

云大项目管理实用译丛



成功的 采购项目管理

Procurement Project Management
Success: Achieving a Higher Level
of Effectiveness

【美】戴安娜·琳德斯通 (Diana L. Lindstrom) 著

张锋 张智晓 汪小金 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

云大项目管理实用译丛

成功的 采购项目管理

Procurement Project Management
Success: Achieving a Higher Level
of Effectiveness

【美】戴安娜·琳德斯通 (Diana L. Lindstrom) 著

张锋 张智晔 汪小金 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

成功的采购项目管理/ (美) 戴安娜·琳德斯通 (Diana L. Lindstrom) 著; 张锋, 张智
晓, 汪小金译. 北京: 中国电力出版社, 2017.2

(云大项目管理实用译丛)

书名原文: Procurement Project Management Success: Achieving a Higher Level of
Effectiveness

ISBN 978-7-5198-0318-6

I. ①成… II. ①戴… ②张… ③张… ④汪… III. ①采购管理—项目管理 IV. ①
F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 013010 号

Procurement Project Management Success: Achieving a Higher Level of Effectiveness
(978-1-60427-089-1)

Copyright© 2014 by Diana L. Lindstrom

Translated and published by China Electric Power with permission from the J. Ross Publishing
(USA). No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the
original copyrights holder.

京权图字: 01-2015-2442

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 田丽娜

责任校对: 马 宁 责任印制: 邹树群

北京博图彩色印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2017年2月第1版·2017年2月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·22.75印张·266千字

定价: 69.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

译者序

项目管理作为一个专门的职业和学科，起源于 20 世纪 50 年代以美国为代表的西方国家。不过，许多西方的项目管理工作者都把中国 2500 年前的《孙子兵法》看作是项目管理的第一本著作。每一场战争都是一个具有很大独特性和风险性的项目，《孙子兵法》中的道理自然也就成了项目管理的道理。

西方一直都在向中国学习，特别是学习中国古代先贤留下的经典哲理。中国自然也需要向西方学习，特别是学习西方现代的系统思维和科学方法。借助系统思维和科学方法，我们才能把祖先的经典哲理更好地付诸实践。与中国人的传统思维和方法不同，系统思维和科学方法更强调把道理具体化，更强调用可操作的、结构化的方法把道理落实下去。

作为国际最权威的项目管理标准，《项目管理知识体系指南》（《PMBOK[®]指南》）就是系统思维和科学方法在项目领域的具体应用。总部设在美国宾夕法尼亚州的项目管理协会（PMI），从 1981 年至 1996 年，整整花了 15 年时间才开发出《PMBOK[®]指南》这本标准。这之后，又持续不断地对这本标准进行了更新，使之与时俱进、不断完善，引领项目管理的

发展。正是这本标准，把原本比较模糊、不便操作的项目管理方法，变成了相对清晰、便于操作的项目管理方法。

不过，为了确保其通用性，《PMBOK®指南》把与知识相关的具体情境剥离掉了。众所周知，项目管理知识必须放到具体的项目情境中才能得到有效应用。本译丛希望能为中国的项目管理工作还原一部分具体情境，使大家能够更好地理解与应用《PMBOK®指南》中的相关知识，并为大家扩展与创新项目管理知识提供一个较好的基础。

本译丛的选书原则是：与《PMBOK®指南》相符合的原则，通俗易懂及简单实用的原则，非学术著作或教科书的原则。本译丛的每一本书，都由我根据这三大原则向出版社推荐。原著的作者都是具有丰富一线项目管理实践经验的优秀专家。本译丛特别适合已学过《PMBOK®指南》的项目管理工作阅读，特别适合作为项目管理研究生的课外读物，也适合其他项目管理工作阅读。

《成功的采购项目管理》是本套译丛的第七本书。之所以选择这本书，主要是因为作者使用了一种我以前从未见过的新方式来写采购管理。这是一本将采购管理和项目管理结合起来讨论的经典图书。作者明确地把每一次采购作为一个项目，讨论如何用项目管理方法管理采购工作。本书的主要内容围绕两个采购案例展开，非常实用。一个案例是美国家庭购买小汽车，另一个是某公司采购办公大楼的清洁服务。作者详细分析了如何在这两个案例中应用项目管理的理念和方法，以便读者借鉴，提高自己生活和工作中的采购绩效。

