

## 信息系统项目采购管理历年真题及参考范文集

说明：采购管理大概有下面几个写法：

1、4个过程

2、措施类

其中 1，命题概率大

【温馨提醒】下面所列出的文章仅供大家参考，框架结构字数要求需要符合我之前论文讲课的说明，论文可以参考借鉴，但不可照抄，应该取其精华，去其糟粕；

【历年考题】

### 1、2008 年下半年真题

请围绕“项目的采购管理”论题，分别从以下几个方面进行论述：

- 1.简述你参与的信息系统项目情况（项目的概况如名称、客户、项目目标、系统构成、采购特点以及你的角色）。
- 2.请结合你的项目采购管理经历，论述你是如何灵活运用采购管理理论来管理项目采购的。
- 3.简要叙述在实际管理项目时，遇到的典型采购问题及其解决方法。

### 2、2015 年下半年真题

项目采购是为完成项目工作从承担该项目的组织外部购买或获取项目所需的产品、服务或成果的过程。随着 IT 行业的快速发展和技术不断进步，行业的分工更细，更加强调分工与合作。对本企业不能提供，或虽然能提供但不具备竞争力，同时市场已存在高性价比的产品、服务和成果，可以以采购的方式获得。

项目采购管理是项目执行的关键性工作，项目采购管理的模式在某种程度上决定了项目管理的模式。规范的项目采购管理要符合项目需要，兼顾经济性、合理性和有效性。规范的采购管理不仅能降低成本、增强市场竞争力，还可以促进项目成功地完成。

请以“项目的采购管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 简述你参与的信息系统集成项目情况（项目的概况如名称、客户、项目目标、系统构成、采购特点以及你的角色）。
2. 请结合你的项目采购管理经历，围绕采购计划的编制、供方选择、合同管理等内容论述你是如何灵活运用采购管理理论来管理项目采购的。
3. 简要叙述在实际管理项目时，遇到的典型采购问题及其解决方法。

### 3、2017 年上半年真题

项目采购管理是为完成项目工作，从事项目外部购买或获取所需要的产品、服务或成果的过程。随着 IT 行业的快速发展和技术的不断进步，行业的分工更细，更加强调分工与合作。不仅规范的采购能够降低成本、增强市场竞争力，而且实施规范的采购管理还能对项目贡献“利润”。项目采购管理对项目的成功至关重要。规范的采购管理兼顾符合项目的需要、经济型、合理性和有效性。可以有效降低项目成本，促进项目顺利实现各个目标，从而成功完成项目。

请以“项目采购管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、目标、规模、发起单位、项目内容、组织结构、项目周期、交付成果等），并说明你在其中承担的工作。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对项目采购管理的认识。
  - (1) 编制采购计划。
  - (2) 控制采购。
- 3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你是如何进行项目采购管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

采购管理写作思路：



扫一扫 微信扫码做题  
加关注  
抢先学  
早拿证



过程	通熟解释(可能并不全,具体标准的解释参照教程)	写作要点(举例,根据子题目写,千万别背,可以读下,有个大概的思路)
采购计划编制	需要编写一个文档,这个文档里写明了我们需要采购什么、什么时候采购、通过什么采购等等内容	采购计划的作用,在编写的过程中采用了什么技术、条件、步骤、原则等内容,并结合本项目描述下本计划包含什么内容,也可以适当的描述下采购工作说明书
实施采购	就是按照计划去实施,选中了供应商、签订了合同	本过程的输入、输出、工具和技术,可以结合招投标的流程去写,比如投标人会议,比如如何进行供方选择等。
控制采购	对采购管理进行监控,监督合同的执行	本过程的重要性、输入、输出、工具和技术、可以举例说明有什么问题,什么原因,怎么解决的。
结束采购	我们需要履行合同条款,需要关闭项目的合同	举例写我们是如何付款,如何进行验收等工作,如何进行文档归档,还有输入、输出、工具和技术等等内容

### 采购管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表:

#### 12.1 规划采购管理

1. 项目管理计划	1. 自制或外购分析	1. 采购管理计划
2. 需求文件	2. 专家判断	2. 采购工作说明书
3. 风险登记册	3. 市场调研	3. 采购文件
4. 活动资源需求	4. 会议	4. 供方选择标准
5. 项目进度计划		5. 自制或外购决策
6. 活动成本估算		6. 变更请求
7. 干系人登记册		7. 项目文件更新
8. 事业环境因素		
9. 组织过程资产		
需文划进划,需成风人册业组	专家自外调研会	计变外文书,供选新文件
9	4	7

#### 12.2 实施采购

1. 采购管理计划	1. 投标人会议	1. 选定的卖方
2. 采购文件	2. 建议书评价技术	2. 协议
3. 供方选择标准	3. 独立估算	3. 资源日历
4. 卖方建议书	4. 专家判断	4. 变更请求
5. 项目文件	5. 广告	5. 项目管理计划更新
6. 自制或外购决策	6. 分析技术	6. 项目文件更新
7. 采购工作说明书	7. 采购谈判	
8. 组织过程资产		
文采书文划,建议供选组	估家广搜评谈会	合资变卖新文划
8	7	6

#### 12.3 控制采购

1. 项目管理计划	1. 合同变更控制系统	1. 工作绩效信息
2. 采购文件	2. 采购绩效审查	2. 变更请求
3. 协议	3. 检查与审计	3. 项目管理计划更新
4. 批准的变更请求	4. 报告绩效	4. 项目文件更新
5. 工作绩效报告	5. 支付系统	5. 组织过程资产更新
6. 工作绩效数据	6. 索赔管理	
	7. 记录管理系统	
协议变划报数文	审记控告付检索	输出5大件
6	7	5

#### 12.4 结束采购

1. 项目管理计划	1. 采购审计	1. 结束的采购
2. 采购文件	2. 采购谈判	2. 组织过程资产更新
	3. 记录管理系统	
划采文出结新组	审计谈判记录	
2	3	2

## 采购管理的经验和不足之处

- 1) 尽可能在项目的早期就确定项目需要采购的内容,以便有足够的时间确定采购方式和选择合适的供应商。
- 2) 选择供应商时一定要根据被采购产品或服务的特点设定供应商入选门槛,这样不但可以提高供应商选择工作的效率和质量,而且可以避免鱼目混珠。
- 3) 必须把外包模块供应商的管理当作整个项目管理整体的一部分。
- 4) 不仅要供应商提供满足要求的工作结果,还要监控供应商的工作过程。

### 不足之处:

- 1) 由于采购管理经验不足,对一些问题产生的原因分析不到位,导致在一定程度上影响了采购工作的实施进度。
- 2) 在如何把甲方的需求完整正确的传达给供应商的问题上,我们还需要改进工作方式。

### 分论点解答

## 1.结合项目管理实际情况并围绕编制采购计划和控制采购要点论述你对项目采购管理的认识。(2017 年上)

我们知道,采购管理工作包括四个方面的工作:规划采购管理,实施采购,控制采购,结束采购。根据我的工程经验,我认为规划采购管理即编制采购计划,就是记录项目采购决策,明确采购方法,识别潜在卖方。实施采购则是选定卖方并授予合同

