

iPASSCamp® PMP® 認證考試題庫教材

iPASSCamp® PMP® 題庫解析

(PMBOK® 7th PMP® Exam)

V 7.3

第 07 單元

敏捷專案管理

COPYRIGHT NOTICE

PMI®是美國專案管理學會(Project Management Institute, Inc.)的英文縮寫，以下簡稱 PMI®。

PMBOK®是美國專案管理學會(PMI®)發行的專案管理知識體系指南：**A Guide to the Project Management Body of Knowledge** 的英文縮寫，以下簡稱 PMBOK®。

PMP®是美國專案管理學會(PMI®)發行的專案管理專業認證：**Project Management Professional** 的英文縮寫，以下簡稱 PMP®。

PMI®、PMP®、PMBOK®商標權屬於美國專案管理學會(PMI®)。

以上各該著作權及智慧財產權均屬各該公司、出版社、學會、著作人所有，本教材若有抵觸各該著作權及智慧財產權，敬請不吝告知以便修正。

iPASSCamp®PMP®題庫解析受全球著作權及智慧財產權保護，未經作者書面同意不得以任何方式或形式重製及散播，任何違反著作權及智慧財產權之行為必將依法追訴。

iPASSCamp®教材網站：<https://www.ipasscamp.com>

iPASSCamp®連絡信箱：service@ipasscamp.com

閱讀指引

熟讀 iPASSCamp® PMP®全攻略代表完成 35% 的考試準備。

熟讀 iPASSCamp® PMP®題庫解析代表完成 35% 的考試準備。

熟讀 iPASSCamp® PMP®考試寶典代表完成 30% 的考試準備。

確實熟讀 iPASSCamp® PMP®全攻略、題庫解析以及考試寶典才能代表完成 100% 的考試準備。

【iPASSCamp® PMP®題庫解析】詳細解析 PMP®認證考試題目型態以及解題邏輯。請務必同時熟讀及理解【iPASSCamp® PMP®全攻略】各單元的專案管理觀念，才能真正完整掌握通過 PMP®認證考試必備的關鍵重點。

iPASSCamp® PMP® 題庫解析條列說明 PMP®考題題型及考題重點觀念。

iPASSCamp® PMP® 題庫解析包括 PMP®考題題型的「選答理由」及「輔助說明」。

請務必熟讀「選答理由」並且確實理解每一個題目的選答原因。

請務必熟讀「輔助說明」並且確實理解各答案選項的錯誤理由。

不論是讀「題庫解析」、 「考試寶典」或者實際參加「PMP®考試」：

請務必理解錯誤的答案錯在哪裡，你才會知道選擇的答案是正確的選項。

iPASSCamp® PMP®題庫解析依據 PMP®認證考試題目題型同步更新調整 iPASSCamp® PMP®題庫解析內容。

Question 1.

ABC 公司歷年以來都使用預測方法執行大多數專案。現在 ABC 公司希望改用敏捷方法執行專案。哪種策略有助於有效說明 ABC 公司已經為這種變化做好準備？

- A. 建立一個由高階管理人員組成的特別工作小組每天監控敏捷專案。
- B. 增加多階層經理，他們將對敏捷執行負起責任。
- C. 透過解決組織內部阻礙敏捷的因素來提高組織的準備程度。
- D. 採取大刀闊斧的方式一次性將整個組織轉向敏捷。

Over the years, ABC Company has used the predictive approach to execute most projects. Now ABC Company wants to switch to the agile approach to execute projects. Which strategy helps to effectively show that the ABC Company is ready for this change?

- A. Establish a special working group composed of senior managers to monitor agile projects every day.
- B. Add multi-level managers who will take responsibility for agile execution.
- C. Improve the organization's readiness by solving the factors that hinder agility within the organization.
- D. Take a drastic approach to turn the entire organization to agility at once.

Answer: C

選答理由：

依題意「ABC公司歷年以來都使用預測方法執行大多數專案」代表ABC公司是一個對所有「專案」工作實施管理及控制的「組織」，所有的「專案」工作都必須經過事前詳細嚴謹的規劃，然後依照批准的「專案計畫」執行工作，任何對於「專案計畫」的各種「變更」都需要進行繁複的審查及獲得批准。

「敏捷方法」的特徵則是透過快速回應「變更」產生獲得「客戶滿意」的「價值」。對於需要嚴格繁複審查「專案計畫」「變更」的「組織」而言，嚴格繁複審查「專案計畫」的「變更」是「組織內部阻礙敏捷的因素」。

因此依題意「ABC公司希望改用敏捷方法執行專案」必須「透過解決組織內部阻礙敏捷的因素來提高組織的準備程度」。ABC公司需要調整適合於「敏捷方法」快速回應「變更」的相關措施才能營造順利運行「敏捷方法」的環境。

「敏捷方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」。

「客戶滿意」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.3 品質管理計畫 03」。

「價值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.3 專案與組織的關聯性 10」。

輔助說明：

- A. 「敏捷方法」由「開發團隊」「自我組織/自我管理」，不需要「由高階管理人員組成的特別工作小組每天監控敏捷專案」。「由高階管理人員組成的特別工作小組每天監控敏捷專案」也是「組織內部阻礙敏捷的因素」。

「開發團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊」。

「自我管理團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊 07」。

- B. 「組織」採用「賦權」的方式授權「敏捷方法」的「開發團隊」成為「自我管理團隊/自我組織團隊」，同時鼓勵「開發團隊」做為一個「當責」承擔責任的團隊，因此不適用於「增加多階層經理...對敏捷執行負起責任」。「增加多階層經理...對敏捷執行負起責任」也是「組織內部阻礙敏捷的因素」。

「賦權」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「當責」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

- D. 依題意「ABC公司歷年以來都使用預測方法執行大多數專案」代表ABC公司是一個對「專案」實施管理控制的環境，在一個對「專案」實施管理控制的環境要接納允許彈性「變更」的「敏捷方法」需要採用漸進轉移的方式，避免過度衝擊「組織」既有的運作模式而受到阻礙及抗拒，因此不適合「採取大刀闊斧的方式一次性將整個組織轉向敏捷」。

Question 2.

採用混合式方法的專案團隊在專案執行過程被要求一個必須在其他需求之前交付的合規性需求。專案經理應該如何應對這種情況？

- A. 要求團隊將合規性需求包含在當前的短衝。
- B. 將新的合規性需求添加到待辦清單，因為技術團隊沒有能力實施新的合規性需求。
- C. 將合規性需求的負責人納入利害關係人列表，並等待下一次狀態會議。
- D. 與合規性團隊成員協同合作，審查並確定需求交付的優先順序。

A project team using a hybrid approach is asked for a compliance requirement during project execution that must be delivered before other requirements. How should the project manager respond to this situation?

- A. Ask the team to include the compliance requirement in the current sprint.
- B. Add the new compliance requirement to the backlog because the technical team does not have the capability to implement the new compliance requirement.
- C. Add the owner who responsible for the compliance requirement to the stakeholder list and wait for the next status meeting.
- D. Work with compliance team members to review and prioritize requirements for delivery.

Answer: D

選答理由：

「合規性需求」指的是法規需求。

依題意「**必須在其他需求之前交付...合規性需求**」，因此專案經理(PM)需要跟「產品負責人」以及熟悉「合規性需求」的「**合規性團隊成員協同合作**」分析達成「合規性需求」的工作要求以及「**審查並確定需求交付的優先順序**」，然後由「產品負責人」將「合規性需求」包含在「待辦清單」並且決定「合規性需求」**「交付的優先順序**」。

「產品負責人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人](#)」。

輔助說明：

- A. 由「產品負責人」將「合規性需求」包含在「待辦清單」，由「產品負責人」決定「合規性需求」在「待辦清單」的「**優先順序**」，再由「開發團隊」依照「待辦清單」的「合規性需求」「**優先順序**」選擇要在「迭代/短衝」實施的「合規性需求」。不是由專案經理(PM)直接「**要求團隊將合規性需求包含在當前的短衝**」。

「產品待辦清單」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單](#)」。

「開發團隊」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊](#)」。

「迭代/短衝」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝](#)」。

- B. 「**將新的合規性需求添加到待辦清單**」的角色是「產品負責人」而不是專案經理(PM)。
- C. 依題意「合規性需求」「**被要求...必須在其他需求之前交付**」，不宜「**等待下一次狀態會議**」再討論這個「議題」。如果「**等待下一次狀態會議**」再討論這個「議題」將導致無法繼續進行當前需要交付的「**其他需求**」。

Question 3.

ABC公司已經開始實施迭代工具。專案經理在一個新專案發現一個使用迭代工具的機會。有一位資深經理對這個修改後的新框架感到擔憂。專案經理首先應該做什麼？

- A. 跟這個利害關係人會議以便建立對新框架的認識和信任。
- B. 尋求關於新框架的外部培訓，以提升利害關係人參與度。
- C. 向資深管理層發送說明新框架優勢的文件。
- D. 將資深管理層的關注呈報到專案贊助人。

ABC Company has started implementing an iterative tool. The project manager identified an opportunity to use the iterative tool in a new project. One of the senior managers is concerned about this new, revised framework. What should the project manager do first?

- A. Meeting with the stakeholders to build awareness and trust in the new framework.
- B. Seek external training on the new framework to increase stakeholder engagement.
- C. Send documents to senior management describing the benefits of the new framework.
- D. Escalate the senior manager's concerns to project sponsors.

Answer: A

選答理由：

依題意「ABC公司已經開始實施迭代工具」代表原本不是使用「敏捷方法」的ABC公司開始使用「敏捷方法」管理「專案」。

依題意「有一位資深經理對這個修改後的新框架感到擔憂」代表「管理層」因為不熟悉「敏捷方法」而感到擔憂。

「會議」是專案經理(PM)跟「利害關係人」面對面即時溝通的方式，可以即時回應「利害關係人」提出的疑問，即時回答這一位資深經理對「敏捷方法」的顧慮以便跟這一位資深經理「建立對新框架的認識和信任」。

輔助說明：

B. 如果是「敏捷團隊成員」不熟悉「迭代工具」，專案經理(PM)可以為「敏捷團隊成員」安排「迭代工具」的「外部培訓」以提升「敏捷團隊成員」參與度。但如果是「敏捷團隊成員」以外的「利害關係人」例如「資深經理」不熟悉「迭代工具」則不需要安排「外部培訓」，因為需要使用「迭代工具」的是「敏捷團隊成員」而不是「敏捷團隊成員」以外的「利害關係人」。

C. 「發送說明新框架優勢的文件」屬於「推式溝通」無法即時獲得「利害關係人」回饋回應「利害關係人」提出的疑問。

「推式溝通」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.4 溝通法則 04」。

D. 「贊助人」是提議啟動「專案」為「專案」提供資金的角色，「將這一位資深經理的關注呈報到專案贊助人」無助於緩和或排除「資深經理對這個修改後的新框架感到擔憂」的「議題」。

Question 4.

專案經理發現專案團隊人員花了大部分時間在書寫文件而不是執行任務。專案經理應該做什麼來幫助團隊專注於專案任務？

- A. 指派一名團隊成員處理文檔。
- B. 指示專案團隊完成文檔。
- C. 審查並調整適合的專案工件。
- D. 維持所有文件處理活動一直到專案完成。

Project managers find that project team members spend most of their time writing documents rather than executing tasks. What should the project manager do to help the team focus on the project tasks?

- A. Assign a team member to work on the paperwork.
- B. Instruct the project team to complete the documentation.
- C. Review and adjust project artifacts as appropriate.
- D. Maintain all document processing activities until the project is completed.

Answer: C

選答理由：

「專案」最終是否能夠交付符合「利害關係人期望」的工作成果直接影響「專案」成功的程度，如果「專案團隊」的精力與時間被耗費在無助於完成「專案」「交付成果」的「書寫文件」工作，顯然將會影響「專案」完成工作成果的效率。

但是請注意，雖然「敏捷團隊」不應該讓「書寫文件」的工作優先於「專案」必須交付的工作成果，但是有助於為「專案」增加「價值」的文件也不應該被忽視，例如「專案」產品的支援文件以及產品使用維護手冊經常是「專案」產品「價值」不可或缺的一部分。

因此專案經理(PM)要「幫助團隊專注於專案任務」的同時也需要「審查並調整適合的專案工件」才不會忽略有助於增加「專案」「價值」的文件。

此處「專案工件」指的是必須實施版本控管的重要「專案」文件。

「工件」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.10 流程、模型、方法、工件 07」](#)。

輔助說明：

A. 如果「書寫文件」可以產生獲得「客戶滿意」的「價值」，「敏捷方法」仍然需要「書寫文件」。但即使如此也不是採用「指派一名團隊成員處理文書作業」，因為「敏捷方法」的「專案」工作是由「自我組織/自我管理」的「開發團隊」由「團隊成員」主動承擔工作並且由「團隊成員」自動自發互相支援工作，而不是採用刻意「指派」的方式。

「自我管理團隊」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊 07」](#)。

B. 如果「書寫文件」可以產生獲得「客戶滿意」的「價值」，「敏捷方法」仍然需要「書寫文件」。但不是採用「指示」「專案團隊完成文檔」的方式，而是由「自我組織/自我管理」的「開發團隊」主動承擔工作並且由「團隊成員」自動自發互相支援工作。

D. 「維持所有文件處理活動一直到專案完成」代表「專案團隊人員」要一直持續「大部分時間在書寫文件而不是執行任務」，依題意「專案經理應該做什麼來幫助團隊專注於專案任務？」而不是維持「專案團隊人員」要一直持續「大部分時間在書寫文件而不是執行任務」。

Question 5.

ABC公司正在實施一個新專案，專案經理認為最好使用Kanban來執行這個新專案。產品負責人對於新專案如何開始交付所需功能感到困惑。專案經理應該如何協助產品負責人？

- A. 指導產品負責人建立產品待辦清單。
- B. 鼓勵團隊詳細分解專案任務。
- C. 建立工作分解結構 (WBS) ，向產品負責人說明可交付成果。
- D. 在開發團隊中討論產品負責人的職責。

ABC Company was implementing a new project, and the project manager thought it would be best to use a the Kanban to execute the new project. The product owner is confused about how to start delivering the required functionality for the new project. How should the project manager help the product owner?

- A. Coach the product owner to create a product backlog.
- B. Encourage the team to break down the project tasks in detail.
- C. Create a Work Breakdown Structure (WBS) and describe the deliverables to the product owner.
- D. Discuss the product owner's responsibilities within the development team.

Answer: A

選答理由：

「Kanban」是屬於「敏捷方法」的應用，「敏捷方法」使用「產品待辦清單」記載「敏捷專案」需要達成的「需求」，「產品負責人」負責建立、維護及管理「產品待辦清單」做為「開發團隊」規劃所有「專案」「任務」的依據，缺少「產品待辦清單」將會導致「開發團隊」的工作無所依循。

依題意「使用Kanban」的「新專案...產品負責人對於新專案如何開始交付所需功能感到困惑」，專案經理(PM)在「敏捷專案」扮演「教練」的角色「指導產品負責人建立產品待辦清單」讓「開發團隊」的工作有所依循。

「看板」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.7 敏捷方法的相關應用 01」](#)。

「產品待辦清單」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」](#)。

「產品負責人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」](#)。

輔助說明：

- B. 依題意詢問的是專案經理(PM)「如何協助產品負責人」而不是如何協助「開發團隊」依據記載在「產品待辦清單」的「使用者故事」「詳細分解專案任務」。
- C. 「敏捷方法」由「產品負責人」決定「專案」需要完成的「交付成果」，不是由專案經理(PM)「向產品負責人說明可交付成果」。
- D. 「開發團隊」是依據「產品/技術」專業開發「專案」工作的團隊，「開發團隊」只會討論「產品/技術」的「議題」，「產品負責人的職責」跟「開發團隊」需要討論的「產品/技術」「議題」無關。

Question 6.

一個小型敏捷專案被要求減少30%分配給資源的預算。為了在預算受限的環境中繼續交付價值，專案經理應該採用什麼策略？

- A. 減少專案人員，並相應調整專案範疇和時程。
- B. 為因應預算挑戰，平衡專案團隊，並提供訓練以降低績效低落的風險。
- C. 對產品待辦清單進行優先排序，尋找商業價值高、工作量小的項目，並根據這些項目調整人員配置。
- D. 將專案範疇限制在基本的關鍵功能上，維持目前的人員配置，直到消耗所有的預算。

A small agile project has been asked to reduce the budget allocated to resources by 30%. What strategy should the project manager use to continue to deliver value in a budget-constrained environment?

- A. Reduce the project staff and adjust the project scope and schedule accordingly.
- B. Balance the project team in order to accommodate the budget challenges, and provide training to mitigate the risk of low performance.
- C. Prioritize the product backlog to find high business value, low effort items and adjust staffing levels based on these items.
- D. Limit project scope to basic critical functions and maintain current staffing levels until all budgets are consumed.

Answer: B

選答理由：

依題意「專案」**「被要求減少30%分配給資源的預算」**，因此「專案」可能需要縮減人員。

專案經理(PM)的最佳策略是**「平衡專案團隊」**的人員分工，將工作分散給每一個人員，同時**「提供訓練」**提升人員的技能以使用更少的人力更有效率的完成工作。

輔助說明：

- A. 「敏捷方法」由產品負責人(Product Owner)**「調整專案範疇」**，依題意問的是**「專案經理應該採用什麼策略」**。
- C. 「敏捷方法」由產品負責人(Product Owner)**「對產品待辦清單進行優先排序」**，依題意問的是**「專案經理應該採用什麼策略」**。
- D. 「敏捷方法」的「開發團隊」必須從**「產品待辦清單」**依優先順序選擇要開發的功能，不能**「將專案範疇限制在基本的關鍵功能上」**。

Question 7.

專案經理發現只有一個團隊成員擁有開發產品所需的技術技能。大多數即將進行的任務至少需要三個人具備這種特定技能。專案經理應該採取哪一個行動？

- A. 從產品地圖移除任務。
- B. 鼓勵結對工作，鼓勵知識共用。
- C. 教導所有團隊成員新技能。
- D. 對需要這種能力的任務增加時間預估。

The project manager found that only one team member had the technical skills needed to develop the product. Most upcoming tasks require at least three people with this specific skill set. Which action should the project manager take?

- A. Remove the task from the product map.
- B. Encourage work in pair and knowledge sharing.
- C. Teach new skills to all team members.
- D. Increase time estimates for tasks that require this competency.

Answer: B

選答理由：

「結對工作」是由兩個人員配對同時負責一個工作的工作型態，在「結對工作」的過程先由一個人員執行工作由另一個人員從旁觀察工作狀況，然後再由原本從旁觀察工作的人員執行工作而由原本執行工作的人員從旁觀察工作狀況，然後這兩個人員互相輪替、互相觀察工作方式、互相學習改善工作方法。

依題意「大多數即將進行的任務至少需要三個人具備這種特定技能」但是「只有一個團隊成員擁有開發產品所需的技術技能」，因此專案經理(PM)可以「鼓勵」「擁有開發產品所需的技術技能」的「團隊成員」跟其他人員「結對工作，鼓勵知識共用」，透過「結對工作」讓更多人員「具備這種特定技能」。

輔助說明：

- A. 「產品地圖」是「組織」啟動「敏捷專案」的依據之一，「從產品地圖移除任務」意義等同「專案」無法達成「組織」啟動「專案」的依據，將導致「專案」中止。
- C. 依題意「至少需要三個人具備這種特定技能」，因此並不需要整個團隊都具備該項「特定技能」，不需要「教導所有團隊成員新技能」。
- D. 人員缺乏必要的「特定技能」，即使「對需要這種能力的任務增加時間預估」也無法改善問題。

Question 8.

專案經理發現只有一個團隊成員擁有開發產品所需的技術技能。大多數即將進行的任務至少需要三個人具備這種特定技能。專案經理應該採取哪一個行動？

- A. 從產品地圖移除任務。
- B. 教導所有團隊成員新技能。
- C. 與外部講師一起主持培訓活動。
- D. 對需要這種能力的任務增加時間預估。

The project manager found that only one team member had the technical skills needed to develop the product. Most upcoming tasks require at least three people with this specific skill set. Which action should the project manager take?

- A. Remove the task from the product map.
- B. Teach new skills to all team members.
- C. Lead training events with external instructors.
- D. Increase time estimates for tasks that require this competency.

Answer: C

選答理由：

「培訓」是增加人員技能的方法，專案經理(PM)可以透過「培訓活動」增加更多人員「具備這種特定技能」。另外，透過「外部講師」提供人員「培訓」需要注意「外部講師」通常不了解接受「培訓」的人員工作環境特性，因此需要由「組織」內部人員陪同「外部講師」，「一起主持培訓活動」，一方面協助「外部講師」理解「培訓」人員工作環境的「技能」需求，另一方面協助「培訓」人員理解「外部講師」傳授的知識「技能」跟人員工作的關聯性。

輔助說明：

- A. 「產品地圖」是「組織」啟動「敏捷專案」的依據之一，「從產品地圖移除任務」意義等同「專案」無法達成「組織」啟動「專案」的依據，將導致「專案」中止。
- B. 依題意「至少需要三個人具備這種特定技能」，因此並不需要整個團隊都具備該項「特定技能」，不需要「教導所有團隊成員新技能」。
- D. 人員缺乏必要的「特定技能」，即使「對需要這種能力的任務增加時間預估」也無法改善問題。

Question 9.

使用敏捷方法的專案團隊人員之前沒有一起共同工作的經驗。經過兩次短衝，團隊沒有取得任何成果。在這種情況，專案經理應該採用什麼樣的領導風格？

- A. 為團隊做出決策，以早日達成成果。
- B. 輔導希望得到幫助的人，促進團隊協同合作。
- C. 被動的領導方式，讓團隊自我管理，直到達到正軌階段。
- D. 採用多數人意見做決策的民主風格。

The project team using the Agile approach had no prior experience working together. After two sprints, the team did not achieve any results. What leadership style should the project manager use in this situation?

- A. Make decisions for the team to achieve early results.
- B. Coaching people who want help and promoting team collaboration.
- C. A passive leadership style that allows the team to self-manage until it reaches the norming stage.
- D. A democratic style that uses majority opinion to make decisions.

Answer: B

選答理由：

「敏捷方法」的專案經理(PM)採用「僕人式領導」協助人員排除影響工作的「障礙」。

「希望得到幫助的人」指的是工作上遭遇困難跟「障礙」的人員，人員遭遇的困難跟「障礙」意義等同「專案」遭遇困難跟「障礙」。專案經理(PM)採用「僕人式領導」的「**領導風格**」、「**輔導希望得到幫助的人**」解決困難跟「障礙」意義等同解決「專案」遭遇的困難跟「障礙」。

「團隊協同合作」指的是「敏捷方法」的「開發團隊」人員需要具備互相協助共同面對以及共同解決工作困難跟「障礙」的「敏捷心態」，專案經理(PM)採用「僕人式領導」的「**領導風格**」、「**促進團隊協同合作**」指引「開發團隊」人員正確的「敏捷心態」共同面對以及共同解決工作上的困難跟「障礙」。

「僕人式領導」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 03」](#)。

「障礙」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 04\(1\)」](#)。

「敏捷心態」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊 02」](#)。

輔助說明：

A. 「敏捷方法」的「開發團隊」是被「賦權」及「當責」的「自我組織團隊/自我管理團隊」，由「開發團隊」自行決策而不是由專案經理(PM)「**為團隊做出決策**」。「敏捷方法」的專案經理(PM)輔導「開發團隊」自行「**做出決策**」決策，而不是由專案經理(PM)「**為團隊做出決策**」。

「賦權」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06\(05\)」](#)。

「當責」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06\(05\)」](#)。

「自我管理團隊」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊 07」](#)。

C. 不論是「預測方法」或「敏捷方法」的專案經理(PM)都需要主動協助人員排除影響工作的「障礙」而非「**被動的領導方式**」等待人員尋求協助。「敏捷方法」的專案經理(PM)主動輔導「開發團隊」度過「組建階段」、「風暴階段」進入「正軌階段」直到「風采階段」。

「塔克曼階梯模型」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型」](#)。

「組建階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02\(1\)」](#)。

「風暴階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02\(2\)」](#)。

「正軌階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02\(3\)」](#)。

「風采階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02\(4\)」](#)。

D. 「敏捷方法」不是由專案經理(PM)「**採用多數人意見做決策**」。「敏捷方法」的專案經理(PM)指引被「賦權」及「當責」的「開發團隊」如何「**採用多數人意見做決策**」，而不是由專案經理(PM)「**採用多數人意見做決策**」。「敏捷方法」由「開發團隊」自己「**做決策**」。

Question 10.

一個專案團隊在完成一項任務時出現了延誤，而這項任務比最初估計的更為複雜。這是一項可能影響當前迭代目標的關鍵任務。哪一個方案可以幫助團隊初步解決這個障礙？

- A. 將問題報告給專案贊助人。
- B. 審查和更新依賴關係
- C. 安排一次回顧。
- D. 制定風險回應計畫。

A project team was delayed in completing a task that was more complicated than initially estimated. This is a critical task that may affect the goals of the current iteration. Which solution can help the team initially solve this obstacle?

- A. Report the problem to the project sponsor.
- B. Review and update dependencies
- C. Schedule a retrospective.
- D. Develop a risk response plan.

