

iPASSCamp®PMP®認證考試題庫教材

iPASSCamp®PMP®題庫解析

(PMBOK®8th PMP® Exam)

V 8.0

第 01 單元

PMP®基礎概念

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®。

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®。

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®ECO 是美國專案管理學會(PMI®)發行的 PMP®認證考試內容大綱：**PMP® Exam Content Outline** 的英文縮寫，以下簡稱 PMP®ECO。

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，本教材若有抵觸各該著作權及智慧財產權，敬請不吝告知以便修正。

iPASSCamp®PMP®全攻略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® 題庫解析條列說明 PMP®考題題型及考題重點觀念。

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: D

選答理由：

「專案」是「暫時性」的工作，「專案」被要求在「限定的執行期間」完成所有工作。

「專案」是「獨特性」的工作，「專案」被要求完成符合「特定目標」的工作。

「暫時性」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.1 專案的特性 02」。

「獨特性」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.1 專案的特性 03」。

輔助說明：

A. 「專案」的「期間」/「工期」/「持續時間」不一定限制在「一年內」。

B. 「專案」是「組織」為了達成「特定目標」而被正式授權啟動的工作，當「專案」達成「組織」預設的「特定目標」或者無法達成「組織」預設的「特定目標」而被「組織」中止「專案」，「專案」是一個最終一定會正式結束的工作而不會是一個「沒有明顯的結束點」的工作。

C. 「負責最終產品整個生命週期」指的是「產品」從「設計開發」到「進入市場」到最終「退出市場」的整個過程，又稱為產品生命週期(product life cycle)。

「組織」在「新產品」的「產品生命週期」過程為了達成特地目的而授權啟動各種「專案」。

例如在「產品生命週期」的「設計開發階段」，「組織」可能會啟動「新產品設計專案」以便產生「設計開發階段」要完成的「新產品設計」。

例如在「產品生命週期」的「推廣階段」，「組織」可能會啟動「新產品推廣專案」行銷「新產品的知名度」。

「專案」是依照「專案生命週期」各個階段(啟動、規劃、執行、結束)實施「專案管理」的「暫時性」工作，「專案」不是「負責最終產品整個生命週期」各個「產品階段」的工作。「組織」可能在「產品生命週期」各個「產品階段」分別實施各種「專案」，例如「新產品設計專案」或者「新產品推廣專案」。

PMP®考試測驗的是專案經理(PM)如何依照「專案生命週期」實施「專案管理」的行動，而不是產品經理(Product Manager)如何依照「產品生命週期」實施「產品管理」的行動。

「專案生命週期」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6 專案生命週期」。

Question 2.

Answer: B

選答理由：

「組織」「策略目標」又稱為「組織」「願景」。

「客戶」「組織」為了達成「客戶」本身的「策略目標」將工作委託給執行「專案」的「組織」，如果「客戶」「組織」改變「客戶」本身原本的「策略目標」，「客戶」「組織」可能會「中止」依照原本「客戶」「組織」「策略目標」委託的工作。

依題意「客戶改變策略目標」代表「客戶」「組織」可能會「中止」依照「客戶」「組織」原本「策略目標」委託的工作，接受「客戶」委託執行「專案」的「組織」可能需要「中止」依照「客戶」「組織」委託工作而啟動的「專案」，因此「專案可能中止進行」。

「組織願景」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.2.2組織願景」。

輔助說明：

A.客戶組織為了達成客戶組織本身「策略目標」將工作委託給執行「專案」的「組織」，一旦「客戶改變策略目標」，客戶組織可能會「中止」委託的工作，因此「組織」接受客戶委託執行的「專案」一定會受到程度不一的影響，「組織」接受客戶委託工作的「專案」不會「不受任何影響」。

C.D.「客戶」「組織」為了達成「客戶」「組織」本身的「策略目標」將工作委託給執行「專案」的「組織」，一旦「客戶改變策略目標」決定「中止」不符合「客戶」「組織」新「策略目標」的工作，執行「專案」的「組織」即使「增加專案預算」或者縮短「專案時程」「盡早完成專案」也無法影響「客戶改變策略目標」而「中止」委託工作的「專案」。

Question 3.

Answer: C

選答理由：

「公司/組織」投資「專案」的理由是「專案」符合「組織」「策略目標」/「願景」並且可以提升「組織」「商業價值」，「專案」在啟動前或啟動之後都需要使用「成本-效益分析」持續「分析專案的效益」說明「專案」對「組織」「商業價值」的貢獻，才能獲得「組織」持續支持「專案」。

因此Peter需要「分析專案的效益」證明這是一個「值得繼續投資的專案」。

「策略計畫」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.2 組織願景 02」。

「策略目標」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.2 組織願景 02」。

「商業價值」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.3 商業價值」。

「成本-效益分析」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.3 商業價值 03」。

輔助說明：

A.B.D. 「分析時程落後的原因」、「分析時程落後的程度」以及「分析專案的績效」都是為了改善「專案的時程嚴重落後」，但是無法證明「專案」是否「值得繼續投資」。

Question 4.

Answer: C

選答理由：

專案經理(PM)依據「專案管理專業」「裁切」選擇適合「專案」「獨特性」的『專案管理流程』管理「專案」。因此是由「**專案經理**」「**負責決定採用哪一些專案管理流程**」。

「**專案團隊**」依據「產品/技術」專業執行『專案管理流程』規劃的「產品/技術」工作。因此是由「**專案團隊**」「**執行它們**」。

「裁切」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.3 發展專案管理計畫 09」。

「獨特性」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.1 專案的特性 02」。

「專案經理的角色」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7 專案經理的角色」。

「專案團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18【發展資源管理計畫】04 05」。

「團隊成員」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.4 團隊成員」。

輔助說明：

A.B.「**贊助人**」是提議啟動「專案」以及提供「專案」資金的角色，「**贊助人**」不是「專案管理專業」的角色，因此不是由「**贊助人**」「**負責決定採用哪一些專案管理流程**」。

「贊助人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.2 贊助人」。

B.D.「**功能經理**」是指派「功能部門」人員加入「專案團隊」的人員主管，「**功能經理**」是指派人員加入「專案團隊」的角色，「**功能經理**」不是規劃及執行「產品/技術」工作的角色。因此不是由「**功能經理**」「**負責決定採用哪一些專案管理流程**」，也不是由「**功能經理**」「**執行它們**」。

「功能經理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.3 功能經理」。

D.「**專案團隊**」的「團隊成員」代表熟悉「產品/技術」的專業人員，「**專案團隊**」不是「專案管理專業」的角色，因此不是由「**專案團隊**」「**負責決定採用哪一些專案管理流程**」。

Question 5.

