

## ĐỀ CƯƠNG QUẢN LÝ DỰ ÁN

### Chap 2: Project management framework (kiến thức cơ sở)

1. 4 giám đốc dự án(PM) ngồi ăn trưa với nhau và thảo luận về dự án của họ. phần lớn thời gian họ phàn nàn về việc quản lý và điều hành dự án khó khăn như thế nào. Một số lời phàn nàn là về các cổ đông và các thay đổi mà họ tạo ra cho dự án. Người khác thì phàn nàn về sự khó khăn trong việc thúc đẩy nhân viên hợp tác và làm việc. 1 người PM muốn tập trung vào tất cả các lợi ích của ma trận tổ chức mà họ đều làm ra. Anh ta sẽ đề cập tới vấn đề nào?

a. Cải thiện quyền quản lý và kiểm soát nguồn lực của PM

- b. Có hơn một người tham gia quản lý dự án
- c. Truyền thông dễ dàng hơn
- d. Báo cáo dễ dàng hơn.

2. 2 PM vừa nhận ra họ đang ở trong một ma trận tổ chức yếu và quyền lực của họ trong vai trò là PM bị hạn chế. Một người nhận ra anh ta thật sự là người giải quyết công việc dự án (project expediter), người còn lại nhận ra rằng anh ta là điều phối viên của dự án (project coordinator). Vậy người tiến hành và điều phối viên của dự án khác nhau ntn?

a. Người giải quyết công việc dự án không thể đưa ra các quyết định

- b. Người giải quyết công việc dự án có thể đưa ra nhiều quyết định hơn điều phối viên dự án
- c. Người giải quyết công việc báo cáo cho quản lý cấp cao hơn
- d. Người giải quyết công việc có một số thẩm quyền riêng

Giải thích: do điều phối viên dự án báo cáo cho quản lý cấp cao hơn và có thẩm quyền để đưa ra 1 vài quyết định, trong khi người giải quyết công việc dự án không có thẩm quyền để đưa ra quyết định.

3. Trong một tổ chức hướng dự án (tổ chức trong đó k có các công việc thường nhật mà toàn là dự án), đội dự án có đặc điểm gì:

- a. Báo cáo cho một vài thủ trưởng
- b. Không có sự trung thành đối với dự án
- c. Báo cáo với người quản lý có trách nhiệm và thẩm quyền (functional manager)

d. Thường xuyên có mặt trong dự án, không có phòng ban chức năng(will not always have a home)

Giải thích: nhược điểm chính của các tổ chức hướng dự án chính là vào thời điểm cuối của dự án, đội dự án sẽ giải tán tuy nhiên họ không có phòng ban chức năng để quay trở lại tiếp tục làm việc sau khi dự án kết thúc.

4. Một PM đang cố gắng hoàn thành dự án phát triển phần mềm, nhưng không thể tập trung và quan tâm nhiều tới dự án. Nguồn nhân lực được tập trng vào hoàn thành các công việc liên quan tới các tiến trình sản xuất phần mềm, và PM có ít thẩm quyền để phân công nguồn lực một cách hợp lý. Loại hình tổ chức nào mà người PM này đang làm việc?

a. Tổ chức bao gồm các phòng ban chức năng.

- b. Ma trận. đối với tổ chức loại này, thành viên đội dự án phải báo cáo với 2 thủ trưởng: 1 là PM và quản lý bộ phận chức năng.
- c. Tổ chức mà PM là người giải quyết công việc
- d. Tổ chức mà PM là người điều hành

Giải thích: trong một tổ chức bao gồm các phòng ban chức năng, PM có ít sự hỗ trợ đối với dự án và có ít thẩm quyền để phân công nguồn lực. C và D là 2 loại hình ma trận tổ chức yếu.

5. Một PM có ít kinh nghiệm quản lý dự án. Nhưng anh ta được phân công làm PM cho một dự án mới. do anh ta sẽ làm việc trong một tổ chức ma trận (matrix organization) để hoàn thành dự án của mình, anh ta có thể trông đợi việc truyền thông trong dự án của mình có đặc điểm:

- a. Đơn giản
- b. Truyền thông mở và thúc đẩy

**c. Phức tạp**

- d. Khó tự động hóa

Giải thích: do một dự án trong một tổ chức ma trận kéo theo nhiều người từ các bộ phận khác nhau của tổ chức nên vấn đề truyền thông trong dự án sẽ phức tạp

6. 2 nhân viên trong đội dự án đang nói chuyện với nhau và phàn nàn về việc rất nhiều người đang yêu cầu nhân viên đó phải làm một số việc. nếu anh ta làm việc trong một tổ chức bao gồm các phòng ban chức năng (functional organization), ai sẽ có quyền để đưa ra chỉ dẫn cho các thành viên dự án?

- a. Người quản lý dự án PM

**b. Người quản lý bộ phận chức năng functional manager**

- c. Đội dự án
- d. Ma trận kiểm soát chặt tight matrix

Giải thích: trong một tổ chức bao gồm các phòng ban chức năng, người quản lý bộ phận chức năng là thủ trưởng của đội dự án và cũng là thủ trưởng của người quản lý dự án PM

7. Ai có nhiều thẩm quyền nhất trong một tổ chức hướng dự án (projectized organization)

**a. Người quản lý dự án PM**

- b. Người quản lý bộ phận chức năng functional manager
- c. Đội dự án
- d. Đội dự án đều có quyền như nhau

Giải thích: trong tổ chức hướng dự án, toàn bộ công ty được tổ chức bởi các dự án. Do đó người quản lý dự án có nhiều quyền nhất (has the most power)

8. Tính chất nào dưới đây không phải là tính chất của một dự án

- a. Tạm thời
- b. Có thời gian bắt đầu và kết thúc xác định
- c. Có các hoạt động liên quan tới nhau

**d. Lặp lại công việc dự án mỗi tháng. (repeat itself every month)**

Giải thích: chỉ có một vài hành động có thể được lặp lại trong dự án, toàn bộ dự án không lặp lại hành động và công việc.

9. Các bên liên quan quản lý dự án ngoại trừ việc:

a. **Đưa cho các bên liên quan một ít \$ (giving stakeholders extras)**

- b. Xác định các bên liên quan
- c. Xác định yêu cầu của các bên liên quan
- d. Quản lý các mong đợi của các bên liên quan

Giải thích: đưa các bên liên quan thêm 1 vài thứ khác để dự án đc thành công hơn, những thứ này không có trong thỏa thuận ban đầu khi kí kết hợp đồng (nhưng ai cũng hiểu là cái gì đấy =)) )

10. Một người quản lý và giám đốc kĩ thuật thảo luận về một thay đổi trong gói công việc chính. Sau khi thảo luận, người quản lý liên lạc với bạn và yêu cầu bạn hoàn thành các thủ tục giấy tờ để thực hiện việc thay đổi đó. Đây là ví dụ về:

- a. Sự chú ý việc quản lý vào quản lý phạm vi
- b. Lập kế hoạch quản lý

c. **Trách nhiệm của người giải quyết công việc dự án**

- d. Một sự thay đổi hệ thống điều khiển.

Giải thích: do bạn không ước tính sự thay đổi hay tìm sự ảnh hưởng từ thay đổi này. Bạn chỉ đơn thuần là thực hiện yêu cầu của người khác. Trong trường hợp này, bạn đang hành động như một người giải quyết công việc dự án và người quản lý đang hành động như người quản lý dự án.

11. Dự án đang trong quá trình lập kế hoạch nhóm. 3 bên có liên quan yêu cầu giám đốc dự án cung cấp một số thông tin về phương pháp quản lý dự án mới của công ty, phương pháp này lấy từ đâu và tại sao nó lại khác biệt với cách họ quản lý các dự án. 3 bên có liên quan đều là bạn của người quản lý dự án, toàn bộ nhóm dự án đều đã làm việc với nhau trong nhiều năm. Dự án sử dụng một vài điều khoản mới như “hành động hiệu chỉnh” (corective action), điều này làm cho một số bên có liên quan lo lắng, họ không chắc chắn nếu cách thức quản lý dự án sẽ thay đổi cùng với các điều khoản mới. người quản lý dự án nên làm gì?

- a. Đưa ra lời khuyên cho các bên có liên quan rằng PM sẽ giữ lại các điều khoản này trong truyền thông trong dự án.
- b. Cung cấp một danh sách các điều khoản mới và định nghĩa của nó

c. **Thông báo cho phòng quản lý dự án**

- d. Chắc chắn rằng PM sẽ duy trì thẩm quyền của mình như một người quản lý dự án, mặc dù PM và các bên có liên quan là bạn.

Giải thích: chính sách của công ty được quản lý bởi phòng quản lý dự án và người PM nên chắc chắn rằng các bên có liên quan đều có thông tin rõ ràng, và gửi các thông tin này tới người có thẩm quyền trong chính sách của công ty về quản lý dự án.

12. Một PM đang quản lý dự án thứ 2 của mình. Dự án đã bắt đầu được 1 tháng sau khi dự án thứ nhất bắt đầu. dự án đầu tiên của PM này là một dự án nhỏ, tuy nhiên đang mở rộng từng ngày. Mỗi ngày trôi qua, người PM này bắt đầu cảm thấy cần sự giúp đỡ. Gần đây, anh ta đã nghe có tin rằng năm ngoái cũng có một dự án gần giống với dự án thứ 2 của anh ta. Anh ta nên làm gì?

a. Liên lạc với người PM của dự án kia và yêu cầu hỗ trợ

**b. Sử dụng bản ghi và hướng dẫn từ phòng quản lý dự án**

c. Chờ đợi xem nếu dự án bị ảnh hưởng bởi sự mở rộng phạm vi dự án

d. Chắc chắn rằng phạm vi dự án phải được các bên có liên quan đồng ý và phê duyệt

Giải thích: đáp án A không phải là lựa chọn tốt nhất, do người quản lý dự án kia có thể không phải là người giàu kinh nghiệm, lời khuyên của anh ta có thể không thích hợp để giúp người PM này. Đáp án C là phản ứng bị động, trong khi PM cần phải chủ động giải quyết. đáp án D không phải là lựa chọn tốt nhất, nó có thể có ích. Tuy nhiên nếu liên lạc với phòng quản lý dự án, PM có thể nhận được kinh nghiệm và kiến thức của rất nhiều người quản lý dự án, thông tin lịch sử từ nhiều dự án và có đc hỗ trợ từ ng khác.

13. Dự án đang tiến hành tốt, ngoại trừ số lượng các thay đổi đã được tạo ra. Dự án được thực hiện và chia ra 7 ban khác nhau trong công ty và sẽ cải thiện đáng kể hiệu năng của các phòng ban này khi nó được thực hiện. có 14 quy trình quản lý dự án được lựa chọn để sử dụng trong dự án này. PM là một chuyên gia kỹ thuật và được training về truyền thông và quản lý nhân lực. điều nào dưới đây là nguyên nhân của vấn đề của dự án (số lượng các thay đổi)?

a. PM không đc huấn luyện để hiểu rõ môi trường công ty

b. Dự án nên được giám sát quản lý nhiều hơn để có kết quả tốt và đem lại lợi nhuận cho công ty

c. Dự án nên sử dụng thêm nhiều tiến trình quản lý dự án hơn

**d. Một vài bên liên quan chưa được xác định**

Giải thích: nguyên nhân cốt lõi là các bên có liên quan chưa đc xác định và do đó chưa xác định đc các yêu cầu của họ. các bên có liên quan là nguyên nhân thay đổi các yêu cầu của họ.

14. Vòng đời dự án và vòng đời sản phẩm khác nhau. Trong vòng đời dự án có đặc điểm gì khác khi so sánh với vòng đời sản phẩm?

a. Không kết hợp phương pháp luận

**b. Là khác biệt trong từng ngành sản xuất khác nhau**

c. Có thể sinh ra nhiều dự án khác nhau

d. Miêu tả các hành động quản lý dự án

Giải thích: trong vòng đời dự án không kết hợp phương pháp luận để làm việc nên đáp án A không phải là lựa chọn tốt nhất. vòng đời sản phẩm có thể sinh ra nhiều dự án khác nhau, đáp án C không phải là lựa chọn tốt nhất. các hoạt động quản lý dự án được mô tả trong quy trình quản lý dự án, đáp án D không phải là lựa chọn tốt nhất. vòng đời dự án là khác biệt đối với từng ngành sản xuất khác nhau và đáp án B là đáp án tốt nhất.

15. Các bên có liên quan có thể được xác định trong quy trình nào của việc quản lý dự án ?

- a. Khởi tạo, lên kế hoạch, thực thi, kiểm soát và kết thúc dự án
- b. Khởi tạo và lên kế hoạch
- c. Lên kế hoạch và kiểm soát
- d. Kiểm soát và kết thúc

Giải thích: các bên có liên quan có thể đc xác định thông qua các quy trình quản lý dự án. Tuy nhiên, các bên liên quan càng sớm được xác định thì dự án sẽ phát triển tốt hơn. Nếu tất cả các yêu cầu của các bên có liên quan được xác định trước khi kế hoạch hoàn thành và trước khi công việc dự án bắt đầu, thì các thay đổi sẽ ít hơn và sẽ tiết kiệm được chi phí.

16. Trong quản lý dự án, ta chỉ quản lý bởi mục tiêu làm việc khi nào?

- a. Được hỗ trợ quản lý (it's supported by management)
- b. Các luật được viết ra
- c. Dự án không ảnh hưởng tới mục tiêu chung
- d. Dự án bao gồm mục tiêu dự án trong tôn chỉ dự án

17. Người quản lý của bạn quyết định rằng tất cả các đơn hàng(orders) đều đc coi như trong dự án (treated as 'project') và người PM sẽ cập nhật các đơn hàng này hàng ngày, giải quyết các vấn đề và chắc chắn rằng khách hàng chính thức chấp nhận sản phẩm trong vòng 30 ngày. Doanh thu từ 1 đơn hàng riêng lẻ có thể dao động từ 100\$ tới 150000\$. PM không yêu cầu phải lập kế hoạch và chỉ cần cung cấp trạng thái đơn hàng hàng ngày. Bạn xác định tình huống này như thế nào?

- a. Do mỗi đơn hàng là một sự cố gắng tạm thời nên mỗi đơn hàng đều là một dự án
- b. Đây là việc quản lý chương trình cho đến khi có nhiều dự án kéo theo

c. Đây là công việc định kỳ(recurring process)

- d. Doanh thu của các đơn hàng trên 100000\$ sẽ được coi như một dự án và sẽ kéo theo các hoạt động quản lý dự án

Giải thích: do các đơn hàng đc thực hiện trong khoảng thời gian ngắn và xác định nên nó chỉ là một quy trình, không phải 1 dự án.

### Chap 3: project management process (các giai đoạn phát triển dự án)

1. Trong giai đoạn (quy trình - process) nào của vòng đời dự án mà tài liệu ngân sách chi tiết được viết ra?

- a. Khởi tạo
- b. Trước quy trình quản lý dự án

c. Lập kế hoạch

- d. Thực thi

Giải thích: ngân sách dự án đc viết trong quá trình lập kế hoạch. Chú ý từ “chi tiết”

2. Tôn chỉ dự án được viết ra trong giai đoạn nào của vòng đời dự án?

- a. Thực thi
- b. Lập kế hoạch

c. Kết thúc

**d. Khởi tạo**

Giải thích: tôn chỉ dự án là cần thiết phải có trước khi lập kế hoạch và các công việc thực hiện có thể bắt đầu sau đó.

3. Đội dự án vừa hoàn thành lịch khởi tạo dự án (initial project schedule) và ngân sách dự án. Việc phải làm tiếp theo là:

a. Bắt đầu xác định rủi ro

b. Bắt đầu lặp lại hành động

**c. Xác định các yêu cầu truyền thông**

d. Làm sơ đồ Gantt

Giải thích: đáp án B: việc lặp lại các hành động không thể bắt đầu khi rủi ro chưa đc xác định, ước tính số lượng, mức độ và ảnh hưởng. đáp án D sẽ được làm trong quá trình viết ra lịch công việc nên nó không thể là việc tiếp theo. Yêu cầu truyền thông và tiêu chuẩn chất lượng phải đc xác định trc khi xác định rủi ro(đáp án A)

4. Lịch làm việc chi tiết của dự án có thể được tạo ra sau khi đã có:

a. Ngân sách dự án

**b. Bảng phân rã công việc WBS**

c. Kế hoạch quản lý dự án

d. Bảng đánh giá rủi ro chi tiết

Giải thích: trong giai đoạn phát triển dự án, ngân sách dự án(đáp án A), kế hoạch quản lý dự án(đáp án C) và bảng đánh giá rủi ro chi tiết(đáp án D) sẽ được xác định sau khi có lịch làm việc. chỉ có đáp án B là được làm trước lịch làm việc chi tiết.

5. Người nên được kiểm soát dự án trong quá trình lập kế hoạch dự án là:

**a. Người quản lý dự án PM**

b. Nhân viên dự án

c. Giám đốc bộ phận chức năng

d. Nhà tài trợ

Giải thích: PM nên đc xác định sớm và trong quá trình khởi tạo dự án nếu có thể.

6. Trong giai đoạn khởi tạo dự án, văn bản nào dưới đây KHÔNG cần thiết:

a. Các quy trình của công ty

b. Văn hóa của công ty

c. Các bảng phân rã công việc đã có trước đó WBS

**d. Tuyên bố phạm vi dự án**

Giải thích: chú ý rằng câu hỏi là “KHÔNG cần thiết”

7. Nhà tài trợ dự án vừa cung cấp bản tuyên bố phạm vi dự án sơ bộ. việc phải làm tiếp theo là:

a. Bắt đầu hoàn thành gói công việc

b. Hoàn thành phê chuẩn phạm vi dự án

c. Bắt đầu kết hợp điều khiển thay đổi

**d. Bắt đầu tạo ra các kế hoạch quản lý**

Giải thích: tuyên bố phạm vi dự án sơ bộ đc tạo ra trong giai đoạn khởi tạo dự án. Đáp án A đã được hoàn thành trong giai đoạn thực thi. Đáp án B và C đc hoàn thành trong giai đoạn kiểm soát. Đáp án D là lựa chọn tốt nhất và là 1 phần của giai đoạn lên kế hoạch.

8. Các ràng buộc về lịch trình dự án mức cao được xác định trong giai đoạn nào?

**a. Khởi tạo**

- b. Lập kế hoạch
- c. Thực thi
- d. Kiểm soát

Giải thích: các ràng buộc về lịch trình dự án đc xác định trong giai đoạn khởi tạo dự án.

9. Bảng phân rã công việc WBS và từ điển WBS đều được hoàn thành. Đội dự án bắt đầu xác định các rủi ro. Nhà tài trợ liên lạc với PM để yêu cầu làm ma trận trách nhiệm. dự án có ngân sách là 100000\$ với 14 nhân lực đến từ 3 quốc gia. Dự án có một rủi ro nhỏ và PM đã quản lý rất nhiều dự án giống dự án này. Việc phải làm tiếp theo là:

- a. Hiểu rõ kinh nghiệm của nhà tài trợ trong các dự án trước

**b. Tạo ra danh sách hoạt động (activity list)**

- c. Chắc chắn rằng phạm vi dự án đã được xác định
- d. Hoàn thành quản lý rủi ro và ma trận trách nhiệm

Giải thích: đáp án A nên xảy ra trước khi WBS đc hoàn thành. Đáp án C là một tên gọi khác cho việc hoàn thành tuyên bố phạm vi dự án, nên đc thực hiện trước khi tạo ra WBS. Đáp án D không thể là lựa chọn tốt nhất do đội dự án có thể có chỉ dẫn sai. Các công việc khác như tạo ra sơ đồ mạng, nên đc hoàn thành trước khi bị ảnh hưởng bởi rủi ro. Chỉ có danh sách hoạt động (đáp án B) là thực hiện sau WBS và từ điển WBS

10. Một PM không có nhiều thời gian để lên kế hoạch trước khi ngày bắt buộc khởi động dự án đang tới. Do đó anh ta muốn lập kế hoạch hiệu quả nhất có thể. Anh ta nên làm gì?

- a. Chắc chắn nên có tuyên bố phạm vi dự án sơ bộ đã hoàn thành và sau đó tiến hành làm WBS

**b. Tạo danh sách hoạt động trước khi tạo ra sơ đồ mạng**

- c. Có tài liệu về các rủi ro đã biết trước khi làm các giả thuyết và ước tính sâu hơn
- d. Hoàn thiện kế hoạch quản lý chất lượng trước khi quyết định đơn vị đo chất lượng

Giải thích: đáp án A bỏ qua 1 bc quan trọng khi hoàn thành phạm vi dự án và các hoạt động khác. Các giả thiết sâu hơn đc xác định trong giai đoạn khởi tạo dự án và tất cả rủi ro đc ghi lại trong giai đoạn lên kế hoạch nên đáp án C là k đúng. Đơn vị đo là một phần của kế hoạch quản lý chất lượng nên đáp án D cũng k đúng. Chỉ có đáp án B là tốt nhất.

11. PM chắc chắn rằng sản phẩm của dự án phải hoàn thiện theo kế hoạch quản lý dự án. Anh ta đang ở giai đoạn nào của dự án?

- a. Lên kế hoạch
- b. Thực thu
- c. Kiểm soát

**d. Kết thúc**

Giải thích: chú ý rằng câu hỏi về phê chuẩn sản phẩm, không phải phê chuẩn phạm vi. Phê chuẩn phạm vi đã hoàn thành trong giai đoạn kiểm soát dự án, phê chuẩn sản phẩm đã hoàn thành khi dự án kết thúc

12. Một PM nhận được cuộc gọi từ nhân viên dự án, thông báo rằng đã có sự khác nhau giữa tốc độ của một hệ thống trong dự án và tốc độ đề ra. PM ngạc nhiên bởi vì quản lý hiệu năng không được xác định trong giai đoạn lập kế hoạch. Nếu PM sau đó có thể ước tính được khi nào sẽ có phản hồi của sự khác nhau này, thì anh ta đang ở giai đoạn nào của quản lý dự án?

- a. Khởi tạo
- b. Thực thi

**c. Kiểm soát**

**d. Kết thúc**

Giải thích: ngay cả khi thông số đo chưa được xác định trong giai đoạn khởi tạo, PM vẫn nên điều tra về sự khác nhau đó và đánh giá mức độ quan trọng của nó. Do đó, PM đang ở trong giai đoạn kiểm soát dự án.

13. Một nhân viên dự án thông báo cho PM rằng hoạt động bao gồm một gói công việc hiện nay không còn thích hợp nữa. điều này là tốt nhất cho PM khi anh ta đang ở trong một phần nào của giai đoạn phát triển dự án?

- a. Hành động hiệu chỉnh
- b. Kết hợp điều khiển thay đổi

**c. Kiểm soát**

**d. Kết thúc dự án**

Giải thích: nếu bạn chọn một giai đoạn khác thì bạn đã quên rằng tình huống này cần PM ước tính trước khi khuyến nghị thay đổi

14. Trong buổi họp đội dự án, một nhân viên dự án hỏi về đơn vị đo đạc nào được sử dụng trong dự án để kiểm soát hiệu năng. nhân viên này cảm thấy một vài thước đo có liên quan tới công việc của anh ta đang không chính xác. Dự án được xem xét tốt nhất trong phần nào của giai đoạn phát triển dự án?

- a. Kết thúc
- b. Kiểm soát

**c. Thực thi**

**d. Khởi tạo**

Giải thích: tình huống này không mô tả một thước đo thật sự (một hoạt động trong giai đoạn kiểm soát) nhưng đúng hơn là một cuộc họp diễn ra trong giai đoạn thực thi dự án, cuộc họp nói về việc kiểm soát vấn đề này.

15. Trong khi hoàn thành gói công việc, nhà tài trợ yêu cầu PM báo cáo dự án đang được diễn tiến ntn. Trong quá trình chuẩn bị báo cáo, PM yêu cầu tất cả nhân viên dự án họ đã làm được bao nhiêu % công việc của mình. Có một nhân viên rất khó khăn trong việc quản lý từ đầu. khi trả lời câu hỏi



của PM, anh ta nói rằng chưa hoàn thành gì cả. Một mối vì đc trả lời như vậy, PM báo cáo với thủ trưởng của đội dự án là các nhân viên không có tinh thần hợp tác. Vấn đề thật sự ở đây là gì?

- a. PM không có đủ nguồn lực cho dự án
- b. PM không tạo ra hệ thống thưởng xứng đáng cho nhân viên để nâng cao tinh thần hợp tác của họ
- c. PM nên có buổi họp với thủ trưởng của đội dự án khi lần đầu tiên nhân viên dự án có vấn đề
- d. PM không có gói công việc

Giải thích: vấn đề thực sự không phải là nhân viên dự án không hợp tác. Câu hỏi của anh ta rất thực tế, làm thế nào để báo cáo với PM công việc đang diễn ra ntn nếu anh ta k biết mình phải làm gì? Vấn đề thực sự là sự thiếu sót WBS và gói công việc. Đáp án A không đúng do PM không hề bị mất nguồn lực nào, đáp án B cũng k đúng do vấn đề không phải là cộng tác, đáp án C không giải quyết đc vấn đề do nhân viên k biết mình phải làm gì.

#### **Chap 4: integration management (tính chỉnh thể của dự án)**

1. Sự kết hợp hiệu quả (effective project integration) thường yêu cầu phải nhấn mạnh vào:

- a. Sự nghiệp cá nhân của mỗi thành viên dự án
- b. Cập nhật liên tục kế hoạch quản lý dự án
- c. Truyền thông hiệu quả được xem như công cụ giao tiếp chính
- d. Kiểm soát sản phẩm

Giải thích: xây dựng kế hoạch phát triển dự án, thực hiện kế hoạch quản lý dự án và kiểm soát thay đổi tích hợp là những điều có liên quan tới việc tích hợp dự án. Khi kết hợp các thành phần dự án vào một chỉnh thể gắn kết, truyền thông là chìa khóa khi một hành động có tương tác với các hành động khác, một nhân viên dự án sẽ tương tác với các nhân viên khác. Đáp án B và D chỉ là một phần của giai đoạn kiểm soát, trong khi việc kết hợp bao gồm nhiều hơn là kiểm soát, đáp án A thuộc về thực hiện kế hoạch quản lý dự án

2. Sự cần thiết của..... là một trong những hiệu quả mạnh mẽ chính cho việc truyền thông trong dự án:

- a. Tối ưu hóa
- b. Toàn vẹn
- c. Tích hợp, kết hợp
- d. Sự khác biệt

Giải thích: PM là một điều phối viên(integrator) câu hỏi này là về vai trò của PM nhưng một người điều hành dự án và một điều phối viên

3. Mô tả nào dưới đây là chính xác nhất về việc sử dụng các thông tin lịch sử từ các dự án đã có:

- a. Ước lượng, vòng đời chi phí (life cycle costing) và lên kế hoạch dự án
- b. Quản lý rủi ro, ước lượng và rút ra bài học
- c. Lên kế hoạch quản lý dự án, ước lượng và lập báo cáo trạng thái
- d. Ước lượng, quản lý rủi ro và lên kế hoạch dự án

Giải thích: các bản ghi lịch sử không thường xuyên sử dụng vòng đời chi phí (đáp án A) hoặc các bài học rút ra (đáp án B) hoặc việc lập các báo cáo trạng thái (đáp án C)

4. Khi có sự thay đổi, PM tốt nhất nên hướng sự tập trung của mình vào:

- a. Tạo thay đổi
- b. Theo dõi và ghi lại các thay đổi
- c. Thông báo với nhà tài trợ về các thay đổi
- d. **Ngăn chặn các thay đổi không cần thiết**

Giải thích: PM nên chủ động giải quyết khó khăn, câu trả lời tốt nhất là ngăn chặn các thay đổi không cần thiết.

5. Vai trò của nhà tài trợ trong dự án là:

- a. Giúp đỡ cho công việc lên kế hoạch
- b. **Giúp đỡ ngăn chặn các thay đổi không cần thiết đối với mục tiêu dự án**
- c. Xác định các ràng buộc không cần thiết trong dự án
- d. Giúp kế hoạch quản lý dự án thực hiện tốt

Giải thích: nhiệm vụ duy nhất của nhà tài trợ không phải là giúp đỡ thực hiện một vài hành động (đáp án A). một vài ràng buộc của dự án (đáp án C) do nhà tài trợ tạo ra, nhưng chúng nên được xem xét tính cần thiết của mình. Kế hoạch quản lý dự án (đáp án D) được tạo ra bởi đội dự án và được nhà tài trợ và các phòng ban khác phê chuẩn. cho tới khi mục tiêu dự án được bắt đầu trong tôn chỉ dự án và khi nhà tài trợ xác định được tôn chỉ dự án, đáp án B là lựa chọn tốt nhất.

6. Điều nào KHÔNG phải là một thành phần của hệ thống kiểm soát thay đổi hiệu quả?

- a. Các thủ tục
- b. Các tiêu chuẩn cho báo cáo
- c. Các buổi họp
- d. **Các bài học rút ra**

Giải thích: một hệ thống kiểm soát thay đổi bao gồm các quy trình và thủ tục cho phép các ước lượng và theo dõi các thay đổi được suôn sẻ. các bài học rút ra (đáp án D) được xem xét lại thông qua các quy trình và thủ tục để cải thiện nó, cho nên nó không phải là một phần của hệ thống

7. Một hệ thống cấp phép được dùng để làm gì?

- a. Quản lý mỗi công việc sẽ được ai làm
- b. **Quản lý thời gian làm việc và chuỗi công việc nào được làm**
- c. Quản lý mỗi công việc sẽ được làm xong tại thời điểm nào
- d. Quản lý ai mỗi công việc sẽ được ai làm và bao giờ hoàn thành

Giải thích: mỗi người làm việc gì (đáp án A và D) được quản lý với lịch trình và ma trận gán trách nhiệm. khi mỗi công việc được hoàn thành (đáp án C) được quản lý với lịch trình dự án. Một hệ thống cấp phép công việc (work authorization system) được sử dụng để hợp tác trật tự

công việc và khi nào làm công việc đó để công việc và nhân viên có thể tương tác với công việc và nhân viên khác.

8. Một dự án bị yêu cầu thay đổi trong tôn chỉ dự án. Ai có trách nhiệm chính để quyết định nếu như các thay đổi này là cần thiết?

- a. Người quản lý dự án PM
- b. Đội dự án
- c. Nhà tài trợ
- d. Các bên có liên quan

Giải thích: nhà tài trợ đưa ra tôn chỉ dự án và anh ta nên giúp đỡ PM quản lý thay đổi đối với tôn chỉ dự án. Trách nhiệm chính nằm ở nhà tài trợ

9. Ai thực hiện việc tích hợp dự án?

- a. Người quản lý dự án PM
- b. Đội dự án
- c. Nhà tài trợ
- d. Các bên có liên quan

Giải thích: tích hợp là chìa khóa chính của PM, đáp án A là thích hợp nhất

10. Điều nào dưới đây mô tả đúng nhất vai trò của PM như một người kết hợp dự án (integrator)

- a. Giúp đội dự án quen với dự án
- b. Đặt tất cả các phần của dự án vào một chỉnh thể liên kết
- c. Đặt tất cả các phần của dự án vào một chương trình
- d. Làm cho tất cả các thành viên dự án làm việc cùng nhau trong một chỉnh thể liên kết

Giải thích: tích hợp có liên quan tới các hành động kết hợp, không phải là nhân viên dự án (đáp án D). PM có thể gộp 2 đội dự án vào để tạo thành 1 đội lớn hơn không? Không.

11. Việc phê chuẩn các hành động hiệu chỉnh là đầu vào của (đc thực hiện trước)

- a. Kiểm soát phạm vi và thẩm tra phạm vi (scope verification)
- b. Trực tiếp và thi hành quản lý dự án và kiểm soát tích hợp thay đổi
- c. Phát triển kế hoạch dự án và phát triển tôn chỉ dự án
- d. Phát triển kế hoạch dự án và lên lịch cho việc phát triển

Giải thích: hành động hiệu chỉnh đc phê duyệt là đầu ra, không phải đầu vào của phần lớn các chức năng kiểm soát (đáp án A). hành động hiệu chỉnh đc phê duyệt cũng không có trước khi kế hoạch quản lý dự án đc viết ra.

