

第12章 项目采购管理

通常情况下，项目经理无权签署对组织有约束力的法律协议，这项工作仅由具备相关职权的人员执行。

开展国际合作的项目经理应牢记，无论合同规定如何详尽，文化和当地法律对合同及其可执行性均有影响。

因应用领域不同，协议可以是合同、服务水平协议（SLA）、谅解备忘录、协议备忘录（MOA）或订购单。

12.1 规划采购管理

规划采购管理是记录项目采购决策、明确采购方法，及识别潜在卖方的过程。

过程	输入	工具和技术	输出
规划采购管理	项目章程	专家判断	采购管理计划
	商业文件	数据收集	采购策略
	商业论证	市场调研	招标文件
	效益管理计划	数据分析	采购工作说明书
	项目管理计划	自制与外购分析	供方选择标准
	范围管理计划	供方选择分析	自制或外购决策
	质量管理计划	会议	独立成本估算
	资源管理计划		变更请求
	范围基准		项目文件更新
	项目文件		经验教训登记册
	里程碑清单		里程碑清单
	项目团队派工单		需求文件
	需求文件		需求跟踪矩阵
	需求跟踪矩阵		风险登记册
	资源需求		相关方登记册
	风险登记册		组织过程资产更新
	相关方登记册		
	事业环境因素		
	组织过程资产		

12.1.1 输入

组织过程资产：

掌握合同的选择和相关的计算

	名称及缩写	关键词	计算公式
总价合同	固定总 (FFP)	价格固定不变（除非工作范围变更）	
	总价+激励 (FPIF)	最高限价、有目标绩效、有分摊比例	1.总价 = 实际成本+目标利润+（目标成本-实际成本）* 卖方应承担比例 2.和最高限价比较，计算最终总价。 3.利润=最终总价-实际成本
	总价加经济价格调整 (FP-EPA)	跨越较长时期（数年）、考虑通货膨胀、成本增降	
工料合同	(T&M)	工期短、金额小、不复杂、紧急情况、无SOW	
成本补偿合同	成本+激励 (CPIF)	可能有利润上下限、有目标绩效、有分摊比例	1.利润= 目标利润+（目标成本-实际成本）*卖方应承担比例 2.和利润上下限比，计算最终利润。 3.总价=最终利润+实际成本
	成本+奖励 (CPAF)	绩效标准主观笼统、不允许申诉	
	成本+固定费用 (CPFF)	初始成本估算的百分比，不考虑绩效	实际总价=实际成本+初始成本百分比

12.1.2 工具和技术

数据收集技术 — 市场调研：市场调研包括考察行业情况和具体卖方的能力。

数据分析技术 — 自制或外购分析：用于确定某项工作或可交付成果最好由项目团队自行完成，还是应该从外部采购。

供方选择分析：最低成本（适用于标准化或常规采购），仅凭资质（适用

于采购价值相对较小), 基于质量或技术方案得分, 基于质量和成本, 独有来源, 固定预算。

12.1.3 输出

1. 采购管理计划可包括以下内容:

如何协调采购与项目的其他工作, 例如, 项目进度计划制定和控制;

可能影响采购工作的制约因素和假设条件;

是否需要编制独立估算, 以及是否应将其作为评价标准;

风险管理事项, 包括对履约保函或保险合同的要求, 以减轻某些项目风险。

2. 采购策略: 交付方法、合同支付类型、采购阶段

3. 招标文件: 招标文件可以是信息邀请书、报价邀请书、建议邀请书, 或其他适当的采购文件。包括应答格式要求、相关的采购工作说明书, 以及所需的合同条款。

4. 采购工作说明书: 充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果, 以便潜在卖方确定是否有能力提供此类产品、服务或成果。采购工作说明书应力求清晰、完整和简练。它需要说明所需的附加服务, 例如, 报告绩效, 或对采购品的后续运营支持。在采购过程中, 应根据需要对工作说明书进行修订, 直到它成为所签协议的一部分。

5. 供方选择标准: 技术专长和方法、公司的财务稳定性, 等等。

6. 自制或外购决策: 通过自制或外购分析, 做出某项特定工作最好由项目团队自己完成, 还是需要从外部渠道采购的决策。

7. 独立成本估算: 对于大型的采购, 采购组织可以自行准备独立估算, 或聘用外部专业估算师做出成本估算, 并将其作为评价卖方报价的对照基准。如果二者之间存在明显差异, 则可能表明采购工作说明书存在缺陷或模糊, 或者潜在卖方误解了或未能完全响应采购工作说明书。

