

项目采购管理之供方选择 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_E9_87_87_E8_c41_65690.htm

项目采购管理 12.4 供方选择 供方选择指接受投标或建议书，并根据评估标准选定某一供应商。在供方选择过程中，除了成本或价格外，可能还有许多其它因素需要评估。价格可能是有现货供应产品的基本决定因素，但如果事实表明卖方不能及时交付产品，则所建议的最低价格就未必是最低的成本。建议书往往分成技术（方法）和商务（价格）两部分，两者单独评估。关键产品可能需要多个供方。下面介绍的工具与技术可以单独使用，也可以结合使用。例如加权方法可用于：选择一个供方，并请其在标准合同上签字。把所有的建议书按序排列，以确定谈判的顺序。对于大型采购事项，上述过程可能要重复进行。可根据初步建议先选择一些合格的承包商，然后根据更详尽、更全面的建议书进行详细的评估。

12.4.1 供方选择投入

.1 建议书。建议书的描述参看第12.3.3.1节。

.2 评估标准。评估标准可包括供应商以前所提供的产品或服务的样品，作为评估其能力与产品质量的一种方式；还可包括对该供应商与发包组织过去来往历史的审查。评估标准的描述参看第12.2.3.2节。

.3 组织方针。参与项目采购的组织一般都会影响建议书评估的正式方针。

12.4.2 供方选择的工具与技术

.1 合同谈判。合同谈判就是在合同签字之前，对合同的结构与要求加以澄清，取得一致意见。合同的最后措辞应尽可能反映所有双方达成的一致意见。谈判的主题一般包括，但不限于：责任和权限、适用的条款和法律、技术和经营管理方法、合同资

金筹集、以及价格。对于复杂的采购事项，合同谈判可能是个独立的过程，有自己的投入（例如，一份问题或未决事项清单）和产出（例如理解备忘录）。

.1 加权系统。加权系统指把定性数据加以量化，以减少个人偏见对供方选择影响的方法。多数加权系统包括：1) 对每项评估标准赋予一个数字加权值，2) 为期望卖方评定每项评估标准的得分；3) 把得分乘以加权值，再4) 把所有乘积相加，求出总的得分。

.2 筛选系统。筛选系统指为一项或多项评估标准建立最低的绩效要求。例如，可以要求期望卖方首先提名一位具备具体资历的人例如项目管理专业人员作为项目经理，然后才能进一步考虑该建议书的其余部分。

.3 独立估算（标底）。对于许多采购事项而言，采购组织可以制定自己的独立估算（标底），用以核对卖方提出的要价。卖方的要价若与标底相差甚大，或者表明工作说明书编写得不恰当，或者说明期望卖方不是产生了误解，便是未对工作说明书的全部要求作出相应答对。独立估算往往称为合理成本估算。

12.4.3 供方选择的产出

.1 合同。合同是对双方具有约束力的协议，它要求卖方提供指定的产品，要求买方支付规定的金额。合同是一种法律关系，其调整应在法院进行。协议可简单，可复杂，通常（但并不总是）反映了产品的简单与复杂程度。合同可以有多种名称，包括合同、协议书、分包合同、采购订单，或理解备忘录。大多数组织都有具体规定何人可代表本组织在协议书上签字的方针与程序的书面文件，这种做法通常称为采购权限的委托。虽然所有的项目文件均须经过某种形式的审查与批准，但合同具有法律约束力的性质通常意味着，它将经过更严格的审批过程。在所有情况下，审批过程的主要重点，

在于保证合同语言所描述的产品与服务能够满足业已明确的需求.就由政府机构承担的重大项目而言，审查过程甚至包括公众对协议书的审议. 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