



MBA自学教材 (核心课程系列)

The MBA Teach-Yourself Textbooks
(A Series of Core Curricula)
PROJECT MANAGEMENT COURSE

项目管理速成

下

MBA自学教材编写组

主编/甘华鸣

The MBA Teach-Yourself Textbooks
(A Series of Core Curricula)
PROJECT MANAGEMENT COURSE

这套囊括工商管理最普遍、最适用知识的教材，根据自学特点专门制作，特别适合自学，便于自学者抓住重点，把握关键。

MBA

系统研读这些教材，就能掌握MBA课程的精髓要义，打下成为企业家和职业经理人的知识基础。

企业管理出版社

■ MBA 自学教材(核心课程系列) ■

项目管理速成

(下 册)

MBA 自学教材编写组

企业管理出版社

MBA 自学教材(核心课程系列)

——《项目管理速成》——

编辑委员会

主 编 甘华鸣

副主编 (以撰写章节的多少为序)

陈亚丽 黄 炜 阮天澜

下册目录

295	第六章 项目采购与物资管理
297	第一节 采购的定义和内容
299	第二节 招标采购
311	第三节 非招标采购
325	第四节 咨询服务的采购
329	第五节 采购合同管理
343	第六节 物资消耗定额管理
348	第七节 物资储备管理
355	案 例 美国 Bechtel 公司的招标与评标
362	第七章 项目人力资源管理
363	第一节 项目人力资源管理概述
365	第二节 项目组织理论
385	第三节 项目组织规划
394	第四节 项目人员获取
396	第五节 项目人员培训开发
402	第六节 项目人员激励
408	第七节 项目团队建设
416	案 例 ××公司三人项目团队
419	第八章 项目沟通管理
420	第一节 沟通基础知识
433	第二节 项目沟通计划

437	第三节	项目沟通控制
450	第四节	项目跨文化沟通
456	案 例	阿维安卡 52 航班的悲剧
459	第九章 项目冲突管理	
460	第一节	项目冲突类型
465	第二节	项目冲突分析
470	第三节	项目冲突处理
475	第四节	项目谈判
482	案 例	梅耶制造公司的冲突
485	第十章 项目风险管理	
486	第一节	项目风险管理概述
492	第二节	项目风险管理组织
497	第三节	项目风险识别
507	第四节	项目风险估测
521	第五节	项目风险评价
524	第六节	项目风险处理
533	第七节	项目风险管理决策
537	案 例	英吉利海峡隧道工程
545	第十一章 项目收尾管理	
546	第一节	项目验收
548	第二节	项目后评价
562	第三节	项目终止
568	案 例	某港口二期工程项目后评价报告
576	第十二章 项目管理软件	
576	第一节	Project 98 项目管理网络计划

580	第二节 Project 98 项目风险分析系统
582	第三节 Project 98 项目资源管理
588	第四节 Project 2000 项目信息管理
600	第五节 Project 98 项目工作任务管理
606	附录 《中华人民共和国合同法》相关 条款
614	参考文献

第六章 项目采购与物资管理

本章内容是项目采购管理和物资管理，见图 6-1。项目采购对象不仅包括项目物资，还包括土建工程和咨询服务。货物和土建工程的采购属于有形采购，聘请咨询公司或单个咨询专家的咨询采购属于无形采购。

项目采购方式包括招标和非招标两种形式。招标采购中介绍了招标的程序、招标条件和招标文件的内容。其中招标采购的程序是刊登采购总广告（GPN）或直接邀请有关厂商、资格预审、编制招标文件、刊登具体招标通告、发售招标文件、投标、开标、评标、授标、签订合同。

