

iPASSCamp®PMP®認證考試題庫教材

iPASSCamp®PMP®題庫解析

(PMBOK®8th PMP® Exam)

V 8.0

第 08 單元

綜合題型

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®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：

專案經理(PM)被指派管理「專案」之後才開始逐步瞭解「專案」工作的「獨特性」。專案經理(PM)隨著「專案」過程逐步釐清「專案」工作的「獨特性」才能逐漸掌握越來越詳細的「專案」規格，「**隨著專案進展專案規格成為更加明確和詳細**」即是指「專案」**「逐步詳細」**的特性。

「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」。

「逐步詳細」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.1 專案的特性 04」。

輔助說明：

- A. 此處「**持續的變更專案規格**」是一直在改變已經定義的「專案」規格，而不是越來越清楚「專案」規格。
- B. 此處「**專案進展的詳細追蹤**」指的是「定期」追蹤審查實際的「專案」工作狀態，而不是越來越清楚「專案」工作狀態。
- C. 此處「**搭配變更控制系統詳細追蹤專案的規格**」指的是依照嚴格定義的「變更控制流程」記錄「專案」規格「變更前」以及「變更後」的規格差異。

【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】」。

Question 2.

Answer: C

選答理由：

雖然通常由「組織」「管理層」決定「專案」的「完工期限」、由「組織」「管理層」或者「贊助人」決定「專案」可以使用的「預算金額」，但是專案經理(PM)仍須依照「專案管理專業」分析說明「專案」真正需要的「**成本和時程**」，而非「**無條件接受**」「管理層」或者「贊助人」的決定。

輔助說明：

- A. 如果「管理層」決定的「專案」「成本和時程」會影響「專案」的成功，專案經理(PM)仍須依「專案管理專業」分析說明「專案」真正所需的「預算金額」及「完工期限」，並說明預算或工期不足可能導致的後果，「**將後果告知管理層**」。注意：最終仍然是由「管理層」決定「專案」的「成本和時程」。
- B. 專案經理(PM)依照「專案管理專業」分析並確認「專案」必須完成的「**範疇**」工作。如果「管理層」決定的「專案」「成本和時程」無法涵蓋「專案」必須完成的「**範疇**」工作，專案經理(PM)應該跟「管理層」或「利害關係人」說明及「**協商**」涵蓋「專案」「**範疇**」工作需要的「**成本和時程**」，或者依照「管理層」決定的「成本和時程」「**協商**」在「成本和時程」限制之下能夠完成的「**範疇**」工作。
- 「協商」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.5 協商」](#)。
「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」](#)。
- D. 如果「管理層」決定的「專案」「**成本和時程**」無法涵蓋「專案」必須完成的「**範疇**」工作，專案經理(PM)需要「**執行風險評估**」說明預算不足或者時程過於緊迫可能對「專案」造成的「衝擊」。

Question 3.

Answer: A

選答理由：

專案經理(PM)依照以下步驟提出可以讓「利害關係人」做成決定的選項：

步驟一.「備選方案分析」，提出各種可以讓「利害關係人」做成決定的「備選方案」。

步驟二.「成本效益分析」，說明各個「備選方案」的「成本效益」。

步驟三.「決策制定」，由「利害關係人」依「權限」或者使用「投票」或者「多重準則決策制定」等決策技術決定要採用的「備選方案」。

依題意雖然「專案團隊審查供應商的交付成果並且提出一個替代解決方案」，但是「專案團隊」代表產品/技術的專業，因此「專案團隊」是從產品/技術的角度「提出一個替代解決方案」，專案經理(PM)仍然應該「執行備選方案分析」，從「管理」的角度尋求其他的「備選方案」。

「備選方案分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9.1 備選方案分析」。

「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」。

「決策制定」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9.3 決策制定」。

輔助說明：

B. 專案經理(PM)依據「執行備選方案分析」產生的各種「備選方案」「執行成本效益分析」，說明各種「備選方案」的「成本效益」。

C. 如果「決策制定」決定採用的「備選方案」可能衍生「風險」，則需要提出「風險回應策略」，然後提出「變更申請」「實施變更控制」將「風險回應策略」納入「專案管理計畫」「執行風險回應策略」。

【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】」。

「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)」。

D. 如果「決策制定」決定要採用其中一個「備選方案」，則需要提出「變更申請」「實施變更控制」將要採用的「備選方案」納入「專案管理計畫」實施「備選方案」。

Question 4.

Answer: A

選答理由：

依題意「專案即將結束」代表「專案」還在「執行階段」「即將」進入「結束階段」。

「專案」在「執行階段」定期「更新專案的工作績效報告」向「利害關係人」說明「專案」狀態，例如在「工作績效報告」向「利害關係人」說明「有幾項任務已經完成並且可以跟客戶交接了」。

「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」。

「結束階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.5 結束階段」。

「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：

B. 依順序先完成「驗證和驗收」才能「跟客戶交接」。依題意「可以跟客戶交接了」，代表已經完成「驗證和驗收」。

C. 依順序先「對完成的任務進行收尾」然後才能正式「完成」「任務」。依題意「任務已經完成」，代表已經「對完成的任務進行收尾」。

D. 「專案」在「執行階段」依照「專案管理計畫」執行「專案」工作，依照「批准變更申請」實施「更新專案管理計畫」。

依題意「專案即將結束」代表「專案」已經依照「專案管理計畫」執行及完成「專案」工作，因此「專案」才會「即將結束」，既然「專案」已經依照「專案管理計畫」執行及完成「專案」工作，因此不再需要「更新專案管理計畫」。

「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」。

「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」。

Question 5.

Answer: A

選答理由：

依題意「哪一種圖表來表現問題跟它的原因及影響」，「魚骨圖」又稱「石川圖」或「因果圖」，使用於分析導致「特定結果」的各種「潛在因素」，專案經理(PM)可以使用「魚骨圖」來表現問題跟它的原因及影響」。

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

輔助說明：

B. 「標竿學習」是採用其他類似「專案」的實務或者被普遍公認的產業標準做為「專案管理」範例的方法。

專案經理(PM)可以使用「標竿學習」選擇應用「魚骨圖」分析導致「特定結果」的各種「潛在因素」，但是「標竿學習」代表學習實務或產業標準的作法，「標竿學習」本身並不是「表現問題跟它的原因及影響」的方法。

「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. 「決策樹分析」是一種分析未來各種不確定性狀況以便選擇最佳行動方案的圖形技術，而不是「表現問題跟它的原因及影響」的方法。

「決策樹」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.22.2 決策樹」。

D. 「模擬樹圖」不是PMBOK®定義的「方法」。

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

Question 6.

Answer: C

選答理由：

「**標竿學習**」是採用其他類似「專案」的實務或者被普遍公認的產業標準做為「專案管理」範例的方法。

「專案品質管理」可以使用「**標竿學習**」、「**比較其他專案的實際的或計劃的做法**」，「**產生改進意見並提供衡量績效的基礎**」。

「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」。

輔助說明：

A. 「**直方圖**」是以直角坐標的橫軸代表事件，縱軸代表次數，以直立條狀呈現各事件出現次數的圖形技術。「**直方圖**」呈現「專案」本身各種事件出現次數，而不是「**比較其他專案的實際的或計劃的做法**」。

「直方圖」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 04 單元專案執行「4.9.5 直方圖」。

B. 「**品質稽核**」檢查「專案」本身是否依照「組織」「政策、流程」以及「專案管理計畫」記載的「管理流程」實施「專案管理」行動的結構化、獨立性審查，而不是「**比較其他專案的實際的或計劃的做法**」。

「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」。

D. 「**工作績效資訊**」是「專案」「執行階段」實施績效衡量的績效數據，而不是「**比較其他專案的實際的或計劃的做法**」。另外，「**工作績效資訊**」是一個「工件」，而不是「**方法**」，依題意詢問的是「**品質規劃的方法**」。

「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」。

「流程、模型、方法、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」。

Question 7.

Answer: C

選答理由：

依題意專案經理(PM)在「執行階段」要「確保完全滿足品質要求」。最佳行動是在「執行階段」依照「品質要求」、「持續檢查交付成果的品質」即可「確保完全滿足品質要求」。

「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. 依題意「專案」在「執行階段」，「分析品質需求」是「專案」「規劃階段」的行動，而且「分析品質需求」之後沒有「持續檢查交付成果的品質」也無法「確保完全滿足品質要求」。
- 「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」。
- B. 依題意「專案」在「執行階段」，「制定品質管理計畫」是「專案」「規劃階段」的行動，而且「制定品質管理計畫」之後沒有「持續檢查交付成果的品質」也無法「確保完全滿足品質要求」。
- D. 依題意「專案」在「執行階段」，「建立品質政策和程序」是「專案」「規劃階段」的行動，而且「建立品質政策和程序」之後沒有「持續檢查交付成果的品質」也無法「確保完全滿足品質要求」。

Question 8.

Answer: A

選答理由：

依題意「活動資源預估的限制」指的是規劃「活動/任務」的「資源需求」需要考慮的「限制」因素。

「活動清單」包含完成「工作包」工作必須安排時間指派「資源」的所有「活動/任務」。但是「活動清單」只有「活動/任務」的名稱，無法看出「活動/任務」具體的產品或技術特性。因此從「活動清單」的「活動」名稱看不出「活動資源預估」的「限制」因素。

【規劃活動資源】請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.15【規劃活動資源】」。

「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」。

「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」。

「活動清單」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第03單元專案規劃「3.13.3活動清單」。

輔助說明：

B. 「資源分解結構」記載「組織」可以投入「專案」工作的各種「資源類別」、「資源類型」以及「資源成本率」。「組織」有哪一些「資源」可以投入「專案」工作是「活動資源預估」的「限制」因素。

「資源分解結構」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.18.1 資源管理計畫 10」。

C. 「資源行事曆」是「專案」「資源」可以投入「專案」工作的時間，專案經理(PM)必須優先選擇時間可以配合「專案時程」的「資源」。「專案」「資源」的「資源行事曆」是「活動資源預估」的「限制」因素。

「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」。

「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」。

D. 「活動屬性」記載「活動清單」每一個「活動/任務」的產品或技術特性，需要具備相關產品或技術技能的「資源」才能執行具有產品或技術特性的「活動」，因此「活動屬性」記載的產品或技術特性是「活動資源預估」的「限制」因素。

「活動屬性」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13.4 活動屬性」。

Question 9.

Answer: C

選答理由：

「情緒智商」是安撫他人情緒以及管理自己情緒的技能，屬於「人際關係技能」。

專案經理(PM)應具備「情緒智商」管理自己本身、團隊人員以及利害關係人的情緒，促成「專案」的成功。

「情緒智商」是專案經理(PM)在「專案」「執行階段」「管理利害關係人參與」「**增加利害關係人的支持並減少抵制**」的「人際關係技能」，專案經理(PM)需要具備「情緒智商」避免自己或人員情緒失控影響「專案」跟「利害關係人」的正面互動關係。

「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」。

【管理利害關係人參與】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8【管理利害關係人參與】」。

輔助說明：

A. 專案經理(PM)在「專案」「執行階段」依據「資源管理計畫」實施「發展專案團隊」「**提升團隊成員的能力及他們之間的互動**」，這個過程主要是依據「資源管理計畫」實施「**提升團隊成員的能力及他們之間的互動**」例如「訓練」、「集中作業」或者「團隊建設」，跟安撫他人情緒及管理自己情緒的「情緒智商」沒有直接關係。

「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」。

【發展專案團隊】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4【發展專案團隊】」。

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

「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」。

「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. 專案經理(PM)在「專案」「執行階段」依據「溝通管理計畫」實施「管理專案溝通」「**確保及時和適當的收集、產生、發佈、儲存以及最終處置專案資訊**」，這個過程主要是依據「溝通管理計畫」「**確保及時和適當的收集、產生、發佈、儲存以及最終處置專案資訊**」例如及時發佈符合「利害關係人」「溝通需求」的相關資訊，跟安撫他人情緒及管理自己情緒的「情緒智商」沒有直接關係。

「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」。

【管理專案溝通】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.7【管理專案溝通】」。

「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」。

D. 專案經理(PM)在「專案」「執行階段」依據「資源管理計畫」實施「管理專案團隊」「**追蹤團隊成**

員的表現以及提供反饋」，這個過程主要是依據「資源管理計畫」實施「團隊成員」工作表現的績效管理，協助「團隊成員」改善績效以便達成「專案」整體績效，跟安撫他人情緒及管理自己情緒的「**情緒智商**」沒有直接關係。

「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」。

【管理專案團隊】請詳 **iPASSCamp®PMP®全攻略**第 04 單元專案執行「4.5【管理專案團隊】」。

Question 10.

Answer: B

選答理由：

依題意「專案經理要如何規劃負責授權發佈機密資訊的人員」。

「溝通管理計畫」記載及定義負責授權發佈機密資訊的人員。

「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. 「資源管理計畫」記載取得「專案」資源/發展專案團隊/及管理人員績效的行動。

「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」。

C. 「風險管理計畫」記載管理「專案」風險的行動。

依題意詢問的是「專案經理要如何規劃負責授權發佈機密資訊的人員？」而非如何處理「團隊成員不經意洩漏敏感資訊並導致專案風險」。

「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」。

D. 「機密資訊處理準則」不是PMBOK®定義的專案管理標準。

只要是 iPASS®PMP®全攻略沒有說明的「專案管理標準」通常都不會是 PMP®認證考試題目的答案選項。

Question 11.

Answer: C

選答理由：

依題意「負責主要交付成果的部門」應該隨時被通知「專案」的主要異動。

「溝通管理計畫」記載滿足「利害關係人」「溝通需求」的「溝通行動」。因此「負責主要交付成果的部門沒有被告知時程延遲」的重要訊息，最有可能的原因是「溝通管理計畫」沒有為「負責主要交付成果的部門」妥善規劃「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」。

「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」。

輔助說明：

A. 「利害關係人參與計畫」記載增加「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」而不是符合「利害關係人」「溝通需求」的「溝通行動」。

「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」。

B. 「時程管理計畫」記載規劃「專案時程」以及追蹤「專案時程」績效、管理「專案時程」「變更」的行動而不是符合「利害關係人」「溝通需求」的「溝通行動」。

「時程管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.12.1 時程管理計畫」。

D. 「範疇管理計畫」記載定義「專案範疇」工作成果及追蹤「專案範疇」績效、管理「專案範疇」「變更」的行動的行動而不是符合「利害關係人」「溝通需求」的「溝通行動」。

「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」。

Question 12.

Answer: B

選答理由：

依題意「顧客提出議題，並且團隊處理了一周」但是「顧客通知專案經理的督導，指出議題未處理」，因此可能是「溝通管理計畫」遺漏了跟顧客報告議題處理進度的行動，或者是「專案」沒有按照「溝通管理計畫」跟顧客報告議題處理進度而導致的誤解，因此專案經理(PM)需要「審查溝通管理計畫並採取適當行動」。

「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. 先「審查溝通管理計畫」確認「專案」有規劃跟「利害關係人」報告議題處理進度的「溝通行動」，再依「品質管理計畫」執行「品質保證」實施「品質稽核」檢查「專案」是否確實依照「溝通管理計畫」的流程跟「利害關係人」報告議題處理進度。

「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. 「資源管理計畫」記載取得「專案」資源/發展專案團隊/及管理人員績效的行動。依題意並非資源績效的問題而是未充分溝通告知的問題。

「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」。

D. 專案經理(PM)需要先處理「溝通行動」的「議題」。如果無法解決「溝通行動」的「議題」而導致「專案」可能失敗才會演變成為「風險」事件，才需要「審查風險管理計畫並採取適當行動」。

「專案風險」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】08」。

「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」。

Question 13.

Answer: B

選答理由：

「買方」制定「**商源評選準則**」做為「選擇賣方」的標準。

「**商源評選準則**」由「買方」包含在「採購文件」發佈給「潛在賣方」讓「潛在賣方」知道「買方」的選商標準。「潛在賣方」依照「買方」的「採購文件」回覆「買方」提案書或答標書之後，「買方」依據「**商源評選準則**」選擇資格符合的「潛在賣方」進一步進行「合約協商」選擇要簽約的承包商或供應商。

「商源評選準則」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19.8 商源評選準則」。

「選擇賣方」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.10.3 選擇賣方」。

「採購文件檔」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19.4 採購文件檔」。

「合約協商」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.10.4 採購協商 01」。

輔助說明：

A. 「專案」「規劃階段」依據「採購需求」製作「**採購管理計畫**」以及「**商源評選準則**」。「**採購管理計畫**」說明「專案」如何實施「專案採購管理」行動，「**商源評選準則**」說明選商標準，「**採購管理計畫**」不包含「**商源評選準則**」。

「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」。

C. 「**採購文件**」包含「買方」提出邀請「潛在賣方」參加「專案」採購活動的「採購工作說明書」、商「**商源評選準則**」以及相關「合約條款」。

雖然「**商源評選準則**」屬於「**採購文件**」的一部分，但是最能符合題意「**最有可能幫助選擇供應商**」的「**採購文件**」是「**商源評選準則**」，而「**採購文件**」則是屬於籠統的答案。

「採購工作說明書」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19.7 採購工作說明書」。

D. 此處的「**稽核**」亦稱為「採購稽核」，使用於審查供應商是否依照「採購合約」記載的「流程」例如合約請款流程、合約驗收流程、合約完工流程等「採購合約」的作業規定執行「採購合約」的作業要求。

「**稽核**」是「專案」跟「賣方」簽約之後在「採購合約」履約過程監控「專案」「採購合約」的方法，跟「**幫助選擇供應商**」無關。

「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」。

Question 14.

Answer: C

選答理由：

專案經理(PM)在監視「專案」「採購合約」「績效」的「**流程**」要「**確保賣方的績效符合採購需求**」
「**並且買方執行根據法律合約的條款**」，然後正式「**結束採購合約**」。

【監視專案採購】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.8【監視專案採購】」。

輔助說明：

A. 專案經理(PM)在製作「採購管理計畫」的「**流程**」「**記載專案採購決策**」將「組織」批准的「**採購決策**」記載在「採購管理計畫」。

【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】」。
「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」。

B. 專案經理(PM)在執行「品質保證」的「**流程**」「**將組織的品質政策納入專案**」，確認「專案」依照「**組織**」的「政策、流程、程序」以及「專案管理計畫」獲得批准的「專案管理流程」執行「專案」工作。

【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】」。
「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」。

D. 專案經理(PM)在執行「專案」採購作業的「**流程**」「**獲取賣方回應、選擇賣方並授予合約**」跟「賣方」建立正式的「採購合約」法律關係。

【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】」。
「採購合約」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.10.5 採購協議 01」。

Question 15.

Answer: C

選答理由：

依題意「**供應商...交付成果所需的關鍵元件出現錯誤**」，專案經理(PM)首先實施「**肇因分析**」，**「對供應商的問題做詳細分析**」才能針對根本原因(root cause)提出改善方案。

「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：

A. 依題意並不是「採購合約」「**流程**」的「議題」而是合約「**交付成果**」「**關鍵元件出現錯誤**」。如果是「採購合約」「**流程**」的「議題」才需要實施「採購稽核」，**「開始對供應商的流程和程序進行稽核**」。

「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」。

B. 「**以前與該供應商合作的經驗學習**」記載雙方過往合作的改善經驗，但是依題意並不是雙方合作的「議題」而是「**交付成果**」「**關鍵元件出現錯誤**」的「議題」，因此**「審查以前與該供應商合作的經驗學習**」並不能解決目前為什麼「**交付成果**」「**關鍵元件出現錯誤**」的「議題」。

「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」。

D. 「**應變計畫**」使用於事先有定義「**觸發因素**」的風險事件，依題意並沒有事先定義「**關鍵元件出現錯誤**」的「**觸發因素**」以及「**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」。

Question 16.

Answer: D

選答理由：

專案經理(PM)在「專案」過程持續的識別「利害關係人」以及實施「利害關係人分析」將已知各「利害關係人」的「需求」及「期望」記錄在「利害關係人登錄表」。

「專案啟動」【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】」。

「專案規劃」【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】」。

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

「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」。

「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」。

輔助說明：

A. 「專案」「規劃階段」依據「利害關係人登錄表」記載的「利害關係人」背景資訊及「利害關係人」「需求」建立「利害關係人參與計畫」記載爭取「利害關係人」支持及減少「利害關係人」抵制的「利害關係人管理策略」。

「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」。

B. 「專案章程」記載「專案」的「高等級需求」，但是沒有涵蓋「專案」過程陸續出現的其他「利害關係人」「需求」。

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

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

C. 「需求管理計畫」說明「專案」「規劃階段」如何依據「專案章程」的「高等級需求」以及「利害關係人登錄表」記載的各「利害關係人」「需求」製作「專案」的「需求文件」，以便進一步跟「利害關係人」討論如何將「需求文件」記錄的「需求」包含在「專案範疇」。

「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」。

「需求文件」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.7 需求文件」。

Question 17.

Answer: A

選答理由：

「專案管理計畫」獲得相關「利害關係人」批准之後，專案經理(PM)召開「啟動會議」向相關「利害關係人」說明「專案」依照「專案管理計畫」要採取的行動。

依題意專案經理(PM)召開「啟動會議」代表「專案管理計畫」已經獲得批准，但是卻有「利害關係人」認為「專案管理計畫」的「交付日期有差異」，最有可能的原因是「專案經理未辨識」所有必需批准「專案管理計畫」的「正確利害關係人」，才會導致有「利害關係人」認為「專案管理計畫」的「交付日期有差異」。

「交付日期」指的是記載在「專案管理計畫」的「時程基準」「日期」。

「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」。

「利害關係人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.9.11 利害關係人」。

「啟動會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.3.4 啟動會議」。

「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」。

輔助說明：

B. 即使「日期未納入專案章程里程碑」，「專案管理計畫」仍然需要規劃「利害關係人」批准的「時程基準」「交付日期」。所以「利害關係人」認為「交付日期有差異」的最有可能原因是專案經理(PM)沒有辨識批准「專案管理計畫」的「正確利害關係人」，不論是否因為「日期未納入專案章程里程碑」。

此處的「日期未納入專案章程里程碑」的「里程碑」「日期」指的是「專案章程」記載的「高等級時程」「交付日期」。

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

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

「里程碑」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13.5 里程碑清單 02」。

C. 「資源行事曆」是各種「專案」資源分別可以投入「專案」工作的時間，依題意「客戶說交付日期有差異」而不是「誤解資源行事曆」各種「專案」資源分別可以投入「專案」工作的時間。

「資源行事曆」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.15【規劃活動資源】03」。

D. 不論專案經理(PM)是否有採取「蒐集需求」的行動收集「交付日期」的需求，「專案管理計畫」仍然需要規劃「利害關係人」批准的「時程基準」「交付日期」。所以「利害關係人」認為「交付日

期有差異」的最有可能原因是專案經理(PM)沒有辨識批准「專案管理計畫」的「正確利害關係人」，不論是否「專案經理沒有蒐集需求」。

Question 18.

Answer: B

選答理由：

依題意詢問「專案經理執行利害關係人分析」之後需要更新哪一個文件？

專案經理(PM)在「識別利害關係人」的過程實施「利害關係人分析」，然後將分析獲得的「利害關係人」背景資訊記載/更新在「利害關係人登錄表」。

「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」。

「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」。

輔助說明：

A. 「風險登錄表」記載各個「已知風險」的風險特性。

雖然專案經理(PM)需要將「擔心需求收集不完整可能造成」的「風險」更新(update)到「風險登錄表」，但是題目詢問的並不是如何更新「需求收集不完整可能造成」的「風險」，題目詢問的是專案經理(PM)需要將「利害關係人分析」的結果更新(update)在哪裡？

「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. 「需求追溯矩陣」記載「專案需求」跟「交付成果」之間的關聯性。

專案經理(PM)需要將發生「變更」的「專案需求」或者發生「變更」的「交付成果」更新到「需求追溯矩陣」。但是題目詢問的並不是如何更新發生「變更」的「專案需求」或者發生「變更」的「交付成果」，題目詢問的是專案經理(PM)需要將「利害關係人分析」的結果更新(update)在哪裡？

「需求追溯矩陣」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.8 需求追溯矩陣」。

D. 「利害關係人參與計畫」記載「利害關係人參與策略」。

如果專案經理(PM)需要「變更」「利害關係人參與策略」，專案經理(PM)需要將「變更」的「利害關係人參與策略」更新到「利害關係人參與計畫」。但是題目詢問的並不是如何更新「利害關係人參與策略」，題目詢問的是專案經理(PM)需要將「利害關係人分析」的結果更新(update)在哪裡？

「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 19.

