

## 第 11 章 项目风险管理

1. 以下都是风险管理规划会议的内容，除了( )。
  - A. 识别风险
  - B. 确定用于风险管理的进度活动及其所需成本
  - C. 建立风险应急储备的使用方法
  - D. 制定风险管理工作的相关模板
2. 你负责一个海外项目，由于当地马上举行下一届政府选举，每届政府对当地法律的建议可能都有不同，这个不确定性给你带来的风险属于( )。
  - A. 变异性风险
  - B. 模糊性风险
  - C. 突发性风险
  - D. 整合型风险
3. 风险数据质量评价是哪个过程的工具与技术?( )
  - 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
4. 风险识别过程会得到( )。
  - A. 风险分解结构
  - B. 风险清单及风险特征
  - C. 确定的风险责任人
  - D. 风险应对措施
5. 在一次项目审查后，项目经理咨询风险问题汇总并进行风险优先级排序。此过程需要用到哪种方法？
  - A. 概率影响矩阵
  - B. 三点估算
  - C. 风险评估
  - D. 风险等级
6. 在风险管理中，风险责任人的主要责任是( )。
  - A. 识别风险
  - B. 预防风险发生
  - C. 评估风险
  - D. 实施风险应对措施
7. 在识别风险过程中，项目组借助一些常见的战略框架来识别整体项目风险，比如 PESTLE（政治，经济，社会，技术，法律，环境）等，这属于( )
  - A. 提示清单
  - B. SWOT 分析
  - C. 根本原因分析
  - D. 文件分析
8. 用来检查风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性，以及用来检查风险管理过程的有效性的工具是( )。
  - A. 风险评估
  - B. 风险审计
  - C. 偏差和趋势分析
  - D. 技术绩效测量
9. 以下哪个是识别风险过程的工具和技术?( )
  - A. 亲和图
  - B. 影响图
  - C. 矩阵图
  - D. 假设条件和制约因素分析
10. 某个新产品研发项目，预计投资 200 万美元。该产品未来市场前景很好的概率为 50%，可获利 1000 万美元；市场前景一般的概率为 30%，可获利 500 万美元。该项目的预期货币价值是( )。
  - A. 490 万美元
  - B. 650 万美元
  - C. 500 万美元
  - D. 数据不全，无法计算
11. 不为处理某风险而修改项目计划的风险应对策略称为( )。
  - A. 接受
  - B. 转移
  - C. 开拓
  - D. 回避
12. 给项目分配最有能力的人力资源，以确保抓住某个机会，这是属于( )。
  - A. 风险接受
  - B. 风险提高
  - C. 风险开拓
  - D. 风险分享
13. 在项目执行过程中未按时实现某个中期里程碑，就是项目不能按期完工的( )。
  - A. 风险触发因素
  - B. 风险警告信号
  - C. 风险症状
  - D. 以上都是
14. 在风险登记册中的一个风险在项目后期发生。应对这种情况的最有效措施是什么？
  - A. 使用管理储备
  - B. 执行定量风险分析
  - C. 执行定性风险分析
  - D. 使用应急储备
15. 项目组正在使用核对单来识别风险，关于核对单，以下说法正确的是( )。
  - A. 可列出所有可能的风险，是一个很全面的工具
  - B. 未列入核对单的风险将不会发生
  - C. 核对单中的风险数据是基于类似项目和其他信息来源积累的历史信息知识编制而成

