

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。
- 发布招标公告
- 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。

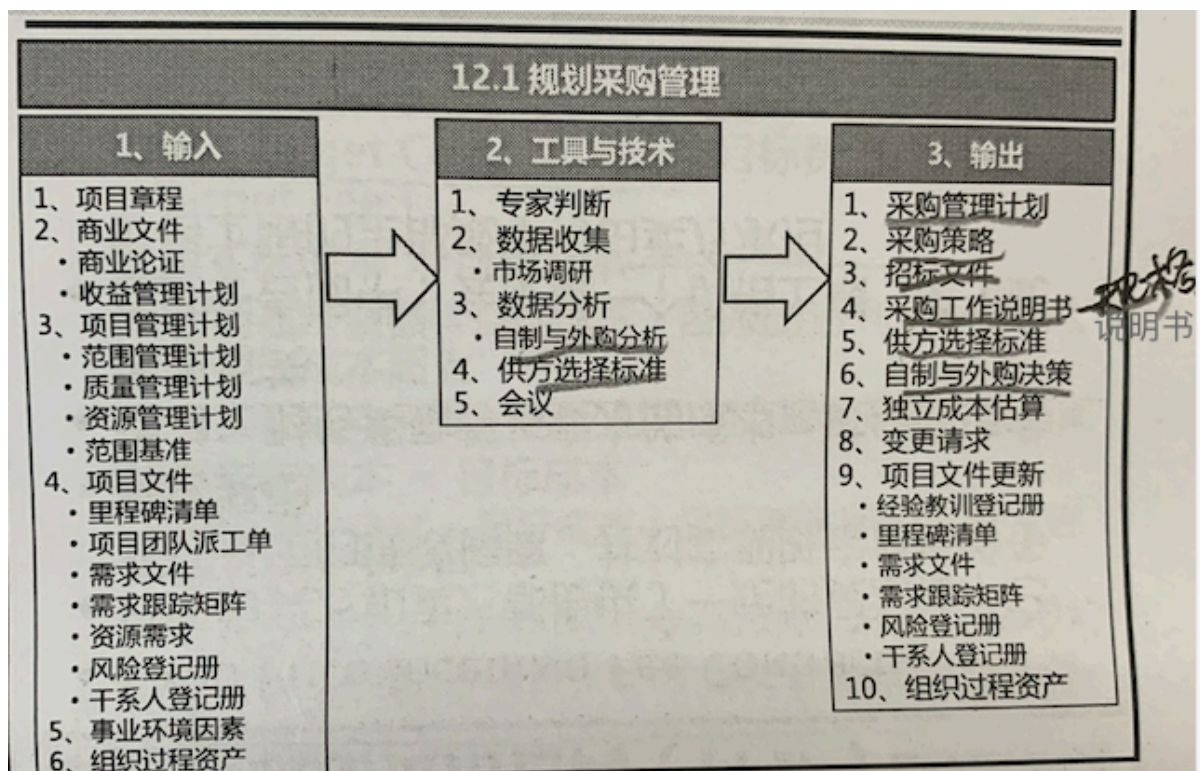
总价加激励费用合同计算例题

清晖项目管理
Changhui Project Management

合同内容	金额 (美元)
目标成本	<u>200,000</u>
目标利润	20,000
目标总价	<u>220,000</u>
激励比例	80/20
天花板价格/最高限价	240,000
实际成本	<u>230,000</u>
最终合同价格 = ?	