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相关的纠正措施

结束采购则是完成当次采购工作并总结经验和教训。

我认为,编制采购计划是采购工作得以有效开展的源头,而控制采购则是采购工作得以有效开展的核心。

## 2.举例一个典型的采购问题,论述我是如何解决的。(2017 年上)

前面提到,在采购过程中,由于我们管理不太到位,曾出现了一个典型的采购问题。这个问题就是供应商承诺按时交付的工作成果经常出现延期。针对这个问题,我们最开始认为是供应商投入的人手不够,于是要求增加人手,供应商增加人手后效果还是非常有限。后来在和另一位项目经理进行沟通的过程中,我向他咨询了这个问题。在他的分析和启发下,我终于搞清楚了真正的问题所在,那就是我们只是听供应商的汇报,却没有安排专人,及时主动跟踪供应商的开发进度。找到原因后,我们专门安排了一位项目成员负责供应商的工作,把对供应商的管理作为团队管理的一部分,随着供应商的开发过程进行,及时跟踪和监控对发现的问题要求当即整改,在我们的严格把关下供应商的工作过程可视化的效果,果然很明显在那以后供应商很少出现延迟提交工作成果的现象。

## 3.介绍具体我是如何进行项目的采购管理的。(2017 年上)

具体执行时,采购工作主要由我们采购部派出的专业采购专员小李负责。我作为项目经理提供必要的协助和把关。在采购计划编制时,我们依据规划采购管理过程,利用自制或外购分析和市场调研,这两种工具,编制了采购管理计划和合同工作说明书,理清了是否采购,怎样采购,采购什么,采购多少以及何时采购这几个主要问题。编制了本项目的采购文件,并确定了潜在供应商的入围标准和后续采购工作中,对潜在供应商投标文件的评估标准。

紧接着,我们在公司主网页上投放了标招标公告,开始进行实施采购的工作,一共有六家的潜在的供应商购买了标书。当时我们这个采购项目一共是 20 天时间,在开标前 8 天,我们召开了一次投标人会议。

六家潜在供应商都参加了投标人答疑会,最后有五家潜在供应商在规定的时间内提交了他们的投标文件。开标和评标的那一天有七位专家组成的评标小组(这七位专家分别来自管理,技术,财务,采购,市场和法律等领域。我和采购专员小李都是本采购评标专家之一)按照采购管理计划,评估标准和采购文件,通过筛选系统和加权系统等工具,对五家潜在供应商的投标书从技术方案,商务资质和价格三方面进行了综合评价和打分,最后确定了得分最高的一家潜在供应商中标。和中标供应商签订采购合同之后,我们和供应商按采购合同开始履行双方的责任和义务。按采购合同中的规定供应商需要在六个月内完成采购合同所规定的工作内容(实际上花了近七个月的时间)。



在采购控制的过程中，我们综合使用了合同变更控制系统，卖方绩效审查，检查和审计，支付系统和记录管理系统等几个工具，整体效果不错，但在整个采购的履行过程中，遇到了一个典型的采购问题，虽然这个问题得到了成功解决，但对本次采购还是造成了一定程度的影响。

采购合同履行结束时，我们组织相关人员利用采购审计和记录管理系统对本次采购进行了结束采购的工作，编写了项目采购工作总结报告，对本次采购工作过程的成功经验和存在的不足进行了详细总结。

#### 4.描述本项目的特点，介绍对外采购管理的流程。(2015 年上)

在项目的早期，我们就组织了专门的研讨会，研讨该项目的特点，经分析和研讨，我们知道要很好的实现该子系统的功能，不能简单的采购一个通用的系统，需要从后台业务数据库中动态提取数据，因此必须选择合格的供应商，根据具体要求进行二次开发。考虑到本项目涉及外部采购，因此在做项目计划时，我们就确定了本项目对外采购的基本流程：1) 组建采购团队 2) 编制采购文件和拟定标底 3) 发布采购公告 4) 投标资格预审 5) 采购文件答疑 6) 开标，评标 7) 决标和签约

#### 5.围绕采购管理计划的编制，供方选择，合同管理等内容论述我是如何灵活运用采购管理理论来管理项目采购的。(2015 年上)

采购管理计划：利用自制或外购分析和市场调研两种工具，编制了采购管理计划和合同工作说明书，理清了是否采购，怎样采购，采购什么，采购多少以及何时采购这几个主要问题。

供方选择：我们在公司主页上投放了招标公告，开始进行了供方选择。即进入实施采购阶段，一共有六家合格的潜在供应商购买了标书，在开标前 8 天，我们组织召开了一次投标人大会，6 家潜在供应商都参加了投标人答疑会，最后 5 家潜在供应商在规定时间内提交了他们的投标文件。

## 采购管理范文 1

### 【摘要】

2018 年 9 月，我公司中标了“某省彩票中心社会化渠道平台”建设项目，我担任项目经理一职，建设费用为 350 万，工期为 5 个月。彩票中心希望通过本项目建设，扩展彩票社会化销售渠道，为彩民提供多元化购彩环境。本文结合该项目采购管理的实践工作经验，采用了 PDCA 循环管理方法，以及科学、合理的运用项目管理工具与技术，通过项目过程的持续改进，控制和协调好项目采购工作，本文讨论信息系统项目建设过程中的项目的采购管理，包括编制规划采购、实施采购、控制采购、结束采购（采购计划、编制合同、招标、供方选择、合同管理、合同收尾等六个）等过程。本项目于 5 月 20 正式投产，至今良好运行，受到用户方和公司的一致好评。

### 【正文】

2018 年 9 月，某彩票中心为了加快建设多元化彩票销售渠道，将本项目列为 2017 年重点工作，项目主要包括两大部分，其一为系统功能包括：彩票游戏销售、兑奖、移动支付、会员管理、资金结算、数据报表、监控和预警等模块功能；其二为系统硬件其功能包括：自助一体机。在项目管理过程中分别采用 MSProject.VSS 工具完成项目管理和配置管理工作，实现对项目整个生命周期各个环节进行监控，实时动态反应项目各阶段执行情况，进行控制和分析，计划投资 350 万，工期 5 年，项目采用 J2EE 体系结构、B/S 架构，后台数据库采用 DB2，中间件采用 CICS。由于前期项目招标过程中我是主要参与者，对项目情况比较了解，通过公司领导发布项目章程，我有幸获得了公司领导与甲方客户的信任，成为高级项目经理，全面主持项目管理工作。

在此之前公司没有做过类似案例，彩票业务领域经验不足，项目实施难度大，技术要求高，干系人复杂，为了保证该项目的顺利完成，我采用了项目型的管理方式和间接管理模式，将项目分解为二个子项目，并任命李某、张某为子项目管理，采用项目管理知识和项目管理系统指导项目工作。

我们最终决定将主要精力放在项目管理上，规划和监控项目实施，

由于本项目的顺利上线后会接受上级管理部门审计工作，因此，本项目中采购管理尤其重要。项目的采购管理，包括编制规划采购、实施采购、控制采购、结束采购（编制采购计划、编制合同、招标、供方选择、合