- D. 核对单一般信息稳定，不用更新和完善
16. 下列哪一项工具或技术可用于识别项目的内部和外部风险？  
A. 德尔菲技术      B. 石川图      C. 影响图      D. SWOT 分析
17. 以下各项都是风险减轻的例子，除了( )。  
A. 用应急储备来应对风险发生可能造成的影响      B. 采用一个不太复杂的方法  
C. 进行多次实验      D. 选择一个更稳定的供应商
18. 风险登记册中不包括( )  
A. 已经识别的风险清单      B. 潜在的风险责任人      C. 潜在的应对措施      D. 风险报告
19. 在项目的早期，只知道某项目最短的工期为 30 天，最长的工期为 60 天。这时，可用以下哪种概率分布来表示各种可能工期的概率大小?( )  
A. 贝塔分布      B. 三角分布      C. 对数分布      D. 均匀分布
20. 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. 风险概率和影响评估  
C. 不确定性表现方式      D. 风险分类
21. 关于项目风险报告的说法，以下哪个是正确的？  
A. 详细记录了所有单个风险的具体情况  
B. 只在项目风险识别过程中出现一次  
C. 项目风险报告与风险登记册的内容相似  
D. 风险报告记录了单个项目风险的概括信息
22. 在风险概率影响矩阵中，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
23. 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
24. 在敏捷项目中，定性风险分析通常在何时进行？  
A. 每次迭代开始前进行      B. 每次迭代完成后进行  
C. 每日站会上进行      D. 在评审会议上进行
25. 下列对概率影响矩阵的描述中，最好的是( )。  
A. 用于风险识别      B. 为风险优先级排序提供一个客观标准  
C. 用于定量风险分析      D. 由项目管理团队在风险应对计划中设定
26. 在定性风险分析中，对各评估参数的描述错误的是以下哪一项？  
A. 紧迫性高的风险，必须采取应对措施的时间可能会更短  
B. 风险的临近性越高，则说明风险发生后对其他项目目标的影响跨度就越长  
C. 风险的潜伏期越久，其影响显现的时间就越长  
D. 如果一个风险与越多的其它风险之间有关系，则说明此风险的连通性就越高
27. 某相关方认为只考虑概率和影响不足以判断风险，他希望你用两个以上的参数来考虑风险的综合影响值，你应该使用( )  
A. 矩阵图      B. 因果图      C. 层级图      D. 控制图
28. 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
29. 一家公司计划使用新技术升级其销售点系统，提高生产和竞争力。为了尽可能减少技术风险，公司开展了概念验证并制造一个原型。这种风险应对策略属于下列哪一项的实例？  
A. 接受      B. 回避      C. 减轻      D. 转移

30. 解决某个风险有两个方案可供选择。按照专家意见，方案一是一个低成本解决方法，但是成本的可能性中下。方案二是一个高成本解决方法，但是成功的可能性高。

若要确定选择哪个方案，应执行下列哪一项？

- A. 定量风险分析
- B. 风险数据质量评估
- C. 储备分析
- D. 定性风险分析

31. 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. 更有效地监督风险

32. 风险概率影响矩阵（ ）。

- A. 在综合考虑风险概率与影响的基础上，对风险进行优先级排序
- B. 用于查询风险发生的概率和影响
- C. 用于有效管理风险
- D. 是有效的风险回避技术

33. 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

34. 某公司正在项目选择过程中，有新建工厂和扩建现有工厂两个方案可供选择。如果新建，在市场需求强的情况下，能盈利 10000 万美元；在市场需求弱的情况下，将亏损 4000 万美元。如果扩建，在需求强的情况下，可盈利 8000 万美元；在需求弱的情况下，可盈利 2000 万美元。经过分析，发现 60% 的可能性需求强，40% 的可能性需求弱。正确的做法是（ ）。

- A. 选择新建，因为预期货币价值为 4400 万美元
- B. 选择扩建，因为预期货币价值为 5600 万美元
- C. 暂时不做出决策，因为不知道市场需求中的概率和盈利
- D. 综合考虑项目干系人的风险态度后，再选择新建或扩建

