



乐凯咨询

# 乐 凯 培 训 学 院

---

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

[www.luckeeinc.com](http://www.luckeeinc.com)

# 第二十课 项目采购管理 项目合同管理 主要知识点清单

---

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

- ➡ **供应商战略合作伙伴关系**----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。
- ➡ **供应商战略合作伙伴关系的构建流程**：
  - 1、分析市场竞争环境；
  - 2、合作伙伴的主因素分析（**可见和不可见的多层次因素**）；
  - 3、建立合作伙伴关系的标准（**总成本最小化、敏捷性强、风险最小化**）；
  - 4、评价和选择合作伙伴（评价：**基本资质、资信情况、市场及技术能力等**）
  - 5、建立和实施合作伙伴关系；
- ➡ **供应商选择指标体系设置的三大主要因素**----**产品价格、质量、服务**。
- ➡ **供应商评估的三个方法**----**供应商走访、招标法、协商法**。
- ➡ **采购计划的三个作用**----
  - 1、**有效地规避风险减少损失**；
  - 2、**为采购提供了依据**；
  - 3、**有利于资源合理配置以取得最佳经济效益**；

- **项目采购管理**-----**规划采购管理**-----记录项目采购决策、明确采购方法、**识别潜在卖方**；
  - 实施采购**-----获取卖方应答、**选择卖方并授予合同**；
  - 控制采购**-----**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；
  - 结束采购**-----**完结单次项目采购**；
- **规划采购管理**-----**输入**-----**需求文件**-----与采购规划有关的、关于项目需求的重要信息、带有合同和法律含义的需求；
  - 活动资源需求**-----人员、设备或地点的具体需求的信息；
  - 活动成本估算**-----用于得出采购的底价，来评价潜在卖方提交的投标书或建议书的合理性；
  - 组织过程资产**-----**正式的采购政策、程序和指南、预先批准的卖方清单、合同类型**
- **合同分类（按范围划分）**-----**总承包合同**-----买方将项目的全过程作为一个**整体**发包给**同一个卖方**；
  - 单项承包合同**-----一个卖方只承包某一项或某几项内容，买方分别与**不同卖方**订立的合同
  - 分包合同**-----经**合同约定**和**买方认可**，卖方将其承包项目的**某一部分**或**某几个部分**（非项目的主体结构）再发包给**具有相应资质条件的分包方**；**订立分包合同必须同时满足5个条件**-----1、买方认可；2、分包部分必须非主体；3、不能转包整个项目；4、分包方必须具备相应资质；5、不能再次分包。

- ➡ 合同分类（按付款方式分） ---- 总价合同（适用于：已明确定义需求，且不会出现重大范围变更）；
  - 固定总价合同（FFP，最常用，买方最喜欢）；

采购的价格在一开始就确定，并且不允许改变（除非工作范围发生变更）；
  - 总价加激励费用合同（FPIF，允许一定的绩效偏离，实现既定目标给予财务奖励）

要设置价格上限，卖方必须完成工作并且要承担高于上限的全部成本
  - 总价加经济价格调整合同（FPEPA，允许根据条件变化，如通货膨胀、某些特殊商品的成本增降，以事先确定的方式对合同价格进行最终调整）

适用于：卖方履约期将跨越几年；将以不同货币支付价款
  - 订购单（单边合同，适用于非大量采购标准化产品）
  - 工料合同（T&M，时间和手段合同）兼具成本补偿和总价合同的特点的混合型合同

适用于：无法快速编制出准确的工作说明书、金额小、工期短、不复杂的项目

买方承担工作量变动的风险；卖方承担单价风险

- ➡ 合同分类（按付款方式分）-----成本补偿合同（成本实报实销，外加一笔费用作为利润）；
  - 成本加固定费用合同（CPFF，成本实报实销，并向卖方支付一笔固定费用；  
该固定费用以项目初始成本估算的某一百分比计算）；
  - 成本加激励费用（CPIF，成本实报实销，外加在卖方达到合同规定的绩效目标时，  
向卖方支付预先确定的激励费用）  
  
不存在总价上的最高限价，但有时会出现利润的最高限价和最低限价
  - 成本加奖励费用（CPAF，成本实报实销，外加买方根据自己对卖方绩效的  
主观判断来决定的奖励费用，并且通常不允许申诉）
- ➡ 合同选择标准-----总价合同（初始范围明确、不会重大改变、乙方承担风险）；
  - 成本补偿合同（初始范围明确、会变化、甲方承担风险）；
  - 工料合同（初始范围不明确、双方承担风险）；
  - 订购单（购买标准产品、数量不大）；

# 第12章 项目采购管理



乐凯咨询

## ● 七种常用的合同汇总一掌握

	名称及缩写	关键词	计算公式	乙方风险
总价合同	固定总价 (FFP)	最常用、价格固定不变 (除非工作范围变更)		高 ↑
	总价+激励 (FPIF)	有最高限价、有目标绩效、 有奖惩比例	总价 = 实际成本+目标利润+ (目标成本-实际成本) *卖方应承担比例 先算总价, 和最高限价比较, 计算最终总价。 利润=最终总价-实际成本	
	总价+经济价格调整 (FP-EPA)	跨越较长时期 (数年)、 考虑通货膨胀、成本增降		
工料合同	(T&M)	工期短、金额小、不复杂、 紧急情况、无SOW		
成本补偿合同	成本+激励 (CPIF)	可能有利润上下限、有目标绩效、 有奖惩比例	利润= 目标利润+ (目标成本-实际成本) * 卖方应承担比例 先算利润, 和利润上下限比, 计算最终利润。 总价=最终利润+实际成本	
	成本+奖励 (CPAF)	绩效标准主观笼统、不允许申诉		不亏
	成本+固定费用 (CPFF)	初始成本估算的百分比 不考虑绩效	实际总价=实际成本+初始成本百分比	低 稳赚

