

论信息系统项目的采购管理过程

◆ 丁明英

摘要：信息系统项目不同于一般的工程建设项目，经常会遇到需求多变、技术更新和所处环境变化快、人员流动频繁等情况，所以信息系统项目更加需要科学规范的项目管理。为了降低企业的成本，提高企业的经济效益，成本控制在信息系统项目管理中起着至关重要的作用。而采购的好坏又决定着成本控制的成败，特别是在信息系统项目的管理中，采购管理尤为重要。本文就采购管理的过程即编制采购计划、实施采购、控制采购、结束采购四个方面对信息系统项目的采购管理加以探讨。

关键词：信息系统；采购管理；采购过程

项目采购管理是为完成项目目标而采购所需要的物资和服务的过程。使用科学的管理方式、高效合理的技术以提高企业效率、降低企业成本。信息系统项目中采购过程管理是采购职能的发展和延伸，是信息系统项目管理的重要环节。采购过程管理的目标主要是通过对信息系统项目过程中质量、进度和成本三者之间的控制和管理，以寻求最合理的方式实现三者的统一和平衡，实现资源的最优配置以期实现既定目标，这也正是信息系统项目管理最关键的内容。采购过程管理实际上是对信息系统项目管理的进一步完善，也是实现过程中的协调者，发挥着十分重要的作用。采购过程就是整个信息系统项目实施的过程，是信息系统项目的核心之一。

一、制定采购计划

为了保证项目计划的有效性，保质保量的采购到所需的产品及服务，首先应当制订出项目的采购计划。其重点是解决一系列影响采购规划决策的关键问题，包括：自制和外购问题，即判别产品、服务或成果是否需要组织外部采购；外购的具体内容和条件，即采购什么、如何采购、采购多少、何时采购；外部采购所需资源等。由于项目整体方案计划对本阶段采购策略的制定往往会产生重要影响，而本阶段采购策略也会影响项目整体方案，因此应综合考虑相关约束条件并有机整合，最后还应考虑采购团队自身的组织活动资源满足所承担采购任务的优化合理程度等，综合形成采购的目标管理体系。本阶段标志性成果是采购项目管理方案以及各类工作计划。

(1) 采购需求分析。需求分析是项目采购的第一要务，是制定采购计划的关键。它需要结合信息系统项目的整体计划、范围说明书、WBS等，并充分考虑制约项目采购的各种因素，制定出适合项目的采购计划。具体内容包括采购的范围和内容、采购时机、采购方式、采购流程、资格条件、技术要求、付款方式、验收标准等；在采购中应对所需的物资或服务进行市场调研，及时了解当时市场供求状况、价格，以便更准确地规划采购，节约成本，权衡整体项目的资源配置。还应对项目进行采购风险分析和合同策划，确定可能的采购风险及应对措施，以保证采购的实际结果达到预期目标。除了对上述因素的分析，还需确定采购管理的资源配备和保障需求，即采购管理形式、人力资源配备、进度、成本测算等，以便合理调动和安排项目

资源，在最大程度保障采购需求。

(2) 制定采购目标。项目采购的目标是在满足采购项目特点及所要求的资格条件及技术要求的基础上，选择费用最合理的供应商以最大程度地实现项目整体利益。首先需要制定实现项目采购目标的资格条件和技术要求；其次具体研究解析采购目标；再次细化分解采购目标并确定采购目标的范围和重点；最后根据项目采购实际情况及时判断调整采购目标。最终形成的成果文件有：采购SOW、采购文件和供方选择标准、变更申请程序^[1]。

(3) 编制采购方案。依据项目采购管理任务而制定的采购方案，是项目采购管理的宏观基础，也是项目采购管理的核心。采购方案一般应根据采购需求分析的成果、采购目标的重点和任务及实施思路来编制，需要明确项目采购的原则、目标、范围、方式等，难点分析及对策，实现采购目标的具体内容，采购管理保障措施，人力资源及费用计划等。项目采购方案只是初步的管理计划，在实际管理过程中需要根据项目采购的进展情况不断地进行修改、调整和完善。

(4) 编制采购工作计划。采购工作计划也称采购项目化管理配套计划，是根据采购项目管理方案确定的采购目标、方法和原则，通过对采购管理系统的详细分析，对采购活动涉及的有关进度、组织保障、人力资源、费用以及质量、沟通、合同、风险等具体管理做出的工作安排。采购工作计划主要包括进度计划、组织保障计划、人力资源计划、费用计划、采购成本计划、质量计划、沟通计划、合同规划或计划、风险防范计划等。这些计划与采购项目管理方案的其他内容一道，共同全面指导采购项目的具体实施。