Answer: C

選答理由：

「組織」授權啟動新「專案」之後才會開始實施「規劃流程」，因此「規劃流程」「認知專案已經被組織同意開始進行」。

「規劃階段」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6.2規劃階段」。

輔助說明：

A. 「範疇流程」不是 PMBOK®定義的術語，只要不是 iPASS®PMP®全攻略有說明的專案管理標準角色 (roles)、標準流程(process)、標準文件(documents)以及標準方法(methods)通常都不會是 PMP®認證考試題目的答案選項。

「範疇流程」通常指的是「專案」「啟動階段」大略說明「專案」「高等級範疇」的過程，因此「範疇流程」不一定代表「認知專案已經被組織同意開始進行」。

B. 「啟動階段」實施【啟動專案】的【專案管理流程】，「啟動流程」的結果可能是「組織」授權啟動新「專案」或者「組織」決定不啟動新「專案」，因此「啟動流程」不一定代表「認知專案已經被組織同意開始進行」。

「啟動階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 啟動階段」。

D. 「招標流程」不是 PMBOK®定義的術語，只要不是 iPASS®PMP®全攻略有說明的專案管理標準角色 (roles)、標準流程(process)、標準文件(documents)以及標準方法(methods)通常都不會是 PMP®認證考試題目的答案選項。

「招標流程」通常指的是新「專案」啟動之後在「執行階段」實施採購發包的流程。「專案」「規劃流程」「認知專案已經被組織同意開始進行」之後開始發展「專案計畫」，「專案計畫」獲得批准之後才會在「執行階段」依照「專案計畫」實施「招標流程」。

Question 6.

Answer: B

選答理由：

「執行階段」依照「規劃階段」獲得批准的「專案計畫」執行工作，將「專案計畫付諸行動」。

「規劃階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 規劃階段」。

「執行階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.3 執行階段」。

輔助說明：

- A. 「規劃階段」是「發展專案計畫」的過程，「專案計畫」獲得批准才會進入「執行階段」。
- C. 「規劃階段」「發展專案計畫」，「專案計畫」在「規劃階段」獲得批准才會「發佈專案計畫」，然後才會進入「執行階段」。
- D. 「規劃階段」「發展專案計畫」的過程同時發展「專案時程」以及「利害關係人批准專案時程」，所有規劃結果獲得批准之後才會進入「執行階段」。

Question 7.

Answer: C

選答理由：

依題意詢問「**哪些組織流程資產**在你的新專案可能會有所幫助？」

「**組織流程資產**」包含「公司/組織」的政策、流程、程序，以及過往類似「專案」保留的經驗及知識。

「**組織流程資產**」包含過往類似「專案」的經驗及知識例如「**歷史資訊**」、「**經驗學習**」。

「**經驗學習**」記載過往類似「專案」的改善經驗。

「**歷史資訊**」記載過往類似「專案」收集的量化資訊，可以做為新「專案」發展專案計畫、預估工期、預估成本及預估資源的基礎。

因此屬於「**組織流程資產**」的「**歷史資訊**」、「**在你的新專案可能會有所幫助**」。

「**組織流程資產**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.5 組織流程資產」。

「**歷史資訊**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.5.1 歷史資訊」。

「**經驗學習**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.5.2 歷史資訊」。

輔助說明：

A. 「**市場狀況**」屬於「企業環境因素」的組織外部環境限制，說明來自於「公司/組織」外部市場環境對「專案」工作的限制因素，例如資源行情或匯率波動。

「企業環境因素」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.4 企業環境因素」。

B. 「**策略計畫**」說明「組織」實現未來策略目標(願景)的步驟與方案，不屬於「**組織流程資產**」。

「策略計畫」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.2 組織願景 02」。

D. 「**產業CRM標準**」是產業的標準，屬於「組織外部環境」。

Question 8.

Answer: B

選答理由：

依題意「剛剛完成了一個專案並且正在收集專案產品的文件」代表「專案」在「結束階段」。

專案經理(PM)在「結束階段」將「專案」產品的「技術規格」「電子檔案」(答案選項C/D)更新到「組織內部環境」(答案選項A)的「組織流程資產」，做為「組織」日後其他類似「專案」的參考經驗。

「企業外部環境」包含「企業環境因素」的「組織」外部環境「法令規定」或者「產業標準」。「專案」過程可能需要依據「企業外部環境」的「法令規定」或者「產業標準」規劃及執行「專案」工作，但是「專案」是「組織」正式啟動的工作，因此「專案」「結束階段」一定要依據「組織流程資產」的「結案程序」正式結束「專案」，可是「專案」不一定跟「企業外部環境」或者「企業環境因素」有關，因此如何結束「專案」不一定跟「企業外部環境」或者「企業環境因素」有關，所以「剛剛完成了一個專案並且正在收集專案產品的文件... 可能不包括」「企業外部環境」。

「組織流程資產」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.2.5組織流程資產」。

「企業環境因素」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.2.4企業環境因素」。

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

Question 9.

Answer: C

選答理由：

專案經理(PM)管理「專案」的「權限」取決於「組織」重視「專案管理」的程度。「組織結構」說明「組織」重視「專案管理」的程度。「組織」重視「專案管理」的程度越高，專案經理(PM)管理「專案」的「權限」越高。反之，「組織」重視「專案管理」的程度越低，專案經理(PM)管理「專案」的「權限」越低。

因此專案經理(PM)要了解「**是否有足夠的影響力和權限來管理在這些不同部門的專案優先性**」，專案經理(PM)需要「**評估組織結構以了解你管理專案的權限層級**」。

「組織結構」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.6 組織結構」。

輔助說明：

A. 「組織管理層」才會具有「**管理跨部門權限**」。即使是由「組織管理層」兼任專案經理(PM)，也必須是以「組織管理層」的身分才能具有「**管理跨部門權限**」，而不是以專案經理(PM)的身分實施「**管理跨部門權限**」。

「專案計畫」記載成功完成「專案」需要採取的行動，「專案計畫」獲得批准之後，專案經理(PM)需要使用「協商」及「溝通」取得跨部門「協同合作」實施「專案計畫」獲得批准的行動，而不是依據「專案計畫」取得「**管理跨部門權限**」。因此專案經理(PM)要「**有足夠的影響力和權限來管理在這些不同部門的專案優先性**」不是透過「**發展專業的專案計畫獲得管理跨部門權限的必要層級**」而是透過「專案管理專業」的「協商」及「溝通」。

B. 「高級主管」或者「組織管理層」實施「組織治理」因此具備「**管理跨部門權限**」，專案經理(PM)不是實施「組織治理」的角色。專案經理(PM)是依照「專案管理專業」帶領「專案」的角色，不是依據「**管理跨部門權限**」帶領「專案」的角色。因此專案經理(PM)要「**有足夠的影響力和權限來管理在這些不同部門的專案優先性**」不是透過「**與高級主管協商獲得管理跨部門權限的必要層級**」而是透過「專案管理專業」的「協商」及「溝通」。

D. 「自信」是人格特質，不是「**影響其他部門**」的權力，因此「**自信**」並不能讓專案經理(PM)「**有足夠的影響力和權限來管理在這些不同部門的專案優先性**」。

Question 10.

