

PMP项目管理习题课

《第十一章 项目风险管理》

主讲：默默



核心概念



11 风险管理 (1)

风险管理的基本概念

已知已知、已知未知、未知未知

残余风险VS次生风险

没有处理干净的风险是残余；应对风险之后带来的新风险是次生

规划风险管理

风险管理计划

风险类别

依据风险分解结构进行分类

相关方风险偏好

相关方的风险偏好和风险接受程度在规划风险应对时选择对应的策略

概率和影响定义

客观进行定性风险分析的参照依据

概率和影响矩阵

风险的影响和风险的优先级

识别风险

数据收集

头脑风暴、访谈、德尔菲、核对单

数据分析

根本原因分析

假设条件制约因素分析

SWOT分析

对优势劣势机会威胁进行分析，更全面考虑风险

文件分析

输出

风险登记册

记录风险的所有相关信息，识别、定性、定量、制定对策，关闭，都需要更新

风险报告

对整体风险的报告



核心概念



11 风险管理 (2)

定性风险分析

- 数据分析
 - 风险数据质量评估
 - 风险概率和影响评估
 - 其他风险参数评估
- 概率和影响矩阵、层级型
 - 风险的影响和风险的优先级

定量风险分析

- 模拟
 - 蒙特卡洛分析
 - 概率和成本或者时间之间的关系, 创建进度计划、定量风险分析会使用, 针对不确定性, 建模
- 敏感性分析
 - 对项目的影响最大的风险
- 决策树分析
 - 预期货币价值的计算
 - 计算预期货币价值, 概率收益相乘, 选最大

规划风险应对

- 威胁的应对策略
 - 上报、转移、规避、减轻、接受
- 机会的应对策略
 - 上报、分享、开拓、提高、接受
- 应急应对策略
 - 应急计划
 - 弹回计划
 - 权变措施

