

1、一个项目经理在运作一个数据中心安装项目。他发现相关方很恼火，因为他超出了预算，原因是人员费用要高于原先的计划。另外项目结束时，服务器未能提供相关方所需要的空间，这也让相关方很不满意。以下哪个约束不受这个问题的影响？

- A、质量
- B、资源
- C、时间
- D、成本

答案：C

解析：题干未体现出项目存在延期的问题。

2、以下哪一个不是运营工作的例子？

- A、为支付账户研发一个订单管理软件
- B、通过一个订单系统提交每周订单
- C、部署每周防病毒软件更新
- D、每年的员工绩效评估

答案：A

解析：构建系统，这是一个临时性工作，不是运营。

3、关于项目组合管理以下哪几个说法不正确？（选出 3 个答案）

- A、项目组合经理通过结合所有项目集和项目的数据来评判项目组合是否成功。
- B、项目组合经理的目标与 PMO 的目标相同。
- C、项目组合总是一组项目集。
- D、项目组合根据企业目标来组织。
- E、项目组合可以包含项目和项目集。
- F、项目组合不能包含组织的运营工作。

答案：BCF。

解析：项目组合可以是一组项目集和项目，但不一定总是一组项目集。

4、项目开始时，软件小组项目经理得到一个日程安排，其中给出了每个人的度假计划。他发现，由于这个软件会交付给质量评价小组，如果恰好在质量评价小组成员假期重叠时提交软件，就很有可能存在质量问题，因为在软件投入生产阶段之前没有人对软件进行测试。以下哪一项能最准确的描述这个问题对项目的约束？

- A、质量约束。
- B、时间约束。
- C、资源约束。
- D、风险约束。

答案：C。

解析：这是一个资源约束，因为项目需要这些资源（质量评价小组成员）时，这些资源不能得到保证。这个资源的约束，可能引发的是质量问题、进度问题和风险。

5、如果要提高团队凝聚力，在沟通方面，以下哪一项是必需的？

- A、团队领导评价。
- B、无畏惧的气氛。
- C、个人认可。

D、生产效率跟踪。

答案：B

解析：开放、轻松、安全的氛围有利于进行沟通，从而促进团队凝聚力的提高。

6、一个敏捷团队正在为未来一年后发布的产品工作，已经规划了所有迭代。项目开始时应该首先进行什么类型的规划？

A、产品愿景。

B、适应。

C、发布计划。

D、迭代计划。

答案：A

解析：敏捷发布规划基于项目路线图和产品发展愿景，提供了高度概括的发布进度时间轴。对于一年后较长期的发布，可以通过愿景进行规划，然后逐层向下驱动。

7、若要避免项目中的短视问题，敏捷团队能够怎么做？

A、完善敏捷实践，包括规划和愿景展望，快速识别未知事项。

B、用一周或者两周的迭代规划项目。

C、规划项目，并遵守项目时间表。

D、对多个方案进行长时间的实验，以确定一个或多个工作是否达到其满意程度。

答案：A

解析：通过敏捷发布规划，让团队了解产品的愿景、线路图等，可以帮助团队关注更长远的目标。

8、在一次站会上识别到的一项关键风险应在何时讨论？

A、在同一次站会上立即讨论。

B、在回顾会议上讨论。

C、在每两周举行的风险评估会议上讨论。

D、在站会后的一次单独会议上。

答案：D

解析：排除法。站会上明确完成了什么，打算做什么，有什么障碍这三个问题，选项 A 排除。选项 B、C 太滞后。对于站会上发现的问题或风险，会后通过问题/风险解决专项会再进行讨论。

9、一个项目经理管理的项目遇到麻烦，因为他的一个团队成员表现不好，致使他错过了一个向一个项目相关方承诺的重要日期。他发现这个成员很清楚这个项目问题，但是没有告诉项目经理，因为大家都很害怕项目经理的坏脾气。以下哪一项可以最准确的描述这个项目经理将来如何避免出现这些情况？

A、补充《PMBOK 指南》的知识。

B、评测个人能力。

C、改善个人技能。

D、管理项目相关方期望。

答案：C。

解析：PM 与成员的沟通方式阻碍了他工作的顺利进行。

10、一家能源公司正在做一系列投资预案，想要寻找替代能源使公司在 10 年后仍保持竞争力。这些预案要一起跟踪和管理，因为这个目标对公司的成功至关重要。这是哪种情况的一个例子？

