



● 21世纪全国高等院校采购与供应链管理专业系列教材 ●

Project Procurement Management

项目采购管理

主 编 杨 丽

- 以项目采购管理的程序为主线
- 精选了融会相关知识点的案例
- 系统全面地讲述项目采购管理



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

013070464

F224.5
368

21 世纪全国高等院校采购与供应链管理专业系列教材

Project Procurement Management

项目采购管理

主 编 杨 丽

副主编 张旭凤 兰卫国



北航 C1678911



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F224.5
368

013030484

林德网采业守罪管精取典已部采封院学高同全分世 IS

内 容 简 介

本书系统地介绍了项目采购管理的基本内容,并以项目采购管理的程序为主线,结合我国项目采购的管理实践,概括了项目采购的原理和基本理论,阐述了招投标与采购、项目采购进度、项目采购成本、项目采购质量、工程项目采购、货物项目采购、咨询服务项目采购、项目采购合同、项目采购风险控制。

本书条理清晰、实践性强、内容新颖,适合作为高等院校项目管理及相关专业的教材,也可作为政府管理部门、施工单位、建设单位、咨询单位等从业人员的培训用书,还可以作为在实际项目中从事技术工作和管理工作的专业人员学习的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

项目采购管理/杨丽主编. —北京:北京大学出版社, 2013.9

(21世纪全国高等院校采购与供应链管理专业系列教材)

ISBN 978-7-301-23100-5

I. ①项… II. ①杨… III. ①项目管理—采购管理—高等学校—教材 IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 203438 号

书 名: 项目采购管理

著作责任者: 杨 丽 主编

策划编辑: 李 虎 刘 丽

责任编辑: 刘 丽

标准书号: ISBN 978-7-301-23100-5/C·0933

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博:@北京大学出版社

电子信箱: pup_6@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者: 三河市北燕印装有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19.5 印张 448 千字

2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪全国高等院校采购与供应链管理专业系列教材

编审指导委员会

总 主 编 沈小静

编 委 会 (按姓氏笔画排序)

刘永胜 沈小静 宋玉卿 张旭凤

陈红丽 杨 丽 岳思红 唐长虹

魏国辰

丛 书 序

全球经济一体化进程的加快，促使资源在全球范围内流动和优化配置，这直接推动了全球化采购的发展。许多跨国公司纷纷建立其全球采购网络与市场，利用全球采购方式来实现资源的最佳配置和使用，以此来提高绩效和市场竞争能力。采购管理作为企业价值链中的重要一环，无论从成本、质量的角度，还是从交货期和敏捷性上考虑，都对企业竞争力的提升具有重要意义。

伴随着外包的兴起以及采购管理战略性贡献提升，企业对职业采购人员的需求越来越大。采购从业人员逐步向职业化、高要求、复合型方向发展。我国目前极其缺乏专业采购人才，国内从事采购职业的人员大多为“半路出家”，未接受过系统的专业化教育。国内以往的高等教育体系中也未设立专门的采购学科，未能培养出专业采购人员的梯队。当前，采购专门人才的稀缺问题日益凸现，采购人才的市场价值存在较大上升空间。

自 2002 年开始，北京物资学院就在工商管理专业下设置采购与供应链管理方向，为社会培养了一批采购专业人才。2010 年，北京物资学院获得教育部批准设置采购管理专业，成为我国第一个设立采购管理专业的高校，这成为我国培养高端采购管理人才的一个重要里程碑。北京物资学院教师在专业建设过程中，形成了众多科研成果与教学经验，本系列教材正是这些成果与经验的转化，它将为采购管理理论与实践的知识宝库添砖加瓦。

由北京物资学院和北京大学出版社为推动新专业的发展而合作推出的“21 世纪全国高等院校采购与供应链管理专业系列教材”将陆续推出，共计 11 本，包括：《采购供应管理》《供应战略》《供应商管理》《采购洽商》《项目采购管理》《采购合同管理》《库存管理》《商品检验与质量认证》《卓越采购绩效系统》《供应链管理》《质量管理》，展现了 21 世纪的采购管理前沿理论与实践，其主要特点表现在以下几个方面。

(1) 面向采购流程。本系列教材的知识体系覆盖采购与供应链总流程，这些流程要素包括设计采购组织结构、制定采购战略、明确需求与制订采购计划、进行供应商管理、获取选择报价和谈判、采购合同管理、库存控制以及采购绩效管理等。本系列教材通过这些采购流程要素，向大家展现了采购管理知识体系的全貌。

