

iPASSCamp® PMP® 認證考試題庫教材

iPASSCamp® PMP® 題庫解析

(PMBOK® 7th PMP® Exam)

V 7.3

第 02 單元

專案啟動及結束

選答理由 & **輔助說明**

COPYRIGHT NOTICE

PMI®是美國專案管理學會(Project Management Institute, Inc.)的英文縮寫，以下簡稱 PMI®。

PMBOK®是美國專案管理學會(PMI®)發行的專案管理知識體系指南：**A Guide to the Project Management Body of Knowledge** 的英文縮寫，以下簡稱 PMBOK®。

PMP®是美國專案管理學會(PMI®)發行的專案管理專業認證：**Project Management Professional** 的英文縮寫，以下簡稱 PMP®。

PMI®、PMP®、PMBOK®商標權屬於美國專案管理學會(PMI®)。

以上各該著作權及智慧財產權均屬各該公司、出版社、學會、著作人所有，本教材若有牴觸各該著作權及智慧財產權，敬請不吝告知以便修正。

iPASSCamp®PMP®題庫解析受全球著作權及智慧財產權保護，未經作者書面同意不得以任何方式或形式重製及散播，任何違反著作權及智慧財產權之行為必將依法追訴。

iPASSCamp®教材網站：<https://www.ipasscamp.com>

iPASSCamp®連絡信箱：service@ipasscamp.com

閱讀指引

熟讀 iPASSCamp® PMP®全攻略代表完成 35% 的考試準備。

熟讀 iPASSCamp® PMP®題庫解析代表完成 35% 的考試準備。

熟讀 iPASSCamp® PMP®考試寶典代表完成 30% 的考試準備。

確實熟讀 iPASSCamp® PMP®全攻略、題庫解析以及考試寶典才能代表完成 100% 的考試準備。

【iPASSCamp® PMP®題庫解析】詳細解析 PMP®認證考試題目型態以及解題邏輯。請務必同時熟讀及理解【iPASSCamp® PMP®全攻略】各單元的專案管理觀念，才能真正完整掌握通過 PMP®認證考試必備的關鍵重點。

iPASSCamp® PMP® 題庫解析包括 PMP®考題題型的「選答理由」及「輔助說明」。

請務必熟讀「選答理由」並且確實理解每一個題目的選答原因。

請務必熟讀「輔助說明」並且確實理解各答案選項的錯誤理由。

不論是讀「題庫解析」、「考試寶典」或者實際參加「PMP®考試」：

請務必理解錯誤的答案錯在哪裡，你才會知道選擇的答案是正確的選項。

iPASSCamp® PMP®題庫解析依據 PMP®認證考試題目題型同步更新調整 iPASSCamp® PMP®題庫解析內容。

Question 1.

Answer: A

選答理由：

「專案章程」、「高等級」說明「專案」工作，記載提議啟動「專案」的「贊助人」以及外部合作夥伴等「相關利害關係人」。「專案章程」提供一個工作的高等級定義及其相關利害關係人。

「專案章程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程」。

「贊助人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.2 贊助人」。

「高等級需求」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程 06」。

「高等級範疇」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程 07(1)」。

「高等級時程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程 07(2)」。

「高等級預算」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程 07(3)」。

輔助說明：

B. 「專案章程」獲得批准正式啟動「專案」之後，專案經理(PM)在「規劃階段」發展記載「專案」人力資源需求的「資源管理計畫」，專案經理(PM)在「執行階段」依據「資源管理計畫」規劃的人力資源需求跟代表人員主管的「功能經理」協商指派加入「專案團隊」的人員，由「功能經理」宣布誰是專案工程師。(功能經理提供專案所需人力資源)。

「專案章程」宣布授權啟動新「專案」，「功能經理」宣布誰是專案工程師。

「規劃階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.2 規劃階段」。

「資源管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.1 資源管理計畫」。

「執行階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.3 執行階段」。

「功能經理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.3 功能經理」。

「協商」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8 專案經理的角色 01」。

C. 「專案章程」記載「專案目標」。「專案」啟動之後由專案經理(PM)建立「專案管理計畫」「詳細闡明」達成「專案目標」的「專案」行動。「專案章程」的內容只有各種「高等級定義」，但是沒有任何「詳細闡明」。

「專案目標」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程 05」。

「專案管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.3.1 專案管理計畫」。

D. 「組織」在「啟動階段」宣布誰是專案贊助人，專案經理(PM)依照「贊助人」的指示發展「專案章程」記載「專案」的「高等級定義及其相關利害關係人」。

依順序「組織」在「啟動階段」首先宣布誰是專案贊助人，然後發展「專案章程」記載「專案」的「高等級定義及其相關利害關係人」，因此不是由「專案章程」宣布誰是專案贊助人。

Question 2.

