

## 模拟测试一 参考答案

### 1. 【参考答案】D

【试题解析】敏捷强调个体和互动——强调开发成员角色转型为 T 型人才，进行民主、平等、高效的互动，以产生团队智力。SME 作为新成员如果认识到这点，就可以鼓励并促进自组织自我管理敏捷团队的形成。

- A, 先鼓励成员转型，再开始工作。新成员审查并不在 DoD 里
- B, wiki 是很好的知识共享机制，但本题倾向 SME 在敏捷团队的转变
- C, 估算大小是团队共同估算和决策，不仅仅是某个成员承担
- D, 正确选项。

### 2. 【参考答案】D

【试题解析】凸显模型可用于确定已识别相关方的相对重要性。适用于复杂的相关方大型社区，或在相关方社区内部存在复杂的关系网络（简单理解是因为凸显模型将干系人分为八类，而权力利益方格只分为四类）。

### 3. 【参考答案】D

【试题解析】制定项目管理计划过程（4.2）。PM 与团队编制项目管理计划后，需要与干系人进行交流与更新，并获得主要干系人们（例如指导委员会/组合委员会）的批准

- A, 不是仅仅发起人批准，而是主要干系人们批准
- B, PM 与团队编制项目计划时已经与 SME 进行了沟通讨论
- C, 不是 4.2 工具
- D, 正确选项。

### 4. 【参考答案】C

【试题解析】良好的沟通避免歧义和返工。本题需要与客户接触以重写用户故事

- A, 不需要批准，敏捷项目经理服务型/仆人式领导力来赋能团队，包括持续的培训
- B, 故事并不是某个高级开发人员编写的，是 PO 和团队与客户共同编写
- C, 正确选项。
- D, 故事并不包括技术远景/愿景

### 5. 【参考答案】D

【试题解析】开工会议/启动会议用以实现项目目标传达、获得团队及干系人的承诺。这里的“团队开工会议”理解为开工会议即可

- A, 基本规则不包含项目目标
- B, 项目计划不包含项目目标。即使是需要团队理解项目计划，也应该是面对面互动的方式，仅仅查阅文件往往不能保证理解
- C, 团队建设活动（9.4 建设团队），是通过举办各种活动，强化团队的社交关系，打造积极合作的工作环境。与题意不符合
- D, 正确选项。

### 6. 【参考答案】A

【试题解析】瀑布模式下的产品上市或发布是在项目结束后，而敏捷模式的产品上市或发布

是增量的。项目管理转型时，干系人不了解这样的情况，需要沟通以确保被正确理解。

B，并无“每天审查会”，且关键干系人不可能能够以这样高的频率（每天）来参加会议

C，敏捷不提倡详细的文档报告，面对面沟通的信息传递效率最高（梅拉宾沟通模型：语言文字 7%，声音声调 38%，肢体语言表情 55%，即面对面 100% 信息，而文档报告 7%）

D，与题干不符合。干系人是由于对敏捷的交付方式不理解而对项目报告有误解，并非是对交付的功能不满意，所以本题只需澄清报告内容，并引导干系人用敏捷的方式参与进来。

7. 【参考答案】 C

【试题解析】知识管理，需要定期进行知识管理的活动。虽然是分布在各地，不便沟通，但总结经验教训是一定要做的，它是项目结束时的交付物之一，使组织过程资产（OPA）增值。

A，经验教训需要大家以会议的方式共同总结，而不是各自更新

B，大家一起总结，而不是某个特定人员来总结。且问题日志是为了跟踪问题的状态和解决，并不是为了总结经验教训

C，正确选项。

D，经验教训应该持续、定期地总结，只在项目最后阶段总结的话，将遗忘很多

8. 【参考答案】 B

【试题解析】制定项目章程（4.1）的工具冲突解决。项目章程的内部比较高层级（粗略），通过合作解决问题在此时最常用的冲突解决策略

A 是将结果与商业论证关键，干系人意见不一致并不代表是对商业论证的不一致。

9. 【参考答案】 A

【试题解析】已批准的变更，需要与干系人进行沟通（变更流程步骤 6）。当某些干系人坚决不认可时，可以提出他/她的新变更请求

A，正确选项。

B，根据变更流程，在执行变更前需要先与干系人进行沟通

C，与题意不符合

D，已通过 CCB 批准（变更流程步骤 4）

10. 【参考答案】 C

【试题解析】想要达成共识，采用引导技术，首先应该先和干系人沟通，了解干系人的期望，然后才可能引导达成共识。

A，与题目问题不符合

B，与题目问题不符合，选项在说资源，而题干是关于干系人的

C，正确选项。

D，与题目问题不符合，

11. 【参考答案】 B

【试题解析】获取资源（9.3）时，PM 往往通过谈判获得所需资源

A，资源管理计划描述了角色与职责等，就像“总统”角色不涉及具体是 Ada 还是 Bob。获取资源（9.3）后活动团队资源派工单，才关联具体资源。所以本题的情况，资源管理计划不涉及如何处理

B，正确选项。

C，瀑布型项目环境下默认的组织结构类型是平衡型矩阵，PM 不具有资源的支配权，且资

源往往是兼职（补充：与瀑布相反，敏捷开发成员是全职在本团队里/本项目上）

D, PM 不具有资源支配权，无权要求成员降低职能任务的优先级

12. 【参考答案】 D

【试题解析】虽然是敏捷，但与供应商的合作需要更多规范化，对所有的潜在供应商一视同仁，进行协商及招投标，而非简单确定之前的或某人推荐的供应商。

13. 【参考答案】 C

【试题解析】冲突出现时，不经协商讨论直接做出决策，是强迫/指导的冲突解决技术。【冲突解决模型/托马斯-基尔曼模型】

14. 【参考答案】 B

【试题解析】参考之前项目的收尾报告，它包含项目实施的详细信息，包括最终更新的成本估算信息。

A/C/D, 不包含成本估算信息

15. 【参考答案】 D

【试题解析】项目初始阶段（启动阶段），规划阶段之前，高层级风险是包含在项目章程里的。注意不要选错成风险登记册等

16. 【参考答案】 C

【试题解析】自组织自管理与客户决策。问题解决流程 7 步【定义问题——分析原因——产生多种解决方案(备选方案)——选择最佳方案——执行方案——检查结果——总结教训】

A/B, 与题意不符，题目在说客户抱怨的问题

C, 正确选项。头脑风暴未必出结果，但是可以尽可能多的去寻找原因，相对 4 个答案，更好。

D, 问题日志只是记录，并不解决问题，有效性不够。

17. 【参考答案】 B

【试题解析】商业论证记录了项目对组织的价值，此时需要审查商业论证（Business Case）

A, 组织过程资产（OPA）里不包含本项目的价值信息

B, 正确选项。

C, 仅仅通知发起人，并不解决这个问题。

D, 干系人意见需要去解决，可能记录在问题日志，而非干系人参与计划（计划性文件，确定了如何使干系人达到期望的参与程度）

18. 【参考答案】 B

【试题解析】敏捷项目里干系人主要是通过评审会了解项目进展，如果有的干系人需要了解项目更及时的进展信息，可以邀请她/他来参加每日会（但不要干扰开发团队）。

A, 敏捷里的工件主要为团队所使用的，一般不需要给干系人共享。甚至工件不一定特别规范，因为团队往往在一起办公，面对面而不是非常依赖文档。

B, 正确选项。

C, 不需要升级去 PMO

D, 敏捷项目里往往没有状态报告，文档沟通的效率很低（梅拉宾沟通模型：语言文字 7%，

声音声调 38%，肢体语言表情 55%，即面对面 100%信息，而文档报告 7%)