12.2 实施采购

实施采购是获取卖方应答、**选择卖方并授予合同的过程**。主要作用是，选定合格卖方并签署关于货物或服务交付的法律协议。

过程	输入	工具和技术	输出
实施采购	项目管理计划	专家判断	选定的卖方
	范围管理计划	广告	协议
	需求管理计划	投标人会议	变更请求
	沟通管理计划	数据分析	项目管理计划更新
	风险管理计划	建议书评价	需求管理计划
	采购管理计划	人际关系与团队技能	质量管理计划
	配置管理计划	谈判	沟通管理计划
	成本基准		风险管理计划
	项目文件		采购管理计划
	经验教训登记册		范围基准
	项目进度计划		进度基准
	需求文件		成本基准
	风险登记册		项目文件更新
	相关方登记册		经验教训登记册
	采购文档		需求文件
	卖方建议书		需求跟踪矩阵
	事业环境因素		资源日历
	组织过程资产		风险登记册
			相关方登记册
			组织过程资产更新

12.2.1 输入

采购文档：包括招标文件、采购工作说明书、**独立成本估算**、供方选择标准。

卖方建议书：卖方为响应采购文件包而编制的建议书，其中包含的基本信息将被评估团队用于选定一个或多个投标人（卖方）。

12.2.2 工具和技术（招、投、评、授）

广告：刊登广告，往往可以扩充现有的潜在卖方名单。

投标人会议：**提交建议书之前**，在买方和潜在卖方之间召开的会议，其目的是**确保所有潜在投标人对采购要求都有清楚且一致的理解**，并确保没有任何**投标人会得到特别优待**。

数据分析技术 — 建议书评估：评标：**加权、筛选。**

采购谈判：在合同签署之前，对条款加以澄清，以便双方达成共识。最终的文件措辞应该反映双方达成的全部一致意见。**谈判应由采购团队中拥有合同签署职权的成员主导。项目经理和项目管理团队的其他成员可以参加谈判并提供必要的协助。**

12.2.3 输出

选定的卖方：在建议书评估或投标评估中被判断为最有竞争力的投标人。

协议：合同是对双方都有约束力的协议。它强制卖方提供规定的产品、服务或成果，强制买方向卖方支付相应的报酬。合同建立了受法律保护的买卖双方的关系。**可包括（但不限于）：**

采购工作说明书或主要的可交付成果；

进度计划、里程碑，或进度计划中规定的日期；

检查、质量和验收标准；

一般条款和条件；

变更请求处理；

终止条款和替代争议解决方法。

不可抗力

12.3 控制采购

控制采购是管理采购关系，监督合同绩效，实施必要的变更和纠偏，以及关闭合同的过程。

过程	输入	工具和技术	输出
控制采购	项目管理计划	专家判断	结束的采购（采购关闭）
	需求管理计划	索赔管理	工作绩效信息
	风险管理计划	数据分析	采购文档更新
	采购管理计划	绩效审查	变更请求
	变更管理计划	挣值分析	项目管理计划更新
	进度基准	趋势分析	风险管理计划
	项目文件	检查	采购管理计划
	假设日志	审计	进度基准
	经验教训登记册		成本基准
	里程碑清单		项目文件更新
	质量报告		经验教训登记册
	需求文件		资源需求
	需求跟踪矩阵		需求跟踪矩阵
	风险登记册		风险登记册
	相关方登记册		相关方登记册
	协议		组织过程资产更新
	采购文档		
	批准的变更请求		
	工作绩效数据		
	事业环境因素		
	组织过程资产		

12.3.1 输入

协议：协议是双方之间达成的谅解，包括对各方义务的一致理解。一切争议以协议为准。

批准的变更请求：与采购相关的任何变更，在通过控制采购过程实施之前，都需要以书面形式正式记录，并取得正式批准。

12.3.2 工具和技术

索赔管理：1.谈判 2.ADR 3.起诉。谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。

绩效审查：买方对卖方过程中的工作的绩效检查。

检查：买方对卖方可交付成果的检查。

审计：审计是对采购过程的结构化审查。买方的项目经理和卖方的项目经理都应该关注审计结果，以便对项目进行必要调整。通过审计，总结采购过程中的经验教训，有利于未来的采购。

12.3.3 输出

采购关闭：买方通常通过其授权的**采购管理员**，向卖方发出合同已经完成的正式书面通知。

补充：

合同提前终止是结束采购的一个特例，有以下三种情况会提前终止：

- (1) 合同可由双方协商一致而提前终止，
- (2) 因一方违约而提前终止，
- (3) 买方的便利而提前终止（如果合同中有这种规定）。

如果合同提前终止：

买方应该就该合同或该部分中已经完成和验收的工作支付报酬。

买方应该就卖方为该合同或该部分所做的准备工作给予补偿，