**信息系统项目采购管理论文**

【摘要】

2006 年 4 月，我有幸参与了国家发改委投资建设的“xxxx”项目建设，并担任项目应用系统包承建方的项目经理，负责客户现场项目管理工作。由于该项目规模大、涉及外包和第三方采购项目较多，项目组在外包选择和管理 ，第三方产品选型技术论证花费了大量的时间和精力。**项目组通过采购前期确立采购原则、确认采购范围，制定采购流程，有效指导后续采购工作合理、规范和高效地实施；**通过制定“三审制”，即**对采购工作的三个关键节点实施审查，严格规范采购实施过程；同时，项目采购风险管控也决定项目的成败，通过建立自制-外购决策、试点应用、专家审查三个阶段来有效控制采购风险，确保项目采购的成功实施**。项目采购实施期间，我以积极的态度推动此项工作，高度重视第三方产品选型的技术论证，加强外包方，业主方和最终用户的沟通，合理、高效地完成了项目采购任务，确保了采购质量，最终顺利完成了该项目，取得了用户高度的认可。

【正文】

为进一步增强 XXXX 工作的科学性和民主性，提高 XXX 的工作效率和质量，在 XXX 副委员长、原信息产业部部长吴基传同志的领导和指导下，由 XXXX 向国家发改委申请建设“XXXX信息系统”。经国家发改委批复，总投资金额为 XXX 万元，其中应用系统包为 3056 万，由我公司承建。该项目于 20\_0x 年 X 月正式启动，我有幸被公司任命为现场项目经理，全面主持该项目的管理工作。该项目的应用系统建设内容包括 XXX 工作管理系统、XXX 工作管理系统、XXX 工作管理系统、XXX 工作管理系统、机关工作管理系统和信息服务系统六大业务应用系统，合计37个子系统。在该项目领导小组的亲切关怀和具体指导下，业主的全力配合与支持下，我与项目组全体同仁一起并肩作战，克服种种困难，经过两年多的系统建设和试运行，顺利完成了系统建设的各项任务，取得业主和最终用户的高度认可，并于 2009 年 XX 月全面通过了验收委员会的竣工验收。

该项目采购特点如下：

一是原则上要依据发改委批复的项目《初步设计》规定的采购范围和要求实施采购任务；

二是涉及外包内容专业性较强，比如关于 XX 系统的建设，图书馆资料管理系统等；

三是为控制第三方采购产品风险，产品选型需要大量的调研、技术论证和试点工作。

我们通过以下措施，高效完成了项目采购任务，具体措施如下：

**一、确立采购原则、确认采购范围，制定采购流程，做好采购规划工作。**

在项目采购实施前期，我与项目团队的技术骨干根据《初步设计》的采购范围和要求，开展需求调研活动，在充分了解用户需求基础上，对需采购产品进行分析，发现有些产品的选型不符合用户关键功能需求，比如网站内容管理软件用户要求页面栏目设计能够实现所见即所得,并且能够提供个性化功能定制服务，这些要求初步设计中的选型产品并不适合；有些产品在比当前用户需求超前，如 OLAP 工具，需要建立在大量的历史数据积累和用户对数据挖掘充分了解基础上。基于以上情况，我们向业主提出“虽然发改委要求需依据《初步设计》开展采购实施工作，为确保应用效果，建议产品采购要立足于用户实际需求，对产品选型不符合用户关键需求的，建议重新选型，对用户需求超前的，建议取消采购”的原则，并通过业主认可。

项目范围确认方面，基于上述原则，对于重新选型的，需进一步开展选型的技术论证和试点使用工作，选型确认后报业主审批。对于取消采购的，说明原因，并提出变更申请，报业主审批，最终需报发改委备案。

