

无忧考培教育学院2019年正版课程

全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试

信息系统项目管理师

精讲班*17讲-项目采购管理

讲师：朱建军（江山老师）

采购管理历年考题大数据分析

第12章：项目采购管理（1~2分）

考点以及分值分布	05上	05下	06下	07下	08上	08下	09上	09下	10上	10下	11上	11下	12上	12下	13上	13下	14上	14下	15上	15下	16上	16下	17上	17下	18上	18下	19上 考点重要性
1、采购管理过程/定义		2																					1				★
2、采购管理计划/输入工具																			1	1		1		1			★
2、询价																	1										★★
3、采购文件			1							1																	★★
4、自制/外购分析									1							1											★★★★
5、采购方式/外包													1			1								1			★★
6、合同管理																							1				★★
7、供应商战略合作管理																									1		★★
8、采购过程控制																										1	★★
总的分值		2	1						1	1			1			2	1		1	1		1	2	2	1	1	1分

学习建议：采购管理在上午一般考0~1分，此部分不是很重要，掌握历年考试重点，重点很明确，此部分不丢分

□采购管理新教程变动很大

□一般上午一般考1分左右

□案例分析不是很重要

□论文写作也需要掌握

12.1 规划采购管理

1. 项目管理计划	1. 自制或外购分析	1. 采购管理计划
2. 需求文件	2. 专家判断	2. 采购工作说明书
3. 风险登记册	3. 市场调研	3. 采购文件
4. 活动资源需求	4. 会议	4. 供方选择标准
5. 项目进度计划		5. 自制或外购决策
6. 活动成本估算		6. 变更请求
7. 干系人登记册		7. 项目文件更新
8. 事业环境因素		
9. 组织过程资产		
需文划进划，需成风人册业组	专家自外调研会	计变外文书，供选新文件
9	4	7

12.2 实施采购

1. 采购管理计划	1. 投标人会议	1. 选定的卖方
2. 采购文件	2. 建议书评价技术	2. 协议
3. 供方选择标准	3. 独立估算	3. 资源日历
4. 卖方建议书	4. 专家判断	4. 变更请求
5. 项目文件	5. 广告	5. 项目管理计划更新
6. 自制或外购决策	6. 分析技术	6. 项目文件更新
7. 采购工作说明书	7. 采购谈判	
8. 组织过程资产		
文采书文划，建议供选组	估家广搜评谈会	合资变卖新文划
8	7	6

采购管理*IT0口诀版

12.3 控制采购

1. 项目管理计划	1. 合同变更控制系统	1. 工作绩效信息
2. 采购文件	2. 采购绩效审查	2. 变更请求
3. 协议	3. 检查与审计	3. 项目管理计划更新
4. 批准的变更请求	4. 报告绩效	4. 项目文件更新
5. 工作绩效报告	5. 支付系统	5. 组织过程资产更新
6. 工作绩效数据	6. 索赔管理	
	7. 记录管理系统	
协议变划报数文	审记控告付检索	输出5大件
6	7	5

12.4 结束采购

1. 项目管理计划	1. 采购审计	1. 结束的采购
2. 采购文件	2. 采购谈判	2. 组织过程资产更新
	3. 记录管理系统	
划采文出结新组	审计谈判记录	
2	3	2

采购管理4W1H

4W1H	规划采购管理	实施采购	控制采购	结束采购
what 做什么	编写一份采购管理计划，明确买不买，买什么，怎么买 作用：确定是否需要外部支持	选择卖方并授予卖方合同。 作用：通过达成协议，使内部和外部干系人期望协调一致	管理采购关系，监督合同绩效，支付采购款，采取必要变更和纠正措施。 作用：确保买卖双方履行法律协议，满足采购需求	完成单次项目采购，做好合同收尾。 作用：把合同和相关文件归档以便将来参考
why 为什么做	为如何采购制定规矩，制定原则，明确采购方法、识别潜在卖方	实际进行采购	为保证采购活动顺利进行，采购物品符合项目要求	结束单次采购
who 谁来做	项目经理带领项目管理团队或项目团队（如果项目规模比较小）	组织中的职能部门或项目经理	组织中的职能部门或项目经理	组织中的职能部门或项目经理 合同收尾是项目经理和负责采购职能部门的共同责任。
when 什么时候做	规划时做	执行时做	执行采购时做	采购结束时
how 如何做	使用自制和外购分析，合同类型和专家判断制定采购管理计划	采用投标人会议，建议书评价技术，独立估算，广告，因特网搜索，采购谈判和专家判断来采购	采用合同变更控制系统，采购绩效审查，检查与审计，绩效报告，支付系统，索赔管理和记录管理系统来管理采购	采用采购审计（审计采购过程，供本项目其他采购合同或组织内其他项目借鉴成功经验或失败教训）

