

iPASSCamp®PMP®認證考試題庫教材

iPASSCamp®PMP®題庫解析

(PMBOK®8th PMP® Exam)

V 8.0

第 03 單元

專案規劃

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「在專案的開始」專案經理(PM)「跟...利害關係人舉行會議以便指出大家如何在工作時進行溝通」代表「溝通管理計畫」已經獲得批准，專案經理(PM)才能依據「溝通管理計畫」「指出大家如何在工作時進行溝通」，此處「在專案的開始」代表「專案」要「開始」依照獲得批准的專案計畫(project plan)執行「專案」工作。

「專案」獲得「組織」授權啟動(initial)之後，專案經理(PM)首先進入「規劃階段」發展「專案計畫」。

「專案計畫」獲得批准之後，專案經理(PM)召開「啟動會議」向參與「專案」工作的人員說明被批准的「專案」行動，包含說明如何依據「溝通管理計畫」在「專案」過程「大家如何在工作時進行溝通」。

因此依題意專案經理(PM)「舉行」的是「啟動會議」，依據「溝通管理計畫」向參與「專案」工作的「利害關係人」說明在「專案」過程「大家如何在工作時進行溝通」。

「啟動會議」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.3.4啟動會議」。

輔助說明：

A. 依題意目前「在專案的開始」，但是「績效審查會議」是「專案計畫」獲得批准之後在「專案」「執行階段」定期審查「專案」績效的會議，因此「績效審查會議」不是「在專案的開始」舉行的會議。

「績效審查會議」是定期審查「專案」績效的會議，不是「指出大家如何在工作時進行溝通」的會議。

「執行階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.3 執行階段」。

B. 依題意目前「在專案的開始」，但是「經驗學習會議」是「專案」工作完成之後由參與工作的人員提出改善意見的會議，因此「經驗學習會議」不是「在專案的開始」舉行的會議。「經驗學習會議」是工作完成之後提出改善意見的會議，不是「指出大家如何在工作時進行溝通」的會議。

「經驗學習會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.4.2【結束專案】的會議 03」。

D. 依題意目前「在專案的開始」，但是「狀態會議」是「專案計畫」獲得批准之後在「專案」「執行階段」定期審查「專案」執行狀態的會議，因此「狀態會議」不是「在專案的開始」舉行的會議。「狀態會議」是定期審查「專案」執行狀態的會議，不是「指出大家如何在工作時進行溝通」的會議。

Question 2.

Answer: D

選答理由：

專案經理(PM)將資訊存放在「企業全球內部網站分享資訊」，由「利害關係人」依本身的資訊需求從「企業全球內部網站分享資訊」取得資訊是「拉式溝通」。

「拉式溝通」由專案經理(PM)提供資訊，由「利害關係人」自行決定是否要從「企業全球內部網站分享資訊」取得資訊。

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

輔助說明：

A. 「推式溝通」是專案經理(PM)將資訊發佈給特定「利害關係人」並且要確定特定「利害關係人」有收到資訊，「企業全球內部網站分享資訊」則是由「利害關係人」自行決定是否要取得資訊。

「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」。

B. 「互動式溝通」是專案經理(PM)將資訊發佈給「利害關係人」並且要取得「利害關係人」回饋，「企業全球內部網站分享資訊」則是由「利害關係人」自行決定是否要取得資訊。

「互動式溝通」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.4 溝通法則 02」。

C. 「即時溝通」不是「溝通法則」，依題意詢問的是「溝通法則」。「即時溝通」是「溝通行動」發佈資訊的時間要求，「專案」要依照承諾「利害關係人」的時間「即時」發佈資訊。

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

「溝通行動」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.3 溝通行動」。

註：拉式溝通(pull communication)、推式溝通(push communication)、互動溝通(interactive communication)，三者合稱溝通法則(Communication Methods)。

Question 3.

Answer: A

選答理由：

「專案」的「溝通需要」指的是「利害關係人」的「溝通需求」，包括「專案」需要提供給「利害關係人」的資訊，以及「專案」跟「利害關係人」之間以及「利害關係人」跟「利害關係人」之間進行通訊 (communication) 的方法。

依題意，專案經理(PM)要管理「複雜的溝通需要」：

- (1) 首先要「識別利害關係人」找出「專案」的「利害關係人」才能使用「利害關係人分析」分析「利害關係人」的背景資訊包括權力高低、影響力大小。(這個步驟的結果會「更新利害關係人登錄表」)
- (2) 然後才能「發展溝通管理計畫」使用「溝通需求分析」依照「利害關係人」的「溝通需求」規劃適合的「溝通行動」、「溝通法則」以及「溝通技術」以便符合「利害關係人」的「溝通需求」。(這個步驟的結果會「更新溝通管理計畫」)

專案經理(PM)「發展溝通管理計畫」的過程需要考慮各種影響「溝通行動」、「溝通法則」以及「溝通技術」的「專案限制」，例如資金限制、法令限制、地理限制等。

綜合以上說明，專案經理(PM)要管理「複雜的溝通需要」首先「找出專案限制及識別利害關係人」。

「溝通需求」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4 發展溝通管理計畫 02」。

【識別利害關係人】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.2【識別利害關係人】」。

「利害關係人分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2.1 利害關係人分析」。

「利害關係人登錄表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2.2 利害關係人登錄表」。

【發展溝通管理計畫】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4 發展溝通管理計畫」。

「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」。

「溝通需求分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.2 溝通需求分析」。

「溝通行動」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.3 溝通行動」。

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

「溝通技術」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.5 溝通技術」。

輔助說明：

B. 「溝通需求分析」是「發展溝通管理計畫」的過程，使用於分析「專案」溝通複雜程度以及「利害關係人」「溝通需求」的方法。

必須先「識別利害關係人」才能依據已經識別的「利害關係人」實施「溝通需求分析」。

C. 「溝通技術」是「發展溝通管理計畫」的過程規劃通訊方法所使用的科技技術例如即時通訊軟體、視

訊設備、加密軟體、電子郵件等技術。

必須先「識別利害關係人」才能依據已經識別的「利害關係人」實施「溝通需求分析」，然後依據「利害關係人」的「溝通需求」規劃適合的「溝通技術」。

D.「觀察與交談」屬於專案經理(PM)的「人際關係技能」。

專案經理(PM)在「執行階段」應用「人際關係技能」跟「利害關係人」互動，透過「觀察與交談」追蹤「利害關係人」「溝通需求」的達成程度。

依題意「專案有複雜的溝通需要，專案經理應該要先做什麼？」指的是「專案」「規劃階段」。專案經理(PM)依序在「規劃階段」先實施答案選項 A>B>C，然後才會在「執行階段」應用「人際關係技能」跟「利害關係人」互動、「觀察與交談」追蹤「利害關係人」「溝通需求」的達成程度。

【監視專案溝通】請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.10【監視專案溝通】」。

「觀察與交談」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.10【監視專案溝通】04」。

Question 4.

Answer: B

選答理由：

依題意「專案經理要使用即時通訊軟體通知利害關係人重要決定」，既然是「重要決定」就必須使用「正式溝通」，因此專案經理(PM)要使用「即時通訊軟體」的「溝通技術」做為專案「正式溝通」的方法，專案經理(PM)首先要「將即時通訊納入溝通管理計畫」獲得「利害關係人」批准，做為「專案」正式溝通的「溝通技術」。

列入「溝通管理計畫」獲得批准的「溝通技術」代表需要正式記錄溝通內容的「正式溝通」。

沒有列入「溝通管理計畫」的「溝通技術」代表不會記錄溝通內容的「非正式溝通」，即使有記錄溝通內容仍然不屬於「溝通管理計畫」獲得「利害關係人」批准的「正式溝通」。

「正式溝通」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.11 會議 03」。

「非正式溝通」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.11 會議 03」。

「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」。

「溝通技術」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.5 溝通技術」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)首先將使用於「通知利害關係人重要決定」的「即時通訊軟體」列入「溝通管理計畫」獲得「利害關係人」批准之後，才需要「使用電子郵件追蹤即時通訊」的使用狀況。
- C. 不論「即時通訊軟體」是否可靠，都可以先列入「溝通管理計畫」由相關「利害關係人」決定是否批准。
- D. 專案經理(PM)首先將使用於「通知利害關係人重要決定」的「即時通訊軟體」列入「溝通管理計畫」獲得「利害關係人」批准之後，才能正式通知人員「下載即時通訊」。

Question 5.

Answer: B

選答理由：

依題意「專案」的時間背景是在「專案章程獲得批准後」，也就是「專案」獲得授權啟動之後。專案經理(PM)依順序：

- (1)【發展專案管理計畫】規劃要包含在「專案管理計畫」的各個子計畫包括「溝通管理計畫」以及「利害關係人參與計畫」，並且要審查各個子計畫的完整性和有效性，例如答案選項B「**審查溝通管理計畫**」避免遺漏重要溝通對象「**確保利害關係人收到資訊**」，例如答案選項D「**審查利害關係人參與計畫**」避免遺漏「利害關係人參與策略」。
- (2)「專案管理計畫」獲得批准之後，依據「溝通管理計畫」實施答案選項C「**管理專案溝通**」通知邀請參加「啟動會議」的人員實施答案選項A「**召開啟動會議**」。

因此針對「**確保利害關係人收到資訊**」依以上的行動順序是B>D>C>A，專案經理(PM)應該先實施答案選項B「**審查溝通管理計畫**」。

「專案章程」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第02單元專案啟動及結束「2.3.12專案章程」。

【發展專案管理計畫】請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.3【發展專案管理計畫】」。

「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」。

「利害關係人參與計畫」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.5.1利害關係人參與計畫」。

「利害關係人參與策略」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.5.2利害關係人參與策略」。

【管理專案溝通】請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.7【管理專案溝通】」。

「啟動會議」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.3.4啟動會議」。

Question 6.

Answer: A

選答理由：

依題意專案經理(PM)「正在識別以及記載專案角色及責任以及建立資源管理計畫的過程」。

專案經理(PM)在「建立資源管理計畫的過程」產生/輸出「資源管理計畫」以及「團隊章程」(答案選項B)。

「團隊章程」包含說明人員行為準則的「基本規則」。

「資源管理計畫」記載專案經理(PM)管理「專案」人力資源的工具表格例如「專案組織圖」(答案選項C)以及依照「專案」工作特性需要安排人員擔任的「角色及責任」(答案選項D)。

「資源管理計畫」記載專案經理(PM)管理「專案」人力資源的「專案管理」行動，例如指派人員執行「專案」工作需要優先考慮人員的「資源行事曆」。

「資源行事曆」是人員可以投入「專案」工作的時間。

但是在「建立資源管理計畫的過程」無法事先記載人員的「資源行事曆」(答案選項A)，因為必須等實際取得加入「專案團隊」的「團隊成員」之後才能知道各個「團隊成員」的「資源行事曆」。

「資源管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.1 資源管理計畫」。

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

「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」。

「專案組織圖」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.1 資源管理計畫 04(1)」。

「角色及責任」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.1 資源管理計畫 13」。

「資源行事曆」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.15.1 資源需求 03」。

Question 7.

Answer: A

選答理由：

「資源管理計畫」內容包括「表揚與獎勵」的方法例如「團隊的獎金計畫」清楚描述獎勵準則以便激勵「團隊成員」達成預計的績效。

「資源管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.1 資源管理計畫」。

「表揚與獎勵」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.5 表揚與獎勵」。

輔助說明：

B. 「團隊章程」記載說明「專案團隊」人員行為準則的「基本規則」，「團隊章程」不包含「團隊的獎金計畫」。

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

「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」。

C. 「資源需求」說明專案時程(project schedule)各個活動/任務需要使用的資源類型(type)跟數量(quantities)，「資源需求」不包含「團隊的獎金計畫」。

「資源需求」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.15.1 資源需求」。

D. 「獎金及表揚計畫」不是 PMBOK®定義的「專案管理標準」。

只要不是 iPASS®PMP®全攻略說明的「專案管理標準」，通常都不會是 PMP®認證考試題目的答案選項。

Question 8.

Answer: C

選答理由：

- A. 「零合（非贏即輸/贏者全拿）」式的獎勵僅少數「專案」「團隊成員」獲得獎勵，其他人員完全沒有獎勵。例如僅有每月績效最佳「團隊成員」獲得獎勵，其他人員即使有一些貢獻也完全沒有獎勵。
「零合」式的獎勵「可能破壞團隊凝聚力及績效」。(答案選項 A)
- B. 為了使「表揚及獎勵」有效激勵人員達成預計的績效目標，應該依據人員可控制或者可達成的績效目標做為制定「表揚及獎勵」的依據。超過人員能力的績效目標反而會打擊士氣，因此「為達有效性，表揚及獎勵應該依據個人控制下的行動」。(答案選項 B)
「表揚與獎勵」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.5 表揚與獎勵」。
- D. 決定「表揚及獎勵」必須考慮「組織文化」的差異，例如強調「個人績效」或者強調「團隊合作」的「組織文化」需要分別制定不同的獎勵方式，因此「表揚及獎勵應該考慮文化的差異性」。(答案選項 D)

Question 9.

Answer: A

選答理由：

「專案範疇」是「專案」過程「為了交付指定特性及功能的產品所必須完成的工作」，包含符合「產品範疇」、「允收準則」以及完成各種「交付成果」的所有「工作包」工作。

「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」。

「產品範疇」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」。

「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)」。

「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」。

「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」。

輔助說明：

B. 「交付成果」是「專案」「為了交付指定特性及功能的產品所必須完成的」結果(results)。

「專案交付成果的」「詳細說明」指的是「交付成果」必須符合的「指定特性及功能」，而不是產生「交付成果」「所必須完成的工作」。

例如「辦公室裝潢」的「交付成果」是依照規格完成「裝潢」的「辦公室」。「裝潢設計」、「裝潢施工」、「裝潢驗收」則是完成「辦公室裝潢」「所必須完成的工作」。

C. 「允許專案經理依專案往前推進以及指派任務資源的授權文件」是指「組織」授權啟動新「專案」的「專案章程」，但是「專案章程」記載「專案」「高等級範疇」而不是詳細說明「專案範疇」的「產品範疇」、「允收準則」以及「交付成果」。

「專案章程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程」。

「高等級範疇」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程 07(1)」。

D. 「規劃及執行交付專案所需的所有工作的流程」指的是專案經理(PM)管理「專案」範疇/時程/預算/品質/資源/溝通/風險/採購等各種管理行動的「專案管理計畫」。

「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」。

Question 10.

Answer: C

選答理由：

「專家判斷」是由主題專家(SME)提供各種專業知識協助專案經理(PM)規劃各種「專案管理」行動的方法。專案經理(PM)發展任何一個子計畫(subsidiary plan)都需要使用「專家判斷」取得專家意見的協助。因此「範疇管理計畫的初始發展」過程需要使用「專家判斷」由專家提供意見協助「專案」規劃範疇的方法。

「專家判斷」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷」。

「主題專家」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷 01」。

輔助說明：

A. 「**標杆對照**」是採用「最佳實務」或者「產業標準」規劃「專案」工作規格或者規劃各種「專案」行動的方法。不同產業領域的「最佳實務」或者「產業標準」需要產業領域專家才會具備應用「**標杆對照**」的知識，例如「營建專案」需要「營建專家」指導「專案」如何採用適合的「最佳實務」做為「營建專案」施工標準的「**標杆對照**」，例如「焚化爐專案」需要「環保專家」指導「專案」如何採用適合的「最佳實務」做為「焚化爐專案」環保標準的「**標杆對照**」。因此「**範疇管理計畫的初始發展**」過程要使用「**專家判斷**」協助規劃應用「**標杆對照**」的正確方式，也就是要先使用「**專家判斷**」技術才能進一步透過專家協助使用其他技術。

「標杆對照」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.2 標杆對照」。

B. 「**分解**」是建立「工作分解結構」規劃「專案」「工作包」的方法。各種「工作包」涵蓋不同的「產品屬性」或者「技術屬性」，專案經理(PM)需要熟悉「產品屬性」或者「技術屬性」的專家協助規劃正確「**分解**」「工作包」的方法。因此「**範疇管理計畫的初始發展**」過程要使用「**專家判斷**」協助規劃正確「**分解**」「工作包」的方法，也就是要先使用「**專家判斷**」技術才能進一步透過專家協助使用其他技術。

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

【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】」。

「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」。

D. 「**產品分析**」是分析「專案」產品外觀、功能、數量、效能等詳細特性的方法。「**範疇管理計畫的初始發展**」過程需要使用「**專家判斷**」協助規劃「**產品分析**」的方法，也就是要先使用「**專家判斷**」技術才能進一步透過專家協助使用其他技術。

Question 11.

Answer: C

選答理由：

「範疇管理計畫」記載管理「專案範疇」的各個【專案管理流程】，「**範疇管理計畫的目的**」是說明「**如何發展專案範疇以及如何管理(範疇)變更**」。

「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」。

輔助說明：

A. 「**範疇管理計畫**」說明規劃「**範疇基準**」的方法，專案經理(PM)將獲得「利害關係人」批准的「**範疇基準**」記載在「**專案管理計畫**」做為評估「專案」範疇績效的基準。

記載「**範疇基準**」的是「**專案管理計畫**」而不是「**範疇管理計畫**」。

「**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」。

「**範疇基準**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10.4 範疇基準」。

「**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」。

B. 「**範疇管理計畫**」記載如何「**建立工作分解結構**」「**分解專案成果成為更小的工作單位(工作包)**」。

「**分解專案成果成為更小的工作單位**」是記載在「**範疇管理計畫**」的一個行動而不是「**範疇管理計畫的目的**」。

【**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」。

D. 「**描述如何為專案範疇變更而發展成本及時間預估**」指的是如果要實施「**專案範疇變更**」需要重新預估受到「**專案範疇變更**」影響的「**專案成本**」以及「**專案時程**」。

「**描述如何為專案範疇變更而發展成本...預估(重新預估成本)**」指的是「**財務管理計畫**」而不是「**範疇管理計畫**」。「**財務管理計畫**」在PMP®考試也稱為「**成本管理計畫**」。

「**描述如何為專案範疇變更而發展...時間預估(重新預估時間)**」指的是「**時程管理計畫**」而不是「**範疇管理計畫**」。

「**財務管理計畫**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25.1 財務管理計畫」。

「**時程管理計畫**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.12.1 時程管理計畫」。

Question 12.

Answer: A

選答理由：

依題意「啟動的專案」是已經獲得「組織」批准「專案章程」授權啟動的「專案」。

專案經理(PM)依據「組織」授權啟動「專案」的「專案章程」開始正式製作「專案管理計畫」說明「專案」如何「蒐集需求」，以便依據蒐集的「需求」規劃及執行達成「專案需求」的行動。

「專案」授權啟動指派專案經理(PM)之後「必須緊接著」的「流程」是(1)「識別利害關係人」、(2)「發展專案管理計畫」、(3)「發展需求管理計畫」、(4)「蒐集需求」。但是因為本題答案選項沒有(1)「識別利害關係人」、(2)「發展專案管理計畫」、(3)「發展需求管理計畫」，因此「專案」授權啟動指派專案經理(PM)之後「必須緊接著」的「流程」是「蒐集需求」。

「專案章程」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程」。

「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」。

輔助說明：

B. 依題意「啟動的專案」是已經「發展專案章程」並且獲得「組織」批准「專案章程」授權啟動的「專案」。因此「啟動的專案」不需要再「發展專案章程」。

C. 「商業個案」又稱為「商業企劃案」是「發展專案章程」的過程說明新「專案」「商業理由/商業論證」的文件。依題意「啟動的專案」是已經「發展專案的商業個案」然後在「專案章程」記載「商業理由/商業論證」並且獲得「組織」批准「專案章程」授權啟動的「專案」。因此「啟動的專案」不需要再「發展專案的商業個案」。

「商業企劃案」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 02 單元專案啟動及結束「2.3.4 商業企劃案」。

「理由/論證」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 02 單元專案啟動及結束「2.3.4 商業企劃案 02」。

D. 「發展專案結束文件」是「結束專案」的工作。

依題意「啟動的專案」是獲得「組織」批准「專案章程」授權啟動的「專案」，緊接著要實施「規劃階段」以及「執行階段」的工作，最後才會在「結束階段」「發展專案結束文件」。因此「啟動的專案」先發展「專案計畫」規劃「蒐集需求」的行動，最後才會在「結束階段」「發展專案結束文件」。

「發展專案結束文件」意義等同「製作申請結案的相關文件」。

「結束階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.5 結束階段」。

Question 13.