12. Một bên có liên quan đặc biệt có tiếng trong việc tạo ra thay đổi trong dự án. Cách PM tiếp cận với bên có liên quan này tại thời điểm bắt đầu dự án nào là tốt nhất trong tình huống này?

- a. Nói không với anh ta 1 vài lần để khuyên ngăn anh ta tạo ra nhiều thay đổi
- b. Kéo anh ta vào dự án càng sớm càng tốt
- c. Nói chuyện với thủ trưởng của anh ta để tìm cách đưa anh ta sang 1 dự án khác
- d. Nói với anh ta không nên tham gia vào các bên có liên quan của dự án này.

Giải thích: chúng ta không thể từ chối bên có liên quan này (đáp án C và D) do anh ta có tiền góp vào dự án (has a stake?). người PM không thể nói không (đáp án A). nhưng điều này không giải quyết đc cốt lõi vấn đề. Lựa chọn duy nhất có thể giải quyết đc vấn đề này là đáp án B, đây là một ý tưởng tốt và giới hạn trong các thay đổi của bên có liên quan này

13. Bạn là 1 PM mới chưa có kinh nghiệm gì. Bạn được yêu cầu lên kế hoạch cho một dự án mới. trong tình huống này, trong quá trình lập kế hoạch, tốt nhất bạn nên dựa vào gì để có cơ hội thành công?

- a. Trực giác và hiểu biết cá nhân
- b. Phân tích của các bên có liên quan
- c. Thông tin lịch sử từ các dự án đã có
- d. Quản lý cấu hình

Giải thích: do bạn không có kinh nghiệm, bạn phải nhìn và học hỏi kinh nghiệm của những người khác. Các thông tin này đc giữ lại trong thông tin lịch sử từ các dự án đã có trước đó.

14. Điều nào dưới đây mô tả đúng nhất về kế hoạch quản lý dự án?

- a. Một bản in từ phần mềm quản lý dự án
- b. Một biểu đồ đoạn (a bar chart)
- c. Quản lý rủi ro, nhân viên, quy trình cải thiện và các kế hoạch quản lý khác
- d. Phạm vi dự án

Giải thích: kế hoạch quản lý dự án bao gồm nhiều hơn sơ đồ Gantt và kế hoạch của PM để hoàn thành dự án. Nó bao gồm tất cả các tài liệu để xây dựng và lên kế hoạch hoàn thành dự án và đc các bên có liên quan phê chuẩn

15. You are taking over a project and determine the following: activity B has an early finish (EF) of day 3, a late finish (LF) of day 6, and an early start (ES) of day 2. Activity L is being done by a hard-to-get resource. The cost performance index (CPI) is 1.1 and the schedule performance index (SPI) is 0.8. based on this information what would you be more concerned about?

- a. Float
- b. Resources
- c. Cost
- d. Schedule

Explain: you may not understand this question until you review the rest of the book. Come back to it. This question tries to integrate a lot of information and test your ability to discern what information is relevant to the question. Though some figures to calculate float are provided (choice A), there is no information to say that the float is a problem. Most projects have hard-to-get resource (choice B). the question does not give an indication that having hard-to-get resources is a problem. CPI (choice C) is greater than one, so cost is not something to worry about. SPI is less than one, so choice D is the best answer.

16. Người PM trước của dự án của bạn đã quản lý dự án mà không có tổ chức dự án. Có sự thiếu hụt trong kiểm soát quản lý và không có sản phẩm chuyển giao nào đc xác định rõ. Lựa chọn nào dưới đây là tốt nhất cho bạn để tổ chức dự án tốt hơn?

**a. Thông qua cách tiếp cận vòng đời dự án vào dự án của mình**

- b. Xây dựng các bài học thu được qua mỗi giai đoạn phát triển dự án
- c. Xây dựng các kế hoạch công việc cụ thể cho từng gói công việc
- d. Xây dựng bản mô tả sản phẩm của dự án

Giải thích: đáp án B có thể giúp cải thiện các pha liên tiếp nhưng không thể làm gì để kiểm soát và bàn giao sản phẩm. đáp án C giúp kiểm soát mỗi pha nhưng không kiểm soát đc việc tích hợp giữa các pha thành một thể thống nhất. đáp án D không thể giúp cả kiểm soát và bàn giao sản phẩm cho từng pha. Quản lý dự án hiệu quả bao gồm cách tiếp cận theo vòng đời dự án để hoàn thành dự án. Đáp án A là câu trả lời duy nhất phù hợp

17. Bạn đang kiểm soát dự án trong giai đoạn lên kế hoạch và phát hiện ra có 6 cá nhân đã ký vào tên chỉ dự án. Điều nào dưới đây có liên quan nhất với bạn?

- a. Ai sẽ là thành viên của ban kiểm soát thay đổi

**b. Dùng nhiều thời gian hơn để quản lý cấu hình**

- c. Có một nhà tài trợ dự án riêng
- d. Xác định cấu trúc báo cáo

Giải thích: tình huống này ám chỉ rằng có 6 lĩnh vực liên quan tới dự án. Trong khi thêm vào các yêu cầu truyền thông, bạn nên có liên quan với các yêu cầu cạnh tranh và yêu cầu ảnh hưởng tới nỗ lực của bạn trong việc quản lý cấu hình

18. Tên chỉ dự án cho một dự án của được phê chuẩn để lên kế hoạch và bạn vừa đc phân công là PM. Nhận ra rằng lên kế hoạch dự án là nỗ lực xuyên suốt dự án, việc nào sau đây bạn nên kết hợp nhất?

**a. Tạo bảng WBS và định nghĩa hành động**

- b. Ước tính thời gian hành động và xây dựng lịch làm việc
- c. Lên kế hoạch nhân sự và ước tính chi phí
- d. Ước tính chi phí và tính toán ngân sách

Giải thích: tạo bảng WBS bao gồm chia nhỏ sản phẩm bàn giao thành các phần nhỏ, để quản lý gói công việc hơn. Định nghĩa các hành động xác định các hành động nào phải đc làm để hoàn thành sản phẩm

19. Tất cả các điều dưới đây đều là một phần của quản lý và thực thi quản lý dự án, ngoại trừ:

- a. Xác định các thay đổi
- b. Sử dụng bảng WBS
- c. Thực hiện các hành động hiệu chỉnh

**d. Xây dựng một hệ thống kiểm soát dự án.**

Giải thích: một hệ thống kiểm soát dự án (đáp án D) đc thiết lập trong giai đoạn lên kế hoạch dự án, không phải trong giai đoạn thực thi. Bảng WBS đc tạo ra trong quá trình lên kế hoạch dự án, nhưng có thể đc sử dụng để quản lý dự án trong giai đoạn thực thi. Tuy nhiên, đáp án D mới là đúng do đây là xây dựng WBS chứ k phải sử dụng WBS (đáp án B)

20. Một PM được trang bị để lãnh đạo một dự án kỹ thuật cao trong khu vực với những người ít thông thạo về lĩnh vực này. PM ủy quyền xây dựng lịch làm việc, ước tính chi phí, lựa chọn hành động và phân công hành động cho nhiều thành viên trong đội dự án, và chỉ làm việc như người xem xét và điều phối các hoạt động của dự án. Kết quả của cách tiếp cận này giống như:

- a. Một đội chức năng suốt toàn bộ dự án ở mức độ cao, là điển hình của sự sáng tạo và trách nhiệm
- b. Một đội hỗn loạn lúc ban đầu, nhưng sau đó sẽ trở nên gắn kết và làm việc hiệu quả
- c. Một đội không thực sự có hiệu quả, nhưng luôn làm việc cùng nhau do môi trường làm việc mà PM đem lại

**d. Một đội có hiệu năng thấp, nhuệ khí thấp, dễ xung đột và tốc độ thay thế nhân viên cao**

Giải thích: một PM phải quản lý một dự án. Nếu tất cả các hoạt động đều được ủy quyền, sự lộn xộn sẽ xảy ra và đội dự án sẽ tốn nhiều thời gian dùng mảnh khoe để đạt đc vị trí mình mong muốn mà không hoàn thành công việc.

21. Bạn đang trong quá trình thực hiện các thay đổi quan trọng cho một sản phẩm đã có, khi bạn biết rằng nguồn lực đã hứa vào lúc khởi động dự án hiện tại đang không có thì điều tốt nhất bạn nên làm là gì?

- a. Chỉ ra làm thế nào mà các nguồn lực đã được cam kết cho dự án của bạn lúc ban đầu
- b. Lập lại kế hoạch dự án mà không có các nguồn lực đó

**c. Giải thích, trình bày ảnh hưởng nếu nguồn nhân lực đã cam kết không có.**

- d. Phá dự án, k làm nữa

Giải thích: đáp án B và D về cơ bản sẽ làm chậm trễ trong tình huống này. Thay vào đó, PM nên thử ngăn chặn tình huống này bằng cách chỉ ra hậu quả nếu các nguồn lực không có sẵn(đáp án C). đây là một chiến lược hiệu quả hơn đáp án A

22. Bạn đc phân công để quản lý việc phát triển của website đầu tiên của một tổ chức. website này sẽ rất phức tạp và có tính tương tác cao, và đội dự án của bạn cũng như khách hàng chưa có kinh nghiệm gì trong việc phát triển website. Thời hạn bàn giao sản phẩm rất gấp gáp. Bất kỳ một sự chậm trễ nào sẽ tiêu tốn \$ của công ty bạn cũng như khách hàng. Bạn có một nhà tài trợ dự án và có bản hợp đồng bàn giao, tôn chỉ dự án và kế hoạch quản lý dự án đều đã có chữ ký. Bên phía khách hàng đã giữ lại đầy đủ các thông báo của quá trình thực hiện dự án thông qua báo cáo trạng thái và biên bản họp. dự án đang trong đúng lịch trình, trong ngân sách và việc xem xét lại cuối cùng(chỉ mang tính hình thức) cũng đã đc lên lịch. Đột nhiên, bạn nghe rằng toàn bộ nỗ lực có thể bị hủy bởi vì sản phẩm đang phát triển là hoàn toàn không đc chấp nhận. điều gì là nguyên nhân của vấn đề này?

**a. Một bên có liên quan không được liên quan thỏa đáng trong dự án(not adequately involved)**

- b. Tôn chỉ dự án và kế hoạch dự án không đc giải thích kỹ lưỡng hoặc không được xem xét lại một cách đầy đủ từ phía khách hàng

- c. Hợp đồng truyền thông không đầy đủ và không cung cấp các thông tin yêu cầu cho các bên có liên quan
- d. Nhà tài trợ dự án không cung cấp đầy đủ cho dự án

Giải thích: một lãnh đạo cấp cao có thể kết thúc toàn bộ dự án này nếu anh ta không hài lòng với kết quả, kể cả khi anh ta lựa chọn có ít ràng buộc đối với dự án. Đây là điểm then chốt để chắc chắn rằng tất cả những người quyết định cuối cùng đã được xác định sớm trong dự án theo thứ tự để chắc chắn rằng các concern (liên quan, lợi lộc...?) của họ được xác định

23. PM nhận được 1 thay đổi từ khách hàng và thay đổi này không ảnh hưởng tới lịch hoạt động của dự án và dễ dàng để hoàn thành. PM nên làm gì đầu tiên?

- a. Thực hiện thay đổi càng sớm càng tốt
- b. Liên lạc với nhà tài trợ để được sự cho phép
- c. Liên lạc với ban kiểm soát thay đổi

**d. Ước tính các thành phần khác trong tam giác ràng buộc.**

Giải thích: các ảnh hưởng khác đến dự án nên được ước tính trước, nhất là những ảnh hưởng bao gồm chi phí, chất lượng, phạm vi, rủi ro và sự hài lòng của khách hàng. Một khi những ảnh hưởng này được ước tính, ban kiểm soát thay đổi có thể phê chuẩn hoặc từ chối sự thay đổi này.

24. Công ty của bạn vừa trúng thầu một dự án lớn. dự án sẽ bắt đầu trong vòng 3 tháng và có trị giá 2000000\$. Bạn đang là PM của một dự án đã có. Điều đầu tiên bạn nên làm là gì sau khi nghe tin về dự án mới?

- a. Hỏi ban điều hành công ty về nguồn nhân lực mà dự án mới sẽ sử dụng
- b. Nâng mức nguồn lực cho dự án của bạn
- c. Dừng, phá bỏ dự án của bạn (crash your project)

**d. Hỏi ban điều hành công ty xem dự án mới có ảnh hưởng tới dự án của bạn hay không**

Giải thích: bạn là PM nên cần phải chắc chắn tái đánh giá mục tiêu dự án và cách thức mà các dự án khác ảnh hưởng tới dự án hiện tại của bạn. dự án của bạn có cùng hàng (or bậc, phạm vi...- line) với các mục tiêu tập thể khác? Nếu các dự án khác ảnh hưởng tới dự án của bạn, bạn cần phải chủ động và làm việc có lựa chọn ngay lúc này.

25. Bạn là PM vừa được phân công để kiểm soát một dự án (người PM cũ của dự án này vừa rời khỏi công ty). Người PM cũ nói với bạn rằng dự án đang trong đúng lịch trình, nhưng chỉ khi anh ta thúc giục liên tục các nhân viên làm việc. điều đầu tiên bạn sẽ làm trong cương vị 1 PM mới là:

- a. Kiểm tra trạng thái rủi ro
- b. Kiểm tra chi phí hiệu năng

**c. Xác định chiến lược quản lý**

- d. Nói với đội dự án về mục tiêu của bạn

Giải thích: Phát triển chiến lược quản lý sẽ cung cấp khung làm việc (framework) cho toàn bộ phần còn lại của lựa chọn đưa ra và các hành động khác cần để hoàn thành.

26. Bạn đc phân công làm PM của một dự án đang đc thực hiện. dự án vẫn đang thực hiện trong ranh giới các ràng buộc, tuy nhiên khách hàng k hài lòng với hiệu năng của dự án. Điều đầu tiên bạn nên làm là gì?

- a. Thảo luận vấn đề khách hàng đưa ra với đội dự án
- b. Tính toán lại các ràng buộc (baseline)
- c. Thương lượng lại hợp đồng

**d. Gặp khách hàng để trao đổi**

Giải thích: đầu tiên bạn cần tìm ra tại sao khách hàng không hài lòng, sau đó họp với đội dự án và xác định lựa chọn.

27. Một PM biết được rằng các hành động hiệu chỉnh vừa đc 1 nhân viên dự án thực hiện, nhưng chưa đc ghi lại. người PM này nên làm gì tiếp theo?

- a. Báo cáo vi phạm với giám đốc chức năng
- b. Làm sáng tỏ lý do đằng sau hành động của nhân viên đó

**c. Thêm hành động hiệu chỉnh này vào bản ghi (historical record)**

- d. Tìm xem ai đã gây ra vấn đề này(ai đã thực hiện hiệu chỉnh)

Giải thích: những hành động hiệu chỉnh nên đc ghi lại, đáp án C là chính xác.

28. Yêu cầu của khách hàng thay đổi thông số của sản phẩm sẽ làm thời gian thực hiện dự án tăng thêm 2 tuần. người PM nên làm gì?

- a. Dồn lịch thực hiện để hoàn thành đúng thời hạn (recover the 2 weeks)
- b. Cắt giảm phạm vi để hoàn thành đúng hạn, bù lại 2 tuần thêm vào

**c. Tham khảo ý kiến nhà tài trợ trước khi có bất kỳ hành động nào**

- d. Hỏi ý kiến (or khuyên bảo - advise) khách hàng về ảnh hưởng của sự thay đổi

Giải thích: bạn có nhớ phải làm gì khi có thay đổi không? Ước lượng thay đổi trước tiên. Đáp án A và B đều đã đc thực hiện rồi, đáp án D là việc tiếp theo phải làm. Đáp án C là lựa chọn tốt nhất.

29. Trong quá trình thực thi dự án, PM xác định có một thay đổi về nguyên vật liệu cho dự án là cần thiết. PM triệu tập 1 cuộc họp để lên kế hoạch thực hiện thay đổi này. Đây là một ví dụ về:

- a. Quản lý bằng mục tiêu

**b. Sự thiếu hụt hệ thống kiểm soát thay đổi**

- c. Quan hệ giữa các thành viên dự án đc đánh giá tốt
- d. Sự thiếu hụt một bảng WBS rõ ràng

Giải thích: PM đc hỏi làm thế nào để thực hiện thay đổi. các thủ tục, mẫu biểu, sự chấp nhận và các yêu cầu tương tự khác để bàn giao thay đổi nên đc xác định trong hệ thống kiểm soát thay đổi(đáp án B). do ở đây không có hệ thống kiểm soát thay đổi nên PM sẽ tốn thời gian làm việc để thực hiện thay đổi này.

30. Dự án đang phát triển tốt khi tất cả các thay đổi bất ngờ từ các bên có liên quan. Sau khi các thay đổi đã đc xác định, PM dành thời gian với tất cả các bên có liên quan để tìm ra tại sao lại có thay đổi và xem xét có thêm thay đổi nữa hay ko. Công việc dự án tạm lắng xuống khi một nhân viên



tình cờ đề cập với PM rằng anh ta đã thêm chức năng vào sản phẩm của dự án mà không làm ảnh hưởng tới thời gian, chi phí hay chất lượng của dự án. PM nên làm gì đầu tiên?

- a. Hỏi nhân viên đó làm thế nào để xác định sự cần thiết của chức năng này
- b. Tổ chức họp để xem xét lại công việc đã hoàn thành của nhân viên này
- c. Tìm kiếm các chức năng thêm vào khác

**d. Hỏi nhân viên đó làm thế nào anh ta biết đc rằng không ảnh hưởng tới thời gian, chi phí hay chất lượng của dự án**

Giải thích: chú ý rằng trạng thái câu hỏi xảy ra khi thay đổi đã đc thực hiện. hành động của bạn sẽ khác nếu thay đổi chưa đc thực hiện. đây là công việc của PM để điều tra ảnh hưởng, và PM là ng duy nhất có thể nói một thay đổi ảnh hưởng tới toàn bộ dự án ntn. Đáp án A,B,C đều nên làm, tuy nhiên không xác định liên quan trực tiếp. đáp án D là lựa chọn tốt nhất do nó bắt đầu từ phân tích của PM về ảnh hưởng của thay đổi tới toàn bộ dự án bằng cách tìm ra các phân tích nào đã đc thực hiện. PM sau đó có thể xác định anh ta phải hoàn thành phân tích này ntn để áp dụng vào toàn bộ dự án.

31. Một PM đang quản lý một hợp đồng có giá sẵn (fixed price contract). Cô ấy nghĩ rằng một thay đổi lớn từ yêu cầu của khách hàng sẽ ảnh hưởng tới lịch trình dự án. Cô ấy nên làm gì đầu tiên?

- a. Gặp các bên có liên quan
- b. Gặp đội dự án
- c. Thương lượng lại về phần còn lại của hợp đồng

**d. Theo sau hệ thống kiểm soát thay đổi**

Giải thích: một cách lý tưởng, PM nên follow theo hệ thống kiểm soát thay đổi để thực hiện thay đổi trong dự án

32. Trong khi hoàn thành một dự án, một PM nhận ra rằng anh ta cần giảm bớt chi phí dự án. Sau khi nghiên cứu các lựa chọn của mình, anh ta thực hiện thay đổi dưới đây. Lựa chọn nào sẽ làm giảm chi phí dự án?

- a. Thay đổi thành phần A từ thành phần B. thành phần A có chi phí cao hơn nhưng có vòng đời chi phí ít hơn B
- b. Thay đổi nguồn lực C thành nguồn lực B để hoàn thành hành động A. nguồn lực B có nhiều nhân viên có kinh nghiệm hơn
- c. Di chuyển hành động B và H để thực hiện cùng lúc, và chấp nhận tăng 30% rủi ro mà 5 nguồn lực cần thiết sẽ đc thêm vào sau đó

**d. Bỏ một kiểm tra từ kế hoạch quản lý dự án**

Giải thích: đáp án A không làm giảm chi phí dự án, chỉ

33. Dự án này đc tuyên bố (chartered?) để xác định cách thức mới để mở rộng vòng đời sản phẩm của một sản phẩm của công ty bậc trung. Người PM tới từ một ban kỹ thuật và đội dự án là từ ban sản phẩm và ban tiếp thị. Tuyên bố phạm vi dự án sơ bộ và kế hoạch dự án đã hoàn thành khi một bên có liên quan thông báo với đội dự án là: có một cách tốt hơn để hoàn thành một gói công việc. họ cung cấp văn bản xem xét kỹ thuật từ ban của họ, văn bản này chứng minh cách thức mới để hoàn

thành công việc sẽ thực sự nhanh hơn cách thức cũ. PM đã từng có kinh nghiệm tương tự với phòng ban này trong dự án khác, và hi vọng là sẽ xảy ra trong dự án này. PM nên làm gì đầu tiên?

- a. Liên hệ với phòng ban và phàn nàn về sự thiếu hụt thời hạn cuối cùng(deadline) cho đệ trình phạm vi(submission of scope)

**b. Tìm kiếm xem thay đổi về lịch trình này sẽ ảnh hưởng tới chi phí để hoàn thành gói dự án và chất lượng sản phẩm của gói dự án**

- c. Xem xét nếu có một cách để thay đổi từ môi trường ma trận từ một tổ chức chức năng để loại trừ tất cả các sự can thiệp từ các phòng ban khác
- d. Hỏi phòng ban đó nếu họ có các thay đổi nào khác

Giải thích: đáp án A có thể chấp nhận đc, nhưng chú ý rằng nó k mang tính chủ động. nó có thể có ích để xác định đc nguyên nhân gốc rễ của việc tại sao phòng ban đó thường xuyên có các thay đổi sau khi dự án bắt đầu. tuy nhiên, đó k phải là vấn đề trực tiếp của sự thay đổi nên đáp án A k phải là lựa chọn tốt nhất. Kiểu của tổ chức dự án đc mô tả như một tổ chức ma trận, dó đó không có sai sót nào vốn đã có trong một tổ chức như vậy, và không có sai sót nào trong tình huống đặc biệt như thế này yêu cầu thay đổi, nên đáp án C k phải là đáp án tốt nhất. Theo lịch sử của phòng ban này, các thay đổi đc đề xuất cần sự chú ý lập tức nên đáp án D cũng k đúng. Chỉ có đáp án B tích hợp kiểm soát thay đổi bằng cách tìm kiếm ảnh hưởng của thay đổi tới các thành phần khác trong tam giác ràng buộc.

34. Kết thúc hợp đồng và kết thúc quản lý giống nhau ở chỗ chúng đều có liên quan tới

**a. Xác minh, thẩm tra sản phẩm**

- b. Buổi họp khởi động dự án
- c. Hoạt động quản lý chất lượng
- d. Việc tạo ra kế hoạch xác minh phạm vi

Giải thích: đáp án B xảy ra trong khi lên kế hoạch dự án. Đáp án C xảy ra trong giai đoạn thực thi dự án. Một kế hoạch xác minh phạm vi(đáp án D) đc tạo ra sớm hơn trong dự án và đc sử dụng trong giai đoạn kiểm soát dự án. Khi kết thúc dự án phải chắc chắn rằng sản phẩm thực tế của dự án thỏa mãn các yêu cầu đặt ra cho sản phẩm. do đó đáp án A là lựa chọn tốt nhất

35. Đầu ra của kết thúc quản lý là sự tạo ra:

**a. Tài liệu lưu trữ của dự án**

- b. Tôn chỉ dự án
- c. Kế hoạch quản lý dự án
- d. Kế hoạch phân tích rủi ro

Giải thích: kế hoạch quản lý dự án và tôn chỉ dự án (đáp án B và C) đều đc thực hiện trong các bước đầu tiên của dự án. Bạn sẽ không nhìn thấy kế hoạch phân tích rủi ro trong bài Test này nên đáp án D k phải là câu trả lời

36. Tất cả các điều sau đều diễn ra trong khi kết thúc dự án, ngoại trừ:

- a. Các bài học thu đc

- b. Sự chấp nhận chính thức
- c. Giảm sử dụng nguồn lực
- d. **Phân tích lợi ích chi phí thực hiện**

Giải thích: đáp án D đc hoàn thành sớm trong dự án để giúp lựa chọn giữa các khả năng khác nhau. Tất cả các lựa chọn khác đc hoàn thành trong quá trình kết thúc dự án. Do đó đáp án D là lựa chọn tốt nhất.

37. Dự án không đc hoàn thành trừ phi:

- a. Phạm vi dự án đc hoàn thành, kết thúc việc quản lý đc hoàn thành và các hóa đơn đc thanh toán
- b. **Có sự chấp nhận chính thức, và bất kỳ yêu cầu khác nào cho kết thúc dự án đã đc ghi rõ trong hợp đồng đều đc đáp ứng**
- c. Khách hàng hài lòng và hóa đơn cuối cùng đc thanh toán
- d. Hoàn thiện các bài học rút ra.

Giải thích: đáp án A có vẻ như là đáp án đúng, nhưng hãy nhớ sự quan trọng của việc lấy bản chấp nhận chính thức(văn bản). chắc chắn rằng khách hàng hài lòng với sản phẩm là 1 điều tốt, nhưng sự hài lòng này đều phải chuyển thành văn bản chấp nhận chính thức để có thể kết thúc hợp đồng. do đó đáp án C không phải là lựa chọn tốt nhất. đáp án D cũng vậy do nó k bao gồm văn bản chấp nhận chính thức. mỗi dự án là khác nhau và có thể có các yêu cầu khác nhau để kết thúc dự án. Nhận đc các văn bản miễn thể chấp (lien waiver), chứng nhận thay đổi định dạng dữ liệu(export cert), thông tin bảo hành có thể cần thiết để kết thúc dự án. Những yêu cầu duy nhất này của dự án phải tính đến trong hợp đồng, nên đáp án B là lựa chọn tốt nhất.

38. Bạn đang làm việc trong một dự án phát triển phần mềm mới và sử dụng hơn 230 nhân lực. cuối cùng, tất cả phạm vi đã hoàn thành. Điều nên làm bây giờ là (it's would be best to)

- a. Tổ chức một buổi tiệc cho đội dự án
- b. Chắc chắn rằng dự án đc tích hợp với các dự án khác
- c. Bắt đầu tập trung vào dự án riêng của bạn

d. **Phân tích xem dự án thành công hay thất bại.**

Giải thích: đáp án B là 1 ý tưởng tốt, tuy nhiên không phải tất cả các dự án đều có một dự án khác để tích hợp vào. PM k thể tiếp tục(đáp án C) trừ phi dự án thực sự hoàn thành. Điều đó có nghĩa là các hoạt động quản lý sẽ kết thúc. Lựa chọn duy nhất có liên quan tới việc kết thúc các hoạt động quản lý là đáp án D, chỉ khi nào các hoạt động quản lý kết thúc thì mới tổ chức buổi tiệc chứ (đáp án A)

39. Tôn chỉ dự án bao gồm điều nào sau đây?

- a. Xác định các rủi ro
- b. Ước lượng các gói công việc
- c. Ước lượng chi tiết các nguồn lực
- d. **Yêu cầu về kinh doanh cho dự án**

Giải thích: đáp án A và B không đúng do 2 hoạt động này đến trong giai đoạn lập kế hoạch quản lý dự án và sau khi có tên chỉ dự án. Tên chỉ dự án có thể bao gồm tên của một vài nguồn lực nhưng không phải là các nguồn lực chi tiết (đáp án C)

40. Một PM đang cố gắng để thuyết phục ban lãnh đạo sử dụng quản lý dự án và quyết định bắt đầu cải thiện việc quản lý dự án của công ty bằng cách sử dụng tên chỉ dự án. Điều nào dưới đây mô tả chính xác nhất tại sao tên chỉ dự án có thể giúp PM này:

- a. Tên chỉ dự án mô tả chi tiết cần phải hoàn thành cái gì
- b. Tên chỉ dự án liệt kê tên của toàn bộ đội dự án
- c. Tên chỉ dự án mang lại quyền lực cho PM
- d. Tên chỉ dự án mô tả lịch sử dự án

Giải thích: đáp án A có trong từ điển WBS, tên của thành viên đội dự án (đáp án B) có trong ma trận trách nhiệm và các tài liệu khác. Lịch sử dự án (đáp án D) có trong các bài học rút ra và trong các tài liệu khác.

41. Lập trình theo độ dài (linear programming) là một ví dụ của loại hình tiêu chuẩn lựa chọn dự án nào?

- a. Tối ưu hóa ràng buộc
- b. Cách tiếp cận cạnh tranh
- c. Thông số đo đặc lợi ích
- d. Phân tích ảnh hưởng

Giải thích: tối ưu hóa ràng buộc sử dụng mô hình toán học. Lập trình theo độ dài là 1 mô hình toán học.

42. Bạn vừa làm xong tên chỉ dự án nhưng chưa được phê duyệt. quản lý của bạn và thủ trưởng của anh ta yêu cầu dự án phải bắt đầu ngay lập tức. Điều nào dưới đây là tốt nhất để thực hiện?

- a. Xây dựng quy trình kiểm soát thay đổi tích hợp
- b. Chỉ ra cho quản lý của bạn biết ảnh hưởng của việc thi hành mà không được phê duyệt
- c. Tập trung vào hoàn thành dự án đã được ký trong tên chỉ dự án
- d. Bắt đầu làm việc chỉ trong các chuỗi hành động then chốt

Giải thích: điều tốt nhất nên làm là chỉ ra các ảnh hưởng. Đây là lựa chọn duy nhất ngăn chặn các vấn đề trong tương lai, luôn là lựa chọn tốt nhất. Các đáp án khác chỉ ngăn chặn các vấn đề không tồn tại.

43. Phòng kỹ thuật vừa phát hiện ra một vấn đề với hệ thống tính toán chi phí và đã yêu cầu phòng hệ thống để phân tích điều gì sai và sửa chữa nó. Bạn là một PM đang làm việc với chương trình tính toán chi phí trong một dự án khác. Ban lãnh đạo đã xác định yêu cầu thay đổi đối với bạn kiểm soát thay đổi là thêm vào dự án của bạn một công việc mới. dự án đã có của bạn có hiệu suất chi phí (CPI) là 1.2 và chỉ số thực hiện theo lịch (SPI) là 1.3 nên bạn cần thêm phòng để thêm công việc mà không làm chậm trễ dự án của bạn hay làm tăng chi phí của dự án này. Sau một vài phân tích, bạn xác định rằng công việc mới và công việc đã có không ảnh hưởng lẫn nhau và có thể làm đồng thời. 2 công việc yêu cầu các kỹ năng khác nhau. Điều tốt nhất nên làm là:

**a. Tạo ra mục tiêu dự án và phát triển tuyên bố phạm vi dự án sơ bộ**

- b. Ước tính lại lịch trình dự án với đầu vào(input) từ phòng kỹ thuật
- c. Thực hiện xác minh phạm vi đối với công việc mới với sự giúp đỡ của các bên có liên quan
- d. Xác định các thay đổi cụ thể đối với công việc đã có

Giải thích: câu hỏi này là cần thiết nếu công việc mới đc thêm vào dự án đã có trước. Có 1 số lý do kinh doanh để cố gắng làm việc này, nhưng trên quan điểm quản lý, thêm các phần chính vào một dự án không đc khuyến khích. Trong trường hợp này, câu hỏi đang cố gắng đề cập tới công việc mới, tự bản thân nó là một phần của công việc, không chồng lấn với các công việc đã có và không ảnh hưởng tới các kỹ năng cần thiết của công việc đã có. Do đó, tốt nhất là nên lập 1 dự án mới. bước đầu tiên để trả lời câu hỏi này là nhận ra công việc mới thêm vào nên trở thành 1 dự án riêng biệt. Bước thứ 2 là tìm kiếm lựa chọn và xem xét lựa chọn nào sẽ liên quan tới việc khởi động một dự án mới. Đáp án D đc hoàn thành trong giai đoạn thực thi. Đáp án C đc hoàn thành trong giai đoạn kiểm soát. Đáp án B có vẻ là lựa chọn đúng nhưng chỉ khi bạn không nhận ra rằng công việc mới thêm vào nên trở thành 1 dự án riêng biệt. Chỉ có đáp án A là lựa chọn tốt nhất, do nó đc hoàn thành trong giai đoạn khởi tạo dự án.

