

---

449、召开投标人会议是属于以下哪个项目管理过程的？

- A. 规划采购
- B. 管理采购
- C. 实施采购
- D. 控制采购

450、在不同的应用领域，以下这些都可以被称作协议，除了？ （）

- A. 合同
- B. 订购单
- C. 谅解备忘录
- D. 要约

451、已经发过通知想和对方公司协商解决争议，但没有回音，接下来应该采用什么技术？

- A. 替代争议解决（ADR）
- B. 仲裁
- C. 诉讼
- D. 调解

452、分包商最不想签的合同是？

- A. FFP
- B. T&M
- C. CPIF
- D. CPFF

453、你何时可以修改采购工作说明书？

- A. 项目结束之后
- B. 合同签订之前
- C. 随时都可以
- D. 项目启动之后

454、在成本加奖励费用合同下，买方为卖方报销一切合法成本，并且？

- A. 向卖方支付一笔固定的费用
- B. 就成本节约部分，按事先确定的分享比例，与卖方分享
- C. 基于买方对卖方绩效的主观判断，向卖方支付利润
- D. 在不超过最高限额的情况下，按合理标准向卖方支付利润

---

455、实施采购阶段中召开的投标人会议的结果是：

- A. 合同工作说明书
- B. 建议书
- C. 对所需工作有了一个清晰的、共同的理解
- D. 合同

456、一项目的 SOW 在短时间内很难确定，但该项目需要立即开始，以下哪种合同类型是最合适的？

- A. 固定总价合同
- B. 成本加激励费用合同
- C. 工料合同
- D. 成本加固定费用合同

457、下列哪个是实施采购的工具？

- A. 索赔管理
- B. 建议书评估
- C. 采购审计
- D. 自制或外购分析

458、某固定总价加激励费用合同 (FPIF)，目标成本是 15,000 元，目标费用是 5,000 元，目标价格是 20,000 元，最高限价是 30,000 元，分摊比例是 80：20。当实际成本是 14,000 元时，承包商的利润是？

- A. 5,000 元
- B. 5,100 元
- C. 5,200 元
- D. 5,300 元

459、你和你的团队正在与你的供应商结束一项合同，证明合同已经完成的正式书面通知是由谁来发布的？

- A. 买方的高级管理层
- B. 买方项目经理
- C. 买方的采购管理员
- D. 项目发起人

460、下列哪种合同类型需要最完整和最精确的工作范围定义，并要求做好最周到的准

---

备？

- A. 成本加激励费用合同
- B. 成本加固定费用合同
- C. 工料合同
- D. 总价合同

461、组织采购部和法务部的人员将参与项目的采购工作，有关他们在采购中的角色和职责的安排应该写入哪个文件中？

- A. 相关方登记册
- B. 采购策略
- C. 合同
- D. 采购管理计划

462、你需要供应商为你的项目提供几种不同的产品和服务。你希望建立一个详细的文档，描述工作足够的细节以便供应商来竞标，这是什么文件？

- A. 一份合同
- B. 一份建议书
- C. 投标人声明
- D. 一份采购工作说明书

463、项目经理计划为一个建设施工项目采购混凝土。所有供应商的材料质量都一样。只有价格差别。项目经理应向供应商请求哪种应对类型？

- A. 信息邀请书
- B. 建议邀请书
- C. 报价邀请书
- D. 工作说明书

464、在成本加激励合同中，预计成本 100000，预计费用 10000，分摊比例 70/30，实际成本 120000，买方应该支付多少？（）

- A. 130000
- B. 4000
- C. 124000
- D. 110000

465、发起人因费用超标要终止项目，关键相关方不同意，关键相关方认为项目不能仅仅用钱衡量。项目经理需要做一个经验教训总结报告，该文件属于以下哪一项？

- 
- A. 组织过程资产
  - B. 项目管理计划
  - C. 风险管理计划
  - D. 事业环境因素

466、项目经理在项目进展一半时发现，尚未咨询在项目相关领域具有专业知识的某关键功能资源主管。应在何时确定该主管？

- A. 规划过程组
- B. 执行定性风险分析
- C. 启动过程组
- D. 规划沟通

467、公司里面有 A、B、C 三个项目。这些项目根据公司的目标，按照一套相同的标准划分优先顺序。项目 B 的优先级较高，因为它将会扩大公司的市场份额，减少对不可靠供应商的依赖性。这是执行什么活动？