Answer: D

選答理由：

專案經理(PM)依據「專案範疇說明書」詳細說明「專案」跟「利害關係人」之間建立「共同認知」的「產品範疇」、「允收準則」以及「交付成果」建立「工作分解結構(WBS)」共同構成「專案範疇」，因此沒有包含在「工作分解結構(WBS)」的工作即不屬於「專案範疇」。「專案經理應該知道」「不包括在工作分解結構的工作被視為專案的範疇以外」。

「專案範疇說明書」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」。

「共同認知」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4 專案管理 09」。

「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」。

輔助說明：

A. 「工作分解結構」不一定「被組織在一個模型化組織層次的階層」，「工作分解結構」除了使用組織階層(organizational hierarchy)的方式，也可以使用條列方式。

例如：

1.0 專案主要成果A

1.1 工作包A-1

1.1.1 工作包A-1-1

1.1.2 工作包A-1-2

1.2 工作包A-2

1.2.1 工作包A-2-1

1.2.2 工作包A-2-2

B. 專案經理(PM)依據收集的「專案需求」實施【定義專案範疇】「跟客戶討論專案需求並且建立共同認知之後」將「專案」跟「利害關係人」之間建立「共同認知」的「產品範疇」、「允收準則」以及「交付成果」記載在「專案範疇說明書」。

專案經理(PM)依據記載「共同認知」的「專案範疇說明書」實施【建立工作分解結構】「邀請團隊成員共同建立工作分解結構」。

因此「工作分解結構」是實施【建立工作分解結構】「輸出」的結果，而不是「定義專案範疇的一個輸出」。

【定義專案範疇】「輸出」的結果是「專案」跟「利害關係人」之間建立「共同認知」的「產品範疇」、「允收準則」以及「交付成果」。

「專案需求」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4 專案管理 08」。

【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】」。

【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】」。

「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」。

C.「工作分解結構最低層被稱為」「工作包」。「工作包」是「專案範疇」在「專案」「執行階段」需要完成的工作(works)。

依題意的「工作活動(work activity)」指的是為了完成「工作包」工作成果而必須在「專案時程」規劃時間指派資源的「活動/任務」。因此「工作分解結構最低層」是「工作包」而不是「工作活動」。「工作活動」是「專案時程」的最底層，也就是「活動/任務」。

「活動/任務」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】05」。

Question 14.

Answer: C

選答理由：

專案經理(PM)「**建立WBS的方法(methods)**」分別是「**分解**」及「**專家判斷**」。

「**分解**」是將「專案」主要「交付成果」由上往下拆解至「工作包」的「方法」。

由於「**分解**」「專案」主要「交付成果」需要具備相關產品及技術知識，因此需要使用「**專家判斷**」邀請具備相關產品及技術知識的主題專家(SME)協助將「專案」主要「交付成果」由上往下「**分解**」至「工作包」階層。

【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」。

「**專家判斷**」請詳 **iPASSCamp®PMP®全攻略**第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷」。

「主題專家」請詳 **iPASSCamp®PMP®全攻略**第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷 01」。

「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」。

輔助說明：

A. 依題意專案經理(PM)「**從組織知識庫找到過去專案的工作分解結構做為起跳點**」代表專案經理(PM)使用過往類似「專案」記錄在「**組織知識庫**」的「**工作分解結構**」做為新「專案」「**建立 WBS**」的「**範本**」，也就是使用「**範本**」做為新「專案」「**建立 WBS**」的「**起跳點**」，意義等同使用「**範本**」做為新「專案」「**建立 WBS**」的「**依據**」。

但是題目詢問的並非「**起跳點**」是什麼？題目詢問的是「**建立 WBS 的方法**」。「**範本**」是新「專案」「**建立 WBS**」的「**依據**」，而「**建立 WBS 的方法**」則是「**分解**」及「**專家判斷**」。

「**知識資產**」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 03」。

「**範本**」請詳 **iPASSCamp®PMP®全攻略**第 02 單元專案啟動及結束「2.4.5 知識資產更新」。

B. 「**產品分析**」是分析產品特性的「**方法**」，「**產品分析**」產生例如產品規格書但不是「**建立 WBS 的方法**」。

D. 「**腦力激盪**」亦稱為頭腦風暴，使用於取得各種包含可行或不可行的不同想法(various ideas)，「**腦力激盪**」通常使用於收集形形色色的「**專案需求**」但不是「**建立 WBS 的方法**」。

「**腦力激盪**」請詳 **iPASSCamp®PMP®全攻略**第 02 單元專案啟動及結束「2.3.8 腦力激盪」。

Question 15.

Answer: C

選答理由：

依題意詢問「在哪裡儲存」「每一個工作包...相關支出費用帳戶的初步估算和資訊」。

「工作分解結構說明表」描述及記載「工作包」的屬性資訊，例如「每一個工作包...相關支出費用帳戶的初步估算和資訊」。

「工作分解結構說明表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10.3 工作分解結構說明表」。

輔助說明：

A. 「工作分解結構(WBS)」將「專案」「交付成果」與「專案」「工作」「分解」成更小、更容易管理的「工作包」，但是從「工作分解結構(WBS)」只能看到「工作包」的名稱，看不到「每一個工作包...相關支出費用帳戶的初步估算和資訊」。

從「工作分解結構說明表」才能看到「每一個工作包...相關支出費用帳戶的初步估算和資訊」。

B. 「專案範疇說明書」記載「專案」跟「利害關係人」建立「共同認知」的「產品範疇」、「允收準則」以及「交付成果」。

「專案範疇說明書」是建立「工作分解結構」「分解」「工作包」的依據，但是從「專案範疇說明書」看不到個別「每一個工作包...相關支出費用帳戶的初步估算和資訊」。個別「每一個工作包...相關支出費用帳戶的初步估算和資訊」要看個別「每一個工作包」的「工作分解結構說明表」。

D. 「範疇管理計畫」記載建立「工作分解結構」以及「工作分解結構說明表」的方法，從「範疇管理計畫」看不到「每一個工作包...相關支出費用帳戶的初步估算和資訊」。

Question 16.

Answer: D

選答理由：

「專案範疇說明書」、「工作分解結構(WBS)」，以及「工作分解結構說明表」構成「範疇基準」做為評估範疇績效的標準。

「範疇基準」包含「詳細的專案範疇說明書以及相關的工作分解結構及工作分解結構說明表」。

「範疇基準」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10.4 範疇基準」。

輔助說明：

A. 「專案範疇」泛指「專案」過程必須陸續完成的所有「工作」以及「交付成果」。

由包含在「範疇基準」「詳細的專案範疇說明書以及相關的工作分解結構及工作分解結構說明表」說明「專案範疇」必須陸續完成的所有「工作」以及「交付成果」。

「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」。

B. 「產品範疇」專指「專案」產品(product)必須具備的外觀、功能、數量、效能、規格等特徵。

「產品範疇」被包含在「詳細的專案範疇說明書以及...工作分解結構說明表」，而不是「產品範疇」包含「詳細的專案範疇說明書以及...工作分解結構說明表」。

「產品範疇」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」。

C. 「範疇管理計畫」記載管理「專案範疇」的各個【專案管理流程】。

「範疇管理計畫」記載如何規劃「詳細的專案範疇說明書以及相關的工作分解結構及工作分解結構說明表」，「範疇管理計畫」的內容不包含「詳細的專案範疇說明書以及相關的工作分解結構及工作分解結構說明表」。

Question 17.

Answer: D

選答理由：

依題意「準備開始為你的專案定義活動」代表要開始從「工作包」「分解」需要安排時間指派資源的「活動/任務」。

「經驗學習」記錄過往類似「專案」或者類似工作的改善經驗，可以做為新「專案」從「工作包」「分解」「活動/任務」的改善依據。

因此專案經理(PM)「在開始活動定義之前還需要」「識別以往專案的經驗學習」。

【規劃活動清單】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13【規劃活動清單】」。

「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」。

「活動/任務」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】05」。

「經驗學習」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.5.2 經驗學習」。

輔助說明：

A. 專案經理(PM)需要先從「工作包」「分解」「活動/任務」之後，才能「識別活動順序」。

依題意詢問的是專案經理(PM)「在開始活動定義之前」要做什麼？而不是之後要「識別活動順序」。

【規劃活動順序】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14【規劃活動順序】」。

B. 依題意「專案」「限制」是「團隊成員必須至少有 5 年的相關...經驗」，「專案」「假設」是「製造商」將會「購買必要的 ADP 軟體」，所以已經「識別專案的限制和假設」。

「假設」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.13 假設記錄 02」。

「限制」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.13 假設記錄 03」。

C. 「活動屬性」說明活動清單(activity list)各個「活動/任務」的屬性。

專案經理(PM)需要先「從「工作包」「分解」「活動/任務」之後，才能「識別活動屬性」。

依題意詢問的是專案經理(PM)「在開始活動定義之前」要做什麼？而不是之後要「識別活動屬性」。

「活動屬性」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13.4 活動屬性」。

Question 18.

Answer: C

選答理由：

依題意已經「定義活動」代表已經實施「建立工作分解結構」(答案選項B)，才能從「工作包」「分解」「活動/任務」。

接下來需要預估「活動/任務」的「資源需求」，才能依據預估使用在「活動/任務」的「資源」類型及數量，預估「活動/任務」的「工期」。

依題意已經「預估活動期間」代表已經「預估」「活動/任務」的「資源需求」以及「活動/任務」的「工期」。

接下來要規劃「活動/任務」的「順序」，也就是「排序活動」(答案選項C)，才能依照「活動/任務」的「工期」以及「順序」將「活動/任務」放在時間表(time table)規劃專案時程(project schedule)，也就是「發展時程」。

依題意「定義活動，預估活動期間，以及發展時程」之間「遺漏」的「流程」是「排序活動」。

【規劃活動清單】>【規劃活動順序】>【規劃活動資源】>【規劃活動工期】>【規劃專案時程】

【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】」。

「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」。

【規劃活動清單】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13【規劃活動清單】」。

【規劃活動順序】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14【規劃活動順序】」。

【規劃活動資源】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.15【規劃活動資源】」。

「資源需求」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.15.1 資源需求」。

「工期」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16【規劃活動工期】01」。

【規劃活動工期】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16【規劃活動工期】」。

【規劃專案時程】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17【規劃專案時程】」。

「專案時程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.8 專案時程」。

輔助說明：

A.「專案時程」獲得批准之後，才會在「專案」「執行階段」實施「監視時程」追蹤時程績效，管理時程變更。

依題意詢問的是「規劃階段」「定義活動，預估活動期間，以及發展時程」之間「遺漏」的「流程」，「監視時程」是「執行階段」的「流程」。

【監視專案時程】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.4【監視專案時程】」。

D. 「營運」是維持「組織」運作的例行性工作，不是【專案管理流程】。

「營運」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.7 營運及專案 01」。

「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 19.

Answer: C

選答理由：

依題意「評估完成活動需要的時間量」是指「預估活動工期」的【專案管理流程】。

【規劃活動工期】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16【規劃活動工期】」。

「活動/任務」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】05」。

「工期」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16【規劃活動工期】01」。

輔助說明：

A.「排序活動」指的是產生「專案時程網路圖」呈現「活動/任務」之間「順序」的【專案管理流程】。

依題意詢問的是「活動需要的時間量」而不是呈現「活動/任務」「順序」的「排序活動」。

【規劃活動順序】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14【規劃活動順序】」。

「專案時程網路圖」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14.4 專案時程網路圖」。

B.「定義活動」指的是從「工作包」「分解」「活動/任務」建立「活動清單」的【專案管理流程】。

依題意詢問的是「活動需要的時間量」而不是從「工作包」「分解」「活動/任務」的「定義活動」。

【規劃活動清單】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13【規劃活動清單】」。

「活動清單」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13.3 活動清單」。

「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」。

D.「發展時程」指的是產生「專案時程」記載每一個「活動/任務」「預計開始日期」以及「預計完成日期」的【專案管理流程】。

依題意詢問的是「活動需要的時間量」而不是規劃「活動/任務」「預計開始日期」以及「預計完成日期」的「發展時程」。

【規劃專案時程】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17【規劃專案時程】」。

「專案時程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.8 專案時程」。

Question 20.

Answer: B

選答理由：

「類比預估」「使用以前類似專案的參數」「預估活動工期」。

依題意「以前類似專案的參數」指的是「歷史資訊」。

「類比預估」使用過往類似「專案」工作完成之後記錄的「歷史資訊」例如「持續時間、預算、大小、重量、以及複雜性」做為預估新「專案」工期、成本以及資源數量的基礎。

「類比預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.1 類比預估」。

「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」。

輔助說明：

A. 「由下而上預估」將「專案」工作「分解」到更詳細的細節先預估各種細節工作的「工期」，再將各種細節工作的「工期」加總做為完整工作的「工期」，「由下而上預估」代表最詳細的預估方法。

「由下而上預估」使用「專案」本身的工作細節而不是「使用以前類似專案的參數」。

「由下往上預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.3 由下往上預估」。

C. 「參數預估」使用「歷史資訊」做為「參數」以及「專案」本身的「變數」建立「公式」預估新「專案」的工期、成本以及資源數量。

「參數預估」「使用以前類似專案的參數」以及「專案」本身的「變數」，而不是只「使用以前類似專案的參數」。

「參數預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.2 參數預估」。

D. 「三點預估」針對具有「不確定性」的「工期」或「成本」，採用「悲觀值」、「最可能值」及「樂觀值」計算「期望工期」或「期望成本」。

「三點預估」使用「悲觀值」、「最可能值」及「樂觀值」而不是「使用以前類似專案的參數」。

「三點預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.4 三點預估」。

Question 21.

Answer: C

選答理由：

「參數預估」使用「歷史資訊」做為「參數」以及「專案」本身的「變數」建立「公式」預估新「專案」的「工期」、「成本」以及「資源數量」。

依題意「使用歷史資料與其他變數之間的統計關係來計算活動參數的預估值」指的是「參數預估」。

「參數預估」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 05 單元專案規劃績效領域。

輔助說明：

A. 「優勢劣勢機會威脅(SWOT)」分析「組織」的優勢(strength)及弱勢(weakness)，找出「專案」的機會(opportunity)與威脅(threat)。

「優勢劣勢機會威脅(SWOT)」是識別「專案」風險的方法。

「SWOT 分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25.2 SWOT 分析」。

B. 「由下而上預估」將「專案」工作分解到更詳細的細節先預估各種細節工作的「工期」，再將各種細節工作的「工期」加總做為完整工作的「工期」，「由下而上預估」代表最詳細的預估方法。

「由下而上預估」使用「專案」本身的工作細節而不是「使用歷史資料與其他變數之間的統計關係」。

「由下往上預估」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.3 由下往上預估」。

D. 「類比預估」使用過往類似「專案」工作完成之後記錄的「歷史資訊」預估新「專案」的「工期」、「成本」以及「資源數量」。

「類比預估」只使用「歷史資訊」而不是「使用歷史資料與其他變數之間的統計關係」。

「類比預估」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.1 類比預估」。

「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」。

Question 22.

Answer: B

選答理由：

依題意佈置4000公尺網路線，每小時可以佈置20公尺。 $4000 \div 20 = 200$ 計算得知約需耗時200小時。依據「統計關係」或「數學模型」建立「公式」，「預估活動工期」指的是「**參數預估**」。

「參數預估」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.16.2 參數預估」。

輔助說明：

A.C.「**類比預估**」使用過往類似「專案」工作完成之後記錄的「**歷史資訊**」預估新「專案」的「工期」、「成本」以及「資源數量」。「類比預估」也被稱為「**自上而下預估**」。

依題意「預估專案團隊可以佈線 20 公尺/小時」是「專案」的「變數」，「**類比預估**」只使用「**歷史資訊**」而不考慮「專案」的「變數」。

「類比預估」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.16.1 類比預估」。

「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」。

D.「**由下而上預估**」將工作分解到更詳細的細節預估各種細節工作的「工期」或「成本」，再將各種細節工作的預估結果加總為完整工作的「工期」或「成本」，代表最詳細的預估方法。

如果使用「**由下而上預估**」還需要考慮佈線施工的難易程度，例如有的區段佈線難度高，有的區段容易佈線，不同區段的佈線時間不一樣，使用「**由下而上預估**」不是只評估佈線總長度以及每小時預估佈線長度。

「由下往上預估」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.16.3 由下往上預估」。

Question 23.

Answer: A

選答理由：

「三點預估的加權平均」依公式：

期望工期 = [悲觀工期 + (4x最可能工期) + 樂觀工期] / 6

$$= [3 + (4 \times 6) + 9] / 6 = 6$$

Question 24.

Answer: D

選答理由：

「三點預估」針對預估資料的「不確定性」，「結合風險評估的形態」採用悲觀值、最可能值及樂觀值，透過貝塔分配(beta distribution)/計畫評核術(PERT)計算「活動/任務」的「期望工期」以及「期望成本」。

「三點預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.4 三點預估」。

「活動/任務」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】05」。

輔助說明：

A. 「前置圖示法」使用方盒(box)或節點(node)代表「活動/任務」，使用箭線(arrow)代表「活動/任務」之間的「相依關係」。「專案」使用「前置圖示法」不需要「風險評估」，「活動/任務」順序關係是否存在「不確定性」。

「前置網路圖法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案規劃績效領域。

B. 「網路圖」說明「活動/任務」的順序關係，一般採用「前置圖示法」建立「專案」「活動/任務」的「網路圖」，因此「網路圖」並沒有「風險評估」，「活動/任務」順序關係是否存在「不確定性」。

「專案時程網路圖」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14.4 專案時程網路圖」。

C. 「要徑法」不考慮資源的限制，分析「專案時程」理論上(theoretic)的最早(最快)完工時間及最長工期路徑。

「要徑法」不考慮資源的限制，不考慮是否能夠順利取得資源，不考慮資源對「工期」時間的影響，因此不需要做「風險評估」。

「要徑法則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.1 要徑法則」。

Question 25.

Answer: D

選答理由：

專案經理(PM)採用保守觀點預估「專案活動工期」，專案經理(PM)將可能影響「活動/任務」「工期」的「不確定性」因素都併入「活動/任務」的「工期」。

例如專案經理(PM)請負責執行「油漆粉刷」的Peter預估「油漆粉刷」的「工期」，Peter預估「油漆粉刷」的「工期」是3~5天，「油漆粉刷」的「工期」介於3天到5天之間代表「油漆粉刷」的「工期」「不確定性」。專案經理(PM)採用保守觀點應該預設「油漆粉刷」的「工期」是5天。

「風險準備分析」針對特定「活動/任務」的「工期」「不確定性」分析可能額外增加的「工期」，為特定「活動/任務」可能受到「不確定性」因素影響的額外「工期」建立「應變準備」。

例如上例Peter預估「油漆粉刷」的「工期」最快3天最遲5天，因此專案經理(PM)應該將「油漆粉刷」的「工期」規劃成3天+「應變準備」2天，合計「油漆粉刷」的「工期」是5天。

針對特定「活動/任務」例如「油漆粉刷」建立的「工期」「應變準備」也稱為時間準備(time reserve)或時間緩衝(time buffer)。

例如上例專案經理(PM)將「油漆粉刷」的「工期」規劃成3天+「應變準備」2天合計「油漆粉刷」的「工期」5天，2天的「應變準備」即是「油漆粉刷」的「工期」「時間準備」或者稱為「油漆粉刷」的「時間緩衝」。

因此專案經理(PM)「使用風險準備分析」「結合時間緩衝到活動工期預估」「調整專案活動的工期」。

「活動/任務」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】05」。

「工期」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16【規劃活動工期】01」。

「工期預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.6 工期預估」。

「工期風險準備分析」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」。

「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)」。

輔助說明：

A. 依題意「增加資源準備到活動資源預估」指的是「時程壓縮」的「縮程法」，目的是縮短「工期」而不是為「工期」「不確定性」做「風險準備分析」。

因此「增加資源準備到活動資源預估」不是針對「工期」「不確定性」「調整專案活動的工期」。

「時程壓縮」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮」。

「縮程法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 02」。

B. 依題意「以工作數量乘以生產率做預估」指的是「參數預估」。

「參數預估」使用「歷史資訊」做為「參數」例如「生產率」，依據「專案」的「變數」例如「工作數量」，採用數學模型或統計模型建立「公式」例如「工作數量 X 生產率」預估「專案」「活動工期」。

因此「以工作數量乘以生產率做預估」不是針對「工期」「不確定性」「調整專案活動的工期」。

「參數預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.2 參數預估」。

C. 依題意「發展專案時程加入應變準備做為對時程風險的識別」指的是要對整體「專案時程」的風險程度加入時間準備(time reserve)或時間緩衝(time buffer)，如果整體「專案時程」的風險程度很高就要增加比較多的「時間準備」或「時間緩衝」，如果整體「專案時程」的風險程度很低就不需要增加太多「時間準備」或「時間緩衝」。

但是為整體「專案時程」風險程度增加的「時間準備」或「時間緩衝」是指「管理準備」而不是「應變準備」。

「應變準備」是針對「專案時程」的特定「活動/任務」例如上例的「油漆粉刷」增加額外的「時間準備」或「時間緩衝」。

「管理準備」是針對整體「專案時程」不確定的風險而增加的「時間準備」或「時間緩衝」，事先並不知道這些「時間準備」或「時間緩衝」會應用在哪一些意外事件。

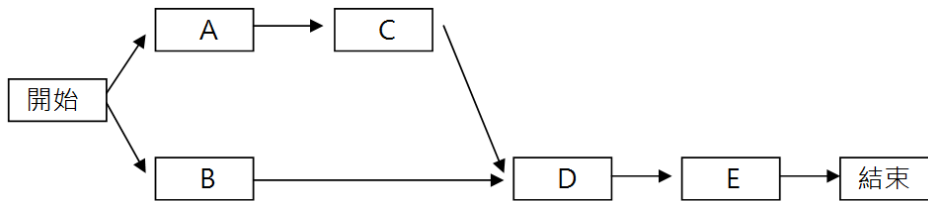
因此「發展專案時程」不是「加入應變準備做為對時程風險的識別」，「發展專案時程」應該是「加入」「管理準備」「做為對時程風險的識別」。

「管理準備」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(2)」。

Question 26.

