

第

11

章

项目风险管理

1. A. 应该根据风险的重要程度来制定与之匹配的风险应对措施。
B. 风险应对措施要由一名责任人具体负责。每个风险都需要唯一的责任人。
C. **正确答案。**需要获得全体相关方的同意，不仅是项目经理的同意。
D. 风险应对措施在规划风险应对过程中制定。
参见：PMBOK®指南第343 页
考点与参考技巧：风险应对措施。
2. A. 风险再评估不是只在项目阶段结束时才做，风险审计不是项目收尾阶段的工作。
B. 风险审计通常不由管理层来实施。
C. 尽管项目经理要确保按风险管理计划所规定的频率来实施风险审计，但并非由项目经理亲自实施风险审计。
D. **正确答案。**项目团队应该在项目执行期间定期进行风险再评估，项目经理需要适时安排第三方对项目实施风险审计。
参见：PMBOK®指南第351页，解读第220页。
考点与答题技巧：风险审计与风险再评估。注意：风险审计既可由项目团队自行开展，也可由聘请独立的第三方开展。
3. A. **正确答案。**定性风险分析本来就是比较主观的分析，不太可靠；如果其所依据的数据质量很差，就会使分析结果毫无用途。
B. 实施定量风险分析过程使用数据收集和展示技术、定量风险分析和建模技术、专家判断等工具。
C. 规划风险应对过程使用消极风险或威胁的应对策略、积极风险或机会的应对策略、应急应对策略和专家判断。
D. 控制风险过程使用风险再评估、风险审计、偏差和趋势分析、技术绩效测量、储备分析和会议。
参见：PMBOK®指南第332页，解读第216页。
考点与答题技巧：实施定性风险分析过程的工具。
4. A. 风险分解结构是风险管理计划中用来确定风险类别的。
B. **正确答案。**通过识别风险过程识别出来的风险清单和风险描述，是初步风险登记册的内容。
C. 风险责任人将在规划风险应对过程中确定。
D. 风险应对措施将在规划风险应对过程中确定。
参见：PMBOK®指南第327页，解读第210页。
考点与答题技巧：识别风险过程的输出。注意：识别风险过程也可以识别出初步（潜在）

的应对措施，但选项D 没有“潜在”或“初步”。

5. A. 只是可能导致风险管理失败的原因之一, 不如C 全面。
B. 只是可能导致风险管理失败的原因之一, 不如C 全面。
C. 正确答案：这个选项最全面。风险登记册中包含了许多风险细节。应该根据风险登记册来监控和应对风险。如果没有风险登记册, 就无法全面系统地开展风险监控与应对。
D. 与风险管理没有直接关系。

参见：PMBOK®指南第327页。

考点与答题技巧：风险登记册的作用。风险登记册是一份全面的风险管理手册。必须基于风险登记册，才能进行有效的风险管理。

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

参见：PMBOK®指南第343页，解读第212页。

考点与答题技巧：风险责任人的职责。

7. A. 应对措施是为已知风险制定的，应对措施中包括预防措施和万一发生时的应急措施。
B. 未知风险无法消除。
C. **正确答案。**对于未知风险，人们不能预防性的管理，最好的办法就是分配一定的管理储备，以便在万一发生时使用。
D. 未知风险无法减轻。

参见：PMBOK®指南第310页，解读第207页。

考点与答题技巧：未知风险的处理。应该把未知风险理解成未知-未知风险，而不是已知-未知风险。

8. A. 风险再评估的对象是已识别风险的概率和后果，而不是风险应对措施和风险管理过程。
B. **正确答案。**符合PMBOK®指南中对风险审计的描述。风险审计是控制风险过程的工具。
C. 偏差和趋势分析是控制风险的工具。通过偏差和趋势分析，了解风险发生的情况，并预测未来可能出现的情况。
D. 与题意无关，技术绩效测量是用来监控项目的技术风险的工具，用于比较实际取得与计划要求的技术结果。

