

GONGCHENG XIANGMU CAIGOU  
YU HETONG GUANLI

# 工程项目采购 与合同管理

杨志勇 简迎辉 编著  
鲍莉荣 叶长结



中国水利水电出版社  
www.waterpub.com.cn

# 工程项目采购 与合同管理

杨志勇 简迎辉 编著  
鲍莉荣 叶长结



中国水利水电出版社  
[www.waterpub.com.cn](http://www.waterpub.com.cn)

## 内 容 提 要

本书主要介绍了工程项目采购与合同管理的相关知识, 根据不同类型的工程项目分别进行论述, 共分为十章, 主要包括: 工程项目采购概述; 工程项目采购法律基础; 工程项目采购策划; 工程项目施工采购; 工程项目施工合同管理; 设计施工总承包项目采购与合同管理; 工程勘察设计监理采购与合同管理; PPP 项目采购与合同管理; 国际工程项目采购与合同管理; 争议解决等。每一章都安排了基本要求、案例分析和思考题, 以帮助读者加深相关理论的理解和应用。

本书除可作为高等院校工程管理及相关专业的用书外, 还可供从事工程项目管理的有关人员, 如政府建设主管部门人员、建设单位人员, 及工程设计方、总承包方、施工方、咨询方有关的人员学习参考。

### 图书在版编目 (C I P) 数据

工程项目采购与合同管理 / 杨志勇等编著. — 北京:  
中国水利水电出版社, 2016. 4  
ISBN 978-7-5170-4234-1

I. ①工… II. ①杨… III. ①基本建设项目—采购管理②基本建设项目—经济合同—管理 IV. ①F284

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第075170号

书 名	工程项目采购与合同管理
作 者	杨志勇 简迎辉 鲍莉荣 叶长结 编著
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 68367658 (发行部)
经 售	北京科水图书销售中心 (零售) 电话: (010) 88383994、63202643、68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京瑞斯通印务发展有限公司
规 格	184mm×260mm 16开本 21.25印张 504千字
版 次	2016年4月第1版 2016年4月第1次印刷
印 数	0001—2000册
定 价	48.00元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社发行部负责调换

版权所有·侵权必究

# 前 言

---

工程项目采购与合同管理是工程项目管理的重要组成部分，工程项目采购与合同管理几乎贯穿了整个工程项目生命周期。工程项目采购管理模式直接影响工程项目管理的模式和合同类型，在工程项目管理中起着举足轻重的作用。而工程项目合同管理的好坏则直接决定了工程项目的目标能否实现。

目前，在我国工程项目管理领域，采购与合同管理还是比较薄弱，伴随着工程建设领域竞争的日益激烈，工程项目采购与合同管理成为工程项目管理的一个核心内容。因此，工程项目的参与各方都应该认真学习和总结采购与合同管理的知识和经验，以高水平的采购管理能力保证项目的成功。

本书就是在此背景下，立足于工程管理专业人才的培养，内容力求紧跟工程项目管理发展的趋势，依据国家最新颁布的相关法规的规定，全面反映了工程项目采购与合同管理的理论、法律知识和操作方法。全书结合案例分析的方式，对工程项目采购与合同管理的相关知识理论等作了诠释和分析，以求提高相关从业人员综合运用理论知识解决实际问题的能力。

工程项目采购与合同管理涉及的知识面很宽，包括技术、经济、法律和管理等领域，是一项综合性很强的经济活动。本书分为工程项目采购概述；工程项目采购法律基础；工程项目采购策划；工程项目施工采购；工程项目施工合同管理；设计施工总承包项目采购与合同管理；工程勘察设计监理采购与合同管理；PPP项目采购与合同管理；国际工程项目采购与合同管理；争议解决等10章，以使读者能够较全面地学习掌握工程项目采购与合同管理的相关知识，具备从事工程项目采购与合同管理相关业务的能力。本书既可以作为工程管理专业用书，也可作为相关工程技术人员和管理人员的参考书。

本书的选题及出版得到2013年度安徽省高等教育振兴计划、河海大学及

其文天学院教改项目的支持，在此深表感谢。本书第一章至第六章由杨志勇编写、第七章由欧阳红祥编写、第八章由简迎辉编写、第九章由鲍莉荣编写、第十章由叶长结编写。本书编写过程中，得到各方专家的帮助，同时也参考了国内外相关论文和著作，在此一并向相关专家表示深深的谢意。