35. 哪种工具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？

- A. 甘特图
- B. 龙卷风图
- C. 气泡图
- D. 影响图

36. 项目团队发现，在项目章程中规定的一个重要事项面临很多风险，项目经理应该采取哪种措施来应对（ ）

- A. 上报
- B. 规避
- C. 转移
- D. 减轻

37. 通过改变项目管理计划的某些方面或受负面影响的目标来应对风险，是何种应对措施？

- A. 上报
- B. 规避
- C. 转移
- D. 减轻

38. 组织将最有能力的资源分配到项目组，以便缩短项目工期，是何种应对措施？

- A. 上报
- B. 开拓
- C. 分享
- D. 提高

39. 项目整体风险应对常见的措施不包括（ ）。

- A. 转移，分享
- B. 减轻，提高
- C. 接受，拒绝
- D. 规避，开拓

40. 公司首选的供应商工厂发生爆炸，供应商告诉项目经理之前预定的物资不能按时交付。但是这些物资可以被其他物资替换交付，而这在之前的风险管理计划中也有说明。这是关于以下哪项的示例？

- A. 应急计划
- B. 弹回计划
- C. 权变措施
- D. 采购决定

## 参考答案及解析

1. A. **正确答案**。首先实施规划风险管理过程对项目风险管理活动进行计划，然后实施识别风险过程。很显然，识别风险不属于风险管理规划会议的内容。
- B. 在风险管理规划会议上，应该结合项目的具体情况，确定风险管理的活动及其成本。
- C. 在风险管理规划会议上，应该确立应急储备的使用方法。
- D. 如果在组织过程资产中缺乏合适的风险管理模板，那么在风险管理规划会议上就应该制定相关模板，供识别风险、分析风险等过程使用。

**考点与答题技巧**：规划风险管理的工具与技术(规划会议和分析)。风险管理规划会议所得到的成果就是风险管理计划。

2. **正确答案**：B。

**考点**：非事件类风险。见指南 398 页。

3. A. **正确答案**。定性风险分析本来就是比较主观的分析，不太可靠；如果其所依据的数据质量很差，就会使分析结果毫无用途。
- B. 实施定量风险分析过程使用数据收集和表现技术、定量风险分析和建模技术、专家判断等工具。
- C. 规划风险应对过程使用消极风险或威胁的应对策略、积极风险或机会的应对策略、应急应对策略和专家判断。
- D. 监督风险过程使用风险再评估、风险审计、偏差和趋势分析、技术绩效测量、储备分析和状态审查会。

**考点与答题技巧**：实施定性风险分析过程的工具。

4. A. 风险分解结构是风险管理计划中用来确定风险类别的。
- B. **正确答案**。通过识别风险过程识别出来的风险事件及其特征，是初步风险登记册的内容。
- C. 风险责任人将在后续过程定性风险分析中确定。
- D. 风险应对措施将在规划风险应对过程中制定。

**考点与答题技巧**：识别风险过程的输出。

5. **正确答案**:A。

**考点**：风险定性分析的作用和工具。

6. A. 在风险识别阶段，尚未指定风险责任人。
- B. 风险责任人应该根据风险应对措施去预防风险发生，但这个选项不如 D 全面。
- C. 风险责任人应该在规划风险应对过程中指定。他们需参与该过程，主要是为了他们更好地实施风险应对措施。
- D. **正确答案**。风险责任人在规划风险应对过程中被指定，其主要职责就是监督风险，包括实施风险应对措施。

**考点与答题技巧**：风险责任人的职责。

7. **正确答案**：A。

**考点**：风险识别的工具：提示清单。

8. A. 风险评估的对象是已识别的风险，而不是风险应对措施和风险管理过程。
- B. **正确答案**。符合 PMBOK<sup>®</sup>指南中对风险审计的描述。风险审计是监督风险过程的工具。
- C. 偏差和趋势分析是监督风险的工具。通过偏差和趋势分析，了解风险发生的情况，并预测未来可能出现的情况。
- D. 与题意无关，技术绩效测量是用来监控项目的技术风险的工具，以便把实际取得的技术

成果与计划要求进行比较。

**考点与答题技巧：**监督风险过程与风险审计工具。

9. **正确答案：D。**

**考点：**风险识别过程的工具和技术。

10. **A. 正确答案。**  $490 = 0.5 \times (1000 - 200) + 0.3 \times (500 - 200) + 0.2 \times 0$

