

PMP项目管理习题课

《第十二章 项目采购管理》

主讲：默默



采购管理的内涵



规划采购管理

确定采购管理计划

确定自制或外包

确定采购策略——合同支付类型

准备采购工作说明书 (SOW)

确定供方选择标准

独立成本估算

发布招标公告或招标文件

确定合格卖方的短名单

举行投标人会议

卖方提交建议书 (投标文件)

对建议书开展评估 (技术和成本)

选出中标建议书

结束谈判，签订合同

执行合同——检查与审计

变更

索赔

采购关闭

实施采购

控制采购



采购管理的内涵



12采购管理 (1)

规划采购管理

确定采购管理计划

采购过程中的各种活动

确定自制或外包

比较自制和外购的成本，确定是否需要外包

确定采购策略-合同支付类型

总价类合同

固定总价合同：买方最喜欢，风险全在卖方，除非工作范围发生变更，否则不允许改变

总价加激励费用合同：有上下限，超过上限，卖方承担；低于下限，给予奖励

总价加经济价格调整：应对经济波动大的场景，如履约时间长或不同货币支付

工料合同

在不能很快编写出准确工作说明书的情况下，但是工作性质明确的时候；使用工料合同增加人员、聘请专家以及寻求其他外部支持；金额小、工期短、不复杂的项目可以有效使用

成本补偿类合同

成本加固定费用：为卖方报销为合同工作发生的一切可列支成本，并支付固定费用

成本加激励费用：成本超过或低于原始成本，买卖双方按比例分摊

成本加奖励费用：买方主观判断，想给就给，不想给就不给

合同类型的选择

1. 先判断范围；范围明确选总价类，不明确继续判断；
2. 再判断工种是否清晰，清晰选工料，不清晰选成本补偿合同

确定采购工作说明书

详细描述采购的产品，服务，成果

确定供方选择标准

给选择供方提供标准

独立成本估算

确保知道市场范围内的价格，以此和卖方的价格做对照



采购管理的内涵

投标邀请书：明确供应商需要，需要的成本
信息邀请书：确保获得采购服务或者货物的更多
信息
建议邀请书：出现问题并难以确定解决办法时使用



12采购管理 (2)

实施采购

发布招标公告或招标文件

确定合格卖方的短名单

举行投标人会议

时间

卖方提交建议书之前，所有潜在卖方开会回答

作用

确保潜在投标人对招标文件理解的清晰、一致

卖方提交建议书（投标文件）

建议书需要基于买方的采购政策等方便编制，并
提交

对建议书开展评估（技术和成本）

以供方选择标准为基础，选择建议书，并筛选

选出中标建议书

采购谈判，签订合同

在合同签署之前，对合同的结构、各方的权利和
义务，以及其他条款加以澄清，以便双方达成共
识。

协议的作用：对合同双方的约束作用，项目中涉
及供应商的所有不一致，优先参照合同

控制采购

执行合同

绩效审查
检查
审计

变更

与合同要求不符

超出合同范围

索赔

供应商和甲方出现索赔，首先进行谈判，谈判不
行就是替代争议解决ADR（合同里记录，一般是
调解或仲裁），ADR不成就会法律诉讼

采购关闭

已交付全部可交付成果，没有未决索赔，全部最
终款项已经付清



规划采购管理



考点：自制外购分析

【解题关键】：比较自制和外购的成本，确定是否需要外包；当前资源配置和能力不够时使用

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。制定自制或外购决策时应考虑的因素包括：

- 组织当前的资源配置及其技能和能力；
- 对专业技术的需求；
- 不愿承担永久雇用的义务；
- 以及对独特技术专长的需求；
- 还要评估与每个自制或外购决策相关的风险。



规划采购管理



考点：采购管理计划的内容

【解题关键】：采购管理过程中的活动

采购管理计划包含要在**采购过程中开展的各种活动**。采购管理计划可包括以下内容：

- 如何协调采购与项目的其他工作，例如，项目进度计划制定和控制；
- 开展**重要采购活动的**时间表；
- 用于管理合同的采购测量指标；
- 与采购有关的相关方角色和职责；如果执行组织有采购部，项目团队拥有的职权和受到的限制；
- 可能影响采购工作的制约因素和假设条件；
- 司法管辖权和付款货币；
- 是否需要编制独立估算，以及是否应将其作为评价标准；
- 风险管理事项，包括对履约保函或保险合同的要求，以减轻某些项目风险；
- 拟使用的预审合格的卖方（如果有）。

