

2021年软考-高项 信息系统项目管理师 论文写作专题

-11采购管理#论文写作思路



讲师:朱建军 (江山老师)

采购管理的过程

1. **规划采购管理**：编制采购管理计划，进行自制或外购分析，编制采购文件和供方选择标准确定招标需要，并编制招标文件和评标标准
2. **实施采购**：向外发布采购文件，从潜在卖方获得相关信息、报价、投标或建议书，再对潜在卖方提交的相关材料进行评审，从中选择一家卖方，并与卖方洽谈和签订书面合同
业主发布招标文件进行招标，承包商购买招标文件并按要求编制投标文件，进行投标，业主再按事先确定的评标标准进行评标，并对中标者授予合同
3. **控制采购**：控买卖方的合同行为，管理双方的合同关系，监控合同实施情况，采取必要的变更与纠正措施对合同进行管理，确保业主和承包商之间的良好关系，确保双方都合理履行合同规定的义务
4. **结束采购**：正式结束每次采购工作，在合同实施即将完成时，及时开展合同收尾工作，对已完工作进行检查、验收和移交，并处理尚未解决合同纠纷遗留问题

实际项目中的采购流程

1. 首先，买方发出招标文件，邀请潜在卖方要约。
2. 潜在卖方根据招标文件编制投标书、建议书或报价单，进行投标，向买方要约；由于要约对要约人有约束力，所以潜在卖方在投标时需要提交投标保证金或投标担保
3. 招标方收到投标文件后，就要按既定的评标程序和标准，开展评标工作。评标工作，通常由专门的评标委员会进行。
4. 评标委员会编写评标报告，选择某投标商中标，并向招标方的高级管理层推荐授予合同
5. 基于评标委员会的推荐，招标方的高级管理层正式批准某厂商中标，并向其发出授标信，与其成立合同；授标信起“承诺”的作用。在该厂商收到授标信时，合同就正式成立，哪怕这时还没有一页双方都在上面签过字的协议

采购管理过程写作要点

1. 规划采购管理

- 根据项目管理计划中已有的分项管理计划和项目基准来编制采购管理计划。
- 根据需求文件确定哪些需求应该通过采购来满足
- 根据活动资源需求确定哪些资源需要采购。
- 要把某个活动外包，需要考虑能用多少钱外包，故需要活动成本估算。
- 风险登记册中的哪些风险需要买保险，或需要与其他组织签合同来应对。
- 项目采购必须符合项目进度计划的要求。
- 根据干系人登记册确定哪些干系人应该用什么方式参与规划采购管理过程。
- [输出]做出自制或外购决策，对需要外购的，就编制采购工作说明书、采购文件和供方选择标准。采购计划制定后，可能要回头调整已有的项目计划（变更请求）

2. 实施采购

- 买方根据采购管理计划开展采购工作。
- 买方根据自制或外购决策，发出采购文件（含采购工作说明书），潜在卖方准备和提交建议书。
- 买方对卖方建议书按事先确定的供方选择标准进行评价，同时考虑项目文件中的要求，得到选定的卖方，并与该卖方签署协议（合同）。
- [输出]对外购的资源，需要编制资源日历，确定他们何时为项目工作。合同签订后，可能需要回头调整已有的项目计划（变更请求）

3. 控制采购

- 把体现在工作绩效数据和工作报告中的合同实际绩效，与项目管理计划和合同（协议）中的要求做比较，发现和分析偏差，记录在工作绩效信息中。如果偏差太大，就提出变更请求。
- 变更请求也可以是对合同本身的修改。经双方协商一致后，就成为“批准的变更请求”（合同变更令）

4. 结束采购

- 根据项目管理计划和采购文件，把合同关门，得到结束的采购

采购过程中甲乙双方的各自的角色和职责？

- 甲方（买方）可以是：最终产品所有人，分包商，收购机构，服务需求者或购买方。
- 乙方（卖方）可以是：承包商，供货商，服务提供商或供应商。卖方是受正式合同约束的外部承包商。