本译丛的每一本书，都由我与一名或两名合作者一起翻译，并由我修改定稿。合作译者都是优秀的年轻项目管理工作。我希望他们通过翻译这些著作，发展得更快更好！带领他们翻译这些书，也是我用以帮助年轻人的一种方式。非常感谢合作译者的努力！

本套译丛是有助于大家把《PMBOK[®]指南》中的抽象知识落地的实用宝典。希望大家在通读的基础上，把它们置于案头，现用现查。如果有人说项目管理知识很难落地，那么就请他使用本套译丛！

汪小金

云南大学教授，《PMBOK[®]指南》中文版审校委员会主任

2016年11月10日

序

我认为，获取新知有两大法宝：一是反刍自身错误，二是专业人士指点。在我的职业生涯中，无论是作为采购专员还是领导者，这两大法宝都让我获益匪浅。

在刚开始从事采购工作的时候，我犯了个错误，在不应该采取强硬谈判策略的情况下，把供应商逼得太急，导致他不再继续和我的雇主做生意。虽然那次经历不愉快，却给我上了重要的一课。

过了不久，我参加了一次强化训练，并有幸遇见了优秀的导师们。他们帮助我快速地掌握了一些采购技巧，如谈判的艺术。从此，通过应用在培训期间学到的原理和技术，以及导师们提供的建议，我经常能够设定富有挑战、看似不可实现的谈判目标，并能够在经过孜孜不倦的努力后，说服供应商同意我们的条款。

通过养成尽快将学到的新知识付诸应用的习惯，我极大地提高了对知识的记忆及应用效果。这又使我能够在雇主的采购团队中得到提升，并且使我在做采购专员和领导者时都取得了很大的成功。

自从我担任“进阶采购协会”（NLPA）的总裁和首席采购官以来，我

的职业成功也一直在延续。在我的领导下，这家较新的组织已经经历了年复一年的“爆炸”式发展。作为采购行业最重要的权威机构之一，它已经获得了国际社会的认可。

无论是过去作为职业的采购专员和领导者，还是现在作为 NLPA 的负责人，我所取得的成功主要归因于两点：一是我从强化训练中获得了知识，并且拥有采购管理和项目管理方面的优秀导师；二是我每天都设法快速并有效地运用所学的知识。

在今天充满挑战的商业环境中，特别是在采购领域，你不可能仅仅通过“即兴发挥”就获得成功。你必须有一份综合性的计划，必须进行精心的组织，必须知道你的任务是什么、你的依赖是什么、你的约束是什么、你的风险是什么、你的资源是什么、你的期限是什么，等等。另外，在当前复杂的环境下，如果你想在采购工作中取得真正的成功，项目管理的最佳实践绝对是你的杀手锏。

对许多人（也许就包括你）来说，日趋复杂的采购环境都是崭新的，充满了未知数，甚至有点吓人。在这种采购环境中，必须应用项目管理的最佳实践。这又要求你们了解和学习许多东西。也许你们一直都在担心学习项目管理的最佳实践是一个很痛苦的过程——只能不断地试错。现在，戴安娜·琳德斯通的这本新书《成功的采购项目管理》给大家带来了好消息。

正如你在“作者简介”中看到的，戴安娜·琳德斯通是一位采购管理和项目管理的双料专家。更重要的是，她精于在采购中应用项目管理最佳实践。像我有幸遇见的众多优秀导师一样，戴安娜通过本书向我们展示了她的非凡能力：用通俗易懂的方式来解释复杂的事情。戴安娜是一位名副其实的优秀专家和导师。

本书使你不必通过试错来学习，而是直接从具有丰富实践经验的专家那里学习。本书提供的关于该做什么和不该做什么的经验教训都来自真实项目。你能够从本书中学到如何完美地管理采购，而不是“亡羊补牢”。这

是市场上第一本关于如何把项目管理最佳实践应用于采购工作的著作。

《成功的采购项目管理》是一本很好的案头参考书，可以系统地指导你如何在采购工作中应用项目管理实践。一步一步地指示有助于你跨越无数陷阱，避免很多易犯错误。这些错误有可能危及项目甚至扼杀你的职业。

