



## 第十二章 项目采购管理

3 个过程：

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
12. 项目采购管理		12.1 规划采购管理	12.2 实施采购	12.3 控制采购	

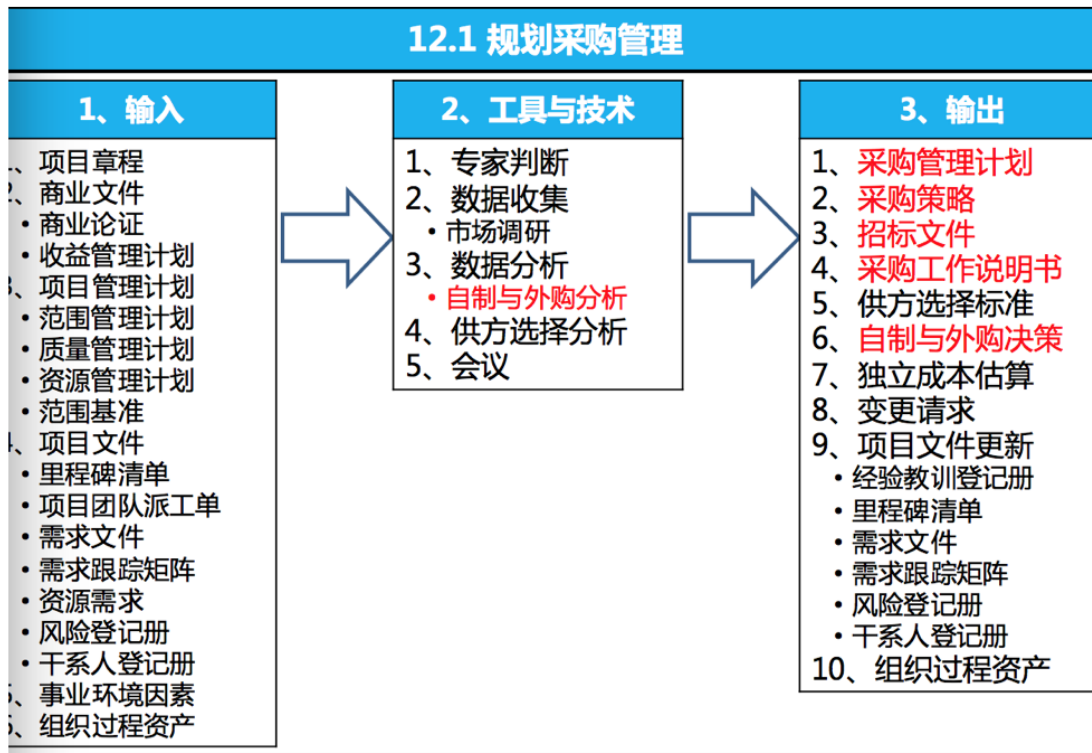
- 1、规划采购管理：做出采购决策、明确采购方法、识别潜在卖方、准备获取建议；
- 2、实施采购：获取卖方应答、选择卖方、授予合同；
- 3、控制采购：管理采购关系、监督合同执行情况、根据需要变更和采取纠正措施；

注意：

采购章节，我们是站在甲方的角度  
其他章节，我们是站在乙方的角度

### 12.1 规划采购管理：

- 1、定义：记录项目采购决策、明确采购方法、识别潜在卖方。



## 2、规划采购管理的输入：组织过程资产（合同类型）

- 1) 总价合同：适用于范围定义清楚、对采购工作很熟悉；
- 2) 成本补偿合同：范围在开始时无法准确定义，而需要在以后进行调整，或者项目工作存在较高的风险，就可以采用成本补偿合同，使项目具有较大的灵活性。
- 3) 工料合同：范围相对明确，但工程量不易确定，规模不大，比较简单，又需要快速签合同的项目。

## 3、规划采购管理的工具：自制或外购分析

一个重要工具，是考虑团队自行开发，还是向外部购买

## 4、规划采购管理的工具：供方选择分析

应该在采购文件中写明评估方法，让投标人了解将被如何评估。

## 常用的选择方法：

- 最低成本：适用于标准化或常规化采购
- 仅凭资质：适用于采购价值小，不值得花费精力
- 基于质量或技术方案得分
- 基于质量和成本
- 唯一来源：只选择特定卖方
- 固定预算：在成本固定的基础上做选择

