

第 25 章 项目采购和合同管理

项目采购是从项目外部购买项目所需的产品和服务的过程。采购过程涉及具有不同目标的双方或多方，各方在一定市场条件下相互影响和制约。通过流程化和标准化的采购管理和运作，可以达到降低成本、增加利润的作用。

项目采购管理过程包括：

- (1) **采购计划**。决定采购什么，何时采购。
- (2) **合同编制**。记录项目对产品和服务的需求，并且寻找潜在的供应商。
- (3) **招标**。发布项目采购招标书，接受供应商的投标书。
- (4) **供方选择**。审查、比较所有的投标书，选择供应商并与之谈判最终签订合同。
- (5) **合同管理**。管理合同及买卖关系；审核并记录供应商的绩效以建立必需的纠正措施并作为将来选择供应商的参考；管理合同相关的变更和与项目客户的合同关系。
- (6) **合同收尾**。合同履行和清算，包括对一些未决项目的实施。

根据《信息系统项目管理师考试大纲》，本章重点要求考生掌握以下几方面的知识：

- 采购计划的编制。
- 合同的编制。
- 招标。
- 供方选择。
- 合同管理（含合同收尾）。
- 外包管理。

25.1 采购计划

采购计划是确定项目的哪些需求可通过采购项目组织之外的产品和服务来满足的过程，采购计划的目标包括决定是否采购、怎样采购、采购什么、采购多少、什么时候采购等内容。

当项目需要项目组织之外的产品和服务时，对每一产品和服务都将执行一次招标过程。签订合同和采购时，项目管理小组将寻求专家们的支持。

当项目不需从外界获取产品和服务时，或者发现采购和管理外部资源所花的成本可能超过内部开发成本时，招标过程就没必要执行。

25.1.1 采购计划的输入

编制项目采购计划切不可“闭门造车”。详细、合理、科学的采购计划需要寻找到符合项目实际的立足点作为编制依据。

1. 项目范围说明书

项目范围说明书界定了项目工作范围的界限,提供了采购过程中必须予以考虑的项目需求与策略方面的重要资料。项目范围说明书同时提供了与项目范围相关的约束和假设,项目交付物列表,以及项目和其产品及服务的验收准则。

2. 产品/服务说明书

产品/服务说明书详细说明了采购过程中应予考虑的产品和服务的技术问题或注意事项的重要信息。产品/服务说明书一般可分为设计说明书、执行说明书和功能说明书。

(1) 设计说明书。设计说明书是对项目的合理性的说明,从项目和项目产生的交付物的物理特性方面来详细阐述应该怎样进行项目工作,项目的合理性风险应该属于买方。

(2) 执行说明书。执行说明书是一份主要的、归纳性的项目清单,从操作特性方面来明确最终产品须达到的可测量的性能。项目的执行风险由供应方承担。

(3) 功能说明书。功能说明书是对项目目标的一个量化说明。由于项目成功必须达到某些标准,至少包含质量、成本和进度标准。因此,项目应当有相关属性、计量单位和数量值的描述。

3. 采购策略

项目管理者在编制采购计划时,首先要考虑项目是否需要采购,哪些项目需求只能通过采购来满足,哪些任务需要项目执行组织自己完成。其次还应考虑采购方式,是招标方式还是询价方式。对于全部或部分使用国有资金的项目,《中华人民共和国招标投标法》已明确规定必须采用招标方式。对于使用企业自有资金的项目,企业可根据拟采购产品和服务的具体性质决定采用何种方式。如果只是采购少量的通用计算机设备,可以采用简便易行的询价方式。如果要采购一套电子出版系统,最好采用招标的方式。

4. 市场环境

编制采购计划时必须预先调查市场中有哪些潜在的供应商,谁能够在什么条款和条件下提供哪些产品和服务。

5. 项目管理计划

项目管理计划主要包括来自项目管理的其他管理计划的以下文件:

- 基本成本。

- 进度估计。
- 质量管理计划。
- 现金流量计划。
- 工作分层结构。
- 确认的风险。
- 计划人员配置。

6. 制约因素

制约因素是限制买方和卖方选择的特定因素。大多数项目最通常的制约因素是买方手头的资金限制,其他可能的制约因素包括既定的交付日期,可用的人力、物力、技术与管理资源等。

7. 假设因素

假设因素是为了编制采购计划而假定会发生的因素。例如,项目执行期间计算机硬件可能会降价,计算机采购合同如果执行期较长,应该考虑到可能的降价因素。

25.1.2 采购计划的编制工具和技术

项目执行组织对需要采购的产品和服务拥有选择权和决策权,在采购计划的编制过程中,项目管理者一般会采用以下技术与方法。

1. 自制和外购分析

用来分析和决定某种产品或服务由项目执行组织自我完成或者外购,这是一种通用的管理技术。自制和外购分析都包括间接成本和直接成本。例如,在外购分析时,应包括采购产品的成本和管理购买过程的间接费用。自制和外购分析必须反映执行组织的观点和项目的直接需求。

