

1、答案：A

解析：对于复杂和高变化的项目，不建议采用传统的项目管理方法。破坏项目并增加团队规模无助于提高团队的敏捷性。然而，通过限制正在进行的工作，团队成员更有可能进行协作，全面加快工作进度。

2、答案：B

解析：A、C、D 都是“规划风险应对”中要做的。识别到风险之后，需要开展定性风险分析，对已识别的风险排列优先级。

3、答案：D

解析：速度=每次迭代的平均故事点。在第四次迭代结束时，团队总共交付了 76 个故事点。第 4 次迭代结束时的速度为 $76/4=$ 平均每次迭代 19 个故事点。在第五次迭代结束时，团队总共交付了 100 个故事点（76+24）。当前速度为 $100/5=$ 平均每次迭代 20 个故事点。由于剩余 600 个故事点（700-100），以每次迭代 19 个故事的第四次迭代速度，团队将需要额外的 32 次（31.58 次）迭代来完成项目。由于每次迭代持续时间为三周，团队需要额外的 96 周（ 32×3 ）才能完成项目。

4、答案：C

解析：回顾，总结经验教训，开展风险管理。培训工作可以纳入资源管理计划。

5、答案：D

解析：可以提出变更请求，并提交给实施整体变更控制过程，以全面评估变更对项目产生的影响，并对变更是否执行进行决策。

6、答案：D

解析：如果工作范围在开始时无法准确定义，需要以后调整，可以采用成本补偿合同，使项目具有较大的灵活性，以便根据项目情况重新安排卖方的工作。

7、答案：AB

解析：新需求纳入产品待办事项。迭代规划时再开展收集需求、定义范围、创建 WBS。

8、答案：D

解析：信息应该以规定的方式发布给沟通计划中说明的将要接受信息的个人或小组。

9、答案：A

解析：发一种结构化的冲突管理方法不是敏捷的。撤销或升级所有冲突都不符合仆人式领导的哲学。仆人式的领导者应该成为公正的桥梁建设者和教练，而不是做出其他人应该负责的决定。

10、答案：B

解析：排除法。区分积极和消极的冲突，以确定恰当的处理策略。

11、答案：B

解析：根据题意，项目经理直接命令，这是使用了强制的冲突处理方法，所以选 B。

12、答案：A

解析：敏捷团队，成员自组织，自行解决问题。

13、答案：A

解析：进度偏差为负数，说明比计划的工作量完成的少。成本偏差未正数，说明实际成本支出比预算要低。

14、答案：C

解析：基本规则，对项目团队成员的可接受行为做出明确规定。尽早制定并遵守明确的规则，可减少误解，提高生产力。对基本规则进行讨论，有利于团队成员相互了解对方的重要价值。规则一旦建立，全体项目团队成员都必须遵守。

15、答案：C

解析：自组织团队，可以进行授权。

16、答案：A

解析：控制采购是管理采购关系、监督合同绩效、实施必要的变更和纠偏，以及关闭合同的过程。

17、答案：B

解析：在项目或阶段的早期就识别相关方，并分析他们的利益层次、个人期望、重要性和影响力，对项目成功非常重要。

18、答案：C

解析：待办事项梳理也称为待办事项优化。在基于迭代的敏捷中，产品所有者经常与团队合作，在迭代过程中的一个或多个会话中为即将到来的迭代准备一些故事。这些会议的目的是梳理足够的故事，以便团队了解故事是什么以及故事彼此之间的关系有多大。

19、答案：A

解析：敏捷环境使用信息发射源保持信息的高效传递和透明。

20、答案：A

解析：商业论证列出了项目启动的目标和理由。商业论证包含在商业文件中。

21、答案：B

解析：项目章程是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。

22、答案：A

解析：为成员指导，促进相关方合理参与项目。

23、答案：A

解析：项目章程是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理动用

组织资源开展项目活动的文件。章程必须由发起人进行确认、签发。

24、答案：C

解析：产品所有者是产品待办事项的所有者，并最终对项目的可交付成果负责。在这个阶段，与新产品所有者一起审查整个待办事项，并确保他们同意当前的故事排名，这一点至关重要。

25、答案：D

解析：风险减轻是指项目团队采取行动降低风险发生的概率或造成的影响的风险应对策略。提前采取行动来降低风险发生的概率和/或可能给项目造成的影响，比风险发生后再设法补救，往往会更加有效。

