

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

中级 系统集成项目管理工程师 第十四章 项目采购管理

试题一 ()活动应在编制采购计划过程中进行

- A. 自制或外购决策 B. 回答卖方的问题 C. 制订合同 D. 制订 RFP 文件

试题二 采购审计的主要目的是()。

- A. 确认合同项下收取的成本有效、正确 B. 简要地审核项目
C. 确定可供其他采购任务借鉴的成功之处 D. 确认基本竣工

试题三 在采购中，潜在卖方的报价建议书是根据买方的()制定的。

- A. 采购文件 B. 评估标准 C. 工作说明书 D. 招标通知

试题四 在对某项目采购供应商的评价中，评价项有技术能力、管理水平、企业资质等，假定满分为 10 分，技术能力权重为 20%，3 个评定人的技术能力打分分别为 7 分，8 分，9 分，那么该供应商的“技术能力”的单项综合分为()。

- A. 24 B. 8 C. 4.8 D. 1.6

试题五 以下关于采购工作说明书的叙述中，()是错误的。

- A. 采购说明书与项目范围基准没有关系 B. 采购工作说明书与项目的工作说明书不同
C. 应在编制采购计划的过程中编写采购工作说明书 D. 采购工作说明书定义了与项目合同相关的范围

试题六 某项采购已经到了合同收尾阶段，为了总结这次采购过程中的经验教训，以供公司内的其他项目参考借鉴，公司应组织()。

- A. 业绩报告 B. 采购评估 C. 项目审查 D. 采购审计

试题七 某项目建设方没有聘请监理，承建方项目组在编制采购计划时可包括的内容有()。

①第三方系统测试服务； ②设备租赁； ③建设方按照进度计划提供的货物；

④外部聘请的项目培训；

- A. ①②③ B. ②③④ C. ①③④ D. ①②④

试题八 编制采购计划时，项目经理把一份“计算机的配置清单及相关的交付时间要求”提交给采购部。关于该文件与工作说明书的关系，以下表述()是正确的。

- A. 虽然能满足采购需求，但它是物品清单不是工作说明书 B. 该清单不能作为工作说明书，不能满足采购验收需要
C. 与工作说明书主要内容相符 D. 工作说明书由于很专业应由供应商编制

试题九 某企业在项目实施过程中，为降低项目成本、更好的满足客户需求，按照以下流程对项目所需的部分产品进行了采购：

- ① 记录项目对于产品、服务或成果的需求，并且寻找潜在的供应商；
② 从供应商处获取相关信息、报价和建议书；
③ 审核所有建议书，在供应商中进行选择，并与选中者谈判签订最终合同；
④ 管理合同以及买卖双方的关系，并管理与合同相关的变更。该企业的采购流程缺少了()环节。

- A. 编制采购计划 B. 编制询价计划 C. 询价、招投标 D. 合同管理和收尾

试题一十 拟采购货物的规格、标准统一，现货货源充足且价格变化幅度小的政府采购项目，可依照《中华人民共和国政府采购法》采用()方式进行采购。

- A. 竞争性谈判采购 B. 邀请招标 C. 单一来源采购 D. 询价

试题一十一 某公司承担了一项系统集成项目，正在开发项目适用的软件系统，但是需要从其他公司购买一些硬件设备。该公司的转包合同负责人应当首先准备一份()。

- A. 项目章程 B. 项目范围说明书 C. 采购工作说明书 D. 外包合同

试题一十二 投标人会议是在()过程中采用的一种方法。

- A. 开标 B. 询价 C. 评标 D. 投标

试题一十三 某项目经理要求采购管理员从外面供货商那里采购硬件设备时，需要准备一个()以描述采购设备的相关质量技术指标、验收标准和付款方式与期待等内容。

- A. 工作说明书 B. 合同范围说明 C. 项目章程 D. 合同

试题一十四 在采购管理中，编制询价计划需要用到()。

- A. 标准表格 B. 评估标准 C. 采购管理计划 D. 采购文件

试题一十五 某系统集成一级企业年项目合同额近 3 亿元。采购部门要面临从交换机到固定螺丝及相关服务的大量采购任务，下面的采购措施中，不可取的是()。

- A. 为防止采购人员可能出现经济问题，所有产品都按照统一规则、统一方法进行采购
- B. 按照重要程度将产品分为 A 类、B 类、C 类，分别制定采购规则，A 类产品要通过招标，C 类产品可简化采购手续
- C. 无论采购产品还是服务，都要建立对供应商的评价制度
- D. 建立和维护合格供应商名录来缩小采购选择的范围

试题一十六 某项目采购人员接到一个紧急采购任务后启动了询价流程。关于询价，下面说法不正确的是()。

- A. 询价就是询问卖方的产品价格
- B. 询价主要是以卖方处获取如何满足项目需要的答复
- C. 询价过程是确定合格供应商名单
- D. 询价过程中却使卖方参与了大部分工作，买方也无需为其直接支付费用

试题一十七 某公司现有的职员能轻易满足某新项目的一部分要求，但是这个项目的其他方面对该公司来说是新的。项目经理经过调研了解到一些供应商专业生产这类产品，可能能满足项目很多或全部需要。项目经理在准备项目计划和决定怎样招聘最佳人选及处理所需要的资源时，首先应该()。

- A. 进行自制/外购分析
- B. 进行市场调查
- C. 通过邀请提交建议书(RFP)向供应商征求方案来决定是否将项目外包出去
- D. 评审公司采购部门提供的合格的卖方名单，并向选定的卖方发邀请提交建议书

试题一十八 某项目在启动阶段难以确定所需要的人员和资源，需要在实施过程中动态增加较多人员、专家和外部资源。在为该项目制订采购计划时需要确定采购合同类型，最适合该项目的合同类型是()。

- A. 时间和材料合同
- B. 成本加固定酬金合同
- C. 成本补偿合同
- D. 固定总价合同

试题一十九 项目工作说明书是对项目提供的产品、成果或服务的描述，其内容一般不包括()。

- A. 服务人员
- B. 技术方案选择
- C. 验收标准
- D. 收费及付款方式

试题二十 用来征求潜在供应商建议的文件一般称为 (59)。

- A. RFI B. IFB C. RFQ D. RFP

试题二十一 技术部给采购部提供了一份采购产品的技术标准和要求，这份文件可被称做()。

- A. 项目建议书 B. 工作说明书 C. 工作包 D. 项目范围说明书

试题二十二 在项目采购中经常使用询价过程，询价过程的输出不包括()。

- A. 合格卖方清单 B. 采购工作说明书 C. 采购建议书 D. 采购管理计划

试题二十三 某信息系统集成项目经理需要为项目采购硬件设备，那么项目经理需要再()中对该采购物品进行描述。

- A. 建议邀请书 B. 合同 C. 合同范围说明书 D. 项目工作说明书

试题二十四 编制询价计划的过程是为下一步招标所需要的文件做准备，并确定“选择供方”XX要的评定标准，()不属于编制询价计划过程的输出。

- A. 采购建议书 B. .采购文档 C. 评估标准 D. 更新的工作说明书

试题二十五 某系统集成项目的项目经理需采购第三方软件插件，在编制询价计划时，由于待采购软件插件比较专业，为了更加明确采购需求，该项目经理需要使用的文件为()。

- A. 供应商意见书 B. 方案邀请书 C. 投标邀请书 D. 报价邀请书

试题二十六 某项目经理在执行项目时，在详细了解了项目所需要采购的产品和服务后，制订了包含如下所示的采购说明书模板让采购人员填写。该工作说明书中缺少了()。

表 14-1 XX 项目采购工作说明书样本

1-采购目标的详细描述

2-采购工作范围

- 详细描述本次采购各个阶段要完成的工作；
- 详细说明所采用的软硬件以及功能、性能；

3- 工作地点

- 工作进行的具体地点；
- 详细阐明软硬件所使用的地方；
- 员工必须在哪里和什么方式工作；

4- 产品及服务的供货周期

- 详细说明每项工作的预计开始时间、结束时间和工作时间等；
- 相关的进度信息；

5- 适用标准

- A. 拟采购产品和服务的规格说明 B. 验收标准 C. 质量要求 D. 工作方式

试题二十七 采购是项目管理工作的的重要组成部分. 以下关于采购的叙述中, () 是不正确的。

- A. 采购管理计划是评估卖方的衡量指标 B. 采购工作说明书不是来自于项目范围基准
C. 采购工作说明书描述采购产品的细节 D. 采购管理计划确定采用的合同类型

试题二十八 采购文件可用于识别干系人过程, 因为这些文件()。

- A. 是事业环境因素, 并且是过程的输入 B. 是组织过程资产, 并且是过程的输入
C. 将关键干系人标注为合同中的当事方 D. 作为设立干系人优先级并将干系人分类的一种方式