Answer: A

選答理由：



依題意從開始到結束共有兩條路徑：

開始 - A - C - D - E - 結束

開始 - B - D - E - 結束

Question 27.

Answer: A

選答理由：

「要徑」是「專案時程網路圖」最長「工期」的路徑，「要徑」的「總工期」代表「專案」最早可以完工的時間。

位於「要徑」的任何一個「活動/任務」發生延遲都會造成「要徑」的「總工期」延遲。「要徑」越多代表「專案」進度發生延遲的風險越高，「4個要徑」「對專案的影響」是「專案風險將增加」。

「要徑法則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.1 要徑法則」。

輔助說明：

B. 專案經理(PM)可以設法在位於「要徑」的「活動/任務」增加「更多資源」避免位於「要徑」的「活動/任務」延遲導致「要徑」「工期」延遲。

依題意「最能描述」「專案有 4 個要徑」「對專案的」「影響」是「專案(時程)風險將增加」，而「專案將需要更多資源」則是降低「專案(時程)風險」的「方法」不是「影響」。

C. 「專案」「要徑」越多代表「專案」發生延遲完工的風險越高，「專案」一定會受到「多個要徑的明顯影響」。因此「專案有 4 個要徑」不會「沒有受到多個要徑的明顯影響」。

D. 專案經理(PM)可以設法在位於「要徑」的「活動/任務」增加「更多資源」避免位於「要徑」的「活動/任務」延遲導致「要徑」「工期」延遲。如果要增加「更多資源」則「專案將花費更多」。

依題意「最能描述」「專案有 4 個要徑」「對專案的」「影響」是「專案(時程)風險將增加」。但是增加「更多資源」或者「專案將花費更多」則是降低「專案(時程)風險將增加」的「方法」而不是「影響」。

Question 28.

Answer: B

選答理由：

「要徑法」「不考慮資源的限制/可用性」，「要徑法」的目的是建立不考慮資源變數的「時程模型」，然後利用「要徑法」建立的「時程模型」進一步實施「資源最佳化(資源撫平)」、「假設情境分析」、「模擬」以及「時程壓縮」，然後再決定最終版本的「專案時程」。

「要徑法則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.1 要徑法則」。

「時程模型」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.1 要徑法則 01」。

「資源最佳化」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.2 資源最佳化」。

「資源撫平」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.2 資源最佳化 02」。

「假設情境分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.3 假設情境分析」。

「模擬」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.4 模擬」。

「時程壓縮」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮」。

「專案時程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.8 專案時程」。

輔助說明：

A. 「資源撫平」使用於合理分配「專案」資源配置，將資源平順的(smooth)分配使用在各個「專案」期間，避免「專案」期間資源不合理分配。

當「專案」執行過程發生資源被臨時抽調(失去可用性)，則需要針對剩餘可用的資源進行「資源撫平」重新配置資源(resource reallocation)。

依題意「不考慮資源的限制/可用性」，「資源撫平」則是要考慮「資源的限制/可用性」。

C. 「資源行事曆」是個別資源可以投入「專案」工作的時間，專案排程(project scheduling)會受到各「專案」資源的「資源行事曆」直接影響「資源的限制/可用性」。

依題意「不考慮資源的限制/可用性」，「資源行事曆」則是「資源的限制/可用性」。

「資源行事曆」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.15【規劃活動資源】03」。

D. 「假設情境分析」評估各種影響「專案時程」的情境(scenario)包括各種「限制/可用性」，以便「模擬」各種情境(scenario)對「時程模型」的影響。

依題意「不考慮資源的限制/可用性」，「假設情境分析」則是分析各種「限制/可用性」。

Question 29.

Answer: C

選答理由：

列出路徑，計算各路徑總工期：

$$A-C-D-G=8+1+9+5=23$$

$$A-E-F-D-G=8+5+2+9+5=29$$

$$A-B-D-G=8+10+9+5=32$$

$$A-E-F-G=8+5+2+5=20$$

依計算得知A-B-D-G總工期等於32是上述最長的路徑，要徑(critical path)是不考慮資源限制的理論最長工期路徑。

「要徑法則」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.17.1 要徑法則」。

Question 30.

Answer: D

選答理由：

「資源撫平」採用「重新安排資源」的方式，避免工作期間所需的資源數量驟增或驟減，盡量使工作期間「每個時期使用穩定數量的資源」。

「資源撫平」同時也包含合理分配資源的工作時間，採用重新安排活動順序或者重新指派資源的方式，避免工作期間資源要同時執行過多重疊在同一時間的「活動/任務」增加資源負荷。

「資源撫平」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.2 資源最佳化 02」。

「活動/任務」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】05」。

輔助說明：

A. 「同時執行」需要按照前後順序進行的「活動」以便縮短時程是「時程壓縮」技術的「快速跟進」。

「時程壓縮」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮」。

「快速跟進」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 03」。

B. 「增加額外資源到專案去壓縮時程」是「時程壓縮」的「縮程法」。

「縮程法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 02」。

C. 「影響造成時程變更因素」是專案經理(PM)管理「專案」「變更」的「積極態度(proactive manner)」，「預測式專案」的規劃受到「三重限制」的影響，「變更」「專案計畫」的任何規劃結果都會影響「專案計畫」的其他規劃結果，專案經理(PM)需要避免不必要的「變更」影響「專案計畫」的規劃結果，「變更」「專案計畫」通常是造成「專案」失控的主要原因。

「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」。

「三重限制」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.23 三重限制」。

Question 31.

Answer: C

選答理由：

依題意「部門的經理已經同意釋放兩名資源到你的專案以便達成客戶所要求的日期」是指增加更多資源以便壓縮工期的「縮程法」。

「縮程法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 02」。

輔助說明：

A. 「調整資源行事曆」是指調整(adjust)資源可以投入「專案」工作的時間，並不是增加(add)「兩名資源」的投入數量。

「資源行事曆」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.15【規劃活動資源】03」。

B. 「快速跟進」是同時進行原本有前後順序的「活動/任務」以便縮短時程的時程壓縮技術，不是增加(add)「兩名資源」的投入數量。

「快速跟進」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 03」。

D. 「資源撫平」不是增加(add)「兩名資源」的投入數量，而是重新安排資源的工作時間避免資源在工作期間同時負荷過多的工作。

「資源撫平」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.2 資源最佳化 02」。

Question 32.

Answer: B

選答理由：

依題意「**加快專案的縮程技術**」是增加額外資源縮短工期的「**縮程法**」。

「**縮程法**」是壓縮(compression)「活動/任務」工期的「**時程壓縮技術**」。

「**加快專案的縮程技術**」指的是「**重新分配現有資源或分配額外的資源到專案**」的「**縮程法**」。

「時程壓縮」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮」。

「縮程法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 02」。

輔助說明：

A. 「**重疊原本計劃要依順序完成的活動**」是將有前後順序的「活動/任務」改成同時進行的「**快速跟進**」。

「**快速跟進**」是壓縮(compression)「活動/任務」工期的「**時程壓縮技術**」。

「**重疊原本計劃要依順序完成的活動**」是「**快速跟進**」技術，而不是「**縮程法**」的「**縮程技術**」。

「**快速跟進**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 03」。

C. 「**減少產品特性的數量以減少開發工作**」是指「**變更範疇**」減少工期。

「**減少產品特性的數量以減少開發工作**」是「**變更範疇**」，而不是「**縮程法**」的「**縮程技術**」。

D. 「**減少活動的工期預估以增加對員工的壓力**」會導致資源負擔過重、資源不合理配置的風險。

「**減少活動的工期預估以增加對員工的壓力**」不是「**縮程法**」的「**縮程技術**」。

Question 33.

Answer: B

選答理由：

依題意「沒有額外的資源可用在你的專案」代表無法使用「縮程法」(答案選項C)「縮短時程」。

依題意「假設該專案具有低風險」，表示可以不考慮重工(rework)造成的風險。

在「沒有額外的資源可用」同時「假設該專案具有低風險」的前提下，「最好的行動計劃」是「快速跟進活動」同時進行原本有前後順序的「活動/任務」壓縮時程。

「時程壓縮」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮」。

「縮程法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 02」。

「快速跟進」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 03」。

輔助說明：

A.D. 「降低交付成果的品質」及「省略專案活動」將導致「專案」工作結果不符合品質要求而被「利害關係人」拒絕接受。

Question 34.

Answer: A

選答理由：

「**類比預估**」直接採用過去類似「專案」工作成本的「歷史資訊」做為新「專案」工作的「**預估成本**」，因此只需要使用很低的預估費用及很短的時間就能得到大概的成本預估的結果。

依題意「**在緊迫的時間壓力之下，沒有時間進行大量的成本計算。你只需要為你的專案確定一個快速，大略預估**」代表需要使用最快速獲得預估結果的「**類比預估**」技術。

「類比預估」請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略** 第 03 單元專案規劃「3.16.1 類比預估」。

輔助說明：

B. 「**成本基礎預估**」通常是指依據工作成本加上利潤計算投標金額的方法。

「成本基礎預估」不是PMBOK®定義的「專案管理標準」。

只要不是 **iPASS®PMP®全攻略** 有說明的「專案管理標準」，通常都不會是 PMP®認證考試題目的答案選項。

C. 「**前置網路圖法**」是一種採用「節點」代表「活動/任務」，採用「箭線」代表「活動/任務」相依關係製作「時程網路圖」的技術。

「**前置網路圖法**」不是「**成本預估技術**」。

「前置網路圖法」請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略** 第 03 單元專案規劃「3.14.1 前置網路圖法」。

「活動/任務」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】05」。

「專案時程網路圖」請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略** 第 03 單元專案規劃「3.14.4 專案時程網路圖」。

D. 「**由下往上預估**」將需要預估「成本」的工作先分解成為更底層更詳細的工作，然後分析底層詳細工作的「成本」之後再將底層詳細工作的「成本」往上加總得到上一層工作的「成本」。

「**由下往上預估**」必須花費較高的預估費用以及較多的預估時間，不適合使用於「**沒有時間進行大量的成本計算**」。

「由下往上預估」請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略** 第 03 單元專案規劃「3.16.3 由下往上預估」。

Question 35.

Answer: D

選答理由：

「參數預估」使用「歷史資訊」做為「參數」，建立「歷史資訊」和其他「變數」之間的統計關係計算成本預估。

依據「歷史資訊」以每平方英尺建築費用\$350做為參數，目前有20,000平方英尺(變數)要建設，則「參數預估」使用350元/平方英尺 X 20,000平方英尺 = 7,000,000元。

依題意專案經理(PM)使用的「預估技術」是「參數預估」。

「參數預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.2 參數預估」。

輔助說明：

A. 「蒙地卡羅分析」是一種使用機率分析的「模擬」技術，預測使用不同預算金額完成「專案」工作的機率，或不同機率之下完成「專案」工作的期望預算金額。

依題意使用的「預估技術」是應用「參數」及「變數」建立「公式」預估成本的「參數預估」，而不是使用機率分析技術的「蒙地卡羅分析」。

「模擬」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.4 模擬」。

B. 「成本基礎預估」通常是指依據工作成本加上利潤計算投標金額的方法。

「成本基礎預估」不是PMBOK®定義的「專案管理標準」。

只要不是 iPASS®PMP®全攻略有說明的「專案管理標準」，通常都不會是 PMP®認證考試題目的答案選項。

C. 「由下往上預估」將需要預估「成本」的工作先分解成為更底層更詳細的工作，然後分析底層詳細工作的「成本」之後再將底層詳細工作的「成本」往上加總得到上一層工作的詳細「成本」預估。

「由下往上預估」的特徵是包含各種工作細節的詳細預估，依題意「新的建築物」看不出工作細節，因此不是使用「由下往上預估」的「預估技術」。

如果要針對「2 萬平方英尺」的「建築物」做「由下往上預估」，需要先分析整個「建築物」的施工細節，然後預估每一個施工細節的成本再將所有成本加總成為整個「建築物」包含所有施工細節的詳細成本。

「由下往上預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.3 由下往上預估」。

Question 36.

Answer: C

選答理由：

「由下往上預估」將需要預估「成本」的「工作包」先分解成為更底層更詳細的「活動/任務」，然後分析「活動/任務」的「成本」之後再將詳細的「活動/任務」「成本」往上加總得到上一層「工作包」的「成本」。「由下往上預估」代表最詳細的估算方式。

依題意「指派關連到每個專案活動的成本」指的是分析「工作包」各「活動/任務」「成本」。

依題意「總結了所有的個別成本到最終預估成本」指的是將「活動/任務」「成本」往上加總成為「工作包」的「成本」。

因此詳細的「指派關連到每個專案活動的成本」，「總結了所有的個別成本到最終預估成本」指的是「由下往上預估」。

「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」。

「由下往上預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.3 由下往上預估」。

「活動/任務」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】05」。

輔助說明：

A. 「類比預估」直接採用過去類似「專案」工作的「成本」「歷史資訊」做為新「專案」工作的預估成本。

「類比預估」直接採用過去類似「專案」工作的「成本」「歷史資訊」做為預估值，不需要詳細的「指派關連到每個專案活動的成本」(不需要詳細分析工作細節成本)。

「類比預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.1 類比預估」。

B. 「參數預估」使用「歷史資訊」做為「參數」，建立「歷史資訊」和其他「變數」之間的統計關係計算「成本」預估。

「參數預估」直接使用「參數」和和其他「變數」建立「公式」計算「成本」預估值，不需要詳細的「指派關連到每個專案活動的成本」(不需要詳細分析工作細節成本)。

「參數預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.2 參數預估」。

D. 「蒙地卡羅分析」是一種使用機率分析的「模擬」技術，預測使用不同預算金額完成「專案」工作的機率，或不同機率之下完成「專案」工作的期望預算金額。

依題意使用的「成本預估技術」是詳細的「指派關連到每個專案活動的成本」而不是應用機率分析技術的「蒙地卡羅分析」。

「模擬」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.4 模擬」。

Question 37.

Answer: D

選答理由：

依題意「希望成本預估要盡可能準確」，雖然「由下往上預估」(答案選項C)可以得到詳細(detail)的「成本預估」，但是要让預估結果「盡可能準確」需要再加上「專家判斷」，由熟悉成本行情的「主題專家」，「盡可能準確」的得到「由下往上預估」的詳細(detail)「成本預估」。

因此要让「成本預估要盡可能準確」需要使用「專家判斷技術」。

「由下往上預估」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.16.3由下往上預估」。

「專家判斷」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第02單元專案啟動及結束「2.3.7專家判斷」。

「主題專家」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第02單元專案啟動及結束「2.3.7專家判斷01」。

輔助說明：

A.B.「類比預估」又稱為「由上而下預估」。亦即直接以過往類似「專案」工作的「成本」「歷史資訊」做為新「專案」工作的「成本預估」。

「類比預估」/「由上而下預估」的目的不是要让「成本預估要盡可能準確」而是要最快獲得「成本預估」。

「類比預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.1 類比預估」。

Question 38.

Answer: D

選答理由：

「成本基準」包含預計使用在各種「專案」工作的「預算成本」，「成本基準」的「終點」是「成本基準」在「專案」預計結束時間加總的預算金額，也就是加總所有「預算成本」的「專案完工預算(BAC)」。

在「成本基準」「終點」的「專案完工預算(BAC)」是針對各種「專案」工作「預算成本」的加總，但是在「成本基準」「終點」的「專案完工預算(BAC)」並沒有包含管理「專案」未知風險的「管理準備」。

因此在「成本基準」「終點」的「專案完工預算(BAC)」(例如1000萬元)再加上管理「專案」未知風險的「管理準備」(例如200萬元)構成「專案」總共所需要的「最大資金」(例如1200萬元)。

依題意「最大資金和成本基準在終點之間的差異」指的即是「管理準備」。

「成本基準」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.6 成本基準」。

「預算成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.6 成本基準 03(2)」。

「專案完工預算(BAC)」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.6 成本基準 03(5)」。

「管理準備」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.5 管理準備」。

輔助說明：

A. 「專案」規劃使用在各種工作的「預算成本」必須受到「組織」或資金提供者調度資金的「資金限制」。如果「組織」或資金提供者不能依照「專案」規劃的時程(schedule)取得「專案」工作的「預算成本」資金，「專案」需要實施「資金限制調節」重新排程(rescheduling)，將「專案」工作重新安排在能夠取得「預算成本」資金的時間。

「資金限制調節」是「專案」依照「資金限制」重新排程(rescheduling)的技術，跟「最大資金和成本基準在終點之間的差異」無關。

「資金限制」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.2 資金限制調節 01」。

「資金限制調節」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.2 資金限制調節」。

B. 「期望現金流量」是指將來預期收入或支出的現金金額。

「期望現金流量」不是PMBOK®所定義的專案管理標準術語(lexicon)。

只要不是 iPASS®PMP®全攻略說明的專案管理標準術語(lexicon)通常都不是 PMP®認證考試題目的答案選項。

C. 「**預估完工尚需成本**」指的是從目前到「專案」完工之間預測(forecast)「專案」還需要支出的「成本」，跟「**最大資金和成本基準在終點之間的差異**」無關。

「預估完工尚需成本 ETC」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#)第 05 單元專案監控「5.7.1 預估完工尚需成本 ETC」。

Question 39.

Answer: D

選答理由：

依題意「專案完工預算值為70,000美元」是「專案」預計使用在各種「專案」工作加總的「預算成本」。「專案」「總資金達80,000美元」跟「專案完工預算值為70,000美元」之間「差異的\$10,000」是管理「專案」未知風險的「管理準備」。

「專案完工預算(BAC)」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.6 成本基準 03(5)」。
「預算成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.6 成本基準 03(2)」。
「管理準備」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.5 管理準備」。

輔助說明：

A. 「管理費用」指的是為了確保「專案」能夠順利進行並達到目標而投入在管理層面的費用。「管理費用」不是PMBOK®所定義的專案管理標準術語(lexicon)。

只要不是iPASS®PMP®全攻略所說明的專案管理標準術語(lexicon)通常都不是PMP®認證考試題目的答案選項。

B. 「時程變異」指的是「實際完工的預算工作」跟「計劃完工的預算工作」之間的偏差(variance)，計算公式： $SV=EV-PV$

「總資金」跟「專案完工預算」之間「差異」是「管理準備」而不是「時程變異」。

「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」。

C. 「成本變異」指的是「實際已完工工作的預算成本」跟「實際已完工工作的實際成本」之間的偏差(variance)，計算公式： $CV=EV-AC$

「總資金」跟「專案完工預算」之間「差異」是「管理準備」而不是「成本變異」。

「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」。

Question 40.

Answer: D

選答理由：

「管理準備」使用於管理「專案」事先未知的風險，亦即使用於「涵蓋專案不可預見的問題」。

「管理準備」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.5 管理準備」。

輔助說明：

- A. 如果「專案」發生「重大突發災難」通常需要提出「變更申請」增加處理「重大突發災難」的預算。一般而言「管理準備」的金額不會很高，無法「涵蓋重大突發災難」。
- B. 「實施其他未列入預算的範疇」指的是要增加原本不屬於「專案範疇」的額外工作。如果增加原本不屬於「專案範疇」的額外工作會形成「專案」風險，可以考慮使用「管理準備」支付額外工作的費用，但是如果是客戶要求「實施其他未列入預算的範疇」則應該請客戶支付額外工作的費用，而不是使用「專案」的「管理準備」。因此是否需要使用「管理準備」支付「實施其他未列入預算的範疇」要視情況而定。
- C. 「不準確的預估」可能會導致預算不足，如果「不準確的預估」會形成「專案」風險，可以考慮使用「管理準備」支付「不準確的預估」產生的預算差額，但是如果「不準確的預估」並不影響「專案預算」例如 A 工作成本高估而 B 工作成本低估剛好兩者打平，則不需要使用「管理準備」支付「不準確的預估」產生的預算差額，因此「不準確的預估」是否需要使用「管理準備」要視情況而定。

Question 41.