26、答案：C

解析：所有的正式变更都应该遵循项目整体变更控制。经审批后才可以执行。

27、答案：B

解析：每日站会中常见的一种反模式是，当问题变得明显时，团队开始解决问题。站会是为了意识到存在问题，而不是为了解决问题。将问题添加到停车场，然后创建另一个会议，可能就在每日站会之后，并在那里解决问题。

28、答案：D

解析： $AC=100000$ ， $PV=\text{计划成本}=120000$ ， $CPI=EV/AC$ ， $EV=80\% \times 100000=80000$ ， $SPI=80000/120000=0.67$ 。

29、答案：A

解析：这必须由团队做出决定。要求整个团队分析这两种方法，并选择一种能带来更高业务价值的方法。

30、答案：A

解析：项目管理团队需要与下列各方谈判：职能经理、执行组织中的其他项目管理团队、外部组织和供应商。PM 应该首先尝试通过谈判技能，与其他项目协商。

31、答案：C

解析：小规模试错，快速迭代，确定恰当的实践。

32、答案：D

解析：规划沟通管理是根据相关方的信息需要和要求及组织的可用资产情况，制定合适的项目沟通方式和计划的过程。

33、答案：A

解析：引导相关方，提供适当的指导以获得支持。

34、答案：B

解析：CCB 是一个正式组成的团体，负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更，以及记录和传达变更处理决定。

35、答案：B

解析：通过定义最小可行产品这种方式来明确需求。

36、答案：B

解析：工作中的满意和没有满意源于被称为激励因素的状况。激励因素包括与工作内容相关的事项，例如成就、成长和进步。充分的激励因素会促成满意。同时，还存在与工作相关的保健因素，例如公司政策、薪资和物理环境。如果保健因素不足，就会导致不满意。但即使这些措施非常充分，也不会促成满意。

37、答案：C

解析：变更人提出申请；对变更申请综合分析；提交审批；批准后，更新文件或计划；通知受影响的相关方，按计划执行批准的变更；对被批准的变更情况进行跟踪；

38、答案：C

解析：评估技能并规划必要培训，以满足项目要求。

39、答案：A

解析：根据题干描述，是沟通问题导致的这种情况，所以选A。

40、答案：B

解析：故事点对需求或故事的相关工作、风险和复杂性进行评估，通常用故事点来估算工作量。燃尽图能够体现剩余工作量，并基于剩余工作计算出趋势线以预测完成情况。

41、答案：C

解析：题目的情景项目在概念阶段，在为客户准备建议书，在项目启动过程组中，发起人负责章程的签发。发起人还负责项目启动前商业论证文件的制定和维护。在整个启动过程中，发起人始终领导着项目，直到项目正式批准。

42、答案：B

解析：通过团队建设，提高团队绩效。

43、答案：A

解析：敏捷自组织团队，成员有能力解决问题。

44、答案：A

解析：避免大家对项目的目标认知差异，需要提前制定好沟通管理计划。

45、答案：C

解析：重点在最后一句纠正措施通常要求？确定是否采用纠正、预防、补救措施，首先要进行分析和评估，原因应记录在变更请求中。

46、答案：C

解析：这不能用给定的数据来确定。例如，CPI 可以是 0.5，SPI 可以是 0.6，这意味着项目

落后于计划。类似地，CPI 可以是 0.9，SPI 可以是 1.1，这意味着项目提前了。

47、答案：A

解析：B 选项中，WBS 不包含工作时间估算。C 是组织结构。D-商业需求是通过项目章程展示的。

48、答案：D

解析：变更，按照变更流程先提出变更请求。

49、答案：A

解析：对于大多数活动来说，所分配的资源能否达到要求，将对其持续时间有显著影响。例如，向某个活动新增资源或分配低技能资源，就需要增加沟通、培训和协调工作，从而可能导致活动效率或生产率下降，

50、答案：C

解析：交付周期是交付物品所需的总时间，从物品添加到任务板的时间到物品完成的时间。周期时间是处理一个物品所需的时间。两者之间的区别在于物品在“就绪”状态下的等待时间。