试题二十九 安全电子交易协议。(SET: secureelectronic transaction) 标准是一种应用于因特网环境下, 以信用卡为基础的安全电子交付协议。它给出了一套电子交易的过程规范, 其支付系统主要有持卡人(cardholder) 商家(merchant) 发卡行(issuingbank) 收单行(acquiringbank) 支付网关(paymentgateway) 和 () 等六个部分组成。

- A. 安全中心 B. 认证中心 C. 支付中心 D. 信用中心

试题三十 项目采购计划的编制需要有适宜的方法, 以规避项目风险, 实现项目整体目标。

() 不属于项目采购计划编制常用的技术。

A. 专家判断 B. 合同类型 C. 自制/采购分析 D. 工作说明书

试题三十一 阅读下列说明，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

鉴于配置管理在信息系统集成和 IT 运维项目中的重要作用，某企业计划在企业层面统一建立配置库，以规范公司的配置管理，并责成公司的商务经理杨工兼任公司的配置经理，全面组织和协调公司的配置管理事项。杨工接到任务后，按照公司目前系统集成和运维的架构，将配置库分为系统集成项目配置库和运维项目配置库，不过这种配置库管理只是从名称方面进行了区分，实际上只有一个配置库。由于公司大部分的运维项目来自于公司的系统集成部，所以底层数据是共享的，没有分割开来，运维人员和系统集成人员经常针对同一个配置项进行修改。

在配置库运行 4 个月之后，公司组织了一次对配置库的审计，发现配置库存在大量的问题，杨工面对这样的局面，对自己在配置管理中的角色也感到非常迷茫。他收集了目前公司配置库管理方面存在的问题，这些问题比较突出地体现在以下几个方面：

(1) 有的项目组将配置项细化到了软件产品的模块，而有的项目组以项目简单为由，根本没有进行配置管理，并且各项目组内部对配置管理的需求也不统一，随时间变化波动较大。

(2) 很多开发人员和运维人员不知道在不同的库里应该放置什么内容，而且各种配置项的配置格式也不统一，导致配置库难以达到预期的效果。

(3) 配置库增删比较混乱，很多配置项还找不到最后的版本，而且很多配置内容也放置混乱，各种库的分割管理起不到预期的效果。

【问题： 3.1】请结合以上案例，简要说明配置管理的目标和主要活动。

【问题： 3.2】请说明杨工在配置管理中存在的问题。

【问题： 3.3】根据你的理解，请指出配置审计的功能是什么？

试题三十二 实施采购过程中往往需要综合采用多种方法，来保证采购能够顺利进行。()

不属于实施采购过程中需要用到的方法和技术。

A. 投标人会议 B. “自制 / 外购”分析 C. 独立估算 D. 采购谈判

试题三十三 采购过程需要进行控制,以发现采购计划与实施采购过程中的偏差。以下关于采购控制的叙述中,不正确的是: ()。

- A. 控制采购过程是买方需要做的,卖方不需要控制采购
- B. 控制采购是管理采购关系、监督合同执行情况,并根据需要实施变更和采取纠正措施的过程
- C. 控制采购过程中可通过绩效评估,预测卖方未来项目执行能力
- D. 控制采购中需要进行财务管理工作

试题三十四 小王作为某项目的项目经理,决定采用投标人会议的方式选择卖方。以下做法中,正确的是: ()。

- A. 限制参会者提问的次数,防止少数人问太多的问题
- B. 防止参会者私下提问
- C. 小王不需要参加投标人会议,只需采购管理员参加即可
- D. 设法获得每个参会者的机密信息

试题三十五 采购人员按照()的安排实施采购活动。

- A. 采购工作说明书
- B. 需求文档
- C. 活动资源需求
- D. 采购计划

试题三十六 关于控制采购的描述,不正确的是: ()。

- A. 控制采购是管理采购关系、监督合同执行情况,并依据需要实施变更和采取纠正措施的过程
- B. 采购是买方行为,卖方不需要控制采购过程
- C. 控制采购过程中,还需要财务管理工作
- D. 控制采购可以保证采购产品质量的控制

试题三十七 项目经理赵某负责公司的大数据分析平台项目,搭建该平台需要大规模的计算能力。经过市场调研,国内 A 公司可提供大规模计算服务。赵某在编制项目的采购计划时,正确的做法是()

- A. 直接把 A 公司的大规模计算服务列入采购计划
- B. 将国际上最先进的高性能计算服务器列入采购计划
- C. 考虑项目管理计划、项目需求文档、活动成本估算等输入
- D. 以 A 公司的采购政策和工作程序作为采购指导

试题三十八 控制采购的输入不包括()

- A. 合同管理计划
- B. 采购档案
- C. 合同
- D. 采购文件

试题三十九 【说明】

A 公司中标工期为 10 个月的某政府(甲方)系统集成项目，需要采购一批液晶显示屏。考虑到项目预算，项目经理小张在竞标的几个供应商里选择了报价最低的 B 公司，并约定交货周期为 5 个月。B 公司提出预付全部货款才能按时交货，小张同意了对方要求。项目启动后，前期工作进展顺利。临近交货日期，B 公司提出，因为最近公司订单太多，只能按时交付 80%的货物。经过几番催促，B 公司才答应按时全部交货。产品进入现场后，甲方反馈液晶显示屏有大量残次品。小张与 B 公司交涉多次，相关问题都没有得到解决，甲方很不满意。

【问题： 3.1】（4分）

按照项目管理过程，请将下面()处的答案填写在答题纸的对应栏内。

采购管理过程包括：()、()、()和()。

【问题： 3.2】（8分）

结合案例，简要说明小张在采购过程中存在的问题。

【问题： 3.3】（6分）

简要叙述供应商选择需要考虑的因素。

试题四十 关于“自制/外购”分析的描述，不正确的是()。

- A. 有能力自行研制某种产品的情况下，也有可能需要外部采购
- B. 决定外购后，需要进一步分析是购买还是租借
- C. 总价合同对进行“自制/外购”分析过程没有影响
- D. 任何预算限制都有可能影响“自制/外购”分析

试题四十一 ()不属于控制采购过程的工具与技术。

- A. 工作绩效信息
- B. 合同变更控制系统
- C. 采购绩效审计
- D. 检查与审计

试题四十二 “自创/外购”分析过程中，()时，项目不应从外部进行采购。

- A. 自创成本高于外购
- B. 与其他项目有资源冲突
- C. 项目需要保密
- D. 技术人员能力不足

试题四十三 关于采购谈判的描述，不正确的是()

- A. 采购谈判过程中以买卖双方签署文件为结束标志
- B. 项目经理应是合同的主谈人
- C. 项目团队可以列席谈判
- D. 合同文本的最终版本应反映所达成的协议

试题四十四 某制造商面临大量产品退货，产品经理怀疑是采购和货物分类流程存在问题，此时应该采用()进行分析。

- A. 流程图 B. 质量控制图 C. 直方图 D. 鱼骨图

试题四十五 当()时，项目不应从外部进行采购。

- A. 自制成本高于外购 B. 技术人员能力不足 C. 与其他项目有资源冲突 D. 项目有保密要求

试题四十六 关于采购谈判的描述，不正确的是()。

- A. 采购谈判过程以买卖双方签署文件为结束标志 B. 项目经理应担任合同的主谈人
C. 项目团队可以列席谈判 D. 合同文本的最终版本应反映所有达成的协议

试题四十七 ()向卖方支付为完成工作而发生的全部合法实际成本，除此之外还向卖方支付一笔费用作为卖方的人工费用以及合理的利润。

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

试题四十八 关于 控制采购 过程的工具和技术的描述，不正确的是()。

- A. 合同变更控制系统应当与整体变更控制系统整合起来
B. 检查与审计的作用是验证卖方工作过程或可交付成果对合同的遵守程度
C. 绩效审查的目标在于发现履约情况的好坏
D. 诉诸法律是解决所有索赔和争议的首选方法

试题四十九 实施采购过程的依据包括()。

- A. 采购工作说明书 B. 资源日历 C. 变更请求 D. 工作绩效报告

试题五十 试题三

某公司承接了某大型企业数据中心的运行维护服务项目，任命经验丰富的李强为项目经理。1月初项目启动会后，李强整理出了项目风险单，对中级及以上风险制定了应对措施，在项目会议上，李强将应对措施的实施责任分配到个人，并确定了完成时限，要求项目全过程中按照此风险清单进行管理。

风险及应对措施清单部分内容如下：

3 月，某系统服务器备机发生 cpu 故障，寻找外部供应商进行紧急采购，2 天后，故障解决，虽然业务并未中断，但是客户表示不满。考虑到备件短缺的概率极小，李强并未采取措施。

4 月，某系统报错，无法确定故障原因，因此工程师 B 联系厂商寻求支持，经过与不同设备厂商的多轮沟通，逐个排查，耗时 3 天终于解决了问题。

5 月，数据中心及周边发生大面积停电，由于紧急预案未涉及停电场景，运维团队人员临时商量解决方案，在中断 2 小时后，核心系统业务恢复。

8 月，因机房温度过高导致部分设备停机，李强建议客户紧急扩容制冷设备。因年初未做该预算，客户责怪李强没有提前发现隐患。

序号	风险	发生概率	应对措施	负责人	完成期限
1	人员技术能力不足	高	开展技术培训	工程师 A	2 月底前
2	复杂技术问题，超出团队人员能力范围	中	寻求厂商支持	工程师 B	持续进行
3	核心系统的应急预案覆盖范围不全	高	完善应急预案评审并发布	工程师 C	3 月底前
.....
30	备件短缺	低	无
.....