Answer: C

選答理由：

雖然「敏捷方法」一般是在「迭代/短衝審查」之後舉行「回顧」檢討改善「迭代/短衝」的工作流程做為後續「迭代/短衝」的改善依據。

但是如果在「迭代/短衝」的過程發生影響工作的重大「議題」或者「障礙」，專案經理(PM)可以為「開發團隊」**「安排一次回顧」**讓「開發團隊」討論處理重大「議題」或者「障礙」的解決方案。

「迭代/短衝審查」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.4 展示 01」](#)。

「障礙」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 04\(1\)」](#)。

「迭代回顧」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代回顧」](#)。

輔助說明：

- A. 先**「安排一次回顧」**討論「議題」或者「障礙」的根本原因以及預計採取的解決方案，然後再**「將問題報告給專案贊助人」**。

「專案」過程不論出現什麼影響工作的「議題」，專案經理(PM)首先分析「議題」的根本原因以及預計採取的解決方案然後再跟相關「利害關係人」做說明。

- B. 先**「安排一次回顧」**然後才能依照「回顧」過程提出的解決方案視需要針對**「影響當前迭代目標的關鍵任務」****「審查和更新依賴關係」**重新調整「關鍵任務」的順序。

- D. 先**「安排一次回顧」**然後才能依照「回顧」過程分析「議題」或者「障礙」的根本原因以及預計採取的解決方案視需要**「制定風險回應計畫」**。

Question 11.

某團隊目前正在開發一個行動電信解決方案。在短衝執行過程，開發人員要求澄清某項任務的驗收標準。專案經理應該怎樣做才能獲得開發人員所需的資訊？

- A. 向專案贊助人請求指導。
- B. 給客戶寫一封郵件，要求澄清。
- C. 尋求開發經理的支援。
- D. 與產品負責人合作，澄清需求。

A team is currently developing a mobile telecom solution. During a sprint, the developer asks for clarification on the acceptance criteria for a task. What should the project manager do to get the information that the developers need?

- A. Ask the project sponsor for guidance.
- B. Write an email to the client asking for clarification.
- C. Seek support from the development manager.
- D. Work with the product owner to clarify requirements.

Answer: D

選答理由：

「敏捷方法」的「需求」稱為「使用者故事」。

「開發人員」從「使用者故事」分解執行「使用者故事」的「任務」。

「敏捷方法」由「產品負責人」定義「使用者故事」的「驗收標準」，然後由「開發人員」依照「使用者故事」的「驗收標準」定義「任務」的「驗收標準」，因此需要先「與產品負責人合作，澄清需求」的「驗收標準」，然後「開發人員」才能依照「使用者故事」的「驗收標準」澄清某項任務的驗收標準。

「產品負責人」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」](#)。

「驗收標準」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略第 10 單元敏捷專案管理](#)。

「使用者故事」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略第 10 單元敏捷專案管理](#)。

輔助說明：

A. 「贊助人」是提議啟動「專案」為「專案」提供資金的角色。「贊助人」不是定義「驗收標準」的角色，因此不是「向專案贊助人請求指導」「澄清某項任務的驗收標準」。

「贊助人」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.2 贊助人」](#)。

B. 「敏捷方法」由「產品負責人」代表「客戶」提出「需求」，因此需要「與產品負責人合作，澄清需求」而不是聯繫「客戶」「要求澄清」「需求」。

C. 「敏捷方法」的「開發團隊」是涵蓋實施及完成相關「專案」工作所需要各種技能的「跨職能團隊」，任何產品/技術的「議題」都是由「開發團隊」設法解決「議題」，並且從解決「議題」的過程持續學習以及累積經驗知識，因此不需要從團隊以外「尋求開發經理」或其他人員「的支援」。

「跨職能團隊」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊 03」](#)。

Question 12.

在一個產品開發專案，產品負責人和開發團隊商定了一個短衝待辦清單。待辦清單項目中最優先的任務是建立一個指定的新產品功能。團隊在短衝的前半部分對這個新產品功能進行了開發，但是現在有兩個開發人員想把剩下的時間集中在開發另一個可能在未來產生問題的功能。專案經理應該怎麼做？

- A. 讓開發人員專注於開發另一個可能在未來產生問題的功能，並在回顧中討論。
- B. 向開發人員重申短衝過程必須集中精力、實現短衝目標的重要性。
- C. 表揚開發人員的主動性和對品質的關注。
- D. 將問題呈報給開發人員的職能經理。

In a product development project, the product owner and the development team agree on a sprint backlog. The highest priority task on the sprint backlog item is to build a specified new product feature. The team has worked on this new product feature for the first half of the sprint, but now two developers want to focus the rest of their time on developing another feature that may cause problems in the future. What should the project manager do?

- A. Have the developers focus on developing another feature that may cause problems in the future and discuss it in the retrospective.
- B. Restate to the developer the importance of focusing on the sprint process and achieving the sprint goals.
- C. Recognize the developer's initiative and concern for quality.
- D. Escalate the issue to the developer's functional manager.

Answer: B

選答理由：

「敏捷方法」由「產品負責人」決定「專案」整體「產品待辦清單」的內容以及「產品待辦清單」各「使用者故事」的優先順序。

「敏捷方法」的「開發團隊」從「產品待辦清單」頂端(高優先性)選擇在一個「迭代/短衝」要完成的「使用者故事」數量之後，由「開發團隊」舉行「迭代/短衝規劃會議」「分解」及分配要完成「使用者故事」的「任務」，將「迭代/短衝」的「任務」記錄在「短衝待辦清單」並且定義「迭代/短衝」「目標」。「短衝待辦清單」記錄該次「迭代/短衝」各個「任務」的優先性以及順序。

「敏捷方法」專注於眼前承諾要完成的工作。「開發團隊」在「迭代/短衝」的期間只能執行「短衝待辦清單」記錄的各個「任務」，全力完成達成「迭代/短衝」的「目標」，不允許額外增加不屬於「短衝待辦清單」的其他工作/「功能」。

依題意「有兩個開發人員想把剩下的時間集中在開發另一個可能在未來產生問題的功能」，代表「有兩個開發人員」要執行不屬於「短衝待辦清單」的其他工作/「功能」，專案經理(PM)必須拒絕「開發人員」執行不屬於「短衝待辦清單」的其他「功能」，「向開發人員重申短衝過程必須集中精力、實現短衝目標的重要性」。

備註：「敏捷方法」不會改變預設的「迭代/短衝」時間長度，如果提前完成「迭代/短衝」的「任務」還有剩餘時間，專案經理(PM)需要提醒跟提示「開發團隊」處理先前未處理的「議題」、或者提醒跟提示「開發團隊」更深入「回顧」先前的工作、或者提醒跟提示「開發團隊」進行技能提升/學習新技術/進行知識分享、或者跟「產品負責人」及「開發團隊」討論是否要利用剩餘時間執行「產品待辦清單」的其他優先性工作。因此即使要「把剩下的時間集中在開發另一個可能在未來產生問題的功能」也需要先跟「產品負責人」及「開發團隊」討論。

輔助說明：

A. 「敏捷方法」專注於眼前承諾要完成的工作。「開發團隊」在「迭代/短衝」的期間只能執行「短衝待辦清單」記錄的各個「任務」，全力完成達成「迭代/短衝」的「目標」，不允許額外增加不屬於「短衝待辦清單」的其他「可能在未來產生問題的功能」。

C. 「敏捷方法」只會專注於眼前承諾要完成的工作。「開發團隊」只需要對「迭代/短衝」的「目標」及「任務」表現「主動性和對品質的關注」。

D. 「開發團隊」是「自我組織團隊/自我管理團隊」，因此專案經理(PM)不會採取「將問題上報給開發人員的功能經理」的行動。

「敏捷方法」由「開發團隊」自主管理「開發團隊」本身的「議題」。

Question 13.

專案經理發現，因為有幾個團隊成員被抽調去做其他任務，導致專案進度落後。專案經理可以採取哪一個行動來使團隊回到正軌？

- A. 讓團隊成員按照自己的節奏趕上進度。
- B. 立即向商業利害關係人報告工期延誤的情況。
- C. 實施每日站立會議，審查專案進度，追蹤工作的完成情況。
- D. 與團隊合作，確定加快專案工作的備選方案。

The project manager finds that the project is behind schedule because several team members have been pulled away to other tasks. Which action can the project manager take to get the team back on track?

- A. Allow team members to catch up at their own pace.
- B. Report delays to business stakeholders immediately.
- C. Implement daily stand-up meetings to review project progress and track work completion.
- D. Work with the team to identify options for expediting project work.

Answer: D

選答理由：

依題意專案經理(PM)要解決「進度落後」的議題，專案經理(PM)需要「與團隊合作」共同找出「開發團隊」人員一致同意的改善行動「確定加快專案工作的備選方案」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)需要「與團隊合作，確定加快專案工作的備選方案」，而不是「讓團隊成員」各自「按照自己的節奏趕進度」。
- B. 依題意專案經理(PM)需要「使團隊回到正軌」，「向商業利害關係人通報進度延遲情況」只是讓「利害關係人」知道「專案進度落後」但是無法「使團隊回到正軌」。
- C. 「敏捷方法」的「每日站立會議」目的是讓「團隊成員」分享工作進度而不是「審查專案進度，追蹤工作的完成情況」。

「敏捷方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」。

「每日站立會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」。

Question 14.

專案經理發現，因為有幾個團隊成員被抽調去做其他任務，導致專案進度落後。專案經理可以採取哪一個行動來使團隊回到正軌？

- A. 實施每日站立會議，審查專案進度，追蹤工作的完成情況。
- B. 讓團隊成員按照自己的節奏趕上進度。
- C. 立即向商業利害關係人報告工期延誤的情況。
- D. 與各職能經理討論專案延誤的風險和工作優先性。

The project manager finds that the project is behind schedule because several team members have been pulled away to other tasks. Which action can the project manager take to get the team back on track?

- A. Implement daily stand-up meetings to review project progress and track work completion.
- B. Allow team members to catch up at their own pace.
- C. Report delays to business stakeholders immediately.
- D. Discuss project delay risks and work priorities with functional managers.

Answer: D

選答理由：

依題意「專案進度落後」的原因是「團隊成員被抽調去做其他任務」，專案經理(PM)需要與「抽調」「團隊成員...去做其他任務」的「職能經理討論專案延誤的風險和工作優先性」設法減少「團隊成員被抽調去做其他任務」的情況。

輔助說明：

- A. 「敏捷方法」的「每日站立會議」目的是讓「團隊成員」分享工作進度而不是「審查專案進度，追蹤工作的完成情況」。

「敏捷方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」。

「每日站立會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」。

- B. 專案經理(PM)需要與「開發團隊」共同找出解決「專案進度落後」的方案，然後讓「開發團隊」採取人員一致同意的改善行動，而不是「讓團隊成員」各自「按照自己的節奏趕進度」。
- C. 依題意專案經理(PM)需要「使團隊回到正軌」，「向商業利害關係人通報進度延遲情況」只是讓「利害關係人」知道「專案進度落後」但是無法「使團隊回到正軌」。

Question 15.

一個團隊已經一起工作兩個月。一個團隊成員在每日會議表示遇到工作的障礙。

專案經理應該怎麼做？

- A. 等待團隊自行發現並解決問題。
- B. 將團隊成員轉移到另一個更適合的任務。
- C. 與團隊成員進行秘密討論，找出根本原因。
- D. 與所有團隊成員展開討論，幫助解決問題。

A team has been working together for two months. One of the team members says in the daily meeting that they are encountering obstacles in their work.

What should the project manager do?

- A. Wait for the team to identify and resolve the problem on their own.
- B. Move the team member to another more appropriate task.
- C. Have a confidential discussion with team members to find the root cause.
- D. Start a discussion with all team members to help solve the problem.

Answer: C

選答理由：

專案經理(PM)採用「僕人式領導」協助「團隊成員」排除影響工作的「障礙」，因此專案經理(PM)需要跟「團隊成員」討論「議題」的原因並協助「團隊成員」解決「議題」。

此處的「秘密討論」意指專案經理(PM)只跟相關「團隊成員」討論影響工作的「障礙」，不需要加入跟「議題」無關的其他「團隊成員」一起討論。

「僕人式領導」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 03」](#)。

「障礙」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 04\(1\)」](#)。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)主動協助「團隊成員」解決「議題」而不是「等待團隊自行發現並解決問題」的被動式等待「議題」被解決。
- B. 「敏捷方法」的「開發團隊」自行分配「任務」而不是由專案經理(PM)「將該團隊成員轉移到另一個更適合技能的任務上」。
- D. 「敏捷方法」的「每日站立會議」由「團隊成員」彼此分享進度及提出「議題」，但是不會在「每日站立會議」過程針對個人「議題」，「與所有團隊成員展開討論，幫助解決問題」，避免影響跟「議題」無關人員的工作時間。「敏捷方法」在「每日站立會議」結束之後另外安排時間只跟「議題」有關的人員討論解決「議題」的方法。

「敏捷方法」的「每日站立會議」通常限制在15分鐘以內，避免花費太多「會議」時間而影響人員執行工作的時間。

「每日站立會議」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」](#)。

Question 16.

專案經理要安排短衝規劃會議與產品負責人和團隊成員討論應該開發哪些功能。專案經理需要哪個資訊？

- A. 短衝計畫
- B. 燃燼圖
- C. 公司使命和願景
- D. 短衝目標

The project manager will schedule a sprint planning meeting with the product owner and team members to discuss what features should be developed. Which one of the information does the project manager need?

- A. Sprint plan
- B. Burnout chart
- C. Company mission and vision
- D. Sprint goal

Answer: C

選答理由：

「敏捷方法」的順序架構如下：

STEP 01. 「組織」為了實現「願景」、符合「利害關係人期望」以及產生「商業價值」授權啟動新「專案」。

STEP 02. 依照啟動新「專案」的「願景」及「利害關係人期望」發展「產品地圖」定義產品的各個「發佈」。

STEP 03. 「產品負責人」依照第一個產品「發佈」建立「產品待辦清單」記載各個「使用者故事」

STEP 04. 「開發團隊」選擇優先要開發的「使用者故事」進入「迭代/短衝」。

STEP 05. 「開發團隊」依據選擇的「使用者故事」舉行「**迭代/短衝規劃會議**」定義「**迭代/短衝**」「**目標**」及「**任務**」。

STEP 06. 舉行「每日站立會議」分享「**迭代/短衝**」「**任務**」的執行進度以及工作「**議題**」。

STEP 07. 舉行「**迭代/短衝審查會議**」「**展示**」及「**驗收**」「**迭代/短衝**」的工作成果。

STEP 08. 舉行「**迭代/短衝回顧會議**」檢討「**迭代/短衝**」工作，製作「**經驗學習**」

依題意專案經理(PM)舉行STEP 05「**迭代/短衝規劃會議**」之前需要取得STEP 01~STEP 04的相關資訊，例如「**公司使命和願景**」。

「敏捷方法」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6.2敏捷方法」。
「組織願景」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.3專案與組織的關聯性08(1)」。
「利害關係人期望」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.3專案與組織的關聯性08(2)」。
「商業價值」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.3專案與組織的關聯性08(3)」。
「產品地圖」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.3產品地圖」。
「發佈」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.3產品地圖05」。
「產品負責人」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.2.1產品負責人」。
「產品待辦清單」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.4產品待辦清單」。
「使用者故事」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.4產品待辦清單02」。
「開發團隊」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.2.2開發團隊」。
「**迭代/短衝**」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.5.1**迭代/短衝**」。
「**迭代/短衝規劃會議**」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.5.2**迭代/短衝規劃會議**」。
「每日站立會議」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.5.3每日站立會議」。
「**迭代/短衝審查**」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.5.4**展示01**」。
「**迭代回顧**」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.5.5**迭代回顧**」。

輔助說明：

- A. 「**迭代/短衝計畫**」是STEP 05「**迭代/短衝規劃會議**」的結果。
- B. 「**燃燼圖**」是STEP 06「**迭代/短衝**」工作執行過程追蹤剩餘工作的工具。
- D. 「**迭代/短衝目標**」是STEP 05「**迭代/短衝規劃會議**」的結果。

Question 17.

專案經理要安排短衝規劃會議與產品負責人和團隊成員討論應該開發哪些功能。專案經理需要哪個資訊？

- A. 短衝計畫
- B. 燃盡圖
- C. 產品待辦清單
- D. 短衝目標

The project manager will schedule a sprint planning meeting with the product owner and team members to discuss what features should be developed. Which one of the information does the project manager need?

- A. Sprint plan
- B. Burnout chart
- C. Product backlog
- D. Sprint goal

Answer: C

選答理由：

「敏捷方法」的順序架構如下：

STEP 01. 「組織」為了實現「願景」、符合「利害關係人期望」以及產生「商業價值」授權啟動新「專案」。

STEP 02. 依照啟動新「專案」的「願景」及「利害關係人期望」發展「產品地圖」定義產品的各個「發佈」。

STEP 03. 「產品負責人」依照第一個產品「發佈」建立「產品待辦清單」記載各個「使用者故事」

STEP 04. 「開發團隊」選擇優先要開發的「使用者故事」進入「迭代/短衝」。

STEP 05. 「開發團隊」依據選擇的「使用者故事」舉行「**迭代/短衝規劃會議**」定義「**迭代/短衝**」「**目標**」及「**任務**」。

STEP 06. 舉行「每日站立會議」分享「**迭代/短衝**」「**任務**」的執行進度以及工作「**議題**」。

STEP 07. 舉行「**迭代/短衝審查會議**」「**展示**」及「**驗收**」「**迭代/短衝**」的工作成果。

STEP 08. 舉行「**迭代/短衝回顧會議**」檢討「**迭代/短衝**」工作，製作「**經驗學習**」

依題意專案經理(PM)舉行STEP 05「**迭代/短衝規劃會議**」需要取得STEP 01~STEP 04的相關資訊，例如「**產品待辦清單**」。

「敏捷方法」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6.2敏捷方法」。

「組織願景」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.3專案與組織的關聯性08(1)」。

「利害關係人期望」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.3專案與組織的關聯性08(2)」。

「商業價值」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.3專案與組織的關聯性08(3)」。

「產品地圖」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.3產品地圖」。

「發佈」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.3產品地圖05」。

「產品負責人」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.2.1產品負責人」。

「產品待辦清單」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.4產品待辦清單」。

「使用者故事」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.4產品待辦清單02」。

「開發團隊」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.2.2開發團隊」。

「**迭代/短衝**」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.5.1**迭代/短衝**」。

「**迭代/短衝規劃會議**」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.5.2**迭代/短衝規劃會議**」。

「每日站立會議」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.5.3每日站立會議」。

「**迭代/短衝審查**」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.5.4**展示01**」。

「**迭代回顧**」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.5.5**迭代回顧**」。

輔助說明：

A. 「**迭代/短衝計畫**」是STEP 05「**迭代/短衝規劃會議**」的結果。

B. 「**燃燼圖**」是STEP 06「**迭代/短衝**」工作執行過程追蹤剩餘工作的工具。

D. 「**迭代/短衝目標**」是STEP 05「**迭代/短衝規劃會議**」的結果。

Question 18.

一個敏捷專案加入一個新的團隊成員取代最近離開的團隊成員。專案經理需要新加入的團隊成員加快對專案的貢獻。專案經理應該做什麼？

- A. 將前一個團隊成員的任務分配給新團隊成員。
- B. 安排知識傳授課程，分配不太複雜的任務給新團隊成員。
- C. 將技術文件發送給新團隊成員，並且為下一次迭代安排培訓。
- D. 讓新團隊成員完成公司規定的所有培訓。

An agile project adds a new team member to replace a recently departed team member. The project manager needs the new team member to accelerate their contribution to the project. What should the project manager do?

- A. Assign the tasks of the previous team member to the new team member.
- B. Schedule knowledge transfer sessions and assign less complex tasks to the new team member.
- C. Send technical documents to the new team member and schedule training for the next iteration.
- D. Have the new team member complete all training required by the company.

Answer: A

選答理由：

依題意「新的團隊成員...取代了最近離開的團隊成員」，因此專案經理(PM)首先「將前一個團隊成員的任務分配給新團隊成員」，讓「新團隊成員」從做中學(learn by doing)才能讓人員「加快對專案的貢獻能力」。

輔助說明：

- B. 另外「安排知識傳授課程」而不是從做中學(learn by doing)，無法讓人員了解真正的實務，影響人員「加快對專案的貢獻能力」。只「分配不太複雜的任務給新團隊成員」將影響「新團隊成員」缺乏處理「複雜的任務」的能力而無法讓人員「加快對專案的貢獻能力」。
- C. 使用「敏捷方法」的主要原因是因為「專案」工作面臨技術陌生或者需求不明確，因此才需要透過「敏捷方法」的工作過程逐漸熟悉陌生的技術或者釐清不明確的需求。如果人員看「技術文件」就可以實施工作，最好的做法是依照「技術文件」製作「專案計畫」，使用「預測方法」執行「專案」工作。因此既然是使用「敏捷方法」的「專案」，代表沒有明確說明工作方法的「技術文件」。人員需要從做中學(learn by doing)逐漸熟悉陌生的技術才能「加快對專案的貢獻能力」。
- D. 除非「讓新團隊成員完成公司規定的所有培訓」有助於「加快對專案的貢獻能力」，否則應該排除無法「加快對專案的貢獻能力」的「培訓」。

Question 19.

一個團隊成員跟他的職能經理分享另一個團隊成員在回顧中被討論的負面績效。專案經理應該針對這個情況採取什麼行動？

- A. 邀請團隊成員的職能經理參加下一次的回顧。
- B. 與整個團隊開會，審查有關安全環境的基本規則。
- C. 與產品負責人見面審查這個情況。
- D. 與贊助人見面審查這個情況。

A team member shares with his functional manager the negative performance of another team member that was discussed in the retrospective. What action should the project manager take in response to this situation?

- A. Invite the team member's functional manager to the next retrospective.
- B. Meet with the entire team to review the ground rules regarding the safety environment.
- C. Meet with the product owner to review the situation.
- D. Meet with the sponsor to review the situation.

Answer: B

選答理由：

「敏捷方法」強調讓人員充分發言的「安全環境」，讓人員可以充分發言而不會受到責難，並且所有發言僅限於分享在「團隊成員」之間。

如果「團隊成員在回顧中被討論的負面績效」被分享到「開發團隊」以外的人員，將會導致人員在「回顧」會議謹言慎行發言消極。

專案經理(PM)需要將充分發言的「安全環境」納入「基本規則」取得所有「團隊成員」的支持及共識。因此專案經理(PM)「與整個團隊開會，審查有關安全環境的基本規則」。

「迭代回顧」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代回顧」](#)。

「基本規則」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.2 團隊章程 02」](#)。

輔助說明：

A. 參加「迭代/短衝」「回顧」會議的人員僅限專案經理(PM)及「團隊成員」，邀請「開發團隊」以外的人員參加「迭代/短衝」「回顧」會議會導致「團隊成員」發言有所顧忌而避重就輕。因此不會「邀請團隊成員的職能經理參加下一次的回顧」。

C. 「產品負責人」是負責維護及管理「產品待辦清單」的角色，不包含人員管理的「議題」。

「產品負責人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」](#)。

「產品待辦清單」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」](#)。

D. 「贊助人」是提議啟動「專案」為「專案」提供資金的角色，不包含人員管理的「議題」。

「贊助人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.2 贊助人」](#)。

Question 20.

一個團隊成員跟他的職能經理分享另一個團隊成員在回顧中被討論的負面績效。專案經理應該針對這個情況採取什麼行動？

- A. 邀請團隊成員的職能經理參加下一次的回顧。
- B. 與產品負責人見面審查這個情況。
- C. 與團隊成員溝通，說明可以在團隊以外分享的是哪些資訊。
- D. 與贊助人見面審查這個情況。

A team member shares with his functional manager the negative performance of another team member that was discussed in the retrospective. What action should the project manager take in response to this situation?

- A. Invite the team member's functional manager to the next retrospective.
- B. Meet with the product owner to review the situation.
- C. Communicate with team members about what information can be shared outside the team.
- D. Meet with the sponsor to review the situation.

Answer: C

選答理由：

「敏捷方法」強調讓人員充分發言的「安全環境」，讓人員可以充分發言而不會受到責難，並且所有發言僅限於分享在「團隊成員」之間。

如果「團隊成員在回顧中被討論的負面績效」被分享到「開發團隊」以外的人員，將會導致人員在「回顧」會議謹言慎行發言消極。

專案經理(PM)需要「與團隊成員溝通，說明可以在團隊以外分享的是哪些資訊」，同時說明哪一些資訊不能分享到團隊以外。

「迭代回顧」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代回顧」。

輔助說明：

A. 參加「迭代/短衝」「回顧」會議的人員僅限專案經理(PM)及「團隊成員」，邀請「開發團隊」以外的人員參加「迭代/短衝」「回顧」會議會導致「團隊成員」發言有所顧忌而避重就輕。因此不會「邀請團隊成員的職能經理參加下一次的回顧」。

B. 「產品負責人」是負責維護及管理「產品待辦清單」的角色，不包含人員管理的「議題」。

「產品負責人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」。

「產品待辦清單」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」。

D. 「贊助人」是提議啟動「專案」為「專案」提供資金的角色，不包含人員管理的「議題」。

「贊助人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.2 贊助人」。

Question 21.