Answer: C

選答理由：

「利害關係人參與計畫」記載爭取「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」。

「利害關係人參與策略」是專案經理(PM)跟「利害關係人」互動的策略。

「利害關係人參與策略」包括「溝通行動、溝通法則、溝通技術」的組合應用。

依題意「專案經理本來應該如何避免」「贊助人拒絕接受」「關鍵利害關係人提供需求的重要意見」。專案經理(PM)需要「發展利害關係人參與計畫」提出適合的「利害關係人參與策略」爭取「贊助人」支持「關鍵利害關係人提供需求的重要意見」，避免「贊助人拒絕接受」「關鍵利害關係人提供需求的重要意見」。

「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」。

「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」。

「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. 依題意是專案經理(PM)「如何避免」「贊助人拒絕接受」「關鍵利害關係人提供需求的重要意見」，而不是「專案」沒有「識別所有重要利害關係人」。

B. 專案經理(PM)「發展利害關係人參與計畫」提出適合的「利害關係人參與策略」，再依照獲得批准的「利害關係人參與策略」以及「人際關係」技能爭取「贊助人」支持並減少「贊助人拒絕接受」的抵制。

「利害關係人參與策略」是獲得批准的行動方案。

「人際關係」技能是與人互動的技巧。

D. 「需求追溯矩陣」在整個「專案」過程記載說明「專案需求」跟「交付成果」之間的關聯性。

「發展需求追溯矩陣」只能在整個「專案」過程記載說明「專案需求」跟「交付成果」之間的關聯性，並無法「避免」「贊助人拒絕接受」「關鍵利害關係人提供需求的重要意見」。

「需求追溯矩陣」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.7.8 需求追溯矩陣」。

Question 20.

Answer: B

選答理由：

專案經理(PM)發展「利害關係人參與策略」爭取「利害關係人」支持以及減少「利害關係人」抵制「專案」。

依題意「有一些利害關係人...持續抵制專案」，因此專案經理(PM)先「聯絡利害關係人」了解「利害關係人抱怨」的原因，再依照「利害關係人抱怨」的原因「調整」利害關係人「參與策略」爭取「利害關係人」支持以及減少「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. 依題意「有一些利害關係人抱怨受到專案的衝擊」代表「有一些利害關係人」並不同意「專案範疇說明書」記載的「專案範疇」。例如政府機構委託興建垃圾掩埋場「專案」，政府機構跟執行「專案」的「組織」將興建垃圾掩埋場的「專案範疇」記載在雙方同意的「專案範疇說明書」。但是興建垃圾掩埋場的場地周邊居民「抱怨受到專案的衝擊」要求停止興建垃圾掩埋場，這種情況之下即使「提出專案範疇說明書」也無法減少興建垃圾掩埋場的場地周邊居民「抵制專案」。

「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」。

「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」。

C. 專案經理(PM)首先「聯絡利害關係人」了解「利害關係人抱怨」的原因，如果「變更工作分解結構」可以減少「利害關係人」抵制專案，專案經理(PM)再提出「變更工作分解結構」的「變更申請」做為「專案」要「調整」的「利害關係人」參與策略。

例如興建垃圾掩埋場「專案」如果增加空氣污染防治措施可以減少「利害關係人」抵制專案，專案經理(PM)再提出「變更申請」「變更工作分解結構」增加空氣污染防治措施做為減少「利害關係人」抵制專案的「利害關係人參與策略」。

「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」。

D. 專案經理(PM)先處理「有一些利害關係人抱怨受到專案的衝擊因此持續抵制專案」的「議題」，最後再依照處理結果「製作經驗學習」記錄改善經驗。

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

Question 21.

Answer: A

選答理由：

依照題目敘述涵蓋以下順序：

- (1) 「專案章程批准後」代表「專案」進入「規劃階段」。
- (2) 「專案」「規劃階段」可以個別訪談「利害關係人收集所需的資訊」，包括個別訪談「收集」「利害關係人」的「期望」與「需求」，然後將「利害關係人」的「期望」與「需求」記錄在「需求文件」。
- (3) 專案經理(PM)依據「需求文件」記錄的「利害關係人」「期望」與「需求」「與利害關係人一起制定詳細的專案需求」，將「詳細的專案需求」記錄在「專案範疇說明書」做為「建立工作分解結構」的依據。

以上順序(3)必須邀請「利害關係人」同時參加「一起制定詳細的專案需求」才能建立「共同認知」的「專案範疇說明書」。

但是依題目詢問的是以上順序(2)「從利害關係人收集所需的資訊」，專案經理(PM)可以個別訪談「分別與每個利害關係人連絡，以獲得他們的意見」。

「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」。

「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」。

「需求文件」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.7 需求文件」。

「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」。

「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. 如果專案經理(PM)「只跟可以參加會議的利害關係人進行會議建立專案管理計畫」，可能在事後會受到沒有參加「會議」的「利害關係人」抵制「專案管理計畫」。
- C. 如果「延後會議時間直到所有利害關係人都可以參加」可能會影響「專案」整體進度。
- D. 必須「徵求利害關係人的意見」收集「利害關係人」「需求」之後才能「建立專案管理計畫」。

Question 22.

Answer: B

選答理由：

依題意「**當前這個專案跟一年前結束的另一個專案類似**」，因此專案經理(PM)應該依照過往類似「專案」保留下來的相關經驗實施新「專案」的管理行動。

「**前一個專案的經驗學習**」記錄「**前一個專案的**」改善經驗，因此專案經理(PM)應該「**使用前一個專案的經驗學習指引**」建立「**當前專案的利害關係人登錄表**」。

「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」。

「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」。

輔助說明：

A. 「專案」最終必須符合「**利害關係人**」「需求」才能獲得「**利害關係人**」接受「專案」的工作成果。因此每一個「專案」都必須分析「**利害關係人參與的優先性**」發展「利害關係人參與策略」爭取「利害關係人」支持「專案」。

「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」。

C. 「**前一個專案的利害關係人登錄表**」可能是一個完整記錄或者不完整記錄的「**利害關係人登錄表**」，因此參照記錄「**前一個專案**」改善經驗的「**經驗學習**」才能更正確的「**分析專案利害關係人**」。

D. 「**在風險登錄表中記錄當前專案的利害關係人可能與前一個專案不同**」，目的是要實施「專案風險管理」，而不是為了「**分析利害關係人**」特性。

「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 23.

Answer: A

選答理由：

依題意「客戶在專案最後階段變更專案經理」代表「客戶」端出現新的「專案經理」。

依題意專案經理(PM)要如何「避免」客戶新的「專案經理」導致「延遲專案關閉」。

專案經理(PM)首先將「客戶」新的「專案經理」更新到「利害關係人登錄表」，針對「客戶」新的「專案經理」更新利害關係人參與計畫的「利害關係人參與策略」，然後依據更新的「利害關係人參與策略」跟「客戶」新的「專案經理」進行互動，避免客戶新的「專案經理」導致延遲專案關閉。

備註：「延遲專案關閉」指的是「延遲」專案「結束階段」正式結束「專案」的時間。「專案」執行階段獲得「客戶」正式驗收「專案」交付成果之後進入「結束階段」實施「最終交付成果轉移」將「專案」交付成果「轉移」給「客戶」才能正式結束「專案」。如果「客戶」「延遲」接受「最終交付成果轉移」或者「延遲」「開立專案付款發票」將會導致「延遲專案關閉」。

「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」。

「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」。

「結束階段」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.5 結束階段」。

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

輔助說明：

B. 「在最新的專案狀態報告更新利害關係人」而沒有重新發展及實施針對「客戶」新的「專案經理」的「利害關係人參與策略」，並無法影響「客戶」新的「專案經理」導致「延遲專案關閉」。

C. 「更新時程管理計畫」指的是更新延長「專案時程」在「執行階段」完成「專案」工作的時間期限，依題意則是在「結束階段」要「避免延遲專案關閉」延後正式結束「專案」的時間。

「時程管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.12.1 時程管理計畫」。

「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」。

D. 需要「客戶」新的「專案經理」接受「開立專案付款發票」否則仍然無法「避免延遲專案關閉」。

Question 24.

Answer: A

選答理由：

依題意「在專案執行過程」出現「財務團隊...不會批准預估投資回報率 (ROI)」的「議題」。

專案經理(PM)首先需要「更新溝通管理計畫」新增一個「會議，協商修正行動」。

「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」。

「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：

B. 專案經理(PM)需要先跟「財務團隊」「協商」達成共識，才能依照「協商」的結論「更新成本管理計畫」以便重新調整符合「投資回報率 (ROI)」的資金配置。

「成本管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.20.1 成本管理計畫」。

C. 專案經理(PM)首先需要「更新溝通管理計畫」，然後依照「更新」之後的「溝通管理計畫」「安排與產品負責人和財務團隊召開會議，協商修正行動」。

D. 「根據專案管理計畫繼續開發」並沒有解決「財務團隊...不會批准預估投資回報率 (ROI)」的「議題」。「在交付後處理該問題」只是延後解決「議題」的時間，並不代表最終可以解決「議題」。

Question 25.

Answer: B

選答理由：

「精煉待辦清單」的過程首先由「產品負責人」決定每一個「需求」的「允收準則」/「驗收標準」，「開發團隊」依據「產品負責人」決定的「允收準則」/「驗收標準」以及「使用者」的「期望」將「需求」「精煉」成為包含功能規格的「使用者故事」，然後由「產品負責人」依照「使用者故事」的「價值」決定要包含在「待辦清單」的「使用者故事」。

但是「使用者故事」的「允收準則」並不能只是「產品負責人」個人的要求，「產品負責人」需要依據「利害關係人」的要求決定「使用者故事」的「允收準則」，才能避免「開發團隊」依據「產品負責人」的要求開發「使用者故事」工作成果，但是「利害關係人一直抱怨沒有按照要求交付產品功能」。

因此專案經理(PM)應該建議「產品負責人」事先「與利害關係人一起確認允收準則」。

「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」。

「使用者故事」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02」。

「整理」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04」。

「精煉」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04(1)」。

「驗收標準」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.5.2迭代/短衝規劃會議04」。

輔助說明：

A.「敏捷方法」的「每日站立會議」由「團隊成員」彼此分享進度及提出議題，參與「每日站立會議」的人員僅限於「開發團隊」的「團隊成員」。

「敏捷方法」由「自我組織/自我管理」的「開發團隊」管理本身的工作進度，而不是由「利害關係人...監控進度」。

「每日站立會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」。

「自我組織/自我管理」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」。

C.「敏捷方法」由「利害關係人」參與「迭代/短衝審查」並且對「迭代/短衝」的工作結果提出回饋及意見，因此不能「避免讓利害關係人參與迭代審查」。

「迭代/短衝審查」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.4 展示 01」。

D.「敏捷方法」沒有「需求管理計畫」，因此也不會有依據「需求管理計畫」製作的「需求追溯矩陣」。

「需求追溯矩陣」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.8 需求追溯矩陣」。

Question 26.

Answer: D

選答理由：

依題意「行銷團隊」要「向潛在客戶展示產品原型」，因此專案經理(PM)需要帶領團隊先發展「產品原型」。

「產品原型」是具備基本功能特性的工作模型，因此專案經理(PM)需要帶領團隊發展「產品原型」必須先「確定產品所需的最低功能」。

「確定產品所需的最低功能」的產品又稱為「最小可行性產品」。

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

「最小可行性產品」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.3 產品地圖 06」。

輔助說明：

A. 依題意「行銷團隊」要「向潛在客戶展示產品原型」，因此專案經理(PM)需要帶領團隊先實施【蒐集專案需求】「確定產品所需的最低功能」，然後再依據「產品所需的最低功能」「建立工作分解結構 (WBS)」指派工作。

【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】」。

「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」。

B. 依題意詢問的是「專案經理應該怎麼做？」，但是可以「將待辦清單的工作分成幾個階段」的角色是「產品負責人」而不是專案經理(PM)。

「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」。

C. 「贊助人」是提議啟動「專案」為「專案」提供資金的角色，從題目的場景「第一次迭代」可以看出這是一個使用「敏捷方法」的「專案」，使用「敏捷方法」的「專案」「說明優先要達成的產品功能」的角色是「產品負責人」而不是「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」。

Question 27.

Answer: A

選答理由：

「關鍵利害關係人」代表直接影響「專案」結果是不是能獲得接受的「利害關係人」，例如「贊助人」或「管理層」或「客戶」。

「關鍵利害關係人沒有充分參與專案」代表「專案」要達成的需求因為缺乏「關鍵利害關係人」的「參與」，導致「專案」的「最終產品」以及「專案」要達成的「商業需求」不符合「關鍵利害關係人」期望(expectations)，因此「專案」被「取消」的**最可能原因**是「**關鍵利害關係人沒有充分參與專案**」。

「利害關係人期望」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.7 營運及專案 02」。

輔助說明：

B. 「利益團體」是「利益」受到「專案」影響的「利害關係人」，「利益團體」會影響「專案」工作，但是即使「**專案的狀態沒有正確傳達給利益團體**」，「利益團體」也不能「取消」「專案」。

例如「組織預算審查專案」受到增刪預算的「組織」各部門是「專案」的「利益團體」，雖然各部門會影響「專案」爭取預算，但是各部門不能「取消」「專案」。

C. 依題意「1.2的SPI和1.3的CPI」表示「專案」進度超前且成本績效良好，因此「專案」並沒有「**專案有進度落後及成本超支**」的議題。

「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」。

D. 「專案章程」只會記載「高等級」的「專案目標」而不會記載「詳細」的「專案目標」。「專案」啟動之後，專案經理(PM)才會依據「專案章程」的「高等級」「專案目標」在「專案計畫」規劃詳細(detail)的「專案目標」(範疇基準/時程基準/成本基準)。因此「**專案章程在簽署之前沒有提供關於足夠詳細的專案目標**」不是「**專案接近完成**」被「取消」的原因。

「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」。

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

「高等級/高層次/高階描述」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 啟動階段 02」。

Question 28.

Answer: A

選答理由：

依題意「專案團隊...正在執行確認範疇」代表「專案」正在實施驗收(acceptance)。

「專案」實施驗收(acceptance)之後，不論「專案」「交付成果」是否通過驗收(acceptance)，專案經理(PM)都需要「記載經驗學習」記錄驗收(acceptance)成功的理由或者失敗的原因做為將來類似「專案」實施驗收(acceptance)的改善經驗。

【確認範疇成果】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 06 單元專案驗收「6.3【確認範疇成果】」。
「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」。

輔助說明：

B. 「成本-效益分析」使用於分析投入在一個行動/工作的成本以及實施該行動/工作能夠獲得的效益。

依題意「專案團隊...正在執行確認範疇」代表「專案」正在實施驗收(acceptance)。

「專案」實施驗收(acceptance)之前可能需要使用「成本-效益分析」評估最佳的驗收(acceptance)方法，但是「專案」實施驗收(acceptance)之後除非需要針對驗收(acceptance)結果採取修正行動才會使用「成本-效益分析」評估最佳修正方案，否則「專案」實施驗收(acceptance)之後不再需要「進行專案的成本-效益分析」。

「成本-效益分析」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 03」。

C. 依題意「專案團隊...正在執行確認範疇」代表「專案」正在實施驗收(acceptance)。

「取得專案成果的正式驗收」是「專案」實施驗收(acceptance)的目的而不是「專案」實施驗收(acceptance)之後「應該接著進行」的行動。

D. 如果驗收(acceptance)失敗，專案經理(PM)先「記載經驗學習」記錄驗收(acceptance)失敗的原因，然後依照「經驗學習」記載的改善經驗提出實施「矯正措施」的變更申請(change request)，再依照批准變更申請(approved change request)「實施批准的矯正措施」。

「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)」。

「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)」。

「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」。

Question 29.

Answer: C

選答理由：

依題意「專案」「**竣工驗收...記錄有關來自專案的知識以幫助未來專案**」代表「專案」已經完成驗收(acceptance)並且記錄從「專案」工作獲得的知識。

「專案」完成驗收(acceptance)記錄從「專案」工作獲得的知識是「**經驗學習**」。

「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」。

輔助說明：

A. 「**專案記錄**」不是PMBOK®的標準文件。「**專案記錄**」是各種「專案」狀態的記錄，例如「專案」績效記錄、「專案」決策記錄或「專案」變更紀錄，「**專案記錄**」是「專案」工作的記錄而不是「來自專案的知識」。

只要不是 [iPASS®PMP®全攻略](#)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)/工具及技術(tools and techniques)通常都不會是 PMP®認證考試題目的答案選項。

B. 「**工作績效資料**」記載「專案」「執行階段」的狀況/進展(status/progress)，例如進度達成30%。
「**工作績效資料**」並非「來自專案的知識」。

「工作績效資料」請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略](#)第 04 單元專案執行「4.6.2 工作績效資料」。

D. 「**專案管理軟體**」是輔助專案經理(PM)實施專案管理的軟體工具，並非「來自專案的知識」。

Question 30.

Answer: C

選答理由：

「企業環境因素」的「外部環境」是「組織」外部影響「專案」工作的各種限制因素。

專案經理(PM)在【啟動專案】「制定章程流程期間」發展專案章程(project charter)爭取「組織」授權啟動新「專案」。

專案經理(PM)在【啟動專案】「制定章程流程期間」必須將「組織」「企業環境因素」的「外部環境」影響「專案」工作的各種限制因素納入專案章程(project charter)記載新「專案」的限制因素。

【啟動專案】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3【啟動專案】」。

「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」。

輔助說明：

A. 依題意專案經理(PM)正在「專案」「啟動階段」實施【啟動專案】的「制定章程流程期間」。

「團隊績效評估」是「專案」「執行階段」實施【發展專案團隊】記錄「專案團隊」績效改善狀況的工件(artifact)，不符合題目「專案」「啟動階段」的時間背景。

「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」。

「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」。

【發展專案團隊】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.4【發展專案團隊】」。

「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」。

B. 依題意專案經理(PM)正在「專案」「啟動階段」實施【啟動專案】的「制定章程流程期間」。

「專案管理計畫」是「專案」「規劃階段」實施【發展專案管理計畫】說明「專案」如何執行(executing)、控制(controlling)以及結束(closing)的工件(artifact)，不符合題目「專案」「啟動階段」的時間背景。

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

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

【發展專案管理計畫】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】」。

D. 依題意專案經理(PM)正在「專案」「啟動階段」實施【啟動專案】的「制定章程流程期間」。

「風險登錄表」是「專案」「規劃階段」實施【識別專案風險】記載及說明「專案」已識別風險(risks)的工件(artifact)，不符合題目「專案」「啟動階段」的時間背景。

「風險登錄表」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.2.5.3 風險登錄表」。

【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】」。

Question 31.

Answer: B

選答理由：

本題四個答案選項的工作順序如下：

Step 1. 針對「專案」需要交付的最終成果「**識別品質標準(品質目標)**」(答案D.)

Step 2. 將「專案」最終成果的「**品質標準(品質目標)**」納入「**工作分解結構(Create WBS)**」各工作包(work package)的工作分解結構說明表(WBS dictionary)(答案C.)

Step 3. 「**發展PDM(前置網路圖法)**」規劃執行各「工作包」的時程活動相依順序關係(答案A.)

Step 4. 依照「**PDM(前置網路圖法)**」規劃「專案」「**時程**」

Step 5. 依照「專案」範疇及「專案」「**時程**」規劃「專案」「**預算**」

Step 6. 「識別」「專案」範疇、「**時程**」及「**預算**」的「**風險**」(答案B.)

依題意「**專案團隊剛剛完成了初步的專案預算和時程**」表示已經完成上述Step 1. ~ Step 5.等規劃工作，因此接下來「**下一個最好的執行行動**」要採取Step 6. 「**識別專案**」範疇、時程及預算的「**風險**」。

「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」。

「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」。

「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」。

「前置網路圖法」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.14.1 前置網路圖法」。

「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」。

「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」。

「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」。

【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】」。

Question 32.

Answer: D

選答理由：

依題意要找出「專案」「規劃階段」的行動。

專案經理(PM)在「專案」「規劃階段」實施【定義專案範疇】對「專案」產品的驗收方法做詳細描述(detail description)並且取得「利害關係人」對「專案」產品「允收準則」的共同認知(common understanding)。

因此「與客戶合作確定允收準則」指的即是「專案」「規劃階段」的【定義專案範疇】。

「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」。

【定義專案範疇】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9【定義專案範疇】」。

「允收準則」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 06(2)」。

「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：

A. 「專案」「執行階段」依據「專案計畫」執行工作之後，專案經理(PM)帶領參與執行「專案」工作的人員將工作改善意見記載在「經驗學習」並且實施「知識資產更新」提供給將來類似工作作為改善依據。

因此「將經驗學習更新到組織流程資產」不是「規劃階段」的行動而是「專案」「執行階段」的行動。

「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」。

「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」。

「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」。

B. 專案經理(PM)在「專案」「執行階段」實施【監視專案風險】定期召開風險會議(risk meeting)「評估風險回應的有效性」。

因此「評估風險回應的有效性」不是「規劃階段」的行動而是「專案」「執行階段」的行動。

【監視專案風險】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.9【監視專案風險】」。

「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」。

C. 「建議變更和缺陷修復」是「專案」「執行階段」提出變更申請(change request)的行動。

「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)」。

Question 33.

Answer: A

選答理由：

「初步需求」是「專案」「啟動階段」提出的需求，「初步需求」是大概描述但是沒有具體細節的需求。例如營建專案在「啟動階段」說明「初步需求」是基地面積1000平的鋼骨結構大樓，如果「專案」獲得授權啟動，才會進入「規劃階段」規劃鋼骨結構大樓的詳細規格、詳細工法、詳細材料等「詳細需求」。

「初步需求」也稱為「高等級需求」。

「專案」「啟動階段」將「贊助人」或「客戶」或相關「利害關係人」的「**需要和期望**」記載為「**專案章程**」的「**初步需求**」，提供「組織」評估是否授權啟動新「專案」進入「規劃階段」規劃「詳細需求」。

「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」。

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

「利害關係人期望」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.2.7 營運及專案 02」。

「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」。

輔助說明：

B. 新「專案」「啟動階段」提出的「專案章程」獲得批准之後，專案經理(PM)在「專案」「規劃階段」依據「專案章程」的「**初步需求**」發展「專案管理計畫」規劃符合「**初步需求**」的「詳細需求」。

包含在「**專案管理計畫**」的「專案需求」是「詳細需求」而不是「**初步需求**」。

「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」。

C. 「**需求文件**」是專案經理(PM)在「專案」「規劃階段」記載「詳細需求」的文件。

「需求文件」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.7 需求文件」。

D. 「**專案範疇說明書**」是專案經理(PM)在「專案」「規劃階段」依照「**需求文件**」對「專案」工作及「專案」產品做詳細描述(detail description)並且取得「利害關係人」對「專案範疇」建立共同認知(common understanding)的文件。

「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「1.4 專案管理 09」。

Question 34.

Answer: D

選答理由：

依題意「專案章程...還沒有...被核准」代表「組織」還沒有同意授權啟動「專案」，因此專案經理(PM)會遭遇沒有獲得授權使用「組織」資源執行「專案」工作的「衝擊」。專案經理(PM)需要先向「要求...即刻開始專案」的「經理」**「解釋沒有核准就進行的衝擊」**。

「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」。

Question 35.