19. 【参考答案】 C

【试题解析】团队期待收尾（4.7），应该先获得验收（5.5），PM 应该事先定义验收标准。

A，项目结束后/产品上市前的客户投诉不一定能够全部解决，遗留的部分转移给运营

B，验收的可交付成果是 4.7 的输入，先 C 再 B，B 是确定最终的产品实现目标。

C，正确选项。确定验收标准更能向干系人证明合理性。

D，验收的可交付成果是 4.7 的输入，先 C 再 D。D 是收尾的工作之一。

20. 【参考答案】 D

【试题解析】出现问题，分析原因，产生解决方案。D 的“下一次”是说目前处于迭代中，等到迭代末时在接下来的回顾会里进行分析和讨论

A，敏捷反对加班。由于是智力劳动，加班将导致大脑疲劳、工作质量下降，而修复质量问题所需的代价往往远高于加班价值

B，题干未暗示迭代周期需要缩短。另外每次迭代应该平衡新功能和旧缺陷修复，而不是只做某一类工作

C，敏捷三角形（固定的时间、固定的成本/资源、可变的范围），敏捷团队一般不增加新人员。增加人员会使敏捷团队回到形成期及震荡期，团队绩效下降；且随着人数的增多，团队在沟通和协调上的代价增大，人均绩效下降

D，正确选项。

21. 【参考答案】 C

【试题解析】成员对下一步及最终结果感到困惑，是因为缺乏目标感。项目目标与阶段目标，都是为了加强团队成员的方向和动力。

A，与题意不符，题目未涉及冲突的信息

B，一般问题不要升级给发起人！PM 是项目层级内问题的解决者

C，正确选项。

D，一般问题不要升级给指导委员会！PM 是项目层级内问题的解决者

22. 【参考答案】 B

【试题解析】敏捷开发团队基本上处于冲刺开发活动中，需要专注于开发工作。所以需要协商一个双方都可以参与的时间来进行主题研讨。

A，团队在迭代开发过程中不接受新的变更。另外，如果进行质量审查研讨会，属于项目内的工作，不需要去获得发起人的批准。

B，正确选项。

C，一个职能部门经理的担心是心理活动并不一定是事实，需要先沟通，并不一定马上采取行动。C 是直接采取行动，添加到 PBL 中，并不好。

D，敏捷适应变化，根据新要求进行调整。即使在瀑布项目里，也可以通过变更请求来解决，而不是因为不在范围内所以就不响应。

23. 【参考答案】 B

【试题解析】进行敏捷实践时，需要分析、选择并裁剪适合于组织自己的具体敏捷方法

A，敏捷肯定可以带来收益，不需要过渡论证是否可以应用

B，正确选项

- C, 不一定需要分配额外预算, 先分析再决策  
D, 项目经理往往兼任 SM, 另外, 项目经理/SM 指导和支持自组织的团队来实施敏捷实践

24. 【参考答案】 C

【试题解析】敏捷团队如果不能集中办公, 则需要视频或虚拟协作软件, 营造一种集中办公的氛围, 实现集中办公的高效合作和绩效。注意“执行阶段”即成熟期/绩效期/表现期, 属于 performing phases 的不同翻译

- A, 一般问题不要升级给发起人! PM 是项目层级内问题的解决者  
B, 采用敏捷方法的主要原因往往是项目的高度不确定性, 在家办公并未影响这点 (甚至不确定程度更高)  
C, 正确选项。  
D, 预防胜于检查, 采取事先的预防措施, 而不是依靠检查绩效及变更措施

25. 【参考答案】 C

【试题解析】多个敏捷团队通过 SoS 进行协作

- A, 与题意不符合  
B, 这是瀑布型的做法, 不适合这里的大型敏捷项目  
C, 正确选项。  
D, 这是瀑布型的做法, 团队换成职能型, 分别进行开发、集成、或测试

26. 【参考答案】 D

【试题解析】团队可能需要对用户故事进行进一步的理解, 才能决定哪个算法更好

- A, 不是销售经理而是 PO 负责澄清需求, 另外也不能等到下一次冲刺会议 (况且是冲刺会议中规划会、每日会、评审会、回顾会的哪一个?)  
B, 注意! 如果将题干理解为要进行刺探, 那也往往是在梳理会上识别, 并作为产品待办事项, 而非迭代待办事项。另外它不是 SM 的工作, SM 是服务型, 促进 PO 来沟通  
C, 是团队来决定算法, 而不是 SM 或 PO  
D, 正确选项。

27. 【参考答案】 A

【试题解析】服务型/仆人式领导在组织里是变革代言人, 宣传敏捷, 向干系人解释敏捷的好处及良好实践, 并指导和培训。

- B, 敏捷项目里往往不采用项目管理计划  
C, 题目是说干系人, 本选项是 PMO, 不符合题意  
D, 与题意不符合。选项的“顾问”在题干里未有对应。

28. 【参考答案】 A

【试题解析】干系人的要求是冲突的, 除了理解差异, 还要对干系人的权力、利益、影响等进行分析评估, 甚至优先级排序, 才能更好解决问题。

- A, 正确选项。  
B, 题干强调的是在项目因素 (范围/进度/质量) 上的冲突, 不是文化冲突  
C, 冲突解决应该需要冲突当事人共同来解决, 而不是 PM 与他们单独联系  
D, 理由同 B



## 29. 【参考答案】 B

【试题解析】 本题的变更请求是纠正措施（即解决方案），即当问题出现时，识别问题——分析原因——产生解决方案（纠正措施/变更请求）。

A, 已经是问题，而不是将来可能的问题（风险）

B, 正确选项。

C, 与题意不符合。题干没有说需要对变更控制流程进行更新

D, 与题意不符合。质量审计（8.2.2.5）用于确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序的一种结构化且独立的过程。

## 30. 【参考答案】 A

【试题解析】  $EAC > BAC$  说明是风险，需要进行风险分析和应对。

A, 正确选项。EAC 是预测，未来可能成本超支，所以是风险思维。

B, 解决问题的思维。

C, 同 B，目前这是风险，不是问题，所以排除 C。

D, 瀑布型项目首先确定范围，再基于范围来制定进度和成本等，不能随意减少范围（瀑布三角——固定范围、估算的时间、估算的成本）

## 31. 【参考答案】 A

【试题解析】 干系人之间产生分歧，首先和干系人沟通，了解分歧的原因，然后展开行动寻求共识，答案 A 正确。

B, 未针对题目的问题，是要求解决分歧

C, 敏捷项目经理有教育、培训干系人以熟悉和支持敏捷的职责，此答案是了解了分歧原因的一种可能得行动方案，如果没有 A 可以选择 C。干系人不了解敏捷的好处也是产生分歧的原因之一。

D, 一般问题不要升级给发起人！PM 是项目层级内问题的解决者

## 32. 【参考答案】 B

【试题解析】 敏捷项目里干系人参与项目的最主要方式是参加迭代评审会，引导干系人直接参与迭代评审会是最好的方式。答案 B 和 C 都是类似的答案，但是从敏捷的角度出发，B 行动力更强，直接拉着干系人参与，而 C 是一种策略，因此相比较 B 更好一些，有效性更显著。

A, 本选项是瀑布型的做法

C, C 的解释没什么问题，但是 B 更直接，有效性更强。

D, 选项本身错。干系人图（如干系人方格和干系人洋葱圈等）可以记录影响和利益，但是针对项目，而非下一次迭代会议

## 33. 【参考答案】 B

【试题解析】 敏捷主张学习别人的优良做法，“它山之石可以攻玉”