- A. 项目组合管理
- B. 项目集管理
- C. 项目管理
- D. 份额管理

468、客户对可交付成果的检验标准高于行业规范。为了确保产品质量符合客户的要求，项目经理首先应该做什么？

- A. 先内部检验质量，再请客户验收
- B. 确定质量测量指标
- C. 预留修补缺陷的时间和预算
- D. 让客户相信你能在完工时产出合格质量的产品

469、相关方提出要将项目计划修建的一栋酒店改为自用办公楼，这并不会对工期和成本造成太大影响，但会影响项目投产后的运营收益。项目经理应该如何行动？

- A. 向发起人求助
- B. 让团队成员分析对项目建设期的影响
- C. 同意该变更
- D. 与该相关方沟通变更对商业论证的影响

470、科技项目失败的原因大多与管理而非技术有关。人员的技术能力并不等同于项目管理能力，然而，许多企业没有合适的流程来保证技术出身的项目经理接受适当的项目

---

管理培训。公司内提供选拔、培训、监督和考核项目管理专业人员的是？

- A. 人力资源部门
- B. 项目管理办公室
- C. 项目经理
- D. 高层管理者

471、由于一名关键成员住院治疗可能会影响到项目进度，项目经理申请一名替代资源，来让项目保持进度。项目经理正在做下列哪一项工作？

- A. 缺陷补救
- B. 纠正措施
- C. 预防措施
- D. 变更请求

472、当范围基准、成本基准、进度基准的变更被批准后，项目经理应该？

- A. 申请更多的资金以实现变更
- B. 和变更控制委员会确认变更,并评估变更影响
- C. 更新项目管理计划
- D. 告诉负责实现变更的团队成员,立即部署

473、项目建设过程中需要进行多次采购。现在，项目团队已经完成第一次采购。团队成员希望总结第一次采购中的经验和问题，以便改进以后的采购工作。项目经理应该如何指导团队成员的行动？

- A. 要求团队在完成至少 3 次采购后再来一起总结
- B. 要求团队立即开展审计
- C. 要求团队把所发现的问题记录在问题日志中
- D. 要求团队立即更新组织过程资产

474、在项目执行期间，客户识别出没有包含在合同之内的新需求。项目经理首先应该怎么做？

- A. 向高级管理层报告问题,并要求作为例外情况对待
- B. 登记变更请求,并执行整体变更控制流程
- C. 审查影响,如不影响进度,则接受新需求
- D. 更新范围,并向客户收取完成新需求所需的费用

475、在规划阶段，某个信赖的团队成員爭在编制责任分配矩阵，结果如下图所示。作为项目经理你应该提出怎样的指导意见？

RACI 图	人员			
活动	安妮	本	卡洛斯	吉娜
收集需求	A	R	C	C
制订测试计划	I	A	C	R
提交变更请求	R	R	I	I
追踪客户反馈	A	C	I	R

- A. 收集需求活动不能有两个“C”
- B. 提交变更请求这个活动不能有两个“R”
- C. 提交变更请求这个活动缺少唯一责任人
- D. 安妮不能同时作为收集需求和追踪客户反馈活动的“A”

476、某项目主要依靠外部组织的力量来完成，其中一个合同的期限预计为 3 年，价格可能高达 500 万美元。买方想要采用总价合同，但又担心潜在卖方在报价中计入过高的通货膨胀应急储备。买方应该选择

