examundo

Thi thử PMP tiếng Việt

83 câu hỏi kèm đáp án. Hướng dẫn và bản dịch do phần mềm làm và kiểm tra.
Chưa có người nào kiểm tra lại.

Cập nhật ngày 25 tháng 11 năm 2026 · examundo.tech/vi/pmp/

Quy trình (Process)

1. Một nhóm dự án nhận ra cơ hội giảm chi phí vật liệu bằng cách đổi nhà cung cấp. Nhóm đàm phán và ký hợp đồng dài hạn cố định với nhà cung cấp mới ở mức giá thấp hơn, đảm bảo khoản tiết kiệm chắc chắn xảy ra. Chiến lược ứng phó rủi ro tích cực nào đã được dùng?

A project team identifies an opportunity to reduce material costs by switching suppliers. The team negotiates and signs a locked-in long-term contract with the new supplier at the reduced rate, guaranteeing the cost savings will occur. Which positive risk response strategy was used?

A. Exploit (khai thác)
B. Share (chia sẻ)
C. Enhance (tăng cường)
D. Accept (chấp nhận)

---

2. Một dự án có Earned Value (EV) là $45,000 và Actual Cost (AC) là $50,000. Chỉ số hiệu suất chi phí (CPI) là bao nhiêu và nó cho biết điều gì?

A project has an Earned Value (EV) of $45,000 and an Actual Cost (AC) of $50,000. What is the Cost Performance Index (CPI), and what does it indicate?

A. CPI = 0.90; dự án đang dưới ngân sách
B. CPI = 0.90; dự án đang vượt ngân sách
C. CPI = 1.11; dự án đang dưới ngân sách
D. CPI = 1.11; dự án đang vượt ngân sách

---

3. Một nhóm dự án đầu tư đào tạo thêm cho lập trình viên để giảm khả năng phát sinh lỗi mã trước khi chúng xảy ra. Chi phí này thuộc loại nào trong chi phí chất lượng (cost of quality)?

A project team invests in additional training for developers to reduce the likelihood of coding defects before they occur. This cost is classified under which category of the cost of quality?

A. Chi phí phòng ngừa (prevention costs)
B. Chi phí thẩm định (appraisal costs)
C. Chi phí sai hỏng bên ngoài (external failure costs)
D. Chi phí sai hỏng bên trong (internal failure costs)

---

4. Trong Sprint 6, vận tốc (velocity) của nhóm giảm từ trung bình 40 story point xuống 25 story point, và biểu đồ burndown cho thấy công việc nằm cao hơn nhiều so với đường lý tưởng. Hành động TỐT NHẤT của Scrum Master là gì?

During Sprint 6, the team's velocity drops from an average of 40 story points to 25 story points, and the burndown chart shows work trending well above the ideal line. What is the BEST action for the Scrum Master to take?

A. Lập tức đặt lại đường cơ sở (baseline) của kế hoạch phát hành để phản ánh vĩnh viễn vận tốc thấp hơn

B. Yêu cầu nhóm làm thêm giờ trong phần còn lại của sprint để đạt cam kết ban đầu

C. Thêm thành viên vào giữa sprint để tăng năng lực và khôi phục vận tốc ban đầu

D. Điều phối một buổi retrospective để tìm nguyên nhân gốc, và để Product Owner sắp xếp lại ưu tiên backlog theo dự báo cập nhật

---

5. Một kỹ sư chất lượng kiểm tra mối hàn trước khi giao hàng và loại bỏ một lô, yêu cầu làm lại trước khi giao cho khách. Chi phí làm lại này thuộc loại nào trong chi phí chất lượng?

A quality engineer inspects welds before shipment and rejects a batch, requiring rework before delivery to the customer. Into which cost of quality category does the cost of this rework fall?

A. Chi phí thẩm định (appraisal): chi phí đánh giá, đo lường và kiểm tra sản phẩm có đạt yêu cầu không

B. Chi phí phòng ngừa (prevention): chi phí để ngăn lỗi xuất hiện ngay từ đầu

C. Chi phí sai hỏng bên ngoài (external failure): chi phí liên quan đến lỗi phát hiện sau khi khách nhận sản phẩm

D. Chi phí sai hỏng bên trong (internal failure): chi phí sửa lỗi phát hiện trước khi sản phẩm đến tay khách

---

6. Một nhóm phát triển quy định mọi bản phát hành đều phải qua rà soát mã ngang hàng (peer code review) để phát hiện lỗi trước khi giao cho khách. Theo cách phân loại chi phí chất lượng, hoạt động này được xếp ĐÚNG NHẤT vào loại chi phí nào?

A development team institutes mandatory peer code reviews before every release to detect defects prior to customer delivery. Under cost-of-quality categorization, this activity is BEST classified as which type of cost?

A. Chi phí sai hỏng bên trong

B. Chi phí thẩm định

C. Chi phí phòng ngừa

D. Chi phí sai hỏng bên ngoài

---

7. Bên mua muốn giữ toàn quyền quyết định mang tính chủ quan về tổng mức phí cho bên bán, dựa trên đánh giá định tính của chính mình về kết quả làm việc của bên bán, thay vì dùng công thức định trước. Loại hợp đồng nào đáp ứng TỐT NHẤT yêu cầu này?

A buyer wants to retain sole, subjective discretion to determine the seller's total fee amount based on the buyer's own qualitative assessment of the seller's performance, rather than using a predetermined formula. Which contract type BEST satisfies this requirement?

A. Cost-plus-award-fee (CPAF)

B. Cost-plus-fixed-fee (CPFF)

C. Cost-plus-incentive-fee (CPIF)

D. Fixed-price-incentive-fee (FPIF)

---

8. Trong buổi daily scrum, một lập trình viên mất vài phút giải thích một giải pháp kỹ thuật phức tạp cho đồng đội, khiến cuộc họp vượt quá khung thời gian (timebox) 15 phút. Scrum Master nên làm gì?

During a daily scrum, a developer spends several minutes explaining a complex technical solution to a teammate, causing the meeting to exceed its 15-minute timebox. What should the Scrum Master do?

A. Để cuộc thảo luận kỹ thuật diễn ra đầy đủ vì nó quan trọng

B. Hủy phần cập nhật còn lại của nhóm để tiết kiệm thời gian

C. Chuyển vấn đề lên product owner để quản lý thời gian

D. Chuyển cuộc thảo luận chi tiết sang một buổi trao đổi riêng sau standup

---

9. Trong giai đoạn thực hiện dự án, nhà tài trợ (sponsor) nói miệng yêu cầu người quản lý dự án thêm một sản phẩm bàn giao mới không có trong đường cơ sở phạm vi đã duyệt, và nói thay đổi này gấp và nhỏ. Người quản lý dự án nên làm gì TRƯỚC TIÊN?

During project execution, the sponsor verbally asks the project manager to add a new deliverable that was not in the approved scope baseline, stating the change is urgent and small. What should the project manager do FIRST?

A. Từ chối yêu cầu vì không được thay đổi phạm vi sau khi đã đặt đường cơ sở

B. Cập nhật đường cơ sở phạm vi rồi thông báo cho ban kiểm soát thay đổi sau

C. Thực hiện thay đổi ngay vì nhà tài trợ có quyền phê duyệt

D. Nộp yêu cầu thay đổi chính thức qua quy trình kiểm soát thay đổi tích hợp

---

10. Một thành viên nhóm dự án đề nghị cập nhật số phiên bản và lịch sử sửa đổi của một tài liệu đặc tả kỹ thuật đã duyệt, không thay đổi nội dung hay phạm vi của tài liệu. Hệ thống nào chịu trách nhiệm xử lý yêu cầu này?

A project team member submits a request to update the version number and revision history of an approved technical specification document, with no change to the document's actual content or scope. Which system is responsible for processing this request?

A. Quy trình rà soát kế hoạch quản lý rủi ro

B. Quy trình kiểm soát thay đổi tích hợp thông qua ban kiểm soát thay đổi

C. Thủ tục cập nhật đường cơ sở chi phí

D. Hệ thống quản lý cấu hình

---

11. Trong giai đoạn thực hiện, một thành viên thêm các tính năng phụ vào mô-đun phần mềm mà khách hàng không yêu cầu và không có trong đường cơ sở phạm vi, vì tin rằng khách sẽ thích. Đây là ví dụ của:

During project execution, a team member adds extra features to a software module that were not requested by the customer or included in the scope baseline, believing the customer will appreciate them. This is an example of:

A. Gold plating (làm thừa)

B. Thay đổi phạm vi đã được phê duyệt

C. Scope creep (phạm vi phình ra)

D. Thay đổi gia tăng giá trị

---

12. Người quản lý dự án so sánh mức độ tham gia hiện tại của các bên liên quan với mức mong muốn bằng ma trận đánh giá mức độ tham gia của bên liên quan. Một bên liên quan hiện được xếp là Resistant (phản đối) nhưng cần ở mức Supportive (ủng hộ). Người quản lý dự án nên làm gì?

A project manager compares stakeholders' current engagement levels to their desired engagement levels using a stakeholder engagement assessment matrix. One stakeholder is currently classified as Resistant but should be Supportive. What should the project manager do?

A. Ghi khoảng cách vào sổ đăng ký rủi ro và không làm gì thêm

B. Loại bên liên quan đó khỏi các trao đổi dự án sau này

C. Chuyển bên liên quan lên nhà tài trợ để đổi người

D. Xây dựng chiến lược đưa mức độ tham gia của bên liên quan về trạng thái mong muốn

---

13. Người quản lý dự án cần một công cụ liên kết từng yêu cầu nghiệp vụ đã ghi với mục tiêu nghiệp vụ gốc và với các ca kiểm thử sẽ xác nhận yêu cầu đó trong suốt vòng đời dự án. Nên dùng tài liệu nào?

A project manager needs a tool that links each documented business requirement to its originating business objective and to the test case(s) that will validate it throughout the project lifecycle. Which document should the project manager use?

A. Từ điển WBS (WBS dictionary)

B. Ma trận truy xuất yêu cầu (requirements traceability matrix)

C. Product backlog

D. Bản tuyên bố phạm vi dự án (project scope statement)

---

14. Khi lập ma trận đánh giá mức độ tham gia của bên liên quan trong giai đoạn lập kế hoạch, người quản lý dự án ghi mức hiện tại của một cơ quan quản lý then chốt là 'Resistant' và mức mong muốn là 'Neutral'. Trọng tâm ban đầu PHÙ HỢP NHẤT của chiến lược tham gia là gì?

While building the stakeholder engagement assessment matrix during planning, a project manager records a key regulator's current engagement level as 'Resistant' and desired level as 'Neutral.' What is the MOST appropriate initial focus for the engagement strategy?

A. Thiết kế hành động có mục tiêu để giảm sự phản đối và đạt mức trung lập trước

B. Đưa cơ quan quản lý thẳng lên mức 'Leading' để tối đa hóa sự ủng hộ dự án

C. Chuyển cơ quan quản lý lên nhà tài trợ để thay thế trong sổ đăng ký bên liên quan

D. Bỏ qua khoảng cách vì cơ quan quản lý thường vẫn phản đối dù có chiến lược gì

---

15. Một dự án có chi phí vật liệu vượt một lần do nhà cung cấp lập hóa đơn sai, lỗi đã được sửa và không dự kiến tái diễn. Dùng EVM, công thức nào PHÙ HỢP NHẤT để dự báo ước tính khi hoàn thành (EAC)?

A project has experienced a one-time material cost overrun caused by a vendor invoicing error that has since been corrected and is not expected to recur. Using EVM, which formula is MOST appropriate to forecast the estimate at completion (EAC)?

A. EAC = AC + [(BAC − EV) / (CPI × SPI)]: giả định cả hiệu suất chi phí và tiến độ ảnh hưởng đến công việc còn lại

B. EAC = AC + (BAC − EV): giả định công việc còn lại hoàn thành theo mức chi phí kế hoạch

C. EAC = AC + ước tính mới cho công việc còn lại: giả định ước tính ban đầu về cơ bản sai

D. EAC = BAC / CPI: giả định hiệu suất chi phí hiện tại sẽ tiếp tục đến hết dự án

---

16. Trong quản lý giá trị thu được (earned value management), thuật ngữ nào chỉ ngân sách được cấp cho công việc theo lịch tại một thời điểm cụ thể?

In earned value management, which term represents the authorized budget assigned to scheduled work as of a specific point in time?

A. Ngân sách khi hoàn thành (BAC)

B. Giá trị thu được (EV)

C. Chi phí thực tế (AC)

D. Giá trị kế hoạch (PV)

---

17. Công cụ nào làm rõ vai trò bằng cách xác định ai là Responsible, Accountable, Consulted và Informed cho từng hoạt động dự án?

Which tool clarifies roles by identifying who is Responsible, Accountable, Consulted, and Informed for each project activity?

A. Biểu đồ phân bổ nguồn lực (resource histogram)

B. Biểu đồ RACI

C. Ma trận đánh giá mức độ tham gia của bên liên quan

D. Sơ đồ tổ chức

---

18. Một bên liên quan yêu cầu thay đổi lớn về phạm vi dự án sau khi đường cơ sở phạm vi đã được duyệt. Theo quy trình Perform Integrated Change Control, người quản lý dự án nên làm gì TRƯỚC TIÊN?

A stakeholder requests a significant change to project scope after the scope baseline has been approved. According to the perform integrated change control process, what should the project manager do FIRST?

A. Cập nhật trực tiếp đường cơ sở phạm vi

B. Nộp yêu cầu thay đổi và chuyển qua quy trình kiểm soát thay đổi

C. Từ chối thay đổi để bảo vệ tiến độ

D. Thực hiện thay đổi ngay vì bên liên quan đã yêu cầu

---

19. Một nhóm dùng Kanban đặt tối đa bốn mục được phép ở cột 'In Progress' tại mọi thời điểm. MỤC ĐÍCH CHÍNH của ràng buộc này là gì?

A team using Kanban sets a maximum of four items allowed in the 'In Progress' column at any time. What is the PRIMARY purpose of this constraint?

A. Giới hạn công việc đang làm dở và sớm lộ ra điểm nghẽn

B. Đảm bảo nhóm hoàn thành đúng bốn mục mỗi tuần

C. Thay thế nhu cầu họp stand-up hằng ngày

D. Xác định độ dài cố định của mỗi vòng lặp

---

20. Báo cáo giám sát cho thấy chỉ số hiệu suất chi phí (CPI) của dự án là 0.85. Phát biểu nào diễn giải đúng giá trị này?

A monitoring report shows the Cost Performance Index (CPI) for a project is 0.85. Which statement correctly interprets this value?

A. Dự án đang nhanh hơn tiến độ so với kế hoạch

B. Đến nay dự án đã thu được nhiều giá trị hơn chi phí bỏ ra

C. Dự án đúng ngân sách, không có chênh lệch

D. Dự án đang chi nhiều hơn giá trị công việc thực sự hoàn thành

---

21. Một dự án dự đoán (predictive) có ngân sách khi hoàn thành (BAC) là $500,000. Tại ngày báo cáo hiện tại, earned value (EV) là $300,000, planned value (PV) là $250,000 và actual cost (AC) là $350,000. Phát biểu nào mô tả TỐT NHẤT hiệu suất của dự án?