A, 项目管理中 HR 不承担项目工作，一般不选 HR

B, 正确选项。

C, 不同团队的速度不具有可比性，因为故事点的基数不一样。比如有的团队把走路速度当做 1，有的团队把跑步速度当做 1

D, 文不对题。题干是说项目刚启动，PM 如何为团队进行赋能和帮助

## 34. 【参考答案】 A

【试题解析】采用新技术后速度下降是正常的，早期需要学习，所以导致工作速度下降。对此问题在回顾会里进行分析讨论，并制定解决方案和纠正措施

A, 正确选项。

B, 文不对题，题干是说采用新技术导致的速度下降，与 backlog 的优先级无关

C/D, 敏捷三角形（固定的时间、固定的成本/资源、可变的范围）。敏捷团队一般不增加新人员

## 35. 【参考答案】 D

【试题解析】每日会持续 45 分钟，明显超过 15 分钟时间盒，需要解决这个问题。可以是每个团队领导（SM）先开会，然后再整体开会。类似多个敏捷团队的协调会 SoS

A, 每日会与迭代待办事项的长度无关，是开会效率的问题

B, 每日会一般不要超过 5 分钟

C, 每日会至少包括三句话：昨天。。。今天。。。障碍。。。三句话是比较固定的，实现透明。比如“做了什么”这样就可以更新燃尽图，“将要做什么”就是所谓的敏捷每日计划，这两句话不能少的

D, 正确选项。

## 36. 【参考答案】 B

【试题解析】Tuckman 团队五阶段是（形成期—震荡期—规范期—成熟期/绩效期—解散期）。形成阶段的工作是和团队成员就职责定位以及团队章程（基本规则）达成共识，团队成员提出一个影响其他团队成员表现的意见，影响了团队行为，因此制定一个基本规则来规范团队行为，是相对正确的答案，B 选择正确。。

A, 不升级！项目经理是团队领导，解决团队问题

C, 一个团队成员有不同意见，和不会升级到超出可接受程度意义不明，什么程度是不可接受的程度，题干没有类似的内容，答案延展了。

D, 会议中强调的是互动沟通，而不是独立记录。（也可理解为宽带德尔菲，文不对题）

## 37. 【参考答案】 B

【试题解析】敏捷项目里干系人参与项目的最主要方式是参加迭代评审会。同时，敏捷还需要团队能专注于工作。

A, 回顾会是敏捷团队尤其是开发团队的内部会议，总结经验教训，以便改善后续迭代

B, 正确选项。

C, 迭代周期往往是 1 周~1 月，迭代末要求干系人参加评审会

D, 特定话题需要互动式沟通（会议）。电子邮件是很低效的沟通方法（参考梅拉宾模型）

## 38. 【参考答案】 D

【试题解析】题目看不出来是敏捷或瀑布，但其实与具体哪个会并无特别大的关系。对于会议确定的诸多行动事项，需要进行优先排序以便有效行动，并指定责任人监督执行。迭代评审会就是这样的例子。

A, 研讨会是为了改进，没理由推迟到下一次，题干也看不出有更高的优先事项。

B, 当行动事项较多时，是没有能力都尽快解决的，需要先进行优先级排序，“抓大放小”。另外，不一定需要升级报告给管理层

C, 与题干不符合

D，正确选项。

39. 【参考答案】 C

【试题解析】 开发团队在迭代中一般不接受需求变更，PO 应该将变更添加到 Backlog 里，而非找开发团队直接变更。题干说明 PO 不太清楚敏捷做法，应该对 backlog 进行优先级排序，然后每次迭代选择高优先级的事项，这样就不会发生 PO 希望添加更重要事项的情况。

A，冲刺中不变更

B，B 包含在 C 中，B 只是讨论，而 C 进行优先排序效果更好有结果。

C，正确选项。

D，不如 C 好，没有强调 PO 对优先级排序最终负责

40. 【参考答案】 C

【试题解析】 敏捷交付时的问题尤其是质量或验收的问题，原因往往是 DoD 没有很好定义。本题的文档编辑应该作为 DoD 的一项，这样就不会遗漏（DoD 像个 checklist 核对单）

A，冲刺是面向开发的，必须包括新功能和旧缺陷，不可以只对文档进行冲刺

B，敏捷团队集体负责，不是个人负责

C，正确选项。

D，这是瀑布的做法，应该在冲刺里一起做

41. 【参考答案】 D

【试题解析】 缺乏干系人支持的问题，需要通过干系人管理来解决。执行干系人分析，规划干系人参与计划，举行开工会议以获得干系人承诺，这些将保证干系人更好的支持

A，问题解决不能“等”，晚解决的代价非常高（参考变更曲线）

B，已经是问题，不是将来可能的问题（风险）

C，不要直接升级，PM 是问题的解决者

D，正确选项。

42. 【参考答案】 B

【试题解析】 题干描述的是变更流程。

A，变更请求必须经过批准后可以执行

B，正确选项。

C，变更过程，不是问题处理

D，沟通属于变更的第 6 步。先第 1 步

43. 【参考答案】 D

【试题解析】 开工会议期间，团队收到干系人对计划的异议，解决异议后获得了支持和承诺，属于沟通管理。

A，题目展示的是开工会议的场景，反映规划和沟通，而非团队协作

B/C，与题意不符合

D，正确选项。

44. 【参考答案】 C

【试题解析】 在计划线以上的点，就是执行不好的点。燃尽图中的是剩余工作量。



## 45. 【参考答案】 A

【试题解析】 题目反映质量问题（8.3），应该实施质量管理计划/执行质量保证过程（8.2），好过程就有好结果；反之，结果不好，可能就是过程不好。

- A，正确选项。A 是事前事中。
- B，题目反映质量问题，而原型用于收集需求，不同领域
- C，状态会议是监控，表明项目的范围、进度、成本等的情况，不完全针对质量。
- D，内部检查产品质量，能检查出缺陷，但相对 A 事前事中更好。

## 46. 【参考答案】 A

【试题解析】 为了物质利益而牺牲质量，这是非常错误的行为。还是要按照质量管理计划严格执行质量管理。

- A，正确选项
- B，这不是风险，不应该记录在风险登记册中
- C，员工有不合规的想法，不会直接走变更流程
- D，不如 A 全面（既强调要遵守质量过程，又对不良行为进行上报）

## 47. 【参考答案】 B

【试题解析】 PM/SM 是服务型/仆人式领导，SM 鼓励团队成员自组织解决问题，符合敏捷团队自组织的特点，B 正确。

- A，导致团队只能远程工作的意外事件往往是不可抗拒的（如疫情），无法申请例外
- C，SM 指导团队成员提高参与度，没有鼓励自组织好，尽可能自组织，不要命令。
- D，每日站会不能解决人员缺乏承诺的问题

## 48. 【参考答案】 B

【试题解析】 敏捷三角形（固定的时间、固定的成本/资源、可变的范围）。可变的范围是 backlog 待办事项列表变现的，按照优先级顺序来做，高优先级的先做，最低优先级的很可能就不做的

- A，敏捷三角形，敏捷团队一般不增加资源。另外资源也不是从 HR 获得，是从各职能部门
- B，正确选项。
- C，团队的速度具有客观性，不能指望汽车达到飞机的速度。敏捷团队以稳定的合理的速度进行开发（不加班）， $1.01$  的  $365$  次方  $= 38$ ，实现巨大的复利，积小胜为大胜

