examundo

CAPM 模拟考试（中文题库）

39 题，附答案。指南和译文由软件制作并核对，目前还没有人工审阅。

更新日期：2026 年 11 月 25 日 · examundo.tech/zh/capm/

项目管理基础与核心概念

1. 一个项目团队的成员来自四个国家、跨三个时区，负责一个为期 9 个月的基础设施项目。这种情况下，哪个绩效域（performance domain）面临的挑战最大?

A project team includes members from four countries across three time zones, working on a 9-month infrastructure project. Which performance domain is MOST challenged by this scenario?

A. 不确定性绩效域
B. 团队绩效域
C. 规划绩效域
D. 交付绩效域

---

2. 一个项目按照 PMBOK 7 的绩效域方法开展。项目经理正在优化团队互动、消除障碍并促进协作。这些活动属于哪个绩效域?

A project is using a performance domain approach per PMBOK 7. The project manager is working to optimize team dynamics, address impediments, and foster collaboration. Which performance domain is the focus of these activities?

A. 团队绩效域
B. 干系人绩效域
C. 项目工作绩效域
D. 交付绩效域

---

3. 项目经理负责一个多年期的基础设施项目，按相互重叠的阶段交付。前面的阶段完成后，后面的阶段才会规划得更详细。这体现的是哪种具体的规划技术?

A project manager is working on a multi-year infrastructure project that will be delivered in overlapping phases. As early phases are completed, later phases are planned in greater detail. What specific planning technique does this illustrate?

A. 滚动式规划（rolling wave planning）
B. 渐进明细（progressive elaboration）
C. 快速跟进（fast tracking）
D. 范围蔓延（scope creep）

---

4. 项目经理正把一个软件开发项目从规划转入执行。团队已完成 WBS（工作分解结构）和进度基准。下面哪项活动最能代表转入执行过程组（Executing process group）?

A project manager is transitioning a software development project from planning to execution. The team has completed the WBS and schedule baseline. Which activity BEST represents the shift to the Executing process group?

A. 制定干系人参与计划
B. 为可交付成果制定质量指标
C. 用新识别的威胁更新风险登记册
D. 开展团队绩效评估并给予反馈

---

5. 哪个术语指任何可能影响项目、受项目影响，或认为自己受项目影响的个人、群体或组织?

Which term refers to any individual, group, or organization that may affect, be affected by, or perceive itself to be affected by a project?

A. 职能经理
B. 团队成员
C. 干系人
D. 发起人

---

6. 一个升级制造设施的项目必须遵守行业安全法规、环境法律和公司质量标准。这些必须遵守的要求属于哪种项目要素?

A project to upgrade a manufacturing facility must adhere to industry safety regulations, environmental laws, and company quality standards. These mandatory constraints are examples of what project element?

A. 项目风险
B. 项目可交付成果
C. 项目制约因素
D. 项目假设条件

---

7. 在项目管理中，缩写 PMO 代表什么?

What does the acronym PMO stand for in project management?

A. 项目管理办公室（Project Management Office）
B. 项目组合管理组织（Portfolio Management Organization）
C. 项目集监控办公室（Program Monitoring Office）
D. 项目里程碑大纲（Project Milestone Outline）

---

8. 一家制药公司正在决定，把一项新药研发工作按项目、项目集还是项目组合的一部分来组织。该工作将协调五项共享资源并有共同监管目标的相关临床试验。哪种组织方式最合适?

A pharmaceutical company is deciding whether to organize a new drug development initiative as a project, program, or portfolio component. The initiative will coordinate five related clinical trials that share resources and regulatory objectives. Which organizational approach is MOST appropriate?

A. 项目集，因为它管理有相互依赖关系的相关项目
B. 运营，因为药物研发是持续的业务活动
C. 项目组合，因为它与战略业务目标保持一致
D. 项目，因为每项临床试验都可以独立管理

---

9. 《PMBOK 指南》第 7 版列出了多少个绩效域（performance domains）?

How many performance domains are identified in the PMBOK Guide 7th Edition?

A. 五个
B. 十个
C. 十二个
D. 八个

商业分析

10. 一条用户故事（user story）写道："作为客户，我想重置密码，以便恢复对账户的访问。"团队正在定义这条故事何时算完成。他们在制定什么?

A user story states: 'As a customer, I want to reset my password so that I can regain access to my account.' The team is defining when this story will be considered complete. What are they creating?

A. 完成的定义（Definition of Done）
B. 验收标准（acceptance criteria）
C. 需求跟踪矩阵
D. 工作分解结构（WBS）

---

11. 一个项目团队用 MoSCoW 方法给产品待办事项列表（product backlog）中的事项排优先级。被归为“Could Have”的事项意味着该需求：

A project team is using MoSCoW prioritization for product backlog items. An item classified as 'Could Have' means the requirement:

A. 在本次发布中无论如何都不会交付
B. 必须包含，项目才算成功
C. 有了更好，必要时没有它项目也能成功
D. 只要时间允许，就应当包含

---

12. 在一款手机应用改版的需求获取（requirements elicitation）中，用户能说出对现有系统的不满，但说不清新版本想要什么。哪种需求获取技术最能帮助用户把需求看清楚并逐步细化？

During requirements elicitation for a mobile app redesign, users describe their frustrations with the current system but struggle to articulate what they want in the new version. Which elicitation technique would BEST help users visualize and refine their requirements?

