量问题的发生，
C能从根本上解决。



题号54



项目经理正在管理一个为期两年的项目，该客户对项目的各方面要求都很高。项目经理每周五都会组织关键相关方一起来审查项目目前的情况。其中一名关键相关方，在上个月都会按时参加会议，但在本月，几次会议都没有来参加，针对该情况，项目经理应该怎么做？

- A:与该名相关方沟通，商议具体情况以达成共识
- B:使用电子邮件，发送与项目的所有相关信息
- C:把会议安排到周一，以便该相关方能参加
- D:请求项目管理办公室（PMO）的协助



题号54



项目经理正在管理一个为期两年的项目，该客户对项目的各方面要求都很高。项目经理每周五都会组织关键相关方一起来审查项目目前的情况。其中一名关键相关方，在上个月都会按时参加会议，但在本月，几次会议都没有来参加，针对该情况，项目经理应该怎么做？

A:与该名相关方沟通，商议具体情况以达成共识

B:使用电子邮件，发送与项目的所有相关信息

C:把会议安排到周一，以便该相关方能参加

D:请求项目管理办公室（PMO）的协助

考查：管理相关方参与-沟通技能

要点：BC都是A沟通了解问题之后的可能做法



题号55



一个项目已结束，客户完成了可交付成果的验收签字。项目经理带领团队准备开始收尾，此时，另一个具有更高优先级的项目需要项目经理及团队加入，项目经理应该做什么？

- A:将剩余工作并入新项目
- B:与职能经理协商其他资源来完成项目收尾
- C:快速完成基本的收尾工作，如文件归档
- D:请求专家判断



题号55



一个项目已结束，客户完成了可交付成果的验收签字。项目经理带领团队准备开始收尾，此时，另一个具有更高优先级的项目需要项目经理及团队加入，项目经理应该做什么？

A:将剩余工作并入新项目

B:与职能经理协商其他资源来完成项目收尾

C:快速完成基本的收尾工作，如文件归档

D:请求专家判断

考察：收尾流程

要点：作为圣人，应该有始有终，不能“烂尾”



题号56



项目团队正在按部就班的完成本次需要迭代的内容，此时敏捷教练发现产品待办事项中的用户故事细节不够清晰，后期团队成员可能无法对它进行估算，敏捷教练要求PO完善用户故事、补充验收条件，最合适的时间是？

- A:在待办事项梳理会期间
- B:在迭代回顾会议期间
- C:在每日站会期间
- D:在迭代规划会期间



题号56



项目团队正在按部就班的完成本次需要迭代的内容，此时敏捷教练发现产品待办事项中的用户故事细节不够清晰，后期团队成员可能无法对它进行估算，敏捷教练要求PO完善用户故事、补充验收条件，最合适的时间是？

A:在待办事项梳理会期间

B:在迭代回顾会议期间

C:在每日站会期间

D:在迭代规划会期间

拓展：梳理会，考的少，主要解决3个问题

1. 用户故事讨论，分解用户故事，把粗糙的产品待办事项列表整理，细化。
2. 完善验收标准
3. 排定优先级，评估工作量

待办事项梳理会一般是为接下来的迭代做准备，所以是在下一个迭代规划会议之前召开，迭代规划会议是确定迭代期间应该完成哪些故事。



题号57



敏捷团队准备进行软件的测试工作，某敏捷团队成员发现构建一个全测试流程需要至少15分钟，这将会产生什么问题呢？

- A:测试流程出现错误
- B:团队成员不会时常运行自动化测试
- C:出现互相推诿的情况
- D:将无法进行测试工作



题号57



敏捷团队准备进行软件的测试工作，某敏捷团队成员发现构建一个全测试流程需要至少15分钟，这将会产生什么问题呢？

A:测试流程出现错误

B:团队成员不会时常运行自动化测试

C:出现互相推诿的情况

D:将无法进行测试工作

考察：XP中的自动化测试，较冷门考点

拓展：这个测试有个背景就是10分钟构建，类似于建立一个脚本，用来给之后的持续集成来找bug的，至少15分钟超过了10分钟，就不太适合自动化测试。所以如果运行一个自动构建要花很长时间，团队就不会那么经常的运行构建。



题号58



看板属于信息发射源的一种，是项目敏捷管理的重要工具。敏捷团队正在致力于技术开发工作，高级管理层想通过看板了解项目的进展情况。敏捷项目中，更新看板的信息属于谁的工作职责？

- A:产品负责人
- B:敏捷教练
- C:敏捷团队
- D:项目发起人



题号58



看板属于信息发射源的一种，是项目敏捷管理的重要工具。敏捷团队正在致力于技术开发工作，高级管理层想通过看板了解项目的进展情况。敏捷项目中，更新看板的信息属于谁的工作职责？

A:产品负责人

B:敏捷教练

C:敏捷团队

D:项目发起人

要点：敏捷团队属于自组织团队，更新看板的工作属于团队自己的工作



题号59



敏捷团队刚结束了一个项目，团队即将加入下一个项目，新项目即将开始，如果要保证新项目的总体目标与项目相关方的期望一致，敏捷团队应该怎么做？

- A:要求PO提供尽可能详细的产品规范文件
- B:查看项目的愿景说明书
- C:参加项目启动会议，并且确定每个成员的角色职责
- D:与敏捷教练合作，并遵循敏捷的原则



题号59



敏捷团队刚结束了一个项目，团队即将加入下一个项目，新项目即将开始，如果要保证新项目的总体目标与项目相关方的期望一致，敏捷团队应该怎么做？

A:要求PO提供尽可能详细的产品规范文件

B:查看项目的愿景说明书

关键词：总体目标

C:参加项目启动会议，并且确定每个成员的角色职责

D:与敏捷教练合作，并遵循敏捷的原则



题号60



作为项目经理，你接到了行业监管部门的通知函，文件表示你负责项目的某个外包的成果，是供应商盗用了其他公司的专利产品，而公司之前对此事并不知情。请问你下一步应该怎么做？

- A:可交付成果是供应商的私自行为，与我公司无关，继续使用涉及侵权的可交付成果
- B:要求该供应商将侵权的部分替换
- C:承担相应的损失，并联系高级管理层
- D:按照与供应商的合同规定进行维权索赔



题号60



作为项目经理，你接到了行业监管部门的通知函，文件表示你负责项目的某个外包的成果，是供应商盗用了其他公司的专利产品，而公司之前对此事并不知情。请问你下一步应该怎么做？

A:可交付成果是供应商的私自行为，与我公司无关，继续使用涉及侵权的可交付成果

B:要求该供应商将侵权的部分替换

C:承担相应的损失，并联系高级管理层

D:按照与供应商的合同规定进行维权索赔

考察：项目经理的职业道德—选最佳实践



题号61



为了确保软件随时处于可工作、可交付的状态，使迭代交付高质量软件成为可能，敏捷团队使用了XP框架进行代码开发。以下哪一项XP实践有利于团队进行渗透式沟通？

- A:重构代码
- B:测试驱动开发
- C:团队在同一个物理空间办公
- D:结对编程



题号61



为了确保软件随时处于可工作、可交付的状态，使迭代交付高质量软件成为可能，敏捷团队使用了XP框架进行代码开发。以下哪一项XP实践有利于团队进行渗透式沟通？

A:重构代码

B:测试驱动开发

C:团队在同一个物理空间办公

D:结对编程

考查：渗透式沟通—耳濡目染，不去刻意沟通，无意识的沟通，自然而然知道一些信息，那自然要求大家在一起才有可能

易混淆：重构—洗髓经（不改变外在功能的情况下改善内部）
测试驱动开发—先拉线（测试），后砌墙（开发）



题号62



为了监管项目的进行情况，总经理安排了他的助理参与到项目中。一开始项目还是顺利进行，但是随着时间的推移，你发现他的助理经常会对项目的任务安排颇有微词，这已经影响到了团队成员的专注力。为此你接下来应该怎么处理？

- A:联系总经理，告知他的助理已经严重影响到项目的正常开展
- B:深入沟通，解决总经理助理提出来的任何疑议
- C:深入沟通，了解总经理助理的问题并尝试引导
- D:无视他的影响，因为你才是项目的最终负责人



题号62



为了监管项目的进行情况，总经理安排了他的助理参与到项目中。一开始项目还是顺利进行，但是随着时间的推移，你发现他的助理经常会对项目的任务安排颇有微词，这已经影响到了团队成员的专注力。为此你接下来应该怎么处理？

A:联系总经理，告知他的助理已经严重影响到项目的正常开展

B:深入沟通，解决总经理助理提出来的任何疑议

C:深入沟通，了解总经理助理的问题并尝试引导

D:无视他的影响，因为你才是项目的最终负责人

考察：管理相关方参与



题号63



项目经理所在公司承接了一个施工项目，项目在规划过程中，团队成员抱怨，无法进行成本的估算，项目经理应该确定最可能的原因是什么？

A:范围定义不充分

B:客户对质量要求高

C:未确定项目的完工时间

D:预算不够



题号63



项目经理所在公司承接了一个施工项目，项目在规划过程中，团队成员抱怨，无法进行成本的估算，项目经理应该确定最可能的原因是什么？

A:范围定义不充分

B:客户对质量要求高

C:未确定项目的完工时间

D:预算不够

考查：估算成本

大概顺序：先确定范围，确定WBS，再估算资源，在估算时间，再估算成本

即：先确定要做什么—人—时间—钱

无法进行成本估算，而范围是基础，当范围不确定时，估算时间或成本都会遇到困难



题号64



某建筑公司正在为政府修一条隧道，该项目为期一年，在项目进行到半年后，原项目经理离开项目，新项目经理加入项目，新项目经理对项目当前情况进行分析，原计划到目前应该完成400万美元，实际完成了360万美元，目前已花费的成本为380万美元，项目经理根据该信息可知，项目当前状态为？

- A:成本超支，进度落后
- B:成本超支，进度提前
- C:成本符合，进度落后
- D:超出预算，进度正常



题号64



某建筑公司正在为政府修一条隧道，该项目为期一年，在项目进行到半年后，原项目经理离开项目，新项目经理加入项目，新项目经理对项目当前情况进行分析，原计划到目前应该完成400万美元，实际完成了360万美元，目前已花费的成本为380万美元，项目经理根据该信息可知，项目当前状态为？

- A:成本超支，进度落后
- B:成本超支，进度提前
- C:成本符合，进度落后
- D:超出预算，进度正常

考查：挣值计算后判断项目状态

1、判断三个指标：计划价值 (PV) = 400，挣值 (EV) = 360，实际成本 (AC) = 380

2、套公式：成本偏差 (CV) = $EV - AC = 360 - 380 = -20$ ，
进度偏差 (SV) = $EV - PV = 360 - 400 = -40$

3、确定状态，算偏差和0比，小于0为不好，大于0为好



题号65



敏捷从业人员在公司内听到其他团队的成员在抱怨客户需求多变，耗费精力交付软件，但总是不能跟上客户的要求，导致双方产生不愉快。作为敏捷管理专业人士，在这种情况下最应该做什么？

- A:将这种情况上报，要求其他团队也使用敏捷方式开发以解决问题
- B:向其他团队介绍敏捷是如何帮助自己团队获得成功的
- C:与产品负责人讨论是否承接其他团队的客户需求
- D:向公司其他团队解释敏捷价值观和原则



题号65



敏捷从业人员在公司内听到其他团队的成员在抱怨客户需求多变，耗费精力交付软件，但总是不能跟上客户的要求，导致双方产生不愉快。作为敏捷管理专业人士，在这种情况下最应该做什么？

A:将这种情况上报，要求其他团队也使用敏捷方式开发以解决问题

B:向其他团队介绍敏捷是如何帮助自己团队获得成功的

C:与产品负责人讨论是否承接其他团队的客户需求

D:向公司其他团队解释敏捷价值观和原则

要点：卫道者

BD之间的区别在于，B是给他们分享，我是怎么取得成功的，那你要不要按照我的做呢？而d等于直接告诉他敏捷就应该这样，所以相对而言B更合适。以自己的实践经验沟通比直接灌输敏捷原则更有效



题号66



敏捷团队正在开发一个安全监测系统，开发过程中，利益相关者向团队提出希望能够了解整个项目的进展状况，团队应该使用什么工具技术向其直观展示项目已完成或未完成工作量的情况？

A: 产品待开发项燃尽图

B: 产品路线图

C: 卡诺模型

D: 产品待办事项列表



题号66



敏捷团队正在开发一个安全监测系统，开发过程中，利益相关者向团队提出希望能够了解整个项目的进展状况，团队应该使用什么工具技术向其直观展示项目已完成或未完成工作量的情况？

考查：燃尽图

A:产品待开发项燃尽图

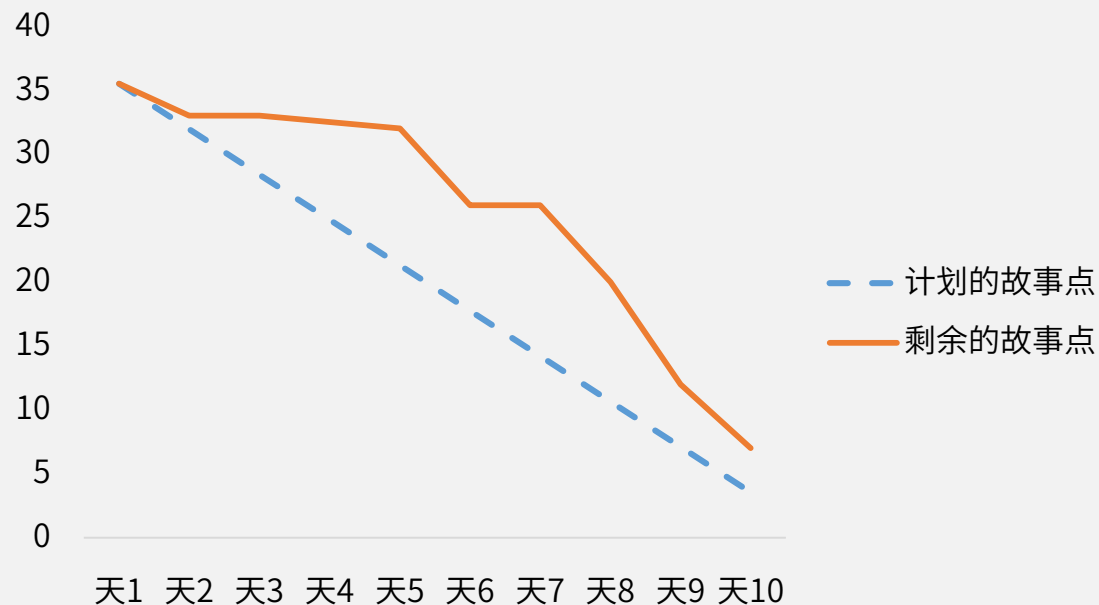
B:产品路线图

C:卡诺模型

D:产品待办事项列表

拓展：Kano（卡诺）模型展示了不同类型的需求对用户满意度的影响。

剩余的故事点





题号67



项目经理领导团队开展一个研发项目，在项目的执行期间，发起人提出此项目必须提前一个月完成，当前团队成员已无法添加任务。项目经理与职能经理协商新增三名资源。这是团队建设的什么阶段？

A:成熟阶段

B:规范阶段

C:震荡阶段

D:形成阶段



题号67



项目经理领导团队开展一个研发项目，在项目的执行期间，发起人提出此项目必须提前一个月完成，当前团队成员已无法添加任务。项目经理与职能经理协商新增三名资源。这是团队建设的什么阶段？

A:成熟阶段

B:规范阶段

C:震荡阶段

D:形成阶段

注意：形成-震荡-规范-成熟-解散。

形成阶段不仅仅只在项目最开始的时候出现，如果在整个团队执行的过程当中，人员发生变动也有可能出现



题号68



一IT公司的项目经理正在管理一个停车管理系统的研发，项目执行过程中，一名团队成员发现如果在该系统中增加配置功能，则会减少后期运营的很多工作量。项目经理应该怎么做？

A:提交变更请求

B:评估该变更的可行性，确定对项目的影响

C:与运营负责人讨论，是否确定增加该配置功能

D:把该功能纳入项目管理计划中



题号68



一IT公司的项目经理正在管理一个停车管理系统的研发，项目执行过程中，一名团队成员发现如果在该系统中增加配置功能，则会减少后期运营的很多工作量。项目经理应该怎么做？

A:提交变更请求

B:评估该变更的可行性，确定对项目的影响

C:与运营负责人讨论，是否确定增加该配置功能

D:把该功能纳入项目管理计划中

考察：内部变更先分析，再提交变更



题号69



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。这个项目环境非常复杂，而你之前并没有这方面的相关经验，你按照你的理解给项目团队安排了工作任务，项目团队也按时按质量完成好。六个月之后，在项目的验收会议上，客户表示对开发的成果并不满意。请问你事先应该怎么做来避免此类情况的发生？

- A:让团队成员在每个功能开发完成后仔细检查
- B:把工作项分解得更加的细致，并专门安排人员来验证项目管理计划的完成度
- C:深入地了解客户的需求，并在项目章程里明确记录
- D:培训团队成员敏捷开发方法，及时与客户评审产品并调整方向



题号69



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。这个项目环境非常复杂，而你之前并没有这方面的相关经验，你按照你的理解给项目团队安排了工作任务，项目团队也按时按质量完成好。六个月之后，在项目的验收会议上，客户表示对开发的成果并不满意。请问你事先应该怎么做来避免此类情况的发生？

A:让团队成员在每个功能开发完成后仔细检查

B:把工作项分解得更加的细致，并专门安排人员来验证项目管理计划的完成度

C:深入地了解客户的需求，并在项目章程里明确记录

D:培训团队成员敏捷开发方法，及时与客户评审产品并调整方向

考察：敏捷管理方法的作用

发生题中情况可能原因：可能是一开始就没把握好客户需求，也可能是环境非常的复杂影响。

AB错的一样，不能解决方向性问题，C错在详细的需求不应该记录在项目章程中



题号70



一个大型建筑项目中，项目经理将设计和装修分别外包给了其他团队来进行。项目经理在审查项目时，发现装修工作发生了延误，但是团队成员未能将这些情况进行汇报和处理。依据合同的要求，若需要供应商处理问题应该先进行上报。项目经理接下来应该怎么做？