51、答案：C

解析：结束项目或阶段，输出，最终产品服务成果的移交。指的正式把项目交付的最终产品、服务或成果（对于阶段收尾，则是所在阶段的中间产品、服务或成果）从一个团队转交到另一个团队，此过程可以由发起人给予协助，确保移交顺利。

52、答案：B

解析：敏捷 CPI=完成的功能价值/迄今为止的实际成本=450000/600000 美元=0.75。

53、答案：AD

解析：根据产品待办事项，确定迭代目标。

54、答案：D

解析：应该定期安排风险审查，来检查和记录风险应对在处理整体项目风险和已识别单个项目风险方面的有效性。在风险审查中，还可以识别出新的单个项目风险（包括已商定应对措施所引发的次生风险），重新评估当前风险，关闭已过时风险，讨论风险发生所引发的问题。

55、答案：B

解析：给相关方提供适当的指导，以完成项目工作。

56、答案：A

解析：对于变更请求，一般的处理步骤应该是提出，分析评估，然后审批。另外，变更请求最好是要正式提出的，要文档化书面化。几个答案中 B、C、D 都有明显的不合理之处。

57、答案：B

解析：如果需要对项目管理方法进行审查，对待办事项进行重新排序或重新估计将不会产生任何理想的结果。在这种情况下，你需要进行回顾。

58、答案：B

根据商业环境，评估将展现价值的交付方案。

59、答案：A

解析：通过回顾会议，解决问题和改进方向。

60、答案：B

解析：风险减轻是指项目团队采取行动降低风险发生的概率或造成的影响的风险应对策略。

61、答案：D

解析：你需要组织一个刺探事件来研究这两个选项。刺探对学习很有用，可以用于估计、接受标准定义和理解用户在产品中的动作流程等情况。

62、答案：B

解析：“自制或外购分析”属于“规划采购管理”的工具技术。

63、答案：C

解析：根据对相关方的分析结果制定恰当的策略，促进相关方合理参与项目。

64、答案：D

解析：看板提供了一种方法来可视化工作流程，使障碍物易于可见，并允许通过调整过程中的工作限制来管理流程。

65、答案：B

解析：题干中给出在完成工作包期间，可以排除掉 D。C 选项不是解决问题的办法。A 选项和本题没有相关性。在进行工作包完成情况反馈的时候，项目成员表现出了积极性不高的情况，这种情况的出现，最有可能的原因就是项目的激励和奖励措施不到位造成的。

66、答案：A

解析：产品所有者应该分配业务价值。然而，最好是与团队合作（并有团队在场）。

67、答案：D

解析：风险规避是指项目团队采取行动来消除威胁，或保护项目免受风险影响的风险应对策略。通常包括改变项目管理计划，以完全消除威胁。

68、答案：B

解析：完工尚需绩效指数（TCPI）是指为了实现特定的管理目标（如 BAC 或 EAC），剩余工作实施必须达到的成本绩效指标（预测值）。

69、答案：A

解析：缺乏技能，给予适当的培训。

70、答案：D

解析：采购审计是指对从规划采购管理过程到控制采购过程的所有采购过程进行结构化审查。

其目的是找出合同准备或管理方面的成功经验与失败教训, 供本项目其他采购合同或执行组织内其他项目的采购合同借鉴。

71、答案: C

解析: 对于这个问题, 其中两个选择是无关紧要的, 应该很容易被消除; “与数据库专家协商工作分配”和“填补数据库管理员角色”。尽管项目经理的角色在许多敏捷框架中都没有明确阐述, 但务实的敏捷从业者意识到, 项目经理可以在许多情况下增加重大价值。在给定的场景中, 问题在于强调员工利用率, 而不是向客户快速交付功能, 这并不能促进敏捷环境。

72、答案: A

解析: 问卷调查是指设计一系列书面问题, 向众多受访者快速收集信息。问卷调查方法非常适用于以下情况: 受众多样化, 需要快速完成调查, 受访者地理位置分散, 并且适合开展统计分析。