公司指派專案經理帶領一個新成立的敏捷團隊。專案經理如何促進團隊成員的賦權和當責？

- A. 根據團隊成員的角色指派任務，以確保執行任務所需的專業知識。
- B. 鼓勵並指派團隊與客戶一起進行產品的展示。
- C. 給予團隊自主權，讓他們自己決定如何執行任務。
- D. 鼓勵團隊讓產品負責人參與選擇解決任務議題的方法。

The company assigns a project manager to lead a newly formed agile team. How does the project manager promote the empowerment and accountability of the team members?

- A. Assign tasks to team members based on their roles to ensure the expertise needed to perform the tasks.
- B. Encourage and assign the team to work with customers on product demonstrations.
- C. Give the team the autonomy to decide how they want to perform their tasks.
- D. Encourage the team to involve the product owner in choosing the solution to the task issue.

Answer: C

選答理由：

「敏捷方法」由「開發團隊」「自我組織/自我管理」，專案經理(PM)要「促進團隊成員的賦權和當責」由「開發團隊」自行分配「任務」、自行「決策」及承擔「責任」，專案經理(PM)應該「給予團隊自主權，讓他們自己決定如何執行任務」。

「自我管理團隊」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊 07」](#)。

「賦權」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06\(05\)」](#)。

「當責」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06\(05\)」](#)。

輔助說明：

A. 「敏捷方法」加入「開發團隊」的人員一律稱為「團隊成員」或者「開發人員」，所有的「團隊成員」都沒有頭銜及「角色」名稱的區別。「開發團隊」的人員以「團隊」為單位共同合作完成「專案」工作。因此「敏捷方法」的「開發團隊」不是「根據團隊成員的角色指派任務」，而是由被「賦權」和「當責」的「開發團隊」自行分配「任務」、自行「決策」及承擔「責任」。

「敏捷方法的人員角色」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.9 敏捷方法的人員角色、責任、權限、職能」](#)。

B. 「敏捷方法」的「開發團隊」被「賦權和當責」成為「自我組織團隊/自我管理團隊」。由「開發團隊」自行分配「任務」、自行「決策」及承擔「責任」，由「開發團隊」自行分配「與客戶一起進行產品或軟體的展示」的「團隊成員」，而不是由專案經理(PM)「指派」「團隊成員與客戶一起進行產品或軟體的展示」。

D. 「敏捷方法」的「開發團隊」被「賦權和當責」成為「自我組織團隊/自我管理團隊」。由「開發團隊」自行「選擇解決任務議題的方法」，不需要「產品負責人參與」。「產品負責人」是負責維護及管理「產品待辦清單」的角色，不包含參與「開發團隊」依照產品/技術專業「選擇解決任務議題的方法」。

「產品負責人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」](#)。

「產品待辦清單」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」](#)。

Question 22.

一個組織正在過渡到敏捷方法，並且選擇一個前導專案使用敏捷方法。專案經理只有使用預測方法的經驗。在第三次短衝的回顧，專案團隊抱怨，公司存在許多障礙，造成專案的延遲和重工。在這種情況下，專案經理應該怎麼做？

- A. 在每日站立會議加入解決障礙的方案。
- B. 在每日站立會議進行根本原因分析。
- C. 特別建立一個與團隊一起解決障礙的短衝。
- D. 促進協同合作，幫助團隊消除障礙。

An organization is transitioning to an agile approach and has selected a pilot project to use the agile approach. The project manager had the only experience using the predictive approach. In the third sprint retrospective, the project team complains that there are many impediments in the company that is causing delays and reworks on the project. What should the project manager do in this situation?

- A. Include a solution to the impediment in the daily stand-up meeting.
- B. Conduct a root cause analysis at the daily stand-up meeting.
- C. Create a special sprint to work with the team to resolve the impediment.
- D. Promote collaborative efforts to help the team eliminate the impediment.

Answer: D

選答理由：

「敏捷方法」的專案經理(PM)採用「僕人式領導」扮演「教練」及「促進者」的角色，協助人員排除影響工作的「障礙」。

依題意「專案團隊抱怨，公司存在許多障礙，造成專案的延遲和重工」，專案經理(PM)應該在公司及「專案團隊」之間「促進協同合作」請人員用開放的態度面對不熟悉的工作型態，並且「幫助團隊消除障礙」。

「僕人式領導」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 03」。

「障礙」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 04(1)」。

輔助說明：

A.B. 「敏捷方法」的「每日站立會議」由「團隊成員」彼此分享進度及提出「議題」及「障礙」，但是不會在「每日站立會議」過程「加入解決障礙的方案」討論解決「議題」的方法以及「進行根本原因分析」，「敏捷方法」的「每日站立會議」只會由人員各自分享工作狀態以及工作「議題」，但是會在「每日站立會議」結束之後另外討論解決「議題」的方法。

「每日站立會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」。

「障礙」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 04(1)」。

C. 依題意「公司存在許多障礙」是屬於「組織」環境的「議題」，應該由專案經理(PM)採用「僕人式領導」協助人員排除影響工作的「障礙」。「迭代/短衝」的目的是完成可以產生「商業價值」的「增量」工作結果而不是排除組織「障礙」。

「迭代/短衝」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝」。

「商業價值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.3 專案與組織的關聯性 08(3)」。

「增量」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(03)」。

Question 23.

開發團隊正在舉行迄今為止所的第一次展示。產品負責人發現了一些問題，他們希望在提供批准之前先解決問題。專案經理應該如何處理這個問題？

- A. 通過待辦清單整理，將解決問題的方案納入下一個短衝。
- B. 請產品負責人參照變更管理計畫，然後呈報到指導委員會。
- C. 請產品負責人參照已簽署的商業需求文件，並解釋當前計畫無法促進這些變更。
- D. 告訴產品負責人，將在產品的下一個發佈解決這些問題。

The development team is holding its first demonstration to date. The product owners have identified some issues that they would like to resolve before providing approval. How should the project manager handle this issue?

- A. Go through the backlog grooming and include a solution to the problem in the next sprint.
- B. Ask the product owner to refer to the change management plan and escalate it to the steering committee.
- C. Ask the product owner to refer to the signed business requirements document and explain that the current plan cannot facilitate these changes.
- D. Tell the product owner that these issues will be addressed in the next release of the product.

Answer: A

選答理由：

「待辦清單整理」指的是分析「需求」的具體要求，將「需求」轉換成為要記載在「待辦清單」的「使用者故事」。

依題意「產品負責人」針對「第一次展示」的結果「發現了一些問題」代表「開發團隊」完成的工作成果可能不符合達成「使用者故事」的具體要求。

專案經理(PM)應該請「開發團隊」提出「解決問題的方案」，請「產品負責人」跟「開發團隊」共同「通過待辦清單整理」將「解決問題的方案」納入「待辦清單」，然後請「開發團隊」在「下一個短衝」實施「解決問題的方案」。

「整理」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 04」](#)。

「使用者故事」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 02」](#)。

「產品待辦清單」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」](#)。

「開發團隊」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊」](#)。

「產品負責人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」](#)。

「展示」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.4 展示」](#)。

輔助說明：

B. 「敏捷方法」由「產品負責人」直接決定是否「變更」「待辦清單」的內容。

「預測方法」需要事先建立「專案計畫」，因此「預測方法」才需要事先建立「變更管理計畫」定義審查及決定是否批准「變更」「專案計畫」的方法。

「預測方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 預測方法」](#)。

「變更管理計畫」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.3.2 變更管理計畫」](#)。

C. 「商業需求文件」意義等同「專案」啟動過程的「商業文件」。「專案」啟動之後，如果「專案」工作無法達成「商業文件」預設的「商業價值」將會導致「專案」「中止」。

如果在「待辦清單」增加「解決問題的方案」不影響「商業文件」預設的「商業價值」，「產品負責人」就可以直接決定「變更」「待辦清單」的內容。

「商業文件」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.3 商業文件」](#)。

「商業價值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.3 專案與組織的關聯性 08\(3\)」](#)。

D. 「產品負責人」依照「產品地圖」事先定義的各個「發佈」，「通過待辦清單整理」將當前「發佈」的「需求」轉換成為「使用者故事」記載在當前「發佈」的「待辦清單」。在當前「發佈」的「議題」沒有解決之前將會導致無法完成當前「發佈」的產品成果，因此不能將解決當前「發佈」的「議題」納入「下一個發佈解決這些問題」。

「產品地圖」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖」](#)。

「發佈」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖 05」](#)。

Question 24.

專案經理要為新專案的團隊成員和利害關係人進行培訓。專案經理發現所有資源都有不同敏捷方法論的經驗。專案經理應該怎麼做？

- A. 確保專案團隊瞭解所有敏捷技術。
- B. 不需要培訓因為團隊已經瞭解敏捷。
- C. 確保團隊對敏捷有一個共同的理解。
- D. 對所有人員培訓完整的一種敏捷方法論。

The project manager conducts training for team members and stakeholders of the new project. Project managers find that all resources have experience with different agile methodologies. What should the project manager do?

- A. Make sure the project team understands all the agile techniques.
- B. No training is needed because the team already understands Agile.
- C. Make sure the team has a common understanding of Agile.
- D. Train all staff on the full range of agile methodologies.

Answer: C

選答理由：

PMP®認證考試強調「敏捷方法」是「心態(mindset)+價值(value)+原則(principal)」的組合，而不是專門指哪一種「敏捷方法論」。因此專案經理(PM)應該強調的是使用「敏捷式專案管理」的「團隊成員」對「敏捷方法」的「心態(mindset)+價值(value)+原則(principal)」要有共同認知。

依題意雖然「所有資源都有不同敏捷方法論的經驗」，專案經理(PM)只需要「確保團隊對敏捷有一個共同的理解」。

「敏捷心態」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.2.2開發團隊02」。

「敏捷宣言的四個價值觀」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.1敏捷方法05」。

「敏捷宣言的12個原則」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.1敏捷方法06」。

「敏捷式專案管理」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6.2敏捷方法02」。

輔助說明：

A.D. PMP®認證考試強調「敏捷方法」是「心態(mindset)+價值(value)+原則(principal)」的組合，而不是專門指哪一種「敏捷方法論」。因此專案經理(PM)不需要「確保專案團隊瞭解所有敏捷技術」，也不需要「對所有人員培訓完整的一種敏捷方法論」。

B. 依題意「團隊成員有不同的敏捷方法論經驗」，因此專案經理(PM)仍然需要使用「培訓」讓團隊成員對「敏捷方法」的「心態(mindset)+價值(value)+原則(principal)」建立共同認知。

Question 25.

一個敏捷專案正在進行十次迭代中的第四次迭代。因為市場上出現了一個新的競爭對手，專案團隊必須加快進度才能持續維持市場占有率。專案經理應該怎麼做？

- A. 將競爭對手的功能納入產品待辦清單。
- B. 要求增加團隊的人員。
- C. 協助團隊尋找可以儘快推出產品的方法。
- D. 要求團隊加快速度，儘快推出產品。

An agile project is in the fourth of ten iterations. Because a new competitor has emerged in the market, the project team must accelerate progress to sustain market share. What should the project manager do?

- A. Add the competitor's feature to the product backlog.
- B. Ask for more people on the team.
- C. Help the team find ways to launch the product as quickly as possible.
- D. Ask the team to speed up and launch the product as soon as possible.

Answer: C

選答理由：

「敏捷方法」的專案經理(PM)採用「僕人式領導」扮演「教練」及「促進者」的角色，協助人員排除影響工作的「障礙」。

依題意「專案團隊必須加快進度才能持續維持市場占有率」，因此專案經理(PM)需要「協助團隊尋找方法儘快推出產品」。

「僕人式領導」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 03」](#)。

「障礙」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 04\(1\)」](#)。

輔助說明：

- A. 依題意「專案團隊必須加快進度」，但是「將競爭對手的功能添加到產品待辦清單以改進產品」並無助於「加快進度」，因為開發「...競爭對手的功能...」仍然需要時間。況且只有「產品負責人」才能決定是否「將競爭對手的功能添加到產品待辦清單以改進產品」，專案經理(PM)並不能採取這個行動。
- B. 「敏捷團隊」人數控制在6~12人之間的原因是因為這個人數的團隊最能夠在人員之間建立默契緊密合作，在「專案」過程「增加團隊的人員」經常導致新加入的人員跟原有的人員需要重新磨合反而要先經歷降低效率的過程。而且人數過多的「敏捷團隊」很難在所有人員之間建立合作默契反而容易形成小團體拉大人員之間合作的距離。
- D. 「敏捷方法」的專案經理(PM)採用「僕人式領導」扮演「教練」及「促進者」的角色「協助」「團隊尋找方法儘快推出產品」，而不是命令式的團隊提高速度儘快推出產品」。

Question 26.

敏捷軟體專案每次發佈都會面臨品質問題。專案經理應該如何解決這個問題，提高品質？

- A. 向贊助人尋求額外的資金，將沒有經驗的團隊成員替換為更有經驗的成員。
- B. 建立一個獎勵制度，獎勵發現缺陷的團隊成員。
- C. 聘請外部公司實施額外測試，確保最終產品在發佈前得到良好的檢驗。
- D. 利用回顧會議瞭解品質問題的根本原因，並與團隊一起制定解決這些問題的方案。

Agile software projects face quality problems every time they are released. What should the project manager do to solve this problem and improve quality?

- A. Seek additional funding from sponsors to replace inexperienced team members with more experienced ones.
- B. Establish a reward system for team members who find defects.
- C. Hire an outside company to perform additional testing to ensure that the final product is well inspected before release.
- D. Use retrospective meetings to understand the root causes of quality problems and work with the team to develop solutions.

Answer: D

選答理由：

「敏捷方法」使用「回顧會議」檢討分析「迭代/短衝」過程產生的「議題」並提出解決方案。

依題意「敏捷軟體專案每次發佈都會面臨品質問題」，專案經理(PM)需要在每一個「迭代/短衝」的尾聲「利用回顧會議瞭解品質問題的根本原因，並與團隊一起制定解決這些問題的方案」。

「發佈」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖 05」。

「迭代回顧」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代回顧」。

輔助說明：

A. 「敏捷方法」鼓勵「團隊成員」在「專案」過程針對「專案」本身工作的「獨特性」累積經驗，並且建立人員之間的合作默契共同面對及解決問題。如果「將沒有經驗的團隊成員替換為更有經驗的成員」，新加入「開發團隊」的「更有經驗的成員」仍然需要針對「專案」本身工作的「獨特性」累積經驗，需要花時間才能跟原有的人員建立合作默契，而且並不保證「更有經驗的成員」不會「面臨品質問題」。因此要優先「瞭解品質問題的根本原因，並與團隊一起制定解決這些問題的方案」，而不是「將沒有經驗的團隊成員替換為更有經驗的成員」衍生新增人員的其他問題。

「獨特性」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.1 專案的特性 02」。

B. 「預防勝於檢驗」，尋找「缺陷」只能避免有「缺陷」的結果落入客戶手中，但是無助於提升品質。因此「利用回顧會議瞭解品質問題的根本原因，並與團隊一起制定解決這些問題的方案」採取預防「缺陷」的行動，優先於尋找「缺陷」「獎勵發現缺陷的團隊成員」。

C. 「敏捷方法」由「賦權及當責」的「自我組織團隊/自我管理團隊」負責「設計、開發、檢驗及展示」成果，並且從「設計、開發、檢驗及展示」的過程累積經驗，因此不會「聘請外部公司實施額外測試」，而是由「開發團隊」實施「額外測試」。

Question 27.

敏捷團隊一直在為各種問題而苦惱。專案經理促成了對這些問題的討論，團隊形成了新的團隊協議。在下次迭代過程又出現了一些相同的問題，專案經理下一步應該怎麼做？

- A. 將這些問題通知管理層，讓他們與團隊一起討論協議的重要性。
- B. 向團隊提出質疑，以確定這些問題是否因為沒有遵守協議而再次出現。
- C. 將協議張貼在團隊所有成員都能看到的顯眼位置。
- D. 讓團隊自我組織，確定防止問題再次出現的最佳方法。

The Agile team had been struggling with various issues. The project manager facilitated a discussion of these issues, and the team formed a new team agreement. What should the project manager do next when some of the same issues come up in the next iteration?

- A. Bring these issues to the attention of management and have them discuss the importance of the agreement with the team.
- B. Challenge the team to determine if these issues are reoccurring because the agreement is not being followed.
- C. Post the agreement in a prominent place where all team members can see it.
- D. Have the team self-organize to determine the best way to prevent the recurrence of the problem.

Answer: B

選答理由：

依題意雖然建立了「新的團隊協議」。但是「在下一次迭代過程又出現了一些相同的問題」代表這個「敏捷團隊」沒有落實「新的團隊協議」，因此專案經理(PM)需要「向團隊提出質疑，以確定這些問題是否因為沒有遵守協議而再次出現」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)負責帶領「專案團隊」，因此是由專案經理(PM)「與團隊一起討論協議的重要性」，而不是「將這些問題通知管理層」由「管理層」「與團隊一起討論協議的重要性」。
- C. 如果「敏捷團隊」無法落實「團隊協議」，即使「將協議張貼在團隊所有成員都能看到的顯眼位置」也不能避免「這些問題...因為沒有遵守協議而再次出現」。
- D. 雖然「敏捷團隊」被期望成為「自我組織」的團隊，但是即使建立了「新的團隊協議」仍然「在下一次迭代過程又出現了一些相同的問題」，代表這個「敏捷團隊」缺乏「自我組織」的能力，因此專案經理(PM)需要「向團隊提出質疑，以確定這些問題是否因為沒有遵守協議而再次出現」以便協助「敏捷團隊」改善議題，而不是再次「讓團隊自我組織，確定防止問題再次出現的最佳方法」。

Question 28.

組合待辦清單的重要專案必須預估專案預算，以便決定專案的優先順序。專案應該如何預估預算？

- A. 根據功能特性的價值和開發團隊的速度，由團隊預估預算。
- B. 根據贊助人、產品負責人和團隊促進者的經驗共同預估專案預算。
- C. 團隊促進者利用歷史資料，根據專案的性質預估專案預算。
- D. 由產品負責人根據團隊的經驗和速度預估專案預算。

An important project that is part of the portfolio backlog must estimate the project budget to prioritize. How should a project budget be estimated?

- A. The development team estimates the budget based on the value of the functional features and the team's velocity.
- B. The project budget is estimated jointly based on the experience of the sponsor, product owner, and team facilitator.
- C. The team facilitator uses historical data to estimate the project budget based on the project's nature.
- D. The product owner estimates the project budget based on the experience and velocity of the team.

Answer: D

選答理由：

「組合(portfolio)」是一組由各種計劃(programs)、專案(projects)及營運工作(operation works)共同組成的工作型態。

「組合待辦清單」記載「組合」之中各種計劃(programs)、專案(projects)及營運工作(operation works)的優先投資順序。

依題意「組合待辦清單的重要專案必須預估專案預算，以便決定專案的優先順序」，簡單而言就是某一個「重要專案必須預估專案預算」。

雖然題目詢問「重要專案」「如何預估預算」，由於本題A, B, C, D,四個答案選項的角色都是屬於「敏捷方法」，因此必須從「敏捷方法」的角度而不能從「預測方法」的角度選擇答案。

「敏捷方法」由「由產品負責人根據團隊的經驗和速度預估專案預算」。「敏捷方法」的「開發團隊」依照各個「迭代/短衝」實際已經完成的工作數量「預測」剩餘每一個「迭代/短衝」平均可以完成的工作數量。「產品負責人」依照「團隊的經驗」「預測」剩餘每一個「迭代/短衝」平均可以完成的工作數量做為「預估專案預算」的依據。例如依照10個人員組成的「開發團隊」累積經驗得到的每一個「迭代/短衝」平均可以完成5個工作成果的「速率/速度」，假設目前還剩餘50個工作成果，「產品負責人」就可以依照「團隊的經驗」得到的每一個「迭代/短衝」平均可以完成5個工作成果「預估」還需要10個「迭代/短衝」合計100個人員的人力資源「預算」才能完成剩餘50個工作成果。

「速率」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝 02」。

輔助說明：

- A. 「功能特性的價值」決定各「功能特性」開發的優先順序，「功能特性的價值」代表「利害關係人」重視「功能特性」的程度，跟需要支付多少預算費用無關。

「敏捷方法」的「開發團隊」負責「預測」團隊執行工作的「速率/速度」，由「產品負責人」依照「開發團隊」「預測」的「速率/速度」「預估專案預算」而不是「由團隊預估預算」。

- B. 「產品負責人」根據「團隊的經驗」「預估專案預算」，不是「根據贊助人、產品負責人和團隊促進者的經驗共同預估專案預算」。「團隊的經驗」就是指「開發團隊」的「速率/速度」。

「團隊促進者」指的是專案經理(PM)。PMP®考試的專案經理(PM)扮演「敏捷方法」「開發團隊」的「團隊促進者」角色。

- C. 「敏捷方法」由「由產品負責人根據團隊的經驗和速度預估專案預算」而不是「團隊促進者利用歷史資料，根據專案的性質預估專案預算」。「預測式專案管理」才是由專案經理(PM)「利用歷史資料，根據專案的性質預估專案預算」。

「歷史資訊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.4 知識資產 05(1)」。

「預測式專案管理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 預測方法 02」。

Question 29.

根據 ABC 公司的新產品敏捷開發流程，行銷部門要將業務和客戶需求記載到相關文件。請問產品的競爭優勢應該記載在哪一個文件？

- A. 產品願景
- B. 完成的定義
- C. 產品待辦清單
- D. 經驗學習

According to ABC Company's new product agile development process, the marketing department must document the business and customer requirements. In which document should the competitive advantage of the product be documented?

- A. Product vision
- B. Definition of Done(DoD)
- C. Product backlog
- D. Lesson learned

Answer: A

選答理由：

依題意詢問「敏捷方法」的哪一個文件記載「**產品的競爭優勢**」，採用「敏捷方法」的「專案」依以下順序採取管理行動：

(一)「專案」依照「**產品的競爭優勢**」記載「**產品願景**」發展「產品地圖」的各個「發佈」。答案選項A

「產品地圖」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖」。

「發佈」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖 05」。

(二) 依照當前的「發佈」發展「**產品待辦清單**」記載各種「**需求**」。答案選項C

「產品待辦清單」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」。

(三)「產品負責人」邀請「開發團隊」以及專案經理(PM)共同「整理」**「產品待辦清單**」將「需求」記載為「使用者故事」。

「整理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 04」。

「使用者故事」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 02」。

(四)「產品負責人」決定每一個「使用者故事」的優先順序以及「允收準則/驗收標準」。

「驗收標準」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議 04」。

(五)「開發團隊」依照「使用者故事」的優先性選擇「迭代/短衝」要執行的「使用者故事」。

「迭代/短衝」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝」。

(六)「開發團隊」在「迭代/短衝」分解執行「使用者故事」的「任務」，定義各「任務」**「完成的定義**」。

答案選項B

「完成的定義」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議 04」。

(七)「開發團隊」向「產品負責人」及相關「利害關係人」展示「使用者故事」的成果。

「展示」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.4 展示」。

(八)「開發團隊」依照「展示」的結果召開「回顧會議」記錄「**經驗學習**」。答案選項D

「迭代回顧」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代回顧」。

「經驗學習」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.5 經驗學習」。

Question 30.

根據 ABC 公司的新產品敏捷開發流程，行銷部門要將業務和客戶需求記載到相關文件。請問使用者訂購時的信用卡隱私處理應該記載在哪一個文件？

- A. 產品願景
- B. 完成的定義
- C. 產品待辦清單
- D. 經驗學習

According to ABC Company's new product agile development process, the marketing department must document the business and customer requirements. Which document should be used to record credit card privacy processing for user orders?

- A. Product vision
- B. Definition of Done(DoD)
- C. Product backlog
- D. Lesson learned

Answer: C

選答理由：

依題意詢問「敏捷方法」的哪一個文件記載「使用者訂購時的信用卡隱私處理」，採用「敏捷方法」的「專案」依以下順序採取管理行動：

(一)「專案」依照「產品的競爭優勢」記載「**產品願景**」發展「產品地圖」的各個「發佈」。答案選項A

「產品地圖」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖」。

「發佈」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖 05」。

(二) 依照當前的「發佈」發展「**產品待辦清單**」記載各種「需求」。答案選項C

依題意「**使用者訂購時的信用卡隱私處理**」是「**產品待辦清單**」記載的一個「需求」。

「產品待辦清單」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」。

(三)「產品負責人」邀請「開發團隊」以及專案經理(PM)共同「整理」**產品待辦清單**將「需求」記載為「使用者故事」。

「整理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 04」。

「使用者故事」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 02」。

(四)「產品負責人」決定每一個「使用者故事」的優先順序以及「允收準則/驗收標準」。

「驗收標準」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議 04」。

(五)「開發團隊」依照「使用者故事」的優先性選擇「迭代/短衝」要執行的「使用者故事」。

「迭代/短衝」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代/短衝」。

(六)「開發團隊」在「迭代/短衝」分解執行「使用者故事」的「任務」，定義各「任務」**完成的定義**。答案選項B

「完成的定義」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議 04」。

(七)「開發團隊」向「產品負責人」及相關「利害關係人」展示「使用者故事」的成果。

「展示」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.4 展示」。

(八)「開發團隊」依照「展示」的結果召開「回顧會議」記錄**經驗學習**。答案選項D

「迭代回顧」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代回顧」。

「經驗學習」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.5 經驗學習」。

Question 31.

