

iPASSCamp® PMP® 認證考試題庫教材

iPASSCamp® PMP® 題庫解析

(PMBOK® 7th PMP® Exam)

V 7.3

第 04 單元

專案執行

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: C

選答理由：

「團隊成員」是協助「專案」執行產品及技術工作的人員，「團隊成員」的績效會影響「專案」績效，專案經理(PM)協助「團隊成員」改善績效問題等同是協助「專案」改善績效問題。

公開討論「團隊成員」的個人負面績效會打擊「團隊成員」的士氣，專案經理(PM)應該基於尊重的原則先私下瞭解「團隊成員」個人負面績效的原因，然後跟「團隊成員」共同討論改善措施。因此當「**團隊成員延遲進度導致專案時程落後**」，專案經理(PM)首先要「**與團隊成員私下瞭解時程延誤的原因**」。

輔助說明：

- A. 當「**團隊成員延遲進度導致專案時程落後**」，專案經理(PM)先「**與團隊成員私下瞭解時程延誤的原因**」，如果是因為人手不足導致「時程延誤」再考慮「**指派另一個人員一起工作趕上進度**」。
- B. 當「**團隊成員延遲進度導致專案時程落後**」，專案經理(PM)先「**與團隊成員私下瞭解時程延誤的原因**」，如果人員加班可以改善「時程延誤」再考慮是否「**要求人員加班趕上進度**」。注意：加班必須徵求人員同意。
- D. 當「**團隊成員延遲進度導致專案時程落後**」，專案經理(PM)先「**與團隊成員私下瞭解時程延誤的原因**」並且提供必要的協助，如果提供必要的協助仍然無法改善才需要「**跟功能經理協商指派另外的替代人選**」。

Question 2.

Answer: D

選答理由：

專案經理(PM)透過「軟技能」帶領「專案團隊」，「溝通」是「專案管理專業」重要的「軟技能」。

專案經理(PM)透過「專案溝通」跟「利害關係人」交涉(engage)「專案範疇」、「專案時程」以及「專案預算」。有效的「專案溝通」可以增加「利害關係人」對「專案範疇」、「專案時程」以及「專案預算」的支持並減少「利害關係人」的反對，「專案溝通」對成功達成「專案」利害關係人需求是至關重要的行動。

專案經理(PM)即使具備規劃「專案範疇」、「專案時程」以及「專案預算」的專業技能，最終都必須透過「專案溝通」取得「利害關係人」的支持才能將「專案範疇」、「專案時程」以及「專案預算」付諸行動。「專案經理應該花」絕大部分「90%」的「時間在專案溝通」。專案經理(PM)在「專案」過程時時刻刻要做的事情就是「溝通」「溝通」再「溝通」。

Question 3.

Answer: A

選答理由：

形成「**領導力**」的主要因素來自於明確說明工作「**願景及策略**」的能力。專案經理(PM)透過明確說明工作目的(願景)以及有效的行動方案(策略)，取得「專案」相關人員的支持及信任以建立「**領導力**」。

「**領導力**」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.8.4領導力」。

輔助說明：

- B. 「**商業力**」是取得商業機會的能力。
- C. 「**技術力**」是技術開發的能力。
- D. 「**管理力**」是管理工作的能力。

Question 4.

Answer: B

選答理由：

「領導力」是提出「願景和策略」帶領人員的能力。「領導力」是「發展一個願景及策略以及激勵人們」共同達成目標的能力。

「領導力」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.4 領導力」。

輔助說明：

A. 「在很長一段時間內維持持續的業務」是指維持「組織」日常運作的「營運」工作例如依照「組織」作業規定執行工作，不是「發展一個願景及策略以及激勵人們」的「領導力」。

「營運」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 06」。

C. 「遵守公開的標準及程序」是指遵循「組織」外部的「環境因素」例如產業標準或法令規定，不是「發展一個願景及策略以及激勵人們」的「領導力」。

「組織外部環境」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5 組織外部環境」。

D. 「在不確定的環境中確保可預測性」是指收集資料實施「趨勢分析」，不是「發展一個願景及策略以及激勵人們」的「領導力」。

「趨勢分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.1 專案監控 03(3)」。

Question 5.

Answer: A

選答理由：

專案經理(PM)應避免人際衝突影響「專案」績效。原則上，人員之間的「衝突」應「及時」在「早期」以「私底下」、「直接」、「合作」的方法處理「衝突」。

「衝突管理原則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 01」。

輔助說明：

「盡可能晚」會延宕處理「衝突」問題(答案選項D)可能導致「衝突」擴散。

「在公眾面前」公開處理「衝突」問題(答案選項B D)將會導致「衝突」的雙方缺乏私下轉圜的空間，並且極有可能因為「公眾」涉入而擴大「衝突」。

採用「間接」的方式(暗示或代理人)處理「衝突」(答案選項B C)可能導致加深「衝突」造成的誤解。

Question 6.

Answer: A

選答理由：

依題意「兩位利害關係人在同一個專案對於需求有不同的觀點」，專案經理(PM)首先「觀察為什麼在需求上會有不同的看法」指的是「衝突管理」的「合作」策略，從不同觀點/面向、就事論事、取得共識。

然後「跟他們雙方討論」指的是設法取得雙方的「共識」。

採用「合作」及建立「共識」的方式被視為解決衝突的標準策略。

「合作」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(5)」。

輔助說明：

「衝突管理策略」包括：

- 「撤退」，暫停或延後處理衝突。
- 「緩和」，尋求一方讓步(concede)。
- 「妥協」，尋求雙方各退一步。
- 「強迫」，獨自做成決定。
- 「合作」，從不同觀點/面向取得共識，面對問題就事論事。

「衝突管理策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02」。

B.D. 「專案」越符合「利害關係人」的「利益」越能增加「專案」成功的機會，專案經理(PM)不能只著眼本身的「利益」，因此當「兩位利害關係人在同一個專案對於需求有不同的觀點」，不能只「確認哪一項對」專案經理(PM)「比較好」。

C. 專案經理(PM)的「經理」是指派專案經理(PM)的角色，並不是協助專案經理(PM)解決衝突的角色。專案經理(PM)代表「專案」負責解決「專案」面臨的問題，因此當「兩位利害關係人在同一個專案對於需求有不同的觀點」，不能「要求」專案經理(PM)「的經理來處理」「專案」的衝突「議題」。

Question 7.

Answer: A

選答理由：

依題意「讓我們就順從她的意見然後回去工作吧」表示衝突的其中一方做了讓步(concede)，因此是「緩和」的策略。「緩和」是尋求單方面讓步的「衝突管理策略」。

「緩和」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(2)」。

輔助說明：

A. 「撤退」是暫停或延後處理衝突的策略。依題意「讓我們就順從她的意見然後回去工作吧」表示衝突沒有暫停或延後，因此不是「撤退」的策略。

「撤退」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(1)」。

B. 「妥協」是尋求雙方各退一步的策略。依題意「讓我們就順從她的意見然後回去工作吧」表示只有一方讓步(concede)，因此不是「妥協」的策略。

「妥協」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(3)」。

D. 「強迫」是不顧他人感受獨自做成決定的策略。依題意「讓我們就順從她的意見然後回去工作吧」表示沒有「強迫」對方，而是自己向對方讓步(concede)，因此不是「強迫」的策略。

「強迫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(4)」。

Question 8.

Answer: C

選答理由：

「緩和」是尋求單方面讓步的「衝突管理策略」。

依題意「輕描淡寫暫時的解決問題讓這個問題顯得比較不嚴重/危急」代表將問題輕描淡寫(downplaying)尋求一方讓步，例如向衝突的其中一方強調“不用在意這種雞毛蒜皮的小事”讓問題顯得不重要，目的是要尋求一方讓步。因此這是一個「緩和」策略。

「緩和」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(2)」。

輔助說明：

A. 「強迫」策略是指某一方用「正式權力」要求另一方服從，不顧他人感受獨自做成決定。依題意「輕描淡寫暫時的解決問題」而不是依職權「強迫」，因此不是「強迫」策略。

「強迫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(4)」。

B. 「合作」策略是從不同觀點/面向，面對問題，就事論事，取得共識。依題意「輕描淡寫暫時的解決問題」而不是面對問題就事論事，因此不是「合作」策略。

「合作」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(5)」。

D. 「妥協」策略是指雙方各退一步的解決方法。依題意「輕描淡寫暫時的解決問題」是小事化小、小事化無的解決方法，而不是要求大家各退一步，因此不是「妥協」策略。

「妥協」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(3)」。

Question 9.

Answer: D

選答理由：

依題意「會議參與者」要求「改變他們在會議上達成解決方式的決定」，理由是「這些會議參與者開始思考為什麼他們把這個問題認為是很大的議題」。顯然「會議參與者」誤認為討論的問題是「很大的議題」所以才會做出「最初專案會議達成解決方式的決定」。

依題意詢問的是當初應用哪一種「衝突解決技術」引導「會議參與者」誤認為討論的問題是「很大的議題」所以才會做出「最初專案會議達成解決方式的決定」。

「緩和」策略為了尋求一方讓步，可能會採用刻意擴大議題的重要性或者刻意對議題輕描淡寫以便尋求一方讓步，因此讓「會議參與者」誤認為討論的問題是「很大的議題」所以才會做出「最初專案會議達成解決方式的決定」是一種「緩和」策略的應用。

「緩和」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(2)」。

輔助說明：

A. 「強迫」策略是指某一方用「正式權力」要求另一方服從，獨自做成決定。依題意是引導「會議參與者」誤認為討論的問題是「很大的議題」所以才會做出「最初專案會議達成解決方式的決定」，而不是依職權「強迫」「會議參與者」做出「最初專案會議達成解決方式的決定」，因此不是「強迫」策略。

「強迫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(4)」。

B. 「合作」策略是從不同觀點/面向，面對問題，就事論事，取得共識。依題意是引導「會議參與者」誤認為討論的問題是「很大的議題」所以才會做出「最初專案會議達成解決方式的決定」，而不是面對問題，就事論事讓「會議參與者」做出「最初專案會議達成解決方式」的共識，因此不是「合作」策略。

「合作」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(5)」。

C. 「風暴」不是衝突解決策略。

「風暴」是「塔克曼階梯模型」的團隊發展階段之一。「風暴」階段最主要的特徵是團隊成員缺乏互信而且容易發生爭執。

「塔克曼階梯模型」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型」。

「風暴階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

Question 10.

Answer: C

選答理由：

依題意「如果他們可以對這個問題冷靜個幾天你將幫他們找出解決方法」代表專案經理(PM)採用「撤退」策略，暫停或延後處理衝突。「撤退」是暫停或延後處理衝突的「衝突管理策略」。

「撤退」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(1)」。

輔助說明：

A. 「強迫」是獨自做成決定的策略，依題意專案經理(PM)並沒有針對「兩位成員...在如何處理新產品的一個組件設計上有衝突」做成任何決定，因此不是「強迫」策略。

「強迫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(4)」。

B. 「妥協」是指雙方各退一步的解決方法。依題意專案經理(PM)並沒有針對「兩位成員...在如何處理新產品的一個組件設計上有衝突」要求雙方各退一步，因此不是「妥協」策略。

「妥協」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(3)」。

D. 「緩和」是尋求一方讓步的策略。依題意專案經理(PM)並沒有針對「兩位成員...在如何處理新產品的一個組件設計上有衝突」要求其中一方退讓，因此不是「緩和」策略。

「緩和」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(2)」。

Question 11.

Answer: B

選答理由：

依題意「專案經理說，「我已經聽夠了，並且我已經決定進行那個我聽到的解決方式」」屬於「強迫」策略，由專案經理(PM)獨自做成決定。「強迫」是不顧他人感受獨自作成決定的「衝突管理策略」。

「強迫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(4)」。

輔助說明：

A. 「緩和」策略是尋求一方讓步，依題意專案經理(PM)獨自「決定進行那個...解決方式」，沒有對任何一方讓步，因此不是「緩和」策略。

「緩和」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(2)」。

C. 「妥協」策略是雙方各退一步的解決方法，依題意專案經理(PM)獨自「決定進行那個...解決方式」，沒有要求大家各退一步，因此不是「妥協」策略。

「妥協」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(3)」。

D. 「撤退」策略是暫停或延後處理衝突的方法，依題意專案經理(PM)獨自「決定進行那個...解決方式」，沒有暫停或延後處理衝突，因此不是「撤退」策略。

「撤退」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(1)」。

Question 12.

Answer: D

選答理由：

依題意「顧客告訴Marry他並不在乎原先的範疇並且要Marry在不影響進度及預算下完成這個變動」屬於由「顧客」獨自做成決定的「強迫」策略。「強迫」是不顧他人感受獨自作成決定的「衝突管理策略」。「強迫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(4)」。

輔助說明：

A. 「合作」策略是從不同觀點/面向取得共識，面對問題就事論事。依題意「顧客告訴Marry他並不在乎原先的範疇並且要Marry在不影響進度及預算下完成這個變動」代表「顧客」沒有就事論事，因此不是「合作」策略。

「合作」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(5)」。

B. 「緩和」策略是尋求一方讓步。依題意「顧客並不允許任何進度的變動並且不會多付費給這個變動」代表「顧客」沒有任何讓步，因此不是「緩和」策略。

「緩和」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(2)」。

C. 「撤退」策略是暫停或延後處理衝突的方法。依題意「顧客告訴Marry他並不在乎原先的範疇並且要Marry在不影響進度及預算下完成這個變動」代表「顧客」沒有暫停或延後自己的要求，因此不是「撤退」策略。

「撤退」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(1)」。

Question 13.

Answer: B

選答理由：

依題意「**延長封閉道路時間**」可能會影響社區居民的交通及作息，應及時「**通知受影響的社區**」居民避免導致「利害關係人」的抵制。

輔助說明：

A.C.D. 依題意「**裝修工作不順暢**」並無法判斷是因為人手不足或預算不足或團隊士氣不佳而導致「**延長封閉道路時間**」，必須先分析原因之後才能決定是否需要提出「**要求人員加班**」的矯正措施或「**請贊助人增加預算**」的變更申請或「**激勵團隊士氣**」的獎勵措施。

Question 14.

Answer: D

選答理由：

「溝通管理計畫」記載發佈「專案」資訊的時間及頻率。

依題意「贊助人要求更頻繁發佈專案訊息」，專案經理(PM)先「**審查溝通管理計畫**」的「專案」資訊發佈頻率，然後依照「**贊助人要求更頻繁發佈專案訊息**」提出變更申請(change request)修改「溝通管理計畫」發佈「專案」資訊的頻率。

在修改「溝通管理計畫」的「變更申請」被批准之前，專案經理(PM)仍然要按照目前的「溝通管理計畫」發佈「專案」資訊。

「溝通管理計畫」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.6 溝通管理計畫」](#)。

「變更申請」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.3.2 變更管理計畫 03」](#)。

輔助說明：

- A.B. 「**贊助人要求更頻繁發佈專案訊息**」的「變更申請」被批准之前，專案經理(PM)仍然要按照目前的「溝通管理計畫」發佈「專案」資訊，而不是立即向「贊助人」或「利害關係人」**提供最新訊息**。
- C. 依題意「專案經理接著該怎麼回應贊助人的要求?」，專案經理(PM)要先回應「**贊助人要求更頻繁的發佈專案訊息**」，而非處理「**專案時程延遲**」的議題。

Question 15.

Answer: B

選答理由：

「利害關係人分析」是【識別利害關係人】過程分析「利害關係人」背景資訊的方法，目的是為了更進一步了解「利害關係人」。

此處「識別專案團隊如何執行、互動、以及跟利害關係人交涉的表現」是指「專案」「執行階段」觀察「專案團隊」的人員績效表現，目的是為了修正人員績效表現而不是分析「利害關係人」背景資訊。

「利害關係人分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2.1 利害關係人分析」。

【識別利害關係人】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2【識別利害關係人】」。

輔助說明：

「利害關係人分析」是【識別利害關係人】過程分析「利害關係人」背景資訊的方法。「利害關係人分析」的步驟如下：「」

1. 「識別所有潛在的專案利害關係人及相關資訊」。答案選項C
2. 從「利害關係人」的背景資訊「識別各個利害關係人可能產生的潛在影響或支持」。答案選項D
3. 依據「利害關係人」「可能產生的潛在影響或支持」以及「評估主要利害關係人在各種情況下可能如何反應或回應」做為發展「利害關係人參與策略」的依據。答案選項A

Question 16.

Answer: C

選答理由：

「利害關係人分析」是一個蒐集、分析「利害關係人」背景資訊包括需求的技術。

「利害關係人分析」是【識別利害關係人】分析「利害關係人」背景資訊及需求的方法。

當「專案」都按照計畫執行工作卻沒有達成「利害關係人」的需求，表示「利害關係人分析」沒有確實掌握「利害關係人」的需求，以致依照「專案計畫」執行工作的結果沒有達成「利害關係人」的需求。

依題意「工具還沒達成客戶的需要」，「必須做一個很大而且很昂貴的變動來符合這個客戶」，代表「專案」沒有充分掌握「利害關係人」的需求，也就是「利害關係人分析沒有被適當的執行」。

「利害關係人分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2.1 利害關係人分析」。

【識別利害關係人】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2【識別利害關係人】」。

輔助說明：

A. 依題意無法看出專案經理(PM)遭遇「沒有足夠的預算來執行這個專案」的問題。

B. 「贊助人」是提出「專案」需求的「利害關係人」之一，專案經理(PM)必須達成「贊助人」的需求。

如果「贊助人是不合理的」，專案經理(PM)需要跟「贊助人」「協商」「合理的」要求，如果「贊助人」仍然堅持「不合理的」要求，專案經理(PM)仍然必須設法克服「不合理的」要求。

「協商」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.5 協商」。

「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」。

D. 依題意無法看出「團隊犯了一連串的錯誤」，實施「利害關係人分析」是專案經理(PM)的責任，「團隊成員」的責任是依照「專案計畫」執行產品及技術工作。

Question 17.