- A、项目组合。
- B、项目集。
- C、项目。
- D、事业环境因素。

答案：A。

解析：项目组合是为了实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作的集合。

11、以下哪一个不是项目经理的职责？

- A、管理项目相关方期望。
- B、管理项目制约因素。
- C、收集产品需求。
- D、为项目提供赞助。

答案：D。

解析：发起人是为项目提供资源，进行支持的个人或团体。

12、一个项目经理在运作一个软件项目，这个项目准备分阶段交付。他计划将资源划分为两个不同的团队来同时完成这两个阶段的工作，不过他的一位高级开发人员建议应当使用一种敏捷方法，这个建议得到了项目经理的认可。以下哪种关系可以最准确的描述这个项目各个阶段之间的关系？

- A、顺序关系。
- B、迭代关系。
- C、约束关系。
- D、重叠关系。

答案：B。

解析：敏捷开发是一个很好的迭代关系的例子。

13、你是一个工业设计项目的项目经理。你的团队成员向你报告，而你负责建立预算，制定进度，并分派任务。这个项目完成时，你要解散团队，使他们能够参与公司的另外一个项目。你所在的公司是何种组织？

- A、职能型。
- B、弱矩阵型。
- C、强矩阵型。
- D、项目型。

答案：D。

解析：项目型组织，项目完成后，团队解散后只能参与到其他项目中，没有回归职能部门。

14、由于没有空参加，产品负责人请求重新安排 sprint 评审会议，scrum master 应该怎么做？

- A、由于 sprint 评审会不能推迟，按计划举行会议。
- B、重新安排会议，让产品负责人可以参加并提供反馈。

C、从不同产品组中邀请一名有空的负责人参与会议。

D、要求项目发起人代替产品负责人参会。

答案：B

解析：评审会期间团队演示工作成果，PO 扮演关键角色，如果 PO 不参与会议很可能将失去意义。

15、敏捷项目经理应该提供什么来激励团队？

A、让团队成员能自由专注于他们个人感兴趣的工作环境。

B、团队成员可以找到自身动力的环境。

C、奖励和评估。

D、更多休假时间和股票期权。

答案：B

解析：只有满足被奖励者需求的奖励，才能起到有效的激励作用。

16、产品负责人批准在 sprint 评审会上提交的五个故事，团队知道其中一个故事功能性完整，但技术上不完整，团队应该怎么做？

A、在 sprint 评审会上不提及在下一次迭代中继续工作以保持速度。

B、在 sprint 评审会上提出该问题。

C、由于故事的功能性完整，忽视不完整的技术工作。

D、在回顾会议期间，谴责负责该故事的开发人员。

答案：B

解析：排除法。选项 A，属于不负责的行为，违背敏捷原则。选项 C，直接忽视可能会造成更大的技术债务而为项目后续进展带来风险，不提倡这种做法。选项 D，责备谴责，不是敏捷推崇的文化。对于问题，提倡团队一起分析处理。

17、你是一个弱矩阵型组织中的项目经理。以下哪些说法不成立？（选出 2 个选项）

A、你的团队成员向职能经理报告。

B、你并不直接负责资源。

C、你掌握一部分项目预算。

D、职能经理做出的决策可能影响你的项目。

E、你要对项目的成败负责。

答案：CE。

解析：在弱矩阵中项目经理权力基本没有，更像联络员或协调员。

18、一个建筑项目的项目经理发现，他管理的项目所在地附近正在新建一条新的水管线。公司政策要求，在他的团队继续完成这个项目之前，必须先填写一系列有关城市环境变化的表格。这是那两种情况的例子？（选 2 个选项）

A、项目组合。

B、组织过程资产

C、项目集。

D、事业环境因素。

E、项目。

答案：BD。

解析：公司政策的要求，这是一个事业环境因素的例子。

19、你在管理一个项目，要研发一个新的会计系统。另一个部门的一位会计很喜欢目前的系统，拒绝接受这个新系统培训。处理这种情况的最佳方法是什么？

- A、拒绝与她合作，因为他太难共事。
- B、诉诸于这个会计的部门经理，让他要求这个会计接受培训。
- C、得到一个特许，使这个会计不必接受培训。
- D、与她合作，了解他担心的问题，并尽可能采取措施缓解这些问题而不影响你的项目。