根據 ABC 公司的新產品敏捷開發流程，行銷部門要將業務和客戶需求記載到相關文件。請問顯示確認結果測試成功應該記載在哪一個文件？

- A. 產品願景
- B. 完成的定義
- C. 產品待辦清單
- D. 經驗學習

According to ABC Company's new product agile development process, the marketing department must document the business and customer requirements. According to ABC Company's new product agile development process, the marketing department must document the business and customer requirements. Which document should be put in to show the success of the confirmation test?

- A. Product vision
- B. Definition of Done(DoD)
- C. Product backlog
- D. Lesson learned

Answer: B

選答理由：

依題意詢問「敏捷方法」的哪一個文件記載「顯示確認結果測試成功」，採用「敏捷方法」的「專案」依以下順序採取管理行動：

- (一)「專案」依照「產品的競爭優勢」記載「產品願景」發展「產品地圖」的各個「發佈」。答案選項A
「產品地圖」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖」](#)。
「發佈」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖 05」](#)。
- (二) 依照當前的「發佈」發展「產品待辦清單」記載各種「需求」。答案選項C
「產品待辦清單」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」](#)。
- (三)「產品負責人」邀請「開發團隊」以及專案經理(PM)共同「整理」「產品待辦清單」將「需求」記載為「使用者故事」。
「整理」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 04」](#)。
「使用者故事」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 02」](#)。
- (四)「產品負責人」決定每一個「使用者故事」的優先順序以及「允收準則/驗收標準」。
「驗收標準」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議 04」](#)。
- (五)「開發團隊」依照「使用者故事」的優先性選擇「迭代/短衝」要執行的「使用者故事」。
「迭代/短衝」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝」](#)。
- (六)「開發團隊」在「迭代/短衝」分解執行「使用者故事」的「任務」，定義各「任務」「完成的定義」。答案選項B
依題意「顯示確認結果測試成功」的文件是各「任務」「完成的定義」。
「完成的定義」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議 04」](#)。
- (七)「開發團隊」向「產品負責人」及相關「利害關係人」展示「使用者故事」的成果。
「展示」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.4 展示」](#)。
- (八)「開發團隊」依照「展示」的結果召開「回顧會議」記錄「經驗學習」。答案選項D
「迭代回顧」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代回顧」](#)。
「經驗學習」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.5 經驗學習」](#)。

Question 32.

經過幾次迭代後，專案經理決定向一個關鍵利害關係人展示產品。利害關係人回饋產品缺少很多必須具備的功能。專案經理應該怎麼做才能在未來避免發生這種情況？

- A. 邀請所有利害關係人參加需求收集會議並且根據會議情況重新安排待辦清單的優先順序。
- B. 安排足夠的早期短衝展示，收集利害關係人的回饋並且依照利害關係人回饋調整計畫。
- C. 將設計實務融入專案生命週期以便更加理解產品使用者的需求。
- D. 評估團隊的技能，將發展產品的任務分配給具有相關技能的人員。

After several iterations, the project manager decided to show the product to a key stakeholder. Stakeholder feedback products lack many necessary functions. What should the project manager do to avoid this in the future?

- A. Invite all stakeholders to participate in the demand gathering meeting and re-arrange the priority of the backlog according to the meeting situation.
- B. Arrange enough early sprint demos, collect feedback from stakeholders and adjust the plan according to the feedback from stakeholders.
- C. Integrate design practices into the project life cycle to better understand the needs of product users.
- D. Evaluate the skills of the team and assign the task of developing products to personnel with relevant skills.

Answer: B

選答理由：

「敏捷方法」在每一個「迭代/短衝」舉行「迭代/短衝審查」向「利害關係人」展示「迭代/短衝」的工作成果，取得每一個「迭代/短衝」的「利害關係人回饋」做為調整「專案」工作的依據。

依題意「經過幾次迭代後」，「專案經理決定向一個關鍵利害關係人展示產品」，然而正確的做法應該是每一個「迭代/短衝」都要向「利害關係人」展示「迭代/短衝」的工作成果，而不是「經過幾次迭代後」才向「利害關係人」展示「迭代/短衝」的工作成果。每一個「迭代/短衝」都向「利害關係人」展示「迭代/短衝」的工作成果，才能盡早取得「利害關係人回饋」、盡早知道「利害關係人」真正期望的是什麼「專案」工作成果。

因此專案經理(PM)要「在未來避免發生這種情況」就必須「安排足夠的早期短衝展示」，也就是每一個「迭代/短衝」都應該向「利害關係人」展示工作成果，才能在每一個「迭代/短衝」收集利害關係人的回饋並且依照利害關係人回饋調整計畫，而不是「經過幾次迭代後」才向「利害關係人」展示工作成果。

「迭代/短衝」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝」。

「迭代/短衝審查」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.4 展示 01」。

「展示」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.4 展示」。

輔助說明：

A. 先「安排足夠的早期短衝展示」才能盡早知道「利害關係人」真正期望的「功能」「需求」，然後才能請「產品負責人」「重新安排待辦清單的優先順序」先執行「利害關係人」真正期望的「功能」「需求」。否則如果只是「邀請所有利害關係人參加需求收集會議」卻沒有「安排足夠的早期短衝展示」讓「利害關係人」看到實際的工作成果，依然無法知道「利害關係人」真正期望的「功能」「需求」。

C. 依題意「將設計實務融入專案生命週期」指的是發展「產品地圖」將產品「必須具備的功能」納入「產品地圖」的各個「發佈」。

「產品負責人」依照目前要「發佈」的「功能」「需求」建立「待辦清單」，「產品負責人」邀請「開發團隊」共同「整理」要放在「待辦清單」的「功能」「需求」以及各「功能」「需求」的優先順序。

接下來由「開發團隊」在每一個「迭代/短衝」執行「待辦清單」的「功能」「需求」，並且舉行「迭代/短衝審查」向「利害關係人」展示「迭代/短衝」的工作成果之後才能取得「利害關係人回饋」、才能真正知道「迭代/短衝」的工作成果有沒有符合「利害關係人」期望的「功能」「需求」。

因此依題意「將設計實務融入專案生命週期」只能發展「產品地圖」要包含在各個「發佈」的「功能」「需求」，但是還無法真正知道工作成果有沒有符合「利害關係人」期望的「功能」「需求」，必須要在「迭代/短衝」的「展示」之後才能真正知道工作成果有沒有符合「利害關係人」期望的「功能」「需求」，才能「更加理解產品使用者的需求」。

「產品地圖」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖」。

「發佈」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖 05」。

「產品待辦清單」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」。

D. 「敏捷方法」的「開發團隊」是被「賦權及當責」的「自我管理團隊/自我組織團隊」的團隊，由「開發團隊」自主決定工作分配的方式，而不是由專案經理(PM)「將發展產品的任務分配給具有相關技能的人員」。

「賦權」「當責」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「自我組織團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(11)」。

Question 33.

贊助人支持採用敏捷方法管理專案。如果專案經理要開始敏捷方法並且獲得專案團隊成員和利害關係人的支持。專案經理首先應該做什麼？

- A. 確定需要使用哪些敏捷軟體工具來支援敏捷交付。
- B. 選擇一個當前的預測性專案的剩餘工作提供敏捷培訓。
- C. 從一個適當複雜度的前導專案開始採用敏捷方法，並為受影響的人員提供敏捷培訓。
- D. 確定如何使用敏捷技術改造組織，包括組織培訓和溝通。

Sponsors support the adoption of the agile approach for managing projects. If a project manager wants to start an agile approach and has the support of project team members and stakeholders, what should the project manager do first?

- A. Determine which agile software tools need to be used to support agile delivery.
- B. Select the remaining works of a current predictive project to provide Agile training.
- C. Start with a pilot project of appropriate complexity to adopt the Agile approach and provide Agile training to the affected people.
- D. Determine how to transform the organization using agile techniques, including organizational training and communication.

Answer: C

選答理由：

要體現「敏捷方法」的完整價值，最好選擇一個完整而且有一點複雜程度的「專案」試運行「敏捷方法」，因為太簡單的「專案」看不出「敏捷方法」的價值。專案經理(PM)可以「從一個適當複雜度的前導專案開始採用敏捷方法」，由於人員還不熟悉「敏捷方法」，因此需要「為受影響的人員提供敏捷培訓」。

輔助說明：

- A. 「敏捷方法」的核心是「敏捷心態(mindset)+ 敏捷價值(value)+ 敏捷原則(principal)」的應用，「敏捷方法」不強調「使用哪些敏捷軟體工具來支援敏捷交付」，有沒有「敏捷軟體工具」都可以實施「敏捷方法」，如果缺乏「敏捷心態(mindset)+ 敏捷價值(value)+ 敏捷原則(principal)」的應用，即使有再多的「敏捷軟體工具」也無法實施成功的「敏捷式專案管理」。

「敏捷心態」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊 02」](#)。

「敏捷宣言的四個價值觀」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 05」](#)。

「敏捷宣言的 12 個原則」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06」](#)。

- B. 「選擇一個當前的預測性專案」使用「敏捷方法」執行「專案」「剩餘工作」會破壞「當前的預測性專案」已經規劃的架構造成人員抗拒，不利於推動「敏捷方法」。
- D. 先採用漸進方式從「預測方法」過渡到「敏捷方法」讓「組織」及人員逐漸熟悉「敏捷方法」的「敏捷心態(mindset)+ 敏捷價值(value)+ 敏捷原則(principal)」，才能在過渡到「敏捷方法」的過程讓「敏捷方法」逐漸融入「組織」，而不是一開始就要「確定如何使用敏捷技術改造組織」。

Question 34.

團隊成員在每日站立會議提出"需要等待其他資源才能繼續行動"的障礙。專案經理應該採取什麼行動？

- A. 往上呈報
- B. 新增或修改故事
- C. 詢問產品負責人
- D. 在每日站立會議討論解決方案

Team members raised the impediment of "needing to wait for other resources to continue" at the daily stand-up meeting. What action should the project manager take?

- A. Escalate
- B. Create or modify a story
- C. Ask the product owner
- D. Discuss solutions at daily stand-up meetings.

Answer: A

選答理由：

依題意「團隊成員」面臨「需要等待其他資源才能繼續行動」的「障礙」。

專案經理(PM)採用「僕人式領導」協助「團隊成員」排除影響工作的「障礙」，由於專案經理(PM)沒有從「專案」以外指派資源投入「專案」工作的權限，因此專案經理(PM)需要「往上呈報」向指派資源的「管理層」尋求協助提供「其他資源」。

「僕人式領導」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 03」](#)。
「障礙」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 04\(1\)」](#)。

輔助說明：

B. 專案經理(PM)先「往上呈報」向指派資源的「管理層」尋求協助提供「其他資源」，如果仍然無法取得「其他資源」，才會跟「產品負責人」討論、「詢問產品負責人」是否要「新增或修改」受到「其他資源」影響的「使用者故事」。

「使用者故事」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 02」](#)。
「產品負責人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」](#)。

C. 專案經理(PM)先「往上呈報」向指派資源的「管理層」尋求協助提供「其他資源」，如果仍然無法取得「其他資源」，才會跟「產品負責人」討論、「詢問產品負責人」是否要「新增或修改」受到「其他資源」影響的「使用者故事」。

另外，為「專案」提供「資源」的是「組織」「管理層」或者「贊助人」而不是「產品負責人」，因此針對提供「其他資源」的「議題」並不是「詢問產品負責人」。

D. 「每日站立會議」由「團隊成員」說明個人進度以及工作「障礙」，但是不會「在每日站立會議討論」工作「障礙」的「解決方案」。

「每日站立會議」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」](#)。

Question 35.

團隊成員在每日站立會議提出"我的使用者故事將會跟另一個使用者故事的允收準則發生衝突"的障礙。專案經理應該採取什麼行動？

- A. 往上呈報
- B. 新增或修改故事
- C. 詢問產品負責人
- D. 在每日站立會議討論解決方案

The team member raises the impediment of "my user story will conflict with another user story's acceptance criteria" at the daily stand-up meeting. What action should the project manager take?

- A. Escalate
- B. Create or modify a story
- C. Ask the product owner
- D. Discuss solutions at daily stand-up meetings.

Answer: C

選答理由：

依題意「團隊成員」面臨「我的使用者故事將會跟另一個使用者故事的允收準則發生衝突」的「障礙」。專案經理(PM)採用「僕人式領導」協助「團隊成員」排除影響工作的「障礙」。由於「產品負責人」負責維護管理產品「待辦清單」，如果產品「待辦清單」的「使用者故事」「需求」不明確或者「需求」發生衝突，例如某一個「使用者故事將會跟另一個使用者故事的允收準則發生衝突」，專案經理(PM)需要「詢問」決定「使用者故事」「允收準則」的「產品負責人」，釐清如何解決不同「使用者故事的允收準則發生衝突」的「議題」。

「僕人式領導」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 03」。

「障礙」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 04(1)」。

「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」。

「使用者故事的驗收標準」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議 04」。

輔助說明：

A. 「往上呈報」指的是專案經理(PM)向「組織」「管理層」或者「贊助人」「報告」專案經理(PM)自己無法處理的「議題」。依題意「使用者故事的允收準則發生衝突」屬於專案經理(PM)可以「詢問產品負責人」解決的「議題」，因此不需要「往上呈報」。

B. 依題意「使用者故事的允收準則發生衝突」，專案經理(PM)首先應該「詢問產品負責人」釐清「使用者故事的允收準則」，再由「產品負責人」跟「開發團隊」共同合作「新增或修改故事」的「允收準則」。

D. 「每日站立會議」由「團隊成員」說明個人進度以及工作「障礙」，但是不會「在每日站立會議討論」工作「障礙」例如「使用者故事的允收準則發生衝突」的「解決方案」。

「每日站立會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」。

Question 36.

一位經驗豐富的專案經理正在負責一個價值數百萬美元的敏捷專案。該經理已向團隊傳達了基本規則，但在經過 12 次迭代後，他開始注意到有些團隊成員並未遵守這些規則。專案經理首先應該做什麼，以確保團隊遵守基本規則？

- A. 安排與專案團隊的會議，以加強基本規則的落實。
- B. 將此行為通知專案贊助人，並要求贊助人採取紀律處分。
- C. 聯繫人力資源部門，要求向未遵守規則的團隊成員發出書面警告信。
- D. 要求職能經理替換未遵守規則的團隊成員。

An experienced project manager is leading a multimillion-dollar agile project. The manager has communicated the ground rules to the team, but after 12 iterations, they begin to notice that some team members are not adhering to these rules. What should the project manager do first to ensure the team follows the ground rules?

- A. Schedule a meeting with the project team to reinforce the ground rules.
- B. Inform the project sponsor of the behavior and request that the sponsor take disciplinary action.
- C. Contact the human resources department and request that written warning letters be issued to the noncompliant team members.
- D. Ask the functional manager to replace the team members who are not following the rules.

Answer: A

選答理由：

「基本規則」是由專案經理(PM)跟「團隊成員」共同同意的「專案團隊」人員行為準則，依題意專案經理(PM)「已向團隊傳達了基本規則...開始注意到有些團隊成員並未遵守這些規則」代表「有些團隊成員」可能不了解或者忽略哪一些行為不符合「基本規則」。因此專案經理(PM)針對「有些團隊成員並未遵守這些規則。專案經理首先應該」安排與專案團隊的會議跟所有「團隊成員」說明符合「基本規則」的行為以及遵守「基本規則」的重要性「以加強基本規則的落實」。

「基本規則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.2 團隊章程 02」。

輔助說明：

B. 「贊助人」是提議啟動「專案」為「專案」提供資金的角色，「贊助人」不是對「專案團隊」人員「採取紀律處分」的角色。在PMP考試，負責管理「專案團隊」人員議題的角色永遠都是專案經理(PM)。

「贊助人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.2 贊助人」。

C. 「人力資源部門」是「組織」管理「人力資源」政策、流程及程序的角色，「基本規則」是由專案經理(PM)跟「團隊成員」共同同意的「專案團隊」人員行為準則，並不屬於「組織」的「人力資源」政策、流程及程序。因此「人力資源部門」不能「向未遵守規則的團隊成員發出書面警告信」。

D. 「職能經理」是指派人員加入「專案團隊」的角色，「職能經理」依照「功能部門」本身的工作分配優先性決定要指派那些人員加入「專案團隊」或者「替換」已經加入「專案團隊」的人員。「團隊成員並未遵守」「專案團隊」的「基本規則」是專案經理(PM)必須負責解決的議題，而不是「職能經理替換...團隊成員」的理由。

「功能經理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.3 功能經理」。

「功能部門」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.2 組織結構 02(1)」。

Question 37.

一名專案經理正處於一個敏捷專案的中期，該專案由 100 個使用者故事組成，並分為五次迭代。每個使用者故事的價值為 50 美元。目前的實際支出為 2000 美元，且已交付了 50 個使用者故事。以下哪項陳述是正確的？

- A. 專案超出預算且進度落後。
- B. 專案低於預算且按時進行。
- C. 專案低於預算但進度落後。
- D. 專案符合預算且按時進行。

A project manager is midway through an agile project that consists of 100 user stories and is divided into five iterations. Each user story is valued at \$50. The current actual cost is \$2,000, and 50 user stories have been delivered. Which of the following statements is correct?

- A. The project is over budget and behind schedule.
- B. The project is under budget and on schedule.
- C. The project is under budget but behind schedule.
- D. The project is on budget and on schedule.

Answer: B

選答理由：

依題意「每個使用者故事的價值為 50 美元」乘以「已交付了 50 個使用者故事」代表「50 個使用者故事」產生的「價值」是「2500 美元」。

產生「2500 美元」價值」的「實際支出為 2000 美元」代表「實際支出」「2000 美元」低於產生的「價值」「2500 美元」，因此「專案低於預算」。

依題意「處於一個敏捷專案的中期」代表按照進度應完成50%的「使用者故事」，應完成50%的「使用者故事」代表按照進度應完成「100 個使用者故事」的50%等於50個「使用者故事」。

「專案」實際完成的「50 個使用者故事」符合按照50%進度應完成的50個「使用者故事」代表「專案...按時進行」。

從「實獲值管理(EVM)」的角度：

「實際支出為 2000 美元」代表「實際成本(AC)」=「2000 美元」

按照進度應完成50個「使用者故事」乘以「每個使用者故事的價值為 50 美元」代表「計畫值(PV)」=「2500 美元」

實際「已交付了 50 個使用者故事」乘以「每個使用者故事的價值為 50 美元」代表「實獲值(EV)」=「2500 美元」

「成本變異(CV)」=「實獲值(EV)」-「實際成本(AC)」=「2500 美元」-「2000 美元」=500 美元>0

「成本變異(CV)」>0代表「專案低於預算」

「時程變異(SV)」=「實獲值(EV)」-「計畫值(PV)」=「2500 美元」-「2500 美元」=0 美元=0

「時程變異(SV)」=0代表「專案...按時進行」

「實獲值管理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理」。

「實際成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(3)」。

「計畫值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(1)」。

「實獲值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(2)」。

「成本變異」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.3 成本變異」。

「時程變異」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.1 時程變異」。

Question 38.

一個敏捷專案正要開始八次迭代中的第五次。在規劃會議中，團隊發現一項原本未識別的風險已轉變為議題，且必須動用應變準備。專案經理應該怎麼做？

- A. 請求贊助人核准在專案中新增一次迭代。
- B. 要求團隊將應變計畫納入迭代待辦清單。
- C. 協助團隊檢視專案方法，以啟動矯正措施。
- D. 向贊助人請求資金以執行應變計畫。

An agile project is starting its fifth out of eight iterations. During the planning meeting, the team discovers that a previously unidentified risk has turned into an issue and must draw on the contingency reserve. What should the project manager do?

- A. Request sponsor approval to add an additional iteration to the project.
- B. Ask the team to incorporate the contingency plan into the iteration backlog.
- C. Assist the team in reviewing the project approach to initiate corrective actions.
- D. Request funding from the sponsor to implement the contingency plan.

Answer: B

選答理由：

「敏捷專案」在「迭代」「規劃會議」發現一項原本未識別的風險已轉變為議題，由於「敏捷專案」的「迭代」「規劃會議」代表「敏捷專案」的「規劃過程」，「專案」「規劃過程」發現的「風險」稱為「已知」「風險」，因此針對「已知」「風險」必須使用「應變準備」回應「已知」「風險」。此處的「應變準備」可能指的是「風險準備金」或者「風險緩衝時間」，針對要如何使用「風險準備金」或者「風險緩衝時間」回應「已知」「風險」需要先規劃「應變計畫」，以便在「迭代」「規劃會議」結束之後依照「迭代」「規劃會議」規劃的「應變計畫」使用「風險準備金」或者「風險緩衝時間」回應「已知」「風險」。

「迭代待辦清單」是「迭代」「規劃會議」由「專案團隊/開發團隊」規劃的「迭代」任務清單，記載該次「迭代」過程需要執行的所有任務。

專案經理(PM)需要「要求團隊」在規劃「迭代待辦清單」的「迭代」「規劃會議」規劃回應「已知」「風險」的「應變計畫」，並且將「迭代」「規劃會議」規劃回應「已知」「風險」的「應變計畫納入迭代待辦清單」，以便在「迭代」「規劃會議」結束之後依照「迭代」「規劃會議」規劃的「應變計畫」使用「風險準備金」或者「風險緩衝時間」執行回應「已知」「風險」的任務。

「迭代/短衝規劃會議」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議」](#)。

「已知風險」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.24【發展風險管理計畫】10\(1\)」](#)。

「工期」「應變準備」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.5 工期風險準備分析 01\(1\)」](#)。

「成本」「應變準備」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.21.1 應變準備」](#)。

「應變計畫」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.3 應變回應策略 01」](#)。

輔助說明：

- A. 雖然「已知」「風險」可能導致需要「新增一次迭代」，雖然「贊助人」可能有權限「核准」「新增一次迭代」延長「專案」時間，但是「贊助人」在PMP考試代表的是為「專案」提供資金的角色而不必然是有權限「核准」「新增一次迭代」延長「專案」時間的角色。「新增一次迭代」可能需要獲得「客戶」或者「管理層」的「核准」，因此「請求贊助人核准在專案中新增一次迭代」不必然是 100%正確的答案選項。

「贊助人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.2 贊助人」](#)。

「客戶」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.5 客戶/使用者 01」](#)。

「管理階層」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.1 管理階層」](#)。

- C. 依題意「專案」的時間背景是在「迭代」的「規劃會議」，「迭代」「規劃會議」規劃要實施的「矯正措施」而不是「啟動矯正措施」，必須等「迭代」「規劃會議」結束之後才會依照「迭代」「規劃會議」規劃的「矯正措施」「啟動」及執行實施「矯正措施」的任務。

- D. 「迭代」「規劃會議」規劃回應「已知」「風險」的「應變計畫」可能指的是使用「風險準備金」或者「風險緩衝時間」做為「應變準備」。

如果要使用「風險準備金」做為「應變準備」才需要「向贊助人請求資金以執行應變計畫」，但是如果使用「風險緩衝時間」做為「應變準備」則不需要「向贊助人請求資金以執行應變計畫」，因此「向贊助人請求資金以執行應變計畫」不必然是 100%正確的答案選項。

Question 39.

一位專案經理正在負責一個開發新工具的專案。鑑於該專案的性質，專案經理決定採用敏捷方法。當專案經理發現另一家公司已為一款極為相似的工具申請了專利時，一項已識別的風險變成了實際的議題。專案經理應採取何種行動來處理此議題？

- A. 與關鍵利害關係人安排會議，審查該議題並決定後續步驟。
- B. 將專案暫停並釋放資源，直到議題得到解決。
- C. 通知產品負責人，並將此議題記錄在風險登錄表中，以密切監控後續行動。
- D. 聯繫擁有類似工具專利的公司，比較其與當前專案的異同。

A project manager is responsible for a project to develop a new tool. Given the nature of the project, the project manager decides to use an agile approach. When the project manager discovers that another company has applied for a patent for a very similar tool, an identified risk becomes an actual issue. What action should the project manager take to address this issue?

- A. Schedule a meeting with key stakeholders to review the issue and determine next steps.
- B. Put the project on hold and release resources until the issue is resolved.
- C. Inform the product owner and record this issue in the risk register to closely monitor follow-up actions.
- D. Contact the company that owns the patent for the similar tool to compare it with the current project.

