# 第14章、采购管理

**考** **点** **1** **1** **6** **:** **采** **购** **管** **理** **的** **ITO**

图示, 示意图

描述已自动生成项目采购管理 整 测 果

确定是音需是外部变势，如果需要，则经要决 12.1规划采购管理

定果购什么、如网深购、果脚多少、仰果购

.1 输入

1项目管理计划 规 划 2腐求文住(收第需求的轴出)

3.风险登记册(识别风险的输出) .4. 动资源需求(估算活动资源的 .5项目进度计划(制定进度计划 .6活动成本估真(估算成本的输出 .87事王业系环人境登因记素册(别中的同

FP1照配标实志1通黄通单意分面职

.2工具与技术

1真制或外购分析器

② 专家判断

.3市场调研权风验，优化采附目标

.4会议

, 力求部，高成，应时润

.3输出需 济

1 采 购 管 理 计 划

2 采 购 工 作 说 明 书 那 采购文件但

4供方选择标准 .5自制或外购决策

.6变更请求

.7项目文件更新需纹件需好

室签、具有定啉则

遇过达成协议，使内那和外

12 .2实施采购

部干系人的期置协调一数

.1输 执 行

2-采购文件

3供方选择标准

.4读方建议书

.5 项目文性

.6自制或外购决策

.7采购工作说明书

同).8组织过程资产

独立估算：要方自己或

.2工设 摆理费计置精，，剩

.2建议书评价技术

3 独立估算用：考套、认双方师m 中 从如 4专家判断6叶实方建议扫

5.广告

.6分析技术

7.采购谈判(区于“要资水”的游

.3输出

.1选定的卖方

. 2 协 议

.3资源日历

4 变 更 请 求

e .5顶目管理计划更新[(00.14121三20

. 6 项 目 文 件 更 新

求文件 皮件、间验业、干系人题记册

协议：工件说用书或可交化或果据法，进度基生：缴效报





教动平结的结果点合的获。黑

所有熊效数墨、值息来自实方

12 .3控制采购

确保买类双方服行法律协议，满足采购需求

.1项目管理计划

.1输入

监控

2采购文件

3 协 议

4 司准的变更请求

.5工作绩效报告做术文热工例的

.6工作绩效数据 限

2工具与技术 规 额

1合同变更控制系统252 2采购绩效审查量6所实方工作能

3.合查与审

.4报告绩效

.5监控过程组

.7记录管理系统

(管理合同、采购文档和相关记录)

.3输出

.1工作项效信恩

2 变更请求

.3项自管理计划更新 0

.4项目文件更新(采购文楼

及.西，资支划更床，责

院制关人民 ，

需禁 ，

**1** **2** **.** **4** **结** **束** **采** **购** **(** **单** **次** **)**

把合同和相关文件归档以备将来参考

.1输1 目 管 理 计 划 **收** **尾**

.2 采 购 文件

. 2 工 具 与 技 术

.1屎购审计招投标过程是否合规

.2 采 购 谈 判 代争议解决0起识 .**3** **记** **录管** **理** **系** **统**

采购审计即审查采购过程 ， 总 . 3 输 出结 经 验 教 训， 提供 未 来借 鉴

.1 结 束 的采 购

. 2 组 织 过 程 资 产 更 新

(采购档案、可交付成果验收、经验教训文档)





**考** **点** **1** **1** **7** **:** **采** **购** **管** **理** **的** **过** **程**

**1、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，还要记录项目对于产品、服务或成果的需求， 并且寻找潜在的供应商。

**(2)实施采购。**从潜在的供应商处获取适当的信息、报价、投标书或建议书。选择供方，审核所有建议 书或报价，在潜在的供应商中选择，并与选中者谈判最终合同。( 1 2 下 6 2 )

**(3)控制采购。**管理合同以及买卖双方之间的关系，监控合同的执行情况。审核并记录供应商的绩效以 采取必要的纠正措施，并作为将来选择供应商的参考。管理与合同相关的变更。

**(4)合同收尾。**完成并结算合同：包括解决任何未解决的问题，并就与项目或项目阶段相关的每项合同 进行收尾工作。

611.采购人员按照()的安排实施采购活动。【18上】

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



**考** **点** **1** **1** **8** **:** **采** **购** **工** **作** **说** **明** **书**

1、采购工作说明书是对所购买的产品、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。(** **1** **5** **上** **6**1)

**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、买方的需要或着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**。(10下60)(10下61)(11下60)(12上60)(13下31)

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。**

**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**。( 1 4 下 6 2 )

**采购过程中，可以随着项目的调整修改SOW**; (16 上 6 2 )

采购计划为整个采购过程的安排提供了指南( 1 8 上 5 9 )

2 、**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、或产品或服务的需求提出工作说明书。 内部的工作说明书有时也叫任务书。工作说

**明书包括的主要内容有前言、服务范围、方法、假定、服务期限和工作量估计、双方角色和责任、交付资料、完** **成标准、顾问组人员、收费和付款方式、变更管理等**。(13上51、60)

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。(** **1** **0** **上** **6** **0** **)** **(** **1** **7** **下** **60)**

3、如果决定自制，那么可能要在采购计划中规定组织内部的流程和协议。如果决定外购，那么要在采 购计划中规定与产品或服务供应商签订协议的流程。( **12下67)**