答案：D。

解析：相关方受到项目负面影响时，需要管理他的期望，帮助他加入你的项目。

20、以下哪一个不是项目相关方？

- A、负责完成项目的项目经理。
- B、参与项目的团队成员。
- C、使用最终产品的用户。
- D、由于这个产品而丢掉生意的竞争对手。

答案：D。

解析：竞争对手是相关方的可能性相对来说最低，因为尽管他们会受到项目的影响，但是他们通常不会对项目有直接影响。

21、你是一个项目经理，正在完成一个软件工程项目。程序员已经开始研发这个软件，测试人员也已经开始创建测试环境。以下哪个过程组包括这些活动？

- A、启动。
- B、计划。
- C、执行。
- D、收尾。

答案：C。

解析：执行过程组是完成所有工作的过程组。

22、一家公司聘请敏捷教练帮助解决孤岛和人员损耗问题，敏捷教练应提供什么建议？

- A、帮助创建有主题专家组成的团队，而不是利用其专业知识。
- B、鼓励学习团队的成长而不是个人的发展。
- C、培养由通才专家组成的团队，并鼓励个人学习新的技能。
- D、向所有团队成员提供平等的培训，无论他们的经验如何。

答案：C

解析：敏捷团队是由自组织的、跨职能的通才构成。

23、每次 sprint 结束时，一名高管都想知道项目的进展情况，scrum 主管同意该需求，并分享适当的敏捷测量指标来涵盖项目的进展情况。需要分享的最佳产物是什么？

- A、产品待办事项。
- B、速度图。
- C、产品路线图。
- D、发布燃尽图。

答案：D

解析：燃尽图是剩余工作与时间盒内剩余时间关系的一种图形化表示形式。发布燃尽图可以直观展现项目整体成果的进展情况。

24、敏捷管理专业人士需要确保最终产品满足业务需求，应如何实现这个目标？

- A、通过确保客户参加评审会议。
- B、通过要求团队向关键项目干系人提交定期报告。
- C、通过获得产品负责人对业务需求的同意。
- D、通过邀请其他产品负责人参加产品评审会议。

答案：A

解析：产品是否满足业务需求，一定需要获得终端用户、客户的反馈来进行确认。

25、一个项目经理与项目的承包商之间发生一点问题，他不确定承包商是否遵照合同。那个知识领域中的过程最适合帮助他解决这个问题？

- A、成本管理。
- B、风险管理。
- C、采购管理。
- D、沟通管理。

答案：C。

解析：控制采购管理过程管理供应商的绩效。

26、你是一个建筑项目的项目经理。你刚刚建立了一个名单，其中包括将受到这个项目直接影响的所有人员。你现在属于哪个过程组？

- A、启动。
- B、规划。
- C、执行。
- D、监控。

答案：A。

解析：启动过程组中建立相关方登记册。

27、以下哪一个不是过程组？

- A、监控。
- B、收集需求。
- C、启动。
- D、收尾。

答案：B。

解析：收集需求是范围管理知识领域的一个管理过程。

28、以下哪一个不是知识领域？

- A、范围。
- B、整合。
- C、采购。
- D、启动。

答案：D。

解析：启动是管理过程组。

29、你刚收到一个变更请求，这说明什么？

- A、项目章程是完备的，不过工作还不能开始，因为你需要对范围基准做一个变更。
- B、你正处在指导和管理项目执行过程中，现在可以实现变更。
- C、这个变更在实现前需要得到批准。
- D、可交付成果中存在一个缺陷，必须补救。

答案：C。

解析：确定性答案只有 C。

30、最近开发团队对于从公司主管处收到的有关产品发布的电子邮件和电话数量表示担忧，scrum 主管应该怎么做？

- A、通知开发团队忽略电话和电子邮件。
- B、与产品负责人一起，重新引导主管获取信息的途径。
- C、让产品负责人将这些请求做为高优先级录入产品待办事项中。
- D、scrum 主管将这些请求作为高级优先级录入产品待办事项中。

答案：B

解析：排除法。是否为高优先级需求不确定，scrum 主管不能确定优先级，选项 C、D 排除。选项 A，直接忽视，可能会带来其他潜在问题，不妥。对于这些请求，可以与 PO 一起合作，引导解决问题。

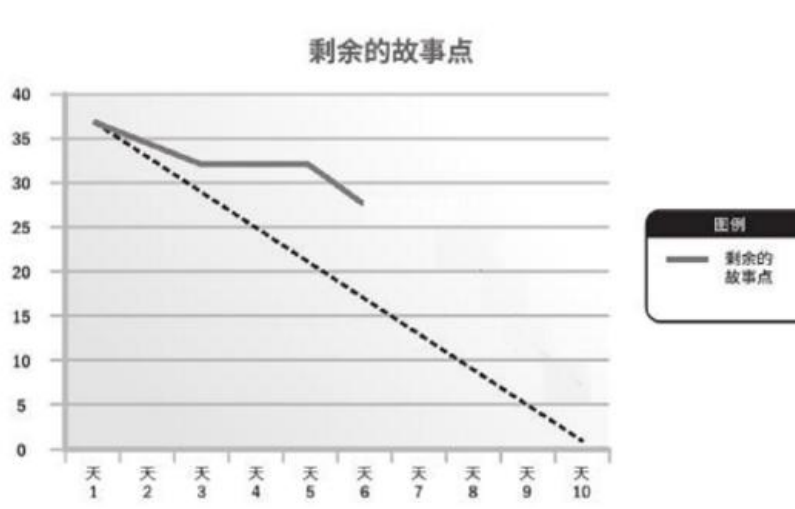
31、一名高管，也是上报联系人，在产品上线期间加入一个敏捷团队，在下一个 sprint 之前，该高管向团队询问接下来应包含的特性，该高管应本应参加什么会议？