Answer: A

選答理由：

專案經理(PM)需要處理因為「專利」「風險」而產生的「議題(issue)」，由於「議題(issue)」是已經發生並且影響「專案」工作的事件，因此專案經理(PM)首先記錄「議題(issue)」並且「與關鍵利害關係人」例如「管理層」、「贊助人」、「產品負責人」、「開發團隊」**「安排會議，審查該議題並決定後續步驟」**。

「議題」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.6.3 議題記錄 02」。

「利害關係人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.11 利害關係人」。

「管理階層」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.1 管理階層」。

「贊助人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.2 贊助人」。

「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.8 產品負責人」。

「開發團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊」。

輔助說明：

B. 專案經理(PM)不是授權啟動「專案」的角色，因此專案經理(PM)沒有**「將專案暫停」**的權限。

C. 「產品負責人」是「敏捷方法」管理「專案需求」的角色，因為「專利」「風險」而產生的「議題(issue)」會影響「專案」要達成的「需求」，因此專案經理(PM)需要將因為「專利」「風險」而產生的「議題(issue)」**「通知產品負責人」**。但是記錄「議題(issue)」的文件是「議題記錄」而不是**「風險登錄表」**。

另外，依題意這是使用「敏捷方法」的「專案」因此沒有事先建立的「專案管理計畫」以及包含在「專案管理計畫」的「風險管理計畫」，因此也不會有依據「風險管理計畫」建立的**「風險登錄表」**。

「敏捷方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 敏捷方法」。

「專案管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.3.1 專案管理計畫」。

「風險管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.24.1 風險管理計畫」。

「風險登錄表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25.3 風險登錄表」。

D. 專案經理(PM)需要先在組織內部**「與關鍵利害關係人安排會議，審查該議題並決定後續步驟」**，然後再考慮是否採取**「後續步驟」「聯繫擁有類似工具專利的公司，比較其與當前專案的異同」**。

Question 40.

一個敏捷專案正在第五次迭代(共 12 次)。在迭代審查後，團隊收到利害關係人的回饋，這些回饋可能導致產品變更。專案經理應採取哪一項行動？

- A. 要求產品負責人檢視產品待辦清單。
- B. 詢問利害關係人這項變更的優先順序。
- C. 要求贊助人批准變更申請。
- D. 要求團隊成員將此變更納入下一次迭代。

An agile project is in its fifth iteration out of 12. After the iteration review, the team received feedback from stakeholders that may lead to product changes. Which action should the project manager take?

- A. Ask the Product Owner to review the Product Backlog.
- B. Ask the stakeholder about the priority of this change.
- C. Ask the sponsor to approve a change request.
- D. Ask team members to incorporate this change into the next iteration.

Answer: A

選答理由：

「敏捷專案」由「產品負責人」使用「產品待辦清單」管理「產品需求」，依題意「利害關係人的回饋...可能導致產品變更」代表「可能」需要「變更」「產品需求」，因此專案經理(PM)需要請管理「產品需求」的「產品負責人檢視」因為「產品變更」而需要做調整的「產品待辦清單」。

《敏捷專案管理》請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「第 07 單元敏捷專案管理」。

「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」。

「產品待辦清單」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」。

輔助說明：

B. 「敏捷專案」由「產品負責人」使用「產品待辦清單」管理「產品需求」的「優先順序」，因此「敏捷專案」由「產品負責人」管理「變更」「產品待辦清單」「產品需求」的「優先順序」，而不是由其他「利害關係人」決定「變更」「產品需求」的「優先順序」。

C. 「敏捷專案」由「產品負責人」使用「產品待辦清單」管理「產品需求」，因此「敏捷專案」由「產品負責人」管理「產品待辦清單」「產品需求」的「變更申請」，而不是由「贊助人」管理「產品待辦清單」「產品需求」的「變更申請」。

D. 「敏捷專案」由「產品負責人」管理「變更」「產品待辦清單」「產品需求」的「優先順序」，「開發團隊」只能依照「產品負責人」在「產品待辦清單」決定的「優先順序」選擇每一個「迭代」要實施的工作，而不是由「開發團隊」的「團隊成員」自行決定「將此變更納入下一次迭代」。

「迭代/短衝」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝」。

「開發團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊」。

Question 41.

一個團隊正使用混合式方法執行一個專案，並面臨來自某些利害關係人的許多障礙與阻礙。專案經理應採取何種行動來提升專案績效？

- A. 要求利害關係人與專案經理溝通，而非直接與團隊溝通。
- B. 賦權團隊成員以移除障礙與阻礙。
- C. 為團隊處理並移除障礙與阻礙。
- D. 將阻礙項目加入議題記錄與風險管理計畫中。

A team is executing a project using a hybrid approach and is facing many obstacles and impediments from some stakeholders. What action should the project manager take to improve project performance?

- A. Require stakeholders to communicate with the project manager rather than directly with the team.
- B. Empower team members to remove obstacles and impediments.
- C. Handle and remove the obstacles and impediments on behalf of the team.
- D. Add the impediments to the issue log and the risk management plan.

Answer: C

選答理由：

在PMP考試，專案經理(PM)是一個「僕人式領導」的角色，協助「專案團隊」「處理並移除」影響「團隊」工作的「障礙與阻礙」屬於專案經理(PM)的專業責任。

依題意「團隊...面臨來自某些利害關係人的許多障礙與阻礙」，因此專案經理(PM)需要「採取」「為團隊處理並移除障礙與阻礙」的「行動來提升專案績效」。

「僕人式領導」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 04」](#)。

「障礙」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 05\(1\)」](#)。

輔助說明：

A. 依題意並無法看出「利害關係人...直接與團隊溝通」是「團隊...面臨...的許多障礙與阻礙」，因此專案經理(PM)「採取」「要求利害關係人與專案經理溝通，而非直接與團隊溝通」的「行動」並無法針對影響「團隊」工作的「障礙與阻礙」「提升專案績效」。

B. 「賦權團隊成員」指的是由具備產品/技術專業的「團隊」自主決定產品/技術的工作方式而不由「團隊」自行「移除」例如「利害關係人干擾工作」或者「缺乏資源」等「障礙與阻礙」。

「賦權」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06\(05\)」](#)。

D. 「風險管理計畫」記載管理「專案風險」的「流程」而不是記載影響「團隊」工作的「阻礙項目」。

「風險管理計畫」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.2.4.1 風險管理計畫」](#)。

「流程」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.10 流程、模型、方法、工件 01」](#)。

Question 42.

一家公司的領導團隊已決定採用敏捷方法投資一項新產品。商業與產品團隊已開始為這項新事業進行規劃活動。專案經理需要哪一項關鍵因素才能交付此產品？

- A. 產品路線圖。
- B. 關鍵績效指標 (KPIs)。
- C. 時程績效指標 (SPIs)。
- D. 工作分解結構 (WBS)。

A company's leadership team has decided to invest in a new product using an agile approach. The business and product teams have begun planning activities for this new initiative. Which key factor does the project manager need in order to deliver this product?

- A. Product roadmap.
- B. Key performance indicators (KPIs).
- C. Schedule Performance Index (SPI).
- D. Work Breakdown Structure (WBS).

Answer: A

選答理由：

「**產品路線圖**」又稱為「**產品地圖**」，使用於說明「**專案**」「**產品**」的主要特徵及功能特性，雖然「**產品路線圖**」沒有「**產品**」功能的細節，但是可以做為「**專案**」「**交付**」「**產品**」的高層次說明，指引「**專案**」需要開發的「**產品**」主要特徵及功能特性。

如果缺乏「**產品路線圖**」將會導致「**專案**」缺少「**產品**」需要開發的主要特徵及功能特性，因此「**產品路線圖**」屬於「**交付**」「**專案**」「**產品**」的「**關鍵因素**」。

「**產品地圖**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖](#)」。

輔助說明：

B. 「**敏捷方法**」的原因通常是因為「**專案需求**」不明確而需要逐步釐清或者「**專案**」需要「**保留相當程度的變更彈性**」。但是「**關鍵績效指標**」適用於「**明確的需求**」或者「**不能任意變更的目標**」的「**預測式專案**」。因此「**關鍵績效指標**」並不適用於採用「**敏捷方法**」的工作。

另外，依題意專案經理(PM)需要的是「**交付此產品**」的「**關鍵因素**」，但是「**關鍵績效指標**」使用於追蹤衡量事先指定績效目標的工作績效達成程度，有沒有「**關鍵績效指標**」跟能不能「**交付**」「**專案**」「**產品**」沒有直接關聯性。

「**敏捷方法**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法](#)」。

「**預測式專案管理**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 預測方法 02](#)」。

C. 「**時程績效指標**」是追蹤衡量「**專案時程**」績效的數據，跟能不能「**交付**」「**專案**」「**產品**」沒有直接關聯性。

「**時程績效指標**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.2 時程績效指標](#)」。

D. 「**預測式專案**」發展「**範疇管理計畫**」記載明確「**定義專案範疇**」以及依照「**專案範疇**」規劃「**工作分解結構**」的「**流程**」。

「**敏捷方法**」沒有「**範疇管理計畫**」也不會有依照「**範疇管理計畫**」規劃的「**工作分解結構**」。

「**範疇管理計畫**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.8.1 範疇管理計畫](#)」。

【**定義專案範疇**】請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9【定義專案範疇】](#)」。

「**流程**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.10 流程、模型、方法、工件 01](#)」。

「**工作分解結構**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10.2 工作分解結構](#)」。

Question 43.

一家公司的領導團隊已決定採用敏捷方法投資一項新產品。商業與產品團隊已開始為這項新事業進行規劃活動。專案經理需要哪一項關鍵因素才能交付此產品？

- A. 高層級的產品待辦清單。
- B. 關鍵績效指標 (KPIs)。
- C. 時程績效指標 (SPIs)。
- D. 工作分解結構 (WBS)。

A company's leadership team has decided to invest in a new product using an agile approach. The business and product teams have begun planning activities for this new initiative. Which key factor does the project manager need in order to deliver this product?

- A. A high-level product backlog.
- B. Key performance indicators (KPIs).
- C. Schedule Performance Index (SPI).
- D. Work Breakdown Structure (WBS).

Answer: A

選答理由：

「敏捷方法」使用「產品待辦清單」管理「專案需求」定義「專案」需要「交付」的「產品」。「高層級的產品待辦清單」初步說明「專案」需要「交付」的「產品」的主要「使用者故事」，雖然還沒有「使用者故事」的細節，但是已經可以說明「專案」「產品」的開發方向。

如果缺乏「高層級的產品待辦清單」將會導致「專案」缺少開發「產品」的主要「使用者故事」，因此「高層級的產品待辦清單」屬於「交付」「專案」「產品」的「關鍵因素」。

「敏捷方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」。

「產品待辦清單」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」。

「使用者故事」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 02」。

輔助說明：

B. 「敏捷方法」的原因通常是因為「專案需求」不明確而需要逐步釐清或者「專案」需要「保留相當程度的變更彈性」。但是「關鍵績效指標」適用於「明確的需求」或者「不能任意變更的目標」的「預測式專案」。因此「關鍵績效指標」並不適用於採用「敏捷方法」的工作。

另外，依題意專案經理(PM)需要的是「交付此產品」的「關鍵因素」，但是「關鍵績效指標」使用於追蹤衡量事先指定績效目標的工作績效達成程度，有沒有「關鍵績效指標」跟能不能「交付」「專案」「產品」沒有直接關聯性。

「預測式專案管理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 預測方法 02」。

C. 「時程績效指標」是追蹤衡量「專案時程」績效的數據，跟能不能「交付」「專案」「產品」沒有直接關聯性。

「時程績效指標」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.2 時程績效指標」。

D. 「預測式專案」發展「範疇管理計畫」記載明確「定義專案範疇」以及依照「專案範疇」規劃「工作分解結構」的「流程」。

「敏捷方法」沒有「範疇管理計畫」也不會有依照「範疇管理計畫」規劃的「工作分解結構」。

「範疇管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.8.1 範疇管理計畫」。

【定義專案範疇】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9【定義專案範疇】」。

「流程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.10 流程、模型、方法、工件 01」。

「工作分解結構」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10.2 工作分解結構」。

Question 44.

自專案開始以來，產品負責人持續在各種儀式中詢問每次產品迭代所花費的預算。產品負責人似乎對成本遠比對產品本身更感興趣。專案經理原本應該更早採取什麼行動來改變產品負責人的行為？

- A. 制定固定價格合約，以將產品負責人的注意力從金錢轉移到價值上。
- B. 制定溝通管理計畫，其中包含每次迭代的預算花費與計畫的對比報告，以避免在儀式中進行這些討論。
- C. 採用不同的估算方法，以增強對每次產品增量所花費成本的信心。
- D. 與產品負責人合作，闡明其在敏捷專案中的角色以及敏捷儀式的範疇。

Since the start of the project, the product owner has repeatedly asked about the budget spent on each product iteration during various ceremonies. The product owner appears to be far more interested in costs than in the product itself. What action should the project manager have taken earlier to change the product owner's behavior?

- A. Establish a fixed-price contract to shift the product owner's focus from money to value.
- B. Develop a communications management plan that includes reports comparing actual versus planned budget for each iteration, in order to avoid these discussions during ceremonies.
- C. Adopt a different estimation method to increase confidence in the cost spent on each product increment.
- D. Work with the product owner to clarify their role in an agile project and the scope of agile ceremonies.

Answer: D

選答理由：

「敏捷方法」有四種「儀式」分別是「迭代/短衝規劃會議」、「每日站立會議」、「迭代/短衝審查」以及「迭代/短衝回顧」。在PMP考試的「產品負責人」會參與的「儀式」是「迭代/短衝審查」。

「產品負責人」在「迭代/短衝審查」擔任的「角色」主要是審查「開發團隊」在「迭代/短衝」完成的「交付成果」是否符合預期的「價值」以及決定是否接受「開發團隊」在「迭代/短衝」完成的「交付成果」。依題意「產品負責人」在「迭代/短衝審查」，「似乎對成本遠比對產品本身更感興趣」代表「產品負責人」對「產品迭代所花費的預算」的關切程度更高於「產品」產生的「價值」。

專案經理(PM)在PMP考試代表「敏捷方法」的專家，針對「產品負責人」在「迭代/短衝審查」，「對成本遠比對產品本身更感興趣」，專案經理(PM)應該「與產品負責人合作，闡明」，「產品負責人」，「在敏捷專案中的角色以及敏捷儀式的範疇」是在審查「開發團隊」在「迭代/短衝」完成的「交付成果」是否符合預期的「價值」以及決定是否接受「開發團隊」在「迭代/短衝」完成的「交付成果」，而不是「持續在各種儀式中詢問每次產品迭代所花費的預算」。

「敏捷方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」](#)。

「產品負責人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」](#)。

「迭代/短衝規劃會議」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議」](#)。

「每日站立會議」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」](#)。

「迭代/短衝審查」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.4 展示 01」](#)。

「迭代回顧」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代回顧」](#)。

輔助說明：

A. 雖然「敏捷方法」可以使用「固定價格合約」將「迭代/短衝」的工作發包給廠商以便控制成本，但是題目的重點不是如何控制「專案」成本而是如何改善「產品負責人」對自己本身「角色」以及「迭代/短衝」，「範疇」的錯誤認知，因此「制定固定價格合約...將產品負責人的注意力從金錢轉移到價值上」並沒有改善「產品負責人」對自己本身「角色」以及「迭代/短衝」，「範疇」錯誤認知的問題。

「固定價格合約」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19【發展採購管理計畫】10\(1\)」](#)。

B. 「制定溝通管理計畫，其中包含每次迭代的預算花費與計畫的對比報告，以避免在儀式中進行這些討論」並沒有改善「產品負責人」對自己本身「角色」以及「迭代/短衝」，「範疇」錯誤認知的問題。

「溝通管理計畫」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.6 溝通管理計畫」](#)。

C. 「產品負責人...詢問每次產品迭代所花費的預算」並不是對「估算方法」沒有「信心」，而是「產品負責人」對自己本身「角色」以及「迭代/短衝」，「範疇」的錯誤認知。因此「採用不同的估算方法，以增強對每次產品增量所花費成本的信心」並沒有改善「產品負責人」對自己本身「角色」以及「迭代/短衝」，「範疇」錯誤認知的問題。

Question 45.

一名敏捷專案的關鍵團隊成員在迭代中途請假，且一段時間內不會返回工作崗位。關於該團隊成員正在處理的功能，專案經理接下來應該做什麼？

- A. 將該功能分配給另一位團隊成員，並讓他們嘗試在本迭代結束前完成該功能。
- B. 審查團隊容量，並根據需要將該功能重新分配給後續的迭代。
- C. 確認該團隊成員是否能夠在家工作以完成該功能。
- D. 與產品負責人審查正在進行的工作，以決定下一步。

A key team member on an agile project takes leave in the middle of an iteration and will not be returning to work for some time. Regarding the feature that the team member was working on, what should the project manager do next?

- A. Assign the feature to another team member and have them try to complete it before the end of the current iteration.
- B. Review team capacity and reassign the feature to a subsequent iteration as needed.
- C. Confirm whether the team member can work from home to complete the feature.
- D. Review the work in progress with the product owner to determine the next steps.

Answer: D

選答理由：

依題意「敏捷專案的關鍵團隊成員在迭代中途請假」代表「敏捷專案」可以投入在「專案」工作的「團隊成員」發生變動，因此需要重新調整目前缺乏人員執行的工作，例如重新審查這些工作的優先性或必要性以便決定是否需要調整這些工作的優先順序或者刪除不必要的工作。

因為「敏捷專案」必須由「產品負責人」決定「專案」工作的優先性或必要性，因此針對「敏捷專案」的「團隊成員」發生變動，專案經理(PM)需要「與產品負責人審查正在進行的工作」的優先性或必要性「以決定下一步」。

「迭代」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.4 開發階段 02」。

「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」。

輔助說明：

A. 「敏捷專案」的「專案團隊」/「開發團隊」是「自我組織團隊」，由「專案團隊」/「開發團隊」自主決定每一個「迭代」的工作數量以及人員工作分配，專案經理(PM)「將該功能分配給另一位團隊成員」等於是專案經理(PM)增加「團隊成員」的工作數量以及分配「團隊成員」的工作，不符合「自我組織團隊」的精神。

「自我組織團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(11)」。

B. 「敏捷專案」的「專案團隊」/「開發團隊」是「自我組織團隊」，由「專案團隊」/「開發團隊」自主決定每一個「迭代」的工作數量以及人員工作分配，由「專案團隊」/「開發團隊」自主決定「團隊」的工作「容量」，不是由專案經理(PM)「審查團隊容量」。

「敏捷專案」由「產品負責人」決定「專案」工作的優先性或必要性，不是由專案經理(PM)「根據需要將該功能重新分配給後續的迭代」。

C. 依題意「團隊成員在迭代中途請假，且一段時間內不會返回工作崗位」代表「團隊成員」在請假期間不會執行「團隊成員」「崗位」上的「工作」，因此「確認該團隊成員是否能夠在家工作以完成該功能」不符合人員「請假」的意義。

Question 46.

一個敏捷專案正在進行其總共 12 次迭代中的第 6 次迭代。在上一次回顧會議之後，團隊成員意識到他們必須加班才能交付承諾的工作。專案經理應該怎麼做？

- A. 要求增加團隊成員以維持速率。
- B. 在迭代中實施檢查點，以驗證團隊是否按計劃進行。
- C. 進行一次聚焦的回顧會議，以幫助團隊找出根本原因。
- D. 要求團隊在下次迭代中做出較低的承諾。

An agile project is in the sixth iteration out of a total of twelve iterations. After the previous retrospective, team members realized that they must work overtime to deliver the committed work. What should the project manager do?

- A. Request additional team members to maintain velocity.
- B. Implement checkpoints during the iteration to verify whether the team is on track.
- C. Conduct a focused retrospective to help the team identify the root cause.
- D. Ask the team to make lower commitments in the next iteration.

Answer: C

選答理由：

「敏捷專案」的「專案團隊」/「開發團隊」是「自我組織團隊」，由「專案團隊」/「開發團隊」自主決定每一個「迭代」的工作數量以及人員工作分配。依題意「**團隊成員意識到他們必須加班才能交付承諾的工作**」代表「敏捷專案」的「專案團隊」/「開發團隊」可能「承諾」過多的「工作」或者其他原因導致無法完成「承諾的工作」，因此專案經理(PM)需要「**進行一次聚焦的回顧會議，以幫助團隊找出根本原因**」。

「自我組織團隊」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06\(11\)」](#)。

「迭代回顧」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代回顧」](#)。

輔助說明：

A. 「敏捷專案」依照「專案團隊」/「開發團隊」實際參與工作的既有「**團隊成員**」，在工作過程累積每個「迭代」在指定工作時間實際可完成工作數量的經驗做為「專案團隊」/「開發團隊」評估工作進度的「**速率**」。

當「專案團隊」/「開發團隊」沒有發生人員的變動以及每天工作時間 8 小時的變動卻出現「**速率**」降低的現象，例如原本 10 個人的「**速率**」是可以在一個「迭代」維持每天 8 小時完成相同難度特定數量的工作，但是卻發生原本 10 個人在一個「迭代」無法依照每天 8 小時完成相同難度工作數量的「**速率**」而「**必須加班**」才能完成相同難度工作數量的現象，這時候首先要找出「**速率**」降低的「**根本原因**」，而不是「**增加團隊成員以維持**」原本 10 個人的「**速率**」。

另外，「專案團隊」/「開發團隊」的「**速率**」經常取決於人員工作的熟悉程度以及人員彼此之間的工作默契，因此「**增加團隊成員**」的人數不一定能夠提升「專案團隊」/「開發團隊」在指定工作時間實際可完成的工作數量，甚至可能因為增加的人員不熟悉工作或彼此缺乏工作默契反而干擾原有人員工作的「**速率**」。

「速率」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝 04」](#)。

B. 「敏捷專案」的「專案團隊」/「開發團隊」是「自我組織團隊」，由「專案團隊」/「開發團隊」自主檢查工作進度，而不是由專案經理(PM)「**在迭代中實施檢查點，以驗證團隊是否按計劃進行**」。

D. 「敏捷專案」的「專案團隊」/「開發團隊」是「自我組織團隊」，由「專案團隊」/「開發團隊」自主決定每一個「迭代」的工作數量，由專案經理(PM)召集「**聚焦的回顧會議，以幫助團隊找出根本原因**」，由「專案團隊」/「開發團隊」依照「**根本原因**」決定改善的方法，而不是由專案經理(PM)「**要求團隊在下次迭代中做出較低的承諾**」減少工作數量。

Question 47.

一個團隊為一個新專案組建而成，該專案將在需求收集階段使用預測式方法，並在開發與測試階段使用敏捷方法。團隊中並非所有人都有敏捷工作經驗。由於敏捷開發方法結構不明確，時程已經開始延誤。專案經理原本應該做什麼來避免這種情況？

- A. 建立每日站立會議以追蹤和報告團隊進度，並在延誤發生時向利害關係人升級報告。
- B. 設立每週狀態會議以審查團隊進度，準備每週狀態報告以追蹤進度，並定期將延誤情況升級報告。
- C. 與團隊會面，允許團隊成員決定該做什麼，並建立績效目標。
- D. 舉行例行會議，並找出表現不佳的團隊成員。

A team is formed for a new project that will use a predictive approach during the requirements gathering phase and an agile approach during the development and testing phases. Not all team members have experience working in an agile environment. Because the agile development approach lacks a clearly defined structure, the schedule has begun to slip. What should the project manager have done originally to prevent this situation?

- A. Establish daily stand-up meetings to track and report team progress, and escalate to stakeholders when delays occur.
- B. Set up weekly status meetings to review team progress, prepare weekly status reports to track progress, and regularly escalate schedule delays.
- C. Meet with the team, allow team members to decide what to do, and establish performance objectives.
- D. Hold routine meetings and identify underperforming team members.

Answer: C

選答理由：

依題意詢問專案經理(PM)原本應如何「避免」「新專案」因為「團隊中並非所有人都有敏捷工作經驗」以及「敏捷開發方法結構不明確」而導致「時程已經開始延誤」的問題。

缺乏「敏捷工作經驗」的人員不知道參與「敏捷工作」的人員被「賦權」由自己決定自己的工作方式而不是等待其他人下達工作方法的指示才依照指示的方法開始工作，人員被「賦權」的同時要為自己決定的工作方式「當責」承擔責任。

缺乏「敏捷工作經驗」的人員不知道「敏捷開發方法」的「結構」包含「迭代/短衝規劃會議」、「每日站立會議」、「迭代/短衝審查」以及「迭代/短衝回顧」等「儀式」。

因此要「避免」「新專案」因為「團隊中並非所有人都有敏捷工作經驗」以及「敏捷開發方法結構不明確」而導致「時程已經開始延誤」的問題，專案經理(PM)應該在一開始就要先「與團隊會面」說明「敏捷開發方法」的「結構」，才能讓人員知道在什麼時候應該參與「迭代/短衝規劃會議」、「每日站立會議」、「迭代/短衝審查」以及「迭代/短衝回顧」等「儀式」。專案經理(PM)應該在一開始就要先讓人員知道「敏捷工作」的人員被「賦權」「允許團隊成員」自己「決定該做什麼」，同時要為自己決定的工作方式「建立績效目標」負起「當責」的責任。

「敏捷方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」。

「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」。

「迭代/短衝規劃會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議」。

「每日站立會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」。

「迭代/短衝審查」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.4 展示 01」。

「迭代回顧」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代回顧」。

「賦權」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「當責」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

輔助說明：

- A. 「建立每日站立會議以追蹤和報告團隊進度」是事後追蹤改善的方法，依題意詢問的是專案經理(PM)事前原本應如何「避免」「新專案」因為「團隊中並非所有人都有敏捷工作經驗」以及「敏捷開發方法結構不明確」而導致「時程已經開始延誤」的問題。
- B. 「設立每週狀態會議以審查團隊進度」是事後追蹤改善的方法，依題意詢問的是專案經理(PM)事前原本應如何「避免」「新專案」因為「團隊中並非所有人都有敏捷工作經驗」以及「敏捷開發方法結構不明確」而導致「時程已經開始延誤」的問題。
- D. 「舉行例行會議，並找出表現不佳的團隊成員」然後指導改善的方法也是屬於事後追蹤改善，依題意詢問的是專案經理(PM)事前原本應如何「避免」「新專案」因為「團隊中並非所有人都有敏捷工作經驗」以及「敏捷開發方法結構不明確」而導致「時程已經開始延誤」的問題。

Question 48.