4W1H	规划采购管理	实施采购	控制采购	结束采购
what 做什么	编写一份采购管理计划，明确买不买，买什么，怎么买 作用：确定是否需要外部支持	选择卖方并授予卖方合同。 作用：通过达成协议，使内部和外部干系人期望协调一致	管理采购关系，监督合同绩效，支付采购款，采取必要变更和纠正措施。 作用：确保买卖双方履行法律协议，满足采购需求	完成单次项目采购，做好合同收尾。 作用：把合同和相关文件归档以便将来参考
why 为什么做	为如何采购制定规矩，制定原则，明确采购方法、识别潜在卖方	实际进行采购	为保证采购活动顺利进行，采购物品符合项目要求	结束单次采购
who 谁来做	项目经理带领项目管理团队或项目团队（如果项目规模比较小）	组织中的职能部门或项目经理	组织中的职能部门或项目经理	组织中的职能部门或项目经理 合同收尾是项目经理和负责采购职能部门的共同责任。
when 什么时候做	规划时做	执行时做	执行采购时做	采购结束时
how 如何做	使用自制和外购分析，合同类型和专家判断制定采购管理计划	采用投标人会议，建议书评价技术，独立估算，广告，因特网搜索，采购谈判和专家判断来采购	采用合同变更控制系统，采购绩效审查，检查与审计，绩效报告，支付系统，索赔管理和记录管理系统来管理采购	采用采购审计（审计采购过程，供本项目其他采购合同或组织内其他项目借鉴成功经验或失败教训）

过程	通俗解释（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）
规划采购管理	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

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

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。

【江山老师点评】对于本题的写作，江山老师认为此题就是写采购管理的过程，并在采购里提出问题、分析问题、解决问题就好。此题简单。

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，更加强调整分工与合作。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。**

【江山老师点评】采购管理一直是大家认为的论文难点，主要是因为大家对招投标过程不熟悉。如果大家对招投标熟悉了，结合招投标的流程、招投标里可能的问题来写采购管理是很简单的。本题其实没什么难度。

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为项目贡献“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。

【江山老师点评】本题也是非常简单，需要按照过程类来写就好了，随便凑字数，随便瞎写。

4、2020年下半年真题

项目采购管理是从项目团队外部购买或获得未完成项目工作所需的产品、服务或成果的过程。

请以“论信息系统项目的**采购管理**”为题进行论述：

1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目<项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等>，并说明你在其中承担的工作<项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰>。

2、请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目采购管理的认识，并总结你的心得体会：

(1) **项目采购管理的过程**

(2) **如果需要进行招投标，请阐述招投标程序。**

【江山老师点评】本题也是非常简单，需要按照过程类来写就好了，注意需要在实施采购过程中重点多写招投标的内容，其他过程随便凑字数，随便瞎写

背景500字，过渡段150左右

- | | | |
|----------|-------|-------------|
| 一、规划采购管理 | 写1-2段 | 随意写 |
| 二、实施采购 | 写1-2段 | 需要重点写招投标的内容 |
| 三、控制采购 | 写1-2段 | 随意写 |
| 四、结束采购 | 写1-2段 | 随意写 |

收尾300字

采购管理可考的子题目列举

- 1、项目采购管理的含义与作用、意义
- 2、项目采购管理包含的主要内容、过程
- 3、项目采购管理中用到的工具和技术、输入输出
- 4、结合你在项目采购管理中遇到的实际问题与解决方法，论述如何做好项目的采购管理。
- 5、如何制定采购管理计划？如何进行自制外购分析？
- 6、如何实施采购？如何进行招投标和供方选择？
- 7、如何管理采购？
- 8、如何结束采购？
- 10、简述采购管理和其他管理之间的关系？

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，及时的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。

