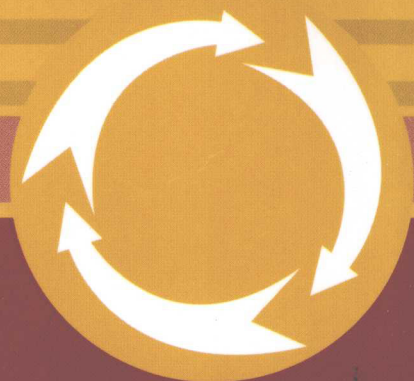


21世纪采购与供应规划系列教材配套习题与案例

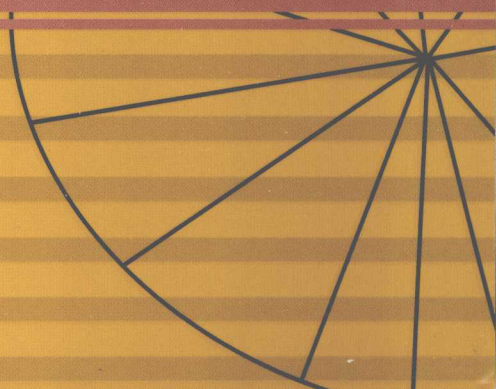


项目采购 管理习题与案例

胡 军 黄 瑶 吴承健 编著

- 随着物流在社会经济中的地位越来越重要，物流人才的培养也在我国蓬勃发展起来。
- 作为物流和供应链管理领域重要一部分的采购人才的培养也变得非常迫切。
- 为了配合“21世纪采购与供应规划系列教材”的使用，我们编写了与之配套的习题与案例，以便使读者更好地掌握教材内容。
- 希望这套习题与案例能够成为专业教材的有力补充和说明，亦能够为专业采购人士起到一定的帮助作用。

中国物资出版社



21 世纪采购与供应规划系列教材配套习题与案例

项目采购管理 习题与案例

胡 军 黄 瑶 吴承健 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目采购管理习题与案例/胡军, 黄瑶, 吴承健编著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 1

(21 世纪采购与供应规划系列教材配套习题与案例)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3273 - 6

I. 项… II. ①胡…②黄…③吴… III. 采购—项目管理 IV. F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 212274 号

策划编辑 钱 瑛
责任编辑 董 涛
责任印制 何崇杭
责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 17.75 字数: 421 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3273 - 6/F · 1291

印数: 0001—3000 册

定价: 29.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)



前 言

随着经济全球化的发展和全球供应链管理的普遍实施,越来越多的跨国公司将其全球采购网络迅速向我国延伸。资料表明,近两年跨国公司在我国的年采购额已突破千亿美元,并呈逐年递增的态势。

当前,我国经济领域“采购”也成了热点话题,包括电子商务采购、企业招标采购和公共(政府)采购,跨国公司在我国建立采购中心又使这一热点加温。加强采购与供应管理、降低采购成本是企业价值链中的重要一环,对企业提升核心竞争力具有十分重要的意义。

据有关专家预测:我国加入WTO以后,将有望在10年内成为全球的中心和采购热点国家。跨国公司在我国的采购与我国企业的国际采购将日趋频繁。然而,由于我国长期以来采用传统的采购模式,致使企业的采购管理仍是一个十分薄弱的环节。有关资料表明,目前我国工业企业产品销售成本中,采购成本一般在60%左右。我国企业的采购管理水平与国际一流跨国公司相比差距十分明显,如不尽快改善与创新,仅采购环节就将在激烈的市场竞争中处于劣势。因此,如何学习、吸取国际先进企业采购管理理念和经验,改革传统的采购管理模式,加强采购管理,是当前我国广大企业普遍关注和亟待解决的热点问题。实践证明,加强采购管理,是企业降低成本的关键环节,是保证商品质量的重要手段,是提高企业敏捷性的重要前提,是增强企业核心竞争力的重要途径。伴随着全球竞争的加强,企业采购环节的地位将更加突出,采购工作将更加严格。

另外一个重要的、引人注意的方面就是政府采购日益进入经济生活。各个地方政府已经把政府采购列为一项重要的工作内容,而且随着我国《政府采购法》的出台,预计今后5~10年将进入我国政府采购的成熟期。政府采购是公共财政支出的重要方面,其对减少采购成本、节约巨额开支、规范采购行为、促进政府采购中的廉洁、增进公众对政府采购制度的信心等具有重要意义。