Answer: B

選答理由：

依題意新產品是針對特定節日(聖誕季節)因此「交貨日期不能改變」，所以「時間」是「這個專案的主要限制因素」。

輔助說明：

A.C. 依題意，相對於沒有按照「時間」完成「專案」工作必定導致「專案」失敗，「風險」、「範疇」等因素只是可能影響「專案」成功的不確定事件，而不是必定導致「專案」失敗的「主要限制因素」。

D. 依題意專案經理(PM)「得到了1500萬美元的預算」並不代表「預算已經固定在1500萬美元」，即使發生預算不足的議題尚可提出「變更申請」增加預算，因此「成本」不是必定導致「專案」失敗的「主要限制因素」。

反之，「聖誕季節」的「時間」是無法提出「變更申請」改變的「限制因素」。

Question 36.

Answer: B

選答理由：

依據「三重限制」，「範疇變更」將導致依據範疇基準(scope baseline)規劃的時程基準(schedule baseline)必須同步變更調整。因此「基準時程」受到「範疇變更」的影響「要做修訂以反映範疇變更」。

「原始基準」是尚未發生變更(change)之前的績效衡量標準，使用於衡量尚未發生變更(change)之前的績效，因此「原始基準仍然維持」留下記錄不能刪除，「以便做為專案事後審查」發生變更(change)之前的「專案」原始績效的依據。

「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」。

「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」。

輔助說明：

- A. 「專案」可能因為「績效議題」或者「利害關係人要求」或者「原始規劃無法實施」導致「專案」在「執行階段」可能需要變更(change)「規劃階段」的原始規劃。因此「完成發展階段基準時程就不能改變因此時程不變」是不正確的敘述。
- C. 「原來的基準」是尚未發生變更(change)之前的績效衡量標準，使用於衡量尚未發生變更(change)之前的績效。即使「原來的基準」變更(change)成為新的基準也不能「忽略」「原來的基準」，才能事後審查「原來的基準」跟新基準之間的差異，同時保留「原來的基準」才能做為事後審查「專案」原始績效的依據。
- D. 依據「三重限制」，「範疇變更」將導致依據範疇基準(scope baseline)規劃的時程基準(schedule baseline)必須同步變更。因此「原來的基準」必須同步變更(change)成新的基準而不會「仍然是原來的基準」。

Question 37.

Answer: A

選答理由：

專案經理(PM)是專案管理專業，屬於專案管理專業以外的其他議題需要邀請其他專業領域的「專家」提供專業知識的協助。「專家判斷」屬於《專案管理流程》的「工具/技術」使用於邀請其他專業領域具備專業知識的「專家」提供專業知識的協助。

《專案管理流程》的「工具/技術」也稱為「模型、方法」。

依題意「哪個工具或技術」可以分析檢查「在過去的一個月根據規格生產一個產品的時間從一天增加到三天」。由於「生產一個產品的時間從一天增加到三天」屬於產品生產的議題，因此專案經理(PM)需要使用「專家判斷」邀請熟悉產品生產的「主題專家」協助分析原因以及協助提出改善措施。

「專家判斷」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷」。

「流程」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 01,02,03,04」。

「方法」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 06」。

「主題專家」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷 01」。

輔助說明：

B. C. 「品質保證」指的是實施【執行品質保證】的《專案管理流程》而不是「工具或技術」，「品質檢驗」指的是實施【專案品質檢驗】的《專案管理流程》而不是「工具或技術」。

依題意詢問的是分析檢查「生產...時間」發生變化的「工具或技術」而不是「流程」，「品質保證」以及「品質檢驗」都是「流程」而不是「工具或技術」。

「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」。

【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】」。

「品質檢驗」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 06 單元專案驗收「6.2.2 品質檢驗」。

【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】」。

D. 「變異分析」是分析績效變異「程度」的「工具/技術」，依題意已知變異「程度」是「生產一個產品的時間」「從一天增加到三天」。本題詢問的是「哪個工具或技術」可以分析變異的「原因」不是要分析變異的「程度」。

「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 38.

Answer: C

選答理由：

依題意「客戶要求你為新產品添加更多的功能。這個功能不是原始專案計畫的一部分」代表「客戶」要求「原始專案計畫」以外的其他功能。

如果「客戶」要求「原始專案計畫」以外的其他功能必須提出正式的「變更申請」。

「利害關係人」沒有經過正式的「變更申請」要求「專案」交付「原始專案計畫」之外的成果稱為「範疇潛變」。

依題意「客戶」沒有提出正式的「變更申請」而「要求你為新產品添加」**「原始專案計畫」**以外的其他功能代表「客戶」的「要求」屬於**「範疇潛變」**。

「範疇潛變」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.3.1 範疇潛變」。

輔助說明：

A. 「快速跟進」是同時進行有前後順序的活動以便縮短「專案」工期(duration)的「時程壓縮」技術。

依題意「客戶」「要求你為新產品添加」「原始專案計畫」以外的其他功能而不是要求**「快速跟進」**縮短「專案」的工期(duration)。

「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」。

「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」。

B. 不論「原始專案計畫」是不是**「不適當的專案規劃」**，只要是變更(change)獲得相關「利害關係人」批准的「原始專案計畫」都需要提出正式的「變更申請」獲得相關「利害關係人」「批准變更申請」，而不是直接「要求你為新產品添加」變更「原始專案計畫」以外的其他功能。

D. 如果不是「客戶要求」而是「專案團隊」主動交付「原始專案計畫」以外的成果則是稱為**「鍍金」**。

「鍍金」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 05 單元專案監控「5.3.1 範疇潛變 04」。

Question 39.

Answer: B

選答理由：

依題意「專案」「**剛完成定義範疇和建立WBS流程**」代表「專案」已經實施【定義專案範疇】詳細說明「專案」跟「利害關係人」「共同認知」的「專案範疇」，以及【建立工作分解結構】將「專案」跟「利害關係人」「共同認知」的「專案範疇」分解成為「工作包」並且建立「專案」的「範疇基準」。

「範疇基準」包含獲得「利害關係人」批准同意並且詳細說明工作要求的所有「專案」「交付成果」。

依題意在「**剛完成定義範疇和建立WBS流程**」建立「範疇基準」之後發現「**遺漏某些交付成果**」，如果要將遺漏的「專案」「交付成果」增加到原本已經獲得「利害關係人」批准同意的「範疇基準」意義等同要變更「範疇基準」，專案經理(PM)必須依照「**範疇管理計畫**」實施【監視專案範疇】提出「變更申請」獲得「利害關係人」同意之後，才能將「遺漏」的「交付成果」增加到「範疇基準」。

因此專案經理(PM)需要「**諮詢範疇管理計畫以確定如何修改專案範疇以包含此交付成果**」。

【定義專案範疇】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.9【定義專案範疇】」。

【建立工作分解結構】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.10【建立工作分解結構】」。

「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」。

「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」。

「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」。

【監視專案範疇】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 05 單元專案監控「5.3【監視專案範疇】」。

輔助說明：

- A. 要將遺漏的「專案」「交付成果」增加到原本獲得「利害關係人」同意的「範疇基準」必須依照「**範疇管理計畫**」實施【監視專案範疇】提出「變更申請」獲得批准「範疇基準」的「利害關係人」同意之後，才能將遺漏的「交付成果」增加到「範疇基準」，而不是「**諮詢你的主管是否包含這個成果做為專案的一部分**」。
- C. 要將遺漏的「專案」「交付成果」增加到原本獲得「利害關係人」同意的「範疇基準」必須依照「**範疇管理計畫**」實施【監視專案範疇】提出「變更申請」獲得批准「範疇基準」的「利害關係人」同意之後，才能將遺漏的「交付成果」增加到「範疇基準」，而不是「**審查WBS**」直接在屬於「範疇基準」的WBS「**包括遺漏的交付成果**」。
- D. 「**定義活動流程**」指的是【規劃活動清單】從「範疇基準」的「WBS」規劃執行「工作包」工作的「活動/任務」。

如果要將「遺漏」的「某些交付成果」**「做為定義活動流程的一部分」**，必須先依照「範疇管理計畫」實施【監視專案範疇】提出「變更申請」將「遺漏」的「某些交付成果」包含在「範疇基準」，然後將包含在「範疇基準」的「某些交付成果」**「做為定義活動流程的一部分」**規劃「某些交付成果」的「活動/任務」。

【規劃活動清單】請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略](#)第 03 單元專案規劃「3.13【規劃活動清單】」。
「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」。

Question 40.

Answer: A

選答理由：

依題意詢問要如何讓「**規劃流程更加有效率**」代表要如何按照正確順序實施「**規劃流程**」。

按照正確順序必須先實施【**規劃活動清單**】產生「**活動清單**」，才能依據「**活動清單**」實施【**規劃活動順序**】產生描述「**活動/任務**」順序的「**專案網路圖**」。

因此「**在發展專案網路圖之前，先發展專案活動清單**」。

【**規劃活動清單**】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13【**規劃活動清單**】」。

「**活動清單**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13.3 **活動清單**」。

【**規劃活動順序**】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14【**規劃活動順序**】」。

「**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」。

「**專案時程網路圖**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14.4 **專案時程網路圖**」。

輔助說明：

B. 「**需求被搜集**」代表已經實施【**蒐集專案需求**】將「**利害關係人**」的「**需求**」記錄在「**需求文件**」，接著必須先實施【**定義專案範疇**】依據「**需求文件**」跟「**利害關係人**」建立「**專案範疇**」的「**共同認知**」，再依據「**專案**」跟「**利害關係人**」對「**專案範疇**」的「**共同認知**」實施【**建立工作分解結構**】「**開始發展工作分解結構**」。

因此「**需求被搜集**」之後不是直接「**開始發展工作分解結構**」，而是先實施【**定義專案範疇**】才能「**開始發展工作分解結構**」。

【**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**】」。

「**需求文件**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.7 **需求文件**」。

【**定義專案範疇**】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9【**定義專案範疇**】」。

「**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」。

「**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」。

【**建立工作分解結構**】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10【**建立工作分解結構**】」。

C. 「**專案**」在「**規劃階段**」先依據「**專案章程**」「**高等級描述**」的資訊「**記錄高等級的專案時程限制**」，再評估「**高等級的專案時程限制**」例如完工期限可能造成的「**專案風險**」。因此是「**在記錄高等級的專案時程限制**」之後，才能「**識別所有已知的專案風險**」。

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

「**高等級/高層次/高階描述**」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.1 **啟動階段** 02」。

D. 必須先實施【**規劃專案時程**】「**發展專案時程**」，再依照可能影響「**專案時程**」的風險事件實施【**識**

別專案風險】、【風險定性分析】、【風險定量分析】、【規劃風險回應】「**完成風險管理活動**」。

【規劃專案時程】請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.17【規劃專案時程】」。

「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」。

【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】」。

【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】」。

【風險定量分析】請詳 [iPASSCamp®PMP®全攻略](#) 第 03 單元專案規劃「3.27【風險定量分析】」。

【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 41.

Answer: A

選答理由：

『專案時程管理』的順序如下：

- (1)【發展時程管理計畫】規劃及建立「時程管理計畫」記載以下『專案時程管理』的『專案管理流程』。
- (2)【規劃活動清單】依據「時程管理計畫」**「分解工作包成為更小的組件稱為時程活動」**(答案C)
- (3)【規劃活動順序】依據「時程管理計畫」**「識別活動之間的邏輯關係」**(答案B)
- (4)【規劃活動資源】依據「時程管理計畫」預估及規劃個別活動的資源需求。
- (5)【規劃活動工期】依據「時程管理計畫」預估及規劃個別活動需要的時間。
- (6)【規劃專案時程】依據「時程管理計畫」**「建立初始的專案時程」**(答案A)
- (7)【監視專案時程】依據「時程管理計畫」**「實施時程變更控制系統」**(答案D)

依題意「**專案團隊已經...建立專案網路圖**」代表已經實施【規劃活動清單】**「分解...時程活動」**(答案C)以及【規劃活動順序】**「識別活動之間的邏輯關係」**(答案B)以及**「建立專案網路圖」**。因此接下來要實施【規劃專案時程】**「建立初始的專案時程」**(答案A)。

【發展時程管理計畫】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.12【發展時程管理計畫】」。
【規劃活動清單】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.13【規劃活動清單】」。
【規劃活動順序】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.14【規劃活動順序】」。
【規劃活動資源】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.15【規劃活動資源】」。
【規劃活動工期】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.16【規劃活動工期】」。
【規劃專案時程】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.17【規劃專案時程】」。
【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】」。

Question 42.

Answer: A

選答理由：

『專案時程管理』的順序如下：

- (1)【發展時程管理計畫】規劃及建立「時程管理計畫」記載以下『專案時程管理』的『專案管理流程』。
- (2)【規劃活動清單】依據「時程管理計畫」分解實施「工作包」的「時程活動」。
- (3)【規劃活動順序】依據「時程管理計畫」**「使用前置網路圖法排序專案活動」**。
- (4)【規劃活動資源】依據「時程管理計畫」預估及規劃個別活動的資源需求。
- (5)【規劃活動工期】依據「時程管理計畫」預估及規劃個別活動需要的時間。
- (6)【規劃專案時程】依據「時程管理計畫」**「使用時程壓縮技術」**(答案A)然後**「完成專案時程」**(答案D)
- (7)【監視專案時程】依據「時程管理計畫」**「實施時程變更控制系統」**(答案C)

依題意已經實施【規劃活動清單】以及【規劃活動順序】因此才能**「使用前置網路圖法排序專案活動」**。接下來要實施【規劃專案時程】首先**「使用時程壓縮技術」**將「專案時程」盡量壓縮到完工期限以內，然後才能**「完成專案時程」**的規劃。

【發展時程管理計畫】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.12【發展時程管理計畫】」。

【規劃活動清單】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.13【規劃活動清單】」。

【規劃活動順序】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.14【規劃活動順序】」。

【規劃活動資源】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.15【規劃活動資源】」。

【規劃活動工期】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.16【規劃活動工期】」。

【規劃專案時程】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.17【規劃專案時程】」。

【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】」。

輔助說明：

B. 專案經理(PM)在「規劃階段」實施【規劃專案時程】建立「專案時程」之後，「專案團隊」在「專案」「執行階段」依照「專案時程」執行「時程活動」完成所有範疇工作，然後才能實施【確認範疇成果】爭取**「獲得專案範疇的完成驗收」**。

【確認範疇成果】請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 06 單元專案驗收「6.3【確認範疇成果】」。

C. 專案經理(PM)在「規劃階段」實施【規劃專案時程】建立「專案時程」之後，專案經理(PM)才會在

「專案」「執行階段」實施【監視專案時程】「實施時程變更控制系統」。

- D. 專案經理(PM)實施【規劃專案時程】的過程首先「使用時程壓縮技術」將「專案時程」盡量壓縮到完工期限以內，然後才能「完成專案時程」的規劃。

Question 43.

Answer: D

選答理由：

依題意「**聘請額外6個專案的工程師**」改善「**專案時程落後3個月**」的議題。

增加更多資源壓縮工期是指「時程壓縮」技術的「縮程法(crash)」採用增加更多資源壓縮工期以便「**縮短時程(crashing the schedule)**」。

「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」。

輔助說明：

A. 「專案」是具有不確定性(uncertainty)的工作，「專案」早期通常需要依照各種假設(assumption)規劃「專案」行動，專案經理(PM)隨著「專案」的進行而逐漸掌握「專案」的細節，因此可能需要調整早期的資源規劃，所以增加「**聘請額外6個專案的工程師**」未必是因為「**不適當的專案規劃**」。

B. 「**快速跟進**」是一種同步進行有前後順序活動以便縮短工期的「時程壓縮」技術。依題意是「**聘請額外6個專案的工程師**」「**縮短時程**」而不是同步進行有前後順序活動(activity)的「**快速跟進**」。

「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」。

C. 「**範疇潛變**」是指「利害關係人」沒有經過正式變更程序提出「變更申請」而直接要求增加「專案範疇」以外的工作。

「範疇潛變」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.3.1 範疇潛變」。

「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」。

Question 44.

Answer: D

選答理由：

「客戶滿意」意義等同「專案」的「品質需求」/「品質標準」/「品質目標」。「客戶滿意」必須同時達成兩個條件包含符合規格(conformance to requirements)以及適合使用(fitness for use)。

「品質管理計畫」記載達成「客戶滿意」的品質行動。

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

「符合規格」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.3 品質管理計畫 03(1)」。

「適合使用」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.3 品質管理計畫 03(2)」。

「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」。

輔助說明：

A. 「資源管理計畫」記載說明發展及管理「專案」人力資源的行動方案。

「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」。

B. 「溝通管理計畫」記載「專案」滿足「利害關係人」「溝通需求」的行動方案。

「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」。

C. 「風險管理計畫」記載「專案」識別、分析及監控「專案風險」的行動方案。

「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」。

「專案風險」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】08」。

Question 45.

Answer: D

選答理由：

專案經理(PM)剛接手「專案」必須先瞭解相關「利害關係人」的需求，並取得相關「利害關係人」對「專案」的共識。

「會議」是專案經理(PM)跟「利害關係人」建立共識的正式溝通行動。因此專案經理(PM)要減少「各種利害關係人的高度抗拒」需要「跟這些利害關係人安排一個會議說明...」釐清及緩和「利害關係人」抗拒的原因，並且「建立基本規則」取得「利害關係人」一致同意的行為準則。

備註：本題的「利害關係人」指的是「團隊成員」。

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

「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. 「製造既成事實」的方式，意在迫使「利害關係人」被動接受「專案」的工作要求，將導致衝突升高。

專案經理(PM)是專案管理專業，「團隊成員」是產品技術專業，PMP®考試強調專案經理(PM)要充分尊重「團隊成員」提出的技術解決方案，而不是迫使「團隊成員」被動接受專案經理(PM)的工作要求。

B. 「僅允許特定的溝通關係而且不允許其他溝通關係」限制人員之間的溝通將導致人員透過非正式私下的訊息傳播衍生更大的誤解及升高衝突。

C. 記載「責任」、「諮詢」和「告知」等角色的矩陣表格是「RACI圖」而不是「責任指派矩陣(RAM)」。

「RACI圖」跟「責任指派矩陣(RAM)」都是明確指派角色及工作的方法，而不是減少「利害關係人」抗拒的方法。

「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)」。

「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)」。

Question 46.

Answer: A

選答理由：

「建議邀請書(Request for Proposal, RFP)」是專案經理(PM)實施「專案」採購行動產生的「招標文件」，使用於邀請潛在賣方(potential sellers)針對「專案」要採購的產品或服務提供建議書(proposal)。

「建議邀請書」的內容可以包含「採購工作說明書」說明「專案」要採購的「產品和服務並且包括必要的報告需求」。因此也可以說「建議邀請書」包含說明「專案」要採購的「產品和服務並且包括必要的報告需求」。

「建議邀請書」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19.6 招標文件 01(3)」。

「招標文件」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19.6 招標文件」。

「採購工作說明書」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19.7 採購工作說明書」。

輔助說明：

B. 「範疇說明書」記載「專案」跟「利害關係人」例如「客戶」對「專案範疇」的「共同認知」。

依題意「規劃外包專案的一個特別交付成果」指的是專案經理(PM)要「規劃」「專案採購」實施「外包」。

「建立了一個文件詳細描述所需要的產品和服務並且包括必要的報告需求」指的是專案經理(PM)對潛在賣方(potential sellers)提出的「專案」「採購需求」，而不是「專案」跟「利害關係人」記載「專案範疇」「共同認知」的「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」。

C. 依題意「建立了一個文件詳細描述所需要的產品和服務並且包括必要的報告需求」指的是專案經理(PM)對潛在賣方(potential sellers)提出的「專案」「採購需求」，但是還沒有決定要跟哪一個潛在賣方(potential sellers)正式簽署採購合約。

「合約工作說明書」則是正式簽署採購合約之後包含在採購合約說明合約工作內容的文件。

「合約工作說明書」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.10.5 採購協議 02(1)」。

D. 「採購管理計畫」說明「專案」要如何執行以及監控「專案」採購行動，專案經理(PM)依據「採購管理計畫」製作「建議邀請書」等「招標文件」向潛在賣方(potential sellers)說明「專案」要採購的「產品和服務並且包括必要的報告需求」。

因此，「詳細描述所需要的產品和服務並且包括必要的報告需求」指的是「建議邀請書」等「招標文件」，而不是「採購管理計畫」。

「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」。

Question 47.

Answer: B

選答理由：

「**權力/利益方格**」依照「利害關係人」對「專案」工作的權力(power)高低以及關切(concern)利益(interest)的程度大小，將「利害關係人」區分成不同的群組(group)做為「**決定哪一些利害關係人的需求必須優先列入考慮**」以及制定「利害關係人參與策略」的依據。

「權力/利益方格」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 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. 「**利害關係人參與策略**」包含各種增加「利害關係人」支持「專案」及減少「利害關係人」反對「專案」的行動方針。

「專案」先依據「**權力/利益方格**」分析「利害關係人」優先程度才能接著制定「**利害關係人參與策略**」。

C. 「**需求文件**」記載「專案」以及「利害關係人」的各種需要(needs)及期望(expectation)，但是要依據「**權力/利益方格**」分析「利害關係人」優先程度才能決定哪一些「利害關係人」的需要(needs)及期望(expectation)要優先納入「專案」工作。。

「需求文件」請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.7.7 需求文件」。

D. 「**風險準備分析**」使用於分析以及管理各種「已知風險」以及「未知風險」需要的緩衝時間(buffer time)以及風險準備金(reserve)，但是要先依據「**權力/利益方格**」分析「利害關係人」優先程度才能決定要優先管理哪一些風險事件。

「工期風險準備分析」請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.16.5 工期風險準備分析」。

「成本風險準備分析」請詳 **iPASSCamp® PMP®全攻略**第 03 單元專案規劃「3.21【規劃活動成本】05」。

Question 48.

Answer: D

選答理由：

依題意專案經理(PM)使用「固定價格合約」「外包產品開發給外部設計公司」「讓設計公司在指定日期交付原型」的目的是「解決...時程風險」，如果「設計公司」沒有「在指定日期交付原型」則由「設計公司」承擔沒有「在指定日期交付原型」的損失。

「固定價格合約」代表由賣方承擔風險的合約類型。因此將具有時程風險的工作外包由承包商承擔時程風險是「轉移」風險的策略。

「固定價格合約」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(1)」。

「轉移」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(3)」。

輔助說明：

A. 「減輕」是由「專案」自己面對及設法減少風險發生機率及損失的策略。

「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)」。

B. 「迴避」是完全排除特定已知風險來源策略。

「迴避」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(2)」。

C. 「接受」是不採取任何回應行動，等候風險發生再進行權宜處理的策略。

「接受」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)」。

Question 49.

Answer: C

選答理由：

依題意「**未知的利害關係人抱怨專案沒有完成所需的工作**」代表專案經理(PM)沒有辨識所有的「利害關係人」，代表【識別利害關係人】可能是一個沒有效率(inefficient)的流程。

「品質管理計畫」記載「專案」如何實施「品質保證」包括「品質稽核」及「流程分析」。

因此專案經理(PM)應該「**審查品質管理計畫**」使用「流程分析」技術分析【辨識利害關係人】沒有效率(inefficient)的原因以便「**將此類失誤降到最低**」。

「流程分析」使用於分析流程沒有效率(inefficient)的原因。

「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」。

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

【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】」。

輔助說明：

A. 「**利害關係人登錄表**」只記載已識別的「利害關係人」，不包含「**未知的利害關係人**」。

「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」。

B. 「**範疇管理計畫**」只能針對已經記載在「**利害關係人登錄表**」的「利害關係人」規劃及管理「利害關係人」要求的「專案」工作成果。

「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」。

D. 「**訪談組織其他單位的利害關係人**」也許可以識別「組織」內部「**未知的利害關係人**」，但是可能無法識別「組織」外部「**未知的利害關係人**」。

Question 50.

