

XIANGMU CAIGOU GUANLI

项目采购管理

胡文发 编著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

F224.5/144

2007

项目采购管理

胡文发 编著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内容提要

项目采购管理是项目管理的一个重要部分。根据项目采购的原则、主体、对象和环境等,选择和采用不同的采购程序和方法,是一门实践性非常强的学问。该书系统地介绍了项目采购管理的基本理论、采购原则、采购方式、采购成本、采购程序以及基于互联网的项目采购等,结合国内项目采购实践和世界银行采购管理的经验,揭示项目采购实践的众多技巧和经验。

该书理论性强、内容新颖、紧密联系实际,可作为大、中专院校相关专业教材,也可供政府管理部门、建设单位、设计单位、施工单位、咨询单位等相关部门从业人员的培训资料,对参与国内和国际项目招投标业务的相关人员具有较高的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

项目采购管理/胡文发编著. —上海:同济大学出版社,

2007.6

ISBN 978-7-5608-3576-1

I. 项… II. 胡… III. 项目管理—采购—高等学校—教材 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 070267 号

项目采购管理

胡文发 编著

责任编辑 林武军 责任校对 谢惠云 封面设计 潘向葵

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 同济大学印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 25.75

印 数 1—4100

字 数 643000

版 次 2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-3576-1/F·335

定 价 45.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

前 言

项目采购管理是项目管理的一个重要部分。根据项目采购的原则、主体、对象和环境等,选择和采用不同的采购程序和方法,是一门实践性非常强的学问。自招标投标法和政府采购法颁布以来,我国在项目采购理论和实践方面不断探索和实践,但是目前缺乏系统性和实践性兼顾的项目采购管理教材和培训资料。本书结合我国项目采购制度和世界银行等国际金融组织的采购指南,系统全面地介绍项目采购管理,从理论到实践进行深入分析,既可作为项目采购实践的参考书,也可作为项目采购理论研究的参考文献。

本书系统介绍项目采购管理的基本理论、采购原则、采购方式、采购成本、采购程序以及基于互联网的项目采购等,结合国内项目采购实践和世界银行采购管理的经验,揭示项目采购实践的众多技巧和经验。

本书共分 10 章:第一章概述,介绍采购概念和方法;第二章采购的理论基础,介绍招标和拍卖理论及其实际应用;第三章项目环境下的采购,介绍项目采购计划、组织、谈判等;第四章项目采购成本,介绍项目采购的全寿命成本及成本估算和成本控制;第五章项目的采购价格估算,介绍项目采购价格的估算方法;第六章项目采购方式和程序,介绍项目采购的常见方式和程序;第七章工程项目采购,介绍工程项目的采购程序、方法和管理实践;第八章项目货物采购,介绍项目货物的采购程序、方法和管理实践;第九章项目咨询服务的采购,介绍选择项目咨询顾问的方法、程序和实践;第十章基于互联网的项目采购,介绍电子采购方法。其中,第一~第九章由同济大学胡文发编写,第十章由何新华编写。

全书由胡文发负责,虽然大量公开参考资料和文献已经列于书后,但是许多非正式的参考资料如世界银行专家的讲义和培训资料、工程实践资料等均无法列出,在此向所有正式和非正式提供参考资料的项目管理者、专家和学者表示感谢。

书中如有任何谬误或者不当之处,恳请广大读者批评指正。任何反馈意见和问题,请及时联系作者(wenfahu@mail.tongji.edu.cn)。

、 胡文发

2007 年 2 月

目 录

前言

第一章 概述	(1)
1.1 采购的概念	(1)
1.1.1 采购的定义	(1)
1.1.2 采购的基本特征	(2)
1.1.3 采购的范围	(2)
1.1.4 采购的原则	(4)
1.2 采购的组织方式	(5)
1.2.1 集中采购	(5)
1.2.2 分散采购	(7)
1.2.3 细分化采购	(8)
1.2.4 联盟采购	(9)
1.2.5 混合采购	(10)
1.3 项目采购的概念	(10)
1.3.1 项目采购的定义	(10)
1.3.2 项目采购的基本原则	(11)
1.3.3 项目采购的意义	(14)
思考题	(14)
案例 克莱斯勒公司的采购转型	(14)
第二章 采购的理论基础	(16)
2.1 拍卖理论概述	(16)
2.1.1 4种基本拍卖类型	(16)
2.1.2 其他拍卖类型	(19)
2.2 拍卖价值模型	(19)
2.2.1 私人价值模型	(19)
2.2.2 共同价值模型	(20)
2.2.3 关联价值模型	(20)
2.3 私有价值模型中的收益等价定理	(21)
2.3.1 英国式拍卖和第二价格拍卖	(21)
2.3.2 荷兰式拍卖和第一价格拍卖	(22)
2.3.3 收益等价	(24)
2.4 最优拍卖机制	(25)
2.4.1 最优保留价	(25)
2.4.2 最优拍卖机制	(26)

