

# 项目采购管理

## 知识点

1. 规划采购管理：要不要买，有哪些家可买【采购决策和方法，识别潜在卖家】
2. 实施采购：从中找一家买（招标，投标，选标，授标，合同谈判，签合同）
3. 控制采购：你产品做的怎么样

## 真题：

1. Alan 是一个项目经理，正在进行一个项目的规划阶段。项目经理当前正在和项目团队一起规划采购管理。在围绕规划采购管理过程的工具和技术讨论中，一些团队成员不确定，什么是采购策略的目标。在你看来，下面哪一个不是采购策略中规定的方法？

- A. 告诉他们，交付方法不会被视为采购策略中的一种方法
- B. 告诉他们，合同支付类型不会被视为采购策略中的一种方法
- C. 告诉他们，招标文件不会被视为采购策略中的一种方法
- D. 告诉他们，采购阶段不会被视为采购策略中的一种方法

### 【解析】

应该在采购策略中规定项目交付方法、具有法律约束力的协议类型，以及如何在采购阶段推动采购进展。方法包括：交付方法、合同支付类型、采购阶段。

教材 476 页，答案：C。

2. 项目经理正在为了减轻项目风险而工作。在与项目团队的每月例会中，项目采购被一个项目团队成员提出来。项目经理回应说，他将在建议邀请书中向受邀的卖方披露可用预算，然后在此预算内选择技术建议书得分最高的卖方。项目经理使用的是哪一个供方选择分析技术？

- A. 上述案例中，项目经理使用的是仅凭资质的供方选择分析技术
- B. 上述案例中，项目经理使用的是最低成本的供方选择分析技术
- C. 上述案例中，项目经理使用的是独有来源的供方选择分析技术
- D. 上述案例中，项目经理使用的是固定预算的供方选择分析技术

### 【解析】

常用的选择方法包括：

① 最低成本：最低成本法适用于标准化或常规采购。此类采购有成熟的实践与标准，有具体明确的预期成果，可以用不同的成本来取得。

② 仅凭资质：仅凭资质的选择方法适用于采购价值相对较小，不值得花时间和成本开展完整选择过程的情况。买方会确定短名单，然后根据可信度、相关资质、经验、专业知识、专长领域和参考资料选择最佳的投标人。

③ 基于质量或技术方案得分：邀请一些公司提交建议书，同时列明技术和成本详情；如果技术建议书可以接受，再邀请它们进行合同谈判。采用此方法，会先对技术建议书进行评估，考察技术方案的质量。如果经过谈判，证明它们的财务建议书是可接受的，那么就会选择技术建议书得分最高的卖方。

④ 基于质量和成本：在基于质量和成本的方法中，成本也是用于选择卖方的一个考虑因素。

⑤ 一般而言，如果项目的风险和（或）不确定性较高，相对于成本而言，质量就应该是一个关键因素。

⑥ 独有来源：买方要求特定卖方准备技术和财务建议书，然后针对建议书开展谈判。

由于没有竞争，因此仅在在有适当理由时才可采用此方法，而且应将其视为特殊情况。

⑦ 固定预算：固定预算法要求在建议邀请书中向受邀的卖方披露可用预算，然后在此预算内选择技术建议书得分最高的卖方。因为有成本限制，所以卖方会在建议书中调整工作的范围和质量，以适应该预算。买方应该确保固定预算与工作说明书相符，且卖方能够在该预算内完成相关任务。此方法仅适用于工作说明书定义精确、预期不会发生变更，而且预算固定且不得超出的情况。

教材 474 页，答案：D。

3. 经理收到一个来自客户的请求，客户希望缩短项目时间线。这个变更请求被 CCB 批准，通过让外部供应商并行完成一些项目工作包来缩短项目时间线。于是项目经理创建了 TOR（工作大纲），文档包括：需要执行的任务，需要达到的标准等。项目经理还可以用哪个采购文件替代工作大纲？

