

乐凯 PMP 第 12 章刷题-解析

1. 答案：A。书 PMBOK 第六版 P482：“实施采购是获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。”

2. 答案：C。题干关键词：一部分比例，不考虑绩效。书 PMBOK 第六版 P472 页：“成本加固定费用合同（CPFF）为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并向卖方支付一笔固定费用，该费用以项目初始成本估算的某一百分比计算。”

3. 答案：B。书 PMBOK 第六版 P473：自制或外购分析用于确定某项工作或可交付成果最好由项目团队自行完成，还是应该从外部采购。是规划采购管理的工具之一。

4. 答案：B。题干关键词：支付成本，每...将会支付...。书 PMBOK 第六版 P472：“成本加激励费用合同（CPIF）为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并在卖方达到合同规定的绩效目标时，向卖方支付预先确定的激励费用”

5. 答案：B。在实施采购子过程，书 PMBOK 第六版 P484，实施采购的输入之一：采购管理计划

6. 答案：B。书 PMBOK 第六版 P498 控制采购子过程的工具之一：采购绩效审

查。采购绩效审查是对照协议，对质量、资源、进度和成本绩效进行测量、比较和分析，以审查合同工作的绩效。是甲方对乙方过程的审查。如果事先采取定期的采购绩效审查，就可以避免题干描述的最终卖方绩效低下无法满足合同条款的问题。

7. 答案：A。ITTO 题，书 PMBOK 第六版 P487、P488：实施采购子过程的工具。

8. 答案：C。书 PMBOK 第六版 P473：“自制或外购分析用来确定某项工作或可交付成果最好由项目团队自行完成，还是应该从外部采购。”

9. 答案：B。书 PMBOK 第六版 P487 实施采购子过程的工具之一：投标人会议。会议的目的是保证所有潜在卖方对采购要求都有清楚且一致的理解，保证没有任何投标人会得到特别优待。

10. 答案：B。题干关键词：10 年内不会完成采购活动。书 PMBOK 第六版 P471：总价加经济价格调整合同适用于：卖方履约期将跨越几年时间。所以 10 年内不会完成采购则适合用该合同，所以 B 正确。

11. 答案：B。书 PMBOK 第六版 P487：“投标人会议的目的是保证所有潜在卖方对采购要求都有清楚且一致的理解，保证没有任何投标人会得到特别优待”

12.答案：A。书 PMBOK 第六版 P472：工料合同：“工料合同是兼具成本补偿合同和总价合同的某些特点的混合型合同。在不能很快编写出准确工作说明书的情况下，经常使用工料合同来增加人员、聘请专家和寻求其他外部支持。”

13. 答案：A。题干关键词：有限预算、不要求任何变更。书 PMBOK 第六版 P471：“固定总价合同(FFP)是最常用的合同类型。大多数买方都喜欢这种合同”

14.答案：B。书 PMBOK 第六版 P479：“这些供方选择标准是加权系统的组成部分，可据此以加权打分的方法排列所有建议书的顺序，以便确定谈判的顺序，并与某个卖方签订合同”加权标准评分更为具体详细，可以了解怎样才能中一个合同。

15. 答案：C。先看一下协议中的协商程序的流程，查询一下在这种情况下后续是需要提交变更还是提前终止，还是要求必须完成等等，所以 A，B，D 都是 C 查询后可能会需要采取的措施，但是 C 是优先要做的事情。

16. 答案：D。书 PMBOK 第六版 P479：采购组织将独立成本估算和卖方报价对照，如果二者之间存在明显差异，则可能表明：采购工作说明书存在缺陷或模糊、或潜在卖方误解了、或未能完全响应采购工作说明书。

17. 答案：B。根据公式先算出：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=150000+15000+（130000-150000）*20%=161000。

和最高限价 160000 比较一下，大于最高限价，所以实际总价取 160000，实际利润=实际总价-实际成本=160000-150000=10000.选 B。

18.答案：B。根据公式先算出：实际利润=目标利润+（目标成本-实际成本）* 卖方分摊比例=20000+（100000-150000）*20%=10000，和最高利润 30000，最低利润 15000 比较，低于最低利润，所以实际利润取最低利润为 15000，实际总价=实际成本+实际利润=150000+15000=165000.选 B

19.答案：B。书 PMBOK 第六版 P471：经过适当审查的卖方清单可以简化招标所需的步骤，并缩短卖方甄选过程的时间。选项 A 和 C 都错在不管是推荐还是选择之前合作过的，对于当前项目来说，仍然需要进行审核批准，而不能直接选择。选项 D 错在本身是不规范的做法。

20.答案：B。题干关键词：特定的三周时间范围内。目前问的是甲方角度，根据书 PMBOK 第六版 P471：总价合同适用于在已明确定义需求，且不会出现重大范围变更的情况下使用。而 FFP 更是大多数卖方都喜欢的合同，对买方来说风险最低。所以选 B。

21.答案：A。书 PMBOK 第六版 P472：成本加固定费用合同，表示成本实报实销，再加一笔以项目初始估算成本的某一百分比计算的固定费用。在这个题目中就是 $110000+100000*10\%=120000$ 。