参见：PMBOK®指南第351页，解读第220页。

考点与答题技巧：控制风险过程与风险审计工具。

9. A. 因果图是风险识别的图解工具之一。因果图又叫石川图或鱼骨图，可以帮助风险识别者识别风险的起因，是风险识别的工具。
B. **正确答案。**亲和图是收集需求过程和实施质量保证过程的工具，不是识别风险过程的工具。
C. 流程图是风险识别的图解工具之一，便于针对流程中的各环节来识别风险。
D. 影响图也是风险识别过程使用的图解工具之一。影响图可以直观地表示变量之间的因果关系、时间顺序和其他关系，有利于从这些关系中识别出风险。

参见：PMBOK®指南第325页，解读第215页。

考点与答题技巧：风险识别过程的图解技术。可采用排除法选出正确答案B。亲和图是用来对已有的主意归类的，不用于产生主意。

10. A. **正确答案。** $450 = -200 + 0.5 \times 1000 + 0.3 \times 500$ 。
B. 未考虑项目投资。
C. 错误的计算结果。
D. 表面上看，数据不全；其实，未写出来的部分可理解为：概率20%，可收入0 美元。

参见：PMBOK®指南第339页。

考点与答题技巧：预期货币价值分析和决策树技术。

11. A. **正确答案。** 风险接受是指不为处理某特定风险而改变计划。
B. 风险转移是指用一定的代价把消极风险转移给第三方，使第三方承担该风险的应对责任以及万一发生的部分或全部后果。
C. 风险开拓是指消除与其积极风险相关的不确定性，确保机会肯定出现。
D. 风险回避是指改变项目计划，以便完全取消某个高风险的工作，或者使项目目标不受某风险的影响。

参见：PMBOK®指南第345页。

考点与答题技巧：风险接受策略。

12. A. 与题意不符。风险接受是指在机会发生时乐以利用，但不主动促进机会的发生。
B. 与题意不符。风险提高旨在提高机会的发生概率或一旦发生的积极影响，如为项目增加人力资源，来提高项目提前完工的可能性。
C. **正确答案。** 题干中所描述的情况，是典型的风险开拓的例子。
D. 与题意不符。风险分享是指与其他人合作，大家一起来促进机会的出现，并使大家都从机会的出现中受益。

参见：PMBOK®指南第345页。

考点与答题技巧：积极风险的应对策略。注意提高与开拓的区别，前者不能确保机会出现，后者必须确保机会出现。

13. A. 这个说法不符合逻辑。可以说，会使不能按期完工的概率提高。
B. 不属于风险起因，而是风险触发因素。
C. 这个说法不符合逻辑。
D. **正确答案。** 风险触发因素也叫风险警告信号和风险症状，根据不同的情况，可表示风险即将发生、风险正在发生或风险已经发生。本题是指项目不能按期完工的风险即将发生。

参见：PMBOK®指南第348页，解读第212页。

考点与答题技巧：风险触发因素的定义。

14. A. 风险类别是风险管理计划的内容，旨在为项目风险管理工作提供基本框架，使风险识别和分析工作能有有的放矢。可用风险分解结构列出风险类别。
B. **正确答案。** 风险清单应该是识别风险过程所得到的风险登记册中的内容。
C. 风险管理计划中通常包括一个概率和影响矩阵，以便在定性风险分析中据此对风险进行优先级排序。
D. 风险管理计划通常包括风险概率和影响定义，以便提供对风险概率和影响划分层级的方法，减少主观偏见对风险分析的影响，提高定性风险分析的质量。

参见：PMBOK®指南第316～318页，解读第210页。

考点与答题技巧：风险管理计划的内容。

15. A. 是项目风险管理过程之一，旨在就已识别风险对项目目标的影响进行定量分析。
B. 是项目风险管理的过程之一，旨在对如何实施项目风险管理活动进行规划。
C. 是项目风险管理的过程之一，旨在主观评价风险的发生概率和影响，对风险进行排序。

D. **正确答案。**实施风险应对不是一个单独的过程，只是控制风险过程的一部分工作。

参见：PMBOK®指南第309页，解读第208~209页。

考点与答题技巧：项目风险管理的过程。

16. A. **正确答案。**属于风险管理计划中的角色与职责部分。
B. 风险登记册中会为每个风险指定责任人。题干中没有提到“针对每个风险”。
C. 虽然人力资源管理计划中也可能写相关的角色与职责，但不如风险管理计划有针对性。
D. 沟通管理计划会写与风险有关的沟通活动及其责任人，但不会全面写风险管理活动的领导者、支持者和参与者。