- 【问题 1】（10 分）结合案例，请指出项目风险管理中存在的问题。
- 【问题 2】（4 分）请简述消极风险（威胁）和积极风险（机会）的应对策略。
- 【问题 3】（3 分）请将下面（1）~（3）处的答案填写在答题纸的对应栏内。按照风险产生的原因对风险进行分类，可分为—（1）—，社会风险，政治风险，—（2）—和—（3）—。

试题五十一 试题四(19 分)

段 1：A 公司专门从事仿真软件产品的研发，近期承接了一个项目。公司任命老王担任项目经理,带领 10 人的开发团队完成该项目。老王兼任配置管理员，为方便工作，他给所有项目组成员开放了全部操作权限。

段 2：测试人员首先依据界面功能准备了集成测试用例，随后和开发人员在开发环境中交互进行集成测试并完成的缺陷修复工作。测试期间发现特定参数下仿真图形显示出现较大变形的严重错误，开发人员认为彻底修复难度较大，可以在试运行阶段再处理，测试人员表示认可。

段 3：在回归测试结束后，测试人员向项目组提交了测试报告，老王认为开发工作已经圆满结束。在客户的不断催促下，老王安排开发工程师将代码从开发库中提取出来，连带测试用的用户数据一起刻盘后快递给客户。

- 【问题 1】（10 分）结合案例，请分别简述项目在配置管理和测试过程存在的问题。
- 【问题 2】（3 分）请指出功能配置审计需要验证哪些方面的内容。

【问题3】（6分）请将下面（1）-（3）处答案填写在答题纸的对应栏内。典型的配置库可以分为（1）种类型，（2）又称主库，包含当前基线和对基线的变更，（3）包含已发布使用的各种基线的存档，被置于完全的配置管理之下。

试题五十二 关于招投标的描述，不正确的是（ ）

- A. 第一中标候选人无法履约的，要重新投标
- B. 中标候选人应为不超过3个，且应表明排序
- C. 招标人公示中标候选人，公示期不得少于3天
- D. 投标人少于3个的，不得开标，招标人应当重新招标

试题五十三 （ ）不属于编制采购计划的输入。

- A. 项目管理计划
- B. 需求文档
- C. 项目组织过程资产
- D. 项目工作说明书

试题五十四 关于实施采购过程中采用工具和技术的描述，不正确的是（ ）

- A. 投标人会议上，所有潜在的供应商都应得到同等对待
- B. 卖方建议书必须通过建议书评价技术来进行评价
- C. 采购组织能够对采购成本进行独立估算以检查卖方建议书的报价
- D. 大部分政府机构要求政府合同必须做公告

试题五十五 所有配置项的操作权限应归（ ）严格管理。

- A. 项目经理
- B. QA
- C. 测试经理
- D. 配置管理员

试题五十六 （ ）可以确保存储配置项的完整性。

- A. 确保发布用的介质不含无关项
- B. 按批准的规程制备交付的介质
- C. 在容易辨认的地方清楚地标出存储标识
- D. 将副本存储在不同的受控场所

试题五十七 关于采购谈判的描述，不正确的是（ ）

- A. 采购谈判过程以买卖双方签署文件为结束标志。
- B. 项目经理可以不是合同的主谈人
- C. 合同谈判期间项目管理团队必须就项目的管理要求进行澄清
- D. 对于简单的采购事项，只需要卖方的接受而不用漫长的谈判

试题五十八 结束采购的成果不包括（ ）

- A. 经验总结
- B. 采购文件
- C. 可交付物验收
- D. 采购档案

试题五十九 配置管理员小张注意到某配置项当前版本号为 0.68，他马上推断出该配置项目处于()状态

- A. 草稿 B. 变更 C. 修改 D. 正式

试题六十 关于配置审计的描述，不正确的是()

- A. 配置审计的实施是为了确保项目配置管理的有效性 B. 功能配置审计需验证配置项的开发已圆满完成
C. 功能配置审计需验证要交付的配置项是否存在 D. 物理配置审计需验证配置项是否包含所有必需的项目

试题六十一 ()用来评价项目在实现区域经济发展目标，有效配置经济资源、改善环境等方面的效益。

- A. 经济可行性研究 B. 社会可行性研究 C. 技术可行性研究 D. 财务可行性研究

试题六十二 关于项目招投标的描述，不正确的是：()。

- A. 需要采用不可替代的专利技术的项目可以不进行招标
B. 投标文件中禁止加行、涂抹或改写
C. 投标文件须投标方法人代表或委托代理人签署
D. 投标人之间约定中标人，此行为属于投标人相互串通投标

试题六十三 项目人力资源管理、风险管理、采购管理在()协调下实现项目目标。

- A. 成本管理 B. 范围管理 C. 进度管理 D. 整体管理

试题六十四 关于编制采购管理计划过程的描述正确的是：()。

- A. 在进行自制外购分析时，有能力自制的则完全不用考虑外购
B. 编制采购管理计划时，需要考虑采购工作说明书和干系人登记册
C. 市场调研包括考察行业情况和潜在供应商的能力
D. 调研充分时，不需要与潜在投标人进行会议交流

试题六十五 ()不属于结束采购时使用的工具和技术。

- A. 采购估算 B. 采购审计 C. 采购谈判 D. 记录管理系统

试题六十六 关于配置基线的描述，不正确的是()。

- A. 基线是为了控制变化而引入的概念
- B. 基线中的配置项不能再被修改
- C. 基线通常对应于开发过程中的里程碑
- D. 新项目可以基线上拉出独立分支，与原始项目的变更进行隔离

试题六十七 ()不属于配置控制过程的活动。

- A. 标识和记录变更申请
- B. 确定配置项
- C. 批准或否决申请
- D. 实现验证和发布已修改的配置项

试题六十八 试题三(17分)

阅读下列说明，回答问题1至问题3，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

某小区进行物业服务提升，拟上线物业管理系统，该系统包括门禁管理、停车管理、维修服务管理、收费管理等核心功能及业主论坛等其他功能。物业公司准备通过公开招标的方式采购改系统，并且发布了招标公告。

信心服务公司A得知招标信息后，找到物业公司的负责人，详细介绍了公司的业务背景，提出可以为物业公司定制系统，完全按照物业公司的需求范围和时间要求来完成。并承诺提供终身免费维护物业公司。A公司提前签了意向合同，不过流程仍按照招投标来定，A公司和物业公司一起准备了一份投标书，

最终物业公司共收到三家公司的投标书，物业公司将开标和评审安排在一天，评审工作由A公司协助物业公司来完成，物业公司和A公司一起针对其他两家公司投标材料进行了评审，计划借鉴其他两家公司方案，并宣布A公司中标，2个月后物业公司和A公司签订了合同。

项目实施的过程中，A公司将门禁管理系统和停车管理系统分包给另外一家专门做门禁和停车管理系统的公司来实施。

【问题1】 (9分)

指出本案例中招投标过程中存在的问题。

【问题2】 (4分)

请写出“采购管理”包含的主要过程，

【问题3】 (4分)

请下面①~④处的答案填写在答题纸的对应栏内。

()采购管理中，“自制/过程使用的技术”和“采购审计”分别是①、②过程使用的技术。

()一般来说，合同分为总价合同、③和④。

试题六十九 ()不是编制采购管理计划的输入。

- A. WBS B. 需求文档 C. 项目进度 D. 采购文件

试题七十 关于投标的描述，正确的是：()。

- A. 投标文件应当对招标文件做出实质性响应 B. 投标人应当在开标前将投标文件送达投标地点
C. 投标人不得将中标项目的部分工作进行分包 D. 一个投标人必须是一个法人

试题一 答案： A 解析： 在编制采购计划的过程中，首先要确定项目的哪些产品、成果或服务自己提供更合算，还是外购更合算？这就是“自制/外购”决策，在这个过程中可能要用到专家判断，最后也要确定合同的类型，以转移风险。在进行“自制/外购”决策时，有时项目的执行组织可能有能力自制，但是可能与其他项目有冲突或自制成本明显高于外购，在这些情况下项目需要从外部采购，以兑现进度承诺。任何预算限制都可能是影响“自制/外购”决定的因素。如果决定购买，还要进一步决定是购买还是租借。“自制/外购”分析应该考虑所有相关的成本，无论是直接成本还是间接成本。例如，在考虑外购时，分析应包括购买该项产品的实际支付的直接成本，也应包括购买过程的间接成本。