全球采购活动进入我国,也对我国企业和我国的经济政策、贸易制度提



出了许多挑战。例如,企业的产品种类、质量与标准能否满足跨国公司全球生产体系和国际市场的要求,企业如何了解和适应国际采购的规则和方法,国内相关服务行业和基础设施是否能够适应国际采购中心运作的要求,经济体制和贸易政策中还存在着哪些不利于企业参与全球化竞争的内容,等等。这些方面也是当前需要企业、政府及相关研究机构进行深入研究和探讨的。

我国企业需要通过加强采购管理以适应全球资源配置的方式,同时,更应该在广泛参与国际市场竞争中建立起全球化的生产网络和采购网络,真正提高我国企业在国际市场上的竞争能力。

随着物流与供应链管理在社会经济中的地位越来越重要,物流人才的培养在我国蓬勃发展起来。作为物流和供应链管理领域中重要的一部分,采购人才在社会经济中起的作用越来越大,尽快地培养复合型采购专业人才非常迫切。当前,培养专业的采购人才主要有两种途径:一是在物流专业教学中简单地开设采购管理相关的课程,但这些课程很少有针对专业采购的,而且所授的知识都是传统的采购知识;二是通过认证机构,诸如国际性 CIPS (英国皇家采购与供应认证体系)、ITC (国际采购中心) 和国内采购培训 (中国采购与供应协会、劳动部) 等机构进行的采购理论培训,国际培训机构的培训体系尽管非常完善,但是缺少合格的师资并且很多素材脱离了我国的实际。

针对国内采购管理蓬勃发展和采购人才的培养需要,编写物流专业的采购用书和采购专业的理论书籍显得尤为必要。基于专业采购人才培训和教材现状,在中国物资出版社及其编辑的大力支持下,作者规划了“21 世纪采购与供应规划系列教材”(系列教材书目见封底,本书是该系列教材的配套习题与案例)。系列教材借鉴了欧美国际采购的培训知识体系,同时结合我国企业采购人才培养的实际需要。希望系列教材能够成为物流专业中“采购与供应课程”的专业资料,亦能够成为专业采购人士的案头用书。

本书作为采购与供应规划系列教材中《项目采购管理》的配套习题与案例,从知识的掌握和应用出发,紧紧围绕教材并对教材中的基本概念、重点难点和知识体系以不同的题型进行阐述,并通过案例分析锻炼读者分析问题和解决问题的能力。

全书共分为十二章,它和系列教材《项目采购管理》中章节对应。首先是项目采购概述的知识习题与案例;其次是项目采购流程管理、项目采购计划管理、项目采购成本管理等知识习题与案例;再次是工程项目采购、货物采购、咨询服务项目采购、政府项目采购、国际项目采购等知识习题与案例;最后是项目合同管理、项目采购风险管理和 FIDIC 等知识习题与案例。



全书由胡军、黄瑶和吴承健完成，其中胡军主编和统稿，并负责完成本书的第一至第五章，第六至第九章由黄瑶（杭州商学院）负责完成，第十至第十二章由吴承健负责完成。

全书在编写过程中得到了浙江诸多高校老师（浙江大学、浙江工业大学、浙江财经学院、中国计量学院、杭州电子科技大学等）和浙江工商大学硕士生的参与和支持。在此，对他们的辛勤工作表示衷心的感谢。

同时，本书在成书过程中得到了浙江工商大学信息学院院长凌云教授、陈子侠教授和傅培华教授的热情指导，浙江工商大学信息学院物流管理和工程系的老师在案例资料收集、素材整理上给予大力支持和协助，在此对他们表示衷心的感谢。感谢中国物资出版社的钱瑛编辑对本书出版的大力支持。

由于作者水平有限，成稿时间仓促，书中表述难免出现疏忽和谬误，敬请各位专家、读者提出批评意见，并及时反馈给作者，以便逐步完善（联系邮箱 junny_hu@mail.zjgsu.edu.cn）。

本书在编写过程中参考或引用了许多专家学者的资料，作者已尽可能在参考文献中列出，谨对他们表示衷心的感谢。

胡 军

2009年8月于浙江工商大学



目 录

第一章 项目采购概述	(1)
一、知识概述	(1)
二、基本概念	(1)
三、重点内容	(2)
四、习题与案例	(2)
五、参考答案	(12)
第二章 项目采购流程管理	(25)
一、知识概述	(25)
二、基本概念	(25)
三、重点内容	(26)
四、习题与案例	(27)
五、参考答案	(38)
第三章 项目采购计划管理	(51)
一、知识概述	(51)
二、基本概念	(51)
三、重点内容	(51)
四、习题与案例	(52)
五、参考答案	(60)
第四章 项目采购成本管理	(73)
一、知识概述	(73)
二、基本概念	(73)
三、重点内容	(74)
四、习题与案例	(75)
五、参考答案	(86)