Answer: C

選答理由：

依題意Peter書寫的文件是提議啟動新「專案」的「專案章程」。

新「專案」在「啟動階段」由「贊助人」提議啟動「專案」，新「專案」可能在「啟動階段」指派「專案經理」協助「贊助人」製作「專案章程」。如果「啟動階段」沒有指派「專案經理」，則是由提議啟動「專案」的「贊助人」製作「專案章程」。

因此「Peter在專案的角色」可能是「贊助人或專案經理」，「專案章程」「確認專案的商業需要」、「說明要由專案建立的產品」以及記錄關鍵「利害關係人名單」。此處的「商業需要」意義等同新「專案」要產生的「商業價值」，此處預計完成的「產品」意義等同新「專案」的「高等級需求」，此處的「利害關係人名單」意義等同新「專案」的「關鍵利害關係人名單」。

「商業價值」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.3專案與組織的關聯性08(3)」。

「高等級需求」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第02單元專案啟動及結束「2.3.12專案章程06」。

「關鍵利害關係人名單」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第02單元專案啟動及結束「2.3.12專案章程09」。

「專案經理的角色」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.8專案經理的角色」。

「贊助人」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.9.2贊助人」。

輔助說明：

- A. 「功能經理」是功能專業部門指派人員加入「專案團隊」的人員主管，不是製作「專案章程」「確認專案的商業需要」、「說明要由專案建立的產品」以及記錄關鍵「利害關係人名單」的角色。
- B. 「專案管理團隊」是「專案團隊」的一部分，協助專案經理(PM)實施「專案」啟動之後的相關「專案管理」工作，不是製作「專案章程」「確認專案的商業需要」、「說明要由專案建立的產品」以及記錄關鍵「利害關係人名單」的角色。
- D. 「高階管理層」是批准「專案章程」的角色而不是製作「專案章程」「確認專案的商業需要」、「說明要由專案建立的產品」以及記錄關鍵「利害關係人名單」的角色。

Question 3.

Answer: B

選答理由：

依題意「如果房間符合設計圖，提供的預估將是準確的」，因此「預估」是否「準確」取決於「房間符合設計圖」的「假設」是否成立。

輔助說明：

- A. 「風險」是影響「專案目標」的「不確定」事件。「假設」的可靠程度是「風險」來源之一。例如「房間符合設計圖」的「假設」不成立，則會產生「完成專案成本和時間預估」被高估或低估的「風險」。
- C. 「限制」是必須遵守而且不能改變的事件。例如「房間安裝空調」只能使用220伏特的電源即是一個「限制」。
- D. 「預算」是被同意使用於工作的成本金額。依題意「完成專案成本...預估」只是提出「成本預估」金額而不是被同意使用於工作的「預算」金額。

Question 4.

Answer: B

選答理由：

「限制」是必須遵守而且不能改變的事件。依題意「預算不應耗資超過1千2百萬」並且規定「最終預算必須以美元計價」都是屬於「預算限制」。

輔助說明：

- A. 「國際化」是經濟學(economics)的全球專業分工，跟「最終預算必須以美元計價」的貨幣計價單位無關。
- C. 「管理限制」是管理過程影響決策和行動的因素或條件。例如資金限制、人力資源限制、時間限制等。雖然「預算限制」屬於「管理限制」，但是「預算不應耗資超過1千2百萬」並且規定「最終預算必須以美元計價」是從「預算限制」衍生出的「管理限制」，因此「預算不應耗資超過1千2百萬」並且規定「最終預算必須以美元計價」直接屬於「預算限制」，間接成為「管理限制」。本題選答直接的「預算限制」優先於間接的「管理限制」。
- D. 「品質限制」是產品開發過程影響達成特定品質標準的因素或條件，跟「最終預算必須以美元計價」的貨幣計價單位無關。

Question 5.