领域	问题	原因	对策
规划采购管理	没有编制采购计划便开始匆忙采购实施	没有编制采购管理计划，仅仅列出了采购清单，无法对采购过程进行全面的	对采购进行规划，制定采购管理计划
规划采购管理	对于采购什么供应商提出了较多的问题	采购工作说明书没有充分详细的编写	详细编写采购工作书，并在实施采购时召开投标人会议，让所有供应商都对采购什么取得一致的认识
规划采购管理	没有做自制外购分析就决定采购	没有自制外购分析	对于采购的东西最先开始就实施自制外购分析
规划采购管理	合同签订的价格高于市场价格	合同签订前没有进行充分的调查，尤其是没有调研采购产品的市场价格，以及潜在供应商的资信情况	规划采购的时候一定要对采购商品进行市场调查

领域	问题	原因	对策
实施采购	选择的供应商存在问题，以最低价选择了供应商	在实施采购过程中，没有对潜在供应商进行有效的选择	需要对潜在供应商进行筛选；对供应商进行认真调查
实施采购	实施采购存在问题，没有询价比较和谈判等过程就签订了备件采购合同	项目经理采购管理经验不足	对潜在供应商进行认真调查，采用卖方建议书
实施采购	采购合同存在问题，对相关违约责任没有定义清楚	在签订合同时没有就违约索赔进行很好的定义	签订合同时和供应商谈判合同索赔的事项，并写入到合同当中
实施采购	采购时预付了全部采购款项给供应商	签订合同的时候存在问题	在签订合同的时候就约定支付款项的规则；在控制采购过程中采用支付系统这个工具支付款项
实施采购	在采购实施合同时，发现供应商的货物存在质量问题	合同条款不严谨，没有就产品的型号、质量等进行严格的约定，合同中的付款条件没有产品质量验收的约束，缺少对合同交付物必要的质量检验和付款条件的把控	向供应商明确质量要求；并变更合同
实施采购	以最低价选择了供应商	缺乏完善的评标标准	建立供方选择标准
控制采购	备件采购存放不规范，对采购的备件没有进行不合格的控制，导致出现异常等质量问题	缺乏对采购的控制	定期确认库存情况，确认库存环境，入库前对质量进行监测，采购产品验证合格了以后，进货检验记录单作为入库的条件

【一、规划采购】

定采购计划、合同类型、自制或外购。计划一下明天给老婆做饭去买菜，明天要做什么好吃的参考一下【项目管理化），老婆说过不能吃凉的【需求文件），卖菜的张大妈和我关系好，我曾诺过买菜都去她那买【干系人登记册），老丈人写过一条子列出煤气灶使用的注意事项【风险登记册），有些问题发生了可以找物业【与风险相关的合同决策），算算买菜大概要花多少钱【活动成本估算），什么时候去【项目进度计划），谁去买菜【活动资源需求），最后定出一个买菜计划（采购管理计划】，另外写清楚都要买什么菜（采购工作说明书】，定出哪些菜从院子里自己种的获得（自制或外购决策】，把菜单用商务贴写上到时候直接给张大妈（采购文件】，万一张大妈不在可以找其他卖家，定一个卖方标准（供方选择标准】，这个季节有些菜没有卖的，要做出调整（变更请求】

技术工具：合同类型、自制或外购，所以要用到（合同类型）、（自制或外购分析）。

一、规划采购管理

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

4W1H	规划采购管理
what 做什么	编写一份采购管理计划，明确买不买，买什么，怎么买 作用：确定是否需要外部支持
why 为什么做	为如何采购制定规矩，制定原则，明确采购方法、识别潜在卖方
who 谁来做	项目经理带领项目管理团队或项目团队（如果项目规模比较小）
when 什么时候做	规划时做
how 如何做	使用自制和外购分析，合同类型和专家判断制定采购管理计划

