

21 世纪项目管理系列规划教材

PROCUREMENT

项目采购管理

主编 吴守荣

主审 刘长滨



Project Procurement Management

 机械工业出版社
China Machine Press



21 世纪项目管理系列规划教材

项目采购管理

主 编 山东科技大学 吴守荣

参 编 北京建筑工程学院 刘允延

山东科技大学 张智勇 尤孩明

王 扬 范成方

主 审 北京建筑工程学院 刘长滨



机械工业出版社

本书从美国项目管理学会 (PMI) 提出的项目采购管理基本概念入手, 以世界银行工程项目采购、货物采购和咨询服务项目采购为主线, 结合我国项目采购管理的实际, 概括介绍了项目采购管理的一般内容和运作模式, 并专门论述和介绍了新版 FIDIC 合同条件, 最后讲述了签订合同之后, 在项目实施过程中合同管理经常出现的问题及其处理方法。

本书可作为高等院校工程管理及相关专业的教材, 或各类从事项目采购管理的管理人员的培训教材, 也可供广大管理工作及政府有关工作人员参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

项目采购管理/吴守荣主编. —北京: 机械工业出版社, 2004. 8
(21 世纪项目管理系列规划教材)
ISBN 7-111-15071-6

I. 项… II. 吴… III. 项目管理—采购—教材 IV. F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 082413 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑: 常淑茶 版式设计: 冉晓华 责任校对: 李汝庚
封面设计: 刘清水 责任印制: 李 妍
北京蓝海印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行
2004 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
1000mm × 1400mm B5 · 9.25 印张 · 1 插页 · 308 千字
0 001—4000 册
定价: 26.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

21 世纪项目管理系列规划教材

编审委员会

编委会主任：钱福培 中国项目管理研究委员会常务副主任委员
西北工业大学教授

编委会副主任：(按姓氏拼音排序)

白思俊 西北工业大学教授
成 虎 东南大学教授
戴大双 大连理工大学教授
丁荣贵 山东大学教授
刘荔娟 上海财经大学教授

卢向南 浙江大学教授
欧立雄 西北工业大学副教授
戚安邦 南开大学教授
邱菀华 北京航空航天大学教授
朱 嫵 清华大学教授

编委会委员：(按姓氏拼音排序)

毕 星 天津大学副教授
陈立文 河北工业大学教授
陈 劲 浙江大学教授
陈起俊 山东建筑工程学院教授
董肇君 天津城市建筑学院教授
高丽峰 沈阳工业大学副教授
郭 波 国防科技大学教授
郭 平 青岛建筑工程学院副教授
雷书华 石家庄铁道学院副教授
李孟军 国防科技大学副教授
刘长滨 北京建筑工程学院教授
刘 冷 北京机械工业学院副教授
沈建明 空军装备部参谋
史本山 西南交通大学教授
孙 慧 天津大学副教授

谭术魁 湖北大学教授
王瑶琪 中央财经大学副教授
王祖和 山东科技大学教授
吴守荣 山东科技大学教授
武心莹 江西财经大学教授
向 刚 昆明理工大学教授
肖田元 清华大学教授
薛四新 清华大学高级工程师
闫植林 北京民航管理干部学院副教授
杨爱华 北京航空航天大学教授
易 涛 华北电力大学副教授
张铁山 北方工业大学副教授
赵道致 天津大学教授
郑润梅 山西财经大学教授
朱 彬 哈尔滨工业大学副教授



序

近年来，项目与项目管理已经成为我国各行各业的一个热门话题，这并不是因为项目和项目管理是什么新生事物，项目和项目管理几乎是与人类共同发展成长的实践性活动，只不过人们从来没有像今天这样更深切地关注它，将它作为一门学科来研究。当今世界项目管理的发展有三大特点，即全球化的发展、多元化的发展和专业化的发展。正是由于这三大特点，使项目管理受到了当今世界各国和各行各业的广泛关注。

在我国，目前已有170多所院校建立了工程管理专业，该专业的英文名称就是项目管理（Project Management），它分布在许多不同类型的院校中。按照当代广义的概念，项目管理已不仅仅局限于工程领域了。因此，我们在编写这套丛书前，曾经广泛地征求了各方面的意见，得到了积极的响应。这次参加编写的同志们来自不同的院校和各个不同的学科领域，我们希望该教材的适应领域能尽量广泛些。本套教材是以共性的知识体系为主，同时也初步选择了少量的应用领域，我们也希望以后在应用领域方面能够逐步扩充，以适应各方面的需求。

近几年来，项目管理领域的出版物增长极快，一年的出版物超过过去十几年的总量。这些出版物多以翻译书籍为多，而具有广泛适用性的教材还很少。特别是像这类系列教材还是第一次，对我们