实施风险应对

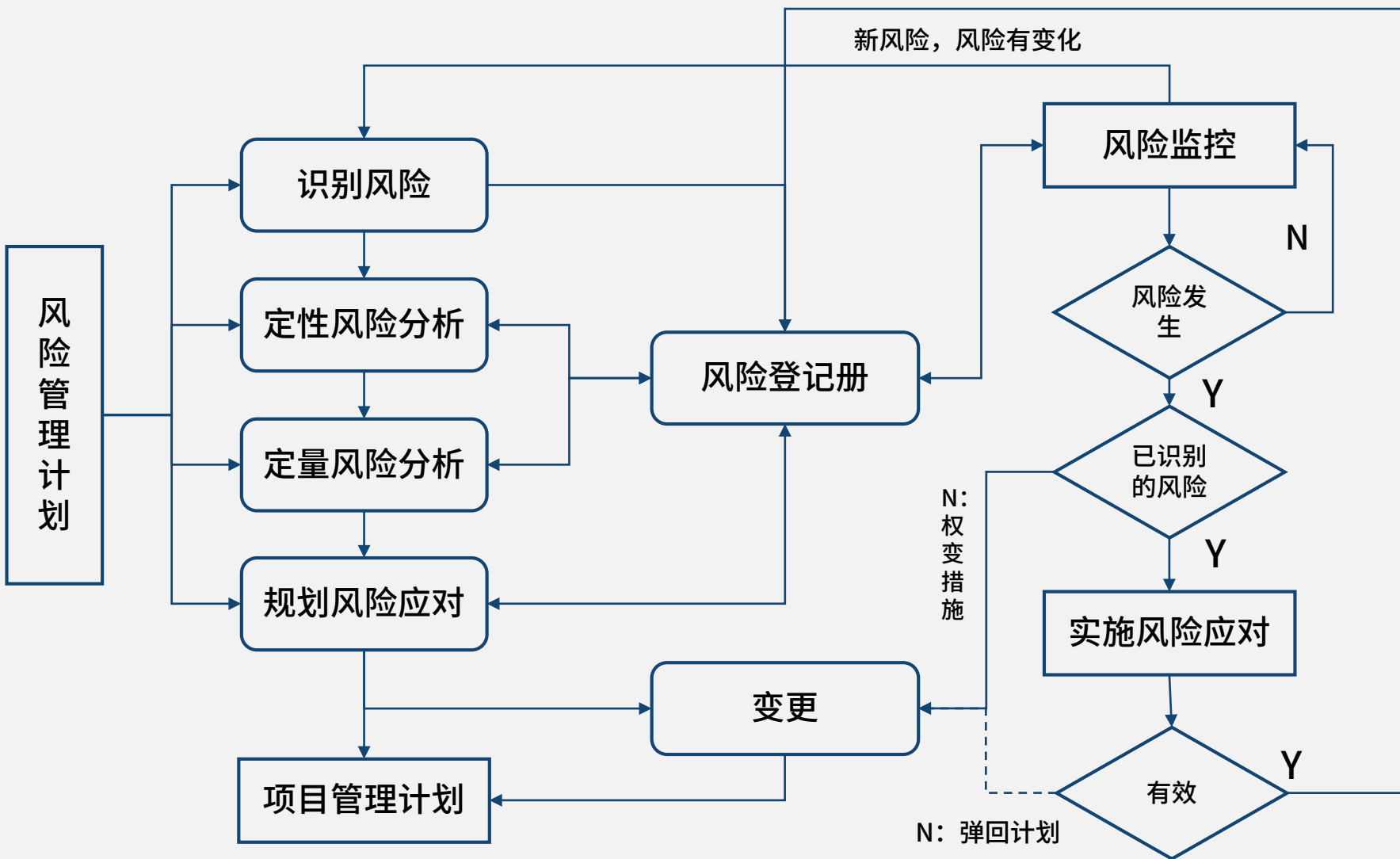
- 风险发生后, 按照风险登记册中的内容实施

监督风险

- 定义
 - 监督已识别风险和识别新风险
- 风险再评估
 - 不断对风险进行再识别, 再分析, 再评估
- 审计
 - 确定风险管理过程的有效性



风险处理的流程





核心概念



考点：风险的概念

【解题关键】： 风险三要素：事件、概率、影响。

风险	已知-已知	已知-未知	未知-未知
是否发生	确定	确定	不确定
是否确定风险量	确定	不确定	不确定
应对措施	项目管理计划	应急储备	管理储备

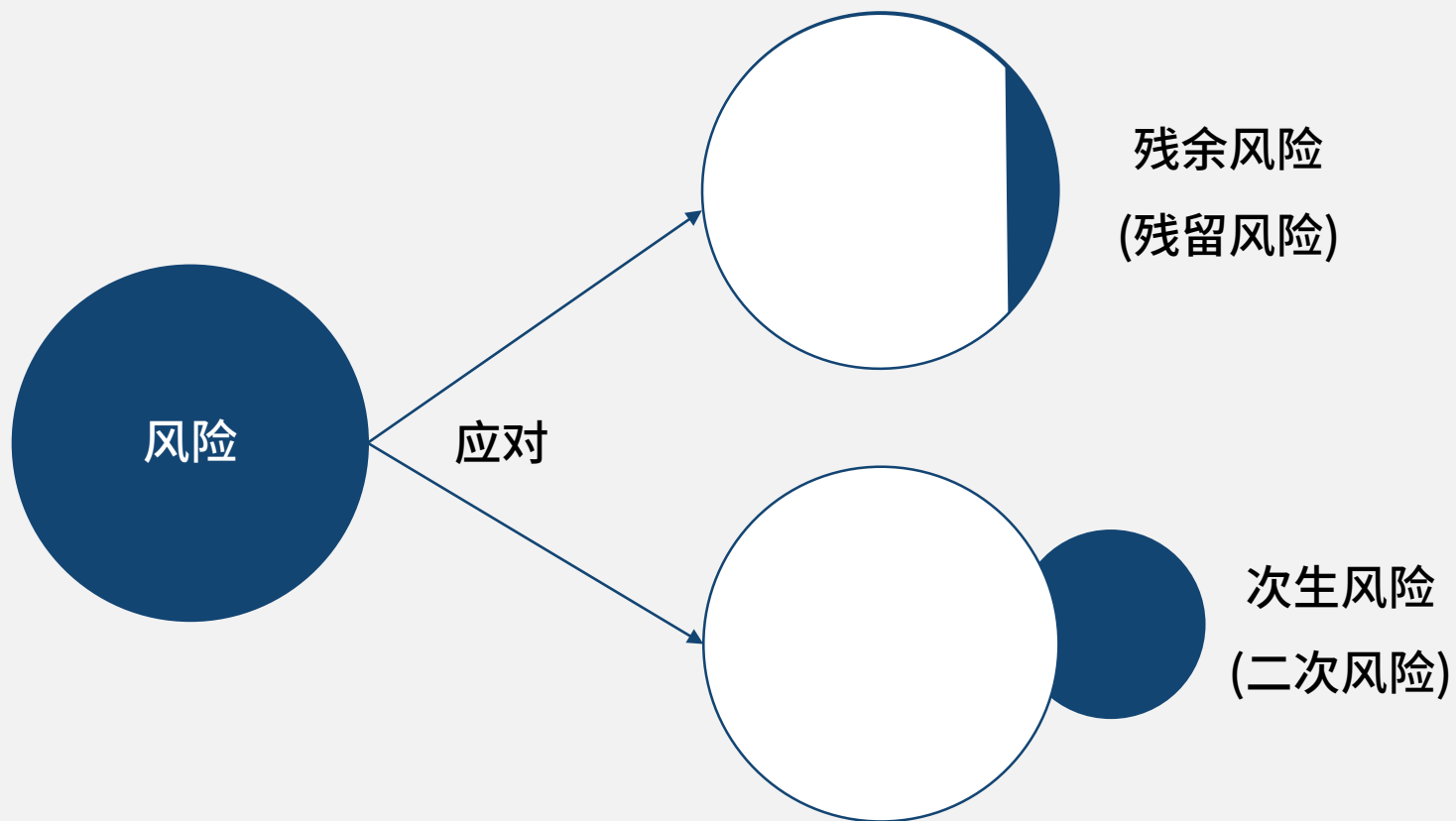


核心概念



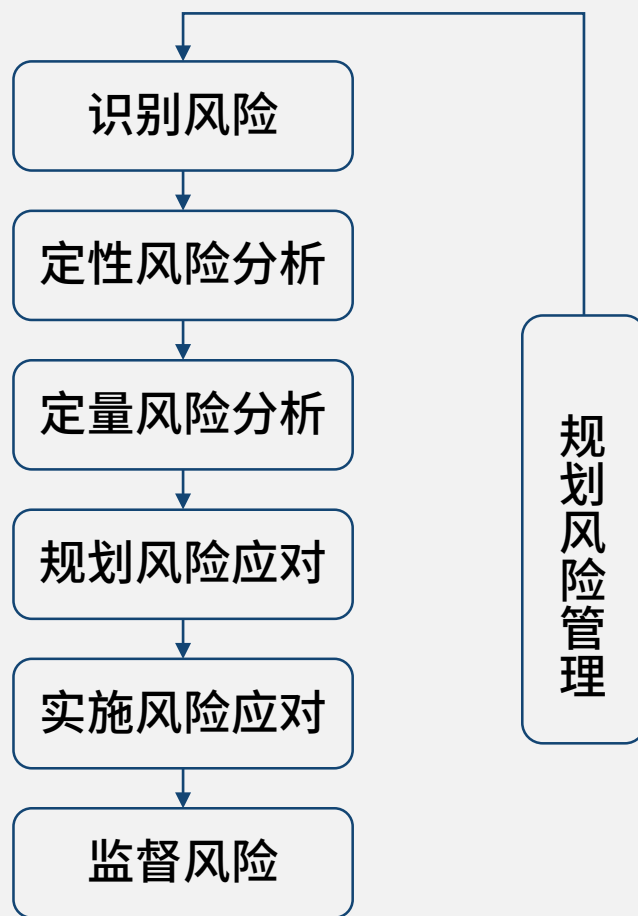
考点：残余风险VS次生风险

【解题关键】： 没有处理干净的风险是残余；应对风险之后带来的新风险是次生





风险管理的过程





规划风险管理



考点：风险管理计划的内容

风险管理计划是项目管理计划的组成部分，描述如何安排与实施风险管理活动。风险管理计划可包括以下部分或全部内容：

- 风险管理战略
- 方法论
- 角色与职责
- 资金
- 时间安排（时间和频率）
- 风险类别
- 相关方风险偏好
- 风险概率和影响定义
- 概率和影响矩阵
- 修订的相关方承受力
- 报告格式
- 跟踪



规划风险管理



考点：风险管理计划—风险类别

确定对单个项目风险进行分类的方式。通常借助**风险分解结构（RBS）**来构建风险类别。



风险分解结构（RBS）



识别风险



考点：定义

【解题关键】：记录所有识别的风险

识别风险是识别单个项目风险以及整体项目风险的来源，并记录风险特征的过程。本过程的主要作用是，**记录**现有的单个项目风险，以及整体项目风险的来源；同时，汇集相关信息，以便项目团队能够恰当应对已识别的风险。本过程需要在整个项目期间开展。

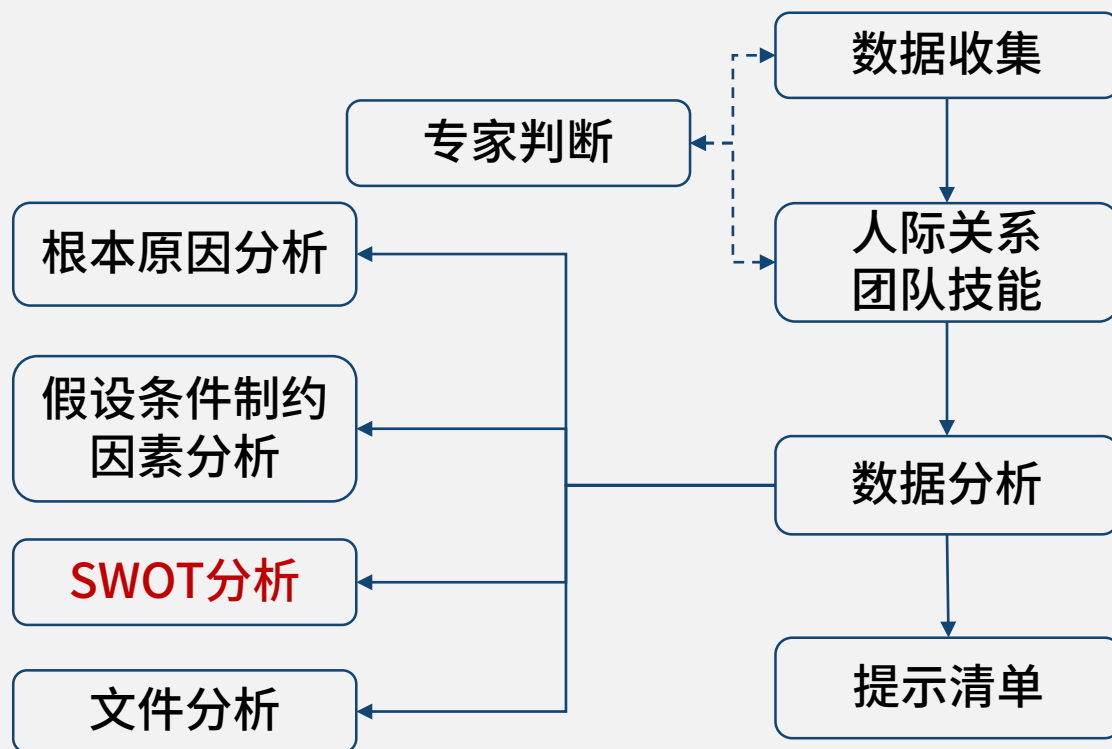


识别风险



考点：工具技术

【解题关键】：每种具体工具技术的用法



头脑风暴、访谈、德尔菲、核对单

引导



识别风险



考点：工具技术—SWOT分析

【解题关键】：是识别风险的工具技术；对优势劣势机会威胁进行分析，更全面考虑风险

SWOT分析	优势(S) 列出自身优势	劣势(W) 具体列出弱点
机会(O) 列出现有的机会	SO战略 抓住机遇，发挥优势战略	WO战略 利用机会，克服劣势战略
挑战(T) 列出正面临的威胁	ST战略 利用优势，减少威胁战略	WT战略 弥补缺点，规避威胁战略