- A:直接联系供应商来对当前的装修问题进行处理
- B:要求团队成员与供应商合作对此问题进行解决
- C:将此问题更新在问题日志中，并确定解决措施
- D:要求团队成员对此问题进行汇报和处理



题号70



一个大型建筑项目中，项目经理将设计和装修分别外包给了其他团队来进行。项目经理在审查项目时，发现装修工作发生了延误，但是团队成员未能将这些情况进行汇报和处理。依据合同的要求，若需要供应商处理问题应该先进行上报。项目经理接下来应该怎么做？

A:直接联系供应商来对当前的装修问题进行处理

B:要求团队成员与供应商合作对此问题进行解决

C:将此问题更新在问题日志中，并确定解决措施

D:要求团队成员对此问题进行汇报和处理

要点：先分析，再行动。ABD都是C之后的做法，本身没错



题号71



在一项智能手环的研发项目中，团队成员完成了最终的可交付成果并取得验收。因为该项目取得了巨大成功，公司决定再开展一项面向国际市场的智能手环研发项目。由于该项目的客户分散在世界各地，项目经理若要保证及时准确的向相关方传递项目信息，该怎么做？

- A:定期向相关方发送项目信息
- B:将相关方的需求记录在沟通管理计划中
- C:将项目文件上传到共享文档中
- D:召开包含所有相关方的虚拟开工会议



题号71



在一项智能手环的研发项目中，团队成员完成了最终的可交付成果并取得验收。因为该项目取得了巨大成功，公司决定再开展一项面向国际市场的智能手环研发项目。由于该项目的客户分散在世界各地，项目经理若要保证及时准确的向相关方传递项目信息，该怎么做？

A:定期向相关方发送项目信息

B:将相关方的需求记录在沟通管理计划中

C:将项目文件上传到共享文档中

D:召开包含所有相关方的虚拟开工会议

考查：沟通管理计划

拓展：若是敏捷项目中用信息发射源，让大家及时获取信息，C可选



题号72



在项目进行期间，由于Scrum流程在项目中推行不畅，前一个敏捷教练离开了团队。新的敏捷专业人士加入项目管理当前团队，首先应该做什么？

- A:要求团队成员必须按照《敏捷宣言》工作
- B:召开会议，找出团队中的问题，重新推行工作
- C:要求团队成员按照客户的要求执行所需的故事
- D:服务团队，并协助团队识别困难解决问题



题号72



在项目进行期间，由于Scrum流程在项目中推行不畅，前一个敏捷教练离开了团队。新的敏捷专业人士加入项目管理当前团队，首先应该做什么？

- A:要求团队成员必须按照《敏捷宣言》工作
- B:召开会议，找出团队中的问题，重新推行工作
- C:要求团队成员按照客户的要求执行所需的故事
- D:服务团队，并协助团队识别困难解决问题**

考查：SM—仆人式领导

易错B：敏捷团队是自组织团队，还是团队自管理的，不是由敏捷教练找问题，重新推行，而是协助团队找到困难，解决问题。



题号73



项目团队正在进行一项语音通话软件的项目。产品负责人在与业务用户的一次沟通中得知政府部门发布了一项新的规章制度，项目团队首要任务就是应对规章制度的变化，并且同时成为接下来冲刺中的主要目标。以下哪一项可以描述该目标？

A:sprint目标

B:sprint计划

C:可交付产品增量

D:sprint待办列表



题号73



项目团队正在进行一项语音通话软件的项目。产品负责人在与业务用户的一次沟通中得知政府部门发布了一项新的规章制度，项目团队首要任务就是应对规章制度的变化，并且同时成为接下来冲刺中的主要目标。以下哪一项可以描述该目标？

A:sprint目标

B:sprint计划

C:可交付产品增量

D:sprint待办列表

要点：问法很奇怪，本质很简单

冲刺目标是一个简短的，一个或两个句子，描述团队计划在冲刺期间实现的目标



题号74



你所在公司的组织结构类型属于平衡型矩阵，在新项目中你发现团队成员中的某位关键资源经常无法按时完成工作任务，为了减轻对项目进度的影响，该关键成员总是出现加班的情况。针对此情况，你作为项目经理首先应该怎么做？

- A:既然不影响项目进度，可以忽略此问题
- B:更新问题日志
- C:与职能经理沟通资源的绩效
- D:更新风险登记册



题号74



你所在公司的组织结构类型属于平衡型矩阵，在新项目中你发现团队成员中的某位关键资源经常无法按时完成工作任务，为了减轻对项目进度的影响，该关键成员总是出现加班的情况。针对此情况，你作为项目经理首先应该怎么做？

A:既然不影响项目进度，可以忽略此问题

B:更新问题日志

C:与职能经理沟通资源的绩效

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75



项目经理正在管理采购关系，经过分析确定，当前采购活动的时间表多次出现错误，为了更好的协调项目的工作，更好的管理时间表，项目经理提出变更请求获得批准。项目经理应该更新什么文件？

- A:进度管理计划
- B:采购管理计划
- C:范围管理计划
- D:变更管理计划



题号75



项目经理正在管理采购关系，经过分析确定，当前采购活动的时间表多次出现错误，为了更好的协调项目的工作，更好的管理时间表，项目经理提出变更请求获得批准。项目经理应该更新什么文件？

A:进度管理计划

B:采购管理计划

C:范围管理计划

D:变更管理计划

要点：管理采购关系是在进行控制采购，在控制采购的时候发现时间表出现错误，提出的变更请求是管理时间表的，采购活动的活动时间表是在采购管理计划之中，所以批准了变更请求，接下来要更新的就是采购管理计划



题号76



一个软件项目正在进行中，在首次Sprint的迭代评审会议上，干系人对迭代产品的质量产生质疑。如果要处理该问题，在下一次迭代中，敏捷专业人士应该做什么？

- A:寻求项目发起人的指导
- B:聘请外部专家，解决质量问题
- C:在开发过程中加入重构
- D:建议敏捷团队在实施新功能之前解决质量问题



题号76



一个软件项目正在进行中，在首次Sprint的迭代评审会议上，干系人对迭代产品的质量产生质疑。如果要处理该问题，在下一次迭代中，敏捷专业人士应该做什么？

A:寻求项目发起人的指导

B:聘请外部专家，解决质量问题

C:在开发过程中加入重构

D:建议敏捷团队在实施新功能之前解决质量问题

易错C：重构不一定解决问题，要是代码问题才会重构。但是质量问题不一定是代码的问题。最佳实践是D。



题号77



项目经理以往都在传统项目中工作，这一次该项目经理被公司任命负责一个软件开发类项目。他认为项目管理应该遵从敏捷的方法，而且要提升团队的合作能力。那么实现敏捷管理的第一步尝试应该怎么做？

- A:建议团队成员购买敏捷书籍进行学习
- B:召开专题会议研究如何用敏捷的方法进行管理
- C:开始每日站会
- D:制定迭代计划



题号77



项目经理以往都在传统项目中工作，这一次该项目经理被公司任命负责一个软件开发类项目。他认为项目管理应该遵从敏捷的方法，而且要提升团队的合作能力。那么实现敏捷管理的第一步尝试应该怎么做？

- A:建议团队成员购买敏捷书籍进行学习
- B:召开专题会议研究如何用敏捷的方法进行管理
- C:开始每日站会**
- D:制定迭代计划

关键词：团队的合作能力



题号78



公司准备实现从传统项目管理到敏捷方法的转型，希望项目管理负责人找到一个合适的项目试行敏捷方法，哪个项目更适合作为第一个试点的项目？

A:项目甲：预计工期2年，团队12人

B:项目乙：预计工期1年，团队8人

C:项目丙：预计工期6个月，团队30人

D:项目丁：预计工期1个月，团队10人



题号78



公司准备实现从传统项目管理到敏捷方法的转型，希望项目管理负责人找到一个合适的项目试行敏捷方法，哪个项目更适合作为第一个试点的项目？

A:项目甲：预计工期2年，团队12人

B:项目乙：预计工期1年，团队8人

C:项目丙：预计工期6个月，团队30人

D:项目丁：预计工期1个月，团队10人

要点：敏捷团队一般是3-9人，排除C，剩下的一年两年都太长了，不适合试点。



题号79



项目经理正在管理一个城市路边停车项目，项目开始后一个月，项目经理组织开踢会议，会议顺利进行，会后，项目经理正在整合会议纪要，此时发起人通知项目经理，一名关键相关方将不再参与本项目，由另一个人代替，项目经理首先应该做什么？

- A:更新相关方登记册
- B:更新相关方参与计划
- C:发送项目文件给新相关方
- D:重新计划举行开踢会议



题号79



项目经理正在管理一个城市路边停车项目，项目开始后一个月，项目经理组织开踢会议，会议顺利进行，会后，项目经理正在整合会议纪要，此时发起人通知项目经理，一名关键相关方将不再参与本项目，由另一个人代替，项目经理首先应该做什么？

A:更新相关方登记册

B:更新相关方参与计划

C:发送项目文件给新相关方

D:重新计划举行开踢会议

考查：相关方发生变化--更新相关方登记册

此题顺序：A—B—C/D

注：开踢会议就是开工大会的另一种奇葩翻译



题号80



项目经理负责的项目还处在制定项目管理计划阶段，公司被一家大型公司收购了。发起人通知项目经理，公司被收购，导致组织结构发生变化，可能会使本项目的所有项目管理计划无效。若要让项目适应新公司并能有效开展，项目经理应该做什么？

- A:将发起人所述更新到风险登记册，并继续规划
- B:暂时搁置该项目，等并购和政策调整后再重启该项目
- C:为多种组织场景制定计划，以便快速调整项目
- D:寻求发起人的帮助



题号80



项目经理负责的项目还处在制定项目管理计划阶段，公司被一家大型公司收购了。发起人通知项目经理，公司被收购，导致组织结构发生变化，可能会使本项目的所有项目管理计划无效。若要让项目适应新公司并能有效开展，项目经理应该做什么？

- A:将发起人所述更新到风险登记册，并继续规划
- B:暂时搁置该项目，等并购和政策调整后再重启该项目
- C:为多种组织场景制定计划，以便快速调整项目**
- D:寻求发起人的帮助

要点：基准还没定，事业环境因素变了，后面怎么做呢？这时候我们可以根据事业环境因素的变化快速进行调整

易错：A更新风险登记册，是识别了风险之后的做法，但是本题更重在如何应对和解决问题，当成风险其实就是等风险真正发生在应对，其实是一种消极态度，本身没错，但是存



题号81



你被任命为公司某IT项目的项目经理。你的团队无法自制项目所需的所有功能组件，所以你需要从供应商获取这些组件。你的这个项目对公司非常重要，产品质量是重中之重，请问，作为项目经理，你应该怎样做来确保供应商能够满足你对于组件的质量诉求？

A:让供应商在交付之前执行质量检查并提供质量检查报告

B:与主题专家（SME）确认组件的质量标准，并纳入到与供应商签定的协议中

C:对供应商交付的产品进行统计抽样，来确保合格率

D:准备更多的备用组件，防止供应商的组件出现质量问题



题号81



你被任命为公司某IT项目的项目经理。你的团队无法自制项目所需的所有功能组件，所以你需要从供应商获取这些组件。你的这个项目对公司非常重要，产品质量是重中之重，请问，作为项目经理，你应该怎样做来确保供应商能够满足你对于组件的质量诉求？

A:让供应商在交付之前执行质量检查并提供质量检查报告

B:与主题专家（SME）确认组件的质量标准，并纳入到与供应商签定的协议中

C:对供应商交付的产品进行统计抽样，来确保合格率

D:准备更多的备用组件，防止供应商的组件出现质量问题

考察：合同的作用



题号82



公司正在进行一项软件开发项目，在项目进行中一名开发人员发现产品待办事项列表中的一项故事已经不符合项目需要，该名开发人员应该找谁来解决？

A:敏捷教练

B:项目团队

C:项目发起人

D:产品负责人



题号82



公司正在进行一项软件开发项目，在项目进行中一名开发人员发现产品待办事项列表中的一项故事已经不符合项目需要，该名开发人员应该找谁来解决？

A:敏捷教练

B:项目团队

C:项目发起人

D:产品负责人

考察：PO的职责—更新维护产品待办事项列表



题号83



公司计划发布一款新产品，具体的内容已定义，包括产品的路线图和愿景书，销售部门为了增加业绩，希望产品尽快实施发布，敏捷团队下一步应该怎么做？

- A:规划待办事项，进行工作分解和估算
- B:确认团队是否有相关知识和技能，以确保满足项目愿景
- C:与项目相关方分享愿景和路线图，且根据需要对相关方参与
- D:通过虚拟方式发送产品线路图给相关方，并在工作区中展示



题号83



公司计划发布一款新产品，具体的内容已定义，包括产品的路线图和愿景书，销售部门为了增加业绩，希望产品尽快实施发布，敏捷团队下一步应该怎么做？

A:规划待办事项，进行工作分解和估算

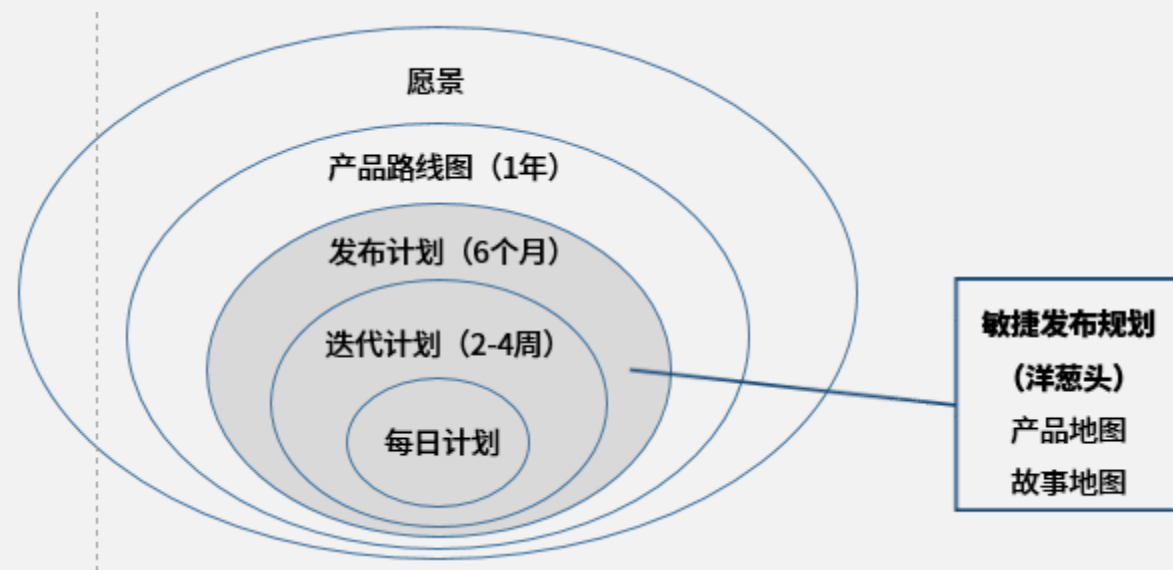
B:确认团队是否有相关知识和技能，以确保满足项目愿景

C:与项目相关方分享愿景和路线图，且根据需要对相关方参与

D:通过虚拟方式发送产品线路图给相关方，并在工作区中展示

要点：顺序C—B—A，D没有C好

拓展：如果这个题在预测性项目当中，已经有了项目章程，之后如果客户让你尽快开始应该怎么做？应该是早点把项目管理计划制定好，然后召开开工大会之后进入执行阶段。





题号84



项目经理管理一个写字楼建设项目，此项目是一个联合开发项目。协商获取资源后，了解到团队成员包含其他公司的成员，项目经理担心其不了解自己的角色和职责。项目经理应该怎么做？

- A:制定责任分配矩阵
- B:制定资源管理计划
- C:制定资源分解结构
- D:制定团队章程



题号84



项目经理管理一个写字楼建设项目，此项目是一个联合开发项目。协商获取资源后，了解到团队成员包含其他公司的成员，项目经理担心其不了解自己的角色和职责。项目经理应该怎么做？

A:制定责任分配矩阵

B:制定资源管理计划

C:制定资源分解结构

D:制定团队章程

考查：责任分配矩阵的作用

拓展：如果有RACI优先选。关键词：联合。



题号85



你被任命为希赛某大型项目的项目经理，在项目中期的某次会议上，你向发起人和高级管理层汇报项目的最新成本情况，在成本报告中，记录的成本估算区间为190000~220000元，请问你提供的估算等级是以下哪种？

- A:滚动式估算
- B:确定性估算
- C:粗略量级估算
- D:预算型估算



题号85



你被任命为希赛某大型项目的项目经理，在项目中期的某次会议上，你向发起人和高级管理层汇报项目的最新成本情况，在成本报告中，记录的成本估算区间为190000~220000元，请问你提供的估算等级是以下哪种？

A:滚动式估算

B:确定性估算

C:粗略量级估算

D:预算型估算

考察：成本估算等级-确定性估算的区间

**关键词：中期，190000~220000，1W/20W，2W/20W，-5%~+10%之间；
也可直接用19W/22W,得出偏差是在%之间。**

拓展：-25%~+75%是粗略估算



题号86



组织中一个预测型项目中的资源被委派到自组织团队中，其不清楚敏捷开发的相关信息，你可以做下列哪一项介绍？

- A:每日站会必须敏捷教练与产品负责人一起参与
- B:迭代规划会议需要在迭代期间不断开展
- C:产品待办事项列表是由产品负责人进行排列优先级
- D:迭代待办事项列表中的内容是由敏捷教练进行确定



