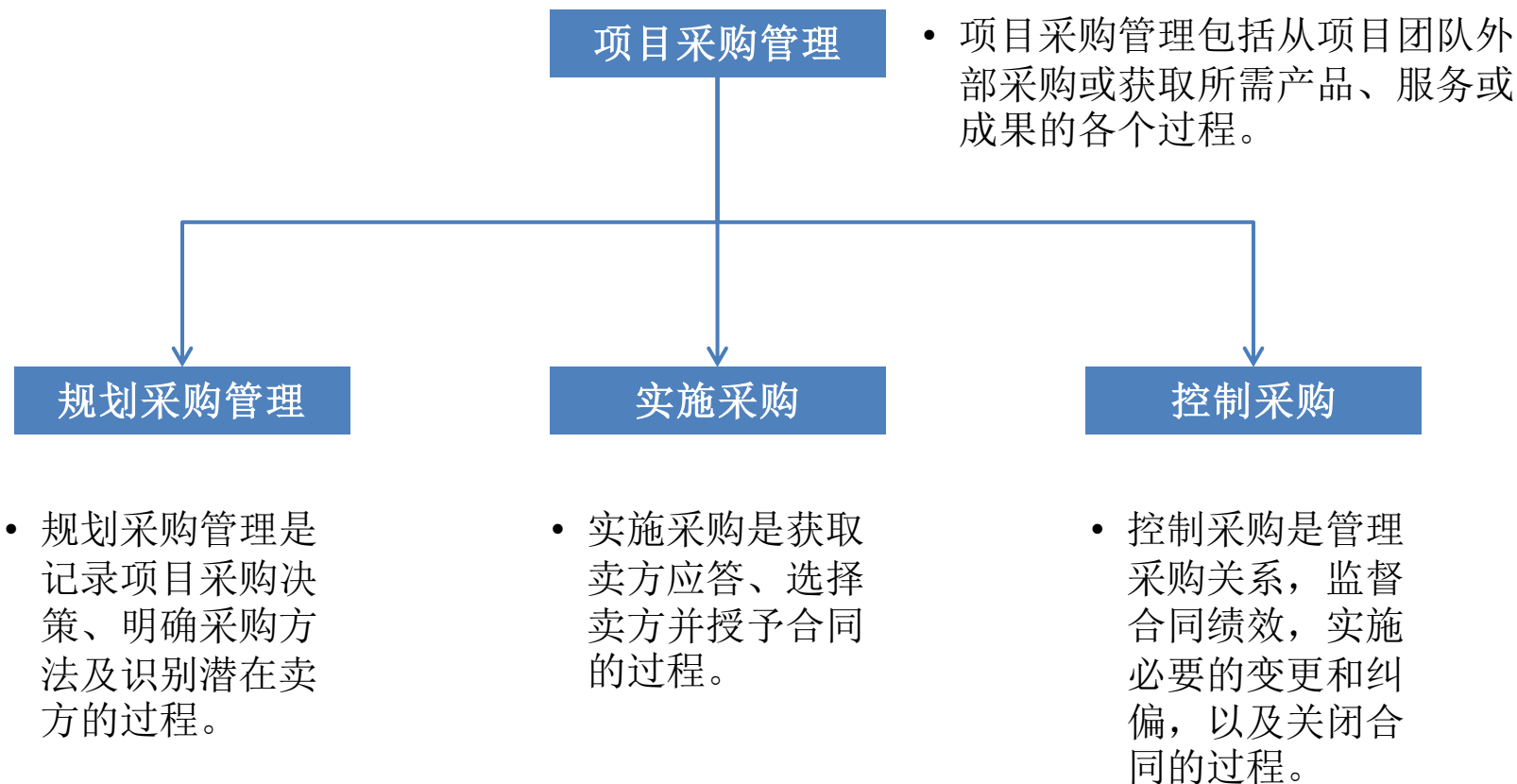


第9章 项目采购管理



（PMBOK指南，459、466、482、492页）

规划采购管理

输入

- 1.项目章程
- 2.商业文件
 - 商业论证
 - 效益管理计划
- 3.项目管理计划
 - 范围管理计划
 - 质量管理计划
 - 资源管理计划
 - 范围基准
- 4.项目文件
 - 里程碑清单
 - 需求文件
 - 需求跟踪矩阵
 - 资源需求
 - 风险登记册
 - 相关方登记册
- 5.事业环境因素
- 6.组织过程资产