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。( 1 9 上 5 9 )项目需要保 密时，就不应该外购。( 1 9 下 5 8 )

**自制和外购分析应该既包括直接成本又包括间接成本；**



**考** **点** **1** **1** **9** **:** **采** **购** **合** **同** **的** **类** **型**

1、 合同分成三种：①总价合同；②成本补偿合同；③工料合同。采用总价合同，买方必须准确定义要 采购的产品或服务。总价合同进 一 步分固定总价合同和变动总价合同两种。

2 、固定总价合同特点是范围确定。 **对卖方(乙方)来说，卖设备时使用此种合同，固定总价合同最简单的形** 式就是一个采购单。如下项目可签订固定总价合同： ①工程量小、工期短；②工程设计详细，图纸完整；③风险 **小；④投标期相对宽裕；⑤验收标准明确。总价加激励费用合同(FPIF)**, 要设置一个价格上限。总价加经济价格 调整合同 (FP-EPA): 允许根据条件变化以事先确定的方式对合同价格进行最终调整。( **1** **7** **下** **5** **9** **)**

3、 成本补偿合同：向卖方支付为完成工作而发生的全部合法实际成本、人工费用以及合理的利润。成 本加固定费用合同 (CPFF), 费用只能针对已完成的工作来支付。

成本加激励费用 (CPIF), 向卖方支付预先确定的激励费用，如果最终成本低于或高于原始估算成本， 则买方和卖方需要根据事先商定分摊超出费用。

成本加奖励费用 (CPAF), 为卖方报销履行合同工作所发生的 一 切合法成本，但是只有在满足了合同中 规定的某些笼统、主观的绩效标准的情况下，才能向卖方支付大部分费用。完全由买方根据自己对卖方绩效 的主观判断来决定奖励费用，并且卖方通常无权申诉。成本加成本百分比，卖方的实际项目成本，买方报销。 卖方的费用以实际成本的百分比来计算。

4 、工 料 合 同 (T&M) 适应情况：**当不能迅速确定准确的工作量或者工作说明书时，工料合同适用于动态** **增加人员、专家或其他外部支持人员等情况。在时间紧急的情况下，选择工料合同比较稳妥。**



**考** **点** **1** **2** **0** **:** **采** **购** **文** **件**

1、采购文件：当选择卖方的决定基于价格是，通常使用标书、投标或报价而不是报价建议书。如果主 要依据其他考虑来选择卖方时，则通常使用建议书这个术语。通常的采购文件**有方案邀请书(RFP)、报价邀** **请书(RFQ)、征求供应商意见书(RFI)、投标邀请书(IFB)、招标通知、洽谈邀请以及承包商初始建议征求** **书** **。**( 1 3 上 5 9 ) ( 1 4 下 6 1 )

**考** **点** **1** **2** **1** **:** **自** **制** **外** **购** **分** **析** **、** **投** **标** **人** **会** **议**

1、影响自制或外购决策的因素：①项目实施单位的核心能力；②合格供应商所能提供的价值；③用经 济有效的方法实现需求的风险；④项目实施单位内部能力与供应商能力的比较。

2、 采购工作说明书是采购过程中的一个关键文件，可以根据需要进行修改，直到达成最终协议。

**3、投标人会议(又称承包商会议、供货商会议或投标前会议)** 就是在投标书或建议书提交之前，在买方和所 有潜在卖方之间召开的会议。会议的目的是保证所有潜在卖方对采购要求都有清楚且一致的理解，保证没有任何 投标人会得到特别优待。为公平起见，买方必须尽力确保每个潜在卖方都能听到任何其他卖方所提出的问题，以 及买方所做出的每个回答。可以运用相关技术来促进公平，例如，在召开会议之前就收集投标人的问题或安排投 标人考察现场。要把对问题的回答，以修正案的形式纳入采购文件中。( 1 1 下 6 1 ) ( 1 7 上 5 8 )

4、 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。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。采购谈判工作组有**技术人员、商务人员、法律人员、财务** **人员、翻译人员、谈判领导人员。** **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。( 1 9 下 5 9 )

5 、实施采购的主要输出：①选中的卖方；②合同。根据采购的内容， **合同可以是一个复杂的文件，也** **可以是一个简单采购单。**



**考点122:控制采购**

**1** **、控制采购过程是买卖双方都需要的。**该过程确保卖方的执行过程符合合同需求，确保买方可以按合 同条款去执行。对于使用来自多个供应商提供的产品、服务或成果的大型项目来说，合同管理的关键是管理 买方卖方间的接口，以及多个卖方间的接口。(16下60)(18上60)

2、控制采购的依据：项目管理计划、采购文件、合同及合同管理计划、绩效报告、已批准的变更申请、 工作绩效报告和工作绩效信息

3 、控制采购的工具和技术有： **合同变更控制系统、买方主持的绩效评审、检查和审计、绩效报告、支** **付系统、索赔管理和自动的工具系统等**

**4** **、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。( 0 9 下

**58)(10上63)**

**5** **、合同变更控制系统包括：变更过程的书面记录工作、变更跟踪系统、变更争议解决程序，已经各种** **变更所需的审批层次。** **(** **1** **7** **上**59)