

项目供应管理

项目的采购管理的定义：

项目的采购管理涉及从项目团队**外部**采购或者**获得**所需的产品、服务、或成果的各个过程。

如何理解外部二字？

项目管理的主线决策是项目的范围管理，范围管理的主线在于做什么，不做什么，而采购管理的主线在于自己做什么，别人做什么。

采购管理所涉及到的过程：

启动	计划	实行	控制	收尾
	规划采购	实行采购	管理采购	结束采购

一、规划采购

记录项目的采购决策

明确项目的采购方法

辨认潜在的卖方

二、实行采购

获取卖方的应答

选择卖方

授予协议

三、管理采购

管理采购关系

监督协议绩效

采用必要的变更和纠正措施

四、结束采购

完结项目单次采购过程

项目采购管理的过程所涉及的各种活动构成了项目协议的生命周期。

1、采购管理过程与下列的那个项目管理过程组是无关的？

A、启动过程组

B、规划过程组

C、执行过程组

D、监控过程组

解析：

启动	计划	实行	控制	收尾
	规划采购	实行采购	管理采购	结束采购

2、为了更好的完毕项目的采购目的，作为项目经理，正在和选出的几个供应商积极协商，打算充足的沟通后在拟定最为合适的供应商，试问项目组正处在采购管理的那个过程？

A、规划采购

B、实行采购

C、管理采购

D、结束采购

解析：

获取卖方的应答、选择卖方、授予协议，即项目的招投标阶段都属于项目的实行采购的阶段。

3、下列各项均属于规划采购过程中的活动，除了

A、辨认潜在的卖方

B、选择卖方

C、明确采购的方法

D、记录项目的采购决策

解析：

规划采购过程，即项目的招标的准备工作，涉及 ——

记录项目的采购决策

明确项目的采购方法

辨认潜在的卖方

4、你的团队成员正在根据协议审查和记录卖方当前的绩效和截止目前的绩效水平。试问你的项目组成员正处在采购管理的哪个阶段？

A、规划采购

B、实行采购

C、管理采购

D、结束采购

解析：

管理采购的内容涉及——

管理采购关系

监督协议绩效

采用必要的变更和纠正措施

5、下列哪项既是规划采购的输出，又是实行采购的输入？

A、自制或外购决策

B、选定的卖方

C、协议

D、活动成本的估算

解析：

以下三项既是规划采购的输出，又是实行采购的输入

一、 采购的文献和标准

二、 供货方选择的标准

三、 自制或外购的决策

6、供方选择的标准在下列哪个过程中产生？

A、规划采购

B、实行采购

C、管理采购

D、结束采购

解析：

供方选择标准属于规划采购的输出

7、实行采购过程是通过下列的哪项来影响管理采购的过程？

- A、活动估算成本
- B、协议
- C、采购的管理计划
- D、与风险相关的协议决策

解析：

实行采购的结果便是协议，而协议又构成了管理采购过程的依据和输入

1、协议中必须涉及下列的哪项内容？

- A、报价
- B、具体的供货范围
- C、卖方的地址
- D、买方的签字

解析：

协议的要素涉及很多项内容，其中最为重要的两项涉及

要约：也称为是报价，即协议可认为卖方提供什么？

接受：协议的买方可以接受什么？

2、采购的订单是什么协议形式的例子？

A、单边协议

B、双边协议

C、三边协议

D、可分割协议

解析：

采购订单是一种比较特殊的协议，采购订单也被称为是单边的协议

是一种最为简朴的固定总价协议，通常用于简朴商品的采购

当一方表达接受此采购的订单，该采购的订单即等于采购的协议，具有法律效力

规划采购过程的输入——

范围基准

需求文献

合作协议

与风险相关的协议决策

风险登记册

活动的资源需求

项目进度计划

活动成本的估算

成本绩效基准

事业环境因素

组织过程资产

1、下列哪项中涉及了有关时间表或强制交付日期的信息？

- A、项目进度计划
- B、活动的资源需求
- C、合作协议
- D、采购文献

解析：

项目的进度计划中包含了有关时间表或强制交付日期的信息

2、下列中的哪项可以用来评价潜在的卖方提交的投标书或建议书的合理性？

- A、成本绩效基准
- B、活动资源需求
- C、合作协议
- D、活动成本估算

解析：

在 PMBOK 成本估算中这样描述——

可使用采购活动所编制的成本估算，来评价在卖方提交的投标书或建议书的合理性

3、下列哪项提供了基于时间段的预算细节？

- A、成本绩效基准
- B、活动资源需求
- C、合作协议
- D、采购文献

解析：

成本绩效基准提供了基于时间段的预算细节，这其实就是挣值法中所描述的不同时间段的 PV

4、下列哪项文献包含了带有协议和法律含义的需求？

- A、需求文献
- B、工作说明书
- C、活动的资源需求
- D、范围基准

解析：

需求文献中涉及——

与采购规划有关的、关于项目需求的重要的信息

带有协议和法律含义的需求

规划采购过程中的工具和技术——

自制或外购的分析

专家的判断

协议的类型

1、你正在考虑某种设备是租赁还是购买，已知该设备的日租费用为 250 元，假如购买则需要投资 2023，其使用的成本为天天 50，那么几天以上你会考虑购买该设备？

