

第12章 项目采购管理

12.1 概述

信息系统项目管理师所要求达到的项目采购管理能力与中级教程（系统集成项目管理工程师教程）有着明显区分，信息系统项目管理师相当于国家高级工程师专业技术资格，因此其要求有较高的综合能力。信息系统项目管理师在《中华人民共和国政府采购法》《中华人民共和国政府采购法实施条例》（国务院令658号）文件指导下，根据信息系统建设行业自身的项目特点，重点掌握如下内容：

- (1) 掌握项目采购管理要“做什么”，综合掌握项目采购主要过程的输入和输出。
- (2) 掌握“用什么来做”，精通各种方法、技术和工具，清楚这些工具的优点、缺点以及相互之间的关系。
- (3) 从实际岗位职责，信息系统项目管理师在采购管理活动中，重点关注采购计划审定、采购团队建设、采购过程中的资源协调、采购过程监控、采购风险评价和应对、采购绩效评估、采购变更控制决策等要素。
- (4) 掌握规范采购，控制采购成本，向项目贡献“利润”。
- (5) 掌握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、采购管理过程、采购管理技术和工具等3个方面的内容。

12.2 战略合作管理

随着经济全球化进程的加速和需求多样化趋势的加强，企业间的竞争日趋激烈，市场不确定性急剧增加，使企业处于日益复杂多变的经营环境之中。企业仅靠自身已无力应对激烈的竞争，而应借助供应链的力量，整合各成员企业的优势资源，形成整体竞争力。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和共同目标，共享资源、共担风险、共同获利的非正式长期协议关系。

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。其形成的原因通常是基于物流成本、信息搜集成本和库存成本的总成本太高，产品质量无法保证，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。这与传统的关系模式有着很大的区别。

12.2.1 供应商战略合作伙伴关系的概念

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,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。具体来讲,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,并且为着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。

12.2.2 建立供应商战略合作伙伴关系的意义

- 可以缩短供应商的供应周期,提高供应灵活性。
- 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。
- 提高采购设备的质量。
- 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。
- 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。
- 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

合作伙伴的评价、选择对于企业来说是多目标的,包含许多可见和不可见的多层次因素。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。

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是不容忽视的,这将影响到与合作方的长期合作。

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,其评价流程为:

(1) 合作商提交三证合一的营业执照复印件、公司基本情况资料(含基本资质、人员构成、近两年业绩等)、能证明公司资信情况的材料、能证明公司技术能力及特长的资质及材料等,以上材料均需加盖公章。

(2) 在合作的项目中需填写项目基本情况、竞争情况分析、需要合作必要性分析、选定的项目合作商及优势分析、合作风险分析。

(3) 根据合作商提供材料,对合作商进行综合评价,填写《XX公司项目合作商综合评价、审批表》(表12-1),主管领导批准通过后,签署《项目合作协议》,才正式成为合格的项目合作商。

表12-1 XX公司项目合作商综合评价、审批表

编号:	
合作商名称:	
合作商地址:	邮编:
联系人:	电话:
	传真:
合作商基本情况(含三证、资质、能力、资信等(可采用附件方式提交)):	合格 不合格
项目基本情况(可采用附件方式提交):	合格 不合格
合作项目基本情况(合作商项目经验、商务优势等(可采用附件方式提交)):	合格 不合格
预估的毛利率: %, 分值(~30分 说明: 10%以下为0分, 20%及以上为30分, 其他依次类推得分	
合作必要性: 分值(~30分 如:	
竞争力分析: 分值(~30分	
项目风险: 分值(~10分 如: 合作公司有类似项目积累得10分, 合作公司没有类似项目积累得3分, 依次类推	
综合评价(合计80分以上为合格合作商, 低于79分为淘汰合作商)	
总体得分: _____ 分	
选定作为X X 公司的合格合作商	
属淘汰合作商	
审批意见:	
签名:	日期:

12.2. 4战略合作协议审批、签署

- 《战略合作协议》通常由企业的市场部门起草，合作协议中必须明确双方责任、权利、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。
- 项目合作协议首先通过起草部门自评后，然后提交合作协议及相关材料到企业专门的评审部门组织评审，评审通过后，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、佣金支付协议、采购合同，进一步明确合作方责任、权利、义务以及操作规范及流程 佣金支付协议在企业评审后，由主管领导审批。

12上5供应商战略合作伙伴关系的管理

供应链系统运行业绩的好坏主要取决于合作伙伴关系是否协调，只有和谐而稳定的关系才能发挥最佳效能。

1. 建立信任监督机制

信任和信息共享是供应链协同管理不可避免的话题和难题。如何共享信息和避免逆向选择是供应链合作伙伴关系管理的重点。

- 考察供应商过去的业绩和商誉。首先，核心企业应该对潜在的合作供应商其过去业绩做详细考察，这包括该供应商在财务、产品质量、成本、按时送货水平等诸多方面的历史情况。其次，通过供应商在市场上的商誉也可以获得供应商是否合格的信息。最后，具有良好口碑、数十年乃至更长时间良好业绩的供应商，相对来讲，其行为具有一定的稳定性。
- 供应商通过第三方认证。核心企业在挑选供应商合作伙伴时，要求供应商出示国际上具有权威性机构颁发的认证书。
- 建立长期战略合作关系。一旦发现欺骗动机和行为的供应商，就立即取消其合作计划，并将供应商名单公布于众。
- 企业经营理念的转变。企业高层管理者经营思想的更新是减小供应商逆向选择的根本途径。供应链节点企业是独立的市场主体，属于理性的“经济人”，为实现自身利益最大化无可厚非，但是企业经理人应当明白，要想获得自身利益，首先要为他人提供有用的产品或服务。
- 政府积极参与并创造良好经济环境。政府及其法律机构在保障公平竞争、促进信息共享等方面发挥其不可替代的作用。对企业违法、违规行为给予严厉打击和惩罚，对机会主义行为有很大威慑作用。