1.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

2.规划采购管理：记录采购决策、明确采购方法、识别潜在卖方

- 市场调研：考察行业情况和供应商能力
- 自制或外购分析：考虑全部成本-直接/间接成本(维护)
- 采购管理计划：合同类型等
- 采购工作说明书：依据范围基准，包括规格、数量、质量、性能、参数、履约期限、工作地点等。
- 采购文件：征求潜在卖方的建议书。价格依据-标书、投标或报价；其他依据-建议书(信息邀请书RFI/投标邀请书IFB/建议邀请书RFP/报价邀请书RFQ/投标通知/谈判邀请书/卖方初始应答邀请书)
- 供方选择标准：采购文件一部分，有14个标准
- 自制或外购决策：
- 变更请求：采购决策可能导致变更；其他子计划修改可能影响采购行动。

采购管理计划

供方选择标准

项目名称: _____ 准备时间: _____

采购职权

描述项目经理的决策权和所受到的限制,至少包括预算,签字的权限,合同变更,谈判和技术监督

角色和职责

项目经理	采购部门
定义项目经理和他的团队的责任	描述采购或合同代表的部门的责任

标准采购文件

列出所有标准采购表格,文件,政策,或与采购相关的程序

合同类型

识别合同类型,奖励或奖金以及这些费用的标准

担保和保险需求

定义投标方必须满足的担保和保险需求

选择标准

权重	标准

识别选择标准和相应的权重

采购假设条件和制约因素

识别和记录与采购过程有关的假设条件和制约因素

整合需求

WBS	定义合同方的 WBS 如何与项目 WBS 整合
进度	定义同方的进度计划如何与项目进度计划整合,包括里程碑和时间提前量等内容
文档	明确来自合同方所有的文件,以及这些文件如何与项目文档整合
风险	定义风险的识别,分析和跟踪如何与项目风险管理整合
绩效报告	定义合同方的绩效报告如何与项目状态报告整合,包括范围,进度和成本状态报告

绩效测量指标

内容	测量方法

记录所有用于评估供货后在合同上的绩效的测量指标,包括下述内容:成本、进度和质量指标

项目名称: _____ 准备时间: _____

	1	2	3	4	5
标准 1					
标准 2	描述对于标准而言,1,2,3,4,5 意味着什么,以经验为例,他可以意味着投标方以前有没有经验				

	权重	候选人 1 等级	候选人 1 得分	候选人 2 等级	候选人 2 得分	候选人 3 等级	候选人 3 得分
标准 1	描述对于标准而言,1,2,3,4,5 意味着什么,以经验为例,它可以意味着这种工作是投标方的核心还是普通能力等。						
标准 2	权重: 对每个标准输入权重,所有标准权重和必须等于 100% 候选人等级: 输入每个标准的等级。候选人得分: 权重乘以等级。 总分: 每个候选人的得分和						
总分							

实际的采购计划,应论述如何进行“自制—采购”分析的,怎么制订采购计划的,采购计划是否实际可行。

表 12-1 采购文件比较

采购管理计划	采购策略	工作说明书	招标文件
采购工作将与其他项目工作协调和整合,特别是资源、进度计划和预算工作 关键采购活动的时间表 用于管理合同的采购指标 所有相关方的职责 采购假设和制约因素 法律管辖和支付货币 独立估算信息 风险管理事项 预审合格卖方(若适用)	采购交付方法 协议类型 采购阶段	采购项目描述 规格、质量要求和绩效指标 所需附加服务描述 验收方法和验收标准 绩效数据和其他所需报告 质量 履约时间和地点 货币;支付进度计划 担保	信息邀请书 (RFI), 报价邀请书 (RFQ), 建议邀请书 (RFP)