- A. 固定总价合同
- B. 总价加激励费用合同
- C. 总价加奖励费用合同
- D. 总价加经济价格调整合同

477、通过对市场行情的认真分析，项目团队认为项目所需的某种关键材料很可能会大幅涨价。他们决定现在就把以后所需的这种材料全部备齐。这是采用了以下哪种策略？

- A. 开拓
- B. 规避
- C. 减轻
- D. 接受

478、酒店项目已经完工，项目经理与发起人和客户一起进行验收。只有获得发起人和客户签署以下哪个文件，才能说明本项目已正式完工？

- A. 确认范围过程产生的客户验收文件
- B. 项目收尾文件
- C. 控制质量过程产生的质量验收单
- D. 酒店正式进入商业运营

---

479、项目经理把发起人的指示函件通过电子邮件转发给了异地的团队成员，该团队成员收到该邮件后及时发送了邮件回执，并开始采取行动。然而项目经理到项目上去检查时，对项目团队成员的工作非常不满意，坚持说他曲解了邮件的内容。这可能是沟通中哪个环节出了问题？

- A. 项目经理编码错误
- B. 不应该采取电子邮件来传递信息
- C. 缺乏信息反馈
- D. 没有及时告知收到信息

480、某项目建成后，如果市场情况很好，可以盈利 500 万元；如果市场情况一般，可以盈利 200 万元；如果市场情况很差，预计将会亏损 300 万元。市场情况很好的概率为 25%，市场情况一般的概率为 60%。该项目的预期货币价值为？

- A. 245 万元
- B. 200 万元
- C. 400 万元
- D. 信息不足，无法计算。

481、某科研项目涉及大量的实验。项目经理要求团队成员在做实验的过程中实时记录实验过程和实验结果。这些关于实验过程和结果的记录是？

- A. 工作绩效数据
- B. 工作绩效信息
- C. 工作绩效报告
- D. 质量控制测量结果

482、办公楼建设项目已进入内部装修阶段，某一重要相关方来项目进行视察，口头要求所有办公室增加百叶窗帘。这项工作本不在项目工作范围内。此时，项目预算还有较大结余。作为项目经理，你最好怎么做？

- A. 直接拒绝他的要求
- B. 请他提交正式的书面变更请求
- C. 动用项目预算满足他的要求
- D. 评估此项变更带来的影响。

483、你所在的公司正在考虑启动一个新产品研发项目。公司的总工程师要求采用“最先进的涉及决方法”，公司的营销总监要求未来的新产品要“绝对好卖”，而公司分管生产的副总经理则要求“制造成本低”。公司准备聘请你担任该项目的项目经理。你最应该做下列哪项？



- 
- A. 优先满足总工程师的要求，因为他是你的顶头上司。
  - B. 优先满足营销总监的要求，以便给公司带来尽可能多的利润。
  - C. 优先满足生产副总经理的要求，以便最大限度地降低生产成本。
  - D. 确保所有要求都是可以测量的。

484、为了给新工业园供电，公司决定新建一个变电站。被授权的项目经理正在基于已批准的商业论证起草项目章程，随后他发现市场上的电价根据区域政策进行了调整，商业论证中的收益可能无法实现。项目经理应该采取以下哪个措施？

- A. 向高级管理层建议进行成本效益分析，修改商业论证
- B. 继续基于已批准的商业论证编写项目章程
- C. 与运营经理协商，在随后的运营中向办法弥补效益
- D. 不理睬商业论证中的信息，按新情况编写项目章程

485、某个重要相关方当前参与项目的程度是“不知晓”，项目团队正在策划如何才能把他参与项目的程度提高到“支持”。这一行动方案应该记录在以下哪个文件中？

- A. 相关方参与计划
- B. 相关方登记册
- C. 沟通管理计划
- D. 相关方参与度评估矩阵

486、在风险分析过程中，你认为某些风险的发生可能性低且影响较小。对这些风险，最有效的处理办法是？

- A. 列入观察清单
- B. 不需要采取任何措施
- C. 等待作进一步的分析
- D. 风险转移

487、如果承包工作所费成本比估算金额多，项目经理所在公司和供应商必须根据预定的成本分摊公式分摊这些成本，这种合同类型为

- A. 成本加固定费用合同
- B. 成本加激励费用合同
- C. 成本加奖励费用合同
- D. 工料合同

488、控制范围过程旨在？

- A. 监督项目的范围状况，管理范围基准的变更



- 
- B. 确保所有工作都被完成，并在此基础上尽量多做一些工作
  - C. 评审范围变更可能给项目进度、成本、质量带来的影响
  - D. 确保只有得到授权的人才有资格提出范围变更请求

