

## 第 12 章 项目采购管理

1. 以下关于固定总价合同的说法，正确的是( )。
  - A. 价格完全固定，不允许调整，以便卖方承担工作范围变更的风险
  - B. 买方不需要准确定义所需采购的产品或服务
  - C. 买方承担因合同履行不好而导致的成本增加
  - D. 如果工作范围发生变化，则可以调整合同价格
2. 以下都是合同提前终止的原因，除了( )。
  - A. 双方协商一致
  - B. 买方为了自己的便利
  - C. 一方违约
  - D. 项目完工
3. 在正式采购前，供应商选择分析可以通过以下几个维度进行，哪个不是选择的方法？
  - A. 最低成本
  - B. 仅凭资质
  - C. 独有资源
  - D. 沟通方法
4. 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
5. 项目采购管理是围绕以下哪项进行的?( )
  - A. 采购文件
  - B. 建议书
  - C. 合同
  - D. 建议邀请书
6. 基于服务需求的采购，将供应商提供的服务看做是一种拟采购对象，这时候所使用的文件名称常称作( )。
  - A. 履约文件
  - B. 工作大纲 TOR
  - C. 工作包
  - D. 工作说明书
7. 投标人会议通常在什么时候举行?( )
  - A. 规划采购管理阶段
  - B. 实施采购阶段
  - C. 卖方选择阶段
  - D. 控制采购阶段
8. 根据买方在项目采购圈中的不同位置，买方也可以称为以下各项，除了( )。
  - A. 雇主 (Client)
  - B. 承包商 (Contractor)
  - C. 客户 (Customer)
  - D. 投标人 (Bidder)
9. 从买方的角度分析，对于固定价格合同，买方最重要的工作是什么?( )
  - A. 确定合同总价
  - B. 处理合同执行过程中的变更
  - C. 定义被采购产品或服务的范围
  - D. 监督卖方控制成本的积极性
10. 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
11. 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过程?( )
  - A. 规划采购管理
  - B. 实施采购
  - C. 控制采购
  - D. 结束采购
12. 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?( )
  - A. 买方的高级管理层
  - B. 买方的项目团队
  - C. 买方的采购管理员
  - D. 项目发起人
13. 如果承包工作所花的成本比估算金额多，项目经理所在公司和供应商必须按照事先确定的成本分摊公式分摊这些成本。这种合同类型称为？

- 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
14. 你们正处于编制采购文件的过程中。如果打算以价格为基础来选择卖方，那么采购文件可以使用下列名称，除了( )。
- A. 投标邀请书
  - B. 报价邀请书
  - C. 建议邀请书
  - D. 投标通知
15. 以下哪个文件中会包含关于合同所需产品或服务的详细属性?( )
- A. 采购工作说明书(SOW)
  - B. 项目章程
  - C. 工作分解结构(WBS)
  - D. 范围管理计划
16. 以下关于采购工作说明书的说法都是正确的，除了( )。
- A. 详细描述拟采购的对象，以便潜在卖方确定他们是否有能力提供
  - B. 详细描述拟采购的对象，以便为潜在卖方提供一个统一的报价基础
  - C. 为了保证采购工作的严肃性，采购工作说明书一旦发出，就不能更改
  - D. 每次进行采购，都需要编制采购工作说明书
17. 采购审计( )。
- A. 识别卖方工作流程或可交付成果中的不足之处
  - B. 识别项目活动是否符合组织和项目的相关方针、方法及流程
  - C. 检查风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性
  - D. 对从规划采购管理到控制采购的所有采购过程进行结构化审查
18. 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
19. 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
20. 项目经理希望考虑内部开发项目还是将工作包给第三方承包商。项目经理接下来应执行下列哪一项?
- A. 成本效益分析
  - B. 自制或外购分析
  - C. SWOT 分析
  - D. 卖方投标分析
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
22. 你正在考虑向新客户id提供有偿咨询服务，这种情况下你的风险最低的合同类型是( )
- A. 固定总价合同
  - B. 工料合同
  - C. 成本加固定费用合同
  - D. 成本加激励费用合同
23. 某项目采用成本加固定费用合同。合同中规定的目标成本为 100000 美元，并按 10% 提取利润。合同实施结束时，实际成本是 110000 美元，那么最终的合同价格是多少?( )
- A. 120000 美元
  - B. 121000 美元
  - C. 110000 美元
  - D. 算不出来
24. 采购审计的主要目的是( )。
- A. 验证卖方工作过程或可交付物的一致性
  - B. 审查采购过程的有效性，以便对相关人员给予奖惩
  - C. 鉴别可供以后采购借鉴的经验教训
  - D. 确定合同双方是否认真履行了各自义务
25. 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
26. 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

