

iPASSCamp® PMP® 認證考試題庫教材

# iPASSCamp® PMP® 題庫解析

(PMBOK® 7th PMP® Exam)

V 7.3

第 05 單元

專案監控

**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](mailto: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：

依題意「專案可能...被擱置...專案經理要為這個問題提供支援」代表專案經理(PM)需要取得相關「利害關係人」，「提供支援」，專案經理(PM)依順序：

- (1) 首先要實施【識別利害關係人】找出可以「提供支援」的「利害關係人」，使用「利害關係人分析」分析「利害關係人」可以「提供支援」的程度。(這個步驟的結果會「更新利害關係人登錄表」)
- (2) 然後依照「利害關係人」可以「提供支援」的程度實施「分析溝通需求」分析需要提供給「利害關係人」的資訊以及提供資訊給「利害關係人」的途徑。

「溝通需求分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.2 溝通需求分析」。

### 輔助說明：

B. 需要依據「分析溝通需求」分析需要提供給「利害關係人」的資訊以及提供資訊給「利害關係人」的途徑才能規劃「往上呈報流程」將需要「提供支援」的資訊呈報給「利害關係人」。

C. 「溝通技術」是發佈資訊的各種科技技術應用，例如電子郵件或者即時通訊軟體。

需要依據「分析溝通需求」分析需要提供給「利害關係人」的資訊以及提供資訊給「利害關係人」的途徑才能「調整溝通技術」將需要「提供支援」的資訊使用適合的「溝通技術」發佈給「利害關係人」。

「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」。

D. 「溝通模型」使用於分析可能導致訊息無法被完整理解的雜訊(noise)。

需要先「分析溝通需求」分析需要提供給「利害關係人」的資訊，然後再「分析溝通模型」找出可能導致「利害關係人」誤解資訊或者沒有收到資訊的「雜訊」，才能排除「雜訊」將請求「利害關係人」「提供支援」的資訊的發佈給「利害關係人」。

「溝通模型」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.1 溝通模型」。

「雜訊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.1 溝通模型 02」。

## Question 2.

Answer: B

### 選答理由：

依題意「**供應商持續提供錯誤的現況報告**」代表供應商不了解「專案」的「溝通需求」。「專案」應該「**分享溝通管理計畫的溝通需求**」給供應商，以便供應商依照「專案」的「溝通需求」提供正確的報告。

「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」](#)。

### 輔助說明：

- A. 即使「**邀請供應商參加專案現況會議**」，如果供應商不了解「專案」的「溝通需求」仍然會「**持續提供錯誤的現況報告**」。
- C. 如果「利害關係人」提出其他的「溝通需求」，例如要求「專案」增加提供其他資訊，才需要「**變更溝通管理計畫的溝通需求**」。但是依題意是「**供應商持續提供錯誤的現況報告**」而不是「利害關係人」提出其他的「溝通需求」，因此不需要「**變更溝通管理計畫的溝通需求**」。
- D. 除非雙方事先同意如果「**供應商**」無法「**提供**」正確的「**現況報告**」可以解除合約，才能依據「**供應商持續提供錯誤的現況報告**」要求「**解除供應商合約**」。

### Question 3.

Answer: D

#### 選答理由：

「專案」依照「溝通管理計畫」發佈資訊，「溝通管理計畫」記載資訊發佈的頻率及時間。

依題意「利害關係人抱怨沒有準時獲得最新資訊」，專案經理(PM)應該先「驗證溝通管理計畫」檢查「溝通管理計畫」的資訊發佈頻率及時間是否正確。

「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. 「專案管理辦公室」是「組織」治理「專案」的架構，「專案管理辦公室」不是為任何一個「專案」發佈資訊的單位，因此要由專案經理(PM)「驗證溝通管理計畫」找出「利害關係人抱怨沒有準時獲得最新資訊」的原因，而不是「要求專案管理辦公室準時發布訊息」。

「專案管理辦公室」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.6 專案管理辦公室」。

B. 依題意「利害關係人抱怨沒有準時獲得最新資訊」，專案經理(PM)先「驗證溝通管理計畫」檢查「溝通管理計畫」的資訊發佈頻率及時間是否正確。如果「溝通管理計畫」規劃的資訊發佈頻率及時間不符合「利害關係人」的「溝通需求」，專案經理(PM)才需要重新實施「溝通需求分析」重新規劃符合「利害關係人」「溝通需求」的資訊發佈頻率及時間。

C. 「溝通需求分析」使用「溝通頻道」做為「專案」溝通複雜程度的指標值，「溝通頻道」並非分析「利害關係人...沒有準時獲得最新資訊」的技術。

「溝通需求分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.2 溝通需求分析」。

「溝通頻道」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.4.2 溝通需求分析 03」。

## Question 4.

Answer: B

### 選答理由：

專案經理(PM)依照「利害關係人」各不相同的特性制定「利害關係人參與策略」跟「利害關係人」進行交涉(engage)·以便增加「利害關係人」對「專案」工作的支持並減少「利害關係人」對「專案」工作的抵制。

「利害關係人參與計畫」記載「利害關係人參與策略」。

依題意「有一位利害關係人拒絕跟其他人合作」·專案經理(PM)應該「**審查利害關係人參與計畫**」檢討「**利害關係人拒絕跟其他人合作**」的原因是(1)「專案」沒有落實對這個「利害關係人」的「利害關係人參與策略」·或者(2)針對這個「利害關係人」的「利害關係人參與策略」沒有增加「利害關係人」的支持或者沒有減少「利害關係人」的抵制·然後針對「**利害關係人拒絕跟其他人合作**」的原因提出改善措施。

「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. 先「**審查利害關係人參與計畫**」檢討「**利害關係人拒絕跟其他人合作**」的原因·如果專案經理(PM)需要變更(change)「利害關係人參與計畫」的「利害關係人參與策略」·專案經理(PM)才會需要進一步「**跟贊助人討論**」爭取「贊助人」支持變更(change)「利害關係人參與策略」。

C.D. 「**尋求一些利害關係人的讓步**」是「衝突管理」的「緩和」策略·「**給利害關係人一定程度滿足感**」是「衝突管理」的「妥協」策略·專案經理(PM)需要先「**審查利害關係人參與計畫**」檢討「**利害關係人拒絕跟其他人合作**」的原因才能依照「利害關係人參與計畫」的「利害關係人參與策略」決定要採用哪一種「衝突管理策略」。

「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」。

「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)」。

「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 5.

Answer: B

### 選答理由：

專案經理(PM)依照「利害關係人」各不相同的特性制定「利害關係人參與策略」跟「利害關係人」進行交涉(engage)·以便增加「利害關係人」對「專案」工作的支持並減少「利害關係人」對「專案」工作的抵制。

「利害關係人參與計畫」記載「利害關係人參與策略」。

依題意「**有一個利害關係人拒絕針對所有的主題跟別人合作**」·專案經理(PM)應該「**審查利害關係人參與計畫**」檢討「**利害關係人拒絕針對所有的主題跟別人合作**」的原因是(1)「專案」沒有落實對這個「利害關係人」的「利害關係人參與策略」·或者(2)針對這個「利害關係人」的「利害關係人參與策略」沒有增加「利害關係人」的支持或者沒有減少「利害關係人」的抵制·然後針對「**有一個利害關係人拒絕針對所有的主題跟別人合作**」的原因提出改善措施。

「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. 如果專案經理(PM)發現「利害關係人參與策略」沒有增加「利害關係人」的支持或者沒有減少「利害關係人」的抵制·可能需要「**跟功能利害關係人談這件事**」·以便進一步了解「**利害關係人拒絕針對所有的主題跟別人合作**」的背景原因。

此處的「**功能利害關係人**」指的是功能部門的人員或「功能經理」·例如「**拒絕跟其他人合作**」的「利害關係人」功能部門同事或功能部門的人員主管。

「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)」。

C. 先「**審查利害關係人參與計畫**」檢討「**利害關係人拒絕跟其他人合作**」的原因·如果專案經理(PM)需要「變更」「利害關係人參與計畫」的「利害關係人參與策略」·專案經理(PM)才會需要進一步「**跟贊助人討論**」爭取「贊助人」支持「變更」「利害關係人參與策略」。

D. 如果「贊助人」支持「變更」「利害關係人參與策略」·專案經理(PM)才會提出修正「利害關係人參與策略」的「變更申請」「**更新利害關係人參與計畫**」改善「**利害關係人拒絕跟其他人合作**」的「議題」。

如果「贊助人」反對「變更」「利害關係人參與計畫」的「利害關係人參與策略」·專案經理(PM)不

能提出「贊助人」反對的「變更申請」，因為即使提出「變更申請」也會被「贊助人」拒絕。  
「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」。

## Question 6.

Answer: A

### 選答理由：

依題意「專案團隊成員最近績效報告時顯示產出(生產力)大幅下降」，因此專案經理(PM)需要「提高團隊生產力」。

「專案」在「執行階段」「提高團隊生產力」的方法包括實施「訓練」增加「團隊成員」的職能、提供「表揚與獎勵」激勵人員績效、安排「團隊建設」活動以及讓人員「集中作業」「促進團隊成員間的信任感和凝聚力」，以便「提高團隊生產力」。

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

「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」。

「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」。

「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」。

### 輔助說明：

B. 「審查會議」檢查「專案」「當前績效」，「狀態報告」呈現「專案」「當前進度」，「團隊審查會議跟狀態報告」是為了「追蹤績效」而非「提高團隊生產力」。

C. 如果有適合的配套措施以及良好的人際互動技能也許可以「增加壓力在各個團隊成員以遵守最後期限」，但是依題意詢問的是如何「提高團隊生產力」，而不是要「遵守最後期限」。

D. 「宣告一個特別的獎勵給最佳表現的團隊成員」可能只適合鼓勵「最佳表現的團隊成員」提高個人生產力，但是不利於鼓勵整個團隊「提高團隊生產力」。

「組織文化」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.3 組織資產 02(2)」。

## Question 7.

Answer: B

### 選答理由：

「集中作業」可以改善「團隊成員」因為分散不同工作地點而導致團隊缺乏凝聚力的議題。

依題意「團隊被分散在城鎮之間各自一邊的兩個建築物...團隊並不是很有凝聚力」，此時「集中作業」可以有效的提升「團隊成員」因為無法在一起工作而導致的績效問題。

「集中作業」將分散在不同地理區域的「團隊成員」集中在同一個地點工作，可以增加「團隊成員」的「直接溝通」以及建立「社群意識」。

「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」。

### 輔助說明：

A. 「訓練」的目的是要增強「團隊成員」完成工作的技能(skills)及職能(competence)，「訓練」不是為了改善「團隊並不是很有凝聚力」的議題。

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

C. 「矯正措施」的目的是要矯正已經發生的「專案」績效變異，例如時程落後、預算超支或工作不符合規格。「矯正措施」不是為了改善「團隊並不是很有凝聚力」的「議題」。

「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)」。

D. 「衝突解決」可以處理「風暴階段」的人員爭執，但是必須針對導致衝突的原因對症下藥。依題意導致「專案團隊」處於「風暴階段」的原因是「團隊成員」分散在不同的地點工作，針對「根本原因」實施「集中作業」才能使用「衝突解決」改善「團隊並不是很有凝聚力」的議題。

「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」。

## Question 8.

Answer: D

### 選答理由：

「團隊績效評估」是專案經理(PM)在「執行階段」實施「訓練」、「團隊建設」、「集中作業」、「表揚與獎勵」之後，記載「專案團隊」績效表現的「工件(文件)」而不是「方法」。

依題意詢問的是「改善的方法」，「團隊績效評估」是「工件(文件)」而不是「方法」。

「團隊績效評估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4.8 團隊績效評估」。

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

「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」。

「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」。

「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」。

「工件」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.10 流程、模型、方法、工件 07」。

「方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.10 流程、模型、方法、工件 08」。

### 輔助說明：

A.B.C. 「人際關係技巧」包含「衝突管理」及「領導力」都是解決人員「議題」「改善專案績效」的「方法」。

「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」。

「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」。

「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 9.

