

iPASSCamp®PMP®認證考試題庫教材

iPASSCamp®PMP®題庫解析

(PMBOK®8th PMP® Exam)

V 8.0

第 07 單元

敏捷專案管理

選答理由 & **輔助說明**

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®。

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®。

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®ECO 是美國專案管理學會(PMI®)發行的 PMP®認證考試內容大綱：**PMP® Exam Content Outline** 的英文縮寫，以下簡稱 PMP®ECO。

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，本教材若有牴觸各該著作權及智慧財產權，敬請不吝告知以便修正。

iPASSCamp®PMP®全攻略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.

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.

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.

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.

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「1.9 流程、模型、方法、工件 05」。

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議 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」](#)。

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「1.8.2 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.

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.

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.

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.

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.

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「1.5.2敏捷方法」。

「組織願景」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.2.2組織願景」。

「利害關係人期望」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.2.7營運及專案02」。

「商業價值」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.2.3商業價值」。

「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. 「燃燭圖」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.

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「1.5.2敏捷方法」。

「組織願景」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.2.2組織願景」。

「利害關係人期望」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.2.7營運及專案02」。

「商業價值」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.2.3商業價值」。

「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. 「燃燭圖」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.

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.

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「1.8.2 贊助人」。

Question 20.

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「1.8.2 贊助人」。

Question 21.

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.

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「1.2.3 商業價值」。

「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.

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「1.5.1 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「1.2.3 商業價值」。

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.

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「1.5.2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.

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.

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 03」。

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.

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.

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「1.2.5.1 歷史資訊」。

「預測式專案管理」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.1 預測方法 02」。

Question 29.

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.

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.

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.

Answer: C

選答理由：

「設計實務」指的是「設計思維 (Design Thinking)」的實務開發手法，目的是更深入地理解產品的「目標用戶畫像 (Personas)」，進而更精準、有效地滿足「利害關係人」的實際需求。簡單來說，「設計實務 (Design Practices)」/「設計思維 (Design Thinking)」指的是強調「以用戶為中心 (User-Centric)」的「專案管理」與「產品開發」方法。

這個題目真正要測驗的並不是考生是否知道何謂「設計實務 (Design Practices)」或者「設計思維 (Design Thinking)」，**這個題目真正要測驗的是考生知不知道依照「敏捷方法」答案選項A, B, D是錯誤的說法**，如果考生很清楚依據「敏捷方法」採取答案選項A, B, D都是錯誤的做法，答案選項C便是唯一僅剩的最有可能答案選項。

「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. 這個題目問的是「專案經理應該怎麼做」而不是「產品負責人」「應該怎麼做」。

「敏捷方法」由「產品負責人」「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」，因此只有「產品負責人」才能採取答案選項A的行動，「專案經理」不能採取答案選項A的行動。

「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」](#)。

B. PMP®考試的「計畫」指的是事先獲得「利害關係人」批准的書面行動方案，只有使用「預測方法」實施「專案管理」的「專案」才需要在執行「專案」工作之前先製作需要事先獲得「利害關係人」批准的「專案」「計畫」。

「敏捷方法」針對每一個「迭代/短衝」要開發的「使用者故事」由「開發團隊」「自我管理」規劃(planning)每一個「迭代/短衝」要執行的任務(task)，「敏捷方法」不需要由「開發團隊」以外的「利害關係人」批准「開發團隊」規劃(planning)的任務(task)，因此「敏捷方法」沒有事先發展的「計畫」。

「敏捷方法」需要「安排足夠的早期短衝展示，收集利害關係人的回饋」，但是「敏捷方法」沒有需要「調整」的「計畫」。

「預測方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.1 預測方法」](#)。

「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」](#)。

「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」](#)。

- 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.

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.

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.

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.

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「1.8.2 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「1.8.3 功能經理」。

Question 37.

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.

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「1.8.2 贊助人」。

「客戶」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.5 客戶/使用者」。

「管理層」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.1 管理層」。

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.

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「1.2.9 組織授權啟動專案的依據 02」。

「管理層」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.1 管理階層」。

「贊助人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.2 贊助人」。

「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」。

「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.

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.

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「3.24.1 風險管理計畫」。

「流程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9 流程、模型、方法、工件 01,02,03,04」。

Question 42.

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「1.5.1 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.

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「1.5.1 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.

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.

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/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」。

「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.

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.

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.

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「1.5.1 預測方法」。

「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.

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.

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.

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/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：

- 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.

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「1.5.1 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.

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「1.5.1 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」。

Question 54.

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.

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/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」。

「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」。

「商業價值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.3 商業價值」。

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.

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/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」。

「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」。

「商業價值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.3 商業價值」。

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.

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/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. 「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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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」因此不適合比照「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.

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 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 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.

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.

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.

