



全国高等教育自学考试采购与供应管理专业

中英合作采购与供应管理职业资格证书考试

指定教材

采购与供应管理丛书

采购项目管 理

北京中交协物流人力资源培训中心©组织翻译



英国CIPS认证系列教材

附采购项目管理考试大纲



机械工业出版社
China Machine Press

采购与供应链管理丛书

采购项目管理

(英) Dave Smith 编著

北京中交协物流人力资源培训中心 组织翻译



机械工业出版社

本书系统介绍了采购项目管理的相关内容,小到一个小合同的履行,大至采购职能的根本性变革,并以这些项目的成功实施展现了上述变革。从概念产生到持续学习和改进,本书提供了一种结构化的方法来阐述导致项目成败的因素。

采购项目管理过程中有许多现成的工具可以使用,本书特别介绍了类别管理、精益供应链和六西格玛,并用采购与物流实例来说明这些最新概念。本书将这些新的概念综合在一起,并将其用于采购项目管理实践。

本书可作为采购与供应管理专业学生的教材,也是采购与供应管理职业资格证书考试的指定教材。

Copyright © 2006 by CIPS.

All rights reserved.

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2007-4352

图书在版编目(CIP)数据

采购项目管理/北京中交协物流人力资源培训中心组织
翻译. —北京:机械工业出版社,2008.9

(采购与供应管理丛书)

ISBN 978-7-111-24981-8

I. 采… II. 北… III. 采购—项目管理 IV. F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 129332 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:曹雅君 责任编辑:董磊 责任校对:侯灵

封面设计:任燕飞 责任印制:洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2008 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·25 印张·313 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-24981-8

定价:48.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379706

封面无防伪标均为盗版

前 言

随着我国社会主义市场经济的快速发展和世界经济全球化步伐的加快,中国正在成为全球采购与供应的重要市场,然而目前存在经济快速发展对采购专业人员的巨大需求与采购专业人员严重短缺的突出矛盾。为解决这一矛盾,多渠道、多层次、多方面加快实用型、专业型人才的培养,教育部考试中心与中国交通运输协会决定,在全国共同实施中国采购与供应管理职业资格证书考试(Certificates in Purchasing and Supply, CPS)。该项目同时也是中英合作教育项目,引进和吸收了英国皇家采购供应学会(以下简称 CIPS)建立的采购与供应职业资格证书学习体系的内容,为我国采购与供应从业人员学习国外采购管理经验,实现与国际专业采购与供应人才的接轨,提升在国际市场的竞争力具有重要的意义。

中国采购与供应管理职业资格证书分为初级、中级、高级三个级别。各级证书规定了不同的考试课程。初级证书包含“采购原理与战略”、“国际物流”、“采购环境与供应市场分析”、“采购绩效测量与商业分析”、“采购过程与合同管理”五门课程。中级证书包含“采购与供应谈判”、“采购环境”、“采购与供应关系管理”、“采购法务与合同管理”、“采购绩效管理”五门课程。高级证书除了包括中级的五门课程之外,还包括“采购与供应链案例”、“采购项目管理”或“运作管理”中任选一门,共七门课程。中国采购与供应管理职业资格初级证书、中级证书与 CIPS 国际证书接轨,实现互认。取得中国采购与供应管理职业资格证书单科合格成绩,可以在全国高等教育自学考试采购与供应管理专业(专科、独立本科段)中顶替相应课程的学分。

本课程是中国采购与供应管理职业资格高级证书课程和英国 CIPS 采购与供应基础文凭证书课程之一,又是高等教育自学考试采购与供应管理专业(独立本科段)的课程之一。该教材基于 CIPS 认证教材进行翻译和编写,引用了大量国际上的一些跨国公司的案例,学员在学习过程中应注意国际背景并结合我国的实际情况进行学习理解。该教材由北京中交

