**北144目前的情資　１０８．４．２７**

**本文件只能純參考，因為由學長們背出來的題目不齊全或有誤，導致也許沒有答案；有時少或多個字整個意思或答案就不同，還有PMI最喜歡的把戲題目一樣，但選項不一樣，因此切忌不能當考古題來看，而是當重點提醒來檢視觀念，考試時一定要檢視四個選項，說不定會出現比情資更恰當的答案，因為PMP考試常尋找最佳解**

**本文件請勿流傳給尚未被教練核准上場的共好，否則會害了他，因為本文件僅能輔助文書，不能作為主要上場的文書**

**切勿拿本文件問長宏，只能將題目化作觀念來請教**

[題目]

1. 如何確保公司實現商業利益－PM有責任確保滿足營運企劃案之組織目標及多數利害關係人的需求，範例：老闆要你做一個新專案，你在制定營運企劃案時, 應專注於在何事上?  
   A. 期望資源獲利和成本效益分析、  
   B.期望資源獲利和營運利益、  
   C.專案標的和專案組合所獲得的商業利益、  
   D.專案標的和組織策略所獲得的商業利益
2. 你發現一位利害關係人的權力很小，要如何管理？(2019/04/25有出現一樣的)
3. 監視(monitor)
4. 展現關心(keep informed)
5. 滿足需要(keep satisfied)
6. 密切管理(manage closely)
7. PM因為某些原因與風險，購買了保險，請問是使用何種風險回應策略？(2019/04/25有出現一樣的)
8. 規避
9. 轉移
10. 減輕
11. 承擔
12. 本地常斷電，因此PM和向第三方local廠商租用另外一個伺服器，  
    請問用了何種風險回應策略？(2019/04/25有出現一樣的)  
    規避
13. 規避
14. 轉移
15. 減輕
16. 承擔
17. 專案在起始階段，要規劃專案章程，但公司過去並沒有執行類似專案的經驗，請問可以使用何種工具或技術來發展專案？(2019/04/25有出現一樣的)
18. 專家判斷
19. SME主題專家
20. 經驗學習
21. 專案管理計畫書
22. 專案要求使用什麼六個標準差法檢查產品，並請到外部專家來稽核確認有落實此流程，請問這是使用什麼方法？(2019/04/25有出現一樣的)
23. 管理品質
24. 管制品制
25. 管制範疇
26. 確認範疇
27. 專案使用固定成本加固定費用，供應商估計成本為50,000，固定費用為5,000，結案時供應商告知實際成本為60,000，請問你需支付？(2019/04/25有出現一樣的)
28. 60,000
29. 65,000
30. 50,000
31. 55,000
32. 有一位關鍵專隊成員離職了，請問專案經理該怎麼做？(2019/04/25有出現一樣的)
33. 更新利害關係人登錄表
34. 尋找替代成員
35. 記錄至議題紀錄
36. 擬定風險回應
37. 專案中有多個供應商，為保護個別供應商的資料，PM 應參考什麼來管理文件? (2019/04/25有出現一樣的)
38. SOW工作說明書
39. 採購管理計畫書
40. 專案管理計畫書
41. 專案文件
42. 專案一周前發生一個議題，PM 已請人處理，一周後客戶向 PM 的老闆抱怨議題仍未處理，請問PM該如何處理？(2019/04/25有出現一樣的)
43. 記錄至議題記錄
44. 與團隊成員開會討論解決方案
45. 告知贊助人有此議題
46. 查看風險登錄表
47. PM在準備起始會議的議程，他希望將專案的策略目標(方向)在此會議中確定下來，請問這個議題應該由誰報告?
48. 贊助人
49. 功能經理
50. 專案經理
51. 高階主管
52. 目前專案進度落後，但專案無法增加成本，身為PM的你如何在專案期程內完成工作？(2019/04/25有出現一樣的)
53. 縮程法
54. 快速跟進法
55. 資源撫平
56. 變更時程
57. 某軟體公司指派專案經理一個新的案子，該專案經理參考類似的專案，請問是使用何種方法？