44. Toàn bộ các công việc kỹ thuật trong dự án đã hoàn thành. Điều nào phải hoàn thành tiếp?

- a. Xác minh phạm vi
- b. Kế hoạch phản ứng rủi ro
- c. Kế hoạch quản lý nhân viên

**d. Các bài học rút ra**

Giải thích: nếu lựa chọn đáp án A thì bạn đã quên mất rằng xác minh phạm vi đc hoàn thành trong giai đoạn kiểm soát dự án, không phải giai đoạn kết thúc dự án. Đáp án B và C đc thực hiện trong giai đoạn đầu của dự án. Đáp án D chỉ có thể hoàn thành sau khi các công việc đã hoàn tất.

## **Chap 5: scope management**

1. Một hệ thống đánh số của WBS cho phép các nhân viên dự án:

- a. Ước tính chi phí một cách có hệ thống về các thành phần của WBS
- b. Cung cấp sự chứng minh dự án (project justification)

**c. Xác định mức độ cho mỗi thành phần**

- d. Sử dụng nó trong phần mềm quản lý dự án

Giải thích: hệ thống đánh số cho phép bạn xác định nhanh mức độ của một thành phần nào đó trong bảng WBS. Nó cũng giúp xác định thành phần đó trong từ điển WBS

2. WBS có thể đc suy nghĩ tốt nhất như một sự viện trợ hiệu quả cho truyền thông.....

- a. Đội dự án
- b. PM
- c. Khách hàng

**d. Các bên có liên quan**

Giải thích: các bên có liên quan tới dự án bao gồm (encompass) tất cả các lựa chọn khác.

Trong trg hợp này, đây là câu trả lời tốt nhất vì WBS có thể đc sử dụng (nhưng k cần thiết để sử dụng) như một công cụ truyền thông cho tất cả các bên có liên quan để nhìn đc những gì bao gồm trong dự án.

3. Điều nào dưới đây là thuộc tính chính của xác minh phạm vi?

a. Hoàn thành nhiều kế hoạch quản lý phạm vi dự án

**b. Sự chấp nhận của khách hàng về sản phẩm bàn giao của dự án**

c. Sự cải thiện ước lượng lịch trình

d. Sự cải thiện của hệ thống thông tin quản lý dự án

Giải thích: đầu ra của xác minh phạm vi là sự chấp nhận của khách hàng về sản phẩm bàn giao. Các lựa chọn khác đều xảy ra trong giai đoạn lên kế hoạch dự án, trước khi có xác minh phạm vi

4. Trong giai đoạn thực thi, một nhân viên dự án hỏi người PM do anh ta không chắc chắn mình phải thực hiện công việc nào trong dự án. Tài liệu nào dưới đây chứa bản mô tả chi tiết của các gói công việc?

**a. Từ điển WBS**

b. Danh sách hoạt động

c. Tuyên bố phạm vi dự án sơ bộ

d. Kế hoạch quản lý phạm vi dự án

Giải thích: danh sách hoạt động (đáp án B) có thể liệt kê gói công việc nó liên quan tới, nhưng k bao gồm mô tả chi tiết của gói công việc. Tuyên bố phạm vi dự án sơ bộ (đáp án C) có bao gồm phạm vi dự án, nhưng k mô tả công việc của từng nhân viên. Kế hoạch quản lý phạm vi dự án (đáp án D) mô tả phạm vi sẽ đc lên kế hoạch, quản lý và kiểm soát ntn. Nó k bao gồm bản mô tả của từng gói công việc. Từ điển WBS xác định mỗi thành phần trong WBS. Do đó, mô tả của các gói công việc có trong từ điển WBS.

5. Tuyên bố phạm vi dự án đc tạo ra trong giai đoạn nào của dự án?

a. Khởi tạo

**b. Lên kế hoạch**

c. Thực thi

d. Kiểm soát

Giải thích: tuyên bố phạm vi dự án sơ bộ đc tạo ra trong giai đoạn khởi tạo dự án, nhưng tuyên bố phạm vi dự án đc tạo ra trong giai đoạn lên kế hoạch.

6. Chương trình đc lên kế hoạch nhiều năm trước khi có một giới thiệu lớn của công nghệ mới. trong khi lên kế hoạch cho dự án mới để bắt đầu trong chương trình này, PM đã mở rộng kế hoạch quản lý phạm vi dự án do dự án trở nên phức tạp hơn. Mức độ không chắc chắn trong phạm vi là:

a. Không thay đổi

b. Giảm xuống

c. Giảm xuống sau đó tăng lên

**d. Tăng lên**

Giải thích: mức độ chắc chắn trong việc gia tăng phạm vi dựa vào trình độ nỗ lực yêu cầu để xác định toàn bộ phạm vi. Đối với các dự án lớn thì khó để nắm bắt tất cả các nhân tố.

7. Một kế hoạch quản lý dự án nên thực tế để sử dụng quản lý dự án. Phương pháp nào dưới đây là tốt nhất để có được một kế hoạch quản lý dự án có tính thực tế?

a. Nhà tài trợ tạo ra kế hoạch quản lý dự án dựa vào đầu vào từ PM

b. Các giám đốc chức năng tạo ra kế hoạch quản lý dự án dựa vào đầu vào từ PM

c. PM tạo ra kế hoạch quản lý dự án dựa vào đầu vào từ nhà quản lý cấp cao

**d. PM tạo ra kế hoạch quản lý dự án dựa vào đầu vào từ đội dự án**

Giải thích: câu trả lời tốt nhất là kế hoạch quản lý dự án được tạo ra bởi PM nhưng yêu cầu đầu vào từ đội dự án

8. Một PM mới được các chuyên gia quản lý dự án có kinh nghiệm cố vấn. anh ta thấy rằng thật khó để tìm đủ thời gian quản lý dự án do dự án và phạm vi sản phẩm đang ngày càng phức tạp. các chuyên gia đề cập tới các công cụ đơn giản cho quản lý dự án như WBS, có thể được sử dụng trong quá trình thực hiện dự án để giúp đỡ việc quản lý. Vậy WBS dùng để làm gì?

**a. Truyền thông với khách hàng**

b. Chỉ ra lịch và ngày cho mỗi gói công việc

c. Chỉ ra các giám đốc chức năng cho mỗi nhân viên dự án

d. Chỉ ra yêu cầu kinh doanh cho dự án

Giải thích: WBS không chỉ ra ngày hay trách nhiệm được phân công (đáp án B và C), những điều này có trong biểu đồ đoạn (bar chart) và có thể trong kế hoạch quản lý truyền thông. Yêu cầu kinh doanh (đáp án D) được chỉ ra trong tôn chỉ dự án. WBS có thể đưa ra cho khách hàng xem xét, trong tình huống này, sản phẩm và phạm vi dự án đều được tinh chỉnh (fine tuned). Nó sẽ tiết kiệm thời gian cho PM để quản lý hiệu quả tiến độ hoàn thành dự án (progressive elaboration?) nếu có bảng WBS. WBS giúp chắc chắn mọi người đều hiểu được phạm vi công việc

9. Trong buổi họp với đội dự án, một nhân viên đề nghị tăng phạm vi to hơn phạm vi trong tôn chỉ dự án. PM chỉ ra rằng đội dự án cần tập trung vào hoàn thành tất cả công việc và chỉ công việc được yêu cầu. đây là một ví dụ về:

a. Quy trình quản lý thay đổi

**b. Quản lý phạm vi**

c. Phân tích chất lượng

d. Phân tích phạm vi

Giải thích: nhân viên dự án đề nghị sự nâng cao, tăng ngoài tôn chỉ dự án. Quản lý phạm vi kéo theo tập trung vào công việc và chỉ có công việc trong kế hoạch quản lý dự án thỏa mãn được yêu cầu của tôn chỉ dự án. PM là người thực hiện quản lý phạm vi.

10. Khi nào thì xác minh phạm vi nên được hoàn thành:

- a. Cuối dự án (at the end of project)
- b. Đầu dự án (at the beginning of project)

**c. Ở cuối mỗi pha của dự án**

- d. Trong giai đoạn lập kế hoạch

Giải thích: xác minh phạm vi đc thực hiện vào cuối dự án (đáp án A). Xác minh phạm vi đc thực hiện trong giai đoạn kiểm soát dự án, nên đáp án B và D là không chính xác. Sự mô tả của xác minh phạm vi định nghĩa rằng nó đc hoàn thành vào cuối mỗi pha (cuối pha thiết kế, cài đặt), do đó đáp án C là đúng.

11. Dự án đã gần như hoàn thành. Dự án có biến động về lịch trong là 300 và biến động chi phí là -900. Tất cả đã đc hoàn thành và đáp ứng yêu cầu chất lượng ngoại trừ việc giám định kiểm soát chất lượng. Tất cả các mục trong nhật ký vấn đề (issue log) đều đc giải quyết. Khá nhiều nguồn lực đã đc giải phóng. Nhà tài trợ tổ chức một buổi gặp mặt để xác minh sản phẩm khi khách hàng thông báo với PM rằng họ muốn một thay đổi chính đối với phạm vi dự án. PM nên làm gì?

- a. Gặp đội dự án để xác định nếu thay đổi này có thể phải thực hiện

**b. Hỏi khách hàng về mô tả thay đổi này**

- c. Giải thích rằng thay đổi không thể thực hiện vào thời điểm này của dự án
- d. Thông báo với ban lãnh đạo

Giải thích: khách hàng chỉ thông báo với PM rằng họ muốn thực hiện 1 thay đổi. Họ ko mô tả thay đổi đó. PM cần hiểu bản chất của thay đổi và nên có thời gian để ước tính ảnh hưởng của thay đổi trước khi làm bất kỳ điều gì. Điều đầu tiên nên làm là xác định xem thay đổi là gì (đáp án B) và sau đó gặp đội dự án (đáp án A), nhưng chỉ khi nếu đầu vào đc yêu cầu. PM không nên chỉ nói không (đáp án C) cho đến khi biết đc nhiều hơn về thay đổi có thể xảy ra. PM không nên đến ban lãnh đạo khi k có thêm thông tin nào khác

12. Bạn vừa tham gia vào phòng quản lý dự án sau 5 năm làm việc trong dự án. Một trong những điều bạn muốn giới thiệu với công ty là sự cần thiết của bảng WBS. Một vài PM đã tức giận do bạn đang đòi hỏi họ phải làm thêm việc. Điều nào dưới đây là tốt nhất khi bạn muốn thuyết phục họ sử dụng WBS?

**a. Nói với họ rằng WBS sẽ ngăn chặn các công việc từ không tốt tới tốt (from slipping to the crack)**

- b. Nói với họ rằng WBS không cần thiết
- c. Nói với họ rằng WBS là yêu cầu bắt buộc nếu dự án kéo theo những hợp đồng
- d. Nói với họ rằng WBS là cách duy nhất để xác định rủi ro.

Giải thích: đáp án C không đúng. WBS không chỉ cần để có hợp đồng, mỗi dự án đều phải có bảng WBS. Rủi ro có thể đc xác định bằng cách sử dụng một vài phương pháp. Do đó, đáp án D là 1 tuyên bố k đúng và k là câu trả lời đúng. Đáp án A, ngăn chặn công việc bị quên là một trong những lý do mà các công cụ đc sử dụng.

13. Một PM mới vừa xin bạn lời khuyên để tạo ra bảng WBS. Sau khi bạn giải thích quy trình cho anh ta, anh ta hỏi bạn rằng nên sử dụng phần mềm nào để lập bảng WBS và anh ta nên làm gì với nó khi



anh ta hoàn thành. Bạn sẽ trả lời rằng bức hình (picture) không phải là kết quả giá trị nhất của việc tạo bảng WBS, đó là:

- a. A bar chart (biểu đồ đoạn)
- b. Team buy-in**
- c. Các hoạt động
- d. Một danh sách các rủi ro

Giải thích: bảng WBS là đầu vào cho tất cả các đáp án này. Tuy nhiên, đáp án B là một kết quả trực tiếp của quy trình tạo ra WBS, trong khi các đáp án khác sử dụng WBS để trợ giúp họ hoàn thành việc.

14. Để quản lý dự án một cách hiệu quả, công việc nên đc chia nhỏ ra. Điều nào dưới đây KHÔNG mô tả cách chia công việc nhỏ tới mức nào?

- a. Cho đến khi nó có kết thúc hợp lý
- b. Cho đến khi không thể chia nhỏ hơn về mặt logic

**c. Cho đến khi công việc đc làm bởi 1 người**

- d. Cho đến khi nó có thể ước tính một cách thực tế

Giải thích: mức độ thấp nhất của WBS là gói công việc, chỉ đc thực hiện bởi nhiều hơn 1 người.

15. Một PM có thể sẽ sử dụng..... để chắc chắn rằng đội dự án biết rõ công việc nào đc bao gồm trong mỗi gói công việc của họ?

- a. Tuyên bố phạm vi dự án
- b. Phạm vi sản phẩm

**c. Từ điển WBS**

- d. Lịch trình

Giải thích: đáp án A mô tả công việc trong nền tảng mức độ cao. Các gói công việc cần đc chỉ rõ để giúp nhân viên dự án có thể hoàn thành công việc của họ với ít lãng phí nhất. Đáp án B không nói rõ với nhân viên đội dự án biết việc nào đc phân công cho họ. Đáp án D: lịch trình không chỉ ra cho đội dự án công việc nào có trong gói công việc của họ. Các gói công việc đc mô tả trong từ điển WBS, chú ý là từ điển WBS không chỉ là từ điển thuật ngữ.

16. Một PM vừa đc phân công cho 1 dự án mới và đc đưa cho tôn chỉ dự án và tuyên bố phạm vi dự án sơ bộ. Điều đầu tiên anh ta nên làm là gì?

- a. Tạo ra tuyên bố phạm vi dự án

**b. Chắc chắn rằng tất cả các bên có liên quan đã có đầu vào trong phạm vi(có tham gia)**

- c. Phân tích rủi ro dự án
- d. Bắt đầu thực hiện kế hoạch quản lý dự án

Giải thích: điều đầu tiên là lên kế hoạch. Bạn nên chắc chắn bạn hoàn thành tuyên bố phạm vi dự án sơ bộ và tôn chỉ dự án thật rõ ràng trước khi làm các việc khác.

17. Pha xây dựng của một sản phẩm phần mềm mới sắp hoàn thành. Pha tiếp theo là kiểm thử và cài đặt (implementation). Theo lịch trình, dự án chỉ còn 2 tuần nữa. PM nên làm gì trước khi chuyển sang pha cuối cùng?

a. **Xác minh phạm vi**

- b. Kiểm soát chất lượng
- c. Báo cáo hiệu năng
- d. Kiểm soát chi phí

Giải thích: xác minh phạm vi giải quyết với sự chấp nhận của khách hàng. Không có sự chấp nhận, bạn không thể chuyển sang pha tiếp theo của dự án.

18. Bạn đang quản lý một dự án 6 tháng và tổ chức họp mặt 1 tuần 2 lần với các bên có liên quan tới dự án. Sau 5.5 tháng làm việc, dự án vẫn theo đúng lịch trình và ngân sách, nhưng các bên có liên quan không hài lòng với sản phẩm thu được. Tình huống này sẽ làm chậm 1 tháng để hoàn thành dự án. Quy trình quan trọng nhất để ngăn chặn tình huống này là:

- a. Kiểm soát rủi ro
- b. Kiểm soát lịch trình

c. **Lên kế hoạch phạm vi**

- d. Kiểm soát phạm vi

Giải thích: đáp án A, B và D được thực hiện trong giai đoạn kiểm soát. Tình huống này yêu cầu làm thế nào để ngăn chặn vấn đề này. Nó có thể được hoàn thành trong giai đoạn lập kế hoạch (đáp án C), như sản phẩm bàn giao của dự án được định nghĩa trong khi lập kế hoạch phạm vi. Lên kế hoạch tốt có thể giảm các tình huống tương tự bằng cách thêm vào những nhân viên tốt (right people) và dành ra thời gian thích hợp để làm để hiểu phạm vi dự án

19. Tất cả các điều dưới đây đều là một phần của đường chuẩn phạm vi (scope baseline) ngoại trừ:

a. **Kế hoạch quản lý phạm vi dự án**

- b. Tuyên bố phạm vi dự án
- c. Bảng WBS
- d. Từ điển WBS

Giải thích: kế hoạch quản lý phạm vi dự án không phải là một phần của đường chuẩn phạm vi.

20. Một trong các bên liên quan của dự án liên lạc với PM để thảo luận và mở rộng về phạm vi mà họ muốn thêm vào dự án. PM hỏi về văn bản chi tiết và các hoạt động trong quy trình quản lý phạm vi. Khi phạm vi yêu cầu đã hoàn tất, PM nên làm gì tiếp theo?

- a. Hỏi bên có liên quan nếu họ mong chờ thêm thay đổi

b. **Hoàn thành kiểm soát thay đổi tích hợp (integrated change control)**

- c. Chắc chắn rằng ảnh hưởng của thay đổi đã được các bên có liên quan hiểu rõ
- d. Tìm ra nguyên nhân gốc rễ tại sao phạm vi lại không được khám phá ra trong khi lập kế hoạch dự án.

Giải thích: đáp án A và D không phải là việc tiếp theo cần làm. Đáp án C có thể được hoàn thành như một phần của kiểm soát thay đổi tích hợp. Quản lý thay đổi không thể hoàn

thành khi kiểm soát phạm vi chưa hoàn thành. Một điều quan trọng là xem xét ảnh hưởng của thay đổi đối với các phần khác của dự án như thời gian và chi phí. Do đó, đáp án B là tốt nhất, sau đó nên làm hành động ở đáp án C, D và A (theo thứ tự)

## Chap 6: time management

1. Để quản lý lịch trình, một PM phân tích lại dự án để dự đoán trước thời gian thực hiện dự án. Cô ấy phân tích chuỗi hành động với độ linh hoạt lịch trình ít nhất, đây là kỹ thuật gì?

a. Phương pháp đường tới hạn (critical path method)

b. Sơ đồ dòng (flowchart)

c. Sơ đồ ưu tiên

d. WBS

Giải thích: chỉ có 2 lựa chọn liên quan tới việc lên lịch trình: A và C. Đáp án C là một kỹ thuật vẽ biểu đồ về quan hệ giữa các hoạt động, không phải là lên lịch một cách linh hoạt.

2. Một thành phần (or phụ thuộc - dependency) yêu cầu thiết kế phải hoàn thành trước khi sản xuất bắt đầu. Đây là ví dụ của:

a. Thành phần rời rạc

b. Thành phần ngoại cảnh

c. Thành phần bắt buộc

d. Thành phần phạm vi

Giải thích: khi các phụ thuộc đc yêu cầu, nó không thể sử dụng linh hoạt (đáp án A) do đó phải có tính bắt buộc. Không có đề cập nào nói tới phụ thuộc đến từ một nguồn bên ngoài dự án, nên đáp án B không đúng. Đáp án D không phải là một định nghĩa. Từ khóa chính của câu hỏi là “yêu cầu”, câu hỏi xác định phụ thuộc không linh hoạt

3. Biểu đồ đoạn (bar charts) giải thích điều nào tốt hơn là sơ đồ mạng?

a. Quan hệ logic

b. Các đường then chốt

c. Cân bằng tài nguyên

d. Quá trình hoặc trạng thái

Giải thích: biểu đồ đoạn đc thiết kế để chỉ ra quan hệ của các hành động theo thời gian. Nó đc sử dụng tốt nhất khi biểu thị quá trình hoặc trạng thái như một nhân tố của thời gian

4. Nếu ước tính lạc quan nhất (optimistic estimate) cho 1 hoạt động là 12 ngày, và ước tính bi quan nhất là 18 ngày, độ lệch tiêu chuẩn của hành động này là bn?

a. 1

b. 1.3

c. 6

d. 3

Giải thích: độ lệch tiêu chuẩn đc tính theo công thức:  $(P-O)/6$ , lấy ước tính bi quan nhất trừ ước tính lạc quan nhất rồi chia 6

5. Phương pháp giải quyết vấn đề bằng cách đánh giá kinh nghiệm (heuristic) đc miêu tả tốt nhất là:

- a. Một công cụ điều khiển
- b. Phương pháp lên lịch trình
- c. Công cụ lên kế hoạch

**d. Quy tắc tự đặt ra (rule of thumb)**

Giải thích: một phương pháp đánh giá kinh nghiệm là một quy tắc tự đặt ra. Ví dụ như chi phí của mỗi dòng code, chi phí của mỗi tầng nhà...

6. Độ trễ có nghĩa là gì (lag means)

- a. Khối lượng thời gian một hành động có thể trễ mà không làm chậm tiến độ dự án
- b. Khối lượng thời gian một hành động có thể trễ mà không làm chậm ngày bắt đầu của hành động tiếp theo

**c. Thời gian chờ đợi**

- d. Sản phẩm của 2 hướng thành công tiên tiến và lạc hậu??? (the product of a forward and backward pass)

Giải thích: độ trễ tổng và độ trễ tự do (đáp án A và B) là thời gian một hoạt động có thể bị trì hoãn mà không ảnh hưởng tới toàn bộ dự án hoặc hoạt động tiếp theo. Đáp án D là kỹ thuật phân tích mạng lịch trình, không phải thời gian chờ đợi. Đáp án C là đáp án đúng.

7. Công cụ quản lý dự án nào tốt nhất để xác định thời gian dài nhất thực hiện 1 dự án?

- a. WBS
- b. Sơ đồ mạng**
- c. Biểu đồ đoạn (bar chart)
- d. Tôn chỉ dự án

Giải thích: đáp án C có thể chỉ ra ngày kết thúc, nhưng nó k đc sử dụng để xác định ngày và chỉ ra quá trình. Đáp án D có thể không bao gồm yêu cầu ngày kết thúc nào, nhưng không có xác định logic nào về thời gian mà dự án sẽ thực hiện. Đáp án B lấy gói công việc từ WBS(đáp án A) và thêm vào các phụ thuộc. Các phụ thuộc cho phép tìm kiếm các đường khác nhau qua sơ đồ. Đường dài nhất là đường tới hạn. đáp án B là chuẩn.

8. Điều nào dưới đây là đúng?

**a. Đường tới hạn có thể lướt qua a dummy(k biết nên dịch là cái gì 😊) a critical path can run over a dummy)**

- b. Chỉ có thể có 1 đg then chốt
- c. Sơ đồ mạng sẽ thay đổi mỗi khi thời gian kết thúc dự án thay đổi
- d. Một dự án không bao giờ có trễ tiêu cực (negative float?)

Giải thích: có thể có hơn một đường then chốt nhưng bạn phải điều chỉnh để giảm rủi ro trong chỉ một đường tới hạn. Đáp án C: sơ đồ mạng có thể thay đổi hay không, phụ thuộc vào khối lượng lịch trình để dành đc và lý do để thay đổi lịch trình. Bạn có thể có trễ tiêu cực nếu bạn bị chậm tiến độ. Chỉ có đáp án A là đúng.

9. Khoảng thời gian tồn tại của một điểm mốc là:

- a. Ngắn hơn khoảng thời gian tồn tại của hoạt động dài ngày nhất
  - b. Ngắn hơn khoảng thời gian của hoạt động đại diện của nó
  - c. Không có khoảng thời gian tồn tại**
  - d. Có cùng khoảng thời gian tồn tại giống hoạt động đại diện của nó
- Giải thích: một điểm mốc chỉ ra sự hoàn thành của các chuỗi hành động hoặc gói công việc. do đó nó không có thời gian riêng.

10. Điều nào dưới đây mô tả tốt nhất về quan hệ giữa độ lệch tiêu chuẩn và rủi ro?

- a. không có quan hệ gì cả
  - b. độ lệch tiêu chuẩn cho biết nếu ước tính là chính xác
  - c. độ lệch tiêu chuẩn cho biết độ không chắc chắn của ước tính**
  - d. độ lệch tiêu chuẩn cho biết nếu ước tính có bao gồm cả phần thêm(đệm vào - pad) vào
- Giải thích: đáp án A không phải là tốt nhất, do độ lệch tiêu chuẩn cho biết số lượng của sự không chắc chắn hoặc các rủi ro kéo theo trong đánh giá cho hoạt động. Một đánh giá có thể có phạm vi rộng (đáp án B) và vẫn chính xác nếu các hoạt động đc đánh giá bao gồm rủi ro. Đáp án D không thể là câu trả lời đúng do không có một phần đệm vào quản lý dự án. Một đánh giá có thể thổi phồng nhưng nguyên nhân là rủi ro, không phải phần đệm vào

11. Phân tích Monte Carlo đc dùng để làm gì?

- a. Có đc các dấu hiệu của rủi ro kéo theo trong dự án**
  - b. Ước tính độ dài của hoạt động
  - c. Mô phỏng thứ tự xảy ra của các hoạt động
  - d. Chứng minh cho ban lãnh đạo rằng cần thêm nhân viên dự án
- Giải thích: Monte Carlo có thể giúp bạn biết đánh giá cho một hoạt động cần phải thay đổi, nhưng không phải là ước tính của hoạt động đó(đáp án B). Monte Carlo là một phần mềm giả lập (đáp án C), nó mô phỏng thời gian, không phải là thứ tự của các hoạt động. Monte Carlo có thể đc dùng để xác nhận hành động có thể quản lý nhưng nó tập trung vào giải quyết vấn đề thời gian, không phải nhân viên. Rủi ro có thể đc ước lượng bằng cách sử dụng phân tích Monte Carlo (đáp án A). Bằng cách xem xét đầu vào của ước tính PERT và sơ đồ mạng, bạn có thể có đc góc nhìn tốt nhất về tổng thể rủi ro của dự án.

12. Độ trễ của một hoạt động đc quyết định bởi

- a. Việc thực hiện phân tích Monte Carlo
- b. Thời gian chờ đợi giữa các hoạt động
- c. Độ trễ của việc quyết định
- d. Việc quyết định khối lượng thời gian một hoạt động có thể bị chậm lại bởi sự chậm trễ trong đường tới hạn**

Giải thích: tổng trễ là khối lượng thời gian một hoạt động có thể trì hoãn mà không làm ảnh hưởng tới ngày kết thúc của dự án. Trễ tự do (free float) là khối lượng thời gian một hoạt động có thể bị chậm lại mà không làm ảnh hưởng tới ngày bắt đầu của hoạt động tiếp theo. Đáp án D hội tụ đủ 2 thứ trên nên là đáp án đúng.

13. Một dự án có 3 đường tới hạn. Điều nào dưới đây mô tả đúng nhất ảnh hưởng của các đường tới hạn này tới dự án?

- a. Làm cho dự án dễ quản lý hơn
- b. Làm gia tăng rủi ro của dự án**
- c. Yêu cầu nhiều nhân lực hơn
- d. Làm dự án tốn kém hơn

Giải thích: khi quản lý 3 đường tới hạn, có nhiều rủi ro hơn khi có nhiều thứ sẽ làm giảm tiến độ dự án hơn.

14. Nếu thời gian và chi phí dự án không quan trọng như số lượng các nguồn lực sử dụng trong 1 tháng, việc tốt nhất để làm trong các việc dưới đây là:

- a. Thực hiện phân tích Monte Carlo
- b. Xúc tiến dự án (fast track the project)
- c. Thực hiện cân bằng nguồn tài nguyên**
- d. Phân tích vòng đời chi phí

Giải thích: đáp án B sẽ ảnh hưởng tới thời gian và chi phí của dự án. Phân tích Monte Carlo và vòng đời chi phí (đáp án A và D) không trực tiếp giải quyết nguồn lực. đáp án C là câu trả lời duy nhất chắc chắn sẽ ảnh hưởng tới các nguồn lực

15. Khi nào đồ thị điểm mốc (milestone chart) được sử dụng thay cho sơ đồ đoạn (bar chart)?

- a. Lên kế hoạch dự án
- b. Báo cáo với thành viên đội dự án
- c. Báo cáo với ban lãnh đạo**
- d. Phân tích rủi ro

Giải thích: đáp án A sử dụng cả 2 loại biểu đồ trên. Các thành viên đội dự án (đáp án B) cần đc biết chi tiết nên họ cần sơ đồ đoạn hơn đồ thị điểm mốc. Phân tích rủi ro (đáp án D) có thể sử dụng 2 loại biểu đồ. Một đồ thị điểm mốc đc sử dụng thay vì sơ đồ đoạn cho bất kỳ tình huống nào khi bạn muốn báo cáo rất chi tiết và phức tạp. đồ thị điểm học có hiệu quả tốt để báo cáo với ban lãnh đạo.

16. Kế hoạch quản lý dự án của bạn làm lịch trình dự án khá tốn thời gian. Nếu sơ đồ mạng của dự án không thay đổi nhưng bạn có thêm các nguồn nhân lực, điều tốt nhất nên làm là:

- a. Xúc tiến dự án
- b. Cấp lại các nguồn lực
- c. Hủy dự án (crash)**
- d. Phân tích Monte Carlo

Giải thích: cân bằng nguồn lực (đáp án B) thông thường sẽ mở rộng lịch trình, phân tích Monte Carlo (đáp án D) không trực tiếp xác định ràng buộc trong tình huống này. Để nén lịch trình, bạn nên hủy dự án hoặc xúc tiến dự án. Tuy nhiên, tình huống nói rằng sơ đồ mạng không thể thay đổi, điều này loại trừ khả năng xúc tiến dự án (đáp án A), do đó đáp án C là đáp án tốt nhất

17. Phương pháp sơ đồ ưu tiên khác với phương pháp sơ đồ mũi tên ở chỗ sơ đồ ưu tiên có đặc điểm:

a. Có thể sử dụng PERT

b. Có 4 quan hệ giữa các hành động

c. Chỉ có quan hệ finish-to-finish (A F2F B tức là B không thể kết thúc trc khi A kết thúc)

d. Có thể sử dụng các hành động k đúng (dummy activities)

Giải thích: đáp án A,C,D áp dụng chỉ trong sơ đồ hoạt động và mũi tên (activity-on-arrow) B là đáp án đúng

18. Điều nào dưới đây là tốt nhất để thực hiện cố gắng hoàn thành một dự án trước 2 ngày?

a. Nói với nhà quản lý cấp cao rằng đường tới hạn của dự án không cho phép dự án hoàn thành trước hạn

b. Nói với thủ trưởng của bạn

c. Gặp đội dự án và tìm kiếm lựa chọn để hủy hoặc xúc tiến dự án

d. Làm việc cật lực và nhìn vào trạng thái dự án trong tháng tới.

Giải thích: chỉ có đáp án C có liên quan tới việc đánh giá, đáp án B và D không giải quyết vấn đề thực tế, đáp án A là đáp án sai bét.

19. Trong nỗ lực hoàn thành dự án trước hạn, PM tìm kiếm chi phí liên kết với việc hủy từng hoạt động.

Cách tiếp cận tốt nhất để hủy hoạt động sẽ bao gồm tìm kiếm trong:

a. Ảnh hưởng rủi ro của việc hủy từng hoạt động

b. Quan điểm của khách hàng đối với từng hoạt động bị hủy

c. Quan điểm của thủ trưởng về hoạt động nào bị hủy, hoạt động nào đc làm tiếp.

d. Các giai đoạn trong vòng đời dự án mà hoạt động đó xảy ra

Giải thích: bạn không cần quan điểm của khách hàng hay thủ trưởng nhưng bạn chắc chắn cần phân tích rủi ro. Đáp án A rộng hơn đáp án D nên nó là đáp án tốt nhất.

