examundo

PMP 中文模拟考试

83 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/pmp/

过程

1. 项目团队发现换供应商可以降低材料成本的机会。团队与新供应商谈判并签下锁定价格的长期合同，保证节省的成本一定能实现。用的是哪种正面风险（机会）应对策略?

A project team identifies an opportunity to reduce material costs by switching suppliers. The team negotiates and signs a locked-in long-term contract with the new supplier at the reduced rate, guaranteeing the cost savings will occur. Which positive risk response strategy was used?

A. 开拓（Exploit）
B. 分享（Share）
C. 提高（Enhance）
D. 接受（Accept）

---

2. 某项目的挣值（EV）是 $45,000，实际成本（AC）是 $50,000。成本绩效指数（CPI）是多少，说明什么?

A project has an Earned Value (EV) of $45,000 and an Actual Cost (AC) of $50,000. What is the Cost Performance Index (CPI), and what does it indicate?

A. CPI = 0.90；项目低于预算
B. CPI = 0.90；项目超出预算
C. CPI = 1.11；项目低于预算
D. CPI = 1.11；项目超出预算

---

3. 项目团队为开发人员增加培训，目的是在缺陷发生前减少代码缺陷的可能性。这项成本属于质量成本（cost of quality）的哪一类?

A project team invests in additional training for developers to reduce the likelihood of coding defects before they occur. This cost is classified under which category of the cost of quality?

A. 预防成本（prevention costs）
B. 评估成本（appraisal costs）
C. 外部失败成本（external failure costs）
D. 内部失败成本（internal failure costs）

---

4. 第 6 个冲刺（Sprint）中，团队的速度（velocity）从平均 40 个故事点降到 25 个，燃尽图显示剩余工作远高于理想线。Scrum Master 最好的做法是什么?

During Sprint 6, the team's velocity drops from an average of 40 story points to 25 story points, and the burndown chart shows work trending well above the ideal line. What is the BEST action for the Scrum Master to take?

A. 立即重新设定发布计划的基准，永久按较低的速度来定
B. 要求团队在冲刺剩余时间内加班，完成原来的承诺
C. 在冲刺中途增加团队成员，提高产能，恢复原来的速度
D. 主持回顾会议找出根本原因，并让产品负责人按更新后的预测重排待办事项的优先级

---

5. 一名质量工程师在出货前检查焊接，拒收一批产品，要求在交付给客户之前返工。这次返工的成本属于质量成本的哪一类?

A quality engineer inspects welds before shipment and rejects a batch, requiring rework before delivery to the customer. Into which cost of quality category does the cost of this rework fall?

A. 评估成本：评价、测量和检查产品是否符合要求的成本
B. 预防成本：为了一开始就不让缺陷进入产品而花的成本
C. 外部失败成本：客户收到产品后才发现缺陷所产生的成本
D. 内部失败成本：纠正产品到达客户之前发现的缺陷的成本

---

6. 开发团队规定每次发布前必须进行同行代码评审，以便在交付给客户之前发现缺陷。按质量成本分类，这项活动最应归入哪类成本?

A development team institutes mandatory peer code reviews before every release to detect defects prior to customer delivery. Under cost-of-quality categorization, this activity is BEST classified as which type of cost?

A. 内部失败成本
B. 评估成本
C. 预防成本
D. 外部失败成本

---

7. 买方希望保留完全由自己主观决定的权力，根据自己对卖方绩效的定性评价来确定卖方的总费用，而不是用预先设定的公式。哪种合同类型最能满足这一要求?

A buyer wants to retain sole, subjective discretion to determine the seller's total fee amount based on the buyer's own qualitative assessment of the seller's performance, rather than using a predetermined formula. Which contract type BEST satisfies this requirement?

A. 成本加奖励费用（CPAF）
B. 成本加固定费用（CPFF）
C. 成本加激励费用（CPIF）
D. 总价加激励费用（FPIF）

---

8. 在每日站会（daily scrum）上，一名开发人员花了几分钟向队友解释一个复杂的技术方案，使会议超过了 15 分钟的时间盒（timebox）。Scrum Master 应该怎么做?

During a daily scrum, a developer spends several minutes explaining a complex technical solution to a teammate, causing the meeting to exceed its 15-minute timebox. What should the Scrum Master do?

A. 让技术讨论全部进行完，因为它很重要
B. 取消剩下的团队汇报，节省时间
C. 把问题上报给产品负责人，请他管理时间
D. 把详细的讨论转到站会之后单独交流

---

9. 项目执行期间，发起人口头要求项目经理增加一项不在已批准范围基准内的新的可交付成果，并说这个变更很紧急，也很小。项目经理首先应该怎么做?

During project execution, the sponsor verbally asks the project manager to add a new deliverable that was not in the approved scope baseline, stating the change is urgent and small. What should the project manager do FIRST?

A. 拒绝请求，因为范围基准确定后不允许变更
B. 更新范围基准，事后再通知变更控制委员会
C. 立即执行变更，因为发起人有权批准
D. 通过整体变更控制流程提交正式的变更请求

---

10. 一名项目团队成员提交请求，要更新已批准的技术规格文件的版本号和修订历史，文件的实际内容和范围都没有变化。哪个系统负责处理这个请求?

A project team member submits a request to update the version number and revision history of an approved technical specification document, with no change to the document's actual content or scope. Which system is responsible for processing this request?

A. 风险管理计划评审流程
B. 通过变更控制委员会的整体变更控制流程
C. 成本基准更新程序
D. 配置管理系统

---

11. 项目执行期间，一名团队成员在软件模块中加了客户没有要求、也不在范围基准内的额外功能，认为客户会喜欢。这是下面哪种情况的例子？

During project execution, a team member adds extra features to a software module that were not requested by the customer or included in the scope baseline, believing the customer will appreciate them. This is an example of:

A. 镀金
B. 已批准的范围变更
C. 范围蔓延
D. 增值变更

---

12. 项目经理用干系人参与度评估矩阵，比较干系人当前和期望的参与程度。有一位干系人目前是“抵制”（Resistant），应该是“支持”（Supportive）。项目经理应该怎么做？

A project manager compares stakeholders' current engagement levels to their desired engagement levels using a stakeholder engagement assessment matrix. One stakeholder is currently classified as Resistant but should be Supportive. What should the project manager do?

A. 把差距记录在风险登记册里，不再采取行动
B. 把这位干系人从后续的项目沟通中移除
C. 把这位干系人上报给发起人，要求调离
D. 制定策略，把这位干系人的参与程度推向期望的状态

---

13. 项目经理需要一个工具，把每条记录在案的业务需求，与它所源自的业务目标，以及在整个项目生命周期中验证它的测试用例联系起来。项目经理应该使用哪份文件？

A project manager needs a tool that links each documented business requirement to its originating business objective and to the test case(s) that will validate it throughout the project lifecycle. Which document should the project manager use?

A. 工作分解结构词典
B. 需求跟踪矩阵
C. 产品待办事项列表
D. 项目范围说明书

---

14. 在规划期间制作干系人参与度评估矩阵时，项目经理把一位关键监管者当前的参与程度记为“抵制”（Resistant），期望程度是“中立”（Neutral）。参与策略最合适的最初重点是什么？

While building the stakeholder engagement assessment matrix during planning, a project manager records a key regulator's current engagement level as 'Resistant' and desired level as 'Neutral.' What is the MOST appropriate initial focus for the engagement strategy?

A. 设计有针对性的行动，先降低抵制，达到中立
B. 直接把监管者推到“领导”（Leading），最大化对项目的支持
C. 把监管者上报给发起人，从干系人登记册中换掉
D. 忽略这个差距，因为监管者不论用什么策略通常都会继续抵制

---

15. 某项目发生了一次性的材料成本超支，原因是供应商开票错误，现已更正，预计不会再发生。用挣值管理（EVM）预测完工估算（EAC），哪个公式最合适？

A project has experienced a one-time material cost overrun caused by a vendor invoicing error that has since been corrected and is not expected to recur. Using EVM, which formula is MOST appropriate to forecast the estimate at completion (EAC)?

A. EAC = AC + [(BAC − EV) / (CPI × SPI)]：假定成本和进度绩效都会影响剩余工作
B. EAC = AC + (BAC − EV)：假定剩余工作将按计划的成本效率完成
C. EAC = AC + 剩余工作的新估算：假定原来的估算有根本性错误
D. EAC = BAC / CPI：假定当前的成本绩效将持续到项目结束

---

16. 在挣值管理中，哪个术语表示截至某个时间点，分配给计划工作的授权预算？

In earned value management, which term represents the authorized budget assigned to scheduled work as of a specific point in time?

A. 完工预算（BAC）
B. 挣值（EV）
C. 实际成本（AC）
D. 计划价值（PV）

---

17. 哪种工具通过标明每项项目活动由谁执行（Responsible）、谁负责（Accountable）、咨询谁（Consulted）、通知谁（Informed）来厘清角色？

Which tool clarifies roles by identifying who is Responsible, Accountable, Consulted, and Informed for each project activity?

A. 资源直方图
B. RACI 图
C. 干系人参与度评估矩阵
D. 组织结构图

---

18. 项目范围基准批准后，一位干系人要求对项目范围做重大变更。按实施整体变更控制的流程，项目经理首先应该怎么做？

A stakeholder requests a significant change to project scope after the scope baseline has been approved. According to the perform integrated change control process, what should the project manager do FIRST?

A. 直接更新范围基准
B. 提交变更请求，并通过变更控制流程处理
C. 为了保护进度而拒绝变更
D. 立即执行变更，因为干系人提出了要求

---

19. 一个使用看板（Kanban）的团队规定，“进行中”一栏任何时候最多只能有四项。这个限制的主要目的是什么？

A team using Kanban sets a maximum of four items allowed in the 'In Progress' column at any time. What is the PRIMARY purpose of this constraint?