A. 对现有系统的规格说明和用户手册做文件分析
B. 向大量用户发放问卷并做统计分析
C. 通过界面分析对比竞争对手的应用
D. 用低保真线框图做原型，并多次开会收集反馈、反复修改

---

13. 项目经理需要从最终用户那里获取详细的工作流程需求，但用户说不清自己的需求。他们的工作复杂，靠的是隐性经验，很难写成文档。哪种需求获取技术最有效？

A project manager needs to elicit detailed workflow requirements from end users who cannot clearly articulate their needs. The users perform complex, tacit tasks that are difficult to document. Which elicitation technique would be MOST effective?

A. 问卷和调查
B. 观察法（工作跟随，job shadowing）
C. 文件分析
D. 焦点小组

---

14. 一个敏捷项目团队正与产品负责人（product owner）一起定义需求。在这种情况下，需求最好怎样记录？

An agile project team is working with the product owner to define requirements. How should requirements BEST be documented in this context?

A. 作为功能需求记录在需求跟踪矩阵中
B. 作为详细用例写入需求规格说明文档
C. 作为用户故事放入产品待办事项列表，并附验收标准
D. 作为技术设计规格，交由架构师评审

---

15. 在干系人分析中，项目团队发现一位部门经理权力高、对项目成果的关注度低。根据权力/利益方格（power/interest grid），应该如何管理这位干系人？

During stakeholder analysis, the project team identifies a department manager who has high power but low interest in the project outcome. According to the power/interest grid, how should this stakeholder be managed?

A. 令其满意，定期提供状态更新
B. 监督，尽量少沟通
C. 随时告知，提供详细的进展报告
D. 重点管理，频繁沟通互动

---

16. 在干系人分析中，商业分析师发现一位部门负责人权力高、对项目的关注度低。根据权力/利益方格（power/interest grid），哪种参与策略最合适？

During stakeholder analysis, a business analyst identifies a department head with high power and low interest in the project. According to the power/interest grid, what engagement strategy is MOST appropriate?

A. 重点管理，频繁沟通互动
B. 监督，只花最少的精力
C. 随时告知，定期沟通
D. 令其满意，定期更新

---

17. 一个软件开发团队已按文档化的需求做完一项功能。商业分析师（BA）现在要判断这项功能是否符合干系人期望、是否解决了预期的业务问题。BA 应该做哪项活动?

A software development team has completed building a feature according to documented requirements. The business analyst must now determine if the feature meets stakeholder expectations and solves the intended business problem. Which activity should the BA perform?

A. 通过干系人验收测试进行需求确认（validation）
B. 通过后续访谈进行需求获取
C. 通过总结经验教训进行需求文档化
D. 通过技术检查进行需求核实（verification）

---

18. 在 MoSCoW 优先级排序中，产品负责人不确定一个报表仪表盘应该归入“Should Have”还是“Could Have”。这项功能能带来竞争优势，但首次上线并非必需。哪个因素应作为首要考虑?

During MoSCoW prioritization, the product owner is uncertain whether a reporting dashboard belongs in "Should Have" or "Could Have." The feature provides competitive advantage but is not required for the initial launch. Which factor should be the PRIMARY consideration?

A. 没有这项功能，系统是否仍能运行并交付核心价值
B. 客户或干系人是否明确提出过这项功能
C. 这项功能能否在项目时间和预算限制内交付
D. 这项功能在首次发布中是否带来可衡量的业务价值

---

19. 一位商业分析师正把电商平台的一项高层业务需求分解成更详细的功能需求。这是在运用哪种技术?

A business analyst is decomposing a high-level business requirement for an e-commerce platform into more detailed functional requirements. Which technique is being applied?

A. 需求排序
B. 需求获取
C. 需求确认
D. 需求分解

预测型方法

20. 项目管理计划获批后，发起人提出范围变更。项目经理的第一步行动是什么?

A sponsor requests a scope change after the project management plan has been approved. What is the project manager's FIRST action?

A. 因为变更来自发起人，立即实施
B. 评估变更对范围、进度和成本的影响
C. 更新项目管理计划
D. 拒绝变更以保护基准

---

21. 经批准的、按时间分段的预算，用作衡量、监督和控制项目成本绩效的依据，称为：

The approved, time-phased budget used as the basis for measuring, monitoring, and controlling project cost performance is known as the:

A. 控制账户
B. 项目预算
C. 成本基准
D. 成本管理计划

---

22. 项目经理正在为一个建筑项目编制采购管理计划（procurement management plan）。应该包含哪项内容?

A project manager is creating a procurement management plan for a construction project. Which element should be included?

