

乐凯 PMP 第 11 章刷题-解析

1.答案: A。EMV= $(1000-200) * 50\% + (500-200) * 30\% + (0-200) * 20\% = 450$ 。

2.答案: A。题干关键词:降低潜在影响。书 PMBOK 第六版 P443: “风险减轻是指采取措施降低风险发生的概率和(或)影响的风险应对策略。”。

3.答案: D。书 PMBOK 第六版 P417: 风险登记册是识别风险的输出,会记录已识别单个项目风险的详细信息,完成识别风险过程时,可能包括的内容有:已识别风险的清单、潜在的风险责任人、潜在风险应对措施清单等。

4.答案: B。题干关键字:“增加资源”,书 PMBOK 第六版 P444:机会应对策略中的“提高”,用于提高机会出现的概率和(或)影响,提高措施包括为早日完成活动而增加资源。“非本地资源成本降低”是一个机会,采用“增加资源”的应对策略,来提高机会带来的影响。

5.答案: D。题干关键词:排序,最重要的;书 PMBOK 第六版 P419:实施定性风险分析是通过评估单个项目风险发生的概率和影响以及其他特征,对风险进行优先级排序。

6.答案：D。题干关键词：采购合同规定；书 PMBOK 第六版 P443：风险的转移策略中，包括通过签订协议，把具体风险的归属和责任转移给第三方。题目描述的采购合同就是一种协议，通过这个合同，把制造的部件发生故障的风险的责任归属到了供应商那里，由供应商来对该风险负责以及应对，所以属于转移风险；

7.答案：C。识别出新风险，就需要更新至风险登记册中。风险登记册是识别风险的输出。

8.答案：A。书 PMBOK 第六版 P456：“储备分析”是监督风险的工具，“储备分析”是指在项目的任何时点比较剩余应急储备与剩余风险量，从而确定剩余储备是否仍然合理。

9.答案：A。题干关键字：“预期”、“已经登记为一项风险”、“新需求已经生效”。由此可知现在发生了一项已识别风险。当已识别风险发生时，应当通过“实施风险应对”过程执行风险登记册中的应对措施，书 PMBOK 第六版 P451：实施风险应对过程，会更新风险登记册、创建变更请求采取纠正措施等。

10.答案：A。题干关键词：未曾预料到的。表明是发生了未知风险，而权变措施就是针对未知风险采取的临场应变的措施，需要通过变更流程动用管理储备。

11.答案：A。根据题干描述是在做决策树分析，书 PMBOK 第六版 P435：决策树分析属于定量风险分析的工具之一。

12.答案：C。题干关键词：确保不会。也就是让发生的概率降为 0，所以是风险规避措施；

13.答案：C。题干描述的风险事件是：目前的项目经理由于类似项目的经验不足，可能导致最终结果的不好。所以请一个经验丰富的项目经理代替他也就是降低项目做不好的概率。属于书 PMBOK 第六版 P443 描述的减轻措施的概念。

14.答案：C。题干关键词：风险评审。PMBOK 第六版 P457：适用于监督风险过程的会议包括风险审查会，来检查和记录风险应对的有效性、识别新风险、重新评估当前风险、关闭已过时的风险、讨论风险发生所引发的问题，以及总结经验教训。

15.答案：D。题干描述一个预计问题现在变成了严重问题，也就是说现在发生了原本已知的风险，那么就需要查阅风险登记册，根据规划的应对措施进行解决

16.答案：B。题干关键词：只有有限的资源可用。因此意味着要对风险进行排序，将有限的资源用于高优先级的风险。所以选实施定性风险分析。

17.答案：A。题干要求在 2 个方案中选择某一个方案，属于定量风险分析的工具“决策树分析”。书 PMBOK 第六版 P435：用决策树在若干备选行动方案中选择一个最佳方案。