A. 限制在制品数量，更早暴露瓶颈
B. 保证团队每周正好完成四项
C. 取代每日站会
D. 确定每个迭代的固定长度

---

20. 监控报告显示，某项目的成本绩效指数（CPI）是 0.85。下面哪项对这个数值的解读是正确的？

A monitoring report shows the Cost Performance Index (CPI) for a project is 0.85. Which statement correctly interprets this value?

A. 项目相对于计划提前了
B. 项目到目前为止挣得的价值比花的成本多
C. 项目正好符合预算，没有偏差
D. 项目花的钱比实际完成工作的价值多

---

21. 一个预测型项目的完工预算（BAC）是 $500,000。在当前的状态日期，挣值（EV）是 $300,000，计划价值（PV）是 $250,000，实际成本（AC）是 $350,000。下面哪项最能描述项目的绩效？

A predictive project has a budget at completion (BAC) of $500,000. At the current status date, earned value (EV) is $300,000, planned value (PV) is $250,000, and actual cost (AC) is $350,000. Which statement BEST describes the project's performance?

A. 项目进度落后，且超出预算。
B. 项目进度落后，但低于预算。
C. 项目进度提前，且低于预算。
D. 项目进度提前，但超出预算。

---

22. 项目经理详细规划接下来两周的迭代工作，而把六个月后才排的工作只用概括性的里程碑表示。这种进度计划技术最适合用下面哪个术语描述？

A project manager plans the next two-week iteration of work in full detail while representing work scheduled six months out only as a high-level summary milestone. This scheduling technique is BEST described as which of the following?

A. 渐进明细（progressive elaboration）
B. 关键链进度计划（critical chain scheduling）
C. 快速跟进（fast tracking）
D. 滚动式规划（rolling wave planning）

---

23. 项目团队从 8 人增加到 12 人。用沟通渠道公式 n(n-1)/2，这个增长会多出多少条沟通渠道？

A project team grows from 8 to 12 members. Using the communication channels formula n(n-1)/2, how many additional communication channels result from this growth?

A. 28
B. 38
C. 66
D. 12

---

24. 项目经理在例行质量检查中发现，一项已完成的可交付成果不符合范围基准中定义的验收标准。项目经理首先应该怎么做？

A project manager notices during a routine quality inspection that a completed deliverable does not meet the acceptance criteria defined in the scope baseline. What should the project manager do FIRST?

A. 记录缺陷，并按质量管理计划启动纠正措施
B. 提交变更请求，降低验收标准
C. 立即上报发起人，重新协商范围
D. 接受这项可交付成果，把偏差记录在经验教训中

---

25. 一位新任命的项目经理发现，没有任何正式文件授权这个项目。在进行详细规划之前，项目经理首先应该获得哪份文件？

A newly assigned project manager discovers that no formal document authorizing the project exists. Which document should the project manager obtain FIRST before proceeding with detailed planning?

A. 商业论证
B. 项目章程
C. 干系人登记册
D. 项目管理计划

---

26. 一家制造商在多位客户提出保修索赔、一位客户因交付后才发现的缺陷提起产品责任诉讼后召回了产品。按质量成本框架，这些成本最应归入：

A manufacturer recalls a product after multiple customers file warranty claims and one files a product liability lawsuit due to a defect discovered after delivery. Under the cost of quality framework, these costs are BEST classified as:

A. 评估成本
B. 内部失败成本
C. 预防成本
D. 外部失败成本

---

27. 在预测型项目进度计划中，活动 A 的工期是 5 天，总浮动时间为零；活动 B 的工期是 3 天，总浮动时间为 2 天。如果活动 A 延误了 2 天，对项目完工日期最可能有什么影响？

In a predictive project schedule, Activity A has a duration of 5 days and zero total float, while Activity B has a duration of 3 days and 2 days of total float. If Activity A is delayed by 2 days, what is the MOST likely impact on the project end date?

A. 项目完工日期会推迟 2 天
B. 项目完工日期不受影响
C. 活动 B 会成为新的关键路径
D. 延误会被活动 A 的自由浮动时间吸收

---

28. 在 Scrum 中，哪个事件（event）在冲刺结束时举行，专门用来找出下一个冲刺的流程改进点？

In Scrum, which event is held at the end of a sprint specifically to identify process improvements for the next sprint?

A. 冲刺评审（sprint review）
B. 冲刺规划会议（sprint planning）
C. 冲刺回顾会议（sprint retrospective）
D. 每日站会（daily scrum）

---

29. 一个使用看板（Kanban）的团队发现，很多故事（story）已经开始，但完成的很少，造成交付延迟。团队应该怎么解决？

A team using Kanban notices that many stories are being started but few are being completed, causing delivery delays. What should the team do to address this?

A. 在看板上增加更多的列
B. 设置或降低在制品（WIP）限制
C. 给团队指派一名专职的产品负责人
D. 延长当前冲刺的长度

---

30. 一个项目团队使用混合方法：硬件采购用预测型进度计划，软件开发用 Scrum。团队跨越接下来的几个冲刺规划软件工作的增量，设定一个中期交付目标。这项规划活动最适合用什么来描述？

A project team is using a hybrid approach: a predictive schedule for hardware procurement and Scrum for software development. The team plans software work in increments spanning several upcoming sprints to establish a mid-term delivery target. What is this planning activity BEST described as?

A. 发布规划（release planning）
B. 待办事项梳理（backlog refinement）
C. 冲刺规划（sprint planning）
D. 迭代评审（iteration review）

---

31. 某项目的 BAC 是 $500,000，EV 是 $200,000，AC 是 $250,000。发起人坚持项目仍须在原批准的预算内完成。项目经理应该计算出什么 TCPI 值，来评估这是否可以做到？

A project has a BAC of $500,000, EV of $200,000, and AC of $250,000. The sponsor insists the project must still finish at the original approved budget. What TCPI value should the project manager calculate to assess whether this is achievable?

A. 0.83
B. 0.80
C. 1.20
D. 1.50

人员

32. 在项目启动时，项目经理主持了一次会议，团队成员共同确定可接受的行为、沟通规范和决策流程，大家都在最后形成的文件上签字。这项活动最适合描述为制定下面哪种文件？

During project kickoff, the project manager facilitates a session where team members collectively define acceptable behaviors, communication norms, and decision-making processes, and everyone signs off on the resulting document. This activity is BEST described as developing which artifact?

A. 团队章程
B. 沟通管理计划
C. 责任分配矩阵
D. 干系人参与计划

---

33. 项目经理想帮助一名初级团队成员发展超出当前项目的长期职业技能，包括职业路径决策和了解组织运作的指导，并运用项目经理自己更广泛的经验。哪种发展方式最符合这个需求？

A project manager wants to help a junior team member develop long-term career skills beyond the current project, including guidance on career path decisions and organizational navigation, drawing on the project manager's own broader experience. Which developmental approach BEST fits this need?

A. 指令式管理，侧重于分配具体任务并监督完成
B. 绩效评估，侧重于按岗位指标进行正式评价
C. 导师指导，侧重于长期职业发展和知识传授
D. 教练辅导，侧重于改善当前岗位上的具体表现

---

34. 团队成员一直超出期望地为一位项目经理工作，因为他们钦佩她的个人魅力，想效仿她的领导风格，而不是因为她的正式头衔或技术专长。这是哪种权力的例子？

Team members consistently go above expectations for a project manager because they admire her charisma and want to emulate her leadership style, not because of her formal title or technical expertise. This is an example of which type of power?

A. 法定权力（legitimate power）
B. 奖赏权力（reward power）
C. 参照权力（referent power）
D. 专家权力（expert power）

---

35. 项目团队中两名资深开发人员对关键模块该用哪种架构有强烈的分歧，分歧开始拖慢进度。项目经理最好的第一步行动是什么？

Two senior developers on a project team strongly disagree about which architecture to use for a critical module, and the disagreement is beginning to delay progress. What is the project manager's BEST first action?

A. 不再讨论，把两种架构的内容各取一部分折中
B. 指示团队使用项目经理自己偏好的架构
C. 主持开发人员之间的讨论，找出能同时满足双方技术顾虑的方案
D. 推迟决定，等项目发起人有空时再选择

---

36. 关于项目团队冲突来源的研究（Thamhain 和 Wilemon）发现，在典型项目的整个生命周期里，哪种冲突来源出现得最频繁？

Research on sources of project team conflict (Thamhain and Wilemon) found that across the entire life cycle of a typical project, which source of conflict occurs MOST frequently?

A. 进度
B. 技术意见和取舍
C. 团队成员之间的个性差异
D. 行政程序

---

37. 两个团队共用一个测试环境，因为两边在重叠的冲刺期间都需要独占使用，所以反复发生冲突。这种反复出现的冲突最直接地源于哪种冲突来源？

Two teams sharing a single testing environment repeatedly clash because both need exclusive access during overlapping sprint windows. This recurring conflict is MOST directly attributable to which source of conflict?

A. 角色和职责不清
B. 资源稀缺
C. 沟通中断
D. 个性差异

---

38. 一个新组成的跨职能团队出现紧张气氛，成员在试探边界，质疑项目经理的权威，并在角色上有分歧。这个情景最符合团队发展的哪个阶段？

A newly formed cross-functional team is experiencing tension as members test boundaries, question the project manager's authority, and disagree over roles. Which stage of team development does this scenario BEST represent?

A. 执行期（performing）
B. 规范期（norming）
C. 形成期（forming）
D. 震荡期（storming）

---

39. 干系人评估矩阵显示，一位高级主管当前的参与程度是“抵制”（Resistant），期望程度是“支持”（Supportive）。项目经理为了缩小这个差距，首先应该采取什么行动?

A stakeholder assessment matrix shows a senior director's current engagement level as 'Resistant' while the desired level is 'Supportive.' Which action should the project manager take FIRST to close this gap?

A. 把抵制记录在风险登记册里，不再采取行动
B. 与这位主管见面，了解导致抵制的根本顾虑
C. 立即把这位主管的抵制上报给项目发起人
D. 把这位主管排除在后续的项目沟通之外

---

40. Thamhain 和 Wilemon 对项目团队冲突来源的研究发现，有一种来源在项目生命周期的几乎所有阶段都排在最频繁的之列。是哪一种?

Research by Thamhain and Wilemon on sources of conflict in project teams found that one source consistently ranks among the most frequent throughout nearly all phases of a project's lifecycle. Which source is this?