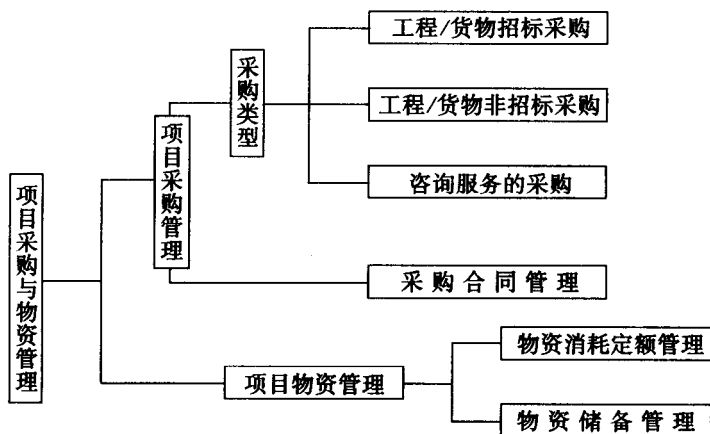


图 6-1 本章结构图

非招标采购中介绍了采购计划、采购认证、采购订单。非招标采购的采购计划依据是物料清单,非招标程序是制定采购计划(包括认证计划的制订、订单计划的制订),采购认证(包括认证的准备工作、供应商的初选、试制、中试、批量认证),采购订单(包括准备订单、选择供应商、签订合同、合同跟踪、物料检验)。

咨询采购中介绍了咨询服务的内容、咨询人和咨询人的选择。选择咨询人的步骤包括确定咨询任务、咨询费用估算、刊登广告物色咨询人、确定咨询人名单、准备和发出建议书及邀请函、咨询人的评审、咨询人的谈判和合同的签订。

合同管理中介绍了工程合同类型和咨询合同类型。工程合同类型包括工程量清单型单价合同、总价合同、纯单价合同、成本加酬金合同、交钥匙合同、管理合同;咨询合同类型包括以时间为基础的合同、报酬总付合同、百分比合同、不定期执行合同。合同控制由专职的合同监督人,在合同实施前,对相关合同进行分析和交底;在合同实施过程中解释合同,防止产生违约行为,对项目的各个合同执行进行协调,监督各承包商正确履行合同,处理索赔与反索赔事务,充分利用合同赋予的权力,进行索赔管理。

项目物资管理中介绍了项目物资消耗定额管理和物资储备管理。物资消耗定额有两种形式:产品单耗定额和物资利用率定额。物资消耗的构成分为产品有效消耗、工艺性损耗、非工艺性损耗。制订物资消耗定额的基本方法有:经验估算、统计分析、实际测定法、技术分析法。降低物资消耗定额的方法很多,包括:改进产品设计,采用新工艺、新技术,材料代用,套裁下料,废旧物资的回收利用。物资储备管理的方法有定量控制法和资金控制法。降低物资储备的途径有订货点法和 ABC 管理方法。

第一节 采购的定义和内容

一、采购的定义

这里说的项目采购管理的采购，与一般概念上的商品购买含义不同。它包括以不同方式从系统外部获得货物、土建工程和服务的整个采办过程，采购的不仅仅是货物，而且还包括雇佣承包商来实施土建工程和聘用咨询专家来从事咨询服务。

1. 货物采购

货物采购属于有形采购，是指购买项目建设所需的投入物，如机械、设备、仪器、仪表、办公设备、建筑材料（钢材、水泥、木材等）、农用生产资料等，并包括与之相关的服务，如运输、保险、安装、调试、培训、初期维修等。大宗货物，如药品、种子、农药、化肥、教科书、计算机等专项合同采购，它们采用不同的标准合同文本，也属于这类货物采购。这类采购可以通过招标完成，也可以通过询价完成。

2. 土建工程采购（招标采购）

土建工程采购，也是有形采购，是指通过招标或其他商定的方式选择工程承包单位，即选定合格的承包商承担项目工程施工任务。如改扩建西直门立交桥、小浪底的土建工程、建筑商业大厦、污水处理工程等，与之相关的服务，如人员培训、维修等也包括在内。这类采购一般通过招标完成。