一位預測型專案的執行贊助人，請一位具有敏捷經驗的專案經理評估一個專案是否可以使用敏捷方法執行。在判斷該專案是否適合採用敏捷方法時，專案經理應考慮哪一項因素？

- A. 該專案是一項資訊技術專案，對組織的影響極小。
- B. 該專案範疇可以分解成較小的部分，第一部分代表一個最小可行產品 (MVP)。
- C. 該專案範疇定義明確，且需求已排定優先順序。
- D. 該專案團隊有集中的辦公空間，且能夠協同工作。

An executive sponsor of a predictive project asks a project manager with agile experience to assess whether a project can be executed using an agile approach. When determining whether the project is suitable for an agile approach, which factor should the project manager consider?

- A. The project is an information technology project with minimal impact on the organization.
- B. The project scope can be decomposed into smaller parts, with the first part representing a minimum viable product (MVP).
- C. The project scope is well defined, and the requirements have been prioritized.
- D. The project team has a centralized workspace and is able to collaborate effectively.

Answer: D

選答理由：

適合「敏捷方法」的「專案」包括「需求不確定」、「技術陌生」以及「專案過程會頻繁變更」的工作。有助於「敏捷方法」成功的因素包括對「開發團隊」賦權、「開發團隊」可以「當責」以及「開發團隊可以直接溝通協同合作的集中作業環境」。

「該專案團隊有集中的辦公空間，且能夠協同工作」是一個有助於「敏捷方法」成功「適合採用敏捷方法」的「集中作業環境」。

「賦權」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「當責」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「集中作業」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊 08」。

輔助說明：

A. 「敏捷方法」適用於不同領域「需求不確定」、「技術陌生」以及「專案過程會頻繁變更」的「專案」，不限於「資訊技術專案」，也不限於是「對組織的影響極小」的「專案」。

B. 「專案範疇」代表可以「詳細描述」工作規格並且在「利害關係人」之間建立「共同認知」的「專案」工作及「交付成果」。「專案範疇」包含各種可以事先記載在「專案計畫」的「專案」工作及「交付成果」。如果「專案」工作及「交付成果」可以事先規劃「專案範疇」則適合使用事先建立「專案計畫」的「預測方法」而不適合使用於無法事先建立「專案計畫」而必須邊做邊改編修正的「敏捷方法」。

「專案範疇可以分解成較小的部分」指的是「預測方法」的【建立工作分解結構】，將「專案範疇」「詳細描述」的主要工作「分解」成「工作包」。

「最小可行產品 (MVP)」指的是具備最小可用功能，可以收集使用者回饋再逐步迭代的一個初步產品。

「專案範疇」的「第一部分」指的是可以完整「詳細描述」的主要工作/主要「交付成果」，而不是只具備最小可用功能，還需要收集使用者回饋再逐步迭代的一個初步產品。

「專案範疇」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.8【發展範疇管理計畫】04」。

「預測方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 預測方法」。

「專案計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.2 規劃階段 01」。

「交付成果」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.6.1 交付成果」。

【建立工作分解結構】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10【建立工作分解結構】」。

「分解」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10.1 分解」。

「工作包」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10.2 工作分解結構 05」。

「最小可行性產品」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖 06」。

C. 「該專案範疇定義明確」代表「專案範疇」可以「詳細描述」工作規格並且在「利害關係人」之間建立「共同認知」。如果「專案範疇」的工作及「交付成果」可以事先「定義明確」則適合使用事先建立「專案計畫」的「預測方法」而不適合使用於無法事先建立「專案計畫」而必須邊做邊改編修正的「敏捷方法」。

Question 49.

營運總監向執行長抱怨某專案第一次短衝的成果。由於績效指標不佳，營運部門將無法支援一項新產品。專案團隊促進者向專案團隊徵求回饋，並得知績效資訊可在應用程式伺服器日誌中取得。應如何處理這項抱怨？

- A. 要求將此議題納入下次董事會會議中，以解釋所有需求。
- B. 將該抱怨加入產品待辦清單，以便在下一次短衝中處理。
- C. 請營運總監定義驗收標準，以明確交付成果是否正確。
- D. 邀請營運團隊的一名成員參與驗證和短衝會議。

The Director of Operations complains to the CEO about the results of a project's first sprint. Due to poor performance metrics, the operations department will be unable to support a new product. The project team facilitator solicits feedback from the project team and learns that performance information can be obtained from the application server logs. How should this complaint be handled?

- A. Request that this issue be included in the next board meeting to explain all requirements.
- B. Add the complaint to the product backlog so it can be addressed in the next sprint.
- C. Ask the Director of Operations to define acceptance criteria to clarify whether the deliverables are correct.
- D. Invite a member of the operations team to participate in validation and sprint meetings.

Answer: D

選答理由：

依題意這是一個使用「短衝」實施「專案」工作的「敏捷專案」。

「促進者」是一個在人員之間促進溝通的角色，「專案團隊」的「促進者」指的即是專案經理(PM)。

依題意專案經理(PM)要「處理」「營運總監向執行長抱怨某專案第一次短衝的成果」，專案經理(PM)應該「邀請營運團隊的一名成員參與「驗證」和「短衝會議」。

「敏捷專案」的「驗證(validation)」指的是「敏捷專案」的「專案團隊」在「迭代/短衝審查」「展示/驗收交付成果」以及取得「利害關係人」回饋的過程。

「敏捷專案」的「短衝會議」在本題指的是「迭代/短衝規劃會議」。「迭代/短衝規劃會議」是「敏捷專案」的「專案團隊」規劃「迭代/短衝」「任務」的過程。

「邀請營運團隊的一名成員參與」「驗證(validation)」可以收集「營運團隊...成員」在「迭代/短衝審查」過程對交付成果提出的回饋，這些回饋可以做為「專案團隊」的改善依據，降低「營運總監...抱怨...短衝的成果」。

「邀請營運團隊的一名成員參與」「衝刺會議」可以在「迭代/短衝規劃會議」的過程讓「營運團隊...成員」說明「營運團隊」真正的需求，做為「專案團隊」規劃任務的依據，降低「營運總監...抱怨...短衝的成果」。

「短衝」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.4 開發階段 02」](#)。

「敏捷方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」](#)。

「迭代/短衝審查」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.4 展示 01」](#)。

「迭代/短衝規劃會議」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議」](#)。

輔助說明：

A. 「營運總監」是「向執行長抱怨」而不是向「董事會」「抱怨」，因此沒有必要升級到「董事會會議」。

B. 「敏捷專案」由「產品負責人」管理「產品待辦清單」，只有「產品負責人」才能改變「產品待辦清單」的內容，而不是由專案經理(PM)「將該抱怨加入產品待辦清單」。

「產品負責人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」](#)。

「產品待辦清單」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」](#)。

C. 「敏捷專案」由「產品負責人」「定義驗收標準」而不是「請營運總監定義驗收標準」。

「驗收標準」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議 04」](#)。

Question 50.

在第四次迭代期間，團隊遇到了一個重大的延誤，且在過去幾週內未見顯著改善。專案經理應該怎麼做？

- A. 頻繁進行回顧，並提出改進建議。
- B. 對此要素採用預測方法。
- C. 對此要素實施緩解策略。
- D. 請求增派團隊成員以協助改進。

During the fourth iteration, the team encountered a major delay and has shown no significant improvement over the past few weeks. What should the project manager do?

- A. Conduct retrospectives more frequently and propose improvement suggestions.
- B. Apply a predictive approach to this element.
- C. Implement mitigation strategies for this element.
- D. Request additional team members to help improve the situation.

Answer: B

選答理由：

依題意這是一個使用「迭代」實施「專案」工作的「敏捷專案」。

依題意「團隊遇到了一個重大的延誤，且在過去幾週內未見顯著改善」代表「自我組織」的「敏捷專案」，「團隊」無法解決「重大的延誤」。

專案經理(PM)應該針對這個「重大的延誤」的「要素」「採用預測方法」例如使用「專家判斷」尋求「團隊」外部的主題專家協助規劃解決這個「要素」的行動計畫，然後爭取「管理層」或者「贊助人」或者「客戶」批准解決這個「要素」的行動計畫。

「敏捷專案」「賦權」「團隊」自主規劃及執行工作，因此「敏捷專案」不會使用「預測方法」的「專家判斷」，「敏捷專案」「團隊」自主規劃的結果也不需要如同「預測方法」事先獲得「管理層」或者「贊助人」或者「客戶」批准。但是一旦需要獲得「管理層」或者「贊助人」或者「客戶」批准使用額外資源解決問題，這種情況可以考慮使用「預測方法」的管理流程解決問題。

「迭代」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.4 開發階段 02」](#)。

「敏捷方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」](#)。

「自我組織團隊」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06\(11\)」](#)。

「預測方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 預測方法」](#)。

輔助說明：

A. 題目詢問「專案經理應該怎麼做」，「敏捷專案」的「專案經理」可以「帶領」「團隊」「頻繁進行回顧」，但是「敏捷專案」由被「賦權」的自我組織「團隊」自主規劃「提出改進建議」而不是由「專案經理」「提出改進建議」。

C. 使用「預測方法」的「專案」由「專案經理」提出「風險」「緩解策略」，由「專案經理」「實施緩解策略」。但是「敏捷專案」由被「賦權」的「自我組織」「團隊」自主規劃「風險」「緩解策略」，由「團隊」「實施緩解策略」而不是由「專案經理」「實施緩解策略」。

「減輕/緩解」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.1 回應威脅的策略 01\(4\)」](#)。

D. 依題意沒有證據顯示「團隊遇到了一個重大的延誤」是因為缺乏人員的問題，因此沒有證據顯示「增派團隊成員」可以「協助改進」「重大的延誤」。

Question 51.

一個敏捷專案團隊發現他們無法在第一個迭代中完整實作一項功能。團隊認為他們可能也無法在第二個迭代中完成這些任務。該功能是客戶已列為優先的關鍵組件。團隊應該怎麼做？

- A. 回去找客戶，解釋他們無法在一個迭代中完整實作該功能。
- B. 縮小該功能的範疇，使其能納入一個迭代中，並交付給客戶。
- C. 要求客戶簡化該功能，以便能在一個迭代中實作。
- D. 將該功能拆分為更小的子功能，實作它們，然後在多個迭代中逐步交付。

An agile project team discovers that they are unable to fully implement a feature within the first iteration. The team believes they may also be unable to complete these tasks in the second iteration. The feature is a critical component that the customer has identified as a priority. What should the team do?

- A. Go back to the customer and explain that they cannot fully implement the feature within a single iteration.
- B. Reduce the scope of the feature so that it can fit within one iteration and be delivered to the customer.
- C. Ask the customer to simplify the feature so that it can be implemented within one iteration.
- D. Break the feature into smaller sub-features, implement them, and then deliver them incrementally over multiple iterations.

Answer: A

選答理由：

依題意「敏捷專案團隊發現他們無法在第一個迭代中完整實作一項功能」代表這個「功能」的「使用者故事」超過一個「迭代」能夠完成的「任務」。

「敏捷專案團隊」首先要跟「客戶」溝通這個「功能」的「使用者故事」超過一個「迭代」能夠完成的「任務」，以便進一步提出能夠獲得「客戶」同意的解決方案。因此「敏捷專案團隊」應該依「資訊透明化」的原則「回去找客戶，解釋他們無法在一個迭代中完整實作該功能」以便進一步提出能夠獲得「客戶」同意的解決方案。

「敏捷方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」。

「迭代」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.4 開發階段 02」。

輔助說明：

- B. 在沒有先跟「客戶」溝通並且獲得「客戶」同意的前提之下，「敏捷專案團隊」不能自行「縮小該功能的範疇」。
- C. 在「要求客戶簡化該功能」之前要先跟「客戶」溝通「解釋他們無法在一個迭代中完整實作該功能」。
- D. 在「將該功能拆分為更小的子功能...然後在多個迭代中逐步交付」之前要先跟「客戶」溝通「解釋他們無法在一個迭代中完整實作該功能」。

Question 52.

一家組織過去主要採用預測型方法來執行專案。現在該組織希望轉型為敏捷式方法。哪一種策略最有助於有效地為這項變革做好準備？

- A. 採取「全面轉型」的方式，一次性將整個組織全面轉為敏捷模式。
- B. 增設多層管理職位，讓這些管理者負責敏捷執行的問責。
- C. 透過消除組織內部對敏捷的障礙，提升組織的轉型準備度。
- D. 成立由高階主管組成的任務小組，每日監督敏捷專案的執行情況。

An organization has historically primarily used predictive approaches for project execution. Now, the organization wishes to transition to an agile approach. Which strategy would be most effective in preparing for this change?

- A. Adopt a "big bang" approach, switching the entire organization to agile all at once.
- B. Add multiple layers of management positions and make these managers accountable for agile implementation.
- C. Enhance the organization's readiness for transformation by removing internal barriers to agility.
- D. Establish a task force composed of senior executives to oversee the daily execution of agile projects.

Answer: C

選答理由：

依題意「組織」要從「預測型方法...轉型為敏捷式方法」代表使用「敏捷式方法」的「專案團隊」至少要面臨以下來自「組織」的「障礙」：

- 僵化的KPI考核：仍以傳統進度百分比或個人績效評估，而非團隊產出與價值。
- 決策官僚化：層層上報的審核流程，抵消了敏捷所需的快速應變能力。
- 資源爭奪：部門主管不願放權，導致成員無法全職投入跨職能團隊。
- 不容錯的文化：組織缺乏實驗精神，過度追究短期失敗，壓抑了迭代創新。

「最有助於有效地為這項變革做好準備」的「策略」是「透過消除組織內部對敏捷的障礙，提升組織的轉型準備度」。

「預測方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 預測方法」。

「敏捷方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」。

「障礙」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 05(1)」。

輔助說明：

A. 直接採用「全面轉型」的方式導致「組織」跟人員缺乏學習、調整與適應的緩衝空間，容易引發「組織」混亂與成員抗拒，導致「轉型」失敗。

B. 「敏捷式方法」的「專案團隊」是一個被「賦權」以及「當責」的「自我管理/自我組織」「團隊」，而不是由「多層管理職位」的「管理者負責敏捷執行的問責」。

「賦權」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「當責」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

D. 「成立由高階主管組成的任務小組，每日監督敏捷專案的執行情況」不符合「敏捷式方法」的「專案團隊」「自我管理/自我組織」「賦權」以及「當責」的「團隊」運作方式。

Question 53.

在回顧會議中，專案經理聽到利害關係人不斷抱怨，每次迭代展示時產品功能都未如預期交付。專案經理應該給產品負責人什麼建議，以確保產品功能始終按需求交付？

- A. 在待辦清單精煉之前，與利害關係人確認驗收準則。
- B. 在每日站立會議中邀請利害關係人，以監控進度。
- C. 建立需求追溯矩陣，並適當分發。
- D. 避免在迭代審查邀請利害關係人。

During a retrospective meeting, the project manager hears stakeholders repeatedly complain that the product features are not delivered as expected during each iteration review. What advice should the project manager give the product owner to ensure that product features are consistently delivered according to requirements?

- A. Confirm acceptance criteria with stakeholders before backlog refinement.
- B. Invite stakeholders to the daily stand-up meetings to monitor progress.
- C. Create a requirements traceability matrix and distribute it appropriately.
- D. Avoid inviting stakeholders to iteration reviews.

Answer: A

選答理由：

依題意「利害關係人不斷抱怨，每次迭代展示時產品功能都未如預期交付」代表「迭代...產品功能」不符合「利害關係人」的「需求/期望」。

雖然在「在待辦清單精煉」的過程由「產品負責人」決定「使用者故事」的「驗收準則」，但是如果由「產品負責人」決定的「使用者故事」「驗收準則」不符合「利害關係人」的「需求/期望」就會導致「利害關係人...抱怨...迭代展示時產品功能都未如預期交付」。因此專案經理(PM)應該「建議」「產品負責人」「在待辦清單精煉之前，與利害關係人確認驗收準則」，然後再依照「產品負責人」「在待辦清單精煉之前」「與利害關係人確認」的「驗收準則」由「產品負責人」在「在待辦清單精煉」的過程決定「使用者故事」的「驗收準則」。

「產品待辦清單」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」](#)。

「產品負責人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」](#)。

「精煉」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 04\(1\)」](#)。

「允收準則」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9.4 專案範疇說明書 06\(2\)」](#)。

輔助說明：

B. 「敏捷方法」的「專案團隊」是一個被「賦權」以及「當責」的「自我管理/自我組織」「團隊」，不需要也不會由「利害關係人...監控進度」。

「賦權」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06\(05\)」](#)。

「當責」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06\(05\)」](#)。

C. 使用「預測方法」的「專案」依照「需求管理計畫」使用「需求追溯矩陣」說明「需求」跟「交付成果」的關聯性。「敏捷方法」沒有「需求管理計畫」也沒有依照「需求管理計畫」發展的「需求追溯矩陣」。

「預測方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 預測方法」](#)。

「需求管理計畫」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.6.1 需求管理計畫」](#)。

「需求追溯矩陣」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.8 需求追溯矩陣」](#)。

D. 「敏捷方法」在「迭代審查」「邀請利害關係人」「審查」「迭代」的工作成果，依據「利害關係人」在「迭代審查」對「迭代」工作成果提出的回饋做為「敏捷專案團隊」的改善依據。因此「敏捷方法」不能「避免在迭代審查邀請利害關係人」。

「迭代/短衝審查」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.4 展示 01」](#)。

Question 54.

在與團隊進行每日站立會議時，專案經理注意到一位新成員在分配的任務上未達到預期進度。專案經理應該怎麼做？

- A. 請一位有經驗的團隊成員指導這位新成員。
- B. 請一位有經驗的團隊成員找出替代人選。
- C. 請新成員重新評估自己的能力。
- D. 請新成員遵守團隊基本規則。

During the daily stand-up meeting with the team, the project manager noticed that a new member is not meeting the expected progress on their assigned tasks. What should the project manager do?

- A. Ask an experienced team member to mentor the new member.
- B. Ask an experienced team member to find a replacement.
- C. Ask the new member to re-evaluate their own capabilities.
- D. Ask the new member to adhere to the team ground rules.

Answer: A

選答理由：

依題意這是一個「團隊進行每日站立會議」的「敏捷專案」。

「敏捷方法」重視人員之間的互相協助以及互相學習。依題意「新成員在分配的任務上未達到預期進度」，專案經理(PM)應該「請一位有經驗的團隊成員指導這位新成員」。

「每日站立會議」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」](#)。

【敏捷專案管理】請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「第 07 單元敏捷專案管理」](#)。

「敏捷心態」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊 02」](#)。

輔助說明：

B. 「專案」使用「敏捷方法」的主要原因通常是因為「專案」工作具有「技術陌生」以及「需求不明確」的特性，因此剛加入「敏捷專案」的「新成員」需要時間累積經驗逐漸熟悉「技術陌生」以及「需求不明確」的工作特性。專案經理(PM)跟其他「有經驗的團隊成員」需要協助「新成員」累積經驗逐漸熟悉「技術陌生」以及「需求不明確」的工作特性，而不是「找出替代人選」取代「新成員」。

C. 「專案」使用「敏捷方法」的主要原因通常是因為「專案」工作具有「技術陌生」以及「需求不明確」的特性，專案經理(PM)需要為「新成員」提供必要的協助及資源以便「新成員」累積經驗逐漸熟悉「技術陌生」以及「需求不明確」的工作特性，而不是在提供必要的協助及資源提升「新成員」的「能力」之前「請新成員重新評估自己的能力」。

D. 「基本規則」說明「團隊成員」需要遵守的人員行為準則，依題意「新成員在分配的任務上未達到預期進度」並不是「新成員」的行為不符合人員行為準則，因此「請新成員遵守團隊基本規則」並不能改善「新成員在分配的任務上未達到預期進度」的問題。

「基本規則」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.2 團隊章程 02」](#)。

Question 55.

一位專案經理正在主持一場會議，與關鍵利害關係人、專案贊助人及產品負責人一起討論下一次迭代後要發佈的功能。會議的目的是檢視產品待辦清單的優先順序，考量到在上一個迭代中有些交付項目未完成。在會議中，檢視與更新產品待辦清單優先順序時，應首先考慮哪一項？

- A. 延遲某些功能的成本與其對商業價值的影響。
- B. 重用其他產品的元件。
- C. 產業趨勢與技術方法。
- D. 每個功能在待辦清單上的時間長短。

A project manager is facilitating a meeting with key stakeholders, the project sponsor, and the product owner to discuss the features to be released after the next iteration. The purpose of the meeting is to review the priorities of the product backlog, considering that some deliverables were not completed in the last iteration. When reviewing and updating the priorities of the product backlog during the meeting, which factor should be considered first?

- A. The cost of delaying certain features and their impact on business value.
- B. Reusing components from other products.
- C. Industry trends and technical approaches.
- D. The length of time each feature has been on the backlog.

Answer: A

選答理由：

本題有「產品負責人」、「迭代...發佈」以及「產品待辦清單」等「敏捷方法」的特徵，因此本題的場景是「敏捷式專案」。

「敏捷式專案」依據「產品待辦清單」各「使用者故事」/「功能」/「需求」能夠產生的「商業價值」決定「產品待辦清單」各「使用者故事」/「功能」/「需求」的「優先順序」。

依題意「檢視與更新產品待辦清單優先順序時，應首先考慮」**「延遲某些功能的成本與其對商業價值的影響」**。

「延遲某些功能」而導致「成本」上升的幅度越大，代表「延遲某些功能」「對商業價值的影響」越大，這些「功能」要「優先」執行，以便減少受到「成本」上升的影響而損失「商業價值」。

「延遲某些功能」而導致「成本」上升的幅度越小，代表「延遲某些功能」「對商業價值的影響」越小，這些「功能」的「優先順序」會相對比較低。

「產品負責人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」](#)。

「迭代」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.4 開發階段 02」](#)。

「產品待辦清單」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」](#)。

「敏捷方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 敏捷方法」](#)。

「敏捷式專案管理」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 敏捷方法 02」](#)。

「價值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.3 專案與組織的關聯性 10」](#)。

輔助說明：

B. 是否要**「重用其他產品的元件」**屬於「開發團隊」的技術策略/技術考量，是否要「重用其他產品的元件」跟依照「商業價值」決定「產品待辦清單」各「使用者故事」/「功能」/「需求」的「優先順序」沒有直接關係。

C. 依題意「討論」的是下一週或幾天後的「下一次迭代後要發佈的功能」而不是未來三年五年後長期要「發佈的功能」，因此針對下一週或幾天後的「下一次迭代後要發佈的功能」「優先順序」不需要考慮**「產業趨勢與技術方法」**，如果是針對未來三年五年後長期要「發佈的功能」才需要考慮「產業趨勢與技術方法」。

D. 「功能」停留「在待辦清單上的時間」越長，代表這些「功能」的「商業價值」越低，因此遲遲沒有執行這些「功能」。「功能」停留「在待辦清單上的時間」越短，代表這些「功能」的「商業價值」比較高，因此這些「功能」很快就被「優先」執行。

各個「功能」停留在「產品待辦清單」的「時間長短」可以反映出各個「功能」的「優先順序」，但是各個「功能」停留在「產品待辦清單」的「時間長短」是這些「功能」被決定「優先順序」之後的結果，而不是因為「功能」停留在「待辦清單」的「時間長短」而決定「功能」的「優先順序」。

Question 56.

一位專案經理正在主持一場會議，與關鍵利害關係人、專案贊助人及產品負責人一起討論下一次迭代後要發佈的功能。會議的目的是檢視產品待辦清單的優先順序，考量到在上一個迭代中有些交付項目未完成。在會議中，檢視與更新產品待辦清單優先順序時，應首先考慮哪一項？

- A. 開發的複雜度與成本。
- B. 重用其他產品的元件。
- C. 產業趨勢與技術方法。
- D. 每個功能在待辦清單上的時間長短。

A project manager is facilitating a meeting with key stakeholders, the project sponsor, and the product owner to discuss the features to be released after the next iteration. The purpose of the meeting is to review the priorities of the product backlog, considering that some deliverables were not completed in the last iteration. When reviewing and updating the priorities of the product backlog during the meeting, which factor should be considered first?

- A. Development complexity and cost.
- B. Reusing components from other products.
- C. Industry trends and technical approaches.
- D. The length of time each feature has been on the backlog.