Answer: D

### 選答理由：

在「專案團隊會議」公開表揚人員績效可以提升人員的成就感跟榮譽感，可以產生激勵作用。

在「專案團隊會議」(答案選項D)公開討論人員的「績效不夠標準」會打擊士氣破壞團隊合作。

專案經理(PM)對於「團隊成員」「績效不夠標準」的「議題」，首先應該採取「個人的對話」(答案選項C)私下了解人員「績效不夠標準」的原因，然後透過安排「輔導講習」(答案選項B)協助人員改善「績效不夠標準」的「議題」，如果持續無法改善則做成「專案辦公室備忘」(答案選項A)並尋求其他改善「績效不夠標準」的可能性。

## Question 10.

Answer: B

### 選答理由：

依題意「客戶依據合約的變更條款要求增加合約範疇」代表「客戶」對「合約範疇」提出「變更申請」。  
依照「三重限制」任何要求改變「合約」或者「專案計畫」的「變更申請」都會衝擊「專案」的各種規劃結果。

專案經理(PM)必須針對「要求增加合約範疇」的「變更申請」實施「衝擊分析」，說明「要求增加合約範疇」的「變更申請」對「專案」各種規劃結果造成的衝擊(impact)。

「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)」。

「三重限制」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.23三重限制」。

「衝擊分析」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.23三重限制09」。

### 輔助說明：

- A. 如果直接「增加合約範疇」而沒有先實施「衝擊分析」，會導致「增加」額外的「合約範疇」但是卻沒有同步更新(update)額外的費用以及額外的時間。
- C. 依題意「客戶依據合約的變更條款」提出「變更申請」「要求增加合約範疇」，如果「忽略客戶的...要求」將衍生違反「合約」「變更條款」的爭議。
- D. 專案經理(PM)對影響「合約範疇」的「變更申請」首先要實施「衝擊分析」，才能跟組織「管理層」說明變更「合約範疇」對專案造成的衝擊(impact)，然後「詢問管理層」是否接受「客戶依據合約的變更條款要求增加合約範疇」。

## Question 11.

Answer: A

### 選答理由：

「專案經理」是由執行「專案」的「組織」指派管理「專案」的角色(role)。

「專案經理」依據「變更管理計畫」負責管理「專案變更」，確認所有針對「專案管理計畫」的「變更都有記錄」，並且獲得「由利害關係人所同意」的「批准變更申請」。

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

「變更記錄」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12.3 變更記錄」。

「批准變更申請」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12.2 批准變更申請」。

### 輔助說明：

B. 「贊助人」是提議啟動「專案」並且為「專案」提供資金的角色。「贊助人」不是管理「專案變更」的角色。但是「贊助人」可能有批准或者拒絕「專案變更」的權限。

「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. 「功能經理」是指派功能部門人員加入「專案團隊」的角色。「功能經理」不是管理「專案變更」的角色。

「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」。

D. 「管理層」是負責「組織治理」的角色。「管理層」授予專案經理(PM)管理「專案」的權限。「管理層」不是管理「專案變更」的角色。但是「管理層」可能有批准或者拒絕「專案變更」的權限。

「管理階層」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.1 管理階層」。

「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 12.

Answer: C

### 選答理由：

「變更申請」專指提議改變「專案管理計畫」內容的正式要求。

「專案基準」包含「專案管理計畫」衡量「專案」績效的「範疇基準」、「時程基準」以及「成本基準」。

「專案管理計畫」的內容包含「專案基準」。

依題意「變更申請是針對」包含在「專案管理計畫」的「專案基準」。

「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」。

「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」。

「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」。

### 輔助說明：

A. 「執行摘要」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。

「執行摘要」一般是指「專案」執行現況的摘要說明。

B. 「變更申請」專指提議改變「專案管理計畫」內容的正式要求。

「專案章程」是「組織」正式授權啟動「專案」的文件，「專案章程」不屬於「專案管理計畫」的內容，因此「變更申請」不是「針對」「專案章程」。

「專案章程」記載「組織」批准啟動「專案」的「理由及依據」，如果「專案」獲得「專案章程」正式授權啟動之後要「變更」「專案章程」，意義等同要「變更」「組織」原本啟動「專案」的「理由及依據」。一旦要「變更」「組織」啟動「專案」的「理由及依據」，代表依照原本「專案章程」啟動的「專案」將會失去當初啟動新「專案」的「理由及依據」，因此在「專案」規劃或執行過程「變更」「專案章程」意義等同要「中止」「變更」啟動「理由及依據」的「專案」。

「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. 「可行性研究」是「專案」「啟動階段」分析「專案」可行性的方法，「可行性研究」是製作「專案章程」的方法之一，「可行性研究」不屬於「專案管理計畫」的內容，因此「變更申請」不會是「針對」

「可行性研究」。

「可行性研究」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3【啟動專案】09」](#)。

「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」](#)。

## Question 13.

Answer: A

### 選答理由：

依題意「收到增加額外工作的要求」代表收到要求「變更」「專案管理計畫」的「變更申請」。

依照「三重限制」，「變更」「專案管理計畫」的任何一個規劃結果都會影響「專案管理計畫」的其他規劃結果。

即使「增加額外工作」「不影響專案時程」，但是可能會影響其他規劃結果，因此針對「變更申請」首先需要實施「衝擊分析」，分析「增加額外工作」的「變更申請」對「專案管理計畫」造成的衝擊(impact)

「評估變更申請對其他專案限制的影響」。這裡的「專案限制」除了「專案時程」還包括例如「專案預算」。

「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」。

「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」。

「三重限制」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.23 三重限制」。

「衝擊分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.23 三重限制 09」。

### 輔助說明：

B. 「贊助人」是提議啟動「專案」並且為「專案」提供資金的角色，不代表有權限批准「增加額外工作」的唯一角色。例如原設計圖面有經過其他「利害關係人」審查批准，如果要「變更」設計圖面除了要獲得「贊助人」批准之外，還需要獲得審查批准原設計圖面的其他「利害關係人」同意「變更」。

即使「贊助人」有權限批准「變更」，專案經理(PM)在「請求專案贊助人批准」「變更」之前首先還是需要先實施「衝擊分析」「評估變更申請對其他專案限制的影響」，以便「贊助人」對「變更」做出正確的決策。

「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」。

C. 依照「三重限制」，「變更」「專案管理計畫」的任何一個規劃結果都會影響「專案管理計畫」的其他規劃結果。「增加額外工作」一定會「影響到專案」的其他規劃結果。

D. 即使要「將申請重新導向到變更控制委員會」，專案經理(PM)首先還是需要先實施「衝擊分析」「評估變更申請對其他專案限制的影響」，以便「變更控制委員會」對「變更」做出正確的決策。

「變更控制委員會」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元 PMP®基礎概念「1.9.9 變更控制委員會」。

## Question 14.

Answer: B

### 選答理由：

依題意專案經理(PM)「剛收到增加額外工作的請求」，代表專案經理(PM)收到「變更申請」的要求。

依題意「你已經確定這項工作沒有影響任何“三重限制”的組件」，表示已經完成「衝擊分析」，並且「增加額外工作的請求」不會影響構成「三重限制」的專案範疇、時程及成本。

但是「增加額外工作」仍然可能影響「專案」人員配置或工作順序或預算配置，因此專案經理(PM)需要先「調查如何實施對專案影響最小的變更申請選項」將「增加額外工作」對其他「專案」工作的影響降到最低。

「三重限制」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.23 三重限制」。

「衝擊分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.23 三重限制 09」。

### 輔助說明：

A. 「剛收到增加額外工作的請求」代表要「變更」「利害關係人」原本同意的「專案範疇」。專案經理(PM)必須先取得相關權限批准「變更申請」，然後才能依照批准的「變更申請」接著「實施」獲得批准的「變更申請」更新「專案計畫」原本「利害關係人」同意的「專案範疇」「增加額外工作」。

C. 專案經理(PM)需要先「調查如何實施對專案影響最小的變更申請選項」，然後再將「對專案影響最小的變更申請」提交「請求變更控制委員會審查變更請求」決定是否批准「變更申請」。

例如專案經理(PM)需要先調查如何用最低的成本「增加額外工作」，然後再將最低成本「增加額外工作」的「變更申請」提交給「變更控制委員會」審查決定是否批准「變更申請」。

「變更控制委員會」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.9 變更控制委員會」。

D. 依題意「你已經確定這項工作沒有影響任何“三重限制”的組件」，表示已經完成「三重限制」的「衝擊分析」「評估變更申請對其他專案限制的影響」。

## Question 15.

Answer: D

### 選答理由：

依題意「專案被做了大量的變更」，任何改變「專案管理計畫」的「變更」都需要「先等待管理層的批准」。

如果「管理層」有批准「變更申請」的權限，專案經理(PM)固然要「先等待管理層的批准」才能更新「專案管理計畫」及「實施批准的變更」。

如果是由「變更控制委員會」批准的「變更申請」，專案經理(PM)仍然要「先等待管理層的批准」同意接受「變更控制委員會」批准的「變更申請」，專案經理(PM)才能依照「管理層的批准」更新「專案管理計畫」及「實施批准的變更」。

因為由「變更控制委員會」批准的「變更申請」可能會造成「組織」的損失，專案經理(PM)不能自己決定執行造成組織損失的「變更申請」，因此「變更申請」在任何情況之下都要「先等待管理層的批准」才能更新「專案管理計畫」及「實施批准的變更」。