同管理、合同收尾等六个过程)。是从项目外采购所需的产品和服务的过程,通过流程化、标准化的采购管理和运作,运用高效合理的活动,可以达到降低成本、增加公司利润的目标。在本项目中,我作为项目经理除了对其余管理领域进行恪尽职守的管理外,科学合理的采购工作能够为后续项目顺利开展奠定了基础,保证了项目范围、时间、成本、质量、资源等各要素过程能相互协调统一,最终项目能按计划顺利实施交付使用。该项目的成功归功于对项目采购的有效管理,通过如下几个方面进行简要论述:

### 1、根据项目实际需求,科学编制采购计划

规划采购并制定科学合理的采购管理计划是开展任何项目活动之前的必要工作,也是项目采购管理的开始,制定有效的采购计划,能够确定项目是否需要采购、如何采购、采购什么、采购多少、以及何时采购。我邀请了公司采购部门负责人、外聘采购专家、福彩中心技术部领导以及团队成员一起进行了项目采购研讨工作,我根据《项目管理计划》、《需求文档》、《活动资源要求》、《项目进度》、《活动成本估算》、《项目范围说明书》、《工作分解结构 WBS》及《WBS 字典》等资源进行了认真分析,通过专家技术性判断最终确定,对非主体部分会议管理子系统的建设进行外包,开始项目采购工作,选择招标采购方式,合同方面采用固定总价合同,最终开成了本项目的《采购管理计划》、《采购工作说明书》和《采购文件》,以指导采购管理过程中编制合同、招标、供方选择、合同管理、合同收尾等工作的开展。该采购计划明确了采购产品清单、采购数量、采购方法和采购时间等重要信息。同时还生成了《采购工作说明书》,详细描述了工作的具体地点、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,以便供应商提供符合采购管理要求的产品。项目采购管理,是指从项目外采购工作所需的产品和服务的过程

在该项目中,除系统软件外所有软硬件产品都需外购。我们要采购的软件产品主要有:金质工程软件配套使用的操作系统、数据库、中间件等软件产品以及能方便地进行日常网络管理维护、网络及终端安全管理的软件产品等。而所需采购的硬件产品主要有服务器、存储设备、网络设备、不间断供电设备以及操作控制电脑等。我们以项目所需采购的产品为基础,科学地制订了一个较为完善的采购计划。该采购计划明确了采购产品清单、采购数量、采购方法和采购时间等重要信息。

### 2、综合软硬件需求,选择最佳供应商,完成实施采购工作

根据《采购管理计划》、《采购文件》和《采购工作说明书》。

本项目中我们确定了项目采购策略,以公开招标、内部该村与询价相结合的方式,对采购金额大于 100 万元以上项目设备、产品采用公开招标,内部议标的方式,对于采购金额低于 100 万以下的项目设备、产品采用询价方式。

在制定好采购计划后,我们成立了采购小姐,负责项目的设备采购与软件外包的管理工作。

采购小姐按照制定的采购策略采取邀请招标方式进行采购,首先根据行业的标准和系统要求,对国内主要 3 家外包软件公司进行了详细的调研,并向他们发出了详细的邀请书,经过评标对比各软件公司的投标书,根据招标文件要求,邀请专家和甲方代表组成招标小组,经过综合评价,选择了一家资质良好,资金和技术实力强,报价合理的软件公司,并签字了合同,在合同中,我们特别强调了开发软件的质量和交付日期,在软件的开发中,对于保密资料作了要求。

完成采购合同签订工作,其包括货物或服务名称、技术要求、数量、价格、交货期限地点和方式、验收方式、违约责任和结算方式。

我们从项目成本角度协助参与。我作为项目经理,重点关注技术标部分的独立评估,我采用加权系统作为供应商选择的工具和技术,组织专家从几个维度来考虑供应商的技术维度的适合程度,将不同的评价标准设定不同的权重。第一,供应商的技术实力;第二,对我方需求的理解程度;第三,现场响应速度及售后维护服务;第四,供应商在业界的口碑。在几个细项中,我将供应商的技术实力、对我方需求的理解程度,以及现场响应速度及售后维护服务设置了比较高的权重,以保证合作供应商的综合能力,避免因供应商能力不足而不能满足项目整体进度及质量的要求组织公司专家库专家通过技术标的比选背靠背打分的方式,客观给出各个投标供应商的技术能力评分,结合商务报价,最终选出若干合格的供应商作为本项目的产品供货合作伙伴。

### 3、跟踪项目实施,控制采购

顺利完成采购实施工作后,各供应商根据各自合同要求,正式进入合同履行阶段,我们针对供应商合同执行过程进行绩效监控,确保按照合同要求及时完成可交换物。

跟踪软件开发和通用硬件采购工作,跟踪各供应商实施供货过程。及时处理合同管理方面的工作。在软件开发中,我们首先要求外包软件公司按照我们预先指定的开发流程进行软件开发,严格执行合同中的实施进度,每周提交本周工作报告和下周工作计划,每月提交工作月报,加强了外包的监控。

虽然各供应商都按合同约定的时间开始了供货,但由于临近春节 EMC 存储需要复杂的海关手续,与预计划时间延迟交货,出现了未能按期到场的情况。我立刻小幅调整项目实施计划、主动采取多种有效的纠偏措施,将该现状所造成的不利影响降到了可以忽略的程度,且未对项目正常实施造成过重的拖累,我在与各方干系人充分沟通协商并取得各方谅解后按照合同管理流程通过变更控制委员会为各供货商办理了供货延期的相应变更手续,为其按合同结算货款提供了方便,保障了供货商的合法权益。

(根据项目管理计划、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。

采购文件归档(采购文件评审、采购合同文件、采购验收和结算文件。)

采购化物管理(存放环境、设备存放和标识、进货日期、入库条件、)

输出:工作绩效信息,包括了合同履行情况,可交付成果完成情况,追踪未交付的成果。)

#### 4、结束采购

采购合同履行结束后,我们按照合同规定支付了分包商费用,并组织相关人员对本次采购工作的经验和不足进行了总结。

本项目采购中部分供应商承诺按时交付的工作成果出现延期,开始认为是供应商人员不足,安排增加人手,达到了一定的效果,另外,我专门安排一位项目成员负责跟踪供应商,把供应商管理作为项目团队管理的一部分,把供应商计划作为总计划的一部分,把供应商执行纳入项目监控范围,发现问题当即整改,在我们严格要求下,供应商工作进度明显改善,工作进度能够中上整体的进度。

合同收尾。软件外包部分功能的达不到合同技术要求,我们供应商对项目整体的需求理解存在一定的偏差,因此每次与甲方进行项目沟通时,都会邀请供应商一同前往进行讨论,尽量将双方信息一致,多让承包商参与需求调研,直接听取用户的意见,效果明显。