Answer: A

選答理由：

本題有「產品負責人」、「迭代...發佈」以及「產品待辦清單」等「敏捷方法」的特徵，因此本題的場景是「敏捷式專案」。

「敏捷式專案」依據「產品待辦清單」各「使用者故事」/「功能」/「需求」能夠產生的「商業價值」決定「產品待辦清單」各「使用者故事」/「功能」/「需求」的「優先順序」。

依題意「檢視與更新產品待辦清單優先順序時，應首先考慮」**「開發的複雜度與成本」**。

「開發的複雜度」影響「產品待辦清單」各「使用者故事」/「功能」/「需求」能夠產生的「商業價值」，高「複雜度」代表高風險損失，低「複雜度」代表低風險損失。

風險損失大於「商業價值」的「使用者故事」/「功能」/「需求」，「優先」性低，「商業價值」大於風險損失的「使用者故事」/「功能」/「需求」，「優先」性高。

「開發的...成本」影響「產品待辦清單」各「使用者故事」/「功能」/「需求」能夠產生的「商業價值」，「開發的...成本」高於「商業價值」的「使用者故事」/「功能」/「需求」，「優先」性低，「商業價值」高於「開發的...成本」的「使用者故事」/「功能」/「需求」，「優先」性高。

「產品負責人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」](#)。

「迭代」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.4 開發階段 02」](#)。

「產品待辦清單」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」](#)。

「敏捷方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 敏捷方法」](#)。

「敏捷式專案管理」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 敏捷方法 02」](#)。

「價值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.3 專案與組織的關聯性 10」](#)。

輔助說明：

B. 是否要**「重用其他產品的元件」**屬於「開發團隊」的技術策略/技術考量，是否要**「重用其他產品的元件」**跟依照「商業價值」決定「產品待辦清單」各「使用者故事」/「功能」/「需求」的**「優先順序」**沒有直接關係。

C. 依題意「討論」的是下一週或幾天後的**「下一次迭代後要發佈的功能」**而不是未來三年五年後長期要**「發佈的功能」**，因此針對下一週或幾天後的**「下一次迭代後要發佈的功能」**「優先順序」不需要考慮**「產業趨勢與技術方法」**，如果是針對未來三年五年後長期要**「發佈的功能」**才需要考慮**「產業趨勢與技術方法」**。

D. 「功能」停留**「在待辦清單上的時間」**越長，代表這些「功能」的「商業價值」越低，因此遲遲沒有執行這些「功能」。「功能」停留**「在待辦清單上的時間」**越短，代表這些「功能」的「商業價值」比較高，因此這些「功能」很快就被**「優先」**執行。

各個「功能」停留在「產品待辦清單」的**「時間長短」**可以反映出各個「功能」的**「優先順序」**，但是各個「功能」停留在「產品待辦清單」的**「時間長短」**是這些「功能」被決定**「優先順序」**之後的結果，而不是因為**「功能」**停留在**「待辦清單」**的**「時間長短」**而決定「功能」的**「優先順序」**。

Question 57.

五個採用敏捷方法的團隊共同開發一項產品，最近剛完成發佈規劃。在專案進行到一半時，每個團隊的進度都顯示正常。然而，當所有團隊在產品層級進行整合時，卻出現了許多整合問題。整體產品發佈的進度因此下滑，預測顯示承諾的內容將無法完成。專案經理原本應該採取哪種不同的做法？

- A. 組建一個獨立的品質保證團隊，在每次短衝結束時測試各團隊提交的所有項目。
- B. 確保工作能夠頻繁且持續地整合，以便及早獲得回饋並持續學習。
- C. 安排一場線上課程，講解整合的概念並向團隊推薦相關工具。
- D. 定期舉行「Scrum of Scrums」會議，協助各團隊排除障礙。

Five teams using Agile methods are jointly developing a product and have recently completed release planning. Midway through the project, each team's progress appeared normal. However, when all teams integrated at the product level, numerous integration issues emerged. The overall product release progress subsequently declined, and forecasts indicate that the committed scope will not be completed. What different approach should the Project Manager have taken?

- A. Establish a separate quality assurance team to test all items submitted by each team at the end of every Sprint.
- B. Ensure that work is integrated frequently and continuously to obtain early feedback and enable continuous learning.
- C. Arrange an online course on integration concepts and recommend relevant tools to the teams.
- D. Regularly hold "Scrum of Scrums" meetings to help teams remove impediments.

Answer: B

選答理由：

依題意「五個採用敏捷方法的團隊共同開發一項產品」代表有「五個...敏捷...團隊」各自「開發一項產品」的部分功能。

依題意「當所有團隊在產品層級進行整合時，卻出現了許多整合問題」代表「五個...敏捷...團隊」要將各自在所有「迭代/短衝」「開發」的功能最終共同「整合」成為「產品」時，「出現了許多整合問題」。

「專案經理原本應該」「確保工作能夠頻繁且持續地整合，以便及早獲得回饋並持續學習」，也就是「專案經理原本應該」引導「五個...敏捷...團隊」在完成每個「迭代/短衝」時就要共同合作將每個「敏捷...團隊」各自完成的「迭代/短衝」成果跟其他「敏捷...團隊」完成的「迭代/短衝」成果進行「整合」測試，如果「迭代/短衝」成果的「整合」測試有問題就針對問題做修正，如果「迭代/短衝」成果的「整合」測試沒有問題，那麼最終要把所有「迭代/短衝」成果在「產品層級進行整合時」就能避免「出現了許多整合問題」。

例如A團隊要在三個「迭代/短衝」分別開發A1, A2, A3等三個成果，B團隊要在三個「迭代/短衝」分別開發B1, B2, B3等三個成果。「確保工作能夠頻繁且持續地整合」指的就是已完成的A1要先跟已完成的B1做「整合」測試，已完成的A2要先跟已完成的B2做「整合」測試，已完成的A3要先跟已完成的B3做「整合」測試，而不是等「A1, A2, A3」以及「B1, B2, B3」都開發完成之後再把「A1, A2, A3」以及「B1, B2, B3」拿來一起做「整合」測試。

「迭代」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.4 開發階段 02」](#)。

輔助說明：

- A. 「敏捷...團隊」是由各種專業人員組成的「跨職能團隊」，在「團隊」「迭代」開發過程由「團隊」同時進行品質測試即時修正，而不是將開發結果交給其他「團隊」做品質測試增加等待測試結果的時間。因此「敏捷方法」不會採取「組建一個獨立的品質保證團隊，在每次短衝結束時測試各團隊提交的所有項目」。

「跨職能團隊」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊 03」](#)。

- C. 「安排一場線上課程，講解整合的概念」畢竟只是「講解整合的概念」而不是落實「持續地整合」的行動，無法避免「在產品層級進行整合時...出現...整合問題」。

- D. 「Scrum of Scrums」指的是由各個「敏捷...團隊」各指派一位代表舉行「團隊」之間的「每日站立會議」共同分享各「團隊」的進度以及彼此協助解決各「團隊」的「障礙」。雖然有助於「團隊」之間的合作，但是缺乏「持續地整合」各「團隊」在各個「迭代」開發的成果，因此無法避免「在產品層級進行整合時...出現...整合問題」。

「每日站立會議」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」](#)。

「障礙」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 05\(1\)」](#)。

Question 58.

專案的開發速度最近下降，為了加快進度並使專案重回正軌，決定跳過測試階段。專案經理應該將重點放在哪個結果上？

- A. 成本增加。
- B. 效率降低。
- C. 技術債務增加。
- D. 燃燒率提高。

The project's development velocity has recently decreased. To accelerate progress and get the project back on track, a decision was made to skip the testing phase. Which outcome should the project manager focus on?

- A. Increased costs.
- B. Reduced efficiency.
- C. Increased technical debt.
- D. Higher burn rate.

Answer: C

選答理由：

「跳過測試階段」代表產品沒有經過「測試」，因此產品會存在潛在的缺陷。將來一旦產品因為沒有事先經過「測試」而導致潛在缺陷影響產品正常功能，為了恢復產品正常功能將會衍生額外的重工時間或重工費用或失去客戶滿意。這些因為「跳過測試階段」而衍生的重工時間或重工費用或失去客戶滿意就是「跳過測試階段」的代價，這種代價又稱為「技術債務」。產品開發過程省略的工作越多代表「技術債務」越多。

依題意「為了加快進度並使專案重回正軌，決定跳過測試階段」，專案經理(PM)應該要特別注意「技術債務增加」的問題。

輔助說明：

- A. 「技術債務」是「跳過測試階段」的直接結果，因為「技術債務」導致需要額外支付的重工「成本增加」是「跳過測試階段」的潛在結果。
- C. 「技術債務」是「跳過測試階段」的直接結果，因為「技術債務」導致需要額外重工造成「效率降低」是「跳過測試階段」的潛在結果。
- D. 「燃燒率」指的是資金或工時的消耗速度，偏高的「燃燒率」代表花錢的速度偏高或者消耗工時的速度偏高(花太多時間做太少工作)。

雖然「跳過測試階段」可以省下一些「測試階段」的資金跟工時而降低「燃燒率」，但是「跳過測試階段」衍生的「技術債務」可能導致將來要額外支付重工費用跟重工時間，反而增加更高的「燃燒率」。因此「技術債務」是「跳過測試階段」的直接結果，因為「技術債務」導致需要額外重工造成「燃燒率提高」是「跳過測試階段」的潛在結果。

Question 59.

下列哪一種情況被認為是 Scrum Master 應該特別注意的障礙？

- A. 團隊成員討論一個不在 Scrum 看板上的使用者故事。
- B. 在每日站立會議中檢視待辦清單。
- C. 團隊成員討論一個在 Scrum 看板上的使用者故事。
- D. 拒絕在每日站立會議討論解決議題的選項。

Which of the following situation is considered impediment that the Scrum Master should pay special attention to?

- A. Team members discussing a user story that is not on the Scrum board.
- B. Reviewing the backlog during the Daily Standup Meeting.
- C. Team members discussing a user story that is on the Scrum board.
- D. Refuse to discuss options to solve issues in the daily stand-up meeting.

Answer: A

選答理由：

「Scrum」是使用「敏捷方法」實施「專案管理」的一種「敏捷方法論」。

「Scrum Master」是熟悉「Scrum」「敏捷方法論」帶領「Scrum」「團隊」的角色。在PMP考試，有時候「Scrum Master」的角色意義等同專案經理(PM)，有時候「Scrum Master」則是代表跟專案經理(PM)緊密協同合作的角色。

「障礙」指的是「敏捷方法」「影響/阻礙」「團隊成員/開發人員」實施「產品/技術工作」的事件。在沒有「Scrum Master」角色的考題，由專案經理(PM)依照「僕人式領導」協助「團隊成員/開發人員」排除「影響/阻礙」「產品/技術工作」的事件。在有「Scrum Master」角色的考題，由「Scrum Master」依照「僕人式領導」協助「團隊成員/開發人員」排除「影響/阻礙」「產品/技術工作」的事件。

「Scrum看板」是「專案團隊/開發團隊」在一個「迭代/短衝」過程記錄各個「使用者故事」跟「任務」進度(progress)/狀態(status)的看板。

「敏捷方法」的「專案團隊/開發團隊」應該專注於記錄在「Scrum看板」的「使用者故事」跟「任務」才能避免模糊工作焦點，「團隊成員討論一個不在 Scrum看板上的使用者故事」指的就是討論不屬於一個「迭代/短衝」的工作，不符合「敏捷方法」的「簡單化原則」，會產生導致工作複雜化的「障礙」。

「敏捷方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」](#)。

「障礙」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 05\(1\)」](#)。

「僕人式領導」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 04」](#)。

「迭代/短衝」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝」](#)。

「使用者故事」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 02」](#)。

「簡單化原則」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06\(10\)」](#)。

輔助說明：

- B. 此處的「待辦清單」指的是「迭代/短衝待辦清單」，記錄從「產品待辦清單」選擇要在一個「迭代/短衝」過程執行的各個「使用者故事」跟「任務」。

「敏捷方法」的「專案團隊/開發團隊」在「每日站立會議」對照「迭代/短衝待辦清單」分享彼此各個「使用者故事」跟「任務」的進度以及提出「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」。因此「專案團隊/開發團隊」**「在每日站立會議中檢視待辦清單」**分享彼此各個「使用者故事」跟「任務」的進度以及提出「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」有助於工作的「透明化」，避免工作資訊不透明的「障礙」。

「每日站立會議」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」](#)。

- C. 「Scrum看板」主要包含「待辦事項(To Do)」、「進行中(In Progress)」以及「完成(Done)」等三個欄位，動態呈現一個「迭代/短衝」過程預計完成的「使用者故事」跟「任務」的狀態。

「敏捷方法」的「專案團隊/開發團隊」專注(focus)於討論記錄在「Scrum看板」的「使用者故事」跟「任務」才能避免模糊工作焦點，因此**「團隊成員討論一個在 Scrum看板上的使用者故事」**可以有效降低模糊工作焦點導致的「障礙」。

- D. 「敏捷方法」的「專案團隊/開發團隊」在「每日站立會議」分享彼此各個「使用者故事」跟「任務」的進度以及提出「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」。由於「每日站立會議」的目的僅止於分享進度促進資訊的透明化，因此如果有「團隊成員/開發人員」在「每日站立會議」提出「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」，「Scrum Master」或者專案經理(PM)需要另外安排時間場合「討論解決議題的選項」避免「每日站立會議」的時間超過15分鐘造成影響人員工作時間的「障礙」。

因此如果有「團隊成員/開發人員」在「每日站立會議」要討論「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」，**「Scrum Master」**或者專案經理(PM)**「拒絕在每日站立會議討論解決議題的選項」**反而可以避免「每日站立會議」的時間超過 15 分鐘造成影響人員工作時間的「障礙」。

Question 60.

下列哪一種情況被認為是 Scrum Master 應該特別注意的障礙？

- A. 缺乏團隊賦權以及無法自我組織。
- B. 在每日站立會議中檢視待辦清單。
- C. 團隊成員討論一個在 Scrum 看板上的使用者故事。
- D. 拒絕在每日站立會議討論解決議題的選項。

Which of the following situation is considered impediment that the Scrum Master should pay special attention to?

- A. Lack of team empowerment and inability to self-organize.
- B. Reviewing the backlog during the Daily Standup Meeting.
- C. Team members discussing a user story that is on the Scrum board.
- D. Refuse to discuss options to solve issues in the daily stand-up meeting.

Answer: A

選答理由：

「Scrum」是使用「敏捷方法」實施「專案管理」的一種「敏捷方法論」。

「Scrum Master」是熟悉「Scrum」「敏捷方法論」帶領「Scrum」「團隊」的角色。在PMP考試，有時候「Scrum Master」的角色意義等同專案經理(PM)，有時候「Scrum Master」則是代表跟專案經理(PM)緊密協同合作的角色。

「障礙」指的是「敏捷方法」「影響/阻礙」「團隊成員/開發人員」實施「產品/技術工作」的事件。在沒有「Scrum Master」角色的考題，由專案經理(PM)依照「僕人式領導」協助「團隊成員/開發人員」排除「影響/阻礙」「產品/技術工作」的事件。在有「Scrum Master」角色的考題，由「Scrum Master」依照「僕人式領導」協助「團隊成員/開發人員」排除「影響/阻礙」「產品/技術工作」的事件。

使用「敏捷方法」的原因通常是因為「專案」工作面臨「技術陌生」或者「需求不明確」的挑戰，需要「專案團隊/開發團隊」應用「產品/技術」專業知識發揮創意、使用工作熱誠克服困難，因此「敏捷方法」的「專案團隊/開發團隊」必須是被「賦權」跟「當責」的「自我組織」「團隊」，由「專案團隊/開發團隊」自主決定規劃及執行工作的方式讓「專案團隊/開發團隊」發揮創意、應用專業知識克服困難。如果「缺乏團隊賦權以及無法自我組織」將會導致「專案團隊/開發團隊」遭遇無發揮創意、無法充分應用專業知識克服困難的「障礙」。

「敏捷方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」。

「賦權」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「當責」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「自我組織團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(11)」。

「障礙」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 05(1)」。

輔助說明：

- B. 此處的「待辦清單」指的是「迭代/短衝待辦清單」，記錄從「產品待辦清單」選擇要在一個「迭代/短衝」過程執行的各個「使用者故事」跟「任務」。

「敏捷方法」的「專案團隊/開發團隊」在「每日站立會議」對照「迭代/短衝待辦清單」分享彼此各個「使用者故事」跟「任務」的進度以及提出「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」。因此「專案團隊/開發團隊」「在每日站立會議中檢視待辦清單」分享彼此各個「使用者故事」跟「任務」的進度以及提出「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」有助於工作的「透明化」，避免工作資訊不透明的「障礙」。

「使用者故事」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 02」。

「迭代/短衝」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝」。

「每日站立會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」。

- C. 「Scrum看板」主要包含「待辦事項(To Do)」、「進行中(In Progress)」以及「完成(Done)」等三個欄位，動態呈現一個「迭代/短衝」過程預計完成的「使用者故事」跟「任務」的狀態。

「敏捷方法」的「專案團隊/開發團隊」專注(focus)於討論記錄在「Scrum看板」的「使用者故事」跟「任務」才能避免模糊工作焦點，因此「團隊成員討論一個在 Scrum看板上的使用者故事」可以有效降低模糊工作焦點導致的「障礙」。

- D. 「敏捷方法」的「專案團隊/開發團隊」在「每日站立會議」分享彼此各個「使用者故事」跟「任務」的進度以及提出「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」。由於「每日站立會議」的目的僅止於分享進度促進資訊的透明化，因此如果有「團隊成員/開發人員」在「每日站立會議」提出「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」，「Scrum Master」或者專案經理(PM)需要另外安排時間場合「討論解決議題的選項」避免「每日站立會議」的時間超過15分鐘造成影響人員工作時間的「障礙」。

因此如果有「團隊成員/開發人員」在「每日站立會議」要討論「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」，「Scrum Master」或者專案經理(PM)「拒絕在每日站立會議討論解決議題的選項」反而可以避免「每日站立會議」的時間超過 15 分鐘造成影響人員工作時間的「障礙」。

Question 61.

下列哪一種情況被認為是 Scrum Master 應該特別注意的障礙？

- A. 阻礙敏捷能力的科技。
- B. 在每日站立會議中檢視待辦清單。
- C. 團隊成員討論一個在 Scrum 看板上的使用者故事。
- D. 拒絕在每日站立會議討論解決議題的選項。

Which of the following situation is considered impediment that the Scrum Master should pay special attention to?

- A. Technology that hinder agile capabilities.
- B. Reviewing the backlog during the Daily Standup Meeting.
- C. Team members discussing a user story that is on the Scrum board.
- D. Refuse to discuss options to solve issues in the daily stand-up meeting.

Answer: A

選答理由：

「Scrum」是使用「敏捷方法」實施「專案管理」的一種「敏捷方法論」。

「Scrum Master」是熟悉「Scrum」「敏捷方法論」帶領「Scrum」「團隊」的角色。在PMP考試，有時候「Scrum Master」的角色意義等同專案經理(PM)，有時候「Scrum Master」則是代表跟專案經理(PM)緊密協同合作的角色。

「障礙」指的是「敏捷方法」「影響/阻礙」「團隊成員/開發人員」實施「產品/技術工作」的事件。在沒有「Scrum Master」角色的考題，由專案經理(PM)依照「僕人式領導」協助「團隊成員/開發人員」排除「影響/阻礙」「產品/技術工作」的事件。在有「Scrum Master」角色的考題，由「Scrum Master」依照「僕人式領導」協助「團隊成員/開發人員」排除「影響/阻礙」「產品/技術工作」的事件。

使用「敏捷方法」的「專案」如果過度強調使用「專案管理」軟體「科技」例如「排程軟體」管理「專案時程」，將會影響人員採用「敏捷能力」的直覺，例如將書寫「任務」的「卡片」浮貼在「Scrum看板」才能由人員直覺掌握「專案」進度，而不是只有使用「排程軟體」追蹤「專案」進度的專案經理(PM)了解「專案」進度。因此「阻礙敏捷能力的科技」例如「專案管理」軟體是影響人員採用「敏捷能力」的「障礙」。

「敏捷方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」](#)。

「障礙」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 05\(1\)」](#)。

輔助說明：

- B. 此處的「待辦清單」指的是「迭代/短衝待辦清單」，記錄從「產品待辦清單」選擇要在一個「迭代/短衝」過程執行的各個「使用者故事」跟「任務」。

「敏捷方法」的「專案團隊/開發團隊」在「每日站立會議」對照「迭代/短衝待辦清單」分享彼此各個「使用者故事」跟「任務」的進度以及提出「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」。因此「專案團隊/開發團隊」**在每日站立會議中檢視待辦清單**分享彼此各個「使用者故事」跟「任務」的進度以及提出「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」有助於工作的「透明化」，避免工作資訊不透明的「障礙」。

「使用者故事」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 02」](#)。

「迭代/短衝」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝」](#)。

「每日站立會議」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」](#)。

- C. 「Scrum看板」主要包含「待辦事項(To Do)」、「進行中(In Progress)」以及「完成(Done)」等三個欄位，動態呈現一個「迭代/短衝」過程預計完成的「使用者故事」跟「任務」的狀態。

「敏捷方法」的「專案團隊/開發團隊」專注(focus)於討論記錄在「Scrum看板」的「使用者故事」跟「任務」才能避免模糊工作焦點，因此**團隊成員討論一個在 Scrum看板上的使用者故事**可以有效降低模糊工作焦點導致的「障礙」。

- D. 「敏捷方法」的「專案團隊/開發團隊」在「每日站立會議」分享彼此各個「使用者故事」跟「任務」的進度以及提出「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」。由於「每日站立會議」的目的僅止於分享進度促進資訊的透明化，因此如果有「團隊成員/開發人員」在「每日站立會議」提出「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」，「Scrum Master」或者專案經理(PM)需要另外安排時間場合「討論解決議題的選項」避免「每日站立會議」的時間超過15分鐘造成影響人員工作時間的「障礙」。

因此如果有「團隊成員/開發人員」在「每日站立會議」要討論「影響/阻礙」實施「使用者故事」跟「任務」的「障礙」，「Scrum Master」或者專案經理(PM)**拒絕在每日站立會議討論解決議題的選項**反而可以避免「每日站立會議」的時間超過 15 分鐘造成影響人員工作時間的「障礙」。

Question 62.

一個專案團隊在理解需求的技術細節方面遇到困難。這些資訊最初並未由客戶提供，但對於當前迭代中釐清任務應如何完成至關重要。專案經理應如何處理這種情況？

- A. 與客戶安排每週會議和產品審查，以釐清需求。
- B. 請求客戶審查並釐清當前短衝的功能定義。
- C. 教育客戶，並讓他們參與每日站立會議。
- D. 將當前衝刺的燃盡圖發送給客戶，並尋求釐清。

A project team is having difficulty understanding the technical details of the requirements. This information was not originally provided by the customer, but it is critical for clarifying how the tasks should be completed in the current iteration. How should the project manager handle this situation?

- A. Schedule weekly meetings and product reviews with the customer to clarify the requirements.
- B. Ask the customer to review and clarify the feature definitions for the current sprint.
- C. Educate the customer and have them participate in the daily stand-up meetings.
- D. Send the current sprint burn-down chart to the customer and seek clarification.

Answer: B

選答理由：

「敏捷方法」依照「客戶」的「需求」規劃及執行「迭代/短衝」的「任務」以便完成符合「客戶」「需求」的工作成果。依題意「客戶」沒有「提供」「當前迭代」的「需求」，因此「專案團隊在理解需求的技術細節方面遇到困難」，影響「專案團隊」「釐清」「當前迭代」的「任務」。

專案經理(PM)需要「請求客戶審查並釐清當前短衝的功能定義」確保「專案團隊」依照「客戶」對「需求」的「功能定義」規劃及執行「迭代/短衝」的「任務」以便完成符合「客戶」「需求」的工作成果。

「敏捷方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」。

「迭代/短衝」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝」。

輔助說明：

- A. 按照順序步驟是「迭代/短衝」之前先(1)「釐清需求」→(2)依「客戶」「需求」開發「產品」→(3)針對已開發的「產品」實施「產品審查」→(4)針對不符合「客戶」「需求」的「產品」「釐清需求」→(5)依照「釐清」的「需求」修正「產品」→(6)針對修正的「產品」實施「產品審查」。

「與客戶安排每週會議...產品審查，以釐清需求」指的是步驟(3)針對已開發的「產品」實施「產品審查」→步驟(4)針對不符合「需求」的「產品」「釐清需求」。在步驟(3)跟步驟(4)之前應該先實施步驟(1)「請求客戶審查並釐清當前短衝的功能定義」以便實施步驟(2)依「客戶」「需求」開發「產品」。

- C. 「每日站立會議」的唯一目的是由「專案團隊」的「團隊成員」分享「任務」進度以及提出阻礙「任務」的「障礙」，「每日站立會議」不是向「客戶」收集「資訊」的「會議」，因此專案經理(PM)不會讓「客戶」「參與每日站立會議」提供「專案團隊」需要的「資訊」。

「每日站立會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」。

「障礙」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.3 專案經理 05(1)」。

- D. 「燃盡圖」是「敏捷方法」顯示剩餘工作量的圖形工具，「將當前衝刺的燃盡圖發送給客戶」只能向「客戶」說明目前進度超前或落後，但是無法使用「燃盡圖」「尋求釐清」「客戶」未提供的「資訊」。

Question 63.

一位敏捷專案經理希望將需求文件轉換成史詩、能力、特性以及故事。專案經理應該使用幾個迭代估算故事工期？

- A. 四次迭代
- B. 三次迭代
- C. 兩次迭代
- D. 一次迭代

An agile project manager wants to convert requirement documents into epics, capabilities, features, and stories. How many iterations should a project manager use to estimate story duration?