参见：PMBOK®指南第316页，解读第210页。

考点与答题技巧：风险管理计划的内容。注意：风险管理计划中的角色与职责不同于风险登记册中的风险责任人。

17. A. **正确答案。**确立应急储备是风险接受中的主动接受策略。
B. 这是风险减轻的例子，采用不太复杂的方法可以降低风险发生的概率。
C. 这是风险减轻的例子，进行多次实验可以降低风险发生的概率，例如高科技产品出厂前进行多次实验，可以减少产品质量风险发生的概率。
D. 这是风险减轻的例子，以便降低采购到不符合项目要求的产品的风险。

参见：PMBOK®指南第345页。

考点与答题技巧：风险减轻策略与风险接受策略。

18. A. 不如D 直接和全面。
B. 不如D 直接和全面。
C. 不如D 直接和全面。
D. **正确答案。**风险发生的可能性和后果以及人们对风险的认知程度，联合决定人们的风险态度。人们应对风险的方式又直接受风险态度的影响。

参见：PMBOK®指南第311页，解读第207页。

考点与答题技巧：风险态度与风险应对方式。

19. A. 信息不足，无法使用贝塔分布。
B. 信息不足，无法使用三角分布。
C. 信息不足，无法使用对数分布。
D. **正确答案。**只能使用均匀分布，即假设各种可能工期的概率都是相同的。

参见：PMBOK®指南第337页。

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

20. A. 风险数据质量评估是实施定性风险分析过程的工具。
B. 风险概率和影响评估是实施定性风险分析过程的工具。
C. 风险概率和影响矩阵是实施定性风险分析过程的工具。
D. **正确答案。**PMBOK®指南中把访谈和概率分布列为定量风险分析过程所使用的数据收集和展示技术。

参见：PMBOK®指南第336页，解读第216页。

考点与答题技巧：实施定量风险分析过程的工具。

21. A. **正确答案。**项目需要申请环境许可证，是风险起因。
B. 这是风险事件，而不是风险起因。
C. 这是风险事件，是促进风险事件发生的环境，不是风险起因。
D. 这是风险事件，可能发生，也可能不发生。

参见：PMBOK®指南第310页。

考点与答题技巧：风险的起因、条件和事件。注意：一方面，PMBOK®指南称“风险是一种不确定的事件或条件”；另一方面，它在紧接着的描述中又把风险条件和风险事件区分开来。把风险条件和风险事件区分开来，更加合理。例如，项目需要申请环境许可证，是风险起因；政府机构办事效率低，使风险条件；政府机构可能延误许可证的颁发，则是风险事件。

22. A. 前句话正确，后半句不正确。高风险区域表示发生的概率高，而且机会的影响大。
B. **正确答案。**高风险区域的机会意味着概率和后果的乘积较大，即机会容易发生，并且发生的后果对项目比较有利。
C. 高风险区域的机会容易被抓住，应该被充分的监控。
D. 高风险区域的机会容易抓住，产生的效益也较高。

参见：PMBOK®指南第332页。

考点与答题技巧：概率和影响矩阵。

23. A. **正确答案。**龙卷风图使人一目了然地看出对结果影响很大的变量与对结果影响很小的变量之间的差异，常用来表现敏感性分析的结果。
B. 预期货币价值分析常用决策树来表示。
C. 决策树分析是预期货币价值分析的图示方法，与龙卷风图毫无关系。
D. 模拟分析的结果常用概率分布图表示。

参见：PMBOK®指南第338~339页。

考点与答题技巧：敏感性分析。用于表示模拟分析结果的概率分布图，请见PMBOK®指南第340页图11-17。

24. A. 这是风险分类的主要标准，借助工作分解结构对风险进行分类，可以明确每个WBS要素会受哪些风险的影响。
B. **正确答案。**它不是风险分类的主要标准（PMBOK®指南中没直接提到）。
C. 这是风险分类的主要标准。根据风险根本原因对风险分类，有助于制定有效的风险应对措施。
D. 也可以根据项目阶段对风险进行分类，明确项目不同阶段面临的风险情况。

