

---

# 大型项目采购管理 培训大纲

(2天课程)

**【培训对象】**：有关大项目采购团队的采购负责人、采购人员，以及相关设计、计划、质量控制、物流等供应链管理部门负责人。

**【培训收益】**：采购管理包括采购前（签合同）、实施中（项目管理）、实施后（争议解决与结算）三个阶段。对于大项目采购来说，这三个阶段既相对独立、又相互影响。本培训将针对大项目采购合同签署的前、中、后三个不同阶段入手，结合目前流行的（设计、采购与施工 EPC）团队合作管理趋势，教授学员相关知识、理念、工具，使学员对企业的采购与供应链管理有全面深入的理解的基础上，去运用相关的管理工具为改善企业采购与供应链管理做出贡献。

**【培训内容】**：

## 1 采购管理基础知识

- 1.1 项目管理的定义及与采购的关系
- 1.2 项目的阶段和项目生命周期
- 1.3 项目采购的流程与协作管理
- 1.4 关于大项目采购的经理负责制
- 1.5 采购成本与质量控制对企业战略目标的贡献
- 1.6 供应链时代采购人员应该具备的知识和能力

## 2 项目采购的开始

- 2.1 确定项目目标和需要达到的结果
- 2.2 分析采购的项目相关利益共享者
- 2.3 确定项目经理的任职条件
- 2.4 体现采购与供应链管理战略性地位的组织结构构建理由（采购重要性、集权与分权、产品和客户定位、与其他部门的关系等等因素的分析）

## 3 项目采购的计划

- 3.1 采购项目的范围
- 3.2 项目的成本计划
- 3.3 项目的进度表
- 3.4 质量管理计划
- 3.5 沟通与风险计划

## 4 项目采购合同签署前的采购工作内容

- 4.1 明确采购需求过程中的方法和方向
  - 4.1.1 如何使用采购说明的六种方式（品牌与商标、供应商以及行业编码、样品、技术图纸、物理成分以及功能与性能）

---

4.1.2 标准化（包括内部标准化）以及价值分析和价值工程（VA/VE）方法对于企业改善采购需求说明和发挥供应商能力

## 4.2 供应市场分析

4.2.1 如何分析市场，能够确保企业规避风险与把握机会（供需关系、竞争与垄断市场、五力模型、POCKET 分析等工具简单的介绍）

## 4.3 如何制定有效的采购策略

4.3.1 按照产品类别选择合适的采购策略，

4.3.2 采购类别包括常规类、瓶颈类、杠杆类和关键类）

4.3.3 不同采购类别应该有的采购策略

4.3.4 如何将供应商看法纳入到采购策略之中（供应商感知模型的介绍）

4.3.5 合同类别的选择

## 4.4 供应商评价

4.4.1 根据采购策略实施供应商评价

4.4.2 供应商评价总目标

4.4.3 评价要素

4.4.4 供应商分类

## 4.5 询价与报价

4.5.1 决定询报价的三个主要方面

4.5.2 询价方法（非正式、谈判、招标）

4.5.3 对报价的评价手段（最低价格、最低成本、加权评分、价值评估）

4.5.4 邀请供应商数量多少对于报价的影响

## 5 谈判与项目采购合同的签署

5.1 谈判的主要阶段（前中后）的重点内容

5.2 谈判技巧简介

5.3 合同的含义以及要注意的主要条款

## 6 项目采购合同签署后的跟进与管理

6.1 决定合同管理手段的几个关键要素

6.1.1 产品类别以及合同种类

6.1.2 项目类合同以及运营合同

6.1.3 与供应商关系对合同管理的影响

6.1.4 不同合同类别选择不同的管理人员的基本根据

6.2 采购项目管理的目标

6.3 采购项目管理团队的组建

6.3.1 项目管理团队的都应该有哪些人组成

6.3.2 项目管理团队中不同管理风格的优缺点

6.3.3 项目团队与职能经理之间的关系如何协调

6.4 采购项目管里的政策与管理流程计划

- 
- 6.4.1 项目管理团队的授权于责任分离的组织原则
  - 6.4.2 项目管理的流程与政策
  - 6.4.3 项目管理会议的组织以及会议内容
  - 6.5 采购项目管理的三大主要计划（质量、交期、成本）
    - 6.5.1 质量计划中的主要内容
    - 6.5.2 交期计划中的主要内容
      - 6.5.2.1 甘特图以及网络图的绘制
      - 6.5.2.2 关键路径以及关键活动的判定
    - 6.5.3 成本计划的内容
  - 6.6 采购项目管里的风险计划
    - 6.6.1 风险计划中的主要内容以及风险表的制定
  - 6.7 采购项目管理的跟进与绩效考核（EV 值与 S 图）
    - 6.7.1 项目绩效考核的计划进度、计划成本、实际进度、实际成本以及完工工期和成本估算表
    - 6.7.2 一个对项目绩效综合评价的工具（EV 值）
    - 6.7.3 项目综合绩效的 13 种表现形式与管控
    - 6.7.4 项目成本、进度等监控的工具 S 图的绘制
    - 6.7.5 确保交期、质量和成本控制的有效手段
  - 6.8 采购项目管理的变更与控制
    - 6.8.1 项目变更的原因分析
    - 6.8.2 项目变更的原则
    - 6.8.3 项目变更过程中的陷阱
  - 6.9 采购项目管理的行政事务管理工作
    - 6.9.1 采购文员工作的重要性
    - 6.9.2 采购文员对项目跟进的提示
    - 6.9.3 采购文员对项目变更的存档管理
  - 6.10 采购项目争议的发生和解决
    - 6.10.1 风险类别（运营管理风险、结构风险和環境风险）
    - 6.10.2 争议解决过程中选择的方法以及优缺点
      - 6.10.2.1 协议解决的优劣
      - 6.10.2.2 诉讼和仲裁优劣