

《管理论坛》杂志

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



关于在项目采购管理中成本降低的几点认识

刘怡（四川大学公共管理学院）

[摘要] 项目管理是当今一个倍受关注的领域，项目采购管理又是其中一个重要的内容方向，本文所探讨的就是在项目的采购管理中，从项目资金的合理使用角度出发，降低采购成本、减少现金流出、提高项目资金使用效率的几条管理措施。

[关键词] 项目采购管理，成本降低

How To Decrease Purchasing Cost In Project Purchasing Management

Abstract: PM is such a popular field nowadays that more and more people begin to pay attention to it. Project Purchasing Management is an important part of PM contents. From the point of view of controlling project funds reasonably the author proposes some management measures to reduce purchasing cost, decrease payout of cash and increase efficiency of project funds in Project Purchasing Management.

Key words: Project Purchasing Management, cost reducing

项目管理是在有限的资源条件下，为实现项目目标所采取的一系列管理活动。『1』现代项目的知识体系被划分为9个知识领域，包括：项目综合管理、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、项目风险管理以及项目采购管理。本文所关注的是其中的项目采购管理领域，并从项目资金的合理使用角度出发，探讨在项目的采购管理中应该如何降低成本、减少现金流出，并提高项目资金的使用效率。

项目的执行除了需要必备的人力资源之外，还必须具备相应的设备、设施、原材料、零件、服务和其它物质资源，离开了这些物质资源，再高明的项目经理也不可能按要求完成项目的任务，在市场经济条件下，这些产品和服务是通过采购活动来实现的。从执行组织以外通过采购取得项目所需要的产品或服务，就是所谓的项目的采购管理。而这些资源的获取又是需要花费一定的项目资金的，如何合理而有效的使用这些项目资金？如何使一笔有限的资金发挥其最大的效用？是在项目的采购管理中所应该关注的问题之一。

梅瑞狄斯在《项目管理——管理新视角》中提到：“在采购设备、原材

料和分包服务的过程中，我们必须清楚的界定出特定的需要，并且还要找到最低的价格和最具竞争力的供应商。”在现实的项目采购操作中，要实现这两个“最”字的目标是十分不容易的。但是，我们却能够通过对项目采购管理中部分环节的控制，来有效的降低采购成本，从而使项目资金达到最优的配置，用有限的资金获取尽可能多的资源，这是我们在项目采购管理中所能够实现的成本目标。以下，就将从成本控制的角度来逐一论述在项目采购管理中降低采购成本的一些措施。

1、制定采购预算与估计成本

制定预算的行为就是对组织内部各种工作进行稀缺资源的配置。预算不仅仅是计划活动的一个方面，同时也不仅仅是组织政策的一种延伸，它还是一种控制机制，起着一种比较标准的作用。

制定采购预算是在具体实施项目采购行为之前对项目采购成本的一种估计和预测，是对整个项目资金的一种理性的规划。它不单对项目采购资金进行了合理的配置和分发，还同时建立了一个资金的使用标准，以便对采购实施行为中的资金使用进行随时的检测与控制，确保项目资金的使用在一定的合理范围内浮动。有了采购预算的约束，能提高项目资金的使用效率，优化项目采购管理中资源的调配，查找资金使用过程中的一些例外情况，有效的控制项目资金的流向和流量，从而达到控制项目采购成本的目的。

2、供应商的选择

供应商是项目采购管理中的一个重要组成部分，项目采购时应该本着“公平竞争”的原则，给所有符合条件的承包商提供均等的机会，一方面体现市场经济运行的规则，另一方面也能对采购成本有所控制，提高项目实施的质量。因此，在供应商的选择方面就有如下两方面的问题值得关注。

第一，选择供应商的数量。

供应商数量的选择问题，实际上也就是供应商份额的分担问题。从采购方来说，单一货源增加了项目资源供应的风险，也不利于对供应商进行压价，缺乏采购成本控制的力度。而从供应商来说，批量供货由于数量上的优势，可以给采购方以商业折扣，减少货款的支付和采购附加费用，有利于减少现金流出，降低采购成本。因而，在进行供应商数量的选择时既要避免单一货源，寻求多家供应，同时又要保证所选供应商承担的供应份额充足，以获取供应商的优惠政策，降低物资的价格和采购成本。这样既能保证采购物资供应的质量，又能有力的控制采购支出。一般来说，供应商的数量以不超过3—4家为宜。

第二，选择供应商的方式。

选择供应商的方式主要包括公开竞争性招标采购、有限竞争性招标采购、询价采购和直接签订合同采购，四种不同的采购方式按其特点来说分为招标采购和非招标采购。我们认为，在项目采购中采取公开招标的方式可以利用供应商之间的竞争来压低物资价格，帮助采购方以最低价格取得符合要求的工程或货物；并且多种招标方式的合理组合使用，也将有助于提高采购效率和质量，从而有利于控制采购成本。

3、采购环境的利用

项目的外部环境对采购策略的制定、采购计划的实施会产生重要的影响，外部环境包括宏观环境和微观环境。宏观环境是指能对项目组织怎样及如何采购产生影响的外部变化，包括市场季节性的变化、国家宏观经济政策的变化、国家财政金融政策的调整、市场利率及汇率的波动、通货膨胀的存在及战争罢工等各种因素。而微观环境则是指项目组织的内部环境，包括项目组织在采购中可能采取的组织政策、方式和程序，即实施采购的过程和程序。在符合微观环境原则的前提下，一个好的项目采购策略应当充分利用外部市场环境为项目整体带来利益。