489、某电子结算设备研发项目，已进入试生产阶段。项目的主要相关方书面提出要对电子结算设备的一项技术参数进行变更，这一变更甚至可能导致整个电子结算系统的功能发生变化。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 全面评估变更的影响
- B. 向变更控制委员会提交申请，等待审批
- C. 要求工厂马上停止生产以减少损失
- D. 拒绝这项变更

490、项目经理要求持续监测某一条流水线的产品质量，以评价过程变更是否达到了预期的改进效果，应使用以下哪种工具与技术？

- A. 控制图
- B. 因果图
- C. 统计抽样
- D. 直方图

491、洗衣粉生产企业需要每天对包装好的洗衣粉进行重量检测。要求的重量是每袋 1kg，允许的偏差范围为 $\pm 10\text{g}$ 。对今天所生产的 1 万袋洗衣粉进行随机抽样检查，发现 99.95%的产品在可接受的重量范围内。这种抽样检查属于

- A. 变量抽样
- B. 属性抽样
- C. 自由抽样
- D. 比例抽样

492、在项目执行阶段，一名团队成员提醒项目经理，某重要项目相关方在项目中的实际参与程度没有达到所要求的参与程度，并提出了一些具体措施建议，以便提升该相关方的实际参与程度。项目团队成员所从事的工作属于以下哪个过程？

- A. 识别相关方
- B. 规划相关方参与
- C. 管理相关方参与
- D. 监督相关方参与

493、关于项目管理过程之间的相互作用，以下说法都是正确的，除了？

- 
- A. 项目管理各过程可能在同一过程组内或跨越不同过程组相互作用。
  - B. 监控过程通常不会对启动过程发生任何作用
  - C. 各过程之间不一定有明确的界面和先后顺序关系
  - D. 一个过程的输出可能成为终端的交付成果或另一个过程的输入

494、应该在哪个管理过程确认已批准的变更请求是否得到了正确落实？

- A. 实施整体变更控制
- B. 管理质量
- C. 控制质量
- D. 确认范围

495、项目团队碰过了一个所有人没遇到的技术难题，总工程师提出一个解决方案，两个技术人员也提供了一种解决方案，但是总工程师根本不考虑这两个技术人员的方案，请问总工程师采用了什么方法？

- A. 强制
- B. 妥协
- C. 撤退
- D. 缓和

496、关于职责分配矩阵，下面说法正确的是？

- A. 可以划分出多个层级，高层级的职责分配矩阵可界定哪些项目小组或单位分别负责工作分解结构的哪一部分工作；而低层级职责分配矩阵则可在小组内，为具体活动分配角色、职责和授权水平
- B. 所有的层级都能为具体活动分配角色、职责和授权水平
- C. 所有的层级都可界定哪些项目小组或单位分别负责工作分解结构的哪一部分工作
- D. 只能划分一个层级

497、在项目即将进入收尾阶段时，你发现了一项原来没有考虑到的新风险。该风险一旦发生，可能给最终的可交付成果带来重要影响，甚至可能使其不能被客户接受。你应该？

- A. 把该风险的影响通知管理层和客户
- B. 进行定性风险分析
- C. 制定风险缓解措施
- D. 增加应急储备

498、在控制质量过程中，发现了某个可交付成果存在质量缺陷。项目团队提出的缺陷

---

补救建议已经获得批准。接下来，项目团队应该做什么？

- A. 在管理质量过程中实施缺陷补救措施
- B. 在建设团队过程中实施缺陷补救措施
- C. 在控制质量过程中实施缺陷补救措施
- D. 在指导与管理项目工作过程中实施缺陷补救措施