2.4.3 共同价值模型下的最优策略	(28)
2.4.4 关联价值模型下的最优策略	(29)
2.4.5 第一价格拍卖中的关联效应	(32)
2.5 影响拍卖结果的几个重要因素	(33)
2.5.1 竞标人数	(33)
2.5.2 竞标者之间的非对称性	(33)
2.5.3 竞标者的风险厌恶程度	(34)
2.5.4 串通出价行为	(36)
2.5.5 专家与非专家的竞标策略	(37)
2.6 招标与拍卖	(38)
2.6.1 招标与拍卖的关系	(38)
2.6.2 最优招标机制	(39)
2.6.3 竞标前的研发及其竞标采购机制	(40)
2.6.4 知情采购人的最优采购机制	(42)
思考题	(44)
案例1 加拿大政府债券拍卖	(44)
案例2 拍卖提供个人通讯服务执照	(48)
第三章 项目环境下的采购	(50)
3.1 项目管理环境	(50)
3.1.1 项目和项目管理	(50)
3.1.2 项目采购管理的概念	(52)
3.1.3 项目的工作分解结构	(54)
3.1.4 采购责任矩阵	(56)
3.2 项目采购计划	(58)
3.2.1 项目采购计划的内容	(58)
3.2.2 制定项目采购计划的依据	(58)
3.2.3 项目采购对象的描述	(59)
3.2.4 项目的标段划分与合同打包	(60)
3.2.5 市场和来源分析	(65)
3.3 项目采购的管理组织结构	(68)
3.3.1 项目管理组织结构	(68)
3.3.2 工程项目组织	(70)
3.3.3 项目经理的职责	(70)
3.3.4 项目班子的规模和授权	(71)
3.4 项目采购谈判	(72)
3.4.1 项目采购谈判程序	(72)
3.4.2 项目采购谈判的原则	(74)
3.4.3 供应商感受矩阵	(76)

3.4.4 项目采购谈判方案的制订	(77)
思考题	(77)
案例 2008 年北京奥运会项目	(78)
第四章 项目采购成本	(81)
4.1 项目采购成本概述	(81)
4.1.1 项目采购成本的概念	(81)
4.1.2 项目采购成本的构成	(82)
4.1.3 影响项目采购成本的因素	(84)
4.1.4 货物采购的成本控制方式	(85)
4.2 项目采购管理成本	(86)
4.2.1 项目采购管理成本概述	(86)
4.2.2 采购方的内部管理成本	(87)
4.2.3 采购方的外部管理成本	(91)
4.2.4 投标成本	(93)
4.3 估算项目价格的基本方法	(95)
4.3.1 项目价格估算概述	(95)
4.3.2 成本分析法	(96)
4.3.3 参数估算法	(98)
4.3.4 市场调查法	(100)
4.3.5 预期收益法	(102)
4.4 项目采购成本的控制	(105)
4.4.1 采购管理人才和管理团队	(105)
4.4.2 细化采购实务环节	(106)
4.4.3 应用战略成本管理	(107)
4.4.4 控制成本的方法与手段	(107)
思考题	(108)
案例 某矿山工程项目采购的各项费用对比	(109)
第五章 项目的采购价格估算	(112)
5.1 项目采购价格估算概述	(112)
5.1.1 项目成本价的组成	(112)
5.1.2 建筑安装工程费的构成	(113)
5.1.3 设备、工器具费用的构成与估算	(117)
5.1.4 工程建设其他费用的组成	(120)
5.2 项目前期时的项目成本价估算	(123)
5.2.1 估算指标	(123)
5.2.2 建设项目综合指标	(123)
5.2.3 单项工程指标	(123)