Answer: D

選答理由：

「成本-效益分析」使用於分析投入工作的成本是否符合工作結果獲得的利益。

為了達成品質而投入的「品質成本」不應超過達成品質所獲得的利益。

專案經理(PM)在「品質規劃活動」的過程使用「成本-效益分析」規劃達成「品質目標」需要投入的「品質成本」。

「成本-效益分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9.2 成本-效益分析」。

「品質成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本」。

「品質目標」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11【發展品質管理計畫】02」。

輔助說明：

A. 「時程網路分析」是建立「時程模型」以及發展「專案時程」的分析技術。

「時程網路分析」使用於「時程規劃活動」的過程而不是「品質規劃活動」的過程。

「時程網路分析技術」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17【規劃專案時程】07」。

「時程模型」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.1 要徑法則 01」。

「專案時程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.8 專案時程」。

B. 「變異分析」使用於調查「專案」績效變異的程度(degree)。

「變異分析」使用於「執行階段」審查「專案」績效的過程而不是「規劃階段」實施「品質規劃活動」的過程。

「變異分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.1 專案監控 03(2)」。

C. 「趨勢分析」使用於分析「專案」績效變異的趨勢。

「趨勢分析」使用於「執行階段」審查「專案」績效趨勢的過程而不是「規劃階段」實施「品質規劃活動」的過程。

「趨勢分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.1 專案監控 03(3)」。

Question 42.

Answer: D

選答理由：

「預防成本」包括「人員訓練」及「製作標準作業程序(SOP)」的品質成本(COQ)。

為了製造符合品質的產品「為新的團隊成員安排專案的具體培訓」屬於品質成本(COQ)的「預防成本」。

「品質成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本」。

「預防成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(1)(1-1)」。

輔助說明：

A. 「鑑定成本」包括「品質檢驗」及「產品驗收」的品質成本(COQ)。

依題意「為新的團隊成員安排專案的具體培訓」不屬於「品質檢驗」及「產品驗收」的「鑑定成本」。

「一致性成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(1)」。

「符合成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(1)」。

「鑑定成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(1)(1-2)」。

B. 「內部失敗成本」包括「重工」及「報廢」的品質成本(COQ)。

依題意「為新的團隊成員安排專案的具體培訓」不屬於「重工」及「報廢」的「內部失敗成本」。

「不一致性成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(2)」。

「不符合成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(2)」。

「內部失敗成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(2)(2-1)」。

C. 「外部失敗成本」包括產品責任及保固的品質成本(COQ)。

依題意「為新的團隊成員安排專案的具體培訓」不屬於「產品責任」及「保固」的「外部失敗成本」。

「外部失敗成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(2)(2-2)」。

Question 43.

Answer: A

選答理由：

依題意「顧客抱怨你的交付成果不能完全符合規範」代表「專案」產品已經交付給客戶。產品交付給客戶之後由客戶發現的缺陷(defect)屬於「外部失敗」，將會導致品質成本(COQ)的「外部失敗成本」，例如退換貨的成本。

「不一致性成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(2)」。

「不符合成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(2)」。

「品質成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本」。

「外部失敗成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(2)(2-2)」。

輔助說明：

B.「鑑定成本」是「專案」期間事先用於避免失敗的品質成本(COQ)，例如「品質檢驗」的成本。

依題意「顧客抱怨你的交付成果不能完全符合規範」代表已經發現產品缺陷，「鑑定成本」是發現產品缺陷之前支付的品質成本(COQ)。

「鑑定成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(1)(1-2)」。

「一致性成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(1)」。

「符合成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(1)」。

C.「預防成本」是「專案」期間事先用於避免失敗的成本，例如人員「訓練」的成本。

依題意「顧客抱怨你的交付成果不能完全符合規範」代表已經發現產品缺陷，「預防成本」是發現產品缺陷之前支付的品質成本(COQ)。

「預防成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(1)(1-1)」。

D.「重工」支出的成本屬於「內部失敗成本」，「重工」的目的是修復有缺陷(defect)的產品以便避免有缺陷(defect)的產品落入客戶手中。

依題意「顧客抱怨你的交付成果不能完全符合規範」代表客戶已經發現產品缺陷並且將產生「外部失敗成本」，「重工成本」是發現產品缺陷之前支付「內部失敗成本」的品質成本(COQ)。

「內部失敗成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(2)(2-1)」。

Question 44.

Answer: B

選答理由：

依題意「購買軟體產品」指的是「外購」，「公司程式人員自行編寫一個客製化軟體程式」指的是「自製」。因此「比較購買軟體產品跟你的公司程式人員自行編寫一個客製化軟體程式的成本費用」指的是「自製或外購分析」。

「自製或外購分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19.1 自製或外購分析」。

輔助說明：

A. 「專家判斷」是邀請「主題專家(SME)」提供專業意見。依題意專案經理(PM)並沒有邀請「主題專家(SME)」提供專業意見。

「專家判斷」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷」。

「主題專家」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷 01」。

C. 「自製或外購決策」是實施「自製或外購分析」之後決定要「自製」或「外購」的「決策」。依題意專案經理(PM)正在「比較購買軟體產品跟你的公司程式人員自行編寫一個客製化軟體程式的成本費用」，但是還沒有做成「自製或外購決策」。

「自製或外購決策」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19.9 自製或外購決策」。

D. 依題意專案經理(PM)「正在為電腦軟體程式準備採購計畫」代表還沒有開始「建立採購管理計畫」。

專案經理(PM)先實施「自製或外購分析」才會做成「自製或外購決策」，如果「決策」是「外購」才需要「建立採購管理計畫」，如果「決策」是「自製」則不需要「建立採購管理計畫」。

「採購管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19.3 採購管理計畫」。

Question 45.

Answer: C

選答理由：

依題意「專案」採購「**要最小化組織的風險**」，「**固定價格**」合約明確定義合約總價，買方的合約成本不確定性最低，符合題意「**要最小化組織的風險**」。

「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)」。

輔助說明：

A. 「**成本補償**」合約依照實際的工作數量決定合約總價，由於要等合約工作完成才能知道賣方實際的工作數量以及買方需要支付的合約總價，因此買方要承擔合約總價不確定的風險，「**成本補償**」合約無法「**最小化組織的風險**」。

「成本補償合約」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(2)」。

B. 「**時間及材料**」合約一般適用於取得短期人力，況且「時間及材料」合約需要等工作完成才能知道合約總價，「**時間及材料**」合約無法「**最小化組織的風險**」。

「時間及材料合約」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(3)」。

D. 「**採購訂單**」屬於簡易型的合約，對買賣雙方的權利義務關係不如正式合約嚴謹，「**採購訂單**」無法「**最小化組織的風險**」。

Question 46.

Answer: C

選答理由：

依題意「需要盡快完成合約工作」，由於「獎金」可以激勵賣方(seller)達成績效，因此「獎金」可以加速賣方(seller)依合約績效標準「盡快完成合約工作」。

輔助說明：

- A. 「採購指標」是衡量合約賣方績效的指標值，「採購指標」只能追蹤績效卻不能激勵賣方「盡快完成合約工作」。
- B. 「合格賣方名單」列出符合報價資格的賣方，「合格賣方名單」只能確認賣方符合資格但是不能激勵賣方「盡快完成合約工作」。
- D. 「工作說明書」只能讓賣方了解買方採購需求但是不能激勵賣方「盡快完成合約工作」。
「採購工作說明書」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.19.7 採購工作說明書」。

Question 47.

Answer: B

選答理由：

依題意「涉及數百位利害關係人的專案」代表「利害關係人」人數眾多不宜同時全體面對面「針對需求建立共識」。採用事先經過設計題目的「問卷調查，收集利害關係人的回饋」才能系統化分析「利害關係人」的「意見和期望」，並且針對互相矛盾的「意見和期望」尋求「達成協議」的可能性。

「問卷調查」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.1 問卷調查」。

輔助說明：

A. 直接「將問題呈報給管理層，請他們審查和指導」意義等同將問題推給「管理層」。

「將問題呈報給管理層」之前，專案經理(PM)需要先提出解決方案給「管理層」然後再「請他們審查和指導」。

C. 依題意「涉及數百位利害關係人的專案」代表「利害關係人」人數眾多會產生各種分歧的意見，因此不宜同時全體「面對面會議」「針對需求建立共識」。

D. 專案經理(PM)要達成的是「利害關係人」需求而不是「專家」的需求。「專家」可以提供「針對需求建立共識」的專業意見，但不是由「專家」代替「利害關係人」「來確定應該考慮的需求」。

Question 48.

Answer: B

選答理由：

「潛在需要的變更」包括「專案」在「規劃階段」「已知」或「未知」可能需要實施「變更」的各種「專案」規劃結果。例如「專案成本管理」在「規劃階段」為「潛在」「已知」可能發生「變更」的「成本預估」建立「應變準備」，為「潛在」「未知」是否會發生「變更」的「專案預算」建立「管理準備」。

「應變準備」是「專案」「規劃階段」為「已知」可能「變更」的「成本預估」所規劃的「風險準備」，又稱為「已知的未知」，代表已經知道可能需要「變更」的「成本預估」，但是不知道是否一定會發生「變更」。

「管理準備」是「專案」「規劃階段」為「未知」可能「變更」的「專案預算」所規劃的「風險準備」，又稱為「未知的未知」，代表不知道可能需要「變更」的「專案預算」，也不知道是否一定會發生「變更」。

「規劃階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 規劃階段」。

「成本預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.21.2 成本預估」。

「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」。

「管理準備」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.5 管理準備」。

「已知的未知」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.21.1 應變準備 02」。

「未知的未知」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.5 管理準備 02」。

輔助說明：

A. 專案經理(PM)在「專案」「執行階段」實施「專案變更管理」「影響造成基準變更的因素」，避免不必要的「變更」。依題意詢問的是「規劃階段」而不是「執行階段」。

「執行階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.3 執行階段」。

【控制專案變更】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12【控制專案變更】」。

C. 專案經理(PM)在「專案」「規劃階段」實施「專案風險管理」「使預期成本超支在可接受限制之內」。依題意詢問的是「專案成本管理」而不是「專案風險管理」。

【規劃風險回應】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28【規劃風險回應】」。

D. 專案經理(PM)「專案」「執行階段」實施「專案變更管理」使用「變更記錄」「記錄所有在成本基準的變更」。依題意詢問的是「規劃階段」而不是「執行階段」。

「變更記錄」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12.3 變更記錄」。

Question 49.

Answer: A

選答理由：

「品質政策」是「組織」對於品質工作的指導方針，屬於「組織流程資產」的「組織」「政策、流程、程序」。

「品質管理計畫」依據「組織流程資產」說明「專案」如何實施「品質保證」落實「組織」的「品質政策」。

「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」。

【發展品質管理計畫】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11【發展品質管理計畫】」。

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

「品質保證」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.9【執行品質保證】03」。

輔助說明：

B. 「品質稽核」是檢查「專案」是否依照「組織」政策、流程以及「專案管理計畫」記載的《專案管理流程》實施「專案管理」行動的「方法」。

依題意詢問的是「哪一個文件」而不是「方法」。

「品質稽核」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.9.7 品質稽核」。

C.D. 「品質保證計畫」及「品質承諾」不是PMBOK®定義的專案管理標準術語(lexicon)。

只要不是iPASS®PMP®全攻略所說明的專案管理標準通常都不會是PMP®認證考試題目的答案選項。

Question 50.

Answer: D

選答理由：

「風險登錄表」是依照「風險管理計畫」建立的「風險管理」文件而不是「風險管理計畫」的內容。

專案經理(PM)在「規劃階段」產生「風險管理計畫」記載實施識別「專案」「風險」的管理行動。

專案經理(PM)在「規劃階段」依據「風險管理計畫」將已經識別的「風險」事件記錄在「風險登錄表」。

「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」。

「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」。

「規劃階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 規劃階段」。

輔助說明：

「風險管理計畫」內容包括：(僅需理解無須記憶)

- 「方法論」(答案選項C)不同類別的「風險」需要使用不同的「風險管理」「方法論」，例如「專案」的主要「風險類別」是財務風險，專案經理(PM)就需要使用管理財務風險的「方法論」規劃管理「專案」財務風險的方法。
- 「角色及職責」(答案選項C)不同類別的「風險」需要由不同專業的人員擔任「風險負責人」，例如管理財務風險的「風險負責人」需要具備財務管理的背景知識。
- 「預算」(答案選項A)例如針對特定「已知風險」的「應變準備」或者針對「專案」整體「未知風險」的「管理準備」。
- 「時間安排」(答案選項A)例如實施「識別風險」、「定性分析」、「定量分析」、「規劃風險回應策略」的時間點。
- 「風險類別」(答案選項A)例如「風險分解結構」。
- 「定義風險機率及影響」例如「風險影響定義表」。
- 「機率及影響矩陣」(答案選項B)
- 「利害關係人風險承受度」例如「風險容忍度」。
- 「風險追蹤」例如定期舉行「風險會議」追蹤風險動態。

「風險負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.24.3 風險負責人」。

「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」。

「管理準備」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.5 管理準備」。

「風險分解結構」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.24.2 風險類別 02」。

「風險影響定義表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.24.4 風險影響定義表」。

「機率及影響矩陣」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.24.5 機率及影響矩陣」。

「風險容忍度」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】04(2)」。

「風險會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.9.2 風險會議」。

Question 51.

Answer: D

選答理由：

「風險跟踪」是依照「風險管理計畫」在「執行階段」實施「風險會議」監控「專案」「風險」的管理行動。實施「風險會議」進行「風險跟踪」的時間點以及參與的人員名單記載在「風險管理計畫」而不是「風險登錄表」。

「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」。

「風險會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.9.2 風險會議」。

輔助說明：

「風險登錄表」的內容包括：(僅需理解無須記憶)

- 「已識別風險」
- 「風險描述」(答案選項B)
- 「風險原因」(答案選項B)
- 「風險類別」(答案選項B)
- 「發生概率」(答案選項C)
- 「對目標的影響」(答案選項C)
- 「提議的應對措施」(答案選項A)
- 「責任人」(答案選項A)
- 「當前狀態」(答案選項A)

「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」。

Question 52.

Answer: C

選答理由：

依題意「使用數值機率分析來評估風險發生的可能性及其後果」指的是「**定量風險分析**」。

「**定量風險分析**」是「規劃階段」使用「**機率分析**」評估「高優先性」「風險事件」發生的「**機率**」以及對整體「專案目標」「影響數據」的「風險管理」行動。

【風險定量分析】請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.27【風險定量分析】」。

輔助說明：

A. 「**定性風險分析**」是「規劃階段」使用「專家」或者「經驗」判斷「風險事件」發生的「**機率**」及「**影響等級**」決定個別「風險事件」「優先性」排序的「風險管理」行動。例如依照「經驗」或者「專家說」，評估「風險事件」發生的「**機率很高**」，對「專案」的「**影響不大**」。

「**定性風險分析**」不是使用具體的數據或者「**數值機率分析**」評估「風險事件」，

「**定量風險分析**」則是「規劃階段」使用具體的數據、「數學模型」、「統計方法」或者「**數值機率分析**」評估「風險事件」的「**機率**」以及對整體「專案目標」「影響數據」的「風險管理」行動。例如依照計量模型分析發生「風險事件」的「**機率**」是80%，可能損失金額是100萬元。

【風險定性分析】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.26【風險定性分析】」。

B. 「**識別風險**」是「規劃階段」識別「專案」個別風險、記錄個別風險特性的「風險管理」行動。「**識別風險**」將個別「專案」「風險事件」記錄在「風險登錄表」之後才會針對記錄在「風險登錄表」的「風險事件」實施「**定性風險分析**」以及「**定量風險分析**」。

【識別專案風險】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25【識別專案風險】」。

D. 「**規劃風險管理**」是「規劃階段」建立「風險管理計畫」記載「專案」如何實施「**識別風險**」、「**定性風險分析**」以及「**定量風險分析**」的「風險管理」行動。

【發展風險管理計畫】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】」。

Question 53.

Answer: A

選答理由：

依題意「你決定這個風險太大，你終止供應商的合約」，專案經理(PM)取消原供應商合約，代表完全排除任何該供應商可能導致的風險，這是一個完全排除特定「已知風險」來源(該供應商)的「迴避」策略。「迴避」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(2)」。

輔助說明：

B. 如果採取「接受」策略則事先不採取任何行動，也不會「終止供應商的合約」，等「風險事件」的「威脅」發生再「權變措施」。

「接受」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(5)」。

「權變措施」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(5)」。

C. 如果採取「減輕」策略則不會完全「終止供應商的合約」，但是將一部分原供應商合約轉包給其他供應商，減少原供應商可能導致的風險損失。

「減輕」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. 如果採取「轉移」策略則是不會「終止供應商的合約」，但是針對原供應商合約可能導致的損失購買保險，由保險公司理賠損失。

「轉移」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(3)」。

Question 54.

Answer: D

選答理由：

依題意「**在你的儀器抵達之前先安排向當地的一家公司租用你所需要的儀器**」以便暫時替代延遲到達的設備，降低設備遲延到達的影響，這是一個「**減輕**」風險的策略。

「減輕」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. 租用設備並非由設備出租廠商承擔供應商延遲的「風險」，「風險」並無「**轉移**」。

「轉移」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(3)」。

B. 如果是採用「**接受**」策略則會等設備遲延到達之後再做權宜處理。

「接受」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(5)」。

C. 如果是採用「**迴避**」策略則「專案」會改用其他供應商的設備而非租用臨時設備。

「迴避」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(2)」。

Question 55.

Answer: C

選答理由：

依題意「**備份資料以便遷移失敗時可以做修復**」是一個減少損失的「風險」「**減輕**」策略。「**購買保險以便備份不能正常工作時支付手動備份資料費用**」是將「**支付手動備份資料費用**」「**轉移**」給保險公司理赔的「**轉移**」策略。

「減輕」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)」。

「轉移」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(3)」。

輔助說明：

A. 「**備份資料**」是一個「風險」「**減輕**」策略，「**購買保險**」則是「風險」「**轉移**」策略。如果採用「**接受**」策略則是既不「**備份資料**」也不「**購買保險**」等「**遷移失敗**」再做權宜處理。。

「接受」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(5)」。

B. 「**分享**」是「**回應機會的策略**」，依題意「**遷移失敗**」是一個「**威脅**」，不適用「**回應機會的策略**」。

「分享」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(3)」。

「回應機會的策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略」。

D. 「**迴避**」是完全排除「**遷移失敗**」的策略，例如先複製一個一模一樣的資料庫，保留原來的資料庫不動，用複製的資料庫做「**遷移**」，即使「**遷移失敗**」也不會影響原有的資料庫。

「迴避」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(2)」。

Question 56.

Answer: C

選答理由：

「應變回應策略」是針對特定「已知風險」的「觸發因素」建立「備援計畫」的風險回應方案。例如將供應商在預計到貨日期前十天沒有發佈出貨通知定義為供應商無法如期到貨的「觸發因素」，「備援計畫」則是當「觸發因素」出現的時候立即下訂單請另一個供應商緊急出貨。反之，如果沒有出現「觸發因素」代表「已知風險」沒有發生，則不需要實施「備援計畫」。

依題意專案經理(PM)採用「備援計畫以防該供應商無法交貨」，使用「備援計畫」的風險回應方案稱為「應變回應策略」。

「應變回應策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.3 應變回應策略」。

「風險觸發因素」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」。

「備援計畫」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. 「威脅回應策略」是事先針對特定已知不利於「專案」的「威脅」採取行動的風險回應方案。不論特定已知的「威脅」是否會發生，「威脅回應策略」預先選擇「往上呈報」、「迴避」、「減輕」、「轉移」或者「接受」等策略規劃風險回應方案管理特定已知的「威脅」。「威脅回應策略」不包含等候「觸發因素」才實施的「備援計畫」。

「回應威脅的策略」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」。

B. 「機會回應策略」是事先針對特定已知有利於「專案」的「機會」採取行動的風險回應方案。不論特定已知的「機會」是否會發生，「機會回應策略」預先選擇「往上呈報」、「開拓」、「增強」、「分享」或者「接受」等策略規劃風險回應方案管理特定已知的「機會」。「機會回應策略」不包含等候「觸發因素」才實施的「備援計畫」。

「回應機會的策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略」。

D. 「緊急回應策略」不是PMBOK®定義的「專案管理標準」。

只要不是iPASS®PMP®全攻略所說明的「專案管理標準」通常都不會是PMP®認證考試題目的答案選項。

Question 57.

