

TEACHING MATERIAL
**MODERN
LOGISTICS**

AND PURCHASING
MANAGEMENT

现代物流与采购管理系列教材

项目采购 管理

刘北林 编著
马常红

中国物资出版社
China Logistics Publishing House



TEACHING MATERIAL
**MODERN
LOGISTICS**

AND PURCHASING MANAGEMENT
现代物流与采购管理系列教材

项目采购管理

刘北林 马常红 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目采购管理/刘北林, 马常红编著. —北京: 中国物资出版社,
2005. 1

(现代物流与采购管理系列教材)

ISBN 7 - 5047 - 2251 - 0

I. 项… II. ①刘…②马… 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 (2004) 第 112569 号

责任编辑 李晓春

责任印制 沈兴龙

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787×980mm 1/16 印张: 21 75 字数 309 千字

2005 年 1 月第 1 版, 2005 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7 - 5047 - 2251 - 0/CIP 0879

印数: 0001—5000 册

定价: 32.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

现代物流管理系列教材编审委员会

- | | | |
|-------|-----|---|
| 顾问 | 吴润涛 | 中国物流资深专家 |
| 主任委员 | 牟惟仲 | 中国物流专家
中国物流技术协会会长
中国物流学会副会长 |
| 副主任委员 | 徐天亮 | 中国物流技术协会副会长
华中科技大学管理学院 教授 |
| | 谢德华 | 中国物流技术协会副秘书长
中国物流与采购联合会、中国物流学会常务理事 |
| | 陈 宏 | 北京物资学院院长 教授 |
| 委 员 | 李 川 | 中国物流技术协会副会长
深圳市物流与仓储协会会长
深圳市中海物流有限公司总经理 |
| | 吴 明 | 中国物流技术协会副会长 高级工程师 |
| | 夏春玉 | 东北财经大学副校长 教授 |
| | 洪水坤 | 诚通集团总裁 高级经济师 |
| | 黄有方 | 上海海事大学副校长 教授
物流师职业资格认证专家委员会委员 |
| | 翁心刚 | 北京物资学院研究部主任 教授 |
| | 秦明森 | 湖北物流技术研究所总工程师 高级工程师 |
| | 白世贞 | 哈尔滨商业大学商品学院院长 教授 |
| | 周建亚 | 武汉商贸学院物流学院院长 教授 |
| | 何铁夫 | 中国集装箱总公司前总经理 高级经济师 |
| | 孙宏岭 | 河南工程大学 教授 |

王栋石	新华书店总店副总经理
陈祥铎	复旦大学管理学院 副教授
陈鸣永	上海建桥学院 教授
霍 红	哈尔滨商业大学 教授
	物流师职业资格认证专家委员会委员
海 峰	武汉大学商学院 副教授
	物流师职业资格认证专家委员会委员
沈小静	北京物资学院工商管理系主任 教授
沈兴龙	中国物资出版社主任 高级经济师
王长琮	武汉理工大学 教授
王槐林	华中科技大学 教授
朱桂平	浙江工商大学 教授
邹安全	湖南科技大学 教授
龙 江	上海外贸学院 副教授

总 策 划 谢德华 沈兴龙

序 言

中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《2002~2005年全国人才队伍建设规划纲要》指出：“进入新世纪，国际形势正在发生深刻变化。随着经济全球化的发展，人才全球化趋势进一步增强，我国加入世界贸易组织后，面临的物流人才问题更加突出。发达国家利用各种手段吸引我国人才，人才竞争日益激烈：全球范围内的经济结构调整对人才素质提出了更高要求；综合国力的竞争更加倚重于科技进步和人才开发。今后5~10年，是我国经济和社会发展的重要时期，做好加入世界贸易组织后各项应对工作，实现‘十五’计划确定的宏伟目标，把建设有中国特色社会主义事业不断推向前进，人才是关键。抓住机遇，迎接挑战，走人才强国之路，是增强我国综合国力和国际竞争力、实现中华民族伟大复兴的战略选择”。