Answer: B

選答理由：

依題意「營建專案製造噪音並且阻斷交通」可能會導致特定「利害關係人」抵制「專案」。

按照順序：

- (1) 專案經理(PM)首先實施【識別利害關係人】在「利害關係人登錄表」記錄受到「噪音並且阻斷交通」影響的「利害關係人」。

【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】」。

- (2) 實施「利害關係人分析」答案選項B，分析「利害關係人」背景資訊。

「利害關係人分析」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第02單元專案啟動及結束「2.2.1利害關係人分析」。

- (3) 依照「利害關係人」背景資訊實施「溝通需求分析」答案選項A，規劃跟「利害關係人」溝通的「溝通行動」、「溝通法則」及「溝通技術」。

「溝通行動」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.3 溝通行動」。

「溝通法則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.4 溝通法則」。

「溝通技術」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.5 溝通技術」。

- (4) 使用適合的「溝通行動」、「溝通法則」及「溝通技術」發展「利害關係人參與策略」增加「利害關係人」支持及減少抵制。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

- (5) 應用「利害關係人參與策略」以及「人際關係技能」跟抵制「專案」的「利害關係人」進行「協商」答案選項D。

「人際關係技能」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.1 人際關係技能」。

「協商」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.5 協商」。

- (6) 如果跟抵制「專案」的「利害關係人」發生衝突則採取適合的「衝突管理策略」答案選項C。

「衝突管理策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02」。

Question 18.

Answer: B

選答理由：

依題意「**管理利害關係人參與**」指的是規劃及執行爭取「利害關係人」支持並且減少「利害關係人」抵抗的「專案管理」行動。

「利害關係人」最主要的特性是「利益」受到「專案」的影響。「利害關係人」從保護本身「利益」的立場影響「專案」工作。

從「專案」獲得越多「利益」的「利害關係人」越支持「專案」，反之因為「專案」而損失越多「利益」的「利害關係人」越反對「專案」。

專案經理(PM)「**管理利害關係人參與**」需要「**識別利害關係人利益受到影響的程度**」，發展適合的「利害關係人參與策略」爭取「利害關係人」支持並且減少「利害關係人」抵制。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

輔助說明：

A. 「利害關係人」可能從「專案」獲得「利益」，「利害關係人」可能因為「專案」而損失「利益」。

專案經理(PM)「**管理利害關係人參與**」固然要「**維持利害關係人的獲利**」，同時也要減少「利害關係人」損失「利益」才能增加「專案」成功的機會，而不只是「**維持利害關係人的獲利**」。

C. 專案經理(PM)需要促使「利害關係人參與」以便增加「利害關係人」對「專案」工作的支持，減少「利害關係人」對「專案」工作的抵制。「**避免利害關係人參與**」意義等同避免跟「利害關係人」互動，通常只會導致「利害關係人」對「專案」的抵制跟誤解。專案經理(PM)「**管理利害關係人參與**」不能「**避免利害關係人參與**」。

D. 專案經理(PM)應告知「贊助人」或客戶有利或不利於「專案」的訊息，以避免「贊助人」或客戶遺漏做出正確決策的訊息。

專案經理(PM)「**管理利害關係人參與**」應該提供(1)有助於「專案」成功，以及(2)可以避免「專案」失敗的訊息，而不是「**只提供好消息**」。

Question 19.

Answer: C

選答理由：

「協同合作」是共同面對問題、共同解決問題、就事論事共同為達成目標一起工作的行動

依題意「專案經理跟主要利害關係人交涉時不斷遇到困難」代表專案經理(PM)跟「利害關係人」之間缺乏「協同合作」的工作關係，因此專案經理(PM)需要「跟利害關係人建立協同合作關係」改善「交涉時不斷遇到困難」的「議題」。

「協同合作」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」。

輔助說明：

A. 「贊助人」是為「專案」提供資金的角色，不是協助專案經理(PM)跟「利害關係人」交涉的角色。專案經理(PM)是負責管理所有「專案」「議題」的角色，因此專案經理(PM)不會「向贊助人請求協助」解決「跟主要利害關係人交涉時不斷遇到困難」的「議題」。

「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」。

B. 依題意專案經理(PM)是「跟主要利害關係人交涉時不斷遇到困難」而不是跟「不重要利害關係人交涉」時不斷遇到困難，因此「放棄跟不重要利害關係人交涉」並不能解決「跟主要利害關係人交涉時不斷遇到困難」的「議題」。

D. 「提供利益給利害關係人」必須同時兼顧「專案」利益，「跟利害關係人建立協同合作關係」兼顧各方利益的共同合作關係才能真正符合「專案」利益，才能解決「跟主要利害關係人交涉時不斷遇到困難」的「議題」。

Question 20.

Answer: D

選答理由：

依題意前一任「專案經理因為被客戶及利害關係人抱怨缺乏溝通而被開除」代表前一任專案經理(PM)沒有達成「利害關係人」的「溝通需求」。

專案經理(PM)首先應該規劃達成「利害關係人」「溝通需求」的「溝通行動」、「溝通法則」、「溝通技術」，然後依照規劃的「溝通行動」、「溝通法則」、「溝通技術」**「發展利害關係人參與策略」**同時使用「人際關係技能」跟「利害關係人」進行溝通互動達成「利害關係人」的「溝通需求」。

「溝通需求」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4 發展溝通管理計畫 02」。

「溝通行動」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.3 溝通行動」。

「溝通法則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.4 溝通法則」。

「溝通技術」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.5 溝通技術」。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

「人際關係技能」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.1 人際關係技能」。

輔助說明：

A. 依題意前一任「專案經理因為被客戶及利害關係人抱怨缺乏溝通而被開除」代表「利害關係人」並非不支持「專案」而是「抱怨」專案經理(PM)「缺乏溝通」。因此**「使用影響力讓專案獲得支持」**並沒有改善專案經理(PM)「缺乏溝通」的「議題」。

「影響力」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.3 影響力」。

B. 專案經理(PM)要改善「缺乏溝通」的議題需要先**「發展利害關係人參與策略」**然後同時實施「利害關係人參與策略」以及**「人際互動技巧」**跟「利害關係人」進行「溝通」才能改善專案經理(PM)「缺乏溝通」的「議題」。

「人際關係技能」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.1 人際關係技能」。

C. 「拉式溝通」是讓「利害關係人」自行取得資訊的「溝通法則」。

依題意「客戶及利害關係人抱怨缺乏溝通」代表前一任專案經理(PM)沒有視情況依照「客戶及利害關係人」的「溝通需求」分別採用「互動式溝通」或者「拉式溝通」或者「推式溝通」達成「客戶及利害關係人」的「溝通需求」。因此專案經理(PM)需要先**「發展利害關係人參與策略」**依照**「客戶及利害關係人」**的「溝通需求」分別採用「互動式溝通」或者「拉式溝通」或者「推式溝通」達成各種「利害關係人」各不相同的「溝通需求」而不僅只是使用**「拉式溝通」**。

「溝通法則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.4 溝通法則」。

- 「互動式溝通」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.4.4 溝通法則 02」。
- 「拉式溝通」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.4.4 溝通法則 03」。
- 「推式溝通」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.4.4 溝通法則 04」。

Question 21.

Answer: D

選答理由：

「預先指派」是「專案」正式啟動之前指派加入「專案」的人員。「預先指派」的原因可能是因為客戶指定某個人員必須指派到「專案」工作才願意將「專案」委託給執行「專案」的「組織」，或者需要某個具有特定專業的人員加入「專案」才能在「專案」正式啟動之後順利執行「專案」工作。

依題意「當專案是特定人被承諾作為競爭性建議書的一部分的結果」指的是將「預先指派」的人員寫在爭取「專案」的建議書(proposal)並且因此而獲得啟動「專案」的結果。

「預先指派」的人員可能比專案經理(PM)更早被指派加入「專案」。

「預先指派」的人員不是由專案經理(PM)獲取(acquire)/指派(assign)的人員。

「預先指派」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.3.1 預先指派」。

輔助說明：

A. 「資本性支出」是「組織」為了購買、升級或維護固定資產而進行的支出。

「資本性支出」不是PMBOK®定義的「專案管理標準」。

只要不是iPASS®PMP®全攻略所說明的「專案管理標準」通常都不會是PMP®認證考試題目的答案選項。

B. 「當所需的人員可以從外部來源取得」指的是「專案」從「組織」外部取得人力資源，又稱為「委外取得」。

C. 「當專案由於旅費將被忽略」指的是「專案」沒有規劃人員往返來回居住所到工作地點的旅費預算，當「專案」採用「虛擬團隊」的型態，「虛擬團隊」可以不需要規劃人員從居住所到工作地點的旅費預算。

「虛擬團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.4 虛擬團隊」。

Question 22.

Answer: C

選答理由：

「功能經理」是「組織」人員的直線經理。

專案經理(PM)沒有「指派」「組織」人員加入「專案」工作的權限，只有人員主管(功能經理)才有「指派」人員加入「專案」工作的權限。

依題意「正在獲取你的專案團隊的過程」指的是「執行階段」專案經理(PM)取得人員成立「專案團隊」的過程。

依題意「與功能經理一起合作以保證專案可以在要求的時間表得到適當的員工」指的是專案經理(PM)跟「功能經理」「協商」取得「專案」需要的人員。

「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「1.4.2 組織結構 02(1)」。

「協商」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.5 協商」。

輔助說明：

A. 「預先指派」是「啟動階段」正式啟動「專案」之前由「利害關係人」指派加入「專案」的人員，依題意「正在獲取你的專案團隊的過程」指的是「執行階段」成立「專案團隊」的過程，因此「正在獲取你的專案團隊的過程」不是「啟動階段」的「預先指派」。

「預先指派」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.3.1 預先指派」。

「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」。

B. 「虛擬團隊」是指由分散在不同地區工作的人員組成的「專案團隊」。依題意看不出專案經理(PM)要組成的是「虛擬團隊」或者人員「集中作業」的「專案團隊」。

「虛擬團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.4 虛擬團隊」。

「集中作業」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.3 集中作業」。

D. 「領導力」是專案經理(PM)提出「願景跟策略」帶領人員的能力。依題意專案經理(PM)「正在獲取...專案團隊的過程」，專案經理(PM)成立「專案團隊」之後才需要使用「領導力」帶領「專案團隊」。

「領導力」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念。

Question 23.

Answer: C

選答理由：

依題意「你觀察到這些團隊成員花了少於35%的時間在你的專案」代表人員的「直線經理(部門主管)」指派加入「專案」工作的人員投入「專案」工作的時數不及原先承諾的35%。

「組織」由人員的「直線經理(部門主管)」指派安排人員的工作而不是由人員自己決定自己的工作，如果「組織」的「直線經理(部門主管)」指派人員執行「專案」以外的工作，將會導致「專案」缺乏執行「專案」工作的人員。因此專案經理(PM)的最佳處理方式是「跟直線經理談論。協商一個清楚並以書面指派的工作投入等級」才能讓「專案」有穩定的人力資源執行「專案」規劃的工作。

此處的「直線經理」也稱為「功能經理」。

「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)」。

輔助說明：

A. 「贊助人」是提供「專案」資金的角色，「贊助人」不是協助專案經理(PM)取得「專案」人員的角色。專案經理(PM)需要跟「功能經理」「協商」取得實施「專案」工作的「組織」人力資源，而不是「跟你的贊助人談論並且試著得到更多的資源指派」。

「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」。

B. 如果無法「跟直線經理談論。協商一個清楚並以書面指派的工作投入等級」，再考慮「調整你的時程並且根據這個延遲的進度協商一個新的最後期限」，採取這個行動需要提出「變更申請」獲得批准。

「變更申請」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.3.2 變更管理計畫 03」。

D. 依題意「團隊成員花了少於 35%的時間在你的專案」是指人員未如預期的時間投入「專案」工作的問題，跟資源「費用」無關。

Question 24.

Answer: C

選答理由：

依題意「**團隊成員對系統開發工作沒有經驗而在專案的表現不佳**」，專案經理(PM)的最佳行動方案是「**安排團隊成員得到訓練**」提升「**團隊成員**」完成工作的技能(skills)及職能(competence)。

「訓練」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.6 訓練」。

輔助說明：

- A. 「**獎金**」的目的是激勵「**團隊成員**」達成預計可達成的績效，而非激勵人員達成能力所不及的績效。依題意「**團隊成員對系統開發工作沒有經驗**」，因此「**確定團隊成員的專案完工獎金**」無法改善「**工作沒有經驗**」的議題。
- B. 依題意「**在可用的人力之中沒有誰更有資格做這個的工作**」，因此無法從「**可用的人力之中**」「**取得對開發工作更加熟練的新資源**」。
- D. 專案經理(PM)可能需要增加「**專案**」時程準備(緩衝時間)以便「**團隊成員**」有時間經過「**訓練**」學習技能，但是「**分配一些專案時程準備(緩衝時間)**」是治標不治本的方法，而不是改善人員「**對系統開發工作沒有經驗**」的方法。「**訓練**」才是改善人員「**工作沒有經驗**」的方法。

Question 25.

Answer: A

選答理由：

團隊「**組建階段**」代表「**團隊成員**」因為「**專案**」工作初次見面的過程，人員對於「**專案**」工作以及人員的正式「**角色和職責**」開始做初步了解，因此「**團隊成員相遇並了解專案以及他們的正式角色和職責**」指的是「**組建階段**」。

「**組建階段**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(1)」。

輔助說明：

B. 「**風暴階段**」的「**團隊成員**」開始共同著手「**專案**」工作，「**風暴階段**」是「**團隊成員**」正式「**相遇**」之後，而不是「**團隊成員相遇**」的時候。依題意「**團隊成員相遇**」的時候是「**組建階段**」不是「**風暴階段**」。

「**風暴階段**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

C. 「**正軌階段**」的「**團隊成員**」已經經過「**風暴階段**」的磨合，「**團隊成員**」開始彼此互相了解互相配合，建立信任，並調整工作習慣和行為。「**團隊成員**」清楚自己的定位，接受專案經理(PM)指示執行「**專案**」工作。依題意「**團隊成員相遇**」的時候是「**組建階段**」不是「**正軌階段**」。

「**正軌階段**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(3)」。

D. 「**風采階段**」的「**專案團隊**」成為「**自動導向團隊**」/「**自我管理團隊**」，不需要太多的監督，「**團隊成員**」互相支持，平順及有效的處理「**議題**」，並且提出創新的想法。依題意「**團隊成員相遇**」的時候是「**組建階段**」不是「**風采階段**」。

「**自我管理團隊**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊 07」。

「**風采階段**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(4)」。

Question 26.

Answer: A

選答理由：

「專案團隊」的「風暴階段」緊接在「組建階段」之後，「風暴階段」，「團隊成員」開始著手工作，「開始討論專案工作和技術決策」，關鍵字是「開始」。

「風暴階段」，「開始討論專案工作和技術決策」不代表可以順利的「討論專案工作」反而是容易爭執，也不代表可以產生「技術決策」的共識反而是意見分歧。但是「風暴階段」已經「開始」，「討論專案工作和技術決策」。

「風暴階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

輔助說明：

B. 「組建階段」是「團隊成員」因為「專案」工作初次見面的過程，「組建階段」還沒有「開始」，「討論專案工作和技術決策」。

「組建階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(1)」。

C. 「正軌階段」，「團隊成員」不僅是已經「開始」，「討論專案工作和技術決策」，更重要的特徵是人員互相配合，建立信任，並調整工作習慣和行為。依題意並無法看出「正軌階段」的特徵。

「正軌階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(3)」。

D. 「風采階段」，「專案團隊」不僅是已經「開始」，「討論專案工作和技術決策」，更重要的特徵是「專案團隊」成為「自動導向團隊」，不需要太多直接管理及監督，「團隊成員」互相支持，平順及有效的處理「議題」，並且提出創新的想法。依題意並無法看出「風采階段」的特徵。

「風采階段」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(4)」。

Question 27.

Answer: D

選答理由：

「風暴階段」「團隊成員」之間面對問題容易爭執。

依題意「團隊成員頻繁的彼此發生爭執」代表「專案團隊」正在「風暴階段」。

「風暴階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

輔助說明：

A. 「正軌階段」「團隊成員」開始互相配合，建立信任，並調整工作習慣和行為。「正軌階段」不會發生「團隊成員頻繁的彼此發生爭執」。

「正軌階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(3)」。

B. 「風采階段」「專案團隊」成為「自動導向的團隊」，不需要太多直接管理及監督，團隊互相支持，平順及有效的處理「議題」。「風采階段」不會發生「團隊成員頻繁的彼此發生爭執」。

「風采階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(4)」。

C. 「組建階段」是「團隊成員」因為「專案」工作初次見面的過程，因為還沒有開始共同著手工作，因此「組建階段」不會發生「團隊成員頻繁的彼此發生爭執」。

「組建階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(1)」。

Question 28.

Answer: A

選答理由：

「**正軌階段**」**「團隊成員**」開始互相配合，**「建立信任，並且調整工作習慣和行為**」。「**團隊成員**」清楚自己的定位，接受專案經理(PM)指示執行工作。

「**正軌階段**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(3)」。

輔助說明：

B. **「組建階段**」是「**團隊成員**」因為「**專案**」工作初次見面的過程，對於「**專案**」工作以及人員的正式「**角色和職責**」開始做初步了解，人員之間還沒有產生工作默契，**「組建階段**」人員之間還沒有產生工作默契，還沒有**「建立信任，並且調整工作習慣和行為**」。

「**組建階段**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(1)」。

C. **「風暴階段**」緊接在「**組建階段**」之後，**「風暴階段**」**「團隊成員**」開始著手工作，但是人員之間彼此缺乏了解容易發生工作上的爭執，**「風暴階段**」人員之間彼此缺乏了解容易發生工作上的爭執，還沒有**「建立信任，並且調整工作習慣和行為**」。

「**風暴階段**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

D. **「風采階段**」的「**專案團隊**」成為「**自動導向的團隊**」，不需要太多直接管理及監督，**「團隊成員**」互相支持，平順及有效的處理「**議題**」，並且提出創新的想法。經過「**正軌階段**」人員之間已經**「建立信任，並且調整工作習慣和行為**」之後才會進入「**風采階段**」。

「**風采階段**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(4)」。

Question 29.

Answer: C

選答理由：

「正軌階段」「團隊成員」開始一起正常運作。

「正軌階段」「團隊成員」開始互相配合，建立信任，並調整工作習慣和行為。團隊成員清楚自己的定位，接受專案經理(PM)指示執行「專案」工作。

依題意「**團隊剛開始可以很好的一起工作**」、「**顯示團隊凝聚力及親和的感覺**」、「**團隊成員可以建設性的表達批評**」都是屬於「**正軌階段**」的特徵。

「正軌階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(3)」。

輔助說明：

A. 「**風暴階段**」「團隊成員」之間彼此缺乏了解容易發生工作上的爭執。依題意「**團隊剛開始可以很好的一起工作**」代表「專案團隊」的互動已經不屬於容易發生工作爭執的「**風暴階段**」。

「風暴階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

B. 「**組建階段**」是「團隊成員」因為「專案」工作初次見面的過程，人員還沒有開始共同著手工作，因此「**組建階段**」人員還沒有開始共同著手工作不符合題意「**團隊剛開始可以很好的一起工作**」。

「組建階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(1)」。

D. 「**風采階段**」最主要的特徵是「專案團隊」成為自動導向(self-direct)或者自我管理(self-management)的團隊。「自動導向」及「自我管理」的特徵則是「專案團隊」共同制定決策並且共同為工作結果承擔責任。

依題意雖然「**團隊剛開始可以很好的一起工作**」，但是看不出「專案團隊」有「**風采階段**」共同制定決策並且共同為工作結果承擔責任的特徵。

「風采階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(4)」。

Question 30.