Answer: A

選答理由：

依題意「電子發票專案」「發現有四張發票發生錯誤」是一個「已經發生」並且影響「專案」工作的「議題」，因此首先要將「議題」更新到「議題記錄」指派負責處理「議題」的人員。

「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：

B. 依題意「電子發票專案」「發現有四張發票發生錯誤」是一個「已經發生」並且影響「專案」工作的「議題」，而不是「可能發生」的「風險」事件，因此不需要「更新」「風險登錄表」。

「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. 「利害關係人」發生變化才需要「更新」「利害關係人登錄表」。

「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」。

D. 採用「敏捷方法」的「專案」「需求」發生變化才需要「更新」記載「專案」「需求」的「待辦清單」。

「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」。

「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」。

Question 51.

Answer: C

選答理由：

依題意「電子發票專案」「發現有四張發票發生錯誤」是一個「已經發生」並且影響「專案」工作的「議題」，因此首先要將「議題」更新到「議題記錄」指派負責處理「議題」的人員。

如果針對「有四張發票發生錯誤」的「議題」需要提出「變更申請」實施「矯正措施」，專案經理(PM)需要將實施「矯正措施」的「變更申請」更新到「變更記錄」。

「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」。

「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)」。

「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. 依題意「電子發票專案」「發現有四張發票發生錯誤」是一個「已經發生」並且影響「專案」工作的「議題」，而不是「可能發生」的「風險」事件，因此不需要「更新」「風險登錄表」。

「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. 「利害關係人」發生變化才需要「更新」「利害關係人登錄表」。

「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」。

D. 採用「敏捷方法」的「專案」「需求」發生變化才需要「更新」記載「專案」「需求」的「待辦清單」。

「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」。

「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」。

Question 52.

Answer: A

選答理由：

專案經理(PM)「制定專案管理計畫...確保專案...取得預期效益」之前需要先「確認專案效益」目標，才能依據「專案效益」目標「制定專案管理計畫...確保專案...取得預期效益」。

「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」只會投資能夠獲得「預期效益」目標的「專案」，專案經理(PM)「制定專案管理計畫」之前需要先「與贊助人確認專案效益」目標，才能依據「贊助人」要求的「預期效益」目標「制定專案管理計畫...確保專案...取得預期效益」。

「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」。

輔助說明：

B. 專案經理(PM)「與贊助人確認專案效益」目標之後，依據「專案效益」目標「識別每個工作產品的目標」，然後依據「每個工作產品的目標」「制定專案管理計畫」規劃達成「專案效益」目標的行動方案，以便依照「專案管理計畫」執行工作「不斷取得預期效益」。

C. 依序是A.「與贊助人確認專案效益」目標>>B.「識別每個工作產品的目標」，然後「對每個版本進行整合測試」確認符合「每個工作產品的目標」。

D.「敏捷方法」由通才型的人才組成「開發團隊」「讓整個專案團隊參與測試」及開發。「讓整個專案團隊參與測試」的目的是讓人員彼此「協同合作」以及共同「承擔責任」，而不是為了「確保專案不斷取得預期效益」。

備註：「預測方法」由專才型的人才組成「專案團隊」，每一個人員都有特定的「角色及責任」，因此是由具備測試專業的人員擔任測試的「角色及責任」實施測試工作，而不是「讓整個專案團隊參與測試」。

「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」。

「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」。

Question 53.

Answer: C

選答理由：

依題意「專案經理應該如何做才能實現效益？」指的是「專案經理」要「如何...實現」專案的「效益」目標。

專案經理(PM)首先需要知道「專案」被要求達成的「效益」目標，才能規劃及執行達成「專案」「效益」目標的行動、「才能實現效益」目標。

例如「組織」要求「專案」達成的「效益」目標是投資報酬率 $\geq 20\%$ ，因此專案經理(PM)規劃及執行的「專案」行動必須保持每投資100元成本可以產生 ≥ 20 元的獲利，才能達成投資報酬率 $\geq 20\%$ 的「效益」目標。

因此專案經理(PM)需要先「審查目標效益」瞭解「專案」被要達成的「目標效益」，才能規劃及執行「實現效益」的行動。

輔助說明：

A. 專案經理(PM)並不會因為「在風險日誌中增加一個項目」記錄「法規可能發生變化，會阻礙產品的推出」而讓「專案」「實現效益」，除非專案經理(PM)能夠採取有效的「風險回應策略」降低風險損失才有可能讓「專案」「實現效益」。

但是要規劃「風險回應策略」之前必須先「審查」「專案」要達成的「目標效益」，才能決定要投入多少資源實施「風險回應策略」以及「風險回應策略」能夠產生什麼效益？然後才能決定是否實施「風險回應策略」管理「法規可能發生變化」的風險事件。

B. 如果要針對「法規可能發生變化，會阻礙產品的推出」「實施變更」，首先需要先「審查」「專案」要達成的「目標效益」，才能決定應該投入多少資源「實施變更」才能讓「專案」「實現效益」。

例如「專案」的「目標效益」是獲利 300 萬元，但是「實施變更」需要投資 1000 萬元，結果「實施變更」反而導致「專案」沒有獲利還要損失 700 萬元，因此並不是「實施變更」就能讓「專案」「實現效益」。

D. 「速率」是「敏捷方法」衡量團隊工作「速度」的方法，衡量「速率」的目的是為了「預測」剩餘工作還需要多少時間。「開發團隊」的「速率」來自於經驗的累積，即使可以「提高團隊的速率」也

只能代表可以提早完成剩餘工作，並不代表「專案」能夠「實現效益」。

「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 54.

Answer: A

選答理由：

「專案的治理方法」指的是管理專案行動決策的模式。

專案經理(PM)針對陌生或者缺乏相關經驗的工作或者「**組織沒有專案管理辦公室(PMO)**」可以提供諮詢或者「**組織...沒有針對專案的正式治理政策和準則**」，最佳方法就是使用「專家判斷」「**諮詢主題專家(SME)**」的專業意見。

「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」。

「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」。

「專家判斷」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷」。

「主題專家」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷 01」。

輔助說明：

B. 「**團隊成員**」屬於產品技術專業，不適合諮詢屬於「專案管理專業」的「議題」。

「**利害關係人**」保護本身的利益，不適合諮詢影響「專案」利益的「專案」「**治理方法**」。

「**非正式的治理政策**」代表不是「**組織**」正式認可的「**治理方法**」，使用「**組織**」沒有正式認可的方法可能會衍生爭議。

C. 先「**諮詢主題專家(SME)**」，再依照「**主題專家(SME)**」的專業意見「**選擇最適合專案特性的預測框架或敏捷框架**」決定「**專案的治理方法**」。

「**預測框架**」指的是使用「**預測方法**」實施「**專案治理**」，「**預測方法**」依照「**組織**」的「**政策、流程、程序**」以及「**專案管理計畫**」做為制定「**專案**」決策的依據。

「**敏捷框架**」指的是使用「**敏捷方法**」實施「**專案治理**」，「**敏捷方法**」「**賦權**」「**開發團隊**」由「**開發團隊**」「**當責**」決定「**專案**」產品技術工作的決策。

「**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」。

D. 先「**諮詢主題專家(SME)**」，如果要使用「**敏捷框架**」做為「**專案的治理方法**」再「**指導自我管理團隊為專案量身定制治理政策**」。「**自我管理團隊**」是「**敏捷方法**」由「**團隊成員**」自行決定產品技術工作決策的「**專案團隊**」。

「**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」。

Question 55.

Answer: B

選答理由：

依題意「專案經理被指派啟動這個專案」代表「專案」在「啟動過程」。

「商業案例」指的是要包含在「專案章程」的「商業企劃案」或者「商業個案」。

「制定適當的實施策略」指的是發展要包含在「專案章程」的「效益實現計畫」。

「專案」「啟動過程」依據「企業環境因素」的「組織外部環境」評估新「專案」的各種限制條件並且提出新「專案」的各種高層次(high-level)說明及描述，因此先「**評估環境和法規因素，確定高層次的風險和假設**」。

「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」。

「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」。

「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」。

「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」。

「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」。

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

「高等級風險」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 08」。

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

輔助說明：

A. 依題意「**這家跨國公司在亞洲地區沒有經營業務的經驗**」代表「亞洲地區」是一個陌生的地區，從陌生的地區「**獲取專案資源**」會升高「**不確定性的風險**」而不是「**降低不確定性的風險**」。

C. 首先「**評估環境和法規因素，確定高層次的風險和假設**」，才能針對「**高層次的風險**」實施「**識別並密切監控風險**」。

「**識別...風險**」是「專案」「規劃階段」的「風險管理」行動，依題意「專案」目前在「啟動階段」。

「**...密切監控風險**」是「專案」「執行階段」的「風險管理」行動，依題意「專案」目前在「啟動階段」。

【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】」。

【監視專案風險】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 05 單元專案監控「5.9【監視專案風險】」。

D. 依題意「專案」目前在「啟動階段」。專案經理(PM)在「專案」「規劃階段」經過規劃之後才需要「**確保專案贊助人同意專案期間要交付的成果和時程**」。

Question 56.

Answer: D

選答理由：

依題意「利害關係人抱怨產品缺少許多他們期待的功能」同時「專案團隊認為每一個交付成果都符合驗收標準」，代表「利害關係人」跟「專案團隊」之間存在「雙方理解差距」的爭議。

「專案」不論發生什麼爭議，專案經理(PM)第一個步驟都是「協商」解決爭議的方法，因此針對「雙方理解差距」，專案經理(PM)需要先「分析雙方理解差距的原因」，然後「協商解決」爭議的方法。

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

輔助說明：

- A. 在沒有「分析雙方理解差距的原因」之前，無法針對爭議的原因「要求專案團隊進行修改」。
- B. 在沒有「分析雙方理解差距的原因」之前，無法針對爭議的原因「要求利害關係人提交變更申請」。
- C. 「專案」需要獲得「利害關係人」同意才「可以結束」。依題意「利害關係人抱怨產品缺少許多他們期待的功能」，因此即使「專案團隊」認為「每個交付成果的驗收標準都有達成」也沒有真正解決爭議。最終還是需要先「分析雙方理解差距的原因」，然後「協商解決」爭議的方法，最終才能獲得「利害關係人」同意「專案可以結束」。

Question 57.

Answer: A

選答理由：

依題意「企業希望追蹤應用這個框架所帶來的價值」，此處的「企業」代表「專案」的「利害關係人」，「希望追蹤應用這個框架所帶來的價值」代表「專案」利害關係人的「需求」。

專案經理(PM)需要符合「利害關係人」的「需求」，因此專案經理(PM)需要「與利害關係人合作」，專案經理(PM)需要跟「利害關係人」確定可以追蹤及衡量的是哪些效益，然後依照「利害關係人」要「追蹤及衡量」的「效益」為這個框架定義一套可衡量的項目。

輔助說明：

B. 依題意這是一個使用「混合框架」的「專案」，代表這是一個同時使用「預測方法」及「敏捷方法」的「混合式專案」。

依題意「將設計和執行分解成更小的工作」代表建立「工作分解結構 (WBS) 」，「預測方法」可以「根據工作分解結構 (WBS) 建立報告，並定期更新」各「工作包」的績效。但是「敏捷方法」因為工作不明確，因此並沒有「工作分解結構 (WBS) 」。所以「根據工作分解結構 (WBS) 建立報告，並定期更新」只能適用「混合框架」的「預測方法」，但是不適用「混合框架」的「敏捷方法」。

「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」。

「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」。

C. 依題意這是一個「混合框架」同時使用「預測方法」及「敏捷方法」的「混合式專案」。因此不能只單獨使用「預測式專案相同的效益追蹤流程」。

D. 專案經理(PM)優先「與利害關係人合作」，其次「研究這種框架最常使用的報告範本」提供「利害關係人」參考。

Question 58.

Answer: C

選答理由：

依題意「回顧性會議」以及「下一次迭代」指出這是一個使用「敏捷方法」的「專案」，因此不會有依據「專案計畫」採取的行動。例如不會有答案A依據「風險管理計畫」以及「成本管理計畫」事先規劃的「應變準備」，不會有答案B的「成本管理計畫」可供「審查」，不會有答案D事先規劃的「變更管理計畫」說明如何「提出變更申請」。因此本題最佳答案選項是「告訴團隊成員，購買新設備不屬於專案的範疇」。

「迭代回顧」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代回顧」。
「迭代」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.7.4 開發階段 02」。
「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」。
「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」。
「成本管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.20.1 成本管理計畫」。
「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」。
「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. 依題意「回顧性會議」以及「下一次迭代」指出這是一個使用「敏捷方法」的「專案」，因此不會有依據「專案計畫」採取的行動。例如不會有依據「風險管理計畫」以及「成本管理計畫」事先規劃的「應變準備」。
- B. 依題意「回顧性會議」以及「下一次迭代」指出這是一個使用「敏捷方法」的「專案」，因此不會有「成本管理計畫」可供「審查」。
- D. 依題意「回顧性會議」以及「下一次迭代」指出這是一個使用「敏捷方法」的「專案」，因此不會有事先規劃的「變更管理計畫」說明如何「提出變更申請」。

Question 59.

Answer: D

選答理由：

依題意「贊助人對於新專案超過預期的預算感到擔心」代表「贊助人」「擔心」的不是預估技術而是「超過預期的預算」，因此專案經理(PM)應該使用人際溝通的方法「運用軟技能」「協商」溝通說明「超過預期的預算」的理由，「說服專案贊助人批准新專案的預算估算」。

「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」。

「軟技能」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.1 人際關係技能 01」。

「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.「應變準備」固然可能導致「預算」「超過預期」，但是「應變準備」是針對「已知風險」的風險準備金，如果移除「應變準備」將會導致「專案」無法管理「已知風險」。而且移除「應變準備」不一定能夠讓「預算」不「超過預期」。

「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.C.依題意「贊助人」「擔心」的不是預估技術而是「超過預期的預算」，因此不論是使用「自下而上的成本估算方式」或者提供「歷史資訊和類似專案的經驗學習」等佐證資料都無法改變「超過預期的預算」。

Question 60.

Answer: A

選答理由：

依題意專案經理(PM)遭遇「專案團隊...意見非常分歧，團隊士氣低落」的「議題」，專案經理(PM)針對「議題」分析導致「議題」的原因是解決「議題」的第一個步驟，因此首先「與專案團隊進行一次會議，討論並解決意見分歧的來源」。

輔助說明：

B. 「告知利害關係人，由於團隊管理的原因，專案將被延遲」無助於解決「專案團隊...意見非常分歧，團隊士氣低落」的「議題」。

C. 「縮程」是增加預算或資源「壓縮」「專案時程」的方法。

依題意「執行中的專案」代表「專案」在「執行階段」。「專案」「執行階段」要實施「縮程專案時間線」必須先提出增加預算或資源的「變更申請」，而不是直接「縮程專案時間線」。另外，「縮程專案時間線」並沒有解決「專案團隊...意見非常分歧，團隊士氣低落」的「議題」。

「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」。

「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」。

「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」。

「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. 「根據延遲的時間提出變更申請，延長專案時程」並沒有解決「專案團隊...意見非常分歧，團隊士氣低落」的「議題」。

Question 61.

Answer: A

選答理由：

依題意「**團隊成員使用的風險登錄表版本與專案經理正在使用的不同**」代表「發佈」正確「版本」給「團隊成員」的方法出現問題。

「**溝通管理計畫**」記載「專案」如何實施資訊的「收集」、「產生」、「發佈」以及「儲存」。專案經理(PM)依照「**溝通管理計畫**」將正確「版本」的「風險登錄表」發佈給「團隊成員」。

依題意「**團隊成員使用的風險登錄表版本與專案經理正在使用的不同**」代表依照「**溝通管理計畫**」發佈資訊的方法可能錯誤或者沒有依照「**溝通管理計畫**」發佈正確的資訊，因此需要「**參照溝通管理計畫**」分析原因「**避免**」再次發生同樣的議題。

「**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」。

「**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」。

輔助說明：

B. 針對「**團隊成員使用的風險登錄表版本與專案經理正在使用的不同**」，專案經理(PM)先「更新議題記錄」記載這個「**議題**」，接著「**參照溝通管理計畫**」分析導致溝通議題的原因實施改善，然後再「**驗證議題記錄**」追蹤這個「**議題**」的改善狀況。

「**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」。

C. 「**工件**」是受到版本控管的「專案文件」，「**確認專案工件**」指的是確認「**風險登錄表**」的正確「版本」。但是依題意專案經理(PM)不是要確認「**風險登錄表**」的正確「版本」，而是要避免再次發生「版本」不一致的議題。

專案經理(PM)負責製作以及「發佈」**風險登錄表**，專案經理(PM)的「**風險登錄表**」代表正確「版本」的「**風險登錄表**」，因此專案經理(PM)不需要「**確認專案工件**」確認正確的「**風險登錄表**」版本。

「**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)先「**參照溝通管理計畫**」再視需要「**實施專家判斷**」分析原因提出改善措施。

「**專家判斷**」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷」。

Question 62.

Answer: A

選答理由：

「溝通管理計畫」記載批准資訊「發佈」的權限。

依題意「專案經理邀請公司CEO、贊助人和一個外部客戶代表參加審查專案管理計畫的會議」，但是「專案經理說明預算的時候，CEO突然要求結束並且離開會議」，代表專案經理(PM)要說明的「預算」沒有先獲得批准「發佈」資訊的授權，因此專案經理(PM)「在邀請外部客戶參加會議之前」應該「先審查溝通管理計畫」批准資訊「發佈」的權限，獲得相關權限批准之後才能向「外部客戶代表...說明預算」。

「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：

B. 「成本管理計畫」記載規劃「專案預算」的方法，依題意並非「成本管理計畫」規劃「專案預算」的方法有問題，而是依照「成本管理計畫」規劃的「預算」在向「外部客戶代表...說明預算」之前沒有依照「溝通管理計畫」先獲得批准「發佈」的授權。

「成本管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.20.1 成本管理計畫」。

C. 專案經理(PM)固然需要針對這個事件「進行根本原因分析以及記錄經驗學習」，但是這是一個「組織」內部溝通程序的「議題」，因此需要跟「組織」內部人員「進行根本原因分析」而不是「與外部客戶一起進行根本原因分析」。

「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」。

「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」。

D. 專案經理(PM)在依照「溝通管理計畫」獲得批准「發佈」資訊的授權之前不能擅自「發佈」需要被授權的資訊，不論是對「內部參加會議的人員」或者「外部客戶代表」。

Question 63.

Answer: D

選答理由：

依題意「專案經理發現近期組織外部環境的變化將明顯降低執行成本，縮短專案時程」代表「專案」發生重大變化。

專案經理(PM)需要將「專案」發生重大變化的資訊充分告知相關「利害關係人」。專案經理(PM)「遵循專案呈報政策和溝通管理計畫」將「專案」發生重大變化的資訊充分告知相關「利害關係人」。

「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」。

「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.B. 「利害關係人」批准「專案預算」的支出項目、支出時間以及支出金額，剩餘「專案預算」的使用方式需要獲得「利害關係人」批准而不是由「專案團隊」自行「決定如何使用剩餘預算」或直接「將多餘的預算作為管理準備」。

「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」。

C. 依題意「組織外部環境的變化將...縮短專案時程」，由於提早完成「專案」工作可以減少資源成本的支出、降低無法如期完工的風險，同時可以提早獲得完成「專案」工作的收益，因此專案經理(PM)會依照「組織外部環境的變化」「縮短專案時程」而不是「給予團隊額外的時間在原定時間內完成任務」。

Question 64.

Answer: B

選答理由：

依題意「公司希望在兩周內完成交付成果」，但是依照目前最快的開發方式至少需要「三周」的時間。

專案經理(PM)需要「與利害關係人交談如何簡化整個流程」才有可能「在兩周內完成交付成果」。

注意：姑且不論要「如何簡化整個流程」？但是不「簡化整個流程」就不可能「在兩周內完成交付成果」。

輔助說明：

A.C.除非「簡化整個流程」否則不論是「催促團隊加快交付成果」或者「要求團隊努力緊迫的期限」，依題意目前最快的開發方式就是至少需要「三周」。

D. 依題意要將最快「三周」的開發方式提前「在兩周內完成交付成果」，因此不能「放慢目前的速度」。

Question 65.

Answer: A

選答理由：

依題意「專案團隊大部分成員都參加了公司的在家工作政策」代表「專案團隊」是人員各自在家裡分散不同地點工作的「虛擬團隊」，因此需要發展針對「虛擬團隊」建立監視及溝通進度的「溝通技術」，
「為參加在家工作政策的團隊成員更新溝通管理計畫的溝通技術」。

「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：

B. 依題意「團隊成員」改成「在家工作」並沒有改變「團隊成員」的「角色及責任」，因此不需要
「更新責任指派矩陣的角色和責任」。

「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)」。

C. 「團隊成員」是「專案」的「利害關係人」，「團隊成員」的「緊急聯繫資訊」記載在「利害關係人登錄表」。「利害關係人參與計畫」記載增加「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」。因此需要「更新」「團隊成員」「緊急聯繫資訊」的是「利害關係人登錄表」。

「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」。

「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」。

「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「團隊成員」改成「在家工作」並不是將「團隊成員」指派到「專案」以外的其他工作，因此沒有改變「團隊成員」可以配合「專案」工作的時間，因此不需要「更新」「團隊成員」的「資源行事曆」。

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

Question 66.

Answer: A

選答理由：

「Scrum」是屬於「敏捷方法」的其中一種「方法論」，「敏捷方法」使用每日「站立會議」由「團隊成員」每天分享工作進度及工作「議題」，以便展現資訊透明化以及協同合作解決「議題」的敏捷特性。

不論依題意「**這個新成員每天都會接近其他專案團隊成員，似乎是想參與個人的站立會議**」的方法是否適合使用在目前的「專案」，專案經理(PM)應該持開放的態度應用對「專案」最有利的「溝通方法」，因此專案經理(PM)應該「**為專案團隊安排一次會議，審查溝通管理計畫**」討論是否要將「敏捷方法」的每日「站立會議」納入「溝通管理計畫」。

「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」。

「每日站立會議」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」。

「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：

- B. 先「**為專案團隊安排一次會議，審查溝通管理計畫**」決定是否要調整溝通討論的方式再決定是否「**要求專案團隊的成員繼續與新團隊成員討論**」。
- C. 先「**為專案團隊安排一次會議，審查溝通管理計畫**」決定是否要調整溝通討論的方式再依照「**溝通管理計畫**」「**向專案團隊概述溝通策略**」。
- D. 專案經理(PM)應該持開放的態度應用對「專案」最有利的「溝通方法」，因此專案經理(PM)應該「**為專案團隊安排一次會議，審查溝通管理計畫**」討論是否要將「敏捷方法」的每日「站立會議」納入「**溝通管理計畫**」。如果結論是維持目前的溝通方式，專案經理(PM)則需要「**指導新團隊成員學習專案團隊正在使用的方法**」。

Question 67.

Answer: D

選答理由：

依題意「鄰近的居民正在抵制這個專案」，專案經理(PM)要爭取「鄰近的居民」的支持以及減少「鄰近的居民...抵制」，專案經理(PM)需要使用「互動式溝通」，「定期與鄰近的居民舉行會議，爭取他們對專案的認同」跟「鄰近的居民」面對面溝通「協商」傾聽「居民」的意見以及解釋說明化解「居民」的疑慮。

「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」。

輔助說明：

- A. 具有決策權限的「利害關係人」決定「捷運車站」的地點，即使專案經理(PM)「與施工隊討論捷運車站遷址的替代方案」，如果具有決策權限的「利害關係人」不同意「捷運車站遷址的替代方案」依然無法解決目前的「議題」。
- B. 「在市政府網站公佈新的捷運車站將帶來的利益」是一個單向的「拉式溝通」，無法跟「鄰近的居民」面對面溝通「協商」傾聽「居民」的意見以及解釋說明化解「居民」的疑慮。
「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」。
- C. 依題意「抵制這個專案」的是「鄰近的居民」而不是「市長」，因此「與市長開會，說明捷運車站對XYZ市的重要性」並不會減少「鄰近的居民...抵制這個專案」。

Question 68.