A. 将使用的合同类型
B. 供应商绩效评估
C. 最终谈判确定的价格
D. 所选供应商的名称

---

23. 在执行阶段，项目经理发现一个关键资源在同一周内被排进三项并行活动，已经过度分配。项目截止日期固定，预算有限。项目经理应采用哪种技术？

During the executing phase, the project manager identifies that a critical resource is overallocated across three concurrent activities scheduled for the same week. The project has a fixed deadline and limited budget. Which technique should the project manager apply?

A. 快速跟进（fast tracking），压缩进度并减少资源冲突
B. 赶工（crashing），增加资源来解决过度分配
C. 资源平滑（resource smoothing），在不延长进度的前提下优化资源使用
D. 资源平衡（resource leveling），把工作量分散到可用时间内

---

24. 一个项目的成本偏差（CV）为 -$15,000。这意味着什么？

A project has a cost variance (CV) of -$15,000. What does this mean?

A. 项目比计划提前 $15,000
B. 项目低于预算 $15,000
C. 项目比计划落后 $15,000
D. 项目超出预算 $15,000

---

25. 在风险规划中，团队识别出一个威胁，发生概率 40%，影响 $150,000。他们制定了一项成本 $35,000 的缓解策略，把概率降到 15%。计入缓解成本后，预期货币价值（EMV）的净变化是多少？

During risk planning, the team identifies a threat with 40% probability and $150,000 impact. They develop a mitigation strategy costing $35,000 that reduces probability to 15%. What is the net change in expected monetary value (EMV), including the mitigation cost?

A. 改善 $22,500（原 EMV $60,000 - 缓解后 EMV $22,500 - 缓解成本 $35,000 = 净收益 $2,500）
B. 改善 $2,500（EMV 减少 $37,500 - 缓解成本 $35,000 = 净改善 $2,500）
C. 改善 $37,500（原 EMV $60,000 - 缓解后 EMV $22,500 = $37,500，缓解成本单独考虑）
D. 改善 $60,000（无论剩余概率多少，整个风险的 EMV 现在都受到缓解保护）

---

26. 一个建筑项目的完工预算（BAC）为 $500,000。三个月后，已花费 $200,000（AC），已完成工作的价值为 $180,000（EV）。成本绩效指数（CPI）是多少？

A construction project has a Budget at Completion (BAC) of $500,000. After three months, $200,000 has been spent (AC), and work worth $180,000 has been completed (EV). What is the Cost Performance Index (CPI)?

A. 0.90
B. 1.11
C. 1.25
D. 0.80

---

27. 资源直方图显示，几名团队成员在项目进度第 8 至 10 周的工作分配达到产能的 150%。项目经理应该首先做什么？

A resource histogram shows several team members allocated at 150% capacity during weeks 8-10 of the project schedule. What should the project manager do FIRST?

A. 对活动快速跟进（fast tracking），压缩时间
B. 进行资源平衡来解决过度分配
C. 赶工（crashing），缩短工期
D. 申请额外预算用于加班

---

28. 一个项目的活动网络如下：活动 A（3 天）→ 活动 B（5 天）→ 活动 D（4 天）。另一条并行路径是：活动 A（3 天）→ 活动 C（2 天）→ 活动 D（4 天）。关键路径的工期是多少？

A project has the following activity network: Activity A (3 days) → Activity B (5 days) → Activity D (4 days). A parallel path shows Activity A (3 days) → Activity C (2 days) → Activity D (4 days). What is the critical path duration?

A. 12 天
B. 9 天
C. 7 天
D. 14 天

---

29. 一个项目的完工预算（BAC）为 $500,000。在一次状态审查中，挣值（EV）为 $200,000，实际成本（AC）为 $250,000。成本偏差（CV）是多少?

A project has a Budget at Completion (BAC) of $500,000. At a status review, the Earned Value (EV) is $200,000 and the Actual Cost (AC) is $250,000. What is the Cost Variance (CV)?

A. $50,000
B. -$50,000
C. $300,000
D. -$300,000

敏捷框架

30. 在每日站会（daily standup）上，一名团队成员报告说，一个技术问题已经卡住他两天了。Scrum Master 采取什么行动最合适?

During a daily standup, a team member reports being blocked by a technical issue that has persisted for two days. What is the MOST appropriate action for the Scrum Master to take?

A. 延长每日站会，和团队一起排查这个技术问题
B. 把问题上报给产品负责人，请其排定优先级
C. 站会结束后与这名成员一起消除这个障碍
D. 把问题记录在冲刺待办事项列表（sprint backlog）中，推迟到下一个冲刺

31. 在 Scrum 中，哪个角色拥有在冲刺（Sprint）到达计划结束日期之前取消冲刺的唯一权力?

In Scrum, which role has the SOLE authority to cancel a Sprint before it reaches its scheduled end date?

A. 指导委员会
B. 开发团队
C. Scrum Master
D. 产品负责人

32. 一个开发团队在冲刺 1 完成了 42 个故事点，冲刺 2 完成了 38 个，冲刺 3 完成了 45 个。产品负责人正在规划冲刺 4，问团队可以承诺多少故事点。根据速率（velocity），最佳建议是什么?

