



# 一次性成功通过PMP认证

**IT考证专家：王安**

信息科技审计和咨询：CISA、SFIA

项目管理类：PMP、高项项目管理师、监理师

信息安全类：CISSP、ISO27001 LA、国家注册ISMS审核员

IT服务管理类：ITIL Foundation、ITIL Expert、ITSS项目经理、授权讲师

**七**张国际认证证书、**四**张国内认证证书、**两**张国际授权讲师认证

# 第十二章 项目采购管理

第01节	项目采购管理概述
第02节	规划采购管理
第03节	实施采购
第04节	控制采购
第05节	结束采购
第06节	本章小结与回顾
第07节	本章典型题目演练和精讲

IT考证专家：王安

# 第01 节 项目采购管理概述

## 采购管理

项目采购管理包括从项目组织外部采购或获得所需产品、服务或成果的各个过程。项目组织既可以是项目产品、服务或成果的买方，也可以是卖方。

项目采购管理还包括合同管理和变更控制过程。通过这些过程，编制合同或订购单，并由具备相应权限的项目团队成员加以签发，然后再对合同或订购单进行管理。

项目采购管理还包括控制外部组织（买方）为从执行组织（卖方）获取项目可交付成果而签发的任何合同，以及管理该合同所规定的项目团队应承担的合同义务。

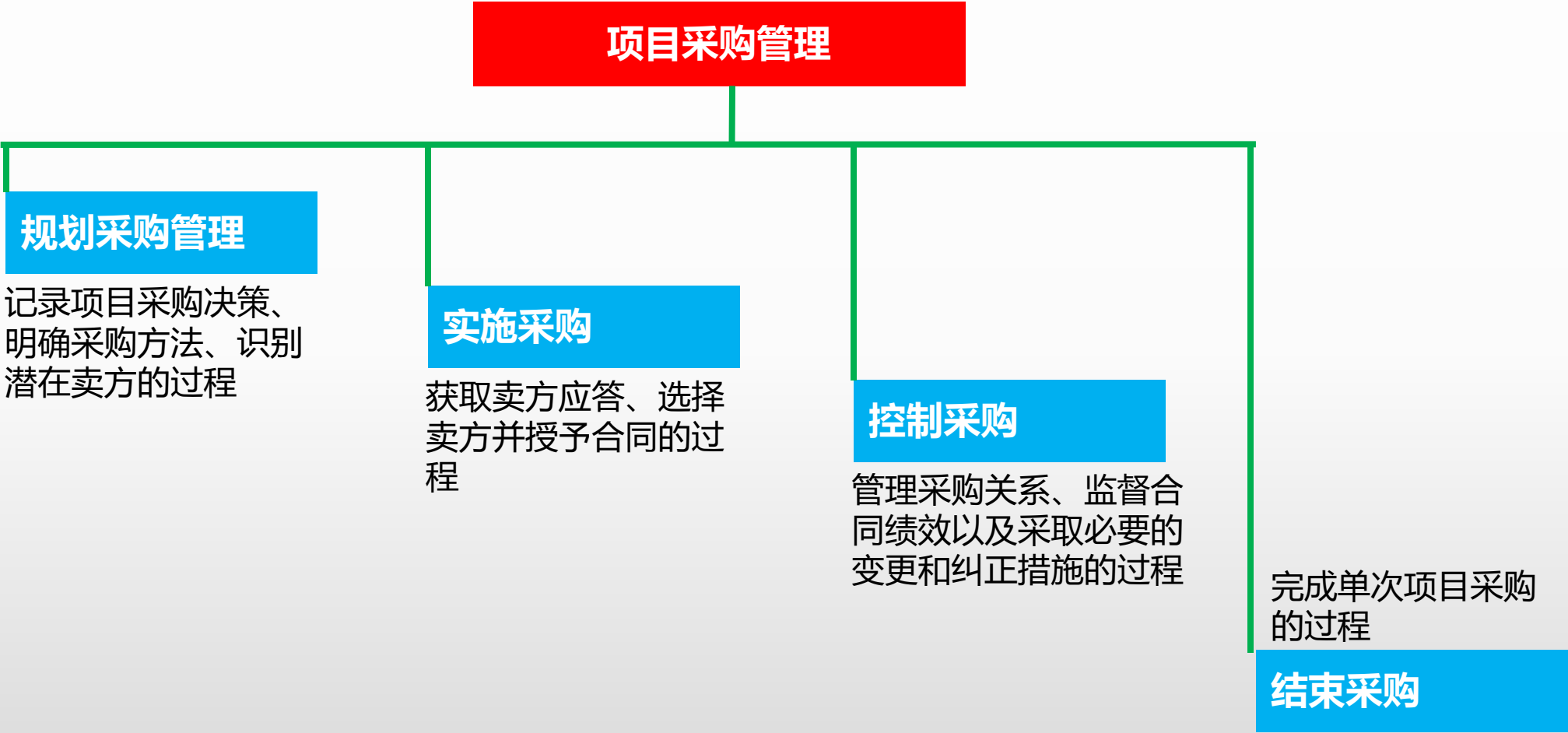
## IT行业采购管理的特点

“采购”一词被广泛用于政府行为中，许多企业使用“购买”，IT行业经常使用的是“外包”这个词。