Answer: B

選答理由：

「**雙重報告**」指的是人員需要同時接受不同主管的工作指示。

「功能經理」指派「功能部門」人員加入「專案團隊」，由專案經理(PM)帶領「團隊成員」實施「專案」工作。「功能經理」是「團隊成員」的直線主管，專案經理(PM)則依據「專案計畫」協調「團隊成員」執行「專案」工作。「團隊成員」必須同時接受「專案經理」跟「功能經理」的工作指示，可能造成「團隊成員」無所適從，同時「功能經理」安排人員工作的權限優先於專案經理(PM)安排人員工作的權限，因此「**雙重報告**」對於「專案管理」是一個不利因素，「**專案經理**」必須「**負責管理這種雙重報告關係**」對「專案」工作的不利影響。

任何影響「專案」的因素，都是由專案經理(PM)負責處理。

「功能經理」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.3 功能經理」。

輔助說明：

A. 「**功能經理**」指派「功能部門」人員加入「專案團隊」，「**功能經理**」是「團隊成員」的直線主管，「團隊成員」原本就需要接受「**功能經理**」的工作安排，因此「**功能經理**」不需要「**負責管理這種雙重報告關係**」。

C. 「**執行長**」是「組織治理」的角色，「**執行長**」可以指派「專案經理」帶領「專案」管理「專案」議題，而不是由「**執行長**」「**負責管理這種雙重報告關係**」，「**專案經理**」需要自己跟「**功能經理**」「協商」及「溝通」「**這種雙重報告關係**」。

「組織治理」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.1 組織治理」。

D. 「**專案管理辦公室**」指導專案經理(PM)管理「專案」，由「**專案經理**」負責處理任何影響「專案」的因素例如「**雙重報告**」的議題，「**專案管理辦公室**」可以指派「**專案經理**」帶領「**專案**」管理「**專案**」議題，但不是由「**專案管理辦公室**」「**負責管理這種雙重報告關係**」，「**專案經理**」需要自己跟「**功能經理**」「協商」及「溝通」「**這種雙重報告關係**」。

「專案管理辦公室」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.8 專案管理辦公室」。

Question 11.

Answer: C

選答理由：

依題意「專案經理(PM)直接向專案管理辦公室(PMO)的主管報告」代表「專案經理」規劃的「專案」行動必須獲得「專案管理辦公室」的批准而不是由「專案經理直接決定專案行動」。

「專案管理辦公室」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.8 專案管理辦公室」。

輔助說明：

- A. 依題意「專案經理(PM)直接向專案管理辦公室(PMO)的主管報告」，因此是由「專案管理辦公室將實際負責專案的直接管理」，也就是由「專案管理辦公室」制定「專案」決策。
- B. 依題意「專案經理(PM)直接向專案管理辦公室(PMO)的主管報告」，因此「專案管理辦公室」的主管等於是「專案經理」的主管，因此由「專案管理辦公室的主管指派專案經理」。
- D. 依題意「專案經理(PM)直接向專案管理辦公室(PMO)的主管報告」，因此「專案管理辦公室」可以直接指示「專案經理」依照組織流程實施「專案管理」，將「會使專案管理辦公室更確保所提供的組織流程有被使用」。

Question 12.

Answer: C

選答理由：

「專案管理辦公室(PMO)」負責保管「組織」過往「專案」的「歷史資料」、制定「組織」的「專案管理方法論」以及指導專案經理(PM)管理「專案」的方法。因此專案經理(PM)「最好的行動方針」是「從專案管理辦公室獲得歷史記錄及指導」。

「專案管理辦公室」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.8 專案管理辦公室」。

輔助說明：

- A. 「向以前的專案經理要求協助」只能取得以前類似「專案」的「專案經理」提供個人經驗，專案經理(PM)「從專案管理辦公室獲得歷史記錄及指導」可以獲得「專案管理辦公室」提供「組織」所有類似「專案」的所有經驗。因此專案經理(PM)「最好的行動方針」不是「向以前的專案經理要求協助」，而是「從專案管理辦公室獲得歷史記錄及指導」。
- B. 「專案經理」需要具備的是「專案管理專業」而不是「技術專業」，而且從題意看不出有缺乏「技術專業」的問題。因此專案經理(PM)「最好的行動方針」不是「跟外部供應商簽訂合同提供必要的技術專業」，而是加強「專案經理」本身的「專案管理專業」。
- D. 從題意看不出有「資源」不足的問題。因此專案經理(PM)「最好的行動方針」不是「向他的上司要求提供額外資源」，而是透過「專案管理專業」合理有效的應用既有資源。

Question 13.

Answer: D

選答理由：

專案經理(PM)必須具備「專案管理專業」。專案經理(PM)依據「專案管理專業」帶領具有產品專業或技術專業的「團隊成員」共同完成「專案」工作並達成「專案目標」。

因此即使在「技術行業的大型專案」，「選擇專案經理的最重要標準」仍然是專案經理(PM)必須具備「專案管理專業」。

輔助說明：

- A. 即使在「技術行業的大型專案」，專案經理(PM)仍然必須具備「專案管理專業」，「團隊成員」則必須具備「具體的技術專長」。
- B. 雖然專案經理(PM)具備「相關產業領域的專業及資歷」有利於跟「利害關係人」溝通「專案」工作，但是只具備「相關產業領域的專業及資歷」卻無法依照「專案管理專業」的「溝通技能」跟「利害關係人」進行溝通，那麼即使具備「相關產業領域的專業及資歷」依然無助於成功的帶領「專案」，因此即使在「技術行業的大型專案」，「選擇專案經理的最重要標準」仍然是專案經理(PM)必須具備「專案管理專業」，如果專案經理(PM)同時具備「相關產業領域的專業及資歷」則是更好(better)，但不是必須(must)。
- C. 專案經理(PM)的角色(role)不必然必須具備「財務管理經驗」，如果「專案」涉及相關財務管理議題，專案經理(PM)應取得財務管理專業人員/主題專家(SME)的協助。因此「選擇專案經理的最重要標準」仍然是專案經理(PM)必須具備「專案管理專業」，如果專案經理(PM)同時具備「財務管理經驗」則是更好(better)，但不是必須(must)。

Question 14.

Answer: A

選答理由：

「專案經理」負責帶領「專案團隊」解決「專案」的所有「議題」。依題意「**原來的預估不準確，該專案還落後時程**」，「**專案經理**」要「**負起解決這個問題的主要責任**」。

輔助說明：

B. 「高階管理層」是決定是否授權啟動「專案」以及提供「組織」資源的角色。「專案」可能由「高階管理層」指派「專案經理」負責帶領「專案團隊」解決「專案」的所有「議題」。「**負起解決**」「專案」「**問題的主要責任**」是「專案經理」而不是「高階管理層」。

「管理層」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.1 管理層」。

C. 「專案贊助人」是為「專案」提供資金的角色。「專案」可能由「專案贊助人」指派「專案經理」負責帶領「專案團隊」解決「專案」的所有「議題」。「**負起解決**」「專案」「**問題的主要責任**」是「專案經理」而不是「專案贊助人」。

「贊助人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.2 贊助人」。

D. 「專案管理辦公室的經理」是負責管理及指導「專案經理」的角色。「專案」可能由「專案管理辦公室」指派「專案經理」負責帶領「專案團隊」解決「專案」的所有「議題」。「**負起解決**」「專案」「**問題的主要責任**」是「專案經理」而不是「專案管理辦公室的經理」。

「專案管理辦公室」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.8 專案管理辦公室」。

Question 15.

