

采购代理机构内部的项目管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/172/2021\\_2022\\_\\_E9\\_87\\_87\\_E8\\_B4\\_AD\\_E4\\_BB\\_A3\\_E7\\_c41\\_172615.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E9_87_87_E8_B4_AD_E4_BB_A3_E7_c41_172615.htm) 一、 处境与管理现状

在市场经济中，采购代理机构常会受到市场风险、经营风险和管理风险的内外夹击。市场风险和经营风险是外部的，有时是非常严峻的；管理风险是内部的，隐而不现的，因而其危害更为可怕，它不仅会使采购代理机构收益下降，市场份额减少，而且更为严重的是它可能使采购代理机构陷入法律诉讼的窘境。因此，采购代理机构要想在市场竞争中健康、稳定地长足发展，建立、健全自身的内部管理制度，降低管理风险可谓是关键，也只有这样，才能增强抵御外界冲击的能力。但是，采购代理机构作为自负盈亏的经济实体，出于在激烈竞争中自身发展的需要，其往往最为关注的是业务的拓展和收益的增加，在内部管理方面，虽也制定了种种规章制度，如信息质量控制制度、采购规程等，但这些仅能满足最基本的管理需要，并且从执行结果来看，也常因缺乏专人管理，在采购代理机构业务繁忙时而流于形式。所以，从目前来看，采购代理机构的内部管理状况通常存在如下两大缺陷：一是管理内容简单，管理层次肤浅，仅满足于法律规定的最起码要求；二是管理内容零散，未形成一个统一的体系，管理形成的信息尚不能为决策服务。

二、 项目管理及意义

为改变上述局面，采购代理机构需要一种更为行之有效的管理模式，这种管理模式，必须具有如下功能：能进行风险管理，以降低采购代理机构的执业风险；能对机构内的执业人员的行为进行监控，以使其执业行为和结果符合政府采购法

律规定的要求；能利用在项目管理中产生的有用信息为采购人提供最佳服务；能为采购代理机构自身的决策提供依据；能在业务繁忙时，为采购代理机构的时间安排提供参考标准等。所谓项目管理，它是由专人进行的专项管理。专人管理，使管理工作由懂得业务且经验丰富的人士来进行，不仅提高了管理的层次和深度，而且亦使各项管理制度的实施不再流于形式。专项管理是指在将采购代理机构的所有项目纳入统一管理、统一规范的前提下，结合采购代理机构的经营管理策略，根据重要性原则，对重要项目实行专门管理，形成关键控制点，在管理中做到有的放矢。良好的动态的项目管理，可以变成采购代理机构拓展市场、稳定收入，同时又降低风险的双刃剑。

### 三、项目管理的实际操作

在项目管理的实际过程中，根据采购代理机构管理层的需要，可以进行如下三个层次的管理。

层次一：区分业务性质，在实行全面基本管理的前提下，加强针对性管理，降低风险。由于采购代理机构的项目繁多，性质不一，用统一的要求来管理显然是不合理的，更是不科学的，因为不同性质的业务，其管理方式和侧重点是有所区别的。要对项目进行良好的管理，首先要对其按业务性质来分类，一般可划分为常规采购项目、特殊采购项目。如对计算机、汽车、办公设备等经常性项目，应当侧重对产品价格、服务、品质的信息调研；而对一些诸如医疗设备等专业设备的采购，则应当侧重对供应商的各项资质、业绩及产品性能的审查核实。在管理过程中，应当严格地督促采购代理机构内采购执业人员按照“公开、公平、公正”的原则，坚持规范的采购运作程序。对于常规性项目，采购一般会保持一定的稳定性，因此需对该类项目建立动态

的数据库，数据库中应包括下列信息：（1）项目供应商的经营规模、经营范围等，以了解各供应商在行业中的地位、行业风险及商业信用、服务质量。（2）项目负责人和助理人员。以对机构内人员通过项目进行监督，从而使对采购人员的执业行为的监控落到实处，使奖惩有据可依，并为业务繁忙时合理进行人员分配提供依据。（3）采购期间。前后采购期间的对比，可为改进工作、提高效率提供依据。（4）历年采购过程中出现的重大问题。这类信息最为重要，能为采购代理机构较高层人士的监督管理提供非常重要的参考作用，因为较高层次的管理者往往会无暇细阅诸如市场调查、行业产品分析以及采购档案等工作记录，这类动态信息可以提醒他凭借经验，判断出在采购中应注意的关键之处，以避免管理者对采购人及采购项目一无所知，而使监督审核流于形式。

（5）采购收费。既提供本年度收费依据，亦可看出是否有不正常波动暗示的违规操作行为。层次二：对重点项目实行重点管理，进一步降低风险，稳定收入。在上述分类的基础上，还可按业务的规模进行细分，对业务规模大的采购项目无疑是管理的重点。随着政府采购制度的不断深入发展，越来越多的政府采购项目进入到政府采购市场中来，尤其是对一些大批量的货物采购、市政工程项目等，这类采购业务对整个采购代理机构的业务收入而言，关系重大。在这种情况下，有两方面必须考虑，一是由于这类业务收入在整个采购代理机构业务收入中占较大的比重，在采购代理机构的经济利益可能受到影响的情况下，代理机构是否能保持其公正性；二是如果这类项目业务一旦丧失，又会使采购代理机构大受损失，因此又必须与采购人建立良好的公共关系，最大

程度地为采购人提供令人满意的服务。由此，对这类项目进行单独管理，并针对每一项目的特定情况研究制定相适应的采购策略与办法，就显得尤为重要。对业务规模小的项目也要进行详细分析，因其可能存在两种情况：一是缺乏专门人才，所以无法开拓此市场，对于已完成的项目，由于采购代理机构在该方面的知识和经验不足，应对其质量是否达到有关规定的要求或服务是否令采购人满意予以关注；二是该类采购项目市场尚待开拓。层次三：进取性管理，利用信息资源为拓展市场提供依据。此外，对项目还可进一步细分，如按采购人行政层次可分为中央级、省级、地市级、区县级、乡镇级项目采购，按采购项目种类可分为货物类、服务类、工程类等。通过这种细分后得到的统计数据，如能结合政府公布的统计数据及其它资料，就可以大致推断出采购代理机构的市场份额，并对采购代理机构的发展前景作出判断，同时，结合新出台的方针政策，就会敏感地观察出新的市场机会，采购代理机构便可以结合自己的人才优势，取长补短，积极开拓新的政府采购市场。当然，以上所论只不过是对采购代理机构项目管理方案的总体构想，在具体实施过程中，还必须视各机构的实际情况作相应处理，尽量使政府采购项目管理制度化从而降低管理风险，在市场竞争中处于有利的地位。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)