工具与技术

- 1.专家判断
- 2.数据收集
 - 市场调研
- 3.数据分析
 - 自制或外购分析
- 4.供方选择分析
- 5.会议

输出

- 1.采购管理计划
- 2.采购策略
- 3.招标文件
- 4.采购工作说明书
- 5.供方选择标准
- 6.自制或外购决策
- 7.独立成本估算
- 8.变更请求
- 9.项目文件更新
 - 经验教训登记册
 - 里程碑清单
 - 需求文件
 - 需求跟踪矩阵
 - 风险登记册
 - 相关方登记册
- 10.组织过程资产更新

实施采购

输入

- 1.项目管理计划
 - 采购管理计划
 - 范围管理计划
 - 需求管理计划
 - 沟通管理计划
 - 风险管理计划
 - 配置个计划
 - 成本基准
- 2.项目文件
 - 经验教训登记册
 - 项目进度计划
 - 需求文件
 - 风险登记册
 - 相关方登记册
- 3.采购文档
- 4.卖方建议书
- 5.事业环境因素
- 6.组织过程资产

工具与技术

- 1.专家判断
- 2.广告
- 3.投标人会议
- 4.数据分析
 - 建议书评价
- 5.人际关系与团队技能
 - 谈判

输出

- 1.投标人会议
- 2.协议
- 3.更新请求
- 4.项目管理计划更新
 - 采购管理计划
 - 需求管理计划
 - 质量管理计划
 - 沟通管理计划
 - 风险管理计划
 - 范围基准
 - 进度基准
 - 成本基准
- 5.项目文件更新
 - 经验教训登记册
 - 需求文件
 - 需求跟踪矩阵
 - 资源日历
 - 风险登记册
 - 相关方登记册
- 6.组织过程资产

控制采购

输入

- 1.项目管理计划
 - 采购管理计划
 - 需求管理计划
 - 风险管理计划
 - 变更管理计划
 - 进度基准
- 2.项目文件
 - 假设日志
 - 经验教训登记册
 - 里程碑清单
 - 质量报告
 - 需求文件
 - 需求跟踪矩阵
 - 风险登记册
- 3.协议
- 4.采购文档
- 5.批准的变更请求
- 6.工作绩效数据
- 7.事业环境因素
- 8.组织过程资产

工具与技术

- 1.专家判断
- 2.索赔管理
- 3.数据分析
 - 绩效审查
 - 挣值分析
 - 趋势分析
- 4.检查
- 5.审计

输出

- 1.结束的采购
- 2.工作绩效信息
- 3.采购文档更新
- 4.变更请求
- 5.项目管理计划更新
 - 采购管理计划
 - 风险管理计划
 - 进度基准
 - 成本基准
- 6.项目文件更新
 - 经验教训登记册
 - 资源需求
 - 需求跟踪矩阵
 - 风险登记册
 - 相关方登记册
- 7.组织过程资产

本章重要知识点

- 项目采购管理、项目工程采购、项目货物采购、招标投标过程、评标方法

本章主要内容

- 项目采购管理概述
- 项目工程采购
- 项目货物采购

9.1 项目采购管理概述

9.1.1 项目采购管理

1. 项目采购管理定义

- **项目采购管理**指在整个项目过程中，有关项目组织（包括**项目业主**、**项目承包商**以及这些组织的内部团队）从外部寻求和购买各种项目所需资源的管理过程。

9.1.1 项目采购管理

2. 项目采购管理六要素

(1)采购什么

(2)何时采购

(3)向谁采购

(4)采购多少

(5)何种价格

(6)如何采购

9.1.2 项目采购管理过程

- (1) 编制采购计划：确定何时采购何物。
- (2) 编制询价计划：生成需求文档，确定可能的供货商。
- (3) 询价：获得报价、投标、出价。
- (4) 选择供应商：综合考虑价格、按时交货、经验信誉等因素。
- (5) 管理合同：包括合同清单、单价、工程量，变更清单、变更量、变更原因，工程进度款支付，物资到货记录，合同变更管理，合同纠纷解决，支付管理等。（张平亮.《项目管理》144页）
- (6) 合同收尾：合同关系解除、合同记录更新、合同归档。