协物流人力资源培训中心组织翻译，王金玉先生对全书做了审校。在此谨向他们付出的辛勤劳动致以衷心的感谢。

由于时间仓促，编译中难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

教育部考试中心
中国交通运输协会
2008年6月

绪论

本书是 CIPS 采购与供应六级证书课程中“采购项目管理”课程的教材。

采购与物流能为组织带来战略价值，这些价值不仅仅体现在将本年度谈判价格或将送货费用降低 10%。然而，采购与物流要想充分发挥其战略作用，还需要取得实质性的成果，这就需要组织进行重大变革。

本教材讨论的重点是项目的管理，上面提到的变革就是由项目的成功实施来完成的，小到一个合同的履行，大至采购职能的根本性变革。本书提供了一种从概念产生到持续学习和改进的结构化方法，可以帮助你理解项目成败的原因。

本书不仅介绍了项目管理的时间计划、预算和风险等级，还介绍了类别管理、精益供应链和六西格玛，并用采购与物流实例说明这些最新理念。关键链能够改善供应商关系吗？项目成熟度对公司有什么用？本书是一本囊括了这些概念同时用于采购管理的书。

如何使用本书

本书每个章节都经过精心策划，它引导学员循序渐进地学习，并提供了实战、自测题及复习题，以帮助学员掌握本书内容。有了这本书，学员能够系统地、有效地安排、完成学习任务。另一方面，如果学员对某一部分特别有兴趣，也可以直接阅读该部分的内容。

在开始使用本书前，要确保自己了解 CIPS 提出的有关学习技能、复习技巧以及如何进行正式评估。

如果你是跟班学习，那就由老师来解释如何使用本书——何时阅读教材章节、何时进行实战活动以及何时做自测题和复习题等。

如果你是自学或独立学习，则可用下列方式使用本书：

首先，浏览全书，对主要内容和性质建立初步概念。

其次，制订学习总计划，以便你能在考试前有足够的时间学完 20 个章节的所有内容，并留出大量的复习时间。

在学习每章时，要多阅读课文、多做实战题和自测题，每章结束后要做复习题，同时要留一定的时间阅读课外材料。本书在每章开始的时候对于本章大概需要花费的时间也作了提示。

现在我们来介绍一下各章的结构和内容。

学习章节概述

本书共 20 章，对每章的学习需要 3~7 个学时。但我们不建议学员连续作业。这些章节的划分仅仅是为了便于把考试大纲细化成易于逐渐掌握的模块。多数人可以每周学习 1~2 章，在每章的学习中休息 1~2 次，你很快就会找到最适合自己的方法。

每章从引言开始，介绍了本章将要学习的内容和范围。如果必要的话，也会介绍本章与前后各章知识点的联系。

接下来是本章学习目标。设计这些目标是为了让你在每章学完后能够掌握的知识与技能。在学习过程中，你会发现给这些目标做编号是有好处的，同样在复习的时候也是有用的。各章的子目标都分别对应本章的各节。

然后是本章内容，再次指出学习目标以及考试大纲中的内容提示。这将有助于你准确了解当前章节与考试大纲的对应关系。

如果有必要的话，有些章节还有预备知识和资源。它告诉我们学习每章前是否需要一些相关的预备知识或工具，例如计算器或图形纸。

每章的主体部分从第一个有编号的节开始。在各章中，学习一定内容之后，就给学员提供实战题，设计这些实战题的目的是为了让学员积极参加学习过程。学员需要单独准备一张纸，尽力完成实战活动。在学习时积极参与学习活动会比被动阅读课本更有效。在每章最后一部分给出了实战活动的参考答案。请不要忽略实战活动。

每章也提供了一些自测题。通过这些问题，你可以判断自己是否已经达到本章开始时设置的学习目标。就这些题目而言，学员应在另外一张纸上完成，不能忽略它们。同样，每章最后提供了参考答案。如果在完成自测题后仍不理解某一观点，就要反复阅读课本中的相关段落，或者阅读课外阅读材料。