Answer: D

選答理由：

「風采階段」最主要的特徵是「專案團隊」成為自動導向(self-direct)或者自我管理(self-management)的團隊。「自動導向」及「自我管理」的特徵則是「專案團隊」共同制定決策並且共同為工作結果承擔責任。

依題意「**團隊成員...共同的做出專案決定**」符合「**風采階段**」「專案團隊」共同制定決策的特徵。

「風采階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(4)」。

輔助說明：

A. 「**組建階段**」是「團隊成員」因為「專案」工作初次見面的過程，人員還沒有開始共同為「專案」工作，因此「**組建階段**」的「團隊成員」還沒有為「專案」工作「**共同的做出專案決定**」。

「組建階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(1)」。

B. 「**風暴階段**」「團隊成員」開始共同著手工作，但是人員之間彼此缺乏了解容易發生工作上的爭執，因此「**風暴階段**」的「團隊成員」無法為「專案」工作「**共同的做出專案決定**」。

「風暴階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

C. 「**正軌階段**」「團隊成員」相互表示友好，雖然符合題意「團隊成員彼此是友好的」。但是「**正軌階段**」人員接受專案經理(PM)指示執行「專案」工作，也就是依照專案經理(PM)的決策進行工作，「**正軌階段**」依照專案經理(PM)的決策進行工作不符合題意由「團隊成員」「**共同的做出專案決定**」。

「正軌階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(3)」。

Question 31.

Answer: C

選答理由：

「風采階段」專案團隊成為「自動導向的團隊」，不需要太多直接管理監督，「團隊成員」互相支持，平順及有效的處理「議題」，並且提出創新的想法。依題意「專案團隊」**「已經成為一個完全自動引導的團隊」**符合「風采階段」的特徵。

「風采階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(4)」。

輔助說明：

A. 「風暴階段」「團隊成員」開始著手工作，但是人員之間彼此缺乏了解容易發生工作上的爭執，**「風暴階段」**的「專案團隊」還不是一個**「完全自動引導的團隊」**。

「風暴階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

B. 「正軌階段」「團隊成員」開始互相配合，共同努力，建立信任，並調整工作習慣和行為。「團隊成員」清楚自己的定位，接受專案經理(PM)指示及決策進行工作。**「正軌階段」**的「專案團隊」接受專案經理(PM)指示及決策進行工作還不是一個**「完全自動引導」**可以共同制定決策的團隊。

「正軌階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(3)」。

D. 「組建階段」「團隊成員」因為「專案」工作初次見面的過程，人員對於「專案」工作以及人員的正式「角色和職責」開始做初步了解，但是還不是很清楚完整的專案目標及狀況，人員之間還沒有培養共同為「專案」工作的默契。**「組建階段」**的「專案團隊」人員之間還沒有培養共同為「專案」工作的默契還不是一個**「完全自動引導」**可以共同制定決策的團隊。

「組建階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(1)」。

Question 32.

Answer: A

選答理由：

「**團隊章程**」記載「專案團隊」日常工作的「基本規則」。

「**團隊章程**」記載由專案經理(PM)帶領「團隊成員」共同建立的「基本規則」，說明團隊人員必須遵守的行為準則。「基本規則」可以降低成員之間因為誤解而導致的不必要衝突，同時增加團隊生產力(productivity)。

依題意「**專案團隊**」缺乏明確的行為準則，原因通常是因為缺乏「**團隊章程**」的「基本規則」。

「**團隊章程**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.2 團隊章程](#)」。

「**基本規則**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.2 團隊章程 02](#)」。

輔助說明：

B. 「**獎賞系統**」目的是鼓勵人員達成預計績效，而不是規範人員的行為準則。

「**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](#)」。

B. 「**敏感性訓練**」不是 PMBOK®定義的「專案管理標準」。

只要不是 [iPASS® PMP®全攻略](#)說明的「專案管理標準」通常都不會是 PMP®認證考試題目的答案選項。

D. 雖然「**共同的禮貌**」屬於「**團隊章程**」的「基本規則」，但是「**共同的禮貌**」並非「基本規則」的唯一規則。

Question 33.

Answer: C

選答理由：

針對需要由「團隊成員」執行的「專案」工作，專案經理(PM)跟「團隊成員」**「協商」**最佳的工作方式並且做成決策。

專案經理(PM)代表「專案管理專業」，「團隊成員」代表產品技術專業，專案經理(PM)從時間、成本、客戶滿意的角度提供意見，「團隊成員」從產品技術的角度提供意見，經過專案經理(PM)跟「團隊成員」的**「協商」**建立共識之後做成工作決策。因此專案經理(PM) **「與專案團隊成員的工作和態度保持接觸」**的方式是**「協商」**建立共識。

專案經理(PM)使用「協商」建立共識的方法跟「團隊成員」發展信任關係。

「協商」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.5 協商」。

輔助說明：

- A. **「團隊會議」**追蹤「專案」整體工作狀態，專案經理(PM)應該開放人員表達意見互相溝通才能**「與專案團隊成員的工作和態度保持接觸」**。**「保密的問卷」**容易造成人員之間互相猜疑破壞團隊合作阻礙專案經理(PM) **「與專案團隊成員的工作和態度保持接觸」**。
- B. 專案經理(PM)評鑑人員績效並且協助人員共同改善績效，由專案經理(PM)評鑑人員績效才能真正了解人員績效**「議題」**的原因，才能針對造成績效**「議題」**的原因協助人員共同改善績效。**「透過第三方評定」**會造成專案經理(PM)無法**「與專案團隊成員的工作和態度保持接觸」**，無法真正了解人員績效**「議題」**的原因。
- D. **「功能經理」**指派功能部門人員加入「專案」工作，由專案經理(PM)從時間、成本、客戶滿意的角度跟熟悉產品技術的**「團隊成員」****「協商」**「專案」工作，而不是**「透過團隊成員的功能經理」**由不需要為「專案」承擔責任的**「功能經理」****「與專案團隊成員的工作和態度保持接觸」**。

Question 34.

Answer: A

選答理由：

專案經理(PM)依照「專案」工作特性在「資源管理計畫」定義「專案」的人員「角色及責任」。

專案經理(PM)依據「資源管理計畫」定義的人員「角色及責任」取得人員加入「專案團隊」擔任各種「角色」承擔「責任」執行各項「專案」工作。

「團隊成員」依照「**明確的角色定義**」協同工作可以「**減少衝突的數量**」，如果人員缺乏「**明確的角色定義**」通常會導致人員之間「責任」模糊而造成人際「**衝突**」。

「角色及責任」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.1 資源管理計畫 13」。

「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」。

輔助說明：

B. 「**協商**」是專案經理(PM)跟「利害關係人」之間解決議題的方法，「**協商**」可以「**減少衝突的數量**」。但是依題意詢問的是「**當管理一個專案團隊**」如何「**減少衝突的數量**」，「**當管理一個專案團隊**」「**明確的角色定義**」可以事先「**減少衝突的數量**」，「**協商**」則是事後解決爭議「**減少衝突的數量**」的方法。

「**協商**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.5 協商」。

C. 「**規劃風險回應**」是減少或降低「專案」風險的行動，不是「**減少衝突的數量**」的方法。

【**規劃風險回應**】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28【**規劃風險回應**】」。

D. 如果缺乏「**明確的角色定義**」，即使「**更換團隊成員**」仍然會因為人員缺乏「**明確的角色定義**」而無法「**減少衝突的數量**」。

Question 35.

Answer: A

選答理由：

「表揚及獎勵」不是為了「降低在專案團隊中的衝突數量」而是要激勵人員達成預期績效的方法。

「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」。

輔助說明：

「專案團隊」降低衝突數量的方法包括：

- 團隊的「基本規則」，屬於「團隊章程」。(答案選項B)
- 「團體常規」意義等同「基本規則」。(答案選項D)
- 具體的專案管理實務，一般專案管理實務的最佳做法。
- 溝通規劃，包含各種「人際關係技能」的應用。
- 「角色定義」。(答案選項C)。

「團隊章程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.2 團隊章程」。

「基本規則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.2 團隊章程 02」。

「人際關係技能」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.1 人際關係技能」。

「角色及責任」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.1 資源管理計畫 13」。

Question 36.

Answer: D

選答理由：

依題意「John...在這個團隊是非常有影響力的...所以你必须讓他保持快樂是很重要的」，因此專案經理(PM)需要「召集一個跟John的私底下會議多聽取一些有關他的論點」、「讓他保持快樂」。

輔助說明：

- A. 依題意「John認為最重要的是儘快完成專案」，因此「很想要讓這個專案被快速執行」是John而不是專案經理(PM)，依題意無法看出專案經理(PM)「很想要讓這個專案被快速執行」。
- B. 「站在Marry這邊」不符合「讓他(John)保持快樂」的題意。
- C. 雖然「依據最有利的客觀證據做決定」符合「衝突管理原則」的「協同合作」原則。但是題目問的是「John...在這個團隊是非常有影響力的」、「你必须讓他保持快樂是很重要的」，因此應該採取「私下」原則「召集一個跟John的私底下會議多聽取一些有關他的論點」，嘗試「緩和」John的主張，避免直接「召集一個會議聽取兩邊的情況」造成雙方劍拔弩張擴散衝突的「議題」。

「衝突管理原則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 01」。

「緩和」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(2)」。

Question 37.

Answer: A

選答理由：

依題意「有一個專案團隊成員...跟其他團隊成員有重大的歧見」，「你在該領域有具體的經驗並且知道需要做什麼」。

為了避免「歧見」延宕「議題」，而且前提是「你在該領域有具體的經驗並且知道需要做什麼」，因此應該採用「強迫」策略由「你自己作出決定」。

「強迫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(4)」。

輔助說明：

- B. 如果「力求議題公正解決」卻仍然不能解決「議題」只會造成「議題」延宕。
- C. 「要求其他隊員不要介入議題」不代表能夠解決「議題」。
- D. 如果無法「對議題做一個雙贏的解決方案」只會造成「議題」延宕。

Question 38.

Answer: C

選答理由：

專案經理(PM)對外代表「專案」跟「利害關係人」溝通「專案」工作建立共識。依題意「**兩名團隊成員分別與贊助人進行了直接對話**」，代表「**兩名團隊成員**」發生越權的行為，代表「**兩名團隊成員**」跟專案經理(PM)之間發生越權的衝突。

專案經理(PM)對內協調「團隊成員」的不同意見建立共識。依題意「**兩名團隊成員**」，「**在沒有通知專案經理或其他團隊成員的情況下做出決定**」，代表「**兩名團隊成員**」發生越權的行為，代表「**兩名團隊成員**」跟專案經理(PM)之間發生越權的衝突。

專案經理(PM)採取「衝突管理」的「私下原則」以及「直接原則」，「**跟各別團隊成員解決**」越權的「**行為問題**」。

「衝突管理」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理」。

輔助說明：

- A. 本題依題意是專案經理(PM)跟「團隊成員」之間越權的的衝突議題。如果是「團隊成員」跟「團隊成員」之間的衝突議題，專案經理(PM)首先採取「衝突管理」的「私下原則」以及「直接原則」安排「**由團隊隊員**」私下以及直接「**自己解決**」衝突「議題」。如果衝突仍然無法解決才需要專案經理(PM)介入協助人員解決衝突「議題」。
- B. 「**與其他專案經理討論這種情況，並徵求意見**」違反「衝突管理」的「私下原則」，介入衝突「議題」的人員越多越容易擴散衝突。
- D. 此處的「經理」指的是「組織」「管理階層」。人員加入「專案團隊」由專案經理(PM)帶領人員指導正確的行為，而不是由負責「組織治理」的「管理階層」，「**糾正他們(團隊成員)的行為**」。

「組織治理」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.1 組織治理系統 01」。

Question 39.

Answer: A

選答理由：

依題意「專案總是按計劃進行，專案經理得到客戶特別的認可」代表「專案團隊」達成績效，因此專案經理(PM)應該「與專案團隊分享客戶的回饋」讓「專案團隊」的努力獲得肯定、激勵團隊士氣。

輔助說明：

- B. 「按照會議議程進行討論」代表專案經理(PM)沒有「與專案團隊分享客戶的回饋」忽略「專案團隊」的努力，可能會造成人員的挫折感。
- C. 「將這個回饋資訊記錄在會議記錄中」代表將「專案經理得到客戶特別的認可」「記錄在會議記錄中」，專案經理(PM)沒有「與專案團隊分享客戶的回饋」忽略「專案團隊」的努力，可能會造成人員的挫折感。
- D. 「開始計畫如何改進下一個可交付成果的日期」代表專案經理(PM)沒有「與專案團隊分享客戶的回饋」忽略「專案團隊」的努力，可能會造成人員的挫折感。

Question 40.

Answer: C

選答理由：

依題意「**這些組件還沒有被出貨給客戶**」代表這是由「專案團隊」發現的產品瑕疵。由「專案團隊」發現的產品缺陷而導致重工(rework)或者停工損失屬於品質成本(COQ)的「**內部失敗成本**」。

「品質成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本」。

「內部失敗成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(2)(2-1)」。

輔助說明：

A. 由「專案團隊」發現的產品瑕疵屬於「**內部失敗**」。

依題意詢問「**最佳描述這個問題的相關**」「**品質成本**」，「**品質成本**」的組成內容並無「**重工成本**」，「**重工成本**」是「**內部失敗成本**」的支出科目。

B. 「**預防成本**」的目的是要避免產生有缺陷(defect)的產品。依據題意「**有一個撞針的品質問題被發現**」代表產品瑕疵(defect)已經發生。因此「**有一個撞針的品質問題被發現**」將會產生「**內部失敗成本**」而不是「**預防成本**」。

「預防成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(1)(1-1)」。

D. 「**外部失敗成本**」是客戶發現產品缺陷(defect)而導致的品質成本(COQ)。依題意「**這些組件還沒有被出貨給客戶**」，因此沒有發生「**外部失敗成本**」。

「內部失敗成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.2 品質成本 03(2)(2-1)」。

Question 41.

Answer: B

選答理由：

依題意「採購項目可以很容易的從一些可接受的賣家取得」代表有很多可以提供「採購項目」的「賣家」，同時這些「賣家」都是「可接受的賣家」代表條件都有符合。這種情況下可以單獨以「賣方提供的價格」做為評選「賣家」的「標準」。

由於「賣家」都是「可接受的賣家」代表「賣家」都有符合答案選項A.C.D.的要求。

Question 42.

Answer: B

選答理由：

專案經理(PM)依照「資源可用性」規劃「專案時程」，依題意「有一個關鍵資源將在兩周內無法使用」，專案經理(PM)需要依照「關鍵資源」的「資源可用性」更新時程，以反映專案的工期變化。

備註：如果更新「專案時程」沒有影響「時程基準」則不需要提出「變更申請」。「專案」只有在需要改變「範疇基準」、「時程基準」以及「成本基準」的情形才需要提出「變更申請」獲得「利害關係人」同意。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)可以「將任務分配給另一個資源」，但是即使「要求該資源加班」也不一定能夠取代缺少「關鍵資源」導致的「進度延遲」。
- C. 「人力資源(HR)」不是指派人員加入「專案」工作的角色，「人力資源(HR)」是協助專案經理(PM)從「組織」外部招募人力資源的角色，因此不是由「人力資源(HR)」更換人員。「人力資源(HR)」只能協助專案經理(PM)從「組織」外部「招募人員」。
- D. 如果能找到替代「關鍵資源」的人員，才需要「相應更新資源管理計畫和資源配置表」，在「資源管理計畫」將「關鍵資源」更新成替代人員。

Question 43.

Answer: B

選答理由：

依題意「專案」出現「專案時程」「延誤」的風險議題，因此專案經理(PM)需要「**審查風險管理計畫，確定應對策略**」，設法將「專案時程」「延誤」的風險影響降到最低。

「風險管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.24.1 風險管理計畫」。

【規劃風險回應】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28【規劃風險回應】」。

輔助說明：

A. 「**里程碑清單**」記載各個「專案」主要工作預計達成的時間點，例如「第一階段的完工時間是3月31日」、「第二階段的完工時間是5月31日」...，「**里程碑清單**」看不到執行「工作包」工作的「**活動/任務**」。「專案時程」才能看到執行「工作包」工作的「**活動/任務**」。因此要看「專案時程」才能「**確定哪些任務可以快速跟進**」。

「里程碑清單」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13.5 里程碑清單」。

「工作包」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10.2 工作分解結構 05」。

「活動/任務」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】05」。

「專案時程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.8 專案時程」。

「快速跟進」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮」。

「時程壓縮」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 03」。

C. 專案經理(PM)固然要「**將問題呈報給贊助人**」，但是要先實施「**確定應對策略**」(答案選項B)才「**向他們彙報情況**」。

D. 依順序先「**確定應對策略**」，然後「**舉行團隊會議討論**」實施「**應對策略**」的「**下一步行動方案**」。

Question 44.

Answer: B

選答理由：

「品質保證」包含實施「品質稽核」檢查「專案」是否依照標準組裝程序組裝設備，避免「組裝沒有符合品質標準」。

「**建立一個品質保證團隊**」代表實施「品質保證」避免「**組裝沒有符合品質標準**」。

「品質保證」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.9【執行品質保證】03」。

「品質稽核」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.9.7 品質稽核」。

輔助說明：

- A. 依題意「**害怕組裝沒有符合品質標準**」是擔心組裝沒有符合「品質標準」，而不是「品質標準」沒有被批准。
- C. 先分析原因及找出對策，再「**把問題向贊助人報告**」。直接「把問題向贊助人報告」意義等同把問題直接推給「贊助人」。
- D. 先找出目前存在的問題，再「**決定是否重新評估即將來臨的活動**」可能受到的影響。

Question 45.