对于较复杂的产品、服务或成果，可能的供方选择标准有：对需求的理解，总成本或生命周期成本，技术能力，风险，管理方法，技术方案，担保，财务状况，生产能力或兴趣，企业规模和类型，卖方以往的业绩，证明文件，知识产权，所有权。

采购SOW规定了明确的工作目标、项目需求和所需结果。供应商可据此作出量化应答。SOW包括：规格，所需数量，质量水平，性能参数，履约期限，工作地点，其他需求。

项目采购管理

卖方绩效评价文件由买方编制，记录卖方绩效对现有合同工作的能力，说明是否允许卖方承接未来项目的工作，或对卖方对下项目工作的绩效进行评级。这些文件可成为提前终止合同、收缴合同罚款，或者支付合同费用和奖金的依据。这些绩效评价的结果也应纳入相关的合格卖方清单中。

确定是否需要外部支持，如果需要，则还要决

12.1 规划采购管理

定采购什么、如何采购、采购多少、何时采购

- #### 1 输入
- #### 1 项目管理计划
- #### 2 需求文件 (收集需求的输出)
- #### 3 风险登记册 (识别风险的输出)
- #### 4 活动资源需求 (估算活动资源的输出)
- #### 5 项目进度计划 (制定进度计划的输出)
- #### 6 活动成本估算 (估算成本的输出)
- #### 7 干系人登记册 (识别干系人的输出)
- #### 8 事业环境因素 (集中采购合同或分散订立合同)
- #### 9 组织过程资产
- 需求分析阶段的可交付成果是征求建议书RFP。RFP文件的完成标志着需求分析阶段的结束。
- #### 2 工具与技术
- #### 1 自制或外购分析
- 自制或外购分析要考虑直接成本和间接成本及合同类型。
- #### 2 专家判断
- #### 3 市场调研 (权衡风险，优化采购目标)
- #### 4 会议
- 与潜在投标人合作，有利于供应商开发互惠的方案或产品，有益于材料或服务的买方。
- #### 3 输出
- #### 1 采购管理计划
- #### 2 采购工作说明书
- #### 3 采购文件 (征求潜在卖方的建议书)
- #### 4 供方选择标准
- 采购文件的一部分，为了对卖方建议书进行评级和打分。
- #### 5 自制或外购决策
- #### 6 变更请求
- #### 7 项目文件更新 (需求文件、需求跟踪矩阵、风险登记册)

邀请潜在卖方提交建议书和投标文件

采购文件：指价格选卖方标书、报价、报价；指技术选择卖方和建议书；不同类型的采购文件有不同的常用名称，如：信息邀请书、投标邀请书、建议书、报价邀请书、投标邀请书、谈判邀请书、卖方初始应答邀请书。采购文件应便于潜在卖方做出准确完整的应答，具有足够灵活性，允许卖方为满足既定要求而提出更好的建议。采购文件中应包含应答格式要求，相关SOW及所需的合同条款，还要便于对卖方应答进行评价。