项目采购的相关人主要是买方和卖方，有时也有可能会出现作为项目监理的第三方。

在IT企业中，项目外包则通常是指将IT项目中的工作内容转移给别的组织或个人来完成，如果只是部分工作内容发生转移称为部分外包，如果全部工作内容都转移出去则称为整体外包。

# 第01 节 项目采购管理概述



# 第02 节 规划采购管理

## ✦规划采购管理



## 第02 节 规划采购管理

### 在采购计划编制阶段做出自制-外购决策：

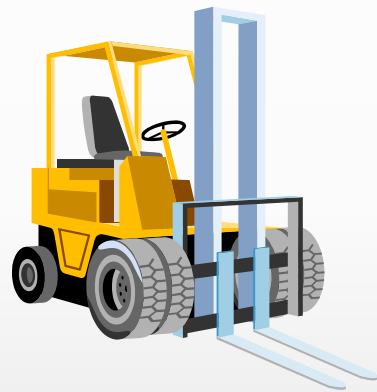
- 1、考虑采购所引起的直接成本和间接成本，决策某种产品或服务是否外购
- 2、同时其它考虑的因素：如成本、内部能力、控制水平、保密性要求、可利用的供应商等

### IT行业自制-外购决策时的考虑点：

IT项目技术性比较强，有时也需要考虑一些其它的因素，如某些企业对数据保密性、系统安全性、软件的可靠性要求较高，当自己有足够的人力资源保障，就应当考虑自行研发。  
在项目采购规划过程中，咨询内部或外部的专业技术专家的意见是非常必要的。

自制	外购
■生产成本低	■外购成本低
■无合适的供应商	■有合适的供应商
■保证充足的供应	■保留供应商的承诺
■利用过剩的劳动力	■获得技术或管理能力
■排除供应商之间的勾结	■生产能力不足
■关键部件，自身有能力	■降低存货成本
■保护专利设计，保证质量	■保证供应的灵活性和可替代性
■确保供应稳定	■产品受到专利保护
	■不符合实施组织的战略规划