Answer: B

選答理由：

「迭代式工具」指的是「敏捷方法」「迭代(逐步)規劃」、「迭代(逐步)執行」、「迭代(逐步)修正」的各種方法。

「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」。

「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」。

「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. 依題意「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」而不是評估「專案」的「績效」。

「效益」指的是產生的「價值」，「績效」指的是達成「目標」的程度。

因此要「評估這些工具為專案帶來的效益」不需要「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」。

C. 依題意「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」而不是評估「專案」的「績效」。

「效益」指的是產生的「價值」，「績效」指的是達成「目標」的程度。

因此要「評估這些工具為專案帶來的效益」不需要「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. 依題意「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」而不是評估「專案」的「績效」。

「效益」指的是產生的「價值」，「績效」指的是達成「目標」的程度。

因此要「評估這些工具為專案帶來的效益」不需要「準備並提交狀態報告給指導委員會，以更新績效監控情況」。

Question 69.

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.

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.

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島際人際衝突。

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」。

Question 72.

Answer: D

選答理由：

依題意這是一個「**期限非常嚴格專案**」代表這是一個必須限期完成的「專案」。

依題意這個「專案」「**即將開始六次迭代中的第一次**」代表這是一個使用「敏捷方法」「**迭代**」的「專案」。

由於「**專案團隊缺乏執行工作所需的必要技能**」因此很有可能導致「專案」無法在「**期限**」之前完成的「風險」。

「敏捷方法」的「**專案團隊**」是一個「技術/產品專業」的「自我組織團隊」，「敏捷方法」由「技術/產品專業」的「自我組織」「**專案團隊**」提出針對「**缺乏...必要技能**」可能導致「專案」無法在「**期限**」之前「**按時交付**」的「風險」「**緩解計畫**」。

因此專案經理(PM)需要「**邀請利害關係人討論按時交付的緩解計畫**」，此處的「**利害關係人**」指的是「**專案團隊**」的「團隊成員」，此處的「**緩解計畫**」也稱為「風險減輕計畫」。

「團隊成員」績效直接影響「專案」成功的程度，PMP®將「團隊成員」視為「專案」的「**利害關係人**」之一。

「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」。

「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)」。

「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)」。

輔助說明：

- A. 沒有針對「**缺乏...必要技能**」提出解決方案而「**讓團隊繼續進行並嘗試在截止日期前完成**」將導致「專案」面臨無法在「**截止日期前完成**」的「風險」。
- B. 專案經理(PM)在 PMP®考試代表「專案管理專業」而不是「產品/技術專業」，因此不能由專案經理(PM)「**親自填補**」「產品/技術專業」的「**技能缺口以執行專案**」。
- C. 「敏捷方法」的「**專案團隊**」是一個「技術/產品專業」的「自我組織團隊」，「敏捷方法」由「自我組織」的「技術/產品專業」「**專案團隊**」自行解決「技術/產品」工作的議題，而不是「**在專案團隊中加入一名主題專家(SME)**」協助解決「技術/產品」工作的議題。

Question 73.

Answer: D

選答理由：

依題意「**期限非常嚴格**的專案」代表這是一個必須限期完成的「專案」。

依題意「專案」「**即將開始六次迭代中的第一次**」代表這是使用「敏捷方法」「**迭代**」的「專案」。

由於「**專案團隊缺乏執行工作所需的必要技能**」因此很有可能導致「專案」無法在「**期限**」之前完成工作的「風險」。

「敏捷方法」的「**專案團隊**」是一個「產品/技術專業」的「自我組織團隊」，「敏捷方法」由「產品/技術專業」的「自我組織」「**專案團隊**」針對「產品/技術」的相關「風險」提出「風險回應計畫」。

依題意「**缺乏...必要技能**」指的是「**缺乏**」「產品/技術專業」相關的「**必要技能**」，因此「**缺乏...必要技能**」屬於「產品/技術」相關的「風險」。「敏捷方法」由「產品/技術專業」的「自我組織」「**專案團隊**」針對「**缺乏...必要技能**」可能導致「專案」無法在「**期限**」之前「**按時交付**」的「風險」提出「**緩解計畫**」。

因此專案經理(PM)需要「**邀請利害關係人討論按時交付的緩解計畫**」，此處的「**利害關係人**」指的是「**專案團隊**」的「團隊成員」，此處的「**緩解計畫**」也稱為「風險減輕計畫」。

由於「團隊成員」的績效跟表現會直接影響「專案」的利益，因此PMP®將「團隊成員」視為「專案」的「**利害關係人**」之一。

「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」。

「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)」。

「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)」。

輔助說明：

A. 沒有針對「**缺乏...必要技能**」提出解決方案而「**讓團隊繼續進行並嘗試在截止日期前完成**」將導致「專案」面臨無法在「**截止日期前完成**」的「風險」。

B. 專案經理(PM)在 PMP®考試代表「專案管理專業」而不是「產品/技術專業」，因此不能由專案經理(PM)「**親自填補**」屬於「產品/技術專業」的「**技能缺口以執行專案**」。

C.「敏捷方法」的「專案團隊」是「產品/技術專業」的「自我組織團隊」，「敏捷方法」由「自我組織」的「產品/技術專業」「專案團隊」自行解決「產品/技術」的工作議題，而不是「在專案團隊中加入一名主題專家(SME)」協助解決「產品/技術」的工作議題。

Question 74.