A. 进度分歧
B. 成本和预算争议
C. 行政程序分歧
D. 个性差异

---

41. 一个自组织的 Scrum 团队通过紧密协作，一直完成冲刺目标。项目发起人想给写了最多故事点的团队成员发个人奖金。项目经理应该建议什么来代替?

A self-organizing Scrum team consistently delivers sprint goals through close collaboration. The project sponsor wants to award an individual bonus to the team member who wrote the most story points. What should the project manager recommend INSTEAD?

A. 让团队投票，决定谁应该得到奖金
B. 取消所有形式的认可，避免团队摩擦
C. 建议设立与团队集体的冲刺成果挂钩的团队奖励
D. 按发起人的要求把奖金发给这个人，提高产出

---

42. 一位项目经理专注于消除障碍、辅导团队成员，并授权团队自己做决定，而不是指挥他们的工作。这描述的是哪种领导风格?

A project manager focuses on removing obstacles, coaching team members, and empowering the team to make decisions rather than directing their work. This describes which leadership style?

A. 放任型领导（laissez-faire）
B. 专制型领导（autocratic）
C. 交易型领导（transactional）
D. 仆人式领导（servant leadership）

---

43. 项目经理正在辅导一名团队成员，他具备必要的技术技能，却一直表现不佳，并对期望不明确表示不满。哪种做法最能有效解决根本原因?

A project manager is coaching a team member who consistently underperforms despite having the necessary technical skills. The team member has expressed frustration about unclear expectations. Which action would MOST effectively address the root cause?

A. 设定清晰、可衡量的绩效目标，并定期沟通反馈
B. 就所用的工具提供额外的技术培训
C. 记录绩效问题，并启动正式的纪律处分
D. 把这名成员的任务重新分给表现更好的同事

---

44. 一位干系人对项目有很高的权力，但对日常活动兴趣不高。按权力 / 利益方格（power/interest grid），一般应该怎样管理这位干系人?

A stakeholder has high power over the project but low interest in its day-to-day activities. According to the power/interest grid, how should this stakeholder generally be managed?

A. 令其满意（keep satisfied）
B. 随时告知（keep informed）
C. 重点管理（manage closely）
D. 以最小的精力监督（monitor with minimal effort）

---

45. 一位资深项目经理和一位初级项目经理合作了六个月，分享组织内部的知识，提供职业指导，没有设定具体的绩效改进目标。这种发展关系最适合描述为？

A senior project manager works with a junior project manager over six months, sharing organizational knowledge and offering career guidance without setting a specific performance-improvement target. This developmental relationship is BEST described as?

A. 教练辅导
B. 团队建设活动
C. 导师指导
D. 绩效评估

---

46. 在与供应商的合同谈判中，项目经理希望在解决当前价格争议的同时，为将来的项目建立长期的合作关系。哪种谈判方式最合适？

During contract negotiations with a vendor, the project manager wants to establish a long-term, collaborative relationship for future projects while resolving a current pricing dispute. Which negotiation approach is MOST appropriate?

A. 分配式（赢输）谈判，争取尽可能低的价格
B. 回避，让供应商单方面设定条款
C. 立场式谈判，一开始就提出极端的要求来设定谈判的锚点
D. 整合式（双赢）谈判，着眼于共同利益和共享的价值

---

47. 在一对一沟通中，一名团队成员对多个干系人给出的优先级不明确发泄不满，但没有提出任何解决方案。项目经理最好的第一反应是什么？

During a one-on-one, a team member vents frustration about unclear priorities from multiple stakeholders but has not proposed any solution. What is the project manager's BEST FIRST response?

A. 让这名成员自己直接去和干系人沟通这个问题
B. 建议这名成员把问题上报给人力资源部门
C. 立即提供一份排好优先级的任务清单，消除含糊
D. 积极倾听，提出澄清的问题，先认可对方的不满，再解决问题

---

48. 一名新入职的团队成员积极性很高，但以前从没用过项目选定的敏捷工具，也没在 Scrum 环境中工作过。按情境领导理论，项目经理最初应该对这名成员使用哪种领导风格？

A newly hired team member is highly motivated but has never used the project's chosen agile tool or worked in a Scrum environment before. According to situational leadership theory, which leadership style should the project manager use with this team member initially?

A. 支持型：促进并鼓励共同决策
B. 授权型：把决策和解决问题的责任交出去
C. 教练型：解释决策并征求意见，同时仍然指导
D. 指导型：提供具体的指令和密切的监督

---

49. 在干系人分析中，项目经理发现一位高管对项目既有很高的权力，又有很高的兴趣。按权力 / 利益方格，应该怎样管理这位干系人？

During stakeholder analysis, a project manager identifies an executive with high power and high interest in the project. According to the power/interest grid, how should this stakeholder be managed?

A. 令其满意，沟通尽量少
B. 只通过定期更新来随时告知
C. 重点管理，积极让其参与
D. 以最小的精力监督

---

50. 在状态会议上，一名团队成员对工作量表示不满。项目经理停顿一下，保持眼神交流，并在回应之前复述了这位成员的顾虑。这种行为最能体现：

During a status meeting, a team member expresses frustration about workload. The project manager pauses, maintains eye contact, and repeats back the concern before responding. This behavior BEST demonstrates:

A. 副语言沟通
B. 非语言反馈环
C. 积极倾听
D. 光环效应

---

51. 一位职能经理坚持要在冲刺中途把一名关键资源从项目中抽走，去做他声称优先级更高的另一项工作。项目经理还需要这名资源再工作两天，来完成一项关键路径上的活动。项目经理最好怎么做?

A functional manager insists on pulling a key resource off the project for another initiative that they claim has higher priority, mid-sprint. The project manager needs that resource for two more days to complete a critical path activity. What is the BEST approach for the project manager to take?

A. 直接与职能经理谈判，说明对关键路径的影响，并提出双方都能接受的时间安排
B. 接受资源被重新分配，并相应调整项目进度
C. 不先与职能经理沟通，直接把冲突上报发起人
D. 指示这名资源不要理会职能经理的要求，继续留在项目上

---

52. 一个新组成的项目团队在项目的头几周，经常为角色发生分歧，争夺影响力，并对项目经理的权威提出反对。按塔克曼（Tuckman）模型，这个团队目前处于团队发展的哪个阶段?

A newly formed project team is experiencing frequent disagreements over roles, competing for influence, and pushing back on the project manager's authority during the first few weeks of the project. According to Tuckman's model, which stage of team development is the team currently in?

A. 规范期（norming）
B. 震荡期（storming）
C. 执行期（performing）
D. 形成期（forming）

---

53. 一个已经进入团队发展“执行期”（Performing）的高绩效团队，因范围增加新加入了两名成员。几天之内，围绕角色的分歧和困惑再次出现。这个团队最可能退回到团队发展的哪个阶段?

A high-performing team that had reached the 'Performing' stage of team development just added two new members after a scope increase. Within days, disagreements and confusion over roles resurface. Which stage of team development has the team MOST likely returned to?

A. 解散期（adjourning）
B. 震荡期（storming）
C. 规范期（norming）
D. 形成期（forming）

---

54. 一名初级项目团队成员在紧迫的截止日期下很难确定任务的优先顺序。项目经理没有直接告诉他该做什么，而是提出引导性的问题，帮助他自己找到解决办法。这种做法最能体现：

A junior project team member struggles to prioritize tasks under tight deadlines. Rather than telling the team member exactly what to do, the project manager asks guiding questions to help the team member arrive at their own solution. This approach BEST reflects:

A. 专制式决策
B. 放任型领导
C. 指令型领导
D. 教练型领导风格

---

55. 一位 Scrum Master 发现，一个自组织的团队即使冲刺待办事项列表（sprint backlog）很清楚，每开始一项新任务之前，还是要等待指示。按仆人式领导的原则，Scrum Master 首先应该怎么做？

A Scrum Master notices that a self-organizing team keeps waiting for direction before starting each new task, even though the sprint backlog is clear. According to servant leadership principles, what should the Scrum Master do FIRST?

A. 自己接管技术决策，直到团队表现出更多信心
B. 每天早上给每个成员分配具体任务，保证冲刺按时进行
C. 辅导团队的决策能力，并消除障碍，让他们觉得有权独立行动
D. 把团队的犹豫上报给产品负责人，进行绩效评估

---

56. 一位项目经理假定团队成员天生不喜欢工作，必须严密监督，主要靠对惩罚的恐惧来激励。这位项目经理采用的是哪种管理假设？

A project manager who assumes team members inherently dislike work, must be closely supervised, and are motivated primarily by fear of punishment is operating under which management assumption?

A. 麦格雷戈（McGregor）的 Y 理论
B. 弗鲁姆（Vroom）的期望理论
C. 麦格雷戈（McGregor）的 X 理论
D. 赫茨伯格（Herzberg）的保健理论

---

57. 一个新组成的项目团队经常有分歧，成员质疑彼此的角色，并围绕不同的意见开始形成小团体。按塔克曼（Tuckman）模型，这个团队处于哪个阶段？

A newly formed project team is experiencing frequent disagreements, members are questioning each other's roles, and subgroups are beginning to form around competing opinions. According to Tuckman's model, which stage of team development is this team in?

A. 执行期（performing）
B. 规范期（norming）
C. 震荡期（storming）
D. 形成期（forming）

---

58. 一个新组成的跨职能团队经常为角色、决策权和工作方式发生分歧，但成员仍然愿意参与，而不是退出。按塔克曼阶梯（Tuckman's ladder），这个团队目前处于哪个阶段？

A newly formed cross-functional team is experiencing frequent disagreements over roles, decision-making authority, and work approaches, but members are still willing to engage rather than disengage. According to Tuckman's ladder, which stage is the team currently in?

