

【参考答案】

【问题 1-4】 由于本题目前没有背景部分，答案略

【问题 5】 缩短工期的办法：

- ①赶工，投入更多的资源或增加工作时间，以缩短关键活动的工期。
- ②快速跟进，并行施工，以缩短关键路径的长度。
- ③使用高素质的资源或经验更丰富的人员。
- ④减小活动范围或降低活动要求。
- ⑤改进方法或技术，以提高生产效率。
- ⑥加强质量管理，及时发现问题，减少返工，从而缩短工期

【2023 年 11 月（第 2 批次）试题三】

目前无背景文字部分，根据野人老师学员的回忆，案例分析考察的内容为：

一段项目描述，第一阶段失败了

【问题 1】 项目交付为什么失败了

【问题 2】 问一般什么情况下选择使用工料合同，这个项目为什么选择了工料合同

【问题 3】 想要使项目顺利交付，应该怎么做（大概是这意思）

【问题 4】 是一个多选题，三个选项哪些活动属于采购管理的哪个过程，还需进行什么采购活动完善公司采购制度

【参考答案】

【问题 1】 由于本题目前没有背景部分，答案略

【问题 2】 工料合同是指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用标准进行付款。这类合同适用于工作性质清楚、工作范围比较明确，但具体的工作量无法确定的项目。在这种合同下，买方承担中等程度的成本风险，即承担工作量变动的风险；而卖方则承担单价风险。因此，工料合同在金额小、工期短、不复杂的项目上可以有效使用，但在金额大、工期长的复杂项目上不适用。

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、聘请专家以及寻求其他外部支持。这类合同与成本补偿合同的相似之处在于它们都是开口合同，合同价因成本增加而变化。在授予合同时，买方可能并未确定合同的总价值和采购的准确数量。因此，如同成本补偿合同，工料合同的合同价值可以增加。

很多组织会在工料合同中规定最高价格和时间限制，以防止成本无限增加。另一方面，由于合同中确定了一些参数，工料合同又与固定单价合同相似。当买卖双方就特定资源类别的价格（例如，高级工程师的小时费率或某种材料的单位费率）取得一致意见时，买方和卖方就预先设定了单位人力或材料费率（包含卖方利润）。

合同类型的选择：

- ①如果工作范围很明确，且项目的设计已具备详细的细节，则使用总价合同；
- ②如果工作性质清楚，但范围不是很清楚，而且工作不复杂，又需要快速签订合同，则使用工料合同；
- ③如果工作范围尚不清楚，则使用成本补偿合同；
- ④如果双方分担风险，则使用工料合同；如果买方承担成本风险，则使用成本补偿合同；如果卖方承担成本风险，则使用总价合同；
- ⑤如果是购买标准产品，且数量不大，则使用单边合同等。