



合同类型	场景关键词（参考场景，具体场景根据题目描述判断）
固定总价合同	1、范围、需求明确 2、供应商成本偏差不影响项目成本 3、只说为了减少风险，风险最小等 4、对供应商非常了解
总价加经济价格调整合同	1、长期项目，需要考虑通货因素； 2、国际、全球商业环境，需要考虑汇率因素
总价加激励合同	1、满足总价类合同 2、同时项目时间紧张，项目特别重要，需要激励
工料合同	1、扁平快的小项目 2、单价固定，总量不固定 3、项目范围、工作说明书不能准确制定的 4、需要减少风险，项目又复杂，总价和成本都不合适的时候，取折中
成本类合同	1、复杂，新领域，探索性，可行性的项目，项目工作风险很大 2、无法估量范围，成本 3、题目出现给报销差旅等
成本加激励费用合同	1、满足成本类合同 2、项目时间紧张，特别重要，需要激励
成本加奖励费用合同	1、各方面都不明确，也无法定量制定激励的情况
成本加固定费用合同	范围不明确，按预估成本的百分比给卖方固定费用

5、实施采购的输出：协议

协议的内容

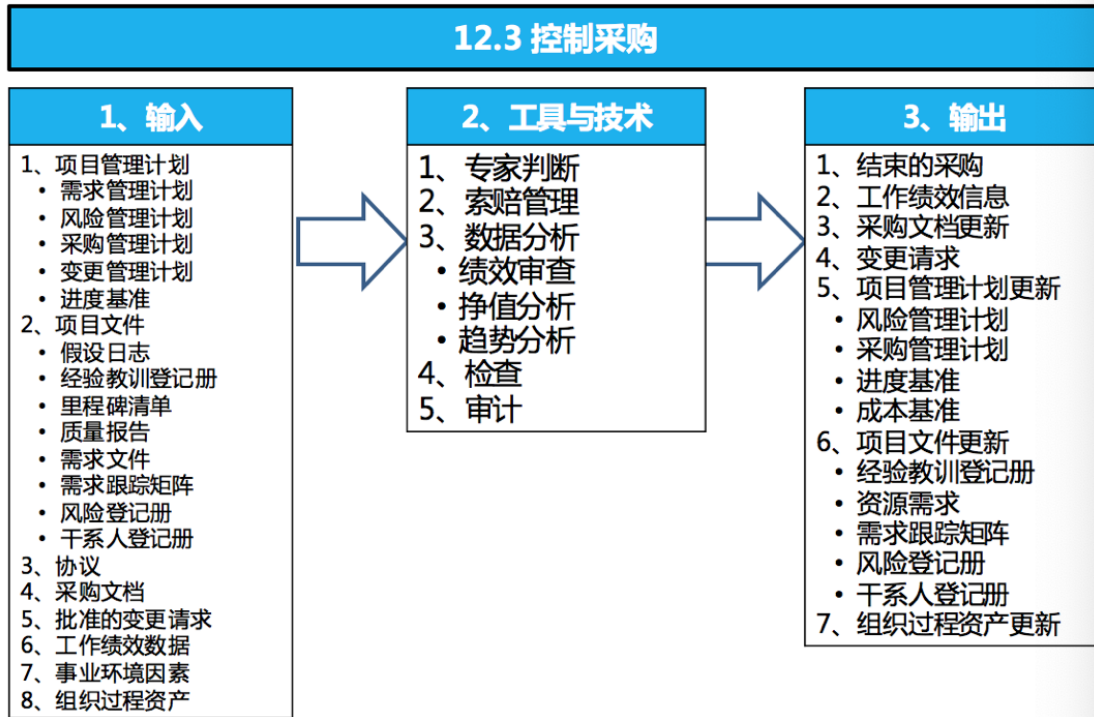


- ◆ 采购工作说明书或可交付成果 (SOW or deliverables)
- ◆ 进度计划、里程碑，或进度计划中规定的日期 (Schedule, milestones, or date by which a schedule is required)
- ◆ 绩效报告 (Performance reporting)
- ◆ 角色和责任 (Roles and responsibilities)
- ◆ 卖方履约地点 (Seller's place of performance)
- ◆ 价格 (Pricing)
- ◆ 支付条款 (Payment terms)
- ◆ 交付地点 (Place of delivery)
- ◆ 检查和验收标准 (Inspection and acceptance criteria)
- ◆ 担保 (Warranty)
- ◆ 产品支持 (Product support)
- ◆ 责任限制 (Limitation of liability)
- ◆ 费用和保留金 (Fees and retainer)
- ◆ 激励 (Incentives)
- ◆ 罚款 (Penalties)
- ◆ 保险和履约保函 (Insurance and performance bonds)
- ◆ 对分包商的批准 (Subordinate subcontractor approvals)
- ◆ 一般条款和条件 (General terms and conditions)
- ◆ 变更请求处理 (Change request handling)
- ◆ 不可抗力条款 (Force majeure)
- ◆ 合同终止和替代争议解决方法 (Termination and Alternative Dispute Resolution, ADR)

协议文件的主要内容有：工作说明书和可交付成果描述、进度计划、合同终止条款和替代争议解决、检查和验收标准、变更请求处理等。

12.3 控制采购：

1、过程定义：管理采购关系、监督合同执行情况，并根据需要实施变更和采取纠正措施，以及关闭合同的过程。



2、控制采购的输入：合同变更控制系统

规定了修改合同的过程，包括了文书工作、跟踪系统、争议解决程序、以及各种变更所需的审批层次。

3、控制采购的工具：检查

通过检查，可以验证卖方的工作过程或所完成的可交付成果对合同的遵守程度。

4、控制采购的工具：绩效审查

目标在于发现供应商履约情况的好坏

对照协议，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。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。