- A. 项目经理可以使用 RFI(信息邀请书)代替工作大纲
- B. 项目经理可以使用 RFQ(报价邀请书)代替工作大纲
- C. 项目经理可以使用 RFP(建议邀请书)代替工作大纲
- D. 项目经理可以使用采购工作说明书（SOW）代替工作大纲

【解析】

教材 399 页，答案：D。

4. Anke 是一个项目的项目经理，该项目是为了提高客户对来自 IT 帮助台电话支持的满意度。项目的一部分是制定一个提高满意度的计划，这将需要满意率和其他变量的相关性分析。这份分析服务将由供应商来完成，并且她希望核实分析服务的验收方法。Anke 应该从哪寻找这些信息？

- A. 采购管理计划
- B. 采购策略
- C. 工作说明书
- D. 招标文件

【解析】

采购编制工作说明书（SOW），教材 478 页，答案：C。

5. 经理史蒂夫正在处理项目的采购工作，项目正处于执行阶段。此时对项目交付提出一项新要求，相应的，项目经理开始规划采购管理过程来满足紧急需求。以下哪项不是规划采购管理的输出？

- A. 采购策略不是规划采购管理过程的输出
- B. 协议不是规划采购管理过程的输出
- C. 招标文件不是规划采购管理过程的输出
- D. 供方选择标准不是规划采购管理过程的输出

【解析】



教材 460 页，答案：B。

6. 通用贸易公司正在全面开展基于环境的项目。由于公司不具备任何生产设施或运营，只依赖其内部项目经理并通过采购获取其他资源。策略是使用交钥匙式，设计—建造（DB），设计—招标—建造（DBB），设计—建造—运营（DBO）以及建造—拥有一运营—转让（BOOT），哪种交付方法最适合这种描述？

- A. 专业服务项目的交付方法
- B. 工业或商业施工项目的交付方法
- C. 采购阶段
- D. 合同支付类型

#### 【解析】

一旦完成自制或外购分析，并决定从项目外部渠道采购，就应制定一套采购策略。应该在采购策略中规定项目交付方法、具有法律约束力的协议类型，以及如何在采购阶段推动采购进展。

① 交付方法：对专业服务项目和建筑施工项目，应该采用不同的交付方法。

1) 专业服务项目的交付方法包括：买方或服务提供方不得分包、买方或服务提供方可以分包、买方和服务提供方设立合资企业、买方或服务提供方仅充代表。

2) 而工业或商业施工项目的交付方法包括（但不限于）：交钥匙式、设计-建造（DB）、设计-招标-建造（DBB）、设计-建造-运营（DBO）、建造-拥有-运营-转让（BOOT），及其他。

② 合同支付类型。合同支付类型与项目交付方法无关，需要与采购组织的内部财务系统相协调。它们包括（但不限于）以下合同类型及其变种：总价、固定总价、成本加奖励费用、成本加激励费用、工料、目标成本及其他。

1) 总价合同适用于工作类型可预知、需求能清晰定义且不太可能变更的情况；

2) 成本补偿合同适用于工作不断演进、很可能变更或未明确定义的情况；

3) 激励和奖励费用可用于协调买方和卖方的目标。

③ 采购阶段。采购策略也可以包括与采购阶段有关的信息，这种信息可能包括：

1) 采购工作的顺序安排或阶段划分，每个阶段的描述，以及每个阶段的具体目标；

2) 用于监督的采购绩效指标和里程碑；

3) 从一个阶段过渡到下一个阶段的标准；

4) 用于追踪采购进展的监督和评估计划；

5) 向后续阶段转移知识的过程。

教材 476 页，答案：B。

7. 是他公司内部项目的一名项目经理。该项目包括需要由供应商交付的工作包。由于工作包的细节是明确的且所有的需求也很明确，项目经理只需要获得供应商如何满足需求和/或需要多少成本的信息。需要使用哪种招标文件来达到此目的？