A development team completed 42 story points in Sprint 1, 38 story points in Sprint 2, and 45 story points in Sprint 3. The Product Owner is planning Sprint 4 and asks how many story points the team can commit to. What is the BEST recommendation based on velocity?

A. 50 个故事点，以鼓励团队提高绩效
B. 38 个故事点，采用最保守的估计
C. 42 个故事点，即平均速率
D. 45 个故事点，与表现最好的冲刺持平

33. 在一个进行中的冲刺中段，Scrum 团队和产品负责人一起开会，查看即将处理的产品待办事项，把大型史诗（epic）拆成较小的用户故事，并给高优先级事项添加验收标准。这项活动最恰当的描述是：

During the middle of an active sprint, the Scrum team and product owner hold a session to review upcoming product backlog items, decompose large epics into smaller user stories, and add acceptance criteria to high-priority items. This activity is BEST described as:

A. 冲刺回顾会（Sprint Retrospective）
B. 冲刺评审会（Sprint Review）
C. 产品待办事项列表梳理（Product Backlog Refinement）
D. 冲刺规划会（Sprint Planning）

34. 一个 Scrum 团队的速率为每个冲刺 35 个故事点。产品待办事项列表中剩余 280 个故事点的工作。冲刺长度为两周。对项目完成时间最准确的预测是什么？

A Scrum team has a velocity of 35 story points per sprint. The product backlog contains 280 story points of work remaining. Sprint length is two weeks. What is the MOST accurate forecast for project completion?

A. 9 个冲刺（18 周）
B. 10 个冲刺（20 周）
C. 7 个冲刺（14 周）
D. 8 个冲刺（16 周）

---

35. 产品负责人向开发团队提出一条新的用户故事。团队一致认为这条故事太大，一个冲刺内完不成。团队应该怎么处理这条用户故事？

A Product Owner presents a new user story to the development team. The team agrees the story is too large to complete in one sprint. What should the team do with this user story?

A. 按允许的最大点数估算，强行放进一个冲刺
B. 把故事分配到多个冲刺，立即开始工作
C. 把故事拆成较小的纵向切片，每个都能交付价值
D. 请产品负责人推迟这条故事，等团队产能更充足时再做

---

36. 哪个 Scrum 工件（artifact）包含为当前冲刺选定的产品待办事项、冲刺目标，以及开发人员的交付计划？

Which Scrum artifact contains the set of Product Backlog items selected for the current Sprint, the Sprint Goal, and the Developers' delivery plan?

A. 产品待办事项列表（Product Backlog）
B. 完成的定义（Definition of Done）
C. 增量（Increment）
D. 冲刺待办事项列表（Sprint Backlog）

---

37. 一个 XP（极限编程，Extreme Programming）团队实行结对编程（pair programming）。一名新成员问：为什么两个开发人员要同时处理同一段代码？这种做法的主要好处是什么？

An XP (Extreme Programming) team practices pair programming. A new team member questions why two developers work on the same code simultaneously. What is the PRIMARY benefit of this practice?

A. 让两个人写代码，使开发效率翻倍
B. 减少之后正式代码评审会议的需要
C. 确保代码始终有备份，以防一个开发人员离开
D. 通过实时评审和知识共享提高代码质量

---

38. 一个使用看板（Kanban）的软件团队发现，工作项总是堆积在“进行中”列，形成瓶颈，拖慢了下游交付。根据看板原则，最合适的纠正措施是什么？

A software team using Kanban notices that work items consistently accumulate in the 'In Progress' column, creating a bottleneck that delays downstream delivery. According to Kanban principles, what is the MOST appropriate corrective action?

A. 给“进行中”阶段增加团队成员，更快清理堆积的工作项
B. 增加工作流列，把堆积的工作分散到各个阶段
C. 为“进行中”列设定或降低在制品限制
D. 把停滞的工作项直接移到“已完成”列，下个周期再回头处理

---

39. 一个 Scrum 团队在冲刺 1 完成 20 个故事点，冲刺 2 完成 16 个，冲刺 3 完成 24 个。团队的平均速率是多少？

A Scrum team completed 20 story points in Sprint 1, 16 in Sprint 2, and 24 in Sprint 3. What is the team's average velocity?

A. 20 个故事点
B. 16 个故事点
C. 24 个故事点
D. 60 个故事点

正确答案

1. B 团队绩效域（Team performance domain）涉及团队文化、协作、沟通和领导力。跨时区的分布式团队在这些方面都会遇到困难，比如无法同步沟通、凝聚力不足、文化差异。规划受影响，但借助合适的工具，分布式团队也能做好规划。交付关注范围和质量，不会因为地域分散就更难。不确定性也不会只因地理位置而上升。

2. A 团队绩效域（Team Performance Domain）涵盖团队文化、领导力、高绩效团队和消除障碍。优化团队互动、促进协作正是它的核心工作。干系人绩效域关注核心团队内外干系人的参与。项目工作绩效域处理过程、实物资源和采购。交付绩效域确保可交付成果符合质量和验收标准。PMBOK 7 把内容重组为八个绩效域，它们在整个项目中相互作用。