## 5、规划采购管理的输出：采购管理计划

- 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）等。

#### 6、规划采购管理的输出：采购工作说明书 SOW

根据项目范围基准，为每次采购编制工作说明书，对将要包含在合同中的那一部分项目范围进行定义。采购工作说明书应该详细描述采购的产品、服务或成果，以便让潜在的卖方确定他们是否有能力提供。

#### 7、规划采购管理的输出：招标文件

用于征求潜在卖方的建议书。买方拟定的采购文件应便于潜在卖方做出准确、完整的应答，还要便于对卖方应答进行评价。

不同类型的采购文件有不同的常用名称：信息邀请书、建议邀请书、报价邀请书等等。

#### 8、规划采购管理的输出：供方选择标准

是招标文件的一部分，为了对卖方建议书进行评级打分。简单的采购局限于价格，复杂的采购有其他选择标准：能力、成本、交付日期、技术专长、相关经验、员工资质、财务稳健、管理经验、知识转移等。

#### 9、规划采购管理的输出：独立估算

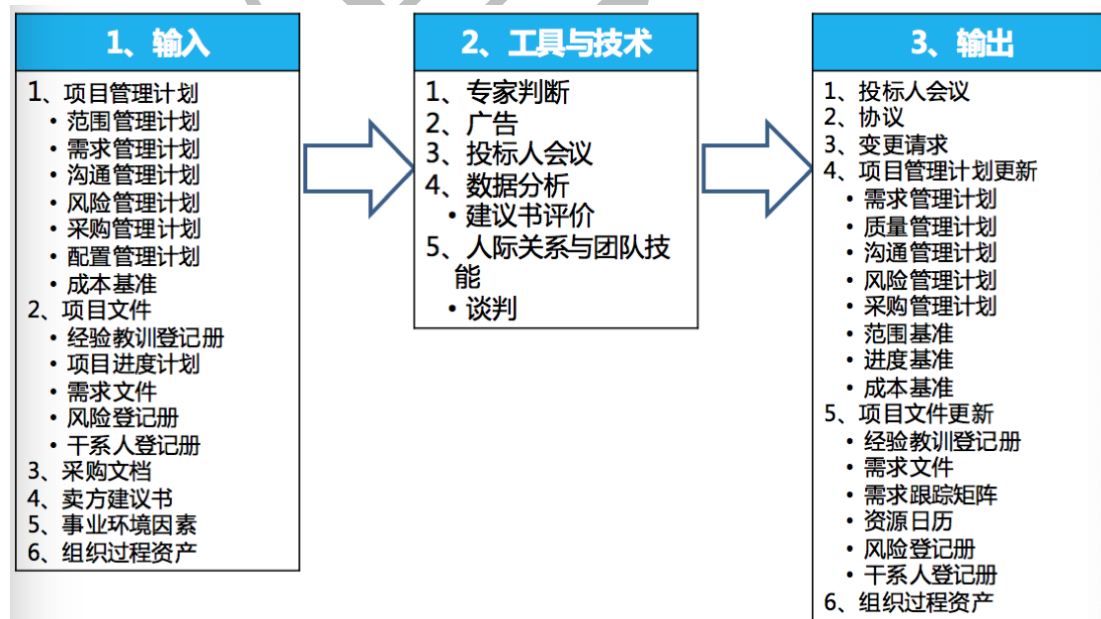
对于大型的采购，买方可以自行编制独立估算，或者邀请外部专业估算师做出成本估算，并将此作为标杆，用来与潜在卖方的应答作比较。如果两者之间存在明显差异：

采购工作说明书存在缺陷或模糊；

潜在卖方误解或未能完全响应采购工作说明书

## 12.2 实施采购：

1、定义：获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。实际上就是招标、投标、评标、定标的过程





## 2、实施采购的工具：投标人会议

又称承包商会议、供货商会议、投标前会议。在投标书或建议书提交之前，在买方或所有潜在卖方之间召开的会议。会议目的是保证所有潜在卖方对本项采购都有清楚且一致的理解，保证没有任何人会得到特别优待。