2. 专家判断

在采购计划过程中,往往需要专家的技术性判断来评估采购过程的输入和输出。在制订和修改、评价买方的要约或建议书时也需要专家的判断。这种专家意见可由具有专业知识,来自多种渠道的团体和个人提供。包括:

- 执行组织中的其他单位。
- 顾问。
- 专业技术团体。
- 行业专家团。

3. 合同类型选择

不同类型的采购应采用适合其特点的合同。合同一般分成三大类:

- 固定价格合同。这类合同对一个明确定义的产品采用一个固定总价格,如果该

产品没有明确定义，卖方和买方都会面临风险——买方可能得不到想要的产品，卖方为了提供产品可能花费额外的成本。固定价格合同也包括对达到或超过既定项目目标（如进度目标等）的奖励。

- 成本补偿合同。这类合同包括支付给卖方实际成本，加上一些通常作为卖方利润的费用。成本通常分为直接成本和间接成本。直接成本指工程项目单独花费的成本（如全职员工的薪水）。间接成本指由执行组织划分到项目的管理费用。间接成本一般按直接成本的一定百分比计算。成本补偿合同也常常包括对达到或超过既定的项目目标（如进度目标等）的奖励。
- 单价合同。材料和工时的单价由买卖双方事先确定，但在签订合同时并没有确定项目的总价，合同的总金额是完成项目的工作量的函数。

25.1.3 采购计划的输出

项目采购计划过程的最终成果包括采购管理计划和工作明细表。

1. 采购管理计划

采购管理计划应清楚规定采购过程（从编制合同到合同收尾）将怎样被管理。例如：

- 采用什么类型的合同？
- 如果采用独立估计作为评估标准，由谁准备？什么时候准备？
- 如果需要标准采购单证，在哪里可以找到？
- 怎样管理多家供应商？
- 采购如何与项目的其他部分协调，例如，进度协调。

一个采购管理计划可以是正式的或非正式的，详细的或框架性的，具体采用什么形式要根据项目的需要。

2. 工作明细表

工作明细表足够详细地规定了采购项目，以便未来的卖方决定他们是否有能力提供这些项目。“足够详细”的具体程度会因项目的性质、买方需求、预期的合同的格式的不同而不同。

某些不同的领域认可不同类型的工作明细表。例如，在一些领域，工作明细表是明确指定产品和劳务的采购项目，而必需品明细表是指作为问题需解决的采购项目。

在采购过程中，工作明细表可能需要修订。例如，一个潜在的卖主可能建议一个更有效的解决方案或者成本更低的产品。每一个采购项目都需要一个独立的工作明细表，然而多项产品和劳务可能用一个工作明细表集成一个采购项目。

工作明细表应尽可能的清楚、完整和简洁，应包括任何所必需的附带劳务描述。例如，执行报告或前项目对采购项目的支持。在一些应用领域需具备工作明细表的特定的内容和格式。

3. 更新的项目管理计划

项目管理计划需要更新以反映采购计划编制带来的变更。对于项目管理计划和其附属计划请求的变更（增加、修改和修正）需要综合变更控制过程进行管理。

25.2 合同编制

采购可分为招标采购和非招标采购两种方式。招标采购是由购买方提出招标条件，由许多供应商同时投标竞争。通过招标方式，购买方一般可以获得非常合理的价格和优惠的产品供应条件，同时也可以促使供应商之间公平竞争。非招标方式多用于标准规格的产品采购，通过市场多方询价的方式，选择供应商，这是一种简便易行的采购方式。