RFP 是采购文档的一种形式，. 是编制询价计划过程的成果之一，制订 **RFP** 文件是编制询价计划过程的工作。

投标人会议(也称为发包会、承包商会议、供应商会议、投标前会议或竞标会议)是指在准备建议书之前与潜在供应商举行的会议。投标人会议用来回答潜在卖方的问题、确保所有潜在供应商对采购目的(如技术要求和合同要求等)有一个清晰、共同的理解。对供应商问题的答复可能作为修订条款包含到采购文件中。供方选择过程在向每一个选中的供方提供一份合同前，应当先制订合同。

试题二 答案： C 解析： 采购审计的目标是找出本次采购的成功和失败之处，以供项目执行组织内的其他项目借鉴。

试题三 答案： A 解析： 《系统集成项目管理工程师教程》中指出：“建议书应按照相应的采购文件的要求拟定，并可反映相关的合同原则”。

试题四 答案： D 解析： 本题考查在对供应商的评价中的评分方法。

《系统集成项目管理工程师教程》的“14.5.7 供方选择”节中介绍了评分方法：先取平均分再乘以权重，即 $[(7+8+9)/3] \times 20\% = 1.6$ 。

试题五 答案： A 解析： 对所购买的产品、成果、服务来说，采购工作说明书定义了与合同相关的部分项目范围。每个采购工作说明书来自于项目范围基准。工作说明书(SOW)是对项目所要提供的产品、成果或服务的描述。在一些应用领域中，对于一份采购工作说明书有具体的内容和格式要求。每一个单独的采购项需要一个工作说明书。然而，多个产品或服务也可以组成一个采购项，写在一个工作说明书里。

随着采购过程的进展，采购工作说明书可根据需要修订和更进一步明确。编制采购管理计划过程可能导致申请变更，从而可能会引发项目管理计划的相应内容和其他分计划的更新。

综上所述，可以分析得出，采购工作说明书与项目的工作说明书之间存在区别和联系。采购工作说明书不是一次编写完成的，编制采购管理计划的过程可能会引起采购工作说明书的变更，采购工作说明书定义了与合同相关的部分项目范围。每个采购说明书来自于项目的范围基准，与项目范围基准之间存在密切关系。

试题六 答案： D 解析： 对采购合同收尾使用的工具和技术有采购审计和合同档案管理系统，采购审计是对采购的过程进行系统的审查，除找出本次采购的成功失败之处外，还发现经验教训，以供公司内的其他项目参考借鉴。“采购评估”不是项目管理中的标准名词，而项目审查、业绩报告主要针对整个项目而不仅仅是采购，即使是指在采购中的业绩报告和项目审查，它们也没有“采购审计”表述准确和完整。

试题七 答案： D 解析： 有些产品、服务和成果，项目团队不能自己提供，需要采购。或者即使项目团队能够自己提供，但有可能购买比由项目团队完成更合算。所以编制采购计划过程的第一步是要确定项目的某些产品、服务和成果是项目团队自己提供还是通过采购来满足，然后确定采购的方法和流程以及找出潜在的卖方，确定采购多少，确定何时采购，并把这些结果都写到项目采购计划中。

需要采购的内容应该包括由项目组之外的其他组织提供的产品、服务和成果。本题目中

“①第三方系统测试服务、②设备租赁、④外部聘请的项目培训”都应属于采购计划中可以包括的内容。“③建设方按照进度计划提供的货物”不属于此范畴。

试题八 答案： B 解析： 对所购买的产品、成果或服务来说，采购工作说明书定义了与合同相关的部分项目范围。每个采购工作说明书来自项目范围基准。

采购工作说明书描述足够的细节，以允许预期的卖方确定他们是否有提供买方所需的产品、成果或服务的能力。这些细节将随采购物的性质、买方的需要或预期的合同形式而变化。采购工作说明书描述了由卖方提供的产品、服务或者成果。采购工作说明书中的信息有规格说明书、期望的数量和质量的等级、性能数据、履约期限、工作地以及其他要求。采购工作说明书应写得清楚、完整和简单明了，包括附带的服务描述，例如与采购物品相关的绩效报告或者售后技术支持。在一些应用领域中，对于一份采购工作说明书有具体的内容和格式要求。每一个单独的采购项需要一个工作说明书。然而，多个产品 或者服务也可以组成一个采购项，写在一个工作说明书里。

下表是一个工作说明书的样本。工作说明书应该清楚地描述工作的具体地点、完成的预定期限、具体的可交付成果、付款方式和期限、相关质量技术指标、验收标准等内容。一份优秀的工作说明书可以让供应商对买方的需求有较为清晰的了解，便于供应商提供相应产品和服务。

由此可知，本题中的“计算机的配置清单及相关的交付时间要求”与项目采购工作说明书有本质的不同。它的内容与工作说明书主要内容不相符。它不能作为工作说明书， 不能满足采购验收需要。它是由项目组出具，经项目管理团队批准的。

项目采购工作说明书

1. 采购目标

详细描述采购目标。

2. 采购工作范围

详细描述本次采购各个阶段要完成的工作。

详细说明所采用的软硬件以及功能、性能。

3. 工作地点

工作进行的具体地点。

详细阐明软硬件所使用的地方。
员工必须在哪里和什么方式工作。

4. 产品及服务的供货周期

详细说明每项工作的预计开始时间、结束时间和工作时间等。

相关的进度信息。

5. 适用标准

6. 验收标准

7. 其他要求

试题九 答案： A 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》（全国计算机专业技术资格考试办公室组编）第 14.1.2 小节的内容，项目采购管理不仅包括合同管理和变更控制过程，也要执行合同中约定的项目团队应承担的合同义务。

采购管理包括如下几个过程：

- (1) 编制采购计划。决定采购什么，何时采购，如何采购。
- (2) 编制询价计划。记录项目对于产品、服务或成果的需求，并且寻找潜在供应商
- (3) 询价、招投标。
- (3) 供方选择。
- (5) 合同管理和收尾。

题干描述的过程包括了采购过程的第 (2) 至 (5) 项，缺少第 (1) 项，即编制采购计划。

试题一十 答案： D 解析： 根据《中华人民共和国政府采购法》第三十二条：采购的货物规格、标准统一、现货货源充足且价格变化幅度小的政府采购项目，可以依照本法采用询价方式采购。

试题一十一 答案： C 解析： 许多项目涉及到一个组织(卖方)根据合同为另一个组织(买方)工作。在这种情况下，买方提供最初的产品描述，这份产品描述又被称为采购工作说明书。每个采购工作说明书来自于项目范围基准，描述了由卖方提供的产品、服务或者

成果。

采购工作说明书中的信息有规格说明书、期望的数量和质量的等级、性能数据、履约期限、工作地以及其他要求。采购工作说明书提供足够的细节描述，以允许预期的卖方确定他们是否有提供买方所需的产品、成果或服务的能力。这些细节将随采购物的性质、买方的需要或者预期的合同形式而变化。

试题一十二 答案： B 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“14.4.2 询价的方法和技术”一节所述内容，在询价时可以采用的方法和技术包括：

投标人会议

刊登广告

制定合格卖方清单

试题一十三 答案： A 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》书中“14.2.1 编制采购计划的输入、输出”一节的所述内容可知，采购工作说明书描述了由卖方提供的产品、服务或者成果。工作说明书应该清楚描述工作的具体地点、完成的预定期限、具体的可交付成果、付款方式和期限、相关质量技术指标、验收标准等内容。一份优秀的工作说明书可以让供应商对买方的需求有较为清晰的了解，便于供应商提供相应产品和服务。

试题一十四 答案： C 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》书中“14.3 编制询价计划”一节的所述内容可知，编制询价计划过程的输入包括采购管理计划，工作说明书 SOW, 项目管理计划，“自制/外购”决定。

试题一十五 答案： A 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“第14章采购管理”的所述内容可知，根据本题案例背景所提到的“企业年项目合同额近3亿元，采购部门要面临从交换机到固定螺丝及相关服务的大量采购任务”，产品和服务种类和数量如此繁多，对所有产品都按照统一规则、统一方法进行采购是不现实的。

试题一十六 答案： A 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“14.4 询价”一节的所述内容可知，询价过程从潜在的卖方处获取如何满足项目需求的答复，如投标书和建议书。通常在这个过程中由潜在的卖方完成大部分实际工作，项目或买方无需支付直接费用。

一些企业和项目执行组织把以前的合格供应商信息作为组织的过程资产予以保留，例如企业的 MIS 系统中就有供应商管理子系统，该子系统中保留所有供应商名单，可以直接从该子系统中获取相关供应商的历史记录、优势、劣势、经验和相关特点等信息。有的组织会维护一个优先卖方清单，只保留由某种资格审查方法筛选出来的卖方。