合同收尾阶段,我们组织公司有关部门和人员对采购过程进行了采购审计活动,详细检查分析了我所组织实施的采购管理的各个环节,肯定了我的成功之处,也找出了一些做的不够细致的地方,形成审计报告后更新入组织过程资产,供未来项目参考改进。

经过我们团队的不懈努力,历时6个月,本项目终于在当年国庆节前通过了建设单位组织的项目最终验收,它的成功得益于我成功的采购管理。在后续的学习和工作中,我将不断的充电学习,多多和同行进行交流,提升自己的业务和管理水平,力争为我国信息化建设做出自己的贡献。

## 采购管理范文 2

### 摘要

2015年8月,我有幸作为项目经理参加了XX市不动产统一登记系统集成项目建设工作。该项目总投资人民币1800万元,建设周期1年。通过该项目建设,实现了全市不动产登记市县一体化系统的部署,为全市提供统一的不动产登记服务、信息发布和查询服务、数据资源共享和交换服务、大数据分析服务。2016年7月,经过团队成员12个月的共同努力,顺利通过了业主和各方专家的验收,获得了各方的一致好评,市县一体化模式和我司不动产登记系统被全省推广。本文以此项目为例,结合作者的实践,讨论了项目采购管理在实际项目中的重要性,论述了规划采购管理、实施采购、控制采购和结束采购这四个采购管理子过程。最后总结分析项目采购管理的成功经验,以及项目存在的不足和改进措施。

### 正文

根据省国土资源厅的总体部署,XX市决定于2015年8月开始全市不动产登记系统建设,要求在2016年8月1日全市实现“颁发新证,停发旧证”,实现全市范围的登记机构、登记依据、登记簿册、信息平台“四统一”的目标。该项目投资人民币1800万元,其中200万元为硬件设备费用,300万元为不动产登记系统软件费用,300万元为市本级原有房屋登记数据、土地登记数据、林业登记数据的分析、整理、入库费用,1000万元为下



辖 6 个县的原数据的分析、整理、入库费用。

XX 市辖 6 县 2 区，鉴于各县国土资源局和区分局技术力量薄弱，难以完成不动产登记系统的研发、维护和数据处理、入库工作，市局经过多方考察和征求意见，决定采取全市一体化的模式实现不动产统一登记。在市局信息中心机房部署主登记系统，在距市局中心机房 100 公里的 XX 县局机房部署备份登记系统，二个机房通过电信 1000M 光纤专线联通，实现应用级的系统备份。各县区通过电信 100M 光纤接入市中心机房，以 B/S 方式访问应用服务器和数据库服务器，实现统一登记、统一信息发布、统一收费标准、统一监督管理。通过数据交换服务接口，如 OGC 服务、WebService 服务等实现与房管、林业等各部门间业务数据的交换，访问包括登记数据库、空间数据库、档案资料库，城镇地籍、农村确权、承包经营权等专题在内的不动产登记数据库。

我公司在 2015 年 5 月中标该项目，并签署了建设合同。我因有较丰富的项目管理经验，且以往管理的项目绩效较高，被任命为该项目的项目经理。由于不动产统一登记为全国性登记制度改革，只能成功，不许失败，从事多年项目管理工作的我深知，采购管理便成为了该项目成果与否的关键。我将结合本项目，从如下几个方面对项目的采购管理进行介绍。

在项目发起人发布项目章程，正式启动项目后，我首先带领我的项目团队收集了各方项目干系人的需求；再开展范围管理工作，确定本项目的范围基准；然后根据项目的范围基准开展进度管理、成本管理工作。估算出了项目所需的资源、历时和资金需求，特别是所需设备和材料的相关估算。这些文件为更好的完成采购管理提供了准确的依据。

### 1、规划采购管理

规划采购管理便是根据所需的资源以及所能提供的资金，决定何时以何种方式去采购各种材料和设备。因此我以项目管理计划、范围基准、风险登记册、进度计划、活动资源估算、活动成本估算为依据，开始编制采购管理计划。首先我们项目组召开会议，对两个机房所需服务器和存储设备配置方案进行评估，评估会上网络设备组长汇报了市场调研情况，设备配置方案和采购预算方案最终通过了评审，并报公司领导同意后进行招投标。然后我和技术人员汇总机房所需设备的规格参数，形成机房设备的采购工作说明书。最后，我根据采购工作说明书和机房设备配置方案，结合公司的模板制定了采购文件，并将采购工作说明书和采购文件进行汇总广形成了采购管理计划。

### 2、实施采购

实施采购就是根据采购管理计划，进行项目的招投标，选择最合理的供应商，并和选定的供应商签订采购合同。因此我带领项目团队以采购管理计划、采购文件和采购工作说明书为依据，决定采用加权系统来选择供方，其中技术标权重 0.4、经济标权重 0.4、商务标权重 0.2,总分最高者中标。招标便是指在开标之前发布招标信息，审查投标人资质，在投标人有疑问的时候公平的进行澄清，确保采购的顺利进行。因此我按照采购管理计划中的规定，在公司指定的网站上发布了招标公告，且规定开标日期为发放信息 30 天后。两天内有 5 家销售商与我公司采购部门联系，经过审核有 4 家企业符合所要求的资质等级，列入合格卖方清单。但有一个销售商表示采购工作说明书中对于服务器磁盘阵列柜的要求说明有歧义性，要求我方进行澄清，我则安排在发放信息第 8 天后邀请 4 家合格企业共同参加投标人会议，在会上我方技术人员秉着公平公正的基本原则向所有卖方说明了各个有歧义的部分，得到了所有卖方的认同。

按照采购管理计划中的规定，组成了由我、市局信息中心主任、项目网络设备组长老赵、市局信息中心网络工程师周工、公司财务总监等五人为成员的评标小组。在开标日收取合格卖方的建议书，由评标小组根据事先确定好的供方选择标准进行打分，然后通过加权系统算出了各个公司的总分。总分最高者确定为选中的卖方，我公司与其签订了采购合同，并规定好了两批机房设备的到货日期。我又将这些信息更新到了项目的资源日历之中。

### 3、控制采购

控制采购便是指管理采购关系，监督合同执行情况，并根据需要实施变更和采纠正措施，防止采购产品的周期、质量等方面出现问题，影响项目工作的开展。因此我以采购管理计划、采购合同、采购工作说明书和供方的工作绩效信息为依据，进行采购控制工作。在采购时考虑到公司资金压力，我们规定两个机房的设备分两批分别提交。在项目执行期间，我考虑到南方在夏天经常有连续暴雨天气，可能出现无法按时到货的风险。我和中标供应商协商要求将合同中规定的两次交货改为一次交付，但付款仍按合同规定不变。中标供应商考虑到

一次交付节约的差旅费和人工成本数目可观，就答应了我的要求并签订了补充协议。我则根据协议对项目进度进行了变更，并对项目管理计划和相关项目文件进行了更新。另外在进行采购的过程中我带领项目团队实时记录采购相关信息并留存相应资料，形成了采购文档。