## 我们该租还是购买这个设备？



外购

购买成本：20万  
每日使用成本：0.2万

租赁

每日租金：1万

设当 $X$ 天的时候，两方案成本相等，即： $20+0.2X=1X$   
可计算出： $X$ 为25天

如果使用日期超过25天，应该购买，否则应租赁



总价合同	固定总价合同	定义明确的产品或服务规定一个固定的总价。 固定总价合同也可以包括为了实现或者超过规定的项目目标而采取的激励措施。
	总价加激励费用	为买卖上方提供一定的灵活性，在执行合同时允许有一定的绩效偏离，并在实现或超过既定目标时给予财务奖励。
	总价加经济价格调整合同	如卖方履约要跨越相当长的周期例如不少于2年，使用本合同类型。是一种特殊的总价合同，允许根据条件变化（如通货膨胀、某些特殊商品的成本增加或降低），以事先确定的方式对合同价格进行最终调整。
成本补偿合同	成本加固定费用合同	为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并向卖方支付一笔固定费用，该费用以项目初始估算的某一百分比计算。
	成本加激励费用	为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并在卖方达到合同规定的绩效目标时，向卖方支付预先确定的激励费用。
	成本加奖励费用	为卖方报销履行合同工作所发生的一切合法成本，但只有在满足合同中规定的某些笼统、主观的绩效标准情况下，才能向卖方支付大部分费用。完全由买方根据自己对卖方绩效的主观判断来决定奖励费用，并且卖方通常无权申述。
	成本加成本百分比	卖方的时机项目成本，卖方报销。卖方的费用以实际成本的百分比来计算。也叫：成本加酬金合同。
工料合同	工料合同	工料合同时包含成本补偿合同和固定总价合同的混合类型。 当不能迅速确定准确的工作量或工作说明书时，工料合同适用于动态增加人员、专家或其他外部支持人员等情况。

合同类型	买方风险	适用
固定总价合同	<div>低</div> <div>↓</div> <div>高</div>	买方在谈判中占优势，质量、成本、时间等目标明确，工作范围定义清楚 工作范围可能存在大调整，无法做成本估算的特殊工作，谈判优势转向卖方
总价加激励费合同		
总价加经济价格调整合同		
成本加奖励费合同		
成本加激励费合同		
成本加固定费合同	不确定	有较大的灵活性
工料合同		

名称		缩写	特点	计算公式	适合场景
总价合同	固定总价合同	FFP	一口价，不容易改变范围	一口价	产品范围很明确时
	总价加激励金合同	FPIF	对实现目标给予财务奖励，有总价格上限	实际成本+(预计成本-实际成本)*卖方%+酬金	允许有一定的绩效偏离
	总价加经济价格调整合同	FP-EPA	允许根据条件对合同调整	根据合同条款约定	保护买方和卖方免受外界不可控情况的影响
成本补偿合同	成本加固定费用	CPFF	实际成本报销，奖金不变(成本的某百分比)	实际成本+固定酬金	范围不明确时
	成本加激励费用	CPIF	奖励节约，反对浪费。无封顶价	实际成本+(预计成本-实际成本)*卖方%+酬金	范围不明确，有明确的惩罚奖励条件
	成本加奖励费用	CPAF	买方为卖方报销成本，根据绩效决定奖励费用	根据买方对卖方绩效的判断决定	范围开始无法准备定义，需调整
工料合同		T&M	单位时间固定价格，谈判快	工时费+材料费	范围不明确，缺乏项目管理能力

**采购管理计划**是项目管理计划的组成部分，说明项目团队将**如何**从执行组织外部**获取**货物和服务，以及**如何管理**从编制采购文件到合同收尾的各个采购过程。采购管理计划包括如下内容：

- 拟采用的合同类型
- 风险管理事项
- 是否需要编制独立估算，以及是否应把独立估算作为评价标准
- 如果执行组织设有采购、发包或采办部分，项目管理团队可肚子采取的行动
- 标准化的采购文件（如需要）
- 如何管理多个供应商
- 如何协调采购工作与项目的其他工作，如制定进度计划与报告项目绩效
- 可能影响采购工作的制约因素和假设条件
- 如何处理某些产品的采购需要提前较长时间的问题，并在项目进度计划中考虑所需时间
- 如何进行自制或外购决策，并把该决策与估算活动资源和制定进度计划等过程联系在一起
- 如何在每个合同中规定合同可交付成果的进度日期，并与制定进度计划和控制进度过程相协调
- 如何识别对履约担保或保险合同的需求，以减轻某些项目风险
- 如何指导卖方编制和维护工作分解结构（WBS）
- 如何确定采购/合同工作说明书的形式和格式
- 如何识别预审合格的卖方（如有）
- 用于管理合同和评价卖方的采购测量指标

