

第 13 章 项目采购管理

采购计划编制	编制合同	招标	供方选择	合同管理	合同收尾
产品和服务及其质量应满足产品的三个条件：产品的通用性，产品的可获取性、产品的经济性					
<p>1、名称及定义</p> <p>采购计划编制是确定从项目组织外部采购哪些产品和服务能够最好满足项目需求的过程。它必须在范围定义的工作中完成。采购计划编制涉及需要考虑的事项包括是否采购？怎样采购？采购什么？采购多少？什么时候采购等。当项目需要执行组织之外的产品和服务时，对每一产品和服务都将执行一次从询价计划编制到合同收尾的过程。签订合同和采购时，项目管理团队将寻求专家们的支持，并让这些专家作为项目团队的一员，尽早参与某些过程。</p> <p>2、输入</p> <p>①项目章程</p> <p>②项目范围说明书</p> <p>主要包括三种类型</p> <p>⊙设计说明书：对项目的合理性说明</p> <p>⊙执行说明书：主要的，归纳性的项目清单</p> <p>⊙功能说明书：对项目目标的一个量化说明</p> <p>③项目管理计划</p> <p>④工作分解结构和字典</p> <p>⑤环境因素和组织因素</p> <p>⑥组织过程资产</p> <p>⑦风险记录</p> <p>3、工具和技术</p> <p>①自制/外购分析；</p> <p>②专家判断</p> <p>③合同类型：</p> <p>固定总价合同：这类合同对一个明确定义的产品采用一个固定总价格。固定价格合同也包括对达到或超过既定项目目标的奖励。</p> <p>成本补偿合同：这类合同按卖方实际费用加卖方利润进行支付。费用分为直接费用和间接费用。直接费用指为取得项目自身的收益而发生的费用（如，全职员工的薪水）。间接费用也叫管理费用，指由执行组织分摊到该项目的管理费用（例如，公司董事的薪水）。间接费用一般按直接费用的一定百分比计算。</p> <p>工时和材料合同（单价合同）：工时与材料合同是一种混合型合同，同时具有费用补偿合同和固定总价合同的特征。</p> <p>4、输出</p> <p>①采购管理计划；②工作说明书（SOW）</p> <p>③自制/外购决定；④项目管理计划（更新）</p>	<p>1、名称及定义</p> <p>为了保证采购计划的有效性、按时、高质量的获得外部产品和服务资源， 必须制定出项目的招标计划。</p> <p>2、输入</p> <p>①采购管理计划</p> <p>②工作说明书（SOW）</p> <p>③项目管理计划</p> <p>④自制/外购决定</p> <p>3、工具和技术</p> <p>①标准表格</p> <p>②专家判断</p> <p>4、输出</p> <p>①采购文档</p> <p>常见两种采购文件：</p> <p>⊙请求建议书（RFP）</p> <p>一种拥有征求潜在供应商的文件。</p> <p>强调两点：</p> <p>第一，很大程度上等同招标文件，建议书视为标书。</p> <p>第二，好的 RFP 是采购管理的关键部分</p> <p>⊙请求报价单（RFQ）</p> <p>一种依据价格选择供应商时用于征求潜在供应商报价的文件。可以在简单招标中使用 RFQ。</p> <p>②评估标准：</p> <p>评估标准用于对建议进行评级和打分，它们可以是客观的或主观的，它是采购文件的一部分。</p> <p>⊙提议的 PM 应具有资质证书和项目经验；</p> <p>⊙采购价格；</p> <p>⊙对需求的理解（由供方的建议书看出）；</p> <p>⊙总成本或者全生命周期成本；</p> <p>⊙供方的技术能力；</p> <p>⊙供方具有一套大确保项目完成的管理方式</p> <p>⊙技术方案能解决采购文件的需求；</p> <p>⊙供方具有完成任务财务能力</p> <p>⊙供方有生产能力和兴趣以满足潜在需求；</p> <p>⊙供方具有工作过程和产品的所有权</p> <p>③工作说明书（更新）</p>	<p>1、名称及定义</p> <p>2、输入</p> <p>3、工具和技术</p> <p>①投标人会议</p> <p>②广告</p> <p>4、输出</p> <p>①合格卖方清单</p> <p>②采购文件包</p> <p>③建议书</p>	<p>1、名称及定义</p> <p>供方选择包括标书或建议书的接收和使用评价标准对供应商进行选择。在决策过程中，除了费用或价格外，还需要评价许多因素。</p> <p>⊙价格也许是主要决定因素。但是如果卖方不能及时应贷，最低的价格也许不是最低的费用。</p> <p>⊙建议书可分成技术（方案）部分和商务（价格）部分。各部分应独立评估。某些情况还需要加入管理部分加以评估。</p> <p>⊙对关键性产品应采用多个供方。</p> <p>对于重要采购项目，这一过程可能要重复几次。合格卖方的名单将根据初步的建议作出选择，然后，更详细的评估根据更详细和全面的建议而开展。</p> <p>2、输入</p> <p>①建议书</p> <p>②评估标准</p> <p>③组织过程资产</p> <p>④风险数据库</p> <p>⑤风险相关的合同协议</p> <p>⑥合格卖方清单</p> <p>⑦采购文件包</p> <p>3、工具和技术</p> <p>①加权系统：是对定性数据的定量分析，以便尽量减小供方选择中的人为偏见影响。包括：</p> <p>（1） 给每一评估标准设定一权重，</p> <p>（2） 按每一标准为卖方打分，</p> <p>（3） 权重和分数之积，</p> <p>（4） 把所有的乘积求和得到一个总分数。</p> <p>②独立估算：对很多采购项目，采购组织要自己估算价格，用以检查报价价格。如果估算与价格有明显的差别可能意味着工作范围不恰当，也可能意味着卖方误解或者没能完全答复工作说明书。独立估算常被称为“合理费用”</p> <p>③筛选系统：筛选法包括为一个或几个评估标准确定最低要求</p> <p>④合同谈判：是合同签订前对合同结构和要求作出澄清并达成一致意见。在可能的范围内，最终的合同文本应反映所有已达成的全部方法。合同的内容涵盖（但不局限于）责任和权利，适用的条款和法律，技术和商业管理方案，合同融资以及价格。</p> <p>4、输出</p> <p>①选择的供方</p> <p>②合同</p> <p>③合同管理计划</p> <p>④资源可用性</p>	<p>1、名称及定义</p> <p>合同管理是确保卖方履行合同要求的过程。主要方面就是管理不同供应商之间的组织界面。</p> <p>当涉及多个卖方和多种产品的时候，在各个层次上，总是需要这种统一和协调。必须执行的项目管理过程有：</p> <p>⊙项目计划执行</p> <p>⊙绩效报告</p> <p>⊙质量控制</p> <p>⊙变更控制</p> <p>⊙风险的监</p> <p>合同管理还包括财务管理部分。</p> <p>2、输入</p> <p>①合同</p> <p>②绩效报告</p> <p>③已批准的变更申请</p> <p>⑤工作绩效信息</p> <p>⑥选手选择供方</p> <p>3、工具和技术</p> <p>①合同变更控制系统</p> <p>与合同无关的变更也会导致合同的修订，对于此类情况，建议：</p> <p>⊙由项目执行组织的原有成员，以同样的方式业审核、批准和归档任何的变更；</p> <p>⊙对于任何变更都应有变更分析；</p> <p>⊙变更申请和变更必须以书面形式出现。</p> <p>②买方主持的绩效评审</p> <p>③检查和审计</p> <p>④绩效报告</p> <p>⑤支付系统</p> <p>⑥索赔管理</p> <p>⑦记录管理系统</p> <p>4、输出</p> <p>①组织过程资产（更新）</p> <p>⊙信函</p> <p>⊙支付进度和请求</p> <p>⊙卖方绩效评估文件</p> <p>②请求的变更</p> <p>③建议的纠正措施</p> <p>④合同文件</p>	<p>1、名称及定义</p> <p>2、输入</p> <p>①合同文件</p> <p>②合同收尾过程</p> <p>3、工具和技术</p> <p>①过程审计</p> <p>②记录管理系统</p> <p>4、输出</p> <p>①合同文件</p> <p>②正式验收和收尾</p> <p>③经验教训</p>