(2) 更注重实用性。采购管理理论最终要指导企业采购实践。本系列教材在撰写过程中，除了理论阐述之外，更注重实践操作指导。通过学习，企业采购人员以及在校学生能够掌握具体的采购实践方法，提升采购操作技能，使学生更好地了解企业，使采购从业者提升采购效率与效果。

(3) 与国际化接轨。本系列教材在撰写过程中，为了规范采购专业术语与工具，对照了美国供应管理协会(Institute for Supply Management, ISM)、英国皇家采购与供应学会(Chartered Institute of Purchasing and Supply, CIPS)及世界贸易中心(World Trade Center, WTC)的采购研究成果，以确保本系列教材的研究成果与国际主流采购研究成果接轨。

(4) 丰富练习与案例。每个章节均制定了学习目标、设置了练习题并精选了案例。这些内容为读者深入掌握采购管理的理论并形成自己的专业能力提供了很大的帮助。



本系列教材是采购管理专业教师对采购管理的认识与感悟，它既是对老一辈采购管理研究的学术继承，也有对国外采购管理新理论、新观点、新方法的引入。它是在总结国内外优秀企业采购管理经验的基础上对实际运作方法的传播，可供企业管理人员借鉴使用，也可作为工商管理、物流管理与工程类专业教材使用。

在本系列教材编写过程中，参阅了国内外许多同行的学术研究成果，在此一并表示衷心的感谢！

2011年11月

来去... 项目... 采购... 管理... 教材... 编写... 过程... 中... 参阅... 了... 国内... 外... 许多... 同行... 的... 学术... 研究... 成果... 在此... 一并... 表示... 衷心... 的... 感谢... ！

前 言

随着经济全球化、区域一体化的发展,以及我国加入 WTO 和市场经济体制逐步完善,项目采购管理越来越引起我国的重视。项目采购管理是项目管理的一个重要部分,几乎贯穿整个项目生命周期,而项目采购管理模式直接影响项目管理模式和项目合同类型,对项目的发展与成功起到至关重要的作用。因此,深入而广泛地开展项目采购实践活动,提高项目采购管理水平,是时代发展的需要,是经济发展的客观要求。

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发展,但是目前仍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。

本书针对国内项目采购管理蓬勃发展和采购人才培养的需要,在世界银行等国际金融组织的采购指南的指导下,结合我国项目采购制度和项目采购管理实践,从项目采购管理的基本理论、项目采购进度、项目采购成本、项目采购质量、不同类型项目采购程序,以及采购合同和采购风险等方面系统全面地讲述了项目采购管理。本书既可作为项目采购理论研究的参考文献,也可作为项目采购实践的参考书。

本书主要具有以下特点。

(1) 结构合理。各章虽然独立但逻辑性强,符合读者循序渐进的学习习惯。

(2) 较强的实践性和应用性。各章开篇导入案例、中间应用案例、最后的案例借鉴与分享,有助于读者对本章内容的理解和掌握;设计了多种形式的习题,可加强读者对所学的基本概念和基本知识的应用。

(3) 内容丰富,重点突出。每章开始为读者提供了本章的学习目的和要求,对于各知识点及需要读者掌握的程度进行了说明。

本书由北京物资学院杨丽担任主编,负责本书的设计构思、撰写、统稿和定稿。北京物资学院张旭凤、中国兵器工业规划研究院兰卫国担任副主编,为本书提供了很好的思路和建议,对此深表感谢!

编者在编写本书的过程中,得到了北京大学出版社的大力支持,北京物资学院物流学院采购教研室沈小静教授、宋玉卿副教授、唐长虹副教授和岳思红副教授在本书的构架和内容安排中给予了许多宝贵意见和大力帮助,在此对他们表示衷心的感谢!本书参考了大量的文献资料,借鉴和吸收了国内外众多学者的研究成果,在此向原作者致以诚挚的谢意!

由于编者自身水平有限和编写时间仓促,而且项目采购管理在我国的研究与实践的时间不长,书中不足之处在所难免,敬请广大读者批评指正。我们会在后续的修订工作中予以纠正,使本书日臻完善,以供广大的现代项目管理和采购管理工作使用。