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,在当今市场瞬息万变的形式下,基于互联网的管理是高效的,合作伙伴的选择和管理只有结合实际,真正采用双方长远双赢的利益模式,才能使供应链管理的作用发挥出来。

12.2.6 合作伙伴关系评价

从采购方来看,可以根据以下几条原则来判断合作关系是否奏效。

- (1) 具有正式的沟通过程。
- (2) 致力于供应商的成功。
- (3) 共同获利。
- (4) 关系稳定、不依赖个别人。
- (5) 始终仔细审视供应商绩效。
- (6) 双方对对方具有合理的预期/期望。
- (7) 员工有责任遵循职业道德。
- (8) 共享有益信息。
- (9) 指导供应商改进。
- (10) 基于采购的总成本进行非敌意切磋,共同决策。

避免合作伙伴关系失败的要点:

- 高层管理的承诺。
- 严格的供应商选择过程。
- 持续努力地改进。
- 目标一致。
- 合作伙伴关系支持体系和文件。
- 持续关注双赢机会。
- 广泛沟通和分享信息。
- 建立信任。
- 资源让步。
- 关于联盟与合作关系目标和期望利益的内部教育。
- 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

- 需求的确定是采购流程的初始环节。
- 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

这些标准包括供应商的实力、以往在产品设计上的表现、质量承诺、管理水平、技术能力、成本控制、送货服务、优化流程和开发产品的技术能力等。

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。

- 采购量足够大，值得进行竞争性报价。
- 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。
- 竞争性的市场环境，即有足够多的合格竞争者。
- 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。
- 买方没有优先考虑的供应商。

(2) 谈判下列情况适合。

- 当前述任何竞争性报价的标准都不存在时。
- 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。
- 当买方要求供应商的早期参与时。
- 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。

- 跟踪一般需要经常询问供应商的进度，有时甚至需要到供应商处走访。不过，这一措施通常仅用于关键的、大额的或提前期较长的采购事项。
- 为了及时获得信息并知道结果，可通过电话进行跟踪，以查询有关发运日期。

(2) 跟催是指依据发出的定单内容，跟进催促，掌控进展。

对供应商施加压力，以使其履行最初所作出的发运承诺、提前发运货物或是加快已经延误的订单涉及的货物的发运。

(3) 跟踪和跟催的流程。

- 跟踪供应商内部申请的准备。
- 确认供应商备货的情况。
- 跟踪供应商发货的手续。
- 确认供应商已经发货。
- 跟踪货物在路途的行程。
- 确认货物到达的时间。

6. 验货和收货

(1) 货物检验的步骤如下。

- 确定检验时间和地点。
- 确定检验部门及人员。
- 货物检验。
- 不合格货物处理。
- 对采购货物检验完毕后，检验人员要填写采购物品验收报告。

(2) 接收货物的步骤如下。

- 协商送货事宜。
- 货物接收入库。
- 货物接收过程中的问题。

7. 开票和支付货款

付款操作的具体过程如下。

- 查询采购调和入库信息。
- 准备付款申请单据。
- 付款审批。
- 向供应商付款。
- 供应商收款。

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。所谓供应商初步调查，是对供应商的基本情况的调查。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。只有在以下情况下才需要：

- 准备发展成紧密关系的供应商。
- 寻找关键采购产品的供应商。

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。

三证合一的营业执照复印件加盖鲜公章，产品代理证书或产品的原生产厂商的销售许可证书复印件加盖鲜公章，相应电子产品的3C证书复印件加盖鲜公章。

- 经常购买其产品的供应商，企业第一次评价填写《采购合格供方初次评定表》，将合格者列入《合格供方A类名录》。每年按滚动方式对其是否能在下一年度保持其A类合格供方进行重新评定，并填写《采购合格供方再次评定表》。
- 对购买的辅材且对完成合同质量影响不大的采购供应商，视为批准的合格供应商，列入《合格供方A类名录》。每年按滚动方式对其是否能在下一年度保持其A类合格供方进行重新评定，并填写《采购合格供方再次评定表》。
- 如果《合格供方A类名录》中没有符合要求的供应商，对参与竞争询价的供应商进行新增供应商的审核。企业收集并审核新增供应商的所有证书、证件等登记资料，检查供应商的仓储、物流、生产能力、质量管理、资信等能力，编制填写《采购合格供方初次评定表》，并提出是否评价为合格供应商的意见，经审核后确认新增供应商，列入《合格供方临时名录》。
- 对于推荐的产品供应商，要求进行供方的合格评价后，列入《合格供方临时名录》。对不符合要求的，应将不合格供应商信息通知推荐方。

- 对供方的评价结果及评价所引起的任何必要措施的记录予以保持。

(2) 对采购已有合格供方的控制。

- 每年按滚动方式，根据供方满足供货合同的供货质量保证能力、产品的质量
保证能力、售后服务的能力、价格的综合水平，企业收集供应商的年检资料及更新资
料，对供应商的产品质量、供应服务、价格优惠程度等方面进行重新评价，提出
是否保留供应商合格资格的意见，填写《采购合格供方再次评定表》，经审核确
认，将合格者继续列入《合格供方A类名录》。
- 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。

企业选择性对《合格供方A类名录》商家进行走访了解、核查产品代理、掌握设备
质量保证等情况，并对每次出访提交《供应商调研报告》。

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。

供求双方可以通过各种方式实现战略发展、解决问题和持续改进：

- 定期召开合作策略回顾和发展会议。
- 建立高层主管的供应商会议，共同探讨双方合作间遇到的问题，努力找到解决方
案，分享技术发展趋势和未来产品计划。
- 建立持续改进小组，促进持续改进的进行。
- 建立跨职能小组，管理和改进联盟与伙伴关系。
- 供应商激励。
- 供应商质量认证。