参见：PMBOK®指南第332页。

考点与答题技巧：定性风险分析与风险分类。风险分类是定性风险分析的工具。

25. A. 说法没有错，但是与B相比，不如B全面和有实质意义。
B. **正确答案。**得到风险的严重性指标后，可借助概率和影响矩阵从组织的角度判断风险属于哪个级别，从而确定风险的优先级顺序。它通常是由组织确定的，并被列入风险管理计划的标准化表格（客观标准）。
C. 说法没有错，但不如B有实质意义。
D. 概率和影响矩阵通常由项目所在的组织制定，而不是由项目管理团队制定。项目管理团队对概率和影响矩阵做适当调整（剪裁），并收入风险管理计划。

参见：PMBOK®指南第331页。

考点与答题技巧：概率和影响矩阵。

26. A. **正确答案。**风险概率和影响评估是实施定性风险分析过程的工具与技术。

B. 不是实施定量风险分析过程的工具。实施定量风险分析过程使用了数据收集和展示技术、定量风险分析和建模技术、专家判断等工具。

C. 不是规划风险应对过程的工具。规划风险应对过程使用消极风险或威胁的应对策略、积极风险或机会的应对策略、应急应对策略和专家判断。

D. 不是控制风险过程的工具。控制风险过程使用风险再评估、风险审计、偏差和趋势分析、技术绩效测量、储备分析和会议。

参见：PMBOK®指南第330页，解读第216页。

考点与答题技巧：实施定性风险分析过程的工具。

27. A. 在识别风险时，尚未指定风险责任人。
B. 在实施定性风险分析时，尚未指定风险责任人。
C. 在实施定量风险分析时，尚未指定风险责任人。
D. **正确答案。**在规划风险应对过程中，为风险确定责任人。由于风险责任人负责监控风险（包括实施风险应对措施），所以他必须要参与规划风险应对过程。

参见：PMBOK®指南第343页。计划的执行者必须参与计划的编制。

考点与答题技巧：项目风险责任人。

28. A. 实施定性风险分析过程是每个已识别风险都必须经过的过程，此过程对风险进行初步排序，是后续过程的基础。
B. **正确答案。**只有经定性分析被判断为严重的，而且又是可量化的风险，才需要经过实施定量风险分析过程。
C. 应该对每个已识别风险制定应对措施。即便是轻风险，也需要被列入观察清单，由指定的观察者进行观察，这种观察也是风险应对措施，属于风险接受。
D. 对任何已识别的风险，控制风险过程都是必须的。

参见：PMBOK®指南第334页，解读第211页。

考点与答题技巧：项目风险管理过程，许多风险不需要被定量分析。

29. A. **正确答案。**项目计划的详细程度取决于项目自身的特点。在不同的项目上，项目计划可以简单，也可以复杂。
B. 项目计划的质量是项目的风险指示器之一。项目计划质量高，那么项目面临的風險就小。
C. 项目计划与项目需求的匹配程度是项目的风险指示器之一。匹配程度高，则项目风险小。
D. 项目计划与假设条件的匹配程度是项目的风险指示器之一。匹配程度高，则项目风险小。

参见：PMBOK®指南第324页。

考点与答题技巧：项目的风险指示器。

30. A. 发生的概率对风险优先级排序有重要影响。风险的严重性由风险发生的概率和后果联合决定。
B. 风险发生的后果大小，是决定风险严重性的重要依据。
C. 很快就要发生并处理的风险，需要排在比较靠前的位置。
D. **正确答案。**风险承受力是指组织能够承受多大的风险，与风险优先级排序无关。

参见：PMBOK®指南第329、333页，解读第216页。

考点与答题技巧：风险优先级排序的影响因素。注意：如果是针对不同的项目目标，风险承受力也会影响风险排序。例如，由于项目发起人在进度和成本方面的风险承受力的不同，某风险对于进度是很严重的风险，但对于成本是很轻的风险。