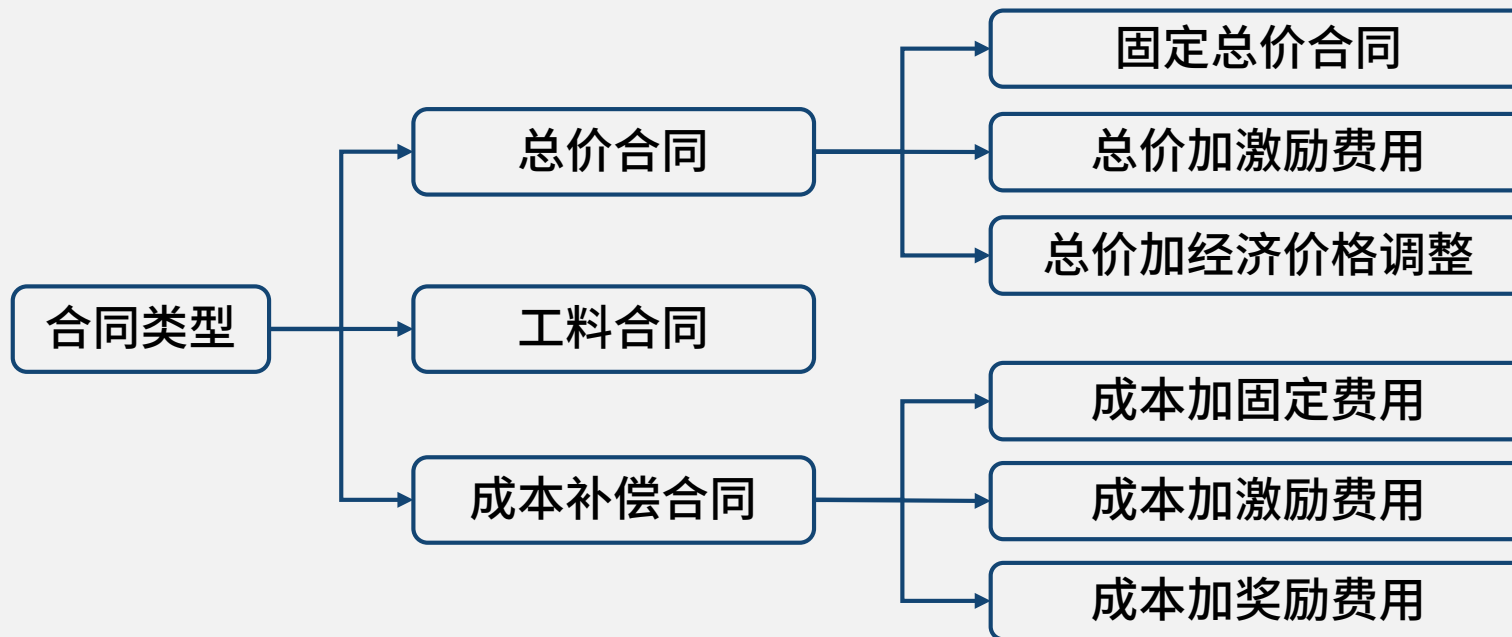


规划采购管理



考点：合同的选择

- 【解题关键】：** 1. 先判断范围；范围明确选总价类，不明确继续判断；
2. 再判断工种是否清晰，清晰选工料，不清晰选成本补偿合同





规划采购管理



考点：采购策略-合同支付类型

总价合同	固定总价	最常用，买方喜欢，除非工作范围发生变更，否则不允许改变。
	总价加激励费用	有上下限，超过上限，卖方承担；低于下限，给予奖励。
	总价加经济价格调整	履约时间长或不同货币支付。通货膨胀或特殊商品成本变化允许可调。
成本补偿	成本加固定费用	为卖方报销为合同工作发生的一切可列支成本，并支付固定费用。
	成本加激励费用	报销成本。若最终成本超过或低于原始成本，买卖双方按比例分摊。
	成本加奖励费用	报销成本。但奖励费用由买方主观判断来决定，通常不允许申诉。
工料合同		无法快速编制出准确的工作说明书的情况下扩充人员、聘用专家或寻求外部支持。



规划采购管理



考点：采购工作说明书

【解题关键】：详细描述采购的产品，服务，成果

依据项目范围基准，为每次采购编制工作说明书（SOW），仅对将要包含在相关合同中的那**一部分项目范围**进行定义。工作说明书会充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定是否有能力提供此类产品、服务或成果。

采购工作说明书应力求清晰、完整和简练。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。**



规划采购管理



考点：确定供方选择标准

【解题关键】：若不知如何选择供方，则是标准不清

在确定评估标准时，买方要努力确保选出的建议书将提供最佳质量的所需服务。供方选择标准可包括（但不限于）：

- 能力和潜能
- 产品成本和生命周期成本
- 交付日期
- 技术专长和方法
- 具体的相关经验
- 用于响应工作说明书的工作方法和工作计划
- 关键员工的资质、可用性和胜任力
- 公司的财务稳定性
- 管理经验
- 知识转移计划，包括培训计划



规划采购管理



考点：独立成本估算

【解题关键】：确保知道市场范围内的价格，以此和卖方的价格做对照

对于大型的采购，采购组织可以自行准备独立估算，或聘用外部专业估算师做出成本估算，并将其作为评价卖方报价的对照基准。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，或者潜在卖方误解了或未能完全响应采购工作说明书。



实施采购



考点：发布招标公告（招标文件）

【解题关键】：考查招标文件的发布时间，理清逻辑关系

信息邀请书	如果需要卖方提供关于 拟采购货物和服务的更多信息 ，就使用信息邀请书。随后一般还会使用报价邀请书或建议邀请书。
报价邀请书	如果需要供应商提供关于将如何满足需求和（或）将需要多少 成本 的更多信息，就使用报价邀请书。
建议邀请书	如果项目中出现问题且 解决办法 难以确定，就使用建议邀请书。这是最正式的“邀请书”文件，需要遵守与内容、时间表，以及卖方应答有关的严格的采购规则。