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。

- 识别需求是采购过程的起点。信息系统建设的采购需求通常在招标阶段得到初步
确定。
- 采购需求通常包括标的物的配置、性能、数量、服务等，其中配置、性能等技术

性内容最为关键。

- 典型的请购单样本。

(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。

2) 采购计划需要达到的目的：

- 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。
- 避免物料储存过多，积压资金以及占用存储空间。
- 配合企业项目生产计划与资金调度。
- 使采购部门事先准备，选择有利时机购入物料。
- 确定物料耗用标准，以便管制物料采购数量与成本。

3) 制订订单计划

- 对比采购需求与供应容量。
- 供需综合平衡。
- 制订订单计划《项目采购计划（任务单）》。

下单时间=要求到货时间-认证周期-定单周期-缓冲时间

《项目采购计划（任务单）》填写应清楚地表明对所需采购产品的要求，其中包括：所购产品/项目名称、产品型号规格、技术要求、数量、交货期、保修期等（当有特殊要求时应写明特殊要求，如赠送）。

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。

采购预算的编制步骤如下。

- (1) 审查企业以及部门的战略目标。
- (2) 制订明确的工作计划。
- (3) 确定所需的资源。
- (4) 提出准确的预算数字。
- (5) 汇总。
- (6) 提交预算。

5) 采购计划的审批

- 合同项目采购，下单部门根据销售合同，按照项目实施计划，向采购部门提交采购申请《项目采购计划（任务单）》，经主管领导审批同意后提交采购实施。
- 提前采购、推荐采购、推荐本地采购，基于风险考虑，其审批按企业授权要求执行。
- 采购负责人根据《项目采购计划（任务单）》审核下单是否符合销售合同要求，安排采购岗位人员询价。

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

项目管理计划描述了项目的需要、合理性、需求和当前边界。它包括但不限于范围基准。

2) 需求文档

项目干系人的需求文档。

3) 风险登记册

风险登记册列出了风险清单，以及风险分析等其他风险管理过程的相关结果。

4) 活动资源要求

活动资源要求里有对人员、设备或地点的具体需求的信息，可以使用活动资源要求进行活动成本估算，进而判断有关的项目工作是自制合算还是外购合算。

5) 项目进度

项目进度里包含要求的时间期限或者交付日期的信息。

6) 活动成本估算

对需采购的项目工作进行活动成本估算，可以得出这次采购的底价。

7) 干系人登记册

干系人登记册里，有项目参与者及其在项目中的利益的详细信息。

8) 事业环境因素

影响编制采购计划过程的事业环境因素。

9) 组织过程资产

影响编制采购计划过程的组织过程资产。

项目实施组织使用的各种合同协议类型也会影响到编制采购过程中的决策。

使用的合同类型和具体的合同条款与条件，将界定买方和卖方各自承担的风险程度。

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

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。

6) 变更申请

编制采购计划时，关于购买产品、服务或资源的决策，通常会导致变更请求，从而可能会引发项目管理计划的相应内容和其他分计划的更新。对申请的项目管理计划变更（增加、修改和修正 需要整体变更控制过程进行管理。

7) 可能的项目文件更新

在编制询价计划过程中可能会发现，可能需要更新项目文件。

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

- 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。

- 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

- 指定采购。

- 原厂、代理有相关协议的采购。

- 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

- 采购人员对拟采购产品类型和价格进行预估判断, 是否符合询价比价条件。
- 采购产品的供应商原则必须是经过考评的合格供应商, 特殊情况下考评和合同谈判可以同步进行(如一些指定采购的指定供应商)。
- 原则上应向三家或三家以上供应商进行询价。
- 供应商的报价可以提交系统竞价平台、邮件、传真、邮寄、密封书面送达。
- 采购人员根据供应商报价, 填写《采购询价记录表》, 采购部经理从价格、付款方式、供货周期、质量与售后等方面确定最终供应商。
- 如果对供应商的报价存在疑问或有显失公平情况, 采购人员可在公司纪检领导在场的情况下电话通知供应商澄清相关事实, 并在《采购询价记录表》上予以说明。
- 如果《合格供方A类名录》中没有符合要求的供应商, 对参与竞争询价的供应商进行新增供应商的审核, 考评和合同谈判可以同步进行。

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。

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) 货款的支付条件。
- (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。

3. 采购合同签订

一个完整的采购合同通常是由开头、正文、结尾、附件四部分组成。采购合同必备条款包括以下内容。

- (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。

采购岗位和选择的供应商进行价格、付款方式、供货周期、质量与售后等方面的深入谈判，并拟定采购合同。

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。

若发现所询产品与《项目采购计划（任务单）》要求有差异（如供货周期长、设备已经停产换型、产品提价等因素），采购应填写《采购异常信息处理表》中“采购异常信息”“处理意见建议”两栏内容，经审批同意，再按新的要求实施采购。需重新申请采购的，应按申请程序重新办理。

为了控制采购的风险，采购合同需按评审准则执行合同评审，经批准通过，再由采购部门正式签署合同后组织实施。当签订合同双方的代表不是法定代表人时，应有法定代表人签署和盖公章的《法人授权书》。签署后的采购合同正本进入存档管理，采购部门保存合同副本，以便执行。