通过达成协议，使内部和外

12.2 实施采购

部干系人的期望协调一致

- #### 1 输入
- #### 1 项目管理计划
- #### 2 采购文件
- #### 3 供方选择标准
- #### 4 卖方建议书
- #### 5 项目文件
- #### 6 自制或外购决策
- #### 7 采购工作说明书
- #### 8 组织过程资产
- 独立估算：买方自己或让第三方计算，来推算卖方提出的价格，也称“合理费用”。
- #### 2 工具与技术
- #### 1 投标人会议
- #### 2 建议书评价技术
- #### 3 独立估算
- 作用：考查、认证双方对范围的认知。
- #### 4 专家判断
- (评价卖方建议书)
- #### 5 广告
- #### 6 分析技术
- #### 7 采购谈判 (区别于“要资源”的谈判)
- #### 3 输出
- #### 1 选定的卖方
- #### 2 协议
- #### 3 资源日历
- #### 4 变更请求
- #### 5 项目管理计划更新 (10.1+12.1+三基准)
- #### 6 项目文件更新

需求文件、需求跟踪文件、风险登记册、干系人登记册

协议：工作说明书或可交付成果描述；进度基准；绩效报告；履约期限；角色和责任；卖方履约地点；价格；支付条款；支付地点；检查和验收标准；担保；产品支持；责任限制；费用和保留金；罚款；奖励；保险和履约担保；对分包商的批准；变更请求处理；合同终止条款和替代争议解决(AOR)方法(AOR方法可事先确定，作为合同的一部分)。

所有绩效数据、信息来自卖方

12.3 控制采购

确保买卖双方履行法律协议，满足采购需求

- #### 1 输入
- #### 1 项目管理计划
- #### 2 采购文件
- #### 3 协议
- #### 4 批准的变更请求
- 实施整体变更控制的输出。
- #### 5 工作绩效报告
- (技术文档、工作绩效信息)
- #### 6 工作绩效数据
- 工作绩效数据：满足质量标准的程度、已发生或已承诺的成本、已支付的卖方发票情况。
- #### 2 工具与技术
- #### 1 合同变更控制系统
- (合同内规定的变更)
- #### 2 采购绩效审查
- (量化评价卖方工作能力)
- #### 3 检查与审计
- #### 4 报告绩效
- #### 5 支付系统
- #### 6 索赔管理
- #### 7 记录管理系统
- (管理合同、采购文档和相关记录)
- #### 3 输出
- #### 1 工作绩效信息
- #### 2 变更请求
- 在项目往来函件中推定变更进行专门识别和记录。
- #### 3 项目管理计划更新 (绩效+成本+12.1)
- #### 4 项目文件更新 (采购文档)
- #### 5 组织过程资产更新

往来信件及有关书面记录，支付计划和需求，卖方绩效评价文件。采购货物应由采购相关人员严格按照合同执行，项目经理无权变更合同。合同条款的要求并主要比项目本身要求的要多。采购负责人会附加公司其他方面的要求，供应商提供的货物货物不符合合同需求但符合项目需求，项目经理需将货物送回。

合同变更控制系统包括：文书工作，跟踪系统，争议解决程序，以及各种变更所需的审批层次。

12.4 结束采购(单次)

把合同和相关文件归档以备将来参考

- #### 1 输入
- #### 1 项目管理计划
- #### 2 采购文件
- #### 2 工具与技术
- #### 1 采购审计
- (招投标过程是否合规)
- #### 2 采购谈判
- (谈判代替争议解决AOR/起诉)
- #### 3 记录管理系统
- 采购审计即审查采购过程，总结经验教训，提供未来借鉴。
- #### 3 输出
- #### 1 结束的采购
- #### 2 组织过程资产更新
- (采购档案、可交付成果验收、经验教训文档)

12.2战略合作管理

12.2战略合作管理

1、基于组织的经营目标和经营政策展开项目采购相应的运营活动，包括采购战略合作管理、采购过程管理、采购管理技术和工具等3个方面。

★2、企业仅依靠自身无力应对激烈的竞争。因此，**必须摒弃“以企业为中心”的传统管理模式，代之以现代战略合作的管理模式**。战略合作的管理本质是（供应链管理）。供应链成员企业间应建立战略合作伙伴关系，即供应链中相互独立的上下游企业间基于信任 and 共同目标，共享资源、共担风险、共同获利的非正式长期协定关系。