A predictive project has a budget at completion (BAC) of $500,000. At the current status date, earned value (EV) is $300,000, planned value (PV) is $250,000, and actual cost (AC) is $350,000. Which statement BEST describes the project's performance?

A. Dự án chậm tiến độ và vượt ngân sách.

B. Dự án chậm tiến độ và dưới ngân sách.

C. Dự án vượt tiến độ và dưới ngân sách.

D. Dự án vượt tiến độ và vượt ngân sách.

---

22. Người quản lý dự án lập kế hoạch chi tiết đầy đủ cho vòng lặp hai tuần sắp tới, còn công việc dự kiến sáu tháng sau chỉ thể hiện ở dạng mốc tóm tắt mức cao. Tên gọi nào mô tả ĐÚNG NHẤT kỹ thuật lập lịch này?

A project manager plans the next two-week iteration of work in full detail while representing work scheduled six months out only as a high-level summary milestone. This scheduling technique is BEST described as which of the following?

A. Progressive elaboration (chi tiết hóa dần)

B. Critical chain scheduling (lập lịch chuỗi găng)

C. Fast tracking (làm nhanh song song)

D. Rolling wave planning (lập kế hoạch cuốn chiếu)

---

23. Một nhóm dự án tăng từ 8 lên 12 thành viên. Dùng công thức số kênh giao tiếp n(n-1)/2, tăng thêm bao nhiêu kênh giao tiếp?

A project team grows from 8 to 12 members. Using the communication channels formula n(n-1)/2, how many additional communication channels result from this growth?

A. 28
B. 38
C. 66
D. 12

---

24. Trong một đợt kiểm tra chất lượng định kỳ, người quản lý dự án nhận thấy một sản phẩm bàn giao đã hoàn thành không đạt tiêu chí nghiệm thu quy định trong đường cơ sở phạm vi. Người quản lý dự án nên làm gì TRƯỚC TIÊN?

A project manager notices during a routine quality inspection that a completed deliverable does not meet the acceptance criteria defined in the scope baseline. What should the project manager do FIRST?

A. Ghi nhận lỗi và khởi động hành động khắc phục theo kế hoạch quản lý chất lượng
B. Nộp yêu cầu thay đổi để hạ thấp tiêu chí nghiệm thu
C. Báo ngay lên nhà tài trợ để đàm phán lại phạm vi
D. Chấp nhận sản phẩm bàn giao và ghi sai lệch vào bài học kinh nghiệm

---

25. Một người quản lý dự án mới được phân công phát hiện chưa có tài liệu chính thức nào cho phép dự án. Người quản lý dự án nên có tài liệu nào TRƯỚC TIÊN trước khi lập kế hoạch chi tiết?

A newly assigned project manager discovers that no formal document authorizing the project exists. Which document should the project manager obtain FIRST before proceeding with detailed planning?

A. Business case (luận chứng kinh doanh)
B. Project charter (điều lệ dự án)
C. Stakeholder register (sổ đăng ký bên liên quan)
D. Project management plan (kế hoạch quản lý dự án)

---

26. Một nhà sản xuất thu hồi sản phẩm sau khi nhiều khách hàng nộp yêu cầu bảo hành và một khách khởi kiện trách nhiệm sản phẩm do lỗi phát hiện sau khi giao. Theo khung chi phí chất lượng, các chi phí này được xếp ĐÚNG NHẤT vào loại nào?

A manufacturer recalls a product after multiple customers file warranty claims and one files a product liability lawsuit due to a defect discovered after delivery. Under the cost of quality framework, these costs are BEST classified as:

A. Chi phí thẩm định
B. Chi phí sai hỏng bên trong
C. Chi phí phòng ngừa
D. Chi phí sai hỏng bên ngoài

---

27. Trong lịch dự án dự đoán, hoạt động A kéo dài 5 ngày và có total float bằng không, còn hoạt động B kéo dài 3 ngày và có total float 2 ngày. Nếu hoạt động A bị chậm 2 ngày, tác động CÓ KHẢ NĂNG NHẤT đến ngày kết thúc dự án là gì?

In a predictive project schedule, Activity A has a duration of 5 days and zero total float, while Activity B has a duration of 3 days and 2 days of total float. If Activity A is delayed by 2 days, what is the MOST likely impact on the project end date?

A. Ngày kết thúc dự án sẽ bị trễ 2 ngày
B. Ngày kết thúc dự án sẽ không bị ảnh hưởng
C. Hoạt động B sẽ trở thành đường găng mới
D. Độ trễ sẽ được hấp thụ bởi free float của hoạt động A

---

28. Trong Scrum, sự kiện nào được tổ chức vào cuối sprint, chuyên để xác định cải tiến quy trình cho sprint tiếp theo?

In Scrum, which event is held at the end of a sprint specifically to identify process improvements for the next sprint?

A. Sprint review
B. Sprint planning
C. Sprint retrospective
D. Daily scrum

---

29. Một nhóm dùng Kanban nhận thấy nhiều story được bắt đầu nhưng ít được hoàn thành, gây chậm giao hàng. Nhóm nên làm gì để khắc phục?

A team using Kanban notices that many stories are being started but few are being completed, causing delivery delays. What should the team do to address this?

A. Thêm nhiều cột hơn vào bảng Kanban
B. Đặt hoặc giảm giới hạn công việc đang làm (WIP limit)
C. Chỉ định một product owner chuyên trách cho nhóm
D. Tăng độ dài sprint hiện tại

---

30. Một nhóm dự án dùng phương pháp hybrid: lịch dự đoán cho mua sắm phần cứng và Scrum cho phát triển phần mềm. Nhóm lập kế hoạch công việc phần mềm theo các increment trải qua nhiều sprint sắp tới để đặt mục tiêu giao hàng trung hạn. Tên gọi nào mô tả ĐÚNG NHẤT hoạt động lập kế hoạch này?

A project team is using a hybrid approach: a predictive schedule for hardware procurement and Scrum for software development. The team plans software work in increments spanning several upcoming sprints to establish a mid-term delivery target. What is this planning activity BEST described as?

A. Release planning (lập kế hoạch phát hành)
B. Backlog refinement (làm mịn backlog)
C. Sprint planning (lập kế hoạch sprint)
D. Iteration review (đánh giá vòng lặp)

---

31. Một dự án có BAC là $500,000, EV là $200,000 và AC là $250,000. Nhà tài trợ khẳng định dự án vẫn phải kết thúc trong ngân sách gốc đã duyệt. Người quản lý dự án nên tính giá trị TCPI nào để đánh giá việc này có khả thi không?

A project has a BAC of $500,000, EV of $200,000, and AC of $250,000. The sponsor insists the project must still finish at the original approved budget. What TCPI value should the project manager calculate to assess whether this is achievable?

A. 0.83
B. 0.80
C. 1.20
D. 1.50

Con người (People)

32. Trong buổi khởi động dự án, người quản lý dự án điều phối một buổi để các thành viên cùng xác định hành vi chấp nhận được, quy tắc giao tiếp và quy trình ra quyết định, và mọi người ký xác nhận tài liệu kết quả. Mô tả ĐÚNG NHẤT: hoạt động này là xây dựng tài liệu nào?

During project kickoff, the project manager facilitates a session where team members collectively define acceptable behaviors, communication norms, and decision-making processes, and everyone signs off on the resulting document. This activity is BEST described as developing which artifact?

A. Điều lệ nhóm
B. Kế hoạch quản lý truyền thông
C. Ma trận phân công trách nhiệm
D. Kế hoạch tham gia của bên liên quan

---

33. Người quản lý dự án muốn giúp một thành viên trẻ phát triển kỹ năng nghề nghiệp dài hạn vượt ngoài dự án hiện tại, gồm hướng dẫn chọn lộ trình sự nghiệp và cách làm việc trong tổ chức, dựa trên kinh nghiệm rộng hơn của chính mình. Cách phát triển nào phù hợp NHẤT?

A project manager wants to help a junior team member develop long-term career skills beyond the current project, including guidance on career path decisions and organizational navigation, drawing on the project manager's own broader experience. Which developmental approach BEST fits this need?

A. Quản lý chỉ đạo (directive management), tập trung giao việc cụ thể và theo dõi hoàn thành

B. Đánh giá hiệu suất (performance appraisal), tập trung đánh giá chính thức theo chỉ tiêu công việc

C. Mentoring (cố vấn), tập trung phát triển sự nghiệp dài hạn và chuyển giao kiến thức

D. Coaching (huấn luyện), tập trung cải thiện hiệu suất cụ thể trong vai trò hiện tại

---

34. Các thành viên nhóm luôn làm vượt kỳ vọng cho một người quản lý dự án vì họ ngưỡng mộ sức hút của cô và muốn noi theo phong cách lãnh đạo của cô, không phải vì chức danh hay chuyên môn kỹ thuật. Đây là ví dụ của loại quyền lực nào?

Team members consistently go above expectations for a project manager because they admire her charisma and want to emulate her leadership style, not because of her formal title or technical expertise. This is an example of which type of power?

A. Legitimate power (quyền lực hợp pháp)

B. Reward power (quyền lực khen thưởng)

C. Referent power (quyền lực uy tín cá nhân)

D. Expert power (quyền lực chuyên gia)

---

35. Hai lập trình viên cấp cao trong nhóm dự án bất đồng gay gắt về kiến trúc cho một mô-đun quan trọng, và bất đồng bắt đầu làm chậm tiến độ. Hành động đầu tiên TỐT NHẤT của người quản lý dự án là gì?

Two senior developers on a project team strongly disagree about which architecture to use for a critical module, and the disagreement is beginning to delay progress. What is the project manager's BEST first action?

A. Dung hòa bằng cách kết hợp các yếu tố của từng kiến trúc mà không thảo luận thêm

B. Chỉ đạo nhóm dùng kiến trúc mà người quản lý dự án thích

C. Điều phối một cuộc thảo luận giữa hai lập trình viên để tìm giải pháp thỏa mãn cả hai nhóm mối quan ngại kỹ thuật

D. Hoãn quyết định đến khi nhà tài trợ có mặt để chọn

---

36. Nghiên cứu về nguồn xung đột trong nhóm dự án (Thamhain và Wilemon) cho thấy trong toàn bộ vòng đời của một dự án điển hình, nguồn xung đột nào xảy ra NHIỀU NHẤT?

Research on sources of project team conflict (Thamhain and Wilemon) found that across the entire life cycle of a typical project, which source of conflict occurs MOST frequently?

A. Tiến độ

B. Ý kiến và đánh đổi kỹ thuật

C. Khác biệt tính cách giữa các thành viên

D. Thủ tục hành chính

---

37. Hai nhóm dùng chung một môi trường kiểm thử liên tục xung đột vì cả hai cần quyền truy cập độc quyền trong các khung thời gian sprint chồng nhau. Xung đột lặp lại này được quy cho nguồn xung đột nào TRỰC TIẾP NHẤT?

Two teams sharing a single testing environment repeatedly clash because both need exclusive access during overlapping sprint windows. This recurring conflict is MOST directly attributable to which source of conflict?

A. Vai trò và trách nhiệm không rõ

B. Nguồn lực khan hiếm

C. Đứt gãy giao tiếp

D. Khác biệt tính cách

---

38. Một nhóm liên chức năng mới thành lập đang căng thẳng khi các thành viên thử các giới hạn, chất vấn quyền hạn của người quản lý dự án và bất đồng về vai trò. Tình huống này thể hiện RÕ NHẤT giai đoạn phát triển nhóm nào?

A newly formed cross-functional team is experiencing tension as members test boundaries, question the project manager's authority, and disagree over roles. Which stage of team development does this scenario BEST represent?

A. Performing
B. Norming
C. Forming
D. Storming

---

39. Ma trận đánh giá bên liên quan cho thấy mức tham gia hiện tại của một giám đốc cấp cao là 'Resistant' còn mức mong muốn là 'Supportive'. Người quản lý dự án nên làm gì TRƯỚC TIÊN để thu hẹp khoảng cách này?

A stakeholder assessment matrix shows a senior director's current engagement level as 'Resistant' while the desired level is 'Supportive.' Which action should the project manager take FIRST to close this gap?

A. Ghi sự phản đối vào sổ đăng ký rủi ro và không làm gì thêm
B. Gặp giám đốc để hiểu những mối quan ngại gốc đang gây ra sự phản đối
C. Báo ngay sự phản đối của giám đốc lên nhà tài trợ dự án
D. Loại giám đốc khỏi các trao đổi dự án sau này

---

40. Nghiên cứu của Thamhain và Wilemon về nguồn xung đột trong nhóm dự án cho thấy có một nguồn luôn nằm trong số thường xuyên nhất qua gần như mọi giai đoạn của vòng đời dự án. Đó là nguồn nào?

Research by Thamhain and Wilemon on sources of conflict in project teams found that one source consistently ranks among the most frequent throughout nearly all phases of a project's lifecycle. Which source is this?

A. Bất đồng về tiến độ
B. Tranh chấp về chi phí và ngân sách
C. Bất đồng về thủ tục hành chính
D. Khác biệt tính cách

---

41. Một nhóm Scrum tự tổ chức luôn đạt mục tiêu sprint nhờ phối hợp chặt chẽ. Nhà tài trợ dự án muốn thưởng cá nhân cho thành viên đã viết nhiều story point nhất. Người quản lý dự án nên đề xuất điều gì THAY VÀO ĐÓ?

A self-organizing Scrum team consistently delivers sprint goals through close collaboration. The project sponsor wants to award an individual bonus to the team member who wrote the most story points. What should the project manager recommend INSTEAD?

A. Nhờ nhóm bỏ phiếu xem cá nhân nào xứng đáng nhận thưởng
B. Bỏ mọi hình thức ghi nhận để tránh căng thẳng trong nhóm
C. Đề xuất phần thưởng theo nhóm gắn với kết quả sprint chung của nhóm
D. Trao thưởng cho cá nhân theo yêu cầu của nhà tài trợ để tăng năng suất

---

42. Một người quản lý dự án tập trung vào việc gỡ bỏ trở ngại, huấn luyện thành viên và trao quyền cho nhóm tự ra quyết định thay vì chỉ đạo công việc của họ. Đây là phong cách lãnh đạo nào?

A project manager focuses on removing obstacles, coaching team members, and empowering the team to make decisions rather than directing their work. This describes which leadership style?

A. Lãnh đạo tự do (laissez-faire)
B. Lãnh đạo độc đoán (autocratic)
C. Lãnh đạo giao dịch (transactional)
D. Lãnh đạo phục vụ (servant leadership)

---

43. Một người quản lý dự án đang huấn luyện một thành viên liên tục có kết quả dưới mức yêu cầu dù có đủ kỹ năng kỹ thuật cần thiết. Thành viên này bày tỏ sự bực bội vì kỳ vọng không rõ ràng. Hành động nào giải quyết HIỆU QUẢ NHẤT nguyên nhân gốc?