Answer: B

選答理由：

依題意「**確認已批准變更申請、矯正措施以及缺陷修復的實施**」指的是檢查「專案」有沒有依照「專案管理計畫」實施「變更管理」的流程，將「利害關係人」批准要「**變更**」、「**矯正**」以及「**修復**」的工作更新到「專案管理計畫」，並且依照更新的「專案管理計畫」**實施**獲得「利害關係人」批准的「**變更申請、矯正措施以及缺陷修復**」。

「專案管理計畫」記載「專案」實施「變更管理」的流程以及依照「專案管理計畫」執行「專案」工作的流程。

「**品質稽核**」是檢查「專案」是否依照「組織」政策、流程以及「專案管理計畫」記載的【專案管理流程】實施「專案管理」行動的「**方法**」。

因此「專案」需要實施「**品質稽核**」檢查「**確認已批准變更申請、矯正措施以及缺陷修復的實施**」都有符合「專案管理計畫」記載的「變更管理」流程以及執行「專案」工作的流程。

「品質稽核」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.9.7 品質稽核」。

【控制專案變更】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12【控制專案變更】」。

輔助說明：

A. 「**標竿學習**」又稱為「**標杆對照**」，「**標竿學習**」是依據類似「專案」的實務或者普遍公認的產業標準做為規劃/執行「專案」工作標準的方法。

「專案」可以使用「**標竿學習**」規劃/執行「**品質稽核**」，但不是使用「**標竿學習**」「**確認已批准變更申請、矯正措施以及缺陷修復的實施**」，而是使用「**品質稽核**」「**確認已批准變更申請、矯正措施以及缺陷修復的實施**」。

「**標杆對照**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.2 標杆對照」。

C. 「**實驗設計DOE**」使用於系統化的同時測試各種變數組合。例如使用不同的懸吊系統及不同的承載重量測試輪胎的使用壽命。

「**實驗設計DOE**」不是檢查「專案」是否依照「組織」政策、流程以及「專案管理計畫」記載的【專案管理流程】實施「專案管理」行動的「**方法**」。

D. 「**流程分析**」使用於檢查及分析「**流程**」是否「**沒有效率**」或者執行「**沒有附加價值的行動**」，以便

進一步提出「流程改善」的建議。

如果「專案」實施「品質稽核」發現「專案」沒有依照「專案管理計畫」記載的「流程」執行「專案」工作，專案經理(PM)需要實施「流程分析」檢查及分析沒有依照「流程」執行「專案」工作的原因，以便進一步提出「流程改善」的建議。

因此「流程分析」不是「確認已批准變更申請、矯正措施以及缺陷修復的實施」的「方法」。

「流程分析」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.9.3 流程分析」。

Question 46.

Answer: A

選答理由：

「分析無效率的政策、程序及步驟」是指「流程分析」。

「流程分析」辨識及分析無效率的政策、流程、程序。

「流程分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.9.3 流程分析」。

輔助說明：

「品質稽核」是檢查「專案」是否依照「組織」政策、流程以及「專案管理計畫」記載的【專案管理流程】實施「專案管理」行動的結構化、獨立性審查。

「品質稽核」也簡稱為「稽核」，「品質稽核」是「專案」實施「品質保證」的方法。

「專案」的「品質稽核」可以「由內部稽核員或專案組織以外的外部團體來執行」。

「專案」的「品質稽核」檢查「專案」是否依照「最佳實務」實施「專案」工作。「最佳實務」意指普遍公認的標準/正確方式。

由於「專案」必須隨時依據「組織」政策、流程以及按照「專案管理計畫」記載的【專案管理流程】實施「專案管理」行動，因此可以事先「安排」或者隨時無預警「隨機」對各種「專案」行動實施「品質稽核」。

「品質保證」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.9【執行品質保證】03」。

「品質稽核」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.9.7 品質稽核」。

Question 47.

Answer: A

選答理由：

「**矯正措施**」的目的是要修正已經發生「**變異**」的「**專案績效**」，例如時程落後、預算超支或者品質缺陷。採取「**矯正措施**」之前需要實施「**根本原因分析**」辨識「**變異**」的原因，才能針對「**變異**」的原因實施「**矯正措施**」，「**確保矯正措施的效果**」。

「**矯正措施**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12.1 變更控制會議 10(1)」。

「**肇因分析**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25.1 肇因分析」。

輔助說明：

B. 「**資源撫平**」使用於資源最佳化、合理的配置資源，而不是「**確保矯正措施的效果**」。

「**資源撫平**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.2 資源最佳化 02」。

C.D. 「**矯正措施**」是修正「**專案績效**」「**變異**」的「**變更申請**」，任何「**變更申請**」獲得批准的同時，都需要重新調整受到「**變更申請**」影響的「**範疇基準**」或「**時程基準**」或「**成本基準**」。

「**重新設置**」受到「**變更申請**」影響的「**範疇基準**」或「**時程基準**」或「**成本基準**」是「**矯正措施**」的結果，而非提出「**矯正措施**」的目的。「**矯正措施**」的目的是修正「**專案績效**」「**變異**」，「**矯正措施**」的結果是「**重新設置**」績效「**基準**」或者實施修正「**專案績效**」「**變異**」的行動。

「**變更申請**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.3.2 變更管理計畫 03」。

「**範疇基準**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10.4 範疇基準」。

「**時程基準**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.7 時程基準」。

「**成本基準**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.6 成本基準」。

Question 48.

Answer: A

選答理由：

「出席人員名單」是任何「會議」的標準實務，「出席人員名單」使用於說明直接參與「會議」的人員、參與「會議」人員的適當性(答案選項B)以及參與「會議」的人員人數(答案選項C)。「出席人員名單」是完整記錄「會議」的其中一部份，其他包括「會議議程」、「會議資料」以及「會議記錄」。

輔助說明：

B.C.答案選項A涵蓋了答案選項B跟答案選項C。

D.「經驗學習」由各別人員記載工作完成之後的工作檢討，專案經理(PM)將「專案」過程的所有「經驗學習」彙整登錄在「經驗學習登錄表」提供做為「專案」過程後續各種工作的改善依據。

專案經理(PM)可以在「會議」結束之後針對「會議」的過程及結論製作「經驗學習」，並且將「經驗學習」包含在「經驗學習登錄表」，做為後續舉行類似「會議」的改善依據。但是「經驗學習登錄表」並不會包含「會議」「出席人員名單」。

「出席人員名單很重要」的主要原因是因為「出席人員名單」是「會議」的「標準做法」，可以為「會議」保留最完整的記錄。

「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」](#)。

「經驗學習登錄表」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.5 經驗學習 06」](#)。

Question 49.

Answer: C

選答理由：

「執行採購」是依照「採購管理計畫」實施「專案」採購「詢比議價、招標、發包」以及正式簽署「採購合約」的過程。

專案經理(PM)在「執行採購」過程需要「回應賣方有關投標文件的問題」，避免「潛在賣方」誤解「專案」採購需求。

【執行專案採購】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.10【執行專案採購】」。
「採購管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19.3 採購管理計畫」。

輔助說明：

A. 依題意詢問的是「最能說明」「專案經理在執行採購流程中的角色」，雖然「執行採購」過程在正式簽署「採購合約」之前需要「評估專案及合約風險」，但是簽署「採購合約」之前更重要的是「回應賣方有關投標文件的問題」，避免「潛在賣方」誤解「專案」採購需求導致「合約風險」，因此相對比較之下「最能說明」「專案經理在執行採購流程中的角色」是「回應賣方有關投標文件的問題」而不是「評估專案及合約風險」。

B. 「確定合約的類型」屬於「規劃階段」【發展採購管理計畫】決定「合約類型」的過程而不是「執行階段」實施「執行採購」的過程，依題意詢問的是「專案經理在執行採購流程中的角色」。

「合約類型」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19【發展採購管理計畫】10」。

【發展採購管理計畫】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19【發展採購管理計畫】」。

D. 「執行自製或外購分析」屬於「規劃階段」【發展採購管理計畫】決定「自製」或「外購」的過程而不是「執行階段」實施「執行採購」的過程，依題意詢問的是「專案經理在執行採購流程中的角色」。

「自製或外購分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19.1 自製或外購分析」。

Question 50.

Answer: B

選答理由：

依題意「正在聯繫賣方以獲得投標和建議書的流程」是指【執行專案採購】「詢比議價、招標、發包」以及正式簽署「採購合約」的過程。

「投標商會議」邀請所有的「潛在賣方」同時溝通「專案」採購需求，相對於跟個別「潛在賣方」溝通「專案」採購需求可以「節省時間」。同時也能夠透過同時跟所有「潛在賣方」同時溝通「專案」採購需求而建立所有「潛在賣方」對「專案」採購需求一致性的「共同理解」。

【執行專案採購】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.10【執行專案採購】」。
「投標商會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.10.1 投標商會議」。

輔助說明：

- A. 「合格賣方清單」只是列出可以邀請參加「專案」採購活動的「潛在賣方」，並不能「確保他們對於採購流程和你的專案需要有清楚的共同理解」。
- C. 「廣告」只是透過公開媒體例如招標公告邀請「潛在賣方」參加「專案」採購活動的方法，並不能「確保他們對於採購流程和你的專案需要有清楚的共同理解」。
- D. 「兩人間的會議」跟「潛在賣方」個別單獨會議無法獲得所有「潛在賣方」對「專案」採購需求一致性的「共同理解」。

Question 51.

Answer: D

選答理由：

A,B,C,都是法律行動，專案經理(PM)採取法律行動之前應該先將供應商違約狀態告知「管理團隊」，再由「管理團隊」決定是否採取法律行動。此處的「管理團隊」是指「組織」「管理層」。

「專案」「採購合約」是執行「專案」的「組織」跟供應商「組織」簽署的「合約」，而不是專案經理(PM)跟供應商「組織」簽署的「合約」，針對「專案」「採購合約」的任何法律行動都需要獲得「組織」「管理層」的同意。

Question 52.

Answer: B

選答理由：

因為合約仍在有效持續之中，「買方」仍應「繼續支付沒有爭議的費用」。

輔助說明：

- A. 因為合約仍在有效持續之中，「買方」僅能對有爭議的部分停止付款，而不是「停止所有ABC公司的付款直到問題得到解決」。如果「買方」針對沒有爭議的部分停止付款，反而變成「買方」違約。
- C. 變更合約類型需要雙方同意，不能由「買方」片面「將合約條款從成本補償合約改變成為固定價格合約」。
- D. 合約並非全部內容無效，因此「買方」不能直接「把合約作廢」。

Question 53.

Answer: D

選答理由：

既然「賣方完成規定在合約工作聲明的工作」，從「賣方」的角度「該合約被認為是完成的」。

輔助說明：

- A. 「合約」需要買賣雙方都同意「合約結束」才能正式結束。依題意「買方不滿意交付的成果」，因此「合約」還要處理「買方不滿意」的爭議而無法將「該合約被視為結束」。
「合約結案」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.8.5 合約結案」。
- B. 依題意看不出「賣方違反合約」。
- C. 依題意看不出「賣方」有違約需要「承擔違約賠償」。

Question 54.

Answer: D

選答理由：

依題意「供應商的技術問題有可能造成交付延遲」，「供應商提議使用跟專案規格書規定不同但類似的部件」。由於涉及「技術問題」以及「跟專案規格書規定不同但類似的部件」，因此專案經理(PM)需要「諮詢」熟悉「技術問題」以及「專案規格」的「主題專家 (SME) 是否可以接受提議的變更」。

輔助說明：

- A. 先「諮詢主題專家 (SME) 是否可以接受提議的變更」再決定是否「接受供應商提議以便保持採購活動正常進行」。
- B. 依題意是因為「技術問題」而不是運輸問題導致「可能造成交付延遲」，要求「將設備空運」並不能解決「技術問題有可能造成交付延遲」。
- C. 先「諮詢主題專家 (SME) 是否可以接受提議的變更」再「指導供應商使用符合專案規格的部件」。

Question 55.

Answer: B

選答理由：

依題意「專案執行期間，發生一個以前未識別的風險」，代表「規劃階段」可能遺漏「未識別的風險」，因此需要實施「風險稽核」檢查「識別風險」的流程，避免還有其他「未識別的風險」。

「風險稽核」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.9.1 風險稽核」。

【識別專案風險】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25【識別專案風險】」。

輔助說明：

A. 先實施「風險稽核」檢查「識別風險」流程的有效性(effectiveness)，避免還有其他遺漏「未識別的風險」。然後針對遺漏「未識別的風險」「建立一個權變措施」。

「權變措施」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.1 回應威脅的策略 01(5)」。

C. 先實施「風險稽核」檢查「識別風險」流程的有效性(effectiveness)，然後再依照「風險稽核」的結果「警告管理團隊」。

D. 「應變計畫」是「規劃階段」針對已識別「風險事件」發展「應變回應策略」的「應變回應方案」。

依題意「專案執行期間，發生一個以前未識別的風險」代表是一個「規劃階段」沒有識別的「風險事件」，「發展一個應變計畫」的時間是「規劃階段」而不是「專案執行期間」。

「應變計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.3 應變回應策略 01」。

「備援計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.3 應變回應策略 01」。

「應變回應策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.3 應變回應策略」。

Question 56.

Answer: B

選答理由：

依題意專案經理(PM)並不知道「企業可接受的成本超支只有25%」，代表「專案」沒有「收集」正確的資訊。「溝通管理計畫」記載「專案」實施資訊「收集、產生、發佈、儲存」等「溝通行動」，因此專案經理(PM)需要「正確的實施溝通管理計畫」才能避免這種情況。

「溝通管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.6 溝通管理計畫」。

「溝通行動」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.3 溝通行動」。

輔助說明：

A. 「企業可接受的成本超支只有25%」是一個「專案」不能改變的「組織」「內部限制」，專案經理(PM)沒有改變「組織」「內部限制」的權限，因此無法「更新」「公司的風險承受度」。

「組織內部環境」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4 組織內部環境」。

C. 「利害關係人參與計畫」記載「專案」跟「利害關係人」互動交涉的「利害關係人參與策略」。依題意是專案經理(PM)沒有正確「收集」「企業可接受的成本超支只有25%」的資訊，而不是專案經理(PM)沒有「正確的實施利害關係人參與計畫」跟「利害關係人」互動交涉的「議題」。

「利害關係人參與計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.1 利害關係人參與計畫」。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

D. 專案經理(PM)針對「成本超支」可以「提供適當的風險回應措施」，但是題目要解決的「議題」是如何「避免」沒有正確「收集」資訊的「這種情況」，而不是如何解決「成本超支」的「議題」。

Question 57.

Answer: D

選答理由：

依題意「專案經理在管理一個專案幾個月後，發現了一個沒有被登記為風險的議題」代表「專案」「執行階段」出現未預期的「風險事件」。

專案經理(PM)需要採取「權變措施」解決「專案」「執行階段」出現的未預期「風險事件」，因此專案經理(PM)需要「與專案團隊和相關利害關係人舉行會議，決定管理該議題的最佳方式」以便實施「權變措施」。

「權變措施」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.28.2 回應機會的策略 01(5)」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)先「與專案團隊和相關利害關係人舉行會議，決定管理該議題的最佳方式」，再決定是否需要「延遲專案直到議題得到解決」。
- B. 專案經理(PM)先「與專案團隊和相關利害關係人舉行會議，決定管理該議題的最佳方式」，如果開會結果認為「議題」無法解決再「告知贊助人，專案因為出現議題因此不確定能夠成功」。
- C. 既然「這個議題可能對專案有很大的影響」，就不能忽略影響「專案」成功的「議題」而「因為這個議題沒有登記為專案風險，因此避免管理這個議題」。

Question 58.

Answer: C

選答理由：

依題意要「確保在執行階段完全滿足品質要求」，專案經理(PM)需要針對「執行階段」陸續完成的各個工作元件/組件等「交付成果」，「持續檢查可交付成果的品質」而不是等到最終完成整體工作成果才實施品質檢驗。

「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」。

【專案品質檢驗】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 06 單元專案驗收「6.2【專案品質檢驗】」。

輔助說明：

A.C.D. 「分析品質要求」、「制定品質管理計畫」以及「建立品質政策和程序」都是「規劃階段」的行動。依題意「專案」目前在「執行階段」。

「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」。

Question 59.

Answer: A

選答理由：

「情緒智商」是安撫他人情緒以及管理本身情緒的情緒管理技能。依題意「**利害關係人拒絕批准某些專案交付成果的最終驗收，原因似乎跟專案驗收標準無關**」，代表「利害關係人」可能對「專案」有不滿的情緒，因此專案經理(PM)應考慮「**使用情緒智商技巧**」設法安撫及「**說服該利害關係人批准最終驗收**」。

「情緒智商」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.8.2情緒智商」。

輔助說明：

B. 依題意無法看出「**其他熟悉專案的利害關係人**」具有「**批准某些專案交付成果的最終驗收**」的權限。
「專案」需要獲得所有具備驗收權限的「利害關係人」共同「**批准最終驗收**」。

C. 「**贊助人**」是提議啟動「專案」的角色(role)，「專案」可能由「**贊助人**」指派專案經理(PM)實施「專案管理」包括獲得「利害關係人」**批准最終驗收**，但不是由「**贊助人**」為「專案」取得「**批准某些專案交付成果的最終驗收**」。

「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」。

D. 專案經理(PM)處理「**利害關係人拒絕批准某些專案交付成果的最終驗收**」之後，才能依照處理結果「**建立經驗學習**」「**記錄利害關係人拒絕批准最終驗收的原因**」。

「專案」在任何工作完成之後「**建立經驗學習**」，或者「專案」「**結束階段**」「**建立經驗學習**」。

「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」。

「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」。

Question 60.

Answer: B

選答理由：

依題意「專案」因為「記錄不完整」導致「客戶...不同意專案結案」的爭議。

「協商」是專案經理(PM)解決任何「專案」爭議的第一個步驟，專案經理(PM)針對「客戶...不同意專案結案」首先需要「協商結束專案所需要的進一步工作」。

「協商」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.5 協商」。

輔助說明：

- A. 「針對合約條款尋求專家法律意見的解釋」代表採取法律行動。專案經理(PM)處理「合約」爭議的步驟是「協商」>>仲裁、調解>>訴訟，因此當「客戶...不同意專案結案」，最後一個步驟才是「針對合約條款尋求專家法律意見的解釋」。
- C. 因為「客戶...不同意專案結案」，因此必須獲得「客戶」同意才能「結束專案並將交付成果移交給客戶」。
- D. 依照處理「合約」爭議的步驟「協商」>>仲裁、調解>>訴訟，再針對爭議處理的結果「與專案團隊和專案贊助人舉行一次經驗學習會議」記錄處理「客戶...不同意專案結案」的「經驗學習」。

Question 61.