Answer: D

選答理由：

依題意「鄰近的居民正在抵制這個專案」「並威脅要採取法律行動」，針對「鄰近的居民...威脅要採取法律行動」可能產生影響「專案」的風險「威脅」，專案經理(PM)要將「鄰近的居民...威脅要採取法律行動」「登記為風險，並制定減輕計畫」盡量降低這個風險「威脅」對「專案」的衝擊。

輔助說明：

- A. 具有決策權限的「利害關係人」決定「捷運車站」的地點，即使專案經理(PM)「與施工隊討論捷運車站遷址的替代方案」，如果具有決策權限的「利害關係人」不同意「捷運車站遷址的替代方案」依然無法解決目前的「議題」。
- B. 「在市政府網站公佈新的捷運車站將帶來的利益」是一個單向的「拉式溝通」，無法跟「鄰近的居民」面對面溝通「協商」傾聽「居民」的意見以及解釋說明化解「居民」的疑慮。
「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」。
- C. 依題意「抵制這個專案」的是「鄰近的居民」而不是「市長」，因此「與市長開會，說明捷運車站對XYZ市的重要性」並不會減少「鄰近的居民...抵制這個專案」。

Question 69.

Answer: D

選答理由：

依題意專案經理(PM)需要「**避免(avoid)未來延誤時程**」的「專案」「時程風險」，因為「**避免(avoid)**」是指「專案」要採用完全排除「威脅」的風險「迴避(avoid)」策略，所以必須「**審查風險管理計畫**」。

「迴避」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(2)」。

「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」。

輔助說明：

- A. 如果採取風險「迴避」策略需要改變「專案管理計畫」，再「**提交變更申請**」更新「專案管理計畫」。
- B. 「未來延誤時程」的原因是「**專案範疇中缺少了一個將影響要徑的關鍵交付成果**」而不是缺少資源，因此「**增加額外的資源**」無法「**避免(avoid)未來延誤時程**」。
- C. 按照順序(1)「**審查風險管理計畫**」的風險「迴避」策略，(2)依照風險「迴避」策略「**提交變更申請**」，(3)依照「**提交變更申請**」「**更新專案範疇**」。

Question 70.

Answer: D

選答理由：

依題意「專案經理不同意承包商提交的報價」，因此需要先發展跟「承包商」「協商」價格的「採購策略」，然後「更新採購策略，並與承包商協商」「報價」。

「採購策略」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.19.5 採購策略」。

輔助說明：

A. 先「更新採購策略，並與承包商協商」「報價」，再視情況決定是否需要「要求專案贊助人增加更多的預算來支付這些費用」。

B. 專案經理(PM)在製作「採購管理計畫」的過程分別產生「採購管理計畫」以及「採購策略」。

「採購管理計畫」記載「專案」獲得批准的「採購決策」以及實施「專案採購管理」的「流程」，
「採購管理計畫」的內容不包含「與承包商協商」「報價」的「採購策略」。

「採購策略」記載「專案」跟個別合約賣方爭取有利採購條件的方法，因此A合約有A合約的「採購策略」，B合約有B合約的「採購策略」。

「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」。

C. 先發展要跟「承包商」「協商」價格的「採購策略」，然後「更新採購策略，並與承包商協商」，再「要求承包商審查及降低成本」。

Question 71.

Answer: D

選答理由：

依題意專案經理(PM)要「改善利害關係人的關係」，專案經理(PM)首先要跟「利害關係人」互動才能了解「利害關係人」的需求跟期望，因此專案經理(PM)「先聯繫利害關係人瞭解更多資訊」再決定接下來要採取的措施。

輔助說明：

A. 專案經理(PM)「先聯繫利害關係人瞭解更多資訊」再評估是否需要提出「變更申請」在「專案範疇」添加「新增加的內容」。

B. 原本專案經理(PM)先將「利害關係人」更新到「利害關係人登錄表」，然後再「聯繫利害關係人瞭解更多資訊」。但是以下兩個原因排除答案選項B：

原因一. 「利害關係人列表」並不是 PMBOK®定義的術語，只要不是 iPASS®PMP®全攻略說明的「專案管理標準術語」通常都不會是 PMP®認證考試題目的答案選項。

原因二. 即使將「利害關係人列表」視為「利害關係人登錄表」，但是「利害關係人登錄表」並沒有包含在「利害關係人參與計畫」，因此「更新利害關係人參與計畫」並不能「確保該利害關係人包含在專案利害關係人列表中」。

「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」。

「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」。

C. 「專案範疇」要包含哪一些內容是由委託「專案」的「利害關係人」跟專案經理(PM)一起建立「共同認知」，因此是由委託「專案」的「利害關係人」跟專案經理(PM)一起「確定要增加的內容是否在範疇內」。

「變更控制委員會」是審查及決定是否批准「變更申請」的角色，不是由「變更控制委員會」「確定要增加的內容是否在範疇內」。

「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」。

「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」。

「變更控制委員會」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.7 變更控制委員會」。

「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 72.

Answer: D

選答理由：

依題意「利害關係人不同意新專案的專案目標和方法」代表「專案」跟「利害關係人」之間發生意見不一致的爭議。

專案經理(PM)處理爭議的優先步驟是先實施「肇因分析」也就是「分析利害關係人不同意專案目標的根本原因」，以便針對「根本原因」解決問題。

設法「確定每個利害關係人的具體角色和責任」以便「利害關係人」依照各自的「角色」承擔各自的「責任」。例如「團隊成員」的「角色」承擔依照「專案計畫」執行工作的「責任」，而不是「不同意新專案的專案目標」，例如「承包商」的「角色」承擔依照「採購合約」執行工作的「責任」，而不是「不同意新專案的專案目標」。

「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：

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」不是向「利害關係人」「分享」專案資訊的角色。專案經理(PM)才是向「利害關係人」「分享」專案資訊的角色。

「專案章程」是授權啟動「專案」的文件，而不是說明「角色和責任矩陣」的文件。專案經理(PM)依據「活動清單」以及「活動屬性」創建「專案團隊」的「責任指派矩陣」。

「角色和責任矩陣」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。

「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」。

「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」。

「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)」。

「活動清單」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13.3 活動清單」。

「活動屬性」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.13.4 活動屬性」。

B. 專案經理(PM)跟委託「專案」的「利害關係人」依照「專案」需求「定義專案範疇」建立「共同認知」，而不是「與專案團隊定義範疇」。

【定義專案範疇】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9【定義專案範疇】」。

C. 先「確定每個利害關係人的具體角色和責任」才能「審查和解決每個利害關係人」依照「角色和責

任」 「的任務清單」 。

Question 73.

Answer: B

選答理由：

依題意「一個剛剛新加入客戶團隊的關鍵利害關係人」代表「專案」出現新的「利害關係人」。因此專案經理(PM)需要先「進行利害關係人識別」並且將新「利害關係人」更新(update)到「利害關係人登錄表」。然後依照「關鍵利害關係人抱怨專案的交付成果沒有提供企業預期的能力」召開「專案目標審查會議」審查釐清「專案目標」跟新「利害關係人」「抱怨專案的交付成果沒有提供企業預期的能力」的落差。

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

【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】」。

「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」。

輔助說明：

A. 先「進行利害關係人識別和專案目標審查會議」，如果「專案目標審查會議」發現「專案」交付成果不符合「專案目標」才需要「提出一個變更申請並更新範疇管理計畫」重新規劃「專案」交付成果。

「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)」。

「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」。

「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」。

C. 先「進行利害關係人識別」再「更新利害關係人名單」。然後實施「專案目標審查會議」，如果「專案目標審查會議」發現「專案」交付成果不符合「專案目標」才需要「提出一個變更申請並更新範疇管理計畫」重新規劃「修正可交付成果」。

D. 先「進行利害關係人識別」再「更新利害關係人名單」。然後實施「專案目標審查會議」，如果「專案目標審查會議」發現「專案」交付成果不符合「專案目標」才需要「提出一個變更申請並更新範疇管理計畫」以及「更新專案管理計畫」，然後依照整個過程處理結果記錄「經驗學習」留下改善經驗。

「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」。

「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」。

Question 74.

Answer: B

選答理由：

依題意專案經理(PM)需要解決「利害關係人之間存在分歧」的問題才能「促進專案需求的批准」。

專案經理(PM)要先找出「利害關係人之間存在分歧」的原因才能設法解決問題，專案經理(PM)要找出「利害關係人之間存在分歧」的原因就必須先分析「利害關係人」的背景資訊。因此專案經理(PM)要先「實施利害關係人分析」取得「利害關係人」的背景資訊。

「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」。

輔助說明：

A. 依題意「利害關係人之間存在分歧」代表「利害關係人」對「專案章程」的「高等級需求」有各不相同的解讀，因此「審查專案章程」並不能解決「利害關係人之間存在分歧」各說各話的議題。

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

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

C. 專案經理(PM)先「實施利害關係人分析」取得「利害關係人」的背景資訊才能依照「利害關係人」的背景資訊「找出分歧的根源」，然後再依照「分歧的根源」提出解決方案「促進專案需求的批准」。

例如先「實施利害關係人分析」取得「利害關係人」的背景資訊發現「利害關係人」彼此是互相競爭的關係，因此才能「找出分歧的根源」瞭解「利害關係人」各自堅持己見的原因。

D. 專案經理(PM)先「實施利害關係人分析」取得「利害關係人」的背景資訊「找出分歧的根源」，再依照「分歧的根源」規劃及實施適合的「團隊建設活動」改善團隊「利害關係人」之間的「分歧」。

「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 75.

Answer: C

選答理由：

依題意「有一位不是關鍵決策者的客戶代表對專案有很多的意見...可能會成為專案的障礙」。

依題意雖然「利害關係人」「不是關鍵決策者」但是卻有可能影響其他「關鍵決策者」的決策，因此專案經理(PM)必須「在關鍵決策會議之前，先獲得這個客戶代表的認同」以便避免「不是關鍵決策者」的「利害關係人」影響其他「關鍵決策者」的決策。

輔助說明：

A. 「要求只有關鍵決策者參加專案會議」而忽略「不是關鍵決策者」的「利害關係人」可能導致「不是關鍵決策者」的「利害關係人」影響其他「關鍵決策者」的決策。

B. 依題意無法看出「客戶代表對專案有很多的意見」跟「專案時程」有關，因此無法看出「更新專案時程」可以「迎合這個客戶代表」。

「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」。

D. 如果無法避免「不是關鍵決策者」的「利害關係人」影響其他「關鍵決策者」做出不利於「專案」的決策，專案經理(PM)才需要「更新風險登錄表記錄這個客戶代表的影響」可能造成的「專案風險」並提出「風險回應策略」。

「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 76.

Answer: D

選答理由：

依題意「客戶最近任命」的「技術經理認為專案經理沒有提供充足的資訊」。專案經理(PM)針對這一位「客戶最近任命」的「技術經理」應該按順序採取以下行動：

- (1) 首先將「技術經理」更新到「利害關係人登錄表」，使用「利害關係人分析」技術分析「技術經理」對「專案」「利益」的影響程度，以及「技術經理」對「專案」所能施加的「權力」或「影響力」。
- (2) 使用「權力／利益方格」決定「技術經理」的優先性做為制定「利害關係人參與策略」(密切管理、保持滿意、保持告知以及觀察)的依據。
- (3) 「審查並更新利害關係人參與計畫」增加要對「技術經理」實施的「利害關係人參與策略」。
- (4) 依照「更新」到「利害關係人參與計畫」的「利害關係人參與策略」跟「技術經理」交涉(engage)。

「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」。

「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」。

「權力/利益方格」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 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」。

「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」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)可以將這個事件納入「議題記錄」然後針對這個事件選擇適合的「利害關係人參與策略」做為解決方案，然後再將這個「議題」以及依照「利害關係人參與策略」選擇要採取的解決方案「呈報給專案贊助人」，但不是在「更新議題記錄」還沒有提出解決方案之前就直接「呈報給專案贊助人」。

「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」。

- B. 如果無法解決「技術經理認為專案經理沒有提供充足的資訊」的「事件」而導致可能影響「專案」成功的「風險」才需要「更新到風險登錄表」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」。

- C. 先「審查並更新利害關係人參與計畫」的「利害關係人參與策略」，再依據「利害關係人參與策略」決定是否需要「安排與技術經理更頻繁的會議」。

Question 77.

Answer: C

選答理由：

使用「敏捷方法管理一個新專案」代表新「專案」要採用「逐步規劃、逐步執行、逐步檢驗、逐步完成」的方式「增量」完成「專案」工作成果，因此「敏捷方法」不會使用【定義專案範疇】流程在「利害關係人」之間一次性事先完整規劃所有「專案」工作的「共同認知」以及細節要求。

依題意「管理層擔心新專案的定義專案範疇流程」，代表「管理層擔心新專案」是否能夠對所有「專案」「交付成果」事先建立詳細說明的「共同認知」。

「敏捷方法」沒有【定義專案範疇】流程，但是「敏捷方法」使用「整理」的方式建立「專案需求」的「共同認知」。「敏捷方法」由「團隊和產品負責人聚集在一起」將「專案需求」「整理」成為「使用者故事」的格式。在「整理」的過程，「團隊」依照產品跟技術的知識「精煉」「使用者故事」的功能規格，「產品負責人」依照「商業價值」決定「使用者故事」在「產品待辦清單」的優先順序，同時決定「使用者故事」的「驗收標準」，由「產品負責人」決定要將哪一些「使用者故事」包含在「產品待辦清單」。

依照本題目的場景，專案經理(PM)應該「將團隊和產品負責人聚集在一起」，「邀請贊助人 and 利害關係人說明產品願景，以澄清期望」，然後依照「贊助人 and 利害關係人」的「產品願景」以及「期望」做為「整理」「產品待辦清單」的依據。

雖然「敏捷方法」無法一次性的「確保專案範疇被完全定義」，但是「敏捷方法」可以分次的「整理」「產品待辦清單」「確保專案範疇被完全定義」。

「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」。
【定義專案範疇】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9【定義專案範疇】」。
「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」。
「整理」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 04」。
「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」。
「使用者故事」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 02」。
「精煉」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 04(1)」。
「驗收標準」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.2 迭代/短衝規劃會議 04」。
「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」。

輔助說明：

A. 不論是採用「敏捷方法」或「預測式方法」都無法「避免任何風險」。

「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」。

B.「敏捷方法」依照「產品負責人」決定的「驗收標準」實施「檢查流程」，而不是依照有多少「預算」實施「檢查流程」。

依題意詢問的是「專案經理應該怎樣做才能確保專案範疇被完全定義」，「專案」是否需要「增加預算」取決於「增加預算」可以產生的「商業價值」而不是為了「確保專案範疇被完全定義」。

「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」。

D.「敏捷方法」不是由「管理層」「審查...需求」，而是由「產品負責人」「審查...需求」，由「產品負責人」向「管理層」負責「確保新專案能交付所要求的產品」。

Question 78.

Answer: D

選答理由：

「Scrum團隊」是採用Scrum敏捷方法論的「專案團隊」，意義等同採用「敏捷方法」的「專案團隊」。

「Scrum Master」是使用Scrum敏捷方法論帶領「Scrum團隊」的角色，意義等同採用「敏捷方法」的專案經理(PM)。

「敏捷方法」特別強調人員之間的協同合作(collaboration)及互相協助，由於「有一位行動不便的人員加入Scrum團隊」可能需要調整團隊的工作互動模式，所以「有一些團隊成員不確定團隊的動態會發生怎樣的變化」。依照協同合作(collaboration)以及互相協助的精神應該針對「有一位行動不便的人員加入Scrum團隊」「安排一次會議，討論團隊必須做出的調整」讓「行動不便的人員」有一個合宜的工作環境並提供必要的協助。

輔助說明：

A. 「利害關係人參與計畫」的「利害關係人參與策略」目的是增加「利害關係人」支持減少「利害關係人」抵制，依題意是要讓「行動不便的人員」有一個合宜的工作環境並提供必要的協助，跟增加「利害關係人」支持減少「利害關係人」抵制無關。

「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」。

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」，依題意是要讓「行動不便的人員」有一個合宜的工作環境並提供必要的協助，跟達成「利害關係人」「溝通需求」的「溝通行動」無關。

「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」。

C. 「團隊章程」的「基本規則」記載「團隊成員」同意的行為準則，專案經理(PM)先「安排一次會議，討論團隊必須做出的調整」，再依照會議結論「更新團隊章程記載新的基本規則」。

「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」。

Question 79.

Answer: C

選答理由：

「敏捷方法」又稱為「適應性方法」，「適應性工具」是使用於「敏捷方法」的管理工具/方法。

依題意「專案管理辦公室(PMO)一直在嘗試採用適應性方法管理專案」代表ABC公司原本採用的不是「適應性方法」。使用「敏捷方法」管理「專案」需要調整「組織」既有的工作心態(mindset)及配套流程，例如「敏捷方法」對專案變更(project change)採取開放的態度(該變就變/說變就變)，但是「敏捷方法」對於採取保守態度需要嚴格審查專案變更(project change)的「組織」則會造成明顯的衝擊及抗拒，因此通常需要採取「混合式架構」從保守態度的傳統方法漸進式的改變採用開放態度的敏捷方法。

「混合式架構」是同時採用「預測式方法」及「敏捷方法」管理「專案」行動的「專案管理架構」。「混合式架構」針對需求明確的工作採用「預測式方法」嚴格控管專案變更(project change)，針對需求不明確的工作容許有彈性的專案變更(project change)。

如果「組織」缺乏使用「敏捷方法」的經驗，可能需要「引入第三方公司為這個專案開發和實施一個混合架構」提供同時使用「預測式方法」及「敏捷方法」的顧問服務。

「適應式專案管理」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第01單元PMP®基礎概念「1.5.2敏捷方法02」。

「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. 「敏捷方法」是一種工作心態(mindset)，並不會因為制定「組織」決策的「指導委員會批准新的專案框架」就能順利推動「敏捷方法」。

「組織」無法調整既有的工作心態(mindset)及配套流程經常是導致「敏捷方法」失敗的主要原因。

即使「指導委員會批准新的專案框架」採用「適應性方法」也不容易一次性的改變「組織」既有的工作心態(mindset)。

「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」。

「敏捷心態」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.2 開發團隊 02」。

B. 專案經理(PM)針對「被要求在新專案使用適應性工具」需要「與關鍵利害關係人進行個別訪談瞭解所有關注的議題」並且提出「議題」的解決方案，例如「引入第三方公司為這個專案開發和實施一個混合架構」。

「溝通管理計畫」記載達成「利害關係人」「溝通需求」的「溝通行動」，依題意是「以往採用適

應性工具管理的專案都失敗了」並不代表「溝通行動」失敗，因此「準備一個溝通管理計畫」並不能解決「以往採用適應性工具管理的專案都失敗了」的「議題」。

「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」。

- D. 「PMO」決定「組織」實施「專案管理」的方法論，專案經理(PM)固然可以「向PMO建議，現在還不是在新專案實施適應性工具的時機」，但是如果「PMO」「要求在新專案使用適應性工具」，專案經理(PM)仍然必須依照「PMO」「要求在新專案使用適應性工具」提出解決方案。

「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 02」。

Question 80.

Answer: D

選答理由：

依題意「客戶希望將第二個里程碑移到第一季」，由於「除非改變第二個里程碑的需求，否則無法將第二個里程碑移到第一季」，意思也就是如果「客戶」同意「改變第二個里程碑的需求」，還是可以「將第二個里程碑移到第一季」。因此專案經理(PM)先「詢問客戶關於第二個里程碑的需求優先順序」以便「改變第二個里程碑的需求」然後「將第二個里程碑移到第一季」。

輔助說明：

A. 直接「說服客戶不要移動第二個里程碑」不符合「客戶滿意(customer satisfaction)」的「價值導向」原則。專案經理(PM)應該先「詢問客戶關於第二個里程碑的需求優先順序」也就是「將第二個里程碑移到第一季」之後要優先執行哪一些「需求」，然後評估這個變更(change)的衝擊再決定如何採取下一步的行動。

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

「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」。

B. 因為這是「組織」跟「客戶」簽訂「合約」的「專案」，如果「客戶希望將第二個里程碑移到第一季」意義等同要變更(change)原本的「合約」。因此必需先「詢問客戶關於第二個里程碑的需求優先順序」也就是「將第二個里程碑移到第一季」之後要優先執行哪一些「需求」，然後「將問題呈報給管理層」說明「客戶」要求變更(change)原本的「合約」「將第二個里程碑移到第一季」以及「第二個里程碑的需求優先順序」，然後由「管理層」決定是否同意「客戶」變更(change)「合約」「將第二個里程碑移到第一季」。

C. 依題意看不出「移動里程碑對專案成本的影响非常大」。

Question 81.

Answer: B

選答理由：

依題意「客戶希望將第二個里程碑移到第一季」，由於「除非改變第二個里程碑的需求，否則無法將第二個里程碑移到第一季」，意思也就是如果「客戶」同意「改變第二個里程碑的需求」，還是可以「將第二個里程碑移到第一季」。因此專案經理(PM)先「詢問開發團隊在第一季可以執行哪一些第二個里程碑的需求」以便進一步跟「客戶」討論如何「改變第二個里程碑的需求」然後「將第二個里程碑移到第一季」。

輔助說明：

- A. 因為這是「組織」跟「客戶」簽訂「合約」的「專案」，如果「客戶希望將第二個里程碑移到第一季」意義等同要變更(change)原本的「合約」。因此必需先「詢問開發團隊在第一季可以執行哪一些第二個里程碑的需求」也就是「將第二個里程碑移到第一季」之後需要「執行哪一些第二個里程碑的需求」，然後「將問題呈報給管理層」說明「客戶」要求變更(change)原本的「合約」「將第二個里程碑移到第一季」以及需要「執行哪一些第二個里程碑的需求」，然後由「管理層」決定是否同意「客戶」變更(change)「合約」「將第二個里程碑移到第一季」。
- C. 直接「說服客戶不要移動第二個里程碑」不符合「客戶滿意(customer satisfaction)」的「價值導向」原則。專案經理(PM)應該先「詢問開發團隊在第一季可以執行哪一些第二個里程碑的需求」也就是「將第二個里程碑移到第一季」之後「可以執行哪一些第二個里程碑的需求」，然後評估這個變更(change)的衝擊再決定如何採取下一步的行動。
- 「客戶滿意」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.11.3 品質管理計畫 03」。
- 「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」。
- D. 依題意無法看出「移動里程碑對專案成本的影響非常大」。

Question 82.

Answer: D

選答理由：

「專案治理」是「專案」本身指導各種「專案」行動的一系列「政策、流程、程序、權限」。專案經理(PM)需要確認「專案治理」的「政策、流程、程序、權限」，規範各「利害關係人」之間的決策權限和責任分配，例如由哪一個角色決定如何分配「專案」資源，由哪一個角色決定「專案」工作的優先順序，由哪一個角色決定「專案」工作的技術方法等。

當「利害關係人」對「專案」工作產生不同意見，專案經理(PM)依據「專案治理」的「政策、流程、程序、權限」釐清「專案」需要依照哪一個「利害關係人」的決策實施「專案」工作。

依題意「**組織高階管理層和外部利害關係人之間意見不一致**」「**導致專案拖延**」，專案經理(PM)需要確認「專案」應該根據「**組織高階管理層**」或「**外部利害關係人**」的權限指示做為「專案」採取行動的依據，因此需要「**審查專案治理的適當性，確保建立合適的結構**」。

「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. 「溝通管理計畫」需要依照「**專案治理...的結構**」規劃資訊發佈的對象以及發佈資訊的權限，因此需要先「**審查專案治理的適當性**」建立「**溝通管理計畫**」才能「**確保按照計畫進行溝通**」。

「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」。

B. 專案經理(PM)需要先確認「**專案治理**」架構是否允許「**隔離高階管理層和利害關係人等外部因素**」由「**專案團隊**」獨自「**做出決策**」。例如「敏捷式專案管理」可以由「**組織高階管理層**」或「**外部利害關係人**」賦權「**專案團隊**」獨自「**做出決策**」，「**以便專案團隊更快地做出決策**」，而「預測式專案管理」通常需要由「**組織高階管理層**」或「**外部利害關係人**」批准「**專案**」決策。但是不論「敏捷式專案管理」或「預測式專案管理」的決策方式都要取決於「**組織高階管理層**」或「**外部利害關係人**」同意的「**專案治理**」「**結構**」。

「賦權」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

C. 「時程基準」是由「**組織高階管理層**」或「**外部利害關係人**」等相關權限批准衡量「**專案時程**」績效的標準，因此需要先「**審查專案治理的適當性**」才能依照適當的權限批准「**依照剩餘範疇重新確定專案的時程基準**」。

「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」。

Question 83.