Answer: B

選答理由：

「自我組織團隊」是被「賦權」自主規劃以及「當責」為工作結果承擔責任的「團隊」。依題意「自我組織團隊...接受...涉及新技術的開發任務，導致迭代的速度開始下降」，由於「自我組織團隊」是能夠為工作結果「當責」承擔責任的「團隊」，「當責」的「團隊」會對困難的工作負起責任，因此針對「新技術的開發任務」應該「提供機會讓團隊成員學習並適應該技術」以便改善「迭代的速度開始下降」的議題。

「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)」。

「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. 如果「曾使用過該技術的團隊」不能夠「當責」承擔責任，極有可能在面對挫折時放棄責任。
- C. 如果「新成員」不能「當責」承擔責任克服「新技術」的議題，即使「增加新成員」也無法「提高速度」。「敏捷方法」由既有的「團隊成員」共同合作克服產品/技術的議題，而不是透過「增加新成員」解決產品/技術的議題，否則每碰到新的產品/技術議題就「增加新成員」將會演變成一個溝通複雜、人員難以互相瞭解建立默契並且無法充分密切合作的團隊。
- D. 「自我組織團隊」的人員充分密切合作互相支持，即使有「表現不佳的團隊成員」也是先由「自我組織團隊」協助「表現不佳的團隊成員」實施改善而不是「將表現不佳的團隊成員移出團隊」。

Question 75.

Answer: C

選答理由：

依題意「團隊意識到無法在規定時間內交付所有功能」，專案經理(PM)應該「協助團隊」選擇最能展示「新產品」「商業價值」的「功能」「定義在上市日期前可交付的最小可行產品(MVP)」，以便「在規定時間內交付」最能展示「商業價值」的「最小可行產品(MVP)」爭取「客戶」持續支持「專案」「確保成功」。

「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」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)先「協助團隊」選擇最能展示「新產品」「商業價值」的「功能」「定義在上市日期前可交付的最小可行產品(MVP)」，然後再協商「要求客戶減少待辦清單」低「商業價值」的「功能」「以符合上市日期」。
- B. 依題意這是一個使用「短衝規劃」的「敏捷式專案」。使用「敏捷方法」的「專案」優先使用既有的「團隊產能」執行工作。因此專案經理(PM)先「協助團隊」選擇最能展示「新產品」「商業價值」的「功能」「定義在上市日期前可交付的最小可行產品(MVP)」，如果「客戶」不接受「最小可行產品(MVP)」再進一步考慮「增加團隊產能，以便按時完成待辦清單」。
- D. 依題意「團隊意識到無法在規定時間內交付所有功能」是一個已經發生的「議題(issue)」而不是可能發生的「風險(risk)」，因此不適用回應「風險(risk)」的「應變計畫」。

「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」。

Question 76.

Answer: B

選答理由：

「敏捷方法」依照各種「專案需求」能夠產生的「商業價值」決定「交付」各種「專案需求」的「優先順序」，「敏捷方法」使用短時間的「迭代/短衝」依照各種「專案需求」的「優先順序」「增量」「提早交付」能夠產生的「商業價值」的「交付成果」。因此「採用敏捷方法的主要原因」之一是「專案將提早交付，並根據優先順序實現價值」。

「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」。

「商業價值」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.2.3商業價值」。

「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」。

「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)」。

輔助說明：

- A. 「敏捷方法」使用短時間的「迭代/短衝」依照各種「專案需求」的「優先順序」「增量」完成工作，短時間的「迭代/短衝」能夠完成的工作數量相對有限，但是也因此「迭代/短衝」的工作因為失敗而需要支出的重工成本相對比較低，因此「敏捷方法」的「專案交付將帶來顯著的成本節省」。但是「成本節省」只是採用短時間的「迭代/短衝」產生的效益之一而不是「採用敏捷方法的主要原因」。
- C. 「敏捷方法」使用短時間的「迭代/短衝」依照各種「專案需求」的「優先順序」「增量」「提早交付」能夠產生的「商業價值」的「交付成果」，而不是提早完成所有「交付成果」。因此使用「敏捷方法」的「專案」不會「更快完成，節省時間與金錢」。
- D. 「敏捷方法」使用短時間的「迭代/短衝」依照各種「專案需求」的「優先順序」「增量」完成工作，如果經過幾個「迭代/短衝」完成的「交付成果」不符合「組織願景」或「利害關係人期望」或「商業價值」而必須中止「專案」，「組織」的損失僅限於已執行的「迭代/短衝」而不會擴及其他執行中以及還沒有執行的「迭代/短衝」，因此可以降低「專案交付對組織的風險」，但是並不代表「風險將非常低」，例如預計要執行的 100 個「迭代/短衝」已經執行其中 90 個「迭代/短衝」才中止「專案」，顯然「風險」損失是非常高而不是「非常低」。

Question 77.