5.2.4 单位工程指标	(124)
5.3 初步设计时的项目成本价估算	(124)
5.3.1 项目总概算	(125)
5.3.2 单项工程项目的概算	(127)
5.3.3 单位工程项目的概算	(128)
5.4 施工图设计时的项目成本价估算	(131)
5.4.1 概述	(131)
5.4.2 工程量计算	(132)
5.4.3 单价法编制设计预算	(136)
5.4.4 实物法编制设计预算	(138)
5.4.5 工程量清单法编制设计预算	(139)
5.5 以市场为基础的采购价格估算	(144)
5.5.1 以市场为基础的设备价格估算	(144)
5.5.2 以市场为基础的房地产价格估算	(147)
5.6 以投资收益为基础的采购价格估算	(150)
5.6.1 基本思路及步骤	(150)
5.6.2 各参数的估算	(150)
5.7 咨询服务价格的估算	(153)
5.7.1 工程勘察费估算	(153)
5.7.2 工程设计费估算	(162)
5.7.3 建设监理费估算	(168)
5.7.4 监理及其他咨询服务费估算	(169)
思考题	(173)
案例1 单位工程设计预算编制举例	(173)
案例2 建设工程工程量清单计价编制示例	(176)
第六章 项目采购方式和程序	(187)
6.1 项目采购方式	(187)
6.1.1 招标投标法的采购方式	(187)
6.1.2 政府采购法的采购方式	(191)
6.1.3 世界银行的采购方式	(195)
6.2 项目采购程序	(208)
6.2.1 项目周期与采购程序	(208)
6.2.2 项目招标投标阶段的通用流程	(213)
6.2.3 项目采购的审查	(213)
6.3 工程项目管理模式	(215)
6.3.1 传统模式	(215)
6.3.2 项目总承包模式	(216)
6.3.3 施工管理模式	(217)

6.3.4 BOT 模式	(218)
6.3.5 伙伴关系模式	(219)
6.4 常见的合同类型	(219)
6.4.1 合同分类概述	(219)
6.4.2 以支付方式分类的合同	(220)
6.4.3 常见的标准合同	(222)
思考题	(224)
案例 项目标段划分和采购方式选择	(225)
第七章 工程项目采购	(226)
7.1 工程项目采购概述	(226)
7.1.1 公共工程和私有工程项目的采购	(226)
7.1.2 工程项目招标采购的必备条件	(229)
7.2 工程项目招标文件	(230)
7.2.1 招标文件编写要求	(230)
7.2.2 招标文件范本	(230)
7.2.3 招标文件的构成	(232)
7.2.4 招标公告或招标邀请书	(233)
7.2.5 投标人须知	(235)
7.2.6 合同通用条款	(240)
7.2.7 合同专用条款	(243)
7.2.8 技术规范	(247)
7.2.9 工程量清单	(247)
7.2.10 投标文件规定	(249)
7.3 资格预审	(253)
7.3.1 资格预审的意义	(253)
7.3.2 资格预审的基本要求	(253)
7.3.3 资格预审的方法	(254)
7.3.4 资格预审表格和需要申报的主要信息	(254)
7.3.5 资格预审的评定	(257)
7.3.6 资格预审的更新	(258)
7.4 工程项目招标和投标	(259)
7.4.1 投标的合格条件和资格证明	(259)
7.4.2 踏勘现场和标前会议	(260)
7.4.3 招标文件的澄清与补遗	(261)
7.4.4 投标价格	(261)
7.4.5 投标有效期	(262)
7.4.6 投标担保和投标保证金	(263)
7.4.7 选择性方案及其报价	(263)