Answer: B

選答理由：

依題意「有很高的機率將在使用中損失大約10%的材料」，因此「你決定事先購買額外12%的材料以便你的專案將不會因為這些損失而拖延」，加購材料以便降低材料損失導致「專案時程」遲延是一個風險「減輕」策略。

「減輕」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. 如果打算等到材料損失超過10%才額外加購材料才是「接受」策略。

「接受」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(5)」。

C. 「事先購買額外12%的材料」並無法100%確定材料損失不會超過12%，因此不是「迴避」策略。

「迴避」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(2)」。

D. 由「專案」支付「事先購買額外12%的材料」成本費用，如果材料損失超過12%仍然是由「專案」獨自承擔「專案時程」遲延的損失，因此「事先購買額外12%的材料」不是一個「轉移」「風險」損失的策略。

「轉移」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(3)」。

Question 58.

Answer: B

選答理由：

依題意「**決定允許讓風險發生**」屬於「風險」「**接受**」策略，代表不事先對「風險」規劃回應方式，等「風險」實際發生再採用「權變措施」處理已經發生的「風險」事件。

「接受」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(5)」。

「權變措施」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(5)」。

Question 59.

Answer: B

選答理由：

依題意「風險事件如果發生可以讓當前的專案節省25萬美元的專案費用」，因此這個「風險事件」是一個有利於「專案」的「機會」，「專案」可以採取「開拓」策略設法獲得這個「機會」。

「開拓」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(2)」。

輔助說明：

A. 依題意「可以讓當前的專案節省25萬美元的專案費用」是一個有利於「專案」的「機會」，而「減輕」則是屬於「回應威脅的策略」。

「減輕」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)」。

C. 「接受」策略適用於對「專案」影響程度相對比較低的事件。

依題意「可以讓當前的專案節省 25 萬美元的專案費用」，「專案」應採用比「接受」更積極的策略。

「接受」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(5)」。

D. 依題意無法看出這個「機會」是「專案」無法獨自完成的，因此不考慮將利益「分享」給他人策略。

「分享」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(3)」。

Question 60.

Answer: B

選答理由：

依題意「市場機會...跟其他不同的工具機製造商建立合資企業及風險分享夥伴並協同研發活動」代表要建立合作關係分享利益，這是指「分享」的「回應機會的策略」。

「分享」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(3)」。

輔助說明：

A. 「接受」指的是對「市場機會」不採取任何行動，等「市場機會」開始獲利再採取權宜措施的策略。

「接受」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(5)」。

C. 「增強」指的是增加一些額外的資源跟努力提升獲得「市場機會」可能性的策略。

「增強」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(4)」。

D. 「開拓」指的是投入所有的資源並且盡最大的努力一定要獲得「市場機會」的策略。

「開拓」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(2)」。

Question 61.

Answer: C

選答理由：

依題意專案經理(PM)請同業「出席國會會議以便說服國會投票支持改變」，因為「一個“同意”的投票將有利於所有的製造商」，代表需要由同業一起爭取才能獲得這個同時對「專案」以及同業有利的「機會」，因此這是一個需要將「機會」「分享」給同業才能讓「專案」也獲得「機會」的策略。反過來說，如果沒有同業一起爭取「一個“同意”的投票」，可能無法由「專案」獨自獲得這個「機會」。「分享」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(3)」。

輔助說明：

A. 「開拓」策略是由「專案」獨自設法一定要獲得「機會」的策略。

「開拓」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(2)」。

B. 依題意「專案」要爭取「機會」而不是回應「威脅」。「減輕」是「回應威脅的策略」。

「減輕」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. 「增強」是由「專案」獨自設法增加獲得「機會」可能性的策略。

「增強」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(4)」。

Question 62.

Answer: A

選答理由：

依題意要「增強該機會」指的是「增強」「機會」的策略。

「增強」策略是增加一些額外資源提升「機會」的可能性。例如「透過採取額外的行動...增加潛在回報」的方式。

「增強」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(4)」。

輔助說明：

B. 「分享」是尋求「組織」外部合作對象共同爭取「機會」及分享利益的策略。例如「透過與另一家公司形成一個夥伴關係...增加對兩家公司的價值」即是「分享」策略而不是「增強」策略。

「分享」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(3)」。

C. 「買保險」是「轉移」「風險」「威脅」的策略。例如「透過買保險，你可以減少轉嫁到專案的潛在成本」即是「轉移」策略，但卻不是「增加專案價值」的「增強」策略。

「轉移」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(3)」。

D. 「將機會記錄在登記冊...跟踪它」指的是「接受」策略，「確保它得到開拓」指的是「開拓」策略，兩者都不符合題目要實施「增強該機會」的「增強」策略。

「接受」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(5)」。

「開拓」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(2)」。

Question 63.

Answer: A

選答理由：

依題意「**你的團隊必須依暴風雨情況權變處理**」。

「權變處理」是見招拆招的「風險」回應方式，亦即等「風險」事件確實發生再視情況處理，屬於「**接受**」策略的被動接受方式。

「接受」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(5)」。

「權變措施」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(5)」。

輔助說明：

B. 依題意「**暴風雨**」屬於「風險」「威脅」，「**開拓**」屬於「回應機會的策略」。

「開拓」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(2)」。

C. 依題意「**必須依暴風雨情況權變處理**」屬於「**接受**」策略的被動接受方式。如果要實施「**轉移**」策略必須採取主動方式將「風險」損失「**轉移**」給外部「組織」承擔。

「轉移」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(3)」。

D. 依題意「**必須依暴風雨情況權變處理**」屬於「**接受**」策略的被動接受方式。如果要實施「**減輕**」策略必須採取主動方式降低「風險」的可能損失。

「減輕」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)」。

Question 64.

Answer: A

選答理由：

因為實施「風險回應策略」而「產生」的「另一個風險」稱為「第二風險」或「衍生風險」。

「第二風險」/「衍生風險」是原本並不存在的「風險」，因此「第二風險」/「衍生風險」屬於「專案」的「新風險」。

「衍生風險」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.5 衍生風險」。

輔助說明：

B.D.「初步的」、「第三的」不是PMBOK®定義的術語

只要不是iPASS®PMP®全攻略所說明的「專案管理標準」「術語」通常都不會是PMP®認證考試題目的答案選項。

C.「殘留的」「風險」也稱為「殘餘風險」。

「殘餘風險」是針對「已知風險」實施「風險回應策略」之後仍然無法完全排除的「風險」，因此「殘餘風險」屬於原本「已知風險」的一部分。因為「殘餘風險」是已經實施「風險回應策略」之後仍然無法完全排除的「風險」，因此「專案」只能繼續觀察「殘餘風險」，無法再對「殘餘風險」提出「風險回應策略」。

「殘餘風險」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.4 殘餘風險」。

Question 65.

Answer: A

選答理由：

因為實施「風險回應」而導致的「另一個風險」稱為「第二風險」/「衍生風險」。

「第二風險」/「衍生風險」是原本並不存在的「風險」，因此「第二風險」/「衍生風險」屬於「專案」的「新風險」。

依題意「建議的風險回應都會導致識別出另一個風險」，「另一個風險」即是一個「新風險」，因此需要「記載新風險並且繼續規劃風險回應」。

「衍生風險」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.5 衍生風險」。

「規劃階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 規劃階段」。

輔助說明：

B. 「確保專案工作有被更加理解」指的是「規劃階段」需要建立「專案範疇說明書」詳細說明「範疇」工作必須達成的細節並且建立「共同認知」。「確保專案工作有被更加理解」屬於「專案範疇管理」。

依題意「每一次建議的風險回應都會導致識別出另一個風險」是屬於「專案風險管理」的「議題」。

「專案範疇說明書」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」。

「共同認知」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4 專案管理 09」。

「專案範疇管理」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】03」。

C. 「確保風險回應有明確的定義」指的是「專案」需要事先確認如何實施「風險回應」行動。但是即使「確保風險回應有明確的定義」也不會完全排除「建議的風險回應都會導致識別出另一個風險」。甚至有一些「第二風險」/「衍生風險」是刻意安排的，例如原本的「風險」會導致100萬元的損失，經過「風險回應」之後會產生損失20萬元的「第二風險」/「衍生風險」，這種情況下的「第二風險」/「衍生風險」可以讓損失從原本的100萬元降低到20萬元。

D. 依題意並沒有「風險已被忽略」的「議題」，而是「每一次建議的風險回應都會導致識別出另一個風險」。由於「另一個風險」是「新風險」，重點在於必須「記載新風險並且繼續規劃風險回應」。

Question 66.

Answer: B

選答理由：

「剩餘風險」是針對「風險事件」採取「風險回應策略」之後不能被完全消除的部分「風險」，因此「剩餘風險」是「在實施風險回應之後仍然殘留的風險」。

「專案」「規劃階段」針對「風險事件」規劃「風險回應策略」的過程，如果事先已經知道「風險回應策略」會留下「剩餘風險」，則需要將事先已經知道的「剩餘風險」更新到「風險登錄表」。

「專案」「執行階段」需要持續監視更新到「風險登錄表」的「剩餘風險」。

「剩餘風險」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.4 剩餘風險」。

「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」。

輔助說明：

C. 「因為品質問題而出現」的「風險」亦稱為「品質風險」。依題意詢問的是「剩餘風險」的特性，產生「剩餘風險」的原因不一定跟「品質問題」或「品質風險」有關。

D. 「實施風險回應」策略之後的「直接後果」所引起的「風險」是「第二風險」/「衍生風險」。

「第二風險」/「衍生風險」是因為採取「風險回應策略」而導致的「新風險」。「剩餘風險」是採取「風險回應策略」無法完全排除的部分原有「風險」

「衍生風險」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.5 衍生風險」。

Question 67.

Answer: C

選答理由：

依題意「專案」「只剩下低層次風險」。

「低層次風險」是不會直接影響「專案」成功的「風險事件」，只需持續監控「低層次風險」定期「重新評估已識別的」「低層次風險」並且依照「低層次風險」的發展狀況「更新風險登錄表」。

輔助說明：

- A. 即使「所有剩餘的風險都是低層次風險」也不一定允許「降低專案風險的優先性」，因為「低層次風險」可能會演變成為新的「高層次風險」。
- B. 答案選項C持續監控「低層次風險」代表專案經理(PM)持續實施「專案風險管理」行動，「通知利害關係人，所有的高層次風險都已解決」不是「專案風險管理」行動而是「專案溝通管理」。依題意詢問的是專案經理(PM)如何實施「專案風險管理」行動。
- D. 除非「低層次風險」演變成為新的「高層次風險」，否則不需要「將低層次風險重新歸類為高層次風險」。

Question 68.

Answer: C

選答理由：

損失35,000(額外花費15,000+業務損失20,000)的機率是45%。節省6,500的機率是65%。

兩者的期望貨幣價值(EMV)=[45% x (-35,000)] + [65% x 6,500]=-11,525

「期望貨幣值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#)第 03 單元專案規劃「3.27.2 決策樹 02」。

Question 69.

Answer: A

選答理由：

專案經理(PM)依照以下步驟提出可以讓「利害關係人」做成「決定」的選項：

步驟一.「**備選方案分析**」，提出各種可以「**影響客戶繼續執行專案**」的「**備選方案**」。答案選項A。

步驟二.「**成本-效益分析**」，說明各個「**備選方案**」的成本效益。答案無此選項。

步驟三.「**決策制定**」，由「利害關係人」使用「**投票**」或者「**多重準則決策制定**」等決策技術「**決定**」要採用的「**備選方案**」。答案選項B及C.D.。

「備選方案分析」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.9.1 備選方案分析」。

「成本-效益分析」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.9.2 成本-效益分析」。

「決策制定」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.9.3 決策制定」。

輔助說明：

B.C.D.「**多重準則決策制定**」是依照各種評估準則的評分加總做成決定的決策技術，「**獨裁式決策制定**」是由當事人獨自做成決定的決策技術。專案經理(PM)首先實施「**備選方案分析**」以及「**成本-效益分析**」，再由「**客戶**」依據每一個「**備選方案**」的「**成本-效益**」實施「**多重準則決策制定**」或者「**獨裁式決策制定**」或者「**投票**」決定是否「**繼續執行專案**」。

Question 70.

Answer: B

選答理由：

專案經理(PM)依照以下步驟提出可以讓「利害關係人」做成決定的選項：

步驟一.「**備選方案分析**」，提出各種可以「**影響客戶繼續執行專案**」的「**備選方案**」。答案無此選項。

步驟二.「**成本-效益分析**」，說明各個「**影響客戶繼續執行專案**」的「**備選方案**」成本效益。答案選項B。

步驟三.「**決策制定**」，由「利害關係人」使用「**投票**」或者「**多重準則決策制定**」等決策技術決定要採用的「**備選方案**」。答案選項A及C.D。

「備選方案分析」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#)第 03 單元專案規劃「3.9.1 備選方案分析」。

「成本-效益分析」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#)第 03 單元專案規劃「3.9.2 成本-效益分析」。

「決策制定」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#)第 03 單元專案規劃「3.9.3 決策制定」。

輔助說明：

A.C.D.「**多重準則決策制定**」是依照各種評估準則的評分加總做成決定的決策技術，「**獨裁式決策制定**」是由當事人獨自做成決定的決策技術。專案經理(PM)首先實施「**備選方案分析**」以及「**成本-效益分析**」，再由「**客戶**」依據每一個「**備選方案**」的「**成本-效益**」實施「**多重準則決策制定**」或者「**獨裁式決策制定**」或者「**投票**」決定是否「**繼續執行專案**」。

Question 71.

Answer: A

選答理由：

依題意「專案經理要在虛擬團隊之間發佈例行資訊」。

「例行資訊」只需要按時定期公告即可，因此可以使用「線上布告欄」公告「例行資訊」。

輔助說明：

- B. 「聊天室」使用文字互動交流意見，適用於人員之間交流意見的場合。依題意是要「發佈例行資訊」而不是人員之間交流意見。
- C. 「視訊會議」使用面對面的方式互動交流意見，可以即時取得溝通對象的回饋，適用於人員之間在意見交流的過程需要取得回饋的場合。依題意是要「發佈例行資訊」而不是取得回饋。
- D. 「版本控制系統」使用於管理正式文件的正確版本。依題意是要「發佈例行資訊」而不是「版本控制」。

Question 72.

Answer: B

選答理由：

「**虛擬團隊**」是由分散在不同地區共同為「專案」工作的人員組成的團隊。採用「**聊天室**」文字互動交流意見，可以在人員之間彼此分享訊息，尤其針對不同時區的人員可以透過文字留言或事後查詢「**聊天室**」文字溝通記錄達到人員之間交換工作狀態或意見或觀點想法的目的。

依題意「**專案經理要讓虛擬團隊之間進行團隊討論**」，「**聊天室**」非常適合分散不同地區、不同時區的「**虛擬團隊**」人員「**進行團隊討論**」。

輔助說明：

- A. 「**線上布告欄**」適用於發佈不需要互動的例行資訊或公告，不適合「**虛擬團隊**」人員「**進行團隊討論**」。
- C. 「**視訊會議**」可以讓「**虛擬團隊**」人員「**進行團隊討論**」，但是「**視訊會議**」對於邀請分佈不同時區的人員同時開會可能比較不方便安排時間，而「**聊天室**」的留言功能可以讓不同時區的人員採用留言的方式「**進行團隊討論**」，比較不會受到不同時區的影響。
- D. 「**版本控制系統**」使用於管理正式文件的正確版本，跟「**讓虛擬團隊之間進行團隊討論**」沒有直接關係。

Question 73.

Answer: C

選答理由：

「協商」是透過「人際互動」達成協議的方法，「協商」過程需要觀察溝通對象的語氣、表情、肢體語言。

依題意「專案經理要讓虛擬團隊之間進行協商」，對於人員位在不同地理區域的「虛擬團隊之間進行協商」需要使用能夠觀察溝通對象的語氣、表情、肢體語言的「視訊會議」。

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

輔助說明：

- A. 「線上布告欄」適用於發佈不需要互動的例行資訊或公告，不適用在需要觀察溝通對象語氣、表情、肢體語言的「協商」。
- B. 「聊天室」使用文字互動交流意見，適用於人員之間只需要使用文字互動交流意見的場合，不適用在需要觀察溝通對象語氣、表情、肢體語言的「協商」。
- D. 「版本控制系統」使用於管理正式文件的正確版本，跟如何「讓虛擬團隊之間進行協商」沒有直接關係。

Question 74.

Answer: D

選答理由：

「版本控制系統」使用於管理正式文件的正確版本。

「專案」必須依照正確版本的正式文件完成「專案交付成果」。「專案交付成果」可能因為變更(change)而改變內容，所以需要使用「版本控制系統」記錄每一次的「變更」以及區別各次「變更」之後的「專案交付成果」正確版本。依題意「專案經理要在虛擬團隊之間確認專案交付成果」需要使用「版本控制系統」才能「在虛擬團隊之間確認專案交付成果」。

輔助說明：

- A. 「線上布告欄」適用於發佈不需要互動的例行資訊或公告，不適用「在虛擬團隊之間確認專案交付成果」。
- B. 「聊天室」使用文字互動交流意見，適用於人員之間只需要使用文字互動交流意見的場合，不適用「在虛擬團隊之間確認專案交付成果」。
- C. 「視訊會議」可以觀察溝通對象的眼神及肢體語言，適用於人員之間意見交流過程需要觀察溝通對象語氣、表情、肢體語言以及取得回饋的場合，不適用「在虛擬團隊之間確認專案交付成果」。

Question 75.

Answer: A

選答理由：

「資源管理計畫」記載確保人員具備完成工作所需技能的「訓練」活動。

依題意「規劃過程，專案經理注意到幾個重要的團隊成員不具備專案後期關鍵任務所需的技能」，專案經理(PM)需要在「規劃過程」**「發展資源管理計畫，確保進行充分的培訓」**以便人員具備完成工作所需的技能。

「資源管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.1 資源管理計畫」。

「訓練」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.6 訓練」。

輔助說明：

B. 依題意「重要的團隊成員」「不具備專案後期關鍵任務所需的技能」，因為現有的「專案」「團隊成員」是「重要的團隊成員」因此不宜**「替換現有的專案團隊成員」**。

C. 針對「團隊成員不具備專案後期關鍵任務所需的技能」，專案經理(PM)優先實施「訓練」活動增加「組織」人員的技能可以提升「組織」人力資源的競爭力，除非有其他考量因素否則不宜優先採取**「將任務外包給供應商」**的行動。

另外，依題意「團隊成員不具備...的技能」屬於「關鍵任務」，意味著這些「關鍵任務」可能涉及商業或技術屬性的機密，因此也不宜**「將任務外包給供應商」**。

D. 依題意「專案」正在「規劃過程」，而「議題記錄」是「專案」「執行階段」記錄影響「專案」工作「議題」的文件，**「議題記錄」**不屬於「規劃過程」的文件。

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

「執行階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.3 執行階段」。

「規劃階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 規劃階段」。

Question 76.

Answer: D

選答理由：

「專案章程」記載「專案」的「高等級需求」，例如「專案」要開發具有10個功能的新系統。

「專案章程」依照「高等級需求」要開發具有10個功能的新系統，記載「專案」預計的「高等級時程」及「高等級預算」，例如預計工期大約6個月以及大約需要500萬元預算。

「專案」啟動之後依照「專案章程」的「高等級需求」規劃「專案範疇」。

依題意「專案」啟動之後「在專案範疇管理過程，有些需求似乎與專案章程中規定的需求不同」，例如「利害關係人」要求新系統必須包含15個功能。由於「利害關係人」要求新系統必須包含的功能「需求」數量「似乎與專案章程中規定的需求不同」，將會影響原本依照「專案章程」「高等級需求」要開發10個功能的預計工期6個月以及原本預計的500萬元預算。

因此專案經理(PM)需要「向贊助人解釋這些要求可能危及專案的時程和成本」。

輔助說明：

A. 依題意「有些需求似乎與專案章程中規定的需求不同」代表專案經理(PM)正在釐清要包含在「範疇基準」的「專案需求」。專案經理(PM)在還沒有釐清要包含在「範疇基準」的「專案需求」之前還沒有辦法建立「範疇基準」，因此還不會「修改範疇基準」(因為還沒有已經建立的範疇基準可以修改)。

B. 「焦點團體和頭腦風暴」是收集「專案需求」的方法。

依題意「在專案範疇管理過程，有些需求似乎與專案章程中規定的需求不同」，代表專案經理(PM)已經「利用焦點團體和頭腦風暴收集」包含「更多專案範疇細節」的「專案需求」才會知道「有些需求似乎與專案章程中規定的需求不同」。答案選項 B 跟題目之間的順序如下：

- (1) 「專案章程非常具體地說明了客戶的需求」。
- (2) 專案經理(PM)「利用焦點團體和頭腦風暴收集」包含「更多專案範疇細節」的「專案需求」。
- (3) 專案經理(PM)發現「有些需求似乎與專案章程中規定的需求不同」。
- (4) 「專案經理應該怎麼做？」。

依照以上順序專案經理(PM)已經做過「利用焦點團體...更多專案範疇細節」。

「腦力激盪」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 02 單元專案啟動及結束「2.3.8 腦力激盪」。

「焦點團體」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 02 單元專案啟動及結束「2.3.10 焦點團體」。

- C. 如果要「變更」已經建立的「範疇基準」才需要在「變更記錄」「記錄變更」「並且向變更控制委員會 (CCB) 提出變更申請」。

依題意「專案」還沒有建立「範疇基準」因此不會發生要求改變「範疇基準」的「變更申請」。(因為還沒有已經建立的範疇基準可以變更)

「變更記錄」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.12.3 變更記錄」。

「變更控制委員會」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.7 變更控制委員會」。

Question 77.

