



清晖PMP®模拟测试一

注意事项

1. 清晖PMP模拟测试题是清晖PMP®教研团队针对PMP知识点提炼出来。
2. 本套测试题共有180道题（170道单选和10道多选），测试时间为3个小时，
闭卷答题！正确率要求答对126题（70%）或以上。
3. 本套测试题尽可能地覆盖PMP考试的题型，请学员们集中精力在3个小时内完成，达到全真的模拟效果
4. 模拟考试过程中，调整思维，揣摩考题的意图；考试结束后，认真总结。
5. 解题策略：TKSC策略
T（topic） 真正读懂题目
K（key） 迅速抓住考点
S（source） 准确找到出处
C（choice） 果断做出选择
6. 清晖PMP模拟测试题，版权归清晖所有，未经清晖许可，不得复制或抄袭。
7. 对试题或参考答案如有疑问：
 - 把试题整理好发给您的教务班主任，班主任会把您的疑问转给讲师为您解答。
 - 清晖PMP®教研团队老师解答：
E-mail: jiaoxue@tsinghui.com

1. 一个新的团队成员加入了一个敏捷团队。在以前的角色中，这个团队成员是一个主题专家（SME）。这个团队成员经常根据以前的经验来指导团队如何解决问题。

项目经理应该先做什么？

- A. 更新已完成的定义（DoD），包括新的团队成员的审查，以确保每个可交付成果的最佳效果。
- B. 要求新的团队成员创建一个 wiki，以便团队的其他成员在未来可以参考所有问题。
- C. 要求新的团队成员确定待办事项列表的所有故事的大小，以便团队的其他成员可以专注于交付。
- D. 让新的团队成员知道，即使他们知道答案，最好还是给团队一个机会来解决他们自己的问题。

2. 一个项目团队正在执行一个由众多内部和外部干系人组成的大型监管项目。最初的影响分析显示了几个系统，包括对现有模块的增强，以及新的构建。在完成最初的设计研讨会后，该团队进行了一次头脑风暴会议，以更好地了解可能的用户类型。

哪种技术能最好地达到这个目的？

- A. 角色分析。
- B. 权力影响方格。
- C. 权力用户方格。
- D. 凸显模型。

3. 项目经理加入了一个旨在提升组织市场领导地位的重大项目。在与发起人协商之后，项目经理制定了项目管理计划。项目经理下一步应该做什么？

- A. 请求发起人批准该计划。
- B. 与主题专家（SME）分享该计划以进行核实。
- C. 在项目管理信息系统（PMIS）中公布该计划。
- D. 让项目干系人参与，以更新该计划。

4. 一个客户抱怨说，到目前为止发布的用户故事包含了太多的专业术语，没有反映产品的期望。

项目经理接下来应该做什么？

- A. 向公司主管申请批准对团队进行培训。
- B. 要求高级开发人员重写所有的故事。
- C. 与客户接触并重写所有的故事。
- D. 重写故事以包括产品的技术远景。

5. 项目经理希望将项目目标传达给团队，获得他们的承诺，并说明每个干系人的角色与职责。若要完成这些工作。项目经理应该做什么？

- A. 制定基本规则，并告知团队，让团队了解期望。
- B. 要求团队查阅项目管理计划，以了解项目。
- C. 开展团队建设活动。
- D. 召开团队开工大会。

6. 在一个项目指导委员会的会议上，一些干系人提出担忧，认为项目经理的报告显示项目的成果已经进入市场，而项目还在开发中。项目理解释说，该项目是以冲刺的方式交付的，涉及不同的版本。

项目经理应该做什么来避免这种情况的再次发生？

- A. 确保项目报告的内容被清楚地理解，并要求任何必要的反馈。
- B. 邀请关键的干系人参加每天的项目审查会议，以确保他们的充分参与和投入。
- C. 在会议之前向每个指导委员会成员发送一份详细的报告。
- D. 在向市场发布之前，确保所有的产品功能都按照事先沟通的规格完成。

7. 项目经理正在管理一个进度紧张的项目。团队成员位于全国各地，非常繁忙，对关注经验教训登记册并不感兴趣。

若要确保准备、管理并跟踪经验教训，项目经理应该做什么？

- A. 要求每个团队成员在有时间时更新经验教训登记册。
- B. 分配一名资源用问题日志来准备和更新经验教训登记册。
- C. 安排定期电话会议，以收集信息并更新经验教训登记册。
- D. 组织项目结束会议，以便团队成员可以报告问题并应用最佳实践。

8. 在完成项目章程时，项目经理发现干系人对某些要素的意见不一致。项目经理应该做什么？

- A. 将预计结果与商业论证相关联，以获得干系人的一致同意。
- B. 与干系人合作解决冲突并最终确定项目章程。
- C. 参考项目治理框架，加强项目承诺。
- D. 与项目团队合作，以解决问题并继续进行项目规划活动。

9. 在项目执行阶段，项目经理了解到一些干系人认为已批准的变更是不必要的，所以他们对接受这些变更犹豫不决，这些变更对项目的成本和进度基准影响很小。

项目经理应该做什么？

- A. 与这些干系人开会，打消他们的顾虑。
- B. 执行这些变更，因为它们的影响微不足道。
- C. 将该问题升级上报给高级管理层。

D. 要求变更控制委员会（CCB）重新审查批准的变更。

10. 在启动为一家大公司创建服务的过渡项目时，项目经理发现存在多个具有相互竞争需求的业务领域。若要获得干系人的共识，项目经理应该做什么？

- A. 确保项目发起人承诺负责项目章程。
- B. 协商每个业务领域最有资质的资源。
- C. 与干系人开会，以获得必要的信息。
- D. 进行业务领域评估，以了解独特需求。

11. 团队成员必须按照进度基准来完成一个复杂项目的可交付成果。但是，由于一些团队成员被其他职能经理分配给其他任务，导致项目落后。

若要将项目拉回正轨，项目经理应该做什么？

- A. 遵循并执行资源管理计划。
- B. 与职能经理协商，就资源分配达成共识。
- C. 告知团队成员，他们只能被分配到一个项目上工作。
- D. 提醒团队成员，将职能性任务视为第二优先事项。

12. 一个项目经理正在领导一个将使用 Scrum 框架交付的项目。该组织有一个创新的项目管理办公室（PMO），它完全支持敏捷，同时也有一个非常友好的采购团队。一个新的供应商需要参与进来，为一个新的报告平台提供更多的开发人员。项目经理应该怎么做？

- A. 使用敏捷的方法，聘请一个在以前的组织中交付良好的供应商。
- B. 咨询产品负责人，聘用一个他们推荐的供应商。
- C. 咨询开发团队并聘用他们推荐的供应商。
- D. 使用正式的方法，使用采购政策、程序、表格和工作指南。

13. 一个长期项目已经错过几个里程碑了。高级管理层与项目经理开会讨论以解决该问题，但会议引发了争论。这导致高级管理层在未经项目经理同意的情况下，聘请顾问重新制定进度计划的基准。

这描述的是哪一种冲突解决技术？

- A. 撤退/回避
- B. 合作/解决问题
- C. 强迫/指导
- D. 妥协/调解

14. 项目团队正在估算一个新项目的成本，希望利用之前项目的成本估算。若要获得最准确和可靠的估算，团队应审查哪一份文件？

- A. 项目范围说明书
- B. 项目收尾报告
- C. 项目章程
- D. 商业论证

15. 在项目的初始阶段，通过了一项新法规。这项法规有可能会影响到项目的进度和预算。

开始规划阶段之前，项目经理应该做什么？

- A. 更新风险应对计划。
- B. 请求变更进度计划和预算。
- C. 执行定性风险分析。
- D. 将该风险包含在项目章程中。

16. 在一次团队会议上，新的敏捷项目经理意识到，客户对项目的稳定性和其他关键问题有很多抱怨。一个团队成员说，交付物是由经验丰富的员工开发的，他们确认项目是稳定的。

新的项目经理应该如何解决这些问题？

- A. 允许敏捷团队决定他们在每个迭代中能够交付的东西。
- B. 要求团队提供更多的反馈，并在任务板上添加任务。
- C. 召开一次头脑风暴会议，找出投诉的根本原因。
- D. 在问题日志中记录客户的投诉和关键问题。

17. 在制定项目的收益管理计划时，项目经理收到一些干系人的意见，表示该项目对公司的价值很小。项目经理下一步应该做什么？

- A. 使用组织过程资产。
- B. 与所有干系人一起审查商业论证。
- C. 将互相冲突的干系人担忧的问题通知发起人。
- D. 将干系人的意见记录在干系人参与计划中。

18. 一个项目经理正在管理一个有大量工件的复杂项目。一些干系人在访问工件时有问题。

项目经理应该如何处理这种情况？

- A. 确保项目的工件是最新的，并与干系人共享。
- B. 邀请干系人参加每日站会，以澄清关于项目工件的任何问题。
- C. 将干系人对项目工件的关注升级到项目管理办公室（PMO）来解决。
- D. 发送一份敏捷报告给干系人，其中包括项目工件的清单。

19. 项目团队已完成项目管理计划中的所有可交付成果。该团队期待尽快做出收尾决定。但是，项目经理正在努力向干系人证明该决定的合理性。

若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A. 在进入最终产品阶段之前解决所有客户投诉。
- B. 确保最终产品符合承诺的业务价值。
- C. 定义项目可交付成果的验收标准。
- D. 确认满足发起人的期望。

20. 一个敏捷团队正面临着对其交付物质量的挑战。每当一个功能被推广到生产中时，就会出现许多缺陷，使客户无法正确使用该解决方案。项目经理应该怎样做才能避免将来出现这种情况？

- A. 建立一个有奖的团队激励计划，允许团队成员加班加点的寻找缺陷。
- B. 缩短发布周期，把更多的时间投入到稳定当前的功能上，而不是发布新的功能。
- C. 聘请一位质量保证专家，将第二阶段的测试整合到当前的项目生命周期中。
- D. 利用下一次的回顾会议来了解质量问题的根本原因，并让团队提出一个行动计划。

21. 一个项目经理接管了一个项目，该项目在过去几周内没有项目经理。团队感到迷茫，有几个团队成员对项目的下一步和最终结果感到困惑。

新的项目经理应该怎么做？

- A. 避免冲突，让团队自我组织他们想如何完成项目任务。
- B. 要求项目发起人向团队成员提供关于结果的项目方向。
- C. 设定短期目标，以便在内部创造一种胜利的文化，并表扬实现目标的团队成员。
- D. 将情况上报给指导委员会，要求为项目分配更多的时间。

22. 一个职能部门的经理担心项目的质量管理技术已经超出了该部门的能力范围，希望项目团队在下周的两个全天的研讨会上审查所有的质量管理活动。

项目经理接下来应该做什么？

- A. 起草一个项目决策请求，包括在当前迭代的范围内，并要求发起人批准。
- B. 解释团队完全致力于当前的冲刺活动，并协商一个双方都同意的时间。
- C. 将其添加到项目待办事项列表中，让产品负责人确定其优先级的位置。
- D. 说明这不是在项目计划期间确定的需求，它不在范围之内。