A、10 天

B、20 天

C、8 天

D、9 天

解析：

假设租赁的天数为 X 天，一方面我们需要考虑在几天时，项目租赁该设备和购买该设备所花费的成本是一致的。

一、项目租赁产生的费用 $= 250 * X$

二、项目购买产生的费用 $= 2023 + 50 * X$

让这两者相等，则 $X = 10$ 天

假设 X 为 11 天，则 $250 * 11 = 2750$

假设 X 为 11 天，则 $2023 + 50 * 11 = 2550$

由此推论，当项目的使用天数小于 10 天时，我们考虑租赁设备

当项目的使用天数大于 10 天时，我们考虑购买设备

2、下列哪种协议的类型因协议履行不好而导致的任何成本增长都由卖方负责？

- A、工料协议
- B、成本加固定费用协议
- C、总价加激励费用
- D、固定总价协议

解析：

通常协议的类型涉及三种：总价协议、工料协议、成本补偿协议

一、总价协议

定义：为既定的产品或服务设定一个总价，在该总价的基础上签订协议方式，总价协议又分为了三种

（1）、固定总价协议（FFP）

采购的价格在一开始就被拟定了，并且不允许发生变更，除非工作的范围发生了变更。

因协议履行的不好，而导致的任何成本的增长都由卖方，即项目供货方或提供服务商负责。

（2）、总价加激励费用协议（FPIF）

是指双方按照协议的总价固定的原则，但事先约定一个协议的最高的限价，目的成本，卖方的利润。

假如卖方低于目的成本完毕协议，结余的部分由双方按照一定的比例提成。

假如卖方的实际成本高于目的成本，超过的部分按照比例从卖方的利润中扣除。

但无论卖方的实际成本是多少，买方最多支付的金额不会超过项目实现约定的最高限价。

(3)、总价加经济价格调整协议

它是一种允许根据条件的变化，如通货膨胀，风险的发生等，以事先拟定的方式对协议的价格进行最终的调整的总价协议。

合用的范围为：卖方履约需要跨越相称长的时间来完毕项目的情况

二、成本补偿协议

是指向卖方支付为完毕工作而发生的的所有的合法实际成本给予成本补偿的方式，即外加一笔费用作为卖方的利润。

合用的范围：

当工作的范围在一开始的时候，无法准确的定义从而需要在以后进行调整，采用该协议方式，具有较大的灵活性。

(1)、成本加成本比例协议

为卖方报销卖方实行协议工作所发生的允许的成本，同时卖方获得一定比例的酬金。通常是按照双方所商定的比例，以成本为基数来进行计算。酬金往往会由于实际成本的不同而有所差异。

(2)、成本加固定费用协议

为卖方报销卖方实行协议工作所发生的一切可列支成本，同时为卖方支付一笔固定的费用。此费用只能针对已经完毕的工作来支付，除非项目的范围发生了变更，否则费用的金额是维持不变的。