为规范项目采购管理工作，我们同业主方共同制定了“三审”制，即采购**申请审批、询价申报审批和到货验收**三个关键点的审查。采购申请审批是在项目选型经过技术论证、用户试用并确认后开展；询价申报审批是在同确认供应商，并通过谈判确认最终采购价格后开展，同时需提交供应商的相关证明文件、售后保证等承诺等文件；到货验收是依据采购合同，执行到货验收的审查工作。“三审”制对于保证采购工作合理、规范的开展，发挥了重要作用。

**二、从满足实际需求出发，合理、规范、高效地完成项目采购任务。**

对于专业性较强的系统，如不具备响应开发能力，采用外包方式能有效降低实施风险和实施成本。XXX 管理系统包括 XXX 调研管理、XXX 流程管理和 XXX 管理等子系统，该系统专业性强，需对 XXX 业务有较深理解，能够和用户单位法工领导进行沟通，这些我公司均不具备，只能采用外包方式。通过同业主沟通，将此系统外包给一家熟悉用户业务的公司，该公司在立法系统开发方面有一定的积累，公司老总以前担任过用户方的主任，熟悉 XXX 业务，能够引导用户进行信息化建设。该公司接手项目后，经深入需求调研，提出了以“XX项目管理”为系统架构，并设计了严密的权限控制体系，得到 XXX 用户的认可，有效推动该系统在用户单位的全面应用。

第三方产品选型需要立足于用户需求，并通过产品试用获得用户认可，才能实施项目采购。内网网站内容管理软件能够为机关各单位提供便捷高效地信息发布和共享。《初设》中选型为国内一知名的成熟通用的产品，使用不方便，且不提供为特定用户提供定制开发服务。经深入调研，用户需要一个所见即所得傻瓜式工具，并且能按用户特定要求进行功能定制。为此，我们引入了一家专门为政府提供网站内容管理产品的专业性公司，承诺可以采用外包服务方式提供定制开发支持。该产品的特点之一是其操作便捷，采用了傻瓜式拖曳操作方式，并实现了所见即所得。为获得用户的认可，该公司快速搭建了内网网站，并找了几个试点单位进行试用，同时组织开展了管理员培训工作。经过一段时间实际应用，用户普遍反映比较满意。取得用户确认后，即按照“三审”制开展具体采购工作。

**三、高度重视采购风险，采取有效的措施控制采购风险。**

应用支撑平台的采购实施是该项目的重要建设内容，决定项目建设的效果和整体实施进度，加之涉及采购金额较大，必须要高度重视和控制采购风险。回顾整个采购历程，经历了自制-采购决策、试点应用、专家评审三个阶段。在自制-采购决策阶段，采用了两条腿走的策略，一方面采用自行开发方式，只限于公共基础模块；另一方面在对市面上主流的应用支撑平台进行技术论证。事实证明，采用自行开发的方式，开发出的产品存在质量等诸多问题，后因业主不认可，中途夭折。市面的产品从功能和性能上大多不能完全满足用户的需求，经过项目组反复技术论证，并通过集体评审，暂定了一款产品。这样就进入了试点应用阶段。我们决定将目前在用的比较有代表性的一个子系统导入到此平台。该产品的供应商调集了核心开发人员参与到系统导入工作，因时间紧，采用封闭开发方式，期间克服了种种困难，在短短二个月内完成系统构建，并成功实施，获得用户认可。基于试点试用情况，邀请了知名的专家对该产品开发及应用情况进行了评审。获得了专家的充分肯定。最终业主同意了改产品的采购。通过以上三个阶段，很好的控制了该产品的采购风险。在后续的实施中，主要应用系统均基于该产品进行构建，取得了较好的应用效果，达到了预期的目标。

四、总结

总结项目整个采购工作历程，笔者认为关键要做好以下方面的工作：**一是做好产品选型的技术论证工作，要求项目团队的项目经理和技术骨干充分参与，控制好技术方面的风险；二是充分和项目干系人沟通，平衡相关干系人的利益，获取干系人对产品的认可；三是严格执行采购规范审查流程，确保采购实施的总体质量。**