20. Một PM đang cố gắng để sắp xếp tất cả các hành động trong dự án và đã xác định đc: hoạt động 1 có thể thực hiện ngay lập tức và ước tính sẽ kéo dài trong 1 tuần. Hoạt động 2 sẽ bắt đầu sau khi hoạt động 1 hoàn thành và ước tính kéo dài trong 4 tuần. Hoạt động 3 có thể bắt đầu sau khi hoạt động 2 hoàn thành và ước tính kéo dài trong 5 tuần. Hoạt động 4 có thể bắt đầu sau khi hoạt động 1 hoàn thành và ước tính kéo dài trong 8 tuần. Hoạt động 3 và 4 phải đc hoàn thành trước khi kết thúc dự án. Vậy đường tới hạn của dự án này kéo dài trong bao lâu?

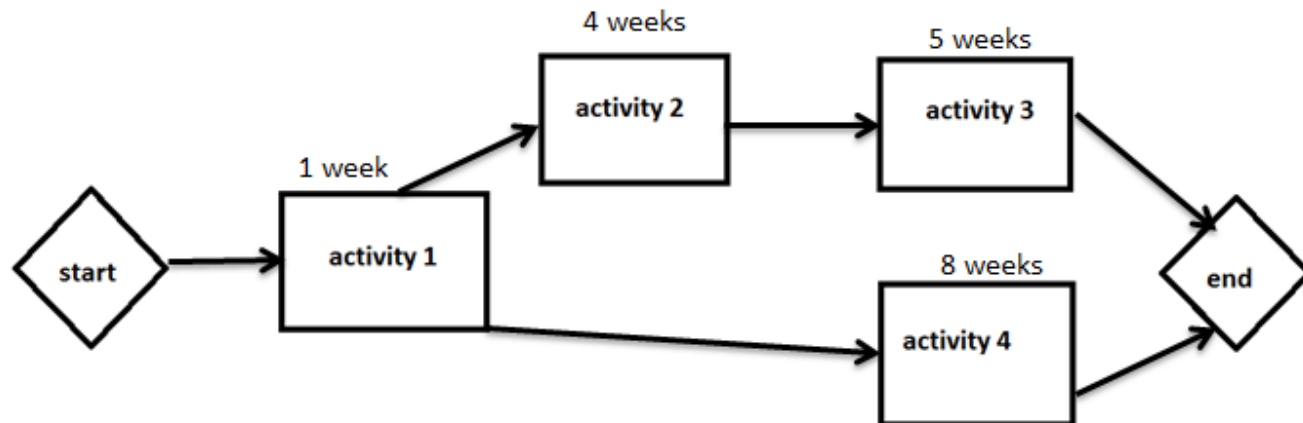
a. 10

b. 11

c. 14

d. 8

Giải thích: câu hỏi này ta phải vẽ sơ đồ mạng như sau:



Sơ đồ này có 2 đường: Start,1,2,3,End và Start,1,4,End. Độ dài của đường đầu tiên là 10 và của đường thứ 2 là 9. Do đó đường đầu tiên là đường tới hạn.

21. Dựa vào dữ liệu của câu hỏi trên, nếu hoạt động 4 kéo dài trong 10 tuần, đường tới hạn của dự án sẽ kéo dài trong bao lâu?

- a. 10
- b. 11**
- c. 14
- d. 8

Giải thích: nếu hoạt động 4 cần 10 tuần để hoàn thành thay vì 8 tuần, đường tới hạn sẽ thay đổi thành Start,1,4,End và có độ dài 11 tuần.

22. Điều nào dưới đây bao gồm việc hỏi đội dự án về thời gian ước tính cho hoạt động của họ và có được sự đồng ý (reaching agreement) trong lịch cho mỗi hoạt động?

- a. Sắp xếp các hành động (activity sequencing)
- b. Xây dựng lịch trình**
- c. Định nghĩa phạm vi
- d. Tạo ra tôn chỉ dự án

Giải thích: theo thời gian thực hiện hoạt động này, sắp xếp các hoạt động(đáp án A), định nghĩa phạm vi(đáp án C) và tạo ra tôn chỉ dự án(đáp án D) sẽ được hoàn thành.

23. Một PM đang trong giai đoạn thực thi của một dự án xây dựng lớn khi anh khám phá ra thời gian cần thiết để hoàn thành dự án dài hơn thời gian hiện có. Điều tốt nhất nên làm là gì?

- a. Cắt giảm phạm vi dự án
- b. Gặp ban lãnh đạo và nói với họ rằng thời với hạn yêu cầu không thể hoàn thành kịp dự án.
- c. Làm việc thêm ngoài giờ
- d. Xác định các lựa chọn để dồn lịch và giới thiệu chúng với ban lãnh đạo như một lựa chọn khuyến nghị.**

Giải thích: câu hỏi này kiểm tra xem bạn làm thế nào để giải quyết vấn đề, đặc biệt nếu bạn là một trong những PM không nhận ra rằng một lịch trình không thực tế là thứ bạn phải giải



quyết trước khi bắt đầu công việc. Khi cắt giảm một vài phạm vi dự án có ảnh hưởng tới khách hàng, đáp án A có ảnh hưởng không tốt. Công việc của một PM là xác định các lựa chọn để hoàn thành dự án đúng ngày kết thúc, do đó đáp án B không đúng. Làm việc thêm giờ (đáp án C) sẽ có chi phí đắt và không cần thiết khi đã có nhiều lựa chọn để xem xét trước đó. Đáp án D sẽ có ít ảnh hưởng tiêu cực nhất đến dự án

24. Trong khi lên kế hoạch dự án, bạn ước tính thời gian cần thiết cho mỗi hoạt động và thêm ước tính để tạo ra ước lượng dự án. Bạn cam kết hoàn thành dự án đúng hạn. Trong tình huống này, điều gì SAI?

- a. Đội dự án không tạo ra ước tính và việc ước tính sẽ tốn thời gian nếu sử dụng phương pháp này
- b. Đội dự án không tạo ra ước tính và sơ đồ mạng không được sử dụng**
- c. Ước tính quá tốt thời gian và nên để ban lãnh đạo tạo ra
- d. Ước lượng dự án nên giống với ngày yêu cầu hoàn thành của khách hàng

Giải thích: ước tính thời gian cho các hành động nên được thực hiện bởi đội dự án và không nên thêm vào. Một vài hoạt động có thể thực hiện đồng thời. Do đó, đáp án B là câu trả lời.

25. Trong khi định nghĩa hoạt động, một nhân viên xác định rằng 1 hoạt động cần được thực hiện. Tuy nhiên, 1 nhân viên khác tin rằng hoạt động đó không phải là 1 phần của dự án như anh ta hiểu trong tuyên bố phạm vi dự án. PM tốt nhất nên làm gì?

- a. Cố gắng xây dựng sự đồng thuận trong đội dự án
- b. Thực hiện quyết định cá nhân

**c. Hỏi nhà tài trợ về thông tin chi tiết**

- d. Hỏi quản lý cấp cao về thông tin chi tiết

Giải thích: tuyên bố phạm vi dự án được tạo ra dựa vào tuyên bố phạm vi dự án sơ bộ và có đầu vào từ nhà tài trợ. Do đó đáp án C là đúng.

26. Bạn là 1 PM ở Mỹ, phát triển dự án phần mềm 5,000,000\$. Trong khi làm việc với đội dự án để xây dựng sơ đồ mạng, bạn chú ý một chuỗi các hoạt động có thể được thực hiện song song nhưng phải hoàn thành trong một thứ tự riêng biệt. Loại hoạt động nào của phương pháp sắp xếp thứ tự hoạt động được yêu cầu cho những hoạt động này?

**a. Phương pháp sơ đồ ưu tiên**

- b. Phương pháp sơ đồ mũi tên
- c. Phương pháp đường tới hạn
- d. Phương pháp sơ đồ toán tử

Giải thích: câu hỏi đề cập tới quan hệ finish-to-finish (A F2F B tức là B không thể kết thúc trước khi A kết thúc) giữa các hành động. Phương pháp sơ đồ mũi tên không hỗ trợ các loại quan hệ kiểu này. Đáp án C không phải mà một phương pháp sơ đồ và đáp án D không đúng.

27. Bạn là 1 PM ở Mỹ, phát triển dự án phần mềm 5,000,000\$. Trong khi làm việc với đội dự án để xây dựng sơ đồ mạng, dữ liệu xây dựng của bạn cho thấy chất lượng có thể được cải thiện nếu mô hình dữ liệu được quản lý cấp cao phê chuẩn trước khi chuyển sang thành phần thiết kế khác. Họ hỗ trợ để

ngợi này với một bài báo từ một tạp chí phần mềm hàng đầu. Mô tả nào dưới đây là tốt nhất với loại đầu vào này? (với loại hỗ trợ này)

- a. Phụ thuộc (or thành phần - dependency) bắt buộc
- b. Phụ thuộc tùy ý**
- c. Phụ thuộc ngoại cảnh
- d. Heuristic – phương pháp đánh giá kinh nghiệm

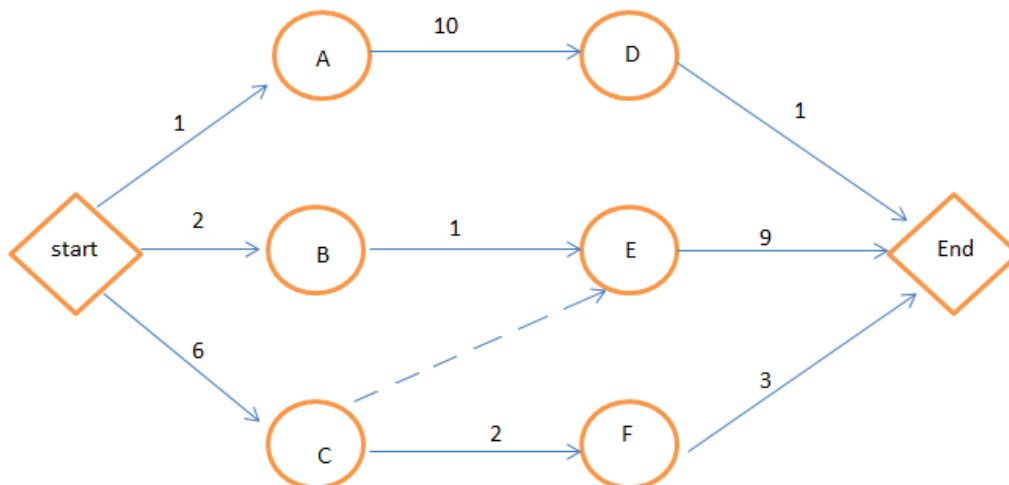
Giải thích: tình huống này không phải là phụ thuộc bắt buộc (đáp án A) cũng không phải là từ một nguồn bên ngoài (đáp án C). Một quy tắc tự đặt ra (đáp án D) có thể được sử dụng một cách phù hợp. tình huống này là sự xảy ra duy nhất, tình huống này là một lời đề nghị hoặc một phương pháp được yêu thích nên đáp án B mới đúng.

28. Dựa vào bảng sau, nếu bạn cần làm ngắn thời gian thực hiện dự án, bạn sẽ giảm thời gian cho hoạt động nào?

Hoạt động	Ước tính (đơn vị: tuần)
Start-A	1
Start-B	2
Start-C	6
A-D	10
B-E	1
C-E	Dummy
C-F	2
F-End	3
E-End	9
D-End	1

- a. Hoạt động Start-B
- b. Hoạt động A-D
- c. Hoạt động E-End**
- d. Hoạt động C-E

Giải thích: đầu tiên bạn cần vẽ sơ đồ mạng và tìm đường tới hạn, sau đó lựa chọn. sơ đồ mạng như sau:



Sơ đồ trên có 4 đường:

Đường	Độ dài
Start-A,A-D,D-E	12
Start-B,B-E,E-End	12
Start-C,C-F,F-End	11
Start-C,C-E,E-End	15

Đường tới hạn có độ dài 15. Không có thêm thông tin nào đề nghị một đường khác, tốt nhất là thử thu ngắn hoạt động dài nhất trong đường tới hạn, chính là đáp án C. Bạn có thể sẽ lựa chọn đáp án B do nó là hoạt động dài nhất, nhưng chú ý rằng thu ngắn nó không thay đổi thời gian của dự án.

29. Bạn có một dự án với các hoạt động sau: hoạt động A kéo dài 40 giờ và có thể bắt đầu sau khi bắt đầu dự án. Hoạt động B kéo dài 25 giờ và nên bắt đầu sau khi bắt đầu dự án. Hoạt động C phải bắt đầu sau khi hoạt động A và kéo dài trong 35 giờ. Hoạt động D phải bắt đầu sau hoạt động B và C và kéo dài 30 giờ. Hoạt động E phải bắt đầu sau hoạt động C và kéo dài 10 giờ. Hoạt động F và D là các hoạt động cuối cùng của dự án. Điều nào dưới đây là đúng nếu hoạt động B thực sự kéo dài trong 37 giờ?

- Đường tới hạn là 67 giờ
- Đường tới hạn thay đổi: Start, B, D, End
- Đường tới hạn thay đổi thành Start, A, C, E, F, End
- Đường tới hạn tăng lên 12h

Giải thích: trong tình huống này bạn sẽ thấy có 3 đường trong sơ đồ mạng. Đó là Start,A,C,E,F,End với tổng độ dài là 107, đường Start,A,C,D,End với độ dài là 105, đường Start,B,D,End với độ dài là 55. Nếu thời gian thực hiện hoạt động B thay đổi từ 25 thành 37, hoạt động sẽ kéo dài thêm 12h nữa. Theo đó chỉ có đường thứ 3 là đúng. Nó sẽ thay đổi

thời gian của đường này thành 67h. Khi độ dài đường tới hạn là 107h, độ trễ của hoạt động B sẽ không ảnh hưởng tới thời gian của dự án hay ảnh hưởng tới đường tới hạn.

30. Một PM vừa nhận được ước tính thời gian hoạt động từ đội dự án. Anh ta cần điều nào dưới đây để hoàn thành xây dựng lịch trình?

- a. Thay đổi các yêu cầu
- b. Hệ thống kiểm soát thay đổi lịch trình
- c. Đề nghị các hành động hiệu chỉnh

**d. Thời gian dự trữ**

Giải thích: xây dựng lịch trình bao gồm toàn bộ công việc và sử dụng toàn bộ đầu vào cần thiết để hoàn thành lịch trình đúng thực tế. đáp án D là cần thiết để hoàn thành lịch trình, các đáp án khác đều là thành phần của kiểm soát lịch trình và xảy ra sau khi xây dựng lịch trình.

31. Một PM đang kiểm soát một dự án từ một PM khác trong giai đoạn lập kế hoạch. Nếu PM mới muốn xem kế hoạch của ng PM cũ để quản lý thay đổi lịch trình, tốt nhất nên xem xét văn bản nào?

- a. Kế hoạch quản lý truyền thông
- b. Kế hoạch quản lý dự án
- c. Kế hoạch quản lý nhân lực

**d. Kế hoạch quản lý lịch trình, thời gian**

Giải thích: kế hoạch quản lý lịch trình là sản phẩm của việc xây dựng lịch trình và trong đó có bao gồm các kế hoạch cho thay đổi lịch trình

32. Một PM đang sử dụng ước tính thời gian trung bình có điều chỉnh để thực hiện phân tích lịch trình mạng. Loại hình phân tích toán học nào đc sử dụng?

- a. Phương pháp đường tới hạn

**b. PERT**

- c. Monte Carlo
- d. Cân bằng nguồn lực

Giải thích: PERT sử dụng ước tính trung bình có điều chỉnh

33. WBS, ước tính cho từng gói công việc, và sơ đồ mạng đều đã hoàn thành. Người PM nên làm gì tiếp theo?

- a. Sắp xếp các hành động
- b. Xác minh rằng phạm vi chuẩn đã có (verify that they have the correct scope)

**c. Tạo ra lịch trình sơ bộ và lấy phê chuẩn từ đội dự án**

- d. Hoàn thành quản lý rủi ro

Giải thích: đáp án A cũng tương tự như tạo ra 1 sơ đồ mạng. Đáp án B là một tên khác của xác minh phạm vi, và đc hoàn thành trong giai đoạn kiểm soát dự án, không phải giai đoạn lập kế hoạch. Khi lịch trình là đầu vào để quản lý rủi ro, đáp án D đc thực hiện sau đáp án C nên k thể là việc tiếp theo đc. Đáp án C là đúng.

34. Một dự án phát triển sản phẩm mới có 4 cấp (level) trong bảng WBS và dc xếp chuỗi sử dụng phương pháp sơ đồ mũi tên. Ước tính thời gian hoạt động đã có. Điều tiếp theo nên làm là gì?

- a. Tạo ra danh sách hành động
- b. Bắt đầu làm bảng WBS
- c. Hoàn thành lịch trình

**d. Nén lịch trình (compress)**

Giải thích: đáp án A và B đc hoàn thành trc khi ước tính thời gian kéo dài của hoạt động. nén lịch trình(đáp án D) xảy ra trc khi kết thúc lịch trình(đáp án C) và do đó là câu trả lời đúng.

35. Bạn là một PM cho một dự án phát triển sản phẩm mới có 4 cấp trong bảng WBS, và được sắp xếp bằng phương pháp sơ đồ mũi tên. Ước tính thời gian đã được nén và một lịch trình đã đc tạo ra. Hành động quản lý thời gian nào nên đc làm tiếp theo?

- a. Bắt đầu kiểm soát lịch trình
- b. Bắt đầu ước tính nguồn lực hành động (activity resource estimating)
- c. Ước tính tương tự lịch trình

**d. Có đc sự phê chuẩn**

Giải thích: đáp án B và C nên đc hoàn thành trước. tình huống mô tả trong quá trình xây dựng lịch trình của quản lý thời gian. Đáp án A là quá trình tiếp theo sau khi xây dựng lịch trình, nhưng khi xây dựng lịch trình chưa hoàn tất. Sự phê chuẩn cuối cùng(đáp án D) của lịch trình từ các bên có liên quan là cần thiết trước khi có lịch trình dự án.

36. Một nhân viên từ phòng nghiên cứu phát triển nói với bạn rằng công việc của cô ấy quá sáng tạo để cung cấp cho bạn một ước tính riêng có sẵn cho hoạt động. bạn phải quyết định sử dụng giờ lao động từ dự án trước để dự đoán cho tương lai. Đây là một ví dụ về:

**a. Ước tính thông số**

- b. Ước tính 3 điểm (three point)
- c. Ước tính tương tự
- d. Phân tích Monte Carlo

Giải thích: các thông tin lịch sử của các dự án đã có trc đc sử dụng để tính toán ước lượng. Đáp án D liên quan tới cái gọi là phân tích. Đáp án B sử dụng ước tính 3 lần cho mỗi một hành động. Một người có thể sử dụng thông tin lịch sử để đưa ra ước tính(đáp án C) nhưng câu trả lời đúng là đáp án A do ước tính là một tính chất chính của ước tính thông số.

37. An activity has an early start(ES) of day 3, a late start (LS) of day 13, an early finish(EF) of day 9, and a late finish(LF) of day 19. The activity:

- a. Is on the critical path(đường tới hạn)
- b. Has a lag
- c. Is progressing well

**d. Is not on the critical path**

Explain: the activity described has float because there is a difference between the early start and late start. An activity that has float is probably not on the critical path. There is no

information presented about lag(choice B) or progress(choice C) so choice D is the best answer.

38. Dự án dc tính toán để hoàn thành 4 ngày sau ngày hoàn thành mong đợi (desired completion date). Bạn không có nguồn lực nào khác. Dự án có rủi ro thấp, tỷ lệ chi phí có lợi (benefit cost ratio) dc mong đợi là 1.6 và các phụ thuộc dc ưu tiên. Trong tình huống này, điều tốt nhất nên làm là gì?

- a. Cắt giảm nguồn lực từ một hoạt động
- b. Thực hiện nhiều hoạt động đồng thời**
- c. Di chuyển nguồn lực từ phụ thuộc dc ưu tiên sang các phụ thuộc khác
- d. Bỏ một hoạt động ra khỏi dự án

Giải thích: đáp án A và C sẽ không tiết kiệm dc thời gian. Đáp án D có thể chấp nhận, nhưng khi các phụ thuộc dc ưu đãi và rủi ro thấp. đáp án B sẽ giúp dự án ít bị ảnh hưởng nhất.

39. Một PM của một công ty xây dựng nhỏ có một dự án với chi phí là 130000\$ với thời hạn hơn 6 tuần. Theo lịch của cô ấy, dự án nên có chi phí 60000\$ đến bây giờ. Tuy nhiên, hiện tại dự án đã chi ra 90000\$. Dự án đang đi chậm lịch trình do ước tính gốc không đúng. Ai sẽ có trách nhiệm chính để giải quyết vấn đề này?

- a. PM**
- b. Nhà quản lý cấp cao
- c. Nhà tài trợ dự án
- d. Quản lý của ban quản lý dự án

Giải thích: chú ý rằng không có tính toán nào dc yêu cầu, đơn giản là hiểu vấn đề là gì. Rất nhiều PM cố gắng giải quyết vấn đề không phải trong phạm vi công việc của họ. câu hỏi này mô tả quản lý lịch trình, là 1 phần trách nhiệm của PM. Câu hỏi này có liên quan đến chi phí, tích hợp, nguồn nhân lực và thời gian.

40. Tổ chức của bạn có một thời gian khó khăn trong quản lý toàn bộ các dự án. Bạn dc đề nghị để giúp nhà quản lý cấp cao hiểu vấn đề này. Loại báo cáo nào sẽ giúp công cấp thông tin tóm tắt cho nhà quản lý cấp cao?

- a. Ước tính chi phí chi tiết
- b. Kế hoạch quản lý dự án
- c. Sơ đồ đoạn (bar chart)

**d. Báo cáo điểm mốc**

Giải thích: đáp án A không giúp gì dc cho tình huống đã mô tả ở trên. Đáp án B sẽ có nhiều chi tiết hơn sự cần thiết mô tả tình huống và làm xao lãng từ hội thoại nếu dc sử dụng trong tình huống này. Đáp án C thường chỉ dành cho đội dự án. Đáp án D là chuẩn do báo cáo điểm mốc cho thấy mức độ đúng của chi tiết quản lý cấp cao hơn.

41. Sắp xếp lại các nguồn lực để có hằng số tài nguyên dc sử dụng mỗi tháng dc gọi là:

- a. Crashing
- b. Floating
- c. Leveling**

d. Fast tracking

Giải thích: chìa khóa cho câu hỏi này là “số lượng xác định đc sử dụng mỗi tháng”. Chỉ có đáp án C mới ảnh hưởng tới lịch trình.

42. Điều nào dưới đây là một lợi ích của một đánh giá dự án tương tự?

a. Đánh giá sẽ gần hơn với công việc sẽ thực sự yêu cầu

b. Nó đc dựa vào việc hiểu chi tiết yêu cầu công việc

**c. Nó mang lại cho đội dự án việc hiểu rõ mong đợi của ban lãnh đạo**

d. Nó giúp PM xác định nếu dự án hoàn thành đúng lịch trình

Giải thích: đáp án A,B không đúng do đánh giá tương tự(ước tính tương tự) là top-down, ước tính ở mức cao. PM cần nhiều hơn đánh giá tương tự để xác định nếu dự án hoàn thành đúng hạn (đáp án D). Đây là một lợi ích đối với mong đợi của ban lãnh đạo về dự án sẽ tốn bn tiền nên bất kỳ sự khác nhau nào giữa đánh giá tương tự và đánh giá chi tiết có thể đc điều hòa trong giai đoạn lập kế hoạch. Đáp án C là đúng.

43. Trong giai đoạn thực hiện dự án, một số lượng lớn thay đổi đã đc thực hiện. Người PM nên làm gì?

a. Chờ đợi đến khi tất cả thay đổi đc biết và làm một lịch trình mới

**b. Thực hiện phê chuẩn các thay đổi nếu cần, nhưng giữ lại đường chuẩn lịch trình (baseline)**

c. Chỉ thực hiện thay đổi đc ban lãnh đạo phê chuẩn

d. Nói chuyện với ban lãnh đạo trước khi thực hiện bất kỳ thay đổi nào

Giải thích: một PM phải kiểm soát dự án tốt hơn các đáp án C và D. đáp án A là một lỗi thường thấy của các PM. Thay vào đó, PM nên kiểm soát dự án thông qua tiến độ dự án.

## Chap 7: cost management

1. Cách thông thường để tính toán ước tính tại điểm hoàn thành(EAC) là lấy chi phí tài thời điểm hoàn thành(BAC) và:

a. Chia cho SPI

b. Nhân với SPI

c. Nhân với CPI

**d. Chia cho CPI**

Giải thích:  $EAC = BAC / CPI$

2. Ước tính tại điểm hoàn thành EAC là đánh giá định kỳ của:

a. Chi phí hoàn thành công việc

b. Giá trị của công việc đc thực hiện

**c. Tổng chi phí dự kiến tại thời điểm hoàn thành dự án.**

d. Chi phí sẽ hoàn thành công việc(what it will cost)

Giải thích: EAC là ước tính khi hoàn thành, đáp án D là định nghĩa của ETC, ước tính để hoàn thành (estimate to compete)

3. Nếu giá trị thu được(EV-earned value) là 350, chi phí thực tế(AC-actual value) là 400, giá trị dự tính(PV-planned value) là 325, chi phí phát sinh(CV-cost variance) là bao nhiêu?
- a. 350
  - b. -75
  - c. 400
  - d. -50

Giải thích:  $CV = EV - AC$

4. Sự mất cân bằng kép là gì?
- a. Khấu hao
  - b. Sự giảm theo đường thẳng
  - c. Sự giảm nhanh chóng
  - d. Dự toán(or chi phí) vòng đời (life cycle costing)
- Giải thích: mất cân bằng kép là một dạng của giảm giá (depreciation)

5. Ước lượng tương tự là gì?
- a. Sử dụng kỹ thuật ước lượng từ dưới lên(bottom-up)
  - b. Được sử dụng thường xuyên nhất trong giai đoạn thực thi dự án
  - c. Sử dụng kỹ thuật ước lượng từ trên xuống(top-down)
  - d. Sử dụng chi phí chi tiết thực tế trong quá khứ.

Giải thích: ước lượng tương tự thường được sử dụng trong giai đoạn lên kế hoạch, không phải giai đoạn thực thi. Không cần sử dụng chi phí trong quá khứ đối với ước lượng tương tự nên đáp án C là tốt nhất.

6. Chi phí của việc lựa chọn 1 dự án và từ bỏ dự án khác được gọi là:
- a. Chi phí cố định (fixed cost)
  - b. Chi phí ngầm(sunk cost)
  - c. Giá trị thực (net present value NPV)
  - d. Chi phí cơ hội

Giải thích: đáp án A và B là các loại hình chi phí và không liên quan tới việc từ bỏ. đáp án C là cách xác định giá trị của một tài sản trong tương lai và không giải quyết gì trong tình huống này. Định nghĩa của chi phí cơ hội bao gồm chi phí của việc chọn 1 dự án này và từ bỏ 1 dự án khác, do đó D là đáp án đúng.

7. Điểm chính nổi bật của đánh giá vòng đời là:
- a. Chi phí ước tính cài đặt
  - b. Ước tính chi phí của thực hiện và bảo trì
  - c. Xem xét chi phí cài đặt khi lên kế hoạch chi phí dự án
  - d. Xem xét chi phí thực hiện và bảo trì khi lập quyết định trong dự án.



Giải thích: vòng đời chi phí (life cycle costing) cân bằng chi phí thực hiện và chi phí bảo trì với chi phí dự án để cố gắng giảm chi phí qua toàn bộ vòng đời chi phí.

8. Việc đo hiệu suất chi phí tốt nhất nên đc thực hiện theo cách nào dưới đây?

- a. Hỏi mỗi nhân viên dự án đã hoàn thành đc bao nhiêu % công việc và báo cáo trong báo cáo tiến trình hàng tháng.
- b. Tính toán giá trị thu được EV và sử dụng thông số và các tính toán khác để báo cáo hiệu năng đã thực hiện và dự đoán hiệu năng tương lai
- c. Sử dụng luật 50/50 và chắc chắn rằng chi phí vòng đời là ít hơn chi phí dự án
- d. Tập trung vào khối lượng sử dụng tháng trước và chi tiêu tháng tiếp theo

Giải thích: đáp án A k đúng do nó chỉ là dự đoán thông thường. đáp án C không nhất thiết bao gồm trong báo cáo trạng thái, và phần thứ 2 của đáp án C là sai. Chi phí vòng đời không thể ít hơn chi phí dự án do chi phí dự án nằm trong chi phí vòng đời. Đáp án D thường đc những PM thiếu kinh nghiệm thực hiện, k chỉ cung cấp ít thông tin mà k thể đc sử dụng để dự báo tương lai. Đáp án B là tốt nhất do nó nhìn vào các thông số trong quá khứ và sử dụng để dự báo các thông số trong tương lai.

9. Chỉ số thực hiện chi phí CPI là 0.89 nghĩa là:

- a. Vào thời điểm này, chúng ta mong đợi tổng chi phí dự án hơn 89% so với kế hoạch
- b. Khi dự án hoàn thành chúng ta sẽ sử dụng 89% hơn so với kế hoạch
- c. Dự án chỉ thực hiện 89% so với kế hoạch
- d. Dự án chỉ nhận đc 89% chi phí so với kế hoạch đầu tư

Giải thích:  $CPI < 1$  nên tình hình k đc tốt lắm. đáp án D là chuẩn nhất.

10. Chỉ số thực hiện lịch trình SPI là 0.76 nghĩa là:

- a. Bạn đang chi tiêu quá ngân sách
- b. Bạn đang đi nhanh hơn kế hoạch
- c. Bạn đang chỉ thực hiện 76% của tỷ lệ ban đầu của kế hoạch (the rate originally planned)
- d. Bạn đang chỉ thực hiện 24% của tỷ lệ ban đầu của kế hoạch

Giải thích:

11. Điều nào dưới đây không cần thiết khi đưa ra ước tính dự án?

- a. WBS
- b. Sơ đồ mạng
- c. Các rủi ro
- d. Thủ tục kiểm soát thay đổi

Giải thích:

12. Điều nào dưới đây là một ví dụ của ước tính tham số?

- a. Dollar per module
- b. Điểm nút học đc( learning bend)
- c. Bottom-up
- d. CPM

Giải thích: ước tính tham số sử dụng mô hình toán học để dự đoán chi phí hoặc thời gian thực hiện dự án

13. Một phác thảo ước tính độ lớn đc thực hiện trong giai đoạn nào của dự án?

- a. Lên kế hoạch
- b. Kết thúc
- c. Thực thi
- d. Khởi tạo

Giải thích: ước tính này có 1 khoảng rộng, nó đc hoàn thành trong quá trình khởi tạo dự án, khi mới chỉ biết rất ít về dự án

14. Chi phí thực tế nên gần(how close) với ước lượng ngân sách cuối cùng ntn?

- a. Từ -75% tới 25%
- b. Từ -10% tới 15%
- c. Từ 10% tới -25%
- d. –từ -5% tới 10%

Giải thích: câu hỏi đặt ra để xác định xem bạn có hiểu rằng ước tính nên trong khoảng nào và khoảng tiêu chuẩn là bn thôi ;))

15. Nhân tố nào không nên đc xem xét khi lựa chọn giữa 2 dự án để đảm nhận(undertake)?

- a. Giá trị thực NPV
- b. Tỷ lệ chi phí lợi ích ( benefit cost ratio BCR)
- c. Thời gian thu hồi vốn đầu tư
- d. Luật lợi nhuận giảm dần.