由于经验和理论水平所限，特别是本书所涵盖的工程项目采购与合同管理涉及内容庞杂，书中难免有错误或不妥之处，敬请读者和同行批评指正，不胜感激。

作者

2016年2月

# 目 录

## 前言

<b>第一章 工程项目采购概述</b> .....	1
第一节 项目采购 .....	1
第二节 项目采购管理 .....	9
第三节 工程项目采购 .....	16
思考题 .....	25
<b>第二章 工程项目采购法律基础</b> .....	26
第一节 法律概述 .....	26
第二节 民法 .....	34
第三节 合同法 .....	39
第四节 招标投标法及实施条例 .....	47
第五节 政府采购法及实施条例 .....	57
第六节 担保法 .....	65
第七节 保险 .....	70
思考题 .....	75
<b>第三章 工程项目采购策划</b> .....	76
第一节 项目采购策划概述 .....	76
第二节 采购战略制定 .....	79
第三节 采购需求分析 .....	81
第四节 采购模式策划 .....	85
第五节 分标策划、采购方式及供方的选择原则 .....	97
第六节 工程合同策划 .....	104
思考题 .....	113
<b>第四章 工程项目施工采购</b> .....	114
第一节 工程项目施工采购概述 .....	114
第二节 投标人的资格审查 .....	119
第三节 招标文件 .....	122
第四节 工程招标标底的编制 .....	134

第五节	开标、评标和决标 .....	137
思考题	.....	145
<b>第五章</b>	<b>工程项目施工合同管理</b> .....	147
第一节	工程施工合同管理概述 .....	147
第二节	合同文件及其解释 .....	150
第三节	施工合同进度管理 .....	153
第四节	施工质量与安全 管理 .....	157
第五节	工程款支付管理 .....	160
第六节	工程变更管理 .....	166
第七节	不可抗力 .....	167
第八节	违约责任 .....	168
第九节	索赔 .....	170
第十节	评审 .....	179
第十一节	竣工和缺陷责任期的合同管理 .....	181
第十二节	分包合同管理 .....	184
思考题	.....	187
<b>第六章</b>	<b>设计施工总承包项目采购与合同管理</b> .....	188
第一节	设计施工总承包项目采购 .....	188
第二节	设计施工总承包合同履行管理 .....	195
思考题	.....	209
<b>第七章</b>	<b>工程勘察设计监理采购与合同管理</b> .....	210
第一节	工程勘察设计采购概述 .....	210
第二节	工程勘察采购与合同管理 .....	212
第三节	工程设计招标 .....	218
第四节	设计合同管理 .....	228
第五节	建设工程监理采购 .....	237
第六节	建设工程监理合同管理 .....	241
思考题	.....	246
<b>第八章</b>	<b>PPP 项目采购与合同管理</b> .....	247
第一节	PPP 项目采购 .....	247
第二节	PPP 项目合同管理 .....	254
思考题	.....	270
<b>第九章</b>	<b>国际工程项目采购与合同管理</b> .....	271
第一节	关于国际工程项目采购的规制 .....	271
第二节	FIDIC 合同条件 .....	283
第三节	英国土木工程师学会 NEC 合同范本 .....	290

第四节 美国建筑师学会 (AIA) 合同文本 .....	303
思考题 .....	313
<b>第十章 争议解决</b> .....	<b>314</b>
第一节 争议及其解决方式 .....	314
第二节 和解与调解 .....	318
第三节 仲裁 .....	321
第四节 诉讼 .....	324
思考题 .....	330
<b>参考文献</b> .....	<b>331</b>



# 第一章 工程项目采购概述

## 基本要求

- ◆ 掌握采购的概念、分类及基本特征
- ◆ 掌握项目采购的原则、项目采购管理的概念和过程
- ◆ 掌握工程项目采购的内容
- ◆ 熟悉项目采购管理的内容及项目采购的合同类型
- ◆ 熟悉工程项目采购的特点
- ◆ 了解采购的发展趋势
- ◆ 了解项目采购管理的委托——代理关系
- ◆ 了解工程项目采购的发展

工程项目采购是工程项目管理的一个重要环节，采购为工程项目的实施提供原材料、产品和服务的供给；采购工作的结果直接表现为选择哪些单位参与到项目的实施中来，是对项目的设计、施工、材料及设备采购等具体任务的落实，决定了工程项目的管理模式、合同条件等诸多重大问题，直接影响到工程项目的成败；高质量、高效率的工程项目采购是促使工程项目的投资和成本最小化、维持项目所必需的质量标准、寻找或者培养可靠供应商的必要保障；加强采购管理、提高采购管理水平对保证实现工程项目的目标具有重大意义。