编 者

2013年5月

21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

序号	书 名	书 号	编著者	定价	序号	书 名	书 号	编著者	定价
1	物流工程	7-301-15045-0	林丽华	30.00	31	国际物流管理	7-301-19431-7	柴庆春	40.00
2	现代物流决策技术	7-301-15868-5	王道平	30.00	32	商品检验与质量认证	7-301-10563-4	陈红丽	32.00
3	物流管理信息系统	7-301-16564-5	杜彦华	33.00	33	供应链管理	7-301-19734-9	刘永胜	49.00
4	物流信息管理	7-301-16699-4	王汉新	38.00	34	逆向物流	7-301-19809-4	甘卫华	33.00
5	现代物流学	7-301-16662-8	吴 健	42.00	35	供应链设计理论与方法	7-301-20018-6	王道平	32.00
6	物流英语	7-301-16807-3	阚功俭	28.00	36	物流管理概论	7-301-20095-7	李传荣	44.00
7	第三方物流	7-301-16663-5	张旭辉	35.00	37	供应链管理	7-301-20094-0	高举红	38.00
8	物流运作管理	7-301-16913-1	董千里	28.00	38	企业物流管理	7-301-20818-2	孔继利	45.00
9	采购管理与库存控制	7-301-16921-6	张 浩	30.00	39	物流项目管理	7-301-20851-9	王道平	30.00
10	物流管理基础	7-301-16906-3	李蔚田	36.00	40	供应链管理	7-301-20901-1	王道平	35.00
11	供应链管理	7-301-16714-4	曹翠珍	40.00	41	现代仓储管理与实务	7-301-21043-7	周兴建	45.00
12	物流技术装备	7-301-16808-0	于 英	38.00	42	物流学概论	7-301-21098-7	李 创	44.00
13	现代物流信息技术	7-301-16049-7	王道平	30.00	43	航空物流管理	7-301-21118-2	刘元洪	32.00
14	现代物流仿真技术	7-301-17571-2	王道平	34.00	44	物流管理实验教程	7-301-21094-9	李晓龙	25.00
15	物流信息系统应用实例教程	7-301-17581-1	徐 琪	32.00	45	物流系统仿真案例	7-301-21072-7	赵 宁	25.00
16	物流项目招投标管理	7-301-17615-3	孟祥茹	30.00	46	物流与供应链金融	7-301-21135-9	李向文	30.00
17	物流运筹学实用教程	7-301-17610-8	赵丽君	33.00	47	物流信息系统	7-301-20989-9	王道平	28.00
18	现代物流基础	7-301-17611-5	王 侃	37.00	48	物料学	7-301-17476-0	肖生苓	44.00
19	现代企业物流管理实用教程	7-301-17612-2	乔志强	40.00	49	智能物流	7-301-22036-8	李蔚田	45.00
20	现代物流管理学	7-301-17672-6	丁小龙	42.00	50	物流项目管理	7-301-21676-7	张旭辉	38.00
21	物流运筹学	7-301-17674-0	郝 海	36.00	51	新物流概论	7-301-22114-3	李向文	34.00
22	供应链库存管理与控制	7-301-17929-1	王道平	28.00	52	物流决策技术	7-301-21965-2	王道平	38.00
23	物流信息系统	7-301-18500-1	修桂华	32.00	53	物流系统优化建模与求解	7-301-22115-0	李向文	32.00
24	城市物流	7-301-18523-0	张 潜	24.00	54	集装箱运输实务	7-301-16644-4	孙家庆	34.00
25	营销物流管理	7-301-18658-9	李学工	45.00	55	库存管理	7-301-22389-5	张旭凤	25.00
26	物流信息技术概论	7-301-18670-1	张 磊	28.00	56	运输组织学	7-301-22744-2	王小霞	30.00
27	物流配送中心运作管理	7-301-18671-8	陈 虎	40.00	57	物流金融	7-301-22699-5	李蔚田	39.00
28	物流项目管理	7-301-18801-9	周晓晔	35.00	58	物流系统集成技术	7-301-22800-5	杜彦华	40.00
29	物流工程与管理	7-301-18960-3	高举红	39.00	59	商品学	7-301-23067-1	王海刚	30.00
30	交通运输工程学	7-301-19405-8	于 英	43.00	60	项目采购管理	7-301-23100-5	杨 丽	38.00

相关教学资源如电子课件、电子教材、习题答案等可以登录 www.pup6.com 下载或在线阅读。

扑六知识网(www.pup6.com)有海量的相关教学资源和电子教材供阅读及下载(包括北京大学出版社第六事业部的相关资源),同时欢迎您将教学课件、视频、教案、素材、习题、试卷、辅导材料、课改成果、设计作品、论文等教学资源上传到 pup6.com,与全国高校师生分享您的教学成就与经验,并可自由设定价格,知识也能创造财富。具体情况请登录网站查询。

如您需要免费纸质样书用于教学,欢迎登录第六事业部门户网(www.pup6.com)填表申请,并欢迎在线登记选题以到北京大学出版社来出版您的大作,也可下载相关表格填写后发到我们的邮箱,我们将及时与您取得联系并做好全方位的服务。

