

2016年下半年系统集成项目管理工程师 案例分析真题解析(二)

高级项目经理 任铄
QQ : 2105639303

试题二（20分）

某大型国有企业A计划建立一套生产自动控制系统，改变目前的半自动化生产状态。A企业内部设立有信息中心，具有自主开发能力，但采购部门经理老李认为自主开发耗时长，还是决定从外部选择一家具有相关成熟产品和实施经验的集成商实施外包。

老李组织编写了采购计划，确定该项目要对外进行招标。由于招标代理机构B已经与A企业合作多次，并列入了A企业的供应商名录，因此A企业直接委托B机构开始招标工作。

招标代理机构B协助A企业拟制了招标文件，并在互联网上发布了招标公告。招标文件中要求，潜在供方应具有信息系统集成二

级（及其以上）资质。集成商C公司想参加投标，但只具有信息系统集成三级资质，C公司联合了有信息系统集成二级资质的集成商D公司共同参加投标。在投标截止时间前一周，A企业发现招标文件中有一处错误，他们对招标文件进行了修改并在网上进行了公告，还电话通知了每一个已知的投标人。

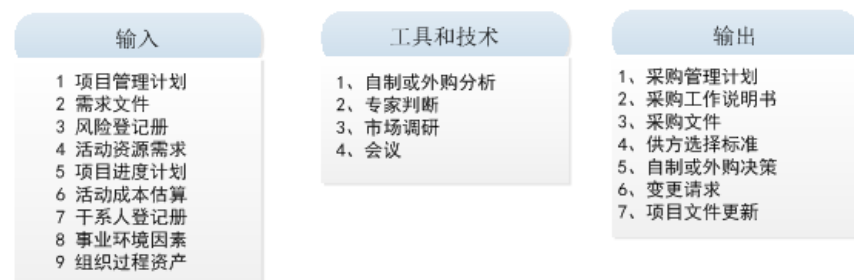
代理机构B接收了多份标书，与A企业共同对标书中涉及的技术方案、报价、资质证明材料等文件进行了评审，最终选择了一家报价最低的集成商E公司。

接下来，A企业与集成商E公司签订了合同。在项目需求阶段，双方对于需求的理解产生了一致。为消除需求的歧义，双方召

开了多次会议进行沟通。同时，在项目实施过程中，由于集成商E公司没有此类软件开发的经验，部分开发模块需要外购，因此导致项目的进度延后。

问题1 (3分)

老李直接决定将项目外包的做法是否合适? 为什么?



问题2 (3分)

(1)编制采购计划前应首先做出自制/外购决定。 ()

(2)A企业不应该直接委托B机构作为招标代理机构。 ()

(3)结束采购过程就是把合同和相关文件归档以备将来使用。 ()

高级项目经理 任铄

QQ : 2105639303

问题3（8分）

- (1)该项目的合同应采用哪一种合同对于甲方比较有利？为什么？
- (2)C公司和D公司的联合体是否符合投标要求？为什么？

问题4（6分）

请说明在该项目的采购过程中可能存在哪些问题？

高级项目经理 任铄

QQ：2105639303

参考答案

问题1

老李直接决定将项目外包的做法不合适。因为企业内部设立有信息中心，具有自主开发能力，老李仅仅因为自主开发耗时长，就决定外包采购是不恰当的，应该从成本/效益、项目风险、核心竞争力、是否符合企业发展战略等各个方面综合考虑评估。

问题2

(1) X (2) √ (3) X

高级项目经理 任铄

QQ : 2105639303

问题3

(1)固定总价合同

因为固定总价合同的风险主要由承包商承担。对于业主而言，通过招标、议标选择的承包商，其中标价的利润空间已经大大压缩，业主高价获取承包商的风险几乎不存在。对承包商而言，固定总价合同一经签订，承包商首先要承担的是价格风险，合同履行过程中的价格上涨风险均由自己承担。其次，承包商还要承担工程量风险，承包商承担工程量漏算、错算的风险。

高级项目经理 任铄

QQ : 2105639303

(2) 不符合投标要求

招投标法明确规定：联合体投标的，

(1) 联合体各方均应具有承担招标项目必备的条件如相应的人力、物力、资金等。

(2) 国家或招标文件对投标人资格条件有特殊要求的，联合体各个成员都应当具备规定的相应资格条件。

(3) 同一专业的单位组成的联合体，应当按照资质等级较低的单位确定联合体的资质等级。

高级项目经理 任铄

QQ : 2105639303

问题4

- (1) 采购计划编制过程存在问题，自制/外购分析不充分，盲目决定外购。
- (2) 没有审核招标代理机构的资质
- (3) 对投标单位的资质审核存在问题，C和D的联合体不应该通过资质审核。
- (4) 招标单位修改招标文件的错误没有给投标单位留有足够的修改时间并书面通知投标人。应当在招标文件要求提交投标文件截止时间至少十五日前，以书面形式通知所有招标文件收受人。

(5)评标过程存在问题，应该对投标单位的资质、技术水平、同类型项目经验、企业信誉、投标报价等进行综合评选，而不是选择报价最低的公司中标。

(6)对外包单位的项目实施过程跟踪监管不到位。

高级项目经理 任砾

QQ : 2105639303

向上人生路!

Thank You !

向上人生路!