4. 实施采购：输入

1) 采购计划

采购计划记录了买什么、不买什么（自制、什么时间买等信息，为整个采购过程做了安排提供了指南。

2) 采购文件

采购文件，来自潜在卖方，是他们的报价建议书。

3) 卖方建议书

每一个卖方或者供方，在买方询价过程中都会提供其建议书。

4) 项目文件

常用的项目文件包括风险登记册，以及准备的合同协议。

5) 采购工作说明书

采购工作说明书规定了明确的工作目标、项目需求和所需结果，供应商们可据此做出量化应答。

6) 组织过程资产

一些企业和项目执行组织把以前的合格供应商信息作为组织的过程资产予以保留。

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

因应用领域不同，合同也可称为协议、分包合同或订购单。

3) 资源日历

在资源日历中记录了已约定的资源的数量和可用性，以及具体的资源何时忙碌何时空闲。

4) 变更请求

在实施采购的过程中，可能发现原来的项目计划有遗漏，也或者市场条件发生了变化。

5) 项目管理计划更新

在实施采购的过程中，如果有变更，那可能要调整项目管理计划。

12.3.3 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。

买卖双方的任何一方都需要确保对方能正常履约，这样他们的合法权利就能得到维护，这就需要对合同的执行进行管理。

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。

根据合同以及卖方当前的绩效水平，如合同的执行出现偏差，则需要制定纠正措施。如有合同更新，则提交更新后的合同及其相关文件。

在控制采购过程中，通过这种绩效审查，考察卖方在未来项目中执行类似工作的能力。

控制采购还包括记录必要的细节以管理任何合同工作的提前终止（因各种原因、求便利或违约）。这些细节会在结束采购过程中使用，以终止协议。

在控制采购过程中，还需要进行财务管理工作，监督向卖方的付款。卖方完成多少工作，就付多少款项。

在合同收尾前，经双方共同协商，可以根据协议中的变更控制条款，及时对协议进行修改。这种修改通常都要书面记录下来。

1. 采购不合格控制

(1) 不合格品识别。

采购设备不符合采购计划及采购合同所规定要求、规格、标准，均为不合格品。

(2) 经进货验证确定为不合格的产品，采购应及时处理。

- 退货。
 - 调换。
 - 降级改作他用，但降级处理需主管领导批准，并在相关部门备案。
- (3) 进货验证的不合格品，由验货人进行“不合格”标识。

2. 采购档案管理

1) 基本要求

- 归档的采购资料文件要完整、安全和保密。
- 防止采购资料文件调换、涂改、遗失和损坏。
- 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。
- 采购部门应对采购信息进行管理、控制和利用。
- 采购部资料保管员按规定保存采购信息资料。

2) 归档范围

- 采购资料保管员建立供货商档案，保存相应的供货商信息及产品信息，并定期进行更新，包括合格供货商名册、供方的业绩评价等及其附件、供货商资质文件（合格供货商档案）、产品信息及其他相关资料。
- 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。

3) 归档内容

- (1) 采购预算执行文件。
- (2) 采购前期准备文件。
 - 委托代理采购协议书。
 - 核准采购进口产品的相关审批资料。
 - 采购的申请及批复资料。
 - 采购方式变更申请及批复。
 - 采购文件及采购人确认记录，包括评标办法、评标细则、评标纪律等有关文件、资料。
 - 采购公告、资格预审公告及其变更事项。
 - 获取采购文件或资格预审文件的供应商名单登记表。
 - 专家咨询论证会记录。
 - 已发出采购文件或资格预审文件的澄清、修改说明和答疑记录。
 - 供应商资格审查情况报告。
 - 评审专家名单及抽取记录。
 - 库外专家使用备案审核表。
- (3) 采购开标（含谈判、询价 文件。
 - 采购响应文件及有关资料等。

- 在递交采购响应文件截止时间前供应商对递交的采购响应文件进行补充、修改或撤回的记录。
- 采购项目样品送达记录。
- 接受供应商投标或谈判的记录。
- 开标一览表。
- 开标（谈判、询价 过程有关记录。
- 开标（谈判、询价 过程中其他需要记载的事项。

(4) 采购评审文件：

- 评审专家签到表及现场监督人员签到表。
- 评审专家评审工作底稿等评审过程记录。
- 供应商的书面澄清记录。
- 评标或谈判报告，包括无效供应商名单及说明、中标（成交 候选供应商名单等。
- 经监督人员签字的现场监督审查记录。
- 评审过程中其他需要记载的事项。

(5) 采购中标（成交 文件：

- 采购人对采购结果的确认意见。
- 中标或成交通知书。
- 采购结果公告（公示 记录（含报刊及电子网站等媒体原件或下载记录等）。
- 公证书。
- 与中标（成交 相关的其他文件资料。

(6) 采购合同文件：

- 采购合同。
- 采购合同依法补充、修改、中止或终止等相关记录。

(7) 采购验收及结算文件：

- 项目验收记录。
- 采购项目质量验收单或抽查报告等有关资料。
- 发票复印件及附件。
- 其他验收文件资料。

(8) 其他文件：

- 供应商质疑材料、处理过程记录及答复。
- 供应商投诉书、投诉处理有关记录及投诉处理决定等。
- 采购过程中的音像资料。
- 其他需要存档的资料。

4) 采购档案保存期限

采购档案保管期限根据企业管理的客观利用需求为依据确定，既考虑资料的现实利用价值，又兼顾长远的历史利用价值。保管期限有永久、长期（30年）和短期（10年）。

二种。

3. 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。

2) 设备存放和标识

设备的存放分两个区：合格区、异常区。

设备标识内容：

- (1) 分类可分高端产品类、低端产品类、软件产品类。
- (2) 存货代码。
- (3) 设备名称。
- (4) 设备型号。
- (5) 进货日期。

存放的原则，管理清晰，便于库管员取放 软件产品类需存放在具有防潮、防磁、不易受损的专用处，存放前进行病毒检查，实行封闭管理。

异常类产品即指不能满足工程需要或已损坏的产品，此类产品需与正常产品隔离存放。

3) 入库条件

(1) 采购产品验证完毕后，检验合格的产品，《进货检验记录单》作为办理入库的条件之一。

(2) 库房核对采购设备对应项目准确无误，作为办理入库条件之二。

(3) 供应商提供的运货单或者到货证明，作为办理入库条件之三。

4) 存放管理

(1) 采购产品在公司存放期间，库管员应定期检查库存情况，防止采购产品在贮存期内的劣化、损坏和变质等。对于软盘、光盘，应采取相应的防护手段，以防所载文件受到病毒感染或损坏。