27. 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

28. 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

29. 项目经理决定选择分包商完成项目中的部分可交付成果，分包商履约可能需要几年的时间。双方约定采购合同的总价为履行合同所发生的成本加上一定百分比的费用，并且不考虑供应商的绩效。他们之间采用的是哪种合同类型？

- A. 成本加奖励合同
- B. 工料合同
- C. 成本加固定费用合同
- D. 总价加经济价格调整合同

30. 买方向卖方提供了项目的工作范围。项目经理召开投标人会议。

这是在下列哪一个过程中执行的活动？

- A. 实施采购
- B. 规划采购管理
- C. 控制采购
- D. 结束采购

31. 项目组正在查看有关交付方法，合同支付类型，采购阶段等信息，他们正在查看( )。

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

32. 哪个文件包含关于合同所需产品或服务的详细属性( )。

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

33. 对索赔和争议的处理，哪个顺序最好( )。

- A. 调解，谈判，起诉
- B. 谈判，调解，起诉
- C. 起诉，调解，谈判
- D. 调解，起诉，谈判

34. 供方选择标准( )。

- A. 通常在实施采购过程中制定
- B. 必须是客观的标准
- C. 通常局限于价格
- D. 可以用包括价格在内的多种标准对卖方建议书进行打分

35. 一名新项目经理即将第一次参加投标人会议。他向你询问关于投标人会议的注意事项。

你可以给他的最好建议是( )。

- A. 限制参会者提问的次数，防止少数人问太多的问题
- B. 防止参会者私下向买方提问，因为他们可能不愿意当着竞争对手的面提问
- C. 项目经理不需要参加投标人会议，只需采购管理员参加
- D. 设法获得每个参会者的机密信息

36. 以下哪个不是控制采购过程的输出？( )

- A. 结束的采购
- B. 工作绩效信息
- C. 采购文档更新
- D. 更新的建议书

37. 关于结束的采购，以下说法错误的是( )。
- A. 属于控制采购过程的输出
  - B. 结束的采购中通常不再有未决索赔或发票
  - C. 项目管理团队可以在结束采购之后批准所有的可交付成果
  - D. 结束采购中应该确认全部款项已经付清
38. 资源日历是以下哪个过程的输出?( )
- A. 估算活动资源
  - B. 实施采购
  - C. 制订进度计划
  - D. 获取资源
39. 成本补偿合同的特点是( )。
- A. 买方向卖方支付实际成本，外加一笔管理费用
  - B. 买方向卖方支付实际成本，外加一笔利润
  - C. 买方向卖方支付实际成本，外加一笔杂项费用
  - D. 买方向卖方支付实际成本，外加一笔奖金
40. 在哪种合同下，买方最需要准确地定义拟采购的产品、服务或成果?( )
- A. 总价合同
  - B. 单价合同
  - C. 工料合同
  - D. 成本补偿合同