题号86



组织中一个预测型项目中的资源被委派到自组织团队中，其不清楚敏捷开发的相关信息，你可以做下列哪一项介绍？

A:每日站会必须敏捷教练与产品负责人一起参与

B:迭代规划会议需要在迭代期间不断开展

C:产品待办事项列表是由产品负责人进行排列优先级

D:迭代待办事项列表中的内容是由敏捷教练进行确定

要点：只有C是对的，最佳实践



题号87



作为一个经验丰富的项目经理，你已经在过去的一年时间内，连续与五家不同的行业公司进行合作，顺利完成了5个同类型的项目。这让你非常得意，然而，在与接下来的第六家公司合作的时候，因为公司的行业发生了变化，导致之前的项目资料失去了参考性。而你 and 团队依然按照之前的经验制定了计划，最终项目延期了将近3个月的时间。这让你十分沮丧，请问你本应该关注下面哪一项，来避免此种情况的发生？

- A:前面五个项目的经验教训登记册
- B:关注项目中关键相关方，确保他们的参与程度
- C:建立该公司的行业风险数据库
- D:针对该公司进行个性化的深入调查



题号87



作为一个经验丰富的项目经理，你已经在过去的一年时间内，连续与五家不同的行业公司进行合作，顺利完成了5个同类型的项目。这让你非常得意，然而，在与接下来的第六家公司合作的时候，因为公司的行业发生了变化，导致之前的项目资料失去了参考性。而你和团队依然按照之前的经验制定了计划，最终项目延期了将近3个月的时间。这让你十分沮丧，请问你本应该关注下面哪一项，来避免此种情况的发生？

A:前面五个项目的经验教训登记册

B:关注项目中关键相关方，确保他们的参与程度

C:建立该公司的行业风险数据库

D:针对该公司进行个性化的深入调查

要点：项目具有独特性，所以不能完全按照之前的项目经验来制定计划和执行。需要根据项目的情况来调整 and 适应。



题号88



敏捷团队正准备开发第二个版本，团队对该版本的初始估算速度为400个故事点，平均每次迭代的预估速度为40个故事点，在进行了3次迭代之后，经过测算团队的实际速度仅为20个故事点，导致项目的估计完成时间往后延迟了一倍。项目团队应该怎么做？

- A:要求敏捷教练增加团队资源
- B:用理想天数进行重新估算并告知产品负责人
- C:再次进行估算并将实际情况告知产品负责人
- D:与产品负责人沟通速度以及新的发布时间



题号88



敏捷团队正准备开发第二个版本，团队对该版本的初始估算速度为400个故事点，平均每次迭代的预估速度为40个故事点，在进行了3次迭代之后，经过测算团队的实际速度仅为20个故事点，导致项目的估计完成时间往后延迟了一倍。项目团队应该怎么做？

- A:要求敏捷教练增加团队资源
- B:用理想天数进行重新估算并告知产品负责人
- C:再次进行估算并将实际情况告知产品负责人
- D:与产品负责人沟通速度以及新的发布时间

要点：最佳实践，选最好的

拓展：理想天数是没有任何风险，不考虑别的因素的情况下，我们考虑做事做得最快的时间，就是最乐观时间



题号89



敏捷团队正在完成一项企业信息管理的产品开发，将通过多次迭代的方式为客户提供增量价值，产品的特性十分重要，为了确保产品符合业务需求，敏捷团队最先应该关注哪一个方面？

- A:使项目效益与客户期望保持一致
- B:考虑下一个迭代应该交付的增量
- C:与团队成员一起对用户故事进行优先级排序
- D:与团队共同制定计划



题号89



敏捷团队正在完成一项企业信息管理的产品开发，将通过多次迭代的方式为客户提供增量价值，产品的特性十分重要，为了确保产品符合业务需求，敏捷团队最先应该关注哪一个方面？

- A:使项目效益与客户期望保持一致
- B:考虑下一个迭代应该交付的增量
- C:与团队成员一起对用户故事进行优先级排序
- D:与团队共同制定计划

要点：为了确保产品符合业务需求，最先关注？基于愿景（项目的目标，方向），之后是产品路线图、发布计划，迭代计划，每日计划

A—C—BD（但是C是PO的职责，此排序是建立在假设C是对的基础上）



题号90



项目经理被任命管理一个创新型项目，这将推动组织变革，为公司转型起到重要作用。由于没有做过类似业务，项目风险级别较高，充满了不确定性，为了更好的对各类风险进行管理，项目经理应该参照以下哪一项？

- A:风险报告
- B:风险减轻措施
- C:风险登记册
- D:风险管理计划



题号90



项目经理被任命管理一个创新型项目，这将推动组织变革，为公司转型起到重要作用。由于没有做过类似业务，项目风险级别较高，充满了不确定性，为了更好的对各类风险进行管理，项目经理应该参照以下哪一项？

- A:风险报告
- B:风险减轻措施
- C:风险登记册
- D:风险管理计划**

考查：风险管理计划的作用



题号91



一个大型科技公司现有多个项目正在进行中，其中一个项目是为客户完成一个客户办公系统的改造，在项目进行过程中，敏捷团队发现两名客户公司部门经理对团队是否能完成表示担忧。若要使客户对团队充满信心，最合适的做法？

- A:让客户参与更多的会议来促进沟通
- B:降低项目中的问题数量
- C:一个自我组织的团队
- D:在每次Sprint结束后，交付有更多相关功能的工作软件



题号91



一个大型科技公司现有多个项目正在进行中，其中一个项目是为客户完成一个客户办公系统的改造，在项目进行过程中，敏捷团队发现两名客户公司部门经理对团队是否能完成表示担忧。若要使客户对团队充满信心，最合适的做法？

A:让客户参与更多的会议来促进沟通

B:降低项目中的问题数量

C:一个自我组织的团队

D:在每次Sprint结束后，交付有更多相关功能的工作软件

奇怪的问法：怎么让他们充满信心，就是持续的交付可用的软件，让他们看到成果。相关方对开发团队的信心，源于可用的软件和功能。所以考察的就是原则：可用的软件胜于完善的文档。



题号92



公司正在判断一个拟开展项目的可行性，商务部门完成了前期的《详细可行性研究报告》，并交给了作为预备项目经理的你的手中，你查看了这份报告，找出了几个有可能影响企业利润的关键指标，请问你下一步应该怎么做？

- A:因为报告存在瑕疵，你应该咨询主题专家（SME），重新制定详细可行性研究报告；
- B:将报告的分析和你的建议一起，与发起人沟通，让发起人判断项目是否可行；
- C:作为专业的项目管理人员，你可以根据详细可行性研究报告做出决定，帮助发起人分担工作量；
- D:与关键相关方沟通，综合大家的意见做出项目是否开展的最终决定。



题号92



公司正在判断一个拟开展项目的可行性，商务部门完成了前期的《详细可行性研究报告》，并交给了作为预备项目经理的你的手中，你查看了这份报告，找出了几个有可能影响企业利润的关键指标，请问你下一步应该怎么做？

A:因为报告存在瑕疵，你应该咨询主题专家（SME），重新制定详细可行性研究报告；

B:将报告的分析和你的建议一起，与发起人沟通，让发起人判断项目是否可行；

C:作为专业的项目管理人员，你可以根据详细可行性研究报告做出决定，帮助发起人分担工作量；

D:与关键相关方沟通，综合大家的意见做出项目是否开展的最终决定。

要点：项目的可行性由发起人或高级管理层来判断



题号93



作为公司某软件开发项目的敏捷教练，你正在给项目打造一个方便团队成员协作的工作空间。请问以下哪一种可能是你会考虑的装修设计风格？

A:根据成员的级别和部门情况安排工位；

B:给每个团队成员都准备独立的办公室，方便他们集中注意力；

C:将团队设置在同一个办公区，在中央公共区域设置一块大白板，并准备一些意可贴和白板笔；

D:按部门设置办公室，并建立一个公共的大会议室。



题号93



作为公司某软件开发项目的敏捷教练，你正在给项目打造一个方便团队成员协作的工作空间。请问以下哪一种可能是你会考虑的装修设计风格？

A:根据成员的级别和部门情况安排工位；

B:给每个团队成员都准备独立的办公室，方便他们集中注意力；

C:将团队设置在同一个办公区，在中央公共区域设置一块大白板，并准备一些意可贴和白板笔；

D:按部门设置办公室，并建立一个公共的大会议室。

要点：敏捷项目的办公环境——公开，透明



题号94



在敏捷项目中，除了客户需求多变外，对于新技术的使用也存在一些不确定性，为此，敏捷团队会对应创建一些开发故事之外的特殊工作，用于研究这些新技术风险。这种方式是以下哪种实践？

- A:风险分析
- B:缓冲区
- C:松弛
- D:刺探



题号94



在敏捷项目中，除了客户需求多变外，对于新技术的使用也存在一些不确定性，为此，敏捷团队会对应创建一些开发故事之外的特殊工作，用于研究这些新技术风险。这种方式是以下哪种实践？

- A:风险分析
- B:缓冲区
- C:松弛
- D:刺探**

非功能性

技术债务

培训需求

系统重构

根本原因

纠正措施

风险应对

运维工作

考查：刺探的概念—做皮试，快速试错

拓展：一般来说刺探是主动构建然后放到待办事项中去的，产品待办事项列表的内容可以包括非功能性的，刺探就可以算作一种非功能性的内容，是要在产品待办事项列表中体现的。但是刺探有时候是为了确定风险，那么会在刺探之后再构建风险应对的用户故事放在待办事项列表当中。



题号95



一个敏捷团队加入了一名新的团队成员，该团队成员对于sprint待办列表中的用户故事完成优先级排序有疑惑，敏捷管理专业人士应该告诉他最有效的策略是什么？

A:计划一个包括足够特性的早期产品发布

B:优先高风险的工作项进行完成

C:与项目的利益相关方协作，最大化早期交付的价值

D:识别高价值的特性，并在前期的待办中完成这个特性的开发



题号95



一个敏捷团队加入了一名新的团队成员，该团队成员对于sprint待办列表中的用户故事完成优先级排序有疑惑，敏捷管理专业人士应该告诉他最有效的策略是什么？

A:计划一个包括足够特性的早期产品发布

B:优先高风险的工作项进行完成

C:与项目的利益相关方协作，最大化早期交付的价值

D:识别高价值的特性，并在前期的待办中完成这个特性的开发

要点：目标决定价值，价值决定排序

BCD都是为了达到A的这个目标的策略

A其实就是MVP最小可行产品的概念，即目标

B错的最明显，不能只看风险。

C很有迷惑性，本身是对的，但是他不能决定我们每一个迭代要做的事，所以c选项最终的目的也是为了完成A。

D也是为了达到A的这个目标的做法之一，问题是他现在不知道为什么这么排，A是把目标计划好了，方向有了，然后可能有D这种做法。



题号96



一个新能源项目的产品发布计划已经得到批准，因为会影响用户体验，客户非常在乎质量要求。发起人要求产品在得到客户正式验收前的内部测试合格率不能低于公司规定的高阶标准，为了确保实现这个目标，团队应该采取哪个步骤？

- A:按照迭代计划进行测试
- B:批准和调试代码需要四天
- C:确定一份高预测性的测试计划
- D:编制测试驱动（TDD）的方案并实践



题号96



一个新能源项目的产品发布计划已经得到批准，因为会影响用户体验，客户非常在乎质量要求。发起人要求产品在得到客户正式验收前的内部测试合格率不能低于公司规定的高阶标准，为了确保实现这个目标，团队应该采取哪个步骤？

A:按照迭代计划进行测试

B:批准和调试代码需要四天

C:确定一份高预测性的测试计划

D:编制测试驱动（TDD）的方案并实践

翻译：客户要求较高质量，给了一个高标准，为了确保实现这个高标准，团队成员应该怎么做？先吊线，后垒墙



题号97



项目经理与客户合作完成一项软件系统开发工作。项目有些工作包短时间内不能确定，导致无法准确估算出项目完工日期。发起人要求项目经理必须提供完工日期估算。遇到这种情况，项目经理使用什么工具？

- A:分解
- B:滚动式规划
- C:假设情景分析
- D:蒙特卡洛模拟技术



题号97



项目经理与客户合作完成一项软件系统开发工作。项目有些工作包短时间内不能确定，导致无法准确估算出项目完工日期。发起人要求项目经理必须提供完工日期估算。遇到这种情况，项目经理使用什么工具？

A:分解

B:滚动式规划

C:假设情景分析

D:蒙特卡洛模拟技术

考查：估算进度和制定进度计划的工具与技术



题号98



项目经理正在负责一个公司内部项目，项目涉及到的部门很多，项目经理得知，在项目启动前公司内部组织结构刚刚重组完成，项目经理对这些涉及到的部门之间的关系还不了解。

项目经理应该做什么来确认他们之间的关系？

- A:完成相关方思维导图
- B:审查资源分解结构
- C:审查相关方参与度评估矩阵
- D:咨询高级管理层



题号98



项目经理正在负责一个公司内部项目，项目涉及到的部门很多，项目经理得知，在项目启动前公司内部组织结构刚刚重组完成，项目经理对这些涉及到的部门之间的关系还不了解。项目经理应该做什么来确认他们之间的关系？

A:完成相关方思维导图

B:审查资源分解结构

C:审查相关方参与度评估矩阵

D:咨询高级管理层

考查：规划相关方参与

项目经理不清楚相关方彼此之间的关系，
可以通过思维导图对于相关方之间的关系
进行可视化展现



题号99



项目经理负责一个跨国项目，团队成员分散在全球不同国家和地区。项目经理留意到，某项重要可交付成果的交付日期还剩六周，而该项工作的责任人所在国家，即将迎来全国性持续3周的假期。项目经理意识到，该责任人很有可能无法如期交付此项重要可交付成果。项目经理可以如何做，以提升项目如期交付的可能性？

- A:更新风险登记册并同步给该团队成员
- B:调派人手协助并可在休假时间接替该成员，以完成该可交付成果
- C:将问题上报发起人
- D:要求该团队成员放弃假期，按时完成可交付成果



题号99



项目经理负责一个跨国项目，团队成员分散在全球不同国家和地区。项目经理留意到，某项重要可交付成果的交付日期还剩六周，而该项工作的责任人所在国家，即将迎来全国性持续3周的假期。项目经理意识到，该责任人很有可能无法如期交付此项重要可交付成果。项目经理可以如何做，以提升项目如期交付的可能性？

A:更新风险登记册并同步给该团队成员

B:调派人手协助并可在休假时间接替该成员，以完成该可交付成果

C:将问题上报发起人

D:要求该团队成员放弃假期，按时完成可交付成果

考查：规划风险应对—选最佳实践

易错A，更新风险登记册，当然也要做，但是是消极的做法，不能提现项目经理的积极性。并不能解决问题。



题号 100



项目存在一个高优先级风险，团队成员建议应该就该风险做好应对措施，但项目经理认为该风险还未发生，规划应对措施会占用额外资金，拒绝了团队成员的建议。该成员应该怎么办？

- A:接受项目经理的决定，去完成其他工作
- B:将该情况上报给项目发起人
- C:采取风险应对措施
- D:将该风险告诉相关方



题号 100



项目存在一个高优先级风险，团队成员建议应该就该风险做好应对措施，但项目经理认为该风险还未发生，规划应对措施会占用额外资金，拒绝了团队成员的建议。该成员应该怎么办？

A:接受项目经理的决定，去完成其他工作

B:将该情况上报给项目发起人

C:采取风险应对措施

D:将该风险告诉相关方

考查：威胁应对策略-上报

注意：你是团队成员，遇到超出你职权范围的事

Tips：此题实际中别做B，属于打小报告，不妥，容易挨打，做题可选。



题号 101



项目团队在为客户完成一个软件项目，之前每个迭代都按时完成增量的可交付成果，并且客户已经在使用中，目前已经进入到了第十个迭代，敏捷管理专业人士发现最近两次迭代中，团队的速度下降了许多，是因为产品负责人会高频率的与团队成员单独沟通。敏捷管理专业人士应该怎么做？

- A:增加和产品负责人开展迭代规划会议和待办事项梳理会的频次
- B:为了避免重复，让产品负责人对所有团队成员陈述问题
- C:与产品负责人会面，确定根本原因
- D:召开会议，告知团队成员需获得许可才可以单独和产品负责人沟通



题号 101



项目团队在为客户完成一个软件项目，之前每个迭代都按时完成增量的可交付成果，并且客户已经在使用中，目前已经进入到了第十个迭代，敏捷管理专业人士发现最近两次迭代中，团队的速度下降了许多，是因为产品负责人会高频率的与团队成员单独沟通。敏捷管理专业人士应该怎么做？

- A:增加和产品负责人开展迭代规划会议和待办事项梳理会的频次
- B:为了避免重复，让产品负责人对所有团队成员陈述问题
- C:与产品负责人会面，确定根本原因**
- D:召开会议，告知团队成员需获得许可才可以单独和产品负责人沟通

要点：找到问题的根本原因，然后对应找出解决方案



题号 102



项目发起人要求查看项目管理计划，但是其中一项相关方参与计划还未完成。项目经理应该使用以下哪一项来进行相关方分析？

A:名义小组

B:数据收集技术

C:计划-实施-检查-行动(PDCA)循环

D:责任分配矩阵（RAM）



题号 102



项目发起人要求查看项目管理计划，但是其中一项相关方参与计划还未完成。项目经理应该使用以下哪一项来进行相关方分析？

A:名义小组

B:数据收集技术

C:计划-实施-检查-行动(PDCA)循环

D:责任分配矩阵（RAM）

考查：识别相关方的工具与技术

注：名义小组属于收集需求的技术



题号 103



一个居民住宅楼的建设项目正在进行中，一个巨大的项目变更已获批，其中几个居民强烈反对，项目无法继续执行，项目经理接下来应该怎么做？

- A:查阅相关方参与计划
- B:请求项目管理办公室（PMO）协助解决该问题
- C:更新进度计划，以反映无法执行的时间
- D:尝试消除影响相关方反对的因素



题号 103



一个居民住宅楼的建设项目正在进行中，一个巨大的项目变更已获批，其中几个居民强烈反对，项目无法继续执行，项目经理接下来应该怎么做？

A:查阅相关方参与计划

B:请求项目管理办公室（PMO）协助解决该问题

C:更新进度计划，以反映无法执行的时间

D:尝试消除影响相关方反对的因素

要点：CD都是A之后的做法



题号 104



一个产品制造项目有着严格的预算，客户称，应该集中精力完成可交付成果，而不是浪费资金去做质量管理工作。项目经理与客户沟通了质量管理的重要性，最后达成一致意见，降低质量标准来进行质量管理，但是也要在可接受范围内。若要确定可接受的最低质量标准是什么，项目经理应该怎么做？