- A. Four iterations
- B. Three iterations
- C. Two iterations
- D. One iteration

Answer: D

選答理由：

「敏捷方法」將「需求」分成四個層級：

- (1) 「史詩」是產品願景的「需求」，例如「提供完整的線上購物體驗」。
- (2) 「能力」是符合產品願景的主要「需求」，例如「顧客能夠瀏覽商品並完成結帳」。
- (3) 「特性」是符合主要「需求」的功能「需求」，例如「商品搜尋功能」、「購物車功能」、「信用卡付款功能」。
- (4) 「使用者故事」是符合功能「需求」的工作「需求」，例如「做為顧客，我希望能在搜尋框輸入商品名稱，以便快速找到商品」。

「敏捷方法」在每「一次迭代」「估算」各個高優先性「使用者故事」分別所需要的「工期」以便決定一個固定時間長度的「迭代」能夠完成的「使用者故事」數量，因此「敏捷方法」使用「一次迭代」「估算」該次「迭代」各個高優先性「使用者故事」的「工期」以便決定該次固定時間長度的「迭代」可以完成幾個「使用者故事」。

「敏捷方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」](#)。

「迭代/短衝」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝」](#)。

輔助說明：

A.B.C. 如果要從「史詩」分解「能力」或者「特性」才會需要經過「四次迭代」或「三次迭代」或「兩次迭代」的時間。

Question 64.

一個組織正在將敏捷引入其專案。專案經理在一場非正式討論中得知，目前分屬不同團隊的成員正在討論他們希望能一起在同一個團隊工作。專案經理應該怎麼做？

- A. 專案經理應允許人力資源定期選擇他們想加入的團隊。
- B. 專案經理不應允許人力資源選擇團隊，因為他們會永遠選擇自己最喜歡的團隊。
- C. 專案經理不應允許人力資源選擇團隊，因為專案經理會依據專案需求分派資源。
- D. 專案經理應說明團隊成員已透過人力最佳化流程被分派到團隊。

An organization is introducing agility into its projects. During an informal discussion, the project manager learns that members currently on different teams are talking about wanting to work together on the same team. What should the project manager do?

- A. The project manager should allow human resources to regularly choose the teams they want to join.
- B. The project manager should not allow human resources to choose their teams, as they will always choose their favorite teams.
- C. The project manager should not allow human resources to choose their teams, as the project manager assigns resources based on project needs.
- D. The project manager should explain that team members have been assigned to teams through a people optimization process.

Answer: A

選答理由：

「敏捷方法」可能同時有幾個「團隊」共同為同一個「專案」產品工作。

「敏捷方法」的「專案」「團隊」是一個「自我組織團隊」，強調人員的自主性。

人員加入自己喜歡的「團隊」相對會有更高的工作意願以及工作表現。

專案經理(PM)一方面尊重人員選擇「團隊」的自主性、一方面讓人員加入自己喜歡的「團隊」提高工作意願以及工作表現，因此專案經理(PM)「應允許人力資源定期選擇他們想加入的團隊」。

輔助說明：

B. 「不應允許人力資源選擇...自己最喜歡的團隊」不符合尊重人員的自主性，同時人員在不是依照自己意願加入的「團隊」相對比較不容易具備工作熱情以及積極工作表現。

C. 「預測方法」事先依照具體的「專案需求」規劃具體的「專案工作」，然後依照執行「專案工作」需要的技能及知識指派適合的人員執行指定的「專案工作」，因此「依據專案需求分派資源」指的是「預測方法」指派人員的方式。使用「敏捷方法」的原因通常是因為「需求不確定」因此不適合依照「預測方法」依照具體的「專案需求」「分派資源」。

D. 「人力最佳化流程」指的是人力資源效益最佳化而不是人員的自主性也不考慮人員加入「團隊」的意願，因此不符合尊重人員自主性，同時人員在不是依照自己意願加入的「團隊」相對比較不容易具備工作熱情以及積極工作表現。

Question 65.

一個團隊對於如何處理正在建置的產品某項功能有不同想法，雖然短衝已經開始兩天，但他們仍未達成共識。專案經理應該怎麼做？

- A. 向團隊提出一些想法，請所有人投票，然後選擇最受歡迎的想法。
- B. 請作為主要利害關係人的產品負責人在不同想法中做出選擇。
- C. 提出每個想法的優缺點意見，並在一場引導式會議中嘗試協助達成共識。
- D. 安排一個會議讓所有人有機會表達對每個想法的看法，再進行投票並作出決定。

A team has differing opinions on how to handle a specific feature of the product being developed. Although the sprint has already been underway for two days, they have not yet reached a consensus. What should the project manager do?

- A. Propose some ideas to the team, ask everyone to vote, and then choose the most popular idea.
- B. Ask the Product Owner, as the key stakeholder, to make a choice among the different ideas.
- C. Present the pros and cons of each idea and try to facilitate a consensus in a guided session.
- D. Schedule a meeting to give everyone a chance to express their views on each idea, then hold a vote and make a decision.

Answer: D

選答理由：

依題意這是一個使用「短衝」實施「專案」工作的「敏捷專案」。

專案經理(PM)是「專案管理」專業人士，熟悉在人員之間建立共識的各種方法。

「團隊對於...產品某項功能有不同想法」，專案經理(PM)可以「安排一個會議讓所有人有機會表達對每個想法的看法，再進行投票並作出決定」。

輔助說明：

A. 依題意詢問「專案經理應該怎麼做」，在 PMP®考試的專案經理(PM)是「專案管理」專業人士而不是「產品/技術」的專業人士，因此針對「團隊對於...產品某項功能有不同想法」並不適合由不是「產品/技術」專業的專案經理(PM)針對「產品某項功能」「向團隊提出一些想法」，而是應該由專案經理(PM)「安排一個會議讓」代表「產品/技術」專業的「所有人有機會表達對每個想法的看法」。

B. 相對於「產品負責人」代表「敏捷專案」提出「需求」的角色，「敏捷專案」由「產品/技術」的專業人士組成「賦權」及「當責」的「自我組織團隊」自主「選擇」「產品某項功能」的最佳做法，而不是由「產品負責人」針對「產品某項功能」「在不同想法中做出選擇」。

「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.8 產品負責人」。

C. 依題意詢問「專案經理應該怎麼做」，在 PMP®考試的專案經理(PM)是「專案管理」專業人士而不是「產品/技術」的專業人士，因此針對「團隊對於...產品某項功能有不同想法」並不適合由不是「產品/技術」專業的專案經理(PM)針對「產品某項功能」「提出每個想法的優缺點意見」，而是應該由專案經理(PM)「安排一個會議讓」代表「產品/技術」專業的「所有人有機會表達對每個想法的看法」。

Question 66.

行銷團隊正逐步轉向採用混合方法執行專案。行銷總監對混合方法並不熟悉，專案經理需要獲得身為關鍵利害關係人的總監支持專案。專案經理應如何爭取總監的支持？

- A. 指導行銷總監學習混合方法。
- B. 邀請行銷總監參與每日會議。
- C. 請行銷團隊成員指導總監。
- D. 培訓行銷團隊並持續向總監匯報進度。

The marketing team is gradually shifting toward using a hybrid approach to execute projects. The marketing director is unfamiliar with the hybrid approach, and the project manager needs to gain the director's support as a key stakeholder. How should the project manager secure the director's support?

- A. Mentor the marketing director on the hybrid approach.
- B. Invite the marketing director to attend daily meetings.
- C. Have marketing team members coach the director.
- D. Train the marketing team and continuously report progress to the director.

Answer: D

選答理由：

依題意「正逐步轉向採用混合方法」暗示原本使用的是「預測方法」。

「培訓」原本使用「預測方法」的「行銷團隊」熟悉「混合方法」的工作特性可以幫助「行銷團隊」更能善用「混合方法」產生的效益「爭取總監的支持」。

習慣使用「預測方法」的高階主管通常比較「支持」被「匯報」狀態的工作，比較不「支持」沒有被「匯報」狀態的工作。因此專案經理(PM)應該「持續向總監匯報進度」讓「總監」掌握「專案」狀態「爭取總監的支持」。

輔助說明：

- A. 「Mentor」的原意包含「指導」、「教導」、「導師」等含意。專案經理(PM)對高階主管採用「指導」、「教導」、「導師」等方式讓「行銷總監學習混合方法」隱含挑戰高階主管權威的「風險」，反而可能導致失去高階主管的「支持」。因此專案經理(PM)不適合使用「指導」、「教導」、「導師」的方式讓「行銷總監學習混合方法」「爭取總監的支持」。
- B. 「每日會議」由「專案團隊」「工作層」的「團隊成員」分享每日工作進度，「行銷總監」是實施「組織」「營運管理」的「管理層」角色而不是參與「工作層」「每日會議」分享「團隊成員」每日工作進度的角色。因此「邀請行銷總監參與每日會議」是不符合體制的做法。
- C. 「Coach」的原意包含「指導」、「教練」等含意。「請行銷團隊成員」「指導」、「教練」「總監」隱含挑戰高階主管權威的「風險」，反而可能導致失去「行銷總監」的「支持」。

Question 67.

開發團隊成員分布於三個不同時區，難以找到適合所有成員參與每日站立會議的時間。專案經理應該怎麼做？

- A. 取消每日站立會議，改以每日報告替代。
- B. 讓團隊成員自行決定是否參加會議。
- C. 要求所有團隊成員無論會議時間如何都必須參加每日站立會議。
- D. 鼓勵頻繁舉行兩到三位成員參與的小型團隊會議。

The development team members are distributed across three different time zones, making it difficult to find a meeting time suitable for everyone to attend the daily stand-up. What should the project manager do?

- A. Cancel the daily stand-up meetings and replace them with daily reports.
- B. Allow team members to decide for themselves whether to attend the meeting.
- C. Require all team members to attend the daily stand-up regardless of the meeting time.
- D. Encourage frequent small-group meetings involving two to three team members.

Answer: D

選答理由：

「每日站立會議」是「敏捷方法」的「團隊成員」分享每日工作進度的活動，目的是透過「團隊成員」的直接互動讓「專案」工作資訊透明化。

依題意「團隊成員分布於三個不同時區」，同時「難以找到適合所有成員參與每日站立會議的時間」，因此專案經理(PM)需要採取折衷方案。例如「鼓勵」同一個「時區」的人員「頻繁舉行...小型團隊會議」取代原本應該由所有人員共同參與的「每日站立會議」。

輔助說明：

- A. 「每日站立會議」的目的之一是要讓「團隊成員」做直接互動，使用「每日報告替代」「每日站立會議」無法達成讓「團隊成員」做直接互動的目的。答案 D 至少可以讓同一個「時區」的「團隊成員」做直接互動。
- B. 「每日站立會議」的目的之一是要讓人員直接互動分享工作進度，「讓團隊成員自行決定是否參加會議」會導致沒有參加會議的人員跟有參加會議的人員沒有直接互動分享工作進度。答案 D 至少可以讓同一個「時區」的「團隊成員」直接互動分享工作進度。
- C. 「敏捷方法」由人員共同同意舉行「每日站立會議」的時間，專案經理(PM)依照人員共同同意的時間召集人員參加「每日站立會議」。「要求所有團隊成員無論會議時間如何都必須參加每日站立會議」不符合「敏捷方法」由人員共同同意舉行「每日站立會議」時間的原則，可能引起人員的抗拒或消極抵制，不利於團隊發展。答案 D 至少是採用「鼓勵」的方式而不是採用不顧人員感受的方式。

Question 68.

一家公司在執行預測型專案方面具有豐富經驗。專案管理辦公室(PMO)一直嘗試在專案管理框架中導入迭代式工具，並要求專案經理在目前的專案中使用這些工具。在成功導入這些工具後，專案管理辦公室(PMO)要求專案經理評估這些工具為專案帶來的效益。專案經理應該怎麼做？

- A. 確定在專案執行期間要監控的資料，以及預期的績效與目標。
- B. 與利害關係人舉行檢討會議，討論此方法可能為專案帶來的潛在效益。
- C. 更新溝通管理計畫，以納入與專案利害關係人的績效檢討會議。
- D. 準備並提交狀態報告給指導委員會，以更新績效監控情況。

A company has extensive experience in executing predictive projects. The Project Management Office(PMO) has been trying to introduce iterative tools into the project management framework and requested that the project manager use these tools on the current project. After successfully implementing these tools, the PMO has asked the project manager to evaluate the benefits these tools have brought to the project. What should the project manager do?

- A. Identify the data to be monitored during project execution, along with the expected performance and targets.
- B. Hold a review meeting with stakeholders to discuss the potential benefits this approach could bring to the project.
- C. Update the communications management plan to include performance review meetings with project stakeholders.
- D. Prepare and submit a status report to the steering committee to provide an update on performance monitoring.

Answer: B

選答理由：

「專案管理辦公室(PMO)一直嘗試在專案管理框架中導入迭代式工具」代表「專案管理辦公室(PMO)...嘗試」使用「敏捷式專案管理」。

「迭代式工具」指的是「敏捷方法」使用於追蹤進度、呈現資訊透明化的「工具」。

「敏捷方法」使用「迭代式工具」的人員包含執行工作的「團隊成員」以及審查工作成果的「產品負責人」或者「客戶」等「利害關係人」。「專案經理」要「評估這些工具為專案帶來的效益」需要取得使用「迭代式工具」的「團隊成員」、「產品負責人」或者「客戶」等「利害關係人」提供回饋，因此專案經理(PM)需要「與利害關係人舉行檢討會議，討論此方法可能為專案帶來的潛在效益」。

「預測式專案管理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 預測方法 02」。

「敏捷式專案管理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 敏捷方法 02」。

「迭代」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.4 開發階段 02」。

「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」。

輔助說明：

A. 「敏捷式專案管理」在「專案」獲得授權啟動之後直接進入「開發階段」/「開發期間」在每一個「迭代/短衝」逐步規劃執行「專案」工作。

「預測式專案管理」在「專案」獲得授權啟動之後，首先進入「規劃階段」/「規劃期間」發展「專案計畫」。「專案計畫」獲得批准之後進入「執行階段」/「執行期間」依照「專案計畫」執行工作。

只有「預測式專案管理」才需要「確定在專案」「執行期間」「要監控的資料」，使用「迭代式工具」的「敏捷式專案管理」沒有「執行期間」，因此「敏捷式專案管理」不需要「確定在專案」「執行期間」「要監控的資料」。

C. 「敏捷式專案管理」在「專案」獲得授權啟動之後不需要先發展「專案計畫」，而是直接進入「開發階段」/「開發期間」在每一個「迭代/短衝」逐步規劃執行「專案」工作。

「預測式專案管理」在「專案」獲得授權啟動之後，首先進入「規劃階段」/「規劃期間」發展「專案計畫」。「專案計畫」獲得批准之後進入「執行階段」/「執行期間」依照「專案計畫」執行工作並且持續更新「專案計畫」。

只有「預測式專案管理」才需要持續更新「溝通管理計畫」，使用「迭代式工具」的「敏捷式專案管理」沒有「溝通管理計畫」，因此「敏捷式專案管理」不需要「更新溝通管理計畫」。

D. 「指導委員會」是制定「組織」策略的「組織治理」權限，「指導委員會」不需要追蹤「專案」「績效」。題目詢問的是「評估這些工具為專案帶來的效益(benefits)」而不是「評估」「專案」「狀態(status)」跟「績效(performance)」，因此「提交狀態報告給指導委員會，以更新績效監控情況」跟「評估這些工具為專案帶來的效益」沒有關聯性。

「指導委員會」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.7 指導委員會」。

Question 69.

敏捷專案的贊助人告訴專案負責人，有一位高階主管想了解專案的進展狀況。專案領導人應該怎麼做？

- A. 邀請該主管前往專案的工作空間，確認專案的資訊散熱器是否能滿足他們的需求。
- B. 向專案管理辦公室(PMO)索取狀態報告範本，並依照該格式提供專案更新。
- C. 請專案贊助人或產品負責人提供更新，因為專案領導人應專注於幫助團隊排除障礙。
- D. 提供專案共用雲端硬碟的連結，讓主管自行搜尋感興趣的專案文件。

The sponsor of an Agile project informs the project lead that a senior executive wants to understand the project's progress. What should the project lead do?

- A. Invite the executive to the project's workspace to check if the project's information radiators meet their needs.
- B. Request a status report template from the Project Management Office (PMO) and provide the project update in that format.
- C. Ask the project sponsor or Product Owner to provide the update, as the project lead should focus on helping the team remove impediments.
- D. Provide a link to the project's shared cloud drive, allowing the executive to search for project documents of interest.

Answer: A

選答理由：

有一些「敏捷方法論」會將帶領「專案團隊」的角色稱為「專案領導人」。在PMP考試的「專案領導人」意義等同專案經理(PM)。

「敏捷方法」特別重視「資訊透明化」，因為「資訊透明化」能夠讓「專案團隊」及「利害關係人」即時掌握「專案」狀況、快速回饋需求並調整工作方向，確保「專案」能夠持續交付「利害關係人」認為有價值的成果。如果資訊不透明，「團隊成員」會因為不清楚工作夥伴的實際工作狀態而阻礙彼此的密切合作，「利害關係人」會因為不清楚「專案」實際工作狀態而無法即時回饋「利害關係人」真正的需求。

所謂的「資訊透明化」指的是「資訊」公開，不需要特別索取或者透過報告的方式提供資訊。「敏捷方法」採用「資訊散熱器(information radiators)」實施「資訊透明化」，例如提供一個「專案團隊」及「利害關係人」可以隨時進入的「專案的工作空間」，在這個「專案的工作空間」設置一個可以隨時「更新」的「看板」列出「迭代」開發中的「使用者故事」、「迭代」執行中的「任務」、影響「迭代」工作的「障礙清單」等，這個可以隨時「更新」的「看板」就是「敏捷方法」實施「資訊透明化」的一種「資訊散熱器(information radiators)」。

因此依題意「有一位高階主管想了解專案的進展狀況」，「專案領導人」應該「邀請該主管前往專案的工作空間，確認專案的資訊散熱器是否能滿足他們的需求」。

輔助說明：

- B. 「狀態報告範本」通常使用於定期報告，不符合「敏捷方法」「資訊透明化」的隨時公開動態「資訊」，不需要特別索取或者透過報告的方式提供資訊。
- C. 「敏捷方法」由「專案領導人」提供方法並鼓勵人員實施「資訊透明化」，而不是由「專案贊助人或產品負責人提供更新」實施「資訊透明化」。
- D. 「敏捷方法」的「資訊透明化」重點摘要揭露「專案」的重要資訊，不需要「利害關係人」「自行搜尋感興趣的專案文件」。

Question 70.

一家公司希望在競爭激烈的市場中提升某項產品的商業價值。為達成此目標，公司委託一項專案以製作原型。團隊以漸進式方式建構該原型。專案經理應優先採取哪項行動？

- A. 確保專案贊助人了解產品上市日期。
- B. 盡快交付商業價值。
- C. 強調使用看板方法。
- D. 實施「計畫 - 執行 - 檢查 - 行動」循環。

A company wants to enhance the business value of one of its products in a highly competitive market. To achieve this, a project has been commissioned to create a prototype. The team is building the prototype incrementally. Which action should the project manager prioritize?

- A. Ensure the project sponsor is aware of the product launch date.
- B. Deliver business value as quickly as possible.
- C. Emphasize the use of the Kanban method.
- D. Implement the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle.

Answer: B

選答理由：

依題意要「提升某項產品的商業價值」，因此「製作原型」以便「達成此目標」，所以專案經理(PM)要引導「開發團隊」，「優先」開發可以「盡快交付商業價值」的「原型」。例如開發「原型」的過程，忽略其他跟「商業價值」無關的功能，專注於開發能夠呈現「商業價值」的功能。

輔助說明：

- A. 必須先讓「利害關係人」接受呈現「商業價值」的「原型」，才能依照「原型」決定正式產品的「產品上市日期」。
- C. 「看板」是「敏捷方法」實施「資訊透明化」的一種「資訊散熱器(information radiators)」，「看板」的目的是「資訊透明化」而不是「提升某項產品的商業價值」。
- D. 「計畫 - 執行 - 檢查 - 行動」是開發「原型」的過程實施「品質保證」及「品質控制」的方法而不是「提升某項產品的商業價值」的方法。

Question 71.

在回顧會議，敏捷團隊正在討論產品負責人的期望沒有被滿足。專案經理在專案開始時應該做什麼？

- A. 清楚地向團隊傳達專案願景與短衝目標。
- B. 定義敏捷團隊在建立待辦清單時的預期貢獻。
- C. 評估敏捷團隊的能力並規劃所需的訓練。
- D. 制定團隊基本規則並分享專案願景。

During the retrospective ceremony, the agile team is discussing that the Product Owner's expectations have not been met. What should the project manager have done at the beginning of the project?

- A. Clearly communicate the project vision and sprint goals to the team.
- B. Define the expected contributions of the agile team when building the backlog.
- C. Assess the agile team's capabilities and plan the necessary training.
- D. Establish team ground rules and share the project vision.

Answer: D

選答理由：

依題意「產品負責人的期望沒有被滿足」，題目詢問「專案經理在專案開始時應該做什麼」。

「專案經理在專案開始時應該」、「分享專案願景」讓所有參與「專案」工作的人員包括「產品負責人」以及「敏捷團隊」對於「專案願景」有共同認知。如果「敏捷團隊」對「專案願景」的認知跟「產品負責人」是一致的，才能避免「產品負責人的期望沒有被滿足」。

「專案經理在專案開始時應該」、「制定團隊基本規則」以便「團隊成員」有一致的行為準則，避免人員之間因為缺乏一致的行為準則而發生人際衝突。

雖然「制定團隊基本規則」跟避免「產品負責人的期望沒有被滿足」沒有直接關係，但卻是「專案經理在專案開始時應該」做的事情。

「基本規則」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.18.2 團隊章程 02」。

輔助說明：

A. 「短衝目標」是個別每一個「迭代/短衝」要達成的「目標」，「敏捷團隊」在「專案」開發過程依照「產品待辦清單」各「使用者故事」的優先順序選擇各個「迭代/短衝」要開發的「使用者故事」。「敏捷團隊」在「迭代/短衝規劃會議」規劃開發「使用者故事」需要執行的「任務」，以及依照「使用者故事」的特性規劃需要達成的「迭代/短衝」「目標」。

因此，「專案」是在開發過程依據「使用者故事」的特性定義各「迭代/短衝」的「短衝目標」，專案經理(PM)無法在「專案開始時」**「清楚地向團隊傳達...短衝目標」**。

「產品待辦清單」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」。

「迭代/短衝」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝」。

「使用者故事」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單 02」。

「迭代/短衝規劃會議」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議」。

B. 如果此處的「待辦清單」指的是「產品待辦清單」，建立「產品待辦清單」的角色是「產品負責人」而不是「敏捷團隊」，因此不會是由「敏捷團隊...建立待辦清單」。

如果此處的「待辦清單」指的是在「專案」開發過程各個「迭代/短衝規劃會議」記載各項「任務」的「迭代/短衝待辦清單」，「建立」「迭代/短衝待辦清單」的時間是在「專案」各個「迭代/短衝」開發過程，而不會是「在專案開始時」。題目詢問的是「專案經理在專案開始時應該做什麼」。

C. 在 PMP 考試的專案經理(PM)代表「敏捷專案管理專業」，由專案經理(PM)「評估敏捷團隊」使用「敏捷方法」實施「敏捷開發」**「的能力並規劃所需的」「敏捷」「訓練」**。

但是依題意「**產品負責人的期望沒有被滿足**」指的是「產品負責人」的「產品待辦清單」的「使用者故事」開發結果不符合「**產品負責人的期望**」，有可能原因是來自於依照「敏捷團隊」「產品/技術」「**能力**」開發的「使用者故事」結果不符合「**產品負責人的期望**」。

如果是「敏捷團隊」的「產品/技術」「**能力**」問題，應該由「自我組織/自我管理」的「敏捷團隊」自行「評估」「敏捷團隊」「產品/技術」「**能力**」「**所需的訓練**」然後向專案經理(PM)提出「**訓練**」的需求。專案經理(PM)不是「產品/技術」的專業，無法由「**專案經理在專案開始時」「評估敏捷團隊」「產品/技術」「的能力並規劃所需的訓練**」。

熟讀 iPASSCamp® PMP®全攻略代表完成 35% 的考試準備。

熟讀 iPASSCamp® PMP®題庫解析代表完成 35% 的考試準備。

熟讀 iPASSCamp® PMP®考試寶典代表完成 30% 的考試準備。

確實熟讀 iPASSCamp® PMP®全攻略、題庫解析以及考試寶典才能代表完成 100% 的考試準備。

不論是讀『題庫解析』、『考試寶典』或者實際參加『PMP®考試』：

請務必理解錯誤的答案錯在哪裡，你才會知道選擇的答案是正確的選項。

【iPASSCamp® PMP®題庫解析】詳細解析 PMP®認證考試題目型態以及解題邏輯。請務必同時熟讀及理解【iPASSCamp® PMP®全攻略】各單元的專案管理觀念，才能真正完整掌握通過 PMP®認證考試必備的關鍵重點。