73、答案: D

解析: 故事点对需求或故事的相关工作、风险和复杂性进行评估, 通常用故事点来估算工作量。故事点并不是用来衡量绩效的标准。

74、答案: C

解析: 题干中提到了, “应该怎么做以‘减轻’风险”。A 选项, 转移。B 选项, 接受。C 选项, 减轻。D 选项, 回避。

75、答案: C

解析: 服务型领导, 帮助团队剔除障碍, 推动问题解决。

76、答案: B

解析: 假设日志用于记录整个项目生命周期中的所有假设条件和制约因素。

77、答案: B

解析: 技能不足, 提供恰当的指导和培训。

78、答案: A

解析: 建设团队是工作能力, 促进团队成员互动, 改善团队整体氛围, 以提高项目绩效的过程。本过程的主要作用是, 改进团队协作、增强人际关系技能、激励员工、减少摩擦以及提升整体项目绩效。

79、答案: A

解析: 站立会议中常见的一种反模式是, 当问题变得明显时, 团队开始解决问题。站立会议是为了意识到存在着问题, 而不是为了解决问题。将问题搁置, 然后创建另一个会议, 可能就在站立会议之后, 并在那里解决问题。

80、答案: B

解析: 通过比较完工估算 (EAC) 与完工预算 (BAC), 可以看出项目成本是否仍处于可容忍范围内, 是否需要提出变更请求来调整预算。

81、答案：B

解析：完成的定义（DoD）是团队需要满足的所有标准的核对单只有可交付成果满足该核对单才能视为准备就绪可供客户使用。

82、答案：A

解析：根据题干给出的概率分布，计算过程如下： $14 \times 20\% + 21 \times 10\% + 14 \times 50\% = 11.9$ 天。期望货币价值(Expected Monetary Value, EMV)，又称为预期货币值、风险暴露值、风险期望值；是为了确定一项投机的期望货币价值，计算每一种可能出现的结果的货币收益（或损失）与其出现的概率相乘以后的和。

83、答案：AE

解析：通过定期的回顾会议总结经验教训，未来项目可以借鉴良好实践，问题发生时分析原因有助于推进问题的解决。

84、答案：AE

解析：为促进与高级管理层和相关方的沟通，需要以透明的方式发布项目工件，并定期邀请相关方评审项目工件。

85、答案：C

解析：类比估算是一种使用相似活动或项目的历史数据，来估算当前活动或项目的持续时间或成本的技术。

86、答案：C

解析：实施采购是获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。

87、答案：B

解析：需求不确定，要保持范围的灵活性，适合用敏捷方法。

88、答案：C

解析：谈判策略之撤离：可以是态度或行动，表示失去兴趣。

89、答案：C

解析：当团队以瀑布样式管理项目迭代时，就会出现迷你瀑布。尽管敏捷团队欢迎变更，但通过向客户提供较小的已完功能并获得反馈，本可以避免这种情况下的返工。

90、答案：C

解析：现在存在的问题是沟通有问题，场景是口头沟通，导致目前对沟通内容记忆不清，造成沟通无效的结果。所以应该考虑修正沟通管理计划，对此类沟通采用合理有效的媒介。

91、答案：A

解析：团队可以通过头脑风暴方式合作面对问题，一起确定解决方案达成共识，然后去执行。

92、答案：A

解析：控制成本是监督项目状态，以更新项目成本和管理成本基准变更的过程。本过程的主要作用是，在整个项目期间保持对成本基准的维护。项目成本控制包括：对造成成本基准变更的因素施加影响。

93、答案：A

解析：单个团队成员的吞吐量不应影响项目范围、冲刺持续时间或项目成本。然而，由于个人吞吐量的差异，这可能会给团队其他成员带来瓶颈。

94、答案：B

解析：CCB 对变更的审批与否有决定权，所以 CCB 拒绝以后，项目经理记录并通知相关方。变更控制委员会负责接收与审查变更请求，并批准或否决这些变更请求。变更控制委员会的所有决策都应记录在案，并传递给相关方，以便采取后续措施。

95、答案：C

解析：技能不足，提供恰当的指导和培训。

96、答案：A

解析：A 项目没有项目章程，项目没有正式批准，没有得到授权使用组织资源。

97、答案：C

解析：迭代型方法，对于高优先级的功能优先实现，从而尽早实现商业价值。

98、答案：B

解析： $n = \text{相关方数量} \times \text{沟通渠道} = n \times (n-1)/2$ 。记得要算上项目经理， $n = 5(5-1)/2 = 10$ 。记得看清题目是问现在有几条，还是增加了几条。

