

IT项目管理丛书

IT项目采购与合同管理

刘仲刚 薛松 解春艳 编著



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://www.bjtup.com.cn>



IT 项目管理丛书

内容简介

本书以 IT 项目采购与合同管理为主线，结合 IT 项目采购与合同管理的最新理论和实践经验，从 IT 项目采购与合同管理的概述、IT 项目采购与合同管理的组织、IT 项目采购与合同管理的实施、IT 项目采购与合同管理的风险控制等方面进行了系统的阐述。本书可作为高等院校 IT 项目管理专业及相关专业的教材，也可供从事 IT 项目采购与合同管理的工程技术人员参考。

IT 项目采购与合同管理

刘仲刚 薛松 解春艳 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

·北京·

内 容 简 介

IT 项目管理丛书

本书针对 IT 项目特征及其管理的特殊性,借鉴工程项目管理、企业管理等领域的理论与方法,以及取得的成功经验,对 IT 项目采购与合同管理进行了较为系统的研究,初步建立了 IT 项目采购与合同管理的理论和方法框架体系。

本书可作为高等院校相关专业研究生、本科生的教材及学习参考书,也适合政府机构或行业相关人员学习提升 IT、软件或信息化知识管理水平。

IT 项目采购与合同管理

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

薛松 解春艳 刘仲刚 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

IT 项目采购与合同管理/刘仲刚,薛松,解春艳编著. —北京:北京交通大学出版社:
清华大学出版社,2017.11

(IT 项目管理丛书)

ISBN 978-7-5121-3424-9

I. ① I… II. ① 刘… ② 薛… ③ 解… III. ① IT 产业-项目管理-采购管理
② IT 产业-项目管理-经济合同-管理 IV. ① F490.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 278201 号

IT 项目采购与合同管理

IT XIANGMU CAIGOU YU HETONG GUANLI

策划编辑:吴嫦娥 责任编辑:刘蕊

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京艺堂印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185 mm×260 mm 印张:13 字数:325 千字

版 次:2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-3424-9/F·1750

印 数:1~1 000 册 定价:39.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质检组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

序言（一）

信息化是继人类社会农业革命、城镇化、工业化、市场化和国际化后又一个新的发展时期的重要标志，这充分表明国家对信息化工作的高度重视。目前，我国信息产业已经成为国民经济的基础性、支柱性、先导性和战略性产业。在“以信息化带动工业化”的国家发展战略推动下，我国信息化建设的浪潮持续高涨。

人类从农业社会向工业社会的变迁经历了几个世纪，从工业社会向信息社会的过渡经历了几十年，而实现互联网的全球化只用了近十年的时间。在从农业社会向工业社会变迁的漫长时期内，人们可以逐渐地接受生产方式与生活方式的改变，而互联网全球化的发展速度之快、变化之大，使人们在短时间内难以建立和适应新的管理理念与价值观。目前，我国信息技术（information technology, IT）领域正处于高速发展阶段，呈现3个方面的发展趋势：①计算机科学技术向高速化、网络化和开放化的方向发展；②互联网将全球各地的个人和组织有机地联系在一起，已基本形成一个虚拟的网上世界；③通信与网络技术向高速、大容量、远距离和宽带化方向发展。信息技术已经从根本上改变了人类社会的经济、生态、文化，以及生产方式、工作方式、生活方式等。

随着业主需求多样化和个性化、新技术的不断引入、产品生命周期的缩短、市场竞争的加剧，以及组织外部环境的多变，信息技术领域的投资建设活动呈现出明显的项目化趋势，这客观上要求信息技术建设活动按照项目的形式加以组织实施，将项目引入信息化建设中，由此产生了IT项目及IT项目管理。信息化建设的成功经验表明，IT项目管理以面向业主为核心，在限定的资源条件下，能够最大限度地调动和利用内外部资源，有效地实现IT项目进度、费用、质量和安全等控制性目标，提高IT项目成功率，实现IT项目的功能性目标，获得最大的经济效益、社会效益和生态效益。