实施采购



考点：举行投标人会议

【解题关键】：卖方提交建议书之前，确保潜在投标人对招标文件理解的清晰、一致

投标人会议（又称承包商会议、供应商会议或投标前会议）是在**卖方提交建议书之前**，在买方和**潜在卖方之间**召开的会议，其目的是确保**所有潜在投标人**对采购要求都有**清楚且一致的理解**，并确保没有任何投标人会得到特别优待。



实施采购



考点：建议书评价

【解题关键】：以供方选择标准为基础，选择建议书，并筛选

对建议书进行评估，确定它们是否对包含在招标文件包中的招标文件、采购工作说明书、供方选择标准和其他文件，都做出了完整且充分的响应。

- 最低成本
- 仅凭资质
- 基于质量或技术方案得分
- 基于质量和成本
- 独有来源
- 固定预算



实施采购



考点：结束谈判，签订合同

【解题关键】：对合同双方的约束作用，项目中涉及供应商的所有不一致，优先参照合同

合同是对双方都有约束力的协议。它**强制卖方**提供规定的产品、服务或成果，**强制买方**向卖方支付相应的报酬。合同建立了受法律保护的买卖双方的关系。协议文本的主要内容会有所不同，可包括（但不限于）：

- **采购工作说明书或主要的可交付成果；**
- 进度计划、里程碑，或进度计划中规定的日期
- 绩效报告
- **检查、质量和验收标准**
- 定价和支付条款
- 担保和后续产品支持
- 保险和履约保函
- 下属分包商批准
- 一般条款和条件
- 变更请求处理
- **终止条款和替代争议解决方法**
- 激励和惩罚



控制采购



考点：绩效审查

【解题关键】：及时测量供应商的绩效

绩效审查

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。其中包括确定工作包提前或落后于**进度**计划、超出或低于**预算**，以及是否存在**资源**或**质量**问题。



控制采购



考点：采购审计

【解题关键】：对采购过程进行审查，确保采购过程的有效性

审计

审计是对**采购过程**的结构化审查。应该在采购合同中明确规定与审计有关的权利和义务。买方的项目经理和卖方的项目经理都应该关注审计结果，以便对项目进行必要调整。



控制采购



考点：索赔管理

【解题关键】： 供应商和甲方出现索赔，首先进行谈判，谈判不行就是替代争议解决ADR（合同里记录，一般是调解或仲裁），ADR不成就会法律诉讼

如果买卖双方不能就变更补偿达成一致意见，或对变更是否发生存在分歧，那么被请求的变更就成为有争议的变更或潜在的推定变更。此类有争议的变更称为索赔。如果不能妥善解决，它们会成为争议并最终引发申诉。在整个合同生命周期中，通常会按照合同条款对索赔进行记录、处理、监督和管理。如果合同双方无法自行解决索赔问题，则可能不得不按合同中规定的程序，用替代争议解决方法（ADR）去处理。谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。其次才选仲裁，诉讼。合同如果约定了不可抗力导致的损失不予索赔，这是除外责任。



控制采购



考点：合同变更控制系统

【解题关键】：超出合同范围的内容，改变合同类型，变更合同内容，需要走流程



21029614



你是一家航运公司的项目经理，公司历史上专门从事集装箱散货运输，最近发现提供类似服务的竞争对手数量在增加，决定对现有的集装箱运输进行变革，任命你为项目经理。经分析发现本项目开展，需要采购新的原材料，项目经理不知道是开展国际招标还是本地招标，应该在事先怎么做？

- A 识别项目中存在的风险，并更新风险登记册
- B 审查采购管理计划，明确采购管理过程中的所有活动
- C 依据变更管理计划提交变更请求
- D 将此问题上报给发起人，由发起人来作出决策



21029614



考点：采购管理计划

【解题关键】：采购管理过程中的各种活动

你是一家航运公司的项目经理，公司历史上专门从事集装箱散货运输，最近发现提供类似服务的竞争对手数量在增加，决定对现有的集装箱运输进行变革，任命你为项目经理。经分析发现本项目开展，需要采购新的原材料，**项目经理不知道是开展国际招标还是本地招标**，应该在事先怎么做？

- A 识别项目中存在的风险，并更新风险登记册
- B 审查采购管理计划，明确采购管理过程中的所有活动**
- C 依据变更管理计划提交变更请求
- D 将此问题上报给发起人，由发起人来作出决策



21029537



你是一家生产消费品公司的项目经理。产品经理刚刚为新市场开发了一种新产品，任命你为新产品开发项目的项目经理，经调查发现，公司目前没有任何与此项目有关的经验。团队使用投资回收期，来决定此新产品的开发是团队来进行，还是交给其他供应商来处理，项目经理正在做的是什么事情？

- A 确定采购管理过程中采购的测量标准
- B 进行自制外购分析
- C 进行独立估算，确定是否将其纳入评价指标
- D 发布招标文件，将所需的服务包含进文件中