Answer: B

選答理由：

「敏捷專案」的「團隊」是被「賦權」及「當責」的「自我管理團隊」/「自我組織團隊」，由「團隊」針對「技術」方案自主「決策」同時對「決策」承擔責任。依題意「技術設計會議...團隊做出了一項專案負責人強烈反對的決策」，「專案負責人」需要尊重「團隊...的決策」，然後「記錄下不同意的原因，並讓團隊繼續進行」。

「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)」。

輔助說明：

- A. 「拒絕讓團隊根據他們的決策繼續進行工作」不符合「敏捷專案」對「自我管理團隊」/「自我組織團隊」的「賦權」。
- C. 「敏捷專案」由「團隊」共同制定決策，必須向整個「團隊」「試圖說服他們改變投票」而不僅只是針對「技術團隊負責人」。
- D. 「專案倡導者(project champion)」在實務上通常代表具有影響力並且支持「專案」的角色，但是「專案倡導者(project champion)」是對外爭取「專案」獲得支持的角色，而不是對內影響「專案」決策的角色。

備註：雖然「專案倡導者(project champion)」是一個實務上普遍出現在「專案」的角色，但是PMP考試沒有針對「專案倡導者(project champion)」的角色給予標準定義，只要是iPASS教材沒有說明的角色都不會是PMP考題的正確答案選項。

Question 78.

Answer: B

選答理由：

依題意「專案」的數量增加了，但是專案經理(PM)的時間有限分身乏術，因此專案經理(PM)需要針對自己的「產能建立一項風險登錄表項目，並制定緩解計畫」。

「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」。

「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)」。

輔助說明：

A. 專案經理(PM)首先針對自己的「產能建立一項風險登錄表項目」，然後「檢視組織過程資產 (OPAS)」參考過往「類似風險的緩解計畫」以便「制定緩解計畫」。

「組織流程資產」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.5 組織流程資產」。

C. 「敏捷方法」「賦權團隊」自主決策產品/技術工作，而不是「賦權」「團隊」自主實施「專案管理」。如果「賦權」「團隊」自主實施「專案管理」等同是把專案經理(PM)的「專案管理」責任推給「團隊」。

「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)」。

D. 「變更申請」是要求改變「專案計畫」的正式書面申請，專案經理(PM)是由「組織」指派的人選而不是依照「專案計畫」指派的人選。因此要求「聘僱額外的專案經理」需要跟「組織」進行「協商」而不是提出要求改變「專案計畫」的「變更申請」。

「變更申請」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.3.2 變更管理計畫 03」。

「協商」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.5 協商」。

Question 79.

Answer: C

選答理由：

依題意「行為問題」→「導致了衝突」→「因此...短衝...落後」(進度落後)。

專案經理(PM)眼前需要先「處理」的「情況」是「短衝...落後」(進度落後)，因此需要先「處理」導致「短衝...落後」(進度落後)的「衝突」，例如實施「衝突」管理的「撤退(withdraw)策略」**「要求發生衝突的團隊成員請一天假」**先冷靜一下。

「撤退」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(1)」。

輔助說明：

A. 依題意這是一個使用「短衝」的「敏捷式專案」。「敏捷式專案」由「團隊成員」自行協調「任務指派」而不是由專案經理(PM)「控制待辦清單的任務指派」。

「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」。

「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」。

B. 「敏捷式專案」由專案經理(PM)作為「僕人式領導人」**「調解受影響團隊成員之間的情況」**。

「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」。

D. 專案經理(PM)眼前需要先「處理」導致「短衝...落後」(進度落後)的「衝突」，後續再「處理」導致「衝突」的「行為問題」，例如**「重新檢視基本規則」**是否沒有明確界定人員的行為準則而導致「行為問題」，同時**「討論目前發生的狀況」**以便了解來龍去脈才能對症下藥提出最適合的修正方案。

備註：PMP 考試沒有「團隊溝通協定(team communication protocols)」的標準定義，只要答案選項出現 PMP 沒有標準定義的描述，通常都不會是正確的答案，因為沒有標準定義的描述會造成各說各話的爭議。只要是 iPASS 教材沒有說明的文件名稱或者專業術語通常都不會是 PMP 考題的正確答案選項。

Question 80.

Answer: C

選答理由：

依題意這是一個使用「迭代」的「敏捷式專案」，專案經理(PM)擔任「僕人式領導人」協助「團隊成員」排除影響「專案」工作的「障礙」。因此當「新成員不了解許多既定的流程，並開始對進度造成負面影響」，專案經理(PM)需要「在迭代時間內撥出時間來指導這位新成員」了解「既定的流程」。

「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」。

「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. 依題意這一位「新成員」的「障礙」是「不了解許多既定的流程」而不是不熟悉產品/技術工作或者工作量太大，因此「新成員」需要的不是「另一位團隊成員分擔這位新成員的部分工作」。
- B. 依題意這一位「新成員」的「障礙」是「不了解許多既定的流程」而不是不熟悉產品/技術工作或者工作量太大，因此「新成員」需要的不是「指派較簡單的活動給這位新成員」。
- D. 依題意這一位「新成員」的「障礙」是「不了解許多既定的流程」而不是執行產品/技術工作的「績效」問題，因此「新成員」需要的不是「績效改善」。

Question 81.