58. 類比
59. 由下往上
60. 參數
61. 三點估算
62. 專案經理使用3個數值計算成本，請問是使用了什麼方法？(2019/04/25有出現一樣的)
63. 參數估算
64. 類比估算
65. 由下往上估算
66. BETA估算
67. 有兩個成員常常爭吵而且一直無法解決，請問你應該怎麼做(2019/04/25有出現一樣的)
68. 留下A
69. 兩個都開除
70. 由其他成員決定開除或留下
71. 跟團隊所有成員討論要如何解決
72. 專案經理每週都會跟團隊舉行會議，專案執行到一半加入虛擬團隊協助待處理的議題，請問在更新溝通管理計畫書之前，專案經理應該先怎麼做？(2019/04/25有出現一樣的)
73. 每週與虛擬團隊舉行電話說明會
74. 將之前的會議紀錄E-mail給虛擬團隊
75. 將每日電話列入工作
76. 更新利害關係人登錄表
77. 贊助者邀請你跟利害關係人招開會議確認彼此有相同的共識，請問以下哪個結果可以說明這件事是成功的？
78. 製作專案章程
79. 啟動會議
80. 範疇管理計畫書
81. 辨識利害關係人
82. 專案團隊正準備將完成的系統移交給IT支援團隊，請問支援團隊接下來要負責的是？(2019/04/25有出現一樣的)
83. 負責完成尚未完成的交付成果
84. 對使用單位進行教育訓練
85. 負責系統後續維護
86. 撰寫使用說明書並更新經驗學習登錄表
87. 一位很支持的團隊成員忽然對工作產生抗拒而且不支持專案的某些決定，請問專案經理應該怎麼做？
88. 查閱利害關係人參與計畫書
89. 查閱溝通管理計畫書
90. 查閱工作績效
91. 查閱利害關係人矩陣
92. 專案經理為了維持客戶的良好關係一直接受客戶的變更，導致專案預算不足，(即為範疇潛變)請問專案經理沒有做好？ (2019/04/25有出現一樣的)
93. 範疇管理
94. 變更管理
95. 風險管理
96. 成本管理
97. 顧客想要更新專案範疇，專案經理與顧客討論後，同意修改，請問此記錄需要記到以下何處?
98. 工作說明書
99. 專案管理計劃書
100. 專案章程
101. 已獲准的變更申請
102. 專案已經結束，成員都表示負面評價且利害關係人表示以後都不想再合作，高層要求做LL，PM要如何做? (2019/04/25有出現一樣的)
103. 發出信件請所有利害關係人回饋各階段經驗
104. 看議題記錄和變更批准結果寫正面或負面記錄
105. 只記錄正面
106. 根據議題記錄及溝通管理計畫書中逐級呈報的程序以向上呈報正面及負面記錄
107. 專案管理計畫書完成後，專案經理召開啟動會議與利害關係人說明，這樣表示完成了什麼階段?
108. 起始
109. 規劃
110. 執行
111. 結束
112. 檢驗產品時，發現有三點在中心線上，還未超過管制線，四點在中心線下，有多點超過管制線，請問此狀態為何？(2019/04/25有出現一樣的)
113. 失控
114. 仍在管制內
115. 符合7點法則
116. 還未超過規則界線
117. 專案進行到一半，簽約的外包商被併購, 請問PM該怎麼做才能確保外包商依照合約繼續進行? (2019/04/25有出現一樣的)
118. 更換外包商
119. 查風險登錄表
120. 結束契約
121. 定期檢視外包商是否依契約完成工作

26.發現一位利害關係人的權力很小，要如何管理？(中文沒有說明關注程度,但是英文有have interest, interested stakeholder這樣的題目有兩題) (2019/04/25有出現一樣的)

1. 監視(monitor)
2. 展現關心(keep informed)
3. 滿足需要(keep satisfied)
4. 密切管理(manage closely)

27.專案有跨國的虛擬團隊,但是得不到利害關係人足夠的支援,請問PM要做什麼

提出變更把團隊聚集在一起開會(2019/04/25有出現一樣的)