Answer: C

選答理由：

依題意「**團隊成員有輕微的聽力障礙...專案經理於是決定改變會議的時間和會議室**」。

依題意「**專案經理於是決定...**」代表專案經理(PM)針對特定事件做成自己的決定，也意味著即使其他人有別的意見，專案經理(PM)仍然做成自己的決定。

依題意「**專案經理於是決定...**」反映的是「**衝突管理**」的「**強迫**」策略。依題目背景，專案經理(PM)為了改善人員有聽力障礙無法充分參與會議，專案經理(PM)採取「**衝突管理**」的「**強迫**」策略由「**專案經理於是決定改變會議的時間和會議室，以確保每個人都能參與會議討論**」。

「衝突管理策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02」。

「強迫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.7 衝突管理 02(4)」。

輔助說明：

A. 「**人際網路**」是專案經理(PM)跟人們之間的人脈關係(交情)，通常使用於獲得非正式管道的訊息(內幕消息)。依題意「**專案經理於是決定...**」代表專案經理(PM)是自己做成決定而不是使用「**人際網路**」。

「人際網路」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.6 人際網路」。

B. 「**情緒智商**」是管理自己情緒以及安撫他人情緒的技能，通常使用於降低人員之間的緊張關係。依題意「**專案經理於是決定...**」代表專案經理(PM)是自己做成決定而不是使用安撫他人情緒的「**情緒智商**」。

「情緒智商」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.2 情緒智商」。

D. 「**影響力**」是促使他人採取或不採取行動的能力。依題意「**專案經理於是決定...**」代表專案經理(PM)是自己做成決定而不是使用「**影響力**」影響「**團隊成員**」同意「**改變會議的時間和會議室**」。

「影響力」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.3 影響力」。

Question 62.

Answer: C

選答理由：

專案經理(PM)是帶領「專案」的角色。專案經理(PM)依照「溝通管理計畫」代表「專案」統一向「利害關係人」提供資訊以及管理「專案」「溝通需求」。

「團隊成員」是依照「專案計畫」執行產品跟技術工作的角色，「團隊成員」不是實施「專案管理」跟「利害關係人」互動「打交道」的角色。

依題意「利害關係人經常沒有經過專案經理而直接與團隊成員打交道」可能造成「團隊成員」的工作困擾，因此專案經理(PM)應該「與專案團隊一起推動溝通管理計畫」，以便在「利害關係人...直接與團隊成員打交道」的時候，請「團隊成員」提示「利害關係人」依照「溝通管理計畫」循正常管道跟帶領「專案」的專案經理(PM)「打交道」。

「帶領」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」。

「溝通管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.6 溝通管理計畫」。

輔助說明：

A. 「專案管理資訊系統」是統一發佈及儲存各種「專案」資訊的機制，「實施一個新的專案管理資訊系統」並沒有辦法改善「利害關係人經常...直接與團隊成員打交道」的問題。

B. 「管理層」指派專案經理(PM)帶領「專案」，由專案經理(PM)管理影響「專案」工作的「議題」而不是由「管理層」管理影響「專案」工作的「議題」。因此專案經理(PM)自己要改善「利害關係人經常...直接與團隊成員打交道」的問題，而不是「將情況上報管理層」。

D. 「團隊建設」的目的是改善「團隊成員」之間的人際互動以及促進「團隊成員」之間的互相了解，如果「團隊成員」之間有溝通「議題」，專案經理(PM)可以「舉辦團隊建設活動，改善溝通」。但是依題意專案經理(PM)要解決的是「利害關係人經常...直接與團隊成員打交道」的「議題」，而不是「團隊成員」之間的溝通「議題」。

「團隊建設」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.2 團隊建設」。

Question 63.

Answer: A

選答理由：

依題意專案經理(PM)要「防止」「一些部門的工作人員...對變更的必要性提出質疑」所造成的「阻力」。因此專案經理(PM)需要發展能夠緩和或者改變「一些部門的工作人員...對變更的必要性提出質疑」的溝通行動。

專案經理(PM)「在專案開始的時候應該」「建立一個溝通管理計畫說明與利害關係人溝通的方法」，規劃適合的「溝通行動」、「溝通法則」以及「溝通技術」以便發展增加「利害關係人」支持以及減少「利害關係人」抵制的「利害關係人參與策略」。

「溝通管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.6 溝通管理計畫」。

「溝通行動」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.3 溝通行動」。

「溝通法則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.4 溝通法則」。

「溝通技術」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.5 溝通技術」。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

輔助說明：

B. 不論「公司文化」是否「鼓勵變更」，專案經理(PM)依照「專案管理專業」都應該設法排除困難達成「專案目標」。例如「在專案開始的時候應該」發展適合的溝通行動跟「利害關係人」進行溝通爭取「利害關係人」支持「專案目標」。

C. 「管理層」指派專案經理(PM)帶領「專案」，由專案經理(PM)負責管理「專案」議題。

當「一些部門的工作人員...對變更的必要性提出質疑」，專案經理(PM)代表「專案」「與通常抗拒改變的部門討論改變」，而不是由「管理層與通常抗拒改變的部門討論改變」。

D. 專案經理(PM)「在專案開始的時候應該」「建立一個溝通管理計畫說明與利害關係人溝通的方法」，規劃適合的「溝通行動」、「溝通法則」以及「溝通技術」，然後依照「溝通管理計畫」規劃的「溝通行動」、「溝通法則」以及「溝通技術」發展「利害關係人參與策略」，然後實施「利害關係人參與策略」「讓公司各個層面的利害關係人參與，讓每個人都理解改變」，以便增加「利害關係人」支持以及減少「利害關係人」抵制「新的工作流程系統」。

先規劃可用的方法→再整合可用的方法制定策略→然後依照策略採取行動

Question 64.

Answer: D

選答理由：

「儀表板」是一種同時呈現「專案」包括範疇、時程、成本、品質等各種工作狀態的報告格式，亦稱為「工作績效報告」。

專案經理(PM)代表「專案管理專業」負責帶領「專案」、整合各種「專案」資訊向「利害關係人」說明以及溝通「專案」整體狀態。「團隊成員」代表產品及技術專業，依照「專案計畫」執行工作，「團隊成員」不是需要跟「利害關係人」報告的角色，「團隊成員」向專案經理(PM)報告，專案經理(PM)代表「專案」向「利害關係人」報告。因此當「資深管理層要求一位團隊成員提供儀表板來顯示整個專案的狀態」，「團隊成員」應該「透過專案經理來處理資深管理層的要求」，「團隊成員」應該請「利害關係人」向專案經理(PM)詢問，或者通過專案經理(PM)回覆「利害關係人」要求的資訊。

「儀表板」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.2.1 工作績效報告 04」。

「工作績效報告」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.2.1 工作績效報告」。

輔助說明：

A. 「利害關係人參與評估矩陣」記載「利害關係人」「目前參與程度」以及「預期參與程度」，跟本題詢問應該由哪一個角色「提供儀表板來顯示整個專案的狀態」無關。

「利害關係人參與評估矩陣」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.3 利害關係人參與評估矩陣」。

「目前參與程度」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.3 利害關係人參與評估矩陣 02」。

「預計參與程度」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.3 利害關係人參與評估矩陣 02」。

B. 「溝通管理計畫」記載「專案」如何實施「正式溝通」，由專案經理(PM)代表「專案」實施「正式溝通」。即使「更新溝通管理計畫」將「資深管理層要求...提供儀表板來顯示整個專案的狀態」的「溝通需求」包含在在「溝通管理計畫」，也是由專案經理(PM)代表「專案」向「資深管理層」提供「提供儀表板來顯示整個專案的狀態」。

「正式溝通」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.11 會議 03」。

C. 順序上必須是由「資深管理層」要求專案經理(PM)「提供儀表板來顯示整個專案的狀態」，然後專案經理(PM)「要求團隊成員開發一個儀表板來達成資深管理層的要求」，而不是「資深管理層」直接「要求一位團隊成員提供儀表板來顯示整個專案的狀態」。

Question 65.

Answer: D

選答理由：

本題依順序：

- (1) 專案經理(PM)「在會議之前先跟利害關係人會面，徵求他們的意見」，並且在會議中充分表達「關鍵利害關係人」的意見。答案選項D
- (2) 如果會議結論不符合「關鍵利害關係人」的意見，為了避免「關鍵利害關係人」抵制會議結論，專案經理(PM)可以「與專案贊助人討論如何解決這一情況」，例如要求保留會議結論，並且要求安排時間重新召開會議。答案選項C
- (3) 如果要求安排時間重新召開會議則需要「更新溝通管理計畫並實施變更」將新增要重新召開的會議「更新」在「溝通管理計畫」。答案選項B

輔助說明：

- A. 如果沒有先「在會議之前先跟利害關係人會面，徵求他們的意見」而直接「召集變更控制委員會(CCB)會議」「討論範疇變更」可能導致「關鍵利害關係人」抵制會議結論，造成其他的爭議。

Question 66.

Answer: B

選答理由：

依題意「稽核人員說這個合約版本違反去年通過的一項新法律」代表專案經理(PM)沒有事先徵詢熟悉合約法務的專業人士確認正確的「合約版本」。

依照「管理利害關係人參與」的順序：

專案經理(PM)首先應該實施【識別利害關係人】辨識跟「簽訂合約」相關的「利害關係人」例如管理合約法令規定的主管機關、可以提供法律諮詢的法律專家或「組織」的法務部門。

接著實施【發展利害關係人參與計畫】產生「利害關係人參與計畫」記載「利害關係人參與策略」以及規劃「專案」需要跟「利害關係人」互動的行動，例如需要取得法律專家或「組織」法務部門提供諮詢的行動。

然後依照「利害關係人參與計畫」取得法律專家或「組織」法務部門的支援，協助檢視維護合約適法性的問題。

依題意「稽核人員說這個合約版本違反去年通過的一項新法律」代表專案經理(PM)沒有落實以上「管理利害關係人參與」的「專案管理」行動「沒有正確執行利害關係人參與計畫」事先取得法律專家或法務部門協助檢視合約適法性的問題。

【識別利害關係人】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.2【識別利害關係人】」。

【發展利害關係人參與計畫】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5【發展利害關係人參與計畫】」。

「利害關係人參與計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.1 利害關係人參與計畫」。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

輔助說明：

- A. 「專案團隊」代表依照「專案計畫」執行「專案」工作的產品專業或技術專業，「專案團隊」不代表熟悉法律事務的專業，「專案團隊」無法「對合約進行適當的審查」發現「合約版本違反去年通過的一項新法律」的「議題」。
- C. 「法律部門」需要向全體員工宣導全體員工需要注意的法律事宜。但是針對個別「專案」合約則須要由專案經理(PM)主動向法律部門諮詢「合約版本」的「議題」。
- D. 專案經理(PM)不代表法律專業因此「專案經理對法律事務的認識不夠」，但是也因此專案經理(PM)更需要主動向法律部門諮詢「合約版本」的「議題」。

Question 67.

Answer: C

選答理由：

依題意「**一個利害關係人剛剛被提升為職能部門的負責人**」代表這個「利害關係人」的背景資訊發生改變，例如工程師被提升為部門主管。

專案經理(PM)首先「更新」**「利害關係人登錄表」**記錄這個「利害關係人」發生改變的背景資訊，然後再依照「更新」之後的「利害關係人登錄表」「更新」這個「利害關係人」的「溝通需求」，最後依照「更新」的「溝通需求」「更新」「溝通管理計畫」的溝通行動以及「更新」「利害關係人參與計畫」的「利害關係人參與策略」**「以確保與利害關係人的正確溝通」**。

「職能部門的負責人」指的是「功能經理」。

「利害關係人登錄表」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.2.2 利害關係人登錄表」](#)。

「溝通需求」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4 發展溝通管理計畫 02」](#)。

「溝通管理計畫」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.6 溝通管理計畫」](#)。

「利害關係人參與計畫」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.1 利害關係人參與計畫」](#)。

「利害關係人參與策略」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」](#)。

「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\(1\)」](#)。

輔助說明：

A.B.D.專案經理(PM)首先在「**利害關係人登錄表**」「更新」這個「利害關係人」的背景資訊，然後再依照「更新」之後的「**利害關係人登錄表**」「更新」包含在「**專案管理計畫**」的「**溝通管理計畫**」以及「**利害關係人參與計畫**」以及「更新」受影響的其他包含在「**專案管理計畫**」的子計畫。

Question 68.

Answer: B

選答理由：

依題意專案經理(PM)要避免「社區居民對專案的抵制」。

「安排與社區居民代表見面，爭取他們的合作」屬於「互動式溝通」可以取得居民代表的「回饋」，專案經理(PM)可以依照居民代表的「回饋」發展「利害關係人參與策略」「爭取他們的合作」及減少「社區居民」的抵制。

「互動式溝通」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.4 溝通法則 02」。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

輔助說明：

A. 「給社區居民發信」是一個單向的「推式溝通」無法針對「利害關係人」的「回饋」進一步提出解釋及說明爭取「利害關係人」支持及減少「社區居民對專案的抵制」。

「推式溝通」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.4 溝通法則 04」。

C. 如果依照「利害關係人」的「回饋」發展「利害關係人參與策略」仍然無法避免「社區居民對專案的抵制」，才需要進一步考慮是否「要求客戶延長專案期限，以便有時間解決衝突」。

D. 對「利害關係人」採取「利用職權」的手段可能導致「利害關係人」對「專案」採取更強烈的「抵制」。

Question 69.

Answer: B

選答理由：

依題意專案經理(PM)要避免「社區居民對專案的抵制」。

專案經理(PM)首先使用「肇因分析」，「分析找出造成社區居民抵制專案的原因」，然後針對「原因」發展「利害關係人參與策略」爭取「社區居民」的支持及減少「社區居民」的抵制。

「肇因分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.20.1 肇因分析」。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

輔助說明：

- A. 在「主動與社區居民溝通」之前需要先了解「社區居民對專案」「抵制」的原因，才能針對「抵制」的原因發展「利害關係人參與策略」「主動與社區居民溝通」。
- C. 如果依照「利害關係人」的「回饋」發展「利害關係人參與策略」仍然無法避免「社區居民對專案的抵制」，才需要進一步考慮是否「要求客戶延長專案期限，以便有時間解決衝突」。
- D. 對「利害關係人」採取「利用職權」的手段可能導致「利害關係人」對「專案」採取更強烈的「抵制」。

Question 70.

Answer: B

選答理由：

依題意專案經理(PM)要「肯定這位團隊成員的表現」。

「公開表揚這個團隊成員」可以讓人員因為獲得成就感而感受到獲得「肯定」。

「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」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)依據「專案管理專業」代表「專案」「與客戶協商範疇」，「團隊成員」是產品及技術的專業，「團隊成員」負責執行「專案」產品工作及技術工作，「團隊成員」不是代表「專案」「與客戶協商範疇」的角色。
- C. 對人員的表現需要即時「肯定」才能激勵人員持續維持表現。雖然「在專案完成後，將這個團隊成員提升為教練角色」也是一種「肯定」，但是已經在「在專案完成後」因此無助於在「專案」過程即時激勵人員持續維持表現。
- D. 「將團隊成員的表現記錄在年終考核」是人員主管(功能經理)的權限。而且「將團隊成員的表現記錄在年終考核」已經是「年終」的時候，無助於在「專案」過程即時激勵人員持續維持表現。

Question 71.

Answer: B

選答理由：

「表揚與獎勵」的目的是為了激勵人員以及肯定人員的表現，「表揚與獎勵」的方式包含讓受到「表揚與獎勵」的人員獲得實質上的成就感或者心理上的成就感，因此「**要求這位團隊成員指導其他團隊成員**」可以讓績效表現良好人員獲得心理上的成就感及優越感，達到激勵的作用。

「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」](#)。

輔助說明：

- A. 依題意「**公開表揚該團隊成員的貢獻會打擊其他人的積極性**」，因此「**將這位團隊成員提升到更高的職位**」可能會「**打擊其他人的積極性**」。
- C. 「**提醒這位團隊成員注重分享獎勵而不是個人獎勵**」會造成齊頭式平等的負面影響。
- D. 如果「**私下獎勵這位團隊成員**」的行動曝光反而會導致「**團隊混亂**」的嚴重負面後果。

Question 72.

Answer: B

選答理由：

專案經理(PM)跟團隊內部成員以及團隊外部的「利害關係人」採取「協同合作」的方式共同解決問題。

依題意「**另一個專案同時也需要相同的關鍵資源**」，專案經理(PM)應該採取「協同合作」的方式「**與另一個專案的專案經理協商適合兩個專案的資源優化方案**」創造雙贏。

「協同合作」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.8.7衝突管理02(5)」。

輔助說明：

- A. 「**支付加班費...增加關鍵資源的工作時間**」造成「**關鍵資源**」工作負荷過重，而且不一定同意「**加班**」。
- C. 「**要求客戶延後專案交付期限**」是最後不得已的手段，而且客戶不一定同意。
- D. 「**向資深管理層強調專案的重要性並且要求優先使用關鍵資源**」將會導致兩個「專案」的專案經理(PM)之間產生爭奪資源的人際衝突。

Question 73.

Answer: C

選答理由：

依題意「專案團隊到現在為止的表現都處於可接受的水準」代表「專案團隊」目前有達成績效要求。

專案經理(PM)要「激勵專案團隊以保持目前的績效」，由於正面肯定人員的工作表現是激勵人員繼續保持績效的要素之一，因此專案經理(PM)可以「頒發獎狀以感謝團隊」對「專案團隊」表達正面肯定。

輔助說明：

A. 「向團隊成員發出保持績效的正式通知」並沒有正面肯定人員的工作表現，對人員無法產生激勵作用，不符合「激勵專案團隊以保持目前的績效」的題意。

B. 依題意目前的「團隊人員」「表現都處於可接受的水準」，因此不需要「僱傭一些臨時的團隊成員來幫助維持績效」。況且「僱傭一些臨時的團隊成員」代表原有的「團隊成員」跟新增「僱傭一些臨時的團隊成員」之間需要進行人際磨合，將會導致「專案團隊」重新進入「組建階段」及「風暴階段」反而影響績效。

「組建階段」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階段模型 02(1)」。

「風暴階段」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階段模型 02(2)」。

D. 專案經理(PM)對外代表「專案」面對「利害關係人」的壓力，對內則有激勵「團隊成員」的責任。「團隊成員」是產品及技術的專業，「團隊成員」負責依照「專案計畫」執行產品及技術專業的工作，「團隊成員」面對產品及技術專業的壓力，但是「團隊成員」不需要面對「利害關係人」的壓力。

因此是由專案經理(PM)承受「來自專案贊助人的壓力」，若是「告知團隊來自專案贊助人的壓力」意味著將「利害關係人」的壓力轉移給「團隊成員」。

Question 74.