7.5 工程项目开标与评标	(264)
7.5.1 开标与标书的澄清	(264)
7.5.2 标书的符合性检查	(265)
7.5.3 算术错误的处理	(266)
7.5.4 标书的评价和比较	(266)
7.5.5 评标报告	(267)
7.6 签订合同	(268)
7.6.1 合同授予标准	(268)
7.6.2 授予合同	(268)
7.6.3 履约保证金	(269)
思考题	(269)
案例1 评标标准	(271)
案例2 工程评标和评标报告	(275)
第八章 项目货物采购	(282)
8.1 项目货物采购概述	(282)
8.1.1 项目货物采购概念	(282)
8.1.2 项目货物采购与企业货物采购的区别	(282)
8.1.3 项目货物采购的原则和方式	(283)
8.2 货物采购的程序	(285)
8.2.1 货物招标采购的一般程序	(285)
8.2.2 货物竞争性采购程序	(285)
8.2.3 货物单一来源采购程序	(286)
8.2.4 货物询价程序	(286)
8.3 货物招标文件	(287)
8.3.1 招标文件的组成	(287)
8.3.2 投标人须知	(288)
8.3.3 合同条件	(290)
8.4 货物采购的评标和资格后审	(291)
8.4.1 开标	(291)
8.4.2 评标	(292)
8.4.3 资格后审	(294)
8.4.4 标准评标报告格式简介	(295)
8.5 货物的包装、运输和保险	(299)
8.5.1 国际贸易术语解释通则	(299)
8.5.2 货物的包装	(301)
8.5.3 货物的运输和保险	(302)
8.5.4 履约保证金	(302)
8.6 常用的货物评标方法介绍	(303)

8.6.1 经评审的最低投标价法	(303)
8.6.2 综合评估法	(303)
8.6.3 两阶段和一阶段的双信封法	(304)
8.6.4 货物采购的标段划分及其招标方法	(305)
思考题	(307)
案例 1 货物采购招标文件	(308)
案例 2 压路机采购的技术规范	(318)
第九章 项目咨询服务的采购	(322)
9.1 项目咨询服务采购概述	(322)
9.1.1 咨询服务工作	(322)
9.1.2 咨询服务的分类	(322)
9.1.3 咨询顾问的分类	(323)
9.2 项目咨询服务的选择方法	(323)
9.2.1 基于质量和费用选择咨询服务	(323)
9.2.2 基于质量选择咨询服务	(324)
9.2.3 在预算固定情况下的选择	(326)
9.2.4 最低费用的选择	(326)
9.2.5 单一来源的选择	(327)
9.2.6 基于咨询顾问资历的选择	(327)
9.2.7 单个咨询专家的选择	(327)
9.3 基于质量和费用选择咨询服务的程序和内容	(327)
9.3.1 主要步骤	(328)
9.3.2 任务大纲	(328)
9.3.3 费用估算	(329)
9.3.4 刊登广告	(329)
9.3.5 咨询顾问短名单	(330)
9.3.6 建议书征询文件	(330)
9.3.7 评审	(335)
9.3.8 合同谈判	(337)
9.3.9 合同的类型	(341)
9.3.10 合同的主要财务条款	(342)
9.3.11 合同的授予	(343)
9.4 监理工程师的选择实践	(343)
9.4.1 监理资格预审文件	(343)
9.4.2 施工监理招标书	(348)
9.4.3 招标答疑-施工监理招标文件补充说明	(358)
9.4.4 监理评标办法	(359)
9.4.5 监理投标报价分析	(363)

9.4.6 施工监理评标会议纪要	(366)
9.4.7 施工监理询标纪要	(367)
思考题	(368)
案例 1 基于质量和费用的选择的案例	(369)
案例 2 总体规划设计招标文件	(371)
第十章 基于互联网的项目采购	(380)
10.1 互联网技术概述	(380)
10.1.1 互联网的产生、发展	(380)
10.1.2 互联网在项目采购中的应用	(380)
10.1.3 电子商务	(382)
10.2 电子采购	(383)
10.2.1 电子采购的概念和特点	(383)
10.2.2 电子采购模式与传统采购的区别及其优势	(384)
10.2.3 电子采购的形式与层次	(385)
10.2.4 实现电子采购的策略	(386)
10.2.5 电子采购管理者应该注意的问题	(386)
10.2.6 对员工进行相关教育	(387)
10.3 实现电子采购的技术支持	(387)
10.3.1 数据库技术	(388)
10.3.2 EDI 技术	(388)
10.3.3 金融电子化技术	(389)
10.3.4 网络安全技术	(389)
10.3.5 计算机及网络技术	(390)
10.3.6 项目实施电子采购的步骤	(390)
10.4 电子采购发展的总体趋势	(391)
10.4.1 纵深化	(391)
10.4.2 个性化	(392)
10.4.3 专业化	(393)
10.4.4 国际化	(393)
10.4.5 区域化	(394)
10.4.6 融合化	(394)
思考题	(394)
参考文献	(395)