（3）、成本加激励费用

为卖方报销履行协议工作所发生的一切可列支成本，并在卖方达成协议所规定的绩效目的时，向卖方支付预先拟定的激励费用。

（4）、成本加奖励费用

为卖方报销履行协议工作所发生的一切的合法成本，只在满足了协议规定的某些主观绩效标准的情况下，才干向卖方支付大部分的费用。

三、工料协议

也称为是单价协议，即只是规定卖方所提供产品的单价，根据卖方在协议执行的过程中，实际提供的产品数量来计算总价。

工料协议兼具总价协议和成本补偿协议的某些特点，所以称为混合型的协议。

它与成本补偿协议的相似之处在于他们都是开口协议，即协议的总价格会由于成本的变化而变化。但同时在工料协议中，各种工程种类参数，即单价又是被拟定的。

工料协议的使用范围：短期的服务和小金额的服务，工作范围并不明确时立即开始工作的情况。

3、下列的哪种协议类型对卖方而言，风险是最大的？

A、成本加激励费用协议

B、固定总价协议

C、总价加激励费用协议

D、成本加固定费用协议

解析：

对于买方（即业主）而言，协议风险由小到大依次为：

FFP 固定总价协议

FPIF 总价加激励费用协议

FPEPA 总价加经济价格调整协议

T&M 工料协议

CPAF 成本加奖励费用协议

CPIF 成本加激励费用协议

CPFF 成本加固定费用协议

CPPC 成本加成本比例协议

对于卖方（即承包商）而言，协议风险由小到大依次为：

CPPC 成本加成本比例协议

CPFF 成本加固定费用协议

CPIF 成本加激励费用协议

CPAF 成本加奖励费用协议

T&M 工料协议

FPEPA 总价加经济价格调整协议

FPIF 总价加激励费用协议

FFP 固定总价协议

由此，可知

对买方（业主）而言，风险最小的是 FFP，即固定总价协议，风险最大的是 CPPC，即成本加成本比例协议。

对卖方（即承包商）而言，风险最小的是 CPPC，即成本加成本比例协议，风险最大的则是 FFP，固定总价协议。

4、下列均是成本补偿协议的优点，除了

- A、买方对范围的描述是较少的
- B、卖方无需考虑风险因素
- C、采购说明书比较简朴
- D、买方的管理工作是比较少的

解析：

总价协议特点 ——

买方的管理工作量较少

卖方会积极的控制成本

最为熟悉的协议形式

买方的风险较小，从一开始就可以了解总价

当项目开始亏损时，卖方也许不会完毕所有的工作

买方需要对采购说明书进行具体的描述

成本补偿协议的特点 ——

采购说明书比较简朴

买方对工作范围的描述比总价协议规定少

卖方无需考虑项目的风险

买方需要审核卖方的发票

买方的管理工作量是较大的

卖方控制成本的动力往往局限性

协议的总价未知，对买方而言，风险较大

工料协议特点——

协议制作快捷

协议周期短

卖方的利润是含在单价中的

卖方没有控制成本的动机

合用于小型的项目

买方需要随时关注项目

在卖方需要新增人员时使用最为的方便

5、在下列的情况之下，选择最为合适的协议类型

买方确切的知道需要完毕的工作（ ）

买方希望卖方立即开始工作（ ）

工作范围在开始的时候无法准确的定义（ ）

买方需要从外部引入新的员工（ ）

解析：

协议类型的选择原则

一看：范围明确不明确

范围明确，则一般选择总价协议

范围不明确，一般选择成本补偿协议和工料协议

二看：身份是卖方还是买方，选择相对风险较小的

假如是买方，则倾向于总价类协议中的固定总价协议，即 FFP

假如是卖方，则倾向于成本补偿协议中的 CPPC，即成本加成本比例协议

三看：时间紧不紧急

时间最紧的项目，往往选择成本补偿类协议

时间一般紧急的项目，往往选择工料协议

时间最不紧急的项目，往往选择总价协议

四看：是否需呀增长人员，聘请专家或寻求外部支持，假如需要则选择工料协议

由此，我们知道

买方确切的知道需要完毕的工作（总价协议 FP）

买方希望卖方立即开始工作（工料协议 T&M ）

工作范围在开始的时候无法准确的定义（成本补偿协议 CR）

买方需要从外部引入新的员工（工料协议 T&M ）

6、在一个总价加激励费用协议中，目的成本为 100000，目的利润为 10000，提成比例为 80/20，最高的价格为 120230，假如项目最终的成本为 110000，承包商的利润是多少？

解析：

目的成本—— 双方协商后所达成的预期的成本

目的利润——假定成本符合目的的情况下，给予卖方的奖励

目的价格——目的利润 + 目的成本

最高限价——表达买方最多可以给予的价格

提成比例——表达成本节约时的奖励或超支时处罚的比例

我们需要按照以下的原则进行：

一、一方面比较实际的成本与最高的限价

假如实际成本大于等于最高的限价，那么实际的利润为负数或为零

二、假如实际的成本小于最高限价，则

利润 = 目的利润 + （目的成本 - 实际成本） * 卖方分担的比例

三、将上述中所计算出的利润值与（最高限价减去实际成本之差）进行比较，

假如利润 大于或等于 （最高限价 - 实际成本），则协议的总价为最高限价，实际利润为最高限价减去实际的成本。

假如利润小于（最高限价 - 实际成本），那么实际的利润就等于该利润，协议总价 = 实际成本 + 实际的利润

本题中实际成本为 110000，小于最高限价= 120230

$$\begin{aligned}\text{实际利润} &= \text{目的利润} + (\text{目的成本} - \text{实际成本}) * \text{卖方分担的比例} \\ &= 10000 + (10) * 0.2 = 8000\end{aligned}$$

