

《全面项目管理》第十二章项目采购管理 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__E3_80_8A_E5_85_A8_E9_9D_A2_E9_c41_172631.htm 项目采购管理包括从执行组织之外获取货物和服务的过程（process）。为了简便起见，货物和服务统称为"产品"。图12-1描述了解下几个主要过程的纲要。这些过程之间以及与其他领域的过程之间相互作用。如果项目需要，每一过程可以由个人、多人或团体来完成。虽然在这里列举的过程是分立的阶段并具有明确定义的分界面，事实上他们是互相交织、互相作用的。过程的相互作用在第3章项目管理过程详细地阐述。在卖方和买方的关系中，项目采购管理是以买主的角度讨论的。卖方和买方关系可能存在于一个项目的很多阶段，在不同的阶段卖方可能被称之为合同方，卖方和供应方。在以下情况下卖方通常用一个项目来管理他们的工作：买方成为一个客户因而是卖方的主要项目涉及人（stakeholder）；卖方的项目管理小组必须注意项目管理的所有过程，并不仅仅局限于采购这一范围；合同的条款与条件成为许多卖方流程的关键输入。实际上合同就可能包括了这样的输入（例如主要的工作项目交付物（deliverables），主要的里程碑事件（milestones），成本目标）或者将限制项目小组的选择（例如，在设计项目时往往需要买方批准人员配备）。本章假定对执行组织

（performing organization）来说，卖方是个外部因素。然而大多数讨论也适用于执行组织其他单位的正式协定（formal agreement），当涉及非正式协定（informal agreement）时，在项目人力资源管理（第9章）和沟通管理（第十章）也都可能

适用。12.1采购计划（procurement planning）采购计划是确定哪一项目需求可通过采购项目组织之外的商品和劳务来满足的过程，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过程。当项目需要执行组织之外的商品和劳务时，对每一产品和劳务都将执行一次询价计划流程。签订合同和采购时，项目管理小组将寻求专家们的支持。当项目不需从外界获取产品和服务时，询价计划流程就不必要执行。这种情形一般出现在研究开发项目，因为执行组织不愿同别人分享项目技术；或者发现和管理外部资源所花的成本可能超过潜在收入的许多小规模室内项目（in-house project）。采购管理也包括潜在子合同因素（consideration of potential subcontract），特别是买方希望对子合同签订决策施加影响的时候。

12.1.1采购计划的输入（inputs to procurement planning）

1. 输出包括基本成本（preliminary cost）和进度估计（schedule estimates），质量管理计划（quality management plans），现金流量计划（cash flow projections），工作分层结构（the work breakdown structure），确认的风险（identified risks）和计划人员配置（planned staffing）。
2. 制约因素（constraints）。制约因素是限制买方选择的因素，大多数项目最通常的制约因素手头的资假设因素（assumptions）。假设因素是被认为是真实的确定的因素。

12.1.2采购计划的工具和方法（tools and techniques for procurement planning）

1. 自制和外购分析（make-or-buy analysis）。此法可用来分析某种产品由执行组织生产是否成本更低，这是很普通的管理工具。自制或是外购分析都包括间接成本和直接成本。例如，在外购分析时，应包括采购产品的成本和管理购买过程的间接费

用。自制和外购分析必须反映执行组织的观点和项目的直接需求。例如，采购一项资本性支出项目（capital item）（从建筑吊车到个人电脑的任何项目）与租赁此一项目相比较，在成本上一般是不合算的，然而如执行组织对某一项目有持续需求，那么结入项目的购货成本可能比租赁来的低。

2. 专家意见（expert judgement）。在采购计划的工具和方法中，往往需要专家意见来评估管理输入。这种专家意见可由具有专门知识，来自于多种渠道的团体和个人提供。包括：执行组织中的其他单位 顾问 专业技术团体（professional and technical associations） 实业集团（industry groups）

3. 合同类型选择（contract type selection）不同类型的采购应采用适合其特点的合同。合同一般分成三大类：固定价格合同（fixed price or lump sum contracts）。这类合同对一个明确定义的产品采用一个固定总价格，如果该产品没有明确定义，卖方和买方都会面临风险--买方可能得不到想要的产品，卖方为了提供产品可能花费额外的成本。固定价格合同也包括对达到或超过既定项目目标（例如进度目标等）的奖励。

成本补偿合同（cost reimbursement contracts）。这类合同包括支付给卖方实际成本（actual cost）。成本分为直接成本和间接成本。直接成本指工程项目单独花费的成本（例如，全职员工的薪水）。间接成本指由执行组织计划归项目的管理费用（例如，公司董事的薪水）。间接成本一般按直接成本的一定百分比计算。成本补偿合同也常常包括对达到或超过既定的项目目标（例如进度目标等）的奖励。

单价合同（unit price contracts）--卖方按预先设定的单价支付一定金额（例如，1小时70美元的专业劳务或者一立方码土石方1.08美元），合同的总金额

是完成项目的工作量的函数。12.1.3 采购计划的输出（outputs from procurement planning）

1. 采购管理计划（procurement management plan）。采购管理计划应规定剩余的采购过程将怎样被管理。例如：采用什么类型的合同？如果采用独立估计（independent estimates）作为评估标准，由谁准备？什么时候准备？如果需要标准采购单证（standardized procurement documents），在哪里可找到？怎样管理多家供应商？采购如何同项目的其他部分协调，例如进度和执行报告？一个采购管理计划可以是正式的或非正式的，详细的或框架性的，具体采用什么形式要根据项目的需要。采购管理计划在整个项目计划（见4.1项目计划规划）中是一个辅助因素。
2. 工作明细表（statement of work）。工作明细表足够详细地规定了采购项目，以便未来的卖方决定他们是否有能力提供这些项目。"足够详细"（sufficient detail）会因项目的性质，买方需求，预期的合同的格式的不同而不同。某些不同的领域认可不同类型的工作明细表。例如，在一些政府的辖区（government jurisdictions），工作明细表是明确指定产品和劳务的采购项目，而必须品明细表（statement of requirements）是指作为问题需解决的采购项目。在采购流程中，工作明细表可能需要修订，例如一个潜在的卖主可能建议一个更有效的解决方案或者成本更低的产品。每一个采购项目都需要一个独立的工作明细表，然而多项产品和劳务可能用一个工作明细表集成一个采购项目。工作明细表应尽可能的清楚、完整和简洁。它应包括任何所必须的附带劳务描述，例如执行报告或前项目（post-project）对采购项目（procured item）的操作支持（operational support），在一些应用领域需具备

工作明细表的特定的内容和格式。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