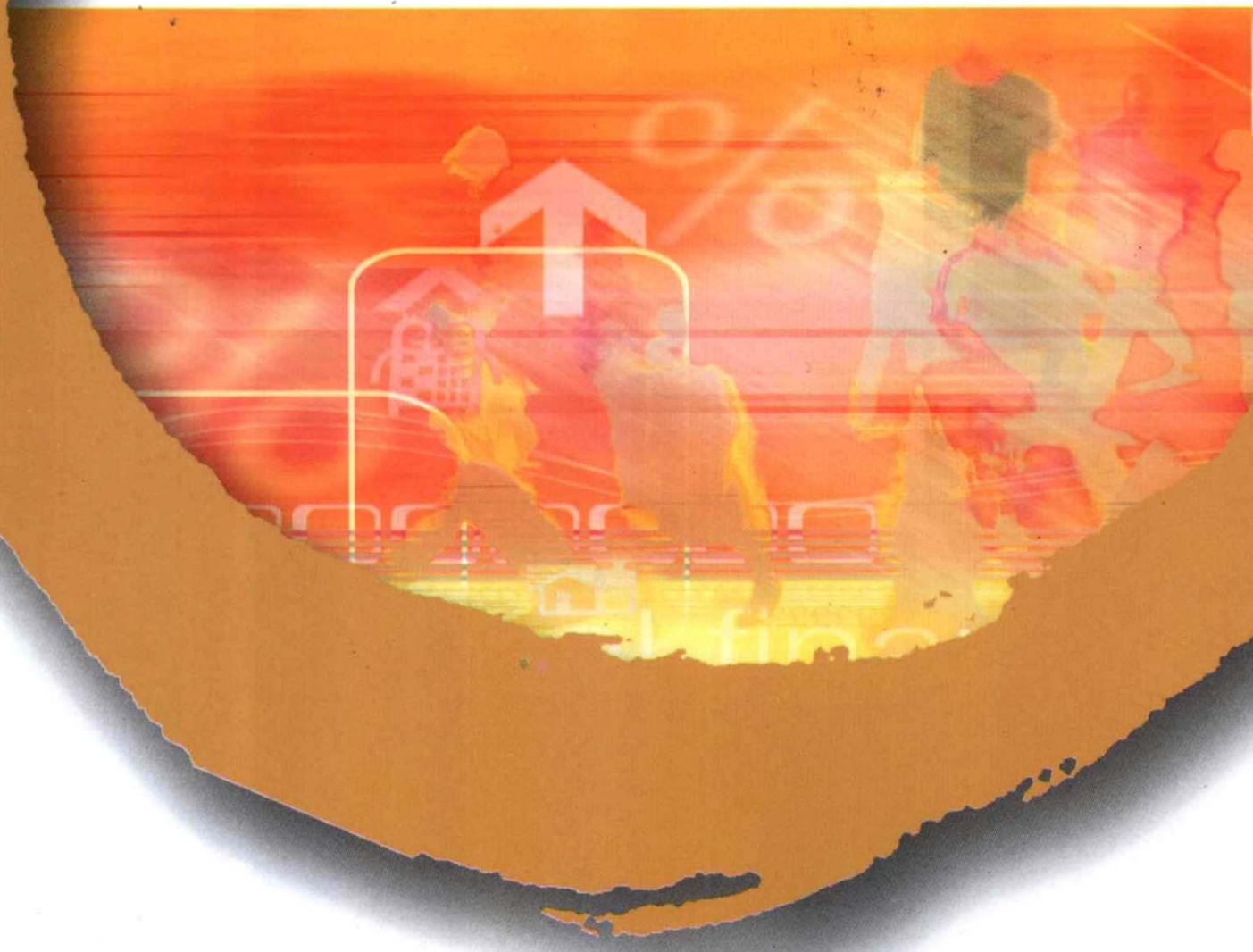


项目管理实务丛书



陈勇强 编著

项目采购管理



机械工业出版社
China Machine Press

华章经管与北京现代卓越管理技术交流中心共同策划

项目管理实务丛书

项目采购管理

陈勇强 编著



机械工业出版社
China Machine Press

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论述了各种项目采购管理的通用模式和做法，并专门论述和介绍了IT项目采购管理的基本模式和特点，还介绍了国际咨询权威组织国际咨询工程师联合会（FIDIC）最新推出的几种合同模式。最后分别从业主和承包商的角度论述了签订合同之后在项目实施过程中合同管理常见的问题及其处理方式。

