

风险题

1. 当恶劣天气导致进度偏移时，客户感到担忧。项目经理应在何时执行相应的应急应对策略？

- A. 提供资金可用于获得额外资源时
- B. 客户同意延长进度计划时
- C. 预测到恶劣天气时
- D. 发生恶劣天气后立即执行

参考答案：C。

解析：恶劣天气的发生，是有可能导致进度落后的预警信号。

PMBOK 445页：对于有些风险，项目团队可以实施应急应对策略，即只有在某些预定条件发生时才能实施的应对计划。如果确信风险的发生会有充分的预警信号，就应该制定应急应对策略。

2. 在执行一个处于落后于进度风险的项目期间，项目经理了解到，某个项目提前完成，公司中技能最高的资源将可用。项目经理坚持让该资源立即分配到他们的项目团队，期望为项目带来积极影响。

项目经理应用的是什么策略？

- A. 分享
- B. 接受
- C. 转移
- D. 开拓

参考答案：D。

解析：PMBOK 444页：直接开拓包括把组织中最有能力的资源分配给项目来缩短完成时间，或者，采用全新或改进的技术来节约成本，缩短实现项目目标的持续时间。

3. 在参观一个正在执行的项目运营设施并与项目发起人开会后，新任命的项目经理发现了潜在风险。此外，一些项目团队成员还向项目经理抱怨道，在项目执行期间发生了一些突发性事件，但没有采取纠正措施。项目经理安排召开一次会议来解决这些问题。

项目经理应在会议议程中包含哪些内容？

- A. 最大风险、已发生的风险、风险应对、已识别的风险、已关闭的风险和更新的风险登记册
- B. 最大风险、已发生的风险、风险应对，新风险、已关闭的风险和经验教训
- C. 最大风险、新风险、风险摘要、风险应对和更新的风险登记册
- D. 最大风险，新风险、趋势分析，风险应对和经验教训

参考答案：B。

解析：议程至少应该包括：新任命的PM带领团队成员为发现新风险、突发性事件（已发生的风险）、但没有采取纠正措施（风险应对）、还包括了对于前期风险管理问题的经验教训总结等。

选项A和C中更新的风险登记册，在会后生成。选项D包含的议程比选项B少。

4. 公司决定与一个供应商签署一份固定总价（FFP）合同，实施一个在线银行系统。这使用的是什么风险应对策略？

- A. 转移
- B. 回避
- C. 开拓
- D. 接受

参考答案：A。

解析：寻找供应商属于风险转移策略。

5. 项目团队告知项目经理某一特定风险以低于预期成本得到减轻。项目经理下一步该怎么做？

- A. 更新成本管理计划。
- B. 执行风险再评估。
- C. 修订应急储备。
- D. 通知干系人。

参考答案：B。

解析：花了低于预期成本的钱减轻了某个特定风险，下一步应该首先对其进行风险再评估，评估残余风险、次生风险和风险应对的有效性等。属于监督风险作用。

6. 一个网站项目的风险评估显示，某个具体功能的实施比预期复杂。这可能同时影响项目的成本和进度绩效。

项目经理下一步应该怎么做？

- A. 提出一项范围变更请求，将该功能添加到范围除外情况中，并更新风险登记册
- B. 将该风险登记进风险登记册中，并与关键干系人开会讨论风险应对策略。
- C. 更新风险登记册，审查范围，并与关键干系人评估风险应对策略。
- D. 将该风险登记进风险登记册，并继续项目。