Answer: C

選答理由：

「專案範疇說明書」記載「專案」跟「利害關係人」之間對「專案範疇」的「共同認知」，「專案」沒有依照「專案範疇說明書」記載的「專案範疇」「共同認知」實施「專案」工作將會導致「利害關係人」拒絕接受沒有「共同認知」的「專案」「交付成果」。

因此依題意「**管理層要求專案經理在專案範疇說明書還沒有批准的情況下繼續進行專案**」，專案經理(PM)需要「**與管理層會面，解釋缺少專案範疇說明書的潛在問題**」例如可能會導致「利害關係人」拒絕接受沒有「共同認知」的「專案」「交付成果」。

「專案範疇說明書」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」。

「共同認知」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4 專案管理 09」。

輔助說明：

A. 如果「管理層」不接受專案經理(PM)的解釋，堅持「**在專案範疇說明書還沒有批准的情況下繼續進行專案**」才需要將「利害關係人」可能拒絕接受「專案」「交付成果」的「**問題呈報給贊助人，並將問題更新到風險登錄表**」實施風險管理。

「風險登錄表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.20.3 風險登錄表」。

B. 專案經理(PM)是「組織」指派帶領「專案」的角色，專案經理(PM)不能「**拒絕管理層沒有遵循標準專案管理實務的要求**」。

D. 「**專案章程**」最主要的管理意義是授權啟動「專案」而不是記載「專案」跟「利害關係人」對「專案範疇」的「共同認知」，「**在專案範疇說明書還沒有批准的情況下**」「**依照專案章程開始進行專案工作**」將會導致「利害關係人」拒絕接受沒有「共同認知」的「專案」「交付成果」。

「專案章程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程」。

Question 78.

Answer: A

選答理由：

依題意「專案經理收集客戶需求」代表專案經理(PM)要收集「專案需求」。

收集「專案需求」之前要【識別利害關係人】才能從已知的「利害關係人」「進行利害關係人分析」收集「利害關係人」的「專案需求」。

依題意「專案經理正在為一家分布在不同國家的組織規劃一個資訊安全專案」，因此專案經理(PM)要從「不同國家」收集「專案需求」，包括「客戶」「組織」在「不同國家」的「區域政策如何影響需求」。

因此「專案經理收集客戶需求的第一步應該是」【識別利害關係人】並且「進行利害關係人分析，以確定區域政策如何影響需求」。

【識別利害關係人】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.2【識別利害關係人】」。

「利害關係人分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2.1 利害關係人分析」。

「利害關係人登錄表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2.2 利害關係人登錄表」。

「需求文件」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.7 需求文件」。

輔助說明：

B. 「要求相關利害關係人進行分析並達成共識」指的是邀請「利害關係人」共同分析記載在「需求文件」的「需求」，並且針對要包含在「專案範疇」的「需求」「達成共識」(共同認知)。

依題意「專案經理收集客戶需求的第一步應該是」【識別利害關係人】並且「進行利害關係人分析，以確定區域政策如何影響需求」，然後「要求相關利害關係人進行分析並達成共識」。

C. 專案經理(PM)「要求相關利害關係人進行(需求)分析並達成共識」之後，依據已經「達成共識」的「需求」「與相關利害關係人進行專案範疇審查研討會」確認所有需要包含在「範疇基準」的工作。

D. 不一定需要「與相關利害關係人在一個地點召開專案規劃會議」，尤其是「利害關係人」可能「分布在不同國家的組織」也可以透過遠距視訊的方式「召開專案規劃會議」。

Question 79.

Answer: B

選答理由：

依題意「工作已經被分解到最低層」，此處的「最低層」指的是「工作分解結構(WBS)」的「工作包」。
「工作已經被分解到最低層」代表「專案」代表已經依照「範疇說明書」建立「工作分解結構(WBS)」以及「WBS說明表」。

依題意「發現工作還缺少一些額外的實用資訊」代表「WBS說明表」「缺少一些」記載在「範疇說明書」「的實用資訊」。

「需求追溯矩陣」對照說明【專案需求→範疇說明書→WBS(工作包)→WBS說明表→交付成果】之間的關聯性。

如果「WBS說明表」「缺少一些」記載在「範疇說明書」「的實用資訊」，則需要從「需求追溯矩陣」回溯審查【專案範疇說明書←WBS(工作包)←WBS說明表】之間的關聯性，「審查」「WBS說明表」「缺少」哪「一些」「範疇說明書」「額外的實用資訊」。

「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」。

「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」。

「工作分解結構說明表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10.3 工作分解結構說明表」。

「專案範疇說明書」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」。

「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」。

輔助說明：

A. 從「需求追溯矩陣」可以審查「缺少...資訊」的「WBS 說明表」缺少的是哪一個「工作包」的資訊？

然後回溯缺少資訊的「工作包」應該參照「範疇說明書」的哪一個共同認知？

最後再對照「範疇說明書」將「缺少...的實用資訊」寫入「工作包」的「WBS 說明表」。

在還沒有從「需求追溯矩陣」回溯【專案範疇說明書←WBS(工作包)←WBS 說明表】的關聯性之前，無法從「範疇說明書」直接找到是哪一個「工作包」的「WBS 說明表」「缺少...資訊」，因此不能直接「審查」「範疇說明書」。

另外，「WBS 說明表」的資訊是來自於「範疇說明書」而不是「專案章程」，因此「審查」「專案章程」看不出「WBS 說明表」「缺少...的實用資訊」。

「專案章程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程」。

C. 「商業需求文檔」指的是包含在「專案章程」的「商業文件」。「WBS 說明表」的資訊是來自於「範疇說明書」而不是「專案章程」，因此「審查」包含在「專案章程」的「商業需求文檔」看不出「WBS 說明表」「缺少...的實用資訊」。

「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」。

D. 依題意已經知道「WBS 說明表」「缺少一些額外的實用資訊」，代表已經「審查」「WBS 說明表」才會知道「WBS 說明表」「缺少一些額外的實用資訊」。這時候不論再怎麼「審查」「WBS 說明表」依然還是「缺少一些額外的實用資訊」，必須要從「需求追溯矩陣」回溯釐清【範疇說明書→WBS(工作包)→WBS 說明表】之間的關聯性，才能釐清「WBS 說明表」「缺少」哪「一些」「範疇說明書」「額外的實用資訊」。

Question 80.

Answer: A

選答理由：

依題意「贊助人不滿意專案需求的開發」，代表「專案需求的開發」不符合「贊助人的期望」。

「專案章程」記載「贊助人」同意的「專案目標」，因此「專案章程」記載的「專案目標」代表「贊助人的期望」。

依題意「贊助人不滿意專案需求的開發」，因此專案經理(PM)需要「與團隊一起回顧專案目標」，依照「專案章程」的「專案目標」修正「專案需求的開發」，才能「使專案與贊助人的期望能夠一致」。

「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」。

「專案章程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程」。

「專案目標」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程 05」。

輔助說明：

B. 「實施利害關係人評估」泛指評估一般「利害關係人」對「專案」的需求、期望、影響力或權力。一般「利害關係人」對「專案」的需求、期望不能牴觸「專案章程」的「專案目標」。依題意要達成「專案與贊助人的期望能夠一致」而不是達成一般「利害關係人」對「專案」的需求、期望。因此「實施利害關係人評估」並不能達成「專案與贊助人的期望能夠一致」。

不選擇這個答案的另一個原因是因為 PMI®沒有定義何謂「利害關係人評估(stakeholder evaluation)」，不屬於 PMI®定義的術語通常不會是考試題目的正確選項。

C. 「範本」代表標準的文書格式，依題意「贊助人不滿意專案需求的開發」並不是「範本」文書格式的議題，而是必須修正「專案」要「開發」的「專案需求」以便「符合贊助人期望」。因此「確認團隊應該使用哪些範本」並不能達成「專案與贊助人的期望能夠一致」。

D. 如果持續無法修正「專案需求的開發」不「符合贊助人期望」的議題，才會產生影響「專案」成功的風險，才需要「審查風險管理計畫」實施風險管理。

Question 81.

Answer: B

選答理由：

「參數預估」使用「歷史資訊」跟「專案」「變數」建立「公式」預估「活動/任務」工期，可以盡量避免沒有考慮「變數」而導致「工期不確實」的預估。

依題意「專案經理應如何改善」「工期不確實的議題」，專案經理(PM)可以使用「參數預估」依據「專案」「變數」「改善」「工期不確實的議題」。

「參數預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.2 參數預估」。

輔助說明：

A. 「分解」是從「工作包」分析找出「活動/任務」的技術。

「分解」不是「預估工期」的技術，無法「改善」「工期不確實的議題」。

「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」。

C. 「前置網路圖法則」是分析「活動/任務」「順序」的技術。

「前置網路圖法則」不是「預估工期」的技術，無法「改善」「工期不確實的議題」。

「前置網路圖法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14.1 前置網路圖法」。

D. 「要徑法則」是分析「專案」整體「時程網路圖」「最長工期路徑」的技術。

「要徑法則」不是預估個別「活動/任務」「工期」的技術，無法「改善」「工期不確實的議題」。

「要徑法則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.1 要徑法則」。

「專案時程網路圖」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14.4 專案時程網路圖」。

Question 82.

Answer: D

選答理由：

「要徑法則」分析「時程網路圖」的「最長工期路徑」，分析過程同時調整及處理「活動相依關係不完整的議題」。

例如營建專案的「時程網路圖」有兩個「活動/任務」前後順序分別是「灌漿活動/工期1天」然後「拆板模活動/工期2天」，依照「要徑法則」這兩個「活動/任務」最早完成時間是「灌漿活動/工期1天」+「拆板模活動/工期2天」=3天。但是「灌漿活動/工期1天」以及「拆板模活動/工期2天」之間有一個「相依關係」是「灌漿活動/工期1天」之後需要5天時間等候水泥漿凝固才能開始「拆板模活動/工期2天」，因此「要徑法則」會將等候水泥漿凝固的「相依關係」(等候5天)包含在這兩個「活動/任務」的最早完成時間，因此「要徑法則」計算的正確最早完成時間是「灌漿活動/工期1天」+等候時間5天+「拆板模活動/工期2天」=8天。

輔助說明：

A. 「分解」是從「工作包」分析找出「活動/任務」的技術。

「分解」不是分析「活動相依關係」的技術，無法「改善」「活動相依關係不完整的議題」。

「分解」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13.1 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」。

「活動/任務」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】05」。

B. 「參數預估」是使用「歷史資訊」跟「專案」「變數」建立「公式」預估「活動/任務」「工期」的技術。

「參數預估」不是分析「活動相依關係」的技術，無法「改善」「活動相依關係不完整的議題」。

「參數預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.2 參數預估」。

C. 「前置網路圖法則」是分析「活動/任務」「順序」的技術。

「前置網路圖法則」可以分析「活動/任務」「順序」的「相依關係」，但是「前置網路圖法則」不考慮前後兩個「活動/任務」之間的等待時間，例如上例等候水泥漿凝固的等待時間，因此「前置網路圖法則」無法「改善」因為沒有考慮前後兩個「活動/任務」的等待時間而導致「活動相依關係不完整的議題」。

「前置網路圖法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14.1 前置網路圖法」。

Question 83.

Answer: A

選答理由：

依題意「專案團隊面臨遺漏時程活動的議題」。專案經理(PM)需要帶領專案團隊確實「分解」執行「工作包」工作的「活動/任務」才能避免「遺漏時程活動」。

「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」。

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

「活動/任務」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】05」。

輔助說明：

B. 「參數預估」是使用「歷史資訊」跟「專案」「變數」建立「公式」「預估活動工期」的技術，無法避免「遺漏時程活動」。

「參數預估」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.16.2 參數預估」。

C. 「前置網路圖法則」是分析「活動/任務」「順序」的技術，無法避免「遺漏時程活動」。

「前置網路圖法」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14.1 前置網路圖法」。

D. 「要徑法則」是分析「時程網路圖」最長工期路徑的技術，無法避免「遺漏時程活動」。

「要徑法則」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.1 要徑法則」。

「相依關係」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14.1 前置網路圖法 01」。

Question 84.

Answer: C

選答理由：

「專案集(program)」是由一組「相關連專案(relative projects)」組成的工作型態。

依題意「專案集某一個專案的高層次需求...優先順序是不確定」，由於這個「某一個專案」「與專案集的其他專案」的「活動/任務」「相互依存」，因此必須先確定「專案集的其他專案」的「活動/任務」順序才能確定這個「某一個專案」的「活動/任務」順序。

例如有一個「專案集」包含「基礎工程專案」跟「設備安裝專案」等兩個「專案」。「設備安裝專案」需要先確定「基礎工程專案」的施工順序，才能確定「設備安裝專案」要在「基礎工程專案」安裝設備的施工順序。

這個題目的重點不在於什麼是「專案集」。這個題目主要問的是專案經理(PM)在資訊不明確的情況之下要如何做規劃？

專案經理(PM)在還沒有詳細掌握「專案」資訊之前，通常需要先依照過往類似「專案」的經驗初步規劃及預估新「專案」的行動，然後隨著相關資訊逐漸明確再「逐步詳細」規劃及預估新「專案」更明確具體的行動。

因此專案經理(PM)在還沒有詳細掌握「專案」資訊之前需要先「**根據歷史資料，對高層次需求的里程碑進行優先排序和估算**」，然後再隨著相關資訊逐漸明確再「逐步詳細」規劃及預估新「專案」更明確具體的「專案時程」。

「逐步詳細」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.1 專案的特性 04」。

輔助說明：

A. 在還沒有詳細掌握「專案」資訊之前，還不確定是否需要「**增加開發時間**」。

因此專案經理(PM)需要先「**根據歷史資料**」做初步規劃，等取得詳細資訊之後再決定是否需要「**增加**」「專案」的「**開發時間**」。

B. 如果「**等待其他專案的估算之後再規劃進度**」將會造成「專案」規劃的延遲。「專案」即使缺乏詳細資訊也會先做一些初步規劃，等詳細資訊越來越明確再將初步規劃修正成為詳細規劃。

因此專案經理(PM)需要先「**根據歷史資料**」做初步規劃，等詳細資訊越來越明確再將初步規劃修正成為詳細規劃，而不是「**等待其他專案的估算之後再規劃進度**」造成「專案」規劃的延遲。

D. 專案經理(PM)負責規劃自己的「專案」行動及「專案管理計畫」，「專案管理辦公室 (PMO) 」統一管理全公司過往「專案」的「歷史資訊」，因此「專案管理辦公室 (PMO) 」只能提供「對...任務進行估算」的「歷史資訊」，然後由專案經理(PM)依據「專案管理辦公室 (PMO) 」提供的「歷史資訊」「對...任務進行估算」而不是「請專案管理辦公室 (PMO) 對所有專案的任務進行估算」。

每一個「專案」依照各自的工作特性發展各自的「專案管理計畫」，因此「專案集」當中的不同「專案」不會「共用專案管理計畫」。

「專案管理辦公室」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.8 專案管理辦公室」。

「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」。

「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」。

Question 85.

Answer: B

選答理由：

依題意專案經理(PM)「同時管理兩個執行中的專案」，其中一個「**關鍵專案必須縮短期限**」但是「**沒有足夠的資源來實現**」，「**關鍵專案必須縮短期限**」的「**目標**」，「**沒有足夠的資源...**」代表無法使用「**時程壓縮技術**」的「**縮程法**」增加資源壓縮「**專案時程**」。

專案經理(PM)應該「**分析兩個專案如何有效的利用共同資源**」，將非關鍵「**專案**」的資源分享給「**關鍵專案**」以便「**關鍵專案...縮短期限**」。

「時程壓縮」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮」。

「縮程法」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 02」。

輔助說明：

A. 依題意「**專案時程沒有可以重疊的活動**」代表無法使用「**快速跟進技術**」同時(重疊)進行有前後順序的時程活動。

「快速跟進」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 03」。

C. 「**資源最佳化**」使用「**資源撫平**」技術合理規劃「**專案**」資源的工作時間，依題意「**關鍵專案**」的議題是「**沒有足夠的資源**」而不是「**關鍵專案**」的資源沒有合理配置，因此「**資源最佳化**」無法解決「**關鍵專案**」「**沒有足夠的資源**」的議題。

「資源最佳化」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.17.2 資源最佳化」。

「資源撫平」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.17.2 資源最佳化 02」。

D. 「**專案團隊**」的「**團隊成員**」依照產品及技術技能執行「**專案**」工作，專案經理(PM)依據「**專案管理技能**」「**優化時程**」，而不是「**提高專案團隊優化時程的技能**」，「**團隊成員**」不需要具備「**優化時程**」的技能。

Question 86.

Answer: B

選答理由：

依題意這是一個「沒有...經驗」、「沒有歷史資料」的新「專案」。

任何一個新「專案」都需要評估新「專案」的「限制」，例如資金、資源、時間、技術、法規等「限制」。

任何一個新「專案」都需要評估新「專案」的「假設」，例如取得資金、資源的可能性、克服技術門檻的可能性、在期限內完成工作的可能性、符合法規的可能性。

任何一個新「專案」都需要評估啟動新「專案」的「關鍵輸入」，例如支持啟動新「專案」的「商業理由」、「利害關係人」對新「專案」的期望。

因此針對一個「沒有...經驗」、「沒有歷史資料」的新「專案」，專案經理(PM)需要「與利害關係人討論專案限制條件、假設和關鍵輸入」。

輔助說明：

A. 「執行專案組織的相關計畫、流程、政策和知識」指的是「組織流程資產」包含「組織」的「政策」、「流程」、「程序」以及過往類似「專案」保留下來的「相關計畫...知識」經驗。依題意「以前沒有類似專案的經驗，也沒有歷史資料」因此沒有「組織流程資產」的「相關計畫...知識」經驗可以參照。

「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. 先「與利害關係人討論專案限制條件、假設和關鍵輸入」再衡量是否需要「說服資深管理層結束高風險專案」。

D. 先「與利害關係人討論專案限制條件、假設和關鍵輸入」，再依照可能成為「專案」「風險」的「專案限制條件、假設和關鍵輸入」「舉行專案團隊會議」規劃「風險回應策略」，然後「更新風險登錄表」記錄各個已識別「風險」的「風險回應策略」，同時「更新...專案管理計畫」記載需要實施「風險回應策略」的行動。

Question 87.

Answer: A

選答理由：

「專案」「技術風險」是來自於「專案」「產品」或者「專案」工作在技術應用上的「風險」，依題意「資料和記錄管理系統的輸出格式」屬於「專案」「產品」或者「專案」工作的技術應用，因此「輸出格式發生未預期的錯誤」屬於「專案」的「技術風險」。

「風險分解結構」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.24.2 風險類別 02」。

輔助說明：

- B. 「專案」「管理風險」是無法順利實施「專案管理」行動而影響「專案」工作的「風險」，例如無法取得執行「專案」工作的資源，或者無法取得「組織」對「專案」的充分支持。
- C. 「專案」「商業風險」是來自於「組織」外部商業環境因素的「風險」，例如匯率波動或者資源行情變化。
- D. 「專案」「外部風險」是來自於「組織」外部限制而導致的「風險」，例如法令規定或者氣候因素。

Question 88.

Answer: C

選答理由：

「專案」「商業風險」是來自於「組織」外部商業環境因素的「風險」。依題意「供應商發生未預期的延遲」，「專案」跟外部「供應商」之間的商業關係屬於「組織」外部商業環境因素，因此「供應商發生未預期的延遲」屬於「專案」的「商業風險」。

「風險分解結構」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.24.2 風險類別 02」。

輔助說明：

- A. 「專案」「技術風險」是來自於「專案」「產品」或者「專案」工作在技術應用上的「風險」。
- B. 「專案」「管理風險」是無法順利實施「專案管理」行動而影響「專案」工作的「風險」，例如無法取得執行「專案」工作的資源，或者無法取得「組織」對「專案」的充分支持。
- D. 「專案」「外部風險」是來自於「組織」外部限制而導致的「風險」，例如法令規定或者氣候因素。

Question 89.