23. 一个项目经理被分配到一个建筑项目上。该项目经理参加了一个敏捷课程，并希望在项目中使用敏捷实践。

该项目经理应该怎么做？

- A. 聘请一个顾问来提供关于敏捷是否可以应用于建筑项目的第二个意见。

- B. 选择可以在这种类型的建筑项目中实施的敏捷实践，并应用它们。
- C. 审查项目的各个阶段，为敏捷资源分配额外的预算。
- D. 为该项目指派一名 Scrum 主管，在项目中实施敏捷实践。

24. 一个项目经理正在与一个同地办公的敏捷项目团队合作，该团队已经合作了很长时间，处于团队发展的执行阶段。一个不可预见的事件导致团队被分散，他们现在不能在一起办公。

项目经理应该做什么来保持团队尽可能有效的工作？

- A. 要求项目发起人和执行干系人鼓励团队保持他们的表现。
- B. 将团队从一个敏捷的方法过渡到一个预测的方法，以获得更好的表现。
- C. 为团队提供虚拟协作软件，并对其进行培训，以减少干扰。
- D. 评估项目绩效，如果绩效下降到一个不可接受的水平，就介入。

25. 一个制作新产品的大型敏捷项目已经启动。几个团队正在同时开展新功能和增强功能方面的工作。项目经理面临严重的扩展挑战，以确保不同功能的创建并协作。

若要解决这种情况，项目经理应该做什么？

- A. 将工作划分为多个版本。
- B. 执行充分的前期规划以管理依赖关系。
- C. 通过大型的迭代协作工作进行交付
- D. 使用相同的团队进行开发、集成和测试。

26. 一位销售经理向产品负责人提交了一个新的功能请求，该请求被添加到产品待办事项列表中。在冲刺计划会议上，团队为哪种算法是最有效的算法而纠结。团队认为需要一些开发工作来决定。

项目经理应该怎么做？

- A. 邀请销售经理参加下一次冲刺会议，以澄清需求。
- B. 在冲刺待办事项列表中创建一个新的事项来确定适当的算法。
- C. 要求 Scrum master 根据每个选项的优点和缺点来选择一种算法。
- D. 要求与产品负责人开会，以帮助澄清用户故事。

27. 一位敏捷项目经理开始在一家建造购物中心的公司工作。该项目经理想实施一些敏捷实践，这些实践与该项目有关。

为了获得不同干系人的认同，该项目经理应该怎么做？

- A. 组织一次与相关干系人的会议，解释敏捷的好处和与项目相关的实践。
- B. 向干系人发送项目管理计划，其中包括建议的敏捷实践。
- C. 要求项目管理办公室（PMO）获得干系人的支持，因为敏捷是一种不同于他们

以往工作方式的方法。

D. 组织一次与顾问的会议，为干系人提供关于敏捷实践的培训。

28. 项目经理领导着位于不同国家和时区的项目团队。在制定干系人参与计划时，项目经理必须考虑到几个干系人在范围、时间表和项目质量方面存在相互冲突的观点。

项目经理应首先做什么？

A. 应用工具和技术来评估利益相关者的影响力、权利和影响。

B. 对文化差异执行风险评估，并相应更新风险登记册。

C. 与每个干系人当面或远程会议以获得支持。

D. 聘请文化差异专家教练来制定解决该问题的策略。

29. 一个使用多个供应商的项目估计将在两年内完成。在第一年结束时，发现存在重大预算超支。项目经理意识到必须将项目重新拉回控制，因此签发一项变更请求。

若要支持这项变更请求，项目经理应该做什么？

A. 召开风险研讨会。

B. 执行根本原因分析。

C. 更新变更控制过程。

D. 完成质量审计。

30. 在准备状态报告时，项目经理发现完工估算（EAC）高于完工预算（BAC）。

项目经理下一步应该做什么？

A. 评估并在风险登记册中记录该风险。

B. 与团队开会，以解决该问题。

C. 将问题升级上报给项目发起人。

D. 减少范围，以符合 BAC。

31. 一家公司的项目管理办公室 (PMO) 已经开始实施迭代工具。项目经理正在开始一个新项目，并且已经确定了使用新工具的机会。干系人之间对使用适应性工具存在分歧。

项目经理首先应该做什么？

A. 调查产生分歧的原因，了解干系人之间的差距，寻求共识。

B. 与干系人讨论情况，以评估项目的其他适应性工具。

C. 为干系人安排培训，解释适应性工具的收益。

D. 更新风险登记册，将分歧升级到项目发起人，并将状态分发给团队。

32. 一个关键的干系人对 IT 项目缺乏透明度感到失望，因此他拒绝了参加新项目会议的邀请。

敏捷项目经理应该怎样做才能让该干系人参与到项目中来？

- A. 向干系人介绍项目管理计划，并向他们保证他们会定期收到项目的更新信息。
- B. 将干系人介绍给项目团队，并邀请他们参加 IT 团队的下一次迭代评审会。
- C. 通过遵守项目承诺与干系人建立信任，并使用演示会议来收集反馈和重新调整目标。
- D. 使用干系人图谱来记录对下一次迭代计划会议的影响和利益。

33. 一个敏捷团队希望为即将到来的项目最大限度地交付工作，该项目涉及相当大的产品复杂性。

项目经理应该做什么来帮助改善团队的协作方式？

- A. 与人力资源部门会面，请求团队支持。
- B. 遵循组织中最成功的团队的流程。
- C. 将该团队的速度与组织中的其他团队进行比较。
- D. 在下次回顾性会议中关注团队的参与。

34. 一个项目经理已经管理一个敏捷项目 6 个月了。在过去的两个迭代中，由于产品需要一项新的技术，团队的速度有所下降。

项目经理应该怎么做才能继续执行交付计划并恢复到预期速度？

- A. 使用回顾会议来更好地了解新技术对进度的影响，定位技能差距，并相应地调整团队。
- B. 重新评估待办事项列表的事项，寻找高价值/低工作量的事项，并与关键的干系人协商一个新的最小可行产品（MVP）战略。
- C. 寻求发起人批准额外的资金来雇佣新的团队成员，增加团队的能力，并补偿新技术带来的生产力损失。
- D. 用更有经验的成员替换表现不佳的团队成员，为团队树立一个责任感的榜样。

35. 一个 Scrum 团队的每日会在三个团队之间通过电话会议进行，每个团队位于不同的国家。会议通常持续 45 分钟，由于语言障碍，出现了许多误解。

项目经理应该如何为下一个迭代解决这个问题？

- A. 将一半的待办事项列表项目转移到下一次迭代，以便有更多的时间来完成会议。
- B. 将会议延长到 1 小时，并要求所有的与会者提出所有的问题。
- C. 指示会议参与者在会议期间只谈论阻塞项。
- D. 培训三个团队领导进行局部会议，然后进行整体状况会议。

36. 一个团队在启动后进入形成阶段，项目目标已经确定，团队成员也分配了角色和责任。然而，在团队会议上，一个团队成员不同意项目文件，并提出可能影响其他团队成员表现的意见。

项目经理应该怎么做？

- A. 将该团队成员的破坏性行为上报给他们的职能经理。
- B. 与团队合作，达成团队的基本规则，并向团队公布这些规则。
- C. 观察以确保这种典型的形成阶段的行为不会升级到超过可接受的程度。
- D. 要求团队成员独立记录他们的决定，并相互分享。

37. 在一个敏捷项目中，一些干系人要求每 2 周与团队开一次会，以了解项目的进展情况。

项目领导接下来应该做什么？

- A. 邀请干系人参加回顾性会议。
- B. 邀请干系人参加冲刺评审会议。
- C. 每 2 周与干系人举行一次会议。
- D. 通过向干系人发送信息性的电子邮件进行协商。

38. 在一个审查项目交付物的研讨会结束时，产生了一些后续行动事项。

项目经理接下来应该做什么？

- A. 将所有的行动推迟到下一次研讨会，以使团队专注于其他更高的优先事项。
- B. 尽快跟进每个事项，以确保及时完成，并向管理层报告情况。
- C. 审查关键路径，并用新确定的任务来更新项目时间表。
- D. 与团队一起确定行动的优先次序，指定负责完成的人员，并监督进展。

39. 在一个项目的第三次迭代中，产品负责人要求另一个强制性的功能。这也发生在前两个冲刺阶段，结果是失败的，并在团队中引起了挫折感。

项目经理接下来应该做什么？

- A. 在第一次发布前，将最后一个冲刺的变化纳入其中。
- B. 召开一次内部会议，讨论这些变化及其价值。
- C. 要求产品负责人和项目团队一起对 backlog 进行优先排序。
- D. 要求 Scrum 团队对产品待办事项列表进行优先排序。

40. 一个项目团队在每个冲刺阶段向客户交付增值功能时表现非常好。然而，他们缺少文档部分，项目经理必须找到一种方法来确保文档保持最新。

项目经理应该采取什么措施？

- A. 创建一个特定的冲刺来交付项目文件。
- B. 指定一个专门的资源，在项目期间进行文档工作。

C. 使文档成为“完成”定义的标准部分。

D. 在功能交付后专注于文档工作。

41. 由于缺乏干系人的支持，虽然项目和预算均已获得批准，但项目经理无法获得资源。项目经理应该做什么？

A. 在下次项目状态会议上要求干系人提供更好的支持。

B. 将问题和减轻计划添加到风险日志中，并通知发起人。

C. 将问题升级上报给上级管理层。

D. 执行干系人分析，并举行开工会议，让干系人参与其中。

42. 项目执行期间，客户请求进行一个小变更。在执行高层级审查后，开发人员确定进行变更所需的工作影响较小且可被吸收。项目经理下一步应该怎么做？

A. 要求开发人员继续进行修改。

B. 签发变更请求。

C. 更新问题日志。

D. 向所有项目干系人沟通提议的变更。

43. 在开工会议期间，一些干系人对项目管理计划的不同方面提出异议，在解决所有异议后，项目团队收到对计划的支持，发起人和干系人承诺完全支持该项目。这属于下面哪一项的实例？

A. 高效的团队协作。

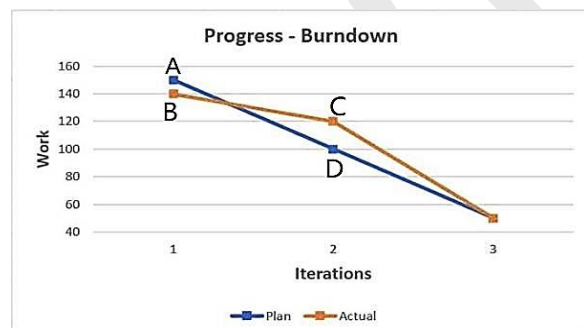
B. 干系人关系的复杂性。

C. 精力充沛的干系人。

D. 有效的规划和沟通。

44. 团队正在处理一个有 3 个迭代的项目。项目经理正在检查燃尽图。

图表显示团队的表现低于计划的点是哪个？



A. 点 A 处

B. 点 B 处

C. 点 C 处

D. 点 D 处

45. 一个分包商虽然工作速度非常快，但却未能完成项目可交付成果的正式验收程序。客户的质量团队检查了可交付成果，并创建了一份很长的缺陷清单。

若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A. 实施质量管理计划。
- B. 要求客户提供原型。
- C. 经常与客户举行状态会议。
- D. 让一个内部质量团队检查可交付成果。

