

## 21. 2024 年 05 月份 (第 1 批次)

### 【2024 年 5 月 (第 1 批次) 试题一】

某市生态环境部门为提升环境综合治理能力,持续改善空气质量,决定建设智慧环境综合治理信息化平台。该平台包含二十个子系统,包括各方面数据监测采集系统、数据传输平台、数据综合分析平台、环境执法平台和决策支持系统等。A 公司作为总集成单位中标了该项目,委任拥有多年环保信息化工作经验的张经理担任项目经理,负责项目的统筹管理工作。

智慧环境综合治理平台中的油烟监测子系统包含监测设备和管理软件,实现辖区内餐饮企业的油烟排放数据监测和管理。生态环境部门向张经理推荐了与该部门有过合作经历的 S 公司作为油烟监测设备提供商,张经理调研了 S 公司的相关案例后,与 S 公司签订了设备采购合同。

综合治理平台建设基本完成后投入试运行,环境执法部门提出油烟监测系统中数据误报,监测数据的精确度也未能达到执法管理要求,要求 A 公司予以解决。同时,根据上级环境监测机构要求,要求张经理提高系统中油烟监测的频率,并增加基于监测数据的分析和报警功能。

张经理考虑后认为工作量不大,便联系 S 公司修改设备监测频率,同时通知本公司软件研发团队开发新功能。不久, S 公司回复其提供的监测设备不支持批量修改监测频率,只能逐个更换控制单元,工作量大且更换成本高, A 公司和 S 公司发生了纠纷,均不愿承担变更引发的成本。同时,张经理发现软件研发团队对于新功能研发的工作量也远超预期,而且由于增加了新功能还引发了新的缺陷,项目面临成本超支的风险。

#### 【问题 1】 (10 分)

结合案例,请指出张经理在采购管理和变更管理方面存在的不足。

#### 【问题 2】 (6 分)

请写出执行变更管理的工作程序。

#### 【问题 3】 (4 分)

请写出成本控制的目标。

#### 【问题 4】 (5 分)

结合案例,判断下列说法的正误(填写在对应栏内,正确的填写“√”,错误的填写“×”)

- (1) 识别潜在卖方属于实施采购过程的活动。( )
- (2) 索赔管理属于控制采购过程的工具和技术。( )
- (3) 规划采购管理活动的最后成果是签订的合同。( )
- (4) 在控制采购过程中,合同管理的一个重要方面就是管理各个供应商之间的沟通。( )
- (5) 控制采购的质量,包括采购审计的独立性和可信度,是采购系统可靠性的关键决定因素。( )

### 【参考答案】

#### 【问题 1】 (10 分)

采购管理方面存在的不足:

(1) 供应商选择单一:张经理在供应商选择上过于依赖生态环境部门的推荐,没有进行市场调研和供应商的比较分析,这可能导致选择的供应商在某些方面存在不足。

(2) 外购分析不足:在采购前,张经理没有进行充分的外购分析,包括对 S 公司产品的技术规格、功能、兼容性、可升级性等方面的详细考察,这导致在后续需要修改监测频率时才发现问题的。

(3) 供应商评估不充分:张经理在决定与 S 公司合作前,没有对其进行全面评估,包括技术实力、服务响应、售后服务等方面,仅仅通过调研相关案例便草率签订合同,这为后续合作埋下隐患。