

项目风险管理

1. 一个项目的项目经理，该项目是为你所在组织的雇员建设儿童保育设施，您的组织分布在 10 个不同的地点，项目期长达 3 年。你预测你的一些项目团队成员会在项目中期离开项目，并且在风险登记册中记录了该预测。为了分级表示，这种风险将归入下列哪一类？

- A. 管理风险，与项目管理，项目集/项目组合管理和运营管理密切相关
- B. 技术风险，与范围定义，需求定义，估算、假设和制约因素密切相关
- C. 商业风险，与客户稳定性，合伙企业与合资企业，供应商与卖方密切相关
- D. 外部风险，与竞争，环境/天气，法律，以及地点/设施密切相关

【解析】

教材 406 页，答案：A。

1. 组织正在用所有的新软件和实时报表软件，更新它目前的 PMO 信息系统基础设施。已识别的项目风险，根据风险水平以及其他考虑因素（比如：发生频率，影响的时间，以及与其他风险的关系），已经进行了优先级排序，并写入清单列表。确定单个项目风险的相对优先级，这是已经做了什么过程？

- A. 实施定性风险分析过程，因为它为每个风险识别出责任人，以便由他们负责规划风险应对措施，并确保应对措施的实施
- B. 实施定量风险分析过程，因为生成的优先级列表一般被用于，将风险发生的可能性值和风险发生后果的规模值，转换为相应的风险等级
- C. 规划风险应对过程，因为它为每个风险识别出责任人，以便由他们负责规划风险应对措施，并确保应对措施的实施
- D. 实施风险应对过程，因为它为每个风险识别出责任人，以便由他们负责规划风险应对措施，并确保应对措施的实施

【解析】

教材 421 页，答案：A。

2. 一个项目的项目经理，该项目是为你所在组织的员工实现儿童保育设置，组织的员工在英国。分析风险数据和特征的时候，你发现一个特定的关系到儿童安全保障的风险。该风险被一名或多名相关方认为很要紧。以下特征中，哪一个适用于这个特定的风险？

- A. 连通性，该风险与其他的单个项目风险存在关联的程度
- B. 可监测性，对风险发生或即将发生进行监测的容易程度
- C. 密切度，这个风险的密切度高，因为它被认为是很要紧的
- D. 战略影响力，与安全 and 保障相关，应该赋予该风险更强的优先级

【解析】

紧迫性：为有效应对风险而必须采取应对措施的时间段。时间短就说明紧迫性高。

邻近性：风险在多长时间后会影响到一项或多项项目目标。时间短就说明邻近性高。

潜伏期：从风险发生到影响显现之间可能的时间段。时间短就说明潜伏期短。

可管理性：风险责任人（或责任组织）管理风险发生或影响的容易程度。如果容易管理，可管理性就高。

可控性：风险责任人（或责任组织）能够控制风险后果的程度。如果后果很容易控制，可控性就高。

可监测性：对风险发生或即将发生进行监测的容易程度。如果风险发生很容易监测，可监测性就高。

连通性：风险与其他单个项目风险存在关联的程度大小。如果风险与多个其他风险存在关联，连通性就高。

战略影响力：风险对组织战略目标潜在的正面或负面影响。如果风险对战略目标有重大影响，战略影响力就大。

密切度：风险被一名或多名相关方认为要紧的程度。被认为很要紧的风险，密切度就高。
教材 424 页，答案：C。

3. Layton 是一个项目经理，目前为他所在的大型组织的关键项目中一个工作，该项目处在初步风险应对的制定中。他与组织的风险委员会一起工作，为单个项目风险识别风险责任人，以便风险责任人可以为已识别的风险负起责任。关于识别过程，下面哪一个是错误的？

- A. 识别风险时，要同时考虑单个项目风险，以及整体项目风险的来源
- B. 应鼓励所有项目相关方包括发起人，参与单个项目风险的识别工作
- C. 可以在识别风险过程中为单个项目风险指定风险责任人，待规划风险应对时审核和确认
- D. 可以识别和记录初步的风险应对措施，待规划风险应对过程审查和确认

