

A 公司任命小张担任该项目的项目经理。为了确保满足服务承诺, 小张在北京建立了备件库, 招聘了专职备件管理员及库房管理员。考虑到备件成本较高, 无法将服务器、存储和网络设备的所有备件都进行储备, 备件管理员选择了一些价格较低的备件列入《备件采购清单》, 并经小张批准后交给了采购部。随后, 采购部通过网站搜索发现 B 公司能够提供项目所需全部备件且价格较低, 于是确定 B 公司作为备件供应商并签署了备件采购合同。项目实施三个月后, 甲方向公司投诉: 一是部分核心系统备件未能按时到场; 二是部分备件加电异常, 虽然补发了备件, 但是影响了系统正常运行针对备件未能按时到场的问题, 小张通过现场工程师了解到, 一是部分核心系统备件没有储备, 二是部分备件在库存信息中显示有库存, 但调取时却找不到。为此需要临时从 B 公司采购, 延误了备件到场时间。

针对备件加电异常的问题, 小张召集采购部、库房管理员、B 公司召开沟通会议。库房管理员认为 B 公司提供的备件质量存在严重问题, 但无法提供相应证据。B 公司则认为供货没有问题, 是库房环境问题导致备件异常, 因为 B 公司人员送备件到库房时曾多次发现库房温度、湿度超标, 采购部人员观点与库房管理员一致, 原因是采购部通过查询政府采购网等多家网站发现, B 公司去年存在多项失信行为记录。大家各执一词, 会议无法达成共识。[高项 19 年 5 月试题一]

1. 规划采购存在的问题:

- ① 事先没有制订好采购管理计划;
- ② 没有明确供方选择标准,
- ③ 采购策略不合理不科学
- ④ 采购时只考虑低成本, 没有综合考虑进度时效、质量等的制约因素
- ⑤ 《备件采购清单》(即采购工作说明书)存在缺陷, 部分核心系统备件并没有列入其中。

2. 实施采购中存在的问题:

- ① 《备件采购合同》没有明确备件规格、型号、数量等要求, 特别是没有明确验收标准、验收(收货)流程
- ② 没做好备件的配置管理, 备件出、入库不规范,
- ③ 备件管理员和库员管理员不称职, 没有做好验货和收货
- ④ 没有做好采购过程中的风险管理和沟通管理
- ⑤ 库房环境存在问题

3. 控制采购存在的问题:

- ① 没有做好合同管理, 及时监督合同绩效

16、2018 年 7 月某信息系统公司中标当地司法部门语音转写项目, 任命小陈为项目经理。小陈组建了项目组, 制定了项目范围说明书, 并获得了客户确认。为了激励成员, 小陈向公司申请了项目奖金, 项目进行过程中, 小陈发现人员紧张, 请来在读研究生小张协助软件研发工作, 并对其进行了培训。软件开发完成后, 小陈找到公司办公室职员小侯帮助进行软件测试。小侯普通话不标准, 测试发现语音识别率不高。小李认为原因是程序架构不合理, 小胡则认为是算法存在问题, 双方争论不休, 小陈认为这是正常的工作状态, 未做干预。项目组成员间气氛日趋紧张, 士气低落。[高项 19 年 5 月试题三]

恰当地方:

- ① 制定项目范围说明书
- ② 并得到了客户的确认
- ③ 申请项目奖金用于团队成员激励。
- ④ 对团队成员进行了培训。