来说这是一次尝试。

项目管理是一门发展很快的学科，参加编写的人员都是在繁忙的教学、科研工作中抽暇完成的。时间匆忙，加之我们的专业局限性和水平有限，面世的系列教材肯定会有不尽人意和错误的地方，我们衷心希望专家和读者提出宝贵的意见。

中国（双法）项目管理研究委员会

钱淑培

前 言

项目管理是一门新兴的学科。在西方发达国家，项目管理的应用已经十分普及，因为项目管理的理论与应用方法从根本上改善了管理人员的运作效率。在新世纪里，快速发展的知识经济时代将使项目管理的理论研究、教育和实际应用更加快速地发展。随着中国对外开放的不断深入以及加入 WTO，越来越多的国内企业走出国门参与国际性竞争，打入全球市场。在这种大的机遇面前，中国的项目管理人员愈加迫切地需要掌握国际上最新的项目管理知识体系和技能。

项目采购管理 (Project Procurement Management) 是项目管理的重要组成部分。项目采购管理几乎贯穿整个项目生命周期，项目采购管理模式直接影响项目管理的模式和项目合同类型，对项目整体管理起着举足轻重的作用。项目采购管理在项目管理这门新兴学科中被赋予了全新的概念。这里的“采购”并不仅仅是传统意义上的“采购货物”，而是包含了更加广泛的范畴。PMBOK 将项目采购管理定义为：“为达到项目范围而从执行组织外部获取货物或服务所需的过程。”为简单起见，通常又把货物或服务（无论是一项还是多项）称为“产品”。所谓“执行组织”一般称为业主或业主的代表，是业主方管理项目的组织。

世界银行 (The World Bank) 将项目采购分为工程项目采购





(Procurement of Works)、货物采购 (Procurement of Goods) 和咨询服务项目采购 (Procurement of Consulting Services)。1995 年 1 月, 世界银行对《采购指南》进行了修改, 并于 1996 年 1 月和 8 月进行了两次修改, 已经非常完善, 世界银行据此编写了新的《标准招标文件》(Standard Bidding Documents, 即 SBD)。同时世界银行为适应现代信息技术的迅猛发展和信息技术项目不断增多的趋势, 已经开始着手专门研究信息技术项目采购管理 (Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils, 本书以下简称为 FIDIC), 专门为工程项目采购出版的“招标程序” (Tendering Procedure) 已成为一般国际工程项目采购管理所遵循的程序文件, 并被世界银行所采纳。我国财政部按照新的《采购指南》和 SBD 编写并陆续出版了一套《世界银行贷款项目招标文件范本》(Model Bidding Documents, 即 MBP)。为了贯彻上述指南和标准文件的新精神、新规定, 适应日益扩大的世界银行贷款项目的具体业务的需要, 使我国各类从事项目采购管理人员和将来要从事项目管理工作的年轻一代掌握国际上最新的项目管理知识体系和技能, 在中国项目管理研究委员会和机械工业出版社的组织下, 结合我国多年的实践经验, 编写了这本世界银行贷款《项目采购管理》教材。

本书第 1、2、3、4、6 章分别由山东科技大学吴守荣、尤孩明、王扬、范成方、张智勇老师编写, 第 5 章由北京建筑工程学院刘允延副教授编写, 全书由吴守荣教授统稿, 刘长滨教授审阅了全书, 并提出了宝贵的修改意见。

本教材主要侧重于上述新“指南”和 MBP 及新版 FIDIC 合同的介绍和阐述, 并概括性地论述了“合同管理”。由于“指南”中所规定的原则和 SBD 所规定的具体操作方式及其理论基础最大限度地体现了公平、公开、公正和主权的要求, 已为其他国际金融组织所接受和遵从, 也对我国所有外资项目乃至内资项目都具有很大的借鉴意义。



国际竞争性招标相对于其他采购方式,具有操作程序复杂、周期长的特点,而工程项目的采购(即土建工程招标)较之于单纯的货物采购和咨询服务采购(即聘请咨询人)又具有审批程序繁琐、采购内容交叉、合同价值高等特点。因此本书从美国项目管理学会(PMI)提出的项目采购管理的基本概念入手,以世界银行工程项目采购、货物采购和咨询服务项目采购为主线,概括介绍了世界银行采购管理的一些内容和运作模式,并专门论述和介绍了新版 FIDIC 合同条件,最后讲述了签订合同之后在项目实施过程中合同管理常出现的问题及其处理方法。