【解析】

识别风险时，要同时考虑单个项目风险，以及整体项目风险的来源（A 选项）。风险识别活动的参与者可能包括：项目经理、项目团队成员、项目风险专家（若已指定）、客户、项目团队外部的主题专家、最终用户、其他项目经理、运营经理、相关方和组织内的风险管理专家。虽然这些人员通常是风险识别活动的关键参与者，但是还应**鼓励所有项目相关方参与单个项目风险的识别工作**（B 选项）。项目团队的参与尤其重要，以便培养和保持他们对已识别单个项目风险、整体项目风险级别和相关风险应对措施的主人翁意识和责任感。

应该采用统一的风险描述格式，来描述和记录单个项目风险，以确保每一项风险都被清楚、明确地理解，从而为有效的分析和风险应对措施制定提供支持。可以在**识别风险过程中为单个项目风险指定风险责任人，待实施定性风险分析过程确认**（C 选项）。也可以**识别和记录初步的风险应对措施，待规划风险应对过程审查和确认**（D 选项）。

教材 411 页，答案：C。

4. Rberto 是一位项目经理，与宾夕法尼亚办公室一起，在新的办公园区租用了一栋建筑物，去满足 Top Dogs 员工扩招的需求。他需要生成一个风险报告，用于与风险责任人和其他受影响的相关方，交流已识别单个项目风险的概述信息。为了得到这份报告，Roberto 应该做什么？

- A. 规划风险管理
- B. 识别风险
- C. 规划风险应对
- D. 实施风险应对

【解析】

教材 418 页，答案：B。

5. 组织正在使用新软件和实时报表软件更新 PMO 信息系统基础设置。针对风险发生概率，以及风险发生后对项目三个方面的影响（成本，绩效和进度），已经使用专家意见进行了评估，并将评估结果转移到一个风险映射矩阵。这是什么例子？

- A. 实施定性风险分析过程，因为机会和威胁已经被展现在一个概率和影响矩阵中
- B. 实施定量风险分析过程，因为矩阵使用了数字值表示概率和影响程度
- C. 规划风险应对过程，因为设计的矩阵需要按照项目风险管理过程，被记录，分析和沟通
- D. 实施风险应对过程，因为设计的矩阵将按照项目风险管理过程，用于记录，分析和沟通

【解析】

实施定性风险分析，使用项目风险的发生概率、风险发生时对项目目标的相应影响以及其他因素，来评估已识别单个项目风险的优先级。

额外知识点：风险概率与影响评估是实施定性风险分析中的技术与工具。

教材 420 页，答案：A。

6. Ron 是一个项目经理，目前管理着一个为大型教育机构开发学习资料的项目。该项目是一个项目集的一部分，这个项目集的目的是改变整个北非的整体高等教育。最近，项目发起人，主题专家以及卖方，建议 Ron 关注识别整体项目风险来源的重要性。他将使用哪些战略框架去识别？

- A. VUCA（易变性、不确定性、复杂性、模糊性）
- B. TECOP, PESTLE, VUCA
- C. TECOP（技术、环境、商业、运营、政治）
- D. PESTLE（政治、经济、社会、技术、法律、环境）

【解析】

某些常见的战略框架更适用于识别整体项目风险的来源，如 PESTLE（政治、经济、社会、技术、法律、环境）、TECOP（技术、环境、商业、运营、政治），或 VUCA（易变性、不确定性、复杂性、模糊性）。

教材 416 页，答案：B。

7. 双松医疗广场项目的项目经理，项目目标是建立一个最先进的医疗资源中心。在分析风险数据和特征时，你发现一个有关员工安全保障的特定风险。风险影响一项或多项项目目标之前的这段时间，可以用下面哪个特性描述？