面对世界经济一体化的进程加快，许多大型跨国集团的进入，我国各级政府部门和许多市场意识敏锐的企业已把物流作为提高竞争能力和提升企业核心竞争力的重要手段，把现代物流理念、先进的物流技术和现代经营与管理模式引入国家、地区经济建设和企业经营与管理之中。但是，我国的物流教育仍十分滞后，造成现代物流综合性人才、企业尤其是流通企业改造传统物流与加强物流管理、城市规划与物流系统运筹、第三方物流企业的运作技术操作等现代物流人才严重匮乏，阻碍了经济的发展和经济效益的提高。据各地人才预测，物流人才是全国12种紧缺人才之一，物流工程规划人员、物流管理人员、物流科研人员、物流师资全面紧缺。到2010年全国大专以上物流人才的需求量为30~40万人，物流技术操作和营销人才每年需要近10万人。不仅如此，根据我国加入WTO的承诺，物流和分销服务业是全面开放的行业之一，国内市场将会出现高层次、高起点的激烈竞争的局面，这势必会使

本身就匮乏的人才竞争加剧。如果我们不从现在做起,加快我国物流管理与技术人才的培养,终将成为我国物流产业发展的瓶颈,物流产业化和成为 21 世纪新的经济增长点就成了一句空话。因此,加速推动现代物流产业的人才培养工程,实施多层次、多样化的物流教育,是 21 世纪物流产业化发展中保证物流产业形成合理的人才结构,提高我国物流管理水平和经济效益的决定因素。所以,中国物流与采购联合会为了适应物流人才的培养先后已组织大批著名物流专家、教授组织编写出版了三套现代物流系列教材,引起了物流学术界和企业界的普遍关注,取得了较大的社会效益和经济效益。为了进一步满足物流高等教育、高等职业技术教育和各层次人员培训教育的需求,在中国物流技术协会的指导下,我们根据教育部关于面向 21 世纪高、中等人才教育培养规格要求,组织大批物流专家、教授编写了一套最新现代物流管理系列教材。经审定本套现代物流管理系列教材和相关课程教学丛书既可作为普通高等院校、高职高专院校的物流及其相关课程的选用教材和教学参考资料,亦可作为各层次成人教育和企业培训教学参考用书,也适合作为广大物流从业人员的自学读物。同时,对参加物流职业资格认证考试的人员具有较高的参考价值。

现代物流管理系列教材,在编写过程中得到了许多院校和研究机构的专家、教授以及物流企业领导的大力支持,在此一并致谢。由于编写时间仓促加上编者水平有限,书中有不足之处在所难免,恳请广大读者提出宝贵意见,以日臻完善。

现代物流管理系列教材编审委员会

前 言

项目采购管理是项目管理的重要组成部分,一个项目的采购支出一般要占项目投资的50%~60%,可见项目采购管理对于整个项目管理的重要作用。

与其他领域相比较,项目采购管理有其特殊性,它可以是一门较为独立的学科,同时又包含其他知识领域的内容,如一个需要采购的新项目,从制订采购计划开始,一直到项目实施完毕的全过程都属于项目采购管理的范围,同时在该过程中又会涉及几乎所有其他知识领域的内容。因此,现代项目管理给项目采购管理赋予了更为全新的概念。这里所指的“采购”不仅仅是原来意义上的“货物商品的采购”,而是一个更加广泛的范畴。世界银行将项目采购分为工程采购、货物采购、咨询服务采购,这种分类与《中华人民共和国政府采购法》对项目采购的分类相一致。此外,本书还对信息技术项目的采购、政府采购、国际项目采购及在采购过程中的合同管理进行了详细的论述。

本书由刘北林、马常红编著,参加本书编写的人员还有陈化飞、华蕊、张玉斌。

本书可供从事项目采购管理方面的研究工作者和实际工作者使用,同时也可作为高等院校和高职、高专院校相关专业的教材及学习参考书。

由于项目采购管理在我国推行的时间还不长,有许多问题还需要进一步探讨与实践,加之作者水平有限,不妥乃至错漏之处在所难免,恳请读者予以批评指正。

编 者

现代物流与采购管理系列教材

物流经济学	言 木 赵 嫻
物流经济地理	陈 焰
现代物流企业经营管理	张大成
物流园区规划与设计	潘文安
企业物流工程	邹安全
物流成长与创新	龙 江
采购与供应链管理	霍 红 华 蕊
现代配送管理	白世贞 言 木
项目采购管理	刘北林 马常红
国际货物运输保险理论与实务	顾寒梅 张 华
进出口通关实务	温耀庆
现代物流管理案例集	蒋长兵