考点：风险登记册

【解题关键】：记录风险的所有相关信息。识别、定性、定量、制定对策，关闭，都需要更新

风险登记册记录已识别单个项目风险的详细信息。随着实施定性风险分析、规划风险应对、实施风险应对和监督风险等过程的开展，这些过程的结果也要记进风险登记册。

- 已识别风险的清单
- 潜在风险责任人
- 潜在风险应对清单（在规划风险应对中完善）

[illegible]



识别风险



考点：风险报告

【解题关键】：整体项目风险的信息

风险报告提供关于整体项目风险的信息，以及关于已识别的单个项目风险的概述信息。在项目风险管理过程中，风险报告的编制是一项渐进式的工作。

- ◆ 整体项目风险的来源。
- ◆ 关于已识别单个项目风险的概述信息



实施定性风险分析



考点：实施定性风险分析的作用

【解题关键】：识别到风险之后，对概率和影响进行分析，为风险进行优先级排序

实施定性风险分析是通过评估**单个项目**风险发生的**概率和影响**以及其他特征，对风险进行**优先级排序**，从而为后续分析或行动提供基础的过程。本过程的主要作用是重点关注**高优先级**的风险。本过程需要在整个项目期间开展



实施定性风险分析



考点：概率影响评估矩阵

【解题关键】： 风险的影响和概率的成乘积，排列风险的优先级

威胁					机会						
很高 0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05	很高 0.90
高 0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04	高 0.70
中 0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03	中 0.50
低 0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02	低 0.30
很低 0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01	很低 0.10
很低 0.05					很高 0.80	高 0.40	中 0.20	低 0.10	很低 0.05		