$$220000 + (230000 - 200000) \times 0.2 = 226000$$

- 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



对于卖方来说，成本风险从高到底。买方，反之。

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。

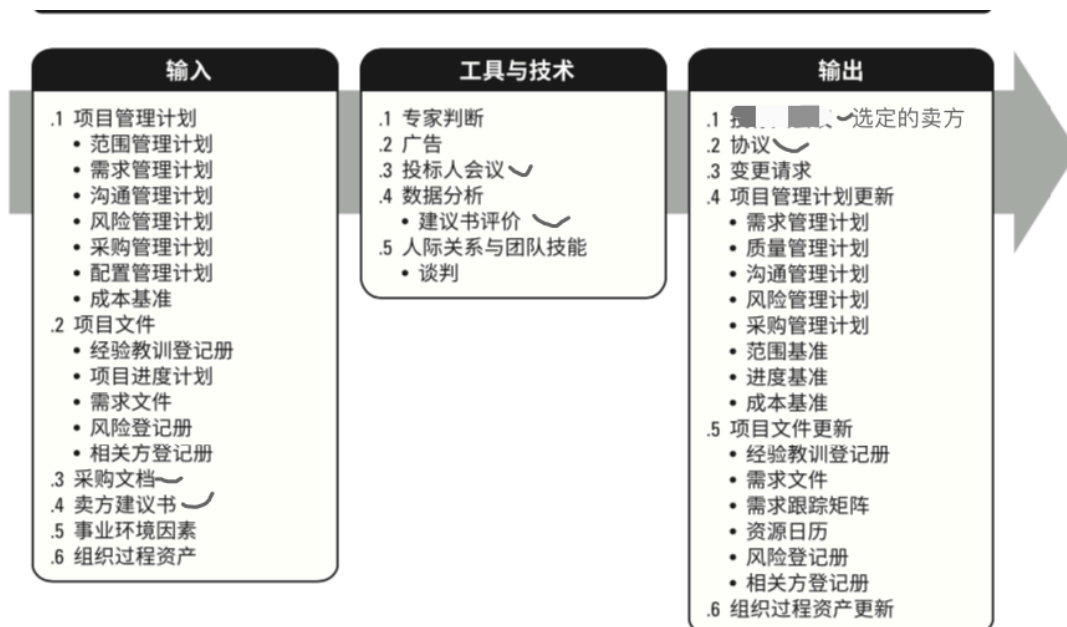
自制与外购决策：

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



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。

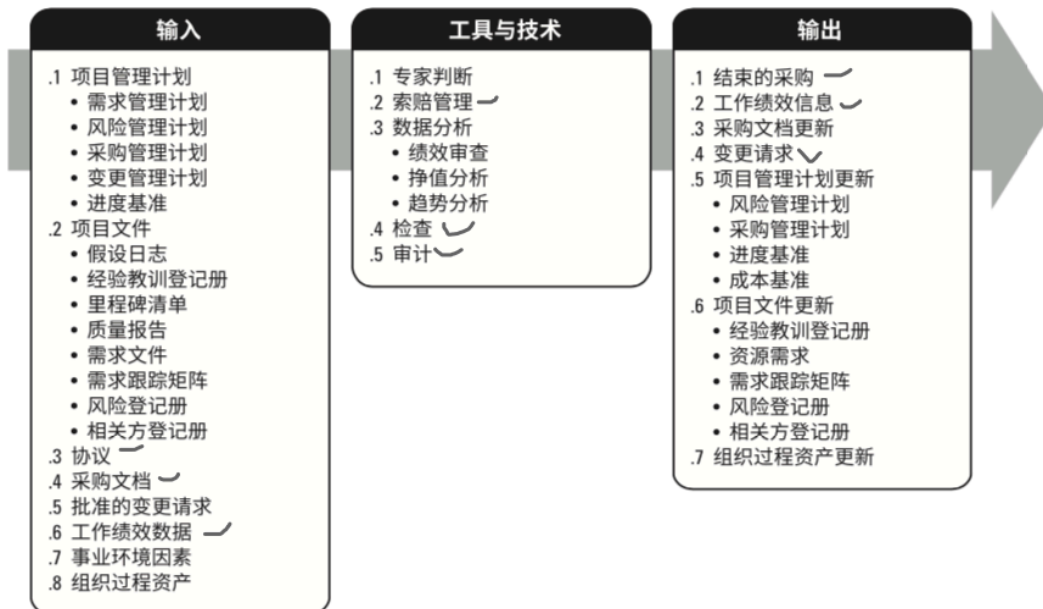
协议：

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。



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。