B. 未考虑项目投资。

C. 错误的计算结果。

D. 表面上看，数据不全；其实，未写出来的部分可理解为：概率 20%，可获利 0 美元。

**考点与答题技巧：**预期货币价值分析和决策树技术。

11. **A. 正确答案。**风险接受是指不为处理某特定风险而改变计划。

B. 风险转移是指用一定的代价把消极风险转移给第三方，使第三方承担该风险的应对责任以及万一发生的部分或全部后果。

C. 风险开拓是指消除与某积极风险相关的不确定性，确保机会肯定出现。

D. 风险回避是指改变项目计划，以便完全取消某个高风险的工作，或者使项目目标不受某风险的影响。

**考点与答题技巧：**风险接受策略。

12. **A. 与题意不符。**风险接受是指在机会发生时乐于利用，但不主动促进机会的发生。

B. 与题意不符。风险提高旨在提高机会的发生概率或一旦发生的积极影响，如为项目增加人力资源，来提高项目提前完工的可能性。

C. **正确答案。**题干中所描述的情况，是典型的风险开拓的例子。

D. 与题意不符。风险分享是指与其他人合作，大家一起来促进机会的出现，并使大家都从机会的出现中受益。

**考点与答题技巧：**积极风险的应对策略。

13. **A. 与 D 相比，不完整。**

B. 与 D 相比，不完整。

C. 与 D 相比，不完整。

D. **正确答案。**风险触发因素也叫风险警告信号和风险症状，根据不同的情况，可表示风险即将发生、风险正在发生或风险已经发生。本题是指项目不能按期完工的风险即将发生。

**考点与答题技巧：**风险触发因素的定义。

14. **正确答案：D。**

**考点：**应急储备也可作为风险应对的措施，可列为主动接受。

15. **正确答案：C。**

**考点：**项目风险核对单。

16. **正确答案：D。**

**考点：**风险识别的工具之 SWOT 分析。

17. **A. 正确答案。**建立应急储备是风险接受中的主动接受策略。

B. 这是风险减轻的例子，采用不太复杂的方法可以降低风险发生的概率。

C. 这是风险减轻的例子，进行多次实验可以降低风险发生的概率，例如高科技产品出厂前进行多次实验，可以减少产品质量风险发生的概率。

D. 这是风险减轻的例子，以便降低采购到不符合项目要求的产品的风险。

**考点与答题技巧：**风险减轻策略与风险接受策略。

18. **正确答案：D。**

**考点：**风险登记册和风险报告。

19. **A. 信息不足，无法使用贝塔分布。**

B. 信息不足，无法使用三角分布。

C. 信息不足，无法使用对数分布。

D. **正确答案。**只能使用均匀分布，即假设各种可能工期的概率都是相同的。

**考点与答题技巧：**概率分布。注意：在这种情况下，其实也可以采用标准正态分布，但PMBOK~指南中没有提到。

20. **正确答案：**C。

**考点：**定量风险分析和定性风险分析的工具，其他三项均为定性分析的工具。

21. **正确答案：**D。

**考点：**风险报告记录整体项目风险情况和单个项目风险的概括信息，单个项目风险的详细信息记录在风险登记册中，风险报告需要在生命周期过程中不断优化，是一个渐进的过程。

22. A. 前句话正确，后半句不正确。高风险区域表示发生的概率高，而且机会的影响大。

B. **正确答案。**高风险区域的机会意味着概率和后果的乘积较大，即机会容易发生，并且发生的后果对项目比较有利。

C. 高风险区域的机会容易被抓住，应该被充分的监控。

D. 高风险区域的机会容易抓住，产生的效益也较高。

**考点与答题技巧：**概率影响矩阵。

23. A. **正确答案。**龙卷风图使人一目了然地看出对结果影响很大的变量与对结果影响很小的变量之间的差异，常用来表现敏感性分析的结果。