21029537



考点：自制外购分析

【解题关键】：比较自制和外购的成本，确定是否需要外包；当前资源配置和能力不够时使用

你是一家生产消费品公司的项目经理。产品经理刚刚为新市场开发了一种新产品，任命你为新产品开发项目的项目经理，经调查发现，公司目前没有任何与此项目有关的经验。**团队使用投资回收期，来决定此新产品的开发是团队来进行，还是交给其他供应商来处理，**项目经理正在做的是什么事情？

A 确定采购管理过程中采购的测量标准

B 进行自制外购分析

C 进行独立估算，确定是否将其纳入评价指标

D 发布招标文件，将所需的服务包含进文件中



21029514



项目经理领导一个外包项目，项目经理发现团队成员正在确定供应商提供的建议书，是否对招标文件、采购工作说明书、供方选择标准等内容做出了完整的响应。团队正在做的是什么事情？

- A 控制采购
- B 规划采购管理
- C 实施采购
- D 结束采购



21029514



考点：建议书评价

【解题关键】：实施采购的工具技术；以供方选择标准为基础，选择建议书

项目经理领导一个外包项目，项目经理**发现团队成员正在确定供应商提供的建议书**，是否对招标文件、采购工作说明书、供方选择标准等内容做出了完整的响应。团队正在做的是什么事情？

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



21028877



你的公司决定开启一个人工智能机器人研发项目，你被任命为该项目的项目经理。经调查，你发现领导层对于机器人的需求不明确，也不知道如何开展具体工作，所以采购工作说明书中仅仅只有大概的预算。供应商应该选择什么类型的合同？

- A 成本加激励费用合同
- B 工料合同
- C 总价加激励费用合同
- D 总价加经济价格调整合同



21028877



考点：合同类型的选择

【解题关键】：范围不明确，对卖方风险小的合同是成本补偿类合同

你的公司决定开启一个人工智能机器人研发项目，你被任命为该项目的项目经理。经调查，你发现领导层对于机器人的**需求不明确，也不知道如何开展具体工作**，所以采购工作说明书中仅仅只有大概的预算。**供应商**应该选择什么类型的合同？

A 成本加激励费用合同

B 工料合同

C 总价加激励费用合同

D 总价加经济价格调整合同



21028841



一个水利工程建设项目任命你为项目经理，项目经理决定将防洪工程部分外包给供应商来完成，该项目预计需要五年的时间完工。项目经理担心在过程中出现通货膨胀，或者是在执行过程中某些材料的价格发生变化。项目经理应该与分包商签订什么合同？

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



21028841



考点：总价加经济价格调整合同

【解题关键】：应对经济波动大的场景，如履约时间长或不同货币支付

一个水利工程建设项目任命你为项目经理，项目经理决定将防洪工程部分外包给供应商来完成，该项目预计**需要五年的时间完工**。项目经理担心在**过程中出现通货膨胀，或者是在执行过程中某些材料的价格发生变化**。项目经理应该与分包商签订什么合同？

A 固定总价合同

B 成本加固定费用合同

C 工料合同

D 总价加经济价格调整合同



21029535



客户的新功能需求被变更控制委员会批准，由于组织内可用于完成此功能的资源不足，项目经理决定通过外部采购来扩充人员，项目经理应该选择何种类型的合同？

- A.固定总价合同（FFP）
- B.总价加激励费用 (FPIF)
- C.工料合同（T&M）
- D.成本加固定费合同(CPFF)



21029535



考点：工料合同

【解题关键】：在不能很快编写出准确工作说明书的情况下，但是工作性质明确的时候；使用工料合同增加人员、聘请专家以及寻求其他外部支持；金额小、工期短、不复杂的项目可以有效使用

客户的新功能需求被变更控制委员会批准，由于组织内可用于完成此功能的资源不足，项目经理决定通过外部采购来扩充人员，项目经理应该选择何种类型的合同？

- A.固定总价合同 (FFP)
- B.总价加激励费用 (FPIF)
- C.工料合同 (T&M)
- D.成本加固定费合同(CPFF)



21029609



组织以较低的价格中标了一个产品开发项目，并任命了项目经理。由于利润空间有限，高级管理层对项目做出了预算限制。在规划时，项目经理决定将一部分工作外包出去，项目经理应该选择哪种类型的合同？

- A.成本加激励费用合同（CPIF）
- B.固定总价合同（FFP）
- C.工料合同（T & M）
- D.成本加固定费合同（CPFF）



21029609



考点：固定总价合同

【解题关键】：买方最喜欢，风险全在卖方，除非工作范围发生变更，否则不允许改变

组织以较低的价格中标了一个产品开发项目，并任命了项目经理。由于利润空间有限，高级管理层对**项目做出了预算限制**。在规划时，**项目经理决定将一部分工作外包出去**，项目经理应该选择哪种类型的合同？