22. 答案：D。选项 A 错在工料合同适用于规模小、工期短、不复杂的工作。B 选项错在对于成本补偿类合同，成本实报实销，而且还可能需要支付一笔绩效奖励或固定费用，因此对于买方成本风险较大。C 选项错在固定价格合同一开始就明确了范围，因此确定了价格，但是并不是说完全不能修改总价，如果当工作范围发生变更，总价还是要相应改变。选项 D 正确，总价加激励合同会设置价格上限，高于此价格上限的全部成本将由卖方承担。

23. 答案：B。题干关键词：是否应自己完成，还是外包给其他人。属于自制或外购分析。书 PMBOK 第六版 P473：自制或外购分析用于确定某项工作或可交付成果最好由项目团队自行完成，还是应该从外部采购。属于规划采购管理的工具数据分析。

24. 答案：A。书 PMBOK 第六版 P496：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。所以题干描述的前任项目经理只是口头上和承包商达成一致，是不被正式予以认可的。因此没有书面的记录，就按照当前合同执行。

25. 答案：D。书 PMBOK 第六版 P498：索赔和争议的处理三步骤：1、谈判；2、ADR；3、起诉。谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。题干描述还没采取过任何措施，那么优先选择谈判。

26. 答案：A。书 PMBOK 第六版 P498：控制采购的工具，检查、审计。检查

是甲方对乙方的可交付成果的检查，定期检查阶段性的可交付成果，可以预防项目整体验收时的质量问题；而审计是甲方对自己政府各采购过程的结构化审查，通过审计，可以识别采购过程的不足，并总结经验教训，纳入组织过程资产，来预防未来采购发生相同的问题。

27. 答案：C。先算出 2 种方案的实际花费相同日期点 N： $250 \times N + 1250 = 75 \times N + 1250 + 3500$ ，计算方程得到 $N = 20$ 天。当小于 20 天时，租赁较为划算，而大于 20 天时，采购比较划算。因此只有 C 选项是符合计算结论的。

28. 答案：A。题干关键字：“依据合同审查供应商”，书 PMBOK 第六版 P498：采购绩效审查是对照协议，对质量、资源、进度和成本绩效进行测量、比较和分析，以审查合同工作的绩效。是甲方对乙方过程的审查。是控制采购的工具数据分析之一。

29. 答案：C。题干描述已经识别了 20 个潜在供应商，而且收到了建议书，表明是在获取卖方应答、选择卖方并授予合同的“实施采购”过程。由于收到的建议书甚少，造成选择范围的狭隘，因此事先可以利用“实施采购”的工具之一“广告”来让更多潜在卖方获悉采购信息，以便收到更多的建议书扩大选择范围（书 PMBOK 第六版 P487）。

30. 答案：D。成本加激励费用合同，先计算利润：利润 = 目标利润 + （目标成

本-实际成本) * 卖方应承担比例 = $3 + (20 - 25) * 20\% = 2$ 万元。利润有最高限价 4 万元, 最低限价 1.8 万元, 由于 2 万元在 1.8 到 4 之间, 所以最终利润为 2 万元。总价 = 最终利润 + 实际成本 = $2 + 25 = 27$ 万元, 所以 D 正确。

31. 答案: D。因为发生了供应商交付不符合合同规格, 那么审查采购管理计划, 书 PMBOK 第六版 P475 包含的: 如何协调采购与项目的其他工作、采购测量指标、风险管理事项等内容。通过审查这些内容来确认应该措施。

32. 答案: B。P479, 独立成本估算。甲方自己估算或者请外部的估算师估算, 作为比较的依据。独立估算是实施采购的输入。

33. 答案: C。供应商在执行的过程中有问题, 甲方需要做的是对供应商的过程进行采购绩效审查。注意, 供应商的质量审计一般是供应商的 QA 团队做, 虽然有外审, 但是一般也是审计师来做而不是甲方做。质量审计是审自己的过程。

34. 答案: A。“收到投标书”。表明目前已经在实施采购阶段, 实施采购的输入有“卖方建议书”。

35. 答案: A。招标了, 但是没有收到投标文件, 先查招标文件是否有问。

36. 答案: A。书 PMBOK 第六版 P499 控制采购过程的输出有“采购关闭”, 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。

37.答案：D。实际成本 150000 实报实销，加初始成本 140000 的 10%，所以总价就是 $150000+140000*10\%=164000$ 。

38. 答案：D。书 PMBOK 第六版 P477:采购工作说明书的内容包括——规格、所需数量、质量水平、绩效数据、履约期间、工作地点和其他要求。选项 D 的应答格式要求是招标文件的内容。

39.答案：A。建议邀请书属于招标文件，用于向所有潜在卖方征求建议书，对于任何卖方来说，他必须是清晰且一致的。如果有供应商要求澄清某些内容，那么澄清的内容也需要明确叙述并统一分发给所有潜在卖方，所以 A 选项是最合适的做法。

40.答案：A。根据题干描述正在进行的的就是“自制或外购分析”，而参看书 PMBOK 第六版 P473：自制或外购分析属于规划采购管理过程的工具与技术，所以选项 A 正确。