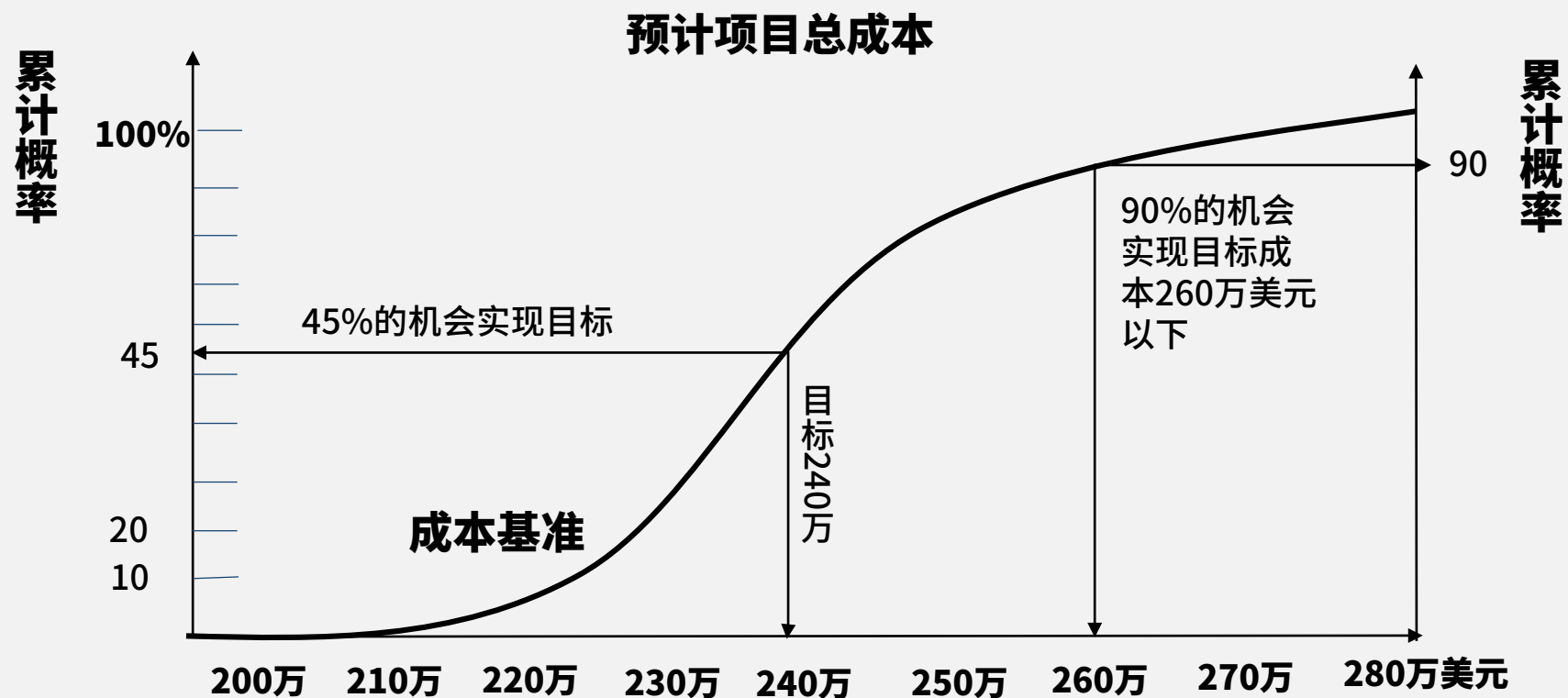


实施定量风险分析



考点：模拟

【解题关键】： 概率和成本或者时间之间的关系，创建进度计划、定量风险分析会使用，针对不确定性，建模



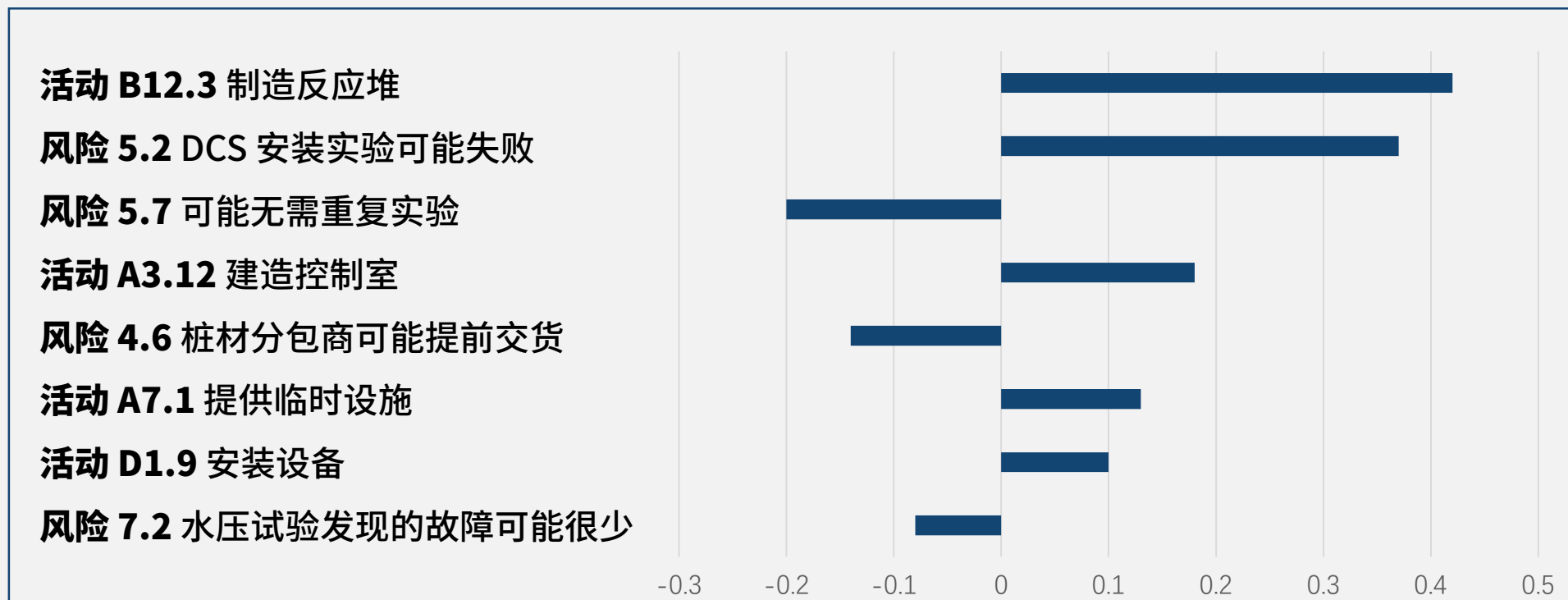


实施定量风险分析



考点：敏感性分析

【解题关键】：对项目影响最大的风险



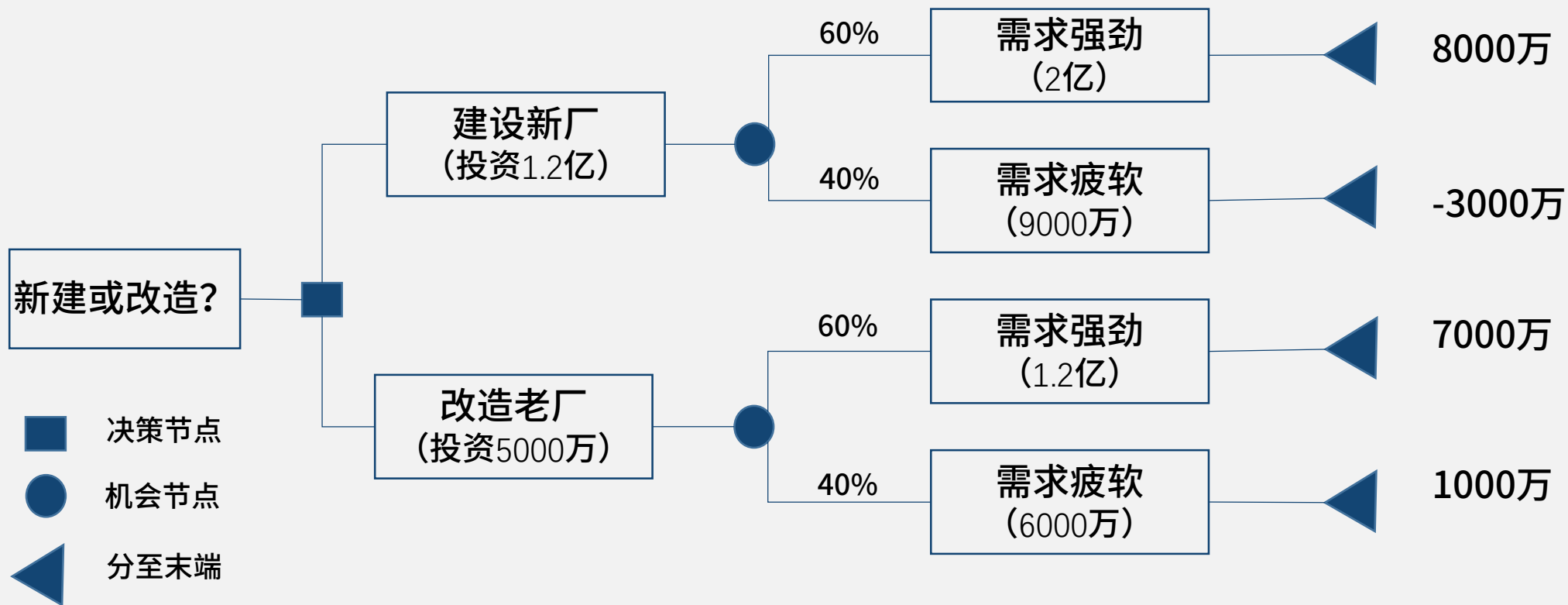


实施定量风险分析



考点：决策树分析

【解题关键】：计算预期货币价值，概率收益相乘，选最优方案





规划风险应对



考点：风险应对策略

威胁应对		机会应对	
策略	解题关键	策略	解题关键
上报	不在项目范围内，或超出项目经理权限。	上报	不在项目范围内，或超出项目经理权限
规避	改变项目管理计划，以完全消除威胁。	开拓	确保机会的实现，分配最有能力的资源
转移	转移给第三方。	分享	把应对机会分配给第三方
减轻	把不利风险事件的概率和/或影响降低	提高	提高机会的发生概率和/或积极影响
接受	该策略可以是被动或主动的。	接受	当机会发生时乐以利用，但不主动追求



规划风险应对



考点：应急响应策略

【解题关键】： 应急计划：事先制定的主应对计划；弹回计划：主应对策略无效时的备用应对计划

权变措施：未识别风险的紧急处理措施

术语	说明
应急计划	事先制定的 风险应对计划 。是指当一项可能的风险事件实际发生时项目团队将采取的预先确定的措施
弹回计划	针对某风险所制定的 备用应对计划 ，以便在主应对计划(即通常的应急计划)不起作用的情况下启用。
权变措施	在监控风险的过程中，可能出现一些 未经识别和分析的风险 ，此时需要采取 紧急措施 ，这种措施称为权变措施。
弹回计划与应急计划都可以针对威胁或机会，而权变措施只能针对威胁	



实施风险应对



考点：定义

【解题关键】： 风险发生后，按照风险登记册中的内容实施

实施风险应对是**执行**商定的风险应对计划的过程。本过程的主要作用是，确保按计划执行商定的风险应对措施，来管理整体项目风险敞口、最小化单个项目威胁，以及最大化单个项目机会。本过程需要在整个项目期间开展。



实施风险应对



考点：风险应对流程

◆ 风险发生后的处理流程：

- 1、首先查阅风险登记册
- 2、如果有记录，按照里面记录的应对措施执行；
- 3、如果风险没有记录，风险已经发生就是问题，需要按照问题的处理流程进行处理。



监督风险



考点：定义

【解题关键】：监督已识别风险和识别新风险

监督风险是在整个项目期间，监督商定的风险应对计划的实施、跟踪已识别风险、识别和分析新风险，以及评估风险管理有效性的过程。本过程的主要作用是，使项目决策都基于关于整体项目风险敞口和单个项目风险的当前信息。本过程需要在整个项目期间开展。

- 实施的风险应对是否有效
- 整体项目风险级别是否已改变
- 已识别单个项目风险的状态是否已改变
- 是否出现新的单个项目风险
- 风险管理方法是否依然适用
- 项目假设条件是否仍然成立
- 风险管理政策和程序是否已得到遵守
- 成本或进度应急储备是否需要修改
- 项目策略是否仍然有效



监督风险



考点：风险审计

【解题关键】：确定风险管理过程的有效性

通过风险审计，检查并记录风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性，以及风险管理过程的有效性。既可以在日常的项目审查会中进行风险审计，也可单独召开风险审计会议。在实施审计前，要明确定义审计的格式和目标



试题编号：21029560



国内一个大型的IT的公司有多个项目正在进行中，其中一个项目的项目经理离开项目，新项目经理负责接手管理该项目。新项目经理了解到，有一部分相关方觉得项目可能不会很成功。项目经理下一步应该做什么？