A.成本加激励费用合同（CPIF）

B.固定总价合同（FFP）

C.工料合同（T & M）

D.成本加固定费合同（CPFF）



21028995



你所在的航空工业股份有限公司计划开展车载导航系统项目，项目经理决定将此项目进行外包给更富有经验的供应商。项目经理发布了招标文件后，收到了多个投标文件，项目经理从技术和质量两个方向对项目进行了分析，但是最终无法选择投标文件，项目经理应该在事先制定什么文件来解决此问题？

- A 采购工作说明书
- B 采购管理计划
- C 供方选择标准
- D 合格卖方名单



21028995



考点：供方选择标准

【解题关键】：选择的供方是能提供最佳质量，给选择供方提供标准

你所在的航空工业股份有限公司计划开展车载导航系统项目，项目经理决定将此项目进行外包给更富有经验的供应商。项目经理发布了招标文件后，收到了多个投标文件，项目经理**从技术和质量两个方向对项目进行了分析**，但是**最终无法选择投标文件**，项目经理应该在**事先**制定什么文件来解决此问题？

- A 采购工作说明书
- B 采购管理计划
- C 供方选择标准**
- D 合格卖方名单



21029065



为了满足政府颁布的新法规，一家公司决定启动一个项目来对ERP系统进行修改，项目经理调查发现，组织内部没有合适的资源来进行此项目，决定将此项目进行外包。项目经理制定了一份详细描述需采购的产品、服务或成果的文件，请问项目经理正在做的是什工作？

- A 进行自制外购分析
- B 制定采购工作说明书
- C 制定采购管理计划
- D 制定招标文件



21029065



考点：采购工作说明书

【解题关键】：详细描述采购的产品，服务，成果

为了满足政府颁布的新法规，一家公司决定启动一个项目来对ERP系统进行修改，项目经理调查发现，组织内部没有合适的资源来进行此项目，决定将此项目进行外包。项目经理制定了一份详细描述需采购的产品、服务或成果的文件，请问项目经理正在做的是什工作？

A 进行自制外购分析

B 制定采购工作说明书

C 制定采购管理计划

D 制定招标文件



21029530



组织与客户签订了固定总价合同，承接了一个组件的开发工作。项目经理和团队在完成此组件的过程中，客户多次提出新需求变更，为了维护和客户的关系，发起人接受了客户的变更，导致成本发生了一定偏差。为了降低未来成本超支的风险，项目经理应该建议采用哪种类型的合同？

- A. 总价加激励费用合同 (FPIF)
- B. 工料合同 (T&M)
- C. 成本加激励费用合同 (CPIF)
- D. 成本加奖励费用合同 (CPAF)



21029530



考点：成本加激励费用合同

【解题关键】：成本超过或低于原始成本，买卖双方按比例分摊

组织与客户签订了固定总价合同，承接了一个组件的开发工作。项目经理和团队在完成此组件的过程中，客户多次提出新需求变更，为了维护和客户的关系，发起人接受了客户的变更，导致成本发生了一定偏差。为了降低未来成本超支的风险，项目经理应该建议采用哪种类型的合同？

- A. 总价加激励费用合同 (FPIF)
- B. 工料合同 (T&M)
- C. 成本加激励费用合同 (CPIF)
- D. 成本加奖励费用合同 (CPAF)



21029524



项目经理被任命负责一个大型项目，团队经过自制或外购分析，决定采购一部分复杂组件。发布报价邀请书后，项目经理收到了各潜在供应商的报价，为了确保供应商报价的合理性，项目应该使用下列哪一项？

- A.独立估算
- B.建议书评价
- C.专家判断
- D.投标人会议



21029524



考点：独立估算

【解题关键】：标底，确保知道市场范围内的价格，以此和卖方的价格做对照

项目经理被任命负责一个大型项目，团队经过自制或外购分析，决定采购一部分复杂组件。发布报价邀请书后，项目经理收到了各潜在供应商的报价，**为了确保供应商报价的合理性**，项目应该使用下列哪一项？

- A.独立估算**
- B.建议书评价
- C.专家判断
- D.投标人会议



21029541



一个复杂项目实施过程中，出现了技术问题，团队尝试后发现无法解决。如果希望供应商提供解决办法，应该使用哪种类型的招标文件？

- A.信息邀请书（RFI）
- B.报价邀请书（RFQ）
- C.建议邀请书（RFP）
- D.工作说明书（SOW）



21029541



考点：招标文件

【解题关键】： 投标邀请书：明确供应商满足需要，需要的成本

信息邀请书：确保获得采购服务或者货物的更多信息

建议邀请书：出现问题并难以确定解决办法时使用

一个复杂项目实施过程中，出现了技术问题，团队尝试后发现无法解决。如果希望供应商提供解决办法，应该使用哪种类型的招标文件？

- A.信息邀请书（RFI）
- B.报价邀请书（RFQ）
- C.建议邀请书（RFP）
- D.工作说明书（SOW）



21028860



在一条公路施工项目中，由于缺乏一项关键技术，无法进行下一步工作，项目经理决定将此关键技术进行外包。发布招标文件后，多位潜在供应商进行投标。公平起见，项目经理需要确保所有潜在投标人对采购要求都有清楚且一致的理解，应该怎么做？

