12 项目采购管理

过程定义:

明确采购方法、记录项目采购决策、识别潜在卖方的过程。

货物或服务 可以从其他部门采购 或者从 外部渠道采购。

在规划采购早期,确定和采购相关的角色与职责,配备专业采购人员。

经典的采购步骤:

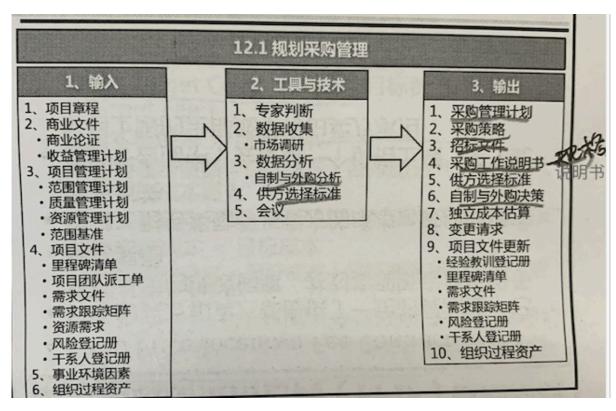
- 准备采购工作说明书(SOW) 或工作大纲(TOR)
- 准备高层及的成本估算,制定预算。
- 发布招标广告
- 确定合格卖方名单
- 准备和发布招标文件
- 卖方提交建议书
- 对建议书开展技术(包括质量)评估
- 对建议书开展成本评估
- 逐步最终的综合评估报告, 选出中标建议书
- 结束谈判, 签署合同

常见的合同类型:

- 总价合同(范围明确,工程量明确,不会出现重大变更)
 - 。 固定总价合同
 - 总价加激励 允许一定的绩效偏离,并对实现目标给与财务激励。不过会设置一个价格上限,超过价格的全部成本由卖方承担。例如买卖双方按照80/20的比例分担成本偏差。
 - 实际价格计算公式(从卖方的角度看): 目标成本+ (实际成本-目标成本)*0.2 +目标利润 然后和 限制价格取个最小值。

目标成本	金额(美元)
目标利润	20,000
目标总价	220,000
激励比例	80/20
天花板价格/最高限价	240,000
实际成本	230,000
最终合同价格	= ?

- 。 总价加经济价格调整 项目持续几年, 合同以不同货币支付价款。
- 工料合同(范围明确,工程量不确定)
- 成本补偿合同 (开始时无法定义准确范围,会在后续发生重大变更)
 - 。 成本加固定费用
 - 成本加激励 (类似总价加激励, 但是没有最高限价)
 - 。 成本加奖励



需求文件:

- 卖方需要满足的技术需求
- 具有合同或法律意义的需求。(健康 安保 环境 许可证 知识产权 等)

资源需求:

略

事业环境因素:

• 市场条件

组织过程资产:

- 预先批准的卖方清单
- 采购政策程序指南
- 组织所使用的的合同类型

自制与外购分析:

用来确定某项工作最好由项目团队自行完成, 还有应该从外部采购

供方选择分析:

应该在采购文件中写明评估方法,让投标人了解被如何评估。

常用选择方法:

- 最低成本
- 仅凭资质
- 基于质量和成本
- 唯一来源
- 固定预算

采购管理计划:

包含要在采购过程中开展的各种活动

采购策略:

- 交付方法
- 合同支付类型
- 采购阶段

招标文件:

招标文件用于向潜在卖方征求建议书。 建议邀请书, 主要是针对项目型采购,关于解决方案。

采购工作说明书:

SOW,包括 规格 所需数量 质量水平 性能参数 履约期限 工作地点和其他要求。 在采购过程中,应根据需要对SOW进行修订和改进,只到成为所签订合同的一部分。 如果和供应商发生了扯皮,首选 合同作为参考,其次 SOW。

供方选择标准:

标准可以是主观或客观的。 包括: 能力 成本 交付日期 技术专长 经验 员工资质 管理经验等, 这些标准是甲醛系统的组成部分, 可以依据此加权打分 排列所有建议书的顺序,以确定谈判的顺序, 并和某个卖方签订合同。