(2) 出库时，领用部门经领导审批《材料领用单》同意后方可在库管处办理《出库单》。货直接到现场的情况，还需提供设备用户点收清单或设备供货确认报告（复印件）。

(3) 库管核对《出库单》后发放产品。

(4) 库管应定期对库存情况进行盘存，并报送公司主管领导，保证库房内的物品其帐、物、卡三者相符。

4. 控制采购：输入

项目管理计划、采购文件、合同、批准的变更请求、工作绩效报告和工作绩效数据等，是进行控制采购过程的前提。

1) 项目管理计划

采购计划包含在项目管理计划里，采购计划不仅为控制采购提供了依据，也为从编

制采购文件到合同收尾的各采购过程提供了指南。

2) 采购文件

采购文件中包含管理各采购过程所需的各种支持性信息。

3) 合同

合同是买卖双方之间就采购工作达成的一致。

4) 批准的变更请求

批准的变更请求可能包括对合同条款和条件的修改。

5) 工作绩效报告

与卖方绩效有关的文档。

6) 工作绩效数据

卖方的工作绩效数据。

5. 控制采购：输出

1) 工作绩效信息

工作绩效信息中包括合同履行信息，便于买方预测特定可交付成果的完成情况，追踪特定可交付成果的接收情况。

2) 变更请求

在控制采购过程中，可能产生对项目管理计划及其子计划和其他组成部分的变更请求，如成本基准、进度基准和采购管理计划。

3) 项目管理计划更新

在对采购进行控制时，可能需要调整项目管理计划。

4) 项目文件更新

在管理项目采购时，会产生大量采购文档。

5) 组织过程资产更新

在进行采购监控时，可能需要更新的组织过程资产。

12.3.4 结束采购

结束采购是完结本次项目采购的过程。

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。

1. 结束采购：输入

1) 合同

合同是合同各方进行自己的采购管理的法律依据，也为结束采购提供了指南。

2) 合同收尾程序

合同里关于结束采购的指南性条款。

3) 项目管理计划

项目管理计划包含采购计划，它为结束采购提供了细节和指南。

4) 采购文件

为结束合同，需要收集全部采购文档，并建立索引和加以归档。

2. 结束采购：输出

1) 合同收尾

买方通过其负责的合同管理人员，正式以书面形式通知卖方合同已经完成。通常在合同的条款与条件中明确规定对合同正式收尾的要求并将其包含在采购计划里。

2) 组织过程资产更新

一个合同执行完毕，总会多多少少产生一些文档、数据、经验教训，这些新的知识财产要补充到卖方的组织过程资产里。

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

采购管理在不同应用场景使用不同的技术和方法，内容如表12-2。

表12-2 方法和技术在采购管理中的应用

方法/技术	定义	应用场景		
		规划采购的方法和技术	实施采购的方法和技术	结束采购的方法与技术
“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	<ul style="list-style-type: none">• 有时项目的执行组织可能有能力自制，但是可能与其他项目有冲突或自制成本明显高于外购，在这些情况下项目需要从外部采购，以兑现进度承诺。• 任何预算限制都可能是影响“自制/外购”决定的因素。如果决定购买，还要进一步决定是购买还是租借。“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。• 在进行“自制/外购”过程中也要确定合同的类型，以决定买卖双方如何分担风险		

续表

方法/ 技术	定 义	应 用 场 景		
		规划采购的方法和技术	实施采购的方法和技术	结束采购的方法与技术
市场调研	指以科学的方法收集市场资料,并运用统计分析的方法对所收集的资料进行分析研究,发现市场机会,为企业管理者提供科学决策所必要的信息依据的一系列过程	<ul style="list-style-type: none"> 市场调研包括考察行业情况和潜在供应商能力。 项目的采购团队可以综合考虑从网络上的在线评论、展销会、研讨会、报纸、杂志以及其他各种其他渠道得到的信息,来了解市场情况。 采购团队可能也需要考虑有能力提供所需材料或服务的潜在供应商的范围,权衡与之有关的风险,并优化具体的采购目标,尽可能利用成熟技术 		
判断	<p>三种形式:</p> <p>(1) 专家个人意见集合法:先征求专家个人意见,然后加以综合,确定预测值。</p> <p>(2) 专家小组法将专家分成小组,运用专家们的集体智慧进行判断预测。</p> <p>(3) 德尔菲:通过函询方式向若干专家分别征求意见,各专家在互不通气的情况下,根据自己的观点和方法进行预测,然后把各专家的意见汇集到一起,采用不记名方式反馈给各位专家,请他们参考别人意见修正本人原来的判断,反复数次,最终确定预测结果</p>	<ul style="list-style-type: none"> 经常用专家的技术判断来评估本过程的输入和输出。 专家判断也被用来制定或者修改评价卖方建议书的标准。 专家法律判断可能要求律师协助处理相关的采购问题、条款和付款条件。 这种专家具有行业和技术专长,其判断可以运用于采购的产品、服务或者成果的技术细节以及采购管理过程的各个方面 	<ul style="list-style-type: none"> 可以组建一个多学科评审团队对建议书进行iWN 团队中应包括采购文件和相应合同所涉及的全部领域的专家。可能需要各职能领域的专业人士,如合同、法律、财务、会计、工程、设计、研究、开发、销售和制造 	

