

# PMP项目管理

《第十二章 项目**采购**管理》精华版

主讲：佩奇



## 第12章项目采购管理

合同类型	工料合同
	成本加激励合同
	固定总价合同
	成本激励合同
	总价经济价格调整合同
规划采购管理	自制或外购分析
	独立估算
	采购工作说明书
	采购管理计划
	供方选择标准
	内容&作用

实施采购	投标人会议 — 目的
	协议 { 作用 内容 合同的作用
	谈判
	内容&作用
	建议书评价
	卖方提交建议书
控制采购	采购审计
	问题解决
	变更请求
	合同变更控制系统
	绩效审查
其他	采购各阶段区分
	索赔管理 { 流程 内容 终止合同



# 规划采购管理



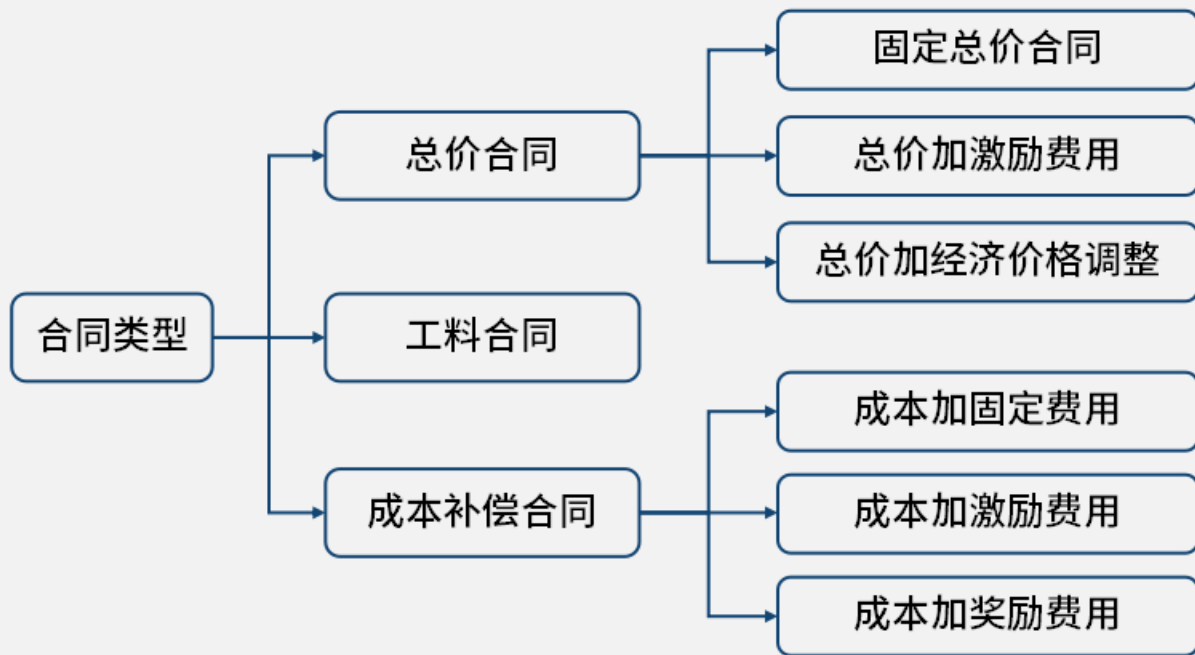
输入	工具与技术	输出
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 项目章程</li><li>2. 商业文件 (商业论证、效益管理计划)</li><li>3. 项目管理计划 (范围管理计划、质量管理计划、资源管理计划、范围基准)</li><li>4. 项目文件 (里程碑清单、项目团队派工单、需求文件、需求跟踪矩阵、资源需求、风险登记册、相关方登记册)</li><li>5. 事业环境因素</li><li>6. 组织过程资产</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 专家判断</li><li>2. 数据收集 (市场调研)</li><li>3. 数据分析 (自制或外购分析)</li><li>4. 供方选择分析</li><li>5. 会议</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 采购管理计划</li><li>2. 采购策略</li><li>3. 招标文件</li><li>4. 采购工作说明书</li><li>5. 供方选择标准</li><li>6. 自制或外购决策</li><li>7. 独立成本估算</li><li>8. 变更请求</li><li>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)</li><li>10. 组织过程资产</li></ol>