Answer: B

選答理由：

「專案」「管理風險」是無法順利實施「專案管理」行動而影響「專案」工作的「風險」。依題意「沒有事先規劃負責製作...使用手冊的人員」代表「專案」發生資源規劃的「風險」，將會導致「專案」缺少執行特定工作的人力資源，因此「沒有事先規劃負責製作...使用手冊的人員」屬於「專案」的「管理風險」。

「風險分解結構」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.24.2 風險類別 02」。

輔助說明：

- A. 「專案」「技術風險」是來自於「專案」「產品」或者「專案」工作在技術應用上的「風險」。
- C. 「專案」「商業風險」是來自於「組織」外部商業環境因素的「風險」，例如匯率波動或者資源行情變化。
- D. 「專案」「外部風險」是來自於「組織」外部限制而導致的「風險」，例如法令規定或者氣候因素。

Question 90.

Answer: D

選答理由：

「專案」「外部風險」是來自於「組織」外部限制而導致的「風險」。依題意「資料和記錄管理系統輸出格式可能不符合遵循法規」，「遵循法規」是「組織」無法影響或改變的外部限制，因此「資料和記錄管理系統輸出格式可能不符合遵循法規」屬於專案的「外部風險」。

「風險分解結構」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.24.2 風險類別 02」。

輔助說明：

- A. 「專案」「技術風險」是來自於「專案」「產品」或者「專案」工作在技術應用上的「風險」。
- B. 「專案」「管理風險」是無法順利實施「專案管理」行動而影響「專案」工作的「風險」，例如無法取得執行「專案」工作的資源，或者無法取得「組織」對「專案」的充分支持。
- C. 「專案」「商業風險」是來自於「組織」外部商業環境因素的「風險」，例如匯率波動或者資源行情變化。

Question 91.

Answer: A

選答理由：

「避免」是「完全排除」已知「風險」的策略。

依題意「專案經理要檢查有沒有可以排除這個利害關係人的選項」，要「排除這個利害關係人」需要採取「避免」策略。

「迴避」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(2)」。

輔助說明：

B.「降低」是設法減少「風險事件」發生「機率」或「衝擊」的「風險回應策略」，依題意是要「排除」而不是「降低」。

「減輕」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)」。

C.「接受」是針對已知「風險」不事先採取行動的「風險回應策略」，依題意是要「排除」而不是「接受」。

「接受」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(5)」。

D.「呈報」是向「管理層」報告並且由「管理層」接手管理「專案」「風險事件」的「風險回應策略」，依題意是要「排除」而不是「呈報」給「管理層」接手管理「專案」「風險事件」。

「呈報」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(1)」。

Question 92.

Answer: B

選答理由：

「降低」是設法減少「風險事件」發生「機率」或「衝擊」的「風險回應策略」。

依題意「某一個利害關係人增加對專案的參與，將會對專案最終成果產生不利的影響」，雖然專案經理(PM)「跟這個利害關係人討論及爭取認同」不一定能夠完全排除「某一個利害關係人...對專案最終成果產生不利的影響」，但是至少會有一絲機會「降低」這個「利害關係人...不利的影響」。

因此專案經理(PM)「跟這個利害關係人討論及爭取認同」屬於「降低」的「風險回應策略」。

「減輕」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. 「避免」是「完全排除」已知「風險」的策略。

「迴避」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(2)」。

C. 「接受」是針對已知「風險」不事先採取行動的「風險回應策略」。

「接受」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(5)」。

D. 「呈報」是向「管理層」報告並且由「管理層」接手管理「專案」「風險事件」的「風險回應策略」。

「呈報」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(1)」。

Question 93.

Answer: C

選答理由：

「接受」是針對已知「風險」不事先採取行動的「風險回應策略」。

依題意「某一個利害關係人增加對專案的參與，將會對專案最終成果產生不利的影響」，專案經理(PM)「記錄這個事件並且繼續工作」代表專案經理(PM)對於「某一個利害關係人...產生不利的影響」完全不採取行動。這是針對已知「風險」不事先採取行動的「接受」策略。

「接受」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(5)」。

輔助說明：

A. 「避免」是「完全排除」已知「風險」的策略。

「迴避」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(2)」。

B. 「降低」是設法減少「風險事件」發生「機率」或「衝擊」的「風險回應策略」。

「減輕」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. 「呈報」是向「管理層」報告並且由「管理層」接手管理「專案」「風險事件」的「風險回應策略」。

「呈報」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(1)」。

Question 94.

Answer: D

選答理由：

「呈報」是向「管理層」報告並且由「管理層」接手管理「專案」「風險事件」的「風險回應策略」。

依題意「某一個利害關係人增加對專案的參與，將會對專案最終成果產生不利的影響」，專案經理(PM)「跟這個利害關係人的主管一起處理這個議題」代表專案經理(PM)將「議題」「呈報」給「這個利害關係人的主管」，由於專案經理(PM)並不是「這個利害關係人的主管」，因此將「議題」「呈報」給「這個利害關係人的主管」等同是由「這個利害關係人的主管」接手管理這個「利害關係人...產生不利的影響」的「議題」。這是將已知「風險事件」向「管理層」報告並且由「管理層」接手管理「專案」「風險事件」的「呈報」策略。

「呈報」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(1)」。

輔助說明：

A. 「避免」是「完全排除」已知「風險」的策略。

「迴避」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(2)」。

B. 「降低」是設法減少「風險事件」發生「機率」或「衝擊」的「風險回應策略」。

「減輕」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)」。

C. 「接受」是針對已知「風險」不事先採取行動的「風險回應策略」。

「接受」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(5)」。

Question 95.

Answer: C

選答理由：

依題意「複雜的金融產品...專案經理應該如何識別風險」。

因為專案經理(PM)代表「專案管理專業」但是並不代表熟悉「金融產品」的專業，依題意「複雜的金融產品」需要實施「專家判斷」由熟悉「金融產品」的主題專家(SME)協助「識別風險」。

「專家判斷」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷」。

「主題專家」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷 01」。

輔助說明：

A. 因為專案經理(PM)代表「專案管理專業」但是並不代表熟悉「金融產品」的專業，因此需要先實施「專家判斷」由熟悉「金融產品」的主題專家(SME)協助「分析各方的共同風險」。

B. 「SWOT分析」是辨識「組織」風險的方法，不是「識別所有風險」的方法。

「SWOT 分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25.2 SWOT 分析」。

D. 「風險價值評估」是分析金融商品投資風險的方法，需要先實施「專家判斷」才能夠由熟悉「金融產品」的主題專家(SME)協助「風險價值評估」。

「風險價值評估」不是PMBOK®定義的方法。

只要不是iPASS®PMP®全攻略所說明的「專案管理標準」通常都不會是PMP®認證考試題目的答案選項。

Question 96.

Answer: D

選答理由：

依題意「專案經理...將這個機會呈報給資深管理層」，「呈報」策略向「管理層」報告「風險事件」之後由「管理層」接手管理「風險事件」，因此專案經理(PM)「不需要採取更多行動」。

「呈報」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(1)」。

輔助說明：

- A. 依題意專案經理(PM)已經採取「呈報」策略「將這個機會呈報給資深管理層」由「管理層」接手管理「風險事件」，因此不會再採取「分享」策略「跟其他專案分享這個機會」。
「分享」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(3)」。
- B. 依題意專案經理(PM)已經採取「呈報」策略「將這個機會呈報給資深管理層」由「管理層」接手管理「風險事件」，因此專案經理(PM)不需要再「建立一個風險準備」。
- C. 依題意專案經理(PM)已經採取「呈報」策略「將這個機會呈報給資深管理層」由「管理層」接手管理「風險事件」，因此專案經理(PM)不需要再「進一步監控這個機會」。

Question 97.

Answer: C

選答理由：

依題意「專案」在「**起始階段**」，代表「專案」還在發展「**專案章程**」的過程，「專案」「**起始階段**」的「**專案範疇**」屬於高等級的「**專案範疇**」而不是「**規劃階段**」詳細的「**專案範疇**」。「**一位關鍵利害關係人頻繁要求變更專案範疇**」代表「**一位關鍵利害關係人...要求變更**」「**專案章程**」的高等級「**專案範疇**」。專案經理(PM)需要「**提升這位利害關係人的參與**」代表專案經理(PM)需要爭取這「**一位關鍵利害關係人**」支持啟動新「**專案**」。

因此專案經理(PM)需要「**與關鍵利害關係人討論**」「**關鍵利害關係人**」「**要求變更**」的高等級「**專案範疇**」，然後依照「**關鍵利害關係人**」的「**要求**」「**更新專案章程**」的高等級「**專案範疇**」，以便爭取這「**一位關鍵利害關係人**」支持啟動新「**專案**」。

「啟動階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 啟動階段」。

「專案章程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程」。

「規劃階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 規劃階段」。

「高等級範疇」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程 07(1)」。

「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」。

輔助說明：

A. 依題意「專案」還在發展「**專案章程**」的「**起始階段**」，還不會「**討論**」「**規劃階段**」的「**工作分解結構 (WBS)**」。

「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」。

B. PMI並沒有定義什麼是「**專案待辦清單**」，只要PMP考題答案選項出現iPASS教材沒有提到的文件名稱都不會是正確的答案選項。

「**專案待辦清單**」是一個沒有標準定義的文件名稱，如果是「**產品待辦清單**」則是PMP考試有標準定義的文件名稱。「**產品待辦清單(product backlog)**」是使用「**敏捷方法**」的「**專案**」記載「**專案**」需求優先順序的正式文件，「**專案待辦清單**」不等同「**產品待辦清單(product backlog)**」。

另外，「**產品待辦清單(product backlog)**」是「**敏捷式專案**」在「**開發階段**」記載「**專案需求**」優先順序的正式文件，依題意「**專案**」還在發展「**專案章程**」的「**起始階段**」，因此還不會「**討論**」「**開發階段**」的「**待辦清單**」。

「**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「1.5.2 敏捷方法」。

「開發階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.4 開發階段」。

- D. 依題意「專案」還在發展「專案章程」的「起始階段」，還不會「討論」「規劃階段」的「專案範疇說明書」。

「專案範疇說明書」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」。

Question 98.

Answer: C

選答理由：

依題意「全球性公司...專案團隊需考量不同的地理位置與區域」代表「專案團隊」是由分布在「不同的地理位置與區域」的「團隊成員」所組成的「虛擬團隊」，專案經理(PM)需要「協調虛擬會議，以評估專案團隊的溝通需求」以便依照分布在「不同的地理位置與區域」的「團隊成員」「溝通需求」發展「專案」的「溝通管理計畫」。

「虛擬團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.4 虛擬團隊」。

「溝通需求」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4 發展溝通管理計畫 02」。

「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」。

輔助說明：

A. 「指導委員會」是指導「專案」決策的角色而不是為「專案」「增派資源」的「利害關係人」。

依題意「專案」並沒有資源不足而需要「增派資源」的議題。

「指導委員會」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.3 專案治理 04」。

B. 專案經理(PM)首先需要收集分布在「不同的地理位置與區域」的「專案團隊」/「利害關係人」的「溝通需求」以便發展「專案」的「溝通管理計畫」。如果依照「溝通管理計畫」採取的「溝通行動」不符合分布在「不同的地理位置與區域」的「專案團隊」/「利害關係人」的「溝通需求」才需要進一步「改善溝通」。

D. 分布在「不同的地理位置與區域」的「團隊成員」可能面臨文化差異(culture difference)的議題而導致人員之間溝通不良，專案經理(PM)通常需要為「專案團隊」舉行「文化導向培訓」讓「團隊成員」互相了解彼此的文化差異(culture difference)。

依順序專案經理(PM)首先「評估專案團隊的溝通需求」受到「不同的地理位置與區域」文化差異(culture difference)的影響程度，然後再「請求文化導向培訓」讓「團隊成員」互相了解彼此的文化差異(culture difference)以便降低人員之間可能發生的溝通議題。

Question 99.

Answer: B

選答理由：

依題意「所有團隊成員分散在不同國家」代表「專案團隊」是由分布在「不同國家」的「團隊成員」所組成的「虛擬團隊」，「其中一位成員通常不會提供太多細節」代表「虛擬團隊」的「其中一位成員」沒有充分分享資訊。

專案經理(PM)針對「虛擬團隊」需要發展「虛擬工作空間」例如共用遠端桌面技術讓分布在「不同國家」的「虛擬團隊」在資訊透明的螢幕畫面協同工作彼此即時分享資訊，即使「其中一位成員通常不會」「在每日通話中」沒有「提供太多細節」，「虛擬團隊」的成員仍然可以透過協同工作的「虛擬工作空間」螢幕畫面取得該「成員」的相關「任務進度」。

「虛擬團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.4 虛擬團隊」。

輔助說明：

- A. 依題意「在每日通話中...其中一位成員通常不會提供太多細節」代表該「成員」可能基於各種可能的原因沒有「提供太多細節」，因此即使是「要求團隊成員以電子郵件詳細回報任務進度」，該「成員」仍然可能基於各種可能的原因「不會」在「電子郵件」「提供太多細節」。
- C. 該「成員」是針對「分享」「專案」「任務進度」「不會提供太多細節」而非「專案」工作「表現不佳」，況且該「成員」針對「分享」「專案」「任務進度」「不會提供太多細節」屬於「專案」的議題，凡是屬於「專案」的議題都應該由專案經理(PM)設法處理而不是直接「向職能經理報告該成員表現不佳的情況」。將屬於「專案」的議題直接「向職能經理報告」意義等同要「職能經理」代替專案經理(PM)處理「專案」的議題。
- D. 「將該任務重新指派給有參與每日通話的成員」並沒有解決「在每日通話中...其中一位成員通常不會提供太多細節」的問題。

Question 100.

Answer: C

選答理由：

依題意「**團隊成員遍布全球多個不同的時區**」導致「**某個辦公室的人員需要等到另一個辦公室的人員上班後才能獲得問題解答**」，專案經理(PM)原本在「**規劃並排定任務與工作包**」的過程應該將相同屬性的「**任務與工作包**」「**規劃**」給相同「**時區**」的人員「**以克服地理和時區帶來的挑戰**」，例如將硬體設計的「**任務與工作包**」「**規劃**」給美國的團隊，將軟體開發的「**任務與工作包**」「**規劃**」給本地的團隊，則美國的團隊在溝通硬體設計問題就不會受到「**時區**」的限制而需要等候另一個「**時區**」的人員上班。

輔助說明：

- A. 「**視訊會議**」可以克服地理區域的阻隔，但是無法解決不同「**時區**」人員上班時間不同的問題。
- B. 「**每位團隊成員偏好的溝通方式**」可以符合個人的溝通需求，但是無法解決不同「**時區**」人員上班時間不同的問題。
- D. 即使「**確保該專案對所有團隊成員而言都是最高優先級的事項**」仍然無法解決不同「**時區**」人員上班時間不同的問題。

Question 101.

Answer: D

選答理由：

依題意「從客戶處收到的藍圖似乎不完整」代表「客戶」的需求不明確，專案經理(PM)首先跟「客戶」釐清需求，因此先「與客戶協商，以確定是否應繼續專案執行」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)首先「與客戶協商」「藍圖似乎不完整」的問題「以確定是否應繼續專案執行」，如果無法「繼續專案執行」則無法「重新安排專案執行日期」。
- B. 專案經理(PM)無法依照「不完整」的「藍圖」規劃及執行「專案」工作，因此在釐清「藍圖似乎不完整」的問題之前無法「繼續使用客戶提供」「不完整」「的現有藍圖進行專案執行」。
- C. 專案經理(PM)首先「與客戶協商」「藍圖似乎不完整」的問題「以確定是否應繼續專案執行」，如果無法「繼續專案執行」再「將此問題上報給專案贊助人」。

Question 102.

Answer: A

選答理由：

「公司」「新通訊系統(專案)」「將包含線上儀表板報告功能」，負責「帶領」「新通訊系統(專案)」的專案經理(PM)需要將「新通訊系統(專案)」的「線上儀表板報告功能」包含在「專案管理計畫」的「範疇基準」、將建立「線上儀表板報告功能」所需要的時間及成本分別包含在「專案管理計畫」的「時程基準」及「成本基準」，因此「公司」「新通訊系統(專案)」「將包含線上儀表板報告功能」，「專案經理應該」「審查專案管理計畫」。

「儀表板」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第05單元專案監控「5.2.1工作績效報告04」。

「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」。

「範疇基準」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.10.4範疇基準」。

「時程基準」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.17.7時程基準」。

「成本基準」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.22.6成本基準」。

輔助說明：

B.「利害關係人參與計畫」記載爭取「利害關係人」支持以及減少「利害關係人」抵制「專案」的各種「管理」「利害關係人參與」的行動方案。雖然專案經理(PM)需要依據「利害關係人參與計畫」實施爭取「利害關係人」支持以及減少「利害關係人」抵制「新通訊系統(專案)」的「線上儀表板報告功能」，但是「利害關係人參與計畫」是「專案管理計畫」的「子計畫」，因此答案A「審查專案管理計畫」即已經包含「審查」及「更新利害關係人參與計畫」。

「利害關係人參與計畫」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.5.1利害關係人參與計畫」。

C.「溝通管理計畫」記載符合「利害關係人」「溝通需求」的「溝通法則」、「溝通技術」等各種「管理」「專案溝通」的「溝通行動」。雖然專案經理(PM)需要依據「溝通管理計畫」實施符合「利害關係人」「溝通需求」的「溝通行動」提供「新通訊系統(專案)」的資訊給「利害關係人」，但是「溝通管理計畫」是「專案管理計畫」的「子計畫」，因此答案A「審查專案管理計畫」即已經包含「審查」及「更新溝通管理計畫」。

「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」。

「溝通需求」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.4發展溝通管理計畫02」。

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

「溝通技術」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.4.5溝通技術」。

「溝通行動」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.4.3溝通行動」。

D.「構型管理計畫」記載「專案」管理文件版本資訊的方法。雖然專案經理(PM)需要依據「構型管理

計畫」管理「新通訊系統(專案)」的文件版本資訊，但是「構型管理計畫」是「專案管理計畫」的「子計畫」，因此答案A「審查專案管理計畫」即已經包含「**審查構型管理計畫**」。

「構型管理計畫」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.3.3構型管理計畫」。

Question 103.

Answer: B

選答理由：

「專案集(program)」是由好幾個「專案」共同組成的工作，由「專案集經理(program manager)」將資源分配給各個「專案」，由「專案集經理(program manager)」指揮「專案集(program)」各個「專案」的專案經理(PM)。

依題意「正在...審查專案集的風險與議題」，因此「利害關係人希望了解該風險在何時可能轉變為「專案集」的「議題」，而不是「風險在何時可能轉變為「專案」的「議題」。相對於個別「專案」看的是針對「專案」本身的細節問題，「專案集」看的是各個「專案」針對整個「專案集」造成的整體性問題。

包含在「專案管理計畫」的「時程基準」是整體說明「專案」各時間階段的「時間軸」，專案經理(PM)依照「專案管理計畫」的「時程基準」說明「專案」的「風險在」「時程基準」的哪一個時間階段「可能轉變為」「專案集」的「風險與議題」。

例如，「太陽能電廠建置專案集」包含「A區太陽能電廠建置專案」、「B區太陽能電廠建置專案」以及「太陽能輸配電專案」等三個「專案」。依照「A區太陽能電廠建置專案」的「專案管理計畫」「時程基準」，在6月到8月的「管線鋪設階段」可能遭遇地層下陷的「風險」，這個「風險」對於「B區太陽能電廠建置專案」以及「太陽能輸配電專案」沒有影響，但是會影響「太陽能電廠建置專案集」的整體進度，預計對「太陽能電廠建置專案集」整體進度的影響時間是在6月到8月之間。

「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」。

「時程基準」請詳iPASSCamp®PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.17.7時程基準」。

輔助說明：

A. 「風險」是可能發生以及可能影響「專案」的事件，「議題記錄」記載已經發生並且影響「專案」的事件。依題意「利害關係人希望了解該風險在何時可能轉變為議題」代表還沒有發生「議題」，因此「議題記錄」看不到還沒有「轉變為議題」的「風險在何時可能轉變為議題」。

「專案風險」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】08」。

「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」。

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

C. 「風險管理計畫」記載管理「專案風險」的「流程」、「工具/技術」以及「方法論」，但是沒有記載「風險在何時可能轉變為議題」。

「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」。

- D. 個別「專案」的「風險登錄表」記載個別「專案」的「風險」細節，屬於個別「專案」本身的細節性問題，「風險登錄表」使用於管理個別「專案」本身的「風險」，跟「專案集」著重於整體性「風險」只有間接關聯性而沒有直接關聯性。另外，既然題目是「正在...審查專案集的風險與議題」，「審查」的焦點就不會是個別「專案」記錄在「風險登錄表」的個別「風險」細節。

「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」。

Question 104.