- A 发布信息邀请书
- B 进行投标人会议
- C 进行市场调研
- D 进行供方选择分析



21028860



考点：投标人会议的作用

【解题关键】：确保潜在投标人对招标文件理解的清晰、一致

在一条公路施工项目中，由于缺乏一项关键技术，无法进行下一步工作，项目经理决定将此关键技术进行外包。发布招标文件后，多位潜在供应商进行投标。公平起见，项目经理需要**确保所有潜在投标人对采购要求都有清楚且一致的理解**，应该怎么做？

- A 发布信息邀请书
- B 进行投标人会议**
- C 进行市场调研
- D 进行供方选择分析



21029613



项目经理为一个精细部件制定了工作说明书和招标文件，项目经理希望先和所有潜在卖方进行沟通，确保潜在卖方对采购要求有着清晰的理解，再由卖方提交建议书，那么项目经理应该做什么？

- A.采购谈判
- B.投标人会议
- C.建议书评价
- D.采购审计



21029613



考点：投标人会议的时间

【解题关键】：确保潜在投标人对招标文件理解的清晰、一致

项目经理为一个精细部件制定了工作说明书和招标文件，项目经理希望先和所有潜在卖方进行沟通，**确保潜在卖方对采购要求有着清晰的理解，再由卖方提交建议书**，那么项目经理应该做什么？

- A. 采购谈判
- B. 投标人会议**
- C. 建议书评价
- D. 采购审计



21029752



项目经理承接了一个办公楼建设项目，计划将门窗工程外包给供应商来做。接收投标文件后，进行了建议书评估，确定了一家供应商。下一步应该怎么办？

- A.创建一份采购工作说明书
- B.召开投标人会议，确保所有潜在投标人对采购要求都有清楚且一致的理解
- C.进行采购谈判，促使双方达成共识
- D.授予供应商合同



21029752



考点：采购谈判的作用

【解题关键】：在合同签署之前，对合同的结构、各方的权利和义务，以及其他条款加以澄清，以便双方达成共识。

项目经理承接了一个办公楼建设项目，计划将门窗工程外包给供应商来做。接收投标文件后，进行了建议书评估，确定了一家供应商。下一步应该怎么办？

- A.创建一份采购工作说明书
- B.召开投标人会议，确保所有潜在投标人对采购要求都有清楚且一致的理解
- C.进行采购谈判，促使双方达成共识
- D.授予供应商合同



21029802



项目经理完成OA系统，准备开始进行合同收尾。在客户检查OA系统后，认为此系统未包含一个必须具备的模块。客户要求项目经理即刻完成该内容，项目经理首先应该怎么做？

- A.依据客户的要求，更新项目管理计划以包含该功能
- B.更新OA系统以包含客户所说的功能
- C.与客户一起审查合同
- D.执行合同收尾过程



21029802



考点：协议的作用

【解题关键】：对合同双方的约束作用，项目中涉及供应商的所有不一致，优先参照合同

项目经理完成OA系统，准备开始进行合同收尾。在客户检查OA系统后，**认为此系统未包含一个必须具备的模块**。客户要求项目经理即刻完成该内容，项目经理首先应该怎么做？

- A. 依据客户的要求，更新项目管理计划以包含该功能
- B. 更新OA系统以包含客户所说的功能
- C. 与客户一起审查合同**
- D. 执行合同收尾过程



21028991



项目经理正在管理一个软件项目，经分析，软件操作系统外包能够取得团队自制更高的效益，所以项目经理与供应商A签订协议。在项目验收期间，项目经理发现，供应商所交付的操作系统中没有包含管理文件系统这个基本功能，拒绝验收此项目，供应商认为其不包含在原本范围之内。项目经理首先应该怎么做？

- A 提交变更请求将此功能包含进合同中
- B 与供应商协商处理问题
- C 重新发布招标文件，确定新的供应商
- D 审查与供应商签订的协议



21028991



考点：协议的作用

【解题关键】：对合同双方的约束作用，项目中涉及供应商的所有不一致，优先参照合同

项目经理正在管理一个软件项目，经分析，软件操作系统外包能够取得团队自制更高的效益，所以项目经理与供应商A签订协议。在项目验收期间，**项目经理**发现，供应商所交付的操作系统中没有包含管理文件系统这个基本功能，**拒绝验收此项目，供应商认为其不包含在原本范围之内**。项目经理首先应该怎么做？

- A 提交变更请求将此功能包含进合同中
- B 与供应商协商处理问题
- C 重新发布招标文件，确定新的供应商
- D 审查与供应商签订的协议**



21029501



项目经理被任命管理一个制造项目，其中一个部件交由外部供应商负责生产。在实施过程中，项目经理收到一名关键相关方的电子邮件称，供应商生产的部件未达到要求。项目经理首先应该做什么？

- A.提交变更请求进行缺陷补救
- B.审查合同条款
- C.寻找另一供应商提供所需部件
- D.要求供应商进行赔偿



21029501



考点：协议

【解题关键】：对合同双方的约束作用，项目中涉及供应商的所有不一致，优先参照合同

项目经理被任命管理一个制造项目，其中一个部件交由外部供应商负责生产。在实施过程中，项目经理收到一名关键相关方的电子邮件称，**供应商生产的部件未达到要求**。项目经理首先应该做什么？