## 参考答案及解析

1. A. 价格固定的前提条件是：工作范围不变。如果工作范围变了，通常可调整合同价格。  
B. 要使用固定总价合同，买方必须准确定义所要采购的产品或服务。  
C. 买方承担工作范围变更引起的成本增加，但是，合同履行不好(如卖方成本控制不力)导致的成本增加，应该由卖方承担。  
D. **正确答案**。工作范围发生了变更，可以相应调整合同价格。  
**考点与答题技巧**：固定总价合同。
2. A. 在合同工作完成前，双方可协商一致结束合同。  
B. 买方可以仅仅为了自己的便利，而宣布提前解除合同。这种情况下，买方应给予卖方相应的赔偿。  
C. 尽管并不是任何违约都会导致合同提前终止，但是重大违约的确会导致合同提前终止。当然，对什么是重大违约，没有统一的客观标准。  
D. **正确答案**。项目完工不属于提前终止，而是合同正常终止。  
**考点与答题技巧**：合同提前终止的原因。
3. **正确答案**：D。  
**考点**：供方选择分析中根据买方的情况，可以选择多个维度来选择供应商。
4. A. 成本补偿合同下的“费用(Fee)”包括除可报销成本以外的一切费用和利润，其中主要是利润。卖方的管理费通常是可报销成本。  
B. 固定成本通常是可报销成本。  
C. 间接成本通常是可报销成本。  
D. **正确答案**。买方向卖方支付这部分费用，作为卖方的利润。在成本加固定费用合同下，这部分费用是固定的；在成本加激励费用合同下，按合同中规定的方法计算这部分费用；而在成本加奖励费用合同下，这部分费用完全取决于买方的主观意愿。  
**考点与答题技巧**：成本补偿合同。
5. A. 采购文件用于征求潜在卖方的建议书，是规划采购管理过程输出之一，是签订合同的基础之一。在招投标中，采购文件就是招标文件。  
B. 建议书是潜在卖方为与买方签订合同而发出的要约，在招投标中，是投标文件。  
C. **正确答案**。采购管理是围绕合同展开的。在合同签订之前的工作，都是为了签合同；在合同签订之后，则是执行和管理合同；最后，需要对合同进行收尾。  
D. 建议邀请书是采购文件的代名词。也可以说建议邀请书是采购文件的一种。  
**考点与答题技巧**：项目采购管理与合同。
6. **正确答案**：B。  
**考点**：工作大纲是采购说明书的一种，采购工作说明书一般是实物资源的采购，但购买外部服务通常用工作大纲来替代采购工作说明书。
7. A. 规划采购管理阶段尚没有投标人。  
B. **正确答案**。实施采购过程中，召开投标人会议来澄清潜在卖方对采购文件的疑问，并使潜在卖方有机会考察现场。投标人会议是在潜在卖方购买采购文件之后、正式投标之前，由买方召集的一个正式会议。  
C. 在PMBOK®指南中不存在卖方选择阶段。卖方选择是在实施采购过程中完成的。  
D. 控制采购是在合同签订以后进行的，此时，中标的投标人已经成为真正的卖方。  
**考点与答题技巧**：实施采购过程与投标人会议。
8. A. 这是对买方的称呼。采购过程中，雇主通过支付金钱获得产品、服务或成果。