扑六知识网将打造成全国最大的教育资源共享平台,欢迎您的加入——让知识有价值,让教学无界限,让学习更轻松。

联系方式: 010-62750667, dreamliu3742@163.com, lihu80@163.com, 欢迎来电来信咨询。

目 录

第 1 章 项目采购管理概论	1	2.2 招标采购的分类与程序	43
1.1 采购概述	2	2.2.1 招标采购的分类	43
1.1.1 采购的含义	2	2.2.2 招标采购的程序	47
1.1.2 采购的内容	3	2.3 招投标在项目采购中的应用	55
1.2 项目管理环境	5	本章小结	56
1.2.1 项目的管理	6	练习与思考题	59
1.2.2 项目的利益相关者	7	第 3 章 项目采购进度管理	61
1.2.3 项目的生命周期	8	3.1 项目采购进度管理概述	62
1.3 采购与项目执行关系	10	3.1.1 项目采购进度管理内涵	62
1.3.1 项目生命周期与采购工作	10	3.1.2 项目采购进度管理流程	62
1.3.2 项目的执行	11	3.1.3 项目采购进度影响因素	64
1.3.3 采购在项目执行中的		3.2 项目采购进度计划	66
重要性	12	3.2.1 项目采购进度计划编制	66
1.4 项目采购管理内涵	12	3.2.2 项目采购进度计划优化	67
1.4.1 项目采购管理的定义	12	3.2.3 项目采购进度计划技术	68
1.4.2 项目采购管理的过程	13	3.3 项目采购进度控制	70
1.4.3 项目采购管理的委托—代理		3.3.1 动态监测	71
关系	14	3.3.2 比较与分析	71
1.5 项目采购计划	15	3.3.3 采购进度计划调整	71
1.5.1 项目采购计划的内容	15	本章小结	72
1.5.2 项目采购计划所需的资料		练习与思考题	75
和信息	16	第 4 章 项目采购成本管理	77
1.5.3 项目采购计划的编制	17	4.1 项目采购成本概述	80
1.6 项目采购组织结构	25	4.1.1 项目采购成本的相关概念	80
1.6.1 影响项目采购组织结构设计的		4.1.2 项目采购成本的构成	81
基本要素	25	4.1.3 影响采购成本的因素	83
1.6.2 项目采购组织形式	26	4.1.4 采购成本在项目生命周期的	
1.6.3 项目采购组织结构发展的		分布	84
新趋势——项目采购团队	26	4.2 项目采购成本估算	87
本章小结	29	4.2.1 项目采购成本估算的主要	
练习与思考题	30	依据	87
第 2 章 招投标与采购	33	4.2.2 项目采购成本估算的工具和	
2.1 招投标概论	34	方法	88
2.1.1 招投标产生的历史原因	34	4.2.3 项目采购成本估算的步骤	91
2.1.2 我国招投标的确立	35	4.3 项目采购成本预算	93
2.1.3 招投标的基本概念	36	4.3.1 项目采购成本估算与预算的	
2.1.4 招投标的市场特征	36	区别和联系	93
2.1.5 招投标的主体	38	4.3.2 项目采购成本预算的特征	93