- A、回顾会议。
- B、每日 scrum 会议。
- C、sprint 评审会议。
- D、sprint 计划会议。

答案：D

解析：sprint 计划会议，会明确当前迭代的计划，包括目标、包含的特性等。

32、基于此燃尽图，一个敏捷项目经理应如何评估迭代的现状（见下图）？



- A、团队进展顺利，没有任何障碍。
- B、团队进行范围变更以恢复正轨。

C、团队保持努力，不做任何变更。

D、团队需要协助，满足计划。

答案：D

解析：燃尽图是剩余工作与时间盒内剩余时间关系的一种图形化表示形式。如图显示，剩余的工作比计划的多，表明当前进展落后。

33、以下哪些不是制定项目章程的输入？（选 2 个选项）

A、事业环境因素。

B、项目管理计划。

C、合同。

D、假设日志。

E、效益管理计划。

答案：BD

解析：基本概念。

34、哪一个是指导与管理项目工作的输出？

A、批准的变更请求。

B、项目管理过程。

C、可交付成果。

D、预测。

答案：C

解析：基本概念。

35、你在管理一个图形设计项目。你的一个团队成员报告称存在一个严重的问题，你意识到这会导致延迟，可能会影响到相关方的生意。更糟糕的是，你要另外花两天时间才能充分评估它的影响，在此之前你无法全面了解。处理这种情况的最佳方法是什么？

A、创建一个变更请求文档，把它提交到变更控制会议。

B、拿出项目章程，向他们展示你有权作出决策。

C、与相关方会面，告诉他们存在一个问题，但是你还需要两天时间才能提供他们需要的信息。

D、更新经验教训，把它增加到你的组织过程资产。

答案：C。

解析：题目描述“还需要 2 天才能完成评估”。和相关方沟通过程中，要提供完整、真实、直接的信息。

36、你是一个建筑项目的项目经理。电工已经开始铺设路线，此时客户带着一个变更请求来找你。他需要增加插座，你认为这会增加相关工作的成本。你要做的第一件事？

A、拒绝做出变更，因为这会增加项目的成本并超出预算。

B、参考项目管理计划，查看是否应当处理这个变更。

C、查阅合同，查看是否有相关条款。

D、做出变更，因为客户做出了这个请求。

答案：C。

解析：变更如果存在合同，还是应该先参阅合同中的变更条款，然后按照项目变更管理计划行事。



37、工作授权系统？

- A、确保每个工作包在适当的时间按正确的顺序完成。
- B、授权项目经理在工作上支出资金。
- C、是一组帮助项目经理有效地指导项目完成的流程和工具。
- D、是正式编写的一个有关如何完成一项活动的描述。

答案：A。

解析：答案即是工作授权系统定义。

38、产品负责人在项目上花费的时间有限，无法核实已完成的工作，但敏捷团队领导仍需要确保所有需求均得到满足，敏捷团队领导应该怎么做？

- A、确保通过直接与产品负责人开会来让其参与项目。
- B、在下一次站会中与产品负责人当面对质。
- C、将符合敏捷原则的备忘录分发给产品负责人。
- D、将问题上报并请求一名新的产品负责人。

答案：A

解析：产品负责人在项目上扮演关键角色，需要确保产品负责人的必要的参与

39、敏捷项目中，由于业务需求，项目的目标和需求发生变化，新的干系人如何能够参与到这样的变化中？

- A、要求产品负责人与新的干系人频繁的召开与产品愿景相关的会议。
- B、持续的更新干系人登记册，包含新的干系人并让他们经常参与。
- C、邀请新的干系人参加迭代规划会议。
- D、邀请新的干系人参加每日站会。