Answer: A

選答理由：

「管理層」是「組織治理」的角色，專案經理(PM)不能違反或拒絕「管理層」的指示。

「管理層」提出不利於「專案」的指示，專案經理(PM)應該向「管理層」說明不利「專案」的「指示」對「專案」的負面影響，並且向「管理層」提出採取降低負面影響的行動建議，例如建議答案選項C或D，但是建議答案選項C或D必須先取得「管理層」同意。如果專案經理(PM)沒有獲得「管理層」同意而直接採取答案選項C或D的行動將造成專案經理(PM)違反「管理層」的指示。

由於專案經理(PM)是「管理層」依照「組織治理系統」指派管理「專案」的人選，即使「管理層」堅持要求「調整可能導致預算超支和時程延遲的任務順序」，專案經理(PM)仍應「依照管理層指示調整任務順序」。

「組織治理」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.2.1組織治理」。

輔助說明：

- B. 雖然「確保專案成功是專案經理的責任」，但是如果「管理層」堅持要求「調整可能導致預算超支和時程延遲的任務順序」，專案經理(PM)仍應「依照管理層指示調整任務順序」，專案經理(PM)不能「拒絕影響專案成功的管理層指示」。
- C. 如果「管理層」堅持要求「調整可能導致預算超支和時程延遲的任務順序」，專案經理(PM)仍應「依照管理層指示調整任務順序」，除非獲得「管理層」同意否則專案經理(PM)不能「只調整不會影響專案預算的任務順序」。
- D. 如果「管理層」堅持要求「調整可能導致預算超支和時程延遲的任務順序」，專案經理(PM)仍應「依照管理層指示調整任務順序」，除非獲得「管理層」同意否則專案經理(PM)也不能因為「專案時程是關鍵成功因素」「只調整不會影響專案時程的任務順序」。

Question 16.

Answer: D

選答理由：

依題意要找出扮演「專案」「溝通者的角色」。

專案經理(PM)在「贊助人」、「團隊成員」及「利害關係人」之間扮演「溝通者的角色」，在各方「利害關係人」之間建立「共識」，尋求「利益」的平衡點。

專案經理(PM)代表「專案管理專業」，專案經理(PM)為了確保「專案」成功必須負責解決影響「專案」工作的「議題」。依題目背景，專案經理(PM)應瞭解「贊助人」「利益受到影響」的程度，請「團隊成員」說明「困惑」的原因，同時分析「利害關係人」「提出額外需求的理由」，透過扮演「溝通者的角色」在各方「利害關係人」之間建立「共識」，尋求「利益」的平衡點。

依題意雖然是「不熟悉關鍵元件的專案經理」，但是專案經理(PM)可以邀請產品專家或者「團隊成員」提供「關鍵元件」的知識，由專案經理(PM)代表「專案」扮演「溝通者的角色」跟「利害關係人」進行溝通。

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，專案經理(PM)帶領「專案」在人員之間扮演「專案」「溝通者的角色」，而不是由「贊助人」在人員之間扮演「專案」「溝通者的角色」。
- B. 「團隊成員」代表負責完成產品工作的產品技術專業角色，專案經理(PM)帶領「專案」在人員之間扮演「專案」「溝通者的角色」，而不是由「團隊成員」在人員之間扮演「專案」「溝通者的角色」。
- C. 「利害關係人」是提出「專案」需求的角色，專案經理(PM)帶領「專案」在人員之間扮演「專案」「溝通者的角色」，而不是由「利害關係人」在人員之間扮演「專案」「溝通者的角色」。

Question 17.

Answer: D

選答理由：

專案經理(PM)透過「專案管理專業」的「軟技能」帶領「專案團隊」，PMBOK®指出研究顯示最頂尖2%的專案經理(PM)具備「很好的人際關係」、「溝通技能」、「領導力」、以及「積極的態度」等「領導者」特質。

專案經理(PM)具備基礎的「產品專業」有利於跟產品人員進行溝通，但是「卓越專案經理不必然具備」「卓越的產品專業」，專案經理(PM)可以透過「專案管理專業」邀請具備「產品專業」的主題專家(SME)提供產品專業的知識及經驗。「團隊成員」是負責完成「專案」產品的角色，「團隊成員」具備「卓越的產品專業」有助於「專案」成功。

Question 18.

Answer: C

選答理由：

專案經理(PM)是負責帶領「專案團隊」達成「專案目標」的角色。在「組織」內部，專案經理(PM)應扮演強力宣導者的角色(strong advocacy role)，爭取「專案」獲得最大的支持。

「組織」將資源投入在「組織」的各種工作，「組織」可能同時授權進行不同的「專案」，「組織」從各種工作或者「專案」所能創造的價值決定「組織」如何將資源分配在各種工作或者「專案」。

「專案經理」是負責確保「專案」成功的角色，「專案經理」必須負責「宣導ABC公司新產品專案的重要性」，才能有效爭取「組織」對於「專案」的支持。

輔助說明：

- A. 「專案經理」是負責確保「專案」成功的角色，「專案經理」必須負責「宣導...專案的重要性」。「業務經理」是為「組織」爭取商業機會的角色，「業務經理」不是負責確保「專案」成功的角色，不是由「業務經理」負責「宣導...專案的重要性」。
- B 「專案經理」是負責確保「專案」成功的角色，「專案經理」必須負責「宣導...專案的重要性」。
「ABC公司」是依合約委託新產品的客戶，「ABC公司」不是負責確保「專案」成功的角色，不是由「ABC公司」負責「宣導...專案的重要性」。
- D. 「專案經理」是負責確保「專案」成功的角色，「專案經理」必須負責「宣導...專案的重要性」。
「資深管理層」是「組織」指派「專案經理」的角色，「資深管理層」不是負責確保「專案」成功的角色，不是由「資深管理層」負責「宣導...專案的重要性」。

Question 19.

Answer: C

選答理由：

依題意詢問專案經理(PM)「**規避標準程序**。這是**正確該遵循的流程嗎**？」。

「組織」的「**標準程序**」屬於「組織流程資產」的「組織」「政策、流程以及程序」，任何「利害關係人」包括專案經理(PM)以及「採購經理」都不能牴觸或違反「組織流程資產」的「組織」「政策、流程以及程序」。因此「**採購經理要按照有助於保護公司及其專案的流程建立合約**」才是「**正確該遵循的流程**」。

「組織流程資產」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#)第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.5 組織流程資產」。

輔助說明：

- A. 依題意詢問的是「**正確該遵循的流程**」。因此即使是「**為了緊急需求**」也必須「**按照組織**」處理「**緊急需求**」「**的相關採購程序**」。
- B. 依題意詢問的是「**正確該遵循的流程**」。雖然「**專案的迫切需求應立即處理**」，但是必須依照「組織流程資產」的「組織」「政策、流程以及程序」由具有權限的「利害關係人」做「**指示**」，而不是「**按照專案經理的指示**」。
- D. 「**採購經理**」是負責「組織」採購行政作業的角色，不是由「**採購經理...檢查**」「專案」「**是否需要一個合約**」。專案經理(PM)應該按照「**正確該遵循的流程**」向「贊助人」或者「管理層」提出「專案」採購需求，由專案經理(PM)向「贊助人」或者「管理層」**要求**同意「**一個**」「專案」採購發包的「**合約**」。

Question 20.