31. A. 风险数据质量评估是实施定性风险分析过程的工具与技术。

- B. 解释同A。
- C. **正确答案。**解释同A。
- D. 解释同A。

参见：PMBOK®指南第332页，解读第216页。

考点与答题技巧：实施定性风险分析过程的工具：风险数据质量评估。

32. A. **正确答案。**
- B. 风险概率影响矩阵中有风险的概率和影响，但不用于查询概率和影响，而是用于查询概率和影响的乘积。
 - C. 这个选项太笼统。
 - D. 与规避风险无直接关系。

参见：PMBOK®指南第331页，解读第216页。

考点与答题技巧：实施定性风险分析过程的工具：概率影响矩阵。

33. A. 这个说法不够严谨。
- B. **正确答案。**
 - C. 次生风险不一定不重要。
 - D. 次生风险与是否紧急发生没有直接关系。

参见：PMBOK®指南第348页，解读第212页。

考点与答题技巧：次生风险。

34. A. 新建的预期货币价值低于扩建，故不选择新建。
- B. **正确答案。**扩建的预期货币价值大于新建，故选择扩建。
 - C. 只要每个方案之下的各条分支的概率之和等100%，就可计算出预期货币价值。
 - D. 预期货币价值分析是一种风险中立的决策方法，与人们的风险态度无关。

参见：PMBOK®指南第339页。

考点与答题技巧：预期货币价值分析、决策树技术。

35. A. 严格地讲，风险是针对未来的。
- B. **正确答案。**未来可能发生或不发生的事件，是风险。
 - C. 解释同A。
 - D. 解释同A。

参见：PMBOK®指南第310页。

考点与答题技巧：风险是未来可能发生或不发生的事件。

36. A. 这个工作应该已经在识别风险过程中完成。
- B. 应该在完成D 之后，在做这个工作。
 - C. 这是监控风险过程中的工作。
 - D. **正确答案。**在定性风险分析中，应该使用风险概率和影响矩阵对风险进行排序。风险级别矩阵就是风险概率和影响矩阵。

参见：PMBOK®指南第329页，解读第216页。

考点与答题技巧：实施定性风险分析过程的主要工作。在重复开展定性分析时，也需要评估风险的发展趋势，但题目中没有提到“重复”。

37. A. 龙卷风图用于表示敏感性分析的结果。
- B. 概率分布图用于表示蒙特卡洛模拟分析的结果。
 - C. 因果图用于质量管理，也可用于分析风险的原因。
 - D. **正确答案。**预期货币价值分析借助决策树来实现。

参见：PMBOK®指南第339页。

考点与答题技巧：预期货币价值分析、决策树技术。

38. A. 在规划风险应对过程中，指定风险责任人，并列入风险登记册。
B. **正确答案。**风险管理计划中包括风险管理方法论。
C. 在规划风险应对过程中，制定风险应对措施，并列入风险登记册。
D. 风险登记册是识别风险过程的输出，并在后续的风险管理过程中得到完善。
参见：PMBOK®指南第316页，解读第210页。
考点与答题技巧：规划风险管理过程的输出：风险管理计划。
39. A. 这是规划风险应对过程的输出。
B. **正确答案。**
C. 这是定量风险分析过程的输出。
D. 这是规划风险应对过程的输出。
参见：PMBOK®指南第333页。
考点与答题技巧：实施定性风险分析过程的输出：项目文件更新，包括风险登记册更新和假设条件日志更新。
40. A. **正确答案。**一方面，需要编制核对单来更好地识别风险；另一方面，核对单本身会有风险（核对单不可能完全穷尽所有情况）。
B. 控制质量过程中，需要使用质量核对单去检查质量，得到完成的核对单（组织过程资产更新的一部分）。质量核对单是控制质量过程的输入。
C. 质量核对单是规划质量管理过程的输出。
D. 与题意无关。
参见：PMBOK®指南第325页，解读第215页。
考点与答题技巧：识别风险过程的工具与技术：核对单分析。
41. A. 不可能刚好相等。
B. 通常整体项目风险会大于单个项目风险之和，因为前者包括所有风险来源，后者只包括所有已识别的风险。
C. **正确答案。**解释同B。
D. 肯定有一定联系。
参见：PMBOK®指南第310页。
考点与答题技巧：单个项目风险与整体项目风险。
42. A. 正确说法。
B. **正确答案。**未知风险是不能进行主动管理的，需要分配一定的管理储备。被接受的风险，也是没有主动管理的，可分配应急储备或不采取任何措施。
C. 风险源自项目中的不确定性。
D. 对项目范围、时间、成本和质量的任何一个方面都不会有任何影响的不确定性事件，就不是项目风险。
参见：PMBOK®指南第310页，解读第205～206页。
考点与答题技巧：风险的概念。
43. A. 已知-已知风险是已经识别出来并经过分析的风险，通常人们知道他发生的可能性和后果，可将计算出来的风险金额直接计入具体工作的直接成本中去，不动用应急储备。
B. **正确答案。**已知-未知风险是已经识别出但其发生概率或后果还不清楚的风险，通常可以用应急储备（包括应急时间和资金）来应对。
C. 未知-未知风险是完全未知的风险，用管理储备来应对。
D. 与次生风险无关。
参见：PMBOK®指南第310页，解读第207页。
考点与答题技巧：常见的风险类别及应对措施。