本套丛书的作者紧密结合信息技术行业和IT项目的特点，根据项目管理的一般理论与方法，吸取国内外其他行业项目管理的成功经验，借鉴IT项目管理现有成果，对IT项目管理进行了较为系统、全面的研究，形成了具有一定理论与实践价值的系列丛书。本套丛书具有以下特点。

（1）完善了IT项目管理的范围。将IT项目的研究从微观层次扩展到中观层次和宏观层次，适应了微观经济、中观经济、宏观经济管理的需要。IT项目管理的范围除了包括整体管理、范围管理、质量管理、时间管理、费用管理、风险管理、采购管理、人力资源管理、沟通管理等知识领域外，还关注IT项目管理中观和宏观层面的问题，包括IT项目投融资管理、IT项目管理体制、IT项目管理模式、IT项目运行机制等。

（2）突出了IT项目管理的关键内容。除了论述IT项目管理知识领域的一般性内容外，还突出了IT项目管理体制、IT项目管理模式、IT项目投融资管理、IT项目估价与定价、IT

项目咨询管理、IT 项目评价与审计、IT 项目采购与合同管理、IT 项目目标控制等。

(3) 兼顾了 IT 项目管理理论和实践两个方面。从理论角度，系统地研究了 IT 项目管理理论与方法，初步形成了 IT 项目管理的理论与方法体系。从实践角度，对当前 IT 项目管理应用问题进行了研究和总结，形成了 IT 项目管理应用指南。

陸佑楣

2017 年 6 月

序言（二）

信息技术是当今世界发展速度最快、应用范围最广、渗透性最强的关键技术之一，它对于推动经济增长、提高经济运行效率、扩大知识传播、丰富物质文化生活、支持各行业的创新活动发挥着十分重要的作用。信息技术是实施国家信息化战略、走新型工业化道路、转变经济增长方式、加快经济结构调整、建设创新型国家和构建和谐社会的关键要素。

随着我国经济体制改革的不断深入，加入世界贸易组织，与世界经济逐渐接轨，信息技术建设活动呈现出项目化趋势等，IT 项目管理在 IT 项目建设活动中发挥着日益重要的作用，受到了人们的普遍重视。随着信息技术的飞速发展，信息技术行业已成为项目管理应用最为广泛的领域之一。IT 项目管理是一门新兴的管理学科，正在逐步形成独立的管理学科体系，成为项目管理的重要分支之一。同时，信息技术建设活动不但需要优秀的技术人才，而且迫切需要杰出的 IT 项目管理人才。

IT 项目管理引起广泛重视源于 20 世纪 70 年代中期，当时 IT 项目成功率非常低。Kathy Schwalbe 指出，IT 项目有两个 80%/20% 的统计：一个是有 80% 的 IT 项目失败，只有 20% 的 IT 项目成功；另一个是在失败的 IT 项目中，有 80% 是由非技术因素导致的，只有 20% 是由技术因素导致的。国际著名的信息化研究机构 Standish Group 对 IT 项目的统计结果表明，IT 项目的成功率不高。根据 IT 项目的实施结果，IT 项目可以分成三类。第一类 IT 项目：该类 IT 项目取得完全成功（IT 项目完全达到其预定的功能性目标和控制性目标）的比例不足 20%。第二类 IT 项目：该类 IT 项目取得部分成功（IT 项目只实现了部分功能性目标和控制性目标）的比例不足 50%。第三类 IT 项目：该类 IT 项目彻底失败的比例为 30% 左右。在各类 IT 项目中，软件开发类 IT 项目的成功率最低。目前，IT 项目实施状况仍不容乐观，根据美国最近公布的调查结果，在北美，IT 项目完全失败的比例仍居高不下，而国内 IT 项目的失败率则更高。