46. 一个项目正处于执行阶段，一些可交付成果已经准备好交给客户。团队成员希望快速交付这些可交付成果，以节省时间并获得奖金。若要实现这个目标，就必须消除质量控制相关的任务。项目经理应该怎么做？

- A. 让团队成员查阅质量管理计划并向项目发起人报告道德问题。
- B. 将可能不满足客户要求的风险更新到风险登记册中。
- C. 完成项目，签发变更请求，并由于不合规而请求一支新团队。
- D. 向项目发起人和管理层报告该问题，防止支付效率奖金。

47. 一家公司正在从预测性方法过渡到敏捷性方法。一位项目经理被分配到第一个试点，他的团队缺乏经验。由于一个意外事件，整个团队被要求远程工作。在第二个冲刺阶段，项目经理开始注意到团队成员缺乏承诺。

在这种情况下，作为一个仆人式领导，项目经理应该怎么做？

- A. 申请一个例外，允许团队回到现场工作。
- B. 允许团队以自组织的方式来解决这个问题。
- C. 指导团队成员提高他们的参与度和协作性。
- D. 强迫团队参加每天的站立会议，以收集项目的状态。

48. 一个提供信息系统的敏捷项目已经开始。在启动会议上，团队意识到干系人要求在 2 个月内得到一个解决方案，但整个项目的交付至少需要 4 个月。

项目经理应该联系谁来帮助团队加速交付？

- A. 人力资源部门，要求更多的资源加入项目团队。
- B. 产品负责人和干系人，对产品待办事项列表中的需求进行优先排序。
- C. 团队，让他们提高速度来完成干系人的要求。
- D. 干系人，让他们对产品待办事项列表中的需求进行优先排序。

49. 一家组织必须执行一个具有明确目标的项目，但由于缺乏知识，发现难以确定具体需求。项目经理应该做什么？

- A. 制定技术规范，以供发起人核实和批准。
- B. 定义初步范围说明，用于项目规划。
- C. 创建并获得工作分解结构（WBS）的批准。
- D. 建议推迟项目，直至可以定义更多规范为止。

50. 项目经理为一个具有按时完成盈利项目历史记录的组织工作。然而，由于缺乏干系人的支持以及他们未能提供信息，这些项目都经历过问题。

若要避免这些问题，项目经理在新项目开始时应该做些什么？

- A. 在启动阶段识别干系人并进行优先级排序。
- B. 复制之前项目的工作，因为这些项目结束时都很好。
- C. 管理所有干系人的期望，并为每个人提供解决方案。
- D. 准备一份包含所有干系人的沟通管理计划。

51. 一个项目团队正在使用一种可视化管理工具来识别依赖关系。它发现一个团队的领域知识需要与另一个团队共享，以确保交付物的连续性。

项目经理应该怎么做？

- A. 将两个团队合并成一个团队，这样知识就可以通用了。
- B. 消除依赖性以消除知识共享的需要。
- C. 重新分配团队成员，使知识在两个团队中都能得到。
- D. 要求各自的团队计划知识共享会议。

52. 一个关键的干系人要求频繁改变项目范围。项目经理应该做什么来改善干系人的参与？

- A. 与关键干系人讨论工作分解结构（WBS）并完善需求。
- B. 更新项目待办事项列表，并与关键干系人讨论。
- C. 更新项目章程并与关键干系人讨论。
- D. 与关键干系人建立原型并讨论项目范围说明。

53. 项目主管担心一个计划驱动的项目可能无法实现其完成日期。若要减轻这个问题，项目经理应该做什么？

- A. 采用开始到开始（SS）任务关系来加速关键路径活动。
- B. 重定进度基准和资源管理计划。
- C. 制定资源分解结构（RBS）。
- D. 应用资源平衡。

54. 在一次会议上，一个敏捷项目的项目经理表示，冲刺的目标没有达到。产品负责人提前离开了会议。团队讨论了会议的情况。团队成员很困惑，因为没有新

的用户故事的缺陷，也没有讨论新的需求。

为了避免这种情况，项目经理今后应该怎么做？

- A. 制定更好的计划，更详细地测试功能。
- B. 与产品负责人一起审查已完成的定义（DoD）。
- C. 包括以前的冲刺缺陷，并在实际冲刺中关闭它们。
- D. 从产品负责人那里获得对用户故事的批准。

55. 项目经理正在管理一个全球项目，其团队成员分散于多个国家。为简化项目状态更新，来自一个地区的经理启动了本地语言社交媒体账户。项目经理应该做什么？

- A. 要求这些经理遵守项目管理办公室（PMO）的沟通政策。
- B. 更新沟通管理计划，以包含新的沟通渠道。
- C. 审计新的沟通渠道以确保其遵守 PMO 的沟通政策。
- D. 要求这些经理传达新渠道内容的翻译版本。

56. 一个项目经理刚刚接手了一个处于需求收集阶段的项目。一个干系人表示，尽管每周都有报告，但他们没有收到任何最新进展。

项目经理应该做什么来确保所有的干系人都能收到关于项目的适当信息？

- A. 与所有干系人召开指导委员会会议，提供关于项目进展的全面更新。
- B. 创建每日进度报告并发送给所有干系人。
- C. 将干系人纳入每周与团队的状态会议中。
- D. 评估所有的项目干系人并记录他们偏好的沟通方式和频率。

57. 一个团队需要遵循规定的网络安全合规性，这是一个客户项目的强制性规定。项目经理应该做什么来监督项目的合规性？

- A. 与团队成员商议。
- B. 与安全专家一起审查。
- C. 安排定期的项目审计。
- D. 与客户讨论。

58. 根据公司的战略目标，下一年的业务计划中授权了一个关键的效率改进项目。但是，由于投资高，收益有限，负责实施后运营的一个关键干系人强烈反对该项目。项目经理应该做什么？

- A. 与该关键干系人讨论这些问题，并将其升级上报给发起人以获得指示。
- B. 与该干系人召开一对一的头脑风暴会议，以清楚地了解他们担忧的问题。
- C. 执行全面的干系人分析，并据此影响干系人。
- D. 邀请所有干系人讨论担忧的问题，并对未来的行动方案进行投票。

59. 在使用混合方法管理一个项目时，项目经理意识到由于质量问题，存在大量的返工现象。正因为如此，每个功能的时间都比最初估计的要长。

项目经理应该做什么来解决这个问题？

- A. 把这个问题上报给项目发起人。
- B. 在下次冲刺计划会议上解决这个问题。
- C. 发起变更请求，延长项目的结束日期。
- D. 延长未来项目里程碑的日期。

60. 一个项目是为了设计新的政府机构服务，其所有可交付成果均已获得验收。设计活动产生了许多机密文件。作为收尾过程的组成部分，项目经理应该做什么？

- A. 从项目管理办公室（PMO）获得有关如何销毁机密材料的指示。
- B. 按照 PMO 保留政策归档项目文件。
- C. 将文件添加到公司知识库以供将来参考。
- D. 参阅合同中有关处理机密材料的政策。

61. 一个项目经理正在管理一个非常重要的业务转型项目。这个项目的目标是用一个移动应用模块来扩展一个桌面应用。市场部认为，一个主要的竞争对手正在开发一个类似的产品。

项目经理应该为这个项目使用哪种交付方式？

- A. 传统的交付方式，以确保高质量和产品满足市场需求。
- B. 极限编程（XP）交付，以减轻与新产品有关的高风险。
- C. 迭代式交付，以确保用户的反馈被纳入第二次迭代中。
- D. 增量交付，以确保快速向用户发布移动能力。

62. 项目经理希望继续执行项目，但是，一些干系人不愿意批准项目管理计划，项目经理得知这些干系人未阅读该计划，并且似乎没有准备在将来阅读该计划。项目经理下一步应该做什么？

- A. 更新问题日志，并将问题升级上报给发起人。
- B. 要求其他干系人推动该计划的批准。
- C. 使用来自类似项目的信息来影响干系人采取行动。
- D. 以替代形式提交关键信息，以澄清和理解他们的不同点。

63. 一个团队刚刚采用了敏捷方法。在每日站会上，团队对任务的延迟表示担忧。项目领导与产品负责人一起工作，以获得对功能的清晰认识。项目领导要求团队快速跟进所有的产品功能以确保交付。阶段性任务正在完成，但不是功能少就是质量低。

为了确保成功，该项目领导应该做什么？

- A. 指导团队寻找可能的解决方案，以帮助消除障碍并有助于及时交付。
- B. 建议团队将障碍物作为工作事项添加到产品待办事项列表中，以便在下一个冲刺阶段解决。
- C. 要求团队创建一个障碍日志，并保持更新，以便在下一个冲刺计划中使用。
- D. 授权团队改进他们的流程、工具和互动，以便更有效地交付和消除障碍。

64. 一位项目经理最近被分配到一个处于执行阶段的项目，该项目遇到了障碍。在审查过程和程序时，该项目经理注意到与以前的一个项目有相似之处，该项目也遇到了类似的路障。项目经理审查了任务时间表，发现某些任务远远落后于预期。在与项目团队的交谈中，项目经理确认该团队是完全按照流程进行的。

项目经理应该怎么做？

- A. 更新时间表，以考虑到项目任务的意外延迟。
- B. 审查分配给项目的资源并进行相应的改变。
- C. 审查并修改流程，以确保只有增值活动存在。
- D. 更新变更登记表以说明项目时间的延长。

65. 在项目收尾期间，项目经理发现很难得到关于项目成功完成的反馈，一些干系人对项目的成功标准意见不一致，并从一开始就对项目感到沮丧。

项目经理应查阅下列哪一份文件来解决这些问题？

- A. 项目章程
- B. 质量管理计划
- C. 范围说明书
- D. 需求文件

66. 在项目会议期间，一个团队发现三个月前关闭的问题仍然处于活跃状态，并对项目的预算产生负面影响。若要防止这种情况再次发生，项目经理可以做什么？

- A. 更新问题日志，并监督纠正措施。
- B. 将会议纪要就近保存，以跟踪所有问题。
- C. 要求团队监督潜在问题。
- D. 将该问题作为一项风险记录在风险登记册中。

67. 一位项目经理被分配到一个混合项目，该项目必须得到政府监管部门的批准。在每日站会中，一个成员报告了一个障碍，需要一个被分配到另一个项目的专家来合作。

在这种情况下，项目经理应该先做什么？

- A. 审查项目的关键绩效指标（KPI），以确定这项分派的影响。
- B. 检查该专家在组织内的可用性，以满足需要的基础。
- C. 通过指导和培训发展团队成员的能力。
- D. 要求项目发起人为团队分配一个具有必要专业知识的新资源。