充分利用采购环境的一个重要内容就是熟悉市场情况、了解市场行情、掌握有关项目所需要的货物及服务的多方面市场信息。比如，结合所采购货物或服务的种类、性能参数、质量、数量、价格的要求等，了解熟悉国内、国际市场的价格及供求信息，所购物品的供求来源、外汇市场情况、国际贸易支付办法、保险合同等有关国内、国际贸易知识和商务方面的情报和信息。这就要求项目组织建立有关的市场信息机制，以达到有效利用采购环境的目的，良好的市场信息机制包括：

建立重要货物供应商信息的数据库，以便在需要时候能随时找到相应的供应商，以及这些供应商的产品或服务的规格性能及其他方面的可靠信息。

建立同一类货物的价格目录，以便采购者能进行比较和选择，充分利用竞争的办法来获得价格上的利益。

对市场情况进行分析和研究，作出市场变化的预测，使采购者在制定采购计划、决定如何发包及采取何种采购方式时，能有可靠而有效的依据作为参考。

只有建立了良好的市场信息机制，才能在项目采购中做到“知己知彼”，并对采购环境有充分的了解和把握，这使得采购者能处于供需双方的有力地位，获得价格上的优势，不仅取得高质量的货物或服务，也能取得成本上的利益。否则，如果缺乏了对相关信息的熟悉，会造成采购工作的延误，采购预算的超支，失去成本控制的优势。因此，在项目采购管理中充分利用采购环境，建立良好的市场信息机制，同样是有效降低采购成本的途径之一。

4、供应商的管理

基于长期的降低采购成本的理念出发，我们认为，在项目的采购管理中应该贯穿一个“供应商管理”的思想，也即是把对供应商的管理纳入项目采购管理的一个部分。这样既可通过长期的合作来获得可靠的货源供应和质量保证，又可在时间长短和购买批量上获得采购价格的优势，对降低项目采购中的成本有很大的好处。有以下两点值得注意：

第一，与供应商建立直接的战略伙伴关系。

对于采购方来说，一旦确定了可以长期合作的供应商，应该与供应商之

间建立直接的战略伙伴关系。双方本着“利益共享、风险共担”的原则，建立一种双赢的合作关系，使采购方在长期的合作中获得货源上的保证和成本上的优势，也使供应商拥有长期稳定的大客户，以保证其产出规模的稳定性。这种战略伙伴关系的确立，能给采购方带来长期而有效的成本控制利益。

第二，供应商行为的绩效管理。

在与供应商的合作过程中应该对供应商的行为进行绩效管理，以评价供应商在合作过程中供货行为的优劣。比如：建立供应商绩效管理的信息系统，对供应商进行评级，建立量化的供应商行为绩效指标等等，并利用绩效管理的结果衡量与供应商的后续合作：增大或减少供应份额、延长或缩短合作时间等，对供应商以激励和奖惩。这样能促使供应商持续改善供货行为，保证优质及时的供货，从而有效的降低项目采购总成本。

5、全流程成本概念，控制总成本

在探讨项目采购管理中降低成本的问题时，应该确立采购全流程成本的概念，我们所应该关注的是整个项目采购流程中的成本降低，是对总成本的控制，而不是单一的针对采购货物或服务的价格。获得了低价的采购物品固然是成本的降低，但获得优质的服务、及时快速的供货、可靠的货源保证等也无疑是获得了成本上的利益。同时，降低采购成本不仅指降低采购项目本身的成本，还要考虑相关方面的利益，成本就像在U形管中的水银，压缩这边的成本，那边的成本就增加。单独降低某项成本而不顾及其它方面的反应，这种成本降低是不会体现在项目采购管理的利润之中的。所以，需要建立这种全流程成本的概念，来达到对整个项目采购管理总成本的控制和降低。我们不应该仅仅只看到最直接的成本降低，还应该从项目采购的全过程来衡量成本上的收效，从项目采购的全过程来探求降低总成本的有效措施。只有这样，我们才能在采购过程中发掘无处不在的降低成本的机会。

参考文献

- [1] 王德海等，现代项目管理的理论与方法[M]，中国农业出版社，1998
- [2] 周小桥，突出重围——项目管理实战[M]，清华大学出版社，2003.9
- [3] 梅瑞狄斯等，项目管理——管理新视角（第4版）[M]，电子工业出版社，2002.8

最新文章：

- [笑谈模式思维 曾飞](#)
- [商业模式设计 欧阳兰花](#)
- [是谁剥夺了买房人的自由 李成东](#)
- [关于村民自治的思考 郑家林](#)
- [网络联结型企业经营什么？ 张西振](#)
- [协同办公OA积淀企业文化 jolin1](#)
- [超越“以客户为中心” 李翊玮](#)
- [IT项目经理应该具备的能力 Bob Wourms](#)
- [如何成为出色的IT项目经理：成功的五个关键因素 Bob Wourms](#)

- [IT项目失败谁之过? Deborah Bigelow](#)
- [关于企业管理问题的思考 李金标](#)
- [时代呼唤和谐生产方式 张西振](#)
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本, 显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话: 0592-3222515 传真: 0592-3222515