### 輔助說明：

A. 「變更申請」在任何情況之下都要「先等待管理層的批准」才能「實施批准的變更，並調整專案管理計畫和基準」。

B. 專案經理(PM)必須依照「批准的變更」被要求實施的時間執行「批准的變更」，而不是「先拖延直到所有的變更確定」才一起執行。

C. 「管理層」不是唯一能批准「變更申請」的權限，因此不是「只執行經過管理層批准的變更」。

只是在執行批准的「變更申請」之前，專案經理(PM)要「先等待管理層的批准」同意執行批准的「變更申請」，專案經理(PM)才能更新「專案計畫」及「實施批准的變更」。

例如委託「大樓營建專案」的客戶向政府主管機關提出變更設計的「變更申請」並且獲得批准，客戶要求「專案」依照政府主管機關批准的「變更申請」實施變更，但是這個變更設計的「變更申請」會導致執行「專案」的「組織」產生額外的費用，因此專案經理(PM)要「先等待管理層的批准」，才能更新施工計畫及「實施批准的變更」。

## Question 16.

Answer: A

### 選答理由：

依題意「專案目前正在執行流程」，表示「專案計畫」已獲得批准開始執行。任何改變「專案計畫」的要求都應該按照「變更程序」先提出「變更申請」。

依題意「客戶要求...額外的工作」，代表客戶要求增加「專案計畫」以外的工作，專案經理(PM)應該跟客戶「解釋變更程序，並要求提交一份變更的申請」，獲得相關權限「批准變更申請」之後，專案經理(PM)才能執行批准的「變更申請」。

### 輔助說明：

- B. 「客戶要求...額外的工作」意義等同「客戶要求」「變更」「專案計畫」，必須獲得相關權限「批准變更申請」之後才能「添加額外的工作到專案計畫」。
- C. 必須要等「變更申請」獲得批准，專案經理(PM)才會「與專案小組討論有關的變更」需要如何實施。
- D. 「專案」最終要達成「專案」跟「利害關係人」都同意的「需求」才能獲得「利害關係人」接受「專案」工作成果。

姑且不論「專案」要不要接受「利害關係人」提出的「需求」，「專案」都不能「忽略」「利害關係人」提出的「需求」，只是如果「利害關係人」提出額外工作的「需求」，專案經理(PM)必須請「利害關係人」提出正式的「變更申請」獲得批准才會成為「專案」跟「利害關係人」都同意的「需求」。

## Question 17.

Answer: B

### 選答理由：

依題意「已經建立了專案計畫和結束日期」，表示「專案計畫」已獲得批准要開始執行，「客戶要求應該包括額外的的工作」代表「利害關係人」要求改變「專案計畫」增加「額外的的工作」，任何改變「專案計畫」的要求都應該「使用變更控制流程」請「利害關係人」正式提出「變更申請」。

### 輔助說明：

- A. 一方面「要求專案團隊加班」必須獲得「團隊成員」的同意，另一方面加班增加額外工作時間並不一定能在「結束日期」之前完成「額外的的工作」，因此「要求專案團隊加班」並不一定能夠解決「客戶要求應該包括額外的的工作並且不能對結束日期讓步」的議題。
- C. 「組織」「管理層」才有權限「開啟一個新的專案」，專案經理(PM)沒有權限「開啟一個新的專案」，因此專案經理(PM)不能「開啟一個新的專案來處理額外的的工作」。
- D. 必須「使用變更控制流程」正式提出「變更申請」獲得批准才能「修改原專案範疇」。

## Question 18.

Answer: C

### 選答理由：

提出「變更申請」之前應該先分析這個「變更」對「專案」整體的影響，實施「衝擊分析」之後再決定要不要實施「變更」或者選擇對「專案」影響最低的「變更」方式。因此專案經理(PM)需要先「分析變更對於要做的工作、計畫和預算的衝擊」。

### 輔助說明：

- A. 「專案」是否提出「變更」的主要考慮是「變更」對「專案」是否有利？以及分析「變更」的結果是否會影響「專案」的成功。「團隊支持進行變更」是次要的考慮。
- B. 經過分析之後，如果「變更」的結果可以增加「專案」成功的機會或減少「專案」失敗的威脅，則應該提出「變更」的要求，不一定非要「拒絕改變因為任何拖延都是不可接受的」。
- D. 「變更」「專案計畫」和附屬計畫之前，要先取得批准「實施變更」。，而不是直接「進行變更專案計畫和附屬計畫」。

## Question 19.

Answer: D

### 選答理由：

提出「變更申請」之前應該先分析這個「變更」對「專案」整體的影響，實施「衝擊分析」之後再決定要不要實施「變更」或者選擇對「專案」影響最低的「變更」方式。因此專案經理(PM)需要先分析「指出對工作範疇和成本的影響」。

「衝擊分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.23 三重限制 09」。

### 輔助說明：

- A. 經過分析之後，如果「變更」的結果可以增加「專案」成功的機會或減少「專案」失敗的威脅，則應該提出「變更」的要求，不一定要受限於「已經發佈專案的最後期限」。
- B. 「書寫一個變更申請」之前應該先做「衝擊分析」「指出對工作範疇和成本的影響」。
- C. 「專案」是否提出「變更」的主要考慮是「變更」對「專案」是否有利？以及分析「變更」的結果是否會影響「專案」的成功。「節省時間」固然對「專案」有利，但是可能造成預算超支或其他不利於「專案」的結果。

## Question 20.

Answer: D

### 選答理由：

「專案管理計畫」包含「範疇基準」。

「範疇基準」包含「範疇說明書」、「工作分解結構」以及「工作分解結構說明表」。因此專案經理(PM)可以在「專案管理計畫」找到最新版本的範疇說明書。

「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」。

「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」。

「專案範疇說明書」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9.4 專案範疇說明書」。

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

「工作分解結構說明表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10.3 工作分解結構說明表」。

### 輔助說明：

A. 「文件庫」一般是指集中儲存文件的機制，不是管理文件版本的方法。「文件庫」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名稱通常都不會是PMP®認證考試題目的答案選項。

B. 「溝通管理計畫」記載達成「利害關係人」「溝通需求」的溝通行動，包含發佈「最新版本」的方法，而不是將「最新版本的範疇說明書」記載在「溝通管理計畫」。

「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」。

C. 「專案管理計畫」包含「構型管理計畫」記載如何經由「構型管理系統」統一管理所有「專案」文件版次，例如「專案」文件「檢索」方式。

「構型管理系統」統一管理所有「專案」文件版次，「專案管理計畫」包含最新版次的子計畫以及績效基準。

「構型管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.3.3 構型管理計畫」。

## Question 21.

Answer: B

### 選答理由：

針對「利害關係人」提出的「變更」要求應依照「變更控制系統」管理「變更」。

不確定「如何最佳進行變更」表示「專案」**「缺乏一個變更控制系統」**，否則「專案」應該直接依照「變更控制系統」管理「變更」，而不是「召集專案團隊會議以便確定如何最佳進行變更」。

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

### 輔助說明：

- A. 依題意並不是要解決「工作包分解的層級不適當」的問題，而是因為「專案」缺乏「變更控制系統」才會導致不確定「如何最佳進行變更」的方式。
- C. 「專案」使用「變更控制系統」實施「適當的整合變更控制」，依題意「召集專案團隊會議以便確定如何最佳進行變更」表示因為缺乏「變更控制系統」因此不確定如何實施「適當的整合變更控制」。  
「整合變更控制」指的是任何「變更」都會影響「專案計畫」的相關規劃結果，所以任何「變更」都要實施「整合」管理同時兼顧調整「專案計畫」受到「變更」影響的相關規劃結果。
- D. 「變更控制系統」包含審查及核決「變更」的程序及權限，「團隊共識」不能取代正式審查及核決「變更」的程序及權限。

## Question 22.

Answer: C

### 選答理由：

「變更控制委員會(CCB)」負責召開變更審查會議審查「變更申請」並且決定批准或拒絕「變更申請」，「變更控制委員會(CCB)」代表「專案」決定「批准或拒絕變更申請」的正式權限。

### 輔助說明：

「變更控制系統」依據以下「變更管理計畫」的三個變更管理要素管理「專案」變更：

- (1) 文書工作(paper work) · 提出「變更申請」的文件格式及所需附件。
- (2) 審查系統(review system) · 審查「變更申請」的程序。
- (3) 授權等級(authorized level) · 批准「變更申請」的批准層級。

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

- A. 「要求所有變更申請必須以書面形式」是指「變更管理計畫」的「文書工作」，不是「變更控制委員會」的規定。
- B. 「變更管理計畫」「描述如何管理變更申請」，不是由「變更控制委員會」「描述如何管理變更申請」。
- D. 專案經理(PM)依照「變更控制委員會」批准的「變更申請」更新適當的管理計畫。更新「專案計畫」是專案經理(PM)的責任，不是「變更控制委員會」的權責。

## Question 23.

Answer: B

### 選答理由：

「專案範疇說明書」詳細記載包含「產品範疇」、「允收準則」、「交付成果」等「專案」跟「利害關係人」共同同意的「共同認知」。

如果要新增(add)或變更(change)「專案範疇說明書」的「共同認知」必須提出「變更申請」獲得相關「利害關係人」批准「變更申請」之後才能調整已經記載在「專案範疇說明書」的各項「共同認知」。

因此，專案經理(PM)要在「專案範疇說明書」增加「從專案範疇說明書遺失」的「成果」，必須提出「變更申請」然後「在收到利害關係人所有經批准的變更申請之後修改範疇說明書」。

「專案範疇說明書」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9.4 專案範疇說明書」。

「共同認知」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.21.2 專案管理的特性 06」。

「批准變更申請」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12.2 批准變更申請」。

### 輔助說明：

A. 必需先「收到利害關係人所有經批准的變更申請之後」才能「修改範疇說明書以反映新的成果」。

C. D.由於「從專案範疇說明書遺失」的「成果」是「關鍵的成功因素」，缺少這個「成果」會影響「專案」成功。因此專案經理(PM)不能「排除」這個「成果」，即使「專案範疇說明書」已經獲得簽署，也必須提出「變更申請」將這個「成果」包含在「專案範疇說明書」。

## Question 24.

Answer: C

### 選答理由：

依照「三重限制」，任何「變更申請」都將影響「專案計畫」的相關規劃結果，因此必須先實施「衝擊分析」，「預估對成本和時程的影響」。

要改變「設計被接受之後」的「專案範疇」(專案工作及產品規格)必須「在進行之前先獲得批准」取得相關「利害關係人」批准「變更」，才能依照批准的「變更申請」實施「客戶要求的範疇變更」。