## 第一节 项目采购

### 一、采购

在社会分工日益细化的今天，采购是一个普遍而又重要的概念。从字面理解采购即是从多个物品中进行选择并取得某产品。采购一般是由需求引起的，没有了需求也就没有采购。

#### （一）采购的概念

采购（Procurement）就是以各种不同的方式，在市场上从组织或者个人外部获取所需要的有形物品或无形服务，如货物、设备、工程和服务的活动，以满足相应需求的行为。

世界银行将采购定义为“以不同方式，通过努力从系统外部获得货物（Goods）、工程（Works）、服务（Service）的整个采办过程”。该定义中强调了采购是从系统外部获得系统内不能自给的东西，包含工程、货物和服务三个方面。

采购是现代社会中一种常见的经济行为，是经济发展和社会分工发展的结果。从普通

人的日常生活到企业生产运作，从民间团体到政府机构，无论何种形式的组织，只要存在，就需要从外部环境获取所必需的各种物质，这就是广义上的采购；而且从广义上来讲，采购可以包括更广泛的途径，如购买、租赁、委托、雇佣、交换等，获得所需商品及劳务的使用权或所有权以满足使用的需要。

狭义上的采购是指以购买（Buying）的方式，由买方支付对等的代价，向卖方换取物品的行为过程。这种以货币换取物品的方式，就是最普通的采购途径。该活动的本质是通过商品交易的手段把商品从一方转到另一方，以商品交易的等价交换原则为基础。

采购要依据标的物的价值、执行机构的地位及融资背景，遵循一定的准则、程序与方式来进行。如世界贸易组织（WTO）和世界银行的采购准则、程序因其具有良好的采购效率保障机制而为国际社会当作国际惯例所接受。

### （二）采购的分类

（1）就标的而言，采购可分为工程采购与非工程采购。前者包括厂房、设备、社会基础设施的营造与装备，以及与此直接相关的工程咨询和施工服务；后者指企业或其他任何组织为维持正常运转和维修、保养所需的原料、材料、配件、消费品以及与工程营造与装备无直接关系的服务。

（2）从采购的方式上讲，采购可分为招标、询价、比选、磋商、电子竞价、订单等。这些方式运作不同，各有其优点与弊端，适用于不同性质与规模的采购，同时，也取决于采购人的市场地位。一般说来，政府采购在一定的金额以上者应采用竞争性招标包括国际竞争性招标的采购方式；有国际开发机构参与融资的采购，必须在国际范围按有关开发机构采购准则规定的程序与方式进行。

（3）从采购的内容来分，项目采购可分为有形采购和无形采购，如图 1-1 所示。

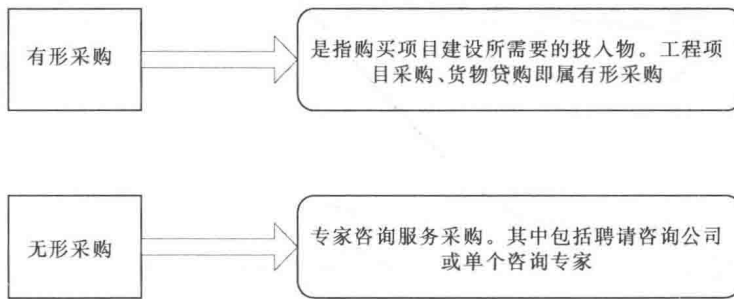


图 1-1 按采购内容划分的采购类型

（4）根据采购价格形成机理来分，采购可分为标价采购、议价采购和拍卖（招标）采购，如图 1-2 所示。

拍卖不同于其他交易方式的特点在于：价格由竞争的方式来决定，不是由卖方说了算，也不是由买卖双方讨价还价来确定，其竞争决定价格的优越性源于非对称信息。卖方不完全知道潜在买方愿意出的真实价格，这种信息通常只有买方自己知道。每一潜在买方也不知道其他买方可能的意愿出价。拍卖的竞价过程可以帮助卖方收集这些信息，从而把物品卖给愿意付最高价的买方。这不仅达到资源有效配置，也为卖方取得最高收益。理论上讲，拍卖是一种简单而又具有完备定义的信息不对称经济环境。

