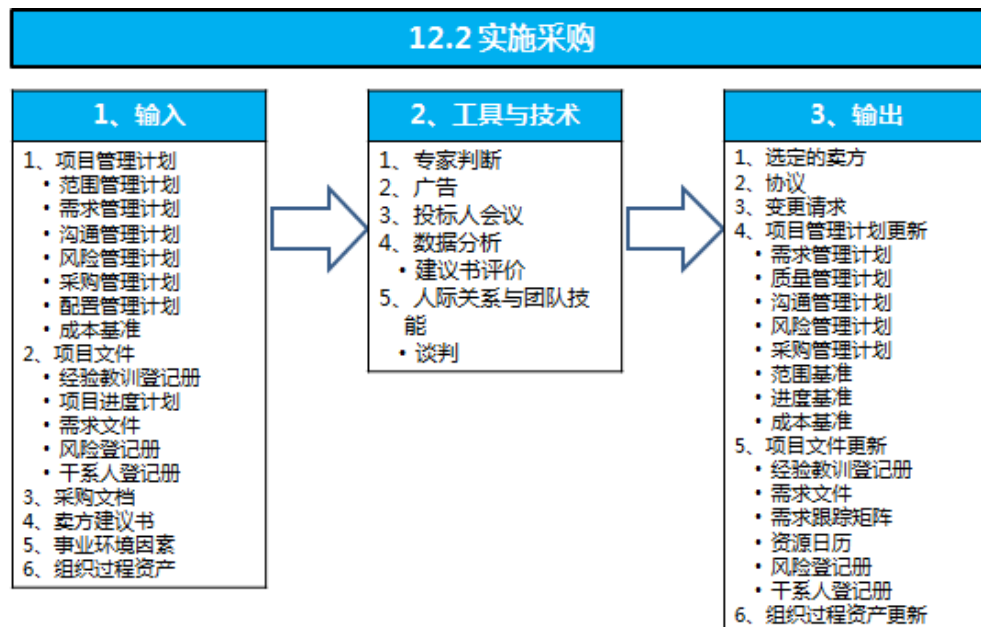


## 12.2 实施采购：

1、定义：获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。实际上就是招标、投标、评标、定标的过程



### 2、实施采购的工具：投标人会议

又称承包商会议、供货商会议、投标前会议。在投标书或建议书提交之前，在买方或所有潜在卖方之间召开的会议。会议目的是保证所有潜在卖方对本项采购都有清楚且一致的理解，保证没有任何人会得到特别优待。

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一个回答。要把对问题的回答，以修正案的形式纳入采购文件。