- A.查看风险管理计划
- B.更新问题日志
- C.审查风险登记册
- D.查看该风险的优先级



试题编号：21029560



考点：风险管理计划的作用

【解题关键】：指导进行风险管理

国内一个大型的IT的公司有多个项目正在进行中，其中一个项目的项目经理离开项目，新项目经理负责接手管理该项目。新项目经理了解到，有一部分相关方觉得**项目可能不会很成功**。项目经理下一步应该做什么？

- A.查看风险管理计划
- B.更新问题日志
- C.审查风险登记册
- D.查看该风险的优先级



试题编号：21028989



德国一家汽车制造商启动了一个新项目，计划制造一款基于模块化的新车，这意味着它可以从一辆汽车变成一辆面包车，在头脑风暴会议上，团队一起识别出项目中的多项风险。而在本项目之前，其他类似项目的进度延期，导致了客户的强烈不满并投诉导致了客户的投诉。这个项目的客户表示不希望再遇到此类情况。项目经理应该如何对本项目的诸多风险设定应对方案？

- A 针对影响较大的风险，尽可能选择规避和转移的策略；
- B 与客户沟通，如果因为风险导致的进度延期，会补充一些额外的功能作为补偿，
- C 与客户沟通，领导层对本项目非常重视，并且承诺了足够的资源来应对；
- D 向客户表示项目有专门的应急储备来应对所有项目风险的发生。



试题编号：21028989



考点：相关方

【解题关键】：相关方的风险偏好和风险接受程度在规划风险应对时选择对应的策略

德国一家汽车制造商启动了一个新项目，计划制造一款基于模块化的新车，这意味着它可以从一辆汽车变成一辆面包车，在头脑风暴会议上，团队一起识别出项目中的多项风险。而在本项目之前，其他类似项目的进度延期，导致了客户的强烈不满并导致了客户的投诉。这个项目的客户**表示不希望再遇到此类情况**。项目经理应该如何对本项目的诸多风险设定应对方案？

- A 针对影响较大的风险，尽可能选择规避和转移的策略
- B 与客户沟通，如果因为风险导致的进度延期，会补充一些额外的功能作为补偿
- C 与客户沟通，领导层对本项目非常重视，并且承诺了足够的资源来应对
- D 向客户表示项目有专门的应急储备来应对所有项目风险的发生



试题编号：21029099



你是一家软件公司的项目经理，公司为了组织的成长，正在考虑开发一款新产品，在规划阶段识别风险时，财务部总监表达了他对于项目质量部分的急切关心和观点。在风险识别会上，鉴于他的权力影响，其他风险专家在表达风险的时候有所保留。若要更好地识别风险，项目经理应建议使用下列哪一项？

- A 德尔菲技术
- B 头脑风暴
- C SWOT分析
- D 鱼骨图



试题编号：21029099



考点：德尔菲法

【解题关键】：专家，匿名，多轮

你是一家软件公司的项目经理，公司为了组织的成长，正在考虑开发一款新产品，在规划阶段识别风险时，财务部总监表达了他对于项目质量部分的急切关心和观点。在风险识别会上，鉴于他的权力影响，**其他风险专家在表达风险的时候有所保留**。若要更好地识别风险，项目经理应建议使用下列哪一项？

A 德尔菲技术

B 头脑风暴

C SWOT分析

D 鱼骨图



试题编号：21029043



你是某涂料生产企业的项目经理，公司即将启动一个新的项目，旨在开发出一种新型环保涂料，自然、经济、无任何污染，在一次会议上，团队从项目的每一个优势、劣势、机会和威胁出发，对项目进行考察，把产生于内部的风险都包括在内，从而更全面地考虑风险。请问项目正在经历哪一个过程？

- A 实施定性风险分析
- B 规划风险应对
- C 规划风险管理
- D 识别风险



试题编号：21029043



考点：SWOT分析

【解题关键】：优势、劣势、机会和威胁

你是某涂料生产企业的项目经理，公司即将启动一个新的项目，旨在开发出一种新型环保涂料，自然、经济、无任何污染，在一次会议上，团队从项目的每一个**优势、劣势、机会和威胁**出发，对项目进行考察，把产生于内部的风险都包括在内，从而更全面地考虑风险。

请问项目正在经历哪一个过程？

- A 实施定性风险分析
- B 规划风险应对
- C 规划风险管理
- D 识别风险**



试题编号：21028900



你所在的公司一直在为一款新型无人机做商业案例准备，该无人机可以清点库存，公司总经理正在推动这个项目，这个项目非常重要，在项目的过程中，一位重要相关方无意透露出接下来行业法规可能会做出一些调整，这些法规的调整如果实施，可能会给项目带来至少1个月的进度延迟。请问作为项目经理，你下一步应该做什么？

- A 更新进度基准，并告知项目相关方。
- B 评估法规发布后对项目造成的影响并制定可能的应对方案，将更新到风险登记册；
- C 评估法规发布后对项目造成的影响，制定应急计划，并更新到风险管理计划中；
- D 因为不清楚法规会如何调整，所以暂时不作处理，等真正发生的时候再做判断。



试题编号：21028900



考点：规划风险应对

【解题关键】：识别风险后需要更新风险登记册，分析风险，规划风险应对

你所在的公司一直在为一款新型无人机做商业案例准备，该无人机可以清点库存，公司总经理正在推动这个项目，这个项目非常重要，在项目的过程中，一位重要相关方无意透露出**接下来行业法规可能会做出一些调整**，这些法规的调整如果实施，**可能会给项目带来至少1个月的进度延迟**。请问作为项目经理，你下一步应该做什么？

- A 更新进度基准，并告知项目相关方
- B 评估法规发布后对项目造成的影响并制定可能的应对方案，将更新到风险登记册**
- C 评估法规发布后对项目造成的影响，制定应急计划，并更新到风险管理计划中
- D 因为不清楚法规会如何调整，所以暂时不作处理，等真正发生的时候再做判断



试题编号：21029596



电子公司启动了一项新型智能手机开发项目，项目经理在某个可交付成果截止日期前一周，向项目团队了解进展，得知因为另一个高优先级项目的工作，导致团队还未开始此项工作。按照原定的项目管理计划，该工作需要2周时间才能完成。请问项目经理接下来应该怎么做？

- A.更新风险登记册，并对项目团队的工作进展持续关注
- B.要求团队在未来的工作中每天更新项目进展情况
- C.相信团队能够在截至日期前完成可交付成果
- D.告知团队，如果到期未完成，将会影响他们的个人绩效



试题编号：21029596



考点：识别风险后的处理流程

【解题关键】：识别风险后需要更新风险登记册，分析风险，规划风险应对

电子公司启动了一项新型智能手机开发项目，项目经理在**某个可交付成果截止日期前一周**，向项目团队了解进展，得知因为另一个高优先级项目的工作，**导致团队还未开始某项工作**。按照原定的项目管理计划，**该工作需要2周时间才能完成**。请问项目经理接下来应该怎么做？

- A.更新风险登记册，并对项目团队的工作进展持续关注
- B.要求团队在未来的工作中每天更新项目进展情况
- C.相信团队能够在截至日期前完成可交付成果
- D.告知团队，如果到期未完成，将会影响他们的个人绩效



试题编号：21029051



你是建筑公司的项目经理，被任命到河南完成一个房建项目，在项目过程中，因为连续降雨，导致项目的材料不可用，进而使项目延期了三周以上。作为项目经理，你应该事先做什么来避免该情况的发生对项目造成的影响？

- A 通过实施整体变更控制，得到CCB的审批，调整进度计划；
- B 在风险登记册中记录该风险，当风险发生时，直接修订进度基准；
- C 向高级管理层申请绿色通道，并承诺在未来的项目中不会再有此类情况的发生；
- D 组织团队识别风险并分析，了解项目过程中各种情况的可能性，并制定应对方案，记录在风险登记册中。