A. 执行期（performing）
B. 震荡期（storming）
C. 规范期（norming）
D. 形成期（forming）

---

59. 一个敏捷团队凭借良好的协作，一直在交付价值，但项目发起人要求项目经理每个冲刺指出一名最佳表现者，给予个人表彰。项目经理最合适的回应是什么？

An agile team consistently delivers value through strong collaboration, but the project sponsor requests that the project manager identify a single top performer each sprint for individual recognition. What is the MOST appropriate response from the project manager?

A. 不论贡献如何，按字母顺序在团队成员中轮流表彰
B. 不经讨论，直接无视发起人的要求
C. 解释个人表彰可能损害协作，并建议改为团队表彰
D. 照办，每个冲刺选最爱发言的团队成员

---

60. 项目经理注意到两名团队成员为一个技术方案激烈争执，决定先不处理这个问题，等双方冷静下来再说。这用的是哪种冲突解决技巧?

A project manager notices two team members in a heated disagreement over a technical approach and decides to delay addressing the issue until both parties have cooled down. Which conflict-resolution technique is being used?

A. 合作 / 解决问题（collaborate/problem solve）
B. 撤退 / 回避（withdraw/avoid）
C. 妥协 / 调解（compromise/reconcile）
D. 强迫 / 指令（force/direct）

---

61. 根据塔克曼的团队发展阶梯，在哪个阶段团队成员开始一起工作，并调整自己的行为和习惯来支持团队?

According to the Tuckman ladder of team development, during which stage do team members begin to work together and adjust their behaviors and habits to support the team?

A. 规范期（norming）
B. 执行期（performing）
C. 形成期（forming）
D. 震荡期（storming）

---

62. 在化工生产线安装期间，一名资深工程师提出一个违反书面安全规程的捷径。班次十分钟后开始，没有时间形成共识。此时项目经理最好采用哪种冲突处理方法?

During a chemical processing line installation, a senior engineer proposes a shortcut that violates a documented safety protocol. The shift starts in ten minutes and there is no time to build consensus. What is the BEST conflict-handling approach for the project manager to use in this moment?

A. 缓和 / 迁就：暂时听从资深工程师的经验
B. 强迫 / 指令：立即强制要求遵守安全规程
C. 妥协：允许部分走捷径，各让一半
D. 合作 / 解决问题：召集团队一起重新设计流程

---

63. 一位项目经理在与供应商谈判加急交付时发现，这家供应商比起眼前的价格，更在意维持与客户的长期关系。哪种谈判方式最能利用这个发现?

A project manager negotiating with a vendor for expedited delivery discovers the vendor is more concerned about maintaining the long-term client relationship than the immediate price. Which negotiation approach BEST leverages this insight?

A. 威胁如果不能按时交付，就立即更换供应商
B. 谈判时只专注于降低单价
C. 在供应商降低标准价格之前，拒绝讨论时间表
D. 强调未来合同的可能性，来换取加急的交付时间

---

64. 敏捷团队的一位项目经理整个冲刺都在积极消除组织层面的阻碍，保护团队不被不必要的会议打扰，并询问开发人员需要什么支持，而不是指挥他们的工作。这种行为最符合哪种领导风格?

A project manager on an agile team spends the sprint actively removing organizational blockers, shielding the team from unnecessary meetings, and asking developers what support they need rather than directing their work. This behavior is MOST consistent with which leadership style?

A. 放任型领导
B. 专制型领导
C. 仆人式领导
D. 交易型领导

业务环境

65. 哪份文件把预期的成本、收益和风险与组织的战略目标相比较，正式论证对项目的投资？

Which document formally justifies the investment in a project by comparing anticipated costs, benefits, and risks against the organization's strategic objectives?

A. 项目章程
B. 项目管理计划
C. 商业论证
D. 收益管理计划

---

66. 一个新的客户门户项目结束六个月后，组织想确认预计的客户满意度提升是否实现。通常由谁负责衡量这个成果？

Six months after a new customer portal project closes, the organization wants to confirm the projected increase in customer satisfaction scores was achieved. Who is typically accountable for measuring this outcome?

A. 项目发起人
B. 项目经理
C. 变更控制委员会
D. 收益责任人

---

67. 在项目阶段结束时，高级管理层审查可交付成果和商业依据，然后才批准进入下一阶段。这个检查点最适合称为：

At the end of a project phase, senior management reviews deliverables and business justification before authorizing the next phase. This checkpoint is BEST described as a:

A. 回顾会议
B. 阶段关口评审
C. 启动会议
D. 经验教训会议

---

68. 项目经理想确保，即使项目团队解散之后，也能继续跟踪衡量项目所带来的长期商业价值的指标。哪份文件应该记录这些指标和衡量的时间表？

A project manager wants to ensure that the metrics used to measure long-term business value delivered by the project are tracked even after the project team disbands. Which document should capture these metrics and the timeline for measurement?

A. 收益管理计划
B. 质量管理计划
C. 项目管理计划
D. 范围基准

---

69. 一家公司有 200 万美元（$2 million）可用于项目投资，正在评估预计净现值（NPV）为 $350,000 的 Falcon 项目。公司选择 Falcon 项目，而不选预计净现值为 $410,000 的 Hawk 项目。这个决定的机会成本是多少？

A company has $2 million available for project investment and is evaluating Project Falcon, which has a projected NPV of $350,000. The company selects Project Falcon instead of Project Hawk, which has a projected NPV of $410,000. What is the opportunity cost of this decision?

A. $760,000
B. $60,000
C. $410,000
D. $350,000

---

70. 一个大型 ERP 系统上线六个月后，尽管员工已完成初始培训，仍开始回到旧的手工变通办法，不使用新系统。按 ADKAR 变革管理模型，最可能是哪个要素没有得到充分处理？

Six months after a major ERP system go-live, employees begin reverting to old manual workarounds instead of using the new system, despite having completed initial training. According to the ADKAR change management model, which element was MOST likely insufficiently addressed?

A. 对变革必要性的认知（Awareness）
B. 强化以维持变革（Reinforcement）
C. 参与并支持变革的意愿（Desire）
D. 如何变革的知识（Knowledge）

---

71. 某组织的项目管理办公室（PMO）指派项目经理到项目中，在整个企业范围内直接管理项目资源，并要求所有项目管理文件都经过正式签字，项目才可以进入下一阶段。这描述的是哪种类型的 PMO？

An organization's PMO assigns project managers to projects, directly manages project resources across the enterprise, and requires formal sign-off on all project management artifacts before a project may proceed to the next phase. Which type of PMO does this describe?

A. 控制型 PMO（controlling PMO）
B. 支持型 PMO（supportive PMO）
C. 指令型 PMO（directive PMO）
D. 卓越中心（Center of Excellence）

---

72. 在一次项目组合评审中，高管们指出，即将到来的经济衰退可能会减少消费者的可支配支出，直接威胁一个新产品发布项目的预期收入。在项目商业分析中，这个外部状况最适合归为哪类因素？

During a portfolio review, executives note that a looming economic recession may reduce discretionary consumer spending, directly threatening the projected revenue of a new product-launch project. This external condition is BEST classified as which type of factor in project business analysis?

A. 通过 PESTLE 分析识别出的经济因素，应重新评估商业论证
B. 项目团队可以直接控制和缓解的事业环境因素
C. 应该更新到经验教训库中的组织过程资产
D. 只影响项目范围基准的技术约束

---

73. 可交付成果移交到运营之后，通常由哪个角色对实现项目的长期商业收益负责？

Which role is typically accountable for realizing the long-term business benefits of a project after its deliverables have been transitioned to operations?

A. 项目经理
B. Scrum Master
C. 项目发起人
D. 项目团队成员

---

74. 哪个术语描述的是确保项目活动和可交付成果符合适用的法律、法规和组织政策的过程？

Which term describes the process of ensuring that project activities and deliverables conform to applicable laws, regulations, and organizational policies?

A. 治理
B. 合规
C. 质量保证
D. 风险管理

---

75. 项目发起人要求项目经理说明，为什么要继续投资一个进度落后的项目。项目经理首先应该审查哪份文件，来判断最初的商业依据是否仍然成立？

A project manager is asked by the project sponsor to justify continuing investment in a project that is behind schedule. Which document should the project manager review FIRST to determine whether the original business justification remains valid?

A. 商业论证
B. 项目章程
C. 干系人登记册
D. 风险登记册

---

76. 在强矩阵（strong matrix）组织中，项目经理需要一名高级数据分析师在接下来的六周全职工作，但职能经理坚持说，同一时期部门运营需要这名分析师。关于这种情况，下面哪项说法最准确？

In a strong matrix organization, a project manager needs a senior data analyst full-time for the next six weeks, but the functional manager insists the analyst is needed for departmental operations during the same period. Which statement about this situation is MOST accurate?

A. 在强矩阵中，每项资源分配都必须先经项目发起人批准才能开始工作

B. 项目经理有很大但不是绝对的权力，应该直接与职能经理谈判来解决冲突

C. 在强矩阵中，PMO 自动解决所有资源冲突，不需要项目经理参与

D. 职能经理对所有资源决策有最终决定权，项目经理只能接受重新分配

---

77. 一家公司在评估新制造工厂项目时，除了传统的财务投资回报率（ROI）外，还把预计减少的环境影响和社区劳动力发展纳入商业论证。这种做法反映了当前 PMBOK 指南强调的哪个项目价值概念？

A company evaluating a new manufacturing facility project includes projected environmental impact reduction and community workforce development alongside traditional financial ROI in its business case. This approach reflects which project value concept emphasized in current PMBOK guidance?

A. 投资回报率，只按财务现金流计算

B. 总拥有成本，只关注生命周期的维护成本

C. 挣值管理，只衡量成本和进度绩效

D. 三重底线，在项目成果中平衡经济、社会和环境价值

---

78. 在项目型组织结构（projectized）中，项目经理对项目资源和优先事项通常拥有哪种程度的权力？

In a projectized organizational structure, the project manager typically has which level of authority over project resources and priorities?

