

2019年11月

信息系统项目管理师

辅导班课程

马军老师

12.1 概述

无重要考点

12.2 战略合作管理

- 1、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议关系。
- 2、战略合作关系目的是为了降低供应链总成本、降低库存水平、增强信息共享、改善相互之间的交流、保持战略伙伴相互之间操作的一贯性、产生更大的竞争优势以实现供应链节点企业的财务状况、质量、产量、交货期、用户满意度和业绩的改善和提高。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。

12.2.1 供应商战略合作伙伴关系的概念

供应商战略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，它是指在相互信任的基础上，供需双方为了实现共同的目标而采取的共担风险、共享利益的长期合作关系。

12.2.2 建立供应商战略合作伙伴关系的意义

- (1) 可以缩短供应商的供应周期，提高供应灵活性。
- (2) 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。
- (3) 提高采购设备的质量。
- (4) 可以加强与供应商沟通，改善定单的处理过程，提高设备需求的准确度
- (5) 可以共享供应商的技术与革新成果，加快产品开发速度，缩短产品开发周期。
- (6) 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。

12.2.3 供应商战略合作伙伴关系的构建

供应商战略合作伙伴关系构建的流程/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。

(1) 合作伙伴的主因素分析

合作伙伴的业绩在今天对企业本身的影响越来越大，在交货、产品质量、产品价格、提前期、库存水平、产品设计等方面都影响着信息系统建设项目的成功与否。

(2) 选择合作伙伴的标准

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。

(3) 合理的评价与选择

对合作商的综合评价主要针对其基本资质、资信情况、市场及技术能力等方面进行综合考察和评价。

12.2.4 战略合作协议审批、签署

无重要考点，课后自己读下就好

12.2.5 供应商战略合作伙伴关系的管理

1. 建立信任监督机制

- (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。一旦发现有欺骗动机和行为的供应商，就立即取消与其合作计划，并将供应商名单公布于众。
- (4) 企业经营理念的转变。要想获得自身利益，首先要为他人提供有用的产品或服务。
- (5) 政府积极参与并创造良好经济环境。

2. 合作伙伴的激励机制

要保持长期的双赢关系，对供应商的激励是非常重要的。没有有效的激励机制，就不可能维持良好的供应关系。供应链合作伙伴的选择和管理是一个动态的过程。

12.2.6 合作伙伴关系评价

避免合作伙伴关系失败的要点：

- (1) 高层管理的承诺。
- (2) 严格的供应商选择过程。
- (3) 持续努力地改进。
- (4) 目标一致

- (5) 合作伙伴关系支持体系和文件。
- (6) 持续关注双赢机会。
- (7) 广泛沟通和分享信息。
- (8) 建立信任。
- (9) 资源让步。
- (10) 关于联盟与合作关系目标和期望利益的内部教育。
- (11) 人员发生变动时，保持联盟与合作关系的能力。

12.3 采购管理过程

项目采购管理的主要过程包括编制采购计划、实施采购、控制采购、结束采购等4个过程，细化来讲包含如下步骤：

1、需求确定与采购计划的制订：需求的确认过程就是采购部门收到采购申请，制订采购计划的过程。

2、供应商的搜寻与分析

3. 定价

常见的有竞争性报价及谈判两种。

（1）竞争性报价适用下列特征。

- 1) 采购量足够大，值得进行竞争性报价。
- 2) 供应商很清楚细节和要求，有能力准确估计生产所需的成本。
- 3) 竞争性的市场环境，即有足够多的合格竞争者。
- 4) 买方只向技术合格的供应商发出竞标，而愿意合作的供应商则进行报价。
- 5) 买方没有优先考虑的供应商。

（2）谈判下列情况适合。

- 1) 当前述任何竞争性报价的标准都不存在时。
- 2) 当采购要求诸多绩效因素（如价格、质量、交货、风险分摊以及产品支持等方面）必须达成一致时。
- 3) 当买方要求供应商的早期参与时。
- 4) 当供应商需要很长时间来开发和生产采购方采购的物品时（这通常会使预测供应商的采购成本变得更难）。

4. 拟定并发出定单

企业根据确定的采购需求与采购计划，在企业的采购定单模板中填上采购内容和要求形成采购定单，采购定单需经过评审，并得到批准。采购定单批准后，企业采购人员向供应商发出定单。