B. 承包商也会成为买方，承包商也需要支付金钱从外部购买产品或服务，如采购施工材料和施工人员。

C. 客户是对买方的称呼，在采购过程中，客户负责支付金钱，卖方负责提供产品或服务。

D. **正确答案。**投标人是潜在的卖方。

**考点与答题技巧：**在项目采购管理中，对买方的其他称呼。

9 A. 合同总价不是由买方单方面确定的。

B. 采用固定总价合同的项目，通常工作范围清楚明确，合同执行中的变更就很少。

C. **正确答案。**只有工作范围非常清楚的采购，才能用固定总价合同。

D. 在固定总价合同下，卖方有很高的积极性控制项目成本，不需买方监督。

**考点与答题技巧：**固定总价合同。

10. A. 工料合同按项目工作所花费的实际工时数和材料数，按事先确定的单位工时费用标准和单位材料费标准进行付款。从工作量上讲，工料合同具有成本补偿合同的特点；从单价固定上讲，工料合同具有总价合同的特点。

B. **正确答案。**这是成本补偿合同。

C. 由于工作量是放开的，所以无法明确规定合同的总价。

D. 由于缺少准确的工作说明书，采购的数量也就没有准确规定。

**考点与答题技巧：**工料合同。

11 A. 规划采购管理阶段，买方还未与潜在供应商接触。

B. **正确答案。**实施采购过程是获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程，其中要使用投标人会议这个工具。题中所描述的现象是召开投标人会议。

C. 控制采购是以已签订的合同为基础的，而题目中的情况是还没有签订合同。

D. 合同还未正式签订，更未进入结束采购过程。

**考点与答题技巧：**投标人会议与实施采购过程。

12 A. 通常不由买方的高级管理层来发出合同关门的通知。

B. 这个选项太笼统，面太宽。

C. **正确答案。**买方通常授权其采购管理员向卖方发出合同关门的通知。采购管理员可以是项目经理或项目团队中的其他人。

D. 项目发起人是项目的出资者。

**考点与答题技巧：**谁向卖方签发关于合同关门的书面通知。

13. **正确答案:**B。

**考点：**合同类型

14. A. 投标邀请书用于同时考虑价格和技术的采购。

B. 报价邀请书用于以价格为主要评价标准的采购。

C. **正确答案。**建议邀请书用于以技术方案为主要评价标准的采购。

D. 投标通知是投标邀请书的代名词。

**考点与答题技巧：**采购文件的不同名称。

15. A. **正确答案。**采购工作说明书中会规定拟采购的产品或服务的详细属性。

B. 项目章程中不涉及拟采购产品或服务的详细属性。

C. 工作分解结构中会包括拟采购的产品或服务，但没有详细属性。

D. 范围管理计划是关于如何管理项目范围的计划，并不包括合同所需产品或服务的详细属性。

**考点与答题技巧：**采购工作说明书。

16. A. 采购工作说明书旨在详细定义拟采购的产品或服务，便于潜在卖方据此能评估自己是否有能力提供。

B. 各潜在卖方都根据同样的采购工作说明书来报价，他们的报价之间才具有可比性。

C. **正确答案。**采购工作说明书发出后，在签订合同前，买方可以对其进行修改、补充和完善。

D. 这是由采购工作说明书的本质决定的，任何采购都需要采购工作说明书。但是，采购工作说明书的繁简可以不同。

**考点与答题技巧：**采购工作说明书。在以前的 PMBOK<sup>®</sup> 指南第 3 版中，叫“合同工作说明书”。在规划采购管理过程中，买方首先制定自制或购买决策，再对需要外购的部分编制采购工作说明书、采购文件和供方选择标准。广义上的采购文件中，包括采购工作说明书和供方选择标准。

17. A. 不全面。(1) 采购审计也需要审查买方的采购工作，(2) 采购审计不仅仅是审查不足之处。

B. 面太宽。采购审计只针对采购活动。

C. 这是风险审计，不是采购审计。

D. **正确答案。**采购审计旨在对规划、实施和控制采购过程进行结构化审查，来总结经验教训，以改进将来的采购工作。

**考点与答题技巧：**采购审计。

18. A. 有可能。双方估算的基础是相同的，差距可能来源于潜在卖方没有完全响应采购工作说明书，即某些工作没有被估算。

B. 有可能。卖方可能误解采购工作说明书所规定的工作。

C. 有可能。采购工作说明书可能存在缺陷，如对产品性能、质量等说明不够详细，导致双方的理解不一致，从而导致差距。

D. **正确答案。**在弄清楚卖方报价低的原因之前，不能如此简单地地下结论。如果该潜在卖方中标，不一定能为买方节约成本，甚至可能使项目不能顺利进行。如果买方使用独立估算的建议书评价技术，就说明买方对自己的估算很自信，所以就应该选择最接近独立估算的报价中标。

**考点与答题技巧：**独立估算技术。

19. A. 这是规划采购管理过程的输出之一，它描述了如何管理从编制采购文件直到合同收尾的各个采购过程。

B. 这是规划采购管理过程的输出之一。

C. **正确答案。**建议书是由潜在卖方根据采购文件编写并提交的，是实施采购的输入之一。由于 PMBOK<sup>®</sup> 指南中的采购管理是从买方的角度来写的，所以它没有把建议书列作一个输出。从时间上讲，建议书是在实施采购阶段形成的。

D. 这是规划采购管理过程的输出之一，通常是采购文件的一部分，制定标准的目的是为了对卖方建议书进行评级或打分。在招投标中，就是评标标准。

**考点与答题技巧：**规划采购管理过程的输出。

20. **正确答案 B**

**考点：**规划采购管理的工具。

21. A. **正确答案。**在固定总价合同下，买方基本没有成本风险。

B. 买方一般不喜欢成本补偿合同，因为买方承担几乎全部成本风险。

C. 单价合同不是 PMBOK<sup>®</sup> 指南中提到的合同类型。

D. 工料合同既有总价合同的特点，也有成本补偿合同的特点，买方承担中度的成本风险，即工作量变动的风险。

**考点与答题技巧：**合同类型与固定总价合同。

22. A. 你是卖方，在固定总价合同下，成本风险最高。



- B. 作为卖方，工料合同下，需要承担工料单价的风险。
- C. **正确答案**。成本补偿合同下，卖方的成本风险最低。成本加固定费用合同的风险比成本加激励费用合同更低。
- D. 在成本加激励费用合同下，卖方有一定的利润风险(机会和威胁)。