试题编号：21029051



考点：识别风险后的处理流程

【解题关键】：识别风险后需要更新风险登记册，分析风险，规划风险应对

你是建筑公司的项目经理，被任命到河南完成一个房建项目，在项目过程中，因为**连续降雨**，导致项目的材料不可用，进而使项目延期了三周以上。作为项目经理，你应该**事先做什么来避免该情况的发生对项目造成的影响**？

- A 通过实施整体变更控制，得到CCB的审批，调整进度计划
- B 在风险登记册中记录该风险，当风险发生时，直接修订进度基准
- C 向高级管理层申请绿色通道，并承诺在未来的项目中不会再有此类情况的发生
- D 组织团队识别风险并分析，了解项目过程中各种情况的可能性，并制定应对方案，记录在风险登记册中**



试题编号：21029563



项目经理发现团队成员的工作积极性不高，可能会导致项目进度延迟的风险，项目经理为了解决该问题，设立了团队个人激励机制。但是该机制的设立又造成了内部恶性竞争的风险。该项风险属于哪种风险类别？

- A.转移风险
- B.次生风险
- C.残余风险
- D.触发风险



试题编号：21029563



考点：次生风险

【解题关键】：应对风险之后带来的新风险是次生

项目经理发现团队成员的工作积极性不高，可能会导致项目进度延迟的风险，项目经理为了解决该问题，设立了团队个人激励机制。但是该机制的设立又造成了内部恶性竞争的风险。该项风险属于哪种风险类别？

- A.转移风险
- B.次生风险
- C.残余风险
- D.触发风险



试题编号：21029025



一个数据收集项目正处于执行阶段，公司的一位高级管理层要求项目经理识别任何与项目相关的风险，项目经理应该如何做？

- A 向该高级管理层分享项目章程
- B 开展SWOT分析活动
- C 参考风险管理计划进行识别
- D 咨询以前的项目经理以获得经验



试题编号：21029025



考点：风险管理计划

【解题关键】：指导风险管理的指南

一个数据收集项目正处于执行阶段，公司的一位高级管理层**要求项目经理识别任何与项目相关的风险**，项目经理应该如何做？

- A 向该高级管理层分享项目章程
- B 开展SWOT分析活动
- C 参考风险管理计划进行识别**
- D 咨询以前的项目经理以获得经验



试题编号：21029574



项目经理组织开展公司首个智能机器人项目，项目经理指示团队成员进行项目中潜在问题的识别。项目团队不知道应该利用哪些技术来进行此工作，项目经理可以提出什么建议？

- A.头脑风暴、SWOT分析、假设条件和制约因素分析
- B.头脑风暴、专家判断、流程图
- C.访谈、假设条件和制约因素分析、蒙特卡洛分析
- D.会议、核对单、概率和影响评估



试题编号：21029574



考点：识别风险的工具技术

【解题关键】：熟悉ITTO

项目经理组织开展公司首个智能机器人项目，项目经理指示团队成员进行项目中潜在问题的识别。项目团队不知道应该利用哪些技术来进行此工作，项目经理可以提出什么建议？

A.头脑风暴、SWOT分析、假设条件和制约因素分析

B.头脑风暴、专家判断、流程图

C.访谈、假设条件和制约因素分析、蒙特卡洛分析

D.会议、核对单、概率和影响评估



试题编号：21029499

 **希赛**

公司组织开展一个软件升级项目，在项目的执行过程中，一位关键相关方基于项目出现的问题提出了变更，但是，实施批准的变更时，发现可能产生进度延误。项目经理应该怎么做？

- A.参考风险管理计划更新风险登记册
- B.更新相关方登记册以包含相关方的想法
- C.利用石川图找出问题的原因
- D.更新经验教训登记册以减轻未来风险



试题编号：21029499



考点：识别风险后的处理流程

【解题关键】：识别风险后需要更新风险登记册，分析风险，规划风险应对

公司组织开展一个软件升级项目，在项目的执行过程中，一位关键相关方基于项目出现的问题提出了变更，但是，**实施批准的变更时，发现可能产生进度延误**。项目经理应该怎么做？

- A.参考风险管理计划更新风险登记册
- B.更新相关方登记册以包含相关方的想法
- C.利用石川图找出问题的原因
- D.更新经验教训登记册以减轻未来风险



试题编号：21029148



项目团队正在研发一款减肥产品，项目的公关团队告知项目经理，当地政府已经在筹划颁布新的药品和食品安全监督法律法规，这可能会影响当前项目的开展。项目经理首先应如何做？

- A 提交变更请求
- B 更新风险登记册,并制定应对措施
- C 执行储备分析，启动管理储备
- D 让公关团队继续向政府获取更多信息



试题编号：21029148



考点：识别风险后的处理流程

【解题关键】：识别风险后需要更新风险登记册，分析风险，规划风险应对

项目团队正在研发一款减肥产品，项目的公关团队告知项目经理，当地政府已经在**筹划颁布新的药品和食品安全监督法律法规**，这可能会影响当前项目的开展。项目经理首先应如何做？

A 提交变更请求

B 更新风险登记册,并制定应对措施

C 执行储备分析，启动管理储备

D 让公关团队继续向政府获取更多信息



试题编号：21029131



一个项目已经进行到了执行阶段，原来的项目经理因病请假，已经不能继续项目工作。于是公司高级管理层和发起人指派了一位新的项目经理继续开展项目工作，这位项目经理非常重视项目的风险识别工作，因为他认为只有做好风险识别，才能更好地进行风险管理。这一天，他识别到了几个项目风险，还不知道会对项目产生何种程度的影响。要规避风险，项目经理应该怎么做？

- A 更新风险登记册和制定风险应对计划
- B 审查风险登记册
- C 实施风险应对计划
- D 审查风险管理计划



试题编号：21029131



考点：识别风险后的处理流程

【解题关键】：识别风险后需要更新风险登记册，分析风险，规划风险应对

一个项目已经进行到了执行阶段，原来的项目经理因病请假，已经不能继续项目工作。于是公司高级管理层和发起人指派了一位新的项目经理继续开展项目工作，这位项目经理非常重视项目的风险识别工作，因为他认为只有做好风险识别，才能更好地进行风险管理。这一天，他识别到了几个项目风险，还不知道会对项目产生何种程度的影响。要规避风险，项目经理应该怎么做？

- A 更新风险登记册和制定风险应对计划
- B 审查风险登记册
- C 实施风险应对计划
- D 审查风险管理计划



试题编号：21029553



项目经理领导一个研发项目，在实施风险管理活动中，团队成员已经识别每个风险的来源，生成了风险登记册，项目经理希望重点关注高优先级的风险，应该要执行什么工作？

- A.识别风险
- B.实施定量风险分析
- C.决策树分析
- D.定性风险分析



试题编号：21029553



考点：实施定性风险分析的作用

【解题关键】：是重点关注高优先级的风险

项目经理领导一个研发项目，在实施风险管理活动中，团队成员已经识别每个风险的来源，生成了风险登记册，项目**经理希望重点关注高优先级的风险**，应该要执行什么工作？

- A. 识别风险
- B. 实施定量风险分析
- C. 决策树分析
- D. 定性风险分析**



试题编号：21029151



项目执行过程中，政府即将颁布新的法律法规，这将会对现有项目造成影响。项目经理已经对该风险进行了识别，项目理想把该风险的影响降至最低。那么项目经理下一步应该怎么做？

- A 创建RBS
- B 分析该风险的严重级别
- C 实施风险应对
- D 实施整体变更控制流程



试题编号：21029151



考点：识别风险后的处理流程

【解题关键】：识别风险后需要更新风险登记册，分析风险，规划风险应对

项目执行过程中，政府即将颁布新的法律法规，这将会对现有项目造成影响。项目经理**已**对该风险进行了识别，项目理想把该风险的影响降至最低。那么项目经理**下一步**应该怎么做？