参考答案：C。

解析：题干中提到风险评估显示，具体功能的实施比预复杂，属于风险再评估的结果，需要更新风险登记册，然后制定应对策略。

7. 由于个人原因，一名项目团队成员通知项目经理将不能工作两周时间，该团队成员是能够执行一项关键路径任务的唯一资源。

项目经理应首先更新哪一份文件？

- A. 工作分解结构
- B. 风险登记册
- C. 人力资源管理计划
- D. 项目进度计划

参考答案：B。

解析：团队成员通知PM将不能满足原定的工作时间，这个资源是关键路径上的唯一资源。一旦失去很有可能会影响整个项目的进度，属于不确定性，PM首先应该更新风险登记册。

8. 一家公司作为一个由政府发起的基础设施开发项目执行组织。最近选举后，所有正在进行的政府发起的基础设施项目均被搁置审查。

项目经理应该更新哪份项目文件？

- A. 范围管理计划
- B. 问题日志
- C. 风险登记册
- D. 项目进度计划

参考答案：C。

解析：项目被搁置审查，可能会导致进度被耽误、或项目被取消的风险。识别了新风险，需要更新风险登记册。

9. 项目经理与两名关键干系人开会，这两名干系人都识别到将产生严重项目风险的事件。由于只有有限的资源可用。项目经理应该怎么做？

- A. 制定风险排序表。
- B. 执行定性风险分析。
- C. 执行定量风险分析。
- D. 更新风险管理计划。

参考答案：B。

解析：识别风险后，下一步是进行定性风险分析，根据定性分析的结果，来决定是否进行定量风险分析。

10. 项目团队成员报告了项目执行期间的一个潜在风险。哪一项工具或技术支持风险控制？

- A. 定量风险分析
- B. 风险登记册
- C. 风险审计
- D. 定性风险分析

69、参考答案：C。

解析：监督风险的工具，风险审计。PMBOK456页

11. 在团队会议期间，团队成员提出之前识别的风险应关闭。项目经理应该怎么做？

- A. 使用专家判断
- B. 安排定期风险再评估
- C. 开展根本原因分析
- D. 执行定性风险分析

参考答案：B。

解析：PMBOK 351页：在控制风险中，经常需要识别新风险，对现有风险进行再评估，以及删去已过时的风险。应该定期进行项目风险再评估。

12. 一名新项目经理接管一个正在进行当中的多阶段项目。项目经理应使用哪些输入来识别

项目风险和假设条件？

- A. 项目成本、项目进度计划和项目文件
- B. 项目章程、组织过程资产和事业环境因素
- C. 成本管理、进度管理和质量管理计划
- D. 风险登记册、干系人登记册和专家判断

参考答案：B。

解析：选B更好，这里包含了项目章程里的整体项目风险。PMBOK81，项目章程属于项目文件，是识别风险的输入。

13. 一家公司正着手打造一个创新产品，以解决一个已识别到的商业机会。一名高级经理尝试确定在实施过程中可能面临哪些风险。该高级经理就工厂产能是否足够询问工厂经理，然后与财务副总裁（VP）讨论可用预算以及之前类似项目的财务绩效。

项目经理执行的是下列哪一项？

- A. 确定主要干系人的职位，制定影响/作用方格
- B. 收集信息制定风险管理计划
- C. 应用专家判断，制定工作分解结构（WBS）和进度计划
- D. 收集信息制定项目章程

参考答案：D。

解析：解决商业机会，属于启动项目，题干中的工作内容属于识别高层次风险（包含在项目章程中）。

14. 项目经理发现一个新风险，可能影响项目进度计划。项目经理首先应该做什么？

- A. 创建减轻和应急计划。
- B. 确定风险的概率和影响。
- C. 安排一次团队会议。
- D. 确定如何监督风险。

参考答案：B。

解析：识别新风险后，首先进行定性分析。PMBOK425。

15. 可以使用哪一项工具或技术来控制风险？

- A. 储备分析、问题日志和风险审计
- B. 风险审计、储备分析和质量审计
- C. 头脑风暴、风险再评估和状态会议
- D. 风险审计、偏差和趋势分析以及储备分析

参考答案：D。

解析：考点为控制风险的工具。

16. 在项目执行期间，一次地震造成轻微损坏，但不会影响进度。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 遵循风险应对计划。