Answer: D

選答理由：

依題意「在250天需要該產品」是「專案」的時間「限制」。

輔助說明：

- A. 「預期...流動率」，「預期」是「假設」而不是「限制」。
- B. 雖然目前有「尖端的」技術可以使用，但是明天以後可能出現更「尖端的」技術，因此將來會陸續出現哪一些更「尖端的」技術屬於「不確定」事件，有沒有能力使用更「尖端的」技術也是屬於「不確定」事件，因此「要使用的技術是尖端的」只是目前的「假設」而不是「限制」。
- C. 「專案的領導關係可能...而改變」，「可能」是「假設」而不是「限制」。

Question 6.

Answer: D

選答理由：

依題意詢問「專案結束的最後任務」，依本題答案選項，「專案」依下列步驟結案：

C. 「轉移交付成果給客戶」 >> B. 「驗證合約義務已達成」 >> D. 「完成經驗學習記錄」

因此「專案結束的最後任務」是「完成經驗學習記錄」。

「最終交付成果轉移」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.4.4 最終交付成果轉移」。

輔助說明：

A. 「功能經理」是「組織」功能專業部門的人員主管，「功能經理」指派「組織」功能專業部門的人員加入「專案團隊」接受專案經理(PM)協調執行「專案」工作。「專案」結束之後由「功能經理」「重新分派團隊成員」執行其他工作。

「重新分派團隊成員」是「功能經理」的權限，已經不屬於專案經理(PM)在「專案結束的...任務」。

「功能經理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.2 組織結構 02(1)」。

Question 7.

Answer: B

選答理由：

「專案完成之前中止你的專案」代表「專案」進入「結束階段」

專案經理(PM)在「結束階段」的過程帶領「團隊一起記錄經驗學習」留下「專案」的改善經驗之後，專案經理(PM)才能解散團隊讓「團隊成員」離開「專案」。

因此「專案完成之前中止你的專案」，專案經理(PM)的「下一步」是在「結束階段」帶領「團隊一起記錄經驗學習」。

「結束階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.5 結束階段」。

輔助說明：

A. 依題意「客戶在專案完成之前中止...專案」，「專案」既然已經「中止」就不再需要繼續執行「專案管理計畫」的工作，因此不再需要「更新專案管理計畫」。

「變更」指的是改變「專案管理計畫」的內容。「專案完成之前中止...專案」並不是改變「專案管理計畫」的內容，而是「中止」繼續執行「專案管理計畫」，因此「專案完成之前中止...專案」並不需要「更新專案管理計畫，以反映這個變更」。

「變更」「專案管理計畫」的目的是改變「專案管理計畫」原本規劃要執行的工作並且繼續執行「專案」。

「專案」只有在「執行階段」因為獲得批准變更(change)「專案管理計畫」才需要更新「專案管理計畫」及各個「子計畫」。

C. 每一個參與「專案」工作的「團隊成員」都必須為自己執行的工作保留改善意見並製作「經驗學習」，如果專案經理(PM)沒有先帶領「團隊一起記錄經驗學習」就讓人員離開「專案」，將會導致「組織」沒有留下「專案」過程累積的寶貴經驗。

因此「專案完成之前中止...專案」先「停止所有工作」，然後帶領「團隊一起記錄經驗學習」再解散「專案團隊」「釋放團隊」。

D. 依題意「客戶在專案完成之前中止你的專案」，因此專案經理(PM)不再需要執行「專案管理計畫」的工作，不再需要「保持團隊繼續在專案工作」。「專案」「中止」之後，專案經理(PM)帶領「團隊一起記錄經驗學習」緊接著應立即「釋放團隊」才能停止繼續產生「專案」的人力成本。

依題意「客戶在專案完成之前中止你的專案」代表「專案」已經「中止」，「高層管理人員...跟客戶談

論」的是「專案」「中止」之後的處理事宜而不是討論如何繼續執行「專案」，因此不再需要「保持團隊繼續在專案工作」。

Question 8.