在 NLPA，我们基于专业知识和经验教训为采购人员提供具体建议，帮助你们取得成功。戴安娜的这本独一无二的著作也秉承了相同的教育理念。真希望在我采购职业生涯的早期就读到这样的著作。

在阅读本书的过程中，请努力吸收戴安娜所讲的每一个原理，请努力去体会该如何在当今全新的采购世界中运用最佳实践取得成功。你现在有机会直接向一位优秀专家学习，而还有太多的同行并没有这种幸运。在阅读本书之后，你应该把书中的知识付诸实践，使自己在采购职业生涯中及其他方面更容易取得成功。我希望本书能助于你成为下一位能为别人指点成功之路的优秀专家！

查尔斯·多米尼克

NLPA 总裁和首席采购官

《采购计划：供应链管理专家的取胜策略和技术》(*The Procurement Game Plan: Winning Strategies and Techniques for Supply Management Professionals*)一书
的主要作者

<http://www.NextLevelPurchasing.com>

前言

我曾经与许多供应管理和供应链管理的专家进行讨论，了解他们想要知道什么，想要在日常工作中应用什么。基于这些讨论，我写了这本书。在讨论中，我了解到他们最需要应用“项目管理中被普遍使用的技术”。虽然并非每个人都能说出了“项目管理”这个术语，但是他们经常提到一些项目管理中的思路，例如规划、进度管理、预算管理、跟踪，以及综合管理各个方面。

人们为什么都想学习新的工作技能？简单来讲，就是希望自己更加成功。可以用许多不同的方法来定义成功。有些人单纯用金钱衡量成功，有些人用工作中的个人感受衡量成功，还有些人使用金钱、个人感受和自由时间等组成的综合指标衡量成功。正确地使用项目管理技术有利于所有这些指标的达成。

每年都有许多项目管理著作出版，每年也都有许多采购管理著作出版。但是，还没有哪本书把采购管理和项目管理结合在一起进行讨论。本书旨在介绍适用于大多数采购工作的项目管理技术和工具。

许多书的写作使用了晦涩难懂的语言或非常专业的术语。虽然在有些

情况下，确有必要使用专业术语，但是这样会增加学习的困难。本书是用通俗语言写成的实用手册。虽然本书也会讨论一些必要的理论，但是重点讨论如何成功地完成采购工作。本书特别适合以下人群：

- 希望在采购过程中应用项目管理技术的采购专家。
- 希望给员工提供新工具的采购经理和高级管理人员。
- 在成人继续教育中讲授采购管理课程的讲师。
- 讲授采购、供应和供应链管理课程，并希望用项目管理工具和技术来升级课程的大学教授和讲师。
- 对采购职业感兴趣的学生。
- 希望把单纯购买转变为流程化采购的相关人士。
- 采购行业的职场新人。
- 突然被任命的“偶然型”项目经理。
- 未从事过采购工作或希望提高采购技能的项目经理。

采购专家在工作中经常面临很大的障碍。在许多公司，业务部门会想方设法避免采购专家介入采购工作，这主要是因为，长期以来，采购专家与业务部门之间缺乏有效沟通，并且对业务部门的具体需求缺乏了解。使用项目管理技术能够彻底改变这一现状。项目管理技术强调所有干系人之间保持良好的沟通。它要求在从规划采购到履行完商品或服务合同的整个过程中，把所有涉及采购工作的人都当作采购项目的干系人。所有这些干系人都能为采购工作提供重要的要求或建议。

项目管理技术要求编制一份详细的进度计划。在编制进度计划的过程中，要征求所有干系人的意见。进度计划有助于采购专业人士向干系人展示，在符合道德和法律要求的前提下，应该在什么时间做什么事件。进度计划也有助于让公司中的其他人知道，采购将涉及哪些具体活动，以及这些活动需要持续多长时间。编制进度计划能够加强采购部门和其他业务部门之间的沟通，进度计划也有助于确保采购专业人士按计划实施采购——

按期实现里程碑，并按期完成整个采购。

本书不会讨论所有的项目管理技术。有些技术根本不适用于采购工作，有些技术只适用于非常复杂的采购工作。折中一下，本书将介绍适用于大多数采购工作的项目管理技术。本书将重点讨论如何在实际采购工作中应用这些项目管理技术。