A project manager is coaching a team member who consistently underperforms despite having the necessary technical skills. The team member has expressed frustration about unclear expectations. Which action would MOST effectively address the root cause?

A. Đặt mục tiêu hiệu suất rõ ràng, đo lường được và thường xuyên phản hồi

B. Đào tạo thêm kỹ thuật về các công cụ đang dùng

C. Ghi nhận vấn đề hiệu suất và khởi động kỷ luật chính thức

D. Giao lại công việc của thành viên cho đồng nghiệp làm tốt hơn

---

44. Một bên liên quan có quyền lực cao đối với dự án nhưng ít quan tâm đến hoạt động hằng ngày. Theo lưới quyền lực/quan tâm (power/interest grid), nên quản lý bên liên quan này như thế nào?

A stakeholder has high power over the project but low interest in its day-to-day activities. According to the power/interest grid, how should this stakeholder generally be managed?

A. Keep satisfied (giữ hài lòng)

B. Keep informed (thông báo đầy đủ)

C. Manage closely (quản lý chặt)

D. Monitor with minimal effort (theo dõi với nỗ lực tối thiểu)

---

45. Một người quản lý dự án cấp cao làm việc với một người quản lý dự án trẻ hơn trong sáu tháng, chia sẻ hiểu biết về tổ chức và hướng dẫn nghề nghiệp mà không đặt mục tiêu cải thiện hiệu suất cụ thể. Tên gọi nào mô tả ĐÚNG NHẤT mối quan hệ phát triển này?

A senior project manager works with a junior project manager over six months, sharing organizational knowledge and offering career guidance without setting a specific performance-improvement target. This developmental relationship is BEST described as?

A. Coaching (huấn luyện)

B. Hoạt động xây dựng nhóm

C. Mentoring (cố vấn)

D. Đánh giá hiệu suất

---

46. Trong đàm phán hợp đồng với nhà cung cấp, người quản lý dự án muốn xây dựng quan hệ hợp tác lâu dài cho các dự án tương lai đồng thời giải quyết tranh chấp giá hiện tại. Cách đàm phán nào PHÙ HỢP NHẤT?

During contract negotiations with a vendor, the project manager wants to establish a long-term, collaborative relationship for future projects while resolving a current pricing dispute. Which negotiation approach is MOST appropriate?

A. Đàm phán phân phối (distributive, thắng-thua) để có giá thấp nhất có thể

B. Né tránh bằng cách để nhà cung cấp tự đặt điều khoản

C. Mặc cả theo lập trường, mở đầu bằng yêu cầu cực đoan để neo cuộc thảo luận

D. Đàm phán tích hợp (integrative, cùng thắng), tập trung vào lợi ích và giá trị chung

---

47. Trong buổi trao đổi một kèm một, một thành viên than phiền về các ưu tiên không rõ từ nhiều bên liên quan nhưng chưa đề xuất giải pháp nào. Phản ứng ĐẦU TIÊN TỐT NHẤT của người quản lý dự án là gì?

During a one-on-one, a team member vents frustration about unclear priorities from multiple stakeholders but has not proposed any solution. What is the project manager's BEST FIRST response?

A. Hướng thành viên tự mình nêu vấn đề trực tiếp với các bên liên quan

B. Gợi ý thành viên báo vấn đề lên bộ phận nhân sự (HR)

C. Ngay lập tức đưa danh sách công việc đã sắp xếp ưu tiên để hết mơ hồ

D. Lắng nghe chủ động, đặt câu hỏi làm rõ và ghi nhận sự bực bội trước khi giải quyết vấn đề

---

48. Một thành viên mới được tuyển rất có động lực nhưng chưa từng dùng công cụ agile mà dự án chọn hoặc làm việc trong môi trường Scrum. Theo lý thuyết lãnh đạo tình huống (situational leadership), ban đầu người quản lý dự án nên dùng phong cách lãnh đạo nào với thành viên này?

A newly hired team member is highly motivated but has never used the project's chosen agile tool or worked in a Scrum environment before. According to situational leadership theory, which leadership style should the project manager use with this team member initially?

A. Supporting (hỗ trợ): tạo điều kiện và khuyến khích cùng ra quyết định

B. Delegating (ủy quyền): giao trách nhiệm quyết định và giải quyết vấn đề

C. Coaching (huấn luyện): giải thích quyết định và lấy ý kiến nhưng vẫn chỉ đạo

D. Directing (chỉ đạo): hướng dẫn cụ thể và giám sát chặt

---

49. Trong phân tích bên liên quan, người quản lý dự án xác định một giám đốc điều hành có quyền lực cao và quan tâm cao đến dự án. Theo lưới quyền lực/quan tâm, nên quản lý bên liên quan này như thế nào?

During stakeholder analysis, a project manager identifies an executive with high power and high interest in the project. According to the power/interest grid, how should this stakeholder be managed?

A. Giữ hài lòng (keep satisfied) với giao tiếp tối thiểu

B. Thông báo (keep informed) chỉ qua cập nhật định kỳ

C. Quản lý chặt (manage closely) và tích cực làm việc cùng

D. Theo dõi (monitor) với nỗ lực tối thiểu

---

50. Trong một cuộc họp cập nhật tình hình (status meeting), một thành viên bày tỏ sự bực bội về khối lượng công việc. Người quản lý dự án dừng lại, giữ giao tiếp bằng mắt và lặp lại mối quan ngại trước khi trả lời. Hành vi này thể hiện RÕ NHẤT điều gì?

During a status meeting, a team member expresses frustration about workload. The project manager pauses, maintains eye contact, and repeats back the concern before responding. This behavior BEST demonstrates:

A. Giao tiếp cận ngôn ngữ (paralingual)

B. Vòng phản hồi phi ngôn ngữ

C. Lắng nghe chủ động (active listening)

D. Hiệu ứng hào quang (halo effect)

---

51. Giữa sprint, một quản lý chức năng khăng khăng rút một nguồn lực then chốt khỏi dự án để chuyển sang sáng kiến khác mà họ cho là ưu tiên cao hơn. Người quản lý dự án cần nguồn lực đó thêm hai ngày để hoàn thành một hoạt động trên đường găng. Cách tiếp cận TỐT NHẤT của người quản lý dự án là gì?

A functional manager insists on pulling a key resource off the project for another initiative that they claim has higher priority, mid-sprint. The project manager needs that resource for two more days to complete a critical path activity. What is the BEST approach for the project manager to take?

A. Đàm phán trực tiếp với quản lý chức năng, trình bày tác động lên đường găng và đề xuất một mốc thời gian đôi bên chấp nhận

B. Chấp nhận việc điều chuyển nguồn lực và điều chỉnh lịch dự án tương ứng

C. Báo ngay xung đột lên nhà tài trợ mà không trao đổi trước với quản lý chức năng

D. Yêu cầu nguồn lực bỏ qua đề nghị của quản lý chức năng và ở lại dự án

---

52. Một nhóm dự án mới thành lập thường xuyên bất đồng về vai trò, tranh giành ảnh hưởng và phản đối quyền của người quản lý dự án trong vài tuần đầu. Theo mô hình Tuckman, nhóm hiện đang ở giai đoạn nào của phát triển nhóm?

A newly formed project team is experiencing frequent disagreements over roles, competing for influence, and pushing back on the project manager's authority during the first few weeks of the project. According to Tuckman's model, which stage of team development is the team currently in?

A. Norming

B. Storming

C. Performing

D. Forming

---

53. Một nhóm hiệu suất cao đã đạt giai đoạn 'Performing' vừa thêm hai thành viên mới sau khi phạm vi tăng. Chỉ trong vài ngày, bất đồng và nhầm lẫn về vai trò lại xuất hiện. NHIỀU KHẢ NĂNG NHẤT nhóm đã quay lại giai đoạn nào của phát triển nhóm?

A high-performing team that had reached the 'Performing' stage of team development just added two new members after a scope increase. Within days, disagreements and confusion over roles resurface. Which stage of team development has the team MOST likely returned to?

A. Adjourning

B. Storming

C. Norming

D. Forming

---

54. Một thành viên mới trong nhóm dự án gặp khó khăn khi sắp xếp ưu tiên công việc dưới hạn chót gấp. Thay vì nói chính xác cho thành viên phải làm gì, người quản lý dự án đặt các câu hỏi dẫn dắt để thành viên tự tìm ra giải pháp. Cách tiếp cận này phản ánh RÕ NHẤT điều gì?

A junior project team member struggles to prioritize tasks under tight deadlines. Rather than telling the team member exactly what to do, the project manager asks guiding questions to help the team member arrive at their own solution. This approach BEST reflects:

A. Ra quyết định độc đoán (autocratic)

B. Lãnh đạo tự do (laissez-faire)

C. Lãnh đạo chỉ đạo (directive)

D. Lãnh đạo kiểu huấn luyện (coaching)

---

55. Một Scrum Master nhận thấy nhóm tự tổ chức cứ chờ chỉ đạo trước khi bắt đầu từng nhiệm vụ mới dù sprint backlog đã rõ. Theo nguyên tắc lãnh đạo phục vụ, Scrum Master nên làm gì TRƯỚC TIÊN?

A Scrum Master notices that a self-organizing team keeps waiting for direction before starting each new task, even though the sprint backlog is clear. According to servant leadership principles, what should the Scrum Master do FIRST?

A. Tự mình đảm nhận các quyết định kỹ thuật cho đến khi nhóm tự tin hơn

B. Giao việc cụ thể cho từng thành viên mỗi sáng để giữ sprint đúng tiến độ

C. Huấn luyện nhóm về ra quyết định và gỡ rào cản để họ cảm thấy được trao quyền hành động độc lập

D. Báo sự do dự của nhóm lên product owner để đánh giá hiệu suất

---

56. Một người quản lý dự án cho rằng nhân viên vốn không thích làm việc, phải bị giám sát chặt và chủ yếu bị thúc đẩy bởi nỗi sợ bị phạt. Người này đang vận hành theo giả định quản lý nào?

A project manager who assumes team members inherently dislike work, must be closely supervised, and are motivated primarily by fear of punishment is operating under which management assumption?

A. Thuyết Y của McGregor

B. Thuyết kỳ vọng của Vroom

C. Thuyết X của McGregor

D. Thuyết hai yếu tố (hygiene) của Herzberg

---

57. Một nhóm dự án mới thành lập thường xuyên bất đồng, các thành viên nghi ngờ vai trò của nhau và các nhóm nhỏ bắt đầu hình thành quanh những ý kiến đối lập. Theo mô hình Tuckman, nhóm đang ở giai đoạn nào của phát triển nhóm?

A newly formed project team is experiencing frequent disagreements, members are questioning each other's roles, and subgroups are beginning to form around competing opinions. According to Tuckman's model, which stage of team development is this team in?

A. Performing

B. Norming

C. Storming

D. Forming

---

58. Một nhóm liên chức năng mới thành lập thường xuyên bất đồng về vai trò, thẩm quyền ra quyết định và cách làm việc, nhưng các thành viên vẫn sẵn sàng tham gia chứ không rút lui. Theo thang Tuckman, nhóm hiện đang ở giai đoạn nào?

A newly formed cross-functional team is experiencing frequent disagreements over roles, decision-making authority, and work approaches, but members are still willing to engage rather than disengage. According to Tuckman's ladder, which stage is the team currently in?

A. Performing

B. Storming

C. Norming

D. Forming

---

59. Một nhóm agile luôn tạo giá trị nhờ hợp tác tốt, nhưng nhà tài trợ dự án yêu cầu người quản lý dự án chọn ra một người xuất sắc nhất mỗi sprint để ghi nhận cá nhân. Phản hồi PHÙ HỢP NHẤT của người quản lý dự án là gì?

An agile team consistently delivers value through strong collaboration, but the project sponsor requests that the project manager identify a single top performer each sprint for individual recognition. What is the MOST appropriate response from the project manager?

A. Xoay vòng ghi nhận theo thứ tự chữ cái giữa các thành viên bất kể đóng góp

B. Bỏ qua yêu cầu của nhà tài trợ mà không thảo luận

C. Giải thích rằng ghi nhận cá nhân có thể làm yếu sự hợp tác và đề xuất ghi nhận theo nhóm

D. Làm theo và chọn thành viên nói nhiều nhất mỗi sprint

---

60. Một người quản lý dự án thấy hai thành viên đang tranh cãi gay gắt về cách tiếp cận kỹ thuật và quyết định hoãn xử lý đến khi cả hai bình tĩnh lại. Kỹ thuật giải quyết xung đột nào đang được dùng?

A project manager notices two team members in a heated disagreement over a technical approach and decides to delay addressing the issue until both parties have cooled down. Which conflict-resolution technique is being used?

A. Collaborate/Problem Solve (hợp tác/giải quyết vấn đề)
B. Withdraw/Avoid (rút lui/né tránh)
C. Compromise/Reconcile (thỏa hiệp/hòa giải)
D. Force/Direct (cưỡng chế/chỉ đạo)

---

61. Theo thang phát triển nhóm của Tuckman, ở giai đoạn nào các thành viên bắt đầu làm việc cùng nhau và điều chỉnh hành vi, thói quen để hỗ trợ nhóm?

According to the Tuckman ladder of team development, during which stage do team members begin to work together and adjust their behaviors and habits to support the team?

A. Norming
B. Performing
C. Forming
D. Storming

---

62. Trong lúc lắp đặt một dây chuyền chế biến hóa chất, một kỹ sư cấp cao đề xuất cách làm tắt vi phạm quy trình an toàn đã ghi. Ca làm việc bắt đầu sau mười phút và không còn thời gian đạt đồng thuận. Cách xử lý xung đột TỐT NHẤT cho người quản lý dự án lúc này là gì?

During a chemical processing line installation, a senior engineer proposes a shortcut that violates a documented safety protocol. The shift starts in ten minutes and there is no time to build consensus. What is the BEST conflict-handling approach for the project manager to use in this moment?

A. Smoothing/accommodating (xoa dịu/nhượng bộ): tạm thời nghe theo kinh nghiệm của kỹ sư cấp cao
B. Forcing/directing (cưỡng chế/chỉ đạo): ra lệnh tuân thủ quy trình an toàn ngay lập tức
C. Compromising (thỏa hiệp): cho phép làm tắt một phần ở giữa hai bên
D. Collaborating/problem solving (hợp tác/giải quyết vấn đề): họp nhóm để cùng thiết kế lại quy trình

---

63. Người quản lý dự án đang đàm phán với nhà cung cấp để giao hàng nhanh và phát hiện nhà cung cấp quan tâm đến việc giữ quan hệ lâu dài với khách hơn là giá trước mắt. Cách đàm phán nào tận dụng TỐT NHẤT điều này?