3. A 这里体现的具体技术是滚动式规划（rolling wave planning）：近期工作规划得很详细，远期工作先做粗略规划，之后再逐步细化。渐进明细是更宽泛的概念，指随着信息增多，不断把计划做得更详细；滚动式规划是其中一种具体技术。快速跟进是通过并行执行原本顺序的活动来压缩进度。范围蔓延是范围不受控制地扩大。

4. D 开展团队绩效评估并给予反馈是执行过程组的核心活动，属于建设和管理团队。更新风险登记册在整个项目期间都可能发生，所以不能单独代表转入执行。制定质量指标在规划阶段、执行开始前完成。制定干系人参与计划也是规划过程。关键区别：规划是为工作做准备，执行是做工作、管人，监控是检查工作。

5. C 干系人（stakeholder）指任何可能影响项目的决策、活动或成果，或者受其影响、自认为受其影响的个人、群体或组织。这个定义很宽，涵盖所有参与项目的人和与项目利益相关的人。“团队成员”只是干系人的一部分。“发起人”是提供资源和支持的特定干系人角色。“职能经理”也是特定角色，不代表这个广义类别。

6. C 法规要求、行业标准和公司政策属于项目制约因素（constraints）：它们限制选择范围，而且必须满足。制约因素划定了项目运作的边界，包括法律、监管、技术和组织方面。假设是未经证实就认为是真的因素，不是强制要求。风险是可能发生也可能不发生的不确定事件，而法规是确定的义务。可交付成果是项目产出的成果，不是施加的限制。

7. A PMO 是 Project Management Office（项目管理办公室），是一种组织结构，用来统一项目相关的治理流程，并促进资源、方法、工具和技术的共享。“Project Milestone Outline”不是 PMO 的标准全称。“Program Monitoring Office”曲解了这个缩写，PMO 虽然可能监控项目集，但缩写并不是这个意思。“Portfolio Management Organization”也不是标准全称。

8. A 正确答案是项目集（program）：项目集以协调的方式管理一组相关项目，获得单独管理时得不到的收益。这五项临床试验共享资源和监管目标，存在相互依赖，最适合在项目集层面管理。项目组合（portfolio）会把整个组织内与战略目标一致的项目集和项目放在一起，不只是一项工作。把每项试验当作独立项目，会失去协调带来的好处。运营是持续、重复的，而药物研发工作有明确的终点。

9. D 《PMBOK 指南》第 7 版列出“八个”项目绩效域：干系人、团队、开发方法和生命周期、规划、项目工作、交付、测量和不确定性。这些域是项目有效交付的关键关注领域。“五个”是第 6 版的五大过程组。“十个”是第 6 版的十大知识领域。“十二个”是第 7 版的项目管理原则数量，不是绩效域数量。

10. B 验收标准是用户故事要算完成必须满足的具体、可测试的条件，规定了这条故事独有的边界和预期行为。完成的定义（DoD）是适用于所有故事的通用质量标准清单，比如“代码已评审”“单元测试通过”“文档已更新”，不是某条故事的具体条件。需求跟踪矩阵把需求与可交付成果和测试关联起来，但不定义完成条件。WBS 把可交付成果分解为工作包，也不是验收条件。验收标准针对单条故事，DoD 适用于整个团队的全部工作。

11. C MoSCoW 中的“Could Have”表示有价值但对项目成功不关键的需求，时间或预算紧张时可以舍弃。“Must Have”是成功所必需的，代表最小可行产品。“Should Have”很重要，应尽可能包含，优先级高于“Could Have”。不会交付的需求通常归为“Won't Have（这次不做）”，明确推迟到以后的版本。这种区分帮助团队在需要调整范围时做出有依据的取舍。

12. D 原型法（prototyping）把想法变成看得见的样子，帮助那些难以表达抽象需求的干系人。低保真原型（线框图、样稿）制作和修改都快，鼓励尝试和反馈。迭代会议让需求在逐步完善中显现出来。文件分析只是查看现有系统，帮不了用户设想新方案。问卷要求用户本来就知道自己想要什么。界面分析提供想法，但不让用户参与共同创作。当干系人有隐性知识或难以言说的体验需求时，原型特别有用：好的设计他们一看就能认出来。

13. B 对于隐性知识和用户难以言传的复杂工作流程，观察法（工作跟随）最有效。商业分析师可以直接看到工作的实际过程，发现用户没说出来的需求。焦点小组更适合用户能说清需求、并能从小组讨论中受益的情况。问卷要求用户本来就知道该记录什么。文件分析只能获取已有的流程，无法揭示从未被写下来的隐性知识。对于难以表述的工作流程，直接观察能发现真实的流程。

14. C 在敏捷框架中，需求通常写成用户故事（格式：“作为[角色]，我想要[功能]，以便[好处]”），放在产品待办事项列表中，并用验收标准说明何为完成。详细用例和需求规格说明属于传统的预测型方法，缺少敏捷所强调的灵活性和协作。技术设计规格关注的是解决方案，而不是需求。需求跟踪矩阵在混合方法中可以用，但带验收标准的用户故事才是敏捷中轻量、以沟通为核心的标准做法。