Answer: B

選答理由：

「敏捷方法」的「專案團隊」自主決定「開發階段」「短衝」的固定「持續時間」，由「專案團隊」從「產品待辦清單」自主決定選擇工作量「規模」適合「短衝」固定「持續時間」能夠完成的高優先性「使用者故事」做為「短衝」要完成的工作成果。依題意「團隊...持續未能完成預定的使用者故事」，最可能的原因是「專案團隊」在「短衝」選擇要完成的「使用者故事」數量超過「短衝」固定「持續時間」能夠完成的工作量「規模」。因此專案經理(PM)要提醒「專案團隊」「確保短衝的規模適合短衝的持續時間」。

「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」。

「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：

- A. 「敏捷方法」的「專案團隊」決定「短衝」的固定「持續時間」之後，依照固定時間長度的「持續時間」維持穩定的工作節奏，如果「短衝」的固定「持續時間」無法完成「專案團隊」自主決定的工作量，「專案團隊」優先考慮調整工作量，非不得已才會「更改短衝的持續時間」，避免破壞穩定的工作節奏。
- C. 「敏捷方法」原則上依照既有的「團隊成員」實施開發工作，避免開發過程新增或減少「團隊成員」的人數而影響既有「團隊成員」的工作配合模式。因此針對工作量的議題要優先調整工作量而不是「招募高技能資源」增加人員。
- D. 先考慮工作量的問題，如果是因為人員缺乏動力再「考慮使用獎勵制度來鼓勵按時交付」，如果是工作量的問題則即使「使用獎勵制度」並無法避免因為工作量而「未能完成預定的使用者故事」。

Question 82.

Answer: C

選答理由：

依題意「專案」在「下一次迭代」無法取得「相同的資源」，專案經理(PM)首先需要設法解決這個「阻礙」，「如果此阻礙未解決」，專案經理(PM)需要進一步「分析其對釋出計畫的影響」以便設法將負面「影響」降到最低。

輔助說明：

- A. 「將情況升級匯報給專案贊助人，以尋求可能的解決方案」意義等同將「專案管理」的責任轉移給「贊助人」。
- B. 依題意是使用「迭代」實施「專案」工作的「敏捷式專案」。「敏捷方法」沒有「專案管理計畫」，因此沒有包含在「專案管理計畫」的「風險管理計畫」以及依照「風險管理計畫」製作的「風險登錄表」。
- 「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」。
- 「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」。
- 「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. 依題意「專案」在「下一次迭代」無法取得「相同的資源」，專案經理(PM)需要進一步「分析其對釋出計畫的影響」，然後與「產品負責人」合作「對產品待辦事項清單重新排序優先性」以便因應無法取得「相同的資源」需要重新調整的工作優先順序。題目中的「專案負責人(project owner)」在一般實務指的是「專案贊助人」，「敏捷式專案」可以「對產品待辦事項清單重新排序優先性」的角色是「產品負責人(product owner)」而不是為「專案」提供資金的「專案贊助人」。
- 「贊助人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.2 贊助人」。
- 「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」。

Question 83.

Answer: A

選答理由：

事先針對每一個「使用者故事」定義「固定價格」，「隨著使用者故事的完成」依照事先定義的「固定價格」支付「增量」完成的「使用者故事」可以符合「控制財務」的目的。

輔助說明：

B. 依題意「採用敏捷方法進行」「資訊系統...遷移」代表「資訊系統...遷移」是一個存在需求不確定的工作，針對需求不確定的工作無法事先定義明確的「範疇」以及「時程」，因此只能採用「敏捷方法」的「迭代」逐步「增量」逐步「修正」工作。既然「資訊系統...遷移」是一個存在需求不確定的工作，因此不適合「為整個專案簽署單一協議」，此處的「單一協議」指的是「固定價格合約」。如果要「為整個專案」跟「供應商」「簽署單一協議」必須能夠事先定義明確的「協議」/合約「範疇」以及「時程」。

「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)」。

C. 如果沒有事先針對每一個「使用者故事」定義「固定價格」而是等到「所有專案遷移完成後協商付款」將會導致合約費用存在高度不確定性而無法達成「控制財務」的目的。

D. 「確認付款」的時機應該是「供應商」的合約工作通過「迭代/短衝審查」的「驗收」之後，而不是「迭代/短衝」的尾聲實施「回顧會議」檢討「迭代/短衝」工作的「迭代回顧」之後。

「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」。

Question 84.

Answer: C

選答理由：

「**阻礙/障礙(impediment)**」是「敏捷方法」使用於代表影響人員順利工作的各種事件，沒有排除「**阻礙/障礙(impediment)**」則人員無法順利執行工作。各種「**阻礙/障礙(impediment)**」必須先做成紀錄才能持續追蹤處理的進度跟狀態，因此首先「**確保這些阻礙被記錄下來**」，越是影響高價值工作的「**阻礙/障礙(impediment)**」越需要優先處理，因此「**根據價值最高的功能進行**」各種「**阻礙/障礙(impediment)**」的「**優先排序**」以便先處理影響高價值工作的「**阻礙/障礙(impediment)**」。

「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. 先排序各種「**阻礙/障礙(impediment)**」的「**優先排序**」，才能先「**估算**」高優先性「**阻礙造成的財務影響**」。
- B. 先排序各種「**阻礙/障礙(impediment)**」的「**優先排序**」，才能依據各種「**阻礙/障礙(impediment)**」的「**優先排序**」視需要請求「**管理層...協助解決這些**」高優先性「**阻礙**」。
- D. 「**阻礙/障礙(impediment)**」的「**優先排序**」取決於對高價值工作的影響程度，跟「**阻礙/障礙(impediment)**」的複雜程度無關。

Question 85.