Answer: A

選答理由：

「情緒智商」是管理自己本身情緒並且安撫他人情緒的「人際關係技能」。依題意「有一位團隊成員只要工作遇到挫折就開始咒罵並且讓其他人員很不自在」，因此專案經理(PM)需要透過「情緒智商」管理及安撫人員情緒。

「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. 「人脈建立」是透過人際互動建立人際關係的能力。依題意專案經理(PM)需要管理及安撫人員情緒而不是建立人際互動關係。

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

C. 「衝突管理」包含針對各種衝突情境使用各種衝突管理策略管理衝突的方法。依題意專案經理(PM)需要管理及安撫人員情緒而不是管理人員之間的衝突。

「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」。

D. 「領導力」是說明願景(vision)及策略(strategic)帶領人員的能力。依題意專案經理(PM)需要管理及安撫人員情緒而不是說明願景(vision)及策略(strategic)帶領人員。

「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 84.

Answer:B

選答理由：

「人脈建立」是透過人際互動建立人際關係的能力。依題意「**團隊成員經常跟夥伴互動並且建立長期關係**」的行動即是「**人脈建立**」。

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

輔助說明：

A. 「**情緒智商**」是管理自己本身情緒並且安撫他人情緒的「人際關係技能」。依題意「**團隊成員經常跟夥伴互動並且建立長期關係**」的行動是「**人脈建立**」而不是使用「**情緒智商**」管理及安撫人員情緒。

「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」。

C. 「**衝突管理**」包含針對各種衝突情境使用各種衝突管理策略管理衝突的方法。依題意「**團隊成員經常跟夥伴互動並且建立長期關係**」的行動是「**人脈建立**」而不是管理人員之間的衝突。

「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」。

D. 「**領導力**」是說明願景(vision)及策略(strategic)帶領人員的能力。依題意「**團隊成員經常跟夥伴互動並且建立長期關係**」的行動是「**人脈建立**」而不是說明願景(vision)及策略(strategic)帶領人員。

「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 85.

Answer:C

選答理由：

「衝突管理」包含針對各種衝突情境使用各種衝突管理策略管理衝突的方法。依題意「有兩個成員各自堅持己見並且激烈爭論」「專案經理在人員情緒失控之前請人員暫停討論」代表專案經理(PM)採取「衝突管理」的撤退(withdraw)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」。

「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. 「情緒智商」是管理自己本身情緒並且安撫他人情緒的「人際關係技能」。依題意專案經理(PM)採取「衝突管理」的撤退(withdraw)策略而不是使用「情緒智商」管理及安撫人員情緒。

「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」。

B. 「人脈建立」是透過人際互動建立人際關係的能力。依題意專案經理(PM)採取「衝突管理」的撤退(withdraw)策略而不是建立人際互動關係。

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

D. 「領導力」是說明願景(vision)及策略(strategic)帶領人員的能力。依題意專案經理(PM)採取「衝突管理」的撤退(withdraw)策略而不是說明願景(vision)及策略(strategic)帶領人員。

「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 86.

Answer:D

選答理由：

「領導力」是說明願景(vision)及策略(strategic)帶領人員的能力。依題意專案經理(PM)「**傳達專案願景**
激勵人員支持專案工作」代表專案經理(PM)發揮「**領導力**」帶領人員。

「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. 「**情緒智商**」是管理自己本身情緒並且安撫他人情緒的「人際關係技能」。依題意專案經理(PM)發揮「**領導力**」帶領人員而不是使用「**情緒智商**」管理及安撫人員情緒。

「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」。

B. 「**人脈建立**」是透過人際互動建立人際關係的能力。依題意專案經理(PM)發揮「**領導力**」帶領人員而不是使用「**人脈建立**」建立人際互動關係。

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

C. 「**衝突管理**」包含針對各種衝突情境使用各種衝突管理策略管理衝突的方法。依題意專案經理(PM)發揮「**領導力**」帶領人員而不是管理人員之間的衝突。

「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 87.

Answer:B

選答理由：

依題意「團隊成員表示他們正面臨一個將阻礙他們完成指定任務的關鍵問題」代表「專案」「已經」遭遇影響「專案」工作的「議題」。

「議題記錄」記載「已經」影響「專案」工作的「議題」。因此專案經理(PM)應該「與相關團隊成員安排審查會議」將「團隊成員...面臨...阻礙...任務的關鍵問題」「更新」到「議題紀錄」指派負責處理「議題」的人員並且定期追蹤「議題」的處理狀況。

「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. 依題意「專案經理正在與所有團隊成員召開進度會議」，「進度會議」是依照「溝通管理計畫」實施的溝通行動，因此「在會議期間」，其中一個團隊成員表示他們正面臨一個將阻礙他們完成指定任務的關鍵問題」代表「團隊成員」已經「按照溝通管理計畫(的進度會議)呈報他們的問題」，專案經理(PM)接下來應該採取的行動是答案B的「與相關團隊成員安排審查會議和更新議題記錄」以便解決「議題」。

「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」。

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

C. 依題意這是一個「召開進度會議。在會議期間」提出的「議題」，而不是「召開進度會議」之前已經記錄在「風險登錄表」的「風險」，因此「風險登錄表」並沒有「回應該問題的應對行動」。

「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」。

D. 專案經理(PM)應該先將議題「更新」到「議題記錄」指派負責處理「議題」的人員，如果需要「提出變更申請」解決「議題」才會再「詳細評估該問題」然後「要求團隊成員提出變更申請」。

「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)」。

Question 88.

Answer:B

選答理由：

依題意「專案進度落後」「專案團隊還擔心範疇變更對專案進度造成更不利的影響」，代表針對已經「進度落後」的「專案」如果再實施「範疇變更」會「對專案進度造成更不利的影響」。

如果要「讓專案按計畫進行，同時又能達到專案目標」，專案經理(PM)首先要改善「專案進度落後」的議題，例如提出「變更申請」延後「專案」完工期限。因此專案經理(PM)需要「向變更控制委員會 (CCB) 提出變更申請並更新專案時程」。

「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」。

「變更控制委員會」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.7 變更控制委員會」。

「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. 專案經理(PM)跟提出「專案需求」的「利害關係人」「審查範疇」確認「專案」必須完成的範疇工作。「變更控制委員會(CCB)」是審查「專案」「變更申請」的「利害關係人」而不是向「專案」提出「專案需求」的「利害關係人」，因此專案經理(PM)不會「與變更控制委員會 (CCB) 合作審查範疇」。

「變更控制委員會 (CCB)」唯一的功能只有審查「專案」「變更申請」、決定是否批准「變更申請」。

例如客戶 XYZ 委託 ABC 公司承攬「辦公大樓營建工程」，因此 ABC 公司的專案經理(PM)需要跟提出「專案需求」的客戶 XYZ「審查範疇」確認「專案」必須完成的「辦公大樓營建工程」範疇工作。ABC 公司的專案經理(PM)依照客戶 XYZ 同意的「辦公大樓營建工程」範疇工作向「主管機關」申請營建執照。如果「辦公大樓營建工程」向「主管機關」申請營建執照獲准之後，客戶 XYZ 要求變更設計，專案經理(PM)需要跟「主管機關」提出變更設計的「變更申請」，由「主管機關」審查變更 (review change)、決定是否批准變更。此例「主管機關」即是審查及批准「變更申請」的「變更控制委員會 (CCB)」，但是「主管機關」並不是對「辦公大樓營建工程」提出「專案需求」的客戶 XYZ，因此專案經理(PM)不是跟「主管機關」「審查範疇」。

C.D. 依題意「專案團隊還擔心範疇變更對專案進度造成更不利的影響」，因此專案經理(PM)不是要「更新範疇」而是要避免「更新範疇」。

Question 89.

Answer:A

選答理由：

依題意「專案執行過程因為利害關係人之間的衝突導致交付成果延遲批准」代表「專案」面臨(1)利害關係人衝突、(2)交付成果延遲批准以及(3)交付成果還沒有被批准等三個議題。

- (1) 利害關係人衝突，需要「重新審查利害關係人參與計畫」、「重點關注」、「被忽視的特定利害關係人」(答案C)以及「重點關注」、「溝通管理計畫」、「增加專案狀態會議頻率，讓利害關係人及時瞭解情況」(答案B)。
- (2) 交付成果延遲批准，需要「重點關注」、「時程管理計畫」改善「交付成果延遲批准」導致的時程落後。
- (3) 交付成果還沒有被批准，需要「重點關注」、「需求管理計畫」以及「範疇管理計畫」重新「審查商業個案，找出範疇內的差距」(答案D)。

因為「專案管理計畫」包含「利害關係人參與計畫」、「溝通管理計畫」、「時程管理計畫」、「需求管理計畫」以及「範疇管理計畫」。因此專案經理(PM)需要「重點關注」、「重新審查專案管理計畫，確保交付成果按照時間」。

Question 90.

Answer:D

選答理由：

雖然依題意「A地區專案團隊抱怨受到B地區的假期影響造成延誤」，專案經理(PM)需要進一步分析「B地區的假期影響」是不是「造成延誤」的主要原因。

【風險定性分析】評估風險事件的「可能性和影響」決定風險事件的重要程度。

專案經理(PM)需要針對「B地區的假期影響造成」的「延誤」實施【風險定性分析】評估這個「延誤」造成「工作績效報告...急劇惡化」的「可能性和影響」，才能確定這個「延誤」造成「工作績效報告...急劇惡化」的重要程度。因此專案經理(PM)需要「審查風險管理計畫」實施【風險定性分析】「評估這些延誤的可能性和影響」，才能進一步的決定「如何處理這種情況」。

【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】」。
「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」。

輔助說明：

A.B. 如果評估結果確認這個「延誤」造成「工作績效報告...急劇惡化」的重要程度，才需要進一步採取「縮程」或「快速跟進」解決這個「延誤」造成的議題。

「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」。

「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」。

C. 依題意「專案」並沒有「衝突」議題需要實施「衝突管理」。

「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 91.

Answer:A

選答理由：

依題意「利害關係人要求專案比預定日期提前兩個月完成」，專案經理(PM)首先要釐清「利害關係人」是要減少範疇工作以便「提前兩個月完成」，或者是要維持範疇不變並且「提前兩個月完成」。因此專案經理(PM)應該先「召開利害關係人會議，以便一致化專案時程及範疇的期望」。

輔助說明：

B.C. 先「召開利害關係人會議...一致化專案時程及範疇的期望」，如果是要維持範疇不變並且「提前兩個月完成」，則需要提出「變更申請」實施「時程壓縮」，例如「在保持範疇不變的情況下，縮程專案時程」(答案B)，如果「縮程專案時程」的「變更申請」獲得批准則「更新成本管理計畫，配置更多的資源提前完成範疇」(答案C)。

「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」。

D. 先「召開利害關係人會議...一致化專案時程及範疇的期望」，如果是要減少範疇工作以便「提前兩個月完成」，則需要提出變更範疇的「變更申請」，「刪除活動以便縮減範疇和縮短時間線」。

Question 92.

Answer:D

選答理由：

依題意「由於共用的資源在其他專案有一個優先性的工作，導致共用資源負責交付...的重要元件發生延遲」代表「**共用資源(人員)**」需要配合「專案」工作的時間受到其他「專案」的影響，導致「**共用資源(人員)**」先執行其他「專案」的「優先性」工作。

因此專案經理(PM)原本在依照「**資源管理計畫**」邀請「**資源(人員)**」加入「專案團隊」的時候，應該先「**使用資源管理計畫**」規劃的方法「**識別**」「**資源(人員)**」的「**資源行事曆**」，避免邀請需要跟其他「專案」「**共用**」的「**資源(人員)**」加入「專案團隊」，或者針對需要跟其他「專案」「**共用**」的「**資源(人員)**」事先採取防範工作可能被延誤的措施。

「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」。

「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. 如果「**共用的資源在其他專案有一個優先性的工作，導致共用資源負責交付...的重要元件發生延遲**」是一個「可能」影響「專案」成功的風險事件則應該依照「**風險管理計畫**」將這個風險事件「**更新**」到「**風險登錄表**」實施風險管理而不是「**更新風險管理計畫**」改變管理風險的方法。

「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」。

「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」。

B. 專案經理(PM)固然可以考慮「**根據工作分解結構 (WBS) 重新組織專案團隊**」，但是如果沒有先「**使用資源管理計畫來識別其他專案的影響**」仍然無法避免需要跟其他「專案」「**共用資源(人員)**」導致「**共用資源(人員)**」先執行其他「專案」「**優先性**」工作的議題。

「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」。

C. 如果「**共用資源(人員)**」的時間不得已受到其他「專案」的影響則需要「**與其他專案的利害關係人保持經常性的溝通**」協調如何在兩個「專案」之間分配「**共用資源(人員)**」的工作時間。

Question 93.

Answer:A

選答理由：

依題意專案經理(PM)要降低「人員中途離職的風險」，專案經理(PM)需要對人員表現給予實質肯定，增加人員繼續留在「專案」工作的意願，因此專案經理(PM)應該「建立表揚，激勵和獎勵資源績效的計畫」。

輔助說明：

- B. 依題意「專案」需要「雇用固定工作人員以避免預算超支」，如果「增加...員工」將導致無法「避免預算超支」的風險。
- C. 「人員中途離職」的原因跟「專案」規模大小沒有直接關聯性，「將專案劃分為多個小專案」無法降低「人員中途離職的風險」。
- D. 「雇用第三方人員」無法降低「第三方人員」「中途離職的風險」。況且依題意「雇用第三方人員」不符合題意「決定...雇用固定工作人員以避免預算超支」。

Question 94.

Answer:A

選答理由：

依題意專案經理(PM)要降低「人員中途離職的風險」，專案經理(PM)「透過培訓和輔導，提高團隊成員的能力」可以同時「提高」更多「團隊成員的能力」，降低任何一個「人員中途離職的風險」。

輔助說明：

- B. 依題意「專案」需要「雇用固定工作人員以避免預算超支」，如果「增加...員工」將導致無法「避免預算超支」的風險。
- C. 「人員中途離職」的原因跟「專案」規模大小沒有直接關聯性，「將專案劃分為多個小專案」無法降低「人員中途離職的風險」。
- D. 「雇用第三方人員」無法降低「第三方人員」「中途離職的風險」。況且依題意「雇用第三方人員」不符合題意「決定...雇用固定工作人員以避免預算超支」。

Question 95.

Answer:A

選答理由：

依題意「CEO希望專案經理在組織中實施人工智慧的技術」代表「專案」還在「啟動階段」。專案經理(PM)首先應該實施【啟動專案】「**開始發展商業個案**」說明「**在組織中實施人工智慧的技術**」預計產生的商業價值(business value)。

【啟動專案】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3【啟動專案】」。
「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」。
「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：

B. 依題意「專案」在「啟動階段」。「**優勢、劣勢、機會和威脅 (SWOT)**」是「專案」在「規劃階段」實施【識別專案風險】分析組織風險的方法。

「SWOT 分析」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.25.2 SWOT 分析」。
【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】」。

C. 依題意「專案」在「啟動階段」。「**跟利害關係人交涉及獲取資源**」是「專案」在「規劃階段」實施【成立專案團隊】取得「專案」資源(人員)以及將資源(人員)指派到各「活動/任務」。

【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】」。
「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」。

D. 依題意「專案」在「啟動階段」。「**收集利害關係人的需求**」是「專案」在「規劃階段」實施【蒐集專案需求】彙整「需求文件」的行動。

【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】」。
「需求文件」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.7 需求文件」。

Question 96.

Answer:A

選答理由：

依題意「在完成一個...專案後...專案經理應該採取什麼行動？」

「專案」完成或者「專案」工作完成之後，專案經理(PM)應該製作「經驗學習」記載「專案」的成功理由以及失敗原因。因此本題的最佳答案選項是「記錄專案階段的經驗學習」。

專案經理(PM)在「專案」結束過程以及「專案」階段的結束過程製作「經驗學習」記錄「專案」成功理由以及失敗原因的經驗，因此專案經理(PM)「在完成一個...專案後」可以依照「相關專案使用者」的意見回饋「記錄專案階段的經驗學習」。

「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」。

輔助說明：

B. 依題意「在完成一個...專案後」代表「專案」工作已經完成並且進入「結束階段」，因此「專案」的時間背景是「結束階段」。

「專案」「獲得各地區對新流程的正式批准」是「執行階段」的行動。例如，專案在「執行階段」要改變原本「專案計畫」要實施的流程，專案經理(PM)在「執行階段」需要提出「變更申請」才能「獲得各地區對新流程的正式批准」，不符合題意「專案」時間背景是「結束階段」。

C. 依題意「在完成一個...專案後」代表「專案」工作已經完成並且進入「結束階段」。「參照溝通管理計畫」是「執行階段」的行動。「專案」在「執行階段」「參照溝通管理計畫」實施溝通行動發佈資訊，不符合題意「專案」時間背景是「結束階段」。

D. 依題意「在完成一個...專案後」代表「專案」工作已經完成並且進入「結束階段」。「將專案材料交給專案使用者，取得他們的意見」是「規劃階段」的行動。例如，居家裝潢專案，專案經理(PM)在「規劃階段」提供裝潢材料給用戶參考，取得用戶的意見再決定要使用的材料。因此「將專案材料交給專案使用者，取得他們的意見」是「規劃階段」的行動，不符合題意「專案」時間背景是「結束階段」。

Question 97.

Answer:B

選答理由：

依題意「資深管理層詢問專案經理相關專案使用者對專案的運行方式是否滿意」代表專案經理(PM)需要收集「相關專案使用者」的意見回饋。

依題意「使用者」分布在「不同地區」，針對分布在「不同地區」「使用者」收集意見的最佳方法是「問卷調查」，因此應該「傳送問卷給專案使用者，徵求他們的回饋」。

「問卷調查」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.7.1 問卷調查」。

輔助說明：

- A. 依題意「在完成一個...專案後」代表「專案」工作已經完成並且進入「結束階段」。「獲得各地區對新流程的正式批准」是「執行階段」的行動。例如，專案在「執行階段」要改變原本「專案計畫」要實施的流程，專案經理(PM)在「執行階段」需要提出「變更申請」「獲得各地區對新流程的正式批准」，不符合題意「專案」時間背景是「結束階段」。
- C. 依題意「在完成一個...專案後」代表「專案」工作已經完成並且進入「結束階段」。「參照溝通管理計畫」是「執行階段」的行動。「專案」在「執行階段」「參照溝通管理計畫」實施溝通行動發佈資訊，不符合題意「專案」時間背景是「結束階段」。
- D. 依題意「在完成一個...專案後」代表「專案」工作已經完成並且進入「結束階段」。「將專案材料交給專案使用者，取得他們的意見」是「規劃階段」的行動。例如，居家裝潢專案，專案經理(PM)在「規劃階段」提供裝潢材料給用戶參考，取得用戶的意見再決定要使用的材料。因此「將專案材料交給專案使用者，取得他們的意見」是「規劃階段」的行動，不符合題意「專案」時間背景是「結束階段」。

Question 98.

Answer: D

選答理由：

依題意「專案的最新模組沒有通過外部稽核而受到處罰」代表「專案」工作不符合「組織」的「政策、流程、程序及作業規定」。

專案經理(PM)應該遵守「組織」各種作業規定「確保按照組織程序取得所有必要的批准」才能避免違反「組織」的「政策、流程、程序及作業規定」擅自採取行動而「需要為這個處罰負責任」。

輔助說明：

A. 依題意「最新模組沒有通過外部稽核」代表「最新模組」經過「稽核」被發現不符合「組織」「政策、流程、程序及作業規定」而不是經過檢驗(inspection)「在實施前解決測試期間發現的缺陷」。

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

「檢驗」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 06 單元專案驗收「6.3.1 檢驗」。

B. 「確保屬於範疇要求的任務都順利完成」不代表「順利完成」的「任務」有符合「組織」的「政策、流程、程序及作業規定」。例如「專案」使用不符合「組織」規定的供應商元件。

C. 「確保在專案結束前完成所有文檔」不代表「完成所有文檔」有符合「組織」的「政策、流程、程序及作業規定」。例如依照「組織」規定相關「文檔」必須在「規劃階段」或「執行階段」之前陸續完成。

Question 99.

Answer: B

選答理由：

依題意專案經理(PM)要避免「專案」結果發生「客戶抱怨使用者體驗很差」的議題。

「使用者焦點團體」是由產品試用者互動討論回饋產品使用體驗的技術。依照「使用者焦點團體」收集的需求開發產品，可以盡量避免「專案」產品被「客戶抱怨使用者體驗很差」。

「焦點團體」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 02 單元專案啟動及結束「2.3.10 焦點團體」。

輔助說明：

A. 「接受度測試」指的是針對規格的驗收測試(acceptance testing)。依題意要避免的是「使用者體驗很差」而不是要避免規格不符合驗收測試(acceptance testing)。

C. 「效益分析」是評估「專案」工作是否能夠產生「商業價值」的方法，而不是避免「使用者體驗很差」的方法。

「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「1.2.3 商業價值」。

D. 「定義一個高層次的風險減輕計畫」的目的是「減輕」「工作分解結構(WBS)」「工作包」工作無法完成而導致的風險損失，而不是避免「使用者體驗很差」的方法。

「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」。

「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)」。

Question 100.

Answer: A

選答理由：

「混合式專案」是同時使用「預測方法」以及「敏捷方法」實施「專案管理」的「專案」型態。通常軟體開發的工作會應用「敏捷方法」處理軟體開發的不確定性，硬體建置的工作則會應用「預測方法」事先詳細規劃每一個硬體建置步驟。

「敏捷方法」採用固定時間長度的「迭代」由「開發團隊」自主決定每一個「迭代」能夠完成的工作數量，避免超出負荷的工作發生品質議題以及無法如期完成工作的議題。依題意「軟體開發團隊負責人拒絕承諾交付日期」代表應用「敏捷方法」的「軟體開發團隊」不願意承諾超出各個「迭代」能夠完成的工作數量。「組織」需要尊重應用「敏捷方法」的「軟體開發團隊」自主決定每一個「迭代」能夠完成的工作數量，專案經理(PM)應該「將這個風險事件增加到風險登錄表，並根據風險管理計畫進行監控」，「這個風險事件」對「專案」整體工作的影響。

「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」。

「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」。

「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」。

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

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

輔助說明：

B. 「資深管理層」指派專案經理(PM)依照專案管理專業解決「專案」議題，而不是由「資深管理層幫助解決這個問題」。

C. 即使「將客戶要求的交付日期告知軟體開發團隊負責人」，依題意「軟體開發團隊負責人」已經「拒絕承諾交付日期」。「職能經理」是指派人員加入「專案團隊」的角色，而不是跟團隊人員協調「專案」工作的角色。

「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. 需要使用「混合式專案」同時應用「預測方法」以及「敏捷方法」的原因通常是為了適應軟體開發工作的不確定性，「要求軟體開發團隊負責人使用預測式方法，並承諾交付日期」是倒果為因的要求，反而增加更多「專案」的不確定性風險因素。

Question 101.