「三重限制」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.23 三重限制」。

「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」。

「衝擊分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.23 三重限制 09」。

「批准變更申請」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12.2 批准變更申請」。

### 輔助說明：

A. 首先針對「範疇變更」，「預估對成本和時程的影響」，如果「範疇變更」會導致「專案」失敗則應該拒絕這個「範疇變更」，然後「說服客戶考慮在原專案完成之後提出請求」改變「原專案」已完成的工作成果。

B. 「如果它是至關重要的就做變更」，但是如果「變更」的「成本和影響」會導致「專案」失敗則應該拒絕這個「範疇變更」而不是無論如何都要「做變更」。

「變更控制委員會」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.9 變更控制委員會」。

D. 依順序應該是先「召開專案團隊會議」然後跟「專案團隊」，「進行成本和時程所受影響的詳細分析」，而不是專案經理(PM)先「進行成本和時程所受影響的詳細分析」再「召開專案團隊會議」。

## Question 25.

Answer: A

### 選答理由：

依題意「專案」發生的是「**關鍵的缺陷**」因此必須實施「缺陷修復」的「變更申請」「**移除缺陷**」。

但是「**移除缺陷將延遲產品交付**」，因此必須針對實施「缺陷修復」的「變更申請」採取「**變更控制流程**」進行「衝擊分析」。

再由相關權限依照「衝擊分析」的結果決定是否批准「**移除缺陷**」的「變更申請」以及調整「專案計畫」受到衝擊的其他規劃結果，例如調整「**延遲**」的「專案時程」。

「**變更控制流程**」指的是管理「專案變更」的流程。

「缺陷修復」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(3)」。

「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)」。

「衝擊分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.23 三重限制 09」。

【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：

B. 沒有先實施「缺陷修復」的「變更申請」修復「**關鍵的缺陷**」，即使採取「時程壓縮技術」的「**縮程法**」增加資源「**縮短時程**」並無法解決「**關鍵的缺陷**」。

「縮程法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 02」。

C. 依題意「專案」發生的是「**關鍵的缺陷**」，「**關鍵的缺陷**」是會導致「專案」失敗的「缺陷」，因此不能「**保留缺陷**」。

「**權變**」措施即是見招拆招，通常只適合處理非關鍵性的議題。

D. 沒有先實施「缺陷修復」的「變更申請」修復「**關鍵的缺陷**」，即使採取「時程壓縮技術」的「**快速跟進剩餘的發展**」並無法解決「**關鍵的缺陷**」。

「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 03」。

## Question 26.

Answer: B

### 選答理由：

專案經理(PM)需要實施「專案控制」(答案選項D)「定期測量」「專案績效」「以便辨識計畫的變異」。  
「專案績效」是將「專案」實際「執行狀態」跟「專案計畫」規劃的「績效基準」互相比較之後產生的績效「數據」，例如目前的「專案績效」「數據」是進度超前20%或者預算超支100萬元。從「專案績效」「數據」可以「辨識計畫的變異」程度。  
「專案控制」(答案選項D)是追蹤審查「專案績效」「數據」的「行動」以及各種技術。

### 輔助說明：

- A. 專案經理(PM)依據「利害關係人需求」發展「專案計畫」規劃「專案」「範疇」、「時程」以及「預算」，專案經理(PM)需要「隨時」追蹤「利害關係人需求」變化可能導致「計畫的變更」。  
因此「利害關係人需求」會導致「計畫的變更」而不是「計畫的變異」。
- C. 「控制時程」包含「審查時程績效」以及「控制時程變更」的「行動」以及各種技術。  
依題意「定期測量以便辨識計畫的變異」指的是「定期」審查「專案計畫」整體績效之後產生的績效「變異」「數據」，「控制時程」則是「審查時程績效」的「行動」以及各種技術。
- D. 「專案控制」包含「審查專案績效」及「控制專案變更」的「行動」以及各種技術。  
依題意「定期測量以便辨識計畫的變異」指的是「定期」審查「專案計畫」整體績效之後產生的績效「變異」「數據」，「專案控制」則是「審查專案績效」的「行動」以及各種技術。  
「控制時程」及「專案控制」是追蹤績效以及控制變更的「行動」。「定期測量以便辨識計畫的變異」是追蹤績效「變異」產生的「數據」。

## Question 27.

Answer: D

### 選答理由：

「批准變更申請」是依照「變更管理計畫」實施「變更控制流程」獲得「利害關係人」正式批准改變「專案計畫」的「變更申請」。依照「三重限制」，「批准變更申請」將會導致「專案」「重新規劃」受到「批准變更申請」影響的「專案範疇」、「專案時程」及「專案預算」。

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

「批准變更申請」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12.2 批准變更申請」。

「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)」。

### 輔助說明：

A. 「變更申請」是正式要求改變「專案計畫」的書面申請。因為「變更申請」可能會被拒絕，因此只有提出「變更申請」並不一定會「重新規劃」「專案範疇」。

B. 「專案範疇說明書」記載「專案」跟「利害關係人」之間對於「專案範疇」的「共同認知」，要實施「專案範疇說明書變更」之前需要先提出「變更申請」取得相關「利害關係人」「批准變更申請」，如果「利害關係人」批准「專案範疇說明書變更」才能「重新規劃」「專案範疇」，但是「利害關係人」不一定會批准「專案範疇說明書變更」。

「專案範疇說明書」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9.4 專案範疇說明書」。

C. 「變異分析」使用於分析「專案」工作或產品不符合規格要求的「變異程度」，如果「變異程度」會影響「專案」成功就需要進一步提出「重新規劃」「專案範疇」的「變更申請」，但是必須獲得「批准變更申請」才能「重新規劃」「專案範疇」。

「變異分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.1 專案監控 03(2)」。

## Question 28.

Answer: D

### 選答理由：

「變異分析」是「監視及控制」「成本」績效以及「時程」績效的績效管理技術，使用於「比較實際專案績效與計劃或預期績效」的差異程度(degree)。

「變異分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.1 專案監控 03(2)」。

【監視專案時程】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.4【監視專案時程】」。

【監視專案成本】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.5【監視專案成本】」。

### 輔助說明：

A. 「成本彙總」是依據「工作分解結構(WBS)」的架構，將「活動/任務」的「預估成本」往上加總到「工作包」再從「工作包」加總到「專案」主要「交付成果」的「方法」/「技術」。

「成本彙總」是「專案」「規劃階段」「規劃專案預算」的「技術」，不是「執行階段」「控制成本」「審查績效」的「技術」。

「成本彙總」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.3 成本彙總」。

「成本預估」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.21.2 成本預估」。

【規劃專案預算】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22【規劃專案預算】」。

B. 「趨勢分析」是分析「專案」未來成本趨勢的「方法」/「技術」。

「變異分析」是分析「目前」實際績效與計劃或預期績效差異程度的「方法」/「技術」。

「趨勢分析」是分析「未來」績效可能趨勢的「方法」/「技術」。「趨勢分析」分析未來的績效趨勢。

「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)」。

C. 「預測」是使用「趨勢分析」產生的「未來」數據，例如「趨勢分析」發現「專案」成本有超支的「趨勢」，因此「預測」「專案」成本可能超支100萬元。

「預測」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.7 預測」。

## Question 29.

Answer: B

### 選答理由：

依題意專案在「執行過程」。

「分配總體成本預估到個別活動以建立成本基準」屬於「專案」「規劃過程」規劃「專案預算」的行動，不是專案「執行過程」的行動。

「專案」在「規劃過程」預估所有「活動/任務」的成本，各個「活動/任務」在「專案時程」的「預計開始日期」代表需要支付各個「活動/任務」成本費用的日期，依照各個「活動/任務」在「專案時程」的時間加總所有「活動/任務」的成本費用規劃「專案預算」以及建立「成本基準」做為評估「專案」成本績效的標準。

專案在「執行過程」對照「成本基準」監控「專案」成本績效，管理成本績效變異以及「成本基準」的「變更」。

「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」。

「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」。

【規劃專案預算】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22【規劃專案預算】」。

「專案預算」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.7 專案預算」。

「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」。

【監視專案成本】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.5【監視專案成本】」。

### 輔助說明：

A. 「專案」「執行過程」要確認只能依照「批准變更申請」才能「變更」「成本基準」，「阻止未被授權的變更被包含在成本基準」。

「批准變更申請」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12.2 批准變更申請」。

C. 「專案」「執行過程」針對獲得批准的「專案預算」「變更」以及「成本基準」「變更」需要「通知利害關係人被授權的變更」。

D. 「專案」「執行過程」定期「監視成本績效及瞭解成本變異」以便及時修正成本「議題」。

### Question 30.

Answer: B

#### 選答理由：

「實獲值(EV)」是已經完成的「預算工作」(有編列預算成本的工作)。

「實際成本(AC)」是完成「實獲值(EV)」的實際成本支出。

「實際成本(AC)」高於「實獲值(EV)」，代表完成「實獲值(EV)」的實際成本支出大於「實獲值(EV)」工作編列「預算成本」，亦即「預算超支」。

「計畫值(PV)」代表目前規劃要完成的「預算工作」(有編列預算成本的工作)。

「實獲值(EV)」是目前實際已經完成的「預算工作」(有編列預算成本的工作)。

「實獲值(EV)」低於「計畫值(PV)」，代表目前實際已經完成的「預算工作」<小於目前規劃要完成的「預算工作」，亦即「進度落後」。

「計畫值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(1)」。

「實獲值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(2)」。

「實際成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(3)」。

「預算成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.6 成本基準 03(2)」。

「預算工作」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.6 成本基準 03(3)」。

### Question 31.

Answer: A

#### 選答理由：

「完工預算(BAC)」是規劃要完成所有已知「專案」工作加總的「預算成本」。(不含管理準備)

依題意「專案擁有20萬美元的預算」代表「專案」的「完工預算(BAC)」即是「\$200,000」。

「專案完工預算(BAC)」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.22.6 成本基準 03(5)」。

## Question 32.

Answer: C

### 選答理由：

「計畫值(PV)」代表預計完成的「預算工作」。

「實獲值(EV)」代表實際已完成的「預算工作」。

依題意「實獲值(\$ 14,500,000) > 計畫值(\$ 12,400,000)」，代表實際已完成的「預算工作」大於預計完成的「預算工作」，因此「時程超前」。

「實際成本(AC)」是完成「實獲值(EV)」工作的實際成本支出。

依題意「實獲值(\$ 14,500,000) = 實際成本(\$ 14,500,000)」，代表「預算工作」的實際支出「在預算中」符合「預算成本」。

「計畫值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(1)」。

「實獲值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(2)」。

「實際成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(3)」。

### Question 33.

Answer: D

#### 選答理由：

「實獲值管理」採用「成本基準」做為「績效衡量基準」分析「專案」的「時程績效指標(SPI)」、「成本績效指標(CPI)」、「時程變異(SV)」及「成本變異(CV)」。