### 3、实施采购的工具：建议书评估

针对复杂的采购，应该根据买方的采购政策，规定一个正式的建议书评审流程。比如：专家判断、加权系统、筛选系统、卖方评级系统等等。

#### 1) 加权系统：定量的方法。用于对不同的评估因素设置权重，并求得加权总得分。

比如：30%财务方面，70%技术方面

A 供应商 财务方面 60 分，技术方面 80 分

B 供应商 财务方面 74 分，技术方面 78 分

问：该选择哪个供应商

这是计算题，这就是使用了加权系统，权重\*得分，累计相加求出总得分，然后选择供应商

A:  $30\% \times 60 + 70\% \times 80 = 74$

B:  $30\% \times 74 + 70\% \times 78 = 76.8$

看看哪个得分高，谁高就定谁

#### 2) 筛选系统：用于对某些评估因素设置最低的门槛。



#### 4、实施采购的工具：采购谈判

是指在合同签署前，对合同的结构、要求以及其他条款加以澄清，取得一致意见；谈判以形成买卖双方均可执行的合同文件而结束；

项目经理可以不是采购谈判的主谈人，项目经理和项目管理团队的其他人员可出席谈判会议，必要时提供协助。

#### 5、实施采购的输出：协议

### 协议的内容

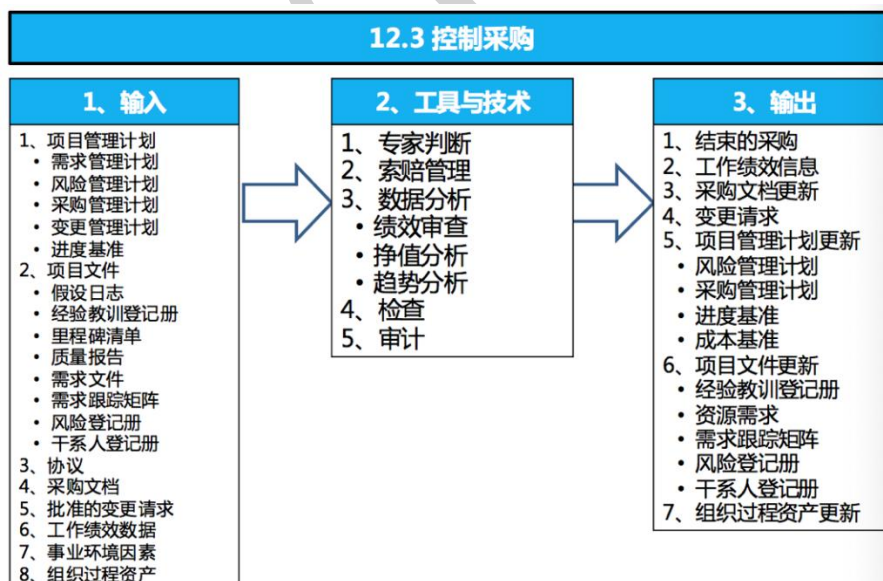


- ◆ 采购工作说明书或可交付成果 (SOW or deliverables)
- ◆ 进度计划、里程碑，或进度计划中规定的日期 (Schedule, milestones, or date by which a schedule is required)
- ◆ 绩效报告 (Performance reporting)
- ◆ 角色和责任 (Roles and responsibilities)
- ◆ 卖方履约地点 (Seller's place of performance)
- ◆ 价格 (Pricing)
- ◆ 支付条款 (Payment terms)
- ◆ 交付地点 (Place of delivery)
- ◆ 检查和验收标准 (Inspection and acceptance criteria)
- ◆ 担保 (Warranty)
- ◆ 产品支持 (Product support)
- ◆ 责任限制 (Limitation of liability)
- ◆ 费用和保留金 (Fees and retainer)
- ◆ 激励 (Incentives)
- ◆ 罚款 (Penalties)
- ◆ 保险和履约保函 (Insurance and performance bonds)
- ◆ 对分包商的批准 (Subordinate subcontractor approvals)
- ◆ 一般条款和条件 (General terms and conditions)
- ◆ 变更请求处理 (Change request handling)
- ◆ 不可抗力条款 (Force majeure)
- ◆ 合同终止和替代争议解决方法 (Termination and Alternative Dispute Resolution, ADR)

协议文件的主要内容有：工作说明书和可交付成果描述、进度计划、合同终止条款和替代争议解决、检查和验收标准、变更请求处理等。

### 12.3 控制采购：

1、过程定义：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，以及关闭合同的过程。





## 2、控制采购的工具：检查

通过检查，可以验证卖方的工作过程或所完成的可交付成果对合同的遵守程度。

## 3、控制采购的工具：绩效审查

目标在于发现供应商履约情况的好坏

对照协议，对质量、资源、进度和成本绩效进行测量、比较和分析以审查合同工作的绩效。确定工作包提前或落后于进度计划、超出或低于预算，以及是否存在资源或质量问题。

## 4、控制采购的工具：索赔管理

根据合同规定对索赔进行记录、处理；如果无法自行解决，则按照合同中规定的替代争议解决；

## 5、控制采购的工具：审计

要定期或不定期的开展审计，总结合同履行方面的经验教训，提出相应的变更。

## 6、控制采购的输出：采购关闭

买方通过其授权的采购管理员，向卖方发出合同已经完成的正式书面通知。

## ◇ 练习题

1、供应商签约完成某个可交付成果，合同规定买方将支付卖方的成本，并且卖方每提前一天完成，买方还将支付1%的费用。与供应商签订的合同属于什么类型？

- A. 时间与材料合同
- B. 总价加经济价格调整合同
- C. 成本加激励费用合同
- D. 成本加奖励费用合同

答案：C。量化就是激励，奖励是不能量化的。

2、项目经理向一家施工公司招标。该公司要求获得有关做什么，什么时候做以及由谁做等详细内容。项目经理应该向供应商提供下列哪一份文件？

- A. 采购工作说明书
- B. 项目章程
- C. 项目管理计划
- D. 采购管理计划

答案：A。采购工作说明书详细描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定他们是否有能力提供这些产品、服务或成果。