499、作为项目经理，你制定奖励制度是为了提高大家的工作积极性。执行奖励制度后，你发现反而增加了大家的冲突，导致项目团队的士气下降。这个时候你应该？

- A. 取消奖励制度
- B. 更新不合理的奖励制度，制定一个大家都认可的奖励制度，旨在鼓励双赢
- C. 更新奖励制度，制定赢-输奖励制度，使最佳成员获得奖励
- D. 偷偷把不合格的团队成员解雇

500、一家玩具公司的项目团队希望将统计抽样应用到某些产品的检查流程中。随机抽取玩具样品进行检查。应在下列哪一个过程中确定抽样频率和规模？

- A. 收集需求
- B. 规划质量管理
- C. 控制质量
- D. 管理质量

501、如果集团能与供应商签订长期合作协议，本项目的采购成本就能大幅下降。项目经理找到集团采购部门协商此事。这是采取了以下哪种机会应对策略？

- A. 分享
- B. 上报
- C. 开拓
- D. 提高

502、在建设项目团队过程中，项目经理想了解团队成员的优势、劣势、喜好、厌恶等，以便有针对性地开展培训和其他团队建设活动，应该使用以下哪个工具技术？

- A. 个人和团队评估
- B. 认可与奖励
- C. 集中办公
- D. 沟通技术

503、在项目执行阶段的高峰期，某个关键活动的几个重要技术人员突然一起提出要离开项目，项目经理首先做什么？

- 
- A. 调整项目进度计划和进度基准
  - B. 从非关键活动上抽调人员，确保关键活动的工期
  - C. 实施风险应对措施
  - D. 请求管理层的支持，以留住他们

504、为预防某一重大风险发生带来的重大影响，项目经理申请了 50 万元的应急储备。风险虽然如预料发生，但是造成的影响并没有预期严重，只使用了 10 万元的应急储备。剩余的 40 万元项目经理应该如何处理？

- A. 减少应急储备，从项目预算中扣除未使用的 40 万元
- B. 保留，当作管理储备使用
- C. 作为奖励分配给团队成员
- D. 征求高级管理层的意见

449、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P487：投标人会议是在卖方提交建议书之前，在买方和潜在卖方之间召开的会议，其目的是确保所有潜在投标人对采购要求都有清楚且一致的理解，并确保没有任何投标人会得到特别优待。是实施采购的工具之一。

450、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P461：因应用领域不同，协议可以是合同、服务水平协议（SLA）、谅解备忘录、协议备忘录（MOA）或订购单。所以 A,B,C 都是协议，D 选项的要约是指当事人一方向对方提出的订立合同的建议和要求，是单方面的一种意向，因此不属于协议。

451、【参考答案】A

【试题解析】PPT 的总结及书 PMBOK 第六版 P498：索赔和争议的解决步骤：1、谈判；2、ADR；3、起诉。谈判是首选方法，但题目中已说发了通知想和对方沟通谈判，但对方不回音，那么就采取第二步 ADR。

452、【参考答案】A

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P471：FFP 固定总价合同是大多数买方都喜欢的合同，因为货物采购的价格在一开始就已确定，并通常不允许改变。而卖方有义务完成工作，并且承担因不良绩效导致的任何成本增加。也可参考 PPT 上对几种合同的汇总，对于乙方来说，风险最高的就是 FFP 合同，分包商是卖方，或乙方，所以选 A。

453、【参考答案】B

【答案解析】书 PMBOK 第六版 P478：在采购过程中，应根据需要对工作说明书进行修订，直到它成为所签协议的一部分。也就是在签订合约前都可以进行修改。

454、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P472：成本加奖励费用合同，是为卖方报销一切合法成本，但只有在卖方满足合同规定的、某些笼统主观的绩效标准的情况下，才向卖方支付大部分费用。

455、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P487：投标人会议的目的是确保所有潜在投标人对采购要求都有清楚且一致的理解，并确保没有任何投标人会得到特别优待。