理论研究成果和实践表明，项目管理为 IT 项目的实施提供了一种有效的手段，能有助于提高 IT 项目的成功率，取得良好的效果。据美国有关部门对 2001 年以来实施的 IT 项目的研究表明，项目管理的应用使 IT 项目成功率有了较大幅度的提高。随着我国信息化建设投入的不断增加，IT 项目管理对于提高 IT 项目成功率、实现 IT 项目功能性目标、增加 IT 项目效益、发挥 IT 项目功能、提高 IT 项目资金使用效率等，将起到越来越重要的作用。目前，IT 项目管理的作用与日俱增，人们对其重要性也逐步认同。IT 项目管理将由起步阶段进入一个快速发展的时期，有关 IT 项目的研究也必将进入一个百家争鸣的时期。

本套丛书的作者紧密结合 IT 项目的特点，充分考虑目前 IT 项目管理理论与实践方面的不足，通过对 IT 项目管理理论与实践进行系统深入的探讨，以及对 IT 项目宏观管理、中观管理、微观管理层面问题的潜心研究，建立了较为完善、系统的 IT 项目管理理论与方法体

系，形成了这套包括《IT 项目管理理论与方法》《IT 项目投融资管理》《IT 项目估价与定价》《IT 项目管理咨询》《IT 项目采购与合同管理》《IT 项目目标控制》《IT 项目评价与审计》《IT 项目管理应用手册》等分册的系列著作。相信本套丛书能为 IT 项目管理的理论与实践应用提供依据，为进一步开展相关研究和制定相关文件提供重要参考。

2017年6月

内容，一方面对投资的数量和投资，一方面对投资的期限，另一方面对投资的资金来源，一方面对投资的成本，一方面对投资的风险，一方面对投资的收益，一方面对投资的评价，一方面对投资的审计，一方面对投资的应用。

一方面对投资的成本，一方面对投资的风险，一方面对投资的收益，一方面对投资的评价，一方面对投资的审计，一方面对投资的应用。

一方面对投资的成本，一方面对投资的风险，一方面对投资的收益，一方面对投资的评价，一方面对投资的审计，一方面对投资的应用。

一方面对投资的成本，一方面对投资的风险，一方面对投资的收益，一方面对投资的评价，一方面对投资的审计，一方面对投资的应用。

一方面对投资的成本，一方面对投资的风险，一方面对投资的收益，一方面对投资的评价，一方面对投资的审计，一方面对投资的应用。

一方面对投资的成本，一方面对投资的风险，一方面对投资的收益，一方面对投资的评价，一方面对投资的审计，一方面对投资的应用。

一方面对投资的成本，一方面对投资的风险，一方面对投资的收益，一方面对投资的评价，一方面对投资的审计，一方面对投资的应用。

一方面对投资的成本，一方面对投资的风险，一方面对投资的收益，一方面对投资的评价，一方面对投资的审计，一方面对投资的应用。

一方面对投资的成本，一方面对投资的风险，一方面对投资的收益，一方面对投资的评价，一方面对投资的审计，一方面对投资的应用。

一方面对投资的成本，一方面对投资的风险，一方面对投资的收益，一方面对投资的评价，一方面对投资的审计，一方面对投资的应用。

前 言

IT 项目采购与合同管理是社会化大生产的产物，随着信息技术的飞速发展，IT 项目投资规模不断扩大，专业分工日益细化，IT 项目采购与合同管理在现代社会中发挥着重要作用。近年来，随着国家信息化战略的逐步实施及市场在资源配置中起决定性作用，为 IT 项目采购与合同管理提供了大量实践机会，同时，也对 IT 项目采购与合同管理提出了更高的要求。相比传统项目，IT 项目在其应用领域、管理模式、复杂程度等方面都存在较大差异，因此，需要采取系统科学的理论去研究 IT 项目采购与合同管理的相关理论与方法。为此，本书针对 IT 项目特征及其管理的特殊性，借鉴工程项目管理、企业管理等领域的理论与方法，以及取得的成功经验，对 IT 项目采购与合同管理进行了较为系统的研究，初步建立了 IT 项目采购与合同管理的理论和方法框架体系。