## 采购工作说明书 ( SOW )

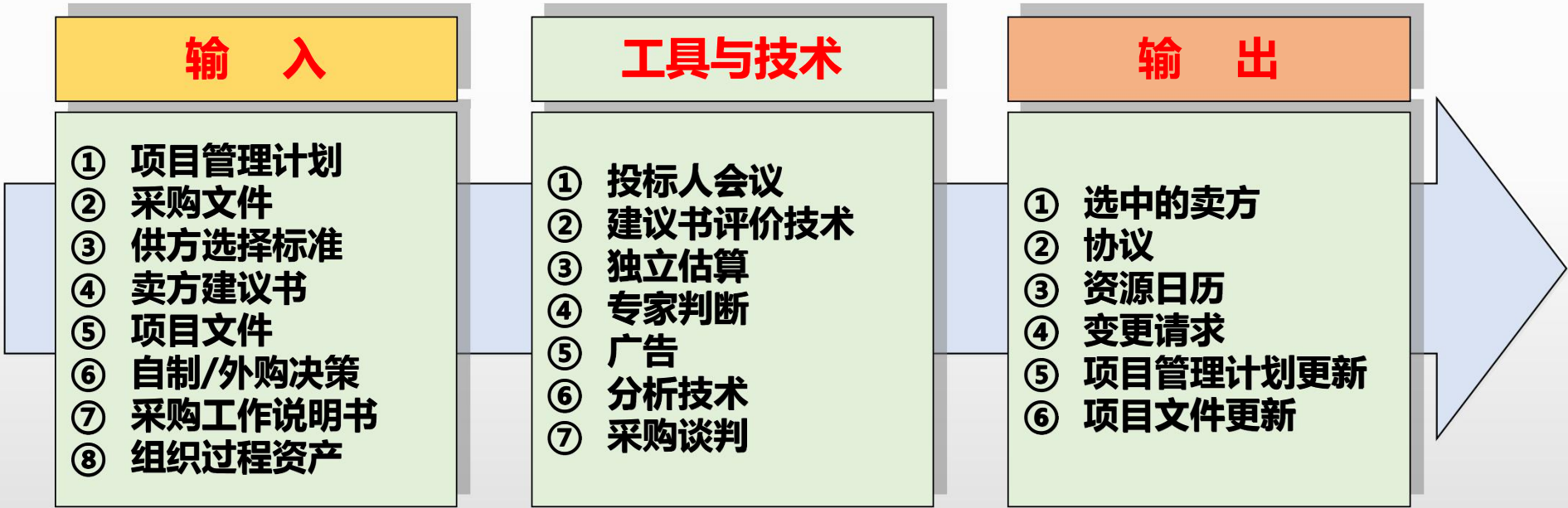
- 依据项目范围基准，为每次采购编制工作说明书 ( SOW )，对将要包含在相关合同中的那一部分项目范围进行定义。
- 采购SOW应该详细描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定他们是否有能力提供这些产品、服务或成果。
- 工作说明中可包含规格、数量、质量、性能参数、履约期限、工作地点和其他需求。
- 采购SOW应力求清晰、完整和简练。
- 在采购过程中，应根据需要对采购SOW进行修订和改进，直到成为所签协议的一部分。