本书可作为从事项目管理的业主、咨询工程师和总承包商管理人员的参考书，也可作为高等院校项目采购管理与合同管理课程的教材，或各类从事项目采购管理的管理人员的培训教材。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

项目采购管理 / 陈勇强编著. —北京：机械工业出版社，2002.3

（项目管理实务丛书）

ISBN 7-111-09898-6

I. 项… II. 陈… III. 项目管理—采购 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第010714号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：王颖 李玲 王磊 版式设计：赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年3月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 15.75印张

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

前 言

项目管理是一门新兴的学科。由于近些年来项目管理快速、广泛的应用，受到人们的普遍重视，项目管理已经成为了当今管理理论界和各个应用领域中的流行时尚。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，所以项目管理已从最初的国防和航天领域（如“曼哈顿计划”、“阿波罗登月计划”等）迅速发展到目前的电子、通信、计算机、软件开发、建筑业、制造业、金融业等行业甚至政府机构。

各种迹象表明，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，愈来愈多的跨国公司将进入中国，同时也会有愈来愈多的国内企业走向国门，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。

美国项目管理学会（Project Management Institute，本书以下简称PMI）是由研究人员、学者、顾问和经理组成的项目管理专业最大的全球性组织。PMI致力于向全球推行项目管理。PMI的项目管理知识体系指南（A Guide to the Project Management Body of Knowledge，本书以下简称PMBOK）经过多次修订完善，现已成为公认的项目管理的标准体系。国际标准化组织以PMBOK为框架制订了ISO10006标准。经PMI授权，北京现代卓越管理技术交流中心分别于2000年和2001年将PMBOK1996版和

PMBOK 2000 版翻译成中文，介绍给中国项目管理界。PMBOK 2000 版把项目管理划分为九个知识领域，即：项目集成化管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理和项目采购管理。

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”并不仅仅是原来意义上的去“采购货物”，而是包含了更加广泛的范畴，读者在阅读本书之前请务必先澄清这个概念。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)，而且早已出版相应的招标采购的范本，并多次进行了修订，已经非常完善。同时世界银行为了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 (IT Procurement)。国际咨询工程师联合会 (Federation Internationale des Ing'nieurs 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。

PMBOK 2000 版给出的项目采购管理定义是：“项目采购管理包含为达到项目范围而从执行组织外部获取货物和/或服务所需的过程。”与 PMBOK 的其他知识领域相比，项目采购管理有其特殊性，首先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，从制定采购计划开始，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到几乎所有其他知识领域的内容。在开放且特别需要专业化协作的现代社会，要使一个组织专心致力于能充分发挥自己优势的核心业务，研究项目采购管理有着尤其重要的意义。这里定义的项目采购管理所包括的范围与国内外不少资料和书籍中提到的广义的项目合同管理（Project Contract Management）基本相同，但项目采购管理更加侧重于业主方的管理，二者均包括项目实施过程中的合同管理（Project Contract Administration），有时也称项目采购管理为狭义的项目合同管理。

本书重点从一个项目的业主和作为其项目采购咨询顾问的咨询者的角度论述项目采购管理，但我们也应该认识到项目采购管理的理论还可应用于项目管理的很多其他层次。如一个大型项目常常被划分为若干个子项目，或分阶段进行实施，这时候就会出现若干个小业主或业主的代表机构，每一个子项目或每一个子阶段都会有项目采购管理的问题存在。对得到某一项目承包权的总承包商而言，在其依据与业主方签订的合同实施项目的过程中必然采用项目管理的方式。总承包商也可能要到市场上去找咨询公司获得咨询服务，也会依据主合同为项目采购设备和材料，常常在业主同意的前提下把项目的某些部分分包出去，这时候总承包商对于咨询者、制造商、供货商、分包商而言又相当于是业主的地位，总承包商进行这些工作的过程也是项目采购管理要研究的范畴。所以本书中有关项目采购管理的理论在很大程度上同样适用于总承包商的项目采购管理。