3、战略合作关系形成于集成化供应链管理环境下，形成于供应链中为了特定的目标和利益的企业之间。

4、在新的竞争环境下，供应链合作关系强调共同努力实现共有的计划和解决共同问题，强调相互之间的信任与合作。这与传统的关系模式有着很大的区别。

12.2 战略合作管理

5、供应商战略或变关系，包含以下含义：发展长期的、信赖的合作关系；这种关系由明确或口头的合约确定，双方共同确认并且在各个层次都有相应的沟通；双方有着共同的目标，并且为这共同的目标有挑战性的改进计划；双方相互信任、共担风险、共享信息；共同开发、创造；以严格的尺度来衡量合作表现，不断提高

6、供应商战略合作伙伴关系的构建流程主要包括：分析市场竞争环境，合作伙伴的主因素分析、建立合作伙伴关系的标准、评价和选择合作伙伴以及建立和实施合作伙伴关系等。

7、选择合作伙伴的标准应该建立在（总成本最小化、敏捷性强、风险最小化）的原则之上。另外，利润的分配是否合理，文化和管理的兼容性，财务的稳定性，合作伙伴的能力和定位也不容忽视的，这将影响到合作方的长期合作。

★8、《战略合作协议》通常由企业的市场部起草，合作协议中必须明确双方责任、权力、义务，及项目收益分配比例及方式；对用于信息系统建设投标项目，合作协议不得迟于投标时间；

□对用于非投标项目，合作协议不得迟于合同谈判或签订时间。

□合作协议起草后，最终由公司主管领导审批通过签署。

□所有合作协议是规范合作方在其所涉及项目的合同签订之前活动。

□企业在与最终客户签订合同之后，合作方需根据合作协议签署相应外包合同。

9、供应链合作伙伴关系管理的重点：①考察供应商过去的业绩和商誉②供应商通过第三方认证③建立长期战略合作关系④企业经营理念的转变⑤政府积极参与并创造良好经济环境（了解）

12.3 采购管理过程

12.3 采购管理过程

★1、包括编制采购计划、实施采购、控制采购、结束采购等过程（掌握）

（1）编制采购计划。决定采购什么，何时采购，如何采购，还要记录项目对于产品、服务或成果的需求，并且寻找潜在的供应商。

（2）实施采购。从潜在的供应商处获取适当的信息、报价、投标书或建议书。选择供方，审核所有建议书或报价，在潜在的供应商中选择，并与选中者谈判最终合同。

（3）控制采购。管理合同以及买卖双方之间的关系，监控合同的执行情况。审核并记录供应商的绩效以采取必要的纠正措施，并作为将来选择供应商的参考。管理与合同相关的变更。

（4）合同收尾。合同收尾的工作是：完成并结算合同：包括解决任何未解决的问题，并就与项目或项目阶段相关的每项合同进行收尾工作。

12.3 采购管理过程

2、细化来讲包含步骤：①需求确定与采购计划的制订②供应商的搜寻与分析③定价④拟定并发出定单⑤定单的跟踪和跟催⑥验货和收货⑦开票和支付货款（了解）

3、在选择供应商时，企业考虑的主要因素有：价格、质量、服务、位置、供应商的存货政策和柔性。（掌握）

4、供应商选择指标体系设置有三大主要因素：供应商的产品价格、质量、和服务。（掌握）

5、供应商评估方法：①供应商走访②招标法③协商法（了解）

6、采购供方评价的主要依据是供应商的资质、供货的质量保证能力和产品的价格质量及售后服务能力。（掌握）

★7、采购需求的类型通常有**独立需求**与**从属需求**。

（1）独立需求是某一项的需求是其他项目无关，指那些不确定的、随机性的、企业自身不能控制的需求。

（2）相关需求也叫非独立需求，指某一项的需求是来自其他项目的需求量的派生。

12.3 采购管理过程

8、采购计划需要达到的目的：（了解）

- ①预计采购物料所需的时间和数量，防止供应中断，影响项目实施。
- ②避免物料储存过多，积压资金以及占用存储空间。
- ③配合企业项目生产计划与资金调度。
- ④使采购部门事先准备，选择有利时机购入物料。
- ⑤确定物料耗用标准，以便管制物料采购数量与成本。