# 供方选择标准

对需求的理解	卖方建议书对采购工作说明书的响应情况如何？
总成本或生命周期成本	如果选择某个卖方，是否能导致总成本（ 采购成本加运营成本 ）最低？
技术能力	卖方是否拥有或能合理获得所需的技能与知识？
风险	工作说明书中包含多少风险？ 卖方将承担多少风险？ 卖方如何减轻风险？
管理方法	卖方是否拥有或能合理开发出相关的管理流程和程序，以确保项目成功？
技术方案	卖方建议的技术方法、技术、解决方案和服务是否满足采购文件的要求？或者，他们的技术方案将导致比预期更好还是更差的结果？
担保	卖方承诺在多长时间为最终产品提供何种担保？
财务实力	卖方是否拥有或能合理获得所需的财务资源？
生产能力和兴趣	卖方是否有能力和兴趣来满足潜在的未来需求？
企业规模和类型	如果买方或政府机构规定了合同必须授给特定类型的企业，如小型企业（ 弱势和需特别扶持的企业等 ），那么卖方企业是否属于相应的类型？
卖方以往的业绩	卖方过去的经验如何？
证明文件	卖方能否出具来自先前客户的证明文件，以证明卖方的工作经验和履行合同情况？
知识产权	对其将使用的工作流程或服务，或者对其将生产的产品，卖方是否已声明拥有知识产权？
所有权	对其将使用的工作流程或服务，或者对其将生产的产品，卖方是否已声明拥有所有权？

# 第03 节 实施采购

## ✧实施采购





- 采购谈判指在合同签署之前，对合同的结构、要求以及其他条款加以澄清，以取得一致意见。最终的合同措辞应该反映双方达成的全部一致意见。
- 谈判的内容应包括责任、进行变更的权限、使用的条款和法律、技术和商务要求、所有权、合同融资、技术解决方案、总体进度计划、付款以及价格等。