3. 咨询服务采购

咨询服务采购不同于一般的货物或工程采购，它属于无形采购。咨询服务采购包括聘请咨询公司或单个咨询专家。咨询服务的范围很广，大致可分以下四类：

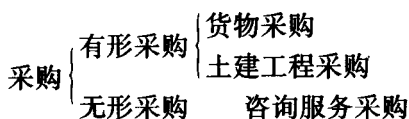
①项目立项阶段的咨询服务，如项目的可行性研究。

②工程项目设计工作和招标文件编制服务。

③项目管理、施工监理等执行性服务。

④项目技术援助和培训等服务。

采购对象分类如下图式所示：

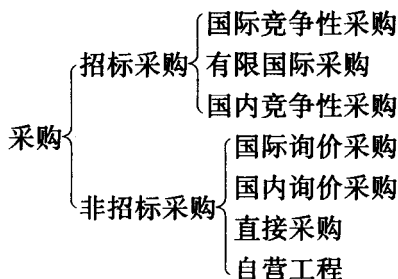


二、采购方式分类

按采购方式可分为招标采购和非招标采购。

①招标采购主要包括国际竞争性招标、有限国际招标和国内竞争性招标。

②非招标采购主要包括国际、国内询价采购、直接采购、自营工程等，以下还要分别详述。采购方式分类如下图式所示：



三、采购的业务范围

一般采购的业务范围包括：

①确定采购需求，如货物的种类、规模、品种、数量等；

②调查分析市场供求现状；

③确定采购的方式——是招标还是非招标方式，若用招标方式，采用哪种具体方式，是国际/国内竞争性招标，还是其他采购方式；

④招标采购要组织进行招标、评标、合同谈判和签订合同；而非采购方式则要制定采购计划，采购认证，订单认证等；

⑤合同的实施与监督；

⑥合同管理，包括合同执行中对存在的问题采取的必要行动或措施，合同支付，合同纠纷的处理等。

第二节 招标采购

一、招标

招标采购的类型分为国际竞争性招标、有限国际招标和国内竞争性招标。招标采购方式的优点：

①帮助采购者以最低价格取得符合要求的工程或货物。

②符合要求的供货者有机会参加投标。

③公开公正，可避免贪污贿赂行为。

据统计，国际竞争性招标采购的金额，就占货款总金额的80%左右，某些行业甚至保持在90%左右；另外，在中国以往的世界银行贷款项目中，国际竞争性招标采购的金额占货款采购金额的70%以上，其他采购方式的采购金额不到30%。

二、招标的基本程序

招标程序是为了使项目执行单位能够经济有效地采购到所需的货物、土建和服务，并保证供货商和承包商有一个公平参与投标竞争的机会。

招标的基本程序包括：刊登采购总广告（GPN）或直接邀请有关厂商；资格预审；编制招标文件；刊登具体招标通告；发售招标文件；投标；开标；评标；授标；签订合同。招标与项目期的对应图，见图 6-2。