## 49. 【参考答案】 B

【试题解析】 题干是说收集需求（5.2）有困难，它的输入包括项目章程等，项目章程里包含初步范围/主要可交付成果。

- A，制定技术规范是在定义范围（5.3）里，在收集需求之后。且不升级到发起人（很可能看不懂），发起人往往只关心最终结果、不关心实现过程。
- B，正确选项。
- C，WBS（5.4）在收集需求之后
- D，确定需求本身也属于项目工作，不是“推迟项目”

## 50. 【参考答案】 A

【试题解析】 新项目开始，启动阶段，做好干系人识别工作，并对干系人进行优先级排序，是获得干系人支持的第一步。A 相对正确

- B, 项目是独特的, 不可能复制
- C, 识别所有干系人, 但是可以刚给干系人分类给与不同类别的干系人解决方案, 并对重要干系人给出单独的解决方案, 为每个人提供解决方案管理工作太繁琐了不合适。
- D, 干系人支持不够往往是干系人期望未满足, 并不一定是沟通管理的问题

51. 【参考答案】 D

【试题解析】 提倡不同团队之间的知识共享和交流。

- A, 每个团队有自己的项目, 不能因为需要知识共享就合并。
- B, 依赖性尽量消除, 但也不可能完全消除。
- C, 分享知识不需要重新分配团队成员。
- D, 正确选项。

52. 【参考答案】 D

【试题解析】 干系人提需求且变化频繁, 可以用原型法来获得或明确干系人的需求并一起讨论项目范围, 答案 D 正确

- A, 频繁要求变更项目范围, 需要先讨论并确定要变更, 才会到 WBS。
- B, 不是敏捷项目
- C, 需求没有讨论, 无需更新项目章程
- D, 正确答案

53. 【参考答案】 A

【试题解析】 瀑布项目的进度压缩包括赶工和快速跟进(并行), SS 属于并行, 比串行(前后顺序)更快

- A, 正确选项。
- B, 不能因为进度有可能延误就直接改进度基准
- C, 与题目不符合。题干是进度规划及进度压缩, RBS 是列出所需资源
- D, 资源平衡导致关键路径变长, 题干是要求工期更短

54. 【参考答案】 B

【试题解析】 题干显示本次冲刺没有“完成”, 应该与 PO 及团队审查“完成”的定义(DoD)。DoD 是团队一致同意完成工作的一系列条件, 可以是整个迭代, 或者某项工作, 甚至这里的冲刺评审会本身。

- A, 这是瀑布的做法, 不确定环境下难以做到
- B, 正确选项。
- C, 缺陷“完成”后才能关闭
- D, 冲刺评审会上的验收, 而非项目经理去 PO 那里单独获得

55. 【参考答案】 C

【试题解析】 当地使用的沟通渠道, 要符合总体的沟通政策, 保证公司和项目的合规性。

- A, 题干强调这个地区的沟通
- B, 更新沟通计划也是需要做的。但应该先审查再更新(先 C 再 B)
- C, 正确选项。
- D, 当地使用的沟通, 不需要翻译给其它地区

56. 【参考答案】 D

【试题解析】 沟通问题，检查干系人对沟通的需求。

- A, 选项本身错，“指导委员会”是高层的，不是“所有干系人”都参与的
- B, 需要先分析沟通需求，再变更沟通管理计划
- C, 需要先分析沟通需求，再变更沟通管理计划
- D, 正确选项。

57. 【参考答案】 C

【试题解析】 合规性往往是看工作是否符合流程、政策。即通过审计来监督合规性。

- A, 不符合题目的问题
- B, 强调团队来参与，而不仅仅是安全专家
- C, 正确选项
- D, 客户提出合规需求，而不是与客户讨论如何监督

58. 【参考答案】 A

【试题解析】 项目还在启动阶段，干系人对收益表示意见，项目收益的问题影响项目立项，所以先和干系人沟通，了解其反对的原因，并上报给发起人，由发起人给出指示。因此 A 正确

- B, 仅仅是 A 的前面部分，了解其反对的原因
- C: 通过沟通比较好，分析干系人就去影响干系人针对性不强。
- D, 个别干系人的事情，不需要暴露给所有干系人进行讨论。

59. 【参考答案】 B

【试题解析】 目前处于冲刺期间，质量问题及由此带来的时间问题，可以在冲刺末的回顾会里进行分析讨论和解决。

- A, 一般问题不要升级给发起人！PM 是项目层级内问题的解决者
- B, 正确选项。“下一次 next”是“接下来”的意思，因为现在处于迭代执行中，回顾会分析问题并提出解决方案，在下一次迭代改进。
- C, 混合方法包含敏捷，能敏捷尽量敏捷，敏捷三角形（固定的时间、固定的成本/资源、可变的范围）。往往不能延长项目时间
- D, 同上，敏捷项目往往不延长项目时间

60. 【参考答案】 D

【试题解析】 收尾时对机密文件的归档，需要遵守客户（政府机构）的相关保密政策，A/B/C, 先检查甲方相关政策，再决定销毁还是保留或利用

61. 【参考答案】 D

【试题解析】 对于软件应用程序，增量交付可用尽早地、持续不断地交付有价值的产品增量让客户满意，每次迭代都可以适应竞争市场带来的变化

- A, 传统交付是项目结束时的一次性交付，不是和变化的环境和不确定的背景
- B, XP 更关注技术实践，与题目的竞争对手带来的商业变化不够吻合。或，B 不如 D
- C, 迭代交付的往往是原型或半成品样机，可用性不够
- D, 正确选项。敏捷包含迭代和增量

62. 【参考答案】 A

【试题解析】项目管理计划不被批准，项目就无法开始执行，大事需要升级给发起人来解决的。此题是排除法，最正确的答案，虽然平时一般不选，但是还是 4 个答案中最优的。

A, 正确选项。

B, PM 对干系人管理负责，不能推卸给其它干系人

C, “类似项目”不一定有。

D, 干系人不愿意支持，并非沟通信息类型的问题，需要进行干系人分析和期望管理

63. 【参考答案】 A

【试题解析】敏捷里团队是自组织自管理，项目领导通过服务型支持团队来自己解决障碍。

B: 要根据待办事项的优先级确定什么时候解决，未必是下一个冲刺。

C: 不需要创建障碍日志

D, 需要指导和支持团队，只授权是不够的

64. 【参考答案】 C

【试题解析】完全按照流程，但出现问题，说明流程有问题需要改进。

A/D, 进度延迟需要尽量解决，不能简单延迟就可以了

B, 题干暗示是流程问题，不是资源问题

C, 正确选项。

65. 【参考答案】 A

【试题解析】项目章程 (4.1) 包含了项目成功标准的内容

66. 【参考答案】 A

【试题解析】问题日志 (4.3.3.3) 有效跟进和管理问题，确保它们得到调查和解决

A, 正确选项。

B, 是使用问题日志而不是会议纪要来跟踪问题

C, “潜在问题”即风险。现在已经是问题要解决，而非风险(将来可能的问题)

D, 已经是问题要解决，而非风险(将来可能的问题/机会)

67. 【参考答案】 B

【试题解析】为获取资源，项目经理先检查所需资源的可用性 (资源日历 9.3.1.2)