A project manager negotiating with a vendor for expedited delivery discovers the vendor is more concerned about maintaining the long-term client relationship than the immediate price. Which negotiation approach BEST leverages this insight?

A. Đe dọa đổi nhà cung cấp ngay nếu không đạt thời hạn
B. Chỉ tập trung giảm đơn giá trong đàm phán
C. Từ chối bàn thời hạn cho đến khi nhà cung cấp giảm giá chuẩn
D. Nhấn mạnh khả năng có hợp đồng trong tương lai để đổi lấy thời hạn giao nhanh

---

64. Một người quản lý dự án trong nhóm agile dành sprint để chủ động gỡ các rào cản của tổ chức, che chắn nhóm khỏi các cuộc họp không cần thiết và hỏi các lập trình viên họ cần được hỗ trợ gì thay vì chỉ đạo công việc. Hành vi này phù hợp NHẤT với phong cách lãnh đạo nào?

A project manager on an agile team spends the sprint actively removing organizational blockers, shielding the team from unnecessary meetings, and asking developers what support they need rather than directing their work. This behavior is MOST consistent with which leadership style?

A. Lãnh đạo tự do (laissez-faire)
B. Lãnh đạo độc đoán
C. Lãnh đạo phục vụ (servant leadership)
D. Lãnh đạo giao dịch

Môi trường kinh doanh (Business Environment)

65. Tài liệu nào chính thức biện minh cho khoản đầu tư vào dự án bằng cách so sánh chi phí, lợi ích và rủi ro dự kiến với các mục tiêu chiến lược của tổ chức?

Which document formally justifies the investment in a project by comparing anticipated costs, benefits, and risks against the organization's strategic objectives?

A. Project charter (điều lệ dự án)
B. Project management plan (kế hoạch quản lý dự án)
C. Business case (luận chứng kinh doanh)
D. Benefits management plan (kế hoạch quản lý lợi ích)

---

66. Sáu tháng sau khi dự án cổng thông tin khách hàng mới kết thúc, tổ chức muốn xác nhận mức tăng điểm hài lòng khách hàng dự kiến đã đạt được. Ai thường chịu trách nhiệm đo kết quả này?

Six months after a new customer portal project closes, the organization wants to confirm the projected increase in customer satisfaction scores was achieved. Who is typically accountable for measuring this outcome?

A. Nhà tài trợ dự án (project sponsor)
B. Người quản lý dự án
C. Ban kiểm soát thay đổi
D. Chủ sở hữu lợi ích (benefits owner)

---

67. Vào cuối một giai đoạn dự án, lãnh đạo cấp cao xem xét các sản phẩm bàn giao và cơ sở kinh doanh trước khi cho phép giai đoạn tiếp theo. Tên gọi nào mô tả ĐÚNG NHẤT điểm kiểm soát này?

At the end of a project phase, senior management reviews deliverables and business justification before authorizing the next phase. This checkpoint is BEST described as a:

A. Retrospective (họp nhìn lại)
B. Phase gate review (xem xét cổng giai đoạn)
C. Kickoff meeting (họp khởi động)
D. Lessons learned session (buổi bài học kinh nghiệm)

---

68. Một người quản lý dự án muốn bảo đảm các chỉ số đo giá trị kinh doanh dài hạn mà dự án mang lại vẫn được theo dõi sau khi nhóm dự án giải tán. Tài liệu nào nên ghi các chỉ số này và mốc thời gian đo?

A project manager wants to ensure that the metrics used to measure long-term business value delivered by the project are tracked even after the project team disbands. Which document should capture these metrics and the timeline for measurement?

A. Kế hoạch quản lý lợi ích
B. Kế hoạch quản lý chất lượng
C. Kế hoạch quản lý dự án
D. Đường cơ sở phạm vi

---

69. Một công ty có $2 triệu để đầu tư dự án và đang đánh giá dự án Falcon có NPV dự kiến $350,000. Công ty chọn Project Falcon thay vì dự án Hawk có NPV dự kiến $410,000. Chi phí cơ hội (opportunity cost) của quyết định này là bao nhiêu?

A company has $2 million available for project investment and is evaluating Project Falcon, which has a projected NPV of $350,000. The company selects Project Falcon instead of Project Hawk, which has a projected NPV of $410,000. What is the opportunity cost of this decision?

A. $760,000
B. $60,000
C. $410,000
D. $350,000

---

70. Sáu tháng sau khi hệ thống ERP lớn đi vào hoạt động, nhân viên bắt đầu quay lại cách làm thủ công cũ thay vì dùng hệ thống mới, dù đã hoàn thành đào tạo ban đầu. Theo mô hình quản lý thay đổi ADKAR, yếu tố nào NHIỀU KHẢ NĂNG NHẤT chưa được xử lý đủ?

Six months after a major ERP system go-live, employees begin reverting to old manual workarounds instead of using the new system, despite having completed initial training. According to the ADKAR change management model, which element was MOST likely insufficiently addressed?

A. Awareness (nhận thức) về nhu cầu thay đổi
B. Reinforcement (củng cố) để duy trì thay đổi
C. Desire (mong muốn) tham gia và ủng hộ thay đổi
D. Knowledge (kiến thức) về cách thay đổi

---

71. PMO của một tổ chức phân công người quản lý dự án cho các dự án, trực tiếp quản lý nguồn lực dự án trong toàn doanh nghiệp và yêu cầu ký duyệt chính thức mọi tài liệu quản lý dự án trước khi dự án được sang giai đoạn tiếp theo. Đây là loại PMO nào?

An organization's PMO assigns project managers to projects, directly manages project resources across the enterprise, and requires formal sign-off on all project management artifacts before a project may proceed to the next phase. Which type of PMO does this describe?

A. Controlling PMO (PMO kiểm soát)
B. Supportive PMO (PMO hỗ trợ)
C. Directive PMO (PMO chỉ đạo)
D. Center of Excellence (trung tâm xuất sắc)

---

72. Trong buổi rà soát danh mục (portfolio), lãnh đạo lưu ý một cuộc suy thoái kinh tế sắp tới có thể làm giảm chi tiêu tùy ý của người tiêu dùng, đe dọa trực tiếp doanh thu dự kiến của dự án ra mắt sản phẩm mới. Điều kiện bên ngoài này được xếp ĐÚNG NHẤT vào loại yếu tố nào trong phân tích kinh doanh dự án?

During a portfolio review, executives note that a looming economic recession may reduce discretionary consumer spending, directly threatening the projected revenue of a new product-launch project. This external condition is BEST classified as which type of factor in project business analysis?

A. Một yếu tố kinh tế xác định qua phân tích PESTLE, cần đánh giá lại business case
B. Một yếu tố môi trường doanh nghiệp (EEF) mà nhóm dự án có thể trực tiếp kiểm soát và giảm thiểu
C. Một tài sản quy trình tổ chức (OPA) cần cập nhật vào kho bài học kinh nghiệm
D. Một ràng buộc kỹ thuật chỉ ảnh hưởng đến đường cơ sở phạm vi

---

73. Vai trò nào thường chịu trách nhiệm hiện thực hóa các lợi ích kinh doanh dài hạn của dự án sau khi sản phẩm bàn giao đã chuyển sang vận hành?

Which role is typically accountable for realizing the long-term business benefits of a project after its deliverables have been transitioned to operations?

A. Người quản lý dự án
B. Scrum master
C. Nhà tài trợ dự án
D. Thành viên nhóm dự án

---

74. Thuật ngữ nào mô tả quá trình bảo đảm các hoạt động và sản phẩm bàn giao của dự án tuân theo luật, quy định và chính sách tổ chức hiện hành?

Which term describes the process of ensuring that project activities and deliverables conform to applicable laws, regulations, and organizational policies?

A. Governance (quản trị)
B. Compliance (tuân thủ)
C. Quality assurance (đảm bảo chất lượng)
D. Risk management (quản lý rủi ro)

---

75. Nhà tài trợ dự án yêu cầu người quản lý dự án biện minh cho việc tiếp tục đầu tư vào một dự án đang chậm tiến độ. Người quản lý dự án nên xem tài liệu nào TRƯỚC TIÊN để xác định cơ sở kinh doanh ban đầu còn hợp lệ không?

A project manager is asked by the project sponsor to justify continuing investment in a project that is behind schedule. Which document should the project manager review FIRST to determine whether the original business justification remains valid?

A. Business case (luận chứng kinh doanh)
B. Project charter (điều lệ dự án)
C. Stakeholder register (sổ đăng ký bên liên quan)
D. Risk register (sổ đăng ký rủi ro)

---

76. Trong tổ chức ma trận mạnh (strong matrix), người quản lý dự án cần một chuyên viên phân tích dữ liệu cấp cao làm toàn thời gian trong sáu tuần tới, nhưng quản lý chức năng khăng khăng rằng chuyên viên này cần cho hoạt động phòng ban trong cùng giai đoạn. Phát biểu nào về tình huống này CHÍNH XÁC NHẤT?

In a strong matrix organization, a project manager needs a senior data analyst full-time for the next six weeks, but the functional manager insists the analyst is needed for departmental operations during the same period. Which statement about this situation is MOST accurate?

A. Nhà tài trợ dự án phải duyệt mọi việc phân công nguồn lực trước khi công việc bắt đầu trong ma trận mạnh
B. Người quản lý dự án có quyền hạn đáng kể, nhưng không tuyệt đối, và nên đàm phán trực tiếp với quản lý chức năng để giải quyết xung đột
C. PMO tự động giải quyết mọi xung đột nguồn lực mà không cần người quản lý dự án tham gia trong ma trận mạnh
D. Quản lý chức năng có quyền quyết định cuối cùng về mọi nguồn lực và người quản lý dự án phải chấp nhận việc điều chuyển

---

77. Một công ty đánh giá dự án nhà máy sản xuất mới đưa vào business case cả mức giảm tác động môi trường và phát triển lực lượng lao động cộng đồng bên cạnh ROI tài chính truyền thống. Cách tiếp cận này phản ánh khái niệm giá trị dự án nào được nhấn mạnh trong hướng dẫn PMBOK hiện nay?

A company evaluating a new manufacturing facility project includes projected environmental impact reduction and community workforce development alongside traditional financial ROI in its business case. This approach reflects which project value concept emphasized in current PMBOK guidance?

A. Lợi tức đầu tư (return on investment), tính thuần túy từ dòng tiền tài chính
B. Tổng chi phí sở hữu (total cost of ownership), chỉ tập trung vào chi phí bảo trì vòng đời
C. Quản lý giá trị thu được (earned value management), chỉ đo hiệu suất chi phí và tiến độ
D. Triple bottom line, cân bằng giá trị kinh tế, xã hội và môi trường trong kết quả dự án

---

78. Trong cơ cấu tổ chức theo dự án (projectized), người quản lý dự án thường có mức quyền hạn nào đối với nguồn lực và ưu tiên của dự án?

In a projectized organizational structure, the project manager typically has which level of authority over project resources and priorities?

A. Ít hoặc không có
B. Cao đến gần như hoàn toàn
C. Trung bình đến cao
D. Thấp đến hạn chế

---

79. Một dự án dự đoán đã được đóng chính thức và chuyển sang vận hành. Business case dự kiến tăng 12% tỷ lệ giữ chân khách hàng trong 18 tháng sau go-live. Ai CHỊU TRÁCH NHIỆM CHÍNH việc đo và xác nhận lợi ích này đã đạt?

A predictive project has been formally closed and transitioned to operations. The business case projected a 12% increase in customer retention within 18 months of go-live. Who is PRIMARILY accountable for measuring and confirming that this benefit is realized?

A. Nhà tài trợ dự án hoặc chủ sở hữu kinh doanh được chỉ định, theo kế hoạch quản lý lợi ích

B. PMO, qua các cuộc kiểm toán lợi ích định kỳ ở cấp danh mục

C. Người quản lý dự án, theo dõi lợi ích qua sổ đăng ký bài học kinh nghiệm

D. Ban chỉ đạo (steering committee), trong buổi họp đóng dự án cuối cùng

---

80. Một nhóm dự án hoạt động ở quốc gia vừa có chính phủ mới được bầu lo ngại về khả năng thay đổi thuế quan ảnh hưởng đến việc mua vật liệu nhập khẩu. Đây là ví dụ của loại yếu tố môi trường doanh nghiệp nào?

A project team operating in a country with a newly elected government is concerned about potential tariff changes affecting procurement of imported materials. This is an example of which category of enterprise environmental factor?

A. Các yếu tố chính trị và kinh tế bên ngoài

B. Mức sẵn có của nguồn lực nhóm

C. Văn hóa tổ chức

D. Khung quản trị nội bộ

---

81. Giữa chừng dự án, nghiên cứu thị trường cho thấy phân khúc khách hàng mục tiêu đã co lại 60%, khiến dự báo ROI ban đầu không thể đạt. Bước TIẾP THEO PHÙ HỢP NHẤT của nhà tài trợ dự án là gì?

Midway through a project, market research reveals that the target customer segment has shrunk by 60%, making the original ROI projections unattainable. What is the MOST appropriate NEXT step for the project sponsor?

A. Chuyển toàn bộ trách nhiệm về quyết định cho người quản lý dự án

B. Tiếp tục dự án như kế hoạch để không mất khoản đầu tư đã bỏ ra

C. Mở rộng phạm vi dự án để nắm bắt phân khúc thị trường khác

D. Đánh giá lại business case và cân nhắc chấm dứt hoặc chuyển hướng dự án

---

82. Một người quản lý dự án xây dựng phát hiện các quy định môi trường mới được ban hành sau khi điều lệ dự án được duyệt nhưng trước khi bắt đầu thực hiện. Người quản lý dự án nên làm gì TRƯỚC TIÊN?

A construction project manager discovers new environmental regulations were enacted after the project charter was approved but before execution began. What should the project manager do FIRST?

A. Tiếp tục như kế hoạch vì điều lệ đã được duyệt

B. Ngay lập tức dừng toàn bộ công việc dự án vô thời hạn

C. Thông báo cho ban kiểm soát thay đổi để đóng dự án

D. Đánh giá tác động của quy định đến phạm vi, chi phí và tiến độ dự án

---

83. Dự án A có tỷ lệ lợi ích-chi phí (BCR) là 1.8, dự án B có BCR là 2.3. Cả hai cần đầu tư tương đương và phù hợp mục tiêu chiến lược như nhau. Xét thuần về kinh tế, ban quản trị danh mục nên ưu tiên dự án nào?

Project A has a benefit-cost ratio (BCR) of 1.8, and Project B has a BCR of 2.3. Both require similar investment and align equally with strategic goals. From a purely economic standpoint, which project should the portfolio governance board prioritize?

