

乐凯 PMP 每日一练-第 11 章-解析

393、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P407：应在风险管理计划中记录项目关键相关方的风险偏好。

394、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P415：识别风险的分析技术中包含----根本原因分析、假设条件和制约因素分析、SWOT 分析、文件分析。而选项 D 的敏感性分析是定量风险分析过程的工具之一，不是识别风险过程的工具。

395、【参考答案】B

【试题解析】参看书 PMBOK 第六版 P408 图 11-5：高风险区域的机会意味着概率和后果的乘机交大，既机会容易发生，也就容易抓住，并且发生的后果对项目比较有利。

396、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P423：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。是实施定性风险分析过程的工具“数据分析”中的一种。

397、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P414：可以用风险类别（如风险分解结构）作为识别风险的框架。书 PMBOK 第六版 P405：风险分解结构是潜在风险来源的层级展现，并不包含风险的各个方面的信息，所以 B 选项错误。

398、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P405 到 P408：选项 A,C,D 都是风险管理计划的内容，风险管理计划无风险，所以风险清单是风险登记册中的，所以 B 错误。

399、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P418：在识别风险时，输出就有风险报告。所以从 4 个选项来说，A 选项是风险报告第一次被创建的管理过程。

400、【参考答案】B

【试题解析】PPT 上的三种性质的风险：已知—未知风险----已识别，但又无法主动管理的风险，要分配一定的应急储备。

401、【参考答案】A

【试题解析】PPT 上的风险态度的补充：

风险偏好----为了预期的回报，一个实体愿意承受不确定性的程度。（愿不愿意承受）

风险承受力----组织或个人能承受的风险程度、数量或容量。（能不能承受）

题干描述愿意承受自己不能承受的风险，那就是典型的冒进者。

402、【参考答案】D

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P411：应鼓励所有项目相关方参与单个项目风险的识别工作。

403、【参考答案】C

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P397：单个项目风险和整体项目风险的定义。PPT 上的总结：整体项目风险大于项目中单个风险之和，因为整体风险源于包括单个风险在内的所有不确定性。

404、【参考答案】B

【试题解析】PPT 上风险的定义：风险是一种不确定的事件或条件，一旦发生，就会对一个或多个项目目标造成积极或消极的影响。判断风险的三要素：风险事件、概率、影响。B 选项说的可能的情况，就是现在还没发生，未来有概率发生，会对项目产生影响的风险。A,C,D 都是现在已经发生的问题。

405、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P405：风险管理计划中的“角色和职责”，确定每项风险管理活动的领导者、支持者和团队成员，并明确他们的职责

406、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P415：SWOT 分析先识别出组织的优势和劣势；然后，

找出组织优势可能为项目带来的机会，组织劣势可能造成的威胁。还可以分析组织优势能在多大程度上克服威胁，组织劣势是否会妨碍机会的产生。

407. 【参考答案】B

【试题解析】不是所有的风险都能进行主动管理，比如“已知-未知”风险、“未知-未知”风险等，都可能无法主动管理，因此需要设置应急储备或管理储备，在风险发生时动用储备进行应对。

408. 【参考答案】B

【试题解析】题干关键词：与上一个项目非常相似。书 PMBOK 第六版 P414：编制核对单，列出过去曾出现且可能与当前项目相关的具体单个项目风险，这是吸取已完成的类似项目的经验教训的有效方式。组织可以基于自己已完成的项目来编制核对单。

409. 【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P443：风险转移涉及到将应对威胁的责任转移给第三方，让第三方管理风险并承担威胁发生的影响。通常需要支付转移费用。转移风险只是把风险管理责任简单地推给另一方，而并非消除风险。

410. 【参考答案】A

【试题解析】权变措施就是一个临场的应激反应，针对的是未知风险的发生的应对，所以不会有计划和前瞻性的，所以直接排除 B,C,D。

411. 【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P456：审计是监督风险的工具之一，这里指的是风险审计，是一种审计类型，可用于评估风险管理过程的有效性。