A, 本项目已经有障碍需要解决，与过去的 KPI 无关

B, 正确选项。

C, 指导和培训很重要，但不能短时间就可以把工作 0 年的小白培训成为工作 20 年的专家

D, 一般问题不要升级给发起人！PM 是项目层级内问题的解决者

68. 【参考答案】 A

【试题解析】进度延迟的问题需要解决，以免不满足发起人要求

A, 正确选项。

B, 需要解决进度延迟，而不是请谁去说服发起人

C, 进度计划和预算应该分析、决策后才被修订

D, 项目管理计划是计划性文件，不记录工作状态信息

69. 【参考答案】 A

【试题解析】 项目经理消除团队遇到的障碍，并通过服务型/仆人式来赋能团队。

A, 正确选项。

B, “要求组织改善内部程序”属于超出了项目经理的权限

C, 题干并未暗示团队成员不熟悉内部程序，只是说它带来了阻碍性影响

D, 冲刺评审会面向产品增量的演示和反馈，不讨论障碍（回顾会里才讨论）

70. 【参考答案】 D

【试题解析】 风险是将来可能的威胁/机会。它涉及到时间（紧迫性）、概率和影响。

71. 【参考答案】 B

【试题解析】 PM 应该积极开展团队建设活动，提高信任，提高协作。

A, 先自己解决，解决不了再升级给职能经理

B, 正确选项。排除法，这个答案更好一些。最好的答案是坐下来自己解决，但是 4 个答案都没有。

C, 不要升级到“管理层”（CXO）

D, 不要采用极端方式（开除），另外平衡矩阵下 PM 不是资源的所有者，往往不具有开除的权力。

72. 【参考答案】 D

【试题解析】 团队是自组织自管理的，对于技术问题，更是开发团队来分析解决，PM 通过服务型/仆人式来赋能团队。

A, 有问题直接找发起人，不妥

B, 题干是技术问题，不是需求规范问题

C, 回顾会更多是对团队协作、流程、工具等信息经验教训，技术问题是开发团队自行分析讨论来解决

D, 正确选项。冲刺中遇到技术问题，阻碍了迭代的进行，因此需要及时开会解决问题，确保团队自组织的移除障碍确保迭代的进行。

73. 【参考答案】 D

【试题解析】 障碍（例如缺陷/技术债）是 backlog 里的一类事项，需要进行优先级排序，放在相应的位置

A, 障碍是项目经理这个“仆人式领导”来解决的

B, 明显不符合本题

C, 障碍要解决

D, 正确选项。

74. 【参考答案】 A

【试题解析】 题干“成功消除 75%的障碍”，说明项目遇到多个障碍。多个事项时，需要进行优先级排序，以集中精力解决掉那些大影响的障碍（20-80 原则，即 20%的问题带来 80%的影响）

B/C/D, 不合题意



75. 【参考答案】 A

【试题解析】团队是自组织自管理的，PM 通过服务型/仆人式来支持团队解决问题。

A, 正确选项。

B, 过于局限于研讨会，知识转移也可能包括其他的如结对工作。

C, 敏捷倡导面对面沟通，电子邮件的沟通效率很低（梅拉宾沟通模型：语言文字 7%，声音声调 38%，肢体语言表情 55%。即面对面 100%信息，而电子邮件 7%）

D, 敏捷三角形（固定的时间、固定的成本/资源、可变的范围），敏捷团队一般不增加新人员。

76. 【参考答案】 D

【试题解析】项目经理支持团队通过自组织学习新工具，解决瓶颈。

A, 敏捷三角形（固定的时间、固定的成本/资源、可变的范围），一般不增加新人员

B, PO 主要负责需求及优先级排序

C, 不能减少测试，否则肯定出现质量问题，无法使用。（敏捷宣言价值观-2：可用的软件或产品，“可用的/好用的”包含其功能、性能、质量）

D, 正确选项。

77. 【参考答案】 C

【试题解析】项目启动，首先制定项目章程，包含项目目标、使命和愿景

A/B/D, 先 C

78. 【参考答案】 D

【试题解析】客户不具有适当的决策权，是造成项目管理计划无法批准的原因。所以应该识别出正确的干系人（13.1）

79. 【参考答案】 D

【试题解析】关键干系人不找 PM、而直接找项目成员询问项目信息，这说明是沟通问题，需要解决。PM 应该定期（如每周）发布工作绩效报告，以便干系人了解项目状态。

A/B/C, PM 是沟通责任人，是 PM 而不是其它角色来向干系人提供信息

80. 【参考答案】 B

【试题解析】敏捷团队是核心，敏捷团队（包括 PO）对优先级排序具有决定权

A, 不合规的任务本身不具备商业价值，合规性本身就是价值的体现，因此合格性事项应该参与 B 的价值优先级衡量。

B, 正确选项。

C, 符合质量主管的要求，应该还需考虑其它干系人的要求。另外，敏捷项目存在于不确定的环境，backlog 的细化/梳理是持续的，不是早期做了就完成

D, 符合工程主管的要求，应该还需考虑其它干系人的要求

81. 【参考答案】 C

【试题解析】敏捷三角形（固定的时间、固定的成本/资源、可变的范围）。钱不够时，减少范围

A, 与题干所说的“预算”主题不符合

- B, 敏捷三角形, 不增加预算
- C, 正确选项。不能做完所有工作时, 那就只能做重要的那部分, 使用优先级排序来选择重要的
- D, 暗示审查资源管理计划以增加资源, 不妥。另外敏捷项目里一般没有“资源管理计划”及项目管理计划等

82. 【参考答案】 C

【试题解析】 鼓励冲突双方自行解决冲突, 需要培训他们具有适当的情商

- A, “警告”过于强硬强迫, 不好
- B, 找 HR 的一般都错, 是 PM 解决冲突
- C, 正确选项
- D, 矩阵结构里 PM 无权调动资源

83. 【参考答案】 A

【试题解析】 敏捷项目通过增量发布来实现价值的快速交付

- A, 正确选项
- B, 敏捷三角形 (固定的时间、固定的成本/资源、可变的范围), 不增加预算
- C, 瀑布型的快速跟进
- D, 敏捷三角形 (固定的时间、固定的成本/资源、可变的范围), 不增加资源。且不升级找发起人, PM 是问题的解决者。

84. 【参考答案】 D

【试题解析】 审查范围管理计划, 来看关于范围管理的相关规范。

- A, 项目章程里记录的是高层级的粗略信息, 一般是发起人或 PM 变化时才更新
- B, 这并不是一个风险
- C, 这并不是一个持续的问题
- D, 正确选项

85. 【参考答案】 C

【试题解析】 出现不一致, 就先沟通。沟通尤其是会议, 是实现从不一致到一致的良好实践

86. 【参考答案】 A

【试题解析】 产品设计不合格, 说明产品设计前的需求收集没做好。

87. 【参考答案】 D

【试题解析】 控制图里出现越界 (上下控制线以外), 则说明过程失控。过程失控, 意味着大量的结果不符合指标了。

88. 【参考答案】 C

【试题解析】 担忧, 是因为沟通不足, 加强沟通。针对特殊话题需要互动式沟通, 面对面开会沟通是效率最高的方式。瑕疵是“每个干系人”, 排除法 C 最优。

89. 【参考答案】 A

【试题解析】启动大会具有重要意义，尽量获得所有干系人的参加和承诺。A，关键是获得所有关键干系人的承诺。

A，正确选项。分片开启动会，可以实现所有人都参与并获得承诺

B，参加启动会，是希望所有干系人参加，而不是大多数干系人

C，看录像不能互动，效果不如参加会议，无法获得承诺

D，启动大会为获得干系人的支持和承诺，它是信息交换的会议，不讨论具体细节问题！

90. 【参考答案】 D

【试题解析】题干说明沟通出现问题（10.3 监督沟通），需要审查沟通管理计划（10.3 的输入）

A，一般问题不要升级给发起人！PM 是项目层级内问题的解决者

B，与项目章程无关

C，一般问题不要升级给发起人！PM 是项目层级内问题的解决者

D，正确选项

91. 【参考答案】 D

【试题解析】考查敏捷的原则：敏捷过程倡导可持续开发。发起人、开发人员和用户要能够长期维持稳定的开发步伐。敏捷不主张加班。

A：假设有成本可以增加成员，敏捷的开发团队一般是固定的

B：每个迭代都要确保检测检查的，敏捷中将在很多层面上开展频繁的检验和确认，以确保产品工作正常，使得项目能够快速集中在实际的解决方案上。频繁的检验和确认的最终目的仍然是尽早发现问题，并使得解决问题的成本最小化。