另外,本书第 1 章还谈到政府采购的问题。在我国,政府采购的观念才刚刚引入,对政府采购制度的研究还十分薄弱。简单地说,政府采购是一国政府部门及政府机构或其他直接或间接受政府管理的企事业单位,为实现政府职能或公共利益,使用公共资金取得货物、工程和服务的行为。它是西方市场经济国家对公共资金支出进行管理的重要手段。国际政府采购制度的建立是随着国际贸易一体化的进程而来的。国际金融机构、世界贸易组织、国际贸易立法机构以及区域经济同盟都制定了政府采购规则来促进政府采购各项目目标的实现。目前这些规则主要包括:WTO 的政府采购协议、欧盟制定的一系列采购指令、联合国贸易法委员会制定的关于货物、工程及服务采购的示范法和世界银行的国际复兴开发银行贷款和国际开发协会贷款采购指南。这四个规则构成了政府采购的国际标准规范,这在本书中都有概括论述。

本书编写中多处引用了有关著作及世界银行专家的讲课材料,在此表示感谢。由于时间仓促,书中若有不足或不当之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

2004 年 5 月



目 录

序

前言

第1章 项目采购管理概述	1
1.1 项目采购管理	2
1.1.1 采购	2
1.1.2 项目采购的主要过程	6
1.1.3 项目采购方式	17
1.2 工程项目采购管理模式	30
1.2.1 传统的（通用的）工程项目采购管理模式	31
1.2.2 建筑工程管理模式	32
1.2.3 设计—建造工程项目采购管理模式	35
1.2.4 设计—管理工程项目采购管理模式	37
1.2.5 BOT项目采购管理模式	38
1.3 项目合同分类	41
1.3.1 按签约各方的关系分类	41
1.3.2 按合同计价方式分类	42
1.3.3 按承包范围分类	46
1.4 有关国际组织对国际项目采购的规定	49
1.4.1 联合国贸易法委员会的“关于货物、工程和服务 采购示范法”	49
1.4.2 世界贸易组织的“政府采购协议”	54



1.4.3 世界银行的《采购指南》	57
第2章 工程项目采购	63
2.1 工程项目采购准备	64
2.1.1 工程项目采购应具备的条件	64
2.1.2 工程项目采购的准备工作	65
2.2 工程项目采购招标文件的通用格式	75
2.2.1 投标邀请书	75
2.2.2 投标人须知	77
2.2.3 招标资料表	86
2.2.4 合同条件	88
2.2.5 技术规范	90
2.2.6 投标书格式和投标保函格式	92
2.2.7 工程量表	96
2.2.8 协议书履约保证和预付款保函的格式	99
2.3 工程项目采购的开标、评标与决标	102
2.3.1 开标	102
2.3.2 评标	103
2.3.3 决标和授标	116
第3章 货物采购	119
3.1 概述	120
3.1.1 货物采购计划的编制	120
3.1.2 采购方式的选择	121
3.1.3 货物采购招标文件的编制准备	121
3.2 货物采购招标文件	122
3.2.1 投标邀请书	122
3.2.2 投标者须知	122
3.2.3 招标资料表	128
3.2.4 通用合同条件	129
3.2.5 专用合同条件	133
3.2.6 货物需求一览表	133
3.2.7 技术规格	133





3.3 包装、运输、保险、税费和履约保证金	137
3.3.1 包装、运输、保险	137
3.3.2 税费	138
3.3.3 履约保证金	139
第4章 咨询服务的采购	141
4.1 咨询服务概述	142
4.1.1 咨询服务的行业特点	143
4.1.2 咨询服务的内容	144
4.1.3 咨询服务采购的特点	144
4.1.4 咨询服务合同的类型	145
4.1.5 合同的重要条款	147
4.2 咨询服务招标程序	149
4.2.1 咨询服务招标方式	149
4.2.2 公开招标程序	150
4.3 世界银行贷款项目咨询合同标准格式	158
4.3.1 合同格式	158
4.3.2 通用合同条件	161
4.3.3 专用合同条件	166
4.3.4 合同附件	166
第5章 新版 FIDIC 合同条件	169
5.1 概述	170
5.1.1 FIDIC 简介	170
5.1.2 FIDIC 合同条件的特点	171
5.1.3 FIDIC 合同条件的应用	172
5.2 1999 年版 FIDIC 合同范本系列的构成	174
5.3 新红皮书《施工合同条件》	175
5.3.1 一般规定	176
5.3.2 合同各方	177
5.3.3 工程设备、材料和工艺	184
5.3.4 工程的开工、延误和暂停	185
5.3.5 竣工检验	187