如果没有可用的清单，项目团队必须获取潜在的供应商信息。采购文件也可以发送给部分或全部潜在的供应商，以确定它们是否有兴趣成为潜在的合格供应商。最后把所有潜在的、合格的供应商信息记入供应商清单，并把该清单录入企业的信息系统，作为组织的过程资产予以保留，以备企业未来的项目共享使用。

试题一十七 答案： A 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“14.2.2 用于编制采购计划过程的技术、方法”一节的所述内容可知，在编制采购计划的过程中，首先要确定项目的哪些产品、成果或服务自己提供更合算，还是外购更合算？这就是“自制/外购”分析，在这个过程中可能要用到专家判断，最后也要确定合同的类型，以便进行风险转移安排。

在进行“自制/外购”分析时，有时项目的执行组织可能有能力自制，但是可能与其项目有冲突或自制成本明显高于外购，在这些情况下项目需要从外部采购，以兑现进度承诺。

任何预算限制都可能是影响“自制/外购”决定的因素。如果决定购买，还要进一步决定是购买还是租借。“自制/外购”分析应该考虑所有相关的成本，无论是直接成本还是间接成本。例如，在考虑外购时，分析应包括购买该项产品的实际支付的直接成本，也应包括购买过程的间接成本。

试题一十八 答案： A 解析： 时间与材料合同是兼具成本补偿合同与总价合同的混合型合同。成本补偿合同类似，均为开口合同，合同总价会随成本增加而变化。适用于不能快速编写出准确的工作说明书或卖方未确定合同总价和采购数量的项目。

成本加酬金合同是由发包人向承包人支付工程项目的实际成本，并且按照事先约定的某一种方式支付酬金的合同类型。主要适用于：需立即开展工作的项目，或对项目内容及技术经济指标未确定的项目，又或风险大的项目。

成本补偿合同适用于工程内容尚未完全确定而又急于开工的项目或工程所需的人工、材料和设备不能确定的项目。

固定价格合同是指在合同中确定一个完成项目的总价，承包人据此完成项目全部合同内容的合同。这种合同类型能够使建设单位在评标时易于确定报价最低的承包商，易于进行支付计算。适用于工程量不太大且能精确计算、工期较短、技术不太复杂、风险不大的项

目，同时要求发包人必须准备详细全面的设计图纸和各项说明，使承包人能准确计算工程量。

试题一十九 答案： B 解析： 工作说明书是甲方提供给乙方的采购文件，不包含技术方案选择。

工作说明书应该清楚描述工作的具体地点、完成的预定期限、具体的可交付成果、付款方式和期限、相关质量技术指标、验收标准等内容。

一份优秀的工作说明书可以让供应商对买方的需求有较为清晰的了解，便于供应商提供相应产品和服务。

试题二十 答案： D 解析： 14.3.1 常见的询价文件

1. 方案邀请书

方案邀请书(RequestForProposal , RFP)是用来征求潜在供应商建议的文件。

2 . 报价邀请书

报价邀请书(RequestForQuoting , RFQ)是一种主要依据价格选择供应商时，用于征求潜在供应商报价的文件。

3 . 其它：征求供应商意见书(RequestForInformation , RFI)、投标邀请书(Invitation forBid , IFB)、招标通知、洽谈邀请以及承包商初始建议征求书。

试题二十一 答案： B 解析： 工作说明书应该清楚描述工作的具体地点、完成的预定期限、具体的可交付成果、付款方式和期限、相关质量技术指标、验收标准等内容。

一份优秀的工作说明书可以让供应商对买方的需求有较为清晰的了解，便于供应商提供相应产品和服务。

试题二十二 答案： D 解析： 14.4.3 询价的输出

1 . 合格卖方清单

2 . 采购文件

3 . 建议书

采购管理计划是采购管理第一个过程采购规划的输出。

试题二十三 答案： D 解析： 项目工作说明书(sow)是对项目所要提供的产品、成果或服务的描述。对内部项目而言，项目发起者或投资人基于业务需要，或产品，或服务的需要提出工作说明书。内部的工作说明书有时也叫任务书。对外部项目而言，工作说明书作为投标文件的一部分从客户那里得到，如邀标书、投标邀请书或者合同中的一部分。工作说明书需要说明如下事项。

(1)业务要求：一个组织的业务要求可能基于市场需求、技术的进步、培训需求、法律的要求或政府的标准。

(2)产品范围描述：记录项目所要创建的产品的需求以及产品或服务的特征。一般情况下，产品需求说明书在项目的启动过程中并不是很详细，在项目后续的过程中随着产品特征的明确会逐渐细化。这些需求说明书也要记录项目所创造的产品与组织的业务要求之间的关系，或记录项目所创造的产品与引出产品要求的激发因素之间的关系。虽然产品需求文档的形式和实质内容因行业而异，但它应该总是保持足够详细以支持后续的项目计划。

(3)战略计划：所有项目都要支持组织的战略目标。执行组织的战略计划作为项目选择的一个最重要因素来考虑。

工作说明书与项目范围说明书的区别：工作说明书是对项目所要提供的产品或服务的叙述性的描述。项目范围说明书则通过明确项目应该完成的工作而确定了项目的范围。

试题二十四 答案： A 解析： 编制询价计划的过程是为下一步招标所需要的文件做准备，并确定“选择供方”所需要的评定标准。编制询价计划过程最终形成采购文档、评估标准和更新的工作说明书。

(1)采购文档。采购文档用来得到潜在卖方的报价建议书。采购文档的结构应便于潜在卖方提供精确的和完整的答复，也方便对标书的评价。这些文件应该包括相关的工作说明书，对卖方答复形式的规定和其他必要的合同条款，如格式合同范本、保密条款等等。政府部门的发包项目，采购文档的内容和结构可能有相应的法规来规定。

(2)评估标准。评估标准用于从潜在的卖方中选中符合要求的、合格的卖方。

(3)工作说明书(更新)。在编制询价计划过程中可能会发现，需要对采购的一份或多份工作说明书进行修改。

试题二十五 答案： A 解析： 供应商意见书(RFI)是用来征求供应商意见，以使需求明确化。

投标邀请书(IFB)是采用邀请招标方式的招标人，向三个以上具备承担招标项目的能力、资信良好的特定的法人或者其他组织发出投标邀请的通知。

方案邀请书/请求建议书(RFP)是用来征求潜在供应商建议的文件。

报价邀请书/请求报价单(RFQ)是征求潜在供应商报价的文件。

试题二十六 答案： B 解析： 本题主要考查的是工作说明书的主要内容。

工作说明书除了包含以上内容外，还包括验收标准及其他。

试题二十七 答案： B 解析： 本题考查项目采购管理计划和采购工作说明书的知识。

采购管理计划描述从形成采购文件到合同收尾的采购过程。采购管理计划内容包括如下方面：

- ①采用的合同类型。
- ②是否采用独立估算作为评估标准，由谁来准备独立估算，何时进行独立估算。
- ③如果项目的执行组织设有采购、合同或者发包部门，项目管理团队本身能采取哪些行动？
- ④标准的采购文件(如果需要的话)。
- ⑤管理多个供应商。
- ⑥协调采购与项目的其他方面，例如确定进度与绩效报告。
- ⑦能对计划的采购造成影响的任何约束和假定。
- ⑧处理从卖方购买产品所需的提前订货期，并与他们一起协调项目进度制订过程。
- ⑨进行“自制/外购”决策，并与活动资源估算过程、制订进度计划过程联系起来。
- ⑩确定每个合同中规定的可交付成果的日期安排，并与进度制订过程、进度控制过程相协调。

确定履约保证金或者保险合同，以减轻项目的风险。

为卖方提供指导，以帮助其制订与维护工作分解结构。

确定用于采购或合同工作说明书的形式和格式。

确定通过资格预审的卖方。

管理合同和评估卖方的衡量指标。

对所购买的产品、成果或服务来说，采购工作说明书定义了与合同相关的部分项目范围。

每个采购工作说明书来自于项目范围基准。

采购工作说明书描述足够的细节，以允许预期的卖方确定他们是否有提供买方所需的产品、成果或服务的能力。这些细节将随采购物的性质、买方的需要或者预期的合同形式而变化。采购工作说明书描述了由卖方提供的产品、服务或者成果。

采购工作说明书中的信息有规格说明书、期望的数量和质量的等级、性能数据、履约期限、工作地以及其他要求。采购工作说明书应写得清楚。

试题二十八 答案： C 解析： 基于项目干系人的定义，通过项目或者采购文件，合同的各方都应该作为关键的干系人予以管理。

试题二十九 答案： B 解析： SET 支付系统主要由持卡人(CardHolder)、商家(Merchant)、发卡行(IssuingBank)、收单行(AcquiringBank)、支付网关(PaymentGateway)、认证中心(CertificateAuthority)等六个部分组成。对应地，基于 SET 协议的网上购物系统至少包括电子钱包软件、商家软件、支付网关软件和签发证书软件。