答案：C

解析：干系人了解项目的目标和需求情况，尽早参与是比较好的做法，相对来说迭代规划会议是较好的时机。

40、一名敏捷团队成员正在尝试了解团队目前的状态，应该提供哪个信息发射源提供帮助？

- A、迭代待办列表。
- B、sprint 计划。
- C、迭代燃尽图。
- D、发布计划。

答案：C

解析：燃尽图可以直观展现项目随时间的进展情况。

41、你是一家电信公司的项目经理。最近你的相关方向你提出一些变更。你确定这些变更会耗费额外的时间和资金。相关方同意你的观点，为你提供了额外的时间和预算，变更得到批准。现在你必须把这些变更结合到项目中。接下来要做什么？

- A、修改项目章程来包含这些变更。
- B、使用工作授权系统确保工作得以完成。
- C、确保跟踪记录你的变更，并与项目基线对照，从而了解这些变更最终的花费。
- D、将这些变更结合到基线中，从而可以正确的跟踪项目。

答案：D

解析：变更被批准后，要根据变更内容，更新项目管理计划。此题涉及到时间及资金，所以要修改项目基准。

42、以下项目经理的资格要求中最重要的是？

- A、管理经验。
- B、谈判技巧。
- C、技术领域的教育背景。
- D、与他人有效合作的能力。

答案：D

解析：PM 负责整合，主要依赖于各方的合作。

43、需求文件是以下哪项的输入：（选 2 个选项）

- A、指导与管理项目执行和规划范围管理。
- B、控制范围和确认范围。
- C、制定项目管理计划和制定项目章程。
- D、定义范围和规划质量管理。
- E、识别相关方和制定项目章程。

答案：BD

解析：概念题，做错的去找概念。

44、你加入了项目选择委员会，正在审阅一个文档，这个文档描述了一个潜在项目的战略意义以及对公司的益处。这个文档叫什么？

- A、项目章程。
- B、商业论证。
- C、收益核算方法。
- D、合同。

答案：B

解析：商业论证的内容。

45、团队成员之一发现可交付成果中的一个缺陷，建议进行补救。以下哪些项不正确？（选 2 个选项）

- A、项目章程已授权你可以完成这个工作的管理。
- B、你的项目正处在监控项目工作过程中。
- C、缺陷补救的措施的执行必须得到 CCB 的批准。
- D、在补救可交付成果之前缺陷补救必须先得到批准。
- E、必须更新项目管理计划记录这个缺陷。

答案：CE。

解析：通常涉及到基准的变更才需要 CCB 审批，项目管理计划不记录缺陷。

46、你是一个软件项目的项目经理，发起人终止并取消项目时，你该怎么做？

- A、让团队放假一天，摆脱这个坏消息以重整旗鼓。
- B、为剩余预算建立一个预算总结。
- C、遵循项目收尾流程结束项目，并更新经验教训。
- D、为之前分派到这个项目的人员寻找新工作。

答案：C

解析：即使项目终止，也要进行收尾。

47、敏捷团队正在努力解决一个问题，一名团队成员提到另一个团队解决了同样的问题，但是无法获得经验教训文件，敏捷管理专业人士应该怎么做？

- A、鼓励团队独立给出解决方案。
- B、与该团队合作，创建一个在整个组织传播团队知识的解决方案。
- C、建议敏捷团队分享他们的项目报告。
- D、聘请外部专家为团队实践的最佳。

答案：B

解析：敏捷鼓励知识共享，团队合作。

48、一名团队成员提出一个问题，引起团队领导的注意，作为敏捷教练，该团队领导应该怎么做？

- A、让团队来解决这个问题。
- B、寻求职能经理的指导。
- C、解决这一问题，并通知团队。
- D、与产品负责人一起解决这一问题，并通知团队。

答案：A

解析：敏捷成熟的自组织团队，团队有能力解决问题。

49、你在管理一个软件项目，你发现本来有权使用的一个编程团队已经重新分派到另一个项目。你要做的第一件事是什么？

- A、明确这对于你的项目有什么影响。
- B、把你的项目章程的一个副本交给另一个经理，向他解释你需要这个团队来完成你的项目。
- C、去找发起人，要回这个团队。
- D、想办法压缩项目进度，等这个团队有时间时再使用。

答案：A。

解析：遇到问题要先分析影响。

50、你是一个建筑项目的项目经理，刚收到一个变更请求。你查阅了项目管理计划，并遵循变更控制系统中制订的流程。你正在审阅变更并记录它带来的影响。你的经理问你为什么这么做。查阅变更并记录影响是在做什么？