**考点与答题技巧：**合同种类与风险分担。注意：此题假设你是卖方。采购管理的题目，如果没有特别指明，就是从买方的角度来问的。

23. A. **正确答案**。 $120000=110000+100000*10\%$

- B. 在成本加固定费用合同，费用不能随实际成本变化。
- C. 合同价格应该大于实际成本数。
- D. 可以算出来。

**考点与答题技巧：**合同价格的计算。

24. A. 这不是采购审计的目的，而是控制采购过程中的工作。

- B. 采购审计不是要对相关人员进行奖惩，而是总结供以后采购借鉴的经验教训。
- C. **正确答案**。采购审计旨在对规划采购管理、实施采购和控制采购过程进行结构化审查，总结采购工作中的经验教训。
- D. 这是控制采购过程的工作，而采购审计是在结束采购阶段进行的。

**考点与答题技巧：**采购审计。

25. A. **正确答案**。编制采购文件是在规划采购管理过程的工作。

- B. 在实施采购过程中，买方发出采购文件，获取卖方建议书，对建议书进行评审，确定中标者，授予合同。
- C. 同上。
- D. 同上。

**考点与答题技巧：**实施采购过程。

26. A. 经济价格调整条款不用于应对工作范围变更的风险。

- B. 经济价格调整条款不用于应对现场条件变化的风险。
- C. **正确答案**。如果合同周期较长(跨年度)，就可在合同中加入经济价格调整条款，来保护买方和卖方免受外界不可控情况(如通货膨胀)的影响。
- D. 经济价格调整条款不用于应对生产率低下的风险。

**考点与答题技巧：**总价加经济价格调整合同。

27. A. 总价合同往往需要较长时间的准备工作。

- B. 同上。
- C. 同上，而且题目中未提到服务期跨年度。
- D. **正确答案**。由于情况紧急，不能编写详细的采购工作说明书，而且采购的规模不大，故可用工料合同。

**考点与答题技巧：**工料合同使用的条件：(1)工作性质清楚，但工作量不易确定；(2)采购规模不大；(3)需要快速签合同。这三个条件需同时具备。

28. A. 这是成本加固定费用合同。

- B. 这是成本加激励费用合同。
- C. **正确答案**。在成本加奖励费用合同下，由买方完全凭自己的主观判断来决定给卖方支付的利润数。买方不需任何客观标准，卖方没有任何讨价还价的余地。
- D. 不能反映成本加奖励费用合同的本质。

**考点与答题技巧：**成本加奖励费用合同。注意：在考试时，为了区分成本加激励费用合同(Cost Plus Incentive Fee)与成本加奖励费用合同(Cost Plus Award Fee)，考生应该阅读英文原文；因为这两个词可能被反过来翻译。

29. 正确答案:C。

考点: 采购合同类型。

30. 正确答案:A。

考点: 实施采购, 投标人会议。

31. 正确答案 B

考点: 规划采购管理过程的输出。注意区分采购管理计划和采购策略。

32. 正确答案 D。

考点: 规划采购管理过程的输出。注意区分采购管理计划和采购策略。

33. 正确答案 B

考点: 采购争议的处理。

34. A. 实施采购过程中, 需要使用供方选择标准。

B. 供方选择标准可以是客观或主观的。

C. 供方选择标准不局限于价格。

D. 正确答案。

考点与解题技巧: 规划采购管理过程的输出: 供方选择标准。

35. A. 不能这样做。

B. 正确答案。买方应尽力保证每一个潜在卖方(参会者)都在投标人会议上得到相同的信息。

C. 通常项目经理应参加投标人会议, 以便提供必要的协助。

D. 不能这样做。

考点与解题技巧: 实施采购过程中的投标人会议。

36. 正确答案 D

考点: 控制采购过程的输出, 第六版中把结束采购的相关工作也安排在了控制采购过程。

37. 正确答案 C。

考点: 结束的采购。

38. 正确答案: D。

考点: 资源日历

39. A. 成本补偿合同下, 买方向卖方支付在项目上发生的实际成本, 并外加一笔费用作为卖方的利润。

B. 正确答案。解释同 A。

C. 同 A。

D 同上。

考点与解题技巧: 合同类型: 成本补偿合同。注意: 成本补偿合同下的“费用(Fee)”主要是利润。

40. A. 正确答案。只有对拟采购的产品、服务或成果有准确的定义, 才能签总价合同。

B. 单价合同下, 对产品、服务或成果的定义, 通常不是很准确。

C. 工料合同下, 对产品、服务或成果的定义, 通常不是很准确。

D. 成本补偿合同下, 不需要事先就准确定义拟采购的产品、服务或成果。

考点与解题技巧: 合同的类型及其适用条件。