Giải thích:

16. Nếu dự án A có giá trị thực NPV là 30000\$ và dự án B có giá trị thực NPV là 50000\$, chi phí cơ hội là gì khi lựa chọn dự án B

- a. 23000\$
- b. 30000\$
- c. 20000\$
- d. 50000\$

Giải thích: chi phí cơ hội là giá trị của dự án không đc chọn

17. Loại chi phí đào tạo đội dự án là:

- a. Trực tiếp
- b. NPV
- c. Gián tiếp
- d. Cố định

Giải thích: bạn đang đào tạo đội dự án những kỹ năng mà dự án yêu cầu, chi phí là liên quan trực tiếp tới dự án nên nó là chi phí trực tiếp

18. Chi phí thiết lập dự án là một ví dụ về:

- a. Chi phí biến động

**b. Chi phí cố định**

- c. Chi phí hoạt động (overhead costs)
- d. Chi phí cơ hội

Giải thích: chi phí thiết lập không thay đổi trong dự án nên nó là chi phí cố định

19. Phân tích giá trị đc thực hiện để thu được cái gì?

- a. Nhiều giá trị hơn từ phân tích chi phí
- b. Quyền quản lý với việc mua vào của dự án
- c. Đội để mua vào dự án

**d. Một cách ít tốn kém hơn để làm cùng một công việc**

Giải thích: chú ý rằng bạn cần biết định nghĩa của phân tích giá trị để trả lời câu hỏi này.

20. Ai có rủi ro về chi phí trong hợp đồng giá cố định?

- a. Đội dự án
- b. Người mua
- c. Người bán**
- d. Ban lãnh đạo

Giải thích:

21. Điều nào dưới đây thể hiện giá trị ước tính của công việc đã hoàn thành thực tế?

**a. Giá trị thu đc EV**

- b. Giá trị dự tính PV(planned value)
- c. Chi phí thực tế AC
- d. Chi phí phát sinh CV( cost variance)

Giải thích: nó có thể gây nhầm lẫn khi phân biệt khái niệm các giá trị thu được so với các khái niệm khác. Định nghĩa ở đây là EV hay earned value, đáp án A là chuẩn

22. Bạn có 4 dự án và phải chọn 1. Dự án A đang đc thực hiện hơn 6 năm và có giá trị thực NPV là 70000\$. Dự án B đang đc thực hiện hơn 3 năm và có NPV là 30000\$. Dự án C đang đc thực hiện hơn 5 năm và có NPV là 40000\$. Dự án D đang đc thực hiện hơn 1 năm và NPV là 60000\$. Bạn sẽ chọn dự án nào?

**a. Dự án A**

- b. Dự án B
- c. Dự án C
- d. Dự án D

Giải thích: số năm đã bao gồm tính toán NPV, chỉ cần chọn dự án nào có NPV cao nhất.

23. Dự án A có tỷ suất hoàn vốn nội bộ (internal rate of return –IRR) là 21%. Dự án B có IRR= 7%. Dự án C có IRR= 31%. Dự án D có IRR= 19%. Dự án tốt nhất là:

- a. Dự án A
- b. Dự án B
- c. Dự án C**
- d. Dự án D

Giải thích: tỷ suất hoàn vốn nội bộ giống như lãi suất ngân hàng, càng cao càng tốt.

24. Là một PM, bạn đc giới thiệu các thông tin sau về giá trị thực NPV của một vài dự án. Bạn sẽ lựa chọn dự án nào trong số các dự án dưới đây?

- a. Dự án A với NPV là 95000\$
- b. Dự án B với NPV là 120000\$**
- c. Dự án C với NPV là 20000\$
- d. Dự án D với NPV là -30000\$

Giải thích: NPV cứ chọn cái cao nhất

25. Công ty của bạn có thể chấp nhận 1 trong 3 dự án sau: dự án A có NPV là 30000\$ và cần 6 năm để hoàn thành, dự án B có NPV là 60000\$ và cần 3 năm để hoàn thành, dự án C có NPV là 90000\$ và cần 4 năm để hoàn thành. Dựa vào các thông tin trên, bạn sẽ chọn dự án nào để thực hiện?

- a. 3 dự án có giá trị như nhau
- b. Dự án A
- c. Dự án B
- d. Dự án C**

Giải thích:

26. Người bán nói với bạn rằng các hoạt động của bạn gây ra việc tăng chi phí của họ. bạn nên làm gì?

- a. Đề nghị thay đổi đối với chi phí dự án
- b. Có buổi họp với ban lãnh đạo để xem nên làm gì
- c. Hỏi người bán về các thông tin hỗ trợ**
- d. Từ chối mọi hành động sai

Giải thích:

27. Dự đoán chi phí chỉ ra rằng bạn sẽ bị vượt quá chi phí vào giai đoạn cuối của dự án. Bạn nên làm gì?

- a. Loại trừ các rủi ro trong ước tính và ước tính lại**
- b. Gặp nhà tài trợ để tìm ra công việc nào nên đc làm sớm hơn
- c. Cắt giảm chất lượng
- d. Giảm phạm vi

Giải thích:

28. Một dự án phát triển cửa hàng mới yêu cầu việc mua bán của nhiều thiết bị, máy móc và đồ đạc. Phòng ban có trách nhiệm cho việc phát triển vừa tập trung quy trình mua bán bên ngoài và tiêu chuẩn hóa hệ thống đặt hàng mới. Những thủ tục trên có trong tài liệu nào?

- a. Tuyên bố phạm vi dự án
- b. WBS
- c. Kế hoạch quản lý nhân lực
- d. Chính sách của tổ chức**

Giải thích: các thủ tục cho giá thuê và bán của nhà cung cấp và thiết bị đường tìm thấy trong chính sách của tổ chức.

29. Vào giai đoạn đầu của dự án, bạn có buổi thảo luận với nhà tài trợ về các kỹ thuật ước lượng nên được sử dụng. Bạn muốn có đánh giá của chuyên gia, nhưng nhà tài trợ phản đối và muốn dùng ước tính tương tự. Tốt nhất nên làm gì?

- a. Đồng ý với ước tính tương tự như một đánh giá của chuyên gia
- b. Đề nghị đánh giá vòng đời như một thỏa hiệp
- c. Xác định tại sao nhà tài trợ muốn một ước tính chính xác như thế
- d. Cố gắng thuyết phục nhà tài trợ đồng ý các đánh giá của chuyên gia do nó chính xác hơn.

Giải thích:

30. Bạn vừa hoàn thành giai đoạn khởi tạo của một dự án nhỏ và đang bước sang giai đoạn lên kế hoạch khi một bên có liên quan tới dự án hỏi bạn về ngân sách dự án và đường chuẩn chi phí (cost baseline). Bạn nên nói gì?

- a. Ngân sách dự án có thể đc tìm thấy trong tôn chỉ dự án mới vừa hoàn thành
- b. Ngân sách dự án và đường chuẩn sẽ không đc kết thúc và đc chấp nhận cho đến khi giai đoạn lên kế hoạch hoàn tất
- c. Kế hoạch quản lý dự án sẽ không bao gồm ngân sách dự án và đường chuẩn, đây là một dự án nhỏ
- d. Có thể hoàn thành một ước tính trước khi kế hoạch quản lý dự án đc tạo ra

Giải thích:

31. PM đc chỉ định ước tính chi phí chung để chia nhỏ các hoạt động để thiết lập một đường chuẩn cho việc đo đặc hiệu năng dự án. Đây là quy trình gì?

- a. Quản lý chi phí
- b. Ước tính chi phí
- c. Dự thảo ngân sách
- d. Kiểm soát chi phí

Giải thích:

32. Bạn đc hỏi để chuẩn bị ngân sách để hoàn thành một dự án. Dự án này vừa bắt đầu năm ngoái và bị hoãn trong 6 tháng. Điều nào dưới đây không có trong ngân sách?

- a. Chi phí cố định
- b. Chi phí ngầm
- c. Chi phí trực tiếp
- d. Chi phí biến động (VC – variable costs)

Giải thích: chi phí ngầm là các chi phí phát sinh. Luật là không nên xem xét khi quyết định có nên tiếp tục thực hiện 1 dự án đang có vấn đề ko.

33. Để cung cấp một dự án mới cho phòng ban của mình, bạn cần di chuyển tài nguyên từ một dự án sang một dự án khác. Do phòng ban của bạn đang làm việc hết công suất, di chuyển tài

nguyên sẽ chẵn chẵn trì hoãn dự án mà bạn chuyển tài nguyên. Điều này làm ảnh hưởng tiêu cực ít nhất đến dự án nào dưới đây ếu bạn di chuyển tài nguyên từ dự án này?

a. Dự án A với tỷ lệ chi phí lợi ích là 0.8, không có tôn chỉ dự án, có 4 nguồn lực

b. Dự án B với NPV là 60000\$, 12 nguồn lực, và chi phí biến động giữa 1000\$ tới 2000\$ một tháng

c. Dự án C với chi phí cơ hội là 300000\$, không có hệ thống kiểm soát dự án, tỷ suất hoàn vốn nội bộ IRR là 12%

d. Dự án D với chi phí gián tiếp là 20000\$ và 13 nguồn lực.

Giải thích: một dự án không có tôn chỉ là 1 dự án k có hỗ trợ. Thông tin cung cấp cho các dự án khác không chứng minh việc lựa chọn giữa các dự án. Kể cả khi số lượng nguồn lực không liên quan từ khi số nguồn lực cho dự án mới là không đc cung cấp

34. Một dự án sản xuất có chỉ số thực hiện lịch trình SPI là 0.89 và chỉ số thực hiện chi phí CPI là 0.91. Thông thường, giải thích nào tốt nhất cho tình huống này?

a. Phạm vi dự án đã thay đổi

b. Một nhà cung cấp không kinh doanh nữa và một nhà cung cấp khác cần đc tìm thấy

c. Các thiết bị thêm vào cần thiết phải mua

d. Hoạt động đường giới hạn thực hiện lâu hơn và cần nhiều giờ lao động để hoàn thành

Giải thích:

35. Mặc dù các bên có liên quan nghĩ rằng có đủ tiền trong ngân sách, dự án thực hiện đc 1 nửa và CPI là 0.7. Để xác định nguyên nhân cốt lõi, các bên có liên quan kiểm tra dự án và phát hiện ra ngân sách chi phí dự án đã bị ước tính một cách tương tự. mặc dù các ước tính hoạt động thêm vào ước tính dự án, các bên có liên quan nghĩ rằng có gì đó bị bỏ sót trong khi hoàn thành ước tính. Điều bị bỏ sót ấy là gì?

a. Chi phí ước tính đc nên đc sử dụng để đo CPI

b. SPI nên đc sử dụng, k phải CPI

c. Ước tính từ dưới lên nên đc sử dụng

d. Thông tin lịch sử không đc tính đến.

Giải thích:

36. Bạn là một PM của công ty tư vấn lớn. cấp trên của bạn vừa hỏi ý kiến của bạn trong một quyết định về dự án nào công ty nên theo đuổi. Dự án A có tỷ suất hoàn vốn nội bộ IRR là 12%. Dự án B đc dự đoán có tỷ lệ chi phí lợi ích BCR là 1.3. Dự án C có chi phí cơ hội là 75000\$. Dự án D có thời gian thu hồi vốn là 6 tháng. Bạn sẽ chọn dự án nào?

a. Dự án A

b. Dự án B

c. Dự án C

d. Dự án D

Giải thích:

37. You are about to take over a project from another project manager and find out the following information about the project. Activity Z has an early start ES of day 15 and a late start LS of day 20. Activity Z is a difficult activity. Cost performance index CPI is 1.1. Schedule performance index SPI is 0.8. There are 11 stakeholders on the project. Based on this information, which of the following would you be the Most concerned about?

a. **Schedule**

- b. Float
- c. Cost
- d. The number of available resources

Explain:

38. Sự khác nhau giữa đường chuẩn chi phí và ngân sách chi phí là:

a. **Quản lý tài nguyên dự trữ**

- b. Dự trữ phát sinh
- c. Ước tính chi phí dự án
- d. Tài khoản chi phí (cost account?)

Giải thích:

39. Bạn cung cấp ước tính chi phí dự án cho nhà tài trợ dự án. Anh ta không hài lòng với ước tính, do anh ta nghĩ rằng giá có thể thấp hơn. Anh ta bảo bạn cắt giảm 15% ước tính dự án. Bạn nên làm gì?

- a. Bắt đầu dự án và liên tục tiết kiệm chi phí dự án (look for cost saving)
- b. Nói với đội dự án để cắt giảm 15% từ ước tính của họ
- c. **Thông báo với nhà tài trợ về các hoạt động bị cắt giảm**
- d. Thêm các nguồn tài nguyên với chi phí theo giờ thấp ( low hourly rates)

Giải thích:

## **Chap 8: quality management**

1. Khi một sản phẩm hay dịch vụ hoàn tất và đáp ứng yêu cầu của khách hàng tức là:

a. **Chất lượng hoàn thiện**

- b. Chi phí của chất lượng là cao
- c. Chi phí của chất lượng là thấp
- d. Khách hàng trả giá thấp nhất cho sản phẩm

Giải thích:

2. Khái niệm của mức độ chất lượng tối ưu có thể đạt đc tại điểm mà doanh thu tăng lên từ sự cải tiến sản phẩm bằng với chi phí tăng để bảo đảm nó. Câu này liên quan đến:

- a. Phân tích kiểm soát chất lượng
- b. **Phân tích không quan trọng**
- c. Phân tích tiêu chuẩn chất lượng
- d. Phân tích tính thống nhất

Giải thích:

3. Ai có trách nhiệm cuối cùng trong việc quản lý chất lượng trong dự án?

- a. Kỹ sư dự án
- b. PM**
- c. Giám đốc quản lý chất lượng
- d. Nhân viên dự án

Giải thích:

4. Một đội đang sử dụng sơ đồ xương cá để giúp xác định tiêu chuẩn chất lượng nào sẽ được sử dụng trong dự án. Họ đang ở trong quy trình quản lý chất lượng nào?

- a. Kiểm soát chất lượng thực hiện
- b. Đảm bảo chất lượng thực hiện
- c. Lên kế hoạch quản lý**
- d. Phân tích biến động

Giải thích:

5. Một người quản lý chú ý tới một PM đang tổ chức họp với một vài nhân viên đội dự án và một vài bên có liên quan tới dự án để thảo luận chất lượng dự án. Lịch trình dự án sẽ được nén lại và CPI là 1.1. Họ đã làm việc chăm chỉ trong dự án, đội dự án được thưởng theo hệ thống thưởng của PM và đây là một đội vững chắc. người quản lý đưa ra giả thuyết là PM không có đủ thời gian để tổ chức họp về chất lượng khi lịch trình không được nén. Điều nào dưới đây mô tả đúng nhất về việc người quản lý này đã sai?

- a. Chất lượng được cải thiện dẫn đến gia tăng hiệu suất, tăng hiệu quả chi phí và giảm chi phí rủi ro.**
- b. Chất lượng được cải thiện dẫn đến tăng hiệu suất, giảm hiệu quả chi phí và tăng chi phí rủi ro
- c. Chất lượng được cải thiện dẫn đến tăng hiệu suất, tăng hiệu quả chi phí và tăng chi phí rủi ro
- d. Chất lượng được cải thiện dẫn đến tăng hiệu suất, giảm hiệu quả chi phí và giảm chi phí rủi ro

Giải thích:

6. Từ góc độ dự án, thuộc tính của chất lượng:

- a. Xác định làm thế nào để tăng hiệu quả tổ chức thực hiện hỗ trợ dự án
- b. Cung cấp những điều căn bản để xem thành công và thất bại của dự án
- c. Là tính chất đặc biệt cho dự án nào được thiết kế và kiểm thử**
- d. Là tiêu chuẩn mục tiêu phải thỏa mãn

Giải thích:

7. Chất lượng là:

- a. Thỏa mãn và vượt quá kỳ vọng của khách hàng
- b. Thêm vào một vài thứ để làm khách hàng thỏa mãn
- c. Là đơn vị đo xem dự án có thỏa mãn yêu cầu không**
- d. Làm theo mục tiêu của ban lãnh đạo

Giải thích:



8. Điều nào dưới đây không phải là đảm bảo chất lượng?

- a. Giám định
- b. Phân tích quy trình**
- c. Sơ đồ Pareto
- d. Sơ đồ xương cá

Giải thích:

9. Sơ đồ Pareto giúp PM:

- a. Tập trung vào vấn đề then chốt để cải thiện chất lượng**
- b. Tập trung vào suy nghĩ khuyến khích (stimulate thinking)
- c. Khám phá kết quả mong muốn trong tương lai
- d. Xác định nếu một quá trình ra ngoài kiểm soát.

Giải thích:

10. Một sơ đồ điều khiển giúp PM:

- a. Tập trung vào vấn đề then chốt nhất để cải thiện chất lượng
- b. Tập trung vào suy nghĩ tích khuyến khích (stimulate thinking)
- c. Khám phá kết quả mong muốn trong tương lai
- d. Xác định nếu một quá trình đang hoạt động trong tập các giới hạn**

Giải thích:

11. Kiểm thử toàn bộ tập hợp sẽ: (testing the entire population would)

- a. Mất nhiều thời gian**
- b. Cung cấp nhiều thông tin hơn mong muốn
- c. Loại trừ lẫn nhau
- d. Chỉ ra nhiều khuyết điểm

Giải thích:

12. Điều nào dưới đây không phải là ví dụ về chi phí không phù hợp?

- a. Làm lại (rework)
- b. Đào tạo chất lượng**
- c. Loại bỏ (scrap)
- d. Chi phí bảo hành

Giải thích:

13. Độ lệch tiêu chuẩn là một thước đo có tính chất:

- a. Far the estimate is from the highest estimate
- b. Far the measurement is from the mean**
- c. Correct the sample is
- d. Much time remains in the project

Giải thích:

14. What percentage of the total distribution are 3 sigma from the mean equal to?

- a. 68.26%

- b. 99.99%
- c. 95.46%
- d. 99.73%

Explain: memorize the numbers for 1-,2-,3- and 6-sigma

15. Điều nào dưới đây không phải là thành phần của kiểm tra chất lượng?

- a. Xác định các hoạt động dự án có tuân theo chính sách của tổ chức hay không
- b. Xác định sự không hiệu quả và các chính sách không hiệu quả
- c. Sửa chữa các khiếm khuyết đã xác định
- d. Xác nhận việc thực hiện của các yêu cầu thay đổi đã được phê chuẩn

Giải thích:

16. Một sơ đồ điều khiển chỉ ra 7 điểm dữ liệu trong một đường thẳng ở cùng 1 bên của điểm trung bình. Điều gì nên được hoàn thành?

- a. Thực hiện bản thiết kế thử nghiệm
- b. Điều chỉnh sơ đồ để phản ánh điểm trung bình mới
- c. Tìm một nguyên nhân khác có thể (assignable cause)
- d. Chẳng có gì. Đây là luật 7 và không được từ chối.

Giải thích:

17. Bạn đang quản lý một dự án và đang trong môi trường đúng thời hạn. Điều này sẽ yêu cầu nhiều chú ý hơn, do lượng hàng tồn kho trong môi trường này là:

- a. 45%
- b. 10%
- c. 12%
- d. 0%

Giải thích:

18. Sơ đồ Ishikawa giúp:

- a. Đặt thông tin vào đúng thứ tự ưu tiên
- b. Khám phá đầu ra quá khứ(explore past outcomes)
- c. Chỉ ra trách nhiệm của đội dự án
- d. Chỉ ra trách nhiệm chức năng

Giải thích:

19. Trong khi lập kế hoạch dự án, điều nào thông thường sẽ có ưu tiên nhất, chất lượng, chi phí hay lịch trình?

- a. Chi phí là quan trọng nhất, sau đó là chất lượng, cuối cùng là lịch trình
- b. Chất lượng là quan trọng hơn lịch trình và chi phí
- c. Lịch trình là quan trọng nhất, sau đó là chất lượng, cuối cùng là chi phí
- d. Điều này nên được quyết định tùy mỗi dự án

Giải thích:

20. Một PM đang sử dụng sơ đồ nhân quả với đội dự án để quyết định các nhân tố biến đổi sẽ được kết nối với các vấn đề tiềm năng. PM sẽ làm việc trong phần nào của quá trình quản lý chất lượng dự án?

- a. Phân tích chất lượng
- b. Thực hiện đảm bảo chất lượng
- c. Thực hiện kiểm soát chất lượng
- d. **Lên kế hoạch chất lượng**

Giải thích:

21. Một PM và đội từ một công ty thiết kế thiết bị đường sắt đang giao nhiệm vụ để thiết kế thiết bị tải đá vào ô tô đường sắt. Thiết kế cho phép 2% số đã bị đổ, tổng số lượng lên tới 2 tấn hao hụt mỗi ngày. Người PM nên dẫn chứng kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong văn bản nào?

- a. **Kế hoạch quản lý chất lượng**
- b. Chính sách chất lượng
- c. Sơ đồ kiểm soát
- d. Kế hoạch quản lý dự án

Giải thích:

22. Trong khi họp đội dự án, đội dự án thêm vào phạm vi đặc biệt của công việc thêm do họ xác định rằng nó sẽ làm lợi cho khách hàng. Điều gì là sai trong tình huống này?

- a. **Đội dự án đang tạo thêm lợi ích cho khách hàng nhưng không trả thêm tiền (gold plating)**
- b. Những nỗ lực này không nên hoàn thành trong khi họp
- c. Chẳng có gì sai. Đây là cách để thỏa mãn và vượt quá yêu cầu của khách hàng
- d. Chẳng có gì sai. PM đang kiểm soát được tình huống này.

Giải thích:

23. Đội dự án vừa tạo ra kế hoạch mô tả cách họ thực hiện chính sách chất lượng. Nó giải quyết cấu trúc hướng tổ chức, trách nhiệm, thủ tục và các thông tin khác về kế hoạch cho chất lượng. Nếu thay đổi này trong quá trình thực hiện dự án, kế hoạch nào dưới đây sẽ thay đổi theo?

- a. Đảm bảo chất lượng
- b. Quản lý chất lượng
- c. **Quản lý dự án**
- d. Kiểm soát chất lượng

Giải thích:

24. Bạn là một PM cho một dự án hệ thống thông tin lớn khi một người từ phòng chất lượng đến và nói về bắt đầu kiểm tra chất lượng dự án của bạn. Đội dự án, đã chịu áp lực phải hoàn thành dự án nhanh nhất có thể, cảm thấy khó chịu về kiểm tra này. Bạn nên giải thích với đội rằng mục đích của kiểm tra chất lượng là:

- a. Một phần của giám định ISO 9000
- b. Để kiểm tra nếu khách hàng đang theo sát quy trình chất lượng

**c. Để xác định các chính sách không phù hợp**

- d. Để kiểm tra tính chính xác nếu chi phí dự án xem xét.

Giải thích:

25. Bạn đang trong dự án xây dựng thiết bị mới. Các kết cấu đã được đặt vào vị trí và các ống dẫn nhiệt cũng sẽ được đặt đúng chỗ, khi đó người quản lý cấp cao thông báo với bạn rằng anh ta đang lo lắng dự án không đáp ứng được tiêu chuẩn chất lượng. Bạn nên làm gì trong tình huống này?

- a. Cam đoan với người quản lý cấp cao rằng trong khi lên kế hoạch chất lượng đã xác định dự án sẽ đáp ứng được tiêu chuẩn chất lượng  
b. Ước tính tương tự sẽ có kết quả trong tương lai

**c. Đào tạo đội đảm bảo chất lượng**

- d. Kiểm tra kết quả từ các kế hoạch quản lý chất lượng trong quá khứ

Giải thích:

26. Bạn được hỏi để lựa chọn công cụ và kỹ thuật để thực hiện chương trình đảm bảo chất lượng để bổ sung cho các hoạt động kiểm soát chất lượng đã có. Bạn nên chọn điều nào dưới đây?

**a. Kiểm tra chất lượng**

- b. Lấy mẫu thống kê  
c. Biểu đồ Pareto  
d. Phân tích xu hướng

Giải thích:

27. Dự án cài đặt phần mềm mới đang thực hiện. PM đang làm việc với phòng ban đảm bảo chất lượng để cải thiện sự tin tưởng của mọi người rằng dự án sẽ đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng. Điều nào dưới đây họ phải có trước khi bắt đầu quá trình này?

- a. Các vấn đề chất lượng  
b. Cải thiện chất lượng

**c. Hệ thống đo đạc kiểm soát chất lượng**

- d. Làm lại công việc (rework)

Giải thích:

28. Dự án bạn đang làm việc có gia tăng chi phí hiệu quả, tăng hiệu suất và tăng tinh thần, chí khí(morale). Điều gì có thể là nguyên nhân cho các thay đổi này?

- a. Mục tiêu dự án được đáp ứng khi thực hiện

**b. Tăng chất lượng**

- c. Ban lãnh đạo tập trung vào chính sách ngăn chặn  
d. Thưởng thưởng (reward) cho nỗ lực của các nhân

Giải thích:

29. Một PM vừa đảm nhiệm dự án từ một PM khác trong giai đoạn thực thi dự án. Người PM trước đó đã tạo ra ngân sách dự án, xác định các yêu cầu truyền thông và đang chuẩn bị hoàn thành gói công việc. Người PM mới nên làm điều gì tiếp theo?

- a. Kết hợp thực hiện các gói công việc

**b. Xác định các tiêu chuẩn chất lượng**

- c. Bắt đầu xác định rủi ro
- d. Thực hiện kế hoạch quản lý dự án

Giải thích:

30. Một dự án đang phải đối mặt với 1 thay đổi lớn đối với sản phẩm đầu ra. Nếu PM phải quyết định tiêu chuẩn chất lượng nào là có liên quan tới thay đổi, PM sẽ

- a. Quản lý chất lượng
- b. Thực hiện đảm bảo chất lượng

**c. Lên kế hoạch chất lượng**

- d. Thực hiện kiểm soát chất lượng

Giải thích:

31. Vào cuối dự án, PM xác định dự án sẽ thêm 4 vùng chức năng và 3 vùng hiệu năng. Khách hàng bày tỏ sự hài lòng với dự án. Sự thành công của dự án có nghĩa là:

- a. Dự án không đủ tiêu chuẩn thành công

**b. Dự án không thành công vì nó thực hiện thêm những điều khách hàng muốn mà k đc trả thêm tiền (gold plating)**

- c. Dự án không thành công do khách hàng hài lòng nghĩa là họ phải trả thêm tiền cho công việc
- d. Dự án thành công do đội đã có cơ hội học các vùng chức năng mới và khách hàng hài lòng.

Giải thích:

32. Trong giai đoạn thực thi dự án, một nhân viên đội dự án thông báo với PM rằng một gói công việc không đáp ứng đc tiêu chuẩn chất lượng, và cô ta tin rằng gói công việc này không thể đáp ứng đc. PM họp với các bên có liên quan để phân tích tình huống. PM này đang ở trong quy trình quản lý chất lượng nào?

- a. Thực hiện đảm bảo chất lượng
- b. Kiểm soát dự án

**c. Thực hiện kiểm soát chất lượng**

- d. Lên kế hoạch chất lượng

Giải thích:

33. PM chú ý rằng các hoạt động dự án đang đc hoàn thành bởi 1 phòng ban đều làm việc không đáng kể so với kế hoạch. Đến thời hạn, không có hoạt động hay gói công việc nào đi đúng đường tới hạn, cũng như nó ảnh hưởng tới kế hoạch chuỗi tới hạn. PM khó chịu vì vấn đề này. Khi 4/5 hoạt động trong đường tới hạn phải đc phòng ban này thực hiện. sau khi gọi 3 cuộc, cuối cùng, PM quyết định trái với người lãnh đạo của phòng ban này và xác định điều gì đang xảy ra. Cuộc hội thoại này lâu do cả 2 nói 2 ngôn ngữ khác nhau và họ cố gắng giao tiếp bằng tiếng Pháp(ngôn ngữ chung). Để giúp việc giao tiếp đơn giản hơn, PM thường xuyên yêu cầu người lãnh đạo của phòng ban này nhắc lại những gì đã nói. Anh ta nói với nhân viên của mình tuân theo chính sách của công ty và yêu cầu 2 mức kiểm thử. Trong quá trình hội thoại, anh ta cũng nhận xét khiến cho người PM tin rằng

chính sách bao gồm quá nhiều công việc. Đây là lần thứ 4 PM nghe những nhận xét như thế. PM nên làm gì tốt nhất?

- a. Tạo ra kế hoạch quản lý truyền thông tốt hơn và yêu cầu chỉ một ngôn ngữ chính thức trong dự án và phải có người dịch ngay lập tức
- b. Liên lạc với ai đó trong phòng ban, người này cũng nói ngôn ngữ mẹ đẻ của PM tốt để xác nhận ý kiến của người lãnh đạo phòng ban đó
- c. Tìm xem nếu hành động tiếp theo có nên ước tính lại ko
- d. Làm việc với hiệu quả gia tăng của tổ chức thực hiện bằng cách khuyến khích sự cải thiện của chính sách bằng cách sử dụng các câu hỏi

Giải thích:

34. Một PM bị tràn ngập với các vấn đề trong dự án của anh ấy. Anh ta xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề theo thứ tự để xác định nên tập trung vào đâu. Công cụ nào dưới đây là tốt nhất để anh ta sử dụng?

- a. Biểu đồ Pareto
- b. Kỹ thuật giải quyết xung đột
- c. Sơ đồ xương cá
- d. Phân tích xu hướng

Giải thích:

35. Là một PM, bạn đang chuẩn bị phương pháp để quản lý chất lượng. Bạn đang tìm kiếm phương pháp có thể chứng minh mối quan hệ giữa các sự kiện và kết quả kéo theo. Bạn muốn sử dụng một phương pháp để mô hình các sự kiện này và là nguyên nhân cho ảnh hưởng xấu tới chất lượng. Bạn sẽ sử dụng sơ đồ nào dưới đây để đạt được mục đích của mình?

- a. Biểu đồ tần số
- b. Sơ đồ Pareto
- c. Sơ đồ Ishikawa
- d. Sơ đồ điều khiển

Giải thích:

## Chap 9: Human resource management

1. Tất cả những điều sau đều là sức mạnh xuất phát từ PM, ngoại trừ:

- a. Luật chính thống (formal)
- b. Hệ thống thưởng (reward)
- c. Hệ thống phạt (penalty)
- d. Chuyên môn (expert)

Giải thích:

2. Điểm cao nhất trong hệ thống phân cấp sự cần thiết Maslow là:

- a. Thỏa mãn sinh lý (physiological satisfaction) lol =))
- b. Đạt được sự sống còn

c. Kết hợp

**d. Lòng tự trọng**

Giải thích:

3. Hiệu ứng hào quang (halo affect) liên quan tới xu hướng:

a. Thúc đẩy từ bên trong

b. Giấu đi thứ tốt nhất (hide the best)

**c. Chuyển nhân viên sang phòng quản lý dự án do họ làm tốt trong chuyên môn của họ**

d. Chuyển nhân viên sang phòng quản lý dự án do họ đc đào tạo về quản lý dự án

Giải thích:

4. Một chương ngại vật đối với đội dự án trong một tổ chức hướng ma trận là:

a. Việc tổ chức đội dự án là tập trung vào chuyên môn

**b. Các thành viên của đội đang mượn các nguồn lực và khó động viên**

c. Đội đang quá tập trung

d. Đội quá lớn và khó kiểm soát

Giải thích:

5. Các điều dưới đây là mối quan tâm đặc trưng của thành viên đội dự án hướng ma trận (matrixed team members), ngoại trừ:

a. Tự hỏi ai sẽ là người sử dụng khả năng(or định giá – evaluation) của họ

b. Làm việc cho nhiều thủ trưởng

c. Phát triển trách nhiệm

**d. Tính toán lợi ích biên khi làm việc trong nhiều dự án**

Giải thích:

6. Điều nào dưới đây trong kỹ thuật giải quyết mâu thuẫn sẽ sinh ra giải pháp lâu dài nhất

a. Vũ lực (forcing)

b. Hòa nhã làm ổn thỏa (smoothing)

c. Thỏa hiệp

**d. Giải quyết vấn đề**

Giải thích:

7. Loại hình tổ chức nào là tốt nhất trong việc quản lý độ phức tạp của dự án liên quan đến các nỗ lực bên ngoài?

a. Tổ chức hướng dự án (projectized-org)

b. Tổ chức hướng chức năng(functional-org)

c. Tổ chức theo đường(line-org)

**d. Tổ chức theo ma trận(matrix-org)**

Giải thích:

8. Nguyên nhân thông thường của xung đột trong dự án là lịch trình, các ưu tiên của dự án và:

a. Tính cách cá nhân

**b. Các nguồn lực**

- c. Chi phí
- d. Việc quản lý

Giải thích:

9. Kỹ thuật giải quyết mâu thuẫn nào đc PM sử dụng khi anh ta nói: “tôi k thể giải quyết vấn đề ngay lúc này” ?

- a. Giải quyết vấn đề
- b. Vũ lực
- c. Sự rút lui (withdrawal)
- d. Thỏa hiệp

Giải thích:

10. Biểu đồ nguồn lực nào chỉ ra điều mà ma trận gán trách nhiệm không có?

- a. Thời gian
- b. Hoạt động
- c. Tương giao
- d. Người phụ trách mỗi hoạt động

Giải thích:

11. Bạn đc phân công làm PM cho một dự án truyền thông lớn. Dự án đc hoàn thành trong 1 năm và đã đi đc nửa đường. Đội dự án bao gồm 5 người bán và 20 nhân viên của công ty bạn. Bạn muốn biết ai là người có trách nhiệm với công việc trong dự án. Bạn sẽ tìm thấy các thông tin này ở đâu?