对于大多数实战和自测题，你需要准备额外的纸张书写你的答案。一些实战活动或问题可能要求你完成一个表格，在此情况下，你可以在书上写出答案或复印该页。

在每章结尾处有三个总结性的小结。用来提醒学员核对已学知识，或在以后的复习中使用。

如果你对课本上的某一话题在理解上有困难，可尝试阅读其他材料中的相关内容。如果你想围绕 CIPS 大纲来阅读或者阅读超出大纲的一些材料来帮助自己掌握更多考试的要点，那么你要尝试阅读补充材料。

在每章结尾处，我们指导你做复习题，复习题是本书结尾处的一个独立部分。我们也给出了这些问题的参考答案。

阅读书目清单

CIPS 提供了一个阅读书目清单，该清单推荐所需要的书目，来增加你的学习量。该清单可以从 CIPS 的网站或 CIPS 书店获得。本书是这一课程必读的教材之一。

书店中关于项目管理的书很多，建议你选择几本配合学习使用。

目 录

前言

绪论

第1章 管理并领导项目 1

1.1 什么是项目 3

1.2 “我们是项目型组织”：项目越来越重要 6

1.3 软和硬：项目管理的两个方面 8

1.4 管理项目：是直接进入执行阶段还是先制订计划 11

第2章 项目中的势力和影响 21

2.1 步于浪尖：项目环境的影响 22

2.2 了解环境：利用简单的工具应对复杂的挑战 25

2.3 利益相关者：定义、决定或影响项目成败的人 30

2.4 利益相关者不是一成不变的 35

第3章 项目管理的方法 43

3.1 输入和输出：转换模型 44

3.2 多少，多大差异？用数量和品种来定义项目 47

3.3 作为一个项目经理：在天堂还是在地狱 49

第4章 项目生命周期 59

4.1 何时发生何事：引入项目生命周期(PLC) 60

4.2 项目生命周期的价值：不同的观点 64

4.3 将不同的观点综合起来：项目生命周期总结 68

第5章 解决问题的技巧 77

- 5.1 不同的任务采用不同的方法：五种解决问题的方法 78
- 5.2 不同的时间有不同的问题 84
- 5.3 探究造成不同结果的原因：理解因果之间的联系 89

第6章 几种流行的项目管理方法 101

- 6.1 六西格玛：推动质量改进运动的项目 102
- 6.2 结束这些灾难吧：PRINCE2 104
- 6.3 挑战我们的工作方式：关键链项目管理的基石 108
- 6.4 突破？关键链 112

第7章 为采购与物流项目选择最佳的方法 121

- 7.1 采购做什么：采购型项目分析 122
- 7.2 正确的方法：别被踢开或扔掉 125
- 7.3 案例学习：哪一种方法用在电子拍卖中呢 128

第8章 项目分类：启动与定义 137

- 8.1 项目的定义与项目 138
- 8.2 制订全面计划：整合 140
- 8.3 制订详细的项目计划 143
- 8.4 避免与解决纠纷 146

第9章 项目评价与项目风险管理 153

- 9.1 这不仅仅是钱的问题：非财务项目选择 154
- 9.2 数量型项目选择方法 156
- 9.3 评估项目环境风险 157
- 9.4 项目预算的常用方法 159

