

项目管理知识:项目采购管理3 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65428.htm

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