8000 小于 (最高限价 - 实际成本) = 10000

所以承包商的利润为 8000

7、有一个总价加激励费用协议，协议所规定的目的成本为 100000，承包商的目的是利润为 10000，价格的上限为 120230，买方与承包商以 80/20 的比例来提成，那么估算的协议总价是多少？

解析：

这里涉及到一个概念——估算的协议总价（PTA）

PTA 的定义：

估算的协议总价也称为是总体假设点，是指买方支付最高限价时，卖方所花费的成本。

PTA 的意义：

假如卖方的成本超过了 PTA，那么超过 PTA 的那部分成本就由卖方独自承担了，不在以 80/20 的比例来提成，这样卖方的利润会大大的减少。

PTA 的公式：

$$\text{PTA} = (\text{最高限价} - \text{目的价格}) / \text{分担比例} + \text{目的成本}$$

$$\text{目的价格} = \text{目的成本} + \text{目的利润}$$

本题中，目的价格 = 目的成本 + 目的利润

$$= 100000 + 10000 = 110000$$

$$\begin{aligned} \text{PTA} &= (\text{最高限价} - \text{目的价格}) / \text{分担比例} + \text{目的成本} \\ &= (120230 - 110000) / 0.8 + 100000 \\ &= 112500 \end{aligned}$$

8、A 公司为 B 公司提供产品，他们之间签订了成本加激励费用协议，协议规定了 150000 的估计成本，15000 的预定费用和 80/20 的分担比例。项目实际的成本为 140000，A 公司实际所获得的利润为多少？

解析：

$$\text{实际利润} = \text{目的利润} + (\text{目的成本} - \text{实际成本}) * \text{卖方分担比例}$$

$$\text{协议总价} = \text{实际的成本} + \text{实际的利润}$$

本题中：

$$\begin{aligned} \text{实际利润} &= \text{目的利润} + (\text{目的成本} - \text{实际成本}) * \text{卖方分担比例} \\ &= 15000 + (150000 - 140000) * 0.2 \\ &= 17000 \end{aligned}$$

9、A 公司为 B 公司提供产品，他们之间签订的是成本加固定费用协议，协议规定了 130000 的估计成本，并批准以 10%作为项目的利润。项目的实际成本为 140000，B 公司给 A 公司总的支付是多少？假如签订的是成本加成本比例协议，总价又是多少？

解析：

我们需要牢记的是

一、成本加成本比例协议

成本加成本比例协议中，利润的基数是实际成本，而非估算的成本

成本加成本比例协议中——

$$\text{总价} = \text{实际成本} + \text{利润比例} * \text{实际成本}$$

二、成本加固定费用协议

成本加固定费用协议中，酬金的基数则通常是固定的估算成本

成本加固定费用协议中——

$$\text{总价} = \text{实际成本} + \text{固定费用}$$

注：这里的固定费用通常是—— $\text{利润比例} * \text{估算成本}$

本题中的第一问，由于是成本加固定费用协议，所以

$$\text{总价} = \text{实际成本} + \text{固定费用} (\text{利润比例} * \text{估算成本})$$

$$= 140000 + 130000 * 10\% = 153000$$

本题的第二问，由于是成本加成本比例协议，所以

$$\text{总价} = \text{实际成本} + \text{利润比例} * \text{实际成本}$$

$$= 140000 + 10\% * 140000 = 154000$$

10、在签订成本加激励费用协议时，我们通常需要权衡时间、绩效、和成本，假如你是卖方，那么你在权衡时会遵循如何的顺序？

A、成本、绩效、时间

B、时间、成本、绩效

C、绩效、成本、时间

D、成本、时间、绩效

解析：

成本加激励费用协议中，成本是可以补偿的，奖励的多少由实际的成本所决定，因此成本是最为重要的，同时项目的绩效通常比项目的进度计划重要，所以其顺序应为—— 成本、绩效、时间。

11、下列哪项是分散协议管理的优点？

- A、有助于积累协议专业知识
- B、协议管理工作的标准化
- C、协议管理人员对某个项目更加的忠诚**
- D、有助于协议管理人员的职业生涯的规划

解析：

一、采购管理中，往往涉及到两种不同的协议管理方式。

集中协议管理（集中采购）——

存在一个专门的协议管理部门，协议的经理负责项目执行组织中所有项目的协议管理工作。

分散协议管理（分散采购）——

采用多个项目的若干协议经理，每个采购经理负责某一项目的协议采购工作，并向该项目的项目经理报告工作

二、集中协议管理的优点

- 1、有助于积累协议管理的知识
- 2、协议管理人员将获得连续的改善、培训、分享经验教训

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/135320122013011232>