- B. 联系保险公司。
- C. 请求项目发起人指示。
- D. 停止项目并命令修复损坏。

参考答案：A。

解析：风险发生后，应该按照应对计划来进行应对。

17. 项目设计经理基于标准输入制定了一份进度计划。项目发起人请求将某项活动的开始时间延迟一个季度，但这将影响资源可用性。

项目经理下一步应该怎么做？

- A. 重新定义项目活动。
- B. 识别风险。
- C. 制定进度计划。
- D. 执行定量风险分析。

参考答案：B。

解析：发起人提出活动开始时间的变更，将影响资源可用性，是不确定性，要识别可能引发的风险。

18. 在项目启动阶段，项目发起人向项目经理询问已识别的风险情况。项目经理应参考下列哪一项？

- A. 项目章程
- B. 规划风险管理过程
- C. 风险登记册
- D. 控制风险过程

参考答案：A。

解析：项目启动阶段，项目章程中包含高层级风险。

19. 项目经理被任命管理一个处于另一个国家的大型施工项目。在与项目团队的第一次会议期间，一名主题专家（SME）表达了自己对因突发的设备延期将导致项目不能按时完成的担忧。

项目经理应该首先审查哪一份文件来确定干系人对项目进度影响的容忍度？

- A. 项目进度计划
- B. 风险登记册
- C. 风险管理计划
- D. 沟通管理计划

参考答案：C。

解析：PMBOK 407页：应在风险管理计划中记录项目关键相关方的风险偏好。他们的风险偏好会影响规划风险管理过程的细节。特别是，应该针对每个项目目标，把相关方的风险偏好表述成可测量的风险临界值。

20. 分包商无法履行合同。结果导致项目整合延期，且项目将无法按时完成。

项目经理应该怎么做？

- A. 审查风险应对计划。
- B. 审查分包商的承诺。
- C. 变更进度基准，并通知客户。
- D. 签发变更请求。

参考答案：A。

解析：项目可能无法按时完成，这是一种风险，需要查看风险应对措施。

21. 大部分团队成员不熟悉的一项新技术被识别为一个风险。作为风险应对策略的组成部分，项目经理制定了为团队提供该技术的正式培训、训练和指导计划。

应使用哪个过程来评价这些风险减轻工作是否有效？

- A. 规划风险应对
- B. 控制风险
- C. 控制进度
- D. 建设项目团队

参考答案：B。

解析：PMBOK 453页：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。

22. 在项目启动阶段识别到的一个风险在执行阶段发生了。影响很大，可能导致项目环境的重大变更。

项目经理应该怎么做？

- A. 在变更日志中创建一项新变更，执行影响分析，并准备一份项目状态报告。
- B. 更新风险登记册，创建并持续监控问题日志当中的问题。
- C. 在问题日志中创建一项新问题，并立即通知干系人。
- D. 更新风险登记册，并在变更日志中创建一项新变更，包含风险登记册中的详情。

参考答案：B。

解析：已识别的风险发生了，即成为一个问题，此问题可能导致“项目环境”重大变更，所以应该先更新风险登记册、再创建问题日志，对此问题进行持续的监控，选择B。

“项目环境”可理解为事业环境因素，事业环境因素如果发生变化是不需要提变更请求的，排除A和D。

23. 项目经理正在实施一项对公司经营至关重要的新软件应用程序。在风险分析期间，由于项目所在地能源供应问题，一名团队成员识别到一个高发生概率的电气故障风险。这可能影响服务器，让应用程序不可用。项目发起人同意建立一个备用辅助站点。

这使用的是什么风险应对策略？

- A. 转移
- B. 接受
- C. 回避
- D. 减轻

参考答案：D。

解析：备份、备用，是风险减轻。

24. 在制定风险管理计划时，项目经理应如何识别风险？

- A. 制定基本规则。
- B. 审查项目文件。
- C. 评估风险登记册。
- D. 审查概率和影响矩阵。

参考答案：B。

解析：识别风险的工具，文档审查。

25. 项目发起人通知项目经理，由于一个不可预见的外部风险，从下个月开始，项目资金将不可用。项目经理应该怎么做？

- A. 与项目发起人一起重新评价风险矩阵
- B. 请求额外资金减轻风险
- C. 建议推迟项目，直至风险减轻
- D. 收尾项目，并解散资源

参考答案：D。

解析：发起人通知PM资金不可用，PM需要做的是项目提前中止的收尾工作。

26. 公司管理层正在削减预算；因此必须作出如何削减某个关键、持续项目预算的决定。项目经理首先应该怎么做？

- A. 提交能够减少成本的更新进度计划，并减少最终可交付成果的范围。
- B. 解散某些分配的资源并延长项目时间线。
- C. 减少管理储备以保持项目进行。
- D. 使用敏感性分析评估不同风险。