依題意「計算專案的成本變異」即是指使用「實獲值管理」計算「成本變異(CV)」。

「實獲值管理」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 08 單元專案衡量績效領域。

「績效衡量基準」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02」。

「時程績效指標」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.2 時程績效指標」。

「時程變異」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.1 時程變異」。

「成本績效指標」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.4 成本績效指標」。

「成本變異」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.3 成本變異」。

#### 輔助說明：

A. 「工作績效報告」是「專案」「執行階段」記載所有必需發佈給相關「利害關係人」有關「專案」資訊的正式文件，包括「實獲值管理」產生的「專案」績效數據。

「工作績效報告」在PMP®考試又稱為「儀表板」。

「實獲值管理」計算「成本變異(CV)」數據。

「工作績效報告」記錄及發佈「成本變異(CV)」數據。

「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」。

「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」。

B. 「趨勢分析」是「預測」「專案」未來績效的方法，在PMP®考試應用於分析「專案」未來「成本支出」的趨勢。

「實獲值管理」是「專案」績效「變異分析」的方法，在PMP®考試應用於分析「專案」目前「時程績效」以及「成本績效」的數據，例如「成本變異(CV)」的數據。

「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)」。

「變異分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.1 專案監控 03(2)」。

C. 「風險準備分析」使用於針對事先「已知的特定風險」建立「應變準備」以及針對事先「未知的風險」建立「管理準備」。「風險準備分析」不是「專案」「績效管理」的方法。

「風險準備分析」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 05 單元專案規劃績效領域。

- 「應變準備」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略第 05 單元專案規劃績效領域](#)。
- 「管理準備」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略第 05 單元專案規劃績效領域](#)。

## Question 34.

Answer: A

### 選答理由：

「成本績效指標(CPI)」=「實獲值(EV)」÷「實際成本(AC)」，代表每一元「實際成本(AC)完成的「實獲值(EV)」工作。

計算「成本績效指標(CPI)」必須取得實際已完成的「預算工作」也就是「實獲值(EV)」，以及為了完成「實獲值(EV)」所支出的「實際成本(AC)」。

「成本績效指標」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.4 成本績效指標」。

「實獲值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(2)」。

「實際成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(3)」。

### 輔助說明：

B. 「時程績效指標(SPI)」是衡量「時程績效」的指標值，跟計算「成本績效指標(CPI)」沒有直接關係。

「時程績效指標」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.2 時程績效指標」。

C. 「計畫值(PV)」是預計完成的「預算工作」，使用於衡量「時程績效」。「計畫值(PV)」跟計算「成本績效指標(CPI)」無關。

「計畫值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(1)」。

「預算工作」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.6 成本基準 03(3)」。

D. 「預估完工尚需成本(ETC)」是預估「專案」尚未完成工作所需要支出的「成本預測」。

「預估完工尚需成本(ETC)」使用於「預測」未來的成本支出，跟計算目前「成本績效指標(CPI)」無關。

「預估完工尚需成本 ETC」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.7.1 預估完工尚需成本 ETC」。

## Question 35.

Answer: A

### 選答理由：

「**實獲值(EV)**」代表在「當前(as of the date)」**「實際已完成的預算工作」**。「預算工作」是已經規劃預算金額的工作，已經完成的「預算工作」代表已經實現的工作價值，代表「**工作確實被完成的價值**」。

「實獲值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02\(2\)」](#)。

「預算工作」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.6 成本基準 03\(3\)」](#)。

### 輔助說明：

B. 「**成本變異(CV)**」=「**實獲值(EV)** - **實際成本(AC)**」，代表「已完成預算工作」的「預算成本」跟「已完成預算工作」的「實際成本支出」之間的落差，看不出「**工作確實被完成的價值**」。

在「實獲值分析」，「**實獲值(EV)**」代表「已完成預算工作」的「預算成本」，「**實際成本(AC)**」代表「已完成預算工作」的「實際成本支出」。

「成本變異」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.3 成本變異」](#)。

C. 「**計畫值(PV)**」代表預計完成的「預算工作」數量，不是到目前為止「**工作確實被完成的價值**」。

「計畫值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02\(1\)」](#)。

D. 「**實際成本(AC)**」是完成「**實獲值(EV)**」工作的「實際成本支出」，而不是「**工作確實被完成的價值**」。

「實際成本」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02\(3\)」](#)。

## Question 36.

Answer: C

### 選答理由：

「成本變異(CV)」 = 「實獲值(EV) - 實際成本(AC)」

CV > 0 代表「目前」完成「預算工作」的「實際成本」低於「預算成本」(答案選項B專案低於預算)。CV = 0 代表「目前」完成「預算工作」的「實際成本」等於「預算成本」。CV < 0 代表「目前」完成「預算工作」的「實際成本」高於「預算成本」(答案選項A,C專案高於預算)。

「時程變異(SV)」 = 「實獲值(EV) - 計畫值(PV)」

SV > 0 代表「目前」已完成的「預算工作」超過規劃要完成的「預算工作」(答案選項A,C專案時程超前)。SV = 0 代表「目前」已完成的「預算工作」等於規劃要完成的「預算工作」。SV < 0 代表「目前」已完成的「預算工作」少於規劃要完成的「預算工作」(答案選項A專案時程落後)。

同時符合「目前」**「專案高於預算」(負數的成本變異)**以及**「專案時程超前」(正數的時程變異)**的答案選項是C。

「成本變異」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.3 成本變異」。

「時程變異」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.1 時程變異」。

「計畫值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(1)」。

「實際成本」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(3)」。

「實獲值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(2)」。

### 輔助說明：

D. 「完工變異(VAC)」 = 「完工預算(BAC) - 預估完工所需成本(EAC)」

「完工變異(VAC)」 > 0 代表依照目前已經支付的「實際成本(AC)」「預測」完成所有「專案」工作時可能需要支付的所有成本將會低於「規劃階段」獲得批准的預算金額。

「完工變異(VAC)」 = 0 代表依照目前已經支付的「實際成本(AC)」「預測」完成所有「專案」工作時可能需要支付的所有成本將會剛好等於「規劃階段」獲得批准的預算金額。

「完工變異(VAC)」 < 0 代表依照目前已經支付的「實際成本(AC)」「預測」完成所有「專案」工作時可能需要支付的所有成本將會超過「規劃階段」獲得批准的預算金額。

「專案完成時將超支」指的是「完工變異(VAC)」 < 0。

「成本變異(CV)」以及「時程變異(SV)」是「專案」「執行過程」實際的績效數據，「完工變異(VAC)」

則是「預測」完成所有「專案」工作時可能剩餘或者不足的預算金額。

「完工變異」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.7.6 完工變異」。

「專案完工預算(BAC)」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.22.6 成本基準 03(5)」。

「預估完工所需成本 EAC」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.7.4 預估完工所需成本 EAC」。

「實際成本」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(3)」。

「預測」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.7 預測」。

## Question 37.

Answer: B

### 選答理由：

「時程績效指標(SPI)」 = 「實獲值(EV) ÷ 計畫值(PV)」，代表已完成的實獲值(EV)「預算工作」跟預計完成的計畫值(PV)「預算工作」兩者之間的比值。

「時程績效指標(SPI)」 > 1，代表進度超前。

「時程績效指標(SPI)」 = 1，代表進度如期。

「時程績效指標(SPI)」 < 1，代表進度落後。

依題意「專案有0.8的SPI」代表「該專案進行的時程落後」，也就是「專案」只達成預計進度的80%，或「專案」進度落後20%。

「時程績效指標」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.6.2 時程績效指標」。

「計畫值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(1)」。

「實獲值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(2)」。

## Question 38.

Answer: B

### 選答理由：

「時程績效指標(SPI)」 = 「實獲值(EV) ÷ 計畫值(PV)」，代表已完成的「實獲值(EV)」 「預算工作」跟預計完成的「計畫值(PV)」 「預算工作」兩者之間的比值。

「時程績效指標(SPI)」 > 1，代表進度超前。

「時程績效指標(SPI)」 = 1，代表進度如期。

「時程績效指標(SPI)」 < 1，代表進度落後。

依題意「時程績效指標為0.8」代表「時程落後」，也就是「專案」只達成預計進度的80%，或「專案」進度落後20%。

「成本績效指標(CPI)」 = 「實獲值(EV) ÷ 實際成本(AC)」，代表每1元「實際成本(AC)」可完成的「實獲值(EV)」 「預算工作」。

「成本績效指標(CPI)」 > 1，代表成本低於預算。

「成本績效指標(CPI)」 = 1，代表成本等於預算。

「成本績效指標(CPI)」 < 1，代表成本高於預算。

依題意「成本績效指標為1.1」代表成本「低於預算」，也就是「專案」每1元「實際成本(AC)」可完成1.1元的「實獲值(EV)」 「預算工作」。

「時程績效指標」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.6.2 時程績效指標」。

「計畫值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(1)」。

「實獲值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(2)」。

「成本績效指標」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.6.4 成本績效指標」。

「實際成本」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(3)」。

### Question 39.

Answer: C

#### 選答理由：

「成本績效指標(CPI)」 = 「實獲值(EV) ÷ 實際成本(AC)」，代表每1元「實際成本(AC)」可完成的「實獲值(EV)」 「預算工作」。

「成本績效指標(CPI) = 1.5」，表示每1元「實際成本(AC)」可以完成1.5元的「預算工作」，因此「**這專案的成本績效比預期的好**」。

「時程績效指標(SPI)」 = 「實獲值(EV) ÷ 計畫值(PV)」，代表已完成的「實獲值(EV)」 「預算工作」跟預計完成的「計畫值(PV)」 「預算工作」兩者之間的比值。

「時程績效指標(SPI)」 = **實獲值(EV) 600 ÷ 計畫值(PV) 600 = 1**

「時程績效指標(SPI)」 = 1，代表實際完成的「實獲值(EV)」 「預算工作」等於預計完成的「計畫值(PV)」 「預算工作」，因此「專案」的「時程績效」符合預期，而不是「**時程績效比預期的好**」(答案選項A)或者「**時程績效比預期的差**」(答案選項D)。

「成本績效指標」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.4 成本績效指標」](#)。

「實際成本」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02\(3\)」](#)。

「時程績效指標」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.2 時程績效指標」](#)。

「計畫值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02\(1\)」](#)。

「實獲值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02\(2\)」](#)。

## Question 40.

Answer: B

### 選答理由：

依題意「專案呈現超出成本基準的趨勢」，專案經理(PM)首先「與專案團隊開會分析成本偏差」的可能金額與「偏差」程度，再決定是否需要提出「變更申請」實施「矯正措施」或者「預防行動」或者「提出變更申請增加預算」(答案選項D)。

「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」。

「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)」。

「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)」。

「預防行動」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(2)」。

### 輔助說明：

A. 「贊助人」是提議啟動「專案」為「專案」提供資金的角色，不是「管理預算」的角色。要設法「使預算回到正軌」是專案經理(PM)的責任。

「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. 如果「專案」「將超支預算」，代表「專案」缺乏足夠的資金「完成專案」工作，「專案」無法「超支預算完成專案」。