目 录

▶第一章 绪论	(1)
第一节 项目管理概论	(1)
第二节 项目采购管理	(23)
第三节 项目采购管理的原则与作用	(36)
▶第二章 项目采购计划	(40)
第一节 制订项目采购计划的前期信息	(40)
第二节 制订项目采购计划所需的信息	(41)
第三节 项目采购计划的编制	(43)
第四节 制订采购计划的工具和技术	(50)
▶第三章 工程项目的采购	(59)
第一节 工程项目采购程序	(59)
第二节 工程项目采购标准招标文件	(80)
▶第四章 货物采购	(119)
第一节 货物采购程序	(119)
第二节 货物采购的招标文件	(126)
第三节 货物采购过程中的一些特殊费用	(131)
▶第五章 咨询服务项目采购	(135)
第一节 咨询服务概述	(135)

第二节	咨询服务招标的程序	(138)
第三节	咨询服务项目招标文件	(144)
第四节	监理服务采购案例	(152)
▶第六章	信息技术项目的采购	(164)
第一节	信息技术项目管理概述	(164)
第二节	信息技术项目采购的招标程序	(169)
第三节	信息技术项目采购招标文件	(172)
▶第七章	政府采购	(180)
第一节	政府采购概述	(180)
第二节	政府采购模式	(203)
第三节	政府采购合同	(208)
第四节	部分国家和地区的政府采购制度	(214)
第五节	我国政府采购工作的现状	(257)
▶第八章	国际项目采购	(266)
第一节	国际项目采购概述	(266)
第二节	国际招标采购计划	(278)
第三节	国际招标采购的程序	(293)
第四节	世界银行贷款项目采购	(301)
第五节	亚洲开发银行贷款项目采购	(306)
▶第九章	项目合同管理	(309)
第一节	项目合同管理概述	(309)
第二节	项目合同的谈判与签订	(316)
第三节	项目合同的履行	(324)
▶参考文献		(333)

第一章

绪 论

项目采购管理和项目管理的其他各个知识领域有着密不可分的联系,项目采购管理的全过程又几乎包括了项目管理的各个方面。同时,项目采购管理几乎贯穿整个项目生命周期,对项目管理的模式有着直接的影响。所以业主要集各方之优势在尽可能短的时间内,高质量、低成本地顺利完成项目的预定目标,就是在进行项目管理时尤其要做好项目采购管理。

第一节 项目管理概论

项目采购管理是业主管理项目的重要方面。项目采购管理是指从执行组织外部获取工程、货物、服务的过程。项目采购管理主要是从买方—卖方关系中买方(即业主)的角度进行讨论。在项目的各个层次上,都存在买方—卖方关系。根据不同研究领域,卖方可以称为承包商、供应商、制造商、分包商、咨询者,为方便起见,本书一般称其为承包商。

一、项目概述

(一) 项目的来源

“项目”概念在 2000 多年之前就已经存在。著名的埃及金字塔,我国的万里长城、都江堰等都是国际上众人称颂的典型项目。自人类进入 20 世纪以来,人类的活动范围在不断地扩大,活动内容也越来越复杂,往往需要有目的、有组织、有计划地从事某项具体的生产或生活活动,这项活动常常被冠以项目(project)。

美国 PMI (Project Management Institute) 专业杂志上登载过三个颇

具代表性的“项目”。

1. 国际性项目

国际奥委会 1988 年成功地在加拿大的卡尔加里举办了第十五届冬季奥运会。这是一个有 57 个国家、2000 多名运动员、数千名记者和专业人员以及上万名志愿工作者和 150 万观众参加的大型体育盛会。冬奥会结束后给卡尔加里留下了 5 亿美元的世界级运动设施，包括一个奥林匹克公园，还有 2.5 亿美元的场地维修保养费。