會議上使用衝突管理

參考利害關係人計畫書及利害關係人參與評量矩陣

28.CCB核准了兩個變更申請,第一個會延遲利害關係人的報告,第二個更新時程基準, 請問PM應該要做什麼

第一個先執行,因為先核准通過

第二個先執行,因為比較重要

找人力來執行兩個變更申請

請CCB解釋核准原因與期望

29.（長宏題庫有）想將分析與整理過的專案時程和成本績效分發給利害關係人。請問，哪項工具可追蹤及發佈這些資訊？(2019/04/26有出現一樣的)

分析技術

會議

專家判斷

專案管理資訊系統PMIS (正解)

30.（長宏題庫有）你專案的時程績效指標(SPI)是0.72，成本績效指標(CPI)是1.02，且尚有超過23個未執行的活動在要徑上。請問，你應該如何報告每月的專案現況？

1. 報告專案的成本管制的很好

2. 報告專案的問題和建議的處理方法 (正解)

3. 報告專案有點延遲，但會儘快趕上。

4. 報告專案執行的很順利

31.（長宏題庫有）你的超級大型且複雜的專案進行到一半時，團隊成員告訴你此階段的成本快達到預算上限了，若不快點想辦法處理，將可能導致無法達成專案目標的風險。請問，你當初應該怎麼做才能提前避免或減輕該風險的衝擊？

1. 運用機率衝擊矩陣

2. 事先了解供應商的風險應變能力

3. 進行SWOT分析

4. 採用蒙地卡羅分析 (正解)

32.（長宏題庫有）專案贊助者告訴專案經理有一個已辨識風險應該快要發生了。請問。專案經理首先該做什麼？

1. 記錄此議題，並執行回應措施

2. 執行權變措施

3. 查看風險登錄表 (正解)

4. 不需理會，因為這是意料中的事。

33.工作A完成後, B才能開始的邏輯關係定義

FS, SS,FF, SF

34.組織的董事覺得以現在組織的能力不足以完成專案, PMO聯絡了之前專案的PM是否有空回答專案問題, PMO應該參考那些進行稽核(2019/04/25有出現一樣的)

績效報告

企業環境因素

組織過程資產

專案文件

35.要模擬專案時程需要參考以下哪個(題目關鍵字有simulate, Duration,不仔細看會認錯子過程)

What if scenario analysis  
Network diagram

36.BETA計算題: 最可能的時程5週,樂觀估計時程3週,悲觀估計時程7週, 請問估算值(2019/04/25有出現一樣的)

37.BAC=9000, EV=1000,AC=1500,PV=2000，計算EAC並解釋EAC

13500, 完工預算

13500, 完工成本預估值

9000, 完工預算

9000,完工成本預估值

38.在弱矩陣的組織裡, 專案做到一半,開發部門經理把人員調走了,PM應該怎麼辦

雇新的人(2019/04/25有出現一樣的)

記錄至議題紀錄

擬定風險回應

39.在專案結束移轉階段, PM發現之前XX報告不見了,請問應該怎麼辦

告訴利害關係人報告不見了,讓對方接受(2019/04/25有出現一樣的)

記錄到議題記錄

不要提到此報告

40.(長宏題庫有類似的)一題商業企劃案有問題, PM應該怎麼做,選項有請商業分析師修改,不管它, 自己改(2019/04/26有出現一樣的)

41.(長宏題庫有)一題可交付成果驗證不過, 可是sponsor要你按時給客戶,選項有確保證客戶驗證過,登錄到議題記錄等

42.某個風險已經被辨識且實施應變計畫, 請問PM下一步要做什麼(可能是要問監控風險的TT)

43.(長宏題庫有類似的)利害關係人表示他的需求並無出現在可交付成果中。請問應該怎麼做? (選項裡沒有任何需求跟範疇的選項可選)

44.（長宏題庫有類似）在開發中發現必須要安裝一個系統更新才會讓系統穩定

選項有直接安裝, 變更管理, 議題紀錄等(2019/04/25有出現一樣的)

45.公司核准專案的外包lump sum契約(總價不變,有FFP與FP-EPA兩種)可提供激勵金,請問應該要修改什麼文件(選項裡沒有契約可選)