二、实施采购

实施采购是采购管理的关键阶段，是围绕采购管理的主要任务以及项目采购目标而进行的具体实施过程。采购实施的主体是采购项目经理及其团队，由他们具体负责全部采购工作事宜，在相关职能部门的指导下，根据采购方案和采购目标，进行工作分解，直至完成采购任务。实施采购的过程主要包括实施采购全过程管理、设置控制点实行目标管理、合同谈判与签订合同等。

(1) 实施采购全过程管理。根据项目采购方案和采购目

标对项目实施采购全过程管理。实施采购的主要管理内容包括根据采购质量目标设置关键控制点进行全过程质量的动态控制;按照总体进度和关键节点进度进行全过程进度的动态控制;按照成本计划进行成本分解并进行全过程成本的动态控制;编制沟通管理措施执行沟通计划;执行风险过程管理等。由此可见对采购项目的九大管理目标进行全过程的动态控制是采购项目实施的重要内容。

(2) 设置控制点实行目标管理。依据项目采购的目标及管理方案,针对影响采购实施的关键因素和节点,主要采用流程管理和过程动态 PDCA 循环管理的思路。其中设置主要控制点管理是采购实施管理的核心环节。在实际采购过程中主要是对采购进度、采购费用、采购质量设置主要控制点,以便及时纠偏措施,保证项目采购目标的最终实现^[2]。

(3) 合同谈判与签订合同。采购实施过程中的标志性成果主要是确定中标人和签订采购合同,而确定中标人后的合同谈判对成功地签订合同起着关键性作用。合同谈判主要是在合同签订前对双方协议中的实质性条款之外的内容进行洽谈、协商以便双方达成一致。在这些基础上,以书面形式签订正式合同。

三、控制采购

控制采购是协调权衡采购进度、质量、成本等关系、监控合同执行情况,并且根据采购实际情况及时纠偏采购措施的过程。关键是依靠采购团队外部的检查和监督,保证采购过程和成果满足国家相关法律、法规和政策以及项目管理总体目标,同时采购团队的绩效要满足采购项目要求。采购的控制实际上贯穿于整个采购的全过程,主要包括项目采购管理要素的检查与考核、企业内部对采购过程的监控,以及行业监管等。

(1) 对采购管理要素的检查与考核。在采购全过程应该及时对采购进度、采购质量、采购成本、人力资源、沟通等管理要素进行考核,针对具体问题及时制定相应对策,以保证采购管理的不断完善和改进,以及能有效地控制采购风险。

(2) 企业内部对采购实施过程的检查和考核。主要是指企业内部监督管理部门对项目采购过程的检查和考核,依据国家现行相关法律法规和政策、企业内部相关管理制度等内容,对采购项目的实际进展情况和采购团队的绩效进行检查和考核,以便能够及时发现偏差,监督纠正采购环节,保证项目采购的顺利实施。

(3) 行业监管。主要是指政府层面的相关职能部门,依据国家现行相关的法律法规和政策以及政府管理分工,从不同角度对采购活动进行的依法监督和管理,以保证采购活动的公平、公正、公开和采购市场的有序、规范^[3]。

四、结束采购

完成每一次项目采购,都需要结束采购过程。主要是对整个采购过程进行全面系统的审查,调整和更新整个采购过程的管理记录,对可交付的成果进行验收,做好采购档案的整理和

归档,并对采购项目执行情况进行全面客观的总结和评价,积累可供其他项目借鉴的经验,用以指导和改进未来新项目的采购活动。

五、结语

项目采购管理过程是按照一个清晰的、有逻辑性的顺序进行的,有效的项目采购管理会使项目的成功起到事半功倍的作用。因此,要高度重视信息系统项目的采购管理,对采购项目的全过程进行合理有效的管理和控制,权衡各项管理要素间的关系,合理调配项目所需的各种资源,规范地做好信息系统项目的采购管理,以保证采购项目各项工作的顺利推进。□

参考文献

- [1] 招标采购项目管理 [M]. 北京:中国计划出版社,2015,6.
- [2] 谭志彬,柳纯录,主编.信息系统项目管理师教程(第3版) [M]. 北京:清华大学出版社,2017.
- [3] 王大年.运用项目管理知识进行招标采购全过程管理的探讨 [J]. 建设监理,2014(04):29-32+83.

(作者单位:山西潞安矿业(集团)有限责任公司)