- A. 在上述情况下，项目经理需要使用信息邀请书（RFI）来达到此目的
- B. 在上述情况下，项目经理需要使用报价邀请书（RFQ）来达到此目的
- C. 在上述情况下，项目经理需要使用建议邀请书（RFP）来达到此目的
- D. 在上述情况下，项目经理需要使用意向书（LOI）来达到此目的

【解析】

使用不同文件的条件如下：

① 信息邀请书 (RFI)：如果需要卖方提供关于拟采购货物和服务的更多信息，就使用信息邀请书。随后一般还会使用报价邀请书或建议邀请书。

② 报价邀请书 (RFQ)：如果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，就使用报价邀请书。

③ 建议邀请书 (RFP)：如果项目中出现问题且解决办法难以确定，就使用建议邀请书。这是最正式的“邀请书”文件，需要遵守与内容、时间表，以及卖方应答有关的严格的采购规则。

教材 477 页，答案：B。

8. 项目经理，你正在为项目选择卖方来完成一个工作包的交付。由于该项目是一个软件开发项目，项目采用适应型方法以期用最佳方式来管理可交付成果。关于适应型环境中的采购管理，以下说法都是正确的，除了：

- A. 在敏捷型环境中，项目经理可能需要与特定卖方协作来扩充团队
- B. 协作关系能够营造风险共担式采购模型，让买方和卖方共担项目风险和共享项目奖励
- C. 在大型项目上，可能针对某些可交付成果采用适应型方法，而对其他部分则采用更稳定的方法
- D. 以上关于适应型环境中的采购管理的说法都正确

【解析】

题干中说的是适用型方法。

**在敏捷型环境中，可能需要与特定卖方协作来扩充团队（A 选项）。这种协作关系能够营造风险共担式采购模型，让买方和卖方共担项目风险和共享项目奖励（B 选项）。**

**在大型项目上，可能针对某些可交付成果采用适应型方法，而对其他部分则采用更稳定的方法（C 选项）。**在这种情况下，可以通过主体协议，如主要服务协议（MSA），来管辖整体协作关系，而将适应型工作写入附录或补充文件。这样一来，变更只针对适应型工作，而不会对主体协议造成影响。

教材 465 页，答案：D。

9. 布莱恩是一个项目经理，最近刚入职一家普通贸易公司，领导一个大型项目。由于公司性质，项目很大程度上取决于供应商交付的主要项目产出，这意味着项目管理需要对项目采购有深入的了解。关于项目采购管理，下列哪个陈述是错误的：

- A. 根据应用程序区域，协议可以是契约、服务水平协议（SLA）、对协议备忘录（MOA）的理解或采购订单。
- B. 与大多数其他项目管理过程相比，在采购过程中可能会有重大的法律责任和惩罚。
- C. 项目经理通常被授权签署采购文件的法律协议。
- D. 项目经理不必是采购管理法律法规方面的训练有素的专家，但应该熟悉采购过程，以便对合同和合同关系做出明智的决定。

【解析】

虽然项目经理不必成为采购管理法律法规领域的专家，但应该对采购过程有足够了解，

以便做出与合同及合同关系相关的明智决定。通常情况下，**项目经理无权签署**对组织有约束力的法律协议，这项工作仅由具备相关职权的人员执行。

教材 460 页，答案：C。

10. 约翰是一个项目经理领导一个客户解决方案的交付。由于他所在公司的能力问题，为了确保项目能按时交付，这个项目计划将由多个供应商来实施。这意味着项目经理需要有深度的项目采购知识。以下关于项目采购的描述哪个不正确？