46.提供雛形給客戶, 客戶很滿意可是想要做一些修改,請問接下來要做什麼

變更管理,議題記錄,直接修改

47.在規劃時,PM發現成員的能力不足, PM應該更新那個文件

48.Scrum Master帶領團隊在sprint後何時做lesson learn

49.問核准的變更申請在哪個子過程執行(2019/04/25有出現一樣的)

50.辨識風險後,風險的應變策略可以減少時程30天, 忘記問什麼了

51.某個關鍵利害關係人在啟動會議的時候沒有來, PM另外找了時間跟此利害關係人開會,為了要取得？(2019/04/25有出現一樣的)

52.很重要的專案的關鍵成員被調走,PM應該怎麼辦 (2019/04/26有出現一樣的)

53.PM發現某個成員的進度落後, 發現此成員還有其他兩個專案要做, PM應該怎麼辦

54.公司被整併後, 人力被裁減, 新的組織圖剛要發佈,請問PM要注意什麼

選項有更新風險等(2019/04/25有出現一樣的)

55.成員做了肇因分析並實施了矯正措施後, 針對成員學到的PM要更新什麼文件 (2019/04/26有出現一樣的)

56.供應商發生問題,找到原因是因為誤解了客戶的需求而沒有澄清,請問PM可以怎麼做

57.可交付成果客戶已經允收,可是品質檢驗不過, PM應該要做什麼

58.有新的品質標準會造成大部分的可交付成果驗證不過, 如何處理 (2019/04/26有出現一樣的)

59.功能還沒完全確定完,廠商就可以先做要簽什麼契約,選項有CPIF/CPAF/FFP(2019/04/25有出現一樣的)

60.非要徑上的資源使用過度,選資源優化相關選項(Resource leveling)

61.phase gate判斷go/no-go需要哪些資料(2019/04/25有出現一樣的)

62.PMO,專案組合相關

63.多題敘述提到有目的目標,利害關係人認可,哪個文件過程可以說明已經完成,選項有kick-off meeting, 專案章程, 專案計畫書, SOW

64.品質TT相關(魚骨圖/管制圖/親和圖/散佈圖),情境題問用什麼方法找出原因

65.資源TT,問取得資源,選項有WBS,RBS,組織理論,

66.溝通TT選項有interpersonal, leadership等

67.溝通方法TT,選項有Interactive,Push,Pull,Active listening

68.考品質管理的敏捷：先敘述一段品質概念，然後Scrum Master帶領團隊在sprint結束後，會如何做到。詳見PMBOK P276，答案選回顧會議的敘述，或敘述像回顧會議的選項。

69.組織要你估計以用來簽訂FFP契約，你應該使用什麼方式估算？(2019/04/25有出現一樣的)

答案有：

1.三點估算

2.由下往上

3.類比估算

4.參數估算

70.專案在七個國家有不同的利害關係人，PM根據溝通管理要達成同一時間要跟全部利害關係人匯報，PM應該要如何做？(2019/04/25有出現一樣的)

1.溝通需求分析

2.會議規劃方法

3.利用報告或書面文件

4.寄送email

71.在進行專案效益分析，PM和一位資深的資訊專家一起參與，但另一個部門工程師告知無法辨識有哪些系統會被影響。

註記：選項忘了，但因為題目看起來像在發展專案章程前(效益分析和評估是哪階段)，其他的選項都是在那階段後，比如申請變更等等)

72.你個公司有很多競爭對手，你是PM正在準備範疇管理說明書，且已知一些限制。請問你的贊助者在意的是? (2019/04/25有出現一樣的)

1.假設

2.限制

3.時程

4.可交付成果

73 目前公司打算用[PERT]技術來估算XX案，可能時間3周、悲觀時間7周、最有可能5周，請問估算值?。 (2019/04/26有出現一樣的)

74 題目的大意是公司要你參與發展章程請問你要準備那些文件 (2019/04/26有出現一樣的)

75專案經理召開啟動會議與利害關係人說明，這樣表示完成了什麼階段? (2019/04/26有出現一樣的)