Answer: B

選答理由：

「團隊章程」包含「基本規則」記載「團隊成員」互動的行為準則，可以由專案經理(PM)「制定團隊章程」，也可以由專案經理(PM)邀請「團隊成員」共同制定團隊章程。但是不論由誰「制定團隊章程」，最重要的是「團隊章程」的「基本規則」必須「確保團隊成員完全支持所有的決定」才能成為「團隊成員」願意遵守的行為準則，才能避免「團隊成員聲稱不知道有這個基本規則的處罰規定」。

「團隊章程」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.2 團隊章程」。

「基本規則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.2 團隊章程 02」。

輔助說明：

A. 可以由專案經理(PM)先提出「團隊章程」，不一定要「確保是由團隊成員共同制定團隊章程」。最重要的是「團隊章程」的「基本規則」必須「確保團隊成員完全支持所有的決定」才能避免「團隊成員聲稱不知道有這個基本規則的處罰規定」。

C. 「專案章程」是公司/組織正式授權啟動「專案」的文件，「專案章程」內容不包含「團隊章程」的「基本規則」。因此「將專案章程發佈給所有團隊成員」並不能避免「團隊成員聲稱不知道有這個基本規則的處罰規定」。

「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」。

D. 「魅力領導風格」是透過溝通技巧，說服力和個人魅力來影響他人的領導方式。依題意不是領導風格的問題，專案經理(PM)需要避免的議題是「團隊成員聲稱不知道有這個基本規則的處罰規定」。

Question 75.

Answer: A

選答理由：

「穀倉(silos)」指的是分別執行各種功能工作的「功能部門」，「獨立穀倉式作業」指的則是各「功能部門」獨立執行各自的工作而不是跟其他「功能部門」共同工作。

「團隊成員」是由各「功能經理」指派加入「專案團隊」的人員。人員剛加入「專案團隊」的階段稱為「Tuckman 階梯階段」的「組建階段」，在「組建階段」的人員彼此陌生還沒有經過「專案」工作協調，因此人員都還在「獨立穀倉式作業」各自執行人員本身的工作。

「穀倉」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)」。

「塔克曼階梯模型」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型」。

「組建階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(1)」。

輔助說明：

B. 「風暴階段」指的是人員彼此互相缺乏信任及了解，導致人員經常爭執的階段。依題意「團隊成員獨立...作業」並沒有人員爭執因此不是「風暴階段」。

「風暴階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

C. 「正軌階段」指的是「團隊成員」彼此信任並且互相配合調整工作習慣的階段。依題意「團隊成員獨立...作業」而不是互相配合調整工作習慣，因此不是「正軌階段」。

「正軌階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(3)」。

D. 「風采階段」指的是人員可以自動自發共同合作有效率實施工作的階段。依題意「團隊成員獨立...作業」而不是共同合作，因此不是「風采階段」。

「風采階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(4)」。

Question 76.

Answer: B

選答理由：

「風暴階段」是人員彼此互相缺乏信任及了解，導致人員經常爭執的階段。

依題意「專案經理發現團隊成員經常彼此爭論互不信任」指的是「Tuckman階梯階段」的「風暴階段」。

「塔克曼階梯模型」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型」。

「風暴階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

輔助說明：

A. 「組建階段」人員彼此陌生還沒有經過「專案」工作協調人員各自執行本身的工作。「組建階段」不會發生「團隊成員經常彼此爭論互不信任」的現象。

「組建階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(1)」。

C. 「正軌階段」「團隊成員」彼此信任並且互相配合調整工作習慣。「正軌階段」不會發生「團隊成員經常彼此爭論互不信任」的現象。

「正軌階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(3)」。

D. 「風采階段」人員自動自發共同合作有效率的實施工作。「風采階段」不會發生「團隊成員經常彼此爭論互不信任」的現象。

「風采階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(4)」。

Question 77.

Answer: D

選答理由：

「風采階段」是人員可以自動自發、不需要互相依賴、共同合作有效率實施專案工作的階段。

依題意「專案經理發現團隊成員獨立(不需要互相依賴)有效率的工作」指的是「Tuckman階梯階段」的「風采階段」。

「塔克曼階梯模型」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型」。

「風采階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(4)」。

輔助說明：

A. 「組建階段」人員彼此陌生還沒有經過「專案」工作協調人員各自執行本身的工作。「組建階段」人員彼此陌生還沒有經過「專案」工作協調，不符合「團隊成員...有效率的工作」的現象。

「組建階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(1)」。

B. 「風暴階段」人員彼此互相缺乏信任及了解，導致人員經常爭執。「風暴階段」人員彼此互相缺乏信任及了解，不符合「團隊成員...有效率的工作」的現象。

「風暴階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

C. 「正軌階段」「團隊成員」彼此信任並且互相配合調整工作習慣。「正軌階段」「團隊成員」互相配合(互相依賴)，不符合「團隊成員獨立(不需要互相依賴)有效率的工作」的現象。

「正軌階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(3)」。

Question 78.

Answer: C

選答理由：

「正軌階段」「團隊成員」彼此信任並且互相配合調整工作習慣。

依題意「專案經理發現團隊成員彼此信任及調整工作習慣」指的是「Tuckman階梯階段」的「正軌階段」。

「塔克曼階梯模型」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型」。

「正軌階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(3)」。

輔助說明：

A. 「組建階段」人員彼此陌生還沒有經過「專案」工作協調人員各自執行本身的工作。「組建階段」人員各自執行本身的工作，不符合「團隊成員彼此信任及調整工作習慣」的現象。

「組建階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(1)」。

B. 「風暴階段」人員彼此互相缺乏信任及了解，導致人員經常爭執。「風暴階段」人員彼此互相缺乏信任，不符合「團隊成員彼此信任及調整工作習慣」的現象。

「風暴階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

D. 「風采階段」人員可以自動自發獨立(不需依賴)有效率實施工作。「團隊成員」需要在「正軌階段」「彼此信任及調整工作習慣」才會進入「風采階段」「有效率實施工作」，依題意「團隊成員」正在「正軌階段」「調整工作習慣」，但是還沒有進入「風采階段」「有效率實施工作」。

「風采階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(4)」。

Question 79.

Answer: A

選答理由：

依題意專案經理(PM)要帶領「風暴階段」的「專案團隊」進入「正軌階段」。

「風暴階段」的特徵是人員互相缺乏了解而經常導致爭執。專案經理(PM)要帶領「風暴階段」的「專案團隊」**「使團隊進入正軌階段」**需要實施「團隊建設」**「策劃社交活動，幫助培養更強大的人際關係」**，透過「團隊建設」安排的「社交活動」增進人員彼此互相瞭解及建立互信之後，促進「專案團隊」進入彼此合作互相幫助的「正軌階段」。

「團隊建設」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.2 團隊建設」。

「社交活動」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.2 團隊建設 04」。

「正軌階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(3)」。

輔助說明：

B. 依題意「專案團隊正處於風暴階段」代表人員互相缺乏了解及互信，不論是「由許多不同國家的人員組成的專案團隊」或者「由同一地區人員組成專案團隊」都會因為人員互相缺乏了解及互信而陷入「風暴階段」。因此**「商討改由同一地區人員組成專案團隊」**並不能讓「風暴階段」的「專案團隊」進入「正軌階段」。

「風暴階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.1 塔克曼階梯模型 02(2)」。

C. 「懲戒手段」是使用懲罰行動讓人員畏懼以改變人員行為的技術，**「運用漸進式懲戒手段」**會導致人員抗拒專案經理(PM)更無法促使「風暴階段」的「專案團隊」進入「正軌階段」。

「協同合作」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」。

D. **「向團隊說明意見分歧對專案造成不利影響」**只是改善人員關係的消極方法，**「策劃社交活動，幫助培養更強大的人際關係」**才是改善人員關係的積極方法。

Question 80.

Answer: D

選答理由：

「**虛擬團隊**」是人員分散在不同地點共同為「專案」工作的團隊，由於人員跟人員之間以及專案經理(PM)跟人員之間不容易進行實體的互動，因此特別需要發展適合的「**溝通技術**」以便針對人員分散在不同地點的「**虛擬團隊**」建立「**監控以及溝通進度的最佳方式**」。

「**虛擬團隊**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.4 虛擬團隊」。

「**溝通技術**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.5 溝通技術」。

輔助說明：

A. 專案經理(PM)不論採取哪一個「**專案管理**」行動都必須衡量「**成本效益**」，最終整個「**專案**」才能產生符合「**專案**」要求的「**商業價值**」。專案經理(PM)選擇最符合「**成本效益**」的資源加入「**專案團隊**」而不是「**招募組織內最優秀的資源加入虛擬團隊**」，「**最優秀的資源**」代表成本相對比較高的資源。

「**成本-效益分析**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9.2 成本-效益分析」。

「**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)」。

B. 依題意詢問的是「**在組成新的虛擬團隊時，專案經理應該考慮哪一項行動？**」而不是「**專案經理本身是否適合做為虛擬團隊的領導者**」。

「**專案經理本身是否適合做為虛擬團隊的領導者**」是「**領導力**」的議題，題目問的是針對「**虛擬團隊**」的特性應該採取的「**行動**」。

「**領導力**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.4 領導力」。

C. 「**確定每個工作包或活動所需資源的類型和數量**」指的是專案經理(PM)預估「**資源需求**」的行動，依題意「**組成新的虛擬團隊**」則是指「**成立專案團隊**」的行動。

「**資源需求**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.15.1 資源需求」。

【**成立專案團隊**】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.3【**成立專案團隊**】」。

Question 81.

Answer: B

選答理由：

不論是「集中作業」的「專案團隊」或者分散在不同地點共同為「專案」工作的「**虛擬團隊**」，選擇「**團隊成員**」都需要依照人員的「資源行事曆」，**「確認團隊成員是否可能因為加入一個以上的團隊而不能為這個團隊投入足夠的時間」**，以免人員的工作時間無法配合「專案時程」而影響「專案」進度。

「集中作業」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.3 集中作業」。

「虛擬團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.4 虛擬團隊」。

「資源行事曆」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.3.3 資源行事曆」。

輔助說明：

A. 專案經理(PM)不論採取哪一個「專案管理」行動都必須衡量「成本效益」，最終整個「專案」才能產生符合「專案」要求的「商業價值」。專案經理(PM)選擇最符合「成本效益」的資源加入「專案團隊」而不是「**招募組織內最優秀的資源加入虛擬團隊**」，「**最優秀的資源**」代表成本相對比較高的資源。

「成本-效益分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9.2 成本-效益分析」。

「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)」。

C. **「確定每個工作包或活動所需資源的類型和數量」**指的是專案經理(PM)預估「資源需求」的行動，依題意「**組成新的虛擬團隊**」則是指「成立專案團隊」的行動。

「資源需求」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.15.1 資源需求」。

【成立專案團隊】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.3【成立專案團隊】」。

D. 依題意詢問的是「**在組成新的虛擬團隊時，專案經理應該考慮哪一項行動？**」而不是「**專案經理本身是否適合做為虛擬團隊的領導者**」。

「**專案經理本身是否適合做為虛擬團隊的領導者**」是「領導力」的議題，題目問的是針對「**虛擬團隊**」的特性應該採取的「行動」。

「領導力」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.4 領導力」。

Question 82.

Answer: D

選答理由：

「資源管理計畫」記載「團隊成員」的「角色及責任」，每一個「角色」的「責任」代表「角色」被賦予的「期望」，因此需要「**審查資源管理計畫**」對人員「角色及責任」的定義，「**並且為新團隊成員提供指導**」以便「**新成員**」「**瞭解專案對他的期望**」。

「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」。

「角色及責任」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.1 資源管理計畫 13」。

輔助說明：

A. 「專案管理培訓」提升「專案管理專業」的能力及知識，「團隊成員」需要的是產品及技術的培訓，因此不需要「**建議新團隊成員參加專案管理培訓**」。

「訓練」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.6 訓練」。

B. 「RACI矩陣」說明人員在特定工作中的「角色」而不是說明「專案」對人員的「期望」。

「**指導新團隊成員先審查責任、問責、諮詢和告知 (RACI) 矩陣**」並不能讓「**新成員**」「**瞭解專案對他的期望**」。

「RACI 圖」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.1 資源管理計畫 04(2)(2-1)」。

C. 「專案章程」是「組織」授權啟動新「專案」的文件，記載「組織」對新「專案」的期望。「**利害關係人參與計畫**」記載管理「利害關係人」期望的「利害關係人參與策略」。

專案經理(PM)是帶領「專案」的角色，因此專案經理(PM)需要「**審查專案章程和利害關係人參與計畫**」瞭解「組織」對新「專案」的期望以及如何管理「利害關係人」的期望。

「團隊成員」是執行產品及技術工作的角色，「團隊成員」只需要依照「專案計畫」執行產品及技術工作，「團隊成員」不需要「**審查專案章程和利害關係人參與計畫**」。

「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」。

「利害關係人參與計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.1 利害關係人參與計畫」。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

Question 83.

Answer: B

選答理由：

專案經理(PM)為人員安排職務或者分配工作除了考慮人員的能力，更需要考慮人員的意願，因為只有在人員願意接受職務安排或者願意接受工作分配的請況下，人員才會有更好的工作表現。

「要求這個初級人員寫一份簡短的自傳做自我介紹」代表徵詢人員的意願，如果人員有接受工作職務的意願再「向資深管理層推薦由這一位初級人員擔任新專案的專案經理」。

輔助說明：

A.C.D. 如果人員願意「寫一份簡短的自傳做自我介紹」代表人員有接受新職務的意願，接下來才需要「從會議記錄中整理這個初級人員的優異績效」(答案選項 A)、「收集能夠證明這個初級人員優異績效的專案資料」(答案選項 C)以及「說明這個初級人員工作過的專案的健全狀況」(答案選項 D)。

否則即使人員在其他工作績效表現良好，但是如果人員沒有接受工作職務安排的意願，通常人員在沒有意願接受的工作表現將會不如預期。

Question 84.

Answer: D

選答理由：

依題意「專案」發生「**供應商通知無法準時提供一個關鍵元件將影響專案時程**」的「議題」，因此需要先「**審查**」該「議題」以及「**更新議題記錄**」將「議題」記錄在「**議題記錄**」以便繼續追蹤並且尋求「議題」的解決方案，例如詢問供應商「**確定是否可以提供替代元件**」以便「**減輕這個影響**」。

「議題記錄」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.6.3 議題記錄」。

輔助說明：

- A. 如果供應商無法「**提供替代元件**」(答案選項D)，同時無法找到「**新供應商替換該供應商**」(答案選項 B)，才需要「**安排與利害關係人開會，協商延長專案時程**」「**減輕這個影響**」。
- B. 如果供應商無法「**提供替代元件**」(答案選項D)，則考慮找「**新供應商替換該供應商**」「**減輕這個影響**」。因為找「**新供應商替換該供應商**」會衍生其他例如重新採購或重新議價等「議題」，因此專案管理實務跟PMP®考試都將找「**新供應商替換該供應商**」視為最不得已的策略。
- C. 「**讓利害關係人知道供應商問題**」並無助於解決議題「**減輕這個影響**」。

Question 85.

Answer: A

選答理由：

依題意「**客戶質疑已經明確的發票**」代表客戶對「專案」發票請款有所刁難。

依題意「**已經收到的發票款項超出合約規定的付款時間**」代表客戶拖欠合約款項。

專案經理(PM)首先需要將這些「議題」**「添加到議題記錄並持續跟蹤**」以及尋求「議題」解決方案。

輔助說明：

B.C.將這些「議題」「**添加到議題記錄**」之後，接著「**回顧過去專案有關付款的經驗學習**」(答案選項C)

取得解決類似「議題」的經驗，然後再「**與客戶召開會議，解決這些問題**」(答案選項B)。

D. 依題意這是一個客戶「議題」跟供應商無關，因此不需要「**更新採購管理計畫**」。

Question 86.

Answer: D

選答理由：

「原型」可以提供一個具體的產品「雛型」讓客戶盡早回饋客戶真正的需求，避免雙方對需求產生誤解。依題意專案經理(PM)「發現該開發團隊對客戶的需求有不同的理解」，因此應該「要求開發團隊創建原型，確認需求」，讓客戶盡早回饋客戶真正的需求，避免開發團隊誤解客戶需求導致重工延誤時程。

「原型」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.4 原型」。

輔助說明：

- A. 「召開會議，記錄明確的需求」仍然可能對會議文件記錄的「需求有不同的理解」。「原型」有具體的型態才能降低對需求的誤解。
- B. 應該先「確認需求」再「要求增加時間」，如果沒有先「確認需求」就會持續「需要重工而導致進度落後」。
「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」。
- C. 「進度落後」的原因是「開發團隊對客戶的需求有不同的理解」，如果沒有釐清客戶真正的需求，即使「前往開發團隊的工作地點，推動進度」仍將持續發生「需要重工而導致進度落後」的問題。

Question 87.

Answer: A

選答理由：

「五個為什麼」針對特定事件連續追問數次「為什麼導致特定事件的原因」以便「分析議題的根本原因」。

例如：

1. 為什麼發生品質缺陷？ →因為原料品質缺陷
2. 為什麼沒有發現原料品質缺陷？ →因為抽樣檢查樣本數量不足
3. 為什麼抽樣檢查樣本數量不足？ →因為使用舊版檢驗規範
4. 為什麼使用舊版檢驗規範？ →因為不知道有新版檢驗規範
5. 為什麼不知道有新版檢驗規範？ →因為沒有接到通知←品質缺陷的根本原因是「專案溝通」不良

「五個為什麼」又稱為「為什麼-為什麼分析(why- why analysis)。

雖然「五個為什麼」不是PMBOK®定義的方法(method)，但是經常出現在PMP®考試。

輔助說明：

B. 「溝通管理計畫」依照「利害關係人」、「溝通需求」說明「專案」如何實施資訊收集、產生、發佈、儲存、檢索以及資訊最終處置等溝通行動。

「溝通管理計畫」記載如何實施「專案」的溝通行動，而不是「分析議題的根本原因」的「方法」。

「溝通管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.6 溝通管理計畫」。

C. 「議題記錄」記載影響「專案」工作的事件，而不是「分析議題的根本原因」的「方法」。

「議題記錄」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.6.3 議題記錄」。

D. 「開放空間會議」是一種非傳統的會議形式，通常用於解決複雜或新興的問題，並促進參與者之間的開放討論。這種會議形式強調參與者的自主性，允許他們自發地決定討論的主題和參與的方式。「開放空間會議」不是PMBOK®定義的會議型態。

只要不是iPASS®PMP®全攻略說明的專案管理標準方法(methods)通常都不會是PMP®認證考試題目的答案選項。

Question 88.