A. 开展国际合作的项目经理应牢记，无论合同规定如何详尽，文化和当地法律对合同及其可执行性均有影响

B. 在于采购办公室协作确保遵守组织的采购政策的同时，项目发起人必须确定所有采购都能满足项目的具体需要

C. 大多数组织都有相关的书面政策和程序，来专门定义采购规则，并规定谁有权代表组织签署和管理协议

D. 在复杂项目中，可能需要同时或先后管理多个合同。在这种情况下，不同合同的生命周期可以在项目生命周期的任何阶段开始与结束。

#### 【解析】

采购合同中包括条款和条件，也可包括买方就卖方应实施工作或应交付产品的其他规定。在与采购办公室协作确保遵守组织的采购政策的同时，**项目管理团队必须确定所有采购都能满足项目的具体需要**（B 选项，不是项目发起人）。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。

**大多数组织都有相关的书面政策和程序，来专门定义采购规则，并规定谁有权代表组织签署和管理协议**（C 选项）。在世界各地，组织虽然用不同的名称来称呼负责采购的单位或部门，如购买部、合同部、采购部或收购部，但其实际职责大同小异。

虽然所有项目文件可能都要经过某种形式的审查与批准，但是，鉴于其法律约束力，合同或协议需要经过更多的审批程序，而且通常会涉及到法务部。在任何情况下，审批程序的主要目标都是确保合同充分描述将由卖方提供的产品、服务或成果，且符合法律法规关于采购的规定。通常把描述产品、服务或成果的文件作为独立的附件或附录，以便合同正文使用标准化的法律合同用语。

**在复杂项目中，可能需要同时或先后管理多个合同**（D 选项）。这种情况下，不同合同的生命周期可在项目生命周期的任何阶段开始与结束。买卖方关系是采购组织与外部组织之间的关系，可存在于项目的许多层次上。

因应用领域不同，卖方可以是承包商、供货商、服务提供商或供应商；买方可能为最终产品的所有人、分包商、收购机构、服务需求者或购买方。在合同生命周期中，卖方首先是投标人，然后是中标人，之后是签约供应商或供货商。

教材 461 页，答案：B，应该是项目管理团队，不是项目发起人。

11. 马特是一个经验丰富的项目经理。他被指定为一个软件开发项目的项目经理。他知道项目的独特性，所以他在考虑裁剪项目的采购管理过程来适应项目的本质和需求。你会建议马特不用考虑哪些以下的因素？

A. 建议他裁剪项目采购管理过程时不用考虑物理地点

B. 建议他裁剪项目采购管理过程时不用考虑项目的重要性

C. 建议他裁剪项目采购管理过程时不用考虑承包商的可用性

D. 建议他裁剪项目采购管理过程时不用考虑治理和法规环境

#### 【解析】

因为每个项目都是独特的，所以项目经理需要裁剪项目采购管理过程。裁剪时应考虑的因素包括（但不限于）：

① 采购的复杂：只开展一次主要的采购，或者需要在不同时间向不同卖方进行多次采购（会提高采购的复杂性）？

② 物理地点：买方和卖方在同一或邻近地点，或者位于不同时区、国家或大洲？

③ 治理和法规环境:组织的采购政策是否和当地相关的法律法规兼容? 当地的法律法规会如何影响合同审计工作?

④ 承包商的可用性: 是否有具备工作执行能力的承包商可供选择?

教材 465 页, 答案: B。

12. 一个新的项目经理正在项目的执行阶段进行工作。他发现需要从一个外部供应商采购一些工作包。由于项目经理所在的公司有严格的关于和供应商打交道的规定, 该项目经理只能使用预先批准的卖方清单中的供应商。他在哪儿能找到他的项目的预先批准的卖方清单?

- A. 该项目经理能从项目文件夹中找到项目的预先批准的卖方清单
- B. 该项目经理能从项目管理计划中找到项目的预先批准的卖方清单
- C. 该项目经理能从事环境因素中找到项目的预先批准的卖方清单
- D. 该项目经理能从组织过程资产中找到项目的预先批准的卖方清单

【解析】

组织使用的各种合同协议类型也会影响规划采购管理过程中的决策。能够影响规划采购管理过程的组织过程资产包括 (但不限于):

- ① 预先批准的卖方清单。
- ② 正式的采购政策、程序和指南。
- ③ 合同类型。

教材 471 页, 答案: D。

13. 亚当是项目的项目经理, 他正在进行项目采购。由于公司对于这种类型的业务不熟悉, 项目存在人力资源能力方面的限制。项目被计划为需要依赖供应商来交付大部分的项目产出。这意味着项目经理需要拥有非常丰富的采购经验。以下关于项目采购管理的描述哪个不正确?