- A.提交变更请求进行缺陷补救
- B.审查合同条款**
- C.寻找另一供应商提供所需部件
- D.要求供应商进行赔偿



21030037



在基础设施建设项目中，项目经理与供应商进行联合巡查现场，项目经理发现工作包的进度落后于合同，并且供应商所产出的可交付成果质量不合格，为了避免此问题，项目经理本应该怎么做？

- A.进行采购审计
- B.执行绩效审查
- C.检查
- D.挣值分析



21030037



考点：采购审计

【解题关键】：对采购过程进行审查，确保采购过程的有效性

在基础设施建设项目中，项目经理与供应商进行联合巡查现场，项目经理发现工作包的进度落后于合同，**并且供应商所产出的可交付成果质量不合格**，为了**避免此问题**，项目经理本应该怎么做？

- A.进行采购审计
- B.执行绩效审查
- C.检查
- D.挣值分析



21029086



项目经理正在管理一个外包项目，项目经理之前没有管理外包项目的经验，供应商提出了合同中一个材料的变更，项目经理不知道如何处理。发起人建议项目经理需要建立一个合同变更控制系统，因为该系统可以？

- A 可以用来收集、跟踪、裁定和沟通有关合同变更
- B 可以对合同中的内容进行监督，确保符合计划
- C 可以对质量、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
- D 可以对合同索赔进行处理、裁决和沟通



21029086



考点：合同变更控制系统

【解题关键】：超出合同范围的内容，改变合同类型，变更合同内容，需要走流程

项目经理正在管理一个外包项目，项目经理之前没有管理外包项目的经验，供应商提出了合同中一个材料的变更，项目经理不知道如何处理。发起人建议项目经理需要**建立一个合同变更控制系统，因为该系统可以？**

A 可以用来收集、跟踪、裁定和沟通有关合同变更

B 可以对合同中的内容进行监督，确保符合计划

C 可以对质量、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

D 可以对合同索赔进行处理、裁决和沟通



21028987



你是建筑公司的项目经理，因为需要长期采购材料便与一家符合资质的供应商签订了合同，由于供应商延迟交付，导致我们工期延误，供应商认为其并没有延迟，导致双方出现纠纷。供应商与项目经理进行谈判，但是并没有取得效果，项目经理接下来最好怎么做？

- A 交由第三方仲裁解决该问题
- B 用替代争议解决方法进行调节
- C 走司法程序解决此问题
- D 拒绝支付供应商上批货物的货款，直至问题解决。



21028987



考点：索赔处理程序

【解题关键】： 供应商和甲方出现索赔，首先进行谈判，谈判不行就是替代争议解决ADR（合同里记录，一般是调解或仲裁），ADR不成就会法律诉讼

你是建筑公司的项目经理，因为需要长期采购材料便与一家符合资质的供应商签订了合同，由于供应商延迟交付，导致我们工期延误，供应商认为其并没有延迟，**导致双方出现纠纷。**
供应商与项目经理进行谈判，但是并没有取得效果，项目经理接下来最好怎么做？

A 交由第三方仲裁解决该问题

B 用替代争议解决方法进行调解

C 走司法程序解决此问题

D 拒绝支付供应商上批货物的货款，直至问题解决。



21029095



在验收供应商提交的可交付成果期间，项目经理确定供应商提交的可交付成果质量不达标，审查合同后发现，合同中并没有对应的质量要求，项目经理应该怎么做？

- A 依据合同变更控制流程来包含此功能
- B 将此问题记录在经验教训登记册中避免未来发生相同的事情
- C 与供应商协商并确定纠正措施
- D 拒绝接受可交付成果，并重新立一份合同



21029095



考点：合同变更控制系统

【解题关键】：超出合同范围的内容，改变合同类型，变更合同内容，需要走流程

在验收供应商提交的可交付成果期间，项目经理确定供应商提交的可交付成果质量不达标，审查合同后发现，**合同中并没有对应的质量要求**，项目经理应该怎么做？

- A 依据合同变更控制流程来包含此功能
- B 将此问题记录在经验教训登记册中避免未来发生相同的事情
- C 与供应商协商并确定纠正措施
- D 拒绝接受可交付成果，并重新立一份合同



21029539



在一个大型工程项目执行过程中，项目开发商因对原先的设计不满意已经变更了设计方案，一家施工方已经就之前的设计采购了大量的特定原材料。现在要处理这种情况，项目经理应该怎么办？

- A 与供应商和相关方协商解决方案，并提交变更请求
- B 使用管理储备解决该问题
- C 将该问题报告开发商，请求将变更撤销
- D 要求开发商赔偿采购该特定材料的资金



21029539



考点：问题解决

【解题关键】：协商问题，提出解决办法

在一个大型工程项目执行过程中，项目开发商因**对原先的设计不满意已经变更了设计方案**，一家施工方已经就之前的设计采购了大量的特定原材料。现在要处理这种情况，项目经理应该怎么办？