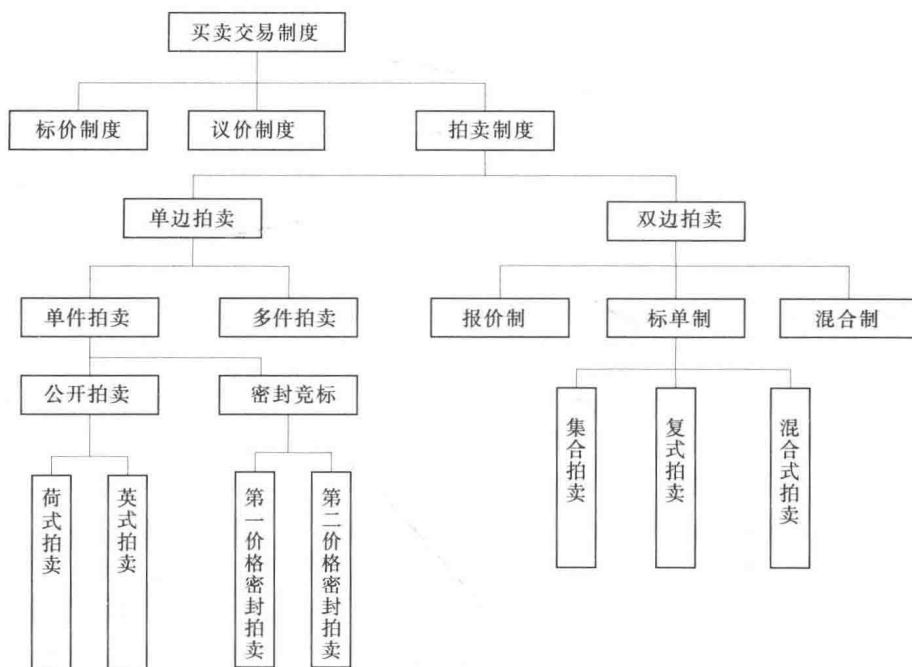


图 1-2 按价格形成机理划分的采购类型

常见的拍卖都是由买方提出越来越高的出价，拍卖最后，出价最高的人赢得拍卖品。但是并非所有的拍卖都采用涨价竞价方式。事实上，有许多各种各样的拍卖方式，不仅有广为人知的涨价竞价，而且包括降价竞价、密封竞价、同时竞价、耳语竞价等。拍卖可以分为单边拍卖和双边拍卖两大类（图 1-2）。

工程项目采购的定价正好与一般拍卖相反，价格由卖方竞争确定，卖方为了获得中标机会，在竞争性投标中出价越来越低，一般出价最低的人最终获胜。因此，工程项目招标采购定价与拍卖定价在本质上相同。以下对几种常见的拍卖方式进行介绍。

1) 英式拍卖。英式拍卖是最常见的一种拍卖方式，用于公开拍卖单一物品时。所有参与竞标者都必须在拍卖会现场出价。拍卖物从较低的价格或保留价格（reserve price）开始叫价，首先出价者必须高于此价格，其他竞标者想要获得拍卖物必须出价高于前面的出价。在喊价过程中价格不断升高，直到只剩下一位出价最高者得标，而得标价格为其最后的出价。英式拍卖是一种公开拍卖，因此在拍卖进行中，每一位竞标者均知道现行价格的最高标价。对于竞标者而言，其竞标策略为竞价至超过其隐藏价格（reservation price）时退出竞标。常见的英式拍卖有古董、艺术品与法院抵押品拍卖。目前热门的在线竞标网站也大多数是采用英式拍卖。世界上大多数拍卖行都采用这种拍卖方式进行拍卖。

2) 荷式拍卖。荷式拍卖的竞标方式与英式拍卖相同，在拍卖进行中，每一位竞标者均知道现行价格的最高标价，但是竞标的过程与英式正好相反，拍卖者的起始价格相当高，竞价过程中此价格不断向下调整，直到有竞标者表示满意该价格而声明愿意购买为止。得标价格即为得标者所表示的愿付价格。荷式拍卖的例子有荷兰的花卉市场、以色列

的鱼市场与加拿大的烟草拍卖等。

3) 第一价格密封拍卖。第一价格密封拍卖为公开一个开标日期, 在开标日前某一期间内接受各竞标者的密封标价, 各投标者只能提出一次竞标价而不能再修正。在开标日当天公开所有的竞标价格, 由最高标价者中标, 而中标价为最高标价。第一价格密封拍卖常用于工程招标、政府机构采购等。当只有一个物品被拍卖时, 价格以最高叫价确定。如果有多个拍卖品, 密封拍卖就被认为是“歧视性”的, 因为获胜者支付的价格可能是不一样的。实际上, 在只有一件物品被拍的第一价格拍卖中, 每个竞买者递交自己的竞价, 而不管其他人的开价。在歧视性拍卖中, 密封的竞价被按从高到低的顺序排序, 拍卖品依次按出价成交直至拍完为止, 而且赢家们一般都支付自己的报价。从竞买者的角度来讲, 递交高的出价增大了获胜的可能性, 同时如果获胜则降低了获取的利润。预期效用最大化的买方必须考虑其他投标人可能的出价信息, 因此, 他们不会使自己的出价等于自己的保留估价, 所以第一价格密封拍卖不是一种直接价格披露机制。效用最大化策略现在取决于每一个投标人的风险偏好及其对其他竞买者估价的预期, 这时竞买者没有占优策略。