A 创建RBS

B 分析该风险的严重级别

C 实施风险应对

D 实施整体变更控制流程



试题编号：21029525



项目团队正在开始一个重要的项目，该项目经理非常注重风险的管控。项目经理正在要求团队成员评估每个风险的概率水平及其对每项目标的影响级别，把单个项目风险划分成不同的优先级，团队成员尚未完成此工作。下一步应该做什么？

- A.确定哪些单个风险对项目结果具有最大潜在影响
- B.对风险进行概率影响评估，生成概率影响评估矩阵
- C.采用蒙特卡洛技术对成本或者进度进行分析
- D.利用根本原因分析发现导致问题的深层原因并制定预防措施。



试题编号：21029525



考点：概率影响评估矩阵

【解题关键】： 风险的影响和风险的优先级

项目团队正在开始一个重要的项目，该项目经理非常注重风险的管控。项目经理正在要求团队成员评估每个风险的概率水平及其对每项目标的影响级别，把单个项目风险划分成不同的优先级，团队成员尚未完成此工作。下一步应该做什么？

- A. 确定哪些单个风险对项目结果具有最大潜在影响
- B. 对风险进行概率影响评估，生成概率影响评估矩阵
- C. 采用蒙特卡洛技术对成本或者进度进行分析
- D. 利用根本原因分析发现导致问题的深层原因并制定预防措施。



试题编号：21029140



项目评估团队在与发起人做商业论证时提出论证报告，经过综合考量多种风险，如果投资200万元，项目的成功率为80%，如果投入300万元，项目的成功率为90%。项目评估团队使用的是哪种数据技术？

- A 敏感性分析
- B 决策树分析
- C 备选方案分析
- D 蒙特卡洛分析



试题编号：21029140



考点：蒙特卡洛分析

【解题关键】：反映概率和成本或者时间之间的关系

项目评估团队在与发起人做商业论证时提出论证报告，经过综合考量多种风险，如果**投资200万元**，项目的成功率为80%，如果投入300万元，项目的成功率为90%。项目评估团队使用的是哪种数据技术？

- A 敏感性分析
- B 决策树分析
- C 备选方案分析
- D 蒙特卡洛分析**



试题编号：21029624



实验表明，员工的知识储备和技术研发工作是息息相关的。公司最近决定研发一款新产品，于是项目经理外聘了一位高级研发人员对项目团队进行研发知识培训，这将有利于研发项目取得成功。这属于什么机会应对策略？

- A.开拓
- B.分享
- C.上报
- D.提高



试题编号：21029624



考点：机会的应对措施——提高

【解题关键】：提高机会的发生概率和/或积极影响，增加资源

实验表明，员工的知识储备和技术研发工作是息息相关的。公司最近决定研发一款新产品，于是项目经理**外聘了一位高级研发人员对项目团队进行研发知识培训**，这将有利于研发项目取得成功。这属于什么机会应对策略？

- A.开拓
- B.分享
- C.上报
- D.提高**



试题编号：21029804



项目经理正在主持一个尖端技术的攻克项目，项目存在许多风险，需要公司各部门的协同配合，为了解对项目影响最大的风险，项目经理可以使用什么工具与技术？

- A 龙卷风图
- B 因果图
- C 使用SWOT分析
- D 帕累托图



试题编号：21029804



考点：蒙特卡洛分析

【解题关键】：反映概率和成本或者时间之间的关系

项目经理正在主持一个尖端技术的攻克项目，项目存在许多风险，需要公司多部门的协同配合，为了解对项目影响最大的风险，项目经理可以使用什么工具与技术？

A 龙卷风图

B 因果图

C 使用SWOT分析

D 帕累托图



试题编号：21029165



项目发起人与公司高级管理层正在为一个新项目进行商业论证，目前项目有两个方案，分别是：

方案一：项目的成功率是60%，成功的话可以带来200万元的利润，失败将造成投资的100万元将全部亏损；

方案二：项目的成功率是70%，成功的话可以带来300万元的利润，失败将造成投资的200万元全部亏损。

以下哪个选项的说法是正确的？

A 方案一的EMV比方案二高

B 方案一的EMV是150万元

C 方案二的EMV是80万元

D 方案二的EMV比方案一高



试题编号：21029165



考点：预期货币价值分析

【解题关键】：计算预期货币价值，概率收益相乘，选最大

项目发起人与公司高级管理层正在为一个新项目进行商业论证，目前项目有两个方案，分别是：

方案一：项目的成功率是60%，成功的话可以带来200万元的利润，失败将造成投资的100万元将全部亏损；

方案二：项目的成功率是70%，成功的话可以带来300万元的利润，失败将造成投资的200万元全部亏损。

以下哪个选项的说法是正确的？

A 方案一的EMV比方案二高

B 方案一的EMV是150万元

C 方案二的EMV是80万元

D 方案二的EMV比方案一高



试题编号：21030113



项目经理在管理一个项目集中的某个项目，在执行过程中，项目团队成员报告项目经理项目集经理调走了一位项目中的关键资源，这可能导致项目无法按期完成。项目经理应该怎么办？

- A.请求项目发起人与项目集经理沟通，以协调资源
- B.更新项目管理计划，以缩小项目范围
- C.依据资源的变化，重新调整项目进度
- D.考虑将此项目外包给供应商来完成



试题编号：21030113



考点：威胁的应对措施——上报

【解题关键】：不在项目范围内，或超出项目经理权限

项目经理在管理一个项目集中的某个项目，在执行过程中，项目团队成员报告项目经理，**项目集经理调走了一位项目中的关键资源**，这可能导致项目无法按期完成。项目经理应该怎么办？

- A.请求项目发起人与项目集经理沟通，以协调资源
- B.更新项目管理计划，以缩小项目范围
- C.依据资源的变化，重新调整项目进度
- D.考虑将此项目外包给供应商来完成



试题编号：21029762



项目经理正在管理一个大型开发项目，项目的一名关键资源提出离职，这名资源离职的话可能会对项目造成重要的影响。项目经理决定在该资源离职前，安排另一名资源来与其对接，接手其工作。项目经理使用的是什么风险管理策略？

- A 规避
- B 转移
- C 减轻
- D 接受



试题编号：21029762



考点：威胁的应对措施——减轻

【解题关键】：把不利风险事件的概率和/或影响降低

项目经理正在管理一个大型开发项目，项目的一名关键资源提出离职，这名资源离职的话可能会对项目造成重要的影响。项目经理决定**在该资源离职前，安排另一名资源来与其对接**，接手其工作。项目经理使用的是什么风险管理策略？

- A 规避
- B 转移
- C 减轻**
- D 接受



试题编号：21029152



项目经理正在管理一个新药研发项目，该药品对心脏病有极好的治疗效果，但是投入的研发资金多且风险大，为了控制风险，项目经理请示发起人，为项目购买了保险。这属于风险应对的哪种类型？

- A 规避
- B 转移
- C 减轻
- D 接受



试题编号：21029152



考点：威胁的应对措施——转移

【解题关键】：转移风险事件或者责任给第三方，不转移项目管理责任

项目经理正在管理一个新药研发项目，该药品对心脏病有极好的治疗效果，但是投入的研发资金多且风险大，为了控制风险，项目经理请示发起人，**为项目购买了保险**。这属于风险应对的哪种类型？

A 规避

B 转移

C 减轻

D 接受



试题编号：21029520



项目经理发现生产线的设备已经老旧，虽然还能进行加工，但是在以往的项目中，生产线的加工效率都较慢，影响了项目进度。为了避免这种情况，在加工新项目的产品时，项目经理应该怎么做呢？

- A.通过购买符合质量要求的新设备来避免风险
- B.暂时不采取任何行动，定期对设备进行检查
- C.联系维修人员对设备进行维修，优化设备的性能
- D.通过为老设备购买保险来转移风险



试题编号：21029520



考点：威胁的应对措施——规避

【解题关键】：**完全消除威胁**

项目经理发现生产线的设备已经老旧，虽然还能进行加工，但是在以往的项目中，**生产线的加工效率都较慢，影响了项目进度。为了避免这种情况**，在加工新项目的产品时，项目经理应该怎么做呢？