Answer: D

選答理由：

「專案利害關係人」最重要的特性(characteristic)是「利益」受到「專案」的影響。

「專案利害關係人」是因為「利益」受到「專案」正面或負面影響而影響「專案」的個人或組織。答案選項A.B.C.描述的是「專案利害關係人」的類別，答案選項D「利益可能受到專案執行影響的個人和團體」涵蓋了答案選項A.B.C.的各種「專案利害關係人」。

「利害關係人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.9 組織授權啟動專案的依據 02」。

輔助說明：

- A. 「指派專案經理的個人和團體」指的是執行「專案」的「組織」或「管理階層」，屬於「專案利害關係人」之一。
- B. 「使用專案產品的個人和組織」指的是「使用者」，屬於「專案利害關係人」之一。
- C. 「提供財務資源的個人和組織」指的是「贊助人」，屬於「專案利害關係人」之一。

Question 21.

Answer: B

選答理由：

專案經理(PM)並不是「組織」在「專案」「啟動階段」非指派不可的角色，「組織」可能在「專案」「啟動階段」還沒有指派專案經理(PM)。如果「組織」在「專案」「啟動階段」指派專案經理(PM)，代表專案經理(PM)「最早」可以在「啟動階段」「辨識利害關係人」。

如果「組織」在「專案」啟動之後才指派專案經理(PM)，因為必須由專案經理(PM)帶領發展「專案計畫」，因此「最遲」要在「規劃階段」指派專案經理(PM)。

由於「組織」「最遲」要在「規劃階段」指派專案經理(PM)，因此專案經理(PM)「最遲」要在「**規劃**」階段「**辨識利害關係人**」才能蒐集「利害關係人」的「需求」，然後才能依照各種「利害關係人」的「需求」發展「專案計畫」規劃「專案」工作。

但是不論「組織」在哪一個階段指派專案經理(PM)，因為在整個「專案」過程隨時可能出現新的「利害關係人」，因此專案經理(PM)在整個「專案」過程要持續的「辨識利害關係人」。

Question 22.

Answer: C

選答理由：

「利害關係人」最主要的特性(characteristics)是「利益」受到「專案」的影響，「利害關係人」可能會從「專案」獲得「利益」，可能會因為「專案」而損失「利益」，「利害關係人」從保護本身「利益」的立場而影響「專案」工作。

由於「利害關係人」立場各不相同，「利害關係人」為了保護本身的「利益」將無可避免跟立場不同的「利害關係人」**「彼此之間有利益衝突」**是**「專案利害關係人...共同特性」**。

「利害關係人」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#)第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.9 組織授權啟動專案的依據 02」。

Question 23.

Answer: A

選答理由：

依題意「專案團隊正在討論要使用瀑布法或敏捷法劃分專案工作」指的是「專案團隊正在討論要使用」哪一種「專案」「開發生命週期」「劃分專案工作」。

PMP®將「專案」開發產品的過程區分成「預測式」、「敏捷式」等兩種「開發生命週期」。「預測式」又稱為「瀑布法」

「預測式開發生命週期」將「專案」依照「啟動階段」、「規劃階段」、「執行階段」以及「結束階段」「劃分專案工作」。

「敏捷式開發生命週期」將「專案」依照「啟動階段」、「開發階段」以及「結束階段」「劃分專案工作」。

「預測式開發生命週期」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6專案生命週期02」。

「敏捷式開發生命週期」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6專案生命週期03」。

輔助說明：

B. 「產品生命週期」是指產品從開發、上市直到退出市場的整個過程，包括「導入期」、「成長期」、「成熟期」、「衰退期」等四個時間階段。「產品生命週期」屬於產品管理(product management)的方法，不是「劃分專案工作」的方法，PMP®不會測驗「產品生命週期」的知識。

C. 「專案生命週期」將「專案」從啟動到結束區分成「啟動階段」、「規劃階段」、「執行階段」、「結束階段」等四個時間階段。PMP®測驗「專案生命週期」四個時間階段的管理特性。

如果要採用「預測式開發生命週期」，「專案」會採用「啟動階段」、「規劃階段」、「執行階段」、「結束階段」「劃分專案工作」。

如果要採用「敏捷式開發生命週期」，「專案」會採用「啟動階段」、「開發階段」、「結束階段」「劃分專案工作」，「敏捷式開發生命週期」不區分「規劃階段」及「執行階段」，而是將「規劃階段」及「執行階段」合併成為「開發階段」。

「專案生命週期」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6 專案生命週期」。

D. 「企業生命週期」說明一個企業從創立、成長、成熟到衰退的整個過程，包括「創立期」、「成長期」、「成熟期」、「衰退期」等四個時期，不是「劃分專案工作」的方法。PMP®不會測驗「企業生命週期」的知識。

Question 24.

Answer: B

選答理由：

如果「專案」「需求是明確的」則適合採用「預測式的開發生命週期」，如果「專案」需求「需要更多的細節」則適合採用「敏捷式開發生命週期」，如果「專案」包含明確及不明確的需求則是可以考慮「混合方法」。因此專案經理(PM)應視狀況「**確定最適合該專案的開發生命週期**」。

「預測式開發生命週期」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6專案生命週期02」。

「敏捷式開發生命週期」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.6專案生命週期03」。

「混合方法」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.5.3混合方法」。

輔助說明：

A. 如果「**根據團隊的經驗**」可能只會選擇「團隊」熟悉的「**開發生命週期**」而排斥或者忽略不熟悉的「**開發生命週期**」。另外，依題意有一些需求「**需要更多的細節**」代表有一些需求是不明確的，而「**預測式的開發生命週期**」不適合需求不明確的產品開發。

C. 如果決定採用「敏捷式開發生命週期」才需要「**將所有需求登記在待辦清單**」。待辦清單(backlog)是「敏捷式開發生命週期」記載需求的文件格式。

「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」。

D. 依題意「ABC 公司決定實施一個新的檔案系統」代表「組織」已經授權啟動「**新的檔案系統**」「專案」。如果要「**將不同特性的需求放到兩個不同的專案**」意義等同針對「**新的檔案系統**」要分別授權啟動「**兩個不同的專案**」。依題意詢問的是「**專案經理...如何管理這個專案?**」，專案經理(PM)只能針對「**新的檔案系統**」「專案」提出管理的方法，專案經理(PM)沒有權限分別授權啟動「**兩個不同的專案**」，「組織」「管理階層」才有權限分別授權啟動「**兩個不同的專案**」。

Question 25.

Answer: C

選答理由：

「混合方法」是同時使用「預測方法」及「敏捷方法」管理「專案」的方式。

依題意「採用混合方法的專案...一些團隊成員只瞭解預測方法」代表有一些人員不熟悉「敏捷方法」，因此專案經理(PM)需要先「評估每個團隊成員所需要的培訓」才能協助人員學習缺乏的知識及技能。

「預測方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.1 預測方法」。

「敏捷方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.2 敏捷方法」。

「混合方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.3 混合方法」。

輔助說明：

A. 先「評估每個團隊成員所需要的培訓」(答案選項 C)·再「指導不熟悉混合方法的團隊成員在工作中學習」。

PMP®將「在工作中學習」視為最快速的學習方法。

B. 「增加熟悉混合方法的專家加入團隊」並不能讓「只瞭解預測方法」的人員了解「混合方法」。

D. 依題意並非所有人員都不瞭解「混合方法」·因此不需要「向所有團隊成員提供混合式方法的培訓」。

Question 26.