开标、评标、决标和授标

开标 应当在招标文件规定提交投标文件截止时间的同一时间公开进行，由招标单位的法人代表或其指定的代理人主持。

评标 应由业主组织的评标委员会在开标后独立进行。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，成员为 5 人以上单数，其中技术、经济等方面的专家不得少于成员总数的 2/3。

决标 即最后决定中标人。通常由招标机构和业主共同商讨决定中标人。

授标 是指向最后决定的中标人发出中标通知书，接受其投标书，并将由项目业主与该中标人签订工程承包合同。

项目采购管理概览

主要过程	依据资料	工具和手段	结果
采购规划	1. 范围说明 2. 产品说明 3. 市场状况 4. 采购管理 5. 其他计划编制的结果 6. 约束条件 7. 假定	1. 自制外购分析 2. 专家判断 3. 合同类型选择	1. 采购管理计划 2. 工作说明书
发包规划	1. 采购管理计划 2. 工作说明书 3. 其他计划编制的结果	1. 标准表格 2. 专家判断	1. 采购文档 2. 评价标准 3. 更新的工作说明书
询价	1. 采购文档 2. 合格的卖主清单	1. 投标者会议 2. 广告	建议书
选择卖方	1. 建议书（或投标书） 2. 评价标准 3. 组织政策	1. 合同谈判 2. 加权系统 3. 筛选系统 4. 独立估算	合同
合同管理	1. 合同 2. 工作结果 3. 变更申请 4. 卖方发票	1. 合同变更控制系统 2. 绩效报告 3. 支付系统	1. 来往函件 2. 合同变更 3. 支付申请
合同收尾	合同文档	采购审计	1. 合同归档 2. 正式验收和收尾