D. 專案經理(PM)首先「與專案團隊開會分析成本偏差」的可能金額、「偏差」的程度以及「偏差」的原因，再決定要如何「提出變更申請增加預算」。

## Question 41.

Answer: C

### 選答理由：

「專案」「執行階段」分別依照「品質管理計畫」實施兩個主要的「品質管理」行動，分別是「品質保證」以及「控制品質」。

「品質保證」實施「品質稽核」以及「流程改善」，目的是「採取行動來增加專案的效率」(答案選項A)。

「品質稽核」檢查「專案」是否依照「專案管理計畫」規劃的「流程」以及「組織」的「政策、流程以及程序」執行「專案」工作。「流程改善」則是實施「流程分析」找出沒有效率的「流程」以便改善「流程」。

**「控制品質」**則是實施「品質檢驗」，**「監控特定的專案結果來確定他們是否依照相關的品質標準」**。

「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」。

「品質管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.3 品質管理計畫」。

「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」。

「流程改善」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.9.3 流程分析 01」。

「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」。

【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. **「採取行動來增加專案的效率」**指的是實施「品質保證」的「品質稽核」、「流程分析」以及「流程改善」。**「控制品質」**則是「檢驗」「專案」工作結果是否符合「品質需求」。

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

B. 「專案」「執行階段」依照「專案管理計畫」規劃的方法「定期」收集各種「專案管理」行動的「工作績效資訊」，並且將各種「專案管理」行動的「工作績效資訊」整合在「工作績效報告」/「儀表板」以便「定期評估整體的專案績效」。

**「定期評估整體的專案績效」**是審查「專案」整體績效的行動，**「控制品質」**則是專門審查「專案」「品質」績效的行動。

「工作績效資訊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.2【監視專案工作】02」。

「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」。

「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」。

D. 「專案」「規劃階段」建立「品質管理計畫」，**「確定專案的相關品質標準」**。「品質標準」在PMP®考試又稱為「品質目標」或者「品質需求」。「品質管理計畫」說明「專案」「執行階段」如何實

施「品質保證」以及「控制品質」以便達成「專案的相關品質標準」。

「品質管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.3 品質管理計畫」。

「品質目標」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11【發展品質管理計畫】02」。

「品質需求」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11【發展品質管理計畫】07」。

## Question 42.

Answer: B

### 選答理由：

「風險會議」是「專案」「執行階段」定期審查「風險管理活動」的會議。

「風險會議」是針對記錄在「風險登錄表」的「風險事件」實施「風險再評估」重新評估「風險事件」以及「關閉已過時風險」的「風險管理活動」。

「風險會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.9.2 風險會議」。

### 輔助說明：

A. 「定性風險分析」是「專案」「規劃階段」分析「風險事件」「優先性」的「風險管理活動」。

【風險定性分析】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.26【風險定性分析】」。

C. 「識別風險」是「專案」「規劃階段」識別「風險事件」的「風險管理活動」。

【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】」。

D. 「規劃風險回應」是「專案」「規劃階段」規劃「風險回應策略」的「風險管理活動」。

【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】」。

## Question 43.

Answer: B

### 選答理由：

「**風險稽核**」是「專案」「執行階段」檢查「風險管理流程」有效性(effectiveness)的「專案管理」行動。通常需要由專業而且獨立公正的「專案」外部人員實施「稽核」，因此「**風險稽核應該由外部團體執行**」。

「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」。

### 輔助說明：

A. 「**對先前未識別的新風險做計畫以外的回應**」指的是「專案」「執行階段」針對沒有事先規劃「風險回應策略」的「風險事件」實施「**權變措施**」/見招拆招。

「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. PMP®考試將「專案」定義為具有「暫時性」、「獨特性」以及「不確定性」等特性的工作型態，「專案」不論規模大小都需要管理「不確定性」導致的「風險事件」，「專案」不論規模大小都需要針對「不確定性」實施「風險管理」。因此即使是「**小專案**」也需要實施「**風險稽核**」檢查「風險管理流程」的有效性(effectiveness)。

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

D. 「應變計畫」又稱為「備援計畫」，「應變計畫」是實施「應變回應策略」的「應變回應方案」。

「**風險稽核**」檢查「風險管理流程」的有效性(effectiveness)，「**風險稽核**」檢查「應變計畫」的有效性而不是「**執行應變計畫**」。

「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 44.

Answer: C

### 選答理由：

依題意雖然「合作夥伴的系統存在不確定的風險」，但這只是一個「可能會對專案產生負面影響」的「風險」，因此需要「持續監控合作夥伴系統的風險」發生「機率」以及「影響」程度，然後依據這個風險事件發生的「機率」以及「影響」程度「制定適當的解決計畫，以便預防風險變成實際問題」。

### 輔助說明：

A. 專案經理(PM)先「制定適當的解決計畫」，然後再「告知利害關係人」「專案」「風險事件」，以及「解決方案可能無法完全整合，專案可能延遲」。

注意：專案經理(PM)跟「利害關係人」報告「專案」「議題」之前一定要先有解決「議題」的備案，然後再跟「利害關係人」報告「專案」「議題」以及解決「議題」的備案。

B. 專案經理(PM)沒有「強制要求」「利害關係人」的權限，採用「強制要求」會衍生「衝突」「議題」。專案經理(PM)應改採用「協商」取代「強制要求」。

D. 專案經理(PM)先「制定適當的解決計畫」，例如「制定替代計畫來減輕風險」，但是「替代計畫」不一定能夠「確保專案的成功」。

## Question 45.

Answer: A

### 選答理由：

依題意「**有三名團隊成員被替換**」代表「專案團隊」加入三名新的成員「替換」原來的「三名團隊成員」。人員剛加入「專案團隊」的階段稱為「組建階段」，由於三位剛加入「專案」的人員跟其他原有的人員之間彼此陌生缺乏了解互信不足，因此「專案團隊」進入「風暴階段」導致「**團隊速率下降**」。專案經理(PM)需要「**引導團隊重新回到組建和風暴階段**」，然後設法盡快進入「正軌階段」。

「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)」。

「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)」。

「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. 專案經理(PM)負責帶領團隊解決「專案」「議題」，而不是「**將問題呈報給管理層**」。「將問題呈報給管理層」意義等同把問題轉移給管理層。

C. 專案經理(PM)首先「**引導團隊重新回到組建和風暴階段**」，然後在「風暴階段」「**舉行團隊建設活動**」增進人員之間的彼此了解及促進正面互動以便渡過「風暴階段」。

另外，「**舉行團隊建設活動**」的目的是增進人員之間的彼此了解，而不是要「**確定關鍵績效指標(KPIs)**」。

另外，由於「迭代(iteration)」及「速率(velocity)」是使用在《敏捷專案管理》的專業術語，依題意「**在專案的第四次迭代**」代表這是使用「敏捷方法」實施「專案管理」的「專案」，「專案」使用「敏捷方法」實施「專案管理」的主要原因是因為無法事先確認所有「專案」工作。由於無法事先確認所有「專案」工作，因此「敏捷方法」無法針對事先不能確認的「專案」工作「**確定關鍵績效指標(KPIs)**」。

「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」。

《敏捷專案管理》請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「第 07 單元敏捷專案管理」。

「敏捷方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」。

D. 「**人力資源部門**」是依照「組織」政策/流程協助「專案」從「組織」外部取得人力資源的「組織」營運部門，不是協助專案經理(PM)改善「專案團隊」「**速率下降**」的角色。

「速率」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.1 迭代/短衝 02」。

## Question 46.

Answer: C

### 選答理由：

專案經理(PM)需要主動傾聽(active listening)「團隊成員」的問題並且協助人員排除障礙。依題意「**團隊成員面臨複雜任務的龐大壓力，對專案團隊非常不滿意**」，專案經理(PM)需要「**積極聽取團隊成員的意見，尋求協助人員完成任務的方法**」，專案經理(PM)「**尋求協助人員完成任務的方法**」意義等同專案經理(PM)「**尋求協助**」「**專案**」「**完成任務的方法**」。

### 輔助說明：

- A. 依題意「**團隊成員面臨複雜任務的龐大壓力，對專案團隊非常不滿意**」，但是並無「**潛在的進度延誤**」**「議題**」。因此「**要求團隊成員將潛在的進度延誤更新到風險登錄表**」並不能改善「**團隊成員...對專案團隊非常不滿意**」。
- B. 「**團隊成員**」是協助「**專案**」完成工作的人員，專案經理(PM)必須協助人員改善妨礙「**專案**」工作的「**議題**」而不是「**要求團隊成員找到克服壓力的解決方案**」讓人員自行解決「**議題**」。
- D. 如果是「**團隊成員**」彼此之間缺乏互動或者互動不佳才需要「**安排團隊建設活動**」改善人員之間的互動。依題意「**安排團隊建設活動，緩解團隊成員的緊張情緒**」並不能改善「**團隊成員面臨複雜任務的龐大壓力，對專案團隊非常不滿意**」的「**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 47.

Answer: B

### 選答理由：

依題意「專案執行過程中，專案發生範疇變更和時程延遲的情況」，專案經理(PM)依據以下順序「處理這種情況」。

- (1) 首先「召集團隊會議」討論「專案發生範疇變更和時程延遲的情況」，決定是否提出不需要「變更」專案計畫的解決方案，或者是要提出「應該納入變更」專案計畫的「變更申請」。答案選項B
- (2) 如果「應該納入變更」，則需要「進行衝擊分析，並將結果提交給指導委員會批准」。答案選項D
- (3) 如果「指導委員會」同意提出「變更申請」，則正式「提出變更申請」由「變更控制委員會」審查決定是否批准「變更申請」。答案選項C
- (4) 如果「指導委員會」不同意提出「變更申請」，則尋求其他解決方案。
- (5) 專案經理(PM)在「專案」過程定期「將關注的問題納入每週專案報告，傳達給專案管理辦公室 (PMO)」。答案選項A

依據以上順序專案經理(PM)首先「召集團隊會議，決定是否應該納入變更」以便「處理這種情況」。

「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」。

「指導委員會」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.7 指導委員會」。

「衝擊分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.23 三重限制 09」。

「變更控制委員會」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.9 變更控制委員會」。

「專案管理辦公室」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.6 專案管理辦公室」。

### 輔助說明：

- A. 「專案管理辦公室 (PMO)」追蹤「專案」狀態，指導專案經理(PM)依照「組織」的「專案管理方法論」或者「組織」的「專案管理」作業規定實施「專案管理」行動。
- C. 任何改變「專案計畫」的「變更申請」都需要正式「提出變更申請」由「變更控制委員會」審查決定是否批准「變更申請」。
- D. 「指導委員會」不是「批准」「變更申請」的角色。「指導委員會」在PMP®考試代表「專家決策」的角色，例如「指導委員會」可以決定是否批准「專案」採取一種新技術，或者「指導委員會」可以決定是否同意「專案」針對要採用的新技術向「變更控制委員會」提出正式的「變更申請」。