希望本书能为众多的采购专家提供所需信息，有助于他们为组织做出更大的贡献；也希望本书能够促进采购管理知识体系的发展，有助于所有参与采购的人员取得更好的效果和更大的成功！

作者简介

戴安娜·琳德斯通曾作为电子工程师和项目经理从事电力设施管理、设计、建造和维护工作，拥有超过 25 年的实践经验。她曾持有 PMP® 证书，管理过各种项目——从小型变电站的设计到大型建设项目。

在积累了丰富的项目管理实践经验之后，戴安娜决定做一些新事情来进一步提升自我。她成了一名律师助理，主要负责起草合同并协助进行诉讼。在这期间，她撰写技术规格说明书，运用双赢的谈判技巧赢得合同工作，实际开展复杂程度不等的采购工作，积累了相当丰富的采购经验。这又让她萌生了进入供应链管理这个职业的新想法。她试图找到一个真正的机会，来应用自己多年来积累的项目管理经验与采购管理经验。

接着，她受雇于一家大型通信公司。在那里，她努力把项目管理知识引入采购部门。她担任战略采购经理，拥有很大的采购管理权力。在这个职位上，她管理的年均采购额为 1 亿美元，最大的年采购额为 2.5 亿美元。她应用自己在法律、谈判和项目管理方面的知识和技能，为该公司成功地管理采购，并节约了大量资金。

在当过电气工程师、项目经理、律师助理和供应链管理专家之后，戴安

娜成了一位认证的生活教练 (CTACC)，并创建了洛世罗博咨询公司 (Los Lobos Consulting)，专门为高管人员提供教练辅导。在这期间，她培训了众多高管人员、公司律师、项目经理、新入行或有经验的采购专业人士。她后来又为洛斯阿拉莫斯国家实验室工作。在这期间，她还同时为洛斯阿拉莫斯的新墨西哥大学成人继续教育讲授项目管理课程。

在美国海军服役四年后，戴安娜在圣迭戈州立大学取得了科学与电气工程学士学位。她曾持有 (美国) 项目管理协会 (PMI) 的项目管理专业人士 (PMP) 证书。她曾是 PMI 会员、电气与电子工程师协会 (IEEE) 会员和国家防火协会 (NFPA) 会员。她一直都是供应链管理协会 (ISM) 会员。现在，她处于半退休状态，从事各种题材的写作和演讲，并与探索成功新路的人们合作。

致 谢

事业成功的背后一定有大量的幕后英雄。我要感谢对本书出版给予支持的每一个人！

查尔斯·多米尼克是我的灵感来源。查尔斯曾是我在奎斯特通信公司（Qwest）的老板，也是我周围唯一知晓项目管理工具能在供应链管理中发挥重要作用的专家。

多娜·约翰森非常认真地审阅了书稿。多娜凭借多年积累的供应链管理 experience，为本书贡献了非常好的观点和建议。

J. Ross 出版社的出版人德鲁·吉尔曼、编辑卡罗琳·丽及整个出版团队，为本书的出版提供了耐心而周到的支持。

目录

译者序

序

前言

作者简介

致谢

第 1 章 基础知识.....	1
1.1 案例 1：购买汽车	1
1.2 什么是采购	7
1.3 什么是项目	9
1.4 什么是业务流程	11
1.5 为什么采购是一个项目	13
1.6 什么是项目管理	14
1.7 项目管理过程	16

- 1.8 过程组17
- 1.9 如何成为一名成功的采购经理23
- 1.10 专业术语29
- 1.11 本章小结31
- 第 2 章 启动采购..... 33
 - 2.1 优先级排序33
 - 2.2 执行何种采购45
 - 2.3 采购申请书52
 - 2.4 采购团队56
 - 2.5 工作说明书58
 - 2.6 本章小结59
- 第 3 章 规划采购..... 61
 - 3.1 案例 2：采购清洁服务62
 - 3.2 你的任务62
 - 3.3 采购过程62
 - 3.4 采购计划63
 - 3.5 本章小结86
- 第 4 章 规划进度..... 88
 - 4.1 需考虑的主要因素90
 - 4.2 编制进度计划111
 - 4.3 编制进度计划实战116
 - 4.4 本章小结145