第 10 章 计划、进度安排和资源管理 165

10.1 项目进度安排技术 167

10.2 更复杂的时间规划：甘特图、资源和不确定性 172

10.3 合并工具：GERT 176

10.4 用项目网络进行资源计划 179

第 11 章 成功实施的基础——组织项目 191

11.1 组织结构概览 192

11.2 团队：成败的关键 195

11.3 人：完美的组合 200

第 12 章 实现你的目标：监督与控制 207

12.1 考核起来既困难又不准确，为何还要那么麻烦 208

12.2 汇报的难点 211

12.3 怎么考核，考核什么 214

12.4 不同的控制过程，不同的时间 219

第 13 章 收尾与评估：未来的经验 229

13.1 “记不住过去的人注定会重蹈覆辙”（乔治·桑塔亚那） 231

13.2 审计：超越灰色区域 233

13.3 天下没有不散的宴席——项目终止 236

13.4 评审应该是什么样子的 239

第 14 章 系统思维和关注流程 247

14.1 片面思维和系统思维，你的项目怎么样呢 248

14.2 项目全部：工作分解结构 250

14.3	理解未知过程领域：画出它	252
14.4	一次一个或一次全部：串行还是并行项目	254
第15章	采购与物流项目的工具和技术	263
15.1	采购与物流项目的特点是什么	264
15.2	采购与其他职能部门的不同	266
15.3	标准工具有作用吗	267
15.4	计算机有什么帮助	270
第16章	避免项目失败的“硬”因素	279
16.1	决战铁三角	280
16.2	视情况而定：情境制宜法	283
16.3	注定失败的过程	285
16.4	走向成功的流程	288
第17章	有助于项目成功的“软”因素	297
17.1	领导项目	298
17.2	不要仅仅观望：管理你的团队动力学	301
17.3	团队成就项目，而不是计划	304
17.4	人员与成功	306
第18章	有效组织、走向成功	315
18.1	最普遍的形式——职能型组织结构	316
18.2	面对两个方向：矩阵结构	317
18.3	注重项目：纯项目型组织	319
18.4	一个结构，或是矩阵型或是混合型	321
第19章	项目组织与管理的新范例	329
19.1	什么是成熟度	330

19.2 模型看似很好,但是否真的有效 333

19.3 卓越而非成熟 335

第20章 学习型组织与成功的项目 345

20.1 哪些知识? 哪些学习? 挑战的本质 346

20.2 学习曾经为我们带来了什么 351

20.3 运作起来:从项目中学习 352

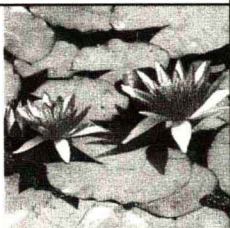
复习题 359

复习题参考答案 363

《采购项目管理》考试大纲 375

第1章

管理并领导项目



1

引言

在当今社会，项目和项目管理变得越来越普及。许多企业启动一个又一个小项目来提高企业效益，公共部门则通过项目来提高工作效率。另一方面，“项目管理差”同样会带来问题、造成延迟、增加成本甚至导致失败。

项目和项目管理对我们的工作方式有着深远的影响，但其本身却没有一个清晰的定义，项目到底是什么呢？在日常管理工作中，项目经理经常被视为成功的关键人物，然而其岗位职责往往不是很清晰，项目管理的本质已经从大而有形的项目，如轮船、飞机、汽车的研制，变成涵盖范围更为广泛的变革管理。

作为本书的基础，第1章将主要探究什么是项目和项目管理，以及它们在管理中能起到什么作用，还有项目经理在管理中可能会遇到的一些问题及应对方法。

什么？为什么？谁？如何？这些是项目管理要做的基础工作。

本章学习目标

1. 确定项目的本质，以及项目与其他运作类型的区别。
2. 分析领导和管理的不同之处，并确定项目领导人的主要责任。
3. 解释为什么不同类型的组织，如公共部门、私营组织，其服务和产品都要引入项目，并考虑每种组织的项目的不同类型。
4. 根据你所在的公司或媒体报道的公司中出现的不同类型的 IT 项目，评估项目管理(硬性)和人员管理(软性)的重要性及它们之间的关系。

本章内容

本章包括本课程考试大纲中的以下内容：

- 1.0 识别并评估与项目管理有关的组织问题和管理问题，包括项目利益相关者的势力和影响。
- 1.1 探究“项目”的不同定义，了解它们的相似之处和不同之处。
 - 项目管理“知识体系指南”的定义。
 - 伯克(Burke,1999)的定义。
 - 梅雷迪思和曼特(Meredith and Mantel,2003)的定义。
 - 梅勒(Maylor,2003)的定义。
 - 寻求一个共同的观点：“什么是项目”。
- 1.2 概述与项目有关的领导和管理的差别。
 - 效率和有效性(Bennis and Nanus,1985)。
 - 领导力与管理(Kotter,1990)。
 - 领导的10个角色(Mintzberg,1977)。
- 1.3 探究为什么组织要运作项目。
 - 内部环境的快速变化以及产品、流程、技术和市场的快速变化。
 - 全球化。
 - 挑剔的顾客。
 - 使用项目方法能够制定“独特的和定制化的”解决方案，满足更多的需求。
- 1.4 评估能够作为“项目”来执行的各类活动，以及“硬性项目”和“软性项目”之间的差别。
 - 新产品开发。
 - 新流程开发。
 - 产品和流程的重新设计。
 - 技术开发。
 - 在文化、结构、培训和发展方面基于“人”的方法。