参考答案：D。

解析：敏感性分析有助于确定哪些单个项目风险或其他不确定性来源对项目结果具有最大的潜在影响。PMBOK434

27. 一名新任命的项目经理确定项目符合时间和预算要求。但是，一名供应商的可交付成果将延迟。新项目经理下一步该怎么做？

- A. 实施一次定量风险分析，并确定必须如何解决风险。
- B. 与供应商开会，并要求立即解决。
- C. 确定并评估对项目成本和进度的影响。
- D. 执行应急计划解决对项目进度的影响。

参考答案：C。

解析：识别了新风险，应该先定性分析C

第二步：A 定量分析

第三步：B规划风险应对

第四步：最后D 执行应急计划。

28. 本地供应商无法满足交付日期。项目团队没有预计到这个产品供应的新威胁。进口该产品将让项目成本比使用本地供应商的花费贵两倍。项目经理应使用什么来为这项工作提供资金？

- A. 应急储备
- B. 项目预算储备
- C. 管理储备
- D. 风险应对储备

参考答案：C。

解析：这个新风险是团队没有预计到的，说明是未知的意外风险，应该动用管理储备。

29. 在公司迁址到一个新数据中心期间，一名项目团队成员发现新数据中心的电源不足。为了支持在未来三年内的预测增长，将需要\$48万的额外资源。由于项目经理之前已将此识别为一个风险，应使用什么工具来确定应急储备足以涵盖成本？

- A. 状态会议
- B. 储备分析
- C. 风险再评估
- D. 技术绩效测量

参考答案：B。

解析：储备分析，监督风险的工具。

PMBOK 456页：储备分析，是指在项目的任何时点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。

开展技术绩效分析，把项目执行期间所取得的技术成果与取得相关技术成果的计划进行比较。

30. 当创建概率和影响矩阵来支持项目风险分析时，项目团队认为最重要的是什么？

- A. 项目范围和项目可交付成果
- B. 进度和预算应急和储备
- C. 对项目目标的可能影响
- D. 项目将发生的交互

参考答案：C。

解析：PMBOK425：。概率和影响矩阵是把每个风险发生的概率和一旦发生对项目目标的影响映射起来的表格。此矩阵对概率和影响进行组合，以便于把单个项目风险划分成不同的优先级组别。B属于定量分析范畴。

31. 在实施一个施工项目中途，供应商未能交付水泥，这危及项目的进度计划。施工团队领导要求项目经理实施应急计划。

项目经理应该采取什么措施？

- A. 通知项目干系人发生该风险。
- B. 实施权变措施。
- C. 查阅风险登记册。
- D. 与团队头脑风暴。

参考答案：C。

解析：施工团队领导要求项目经理实施应急计划，应急计划记录在风险登记册中。

32. 项目团队安装一个新的操作系统。实施之前，该团队在一个较小独立的网络中测试该系统，并发现一些问题。发现这些问题的解决方案之后，团队仍然碰到实施问题。然而，问题数量和严重程度大大降低。

项目团队使用的是下列哪一项？

- A. 转移风险
- B. 减轻风险
- C. 接受风险
- D. 避免风险

参考答案：B。

解析：问题数量和严重程度大大降低，这是风险减轻。

33. 项目经理注意到在风险登记册中记录的风险未被减轻。若要管理这个风险，项目经理需从下列哪一项获得额外资金？

- A. 预算储备
- B. 未分配的项目预算
- C. 应急储备
- D. 管理储备

参考答案：D

解析：此风险在风险登记册中已记录。但策略效果不好，风险并没有被减轻，需要额外资金来应对，动用了管理储备。

34. 在项目早期阶段，项目经理意识到项目预算取决于原材料的价格。项目经理下一步该怎么做？

- A. 更新范围说明书。
- B. 在价格上涨之前采购原材料。
- C. 更新风险登记册。
- D. 要求变更请求。

参考答案：C。

解析：“项目预算取决于原材料的价格”说明具有一定的不确定性，这是风险。

35. 一家公司启动了一个信息技术服务开发项目。在风险评估期间，项目团队识别到硬件小组没有足够的资源按时完成其中一项可交付成果。为了按进度完成可交付成果，项目经理计划使用某个供应商的服务。