- a. Ma trận gán trách nhiệm
- b. Sơ đồ nguồn tài nguyên
- c. Sơ đồ đường (bar chart)
- d. Sơ đồ tổ chức dự án

Giải thích:

12. Trong giai đoạn lập kế hoạch dự án ở một tổ chức hướng ma trận, PM xác định rằng sẽ cần thêm nguồn nhân lực. PM sẽ yêu cầu các nguồn lực này từ:

- a. PM
- b. Giám đốc chức năng
- c. Đội dự án
- d. Nhà tài trợ dự án

Giải thích:

13. Một PM phải công bố lịch trình dự án. Các hoạt động, ngày bắt đầu, kết thúc và các nguồn lực đã được xác định. Người PM nên làm gì tiếp theo?

- a. Phân phối lịch trình dự án dựa theo kế hoạch quản lý truyền thông
- b. Xác nhận sự có sẵn của các nguồn lực
- c. Tinh chỉnh kế hoạch quản lý dự án để phản ánh các thông tin chi phí chính xác hơn
- d. Công bố sơ đồ đoạn giải thích đường thời gian (timeline)

Giải thích:



14. Trong mỗi buổi họp đội dự án, PM hỏi mỗi thành viên đội dự án mô tả công việc họ đang làm và PM phân công các công việc mới cho mỗi thành viên. Thời gian kéo dài của buổi họp tăng do có nhiều công việc khác nhau đc phân công. Điều này có thể xảy ra do tất cả các nguyên nhân dưới đây, ngoại trừ:
- a. Sự thiếu bảng WBS
  - b. Sự thiếu ma trận gán trách nhiệm
  - c. Sự thiếu cân bằng nguồn lực
  - d. Sự thiếu liên quan của đội dự án trong khi lập kế hoạch dự án
- Giải thích:
15. Bạn là một PM đứng đầu một dự án liên chức năng trong môi trường ma trận yếu. không có thành viên nào trong đội dự án báo cáo với bạn một cách hữu dụng và bạn không có khả năng để trực tiếp thưởng cho sự làm việc của họ. dự án khó, kéo theo ràng buộc nghiêm ngặt về thời gian và các thách thức trong quản lý chất lượng. Loại hình sức mạnh quản lý dự án nào dưới đây sẽ có hiệu quả nhất trong tình huống này?
- a. Ám chỉ (referent)
  - b. Chuyên môn (expert)
  - c. Hình phạt (penalty)
  - d. Luật chính thức (formal)
- Giải thích:
16. Một nhân viên dự án không làm việc tốt trong dự án do cô ấy thiếu kinh nghiệm trong công việc phát triển hệ thống. không có sẵn ai có đủ điều kiện để làm việc này. Đối với PM, giải pháp nào là tốt nhất ?
- a. Tham khảo ý kiến các giám đốc chức năng để xác định động cơ hoàn thành dự án cho thành viên đội dự án
  - b. Thay người mới có nhiều kỹ năng hơn để phát triển công việc
  - c. Sắp xếp để nhân viên này đc đào tạo
  - d. Cấp phát một vài nguồn lịch trình dự trữ
- Giải thích:
17. Một PM vừa tìm ra nhà thầu phụ chính của dự án luôn luôn chậm tiến độ công việc. nhân viên dự án có trách nhiệm với phần này của dự án không có tiến triển tốt với nhà thầu phụ này. Để giải quyết vấn đề, người PM nói rằng:” cả 2 người phải từ bỏ một số thứ để giải quyết vấn đề này”. Phương pháp giải quyết vấn đề nào mà PM đang sử dụng?
- a. Đối đầu
  - b. Thỏa hiệp
  - c. Sự hòa nhã làm ổn thỏa (smoothing)
  - d. Giao tiếp
- Giải thích:

18. Một dự án có một vài đội. Đội C đã một lần không kịp deadline trong quá khứ. Điều này là nguyên nhân khiến đội D phải hủy đường tới hạn một vài lần. Với tư cách là ng lãnh đạo của đội D, bạn nhận đc thông tin rằng deadline tiếp theo có thể sẽ không kịp. bạn nên gặp và trao đổi với:

- a. Người quản lý của đội D
- b. Chỉ riêng PM
- c. PM và ban lãnh đạo
- d. PM và đội trưởng đội C

Giải thích:

19. Dự án mới làm hứng khởi cả PM và đội dự án. Đây là lần đầu tiên người PM đc phân công vai trò là PM. Đội có cảm giác họ có khả năng hoàn thành công việc mà chưa bao giờ làm trước đó. Đội gồm 29 người góp phần mô tả sản phẩm và đội gồm 9 chuyên gia nhiều kinh nghiệm chuyên môn. Trong quá trình lên kế hoạch, 3 nhân viên có chuyên môn cao đã không đồng ý về phạm vi của 2 sản phẩm. một ng chỉ ra rằng bản nháp WBS nên thêm 2 gói công việc. một người nói rằng gói công việc liên quan không nên đc thực hiện. người thứ 3 đồng ý với 2 người trên. PM nên giải quyết xung đột này ntn?

- a. PM nên lắng nghe sự khác biệt trong quan điểm, xác định lựa chọn tốt nhất và thực hiện nó
- b. PM nên trì hoãn các thảo luận, gặp gỡ riêng từng người và xác định cách tiếp cận tốt nhất.
- c. PM nên lắng nghe sự khác biệt trong quan điểm, khuyến khích các thảo luận logic và tạo điều kiện cho thỏa thuận
- d. PM nên giúp đội dự án tập trung vào khía cạnh thích hợp trong ý kiến của họ và xây dựng sự thống nhất bằng cách sử dụng kỹ thuật

Giải thích:

20. Dự án vừa bắt đầu và bao gồm nhân lực từ 14 phòng ban khác nhau. Tôn chỉ dự án đc ký bởi một người và bao gồm hơn 30 yêu cầu chính phải đc đáp ứng trong dự án. Nhà tài trợ thông báo với PM rằng SPI phải đc giữ trong khoảng 0.95 và 1.1. một vài phút điều tra dẫn đến xác định đc 34 bên có liên quan, và mục tiêu lịch trình đã có ràng buộc. PM vừa mới đc tuyển dụng. loại quyền lực quản lý dự án nào dưới đây là tốt nhất để giúp PM có đc sự hợp tác từ những người khác?

- a. Luật chính thức
- b. Tư vấn, tham khảo (referent)
- c. Luật phạt
- d. Chuyên môn

Giải thích:

21. PM đang cố gắng giải quyết tranh chấp giữa 2 nhân viên dự án. Một ng nói rằng hệ thống nên đc tích hợp trước khi kiểm thử, và người còn lại có ý kiến rằng ủng hộ việc mỗi hệ thống nên đc kiểm thử trước khi tích hợp. Dự án bao gồm hơn 30 người, và 12 hệ thống cần phải tích hợp. nhà tài trợ yêu cầu rằng việc tích hợp phải đc thực hiện đúng thời điểm. tuyên bố nào của PM là tốt nhất để giải quyết mâu thuẫn này?

- a. Làm theo cách của PM

- b. Mọi người hãy bình tĩnh để hoàn thành công việc
- c. Hãy giải quyết vấn đề này một lần nữa vào tuần sau khi mọi người đều bình tĩnh
- d. **Hãy thực hiện các kiểm thử giới hạn trước khi thực hiện và kết thúc kiểm thử sau khi cài đặt**

Giải thích: đáp án D là 1 ví dụ về thỏa hiệp (compromising)

22. Một PM đang trong giai đoạn thực thi dự án khi một bên có liên quan đề nghị một thay đổi lớn. thay đổi này sẽ dẫn đến sửa chữa lớn lần thứ 3 của dự án. Vào cùng thời điểm, PM khám phá ra một gói công việc lớn của dự án hoàn thành do một thủ trưởng đã chuyển nhân viên của anh ta sang một dự án khác có mức độ ưu tiên cao hơn. Ai là người thích hợp nhất để PM xác định các vấn đề này cùng?

- a. Đội dự án
- b. Người quản lý cấp cao
- c. Khách hàng
- d. **Nhà tài trợ**

Giải thích:

23. Làm việc trong một dự án đang thực hiện khi PM chợt nghe 2 nhân viên cãi nhau về tập hợp các hướng dẫn. PM điều tra và khám phá rằng các hướng dẫn cho việc xây dựng móng bên tông đang được đổ được dịch sai giữa 2 ngôn ngữ khác nhau đang được sử dụng trong dự án. Điều nào dưới đây là tốt nhất đối với PM để làm đầu tiên?

- a. Lấy hướng dẫn được dịch bởi một bên tin cậy và nhiều kinh nghiệm
- b. **Tìm kiếm cho các ảnh hưởng về chất lượng của việc dịch sai hướng dẫn đổ móng**
- c. Làm đội dự án chú ý tới vấn đề này và hỏi họ tìm kiếm các lỗi khác của bản dịch
- d. Thông báo với nhà tài trợ về vấn đề trong báo cáo dự án tiếp theo

Giải thích:

24. Kỹ thuật giải quyết xung đột có thể được sử dụng trong dự án bao gồm: đối đầu, làm bình lặng (smoothing), vũ lực và:

- a. **Rút lui (withdrawing)**
- b. Trực tiếp
- c. Tổ chức(organizing)
- d. Kiểm soát

Giải thích:

25. Việc thực hiện dự án có CPI=1.03 và SPI=1. Có 14 nhân viên và mỗi nhân viên đều có đầu vào trong kế hoạch quản lý dự án cuối cùng. Khách hàng đồng ý 3 sản phẩm bàn giao hoàn thành cho đến nay mà không có phàn nàn và mà trận gán trách nhiệm không thay đổi từ khi dự án bắt đầu. dự án đang được hoàn thành trong môi trường mà trận và không có hợp đồng nào thêm vào dự án. Nhà tài trợ hài lòng với trạng thái của dự án, một nhân viên luôn phàn nàn về việc công việc dự án của anh ta khá tốn thời gian. Điều nào dưới đây là tốt nhất cho PM thực hiện?

- a. **Xem xét lại hệ thống thưởng của dự án**
- b. Cố gắng cải thiện hiệu năng lịch trình của dự án

- c. Gặp khách hàng để cố gắng kéo dài tiến độ
- d. Giành lấy văn bản chấp nhận chính thức từ khách hàng

Giải thích:

26. Dự án đang đc thử thách quản lý. Mỗi người bị thúc giục để hoàn thành dự án đúng thời hạn.

Không may, sự căng thẳng tăng lên đến nỗi mỗi cuộc họp đội dự án đều trở thành chiến trường cãi nhau và có rất ít công việc đc hoàn thành trong buổi họp. một nhân viên yêu cầu đc vắng mặt trong các buổi họp tiếp theo, vì mng làm anh ta bực mình. Trong khi đó, nhà tài trợ yêu cầu đc tham dự để hiểu rõ hơn dự án đang đc thực hiện ntn và các vấn đề liên quan để hoàn thành dự án, và khách hàng bắt đầu thảo luận về thêm phạm vi vào dự án. Trong tình huống này, PM tốt nhất nên làm gì?

- a. Hỏi nhà tài trợ nếu các thông tin cần thiết nên đc gửi trong báo cáo hơn là nhà tài trợ tham gia vào buổi họp
- b. Thông báo với đội ai muốn đc vắng mặt buổi họp về nguyên tắc của truyền thông trong các buổi họp như thế này

**c. Tạo ra một luật mới cho các buổi họp và thông báo tới đội dự án**

- d. Chuẩn bị bài tập xây dựng đội mà kéo theo tất cả các thành viên trong đội tham gia

Giải thích:

27. Đánh giá hiệu quả dự án khác với hành động đánh giá hiệu năng đội dự án ở chỗ đánh giá hiệu quả dự án tập trung vào:

**a. Làm thế nào để mỗi nhân viên thực hiện công việc trong dự án**

- b. Một ước tính của sự hiệu quả của đội trong dự án
- c. Nỗ lực xây dựng đội dự án
- d. Giảm tỷ lệ doanh thu nhân viên

Giải thích:

28. Một PM có 1 vấn đề phức tạp để giải quyết và tạo quyết định về cái gì cần thiết để làm. Một vài tháng sau, vấn đề lại xuất hiện trở lại. PM đã KHÔNG làm gì trước đó?

- a. Phân tích rủi ro đúng cách
- b. Xác nhận rằng quyết định đã giải quyết vấn đề**
- c. Có sự phê chuẩn của nhà tài trợ dự án trong quyết định đó
- d. Sử dụng sơ đồ Ishikawa

Giải thích:

29. CPI=1.02, tỷ lệ chi phí lợi ích là 1.7 và vòng cuối cùng xem xét lại hiệu năng đã đc xác định là cần thêm một vài điều chỉnh. Đội dự án chuyển địa điểm sang tòa nhà mới khi dự án bắt đầu. mỗi người nhận xét rằng họ đã phấn khích thế nào khi họ đc sử dụng thiết bị mới. nhà tài trợ cung cấp các hỗ trợ thích đáng cho dự án và một vài rủi ro không xác định đã xảy ra. Trong nỗ lực để cải thiện hiệu năng, PM spends part of the project budget on new chairs for the team members and adss the term “senior” to each team member’s job title. Điều nào dưới đây là đúng khi nói về dự án này của PM?

**a. PM không hiểu nguyên lý Herzberg**

- b. Dự án đang chi tiêu ít hơn nó nên tiêu tốn, PM nên bắt đầu theo dõi chi phí một cách cẩn thận
- c. Xem xét lại hiệu năng nên có để tìm thêm các điều chỉnh khác
- d. PM nên sử dụng sự đánh giá tốt để xác định các thay đổi quan trọng

Giải thích:

30. Bạn vừa tìm ra một nhà thầu phụ chính cho dự án của bạn đã cung cấp hàng chậm tiến độ. Nhà thầu phụ này tiếp cận với bạn và yêu cầu tiếp tục chấp nhận hàng sẽ bị chậm nhưng sẽ đc giảm 1 phần giá thành. Lời mời chào này là một ví dụ về:

- a. Đối đầu
- b. Thỏa hiệp
- c. Làm bình lặng (smoothing)
- d. Vũ lực

Giải thích:

## **Chap 10: communications management**

- 1. Phần lớn sử dụng của truyền thông ..... phần lớn giống như giúp đỡ trong giải quyết các vấn đề phức tạp
  - a. Ngôn ngữ, lời nói (verbal)
  - b. Văn bản (written)
  - c. Chính thức (formal)
  - d. Phi ngôn ngữ (nonverbal)

Giải thích:

- 2. Bảng WBS có thể là một giúp đỡ hiệu quả cho truyền thông trong các tình huống nào?
  - a. Trong nội bộ đội dự án
  - b. Trong nội bộ tổ chức
  - c. Ngoài nội bộ với khách hàng
  - d. Trong và ngoài nội bộ dự án

Giải thích:

- 3. Điều nào dưới đây giống với kết quả của truyền thông khối nhất?
  - a. Dự án bị chậm tiến độ
  - b. Tăng thêm mức độ tin cậy
  - c. Xảy ra các mâu thuẫn
  - d. Người quản trị cấp trung không hài lòng

Giải thích:

- 4. Truyền thông thường được nâng cao khi người gửi..... người nhận:
  - a. Nói chuyện
  - b. Sử dụng ngôn ngữ cơ thể khi nói chuyện

c. Nói chuyện 1 cách chậm rãi

**d. Chỉ ra các quan điểm có liên quan**

Giải thích:

5. Sự phù hợp của văn bản chính thức với khách hàng được yêu cầu khi:

a. Các mối nguy hại đc loại bỏ

**b. Khách hàng yêu cầu các công việc thêm vào nhưng không có trong hợp đồng**

c. Dự án có lịch trình k đúng thời hạn và bao gồm thay đổi đường tới hạn

d. Dự án vượt quá kinh phí

Giải thích:

6. Một PM có vấn đề với hiệu năng của đội dự án. Loại hình truyền thông nào sẽ giúp PM xác định vấn đề?

a. Văn bản truyền thông chính thức

b. Lời nói (verbal) truyền thông chính thức

c. Văn bản truyền thông không chính thức

**d. Lời nói truyền thông không chính thức**

Giải thích:

7. Truyền thông bên dưới hợp đồng nên hướng về:

**a. Văn bản truyền thông chính thức**

b. Lời nói (verbal) truyền thông chính thức

c. Văn bản truyền thông không chính thức

d. Lời nói truyền thông không chính thức

Giải thích:

8. Báo cáo trạng thái dự án là ví dụ về loại hình truyền thông nào?

**a. Văn bản truyền thông chính thức**

b. Lời nói (verbal) truyền thông chính thức

c. Văn bản truyền thông không chính thức

d. Lời nói truyền thông không chính thức

Giải thích:

9. Khi một PM đang bận thương lượng, kỹ năng truyền thông bằng phi ngôn ngữ là

a. Ít quan trọng

**b. Rất quan trọng**

c. Quan trọng chỉ khi mục tiêu chi phí và lịch trình đc kéo theo

d. Quan trọng chỉ khi chắc rằng bạn muốn thương lượng thành công

Giải thích:

10. Một dự án lớn về viễn thông trong 1 năm đã đi đc nửa đường khi bạn tiếp quản vị trí PM từ 1 ng khác. Dự án kéo theo 3 người bán khác nhau và một đội dự án gồm 30 người. bạn muốn xem các yêu cầu truyền thông dự án và kỹ thuật nào đc sử dụng để giúp đỡ trong truyền thông. Bạn sẽ tìm thấy nó ở đâu?

- a. Kế hoạch quản lý dự án
- b. Kế hoạch phân phối thông tin
- c. Sơ đồ đoạn (bar chart)
- d. Kế hoạch quản lý truyền thông**

Giải thích:

11. Thông tin dự án đã đc phân phối dựa theo kế hoạch quản lý truyền thông. Một vài sản phẩm của dự án đã thay đổi tuân theo kế hoạch quản lý dự án. Một bên có liên quan tỏ ra ngạc nhiên với PM khi nghe thấy các thay đổi đã đc công bố về sản phẩm dự án. Tất cả các bên có liên quan đều nhận đc thông báo về thay đổi. PM nên làm gì?
- a. Xác định tại sao bên có liên quan đó không nhận đc thông tin và cho anh ta biết khi nó đã đc công bố
  - b. Hỏi giám đốc chức năng xem tại sao bên có liên quan không hiểu trách nhiệm của mình
  - c. Xem xét lại kế hoạch quản lý truyền thông và thực hiện sửa lại nếu cần thiết**
  - d. Xác định tình huống trong buổi họp ủy ban hướng dẫn lần tới để những người còn lại không bỏ sót các thông tin thay đổi đc công bố.

Giải thích:

12. Truyền thông là chìa khóa thành công của dự án. Với tư cách là PM, bạn có 3 bên có liên quan cần phải giao tiếp. bạn có 6 kênh truyền thông. Một bên có liên quan mới đc thêm vào và bạn cũng phải giao tiếp với anh ta. Như vậy có bao nhiêu kênh truyền thông bạn đang có bi h?
- a. 7
  - b. 10**
  - c. 12
  - d. 16

Giải thích:

13. 2 nhân viên đang cãi nhau về điều gì cần làm để hoàn thành gói công việc. Nếu PM muốn biết chuyện gì đang xảy ra, cô ấy nên chú ý nhất vào:
- a. Điều gì đã đc nói ra và khi nào
  - b. Điều gì đã đc nói ra, ai nói và thời gian nói
  - c. Cách nói riêng của mỗi người và điều gì đã đc nói ra
  - d. Mức độ và tông giọng của mỗi người(nói từ từ hay quát vào mặt nhau ☺) ) và cách nói riêng của mỗi người.**

Giải thích:

14. Một PM có một đội dự án bao gồm các nhân viên từ 4 quốc gia. Dự án rất quan trọng đối với công ty, và PM có liên quan tới thành công của dự án. Thời gian của dự án là chấp nhận được. Loại phương pháp truyền thông nào anh ta nên sử dụng?
- a. Lời nói không chính thức
  - b. Văn bản chính thức**
  - c. Lời nói chính thức

d. Văn bản không chính thức

Giải thích:

15. Buổi họp tiến trình dự án không diễn ra tốt đẹp. mọi người nói tất cả mọi lúc, có nhiều người không tham gia vào và có nhiều chủ đề đc thảo luận ngẫu nhiên. Luật nào dưới đây cho buổi họp hiệu quả đã không được tuân theo?

- a. Sự tập trung lịch sự và cân nhắc của mỗi cá nhân, sự điều khiển ai sẽ được nói
- b. Lịch trình buổi họp
- c. Họp có mục đích, với những người phù hợp tham gia vào buổi họp

**d. Tạo ra và công bố một vấn đề và một tập các luật để điều khiển buổi họp**

Giải thích:

16. Bạn vừa đc phân công là PM cho một dự án sản xuất lớn. dự án 1 năm này đã thực hiện đc 1 nửa. nó kéo theo 5 người bán và 20 thành viên trong công ty tham gia vào đội dự án. Bạn muốn xem xét lại thật nhanh dự án đang tiến triển tới đâu. Báo cáo nào dưới đây là có ích nhất để tìm những thông tin như vậy?

a. Trạng thái công việc(work status)

**b. Tiến trình (progress)**

c. Dự báo(forecast)

d. Truyền thông

Giải thích

17. Một nhân viên đang tham quan nhà máy sản xuất của một trong những nhà cung cấp. Điều nào dưới đây là quan trọng nhất phải làm trong bất kỳ cuộc gọi nào mà PM sẽ gọi cho anh ta?

**a. Yêu cầu nhân viên lặp lại những gì PM nói**

b. Xem xét lại danh sách thông tin liên lạc của tất cả các bên có liên quan

c. Yêu cầu nhân viên tìm kiếm các yêu cầu thay đổi

d. Xem xét lại lịch họp sắp tới

Giải thích:

18. Một PM tình cờ nghe được cuộc hội thoại giữa 2 bên có liên quan đang nói về sự không hài lòng của họ về ảnh hưởng của dự án tới phòng ban của họ. bên có liên quan A hỏi dự án đang đúng tiến độ không và bên B trả lời là 1.05. bên A hỏi PM có biết sự liên quan của việc này tới bên B không, bên B trả lời anh ta không chắc chắn. Điều tốt nhất là PM nên làm là gì?

a. Chắc chắn rằng các bên có liên quan nhìn thấy PM đang tình cờ nghe và yêu cầu họ chuyển các câu hỏi cho PM bằng văn bản

b. Thuyết trình với tất cả các bên có liên quan về trạng thái của dự án

c. Gửi cho 2 bên có liên quan này bản copy về nhật ký vấn đề (issue log) và hỏi xem có nhận xét gì nữa ko

**d. Sắp xếp 1 cuộc họp với cả 2 bên có liên quan này để nghe họ nói về bất kỳ vấn đề liên quan nào mà họ có.**

Giải thích:



19. Một PM đã quản lý 4 dự án cho công ty và đang dc cân nhắc để tham gia vào phòng quản lý dự án. Đây là những điều đã rút ra được sau quá trình đánh giá năng lực của anh ta: dự án đầu tiên của PM này có biến động chi phí CV = -500, sử dụng 2 nguồn lực then chốt, cần phải làm lại toàn bộ dự án trong giai đoạn thực thi và dc xếp hạng ưu tiên thứ 14 trong công ty. Dự án thứ 2 kết thúc với biến động lịch trình là +100, dc hoàn thành với lịch trình nén rộng (vastly compressed schedule) và nhận dc thư giới thiệu từ nhà tài trợ, nhưng sản phẩm của dự án không dc sử dụng. Dự án thứ 3 có số lượng thay đổi hơn 23% so với dự kiến, có SPI=0.90 và 35 mục trong nhật ký vấn đề (issue log) khi dự án hoàn thành. Mỗi dự án có ngân sách chi phí là 1000\$ và khoảng 20 tới 28% thay đổi nhiều hơn so với các dự án khác cùng quy mô. Phòng quản lý dự án quyết định không cân nhắc người PM này vào phòng nữa. Điều nào dưới đây mô tả tốt nhất tại sao PM lại ko dc vào?

- a. PM chỉ quản lý các dự án có mức độ ưu tiên thấp và anh ta phải nén lịch trình, cho thấy anh ta không đủ kỹ năng để làm việc trong phòng quản lý dự án
- b. Nhật ký lỗi không nên dc sử dụng trong những dự án có quy mô này, cho thấy PM không đủ kiến thức để làm việc trong phòng quản lý dự án
- c. **PM không thu hút hiệu quả các bên có liên quan, cho thấy anh ta không đủ kiến thức để làm việc trong phòng quản lý dự án**
- d. PM có 2 nguồn lực then chốt trong đội của mình và vẫn cần phải làm lại toàn bộ dự án, cho thấy anh ta không đủ kỷ luật để làm việc trong phòng quản lý dự án

Giải thích:

20. Mọi thứ đang hoạt động tốt trong giai đoạn giữa của một dự án. Hệ thống cấp phép công việc cho phép mọi người biết thời gian bắt đầu công việc và nhật ký lỗi đã giúp theo dõi các yêu cầu của các bên có liên quan. Tỷ suất chi phí có ích dc cải thiện và nhà tài trợ bày tỏ sự đánh giá cao của mình cho những nỗ lực của đội dự án bằng cách tổ chức một buổi tiệc quan trọng cho đội. PM đã nhận dc 1 cuộc gọi từ 1 thành viên dự án nói rằng kết quả từ việc hoàn thành hoạt động trước đã bị chậm 2 ngày. Lý do nào dưới đây là tốt nhất giải thích tại sao điều này xảy ra?

- a. PM tập trung vào yêu cầu của nhà tài trợ
- b. **Ban lãnh đạo chức năng không dc tính đến trong kế hoạch quản lý truyền thông**
- c. Hoạt động tiếp sau nên dc theo dõi, không phải hoạt động trước đó
- d. Những người cần thiết không dc mời đến buổi tiệc quan trọng

Giải thích:

21. Có nhiều gói công việc đã hoàn thành tốt đẹp trong dự án và nhà tài trợ đã có một vài sự đánh giá cao cho sự cải thiện. Dự án đang trong đúng lịch trình để đáp ứng hạn chót gấp gáp (aggressive schedule) khi hành động sau của hoạt động đường tới hạn gặp phải một trở ngại lớn (suffer a major setback). Hoạt động này có 14 ngày trễ (14days of float) và dc 4 ng hoàn thành. Có 2 nhân viên khác có kỹ năng trợ giúp hoạt động này, nếu cần thiết. PM nhận dc 1 cuộc gọi rằng 3 nhân viên khác đang cố gắng rời khỏi dự án do họ không cảm thấy rằng dự án có thể

thành công. Khi PM tiếp tục theo đuổi vấn đề này, cô ấy khám phá ra rằng những nhân viên này có vấn đề mà chưa đc xác định trc đó. Điều nào dưới đây là tốt nhất để cải thiện dự án?

- a. Các nhân viên dự án ngay lập tức cố gắng giải quyết hoạt động đang gặp vấn đề
- b. Điều tra xem tại sao lịch trình dự án lại gấp gáp
- c. Tìm xem ai có thể thay thế 3 nhân viên đó

**d. Tạo nhật ký lỗi**

Giải thích:

22. Dự án có 13 nhân viên và chịu ảnh hưởng từ 15 phòng ban trong tổ chức. Do dự án đã hoàn thành đc 20% thời hạn dự án và có báo cáo hiệu năng thành công từ 5 phòng ban, PM tổ chức 1 buổi tiệc. PM mời các bên có liên quan từ tất cả các phòng ban, cung cấp những đánh giá tốt về một cơ hội truyền thông phi chính thức để truyền tải những điều tốt tới những phòng ban chưa tham gia vào dự án. Tại buổi tiệc, PM đi 1 vòng để khám phá và tìm các thông tin có liên quan tới 1 trng những phòng ban đang nói về việc thiết lập nhiều buổi họp chính thức hơn trong dự án. Điều tốt nhất PM nên làm đầu tiên là:

- a. Ghi lại những ấn tượng sâu sắc của buổi tiệc vào các bài học thu đc từ dự án
- b. Xem lại phương pháp phân phối thông tin trong dự án**
- c. Tổ chức một buổi họp với tất cả các bên có liên quan để thảo luận các mối bận tâm của họ
- d. Chắc chắn rằng ban lãnh đạo có bản copy của kế hoạch quản lý truyền thông để anh ta có thể nhớ những mối bận tâm này nên đc gửi tới PM

Giải thích:

23. Một dự án lớn đang thực hiện khi một nhân viên đội dự án xem lại báo cáo trạng thái dự án. Anh ta thấy rằng dự án hiện tại đang thực hiện chậm lịch trình. Khi tìm kiếm sâu hơn, anh ta chú ý rằng sự chậm trễ là nguyên nhân của hoạt động của anh ta bị dời lịch trong thời gian anh ra nước ngoài và không thể thực hiện đc hoạt động này. Đây là mối bận tâm lớn do anh ta cam kết dự án sẽ thành công và anh ta không muốn là nguyên nhân của sự chậm trễ hơn của dự án. Điều tốt nhất nên làm là gì?

- a. Liên lạc với PM ngay lập tức để cung cấp cho PM lịch trình
- b. Thêm các thông tin này vào báo cáo lần tới của anh ta
- c. Yêu cầu vấn đề này đc thêm vào nhật ký lỗi của dự án

**d. Khuyến nghị hành động hiệu chỉnh**

Giải thích:

24. Dự án của bạn đang có một thời gian khó khăn trong việc có được phê chuẩn chính thức của kế hoạch quản lý dự án do có nhiều yêu cầu của các bên có liên quan chưa đc phê chuẩn để liên quan trong dự án. Các bên có liên quan cãi nhau và làm chậm tiến độ dự án khi họ cứ tổ chức buổi họp này tới buổi họp khác về các yêu cầu của họ. Dự án cuối cùng cũng đc phê chuẩn và đã bắt đầu từ 6 tháng trước. Tất cả những điều sau sẽ là những hành động ngăn chặn tốt, ngoại trừ:

- a. Giữ một file về những yêu cầu nào chưa đc bao gồm trong dự án
- b. Chắc chắn rằng quy trình kiểm soát thay đổi không đc sử dụng như một phương tiện để thêm vào những yêu cầu vào dự án
- c. Duy trì nhật ký lỗi
- d. **Tổ chức các buổi họp với các bên có liên quan để vượt qua những công việc chưa đc thêm vào dự án**

Giải thích:

25. PM đang hi vọng một sản phẩm sẽ đc đệ trình (submit) bằng email từ một nhân viên vào ngày hôm nay. Vào cuối ngày, PM liên lạc với nhân viên đó để thông báo rằng PM chưa nhận đc email. Nhân viên này xin lỗi và nói rằng anh ra không thể email về sản phẩm, và nó sẽ đc gửi thông qua thư thay vì email. Nhân viên này tiếp tục giải thích rằng anh ta đã thông báo với PM điều này sẽ xảy ra trong một cuộc điện thoại khi PM đang du lịch. PM nói: "chúng ta có nói chuyện không khi mà tôi đã nói với anh là tôi ko nghe thấy anh nói gì vì sóng yếu?" người nhân viên trả lời: "Có". Điều gì sẽ ngăn chặn vấn đề này?