- 规划采购管理——记录项目采购决策、明确采购方法，及识别潜在卖方的过程



# 规划采购管理

## 考点：采购策略-合同支付类型★★★





# 规划采购管理



## 考点：采购策略-合同支付类型★★★

总价合同	固定总价	最常用，买方喜欢，除非工作范围发生变更，否则不允许改变。
	总价加激励费用	有上下限，超过上限，卖方承担；低于下限，给予奖励。
	总价加经济价格调整	履约时间长或不同货币支付。通货膨胀或特殊商品成本变化允许可调。
成本补偿	成本加固定费用	为卖方报销为合同工作发生的一切可列支成本，并支付固定费用。
	成本加激励费用	报销成本。若最终成本超过或低于原始成本，买卖双方按比例分摊。
	成本加奖励费用	报销一切合法成本，但只有满足了买方的绩效标准，才支付费用。
工料合同		无法快速编制出准确的工作说明书的情况下扩充人员、聘用专家或寻求外部支持。



## 规划采购管理



### 考点：自制外购分析★☆☆

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。制定自制或外购决策时应考虑的因素包括：

- 组织当前的资源配置及其技能和能力；
- 对专业技术的需求；
- 不愿承担永久雇用的义务；
- 以及对独特技术专长的需求；
- 还要评估与每个自制或外购决策相关的风险。

一台挖机价值20w，每天油费200块；  
租赁一台挖机，每天1200块，老板包油。  
我的工程要做1年，请问我该租还是买？



# 规划采购管理



## 考点：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。



# 规划采购管理



## 考点：采购工作说明书（SOW）和工作大纲（TOR）★

---

对于服务采购，可能会用“工作大纲 (TOR)”这个术语。与采购工作说明书类似，工作大纲通常包括以下内容：

- 承包商需要执行的**任务**，以及所需的协调工作；
- 承包商必须达到的**适用标准**；
- 需要提交批准的**数据**；
- 由**买方提供**给承包商的，将用于合同履行的全部数据和服务的详细清单（若适用）；
- 关于初始成果提交和审查（或审批）的**进度计划**。





# 规划采购管理



## 考点：确定采购管理计划★

---

采购管理计划包含要在**采购过程中开展的各种活动**。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；
- 开展重要采购活动的时间表；
- 用于管理合同的采购测量指标；
- 与采购有关的相关方角色和职责；如果执行组织有采购部，项目团队拥有的职权和受到的限制；
- 可能影响采购工作的制约因素和假设条件；
- 司法管辖权和付款货币；
- 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；
- 拟使用的预审合格的卖方（如果有）。



# 规划采购管理



## 考点：确定供方选择标准

---

在确定评估标准时，买方要努力确保选出的建议书将提供最佳质量的所需服务。供方选择标准可包括（但不限于）：

- 能力和潜能
- 产品成本和生命周期成本
- 交付日期
- 技术专长和方法
- 具体的相关经验
- 用于响应工作说明书的工作方法和工作计划
- 关键员工的资质、可用性和胜任力
- 公司的财务稳定性
- 管理经验
- 知识转移计划，包括培训计划



## 实施采购



输入	工具与技术	输出
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 项目管理计划 (范围管理计划、需求管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、采购管理计划、配置管理计划、成本基准)</li><li>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)</li><li>3. 采购文档</li><li>4. 卖方建议书</li><li>5. 事业环境因素</li><li>6. 组织过程资产</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 专家判断</li><li>2. 广告</li><li>3. 投标人会议</li><li>4. 数据分析 (建议书评价)</li><li>5. 人际关系与团队技能 (谈判)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 选定的卖方</li><li>2. 协议</li><li>3. 变更请求</li><li>4. 项目管理计划更新 (需求管理计划、质量管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、采购管理计划、范围基准、进度基准、成本基准)</li><li>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)</li><li>6. 组织过程资产更新</li></ol>