- A. 邻近性，风险影响项目目标之前的时间短，说明邻近性高
- B. 紧迫性，风险影响项目目标之前的时间短，说明紧迫性高
- C. 潜伏期，风险影响项目目标之前的时间短，说明需要潜伏期
- D. 战略影响力，这与安全保障相关，应该给予更高的优先级

【解析】

紧迫性：为有效应对风险而必须采取应对措施的时间段。时间短就说明紧迫性高。

邻近性：风险在多长时间后会影响到一项或多项项目目标。时间短就说明邻近性高。

潜伏期：从风险发生到影响显现之间可能的时间段。时间短就说明潜伏期短。

可管理性：风险责任人（或责任组织）管理风险发生或影响的容易程度。如果容易管理，可管理性就高。

可控性：风险责任人（或责任组织）能够控制风险后果的程度。如果后果很容易控制，可控性就高。

可监测性：对风险发生或即将发生进行监测的容易程度。如果风险发生很容易监测，可监测性就高。

连通性：风险与其他单个项目风险存在关联的程度大小。如果风险与多个其他风险存在关联，连通性就高。

战略影响力：风险对组织战略目标潜在的正面或负面影响。如果风险对战略目标有重大影响，战略影响力就大。

密切度：风险被一名或多名相关方认为要紧的程度。被认为很要紧的风险，密切度就高。

教材 424 页，答案：A。

8. Larry 是一个项目经理，目前正在制定初步的风险应对措施。初步的风险应对措施会在以下哪个过程进行识别、记录、审查和确认？

- A. 实施定性风险分析过程
- B. 实施定量风险分析过程
- C. 规划风险应对过程
- D. 实施风险应对过程

【解析】

可以在识别风险过程中为单个项目风险指定风险责任人，待实施定性风险分析过程确认。

也可以识别和记录初步的风险应对措施，待规划**风险应对过程**审查和确认。

教材 411 页，答案：C。

9. Layton 是一位项目经理，目前正在为一个大型组织重点项目开发初步风险应对措施。他正在与风险委员会合作来识别每个项目风险的风险责任人，以承担已识别风险的责任。这些责任人的角色提名会在哪个过程进行确认？

- A. 实施定性风险分析过程
- B. 实施定量风险分析过程
- C. 规划风险应对过程
- D. 实施风险应对过程

【解析】

可以在识别风险过程中为单个项目风险指定风险责任人，待**实施定性风险分析**过程确认。也可以识别和记录初步的风险应对措施，待规划风险应对过程审查和确认。

教材 411 页，答案：A。

10. 麦克是一个非常复杂的软件项目的项目经理，有 5 个项目协调员协助他。这些项目协调员都是去年毕业的，并且对专业项目管理毫无经验。在一个团队会议上，麦克询问目前已识别的变异性和模糊性风险的分类。变异性和模糊性风险是以下哪项的类型？

- A. 突发性风险，因为变异性和模糊性风险只有在发生后才能被发现
- B. 整合式风险管理，因为变异性和模糊性风险是整合式风险管理的一部分
- C. 非事件类风险，因为整合式风险管理属于这一类型，并需要被识别和管理
- D. 未知-未知的，因为变异性和模糊性风险只有在发生后才能被发现

【解析】

变异性和模糊性风险属于非事件类风险。

教材 398 页，答案：C。

11. 项目经理迈克所管的项目非常复杂。他虽有五个项目协调员，但这五个人都是去年刚刚毕业，对项目管理这一行完全陌生。在一次内部的会议上，针对当前项目风险管理，迈克对其目标和到底需要做什么提出了质疑，下面关于项目风险管理的说法，哪一项是错误的？

- A. 项目风险管理旨在识别和管理由其他项目管理流程确认的风险
- B. 项目风险管理的有效性，直接影响着项目的成败
- C. 风险有可能导致项目偏离目标计划和未能实现明确的项目目标
- D. 个别项目风险会对一个或多个项目目标有正面或负面的影响，并可能影响整个项目目标的达成