一、规划采购管理

规划采购管理是决定采购内容，何时采购，如何采购记录对于采购的需求并寻找潜在供应商的过程。作为项目经理的我在该过程中采取了自制外购分析的方法。在Mini19verup开发过程中，有一个微信打印的业务，该业务主要是在之前的基础上，开发一个微信小程序，更方便使用微信打印和Copy等基础功能；对于这个相对独立的大案件，但因为目前团队中都不具备JavaScript以及前端开发经验的人，参照风险登记册后发现，如果要自己做，需要对团队成员进行较多的培训，从而对项目整体成本造成一定的影响，同时小程序开发也并不是本次版本升级的主要方向且该类业务也不具备持续性，于是在充分分析之后，制定了自制外购的决策：将该业务独立出来，外包给与我们有业务往来的公司对应，也就是外购的决策。为了更好的对本次采购进行管理，首先我参照了本项目的范围说明书和WBS，将需要采购的工作内容单独抽取出来，做成了采购工作说明书，随后根据本次案件的特点，制定了采购管理计划和采购文件，在计划中写了何时采购，如何采购，采购管理的策略等信息。

【二、实施采购】：

找卖方，定卖方。上午去菜场先侦察一下，葱就在自家院子里拔了【自制或外购决策】【采购工作说明书】，带上菜单商务贴【采购文件】，直奔张大妈摊位，张大妈生病一周没来，就去找其他摊位瞎逛，还好心里对其他卖家早有一杆秤【供方选择标准】，一圈逛下来问了很多卖菜的【卖方建议书】，确定了几家卖菜的，哈哈，开始下手了，怎么买菜搞着这样，难道学高项走火入魔了。。。最终定下李大叔（选定的卖方），买的菜量多，和李大叔打好招呼明天直接把菜送过来（协议【既（合同）】，另外打听到李大叔每天都在这里卖菜（资源日历】，现在除了张大妈，可能又多一个放心的李大叔了（变更请求】

技术工具：找卖方有（广告）和（因特网搜索），定卖方先准备（独立估算）和（建议书评估技术），再开（投标人会议）和进行（采购谈判），目的就是确定卖方。

二、实施采购

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

4W1H	实施采购
what 做什么	选择卖方并授予卖方合同。 作用：通过达成协议，使内部和外部干系人期望协调一致
why 为什么做	实际进行采购
who 谁来做	组织中的职能部门或项目经理
when 什么时候做	执行时做
how 如何做	采用投标人会议，建议书评价技术，独立估算，广告，因特网搜索，采购谈判和专家判断来采购

1. 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。
2. 获取卖方应答、选择卖方授予合同
3. 实际的询价计划，应结合实际论述是如何制定询价计划的。实际的询价、招投标是如何进行的，如果没有采用招标，原因是什么。实际的供方是如何选择出来的，例如应给出评分表和评分的准则。
4. 此过程会收到标书；招标人会议的结果是对所需工作有了一个清晰的、共同的理解，以便达成一致；如果合同双方无法自行解决索赔问题，则需要按照协议中规定的替代争议解决（ADR）程序进行处理。
5. 独立成本估算：采购组织可以自行准备独立估算，或聘用外部专业估算师进行成本估算。并将其作为评价卖方报价的对照标准。若两者存在明显差异，则表明采购工作说明书存在缺陷或模糊，或潜在卖方误解了或未能完全响应采购工作说明书。
6. 在实施阶段，采用投标人会议，目的是方便所有潜在卖方对本项采购有清楚一致的理解。

- 专家判断：多学科评审团队评价卖方建议书
- 分析技术：了解供应商以往表现、提供最终成果的能力等
- 建议书评价技术：据买方采购政策制定正式建议书评审流程，建议书评审委员会选择并报管理层批准。
- 广告：可扩充现有潜在卖方名单。
- 独立估算：自行编制估算或请专业估算师进行成本估算，作为标杆。
- 采购谈判：签署合同前，对合同结构、要求等条款澄清并达成一致。
- 投标人会议(承包商会议/供货商会议/投标前会议)：提交投标书或建议书前，买方和所有潜在卖方间的会议。保证所有潜在卖方理解清楚且一直，并公平对待。
- 选定的卖方：据评价结果，被认为有竞争力且已与买方商定了合同草案的卖方。
- 协议：包括合同终止条款和替代争议解决ADR方法
- 资源日历：记载签约资源的数量和可用性，及每个特定资源(群)的工作日或休息日。
- 变更请求：项目管理计划、子计划等