#### 4、结束采购

结束采购一方面是与供方进行验收确认和结算，另一方面则是进行归档整理和经验教训总结。因此我以采购管理计划、采购合同、采购文档为依据进行采购收尾工作。由于两个机房设备是一批交付的，我们项目团队和市局相关人员及供应商组成验收小组对机房设备进行验收，各方对验收结果都很满意并在验收确认单签字确认。由于市局相关领导对验收结果和项目进展非常满意，提前给我们拨付了款项，公司也将供应商的货款提前支付。在验收设备的同时我还开展了采购审计，记录了供应商的产品质量和服务态度，为后续项目更好的进行采购工作提供了方便。

经过 12 个月团队成员的共同努力，项目在 2016 年 7 月顺利通过了业主以及各方专家的验收，获得了各方的一致好评，市县一体化模式和我司的不动产登记系统得以在全省推广。本项目的成功得益于我在本项目中成功的进行了采购管理，科学的运用了采购管理各阶段的工具技术和方法。但是在本项目中还是出现了问题，部分项目成员反应在现场工作环境较为恶劣，状态比较疲惫，工期一度滞后，后来供应商设备提交日期提前，我们采取并行施工的方法赶上了进度。在后续的工作中，我将不断学习项目管理知识，加强和同行沟通交流，提升自己的业务和管理水平，力争为公司的强大和我国信息化建设做出自己的努力。

## 采购管理范文 3

摘要：

2018 年 3 月，我参加了 xx 银行 xx 省分行的数据中台项目，并担任项目经理。该项目历时 10 个月，项目经费 500 万元。该项目通过构建集实时探查、多维报表展示和分析挖掘于一体的数据中台，解决了业务前台对数据的时效性高、灵活可自定义的要求，与后台批量系统响应速度慢，交付方式单一之间的矛盾。项目于 2018 年 12 月顺利通过业主方的验收，并得到了业主方的一致好评。项目的成功，离不开我成功的采购管理。本文以该项目为例，结合作者的实际项目经验，讨论项目的采购管理，分别从规划采购管理、实施采购、控制采购和结束采购四个方面进行阐述。

正文：

2018 年 3 月，我以项目经理的身份参加了 xx 银行 xx 省分行的数据中台项目。该项目历时 10 个月，项目经费 500 万。通过该项目，我们搭建了数据中台，实现了实时的、灵活可配的数据查询，支持多维分析并提供多种图表的报表展示，以及沉淀共性数据、提供多种训练模型的分析挖掘，实现了前台业务经营和后台批量加工的有机融合，为全行各业务条线和各分支机构在开展客户营销、产品设计、风险管控、分析报告和监管报送提供了有力的数据支持，为管理决策和经营分析提供了便捷的数据服务。

项目采用 B/S 架构，使用 J2EE+Hadoop 的开发模式。服务器采用华为 2288H 服务器，操作系统采用 SUSELinux11 企业版，Hadoop 采用 CDH4 版本并做 20 节点的集群，中间件采用 IBMWebsphere 并做集群，采用 Docker 构建和管理分析挖掘模型，采用 Congos 实现多维报表的图形化展示和钻取分析。项目采用矩阵型组织架构，从各个职能部门抽取骨干组建项目团队。其中，需求小组 S 人，开发小组 1Q 人，测试小组 S 人，实施小组 2 人，质量和配置小组 2 人。

由于该项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此项目的采购管理就显得尤为重要。除了对其他管理领域恪尽职守的管理之外，我特别对项目的采购管理做了以下四个方面的管理：

#### 1、规划采购管理

俗话说，好的开始是成功的一半。那么，一个完备的、得到各方认可的采购管理计划就是采购实施成功的一半。由于本项目需要采购的软、硬件产品众多，因此规划采购管理就显得尤为重要。在项目的开始，我组织项目相关的干系人，根据项目章程、项目管理计划和项目范围说明书，对本项目需要采购的产品和服务进行了识别，明白了采购的对象及质量要求，然后根据进度计划制定了采购管理计划和采购工作说明书。需要注意的是，采购的规划不可能一开始就能形成最终版本，而是随着项目的推进不断的完善。在项目的里程碑节点上，



我都会组织干系人召开会议，根据项目进度完善采购计划和工作说明书。这样，既保证了采购计划的完备性和准确性，又确保采购能够满足所有干系人的要求。

## 2、实施采购

我们根据采购管理计划和工作说明书，编写了标书。由于银行业务的特殊性，我们采用邀请招标的方式，每项产品和服务都从该银行的资源池中选取了 3 到 5 家厂商参与投标，并邀请有意向的投标人组织了投标人会议，对厂商的疑问进行了解答，保证招投标双方对采购的产品和服务的理解一致。在严格遵守招投标相关的法律法规和该银行制度的前提下，我们通过开展谈判、评标、开标等一系列活动，选出了满足要求的厂商，签订了合同。在本项目的采购中，我特别关注以下三点：一是产品和服务不能过多依赖一家或几家的供应，而是采用多家组合的方式。因为如果仅仅依赖一家或少数几家的话，如果产品或服务的质量、进度出现问题，必然会影响整个项目的质量和进度；二是通过加权系统减少人为偏见带来的影响，选择领域内资质雄厚、信誉良好的厂商；三是建立“供方档案”系统，从供方名称、产品或服务名称、联系人姓名、联系方式、供货日期、供货数量、供货价格等多方面，备案选中卖方的信息。

## 3、控制采购

我们根据前期制定的项目管理计划，以及签订的合同，采用定期的审计和不定期的检查相结合的方式，对合同的履行情况进行管理和监督。针对那些履行不到位之处，我们首先会详细记录出现的问题，然后有理有据的和厂商沟通，争取一个双方都能接受的结果。本项目中就出现由于厂商对 Hadoop 的细节理解不够到位，导致进度受到影响的问题。出现这种情况之后，我们一方面及时向业主方汇报处理进度，另一方面积极配合厂商一起定位问题，并向开源社区求助，最终找到了解决办法。但是项目的进度因此被耽误了一周的时间。我们根据签订的合同条款，在取得了业主方认可的情况下，要求厂商按照规定增加驻场工程师数量，并延长了维保期限。

## 4、结束采购

当采购的产品到货后，我会同业主方、供货方一起在现场对产品进行了验收。首先对设备的外包装进行检查，检查设备和附件的表面是否有残损、锈蚀或者碰伤的痕迹，并进行拍照、记录存档；其次对设备进行加电运行，按照其功能进行检验。对不同批次的产品按照批次进行抽检。当合同验收完成后，我们向供货方发出正式的书面通知，完成尾款的结算。然后再对合同文档进行归档，并对本次的采购管理过程进行总结，总结经验教训。

经过我们团队的不懈努力，历时 10 个月，项目于 2018 年 12 月通过了业主方的验收，为用户构建了一个功能强大、扩展性强、管理完善的数据中台，得到了业主的一致好评。该项目的成功，离不开我成功的采购管理。当然，项目也存在一些不足之处。比如，在项目的实施过程中，有三名员工由于自身原因突然离职，导致项目的建设进度出现了一些小问题。还有，由于采购的服务器在运输过程中出现了一些问题，导致环境搭建的进度有些许的滞后。不过，经过我后期的纠偏，这些问题并未对项目产生什么影响。我会在今后的学习和工作中，不断的提升自己的业务水平和管理水平，为我国信息化建设贡献自己的力量。