Answer: C

選答理由：

「專案」在「規劃階段」依據收集的「專案需求」實施「定義專案範疇」詳細說明「專案」的產品範疇/允收準則/交付成果。

「專案」在「執行階段」依照「專案計畫」執行工作，並且在工作完成之後紀錄「經驗學習」。

依題意「專案」的時間背景是在「定義專案範疇的會議」的「規劃階段」，因此即使題目有提到「此情況已記錄於經驗學習中」，可能代表這個「經驗學習」是一個有問題的文件。另外，記錄在「經驗學習」的資訊也不一定是一個正確的資訊，因此專案經理(PM)應該先「確認這項」「記錄於經驗學習中」「資訊是否記錄正確」。

「規劃階段」請詳iPASSCamp®PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6.2規劃階段」。

【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】」。

「執行階段」請詳iPASSCamp®PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6.3執行階段」。

「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」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)應該先「確認這項」「記錄於經驗學習中」的「資訊是否記錄正確」再評估是否需要「與團隊確認可行的處理方式，並諮詢專家」。
- B. 專案經理(PM)應該先「確認這項」「記錄於經驗學習中」的「資訊是否記錄正確」再評估是否需要「要求贊助人關閉專案並支付合約規定的罰款」。
- D. 專案經理(PM)應該先「確認這項」「記錄於經驗學習中」的「資訊是否記錄正確」再評估是否需要「與贊助人會面，請求其支持」。

Question 105.

Answer: A

選答理由：

「執行定量風險分析」的人員必須是具備「統計分析、模擬分析、數據分析」等專業計量分析技術及相關經驗的專家，「團隊成員回應表示，其不具備執行此類分析的知識」，因此專案經理(PM)需要「聯繫專案管理辦公室(PMO)，請求指派另一位具備此任務知識的團隊成員加入團隊」以便「執行定量風險分析」。

「專案管理辦公室」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.2.8專案管理辦公室」。
【風險定量分析】請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.27【風險定量分析】」。

輔助說明：

B. 「職能經理」是指派人員加入「專案團隊」執行「專案」工作的角色，「職能經理」不是協助專案經理(PM)增加人員技能的角色。因此專案經理(PM)將「團隊成員回應表示，其不具備執行此類分析的知識」的「議題升級給職能經理處理」。並不會因此就讓「團隊成員...具備執行此類分析的知識」。

「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」。

C. 「程式開發人員」負責程式開發工作，如果「程式開發人員」不熟悉陌生的程式開發技術，專案經理(PM)應該「透過...培訓，協助該團隊成員」學習陌生的程式開發技術以便增進人員的程式開發技能。

如果「程式開發人員」不了解「混合式方法」的「敏捷方法」，專案經理(PM)「透過教練、指導...協助該團隊成員」瞭解如何依照「敏捷方法」參與程式開發工作。

但是「透過教練、指導和培訓，協助」「程式開發人員」「執行」需要具備「統計分析、模擬分析、數據分析」等專業計量分析技術及經驗的「定量風險分析」，顯然就代表專案經理(PM)完全不了解「執行定量風險分析」的專業特性、困難度以及人員需要具備的背景條件。

D. 專案經理(PM)是專案管理專業，專案經理(PM)不代表具備「統計分析、模擬分析、數據分析」等專業計量分析技術及經驗的「定量風險分析」專業，因此無法由專案經理(PM)「代替該團隊成員執行定量風險分析」。

Question 106.

Answer: A

選答理由：

依題意「專案初始解決方案設計中存在一個缺陷」是一個已經發生的「議題(issue)」，專案經理(PM)需要提出解決「議題(issue)」的方案或行動，例如「為專案提出重新設計解決方案的提議」。

輔助說明：

- B. 依題意「專案初始解決方案設計中存在一個缺陷」是一個已經發生的「議題(issue)」而不是一個可能發生的「風險(risk)」，因此專案經理(PM)需要提出解決「議題(issue)」的方案或行動而不是「進行風險分析」。
- C. 「專案」面臨的「議題(issue)」是「專案初始解決方案設計中存在一個缺陷」而不是「專案的品質控制度量標準」錯誤，因此「修正專案的品質控制度量標準」並不能解決「專案初始解決方案設計中存在一個缺陷」的「議題(issue)」。
- D. 「緩解措施」是回應「風險(risk)」的策略之一，專案經理(PM)需要的是提出解決「議題(issue)」的方案或行動而不是回應「風險(risk)」的策略。

「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)」。

Question 107.

Answer: B

選答理由：

依題意專案經理(PM)要「預防」「專案進一步偏離軌道」。「預防(prevent)」針對的是未來可能發生的事件，未來可能發生的事件又稱為「風險(risk)」。因此專案經理(PM)要「預防(prevent)」 「風險(risk)」首先「進行風險評估」然後「制定風險應對行動計畫」。

輔助說明：

- A. 依題意是要「預防(prevent)」「進一步」「落後於原先計畫」「偏離軌道」而不是「暫停此階段的工作」。
- C. 「管理準備」使用於「彌補」已經發生的「延誤或損失」而不是「預防(prevent)」未來的「延誤或損失」，依題意是要「預防(prevent)」而不是「彌補」。
- D. 專案經理(PM)需要先依答案B「進行風險評估，並制定風險應對行動計畫」，當「預先與其他供應商建立新的合作關係」的「風險應對行動計畫」獲得批准，專案經理(PM)才能依照獲得批准的「風險應對行動計畫」「預先與其他供應商建立新的合作關係」「預防(prevent)」 「材料無法按時送達」導致「專案進一步偏離軌道」的「風險」。

Question 108.

Answer: B

選答理由：

依題意「**關鍵利害關係人不喜歡使用虛擬工具**」進行溝通，專案經理(PM)需要「**與利害關係人協調並就溝通方法達成共識**」以便符合「利害關係人」的「溝通需求」。

「溝通需求」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.4發展溝通管理計畫02」。

輔助說明：

A. C. D. 依題意「**關鍵利害關係人不喜歡使用虛擬工具**」進行溝通，「**虛擬通訊工具**」、「**數位儀表板**」。以及「**螢幕共享會議**」都是屬於「**虛擬工具**」。

Question 109.

Answer: C

選答理由：

專案經理(PM)依照「利害關係人」在「權力/利益方格」的相對位置針對不同的「利害關係人」採取不同的「利害關係人參與策略」跟「利害關係人」互動，依題意「有**部分利害關係人抱怨**」專案經理(PM)「**電子郵件語氣過於嚴厲**」代表「有**部分利害關係人抱怨**」專案經理(PM)的互動語氣，因此專案經理(PM)需要審查「利害關係人參與策略」以便評估是否需要調整「利害關係人參與策略」的「**電子郵件語氣**」。專案經理(PM)首先「**判定提出抱怨的利害關係人的影響力程度**」，然後依照「**利害關係人的影響力程度**」將「**提出抱怨的利害關係人**」對應到「權力/利益方格」的相對位置以便決定是否需要調整「利害關係人參與策略」的「**電子郵件語氣**」。

「權力/利益方格」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2.1 利害關係人分析 02」。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)需要依據「利害關係人」的權力、影響力、關注程度或者利益影響程度規劃及實施不同的「利害關係人參與策略」跟「利害關係人」互動爭取支持減少抵制，而不是對所有「利害關係人」一律「**採用公司總部標準的溝通模式**」。
- B. 依題意是「有**部分利害關係人抱怨**」專案經理(PM)「**電子郵件語氣過於嚴厲**」而不是「**抱怨**」專案經理(PM)使用「**電子郵件**」做為「**溝通模式**」，因此專案經理(PM)「**將溝通模式由電子郵件改為會議**」並沒有解決「有**部分利害關係人抱怨**」專案經理(PM)「**電子郵件語氣過於嚴厲**」的問題。
- D. 依題意是「有**部分利害關係人抱怨**」專案經理(PM)「**電子郵件語氣過於嚴厲**」而不是「**抱怨**」專案經理(PM)沒有「**獲得利害關係人的信任**」，因此「**獲得利害關係人的信任**」並沒有解決「有**部分利害關係人抱怨**」專案經理(PM)「**電子郵件語氣過於嚴厲**」的問題。

Question 110.

Answer: C

選答理由：

依題意「專案經理安排了一場啟動會議」代表「專案」「規劃階段」的「專案計畫」已經獲得批准，專案經理(PM)在「啟動會議」向「利害關係人」說明已經獲得批准的「專案計畫」，同時「記錄啟動會議內容，並在會議結束後結束規劃階段」進入「執行階段」。

「啟動會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.3.4 啟動會議」。

輔助說明：

- A. 是否需要「確保有足夠的預算，要求所有團隊成員飛往企業總部參加啟動會議」屬於「專案」「規劃階段」的規劃行動，依題意「專案經理安排了一場啟動會議」代表「專案」「規劃階段」的「專案計畫」已經獲得批准，專案經理(PM)在「安排了一場啟動會議」之前已經完成所有規劃行動。
- B. 是否需要「考慮使用數位或虛擬工具來舉行啟動會議，以減少地理區域帶來的限制」屬於「專案」「規劃階段」的規劃行動，依題意「專案經理安排了一場啟動會議」代表「專案」「規劃階段」的「專案計畫」已經獲得批准，專案經理(PM)在「安排了一場啟動會議」之前已經完成所有規劃行動包括規劃「使用數位或虛擬工具來舉行啟動會議，以減少地理區域帶來的限制」。
- D. 「專案」依照工作特性可能需要將「專案」過程劃分成不同的工作階段例如設計階段、施工階段以及驗收階段，每一個階段都需要各自實施該階段的「規劃、執行、監控、結束」，因此每一個階段完成「規劃」獲得批准該階段的「專案計畫」之後都需要舉行該階段的「啟動會議」向「利害關係人」說明該階段已經獲得批准的「專案計畫」，以便「利害關係人」能夠一致認知該階段的工作要求。如果「將啟動會議限制在專案的第一階段內舉行一次」而省略其他階段的「啟動會議」將會導致其他階段的「利害關係人」缺乏階段工作要求的一致認知。

Question 111.

Answer: C

選答理由：

依題意「由於環境充滿不確定性」代表「專案」需要針對「不確定性」實施「風險管理」。專案經理 (PM) 首先使用例如「專家判斷」或者「SWOT 分析」等「適當的工具驗證假設」的「不確定性」程度以便「評估風險」。

「專家判斷」請詳 iPASSCamp® PMP® 全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷」。

「SWOT 分析」請詳 iPASSCamp® PMP® 全攻略第 03 單元專案規劃「3.25.2 SWOT 分析」。

輔助說明：

A. 「經驗教訓」應用在參考過往類似「專案」的經驗做為新「專案」的改善依據，依題意「新產品專案」的「新產品」代表沒有經驗的產品，因此沒有「經驗教訓」可以「參考」。

「經驗學習」請詳 iPASSCamp® PMP® 全攻略第 01 單元 PMP® 基礎概念「1.2.5.2 經驗學習」。

B. 要「向專案贊助人強調此疑慮」必須先有所依據，因此需要先「使用適當的工具驗證假設，以評估風險」之後再「向專案贊助人強調此疑慮」。

D. 依照順序專案經理 (PM) 首先「使用適當的工具驗證假設，以評估風險」然後「向專案贊助人強調此疑慮」，最後再依情況「建議推遲專案，直到不確定性消除為止」。

Question 112.

Answer: A

選答理由：

依題意專案經理(PM)從「歷史專案的經驗學習」得知「客戶的工程師堅持要審查所有的變更，即使是合約中未明確指出的變更也不例外」，例如「合約」只要求影響成本及工期的「變更」需要由「客戶的工程師...審查」，但是「客戶的工程師」即使對於「合約」沒有指定的拋棄式材料包裝也要求「變更」「審查」，這種情況通常會導致非必要的「變更」「審查」影響「專案」工作的流暢度。專案經理(PM)要避免新「專案」重複發生相同的問題應該「確保變更管理計畫中強調此項要求」明確界定需要由「客戶的工程師...審查」的「變更」以及除此之外的「變更」僅需事後記錄無須事前「審查」，「以防止未來發生問題」。

「經驗學習」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.5.2 經驗學習」。

「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」。

輔助說明：

B. 專案經理(PM)首先「確保變更管理計畫中強調此項要求」，然後才能依照獲得批准的「變更管理計畫」「與客戶溝通，確保他們了解變更管理程序」。

C. 「歷史專案的經驗學習」揭露的是已知的「議題(issue)」而不是可能的「風險(risk)」，因此不需要「更新專案風險登錄表」。

「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. 「專案章程」是「啟動階段」授權啟動新「專案」的正式文件，「專案章程」沒有包含需要進入「規劃階段」規劃細節並且獲得「利害關係人」批准的「專案變更管理」「審查」方式。因此「在專案章程中加入此項關於變更管理的資訊」缺乏明確的「專案變更管理」「審查」方式。

「專案章程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程」。

「啟動階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 啟動階段」。

「規劃階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 規劃階段」。

Question 113.

Answer: B

選答理由：

依題意「新產品必須具備最高品質、盡快交付，並符合當地法規要求」，專案經理(PM)需要尋求品質專家、產品/技術專家以及法規專家提供專業建議，因此專案經理(PM)需要「運用專家判斷來定義方法」。
「專家判斷」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)需要先尋求品質專家、產品/技術專家以及法規專家提供專業分析，然後才能依據專家提供的專業分析進一步「分析並推薦一種開發方法」。
- C.D.「專家」包含「組織」內部、外部的專業人士以及具備專業知識的「團隊成員」，因此「運用專家判斷來定義方法」已經涵蓋「團隊的經驗」以及「諮詢團隊成員」。

Question 114.

Answer: A

選答理由：

依題意專案經理(PM)要確保「專案」「**按時**」而且「**高品質**」的完成。因此專案經理(PM)需要跟所有人員有一致的「時程」「**目標**」以及「**品質目標**」，專案經理(PM)需要「**與團隊召開全體會議及一對一會議，以設定明確且共同的**」「時程」及「**品質**」「**目標**」。

輔助說明：

- B. 「**工時表**」只能追蹤「進度」不能確保「**品質**」。
- C. 「**讓團隊成員互相更新各自任務的進度**」只能追蹤「進度」不能確保「**品質**」。
- D. 「**專案結束前**」的「**活動**」無法確保「專案」「執行過程」「**按時且高品質地完成**」工作。

Question 115.

Answer: C

選答理由：

依題意專案經理(PM)要「了解該資源拒絕」「專案計畫」「的原因」，最直接的方法是跟當事人溝通，因此專案經理(PM)需要「直接與該資源交談」。

輔助說明：

- A. 「團隊會議」的目的是協調「團隊」的共識，並無法「了解該資源拒絕」「專案計畫」「的原因」。
- B. 「拒絕」「專案計畫」的是「人力資源部門 (HR) 的關鍵資源」而不是「該資源的主管」，因此「與該資源的主管溝通」並無法直接「了解該資源拒絕」「專案計畫」「的原因」。
- D. 「拒絕」「專案計畫」的是「人力資源部門 (HR) 的關鍵資源」而不是「該資源的同事」，因此「與該資源的同事交談」並無法直接「了解該資源拒絕」「專案計畫」「的原因」。

Question 116.

Answer: C

選答理由：

專案經理(PM)可以依據「每位利害關係人目前的角色、他們曾參與的過去與當前專案，以及他們在組織中的影響力程度」實施「利害關係人分析」，依照「利害關係人」的背景資訊將「利害關係人」對應到「權力/利益方格」的相對位置做為發展「利害關係人參與策略」的依據。

「利害關係人分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2.1 利害關係人分析」。

「權力/利益方格」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2.1 利害關係人分析 02」。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

輔助說明：

A. 「定性風險分析」是分析風險事件優先性的方法，專案經理(PM)先實施「利害關係人分析」評估各「利害關係人」的權力高低以及影響力程度，然後再依照「利害關係人分析」獲得的「利害關係人」權力高低以及影響力程度實施「定性風險分析」評估跟「利害關係人」相關的風險事件優先性。

【風險定性分析】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.26【風險定性分析】」。

B. 「迴歸分析」使用數值型的變數分析變數之間的統計關係。「每位利害關係人目前的角色、他們曾參與的過去與當前專案，以及他們在組織中的影響力程度」不是數值型的變數。

備註：「迴歸分析」不是 PMP 定義的方法，不論在哪一種題型的題目都不會是正確的答案選項。

D. 「決策樹分析」使用數值型的數據資料選擇最佳方案。「每位利害關係人目前的角色、他們曾參與的過去與當前專案，以及他們在組織中的影響力程度」不是數值型的數據資料。

「決策樹」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.27.2 決策樹」。

Question 117.

Answer: B

選答理由：

「文化敏感性」指的是會觸發當事人情緒反應的文化特性，例如「重視面子」就是一種「文化敏感性」的文化特性，如果拒絕當事人的要求會讓當事人產生「不給面子」的情緒反應。

由於專案經理(PM)沒有接受「關鍵利害關係人」要求「其他不相關的專案也必須獲得財務支持」的權限，拒絕「關鍵利害關係人」的要求又會涉及「文化敏感性」，顧及「文化敏感性」以及「沒有這位利害關係人的支持，專案將無法進行」，專案經理(PM)應該「告知贊助人」有關「關鍵利害關係人」的要求，同時將「關鍵利害關係人」的「參與程度」「記錄在利害關係人參與計畫」的「利害關係人參與評估矩陣」並且發展爭取「關鍵利害關係人」支持「專案」的「利害關係人參與策略」。

「參與程度」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.3 利害關係人參與評估矩陣 02」。

「利害關係人參與計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.1 利害關係人參與計畫」。

「利害關係人參與評估矩陣」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.3 利害關係人參與評估矩陣」。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

輔助說明：

A. 不處理「關鍵利害關係人」的要求而「繼續進行專案」會導致失去「這位利害關係人的支持，專案將無法進行」。

C. 專案經理(PM)沒有「取消專案」的權限。

D. 「應變準備」使用於管理「專案」本身的已知風險，不能使用於「其他不相關的專案...財務支持」。

「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」。

Question 118.

Answer: A

選答理由：

依題意專案經理(PM)需要「定義不同的需求」代表專案經理(PM)需要「定義」所有「不同」「利害關係人」「的需求」。因此專案經理(PM)需要「分析」所有「利害關係人的利益與影響力，並評估他們的需求」。

專案經理(PM)使用「利害關係人分析」技術「分析利害關係人的利益與影響力」，「利害關係人分析」技術同時包括分析「利害關係人」的「需求」。

「利害關係人分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2.1 利害關係人分析」。

輔助說明：

- B. 依題意專案經理(PM)需要「定義」所有「不同」「利害關係人」「的需求」，而不是「每個利害關係人團體的共同需求」。
- C. 雖然「專案」「團隊」也是「專案」的「利害關係人」，但是依題意專案經理(PM)需要「定義」所有「不同」「利害關係人」「的需求」，而不是「僅加入團隊的意見」。
- D. 依題意專案經理(PM)需要「定義」所有「不同」「利害關係人」「的需求」，而不是「僅納入關鍵需求」。

Question 119.

Answer: B

選答理由：

「需求追溯矩陣」說明依照「需求」需要完成的「交付成果」，依題意「利害關係人...擔憂...其中一項需求將不會被處理」代表「其中一項需求」沒有規劃需要完成的「交付成果」。專案經理(PM)首先需要「與該利害關係人一起審查需求追溯矩陣」釐清「利害關係人...擔憂」的「其中一項需求」是否有規劃需要完成的「交付成果」，同時評估缺少這些「交付成果」對達成「需求」可能造成的影響。

「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」。

輔助說明：

- A. 依題意是「利害關係人...擔憂」「其中一項需求」沒有規劃需要完成的「交付成果」，而不是無法達成「驗收標準」。
- C. 依題意是「利害關係人...擔憂」「其中一項需求」沒有規劃需要完成的「交付成果」，而不是缺少「額外的需求」。
- D. 依題意是「利害關係人...擔憂」「其中一項需求」沒有規劃需要完成的「交付成果」，而不是「需求清單...遺漏」「需求」。

Question 120.

Answer: D

選答理由：

依題意「**團隊成員針對設計的某些功能產生了衝突**」，專案經理(PM)首先需要「**召集利害關係人與團隊成員開會**」，針對「**設計的某些功能**」**尋求共識**。此處的「**尋求共識**」指的是「衝突管理」的「合作」策略。

「衝突管理策略」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02」。
「合作」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(5)」。

輔助說明：

- A. 「**贊助人**」是為「專案」提供資金的角色，不是為「專案」產品/技術「**做出決策**」的角色。
「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. 題目沒有提到「**專案期限**」的議題。依題意專案經理(PM)需要處理的是「**團隊成員針對設計的某些功能產生了衝突**」的議題而不是「**專案期限**」的議題。
- C. 題目沒有提到「**上線日期**」的議題。依題意專案經理(PM)需要處理的是「**團隊成員針對設計的某些功能產生了衝突**」的議題而不是「**上線日期**」的議題。

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。