A. 很少或没有

B. 高到几乎完全

C. 中等到较高

D. 低到有限

---

79. 一个预测型项目已经正式收尾，并移交到运营。商业论证预计，在上线后 18 个月内，客户保留率提高 12%。谁主要负责衡量并确认这项收益已经实现？

A predictive project has been formally closed and transitioned to operations. The business case projected a 12% increase in customer retention within 18 months of go-live. Who is PRIMARILY accountable for measuring and confirming that this benefit is realized?

A. 项目发起人或指定的业务责任人，按收益管理计划进行

B. PMO，通过例行的项目组合层面收益审计

C. 项目经理，通过经验教训登记册来跟踪收益

D. 指导委员会，在最后的项目收尾会议上

---

80. 一个项目团队在一个新政府刚刚当选的国家开展工作，担心关税变动可能影响进口材料的采购。这属于哪一类事业环境因素？

A project team operating in a country with a newly elected government is concerned about potential tariff changes affecting procurement of imported materials. This is an example of which category of enterprise environmental factor?

A. 外部的政治和经济因素

B. 团队资源的可用性

C. 组织文化

D. 内部治理框架

---

81. 项目进行到一半时，市场调研显示目标客户群体缩小了 60%，原来的 ROI 预测无法实现。项目发起人最合适的下一步是什么？

Midway through a project, market research reveals that the target customer segment has shrunk by 60%, making the original ROI projections unattainable. What is the MOST appropriate NEXT step for the project sponsor?

A. 把这个决定的全部责任转给项目经理

B. 按原计划继续项目，避免已投入的钱白白损失

C. 扩大项目范围，去争取另一个客户群体

D. 重新评估商业论证，考虑终止或调整项目方向

---

82. 一位建筑项目经理发现，在项目章程获批之后、执行开始之前，颁布了新的环境法规。项目经理首先应该怎么做?

A construction project manager discovers new environmental regulations were enacted after the project charter was approved but before execution began. What should the project manager do FIRST?

A. 按原计划继续，因为章程已经批准了

B. 立即无限期停止所有项目工作

C. 通知变更控制委员会关闭项目

D. 评估这些法规对项目范围、成本和进度的影响

---

83. 项目 A 的收益成本比（BCR）是 1.8，项目 B 的 BCR 是 2.3。两个项目所需投资相近，与战略目标的契合度相同。单从经济角度看，项目组合治理委员会应该优先选择哪个项目?

Project A has a benefit-cost ratio (BCR) of 1.8, and Project B has a BCR of 2.3. Both require similar investment and align equally with strategic goals. From a purely economic standpoint, which project should the portfolio governance board prioritize?

A. 项目 B，因为更高的 BCR 表示每投入一美元的预期收益更高

B. 都不选，因为 BCR 只适用于敏捷项目

C. 两个同样对待，因为选择决策不考虑 BCR

D. 项目 A，因为较低的 BCR 表示财务风险更小

正确答案

1. A 当组织想要确保正面风险（机会）一定发生，彻底消除不确定性时，用开拓。签下锁定价格的合同，保证了节省，机会不可能落空。提高（Enhance）是陷阱选项，它也针对机会，但只是提高机会发生的概率或影响，不能保证它发生。分享（Share）是与更能抓住这个机会的第三方合作，不是自己确保它发生。接受（Accept）是不主动采取行动。

2. B CPI = EV / AC = 45,000 / 50,000 = 0.90。CPI 低于 1.0，说明花的钱比完成工作的价值多，也就是超出预算。错误选项有的把算式颠倒了（1.11 是 AC/EV，倒数），有的把指数的方向弄反，CPI 低于 1.0 绝不是低于预算。记忆方法：CPI 和 SPI 低于 1.0 都不利（超支或落后），高于 1.0 则有利。

3. A 预防成本是为了从一开始就不让缺陷进入产品而花的钱，培训是典型例子，因为它在工作开始前就提高了技能。评估成本是为了检查产品或过程是否符合质量要求，如测试、检查或审核，不只限于完成的工作。内部失败成本来自交付前发现的缺陷，如返工；外部失败成本来自客户在交付后发现的缺陷。

4. D 速度下降是需要检视和调整的信号：回顾会议能找出根本原因（障碍、估算问题、外部依赖等），产品负责人则用更新后、有依据的速度，重新预测并调整发布的待办事项优先级。只看一个冲刺就永久重设基准为时过早，一个数据点不能确认趋势。加班有过劳风险，也违反可持续的节奏。按布鲁克斯定律（Brooks's Law），冲刺中途加人通常短期内反而降低产出。

5. D 返工是由出货前发现的缺陷引起的，所以属于内部失败成本。检查本身（发现缺陷）是评估成本，但题目问的是返工的成本，不是检查的成本。预防成本是主动的，在缺陷发生之前花的，如培训、流程设计。外部失败成本只有在客户收到有缺陷的产品后才产生，这里这批产品在出货前就被发现并返工了。

6. B 评估成本是为了在客户发现之前，检查、测试或评价工作成果以发现缺陷而花的钱。同行评审是发现和评价的活动，所以属于评估成本，即使它发生在生命周期的早期。预防成本是常见的陷阱，因为评审给人主动的感觉，但预防专指一开始就把质量做进去（培训、流程设计、澄清需求），而不是发现已有的缺陷。内部失败成本针对的是已发现缺陷的返工或修复，不是评审。

7. A CPAF 让买方几乎单方面、主观地根据对卖方绩效的满意程度，按定性标准决定费用金额，通常不能申诉，符合买方想要主观裁量的要求。CPIF 是陷阱选项，因为它也有“激励”一词，但 CPIF 的费用由客观的预设公式和成本分摊比例决定，不是主观判断。CPFF 只支付固定费用，与绩效无关。FPIF 是总价合同，用的也是客观的分摊比例。

8. D Scrum Master 的职责是保护团队的时间盒，把深入的技术讨论转到站会之后（放进“停车场”清单）单独解决，既保持 15 分钟的站会限制，问题也能另行解决。让讨论继续，违反了敏捷中时间盒的原则，把站会变成了工作会议。取消其余汇报，会让其他成员失去同步的机会。上报给产品负责人没有必要，因为时间管理本来就是 Scrum Master 的职责。

9. D 不管多紧急，也不管请求人多资深，范围基准的所有变更都必须记录为正式的变更请求，并通过实施整体变更控制（Perform Integrated Change Control）评估后才能执行，以评估对范围、进度、成本和风险的影响。即使发起人口头要求，立即执行也绕过了治理。在变更控制委员会（CCB）审查前更新基准，顺序是反的。一口拒绝也不对，因为基准范围可以变更，只是需要受控的流程。

10. D 配置管理系统负责项目可交付成果和文件的版本和修订的识别、记录和控制。只是更新版本和修订历史，不影响内容和范围，属于配置管理活动，不是需要 CCB 评估的变更。“通过变更控制委员会的整体变更控制流程”是常见的陷阱，因为变更请求和配置变更有关联，但例行的行政版本跟踪通常走配置管理。

11. A 镀金（gold plating）是团队成员未经客户批准、也没有变更请求，自行添加没人要求的额外内容，还以为这样增加了价值。范围蔓延（scope creep）泛指范围不受控制地扩大，而“镀金”更具体地描述这种故意添加没人要求的额外内容的情形。它也不是增值变更，因为没有与客户确认过好处，更不是已批准的变更，因为它从未经过变更控制。镀金浪费资源，还会增加风险。

12. D 干系人参与度评估矩阵用来找出当前和期望参与程度之间的差距，让项目经理有针对性地规划沟通和参与策略来缩小差距，这体现了主动为干系人创造价值。把干系人移出沟通，会加剧抵制，也违反干系人管理的原则。在直接争取之前就上报给发起人，为时过早。只记录差距、不采取行动，则没有尽到项目经理的职责。

13. B 需求跟踪矩阵（requirements traceability matrix，RTM）专门用来追踪需求，从它的来源（业务需要或目标），经过开发和测试，直到最终交付，确保范围变化时没有东西遗漏或偏离。WBS 词典描述工作包的细节和验收标准，不描述需求与目标之间的关联。范围说明书以叙述方式定义项目和产品范围，但缺少逐项的可追踪性。产品待办事项列表（product backlog）是敏捷工作项的排序清单。

14. A 干系人参与度评估矩阵比较当前和期望的参与程度（不了解、抵制、中立、支持、领导），用来规划现实的、循序渐进的路径，正确的做法是以记录在案的期望状态，也就是中立为目标，而不是好高骛远。直接跳到“领导”，忽略了记录的期望程度，行动也不现实。忽略差距，等于放弃干系人管理，与矩阵的目的相反。上报要求更换监管者也不合适。

15. B 成本偏差来自一次性、已更正的错误，不是持续的绩效趋势，所以剩余工作预计按原来预算的成本效率进行。EAC = AC + (BAC – EV) 是《PMBOK 指南》第六版表 7-1 为非典型偏差指定的公式，即未来工作按原计划完成。EAC = BAC/CPI 假定当前有问题的成本绩效会持续，与题目的情景矛盾。成本和进度加权的公式则适用于两个指数都预计会影响剩余工作的情形。

16. D 计划价值是截至某个日期，分配给计划工作、按时间分段的授权预算，本质上是根据基准，到目前为止应该花掉的钱。挣值是实际完成的工作的预算价值，而不只是计划的工作。实际成本是到目前为止已完成工作实际花的成本。完工预算是整个项目的总预算，不是某个时间点的数字。

17. B RACI 图是一种责任分配矩阵，把每项活动或可交付成果与团队成员的角色对应起来，说明谁执行（Responsible）这项工作，谁对结果负责（Accountable），谁被咨询（Consulted）提供意见，谁被通知（Informed）进展。组织结构图显示汇报层级，不是任务层面的分配。资源直方图显示资源随时间的使用情况。干系人参与度评估矩阵比较当前和期望的参与程度，不是任务归属。