合同编制过程包括准备招标（询价）所需的文件和确定合同签订的评估标准的过程。

25.2.1 合同编制的输入

（1）采购管理计划。采购管理计划既是上一阶段（采购计划）的输出成果，也是合同编制的依据和前提。

（2）工作明细表。工作明细表也是上一阶段（采购计划）的输出成果，同样作为合同编制的依据和前提。

（3）项目管理计划。主要包括来自项目的其他管理计划的以下文件：

- 基本成本。
- 进度估计。
- 质量管理计划。
- 现金流量计划。
- 工作分层结构。
- 确认的风险。
- 计划人员配置。

当这些文件被考虑为采购计划的一部分时，它们有可能被修改；当这些文件被认为是合同编制的一部分时，也可能再次被修改。

25.2.2 合同编制的工具和技术

（1）标准形式。标准形式可包括标准合同、标准采购项说明、全部或部分投标文件的标准版本。进行大量采购的组织应使大部分文件标准化，以利于今后同类项目的采购。

（2）专家判断。请参看 13.1.2 节。

25.2.3 合同编制的输出

1. 采购文件

采购文件被用来向潜在的供应方征集建议书。“标书”和“报价单”等术语一般用在基于价格选择供应商的时候（如商业采购），而当技术或方法等非资金因素作为重要因素考虑时（如购买专业服务）才使用“建议书”这一术语。然而，由于这些术语经常在使用中互换，因而不要想当然地认为术语按其暗含的意思使用。不同采购文件的通用名称包括：投标邀请函、建议请求书、报价请求书、磋商邀请函和合同方回函等。

最常用的两种采购文件是建议请求书和报价请求书。

建议请求书是一种征求潜在供应商建议的文件。对于招投标采购而言，RFP 在很大程度上可以等同于招标文件，而供应商的建议书则被视为投标的标书。

报价请求书是一种依据价格选择供应商时用于征求潜在供应商报价的文件。一般项目执行组织多在涉及简单产品的采购中使用 RFQ。对于招投标采购而言，RFQ 在很大程度上可以等同于招标文件，而供应商的报价单则被视为投标的标书。

采购文件应使用合理的结构，这样能促进潜在的供应商提供明确和完整的答复。采购文件应包括相关的工作明细表、对供方答复形式的规定，以及必要的合同条款（如格式合同、保守商业秘密条款等）。政府部门的采购文件，其内容和结构均有一定的标准。

采购文件应做到足够严谨以确保供方反馈的一致性和可比性，但也要有一定的弹性从而允许供方提出满足需求的更好的建议。

2. 评估标准

评估标准用以对建议书进行评价和打分。标准可以是客观的（例如，项目经理应具有信息产业部颁发的信息系统管理师证书），也可以是主观的（例如，项目经理应具有管理相似项目的经验）。评估标准往往是采购文件的一部分。

如果采购产品已经存在于一些可容易获得的渠道中，评估标准可限于采购价格（采购价格包括采购产品的成本和采购费用）。如果采购产品还不存在，应制订其他标准以形成一个完整的评价制度。例如：

- 对需求的理解——可由供方建议书看出。
- 总成本或生命周期成本——选择的供方是否能提供最低成本（采购成本加上经营成本）？
- 技术能力——供方是否具有，或者是否有理由相信供方能获得所需要的技术和知识？
- 技术方案——供方所提议的技术方法和解决方案是否符合采购文件需求，或者能够提供更好的结果？
- 管理方式——供方是否具有，或者是否有理由相信供方拥有一套确保项目成功的

管理过程和程序？

- 资金能力——供方是否具有，或者是否有理由相信供方能获得所需资金？
- 生产能力——供方是否有能力满足未来的潜在需求？
- 知识产权——供方是否声明对于他们所使用的技术和提供的产品拥有知识产权？

在用于正式招标之前，每一项评估标准被赋予了不同的权重，以表示采购方对该项标准的重视程度。这些标准项还可以进一步细化。比如，对于一个藏文数字图书馆平台软件的开发项目，既要考查投标者开发藏文信息处理软件的技术能力，也要考查投标者开发数字图书馆平台软件的技术能力。至于这两方面所占的权重，应根据实际情况具体分析。如果招标单位是一家藏文出版社，本身已有藏文信息处理的丰富经验，则应着重考查投标者开发数字图书馆平台软件的技术能力。如果招标单位是一家实力很强的软件开发单位，但不了解藏文信息处理技术，则应着重考查投标者开发藏文信息处理软件的技术能力。如果招标单位是国家科技计划的管理部门，准备进行国家科技计划项目招标，则应同时考察投标者开发藏文信息处理软件和数字图书馆平台软件的技术能力。

3. 修订的工作明细表

对一份或多份工作明细表的修订应在合同编制期间确定。

25.3 招标

招标投标活动应当遵循公开、公平、公正和诚实信用的原则。

依法必须进行招标的项目，其招标投标活动不受地区或者部门的限制。任何单位和个人不得违法限制或者排斥本地区、本系统以外的法人或者其他组织参加投标，不得以任何方式非法干涉招标投标活动。