4) 第二价格密封拍卖。第二价格密封拍卖即维克利拍卖, 竞买者以密封的形式出价, 最高出价者中标, 但成交价采用次高出价。这种拍卖方式符合激励相容的原则, 能够有效地诱导参与竞标者说出他们的真实估价。维克利证明第二价格密封拍卖是一种有效的拍卖机制, 并能够使买卖双方达到帕累托最优, 每个投标人都以自己的真实报价作为最优策略。但是一个潜在的缺陷是这种拍卖系统需要拍卖者有很高的诚信。如果拍卖者存在道德信任问题, 他可能会在决定赢家之前打开竞价, 在赢家的报价下插入一个略低的报价, 使赢家付出更高的价格。在这种拍卖中, 竞买者的最优策略是说出自己的真实估价, 但是在实际拍卖中, 竞买者可能担心自己的真实信息透露给第三方, 不利于将来竞争。所以这种拍卖在实践中很少应用。

既然有第二价格密封拍卖, 就可以有第三、第四……乃至第  $k$  级价格拍卖。显而易见的是, 在第  $k$  级价格拍卖中, 胜出者支付的价格是第  $k$  高的投标价格。但是目前为止还没有什么人在现实中应用过第三价格或更高阶价格的拍卖, 这方面的研究仅限于学术。

以上 4 种常见拍卖方式的比较见表 1-1。

表 1-1 4 种常见拍卖方式比较

拍卖方式 内容	英式拍卖	荷式拍卖	第一价格 密封拍卖	第二价格 密封拍卖
竞标方式	竞标者公开出价	拍卖者公开拍卖	秘密竞标—实现不知道竞标人数及竞标者出价	秘密竞标—实现不知道竞标人数及竞标者出价
出价方式	出价由低而高	出价由高而低	密封方式投标	密封方式投标
得标方式	出价最高者得标	竞标者愿意出价接受的价格	出最高价者得标	由出最高价者得标, 但仅支付第二高标价格
拍卖场合	艺术品、古董	鲜花、鱼市、烟草	房屋、土地矿权	邮票、相片

5) 双边拍卖。双边拍卖是买方与卖方可以重复地出现竞价, 此制度可随标单的到达

而马上计算成交价格。其优点是随时都有价格出现，交易速度快。双边拍卖方式又可以分为人工呼喊式（open outcry）或计算机式拍卖。如纽约股票交易所（NYSE）于1870年改用双边拍卖，并于1976年计算机化。集合拍卖可以说是静态的双边拍卖，复式拍卖则是动态的双边拍卖。

6) 复式拍卖。复式拍卖是国债发售的一种常用方式，即所有参与投标者，在开标后，按照竞标价格的高低，决定中标的顺序。竞标价格最高者先中标，然后依顺序将发行的国债数量配售完为止。

除上述拍卖方式外，研究者和实践者还设计出了多种拍卖方式的变形以及融合多种不同拍卖特点的新型拍卖机制。目前世界各国社会经济发展对拍卖机制的设计提出越来越高的要求。对拍卖机制的设计也已经成为拍卖理论研究的一个重要方面。随着电子商务的发展，拍卖的环境和应用发生了重大的变化，传统拍卖机制设计在电子商务中面对越来越多的挑战，对组合拍卖机制设计和网络拍卖中欺诈行为的预防研究已经成为目前拍卖机制研究中比较重要的方向。

(5) 从采购的主体不同来分，采购可分为公共采购、企业采购和个人采购。

(6) 按照采购交易主体的国别和采购标的的来源地划分，采购可分为国内采购和国际采购。

### （三）采购的基本特征

#### 1. 采购是获取资源的过程

采购的意义在于能够提供组织或个人所需求的商品，商品来源于产品或者服务的供应商或者所有者。商品可能是一个有形的物品，如家具、汽车、原材料等，也可能是无形的，如各种技术、服务。