4.3.3 项目采购成本预算的工具和方法	94	6.2.2 工程项目采购招标	149
4.4 项目采购成本控制	95	6.3 工程项目采购招标文件	159
4.4.1 项目采购成本控制的概念	95	6.3.1 招标文件编制依据和原则	159
4.4.2 项目采购成本控制的分类	96	6.3.2 招标文件的构成	160
4.4.3 项目采购成本控制的内容	97	6.3.3 招标文件的内容	161
4.4.4 项目采购成本控制的方法与技术	97	本章小结	174
本章小结	101	练习与思考题	180
练习与思考题	102	第7章 货物项目采购管理	183
第5章 项目采购质量管理	105	7.1 货物项目采购概述	186
5.1 项目采购质量管理概述	107	7.1.1 货物项目采购的内涵	186
5.1.1 项目采购质量管理的内涵	107	7.1.2 货物项目采购与企业货物采购的区别	187
5.1.2 项目采购质量管理的特性	107	7.1.3 货物项目采购的方式	187
5.1.3 项目采购质量管理的影响因素	108	7.2 货物项目采购程序	189
5.1.4 项目采购质量管理流程	111	7.3 货物项目采购招标文件	190
5.2 项目采购质量策划	112	7.3.1 投标邀请书	190
5.2.1 项目质量策划的输入	113	7.3.2 投标人须知	190
5.2.2 项目质量策划的工具与技术	113	7.3.3 投标资料表	194
5.2.3 项目质量策划的输出	115	7.3.4 通用合同条件	195
5.3 项目采购质量保证	115	7.3.5 专用合同条件	198
5.3.1 项目质量保证的输入	116	7.3.6 货物需求一览表	198
5.3.2 项目质量保证的工具与技术	116	7.3.7 技术规格	198
5.3.3 项目质量保证的输出	117	7.4 货物项目采购特殊费用	203
5.4 项目采购质量控制	117	7.4.1 货物的包装	203
5.4.1 项目质量控制的输入	118	7.4.2 货物的运输和保险	203
5.4.2 项目质量控制的工具与技术	119	7.4.3 履约保证金	204
5.4.3 项目质量控制的输出	119	7.4.4 世界银行有关税费的规定	204
本章小结	121	7.4.5 我国政府关于世界银行贷款项目税费的规定	204
练习与思考题	124	7.4.6 世界银行和我国政府税费政策的应用	205
第6章 工程项目采购管理	126	本章小结	205
6.1 工程项目采购概述	128	练习与思考题	207
6.1.1 工程项目采购的概念	128	第8章 咨询服务项目采购管理	210
6.1.2 工程项目采购的分类	129	8.1 咨询服务项目采购概述	211
6.1.3 工程项目采购的条件	130	8.1.1 咨询服务	211
6.1.4 工程项目采购的模式	132	8.1.2 咨询服务采购	213
6.2 工程项目采购程序	141	8.2 咨询服务采购方式和招标程序	215
6.2.1 资格审查	141	8.2.1 咨询服务采购方式	215
		8.2.2 咨询服务招标程序	216
		8.3 世界银行贷款项目咨询合同	222
		8.3.1 合同格式	222

8.3.2 通用合同条件	222	9.5.2 合同收尾的过程	263
8.3.3 专用合同条件	226	本章小结	264
本章小结	227	练习与思考题	267
练习与思考题	228	第 10 章 项目采购风险控制管理	270
第 9 章 项目采购合同管理	231	10.1 项目采购风险概述	271
9.1 项目采购合同概述	232	10.1.1 项目风险的内涵	271
9.1.1 项目采购合同的发展现状	232	10.1.2 项目采购风险的来源	272
9.1.2 项目采购合同的含义	235	10.1.3 项目采购风险的种类	274
9.1.3 项目采购合同的类型	236	10.1.4 项目风险管理	276
9.1.4 项目采购合同的生命周期	247	10.2 项目风险识别	278
9.2 项目采购合同策划	248	10.2.1 项目风险识别程序	279
9.2.1 合同的类型及选择	248	10.2.2 项目风险识别方法	280
9.2.2 重要合同条款的确定	250	10.3 项目风险评估	283
9.3 项目采购合同谈判和授予	250	10.3.1 项目风险评估内容	283
9.3.1 合同谈判	251	10.3.2 项目风险评估方法	284
9.3.2 合同授予	255	10.4 项目风险应对	288
9.4 项目采购合同执行	258	10.4.1 风险应对规划	288
9.4.1 合同变更	258	10.4.2 风险应对措施	289
9.4.2 合同转让	262	本章小结	292
9.5 项目采购合同收尾	262	练习与思考题	294
9.5.1 合同收尾的概念	262	参考文献	297



项目采购管理

第 1 章 项目采购管理

概论

【学习目的和要求】

1. 掌握采购的概念。
2. 理解项目管理的环境。
3. 掌握项目采购管理的内涵。
4. 理解项目周期与采购程序的关系。
5. 掌握项目采购计划的编制。
6. 理解项目采购的结构组织。



项目采购管理的重要性

Marie McBride 对公司聘请协助完成一项重要的操作系统转换项目的外部咨询师的成本感到难以置信。这个咨询公司的建议书上说他们会提供有经验的、完成过类似项目的专家。如果四名咨询师全时工作,那么可以在不超过6个月的时间内完成。9个月过去了,公司仍旧在付着高额的咨询费,而且半数咨询师也由新人替代了。其中一名新的咨询师刚从学校毕业两个月。Marie 的同事抱怨说他们在浪费时间培训这些所谓的“有经验的专家”。Marie 同公司的采购经理就有关现在所面临问题的合同、费用和特别条款的事项进行了会谈。

使 Marie 感到沮丧的是合同解释起来困难重重。合同很长,而且很显然是一个有法律背景的人撰写的。当她问到由于咨询公司没有遵循建议书,他们公司能采取什么措施时,采购经理说建议书不是正式合同的一部分。Marie 的公司是按服务时间和材料付费的,不是按特定的交付成果。没有任何条款规定咨询师的最低经验水平,也没有关于工作不能按时完成的任何惩罚条款。有一条终止条款,然而也只是意味着公司可以终止合同。Marie 很奇怪为什么公司会签下这么一份拙劣的合同。是否有一种更好的方式来处理从外部公司的采购服务?