Answer: C

選答理由：

依題意「專案經理應如何向利害關係人說明這個專案的效益」，專案經理(PM)使用「成本效益分析」說明「專案」能夠產生的「效益」。

「成本-效益分析」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 03」。

「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」。

輔助說明：

A. 「時程基準」是「專案」評估進度超前或落後的時程績效標準，「時程基準」無法「說明這個專案的效益」。另外，要「顯示專案目前的狀態」應使用「目前」的「時程基準」，「重新建立」的「專案時程基準」只能使用於評估「重新建立專案時程基準」之後的「專案」時程績效「狀態」。

「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」。

B. 「商業企劃案」使用「成本效益分析」說明「專案」能夠產生的「效益」，「效益管理計畫」說明如何達成「商業企劃案」要產生的「專案」「效益」。因此「效益管理計畫」說明的是如何產生「專案」的「效益」而不是說明「專案」能夠產生哪些「效益」。

「效益管理計畫」又稱為「效益實現計畫」。

「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」。

D. 「已同意的專案需求」指的是「專案」承諾「利害關係人」要由「專案」完成的「可交付成果」。

「依據已同意的專案需求更新對應的可交付成果」指的是「專案」依據「已同意的專案需求」「更新」「專案」實際已經完成的「可交付成果」，意思等同說明「專案」實際已經完成了多少「可交付成果」而不是說明「專案」能夠產生哪些「效益」。

Question 102.

Answer: C

選答理由：

專案經理(PM)是唯一可以代表「專案」向「利害關係人」發布「專案」資訊的角色，避免任何人都可以發布「專案」資訊造成訊息的紊亂。為了避免其他人員例如「業務分析師」任意發布「專案」資訊給「利害關係人」，專案經理(PM)需要「向專案團隊和客戶指出，所有關於專案時程的資訊都應由專案經理進行溝通」。

輔助說明：

- A. 專案經理(PM)需要先確認「由於需求不斷變更，產品開發所需的時間將比預期更長」是否屬實，再決定是否需要「提交變更申請」而不是直接「提交變更申請...以反映新的需求及更長的專案時程」。
- 「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. 專案經理(PM)需要先確認「由於需求不斷變更，產品開發所需的時間將比預期更長」是否屬實，再「確認是否」需要「指派更多業務分析師來處理需求變更」而不是直接「確認是否可以指派更多業務分析師來處理需求變更」。
- D. 專案經理(PM)不僅需要「解釋重要消息的發布只能透過可追蹤的溝通法則」，更重要的是「向專案團隊和客戶指出，所有關於專案時程的資訊都應由專案經理進行溝通」。

Question 103.

Answer: C

選答理由：

「多元性與包容性(diversity and inclusion)」簡稱D&I。「多元性」指的是接納各種不同背景的人員，「包容性」指的是讓各種不同背景的人員有相同的發展機會，例如接納各種不同學歷程度的人員，不分學歷程度讓每個人員都有相同的發展機會。

依題意「組織」「實施提升多元性與包容性的政策變革一年後，公司內部的衝突日益增加」，例如「組織」「實施」人力資源的「政策變革」「提升多元性與包容性」接納各種不同學歷程度的人員並且不分學歷程度讓每個人員都有相同的發展機會，這個「政策變革」導致「公司內部的衝突日益增加」，例如持有「學歷偏見」或「文憑主義」的人員不滿意「組織」接納各種不同學歷程度的人員並且不分學歷程度讓每個人員都有相同的發展機會。

要降低「多元性與包容性」導致的衝突，通常需要事先進行廣泛性的教育訓練，以便「組織」人員瞭解實施「多元性與包容性」的目的以及如何在「多元性與包容性」的工作環境突顯個人的工作價值，因此「組織」「應該為全體員工提供全組織層級的多元性訓練」「預防這種衝突」。

說明：PMP考試的背景知識並沒有具體說明何謂「多元性與包容性」，而是將「多元性與包容性」的精神融入在「團隊、領導、溝通與利害關係人管理」的管理原則，本題在PMP考試通常屬於不會納入分數計算的預試試題(pre-test)。

輔助說明：

- A. 「廣泛導入多元性的概念」只能讓「組織」人員知道什麼是「多元性」，但是缺乏「多元性訓練」指引「組織」人員如何在「多元性與包容性」的工作環境突顯個人工作價值的方法，因此無法預防「公司內部的衝突日益增加」。
- B. 不論「領導團隊」要跟任何一個「團隊」「密切合作，以獲得對多元性的洞見」之前，也就是對「多元性」深入了解(洞見)之前，「組織」應該先以「為全體員工提供全組織層級的多元性訓練」做為基礎，然後才能在這個「多元性訓練」的基礎之上跟各個「團隊」「密切合作，以獲得對多元性的洞見」。
- D. 「組織」的「政策變革」需要「組織」「全體員工」「參與這項行動」，而不是只有「組織中的關鍵部門應該參與這項行動」。

Question 104.

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」，「關鍵專案團隊成員」代表這是會直接影響「專案」工作的人員，針對可能會缺少這一位「關鍵...成員」而直接影響「專案」工作，專案經理(PM)應該將這種「可能性」識別為「專案」「已知」的「潛在風險」，並且發展「風險回應計畫」。

因此針對「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)首先應該「**檢查風險登錄表，查看是否有針對資源突然無法使用的預備應對措施**」，以便依據「預備應對措施」處理「關鍵專案團隊成員需要臨時請長假」的議題。

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「**檢查風險登錄表，查看是否有針對資源突然無法使用的預備應對措施**」，如果有「預備應對措施」則直接採取「預備應對措施」，如果沒有「預備應對措施」再考慮是否「**利用可用的浮時，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「**檢查風險登錄表，查看是否有針對資源突然無法使用的預備應對措施**」，如果有「預備應對措施」則直接採取「預備應對措施」，如果沒有「預備應對措施」再考慮是否「**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「**檢查風險登錄表，查看是否有針對資源突然無法使用的預備應對措施**」，如果有「預備應對措施」則直接採取「預備應對措施」，後續再「**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 105.

Answer: B

選答理由：

依題意「**團隊成員產生了一些抗拒。專案經理應該採取什麼行動來應對日益增長的抗拒**」，專案經理(PM)應該採取正面鼓勵的行動促進專案經理(PM)跟「專案」「**團隊成員**」之間的互動。因此專案經理(PM)首先應該「**通過提供激勵措施來激勵專案團隊成員按時完成專案**」。

輔助說明：

A. 「**要求專案團隊成員加班**」需要獲得「**團隊成員**」的同意，在「**團隊成員**」沒有「**加班**」的誘因同時又對專案經理(PM)產生「**抗拒**」的情況之下，「**要求專案團隊成員加班**」可能是一個不切實際的作法。

C. 在PMP®考試，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，因此無法由代表專案管理專業的專案經理(PM)「**向團隊成員說明如何使用特定的**」「**產品/技術**」「**工具與技術**」。

「**團隊成員**」代表產品/技術專業，「**團隊成員**」不需要熟悉或應用「專案管理」的「**工具與技術**」，因此不論本答案的「**工具與技術**」屬於「**產品/技術**」專業的「**工具與技術**」或者「專案管理」專業的「**工具與技術**」都不是適宜的做法。

D. 在PMP®考試，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，因此無法由代表專案管理專業的專案經理(PM)「**說服團隊成員採用特定的**」「**產品/技術**」「**方法論**」。

「**團隊成員**」代表產品/技術專業，「**團隊成員**」不需要熟悉或應用「專案管理」的「**方法論**」，因此不論本答案的「**方法論**」屬於「**產品/技術**」的「**方法論**」或者「專案管理」的「**方法論**」都不是適宜的做法。

Question 106.

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。

「**顧問團隊小組**」指的是由專業領域「主題專家」組成的團隊，協助提供專案經理(PM)各種專業主題的顧問諮詢。

因此專案經理(PM)可以取得由熟悉「**合規要求**」的「主題專家」組成的「**顧問團隊小組**」「**協助專案經理確定並處理合規要求**」。

「主題專家」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略](#) 第 02 單元專案啟動及結束「2.3.7 專家判斷 01」。

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 107.

Answer: B

選答理由：

「湧浪式規劃」是使用「預測方法」的「專案」針對「專案」近期要執行的工作進行詳細規劃，而對遠期要執行的工作僅進行高層次規劃的規劃技術，有助於「專案」加速執行近期工作的「交付成果」。

「湧浪式規劃」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.6.2 規劃階段 04」。

輔助說明：

A. 「影響力地圖」主要目的是確保每一個「專案」工作都指向「專案」要達成的目標，避免實施跟達成「專案」目標無關的工作。「影響力地圖」的目的不是加速交付成果。

「影響力地圖」不是 PMP®考試範圍的標準方法，只要是 PMI®沒有定義的標準方法或者 iPASS 教材沒有介紹的方法，99.9%都不會是 PMP®考試題目的正確答案。

C. 「集體代碼所有權」是「敏捷方法」的實作，核心原則是「專案」中的任何開發者都有權修改任何程式碼，而不是將程式碼模組歸屬於特定個人或小組。依題意不符合使用「預測方法」的「專案」。

「集體代碼所有權」不是 PMP®考試範圍的標準方法，只要是 PMI®沒有定義的標準方法或者 iPASS 教材沒有介紹的方法，99.9%都不會是 PMP®考試題目的正確答案。

D. 「Scrum of Scrums」指的是如果要使用「Scrum」這種「敏捷方法論」開發一個需要投入很多人力開發的大型「專案」產品，首先要將眾多人力規劃成多個小型團隊分別負責一部分的產品開發工作，然後就會變成由很多小型「Scrum團隊」使用「Scrum」方法共同開發一個大型產品的工作模式。這種「敏捷」工作方式稱為「Scrum of Scrum」。依題意不符合使用「預測方法」的「專案」。

「Scrum of Scrum」不是 PMP®考試範圍的標準方法，只要是 PMI®沒有定義的標準方法或者 iPASS 教材沒有介紹的方法，99.9%都不會是 PMP®考試題目的正確答案。

Question 108.

Answer: D

選答理由：

依題意包含在「工作分解結構」的「列印模組中的一個元件尚未完成」，因為負責開發「列印模組」的角色是「專案團隊」，因此專案經理(PM)「首先需要」「與專案團隊會面，了解問題」的原因，然後進一步「定義行動方案」。

「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」。

「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」。

輔助說明：

A. 專案經理(PM)「首先需要」「與專案團隊會面，了解問題定義行動方案」，如果「定義」的「行動方案」需要修改「專案計畫」，再「提出變更申請」獲得批准然後「立即實施列印模組的元件」。

B. 專案經理(PM)「首先需要」「與專案團隊會面，了解問題定義行動方案」，如果「定義」的「行動方案」需要「增加資金」，專案經理(PM)再「將此議題上報給專案贊助人」獲得「贊助人」同意提出「增加資金」的「變更申請」然後正式「提出變更申請」「增加資金」。

另外，專案經理(PM)要「將此議題上報給專案贊助人」之前，應該先「與專案團隊會面，了解問題定義行動方案」，才能在「將此議題上報給專案贊助人」的同時向「贊助人」說明「議題」的原因以及預備提出的「行動方案」。如果在「將此議題上報給專案贊助人」的同時無法向「贊助人」說明「議題」的原因以及預備提出的「行動方案」意思等同將「議題」轉移給(拋給)「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」。

C. 雖然「專案」可以實施「品質稽核」檢查「專案團隊」是否沒有依照「專案計畫」規劃的工作「流程」執行「列印模組中的一個元件」，但是實施「品質稽核」的角色是專業獨立的「稽核員」而不是「專案團隊」。

「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 109.

Answer: D

選答理由：

「專案目標」是衡量「專案」成功的標準，專案經理(PM)依照「專案」行動是否有助於達成「專案目標」做為規劃及執行「專案」行動的依據。

依題意「客戶提出一項設計變更」，即使「變更可能會為專案帶來附加價值」，專案經理(PM)仍然需要評估獲得「附加價值」需要付出的代價例如增加成本或增加時間是否會影響「專案」達成「專案目標」，因此針對「變更可能會為專案帶來附加價值」，專案經理(PM)需要「做出以專案目標為焦點的權衡決策」評估獲得「附加價值」需要付出的代價。

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

輔助說明：

A. 「變更申請」是改變「專案計畫」的正式要求，必須獲得有權限的「利害關係人」決定是否「接受變更申請」而不是由專案經理(PM)直接「接受變更申請」。

「專案」「接受變更申請」之前需要先針對「變更申請」實施「衝擊分析」例如評估「接受變更申請」需要付出的代價可能增加的成本或增加的時間是否會影響「專案」達成「專案目標」，而不是直接「接受變更申請」。

「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」。

B. 專案經理(PM)針對「客戶提出一項設計變更」可以先「諮詢團隊成員」的專業意見做為實施「衝擊分析」的依據，但是「變更申請」是改變「專案計畫」的正式要求，必須獲得有權限的「利害關係人」決定是否「接受變更申請」而不是由「團隊成員...做出決定」。

C. 「變更申請」不是獲得批准之後才會影響「專案」，當「變更申請」被提出的時候就已經開始影響「專案」工作，例如修改產品規格的「變更申請」被提出的時候，即使還沒有決定是否批准「變更申請」，但是跟產品規格有關的工作可能暫時無法進行，避免完成產品規格相關工作之後才獲得批准的「變更申請」導致跟產品規格相關的工作需要實施「重工」。因此專案經理(PM)要盡量避免「利害關係人」提出對「專案」不利的「變更申請」，「說服客戶不要對專案進行變更」。

但是依題意「變更可能會為專案帶來附加價值」，因此專案經理(PM)在「說服客戶不要對專案進行變

更」之前需要先實施「衝擊分析」例如評估「接受變更申請」需要付出的代價可能增加的成本或增加的時間是否會影響「專案」達成「專案目標」以便「做出以專案目標為焦點的權衡決策」，然後再決定是否需要「說服客戶不要對專案進行變更」。

Question 110.

Answer: D

選答理由：

依題意這是一個「**跨國多據點...**的專案」。

依題意詢問「**為應對這一關鍵的預算狀況，專案經理應計算什麼**」。

針對「**規劃階段並未被預見**」的「**風險**」，代表「專案」面臨「執行階段」出現的「**未知風險**」。專案經理(PM)可能需要提出「**變更申請**」增加管理「**未知風險**」的資金以便「**應對這一關鍵的預算狀況**」。然而這是一個「**跨國多據點...**的專案」，不同國家的「**貨幣匯率**」各不相同，因此在提出「**變更申請**」增加管理「**未知風險**」的資金之前需要先依照不同國家的「**貨幣匯率**」「**計算**」在不同國家管理「**未知風險**」的資金。

「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」。

「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」。

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 111.

Answer: C

選答理由：

依題意「新專案經理被指派來協助提升該公司品質管理流程的效率」代表「新專案經理」不是要提升某一個「專案」的「品質管理流程」而是要提升全「公司」「專案」的「品質管理流程」。

「專案管理辦公室(PMO)」制定全「公司」「專案」的「專案管理方法論」包括「公司」的「專案」「品質管理流程」，因此「新專案經理」需要先「與專案管理辦公室 (PMO) 負責人討論流程改進」獲得「專案管理辦公室 (PMO) 負責人」的支持，「以更新專案交付架構」的「品質管理流程」。

「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」。

輔助說明：

A. 在「遵循預測式方法」的「專案」，參與「專案」工作的「團隊成員」是依照「專案計畫」執行工作的產品/技術專業人員而不是專案管理專業人員，「公司品質管理」「流程的背景與相互依賴關係」並不屬於「團隊成員」的專業領域，因此「新專案經理」不適合「從團隊成員那裡了解流程的背景與相互依賴關係」。

「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」。

「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」。

B. 依題意「公司」目前的「專案」「總是等待前一階段完成後才評估產品品質」，因此「公司」才會「指派」「新專案經理」「協助提升該公司」目前的「品質管理流程的效率」，而不是要「等到下一階段」再「提升該公司」的「品質管理流程的效率」。

D. 「基本規則」是個別「專案團隊」的「團隊成員」行為準則，跟全「公司」「專案」的「品質管理流程的效率」無關。

「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」。

Question 112.

Answer: B

選答理由：

「敏捷專案」由「團隊成員」組成「自我組織」的「開發團隊」，「敏捷專案」由「自我組織」的「團隊成員」共同討論及決定如何實施產品/技術相關的開發工作。

專案經理(PM)應該採用「協作討論」的方式邀請「開發團隊」的「團隊成員」共同討論「敏捷專案的風險」。

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

「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. 針對「敏捷專案的風險」，專案經理(PM)可以在「協作討論」的過程跟產品/技術專業的「團隊成員」一起做「機率評估」，專案經理(PM)無法自己對「陌生領域的現有專案」做「機率評估」。
- C. 專案經理(PM)先跟產品/技術專業的「團隊成員」「協作討論」「敏捷專案的風險」，再決定是否要採用「風險」「規避」策略，然後召開「風險規避研討會」討論如何使用「風險」「規避」策略。
- 「規避」/「迴避」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(2)」。
- D. 「贊助人」只能從他自己的角度提供一部分「敏捷專案的風險」資訊而無法提供全面性的「敏捷專案的風險」資訊。專案經理(PM)可以邀請「贊助人」參與「協作討論」以便獲得更廣泛的「敏捷專案的風險」資訊，而不是「與專案贊助人進行訪談」只能從「贊助人」自己的角度獲得一部分「敏捷專案的風險」資訊。

Question 113.

Answer: A

選答理由：

「敏捷專案」由產品/技術專業的「團隊成員」組成「開發團隊」，「團隊成員」代表最熟悉產品/技術的人員。「敏捷專案」由「產品負責人」管理「產品需求」，由「產品負責人」決定是否「變更」「產品待辦清單」的「產品需求」。

依題意「利害關係人的回饋...可能導致產品變更」，專案經理(PM)需要請最熟悉產品/技術的「團隊成員分析此變更」對於「產品需求」的影響，以便「產品負責人」決定是否「變更」「產品待辦清單」的「產品需求」。

《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」。

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

「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」。

「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」。

輔助說明：

B.「敏捷專案」由「產品負責人」使用「產品待辦清單」管理「產品需求」的「優先順序」，因此「敏捷專案」由「產品負責人」管理「變更」「產品待辦清單」「產品需求」的「優先順序」，而不是由其他「利害關係人」決定「變更」「產品需求」的「優先順序」。

C.「敏捷專案」由「產品負責人」使用「產品待辦清單」管理「產品需求」，因此「敏捷專案」由「產品負責人」管理「產品待辦清單」「產品需求」的「變更申請」，而不是由「贊助人」管理「產品待辦清單」「產品需求」的「變更申請」。

D.「敏捷專案」由「產品負責人」管理「變更」「產品待辦清單」「產品需求」的「優先順序」，「開發團隊」只能依照「產品負責人」在「產品待辦清單」決定的「優先順序」選擇每一個「迭代」要實施的工作，而不是由「開發團隊」的「團隊成員」自行決定「將此變更納入下一次迭代」。

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

Question 114.

Answer: A

選答理由：

「產品願景」定義了「為什麼要做這個產品」以及「產品要帶給用戶什麼價值」。在「敏捷方法」，「產品願景」提供了「團隊」努力的方向，確保「團隊」每個人對最終目標有一致的理解。

如果缺乏「產品願景」將會導致「專案」不知道「為什麼要做這個產品」以及「產品要帶給用戶什麼價值」，因此「產品願景」屬於「交付」「專案」「產品」的「關鍵因素」。

「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」。

輔助說明：

B. 「敏捷方法」的原因通常是因為「專案需求」不明確而需要逐步釐清或者「專案」需要「保留相當程度的變更彈性」。但是「關鍵績效指標」適用於「明確的需求」或者「不能任意變更的目標」的「預測式專案」。因此「關鍵績效指標」並不適用於採用「敏捷方法」的工作。

另外，依題意專案經理(PM)需要的是「交付此產品」的「關鍵因素」，但是「關鍵績效指標」使用於追蹤衡量事先指定績效目標的工作績效達成程度，有沒有「關鍵績效指標」跟能不能「交付」「專案」「產品」沒有直接關聯性。

「預測式專案管理」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.1 預測方法 02」。

C. 「時程績效指標」是追蹤衡量「專案時程」績效的數據，跟能不能「交付」「專案」「產品」沒有直接關聯性。(進度落後仍然可能交付產品，進度超前不保證產品一定能被接受)

「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」。

D. 「預測式專案」發展「範疇管理計畫」記載明確「定義專案範疇」以及依照「專案範疇」規劃「工作分解結構」的「流程」。

「敏捷方法」沒有「專案管理計畫」，因此也不會有包含在「專案管理計畫」的「範疇管理計畫」，當然也不會有依照「範疇管理計畫」規劃的「工作分解結構」。

「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」。

【定義專案範疇】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.9【定義專案範疇】」。

「流程」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 01」。

「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」。

Question 115.

Answer: B

選答理由：

依題意這是一個「**混合式專案**」，代表「專案」包含事先規劃獲得批准的「預測式」工作，也包含需要依「迭代」逐步規劃執行的「敏捷式」工作。

在「**混合式專案**」，專案經理(PM)負責整體「專案」交付，一方面直接管理「預測式」工作，一方面引導「敏捷式」工作的團隊自我管理並協助移除或降低影響「敏捷式」工作的障礙。

但是如果在「**混合式專案**」出現「**Scrum Master**」的角色，仍然是由專案經理(PM)負責整體「專案」交付並且直接管理「預測式」工作，但是會由「**Scrum Master**」引導「敏捷式」工作的團隊自我管理並協助移除或降低影響「敏捷式」工作的障礙。而專案經理(PM)跟「**Scrum Master**」則是維持緊密協同合作的關係。

依題意「**團隊成員**」面臨兩個問題，其一是「**利害關係人直接聯繫...團隊成員...要求一項變更**」，其二是「**由於這個要求，該團隊成員分心於其工作，導致生產力損失**」。

「**團隊成員**」是產品/技術的專業，「**團隊成員**」負責執行「專案」產品/技術工作，「**利害關係人...要求一項變更**」屬於「專案」「變更管理」的管理行動而不是「**團隊成員**」負責的產品/技術工作。因此「**團隊成員**」**告知Scrum Master關於利害關係人要求一個變更**，再由「**Scrum Master**」跟專案經理(PM)維持緊密協同合作，由專案經理(PM)針對「**利害關係人...要求一項變更**」實施「變更管理」。

「**Scrum Master**」協助移除或降低影響「敏捷式」工作的障礙，因此當「**團隊成員**」**由於這個要求，該團隊成員分心於其工作，導致生產力損失**」，「**Scrum Master**」需要針對「**團隊成員**」**由於這個要求**導致「**生產力造成的影響**」協助移除或降低影響「**團隊成員**」工作的障礙。

「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」。

「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 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法」。

「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. 由於這是由「**專案經理...管理**」的「**混合式專案**」，因此是由「**專案經理...管理**」「**專案**」的「**變更**」，因此「**團隊成員**」可以「**告知利害關係人，提出新需求的正確程序是直接提供給專案經理**」。

但是「**團隊成員**」**告知利害關係人，提出新需求的正確程序是直接提供給專案經理**」只有解決「**利**

害關係人直接聯繫...團隊成員...要求一項變更」的問題，卻沒有解決「團隊成員」「由於這個要求，該團隊成員分心於其工作，導致生產力損失」的問題。

- C. 「利害關係人」「提出新需求的正確程序」是先向「專案經理」「提出新需求的」「變更申請」，再由「專案經理」實施「變更管理」將「新需求」的「變更申請」「提供給變更控制委員會(CCB)」，審查「變更申請」，而不是由「利害關係人」將「新需求」的「變更申請」「直接提供給變更控制委員會(CCB)」。

「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」。

「變更控制委員會」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.8.7 變更控制委員會」。

- D. 「混合式專案」由「專案經理」實施「變更管理」，由「專案經理」「直接與利害關係人討論該變更」，而不是「告知Scrum Master...直接與利害關係人討論該變更」。

Question 116.