#### 2. 采购是信息流和物质流相结合的过程

采购的基本功能就是将商品从供应商或所有者转移到用户的过程。在这个过程中，有形物品从供应商转移到用户，属于物质流，涉及运输、储存、包装、装卸、流通等过程。无形的商品也可能存在一定的物质流。信息流伴随物质流，包括商品信息的收集、传递、加工、处理等过程。

#### 3. 采购是一种经济活动

采购作为一种重要的经济活动，遵循一定的经济规律。企业通过采购获取了生产必需的原材料、设备等，保证了企业的正常生产经营活动和盈利可能，同时在采购过程中也会发生各种费用，存在一定的采购成本。采购活动的规律就是在保证所需商品性能和质量的条件下不断降低采购成本，以较小的成本获取更多的效益。

## 二、项目采购

PMBOK将项目采购定义为“为达到项目范围而从执行组织外部获取货物或服务所需的过程”。项目采购贯穿于项目的整个寿命周期，是项目管理中的一个关键环节和重要内容，关系到项目的最终成败。

项目具有的独特性决定了项目采购具有独特性。项目的广泛内涵说明项目采购的范围非常广泛，涉及社会经济活动的各个领域。项目采购主要分为工程采购、货物采购和咨询服务采购等，其中货物采购和工程采购为有形采购，咨询服务采购为无形采购。

### 三、项目采购的基本原则

项目采购的基本原则与项目发起人和出资者的利益密切相关，不同项目的投资者具有不同的项目采购倾向。例如使用国家资金的公共项目采购必须满足政府采购法的原则，国际金融机构贷款的项目采购必须满足相应金融机构的采购指南要求，而私人投资项目的采购原则虽然不甚明确，但是必须与相应的法律法规相一致。不论如何，项目采购的根本目标是为项目提供必要的材料、设备、技术或管理服务等，项目采购直接影响项目经济效益和项目质量。项目采购实质上是社会资源的一种重新分配方式，在市场经济制度下，社会资源的重新分配遵循市场经济规律，因此，项目采购应该遵循市场经济的普遍规律，致力于培育和维护一个健康和谐的社会和经济秩序。项目采购的基本原则如下。

#### （一）质量标准

项目采购必须坚持明确的质量标准，采购符合要求的材料、设备和服务。如果所采购的货物不符合项目的质量标准，则造成整个项目质量低劣，达不到客户的要求，从而造成返工重做或者项目失败。如果所采购的咨询服务不符合要求，则可能引起项目设计质量低劣，或者项目成本、进度失控等。项目质量是项目业主关注的焦点之一，项目质量可分解为项目实体质量和项目工作质量，均与采购的质量标准密切相关。坚持采购质量标准对项目质量提供了坚实的基础。

#### （二）经济性

项目采购的经济性既包括采购对象的经济性，也包括采购活动的经济性。项目采购作为项目管理的组成部分，项目采购的成本是项目总成本的重要组成部分，项目采购成本的高低将直接影响到项目的经济性。项目采购的经济性就是在坚持项目采购质量标准的前提下，尽可能降低项目采购的总成本，即采购对象（货物、工程、服务等）的成本与采购活动的成本之和最低。因此项目采购的经济性不仅关注产品购买的成本，也关注项目班子在采购活动中的成本支出，甚至关注采购活动中的社会总成本的支出。

例如，某中等规模的工程项目采用公开招标采购，符合投标条件的承包商有 100 家，投标人编制投标书平均花费 3 万元，如果 100 家承包商均参加投标，则在此项目的采购中社会总投标成本高达 300 万元；同时招标单位需要认真完成 100 家投标人的相关招投标工作，管理成本相应大量增加。如果通过资格预审将投标人限制在 10 家，则招标人的管理成本会大幅度降低，投标的社会总成本大幅降低。如果招标人采购以直接发包方式选择承包商，则采购活动的成本更低。在市场经济制度下，公开竞争是有效降低项目采购成本的方法。因此，在公共项目采购中，一般要求采用公开竞争方式招标。

#### （三）效率性

项目的成本和时间等约束要求项目采购必须考虑工作效率。项目采购的效率也影响采购管理的成本，甚至项目的总成本。低效率的项目采购不仅增加采购管理的成本，也可能导致项目采购周期延长，最终影响项目的实施进度和结束时间。高效率的项目采购不仅可以节省采购管理的成本，也可以缩短采购周期，保证及时供应项目所需的材料、设备、服务等。过分缩短的采购周期，虽然提高了采购决策的效率，但是可能因为采购阶段匆忙的决定而采购了不合适的材料、设备或承包商等，或者项目合同文本等存在缺陷，给项目实施埋下非常大的隐患甚至灾难因素。因此，项目采购应该避免盲目提高采购效率。