目前，在系统集成、软件开发、通信工程、网站建设中，IT 项目目标控制的一些称谓还不统一，包括客户、用户、委托人、集成商、开发商、承包人、投标商等不同的称谓，为了避免混淆，本书采用以下称谓：业主、设计人、承包人、监理人、咨询方、供货人、总承包人、分包人等。在涉及 IT 项目采购时，采用招标人、投标人、中标人、招标代理机构等，IT 项目分为订单 IT 项目（在合同环境下生产的 IT 项目）、非订单 IT 项目（在非合同环境下生产的 IT 项目）。

本书适合于政府机构、行业主管部门中负责信息化建设和 IT 项目规划的有关管理人员、实施人员、监理人员、咨询人员、采购及招投标人员、合同管理人员；IT 企业负责项目（系统集成项目、软件开发项目、网站建设项目、通信工程项目等）的高层管理者、项目总监、信息总监、技术总监、项目经理、技术经理、产品经理、部门经理和项目组骨干等人员；科研机构 and 高等院校的科研人员、教师及学生；IT 项目服务业、金融投资、通信、商业智能、交通智能、教育、文化等行业 IT 部门的 IT 项目管理人员；有志学习 IT、软件或信息化知识和提升管理水平，拓展职业生涯和优势的相关人员。同时，本书也可作为高等院校相关专业研究生、本科生的教材及学习参考书。

全书共 11 章，分别为：第 1 章 IT 项目采购管理概述、第 2 章 IT 项目采购管理过程、第 3 章 IT 项目采购招投标、第 4 章 IT 项目采购成本管理、第 5 章 IT 项目合同管理概述、第 6 章合同法的基本知识、第 7 章 IT 项目合同前期准备、第 8 章 IT 项目合同支付、第 9 章 IT 项目合同变更与索赔、第 10 章 IT 项目合同争议解决、第 11 章 IT 项目合同条款及合同条件。

刘仲刚、赵颖萍负责撰写第 1 章、第 2 章与第 5 章，薛松、杨圣涛负责撰写第 3 章与第 4 章，刘仲刚、朱军、王西帅负责撰写第 6 章，解春艳、梁玉勤负责撰写第 7 章、第 8 章与第 9 章，刘仲刚、王沙沙负责撰写第 10 章与第 11 章，李晶、龚寻负责撰写各章案例。全书由刘仲刚、薛松和解春艳统稿，丰景春教授对书稿提出了宝贵的修改意见。

IT 项目合同管理是 IT 项目管理的组成部分，相关理论研究和应用实践起步较晚，缺乏相关的法规和规范性文件，加上作者水平所限，书中难免有疏忽、不完善之处，敬请各位读者、专家、同行批评指正，对此表示不胜感激。同时，对书中和书后所列参考文献资料的作者一并表示衷心的感谢。