A. Dự án B, vì BCR cao hơn cho thấy lợi ích kỳ vọng trên mỗi đồng đầu tư lớn hơn

B. Không dự án nào, vì BCR chỉ áp dụng cho dự án agile

C. Cả hai như nhau, vì BCR không được tính trong quyết định chọn lựa

D. Dự án A, vì BCR thấp hơn cho thấy rủi ro tài chính thấp hơn

Đáp án đúng

1. A Exploit được dùng khi tổ chức muốn ĐẢM BẢO rủi ro tích cực (cơ hội) chắc chắn xảy ra bằng cách loại bỏ hoàn toàn sự không chắc chắn: hợp đồng cố định bảo đảm khoản tiết kiệm. Enhance là đáp án gây nhầm vì cũng nhắm vào cơ hội, nhưng chỉ tăng XÁC SUẤT hoặc TÁC ĐỘNG mà không bảo đảm. Share là hợp tác với bên thứ ba có khả năng nắm bắt cơ hội tốt hơn, tình huống không nói vậy. Accept là không chủ động hành động.

2. B CPI = EV / AC = 45,000 / 50,000 = 0.90. CPI nhỏ hơn 1.0 nghĩa là dự án đang chi nhiều hơn giá trị công việc đã hoàn thành, tức là vượt ngân sách. Các đáp án sai hoặc đảo phép tính (1.11 là AC/EV, tỷ lệ nghịch đảo) hoặc hiểu sai chiều của chỉ số: CPI dưới 1.0 không bao giờ là 'dưới ngân sách'. Mẹo nhớ: CPI và SPI dưới 1.0 luôn bất lợi, trên 1.0 là thuận lợi.

3. A Chi phí phòng ngừa là chi phí để ngăn lỗi xuất hiện ngay từ đầu, và đào tạo là ví dụ điển hình vì nâng cao kỹ năng trước khi làm việc. Chi phí thẩm định là chi phí để đánh giá sản phẩm hoặc quy trình có đạt yêu cầu chất lượng không, như kiểm thử, kiểm tra, đánh giá. Chi phí sai hỏng bên trong phát sinh từ lỗi phát hiện trước khi giao, như làm lại; bên ngoài phát sinh từ lỗi khách hàng phát hiện sau khi giao, như bảo hành. Cả hai đều mang tính khắc phục, không phải phòng ngừa.

4. D Vận tốc giảm là tín hiệu để kiểm tra và điều chỉnh: retrospective tìm ra nguyên nhân gốc (trở ngại, ước lượng, phụ thuộc bên ngoài), còn Product Owner dùng vận tốc mới có bằng chứng để dự báo lại và sắp xếp lại backlog. Đặt lại baseline vĩnh viễn chỉ sau một sprint là vội, một điểm dữ liệu chưa là xu hướng. Làm thêm giờ gây kiệt sức, trái nhịp độ bền vững. Thêm người giữa sprint theo Brooks's Law thường làm giảm năng suất ngắn hạn.

5. D Việc làm lại do lỗi được phát hiện trước khi giao hàng, nên đây là chi phí sai hỏng bên trong. Bản thân việc kiểm tra (tìm ra lỗi) là chi phí thẩm định, nhưng câu hỏi hỏi về chi phí làm lại chứ không phải kiểm tra. Chi phí phòng ngừa mang tính chủ động, phát sinh trước khi lỗi xảy ra (đào tạo, thiết kế quy trình). Chi phí sai hỏng bên ngoài chỉ áp dụng khi khách đã nhận sản phẩm lỗi, ở đây lô hàng được phát hiện và làm lại trước khi giao.

6. B Chi phí thẩm định là chi phí kiểm tra, thử nghiệm hoặc đánh giá công việc để tìm lỗi trước khi khách hàng thấy. Rà soát ngang hàng là hoạt động phát hiện và đánh giá, nên thuộc thẩm định dù diễn ra sớm. Phòng ngừa dễ gây nhầm vì rà soát có vẻ chủ động, nhưng phòng ngừa là xây dựng chất lượng ngay từ đầu (đào tạo, thiết kế quy trình, làm rõ yêu cầu), không phải phát hiện lỗi đã có. Sai hỏng bên trong là chi phí sửa lỗi đã tìm thấy. Sai hỏng bên ngoài là chi phí do lỗi phát hiện sau khi giao. Phép thử: hoạt động tìm lỗi (thẩm định) hay ngăn lỗi xảy ra (phòng ngừa)?

7. A CPAF cho bên mua quyền gần như đơn phương và chủ quan quyết định mức phí dựa trên mức hài lòng với kết quả của bên bán theo tiêu chí định tính, và quyết định này thường không thể khiếu nại, đúng với mong muốn của bên mua. CPIF gây nhầm vì cũng có chữ 'incentive', nhưng phí CPIF xác định theo công thức KHÁCH QUAN định trước và tỷ lệ chia sẻ chi phí. CPFF chỉ trả phí cố định bất kể kết quả. FPIF là giá cố định, không hoàn chi phí, và dùng tỷ lệ chia sẻ khách quan.

8. D Vai trò của Scrum Master là bảo vệ timebox của nhóm; chuyển thảo luận kỹ thuật sâu sang buổi trao đổi riêng (mục 'parking lot') giữ buổi standup trong 15 phút mà vẫn giải quyết được vấn đề. Để thảo luận kéo dài vi phạm nguyên tắc timebox của agile và biến standup thành buổi làm việc. Hủy phần cập nhật còn lại làm cả nhóm mất cơ hội đồng bộ. Chuyển lên product owner là không cần thiết vì quản lý thời gian ở standup là trách nhiệm điều phối của Scrum Master.

9. D Dù khẩn cấp hay người yêu cầu cấp cao, mọi thay đổi đối với đường cơ sở phạm vi phải được ghi lại thành yêu cầu thay đổi chính thức và đánh giá qua Perform Integrated Change Control trước khi thực hiện, để xét tác động đến phạm vi, tiến độ, chi phí và rủi ro. Làm ngay là bỏ qua quản trị, dù chính nhà tài trợ yêu cầu miệng. Cập nhật đường cơ sở trước khi ban kiểm soát thay đổi (CCB) xem xét là đảo ngược trình tự đúng. Từ chối hẳn là sai vì phạm vi đã đặt đường cơ sở VẪN có thể đổi, chỉ cần quy trình kiểm soát, có hồ sơ.

10. D Hệ thống quản lý cấu hình (configuration management system) quản lý việc nhận dạng, ghi chép và kiểm soát phiên bản của sản phẩm bàn giao và tài liệu dự án. Việc chỉ cập nhật phiên bản và lịch sử sửa đổi, không ảnh hưởng nội dung hay phạm vi, là hoạt động quản lý cấu hình, không phải thay đổi cần CCB đánh giá. Quy trình kiểm soát thay đổi tích hợp qua CCB gây nhầm vì yêu cầu thay đổi và thay đổi cấu hình có liên quan, nhưng theo dõi phiên bản hành chính thường theo quy trình cấu hình. Chi phí và rủi ro không bị ảnh hưởng.

11. A Gold plating là khi một thành viên tự ý thêm những thứ khách không yêu cầu vì nghĩ chúng có giá trị, không được khách duyệt và không có yêu cầu thay đổi. Scope creep là sự mở rộng phạm vi không kiểm soát nói chung; gold plating mô tả cụ thể việc cố ý thêm phần không được yêu cầu như trong tình huống này. Đây không phải thay đổi gia tăng giá trị vì lợi ích chưa được khách xác nhận, và không phải thay đổi đã duyệt vì chưa qua kiểm soát thay đổi. Gold plating tốn nguồn lực và tăng rủi ro mà không có lợi ích được cho phép.

12. D Ma trận đánh giá mức độ tham gia dùng để xác định khoảng cách giữa mức hiện tại và mong muốn, để người quản lý dự án lập kế hoạch truyền thông và chiến lược tham gia có mục tiêu nhằm thu hẹp khoảng cách, thể hiện việc chủ động đem lại giá trị cho bên liên quan. Loại họ khỏi truyền thông làm tăng phản đối và trái nguyên tắc quản lý bên liên quan. Chuyển lên nhà tài trợ là vội khi chưa trực tiếp làm việc với họ. Chỉ ghi nhận khoảng cách mà không hành động là không làm tròn trách nhiệm.

13. B Ma trận truy xuất yêu cầu (RTM) được thiết kế để truy vết yêu cầu từ nguồn gốc (nhu cầu hoặc mục tiêu nghiệp vụ) qua phát triển và kiểm thử đến bàn giao, bảo đảm không bị mất hay lệch khi phạm vi đổi. Từ điển WBS mô tả chi tiết gói công việc và tiêu chí nghiệm thu, không liên kết yêu cầu với mục tiêu. Bản tuyên bố phạm vi mô tả bằng văn xuôi, không truy vết từng mục. Product backlog là danh sách việc agile có thứ tự, thiếu liên kết hai chiều chính thức mà RTM cung cấp.

14. A Ma trận so sánh mức hiện tại với mong muốn (Unaware, Resistant, Neutral, Supportive, Leading) để lập lộ trình thực tế, từng bước: cách đúng là nhắm đến trạng thái mong muốn đã ghi, Neutral, không đặt mục tiêu quá cao. Nhảy thẳng lên 'Leading' bỏ qua mức mong muốn và dẫn đến hành động phi thực tế. Bỏ qua khoảng cách là từ bỏ quản lý bên liên quan. Chuyển đi để thay thế là không phù hợp: cơ quan quản lý không thể bị loại khỏi sổ đăng ký, mục tiêu là tham gia, không phải loại trừ.

15. B Vì chênh lệch chi phí đến từ lỗi một lần đã sửa, không phải xu hướng hiệu suất kéo dài, công việc còn lại dự kiến theo đúng mức ngân sách ban đầu. EAC = AC + (BAC − EV) là công thức PMBOK Guide, 6th Ed., Table 7-1 dùng cho chênh lệch bất thường khi công việc còn lại làm theo kế hoạch gốc. EAC = BAC/CPI giả định hiệu suất kém hiện tại tiếp diễn, trái với tình huống. Công thức có trọng số chi phí/tiến độ dùng khi cả hai chỉ số ảnh hưởng. Ước tính lại từ dưới lên không cần vì ước tính gốc vẫn đúng.

16. D Giá trị kế hoạch (planned value) là ngân sách được duyệt, phân bổ theo thời gian cho công việc theo lịch tại một ngày nhất định, tức là theo baseline lẽ ra đã chi bao nhiêu đến nay. Giá trị thu được là giá trị ngân sách của công việc thực sự đã hoàn thành, không chỉ công việc theo lịch. Chi phí thực tế là chi phí thật đã phát sinh cho công việc đến nay. Ngân sách khi hoàn thành là tổng ngân sách cả dự án, không phải mốc tại một thời điểm.

17. B Biểu đồ RACI là một dạng ma trận phân công trách nhiệm, đối chiếu từng hoạt động hoặc sản phẩm bàn giao với vai trò của thành viên: ai Responsible (thực hiện), Accountable (chịu trách nhiệm kết quả), Consulted (được hỏi ý kiến), Informed (được thông báo tiến độ). Sơ đồ tổ chức cho thấy cấp bậc báo cáo, không phân công theo công việc. Biểu đồ phân bổ nguồn lực cho thấy mức dùng nguồn lực theo thời gian. Ma trận mức độ tham gia so sánh mức hiện tại và mong muốn, không phải ai nhận việc.

18. B Mọi yêu cầu thay đổi đường cơ sở đã duyệt phải được nộp chính thức dưới dạng yêu cầu thay đổi và đánh giá qua quy trình Perform Integrated Change Control, thường gồm phân tích tác động và quyết định của ban kiểm soát thay đổi. Thực hiện ngay bỏ qua quản trị và gây scope creep. Từ chối hẳn là vội khi chưa đánh giá tác động, lợi ích và mức ưu tiên của bên liên quan. Cập nhật trực tiếp đường cơ sở là bỏ bước phê duyệt bắt buộc và làm yếu quản lý cấu hình.

19. A Giới hạn WIP trong Kanban hạn chế số mục ở một công đoạn, để nhóm hoàn thành việc đang làm trước khi nhận việc mới, từ đó lộ ra điểm nghẽn và cải thiện luồng và cycle time. WIP không đảm bảo tốc độ hoàn thành cố định mỗi tuần vì Kanban là hệ thống kéo, luồng liên tục, không có sprint. Nó không thay stand-up, vốn vẫn hỗ trợ phối hợp hằng ngày. Kanban không có độ dài vòng lặp cố định, nên đáp án đó nhầm với khái niệm của Scrum.

20. D CPI = Earned Value / Actual Cost; CPI dưới 1.0 nghĩa là mỗi đồng chi ra thu được ít giá trị hơn kế hoạch, tức vượt chi phí cho công việc đã làm. Hiệu suất tiến độ đo bằng SPI, không phải CPI, nên đáp án nhanh hơn tiến độ là nhầm hai chỉ số. CPI 0.85 cho thấy AC lớn hơn EV, ngược với thu được nhiều giá trị hơn chi phí. Chỉ CPI đúng bằng 1.0 mới là đúng ngân sách.

21. D SPI = EV/PV = 300,000/250,000 = 1.2 (lớn hơn 1 là nhanh hơn kế hoạch). CPI = EV/AC = 300,000/350,000 = 0.857 (nhỏ hơn 1 là vượt ngân sách vì chi nhiều hơn giá trị thu được). Kết hợp hai chỉ số cho kết quả: nhanh hơn tiến độ, vượt ngân sách. Các đáp án dưới ngân sách sai vì CPI dưới 1.0. Các đáp án chậm tiến độ sai vì SPI trên 1.0. Luôn tính cả hai chỉ số trước khi đánh giá hiệu suất chung, chỉ một chỉ số dễ gây hiểu sai.

22. D Rolling wave planning là kỹ thuật lập lịch lặp trong đó công việc gần được chia nhỏ đến mức gói công việc, còn công việc xa giữ ở mức tóm tắt hoặc gói kế hoạch, rồi chi tiết dần khi có thêm thông tin, khớp đúng mô tả chi tiết hai tuần, tóm tắt sáu tháng. Progressive elaboration là khái niệm rộng hơn, chỉ việc làm mịn liên tục chi tiết của BẤT KỲ kế hoạch nào suốt vòng đời, không riêng lập lịch. Critical chain xử lý ràng buộc nguồn lực và vùng đệm. Fast tracking là kỹ thuật rút ngắn tiến độ bằng cách làm song song.

23. B Công thức n(n-1)/2 cho 12(11)/2 = 66 kênh với 12 thành viên và 8(7)/2 = 28 kênh với 8 thành viên; mức tăng là 66 trừ 28, tức thêm 38 kênh. Công thức cho thấy độ phức tạp giao tiếp tăng theo bình phương, không tuyến tính, khi nhóm lớn lên, nên người quản lý dự án phải lên kế hoạch giao tiếp chính thức sớm. Các đáp án gây nhầm gồm số kênh cuối (66), số kênh ban đầu (28) và quy mô nhóm cuối (12).