Answer: B

選答理由：

「自我組織的團隊」是被「賦權」及「當責」的團隊。「自我組織的團隊」成員透過人際互動「互相合作、互相學習、互相支持、共同解決問題、共同制定決策、共同承擔責任」。「新成員」代表不熟悉團隊運作同時跟其他原有成員不熟悉的人員，通常這也是「新成員不願意發言，也不參與團隊的討論或決策」的主要原因，「自我組織的團隊」會主動「輔導這位新成員，以改善其與團隊的參與度」，例如原有成員會主動接近「新成員」增加彼此的熟悉度。

「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」。

輔助說明：

- A. 「自我組織的團隊」優先由「團隊」自行處理人員之間人際互動的問題，其次才會尋求專案經理(PM)的協助「向專案經理報告這位新成員的行為」。
- C. 「強迫(force)」是不顧他人立場的強制行為，可能會導致「新成員」的抗拒及衝突。
- D. 「團隊行為與規範(norm)」指的是規範「團隊成員」行為準則的「基本規則(ground rules)」，透過「團隊成員」必須共同遵守的「基本規則(ground rules)」改善「新成員不願意發言，也不參與團隊的討論或決策」在本質上仍然屬於一種「強迫(force)」的行為。

「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 86.

Answer: B

選答理由：

「自我組織的團隊」是被「賦權」及「當責」的團隊。「自我組織的團隊」成員透過人際互動「互相合作、互相學習、互相支持、共同解決問題、共同制定決策、共同承擔責任」。「新成員」代表不熟悉團隊運作同時跟其他原有成員不熟悉的人員，通常這也是「新成員不願意發言，也不參與團隊的討論或決策」的主要原因，「促進」是「鼓勵跟引導」的意思，「自我組織的團隊」會主動「促進」「新成員」「針對所有想法和觀點的公開討論」，例如原有成員會主動詢問及引導「新成員」提出對討論主題的觀點。

「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」。

輔助說明：

- A. 「自我組織的團隊」優先由「團隊」自行處理人員之間人際互動的問題，其次才會尋求專案經理(PM)的協助「向專案經理報告這位新成員的行為」。
- C. 「強迫(force)」是不顧他人立場的強制行為，可能會導致「新成員」的抗拒及衝突。
- D. 「團隊行為與規範(norm)」指的是規範「團隊成員」行為準則的「基本規則(ground rules)」，透過「團隊成員」必須共同遵守的「基本規則(ground rules)」改善「新成員不願意發言，也不參與團隊的討論或決策」在本質上仍然屬於一種「強迫(force)」的行為。

「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 87.

Answer: D

選答理由：

依題意這是一個使用「短衝」的「敏捷式專案」，「敏捷」「專案」「團隊對」「新成員...的測試方法」「持抗拒態度」，代表「團隊」不同意使用「新成員...的測試方法」。雖然「敏捷方法」鼓勵人員提出各種想法，但是如果人員之間出現不一致的想法，提出少數意見的人員應該配合大多數人員支持的意見，並且配合大多數人員支持的意見共同合作。專案經理(PM)從「僕人式領導人」的角度，當「團隊對這項提議的變更持抗拒態度」，專案經理(PM)需要「指導(coach)」或「開導(mentor)」，「新團隊成員按照」「團隊」「一貫的方式進行測試」。

「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」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)代表專案管理專家而不是產品/技術專家，因此即使專案經理(PM)「安排與新團隊成員的會議」，由於專案經理(PM)不是產品/技術專家也無從「了解新的測試方法」在產品/技術的應用。
- B. 「僕人式領導人」使用「指導(coach)」或「開導(mentor)」的方式取代「要求(require)」的方式，避免人員對「要求(require)」產生抗拒。
- C. 「敏捷方法」由「自我管理」「團隊」決定是否需要「進行測試」而不是依照專案經理(PM)的「要求」決定是否需要「進行測試」。

「自我管理團隊」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 88.

Answer: B

選答理由：

「回顧審查」是「敏捷式專案」在「迭代」結束前舉行工作檢討的「儀式」，因此本題是以「敏捷方法」作為背景的情境。依題意「專案團隊成員表示」，「由於受到其他團隊的請求協助和打斷」，「導致他們無法在迭代期間完成任務」，專案經理(PM)首先實施「肇因分析」，「找出問題的根本原因」，例如是因為人情壓力而不得不接受「其他團隊的請求協助」或者是對於「其他團隊的請求協助」缺乏一個過濾的機制？接下來專案經理(PM)應該「與所有專案團隊成員定義基本規則」，例如當「其他團隊...請求協助」時，一律請「其他團隊」向專案經理(PM)提出「請求協助」的要求，由專案經理(PM)來阻擋人情壓力或者進行過濾，以便「將干擾降至最低」。

「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」。

「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」。

「肇因分析」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.25.1肇因分析」。

「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. 「重新聚會，並告訴他們不要降低團隊的產能」並沒有解決「其他團隊的請求協助和打斷」的問題。
- C. 「改進...規劃...將使用者故事拆分得更小」並沒有解決「其他團隊的請求協助和打斷」的問題。
- D. 是否「聘請一位教練來幫助所有專案團隊」需要由「所有」其他「專案團隊」的「專案經理」各自自行決定，目前遭遇「請求協助和打斷」工作的專案經理(PM)不能代表「所有專案團隊」「聘請一位教練」。

Question 89.