A.起始

B.規劃

C.執行

D.監測

76一位很支持的團隊成員因為對於變更後而導致對工作產生抗拒而且不支持專案的某些決定，請問專案經理應該怎麼做？(2019/04/26有出現一樣的)

情境題問議題/風險處理相關題目超過10題  
(進行專案中,另一個部門工程師告知無法辨識有哪些系統會被影響,請問要怎麼做。)

註記：幾乎沒有單純的定義題, 題目敘述非常雜, 如果TT或子過程的定義沒有深入了解, 會無法判斷問哪個子過程, 答案選項也很多不是課本用字,如mitigation plan management,可以的話看題目一定要看一下英文確認,翻譯真的會有少字,少到關鍵字就會答錯

[僅記得問題，不記得選項]

1. 專案中將採用一個未經檢驗的技術，專案團隊不同意，PM認為此技術沒問題。請問 PM 應如何做才能取得團隊及專案贊助者的支持? (2019/04/25有出現一樣的)
2. PM 正在準備專案進度報告，但專案在本週發生了一個問題而延誤時程，而前兩周的報告都表示專案順利進行，請問PM要如何回報？

[較常出現的選項]

1. 蠻多題出現「已獲准的變更，接下來的步驟？」所以除了變更管制過程，也建議看一下「獲准的變更」出現在哪些過程的投入與產出
2. RACI矩陣出現多次

[僅記得關鍵字的考題]

1. 啟動會議
2. 敏捷Scrum Master 1題
3. 解決衝突的技術出現2題

[計算題相關]

1. BAC是100,000，EAC是120,000，SPI是1，CPI是?
2. 1.2
3. 大於1
4. 小於1
5. 等於1
6. 提供BAC、EV、AC、PV，請問專案狀況？(計算出CPI/SPI即可回答)
7. 提供五個任務的時程及前置關係，詢問任務4的浮時？(要徑上的浮時為0) (2019/04/25有出現一樣的)
8. 有考BETA計算題(2019/04/25有出現一樣的)
9. 題目提供BAC、EC、AC、PV的數值，需計算EAC的數值並解釋EAC的意思。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | 專案經理被要求採用絕對固定價款(FFP)來制定將發包於外包商的契約，因為組織已經進行過多次類似的專案了。請問，專案經理最好使用甚麼方式來估算專案成本？ | |  | | 1. 由下而上估算法  2. 類比估算法   (X) 3. 三點估算法   (V) 4. 參數估算法 | |

時程網絡圖一定要會畫 考兩題 會描述A需要活動2天，B需要活動5天且要等到A

結束後才能開始，活動C需要7天且要等到A結束才能開始，活動D需要5天但必須等到B跟C都結束才能開始…大概是這種。(2019/04/26有出現一樣的)

P4、P5(買保險)、P6(六個)標準差 不過那題他的問法是把專家改成主題專家

<1080424 翠芬分享>

1、EAC ，ETC要會算 考了5~8題實獲值計算

2、要徑法要會，有考浮時

3、權力/關注網格要會，考了3~5題左右

4、風險回應策略要會，大概也有個5題

5、管理儲備，應變儲備要會分

6、管理品質，管制品質要會分

7、總複習講義要看，很精華

8、SOW2~3題，要會分採購工作說明書跟SOW

9、溝通管理計劃書那題，題目問要查escalate 的層級要去哪查，PMBOK 377

10、有一條路徑多了5天浮時，另一條多4天 ，都不在要徑上，請問專案會延遲多久，答案有0 /4 /5/1

<1080425 彩虹分享>

起始會議考了四題左右，要知道舉辦會議的時機、目的、還有哪些人。

各種的計劃書，除了是指導方針之外，要分得出細微的差別。會給情境然後問PM應該查閱哪一份。好幾題四個選項都是計劃書。

要注意「檢驗」和「稽核」出現在不同子流程，有不同的意義。會出情境題描述，選項裡也是是用情境描述「檢驗」和「稽核」。

<1080426 俊偉分享>

起始會議考了4~5題

權力/關注網格要會，考了3~5題左右

風險和議題非常多

類似異地備援有考唷~~~減輕

情資有考的都有標示在上面