24. A Khi sản phẩm bàn giao không đạt tiêu chí nghiệm thu, bước đầu đúng là làm theo kế hoạch quản lý chất lượng: ghi nhận sự không phù hợp và khởi động hành động khắc phục để đưa sản phẩm về đạt yêu cầu. Hạ tiêu chí để hợp với sản phẩm lỗi là không phù hợp và né tiêu chuẩn chất lượng. Báo lên nhà tài trợ trước khi khắc phục là bỏ qua quy trình đúng. Chấp nhận sản phẩm không đạt vi phạm đường cơ sở chất lượng và chỉ làm rủi ro tăng về sau.

25. B Điều lệ dự án do nhà tài trợ hoặc người khởi xướng ban hành để chính thức cho phép dự án và trao quyền cho người quản lý dự án dùng nguồn lực tổ chức; thiếu nó, người quản lý không có sự cho phép chính thức. Business case chứng minh quyết định đầu tư nhưng không tự cho phép dự án. Kế hoạch quản lý dự án chỉ được lập sau khi có điều lệ, dùng mục tiêu cấp cao của nó làm đầu vào. Sổ đăng ký bên liên quan xác định các bên quan tâm nhưng không trao quyền. PMBOK 7th ed. xem điều lệ là tài liệu khởi tạo chính.

26. D Yêu cầu bảo hành và chi phí trách nhiệm sản phẩm phát sinh sau khi khách đã nhận sản phẩm lỗi là chi phí sai hỏng bên ngoài: chi phí do không phù hợp khi sản phẩm đã ở tay khách. Chi phí thẩm định là kiểm thử và kiểm tra để phát hiện lỗi trước khi giao. Chi phí sai hỏng bên trong (làm lại, phế phẩm) phát sinh khi lỗi được phát hiện trước khi khách nhận. Chi phí phòng ngừa (đào tạo, cải tiến quy trình) là để tránh lỗi, không liên quan tình huống sau giao hàng này.

27. A Total float bằng 0 cho thấy hoạt động A nằm trên đường găng (critical path), nên mọi chậm trễ của nó làm ngày hoàn thành dự án trễ đúng bấy nhiêu, vì vậy "Ngày kết thúc dự án sẽ bị trễ 2 ngày". Hoạt động B có 2 ngày float, không nằm trên đường găng và không thể hấp thụ chậm trễ của một hoạt động găng khác. Hoạt động có float bằng 0 không có free float để hấp thụ trễ. Tình huống kiểm tra quy tắc cốt lõi: chậm ở hoạt động float 0 ảnh hưởng ngày kết thúc.

28. C Sprint retrospective diễn ra sau sprint review và trước sprint planning kế tiếp, giúp nhóm xem điều gì tốt, điều gì chưa tốt và cải tiến quy trình nào sẽ áp dụng, là ứng dụng trực tiếp của cải tiến liên tục. Sprint review thì kiểm tra increment sản phẩm cùng các bên liên quan. Daily scrum là buổi đồng bộ ngắn hằng ngày về tiến độ công việc. Sprint planning mở đầu sprint mới bằng việc chọn mục backlog, không đánh giá quy trình đã qua.

29. B Kanban không dùng sprint cố định nên kéo dài sprint là không áp dụng được. Quá nhiều việc bắt đầu mà chưa xong là dấu hiệu điển hình cần áp dụng hoặc siết WIP limit, buộc tập trung hoàn thành mục hiện có trước khi kéo mục mới, giúp cải thiện luồng và cycle time. Thêm cột chỉ đổi cách hiển thị chứ không giới hạn việc làm đồng thời, còn chỉ định product owner chỉ giải quyết ưu tiên backlog, không gỡ được tắc luồng do quá nhiều việc làm cùng lúc.

30. A Release planning nhìn xuyên qua nhiều sprint để đặt mục tiêu trung hạn, dự báo mục backlog nào có thể xong vào ngày phát hành mục tiêu, hữu ích để phối hợp với nhánh phần cứng dự đoán trong mô hình hybrid. Sprint planning chỉ cho một sprint sắp tới. Backlog refinement là hoạt động liên tục để làm rõ, ước lượng và sắp xếp lại mục backlog, không đặt mục tiêu phát hành. Iteration review là tên khác của sprint review, kiểm tra increment đã xong chứ không lập kế hoạch tương lai.

31. C TCPI(BAC) = (BAC − EV) / (BAC − AC) = (500,000 − 200,000)/(500,000 − 250,000) = 300,000/250,000 = 1.20. Đáp án đúng "1.20" nghĩa là phần việc còn lại phải làm hiệu quả hơn kế hoạch 20% để đạt BAC gốc. CPI = EV/AC = 0.80 là hiệu suất quá khứ, không phải mức hiệu quả cần có từ nay. "1.50" do chia nhầm công việc còn lại cho EV: 300,000/200,000; "0.83" đảo tử và mẫu. TCPI cao hơn 1.0 nhiều cùng CPI dưới 1.0 cho thấy ngân sách gốc rất rủi ro, có thể phải đặt lại baseline.

32. A Điều lệ nhóm (team charter) ghi lại giá trị chung, thỏa thuận và nguyên tắc làm việc của nhóm, gồm quy tắc giao tiếp, quy trình ra quyết định và kỳ vọng về hành vi, được xây dựng cùng nhau để tăng sự cam kết. Ma trận phân công trách nhiệm (như RACI) gán vai trò cho sản phẩm bàn giao, không phải chuẩn mực hành vi. Kế hoạch quản lý truyền thông quy định cách phân phối thông tin dự án, không phải quy tắc ứng xử. Kế hoạch tham gia của bên liên quan là chiến lược làm việc với các bên liên quan, không phải thỏa thuận nội bộ của nhóm.

33. C Mentoring là cách phát triển dựa trên mối quan hệ, trong đó người có kinh nghiệm hơn chia sẻ định hướng nghề nghiệp rộng hơn, hiểu biết về tổ chức và hỗ trợ phát triển dài hạn, khớp với trọng tâm của tình huống là lộ trình sự nghiệp và cách làm việc trong tổ chức vượt ngoài dự án hiện tại. Coaching thường nhắm cải thiện hiệu suất hoặc kỹ năng cụ thể, ngắn hạn. Quản lý chỉ đạo thiên về giao việc, không phát triển. Đánh giá hiệu suất là quy trình đánh giá chính thức, không phải mối quan hệ hướng dẫn sự nghiệp.

34. C Referent power xuất phát từ sức hút cá nhân, sự ngưỡng mộ và mong muốn noi theo của người khác đối với người lãnh đạo, độc lập với chức danh hay kiến thức chuyên môn. Tình huống nêu rõ nỗ lực của nhóm đến từ sự ngưỡng mộ phong cách lãnh đạo, không phải quyền hạn hay chuyên môn. Legitimate power đến từ vị trí hoặc chức danh chính thức, bị loại trừ rõ ràng. Reward power dựa trên khả năng trao khuyến khích, tình huống không nhắc. Expert power dựa trên kiến thức kỹ thuật chuyên sâu, cũng bị loại trừ.

35. C "Điều phối một cuộc thảo luận giữa hai lập trình viên để tìm giải pháp thỏa mãn cả hai nhóm mối quan ngại kỹ thuật" là kỹ thuật collaborate/problem-solve, đưa nhiều quan điểm vào và tạo sự đồng thuận của nhóm. Áp đặt kết quả là cách force/direct và có thể làm mất lòng tin; dung hòa là compromise, chỉ thỏa mãn một phần và có thể không giải quyết được mối quan ngại gốc; chờ nhà tài trợ là leo thang không cần thiết khi chưa thử giải quyết, làm yếu vai trò lãnh đạo của người quản lý dự án.

36. A Nghiên cứu kinh điển về quản lý dự án luôn xếp tranh chấp về tiến độ (schedules: thời hạn, trình tự, thời điểm nguồn lực) là nguồn xung đột thường xuyên nhất ở mọi giai đoạn. Xung đột tính cách, tuy dễ thấy và nhiều cảm xúc nhất, lại có tần suất thấp nhất dù khó giải quyết nhất, nên là bẫy thi quen thuộc. Ý kiến kỹ thuật và thủ tục hành chính có tần suất ở mức giữa trong vòng đời.

37. B Xung đột đến từ một môi trường kiểm thử dùng chung, có hạn, không thể đáp ứng đồng thời nhu cầu của cả hai nhóm: đó là xung đột nguồn lực khan hiếm (scarce resources) điển hình, cần lập lịch, ưu tiên hoặc bổ sung môi trường để giải quyết. Khác biệt tính cách sẽ thể hiện là va chạm cá nhân, không liên quan đến giới hạn nguồn lực. Vai trò không rõ gây nhầm ai làm gì, không phải tranh một tài sản chung. Đứt gãy giao tiếp là không chia sẻ thông tin, nhưng ở đây hai nhóm đều hiểu rõ vấn đề, chỉ là không thể cùng dùng một lúc.

38. D Giai đoạn storming trong mô hình Tuckman có đặc trưng là xung đột, tranh giành vai trò và thách thức người lãnh đạo khi các thành viên khẳng định ý kiến; đây là giai đoạn bình thường và dự kiến, không phải dấu hiệu nhóm thất bại. Forming là giai đoạn lịch sự, làm quen trước khi xung đột xuất hiện. Norming xảy ra khi nhóm giải quyết khác biệt và lập thỏa thuận làm việc. Performing là nhóm trưởng thành, hiệu quả cao, ít cần giám sát. Nhận ra storming giúp người quản lý dùng huấn luyện và điều phối thay vì trừng phạt.

39. B Khi mức tham gia hiện tại của một bên liên quan thấp hơn mức mong muốn, bước đầu là làm việc trực tiếp và tìm nguyên nhân gốc của sự phản đối, vì mối quan ngại có thể đến từ thông tin sai, ưu tiên cạnh tranh hoặc tác động chưa được giải quyết, từ đó xây dựng chiến lược tham gia phù hợp. Báo lên ngay bỏ qua bước chẩn đoán và có thể làm hỏng quan hệ. Loại bên liên quan làm tăng phản đối và rủi ro. Chỉ ghi vào sổ rủi ro mà không hành động là không chủ động quản lý sự tham gia.

40. A Các nghiên cứu của Thamhain và Wilemon luôn xác định xung đột về tiến độ là một trong những nguồn thường xuyên nhất ở hầu hết các giai đoạn, vì áp lực thời hạn chạm đến gần như mọi tương tác của nhóm. Khác biệt tính cách, dù thường bị cho là nguồn hàng đầu, lại xếp dưới bất đồng tiến độ trong nghiên cứu của họ. Tranh chấp chi phí và thủ tục hành chính vẫn tái diễn nhưng thường xếp thấp hơn xung đột tiến độ về tần suất.

41. C Trong nhóm hợp tác, tự tổ chức, thưởng cá nhân dựa trên chỉ số riêng lẻ như story point có thể làm yếu tinh thần làm chủ chung và khuyến khích cạnh tranh thay vì hợp tác; ghi nhận theo nhóm củng cố trách nhiệm chung và sự an toàn tâm lý, phù hợp giá trị agile. Làm đúng theo nhà tài trợ có nguy cơ làm hại hợp tác. Bỏ mọi ghi nhận là bỏ qua giá trị của phần thưởng được thiết kế hợp lý. Để nhóm bỏ phiếu cho cá nhân vẫn chia rẽ nhóm theo chỉ số cá nhân thay vì kết quả chung.

42. D Servant leadership đảo ngược thứ bậc truyền thống: vai trò của người lãnh đạo là hỗ trợ, huấn luyện và gỡ trở ngại để nhóm tự tổ chức và tạo giá trị, một trụ cột của nguyên tắc Leadership trong PMBOK và cách làm agile. Lãnh đạo độc đoán tập trung quyết định ở người lãnh đạo. Laissez-faire là buông tay, ít hướng dẫn, có nguy cơ nhóm thiếu hỗ trợ. Lãnh đạo giao dịch dựa trên thưởng phạt có cấu trúc gắn với hiệu suất, không phải trao quyền và phát triển.

43. A Vì thành viên đã có kỹ năng kỹ thuật nhưng thiếu rõ ràng về kỳ vọng, nguyên nhân gốc là sự mơ hồ, không phải năng lực: huấn luyện nên tập trung đặt mục tiêu SMART và tạo vòng phản hồi thường xuyên, một năng lực cốt lõi của lĩnh vực Con người. Kỷ luật là vội và mang tính trừng phạt khi chưa huấn luyện. Giao lại việc là né phát triển cá nhân và tạo gánh nặng cho người khác. Đào tạo kỹ thuật không giải quyết vấn đề kỳ vọng không rõ và lãng phí nguồn lực.

44. A Trên lưới quyền lực/quan tâm, bên liên quan quyền lực cao, quan tâm thấp cần được giữ hài lòng bằng cập nhật định kỳ, ở mức cao, để duy trì sự ủng hộ mà không quá tải chi tiết, vì họ có thể ảnh hưởng lớn nếu không hài lòng nhưng không cần tham gia liên tục. Manage closely dành cho quyền lực cao, quan tâm cao. Keep informed dành cho quyền lực thấp, quan tâm cao. Monitor dành cho quyền lực thấp, quan tâm thấp, đánh giá thấp rủi ro do quyền lực của bên này.

45. C Mentoring là mối quan hệ dài hạn hơn, tập trung phát triển nghề nghiệp rộng, chuyển giao kiến thức và định hướng trong tổ chức, không có mục tiêu hiệu suất hẹp, khớp với tình huống. Coaching thường ngắn hạn hơn và nhắm một kỹ năng hoặc khoảng cách hiệu suất cụ thể. Đánh giá hiệu suất là đánh giá chính thức kết quả theo mục tiêu, không phải mối quan hệ phát triển. Hoạt động xây dựng nhóm là hoạt động có cấu trúc để tăng gắn kết nhóm, không liên quan quan hệ mentoring một kèm một.

46. D Đàm phán tích hợp tìm kết quả có lợi cho cả hai dựa trên lợi ích nền tảng thay vì lập trường cố định, rất phù hợp khi cần giữ quan hệ lâu dài với nhà cung cấp. Đàm phán phân phối tối đa hóa lợi ích một bên bằng cái giá của bên kia và làm hại hợp tác sau này. Né tránh là từ bỏ trách nhiệm bảo vệ lợi ích dự án và tổ chức. Mặc cả lập trường với mức neo cực đoan tự nó là chiến thuật phân phối, gây phản neo phòng thủ và làm mất lòng tin.

47. D Lắng nghe chủ động, kỹ năng giao tiếp cốt lõi trong lĩnh vực Con người, đòi hỏi người quản lý hiểu và công nhận đầy đủ mối quan ngại của thành viên trước khi đưa giải pháp, từ đó tạo lòng tin và thường lộ ra vấn đề gốc. Vội đưa danh sách ưu tiên có thể chỉ xử lý triệu chứng chứ không phải mâu thuẫn ưu tiên gốc và có thể bị cho là gạt đi. Đẩy thành viên tự xử lý các bên liên quan là bỏ vai trò điều phối. Báo lên HR là quá mức cho xung đột ưu tiên, không phải vấn đề ứng xử hay chính sách.