Answer: D

選答理由：

「技術債」是各種已知或未知潛伏在產品的缺陷或錯誤，通常是為了趕時間發佈產品而來不及修復的缺陷或錯誤。累積在產品的「技術債」越多，將來的產品維護成本或者重工費用就越高。

「技術債」是產品/技術的「議題」，「敏捷式專案」由代表產品/技術專家的「團隊成員」討論及決定處理產品/技術「議題」的解決方案，因此針對如何處理產品/技術「議題」，專案經理(PM)應該「支持進行投票活動，以便所有團隊成員都能表達他們的意見以及投票背後的理由」以便提出處理產品/技術「議題」的解決方案。

輔助說明：

A. 「技術債」的「議題」可能導致「高商業價值的項目」失敗，因此在「支持產品負責人，以便只有高商業價值的項目才被納入下一個短衝」之前，應該先請「團隊成員都能表達他們的意見」提供給「產品負責人」做為決定工作優先順序的依據。

「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」。

B. 在「支持專案團隊，以便將技術債和基礎設施依賴關係納入下一個短衝」之前，應該先讓「團隊成員都能表達他們的意見以及投票背後的理由」，因為「團隊成員」不一定認為有必要「將技術債和基礎設施依賴關係納入下一個短衝」。

C. 「敏捷式專案」「賦權」「專案團隊」針對如何處理產品/技術「議題」「自主管理」，因此不是由「專案贊助人...由上而下做出決策，且團隊遵循所提供的指導方向」。

「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)」。

「贊助人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.2 贊助人」。

Question 90.

Answer: A

選答理由：

「**混合型方法**」是在同一個「專案」中，針對確定性工作使用「預測方法」，針對「**不確定性**」工作使用「敏捷方法」的「專案管理方法」。依題意針對使用「敏捷方法」的「**不確定性**」工作要「**實施一種機制來衡量交付成果的品質**」。

在PMP考試使用「客戶滿意」做為「**衡量交付成果的品質**」「**目標**」，「客戶滿意」包含「符合規格」以及「適合使用」。

「**配對工作**」是由兩個人員共同工作的方法，由人員A觀察及檢查人員B的工作，再由人員B觀察及檢查人員A的工作，然後依此輪替到完成工作。工作過程人員A跟B可以及時檢查彼此的工作是否「符合規格」。

「**客戶角色法**」是從「**客戶**」的角度檢查工作結果是否「適合使用」。

「專案」可以使用「**配對工作和客戶角色法**」針對使用「敏捷方法」的「**不確定性**」工作做為「**實施**」「**衡量交付成果的品質**」的「**機制**」。

「混合方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.3 混合方法」。

「預測方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.1 預測方法」。

「敏捷方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.2 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」。

輔助說明：

B. 「**每日短衝**」指的是「每日站立會議」，「每日站立會議」是人員分享每日進度的方法而不是「**衡量交付成果...品質**」的「**機制**」。

「敏捷方法」由「**產品負責人**」在「**短衝**」尾聲的「短衝審查」實施「**品質評估**」「驗收」「**短衝**」的工作成果而不是在「**短衝**」過程實施「**品質評估**」。依題意指的是要在「短衝審查」之前「**實施**」「**衡量交付成果...品質**」的「**機制**」，以便在「短衝審查」符合「**品質評估**」的「**品質**」「**目標**」。

「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」。

「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」。

C. 「**Scrum master**」是「帶領」「敏捷」「開發團隊」的「敏捷」專家而不是產品/技術專家，因此無法由「**Scrum master**」從非產品/技術專家的角度「**審查**」「**品質**」。

「看板」是讓進度資訊透明化的方法而不是「審查」「品質」的方法。

「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」。

D. 「時間盒」是限制一個「迭代/短衝」時間長度的方法而不是「衡量交付成果...品質」的「機制」。

「站立審查會議」指的是「每日站立會議」，「每日站立會議」是人員分享每日進度的方法而不是「衡量交付成果...品質」的「機制」。

「時間盒」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」。

Question 91.