B. 预期货币价值分析常用决策树来表示。

C. 决策树分析是预期货币价值分析的图示方法，与龙卷风图毫无关系。

D. 模拟分析的结果常用概率分布图表示。

**考点与答题技巧：**敏感性分析。用于表示模拟分析结果的概率分布图

24. **正确答案：**A。

**考点：**敏捷项目风险管理

25. **正确答案：**B。得到风险的严重性指标后，概率影响矩阵可以帮助从组织的角度判断风险属于哪个级别，从而确定风险的优先级顺序。它通常是由组织确定的，并被列入风险管理计划的标准化表格(客观标准)。

**考点：**概率影响矩阵。

26. **正确答案：**B。

**考点：**定性风险分析过程中除了概率和影响参数，还有紧迫性、邻近性、潜伏期、连通性等参数需要评估。风险邻近性是风险在多久时间后会影响到一项或多项项目目标，时间越短则说明邻近性越高。

27. **正确答案：**C。

**考点：**层级图从多个维度综合考虑一个风险的影响情况，如泡泡图等。

28. A. 实施定性风险分析过程是每个已识别风险都必须经过的过程，此过程对风险进行初步排序，是后续过程的基础。

B. **正确答案。**只有经定性分析被判断为严重的，而且又是可量化的风险，才需要经过实施定量风险分析过程。

C. 应该对每个已识别风险制定应对措施。即便是低风险，也需要被列入观察清单，由指定的观察者进行观察，这种观察也是风险应对措施，属于风险接受。

D. 对任何已识别的风险，监督风险过程都是必须的。

**考点与答题技巧：**项目风险管理过程。

29. **正确答案：**C。

**考点：**项目风险减轻的措施。

30. 正确答案:A。

考点: 风险定量分析的工具: 决策树分析或预期货币价值分析 (EMV)。

31 A 风险数据质量评估是实施定性风险分析过程的工具与技术。

B. 同上。

C. 正确答案。解释同 A。

D 同 A。

考点与解题技巧: 实施定性风险分析过程的工具: 风险数据质量评估。

32. A. 正确答案。

B. 风险概率影响矩阵中有风险的概率和影响, 但不用于查询概率和影响, 而是用于查询概率和影响的乘积。

C. 这个选项太笼统。

D. 与回避风险无直接关系。

考点与解题技巧: 实施定性风险分析过程的工具: 概率影响矩阵。

33. A 这个说法不够严谨。

B. 正确答案。

C. 次生风险不一定不重要。

D. 次生风险与是否紧急就要发生没有直接关系。

考点与解题技巧: 次生风险。

34. A. 新建的预期货币价值低于扩建, 故不选择新建。

B. 正确答案。扩建的预期货币价值大于新建, 故选择扩建。

C. 只要每个方案之下的各条分支的概率之和等 100%, 就可计算出预期货币价值。

D. 预期货币价值分析是一种风险中立的决策方法, 与人们的风险态度无关。

考点与解题技巧: 预测货币价值分析、决策树技术。

35. 正确答案: B。

考点: 龙卷风图, 敏感性分析。

36. 正确答案: A。

考点: 超出项目经理权限的需要上报, 项目章程中规定的属于高层级风险, 通常高出项目经理控制范围

37. 正确答案: B。

考点: 风险应对策略, 改变计划以消除威胁属于规避。

38. 正确答案: B。

考点: 风险应对策略, 把大拿请过来属于开拓。

39. 正确答案: C。

考点: 风险应对策略, 没有“拒绝”策略。

40. 正确答案: A。

考点: 风险应急计划是在原计划失败时使用, 是针对已知-未知风险的应对。当应急计划失败后, 可采用弹回计划, 也是针对已知未知风险的。如果弹回计划也失败, 则采用权变措施, 属于未知风险, 常需要动用管理储备。