18. B 任何改变已批准基准的请求，都必须作为变更请求正式提交，并通过实施整体变更控制流程评估，通常包括影响分析和变更控制委员会的决定。立即执行变更，绕过了治理，有范围蔓延的风险。在没有评估影响、收益和干系人优先级之前，直接拒绝为时过早。直接更新基准，跳过了必需的批准步骤，损害配置管理的完整性。

19. A 看板中的在制品限制（WIP limit）规定工作流程某个阶段的项目数量上限，促使团队先完成手头的工作再开始新工作，从而暴露瓶颈，改善流动和周期时间。WIP 限制并不保证每周完成固定的数量，因为看板是没有冲刺的持续流动、拉动式系统。它也不会取代站会，站会仍然用于每日协调。看板在设计上没有固定的迭代长度，不像 Scrum 的冲刺，所以那个选项是误用了 Scrum 的概念。

20. D CPI = 挣值 / 实际成本；CPI 低于 1.0，表示每花一块钱挣得的价值比计划少，说明已完成的工作成本超支。进度绩效用 SPI 衡量，不是 CPI，所以“提前了”是混淆两个指数的干扰项。CPI 为 0.85 表示 AC 超过 EV，与“挣得的价值比成本多”相反。CPI 正好是 1.0，而不是 0.85，才表示项目正好符合预算。

21. D SPI = EV/PV = 300,000/250,000 = 1.2（大于 1 表示进度提前）。CPI = EV/AC = 300,000/350,000 = 0.857（小于 1 表示超出预算，因为花的钱比挣得的价值多）。两个指数合起来，就是进度提前、成本超支。“低于预算”的选项错了，因为 CPI 低于 1.0。“进度落后”的选项也错了，因为 SPI 大于 1.0。描述整体绩效前，一定要把两个指数都算出来，只看一个会误导。

22. D 滚动式规划是一种迭代式的进度计划技术：近期的工作分解到工作包层面，远期工作保持在概括的规划包层面，随着有更多信息再逐步细化，与题中两周细化、六个月概括的描述完全一致。渐进明细是更宽泛的概念，指在项目生命周期中不断细化任何计划的细节，不是专门的进度计划技术。关键链进度计划和快速跟进是另外的技术，与这里的描述无关。

23. B 公式 n(n-1)/2 算出 12 个成员有 12(11)/2 = 66 条渠道，8 个成员有 8(7)/2 = 28 条渠道，增加的是 66 减 28，即 38 条。这个公式说明，团队扩大时，沟通的复杂度是呈平方增长的，而不是线性的，这也是项目经理在团队变大时要主动规划正式沟通的重要原因。错误选项分别是最终的渠道数（66）、最初的渠道数（28）和最终的团队人数（12）。

24. A 可交付成果不符合验收标准时，正确的第一步是按质量管理计划，记录不符合项，并启动纠正措施，让可交付成果达标。为了迁就有缺陷的成果而降低验收标准是不恰当的，绕过了质量标准。在尝试纠正之前就上报发起人，跳过了正确的流程。接受不合格的可交付成果，违反了质量基准，只会增加后面的风险。

25. B 项目章程（project charter）由发起人或提出者签发，正式授权项目，并赋予项目经理把组织资源用于项目活动的权力，没有它，项目经理就没有正式的授权。商业论证（business case）为投资决策提供依据，但不授权项目本身。项目管理计划要在章程存在之后才制定，用章程中的高层目标作为输入。干系人登记册列出干系人，但不赋予任何权力。

26. D 客户收到有缺陷的产品后产生的保修索赔和产品责任成本，属于外部失败成本，也就是产品到了客户手里之后才产生的不一致成本（cost of nonconformance）。评估成本是为在交付前发现缺陷而进行的测试和检查。内部失败成本（返工、报废）是在客户收到产品之前发现缺陷时产生的。预防成本（培训、流程改进）是为了避免缺陷而花的钱，与这种交付后的情况无关。

27. A 总浮动时间为零，说明活动 A 在关键路径上，它的任何延误都会让项目完工日期延后同样的时间，所以项目完工日期会推迟 2 天。有 2 天浮动时间的活动 B 不在关键路径上，也无法吸收另一个关键活动上的延误。浮动时间为零的活动没有自由浮动时间可以吸收这里的延误，所以“被活动 A 的自由浮动时间吸收”不可能。

28. C 冲刺回顾会议在冲刺评审之后、下一次冲刺规划会议之前举行，让团队关注哪些做得好、哪些不好，以及今后要采用哪些流程改进，是持续改进的直接应用。冲刺评审则是与干系人一起检视产品增量。每日站会是每天对任务进展的简短同步。冲刺规划会议是通过选取待办事项来开始新的冲刺，不评价过去的流程表现。

29. B 看板没有固定的冲刺，所以延长冲刺长度不适用。开始了却没完成的工作太多，是团队需要实行或收紧 WIP 限制的典型信号，迫使团队先完成手头的工作再拉取新的，这样能改善流动和周期时间。增加看板的列只改变可视化，并不限制同时进行的工作；指派产品负责人解决的是待办事项的优先级，不是同时进行的工作太多造成的流动受阻。

30. A 发布规划着眼于多个冲刺，设定中期目标，预测到目标发布日期时哪些待办事项可能完成，这在混合模式中有助于与预测型的硬件部分协调。冲刺规划只针对接下来的一个冲刺。待办事项梳理是持续澄清、估算和重新排序待办事项的活动，不是设定发布层面的目标。迭代评审是冲刺评审（sprint review）的另一种叫法，检视的是已完成的增量，不规划将来的增量。

31. C TCPI(BAC) = (BAC − EV) / (BAC − AC) = (500,000 − 200,000)/(500,000 − 250,000) = 300,000/250,000 = 1.20。这个结果说明，剩余工作的效率必须比计划高 20%，才能在原来的 BAC 内完成。CPI = EV/AC = 0.80 是过去的绩效，不是将来需要达到的效率。1.50 是把剩余工作错误地除以了 EV：300,000/200,000；0.83 是把分子和分母颠倒了。TCPI 远高于 1.0，而 CPI 低于 1.0，就说明原预算很难守住，可能需要重新设定基准。

32. A 团队章程（team charter）记录团队共同的价值观、协议和工作准则，包括沟通规范、决策流程和行为期望，是大家一起制定的，以促进成员的承诺。责任分配矩阵（如 RACI）把角色与可交付成果对应起来，不是行为规范。沟通管理计划规定项目信息如何分发，不是人际交往的基本规则。干系人参与计划规定的是让相关干系人参与的策略。

33. C 导师指导（mentoring）是建立在关系上的发展方式，由更有经验的人分享更广泛的职业指导、对组织的洞察和长期发展的支持，符合题目中强调的当前项目之外的职业路径和了解组织的需求。教练辅导（coaching）通常针对具体的、近期的表现或技能改进，而不是长期的职业方向。指令式管理侧重于分配任务，不是发展。绩效评估是正式的评价。

34. C 参照权力来自领导者的个人魅力、他人的钦佩，以及想要效仿她的愿望，与正式头衔或专业知识无关。题目明确把团队的努力归因于对领导风格的钦佩，而不是权威或专长。法定权力来自正式的职位或头衔，这里明确排除了。奖赏权力基于给予激励的能力，题中没有提到。专家权力基于专业的技术知识。

35. C 主持开发人员之间的讨论，找出能满足双方技术顾虑的方案，用的是合作 / 解决问题的技巧，能综合多种观点，建立团队的认同。直接下指令是强制 / 指令的做法，可能损害信任。各取一部分折中是妥协，只让双方部分满意，根本的顾虑可能仍然没有解决。在项目经理尝试解决之前就交给发起人，是不必要的上报。

36. A 经典的项目管理冲突研究一致认为，与进度（schedules）有关的争执，如截止日期、顺序和资源的时间安排，是各个项目阶段中最频繁的冲突来源。个性冲突虽然最显眼，也最容易引发情绪，但频率实际排名最低，尽管它最难解决，这是经典的考试陷阱。技术意见和行政程序在整个生命周期中频率居中。

37. B 冲突来自共用、有限的测试环境，它无法同时满足两个团队的需要，是典型的资源稀缺（scarce resources）冲突，需要通过排期、确定优先级或增加环境来解决。个性差异表现为人际摩擦，与实际的资源限制无关。角色和职责不清造成的是谁做什么的困惑，而不是对共用资源的争夺。沟通中断指的是没能分享信息。

38. D 塔克曼（Tuckman）模型中的震荡期，特点是冲突、争夺角色，以及成员表达自己意见时对领导的挑战，这是正常、可预期的阶段，不代表团队失败。形成期是冲突出现之前礼貌的、相互熟悉的阶段。规范期是团队化解分歧、建立工作协议之后。执行期代表成熟的、高效的团队，几乎不需要监督。认出震荡期，项目经理就能用辅导和引导来应对。

39. B 干系人当前的参与程度低于期望时，第一步是直接接触，诊断抵制的根本原因，这些顾虑可能来自信息有误、优先事项冲突或影响没有得到处理，这样才能制定有针对性的参与策略。立即上报跳过了诊断，还可能伤害关系。排除干系人会增加抵制和风险。只在风险登记册中记录而不采取行动，没有主动管理参与程度。

40. A Thamhain 和 Wilemon 的研究一致发现，进度冲突是大多数项目阶段中最频繁的冲突来源之一，因为截止日期的压力几乎影响团队的每一次互动。个性差异虽然常被认为是首要来源，但在他们的研究中排在进度分歧之后。成本争议和行政程序也反复出现，但在整个生命周期里，频率一般低于与进度有关的摩擦。

41. C 在协作、自组织的团队中，根据故事点这类孤立的指标发个人奖励，会削弱集体的主人翁意识，鼓励竞争而不是合作，团队层面的认可则加强共同的责任和心理安全感，符合敏捷价值观。照发起人的要求办，有损害协作的风险。取消所有认可，忽略了设计得当的奖励的价值。让团队投票选个人，仍然会让凝聚力围绕个人而分散。