学习时间

你需要用6个学时阅读和完成本章，包括实战、自测题、课外阅读材料和复习题。

1.1 什么是项目

实战 1.1

下面是各种不同业务活动；指出你认为哪些是“项目”。使用这些或其他例子来界定项目的定义。

你应该着眼于从其他活动中识别专属于项目的特点：

1. 运营电视机生产装配线。
2. 上马一条生产线。
3. 引入一个从未从其采购过产品的新供应商。
4. 引入一个新供应商，来替代某个重要产品已有的单一供应商。
5. 在某产品的100个供应商中引入1个，其产品每年都被重复采购。
6. 制定一个新的采购流程手册，包括以前从未写过的文件和活动标准，不同的人采取不同的做法。
7. 制定一个你自己使用的采购流程手册，用于定义自己做什么，但是别人不使用。
8. 带领一个团队调查重组的可能性。

参考答案见16页。

项目和项目管理构成企事业单位日常活动的一部分。大的课外作业就是“一个项目”；组织一场音乐晚会可能是“一个大项目”；如果买了房子需要进行重新改造，这就是一个“棘手的项目”；带领一个大家庭一起过圣诞也许是“一个不可能的项目”。部分原因是因为一些项目管理不善，致使人们描述项目时覆盖了非常广泛的活动范围。与带领一个大家庭一起过圣诞比起来，房子改造项目的管理将使用不同的技术和知识。

本章从管理角度，建立了一个有关“项目”的定义。

英国项目管理学会根据实现商定的成果来定义项目：

“项目是为获得商定的成果而进行的独特的、阶段性的工作。”

项目管理是获取这些成果的过程：

“项目管理是一个过程，在这个过程中，项目被界定、计划、监督、控制和交付，以此来实现商定的成果。”

“项目会导致变革，项目管理被认为是最有效的管理变革的方法。”

伯克 (Burke, 1999) 更关注为了达成项目目标需要做些什么。

“为满足客户指定的目标必须完成的一系列活动。”

梅雷迪思和曼特 (2006) 使得这个定义更加明确：

“与七个因素结合，完成具体的、限定的任务”。七个因素为重要性、绩效、限定完成日期、相互关联性 (在部门和竞争项目之间)、唯一性、资源和冲突。

他们认为所有的项目都有共同的目标：绩效 (范围)、时间和成本，项目管理着眼于管理这三个目标之间的“平衡”。

梅勒 (2003) 通过讨论指出了项目的 3 个特点：

- 约束 (时间、资源和其他)。
- 项目是一个过程。
- 目标显示项目是“一个有目标的活动且该活动经常变化”。

特纳和穆勒 (Turner and Muller, 2003) 讨论了一系列的定义，最后采用了克莱蓝德和科森纳 (Cleland and Kerzner) 的定义：“将人力资源和非人力资源结合起来，共同进入一个临时性的组织去达到一个具体的目标。”

每个定义都有其不同的特点和缺陷，具体内容讨论如下。

目标或成果

“商定的利益” (agreed benefits) 和“预定的目标” (preset objectives) 看起来很吸引人，但是一些项目开始时对产出成果并没有清楚界定，而有些项目的目标会产生“漂移”，用专业术语说即“范围蔓延” (Scope Creep)。“范围蔓延”表示项目利益相关者或客户改变的要求。如果一个项目要进行两年或更长时间，那么在这段时间内，很可能连现在的项目利益相关者或客户也会发生变更，更不用说他们的想法和要求了。