456、【参考答案】C

---

【试题解析】书 PMBOK 第六版 472: 工料合同适用于: 在无法快速编制出准确的工作说明书的情况下扩充人员、聘用专家或寻求外部支持。

457、【参考答案】B

【答案解析】书 PMBOK 第六版 P487: 适用于实施采购的数据分析技术包括“建议书评估”。对建议书进行评估, 确定它们是否对包含在招标文件包中的所有文件, 都做出了完整且充分的响应。

458、【参考答案】C

【试题解析】总价加激励费用合同, 则先计算总价 = 实际成本+目标利润+ (目标成本-实际成本) \*卖方应承担比例=14000 + 5000 + (15000 - 14000) \* 20%=19200, 和最高限价 30000 比较, 没有超过则 19200 为最终总价, 利润=最终总价-实际成本=19200-14000=5200.

459、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P499: 买方通常通过其授权的采购管理员, 向卖方发出合同已经完成的正式书面通知。

460、【参考答案】D

【试题解析】题干关键词: “最完整和精确的工作范围定义”, 书 PMBOK 第六版 P471: 总价合同应在已明确定义需求, 且不会出现重大范围变更的情况下使用。

461、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P475: 采购管理计划的内容中, 有“与采购有关的相关方角色和职责”。

462、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P477: 采购工作说明书会充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果, 以便潜在卖方确定是否有能力提供此类产品、服务或成果。

463、【参考答案】C

【试题解析】题干描述材料质量都一样, 只有价格差别, 也就是重点要依据价格来选择卖方, 书 PMBOK 第六版 P477: 报价邀请书 RFQ 适用于需要供应商提供关于将如何满足需求和 (或) 将需要多少成本的更多信息。

464、【参考答案】C

---

【试题解析】题目没有描述最高和最低利润限制，所以直接使用公式：实际总价=实际成本+目标利润+（目标成本-实际成本）\*卖方分摊比例=120000+10000+（100000-120000）\*30%=124000，选C。

465、【参考答案】A

【试题解析】题干关键词：经验教训。书 PMBOK 第六版 P39：组织过程资产还包括来自组织以往项目的经验教训和历史信息。

466、【参考答案】C

【试题解析】关键功能资源主管属于关键相关方，应尽早识别，识别相关方也是启动过程组的过程，因此选C。

467、【参考答案】A

【试题解析】题干关键词：“优先顺序”，书 PMBOK 第六版 P15：项目组合管理了确定组成部分的优先顺序，使最有利于组织战略目标的组成部分拥有所需的财力、人力和实物资源。

468、【参考答案】B

【试题解析】要确保质量符合客户的要求，需要先参照客户的验收标准来制定质量测量指标，确认后作为后续的 QA 和 QC 的管理和控制使用。选项 A 需要做，但需要参照选项 B 的指标；选项 C 是从质量风险考虑的措施，需要但不是首要的事；选项 D 过于口号化，不是实际的确保措施。

469、【参考答案】D

【试题解析】“酒店改为自用办公楼”，这属于会影响项目商业价值的重大变更，因此 D 选项的意思是在进行整体变更流程之前，先和变更提出者沟通告知变更的流程和潜在的影响，尤其对于如此重大的变更确认是否先需要重新进行商业论证，对可能引起变更的原因施加影响，尽量防止不必要的变更。A 选项不够积极；B 选项属于确认要变更后的变更流程中的评估，而且描述也不准确，不能只评估对建设期的影响；C 选项是不按流程的直接行动。

470、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P49：项目管理办公室 PMO 向项目经理提供的支持方式中，有项目管理专业方面的指导、辅导、培训和监督等方面，符合题干提问的内容。

471、【参考答案】C



---

【参考解析】题干描述，某关键成员住院会影响项目进度，但还没影响，因此为了预防进度影响的风险，所以申请替代资源来方风险，属于变更请求中的预防措施。

472、【参考答案】C

【答案解析】实施整体变更控制的 5 步骤，题干描述目前变更请求已提交 CCB 批复第三步完成，那么第四步就是更新项目管理计划或项目文件。

473、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P498：采购审计是甲方或乙方对自己的采购过程的结构化审查。而审计会识别良好实践及不足，会总结经验教训。所以符合题干要求。选项 A 错在总结经验是一个贯穿始终的持续过程，因此不应等多次采购后才总结；选项 C 错在采购过程中发生的问题应该已经记录，而不是在采购结束后进行记录；选项 D 是在选项 B 做完经验教训总结后再进行的组织过程资产更新。