项目经理计划使用哪种风险应对策略？

- A. 转移
- B. 规避
- C. 开拓
- D. 减轻

参考答案：A。

解析：找供应商是风险转移。

36. 重要材料需要运给供应商。如果该材料不能按时交付，项目预算将严重受到影响。为降低这个风险，项目经理购买了保险。

项目经理采用了哪一种消极风险策略？

- A. 规避
- B. 接受
- C. 减轻
- D. 转移

参考答案：D。

解析：购买了保险，是风险转移。

37. 由于收集数据的信息系统不稳定，导致项目延期。项目经理制定了一项新策略，在不增加预算的情况下，弥补失去的时间，由于这项策略之前只用过一次，项目经理将其识别为一项重大风险，下列那份文件应更新？

- A. 项目管理计划和问题日志
- B. 风险管理和干系人管理计划
- C. 变更管理和成本管理计划
- D. 风险登记册和进度管理计划

参考答案：D。

解析：风险和进度题干中都有提及。A 中问题日志不需要因为识别出风险而更新。

38. 项目经理发现一名关键成员将在两周内离开组织。该名团队成员正在为处于关键路径上的任务工作。

项目经理首先应该做什么？

- A. 确定失去该名团队成员的影响。
- B. 核实是否能够变更范围。
- C. 更新工作分解结构。
- D. 更新团队成员。

参考答案：A。

解析：识别到了新的风险，评估风险发生的影响，首先确定失去团队成员的影响。

39. 有人建议项目经理在信息技术活动中使用龙卷风图。项目团队应该使用什么项目风险管理技术？

- A. 定性风险分析
- B. 定量风险分析
- C. 概率分布
- D. 预期货币价值分析

参考答案：B。

解析：PMBOK 434页：敏感性分析的典型表现形式是龙卷风图，属于定量风险分析。

40. 一名团队成员在项目执行阶段报告了一个之前被记录为一个风险的问题。项目经理下一步该怎么做？

- A. 与客户召开一次会议讨论问题及其影响。
- B. 实施定量风险分析并通知所有干系人。
- C. 记录问题并与团队审查沟通管理计划。
- D. 执行风险应对计划，然后重新评估剩余风险。

参考答案：D。

解析：团队成员报了一个问题，这个问题之前已被记录为一个风险，下一步是直接执行应对措施。

41. 项目审计期间，项目经理与团队开会，并要求查看处理潜在技术故障的文件。项目经理需要的是下列哪一份文件？

- A. 龙卷风图
- B. 甘特图
- C. 风险登记册
- D. 质量管理计划

参考答案：C。

解析：潜在技术故障，可理解为风险。

42. 项目经理面对以下新风险和机会：

风险A有90%的可能性，并将花费US\$50,000 的成本。

风险B有30%的可能性，并将花费US\$300,000 的成本。

机会A有50%的可能性，并将节省US\$100,000。

机会B有15%的可能性，并将节省US\$125,000。

使用预期的货币价值分析，项目经理应首先考虑哪一项风险和机会？

- A. 风险A
- B. 风险B
- C. 机会B
- D. 机会A

参考答案：D。

解析：机会和风险先考虑机会，机会A 节省50000，机会B节省18750。

43. 项目经理识别到项目上的一个风险可能导致停工。项目团队被迫使用应急计划。项目经理目前处于哪一个项目管理过程组？

- A. 控制风险
- B. 规划风险应对
- C. 识别风险
- D. 减轻风险

参考答案：A。

解析：PMBOK 453页：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。

项目管理部