2. 地区性项目

新奥尔良市 (New Orleans) 是美国南方密西西比河和墨西哥湾交汇的重要港口城市。该市 20 世纪 70 年代初制订了一项河岸改造战略计划。经过多年的努力，该市在沿河区完成了一个包括水族馆、河边公园、商贸中心和有县城市特色的河岸有轨电车等在内的综合性城市改建项目。

3. 个人项目

加拿大伤残人瑞克·汉森为了证明其身残志坚，拟订并实施了一项举世瞩目的计划：以轮椅代步周游世界。结果他以惊人的毅力克服重重困难，用 3 年时间周游了世界 33 个国家，圆满地完成了预定的目标。

(二) 项目定义

1. 项目的各种定义

许多相关组织及学者都给项目下过定义，如：

(1) 美国的项目管理权威机构——项目管理协会 (Project Management Institute, PMI) 认为，项目是一种被承办的旨在创造某种独特产品或服务的临时性努力。

(2) 德国 DIN 69901 认为，项目是指在总体上符合如下条件的惟一性任务：具有预定的目标，具有时间、财务、人力和其他限制条件，具有专门的组织。

(3) Harold Kerzner 博士认为，项目是具有以下条件的任何活动和任务的序列：有一个将根据某种技术规格完成的特定的目标，有确定的开始和结束日期，有经费限制，消耗资源（如资金、人员、设备）。

(4) R·J·格雷厄姆认为,项目是为了达到特定目标而调集到一起的资源组合,它与常规任务之间关键的区别是,项目通常只做一次,项目是一项独特的工作努力,即按某种规范及应用标准导入或生产某种新产品或某项新服务。这种工作努力应当在限定的时间、成本费用、人力资源及资财等项目参数内完成。

(5) Joan Knutson & Ira Bits 认为,项目是为达到某项目目标而精心组织的某项过程,该目标起初只有抽象的开始、抽象的结束、抽象的移交物。

(6) J. R. Meredith & S. J. Mantel, Jr. 认为,项目是具有以下特性的、必须完成的、特殊的有限任务:目的性,相互依赖性,独特性,冲突性,寿命周期。

(7) R. K. Wysocki, R. Beck, Jr., D. B. Crane 认为,项目是由一些独特的、复杂的和相关的活动所组成的一个序列,它有一个必须在特定时间内、预算内及根据规范完成的目的或目标。

总的看来,以上项目定义都揭示了项目概念的本质特征。

2. 项目的含义

项目有广义与狭义之分。

广义的项目泛指在一定的约束条件(如资源、技术、资金、时间、空间、政策、法规等)下,投资主体为获得未来预期目标,将货币资本或实物资本投入到盈利性或非盈利性的事业中。

在社会经济活动中,在不同的场合下,项目又有不同的含义。如在生产经营领域内,有企业经营战略规划项目、新产品开发项目、技术引进项目、设备更新项目等;在流通领域内,有以物资流通为内容的销售网络项目;在建设领域内,有以投资建设活动为内容的工程建设项目;在科研领域内,有以研究开发为内容的新技术、高新技术研究开发项目等;在军事领域内,有各种军事项目等。项目通常既包括上述有形的项目,也包括无形的项目,如社会制度的改革、政策的调整和管理人员培训等。

美国专家约翰·宾(John Ben)指出,“项目是要在一定时间里,

在预定范围内需要达到预定质量水平的一项一次性任务”。所以，项目是指那些作为管理对象，按限定时间、预算和质量标准完成的一次性任务。

3. 项目组成

为了达到预期的目标，项目的组成要求有以下五个要素：

(1) 范围

参与项目的各方在项目进行之前，对项目规定工作的边界，对项目最终实现的目标和成果达成共识。

(2) 组织结构

针对项目的特点，选择合适的组织结构形式，推进项目。

(3) 质量

在项目实施过程中，通过严格技术要求和作业流程，保证项目结果能满足客户的要求。

(4) 费用

无论是何类项目，在其实施过程中，都会发生一定数额的费用支出。

(5) 时间进度

为了按时完成项目的任务，需要对项目的各项活动做出一系列的时间安排。

项目目标五要素中，项目的（界定）范围和项目的组织结构是最基本的，而质量、时间、费用可以有所变动，是依附于项目的界定和组织的，甚至变化于项目执行过程中（如因外界环境变化造成了项目目标的调整）。