## Question 48.

Answer: A

### 選答理由：

依題意「承包商XYZ公司要求專案經理...追加預算」代表承包商要求增加採購合約金額，因此專案經理(PM)需要先將「承包商XYZ公司要求專案經理...追加預算」的需求告知「管理層」，「向管理層要求增加資金以更新專案預算」。如果「管理層」同意「承包商XYZ公司要求專案經理...追加預算」的需求，專案經理(PM)才能正式提交「變更申請」增加「承包商XYZ公司」的合約金額。如果「管理層」不同意「承包商XYZ公司要求專案經理...追加預算」則專案經理(PM)即使正式提交「變更申請」也不會獲得批准。

### 輔助說明：

- B. 依題意「承包商XYZ公司要求專案經理...追加預算」並不需要「變更專案範疇」而是要「變更」「專案預算」。
- C. 如果「管理層」不同意「承包商XYZ公司要求專案經理...追加預算」，才需要「更新風險登錄表」新增無法達成「客戶要求關鍵承包商XYZ公司提前交付一個工作包」的風險事件。
- D. 如果「管理層」同意「承包商XYZ公司要求專案經理...追加預算」，專案經理(PM)才能正式提交「變更申請」增加「承包商XYZ公司」的合約金額以便「加快專案進度」。如果「管理層」不同意「承包商XYZ公司要求專案經理...追加預算」的需求則專案經理(PM)即使正式提交「變更申請」也不會獲得批准。

## Question 49.

Answer: A

### 選答理由：

專案經理(PM)依照包含在「專案管理計畫」的「需求管理計畫」收集「專案」需求。

「專案」「規劃階段」依照記載在「需求管理計畫」的「流程」從包含「商業企劃案」以及「效益實現計畫」等「商業文件」的「專案章程」收集「專案」要達成的商業需求，然後在「規劃階段」規劃達成商業需求的行動，在「執行階段」執行符合商業需求的行動。商業需求等同「商業價值」。

因此「在專案實施過程中，專案經理要保證專案工作跟產品不偏離商業價值」必須「**審查和更新需求管理計畫**」確認「專案」收集正確的商業需求。

「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」。

「需求管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.6.1 需求管理計畫」。

【蒐集專案需求】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7【蒐集專案需求】」。

「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」。

「商業文件」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.3 商業文件」。

「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)」。

### 輔助說明：

B. 「品質管理計畫」記載「專案」如何「**執行品質保證和品質稽核**」以便確認及檢查「專案」是否依照「專案管理計畫」被批准的「流程」採取行動。

必須先「**審查和更新需求管理計畫**」確認「專案」收集正確的商業需求，再實施「**執行品質保證和品質稽核**」確認及檢查「專案」是否依照更新的「需求管理計畫」收集商業需求，以便「**在專案實施過程中，專案經理要保證專案工作跟產品不偏離商業價值**」。

「品質管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.3 品質管理計畫」。

「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」。

C. 「範疇管理計畫」記載依照共同認知的「專案需求」建立「**工作分解結構(WBS)**」的「流程」，「**工作分解結構(WBS)**」記載能夠產生「商業價值」的「工作包」工作。

專案經理(PM)必須先「**審查和更新需求管理計畫**」確認「專案」收集正確的商業需求，然後在「執行階段」**「監視工作分解結構 ( WBS )**」有沒有確實實施產生「商業價值」的「工作包」工作，**「保證專案工作跟產品不偏離商業價值**」。

「範疇管理計畫」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.8.1 範疇管理計畫」。

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

「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」。

D. 「效益實現計畫」是「專案」啟動前包含在「專案章程」的「商業文件」，記載「專案」實施「商業企劃案」產生「商業價值」的行動方案。

「專案」啟動之後，專案經理(PM)依據「效益實現計畫」發展「專案管理計畫」規劃達成「商業價值」的行動方案。

因為包含在「專案章程」的「商業企劃案」以及「效益實現計畫」都是「組織」啟動新「專案」的依據，如果要改變啟動新「專案」的依據代表原本啟動「專案」的依據已經不成立，已經啟動的「專案」也會因此被「中止」，因此「專案」在啟動之後不能更新或改變任何「專案」啟動過程的文件，也不能「更新效益實現計畫」。

## Question 50.

Answer: C

### 選答理由：

依題意「一位成員在沒有任何批准的情況下增加了範疇」代表「專案」發生「範疇潛變」，代表「專案」沒有經過「變更控制流程」增加「範疇」以外的額外工作。

依照「三重限制」，「專案」沒有經過「變更控制流程」增加「範疇」以外的額外工作將會對「專案時程」及「專案預算」造成不必要的風險，因此「一位成員在沒有任何批准的情況下增加了範疇」，專案經理(PM)需要先「評估變更對專案造成的影響」。

「範疇潛變」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 08 單元專案衡量績效領域。

「三重限制」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 05 單元專案規劃績效領域。

### 輔助說明：

- A. 依題意「一位成員在沒有任何批准的情況下增加了範疇」代表「團隊成員」可能已經實施了額外的「範疇」工作，因此無法「配合原本的需求取消變更」。例如原本的「範疇」是起居室跟書房之間有一道分隔兩個空間的磚牆，但是「一位成員在沒有任何批准的情況下增加了範疇」將磚牆拆掉增加起居室跟書房之間的拉門，這種情況下將無法「配合原本的需求取消變更」。
- B. 依題意並不確定「專案」發生「進度延誤」的「議題」。
- D. 專案經理(PM)需要先「評估變更對專案造成的影響」，經過「利害關係人」同意「變更」才能「更新相關文件，以反映新的範疇」。

## Question 51.

Answer: C

### 選答理由：

「範疇潛變」代表沒有經過批准的「變更申請」而實施「範疇」以外的工作，經常會導致增加額外的工作時間。依題意「35天」的工作「卻花了45天」，專案經理(PM)先「檢查範疇，確認是否發生範疇潛變」。「範疇潛變」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 08 單元專案衡量績效領域。

### 輔助說明：

本題依順序應採取以下步驟

Step 01. 先檢查是否發生「範疇潛變」?(答案選項C)

Step 02. 「評估情況，找出在不影響基準的情況下壓縮時程」。(答案選項B)

Step 03. 如果人員還有額外的時間可以加班，則使用「時程壓縮」的「縮程法」「要求團隊加班」(但是要獲得團隊同意)。(答案選項A)

Step 04. 如果人員沒有額外的時間可以加班，則「提出變更申請」延長「專案時程」。但是「贊助人」不代表可以批准「變更時程」的角色。(答案選項D)

「贊助人」提供「專案」「資金」、批准「專案預算」以及批准「專案預算」的「變更申請」。

「變更時程」通常需要取得其他「利害關係人」的批准，例如客戶或者「管理層」。具體要看題目怎麼問。

「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」。

「縮程法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.5 時程壓縮 02」。

## Question 52.

Answer: C

### 選答理由：

依題意「專案完工預算(BAC)=200萬美元」並且「實獲值(EV)=140萬美元」，代表「專案」總共有「200萬美元」的「預算工作」，並且已經完成其中「140萬美元」的「預算工作」，因此「專案」仍然有「60萬美元」的「預算工作」在執行中。

依題意「成本績效指標(CPI)=0.9」代表執行中的「專案」有預算超支的狀況，因此必須修正預算超支的問題，否則「專案將難以按計劃完成」。

「專案完工預算(BAC)」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.6 成本基準 03(5)」。

「實獲值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6 實獲值管理 02(2)」。

「成本績效指標」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.4 成本績效指標」。

### 輔助說明：

A.B. 依題意「成本績效指標(CPI)=0.9」代表執行中的「專案」有預算超支的狀況，因此必須針對剩餘「60萬美元」的「預算工作」修正預算超支的問題，否則「專案將難以按計劃完成」而不是「專案將完全按計劃完成」也不是「專案將比計劃更容易完成」。

D. 依題意「成本績效指標(CPI)=0.9」代表執行中的「專案」有預算超支的狀況，只要能夠針對剩餘「60萬美元」的「預算工作」修正預算超支的問題還是有可能按計劃完成「專案」，還不至於「專案將無法按計劃完成」。

## Question 53.

Answer: C

### 選答理由：

依題意「時程績效指標 ( SPI ) 為0.75 · 成本績效指標 ( CPI ) 為1.25」代表「進度落後預算節餘」。專案經理(PM)可以使用「柏拉圖」說明造成「進度落後預算節餘」的主要因素(key factors) · 同時使用「魚骨圖」說明造成「進度落後預算節餘」的各種潛在原因(potential causes) · 專案經理(PM)能夠具體說明績效狀態的主要原因及潛在原因 · 代表專案經理(PM)對「專案狀態有在掌握之中」。

「時程績效指標」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.2 時程績效指標」。

「成本績效指標」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.6.4 成本績效指標」。

「魚骨圖」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.9.4 因果圖」。

「柏拉圖」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.9.6 柏拉圖」。

### 輔助說明：

- A. 「說明實獲值的計算方式」只能說明如何計算「時程績效指標 ( SPI ) 為0.75 · 成本績效指標 ( CPI ) 為1.25」 · 但是如果無法說明「時程績效指標 0.75 · 成本績效指標 1.25」的主要原因及潛在原因 · 無法代表專案經理(PM)對「專案狀態有在掌握之中」。
- B. 「向利害關係人說明專案時程落後 · 但是有多餘預算可以增加資源」只能說明目前的績效狀態 · 但是並沒有說明造成「進度落後預算節餘」的各種潛在原因(potential causes)及主要因素(key factors) · 無法代表「專案狀態有在掌握之中」。
- D. 「向利害關係人說明專案時程落後程度不如預期嚴重」只是表達專案經理(PM)對「時程落後」的觀點 · 但是並沒有說明造成「進度落後預算節餘」的各種潛在原因(potential causes)及主要因素(key factors) · 無法代表「專案狀態有在掌握之中」。

## Question 54.

Answer: D

### 選答理由：

依題意「品質檢驗發現產品有一些...可能將來造成議題的偏差」。考慮到「品質檢驗」的測試方法可能有問題，為求慎重起見應該「要求品質團隊用新的樣品重新測試」，如果經過多次重新測試確認偏差再決定如何採取進一步的行動。

### 輔助說明：

- A. 「詢問設計團隊為什麼在設計階段沒有考慮到這個偏差」無法解決「可能將來造成議題的偏差」，只能事後將「設計團隊」的說明記錄在「經驗學習」。
- B. 雖然可以「向贊助人報告專案預算緊迫」，但是「向贊助人報告專案預算緊迫」並沒解決「可能將來造成議題的偏差」。
- C. 如果「要求品質團隊用新的樣品重新測試」並且確認確實存在「偏差」，再「跟利害關係人進行評估並啟動變更申請」。