Answer: A

選答理由：

「專案」成功的要件是「專案」成果「達成」，「專案」跟「利害關係人」一致同意的「需求」與「期望」。「專案」不需要交付超過範疇要求(超過合約要求)的工作成果，「專案」只需要交付達到範疇要求(達到合約要求)的成果。本題的「**超過了利害關係人的期望**」意指「專案」所獲得的工作結果超過「利害關係人」原先的「期望」，而不是交付超過範疇(scope)的成果。例如「利害關係人」「期望」「專案」100天完工，結果「專案」只用了50天就完工，遠超過了「利害關係人」對「專案」工期的「期望」。

因此「**專案達到或超過了利害關係人的期望**」代表「**專案被認為是成功的**」。

輔助說明：

B. 「專案」最終成果獲得客戶接受之後，專案經理(PM)將「**專案的產品移交給營運領域**」進行後續客服保固維護等營運工作，並且正式結束「專案」。「專案」是「暫時性」的工作，「**專案的產品移交給營運領域**」正式結束「專案」之後不會有「**專案持續進行的面向**」。

「暫時性」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.1 專案的特性 01」](#)。

C. 「**專案的產品被製造**」僅能代表「專案」「交付成果」符合「**產品被製造**」的要求，但不一定「**被認為是成功的**」。例如「專案」預算超支或超過完工期限才完成「**產品被製造**」的要求，因此「**專案的產品被製造**」不能「**描述一個專案被認為是成功的**」。

D. 「**贊助人宣布專案竣工**」只能代表「專案」已經完成工作成果，但是「專案」可能預算超支或超過完工期限才「**竣工**」，因此「**贊助人宣布專案竣工**」並不能「**描述一個專案被認為是成功的**」。

Question 9.

Answer: D

選答理由：

「專案」的「工作結果」「獲得正式驗收」之後，表示所有為了完成「專案」「工作結果」的行動已經完成。

「專案」工作完成之後，專案經理(PM)邀集參與各項工作的「團隊成員」「寫經驗學習」記錄「經驗學習」留下工作改善及工作檢討的意見。

專案經理(PM)邀集「專案團隊」共同完成「經驗學習」之後「釋放團隊」解散人員，並且將「經驗學習」以及「歷史資訊」更新到「組織」「知識資產」，然後正式「結束專案」。

因此「**結束階段採取行動的正確順序**」是「**獲得正式驗收**」>「**寫經驗學習**」>「**釋放團隊**」>「**結束專案**」。

「經驗學習」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.5 經驗學習」](#)。

「歷史資訊」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.4 知識資產 05\(1\)」](#)。

「知識資產更新」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.4 知識資產 04」](#)。

Question 10.

Answer: B

選答理由：

「經驗學習」是參與「專案」工作的人員在完成「專案」工作之後由人員記錄的工作改善經驗，或者「專案」結案時由人員記錄的工作改善經驗。

人員在完成「專案」工作之後離開「專案」，或者在「專案」結束時離開「專案」，專案經理(PM)「在團隊成員離開之前」要帶領「團隊成員」召開「經驗學習會議」製作「經驗學習」，完成「經驗學習」之後才能讓人員離開「專案」。

製作「經驗學習」的時間點不僅限於「專案」結案人員離開「專案」之前，製作「經驗學習」的時間點包括「專案」過程任何一個工作完成之後，以及任何一個人員離開「專案」之前。

輔助說明：

- A. 參與「專案」工作的人員可能在「專案」中途加入「專案」工作並且在「專案」中途完成工作離開「專案」。因此等到「專案結束時」才召開「經驗學習會議」就無法包含「專案」中途完成工作離開「專案」的人員留下他們的「經驗學習」。
- C. 當「專案」發生「風險事件」，專案經理(PM)首先要針對「風險事件」提出回應行動，等處理「風險事件」之後再針對「風險事件」發生的原因及處理結果製作「經驗學習」，而不是「當風險事件發生」立即召開「經驗學習會議」。
- D. 不論是任何人包括「贊助人」要求取得「經驗學習」都必須等「專案」工作完成之後才能針對已完成的「專案」工作製作「經驗學習」，而不是「當贊助人需要」立即召開「經驗學習會議」。

Question 11.