15. A 权力高、关注度低的干系人应通过定期更新让其满意，防止他们变成反对者，同时不要过度沟通而浪费他们的时间。“重点管理”用于权力高、关注度高、需要频繁互动的干系人。“监督，尽量少沟通”适用于权力低、关注度低的干系人。“随时告知，提供详细报告”适用于关注度高、权力低的干系人，他们想持续关注，但不需要参与决策。

16. D 权力高、关注度低的干系人应让其满意：给予足够的关注，防止他们产生负面影响，但他们对项目不太关心，不要过度沟通。“重点管理”用于权力高、关注度高、需要积极协作的干系人。“监督”适用于权力低、关注度低、几乎不需要关注的干系人。“随时告知”适用于关注度高、权力低、想了解细节但无法阻碍项目的干系人。权力/利益方格帮助你合理分配沟通精力，既不冷落有权力的人，也不在次要的人身上浪费精力。

17. A 确认（validation）看做的是不是对的产品（满足业务需求和干系人期望），核实（verification）看产品是不是做对了（符合规格）。题目问的是干系人期望和解决业务问题，所以应通过验收测试做确认。通过技术检查做核实，只检查是否符合规格，不检查业务价值。获取是收集新需求，不是评估现有方案。经验教训是回顾性活动。关键区别：核实看做得对不对，确认看做的东西对不对。

18. D “这项功能在首次发布中是否带来可衡量的业务价值”是区分 Should Have 和 Could Have 的最佳考虑因素。Should Have 的功能重要，推迟会有明显后果；Could Have 的功能有了更好，省略的影响较小。“没有这项功能系统是否仍能运行”主要用来区分 Must Have 和更低的优先级：Should Have 和 Could Have 的功能都可以省略而保留核心功能。干系人的要求本身不能决定优先级。时间和预算限制交付，但相对的业务价值和推迟的影响才是区分的依据。

19. D 需求分解（requirements decomposition）是把高层需求（业务需求或干系人需求）拆成更详细、可执行的功能或非功能需求，属于需求分析的一部分。需求排序是按重要性或价值排名，不拆分细节。需求确认是核对需求是否满足干系人需要、方案是否达标，发生得更晚。需求获取是最初从干系人那里收集需求，不是把已有需求拆细。分解常用功能分解或用户故事地图等技术。

20. B 在预测型项目中，所有变更都必须经过整体变更控制（integrated change control）。第一步是影响分析：评估变更对三重约束（范围、进度、成本）和其他项目要素的影响。分析之后，变更控制委员会才能做出有依据的批准决定。更新计划要在变更获批之后，不是之前。自动拒绝变更会忽略潜在价值和干系人的需要。立即实施则绕过了必要的控制，可能让基准失稳。变更控制流程保证在更新基准前经过严谨评估。

21. C 成本基准（cost baseline）是项目预算经批准的、按时间分段的版本（不含管理储备），用挣值管理（EVM）来衡量和控制成本绩效。它表示项目期间预计的支出情况。项目预算范围更大：等于成本基准加管理储备。成本管理计划说明规划和控制成本的政策与程序，本身不是预算。控制账户是 WBS 中整合范围、进度和成本的管理控制点，是基准结构中的一个组成部分，不是基准本身。

22. A 采购管理计划是规划文件，规定如何管理采购过程，包括将使用的合同类型（如总价合同、成本补偿合同、工料合同）、采购制约因素和采购方法。它在选定供应商之前编制。所选供应商的名称在实施采购（执行过程）时确定。最终谈判价格来自合同谈判，不在事先的计划里。供应商绩效评估是控制采购（监控过程）的输出。计划指导采购如何开展，不是执行的结果。

23. C 资源平滑在活动的浮动时间内调整，避免过度分配，同时不改变项目完成日期，适合截止日期固定的情况。资源平衡可能延长项目进度来化解冲突，违反固定截止日期的限制。快速跟进是让活动重叠来压缩进度，并不能解决资源过度分配，还可能让冲突更严重。赶工要增加资源，成本上升，违反有限预算的限制。因为截止日期固定且预算有限，利用现有浮动时间的资源平滑是唯一可行的选择。

24. D 成本偏差 CV = EV - AC。CV 为负，表示实际成本（AC）超过挣值（EV），项目超出预算：花掉的钱比已完成工作的价值多 $15,000。“低于预算 $15,000”要求 CV 为正。进度绩效用进度偏差（SV = EV - PV）衡量，不是成本偏差，所以“落后”和“提前”两个选项把成本和进度指标混在了一起。在预测型项目中，CV 为负说明成本超支，需要采取纠正措施，如重新估算、缩小范围或申请追加经费。

25. B 原 EMV = 40% × $150,000 = $60,000。缓解后 EMV = 15% × $150,000 = $22,500。EMV 减少 $37,500。净收益 = $37,500 - $35,000 缓解成本 = $2,500，所以答案是“改善 $2,500”。“改善 $22,500”这一项与它自己的算式不一致，算式的结果是 $2,500。“改善 $37,500”只算了 EMV 的减少，没有扣除缓解成本。“改善 $60,000”错误地认为缓解能消除全部风险，忽略了剩余 15% 的概率。评估风险应对的净价值时，要从预期损失的减少中扣除应对成本。

