

团队, 其中包含项目经理 1 人、项目助理 1 人、需求及设计顾问 3 人、后端开发 4 人、前端开发 2 人、测试 2 人、QA1 人。

本项目作为该企业信息化布局的重要一步, 也面临了需求众多需要梳理, 也需要与企业本身已有的和正在开发的信息系统进行接口对接等问题, 因此为了保证项目的顺利上线, 采购管理则至关重要, 选择一个好的供应商则对项目的实施有很大的增益, 因此我作为项目经理则重点关注了采购管理。下面结合我在“供应商管理系统 (SRM)”项目的管理经验, 我将分别从规划采购管理、实施采购、控制采购三个方面进行简单论述。

### 一、规划采购管理

规划采购管理是记录在本项目中的采购决策、明确采购方法以及识别潜在卖方的过程。在项目初期阶段, 我作为项目经理与团队成员邀请公司信息部的尹总和采购部的张总以及其他相关专家以专题会等方式最终制定了采购管理计划。采购管理计划中阐明了本次采购工作的内容, 即 SRM 操作软件、数据库、云服务等, 并制定了本次采购的规格、型号、要求, 形成了 SOW 说明书。并且根据讨论我们在自制和外购中选择了外购, 选择外购的主要原因是公司信息部目前工作趋于饱和并不能分出人员全身心投入在本次 SRM 项目中, 若新招聘人员则需要花费大量的额外费用和不必要的时间, 后续运维费用也不低。因此我们决定选择一家长期深耕 SRM 系统并且在本行业内具有成功经验的供应商进行本次 SRM 的软件实施工作。在我与公司内的供应商管理部门多次商议后, 根据公司规模、注册资本、行业经验等条件, 终于在供应商列表中初步挑选出四家符合要求的供应商 ABCD。2022 年 6 月, 公司以公开邀请的方式发送了招标公告和招标文件, 在招标文件中也表明本次招标最终会根据技术和价格两方面综合打分后选定供应商。

### 二、实施采购

实施采购就是获得卖方根据招标文件提供的报价信息, 到根据采购管理计划中的各项要求选择卖方, 进行适当谈判和最终符合要求的供应商签订采购合同的过程。

在 2022 年 6 月, 我司已经采用公开邀请的方式邀请初步筛选的供应商参与本次投标。四家供应商均在招标截止日期内进行了投标, 其中有部分供应商提出一些疑问, 我作为项目经理协助采购部门在招标期间内组织了澄清会, 公开澄清了招标中的疑问点, 并在 2022 年 6 月底进行了现场开标评标。由于规划时就决定采用技术和价格两方面综合打分的方式进行选定, 所以在开标前我便邀请了技术专家和商务专家共 5 名参与本次评标, 最终供应商 D 以综合得分 81.5 的分数成为本次招标的中标第一候选人, 我也将本次的招标结果以公开的方式发送给所有参与本次招标的供应商。在后续我协同公司采购部与 D 供应商进行谈判, 最终以 338 万元的合同价成功与 D 供应商签约。

供应商	技术分	价格分	总分
A	88	66	77
B	70	86	78
C	66	80	73
D	90	73	81.5

### 三、控制采购

控制采购是管理采购关系, 监督合同执行情况, 发现问题及时对采购过程进行纠偏。2022 年 7 月, 在签订完采购合同后, 供应商 D 按照约定安排小组成员到达现场开始了本项目的实施工作, 在采购合同中, 我们表明 D 供应商需要如约按照几个阶段分别交付对应的交付物, 我在这个工程中重点关注了各个阶段的重要交付物和质量, 并且在项目执行的过程中也进行了监督, 但是项目还是不可避免的产生了一些问题:

例如: 在本次供应商管理 SRM 系统就需要与我司已有的 SAP ERP 系统、MS 系统等系统进