- A. 对于有些项目来说, 卖方可能是项目执行组织内部但是属于项目外的某个小组或部门
- B. 对于大型复杂的项目, 卖方可能在授予合同后才成为整合式项目团队的一部分
- C. 在签署国际合同时, 应该在合同中明确规定对合同的法律管辖权
- D. 在更成熟的组织中, 由项目经理来开展实际的采购和合同工作

【解析】

在小型组织或初创企业, 以及未设置购买、合同或采购部门的组织, 项目经理可以拥有采购职权, 能够直接谈判并签署合同 (分散式采购)。在更成熟的组织中, 由专设部门开展实际的采购和合同签署工作, 即采购、谈判和签署合同 (集中式采购)。

教材 462 页, 答案: D。

14. 以下关于工料合同的说法都是正确的, 除了:

- A. 工料合同是一种混合类型合同, 既有成本补偿合同的特点, 也有总价合同的特点
- B. 按卖方的实际成本给予付款, 外加一定的利润
- C. 买方没有明确规定合同的总价值
- D. 在合同授予时, 采购的准确数量没有明确规定

【解析】

向卖方支付为完成工作而发生的全部合法实际成本 (可报销成本), 外加一定的利润。只能看出与 B 选项有微小的差距。

教材 472 页, 答案: B。

15. 如果潜在卖方的报价明显低于买方的独立估算, 则可能表明以下所有, 除了

- A. 潜在卖方没有全面响应采购工作说明书
- B. 潜在卖方误解了采购工作说明书
- C. 采购工作说明书有缺陷

D. 如果该潜在卖方中标，就可以为买方节约大量成本

【解析】

一分钱一分货，答案：D。

16. 你已经发出了建议邀请书，潜在供应商有一些疑问。你决定开一次会来澄清工作说明书，以便每个人都能理解。你此时正处在下列哪个阶段？

- A. 规划采购
- B. 实施采购
- C. 管理采购
- D. 结束采购

【解析】

投标人会议（又称承包商会议、供应商会议或投标前会议）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。

教材 487 页，答案：B。

17. 在成本补偿合同下，买方为卖方报销合同工作实施的一切可列支成本，并支付一定的费用作为卖方的：

- A. 管理费
- B. 固定成本
- C. 间接成本
- D. 利润

【解析】

成本补偿合同：此类合同向卖方支付为完成工作而发生的全部合法实际成本（可报销成本），外加一笔费用作为卖方的利润。教材 472 页，答案：D。

18. 可以在总价合同中加入经济价格调整条款，以便应对：

- A. 工作范围变更的风险
- B. 现场条件变化的风险
- C. 通货膨胀的风险
- D. 生产效率低下的风险

【解析】

总价加经济价格调整 (FPEPA)。这种合同适用于两种情况：卖方履约期将跨越几年时间，或将以不同货币支付价款。它是总价合同的一种类型，但合同中包含了特殊条款，允许根据条件变化，**如通货膨胀、某些特殊商品的成本增加（或降低）**，以事先确定的方式对合同价格进行最终调整。

教材 399 页，答案：C。

19. 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

【解析】

成本加奖励费用 (CPAF)。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。**奖励费用完全由买方根据自己对卖方绩效的主观判断来决定，并且通常不允许申诉。**