68. 项目发起人不断要求尽快交付项目。项目经理识别到一个将会让项目延迟一周时间的问题。项目经理应该做什么？

- A. 制定恢复计划以尽量减少影响，并与项目发起人开会讨论该问题。
- B. 请一位主题专家（SME）亲自与项目发起人讨论该问题。
- C. 向整个团队发送包含修订后进度计划和预算的更新状态报告。
- D. 在项目管理计划中记录这项延迟，并与发起人沟通该问题。

69. 一个项目团队的表现受到了阻碍性的内部程序的影响，这些程序影响了活动的进展和团队的自主性。

项目经理应该首先做什么来解决这种情况？

- A. 尝试消除障碍，为团队成员赋能。
- B. 要求组织改善内部程序。
- C. 对团队成员进行组织程序的培训。
- D. 在下一次冲刺审查会议上讨论这个问题。

70. 在项目的下一阶段，一个建筑师将休三个月的产假，若要确定该事件对项目带来的风险，项目经理应该评估下列哪一项？

- A. 优先级、时间表和概率
- B. 后果和风险状况
- C. 概率和优先级
- D. 概率、后果和时间表

71. 项目经理与项目成员举行例行虚拟会议。在执行阶段，项目经理注意到两个特定成员经常争辩和发生分歧，这导致会议超时并让团队其他成员分心。

项目经理应该做什么？

- A. 要求这些团队成员的职能经理解决这种行为。
- B. 认识到这是震荡阶段的一部分，并安排团队建设活动。
- C. 与团队成员讨论问题，如果继续存在该行为，则寻求管理层的决议。
- D. 告知这些团队成员他们的行为违反了团队章程，并将他们从团队中开除。

72. 一家公司正在使用敏捷方法来推出一个新产品。在第二个冲刺阶段，团队遇到了一个他们以前从未遇到过的技术问题。

项目经理应该怎么做？

- A. 通知项目发起人关于团队所面临的问题。
- B. 要求产品负责人为相关的用户故事编写规范。
- C. 与团队一起组织一个早期的回顾会来分析这个问题。
- D. 促进团队的问题解决会议来分析问题。

73. 一个团队正在使用敏捷的方法来维护项目待办事项列表。一个新的项目障碍被确定为阻挠因素，并被添加到待办事项列表中。该团队正面临着消除这一障碍的挑战。

项目经理接下来应该做什么？

- A. 把这个障碍上报给仆人式领导来解决。
- B. 忽略这个障碍，向客户介绍部分解决方案。
- C. 尽管有障碍，还是要集中精力创造商业价值。
- D. 由于障碍的存在，对待办事项列表的工作进行修改，重新确定优先次序。

74. 一个项目经理在项目的执行阶段与团队建立了每日的站立会议。项目经理成功地消除了 75% 的报告障碍，但是时间线每天都在继续偏离，没有改善的迹象。

项目经理应该做什么来避免这个问题？

- A. 对关键路径上的障碍物进行优先排序。
- B. 事先分发每日准备会议的议程。
- C. 遵循质量控制的测量方法。
- D. 培养团队成员的能力。

75. 一个项目经理是一个分布式团队的成员。项目团队正在使用一个产品待办事项列表，但由于工作量过大，待办事项列表的事项不是很详细。在回顾会上，几个新的团队成员提出了团队内部知识转移的问题。

项目经理应该怎么做？

- A. 要求团队概述他们的期望，并与他们确认用于知识转移的方法。
- B. 组织知识共享研讨会，并请一位资深的团队成员来协助他们。
- C. 确保在需要更多信息以了解所做工作时，使用正式的电子邮件沟通。
- D. 聘请一位技术作家来记录到目前为止所完成的工作，并制定一份交接文件。

76. 一个混合项目的测试待办事项列表已经大大增加，并且正在成为一个瓶颈。团队已经研究了一个可以解决瓶颈的工具，并且已经通知了项目经理。

项目经理接下来应该做什么？

- A. 增加开发人员以消除待办事项列表的工作。
- B. 向产品负责人提出这个问题。

- C. 减少待办事项列表的测试范围。
- D. 让团队成员参加工具的培训。

77. 一位项目经理直接与一位副总合作，他也是项目发起人。该项目是一个主要从事预测性项目的公司的组织转型。该项目经理被要求使用一种混合方法，通过使用冲刺来在规定的日期前交付。

项目经理应该先做什么？

- A. 正式确定产品负责人的任务。
- B. 回顾公司的类似项目。
- C. 设定项目的目标、使命和愿景。
- D. 进行产品待办事项列表的创建。

78. 经过多次会议后，项目经理无法获得项目管理计划的批准，因为客户需要与其上级核实。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A. 创建项目章程。
- B. 更明确地定义项目范围。
- C. 更好地制定沟通管理计划。
- D. 确保已识别正确的干系人。

79. 一个大型团队正在开展一个快节奏的项目。关键干系人直接向团队成员询问项目进度。

项目经理应该做什么？

- A. 授权团队成员向干系人报告他们对项目详情的理解。
- B. 确保只有项目管理办公室（PMO）向干系人提供更新。
- C. 要求指导委员会向干系人提供更新。
- D. 向干系人定期提供正式更新。

80. 一个项目经理正在主持一个项目指导委员会会议，讨论待办事项列表的工作事项的优先级。工程主管希望根据工作量程度来确定功能的优先次序，首先完成最小的事项。质量主管希望首先完成最复杂的任务，以便有足够的时间来确保交付高质量的产品。合规官员希望完成有相关法规内容的事项，因为它们是基本事项。

项目经理应该如何确定工作事项的优先次序？

- A. 完成与法规成分相关的任务，因为团队不能提供不遵守法规的商业价值。
- B. 确保团队评估机会，以增量方式交付最高的商业价值项目。
- C. 通过在项目早期对复杂的任务进行优先排序和完成，确保项目价值在质量准则之内。

D. 首先完成较小的任务，使团队有机会进行原型设计和评估开发过程。

81. 在一个敏捷项目的执行过程中，项目经理意识到预算几乎已经用完了，但是项目还没有接近完成。

该项目经理应该做什么来解决这个问题？

- A. 审查项目的时间线，寻找机会来减少项目的进度。
- B. 与项目发起人一起审查预算并要求增加预算。
- C. 审查待办事项列表的工作，并寻找机会重新确定工作的优先次序，减少项目的范围。
- D. 审查资源管理计划并寻找机会降低项目成本。

82. 在一个项目上工作的两个项目团队成员之间经常发生冲突。这对项目造成了负面的影响。

项目经理应该如何处理这种情况？

- A. 对两个团队成员进行劝告，并以最后警告的方式告诫他们。
- B. 在出现更大的问题之前，将问题上报给人力资源部门的经理。
- C. 通过情商（E1）帮助培养这两个团队成员的自我意识。
- D. 将这两个项目团队成员重新安排到不同的项目团队。

83. 一个项目经理被分配到一个新的数字产品系列，公司希望该产品能提高他们的收入。该产品很复杂，需要客户的反馈来不断地完善产品。该项目由一个跨职能的敏捷团队负责。

项目经理应该做什么来确保价值的快速交付？

- A. 规划项目，通过定期的发布来逐步交付价值。
- B. 要求增加预算，以支付给主题专家（SMEs）更多的加班费。
- C. 确定可以平行运行的任务，以便更快地交付项目。
- D. 要求项目发起人提供额外的资源以快速跟进项目。

84. 一个项目经理即将完成一个自动化项目。其中一个关键的干系人要求开会讨论一些新的想法，以使该项目对最终用户更有吸引力。结果，该干系人建议项目经理不要结束该项目。

项目经理应该先做什么？

- A. 用新的要求更新项目章程。
- B. 在风险登记册中增加一个风险。
- C. 把它作为一个持续的问题添加到问题日志中。
- D. 审查和验证范围管理计划。

85. 项目经理与关键干系人举行了成本效益分析研讨会，以确定项目边界并证明其合理性。在审核结果后，项目经理发现预期收益的值不一致。

项目经理应该做什么？

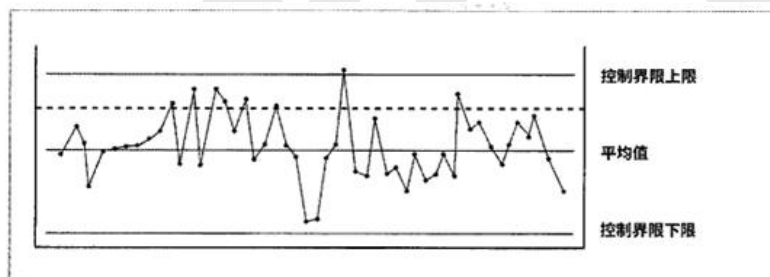
- A. 计算不一致值的平均值，并更新分析以符合预期收益。
- B. 将该不一致性记录为一项风险，并假设风险与风险管理计划中列出的预期收益一致。
- C. 接洽干系人，以确认所提供的值与项目范围一致。
- D. 根据干系人提供的值修改项目范围，并更新项目章程。

86. 一个最先进的产品在一个项目生命周期结束时被交付。然而，客户声称该产品的设计不符合规格。

项目经理应该做什么来避免这个问题？

- A. 应该捕获客户的需求以满足客户的标准。
- B. 迭代回顾计划会议应该被相应的计划。
- C. 冲刺回顾会议应该包括必要的干系人。
- D. 客户的需求应该被捕获并修改以满足供应商的标准。

87. 项目经理审查由分包商提供的产品控制图。每个点代表一个产品，并在进度计划中描述其持续时间。根据这张图，项目经理应该做什么？



- A. 批准产品，因为只有一个点高于临界值。
- B. 拒绝产品，因为并非所有点都落在平均线上。
- C. 批准产品，因为所有测量值均符合图表显示。
- D. 拒绝产品，因为这个过程失控了。

88. 项目经理意识到项目干系人对项目可交付成果和时间表感到担忧。项目经理应该做什么？

- A. 要求发起人让干系人放心。
- B. 与干系人一起查阅假设日志。
- C. 与每个干系人开会，以了解他们的担忧。
- D. 重新审视项目管理计划，以减少干系人的顾虑。

89. 在规划一个项目的启动大会时，项目经理注意到几位关键干系人分布在不同时区，这将难以让所有人都参加同一会议。

项目经理应该怎么做？

- A. 为每个时区都安排一次启动大会，并获得所有关键干系人的参与承诺。
- B. 为包含大多数干系人的时区安排一次启动大会。
- C. 安排一次虚拟会议，并要求无法参加会议的关键干系人观看录制的会议。
- D. 与每位关键干系人安排一对一的会议，收集所有提出的问题，然后设置较小型的焦点小组会议来解决这些问题。

90. 一个团队成员通知项目经理，一个干系人要求向其他干系人有限制地分发进度报告，项目经理应该做什么？

- A. 要求团队成员遵循这项请求，并通知发起人。
- B. 让该干系人准备包含这项请求的新项目章程。
- C. 将这项请求升级上报给项目发起人进行进一步审查。
- D. 向该干系人解释必须遵循沟通管理计划。