3、项目需求已经充分定义；然而，执行组织没有资源来开发项目，希望使用一家提供所有管理服务的提供商。

项目经理指的是哪种合同类型？

- A. 固定价格合同
- B. 成本补偿合同



- C. 工料合同
- D. 成本加奖励合同

答案：A。范围确定，使用总价合同

4、公司拥有一个大型项目，希望进行正式招标。项目经理签发了一份建议邀请书（RFP），但未收到任何建议书。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 审查强制性要求
- B. 将RFP发送给别的供应商
- C. 建议终止项目
- D. 邀请供应商另行讨论

答案：D。实施采购的工具：召开投标人会议。进入了实施采购的过程。无人应答，应该和潜在投标人开会讨论，问题出在哪里，而不是先假设邀请书的强制性要求有问题。

5、在下列哪一个过程中，项目团队将收到标书并根据预先定义的标准审查卖方资格？

- A. 实施采购
- B. 计划采购管理
- C. 控制采购
- D. 授予采购合同

答案：A。实施采购过程将选择供应商

6、一个项目涉及来自一个知名供应商的硬件。在项目的中间阶段，项目经理注意到硬件的质量下降。一名团队成员希望立即开展质量检查。

哪一份文件中包含检查规定？

- A. 质量测量指标
- B. 风险登记册
- C. 绩效报告
- D. 采购合同

答案：D。控制采购输入

7、有一部分项目工作将从外部资源采购。项目团队制订采购计划，并向多个供应商发出建议邀请书。团队从潜在供应商那里获得关于工作的询问。

为向潜在供应商提供响应，项目团队应该怎么做？

- A. 向每一供应商发送单独回复
- B. 在项目团队中为每一供应商指定单个联系人来处理问题
- C. 修订建议邀请书，将对所有问题的回复包含在内，并分发给所有供应商
- D. 召开投标人会议，澄清所有供应商的全部问题

答案：D。建议，回复，修订的再好。也不如面对面开会来的直接。

8、一个由金融机构提供资金的项目，收到四家投标方的技术和财务报价评估基于质量和成本，其中 80%技术质量方面，20%放在成本方面（财务评分）。技术质量的最低合格分数为 75。



投标方所获得的分数如下所示。

	技术评分 (80%)	财务评分 (20%)
A	70	78
B	79	74
C	76	78
D	74	80

哪家投标方将会获得合同？

- A. 投标方 A
- B. 投标方 B
- C. 投标方 C
- D. 投标方 D

参考答案：B。AD 供应商技术分数低于 75 分，直接排除。

加权系统：定量的方法。用于对不同的评估因素设置权重，并求得加权总得分。权重\*得分，累计相加求出总得分，然后选择供应商

$$B: 80\% \times 79 + 20\% \times 74 = 78$$

$$C: 80\% \times 76 + 20\% \times 78 = 76.4$$

看看哪个得分高，谁高就定谁，选择投标方 B。

单元测试（课堂测试）30 题：

30、某公司与供应商签署了一份总价加激励费用合同。项目的目标成本为 200,000 美元，供应商费用为 20,000 美元，并且买方/卖方分配比例为 80/20。双方还约定最高价为 230,000

美元。若实际成本为 235,000 美元，则应向供应商支付多少？

- A. 230,000 美元
- B. 220,000 美元
- C. 248,000 美元
- D. 235,000 美元

30、参考答案：A。↵

解析：激励费用的题目不用记公式。↵

30. 某公司与供应商签署了一份总价加激励费用合同。项目的目标成本为 200,000 美元，  
2 供应商费用为 20,000 美元，并且买方/卖方分配比例为 80/20，双方还约定最高价为 230,000  
美元。1 若实际成本为 235,000 美元，则应向供应商支付多少？

- A. 230,000 美元
- B. 220,000 美元
- C. 248,000 美元
- D. 235,000 美元

不管是总价加激励还是成本加激励，用同样的算法：↵

1. 实际成本，正常来说是要给供应商的；↵

2. 供应商费用，有时候也叫供应商利润，是要给供应商的；

3. 我们要把实际的成本和目标的成本进行对比，如果实际成本比目标成本花多了，多的部分，  
买方承担 80%，卖方承担 20%，也就是说要从（1+2）中减去要这部分。↵

所以应该给供应商的钱是：实际成本 235000+ 供应商费用 20000-（235000-200000）

\*20%=248000。↵

↵

但是这个题是总价加激励费用合同，有天花板价格就是最高价，所以不能超过天花板价格  
230000。↵