C：这个是发现问题以后的执行措施，但是敏捷都是团队成员根据自己的速率认领任务的，所以是过度承诺的问题。

D：倡导可持续开发。发起人、开发人员和用户需要长期维持稳定的开发步伐

敏捷项目以持续稳定的步伐开发和交付，客户借此获得更高的确定性

敏捷不主张加班文化。漫长的高强度脑力劳动后，往往需要更长时间休息；否则只能交付低质量及漏洞的工作，并需要更长时间和更大代价来修复，得不偿失。

92. 【参考答案】 C

【试题解析】考查敏捷项目经理职能：辅导和移除障碍。技能不足，提供培训。

93. 【参考答案】 A

【试题解析】考查团队管理的问题。用排除法。面对面沟通，采用合适的方法管理团队成员。

94. 【参考答案】 D

【试题解析】考查敏捷环境下的解决冲突。透明公开，达成共识是解决冲突最好的办法。

95. 【参考答案】 D

【试题解析】考查资源规划中如何组建团队。通过备选方案分析多个团队组建的方案，并最终确定。

96. 【参考答案】 C

【试题解析】考核项目管理计划制定要和干系人共同制定。和供应商合作，共同制定计划，并强调时间制约因素，是合理的做法。C 是制定计划再行动，和供应商一起参与计划制定，都是良好的做法。

97. 【参考答案】 B

【试题解析】考核资源管理计划中的责任分配矩阵。工作有重叠，不清楚负责的区域，定位资源管理。4 个答案只有 B 是资源管理。有问题了先分析，先审查资源管理计划。

98. 【参考答案】 D

【试题解析】考查采购管理，采购管理会增加干系人，采购人员。合同价格超出预算，请专业的采购团队来开展谈判工作。

99. 【参考答案】 A

【试题解析】成本有点超支，但是问的是应该如何避免。避免是预防，做好风险管理是好的措施，答案 A 遵循风险管理计划就是按照风险管理计划的规定做好风险管理预防成本超支。

100. 【参考答案】 A

【试题解析】考查管理项目知识及时主动总结经验教训，整合工作项目经理负责为主。A 是整个项目最终的责任人都是项目经理，项目经理主动记录一下是良好做法。

B: 主题专家让你记录，你却让主题专家记录，

C: 经验教训应该全过程总结，不能等到最后

D: 把任务转嫁给别人做，没有 A 好

101. 【参考答案】 B

【试题解析】考查混合型生命周期特征，敏捷的适应性，并及时评估工作的优先级。

A: 合规负责人（关键干系人）纳入干系人中，等待下次会议，不解决合规性需求的问题，无效

B: 确定合规需求的细节，并重排优先级。注意题干的团队获悉客户有合规性需求。这里的团队应该是指整个敏捷团队，包括 PO。所以这里没有重点提出 PO 去确定优先级。相对 4 个答案这个答案相对更好一些。

C: 增加到 PBL 应该是 PO 做，而不是技术团队没时间，。

D: 直接加到当前冲刺，不如 B 好，B 是审查后优先交付。D 是直接纳入。

102. 【参考答案】 C

【试题解析】考查敏捷的最小可行产品知识点。C: 这个符合敏捷管理，开冲刺规划会，确定每个迭代的交付，先做一个 MVP，来尽早交付有价值的软件给到客户，获得反馈。

D 指标不是衡量价值的，体现价值的只能是可交付的产品。

103. 【参考答案】 B

【试题解析】考查冲突问题解决方法。和干系人沟通，并管理干系人的期望和顾虑。

104. 【参考答案】 D

【试题解析】考查干系人管理，干系人反对的问题，首先要尊重干系人，了解干系人的顾

虑和期望，并重新审查干系人的参与计划，看看原来是如何安排干系人参与的规划的，先收集信息做好分析，再采取行动解决问题。

105. 【参考答案】 B

【试题解析】考察资源分配问题，项目中项目经理要和职能经理谈判获取资源。考查干系人管理，干系人职能经理不配合给资源，是问题，先和干系人沟通了解干系人背后的根本原因，分析问题后再行动。问题管理流程。

106. 【参考答案】 D

【试题解析】考查变更管理流程。大家评估一下，然后走变更流程。

107. 【参考答案】 B

【试题解析】考查可行性研究选择，商业论证。要确认不同城市不同方案的收益，NPV 净现值是确认收益最重要的工具。投资回收期不是确认收益，和题目要求无关。KANO 模型是对用户需求分类和优先排序的有用工具，不合适。最后的 D 是对租赁进行差距分析，但是其他方案例如建造要给新的分行没有做收益分析。

108. 【参考答案】 A

【试题解析】考查问题解决流程。不管怎么培训，数据安全问题还是发生了，所以要先分析问题找到根本原因再采取行动

A: 问题流程，找根本原因，做分析，正确

B: 根据题意，都培训了，但是问题还是发生了，所以无效

C: 结果，假设是因为学员没兴趣上课，没培训好导致数据安全问题。

D: 结果，可能解决问题的措施可能性之一。应该先分析问题再行动

109. 【参考答案】 C

【试题解析】考查敏捷的项目经理是仆人式领导，引导敏捷团队达成共识。

110. 【参考答案】 D

【试题解析】考查干系人之间意见不一致的冲突问题。引导达成共识是最完美的解决冲突的办法。

A: 妥协各退一步

B: 和 A 没区别

C: 找领导，强迫

D: 干系人参与，一起达成共识，面对解决问题

111. 【参考答案】 A

【试题解析】考察变更管理流程。需求变更了，但是未通知干系人，变更管理第 7 步没有做好。

A: 变更流程没有做好，第七步没有做好

B: 变更会影响采购合同但不是取消合同

C: 需求和采购团队沟通了，是变更过程中没有沟通

D: 题干没有说变更没做，不是干系人的需求没有被监控到，是变更流程做的不彻底



112. 【参考答案】 C

【试题解析】 考查控制进度过程的工作内容。

C 进度压缩包含 A 赶工。

B-不评估分析就变更

D-仅仅检查不能让进度复合，没有成效。

113. 【参考答案】 B

【试题解析】 考查迭代数量和故事点数。要根据团队的速度来衡量迭代数量。

$(10+5+5+10+10+5) / 10 = 4.5$ ，取整所以是 5 个迭代。确定迭代要考虑 2 个因素，一个是速度，还有一个是故事的完整性（本题未涉及）。