续表

方法/ 技术	定 义	应 用 场 景		
		规划采购的方法和技术	实施采购的方法和技术	结束采购的方法与技术
会议	<p>会议是人们通过不同方式聚集起来,讨论、协议、沟通和商定事情的一种社会活动形式。</p> <p>会议是人类社会生活的重要组成部分,对协调社会关系和促进人类发展有重大作用</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 仅靠调研,而不与潜在投标人进行会议以交流信息,有时还不能获得制定采购决策所需的明确信息。 • 与潜在投标人会议交流和合作,有利于这些供应商开发互惠的方案或产品,从而有助于产品、材料或服务的买方 	<ul style="list-style-type: none"> • 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、合同要求等)有一个清晰、共同的理解。对供应商问题的答复可能作为修订条款包含到采购文件中。 • 在投标人会议上,所有潜在供应商都应得到同等对待,以保证一个好的招标结果 	
分析技术	<p>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</p>		<ul style="list-style-type: none"> • 在采购时,应该以合理的、^义需求,以艘方w碰要约为项目仓随价值。 • 通过审查供应商以往的表现,项目团队可以发现风险较多、需要密切监督的领域,以确保项目的颇 	

续表

方法/ 技术	定 义	应 用 场 景		
		规划采购的方法和技术	实施采购的方法和技术	结束采购的方法与技术
评价技术	通常是指对一件事或人物进行判断、分析后的结论		<ul style="list-style-type: none"> • 建议书评价技术： 对于复杂的采购，如果要基于卖方对既定加权标准的响应情况来选择卖方，则应该根据买方的采购政策，按正式的建议书评审流程对各个潜在卖方的建议书进行评价，建议书评价委员会将做出他们的选择，在授予合同之前，还要报管理层批准。 • 例如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 	
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		<ul style="list-style-type: none"> • 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 	

续表

方法/ 技术	定 义	应 用 场 景		
		规划采购的方法和技术	实施采购的方法和技术	结束采购的方法与技术
刊登 广告			<p>现有潜在供应商清单通常可以通过在报纸等通用出版物、专业出版物，或有关的网站上刊登广告加以扩充。在政府的某些管辖范围内，政府会要求一些特定类型的采购事项应公开广告，同时大部分政府机构要求政府合同必须做公开广告</p>	
谈判	<p>谈判有广义与狭义之分。广义的谈判是指除正式场合下的谈判外，一切协商、交涉、商量、磋商等等，都可以看做谈判。狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判</p>		<ul style="list-style-type: none"> • 选中卖方后，在双方签订合同前，通过采购谈判可以澄清双方对合同结构和要求的理解，使双方达成一致意见。 • 合同谈判的内容包括责任和权限、适用的条款和法律、技术和业务管理方法、所有权、合同融资、技术解决方案、总体进度计划、付款和价格。 • 采购谈判过程以买卖双方签署文件（如合同、协议）为结束标志。最终合同一般是买方和卖方讨价还价的结果。 • 对于复杂的采购事项，合同谈判应是一个独立的过程，有自己的依据和成果。对于简单的采购事项合同，可以采用固定不变的、不可洽谈的条款和条件，只需要卖方的接受而不用漫长的谈判 	

续表

方法/ 技术	定 义	应 用 场 景		
		规划采购的方法和技术	实施采购的方法和技术	结束采购的方法与技术
审计	是指为了查明有关经济活动和经济现象的认定与所制定标准之间的一致程度，而客观地收集和评估证据，并将结果传递给有利害关系的使用者的系统过程			对从采购规划至到合同管理的整个采购过程进行系统的审查。其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

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

本节的内容依据《中华人民共和国招标投标法》相关条款的规定、参考行业内的常规做法编制而成。招投标是实施采购的一种常见形式。

1. 招标人及其权利和义务

招标人是依照《中华人民共和国招标投标法》规定提出招标项目、进行招标的法人或者其他组织。

1) 招标人的权利

招标人有如下权利。

- (1) 招标人有权自行选择招标代理机构，委托其办理招标事宜。招标人具有编制招标文件和组织评标能力的，可以自行办理招标事宜。
- (2) 自主选定招标代理机构并核验其资质条件。
- (3) 招标人可以根据招标项目本身的要求，在招标公告或者投标邀请书中，要求潜在投标人提供有关资质证明文件和业绩情况，并对潜在投标人进行资格预审 国家对投

标人资格条件有规定的，按照其规定。

(4) 在招标文件要求提交投标文件截止时间至少15日前，招标人可以以书面形式对已发出的招标文件进行必要的澄清或者修改。该澄清或者修改内容是招标文件的组成部分。

(5) 招标人有权也应当对在招标文件要求提交的截止时间后送达的投标文件拒收。

(6) 开标由招标人主持。

(7) 招标人根据评标委员会提出的书面评估报告和推荐的中标候选人确定中标人。

招标人也可以授权评标委员会直接确定中标人。

2) 招标人的义务

招标人有如下义务。

(1) 招标人委托招标代理机构时，应当向其提供招标所需要的有关资料并支付委托费。

(2) 招标人不得以不合理条件限制或者排斥潜在投标人，不得对潜在投标人实行歧视待遇。

(3) 招标文件不得要求或者标明特定的生产供应者，以及含有倾向或者排斥潜在投标人的其他内容。

(4) 招标人不得向他人透露已获取招标文件的潜在投标人的名称、数量，以及可能影响公平竞争的有关招标投标的其他情况。招标人设有标底的，标底必须保密。

(5) 招标人应当确定投标人编制投标文件所需要的合理时间。但是，依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至提交投标文件截止之日止，最短不得少于20日。

(6) 招标人在招标文件要求提交投标文件的截止时间前收到的所有投标文件，开标时都应当众予以拆封、宣读。

(7) 招标人应当采取必要的措施，保证评标在严格保密的情况下进行。

(8) 中标人确定后，招标人应当向中标人发出中标通知书，并同时将在中标结果通知所有未中标的中标人。

(9) 招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起30日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。

