

对项目管理中采购成本管理的思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/226/2021_2022__E5_AF_B9_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_c41_226624.htm 「摘要」项目管理是当今一个倍受关注的领域，项目采购管理又是其中一个重要内容方向，本文所探讨的就是在项目的采购管理中，从项目资金的合理使用角度出发，降低采购成本、减少现金流出、提高项目资金使用效率的几条管理措施。项目和项目管理与人类文明相伴相随如生，自从有了人类，就有组织的活动，就一直执行着各种规模的项目和项目管理。美国项目管理协会给项目的定义如下：项目是一系列特殊的将被完成的任务，它是在一定条件（时间、成本、质量、范围）限制下，满足特定目标的多项相关工作的总称。此定义实际包含三层含义：（1）项目是一项有待完成的任务，且有特定的环境与要求；（2）在一定的组织机构内，利用有限资源（人力、物力、财力等）在规定的时间内完成任务；（3）任务要满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求。因此，项目管理是在有限的资源条件下，为实现项目目标所采取的一系列管理活动。现代项目的知识体系被划分为包括项目采购管理在内的九个知识领域。项目的执行除了需要必备的人力资源之外，还必须具备相应的设备、设施、原材料、零件、服务和其它物质资源，离开了这些物质资源，再高明的项目经理也不可能按要求完成项目的任务，在市场经济条件下，这些产品和服务是通过采购活动来实现的。所谓的项目的采购管理就是从执行组织以外通过采购取得项目所需要的产品或服务。而这些资源的获取又是需要花费一定的项目资金

的，如何合理而有效地使用这些项目资金？如何使一笔有限的资金发挥其最大的效用？是在项目的采购管理中所应该关注的问题之一。梅瑞狄斯在《项目管理管理新视角》中提到：“在采购设备、原材料和分包服务的过程中，我们必须清楚的界定出特定的需要，并且还要找到最低的价格和最具竞争力的供应商。”在现实的项目采购操作中，要实现这两个“最”字的目标是十分不容易的。但是，我们却能够通过对项目采购管理中部分环节的控制，来有效地降低采购成本，从而使项目资金达到最优的配置，用有限的资金获取尽可能多的资源，这是我们在项目采购管理中所能够实现的成本目标。此处从成本控制的角度来逐一论述在项目采购管理中降低采购成本的一些措施。

一、制定采购预算与估计成本

制定预算的行为就是对组织内部各种工作进行稀缺资源的配置。预算不仅仅是计划活动的一个方面，同时也不仅仅是组织政策的一种延伸，它还是一种控制机制，起着一种比较标准的作用。制定采购预算是在具体实施项目采购行为之前对项目采购成本的一种估计和预测，是对整个项目资金的一种理性的规划。它不单对项目采购资金进行了合理的配置和分发，还同时建立了一个资金的使用标准，以便对采购实施行为中的资金使用进行随时的检测与控制，确保项目资金的使用在一定的合理范围内浮动。项目采购管理预算一般有采购计划制定、询价计划制定、询价、渠道的选择以及合同管理和合同收尾等内容。项目采购计划决定采购什么、何时采购。询价计划是以文件记录所需要的产品以及确认潜在的渠道。询价是取得报价单、标书、要约或订约提议的过程。渠道的选择是从潜在的供应商（或卖主）中做出选择的过程合同管理

是管理与协调利益相关者契约关系的过程。合同收尾是合同的完成和解决。制定项目采购预算成本的方法有三种：（1）自制/外购分析法，即是利用针对成本的选择决策分析或平衡点分析，来确定某种项目所需的资源是依靠自己生产还是依靠外购获得的一种具体管理技术方法。自制/外购分析法要充分考虑组织未来发展和目前需要之间的利益关系。（2）短期租赁或长期租赁分析法，即是根据租金的大小决定项目对外部资源进行租赁的时限选择。（3）专家意见法，即是项目组织可以向具有专门知识经验或资格的单位个人进行专业采购咨询。有了采购预算的约束，能提高项目资金的使用效率，优化项目采购管理中资源的调配，查找资金使用过程中的一些例外情况，有效的控制项目资金的流向和流量，从而达到控制项目采购成本的目的。

二、供应商的选择

供应商是项目采购管理中的一个重要组成部分，项目采购时应该本着“公平竞争”的原则，给所有符合条件的承包商提供均等的机会，一方面体现市场经济运行的规则，另一方面也能对采购成本有所控制，提高项目实施的质量。因此，在供应商的选择方面就有如下两方面的问题值得关注。

1. 选择供应商的数量

供应商数量的选择问题，实际上也就是供应商份额的分担问题。从采购方来说，单一货源增加了项目资源供应的风险，也不利于对供应商进行压价，缺乏采购成本控制的力度。而从供应商来说，批量供货由于数量上的优势，可以给采购方以商业折扣，减少货款的支付和采购附加费用，有利于减少现金流出，降低采购成本。因而，在进行供应商数量的选择时既要避免单一货源，寻求多家供应，同时又要保证所选供应商承担的供应份额充足，以获取供应商的优

惠政策，降低物资的价格和采购成本。这样既能保证采购物资供应的质量，又能有力的控制采购支出。一般来说，供应商的数量以不超过 3 - 4 家为宜。 2。选择供应商的方式选择供应商的方式主要包括公开竞争性招标采购、有限竞争性招标采购、询价采购和直接签订合同采购，四种不同的采购方式按其特点来说分为招标采购和非招标采购。我们认为，在项目采购中采取公开招标的方式可以利用供应商之间的竞争来压低物资价格，帮助采购方以最低价格取得符合要求的工程或货物；并且多种招标方式的合理组合使用，也将有助于提高采购效率和质量，从而有利于控制采购成本。

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