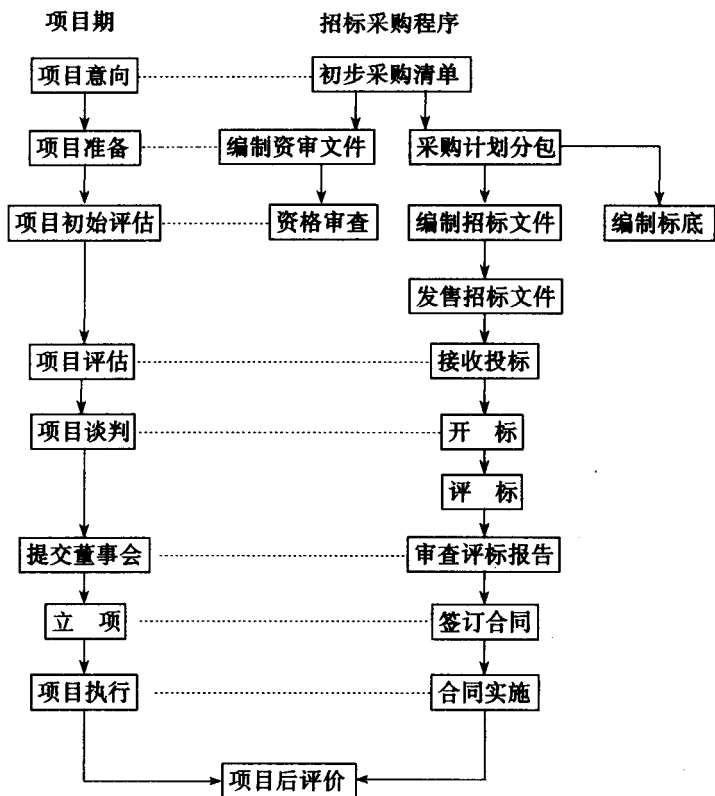


图 6-2 招标与项目期的对应图

1. 刊登采购总广告 (GPN) 或直接邀请有关厂商

①国际性竞争招标是必须通过国际公开广告的途径予以通知, 使所有合格国家的投标者都有同等的机会了解投标要求, 以形成广泛的竞争局面。采购总公告应包括: 贷款国家、借款者及贷款金额、用途、国际竞争性招标方式采购的范围, 货物或工程大体内容、发行资格预审文件或招标文件的时间 (如可能的话), 负责招标的单位名称、地址等。

②国内竞争性招标是在国内刊登广告, 并根据国内招标要求进行, 这时广告只限于刊登在国内报纸或公办的杂志上, 可以用本国语言, 而不必翻译成英语。

2. 资格预审

凡是大型复杂的土建工程、大型成套复杂设备或专门的服务, 或交钥匙合同、设计与施工合同、管理承包合同等, 在正式组织投标之前要先进行资格审查, 对投票人是否有资格和足够的能力承担这项工程或制造设备预先进行审查, 以便缩小投标人范围, 使不合格的厂家避免因准备投标而花费大量的开支, 也使项目单位减轻评标的负担, 同时有助于确定享受国内优惠的合格性等。

(1) 资格预审中主要考虑的内容

①经验和以往承担类似合同的经历。

②为承担合同任务所具有的或能配备的人员设备、施工或制造能力的情况。

③财务状况。

④法律地位, 包括所有权、注册情况以及联合体、分包安排等情况。

(2) 资格预审的程序

资格预审的程序如下:

①由项目单位或由项目单位委托的招标代理、设计、或咨询等单位协助编制资格预审文件。

②邀请有资格参加预审的单位参加资格预审。由项目单位或委托的招标代理机构发出资格预审通告，通告内容包括项目单位名称、项目名称、工程规模、主要工程量、计划开工和完工时间、出售资格文件的时间地点和价格、接受资格预审的截止日期和地点等。

③发售资格预审文件和提交资格预审申请。注意按通告中规定的时间地点提交资格预审。

④按事先确定的评定标准和方法进行资格评定、确定参加投标的单位名单。

3. 编制招标文件

招标文件编制质量的优劣，直接影响到采购的效果和进度。招标文件是招标者招标承建工程项目或采购货物及服务的法律文件，是投标人准备投标文件和投标的依据，是评标的依据，还是签订和履行合同的依据，因此招标文件一定要认真编写。尽早准备招标文件是解决采购拖延的一个关键措施，各项目单位要充分利用已出版的各种招标文件范本，以加快招标文件的编制与审批程度。

4. 刊登具体招标公告

货物采购从刊登招标公告到投标截止期之间的时间不得少于6周；工程项目一般为60~90天；大型工程或复杂设备至少为12周，特殊情况也可延长。总之，投标准备时间的确定要根据所采购的内容区别对待，不宜过长，也不宜过短。

招标公告包括的内容有：借款国名称、项目名称、采购内容简介（包括工程地点、规模、货物名称、数量）、资金来源、交货时间或竣工工期、对合格货源国的要求、发售招标文件的单位名称、地址以及文件售价、投标截止日期和地点的规定、投标保证金的金额要求、开标日期、时间、地点。

5. 发售招标文件

如果单独进行过资格预审，那么招标文件的发售可按通过资格审查的厂商名单发送。如果没有单独进行过资格预审，招标文件可发售给对招标通告做出反应，并有兴趣参加投标的合格国家的厂商。

6. 投标

(1) 投标准备

为了使投标人有充分的时间组织投标，投标时间的确定，要特别考虑以下几点：

①要根据实际情况合理确定投标文件的编制时间。

例如，土建工程投标就要牵涉许多问题，投标人要准备工程概算，编制施工计划，考察项目现场，寻找合作伙伴和分包单位，如果投标准备时间过短，投标人就无法完成或不能很好地完成各项准备工作，投标文件的质量就不会十分理想，进而影响后面的评标。