- ➡ **合同的内容**----项目名称、标的内容和范围、计划、进度、地点、方式、各种期限、价款、报酬及其支付方式、质量要求、风险承担方式、验收的标准和方法、技术成果的归属、保密协议、违约条款、解决争议的方法、名词术语解释；
- ➡ **合同管理过程**----**合同签订管理**----**合同签订之前**：市场调查、资信调查、风险分析判断；
  - 合同履行管理**----合同争议、合同违约、合同索赔等处理；
  - 合同变更管理**----当事人一方要求修改合同时，书面提出、书面答复；
  - 合同档案管理**----**合同档案管理**（文本管理）是整个**合同管理**的基础；  
项目管理团队使用合同档案管理系统**对合同文件和记录进行管理**；
  - 合同违约索赔管理**----**合同违约**（**一方或双方不履行或不适当履行合同义务**）
    - 合同索赔**（**一方未能履行义务**导致另一方遭受损失，  
受损失方向过失方提出赔偿）
    - 工期索赔**（**不可抗力、买方造成延期**）
    - 费用索赔**（**买方造成延期**）

### ➡ 合同索赔流程：

- 1、索赔方以**书面的索赔通知书**形式，在索赔事项发生后的**28天内**，向监理工程师**正式**提出索赔意向通知。
- 2、索赔通知书发出后的**28天内**，向监理工程师**提交索赔报告及有关资料**。
- 3、监理工程师需在收到索赔报告后的**28天内**给予答复。**逾期末答复的，视为该项索赔已经认可。**
- 4、在索赔事件终了后**28天内**，向监理工程师送交**最终索赔报告**。
- 5、对于监理工程师对索赔的答复不能接受的话，可由**政府建设主管机构**进行调解；  
如仍调解不成，则由**经济合同仲裁委员会**进行**仲裁或**直接**提起诉讼**。

### ➡ 规划采购管理----工具----自制或外购分析（**应考虑全部相关成本、也要确定合同类型**）；

----**市场调研**（考察**行业情况**和**供应商能力**）；

----**输出**----**采购管理计划**（拟采用的合同类型；风险管理事项；如何管理多个供应商；

如何协调采购工作与项目的其他工作；可能影响采购工作的制约因素和假设条件；）

--**采购工作说明书**（详细描述拟采购的产品、服务或成果，**以便潜在卖方确定是否有能力提供**）

在采购过程中，应根据需要对采购SOW进行修订和改进，**直到成为所签协议的一部分**

- ➡ **规划采购管理**----**输出**----**采购文件**（用于**征求潜在卖方的建议书、标书**）
  - 供方选择标准**（对需求的理解、技术能力、管理方法、技术方案、财务实力、业绩等）
- ➡ **实施采购**----**输入**----**采购文件、供方选择标准、卖方建议书、采购工作说明书**；
  - 工具**----**独立估算**（采购组织可以**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做比较，**如果两者之间存在明显差异**，则可能：**1、表明采购工作说明书存在缺陷或不明确**；**2、潜在卖方误解了或未能完全响应采购工作说明书**；**3、市场已经发生了变化**；
  - 广告**（**可以扩充现有的潜在卖方名单**）
  - 投标人会议**（**发包会、承包商会议、供应商会议、投标前会议、竞标会议**）

在投标书或建议书**提交之前**，在买方和**所有潜在卖方**之间召开的会议

**保证所有潜在卖方对采购要求都有清楚且一致的理解，保证没有任何投标人会得到特别优待**
  - 建议书评价技术**（**加权系统、筛选系统**）
  - 采购谈判**（在**合同签署之前**，对合同的结构、要求及其他条款加以**澄清**，以取得**一致意见**）

### ➡ 实施采购----输出----选定的卖方

----协议（谅解、合同、分包合同或订购单等，合同都是对双方具有约束力的法律协议）

### ➡ 控制采购----输入----采购文件、合同；

----工具----合同变更控制系统（文书工作、跟踪系统、争议解决程序、变更所需的审批层次）

合同变更控制系统应当与整体变更控制系统整合起来

----采购绩效审查（甲方对乙方过程的审查）

----检查（甲方对乙方可交付成果的检查）

----报告绩效、支付系统、索赔管理、记录管理系统

### ➡ 结束采购----输入----采购文件

----工具----采购谈判（解决争议的方法：1、谈判；2、替代争议解决ADR（调解、仲裁）；3、诉讼；）；

----采购审计（甲方对甲方，乙方对乙方过程的审计）

----输出----结束的采购（买方（通常是其授权的采购管理员）向卖方发出关于合同已经完成的正式书面通知）

### ➡ 合同提前终止（一方违约、双方协商一致、买方便利），也须支付准备工作、已完成、已验收的相关报酬。

# 第12章 项目采购管理



乐凯咨询

子过程	主要输入	主要工具和技术	主要输出
规划采购管理	需求文件	自制或外购分析	采购管理计划
	活动资源需求	市场调研	采购SOW、采购文件
	活动成本估算		供方选择标准
实施采购	采购文件	广告、独立估算	选定的卖方
	供方选择标准	投标人会议	协议
	卖方建议书	建议书评价技术、采购谈判	
控制采购	采购文件	合同变更控制系统、记录管理系统	变更请求
	合同	采购绩效审查、检查	工作绩效信息
	工作绩效数据	索赔管理	
结束采购	采购文件	采购审计、记录管理系统	结束的采购