项目采购管理过程涉及到用协议来描述买卖双方之间的关系。。因应用领域不同,协议可以是合同、服务水平协议(SLA)、谅解备忘录、协议备忘录(MOA)或订购单。合同应明确说明预期的可交付成果和结果,包括从卖方到买方的任何知识转移。虽然所有项目文件可能都要经过某种形式的审查与批准,但是,鉴于其法律约束力,合同或协议需要经过更多的审批程序,而且通常会涉及到法务部。因应用领域不同,卖方可以是承包商、供货商、服务提供商或供应商;买方可能为最终产品的所有人、分包商、收购机构、服务需求者或购买方。

## 方可能为最终产品的所有人、分包商、收购机 构、服务需求者或购买方。 核心概念 工具的改进 更先进的风险管理 变化中的合同签署实践 新趋势和新兴实践 物流和供应链管理 技术和干系人关系 试用采购 采购的复杂性 物理地点 裁剪考虑因素 治理和法规环境 承包商的可用性 在敏捷或适应型环境中,可能需要与特定卖方进 行协作来扩充团队。这种协作关系能够营造风险 共担式采购模型,让买方和卖方共担项目风险和 共享项目收益。 在大型项目上,可能针对某些可交付成果采用敏 捷或适应型方法,而对其他部分则采用更稳定的 方法。在这种情况下,可以通过主体协议,如主 要服务协议(MSA)来管理整体协作关系,而将 敏捷或适应型工作写入附录或补充文件。这样一 来, 变更只针对敏捷或适应型工作, 而不会对主

体协议造成影响

敏捷与适应方法

项目采购管理 Project Procurement Management

		记录项目采购决策、 卖方的过程	明确采购方法,及	识别潜在		
概念	l	确定是否从项目外部		 如果 <del>是</del> ,		
	则还要确定将在什么时间、以什么方 作用 式获取什么货物和服务					
	项目章程	项目章程包括目 及预先批准的财	标、项目描述、总 务资源	体里程碑,以		
	立项管理文			相关的文件可用于		
		范围管理计	划 —			
	+	质量管理计:	划			
	项目管理计 	·	划			
		范围基准				
输入		里程碑清单 项目团队派工单 需求文件 需求跟踪矩阵 资源需求				
	项目文件	风险登记册 干系人登记册	_			
	事业环境因	  素 				
		预先批准的:	卖方清单			
		正式的采购	政策、程序和指南	_		
	组织过程资		总价合同	此类合同为既定产品、服务或成果的采购设定一个总价。这种合同应在己明确定义需求,且不会 出现重大范围变更的情况下使用		
		合同类型	成本补偿合同	此类合同向卖方支付为完成工作而发生的全部合法实际成本 (可报销成本),外加一笔费用作为卖方的利润。这种合同适用于工作范围预计会在合同执行期间发生重大变更的情况		
			工料合同	工料合同 (又称时间和手段合同),是兼具成本补偿合同和总价合同特点的混合型合同。这种合同往往适用于在无法快速编制出准确的工作说明书的情况下扩充人员、聘用专家或寻求外部支持		

## 1-规划采购管理 Plan Procurement Management

工具

会议

	○ 专家判断			
	数据收集	市场调研:包括考察行业情况和具体卖方的能力		
		自制或外购分析:用于确定某项工作或可交付成果最好是由项目团队自行完成,还是应该从外部 采购。		
		最低成本:适用于标准化或常规采购		
		仅凭资质:适用于采购价值相对较小,不值得花时间和成本开展完整选择过程的情况		
		基于质量或技术方案得分:邀请一些组织提交建议书,同时列明技术和成本详情;如果技术建议书可以接受,再邀请它们进行合同谈判		
-	供方选择分析	基于质量和成本:在基于质量和成本的方法中,成本也是用于选择卖方的一个考虑因素		
		唯一来源: 买方要求特定卖方准备技术和财务建议书, 然后针对建议书开展谈判		
		固定预算:在建议邀请书中向受邀的卖方披露可 用预算,然后在此预算内选择技术建议书得分最 高的卖方		