Answer: B

選答理由：

「贊助人」是「提議啟動專案」以及為「專案」提供資金的角色。

「贊助人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.2 贊助人」。

輔助說明：

A. 「專案」可能是由「贊助人」指派專案經理(PM)帶領「專案團隊」，專案經理(PM)是負責管理所有「專案」，「議題」包括「解決團隊的衝突」的角色，不是由「贊助人」「解決團隊的衝突」。

C. 「專案」可能是由「贊助人」指派專案經理(PM)帶領「專案團隊」，專案經理(PM)依據「贊助人」以及各種「利害關係人」提出的「需求」發展符合「需求」的「專案計畫」，專案經理(PM)需要邀請具備各種專業知識的「專家」「協助建立專案計畫」，不是由「贊助人」「協助建立專案計畫」。

D. 「專案變更」指的是改變已經獲得「利害關係人」批准的「專案計畫」。

專案經理(PM)依照「贊助人」以及相關「利害關係人」批准的「專案計畫」執行工作，專案經理(PM)必需獲得批准「專案計畫」的「贊助人」以及相關「利害關係人」同意才能實施「專案變更」改變「專案計畫」。

雖然「贊助人」是批准「專案計畫」的「利害關係人」之一，但是「贊助人」並不是唯一可以「批准專案變更」的「利害關係人」。

「贊助人」代表「提議啟動專案」及為「專案」提供資金的角色，「贊助人」不一定是有權限「批准專案變更」的角色，有一些「專案變更」可能需要獲得客戶、組織管理層或者主管機關「批准專案變更」。

Question 12.

Answer: C

選答理由：

「專案利害關係人」為了保護本身的利益會積極涉入「專案」的各階段，每個「專案階段」有各不相同的「專案利害關係人」。

輔助說明：

A. 「專案」「規劃階段」也稱為「發展」階段，「專案」「發展」階段發展「專案管理計畫」規劃「專案」需要執行的工作，「專案利害關係人」在「發展」階段會積極的影響專案經理(PM)發展對「專案利害關係人」有利的「專案計畫」。

「規劃階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.2 規劃階段」](#)。

B. 「專案」「啟動階段」也稱為「概念」階段，「專案」「概念」階段「高等級描述」「專案」產品的概念，決定是否授權啟動新「專案」。「專案利害關係人」在「概念」階段會積極的影響選擇啟動對「利害關係人」有利的新「專案」，並且拒絕啟動對「專案利害關係人」不利的新「專案」。

「啟動階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.1 啟動階段」](#)。

「高等級描述」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.1 啟動階段 02」](#)。

D. 「專案」「執行」階段按照「專案管理計畫」執行工作，「專案」「執行」階段出現新的「專案利害關係人」提出新的「需求」將會導致「專案」變更(change)「規劃階段」依照原本「需求」獲得原本「利害關係人」批准的「專案計畫」。

「執行階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.3 執行階段」](#)。

「專案執行」【識別利害關係人】請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.2【識別利害關係人】」](#)。

Question 13.

Answer: D

選答理由：

「專案」要滿足所有「利害關係人」各不相同的「需要」及「期望」才能夠最大化「專案」成功的機會。
「專案」需要「考慮所有利害關係人的需要」，設法滿足所有(All)「利害關係人」的「需求」。「考慮所有利害關係人的需要」是專案經理(PM)「要採取的最佳行動」。

輔助說明：

- A. 「專案」優先「考慮重要利害關係人的需要」，但是滿足所有「利害關係人」各不相同的「需要」及「期望」才能夠最大化「專案」成功的機會。因此「考慮重要利害關係人的需要」不是專案經理(PM)「要採取的最佳行動」。
- B. 專案經理(PM)負責「管理利害關係人」，專案經理(PM)負責與「利害關係人」進行交涉(engage)爭取「利害關係人」支持「專案」。專案經理(PM)的「經理」是「指派」專案經理(PM)的角色，不是「管理利害關係人」的角色。因此「請你的經理管理利害關係人」不是專案經理(PM)「要採取的最佳行動」。
- C. 「利害關係人」是因為「利益」受到「專案」影響而影響「專案」的個人和團體，專案經理(PM)無法「消除其中一些利害關係人」，專案經理(PM)必續面對所有「利害關係人」的「需求」。因此「消除其中一些利害關係人」不是專案經理(PM)「要採取的最佳行動」。

Question 14.