91. 一个敏捷项目正在进行 10 次迭代中的第五次。在最后一次回顾性检查之后，团队成员意识到他们不得不加班加点来完成承诺的工作。

项目经理应该怎么做？

- A. 要求增加团队成员以保持速度。
- B. 在迭代中实施一个检查点，以验证团队是否在轨道上。
- C. 进行一次集中的回顾，帮助团队发现根本原因。
- D. 要求团队在下一个迭代中降低承诺。

92. 一个自组织团队中的新成员发现由于项目中使用了新技术，所以很难完成任务。

在这种情况下，项目经理应该做什么？

- A. 要求该团队成员转到另一个团队。
- B. 委托其他团队成员来完成这个团队成员的任务。
- C. 指导该团队成员并提供必要的培训。
- D. 通过人力资源部门的要求，将这个团队成员纳入一个改进计划。

93. 一个项目经理面临的关键挑战是各个团队成员缺乏纪律性，他们无法利用精力来实现项目目标。

为了克服这一挑战，该项目经理应该做什么？

- A. 分别与每个团队成员见面，并对每个成员采用适当的方法。
- B. 与项目发起人接洽，请求其帮助与团队成员讨论项目的交付成果。

- C. 向团队解释，项目经理是最终负责交付的。
- D. 为各个团队分配多个经理，并将所有的任务委托给他们。

94. 两个团队成员正在争论他们在执行迭代任务时应该使用哪种技术。预测性的方法被分成几个段落，需要按时完成，以免影响项目的及时完成。

项目经理应该做什么来解决这个问题并帮助团队进入下一个迭代？

- A. 推迟对所使用的技术的选择，直到收集到更多的信息。
- B. 提出自己的方法来解决这个问题，并要求团队遵循这个方法。
- C. 允许团队自行决定，因为团队应该是自主的。
- D. 呼吁进行公开对话，团队将通过协商一致达成共识。

95. 一个项目需要安装一个呼叫中心来支持运营。据估计，该呼叫中心将需要 100 人在工作日从上午 8 点到下午 5 点工作，周末从 8 点到 12 点工作。

项目经理应该做什么？

- A. 与内部员工一起实施呼叫中心，确保工作按照公司的文化进行。
- B. 与 50%的人在内部工作，把另外 50%的工作承包给外部公司。
- C. 将分析工作委托给人力资源部门，以便组织呼叫中心的运作。
- D. 进行备选方案分析，以决定是直接雇用人员还是与一家公司签订合同来做这项工作。

96. 一位项目经理正在管理一个混合项目，该项目使用一个承包商来完成一些关键的交付物。承包商被雇用来执行一项重要的交付，但还没有确认他们能满足所要求的时间表。

项目经理应该怎么做？

- A. 把这个问题上报给采购团队，因为项目的最终交付日期会受到影响。
- B. 与干系人一起审查项目的范围，并从范围中删除可能延迟的项目。
- C. 与承包商或供应商一起计划任务的交付，强调当前情况的重要性。
- D. 与采购部门核对，看是否有另一个以前使用过的承包商可以开发该任务。

97. 一个项目出现了数据集成团队和数据迁移团队有重叠区域的问题，不清楚谁将负责这些区域的交付。

项目经理接下来应该做什么？

- A. 审查项目的范围，使项目团队保持一致。
- B. 审查资源管理计划，使项目团队协调一致。
- C. 审查项目整合计划以调整项目团队。
- D. 审查工作分解结构（WBS）以调整项目团队。

98. 一个 IT 项目经理被推荐到一个新的、评价很高的提供质量保证专业服务的供应商那里。该项目经理计划在一个新的项目中聘用该质量保证供应商，但他们的价格不符合项目的预算。

项目经理接下来应该做什么？

- A. 与管理团队讨论这个问题。
- B. 让项目的干系人参与进来。
- C. 以较低的费率更新合同。
- D. 让采购团队参与进来。

99. 在执行阶段的最后一次迭代中，项目的成本绩效指数（CPI）为 0.9，进度绩效指数（SPI）为 1.0。

项目经理应该如何避免预算短缺？

- A. 遵循风险管理计划。
- B. 减少团队工作的利用率。
- C. 寻找节约成本的机会。
- D. 提交变更请求以增加管理储备。

100. 一位技术方面的主题专家发现某事件应被记录为项目的经验教训。该主题专家让项目经理写下，记录该事情，并将其纳入经验教训登记册中。项目经理应该做什么？

- A. 主动负责将这些信息记录下来。
- B. 让该主题专家记载并记录该事件。
- C. 请求该主题专家在项目结束阶段之前耐心等待。
- D. 将记录任务分配给某一项目团队成员。

101. 项目团队采用混合型框架进行项目交付，在执行某项目时，团队获悉客户提出一项新的合规性需求，必须先于任何其他需求交付。项目经理该如何应对这种情况？

- A. 将合规负责人纳入干系人名单，并等待举行下一次状态会议。
- B. 与合规团队成员开展协作，审查并优先交付该需求。
- C. 将该新的合规性需求增至待办事项列表，因为技术团队无法腾出人手开展相关工作。
- D. 让该团队将该合规需求纳入当前冲刺并交付该需求。

102. 在一个敏捷项目的建立过程中，产品负责人明确表示希望在产品开发过程中发布功能，而不是在一年内完成产品。

项目经理应该怎么做？

- A. 促进一个富有成效的环境，使每个人都能在不被其他团队成员干扰的情况下工作。
- B. 建立一个奖励制度，承认团队的贡献，以激发人们的积极性并提高绩效。
- C. 促进冲刺计划会议，重点是定义最小可行产品（MVP）。
- D. 设计一套包括速度在内的指标，这是衡量交付价值的一个好办法。

103. 一个建筑项目的一个关键干系人花在工地上很多时间，干扰团队的工作。在这种情况下，项目经理该做什么？

- A. 努力理解该关键干系人的顾虑，并在例行的项目状态报告中提供反馈。
- B. 安排一个会议，与团队成员共同解决该关键干系人的顾虑。
- C. 将情况上报至项目发起人，因为该关键干系人的行为正在影响进度。
- D. 向该关键干系人着重表明，项目正在如期推进。

104. 一位项目经理正在实施一个企业范围内的软件项目。该项目有很大的商业影响，并且得到了高级管理层的全力支持。然而，项目经理在凝聚几个关键部门的支持方面面临着困难。

项目经理应该怎么做？

- A. 要求高级管理层与这些部门沟通。
- B. 聘请一个项目管理顾问来帮助解决这个问题。
- C. 说服高级管理层对抵制部门进行奖励。
- D. 了解用户的顾虑，重新审视干系人的参与计划。

105. 一位项目经理注意到，职能部门的经理不配合工作人员的分配计划，总是找借口不释放所要求的工作人员。

该项目经理应该先做什么？

- A. 向领导小组请求帮助获得所需的工作人员。
- B. 与职能部门经理直接交谈，了解他们态度背后的原因。
- C. 评估延迟组建团队所造成的影响，并与职能经理对质。
- D. 向人力资源部门了解是否有工作人员。

106. 在审视原型时，质量团队发现了一些偏差，虽然它们不会影响主要功能，但却有可能在未来成为问题，为了避免未来发生重大问题，该团队建议采取纠正措施，但这需要额外资金。该项目已经预算紧张，甚至已经动用了应急储备。项目经理应该做什么？

- A. 向项目发起人报告，该产品工作正常，但该项目预算紧张。
- B. 让质量团队弃用该样品，转而使用新样品进行测试。
- C. 询问产品设计师为何在设计阶段未将该偏差考虑在内。

D. 与干系人共同评估和启动变更请求流程。

107. 一家银行正在考虑在三个相邻城市中的一个城市再建一个分行。项目经理的任务是证明建造一个新的分行，租用一个现有的建筑，或者根本不扩张的收益。项目经理应该如何进行？

- A. 计算在每个地方建立一个新的分支机构与租用一个现有建筑的投资回报期（PBP）。
- B. 计算每个地方的每个选项的成本，并比较每个选项的净现值（NPV）。
- C. 对在每个地方建立新的分支机构与租用的情况进行卡诺分析。
- D. 对在每个地点的租赁进行差距分析。

108. 一家医疗保健公司要求所有的新员工参加强制性的基于计算机的培训课程，由于一些员工的工作涉及高度敏感的病人数据，培训内容涉及数据安全的各个方面。尽管有这样的培训，但其中一个项目团队的数据泄露事件仍在发生。项目经理应该怎么做？

- A. 对数据泄露事件进行根本原因分析。
- B. 确保所有的团队成员完成培训。
- C. 重新设计培训课件，使其变得有趣。
- D. 重新培训对违规事件负责的团队成员。

109. 一家公司已经转型，现在正在使用混合方法而不是预测方法来交付项目。分散的项目团队对敏捷的认识是不同的。项目经理觉得新方法会影响项目的及时交付。

项目经理应该怎么做？

- A. 要求用预测的方法执行项目，因为存在预算和进度风险。
- B. 对于不了解敏捷项目交付实践的团队成员，使用预测方法。
- C. 使用敏捷工具和技术，使所有的团队成员都能一致地应用所定义的混合方法。
- D. 使用赶工来减少关键路径，以确保有足够的缓冲区来包括敏捷方法论更新的影响。

110. 一个项目经理意识到一个关键的干系人和一个团队成员之间对项目范围中定义的一些功能存在误解。

该项目经理应该做什么？

- A. 使关键干系人与团队成员的建议相协调。
- B. 使团队成员与关键干系人的建议相协调。
- C. 将沟通问题上报给项目管理办公室（PMO），要求他们采取行动。
- D. 与团队成员和关键干系人一起工作以达成共识。

111. 项目执行到一半的时候，干系人要求获得预期采购的设备。项目理解释说，设备已经采购了，但与干系人目前要求的不同。这是因为最初的要求在之前的会议上被改变了。

项目经理应该做什么来避免这种情况？

- A. 确保在需求改变时，与所有的干系人进行沟通。
- B. 确保在出现这种情况时，采购合同能够被取消。
- C. 确保项目需求得到验证并与采购团队沟通。
- D. 确保不断变化的干系人的需求和要求得到适当的监控。

112. 在一个项目的编程活动中，每个模块预计持续 35 天，但第 1 个模块的编程就已经用了 45 天，项目经理应该做什么？

- A. 让团队加班加点按时完成可交付成果。
- B. 向项目发起人提交变更请求，以便更改进度计划。
- C. 评估情况，确定相关方法，以便在不影响项目基准的前提下压缩进度计划。
- D. 检查范围，核实是否存在范围蔓延的问题，使项目符合进度计划。