记录是否要开展国际竞争性招标、国内竞争性招 标和当地招标等。如果项目由外部资助,资金的 来源和可用性应符合采购管理计划和项目进度计 划的规定

## □ 采购管理计划

一旦完成自制或外购分析,并决定从项目外部渠 道采购,就应制定一套采购策略。应该在采购策 略中规定项目交付方法、具有法律约束力的协议

采购策略

类型,以及如何在采购阶段推动采购进展

取决于所需的货物或服务,招标文件可以是信息 邀请书、报价邀请书、建议邀请书,或其他适当

招标文件

的采购文件

依据项目范围基准,为每次采购编制工作说明书( SOW),仅对将要包含在相关合同中的那一部分项

目范围进行定义。

工作说明书的内容包括: 规格、所需数量、质量水 平、绩效数据、履约期间、工作地点和其他要求

采购工作说明书

能力和潜能

产品成本和生命周期成本

交付日期

技术专长和方法

具体的相关经验

用于响应工作说明书的工作方法和工作计划

关键员工的资质、可用性和胜任力

组织的财务稳定性

管理经验

供方选择标准

知识转移计划,包括培训计划

自制或外购决策

对于大型的采购, 采购组织可自行准备独立估

算,或聘用外部专业估算师做出成本估算,并将其

独立成本估算 作为评价卖方报价的对照基准

变更请求

经验教训登记册

里程碑清单 需求文件

需求跟踪矩阵

风险登记册

干系人登记册 项目文件更新

组织过程资产更新

第十六章 第4页

输出

定义 获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程 概念 选定合格卖方并签署关于货物或服务交付的法律 作用 协议 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 项目管理计划 成本基准 经验教训登记册 项目进度计划 需求文件 风险登记册 项目文件 干系人登记册 包括发给卖方的信息邀请书、建议邀请书、报价 招标文件 邀请书,或其他文件,以便卖方编制应答文件 采购工作说明书 (SOW) 向卖方清晰地说明目 采购工作说明书 标、需求及成果,以便卖方据此做出量化应答 输入 采购文档 可由内部或外部人员编制,用于评价投标人提交 的建议书的合理性 独立成本估算 描述如何评估投标人的建议书,包括评估标准和 供方选择标准 权重 卖方为响应采购文件包而编制的建议书, 其中包 含的基本信息将被评估团队用于选定一个或多个 卖方建议书 投标人(卖方) 事业环境因素 组织过程资产

2-实施采购 Conduct Procurement

	广告 ————————————————————————————————————					
工具	投标人会议(又称承包商会议、供应商会议或投标前会议)是在卖方提交建议书之前,在买方和潜在卖方之间召开的会议,其目的是确保所有潜在投标人对采购要求都有清楚且一致的理解,并投标人会议 确保没有任何投标人会得到特别优待					
	适用于实施采购过程的数据分析技术主要包括建 数据分析 议书评估					
	采购谈判是指在合同签署之前,对合同的结构、 各方的权利和义务,以及其他条款加以澄清,以 人际关系与团队技能 谈判 便双方达成共识					
	在建议书评估或投标评估中被判断为最有竞争力选定的卖方的投标人					
	合同是对双方都有约束力的协议。它强制卖方提 供规定的产品、服务或成果,强制买方向卖方支 协议 付相应的报酬					
输出	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					
	项目管理计划更新					
	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 项目文件更新 干系人登记册					
	组织过程资产更新					

概念		
TAT/CS	<b>作用</b>	角保买卖双方履行法律协议,满足项目需求
	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
	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 干系人登记册
输入	协议 协	心议是双方达成的包括对各方义务的一致理解
	采购文档	采购文档包含用于管理采购过程的完整支持性记录,包括工作说明书、支付信息、承包商工作绩效信息、计划、图纸和其他往来函件
	批准的变更调	<b>事</b> 求
	工作绩效数据	<b>君</b> —
	事业环境因素	
	组织过程资产	<del>-</del>

管理采购关系、监督合同绩效、实施必要的变更

和纠偏, 以及关闭合同的过程

定义

## 3-控制采购 Contorl Procurement

	专家判断					
-	♀ 索赔管理	如果买卖双方不能就变更补偿达成一致意见,或 对变更是否发生存在分歧,那么被请求的变更就 成为有争议的变更或潜在的推定变更。此类有争 议的变更称为索赔。谈判是解决所有索赔和争议 的首选方法				
		对照协议,对质量、资源、进度和成本绩效进行 绩效审查 测量、比较和分析,以审查合同工作的绩效				
工具	数据分析	计算进度和成本偏差,以及进度和成本绩效指 挣值分析(EVA) 数,以确定偏离目标的程度				
		可用于编制关于成本绩效的完工估算(EAC), 趋势分析 以确定绩效是正在改善还是恶化				
	检查是指对承包商正在执行的工作进行结构化审查,可能涉及对可交付成果的简单审查或对工作 检查 本身的实地审查					
	审计 审	计是对采购过程的结构化审查				
	买方通常通过其授权的采购管理员,向卖方发出 合同己经完成的正式书面通知。关于正式关闭采 购的要求,通常己在合同条款和条件中规定,包 <mark>采购关闭</mark> 括在采购管理计划中					
	工作绩效信息	工作绩效信息是卖方正在履行的工作的绩效情况,包括与合同要求相比较的可交付成果完成情况和技术绩效达成情况,以及与 SOW 预算相比较的己完成工作的成本产生和认可情况				
	采购文档更新					
输出		风险管理计划 采购管理计划 进度基准				
	项目管理计划更新 成本基准					
	   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 千 干系人登记册				
	组织过程资产更新					