- a. Sử dụng ngôn ngữ truyền đạt cụ thể (paralingual communication)
- b. Thêm vào nhật ký lỗi sau cuộc gọi đó
- c. Chú ý nhiều hơn để quyết định yêu cầu truyền thông
- d. **Phản hồi lại trong quá trình truyền thông**

Giải thích:

26. Các thủ tục công ty bao gồm việc tạo ra văn bản các bài học thu được. điều nào dưới đây là tốt nhất khi sử dụng các bài học thu được?

- a. **Các thông tin lịch sử cho các dự án trong tương lai**
- b. Lên kế hoạch ghi lại bản ghi lịch sử cho dự án hiện tại
- c. Thông báo cho đội dự án về những gì PM đã làm
- d. Thông báo cho đội dự án về kế hoạch quản lý dự án

Giải thích:

27. Các bài học thu được, được hoàn thành tốt nhất bởi:

- a. PM
- b. Đội dự án
- c. Nhà tài trợ
- d. **Các bên có liên quan**

Giải thích:

## **Chap 11: risk management**

- 1. Tất cả những điều sau đều là nhân tố trong đánh giá rủi ro dự án, ngoại trừ:
  - a. Sự kiện rủi ro
  - b. Xác suất rủi ro

c. Số tiền rủi ro (amount at stake)

**d. Chi phí bảo hiểm**

Giải thích:

2. Nếu một dự án có 60% cơ hội kiếm được 100000\$ và có 40% cơ hội mất 100000\$, giá trị tiền tệ dự kiến cho dự án là:

a. Thu được 100000\$

b. Mất đi 60000\$

**c. Thu được 20000\$**

d. Mất đi 40000\$

Giải thích:

3. Cho rằng 2 đầu của dải các ước tính trung bình là  $\pm 3\sigma$ , dải ước tính nào dưới đây bao gồm ít rủi ro nhất?

a. 30 ngày, cộng trừ 5 ngày

b. Từ 22-30 ngày

**c. Optimistic=26days, most likely=30days, pessimistic=33days**

d. 28 ngày

Giải thích:

4. Sự kiện rủi ro nào dưới đây gây trở ngại cho việc đạt tới mục tiêu lịch thực hiện dự án nhất?

**a. Chậm trễ trong việc có được các phê chuẩn đề yêu cầu**

b. Tăng đáng kể chi phí mua nguyên vật liệu

c. Tranh chấp hợp đồng sinh ra các yêu sách tăng thanh toán

d. Cuộc họp đã đề lên kế hoạch để xem lại việc thực hiện không đúng thời hạn

Giải thích:

5. Nếu 1 rủi ro có 20% cơ hội xảy ra trong 1 tháng cho trước, và dự án dự kiến kéo dài 5 tháng, xác suất mà sự kiện rủi ro này sẽ xảy ra trong tháng thứ 4 của dự án là  $p >$

a. Ít hơn 1%

**b. 20%**

c. 60%

d. 80%

Giải thích:

6. Nếu một sự kiện rủi ro có 90% cơ hội xảy ra, và hậu quả là 10000\$, tương ứng với 90000\$ là:

a. Giá trị rủi ro

b. Giá trị hiện tại (present value- giá trị hiện tại của dòng tiền mặt sẽ đem lại lượng giá trị quay vòng vốn đầu tư nhất định trong tương lai)

**c. Giá trị tiền tệ dự kiến**

d. Ngân sách ngẫu nhiên

Giải thích:

7. Các rủi ro sẽ được xác định trong các quá trình quản lý rủi ro nào?

- a. Phân tích định lượng rủi ro và xác định rủi ro
- b. Xác định rủi ro và kiểm soát rủi ro**
- c. Phân tích định lượng rủi ro và kiểm soát rủi ro
- d. Xác định rủi ro

Giải thích:

8. Điều gì nên đc hoàn thành với những rủi ro trong danh sách theo dõi (watchlist)

- a. Ghi lại chúng cho các thông tin lịch sử để sử dụng trong các dự án khác
- b. Ghi lại chúng và xem lại trong quá trình thực hiện dự án**
- c. Ghi lại chúng và để sang một bên vì chúng đã có trong kế hoạch đối phó với sự kiện ngẫu nhiên
- d. Ghi lại chúng và đưa cho khách hàng

Giải thích:

9. Tất cả những điều sau luôn là đầu vào cho quá trình quản lý rủi ro, ngoại trừ:

- a. Các thông tin lịch sử
- b. Các bài học rút ra
- c. WBS

**d. Báo cáo trạng thái dự án**

Giải thích:

10. Khả năng chấp nhận rủi ro đc xác định để giúp:

- a. Đội dự án xếp loại đc các rủi ro dự án**
- b. PM ước tính dự án
- c. Đội dự án lên lịch trình dự án
- d. Ban lãnh đạo biết đc những người quản lý khác sẽ hành động trong dự án ntn

Giải thích:

11. Tất cả những điều sau có 1 kết quả chung của quản lý rủi ro, ngoại trừ:

- a. Các điều kiện và điều khoản trong hợp đồng đc tạo ra
- b. Kế hoạch quản lý dự án đc thay đổi
- c. Kế hoạch quản lý truyền thông đc thay đổi

**d. Tôn chỉ dự án đc thay đổi**

Giải thích:

12. Bảo hiểm mua bán đc xem xét tốt nhất như là một ví dụ về loại rủi ro nào?

- a. Mitigation(sự làm dịu)
- b. Chuyển khoản (transfer)**
- c. Chấp nhận được (acceptance)
- d. Sự tránh xa (avoidance)

Giải thích:

13. Bạn đang thấy rằng thật khó để ước lượng chính xác chi phí sẽ ảnh hưởng bởi rủi ro. Bạn nên ước lượng với:

- a. Cơ sở định lượng
- b. Cơ sở số học
- c. Cơ sở định tính
- d. Cơ sở kinh tế

Giải thích:

14. Đầu ra của kế hoạch đối phó rủi ro (risk response planning) là:

- a. Sổ dự rủi ro
- b. Các rủi ro đã xác định
- c. Danh sách ưu tiên của các rủi ro
- d. Các ảnh hưởng đã xác định

Giải thích:

15. Việc khắc phục(workaround) đã xác định trong quá trình quản lý rủi ro nào?

- a. Xác định rủi ro
- b. Phân tích định lượng rủi ro
- c. Kế hoạch đối phó rủi ro

d. Kiểm soát rủi ro

Giải thích:

16. Trong quá trình quản lý rủi ro nào là nhân tố xác định chuyển giao một loại rủi ro (risk made)

- a. Xác định rủi ro
- b. Phân tích định lượng rủi ro

c. Kế hoạch đối phó rủi ro

d. Kiểm soát rủi ro

Giải thích:

17. Một PM vừa hoàn thành kế hoạch đối phó rủi ro cho 1 dự án kỹ thuật có kinh phí 387000\$. Điều nào dưới đây anh ta nên làm tiếp theo?

- a. Xác định tỷ lệ rủi ro tổng thể cho toàn dự án
- b. Bắt đầu phân tích rủi ro và chỉ ra trong phác thảo dự án (project drawing)

c. Thêm các gói công việc vào bảng WBS

d. Tổ chức đánh giá lại rủi ro dự án

Giải thích:

18. Một PM hỏi nhiều bên có liên quan để xác định xác suất và ảnh hưởng của một số rủi ro. Anh ta sau đó đã phân tích các giả thuyết. Anh ta đang chuyển sang bước tiếp theo của quản lý rủi ro. Dựa vào các thông tin trên, PM đã QUÊN không làm gì?

- a. Ước lượng xu hướng trong phân tích rủi ro
- b. Xác định các yếu tố kích hoạt rủi ro (triggers)

c. Cung cấp ma trận tỷ lệ rủi ro tiêu chuẩn

d. Tạo ra kế hoạch dự phòng

Giải thích:

19. Một PM tập hợp đội dự án lại, xác định 56 rủi ro trong dự án, xác định các yếu tố kích hoạt rủi ro, xếp hạng trong ma trận mức độ rủi ro, kiểm tra các giả thiết và ước lượng chất lượng dữ liệu sử dụng. Đội dự án vẫn tiếp tục chuyển sang quá trình quản lý rủi ro. PM đã quên không làm gì?
- a. Mô phỏng rủi ro
  - b. Làm giảm, làm nhẹ rủi ro
  - c. Xếp hạng rủi ro tổng thể cho dự án
  - d. Kéo theo các bên có liên quan tới dự án**

Giải thích:

20. Bạn là một PM cho một dự án xây dựng của một nhà máy sản xuất lớn mới và chưa từng làm trước đó. Chi phí dự án đã ước tính là 30.000.000\$ và sẽ sử dụng 3 người bán. Một khi bắt đầu, dự án không thể xóa bỏ, và sẽ có một phí tổn lớn trong thiết bị và nhà máy. Là PM của dự án này, điều quan trọng nhất phải thật cẩn thận là:
- a. Xem xét lại tất cả đề nghị chi phí từ người bán
  - b. Kiểm tra ngân sách dự phòng
  - c. Hoàn thành tôn chỉ dự án
  - d. Thực hiện xác định các rủi ro**

Giải thích:

21. Trong khi lên kế hoạch quản lý rủi ro, đội của bạn đã đưa ra 434 rủi ro và 16 nguyên nhân chính của các rủi ro này. Dự án là dự án cuối cùng trong chuỗi các dự án mà đội sẽ làm việc cùng nhau. Nhà tài trợ rất khuyến khích và một khối lượng lớn thời gian đã được đầu tư để chắc chắn tôn chỉ dự án đã hoàn thành và được ký bởi tất cả các bên có liên quan chính. Trong giai đoạn lập kế hoạch dự án, đội không đưa ra một cách thức hiệu quả để làm giảm hoặc thoát rủi ro. Nó không phải là công việc để có thể thuê ngoài hay bị loại bỏ. Giải pháp tốt nhất là:
- a. Chấp nhận rủi ro**
  - b. Tiếp tục điều tra để làm giảm nhẹ rủi ro
  - c. Tìm kiếm cách để tránh rủi ro
  - d. Tìm kiếm cách để chuyển rủi ro (transfer the risk)

Giải thích:

22. Một PM đang định lượng rủi ro cho dự án của cô ấy. Cô ấy có nhiều chuyên môn bên ngoài, nhưng giá như có thể sử dụng bên trong dự án. Điều này có thể được thực hiện ntn?
- a. Sử dụng phân tích Monte Carlo sử dụng Internet như một công cụ
  - b. Áp dụng phương pháp đường tới hạn
  - c. Xác định các tùy chọn cho các hành động sửa lỗi khuyến nghị
  - d. Áp dụng kỹ thuật Delphi**

Giải thích:

23. Một PM nhiều kinh nghiệm vừa bắt đầu làm việc trong một tổ chức hợp nhất công nghệ thông tin lớn. Quản lý của cô ấy cung cấp cho cô ta một bản nháp tôn chỉ dự án và ngay lập tức yêu cầu cô ấy cung cấp phân tích về rủi ro trong dự án. Điều nào dưới đây là tốt nhất có thể giúp đỡ PM?

- a. Một bài báo từ tạp chí mạng PM
- b. Tuyên bố phạm vi dự án từ giai đoạn lên kế hoạch dự án
- c. Kế hoạch nguồn lực từ giai đoạn lên kế hoạch dự án
- d. Một cuộc nói chuyện với 1 nhân viên từ 1 dự án tương tự đã thất bại trong quá khứ

Giải thích:

24. Bạn đc trang bị như một người quản lý của một dự án lớn, mới và phức tạp. do dự án này là then chốt trong kinh doanh và rất rõ ràng (visible), các nhà quản lý cấp cao nói với bạn phân tích rủi ro dự án và chuẩn bị chiến lược đáp ứng rủi ro càng sớm càng tốt. Tổ chức có quy trình quản lý rủi ro mà rất ít khi đc sử dụng, và có lịch sử nắm bắt rủi ro kém. Điểm mốc đầu tiên của dự án là trong vòng 2 tuần nữa. Trong khi chuẩn bị kế hoạch đối phó rủi ro, đầu vào từ đâu thông thường là ít quan trọng nhất trong số các đáp án sau:

- a. Nhân viên đội dự án
- b. Nhà tài trợ dự án
- c. Những cá nhân có trách nhiệm với các chính sách và mẫu biểu quản lý rủi ro
- d. Các bên có liên quan chính

Giải thích:

25. Bạn đang trong quá trình thực hiện một dự án 2 năm để triển khai các văn phòng dọc theo đất nước. một cơn bão gây ra mất điện khi việc nâng cấp đã gần hoàn thành. Khi có điện trở lại, toàn bộ báo cáo dự án và dữ liệu lịch sử đã mất mà không có cách nào lấy lại được. Điều gì nên làm để giảm nhẹ rủi ro này?

- a. Bảo hành mua bán
- b. Lên kế hoạch cho quỹ dự phòng
- c. Kiểm soát thời tiên và có kế hoạch đối phó với sự ngẫu nhiên
- d. Lên lịch cho việc triển khai ngoài mùa mưa bão

Giải thích:

26. Một dự án phát triển hệ thống đang gần tới ngày kết thúc, một rủi ro không xác định trước đây đã đc khám phá ra. Điều này có khả năng ảnh hưởng tới khả năng tổng thể của dự án để giao sản phẩm. điều nên làm tiếp theo là gì?

- a. Báo động cho nhà tài trợ dự án về các ảnh hưởng tiềm năng tới chi phí, phạm vi, lịch trình
- b. Định tính rủi ro
- c. Làm giảm nhẹ rủi ro bằng cách xây dựng kế hoạch đối phó rủi ro
- d. Xây dựng việc khắc phục không nằm trong kế hoạch với rủi ro đang xảy ra (wordaround)

Giải thích:

27. CPI=0.6, SPI=0.71. Dự án có 625 gói công việc và đang đc hoàn thành trong giai đoạn hơn 4 năm. Nhân viên đội dự án rất thiếu kinh nghiệm và dự án nhận được ít hỗ trợ cho các kế hoạch thích hợp. Điều nào dưới đây là tốt nhất để thực hiện?

- a. Cập nhật xác định rủi ro và phân tích
- b. Dành nhiều thời gian hơn để cải thiện ước tính chi phí



- c. Loại bỏ càng nhiều gói công việc càng tốt
- d. Tổ chức lại ma trận gán trách nhiệm

Giải thích:

28. Trong khi chuẩn bị kế hoạch đối phó rủi ro, bạn xác định thêm 1 vài rủi ro. Bạn nên làm gì?

- a. Thêm khoản dự phòng vào dự án để xem xét các rủi ro mới và thông báo với ban lãnh đạo
- b. Ghi lại các mục rủi ro và tính toán giá trị tiền tệ dự kiến dựa trên xác suất và ảnh hưởng từ kết quả của việc xảy ra rủi ro
- c. Xác định các sự kiện rủi ro và các chi phí liên quan, sau đó thêm các chi phí này vào ngân sách dự án như một khoản dự phòng
- d. Thêm 10% chi phí của sự bất ngờ vào ngân sách dự án và thông báo với khách hàng

Giải thích:

29. Bạn vừa đc phân công làm PM cho một dự án truyền thông mới và đang bắt đầu vào giai đoạn thứ 2 của dự án. Có khá nhiều rủi ro xuất hiện trong dự án, nhưng không có ai ước tính chúng để đánh giá khoảng kết quả có thể xảy ra. Điều gì cần được hoàn thành?

- a. Kế hoạch quản lý rủi ro
- b. Kế hoạch định lượng rủi ro
- c. Kế hoạch đối phó rủi ro
- d. Kiểm soát rủi ro

Giải thích:

30. Trong giai đoạn thực thi dự án, một nhân viên xác định một rủi ro không có trong sổ ghi. Bạn nên làm gì?

- a. Lấy thêm nhiều thông tin xem làm thế nào nhân viên đó xác định đc rủi ro, do bạn đã thực hiện phân tích chi tiết và không xác định đc rủi ro này
- b. Không quan tâm tới rủi ro, do các rủi ro đã đc xác định trong giai đoạn lên kế hoạch dự án
- c. Thông báo với khách hàng về rủi ro này
- d. Phân tích rủi ro này

Giải thích:

31. Trong giai đoạn thực thi dự án, một vấn đề lớn xảy ra mà không có trong sổ ghi rủi ro. Bạn nên làm gì đầu tiên?

- a. Tạo một bản đối phó với rủi ro không nằm trong kế hoạch (create a workaround)
- b. Ước tính lại quy trình xác định rủi ro
- c. Tìm kiếm cho các hậu quả không mong đợi của vấn đề này
- d. Nói với ban lãnh đạo

Giải thích:

32. Khách hàng yêu cầu thực hiện 1 thay đổi dự án mà sẽ gia tăng rủi ro của dự án. Điều nào dưới đây bạn nên làm trước tất cả mọi người?

- a. Tính đến giá trị tiền tệ dự kiến của rủi ro trong ước tính chi phí mới
- b. Nói với khách hàng về ảnh hưởng của thay đổi

**c. Phân tích ảnh hưởng của thay đổi cùng với đội dự án**

- d. Thay đổi kế hoạch quản lý rủi ro

Giải thích:

33. Điều nào dưới đây là tính chất quan trọng của kỹ thuật Delphi?

- a. Sự kết luận từ các bản ghi lịch sử từ các dự án đã thực hiện trước đó

**b. Ý kiến chuyên gia**

- c. Quá trình phân tích theo cấp bậc  
d. Cách tiếp cận từ dưới lên

Giải thích:

34. Một dự án có 1 vài vấn đề, nhưng vẫn trong khả năng kiểm soát. Vào những tháng cuối của dự án, phần lớn các khoản dự phòng đã đc sử dụng và phần lớn các ảnh hưởng tiêu cực của các sự kiện đc dự báo trước đều đã xảy ra. Có 4 hoạt động còn sót lại và 2 hoạt động trong số đó nằm trên đường tới hạn. Ban lãnh đạo đã thông báo với PM rằng công ty thích hoàn thành dự án sớm hơn 2 tuần theo lịch để nhận đc thêm lợi nhuận. Để phản hồi lại, PM gửi một yêu cầu đề xuất cho 1 vài công việc đội dự án chuẩn bị làm, với hi vọng một công ty khác sẽ hoàn thành công việc nhanh hơn. PM tốt nhất nên cố gắng để làm việc với:

- a. Khoản dự phòng

**b. Các cơ hội**

- c. Xác minh phạm vi  
d. Các nguy cơ

Giải thích:

## **Chap 12: procurement management**

1. Một khi đã ký, hợp đồng là ràng buộc pháp lý trừ phi:

- a. Một bên không thể thực hiện  
b. Một bên không đủ khả năng tài chính cho phần công việc của họ

**c. Vi phạm luật pháp**

- d. Hợp đồng đc tuyên bố là vô hiệu lực thông qua luật sư của 1 trong 2 bên

Giải thích:

2. Với một hợp đồng rõ ràng, một người bán hoàn thành công việc đc chỉ rõ, nhưng người mua không hài lòng với kết quả. Hợp đồng sẽ đc xem xét để:

- a. Vô hiệu hóa (null and void)  
b. Không hoàn thành

**c. Hoàn thành**

- d. Từ bỏ

Giải thích:

3. Tuyên bố nào liên quan tới tài liệu thầu là đúng?

a. Tài liệu thầu đc thiết kế tốt có thể làm đơn giản quá việc so sánh của việc phản ứng (response)

- b. Tài liệu thầu phải nghiêm ngặt và không có tính mềm dẻo để cho phép các ý kiến, đề nghị của người mua đc cân nhắc
- c. Nói chung, tài liệu thầu không nên bao gồm tiêu chuẩn ước tính
- d. Tài liệu thầu đc thiết kế tốt không bao gồm hợp đồng tuyên bố công việc

Giải thích:

4. Một PM cho người bán đc ban lãnh đạo của cô ấy nói rằng dự án nên làm điều gì có thể để thưởng tiền ưu đãi. Mục tiêu chính của các điều khoản ưu đãi trong hợp đồng là:

- a. Giảm giá thành từ người mua
- b. Giúp người bán kiểm soát chi phí

c. Đồng bộ hóa các mục tiêu

- d. Giảm rủi ro từ người bán bằng cách chuyển rủi ro sang phía người mua

Giải thích:

5. Tuyên bố nào dưới đây về kiểm soát thay đổi là đúng?

- a. Một hợp đồng giá cố định (fixed) sẽ làm giảm sự cần thiết phải kiểm soát thay đổi
- b. Các thay đổi hiếm khi cung cấp lợi ích thực cho dự án

c. Các hợp đồng nên bao gồm các thủ tục phù hợp với các thay đổi

- d. Các thông số càng chi tiết sẽ loại trừ các nguyên nhân thay đổi

Giải thích:

6. Một thủ tục kiểm tra của hợp đồng có thể hoàn trả chi phí (cost reimbursable CR) xác định báo giá cao đã đc thực hiện. Nếu hợp đồng không chỉ rõ các hành động hiệu chỉnh, người mua nên:

a. Tiếp tục thực hiện trả tiền cho dự án

- b. Trả 1 nửa cho đến khi vấn đề đc khắc phục
- c. Vô hiệu hóa hợp đồng và bắt đầu các hành động pháp lý để thu hồi khoản thanh toán vượt quá.
- d. Thay đổi hợp đồng để yêu cầu nhiều kiểm tra thường xuyên hơn

Giải thích:

7. Mục tiêu chính của thương lượng đàm phán hợp đồng là:

- a. Có thêm nhiều hơn từ bên kia

b. Bảo vệ mối quan hệ

- c. Có đc sự quay vòng tiền tệ cao nhất(highest monetary return)
- d. Xác định mục tiêu và gắn bó với mục tiêu đó

Giải thích:

8. Một người bán đang thực hiện hợp đồng hoàn trả chi phí CR khi người mua quyết định sẽ mở rộng phạm vi dịch vụ và thay đổi thành hợp đồng giá cố định (fixed price FP). Tất cả các điều dưới đây là lựa chọn của người bán, ngoại trừ:

- a. Hoàn thành công việc lúc đầu trong hoàn trả chi phí cơ bản và sau đó thương lượng 1 giá sẵn đối với các công việc thêm vào
- b. Hoàn thành công việc lúc đầu và từ chối các công việc thêm vào
- c. Thương lượng một hợp đồng giá cố định bao gồm tất cả các công việc

**d. Bắt đầu một hợp đồng mới**

Giải thích:

9. Hội nghị các nhà thầu là một phần của:

- a. Kế hoạch ký hợp đồng
- b. Quản lý hợp đồng

**c. Yêu cầu trả lời từ người bán(request seller responses)**

- d. Kế hoạch mua bán và những thứ thu lại đc

Giải thích:

10. Tất cả những điều dưới đây phải có để có một hợp đồng, ngoại trừ:

- a. Hợp đồng tuyên bố công việc
- b. Sự chấp nhận

**c. Địa chỉ của người bán**

- d. Chữ ký của người mua

Giải thích:

11. Điều nào dưới đây mô tả đúng nhất vai trò của PM trong quá trình ký kết hợp đồng?

- a. PM chỉ có vai trò không quan trọng
- b. PM nên là người thương lượng đàm phán

**c. PM nên cung cấp sự hiểu biết rõ về rủi ro của dự án**

- d. PM nên nói với người quản lý hợp đồng làm thế nào để có thể đảm trách đc quá trình ký kết hợp đồng

Giải thích:

12. Đây là một trong những mục tiêu chính trong quá trình thương lượng

**a. Có đc mức giá hợp lý (a fair and reasonable price)**

- b. Thương lượng một mức giá theo dự toán của người bán
- c. Chắc chắn rằng tất cả các rủi ro của dự án đc mô tả kỹ lưỡng
- d. Chắc chắn rằng đã có một kế hoạch quản lý truyền thông hiệu quả

Giải thích:

13. Hành động nào dưới đây xảy ra trong khi lên kế hoạch cho việc thu mua?

**a. Quyết định làm hay bán (make-or-buy)**

- b. Trả lời câu hỏi của người bán về các tài liệu thầu
- c. Tạo ra các điều kiện và điều khoản trong hợp đồng
- d. Tạo ra các yêu cầu về các tài liệu đề nghị hoặc tài liệu thầu

Giải thích:

14. Điều nào dưới đây là tốt nhất cho PM thực hiện trong phần yêu cầu hồi đáp từ người bán của hoạt động quản lý hợp đồng?

- a. Ước tính các rủi ro
- b. Xác nhận rằng sự quy thuận (submittal) đã đc gửi
- c. Xác nhận rằng các thay đổi với hợp đồng đã đc thực hiện
- d. Trả lời câu hỏi của khách hàng về tài liệu thầu**

Giải thích:

15. Nhà tài trợ đang lo lắng về người bán phát sinh thêm lợi nhuận trong hợp đồng chi phí cộng phí cố định (cost plus fixed fee CPFF). Mỗi tháng người bán yêu cầu PM đệ trình các tính toán CPI và một phân tích của chi phí để hoàn thành. PM giải thích với nhà tài trợ rằng các khoản lợi nhuận phát sinh không nên phải bận tâm trong dự án này do:

- a. Đội dự án đã chắc chắn người bán không cắt giảm phạm vi
- b. Tất cả các chi phí đc lập hóa đơn sẽ đc kiểm tra**
- c. Chỉ có thể tăng tối đa 10% nếu có chi phí bất ngờ vượt quá
- d. Chi phí chỉ nhận đc từ người bán khi dự án hoàn thành

Giải thích:

16. Trong một hợp đồng giá cố định, lệ phí hay lợi nhuận là:

- a. Không xác định**
- b. Là 1 phần trong thương lượng liên quan trong việc chi trả mọi hóa đơn
- c. Áp dụng như một mục hàng trong mọi hóa đơn
- d. Đc xác định với các bên khác vào cuối dự án

Giải thích:

17. Một dự án thực hiện theo hợp đồng có thể hoàn lại chi phí cuối cùng đã sắp kết thúc. Người mua phải nhớ phải làm gì?

- a. Giảm mức độ rủi ro của dự án
- b. Kiểm tra sự đồng thuận với giá của người bán**
- c. Ước tính lệ phí anh ta phải trả
- d. Chắc chắn rằng người bán không thêm nguồn lực nào

Giải thích:

18. Nhà tài trợ và PM đang thảo luận loại hợp đồng nào mà PM lên kế hoạch sử dụng trong dự án. Người bán chỉ ra rằng tổ chức thực hiện đã dành ra nhiều tiền để thuê đội ngũ thiết kế để đưa ra bản thiết kế. PM lo lắng rằng rủi ro từ người mua sẽ ít nhất có thể. Một lợi thế từ hợp đồng giá cố định cho người bán là:

- a. Chi phí rủi ro nhỏ hơn**
- b. Chi phí rủi ro cao hơn
- c. Chỉ có ít rủi ro
- d. Rủi ro đc chia đều cho tất cả các bên

Giải thích:

19. Như một phần của hệ thống quản lý sổ sách, bạn đang cố gắng chắc chắn rằng toàn bộ hồ sơ từ hợp đồng đã được ghi lại và ghi vào bản mục lục. Điều nào dưới đây bạn không nên lo lắng?

- a. Sự đề nghị (proposal)
- b. Tuyên bố công việc
- c. Các điều khoản và điều kiện

**d. Quá trình thương lượng**

Giải thích:

20. Bạn đang ở trong một thương lượng phức tạp khi bên kia nói: "chúng tôi cần hoàn thành trong 1h do tôi phải đón máy bay". Người này đang sử dụng chiến lược thương lượng nào?

- a. Người xấu, người tốt (good guy, bad guy)
- b. Trì hoãn

**c. Thời hạn cuối cùng (deadline)**

- d. Các yêu cầu quá khích (extreme demands)

Giải thích:

21. Điều nào dưới đây là một lợi thế của hợp đồng tập trung?

- a. Cho phép việc truy cập dễ dàng hơn để ký hợp đồng chuyên môn

**b. Gia tăng chuyên môn của công ty trong việc ký hợp đồng**

- c. Trung thành hơn với dự án
- d. Cho phép 1 người có hợp đồng có thể làm việc trong một dự án riêng (allow a contracts person to work on a single project)

Giải thích:

22. Với loại hợp đồng nào dưới đây, người bán có liên quan nhiều nhất tới phạm vi dự án?

**a. Hợp đồng giá cố định**

- b. Hợp đồng chi phí cộng phí cố định
- c. Hợp đồng thời gian và nguyên vật liệu
- d. Hợp đồng đơn đặt hàng (purchase order)

Giải thích:

23. Công ty của bạn có một việc khẩn cấp và cần các công việc hợp đồng hoàn thành càng sớm càng tốt. Với tình huống này, điều nào dưới đây là có ích nhất để thêm vào hợp đồng?