Answer: A

選答理由：

「敏捷方法」又稱為「適應方法」，「適應性技術」指的即是「敏捷方法」。

依題意「公司的專案管理辦公室 (PMO) 正在導入更多適應性技術」代表這家「公司」原本使用的並不是「敏捷方法」。

依題意「團隊在採納新方法論上進展緩慢，且未能及時更新專案工件」代表「團隊」不熟悉「專案管理辦公室 (PMO) ...導入」的「適應性技術」導致「進展緩慢... 未能及時更新專案工件」。

針對人員不熟悉的工作方法，專案經理(PM)可以「為所有專案團隊成員安排培訓課程」改善「團隊」不熟悉「適應性技術」導致「進展緩慢... 未能及時更新專案工件」的議題。

「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」](#)。

「適應式專案管理」請詳 [iPASSCamp® PMP®全攻略第 01 單元 PMP®基礎概念「1.5.2 敏捷方法 02」](#)。

輔助說明：

B. 如果人員不熟悉「專案」工作，由專案經理(PM)協助人員改善不熟悉「專案」工作的議題，如果人員不熟悉「功能部門」工作，才會是由「職能經理」/「功能經理」為不熟悉「功能部門」工作的人員提供「支持」。

C. 如果是個別人員「未能及時更新專案工件」，專案經理(PM)需要「與每位專案團隊成員個別交談，討論進行必要的更新」。依題意是「團隊...未能及時更新專案工件」的「團隊」整體性問題而不是個別人員的問題，專案經理(PM)需要跟「團隊」共同討論「團隊...未能及時更新專案工件」的議題。

D. 「敏捷方法」的專案經理(PM)跟小型「團隊」採取面對面直接緊密的「互動式溝通」而不是使用「電子郵件」的「推式溝通」。

「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」](#)。

「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 117.

Answer: A

選答理由：

「回顧會議」是「專案團隊」進行工作檢討的會議。

專案經理(PM)可以召開「回顧會議」針對「部分利害關係人對某些團隊成員的表現提出了抱怨」進行討論，讓「團隊成員」針對「部分利害關係人」的「抱怨」充分表達意見，以便專案經理(PM)「盡快了解情況」並且針對「團隊成員」表達的意見提供專案經理(PM)的「回饋」。

「迭代回顧」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.5 迭代回顧」。

輔助說明：

B. 「年度績效評估」是按照事先排定的「年度」固定時間舉行的活動，不符合「專案經理希望盡快了解情況」的時間要求。

C. 「主管進行績效審查」是「組織」正式的人員「績效審查」活動，專案經理(PM)在「要求主管進行績效審查」之前需要先由專案經理(PM)透過例如「回顧會議」「了解」人員在「專案」工作的「績效表現」「情況」，然後專案經理(PM)才能提供人員在「專案」工作的「績效表現」「情況」給「主管」做為「進行績效審查」的依據。

D. 「賦權」及「當責」是「敏捷方法」發展「自我管理團隊/自我組織團隊」的條件，依題意「專案經理希望盡快了解情況」而不是發展「自我管理團隊/自我組織團隊」。

「賦權」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「當責」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「自我組織團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(11)」。

Question 118.

Answer: A

選答理由：

「基本規則」是「專案團隊」共同同意的人員行為準則。

針對「部分利害關係人對某些團隊成員的表現提出了抱怨」的原因可能是來自於人員行為缺乏紀律，例如會議的時候不尊重會議規則打斷別人的發言。專案經理(PM)可以取得人員同意「制定團隊基本規則」維持人員的紀律行為。

「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. 「年度績效評估」是按照事先排定的「年度」固定時間舉行的活動，不符合「專案經理希望盡快了解情況」的時間要求。

C. 「主管進行績效審查」是「組織」正式的人員「績效審查」活動，專案經理(PM)在「要求主管進行績效審查」之前需要先用專案經理(PM)「了解」人員在「專案」工作的「績效表現」「情況」，例如人員是否尊重「專案團隊」共同同意的「基本規則」，然後專案經理(PM)才能提供人員在「專案」工作的「績效表現」「情況」給「主管」做為「進行績效審查」的依據。

D. 「賦權」及「當責」是「敏捷方法」發展「自我管理團隊/自我組織團隊」的條件，雖然「部分利害關係人對某些團隊成員的表現提出了抱怨」的原因可能是來自於人員行為缺乏「當責」的態度，因此專案經理(PM)應該先取得人員同意「制定團隊基本規則」將表現出「當責」的態度及行為納入「基本規則」。

「賦權」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「當責」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「自我組織團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(11)」。

Question 119.

Answer: A

選答理由：

「每日團隊會議」是「專案」「團隊成員」每日彼此共同分享工作現況及進度的會議。

針對「部分利害關係人對某些團隊成員的表現提出了抱怨」，專案經理(PM)可以「實施每日團隊會議」在第一時間了解每一位「團隊成員」的工作現況及進度，符合「專案經理希望盡快了解情況」的時間要求。

「每日站立會議」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.5.3 每日站立會議」。

輔助說明：

B. 「年度績效評估」是按照事先排定的「年度」固定時間舉行的活動，不符合「專案經理希望盡快了解情況」的時間要求。

C. 「主管進行績效審查」是「組織」正式的人員「績效審查」活動，專案經理(PM)在「要求主管進行績效審查」之前需要先由專案經理(PM)「了解」人員在「專案」工作的「績效表現」「情況」，例如「實施每日團隊會議」在第一時間了解每一位「團隊成員」的工作現況及進度，然後專案經理(PM)才能提供人員在「專案」工作的現況及進度「情況」給「主管」做為「進行績效審查」的依據。

D. 「賦權」及「當責」是「敏捷方法」發展「自我管理團隊/自我組織團隊」的條件，依題意「專案經理希望盡快了解情況」而不是發展「自我管理團隊/自我組織團隊」。

「賦權」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「當責」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(05)」。

「自我組織團隊」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.1 敏捷方法 06(11)」。

Question 120.

Answer: A

選答理由：

「遵循需求」有時稱為「合規需求」，指的是來自於「法令規定」的需求。

「遵循需求」是優先於其他各種「專案需求」的「強制性需求」，依題意「新的遵循需求必須在其他需求之前完成」，專案經理(PM)必須「與遵循團隊成員合作，檢視並優先安排該需求的交付順序」。此處的「遵循團隊」指的是例如熟悉「法令規定」的「組織」「法務部門」，「遵循團隊成員」指的是例如熟悉「法令規定」的「組織」「法務部門」的「法務人員」。

輔助說明：

B.「遵循負責人」指的是例如「組織」「法務部門」的「部門主管」。

由於「遵循需求」是優先於其他各種「專案需求」的「強制性需求」，如果「等到下次狀態會議再討論」將會因為延誤處理時間而增加「專案」違反「法令規定」的「風險」。

C.「產品負責人」是決定「待辦清單」內容的角色，專案經理(PM)不是決定「待辦清單」內容的角色，專案經理(PM)不能直接「將新的遵循需求加入待辦清單」。

「技術團隊目前沒有任何產能」代表「技術團隊目前沒有」執行「遵循需求」的「產能」，但是「加入待辦清單」的「需求」代表是需要依照優先順序執行的「需求」。如果是「技術團隊目前沒有產能」執行的「需求」應該是由專案經理(PM)跟「產品負責人」「協商」不要「將新的...需求加入待辦清單」而不是將「技術團隊目前沒有任何產能」執行的「需求」「加入待辦清單」。

「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」。

「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」。

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

D.「敏捷方法」的「團隊」只能從「產品待辦清單」的頂端選擇高優先性的「需求」「納入當前短衝並立即交付」，因此「要求團隊將遵循需求納入當前短衝並立即交付」之前必須先由專案經理(PM)跟「產品負責人」「協商」將「遵循需求」納入「產品待辦清單」的頂端，「產品負責人」同意將「遵循需求」納入「產品待辦清單」的頂端之後，專案經理(PM)才能「要求團隊將」「產品待辦清單」頂端的「遵循需求納入當前短衝並立即交付」。

Question 121.

Answer: A

選答理由：

依題意「審查專案可交付成果的研討會結束時，產生了多個後續行動項目」指的是實施【建立工作分解結構】規劃「工作包」「交付成果」之後同時實施【規劃活動清單】產生執行「工作包」「交付成果」的「活動/任務」。專案經理(PM)接下來要實施【規劃活動順序】規劃各個「活動/任務」的執行順序以便建立「時程網路圖」。

因此「審查專案可交付成果的研討會結束時，產生了多個後續行動項目」之後，專案經理(PM)接下來實施【規劃活動順序】「排定行動的優先順序」，然後在「專案」「執行階段」實施【成立專案團隊】「指派負責完成的個人」同時實施【監視專案時程】「監控進度」。

【建立工作分解結構】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.10【建立工作分解結構】」。
「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」。
「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」。
「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」。
【規劃活動順序】請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14【規劃活動順序】」。
「專案時程網路圖」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.14.4 專案時程網路圖」。
【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】」。
【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】」。

輔助說明：

B. 專案經理(PM)實施【規劃活動順序】「排定行動的優先順序」，然後在「專案」「執行階段」實施【成立專案團隊】「指派負責完成的個人」同時實施【監視專案時程】「監控進度」並且「盡快跟進每個項目以確保及時完成」，然後實施【監視專案工作】使用「儀表板」「向管理層報告狀態」。

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

C. 專案經理(PM)實施【規劃活動順序】「排定行動的優先順序」產生「時程網路圖」，接著實施【規劃專案時程】產生「專案時程」，然後在「專案」「執行階段」實施【監視專案時程】「審查關鍵路徑」追蹤「專案」最早完工時間「監控進度」。「關鍵路徑(critical path)」又稱為「要徑」。

「專案」「執行階段」可能需要增加「新識別的任務」並且因此「更新專案進度表」，例如要將原本使用「焊接固定設備」的「任務」改成使用「螺絲固定設備」的「任務」。如果「新識別的任務」不影響規格及預算就不需要提出「變更申請」，如果「新識別的任務」可能增加或減少「工期」但是不影響完工期限也不需要提出「變更申請」，但是需要依據受影響的「工期」「更新專案進度表」。

【規劃專案時程】請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17【規劃專案時程】」。
「要徑法則」請詳 iPASSCamp®PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.17.1 要徑法則」。

- D. 「團隊」成員是「產品/技術專業」依照被指派負責的「活動/任務」執行「所有行動」，專案經理 (PM)是「專案管理專業」，「專注於其他更高優先級的事項」例如溝通協調。因此不是由「團隊專注於其他更高優先級的事項」。

Question 122.

Answer: D

選答理由：

依照題目敘述無法明確判斷這是一個使用「敏捷方法」或者「預測方法」實施「專案管理」的「專案」。

依題意「只有少數專案團隊成員在處理所有要發布的版本」代表可能(1)「少數專案團隊成員」以外的其他「團隊成員」不知道如何執行「工作」或者可能(2)「少數專案團隊成員」以外的其他「團隊成員」缺乏共同合作。

如果這是一個使用「預測方法」實施「專案管理」的「專案」，「專案經理應該」採取以下兩個行動。

針對(1)「少數專案團隊成員」以外的其他「團隊成員」不知道如何執行「工作」，「預測方法」的專案經理(PM)需要「與客戶溝通」釐清「專案需求」以便所有「團隊成員」能夠依照明確的「專案需求」執行「工作」。

針對(2)「少數專案團隊成員」以外的其他「團隊成員」缺乏共同合作，「預測方法」的專案經理(PM)需要將「團隊成員」缺乏共同合作的「議題添加到議題記錄」以便解決「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」。

「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. 如果這是一個使用「敏捷方法」實施「專案管理」的「專案」，針對(1)「少數專案團隊成員」以外的其他「團隊成員」不知道如何執行「工作」的原因可能是因為「使用者故事」沒有明確定義「使用者角色」，導致「團隊成員」不知道要針對哪一種「使用者角色」開發真正符合「使用者」「需求」的功能。例如「線上購物付款」需要先定義「使用者」是使用信用卡的「角色」或者不使用信用卡的「角色」，才能針對「使用者角色」開發要使用或者不使用信用卡的「線上購物付款」功能。因此需要「審查」「使用者故事」的「使用者角色」以便釐清「使用者」真正的「需求」。

但是「敏捷方法」主要是由「團隊成員」跟「產品負責人」共同「審查」「使用者故事」的「使用者角色」，而不是由專案經理(PM)「審查」「使用者故事」的「使用者角色」，因此「專案經理應該」「審查使用者角色」並不符合「敏捷方法」的做法。

另外，針對(2)「少數專案團隊成員」以外的其他「團隊成員」缺乏共同合作而需要「更新團隊章程」的「基本規則」，這一點也不是「專案經理應該」可以直接採取的行動。「專案團隊」要「更新團隊

章程」的「基本規則」需要獲得「團隊成員」的同意，而不是由「專案經理」直接「更新團隊章程」的「基本規則」。

「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」。

「使用者故事」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 02」。

「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」。

B. 如果這是一個使用「敏捷方法」實施「專案管理」的「專案」，「讓產品負責人參與並重寫使用者故事」可以改善「使用者角色」不明確的問題，但是無法改善(2)「少數專案團隊成員」以外的其他「團隊成員」缺乏共同合作的問題。

C. 「專案章程」是「專案」「啟動階段」授權啟動新「專案」的工件(artifact)，「專案章程」不會包含使用「預測方法」實施「專案管理」的「專案」進入「規劃階段」才會依據「風險管理計畫」產生的「風險登錄表」。

「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」。

「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」。

「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」。

「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 123.

Answer: C

選答理由：

「敏捷方法」使用「每日站會」由「團隊成員」彼此分享及「同步」工作進度。依題意「短衝進行到一半時...部分專案團隊成員與其他成員沒有同步」代表「專案團隊」「未舉行或未強制執行每日站會」導致「部分專案團隊成員與其他成員沒有同步」的「溝通議題」。

「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」。

「每日站立會議」請詳iPASSCamp® PMP®全攻略第07單元敏捷專案管理「7.5.3每日站立會議」。

輔助說明：

A. 「敏捷方法」沒有「專案管理計畫」也沒有包含在「專案管理計畫」的「溝通管理計畫」，「敏捷方法」不使用「溝通管理計畫」規劃及執行「專案」的溝通行動。

「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」。

B. 「專案狀態儀表板」又稱為「工作績效報告」，「預測方法」的專案經理(PM)依據「溝通管理計畫」發佈「工作績效報告」向「贊助人」或「管理層」或「客戶」報告「專案」整體狀態，「工作績效報告」不是「團隊成員」之間同步資訊的方法。「敏捷方法」不使用「溝通管理計畫」規劃及執行「專案」的溝通行動，因此「敏捷方法」沒有「專案狀態儀表板」。

「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」。

D. 「敏捷方法」使用「每日站立會議」由「團隊成員」彼此分享及「同步」工作進度，同時由「團隊成員」「更新專案短衝看板」顯示「團隊成員」負責的「任務」進度，因此必須「團隊成員」彼此分享及「同步」工作進度才能正確「更新專案短衝看板」。

Question 124.

Answer: C

選答理由：

「營運功能經理要求為一個幾週前已正式結案的專案完成一項額外的範疇工作」例如公司的「印表機系統建置專案」已經完成驗收並且「正式結案」，「營運功能經理」要求新增印表機使用記錄的報表。由於「專案」已經「正式結案」代表「專案」已經將「最終交付成果轉移」給其他相關人員，並且「營運功能經理要求...的...範疇工作」，「可作為日常營運活動的一部分來處理」，因此專案經理(PM)依照「日常營運活動」的「處理」方式「評估此項要求的性質」可以由總務人員聯絡印表機廠商協助處理「營運功能經理要求...的...範疇工作」，接著「規劃」跟總務人員以及印表機廠商「溝通」聯絡的方式，然後告知「營運功能經理」如何跟總務人員以及印表機廠商「溝通」聯絡取得協助的方式。

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

輔助說明：

- A. 依題意「專案」已經「正式結案」，因此已經沒有屬於「專案」的「預算和資源可用於執行此項工作要求」，至於「組織」是否有「預算和資源可用於執行此項工作要求」則應該由「營運功能經理」自行釐清。
- B. 需要獲得「滿足此項要求」的是「營運功能經理」，因此是由「營運功能經理」「檢查組織內是否有其他可用資源來滿足此項要求」。
- D. 進行中的「專案」才會在「執行階段」，「提交變更申請」要求改變「規劃階段」獲得批准的「專案計畫」。依題意「專案」已經「正式結案」代表「專案」已經不再需要依據「正式結案」歸檔的「專案計畫」執行「專案」工作，因此無從「提交變更申請」要求改變「正式結案」已經歸檔的「專案計畫」重新「分配執行所需的預算與資源」。

Question 125.

Answer: C

選答理由：

依題意「一名實習生在短衝中途替換了一位關鍵資源」代表「專案」面臨生產力/績效下降的「風險」，專案經理(PM)原本應該為這個「風險」**「協商額外的時間來完成專案」**降低「專案」因為生產力/績效下降可能導致的「**里程碑延遲**」。

輔助說明：

- A. **「替換...關鍵資源」**屬於「組織」「管理層」或者**「關鍵資源」**人員主管的決策，因此專案經理(PM)需要**「說服」**的對象是決定**「替換...關鍵資源」**的「組織」「管理層」或者**「關鍵資源」**的人員主管而不是**「說服該關鍵資源繼續留在專案中」**。
- B. 專案經理(PM)使用「協商」的方式跟「資源的擁有者(owner)」取得「專案」需要的資源而不是使用**「要求(request)」**的方式。
- 「協商」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 04 單元專案執行「4.8.5 協商」。
- D. 為「實習生」**「分配額外的指導時間」**可能可以提升「實習生」的生產力/績效，但是導致**「里程碑延遲」**的原因可能不僅止於「實習生」的生產力/績效問題，而一開始就**「協商額外的時間來完成專案」**可以直接降低**「里程碑延遲」**的可能性以及**「延遲」**的時間。

Question 126.

Answer: C

選答理由：

「專案」實施「溝通管理」的首要目的是符合「利害關係人」的「溝通需求」。依題意「**產品負責人偏好使用另一種已核准的溝通工具**」，專案經理(PM)依照「**產品負責人**」的「溝通需求」應該「**建議團隊開始使用產品負責人建議的溝通工具**」。

「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」。

輔助說明：

A. 依題意這是一個有「**產品負責人**」的「敏捷式專案」。「敏捷式專案」沒有「專案管理計畫」也不會有包含在「專案管理計畫」的「**溝通管理計畫**」。

「產品負責人」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 07 單元敏捷專案管理「7.2.1 產品負責人」。

「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」。

「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」。

「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」。

B. 「專案」實施「溝通管理」的首要目的是符合「利害關係人」的「溝通需求」，而不是「**要求**」「利害關係人」「**產品負責人使用電子郵件**」符合「專案」的「溝通需求」。

D. 「**贊助人**」是為「專案」提供資金的角色而不是「**指示專案團隊應使用何種溝通工具**」的角色。

「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」。

Question 127.

Answer: A

選答理由：

「合規性缺陷」指的是不符合法律規定的「缺陷」或者說牴觸法律規定的「缺陷」，「專案」發生牴觸法律規定的「缺陷」代表執行「專案」的「組織」發生牴觸法律規定的「缺陷」，「專案」可以延遲、超支、中止，唯獨就是不能讓「組織」牴觸法律規定，因此「專案負責人應該優先專注於」處理「合規性缺陷」，立即召開「會議討論法規合規性問題」。

輔助說明：

B.C.D. 雖然其他問題也都影響「專案」工作，但是相對於「專案」絕對不能讓「組織」牴觸法律規定，其他的都是屬於次要問題。

Question 128.

Answer: A

選答理由：

依題意「專案經理建議採用混合型方法；然而組織僅有預測型專案的經驗」，因此專案經理(PM)需要「向關鍵利害關係人展示混合型方法的優點，以獲得他們的支持」。

「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：

B. 專案經理(PM)「要求專案管理辦公室(PMO)使用混合型方法」之前，應該先向「專案管理辦公室(PMO)」展示混合型方法的優點，以獲得他們的支持」。

「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」。

C. 「變更申請」是正式要求改變「專案計畫」的書面行動，依題意「公司即將啟動(start)一項複雜的研究專案」代表還沒有製作說明如何開始(start)執行「專案」工作的「專案計畫」，因此也無從對於還沒有製作的「專案計畫」建立專案變更申請」。

「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)」。

D. 需要先獲得「組織」支持「採用混合型方法」，再「通知專案團隊，確認他們將在專案上使用混合型方法」。

Question 129.

Answer: C

選答理由：

依題意「專案管理辦公室(PMO)經理...建議...以預測式方法取代 Scrum」代表「專案管理辦公室(PMO)經理...建議...以預測式方法取代」「敏捷交付方法」。

依題意「組織正在評估敏捷交付方法的使用」代表新「專案」在申請啟動的過程將使用「敏捷交付方法」的成本及效益記載在「效益實現計畫」以便「組織...評估敏捷交付方法的使用」是否符合成本效益。

如果要將「敏捷交付方法」改成「預測式方法」將會改變「效益實現計畫」原本使用「敏捷交付方法」的成本及效益，因此專案經理(PM)需要「審查效益實現計畫，以納入」將「敏捷交付方法」「變更」成為「預測式方法」「的成本」。

「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」。

「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」。

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

輔助說明：

A. 如果答案中的「新方法」指的是「敏捷交付方法」，由於「敏捷交付方法」不需要制定正式獲得批准的「專案計畫」，因此專案經理(PM)不需要「為」「敏捷交付」這種「新方法定義專案管理計畫」。

如果答案中的「新方法」指的是「預測交付方法」，必須等候「專案委員會」決定「以預測式方法取代 Scrum」才需要「為」「預測式方法」這種「新方法定義專案管理計畫」。

「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」。

B. 如果答案中的「新方法」指的是「敏捷交付方法」，由於「敏捷交付方法」不需要制定正式獲得批准的「專案計畫」，因此專案經理(PM)不需要「為」「敏捷交付」這種「新方法定義風險管理計畫」。

如果答案中的「新方法」指的是「預測交付方法」，必須等候「專案委員會」決定「以預測式方法取代 Scrum」才需要「為」「預測式方法」這種「新方法定義風險管理計畫」。

「風險管理計畫」請詳 iPASSCamp® PMP®全攻略第 03 單元專案規劃「3.2.4.1 風險管理計畫」。

D. 「敏捷交付方法」不需要制定正式獲得批准的「專案計畫」，因此「敏捷交付方法」沒有「溝通管理計畫」可以「審查」。

「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」。

Question 130.

Answer: B

選答理由：

「新的專案贊助人」代表還不了解「專案狀態」的「贊助人」，專案經理(PM)首先需要「摘要說明專案狀態」以便協助「新的專案贊助人」初步了解「專案狀態」，然後才能再進一步說明「專案」的「關鍵顧慮」。

「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」。

輔助說明：

- A. 「新的專案贊助人」代表還不了解「專案狀態」的「贊助人」。還不了解「專案狀態」的「贊助人」缺乏「回應」「專案」「風險」事件的背景資訊。
- C. 「專案團隊的每週會議」由參與執行「專案」工作的人員溝通討論跟執行「專案」工作相關的主題。「贊助人」是為「專案」提供資金的角色而不是參與執行「專案」工作的人員，因此「贊助人」不需要「參加所有專案團隊的每週會議」。
- D. 「新的專案贊助人」代表還不了解「專案狀態」的「贊助人」。還不了解「專案狀態」的「贊助人」缺乏理解「突顯關鍵風險與議題的更新版專案狀態報告」的背景資訊。

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。