48. D Theo lý thuyết lãnh đạo tình huống của Hersey-Blanchard, năng lực thấp kết hợp cam kết cao là thành viên ở Development Level 1, cần phong cách Directing với hướng dẫn cụ thể và giám sát chặt để xây nền kỹ năng. Coaching phù hợp khi đã có phần nào năng lực nhưng cam kết có thể dao động. Supporting hợp người có năng lực cao, cam kết thay đổi. Delegating hợp người năng lực và cam kết đều cao, làm việc độc lập: không cái nào khớp với trình độ của thành viên mới này.

49. C Lưới quyền lực/quan tâm phân loại bên liên quan theo mức quyền hạn và mức quan tâm đến dự án. Bên liên quan quyền lực cao, quan tâm cao cần mức tham gia cao nhất, tức là quản lý chặt và tích cực làm việc cùng, gồm giao tiếp thường xuyên, chi tiết và tham gia vào quyết định (PMBOK Guide 7th Edition, Stakeholder Performance Domain). Monitor là cho quyền lực thấp, quan tâm thấp. Keep informed là quyền lực thấp, quan tâm cao. Keep satisfied là quyền lực cao, quan tâm thấp, không phải vị giám đốc có cả hai.

50. C Lắng nghe chủ động gồm dành toàn bộ sự chú ý, dùng tín hiệu phi ngôn ngữ như giao tiếp bằng mắt và diễn đạt lại để xác nhận đã hiểu trước khi đáp, đúng các hành vi được mô tả. Kỹ thuật này giúp xây lòng tin và bảo đảm hiểu chính xác. Paralingual chỉ giọng điệu và ngữ điệu, không phải cả quá trình lắng nghe. Vòng phản hồi phi ngôn ngữ không bao gồm việc diễn đạt lại bằng lời. Hiệu ứng hào quang là thiên kiến nhận thức về ấn tượng chung từ một đặc điểm, không liên quan đến việc lắng nghe.

51. A Đàm phán dựa trên lợi ích, dùng dữ liệu khách quan (tác động lên đường găng), là kỹ năng tuyến đầu phù hợp của người quản lý dự án để giải quyết các yêu cầu ưu tiên cạnh tranh trước khi leo thang. Báo lên ngay bỏ qua trách nhiệm tự giải quyết xung đột và có thể làm hỏng quan hệ làm việc. Chấp nhận điều chuyển có nguy cơ chậm tiến độ không cần thiết khi chưa tìm phương án khác. Bảo nguồn lực lờ quản lý chức năng làm yếu cơ cấu báo cáo của tổ chức và có thể là không phục tùng.

52. B Giai đoạn storming có đặc trưng là xung đột về vai trò, quyền hạn và cách làm việc khi các thành viên bắt đầu khẳng định ý kiến riêng và thử ranh giới, đúng các hành vi được mô tả. Forming là giai đoạn đầu, các thành viên lịch sự, thận trọng và làm quen, chưa có xung đột rõ rệt. Norming diễn ra sau storming, khi nhóm giải quyết khác biệt và lập thỏa thuận làm việc. Performing là giai đoạn trưởng thành, nhóm phụ thuộc lẫn nhau và hiệu quả với ít giám sát, trái với sự va chạm mô tả.

53. B Thêm thành viên mới làm xáo trộn vai trò và chuẩn mực đã lập, thường gây thoái lui về Storming, khi xung đột và việc làm rõ vai trò xuất hiện lại, kể cả ở nhóm vốn hiệu suất cao. Norming đến sau, khi thỏa thuận mới được củng cố, điều chưa xảy ra vì đang bất đồng. Adjourning là kết thúc dự án hoặc nhóm, không liên quan. "Forming" có thể lặp lại khi thành viên đổi, nhưng bất đồng đang diễn ra và xung đột vai trò khiến "Storming" là đáp án tốt nhất.

54. D Lãnh đạo kiểu huấn luyện dùng câu hỏi dẫn dắt và phản tư có điều phối để thành viên tự tìm giải pháp và xây năng lực dài hạn, thay vì đưa đáp án trực tiếp, một hành vi then chốt của lãnh đạo phục vụ và lãnh đạo agile trong PMBOK 7th Edition. Lãnh đạo chỉ đạo là bảo thành viên làm chính xác điều gì, ngược với mô tả. Ra quyết định độc đoán tập trung quyết định ở người lãnh đạo, không ở thành viên. Laissez-faire là ít can dự hoặc hướng dẫn, trái với việc chủ động đặt câu hỏi.

55. C Lãnh đạo phục vụ nhấn mạnh gỡ trở ngại và huấn luyện nhóm để xây năng lực tự tổ chức, thay vì chỉ đạo công việc, theo Agile Practice Guide. Giao việc hằng ngày củng cố kiểu chỉ huy kiểm soát, làm yếu tự tổ chức của agile. Báo lên product owner là nhầm vấn đề huấn luyện lãnh đạo thành vấn đề hiệu suất. Tự quyết định thay nhóm làm mất quyền tự chủ và kìm hãm sự phát triển. Huấn luyện và gỡ trở ngại phù hợp vai trò hỗ trợ, không kiểm soát.

56. C Thuyết X của McGregor giả định nhân viên vốn thiếu động lực, né trách nhiệm và cần giám sát, kiểm soát chặt để làm việc, thường dựa vào đe dọa hoặc trừng phạt. Thuyết Y là giả định ngược lại, xem nhân viên tự có động lực và có thể tự định hướng khi được tự chủ và tin tưởng. Thuyết của Herzberg nói yếu tố nào ngăn bất mãn và yếu tố nào tạo động lực thật, không phải giả định về bản chất người lao động. Thuyết kỳ vọng của Vroom giải thích động lực qua mối liên hệ giữa nỗ lực, kết quả và phần thưởng.

57. C Storming có đặc trưng là xung đột, cạnh tranh và thách thức quyền hạn khi các thành viên thử vai trò và quy trình trước khi đạt đồng thuận; khớp với bất đồng và việc hình thành nhóm nhỏ trong mô tả. Forming là giai đoạn đầu, lịch sự, định hướng, ít xung đột. Norming đến sau khi xung đột được giải quyết và nhóm lập thỏa thuận làm việc. Performing là nhóm trưởng thành, hiệu quả cao, cần ít giám sát, trái với sự va chạm mô tả.

58. B Storming có đặc trưng là xung đột về vai trò, quyền hạn và cách tiếp cận khi các thành viên bắt đầu tự khẳng định; việc nhóm vẫn tham gia chứ không rút lui là dấu hiệu then chốt phân biệt với sự rối loạn không lành mạnh. Forming là giai đoạn đầu lịch sự, định hướng, trước khi xung đột xuất hiện. Norming đến khi nhóm giải quyết ma sát trước đó và bắt đầu xây lòng tin, gắn kết, thỏa thuận làm việc. Performing là giai đoạn trưởng thành, phụ thuộc lẫn nhau, ít giám sát: không cái nào khớp với nhóm vẫn đang tranh vai trò và quyền hạn.

59. C Trong môi trường agile hợp tác, chọn riêng một cá nhân để ghi nhận có thể tạo cạnh tranh và làm yếu tinh thần làm chủ chung, nên người quản lý dự án cần tư vấn nhà tài trợ về rủi ro này và đề xuất ghi nhận theo nhóm để củng cố hành vi hợp tác mong muốn, theo Team Performance Domain của PMBOK 7. Làm theo có nguy cơ thiên vị và làm nản phần còn lại của nhóm. Xoay vòng tùy tiện là không chân thực, không thưởng đóng góp thật. Bỏ qua hoàn toàn là bỏ trách nhiệm quản lý bên liên quan và bỏ lỡ dịp giúp nhà tài trợ hiểu.

60. B Withdraw/Avoid là rút khỏi xung đột thực hoặc tiềm ẩn, hoãn vấn đề để mọi người bình tĩnh hoặc để thu thập thêm thông tin; phù hợp ngắn hạn nhưng hiếm khi giải quyết nguyên nhân gốc. Collaborate/Problem Solve đưa nhiều quan điểm vào để đạt đồng thuận và cam kết, đòi hỏi tham gia tích cực, không phải trì hoãn. Compromise/Reconcile tìm giải pháp thỏa mãn một phần cả hai bên qua nhượng bộ qua lại. Force/Direct áp đặt một quan điểm bằng quyền lực vị trí, ngược với việc hoãn hành động.

61. A Norming là giai đoạn các thành viên bắt đầu tin nhau, giải quyết xung đột trước đó và thiết lập quan hệ và quy trình làm việc hỗ trợ hợp tác. Forming là giai đoạn đầu, khi các thành viên gặp nhau và tìm hiểu dự án. Storming có xung đột khi các thành viên phản ứng với các giới hạn và vai trò. Performing là giai đoạn trưởng thành, nhóm vận hành như một đơn vị có tổ chức, phụ thuộc lẫn nhau cao; cần qua norming trước để có sự gắn kết đó.

62. B Khi có ràng buộc không thể thương lượng như an toàn hoặc tuân thủ quy định và thời gian cấp bách, forcing/directing là cách giải quyết xung đột phù hợp dù làm tổn hại quan hệ ngắn hạn. Collaborating cho sự đồng thuận lâu dài tốt nhất nhưng cần thời gian mà nhóm không có. Compromising không chấp nhận được vì an toàn không thể bị vi phạm một phần. Smoothing né vấn đề thật và gây nguy hiểm. Hướng dẫn quản lý xung đột của PMI coi forcing là ngoại lệ đúng khi tốc độ và yêu cầu không thể thương lượng nặng hơn việc giữ quan hệ.

63. D Đàm phán hiệu quả xác định và tận dụng lợi ích nền tảng của bên kia thay vì lập trường; vì nhà cung cấp coi trọng quan hệ dài hạn, đưa ra tiềm năng hợp đồng tương lai tạo kết quả đôi bên cùng có lợi, phù hợp với đàm phán dựa trên lợi ích (principled). Đe dọa đổi nhà cung cấp làm hại lòng tin và mối quan hệ mà họ coi trọng, làm yếu lợi thế. Chỉ tập trung vào giá bỏ qua ưu tiên thật của nhà cung cấp. Từ chối bàn thời hạn cho đến khi giảm giá tạo bế tắc không cần thiết và bỏ qua lợi ích đã xác định.

64. C Lãnh đạo phục vụ ưu tiên phục vụ nhu cầu của nhóm trước: gỡ trở ngại, tạo điều kiện tự tổ chức và trao quyền cho thành viên, khớp trực tiếp với các hành vi mô tả. Lãnh đạo giao dịch dựa trên trao đổi thưởng phạt gắn với hiệu suất, không phải gỡ trở ngại. Lãnh đạo độc đoán tập trung quyền quyết định vào người lãnh đạo và chỉ đạo công việc, ngược với mô tả. Laissez-faire là buông tay, ít hướng dẫn hoặc hỗ trợ, nên không gồm việc chủ động tìm và gỡ rào cản cho nhóm.

65. C Business case là tài liệu tiền dự án dùng để xác định khoản đầu tư có đáng không, so sánh vấn đề hoặc cơ hội, các phương án và lợi nhuận tài chính với mục tiêu chiến lược. Điều lệ dự án cho phép dự án và chỉ định người quản lý nhưng tự nó không chứa lý giải chi phí-lợi ích. Kế hoạch quản lý dự án mô tả cách thực hiện công việc sau khi được duyệt. Kế hoạch quản lý lợi ích theo dõi việc thực hiện lợi ích theo thời gian, nhưng được xây từ business case chứ không thay thế nó.

66. D Chủ sở hữu lợi ích là người chịu trách nhiệm thực hiện và duy trì lợi ích của dự án sau khi chuyển giao vào vận hành, gồm đo các kết quả như mức hài lòng khách hàng theo kế hoạch quản lý lợi ích. Quyền hạn của người quản lý dự án thường kết thúc khi đóng dự án, nên họ không sở hữu việc theo dõi lợi ích sau đó. Nhà tài trợ bảo trợ dự án và đảm bảo kinh phí nhưng giao việc đo lợi ích liên tục cho chủ sở hữu lợi ích được chỉ định. Ban kiểm soát thay đổi quản lý thay đổi phạm vi, tiến độ, chi phí trong dự án, không phải kết quả sau đóng.

67. B Phase gate, còn gọi là stage gate hay kill point, là điểm kiểm soát quản trị ở cuối giai đoạn, nơi lãnh đạo xem xét sản phẩm bàn giao, hiệu suất và cơ sở kinh doanh còn hợp lệ trước khi cho phép chuyển tiếp, cấp kinh phí hoặc nguồn lực cho giai đoạn sau. Retrospective là buổi nhìn lại cải tiến quy trình ở cấp nhóm, thường trong các vòng lặp agile. Họp khởi động mở đầu giai đoạn hoặc dự án chứ không cho phép tiếp tục. Buổi bài học kinh nghiệm thu thập kiến thức cho sau này, không quyết định đi hoặc dừng.

68. A Kế hoạch quản lý lợi ích (benefits management plan) xác định các lợi ích mục tiêu, chỉ số, mốc thời gian đo và người chịu trách nhiệm theo dõi việc thực hiện giá trị, và kéo dài sau khi dự án hoàn thành vào giai đoạn vận hành, nên là tài liệu đúng để theo dõi giá trị dài hạn. Kế hoạch quản lý dự án quy định cách thực hiện, giám sát và đóng dự án nhưng không kéo dài sau đóng. Kế hoạch quản lý chất lượng nói về tiêu chuẩn và hoạt động kiểm soát chất lượng trong dự án. Đường cơ sở phạm vi xác định phạm vi đã duyệt, không phải chỉ số lợi ích sau dự án.

69. C Chi phí cơ hội là giá trị của phương án tốt nhất bị bỏ qua, tức giá trị phải từ bỏ khi không chọn phương án còn lại. Chọn Falcon, công ty bỏ qua NPV dự kiến $410,000 của Hawk, đó là chi phí cơ hội. "$350,000" là NPV của chính Falcon, giá trị đạt được chứ không phải bị bỏ. "$60,000" chỉ là chênh lệch giữa hai NPV, một cách tính nhầm hay gặp vì lẫn chi phí cơ hội với khoảng cách so sánh. "$760,000" cộng cả hai NPV, không có ý nghĩa phân tích nào về chi phí cơ hội.

70. B Vì nhân viên ban đầu đã dùng thành công hệ thống mới và chỉ quay lại sau vài tháng, khoảng trống không nằm ở nhận thức, mong muốn hay kiến thức, vì các thiếu sót đó sẽ gây phản đối hoặc thất bại ngay từ đầu. Việc quay lại dần dần sau go-live chỉ ra thiếu Reinforcement: thiếu ghi nhận liên tục, phản hồi chỉnh sửa, trách nhiệm hiệu suất và cơ chế duy trì để hành vi mới bền vững. Vấn đề Awareness và Desire thể hiện là phản đối sớm, còn thiếu Knowledge là không biết dùng hệ thống từ đầu, không khớp mẫu quay lại muộn này.