2. 招标代理机构

1) 招标代理机构的法律地位

招标代理机构是独立于政府和企业之外的，为市场主体提供招标服务的专业机构，属于中介服务组织。它的招标代理资格需经国家招标投标主管机关的严格认证。

2) 招标代理机构的权利和义务

在招标投标活动中，招标代理机构的权利和承担的义务分别如下。

(1) 招标代理机构的权利。

- 组织和参与招标活动。
- 依据招标文件规定，审查投标人的资质。
- 按规定标准收取招标代理费。

(2) 招标代理机构的义务。

- 维护招标人和投标人的合法利益。
- 组织编制、解释招标文件。
- 接受国家招标投标管理机构和有关行业组织的指导、监督。

3. 招标方式

招标分为公开招标和邀请招标。

(1) 公开招标：是指招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标。

(2) 邀请招标：是指招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标。

4. 招投标程序

依据《中华人民共和国招标投标法》，招投标程序如下。

(1) 招标人采用公开招标方式的，应当发布招标公告。招标人采用邀请招标方式的，应当向三个以上具备承担招标项目的能力、资信良好的特定的法人或者其他组织发出投标邀请书。

(2) 招标人根据招标项目的具体情况，可以组织潜在投标人踏勘项目现场。

(3) 投标人投标。

(4) 开标。

(5) 评标。

(6) 确定中标人。

(7) 订立合同。

5. 投标

(1) 投标人应当按照招标文件的要求编制投标文件。投标文件应当对招标文件提出的实质性要求和条件做出实质性响应。

(2) 投标人应当在招标文件要求提交投标文件的截止时间前，将投标文件送达投标地点。

(3) 投标人在招标文件要求提交投标文件的截止时间前，可以补充、修改或者撤回已提交的投标文件，并书面通知招标人。

(4) 投标人根据招标文件载明的项目实际情况，拟在中标后将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包的，应当在投标文件中载明。

两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体，以一个投标人的身份共同投标。

6. 开标、评标和中标

1) 开标

开标应当在招标文件确定的提交投标文件截止时间的同一时间公开进行。开标地点应当为招标文件中预先确定的地点。开标由招标人主持，邀请所有投标人参加。开标时，由投标人或者其推选的代表检查投标文件的密封情况，也可以由招标人委托的公证机构检查并公证。经确认无误后，由工作人员当众拆封，宣读投标人名称、投标价格和投标文件的其他主要内容。招标人在招标文件要求提交投标文件的截止时间前收到的所有投标文件，开标时都应当众予以拆封、宣读。开标过程应当记录，并存档备查。

2) 评标

评标由招标人依法组建的评标委员会负责。依法必须进行招标的项目，其评标委员会由招标人的代表和有关技术、经济等方面的专家组成，评标委员会组成方式与专家资质将依据《中华人民共和国招标投标法》有关条款来确定。

评标委员会可以要求投标人对投标文件中含义不明确的内容做必要的澄清或者说明，但是澄清或者说明不得超出投标文件的范围或者改变投标文件的实质性内容。

评标委员会应当按照招标文件确定的评标标准和方法，对投标文件进行评审和比较。评标委员会完成评标后，应当向招标人提出书面评标报告，并推荐合格的中标候选人。招标人根据评标委员会提出的书面评标报告和推荐的中标候选人确定中标人。招标人也可以授权评标委员会直接确定中标人。

中标人的投标应当符合下列条件之一。

(1) 能够最大限度地满足招标文件中规定的各项综合评价标准。

(2) 能够满足招标文件的实质性要求，并且经评审的投标价格最低。但是，投标价格低于成本的除外。

3) 中标

中标人确定后，招标人应当向中标人发出中标通知书，并同时将中标结果通知所有未中标的投标人。

招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起30日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。招标人和中标人不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议。

中标人应当按照合同约定履行义务，完成中标项目。

7. 供方选择

前面的询价计划编制过程为供方选择过程提供了评估标准。除了使用采购成本或价格外，这个过程中也会使用综合评价标准。

价格对于现货供应、同质的物品可能是主要的决定因素。不过如果卖方可能不能及

时供货的话，最低的价格并不能保证最低的成本。对于项目中产品子系统的采购（即外包、发包），或对服务的采购来说，针对供应商的技术方案和管理方案等，也可以考虑综合评价标准。表12-3是某项目对供应商的评价表。假定每个评价项满分为10分。表12-3中，针对“对需求的理解”的评价项，3个评定人的打分分别为6、6、9，平均为7分，最后7乘以权重比例0.15，得到“对需求的理解”的单项综合分为1.05，依此类推，每个供应商有一加权后的技术管理总分，加上价格方面的分数之后（原则是价格低应获得价格方面的高分），得到供应商的总分。对所有供应商的总分排序，以确定谈判顺序，然后选择一个卖方，并要求签订标准合同。

对于那些关键性采购应采用多渠道以规避风险（如送货不及时、不合质量要求等风险）。但更多渠道采购可能导致更高的采购成本。

表12-3某项目采购供应商的评价表

		供应商名称：			年月日
评价项	权重等 权重比例	第1评定人	第2评定人	第3评定人	单项综合
		打分	打分	打分	
对需求的理解	15%	6	6	9	1.05
技术能力	15%				
全生命周期成本	20%				
管理水平	15%				
企业资质	15%				
经验	5%				
财务能力	10%				
其他	5%				
技术管理总分					该供应商的技术管理总分

对于大型的或重要采购事项，这一过程或招标评标过程可能要重复多次。通过这一过程的过滤，得到一个精简的合格卖方的清单，然后根据更详细和全面的建议书展开更详细的评估，最后会挑出一个或若干个中标人。