第五章 工程项目采购	(95)
一、知识概述	(95)
二、基本概念	(95)
三、重点内容	(96)
四、习题与案例	(98)
五、参考答案	(109)
第六章 货物采购	(121)
一、知识概述	(121)
二、基本概念	(121)
三、重点内容	(122)
四、习题与案例	(124)
五、参考答案	(136)
第七章 咨询服务项目采购	(145)
一、知识概述	(145)
二、基本概念	(145)
三、重点内容	(146)
四、习题与案例	(146)
五、参考答案	(157)
第八章 政府项目采购	(168)
一、知识概述	(168)
二、基本概念	(168)
三、重点内容	(168)
四、习题与案例	(170)
五、参考答案	(179)
第九章 国际项目采购	(192)
一、知识概述	(192)
二、基本概念	(192)
三、重点内容	(192)
四、习题与案例	(193)
五、参考答案	(201)



第十章 项目合同管理	(208)
一、知识概述	(208)
二、基本概念	(208)
三、重点内容	(210)
四、习题与案例	(211)
五、参考答案	(222)
第十一章 项目采购风险管理	(235)
一、知识概述	(235)
二、基本概念	(235)
三、重点内容	(235)
四、习题与案例	(236)
五、参考答案	(244)
第十二章 FIDIC	(249)
一、知识概述	(249)
二、基本概念	(249)
三、重点内容	(250)
四、习题与案例	(251)
五、参考答案	(262)
参考文献	(272)



第一章 项目采购概述

一、知识概述

通过本章的学习，掌握项目和项目采购的定义、特点和分类等。了解项目采购的特征和发展趋势。

二、基本概念

1. 概念 1——项目

【说明】所谓项目，是指在一定的时间、资源、环境等约束条件下，为了达到特定目标所做的一次性任务或努力。

2. 概念 2——项目参与者

【说明】项目参与者（Project Stakeholder）也称为项目关系人、项目干系人或项目利益相关者，是指积极参与项目或其利益因项目的实施或完成而受到积极或消极影响，并且对项目的目标和结果施加影响的个人或组织。

3. 概念 3——项目生命周期

【说明】项目生命周期是项目运行规律的总概括。任何项目的实现都要经历一定的阶段或工作过程，项目的实现过程一般是指为创造项目的可交付成果而开展的各种活动所形成的过程（也称为项目阶段）。项目的实现过程，通常用项目生命周期来描述，即把项目实现过程中先后衔接的各个阶段的集合称为项目生命周期。

4. 概念 4——项目采购

【说明】项目采购系指项目设备、材料、工程、技术服务采购业务的总称，是从系统外部获得项目建设所需的设备、物资及与之相关服务的完整的采办过程。

5. 概念 5——工程采购

【说明】工程采购属于有形采购，是指通过招标或其他方式选择工程承包单位的活，即选定合格的承包商承担项目建设任务（例如，修建高速公路工程、大型水电站工程、灌溉工程、污水处理工程等）以及与之相关的服务（例如，人员培训、维修等）。

6. 概念 6——货物采购

【说明】货物采购属于有形采购，是指通过招标或其他方式采购项目建设所需投入物的活动。货物指机械、设备、仪器、仪表、办公设备、建筑材料等，并包括与之相关的服



务，如运输、保险、安装、调试、培训、初期维修等。

7. 概念7——服务采购

【说明】服务采购属于无形采购，是指通过招标或其他方式采购服务的活动。常见的咨询服务包括项目投资前研究、准备性服务、执行服务、技术援助。

8. 概念8——政府采购

【说明】政府采购是指各级国家机关、事业单位和团体组织，使用财政性资金采购依法制订的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为。

三、重点内容

1. 项目的生命周期

项目的生命周期如下表所示。

项目生命周期的阶段划分

项目管理阶段	主要管理内容
项目启动	确定需求目标；估算投资建立项目组织，聘请项目经理
项目计划	项目基本预算和进程的制订；为项目的执行做准备
项目执行	实施项目
项目收尾	评价、总结项目目标的完成程度；项目交接