5、定单的跟踪和跟催

（1）订单跟踪是指依据发出的定单内容，跟进监督，了解进展。

（2）跟催是指依据发出的定单内容，跟进催促，掌控进展。

6、验货和收货

7、开票和支付货款

8、记录管理

12.3.1 规划采购

1. 供应商的管理

1) 供应商调查

(1) 供应商初步调查。主要是了解供应商的名称、地址、生产能力、能提供什么产品，能提供多少，价格如何，质量如何，市场份额有多大，运输进货条件如何。

(2) 供应商深入调查

2) 供应商选择指标

(1) 供应商选择指标确定原则：

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。

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

3) 供应商评估方法

(1) 供应商走访。

(2) 招标法。招标选择是采购企业采购用招标的方式吸引多个有实力的供应商来投标竞争，然后经过评标小组分析评比而选择最优供应商的方法。

(3) 协商法。由企业先选出供应条件较为有利的几个供应商，同他们分别进行协商，再确定适当的供应商。与招标法相比，协商方法由于供需双方能充分协商，在物资质量、交货日期和售后服务等方面较有保证；但由于选择范围有限，不一定能得以价格最合理、供应条件最有利的供应来源。当采购时间紧迫、投标单价少、竞争程度小、订购物资规格和技术条件复杂时，协商选择方法比招标法更为适合。

4) 采购供方的合格评价

(1) 新增供方审核评价。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。

(2) 对采购已有合格供方的控制。

每年按滚动方式，进行重新评价，提出是否保留供应商合格资格的意见

在采购合同执行过程中，出现重大不合格，或者严重影响合同进度，及时对其合格供方资格进行重新评定。不合格的供应商，取消其合格供方资格。

采购产品的提供、验证及其后的储存、使用、交付后所发现的任何产品或服务问题，均保持记录，实施单位应及时反馈，提出处理要求，企业限定供方进行整改，必要时取消其合格供方资格。

(3) 对合格供方的管理。按代理级别和专业产品建立相对稳定的《合格供方A类名录》，以达到有效的管控作用。

5) 供应商质量管理

供应商质量的定义：在特定的绩效范围内，符合或超过现有和未来客户（买方或最终客户）期望或需求的能力。

2、产品采购目录管理

企业根据合格供应商所能提供的产品建立和维护企业的《产品采购目录》，指导企业的产品采购更好地完成对合格供应商采购产品的询价比价工作。

3、采购需求管理

(1) 识别需求。

(2) 需求的类型。通常有独立需求与从属需求。

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

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。

（3）需求分析方法。统计分析预测方法：对以往的采购申请单汇总统计、对各个销售日报表进行统计。

（4）需求确定和变更控制。采购需求经确定后，就成为采购计划、采购实施的基线，确定后的采购需求在履行中发生变更，需走变更控制审批流程，及时通知各执行部门。

4、采购计划管理

采购计划是指企业管理人员在了解市场供求情况，认识企业信息系统项目活动过程中对计划期内物料采购管理活动所做的预见性的安排和部署。

1) 采购计划的作用

可以有效地规避风险，减少损失。

为企业组织采购提供了依据。

有利于资源的合理配置，以取得最佳的经济效益。

4) 采购预算

采购预算就是一种用数量来表示的计划，是将企业未来一定时期内经营决策的目标通过有关数据系统地反映出来，是经营决策具体化、数量化的表现。

5、规划采购：输入

为了保证采购计划的可执行性和有效性，需要下面的依据作为本过程的输入。

- 1) 项目管理计划 2) 需求文档 3) 风险登记册 4) 活动资源要求 5) 项目进度.
6) 活动成本估算 7) 干系人登记册 8) 事业环境因素 9) 组织过程资产

6、规划采购：输出

编制采购计划过程的主要成果之一是采购计划，具体的采购活动将依据采购计划进行。

- 1) 采购计划：采购计划描述从形成采购文件到合同收尾的采购过程。
- 2) 采购工作说明书：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。
- 3) 采购文件：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。
- 4) 供方选择标准：这个标准用于从潜在的卖方中选中符合要求的、合格的卖方。
- 5) “自制/外购”决策
- 6) 变更申请
- 7) 可能的项目文件更新