- A:参照其他行业标杆的质量标准
- B:根据自身经验做出决定
- C:与团队进行实验设计
- D:与客户进行成本效益分析



题号 104



一个产品制造项目有着严格的预算，客户称，应该集中精力完成可交付成果，而不是浪费资金去做质量管理工作。项目经理与客户沟通了质量管理的重要性，最后达成一致意见，降低质量标准来进行质量管理，但是也要在可接受范围内。若要确定可接受的最低质量标准是什么，项目经理应该怎么做？

- A:参照其他行业标杆的质量标准
- B:根据自身经验做出决定
- C:与团队进行实验设计
- D:与客户进行成本效益分析**

考查：成本效益分析

关键词：严格预算，最低可接受质量标准，可以通过成本效益分析，帮助项目经理确定哪些质量管理活动值得做，哪些不值得做，在控制预算的前提下又能达到最低标准，要找到这个成本和效益的平衡点



题号 105



前期的项目推进很顺利，经过长达一周的加班，项目章程已经完成并提交上去。明天的会议邀请了所有相关方，不出意外的话会议之后就可以通过项目章程的审批。但是就在刚才项目经理发现一个重要问题，自己无意中发现了产品的适用特点及适用范围等方面的几处需求，而这些内容没有纳入现有的项目章程中，项目经理应该做什么？

- A:更新一版新的项目章程并提交给相关方，确保包括新的需求信息
- B:不做调整，沿用现有项目章程中的内容
- C:把新需求进行优先级排序并放到下一阶段的实施工作中
- D:计划一个主题会议，确保关键相关方参与新需求的讨论



题号 105



前期的项目推进很顺利，经过长达一周的加班，项目章程已经完成并提交上去。明天的会议邀请了所有相关方，不出意外的话会议之后就可以通过项目章程的审批。但是就在刚才项目经理发现一个重要问题，自己无意中发现了产品的适用特点及适用范围等方面的几处需求，而这些内容没有纳入现有的项目章程中，项目经理应该做什么？

- A:更新一版新的项目章程并提交给相关方，确保包括新的需求信息
- B:不做调整，沿用现有项目章程中的内容
- C:把新需求进行优先级排序并放到下一阶段的实施工作中
- D:计划一个主题会议，确保关键相关方参与新需求的讨论

考察：制定项目章程的工具与技术—会议



题号 106



你是公司某个敏捷研发项目的团队成员，在迭代规划会议中，你所在的开发团队需要根据团队的迭代速度来确定本次迭代要做的故事，速度也是敏捷项目绩效的重要衡量指标，那速度指的是？

- A:某个迭代完成的用户故事的故事点数
- B:某个发布版本完成的用户故事的故事点数
- C:每天完成的故事点数的平均值
- D:某个迭代完成的功能数量



题号 106



你是公司某个敏捷研发项目的团队成员，在迭代规划会议中，你所在的开发团队需要根据团队的迭代速度来确定本次迭代要做的故事，速度也是敏捷项目绩效的重要衡量指标，那速度指的是？

- A:某个迭代完成的用户故事的故事点数
- B:某个发布版本完成的用户故事的故事点数
- C:每天完成的故事点数的平均值
- D:某个迭代完成的功能数量

考察：速度的定义



题号 107



一名开发人员刚从事敏捷工作没多久，他加入一个新的敏捷项目后，团队第二天召开了第一个规划工作的会议，该名开发人员会在这个会议上得到什么？

- A:得到详细的项目计划，并显示团队是如何创建可用软件的
- B:对可交付产品的共同认识，并由团队增量式生成的工作单元来定义
- C:得到信息发射器，并在大家都可见的地方显示项目进展
- D:得到一个非正式的项目计划，并描述如何协商和面对面会谈



题号 107



一名开发人员刚从事敏捷工作没多久，他加入一个新的敏捷项目后，团队第二天召开了第一个规划工作的会议，该名开发人员会在这个会议上得到什么？

A:得到详细的项目计划，并显示团队是如何创建可用软件的

B:对可交付产品的共同认识，并由团队增量式生成的工作单元来定义

C:得到信息发射器，并在大家都可见的地方显示项目进展

D:得到一个非正式的项目计划，并描述如何协商和面对面会谈

考查：迭代规划会议

翻译：增量式单元就是故事完成之后形成的可交付成果



题号 108



一个政府环保项目已开始，项目发起人希望知道该项目的大概的估算，项目经理需要迅速给发起人提供，项目经理通过公司的组织过程资产，查看到有一个类似的项目刚结束。项目经理应该使用什么来为发起人提供估算数据？

- A:自上而下估算和专家判断
- B:数据分析和自下而上估算
- C:三点估算和成本汇总
- D:类比估算和备选方案分析



题号 108



一个政府环保项目已开始，项目发起人希望知道该项目的大概的估算，项目经理需要迅速给发起人提供，项目经理通过公司的组织过程资产，查看到有一个类似的项目刚结束。项目经理应该使用什么来为发起人提供估算数据？

A:自上而下估算和专家判断

B:数据分析和自下而上估算

C:三点估算和成本汇总

D:类比估算和备选方案分析

考查：成本的估算方法



题号 109



项目经理临时被任命管理一个与某品牌商合作的广告拍摄项目，发起人表示项目的成败会直接关系到与该品牌商的长期合作问题。而一些关键相关方却十分担心该项目的绩效是否会影响到项目的成功。项目经理应该怎么做？

- A:记录该风险并加强对项目的监管
- B:执行挣值分析，并确定相应的纠正措施或预防措施
- C:申请额外的资金支持，以增加项目资源，推动项目成功
- D:召开相关方会议，以获取所有相关方对项目的关注，推动项目成功



题号 109



项目经理临时被任命管理一个与某品牌商合作的广告拍摄项目，发起人表示项目的成败会直接关系到与该品牌商的长期合作问题。而一些关键相关方却十分担心该项目的绩效是否会影响到项目的成功。项目经理应该怎么做？

A:记录该风险并加强对项目的监管

B:执行挣值分析，并确定相应的纠正措施或预防措施

C:申请额外的资金支持，以增加项目资源，推动项目成功

D:召开相关方会议，以获取所有相关方对项目的关注，推动项目成功

考查：挣值分析



题号 110



项目实施过程中，项目经理收到团队成员报告称，部分可交付成果未达到质量标准。项目经理与关键相关方进行挣值分析后发现，项目当前进度符合，但是已经成本超支，关键相关方认为，只是部分可交付成果未达到标准，不会影响整体产品使用，可以降低一点质量标准来满足成本。项目经理应该怎么做？

- A:根据关键相关方的意见，提交变更请求以修改质量标准
- B:强调质量的重要性，请求发起人提供额外预算
- C:识别相关风险并更新风险登记册
- D:审查质量管理计划，通过整体变更控制来纠正成本偏差



题号 110



项目实施过程中，项目经理收到团队成员报告称，部分可交付成果未达到质量标准。项目经理与关键相关方进行挣值分析后发现，项目当前进度符合，但是已经成本超支，关键相关方认为，只是部分可交付成果未达到标准，不会影响整体产品使用，可以降低一点质量标准来满足成本。项目经理应该怎么做？

A:根据关键相关方的意见，提交变更请求以修改质量标准

B:强调质量的重要性，请求发起人提供额外预算

C:识别相关风险并更新风险登记册

D:审查质量管理计划，通过整体变更控制来纠正成本偏差

考察：控制质量-有变更走流程

要点：质量问题+成本问题



题号 111



项目经理将团队成员按照各自技能专长分为几个小组，A小组负责开发组件的总集成测试。在进行集成测试之前，需要三天时间对各个子组件进行单独测试，测试完后还需两天进行组件的集成工作。若今天是组件单独测试的第二天，在顺利的情况下，几天后A小组可以开始进行集成测试？

- A:5天
- B:3天
- C:2天
- D:1天



题号 111



项目经理将团队成员按照各自技能专长分为几个小组，A小组负责开发组件的总集成测试。在进行集成测试之前，需要三天时间对各个子组件进行单独测试，测试完后还需两天进行组件的集成工作。若今天是组件单独测试的第二天，在顺利的情况下，几天后A小组可以开始进行集成测试？

A:5天

B:3天

C:2天

D:1天

考查：进度管理，本身不难，就是描述让人晕

顺序：子组件单独测试3天—组件集成2天—A小组总集成测试



题号 112



因为环境和客户的需求持续变化，你所在的公司正在进行敏捷转型。作为试点敏捷项目的团队成员，你了解到敏捷的核心理念是拥抱变化。以下哪一项说明了这一点？

- A:拥抱变化可能会减少需求变更
- B:拥抱变化是为了给客户带来竞争优势
- C:敏捷的自组织团队能立刻适应变化
- D:拥抱变化是为了改善团队的办公效率



题号 112



因为环境和客户的需求持续变化，你所在的公司正在进行敏捷转型。作为试点敏捷项目的团队成员，你了解到敏捷的核心理念是拥抱变化。以下哪一项说明了这一点？

- A:拥抱变化可能会减少需求变更
- B:拥抱变化是为了给客户带来竞争优势**
- C:敏捷的自组织团队能立刻适应变化
- D:拥抱变化是为了改善团队的办公效率

考察：敏捷原则与理念

拥抱变化，目的是能够帮助客户创造更有价值的产品和服务



题号 113



在敏捷项目管理实践中，敏捷团队在每次迭代完成后都会召开迭代回顾会议，召开该会议的目的是什么？

- A:确定产品待办事项列表中用户故事的优先级，并制定下一次迭代计划
- B:找出做的好的部分，做的不好的部分，以及需要在下一个过程中改进的工作
- C:总结评审会议遇到的问题，并确定下一步的工作
- D:演示迭代中“完成”的功能，并解答关于所交付增量的问题



题号 113



在敏捷项目管理实践中，敏捷团队在每次迭代完成后都会召开迭代回顾会议，召开该会议的目的是什么？

A:确定产品待办事项列表中用户故事的优先级，并制定下一次迭代计划

B:找出做的好的部分，做的不好的部分，以及需要在下一个过程中改进的工作

C:总结评审会议遇到的问题，并确定下一步的工作

D:演示迭代中“完成”的功能，并解答关于所交付增量的问题

考察：迭代回顾会议

A是规划会议；CD是评审会议



题号 114



在项目实施过程中，一位重要干系人询问敏捷教练，在下一个迭代版本的交付中，是否包含某项特定功能。敏捷教练应该做什么？

- A:转述给敏捷团队和产品负责人，共同分析该功能的优先级和可行性
- B:告知干系人，下个迭代将包含该功能
- C:增大团队规模，以确保完成干系人所期望的功能
- D:审查上个迭代中团队速度，以此评估完成该功能的可能性



题号 114



在项目实施过程中，一位重要干系人询问敏捷教练，在下一个迭代版本的交付中，是否包含某项特定功能。敏捷教练应该做什么？

A:转述给敏捷团队和产品负责人，共同分析该功能的优先级和可行性

B:告知干系人，下个迭代将包含该功能

C:增大团队规模，以确保完成干系人所期望的功能

D:审查上个迭代中团队速度，以此评估完成该功能的可能性

要点：大家一起决策要不要将这个功能包含进下一个发布版本的可行性是最好的选择，需要考虑多方因素

B，SM肯定不能直接给回复

C，敏捷团队不随便加人，而且要不要做得看价值、风险、速度等等因素

D，单纯考虑速度，肯定是不全面的。



题号 115



在项目期间，因为客户方组织架构进行了调整，被客户称为“小CEO”的经理上任，作为项目经理，你在与客户的对话中了解到，这位新上任的经理对项目有着翻手为云覆手为雨的绝对权力。在收到了客户的反馈后，你紧急与项目团队召开了会议，判定了该经理对于项目的相关方参与程度应该为支持。请问接下来，你应该怎么做？

- A:尝试在该相关方面前，展示自己的PMP证书和工作履历，让其认可你是专业的项目管理人才；
- B:更新相关方参与计划，并根据其特点，制定可能的相关方管理策略；
- C:减少其他相关方沟通的时间，重点攻克该相关方，以确保他对于项目的支持；
- D:告诉团队该相关方的重要性，提醒他们谨言慎行，当该相关方提出要求的时候，尽可能地满足他。



题号 115



在项目期间，因为客户方组织架构进行了调整，被客户称为“小CEO”的经理上任，作为项目经理，你在与客户的对话中了解到，这位新上任的经理对项目有着翻手为云覆手为雨的绝对权力。在收到了客户的反馈后，你紧急与项目团队召开了会议，判定了该经理对于项目的相关方参与程度应该为支持。请问接下来，你应该怎么做？

A:尝试在该相关方面前，展示自己的PMP证书和工作履历，让其认可你是专业的项目管理人才；

B:更新相关方参与计划，并根据其特点，制定可能的相关方管理策略；

C:减少其他相关方沟通的时间，重点攻克该相关方，以确保他对于项目的支持；

D:告诉团队该相关方的重要性，提醒他们谨言慎行，当该相关方提出要求的时候，尽可能地满足他。

考察：监督相关方参与

ACD均为相关方参与计划中的可能的具体策略



题号 116



为了适应不同的项目背景，敏捷团队会针对性的采用不同的敏捷框架，或者混合使用scrum和XP，以下哪一项是XP独有而scrum没有的实践？

- A:时间盒迭代
- B:发布计划
- C:尊重和勇气
- D:松弛



题号 116



为了适应不同的项目背景，敏捷团队会针对性的采用不同的敏捷框架，或者混合使用scrum和XP，以下哪一项是XP独有而scrum没有的实践？

- A:时间盒迭代
- B:发布计划
- C:尊重和勇气
- D:松弛

要点：松弛—理解为弃子，备胎

加入额外的用户故事，如果其他用户故事花费的时间比预想的要长，可以先去掉这些额外的用户故事



题号 117



在一次迭代评审会议上，项目团队演示了几项用户故事，产品负责人同意将这些用户故事的状态转变为已完成。但是有一项用户故事虽然功能性完整，却但在技术上并不完整。项目团队应该做什么？

- A:因为该项功能的功能性完整，所以忽略技术欠缺的地方
- B:不在迭代评审会议上提出该问题，并在下一次迭代中继续技术工作
- C:指责负责该用户故事的开发人员，并要求其负全责
- D:在迭代评审会议上提出该问题



题号 117



在一次迭代评审会议上，项目团队演示了几项用户故事，产品负责人同意将这些用户故事的状态转变为已完成。但是有一项用户故事虽然功能性完整，却但在技术上并不完整。项目团队应该做什么？

- A:因为该项功能的功能性完整，所以忽略技术欠缺的地方
- B:不在迭代评审会议上提出该问题，并在下一次迭代中继续技术工作
- C:指责负责该用户故事的开发人员，并要求其负全责
- D:在迭代评审会议上提出该问题**

要点：D是可取做法；
A、忽略技术问题不妥；
B、有问题应该当即提出；
C、敏捷团队一荣俱荣一损俱损。



题号 118



公司正在开展一项软件系统升级的敏捷项目，该项目的团队成员刚刚组建成功。在进行首次迭代时，项目团队遇到一项过程问题，团队成员认为需要结束迭代，通过召开迭代回顾会议来解决。敏捷教练应该做什么？

- A:向团队说明现在团队正处于震荡阶段，并鼓励团队想办法克服该问题
- B:寻求其他帮助以解决该问题
- C:将首次迭代工作暂停并召开迭代回顾会议
- D:告知团队迭代回顾会议只有在迭代结束时才能召开



题号 118



公司正在开展一项软件系统升级的敏捷项目，该项目的团队成员刚刚组建成功。在进行首次迭代时，项目团队遇到一项过程问题，团队成员认为需要结束迭代，通过召开迭代回顾会议来解决。敏捷教练应该做什么？

A:向团队说明现在团队正处于震荡阶段，并鼓励团队想办法克服该问题

B:寻求其他帮助以解决该问题

C:将首次迭代工作暂停并召开迭代回顾会议

D:告知团队迭代回顾会议只有在迭代结束时才能召开

考察：SM职责—催化剂



题号 119



你所在的组织正在尝试一种名为“敏捷”的新型项目管理模式，你被安排参与到某敏捷项目中来。你们的负责人——敏捷教练，在给你们介绍敏捷项目的相关知识。对于敏捷的合同，他给你们表达的可能是下列的哪一项？

- A:敏捷项目的成本可变，功能和时间一般固定；
- B:敏捷项目的进度可变，功能和成本一般固定；
- C:敏捷项目没有固定的功能，成本和时间限制；
- D:敏捷项目的功能可变，进度和成本一般固定。



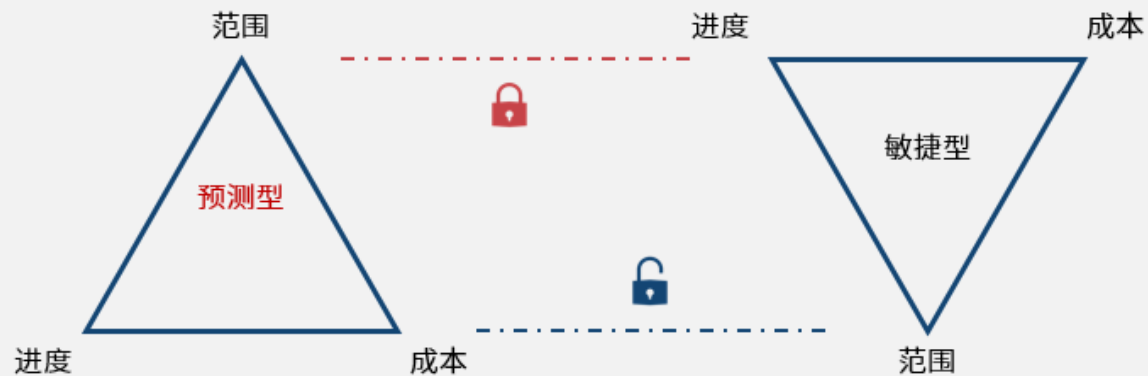
题号 119



你所在的组织正在尝试一种名为“敏捷”的新型项目管理模式，你被安排参与到某敏捷项目中来。你们的负责人——敏捷教练，在给你们介绍敏捷项目的相关知识。对于敏捷的合同，他给你们表达的可能是下列的哪一项？