26. A CPI = EV ÷ AC = $180,000 ÷ $200,000 = 0.90。CPI 小于 1.0 表示项目超出预算：每花一美元，只创造了 $0.90 的价值。“1.11”把公式颠倒了（AC ÷ EV）。“0.80”来自另一种错误的算法。“1.25”表示项目低于预算，与数据矛盾。CPI 是预测型项目中的重要 EVM 指标：小于 1.0 表示成本超支，需要采取纠正措施；大于 1.0 表示成本绩效良好。

27. B 资源平衡（resource leveling）通过调整进度来解决过度分配，方法是在浮动时间内移动活动或延长进度。应当首先尝试，因为它可能不增加成本和风险就能解决问题。“申请加班预算”假定问题无法通过调整进度解决，并且增加成本。“赶工”是增加资源来缩短工期，不能解决过度分配。“快速跟进”让顺序任务重叠，增加风险，还可能让资源冲突更严重。

28. A 关键路径（critical path）是网络中最长的路径。路径 1：A(3) + B(5) + D(4) = 12 天。路径 2：A(3) + C(2) + D(4) = 9 天。关键路径是路径 1，工期 12 天。“9 天”是较短路径的工期。“14 天”把所有活动都加起来，没有考虑并行路径。“7 天”只算了 B 和 C，漏掉了共有的活动。

29. B 成本偏差 CV = EV - AC = $200,000 - $250,000 = -$50,000。答案“-$50,000”表示项目超出预算。“$50,000”把公式颠倒了（AC - EV）。“-$300,000”错误地用 EV 减去了 BAC。“$300,000”把剩余工作的预算价值（BAC - EV）当成了成本偏差。负值正确地表明成本绩效不佳。

30. C Scrum Master 负责推行 Scrum 并提高 Scrum 团队的效能，包括促使消除阻碍进展的障碍。因此最合适的做法是站会后与受阻的成员一起解决问题。延长站会会违反时间盒（15 分钟），还把不相关的人拉进来一起解决问题。上报给产品负责人不合适，因为技术障碍不是给待办事项列表排优先级的问题。推迟到下一个冲刺等于无视一个正在发生的阻碍，会降低团队速率，浪费当前冲刺。

31. D 《Scrum 指南》明确规定，只有产品负责人（Product Owner）有权取消冲刺，而且只有在冲刺目标已经过时的时候，比如业务方向、市场条件或技术发生重大变化。Scrum Master 负责促进和辅导，但没有取消的权力。开发团队可以对可行性提出担忧，但不能单方面取消。指导委员会可能存在于更大的组织中，但在 Scrum 框架里没有规定的角色或权力。取消冲刺很少见，是重大的业务决定。

32. C 速率是最近几个冲刺完成故事点的平均数：(42 + 38 + 45) / 3 = 41.67，约为 42。用平均值能得出现实的、基于数据的预测，也反映了波动。用最高值（45）过于乐观，可能导致承诺过多。用最低值（38）过于保守，没有充分利用团队能力。把目标定为 50 个则无视历史数据，给团队施压，违背可持续节奏的原则。速率应该用于预测，不应当作绩效目标。

33. C 产品待办事项列表梳理（以前叫 grooming）是 Scrum 团队和产品负责人持续进行的协作活动：为待办事项补充细节、估算和验收标准，并把大型事项（史诗）拆成可执行的小故事。它通常在冲刺中段进行，这样事项在下次冲刺规划前就已“就绪”。冲刺规划发生在每个冲刺开始时，用来选择事项并制定计划。冲刺评审是冲刺结束时向干系人演示成果。冲刺回顾是在冲刺评审之后，团队讨论如何改进流程。冲刺中段的时间点以及分解、细化的活动，是这道题的关键线索。

34. D 基于速率的预测是用剩余工作量除以平均速率：280 ÷ 35 = 8 个冲刺，每个冲刺两周，共 16 周。这是用实际数据得出的最精确的计算。“7 个冲刺（14 周）”少算了一个冲刺，是没有理由就向下取整的常见错误。“9 个冲刺（18 周）”加了不必要的缓冲；速率已经反映团队能力，不需要再加余量。“10 个冲刺（20 周）”意味着速率只有 28，与题目给出的数据矛盾。速率是根据过去表现得出的实际数据，是敏捷发布规划的标准预测工具。

35. C 大的用户故事（称为史诗，epic）应拆成较小的故事，每个都带来增量价值，并能放进一个冲刺。纵向切片（vertical slices）能保证每个小故事交付端到端的功能，让干系人可以评审。把一条故事跨多个冲刺，违反了在冲刺内完成工作的原则，还会带来依赖风险。把过大的故事硬塞进一个冲刺，会让团队注定失败、工作做不完。推迟并不能解决大小问题，到以后的冲刺里它还是太大。拆分故事是协作活动，通常在待办事项列表梳理时进行。