②对大型工程和复杂设备，招标人要组织标前会和现场考察。

③对投标人提出的书面问题要及时予以澄清、答复。

(2) 投标文件的提交和接受

在规定的投标截止日期之前提交的标书才能被接受。凡是在截止日期过后收到的标书，要原封退还。收到投标后，要签收或通知投标人确认已收到提交的标书，并记录收到的日期和时间。在收到投标文件至开标之前，所有的投标文件均不得启封，并要妥善保存。为了提高透明度，投标截止时间与开标时间一般要求同一时间，最多间隔 1~2 小时。

7. 开标

开标应按招标通告中规定的时间、地点公开进行，并邀请投标人或委托的代表参加。开标时，要当众宣读投标人名称、投标

价格、有无撤标情况、有无提交合格的投标保证金以及招标单位认为其他合适的内容。凡投标文件中附有降价信、提价信、折扣率等，一律要一并宣读，未宣读者应视为无效，且在评标中不予考虑。

开标要做开标记录，记录内容应包括：项目名称、贷款号、招标号、投标截止日期和时间、开标日期和时间、投标人名称、籍贯、投标货币、投标价格、是否提交投标保证金、有无降(提)价或折扣率以及截止后收到标书的处理情况等等。

8. 评标

评标是根据招标文件中确定的标准和方法，对每个投标人的标书进行评价比较，以选出最低评标价的投标商。

首先是初评。初评主要是审查投标文件是否完整，有无计算上的错误，是否提交了合格的投标保证金，文件签署是否符合要求、投标文件是否基本上符合招标文件的要求。

然后是对投标书的具体评价和比较。先按招标文件中规定的汇率把各种货币表示的报价折算成评标货币，然后进行评定。如果授标决定的做出晚于原定的投票有效期的期满日，在这种情况下，要以原定的投标有效期期满当日的汇率为准。

在评定过程中，可以要求投标人就其投标中的含糊不清之处进行澄清。在澄清时，不得要求或允许投标人对其投票内容有任何实质性的修改，也不得修改投标价格。评标工作要在投标有效期内完成。如有特殊情况，评标和授标不能在有效期内完成时，要在投标有效期满前以书面形式要求投标人延长投标有效期和投标保证金的期限。在评标期间，除进行必要的澄清外，任何与评标有关的事宜均不得向投标人或其他无关人员透露。

关于废除全部投标的规定。

按照世界银行的规定，通常在出现下列任一情况时可以考虑废除全部投标。一是最低评标价的投标人的报价远远高于费用概

算（标底）时；二是所有投标人对招标文件没有做出实质性响应；三是缺乏有效的竞争性。

9. 授标

合同要授予最低评标价的投标商。合同的授予要在投标有效期内进行。在发中标通知书的同时，还要通知其他没有中标的单位，并按招标文件中规定的期限，及时退还投标保证金（不计利息）。

10. 签订合同

①合同的签订可采用的方式。

a. 在发中标通知书的同时，将合同文本寄给中标单位，让其在规定的时间内（一般是 28 天）签字退回。

b. 中标单位收到中标通知书后，在规定的时间内（一般是 28 天）内，派人前来洽谈并签订合同。

合同签字和提交履约保证金之后，合同就正式生效。然后进入合同实施阶段。

②有限国际招标的适用情况。

在招标采购的三种方式中，有限国际招标适用于下列情况：采购金额较小；有能力提供所需货物的供货商、服务的提供者或工程的承包商数量有限；有其他特殊原因，证明不能完全按照国际竞争性招标方式进行采购，比如紧急的援建项目等。

③国内竞争性招标的适用情况。

国内竞争性招标的适用情况是合同金额小；土建工程地点分散，而且施工时间可能要拖得很长；劳力密集型的土建工程；在国内能够采购得到的货物或工程，其价格低于国际市场的价格；如果采用国际竞争性招标的方式所带来的行政或财务上的负担，明显地超过 ICB 所具有的优越性，在这种情况下，也可以采用国内竞争性招标。