

一、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、识别潜在卖方的过程。我带领项目团队以项目管理计划、需求文件、风险登记册、活动资源需求、活动成本估算为依据,通过会议、专家判断、市场调研的方式,确定了采购计划、采购工作说明书、采购文件、供方选择标准。明确了需要采购的硬件设备如下:数据库服务器 8 台、应用服务器 12 台、存储 6 台、核心交换机 2 台、PC 电脑 200 台、影像采集卡 20 块,脚踏 20 个等,并确定了各设备的型号、性能参数以及 3 年维保的需求,根据项目整合的进度计划,确定了硬件的到货时间,由于采购的设备非常明确,我们采用总价合同的方式进行招标,编制了招标文件,我组织成立了采购工作小组专门负责采购事宜。

二、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。我高度重视采购工作,采用招投标的方式来采购硬件设备。我们将招标文件发布在第三方的招标平台上,并规定自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止,最短不得少于二十日。开标时,我邀请技术、经济类的 7 名专家参加开标会议,一共有 9 家公司参加了开标会议,首先对 9 家公司的标书密封情况进行检查,然后进入唱标环节。我宣读公司名称以及公司提供的货物名称、价格。之后请 9 家公司离场,7 名专家严格按照供方选择标准对 9 家公司在技术、商务、价格等指标上进行打分,本项目价格分占 30 分,技术分 60 分,商务分 10 分,最后对 9 家公司总分进行排序,某某产业有限公司分数第一名,根据评标委员会的建议,我们选择了第一名的公司为中标公司,并发出了中标通知书,在网站上公示 3 日。公示期结束后,我们经过谈判,对一些细节的条款做了明确,签订了合同,为了确保采购合同的顺利执行,我们要求供应商缴纳了履约保证金。

三、控制采购

控制采购是管理采购关系、监督合同执行情况,并根据需要实施变更和采取纠正措施的过程,其作用是确保买卖双方履行法律协议,满足采购需求。合同签订后,我们按照合同要求支付了首付款,我要求采购组积极和供应商沟通,明确了到货时间、安装日期。为了时刻掌握供货情况,采购组对设备到货上架时间以及软件安装情况进行严格管控,设备到货后,验收时必须由质检人员参与开箱检测,虽然只是硬件采购,但必须安装软件测试没有问题后才可以给予验收。服务器到货后,设备型号符合合同要求,数据库服务器安装的操作系统未按合同规定要求安装 unix 系统,而是安装的 Liunx 操作系统,质检小组认为未达到项目要求向项目组反馈,我立即要求供应商更换操作系统,经过供货商的处理,5 天后全部更换为 unix 系统。还好该工作未在关键路径上,未导致整个项目工期的拖延。

PC 电脑和影像系统采集卡到货后,软件测试人员在 B 超室的影像采集系统里无法获得采集卡驱动,经过分析发现采购文件里没有明确采集卡必须支持 win10 系统,供应商提供的采集卡只支持 win7 系统,而 PC 电脑都是 win10 系统,导致软硬件不兼容,采购组立即和供应商沟通更换了支持 win10 系统的采集卡,此问题导致项目耽误了 10 天时间,我们通过赶工、快速跟进的方式迅速赶上了进度,对项目整合进度没有产生较大的影响。

所有的货物供货完毕后,我们组织相关干系人对采购的设备进行了验收,并形成准入条件,货物验收检验单,确认所有采购设备完全符合要求后,顺利通过了验收。按照合同的约定,我们支付了项目的验收款。同时对采购过程的一些文档进行了整理汇总,总结了采购过程的经验和教训,并纳入组织过程资产,由此完成了合同收尾与管理收尾工作,最终通过我们采购管理管控,保证了项目进度和质量工作。

在领导关心和项目组的努力下,项目于 2022 年 1 月 1 日成功分批上线,在 5 月底在预算内顺利验收,目前运行稳定,得到了医院领导的高度认可和我司领导的奖励,回顾此项目的管理,我深深体会到项目采购管理的重要性,采购管理不到位直接影响到项目的进度和质量。