目 录

作者
2017 年 6 月

第一章 绪论 1

1.1 IT 项目合同管理概述 1

1.2 IT 项目合同管理的重要性 2

1.3 IT 项目合同管理的现状 3

1.4 IT 项目合同管理的未来发展趋势 4

1.5 IT 项目合同管理的法律环境 5

1.6 IT 项目合同管理的风险管理 6

1.7 IT 项目合同管理的沟通管理 7

1.8 IT 项目合同管理的变更管理 8

1.9 IT 项目合同管理的争议解决 9

1.10 IT 项目合同管理的其他问题 10

第二章 合同管理概述 11

2.1 合同的概念 11

2.2 合同的特征 12

2.3 合同的分类 13

2.4 合同的法律性质 14

2.5 合同的法律后果 15

2.6 合同的订立 16

2.7 合同的内容 17

2.8 合同的履行 18

2.9 合同的变更 19

2.10 合同的终止 20

2.11 合同的权利义务 21

2.12 合同的违约责任 22

2.13 合同的争议解决 23

2.14 合同的其他问题 24

第三章 合同管理的基本原理 25

3.1 合同管理的基本原理 25

3.2 合同管理的目标 26

3.3 合同管理的原则 27

3.4 合同管理的程序 28

3.5 合同管理的组织 29

3.6 合同管理的制度 30

3.7 合同管理的工具 31

3.8 合同管理的其他问题 32

第四章 合同管理的具体操作 33

4.1 合同管理的具体操作 33

4.2 合同管理的流程 34

4.3 合同管理的文档 35

4.4 合同管理的沟通 36

4.5 合同管理的变更 37

4.6 合同管理的争议解决 38

4.7 合同管理的其他问题 39

第五章 合同管理的法律环境 40

5.1 合同管理的法律环境 40

5.2 合同管理的法律依据 41

5.3 合同管理的法律后果 42

5.4 合同管理的法律责任 43

5.5 合同管理的法律救济 44

5.6 合同管理的法律风险防范 45

5.7 合同管理的法律其他问题 46

第六章 合同管理的风险管理 47

6.1 合同管理的风险管理 47

6.2 合同管理的风险识别 48

6.3 合同管理的风险评估 49

6.4 合同管理的风险控制 50

6.5 合同管理的风险转移 51

6.6 合同管理的风险规避 52

6.7 合同管理的风险其他问题 53

第七章 合同管理的沟通管理 54

7.1 合同管理的沟通管理 54

7.2 合同管理的沟通目标 55

7.3 合同管理的沟通原则 56

7.4 合同管理的沟通程序 57

7.5 合同管理的沟通组织 58

7.6 合同管理的沟通制度 59

7.7 合同管理的沟通工具 60

7.8 合同管理的沟通其他问题 61

第八章 合同管理的变更管理 62

8.1 合同管理的变更管理 62

8.2 合同管理的变更识别 63

8.3 合同管理的变更评估 64

8.4 合同管理的变更控制 65

8.5 合同管理的变更转移 66

8.6 合同管理的变更规避 67

8.7 合同管理的变更其他问题 68

第九章 合同管理的争议解决 69

9.1 合同管理的争议解决 69

9.2 合同管理的争议解决方式 70

9.3 合同管理的争议解决程序 71

9.4 合同管理的争议解决组织 72

9.5 合同管理的争议解决制度 73

9.6 合同管理的争议解决工具 74

9.7 合同管理的争议解决其他问题 75

第十章 合同管理的其他问题 76

10.1 合同管理的其他问题 76

10.2 合同管理的其他问题 77

10.3 合同管理的其他问题 78

10.4 合同管理的其他问题 79

10.5 合同管理的其他问题 80

10.6 合同管理的其他问题 81

10.7 合同管理的其他问题 82

10.8 合同管理的其他问题 83

10.9 合同管理的其他问题 84

10.10 合同管理的其他问题 85

目 录

上篇 IT 项目采购管理

第 1 章 IT 项目采购管理概述	(3)
1.1 IT 项目采购管理内涵与目的	(3)
1.2 IT 项目采购管理现状	(4)
1.3 IT 项目采购方式与类型	(5)
1.4 IT 项目采购管理主要内容	(10)
第 2 章 IT 项目采购管理过程	(16)
2.1 采购计划编制	(16)
2.2 招标计划编制	(19)
2.3 询价	(21)
2.4 供方选择	(22)
2.5 IT 项目合同管理与合同收尾	(24)
2.6 案例	(28)
第 3 章 IT 项目采购招投标	(33)
3.1 招标原则与分类	(33)
3.2 IT 项目招标与投标程序	(35)
3.3 IT 项目标准招标文件	(39)
3.4 案例	(42)
第 4 章 IT 项目采购成本管理	(48)
4.1 IT 项目采购成本构成	(48)
4.2 IT 项目采购成本估算	(50)
4.3 IT 项目采购成本控制	(54)
4.4 IT 项目采购计价类型	(58)
4.5 案例	(62)