试题三十 答案： D 解析： 编制采购管理计划的工具与技术包括：自制或外购分析、专家判断、合同类型。

试题三十一 答案： 解析： 【问题： 3.1】

配置管理的目标：为了系统地控制配置变更，在系统的整个生命周期中维持配置的完整性和可跟踪性，而标识系统在不同时间点上配置的管理(或者是“应用技术和管理的指导和监督方法以标识和说明配置项的功能和物理特征，控制这些特征的变更，记录和报告变更处理和实现状态并验证与规定的需求的遵循性”)。

配置管理的主要活动：

- (1) 制订配置管理计划；
- (2) 配置标识；
- (3) 配置控制；
- (4) 配置状态报告；
- (5) 配置审计；
- (6) 发布管理和交付。

该题目非常明显考察的是配置管理相关知识。在《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》中第15章主要讲述了配置管理的一些基本概念和活动。

配置管理的目标实际上考查的是配置管理的定义，在考试中，考生应该回想一下你对配置管理是如何理解的，然后组织成较为系统的语言进行描述。配置管理的对象是配置项，它可能是代码、文档、数据、工具等等。配置管理就是围绕着配置项的一些管理活动，为了识别、标识配置项，管理其变更，记录和报告配置项的状态。

配置管理的主要活动就是开展配置管理工作一般要做哪些事情。一般我们在项目开始时要制定配置管理计划，对配置项进行识别和标识，在项目实施过程中要管理配置项的变更、对配置项进行审计、报告配置项的状态，另外还要对形成产品的配置项进行发布和交付。

【问题： 3.2】

(1) 没有编制适合公司的配置管理计划，尤其是没有区分清楚系统集成项目和运维管理项目的差异。

(2) 没有建立有效的配置管理组织架构，没有在项目层面设置配置库负责人，也没有相关的检查和监督机制。

(3) 没有制定组织配置管理的相关标准，没有配置项的标识和配置项质量方面的标准，以及没有建立和管理基线。

(4) 没有有效地对配置管理进行审计，以及时发现问题。

(5) 缺乏对相关项目组团队成员的培训。

从案例描述中可知杨工是商务经理，他可能不具备配置管理的相关知识，不知道如何做好配置管理工作。

杨工把集成项目和运维项目放在一个配置库中，并且“底层数据是共享的，没有分割开来，运维人员和系统集成人员经常针对同一个配置项进行修改”，这说明：配置库划分不合理；对于配置库的权限没有设定；配置库中没有区分开发库和受控库。

杨工收集了配置管理存在的问题，并进行了总结，下面我们分别看看问题的根源是什么：

(1) 各项目组内部对配置管理的需求也不统一，随时间变化波动较大。这说明在公司内部没有对于配置管理的规范要求，没有流程指南，导致各项目组不知怎样做符合公司要求和项目要求。

(2) 很多开发人员和运维人员不知道在不同的库里应该放置什么内容，而且各种配置项的配置格式也不统一。这说明：在一开始杨工或者项目的负责人就没有做配置管理计划，没有做配置项识别工作。

(3) 配置库增删比较混乱，很多配置项还找不到最后的版本，而且很多配置内容也放置混乱。这说明：配置库划分不正确，配置库的权限没有进行控制。

除了以上逐条分析之外，我们还应该想到，该公司的配置库估计是没有区分开发库和受控库，否则处于已发布状态的项目是不可能被随意修改配置项的。另外，公司虽然做了配置审计工作，但是在审计时就发现了这么多的问题，说明配置审计工作也不及时，或者没有效果。

【问题： 3.3】

配置审计主要功能有：

- 1、不允许出现任何混乱现象
- 2、防止向用户提交不适合的产品
- 3、发现不完善的实现
- 4、找出各配置项不匹配或不相容的现象
- 5、确认配置项已在所要求的质量控制审核后纳入基线并入库保存
- 6、确认记录和文档保持着可追溯性

配置审计也称为配置审核或配置评价，包括功能配置审计和物理配置审计，分别用以验证当前配置项的一致性和完整性。其实施主要是为了确保项目配置管

理的有效性，体现了项目配置管理的最根本要求，不允许出现任何混乱现象。此问法较为模糊，但是在考试时，我们应往配置审计的定义和作用这方面回答。配置审计包括功能审计和物理审计，为了验证当前配置项的一致性和完整性。其中，功能审计为了验证配置项已经达到需求所规定的性能和功能。物理审计主要为了确认配置项是否存在，配置项是否完整可用等等。

试题三十二 答案： B 解析： P476

考点：采购实施过程。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第484页。

试题三十三 答案： A 解析： P484

考点：采购过程。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第486页。

试题三十四 答案： B 解析： P486

投标人会议(也称为发包会、承包商会议、供应商会议、投标前会议或竞标会议)是指在准备建议书之前与潜在供应商举行的会议。投标人会议用来确保所有潜在供应商对采购目的(如技术要求和合同要求等)有一个清晰的、共同的理解。对供应商问题的答复可能作为修订条款包含到采购文件中。在投标人会议上，所有潜在供应商都应得到同等对待，以保证一个好的招标结果。由于参会者可能不愿当竞争对手面进行提问，应防止参会者私下向买方提问。

试题三十五 答案： D 解析： P467

本题考查的是采购工作说明书基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第14章 项目采购管理，全书第467、468页。

具体的采购活动将依据采购计划进行。

试题三十六 答案： B 解析： P484

本题考查的是控制采购基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第14章 项目采购管理，全书第484页。

控制采购过程是买卖双方都需要的。

试题三十七 答案： C 解析： P463

编制采购计划的输入包括项目管理计划、项目需求文档、活动成本估算等内容，在进行采购计划编制时需要考虑这些因素。

系统集成项目管理工程师教程第 2 版编制采购计划考点

14.2 编制采购计划

受限于企业业务方向、人力资源、项目进度或者成本，有些产品、服务和成果，项目团队没有提供能力或提供的必要性，这时需要采购。有时即使能够自己提供，但购买比由项目团队完成更合算。所以编制采购计划过程的第一步是要确定项目的哪些产品、服务和成果是项目团队自己提供合算，还是通过采购来满足更为合算。如果需采购还要确定采购的方法和流程以及找出潜在的卖方，以确定采购多少、何时采购，并把这些结果都写到项目采购计划中。

为了实施项目，项目采购项目团队外部的产品、服务和成果时，每一次采购都要经历从编制采购计划到完成采购的合同收尾过程。

编制采购计划过程也包括考虑潜在的卖方，尤其是当买方希望在采购决定上施行某种程度的影响或者控制的时候，例如要考虑潜在的卖方应获得或持有法律、法规或者组织政策要求的相关的资质、许可和专业执照。

在编制采购计划过程期间，项目进度计划对采购计划有很大的影响。制订项目采购计划过程中做出的决策也能影响项目进度计划，并且与制订进度、活动资源估算、“自制/外购”决定过程相互作用。

编制采购计划过程应该考虑与每一个“自制/外购”决定关系密切的风险，还要考虑评审合同的类型以减轻风险或把风险转移到卖方。

总之，编制采购计划时，在其他计划可以得到的情况下，需要考虑的内容通常有成本估算、进度、质量管理计划、现金流预测、识别风险和计划的人员配备等。

试题三十八 答案： A 解析： P484

控制采购的输入：项目管理计划、采购文件、合同、批准的变更请求、工作绩效报告和工作绩效数据等，是进行控制采购过程的前提。

系统集成项目管理工程师教程第 2 版：控制采购的输入

14.5.1 控制采购的输入

项目管理计划、采购文件、合同、批准的变更请求、工作绩效报告和工作绩效数据等，是进行控制采购过程的前提。

1。项目管理计划

采购计划包含在项目管理计划里，采购计划不仅为控制采购提供了依据，也为从编制采购文件到合同收尾的各采购过程提供了指南。

2。采购文件

采购文件用来得到潜在卖方的报价建议书。典型的采购文件如投标邀标书 (IFB)、建议邀请书 (RFP)、报价邀请书 (RFQ) 和建议书等。

采购文件中包含管理各采购过程所需的各种支持性信息，如关于采购合同授予的规定和工作说明书，这些内容为控制采购提供了依据。

3。合同

合同是买卖双方之间就采购工作达成的一致，包括对每一方的权力和义务的明确。同样，项目经理监控采购时要依据合同检查卖方的合同执行情况。

4。批准的变更请求

批准的变更请求可能包括对合同条款和条件的修改。例如修改采购工作说明书、合同价格，以及对合同产品、服务或成果描述的修改，在把变更付诸实施前，所有与采购有关的变更都应该以书面形式正式记录并得到正式批准。