# 采购管理范文 4



扫一扫 微信扫码关注  
加关注 抢先学  
早拿证



### 摘要

2018 年 6 月，我公司成功中标了某县级市政府信息化办公系统项目，该项目总投资 600 万元，建设期 6 个月。我作为项目经理参加了该项目建设，通过该项目建设，将该县级市政府各单位、所辖各乡镇现有的办公系统进行整合，并将电脑、手机、邮箱、微信、短信等进行管理，实现了随时随地办公，改变了传统只有在办公室才能办公的局面；该项目增加了重点事项和行政审批督办、催办功能，增强了政府工作的透明度，提高了政府办公效率；另外，该项目特别注重电子文档的传输、存储，增加了存储保密功能，将政府部门堆积如山的纸质文档转换为电子文档，既节约了空间，又节省了人力物力，基本实现了无纸化办公。该项目于 2018 年 12 月顺利通过验收，收到了用户的高度好评。下面我将以该项目为例，结合实践经验，从规划采购、实施采购、控制采购和结束采购四个方面论述项目的采购管理。

正文

随着信息化技术的发展，从企业到政府，传统的办公模式正在悄然消失，信息化办公模式正成为主流。特别是国务院印发的《关于加快推广“互联网+政务服务”工作的指导意见》实施后，信息化办公系统在各级政府部门内加快了推广应用的步伐。该项目就是基于这样的背景下，由某县级市政府投资建设的。2018年6月，我公司成功中标了某县级市政府信息化办公系统项目，该项目总投资600万元，建设期6个月。通过该项目建设，将该县级市政府各单位、所辖各乡镇现有的办公系统进行整合，并将电脑、手机、邮箱、微信、短信等进行管理，实现了随时随地办公，改变了传统只有在办公室才能办公的局面；该项目增加了重点事项和行政审批督办、催办功能，增强了政府工作的透明度，提高了政府办公效率；另外，该项目特别注重电子文档的传输、存储，增加了存储保密功能，将政府部门堆积如山的纸质文档转换为电子文档，既节约了空间，又节省了人力物力，基本实现了无纸化办公。该项目采用J2EE平台，采用组件化设计理念，采用基于SOA理念的三层架构设计，使用java语言编程，数据库采用Oracle11g,支持各种操作系统的平台应用，支持单点登录。该项目采用项目型组织结构，我被任命为该项目的项目经理，负责该项目的管理工作，直接向项目总监汇报。

由于该项目涉及政府单位多，干系人复杂，特别是涉及政府部门的工作考核。而且要求的时间紧、任务重、需要采购的设备多，采购管理在该项目中显得尤为重要，因此我在做好其他管理的同时，特别注重项目的采购管理。本文将围绕本项目论述项目的采购管理。

### 1、规划采购管理

凡是预则立，不预则废。有着多年项目经验的我深知计划的重要性，好的计划是成功的基础，特别是对于采购比较多的项目，规划采购管理尤为重要。在本项目规划采购管理的过程中，我们开展了充分的需求调研活动，多次到访各业务部门，深入了解建设方需求情况，在充分了解建设方需求后，对需要采购的产品进行认真分析。通过分析发现，有个别设备的选型对用户需求来说太过超前，这不仅增加了技术风险，而且增加了项目成本，为此我们与建设方进行沟通，建议调整这些设备选型，建设方认可了我们的意见，同意进行调整。客户的需求问题解决之后，项目团队对部分设备采用自制还是外购意见不统一，有人认为自制可以降低成本，而且可以积累生产经验；也有人认为外购可以降低风险，提高项目的成功的机会。针对这种情况，我们对自制或外购的利弊进行了认真分析，并进行了市场调研，请专家进行了判断。最后召开会议对大家的意见进行统一，考虑到项目时间紧、任务重，万一失败将造成严重影响，决定通过采购的方式进行。最后，我们根据项目管理计划、活动资源需求、干系人登记册、风险登记册等，通过查找公司的组织过程资产，组织编制了详细的采购管理计划，并形成了采购工作说明书。

### 2、实施采购

由于该项目时间紧、任务重，经建设方同意，某些硬件主要是通过公开招标的方式进行采购。首先我们通过该县级市的采购中心网站登记了相关招标信息，发布了招标公告，确定自招标公告发布之日起二十日内为投标有效期。然后我们制定了评标标准，成立了评标委员会，评标委员会设置有5人组成，其中包括技术方面专家3名、经济方面专家1名、我公司管理人员1名。截止投标之日共收到6家供应商进行了投标，经过资格审查共有5家符合要求。开标时又有一家供应商想要投标，尽管这家供应商与我们之前有过合作，而且合作情况也很好，但是已经过了投标截止时间，仍然被我们拒收了。开标后，评标委员会对5家符合条件的供应商进行打分，根据打分结果，评标委员会推荐了A公司做为供应商。确定供应商后，我们尽快与之签订了采购合同。根据招标文件要求，为了确保采购合同顺利执行，我们要求供应商缴纳了履约保证金。

### 3、管理采购

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。在该过程中，我们根据采购文件和双方签订的采购合同等，及时检查与审计合同的执行情况，根据需要提供变更申请，为此我们专门制定了变更控制流程，成立的变更控制委员会。我们的变更流程包括：1、提出变更申请；2、评估变更的影响；3由变更控制委员会批准或者否决变更；4、实施变更；5验证变更；6、发布变更；7、跟踪变更。变更控制委员会成员主要包括：我方高层领导1人、建设方领导1人、团队管理人员2人，团队技术人员2人。根据采购计划安排，我们安排专人及时跟踪采购合同的执行情况，每周召开一次例会，沟通交流采购设备的生产进度和质量情况，如果出现偏差，立即采取措施纠正，并严格按照变更控制流程执行。本着既要保证质量，又要尽量减少变更的原则，以确保不延误项目进度。但是在一次检查时发现，我们还是卖方进度滞后，可能会

影响该项目的进度，我们立即督促卖方尽快采取措施赶上进度，卖方高度重视，用高效人员替代了原来的低效人员，很快赶上了进度。

#### 4、结束采购

我们根据项目管理计划和采购文件，我们组织相关干系人对采购的设备进行了验收。所采购设备完全符合要求，顺利经过验收，而且对方提前交货，对我们项目的顺利进行起到了关键作用。验收结束后，我们立即向财务部门提出了支付合同尾款的申请。同时对采购过程的一些

些文档进行了整理汇总，总结了采购过程的经验和教训。最终通过我们计划周密的采购管理，既保证了项目进度、提高了项目质量，又降低了项目风险。

经过不懈努力，本项目最终于 2018 年 12 月顺利通过了客户验收，为某市政府提供了完善的信息化办公系统，受到了用户的高度好评。本项目的成功与我们良好的项目整体管理密不可分。但是，本项目的整体管理也并非无可挑剔，也存在一些不足之处。例如，合同中某一条款制定的不够详细，导致产生误解，后来通过有效的沟通顺利消除了误解。我深知项目管理工作如逆水行舟，不进则退。作为项目经理必须与时俱进，加强学习，不断提高自己的业务水平，适应新的需要，应对新的项目管理需求，同时为祖国信息化建设贡献一份力量。