Answer: D

選答理由：

「供應商最新一次交付的項目缺少一個關鍵組件」是一個影響「專案」工作的議題，專案經理(PM)首先要識別哪一些「專案」人員/「利害關係人」受到這個議題的影響，以及這個議題對「專案」人員/「利害關係人」的工作影響程度以便決定解決議題的「行動計畫」以及「實施日期」。

「被識別為利害關係人的部門主管」代表受到這個議題影響的「專案」人員/「利害關係人」。

「徵詢他們的關切」代表詢問相關的「專案」人員/「利害關係人」受到這個議題的影響程度。

因此專案經理(PM)首先「聯繫被識別為利害關係人的部門主管，徵詢他們的關切」，然後針對解決議題的「行動計畫」以及「實施日期」向「被識別為利害關係人的部門主管」提供此情況的最新進展。

輔助說明：

A. 「供應商」負責依照採購合約「交付...關鍵組件」給「專案」，由專案經理(PM)「識別受影響的利害關係人」而不是由「供應商識別受影響的利害關係人」。

「供應商/承包商」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.10 供應商/承包商」。

B. 「擬定一封警告函給供應商」以及「追究供應商責任」並無法解決目前「缺少一個關鍵組件」對「專案」工作造成的影響。是否需要「擬定一封警告函給供應商」以及「追究供應商責任」都屬於後續的行動。

C. 「供應商最新一次交付的項目缺少一個關鍵組件」是一個已經發生的議題(issue)而不是可能發生的風險(risk)。專案經理(PM)優先處理已經發生的議題(issue)。如果議題(issue)會衍生風險(risk)才需要「識別最壞情境，將其納入專案風險登錄表」。

「議題」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.6.3 議題記錄 02」。

「風險登錄表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25.3 風險登錄表」。

Question 89.

Answer: C

選答理由：

專案經理(PM)依據「溝通管理計畫」將「專案」資訊發布給獲得批准納入在「溝通管理計畫」要接收資訊的「利害關係人」。依題意「專案經理確認該人員被登記為利害關係人，但並未包含在溝通管理計畫中」，因此「專案經理接下來應該」「告知該利害關係人，專案團隊無法向未在專案溝通管理計畫中登記的人員提供資訊」。

「溝通管理計畫」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.4.6溝通管理計畫」。

輔助說明：

A. 如果要將「未包含在溝通管理計畫中」的「利害關係人」納入「溝通管理計畫」接收「專案」資訊，專案經理(PM)需要提出「變更申請」獲得批准之後才能「更新溝通管理計畫，將遺漏的利害關係人納入，並將當前的專案狀態文件發送給該利害關係人」。反之，如果「變更申請」沒有獲得批准，專案經理(PM)仍然只能「告知該利害關係人，專案團隊無法向未在專案溝通管理計畫中登記的人員提供資訊」。

「變更申請」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12【控制專案變更】02(3)」。

B. 依題意詢問的是針對「未收到專案狀態報告的利害關係人向專案經理反映了此情況」，「專案經理接下來應該怎麼做？」，按照順序專案經理(PM)首先向「反映了此情況」的「利害關係人」「告知...專案團隊無法向未在專案溝通管理計畫中登記的人員提供資訊」，後續再「告知專案贊助人，有部分利害關係人未被納入溝通管理計畫中」。

D. 如果「該利害關係人」獲得批准接收「專案」資訊，專案經理(PM)即可將「該利害關係人」納入「溝通管理計畫」接收「專案」資訊，因此「該利害關係人」不需要「從溝通管理計畫中列出的其他利害關係人處獲取專案狀態報告」。

如果「該利害關係人」沒有獲得批准接收「專案」資訊，「該利害關係人」也不會被允許「從溝通管理計畫中列出的其他利害關係人處獲取專案狀態報告」。

至於「該利害關係人」能不能獲得批准接收「專案」資訊則是屬於專案經理(PM)「告知該利害關係人...無法向未在專案溝通管理計畫中登記的人員提供資訊」之後的後續事項，而不是題目詢問的「專案經理接下來應該怎麼做？」的優先事項。

Question 90.

Answer: C

選答理由：

依題意這是一個採用「混合方法」的「專案」，包含依照「預測方法」實施的工作以及依照「敏捷方法」實施工作的人員屬於產品技術專業的人員，人員之間針對產品技術專業的工作強調資訊分享以及資訊透明。但是依照「預測方法」實施的「財務與時程規劃」工作需要依照資訊敏感性限制存取權限而不適合資訊透明。

「業務分析師」不是產品技術專業，依題意「業務分析師」要參與的是依照「預測方法」實施的「財務與時程規劃」，因此應該由專案經理(PM)依照資訊敏感性「製作報告，向業務分析師說明專案時程與成本」，避免「業務分析師」任意取得敏感性資訊。

「混合方法」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6.3混合方法」。

「預測方法」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6.1預測方法」。

「敏捷方法」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6.2敏捷方法」。

輔助說明：

A. 依題意「業務分析師加入團隊...學習專案管理中的財務與時程規劃」代表「業務分析師」要「學習」的是屬於「專案管理」專業領域的「財務與時程規劃」而不是產品技術專業的領域。

「指派資源來指導業務分析師」指的是指派「專案」人員「指導業務分析師」，但是「專案」的成員只有專案經理(PM)熟悉「專案管理」專業領域的「財務與時程規劃」，其他「專案」人員則是產品技術專業，因此不適合「指派」產品技術專業人員「指導業務分析師」有關「專案管理」專業領域的「財務與時程規劃」。

B. 依題意「業務分析師加入團隊」是要「學習專案管理中的財務與時程規劃」，如果「要求業務分析師專注於為專案需求所分配的工作」並不符合「業務分析師加入團隊...學習專案管理中的財務與時程規劃」的題意。

D. 依照「預測方法」實施的「財務與時程規劃」工作需要依照資訊敏感性限制存取權限而不適合資訊透明。因此不適合「提供業務分析師存取財務與時程資訊的權限」造成洩漏敏感性資訊的疑慮。

Question 91.

Answer: B

選答理由：

依題意「在每日通話中...其中一位成員通常不會提供太多細節」代表該「成員」可能基於各種可能的原因沒有「提供太多細節」，專案經理(PM)需要私底下「與該成員談談他在工作中的參與情況」以便了解該「成員」沒有「提供太多細節」的原因，以便針對該「成員」沒有「提供太多細節」的原因「採取適當行動」協助該「成員」改善問題。

輔助說明：

- A. 依題意「在每日通話中...其中一位成員通常不會提供太多細節」代表該「成員」可能基於各種可能的原因沒有「提供太多細節」，因此即使是「要求團隊成員以電子郵件詳細回報任務進度」，該「成員」仍然可能基於各種可能的原因「不會」在「電子郵件」「提供太多細節」。
- C. 該「成員」是針對「分享」「專案」「任務進度」「不會提供太多細節」而非「專案」工作「表現不佳」，況且該「成員」針對「分享」「專案」「任務進度」「不會提供太多細節」屬於「專案」的議題，凡是屬於「專案」的議題都應該由專案經理(PM)設法處理而不是直接「向職能經理報告該成員表現不佳的情況」。將屬於「專案」的議題直接「向職能經理報告」意義等同要「職能經理」代替專案經理(PM)處理「專案」的議題。
- D. 「將該任務重新指派給有參與每日通話的成員」並沒有解決「在每日通話中...其中一位成員通常不會提供太多細節」的問題。

Question 92.

Answer: D

選答理由：

依題意「**全球性的虛擬團隊**。該團隊在彼此溝通上遇到困難」，專案經理(PM)需要「**找出溝通問題的根本原因**」才能針對「**根本原因**」發展解決方案。

輔助說明：

A. 依題意「**全球性的虛擬團隊**」代表這是一個「**團隊成員**」分散在「**全球**」各地的「**專案**」「**團隊**」，因此因此無法「**實施團隊集中作業**」。

「**虛擬團隊**」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.4.4虛擬團隊」。

B. 依題意「**該團隊在彼此溝通上遇到困難**」代表這是「**彼此溝通**」「**遇到困難**」而不是「**溝通**」頻率「**遇到困難**」，因此增加「**溝通**」頻率「**開始每日專案進度溝通**」並不能解決「**彼此溝通**」「**遇到困難**」的問題。

C. PMI沒有「**溝通管制委員會**」這個角色的標準定義，因此無法瞭解「**溝通管制委員會**」代表的管理功能。PMP考試題目只要出現PMI沒有標準定義以及iPASS教材沒有介紹的角色都不會是正確答案。

Question 93.

Answer: A

選答理由：

依題意「贊助人」「堅持要求查看」「無權限查閱」「的技術規格書」，針對來自「利害關係人」的議題，專案經理(PM)首先應該「盡快與專案贊助人會面」，一方面瞭解「贊助人」的需求同時向「贊助人」說明需要有相關「權限」才能查看「專案相關元件的技術規格書」然後「進一步討論」解決方案。

輔助說明：

B. 雖然「贊助人」「堅持要求查看」「無權限查閱」「的技術規格書」是影響「專案」工作的「議題」，按照順序專案經理(PM)應該先「盡快與專案贊助人會面，進一步討論此事」，然後再針對「贊助人」的要求「更新議題紀錄」將這個「議題」記載在「議題紀錄」以便解決「議題」，然後「讓專案團隊知悉並制定對策」跟團隊成員一起擬定解決這個這個「議題」的策略。

「議題」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.6.3議題紀錄02」。

「議題紀錄」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.6.3議題紀錄」。

C. 按照順序專案經理(PM)應該先「盡快與專案贊助人會面，進一步討論此事」，然後再針對「贊助人」的要求「更新議題紀錄」將這個「議題」記載在「議題紀錄」，然後「讓專案團隊知悉並制定對策」跟團隊成員一起擬定解決這個這個「議題」的策略，最後「建立利害關係人參與計畫，協助團隊擬定回應方式」依照解決這個「議題」的「回應方式」發展「利害關係人參與策略」。

「利害關係人參與計畫」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.5.1利害關係人參與計畫」。

「利害關係人參與策略」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.5.2利害關係人參與策略」。

D. 依題意「贊助人」「要求查看」「無權限查閱」「的技術規格書」，因此即使是「經過刪除」「部分資訊...的規格書」仍然是「贊助人」「無權限查閱」「的技術規格書」。

Question 94.

Answer: A

選答理由：

依題意「兩個團隊的職能經理之間存在未解決的衝突」是導致「兩個關鍵任務出現延誤」的原因，因此要解決「兩個關鍵任務出現延誤」的議題必須先從根本原因(root cause)解決「兩個團隊的職能經理之間的衝突」。

依據「衝突管理原則」的「直接(direct)」原則，專案經理(PM)首先找衝突的當事人「直接(direct)」解決「衝突」，因此專案經理(PM)首先針對「兩個團隊的職能經理之間存在未解決的衝突」「安排與這兩位經理的會議，試圖達成協議」以便進一步解決「兩個關鍵任務出現延誤」的議題。

「衝突管理原則」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.8.7衝突管理01」。

輔助說明：

- B. 不論是否有「向專案贊助人溝通」都是要由專案經理(PM)負責解決「利害關係人」「衝突」的議題，「向專案贊助人溝通」並不是「解決兩位經理之間的衝突」的必要行動。
- C. 先解決導致「兩個關鍵任務出現延誤」的根本原因(root cause)也就是「兩個團隊的職能經理之間的衝突」，才能有效的針對「關鍵任務出現延誤」「制定補救計劃」，否則即使「制定補救計劃」也會因為「兩個團隊的職能經理之間...的衝突」導致可能無法實施「補救計劃」。
- D. 依題意導致「兩個關鍵任務出現延誤」的根本原因(root cause)是「兩個...職能經理之間...的衝突」而不是「兩個團隊」之間發生「衝突」，因此「兩個團隊」並不是發生「衝突」的當事人。由跟「衝突」無關的其他人員介入解決「衝突」不符合「衝突管理原則」的「直接」原則，反而會擴大衝突。

Question 95.

Answer: D

選答理由：

依題意「**團隊出現了負面的群體行為，變得缺乏動力且效率低落**」，專案經理(PM)要「**提升專案團隊的績效**」之前首先要「**舉行根本原因分析會議**」找出「**團隊出現了負面的群體行為，變得缺乏動力且效率低落**」的原因，然後針對「**根本原因**」採取改善措施以便「**提升專案團隊的績效**」。

「根本原因分析」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.25.1肇因分析」。

輔助說明：

- A. 「**績效指標**」的目的是用來衡量「專案」實際表現與計畫之間的差異，依題意「**團隊...效率低落**」代表專案經理(PM)已經「**定義並分析績效指標**」，所以才會知道「**團隊...效率低落**」。
- B. 負責管理「專案**績效**」同時負責「**提升專案團隊的績效**」的角色是專案經理(PM)而不是「**職能經理**」，「**將績效不佳的情況上報給職能經理**」只能將「專案」「**績效**」狀態通知給「**職能經理**」，但是不能「**提升專案團隊的績效**」，也不會是由「**職能經理**」負責「**提升專案團隊的績效**」。
- C. 專案經理(PM)要「**提升專案團隊的績效**」之前首先要「**舉行根本原因分析會議**」找出「**團隊出現了負面的群體行為，變得缺乏動力且效率低落**」的原因，然後針對「**根本原因**」，「**更新利害關係人參與計畫**」「**提升專案團隊...績效**」的「**利害關係人參與策略**」。

「利害關係人參與計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.1 利害關係人參與計畫」。

「利害關係人參與策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.5.2 利害關係人參與策略」。

Question 96.

Answer: B

選答理由：

依題意「一位未受邀參加該活動的團隊成員，在幾次站立會議中明顯表現出分心狀態」，「表現出分心狀態」代表「團隊成員」的情緒受到「未受邀參加該活動」的影響。人員的情緒會直接或間接影響人員的工作表現以及人際互動，專案經理(PM)需要設法避免任何影響「專案」工作以及影響人員人際互動的不利因素。專案經理(PM)一方面要跟「籌辦...活動」的人員了解未邀請該「團隊成員」的原因，另一方面也要跟「未受邀參加該活動的團隊成員」溝通「未受邀參加該活動」的可能原因，因此需要「與分心的團隊成員安排一次會議，討論任何可能存在的問題」，以便從雙方提供的訊息尋求解決方案。

輔助說明：

A. 如果是人員之間的私人活動才能「要求主辦活動的個人使用私人溝通方式」，同時要避免使用「工作日程表」聯繫私人活動。

依題意既然是使用「工作日程表」代表這是「專案」的正式活動，顯然不宜使用「私人溝通方式」，聯繫「專案」的正式活動。

C. 「團隊章程」的「基本規則」記載由「專案團隊」共同同意的「專案」工作人員行為準則，但是「團隊章程」的「基本規則」不能約束人員的私人活動。

「社交活動」可能是一個「專案」的正式活動，可能是一個人員之間的私人活動。如果是基於「專案」工作的正式「社交活動」，專案經理(PM)也只能建議「在團隊章程中加入社交活動的章節，以處理這類情況」然後由「專案團隊」共同做成決定，而不是由專案經理(PM)自行決定「在團隊章程中加入社交活動的章節」。依題意詢問的是「專案經理應該怎麼做」，專案經理(PM)不能直接自行決定「在團隊章程中加入社交活動的章節，以處理這類情況」。

如果「社交活動」是一個人員之間的私人活動，則更不宜使用「團隊章程」的「基本規則」約束人員之間的私人活動。

「團隊章程」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.2 團隊章程」](#)。

「基本規則」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.2 團隊章程 02」](#)。

「社交活動」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.2 團隊建設 04」](#)。

D. 「工作日程表」只能使用於「專案」正式工作的聯繫，如果要「將活動標記為私人性質」則不能使用「工作日程表」。

Question 97.

Answer: A

選答理由：

依題意「執行專案期間...一位關鍵專案團隊成員需要臨時請長假」，專案經理(PM)首先「檢查專案的責任分配矩陣 (RAM)」，以確定哪些活動將受到影響」以便針對「受到影響」的「活動」採取補救措施。

輔助說明：

B. 「浮時」是可以延遲而不會影響完工期限的時間，例如一個「活動/任務」有5天的「浮時」，代表這個「活動/任務」延遲的時間只要不超過5天都不會影響完工期限。

雖然「浮時」可以應用於「在剩餘成員之間重新分配職責，並進行培訓」，但是專案經理(PM)仍然首先要「檢查專案的責任分配矩陣 (RAM)」，以確定哪些活動將受到影響」以便針對「受到影響」的「活動」，「在剩餘成員之間重新分配職責，並進行培訓」。

C. 專案經理(PM)首先要「檢查專案的責任分配矩陣 (RAM)」，以確定哪些活動將受到影響」以便針對「受到影響」的「活動」，「獲取專案贊助人的支持，以替換請假的團隊成員」。

D. 專案經理(PM)首先要「檢查專案的責任分配矩陣 (RAM)」，以確定哪些活動將受到影響」以便針對「受到影響」的「活動」，「檢查該團隊成員的工作是否已有充分文件記錄，以便進行交接」。

Question 98.

Answer: A

選答理由：

專案經理(PM)協助參與「專案」工作的人員排除影響工作的障礙意義等同排除影響「專案」工作的障礙。依題意「分析師對任務表達了擔憂，並請求專案經理提供一位具有此領域專業知識的同儕支援」，專案經理(PM)需要協助參與「短期的應用程式開發工作」的「分析師」排除影響工作的障礙，因此專案經理(PM)可以安排「該分析師在任務執行期間與另一名團隊成員定期進行配對會議」，透過熟悉該「領域專業知識的同儕支援」舉行「定期進行配對會議」協助解決「分析師對任務表達」的「擔憂」。

輔助說明：

- B. 當參與「專案」工作的人員在工作上遭遇困難時，專案經理(PM)應該協助人員排除影響工作的障礙，而不是當「分析師對任務表達了擔憂」就要「將開發工作轉交給其他團隊成員」。假設整個「專案團隊」在開發新產品的過程遭遇「陌生的技術」或者「不明確的需求」而「表達了擔憂」豈不是要「將開發工作轉交給其他」「專案團隊」。當「分析師對任務表達了擔憂」就要「將開發工作轉交給其他團隊成員」是一個治標不治本的方法。
- C. 通常「能力建構計畫」是針對需要長期持續性的工作所舉行的培訓方式，例如「程式設計」的「能力建構計畫」通常是針對需要長期持續性做「程式設計」的人員而舉行的培訓。依題意是一個「短期的應用程式開發工作」不適合透過「能力建構計畫」培訓人員的「短期...工作」「受到影響」。
- D. 當參與「專案」工作的人員在工作上遭遇困難時，專案經理(PM)應該協助人員排除影響工作的障礙，而不是當「分析師對任務表達了擔憂」就要「將任務重新分配給其他團隊成員」。理由同答案B。

Question 99.