- 实施采购——获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程



## 实施采购



### 考点：举行投标人会议★

---

投标人会议（又称承包商会议、供应商会议或投标前会议）是在**卖方提交建议书之前**，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。



# 实施采购



## 考点：协议（签订合同）★★★★

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。协议文本的主要内容会有所不同，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
- 绩效报告
- 检查、质量和验收标准
- 定价和支付条款
- 担保和后续产品支持
- 保险和履约保函
- 下属分包商批准
- 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
- 激励和惩罚



## 实施采购



### 考点：谈判★

---

谈判是为达成协议而进行的讨论。采购谈判是指在合同签署之前，对合同的结构、各方的权利和义务，以及其他条款加以澄清，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。谈判以签署买方和卖方均可执行的合同文件或其他正式协议而结束。

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。



## 实施采购



### 考点：发布招标公告（招标文件）★

信息邀请书	如果需要卖方提供关于 <b>拟采购货物和服务的更多信息</b> ，就使用信息邀请书。随后一般还会使用报价邀请书或建议邀请书。
报价邀请书	如果需要供应商提供关于将如何满足需求和（或）将需要多少 <b>成本</b> 的更多信息，就使用报价邀请书。
建议邀请书	如果项目中出现问题且 <b>解决办法</b> 难以确定，就使用建议邀请书。这是最正式的“邀请书”文件，需要遵守与内容、时间表，以及卖方应答有关的严格的采购规则。



# 控制采购



输入	工具与技术	输出
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 项目管理计划 (需求管理计划、风险管理计划、采购管理计划、变更管理计划、进度基准)</li><li>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、相关方登记册)</li><li>3. 协议</li><li>4. 采购文档</li><li>5. 批准的变更请求</li><li>6. 工作绩效数据</li><li>7. 事业环境因素</li><li>8. 组织过程资产</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 专家判断</li><li>2. 索赔管理</li><li>3. 数据分析 (绩效审查、挣值分析、趋势分析)</li><li>4. 检查</li><li>5. 审计</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 结束的采购</li><li>2. 工作绩效信息</li><li>3. 采购文档更新</li><li>4. 变更请求</li><li>5. 项目管理计划更新 (风险管理计划、采购管理计划、进度基准、成本基准)</li><li>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)</li><li>7. 组织过程资产更新</li></ol>

- 控制采购——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。





# 控制采购



## 考点：绩效审查、检查与审计★

---

### 绩效审查

对质量、资源、进度和成本绩效进行测量、比较和分析，以审查合同工作的绩效。其中包括确定工作包提前或落后于**进度**计划、超出或低于**预算**，以及是否存在**资源**或**质量**问题。

### 检查

检查是指对承包商正在执行的工作进行结构化审查，可能涉及对**可交付成果**的简单审查，或对**工作本身**的实地审查。

### 审计

审计是对**采购过程**的结构化审查。应该在采购合同中明确规定与审计有关的权利和义务。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。



## 控制采购



### 考点：合同-索赔管理★

---

如果买卖双方不能就变更补偿达成一致意见，或对变更是否发生存在分歧，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。此类**有争议的变更称为索赔**。如果不能妥善解决，它们会成为争议并最终引发申诉。在整个合同生命周期中，通常会按照合同条款对索赔进行记录、处理、监督和管理。如果合同双方无法自行解决索赔问题，则可能不得不按合同中规定的程序，用**替代争议解决方法（ADR）**去处理。**谈判**是解决所有索赔和争议的**首选**方法。其次才选仲裁，诉讼。合同如果约定了不可抗力导致的损失不予索赔，这是除外责任。



# 采购管理的内涵



## 规划采购管理

确定自制或外包

确定采购管理计划

确定采购策略—合同支付类型

准备采购工作说明书（SOW）

确定供方选择标准

独立成本估算

发布招标公告或招标文件

确定合格卖方的短名单

举行投标人会议

卖方提交建议书（投标文件）

对建议书开展评估（技术和成本）

选出中标建议书

结束谈判，签订合同

执行合同—检查与审计

变更

索赔

采购关闭

## 实施采购

## 控制采购



**感谢您的观看**