(资料来源: http://www.digiwin.com.cn/news/13_8386.html, 2009-6-10.)

既然项目采购管理如此重要,那么项目采购管理的内涵是什么?如何进行项目采购管理呢?

1.1 采购概述

采购(procurement)作为组织(如政府机构、企业)的重要组成,其有效性对组织的影响越来越重要。采购作为新的利润源日益引起企业的关注,已成为企业新的战略方向。采购供应过程的改善不仅可以降低企业成本从而增强市场竞争力,而且在实现供应链中各活动的同步化、集成化起着杠杆作用,从而保证企业在快速多变的市场中处于领先地位。

1.1.1 采购的含义

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。从普通人日常生活到企业生产运作,从民间团体到政府机构,无论何种形式的组织,只要存在,就需要从外部环境获取所必需的各种物质,这就是广义上的采购;狭义上的采购是指以购买(buying)的方式,由买方支付对等的代价,向卖方换取物品的行为过程。这种以货币换取物品的方式,就是最普通的采购途径。采购一般是由需求引起的,没有了需求也就没有采购。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,以商品交易的等价交换原则为基础。

所谓采购,是指组织为了确保以合理的价格从外部购买这种必要的产品和服务而进行的各种管理与运作活动。

随着全球市场一体化和信息时代的发展,采购的比重大大增加,采购在促进经济的发展中具有重要的地位。

1. 采购的价值地位

在全球范围内企业的产品成本构成中, 采购的原材料及零部件成本占企业总成本的比例因行业不同而异, 一般分布为 30%~90%, 平均水平在 60% 以上。从世界范围看, 对于一个典型企业, 一般采购成本要占 60%, 工资和福利占 20%, 管理费用占 15%, 利润占 5%。而在中国的企业中, 各种物质的采购成本要占到企业销售成本的 70% 以上。显然, 采购成本是企业成本管理中的主体和核心部分, 采购是企业管理中“最有价值”的部分。

2. 采购的供应地位

从整体供应量的角度看, 企业为了获取尽可能多的利润, 都会设法加快物料和信息的流动, 这样就必须依靠采购的力量, 充分发挥供应商的作用, 因为占成本 60% 的物料及相关的信息都发生或来自供应商。供应商提高其供应可靠性及灵活性、缩短交货周期、增加送货频率可以极大地改进企业的工作, 如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、增加对市场需求的应变能力等。此外, 随着经济全球化的发展, 顾客需求的提升驱使企业按库存生产, 而竞争的要求又迫使企业趋向于按订单设计生产, 企业要解决这一矛盾, 只有将供应商纳入自身的生产经营过程, 将采购与供应商的活动看做自身供应链的一个有机组成部分, 才能加快物料及信息在整体供应链中的流动, 从而将顾客所希望的库存成品向前推移为半成品, 进而推移为原材料, 这样既可减少整个供应链的物料及资金负担, 又可及时将原材料、半成品转换成最终产品以满足顾客的需要。

3. 采购的质量地位

质量是产品的生命。一般企业都根据质量控制的时序将其划分为来货质量控制、过程质量控制及出货质量控制。由于产品中价值 60% 的部分是经采购由供应商提供, 产品“生命”的 60% 由来货质量控制之前得到确保, 即企业产品质量不仅要在企业内部控制, 更多地应控制在供应商的质量过程中, 这也就是“上游质量控制”的体现。供应商上游质量控制的好, 不仅可以为下游质量控制打好基础, 而且同时可以降低质量成本, 减少企业来货检验费用等。

4. 采购在项目中的地位

采购工作是项目执行的关键环节, 同时也是构成项目执行的重要内容。采购工作能否经济有效地进行, 不仅会影响项目成本, 而且还会影响到项目预期效益的充分发挥。项目实施中人力、财力、物力能否及时采购供应, 保证项目进度需要, 对项目按合同要求竣工, 具有重要作用。因此, 在项目采购管理过程中, 何时采购就更重要。采购提前, 设备材料堆放库房, 增加了库房管理成本, 而且增加了企业资金的机会成本; 采购推迟又会影响项目的进度, 承担相应违约责任和损失。因此, 在项目执行过程中认真遵循采购原则, 就可以有效地降低项目成本, 促进或保证项目的顺利实施和如期完成。