二、实施采购

实施采购是从潜在的供应商处获得报价信息，并在潜在供应商之间选择合适的供应商，并与该供应商签订合同的过程。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。

【三、控制采购】：控制采购关系、监督合同执行情况。

有些菜因为季节不能买到，老婆批准了【批准的变更请求），第二天李大叔果然派了一小伙按时送菜过来了，这小伙说说李大叔这人最讲诚信了，答应的事说到做到【工作绩效报告）【工作绩效数据），我找出菜单商务贴【采购文件）与【协议）一一再确认了一下，把钱给小伙了，然后在菜单商务贴上写上钱多少多少已付（项目管理计划】，记录采购工作绩效信息（工作绩效信息】，既然菜都来了，可以考虑扔了这个菜单商务贴了（变更请求】

技术工具：验货要考虑绩效，所以要进行（采购绩效审查）、（检查和审计）和（报告绩效），使用（合同变更控制系统）和（记录管理系统），发现问题要（索赔管理），没有问题就用（支付系统）付款。

三、控制采购

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	
协议变更计划文	审计报告付检索	输出5大件

- 1.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
- 2.管理采购关系、监督合同执行、或实施变更和纠正

4W1H	控制采购
what 做什么	管理采购关系，监督合同绩效，支付采购款，采取必要变更和纠正措施。 作用：确保买卖双方履行法律协议，满足采购需求
why 为什么做	为保证采购活动顺利进行，采购物品符合项目要求
who 谁来做	组织中的职能部门或项目经理
when 什么时候做	执行采购时做
how 如何做	采用合同变更控制系统，采购绩效审查，检查与审计，绩效报告，支付系统，索赔管理和记录管理系统来管理采购

- 采购绩效审查：据合同审查卖方在规定的进度和成本内完成的项目范围和质量情况。
- 检查与审计：验证卖方工作或可交付成果对合同的遵守程度。
- 报告绩效：评估卖方提供的工作绩效数据和报告，形成工作绩效信息，并报告管理层。
- 索赔管理：双方就变更补偿或变更是否已经发生存在分歧，则形成有争议的变更-索赔、争议或诉求。首选谈判解决。
- 支付系统：先买方团队成员证明，再支付。
- 记录管理系统：管理合同、采购文档等。项目管理信息系统的一部分。
- 合同变更控制系统：规定修改合同的过程。与整体变更控制系统相整合。

三、控制采购

控制采购过程就是维护买卖双方的关系，监控合同的执行情况，确认供应商的绩效，以采取必要的纠正措施的过程。在该过程中，根据项目记载，我采取了检查与审计以及绩效报告指出方法。根据采购管理计划，我要求每周四由供应商对项目的目前成本绩效和进度绩效以征值的形式向我和我在团队中制定的采购管理员报告一周的绩效情况，以及对于未来进度的一个预测，同时为了更好的实现与供应商沟通，我便让采购管理员做了QA列表，用来记录在采购实施过程中发生的与供应商的技术交流的记录，同时对于已完成的工作包，由我何采购管理员随时进行产品验收，对于小程序这种特殊的可交付成果，我强调以Demo的方式进行验收。

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。

【四、结束采购】：

- 告知卖方。事后我拿着菜单商务贴并写上了金额【采购文件）给李大叔打了一个电话，告诉他我收到的菜，钱也给小伙了，李大叔说好以后多合作。（结束的采购）
- 理解项目或阶段收尾和合同收尾，一个项目或阶段可以包括多个采购合同，合同收尾一般包括确认合同工作、采购成果的验收、通知、处理未决索赔、争议、采购审计以及更新结果等；项目和阶段收尾包括核实项目产品、移交产品、审核成败、经验教训、文件存档、遣散资源等
- 技术工具：采购审计、采购谈判、记录管理系统