99、答案：A

解析：在规划沟通时，要考虑相关方的沟通偏好，以制定恰当的沟通计划。

100、答案：C

解析：由于产品所有者对产品负有最终责任，因此您需要与他们合作，将该项目从待办事项中删除。

101、答案：B

解析：每天都会发生的变更，已经对团队快速交付有价值的产品形成阻碍。服务型领导应消除这些阻碍，为交付团队提供支持。

102、答案：D

解析：阶段的结束以作为阶段性可交付成果的工作产品的转移或移交为标志。阶段结束点是重新评估项目活动，并变更或终止项目（如果必要）的一个当然时点。这个时点可称为阶段关口、里程碑、阶段审查、阶段门或关键决策点。

103、答案：D

解析：编制进度计划时，需要审查和修正持续时间估算、资源估算和进度储备，以制定项目

进度计划，并在经批准后作为基准用于跟踪项目进度。关键步骤包括定义项目里程碑、识别活动并排列活动顺序，以及估算持续时间。

104、答案：A

解析：由于系统需求只能通过一系列原型迭代来指定，因此敏捷生命周期最适合设计和构建阶段。

105、答案：B

解析：范围不确定、不符合业务目标，迭代后通过评审获得反馈，随后根据情况，排列产品待办事项的优先级，进入下一轮迭代，交付高优先级成果，实现价值交付。

106、答案：C

解析：应通过 RACI 矩阵来明确活动分配的角色、职责和职权，避免工作中出现分歧而造成影响进度。

107、答案：D

解析：建议分离更多动态项目例如轻量级的范围、时间表和预算工作说明书。没有其他选择符合此合同信息。

108、答案：C

解析：商业论证和效益管理计划都是在项目启动之前编制的，并且要成为项目完成之后评估项目成功的依据。因此，它们被视为商业文件，而非项目文件，或者项目管理计划的组成部分。这些商业文件可能成为某些项目管理过程的输入，例如，制定项目章程。

109、答案：D

解析：根据产品愿景、路线图制定计划，从而可以保证持续增量交付。

110、答案：A

解析：对于大型的采购，采购组织可以自行准备独立估算，或聘用外部专业估算师做出成本估算，并将其作为评价卖方报价的对照基准。如果二者之间存在明显差异，则可能表明采购工作说明书存在缺陷或模糊，或者潜在卖方误解了或未能完全响应采购工作说明书。所以，在这个地方，如果召开过投标人会议，应该怀疑潜在卖方是否误解或未能完全响应，应让其再提供成本结构补充信息。

111、答案：A

解析：敏捷环境使用看板工具可以发现工作流中的瓶颈和障碍。

112、答案：C

解析：卢比什是不正确的，但他总是错的说法太苛刻了。我们没有足够的信息来声称这一点。尽管根据《敏捷宣言》，响应变化比遵循计划更重要，但这并不意味着敏捷项目不需要任何规划工作。

113、答案：D

解析：尽管根据《敏捷宣言》，工作软件比全面的文档更受欢迎，但这并不意味着敏捷方法

不允许文档。项目经理有责任遵守所有合同要求，这需要与团队沟通。

114、答案：C

解析：因果图，又称“鱼骨图”、“why-why 分析图”和“石川图”，将问题陈述的原因分解为离散的分支，有助于识别问题的主要原因或根本原因。

115、答案：AB

解析：对于客户重要优先级高的需求，可以考虑优先实现，尽早交付。

116、答案：C

解析：选项 A、太消极。选项 B、未必是解决问题的有效措施，需要先分析。选项 D、把解决问题的办法抛给了发起人，欠妥。C：方向性的解决问题的思路。正解。

项目经理能做的就是提出适当方案，向上反馈，由项目发起人决策采用的方案。

问题解决流程：定义问题、分析原因、识别可行方案、分配问题、实施决策、跟踪问题、关闭或升级问题。

117、答案：D

解析：敏捷项目没有建立项目基线。一旦敏捷团队建立了可靠的速度（每次迭代的平均故事或故事点）或平均周期时间，团队就可以预测项目需要多长时间。

118、答案：A

解析：要在未来远期才完成的可交付成果或组件，当前可能无法分解。项目管理团队因而通常需要等待对该可交付成果或组成部分达成一致意见，才能够制定出 WBS 中的相应细节。这种技术有时称做滚动式规划。