- A:敏捷项目的成本可变，功能和时间一般固定；
- B:敏捷项目的进度可变，功能和成本一般固定；
- C:敏捷项目没有固定的功能，成本和时限限制；
- D:敏捷项目的功能可变，进度和成本一般固定。**

考察：敏捷合同





题号 120



团队成员识别到四个风险，而后对已识别风险可能发生的概率及发生之后的影响进行分析，得到如下表格：

项目经理最应该关注风险的顺序为？

A:风险3、风险2、风险1、风险4

B:风险1、风险3、风险2、风险4

C:风险3、风险2、风险4、风险1

D:风险2、风险3、风险4、风险1

| 风险名称 | 概率 | 影响 |
|------|-----|---------|
| 风险1 | 10% | 80000美元 |
| 风险2 | 60% | 18000美元 |
| 风险3 | 80% | 22000美元 |
| 风险4 | 40% | 9000美元 |



题号 120



团队成员识别到四个风险，而后对已识别风险可能发生的概率及发生之后的影响进行分析，得到如下表格：

项目经理最应该关注风险的顺序为？

A:风险3、风险2、风险1、风险4

B:风险1、风险3、风险2、风险4

C:风险3、风险2、风险4、风险1

D:风险2、风险3、风险4、风险1

| 风险名称 | 概率 | 影响 |
|------|-----|---------|
| 风险1 | 10% | 80000美元 |
| 风险2 | 60% | 18000美元 |
| 风险3 | 80% | 22000美元 |
| 风险4 | 40% | 9000美元 |

风险1: $80000 \times 10\% = 8000$ 美元；

风险2: $18000 \times 60\% = 10800$ 美元；

风险3: $22000 \times 80\% = 17600$ 美元；

风险4: $9000 \times 40\% = 3600$ 美元；

考察：预期货币价值，分别相乘比大小就行了，优先关注最高的。



题号 121



敏捷团队正在执行一个产品的开发项目，为了了解团队完成故事点的速度，记录了过去4个冲刺完成的故事点数，分别为20，32，40，24，由此可以判断出下列哪个说法是正确的？

- A:团队速度标准暂时还不能确定
- B:团队后面速度减低了，他们没有认真工作
- C:团队速度已经趋于稳定状态
- D:故事点数计算错误



题号 121



敏捷团队正在执行一个产品的开发项目，为了了解团队完成故事点的速度，记录了过去4个冲刺完成的故事点数，分别为20，32，40，24，由此可以判断出下列哪个说法是正确的？

- A:团队速度标准暂时还不能确定
- B:团队后面速度减低了，他们没有认真工作
- C:团队速度已经趋于稳定状态
- D:故事点数计算错误

要点：团队刚开始的速度往往是不稳定的，此时团队的速度标准不能准确判断



题号 122



敏捷团队遇到了一个技术难题,团队成员都表示无法解决该问题.其中的一名团队成员表示自己所在的另外一个开发团队曾经解决过该类型的技术问题.但是无法获得相关的项目文件.敏捷教练应该怎么做?

- A:建议敏捷团队独立解决技术问题
- B:与该团队合作, 创建一个在组织内部传播团队知识的解决方案
- C:建议所有敏捷团队定期在组织内部共享项目绩效报告
- D:询问组织内部的技术专家该如何进行内部知识共享



题号 122



敏捷团队遇到了一个技术难题,团队成员都表示无法解决该问题.其中的一名团队成员表示自己所在的另外一个开发团队曾经解决过该类型的技术问题.但是无法获得相关的项目文件.敏捷教练应该怎么做?

A:建议敏捷团队独立解决技术问题

B:与该团队合作，创建一个在组织内部传播团队知识的解决方案

C:建议所有敏捷团队定期在组织内部共享项目绩效报告

D:询问组织内部的技术专家该如何进行内部知识共享

易错C：敏捷不推荐生成过多的文档，不如在有需要的时候有一个这样子的渠道获取会更好，B更适合敏捷原则。



题号 123



《敏捷宣言》里，强调了客户参与项目的重要性，请问作为敏捷管理专业人士，你应该如何做来提高客户在项目中的参与程度？

A:定期评审，保持高带宽的沟通，及时获得客户的反馈并调整；

B:设定奖励机制，鼓励客户多参与项目；

C:设定一个信息发射源记录参与情况，如果客户不参与项目，就会被所有人看到；

D:每个迭代确保安排一次与客户的见面会。



题号 123



《敏捷宣言》里，强调了客户参与项目的重要性，请问作为敏捷管理专业人士，你应该如何做来提高客户在项目中的参与程度？

A:定期评审，保持高带宽的沟通，及时获得客户的反馈并调整；

B:设定奖励机制，鼓励客户多参与项目；

C:设定一个信息发射源记录参与情况，如果客户不参与项目，就会被所有人看到；

D:每个迭代确保安排一次与客户的见面会。

要点：高带宽沟通可以理解为我们学过的交互是沟通的一个进阶版本，就是面对面沟通，高效沟通



题号 124



项目经理管理一个复杂且重要的项目，收集了相关方的需求之后，项目经理与相关方达成了可交付成果的共识。项目经理计划执行该项目，发起人要求将可交付成果划分成更好管理的组件。项目经理应该怎么做？

- A:召开会议，将可交付成果分解成更小单位
- B:审查对可交付成果进行详细描述的文件
- C:制定针对每个组件详细描述内容的文件
- D:生成项目管理计划



题号 124



项目经理管理一个复杂且重要的项目，收集了相关方的需求之后，项目经理与相关方达成了可交付成果的共识。项目经理计划执行该项目，发起人要求将可交付成果划分成更好管理的组件。项目经理应该怎么做？

考查：创建WBS

- A:召开会议，将可交付成果分解成更小单位
- B:审查对可交付成果进行详细描述的文件
- C:制定针对每个组件详细描述内容的文件
- D:生成项目管理计划



题号 125



项目经理被任命管理一个OA系统项目，团队成员在规划项目期间，不知道应该如何描述可交付成果的边界，如何管理产品的详细描述，为了定义可交付成果的边界，项目经理应该建议团队成员查阅什么文件？

- A:范围管理计划
- B:项目章程
- C:需求文件
- D:需求管理计划



题号 125



项目经理被任命管理一个OA系统项目，团队成员在规划项目期间，不知道应该如何描述可交付成果的边界，如何管理产品的详细描述，为了定义可交付成果的边界，项目经理应该建议团队成员查阅什么文件？

A:范围管理计划

B:项目章程

C:需求文件

D:需求管理计划

考查-范围管理计划

注意：D指导的是如何收集需求和记录需求，需求不等于范围



题号 126



作为某软件项目中的团队成员，你的项目使用的是敏捷开发方法。在当前迭代的功能开发完成后，你作为团队的代表，为产品负责人和客户演示了你们这阶段完成的功能，并回答了他们的提问。请问你们是在进行哪一项？

- 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 126



作为某软件项目中的团队成员，你的项目使用的是敏捷开发方法。在当前迭代的功能开发完成后，你作为团队的代表，为产品负责人和客户演示了你们这阶段完成的功能，并回答了他们的提问。请问你们是在进行哪一项？

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：迭代评审会议



题号
127



敏捷团队正在进行一项软件开发项目，产品负责人认为项目的速度还可以进行提升，以下哪一项是提高项目速度的最好方法？

- A:减少客户参与
- B:增加开发团队的规模
- C:保护开发人员不被打扰
- D:压缩迭代周期



题号 127



敏捷团队正在进行一项软件开发项目，产品负责人认为项目的速度还可以进行提升，以下哪一项是提高项目速度的最好方法？

A:减少客户参与

B:增加开发团队的规模

C:保护开发人员不被打扰

D:压缩迭代周期

要点：本题最佳实践为C，保持专注Focus

易错B：人越多不一定就可以提高速度，人多嘴杂，沟通渠道增多，有可能会影响项目进展，当然也有可能因为加了人员让速度提升，但是敏捷团队不提倡增加资源，增加人员也会增加成本，所以只有在必要时才会增加规模。



题号 128



一个大型全球服务公司有多个项目正在进行中，公司副总裁常驻于公司总部，副总裁的作风是，每季度会巡视一次公司所有正在进行中的项目，项目经理管理了其中一个为期三年的项目，若要与副总裁的主要需求保持一致，项目经理应该确认哪一项？

- A:相关方登记册
- B:项目协议书
- C:沟通管理计划
- D:风险登记册



题号 128



一个大型全球服务公司有多个项目正在进行中，公司副总裁常驻于公司总部，副总裁的作风是，每季度会巡视一次公司所有正在进行中的项目，项目经理管理了其中一个为期三年的项目，若要与副总裁的主要需求保持一致，项目经理应该确认哪一项？

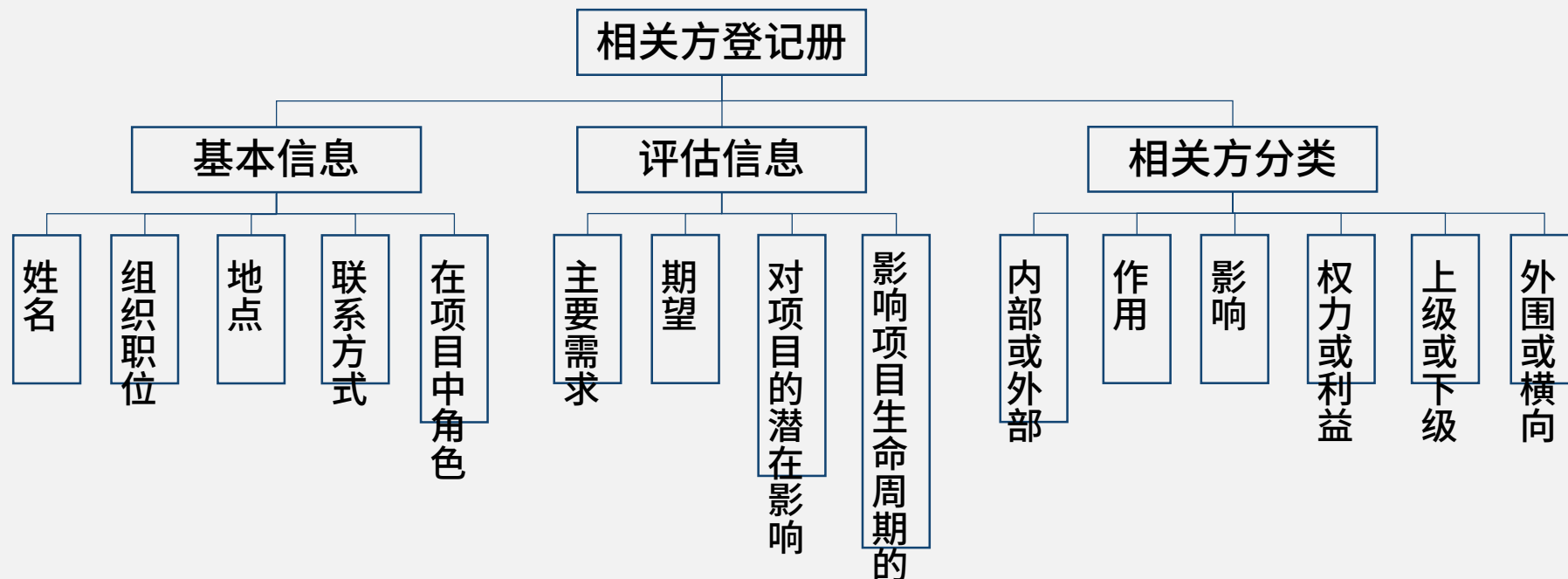
A:相关方登记册

B:项目协议书

C:沟通管理计划

D:风险登记册

考查：相关方登记册的内容，题目说的是是哪一份文件记录了相关方的主要需求





题号 129



总公司开展了一项大型项目，并安排分公司的部分人员参与该项目。由于办公地点不同，总公司召开会议时，分公司的项目团队成员只能通过会议纪要来了解会议内容和项目计划，因此造成了一些不符合项目要求的问题。项目经理应该采用以下哪种沟通方法来解决？

A:正向沟通

B:交互式沟通

C:拉式沟通

D:推式沟通



题号 129



总公司开展了一项大型项目，并安排分公司的部分人员参与该项目。由于办公地点不同，总公司召开会议时，分公司的项目团队成员只能通过会议纪要来了解会议内容和项目计划，因此造成了一些不符合项目要求的问题。项目经理应该采用以下哪种沟通方法来解决？

A:正向沟通

B:交互式沟通

C:拉式沟通

D:推式沟通

考查：沟通方式的选择



题号 130



公司正开发一款软件，敏捷教练查看了项目进展情况，发现实际的进展速度落后于原计划速度，为了查看时间浪费情况，应该怎样查找？

A:产品路线图

B:燃尽图

C:燃起图

D:价值流图



题号 130



公司正开发一款软件，敏捷教练查看了项目进展情况，发现实际的进展速度落后于原计划速度，为了查看时间浪费情况，应该怎样查找？

A:产品路线图

B:燃尽图

C:燃起图

D:价值流图

要点：“时间浪费情况”

A产品路线图主要描述目标（愿景）、时间、功能特性等信息，表示在某个时间点期望能达到的状态



题号 131



一个项目已经开始，敏捷管理专业人士加入该项目，他很担心项目中风险高的一些部分，发起人要求价值和风险需要在解决方案中设定优先级。针对发起人的要求，他应该如何做？

- A:创建四个象限，显示价值与风险的关系，首先执行高价值、高风险的功能
- B:创建四个象限，显示价值与风险的关系，首先执行低价值、低风险的功能
- C:使用看板，让团队成员优先开发高风险的部分
- D:使用根本原因分析图查询功能性风险、成本和进度之间的关系



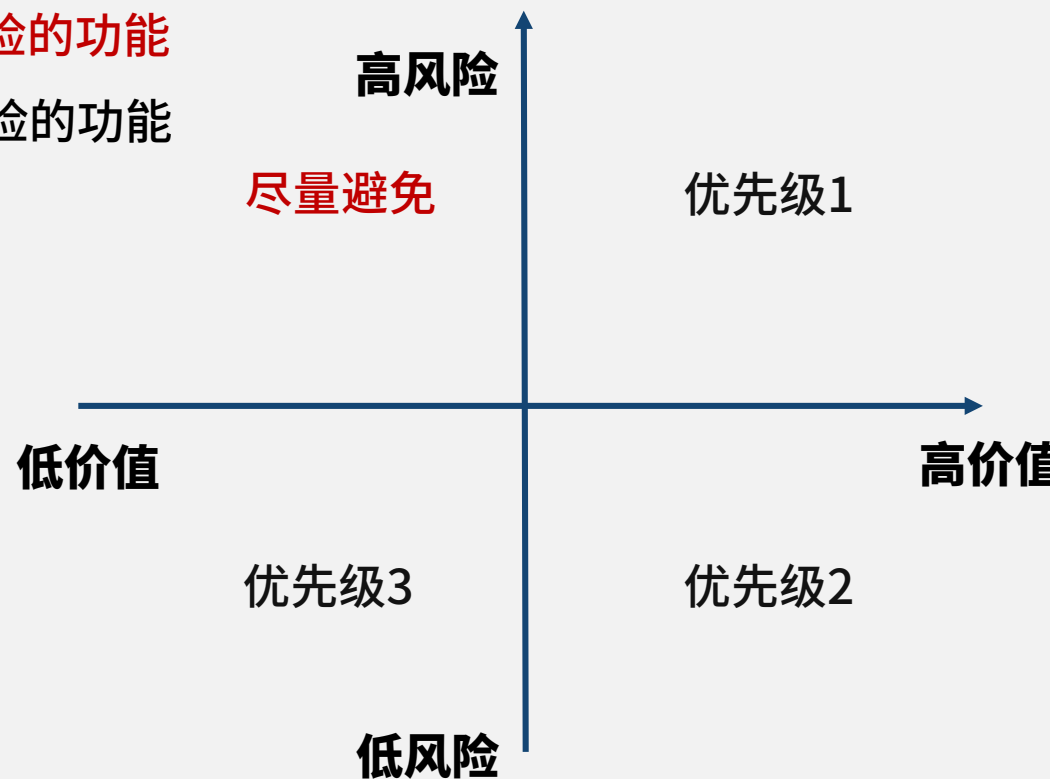
题号 131



考查：待办事项优先级排序

一个项目已经开始，敏捷管理专业人士加入该项目，他很担心项目中风险高的一些部分，发起人要求价值和风险需要在解决方案中设定优先级。针对发起人的要求，他应该如何做？

- A:创建四个象限，显示价值与风险的关系，首先执行高价值、高风险的功能
- B:创建四个象限，显示价值与风险的关系，首先执行低价值、低风险的功能
- C:使用看板，让团队成员优先开发高风险的部分
- D:使用根本原因分析图查询功能性风险、成本和进度之间的关系





题号 132



项目团队A和项目团队B同时负责某大型项目工作，按照项目进度计划，项目应该在两年内完工。项目经理负责管理项目团队A，最近他发现，团队中出现了大量离职的现象，这将对项目进度产生重要影响。经过调查，项目团队A的团队成员获得的技术补贴要远低于团队B的团队成员，且该补贴内容并未在合同中记录。因此，项目发起人表示既然合同中并未体现，那么他并不想插手此事。项目经理应该怎么做？

- A:上报发起人，请求裁剪项目范围以满足项目进度
- B:进行储备分析，启动管理储备支付技术补贴
- C:将该问题上报给项目集经理或PMO
- D:重新制定项目进度计划



题号 132



项目团队A和项目团队B同时负责某大型项目工作，按照项目进度计划，项目应该在两年内完工。项目经理负责管理项目团队A，最近他发现，团队中出现了大量离职的现象，这将对项目进度产生重要影响。经过调查，项目团队A的团队成员获得的技术补贴要远低于团队B的团队成员，且该补贴内容并未在合同中记录。因此，项目发起人表示既然合同中并未体现，那么他并不想插手此事。项目经理应该怎么做？