- A.通过购买符合质量要求的新设备来避免风险
- B.暂时不采取任何行动，定期对设备进行检查
- C.联系维修人员对设备进行维修，优化设备的性能
- D.通过为老设备购买保险来转移风险



试题编号：21030058



全球大面积疫情已经得到控制，但是还有再次爆发的风险。项目经理意识到了这一情况，因此在负责跨国项目时考虑到了项目可能会因为疫情导面临进度延误和成本超支的风险。找不出更好的方式的情况下，项目经理决定的采用主动接受的风险应对策略。项目经理应该怎么做？

- A 更新问题日志
- B 使用应急储备应对该风险。
- C 申请管理储备以应对这种情况。。
- D 将应对措施更新到风险管理计划。



试题编号：21030058



考点：威胁的应对措施——接受

【解题关键】：被动接受，什么都不做；主动接受，主动建立应急储备；

全球大面积疫情已经得到控制，但是还有再次爆发的风险。项目经理意识到了这一情况，因此在负责跨国项目时考虑到了项目可能会因为疫情导致面临进度延误和成本超支的风险。找不出更好的方式的情况下，项目经理决定的**采用主动接受的风险应对策略**。项目经理应该怎么做？

A 更新问题日志

B 使用应急储备应对该风险。

C 申请管理储备以应对这种情况。

D 将应对措施更新到风险管理计划。



试题编号：21029617



项目团队发现国际一批最新技术设备已经流入本国市场，如果在项目中使用该设备，会将减少六分之一的人力资源成本，压缩项目整体进度的四分之一。项目经理提出了变更请求，CCB已经审批通过。这属于什么风险应对策略？

- A.开拓
- B.提高
- C.规避
- D.转移



试题编号：21029617



考点：机会的应对措施——开拓

【解题关键】：确保机会的实现，分配最有能力的资源

项目团队**发现国际一批最新技术设备已经流入本国市场**，如果在项目中使用该设备，会将减少六分之一的人力资源成本，压缩项目整体进度的四分之一。**项目经理提出了变更请求，CCB已经审批通过**。这属于什么风险应对策略？

- A.开拓
- B.提高
- C.规避
- D.转移



试题编号：21029139



在一个铁路建设项目过程中，地质专家通报，按计划铁路轨道从山中挖隧道通过出现山体滑坡的可能性很大，这对项目会产生巨大的损失。经地质专家与项目团队研究论证，可以从旁边绕道通过，变更控制委员会决定批准该项变更。这是使用的哪种风险应对策略？

- A 规避
- B 转移
- C 减轻
- D 接受



试题编号：21029139



考点：威胁的应对措施——规避

【解题关键】：**完全消除威胁**

在一个铁路建设项目过程中，地质专家通报，按计划铁路轨道从山中挖隧道通过出现山体滑坡的可能性很大，这对项目会产生巨大的损失。经地质专家与项目团队研究论证，可以**从旁边绕道通过，变更控制委员会决定批准该项变更**。这是使用的哪种风险应对策略？

A 规避

B 转移

C 减轻

D 接受



试题编号：21028817



项目经理正在管理一个创新研究项目，在项目的执行过程中，遇到了各种各样的问题，有多次使用应急储备。为了解项目的应急储备使用情况，是否需要申请新的储备金，项目经理应该使用什么技术来分析？

- A 储备分析
- B 趋势分析
- C 成本效益分析
- D 技术绩效分析



试题编号：21028817



考点：储备分析

【解题关键】：比较剩余应急储备与剩余风险量，从而确定剩余储备是否仍然合理

项目经理正在管理一个创新研究项目，在项目的执行过程中，遇到了各种各样的问题，有多次使用应急储备。为了解项目的应急储备使用情况，是否需要申请新的储备金，项目经理应该使用什么技术来分析？

- A 储备分析
- B 趋势分析
- C 成本效益分析
- D 技术绩效分析



试题编号：21028920



在一个重大的项目中，组织的风险管理部门在执行风险分析后，发出预警，认为项目之前制定风险登记册中记录的措施不足以应对当前风险，组织高级管理层要求项目经理与风险管理部门排除风险，并制定新的应对措施。在此项目中，谁负责确保风险审计的有效执行？

- A 高级管理层
- B 风险管理部门
- C 项目经理
- D 项目相关方



试题编号：21028920



考点：风险审计

【解题关键】：评估风险管理过程的有效性，项目经理负责审计的开展

在一个重大的项目中，组织的风险管理部门在执行风险分析后，发出预警，认为项目之前制定风险登记册中记录的措施不足以应对当前风险，组织高级管理层要求项目经理与风险管理部门排除风险，并制定新的应对措施。在此项目中，**谁负责确保风险审计的有效执行？**

- A 高级管理层
- B 风险管理部门
- C 项目经理**
- D 项目相关方



试题编号：21030040



项目经理组织开展一个石油工程项目，在项目进行期间，因为阀门意外开启，导致施工现场发生爆炸。在来不及获批的情况下，项目经理立即对现场的水、电、燃气设施采取措施并安排人员撤离。这属于何种风险应对策略？

- A. 应急计划
- B. 弹回计划
- C. 权变措施
- D. 接受风险



试题编号：21030040



考点：应急应对策略

**【解题关键】：权变措施-未识别风险的紧急处理措施；应急计划-事先制定的主应对计划；
弹回计划-主应对策略无效时的备用应对计划**

项目经理组织开展一个石油工程项目，在项目进行期间，因为阀门意外开启，导致施工现场发生爆炸。**在来不及获批的情况下**，项目经理立即对现场的水、电、燃气设施采取措施并安排人员撤离。这属于何种风险应对策略？

- A. 应急计划
- B. 弹回计划
- C. 权变措施**
- D. 接受风险



试题编号：21030063



项目经理开展一个工期紧张的软件开发项目，该项目必须使用多个高级开发工程师，在项目执行期间，项目经理识别到当前高级开发工程可能为其他项目服务，这会导致项目延误。项目经理为确保工程师的工作，与高级领导层签订协议，使得与高级开发人员具备同等资历的资源处于备用。除此之外，项目经理还具备几位外部供应商的联系方式以供及时沟通。项目经理采用了什么策略？

- A. 应急计划和权变措施
- B. 应急计划和弹回计划
- C. 权变措施和弹回计划
- D. 应急应对策略和权变措施



试题编号：21030063



考点：应急应对策略

【解题关键】：权变措施-未识别风险的紧急处理措施；应急计划-事先制定的主应对计划；弹回计划-主应对策略无效时的备用应对计划

项目经理开展一个工期紧张的软件开发项目，该项目必须使用多个高级开发工程师，在项目执行期间，项目经理识别到当前高级开发工程可能为其他项目服务，这会导致项目延误。项目经理为确保工程师的工作，与高级领导层签订协议，**使得与高级开发人员具备同等资历的资源处于备用**。除此之外，**项目经理还具备几位外部供应商的联系方式以供及时沟通**。项目经理采用了什么策略？

- A. 应急计划和权变措施
- B. 应急计划和弹回计划**
- C. 权变措施和弹回计划
- D. 应急应对策略和权变措施



试题编号：21029757



一家零部件生产商的老板为了提升零部件的生产能力和质量，引进了一条外国先进生产线，并为该生产线配备了最优秀的资源。这是属于那种风险应对策略？

- A 提高
- B 接受
- C 开拓
- D 分享



试题编号：21029757



考点：机会的应对措施——开拓

【解题关键】：确保机会的实现，分配最有能力的资源

一家零部件生产商的老板为了提升零部件的生产能力和质量，引进了一条外国先进生产线，**并为该生产线配备了最优秀的资源**。这是属于那种风险应对策略？

A 提高

B 接受

C 开拓

D 分享



感谢您的观看