12.3.2 实施采购

1. 询价比价管理

1) 入列采购询价比价的条件

（1）采用询价比价形式的采购产品主要包括：市场化程度高的产品、非专利专有技术的产品、充分竞争性产品、可替代性强的产品、供应商不唯一的产品等。

（2）单个供应商供货合同过一定金额以上的采购。

2) 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。

3) 询价比价操作流程

原则上应向三家或三家以上供应商进行询价。

2. 采购谈判

在谈判过程中，一般分为5个阶段，分别介绍如下。

- (1) 双方互做介绍，商议谈判议程和程序规则。
- (2) 探讨谈判所涉及的范围，即双方希望在谈判中解决的事宜。
- (3) 要谈判成功；双方需要达成一致意见的共同目标。
- (4) 在可能的情况下，双方需要确定并解决阻碍谈判达成共同目标的分歧。
- (5) 达成协议，谈判结束。

3、采购合同签订

根据所购设备的重要程度、不同保修要求签订不同的采购合同条款；对工程影响不大的辅材，正规的购货发票视为采购合同，其他均需签订正规的采购合同（协议），采购合同应清楚表述订购产品的有关信息和要求。

4、实施采购：输入

- 1) 采购计划
- 2) 采购文件
- 3) 卖方建议书
- 4) 项目文件
- 5) 采购工作说明书
- 6) 组织过程资产

5. 实施采购：输出

- 1) 选中的卖方：依据供方选择标准，对各个卖方的建议书或投标书进行评价，选出最合适的一个或多个卖方。
- 2) 合同
- 3) 资源日历
- 4) 变更请求
- 5) 项目管理计划更新

12.3.3 控制采购

- 1、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。
- 2、控制采购过程是买卖双方都需要的。该过程确保卖方的执行符合合同需求，确保买方可以按合同条款去执行。对于使用来自多个供应商提供的产品、服务或成果的大型项目来说，合同管理的关键是管理买方卖方间的接口，以及多个卖方间的接口。
- 3、采购不合格控制
 - (2) 经进货验证确定为不合格的产品，采购应及时处理。
 - (3) 进货验证的不合格品由验货人进行“不合格”标识。
- 4、采购档案管理
 - 1) 基本要求
 - (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。

2) 归档范围

采购合同管理：在采购合同签订后5个工作日内将采购合同原件及相应附件进行归档。归档时，需注明采购合同名称，归档采购合同所在的项目编号。

4) 采购档案保存期限

保管期限有永久、长期（30年）和短期（10年）三种。

5、采购货物管理

1) 存放环境要求

存放环境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。

6、控制采购：输入

1) 项目管理计划

2) 采购文件

3) 合同

4) 批准的变更请求

5) 工作绩效报告

6) 工作绩效数据

7、控制采购：输出

1) 工作绩效信息

2) 变更请求

3) 项目管理计划更新

4) 项目文件更新

5) 组织过程资产更新

12.3.4 结束采购

结束采购是完结本次项目采购的过程。

1. 结束采购：输入

- 1) 合同
- 2) 合同收尾程序
- 3) 项目管理计划
- 4) 采购文件

2、结束采购：输出

- 1) 合同收尾
- 2) 组织过程资产更新

12.4 采购管理技术和工具

12.4.1 采购管理方法和技术的应用

1、自制外购分析：是指企业围绕既可自制又可外购的项目设备的取得方式而开展的分析和决策。一般可采用相关成本分析法和成本平衡点分析法。属于规划采购的工具和技术

2、分析技术：就是将研究对象的整体分为各个部分，并分别加以考察的认识活动。分析的意义在于通过认识事物或现象的区别与联系，细致地寻找能够解决问题的主线，并以此解决问题。属于实施采购的工具和技术。

3、独立估算：也被称为合理费用估算，是根据具体条件及有关知识对事物的数量或算式的结果作出的大概推断或估计，可以买方自己制定，也可以请第三方独立估算。属于实施采购的工具和技术