2. 项目采购的原则

项目采购的原则主要如下。

- (1) 经济性和效率性。
- (2) 均等竞争性。
- (3) 透明性。
- (4) 质量标准。

四、习题与案例

(一) 单选题（本题共20小题）

在每小题列出的四个备选项中只有一个是符合题目要求的，请将其代码填写在题中的括号内。错选、多选或未选均无分。

1. 关于“项目”，许多相关组织及学者都给其下过定义，其中，“项目是一种被承办的旨在创造某种独特产品或服务的临时性努力”是（ ）组织或个人提出的。

- A. 项目管理协会（PMI）
- B. 国际项目管理协会（IPMA）
- C. 德国 DIN 69901
- D. Harold Kerzner 博士



2. 以下关于项目的理解,其中不正确的是()。
- A. 项目是一项有待完成的任务或努力,有特定的环境与要求
- B. 在一定的组织机构内,利用有限资源(人力、物力、财力等)在规定的时间内完成任务或努力
- C. 任务或努力要满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求
- D. 项目可以是一个组织中各个层次的任务或努力,由于其复杂性,所以不可能只涉及一人
3. 在项目参与者中,()对项目所需的资源以及项目的计划安排负有最高责任。
- A. 客户
- B. 承包商
- C. 发起人
- D. 投资人
4. 项目是一次性的任务,因而它是有起点也有终点的。任何项目都会经历的过程不包括()。
- A. 预算
- B. 开发
- C. 实施
- D. 结束
5. 在项目的特点中,其中()是项目与其他日常运作的最大区别。
- A. 过程的独特性
- B. 过程的一次性
- C. 相互依赖性
- D. 生命周期属性
6. 在以下称呼中,其中()不是项目参与者的别称。
- A. 项目关系人
- B. 项目干系人
- C. 项目合伙人
- D. 项目利益相关者
7. 项目参与者中,()的信用以及经营管理水平决定着项目的成败。
- A. 客户
- B. 承包商
- C. 发起人
- D. 投资人
8. 每个项目阶段都以它的某种可交付成果的完成为标志,建设项目的可行性研究阶段的标志是()。
- A. 制订项目计划
- B. 交付可行性研究报告
- C. 实施项目建设
- D. 完工并交付使用
9. 项目管理阶段中,第一阶段是()。
- A. 项目启动
- B. 项目计划
- C. 项目执行
- D. 项目收尾
10. 项目管理阶段中,()是项目真正意义上的开始,是顺利实现项目目标过程。
- A. 项目启动
- B. 项目计划
- C. 项目执行
- D. 项目收尾
11. 典型的项目生命周期描述具有许多共同特性,以下不属于其共同特性的是()。
- A. 需求的变动
- B. 风险的变动



- C. 影响力的变动 D. 计划的变动
12. 项目生命周期的阶段中, 一个项目的资源投入最大的阶段是项目的 ()。
- A. 设计阶段 B. 预算阶段
C. 实施阶段 D. 收尾阶段
13. 按项目采购形态分类, 工程采购属于 ()。
- A. 招标采购 B. 非招标采购
C. 有形采购 D. 无形采购
14. 按采购竞争程度分类, 不属于招标采购的是 ()。
- A. 国际竞争性采购 B. 有限国际招标
C. 国内竞争性采购 D. 地区竞争性采购
15. 按采购竞争程度不同分类, 不属于非招标采购的是 ()。
- A. 询价采购 B. 竞争采购
C. 直接采购 D. 自营采购
16. 在服务采购中, 常见的咨询服务不包括 ()。
- A. 项目投资前研究及准备性服务 B. 执行服务
C. 技术援助 D. 事后评估
17. 项目管理的主要内容是 ()。
- A. 项目参与者 B. 项目生命周期
C. 项目采购 D. 项目计划
18. 项目采购中, () 构成项目主体的基本单位。
- A. 项目经理 B. 经销商
C. 承包商 D. 所采购的设备和材料
19. 不属于项目采购的基本原则的是 ()。
- A. 透明性 B. 均等竞争性
C. 项目采购的整体性 D. 质量标准
20. 项目采购的 () 特殊性要求有合理的计划、精心的实施和有效的控制, 从而达到预期的目标。
- A. 实施的临时性 B. 目标的明确性
C. 组织的临时性和开放性 D. 后果的不可避免性

(二) 多选题 (本题共 10 小题)