## Question 55.

Answer: D

### 選答理由：

「採購稽核」檢查供應商是否依照記載在採購合約的各種合約流程實施合約工作，例如是否有依照合約的請款流程向「專案」提出合約請款的要求。

依題意「結帳過程發現有意外的財務餘額」代表供應商可能沒有依照採購合約的請款流程申請合約款項才會導致還有尚未支付合約款項餘額，因此專案經理(PM)需要實施「採購稽核」。

「採購稽核」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.8.1 採購稽核」。

### 輔助說明：

A. 「專案稽核」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. 實施「採購稽核」之後再依照導致「結帳過程發現有意外的財務餘額」的原因製作「經驗學習」做為將來採購管理的改善經驗。

「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」。

C. 個別每一個採購合約的工作內容以及合約流程各不相同，專案經理(PM)依據個別採購合約的合約流程實施「採購稽核」，跟「組織資產」的「組織」「政策、流程及程序無關」。

「組織資產」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.3 組織資產」。

## Question 56.

Answer: D

### 選答理由：

「專案需求」包括各種利害關係人對「專案」提出的「需求」，例如利害關係人的「溝通需求」。依題意「新的利害關係人抱怨說，他們對專案延遲一事毫不知情，而其他利害關係人卻已獲悉相關消息」代表「專案」沒有達成「這位新的利害關係人」需要獲得「專案」資訊的「溝通需求」。

「溝通管理計畫」記載達成利害關係人「溝通需求」的「溝通行動」，因此專案經理(PM)需要「與新利害關係人討論專案需求」例如「新利害關係人」的「溝通需求」，並且依照「新利害關係人」的「溝通需求」更新「更新溝通管理計畫」將達成利害關係人「溝通需求」的「溝通行動」更新記載在「溝通管理計畫」。

「專案需求」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.21.2 專案管理的特性 05」。

「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. 依題意並沒有明確指出專案經理(PM)確實有依照「新利害關係人」的「溝通需求」將資訊發布給「新利害關係人」，因此「向新利害關係人發送證據，證明專案狀態已按照時程發送」是一個沒有依據的作法。
- B. 依題意「所有關於專案的溝通資料都是每週開始時透過電子郵件分享的」，因此「新的利害關係人」的「抱怨」是沒有獲得「專案」「透過電子郵件分享的」訊息，而不是要「在下一次董事會議前審查專案狀態」。
- C. 「與新利害關係人分享溝通管理計畫」指的是讓「新利害關係人」瀏覽「溝通管理計畫」的內容，並沒有解決「新的利害關係人抱怨」沒有獲得「專案」資訊的議題。

## Question 57.

Answer: D

### 選答理由：

依題意「新專案經理被指派替換前任經理」代表專案經理(PM)接手管理的是已經在「執行階段」的「專案」，同時也代表目前是依照「前任經理」在「規劃階段」所規劃的「資源管理計畫」實施「專案」「資源管理」。

依題意「該團隊過去在類似專案中曾表現良好」，但是「專案經理開始管理專案時，發現團隊績效正在顯著下降」，因此專案經理(PM)首先依照「組織資產」「該團隊過去在類似專案」使用的「資源管理計畫」對照「審查」「前任經理」在目前這個「專案」「規劃階段」所規劃的「資源管理計畫」是否跟「組織資產」「該團隊過去在類似專案」使用的「資源管理計畫」發生落差，例如是否遺漏發展團隊績效以及各種激勵團隊績效的行動，或者各種激勵團隊績效的行動不符合「專案團隊」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」。

「組織資產」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4.3 組織資產」。

### 輔助說明：

- A. 專案經理(PM)「召開團隊會議」之前先收集「會議」主題的背景資訊。專案經理(PM)首先「審查資源管理計畫與組織資產」收集「會議」主題的背景資訊，然後再「召開團隊會議」跟「專案團隊」面對面討論「找出績效下降的根本原因」。
- B. 依順序先「找出績效下降的根本原因」，然後「評估基準」受到「績效下降」的「影響」程度再決定是否「提交變更申請」修正績效偏差。
- C. 依順序先「提交變更申請」獲得批准，再依據獲得批准的「變更申請」「實施壓縮技術，使專案重回正軌」。

## Question 58.

Answer: D

### 選答理由：

依題意「專案經理發現多個風險要素已經出現，而這些風險在專案的規劃階段並未被預見」代表「專案」在「執行階段」「出現...規劃階段並未被預見」的「風險要素」，也就是「專案」在「執行階段」「出現」「未知風險」。

依題意「為應對這一關鍵的預算狀況，專案經理應計算什麼」，此處的「計算(calculate)」本意指的是「盤算」或「打算」。

針對「執行階段」出現的「未知風險」，專案經理(PM)不論是要提出「變更申請」「重新設定基準」將「風險準備金」納入「成本基準」/「專案預算」管理「執行階段」出現的「未知風險」，或者是要提出「變更申請」在「專案計畫」新增「風險」「緩解」策略回應「執行階段」出現的「未知風險」，或者是要提出「變更申請」改變「專案計畫」依照「效益管理」「計畫」要產生商業效益的「專案」行動，專案經理(PM)首先都必須依照【控制專案變更】流程實施「專案」的「整合變更控制」審查要改變「專案計畫」或者績效「基準」的「變更申請」。

「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」。

「未知風險」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.24【發展風險管理計畫】10(2)」。

「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」。

「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」。

「專案預算」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.7 專案預算」。

【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. 依題意「專案」面臨的是「執行階段」出現的「未知風險」，管理「未知風險」的「風險準備金」稱為「管理準備」而不是「應變準備」。況且即使要使用「管理準備」管理「未知風險」，專案經理(PM)首先必須依照【控制專案變更】流程實施「專案」的「整合變更控制」審查要將「管理準備」納入「成本基準」/「專案預算」管理「未知風險」的「變更申請」，而不是直接「重新設定基準」。

「管理準備」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.5 管理準備」。

「應變準備」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.21.1 應變準備」。

B. 「緩解控制」指的是實施「緩解」策略的「變更控制」。

依題意「專案」面臨的是「執行階段」出現的「未知風險」，如果要提出「變更申請」在「專案計畫」新增「風險」「緩解」策略回應「執行階段」出現的「未知風險」，專案經理(PM)首先必須依照【控

制專案變更】流程實施「專案」的「整合變更控制」審查要在「專案計畫」新增「風險」「緩解」策略的「變更申請」，而不是直接實施「風險」「緩解」策略。

「緩解」/「減輕」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(4)」。

C. 「效益管理控制」指的是實施「效益管理」「計畫」的「變更控制」。

依題意「專案」面臨的是「執行階段」出現的「未知風險」，如果因為「未知風險」需要提出「變更申請」改變「專案計畫」依照「效益管理」「計畫」要產生商業效益的「專案」行動，專案經理(PM)首先必須依照【控制專案變更】流程實施「專案」的「整合變更控制」審查要改變「專案計畫」或者績效「基準」的「變更申請」，而不是直接「變更」「效益管理」「計畫」。

「效益管理計畫」/「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」。

備註：「效益管理」「計畫」是啟動新「專案」的依據之一，「專案」啟動之後不能「變更」「效益管理」「計畫」，只能提出「變更申請」改變依照「效益管理」「計畫」規劃「專案」工作的「專案計畫」。如果「專案」無法依照「效益管理」「計畫」產生商業效益只有兩個選項，一是「變更」「專案計畫」，二是「中止」「專案」。

## Question 59.

Answer: B

### 選答理由：

依題意詢問專案經理(PM)要使用「哪份文件」跟「利害關係人」「溝通」「變更控制委員會 ( CCB ) 推遲」的「一些」變更「申請」。

「變更記錄」記載「變更申請」的歷程，包括變更的事項、變更的審查進度、變更被「推遲」的原因等。因此專案經理(PM)需要使用「變更記錄」跟「利害關係人」「溝通」「變更控制委員會 ( CCB ) 推遲」的「一些」變更「申請」。

「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」。

「變更記錄」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12.3 變更記錄」。

### 輔助說明：

A. 在PMP考試使用於記錄「風險」特性的文件是「風險登錄表」。「風險記錄」並不是在PMP有做標準定義的文件，只要是PMP沒有標準定義或者是iPASS教材沒有說明的文件都不會是PMP考試的正確答案。

「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」。

C. 「待辦清單」是「敏捷方法」記載「專案需求」優先順序的文件，「待辦清單」跟「溝通」「一些」「推遲」的變更「申請」沒有任何關係。

「敏捷方法」沒有「專案計畫」，因此「敏捷方法」沒有變更「專案計畫」的「變更申請」，更不會有記錄變更歷程的「文件」可以用於跟「利害關係人」「溝通」「變更控制委員會 ( CCB ) 推遲」的「一些」變更「申請」。

「產品待辦清單」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.4 產品待辦清單」。

「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」。

D. 「議題記錄」記載已經發生並且影響「專案」工作的事件。依題意無法看出「變更控制委員會 ( CCB ) 推遲」「一些」變更「申請」有成為「專案」「議題」，因此「議題記錄」跟「利害關係人」「溝通」「一些」「推遲」的變更「申請」沒有任何關係。

「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」。

## Question 60.

Answer: C

### 選答理由：

依題意「利害關係人提出了一項關於使用者需求的變更申請」，專案經理(PM)需要針對「變更申請」實施「衝擊分析」，分析「變更申請」對「專案」、「範疇基準」、「時程基準」以及「成本基準」等「三重限制」的影響。

「專案範疇說明書」屬於「範疇基準」的一部分，專案經理(PM)針對「變更申請」需要先實施「衝擊分析」**「根據專案範疇說明書評估該變更申請」**對「專案」、「範疇基準」的影響。

「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」。

「三重限制」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.23 三重限制」。

「衝擊分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.23 三重限制 09」。

「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」。

「專案範疇說明書」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9.4 專案範疇說明書」。

### 輔助說明：

A. 「**討論是否批准該變更申請**」的是由「變更控制委員會」召開的「變更控制會議」，而不是由「專案團隊」舉行的「**專案會議**」。

「變更控制委員會」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.9 變更控制委員會」。

「變更控制會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.12.1 變更控制會議」。

B. 專案經理(PM)需要先針對「變更申請」實施「衝擊分析」，分析「變更申請」對「專案」、「範疇基準」、「時程基準」以及「成本基準」等「三重限制」的影響。如果「變更申請」會形成影響「範疇基準」、「時程基準」或者「成本基準」的「專案」、「風險」，專案經理(PM)再進一步「**對所要求的變更申請進行風險評估**」。

D. 如果「變更申請」獲得「變更控制委員會」批准，專案經理(PM)再依據獲得批准的「變更申請」**「向贊助人請求更多資金以支付該變更申請的費用」**。

「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」。

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。