A 与供应商和相关方协商解决方案，并提交变更请求

B 使用管理储备解决该问题

C 将该问题报告开发商，请求将变更撤销

D 要求开发商赔偿采购该特定材料的资金



21029540



项目经理负责一个复杂产品的项目，在经过自制外购分析之后，决定其中一部分组件进行外购，在经过一序列的招标程序之后，选定了一家供应商提供该组件，项目一直按照计划在执行，由于公司战略方向发生重大转变，该产品与公司战略不匹配，发起人决定终止该项目。供应商正在对下周即将交付的第一批组件进行最后测试。项目经理接下来应该怎么做？

- A.审查合同中的终止条款
- B.通知供应商交付已完成的组件
- C.通知供应商立即停止工作
- D 更新采购工作说明书



21029540



考点：终止合同

【解题关键】：已交付全部可交付成果，没有未决索赔，全部最终款项已经付清

项目经理负责一个复杂产品的项目，在经过自制外购分析之后，决定其中一部分组件进行外购，在经过一序列的招标程序之后，选定了一家供应商提供该组件，项目一直按照计划在执行，由于公司战略方向发生重大转变，该产品与公司战略不匹配，**发起人决定终止该项目**。供应商正在对下周即将交付的第一批组件进行最后测试。项目经理**接下来应该怎么做**？

- A.审查合同中的终止条款
- B.通知供应商交付已完成的组件
- C.通知供应商立即停止工作
- D 更新采购工作说明书



21029818



项目经理开展了一次会议，确保潜在卖方之间的公平性，项目团队成员正在对投标文件进行评估，确定要购买哪一家的原材料。这属于采购过程的哪个阶段？

- A.规划采购管理
- B.实施采购
- C.控制采购
- D.结束采购



21029818



考点：实施采购

【解题关键】：获取卖方应答、选择卖方并授予合同

项目经理开展了一次会议，确保潜在卖方之间的公平性，项目团队成员正在对投标文件进行评估，确定要购买哪一家的原材料。这属于采购过程的哪个阶段？

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



21030072



项目经理签订了一个合同，该合同规定为卖方报销履行合同的所有成本，并在卖方达到合同规定绩效时，支付预定的奖金，一般是基于卖方的实际成本，按照 80/20 的比例分担超过目标成本的部分，如果是低于目标成本，也是依据80/20来进行分享。这属于什么合同类型？

- A.总价加激励费用合同
- B.成本加固定费用合同
- C.成本加奖励费用合同
- D.成本加激励费用合同



21030072



考点：成本加激励费用合同

【解题关键】：成本超过或低于原始成本，买卖双方按比例分摊

项目经理签订了一个合同，该合同规定为卖方报销履行合同的所有成本，并在卖方达到合同规定绩效时，支付预定的奖金，一般是基于卖方的实际成本，按照 80/20 的比例分担超过目标成本的部分，如果是低于目标成本，也是依据80/20来进行分享。这属于什么合同类型？

- A.总价加激励费用合同
- B.成本加固定费用合同
- C.成本加奖励费用合同
- D.成本加激励费用合同



21030052



项目经理正在管理一个铁路施工项目，由于团队资源有限，无法按时完成项目工作，项目经理考虑将某个是否继续由团队内部完成，还是交由具备相应资质的供应商来完成，项目经理正在经历哪个过程？

- A.控制采购
- B.规划采购管理
- C.实施采购
- D.结束采购



21030052



考点：自制外购分析

【解题关键】：比较自制和外购的成本，确定是否需要外包；

项目经理正在管理一个铁路施工项目，由于团队资源有限，无法按时完成项目工作，**项目经理考虑将某个是否继续由团队内部完成，还是交由具备相应资质的供应商来完成，项目经理正在经历哪个过程？**

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



21030099



项目经理计划外包项目中的一个工作包，当前采购工作说明书不能详细编制，但是你知道需要使用到工程设计专家来进行项目，并决定按照每小时200美元来支付此专家费用。项目经理决定在合同中规定最高价值和时限限制，来防止成本无限增加。项目经理采用的是什么合同类型？

- A.总价加经济价格调整
- B.工料合同
- C.成本加奖励费用合同
- D.成本加激励费用合同



21030099



考点：工料合同

【解题关键】：在不能很快编写出准确工作说明书的情况下，但是工作性质明确的时候；使用工料合同增加人员、聘请专家以及寻求其他外部支持；金额小、工期短、不复杂的项目可以有效使用

项目经理计划外包项目中的一个工作包，当前采购工作说明书不能详细编制，但是你知道需要使用到工程设计专家来进行项目，并决定按照每小时200美元来支付此专家费用。项目经理决定在合同中规定最高价值和时限限制，来防止成本无限增加。项目经理采用的是什么合同类型？

- A.总价加经济价格调整
- B.工料合同**
- C.成本加奖励费用合同
- D.成本加激励费用合同



知识点



1. 采购中甲乙双方各自的角色和职责是什么？
2. 合同的类型有哪些，如何来区别？ 怎么进行选择？
3. 如何进行自制与外购分析？
4. 实施采购时，如何保证所有潜在卖方对采购有清楚且一致的理解？
为什么需要进行独立估算？
5. 如何进行合同管理及索赔管理？