- A、实施整体变更控制
- B、监控项目工作。
- C、管理请求的变更。
- D、指导与管理项目工作。

答案：A。

解析：一旦提出一个变更请求，处理变更的所有工作都要归入实施整体变更控制过程，直到变更进行批准或否决。

51、关于项目章程以下哪一项是不正确的？

- A、项目章程定义了满足客户需要的要求。

- B、项目章程定义了工作授权系统。
- C、项目章程的建立证明了商业论证的合理
- D、项目章程包括里程碑进度。

答案：B。

解析：工作授权系统是事业环境因素的一部分，是工具技术。

52、你已经证实项目中的所有工作都已经完成。下面哪一项不是收尾过程的一部分？

- A、记录经验教训来更新历史信息。
- B、将工作绩效信息记入文档展示已经完成的可交付成果，并记录经验教训。
- C、证实所有可交付成果已经被相关方接受。
- D、遵循项目收尾流程。

答案：B。

解析：在监控过程中记录工作绩效信息。

53、你是一个项目经理，正在启动一个新项目。你的经理警告你之前的项目都遇到了麻烦。你最需要依赖以下哪一项来帮助规划你的项目：

- A、我们的项目管理经验。
- B、历史信息。
- C、变更控制系统。
- D、预测。

答案：B。

解析：组织过程资产

54、作为 ScrumMaster，你将如何处理在回顾会议中的改进目标实现？

- A、确认改进的目标。
- B、跟踪目标。
- C、为改进的目标分配责任人。
- D、帮助团队排列目标的优先级，并确保他们都清楚知道。

答案：D

解析：ScrumMaster 帮助团队改进优化，并对目标进行清晰化。

55、团队促进者在回顾会议上想要提出意见时应该怎么做？

- A、在会议开始时，在其他团队成员之前要求发言。
- B、等到团队已经发表意见时再发言。
- C、指定另一名团队成员辅助后发言。
- D、让产品负责人代表其发言。

答案：B

解析：作为引导者不应该先发表自己的看法，防止对其他成员的立场造成影响。

56、在尝试预测一个发布日期时，敏捷团队应从燃尽图中获得哪些信息？

- A、sprint 中使用的资源总量。
- B、剩余工作的总量，以及项目团队到目前为止的表现如何。
- C、每个团队成员的总工作量，以及谁落后了。
- D、已完成的工作估算与完工估算的对比。

答案：B

解析：燃尽图可显示项目期间需求的发展，体现剩余工作与时间盒内剩余时间关系的一种图形化表示形式。

57、在开展一系列设计创意研讨会时，产品交付团队识别出将受到产品引入影响的新业务领域，若要确保解决这种对组织的影响，敏捷教练应该怎么做？

- A、与团队、客户和干系人开会，讨论新的需求和优先级。
- B、将识别到的任何需求纳入产品待办列表底部。
- C、询问项目发起人是否应该修改项目范围。
- D、与产品负责人一起讨论变更优先级。

答案：A

解析：外部环境发生了变化，可以通过开会讨论确定如何应对。

58、一名团队成员提出完成团队目标的新方法，敏捷团队应该怎么做？

- A、让 PO 来决定是否应用新方法。
- B、与团队成员一起合作来决定是否采用新方法。
- C、让资深团队成员决定是否采用新方法。
- D、与项目经理沟通决定是否采用新方法。

答案：B

解析：团队一起了解新方法，共同做决策，是敏捷提倡的做法。

59、如果燃尽图在迭代过程中连续两天呈现上升的趋势。可能是什么原因造成的？

- A、团队对故事的完成速度不够快。
- B、几个团队成员都缺席。
- C、故事添加到了迭代待办事项当中。
- D、团队总是加班。

答案：C

解析：迭代燃尽图可以展示项目随时间的进展情况。任务完成速度慢或者成员缺席有可能让下降趋势变缓甚至保持水平状态，只有当添加新任务的时才会呈上升趋势。

60、关于项目章程以下哪几项不正确（选 3 个选项）：

- A、项目章程定稿前必须咨询项目经理。
- B、项目章程由项目发起人签发。
- C、项目经理管理项目的权力由项目章程授予。
- D、外部项目可以用协议取代项目章程。
- E、项目章程给出一个简明的里程碑进度。
- F、项目章程的修改需要通过实施整体变更控制过程来进行管理。

答案：ADF。

解析：制定项目章程 PM 可以参与其中，但不是必须。

61、你在为一个军方分包商管理一个项目，要修改一个导弹制导系统软件。你在计划这个项目，需要考虑公司运作环境的有关信息。以下哪一个不是你要查看的因素？

- A、市场条件。
- B、对项目完成时的预测，包括 ETC 和 TCPI。

- C、需要遵循的政府标准。
- D、可能影响项目的政治环境。

答案：B

解析：本题考点为事业环境因素。市场条件、政府标准和政治环境都属于事业环境因素。B选项不是。

62、你管理的一个项目正在开发一个软件，公司的 CFO 告诉你你要在这个软件中加入一个新特性。项目的最后期限很紧，如果承接这个额外的工作，项目就会延迟。以下哪一项最好的描述了你首先要做的事情？