44. A. 开拓是消除积极风险相关的不确定性，确保机会一定出现。
B. 提高是指使积极风险发生的因素最大化，提高机会发生的概率。
C. **正确答案。**把应对机会的部分责任分配给有能力的第三方，这是分享机会。
D. 转移是把威胁造成的影响连同应对责任一起转移给第三方的消极风险应对策略。
参见：PMBOK®指南第346页。
考点与答题技巧：积极风险的应对措施。
45. A. 解释同B。
B. **正确答案。**通常由组织来设定概率和影响的各种组合，根据组织的偏好来设定高、中、低风险级别。
C. 解释同B。
D. 解释同B。
参见：PMBOK®指南第318页。
考点与答题技巧：概率和影响矩阵。
46. A. 组织和干系人的风险态度取决于风险偏好、风险承受力和风险临界值三类因素。
B. 解释同A。
C. **正确答案。**组织会基于风险承受力、风险态度而采取不同的风险应对措施，风险应对措施是后来指定的，不会影响组织和干系人的风险态度。
D. 解释同A。
参见：PMBOK®指南第310～311页，解读第207页。
考点与答题技巧：影响组织和干系人风险态度的多种因素。
47. A. **正确答案。**应该针对WBS 中的各要素来识别风险。
B. 识别风险应该依据具体的进度活动和活动持续时间估算，而不是进度基准。
C. 识别风险应该依据具体的进度活动和活动成本估算，而不是成本基准。
D. 指南中没有“质量基准”这个名词。
参见：PMBOK®指南第321～323页，解读第214页。
考点与答题技巧：识别风险的输入。
48. A. **正确答案。**愿意冒的风险超出了风险承受力，就是典型的冒险者。
B. 风险中立者的风险偏好会大于风险临界值、小于风险承受力。
C. 风险规避者的风险偏好会小于风险临界值。
D. 可以把它判断为风险冒险者。
参见：PMBOK®指南第310～311页，解读第207～208页。
考点与答题技巧：风险态度、风险临界值、风险偏好、风险承受力。
49. A. 工作绩效数据是控制风险过程的输入之一。
B. 工作绩效报告是控制风险过程的输入之一。
C. **正确答案。**工作绩效信息是控制风险过程的输出。
D. 干系人登记册是规划风险管理过程的输入之一。
参见：PMBOK®指南第353页。
考点与答题技巧：控制风险过程的输出。
50. A. **正确答案。**风险临界值是组织能承受风险的程度，低于该值不需要采取措施，高于该值必须采取措施。成本超支5%就必须采取措施，所以本题中成本的5%是风险临界值。
B. 风险承受力是组织能承受的最大风险，成本超支15%就终止项目，所以本题中成本的15%是风险承受力
C. 与题干无关，风险偏好是组织为实现某个目标而愿意承受的风险。
D. 解释同A。