42. D 仆人式领导颠覆了传统的层级，领导者的角色是赋能、辅导和消除障碍，让团队能够自组织并交付价值，这是《PMBOK》的领导力原则和敏捷工作方式的基石。专制型领导把决策集中在领导者手里。放任型领导是不插手、很少给指导，可能让团队得不到需要的支持。交易型领导依赖与表现挂钩的结构化奖惩。

43. A 这名成员已经有技术技能，缺的是对期望的清晰认识，所以根本原因是含糊不清，而不是能力不足。辅导应着重设定 SMART 目标，并建立定期的反馈机制，这是人员领域的核心能力。在尝试辅导之前就做纪律处分，为时过早，也带有惩罚性。重新分配任务回避了培养这个人，还加重了别人的负担。额外的技术培训没有解决期望不明确的问题，浪费资源。

44. A 在权力 / 利益方格中，高权力、低兴趣的干系人应令其满意，通过定期、高层次的更新保持他们的支持，又不用细节烦扰他们，因为他们不满意时会对项目产生重大影响，但不需要不停地互动。重点管理适用于高权力、高兴趣的干系人。随时告知适用于低权力、高兴趣的干系人。以最小的精力监督适用于低权力、低兴趣的干系人，对这位干系人来说，这样管理不够。

45. C 导师指导（mentoring）是更长期的关系，注重广泛的职业发展、知识传授和对组织的指导，没有狭窄的绩效目标，与题中描述相符。教练辅导（coaching）通常更短期，针对具体的技能或绩效差距。绩效评估是对照目标的正式成果评价，不是发展关系。团队建设活动是提高团队凝聚力的结构化活动，与一对一的导师关系无关。

46. D 整合式谈判基于双方立场背后的利益，而不是固定的立场，寻求对双方都有利的结果，在维护长期的供应商关系很重要时最理想。分配式谈判是让一方获得最大利益，牺牲另一方，会损害今后的合作。回避等于放弃项目经理保护项目和组织利益的责任。以极端要求设锚点的立场式谈判本身就是分配式的手段，会引起对方防御性的反锚定，侵蚀信任。

47. D 积极倾听是人员领域的核心人际技能，要求项目经理在急于给出方案之前，充分理解并认可团队成员的顾虑，这样能建立信任，还常常能发现真正的根本问题。直接给出排好序的方案，可能只解决表面，没解决优先级冲突的根源，还会让人觉得被敷衍。让这名成员独自去应对干系人，放弃了项目经理的协调角色。上报人力资源对这个问题来说也小题大做。

48. D 按赫塞和布兰查德（Hersey-Blanchard）情境领导理论，能力低而意愿高，是发展水平 1 的团队成员，需要用指导型风格，提供具体的指令和密切的监督，来打好基础技能。教练型适合已有一些能力、但意愿可能动摇的阶段。支持型适合能力高、意愿起伏的人。授权型适合能力和意愿都高、可以独立工作的人，都不符合这位全新的成员。

49. C 权力 / 利益方格按干系人的权限和对项目的关心程度分类。高权力、高兴趣的干系人需要最高程度的参与，即“重点管理，积极让其参与”，包括频繁、详细的沟通和让他们积极参与决策（《PMBOK 指南》第七版，干系人绩效域）。“以最小的精力监督”适用于低权力、低兴趣的干系人。“只通过定期更新来随时告知”对应低权力、高兴趣的干系人。

50. C 积极倾听（active listening）包括全神贯注，用眼神交流等非语言信号，并在回应之前复述以确认理解，正是题中描述的行为。这个技巧有助于建立信任，确保准确理解。副语言沟通（paralingual communication）指的是语气和声调，不是完整的倾听过程。非语言反馈环没有包括用语言复述来确认理解。光环效应（halo effect）是凭单一特点就对人形成整体印象的认知偏差。

51. A 在上报之前，用客观数据（对关键路径的影响）进行基于利益的谈判，是项目经理解决优先级冲突时应该先用的办法。直接上报绕过了项目经理自己解决冲突的责任，还可能损害工作关系。接受抽调而不探索替代方案，有造成不必要进度延误的风险。指示资源不理会职能经理，破坏了组织的汇报结构，可能构成不服从。

52. B 震荡期的特点是，随着团队成员开始表达个人意见和试探边界，在角色、权威和工作方式上发生冲突，正是题中描述的行为。形成期是更早的阶段，成员礼貌、谨慎、互相熟悉，没有明显的冲突。规范期在震荡期之后，团队化解分歧，建立工作协议。执行期是成熟的阶段，团队相互依赖、高效协作，几乎不需要监督。

53. B 新成员的加入打乱了已建立的角色和规范，通常会让团队退回到震荡期，冲突和角色澄清再次出现，即使以前是高绩效团队。规范期更靠后，是巩固新协议的阶段，现在有明显的分歧，还没到那一步。解散期指的是项目或团队结束，与此无关。团队成员变动时，“形成期”也可能重现，但因为有明显的分歧和角色冲突，震荡期是这里最好的答案。

54. D 教练型领导风格（coaching）用引导性的问题和有引导的反思，帮助团队成员自己找到解决办法，培养长期能力，而不是直接给答案，这是《PMBOK》第七版中仆人式领导和敏捷领导的关键行为。指令型领导是告诉团队成员该怎么做，与题中描述相反。专制式决策是把决策权集中在领导手里，不是在团队成员手里。放任型领导意味着很少给予指导。

55. C 根据《敏捷实践指南》，仆人式领导强调消除障碍，并辅导团队，培养他们自己自组织的能力，而不是指挥任务。每天分配任务，强化了指挥和控制的行为，削弱敏捷的自组织。上报给产品负责人，把领导力辅导的问题当成了绩效问题。自己接管决策，则剥夺团队的自主权，阻碍他们成长。辅导和消除障碍，符合仆人式领导的做法。

56. C 麦格雷戈的 X 理论假定员工天生缺乏动力，逃避责任，需要严密的监督和控制才能做好工作，常常靠威胁或惩罚。Y 理论的假设正好相反，认为员工有自我激励的能力，在得到自主权和信任时能够自我管理。赫茨伯格的保健理论研究的是哪些工作因素防止不满、哪些带来真正的激励，不是管理者对员工本性的假设。弗鲁姆的期望理论解释的是激励如何产生。

57. C 震荡期的特点是冲突、竞争，以及对权威的挑战，成员在达成一致之前试探角色和流程，与题中描述的分歧和形成小团体相符。形成期是礼貌的、侧重熟悉的早期阶段，冲突很少。规范期在冲突化解之后，团队发展出工作协议。执行期代表成熟、高效的团队，不需要太多监督，与题中描述的摩擦相矛盾。

58. B 震荡期的特点是，随着成员开始表达自己，在角色、权威和方法上发生冲突，团队仍然保持参与，而没有退缩，这是它和不健康的团队失调的关键区别。形成期是冲突出现之前最初的礼貌、熟悉阶段。规范期是在团队化解了之前的摩擦，开始建立信任、凝聚力和工作协议之后。执行期是成熟、高效的阶段，特点是相互依赖、只需要很少的监督。

59. C 在协作的敏捷环境里，挑出个人来表彰会造成竞争，削弱集体的主人翁意识，所以项目经理应该向发起人说明这个风险，并建议用团队表彰来强化所期望的协作行为，这符合《PMBOK》第七版的团队绩效域。照办有偏袒的风险，还会打击其他成员的积极性。随意轮流表彰不真诚，也不奖励真正的贡献。完全无视这个请求，则忽略了对干系人的管理。

60. B 撤退 / 回避是从实际或潜在的冲突中退出，推迟处理问题，让情绪平静下来，或者收集更多信息，短期内是合适的，但很少能解决根本原因。合作 / 解决问题会综合多种观点，达成共识和承诺，需要积极参与，而不是拖延。妥协 / 调解是通过互相让步，寻求让双方部分满意的方案。强迫 / 指令是以牺牲其他人为代价，推行一方的观点，用的是职权。

61. A 规范期是团队成员开始互相信任，化解之前的冲突，建立支持协作的工作关系和流程的阶段。形成期是成员初次见面、了解项目的最初阶段。震荡期是成员挑战边界和角色而产生冲突的阶段。执行期是成熟的阶段，团队像一个组织良好的整体，高度相互依赖，必须先有规范期，才有这样的凝聚力。

62. B 遇到安全或法规合规这类不可协商的约束，而且时间紧迫时，强迫 / 指令是恰当的冲突解决方式，即使短期内会损害关系。合作能带来最好的长期认同，但需要团队没有的时间。妥协不可接受，因为安全不能部分违反。缓和回避了真正的问题，有造成伤害的风险。PMI 的冲突管理指引把强迫作为速度和不可协商的要求并存时的正确例外。

63. D 有效的谈判要找出并利用对方立场背后真正的利益。供应商看重长期关系，所以提出未来业务的可能性，能创造互利的结果，符合基于利益（原则性）的谈判。威胁更换供应商会损害信任，也损害供应商看重的关系，削弱谈判的筹码。只专注于价格，忽略了供应商真正的优先事项。要求先降价才讨论时间表，同样没有利用这一点。

64. C 仆人式领导把服务团队的需要放在第一位，消除障碍，促成自组织，赋予团队成员权力，与题中的行为直接吻合。交易型领导依赖与绩效挂钩的奖惩交换，不是消除障碍。专制型领导把决策权集中在领导手里，指挥工作，与题中的行为相反。放任型领导是不插手、很少给予指导或支持，不会包括这些行为。

65. C 商业论证（business case）是项目开始之前的文件，用来判断投资是否值得，把问题或机会、备选方案和财务回报与战略目标作比较。项目章程授权项目并任命项目经理，但本身不包含成本收益的论证。项目管理计划描述获批后工作如何执行。收益管理计划跟踪收益在一段时间内的实现，它是在商业论证的基础上制定的，不是取代它。