1.1.2 采购的内容

1. 按采购形态不同划分

按采购形态不同划分, 采购可以分为有形采购和无形采购, 如图 1.1 所示。

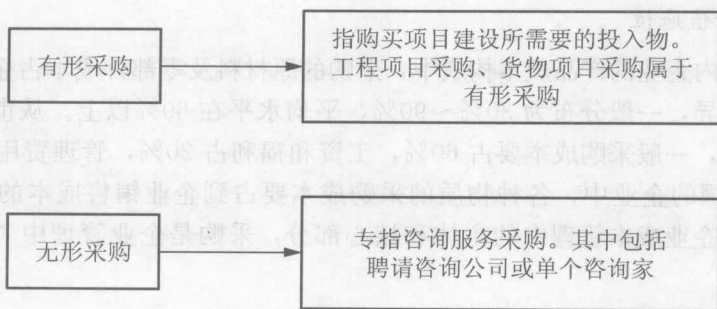


图 1.1 有形采购和无形采购

2. 按采购竞争程度不同划分

按采购竞争程度不同划分，采购可以分为招标采购和非招标采购，如图 1.2 所示。

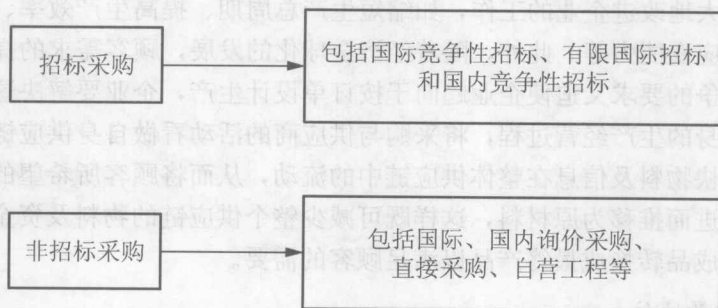


图 1.2 招标采购和非招标采购

3. 按采购风险程度不同划分

按采购风险程度不同划分，采购可以分为高风险采购和低风险采购，如图 1.3 所示。

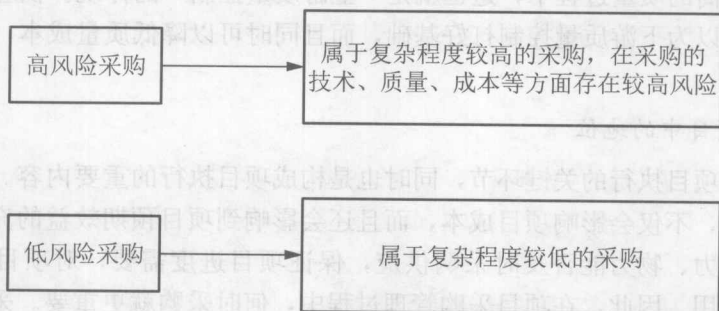


图 1.3 高风险采购和低风险采购



应用案例 1-1

采购环节对企业的重要性

在当前全球经济一体化的大环境下，采购管理作为企业提高经济效益和市场竞争能力的重要手段之

一,它在企业管理中的战略性地位日益受到国内企业的关注,但现代采购理念在中国的发展过程中,由于遭遇的“阻力来源”不同,不同企业解决问题的方法各异等原因,就被予以了不同的诠释,以胜利油田、海尔和通用为例对比分析。

1. 胜利油田

在采购体系改革方面,许多国有企业和胜利油田境遇相似,虽然集团购买、市场招标的意识慢慢培养起来,但企业内部组织结构却给革新的实施带来了极大的阻碍。

胜利油田目前有9000多人在做物资供应管理,庞大的体系给采购管理造成了许多困难。在这样的压力下,胜利油田目前能做到的就是逐步过渡,拿出一部分采购商品来实行市场招标,一步到位是不可能的。

胜利油田的现象说明,封闭的体制是中国国有企业更新采购理念的严重阻碍。中国的大多数企业,尤其是国有企业采购管理薄弱,计划经济、短缺经济下粗放的采购管理模式依然具有强大的惯性。采购环节漏洞带来的阻力难以消除。