请把正确答案的代码填写在题中的括号内, 多选、漏选、错选不给分。如果全部答案的代码完全相同, 例如全选 ABCDE, 则本大题不得分。

1. 项目的特点有 ()。
- A. 过程的一次性和独特性 B. 多目标属性、冲突属性
C. 复杂性 D. 相互依赖性

步骤。

- A. 组织决策者
B. 项目经理或主管
C. 项目团队成员
D. 职能部门经理
E. 其他项目参与者

A. 项目选定
B. 项目准备与评估
C. 项目谈判
D. 项目实施
E. 项目后评价

A. 项目预算阶段
B. 项目启动阶段
C. 项目计划阶段
D. 项目执行阶段
E. 项目收尾阶段

A. 预算的变动
B. 需求的变动
C. 风险的变动
D. 报告期的变动
E. 影响力的变动

A. 国际竞争性采购
B. 有限国际招标
C. 国内竞争性采购
D. 询价采购
E. 直接采购

A. 经济性
B. 效率性
C. 均等竞争性
D. 透明性
E. 质量标准

A. 实施的临时性
B. 目标的明确性
C. 项目采购的整体性
D. 组织的临时性和开放性
E. 后果的不可挽回性及资源约束性

• 5 •



- A. 电子商务化
- B. 战略性成本管理
- C. 战略采购
- D. 政府宏观调控
- E. 采购外包

(三) 名词解释题 (本题共 6 小题)

1. 项目
2. 项目参与者
3. 项目生命周期
4. 项目采购
5. 服务采购
6. 政府采购

(四) 判断题 (本题共 20 小题)

对的在括号内画“√”，错的画“×”。

1. R. J. 格雷厄姆认为，项目是为了达到特定目标而调集到一起的资源组合，它与常规任务一样，都具有重复性的特点。()
2. 我们可以把一条高速公路的建设过程视为项目，但不可以把高速公路本身称为项目。()



3. 项目可以是一个组织中各个层次的任务或努力，它可以只涉及一个人，也可以涉及数万人。()
4. 项目常与组织中同时进展的其他工作或项目相互作用，因此项目总是与项目组织的标准及手头的工作相符合。()
5. 项目组的成员在解决项目问题时，几乎一直处在资源和领导问题的冲突中。()
6. 项目参与者在参与项目时的责任与权限大小基本无变化，并且在项目生命周期的不同阶段也会保持不变。()
7. 因为客户是项目产品的购买者，不属于项目建设环节，所以客户不是项目的参与者。()
8. 项目生命周期确定了将项目的开始和结束连接起来的阶段，一般前一阶段产生的可交付成果通常要接受是否已经完成和准确的审查，在验收之后才能开始下一阶段的工作。()
9. 经过精心安排的项目阶段互相搭接的“快速跟进”做法与“三边”做法（边发起、边计划、边实施）操作过程基本相同，因此它们没有本质的区别。()
10. 低风险采购虽然通常产品价格较高，但已经存在并能满足项目技术规范的要求，可以从供应商那里直接购买，所以，其复杂程度永远不会超过高风险采购。()
11. 在某些时候，高级的主管往往会坚持在自己公司内部解决采购问题，即便是能够从外面的供应方获得物美价廉的产品。()
12. 在任何情况下项目的期限都是有限的，项目不是持续不断的努力。()
13. 传统采购管理与项目采购管理对库存认识的区别在于，传统采购指资产，而项目采购管理指资金的占用。()
14. 传统采购管理与项目采购管理对质量问题的认识没有区别，都要求检验、再检验，以确保产品质量。()
15. 在传统的采购模式下，要有效地控制质量和交货期，只能通过事后把关的办法。()
16. 采购管理中的关键内容是降低项目总的采购成本。()
17. 项目采购实施的临时性意味着项目的时间都是比较短的。()
18. 项目组织中，各事业部门（行销、财务、制造等）间的相互作用是有规律的，而项目与事业部门之间的冲突则是变化无常的。()
19. 在项目过程中，成果性目标都是由一系列技术指标来定义的，同时都受到多种条件的约束，其约束性目标往往是多重的。()
20. 在项目初期阶段，由于实施的建设较少，虽然项目成功的概率较低，但项目的风险也很小。()



(五) 简答题 (本题共 10 小题)

将答案要点写出并作简要叙述,必要时可以画出流程图或示意图进行阐述。

1. 简述项目的含义。
2. 简述项目生命周期的规定内容。
3. 简述项目生命周期的四个阶段。
4. 简述项目生命周期的特点。
5. 简述项目采购的业务范围。
6. 简述按项目采购人的不同,项目采购可以分为哪几类。
7. 简述项目采购哪些特点决定项目采购的重要性。