66. D 收益责任人（benefits owner）是在项目移交到运营之后，对实现并维持项目收益负责的人，包括按收益管理计划衡量客户满意度等成果。项目经理的权力通常在项目收尾时结束，所以不负责收尾后的收益跟踪。发起人支持项目并争取资金，但会把持续的收益衡量交给指定的收益责任人。变更控制委员会管理的是范围、进度和成本的变更。

67. B 阶段关口（phase gate），也叫阶段门（stage gate）或终止点（kill point），是在阶段结束时的治理检查点，管理层在批准进入下一阶段、拨付资金或资源之前，审查可交付成果、绩效和是否仍有继续的商业依据。回顾会议（retrospective）是团队层面的流程改进反思，通常在敏捷迭代中进行。启动会议（kickoff meeting）是开始一个阶段或项目，不是批准继续。经验教训会议是为将来参考而收集知识，不是决定是否继续。

68. A 收益管理计划（benefits management plan）定义目标收益、指标、衡量的时间表，以及负责跟踪价值实现的人，并且延伸到项目完成之后的运营中，所以是长期价值跟踪的正确文件。项目管理计划规定项目本身如何执行、监控和收尾，但不延伸到收尾之后。质量管理计划针对项目期间的质量标准和控制活动。范围基准定义的是项目的范围。

69. C 机会成本是放弃的最佳备选方案的价值，也就是因为没选那个方案而失去的价值。选择 Falcon，公司就放弃了 Hawk 预计的 $410,000 净现值，这就是这个决定的机会成本。$350,000 是 Falcon 自己的净现值，是得到的价值，不是放弃的。$60,000 只是两个净现值之差，是把机会成本与比较差距混为一谈的常见错误。$760,000 是把两个净现值加起来，没有意义。

70. B 员工一开始成功采用了新系统，几个月后才回到旧方式，说明缺口不在认知、意愿或知识，因为那些不足一开始就会造成抵制或失败。上线几个月后逐渐退回，指向强化（Reinforcement）不足：缺少持续的认可、纠正性反馈、绩效问责，以及让新行为永久化所需的维持机制。认知和意愿的问题会在一开始表现为抵制采用。

71. C 指令型 PMO 的控制程度最高，它直接掌管项目，包括集中指派和管理项目经理与资源。支持型 PMO 只提供模板、最佳实践和咨询支持，控制程度低。控制型 PMO 通过治理框架和模板要求合规，但不直接管理资源，也不亲自指派项目经理。卓越中心通常侧重于标准、培训和知识分享，而不是直接管理。

72. A 即将到来的衰退这类经济状况，是典型的外部、不可控因素，会在 PESTLE（政治、经济、社会、技术、法律、环境）分析中被发现，这类重大变化应该触发对商业论证中假定的收益和财务预测的重新评估。它不是组织过程资产，后者指内部的模板、政策和历史数据。它的范围也比只涉及范围的技术约束广。虽然它也属于事业环境因素，但项目团队无法直接控制。

73. C 项目发起人支持项目，争取资金，通常在可交付成果投入运营之后，仍然对确保承诺的商业价值和收益真正实现负责，因为收益的实现往往发生在项目收尾之后。项目经理在项目期间支持商业价值和收益的规划，但在移交到运营之后，通常不再对长期收益负责。Scrum Master 在敏捷项目中负责促进团队的流程。

74. B 合规（compliance）专指遵守外部的法律法规要求和内部的组织政策，是业务环境领域的核心主题。质量保证侧重于改进流程以达到规定的质量标准，不是法律上的符合。治理（governance）是项目所处的更广泛的决策、监督和结构框架，合规只是其中一个要素。风险管理处理的是影响目标的不确定性，并不专指法规的遵守。

75. A 商业论证记录了开展项目的经济可行性、收益和依据，并在整个生命周期中定期审查，确认价值是否继续成立，如果收益不再足以抵消成本，发起人可以调整方向或终止项目。章程授权项目并任命项目经理，不重新评估持续的价值。干系人登记册列出干系人的利益，不是财务依据。风险登记册跟踪威胁和机会，不是继续的理由。

76. B 在强矩阵中，项目经理拥有中等到较高的权力，通常是全职的项目经理角色，但资源的控制权仍与职能管理层共享，所以任何一方都没有单方面的权力，谈判是预期之中的正常做法。说职能经理有最终决定权，描述的是弱矩阵或职能型结构，不是强矩阵。要求每项分配都经发起人批准，夸大了发起人的日常参与。PMO 可以协助处理资源冲突，但不会自动解决。

77. D 把环境影响和社会性的劳动力成果，与财务 ROI 一起考虑，反映了三重底线（triple bottom line）的概念，即从经济、社会和环境（人、地球、利润）几个方面来评价项目，符合《PMBOK》第七版强调的整体价值交付和可持续性。挣值管理是成本和进度绩效的衡量技术，不是价值定义框架。单纯的 ROI 计算只考虑财务现金流，会排除社会和环境因素。

78. B 在项目型结构中，员工是围绕项目而不是职能部门组织的，所以项目经理拥有高到几乎完全的权力，包括对项目预算和专职团队成员的控制。“很少或没有”描述的是职能型结构，由职能经理控制资源。“低到有限”描述弱矩阵。“中等到较高”描述强矩阵，它仍然与职能经理共享权力。理解权力从低到高的这个排列，是业务环境领域的核心内容。

79. A 收益的实现通常超出项目的边界，也超出项目经理的权限，项目经理的权力在收尾时结束。收益管理计划把跟踪和确认已实现收益的责任，交给发起人或指定的业务责任人，他们在整个收益期内一直参与。项目经理的经验教训登记册不跟踪收尾后的成果。PMO 可以支持衡量，但不是主要责任人。指导委员会的收尾会议远在 18 个月期满之前就开了，那时还无法确认结果。

80. A 新政府上台、关税和贸易政策变化等政治和经济状况，属于外部事业环境因素（EEF），项目经理必须关注，因为它们会直接影响采购成本、供应链和项目的可行性。组织文化和内部治理是来自执行组织内部的 EEF。团队资源的可用性是内部的人员配置约束，与国家的政治状况无关。

81. D 当商业论证所依据的基本假设发生重大变化，例如目标市场崩溃，发起人有责任重新审视商业论证，判断继续、调整方向或终止项目是否仍然符合组织的价值。仅仅为了不让沉没成本浪费而继续，是沉没成本谬误，不是合理的商业决策。没有恰当的分析就扩大范围去追逐新市场，会带来未经验证的风险。商业依据的责任仍然在发起人。

82. D 出现新的外部合规要求时，项目经理在业务环境领域的首要责任，是在提出任何正式的应对建议之前，分析变化后的法规对范围、成本、进度和风险的影响。在不了解实际影响之前就停工，是在浪费资源。没有影响分析就上报要求项目关闭，为时过早。无视新法律，会给组织和项目带来法律和合规风险。

83. A 收益成本比表示预期收益相对于成本的比例，BCR 为 2.3 表示每投入 $1 回报 $2.30 的收益，高于项目 A 的 1.8，所以投资规模和战略契合度相当时，BCR 更高意味着更好的经济价值，应该优先选择。较低的 BCR 不代表风险较低，只代表回报较低。BCR 是任何方法论下都通用的项目选择输入，并不只限敏捷，项目组合委员会经常用它来比较相互竞争的项目。

英文关键词

project charter	项目章程	正式批准项目并授权项目经理的文件
business case	商业论证	说明项目为什么值得做的文件
benefits realization	收益实现（效益实现）	让项目成果真正带来预期收益
stakeholder	干系人（相关方）	影响项目或受项目影响的人和组织
stakeholder engagement	干系人参与	让干系人了解、支持并参与项目
sponsor	发起人	为项目提供资源和支持的个人或团体
project scope	项目范围	为交付项目成果必须完成的全部工作
work breakdown structure (WBS)	工作分解结构	把全部工作逐层拆成可管理的小块
baseline	基准	经批准的计划版本，用来比较实际情况
critical path	关键路径	决定项目最短工期的最长活动链
float (slack)	浮动时间	活动可以推迟而不耽误项目完工的时间
crashing	赶工	增加资源来缩短工期，通常成本上升
fast tracking	快速跟进	把原本先后做的活动部分并行
earned value management (EVM)	挣值管理	结合范围、进度和成本衡量绩效
cost performance index (CPI)	成本绩效指数	挣值除以实际成本，小于 1 表示超支
schedule performance index (SPI)	进度绩效指数	挣值除以计划价值，小于 1 表示落后
change request	变更请求	要求修改计划、文件或成果的正式提议
change control board (CCB)	变更控制委员会	审查并批准或否决变更的小组
risk register	风险登记册	记录风险、责任人和应对办法的文件
issue log	问题日志	记录已发生、待处理问题的文件
deliverable	可交付成果	项目必须交出的产品、服务或结果
contingency reserve	应急储备	为已识别风险预留的时间或资金
predictive approach	预测型方法	先做好计划再执行，也叫瀑布式
adaptive approach (agile)	适应型方法（敏捷）	小步交付，按反馈不断调整
hybrid approach	混合型方法	同一项目里结合预测型和敏捷做法
product backlog	产品待办事项列表	按优先级排好的待做需求清单
product owner	产品负责人	决定待办事项优先级、代表价值的人
sprint (iteration)	冲刺（迭代）	固定长度的短周期，结束时交付成果

daily standup	每日站会	团队每天同步进展和障碍的短会
retrospective	回顾会议	团队讨论下一轮如何改进的会议
definition of done (DoD)	完成的定义	一项工作算完成必须满足的条件
minimum viable product (MVP)	最小可行产品	功能最少、但足以获得反馈的版本
Kanban board	看板	用列展示工作流动状态的面板
WIP limit	在制品限制	同时进行的工作数量上限
servant leadership	仆人式领导（服务型领导）	以服务团队、清除障碍为先的领导方式
facilitation	引导	帮助一组人讨论并达成结果
escalation	上报	超出权限时，交给更高层级处理
governance	治理	项目决策、权限和监督的框架
compliance	合规	符合法律、法规和内部要求
organizational change	组织变革	组织改变工作方式、结构或文化

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/pmp/