本书作者多年从事工程项目管理，尤其是工程项目采购与合同管理方面的研究、实践和教育工作，曾经参加世界银行贷款项目的工作，在我国在中东地区承包的某大型总承包项目合同管理部工作了近三年的时间，还曾在举世瞩目的长江三峡工程进行调研和学习。作者多次作为咨询顾问参与国内外大中型项目的招标投标工作。在国外工作期间，作者更感到我国在这方面和发达国家的差距，特别希望尽自己所能将自己及周围的前辈和同事们的研究成果和实践经验写出来，与从事项目管理的同行们共享。另外，作者最初曾经从事计算机在管理中的应用和软件开发工作以及相关的教学工作，共计八年多的时间，虽然后来改行进行工程项目管理工作，但对IT行业始终有一种恋恋不舍的情结，并时刻关注着这方面的发展，尤其是IT行业的项目管理问题，所以在本书中专门用一章介绍IT行业项目采购与合同管理方面的内容。因为IT行业的项目管理和采购管理还刚刚起步，作者希望此举能起到抛砖引玉的作用。

本书在编写过程中始终得到北京现代卓越管理技术交流中心同仁们的大力支持和鼓励，尤其要感谢王增东先生。他们为本书的完成提供了大量的建设性意见和具有前瞻性的信息资料。本书在编写过程中也得到了天津大学管理学院的何伯森教授、刘尔烈教授、现正在香港大学的张水波副教授的指导和帮助，以及于庆、王坚等合作者的大力支持和帮助，在此对他们表示特别的感谢。本书在写作过程中参阅了许多国内外专家和学者的论著，也引用了作者的前辈、同事和同行们的研究成果，这些都尽可能在参考资料中列出，在此一并致谢。本书中出现的一切问题均由作者本

人负责。

由于作者在项目采购管理方面的理论水平和实际经验有限，本书难免有不妥之处，恳请同行和读者们批评指正，对此本人将不胜感激。欢迎广大同行和读者给作者来信交流，或发电子邮件至：manager@cpmi.org.cn。