Answer: B

選答理由：

依題意「專案經理希望將此團隊成員的成功表現正式記錄於專案文件中」，由於「專案團隊會議」的「會議記錄」屬於「專案」「正式記錄」的「專案文件」，因此專案經理(PM)可以「針對該團隊成員的貢獻召開專案團隊會議並製作會議記錄」。

輔助說明：

A. 「專案管理計畫」記載獲得批准的「專案」行動，「專案」依據「專案管理計畫」執行獲得批准的「專案」行動。「專案管理計畫」不是「備註」人員績效表現的「專案文件」。

「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」。

C. 「責任分配矩陣」記載指派負責各種「專案」工作及活動/任務的人員，「責任分配矩陣」不是「記錄」人員績效表現的「專案文件」。

「責任指派矩陣」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.18.1資源管理計畫04(2)(2-2)」。

D. 「正式記錄」的「專案文件」代表有納入管理的文件，屬於有存取權限的人員都可以瀏覽的「正式溝通」文件。專案經理(PM)「向管理層發送一份...溝通文件」屬於專案經理(PM)跟「管理層」之間一對一的「非正式溝通」而不是「正式記錄」的「專案文件」。

「正式溝通」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第02單元專案啟動及結束「2.3.11會議03」。

「非正式溝通」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第02單元專案啟動及結束「2.3.11會議03」。

Question 100.

Answer: C

選答理由：

相對於資淺的人員需要被監控工作狀態以及接受工作指導，「資深團隊成員」代表的是具備豐富經驗以及偏好自主管理的人員。專案經理(PM)針對資淺的人員以及「資深團隊成員」不適合採用無區別的「管理風格」，因此針對「資深團隊成員覺得專案經理對他們進行過度管控，阻礙了他們完成工作」，專案經理(PM)需要「調整...管理風格，以更適合資深團隊成員」。

輔助說明：

A. 「團隊建設」的目的是增進「專案」人員之間的互相了解以便增加人員之間協同合作的能力。專案經理(PM)面臨的問題不是「專案團隊」缺乏「協作力」而是「資深的成員...抱怨...專案經理對他們進行過度管控」，因此「舉辦團隊建設活動，以恢復專案團隊的協作力」並不能解決專案經理(PM)被「抱怨...過度管控」的問題。

「團隊建設」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.4.2團隊建設」。

B. 如果「每天與每位資深團隊成員開會，監控專案狀態」反而會加深「資深的成員...抱怨...專案經理對他們進行過度管控」。

D. 「資深的成員...抱怨」的是「專案經理對他們進行過度管控」而不是需要專案經理(PM)「成為這些團隊成員更好的導師」。

Question 101.

Answer: C

選答理由：

依題意「專案團隊」加入「新成員」，專案經理(PM)需要協助「新成員」適應「專案」工作同時具備執行工作所需要的技能以便「維持專案績效」，因此專案經理(PM)需要「為新團隊成員提供跨職能訓練與指導」。「跨職能訓練」指的是「新成員」除了具備本身的技能之外還需要同時學習執行「專案」工作所需要的技能。

輔助說明：

- A. 如果人員不具備完成工作所需要的技能，即使「激勵新成員表現績效」也不能達成「激勵」的目的。專案經理(PM)首先「為新團隊成員提供跨職能訓練與指導」提供人員具備完成工作需要的技能，然後再「激勵新成員表現績效」給予人員正面的支持以便「維持專案績效」。
- B. 「與新團隊成員分享專案文件」只能增加資訊透明程度，但是與協助「新成員」提升技能以及「維持專案績效」沒有直接關係。
- D. 雖然「一名技術高超的團隊成員...即將離開專案」屬於可能影響「專案」工作的「已知潛在風險」，但是題目的問題是「專案經理應該怎麼做，才能在新成員進行入職期間維持專案績效？」而不是如何管理「一名技術高超的團隊成員...即將離開專案」的「已知潛在風險」。即使要管理這個「已知潛在風險」也是由專案經理(PM)跟熟悉「專案」工作環境的「團隊成員」一起制定緩解措施，而不是由專案經理(PM)跟還不熟悉「專案」工作環境的「新團隊成員一起制定緩解措施」。

Question 102.

Answer: A

選答理由：

在PMP考試，跟「贊助人」進行溝通是屬於專案經理(PM)的權限跟責任，由專案經理(PM)代表「專案團隊」做為「專案」唯一可以跟「贊助人」直接溝通的角色可以確保「專案」訊息溝通的一致性。

在PMP考試，使用「預測式專案管理」的「專案」由專案經理(PM)跟「專案團隊」透過「協商」共同做成決定。使用「敏捷式專案管理」的「專案」針對產品/技術的專業議題由自主管理(self-management)的「專案團隊」/「開發團隊」的「團隊成員」/「開發人員」共同做成決定。

依題意「兩位成員分別私下與贊助人溝通」代表這「兩位成員」不尊重專案經理(PM)的權限跟責任，不符合基本的行為準則。

依題意「兩位成員...未通知專案經理或其他團隊成員的情況下自行做出決定」代表這「兩位成員」不尊重專案經理(PM)更不尊重一起工作的「專案團隊」，不符合基本的行為準則。

因此，專案經理(PM)需要依據記載人員行為準則的「基本規則」「在下次會議上重申團隊基本規則，並確保所有團隊成員都清楚這些規則」。

「基本規則」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.18.2團隊章程02」。

輔助說明：

B. 「這兩位團隊成員」的行為已經影響「其他團隊成員」，因此必須由「帶領」「專案」的專案經理(PM)介入處理，而不是「要求這兩位團隊成員自行解決問題」。

「帶領」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. 人員的「直屬主管」是指派人員加入「專案團隊」的角色，人員的「直屬主管」不是處理「專案團隊」人員議題的角色，必須由「帶領」「專案」的專案經理(PM)負責處理「專案團隊」的人員議題，而不是「要求主管協助糾正」「專案團隊」的人員議題。

D. 專案經理(PM)依照本身的專案管理專業「帶領」「專案」、負責管理「專案」議題，「與其他專案經理討論此情況，並尋求建議」只是輔助性的措施，不是主要的也不是必要的措施。

Question 103.

Answer: A

選答理由：

在PMP考試，跟「贊助人」進行溝通是屬於專案經理(PM)的權限跟責任，由專案經理(PM)代表「專案團隊」做為「專案」唯一可以跟「贊助人」直接溝通的角色可以確保「專案」訊息溝通的一致性。

在PMP考試，使用「預測式專案管理」的「專案」由專案經理(PM)跟「專案團隊」透過「協商」共同做成決定。使用「敏捷式專案管理」的「專案」針對產品/技術的專業議題由自主管理(self-management)的「專案團隊」/「開發團隊」的「團隊成員」/「開發人員」共同做成決定。

依題意「兩位成員分別私下與贊助人溝通」代表這「兩位成員」不尊重專案經理(PM)的權限跟責任，不符合基本的行為準則。

依題意「兩位成員...未通知專案經理或其他團隊成員的情況下自行做出決定」代表這「兩位成員」不尊重專案經理(PM)更不尊重一起工作的「專案團隊」，不符合基本的行為準則。

因此，負責「帶領」「專案」、負責管理「專案」議題的專案經理(PM)需要「與每位團隊成員分別討論其行為」不符合基本行為準則的「問題」。

「帶領」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」。

輔助說明：

B. 「這兩位團隊成員」的行為已經影響「其他團隊成員」，因此必須由「帶領」「專案」的專案經理(PM)介入處理，而不是「要求這兩位團隊成員自行解決問題」。

C. 人員的「直屬主管」是指派人員加入「專案團隊」的角色，人員的「直屬主管」不是處理「專案團隊」人員議題的角色，必須由「帶領」「專案」的專案經理(PM)負責處理「專案團隊」的人員議題，而不是「要求主管協助糾正」「專案團隊」的人員議題。

D. 專案經理(PM)依照本身的專案管理專業「帶領」「專案」、負責管理「專案」議題，「與其他專案經理討論此情況，並尋求建議」只是輔助性的措施，不是主要的也不是必要的措施。

Question 104.

Answer: B

選答理由：

「議題」是已經發生、已經影響「專案」工作的事件。依題意「原計劃的實施地點屬於政府所擁有的區域」代表必須獲得「政府」批准才能按照「原計劃」繼續執行「專案」工作。專案經理(PM)需要針對這個已經發生、已經影響「專案」工作的事件「更新議題記錄」以便提出解決這個「議題」的行動方案。

「議題」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.6.3議題記錄02」。

「議題記錄」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.6.3議題記錄」。

輔助說明：

- A. 雖然「尋找替代地點」可以是解決「議題」的選項之一，但是依順序需要先將已經發生、已經影響「專案」工作的事件「更新議題記錄」，然後再針對已經記錄的「議題」提出解決「議題」的行動選項，例如「尋找替代地點」。
- C. 依順序首先針對已經發生、已經影響「專案」工作的事件「更新議題記錄」，然後再針對已經記錄的「議題」提出解決「議題」的行動方案，例如「尋找替代地點」，接著再「提出變更申請」徵求「利害關係人」同意使用「替代地點」取代「原計劃」的「地點」。
- D. 「風險」是可能發生、可能影響「專案」工作的事件。依題意「原計劃的實施地點屬於政府所擁有的區域」是已經發生、已經影響「專案」工作的「議題」，而不是可能發生、可能影響「專案」工作的「風險」。因此專案經理(PM)需要針對這個已經發生、已經影響「專案」工作的事件「更新議題記錄」以便提出解決「議題」的行動方案，而不是「更新風險登錄表」設法降低「風險」發生的可能性。

「風險登錄表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25.3 風險登錄表」。

Question 105.

Answer: A

選答理由：

「專案」需要達成「利害關係人」的「需求」才能「確保專案成功」，因此專案經理(PM)需要「與利害關係人一起審查並優先排序新需求，以確定需要哪些變更申請」以便達成「利害關係人」的「需求」「確保專案成功」。

「變更申請」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.3.2變更管理計畫03」。

輔助說明：

B. 「將此議題上報給專案贊助人」的「上報(escalate)」指的是向上升級管理「議題」的層級，由「贊助人」接手管理「專案」「新的需求」。但是「贊助人」不是管理「專案」「需求」的角色，專案經理(PM)才是管理「專案」「需求」的角色。

如果「新的需求」有助於「確保專案成功」，專案經理(PM)反而應該爭取「新的需求」而不是「尋求支持以維持原有需求」，本題依題意無法判斷「新的需求」有助於或者無助於「確保專案成功」。

「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」。

C. 「新的需求」可能有利於「專案」或不利於「專案」，「新的需求」可能屬於高優先性或者低優先性，因此「尋求批准」之前應該先「與利害關係人一起審查並優先排序新需求，以確定需要哪些變更申請」，才能進一步決定是否有必要「交付所有新需求」。

D. 「新需求」指的是原有「需求」以外新增的「需求」，「專案」隨時都可以「提出新需求」，但是否需要依照「新需求」新增額外工作則取決於相關「利害關係人」是否批准「新需求」。

Question 106.

Answer: A

選答理由：

假設這是一個 " 網路設備機房 " 的「維護專案」，「初始(initial)的工作範疇」是 " 更換所有陳舊的網路線材及配件 " 。「初始(initial)的工作範疇」代表還沒有詳細(detail)說明及定案(finalize)的「專案範疇」，專案經理(PM)需要跟「承包商」確認詳細(detail)的「專案範疇」，例如雙方同意以及詳細(detail)說明的「專案範疇」是「承包商」必須 " 更換所有陳舊的網路線材以及相關的配線架、跳線、線槽、資訊插座、標籤 " 。

假設在「維護專案的執行過程中」，「承包商」認為要使用 " 光纖 " 替換 " 銅線 " 的網路線材並不包含在雙方同意的「專案範疇」，因此「承包商」針對要使用 " 光纖 " 替換 " 銅線 " 的網路線材提出「額外工作的報價」。

依題意「專案經理發現」「承包商...額外工作的報價」應該「已包含在初始的工作範疇」，也就是專案經理(PM)認為使用 " 光纖 " 替換 " 銅線 " 的網路線材應該「已包含在」" 更換所有陳舊的網路線材及配件 " 等「初始的工作範疇」。但是「初始的工作範疇」並不同雙方已經同意並且定案(finalize)的詳細(detail)「專案範疇」，因此專案經理(PM)應該先「審查專案範疇」並且針對雙方對於「專案範疇」的不同認知「進行協商」溝通，釐清雙方對「專案範疇」的認知差異。

「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」。

輔助說明：

B. 「初始的專案範疇」並不是雙方已經同意並且定案(finalize)的詳細(detail)「專案範疇」，因此專案經理(PM)應該先針對雙方對於「專案範疇」的不同認知「進行協商」溝通，釐清雙方對「專案範疇」的認知差異，而不是直接「拒絕該報價」。

C. 專案經理(PM)針對雙方對於「專案範疇」的不同認知「進行協商」溝通之後，如果「承包商提交了一份額外工作的報價」是不合理的要求，專案經理(PM)則「拒絕該報價」。如果「承包商提交了一份額外工作的報價」是合理的要求，專案經理(PM)再「審查專案成本」受到「額外工作的報價」的影響程度並且「告知專案贊助人」可能需要增加的「專案成本」。

「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」。

D. 如果「贊助人」同意針對「額外工作的報價」增加「專案成本」，專案經理(PM)再依照「贊助人」同意增加的「專案成本」「提交一份變更申請」以便正式獲得「核准該報價」。如果「贊助人」不

同意針對「額外工作的報價」增加「專案成本」，專案經理(PM)則需要尋求其他途徑解決這個問題。
「變更申請」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#)第 05 單元專案監控「5.12【控制專案變更】02(3)」。

Question 107.

Answer: D

選答理由：

「專案」因為「重要物料至今尚未送達工地」代表「專案」遭遇「等待這項特殊材料」的「議題(issue)」，「議題(issue)」是已經發生的事件。

「等待這項特殊材料」的「議題(issue)」，「將導致專案進度延誤」的「風險(risk)」，「風險(risk)」是可能發生的事件。

如果能夠解決「議題(issue)」則不會發生因為「議題(issue)」導致的「風險(risk)」，所以專案經理(PM)要優先解決「議題(issue)」，例如「組織專案團隊尋找替代方案以解決」「重要物料至今尚未送達工地」的「問題」。

「議題」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.6.3議題記錄02」。

輔助說明：

A. 雖然「等待這項特殊材料」的「議題(issue)」，「將導致專案進度延誤」的「風險(risk)」，如果能夠解決「議題(issue)」則不會發生因為「議題(issue)」導致的「風險(risk)」，所以專案經理(PM)要優先設法解決「議題(issue)」，而「將此問題記錄於風險登錄表」則是第二優先的行動。

「風險登錄表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25.3 風險登錄表」。

B. 「請求客戶協助解決問題」是解決方案之一，但是專案經理(PM)應該先針對「議題(issue)」，「組織專案團隊尋找替代方案」提出各種解決方案，然後才會產生這個「請求客戶協助解決問題」的解決方案。

C. 「開始向其他供應商採購此材料」是解決方案之一，但是專案經理(PM)應該先針對「議題(issue)」，「組織專案團隊尋找替代方案」提出各種解決方案，然後才會產生這個「開始向其他供應商採購此材料」的解決方案。

Question 108.

Answer: D

選答理由：

「專案執行期間發生資料外洩事件」是一個已經發生的「議題(issue)」，專案經理(PM)要優先解決影響「專案」工作的「議題(issue)」，因此專案經理(PM)應該「要求團隊修復系統以解決議題」。

「議題」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.6.3議題記錄02」。

輔助說明：

A. 「議題(issue)」是已經發生的事件，「風險(risk)」是可能發生的事件。「預先規劃的風險應對措施」是為了預先避免或者減輕「風險(risk)」事件發生的機率或者影響，而不是針對已經發生的「議題(issue)」，因此「執行預先規劃的風險應對措施」並無法「處理」發生資料外洩的「議題(issue)」。

B. 「專案」面臨的「議題(issue)」是「發生資料外洩」而不是「文件記錄方法」，因此「與團隊研討可能的替代文件記錄方法」並不能解決「發生資料外洩」的「議題(issue)」。

C. 「議題(issue)」可能衍生出「風險(risk)」，但是畢竟「風險(risk)」是可能發生在未來的不確定事件，專案經理(PM)應該優先處理眼前已經發生的「議題(issue)」，後續再針對「議題(issue)」可能衍生的「風險(risk)」，「將風險及可能影響更新至風險登錄表」實施風險管理。

「風險登錄表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25.3 風險登錄表」。

Question 109.

Answer: D

選答理由：

「一項要求更嚴格保護客戶資訊的新立法可能即將簽署成為法律」是一個可能發生的「風險(risk)」事件而不是已經發生的「議題(issue)」，專案經理(PM)應該「等待法律要求最終確定」才「能具體界定」需要依據哪一些「新立法」的「法律要求」實施「範疇的變更」。

「議題」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第04單元專案執行「4.6.3議題記錄02」。

輔助說明：

A. 「一項要求更嚴格保護客戶資訊的新立法可能即將簽署成為法律」是一個未來的不確定事件，在還沒有發生之前還不確定是否需要「請法務部門在下次與客戶的合約談判中提出此議題」。

B. 「一項要求更嚴格保護客戶資訊的新立法可能即將簽署成為法律」是一個未來的不確定「風險(risk)」事件而不是已經發生的「議題(issue)」，因此還不需要「尋求專案贊助人的支持，以影響客戶立即修改合約」。

C. 「一項要求更嚴格保護客戶資訊的新立法可能即將簽署成為法律」是一個可能發生的「風險(risk)」事件而不是已經發生的「議題(issue)」，「風險登錄表」記錄已知「風險(risk)」而不是記錄已經發生的「議題(issue)」，專案經理(PM)要採取的行動是「更新風險登錄表以納入此」「風險(risk)」而不是「更新風險登錄表以納入此議題」。

「風險登錄表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25.3 風險登錄表」。

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。