### （四）竞争性

竞争性原则是市场经济的普遍原则，项目采购应该有利于市场竞争、促进市场公平竞争。既然公开竞争有利于降低项目采购成本，因此，项目采购应该提倡公开竞争。

由于公共项目主要由政府部门投资，公共项目更应该体现市场竞争性原则。世界各国普遍要求公共项目采购时必须坚持公开竞争的原则。例如，世界贸易组织（WTO）的政府采购协议要求限额以上的公共项目采购必须采用公开竞争性招标，不能歧视任何其他国家的投标人。我国招标投标法规定招标采购必须坚持公开、公平、公正的原则。世界银行和亚洲开发银行的采购指南规定鼓励采用国际竞争性招标，任何合格国家的投标人都应该获得相同的投标机会。

私营部门投资的项目对竞争性原则不是强制性要求。当此类项目可以通过其他方式更经济地采购满足项目要求的货物、工程或服务时，当然不能够予以反对。但是，不同国家的法律对此有不同的规定。

### （五）透明度

项目采购的透明度就是提高采购的公开性。目前越来越多的政府和国际金融组织强调项目采购透明度的重要性。项目采购的透明度与竞争性原则一样，主要应用于公共项目采购。

项目采购的透明度主要强调采购过程透明，采购过程包括招标、投标、评标、中标等全过程。透明的采购过程有利于提高采购过程的客观性，有利于采用竞争性公开招标，也有利于反欺诈及腐败。

### （六）反欺诈及腐败

项目采购所有参与者，包括业主、招标人、投标商、供货商、承包商或分包商、咨询顾问、工程师等在采购过程中和履行合同时，应该遵守最高的道德标准，任何获得非应得利益的行为都是不适当的。因此，在项目采购过程中，任何腐败活动、欺诈活动、串通活动、施加压力、妨碍行为等都应该拒绝。例如，在世界银行项目采购时出现任何腐败或欺诈现象，就可能导致采购失败、取消已分配的贷款、禁止投标、处罚等严重后果。

腐败活动（包括行贿和受贿）是指直接地或间接地提供、给予、收受或要求任何有价财物来不适当地影响另一方的行为。欺诈活动是指任何行为或隐瞒，包括歪曲事实，任何有意或不计后果的误导，或企图误导一方以获得财物或其他方面的利益或为了逃避一项义务。

串通活动是指由双方或多方设计的一种为达到不当目的的安排，包括不适当地影响另一方的行为。施加压力是指直接地或间接地削弱或伤害、或威胁削弱或伤害任何一方或其财产以不适当地影响该方的行为。

妨碍行为是指：①故意破坏、伪造、改变或隐瞒调查所需的证据材料，或提供虚假材料，严重妨碍对被指控的腐败、欺诈、施加压力或串通行为进行调查，或威胁、骚扰或胁迫任何一方，使其不得透露与调查相关的所知信息或参与调查；②企图严重妨碍调查官员进行调查和行使审计权利的行为。

### （七）职业道德标准

项目采购参与者应该坚持最高的职业道德标准，对自己的行为承担责任，坚持按照技

术标准和管理制度规定办事，不偏袒任何组织或个人。项目参与者应遵守所在国家的法律，在专业和业务方面对业主和客户诚实，对业务和技术工艺信息保密，及时告知业主和客户可能会发生的利益冲突，不行贿、受贿，真实报告项目采购和实施的质量、费用和进度等信息。

#### 【案例 1-1】 ××环保项目采购

1994 年，××市利用世界银行贷款用于该市环境保护设备的购置和安装。该市项目办公室在与外商进行技术交流过程中，与某外商（以下称“W”）进行了合同谈判，并草签了合同，且通知该外商生产相应的产品，准备供货。同时，该市项目办公室对外实施虚假招标，其具体做法如下：

真正想采购的是商品 A，但招标文件中列明的商品为 A+B，且为同一合同。所有投标人对商品 A 和商品 B 进行了总体报价，W 也参加了投标。但是与众不同的是，W 对商品 B 的报价明显偏低，因而其总体报价较低，一举中标。

在合同商签阶段，业主请示世界银行，申明该项目不必采购商品 B，因而业主与 W 签订的供货合同价应该减去商品 B 的报价，从而回到先前业主与外商 W 草签的合同条件。该项目现已实施完毕。