Answer: C

選答理由：

依題意「必須跟一個專業的外部資源簽訂合約，以便修訂和驗證專案的一個重要元件」代表沒有跟「跟一個專業的外部資源簽訂合約」將會直接影響「專案」成功，因此即使「客戶認為成本很高因此拒絕雇用外部資源」，專案經理(PM)依照帶領「專案」成功的責任必須「跟客戶見面，解釋不雇用這個外部資源可能導致的後果」，再由客戶做成最終決定。

輔助說明：

- A. 「雖然這個行動在專案預算之內」，但是「客戶認為成本很高因此拒絕雇用外部資源」，如果沒有「跟客戶見面，解釋不雇用這個外部資源可能導致的後果」而直接「雇用這個資源」，可能會導致「利害關係人」誤解「專案」支付不必要的費用而失去「利害關係人」對「專案」的支持。
- B. 依題意「必須跟一個專業的外部資源簽訂合約，以便修訂和驗證專案的一個重要元件」，亦即沒有跟「專業的外部資源簽訂合約」將會直接影響「專案」成功，因此不能忽視「專案」成功的條件而「跟客戶解釋不會執行這個任務」。
- D. 「撫平其他專案資源」是合理分配「專案」資源的方法，依題意「必須跟一個專業的外部資源簽訂合約，以便修訂和驗證專案的一個重要元件」代表「專案」面臨缺少必要資源的問題而不是合理分配「專案」資源的問題，因此不適用「撫平其他專案資源」的方法。
- 「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」。

Question 27.

Answer: B

選答理由：

參與「專案」工作的人員記錄人員自己本身的「經驗學習」。

專案經理(PM)負責將「專案」過程由人員記錄的「經驗學習」彙整在「經驗學習登錄表」。

專案經理(PM)在「專案」「結束過程」將記錄在「經驗學習登錄表」的「經驗學習」更新到「知識資產」分享給「組織」其他類似「專案」。

依題意「技術主題專家發現了一個應該記錄在專案經驗學習登錄表的事件」，首先應該「要求技術主題專家記錄這個事件」的「經驗學習」(答案選項B)，然後再由專案經理(PM)「承擔記錄這個資訊的責任」(答案選項D)將這個「經驗學習」記錄在「經驗學習登錄表」。

「知識資產更新」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.5 組織流程資產 05,06」。

「經驗學習」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.5.2 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「1.2.5.2 經驗學習 06」。

輔助說明：

- A. 依題意這是一個「技術主題專家發現...的事件」，因此這是一個跟「技術主題」專業知識相關的事件，必須由熟悉「技術主題」專業知識的「技術主題專家」記錄這個跟「技術主題」專業知識相關的「經驗學習」，而不是「指派專案團隊成員記錄這個經驗學習」，「專案團隊成員」是執行產品及技術工作的角色，「專案團隊成員」為自己的工作記錄「經驗學習」而不是為他人的工作記錄「經驗學習」。
- C. 記錄「經驗學習」的時間點包含各個「專案」工作完成的時候，而不是只有在「專案結束階段」，因此當「技術主題專家發現了一個應該記錄在專案經驗學習登錄表的事件」就應該立即「要求技術主題專家記錄這個事件」的「經驗學習」，而不是「要求技術主題專家等到專案結束階段」。
- D. 參與「專案」工作的人員記錄人員自己本身的「經驗學習」，依題意「技術主題專家發現了一個應該記錄在專案經驗學習登錄表的事件」，首先應該「要求技術主題專家記錄這個事件」的「經驗學習」，然後再由專案經理(PM)「承擔記錄這個資訊的責任」將這個「經驗學習」記錄在「經驗學習登錄表」。

Question 28.

Answer: B

選答理由：

依題意這是一個「增強現有產品」的「專案」，代表過往曾經實施過發展「現有產品」的「專案」，因此應該先取得過往開發「現有產品」的「經驗學習」，也就是先「回顧上一個專案的經驗學習」以便依照過往開發「現有產品」的「經驗學習」做為實施「增強現有產品」的改善依據。

輔助說明：

A. 依題意「ABC 公司正在啟動一個專案」代表「專案」目前還在「啟動階段」，「專案」「啟動階段」還不會發展「專案計畫」。

「專案」啟動之後才會進入「規劃階段」發展「利害關係人參與計畫」，因此「ABC公司正在啟動一個專案」的過程還沒有發展「利害關係人參與計畫」，「確保利害關係人參與計畫有準確而且正確地記錄」如何促進利害關係人參與。

「啟動階段」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 啟動階段」。

「規劃階段」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 規劃階段」。

C. 「ABC 公司正在啟動一個專案」的過程應該先「回顧上一個專案的經驗學習」取得過往開發「現有產品」的「經驗學習」，然後從過往開發「現有產品」的「經驗學習」，「識別實施新專案的風險以及影響」。

D. 「經驗學習」是「專案」工作完成之後，或者在「專案」「結束階段」記載「專案」工作的改善經驗，因此必須等「啟動階段」「ABC公司正在啟動一個專案」的工作結束之後才能「建立啟動階段的經驗學習」。

Question 29.

Answer: B

選答理由：

「專案」是由「組織」授權啟動的工作，「專案」必須遵循「組織」跟「專案」工作相關的政策、流程及程序。

「專案管理辦公室 (PMO) 」是「組織」制定「組織」「專案管理」相關政策、流程及程序的部門，專案經理(PM)必須遵循「專案管理辦公室 (PMO) 」相關的「專案管理」政策、流程及程序。

雖然「專案贊助人已指示團隊不必浪費時間為已取消的專案歸檔專案工件」，專案經理(PM)必須先「向專案管理辦公室 (PMO) 諮詢有關專案工件的指導方針」才能決定是否不必「為已取消的專案歸檔專案工件」。

「專案管理辦公室」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.8 專案管理辦公室」。

輔助說明：

A. 「贊助人」是提議啟動「專案」以及為「專案」提供資金的角色，「贊助人」不是制定「組織」「專案管理」相關政策、流程及程序的角色。因此專案經理(PM)不能直接依據「專案贊助人的要求，不歸檔專案工件」以免抵觸「組織」跟「專案」工作相關的政策、流程及程序。

「贊助人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.2 贊助人」。

C. 「工件」是「專案」需要做版本控管的正式文件，「專案」過程產生的「工件」需要納入「組織知識資產」也就是「組織」集中管理所有正式文件的檔案伺服器，以便有存取權限的「組織」人員從「組織知識資產」取得「組織」各種「專案」產生的「工件」。因此即使是獲得「組織」授權啟動的正式工作卻「遭到取消」也必須將「專案」過程產生的「工件」納入「組織知識資產」集中管理而不是「將專案工件歸檔於專案經理的電腦」。

「工件」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9 流程、模型、方法、工件 05」。

D. 專案經理(PM)遵循「專案管理辦公室 (PMO) 」相關的「專案管理」政策、流程及程序決定是否需要「將專案贊助人的指示記錄為歸檔的專案工件」。因此專案經理(PM)仍然應該要先「向專案管理辦公室 (PMO) 諮詢有關專案工件的指導方針」才能決定是否需要「將專案贊助人的指示記錄為歸檔的專案工件」。

Question 30.