113. 一个敏捷团队已经为本次发布确定了所有特性的大小。使用下面的表格，如果团队期望每个冲刺的速度是 10 个故事点，那么需要多少个冲刺才能完成这个发布？

特性 1	特性 2	特性 3	特性 4	特性 5	特性 6
10 个故事点	5 个故事点	5 个故事点	10 个故事点	10 个故事点	5 个故事点

- A. 1
- B. 5
- C. 6
- D. 4

114. 一个项目经理被分配到一个牙科设备开发项目，该项目正处于设计阶段的中期。在审查了项目的原型后，发现有几个需求规格是缺失的。

项目经理接下来应该采取哪种行动？

- A. 与团队讨论并建立一个变通计划，以立即交付待定的需求规格。
- B. 要求团队等待，直到他们能够更新需求规格。
- C. 为变更控制委员会（CCB）准备一个变更请求，以删除缺少的需求规格。
- D. 与开发团队会面，审查和评估需求规格。

115. 一名外部项目经理正在管理着一家大公司的新办公室的建设工作，项目管理计划规定必须与训练有素的外部资源订立合同，尤其对重要的项目要素加以修改和验证，由于成本高昂（尽管在项目预算之内），客户拒绝了启用外部资源。项

目经理应该如何解决这一问题？

- A. 雇佣相关资源，以便实现项目目标。
- B. 评估后果，与客户会面并向其解释可能会出现的情况。
- C. 尽力通过公司内部其他项目的资源实现目标。
- D. 与客户开会，向其说明将不会履行该任务。

116. 两个团队参与了一个全球项目，该项目采用了跟随太阳的方法，以加快交付速度。在第一次发布后，在产品上发现了许多问题，如果有更好的沟通，这些问题是很容易避免的。

项目经理应该做什么？

- A. 改进视频会议系统，提供更好的可用性和质量，以增加沟通。
- B. 让每个地方的团队大使到另一个地方去，以促进沟通和减少问题。
- C. 为两个团队的会议提供便利，使他们能够就问题达成一致，并提出对两个团队都有效的解决方案。
- D. 移动工作窗口，使团队成员能够增加重叠，以便将状态和问题移交给他们的同行。

117. 一个项目的客户很生气。当客户到达项目现场时，他们发现他们的一个要求没有被满足。

项目经理应该怎么做？

- A. 参考需求追踪矩阵，分析该需求。
- B. 分析效益管理计划并实施需要的改变。
- C. 与客户协商范围管理计划，了解差距。
- D. 与客户讨论并同意实施缺少的需求。

118. 一个项目的商业论证刚刚被批准，项目经理正在制定效益管理计划。目前还不清楚项目的收益如何与组织的愿景相一致。项目经理应该首先做什么来验证一致性？

- A. 要求项目组在解决这个问题时推迟启动项目。
- B. 要求提供项目假设日志的副本以获得更多的信息。
- C. 与项目发起人会面以获得更多的信息。
- D. 咨询项目组成员以获得他们的意见。

119. 一个项目经理被分配到一个正在进行的复杂项目。该团队在每个迭代中都能提供价值。然而，交付物是内部的，客户不知道这些交付物。该项目经理应该采取什么行动？

- A. 要求内部销售团队让客户了解交付的价值。

- B. 告知客户进展情况，并向他们提供关于最终交付物的最新信息。
- C. 等待一个重要的里程碑完成后再通知客户进展情况。
- D. 评估各种交付方案，以便立即向客户展示价值。

120. 一个项目经理被分配到一个项目组的执行中途。有几个依赖关系正在影响项目，项目经理觉得团队没有被充分告知这些影响的变化。

该项目经理应该首先做什么？

- A. 召开一个影响分析会议。
- B. 将问题上报给产品所有者。
- C. 查阅沟通管理计划。
- D. 审查利益相关者登记册。

121. 一个项目经理意识到，团队成员对混合方法很陌生，不重视站立会议。团队成员经常迟到。偏离了解决问题的方向。或者完全跳过会议。

项目经理应该如何改善项目团队的这种情况？

- A. 让项目团队参与实施和改进每日站会的关键环节。
- B. 要求产品所有者清除那些不遵守待命会议规则的团队成员。
- C. 向所有团队成员发送每日回顾报告，而不是召开每日站会。
- D. 在每日站会中包括一个每日头脑风暴会议，以解决悬而未决的问题。

122. 一个项目经理最近被分配到一个敏捷项目，发现项目的一个承包商没有任何敏捷的经验。

该项目经理应该怎么做？

- A. 要求项目发起人更换承包商，因为他们没有敏捷经验。
- B. 向承包商发出正式通知，要求其获得敏捷认证。
- C. 咨询项目组，了解承包商的培训需求程度。
- D. 指示承包商接受敏捷培训，因为项目已经开始。

123. 一个项目与在同一组合中的其他项目对接，但这些项目是在国际地区开发的。其中一个国际项目提出了一个战术变化，需要在这个项目中实施。

项目经理接下来应该做什么？

- A. 利用团队与国际同事的联系，获得关于未来变化的早期警告。
- B. 在变化通过变更控制过程时，保持对优先事项的关注。
- C. 拒绝该变更请求，因为它可能对项目的性能产生负面影响。
- D. 尽快执行变更请求以避免积累新的范围。

124. 由于供应商与项目经理之间沟通失误，可交付成果所需的一项主要输入内容缺失。由于该可交付成果缺失，项目的关键路径被延长，项目经理接下来该做什么？

- A. 开始审计供应商的流程和程序。
- B. 执行应对计划，与供应商共同应对该问题。
- C. 回顾以前与该供应商合作项目的经验教训。
- D. 对项目开展过程中出现的供应商问题进行详细分析。

125. 一个新的资源加入了一个迭代的项目组。项目经理注意到，该资源不能按时完成交付物。

项目经理应该如何处理这种情况？

- A. 通过指导新的团队成员来解决业绩不足的问题。
- B. 与资源经理讨论提高绩效的方案。
- C. 作为回顾仪式的一部分提供绩效反馈。
- D. 向项目发起人申请一个更有效的替代资源。

126. 一个项目经理确定一个关键路径活动将被推迟。团队提出了一个后备计划，可以使项目回到正轨；但是，这个计划需要在已经很紧张的预算中增加额外的费用。

项目经理应该怎么做？

- A. 使用现有的预算来执行后备计划，并更新基线。
- B. 给项目增加额外的资源，以快速跟踪某些活动并减少延误。
- C. 评估团队提出的后备计划，如果需要的话，提交变更请求。
- D. 向利益相关者传达延迟并保持现有的预算基线。

127. 项目经理负责的一个项目接近尾声，几项任务现在其实已经完成可移交给客户，项目经理该怎么做？

- A. 更新整个项目的质量管理计划。
- B. 结束已完成的项目任务。
- C. 更新整个项目的沟通管理计划。
- D. 让客户确认并接受已完成的任务。

128. 在一次回顾会议上，很多项目团队成员表示，由于受到其他团队的干扰和请求帮助的影响，他们在各个迭代期间未能完成任务，作为团队促进者，项目经理应该做什么来避免发生这种情况？

- A. 确定问题的根本原因，并与所有项目团队成员一起界定基本规则，以便最大程度地减少干扰因素。

- B. 与受影响的项目团队成员再次会面，告诉他们不要降低团队的产能。
- C. 建议团队成员改进规划，并缩小其故事的规模。
- D. 聘请一名教练，帮助所有项目团队提高自行解决问题的能力。

129. 一位新项目经理了解到，分配给团队的工作已分解到最低层级，该项目经理审查了工作，感觉缺少某些额外的有用信息。项目经理应审核以下哪项？

- A. 需求跟踪矩阵。
- B. 项目章程和范围说明书。
- C. WBS 词典。
- D. 业务需求文档。

130. 一个项目经理正在领导一个已经执行了 1 年的项目。一个有经验的团队成员表现良好，但经常与项目经理意见相左，拒绝执行他们的决定。部分团队成员支持该成员的反抗，而其他团队成员则不支持。项目经理应该怎么做？

- A. 进行绩效评估，定义并记录该团队成员的目标。
- B. 澄清决定，要求项目组遵循项目经理的决定。
- C. 了解团队成员想要什么，并找到可能的机会来解决这个问题。
- D. 删除现有的基本规则，并创建新的基本规则来支持项目经理。

131. 在收集了一个依赖外部干系人的项目的所有需求后，项目组正在完成第二次迭代。此时，项目经理了解到法规的可能变化，这将阻止产品的推出。

项目经理应该做什么来实现收益？

- A. 在风险日志中增加一项内容。
- B. 审查目标收益。
- C. 提高团队的速度。
- D. 实施改变。

132. 项目经理了解到，项目发起人对项目需求的开发工作不满意，为了使项目重新达到发起人的期望，项目经理该做什么？

- A. 进行干系人评估。
- B. 与团队一起查看项目目标图。
- C. 确认团队应该使用哪些模板。
- D. 审阅风险管理计划。

133. 项目经理正在实施一个新软件系统。部门中的一些员工质疑该变更的必要性，觉得该新系统会阻碍当前的流程。项目经理本应在项目开始时采取什么措施来防止出现这种抵制？

- A. 让来自公司各个层面的干系人参与进来，以便每个人都理解该变更。
- B. 确保鼓励在项目验收之前实施变更的公司文化。
- C. 鼓励领导层与对变更持抵制态度的部门讨论该变更。
- D. 创建沟通管理计划，概述与关系人沟通的方法。

134. 产品开发团队的团队成员分布在四个不同的国家。一位高级经理被分配的任务是招聘一位项目经理来管理这个项目和虚拟团队。

一个项目经理要成功地管理这个团队，需要哪种技能？

- A. 会说几种语言并在不同国家生活过。
- B. 拥有很强的人际交往能力，能够推动高绩效的虚拟团队。
- C. 计划和控制团队交付成果的每一个方面，以避免意外的发生。
- D. 为项目执行组织的标准和流程。

135. 在一个项目的实施阶段，一位新指派的团队负责人接洽项目经理，以核实团队的任务和进度计划，这项工作未按计划取得进展，因为该团队负责人缺乏管理经验。这可能会造成项目延误。项目经理该做什么？

- A. 向新指派的团队负责人提供辅导。
- B. 让人力资源总监指派一名高级团队负责人。
- C. 将可能发生的延误问题告知项目发起人。
- D. 直接管理项目团队，以避免发生项目延误。

136. 在项目计划阶段，一个项目经理被告知，在另一个部门实施所需的 IT 系统之前，他们不能开始一项活动。

该项目经理应该怎么做？

- A. 快速跟踪这个依赖性，以避免拖延项目的进行。
- B. 执行综合变更控制。
- C. 在项目计划中包括该依赖性。
- D. 要求 IT 部门优先考虑所需的系统以满足时间表。

137. 一位项目经理为 A 国的一个组织工作，他的任务是在 B 国开设第一家实体店。项目经理应该采取什么行动来解决发起人的要求？

- A. 与组织的房地产部门合作，与当地政府联系，以确定商店的最佳位置。
- B. 与当地政府合作，建立将在该商店工作的员工的档案。
- C. 与组织的法律部门合作，确定当地的法规，以确保项目的合规性。
- D. 与组织的项目管理办公室（PMO）合作，建立一个由位于该城市的居民组成的项目团队。