【分析】 业主为了加快工期，采用灵活变通的方法，但是违反了世界银行的“透明性”采购原则，是十分错误且危险的。

在项目采购过程中，一定要遵循采购原则和市场经济的普遍规律，致力于培养和维护一个健康和谐的经济秩序。

#### 四、项目采购趋势

进入 21 世纪，项目采购管理表现出以下一些特征。

##### 1. 电子商务化

现代项目采购管理是用先进的信息管理技术对现代工程建设过程采购信息的收集、整理、存储传播和利用的过程，同时对涉及项目建设过程中采购活动的各种要素，实现资源的合理配置。采用信息的有效管理就是强调信息的准确性、有效性、及时性、集成性、共享性。信息只有经过传递交流才会产生价值，所以要有信息交流，强化采购信息活动过程的组织和控制共享机制，以利于形成信息积累和优势转化。

电子商务是随着互联网技术和新经济管理理论的发展而出现的一种新兴的商务方式。电子商务的发展可以为项目采购带来两个直接的好处：首先是实时性。电子商务由于突破了时空的限制，可以实时地获得供应商、产品、价格等市场因素，并极大地拓宽了采购部门的视野，市场空间从原先局限的空间一下子扩大到全球范围；其次是通过电子商务可以获取采购数据本身的价值。传统的采购管理对采购数据基本或根本不予管理，因此传统的管理就将蕴含极大价值的数据信息白白浪费了，现在，通过电子商务管理人员可以立即获取并分析过去的或现在的交易信息，并为未来的采购提供决策支持数据。

##### 2. 战略性成本管理

采购管理中的关键内容是降低项目总的采购成本。项目为获取更多的利润或保持较高的竞争力，实施成本降低战略往往是首选，但随着技术、设备等领域成本降低空间的大幅



度减小，以往被忽略的采购部门对成本降低带来的作用越来越明显。在 20 世纪 80 年代，项目普遍选择降低采购价格的方式来进行，而到了 90 年代，这种方式基本上被客户与供应商之间的协作降低成本（双赢）的方式所取代。目前，成本降低战略的参与者仅仅是单个的项目或与项目直接相关的关键供应商，但随着竞争的加剧，成本降低战略的参与范围将扩大，包括更多的供应链成员：项目、客户、供应商、供应商的上游供应商等供应链中的各个环节，所有这些成员将共同合作，寻求成本降低的机会，以达到“多赢”而非双赢或一赢一败的结果。为了成功地进行战略性成本管理，供应链成员除了必须面对同其他贸易伙伴协作并对他们敞开大门外，还必须正确认识战略将涵盖的内容：①对项目的业务流程加以改进，识别并消除不带来增值的成本和行为；②在供应链中制定技术性和特殊性产品和服务的价格策略；③在不同的市场中分享成本模型和节约的成本。

### 3. 全球采购

近一两年来，全球采购活动在我国市场上越来越频繁。①大型跨国公司和国际采购组织的采购网络正在加速向中国市场延伸；②跨国公司和国际采购组织在中国市场的采购活动日趋频繁和活跃。中国项目在参与全球采购并与跨国公司或国际企业合作的过程中，不仅能够建立起稳定的供销关系，而且能够按照国际市场的规则来进行生产，提供产品，这样可以使我们的项目直接地、更快地了解国际市场的运行规则和需求，促进项目加快自身产品结构的调整和技术创新，提高自己的产品质量和竞争能力。

## 第二节 项目采购管理

### 一、项目采购管理的概念

采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动，是管理活动，是面向整个企业的，不但面向企业全体采购人员，而且也面向企业组织中的其他人员。采购管理一般由高级管理人员承担。其使命要保证整个企业的物资供应，其权利是可以调动整个企业的资源。

采购只是具体的采购业务活动，是作业活动，一般由采购人员承担的工作，只涉及采购人员个人。其使命就是完成采购部门经理布置的具体采购任务，其权利只能调动采购部门经理分配的有限资源。

项目采购管理是对整个项目采购工作的计划、组织、指挥、协调和控制活动。

项目采购管理包括从项目团队外部采购或获得所需产品、服务或成果的各个过程。项目组织既可以是项目产品、服务或成果的买方，也可以是卖方。

项目采购管理包括合同管理和变更控制过程。通过这些过程，编制合同或订购单，并由具备相应权限的项目团队成员签发，然后再对合同或订购单进行管理。

项目采购管理还包括控制外部组织（买方）为从执行组织（卖方）获取项目可交付成果而签发的任何合同，以及管理该合同所规定的项目团队应承担的合同义务。

### 二、项目采购管理过程

图 1-3 概括了项目采购管理的各个过程，包括：

(1) 规划采购管理——记录项目采购决策、明确采购方法、识别潜在卖方的过程。