114. 【参考答案】 D

【试题解析】 定位收集需求过程。收集需求时，一般范围基准还未确定不需要走变更流程，因此如果有需求规格缺失，一起开会讨论协商即可。

115. 【参考答案】 B

【试题解析】 客户拒绝外资，意见不一致，需要沟通撑起，来引导客户达成一致意见。

A-违反提议，客户拒绝

B-分析情况，试图说服客户

C-违反提议—必须与训练有素的外部资源订合同

D-拒绝任务行为不可取

116. 【参考答案】 C

【试题解析】 考查虚拟团队沟通。虚拟团队，针对问题沟通不到位，因此要促进沟通，并使两个团队达成解决问题方案的共识。

A：更好的沟通，不是没有沟通，改进视频会议的可用性和质量对于解决问题，有效性不够

B：派代表会面，不符合虚拟团队的题意

C：为两个团队的沟通提供便利，促使他们就问题的解决方案达成一致意见。这个是解决问题的最好方法。

D：把问题移交给其他同行做，错误

117. 【参考答案】 A

【试题解析】 考察范围管理中需求跟踪矩阵知识点。干系人要求没有被满足的问题。干系人认为需求未满足的问题，先分析问题，查看需求跟踪矩阵，分析之后再行动。

118. 【参考答案】 C

【试题解析】 考查项目启动，商业论证和收益管理计划统称为商业文件，是制定项目章程的输入，由发起人决定是否启动项目。项目收益与组织愿景的一致性可以由发起人提供更多信息，

119. 【参考答案】 D

【试题解析】 考查敏捷的迭代评审。及时让客户看到价值。

120. 【参考答案】 C

【试题解析】 考察沟通管理，解决沟通产生的问题。团队没有被充分告知信息，所以定位是一个沟通的问题。要解决问题，首先审查一下沟通管理计划，然后分析之后再采取行动。

121. 【参考答案】 A

【试题解析】 考查每日站会的概念。

122. 【参考答案】 C

【试题解析】 考查技能不足需要培训

123. 【参考答案】 B

【试题解析】 考查项目组合管理和变更。战术变化需要走变更控制，同时要注意项目组合要关注项目的优先级。

124. 【参考答案】 B

【试题解析】 考查问题处理相关知识。解决问题，问题流程中执行应对措施。关键路径被延长了，应该要尽快解决问题，解决问题有效性更强。

C：经验教训只有一定参考意义。

D 是分析问题，但是此题已经明确因为供应商与项目经理之间沟通失误，原因已经明确，分析问题已经完成。

125. 【参考答案】 A

【试题解析】 考查敏捷项目经理的职责，有辅助辅导的职责。

126. 【参考答案】 C

【试题解析】 考察变更管理流程。团队提出后备计划，如果需要则走变更流程。C 走了变更流程，先走第 0 步要不要变，有必要然后走第一步

127. 【参考答案】 D

【试题解析】 考查结束项目或阶段过程的前提，验收。

128. 【参考答案】 A

【试题解析】 考查敏捷环境下项目经理的职责。是问题寻找根本原因再解决。敏捷项目经理的职责：协助团队移除障碍

129. 【参考答案】 C

【试题解析】 考查 WBS 词典所包含的内容。WBS 词典补充各种相关信息。

130. 【参考答案】 C

【试题解析】 考查团队冲突。团队成员和项目经理又冲突的问题，先了解团队成员的想法，收集信息分析问题再解决问题。

131. 【参考答案】 B

【试题解析】 外部环境发生变化，审查收益及进行成本收益分析以判断是否值得继续

A 错，不符合题目问题

C 错，敏捷方法一般承认团队速度是客观能力，和收益关系并不直接相关。

D 错，实施改变，就是不看是否影响目标收益，直接按照法规的变化来改变，会阻碍产品推出，无法获得收益。

132. 【参考答案】 B

【试题解析】 和团队一起查看项目目标，检查现在的工作是否和发起人期望一致。

A：发起人是项目目标的提出者，发起人的不满意更可能是不满足其期望目标。发起人的目标就是发起人的期望，所以进行干系人评估先对没有 B 好。

133. 【参考答案】 A

【试题解析】 考查识别干系人参与和管理干系人参与知识点。这里的变更指的是组织的变化，是一个项目。干系人部门的员工质疑，有情绪，要做好干系人的工作，沟通达成共识。

134. 【参考答案】 B

【试题解析】 考查团队管理。不同国家的虚拟团队，项目经理要又较强的软技能，来管理虚拟团队。人际交往能力，是推动高绩效团队的要素。

A：会几种语言不一定能管理高绩效 团队

B：人际交往能力，是推动高绩效团队的要素

C：加强交付成果的计划和控制，不针对提议的管理团队。

D：执行标准和流程，相对高绩效团队来说，软技能推动高绩效团队更能使得项目成功。

135. 【参考答案】 A

【试题解析】 考查建设团队过程的工具：培训。项目经理提供管理经验的指导，是可以指导的。

A--项目经理提供指导，管理经验的指导

B—高级负责人，需要变更，还有成本

C—告诉领导，无效

D--越级管理不好

136. 【参考答案】 C

【试题解析】 考查制定项目进度计划要考虑依赖关系。再计划阶段，做计划的时候，发现有一个外部依赖关系，，所以应该考虑这个依赖关系，将其放入计划中，一起规划。

A：规划阶段，这个是依赖关系，没有说项目延期了

B：规划中，不需要变更

C：放入计划中，正确

D：违反题意，题意是要先执行 IT 系统，这个活动才能执行，这个是条件。

137. 【参考答案】 C

【试题解析】 考察项目启动要考虑事业环境因素，法律法规是事业环境因素。排除法，比大小。相对来说合规性是最重要的，确定这个项目是正确的项目，是可以做的项目是最重要的。

138. 【参考答案】 C

【试题解析】 考查敏捷开发团队，知识分享，自我管理，自组织。

139. 【参考答案】 C

【试题解析】 考察备选方案分析。定位采购问题。由于全球运输不能及时到货造成问题，所以有针对性的避开全球运输，找本地材料供应商解决问题，再 4 个具体解决措施 C 是针对全球运输问题这个原因的措施。

140. 【参考答案】 A

【试题解析】 考查变更管理流程。意外情况造成成本增加，走变更流程

141. 【参考答案】 D

【试题解析】 考察知识管理，干系人共同总结经验教训。

142. 【参考答案】 B

【试题解析】 几次迭代后才向关键干系人介绍产品，这是错误的做法。应该在每次迭代后进行演示/评审，以及时获得干系人的反馈。

A 错在“与所有关键干系人建立需求收集会议”并不是完整的需求收集方式，还包括如访谈、用户画像等多种需求收集技术，且不仅是“关键干系人”，而应该是“干系人”；并且重新确定待办事项列表优先级，与本题题干中的干系人反馈功能没有达到要求的问题，不匹配。

143. 【参考答案】 C

【试题解析】 考查敏捷的特点，敏捷具有试错，减轻风险的特点。尽早提供价值还对应题干的“必须成功”。

144. 【参考答案】 D

【试题解析】 考查沟通管理计划的作用：确保信息的正确传递。同时也是风险上报的应对策略。

145. 【参考答案】 D

【试题解析】 考查识别干系人，分析干系人。

146. 【参考答案】 A

【试题解析】 定位资源管理组建团队。。根据成员的技能或潜力选择并组建团队，是高绩效团队的前提。只有 A 和资源管理相关，组建团队。

147. 【参考答案】 D

【试题解析】 资源不可用的问题，走问题管理流程，首先分析影响再行动

148. 【参考答案】 A

【试题解析】 考查敏捷最小可行产品的概念。

MVP 最小可行产品（Minimum Viable product）：用最快的方式、最少的精力进行开发，获得客户对产品的反馈，以进一步完善产品

“所谓最小化可用产品，是让开发团队用最小的代价实现一个产品，以此最大程度上了解和验证对用户问题的解决程度。”