412. 【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P434：敏感性分析的结果通常用龙卷风图来表示，是实施定量风险分析过程的工具“数据分析”中的一种。

413. 【参考答案】C

【试题解析】题干关键词：合作伙伴，联合体；书 PMBOK 第六版 P444：分享措施包括建立合伙关系、合作团队、特殊公司或合资企业来分享机会。

414、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P429：并非所有项目都需要实施定量风险分析。实施定量风险分析，是要使用被定性风险分析过程评估为对项目目标存在重大潜在影响的单个项目风险的信息。如果定性风险分析评估并不严重的风险，以及无法量化的风险，那么就不需要经过定量风险分析过程。

415、【参考答案】A

【试题解析】弹回计划就是一个备胎计划，书 PMBOK 第六版 P448：弹回计划，供风险发生且主要应对措施不足以应对时使用。

416、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P439：风险应对方案应该与风险的重要性相匹配、能经济有效地应对挑战、在当前项目背景下现实可行、能获得全体相关方的同意，并由一名责任人具体负责。

417、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P435：在决策树分析中，通过计算每条分支的预期货币价值，就可以选出最优的路径。

418、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P443：选项 B,C,D 都是风险减轻的例子，选项 A 是风险主动接受策略的例子。

419、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P443：风险接受策略可用于低优先级威胁，也可用于无法以任何其他方式加以经济有效地应对的威胁。所以如果不知道应对措施，那么可以采取接受。

420、【参考答案】D

【答案解析】识别风险之后应该做定性分析，然后是定量分析。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。所以通过分析能给与项目团队风险的详细影响信息，促成意见一致。选项 B,C 都是识别风险的工具。

421、【参考答案】A

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P443，444：威胁应对策略和机会应对策略中都有上

报这个策略，是指如果项目团队或项目发起人认为某威胁或机会不在项目范围内，或提议的应对措施超出了项目经理的权限，就应该采用上报策略。

422、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P423：风险概率评估考虑的是特定风险发生的可能性，风险影响评估考虑的是风险对一项或多项项目目标的潜在影响。是定性风险分析的工具。

423、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P439：次生风险是实施风险应对措施而直接导致的风险。

424、【参考答案】B

【试题解析】新建的 $EMV = 10000 \times 60\% + (-4000) \times 40\% = 4400$ ；
扩建的 $EMV = 8000 \times 60\% + 2000 \times 40\% = 5600$ ；
从利润角度考虑 EMV，取相对大的值，因此 B 选项正确，扩建的方案优于新建。

425、【参考答案】C

【试题解析】根据书 PMBOK 第六版 P443 的描述，A 选项属于规避策略；B 选项属于减轻策略；D 选项属于主动接受策略。C 正确，是转移策略。

426、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P397：选项 A 错在单个项目风险可能不止对一个目标产生影响，还可能对多个项目目标产生影响；选项 B 错在这个是管理整体项目风险的目的；选项 D 错在整体项目风险大于项目中单个风险之和，因为整体风险源于包括单个风险在内的所有不确定性，所以 C 的描述是正确的。

427、【参考答案】A

【试题解析】应急储备是用来应对“已知-未知”风险的，对于“未知-未知”风险需要预留的是管理储备，所以预留应急储备对于处理“未知-未知”风险没有效果。另外书 PMBOK 第六版 P399：选项 B,C,D 都是加强项目韧性的措施，是可以有效应对“未知-未知”这样的突发性风险的。

428、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P433：模拟通常采用蒙特卡洛分析，是使用模型来模拟单个项目风险和其他不确定性来源的综合影响，以评估它们对项目目标的潜在影响。它的典型输出有累计概率分布 S 曲线。同时模拟也是实施定量风险分析过程的工具之一。

429、【参考答案】C

【答案解析】书 PMBOK 第六版 P446：可用于选择首选风险应对策略的数据分析技术包括成本收益分析，既可以通过成本收益分析来确定备选风险应对策略的成本有效性。有效性越高的风险应对策略，就可以更优先进行选择。