自制与外购决策:

略

独立成本估算:

对于大型的采购, 采购组织可以自行准备独立估算, 作为评价卖方保价的对照基准。

12.2 实施采购

输入

- .1 项目管理计划
 - 范围管理计划
 - 需求管理计划
 - 沟通管理计划
 - 风险管理计划
 - 采购管理计划
 - 配置管理计划
 - 成本基准
- .2 项目文件
 - 经验教训登记册
 - 项目进度计划
 - 要求文件
 - 风险登记册
- 相关方登记册
- .3 采购文档~~
- .4 卖方建议书 ~
- .5 事业环境因素
- .6 组织过程资产

工具与技术

- .1 专家判断
- .2 广告
- .3 投标人会议~
- .4 数据分析
 - 建议书评价 >
- .5 人际关系与团队技能
 - 谈判

输出

- .1 提 选定的卖方
- .2 协议~
- .3 变更请求
- .4 项目管理计划更新
 - 需求管理计划
 - 质量管理计划
 - 沟通管理计划
 - 风险管理计划
 - 采购管理计划
 - 范围基准 • 进度基准
 - 成本基准
- .5 项目文件更新
 - 经验教训登记册
 - 需求文件
 - 需求跟踪矩阵
 - 资源日历
 - 风险登记册
 - 相关方登记册
- .6 组织过程资产更新

投标人会议:

又称为供应商会议 供货商会议 投标前会议。

是在投标书 或 建议书提交之前 和所有卖方之间召开的会议。

会议的目的是保证所有潜在卖方 对采购要求都有清楚一致理解, 保证没有任何投标人会得到特殊优 待。

为了公平起见, 买方必须尽力确保卖方的的问题 都得到回答。

建议书评价:

可采用多维度的加权评分机制(多标准决策分析)

选定的卖方:

根据建议书或者 投标书评价中被判断 最有竞争力的投标人。

协议:

合同

12.3 控制采购

确保买卖双方履行合同义务,满足项目需求。

管理采购关系, 监督合同绩效, 实施必要的变更和纠偏。

输入 .1 项目管理计划 • 需求管理计划 • 风险管理计划 • 采购管理计划 • 变更管理计划 • 进度基准 .2 项目文件 • 假设日志 • 经验教训登记册 • 里程碑清单 • 质量报告 • 需求文件 • 需求跟踪矩阵 • 风险登记册 • 相关方登记册 .3 协议 -.4 采购文档 💙 .5 批准的变更请求 .6 工作绩效数据 一 .7 事业环境因素 .8 组织过程资产

工具与技术

- .1 专家判断
- .2 索赔管理 一
- .3 数据分析
 - 绩效审查
 - 挣值分析
 - 趋势分析
 - .4 检查 ン .5 审计~

- 输出
- .1 结束的采购 一 .2 工作绩效信息 ~
- .3 采购文档更新
- .4 变更请求 >>
- .5 项目管理计划更新 • 风险管理计划
 - 采购管理计划
 - 进度基准
 - 成本基准
- .6 项目文件更新
 - 经验教训登记册
 - 资源需求
 - 需求跟踪矩阵
 - 风险登记册
- 相关方登记册 .7 组织过程资产更新

工作绩效数据:

包含和项目状态有关的卖方数据

索赔管理:

如果合同双方无法自行解决索赔问题,可能不得不按照合同中的规定程序,用替代争议解决(ADR)方法 去处理。

谈判是解决所有索赔和争议的首选方法

数据分析:

- 绩效审查, 发现供应商履约情况的好坏
- 挣值分析
- 趋势分析

检查&审计:

略

采购关闭:

买房通过采购员向买房书面通知已经完成了合同。

工作绩效信息:

是卖方正在履行的工作的绩效情况。包括和合同要求进行比较的完成情况。以及和SOW预算相比较的已 完成工作的成本产生和认可情况。