考查：PMO的作用

- A:上报发起人，请求裁剪项目范围以满足项目进度
- B:进行储备分析，启动管理储备支付技术补贴
- C:将该问题上报给项目集经理或PMO**
- D:重新制定项目进度计划



题号 133



敏捷团队正在使用极限编程开发一项软件，为了对代码进行改进，团队会使用重构。以下关于重构的说法正确的是？

- A: 重构是重新估算工作所需成本和时间
- B: 通过当前的资源可用性以及相关方提出的变更进行范围修订
- C: 通过审查成本偏差来修订成本基准
- D: 对代码进行重组，并不改变产品现有功能



题号 133



敏捷团队正在使用极限编程开发一项软件，为了对代码进行改进，团队会使用重构。以下关于重构的说法正确的是？

- A: 重构是重新估算工作所需成本和时间
- B: 通过当前的资源可用性以及相关方提出的变更进行范围修订
- C: 通过审查成本偏差来修订成本基准
- D: 对代码进行重组，并不改变产品现有功能

考察：重构—洗髓经



题号 134



客户提交了进度提前的变更请求，CCB已经通过了该变更请求。项目经理正准备实施该变更请求，却遭到公司的一位高级管理人员反对，他认为如果不按照项目进度计划实施，那么将影响可交付成果的质量。项目经理想要快速进入工作状态，但是却害怕得罪该高级管理人员。项目经理应该怎么做？

- A:向该相关方说明他无权干涉CCB的决定
- B:为了获取该相关方的信任，拒绝实施该变更请求
- C:让该相关方查看变更日志，其显示了变更请求的状态
- D:与相关方一起讨论相关方参与计划



题号 134



客户提交了进度提前的变更请求，CCB已经通过了该变更请求。项目经理正准备实施该变更请求，却遭到公司的一位高级管理人员反对，他认为如果不按照项目进度计划实施，那么将影响可交付成果的质量。项目经理想要快速进入工作状态，但是却害怕得罪该高级管理人员。项目经理应该怎么做？

A:向该相关方说明他无权干涉CCB的决定

考查：变更的文件-变更日志

B:为了获取该相关方的信任，拒绝实施该变更请求

C:让该相关方查看变更日志，其显示了变更请求的状态

D:与相关方一起讨论相关方参与计划



题号 135



在一个软件开发项目中，敏捷团队对本次迭代进行回顾，审核燃尽图后发现，团队实际完成的工作量未达到预期，分析原因后得知，一周前加入团队的某名开发人员未能达到预期绩效。敏捷团队应该怎么做？

- A:在迭代回顾会议中，提出结对编程的方案
- B:报告给产品负责人，统一团队速度
- C:在下一次迭代规划会中，降低对团队整体工作量的估算，以满足实际绩效
- D:在下一次迭代规划会中，将该名成员的工作量划分给其他成员



题号 135



在一个软件开发项目中，敏捷团队对本次迭代进行回顾，审核燃尽图后发现，团队实际完成的工作量未达到预期，分析原因后得知，一周前加入团队的某名开发人员未能达到预期绩效。敏捷团队应该怎么做？

要点：团队实际工作量未达标，原因是新成员刚刚加入

A:在迭代回顾会议中，提出结对编程的方案

B:报告给产品负责人，统一团队速度

C:在下一次迭代规划会中，降低对团队整体工作量的估算，以满足实际绩效

D:在下一次迭代规划会中，将该名成员的工作量划分给其他成员



题号 136



项目经理正在管理一个产品加工的项目。如果该项目能够按时成功交付，公司与该客户便能取得长期合作关系。因此该项目备受高层重视。项目经理指派一位团队成员定期与高层人员汇报项目进展，项目目前的进度处于正常状态，项目经理却收到一位高管人员询问项目落后原因的邮件。若要避免该问题，项目经理事先应该做什么？

- A:要求团队成员提高汇报的频率
- B:保证团队成员传达正确的信息
- C:更新沟通管理计划
- D:将汇报的任务交给资深管理人员负责



题号 136



项目经理正在管理一个产品加工的项目。如果该项目能够按时成功交付，公司与该客户便能取得长期合作关系。因此该项目备受高层重视。项目经理指派一位团队成员定期与高层人员汇报项目进展，项目目前的进度处于正常状态，项目经理却收到一位高管人员询问项目落后原因的邮件。若要避免该问题，项目经理事先应该做什么？

A:要求团队成员提高汇报的频率

B:保证团队成员传达正确的信息

C:更新沟通管理计划

D:将汇报的任务交给资深管理人员负责

考查：监督沟通



题号 137



项目经理正在领导团队成员共同实施一个复杂的项目。团队成员报告项目经理，资源经理将项目的部分资源重新分配给了其他项目团队，项目经理应该在怎么做？

- A:与资源经理开会以了解当前的情况，分析原因，以解决问题
- B:发送相应的资源管理计划给资源经理，制止分配团队成员的决定
- C:以分配后的资源重新分配项目管理计划
- D:依据沟通管理计划，确保及时信息的及时传递



题号 137



项目经理正在领导团队成员共同实施一个复杂的项目。团队成员报告项目经理，资源经理将项目的部分资源重新分配给了其他项目团队，项目经理应该在怎么做？

A:与资源经理开会以了解当前的情况，分析原因，以解决问题

B:发送相应的资源管理计划给资源经理，制止分配团队成员的决定

C:以分配后的资源重新分配项目管理计划

D:依据沟通管理计划，确保及时信息的及时传递

要点：先分析，再行动



题号 138



因为疫情原因，你所在的组织接受了一个医药研发项目，该项目的紧迫性特别高，进度被视为非常重要的项目成功指标。作为项目经理，你通过审查项目进度报告，发现关键路径上的某项必不可少的任务，因为没有任何组织过程资产可以借鉴，有可能会比预计完成时间长。请问你应该怎么做？

- A:寻求专家的支持，对该任务的含糊部分进行澄清，并告知相关方，尽可能减少不确定性；
- B:增加更多的测试用例，确保该任务的成果质量达标；
- C:预留一部分时间来应对该风险；
- D:告知高级管理层，并删除该任务，更新进度计划。



题号 138



因为疫情原因，你所在的组织接受了一个医药研发项目，该项目的紧迫性特别高，进度被视为非常重要的项目成功指标。作为项目经理，你通过审查项目进度报告，发现关键路径上的某项必不可少的任务，因为没有任何组织过程资产可以借鉴，有可能会比预计完成时间长。请问你应该怎么做？

- A:寻求专家的支持，对该任务的含糊部分进行澄清，并告知相关方，尽可能减少不确定性；
- B:增加更多的测试用例，确保该任务的成果质量达标；
- C:预留一部分时间来应对该风险；
- D:告知高级管理层，并删除该任务，更新进度计划。

考察：风险管理的流程—最佳实践

要点：本题要解决的核心是进度问题



题号 139



你是某公司一个软件开发项目的敏捷负责人。因为市场环境发生了变化，一项新颁布的政策法规将使得项目愿景发生巨大的调整，因此项目目标也发生了改变。请问，作为敏捷团队负责人，你应该如何将这些变化传递给开发团队成员？

- A:通过邮件，将最新的政策法规群发给团队成员；
- B:更新项目章程，并修订版本计划和迭代计划，告知团队遵循计划进行修正；
- C:继续把当前发布版本未完成的工作做完，等下一个发布版本，再做决定；
- D:召开团队会议，与团队成员沟通传递该信息，确保团队成员理解新的产品愿景和项目目标。



题号
139



考察：敏捷原则与理念

你是某公司一个软件开发项目的敏捷负责人。因为市场环境发生了变化，一项新颁布的政策法规将使得项目愿景发生巨大的调整，因此项目目标也发生了改变。请问，作为敏捷团队负责人，你应该如何将这些变化传递给开发团队成员？

A:通过邮件，将最新的政策法规群发给团队成员；

B:更新项目章程，并修订版本计划和迭代计划，告知团队遵循计划进行修正；

C:继续把当前发布版本未完成的工作做完，等下一个发布版本，再做决定；

D:召开团队会议，与团队成员沟通传递该信息，确保团队成员理解新的产品愿景和项目目标。



题号 140



项目经理负责一个系统建设项目，发起人要求在8个月内完成项目并交付。项目经理根据经验，觉得8个月内完成非常有挑战。项目经理该如何解决该问题？

A:与发起人和主题专家开会，商定可行的时间

B:鼓励团队多加班

C:与职能经理谈判，争取更多资源

D:先制定项目计划并推进项目，再走变更流程处理资源问题



题号 140



项目经理负责一个系统建设项目，发起人要求在8个月内完成项目并交付。项目经理根据经验，觉得8个月内完成非常有挑战。项目经理该如何解决该问题？

- A:与发起人和主题专家开会，商定可行的时间
- B:鼓励团队多加班
- C:与职能经理谈判，争取更多资源
- D:先制定项目计划并推进项目，再走变更流程处理资源问题

考查：项目进度管理-规划进度管理

易错C：此时还在规划，项目经理根据经验认为很难完成任务，首先商量一下，是不是可以把这个事情推后一下？争取一下，如果可以的话那最好，如果不能的话，可以与职能经理谈判，获取更多的资源。



题号 141



某关键相关方要求项目经理关注一项质量检测问题的解决状态，并表示该问题在项目中的发生频率很高需要额外关注。项目经理经过核查后，发现该问题已经解决。若要避免公司中其他项目出现类似问题，项目经理应该做什么？

- A:更新问题日志
- B:更新风险登记册
- C:更新经验教训登记册
- D:与发起人一起讨论解决方法



题号 141



某关键相关方要求项目经理关注一项质量检测问题的解决状态，并表示该问题在项目中的发生频率很高需要额外关注。项目经理经过核查后，发现该问题已经解决。若要避免公司中其他项目出现类似问题，项目经理应该做什么？

A:更新问题日志

B:更新风险登记册

C:更新经验教训登记册

D:与发起人一起讨论解决方法

考查：更新经验教训登记册



题号
142



项目的可交付成果提交给了客户，客户已经进行了验收。项目正在重新分配项目设施、设备和其他资源。这时，项目团队应该重点关注什么？

A:确保所有文件和可交付成果都已是最新版本

B:根据公司政策支持项目的行政收尾程序

C:与运营部门交接工作，对运营人员进行培训

D:存档项目信息以供组织未来使用



题号
142



项目的可交付成果提交给了客户，客户已经进行了验收。项目正在重新分配项目设施、设备和其他资源。这时，项目团队应该重点关注什么？

A:确保所有文件和可交付成果都已是最新版本

B:根据公司政策支持项目的行政收尾程序

考查：结束项目或阶段-收尾流程

C:与运营部门交接工作，对运营人员进行培训

D:存档项目信息以供组织未来使用



题号 143



公司正在进行软件开发项目，以4周为一个迭代周期，在执行第三个迭代的最后一天时，团队发现原计划的功能还需要一天时间才能完成，作为团队领导该怎么办？

- A:保持4周的迭代周期不变
- B:将所有的迭代周期都加一天
- C:仅仅将这次的迭代周期加一天
- D:这次的迭代周期加一天，下次的迭代周期减一天



题号 143



公司正在进行软件开发项目，以4周为一个迭代周期，在执行第三个迭代的最后一天时，团队发现原计划的功能还需要一天时间才能完成，作为团队领导该怎么办？

A:保持4周的迭代周期不变

B:将所有的迭代周期都加一天

C:仅仅将这次的迭代周期加一天

D:这次的迭代周期加一天，下次的迭代周期减一天

考察：时间盒



题号 144



一个施工项目正在进行中，项目经理确认当前进度已经延迟，由于客户是政府部门，项目经理希望能够按时完成项目，于是让所有团队成员每周加班35个小时。项目经理在执行中应该注意什么？

- A:项目可以提前完工
- B:质量测量指标可能会出现变化
- C:可能会不满足质量，出现返工
- D:随时向所有相关方报告进度进展



题号 144



一个施工项目正在进行中，项目经理确认当前进度已经延迟，由于客户是政府部门，项目经理希望能够按时完成项目，于是让所有团队成员每周加班35个小时。项目经理在执行中应该注意什么？

A:项目可以提前完工

考查：赶工的风险

B:质量测量指标可能会出现变化

C:可能会不满足质量，出现返工

D:随时向所有相关方报告进度进展



题号 145



在一项农副产品收购的项目中，该项目根据农副产品的生长周期被分成3个阶段开展。在前两个阶段的收购过程中一直遵循统一的收购价格。由于受竞争对手的影响，预计在第3阶段收购的农副产品的产量大幅减少，而这可能会造成潜在的收购价格上升。项目经理应该如何避免这种情况？

- A:将潜在的收购价格上升添加为一项新的风险
- B:执行挣值分析
- C:上报发起人
- D:重新评估项目预算



题号 145



在一项农副产品收购的项目中，该项目根据农副产品的生长周期被分成3个阶段开展。在前两个阶段的收购过程中一直遵循统一的收购价格。由于受竞争对手的影响，预计在第3阶段收购的农副产品的产量大幅减少，而这可能会造成潜在的收购价格上升。项目经理应该如何避免这种情况？

A:将潜在的收购价格上升添加为一项新的风险

B:执行挣值分析

C:上报发起人

D:重新评估项目预算

关键词：可能造成潜在的收购价格上升，说明是还没发生的并会对成本造成影响，应该作为一项风险来处理。



题号 146



在敏捷管理实践中，回顾会议的召开尤为重要， 以下对于回顾会议的说法都是正确的，除了哪一项？

- A:帮助团队检视自身并找出需要改进的地方
- B:制定改进团队工作方式的计划
- C:决定由谁在下一个项目中工作
- D:帮助团队决定未来是如何工作的



题号 146



在敏捷管理实践中，回顾会议的召开尤为重要， 以下对于回顾会议的说法都是正确的，除了哪一项？

A:帮助团队检视自身并找出需要改进的地方

B:制定改进团队工作方式的计划

C:决定由谁在下一个项目中工作

D:帮助团队决定未来是如何工作的

关键词：除了



题号 147



一个软件系统正在开发过程中，在开发人员完成本次迭代的用户故事后，会把已完成的功能提交给专门的测试部门执行测试。近期，测试部门报告，缺陷的数量呈上升趋势，敏捷团队应该如何做？

- A:提交测试部门之前先在内部测试，确认测试部门是否缺少资源，防止沟通问题
- B:调查测试部门是否具有专业的测试水平
- C:寻找缺陷增多的根本原因，邀请测试部门的代表参与规划会议和迭代审查会议
- D:确定这些缺陷是否由用户故事不够详细引起



题号 147



一个软件系统正在开发过程中，在开发人员完成本次迭代的用户故事后，会把已完成的功能提交给专门的测试部门执行测试。近期，测试部门报告，缺陷的数量呈上升趋势，敏捷团队应该如何做？

- A:提交测试部门之前先在内部测试，确认测试部门是否缺少资源，防止沟通问题
- B:调查测试部门是否具有专业的测试水平
- C:寻找缺陷增多的根本原因，邀请测试部门的代表参与规划会议和迭代审查会议**
- D:确定这些缺陷是否由用户故事不够详细引起

要点：先分析，再行动



题号 148



项目经理正在管理市政建设项目，项目执行过程中，团队成员报告项目经理由于之前未识别到政策变化，现在政府政策突发改变，项目必须要重新进行返工，这将导致成本和进度发生重大影响，项目经理应该怎么做？

- A:利用成本基准中的应急储备来应对当前的问题
- B:提交变更请求，以获得成本基准的变更来应对当前问题
- C:在未提交变更请求的基础上，使用已识别风险的储备来进行返工
- D:获得发起人的批准将已识别风险的储备用来应对问题



题号 148



项目经理正在管理市政建设项目，项目执行过程中，团队成员报告项目经理由于之前未识别到政策变化，现在政府政策突发改变，项目必须要重新进行返工，这将导致成本和进度发生重大影响，项目经理应该怎么做？

A:利用成本基准中的应急储备来应对当前的问题

要点：有变更，走流程

B:提交变更请求，以获得成本基准的变更来应对当前问题

C:在未提交变更请求的基础上，使用已识别风险的储备来进行返工

D:获得发起人的批准将已识别风险的储备用来应对问题



题号 149



在敏捷项目管理中，《敏捷宣言》被众多敏捷管理专业人士拥护并且实践着，作为一名刚刚涉及敏捷的开发人员，你不明白为什么《敏捷宣言》这么重要，于是你向你公司的敏捷管理专家请教，请问以下哪一项是他可能会给你的答复？

- A:它是记录了软件开发最有效的方法
- B:它包含了Scrum，XP，Kanban等诸多实践
- C:它总结了一种基于敏捷思维模式的价值观
- D:它包含了开发的流程和模版



题号 149



在敏捷项目管理中，《敏捷宣言》被众多敏捷管理专业人士拥护并且实践着，作为一名刚刚涉及敏捷的开发人员，你不明白为什么《敏捷宣言》这么重要，于是你向你公司的敏捷管理专家请教，请问以下哪一项是他可能会给你的答复？

A:它是记录了软件开发最有效的方法

B:它包含了Scrum，XP，Kanban等诸多实践

C:它总结了一种基于敏捷思维模式的价值观

D:它包含了开发的流程和模版

考察：敏捷原则与理念



题号 150



在完成某个用户故事的开发后，敏捷团队被要求继续在本次迭代中新增一个用户故事，但是当前迭代承诺的故事并未全部完成。作为敏捷管理专业人士，应该做什么？

- A:由产品负责人创建新故事，更新至产品待办事项列表
- B:单独完成新增用户故事，以维持团队速度
- C:完成迭代评审会议后，立即开始完成新用户故事
- D:帮助团队完成迭代中承诺的其他故事