下篇 IT 项目合同管理

第 5 章 IT 项目合同管理概述	(69)
5.1 IT 项目合同管理的背景及意义	(69)
5.2 IT 项目法律体系	(71)
5.3 IT 项目合同结构与类型	(73)
5.4 IT 项目合同一般内容	(75)
5.5 IT 项目合同管理主要问题	(80)
第 6 章 合同法的基本知识	(81)
6.1 IT 项目合同与合同法	(81)
6.2 IT 项目合同订立	(85)
6.3 IT 项目合同效力	(92)
6.4 IT 项目合同履行	(100)
6.5 IT 项目合同变更、转让和解除	(102)
6.6 IT 项目合同违约责任	(110)
6.7 案例	(120)
第 7 章 IT 项目合同前期准备	(125)
7.1 IT 项目合同策划	(125)
7.2 IT 项目合同分析	(129)
7.3 IT 项目合同谈判	(132)
7.4 案例	(135)
第 8 章 IT 项目合同支付	(139)
8.1 IT 项目合同价款	(139)
8.2 IT 项目合同支付类型与支付程序	(148)
8.3 IT 项目合同解除	(150)
8.4 案例	(154)
第 9 章 IT 项目合同变更与索赔	(158)
9.1 IT 项目合同变更	(158)
9.2 IT 项目合同索赔	(162)
9.3 案例	(168)
第 10 章 IT 项目合同争议解决	(173)
10.1 IT 项目合同争议及其解决方式	(173)

10.2	IT 项目合同和解与调解	(174)
10.3	IT 项目合同评审	(176)
10.4	IT 项目合同仲裁	(177)
10.5	IT 项目合同诉讼	(179)
10.6	IT 项目合同 DAB	(180)
10.7	案例	(181)
第 11 章	IT 项目合同条款及合同条件	(183)
11.1	IT 项目合同条款	(183)
11.2	IT 项目合同条件	(190)
参考文献	(194)

IT 项目采购管理概述

1.1 IT 项目采购管理内涵与目的

1.1.1 IT 项目采购管理内涵

1. IT 项目采购内涵

采购是指从外界获得货物、工程和服务的采购过程。政府及工程领域通常使用该术语。其他行业则使用其他同义术语来描述这一行为。许多私营企业使用“购买”这个词。而 IT 行业则使用“外包/外购”这一术语。IT 项目采购是指对咨询服务、软件开发、网站建设、系统集成、通信工程等 IT 项目进行采购。以不同的方式通过努力从系统外部获得货物或服务的一个采购过程。

上 篇

2. IT 项目采购管理内涵

项目采购管理是“从项目团队外部购买或获得项目所需资源的过程”。项目采购管理几乎贯穿于项目全生命周期。资源的限制及 IT 项目建设的需要，组织为实现 IT 项目目标，需从组织外部获取资源。组织需进行与 IT 项目采购相关的一系列管理工作，即 IT 项目采购管理。IT 项目采购管理从买方-卖方关系中买方（即业主方）的角度进行描述。在 IT 项目的各个层次上，都存在买方-卖方关系。IT 项目采购管理对 IT 项目成本管理、风险管理及成本、控制资金使用效率、确保质量与进度都起着至关重要的作用。

IT 项目采购管理

1.1.2 IT 项目采购管理目的

目的 (1) 提供企业所需货物或服务。通过采购，企业能够以较低的成本、无限制地获得资源。企业为此目的而设立的采购部门的首要任务，是确保企业所需资源以最佳的价格、得以及时地供应给整个组织的正常运转。如不能及时提供货物，企业将不得不因其他成本增加，而被迫停止生产，从而导致企业面临巨大的经营风险。

目的 (2) 为大量采购企业。在大型企业中，采购部门通常向供应商提供大量货物。当企业向供应商大量采购货物时，供应商通常会在服务方面的需求大时，采购部门便要求供应商提供大量的折扣价格。

目的 (3) 建立供应商准入与管理制度，保持大量库存以保证货物供应不间断。一个企业如果采购大量货物，那么企业可能没有资金无法再用于其他项目。企业应当建立严格监督并控制