陈勇强

2001年冬于天津大学

目 录

前言

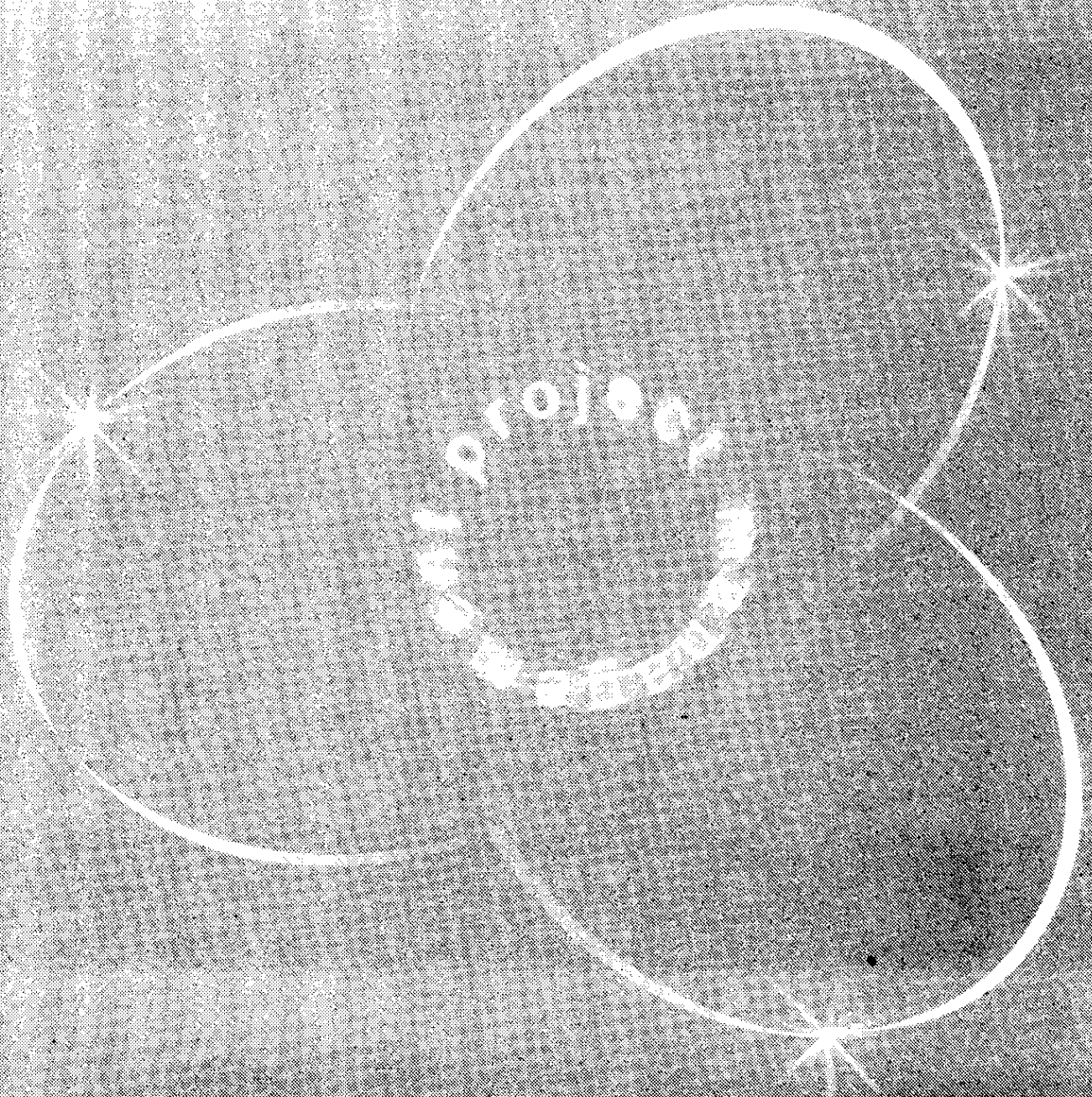
第一章 项目采购管理概述	1
第一节 项目管理的基本概念	3
第二节 项目采购管理	11
第三节 工程项目采购管理模式	29
第四节 项目合同类型	43
第五节 世界银行简介	52
第六节 FIDIC简介	57
第七节 有关国际组织对国际项目采购的规定	64
第二章 工程项目采购和货物采购	79
第一节 工程项目采购程序	81
第二节 工程项目采购标准招标文件	97
第三节 货物采购概述	144
第四节 货物采购招标文件	147
第三章 咨询服务项目采购	169
第一节 咨询服务概述	171
第二节 咨询服务招标程序	180
第三节 咨询服务项目招标文件范例	188

第四节	世界银行贷款项目咨询合同标准格式	207
第四章	IT项目采购	221
第一节	信息技术与信息技术项目采购	223
第二节	IT项目采购的分类	226
第三节	IT项目采购招标文件	236
第四节	IT项目采购招标文件中业主的技术要求	242
第五节	IT项目采购招标文件中的样表	252
第五章	新版FIDIC标准合同条件	263
第一节	1999年新版FIDIC系列标准合同条件的 特点与比较	265
第二节	新版FIDIC“工程设备和设计-建造合同条件”	273
附录A	争端裁决协议书的通用条件	328
附录B	程序规则	336
附录C	争端裁决协议书	339
第三节	新版FIDIC“简明合同格式”	340
第四节	FIDIC业主/咨询工程师标准服务协议书	354
第六章	项目实施过程中的合同管理	367
第一节	合同管理与合同谈判	369
第二节	业主方的合同管理	375
第三节	承包商的合同管理	397

第四节 分包合同管理	419
第五节 索赔管理	443
第六节 争端审议委员会	463
第七节 仲裁与诉讼	475
参考文献	487

第一章

项目采购管理概述



项目采购管理是项目管理的重要组成部分，了解项目采购管理必须从项目管理本身开始。本章首先介绍了几种有代表性的关于项目的定义，尤其是PMI的项目的定义，以及项目管理、项目各参与方、项目生命周期等基本概念。在此基础上重点引入PMBOK的项目采购管理的概念和项目采购管理的各个主要过程。然后介绍了具有代表性的、国际上通用的工程项目采购管理的模式和方法，介绍了按照支付方式进行分类的各种合同类型。最后，简单介绍了世界银行和FIDIC的相关情况，以及其他国际组织关于项目采购方面的规定。

第一节 项目管理的基本概念

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。项目采购管理和项目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。所以业主在进行项目管理时尤其要做好项目采购管理，这样才能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。在研究项目采购管理之前，让我们首先了解一下项目、项目管理等基本概念。