474、【参考答案】B

【试题解析】有新的需求，需要变更，B 选项第一步记录以及整体的变更流程实施。

475、【参考答案】C

【试题解析】RACI 中，每个活动必须且只能有一个“A”，所以提交变更请求这个活动没有“A”是错误的。但是允许一个人负责多个项目，所以安妮负责 2 个活动没有问题。

476、【参考答案】D

【试题解析】题干关键词：合同期限为 3 年，担心通货膨胀。所以应该采用允许根据条件变化，以事先确定的方式对合同价格进行最终调整的“总价加经济价格调整”的合同。

477、【参考答案】B

【试题解析】题干关键词“全部备齐”，表示采取了相应行动来完全消除了材料涨价的威胁，即使到时真涨价了，项目不会受任何影响，所以属于规避措施。选项 A 错在材料涨价是一种威胁，所以作为机会应对策略的开拓不符合威胁应对；选项 C 错在只是降低威胁的概率或影响，而不是完全消除风险；选项 D 错在是不主动采取措施来迎接风险，也不符合题干描述。

478、【参考答案】B

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P128：项目或阶段收尾文件包括表明项目或阶段完工的正式文件。A 选项客户确认范围的验收文件还不能表明项目已完工，还需要进行收尾工作，结束项目或阶段产生的收尾文件才能说明正式完工。

479、【参考答案】C

【参考解析】题干描述，项目经理将发起人指示函转发给团队成员，因此发送信息和编码都没有问题，A 排除。又描述团队成员及时发送了回执，表示确认已收到，D 排除。电子邮件是一种常用的沟通技术，对于异地成员来说，是个适合的方式，B 排除。而题干中仅提到了团队成员发了回执，并没有反馈自己还原出来的信息，所以 C 才是问题关键。书 PMBOK 第六版 P372：反馈/响应是对收到的信息进行解码并理解后，接收方把还原出来的思想或观点编码成信息，再传递给最初发送方。因为缺乏反馈，造成理解偏差。

480、【参考答案】B

【参考解析】 $EMV = 500 \times 25\% + 200 \times 60\% + (-300) \times (1 - 25\% - 60\%) = 200$ 。

481、【参考答案】A

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P26：工作绩效数据是指在执行项目工作的过程中，从每个正在执行的活动中收集到的原始观察结果和测量值。题干描述的在实验过程中实时记录的数据符合这个定义。

482、【参考答案】B

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P115：尽管也可以口头提出，但所有变更请求都必须以睡眠形式记录，并纳入变更管理和（或）配置管理系统中。所以题干描述的重要相关方口头提出的不在项目范围内的变更请求，必须请他提交书面请求并记录，然后走后续的变更流程。

483、【参考答案】D

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P140：需求是指根据特定协议或其他强制性规范，产品、服务或成果必须具备的条件或能力。它包括发起人、客户和其他相关方的已量化且书面记录的需要和期望。所以各相关方的需求首先要能测量和量化的，然后才能通过管理相关方的期望，来促成达成共识。

484、【参考答案】A

【参考解析】题干描述由于市场情况的变化，原先的商业论证可能无效，如果按照原本的商业论证继续项目的话，很可能导致最终项目的失败。因此需要根据实际情况及时进行商业论证的重新审核，如有必要，建议高级管理层进行修正后再继续项目。

485、【参考答案】A

---

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P522：相关方参与计划可包括调动个人或相关方参与的特定策略或方法。所以要将相关方参与程度从“不知晓”提高到“支持”的方法就需要参照相关方参与计划的内容。

486、【参考答案】A

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P423：低概率和影响的风险将被列入风险登记册中的观察清单，以供未来监控。