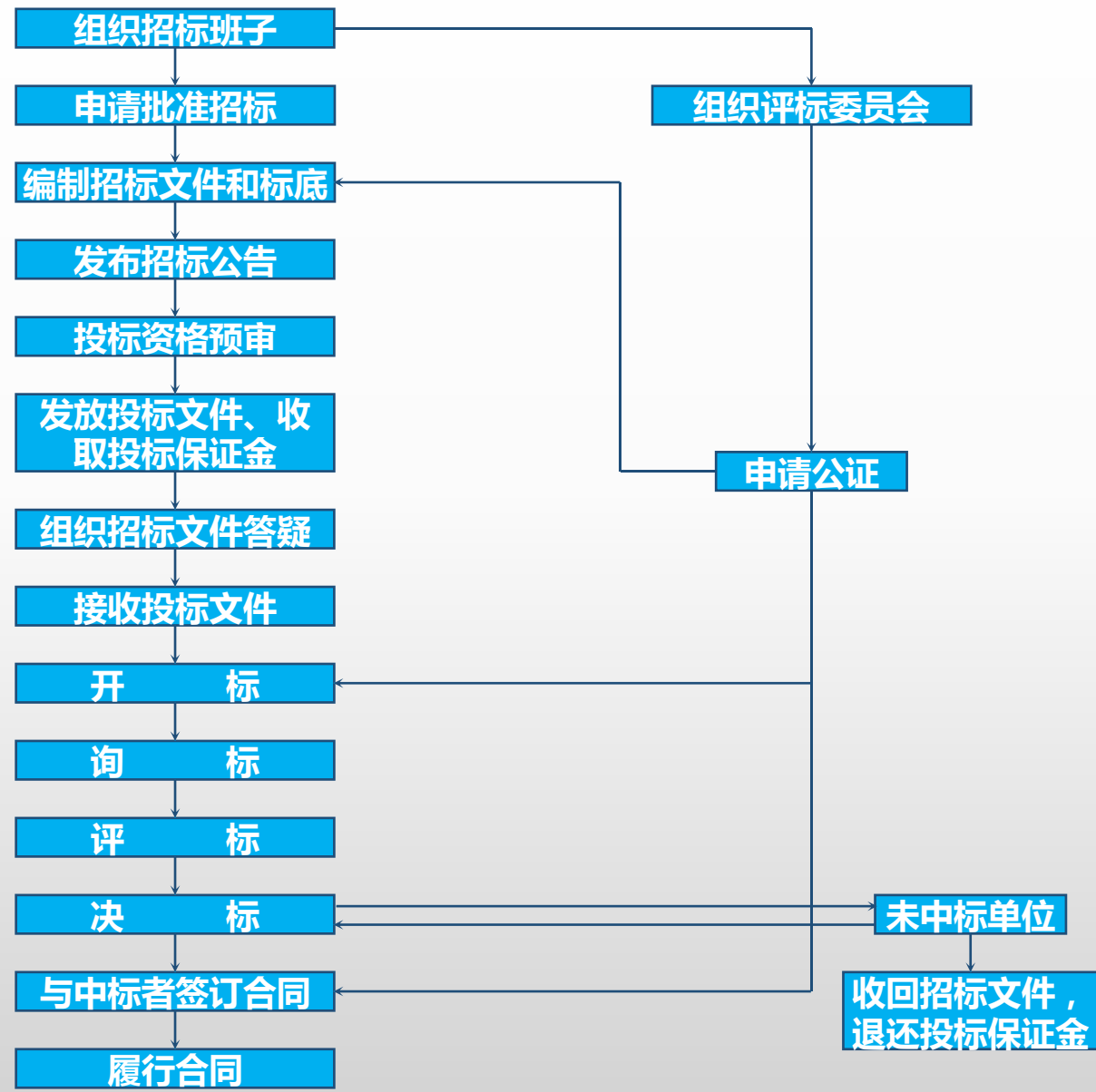




# 常用谈判策略

常用谈判策略	
▶最后期限	▶为达成协议，定一个最后期限
▶意料之外	▶用新的信息带来的惊奇使对方同意
▶有限的授权	▶声称没有能力把刚刚达成的协议最后确定下来(一种拖延时间的策略)
▶人不在	▶声称那位有最后权力的人不在场
▶公平合理	▶提出与其他一些情况的比较
▶战略延迟	▶要求休会，以便把注意力从现在的讨论中移开，或改变谈判部署
▶共同推理	▶一同研究处理遇到的问题，使之变得对双方都有好处
▶撤回	▶就一个问题进行假的攻击，然后撤回(以便把注意力从一个弱点转移开)
▶讲道理	▶设法使对方的要求显得没有道理
▶建议仲裁	▶用来恐吓对方达成协议的一种办法
▶既成事实	▶声称所争论的一个问题已被决定下来，或已经解决，因而不可能加以改变。

招标
公开招标的流程
组建招标班子
编制招标文件和标底
发布招标公告
投标者资格预审
文件答疑
开标、询标、评标
决标、签约



# 第04 节 控制采购

## ✦控制采购



## 检查与审计

在项目执行过程中，应该根据合同规定，由买方开展相关的检查与审计，卖方应对此提供支持。通过检查与审计，验证卖方的工作过程或可交付成果对合同的遵守程度。如果合同条款允许，某些检查与审计团队中可以包括买方的采购人员。