## 采购管理范文 5

摘要：

2017 年 5 月，我公司中标了某某公司办公自动平台信息系统建设，该项目总投资共 500 万元，建设周期为 1 年零三个月。我有幸担任本项目的项目经理。某某公司是我国有名的超大型食品加工集团，具有三个事业部，每个事业部都管理几十家生产厂，通过该项目的建设满足了该公司统一门户，统一流程和统一集成的建设要求，实现从经销商准入、合同、销售、生产、物流、资金和费用的全流程管理。

该项目于 2018 年 8 月通过了业主方的验收，赢得了用户的一致好评。本文结合作者的实际经验，以该项目为例讨论了信息系统建设过程中的采购管理，主要从以下四个方面进行阐述：规划采购管理，实施采购，控制采购，结束采购。

正文：

某某公司作为一家及贸易，加工，销售，研发于一体的大型食品投资控股集团，拥有五大业务板块，50 家一级子公司，由于各子公司分布在全国各个省市及区域，并且每个业务模块都有各自的系统，系统之间形成信息孤岛，不能把核心经营数据实时，准确，动态的整合起来推送到领导桌面。公司领导决策采用本公司系统，纵向通过 BPM 协同集团总部，各级子公司，统一管控组织结构、人员档案、用户账号，横向通过 DEE 实现主数据、SAP,CRM,C4I,K2 等系统的集成，将包括 SAP,CRM,采购管理，合同管理，招投标管理，报表中心以及集团黄页等数个业务应用整合在一起，帮助该集团搭建了自上而下的全业务流程管理框架，并且可以多场景办公，实现业务的高效处理。

该项目总投资共 500 万元，建设周期为 1 年零三个月，系统采用 J2EE 架构，用 JAVA 语言开发，集群化部署，数据库为 mysql5.5,服务器为 oracle11g,中间件为 Weblogic,具有 PC 浏览器，PC 客户端，移动 APP 与微协同（可集成微信，钉钉）多终端接入。

由于本项目涉及到的 CRM 实施分包给了更加专业的公司，因此在本项目中采购管理尤为重要，我特别对采购管理做了如下安排：

#### 1、规划采购管理

由于公司总部协调到本项目的人力资源有限，为了更加合理的配置资源，取得最佳的经济效益。经过和公司相关领导与建设方负责人沟通，最终决定把 CRM 应用的实施分包出去。

根据项目管理计划，需求文档，活动成本估算确定了采购文件与采购工作说明书，采购说明书定义了与合同相关的那部分项目范围，完成的预定期限，具体的可交付成果。然后组织了 CRM 方面的专家同建设方人员一起讨论商定了供方选择标准与采购计划。采购管理计划包括谁来执行采购，采购方式，采购时间，合同签订过程，合同内容，正式收尾等工作的细节。

#### 2、实施采购



根据采购管理计划，我们专门成立了采购小组执行采购，采购小组在《公司合格供方 A 类名录》筛选出五家潜在供应商，由于 CRM 系统是市场化程度高，充分竞争性产品，所以采购小组对这五家潜在供应商进行询价。报价之前采购小组邀请了三家潜在供应商举行发包会，对供应商的问题进行了答复。

根据采购说明书明确的工作目标，项目需求和所需结果，对采购项目的成本进行了独立估算。随后我们组织了由公司法务，财务，设计，研发，建设方代表共 7 人的评价委员会，系统竞价平台共收到三家潜在供方的报价，评价委员会采用评价技术对每个供方的《采购询价记录表》采用加权系统分别针对产品价格，质量付款方式和售后服务进行定量评价，最终确定了一个合格供方。

选中供方后，我们通过采购谈判澄清双方对责任和权限，适用的条款和法律，技术和业务管理方法，总体进度计划，付款的理解，使双方达成一致意见。最终签订了采购合同，合同明确了系统集成的工作内容，要求与目标，与供方的沟通和协调关系，需要交付的实施计划，文档等，监控和评价供方的规程和准则，供方修订的条件，对产品的验收标准和规程等相关内容

### 3、控制采购

采购小组根据项目管理计划，采购文件，合同并按照公司的质量体系对供方的工作产品进行评审，监控，跟踪其实施情况，保持合同的适用性，确保供方的系统集成能够满足质量要求。采购小组组长负责管理与供方的日常事务沟通，协调双方的关系。

首先供方在进行工作之前，采购小组对实施文档进行评审，并将它用以跟踪实施活动和沟通状态。有时需要质量管理小组配合采购小组监督供方的系统集成过程。

其次按照公司程序文件规定的要求监控供方系统集成活动及产生的各种文档，以便评估其计划，规程和标准的执行程度。

然后通过测量，确定合同活动执行的状态与效率。包括成本与计划比较，产品实际交付日期与计划比较，确保按进度计划交付产品。

还要保证供方对合同的任何更改进行控制，必须双方同意的情况下才能执行并保证所有关系人获知变更。在系统联调测试阶段中，测试人员发现部分功能模块与原先设计不符，造成一些接口问题，经调查发现，主要原因是客户对这些功能模块提出过修改要求，供方负责这些模块的工程师针对需求做了评估，认为修改工作量不大，并且对项目进度没有影响，就直接接受了客户的要求，并没有走变更控制流程，也没有更新项目文件，导致我方采购小组也没有监控出问题。我们针对此问题开具了不符合项报告，要求供方整改，并且加强人员的实施规范执行力。后期没有再出现此类问题，保证了项目的顺利进行。

### 4、结束采购

我们对供方提交的实施计划，工作报告，会议记录，评审记录及系统集成实施的技术文档进行验收，同时供方提交了由公司或客户确认已按要求完成工作的验收报告。确认符合合同要求后，以书面形式通知供方合同已经完成。

按照合同规定，我们在分包项目建设之初向分包方支付了 20%的预付款，详细设计完成后经我方确认支付了 30%，通过验收后将 40%的尾款支付给分包方，10%的质保金于半年后再支付

最后我们对从采购规划到合同管理的整个采购过程进行系统的审查，找出可供其他项目借鉴的成功经验，形成组织过程资产。

经过我们团队不懈的努力，历时 1 年零三个月，通过 500 多个表单，3000 多个业务流程，建构了集团统一 workflow 平台，为三个专业平台所覆盖的 63 加子公司，近四万名员工制定了统一的业务和工作管理标准并辅以智能化运营分析手段，确保了集团战略的无偏差执行，得到了业主的好评，本项目的成功得益于我成功的进度管理，当然在本项目中还有一些不足之处，比如：在项目的实施过程中，一家子公司的现场实施顾问由于觉得压力大，没有跟业主方请示就离开了项目，由于我没有跟现场实施人员保持密切的沟通，直到客户方领导打电话过来，我才知道了此事情，经过我先去该子公司救火并及时协调总部补充人员，并没有对项目产生什么影响。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我们信息化建设做出自己的努力