36. D 冲刺待办事项列表包含三部分：冲刺目标（为什么做）、选定的产品待办事项（做什么）和开发人员为冲刺制定的可执行计划（怎么做）。产品待办事项列表是产品所有工作的有序完整清单，不限于单个冲刺。增量是朝产品目标迈出的具体、可用的一步，累加在所有以前的增量之上，并经验证能一起工作；一个冲刺内可以产生多个增量。完成的定义是说明任何增量“完成”含义的质量标准，不是记录冲刺所选工作的工件。

37. D 结对编程能提高代码质量：一名开发人员（驾驶者，driver）写代码，另一名（领航者，navigator）实时评审、立即发现错误并提出改进建议。它还促进知识传递，减少知识孤岛。结对编程并不会让效率翻倍：写代码通常比单人慢，但缺陷明显更少。备份不是它的好处，版本控制系统负责备份。结对编程可能减少正式评审的需要，但主要价值是提高质量和共享知识，不是减少会议。

38. C 看板的核心做法是限制在制品（Work-In-Progress，WIP），以暴露瓶颈、改善流动。当工作项堆积在某个阶段时，设定或降低 WIP 限制，会迫使团队先完成手头的事项，再拉取新的，从源头解决瓶颈，而不是掩盖它。增加人手是基于资源的应对，忽略了流动问题的根本，往往增加协调成本却不提高吞吐量。把未完成的项移到“已完成”，会让状态失真，带来质量和技术债务风险。增加列只是在视觉上重新分配工作项，并没有解决造成堆积的产能限制，流动效率不变。

39. A 速率是每个冲刺完成故事点的平均数，基于历史样本计算。(20 + 16 + 24) ÷ 3 = 60 ÷ 3 = 20 个故事点。这个平均值之后用来预测团队在接下来的冲刺中现实可承担的工作量。“16 个故事点”是单个冲刺的最低值，不是平均值。“24 个故事点”是单个冲刺的最高值。“60 个故事点”是三个冲刺的总数，是最常见的计算错误：忘了除以冲刺数。速率至少要跟踪三个冲刺，才能用于可靠的预测。

英文关键词

stakeholder	干系人（相关方）	影响项目或受项目影响的人或组织
sponsor	发起人	为项目提供资源和支持的人
program	项目集	放在一起协调管理的一组相关项目
portfolio	项目组合	为战略目标归到一起的项目和项目集
PMO (Project Management Office)	项目管理办公室	统一治理流程、共享方法和资源的部门
performance domain	绩效域	对项目交付很关键的一类工作领域
rolling wave planning	滚动式规划	近期详细计划，远期先粗后细

progressive elaboration	渐进明细	信息增多后，逐步细化计划
scope creep	范围蔓延	范围不受控制地扩大
constraint	制约因素	限制项目选择、必须遵守的因素
assumption	假设条件	未经证实就当作真的事
deliverable	可交付成果	项目产出的产品或结果
WBS (work breakdown structure)	工作分解结构	把可交付成果拆成工作包的层级图
elicitation	需求获取（需求启发）	从干系人那里获取需求
prototyping	原型法	先做草图或样品，请用户看了提意见
observation (job shadowing)	观察法	直接看用户怎样工作来发现需求
user story	用户故事	从用户角度写的一条简短需求
acceptance criteria	验收标准	某个用户故事必须满足的可测试条件
Definition of Done	完成的定义	适用于所有故事的质量清单
requirements traceability matrix	需求跟踪矩阵	把每条需求与成果、测试对应起来的表
MoSCoW prioritization	MoSCoW 优先级法	把需求分成 Must、Should、Could、Won't 四档
power/interest grid	权力/利益方格	按权力和关注度给干系人分类的图
verification	核实	检查是否按规格做对了
validation	确认	检查是否满足业务需要
integrated change control	整体变更控制	先评估、再批准变更的流程
Change Control Board (CCB)	变更控制委员会	决定批准或拒绝变更的小组
cost baseline	成本基准	经批准、按时间分布的预算，不含管理储备
management reserve	管理储备	项目预算中不包含在成本基准里的钱
planned value (PV)	计划价值	按计划应完成工作的预算
earned value (EV)	挣值	已完成工作的预算价值
actual cost (AC)	实际成本	已完成工作真正花的钱
cost variance (CV)	成本偏差	EV 减 AC，负数表示超支
cost performance index (CPI)	成本绩效指数	EV 除以 AC，小于 1 表示超支
expected monetary value (EMV)	预期货币价值	风险的概率乘以影响金额
critical path	关键路径	网络图中总时间最长的路径，决定工期
float	浮动时间	活动可以推迟而不影响完工的时间

resource leveling / smoothing	资源平衡 / 资源平滑	前者可能延长进度，后者不改完工日期
impediment	障碍	妨碍团队推进工作的问题
velocity	速率	每个冲刺平均完成的故事点
WIP limit (Work-In-Progress limit)	在制品限制	同一阶段允许同时进行的工作上限

Examundo 是独立网站，与主办这些考试的机构没有隶属关系，也未获其认可。题目均为原创，不是考试真题。 examundo.tech/zh/capm/