487、【参考答案】B

【试题解析】题干关键词：分摊；书 PMBOK 第六版 P472：成本加激励费用合同，是为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本。如果最终成本低于或高于原始估算成本，则卖方和买方需要根据事先商定的成本分摊比例来分享节约部分或分担超支部分。

488、【参考答案】A

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P167：控制范围是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程。

489、【参考答案】A

【参考解析】根据实施整体变更控制流程的 5 步骤，A 是第二步评估，B 是第三步提交 CCB 批复。C 错误，是没经过流程的直接措施。D 错误，变更请求的拒绝也需要通过实施整体变更控制流程，由提交批复来审批拒绝。

490、【参考答案】A

【参考解析】题干关键词：持续监测。书 PMBOK 第六版 P304：控制图用于确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。也可用来监测成本与进度偏差、产量、范围变更频率或其他管理工作成果，以便帮助确定项目管理过程是否受控。

491、【参考答案】B

【参考解析】题干描述的 99.95%的产品在可接受的重量范围内，说明这些产品只是合格，至于这些产品具体的重量并没有详细检查，所以属于只看合格不合格的属性抽样，不属于合格程度的变量抽样。

492、【参考答案】D

【参考解析】日常监控发现相关方实际参与程度的偏差，提出纠偏措施建议，属于监督相关方参与过程的活动。选项 C 错在管理相关方参与是实际与相关方进行沟通和协作来满足其需求与期望，提高支持降低抵制，而目前题干描述并没有实际进行相关的措施。

---

493、【参考答案】B

【参考解析】监控过程是贯穿项目始终的。

494、【参考答案】C

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P301：批准的变更请求是控制质量过程的输入，批准的变更请求的实施需要核实，并需要确认完整性、正确性，以及是否重新测试。书 PMBOK 第六版 P305：控制质量的工具与技术，需要审查已批准的变更请求，既对所有已批准的变更请求进行审查，以核实它们是否已按批准的方式实施，确认是否已完成。

495、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P349：5 种冲突解决方法种，“强迫/命令”是指牺牲其他方为代价，推行一方的观点，导致“输赢”的局面。题干描述的就是总工程师不考虑技术人员的方案，只前行推行自己的观点，所以 A 选项符合。

496、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P317：关于高层次 RAM 和低层次 RAM 的描述

497、【参考答案】B

【参考解析】识别风险后，先进行记录，然后进行定性分析，定量分析（如需），规划应对等，所以选项 B 相对其他几个选项来说是最优先要做的。

498、【参考答案】D

【参考解析】缺陷补救变更已经获得批准，那么接下来就是实施已批准的变更请求，而这个是指导与管理项目工作过程需要做的事情之一。

499、【参考答案】B

【试题解析】认可与奖励应针对每个人都能做到的行为，而且还需要考虑文化差异，制定的制度也需要大家都认可，才能得到好的执行效果。

500、【参考答案】B

【参考解析】书 PMBOK 第 6 版 P303，抽样的频率和规模应在规划质量管理过程中确定。

501、【参考答案】B

---

【参考解析】这个机会需要集团层面和供应商签订长期合作协议才能把握，因此该措施超出了项目本身的范围以及项目经理本身的权限。所以采取上报的应对策略，由集团出面来执行该措施。

502、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P342：个人和团队评估工具能让项目经理和项目团队洞察成员的优势和劣势。可帮助项目经理评估团队成员的偏好和愿望、团队成员如何处理和整理信息、如何制定决策，以及团队成员如何与他人打交道。所以这个工具符合题干的描述。

503、【参考答案】C

【参考解析】对于发生了风险，那么根据风险应对的措施来进行应对，A,B,D 都是可能的风险应对措施，所以相对来说 C 是最妥当贴切的。

504、【参考答案】A

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P202：随着项目信息越来越明确，可以动用、减少或取消应急储备。根据题干描述，风险发生后只使用了 10 万元，那么明确多余的 40 万元是过多预估，而且风险已经发生，后续无需再针对该风险预留应急储备因此可以减少 40 万应急储备。