## 采购管理范文 6

摘要:

2018 年 1 月,我参加了 XX 运营商集团公司某省分公司的“营业工单系统”的信息化建设项目,我担任项目经理。该项目投资 1000 万元人民币,建设工期为 12 个月。该项目由 XX 运营商的某省分公司发起,解决了原有系统层层审批,流程复杂,一线的声音被严重弱化的问题,实现了工单管理,人员信息管理,知识库管理,微课堂,统计分析等功能,用扁平化的模式真正解决了业主方公司内部问题处理效率问题,并实现了与该省分运营商公司的“大服务工单系统”关联打通,解决了原有系统互相不能关联的问题,本项目于 2019 年 1 月上线运行,获得了业主的好评。本文以该项目为例,讨论了在信息系统管理中的采购管理,从以下几个方面进行论述:规划采购管理,实施采购,控制采购,结束采购。

正文:

2018 年 1 月,我参加了 XX 运营商集团公司某省分公司的“营业工单系统”的信息化建设项目,我有幸担任项目经理。该项目投资 1000 万元人民币,建设工期为 12 个月。该项目由 XX 运营商的某省分公司发起,解决了原有系统层层审批,流程复杂,一线的声音被严重弱化的问题,实现了工单管理,人员信息管理,知识库管理,微课堂,统计分析等功能,用扁平化的模式真正解决了业主方公司内部问题处理效率问题。我将项目团队分了几个小组:需求分析组,硬件平台组,软件开发组,测试小组,综合管理组。该项目采用 .NET 平台设计开发,使用了 C# 编程语言,使用 WINDOWSSERVER2012 系统,用 RATIONALROSE2007 进行 UML 建模,LOAD RUNNER12 进行测试。业主方公司的一线人员可以在需要发起工单的时候轻松找到类似问题、共性问题的解决方案,切实减少工单的数量,并在发起工单以后,可以直达省分的专家,免去了层层审批,加快了解决问题的效率。还可以对工单系统的用户进行培训,将一些业务部门的政策,学习资料进行传播、宣贯,提高了人员素质,提供企业的核心竞争力。该系统实现了与该省分运营商公司的“大服务工单系统”关联打通,解决了原有系统互相不能关联的痛点问题,提高了工作效率和资源利用率。该项目具有实施复杂,工期较长,与客户契合度高等特点。

由于该项目涉及到业务的考核,因此,在本项目中,采购管理显得尤为重要,在本项目中,我作为项目经理除了对其余管理领域进行恪尽职守的管理之外,特别对采购管理从以下几个方面进行了管理:

### 1、规划采购管理

作为一名资深的项目经理的我深知,做好采购管理规划有多重要。我组织团队,通过对自制外购进行分析计算,得出哪些东西需要采购:我们团队没有微课堂这个教育相关系统的开发经验,如果自制,代价远大于采购。哪些东西是需要自制:其余主体功能我们均采用自制的方案。以及如何对采购进行监控,采购结束之后如何交付,标准是什么,经过我们团队的群策群力,成功的编写了《采购管理计划》,工作说明书等文件,并确定潜在供应商应有的一些资质,以及基本的一些条件:比如,在教育培训行业,至少做过 3 个类似的项目,《采购管理计划》的成功编写,为以后的采购工作提供了准绳,是以后采购工作的依据:

### 2、实施采购

在制定好《采购管理计划》后,我们在相关的网站上发布了微课堂的招标公告,一共 9 家供应商购买了标书,在开标前,我们组织了投标人会议,一共有 8 家参加了该会议,并提交了招标文件。在开标和评标当天,我们一共组织了 7 名技术,经济等领域的专家,组成了评标小组,按照采购工作的《采购管理计划》,采购工作说明书等文件,以及我们的评分标准进行了打分,其中,有三家公司的综合实力强,报价贵,但是在教育行业的实力和其他公司确差不多,得分不高。还有两家公司技术相对于其他公司来说都要弱一些,所以也得分不高。有两家公司在资质,技术有差不多的实力,但是甲公司报价较低,乙公司报价较高,最后评标专家给出的得分以及排名,甲公司第一,乙公司第二,丁公司第三,所以,选择甲公司中标,作为我们的供应商。

### 3、控制采购

在和甲公司签订了采购合同之后,我们和该公司按照采购合同开始履行相关责任义务,按照采购合同规定,我们与该公司采用银行直接打款的方式支付,但是我们先支付一部分资金,待验收完成后,在完成支付。该公司需要与我们进行的其他模块进行同步工作,并按规定时间交付。在此过程中,由于业主方有一个关于此模块的需求变更,我们也需要将变更传达给甲公司,但是,他们的人员对此需求变更的理解有偏差,导致了在项目

实施过程的一次审查中，发现与我们所需要的功能不符，对此，我马上找到该公司的项目经理，与其进行了细致的沟通，让他派出需求分析人员，进行需求回溯，并修改相关的需求文件，最后，虽然他们交付时间还是出现了延期，但是延期的天数已经减少很多，所幸，我提前设置了冗余时间，并没有影响我的项目的进度拖延。

#### 4、结束采购

采购合同履行结束时，我们按照合同的规定支付了分包商的费用，并组织相关专业审计人员对采购工作进行审计，发现采购工作中的问题，并且总结经验和教训:以后进行采购时，必须对需求进行清楚的表达，以保证中标的供应商对需求的理解没有歧义，从而能保质保量的完成工作。并且，以后的采购工作，应该像这次一样，提前确定好供应商的资质要求，这样，避免在评标时出现盲目的情况。这是我们这次采购工作的经验。在项目的实施过程中，变更不可避免，必须对变更进行严格的控制才能保证项目不发生蔓延，通常，会由于政策的原因，甲方的原因，出现一些变更，我严格按照变更的管理流程：提交申请，变更评估，由 CCB 批准，变更实施，验证和分发对变更进行管理，通过我的严格管理，项目没有蔓延。

配置管理是为了解决在项目实施过程中版本混乱的问题，在本项目中，我设置了专门的配置管理员，编制了配置管理计划，利用 VSS 建立了配置管理系统，并且定期的进行配置管理状态审核等操作，保证了配置项的统一。

经过我们团队的不懈努力，历时一年，终于在 2019 年 1 月，通过了业主方的验收，为 XX 运营商某省分公司的信息化建设，尽了自己的一份力，提高了该公司的资源利用率，问题解决效率，降低了该公司的问题发生率，并将我们的系统与该公司原有的系统进行了关联，本项目的成功，得益于我成功的采购管理，当然，本项目也有一些不足之处：比如，在项目实施过程中，由两名技术人员因为自身原因突然离职，但是，由于我提前设置了 AB 角的原因，并没有影响项目的进度。在以后的工作中，我将不断的充电学习，和同行交流，不断的提升自己的水平，为祖国的信息化建设贡献自己的一份力。



扫一扫 微信扫码做题  
加关注 抢先学  
早拿证