- a. Một tuyên bố hợp đồng làm việc
- b. Các yêu cầu mà trong đó các hợp đồng con có thể sử dụng

**c. Các ưu đãi**

- d. Một điều khoản không thể bào chữa (a force majeure clause)

Giải thích:

24. Trong phần nào của quá trình ký hợp đồng mà việc thương lượng hợp đồng diễn ra?

- a. Kế hoạch thu mua
- b. Kế hoạch ký hợp đồng
- c. Yêu cầu trả lời người bán

**d. Lựa chọn người bán**

Giải thích:

25. Đội dự án đang cãi nhau về người bán tiềm năng mà chấp nhận các đề nghị. Một nhân viên dự án tranh luận về một người bán tin cậy trong khi 1 nhân viên khác muốn dự án đc trao cho một người bán khác. Đội dự án đang ở trong phần nào của quá trình quản lý thu mua?
- a. Kế hoạch thu mua
  - b. Kế hoạch ký hợp đồng
  - c. Yêu cầu trả lời người bán

**d. Lựa chọn người bán**

Giải thích:

26. Đội dự án dường như thích tranh luận: họ đã tranh luận về mọi thứ. Thật may là PM đã thiết lập 1 hệ thống kiểm tra và các buổi họp xây dựng đội mà sẽ giúp đỡ và khuyến khích đội dự án hợp tác nhiều hơn với nhau. Điều mới nhất họ tranh luận là họ nên tự hoàn thành gói công việc của mình hay thuê ngoài. Họ đang ở trong quá trình nào của việc quản lý thu mua?
- a. Quản trị hợp đồng
  - b. Kế hoạch thu mua**
  - c. Yêu cầu trả lời người bán
  - d. Lựa chọn người bán

Giải thích:

27. Một PM đang tạo ra các yêu cầu đề nghị (request for proposal RFP). Anh ấy đang ở trong quá trình nào của việc quản lý thu mua?
- a. Kế hoạch thu mua
  - b. Kế hoạch ký hợp đồng**
  - c. Yêu cầu trả lời người bán
  - d. Lựa chọn người bán

Giải thích:

28. Bạn là 1 PM, người quản lý chương trình đến để giúp đỡ về giá thầu cho dự án mới nhất của cô ấy. bạn muốn bảo vệ công ty của bạn khỏi các rủi ro tài chính. Bạn đã có định nghĩa phạm vi giới hạn. Loại hình hợp đồng nào là tốt nhất để lựa chọn?
- a. Hợp đồng giá cố định
  - b. Hợp đồng chi phí cộng phần trăm chi phí (cost plus percent of cost CPPC)
  - c. Hợp đồng thời gian và nguyên vật liệu

**d. Hợp đồng chi phí cộng phí cố định CPFF**

Giải thích:

29. Thương lượng giữa 2 bên đang trở nên phức tạp, nên bên A làm một vài ghi chép mà cả 2 bên đều ký vào. Tuy nhiên, khi công việc hoàn thành, bên B khẳng định rằng họ không yêu cầu cung cấp một hạng mục mà cả 2 bên đều đồng ý trong quá trình thương lượng, do nó không có trong hợp đồng tiếp theo. Trong trường hợp này, bên B:

- a. Không đúng, do cả 2 bên phải tuân theo với những gì họ đã đồng ý
- b. Đúng, do đó là một lời đề nghị
- c. **Nhìn chung là đúng, do cả 2 bên chỉ yêu cầu thực hiện những gì ghi trong hợp đồng**
- d. Nhìn chung là sai, do tất cả hợp đồng phải đc tôn trọng

Giải thích:

30. Dự án của bạn vừa đc xúc tiến và bạn đang tìm kiếm một nhà thầu phụ để hoàn thiện mạng lưới nhanh chóng. Không có thời gian để đưa ra yêu cầu cho các đề nghị (RFP) nên bạn chọn sử dụng một công ty bạn đã sử dụng nhiều lần để phát triển phần mềm. Mối bận tâm chính trong tình huống này là:

- a. Sự thông đồng giữa các nhà thầu phụ
- b. **Trình độ chuyên môn của các nhà thầu**
- c. Tiêu chuẩn đánh giá của các nhà thầu
- d. Tổ chức hội nghị nhà thầu

Giải thích:

31. PM và nhà tài trợ dự án đang thảo luận về chi phí dự án và khi nào tốt để công ty của họ tham gia vào dự án hoặc thuê một công ty khác làm việc này. Nếu họ hỏi ý kiến của bạn, bạn nên nói rằng công ty nên tự làm dự án này sẽ tốt hơn nếu như:

- a. **Có quá nhiều dữ liệu độc quyền**
- b. Công ty có chuyên môn nhưng k sẵn có nhân lực
- c. Công ty không cần kiểm soát công việc
- d. Các nguồn lực của công ty là giới hạn

Giải thích:

32. Sau rất nhiều hứng thú và các công việc nặng nhọc, hợp đồng tuyên bố công việc cho dự án đã hoàn thành. Ngay cả khi có đc sự đồng ý rằng hợp đồng tuyên bố công việc đã hoàn thành, PM vẫn lo lắng khi nào xác định thật sự tất cả các yêu cầu của người mua. PM tham dự hội nghị các nhà thầu. Anh ta hỏi bạn lời khuyên nên làm gì tiếp trong cuộc họp hội nghị. Lời khuyên nào là tốt nhất bạn có thể giúp đỡ anh ta?

- a. Bạn không cần phải tham gia vào hội nghị, người quản lý hội nghị sẽ làm việc đó
- b. Chắc chắn rằng bạn không thương lượng phạm vi dự án
- c. **Chắc chắn bạn đã cho toàn bộ người bán đủ thời gian để trả lời câu hỏi. họ không muốn trả lời câu hỏi khi đối thủ cạnh tranh của họ cũng có mặt trong hội nghị**
- d. Để nhà tài trợ dự án điều khiển hội nghị và bạn sẽ đóng vai trò “người tốt” trong hội nghị.

Giải thích:

33. Một người bán đc thưởng một hợp đồng để xây dựng một đường ống. các điều khoản và điều kiện trong hợp đồng yêu cầu kế hoạch công việc được đưa ra để người mua phê duyệt trước khi bắt đầu công việc, nhưng người bán không cung cấp đc kế hoạch công việc. điều nào dưới đây là tốt nhất cho PM của người bán để thực hiện

- a. Đưa ra một văn bản có mục đích (file a letter of intent)



- b. Xác định kế hoạch công việc và đưa ra cho người bán để làm công việc đi trôi chảy (move thing along)

**c. Đưa ra một văn bản mặc định (default letter)**

- d. Yêu cầu người bán ngừng làm việc cho tới khi kế hoạch công việc đi chuẩn bị
- Giải thích:

34. Kết thúc hợp đồng khác với kết thúc hoạt động quản trị ở chỗ, kết thúc hợp đồng:

**a. Xảy ra trước khi kết thúc các hoạt động quản trị**

- b. Là điều duy nhất liên quan tới khách hàng
- c. Bao gồm cả thu hồi tài sản (return of property)
- d. Có thể hoàn thành nhiều hơn 1 lần trong mỗi hợp đồng

Giải thích:

35. Bạn vừa bắt đầu quản trị một hợp đồng khi ban lãnh đạo quyết định chấm dứt hợp đồng. bạn nên làm gì trước tiên?

- a. Quay lại yêu cầu sự trả lời của người bán
- b. Quay lại để lên kế hoạch hợp đồng
- c. Hoàn thành việc quản lý hợp đồng(contract admin)

**d. Đến giai đoạn kết thúc hợp đồng**

Giải thích:

36. Đội dự án đang tranh luận về người bán sắp tới, người đã đệ trình các đề nghị (submit proposals). Một nhân viên tranh luận về một người bán tin cậy, trong khi một nhân viên khác muốn một người bán khác sẽ có dự án. Điều tốt nhất mà PM nên nhắc nhở đội của mình tập trung vào trong quá trình tìm ra lựa chọn là:

- a. Các tài liệu hợp đồng
- b. Kiểm tra hợp đồng
- c. Các tiêu chuẩn đánh giá**
- d. Kế hoạch quản lý hợp đồng

Giải thích:

37. Tổ chức đang cố gắng quyết định có nên chia phòng ban quản lý hợp đồng và phân công trách nhiệm ký kết hợp đồng cho một phòng ban có trách nhiệm trực tiếp với dự án hay ko. Một chuyên gia về hợp đồng không thực sự muốn có sự chia tách này do họ sẽ mất..... trong môi trường phân tán việc ký kết hợp đồng(or phi tập trung- decentralized)

- a. Tiêu chuẩn thực hiện quản lý dự án của công ty
- b. Sự trung thành với dự án (loyalty)
- c. Kinh nghiệm

**d. Quyền đi truy cập cho những người khác với những chuyên môn tương tự**

Giải thích:

38. Trong giai đoạn thực thi dự án, các nhân viên đội dự án bàn giao sản phẩm của dự án cho người bán. Tuy nhiên, người bán từ chối những sản phẩm này, tuyên bố rằng nó không đáp ứng yêu cầu ở

trang 300 của tài liệu đặc tả chi tiết kỹ thuật. bạn đã xem lại tài liệu và cũng đồng ý. Điều tốt nhất nên làm là gì?

- a. Giải thích rằng hợp đồng đã sai và nên đc thay đổi
- b. Đưa ra yêu cầu thay đổi
- c. Xem lại các yêu cầu và gặp nhân viên chịu trách nhiệm với việc này để xem lại từ điển WBS
- d. Hợp đội dự án để xem xét lại yêu cầu ở trang 300

Giải thích:

39. Loại hợp đồng nào bạn KHÔNG muốn sử dụng nếu bạn không đủ nhân lực để kiểm tra các hóa đơn?

- a. Hợp đồng chi phí cộng phí cố định (CPFF)
- b. Hợp đồng thời gian và nguyên vật liệu (T&M)
- c. Hợp đồng giá cố định (FP)
- d. Hợp đồng khuyến mại giá cố định (FPIF-fixed price incentive fee)

Giải thích:

40. Một PM mới đang bắt đầu tạo ra bản hợp đồng tuyên bố công việc. Một bên có liên quan muốn thêm 1 vài hạng mục vào bản hợp đồng tuyên bố công việc. Một bên có liên quan khác chỉ muốn mô tả các yêu cầu chức năng. dự án rất quan trọng với công ty của PM, nhưng một người bán sẽ làm việc này. Bạn sẽ khuyên PM này điều gì?

- a. Bản hợp đồng tuyên bố công việc nên chung chung(general) để cho phép người bán có quyết định của riêng mình
- b. Bản hợp đồng tuyên bố công việc nên chung chung để cho phép các hiệu chỉnh sau này
- c. Bản hợp đồng tuyên bố công việc nên chi tiết để cho phép các hiệu chỉnh sau này
- d. Bản hợp đồng tuyên bố công việc nên càng chi tiết càng tốt cho loại dự án

Giải thích:

41. Một khách hàng đưa cho bạn bản hợp đồng tuyên bố công việc cho một dự án 8 tháng khá phức tạp và có 1 vài điểm chưa biết. Khách hàng yêu cầu bạn chỉ làm việc (just “get it done”) và chỉ muốn gặp bạn vào cuối tháng thứ 8 khi bạn bàn giao dự án hoàn thiện. trong tình huống này, điều tốt nhất nên làm là:

- a. Hoàn thành dự án như đc yêu cầu, nhưng thỉnh thoảng xác minh phạm vi với khách hàng trong suốt dự án
- b. Hoàn thành dự án chỉ trong 8 tháng mà không hề liên lạc với khách hàng trong khoảng thời gian này
- c. Hỏi ban lãnh đạo để thỉnh thoảng xác nhận với khách hàng
- d. Hoàn thành dự án, nhưng ghi lại rằng khách hàng không muốn liên lạc

Giải thích:

### **Chap 13: professional and social responsibility**

1. Gần cuối dự án cuối cùng của bạn, một nhóm các bên có liên quan muốn thêm các yêu cầu vào khi họ biết rằng họ sẽ bị ảnh hưởng từ dự án của bạn. Điều này sẽ là một rắc rối do bạn không bao gồm thời gian và chi phí trong kế hoạch quản lý dự án cho những yêu cầu kiểu này. Điều tốt nhất bạn nên làm để ngăn chặn những vấn đề này trong các dự án sắp tới là:
  - a. Xem xét lại từ điển WBS thật kỹ lưỡng, tìm kiếm các mô tả chưa hoàn tất
  - b. Xem xét lại tôn chỉ dự án thật kỹ lưỡng, kiểm tra các lỗ hổng nghiệp vụ
  - c. Làm thêm một công việc kỹ lưỡng về lên kế hoạch hợp đồng
  - d. **Chú ý thêm vào ban lãnh đạo các bên có liên quan**

Giải thích:

2. Dự án phát triển phần mềm không phát triển tốt. có hơn 30 bên có liên quan, và không ai đồng ý với mục tiêu dự án. Một bên có liên quan tin rằng dự án có thể có đc 30% cải thiện trong khi một bên khác tin rằng có thể lên tới 50%. PM thì là 10% cải thiện là thực tế hơn. Cách giải quyết tốt nhất là:
  - a. Tiếp tục phát triển dự án và tìm kiếm thêm thông tin sau đó để giải quyết vấn đề
  - b. Lấy số liệu trung bình và sử dụng làm mục tiêu
  - c. **Thực hiện một phân tích khả thi**
  - d. Hỏi nhà tài trợ để có quyết định cuối cùng

Giải thích:

3. Một đội dự án đã hoàn thành, và khách hàng đã chấp nhận, phạm vi dự án đã hoàn thành. Tuy nhiên, các bài học rút ra do phòng ban quản lý dự án yêu cầu vẫn chưa đc hoàn thành. Trạng thái của dự án là ntn?
  - a. Dự án chưa hoàn thành do dự án cần phải lên kế hoạch lại
  - b. **Dự án chưa hoàn thành cho tới khi toàn bộ dự án và sản phẩm bàn giao là hoàn thành và đc chấp nhận**
  - c. Dự án là hoàn thành do khách hàng đã chấp nhận sản phẩm bàn giao
  - d. Dự án hoàn thành do dự án đã đến ngày kết thúc (reach the due date)

Giải thích:

4. Bạn đang ở giai đoạn giữa dự án của một sản phẩm mới phát triển cho 1 công ty công khai giao dịch, bạn biết đc người PM trước đã chi trả 3000000\$ mà không đc phê chuẩn theo chính sách công ty. Thật may mắn, CPI=1.2. bạn nên làm gì?
  - a. **Liên lạc với người quản lý của bạn**
  - b. Đặt khoản chi đó vào một tài khoản của bên thứ 3 (escrow account) để làm bằng chứng
  - c. Che giấu khoản chi này trong phần tập trung chi phí lớn nhất sẵn có (the largest cost center available)
  - d. Từ chối khoản chi này

Giải thích:

5. Trong cuộc họp với một vài bên có liên quan, PM đc yêu cầu thêm công việc vào phạm vi dự án. PM đã sử dụng thông tin phù hợp với dự án trước khi tôn chỉ dự án đc ký và nhớ rằng nhà tài trợ đã từ

chối rõ ràng các khoản vốn cho phạm vi đề cập bởi các bên có liên quan. Điều tốt nhất mà PM nên làm là:

- a. Cho nhà tài trợ biết các yêu cầu của các bên có liên quan
- b. Đánh giá ảnh hưởng của các phạm vi thêm vào
- c. Nói với các bên có liên quan rằng không thể thêm phạm vi
- d. Thêm công việc nếu còn thời gian trong lịch trình dự án

Giải thích:

6. Khi kiểm tra lịch của một nhân viên để lên lịch họp, bạn nhìn thấy cô ấy đã đặt lịch gặp với 1 bên có liên quan chính nhưng bạn đã không được thông báo. Cách thăm dò tốt nhất là:

- a. Từ chối đề cập vấn đề này với nhân viên đó nhưng vẫn tiếp tục theo dõi các hành động của cô ta.
- b. Thông báo với thủ trưởng của bạn về vấn đề này
- c. Nói chuyện về việc này với thủ trưởng của cô ta
- d. Nói chuyện về việc này với cô ấy

Giải thích:

7. PM đang có một thời gian khó khăn khi giữ cho dự án phát triển đúng lịch trình. Dự án yêu cầu 220 người để hoàn thành. Tất cả các vấn đề của dự án đã được giải quyết và PM hài lòng, SPI=0.67, CPI=1.26, có 23 hoạt động trong đường tới hạn và độ dài PERT của dự án là 26. Trong điều kiện này, báo cáo trạng thái hàng tháng nên báo cáo rằng:

- a. Dự án vẫn hoạt động tốt
- b. Dự án sẽ bị chậm tiến độ
- c. Chi phí dự án thấp hơn ngân sách
- d. Các vấn đề và các tùy chọn

Giải thích:

8. Nhân viên của bạn đã chậm 3 ngày so với lịch báo cáo. 5 phút trước khi cuộc họp mà chủ đề của báo cáo sẽ được thảo luận thì cô ấy mới đưa cho bạn báo cáo. Bạn nhận thấy có 1 vài lỗi nghiêm trọng trong đó, bạn nên làm gì?

- a. Hủy cuộc họp và lên lịch họp lại sau khi báo cáo đã được sửa chữa
- b. Tới buổi họp và nói với mọi người tham gia là có lỗi trong báo cáo
- c. Bắt buộc nhân viên phải thuyết trình và những người tham gia khác im lặng tìm lỗi
- d. Hủy cuộc họp và tự viết lại báo cáo

Giải thích:

9. Một người quản lý có trách nhiệm cho 1 dự án có được sự hỗ trợ từ người lãnh đạo cấp cao. Từ khi bắt đầu, bạn đã không đồng ý với người quản lý này về việc dự án nên tiến hành như thế nào và các sản phẩm bàn giao là gì. Bạn và cô ấy đã bất đồng quan điểm rất nhiều vấn đề trong quá khứ. Phòng ban của bạn được giao nhiệm vụ cung cấp 1 vài gói công việc quan trọng do dự án. Bạn nên làm gì?

- a. Cung cấp cho cô ta những gì cô ấy cần
- b. Thông báo với quản lý của bạn về mối lo âu về sự hỗ trợ của cô ấy

- c. Nói chuyện với cô ta vào lúc bắt đầu dự án và cố gắng mô tả tại sao bạn phản đối và tìm ra 1 cách để giải quyết vấn đề
- d. Hỏi để được thoát ra khỏi dự án

Giải thích:

10. Một dự án lớn và phức tạp về xây dựng trong một công ty nc ngoài yêu cầu sự kết hợp để di chuyển các thiết bị yêu cầu qua 1 con phố đông đúc. Để chắc chắn thiết bị được vận chuyển an toàn, các mối liên hệ của bạn ở nc này thông báo rằng bạn phải trả cho các cảnh sát địa phương 1 khoản để thuận tiện cho việc vận chuyển. bạn nên làm gì?

- a. Không trả do đó là tiền hối lộ
- b. Loại trừ công việc
- c. **Trả khoản phí**
- d. Không trả phí nếu đây không phải là 1 phần của ước lượng dự án

Giải thích:

11. Một cuộc thương lượng lớn với 1 nhà thầu phụ tiềm năng đã được lên lịch vào ngày mai, bạn phát hiện ra có 1 cơ hội tốt mà dự án sẽ bị hoãn. Bạn nên làm gì?

- a. Không giành nhiều thời gian chuẩn bị cho cuộc thương lượng
- b. Cắt giảm thời gian thương lượng
- c. Chỉ thương lượng các hạng mục chunhs

d. **Hoãn cuộc thương lượng**

Giải thích:

12. Bạn được phân công quản lý 1 dự án đã hoàn thành được 1 nửa theo lịch trình. Sau đánh giá bao quát, bạn phát hiện ra dự án đang đi chậm hơn lịch trình (far behind schedule), và dự án có thể sẽ kéo dài gấp đôi thời gian ước tính ban đầu của PM trước. tuy nhiên, nhà tài trợ đã nói là dự án đang đúng lịch trình. Hành động tốt nhất là:

- a. Cố gắng cấu trúc lại lịch trình để đáp ứng với thời hạn cuối cùng của dự án
- b. **Báo cáo đánh giá của bạn với nhà tài trợ**
- c. Chuyển lại dự án cho PM cũ
- d. Tiếp tục thực hiện với lịch trình được PM cũ lên kế hoạch và báo cáo điều này vào điểm mốc bị lỡ đầu tiên (first missed milestone)

Giải thích:

13. Bạn đang đi được ½ chặng đường qua 1 buổi giới thiệu máy bay mạng lớn (major network rollout). Có 300 địa điểm trong US và 20 ở UK. Một người bán phần mềm vừa phát hành một phần mềm lớn nâng cao chất lượng cho 1 vài thiết bị được cài đặt. việc nâng cao chất lượng cung cấp cho khách hàng chức năng họ yêu cầu mà không có sẵn tại thời điểm dự án bắt đầu. trong điều kiện này, hành động nào là tốt nhất?

- a. Tiếp tục theo kế hoạch, khách hàng của bạn sẽ không yêu cầu thay đổi
- b. **Thông báo với khách hàng về việc nâng cao chất lượng và ảnh hưởng của nó tới thời gian và các chức năng của dự án**

- c. Cài đặt thay đổi và điều chỉnh lịch trình nếu cần thiết vì nó hỗ trợ yêu cầu đầu tiên của khách hàng
- d. Cài đặt thay đổi đối với các địa điểm còn lại và tiếp tục theo lịch trình

Giải thích:

14. Bạn đang làm việc trong dự án nghiên cứu và phát triển, khách hàng yêu cầu bạn bao gồm một thành phần đặc biệt vào dự án. Bạn biết rằng nó có nghĩa là thêm công việc, và bạn không muốn có sự vượt quá nguồn dự trữ có sẵn. Bạn nên làm gì?

- a. Xóa gói công việc có mức ưu tiên thấp hơn để dành thời gian và nguồn dự trữ có sẵn
- b. Sử dụng nguồn dự trữ từ khoản dành riêng ngẫu nhiên để bù đắp chi phí
- c. **Tuân theo quy trình kiểm soát thay đổi hợp đồng**
- d. Yêu cầu thêm nguồn dự trữ từ nhà tài trợ

Giải thích:

15. Bạn là PM cho 1 trong nhiều dự án trong 1 chương trình lớn và quan trọng. tại buổi họp quan trọng, bạn chú ý rằng một PM khác đã báo cáo dự án của cô ấy đúng lịch trình. Tìm kiếm trong dự án của bạn khoảng 1 vài tuần trước, bạn nhớ rằng nhiều sản phẩm bàn giao từ dự án khác đã bị chậm trễ. Bạn nên làm gì?

- a. Gặp người quản lý chương trình
- b. Xây dựng kế hoạch kiểm soát rủi ro
- c. Thảo luận vấn đề với thủ trưởng của bạn

d. **Gặp người PM kia**

Giải thích:

16. Bạn luôn được ban lãnh đạo yêu cầu cắt giảm ước tính dự án 10% sau khi bạn đưa nó cho họ. phạm vi của dự án mới là rõ ràng và có hơn 30 bên có liên quan. Ban lãnh đạo mong muốn giảm thời gian giải lao 25% như 1 kết quả của dự án. Điều nào dưới đây là hành động tốt nhất trong tình huống này?

- a. Lên kế hoạch lại để có được 35% cải thiện thời gian giải lao
- b. Giảm ước tính và ghi lại thay đổi trong kế hoạch phản ứng rủi ro
- c. **Cung cấp một ước tính chính xác của chi phí thực tế và cố gắng chứng minh nó**
- d. Gặp đội dự án để xác định bạn có thể tiết kiệm 10% ở đâu

Giải thích:

17. Nhân viên của bạn đã chậm 3 ngày so với lịch báo cáo. 5 phút trước khi cuộc họp mà chủ đề của báo cáo sẽ được thảo luận thì cô ấy mới đưa cho bạn báo cáo. Bạn thấy có 1 vài lỗi nghiêm trọng trong báo cáo. Điều này có thể ngăn chặn ntn?

- a. Yêu cầu các nhân viên cập nhật định kỳ
- b. Huấn luyện và cố vấn cho nhân viên
- c. Chắc chắn nhân viên có khả năng làm công việc
- d. **Hoãn buổi họp sớm hơn do bạn không có thời gian xem lại báo cáo**

Giải thích:

18. Dự án đang đi đc nửa đường khi bạn phát hiện có 1 ng bán phần mềm cho dự án của bạn có khó khăn lớn trong việc giữ nhân viên do bất đồng lao động. nhiều dự án khác trong công ty của bạn cũng sử dụng các dịch vụ của công ty. Bạn nên làm gì?
- a. Cố gắng giữ yêu cầu của họ trong dự án của bạn
  - b. Nói với các PM khác trong công ty về vấn đề lao động**
  - c. Liên lạc với công ty và hỏi ý kiến rằng bạn sẽ hủy công việc của họ trong dự án trừ phi họ giải quyết đc vấn đề bất đồng lao động
  - d. Kết thúc công việc kinh doanh với công ty này
- Giải thích:
19. Điều nào dưới đây KHÔNG phải là trách nhiệm của PM
- a. Duy trì sự bí mật của thông tin bảo mật của khách hàng
  - b. Xác định tính hợp pháp của các thủ tục công ty**
  - c. Chắc chắn rằng một xung đột về lợi ích không làm ảnh hưởng tới tính hợp pháp lợi ích của khách hàng
  - d. Cung cấp kết quả chính xác và trung thực trong ước tính chi phí
- Giải thích:
20. Để hoàn thành công việc trong dự án của bạn, bạn đã đc cung cấp các thông tin bí mật từ tất cả khách hàng của bạn. một trường đại học liên lạc với bạn để nhờ giúp đỡ trong nghiên cứu của họ. sự giúp đỡ như vậy sẽ đòi hỏi bạn cung cấp cho công ty 1 vài dữ liệu khách hàng từ file của bạn. bạn nên làm gì?
- a. Phát hành(release) thông tin, nhưng xóa hết những liên quan tới danh tính của khách hàng
  - b. Chỉ cung cấp những thông tin quan trọng ( or cần thiết? – high-level)
  - c. Liên lạc với khách hàng của bạn và tìm kiếm sự cho phép để cung cấp các thông tin của họ**
  - d. Cung cấp thông tin
- Giải thích:
21. Ban lãnh đạo đã hứa với bạn 1 phần phí ưu đãi từ khách hàng nếu bạn hoàn thành dự án sớm hạn. trong khi hoàn thành 1 sản phẩm bàn giao quan trọng, đội của bạn thông báo rằng sản phẩm đã đáp ứng các yêu cầu trong hợp đồng nhưng không cung cấp chức năng mà khách hàng cần. nếu sản phẩm bàn giao muộn, dự án không thể hoàn thành sớm hạn. bạn nên làm gì /
- a. Cung cấp sản phẩm như nó vốn thế( provide the deliverable as it is)
  - b. Thông báo với khách hàng về tình hình và tìm ra giải pháp chung có thể chấp nhận đc**
  - c. Bắt đầu biên tập 1 danh sách các nguyên nhân chậm trễ do khách hàng để chuẩn bị cho thương lượng
  - d. Cắt giảm các hoạt động khác theo cách mà sẽ không bị chú ý để cung cấp nhiều thời gian hơn để sửa sản phẩm bàn giao
- Giải thích:
22. Bạn vừa phát hiện ra 1 lỗi trong kế hoạch cài đặt mà sẽ ngăn cản 1 cuộc họp quan trọng(milestone date). điều tốt nhất bạn nên làm là:

**a. Phát triển các tùy chọn để có đc ngày quan trọng**

- b. Thay đổi ngày quan trọng
- c. Xóa 1 vài thảo luận về thời gian theo báo cáo trạng thái dự án
- d. Huấn luyện đội về sự cần thiết để có đc ngày quan trọng

Giải thích:

23. Trong khi kiểm tra độ bền của bê tông đc đổ trong dự án của bạn, bạn phát hiện ra hơn 35% bê tông không đáp ứng đc tiêu chuẩn chất lượng của công ty bạn. bạn cảm thấy chắc chắn rằng bê tông sẽ hoạt động tốt, và bạn không nghĩ rằng bê tông cần đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng. bạn nên làm gì?

- a. Thay đổi tiêu chuẩn chất lượng phù hợp với mức độ có thể có
- b. Liệt kê trong báo cáo rằng bê tông đơn giản là "đáp ứng yêu cầu của chúng tôi"
- c. Chắc chắn rằng số bê tông còn lại sẽ đạt tiêu chuẩn

**d. Báo cáo về chất lượng kém và cố gắng tìm 1 giải pháp**

Giải thích:

24. Bạn là PM cho 1 dự án đa quốc gia mới và đội dự án của bạn bao gồm nhân viên đến từ 4 quốc gia. Phần lớn nhân viên chưa bao h làm việc trong 1 dự án kiểu như thế này, nhưng dự án có sự hỗ trợ lớn từ ban lãnh đạo cấp cao. Điều tốt nhất để chắc chắn rằng sự khác biệt văn hóa không ảnh hưởng tới dự án là:

- a. Dành thêm 1 khoảng thời gian để tạo WBS và chắc chắn nó hoàn thành
- b. Là một PM, chắc chắn bạn chọn từ ngữ cẩn thận khi bạn giao tiếp

**c. Yêu cầu 1 người trong mỗi buổi họp mô tả những điều đặc biệt về văn hóa của họ**

- d. Mã hóa cẩn thận tất cả các giao tiếp của PM

Giải thích:

25. Một dự án có ngân sách eo hẹp khi bạn bắt đầu thương lượng với 1 người bán về thiết bị. người bán nói với bạn rằng giá của thiết bị này là cố định. Ng quản lý của bạn nói với bạn thương lượng giá cả với người bán. Hành động nào là tốt nhất/

**a. Thực hiện nỗ lực cam kết tốt để tìm cách giảm giá**

- b. Hoãn thương lượng cho tới khi bạn thuyết phục đc ng quản lý của bạn thay đổi quyết định
- c. Vẫn thương lượng, nhưng chỉ về những khía cạnh khác của dự án
- d. Hủy thương lượng

Giải thích:

26. Bạn đang làm việc trong 1 dự án xây dựng lớn đang thực hiện trong đường giới hạn. các nguồn lực đc sử dụng từ từ (remain steady), thủ trưởng của bạn vừa thưởng bạn vì nỗ lực của bạn. một thành viên đội dự án trở về từ 1 cuộc họp với khách hàng và nói với bạn rằng khách hàng không hài lòng với việc thực hiện dự án. Điều đầu tiên bạn nên làm là:

- a. Nói với ng quản lý của bạn
- b. Hoàn thành các bài tập xây dựng đội dự án và mời đại diện khách hàng tham dự
- c. Thay đổi đường lịch trình cơ bản

**d. Gặp khách hàng để tìm ra chi tiết (uncover detail)**



Giải thích:

27. Một PM phát hiện một khuyết điểm trong sản phẩm mà phải bàn giao cho khách hàng hôm nay. PM biết khách hàng không có hiểu biết kỹ thuật để chú ý tới khuyết điểm này. Sản phẩm đáp ứng các yêu cầu của hợp đồng, nhưng không đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng của PM. PM nên làm gì trong tình huống này?

- a. Đưa ra sản phẩm và lấy sự chấp nhận chính thức từ khách hàng
- b. Ghi lại vấn đề trong các bài học thu được để các dự án trong tương lai sẽ không mắc phải vấn đề đó nữa

**c. Thảo luận vấn đề với khách hàng**

- d. Thông báo với khách hàng sản phẩm sẽ bị chậm trễ

Giải thích:

28. Ban lãnh đạo nói với 1 PM để thầu lại một phần của dự án cho 1 công ty mà ban lãnh đạo đã làm việc nhiều lần. trong tình huống này, PM nên bận tâm lớn nhất về:

**a. Chắc chắn công ty có đủ khả năng để hoàn thành dự án**

- b. Đáp ứng yêu cầu thời gian của ban lãnh đạo
- c. Chi phí của công việc thầu lại
- d. Các điều khoản và điều kiện hợp đồng

Giải thích:

29. Khách hàng trong một dự án nói với PM rằng anh ta đã hết tiền chi trả cho dự án. PM nên làm gì đầu tiên?

- a. Thay đổi lịch trình các công việc để thực hiện thời gian muộn hơn so với lịch trình cũ để khách hàng có thêm nguồn vốn

**b. Bắt đầu kết thúc các hoạt động quản trị**

- c. Dừng công việc
- d. Cắt giảm nhân sự 1 phần đội dự án (release part of the team)

Giải thích:

30. Bạn là PM cho 1 dự án lớn trong hợp đồng với chính phủ. Hợp đồng 2 năm, nhiều triệu \$ đã được ký 6 tháng trước. bạn không được kéo theo trong thương lượng hợp đồng hay thiết lập các thủ tục cho việc quản lý các thay đổi, nhưng bạn đang tràn ngập với các thay đổi từ khách hàng và từ những người trong tổ chức của bạn. thông thường, ai sẽ có trách nhiệm cho việc xem xét chính thức các thay đổi lớn đối với dự án/hợp đồng?

**a. Ban kiểm soát thay đổi**

- b. Ban ký hợp đồng/pháp lý
- c. PM
- d. Lãnh đạo cấp cao

Giải thích:

31. Phòng kỹ thuật muốn mục tiêu dự án cải thiện 10%. Phòng IT muốn nguồn lực của phòng k bị sử dụng nhiều hơn 5% vào dự án. Ban lãnh đạo, cũng là thủ trưởng của bạn, muốn đội dự án giảm thuế pháp lý (tax liability). Điều tốt nhất bạn nên làm là:
- a. Xây dựng 1 kế hoạch đáp ứng tất cả các mục tiêu trên
  - b. Mọi người cùng bàn bạc và đồng ý 1 mục tiêu
  - c. Tính đến mục tiêu của phòng kỹ thuật và phòng IT nhưng đáp ứng ít đối với mục tiêu của ban lãnh đạo(holding a further meeting)
  - d. Chỉ tính đến mục tiêu của ban lãnh đạo.