5。工作绩效报告

与卖方绩效有关的文档包括：

(1) 技术文档。按照合同规定，由卖方编制的技术文件和其他可交付成果信息。

(2) 工作绩效信息。卖方的绩效报告会显示哪些可交付成果已经完成，哪些还没有完成。

6。工作绩效数据

卖方的工作绩效数据包括：

(1) 满足质量标准的程度；

(2) 已发生或已承诺的成本；

(3) 已付讫的卖方发票的情况。

所有这些数据都在项目执行中收集起来，这些数据就是工作绩效数据。

试题三十九 答案： 解析： 【问题 1】

1，编制采购计划。2，实施采购。3，控制采购。4，结束采购

【问题 2】

- 1、没有明确采购工作说明书没有价格、型号、规格、等数据；
- 2、选定供应商的方法不当，价格不应该是选择的供应商的最重要因素；
- 3、不能由项目经理决定预付全款；
- 4、不能按时交货时没有采取控制措施；
- 5、控制采购中没有进行验货；
- 6、没有执行有效的合同索赔方式

【问题 3】

1、价格 2、质量 3、服务 4、位置 5、供应商的存货政策和柔性。

试题四十 答案： C 解析： 参考教程 P472，“自制/外购”分析

总价合同对进行“自制/外购”分析过程没有影响(在进行进行“自制/外购”分析过程中也要确定合同的类型，以决定买卖双方如何分担风险。)

试题四十一 答案： A 解析： P486

控制采购过程的工具与技术：1、合同变更控制系统 2、检查与审计 3、采购绩效审查
工作绩效信息是控制过程的输出

试题四十二 答案： C 解析： P472 “自制/ 外购”分析

在进行“自制/外购”分析时，有时项目的执行组织可能有能力自制，但是可能与其项目有冲突或自制成本明显高于外购，在这些情况下项目需要从外部采购，以兑现进度承诺。

试题四十三 答案： B 解析： 教程 P477 采购谈判

合同文本的最终版本应反映所有达成的协议。合同谈判的内容包括责任和权限、适用的条款和法律、技术和业务管理方法、所有权、合同融资、技术解决方案、总体进度计划、付款和价格。采购谈判过程以买卖双方签署文件(如合同、协议)为结束标志。最终合同一般

是买方和卖方讨价还价的结果。

对于复杂的采购事项，合同谈判应是一个独立的过程，有自己的依据和成果。对于简单的采购事项合同，可以采用固定不变的、不可洽谈的条款和条件，只需要卖方的接受而不用漫长的谈判。

项目经理可以不是合同的主谈人。在合同谈判期间，项目管理团队可列席，并在需要时，就项目的技术、质量和管理要求进行澄清。

试题四十四 答案： D 解析： P360

1) 流程图，也称过程图，用来显示在一个或多个输入转化成一个或多个输出的过程中，所需要的步骤顺序和可能分支。

2) 控制图，用来确定一个过程是否稳定或者是否具有可预测的绩效。根据协议要求而制定的规范上限和下限，反映了可允许的最大值和最小值。超出规范界限就可能解决与受处罚。上下控制界限不同于规范界限。控制图可用于监测各种类型的输出变量虽然控制图最常用来跟踪批量生产中的重复性活动，但也可用来监测成本与进度偏差、产量、作为起范围变更频率或其他管理工作成果，以便帮助确定项目管理过程是否受控。

3) 直方图，是一种特殊形式的条形图，用于描述集中趋势、分散程度和统计分布形状。与控制图不同，直方图不考虑时间对分布内的变化的影响。

4) 因果图，又称鱼骨图或石川馨图，以其创始人石川馨命名。问题陈述放在鱼骨的头部，作为起点，用来追溯问题来源，回推到可行动的根本原因。在问题陈述中，通常，把问题描述为一个要被弥补的差距或要达到的目。通过看问题陈述和问“为什么”来发现原因，直到发现可行动的根本原因，或者列尽每根鱼骨上的合理可能性。

试题四十五 答案： D 解析： 本题考查采购管理计划的工具与技术，参考集成第二版教程 P472，

“自制/外购”分析：在进行“自制/外购”分析时，有时项目的执行组织可能有能力自制，但是可能与其他项目有冲突或自制成本明显高于外购，在这些情况下项目需要从外部采购，以兑现进度承诺。

任何预算限制都可能是影响“自制/外购”决定的因素。如果决定购买，还要进一步决定是购买还是租借。“自制/外购”分析应该考虑所有相关的成本，无论是直接成本还是间接成本。例如，在考虑外购时，分析应包括购买该项产品的实际支付的直接成本，也应包括购买过程的间接成本。

在进行“自制/外购”过程中也要确定合同的类型，以决定买卖双方如何分担风险。而双方各自承担的风险程度，则取决于具体的合同条款。

试题四十六 答案： B 解析： 本题考查实施采购工具与技术，参考集成第二版教程 P477，采购谈判：选中卖方后，在双方签订合同前，通过采购谈判可以澄清双方对合同结构和要求的理解，使双方达成一致意见。合同文本的最终版本应反映所有达成的协议。合同谈判的内容包括责任和权限、适用的条款和法律、技术和业务管理方法、所有权、合同融资、技术解决方案、总体进度计划、付款和价格。采购谈判过程以买卖双方签署文件(如合同、协议)为结束标志。最终合同一般是买方和卖方讨价还价的结果。对于复杂的采购事项，合同谈判应是一个独立的过程，有自己的依据和成果。对于简单的采购事项合同，可以采用固定不变的、不可洽谈的条款和条件，只需要卖方的接受而不用漫长的谈判。项目经理可以不是合同的主谈人。在合同谈判期间，项目管理团队可列席，并在需要时，就项目的技术、质量和管理要求进行澄清。

试题四十七 答案： A 解析： P452 参考教程 13.2.2 按项目付款方式划分的合同分类
2. 成本补偿合同

此类合同是由发包人向承包人支付为完成工作而发生的全部合法实际成本(可报销成本)，并且按照事先约定的某一种方式外加一笔费用作为卖方的利润。成本补偿合同也可为承包人超过或低于预定目标(如成本、进度或技术绩效目标)而规定财务奖励条款。在这类合同中，发包人须承担项目实际发生的一切费用，因此也承担了项目的全部风险。承包人由于无风险，其报酬往往也较低。这类合同的缺点是发包人对工程造价不易控制，承包人也往往不注意降低项目成本。
这类合同主要适用于以下项目。

- () 需立即开展工作的项目。
- () 对项目内容及技术经济指标未确定的项目。
- () 风险大的项目

试题四十八 答案： D 解析： P361 参考教程 14.5.2 控制采购过程使用的工具与技术
6. 索赔管理

在执行合同时，买卖双方立场不同，因此有时会出现双方不能就变更补偿达成一致的情况，甚至对变更是否已经发生都存在分歧，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。

有争议的变更也称为索赔、争议或诉求。

在整个合同生命周期中，通常应该按照合同规定对索赔进行记录、处理、监督和管理。如果合同双方无法自行解决索赔问题，则需要按照合同中规定的替代争议解决(ADR)程序进行

处理。

谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。

试题四十九 答案： A 解析： P475，实施采购过程的依据包括采购管理计划、采购文件、供方选择标准、卖方建议书、项目文件、自制/外购决策、采购工作说明书。

试题五十 答案： 解析： 【问题 1】

- 1、缺少风险管理计划。
- 2、没有持续进行风险识别。只是在项目初期进行了风险识别。
- 3、风险识别不全面，有遗漏，比如停电、机房温度过高的风险没有识别出来。
- 4、识别风险鼓励全员参与，项目经理李强独自进行了风险识别。
- 5、缺少定性风险分析，只评估了概率，没有评估影响。比如使用概率影响矩阵进行两个维度的分析。
- 6、缺少定量风险分析，针对部分高等级风险，可以进行定量分析。
- 7、没有对所有的风险规划应对措施。李强只对中级以上风险进行了应对。
- 8、没有有效的控制风险。

【问题 2】

消极风险应对策略：规避、减轻、转移、接受。

积极风险应对策略：提高、开拓、分享、接受。

【问题 3】

自然风险、技术风险、经济风险

和 2020 年下半年案例分析真题第三题极为相似。

试题五十一 答案： 解析： 【问题 1】

- 1、没有制订规范的配置管理计划
- 2、项目经理老王兼任配置管理员，没有专职的配置管理员
- 3、老王不应该给项目组成员开放全部操作权限
- 4、没有建立起合理的配置管理系统
- 5、没有遵循基于配置库的变更控制流程
- 6、没有做好配置审计
- 7、测试人员不应该和开发人员共用一套环境进行测试，会有相互影响。
- 8、严重错误不应该放到试运行阶段再解决。
- 9、不应该从开发库打包发给客户，应该从产品库提取。
- 10、不应该把测试用户数据发给客户。