119、答案：D

解析：如果团队平均有 75 个故事点的停顿，并且团队估计还有大约 750 个剩余点，那么可以肯定地估计，为了完成这个项目，还需要再进行 10 次迭代。每次迭代需要两周时间，项目完成大约需要 20 周时间。敏捷实践指南，第 1 版，第 61 页]（领域流程，任务 6）

120、答案：D

解析：赶工，拿资源换时间。符合题干给出不计成本、快速交付的条件。

121、答案：A

解析：高优先级的需求，可以多方协作从而快速交付。

122、答案：D

解析：风险审计是一种审计类型，可用于评估风险管理过程的有效性。

123、答案：B

解析：交付的第一部分是演示。演示或评审是敏捷项目流程中必不可少的一部分。敏捷团队使用原型、演示和评审来理解和完善项目范围，从而实现工作产品的快速交付。

124、答案：D

解析：从题干上可以看出相关方的期望没有被提前关注到，所以造成后期变更，影响和风险都会增加。项目相关方管理包括用于开展下列工作的各个过程：识别能影响项目或受项目影响的全部人员、群体或组织，分析相关方对项目的期望和影响，制定合适的管理策略来有效调动相关方参与项目决策和执行。

125、答案：A

解析：通过规划质量管理，明确相关的政策程序标准，从而可以保证过程的质量。A 选项规划质量过程包括了选项 C 和 D。

126、答案：B

解析：引导与主题研讨会结合使用，把主要相关方召集在一起定义产品需求。研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异。因为具有群体互动的特点，有效引导的研讨会会有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于相关方达成一致意见。

127、答案：D

解析：可以寻求相关的培训，让团队更多的了解工具，从而消除顾虑提高参与度。

128、答案：C

解析：风俗不遵守则可能导致项目失败，遵守则违反公司行为准则，超出项目经理控制之外的事情，可以考虑请示发起人。

129、答案：C

解析：敏捷项目中，自组织团队，成员有能力协同解决项目中的问题。

130、答案：B

解析：商业论证或类似文件能从商业角度提供必要的信息，决定项目是否值得投资。在多阶段项目中，可通过对商业论证的定期审核，来确保项目能实现其商业利益。在项目生命周期的早期阶段，发起组织对商业论证的定期审核，有助于确认项目仍然与商业论证保持一致。

131、答案：A

解析：团队没有理由在一些技术上妥协。如果需要产品演示，应立即安排。

132、答案：A

解析：使用强制手段主要解决以下两种情况的冲突：冲突的问题很重要，必须解决，时间很紧迫。题干中提到的这位成员犯了严重的错误，并且试图利用误导其他人来掩盖自己的错误，问题很严重，不及时制止可能会影响到其他成员。

133、答案：A

解析：交付时间是交付物品所需的总时间，从物品添加到待办的时间到交付的时间。周期时间是处理一个物品所需的时间。交付时间=响应时间+周期时间。如果周期时间减少，交付时间也应该减少

134、答案：D

解析：虚拟团队的优势，增加技能，有可能降低成本。

135、答案：B

解析：团队章程和每日站立时间对解决手头的问题没有多大帮助。产品待办只能显示当前状态以及它如何随着时间的推移而变化。功能燃尽燃起图表可以显示项目期间需求的增长情况。

136、答案：B

解析：敏捷项目环境中，项目经理表现为服务型领导力风格，为团队创建环境和条件，剔除障碍，让团队更专注目标。通过团队章程，建立规则，创建一个敏捷的环境，在这个环境中，团队成员可以发挥他们作为团队的最大能力。

137、答案：A

解析：如果共享资源或关键资源只在特定时间可用，数量有限，或被过度分配，如一个资源在同一时段内被分配至两个或多个活动，就需要进行资源平衡。也可以为保持资源使用量处于均衡水平而进行资源平衡。