430、【参考答案】B

【答案解析】书 PMBOK 第六版 P414：头脑风暴是识别风险的工具。

431、【参考答案】B

【答案解析】风险登记册中已有一长列风险，说明已识别，那么下一步就是定性风险分析，选项 B 是定性风险分析的工具。选项 A 中假设分析这个工具没有提及过；选项 C 的根本原因分析是识别风险的工具；选项 D 的敏感性分析是定量风险分析的工具。

432. 【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P423：低概率和影响的风险将被列入风险登记册中的观察清单，以供未来监控。所以还是要保留在风险登记册中，而不能删掉或忽略。

433、【参考答案】B

【试题解析】题干关键词“排列优先顺序”，风险管理中，根据概率和影响对风险排列优先顺序的过程是定性风险分析。

434、【参考答案】D

【试题解析】题干关键词“未被减轻”、“额外资金”，已识别的风险未被减轻，表明应对无效，则通过变更流程，申请管理储备获得额外资金，走权变措施。

435、【参考答案】A

【试题解析】因为没有潜在解决方案，因此决定终止该项目，属于将风险的概率降为零的规避措施。书 PMBOK 第六版 P445：如果无法将项目拉回到临界值以内，则可能取消项目，这是最极端的风险规避措施。

436、【参考答案】A

【试题解析】通过头脑风暴的工具识别了风险，因此需要将识别的风险更新风险登记册，以便后续的分析、规划应对等措施。

437、【参考答案】D

【试题解析】可能中断工作，表明是一个风险。有查询风险登记册的选项优先选择，没有类似的选项，也可以根据选项 D 的做法实施相应的应对计划。

438、【参考答案】C

【试题解析】题干关键词“接受风险”，书 PMBOK 第六版 P443：最常见的主动接受策略是建立应急储备，包括预留时间、资金或资源以应对出现的威胁。

439、【参考答案】A

【试题解析】 $EMV = (500000 - 200000) * 65\% + (-20000 - 200000) * 35\% = 195000 - 77000 = 118000$ 。

440、【参考答案】B

【试题解析】无法避免、减轻和转移，那么只能是接受。选项 B 属于被动接受，书 PMBOK 第六版 P443：被动接受策略则不会主动采取行动，而只是定期对威胁进行审查，确保其并未发生重大改变。

441、【参考答案】A

【试题解析】头脑风暴是识别风险的工具，题干描述的是识别风险后，下一步就是选项 A 描述的对风险进行定性分析。

442、【参考答案】A

【试题解析】“装运可能延期”是风险事件，延长工期后，到原本交付时间点的那个延期就不会再发生了，因此规避掉了当时延期的风险。书 PMBOK 第六版 P443：规避措施可能包括消除威胁的原因、延长进度计划、改变项目策略，或缩小范围。

443、【参考答案】A

【试题解析】 $EMV = (14 * 20\%) + (21 * 10\%) + (14 * 50\%) + (0 * 20\%) = 2.8 + 2.1 + 7 + 0 = 11.9$ 。

444、【参考答案】B

【试题解析】选项 B 是敏感性分析进行实际分析时的具体做法。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。也就是要分析什么风险能最大地影响项目结果，所以选项 A 说的检查目标的不确定影响项目要素是不不符合定义的；选项 C 错在该工具没有涉及到相关方；选项 D 说反了，能够决定，不是不能决定。

445、【参考答案】D

【试题解析】风险管理的过程。

446、【参考答案】A

【试题解析】题干描述看上去有很多风险，只是看上去，所以要先通过识别风险，具体确认有哪些风险，然后再进行后续的分析、规划应对的操作。

447、【参考答案】D

【试题解析】PPT 上风险的三要素。

448、【参考答案】D

【试题解析】题干关键词“最有经验”、“确保”，表明是机会的开拓。