IT 项目采购管理概述

1.1 IT 项目采购管理内涵与目的

1.1.1 IT 项目采购管理内涵

1. IT 项目采购内涵

采购是指从外界获得货物或服务的完整的采办过程，政府及工程领域通常使用该术语。有些行业则使用其他同义术语来描述这一行为，许多私营企业使用“购买”这个词，而 IT 行业则使用“外包/外购”这一术语。IT 项目采购是指对咨询服务、软件开发、网站建设、系统集成、通信工程等五类项目进行采购，以不同的方式通过努力从系统外部获得货物或服务的整个采办过程。

2. IT 项目采购管理内涵

项目采购管理是“从项目团队外部购买或获得为完成工作所需的产品、服务或成果的过程”，项目采购管理几乎贯穿于项目全生命周期，是项目管理中的重要环节。受组织内部资源的限制及 IT 项目建设的需要，组织为实现 IT 项目目标而需要从组织外部获取货物、服务，并进行与 IT 项目采购相关的一系列管理工作，即 IT 项目采购管理。IT 项目采购管理是从买方—卖方关系中买方（即业主方）的角度进行讨论，在 IT 项目的各个层次上，都存在买方—卖方关系。IT 项目采购管理对 IT 项目整体管理、减少投资和成本、提升资金使用效率、确保质量与进度都起着至关重要的作用。

1.1.2 IT 项目采购管理目的

(1) 提供企业所需物料及服务。这是 IT 项目采购管理的最根本目的，采购部门最初就是为此目的而设立的。采购部门的首要任务便是保证不间断物料和服务的供给，用以支持整个组织的正常运转。如果原材料等缺货，会造成一定的固定成本支出，致使运营成本增大，导致企业面临巨大的损失。

(2) 力求最低成本。一般典型企业中，采购部门活动消耗资金最大。采购活动经济杠杆效用非常显著。当确保质量并满足服务方面的需求时，采购部门要努力争取采购物料及服务的价格最低。

(3) 将存货及损失降至最低限度。保持大量库存是保证货物供应不间断的一个方法。但保持库存会占用资金，这就使得资金无法再用于其他方面。企业应当保持能够保证其正常

运作的合理库存以节省存货费用，而不是一味地提高库存。

(4) 保持并提高自己的产品或服务质量。产品的生产及服务的提供，都需要确保投入的物料达到其质量要求，否则将造成最终产品及服务不满足预期要求，或生产成本大大增加。而且，为纠正低质量物料而投入生产的内部成本很可能是巨额的。

1.2 IT 项目采购管理现状

1.2.1 国外 IT 项目采购管理的研究现状

随着经济全球化加速，以电子商务为基础的供应链管理越发重要。项目管理理论的研究在国外较为成熟，许多国外的学者基于项目管理采购，研究企业 IT 项目采购管理。

国外对于 IT 项目采购管理的研究大致分为以下几个方面。

(1) 理论建立。采购管理包含于美国项目管理协会归纳的九大领域当中。《项目管理知识体系指南》中将项目采购管理定义为由项目团队外部购买或获得完成工作所需的产品、服务及成果的过程，以及由管理项目团队授权人员签发的合同或采购订单所需的合同管理和变更控制的过程。对于 IT 项目而言，从 IT 项目采购规划开始，经历发包规划、询价、选择卖方等过程，最后以合同管理收尾。

(2) IT 项目采购管理对于企业的意义。对于企业而言项目采购管理意义重大，特别是 IT 项目采购管理需要达到各部门信息共享、利益分摊及协作共赢的目标。IT 项目采购成本相对较高，需要企业规划采购流程，做好每一阶段的计划及核算，尽量减少 IT 项目采购成本，最终提高企业经济效益。

(3) 对 IT 项目采购管理的绩效的评价。这主要分为定性及定量两种评价方法。定性评价是管理者依据现实情况制定客观和公正的评价标准，而定量评价是利用企业财务报表的各相关指标进行评价。定量评价主要进行运作性和战略性两方面的考察，其中运作性标准，以避免故障为特征；战略性标准，以利用机会为特征。