9.1.3 项目采购计划

- 项目采购计划是对项目全部采购活动在时间和资源上做出的统筹安排。

9.1.3 项目采购计划

1. 制定采购计划前的工作

- 判断所需资源是自备还是购买？
- 判断是否需要采购专家（如咨询公司、设计公司、行业团体以及项目实施组织内部的其他单位的人员）的介入？

9.1.3 项目采购计划

2. 项目采购计划编制依据

- (1)范围说明。
- (2)产品说明。
- (3)采购活动所需的资源。
- (4)市场状况。
- (5)项目成本初步估算、质量管理计划等。
- (6)制约条件和基本假设。
- (7)项目工作结构分解与各项任务安排计划。

9.1.3 项目采购计划

3. 项目采购计划的内容

- (1)项目或分项目采购任务一览表。
- (2)项目或分项目采购任务的采购方式。
- (3)项目或分项目采购任务的时间安排。
- (4)项目或分项目采购的资金安排。
- (5)各项采购任务与进度计划等的相互衔接。
- (6)各项采购任务与项目组织管理协调安排。

9.2 项目工程采购

- 项目工程采购是项目业主（建设单位）发包工程的过程。
- 所谓发包工程是指项目业主（建设单位）通过采用公告或邀请书等方式提出项目内容及其条件和要求，约请有兴趣参与竞争的单位按规定条件提出实施计划、方案和价格等，再采用一定的评价方法择优选定承包单位，最后以合同形式委托承包方完成指定工作的活动。

9.2.1 工程项目采购发包方式的分类

- (1) 项目建设全过程发包（EPC模式）
- (2) 项目阶段发包
- (3) 专项发包

9.2.2 工程项目招投标

1. 工程项目招标的概念

- **工程项目招标**是指招标人（业主）为购买物资、发包工程或进行其他活动，根据公布的标准和条件，公开或书面邀请投标人前来投标，择优选定中标人的行为。

9.2.2 工程项目招投标

2.工程项目招标的方式

- **公开招标**。又称无限竞争性招标，是由招标人在公共媒体上发布招标公告，所有符合条件的供应商或承包商都可以平等参加投标竞争，招标人从中择优选择中标者的招标方式。
- **邀请招标**
- **议标**

9.2.2 工程项目招投标

3.业主（建设单位）招标应具备的条件

- ①法人或依法成立的其他组织；
- ②有与招标工程相适应的经济、技术管理人员；
- ③有组织编制招标文件的能力；
- ④有审查投标单位资质的能力；
- ⑤有组织开标、评标、定标的能力。
- 不具备②~⑤项条件的，须委托有相应资质的咨询机构代理招标。