- A、更新项目计划，确保项目包含这个新特性。
- B、告诉 CFO，要等到你开发下一个版本，然后向变更控制委员会提交一个变更请求。
- C、告诉 CFO，最后期限太紧了，无法增加这个特性。
- D、评估这个变更对项目的影响。

答案：D

解析：评估变更的第一步就是了解这个变更对项目的影响。

63、以下哪几个是项目发起人角色的最佳描述？（选 2 个选项）

- A、向项目团队分派工作。
- B、签发项目章程。
- C、为项目获取资金。
- D、在组织内部从行政上支持项目。
- E、定义组织的类型（矩阵型、职能型等）。

答案：BC

解析：发起人是为项目提供资源资金支持的个人或团体，负责为成功创造条件。

64、以下哪一项不是项目管理计划的一部分？

- A、为项目选择的生命周期。
- B、各个过程的实现程度。
- C、组织的人员聘用和留用指导原则。
- D、与相关方沟通所用的技术。

答案：C

解析：C 选项，组织的人事制度，属于事业环境因素。

65、对于工作分解结构，以下哪几个选项是不正确的？（选 2 个选项）

- A、它描述了定义范围、确认范围和管理范围变更的过程。
- B、WBS 需要将项目工作和可交付成果全部分解为工作包。
- C、它包含一个图形化、层次式列表，其中包括所有要完成的工作。
- D、可以按项目阶段或可交付成果分解。
- E、这是范围基准的一个重要元素。

答案：AB

解析：A 选项是范围管理计划。滚动式规划可以临时分解为规划包。

66、你在管理一个软件项目。你的团队已经工作了8个星期，当目前为止项目都一切正常。首席程序员来找你，指出一个问题：有一个工作包造成了一些麻烦。看起来没有人知道谁对这个工作包负责，财务部门不知道该向哪个成本中心申请预算，甚至不清楚应该完成什么工作。以下哪一项是帮助解决这种情况的最佳方法？

- A、替代方案分析。
- B、WBS 词典。
- C、范围管理计划。
- D、确认范围。

答案：B

解析：WBS 词典会描述工作包谁来负责，对于控制账户之类的附加信息。

67、确认范围的目标是？

- A、检查范围说明书，查看是否有缺陷，确保得到纠正。
- B、让项目可交付成果得到发起人和相关方的正式验收。
- C、让项目中的所有人员朝着同一个目标共同努力。
- D、核实已经遵循《PMBOK 指南》的所有过程。

答案：B

解析：略

68、你作为一个项目经理接管了一个高速公路建设项目，这个项目已经在执行中。你的发起人告诉你，以后的所有沥青铺面厚度都是12英寸。范围说明书和WBS要求的厚度都是9英寸。以下哪一个最佳的行动方案？

- A、寻找一家要价更低的供货商，使成本影响最小。
- B、告诉发起人工作已经在进行中，所以你不能满足他的要求。
- C、拒绝改变计划，直到已经使用了变更控制系统。
- D、告诉团队立即满足这个需求。

答案：C

解析：计划一旦批准变为基准，就需要通过变更控制来进行修改。

69、以下哪一项最准确的描述了需求跟踪矩阵的作用？

- A、描述了WBS词典条目如何对应工作包，以及如何从可交付成果分解工作包。
- B、用来确保项目管理计划的所有子计划都已经创建。
- C、可以帮助理解每个需求的来源，以及这个需求如何在一个以后的可交付成果中得到验证。
- D、用来跟踪每个变更的来源，从而可以在整个控制范围过程中进行跟踪，并核实变更已经正确的实现。

答案：C

解析：需求跟踪矩阵定义。

70、什么是“理想时间”？

- A、采用敏捷估算的活动持续时间。
- B、最佳开发人员完成一个故事所需要的时间。
- C、管理层制定的故事或项目目标。
- D、完成一个故事所需要的时间，假设在过程中没有障碍及干扰。

答案：D



解析：理想时间是指在没有障碍的情况下，完成一个故事所需要的时间。把理想时间转换为实际时间是由所遇到的阻碍和研发者的经验水平所决定的。

71、敏捷项目中的一位新项目经理正在寻找一份描述高层级范围的文件，可以在下列哪份文件中找到所需信息？

- A、项目章程。
- B、工作分解结构。
- C、用户故事。
- D、史诗。

答案：A

解析：项目章程中记录高层级的信息，包括高层级的范围等。

72、团队的可交付成果需要大量返工和重构，敏捷团队该如何保证内部质量？

- A、在每日站会上讨论这个问题。
- B、建议开发人员参加相关培训。
- C、开展财务代码评审过程。
- D、在回顾会议上进行同行评审。

答案：D

解析：选项 A，每日例会不进行问题的讨论和解决。选项 B，培训有可能解决问题，是否为该问题有效和高效的解决方案不确定。回顾会议期间帮助团队识别改进过程，讨论遇到的问题以及这些问题如何解决。