★9、对所购买的产品、成果或服务来说，采购工作说明书定义了与合同相关的那部分项目范围。**每个采购工作说明书来自于项目范围基准。**（掌握）

□采购工作说明书描述足够的细节，以允许预期的卖方确定他们是否有提供买方所需的产品、成果或服务的能力。这些细节将随采购物的性质、买方的需要或着预期的合同形式而变化。**描述了由卖方提供的产品、服务或者成果。**

□工作说明书应该清楚描述**工作的具体地点、完成的预定期限、具体的可交付成果、付款方式**和期限、**相关质量技术指标、验收标准**等内容。一份优秀的工作说明书可以让供应商对买方的需求有较为清晰的了解，便于供应商提供相应产品和服务。

12.3 采购管理过程

10、采购文件用来得到潜在卖方的报价建议书。当选择卖方的决定基于价格（例如当购买商业产品或标准产品）时，通常使用标书、投标或报价而不是报价建议书这个术语。（掌握）

★11、“自制/外购”决策决定项目的哪些产品、服务或成果需要外购，哪些自制更为合适。（掌握）

12、不列入采购询价比价的采购：①指定采购②原厂、代理有相关协议的采购③单个供应商供货合同在一定金额以下的采购。（了解）

13、在采购谈判中，谈判双方主要就以下几项交易条件进行磋商：①商品的品质条件②商品的价格条件③商品的数量条件④商品的包装条件⑤交货条件⑥贷款的支付条件⑦货物保险条件⑧商品检验与索赔条件⑨不可抗力条件⑩仲裁。（了解）

14、采购合同必备条款包括：①商品名称②质量条款③数量和计量单位④商品的价格⑤交货的期限、地点和方式⑥产品的包装标准和包装物的供应与回收⑦商品的验收方法⑧违约责任⑨结算方式。（掌握）

12.3 采购管理过程

★15、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。**控制采购过程是买卖双方都需要的。**（了解）

16、经进货验证确定为不合格的产品，采购应及时处理：①退货②调换③降级改作他用（了解）

17、采购档案管理基本要求（了解）

①归档的采购资料文件要完整、安全和保密。

②防止采购资料文件调换、涂改、遗失和损坏。

③涉及供应商商业机密的，没有得到采购主管领导许可，不得对外提供。

④采购部门应对采购信息进行管理、控制和利用。

⑤采购部资料保管员按规定保存采购信息资料。

18、采购档案保存期限有永久、长期（30年）和短期（10年）（了解）

19、采购货物管理存放环境要求：应保证适宜电子产品存放的温度、湿度、照明电源；独立、可靠、正确的接地；具备防尘、防潮、防盗、防腐、防火、防水、防鼠、防油及通风的功能。（了解）

12.3 采购管理过程

★20、完成每一次项目采购，都需要结束采购过程。它是项目收尾或者阶段收尾过程的一部分，它把合同和相关文件归档以备将来参考，因为项目收尾或者阶段收尾过程已核实本阶段或本项目所有工作和项目可交付物是否是可接受的。（掌握）

21、采购计划的决策会影响进度计划。比如采购计划里某设备的采购到位时间，可能会影响项目的开工日期等；（了解）

22、方案邀请书（RFP）是用来征求潜在供应商建议的文件，有人称RFP为请求建议书；

□报价邀请书（RFQ）是一种主要依据价格选择供应商时，用于征求潜在供应商报价的文件。

□RFI用来征求供应商意见，以使需求明确化。如果需求很明确，则用方案邀请书，征求供应商的建议书（Proposal）。（了解）

23、询价过程从潜在的卖方处获取如何满足项目需求的答复，如投标书和建议书。通常在这个过程中由潜在的卖方完成大部分实际工作，项目或买方无需支付直接费用。不仅仅是询问价格；（了解）

24、采购管理过程：需求确定与采购计划的制订、供应商的搜寻与分析、定价、拟定并发出定单、定单的跟踪和跟催、验货和收货、开票和支付货款、记录管理。

12.4 采购管理技术和工具

12.4 采购管理技术和工具

★1、“自制/外购”分析应该考虑所有相关的成本，无论是直接成本还是间接成本。要确定合同的类型，以决定买卖双方如何分担风险

□自制和外购分析应该既包括直接成本又包括间接成本；（了解）

★2、投标人会议（也称为发包会、承包商会议、供应商会议、投标前会议或竞标会议）是指在准备建议书之前与潜在供应商举行的会议。投标人会议用来确保所有潜在供应商对采购目的（如技术要求和合同要求等）有一个清晰、共同的理解。在投标人会议上，所有潜在供应商都应得到同等对待（掌握）