【解析】

项目风险管理旨在利用或强化正面风险（机会），规避或减轻负面风险（威胁）。未妥善管理的威胁可能引发各种问题，如工期延误、成本超支、绩效不佳或声誉受损。把握好机会则能够获得众多好处，如工期缩短、成本节约、绩效改善或声誉提升。

教材 397 页，容易看出答案：A。

12. 针对特定事件专门设计的应对措施指？

- A. 风险再识别
- B. 权变措施
- C. 应急计划
- D. 弹回计划

【解析】

权变措施是未经计划的应对措施，不利的风险发生时来不及进行计划分析工作，只能根据当时的情况马上采取措施。

应急计划不行时启动弹回计划，弹回计划是应急计划的一种特殊形式。

教材 445 页，答案：C。

13. 通过风险分析过程决定已经识别的一个风险事件无法避免、也不能减轻或保险。这是个关键的风险事件，一旦发生可能造成项目失败。项目经理最佳的选择是：

- A. 贬低风险的重要性，让项目团队找到一个克服任何失败的方法
- B. 让项目评估小组继续分析该风险时间，直到降低预期负值
- C. 非常关注，加强管理该风险事件和所有的其他相关事件
- D. 忽略风险评估，因为不管赋予什么值，都只是一个估计，绝对不会完全等同于预期的状态

【解析】

不能规避，也不能减轻或保险（转移），那就只有接受。答案：C。

14. 给项目分配最有能力的资源，以确保抓住某个机会，这是属于：

- A. 接受
- B. 提高
- C. 开拓
- D. 分享

【解析】

提高：提高策略用于提高机会出现的概率和（或）影响。

开拓：开拓措施可能包括：把组织中最有能力的资源分配给项目来缩短完工时间，或采用全新技术或技术升级来节约项目成本并缩短项目持续时间。

教材 444 页，答案：C。

15. 次生风险是：

- A. 一个风险引起的另一个风险
- B. 因应对一个风险而直接导致的另一个风险
- C. 不太重要的风险
- D. 非紧急发生的风险

【解析】

教材 439 页，答案：B。

16. 设计工程师通知你，找到了更便宜的零部件，但是你不能确认该零部件会否影响产品的性能，你必须首先：

- A. 考虑使用新部件会带来的风险
- B. 拒绝更换
- C. 根据承包商的固定价来评估零部件的成本
- D. 与现有的厂商就这个新部件协商一个更低的价格

【解析】

不确定性即为风险，答案：A。

17. 最有可能导致项目风险管理失败的因素是：

- A. 风险应对计划不起作用
- B. 风险监控不力
- C. 缺乏风险登记册
- D. 项目范围说明书不够详细

【解析】

先后顺序，风险都未识别，风险管理肯定失败。答案 C。

18. 你被委任为项目经理，负责一个新的通讯项目。项目看上去有很多风险，但还没人对此评论，以评估项目结果可能的变化范围。你现在需要做什么？

- A. 监督风险
- B. 识别风险
- C. 量化风险
- D. 规划风险应对

【解析】

风险未明确，需首先进行风险识别，答案：B。

19. 在风险的概率和影响矩阵中，高风险区域的机会：

- A. 最容易抓住，但产生的效益最低
- B. 最容易抓住，且产生的效益最高
- C. 最难抓住，应该得到最大程度的监控
- D. 最难抓住，但是产生的效益最高