题号 150



在完成某个用户故事的开发后，敏捷团队被要求继续在本次迭代中新增一个用户故事，但是当前迭代承诺的故事并未全部完成。作为敏捷管理专业人士，应该做什么？

A:由产品负责人创建新故事，更新至产品待办事项列表

B:单独完成新增用户故事，以维持团队速度

C:完成迭代评审会议后，立即开始完成新用户故事

D:帮助团队完成迭代中承诺的其他故事

要点：一般情况下迭代待办列表在迭代期间是不增加的，除非题目中有明确暗示。



题号 151



一个设计项目的项目经理，由于生病离开项目1个月，一个月后重新回到项目，代理项目经理与他交接工作，发现一项任务的最早结束时间为下周一，最晚的结束日期为下周日，负责该任务的团队成员技术偏低。而当前的进度绩效指数（SPI）为0.9，成本绩效指数（CPI）为1.08。项目经理若要继续开展项目，最该关注什么？

A:进度

B:活动的总浮动时间

C:成本

D:团队成员的技能



题号 151



一个设计项目的项目经理，由于生病离开项目1个月，一个月后重新回到项目，代理项目经理与他交接工作，发现一项任务的最早结束时间为下周一，最晚的结束日期为下周日，负责该任务的团队成员技术偏低。而当前的进度绩效指数（SPI）为0.9，成本绩效指数（CPI）为1.08。项目经理若要继续开展项目，最该关注什么？

A:进度

B:活动的总浮动时间

C:成本

D:团队成员的技能

考查：进度控制

易错B：浮动时间包含在进度中，A更优。



题号 152



项目经理管理一个复杂项目，项目团队正在与相关方沟通，以对项目的范围达成共识，相关方对项目管理报告和文件是否包含某些范围始终未定，难以明确项目中需要达到的需要。

为明确范围的详细描述，项目经理应该怎么做？

A:协调具有不同期望的关键相关方，使得他们对项目的边界达成共识

B:制定变更管理计划，以便后续变更的处理

C:组织团队进行收集需求，记录并管理相关方的需要

D:由团队内部成员确定需求后，与客户进行沟通



题号 152



项目经理管理一个复杂项目，项目团队正在与相关方沟通，以对项目的范围达成共识，相关方对项目管理报告和文件是否包含某些范围始终未定，难以明确项目中需要达到的需要。为明确范围的详细描述，项目经理应该怎么做？

A:协调具有不同期望的关键相关方，使得他们对项目的边界达成共识

B:制定变更管理计划，以便后续变更的处理

C:组织团队进行收集需求，记录并管理相关方的需要

D:由团队内部成员确定需求后，与客户进行沟通

考查：引导的作用



题号 153



敏捷团队正在研发一个系统，该系统为公司内部使用，在经过几个Sprint后，由于组织变革，相关方提出几个对系统产生影响的几个功能，敏捷教练应该做什么来解决这种影响？

- A:与项目相关方、团队成员一起讨论新需求以及优先级
- B:把收集到的所有新功能都加入到产品待办列表的尾部
- C:向发起人咨询，是否需要变更项目的范围
- D:与产品负责人（PO）一起讨论对于变更的优先级



题号 153



敏捷团队正在研发一个系统，该系统为公司内部使用，在经过几个Sprint后，由于组织变革，相关方提出几个对系统产生影响的几个功能，敏捷教练应该做什么来解决这种影响？

A:与项目相关方、团队成员一起讨论新需求以及优先级

B:把收集到的所有新功能都加入到产品待办列表的尾部

C:向发起人咨询，是否需要变更项目的范围

D:与产品负责人（PO）一起讨论对于变更的优先级

考察：PO的职责



题号 154



一位新加入的成员正在和敏捷团队开发一款游戏产品，本周内此次迭代计划要完成的工作内容即将全部完成，新成员不知道完成后接下来要做什么，作为敏捷从业人员，应该怎样为他解答？

- A:召开迭代回顾会议总结经验教训
- B:召开每日站会讨论迭代过程中遇到的问题
- C:讨论下次迭代的周期时长
- D:向利益相关者展示他们这次迭代的完成成果



题号 154



一位新加入的成员正在和敏捷团队开发一款游戏产品，本周内此次迭代计划要完成的工作内容即将全部完成，新成员不知道完成后接下来要做什么，作为敏捷从业人员，应该怎样为他解答？

- A:召开迭代回顾会议总结经验教训
- B:召开每日站会讨论迭代过程中遇到的问题
- C:讨论下次迭代的周期时长
- D:向利益相关者展示他们这次迭代的完成成果

考察：迭代评审会议



题号 155



公司准备开发一个敏捷项目，任命你为敏捷教练，为了更好地服务服务团队，保证Scrum流程在项目中的实施和进行，在公司的现有条件下，应该为团队创造一个怎样的工作环境？

A:开放式办公环境

B:封闭式办公环境

C:能够保护个人隐私的工作环境

D:分布式团队



题号 155



公司准备开发一个敏捷项目，任命你为敏捷教练，为了更好地服务服务团队，保证Scrum流程在项目中的实施和进行，在公司的现有条件下，应该为团队创造一个怎样的工作环境？

A:开放式办公环境

B:封闭式办公环境

C:能够保护个人隐私的工作环境

D:分布式团队



题号 156



敏捷管理专业人士与众多利益相关者直接合作。一名利益相关者要求为产品添加一项功能，团队认为该功能十分复杂，经过团队间的讨论，得出了明确的替代方案，而且该方案更容易实施。你作为敏捷管理专业人士应该怎么做？

- A:向利益相关者详细说明团队给出的替代方案
- B:向团队解释利益相关者的期望和需求，并协作达成一个解决方案
- C:为团队提供服务型领导
- D:在下一次每日站会前向该利益相关者发出参会邀请



题号 156



敏捷管理专业人士与众多利益相关者直接合作。一名利益相关者要求为产品添加一项功能，团队认为该功能十分复杂，经过团队间的讨论，得出了明确的替代方案，而且该方案更容易实施。你作为敏捷管理专业人士应该怎么做？

A:向利益相关者详细说明团队给出的替代方案

B:向团队解释利益相关者的期望和需求，并协作达成一个解决方案

C:为团队提供服务型领导

D:在下一次每日站会前向该利益相关者发出参会邀请

易错A，意思就是就直接跟客户说，我们有一个简单的解决方案，让他们接受，不一定能满足该利益相关者的需求，所以更好的方式是向团队解释客户的期望和需求，并协作达成一个解决方案，选B更合适，这样等于尊重了客户的意见，最终达成一致。



题号 157



某软件公司启动了一个敏捷项目。你是项目的开发团队成员。按照迭代待办事项，这个迭代你需要在特定日期前获取某个相关方对于某个需求的具体参数指标。但是该相关方一直很忙碌，已经在两周内连续4次取消参数指标确认会议。这让你很苦恼，因为按照预定计划，如果这周再无法收集信息，将会影响到本迭代的可交付成果产出。为了解决这个问题，你下一步应该怎么办？

- A:在下次每日站会中，把该事件当成是一个问题提出；
- B:让产品负责人去联系相关方，获得具体的参数指标；
- C:将该问题上报给敏捷教练，让他来解决问题；
- D:将这个问题记录下来，在迭代回顾会议上提出，指定改进计划。



题号 157



某软件公司启动了一个敏捷项目。你是项目的开发团队成员。按照迭代待办事项，这个迭代你需要在特定日期前获取某个相关方对于某个需求的具体参数指标。但是该相关方一直很忙碌，已经在两周内连续4次取消参数指标确认会议。这让你很苦恼，因为按照预定计划，如果这周再无法收集信息，将会影响到本迭代的可交付成果产出。为了解决这个问题，你下一步应该怎么办？

A:在下次每日站会中，把该事件当成是一个问题提出；

B:让产品负责人去联系相关方，获得具体的参数指标；

C:将该问题上报给敏捷教练，让他来解决问题；

D:将这个问题记录下来，在迭代回顾会议上提出，指定改进计划。

考察：每日站会的作用

关键词：下一步



题号 158



敏捷团队中两名成员在讨论一个问题的解决方案时，生产意见分歧，敏捷教练鼓励他们自我调整，但是，没有好转，已经严重影响到了团队的其他成员，并且绩效也在降低。敏捷教练下一步该怎么做？

- A:进行干涉，并参与解决冲突
- B:在迭代回顾会议时讨论
- C:要求他们立即解决，不要影响其他成员
- D:向其他团队成员打听这两名成员之间的配合程度



题号 158



敏捷团队中两名成员在讨论一个问题的解决方案时，产生意见分歧，敏捷教练鼓励他们自我调整，但是，没有好转，已经严重影响到了团队的其他成员，并且绩效也在降低。敏捷教练下一步该怎么做？

A:进行干涉，并参与解决冲突

B:在迭代回顾会议时讨论

C:要求他们立即解决，不要影响其他成员

D:向其他团队成员打听这两名成员之间的配合程度

要点：背景已经是团队自组织解决不了了，这时候SM可以干涉解决冲突



题号 159



一家传统制造业公司希望将生产流程智能化，因此启动了新项目并安排项目经理引入敏捷框架。团队成员以前没有使用过敏捷开发方式，项目经理最首先应该做什么？

- A:安排每日站会进行沟通
- B:与团队召开会议，培训敏捷原则
- C:与团队开会，平衡敏捷理论和敏捷实践
- D:由产品负责人收集客户需求



题号 159



一家传统制造业公司希望将生产流程智能化，因此启动了新项目并安排项目经理引入敏捷框架。团队成员以前没有使用过敏捷开发方式，项目经理最首先应该做什么？

A:安排每日站会进行沟通

B:与团队召开会议，培训敏捷原则

C:与团队开会，平衡敏捷理论和敏捷实践

D:由产品负责人收集客户需求

要点：4个选项都没错，顺序：CBDA



题号 160



公司内部的一个CRM系统，正在使用敏捷项目管理，在需要对多个用户故事进行排序时，组织要求需要根据以下两个内容来进行：一、对缺乏该功能会带来的损失；二：完成它带来的收益。敏捷相关人士应该使用什么方法？

A:MoSCoW 方法

B:虚拟货币

C:相对权重

D:卡诺分析



题号 160



公司内部的一个CRM系统，正在使用敏捷项目管理，在需要对多个用户故事进行排序时，组织要求需要根据以下两个内容来进行：一、对缺乏该功能会带来的损失；二：完成它带来的收益。敏捷相关人士应该使用什么方法？

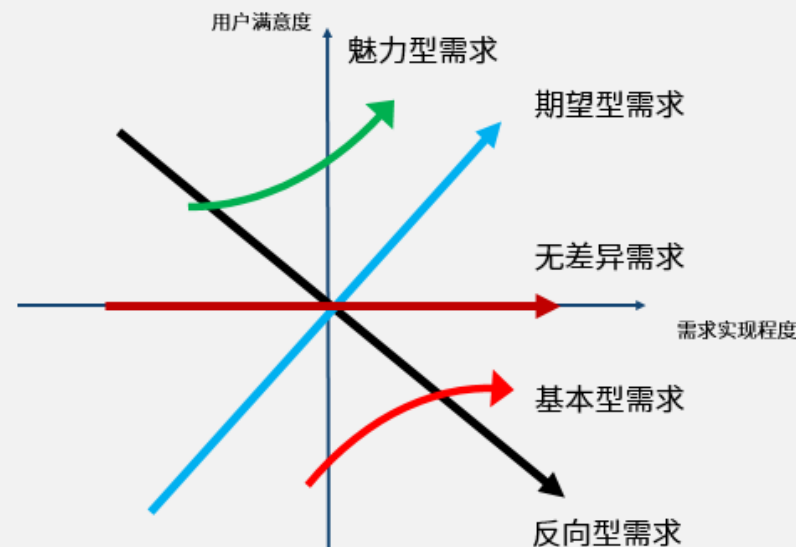
A:MoSCoW 方法

B:虚拟货币

C:相对权重

D:卡诺分析

考查：相对权重的概念，纯概念题





题号 161



由于项目范围不断扩大，所以项目的相关方一直不稳定。在一次阶段审查会议之后，项目经理要求团队成员将会议报告发送给相关方，团队成员却不知所措。项目经理应该怎么做？

- A:告知团队成员发送给权利/利益方格中识别到的相关方
- B:告知团队成员只发给高层管理人员
- C:告知团队成员发送给相关方参与计划中识别到的相关方
- D:告知团队成员只发给部门经理



题号 161



由于项目范围不断扩大，所以项目的相关方一直不稳定。在一次阶段审查会议之后，项目经理要求团队成员将会议报告发送给相关方，团队成员却不知所措。项目经理应该怎么做？

A:告知团队成员发送给权利/利益方格中识别到的相关方

B:告知团队成员只发给高层管理人员

要点：相关方参与计划中也会有沟通策略

C:告知团队成员发送给相关方参与计划中识别到的相关方

D:告知团队成员只发给部门经理



题号 162



项目经理被任命管理一个正在执行的项目，刚加入项目不久，就发生了一个严重问题导致项目延期。项目经理对此束手无策时，团队成员称，这个问题是此类型项目常见的潜在问题，前项目经理已经提前识别到了。项目经理应该怎么做？

- A:审查现有的风险登记册，确定风险应对措施
- B:审查问题日志，查看其中的解决方案
- C:与团队开会讨论解决方案，作为权变措施实施
- D:分析该问题对项目产生的其他影响



题号 162



项目经理被任命管理一个正在执行的项目，刚加入项目不久，就发生了一个严重问题导致项目延期。项目经理对此束手无策时，团队成员称，这个问题是此类型项目常见的潜在问题，前项目经理已经提前识别到了。项目经理应该怎么做？

- A:审查现有的风险登记册，确定风险应对措施
- B:审查问题日志，查看其中的解决方案
- C:与团队开会讨论解决方案，作为权变措施实施
- D:分析该问题对项目产生的其他影响

要点：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



题号 163



一个系统开发项目的重要干系人与产品负责人联系，要求产品负责人在项目快完成时告知他对项目进行审核。产品负责人应该怎么做？

- A:坚持与该干系人进行定期审查，频繁地为他们提供更新
- B:保持与干系人的沟通，并由产品负责人代替干系人决定
- C:要求干系人参与演示会议，并发送工作绩效报告
- D:召集所有干系人会议，要求团队成员直接发送信息给干系人



题号 163



一个系统开发项目的重要干系人与产品负责人联系，要求产品负责人在项目快完成时告知他对项目进行审核。产品负责人应该怎么做？

A:坚持与该干系人进行定期审查，频繁地为他们提供更新

B:保持与干系人的沟通，并由产品负责人代替干系人决定

C:要求干系人参与演示会议，并发送工作绩效报告

D:召集所有干系人会议，要求团队成员直接发送信息给干系人

考察：PO的职责



题号 164



某公司准备实现从传统项目管理到敏捷项目管理的转型，但成员之前都从未接触过敏捷方法，敏捷教练安排组织成员进行了为期两个月的培训学习，接下来他应该怎么做？

- A:按团队原绩效表现评估是否适用敏捷方法
- B:按原方法执行项目
- C:在项目中试行站会，评审会议和回顾会议
- D:马上采用敏捷方法执行项目



题号 164



某公司准备实现从传统项目管理到敏捷项目管理的转型，但成员之前都从未接触过敏捷方法，敏捷教练安排组织成员进行了为期两个月的培训学习，接下来他应该怎么做？

A:按团队原绩效表现评估是否适用敏捷方法

B:按原方法执行项目

C:在项目中试行站会，评审会议和回顾会议

D:马上采用敏捷方法执行项目

要点：考敏捷转型，有难度，原则上来说，如果要转型，首先应该是评估一下适不适合，如果适合的话，我们可以是用敏捷的方法执行项目，如果不适合，那就是按照原来的预测性方法执行项目，接下来如果真的要按照敏捷的方法，才有可能是在敏捷中试行站会啊，评审会和回顾会议。但是敏捷教练安排组织成员进行了为期两个月的培训学习，说明前几个步骤已经经过了。



题号 165



某IT公司主营业务是定制化企业OA系统，项目经理正在负责为客户提供该客户定制的OA系统。该项目团队成员已从事过多个类似项目。该项目启动之前组织的程序已升级，开工大会（Kick-off meeting）已顺利召开，所有计划已获批。在执行过程中，项目经理发现团队成员还是遵循升级之前的程序。项目经理应该事先做什么来避免该问题？

- A:分配一个团队，实施质量审计
- B:上报高级管理层
- C:告知团队成员该客户属于重要客户
- D:实施整体变更控制



题号 165



某IT公司主营业务是定制化企业OA系统，项目经理正在负责为客户提供该客户定制的OA系统。该项目团队成员已从事过多个类似项目。该项目启动之前组织的程序已升级，开工大会（Kick-off meeting）已顺利召开，所有计划已获批。在执行过程中，项目经理发现团队成员还是遵循升级之前的程序。项目经理应该事先做什么来避免该问题？

A:分配一个团队，实施质量审计

B:上报高级管理层

C:告知团队成员该客户属于重要客户

D:实施整体变更控制

考查：项目质量管理-质量审计—避免



题号 166



在一项软件开发项目中，公司决定使用敏捷的方法，并开始了转型的指导工作。若要保证项目干系人及部门领导都能认同敏捷方法，敏捷教练应该做什么？

- A:召开集体会议以讲述敏捷过程
- B:让第一次项目发布作为提高生产力的一个例子
- C:安排一场敏捷方法的培训
- D:用接下来的 sprint来说明敏捷概念



题号 166



在一项软件开发项目中，公司决定使用敏捷的方法，并开始了转型的指导工作。若要保证项目干系人及部门领导都能认同敏捷方法，敏捷教练应该做什么？

A:召开集体会议以讲述敏捷过程

B:让第一次项目发布作为提高生产力的一个例子

C:安排一场敏捷方法的培训

D:用接下来的 sprint来说明敏捷概念

要点：ABCD都对，但是事实胜于雄辩



题号 167



公司准备开发一个软件项目，团队和利益相关者就产品要实现的特性展开了讨论，一个客户表示，他已经将他的特性需求详尽记录在一个文档中，并且表示之后不会有任何变化，希望团队按文档执行功能，敏捷宣言中的哪一条更适用这个情景？

- A:个体以及互动胜于流程和工具
- B:可工作的软件胜于完整的文档
- C:客户合作胜于合同谈判
- D:应对变更胜于遵循计划



题号 167



公司准备开发一个软件项目，团队和利益相关者就产品要实现的特性展开了讨论，一个客户表示，他已经将他的特性需求详尽记录在一个文档中，并且表示之后不会有任何变化，希望团队按文档执行功能，敏捷宣言中的哪一条更适用这个情景？