为公平起见，买方必须尽力确保每个潜在卖方都能听到任何其他卖方所提出的问题，以及买方所做出的每一个回答。要把对问题的回答，以修正案的形式纳入采购文件。

## 3、实施采购的工具：建议书评估

针对复杂的采购，应该根据买方的采购政策，规定一个正式的建议书评审流程。比如：专家判断、加权系统、筛选系统、卖方评级系统等等。

### 1) 加权系统：定量的方法。用于对不同的评估因素设置权重，并求得加权总得分。

比如：30%财务方面，70%技术方面

A 供应商 财务方面 60 分，技术方面 80 分

B 供应商 财务方面 74 分，技术方面 78 分

问：该选择哪个供应商

这是计算题，这就是使用了加权系统，权重\*得分，累计相加求出总得分，然后选择供应商

A:  $30\% \times 60 + 70\% \times 80 = 74$

B:  $30\% \times 74 + 70\% \times 78 = 76.8$

看看哪个得分高，谁高就定谁

### 2) 筛选系统：用于对某些评估因素设置最低的门槛。

## 4、实施采购的工具：采购谈判

是指在合同签署前，对合同的结构、要求以及其他条款加以澄清，取得一致意见；谈判以形成买卖双方均可执行的合同文件而结束；

项目经理可以不是采购谈判的主谈人，项目经理和项目管理团队的其他人员可出席谈判会议，必要时提供协助。

## ◇ 练习题

1、项目经理通知客户，一个关键路径任务被遗漏了。客户在回应时要求项目经理提供新的项目交付日期。这属于下列哪一项风险应对的例子？

- A. 接受
- B. 转移
- C. 避免
- D. 减轻

答案 A。风险策略应该是项目经理来主动制定而不是客户来制定，这题反映的只是客户的无奈接受。而不是 PM 主动去改变进度计划，所以是接受，不是回避。

2、项目经理审查团队的风险响应计划，注意到团队希望从第三方获得某个特定硬件的保修。该团队遵循的是下列哪一项风险响应战略？



- A. 减轻
- B. 转移
- C. 回避
- D. 接受

答案 B。从第三方获得保修，是风险转移。

3、一个大型房地产开发项目的项目经理意外离职。任命了新的项目经理，进度计划仅受到一个月的影响。这使用的是什么风险应对策略？

- A. 转移
- B. 回避
- C. 减轻
- D. 接受

答案：C。任命了新的项目经理，进度计划“仅”受到一个月影响。这句话表达出来的意思是使得风险影响大大的降低，这是减轻。

4、指导委员会决定减轻一项已被识别的风险。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 执行风险登记册中的措施
- B. 执行定性风险分析
- C. 从风险登记册中移除风险
- D. 更新风险管理计划

答案：A。已经决定用“减轻”的方法来应对风险，下一步就是按照风险登记册里的措施来执行。

5、在执行阶段，项目团队预期到客户可能要求一套新的需求。这已经登记为一项风险。今天客户正式通知新需求已经生效。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 更新风险登记册并创建变更请求
- B. 创建与风险有关的风险应对计划
- C. 更新风险登记册和风险管理计划
- D. 按照新需求调整进度表

答案 A。已知风险真的发生了，更新风险登记册中此风险的状态。确定有新的需求，这是变更，需要提交变更请求。

6、项目受到一个未预料的风险的影响，迫使项目经理执行一个权变措施，但是该权变措施作用有限，这个情况将影响需求的达成。项目经理应该怎么做？

- A. 提出变更请求
- B. 将影响归档作为质量偏差
- C. 将该案例转给专家判断
- D. 进行敏感性分析

答案：A。实施应急计划或权变措施会导致变更请求。

7、在项目过程中，发生了一个事件。该事件影响了项目成本，但是未影响到时间。该事件之前被项目团队识别为一项潜在风险。若要限制该事件对于项目成本的影响，项目经理应该怎么做？

- A. 查看风险登记册，并确定适当和既定的应对措施
- B. 分析该事件，包括对成本和时间的影响，并创建变更请求
- C. 制定权变措施，并立即实施，尽可能减少成本超支
- D. 执行敏感性分析，确定不同应对的成本超支灵活性

答案：A。已知风险发生，风险登记册中会有应对措施。

8. 在项目执行期间，项目经理发现在风险登记册中记录的许多风险。在使用了30%应急储备但仅完成 20%任务的情况下，项目经理应使用什么工具或技术来评价项目？

- A. 挣值管理（evm）
- B. 储备分析
- C. 风险再评估
- D. 工作绩效信息

答案：B。储备分析：看看剩余储备是否足以应对剩余风险。