【解析】

概念理解，答案：B。

20. 所有已经识别的风险都要经过下列所有过程，除了

- A. 实施定性风险分析
- B. 实施定量风险分析
- C. 规划风险应对
- D. 监督风险

【解析】

教材 429 页，并非所有的项目都要实施定量风险分析。答案：B。

21. 某项目是高风险项目，风险管理特别重要。在分析项目风险时，项目管理团队需要开展风险数据质量评估，以便：

- A. 使定量风险分析所依据的数据更加可靠
- B. 更好地进行风险应对规划
- C. 使定性风险分析具有较高的可信度
- D. 更有效地监控风险

【解析】

风险数据是开展定性风险分析的基础。风险数据质量评估旨在评价关于单个项目风险的数据的准确性和可靠性。使用低质量的风险数据，可能导致定性风险分析对项目来说基本没用。

教材 423 页，答案：C。

22. 下面哪一个不属于威胁应对策略：

- A. 规避
- B. 转移
- C. 减轻
- D. 面对

【解析】

上报、规避、转移、减轻、接受。教材 442 页，答案：D。

23. 以下哪个是定量风险分析的工具与技术？

- A. 风险数据质量评估
- B. 决策树分析
- C. 风险概率和影响矩阵

D. 专家访谈

【解析】

模拟、敏感性分析（龙卷风图）、决策树、影响图。教材 433-436 页，答案：B。

24. 龙卷风图经常是下列哪种分析的表现形式？

- A. 敏感性分析
- B. 预期货币价值分析
- C. 决策树分析
- D. 模拟分析

【解析】

教材 434 页，答案：A。

25. 你正在和风险责任人一起针对多个风险制定应对策略，这时你发现一个很难处理的风险，如果处理需要更高级别的相关方调动组织资源，你应该

- A. 将风险汇报给更高的层次
- B. 置之不理，因为你没有能力
- C. 如果风险够大，尽最大努力避免风险发生
- D. 将风险的影响降低到可接受范围

【解析】

超出项目经理能力的风险，采用上报策略，教材 442 页，答案：A。

26. Laura 正在管理一个涉及在多个地点开工的项目。以往的项目在某个现场已经失败。Laura 最初的行动是：

- A. 查明潜在风险及其概率
- B. 增加应付潜在问题的管理准备金
- C. 增加现场的资源
- D. 调整范围和关闭现场办事处

【解析】

首先识别风险，答案：A。

27. 以下哪项不是实施定性风险分析的技术：

- A. 气泡图
- B. 人际关系与团队技能
- C. 风险概率和影响评估
- D. 龙卷风图

【解析】

龙卷风图属于敏感性分析中的表示形式，敏感性分析是定量风险分析中的一种技术活工具。教材 419 页，答案：D。

28. 风险管理计划中通常包括下列哪项？

- A. 被指定的风险责任人
- B. 风险管理战略
- C. 风险应对措施
- D. 风险登记册

【解析】

风险管理战略、方法论、角色与职责、时间安排、风险类别、相关方风险偏好、风险概率与影响定义、概率和影响矩阵、报告格式、跟踪。教材 405 页，答案：B。

29. 迈克是项目经理，正在处理一个非常复杂的软件项目。有 5 名项目协调员协助迈克，他们刚刚毕业，属于项目管理专业的新人。在他们的一次会议上，迈克团队提出了以下关于风险管理的说明。下列哪个陈述不是正确的？

A. 在较高层面识别出的某些风险，将被授权给项目团队管理，因为风险可能是项目集或项目组合的一部分。

B. 在较低层面识别出的某些风险，将可能上交给较高层面去管理（如果在项目之外管理最有效）。

C. 在项目中，通过瀑布式风险过程的人可以遵循一种循序渐进的方法，只考虑项目的生命。

D. 在敏捷方法中，在每次迭代开始时以及在执行过程中都要处理风险

【解析】

整合式风险管理。项目存在于组织背景中，可能是项目集或项目组合的一部分。在项目、项目集、项目组合和组织这些层面上，都存在风险。**应该在适当的层面上承担和管理风险。在较高层面识别出的某些风险，将被授权给项目团队去管理（A 选项）；而在较低层面识别出的某些风险，又可能上交给较高层面去管理（如果在项目之外管理最有效）（B 选项）。**应该采用协调式企业级风险管理方法，来确保所有层面的风险管理工作的一致性和连贯性。这样就能使项目集和项目组合的结构具有风险效率，有利于在给定的风险敞口水平下创造最大的整体价值。

教材 399 页，答案：C。