Answer: A

選答理由：

「**合規要求**」指的是「專案」必須遵守的法律、法規、標準或內部政策。

「**指導委員會**」是負責制定「組織」政策以及識別「專案」高層級議題，提供「專案」政策指導，確保「專案」符合法律規範以及「組織」政策的「**利害關係人**」。

「專案」不符合「**合規要求**」會導致「專案」及執行「專案」的「組織」面臨違反法律、法規或標準的「**風險**」。因此「**能夠協助專案經理確定並處理合規要求**」的「**利害關係人**」是「**風險指導委員會**」。

「指導委員會」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.3 專案治理 04」。

輔助說明：

B. 「**職能經理**」是「功能部門」的人員主管，「**職能經理**」是指派人員加入「專案團隊」的「**利害關係人**」。「功能部門」的「**職能經理**」通常也代表功能專業人員，但並不是熟悉法律、法規、標準等「**合規要求**」的專業人員，因此「**職能經理**」無法「**協助專案經理確定並處理合規要求**」。

「功能經理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.3 功能經理」。

C. 「**董事會**」是監督與指導整體「組織治理」的「**利害關係人**」，雖然「**董事會**」對「**合規要求**」有法律責任，但是「**董事會**」不代表熟悉「**合規要求**」的專業人士，因此不會由「**董事會**」直接告訴專案經理(PM)「具體的合規細節」或「如何修改工作流程」來「**協助專案經理確定並處理合規要求**」。

D. 「**執行長**」是執行與管理整體「組織治理」的「**利害關係人**」，雖然「**執行長**」對「**合規要求**」有法律責任，但是「**執行長**」不代表熟悉「**合規要求**」的專業人士，因此不會由「**執行長**」直接告訴專案經理(PM)「具體的合規細節」或「如何修改工作流程」來「**協助專案經理確定並處理合規要求**」。

Question 31.

Answer: D

選答理由：

依題意「整個專案在專案初期就被完整定義和規劃」指的是「預測方法」在「專案」「啟動」之後先發展一個「完整定義和規劃」「專案範疇」、「專案時程」以及「專案預算」的「專案計畫」，然後只能依照「完整定義和規劃」的「專案計畫」執行「專案」工作。

依題意「需要快速的成果以確保專案能繼續進行」指的是「敏捷方法」使用短時間的「迭代」工作階段「快速的」完成符合高優先性「需求」的「成果」以便獲得「利害關係人」支持「專案能繼續進行」。

能夠同時顧及「預測方法」以及「敏捷方法」的「專案管理方法」是「混合方法」。「混合方法」針對可以事先「完整定義和規劃」的「專案」工作使用「預測方法」實施「專案管理」「減輕利害關係人的疑慮」，針對事先無法「完整定義和規劃」的「專案」工作則採用「敏捷方法」依照「贊助人」的要求「迭代」「快速的成果以確保專案能繼續進行」。

「預測方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.1 預測方法」。

「敏捷方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.2 敏捷方法」。

「混合方法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.3 混合方法」。

輔助說明：

- A. 「採用預測方法」不符合「正在轉向敏捷的公司專案」以及「專案贊助人需要快速的成果」。
- B. 「採用敏捷方法」不符合「利害關係人希望整個專案在專案初期就被完整定義和規劃」。
- C. 「採用預測方法」不符合「正在轉向敏捷的公司專案」以及「專案贊助人需要快速的成果」。

Question 32.

Answer: C

選答理由：

依題意「兩個交付成果」...「需要同時交付」，但是「需要同時交付」並不代表需要同時完成，專案經理(PM)需要解決「應該先完成哪一個交付成果」的問題。

「專案」是一個「價值導向」的工作，「組織」為了獲得「商業價值」授權啟動及持續支持能夠產生「商業價值」的「專案」。因此「專案」「應該先完成」「價值」比較高的「交付成果」，專案經理(PM)需要「與專案贊助人及關鍵利害關係人開會，評估兩個交付成果對組織的價值，並且設定執行優先性」。

「商業價值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.3 商業價值」。

輔助說明：

- A. 「要求專案團隊同時執行兩個交付成果」並沒有解決「應該先完成哪一個交付成果」的問題。
- B. 依題意並不是要解決「同時執行兩個交付成果的困難度」，而是要解決「應該先完成哪一個交付成果」的問題。
- D. 依題意並不是要解決先從哪一個「交付成果開始著手」的問題，而是要釐清「應該先完成哪一個交付成果」。

Question 33.

Answer: A

選答理由：

「專案」依據跟「利害關係人」之間對「專案需求」的「共同認知」規劃及完成符合「利害關係人」「期望」的「專案」「交付成果」，「專案」透過取得「利害關係人」對「專案需求」的「回饋」建立「專案」跟「利害關係人」之間對「專案需求」的「共同認知」。依題意發生「對專案需求的解讀不同，導致交付成果與期望不符」的最可能原因是「專案」跟「利害關係人」之間對「專案需求」缺乏「共同認知」，因此專案經理(PM)需要「確保團隊能從客戶/使用者那裡獲得持續的回饋」建立「專案」跟「利害關係人」之間對「專案需求」的「共同認知」才能預防「對專案需求的解讀不同，導致交付成果與期望不符」的情況。

「專案需求」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4 專案管理 08」。

「期望」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4 專案管理 08」。

「共同認知」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.4 專案管理 09」。

輔助說明：

- B. 依照「共同認知」的「專案需求」「更新專案管理計畫，以便讓專案重回正軌」是一個修正「對專案需求的解讀不同，導致交付成果與期望不符」的事後「矯正措施」，依題意詢問的是事先的「預防」方式。
- C. 首先「確保團隊能從客戶/使用者那裡獲得持續的回饋」才能「確保團隊了解所有額外的專案需求」。
- D. 依照「共同認知」的「專案需求」「提交變更申請以調整專案範疇」是一個修正「對專案需求的解讀不同，導致交付成果與期望不符」的事後「矯正措施」，依題意詢問的是事先的「預防」方式。

Question 34.

Answer: C

選答理由：

依題意「各類專業人士組成的專案團隊，在達成專案交付成果方面遇到困難」，「專業人士」代表解決「專業」問題的「專家」，因此專案經理(PM)應該信任「專家」提供團隊支持，讓他們自行解決問題」。

輔助說明：

- A. 「專業人士」代表「專業」領域的「專家」，在「遇到困難」的時刻需要的是獲得「支持」克服「困難」而不是「培訓」。
- B. 沒有達成「預期」的工作要求是「績效」議題，「遇到困難」指的則是無法順利處理「超過預期」的事件，「專業人士」處理「超過預期」的事件需要的不是「績效訓練」而是獲得「支持」克服「困難」。
- D. 「專案團隊...遇到困難」需要的是獲得「支持」克服「困難」而不是「更換團隊成員」。如果「專案團隊...遇到困難」就「更換團隊成員」，再「遇到困難」再「更換團隊成員」，繼續「遇到困難」繼續「更換團隊成員」，最終將無法解決「困難」也沒有「團隊成員」可以「更換」。

Question 35.