71. C PMO chỉ đạo (directive) có mức kiểm soát cao nhất bằng cách trực tiếp sở hữu các dự án, gồm phân công và quản lý tập trung người quản lý dự án và nguồn lực. PMO hỗ trợ chỉ cung cấp mẫu, thực hành tốt và tư vấn, mức kiểm soát thấp. PMO kiểm soát yêu cầu tuân thủ qua khung quản trị và mẫu nhưng không trực tiếp quản lý nguồn lực hay phân công người quản lý dự án. Trung tâm xuất sắc thường tập trung tiêu chuẩn, đào tạo và chia sẻ kiến thức, không kiểm soát trực tiếp nhân sự và quyết định qua cổng giai đoạn, nên không khớp mức quyền hạn mô tả.

72. A Điều kiện kinh tế như suy thoái sắp tới là yếu tố bên ngoài, không kiểm soát được, điển hình, được ghi nhận qua quét PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental), và những thay đổi trọng yếu kiểu này nên dẫn đến đánh giá lại các giả định lợi ích và dự báo tài chính của business case. Đây không phải tài sản quy trình tổ chức, vốn là mẫu, chính sách và dữ liệu lịch sử nội bộ. Nó rộng hơn ràng buộc kỹ thuật chỉ về phạm vi. Dù là EEF, EEF phần lớn nằm ngoài tầm kiểm soát của nhóm, nên nói nhóm 'trực tiếp kiểm soát và giảm thiểu' là sai.

73. C Nhà tài trợ dự án (project sponsor) bảo trợ dự án, đảm bảo kinh phí và thường vẫn chịu trách nhiệm để giá trị và lợi ích đã hứa được hiện thực hóa khi sản phẩm bàn giao đã vào vận hành, vì việc này thường diễn ra sau khi đóng dự án. Người quản lý dự án hỗ trợ lập kế hoạch lợi ích trong dự án nhưng thường không giữ trách nhiệm dài hạn. Scrum master điều phối quy trình nhóm, không có trách nhiệm tổ chức về lợi ích. Thành viên nhóm góp phần tạo giá trị nhưng thường không chịu trách nhiệm này.

74. B Compliance cụ thể là việc tuân thủ yêu cầu pháp lý/quy định bên ngoài và chính sách nội bộ của tổ chức, một chủ đề cốt lõi của lĩnh vực Môi trường kinh doanh. Quality assurance tập trung cải tiến quy trình để đạt tiêu chuẩn chất lượng đã định, không phải tuân thủ pháp luật. Governance là khung rộng hơn về ra quyết định, giám sát và cấu trúc mà dự án vận hành, trong đó tuân thủ chỉ là một phần. Quản lý rủi ro xử lý sự không chắc chắn ảnh hưởng mục tiêu, không riêng việc tuân thủ quy định, dù không tuân thủ có thể được xác định là một rủi ro.

75. A Business case ghi tính khả thi kinh tế, lợi ích và cơ sở thực hiện dự án, và được xem xét định kỳ trong vòng đời để xác nhận giá trị còn tiếp tục; nếu lợi ích không còn đáng chi phí, nhà tài trợ có thể chuyển hướng hoặc chấm dứt. Điều lệ cho phép dự án và chỉ định người quản lý nhưng không đánh giá lại giá trị đang diễn ra. Sổ đăng ký bên liên quan liệt kê lợi ích của các bên, không phải cơ sở tài chính. Sổ đăng ký rủi ro theo dõi mối đe dọa và cơ hội, không phải lý do tiếp tục đầu tư.

76. B Trong ma trận mạnh, người quản lý dự án có quyền hạn từ trung bình đến cao và thường làm toàn thời gian, nhưng quyền kiểm soát nguồn lực vẫn chia sẻ với quản lý chức năng. Không bên nào có quyền đơn phương nên đàm phán là điều bình thường. Quản lý chức năng có tiếng nói cuối cùng là ma trận yếu hoặc cơ cấu chức năng. Bắt nhà tài trợ duyệt mọi phân công là phóng đại vai trò hằng ngày của họ. PMO có thể hỗ trợ nhưng không tự động giải quyết khi thiếu người quản lý dự án.

77. D Đưa tác động môi trường và kết quả lao động xã hội cùng với ROI tài chính phản ánh khái niệm triple bottom line: đánh giá dự án trên ba chiều kinh tế, xã hội và môi trường (people, planet, profit), phù hợp việc PMBOK 7th edition nhấn mạnh tạo giá trị toàn diện và bền vững. EVM là kỹ thuật đo hiệu suất chi phí/tiến độ, không phải khung xác định giá trị. ROI thuần chỉ xét dòng tiền tài chính và bỏ các yếu tố xã hội, môi trường đã nêu. Tổng chi phí sở hữu chỉ tập trung vào chi phí vòng đời, không phản ánh giá trị bền vững rộng hơn.

78. B Trong cơ cấu theo dự án, nhân sự được tổ chức xoay quanh dự án chứ không theo phòng ban chức năng, nên người quản lý dự án có quyền hạn từ cao đến gần như hoàn toàn, gồm kiểm soát ngân sách dự án và các thành viên chuyên trách. 'Ít hoặc không có' là cơ cấu chức năng, nơi quản lý chức năng kiểm soát nguồn lực. 'Thấp đến hạn chế' là ma trận yếu. 'Trung bình đến cao' là ma trận mạnh, vẫn chia sẻ quyền với quản lý chức năng. Hiểu phổ này là cốt lõi của nội dung ảnh hưởng tổ chức trong lĩnh vực Môi trường kinh doanh.

79. A Việc thực hiện lợi ích thường vượt ngoài ranh giới dự án và vượt quyền hạn của người quản lý dự án, vốn kết thúc khi đóng dự án. Kế hoạch quản lý lợi ích giao trách nhiệm theo dõi và xác nhận lợi ích đạt được cho nhà tài trợ hoặc chủ sở hữu kinh doanh được chỉ định, người vẫn tham gia suốt thời gian đạt lợi ích. Sổ bài học kinh nghiệm của người quản lý không theo dõi kết quả sau đóng. PMO có thể hỗ trợ đo nhưng không phải chịu trách nhiệm chính. Buổi họp đóng dự án diễn ra rất lâu trước khi hết 18 tháng nên không thể xác nhận kết quả.

80. A Điều kiện chính trị và kinh tế như chính quyền mới, thuế quan và thay đổi chính sách thương mại là yếu tố môi trường doanh nghiệp (EEF) bên ngoài mà người quản lý dự án phải theo dõi vì có thể ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí mua sắm, chuỗi cung ứng và tính khả thi của dự án. Văn hóa tổ chức và quản trị nội bộ là EEF nội bộ, xuất phát từ bên trong tổ chức thực hiện. Mức sẵn có nguồn lực nhóm là ràng buộc nhân sự nội bộ, không liên quan đến điều kiện chính trị quốc gia.

81. D Khi các giả định nền tảng của business case thay đổi đáng kể, như thị trường mục tiêu sụp đổ, nhà tài trợ có trách nhiệm xem lại business case để xác định tiếp tục, chuyển hướng hay chấm dứt dự án còn phục vụ giá trị của tổ chức không. Tiếp tục chỉ để tránh mất chi phí đã bỏ ra là ngụy biện chi phí chìm (sunk cost), không phải quyết định kinh doanh đúng. Mở rộng phạm vi để theo thị trường mới khi chưa phân tích sẽ đưa vào rủi ro chưa được kiểm chứng. Trách nhiệm về cơ sở kinh doanh vẫn thuộc nhà tài trợ, không phải người quản lý dự án.

82. D Khi có yêu cầu tuân thủ bên ngoài mới, trách nhiệm đầu tiên của người quản lý dự án trong lĩnh vực Môi trường kinh doanh là phân tích quy định thay đổi ảnh hưởng thế nào đến phạm vi, chi phí, tiến độ và rủi ro trước khi đề xuất phản ứng chính thức. Dừng công việc sớm lãng phí nguồn lực khi chưa hiểu tác động thực tế. Đề nghị đóng dự án là vội khi chưa phân tích tác động. Bỏ qua luật mới tạo rủi ro pháp lý và tuân thủ cho tổ chức và dự án.

83. A Tỷ lệ lợi ích-chi phí biểu thị lợi ích kỳ vọng so với chi phí; BCR 2.3 nghĩa là dự án thu về $2.30 lợi ích cho mỗi $1 đầu tư, cao hơn tỷ lệ 1.8 của dự án A, nên khi quy mô đầu tư và độ phù hợp chiến lược tương đương, BCR cao hơn là giá trị kinh tế vượt trội và nên được ưu tiên. BCR thấp hơn không có nghĩa rủi ro thấp hơn, mà là lợi ích thu về thấp hơn. BCR là đầu vào chọn dự án chuẩn cho mọi phương pháp, không riêng agile, và ban quản trị danh mục thường dùng để so sánh đầu tư cạnh tranh.

Từ tiếng Anh cần biết

project charter	điều lệ dự án (hiến chương dự án)	Văn bản cho phép dự án, trao quyền cho người quản lý.
scope	phạm vi	Những công việc và kết quả thuộc về dự án.
scope creep	phạm vi phình ra	Phạm vi tăng dần mà không được phê duyệt hay kiểm soát.
work breakdown structure (WBS)	cấu trúc phân chia công việc	Sơ đồ chia toàn bộ công việc thành các phần nhỏ hơn.
deliverable	sản phẩm bàn giao	Kết quả cụ thể mà dự án phải tạo ra.
milestone	cột mốc	Mốc quan trọng trong lịch trình, không có thời lượng.
critical path	đường găng	Chuỗi công việc dài nhất, quyết định ngày xong dự án sớm nhất.
float (slack)	thời gian dự trữ	Khoảng thời gian một công việc được trễ mà không làm chậm dự án.
baseline	đường cơ sở	Bản kế hoạch đã duyệt, dùng để so sánh với thực tế.
change request	yêu cầu thay đổi	Đề nghị chính thức sửa kế hoạch, tài liệu hoặc sản phẩm.
earned value	giá trị thu được (EV)	Giá trị theo ngân sách của phần việc đã làm xong.
risk register	sổ đăng ký rủi ro	Tài liệu ghi các rủi ro, mức độ và cách ứng phó.
risk response	ứng phó rủi ro	Hành động đã chọn để xử lý một rủi ro.
issue	vấn đề	Chuyện đang xảy ra và cần xử lý.
assumption	giả định	Điều được xem là đúng khi lập kế hoạch dù chưa chứng minh.
constraint	ràng buộc	Giới hạn ảnh hưởng đến dự án, như thời gian hay ngân sách.
procurement	mua sắm	Việc mua hàng hóa, dịch vụ từ bên ngoài nhóm dự án.
change control board (CCB)	ban kiểm soát thay đổi	Nhóm xem xét, phê duyệt hoặc từ chối các thay đổi.
predictive approach	cách tiếp cận dự đoán	Lập kế hoạch kỹ từ đầu rồi làm theo, như waterfall.
adaptive approach	cách tiếp cận thích ứng	Làm từng phần ngắn và điều chỉnh theo phản hồi, như agile.
hybrid approach	cách tiếp cận kết hợp	Dùng cả cách dự đoán và thích ứng trong một dự án.
product backlog	product backlog (danh sách việc của sản phẩm)	Danh sách việc cần làm cho sản phẩm, xếp theo thứ tự ưu tiên.
sprint (iteration)	sprint, vòng lặp ngắn	Khoảng thời gian ngắn, cố định để làm xong một phần sản phẩm.

increment	phần sản phẩm hoàn thành thêm	Phần sản phẩm dùng được có thêm sau mỗi vòng lặp.
user story	user story (câu chuyện người dùng)	Mô tả ngắn một nhu cầu theo góc nhìn của người dùng.
definition of done	tiêu chí hoàn thành	Các tiêu chí chung để coi một việc là đã xong.
retrospective	họp nhìn lại, cải tiến	Buổi họp để nhóm xem lại cách làm và tìm cách cải tiến.
work in progress (WIP) limit	giới hạn công việc đang làm	Số việc tối đa được làm cùng lúc trong Kanban.
product owner	product owner (chủ sản phẩm)	Người xếp thứ tự ưu tiên của product backlog.
servant leadership	lãnh đạo phục vụ	Lãnh đạo bằng cách hỗ trợ nhóm và gỡ trở ngại cho nhóm.
impediment	trở ngại	Điều làm nhóm chậm lại hoặc không thể làm tiếp.
facilitation	điều phối	Giúp nhóm trao đổi và đi đến quyết định chung.
conflict resolution	giải quyết xung đột	Cách xử lý bất đồng giữa các thành viên hoặc các bên.
escalation	báo lên cấp trên	Đưa vấn đề vượt thẩm quyền của mình đến người có quyền.
stakeholder	bên liên quan	Người hoặc tổ chức ảnh hưởng đến dự án hoặc bị ảnh hưởng.
sponsor	nhà tài trợ dự án	Người cấp nguồn lực và ủng hộ dự án trong tổ chức.
governance	quản trị	Khung quy định ai quyết định và quyết định như thế nào.
compliance	tuân thủ	Làm đúng luật, quy định và tiêu chuẩn phải theo.
benefits realization	hiện thực hóa lợi ích	Bảo đảm dự án đem lại lợi ích như dự kiến.
organizational change management	quản lý thay đổi tổ chức	Giúp mọi người trong tổ chức chấp nhận cách làm mới.
gold plating	làm thừa tính năng	Thêm phần khách không yêu cầu mà không qua kiểm soát thay đổi.
rolling wave planning	lập kế hoạch cuốn chiếu	Việc gần chi tiết, việc xa để ở mức tóm tắt rồi làm mịn dần.
business case	luận chứng kinh doanh	Tài liệu biện minh khoản đầu tư so với mục tiêu chiến lược.
benefits management plan	kế hoạch quản lý lợi ích	Ghi lợi ích mục tiêu, chỉ số, thời điểm đo và người chịu trách nhiệm.
power/interest grid	lưới quyền lực/quan tâm	Phân loại bên liên quan theo quyền lực và mức quan tâm.

RACI chart	biểu đồ RACI	Bảng cho biết ai Responsible, Accountable, Consulted, Informed.
opportunity cost	chi phí cơ hội	Giá trị của phương án tốt nhất bị bỏ khi chọn phương án khác.
triple bottom line	ba trụ cột giá trị	Cân bằng giá trị kinh tế, xã hội và môi trường.
free float	free float (độ trễ tự do)	Thời gian trễ cho phép mà không làm chậm hoạt động kế tiếp.
cost of quality	chi phí chất lượng	Phòng ngừa, thẩm định, sai hỏng bên trong và bên ngoài.

Examundo là trang độc lập, không liên kết với các đơn vị tổ chức những kỳ thi này và không được các đơn vị này phê duyệt. Câu hỏi được soạn riêng, không lấy từ đề thi thật. examundo.tech/vi/pmp/