（三）项目的特征

尽管项目的形式多种多样，项目的内容五花八门，但项目是有共同之处可循的。对于一般项目，其主要特征如下：

1. 项目实施的一次性

项目有投入也有产出，然而不是周而复始的，更不是无终了的。例如，建设一座火电厂可以当作一个大项目，但建成投产以后的日常生产

过程则不能当作项目。又如即使采用型号相同的标准图纸,建造两个生活住宅区,但由于建设时间、地点、周围环境等条件不可能完全相同,因此,它们属于两个不同的项目。只有认识项目的一次性,才能有针对性地根据项目的特殊性进行管理。

2. 项目目标的明确性

任何一个项目都有确定的、与以往其他任务所不完全相同的目标。主要包括:

(1) 时间目标

任何一个项目都具有明确的开始时间和完成时间要求。

(2) 成果性目标

即预期的项目结束之后所形成的“产品”或“服务”。成果性目标是明确的,它是项目的最终目标。在项目实施中,它可分解成为项目的功能要求(如规定生产产品的规格、品种、数量等),它是项目全过程的主导目标。

(3) 约束性目标

通常又称之为限制条件,是实现成果性目标的客观条件和人为约束的统称。常指工期与进度要求、投资成本与费用限制等。它是项目实施过程中必须遵循的条件,从而也成为项目管理的主要目标。

3. 项目有具体的时间计划和有限寿命

项目任务的一次性决定了项目有一个确定的起始、实施和终结过程,这就构成了项目的有限寿命。对于一般项目来说,项目的有限寿命可分为三个阶段:第一阶段是项目前期阶段,一般包括项目规划、部署,即要明确项目的任务、基本要求、所需投入要素、目标及成本效益分析论证;第二阶段是项目的实施阶段,即具体组织项目的实施以实现项目的目标;第三阶段是项目终结阶段,包括项目的总结、清理等。

4. 项目管理整体性

一个项目是一个有机的整体,它是为实现目标而开展的多任务集合,它不是一项孤立的活动,而是一系列活动的有机组合,从而形成一个完整的过程。项目的整体性包括范围的整体性、目标的整体性和过程

的整体性。因此，对项目必须实行整体化的管理，任何一个成分的短缺或削弱，都会影响到项目整体目标的实现。现代项目管理已充分应用了系统论的思想，实行三维管理模式，即：

(1) 时间维

把整个项目的生命周期划分为若干个阶段，从而进行阶段管理。

(2) 知识维

针对项目生命周期的各个不同阶段，研究和采用不同的管理技术方法。

(3) 保障维

对项目的人、财、物、技术、信息等后勤保障管理。

5. 项目包含一定的不确定性和若干风险

这一特点表明，项目的建设不是一帆风顺的。管理项目如同浪里行舟，稍有不慎就会达不到预期目标，也正是由于这一点，才使得项目管理显得无比重要。

6. 项目与环境之间的相互制约性

项目能否通过立项、顺利实施和交付使用，总是受当时当地的环境条件的制约；项目在其寿命全过程中又会对环境产生积极和消极两方面的影响，从而形成对周围环境的制约。

7. 绝大多数项目是一个开放系统

这一特点表明，项目的完成要跨越若干部门的界限，这也要求项目管理人员为了保证项目完成，既要协调好项目团队和企业内部各职能部门之间的关系，又要协调好项目团队与企业外部相关部门的关系，以便最大限度地取得他们的支持和协作。管理项目经常需要与一些陌生人打交道，这些人包括企业职能部门的领导、政府官员、银行家、工程承包者、供应单位的负责人等。他们对项目的成败至关重要但都不受项目管理组织的管辖。如何让这些人员支持项目工作，是项目经理及其所领导的项目团队的重要任务。

8. 项目成果的独特性

从整体而言，世界上没有完全相同的项目。项目的独特性可能表现