第一章 概述

1.1 采购的概念

1.1.1 采购的定义

采购(Procurement)就是从组织外部或者个人获取所需要的有形物品或无形服务的行为。采购是现代社会中一种常见的经济行为,是社会分工发展的结果。采购一般是由需求引起的,没有了需求也就没有采购,无论组织(如政府机构、企业)还是个人都离不开采购。采购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,采购以商品交易的等价交换原则为基础。

但是,采购不是一般意义上的商品交易,采购强调从多个潜在对象中竞争性选择满足需求的商品。采购活动基于市场经济的公平竞争原理,培育和促进有效的市场竞争是众多国际机构采购指南的一条重要准则。

采购的表现形式可以分为购买、租赁、借贷、交换、征用等。

1. 购买

作为一种普通的交易方式,采购可以指一种购买行为。例如企业根据生产需要提出采购计划,审核采购计划,选择供应商,经过商务谈判确定价格、交货条件,签订合同并按要求收货付款。采购方必须具备相应的货币支付能力,才能购买所需的商品。

除购买方式外,还可以通过其他方式获得所需的商品。

2. 租赁

租赁即一方以支付租金的方式获取他人商品使用权的行为。通过租赁方式,采购者可以用较低的价格获得高价值资产的使用权,避免前期支付高昂的购买费用。

例如,以个人而言,可以租房子来满足居住需求,结婚的时候可以租礼服,租用汽车外出旅行。以企业而言,可以租办公室或厂房来营业,可以租用复印机或计算机设备等来提升办公效率。

3. 借贷

即一方以无须支付任何代价的方式,取得他人物品的使用权,使用完毕,仅返还原物品。当然,这种无偿地借用他人物品的方式,通常是基于借贷双方情谊与密切关系,特别是借方的信用。

4. 交换

交换就是以物易物的方式取得物品的所有权及使用权,并不直接支付物品的全部价款。当双方交换价值相等时,不需以金钱补偿对方;当双方交换价值时,仅由一方补贴差价给对方。在货币经济出现之前,人类之间的交易行为多以交换(barter)方式进行。

虽然交换是最古老的采购方式,但是在现代社会中仍不乏实例。例如,在国际贸易中,一方缺乏外汇时,就会用交换物资的方式进行交易。1979年12月初,中国与苏联签署一项价值9400万美元以物易物的交易,中国以服装、家用电器以及其他生活必需品,换取苏联制造的3架飞机。在个人商品交易中出现的跳蚤市场,也是以彼此物品交换,满足双方的使用需求,以

旧换新的促销活动也是现代社会的一种交换,消费者通过支付差价,来达到购买和使用新产品的目的。

5. 征收

征收是政府通过有偿或无偿的方式取得民间物品的使用权或所有权。例如,政府通过一定的程序,有偿或者无偿征收农村集体或者城市土地,用作建设机关、学校、道路、军事基地、工业园区等用途。战争时,政府也会征用民营钢铁厂及机械厂,生产武器弹药,以满足对军用品的需求,或者征用民房作为军事用房。

综上所述,采购是以各种不同的途径,包括购买、租赁、交换及征收等方式,取得商品的使用权或所有权,以满足相应的需求。

1.1.2 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,商品来源于产品或服务的供应商或所有者。商品可能是一个有形的物品,如书本、电脑、打火机等;商品也可能是无形的,如软件、方法、服务、保险等。

(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。无形商品也可能存在一定物质流。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

采购作为一个重要经济活动,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,保证了企业正常生产经营活动和盈利可能性,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。经济活动的规律就是在保证所需商品性能和质量条件下不断降低采购成本,以较小的成本获取更多的效益。

1.1.3 采购的范围

采购的范围就是采购的对象或标的物,包括有形的物品及无形的服务。

1. 有形物品的采购

有形物品的采购就是所采购的物品具有具体客观存在的形状,可以触摸的,主要包括:

(1) 原料

系指直接用于生产的原材料,是构成产品最主要的成分。在产品的制造过程中,即使原料的形体发生物理或化学变化,但依然存在于产品里面,不会消失。原料在产品的制造成本中所占比例最高。如织布用的棉纱,生产塑料制品用的高密度聚乙烯(HDPE),生产集成电路所用的芯片,生产水泥所用的石灰石,生产电脑用的主板、内存条、硬盘,建设房屋用的钢筋、水泥、沙石,生产钢材用的矿石等,都是产品生产的主要原材料。