Answer: B

選答理由：

「知識管理系統」有助於累積「專案」過程產生的知識/經驗，一方面可以將「專案」早期過程的知識/經驗應用在「專案」晚期的工作，另方面可以在「專案」結束之後將「專案」過程產生的知識/經驗分享/轉移給其他類似「專案」或者使用於「營運」過程處理「專案」產品的各種問題。

專案經理(PM)代表「專案管理」的專業人士，專案經理(PM)了解「知識管理系統」可以為「專案」以及「客戶」在使用「專案」產品的「營運」過程產生效益，因此雖然「客戶沒有適當的知識管理系統，也沒有相關需求」，專案經理(PM)依照本身的「專案管理」專業，應該主動「與團隊及專案利害關係人協調」建立至少具有基本功能的「知識管理系統」「以收集知識」。

輔助說明：

- A. 提供公開瀏覽的「雲端維基(wiki)」缺乏「隱私性」，任何人都可以編輯「雲端維基(wiki)」的內容導致缺乏「可靠性」。
- C. 沒有先建立「知識管理系統」，無法「在客戶提出要求時，提供即時知識」。
- D. 「專案」過程產生的知識/經驗不僅應用「於專案結束時...分享」給其他類似「專案」或者使用「於專案結束」之後處理「營運」過程的各種「專案」產品問題，「專案」過程產生的知識/經驗還可以應用在「專案」過程後續類似工作做為改善依據。

Question 36.

Answer: C

選答理由：

「組織」評估是否啟動新「專案」的三個條件分別是(1)新「專案」是否有助於實現「組織」「願景」或者符合「組織」「策略目標」、(2)新「專案」是否能夠完成符合「利害關係人」「期望」的「交付成果」以及(3)新「專案」是否能夠為「組織」產生「商業價值」。當所有條件都符合的情況下，「組織」優先選擇啟動最能夠為「組織」產生「商業價值」的新「專案」。因此專案經理(PM)應該「推薦」「能最大化商業價值」的「遴選準則」。

「商業價值」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.3 商業價值」。

輔助說明：

- A. 「持續時間最短的專案」通常代表最快回收投資的「專案」，但不一定是最能產生「商業價值」的「專案」。
- B. 「收益(revenue)」是還沒有扣除成本的收入，因此「收益最大的專案」將「收益(revenue)」扣除成本之後可能是虧損，不但沒有增加「商業價值」還會造成「商業價值」的損失。
- D. 「風險最低」通常伴隨產生的「商業價值」最低。

Question 37.

Answer: A

選答理由：

依題意「大多數範疇項目已經...定義並達成共識」，「少數項目難以掌握...定義起來非常複雜」，針對「已經...定義並達成共識」的「範疇項目」適合採用「預測方法」實施「專案管理」，針對「難以掌握...定義起來非常複雜」的「少數項目」適合採用「敏捷方法」實施「專案管理」。因此專案經理(PM)應該「建議使用預測方法交付定義明確的範疇項目，並使用敏捷方法處理複雜項目」。

「預測方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.1 預測方法」。

「敏捷方法」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.2 敏捷方法」。

輔助說明：

B. 如果「在專案開始前」始終無法「獲得完整的詳細範疇」將會導致「專案」無法「開始」。

C. 「專案管理辦公室」是制定「組織」「專案管理方法論」的角色，不是為「專案」指派「增加更多資源」的角色。

「專案管理辦公室」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.8 專案管理辦公室」。

「專案管理方法論」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.8 專案管理辦公室 02」。

D. 「已經...定義並達成共識」的「範疇項目」適合使用「預測方法」發展「專案計畫」，然後嚴格依照包含在「專案計畫」的「專案範疇」、「專案時程」及「專案預算」執行「已經...定義並達成共識」的「範疇項目」可以有效降低「風險」增加「專案」成功機會。因此即使「建議將專案拆分為兩個較小的專案」也不適合使用「敏捷方法」在「敏捷環境」執行「已經...定義並達成共識」的「範疇項目」。只有「難以掌握...定義起來非常複雜」的「少數項目」才適合使用「敏捷方法」在「敏捷環境」透過「迭代」做返覆驗證及修正。

Question 38.

Answer: B

選答理由：

「工件」是需要做版本控管的正式文件，「交付成果」是「專案」承諾要完成的工作成果，雖然「專案」需要製作「工件」，缺乏必要的「工件」可以視為「專案」的缺陷，但是沒有完成「交付成果」則是視為「專案」的失敗，因此專案經理(PM)應該「建議團隊，僅專注於工件並不會產出成功的專案交付成果」。

「工件」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9 流程、模型、方法、工件 05」。

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

輔助說明：

- A. 「肯定團隊記錄工件的努力」並無助於改善「面臨交付成果延遲的問題」。
- C. 「促進自動化工具的導入」可以「協助團隊」「管理」「專案工件」，但是無助於改善花時間製作 (producing)「專案工件」的問題。
- D. 「已經...定義並達成共識」的「範疇項目」適合使用「預測方法」發展「專案計畫」，然後嚴格依照包含在「專案計畫」的「專案範疇」、「專案時程」及「專案預算」執行「已經...定義並達成共識」的「範疇項目」可以有效降低「風險」增加「專案」成功機會。因此即使「建議將專案拆分為兩個較小的專案」也不適合使用「敏捷方法」在「敏捷環境」執行「已經...定義並達成共識」的「範疇項目」。只有「難以掌握...定義起來非常複雜」的「少數項目」才適合使用「敏捷方法」在「敏捷環境」透過「迭代」做返覆驗證及修正。

Question 39.

Answer: B

選答理由：

要「讓這位利害關係人參與專案」首先需要「讓這位利害關係人」「參與專案活動」，例如將「這位利害關係人」納入「專案治理架構」，包括由「這位利害關係人」負責審查「專案」績效，或者由「這位利害關係人」負責制定「專案」的重要決策。因此要「讓這位利害關係人參與專案」可以「讓該利害關係人參與治理和決策」，以便提高「這位利害關係人」的參與程度。

「專案治理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.3 專案治理」。

輔助說明：

- A. 「這位利害關係人」只會跟他本身有關的「優先事項」產生「興趣」，如果不能「讓這位利害關係人」「參與專案活動」，那麼「諮詢」不屬於「這位利害關係人」「優先事項」的問題並不會「提高」「這位利害關係人」的「興趣程度」。
- C. 「這位利害關係人」只會關切跟他本身有關的「優先事項」，如果不能「讓這位利害關係人」「參與專案活動」，即使「讓該利害關係人知悉專案進度」也不會提高「這位利害關係人」的參與程度。
- D. 「這位利害關係人」只會關切跟他本身有關的「優先事項」，如果不能「讓這位利害關係人」「參與專案活動」，即使「讓該利害關係人保持被告知」也不會提高「這位利害關係人」的參與程度。

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。

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。