其余的几个都比较简单，大家自己下去看书就可以了

12.4.2 采购管理信息系统

采购管理信息系统是通过采购申请、采购订货、进料检验、仓库收料、采购退货、购货发票处理、供应商管理、价格及供货信息管理、订单管理，以及质量检验管理等功能综合运用的管理系统，对采购物流和资金流的全部过程进行有效的双向控制和跟踪，实现完善的企业物资供应信息管理。

12.4.3 招投标

有专门的讲课会讲。

补充建议学的考点：

1、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。每个采购工作说明书来自于项目范围基准。采购工作说明书包括的主要内容有前言、服务范围、方法、假定、服务期限和工作量估计、双方角色和责任、交付资料、完成标准、顾问组人员、收费和付款方式、变更管理等。每次进行采购，都需要编制SOW。不过可以把多个产品或服务组合成一个采购包，由一个SOW全部覆盖。在采购过程中，应根据需求对采购SOW进行修订和改进，直到合同签订、SOW成为合同的一部分。

2、外包也是一种“采购”。外包是企业利用外部的专业资源为己服务，从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力乃至增强自身应变能力的一种管理模式。（了解）

3、外包的好处：

- (1) 因获得服务所产生的成本降低
- (2) 企业组织降低的人事成本
- (3) 服务交送的弹性
- (4) 取得专业知识
- (5) 服务改善
- (6) 额外的管理时间
- (7) 专注于核心服务
- (8) 品质改善
- (9) 资金投入减少
- (10) 现金流通
- (11) 其他的“杠杆利益”

4、外包的害处，（大家把好处和害处要分开，选择别搞混）

- (1) 无法达到预期的成本降低目标
- (2) 以前内部自行管理领域的整体品质降低
- (3) 未和服务供应商达成真正的合作关系
- (4) 企业雇主和服务提供商在服务品质和酬劳层面议题上时有争议
- (5) 无法借机开拓出满足客户新层次需求和符合弹性运作需求的机会。

5、如何做好外包，外包需要注意几点：

- （1）慎重的选择合格的外包商
- （2）互相同意对方的承诺
- （3）需要经常保持交流
- （4）根据合同的承诺跟踪承包商实际完成的情况和成果。也就是说要多沟通，多监控。

上节考点回顾

- 1、按优先级或相对等级排列项目风险，属于（45）的输出。
A、定性风险分析 B、定量风险分析 C、风险管理计划 D、风险监视表
- 2、项目风险识别是指找出影响项目目标顺利实现的主要风险因素，并识别出这些风险有哪些基本特征，可能会影响到项目的哪些方面等问题。以下关于项目风险识别的叙述中，正确的是（32）
A、主要由项目经理负责项目风险识别活动
B、风险识别是一种系统活动，而不是一次性行为
C、主要识别项目的内在风险
D、风险识别包括外在因素对项目本身可能造成的影响评估
- 3、风险监控的输出不包括（35）
A、建议的纠正措施 B、新发现的风险 C、新的风险管理知识 D、批准的变更请求
- 4、评估信息系统安全时，需要对风险项进行量化来综合评估安全等级。如果对于需求变化频繁这一事件，其发生概率为0.5.产生的风险影响值为5，则该风险项的风险值为（15）
A. 10 B. 5.5 C. 4.5 D. 2.5
- 5、项目风险管理计划不包含的内容是（45）
A. 确定风险管理的方法 B. 风险管理估算
C. 风险类别 D. 如何审计风险管理过程

上节考点回顾

6、在项目风险识别时，一般不用的技术是（46）

- A. 因果图 B. 流程图 C. 影响图 D. 帕累托图

7、分析“应对策略实施后，期望的残留风险水平”的活动属于项目（47）的内容

- A. 风险识别 B. 风险分析 C. 风险应对计划 D. 风险监控

8、（45）提供了一种结构化方法以便使风险识别的过程系统化、全面化，使组织能够在统一的框架下进行风险识别，提高组织风险识别的质量。

- A、帕累托图 B、检查表 C、风险类别 D、概率影响矩阵

9、（46）不属于风险管理计划编制的成果

- A、风险类别 B、风险概率 C、风险影响力的定义 D、风险记录

10、项目整体绩效评估中风险评估是一个十分重要的技术。风险评估不是简单的凭空想象，必须（55）后才能方便操作。

- A、制定风险管理计划 B、风险识别 C、风险定性分析 D、风险定量分析

感谢您的聆听

