

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。