138、答案：C

解析：IRR 是当一个项目的 NPV=0 时的折现率（资金利率）。可以看成是该项目的平均赢利率，用百分比表示。内部收益率越高，表明项目越好。

139、答案：C

解析：项目经理的重要职责之一就是管理相关方的期望，平衡相关方的不同利益。由于相关方的期望往往差别很大，甚至相互冲突，所以这项工作困难重重。

140、答案：A

解析：应当根据项目的情况和管理需要，来选择最佳的生命周期和开发方法。

141、答案：B

解析：在某些特殊的紧急情况下，变更可自动得到批准，无需经过正式的审批程序。

142、答案：C

解析：“注重细节”并不是《敏捷宣言》的价值观。克里斯错误地将“关注细节”显示为一个价值观，而不是显示“个体和互动”。

143、答案：A

解析：题目场景 PM 和发起人对审批变更请求的形式意见不一致，此情况应该通过变更管理计划进行约定，变更管理计划描述在整个项目期间如何正式审批和采纳变更请求。

144、答案：B

解析：仆人式领导模式鼓励创造一个人人都能成功的环境。奖励计划将创造一个竞争环境，有助于确保每个人都能成功。

145、答案：C

解析：根据题意，实际支付为：预计成本 100000+预计费用 10000+超支部分分摊

20000*70%=124000。

146、答案：B

解析：敏捷方法有目的地构建和审查原型和发布版本，以完善需求。因此，在整个项目中定义和重新定义了范围。

147、答案：D

解析：如果项目在完工前提前终止，则需要在正式的收尾文件中说明项目终止的原因，并规定正式程序，把该项目的已完成和未完成的可交付成果移交他人。

148、答案：BDE

解析：B 选项，测试驱动开发，是让开发来测试，从单元测试开始。D 选项，就是 DoD，要验证用户故事是否完成。E 选项，属于可用性的范畴。

149、答案：A

解析：范围基准（更新）。如果批准的变更请求会对项目范围产生影响，那么范围说明书、工作分解结构及工作分解结构词典都需要重新修订和发布，以反映这些批准的变更。B 选项和 C 选项，其他因素未必发生变更。

150、答案：B

解析：对于团队人员背景不同的情况，应当采取恰当的方式，最终就采取的行动达成一致共识。

151、答案：B

解析：项目组合评审委员会通常由组织中负责项目选择的高层管理人员组成。他们对每个项目的投资回报、价值、风险和其他属性进行评审。PM 应该理解项目效益所涉及到的财务指标的意义。本题只涉及投资回收期，通过对比，应当选择 B。A 项目为 21 个月，B 项目为 18 个月。

152、答案：B

解析：尽管 Mark 将任务分配给团队成员，但这并不意味着他有独裁的态度。我们所能确定的结论是，团队不是自组织的；要么是由于缺乏能力，要么是由于所选择的管理方法。此外，没有提供任何信息表明 Mark 也是该项目的产品所有者。

153、答案：B

解析：项目范围管理包括确保项目做且只做所需的全部工作，以成功完成项目的各个过程。管理项目范围主要在于定义和控制哪些工作应该包括在项目内，哪些不应该包括在项目内。

154、答案：D

解析：在这个阶段要做的最好的事情是帮助项目经理理解和实现敏捷方法的好处，以及如果项目工作发生了重大变化，为什么这些方法比传统方法更好。

155、答案：D

解析：成功的冲突管理可提高生产力，改进工作关系。应该采用直接和合作的方式，尽早并

且通常在私下处理冲突。

156、答案：B

解析：监督相关方的参与度变化，分析相关方，及时采取措施，提高相关方对项目的支持。

157、答案：A

解析：监控过程组项目风险管理，风险发生时，需要更新风险登记册，更新风险的状态；另外，即使在之前已有应急计划，也需要再提变更请求。

158、答案：C

解析：团队建设的5个阶段：形成、震荡、规范、成熟、解散。题目描述团队现状是冲突多、没规矩，典型的震荡阶段特征。

159、答案：B

解析：手头的问题是未充分整理产品待办事项，这是产品所有者的责任。在这种情况下，产品所有者的参与度似乎很低，或者根本不存在。

160、答案：C

解析：在定量风险分析中，使用模型来模拟单个项目风险和其他不确定性来源的综合影响，以评估它们对项目目标的潜在影响。模拟通常采用蒙特卡洛分析。对成本风险进行蒙特卡洛分析时，使用项目成本估算作为模拟的输入；对进度风险进行蒙特卡洛分析时，使用进度网络图和持续时间估算作为模拟的输入。其输出就是定量风险分析模型。