2. 海尔

与大型国有企业相比,一些已经克服了体制问题,全面融入国际市场竞争的企业,更容易接受全新的采购理念,这类型的企业中,海尔走在最前沿。

海尔采取的采购策略是利用全球化网络,集中采购。以规模优势降低采购成本,同时精简供应商队伍。

与胜利油田相似,由于企业内部尤其是大集团企业内部采购权的集中,使海尔在进行采购环节的革新时,也遇到了涉及“人”的观念转变和既得利益调整的问题。然而与胜利油田不同的是,海尔在管理中已经建立起适应现代采购和物流需求的扁平化模式,在市场竞争的自我施压过程中,海尔已经有足够的力量去解决有关人的两个基本问题:一是企业首席执行官对现代采购观念的接受和推行力度;二是示范模式的层层贯彻与执行,彻底清除采购过程中的“暗箱”。

3. 通用

与从计划模式艰难蜕变出来的大型国有企业相比,通用的采购体系可以说是“含着银匙出世”,它没有必要经历体制、机构改革后的阵痛,全球集团采购策略和市场竞标体系自公司诞生之日起,就自然而然地融入了世界上最大的汽车集团——通用汽车的全球采购联盟系统中。相对于尚在理论层次彷徨的众多国有企业和民营企业而言,通用的采购已经完全上升到企业经营策略的高度,并与企业的供应链管理密切结合在一起。

在资源得到合理配置的基础上,通用开发了一整套供应商关系管理程序,对供应商进行评估。同时,通过对全球物流路线的整合,通用将各个公司原来自行拟定的繁杂的海运线路集成为简单的洲际物流线路。采购和海运路线经过整合后,不仅使总体采购成本大大降低,而且使各个公司与供应商的谈判能力也得到了质的提升。

面对3种在中国市场并存的“采购现象”,直接反映出在不同的市场机制和管理模式下,企业变革需要面对的一些现实问题。但从另一个角度看,就会发现采购在整个企业物流管理中的重要地位已经被绝大多数的企业所认可。更多的生产企业专注于自己的核心业务,把采购物流业务外包,建立在合作基础上的现代供应链管理,无疑是对传统的采购管理模式的一次革命性的挑战。

(资料来源: http://blog.sina.com.cn/s/blog_4cb8d3c401000agw.html, 2007-4-19.)

1.2 项目管理环境

项目管理环境对项目的管理起着重要的作用,而项目环境与其他环境的最大区别在于以下几点。



1. 项目环境是一次性

项目的一次性就是项目的临时性，即每个项目都有明确的开始和结束时间，每个项目开始前和结束后都需要对项目目标进行评价。

项目的开始和结束时间确定了项目的生命周期，在项目生命周期内，项目可以划分为一系列的阶段和过程，有助于对项目进行有效管理，确保项目成功。

项目一次性环境决定了每个项目的管理环境不同，项目所涉及的管理活动不同。每个项目管理都具有自己的组织结构形式和管理特征。

项目一次性环境也决定了难以对项目进行客观评价，因为每一个项目环境都是不同的，评价标准就不可能完全统一。

2. 项目环境具有明确的目标和约束条件

项目也是一个过程(ISO 10006)。项目的目标包括成果性目标和约束性目标。在项目过程中成果性目标都是由一系列技术指标来定义的，同时都受到多种条件的约束，其约束性目标往往是多重的。

项目的实施受到一定条件的约束，这些条件是来自多方面的。例如，环境、资源、理念等在众多的约束条件中，进度、质量、费用是项目普遍存在的3个主要的约束条件。

3. 项目环境具有动态性

项目从开始到结束需要经历不同的生命周期阶段，项目环境处于动态的变化过程中。在不同阶段，项目面临不同的环境变化，项目管理有不同的特点，人力资源配置相应地处于同步变化过程中，项目管理组织缺乏有效的文化建设和凝聚力。例如，前期阶段围绕项目决策问题，设计阶段围绕项目的设计图纸和文件，采购阶段围绕项目实施承包者和供应商等的选择，实施阶段围绕项目的实施及相应的目标控制等。

1.2.1 项目的管理

项目构成了社会经济生活的基本单元，项目开发的成败决定着一个国家、一个地区或一个企业的发展速度和综合实力。随着项目规模的日益扩大及技术工艺复杂性程度的提高，专业化分工越加精细，投资者对项目在质量、工期、投资效益等方面的要求越来越高。因此，项目管理已成为决定项目生命力的关键。

项目管理是指项目管理者为了实现其目标，按照客观规律的要求，运用系统工程的观点、理论和方法，对执行中的项目发展周期中的各级段工作进行计划、组织、沟通和控制，以取得良好效益的各项活动的总称。项目管理的日常活动就是围绕项目质量、成本、进度、风险等展开，贯穿于项目的整个寿命周期，保证项目目标实现。项目管理的内容如图1.4所示。