采购这部分内容对于当前主要做技术的自己来说，比较陌生。回想2015在南京的日子，一个让我神牵梦绕的女孩的主要工作就涉及项目的招投标，合同谈判等事宜。因此更应该把这部分内容给好好掌握，她叫沈梦，希望女神亲能保佑我好好的理解这部分的知识，加油，熊二。“谈判是一门妥协的艺术，项目管理是一门让别人愿意帮你实现你的目标的艺术”

* 各类合同的特点、用途及计算。

**成本加固定费合同**(cost plus fixed fee, CPFF)是为卖方报销履行合同工作所发生的一起可列支成本，并向卖方支付一笔固定费用，该费用以项目初始成本估算的某一百分比计算。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 合同 | 实际 |
| 估算成本 | 20000 | 22000 |
| 费用 | 2000 | 2000 |
| 总价 | 22000 | 24000 |

**成本加激励费用合同**（cost plus incentive fee, CPIF）支付一切可列支成本及预先确定的激励费用。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 合同 | 实际1 | 实际2 |
| 估算成本 | 20000 | 16000 | 24000 |
| 费用 | 2000 | 2000 | 2000 |
| 风险分担比率 | 80:20 | (20000-16000) \* 0.2 = 800 | (20000-24000) \* 0.2 = - 800 |
| 总价 |  | 18800 | 25200 |

**总价加激励费用合同**(fixed price plus incentive fee, FPIF)在总价合同的基础上，对实现既定目标给予财务奖励。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 合同 | 实际1 | 实际2 |
| 目标成本 | 20000 | 16000 | 25000 |
| 目标费用 | 2000 | 2000 | 0 |
| 风险分担比率 | 70:30 | (20000-16000) \* 0.3 = 1200 | 0 |
| 最高价 | 24000 |  | 24000 |
| 总价 |  | 19200 | 24000 |
| 实际费用 |  | 3200 | -1000 |

**固定总价合同**(firm fixed price, FFP)中。卖方承担最高风险，注重控制成本，获利可能性达到最大。（买方必须准确定义要采购的产品和服务，对采购规范的任何变更都可能增加卖方的成本）

**工料合同**：一般规定人工单价，将材料按照实报实销处理，所有它是一种开口合同，在实际合同设计中，根据项目特点也可以将某些材料的单价也固定下来，而将数量按实际花费计算，在这种情况下似固定单价合同。

**合同类型选择风险分析**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 买方风险 | 买方管理成本 | 适用 |
| FFP | 低 | 低 | 买方在谈判中占优势，质量、成本、时间等目标明确，工作范围有清楚定义。  工作范围可能存在大的调整，无法做成本估算的特殊工作，谈判优势转向卖方 |
| FPIF | 低 | 低 |
| CPIF | 一般 | 一般 |
| CPFF | 高 | 高 |
| CPPC | 高 | 高 |

这儿可以看到，在谈判准备的越充分，余地越大。

* 采购管理各过程工具的作用（工具内容不少）

|  |  |
| --- | --- |
| 规划采购管理 | 自制或外购分析、专家判断、市场调研、会议 |
| 实施采购 | 投标人会议、建议书评价技术、独立估算、专家判断、广告、分析技术、采购谈判 |
| 控制采购 | 合同变更控制系统、采购绩效审查、检查与审计、报告绩效、支付系统、索赔管理、记录管理系统 |
| 结束采购 | 采购审计、采购谈判、记录管理系统 |

* 理解竞争环境下做事的方法，如：在合同执行中，客户提出变更，提供者应要求客户发变更指令；若客户不发，则提供者做变更报价供客户批复。

项目采购管理：包括从项目外部采购或获得所需产品、服务或成果的各个过程。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 规划过程组 | 执行过程组 | 收尾过程组 | 控制过程组 |
| 规划采购 | 实施采购 | 结束采购 | 控制采购 |

* 规划采购

**集中采购合同和分散订立合同**的差别，前者由一个只能部门进行，专业经济、易于控制、但多项目时容易延迟并不太关注项目具体需求，后者由各个项目经理进行，比较灵活和符合项目实际需求，但成本较高、不易标准化。

**自制和外购分析**：前者，生产成本低、无合适供应商、保证质量等情况适用；后者，外购成本低，生产能力不足，互惠性场景适用。

**采购文件的别称**：信息邀请书RFI，投标邀请书IFB，建议邀请书RFP，报价邀请书RFQ,投标通知，谈判邀请以及卖方出事应答邀请书。

标书bid、报价单quotation和意见proposal之间的区别？

标书和报价单一般用在价格导向的情况，意见一般用在技术或方法等非资金因素的场景。

供方选择标准：用于评定卖方的建议或为其评分，通常作为采购文件的组成部分。

什么是投标人会议？确保潜在供应商清晰的公平的理解需求，在供方提供他们的建议书前召开。

* 实施采购

谈判的五个阶段

|  |  |
| --- | --- |
| 阶段 | 主要工作 |
| 介绍 | 做一些介绍，并且形成谈判气氛 |
| 探索 | 谈判人员确定关心的问题，并且弄清谈判对手的实力和弱点 |
| 议价 | 进行实际的讨价还价，并且做出让步 |
| 收尾 | 总结双方的见解，做出最后的让步 |
| 达成协议 | 用文件将最后协议确定下来 |

谈判策略（特别有意思，哈哈）：最后期限、惊奇、有限的权限、不见了的人、公平合理、战略延迟、一同推理、撤回、没有道理、既成事实。

谈判目标：建立并不断维护彼此间良好合作关系，买方（公平合理的价格，在规定时间内履行、保证合同条款），卖方（获利、市场份额、客户的安全需求）。

采购合同：是通过协议规定买卖双方的权力与义务，它可以是简单的订购单或复杂的文件，无论合同文件的复杂程度如何，合同都是对双方具有约束力的法律协议，违背协议会造成相应的法律后果。合同的基本要素如下表所示。

|  |  |
| --- | --- |
| 要素名称 | 含义 |
| 有行为能力的各方 | 分开的法律当事人 |
| 出价 | 采购需求 |
| 接受 | 双方同意后达成的协议、共识 |
| 议价 | 讨价还价的过程，也叫订约要因 |
| 合法性 | 受法律保护 |

* 控制采购

合同管理责任包括：项目经理对合同需求负责；工程师对项目规范负责；合同部门对采购文件负责。

如果供应商未按合同规定执行？与合同供方联系询问原因；让供方知道已经违约了（质询函）

* 结束采购

指对从规划采购直到管理采购过程的所有采购过程进行结构化审查，其目的是找出可供本项目其他采购合同或执行组织内其他项目借鉴的成功经验与失败教训。

Tip:

买方可以获得惩罚性赔偿么？

惩罚赔偿是指对于违法或者犯罪的一方，依据法律、法规进行的惩罚，由司法部门作出并上交国家，因此买方不能获得。

疾风识劲草，板荡识诚臣。

1. 强茂山. 成功通过pmp[M]. 北京:清华大学出版社, 2013.