161、答案：C

解析：供应商违反合同约定形成违约，应根据合同条款中的违约条款行事。合同条款和条件可以规定结束采购的具体程序。合同提前终止只是结束采购的一个特例。合同可由双方协商一致而提前终止，或因一方违约而提前终止，或者为买方的便利而提前终止（如果合同中有这种规定）。合同终止条款规定了双方对提前终止合同的权利和责任。

162、答案：D

解析：在演示过程中收到反馈，反思是在回顾中进行的。

163、答案：C

解析：项目启动阶段，需要进行商业论证及效益管理计划制定，评估项目的可行性、合理性以及预期收益， $\text{预期收益} = \text{潜在效益} - \text{投资成本} - \text{运营成本}$ 。所以项目A预期收益 $= 60 - 12 - 15 = 33$ 亿美元。项目B预期收益 $= 70 - 14 - 1 = 55$ 亿美元。

164、答案：A

解析：根据优先级定义最小可行产品尽早完成，以实现价值交付。

165、答案：A

解析：参数估算是一种基于历史数据和项目参数，使用某种算法来计算成本或持续时间的估算技术。参数估算的关键词“人工时间”“单位成本”。估算的工具是参数而不是整体。

166、答案：D

解析：相关方登记册是识别相关方过程的主要输出。它记录关于已识别相关方的信息。项目相关方发生变化时，要更新相关方登记册。

167、答案：B

解析：迁移非关键应用程序不在范围内。破坏互连可能会使关键应用程序无法运行。在这种情况下，不建议采用瀑布式方法，因为该项目具有很高的不确定性。在给定的选项中，通过少量增量工作来处理项目听起来是最合理的方法。

168、答案：C

解析：赶工的特点就是拿资源换时间。通过增加资源，以最小的成本代价来压缩进度工期的一种技术。赶工的例子包括：批准加班、增加额外资源或支付加急费用，来加快关键路径上的活动。

169、答案：A

解析：敏捷环境下，相关方持续频繁参与，A选项是相较好的沟通方式。

170、答案：B

解析：专注于高价值需求是敏捷项目的绝对必要条件，无论是否有专门的团队。由于有专门的团队成员，项目的总体吞吐量有所增加，但这不应影响每小时的个人吞吐量。此外，这不会造成任何利益冲突。在没有专门团队的情况下，项目的吞吐量会降低，这会影响团队一致交付的能力。

171、答案：A

解析：题干描述的情景主要是描述了信息在传递的过程中没有获得有效的发送和确认，属于沟通问题。所以选A。

172、答案：A

解析：项目C和D无法判断收益；项目A和B对比，内部收益率是计算的纯利润；效益成本比率（BCR）， $BCR = \text{效益} / \text{成本}$ ，其值为1.0，不赚不赔，大于1.0有盈利，小于1.0财务亏损。所以选A。

173、答案：A

解析：迭代审查期间，进行成果演示，及时获得相关方的反馈，以便于可以及时调整。

174、答案：B

解析：项目组合是指为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。要实现项目组合价值的最大化，需要精心检查项目组合的组成部分。确定组成部分的优先顺序，使最有利于组织战略目标的组成部分拥有所需的财力、人力和实物资源。

175、答案：C

解析：根据题意，相关方意见缺失是一种风险，应该加以识别。项目章程中包含高层级风险。先分析关键相关方不表态对项目可能产生的影响，随后再与发起人沟通。

176、答案：C

解析：在敏捷项目中，项目经理从中心转向为团队和管理层服务。在敏捷环境中，项目经理是仆人式的领导者，他们将重点转变为指导需要帮助的人，促进团队中的更多合作。

177、答案：C

解析：应该采用直接和合作的方式，尽早并且通常在私下处理冲突。

178、答案：C

解析：惩罚和恐惧不能助长防错纪律，这种防错纪律使得缺陷很难被发现。团队应该考虑使用各种测试驱动的开发实践。

179、答案：D

解析：计划价值（PV）是为某活动或工作分解结构组成部分的预定工作进度而分配且经批准的预算。项目的总计划价值又被称为完工预算（BAC）。任务 A 的成本估算为 1000 美元，完工预算 BAC=1000 美元，截止到最后一天的计划价值 PV=1000 美元。

180、答案：B

解析：遵守公司规章制度。

慧翔天地