一、项目

“项目”一词已经越来越多地被应用于社会经济和文化生活

的各个领域，关于项目的定义有很多种，如ISO10006定义项目为：“具有独特的过程，有开始和结束日期，由一系列相互协调和受控的活动组成。过程的实施是为了达到规定的目标，包括满足时间、费用和资源约束条件。”德国国家标准DIN69901将项目定义为：“项目是指在总体上符合如下条件的具有惟一性的任务（计划）：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。”

PMI的PMBOK2000版定义项目为：“项目是为完成某一独特的产品或服务所做的一次性努力。”下面给出PMBOK关于项目一次性、独特性和渐进明细特点的论述。

一次性是指项目有明确的开始时间和明确的结束时间。当项目目标已经实现，或因项目目标不能实现而中止项目时，就意味着项目的结束。一次性并不意味着项目历时短，许多项目都历时数年。然而，在所有例子中，项目的历时总是有限的，项目不是一直持续进行的工作。

另外，项目所提供的产品或服务通常并不是一次性的。项目可能常常会带来一些可预期的和不可预期的社会、经济和环境的影响，这些影响可能会比项目本身持续的时间长得多。大多数项目实施的目的是创造一个持久的结果。例如，建造民族纪念碑，就是希望所创造的结果可以世代永存。要达到一个战略目标，可能需要一系列的项目和/或一些并行的辅助项目。

项目的目标与日常运作的目标有根本区别。一个项目的目标就是要达到这一目标，从而结束该项目。而持续进行的一项非项目型运作一般是为了持续保持该业务。项目与非项目工作的最基

本区别在于，当确定的目标达到后，项目就会中止，而非项目工作通常会选定新的目标并继续进行。

项目要完成的某些工作是以前未曾做过的工作，所以它是独特的。一种产品或服务即使其所属类别的范围很大，它也是独特的。例如，建造的写字楼成千上万，但每一栋写字楼都是独特的——不同的业主、不同的设计形式、不同的地理位置、不同的承包商等。这当中也许存在重复的成分，但不会改变整个项目结果的独特性，如：

- 一个开发新型商业飞机的项目可能需要多个原型。
- 将新的药品投放市场之前，需要上千剂药来进行临床试验。
- 一个房地产发展项目可能包括上百个独立的单元。
- 一个开发项目（例如水和卫生设施）可能在几个不同的地理位置实施。

渐近明细是综合了项目一次性和独特性的一种项目特征。由于每个项目的产品是独特的，因此应该渐进地详细描述用以区分产品或服务的特征。渐进意味着“这是一种持续不断的增长过程”；明细意味着“工作需要仔细、详细，并要通盘考虑”。这些显著特征将在项目前期被粗略广泛地定义，随着项目队伍对产品的理解更好和更完整，将做出更为精确和详尽的定义。

对产品特征的渐近明细应当与项目的范围定义结合起来，特别是当项目以合同形式执行时。当项目范围（所要完成的工作）准确定义后，即使对产品特征的描述逐步细化，项目范围也应保持不变。

二、项目管理

项目管理是在项目活动中运用知识、技能、工具和技术，以便达到项目要求。项目管理通过应用下列过程得以完成：启动、计划、执行、控制和收尾。项目管理工作主要包括：

满足和超过项目各参与方对项目的需求和期望。满足和超过项目各参与方的需求和期望总是包含在下列因素之间寻求平衡：

- 下列各有矛盾的需求：范围、时间、成本、风险和质量。
- 有不同要求和期望的项目各参与方。
- 已明确的要求。

项目管理的很多过程在本质上是重复的，注意到这一点很重要。部分原因是，贯穿一个项目的整个生命周期都存在并有必要进行渐近明细。也就是说，你对你的项目知道得越多，你就能够越好地管理项目。

三、项目各参与方

项目各参与方包括这样的个人和组织，他们或者积极参与项目，或者其利益在项目执行中或者成功后受到积极或消极影响。项目管理队伍必须识别项目各参与方，确定他们的需求和期望，然后对这些期望进行管理并施加影响，以确保项目的成功。识别出项目各参与方通常十分困难，对所有项目而言，主要的项目各参与方包括：

- 项目经理：负责管理项目的个人。