(4) IT 项目采购管理发展的趋势及其与供应链的结合。随着市场经济不断发展及成熟，IT 项目采购也面向全球化发展。IT 项目采购今后的发展方向有：供应链化，IT 项目采购将成为供应链中一个环节的物流活动，而不再是只属于企业自身的买入活动；全球化，地域及国家不再成为企业 IT 项目采购的限制因素，采购的资源实现全球共享；商务电子化，IT 项目采购将得到作为信息载体的因特网及各类先进管理系统的支持，这也正是 IT 项目全球化采购的关键；IT 项目采购人员专业化，为满足市场发展的需求，必须提升 IT 项目采购人员的专业技能及素质。曾有专家提出供应链作为企业的网络系统，包括供应商、制造商、销售商，涵盖了物流、资金流及信息流，并列举企业 IT 项目采购，以此说明对供应链进行优化，最终达到减少企业采购管理成本及提升采购管理效率的目的。作为企业自身，也必须密切关注项目采购管理活动，努力构建长期稳定的供应商来源，并尽力与之达成联盟合作关系。

1.2.2 国内 IT 项目采购管理的研究现状

近年来，项目管理理论不断成熟，国内也涌现出越来越多的关于项目采购管理的研究，其中大部分集中于政府和事业机构。

国内对于IT项目采购管理的研究大致分为以下几个方面。

(1) 政府IT项目采购管理：制订科学合理的采购计划是政府在IT项目采购中的要务，IT项目采购需要重视绿色节能，并强化IT项目验收管理及重视售后服务成本。确保采购管理规范操作、优化采购程序、创新采购方法、加强采购管理过程信息化和采购人员管理及培训，这些都是可以促使IT项目采购管理效率得以提升的措施。

(2) 如何做好IT项目采购管理：采购之前应完成采购预算管理，认真实施采购管理监控，应当特别注意采购合同的履行，尽可能以集中支付方式完成采购货款的支付。选择IT项目供应商时，需建立供应商选择机制及评价指标体系。确定采购计划前，公司需要完成项目采购分析，得出采购需求、预算、流程及顺序，甄选合适的合同种类，降低采购风险。采购实施之前，询价工作需保证全部完成。考察及评价IT项目供应商时，可以从以下几个方面进行：售后服务、零配件、运输费、交货期及付款条件。

(3) 商业银行的IT项目采购管理：国内商业银行进行IT项目采购时，需全面实施预算管理，增强谈判管理及对供应商的管理，并且在企业内部强化IT项目管理的监督及评审工作。

(4) 供应链角度的IT项目采购管理：核心为从外部资源管理的供应链角度出发，对IT项目采购进行管理，企业和供应商达成双赢的合作关系，实现采购流程的信息化及自动化。

(5) IT采购招投标视角的IT项目采购管理：严格审核招投标书、审查投标人资质及等级是招标单位应当做好的工作。对投标人而言，需要做好的是：提交合理及完善的招投标文件、合理进行投标报价、承诺保修期及售后服务。

1.3 IT项目采购方式与类型

1.3.1 IT项目采购方式

针对不同的IT项目采购对象，业主可以选用不同的采购方式。目前，常用的采购方式有：招标采购、竞争性谈判采购、单一来源采购、询价采购等，其中招标采购又分为公开招标采购和邀请招标采购。

1. 公开招标采购

1) 公开招标采购的概念

公开招标采购（又称无限竞争性采购）是指招标机关或其委托的代理机构（统称招标人）以招标公告的方式邀请不特定的供货人（统称投标人）投标的采购方式。公开招标是IT项目采购的主要采购方式。招标人不得将应当以公开招标方式采购的货物或服务化整为零或以其他方式规避公开招标采购。

2) 公开招标采购的程序

公开招标采购的程序包括：公布招标公告、编制招标文件及投标文件、资格审查、开标、评标和定标、授予合同等。

3) 公开招标采购的优缺点

优点：将平等竞争机会提供给任何有能力的承包人，进而甄选管理水平及技术高、实力高、信誉好的承包人来建设IT项目，帮助IT项目达到社会平均（先进）技术水平，同时在