(2) 辅助材料

辅助材料又称为辅料或副料,是指在产品生产过程中除了原材料之外,被使用或耗费的材料。有些辅助材料与产品生产有直接关系,在产品生产时消失,如化学制品所需的催化剂;有些虽然直接构成产品,但价值不高,仍然视为辅助材料,如成衣上的纽扣或拉链,机械设备上的

螺丝或垫子等;有些与产品生产并无直接关系,只是消耗性的材料或工具,如锉刀、钢刷等,或者所耗用的燃料,例如重油、瓦斯、煤炭等。产品包装材料也属于辅助材料,如纸箱、塑料袋、包装纸、打包带等。

(3) 工器具及设备

主要指产品生产过程中必需的工具、设备,以及保证一定生产环境的设施。例如生产人造纤维的聚合设备、生产活塞的万能研磨机、生产钢铁制品的炼钢电炉设备及连续铸造机等是生产必需的工器具和设备。例如生产集成电路的无尘室、生产各种疫苗的无菌室等就是提供一定生产环境的设施。工器具及设备对产品的产量及质量等会产生直接的影响。

此外,空调设备、电力设备及储运设备等能提供生产必需的温度、动力及仓储效率;其他如提供产品质量测试或材料检验所需的仪器,以及塑造产品或零件所需的模具等。

(4) 办公和消费用品

办公和消费用品主要指办公室和生产人员在文档工作上所需的设施及文具、纸张,以及任何其他材料。办公设施和用品包括桌椅、笔、账册、计算器、个人计算机、信封信纸、打字机等;消费用品主要用于个人消费,例如茶具、扫把、衣架、时钟、卫生纸、清洁剂等。

2. 无形服务的采购

无形的服务主要指下面3种类型:技术、服务、工程服务。其中技术和服务显然是无形的,而工程采购既包括有形的工程产品生产,也包括与工程生产相适应的大量服务活动如工程咨询、设计、施工管理等,这些服务都是无形的。

(1) 技术

是指能够正确操作或使用机器、设备、原料等的专业知识。技术知识可以使机器或设备发挥效能,提高产品的生产效率或确保生产质量,降低材料损耗率,减少机器或设备故障率。

(2) 服务

服务可以分为:售前服务、售后服务、专业咨询服务、勤杂服务等。

① 售前服务,指卖方在交物前提供产品的信息,包括产品说明、操作示范,制作过程或材料规范、参观设施等。售前服务可增加采购人员对产品的专业知识,有助于采购决策。

② 售后服务,指卖方提供机器、设备的安装或修护、操作或使用方法的教育训练、运输及退换货品等。售后服务可保证机器设备的正常使用,延长使用寿命。

③ 专业咨询服务,指聘请律师、管理顾问、建筑师、会计师、各类专业工程师、广告设计等专业人员所提供的特殊服务。采购专业咨询服务前,业主必须确定工作说明及验收程序,采购人员必须了解业主的需求,例如设计、技术、服务以及成本等要素。

④ 勤杂服务,指日常作业性质的事务,包括信息传达、膳食服务、搬运、清洁、警卫等。此类服务经常受到公司管理方式、劳动法规、作业实际状况、费用变动等因素的影响(表1-1)。

3. 工程服务

工程服务指厂房、办公室等建筑物、构筑物等的建设与修缮,以及管道工程、机械设备安装工程、空调或保温工程,动力配线工程及仪表安装工程等。

工程服务采购时,采购者有时要求承包商包工包料(传统工程管理模式);有时采购者自己采购材料,承包商仅承接工程的劳务工作(小型工程常见);有时承包商同时提供工程的设计服务和施工服务(设计和建造模式);有时业主除采购工程施工承包商外,还专门采购工程施工管理服务商(施工管理模式)。

表 1-1

某计算机公司办公室的采购表

序号	项 目	内 容
①	杂项用品	茶杯、壶、台灯、配锁、衣架、茶叶、咖啡、奶精、糖、纸巾、桌巾、刻印、冲洗照片、公司证件制作
②	影印及电讯有关耗材	复印机、传真机、电脑等所用耗材,电话机、电话线路申请等
③	文具用品	
④	办公设备购买及维修	
⑤	广告	人事、法律广告、公司形象广告、产品广告、户外广告制作
⑥	赠品采购	年终纪念品、展示会或业务推广赠品、公开赠品
⑦	印刷品	印刷作业
⑧	交际礼品采购	交际礼品、员工婚丧喜寿、挽联订制
⑨	会议筹备	会场租赁、布置、餐饮点心安排
⑩	各种场所租赁	办公室、仓库、厂房租赁等
⑪	福利活动	旅游、健身性、休闲性、体育性、文艺性活动,日用品采购,交通车安排
⑫	展览会场工程发包	
⑬	交通设备购买及维修	
⑭	产品运输	
⑮	厂房设备及工程	