138. 一个新的团队成员加入了一个敏捷项目，取代了最近离开的一个团队成员。项目组需要新的团队成员加快对项目做出有效贡献的能力，在这种情况下，项目经理应该做什么来帮助？

- A. 给新的团队成员分配与他们所替代的前一个团队成员相同的任务。
- B. 将技术文件发给新的团队成员，并安排下一次迭代的培训。
- C. 安排知识转移会议，并将不太复杂的任务分配给新的团队成员。
- D. 让新的团队成员完成公司的所有强制培训。

139. 一个组织为一个产品的制造进口了许多材料。由于全球运输的延误，一些重要的材料还没有到达，导致无法为即将发布的产品完成构建。项目经理正在与利益相关者会面，讨论各种选择。

项目经理应该建议什么？

- A. 要求市场部为目前有库存的产品发起一个广告活动。
- B. 更新项目管理计划，考虑到装配团队的休假以减少开支。
- C. 探讨是否可以在当地提供材料并及时获得。
- D. 与工程团队会面，在内部制造这些材料。

140. 一个项目小组被雇用来履行现场职责，但出现了意外情况，需要整个小组进行远程工作，一些小组成员回到了他们的家乡，他们现在要求报销业务支出，项目经理应该怎么做？

- A. 按照执行实施整体变更控制过程，提交变更请求。
- B. 要求团队成员在处理报销前起草一份理由书。
- C. 用已发生的费用更新项目管理计划。
- D. 审查预算并为报销分配资金。

141. 某公司在预测性项目方面有很多经验。项目管理办公室（PMO）一直在尝试在项目管理框架内实施迭代工具，项目经理被要求在当前的项目中使用这些工具。在成功实施迭代工具后，PMO 要求项目经理确定这些工具给项目带来的好处。

项目经理应该做什么？

- A. 准备并提交一份状态报告给指导委员会，以更新性能监测。
- B. 确定项目期间要监测的数据以及预期的绩效和目标。
- C. 更新沟通管理计划，考虑与项目干系人的绩效审查会议。
- D. 与干系人进行审查，讨论该方法可能给项目带来的潜在好处。

142. 在几个迭代之后，项目经理决定向一个关键的干系人介绍产品。干系人的反馈是，团队在许多功能上没有达到要求。

项目经理应该怎么做才能避免这种情况的发生？

- A. 与所有的关键关系人建立需求收集会议，再次评估范围，并在会议的基础上重新确定待办事项列表的优先次序。
- B. 安排充分的冲刺演示，以收集关系人的早期反馈，并相应地调整计划。
- C. 将设计思维实践纳入项目生命周期，以更好地理解产品的角色，更有效地匹配他们的需求。
- D. 评估团队的技能，寻找有产品设计经验的人，并将重建产品界面的任务分配给该人。

143. 某制造公司正在改革产品开发和市场发布的方式。高管认为这是一个高风险的举措，而且该举措必须成功。在这种情况下，项目经理该做什么？

- A. 制定沟通管理计划，将该新业务模式告知员工。
- B. 制定包含明确的可交付成果的详细冲刺计划。
- C. 采用迭代型的推广方法，更早交付最高的商业价值。
- D. 利用针对该新模式的假设，开发商业论证。

144. 早在执行阶段，项目经理就发现，事业环境因素最近发生的变化将使实施成本大幅减少，而且还将缩减项目进度计划。项目经理该如何应对这种情况？

- A. 与项目团队开会决定如何使用剩余预算。
- B. 在项目收尾之前将额外预算留作管理储备。
- C. 给予团队额外时间，使其能够在原定期限内完成任务。
- D. 遵照项目上报政策和沟通管理计划。

145. 一位项目经理被分配到一个与税收有关的项目，该项目将采用敏捷的方法进行管理。通过回顾以前项目的经验教训，该项目经理发现一个关键的干系人是税务方面的专家，并且愿意提供帮助。项目经理应该如何利用这一信息？

- A. 要求职能经理将有经验的团队分配到当前的项目中，以避免学习曲线。
- B. 要求项目团队回顾经验教训，如果有任何问题，让团队直接联系干系人。
- C. 向项目发起人发出请求，雇用该干系人，让他们成为项目团队的一部分。
- D. 认识到干系人的技能对项目的重要性，评估干系人支持项目组的可能性。

146. 一个项目经理被授权开始一个项目，并意识到需要一个有效的高绩效团队来成功完成该项目。

该项目经理接下来应该做什么？

- A. 根据成员的技能或潜力选择他们。
- B. 确定项目的范围并设定明确的团队目标。
- C. 设定绩效标准和方向。

D. 召开早期的启动会议和每周的定期会议。

147. 一个项目经理正在处理一个现有产品的重大升级。该项目经理得知，最初承诺作为项目的一部分的资源被转移到另一个优先项目。

该项目经理应该怎么做？

- A. 找回显示资源分配的文件。
- B. 研究修改项目范围的方法。
- C. 采用一个资源调配程序来调配资源。
- D. 进行影响分析以了解对项目的影响。

148. 一个项目发起人想开发有 30 个功能的软件，并将在 10 个不同的国家使用。团队对所要完成的工作量感到不知所措。

项目经理应该做什么？

- A. 支持团队找到并执行最小可行产品（MVP）。
- B. 用项目奖励来鼓励和激发团队的积极性。
- C. 对团队进行分工，以处理项目的不同方面。
- D. 组织项目执行以满足项目发起人的要求。

149. 一家公司正在实施增长战略，建造一个新的生产设施，该设施很快将进入运营阶段。虽然已经制定了治理政策，但公司必须遵守最近实施的新的财务条例。遵守这些规定将导致项目范围的重大变化。

项目经理应该如何应对这一要求？

- A. 继续执行现有的公司管理政策。
- B. 进行分析以评估对项目的影响。
- C. 直接遵守财务条例。
- D. 将这个问题上报给上级管理层，让他们决定。

150. 一家电信公司正在进行全国性的网络部署，涉及到不断变化的技术需求。为了解决这种情况，该公司最近采用了混合项目生命周期。在一次回顾中，一些团队成员抱怨说：我的大多数故事已经准备好进行测试了，但却没有进展，因为它们正在等待项目经理的批准。

项目经理应该怎么做？

- A. 更新问题日志并检查经验教训注册表以获得选项。
- B. 执行冲突解决方案以适应团队的需求。
- C. 实施决策技术来推进里程碑。
- D. 授权团队自组织和自己做决定。

151. 一个项目经理正在领导该组织的第一个敏捷项目。在启动会议上，项目经理注意到团队对敏捷方法的理解不尽相同。项目经理很担心这种混乱的影响。

项目经理应该怎么做来解决这种情况？

- A. 评估使用预测性方法管理这个项目的可能性。
- B. 对团队进行指导，解释敏捷原则并建立共同的理解。
- C. 为一个有敏捷经验的新团队提交一个变更请求。
- D. 聘请一位熟悉敏捷方法的职能经理。

152. 项目经理正与某 Scrum 团队一起开展一个项目，该团队总是超过最后期限，指导委员会对该项目非常担心，因为它能否交付预期价值尚不清楚，做了一些分析之后，项目经理发现，一名团队成员存在能力错配的情况。项目经理该做什么？

- A. 接受该错配导致项目在最后期限前无法完成的风险。
- B. 提供适当培训，对该错配予以弥补。
- C. 更新项目进度计划，以反映该延误。
- D. 向团队强调达到商定的最后期限的重要性。

153. 有八个高素质的专家被召集起来，在一个组织的产品开发过程中的一个特定方面进行为期六个月的工作。

项目经理应该如何支持这个团队取得成功？

- A. 将他们作为专家角色的具体方面的控制权移交给他们，让他们同意自己的时间表和目标。
- B. 引入一位资深的同事，他也是一位专家，以确保团队在实现目标和目的的轨道上。
- C. 定义所有团队成员的角色和目标，并定期通过一对一的会议进行跟进，审查进展情况。
- D. 与团队成员一起确定总体目标，并支持他们围绕目标参与。

154. 一个大型组织决定根据行业内的趋势采用敏捷方法。该组织为采用该方法投入了大量的资金，但几个月后，实施失败。

为了避免实施失败，该项目经理应该采取什么不同的措施？

- A. 对所有员工进行敏捷培训，从项目组到中层到高层管理人员。
- B. 评估组织的文化，进行适合性分析，并确定未来的状态。
- C. 进行事后总结，在组织流程资产(OPA)中学习，以便将来使用。
- D. 聘请第三方敏捷交付团队来进行实施。

155. 一位关键的项目干系人在一个复杂的敏捷项目开始时就表现出兴趣，但是随着冲刺的推进，由于需要承担额外的职责，该关键干系人参与度下降，几个冲刺

过后，该关键干系人拒绝了一项功能方面的可交付成果，下一个冲刺期间，团队需要对被拒绝的可交付成果进行返工。项目经理本来应该采取什么措施来避免发生这种情况？

- A. 记录项目愿景和目标。
- B. 分析干系人属性中的变化。
- C. 让关键干系人参与决策过程。
- D. 根据干系人的需要对干系人沟通进行定制。

156. 项目组合待办事项列表的重要项目需要交付预算估计，以确定项目的优先次序。应如何估计项目预算？

- A. 项目被分解成特性，根据特性的价值和团队的速度，团队提供估计。
- B. 预算估计是基于发起人、产品所有者和团队主持人的经验而提供的。
- C. 团队促进者使用历史数据，并根据项目的性质得出估计。
- D. 产品所有者获得所有的项目细节，并根据团队的经验和速度提供一个预算估计。

157. 一家公司正在领导一个项目，使用敏捷方法开发一个新产品。一个供应商根据强制性的范围、稳定的要求和固定价格的合同，为其中的一个产品功能提供解决方案。在与供应商的会谈中，项目经理被告知，公司的业务分析员也要求供应商为另一个功能增加一个解决方案，作为他们交付的一部分。

项目经理应该怎么做？

- A. 将该功能添加到供应商的需求列表中，以便他们能够交付该功能。
- B. 要求供应商在当前的协议下适应额外的范围。
- C. 确保项目团队理解与供应商的协议和合同。
- D. 监控业务分析员正在进行的工作，以避免范围蔓延。

158. 一个高风险项目的项目经理对进度的延迟感到担忧，这可能会迫使项目“移动其上线日期”。

项目经理接下来应该做什么？

- A. 确保项目符合承诺的时间线，因为这是项目的核心目标和目的。
- B. 向变更控制委员会（CCB）提出变更请求，要求提供资金以加入新的资源来加快项目的进度。
- C. 在风险登记册中记录风险，并对其进行监控，通过采取适当的应对措施防止其成为问题。
- D. 要求发起人启动一个新的项目来支持现有的项目，并帮助它达到原来的时间线。