Answer: B

選答理由：

「專案」「交付成果」包含「專案」承諾「利害關係人」需要符合「需求」的各種「工作」結果。

「濃縮配方」以及「小包裝」屬於需要符合「新產品」規格「需求」的「工作」結果。

「新機器」是為了使「新產品」符合「濃縮配方」以及「小包裝」等規格「需求」的「工作」結果。

因此「新機器」、「濃縮配方」以及「小包裝」都屬於「專案」的「交付成果」。

「專案範疇」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.8【發展範疇管理計畫】04」。

「交付成果」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.6.1交付成果」。

輔助說明：

A. 「專案的限制」是影響「專案」完成「交付成果」的條件，例如「限制」「濃縮配方」不能含有毒物質、「限制」「小包裝」必須使用環保材質。依題意並沒有提示任何「限制」。

「限制」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第02單元專案啟動及結束「2.3.13假設記錄03」。

C. 「新機器」使用於生產「新產品」，但是不屬於「新產品」的一部分，不需要「納入產品說明文件」。

D. 「專案的假設」是影響「專案」完成「交付成果」的期望，例如「假設」「新機器」運作正常即可如期完成「新產品」。依題意並沒有提示任何「假設」。

「假設」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第02單元專案啟動及結束「2.3.13假設記錄02」。

Question 15.

Answer: A

選答理由：

「新專案沒有通過財務門檻」代表「新專案」的「有形商業價值」不符合「組織」投資「新專案」的「財務門檻」，例如「新專案」的「投資報酬率」沒有達到「組織」投資「新專案」的要求。

但是「新專案」可以產生「提高市場占有率，改善客戶服務，吸引更多客戶」的「無形商業價值」。

如果「新專案」的「無形商業價值」可以「量化」成「有形商業價值」，例如「量化」「提高市場占有率」可以為「組織」產生的現金收入，經過「量化」的「無形商業價值」轉換成「有形商業價值」可以提升「新專案」的「投資報酬率」，也就是可以「提高專案價值」。

「商業企劃案」說明「新專案」預期產生的「商業價值」，「效益實現計畫」說明如何產生「商業企劃案」預期產生的「商業價值」，因此可以「在效益實現計畫量化每個階段預期的有形和無形效益」說明如何「提高專案價值」。「有形和無形效益」代表「有形和無形商業價值」。

「商業價值」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.3專案與組織的關聯性08(3)」。

「商業企劃案」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第02單元專案啟動及結束「2.3.4商業企劃案」。

「效益實現計畫」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第02單元專案啟動及結束「2.3.5效益實現計畫」。

輔助說明：

- B. 「重新評估影響財務效益結果的風險」是分析風險的方法，不是「提高專案價值」的方法。
- C. 「向專家諮詢通過財務門檻、提高專案財務價值的方法」只能提高「新專案」的「有形商業價值」，不代表能夠「提高」包含「無形商業價值」的整體「專案價值」。
- D. 「尋找沒有通過財務門檻的根本原因」只能分析「沒有通過財務門檻」的原因，不代表能夠「提高專案價值」。

Question 16.

Answer: B

選答理由：

「專案」在「結案過程」依照「專案計畫」實施「組織」「知識資產更新」，將「專案」過程累積的經驗及知識更新到「組織」的「知識資產」，以便將「專案」過程累積的經驗及知識「轉移」給公司/組織其他類似「專案」及類似工作，因此「確保按計畫實施知識轉移活動」是「專案」在「結案過程...應該被視為重點」的活動。

「知識資產」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.4 知識資產」。

「知識資產更新」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.4 知識資產 04」。

「知識轉移」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.4 知識資產 04(1)」。

輔助說明：

A. 「專案管理計畫」包含各個「子計畫」說明「專案」需要執行的工作。

「溝通管理計畫」是包含在「專案管理計畫」說明如何實施「專案溝通管理」的「子計畫」。

「專案」會進入「結案過程」的原因可能是因為「專案」已經依照「專案管理計畫」完成所有工作，或者「專案」「中止」進行不再需要依照「專案管理計畫」執行任何工作。因此在「專案」「結案過程」不需要更新已經完成所有工作或者不再需要執行任何工作的「專案管理計畫」以及任何「子計畫」，因此「在結案過程」不需要「更新溝通管理計畫」。

「結束階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.5 結束階段」。

C. 「專案」進入「結案過程」的原因可能是因為「專案」已經依照「計畫」完成所有工作，或者「專案」「中止」進行不再需要依照「計畫」執行任何工作，因此「專案」在「結案過程」不再需要繼續保留執行工作的資源而是要「釋放資源」。

「獎勵團隊成員」屬於「執行階段」激勵「團隊成員」的行動，依題意「專案」已經完成「執行階段」進入「結案過程」。

「專案」在「執行階段」依照「計畫」執行工作，專案經理(PM)需要為了激勵「團隊成員」依照「計畫」達成工作績效而「獎勵團隊成員」，但是「專案」在「結案過程」已經不需要依照「計畫」執行工作，因此「專案」在「結案過程」不需要為了激勵「團隊成員」依照「計畫」達成工作績效而「獎勵團隊成員」。

「專案」「在結案過程」要「釋放資源」，但是不需要實施「獎勵團隊成員」的行動。

「表揚與獎勵」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.5 表揚與獎勵」。

D.「資深管理層」才能依職權「召開董事會會議」。「專案經理...在結案過程」不會「召開董事會會議」。

Question 17.