注:该公司另设有采购部,负责生产性材料的采购。

1.1.4 采购的原则

采购活动就是从组织外部获得所需要的产品或服务,因此采购的最基本原则就是满足组织对外购商品或服务的质量(quality)、价格(price)、供应时间(time)、供应地点(site)、供应量(quantity)等的需要。采购原则可以分解为以下 5 个方面:

1. 适当的供货商(right vendor)

所谓“男怕投错行,女怕嫁错郎”,而采购最怕选错供货商。因此,采购管理的工作原则之一,即是如何慎选合格的供货厂商(qualified vendor),以建立平等互惠的买卖机会,维持长期合作的交易关系。

2. 适当的采购质量

质量标准是产品或服务的基本特性,采购对象的质量直接影响到采购者所生产的产品或者所提供的服务的性能。

如果采购的产品质量不符合要求,则可能导致企业将来花费更多的精力和资金处理相关问题。例如企业生产的产品质量不良,则可能增加质量成本,降低了客户对企业的信任度,降低客户对企业产品的忠诚度等。

如果采购的产品质量标准过高,则可能大幅度增加采购货物的成本。

3. 适当的采购价格

采购价格永远是采购的焦点问题。采购价格将直接影响到企业的成本支出,一般企业的采购成本支出占总成本的 60%~90%,因此许多高层管理者总是要求采购部能够尽可能地压

低采购价格。

但是影响采购价格的因素众多,产品质量和性能是一个最重要的基本因素,此外还与采购者的经验和信息、竞争程度、采购批量、期限、创新、品牌、经济环境等有关。适当的采购价格就是上述综合因素的结果。

4. 及时的供应时间

采购的产品必须根据采购计划及时供应。如果采购的材料货物等不能如期到达,则会打乱生产部署,导致管理混乱,产品不能按计划出货,引起客户的强烈不满。如果采购的原材料或货物在采购计划要求时间之前送达,则必须临时存放在仓库里,既需要占用库存空间,也造成库存积压,占用大量采购资金。

因此,采购工作还必须促使供应商按预定时间及时交货,特别是在 JIT(just in time)供货模式中,及时交货就更重要。

5. 明确的供货地点

采购货物的供货地点可以分为买方地、卖方地、合同地点、第三方地点等,在国际采购中供货地点更多,例如离岸地、到岸地等,不同交货地点会影响到货物的运输、保险、成本等。一般来说,采购方容易在与距离较近的供应商的合作中取得主动权。近距离不仅可使沟通更方便,处理事务更快捷,亦可降低采购物流成本。

6. 明确的供应量

批量采购虽有可能获得数量折扣,但会积压采购资金,太少又不能满足生产需要,故合理确定采购数量相当关键,一般按需要和经济性确定采购数量。

1.2 采购的组织方式

1.2.1 集中采购

集中采购就是组织(如企业、政府机关等)设置一个采购职能部门,负责组织所需的各类货物、工程和服务的采购。当组织形成一些分支机构后,这些零星的部门都要接受集中采购部门的管理,采购部门也是专业技能、档案和权力的聚积地。如果这些分支机构获得了权力和专业技能,就会与总部产生矛盾。从 20 世纪早期的发展情况来看,集中采购有其自身的有利因素和不利因素(图 1-1)。

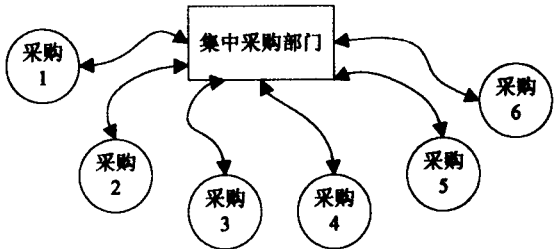


图 1-1 集中采购

1. 集中采购的优势

(1) 规模经济效应