A:个体以及互动胜于流程和工具

B:可工作的软件胜于完整的文档

C:客户合作胜于合同谈判

D:应对变更胜于遵循计划

此题答案修改为D

A：意思是按照客户的文件来，就是之后不想互动了，似乎说得通，但是其实题中并没有体现流程和工具。

B：可用软件胜于文档指的是团队输出的文档，而不是指客户输出的文档，题干描述是客户输出的文档。

C：关于特性的讨论，是收集需求的阶段，是合同已经签署后的事情，不再涉及合同这个部分。

D：客户表示不会有任何变化，希望团队按照文档执行，理解为遵循计划做事，为最佳实践，敏捷原则是拥抱变化。



题号 168



项目团队本次Sprint完成了10个功能的开发，在本次迭代后期，原产品经理离开项目，新产品经理加入项目，他想要找到一项功能相关的信息，包括谁正在为该功能工作，PO应该在哪里得到该信息？

- A:参加下一次每日站会得到
- B:查阅迭代待办事项中得到
- C:查阅产品待办列表中得到
- D:查阅团队的工作记录得到



题号 168



项目团队本次Sprint完成了10个功能的开发，在本次迭代后期，原产品经理离开项目，新产品经理加入项目，他想要找到一项功能相关的信息，包括谁正在为该功能工作，PO应该在哪里得到该信息？

A:参加下一次每日站会得到

考查：迭代待办事项内容

B:查阅迭代待办事项中得到

C:查阅产品待办列表中得到

D:查阅团队的工作记录得到



题号 169



你负责的项目被公司安排为敏捷转型的试点项目。你需要使用一些敏捷实践来慢慢尝试，每日站会是你们使用的第一个敏捷实践工具。但是第一天的情况非常不理想，8名团队成员，仅仅有3人出席每日站会。请问你接下来应该如何做？

- A:对不出席会议的成员进行惩罚；
- B:跟团队成员沟通，如果实在不方便，用视频会议也可以；
- C:取消每日站会，因为大家都不想参加；
- D:与未出席的团队成员沟通，让其了解每日站会的好处。



题号 169



你负责的项目被公司安排为敏捷转型的试点项目。你需要使用一些敏捷实践来慢慢尝试，每日站会是你们使用的第一个敏捷实践工具。但是第一天的情况非常不理想，8名团队成员，仅仅有3人出席每日站会。请问你接下来应该如何做？

- A:对不出席会议的成员进行惩罚；
- B:跟团队成员沟通，如果实在不方便，用视频会议也可以；
- C:取消每日站会，因为大家都不想参加；
- D:与未出席的团队成员沟通，让其了解每日站会的好处。

考察：卫道者



题号 170



敏捷教练与团队正在召开sprint回顾会议，团队成员提出了在本次迭代中识别到的一些风险，这些风险一旦发生，会对项目造成严重影响。敏捷团队应该如何对这些风险进行管理？

- A:规划风险应对故事，并添加到下一个迭代中
- B:在团队公开区域张贴这些风险的优先级和状态
- C:当风险发生后再采取应对措施
- D:制定风险登记表



题号 170



敏捷教练与团队正在召开sprint回顾会议，团队成员提出了在本次迭代中识别到的一些风险，这些风险一旦发生，会对项目造成严重影响。敏捷团队应该如何对这些风险进行管理？

A:规划风险应对故事，并添加到下一个迭代中

B:在团队公开区域张贴这些风险的优先级和状态

C:当风险发生后再采取应对措施

D:制定风险登记表

要点：最佳实践

确保每个风险的状态和优先级是可见的，这样就可以让这个风险时刻处于团队成员的监控下

易错A：不一定要放在下一个迭代



题号 171



在某次相关方会议上，某些职能部门的部门经理认为，当前项目的进度计划还有待完善，有可能会对项目发生延期的风险。项目团队认为针对该情况，应该采取行动来减少项目进度延后的威胁。项目经理可以实施以下哪些行动？（选3项）

- A:与保险公司进行合作
- B:外包给其他项目团队来完成
- C:为关键路径投放更多的资源
- D:通过与职能经理协商获取经验更丰富的资源
- E:为项目延期建立应急储备
- F:在项目进度计划中设置安全时间



题号 171



在某次相关方会议上，某些职能部门的部门经理认为，当前项目的进度计划还有待完善，有可能会对项目发生延期的风险。项目团队认为针对该情况，应该实施行动来减少项目进度延后的威胁。项目经理可以实施以下哪些行动？（选3项）

- A:与保险公司进行合作
- B:外包给其他项目团队来完成
- C:为关键路径投放更多的资源
- D:通过与职能经理协商获取经验更丰富的资源
- E:为项目延期建立应急储备
- F:在项目进度计划中设置安全时间

考查：风险减轻

易错：安全时间和应急储备的区别在于
应急储备是原本估算好只需要两个小时，
但是你预留了一个小时的储备时间，属于接受，真正风险发生就用储备应对。
而安全时间的意思是原本你只需要一个小时就能完成，预留了一个小时的安全时间，属于减轻。



题号 172



在一项大型工程建设项目中，项目正处于执行阶段，一些相关方提出了几项变更，并且新的变更还在不断增加。对于这些变更，可能是项目经理采取以下哪些措施导致的？（选3项）

A:缺陷补救

B:趋势分析

C:预防措施

D:德尔菲技术

E:根本原因分析

F:纠正措施



题号 172



在一项大型工程建设项目中，项目正处于执行阶段，一些相关方提出了几项变更，并且新的变更还在不断增加。对于这些变更，可能是项目经理采取以下哪些措施导致的？（选3项）

A:缺陷补救

此题原意是：对于这些变更，项目经理可能采取的应对措施有哪些？

B:趋势分析

C:预防措施

D:德尔菲技术

E:根本原因分析

F:纠正措施

| 类型 | 解释 | 适用场合 |
|------|----------------------------------|-------------------------------|
| 纠正措施 | 为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动 | 针对 实际已经出现 的偏差（绩效，检查过程） |
| 预防措施 | 为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的有目的的活动 | 针对 将来可能出现 的偏差（防止发生） |
| 缺陷补救 | 为了修正不一致的产品或产品组件而进行的有目的的活动 | 只针对 质量问题 |
| 更新 | 对正式受控的文件或计划等进行的变更，以反映修改或增加的意见或内容 | 针对项目管理计划或项目文件（直接改变计划） |



题号
173



在一项计算机系统开发的项目中，项目团队决定采用敏捷项目实践，在敏捷项目实践下，项目团队包含以下哪几种角色？（选3项）

A:项目经理

B:开发团队

C:项目管理办公室

D:变更控制委员会

E:产品负责人

F:敏捷教练



题号
173



在一项计算机系统开发的项目中，项目团队决定采用敏捷项目实践，在敏捷项目实践下，项目团队包含以下哪几种角色？（选3项）

A:项目经理

B:开发团队

C:项目管理办公室

D:变更控制委员会

E:产品负责人

F:敏捷教练

敏捷项目管理中包含三个角色：

产品负责人(Product Owner)

敏捷教练(Scrum Master)

开发团队(Scrum Team)



题号 174



某公司计划开发一款新软件，项目发起人和项目组团队协商一致，将使用敏捷方式来进行开发软件，项目团队应该坚持哪些原则？(选5项)

- A:可工作软件
- B:周期灵活
- C:拥抱变化
- D:信任和激发
- E:定期回顾
- F:自组织团队
- G:唯一领导
- H:分布式团队



题号
174



某公司计划开发一款新软件，项目发起人和项目组团队协商一致，将使用敏捷方式来进行开发软件，项目团队应该坚持哪些原则？(选5项)

A:可工作软件

B:周期灵活

C:拥抱变化

D:信任和激发

E:定期回顾

F:自组织团队

G:唯一领导

H:分布式团队



题号 175



在敏捷项目管理中，产品负责人要从客户那里收集项目需求，并维护一个包含所有工作的有序列表，团队在每个冲刺前都要和产品负责人讨论这个产品待办事项列表中的故事。产品负责人在创建产品待办事项列表时，应该使其具备什么特征？（选4项）

- A:估算过的
- B:排好优先级的
- C:有价值的
- D:有变化的
- E:涌现式的
- F:有负责人的
- G:详略得当的
- H:可协商的



题号
175



在敏捷项目管理中，产品负责人要从客户那里收集项目需求，并维护一个包含所有工作的有序列表，团队在每个冲刺前都要和产品负责人讨论这个产品待办事项列表中的故事。产品负责人在创建产品待办事项列表时，应该使其具备什么特征？（选4项）

A:估算过的

B:排好优先级的

C:有价值的

D:有变化的

E:涌现式的

F:有负责人的

G:详略得当的

H:可协商的

DEEP模型

- 详略适宜的（DetailedAppropriately）
- 可估计的（Estimable）
- 涌现式的（Emergent）
- 排好优先级的（Prioritized）



题号
176



项目经理开展一个复杂软件开发项目，项目经理知道该项目需要有较高技术水平人员参与才能维持项目进行。为了获取关键资源，项目经理可以与谁进行谈判？（选3项）

A:发起人

B:职能经理

C:执行组织中的其他项目管理团队

D:项目集经理

E:外部组织和供应商



题号
176



项目经理开展一个复杂软件开发项目，项目经理知道该项目需要有较高技术水平人员参与才能维持项目进行。为了获取关键资源，项目经理可以与谁进行谈判？（选3项）

A:发起人

B:职能经理

C:执行组织中的其他项目管理团队

D:项目集经理

E:外部组织和供应商



题号

177



某公司承接了一个政府项目，该项目是一个道路施工项目，项目正在执行过程中，需要采购施工的原材料，今天所有卖方提交了建议书，在这之前，项目团队应该完成那些工作？

(选4项)

A:举行投标人会议

B:对建议书开展评估

C:独立成本估算

D:选出中标的建议书

E:确定供方选择标准

F:发布招标公告或招标文件



题号
177



某公司承接了一个政府项目，该项目是一个道路施工项目，项目正在执行过程中，需要采购施工的原材料，今天所有卖方提交了建议书，在这之前，项目团队应该完成那些工作？

(选4项)

A:举行投标人会议

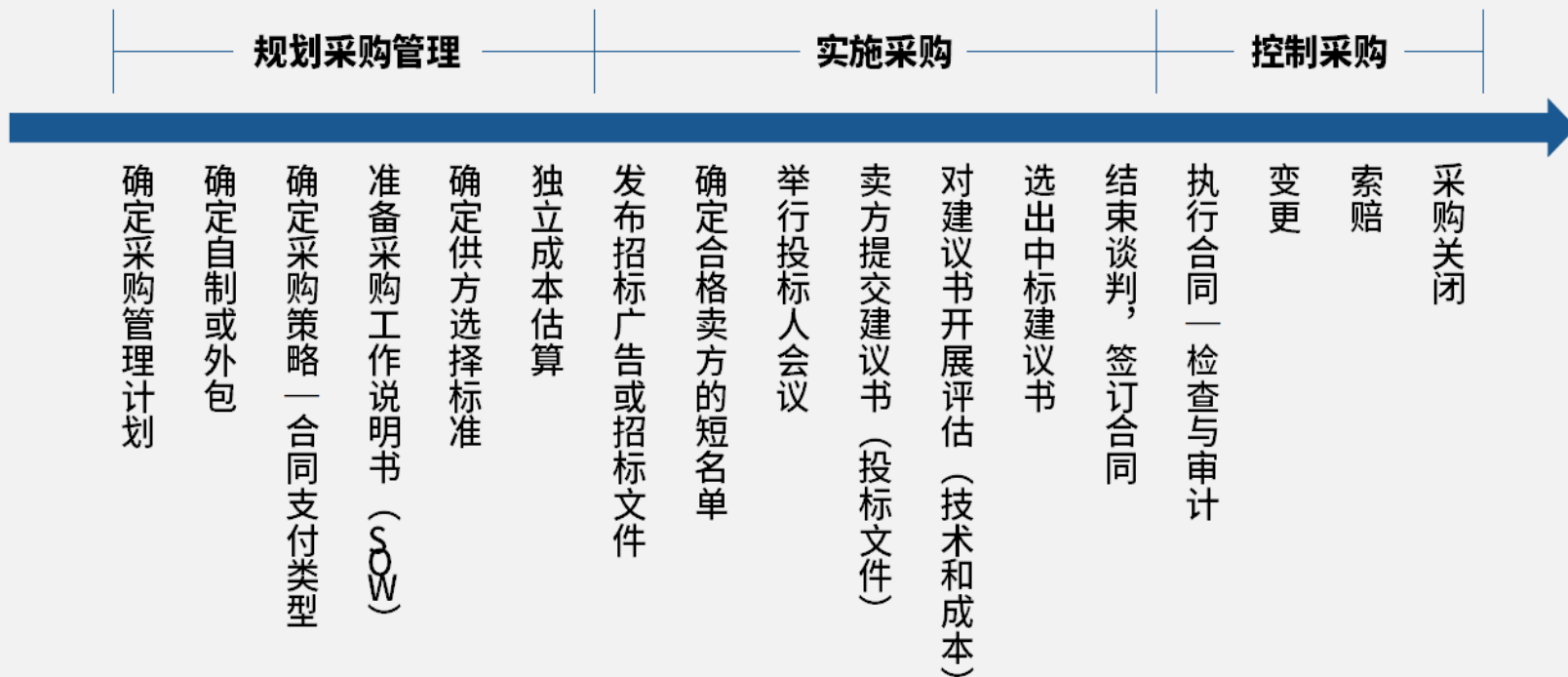
B:对建议书开展评估

C:独立成本估算

D:选出中标的建议书

E:确定供方选择标准

F:发布招标公告或招标文件





题号 178



某公司承接了一个某银行的信息系统集成项目，由于项目复杂，项目经理需要把控好每一个过程，目前项目团队已经完成项目管理计划的制定，计划召开开工会议，该会议的目的是？（选3）

- A:树立团队信心
- B:获得团队对项目的承诺
- C:任命项目经理
- D:团队成员发表看法
- E:阐明每个相关方的角色和职责



题号
178



某公司承接了一个某银行的信息系统集成项目，由于项目复杂，项目经理需要把控好每一个过程，目前项目团队已经完成项目管理计划的制定，计划召开开工会议，该会议的目的是？（选3）

A:树立团队信心

B:获得团队对项目的承诺

C:任命项目经理

D:团队成员发表看法

E:阐明每个相关方的角色和职责

| 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 179



为了更好的管理项目需求，项目经理创建了需求跟踪矩阵，需求跟踪矩阵是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格，其内容可以包括下列哪些项？（选3项）

- A:需求的来源和所有者
- B:完成单个需求所需时间
- C:需求的当前状态
- D:相关方的沟通需求
- E:需求的优先级别



题号 179



为了更好的管理项目需求，项目经理创建了需求跟踪矩阵，需求跟踪矩阵是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格，其内容可以包括下列哪些项？（选3项）

A:需求的来源和所有者

B:完成单个需求所需时间

C:需求的当前状态

D:相关方的沟通需求

E:需求的优先级别

需求跟踪矩阵中记录每个需求的相关属性，这些属性有助于明确每个需求的关键信息。需求跟踪矩阵中记录的典型属性包括唯一标识、需求的文字描述、收录该需求的理由、所有者、来源、优先级别、版本、当前状态（如进行中、已取消、已推迟、新增加、已批准、被分配和已完成）和状态日期。



题号 180



某项目团队正常完成一个精密仪器的产生项目，在项目执行过程中，项目团队对产出的产品进行检查，使用控制图记录了产品的信息，在哪些情况下表示该过程已失控？（选2）

- A:团队发现有7个点低于中心线
- B:有5个点低于中心线
- C:有两个点超过控制上限
- D:有6个点高于中心线
- E:有一个点超过规格下限



题号 180



某项目团队正常完成一个精密仪器的产生项目，在项目执行过程中，项目团队对产出的产品进行检查，使用控制图记录了产品的信息，在哪些情况下表示该过程已失控？（选2）

A:团队发现有7个点低于中心线

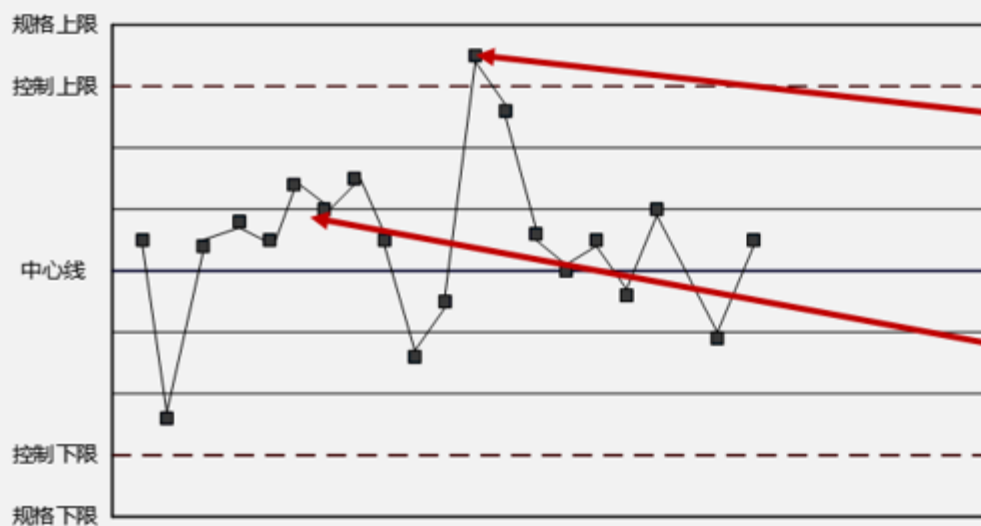
B:有5个点低于中心线

C:有两个点超过控制上限

D:有6个点高于中心线

E:有一个点超过规格下限

A容易错，缺了连续两个字



控制线原则：如果有任意一个点超出控制界限（上或者下），此过程失控

七点原则：如果有连续七个点在中心线的同一侧，此过程失控