★3、加权系统就是对定性数据的一种定量评价方法，以减少评定的人为因素对潜在卖方选择的不当影响（掌握）

12.4 采购管理技术和工具

★4、独立估算：采购组织能够对其成本进行独立的估算以检查卖方建议书中的报价。如果报价与估算成本有很大差异，则可能表明合同工作说明书不适当、或者潜在卖方误解或者没能完全理解和答复工作说明书、或者市场已经发生了变化（掌握）

★5、审计的目的是找出可供本项目其他采购合同或实施组织内其他项目借鉴的成功与失败的经验（掌握）

练一练

【例1-15下】项目采购是一项复杂的工作，编制详细可行的项目采购计划有助于项目成功。（ ）属于编制项目采购计划所必须考虑的内容；

- A. 工作说明书 B. 项目范围说明书
- C. 自制/外购决定 D. 合同收尾规程

【例2-16下】以下关于采购计划的叙述中，不正确的是（ ）

- A. 编制采购计划的第一步是考虑哪些产品或服务由项目团队自己提供划算，还是通过采购更为划算
- B. 每一次采购都要经历从编制采购计划到完成采购的全过程
- C. 项目进度计划决定和影响项目采购计划，项目采购计划做出的决策不会影响项目进度计划
- D. 编制采购计划时，需要考虑的内容有成本估算、进度、质量管理计划、现金流预测等

练一练

【例3-17上】采购是从外部获得产品和服务的完整的购买过程。以下关于采购的叙述中，可能不恰当的是（）。

- A. 卖方可能会设产一个项目来管理所有的工作
- B. 企业采购可以分为日常采购行为和项目采购行为
- C. 如果采购涉及集成众多的产品和服务，企业倾向于录找总集成商
- D. 在信息系统集成行业，普通将项目所需产品或服务资源采购称为“外包”

【例4-17下】在采购规划过程中，需要考虑组织过程资产等一系列因素，以下（）不属于采购规划时需要考虑的。

- A. 项目管理计划
- B. 风险登记册
- C. 采购工作说明书
- D. 干系人登记册

【例5-17下】项目外包是承接项目可能采取的方式，但只有（）是允许的。

- A. 部分外包
- B. 整体外包
- C. 主体外包
- D. 层层转包

练一练

【例6-18上】供应商战略合作伙伴关系是企业与供应商之间达成的最高层次的合作关系，有关战略合作管理的描述，不正确的是（）。

- A. 战略合作管理的管理模式是“以企业为中心”
- B. 可以缩短供应商的供应周期，提高供应灵活性
- C. 可以与供应商共享管理经验，推动企业整体管理水平的提高
- D. 可以降低企业采购设备的库存水平，降低管理费用，加快资金周转

【例7-18下】小王在一室系统集成公司做运维项目经理，随着公司业务扩大，他发现公司现行的备件方式经常在时间和质量上达不到要求，因此他向公司提出了以下合理化建议，其中（）不属于项目采购管理过程控制的范畴。

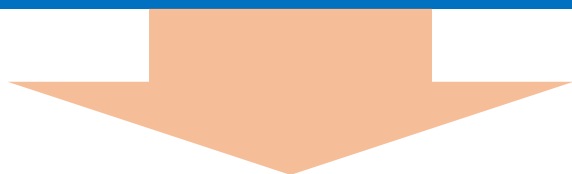
- A. 对关键备件的供应商进行买入调查，对供应商进行分级管理
- B. 对于紧急采临的部件，可以先采购，后进行供方审核评价
- C. 定期盘点库存，将报废的或不再需要的备件及时进行处理
- D. 对于出现货到即损情况的供应商应重点关注，及时重新评定

参考答案

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B	C	B	C	A	A	B			

非常感谢您的聆听

加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/微信：915446173



江山老师答疑微信



无忧官方公众号



知识分享公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证