【问题 2】

具体验证以下几个方面：

- (1) 配置项的开发已圆满完成。
- (2) 配置项已达到配置标识中规定的性能和功能特征。
- (3) 配置项的操作和支持文档已完成并且是符合要求的。

【问题 3】

- (1) 三
- (2) 受控库
- (3) 产品库

试题五十二 答案： A 解析： P235

国有资金占控股或者主导地位的依法必须进行招标的项目，招标人应当确定排名第一的中标候选人为中标人。排名第一的中标候选人放弃中标、因不可抗力不能履行合同、不按照招标文件要求提交履约保证金，或者被查实存在影响中标结果的违法行为等情形，不符合中标条件的，招标人可以按照评标委员会提出的中标候选人名单排序依次确定其他中标候选人为中标人，也可以重新招标。

试题五十三 答案： D 解析： P463

项目工作说明书， **sow** ， 属于制定项目章程的输入。

试题五十四 答案： B 解析： P476

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，按正式的建议书评审流程对各个潜在卖方的建议书进行评价，建议书评价委员会将做出他们的选择，在授予合同之前，还要报管理层批准。

试题五十五 答案： D 解析： P494

所有配置项的操作权限应由 **CMD** （配置管理员）严格管理，基本原则是:基线配置项向开发人员开放读取的权限;非基线配置项向 **PM**、 **CCB** 及相关人员开放。

试题五十六 答案： D 解析： P502

应通过下述方式确保存储的配置项的完整性:

- (1) 选择存储介质使再生差错或损坏降至最低限度;
- (2) 根据媒体的存储期，以一定频次运行或刷新已存档的配置项;
- (3) 将副本存储在不同的受控场所，以减少丢失的风险。

试题五十七 答案： C 解析： P477

采购谈判过程以买卖双方签署文件（如合同、协议）为结束标志。

对于复杂的采购事项，合同谈判应是一个独立的过程，有自己的依据和成果。对于简单的采购事项合同，可以采用固定不变的、不可洽谈的条款和条件，只需要卖方的接受而不用漫长的谈判。

项目经理可以不是合同的主谈人。在合同谈判期间，项目管理团队可列席，并在需要时，就项目的技术、质量和管理要求进行澄清。

试题五十八 答案： B 解析： P490

结束采购过程的输出，包括：结束的采购、组织过程资产更新。

采购文件是规划采购管理过程的输出。

试题五十九 答案： A 解析： P494

处于“草稿”状态的配置项的版本号格式为 0.YZ，YZ 的数字范围为 01~99。随着草稿的修正，YZ 的取值应递增。YZ 的初值和增幅由用户自己把握。

试题六十 答案： C 解析： P502

1. 功能配置审计

一、功能配置审计 (Functional Configuration Audit) 是审计配置项的一致性 (配置项的实际功效是否与其需求一致)，具体验证以下几个方面。

- (1) 配置项的开发已圆满完成。
- (2) 配置项已达到配置标识中规定的性能和功能特征。
- (3) 配置项的操作和支持文档已完成并且是符合要求的。

二、物理配置审计

物理配置审计 (Physical Configuration Audit) 是审计配置项的完整性 (配置项的物理存在是否与预期一致)，具体验证如下几个方面。

- (1) 要交付的配置项是否存在。
- (2) 配置项中是否包含了所有必需的项目。

试题六十一 答案： A 解析： P225

历年真题多次考到，直接找对应的关键字即可

2.6可行性研究的主要内容

编写项目可行性分析报告，其作用是从项目的**投资必要性**、**财务可行性**、**组织可行性**、**经济可行性**、**社会可行性**、**风险因素应对策略**等方面分析项目的可行性。从而提出该项目否值得投资和如何进行建设的咨询意见。

可行性研究内容

- 1. **投资必要性**：主要根据**市场调查**及**预测**的结果，以及有关的**产业政策**等因素，论证项目投资建设**必要性**。
- 2. **技术可行性**：主要从项目实施**技术角度**，合理设计技术方案，并进行比较、选择和评价。
- 3. **财务可行性**：主要从项目及投资者的角度，设计合理财务方案，从**企业理财的角度**进行资本预算，评价项目的财务**盈利能力**，进行投资决策，并从融资主体（企业）的角度评价股东**投资收益**、现金流量计划及债务偿还能力。
- 4. **组织可行性**：制定合理的项目实施进度**计划**、设计合理的**组织机构**、选择经验丰富的**管理人员**、建立良好的协作关系、制定合适的**培训计划**等，保证项目顺利执行。
- 5. **经济可行性**：主要是从**资源配置**的角度衡量项目的价值，评价项目在实现区域**经济发展**目标、有效配置经济资源、增加供应、**创造就业**、改善环境、提高人民生活等方面的效益。
- 6. **社会可行性**：主要分析项目对社会的影响，包括**政治体制**、方针政策、经济结构、法律道德、宗教民族、妇女儿童及**社会稳定性**等。
- 7. **风险因素及对策**：主要对项目的市场风险、技术风险、财务风险、组织风险、法律风险、经济及社会风险等因素进行评价，制定规避风险的对策，为项目全过程的风险管理提供依据。

试题六十二 答案： B 解析： P233

投标文件的签署及规定如下：

- (1) 投标文件正本和副本须打印并由投标方法人代表或委托代理人签署。
- (2) 除投标方对错处作必要修改外，投标文件中不许有加行、涂抹或改写。
- (3) 电报、电话、传真形式的投标概不接受

试题六十三 答案： D 解析： 项目整体管理包括为识别、定义、组合、统一与协调项目管理过程组的各过程及项目管理活动而进行的各种过程和活动。包括选择资源分配方案，平衡相互竞争的目标和方案，管理各知识领域的依赖关系。对相互制约的项目诸要素进行整合，比如范围、时间、成本、质量等。有效整合项目管理知识领域和过程。比如：赶进度的同时需要考虑对成本、质量、风险的影响和管理

试题六十四 答案： C 解析： P472

在进行“自制外购”分析时，有时项目的执行组织可能有能力自制，但是可能与其他项目有冲突或自制成本明显高于外购或者不满足进度要求，在这些情况下项目需要从外部采购，以兑现进度承诺。

采购工作说明书是规划采购管理过程的输出，不是输入。

仅靠调研，而不与潜在投标人进行会议来交流信息，有时还不能获得制定采购决策所需的明确信息。与潜在投标人会议交流和合作，有利于这些供应商开发互惠的方案或产品，从而有助于产品、材料或服务的买方采购。

试题六十五 答案： A 解析： P489

结束采购的工具和技术有采购审计、采购谈判和记录管理系统。

1) 采购审计

从编制采购计划过程一直到结束采购过程的整个采购过程中，采购审计都对采购的完整过程进行系统的审查。采购审计的目标是找出本次采购的成功和失败之处，以供买方组织内的其他项目借鉴。

2) 采购谈判

在所有采购关系中，一个重要的目标是通过谈判公正地解决全部未解决事项、索赔和争议。如果通过直接谈判无法解决，则可以尝试替代争议解决(ADR)方法，如调解或仲裁。如果所有方法都失败了，就只能选择向法院起诉这种最不可取的方法。

3) 记录管理系统

记录管理系统是一种自动的工具系统，项目经理使用它来管理合同、记录合同执行情况、并把合同文件和往来函件存档，这也是结束采购过程的一项工作。采购估算多用于实施采购过程

试题六十六 答案： B 解析： P495

通过变更控制程序的审批，可以修改基线。

试题六十七 答案： B 解析： P499

“配置控制”即配置项和基线的变更控制，包括下述任务：标识和记录变更申请，分析和评价变更，批准或否决申请，实现、验证和发布已修改的配置项。

试题六十八 答案： 解析： 【问题 1】(9分)

1. 找到物业公司的负责人，详细介绍了公司的业务背景。存在问题。
2. 承诺提供终身免费维护。存在问题。
3. 物业公司与 A 公司提前签了意向合同。存在问题。
4. A 公司和物业公司一起准备了一份投标书。存在问题。
5. 评审工作由 A 公司协助物业公司来完成。存在问题。
6. 物业公司和 A 公司一起针对其他两家公司投标材料进行了评审。存在问题。
7. 物业公司宣布 A 公司中标存在问题。

8. 2 个月后物业公司和 A 公司签订了合同。存在问题。
9. A 公司将门禁管理系统和停车管理系统分包给另外一家专门做门禁和停车管理系统的公司来实施。存在问题。

【问题 2】（4 分）

规划采购管理、实施采购、控制采购、结束采购

【问题 3】（4 分）

①规划采购管理 ②结束采购 ③成本补偿合同 ④工料合同

试题六十九 答案： D 解析： P463

采购文件属于“编制采购管理计划”过程的输出，不属于输入。

试题七十 答案： A 解析： P481

投标人应当在招标文件要求提交投标文件的截止时间前，将投标文件送达投标地点。所以 B 选项错误、

投标人根据招标文件载明的项目实际情况，拟在中标后将中标项目的部分非主体、非关键性工作进行分包的，应当在投标文件中载明。所以 C 选项错误。

两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体，以一个投标人的身份共同投标。所以 D 选项错误。



苹果 扫码或应用市场搜索“软考真题”下载获取更多试卷



安卓 扫码或应用市场搜索“软考
真题”下载获取更多试卷