18.答案：B。题干描述，在执行过程中识别到了新风险，那么就要把这个先记录下来，并进行相应的分析，制定出应对计划，同时也还要再重新评估一下新风险对现有风险的影响，所以 B 的描述是贴切的。选项 A 错在问题日志中记录的是已经发生的问题，不是将要发生的风险。选项 C,D 是可能的风险应对措施，但是需要通过风险管理流程来确定实际该如何应对；

19.答案：A。风险登记册有记录的已知-已知风险在发生时，则根据之前规划的，并记录在风险登记册中的应对方式来采取措施；

20.答案：A。题干关键词：每个因素，影响最大的因素。书 PMBOK 第六版 P434：敏感性分析有助于确定哪些单个项目风险或其他不确定性来源对项目结果具有最大的潜在影响；

21.答案：B。书 PMBOK 第六版 P417：当完成识别风险过程时，风险登记册的内容可能包括----已识别风险的清单、潜在风险责任人、潜在风险应对措施清单。

22.答案：B。书 PMBOK 第六版 P405：风险分解结构对识别风险或归类已识别风险特别有用。所以 B 选项适合题干描述的联系类别和子类别作用。

23.答案：C。题干关键词：额外租用。相当于是在现有情况下加入冗余服务器，目的是为了当发生停电风险导致主服务器宕机后，冗余服务器仍然运行着保证业务的持续性，以此来减轻风险的影响。

24.答案：A。题干关键词“使用供应商”，属于将风险转移给供应商的风险应对策略。

25.答案：A。题干描述 SWOT 分析，是识别风险过程的工具，书 PMBOK 第六版 P417：识别风险过程的输出有风险登记册。需要将识别的风险先记录进风险登记册，再进行后续的分析、规划应对等步骤。

26.答案：B。书 PMBOK 第六版 P445：开拓策略涉及采取集中行动，去获得不确定性对整体项目的正面影响。例如，在项目范围内增加高收益的工作，以提高项目对相关方的价值或效益。根据题干描述，“发掘和清理古董”属于增加的高收益工作，是为了确保抓住发现有古董的这个机会，来提高项目对相关方的价值。

27.答案：D。分析出风险的概率和影响，说明在定性风险分析，分析结果更新至风险登记册。

28.答案：B。集中技术支持 $EMV=550*0.7+750*0.3=610$ 万。现场技术支持 $EMV=975*0.8+1200*0.2=1020$ ，根据题目问的是从成本判断，则取 EMV 小的。

29.答案：D。书 PMBOK 第六版 P426：“风险责任人负责规划风险应对措施和报告风险管理工作的进展情况”。

30.答案：A。题干描述了识别风险、定性风险分析的过程，在这些过程之前就是规划风

险管理。规划风险管理过程的输出“风险管理计划”是这 2 个子过程的输入。

31.答案：C。识别出新风险，就需要更新至风险登记册中。风险登记册是识别风险的输出。

32.答案：B。题干关键词：向保险公司投保。书 PMBOK 第六版 P443：“风险转移包括（但不限于）购买保险、使用履约保函、使用担保书和使用保证书等。”

33.答案：D。已知风险发生了，直接应对，并监督剩余风险。

34.答案：C。“洪水如何可能摧毁设备”表明是风险，首先根据风险管理计划的指南看如何去做管理风险。

35.答案：A。题干关键词“降低”，为了降低风险采取的措施，就是减轻，减轻的是风险发生的概率或/和影响。这个题目中的风险事件是“恶劣天气可能影响交付”，所以飞机待命就是可以降低发生恶劣天气时会影响交付的概率。

36.答案：B。题干关键词“机会”、“专业组织”。选择牛人属于开拓。

37.答案：C。没有预计到的新威胁，未知风险，未知风险所需的资金来源于管理储备。

38.答案：D。“评审会议”、“识别新风险、重新评估当前风险、识别出不再有效的风

险”都表明是在做“监督风险”子过程。整个风险管理的子过程都是在完善更新风险登记册的过程，所以选 D。

39.答案：C。P443，风险应对策略，减轻：原型法。

40.答案：B。“可能导致项目进度计划延期”，表明识别到一个风险，因此先登记，再进行后续的分析，规划应对等。

每周习题