Answer: A

選答理由：

「演算法」是為了解決特定問題或完成特定任務所明確定義的一組步驟與執行順序。

「團隊」在「短衝規劃會議」規劃執行「使用者故事」的「任務」，將執行「使用者故事」的「任務」記載在「短衝待辦清單」。依題意「團隊認為需要進行一些開發工作來做出決定」，因此需要將有助於「做出決定」的「開發工作」納入「短衝待辦清單」以便執行有助於「做出決定」的「開發工作」。專案經理(PM)需要指引「團隊」「在短衝待辦清單中建立一個新項目」執行有助於「做出決定」的「開發工作」「以確定合適的演算法」。

「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：

- B. 「團隊」是產品/技術專家，必須由產品/技術專家選擇適合開發產品/技術的「演算法」。「Scrum Master」是「敏捷專案管理」專家而不是產品/技術專家，因此不會是由「Scrum Master 根據每個選項的優缺點來選擇」適合開發產品/技術的「演算法」人員分享每日進度的方法而不是「衡量交付成果...品質」的「機制」。
- C. 依題意「團隊在爭論」的不是「客戶利害關係人」的「需求」而是「哪種」產品/技術的「演算法」針對目前的「短衝」「開發工作」「是最有效的」。因此「團隊」並不需要「客戶利害關係人...澄清需求」。
- D. 依題意「團隊在爭論」的不是「使用者故事」的「需求」而是「哪種」產品/技術的「演算法」針對目前的「短衝」「開發工作」「是最有效的」。因此「團隊」並不需要「產品負責人...協助澄清使用者故事」。

「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」。

Question 92.

Answer: D

選答理由：

使用「**短衝**」進行工作代表题目的背景屬於「敏捷方法」。

「敏捷方法」鼓勵「**團隊成員**」提出各種想法觀點，然後再依照各種想法觀點建立共識做成決策。依題意「**一位團隊成員在短衝回顧會議中提出了改善測試流程的想法**」，專案經理(PM)需要詢問其他「**團隊成員**」是否有其他想法，以便依照人員建立共識的「**想法**」實施「**改善測試流程**」，因此專案經理(PM)需要先「**要求所有團隊成員思考改善流程的想法**」。

「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」。

「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. 專案經理(PM)先「**要求所有團隊成員思考改善流程的想法**」，然後依照人員建立共識的「**想法**」「**記錄經驗學習**，並在下一個短衝中實施改善措施」。

B. 依順序先安排「**短衝**」「**展示**」之後才會舉行「**短衝回顧會議**」。依題意目前正在「**短衝回顧會議**」代表已經完成「**短衝**」「**展示**」。

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

C. 依順序在「**短衝**」過程實施「**每日站立會議**」，然後在「**短衝**」尾聲進行「**短衝**」「**展示**」，最後才會舉行「**短衝回顧會議**」。依題意目前正在「**短衝回顧會議**」代表已經經過「**每日站立會議**」。

「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」。

Question 93.

Answer: B

選答理由：

依題意「不確定」使用「新技術」的「產品」「是否會被公眾接受」，因此先「針對必備功能完成開發，然後就進行展示」「以便快速試錯並取得早期回饋」確認使用「新技術」的「產品」「是否會被公眾接受」。

輔助說明：

- A. 如果「完成所有功能的開發後，再向利害關係人展示」卻無法「被公眾接受」將會損失「完成所有功能的開發」成本。
- C. 依題意「該產品需要獲得政府的健康與安全核准」，如果「等到所有開發完成後，才向政府展示」卻沒有「獲得政府的健康與安全核准」將會損失完成「所有開發」的成本。
- D. 依題意「不確定」使用「新技術」的「產品」「是否會被公眾接受」，因此「不讓其他外部利害關係人參與」「產品增量展示」將會導致無法排除使用「新技術」的「產品」「是否會被公眾接受」的「不確定」性。

Question 94.

Answer: C

選答理由：

「專案」採用「虛擬」方式舉行「每日...站立會議」的原因通常是因為「團隊成員」分散在不同的地理區域。「團隊成員」彼此位於不同的地理區域可能屬於不同的時區，因此需要「協調」各個「團隊成員」共同適合的時間舉行「站立會議」。依題意「有一半的團隊成員」經常無法準時參加或者甚至缺席「每日虛擬站立會議」，專案經理(PM)需要跟所有「團隊成員」「協調一個新的時間，並重新安排每日站立會議」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」。

輔助說明：

A. 「專案」採用「虛擬」方式舉行「每日...站立會議」的原因通常是因為「團隊成員」分散在不同地理區域或者「團隊成員」位於不同時區，「有一半的團隊成員」經常無法準時參加或者甚至缺席「每日虛擬站立會議」並不屬於「團隊成員」的行為紀律問題，因此不適合使用「基本規則」強制要求「團隊成員」必須準時參加「每日虛擬站立會議」。除非是首先跟所有「團隊成員」「協調一個新的時間，並重新安排每日站立會議」的時間，然後再依照「團隊成員」同意的時間制定「基本規則」要求「團隊成員」必須準時參加「每日虛擬站立會議」。

「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」。

B. 「高階主管」是指派專案經理(PM)帶領(lead)「專案團隊」的角色，「高階主管」不是「指導與建議」專案經理(PM)如何實施「專案管理」的角色。

D. 「每日...站立會議」的目的是要讓「團隊成員」彼此分享工作現況。採用「一對一的虛擬會議」會使「每日...站立會議」無法達成促使「團隊成員」分享彼此工作現況的目的。

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。

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。