四、结束采购

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	

- 1.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
- 2.完结单次采购，行政-合同和相关文件归档、处理未决索赔。
- 3.实际如何对合同进行管理的,实际的合同收尾是如何进行的,采购总结
- 4.采购审计：目的是为了总结出可供其他项目借鉴的成功经验与失败教训；
- 5.采购谈判：首选通过谈判公正地解决各种索赔和争议。不行再采用ADR方法（如调解或仲裁），最次是向法院起诉。

4W1H	结束采购
what 做什么	完成单次项目采购，做好合同收尾。 作用：把合同和相关文件归档以便将来参考
why 为什么做	结束单次采购
who 谁来做	组织中的职能部门或项目经理 合同收尾是项目经理和负责采购职能部门的共同责任。
when 什么时候做	采购结束时
how 如何做	采用采购审计（审计采购过程，供本项目其他采购合同或组织内其他项目借鉴成功经验或失败教训）

- 采购审计：领导力、影响力、有效决策
- 采购谈判：解决未决事项、索赔和争议，先谈判、再替代争议解决(ADR)方法(调解/仲裁)、最后法院起诉。
- 记录管理系统：归档合同文件和往来函件
- 结束的采购：正式书面通知卖方合同已完成。
- 组织过程资产更新：采购文档、可交付成果验收、经验教训文档。

四、结束采购

结束采购就是完成并结算合同。包括解决未解决问题以及合同的收尾工作。在该过程中，我们主要采用了采购审计。在完成了最终成果物提交之后，我便邀请公司的SQA人员，组合经理，供应商的研发人员一起，召开了采购审计的会议。在会议上，我们通过采购过程中的绩效报告信息，往来的问题QA列表，采购文件，对采购过程进行了整体结构化的评价；在采购中好的地方有因和供应商有长期合作关系，彼此都熟悉各自工作模式，所以采购过程中比较顺畅，不好的地方就是采购过程透明化还不够，我们在采购过程中对质量的把控还是略显不足。

或：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。

采购管理的经验：

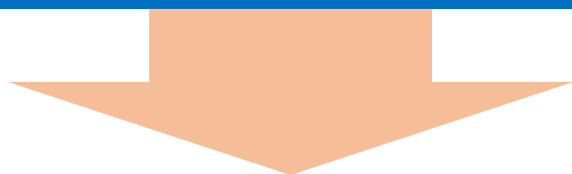
- 1) 尽可能在项目的早期就确定项目需要采购的内容，以便有足够的时间确定采购方式和选择合适的供应商。
- 2) 选择供应商时一定要根据被采购产品或服务的特点设定供应商入选门槛，这样不但可以提高供应商选择工作的效率和质量，而且可以避免鱼目混珠。
- 3) 必须把外包模块供应商的管理当作整个项目管理整体的一部分。
- 4) 不仅要供应商提供满足要求的工作结果，还要监控供应商的工作过程。
- 5) 采购也是一种风险转移和风险分享的手段，所以在制定采购管理计划的时候，需要参照风险登记册；
- 6) 采购必然要找出潜在的供应商，识别干系人过程做得充分，对采购也是有很大的帮助的；
- 7) 自制外购分析最主要需要分析的是风险和成本情况；
- 8) 通过采购转移出去的工作，也是项目的一部分，作为项目经理要把采购工作作为项目的一部分进行进度管理

不足之处：

- 1) 在采购工作说明书上没有对对采购的质量标准写详细和清楚，导致代码层面上比较混乱，内部质量不够好。
- 2) 采购审计我们在成果物提交后才实施，如果能在采购过程中去实施采购绩效审查，可以提前发现更多的意想不到的问题。
- 3) 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。
- 4) 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。

非常感谢您的聆听

加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/微信：51815498 /915446173



江山老师答疑微信



官方公众号



备份公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证



微信扫码做题