5.3.6	业主的接收	188
5.3.7	缺陷责任	189
5.3.8	计量和估价	190
5.3.9	变更和调整	191
5.3.10	合同价格和付款	193
5.3.11	由业主的终止	197
5.3.12	由承包商的终止	197
5.3.13	风险与保险	198
5.3.14	索赔、争端和仲裁	200
5.4	《设计采购施工 (EPC) / 交钥匙工程合同条件》	203
5.4.1	一般规定	204
5.4.2	合同各方	205
5.4.3	设计	207
5.4.4	工程设备、材料和工艺	208
5.4.5	工程的开工、延误和暂停	208
5.4.6	竣工检验	209
5.4.7	业主的接收	210
5.4.8	缺陷责任	211
5.4.9	竣工后检验	211
5.4.10	变更和调整	212
5.4.11	合同价格和付款	213
5.4.12	由业主的终止	216
5.4.13	由承包商的暂停和终止	216
5.4.14	风险与保险	216
5.4.15	索赔、争端和仲裁	218
5.5	《简明合同格式》	219
5.5.1	一般规定	219
5.5.2	合同各方	220
5.5.3	工程的开工、工期延长和延误	221
5.5.4	工程的接收	221
5.5.5	修补缺陷	221



5.5.6 变更和索赔	222
5.5.7 合同价格和付款	222
5.5.8 违约和终止	224
5.5.9 风险和保险	225
5.5.10 争端的解决	226
第6章 合同管理	227
6.1 概述	228
6.1.1 合同管理的概念	228
6.1.2 全面合同管理	229
6.2 合同管理方法	230
6.2.1 明确责任划分	230
6.2.2 坚持工地会议制度	236
6.2.3 严密的管理手段	237
6.3 合同转让与分包	239
6.3.1 转让	239
6.3.2 分包	239
6.3.3 指定分包人	240
6.4 工程延期	241
6.4.1 延期的原因	241
6.4.2 延期的申请和审批程序	241
6.4.3 延期决定	242
6.4.4 气候异常引起的延期	242
6.4.5 工程用地引起的延期	242
6.5 工程保险	243
6.5.1 保险的种类和内容	243
6.5.2 保险的检查和处理	245
6.5.3 由业主办理保险	246
6.5.4 严肃认真对待保险手续	247
6.5.5 保险责任和除外责任	247
6.6 工程的变更	248
6.6.1 工程变更的范围和规定	248



6.6.2 对工程变更的估价	251
6.7 违约与违约的处理	253
6.7.1 承包人的违约及延误	253
6.7.2 业主的违约及延误	255
6.8 索赔	256
6.8.1 概述	256
6.8.2 索赔的种类	256
6.8.3 索赔程序	261
6.8.4 索赔案例	262
6.9 争端审议委员会	263
6.9.1 争端审议委员会产生的背景	264
6.9.2 世界银行和 FIDIC 采用争端审议委员会的情况	265
6.9.3 争端审议委员会在我国的应用情况	265
6.9.4 争端审议委员会的内容、规则和程序	267
6.9.5 采用争端审议委员会应注意的几个问题	269
6.9.6 采用争端审议委员会方式解决合同争端的优点	270
6.10 仲裁与诉讼	271
6.10.1 仲裁的特点	272
6.10.2 仲裁协议	274
6.10.3 推荐的仲裁协议条款	276
6.10.4 诉讼	277
参考文献	280

第 1 章

项目采购管理概述

主要内容

- 项目采购管理；
- 工程项目采购管理模式；
- 项目合同分类；
- 有关国际组织对国际项目采购的规定。



1.1 项目采购管理

项目采购管理几乎贯穿整个项目生命周期，项目采购管理模式直接影响项目管理的模式和项目合同类型，对项目整体管理起着举足轻重的作用。PMBOK 将项目采购管理定义为：“为达到项目范围而从执行组织外部获取货物或服务所需的过程。”为简单起见，通常又把货物或服务（无论是一项还是多项）称为“产品”。所谓“执行组织”一般称为业主或业主的代表，是业主方管理项目的组织。下面先就采购的定义和内容、项目采购的主要过程及采购方式作简要介绍。

1.1.1 采购

1. 采购的定义和内容

采购即设法搞到或采办，其含义不同于一般概念上的商品购买，它包含着以不同的方式通过努力从系统外部获得货物、土建工程和服务的整个采办过程。因此，世界银行（以下有时简称世行）贷款中的采购不仅包括采购货物，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）按采购内容可分为以下三种采购，它们又分别属于有形采购和无形采购。

1）货物采购。货物采购属于有形（Physical）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，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。

此外，还有大宗货物，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，可归入上述采购种类之中。

2）土建工程采购。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。像修建高速公路、大型水电站的土建工程、灌溉工