## 索赔管理

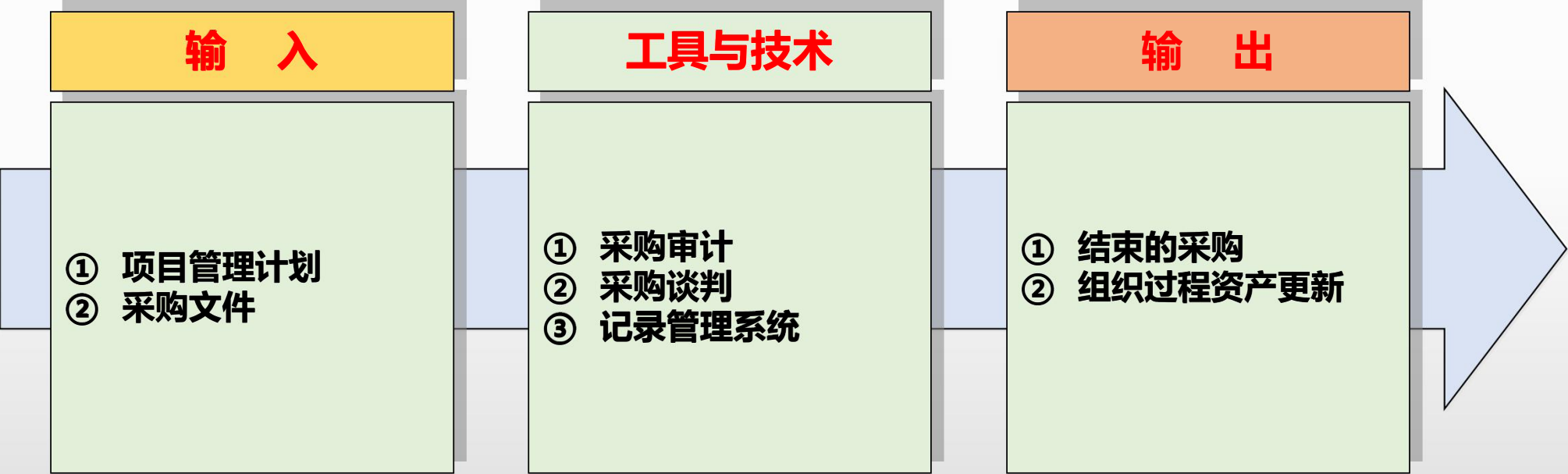
如果买卖双方不能就变更补偿达成一致意见，甚至对变更是否已经发生都存在分歧，那么被请求的变更就成为有争议的变更或潜在的推定变更。有争议的变更也称为索赔、争议或诉求。

谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。



# 第05 节 结束采购

## ✦结束采购



合同结束的几种方式		
成功完成		一手交钱，一手交货，皆大欢喜，下次再来，幸福人生
终止	双方协商	好聚好散，后会有期
	重大违约	可能出现罚款争议、仲裁甚至诉讼，我就不客气了

# 合同收尾和行政收尾

	合同收尾	行政收尾
定义	结束合同并结清账目，并于外部客户交接的程序	项目内部收尾程序
发生时间	合同结束时	每个项目或阶段结束时
经验总结	采购审计	经验教训总结
审批者	买方的采购管理员向卖方签发书面确认	由发起人或管理层向项目经理签发书面确认
交接对象	与外部客户交接	与公司内部交接
先后顺序	先与外部客户交接，再跟公司内部交接。 因此先合同收尾，再行政收尾	
产品核实	如果把产品核实定义为可交付成果完整性验收，则二者都需要产品核实。注意：如果一定要二选一，建议选合同收尾。	

# 第06 节 本章小结与回顾

序号	本章主要知识点	
1	规划采购管理	自制与外购分析，合同类型及风险、不同合同类型优缺点，合同类型选择，采购管理计划，采购工作说明书
2	实施采购	谈判技巧
3	控制采购	检查与审计、索赔管理
4	结束采购	采购审计，合同收尾，项目收尾，合同终止
5	Q&A	



## 第07节 本章典型题目演练和精讲

**1、** 项目经理正在按工料合同为客户做项目。团队做了挣值分析，确认该项目可以提前完工，而且少于原始的预算。不过，开发团队与项目经理所在公司签属的却是固定总价合同。这意味着项目经理所在公司利润将会减少，根据项目利润项目经理的奖金也会比预计的少。项目经理应该怎么办？

- A. 通知客户，现在加进来一些原先删除的需求；
- B. 告诉项目团队放慢速度让项目可以实现预计的利润；
- C. 告诉客户项目可以提前完成；
- D. 增加新的工作，以符合原始的项目预算。

## 第06 节 本章典型题目演练和精讲

**2、** 项目发起人指示项目经理在项目采购管理计划中确定与供应商达成100%的固定总价合同，然而该项目在10年内都不会完成采购活动，许多供应商都不愿签署标准的固定总价合同。那么应使用哪种类型的合同？

- A. 成本加固定费用合同。
- B. 总价加经济价格调整合同。
- C. 工料合同。
- D. 成本加激励费用合同

谢谢

Q&A