参见：PMBOK®指南第310～311页，解读第207～208页。

考点与答题技巧：风险临界值、风险偏好、风险承受力的概念区分。

51. A. **正确答案**。敏感性分析是常用的单因素分析，把其他因素固定在一个基准值，分析某因素变化对进度的影响，这样就可以知道哪个因素对进度影响最大，从而重点管理。
B. 根据原因分析是识别风险的技术之一（属于信息收集技术）。
C. 预期货币价值分析用来分析备选的方案，与题干无关。
D. 实验设计是规划质量管理的技术，用于分析几个变量的组合对结果的影响。

参见：PMBOK®指南第338页，解读第221页。

考点与答题技巧：敏感性分析。

52. A. **正确答案**。符合弹回计划的定义。
B. 弹回计划只是备用的应急计划，而不是首选的应急计划。
C. 与题意无关，而且涉嫌违反职业道德。
D. 与题意无关。

参见：PMBOK®指南第343页，解读第221页。

考点与答题技巧：风险应对：弹回计划。

53. A. 根本原因分析用于发现问题、找到深层原因并制定预防措施。
B. 核对单分析用来判断在过去项目上存在的风险在本项目上是否也存在。
C. 假设分析是检验假设条件在项目中的有效性，并识别其中不准确信息导致的项目风险。
D. **正确答案**。分析项目的优势和劣势以及外界的机会或威胁。

参见：PMBOK®指南第326页，解读第216页。

考点与答题技巧：SWOT 分析。以上几种都是识别风险的工具与技术，要熟悉每种工具与技术的作用和特点。

54. A. 不局限于项目团队成员。
B. 不局限于风险管理专家。
C. 不局限于项目经理和高级管理者。
D. **正确答案**。应该鼓励全体项目干系人参与风险识别。

参见：PMBOK®指南第321页，解读第210页。

考点与答题技巧：风险识别。D 似乎太绝对了，但相对于其他三个选项，D 更好。

55. A. 头脑风暴并不匿名。
B. **正确答案**。德尔菲技术的特点就是匿名参与，多轮反馈、取得一致意见。
C. 访谈并不匿名。
D. 根本原因分析不一定有多名专家参加。

参见：PMBOK®指南第324页。

考点与答题技巧：德尔菲技术的特点。

56. A. 风险转移并不能消除风险。
B. 把风险推给后续项目，不属于风险转移。
C. **正确答案**。风险转移是用一定的代价，把应对风险的责任与风险的后果，转移给第三方。
D. 风险转移通常需要支付费用。

参见：PMBOK®指南第344页，解读第218页。

考点与答题技巧：风险转移。

57. A. **正确答案**。RBS 是按风险类别排列的一种层级结构。
B. 解释同A。

C. 解释同A。

D. 解释同A。

参见：PMBOK®指南第317页。

考点与答题技巧：风险分解结构。

58. A. 定量风险分析的对象是经过定性分析被确认为对项目有重大影响的风险。对项目影响不大的风险，可以不做定量风险分析，直接进行下一步。

B. **正确答案。**低风险区域内的风险对项目影响不大，可以不做定量风险分析，直接开始规划风险应对过程。

C. 跟踪已识别的风险是控制风险过程的内容，应先规划风险应付，再进行控制风险过程。

D. 规划风险管理应该是识别风险过程之前就做的。

参见：PMBOK®指南第329、334页。

考点与答题技巧：风险管理各过程之间的关系。

59. A. 偏差和趋势分析针对项目的进度和成本绩效。

B. **正确答案。**技术绩效测量针对项目的技术绩效。

C. 储备分析用于分析应急储备（包括时间和资金）是否仍然合理，与题意无关。

D. 会议与题意无直接关系。

参见：PMBOK®指南第352页，解读第220页。

考点与答题技巧：控制风险的技术：技术绩效测量。

60. A. 解释见B. C.

B. **正确答案。**规避和减轻策略通常用于高影响的严重风险。规避可以消除风险，减轻可以降低风险发生的概率或造成的影响。

C. 转移和接受适用于低影响的不太严重的风险。

D. 解释见B. C.

参见：PMBOK®指南第344页。

考点与答题技巧：消极风险的应对策略。