教材 472 页，答案：C。

20. 固定总价合同对于买方的一个优点是：

- A. 很小的风险
- B. 成本风险大
- C. 成本风险小
- D. 风险被所有参与共担

【解析】

一口价，后续产生的成本超支由卖方承担，买方成本风险小，答案：C。

21. 通常，买方比较喜欢的合同类型是：

- A. 固定总价合同
- B. 成本补偿合同
- C. 单价合同
- D. 工料合同

【解析】

教材 471 页，答案：A。

22. 作为控制采购的输入之一，批准的变更请求不包括：

- A. 根据新发布的法规，对合同可交付成果的质量标准的修改
- B. 根据买方意见，卖方对本月付款申请书的修改
- C. 根据经济体格调整条款，对合同价格的修改
- D. 买方单方面决定的对付款时间的推迟

【解析】

批准的变更请求可能包括对合同条款和条件的修改，例如，修改采购工作说明书、定价，以及对产品、服务或成果的描述。与采购相关的任何变更，在通过控制采购过程实施之前，都需要以书面形式正式记录，并取得正式批准。在复杂的项目和项目集中，变更请求可能由参与项目的卖方提出，并对参与项目的其他卖方造成影响。项目团队应该有能力去识别、沟通和解决会影响多个卖方的工作的变更。

教材 496 页，答案：D。

23. 项目出现了一个紧急情况，你立即需要一名合同管理专家为你提供咨询服务，在这种情况下，你可能使用下列哪种合同？

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

【解析】

工料合同（又称时间和手段合同），是兼具成本补偿合同和总价合同特点的混合型合同。这种合同往往适用于：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。

教材 472 页，答案：D。

24. 管理层让一个项目经理把项目的一部分分包给一家管理层与之合作过很多次的公司。在这种情况下，项目经理最应关注的是：

- A. 合同条款
- B. 分包工作的成本
- C. 满足管理层的时间预期
- D. 确认该公司具有完成项目的资格

【解析】

以前合格，不代表现在还合格，答案：D。



25. 客户请求一个变更，这将需要你去获得新的设备。你需要决定买还是租用这个设备，租用此设备的每日租金为 150 美元，购买此设备需要投入 2,000 美元，每日维护费用为 50 美元。你大概需要使用此设备 12 天，你会选择怎么做？

- A. 请客户进行一个 2,000 美元的变更指令
- B. 只租用 7 天以便减少成本
- C. 租用此设备
- D. 购买此设备

【解析】

$150X=2000+50X$ ，算出临界值为 20，大于 20 购买，小于 20 租赁，答案：C。

26. 买方已经与卖方谈成总价加激励费合同。合同目标成本为 20 万美元，目标利润为 3 万美元。目标价为 23 万美元，买方还谈成了 27 万美元的最高价与 70/30 的分成比率。如果卖方完成合同的实际成本为 17 万美元，那么买方付给卖方的利润是多少？

- A. 39000
- B. 21000
- C. 35000
- D. 51000

【解析】

教材 471 页， $(20000-17000) * 0.3+30000$ ，答案：A。

27. 下面哪一个不是控制采购的工具：

- A. 检查
- B. 审计
- C. 数据分析
- D. 采购谈判

【解析】



教材 496 页，答案：D。

28. 以下各项都是规划采购管理过程的输出，除了

- A. 采购管理计划
- B. 采购策略

- C. 建议书
- D. 供方选择标准

【解析】



教材 466 页，答案：C。

29. 实施采购过程包括下列所有工作，除了：

- A. 编制采购文件
- B. 获取卖方建议书
- C. 建议书评价
- D. 确定中标者并授予合同

【解析】

编制属于规划阶段，答案：A。

30. 选定的卖方是以下哪个过程的输出：

- A. 规划采购管理
- B. 实施采购
- C. 控制采购
- D. 监督采购

【解析】

选定的卖方是在建议书评估或投标评估中被判断为最有竞争力的投标人。对于较复杂、高价值和高风险的采购，在授予合同前，要把选定的卖方报给组织高级管理人员审批。

教材 488 页，答案：B。