5、控制采购的工具：索赔管理

根据合同规定对索赔进行记录、处理；如果无法自行解决，则按照合同中规定的替代争议解决；

6、控制采购的工具：审计

要定期或不定期的开展审计，总结合同履行方面的经验教训，提出相应的变更。

7、控制采购的输出：采购关闭

买方通过其授权的采购管理员，向卖方发出合同已经完成的正式书面通知。



◇ 练习题

1、供应商签约完成某个可交付成果，合同规定买方将支付卖方的成本，并且卖方每提前一天完成，买方还将支付1%的费用。与供应商签订的合同属于什么类型？

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

答案：C。量化就是激励，奖励是不能量化的。

2、项目经理向一家施工公司招标。该公司要求获得有关做什么，什么时候做以及由谁做等详细内容。项目经理应该向供应商提供下列哪一份文件？

- A. 采购工作说明书
- B. 项目章程
- C. 项目管理计划
- D. 采购管理计划

答案：A。采购工作说明书详细描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定他们是否有能力提供这些产品、服务或成果。

3、项目需求已经充分定义；然而，执行组织没有资源来开发项目，希望使用一家提供所有管理服务的提供商。

项目经理指的是哪种合同类型？

- A. 固定价格合同
- B. 成本补偿合同
- C. 工料合同
- D. 成本加奖励合同

答案：A。范围确定，使用总价合同

4、公司拥有一个大型项目，希望进行正式招标。项目经理签发了一份建议邀请书（RFP），但未收到任何建议书。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 审查强制性要求
- B. 将RFP发送给别的供应商
- C. 建议终止项目
- D. 邀请供应商另行讨论

答案：D。实施采购的工具：召开投标人会议。进入了实施采购的过程。无人应答，应该和潜在投标人开会讨论，问题出在哪里，而不是先假设邀请书的强制性要求有问题。

5、在下列哪一个过程中，项目团队将收到标书并根据预先定义的标准审查卖方资格？

- A. 实施采购
- B. 计划采购管理
- C. 控制采购
- D. 授予采购合同



答案：A。实施采购过程将选择供应商

6、一个项目涉及来自一个知名供应商的硬件。在项目的中间阶段，项目经理注意到硬件的质量下降。一名团队成员希望立即开展质量检查。

哪一份文件中包含检查规定？

- A. 质量测量指标
- B. 风险登记册
- C. 绩效报告
- D. 采购合同

答案：D。控制采购输入

7、有一部分项目工作将从外部资源采购。项目团队制订采购计划，并向多个供应商发出建议邀请书。团队从潜在供应商那里获得关于工作的询问。

为向潜在供应商提供响应，项目团队应该怎么做？

- A. 向每一供应商发送单独回复
- B. 在项目团队中为每一供应商指定单个联系人来处理问题
- C. 修订建议邀请书，将对所有问题的回复包含在内，并分发给所有供应商
- D. 召开投标人会议，澄清所有供应商的全部问题

答案：D。建议，回复，修订的再好。也不如面对面开会来的直接。

8、一个由金融机构提供资金的项目，收到四家投标方的技术和财务报价评估基于质量和成本，其中80%技术质量方面，20%放在成本方面（财务评分）。技术质量的最低合格分数为75。

投标方所获得的分数如下所示。

	技术评分（总分 80 分）	财务评分（总分 20 分）
A	70	18
B	79	14
C	76	16
D	74	20

哪家投标方将会获得合同？

- A. 投标方A
- B. 投标方B
- C. 投标方C
- D. 投标方D

答案：B。投标方B：79+14=93，投标方c：76+16=92，投标方A和D不合格。因此选择得分最高的投标方B。

9、项目经理被要求执行一次复杂的采购,为完成项目的最后阶段。 项目经理应该使用什么工具来开始采购以及选择合适的卖方？

- A. 建议书评价技术
- B. 互联网搜索
- C. 专家判断



D. 采购谈判

答案：A。对于复杂的采购，如果要基于卖方对既定加权标准的响应情况来选择卖方，则应该根据买方的采购政策，规定一个正式的建议书评审流程

10、项目经理开始一个新项目，获得一份报告，该报告显示在上一个项目中发生的采购相关失败情况。应如何纠正这个问题？

- A. 采购审计
- B. 记录管理系统
- C. 归档合同
- D. 协商解决

答案：A。本题特别强调了相关“失败”情况，采购审计要指出合同准备或管理方面的成功经验和失败教训。

11、在客户验收最终可交付成果后，项目经理分发最终项目报告，收集项目文件用于存档，并与团队开展经验教训会议。还需要完成什么活动？

- A. 收集工作绩效信息
- B. 更新问题日志
- C. 衡量并记录客户满意度
- D. 记录纠正措施

参考答案：C。选项C是收尾时做的，衡量客户满意度进行阶段末评价。

12、项目经理对无效率的团队周会感到失望。一些发言更为积极的团队成员都将会议转向他们认为有问题的领域进入长时间的讨论。若要提高会议的效率，项目经理应该怎么做？

- A. 增加会议时间。
- B. 不让发言更为积极的团队成员参加会议。
- C. 确保没有团队成员感觉受到伤害。
- D. 设定明确的议程，为每个事项限制具体的时间。

参考答案：D。解析：会前，应该做好准备工作，包括确定会议议程、目的、目标和期限；会后，要形成书面的会议纪要和行动方案。

13、收到供应商建议书后，项目经理应使用什么来确保最低报价在当前市场范围内？

- A. 独立估算
- B. 建议书评价技术
- C. 专家判断
- D. 分析技术

参考答案：A。

解析：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