73、已经到了一个大型高速公路建设项目执行阶段的最后。工作已经完成，工人们已经准备收拾设备。项目经理和项目发起人带着一些专家来检查是否已经满足每一项要求，并确保 WBS 中的所有工作都已经完成。现在在进行什么过程？

- A、控制范围。
- B、确认范围。
- C、范围测试。
- D、定义范围。

答案：B

解析：发起人参与的是验收。

74、现在要求你负责一个已经执行的项目。查看项目文档时，你发现根本没有 WBS。你检查了范围管理计划，发现这个项目应该有一个 WBS。最佳的处理方式是？

- A、立即警告发起人，确保项目工作不停下来。
- B、停止项目工作，创建 WBS，在 WBS 创建之前不允许工作继续。
- C、确保仔细做好沟通管理，以保证团队不会遗漏未记入文档的工作。
- D、在经验教训中记下来，使得在将来的项目中不会发生。

答案：B。

解析：WBS 是范围基准的重要构成部分。题目明确说出，此项目需要有 WBS，如果没有 WBS，则进度、成本管理如何谈起？

75、你刚开始建立项目范围说明书，正在分析期望的可交付成果，此时发现某个成果可以采用 3 种不同的方式交付。你选择了创建这个可交付成果的最佳方法。以下哪一项能最准确地



描述你所采用的技术？

- A、备选方案分析。
- B、分解。
- C、定义范围。
- D、相关方分析。

答案：A。

解析：虽然题目描述的过程是 D 选项的定义范围，但更准确的场景总结是在使用 A 选项的工具。

76、一个工业设计项目的项目经理发现发起人希望在范围加入基线之后再对范围做一个变更，而且需要知道管理变更的流程。这个信息最适合在以下哪个文档中查找？

- A、WBS。
- B、范围管理计划。
- C、变更请求表格模板。
- D、商业案例。

答案：B。

解析：范围管理计划指出定义、制定、监督、控制和确认项目范围的描述，以及管理范围变更的具体流程。

77、你是一个软件项目的项目经理。你的团队刚完成了一半的工作，此时发起人通知你这个项目已经终止。你接下来可以采取的行动都有哪些？（选 2 个选项）

- A、按照范围验证团队生产的可交付成果，并记录所有不一致的地方。
- B、召开一个团队会议，确定如何花剩下的预算。
- C、遵循项目的计划完成项目的收尾工作。
- D、与发起人一起查看是否有办法恢复这个项目。
- E、告诉团队立即停止工作。

答案：AC。

解析：项目即使因各种原因终止，也要进行范围确认、可交付成果的移交。范围确认是确认可交付成果的完成情况。

78、如果项目发起人因为某项增值功能要到明年才可用而感到失望，产品负责人应该怎么做？

- A、确保项目发起人知道团队的全权负责延期责任。
- B、检查产品待办列表，确保有项目发起人的优先级。
- C、通过与项目发起人协商，获得资金增加。
- D、授权项目发起人管理产品待办列表。

答案：B

解析：通过调整待办事项列表中的优先级顺序，可以较早交付增值功能，实现价值交付。

79、一个团队刚刚开始使用敏捷方法。产品所有者想知道投放于故事中所需的颗粒度，这些信息可以为团队所用，你会在这方面会给他什么意见？

- A、故事应尽可能详细，这样就不会有歧义。
- B、在长度上不应该超过一个索引卡片，所有细节也应该放在一个单独的文档上。
- C、颗粒度应该由团队和产品所有者共同协商得出。

D、故事可以包含较少的细节，因为敏捷更注重可工作软件而不是全面文档。

答案：C

解析：对于故事的颗粒度，需要确保恰当而清晰，让团队共同参与协商，能够更有利于明确适合于团队情况的颗粒度大小。

80、其他条件恒定的情况下，你最想为你的敏捷团队创建一个什么样的工作环境？

A、开放式工作区。

B、封闭式工作区。

C、有利于个人隐私和个人思考的工作区。

D、分布式团队。

答案：A

解析：敏捷提倡集中办公，开放式的工作区域，有助于团队处于可听可视的环境，便于渗透沟通。