9.2.2 工程项目招投标

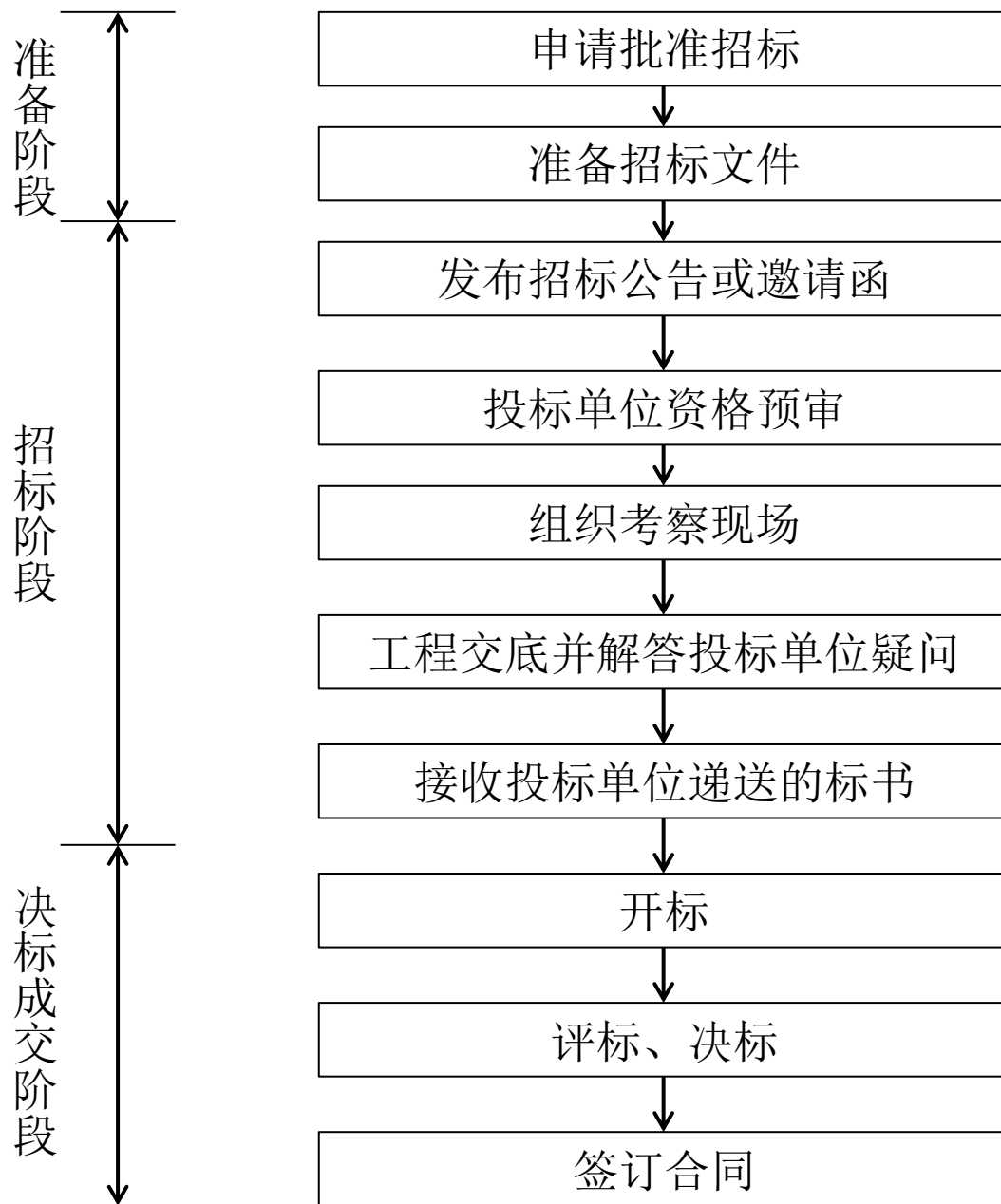
4.工程项目招标应具备的条件

- ①概算已经批准；
- ②建设项目已经正式列入年度固定资产投资计划；
- ③建设用地的征用工作已经完成；
- ④有能够满足施工需要的施工图纸及技术资料；
- ⑤建设资金和主要建筑材料、设备来源应经落实；
- ⑥已经建设项目所在地规划部门批准，施工现场的“三通一平”已经完成或一并列入施工招标范围内。

9.2.2 工程项目招投标

4.工程施工招标投标工作程序

工程施工项目招标投标工作程序图



9.2.2 工程项目招投标

5. 工程项目投标的概念

- **工程项目投标**是指承包商根据招标人的要求或以招标文件为依据，在规定的期限内向招标单位递交投标文件及报价，争取工程承包权的活动。

9.2.2 工程项目招投标

6.工程施工投标文件的组成

- ①投标书；②投标书附录；③投标保证金；④法定代表人资格证明书；⑤授权委托书；⑥具有标价的工程量清单与报价表；⑦辅助资料表；⑧资格审查表（资格预审的不采用）；⑨对招标文件中的合同协议条款内容的确认和响应；⑩施工组织设计；⑪按照招标文件规定提交的其他材料；⑫投标报价。

9.3 项目货物采购

- 货物采购是指项目业主（或称购货方）为获得设备或材料等货物选择合适的供货商（或称供货方），签订采购合同并获得货物的整个活动过程。

9.3.1 货物采购招标文件的基本内容

1. 资格审查
2. 报价
3. 竞争性
4. 资格条款
5. 技术规格
6. 评标价格
7. 货物交货期

9.3.2 货物招标文件的内容

1. 投标邀请书
2. 投标人须知
3. 投标文件格式
4. 技术规格、参数及其他要求
5. 评标标准和方法
6. 合同主要条款

9.3.3 货物采购程序

1. 货物采购的准备工作
2. 分标方案的确定
3. 开标
4. 评标
5. 投标文件的澄清
6. 资格后审
7. 合同授予