149. 【参考答案】 B

【试题解析】 考察变更管理流程。财务条例造成范围重大变化，走变更流程，只有 B 是变更流程的第二步。

150. 【参考答案】 D

【试题解析】 考查敏捷开发团队的自组织特性。

151. 【参考答案】 B

【试题解析】 考查敏捷项目经理职责。具有辅助辅导，推广敏捷的职责。

152. 【参考答案】 B

【试题解析】 考查敏捷中对团队成员技能培训，帮助团队成员成长。

153. 【参考答案】 D

【试题解析】 团队管理，团队要取得成功，首先要统一项目的总体目标，让团队成员围绕目标工作，才能成功

154. 【参考答案】 B

【试题解析】 考查敏捷转型知识点：组织敏捷转型要做适应性评估，用敏捷的方法在组织中推行敏捷。

155. 【参考答案】 C

【试题解析】 干系人参与，决策属于参与。

156. 【参考答案】 A

【试题解析】 考查敏捷中待办事项估算：由开发团队提供估算。

157. 【参考答案】 D

【试题解析】 考查敏捷 PO 的职责，明确功能是 PO 的职责，业务分析员不能范围蔓延。

158. 【参考答案】 C

【试题解析】 考查风险管理。项目经理担忧未来可能发生延迟，属于风险管理。C 是风险管理。

159. 【参考答案】 A

【试题解析】 考查项目生命周期的选择。A 根据项目特点和需求情况选择合适的生命周期是比较全面的回答。B 是选择敏捷 C 是预测都只针对题干的的部分要求。D 分开成为多个项目肯定不对。

160. 【参考答案】 D



【试题解析】产品负责人的职责：整理产品待办事项列表(Backlog)及优先级

161. 【参考答案】D

【试题解析】考查收益管理计划知识点。

162. 【参考答案】A

【试题解析】考察沟通管理计划。在沟通管理计划中加入状态报告的要求。有信息（状态报告）定位沟通。

163. 【参考答案】C

【试题解析】考查结束项目和收尾的工作。

164. 【参考答案】D

【试题解析】考查敏捷项目中敏捷项目经理的职责：敏捷代言人，推广和培训敏捷方法。

165. 【参考答案】B

【试题解析】考查冲突管理。意见不合是冲突，解决冲突达成共识是最好的方案。

166. 【参考答案】D

【试题解析】考查变更管理流程。走变更流程，只有 D

167. 【参考答案】D

【试题解析】考查敏捷项目的愿景。产品/项目愿景：在项目初始阶段由关键干系人（客户/发起人/产品负责人）提供，属于项目的高层级目标，产品能为客户带来的价值的描述。

168. 【参考答案】D

【试题解析】考查敏捷的变更管理。PO 有权利改变产品待办事项列表并排优先级。

169. 【参考答案】C

【试题解析】考查问题流程——确认问题

170. 【参考答案】B

【试题解析】考查敏捷项目经理职责，敏捷代言人，推广敏捷知识，并确保团队达成共识。

171. 【参考答案】DE

【试题解析】考查敏捷环境下冲刺规划会的内容。

冲刺规划会包括：

为什么（Why）：PO 阐述本次的初始迭代目标（Sprint Goal），与团队沟通并共同确定最终的迭代目标。

做什么（What）：PO 阐述对实现目标有益的、最高优先级的 PBI，然后与团队根据开发速度来确定本次迭代需要完成的 PBI。

怎样做（How）：开发团队将 PBI 分解为 SBI 任务，并进行时长估算，最终得到一个基于价值和工作量的迭代计划。团队成员领取自己的首要任务。

谁来做 (Who)：团队成员领取相关任务，代表着承诺，其完成效率明显高出任务分配的完成效果。

172. 【参考答案】BD

【试题解析】考查管理干系人参与过程的相关内容。关注主角是团队

- A：团队应该自组织，不是告诉敏捷项目经理
- B：自组织，自我管理，所以可以相互帮助，指导新团队成员
- C：强迫肯定不行
- D：大家开会讨论，沟通达成一致
- E：不从新团队成员入手，认为自己的行为准则有问题，审查需要沟通完，确定是以为行为准则问题才会采取的行动。

173. 【参考答案】AB

【试题解析】考查风险减轻策略。

- A 合理，讨论时间不够，所以讨论不充分
- B 合理，准备时间不够，不能为研讨会定下来很好的基调，团队缺乏方向和动力
- C 不妥，其他团队的经验教训可能是会议内容，但不一定有，选它有些过于绝对。题干未暗示它
- D 不妥，无“时间管理计划”
- E 不妥，回顾会本就面向改进的，难说团队对它“不感兴趣”，过于绝对 3-万一流程了，有后备，比 2 好

174. 【参考答案】BD

【试题解析】考查建设团队过程的工具：培训。

- A：整个团队都要教，缺少三名不是全部，不是最好的答案。
- B：结对工作，知识共享。可以避免团队成员不符合资格的问题
- C：只有一个人，所以资源平衡一下，延长工作时间，不能避免团队成员不符合资质要求
- D：外部培训师培训，提高技能，可以避免团队成员不符合资格的问题。
- E：很多活动都需要该特定技术，不能剔除

175. 【参考答案】AC

【试题解析】考查管理团队过程相关知识。为了推销自己的想法，分别找发起人沟通，是行为不当的问题。

- A：基本规则中有团队都要遵守的行为规范。
- B：团队自己解决行为不当的问题，需要有人引导，自己很难发现并解决。
- C：解决团队成员分别找发起人这种行为的问题。属于解决问题。
- D：行为问题，项目经理可以先帮助团队成员解决，解决不了了再问题升级找他们领导。
- E：找别人给意见，不痛不痒不解决问题

176. 【参考答案】CD

【试题解析】考查团队管理团队会议的注意点，排除法。

- A：本来不应该说别的团队成员的负面细节的，你还请职能经理来
- B：PO 不负责团队成员行为问题

- C: 引导团队成员行为，帮助他人成长
- D: 团队自组织，开会检查基本规则
- E: 敏捷自组织，自己找问题自己解决，找发起人不好

177. 【参考答案】AB

【试题解析】考察干系人管理，分析干系人的期望和抵制原因，并沟通。

- A: 和干系人沟通，达成合作
- B: 找到干系人不满意的根本原因，分析问题
- C: 让他们不要打搅，就算是善意的也不行，无效
- D: 延期等待，错误
- E: 找市长来解决，未必可行。

178. 【参考答案】AB

【试题解析】考察迭代中问题处理，。任务和预估产生偏差，对目标造成影响。

- A: 分析问题找根本原因
- B: 检查迭代中任务，依赖性是复杂的根源，也属于寻找和分析原因
- C: 识别为风险还行，做风险管理计划有问题
- D: 找领导，不行
- E: 对当前迭代造成影响，回顾会议总结经验教训作用于未来

179. 【参考答案】BDE

【试题解析】考查敏捷环境下的测试机制。

- A“全部所有选项”不妥，它与探索性测试的无脚本、即兴、随机等特征不符。
  - C“个人测试”不妥，敏捷工作强调团队合作而非个人分工。
  - B 是 BDD 和 TDD 里的测试，D 是用户故事的测试，
  - E 是非功能性测试。BDE 都是敏捷中常见的测试方法。
- 多选题时，尤其注意排除法的运用。

180. 【参考答案】BE

【试题解析】考查问题升级原则的制定及信息分享的途径。

- A: 每日站会是项目团队自己开的，高层无法每天参加吧
- B: 意外超支，问题上报流程，给出开支的上报流程和方案，积极的行为
- C: 项目开支周报谁来做，敏捷重视沟通而不是频发的报告。
- D: 参加回顾会议评估开支，及时性不如 E。
- E: 通过信息发射源，及时获得支出信息，及时反馈更好。