8. 相关法律责任

所谓法律责任，就是某人或某个单位等法律主体因自己的不当言行、或过失、或关联关系而承担的相应的行政责任、民事责任或刑事责任。

《中华人民共和国招标投标法》明确了招投标过程中涉及的各方的法律责任，涉及的各方有招标人、招标代理机构、投标人、评标委员会的专家、招标单位直接主管、中标人等。就投标人承担的法律责任来说，具体规定如下。

投标人相互串通投标或者与招标人串通投标的，投标人以向招标人或者评标委员会成员行贿的手段谋取中标的，中标无效，处中标项目金额千分之五以上千分之十以下

的罚款，对单位直接负责的主管人员和其他直接责任人员处单位罚款数额百分之五以上百分之十以下的罚款 有违法所得的，并处没收违法所得 情节严重的，取消其一年至二年内参加依法必须进行招标的项目的投标资格并予以公告，直至由工商行政管理机关吊销营业执照 构成犯罪的，依法追究刑事责任 给他人造成损失的，依法承担赔偿责任。

投标人以他人名义投标或者以其他方式弄虚作假，骗取中标的，中标无效，给招标人造成损失的，依法承担赔偿责任 构成犯罪的，依法追究刑事责任。

12.5 案例例题

某军工集团的保密技防项目，招投时要求采购的设备清单中包括：

- 消费管理电脑（品牌：联想 ：联想启天M4500-N000G3240（3.1G/2G/500G）。
- 人行通道智能翼闸-军品区入口（品牌：达实 ：DAC ZJ3051- 8通道。

合同签订后，到了项目实施中，项目组在进行项目实施过程中发现，原招标要求的设备配置已达不到项目实际使用要求，与用户建议配置变更，如表12-4所示。

表12-4变更配置

设 备 名 称	项目招标（合同 要求设备及型号	按实际要求变更后设备型号
消费管理电脑（品牌：联想	联 想 启 天 M4500-N000 G3240 (3.1G/2G/500G)	联想启天 M4500-N000 G3250 (3.2G/2G/500G/DVDRW)
人行通道智能翼闸-军品区入口	人行通道智能翼闸-军品区入口（品牌：达实 DAC ZJ3051- 8通道	人行通道智能翼闸-军品区入口（品牌：达实 DAC ZJ3051-5通道

同时：甲方要求对原招投标（合同 的设备进行增加，增加设备，如表12-5所示。

表12-5增加设备

设备名称和品牌	型号及配置	数量	要求到货日期
带前置广播功放， 品 牌：迪 士 普 DSPPA	MP200P 60W（100V/70V/4-16D隔离输出，三路话筒输入， 话筒1具有强插静音功能，两路线路输入	1台	2015.9.11
六路智能会议混音器，品牌：安度 ARTTOO	CL-MX900 六路智能会议混音器，可多台扩展串联。具备三种发言设置，即优先发言、按顺序发言、集体讨论，六路平衡输入均提供直流48V幻像供电。自动语言开启电路设计，具有抑制反馈啸叫功能，可有效地消除或减弱这些场所中的反馈	1台	2015.9.11

请项目经理进行综合分析，给出变更的设备的采购管理流程？

答案要点：

- (1) 项目经理向采购部确认采购的进展,及时作出撤回的处理。
- (2) 由项目经理与甲方对以上4类设备的变更(包括品牌、配置型号、数量)进行商务合同的盖章确认。
- (3) 变更后的设备和采购部门进行重新的确认。
- (4) 采购部门依据变更后的合同制订采购计划。
- (5) 实施采购:询价比价、采购谈判、签订采购合同。
- (6) 控制采购。

12.6 本章练习

- (1) _____是属于建立供应商战略合作伙伴关系的意义。
 - A. 可以缩短供应商的供应周期,提高供应灵活性
 - B. 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
 - C. 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
 - D. 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

参考答案:ABCD

- (2) _____是避免合作伙伴关系失败的要点。
 - A. 目标一致
 - B. 持续关注双赢机会
 - C. 广泛沟通和分享信息
 - D. 建立信任

参考答案:ABCD

- (3) 选择供应商时,_____是企业考虑的3大主要因素。
 - A. 供应商的产品价格
 - B. 供应商的质量
 - C. 供应商的存货政策
 - D. 供应商的服务

参考答案:ABD

- (4) _____是采购计划要达到的目的。
 - A. 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
 - B. 避免物料储存过多,积压资金以及占用存储空间
 - C. 配合项目生产计划与资金调度
 - D. 使采购部门事先准备,选择有利时机购入物料

参考答案:ABCD

- (5) _____是在采购谈判中,谈判双方就交易条件进行磋商。
 - A. 商品的品质条件
 - B. 商品的价格条件
 - C. 商品的包装条件
 - D. 交货条件

参考答案:ABCD

- (6) _____是进货验证确定为不合格的产品,采购应及时作出的处理。

- A. 退货
- B. 调换
- C. 存放库房
- D. 降级改作他用，但降级处理需得到批准

参考答案：ABD

(7) _____是采购档案管理的基本要求。

- A. 防止采购资料文件调换、涂改、遗失和损坏
- B. 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
- C. 采购部门应对采购信息进行管理、控制和利用
- D. 资料保管员按规定保存采购信息资料

参考答案：ABCD

(8) _____是存放电子产品所要考虑的环境。

- A. 适宜存放的温度、湿度、照明电源
- B. 独立、可靠、正确的接地
- C. 具备防尘、防潮、防盗、防腐、防火、防水、防鼠的功能
- D. 具备防油及通风的功能

参考答案：ABCD

(9) _____是属于控制采购输入的内容。

- A. 项目管理计划
- B. 采购文件
- C. 合同
- D. 批准的变更请求

参考答案：ABCD

(10) 下列的方法和技术，_____应用在实施采购中。

- A. 专家判断
- B. 分析技术
- C. 评价技术
- D. 独立估算

参考答案：ABCD