Answer: C

選答理由：

雖然題目提到「專案經理正在制定專案管理計畫」，但是依題意「專案」的時間背景是在「專案的起始階段」，因此要從「專案的起始階段」選擇專案經理(PM)應該採取的行動，而不是從「制定專案管理計畫」的「規劃階段」選擇專案經理(PM)應該採取的行動。

專案經理(PM)在「專案的起始階段」需要在「專案章程」記載新「專案」的各種「高階」/「高等級」說明，因此專案經理(PM)在「專案的起始階段」需要先「釐清高階業務需求」。

「啟動階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.1 啟動階段」。

「專案管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.3.1 專案管理計畫」。

「規劃階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.2 規劃階段」。

「專案章程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程」。

「高等級需求」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.12 專案章程 06」。

輔助說明：

A. 「標竿對照」是參考其他類似「專案」的最佳做法。

依順序專案經理(PM)在「專案的起始階段」需要先「釐清」新「專案」本身的「高階業務需求」，然後才能依據新「專案」本身的「高階業務需求」使用「標竿對照」參考「其他類似展覽的交付成果清單與最終成果」說明新「專案」的「高階」「交付成果清單」以及「高階」的「最終成果」。

「標竿對照」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.2 標竿對照」。

B. 專案經理(PM)在新「專案」「起始階段」的主要工作是爭取新「專案」獲得授權啟動，如果新「專案」獲得授權啟動進入「規劃階段」才需要依照「最終顧客的意見並優先排序展覽內容」規劃「專案」需要執行的工作。因此「發起一項調查，以徵求最終顧客的意見並優先排序展覽內容」屬於專案經理(PM)在「規劃階段」才需要採取的行動，而不是新「專案」「起始階段」需要做的事情。

D. 針對要先跟「客戶」簽署「合約」然後依照「合約」執行工作的「專案」，這種類型的「專案」「起始階段」代表正在爭取「組織」授權跟「客戶」正式洽談「合約」的過程。如果「組織」在這種類型的「專案」「起始階段」授權啟動「專案」則代表獲得「組織」授權跟「客戶」正式洽談「合約」。

這種類型的「專案」獲得「組織」正式授權啟動之後會進入「專案」「規劃階段」開始跟「客戶」正式洽談「合約」內容，同時規劃要包含在「合約」的工作以及規劃「合約」工作的時間限制(合約期限)。如果「組織」依照規劃的結果跟「客戶」正式簽署「合約」同時也代表規劃「合約」工作的「專案計

畫」獲得批准，然後「專案」進入「執行階段」依照獲得批准的「專案計畫」執行「合約」工作。

因此「**啟動一份附加服務協議，以防合約中未明確說明關鍵交付成果清單**」屬於「專案」「規劃階段」的行動而不是新「專案」「**起始階段**」需要做的事情。

熟讀 iPASSCamp® PMP®全攻略代表完成 35% 的考試準備。

熟讀 iPASSCamp® PMP®題庫解析代表完成 35% 的考試準備。

熟讀 iPASSCamp® PMP®考試寶典代表完成 30% 的考試準備。

確實熟讀 iPASSCamp® PMP®全攻略、題庫解析以及考試寶典才能代表完成 100% 的考試準備。

不論是讀『題庫解析』、『考試寶典』或者實際參加『PMP®考試』：

請務必理解錯誤的答案錯在哪裡，你才會知道選擇的答案是正確的選項。

【iPASSCamp® PMP®題庫解析】詳細解析 PMP®認證考試題目型態以及解題邏輯。請務必同時熟讀及理解【iPASSCamp® PMP®全攻略】各單元的專案管理觀念，才能真正完整掌握通過 PMP®認證考試必備的關鍵重點。