159. 作为战略计划的一部分，某公司决定实施一个新的软件平台，以便管理一个集中的文档库，一些需求很明确，但是一些需求需要更多细节。项目经理应首先

做什么决定如何管理该项目？

- A. 确定最适合该项目的生命周期方法。
- B. 将所有需求记录进待办事项列表，以便将来进行详细分析。
- C. 根据团队的经验选择一个预测型的开发生命周期。
- D. 将相关需求拆分，把它们安排进单独的项目里，并应用不同的方法。

160. 一个敏捷团队被雇来做一个公共服务项目。该团队收到了一份关于业务的模糊想法的清单，现在需要了解、开发并优先级排序一份功能清单。

谁将负责这项任务？

- A. 项目负责人
- B. 敏捷领导
- C. 敏捷团队
- D. 产品负责人

161. 一个项目经理正在管理一个项目，这个项目有一个非常复杂和漫长的执行期。虽然这个项目大部分是预测性的，但是团队能够使用一个混合框架把设计和执行分成小的包。企业希望跟踪这个框架应用所带来的价值，但没有为这个框架定义一套可衡量的事项。

项目经理应该先做什么？

- A. 根据工作分解结构（WBS）创建一份报告并定期更新。
- B. 使用与上一个预测性项目相同的效益跟踪过程，并将其添加到每月的状态报告中。
- C. 研究哪些报告模板在这个框架中使用的最多，并将其纳入项目中。
- D. 与干系人合作，确定哪些可衡量的利益可以被跟踪，并指定一个负责人去监测和报告它们。

162. 一个迭代项目的项目经理收到一个现场团队成员的反馈，说这个虚拟团队没有按时完成交付物。该项目经理收集了关于状态报告应该包含哪些内容的细节，以便跟踪可交付成果。

项目经理应该采取的补救措施是什么？

- A. 在沟通管理计划中加入状态报告的要求。
- B. 与对虚拟团队执行干系人参与。
- C. 为两个团队召开一次现场会议。
- D. 把创建状态报告作为一个产品待办事项列表项目。

163. 一个研发团队正在完成一项为期两年的计划。项目经理专注于项目的结束活动。应优先考虑哪些活动？

- A. 标记产品积压完成状态并更新通信管理计划。
- B. 召开指导委员会会议，通知他们项目完成情况。
- C. 确保知识转移活动按计划执行。
- D. 发布项目竣工庆祝活动的资源和计划。

164. 一个设备供应商将为一个客户公司实施一条新的生产线。这个为期一年的项目将包括 2-4 个月的迭代，然而，客户的项目经理没有敏捷经验。

项目经理应该怎么做？

- A. 将项目重新调整为预测性方法，以确保团队之间的最佳合作。
- B. 为客户团队提出一个关于敏捷知识转移的课程，以配合日常会议的目标。
- C. 向客户经理提供敏捷最佳实践文件和网络资源。
- D. 推荐最适合客户项目经理日程安排的敏捷培训课程。

165. 在开发阶段，一个团队成员遇到了一个特定任务的问题，并在接下来的几天里试图解决它。其他团队成员要求项目经理将该任务重新分配给另一个团队成员，以避免危及目标日期。目前被分配的团队成员表示，如果任务被重新分配给另一个团队成员，他们会感到很沮丧。

项目经理应该如何处理这种情况？

- A. 向专家寻求帮助，支持团队成员解决这个问题。
- B. 促进一个会议，与整个团队达成协议。
- C. 与客户协商推迟项目的交付。
- D. 接受团队的要求，重新分配该团队成员。

166. 项目经理正在领导部署业务单位的一个关键解决方案，该解决方案的范围已获得批准。在项目执行阶段，一位新的业务主管加入该组织并改进该业务单位的市场战略，该业务主管现在要求添加新功能。项目经理下一步应该做什么？

- A. 通知项目团队，并确保将变请求纳入进度计划和预算中。
- B. 告知新业务主管这是不可能的，因为项目已经处于执行阶段。
- C. 确定执行、负责、咨询和告知（RACI）矩阵中识别的干系人影响。
- D. 要求该业务主管遵循变更管理计划并提交正式的变更请求。

167. 八个人已经在一个项目上工作了很长一段时间。项目的范围已经发生了很大的变化，产品负责人已经被替换了多次。团队成员感到与项目脱节了。

项目经理应该做什么来确保团队与目标的一致性？

- A. 要求新的产品负责人解释项目的重要性。
- B. 给团队发送一份详细的业务需求大纲。
- C. 与团队一起审查项目章程。

D. 促进对项目愿景的讨论。

168. 一个项目经理正在使用一个混合方法来遵守一个监管要求。计划和结束阶段将使用预测的方法，执行阶段将使用迭代的方法。在第二次冲刺审查中，项目发起人要求改变一些产品待办事项列表项目的优先级。

作为一个仆人式领导，项目经理应该怎么做？

- A. 要求发起人向变更控制委员会（CCB）提交一个变更请求。
- B. 接受请求，将产品待办事项列表项目纳入下一个冲刺阶段。
- C. 审查变更对进度管理计划基线的影响。
- D. 支持产品所有者改变产品待办事项的优先级的决定。

169. 一个国际客户联系了一家软件开发公司来建立一个软件产品，并指派了一位敏捷项目经理。在一次审查会议上，客户抱怨说，在最初的汇报会上提到的一个功能没有实现。

项目经理应该怎么做？

- A. 将提到的功能列入优先的需求列表中。
- B. 指派一个团队成员立即开始工作，以实现该功能。
- C. 审查原始项目文件以确认。
- D. 把它当作一个变更请求，评估对项目目标的影响。

170. 项目经理开始了一个新项目，必须确保团队成员和干系人都经过适当培训。在与团队会面之后，项目经理发现，所有资源都拥有不同的敏捷方法方面的经验。项目经理该做什么？

- A. 充分而完整地提供一种敏捷方法方面的指导。
- B. 确保团队对敏捷形成共识。
- C. 确保团队了解所有敏捷技术。
- D. 不组织培训，因为团队对敏捷已经非常了解。

171. 某项目团队最近完成了为某公司开发一个自动化薪资管理系统的首个冲刺。项目经理已安排与产品负责人和团队成员举行冲刺规划会，以讨论接下来应该开展哪些功能方面的工作。为了使该会议富有成效且产生预期结果，项目经理需要哪两条信息？（选择两项）

- A. 燃尽图。
- B. 冲刺章程。
- C. 公司使命和愿景。
- D. 冲刺目标。
- E. 产品待办事项列表。

172. 某新团队成员被增加到一个自组织团队中。该新团队成员不愿开口说话和参加团队讨论或参与决策。团队应采取哪两种措施来让该新团队成员参与进来？

（选择两项）？

- A. 向项目经理报告该新团队成员的行为。
- B. 指导该新团队成员提高对团队活动的参与度。
- C. 强迫该新团队成员参加被视为很容易的活动。
- D. 针对各种想法和观点，推动举办一场开诚布公的讨论。
- E. 重新审查团队关于团队行为和准则的讨论。

173. 由于时间限制，项目发起人通常要求项目经理跳过项目回顾会议，然而项目经理坚持要通过减少准备和讨论的时间来举行这一关键仪式。项目经理的这些行为可能导致的两个问题是什么？（选择两个）

- A. 大量的讨论没有结果或可能有太多的结果。
- B. 研讨会中的团队缺乏方向和动力。
- C. 其他团队的经验教训不被考虑。
- D. 回顾性研讨会的时间管理计划没有被更新。
- E. 关注负面的东西，对进一步改进不感兴趣。

174. 在项目执行期间，项目经理注意到，只有一名团队成员拥有构建产品所需的其中一项技术技能。项目经理担心，这将来可能会对质量和进度计划产生影响，因为多数即将开展的活动将至少需要三名具备该特定技能的团队成员。项目经理应采取哪两种措施来避免团队成员不符合资格要求？（选择两项）

- A. 将该新技能教给整个团队。
- B. 鼓励团队成员结对工作，并进行知识共享。
- C. 增加需要此类能力的活动预计所需时间。
- D. 与外部培训师一起开展培训活动。
- E. 将相关活动从路线中剔除。

175. 项目经理观察到，两名团队成员在各种会议上一直公开地争论不休，为了推销自己的想法，他们分别直接与发起人单独沟通，并做出决定，从未知会项目经理和其他团队成员。项目经理应采取哪两种措施？（选择两项）

- A. 在下一次会议上重申基本规则，确保所有团队成员都清楚这些规则。
- B. 让团队成员自行解决问题。
- C. 解决每名团队成员的行为问题。
- D. 直接与他们的经理讨论这种行为，并请求他们纠正这种行为。
- E. 与其他项目经理讨论这一情况，并请求他们提供建议。

176. 一个团队成员与他们的职能经理分享了在回顾会上讨论的关于另一个团队成员的表现的一些负面细节。项目经理发现了这个讨论

项目经理应该采取哪两种行动？（选择两个）

- A. 联系该团队成员的职能经理，并邀请他们参加下一次回顾性讨论。
- B. 与产品负责人会面，讨论这一情况。
- C. 联系团队成员，解释哪些信息可以在团队之外分享。
- D. 与整个团队会面，审查关于安全环境的基本规则。
- E. 与发起人会面，审查该情况。

177. 一个大型项目正在影响它所在的社区。居民们对该项目不满意，他们对项目的抵制可能会影响项目的最后期限

项目经理应该采取哪两个行动？（选择两项）

- A. 安排与社区代表会面，以赢得他们的合作。
- B. 分析情况，找出导致社区消极态度的原因。
- C. 给居民们发信，善意地要求他们不要干扰项目。
- D. 要求客户延长项目期限，以留出时间解决冲突。
- E. 要求该市市长利用他们的权力来阻止社区的抵制。

178. 某项目团队在完成某任务时发生延误，而结果证明该任务比预估的更加复杂，该任务非常重要，可能会对当前的迭代目标造成影响。以下哪两个方案将有助于团队努力克服该问题？（选择两项）

- A. 进行根本原因分析。
- B. 检查和更新依赖项。
- C. 创建风险管理计划。
- D. 将该问题上报给项目发起人。
- E. 举行回顾会议。

179. 某公司一直在对其当前的业务模式实施变革，该变革需要借助多个敏捷团队实施一个复杂的项目。项目经理应让测试团队将以下哪三个方案作为测试机制？（选择三项）

- A. 涵盖所有可能选择项的实验性方法。
- B. 基于行为和测试驱动开发的测试。
- C. 独立的个人测试。
- D. 故事测试。
- E. 安全性和性能测试。

180. 某预测型组织最近决定转向敏捷交付方法，正在进行的项目仍将由项目经理领导。由于项目 A 预算意外超支，高层管理人员对敏捷项目团队是否已做好对项目预算进行自我管理的准备缺乏信心。项目 A 的项目经理应该采取哪两种措施？

（选择两项）

- A. 邀请高层管理人员参加站会，向其提供开支方面的状态报告。
- B. 与高层管理人员就开支问题确定上报层级。
- C. 让敏捷教练向高层管理人员提供项目开支周报。
- D. 邀请高层管理人员参加每个冲刺的回顾会议，以便对开支作出评估。
- E. 在敏捷教练的帮助下创建信息发射源，使开支可视化。