招标投标活动及其当事人应当接受依法实施的监督。

25.3.1 招标的输入

(1) 采购文件。采购文件既是上一阶段（合同编制阶段）的输出成果，也是招标的依据和前提。

(2) 认证供应商名单。一些企业和项目执行组织本身就有供应商管理体系，可直接从数据库中获取供应商名单，以及这些供应商的相关经验和其他特点。

如果这样的名单不存在，项目小组就必须开拓自己的渠道。可从因特网、图书馆目录、相关区域协会、商业目录和其他类似的渠道获得通用的信息资料。

采购文件可以发送给全部或部分潜在的供应商。

25.3.2 招标的工具和技术

（1）招标公告。招标人采用公开招标方式的，应当发布招标公告。依法必须进行招标的项目的招标公告，应当通过国家指定的报刊、信息网络或者其他媒介发布。

招标公告应当载明招标人的名称和地址、招标项目的性质、数量、实施地点和时间，以及获取招标文件的办法等事项。

（2）投标人会议。投标人会议（也称为发包会、供应商会议）是指在接受投标之前与潜在供应商的碰头会。投标人会议用来确保所有潜在供应商对采购有一个清晰、共同的理解（技术要求和合同要求等），对问题的答复有可能作为修订条款包含到采购文件中去。

25.3.3 招标的输出

投标书（建议书）是供方准备的文件，说明供方提供所需产品的能力和意愿。投标书应该同相关的采购单证文件一致。

25.4 供方选择

供方选择包括：标书或建议书的接收；使用评估标准评估；对供应商进行选择。

价格通常是最重要的因素，但并不是决定因素。如果供方不能按时按质提供产品或服务，最低的价格也许不是最低的成本。价格因素在供方选择中所占的权重，要根据项目采购的具体内容而定。一般而言，对于有明确质量要求、检验比较容易的简单通用设备的采购，价格因素可占70%~80%的权重；对于技术含量较高、个性化较强、需要二次开发、质量要求难以量化、测试评估比较困难的复杂系统的采购，价格因素只能占40%~60%的权重，供应方的资质、信誉、技术实力、以往的案例，尤其是供方技术方案的可行性、先进性和成熟性，均应作为供方选择的重要依据。

投标书或供方建议书通常可分成技术（方案）部分和商业（价格）部分，各部分应独立评估。

对于关键性产品或服务，可采用多渠道采购，这样不仅可以规避风险，而且使供应商时刻处于竞争之中。例如，某些少数民族地区的报社和出版社，往往有不同文种的出版物，如果该社本来就是按照文种划分编辑部和排版车间，可以考虑不同文种选购不同供应商的排版系统。近来内地一些单一文种（汉文）的大报社，也喜欢同时采购不同软件公司的排版软件，这样不仅可以取长补短，还可以顺便检验一下各软件公司的排版系统是否真的符合标准，各排版软件之间能否实现信息共享和交换。尽管各软件公司都自称自己的软件是符合标准的，但如果只使用一家公司的产品，很难判断这些产品是否真的符合标准。例如，如果灯头和灯口均由一家工厂生产，很难判断这些灯头和灯口是不

是标准的。如果灯头和灯口来自不同的厂家,是否标准就一目了然了。计算机信息系统也一样,比如,判断一个排版软件的排版结果是否标准,最简单的办法就是拿这个排版软件的排版结果去其他厂家的输出系统上去试一试,看其能否正常输出。当然,对于多渠道采购,需要考虑其潜在的风险,例如,不同厂商的产品能否互相匹配,万一出了问题能否分清责任。更重要的是,项目组织者应考虑自身是否有管理多家产品的能力。如果自身没有这种能力,还不如选购一家公司的产品和服务。

下面介绍的工具和方法可单独使用或合并使用,例如,加权分析法可用在:

- 选择出一个供方签订格式合同。
- 对所有标书或建议书排序以确定谈判次序。

对于重要采购项目,评标过程可能要重复几次。合格供应方的名单将根据初步的建议做出选择,然后,更详细的评估根据更详细和全面的建议而开展。

25.4.1 供方选择的输入

(1) **投标书(建议书)**。投标书(建议书)既是上一阶段(招标)的输出结果,也是供方选择的依据和前提。

(2) **评估标准**。评估标准作为合同编制阶段的输出结果,同样是供方选择的依据和前提。

(3) **组织政策**。管理项目的组织都有正式和非正式的政策,该政策可能影响对投标书(建议书)的评估。

(4) **风险数据库**。风险数据库包括风险相关信息,如已识别风险、风险的根本成因、风险责任人、风险分析结果、风险的优先级、风险的分类,以及风险管理过程对风险的应对。在准备和签订合同时必须关注已识别的风险和应对措施。

(5) **风险相关的合同协议**。准备合适的合同协议,包括关于保险、服务和其他项目的协议,以明确特定风险发生时各方应承担的责任。

25.4.2 供方选择的工具和技术

(1) **加权系统**。加权系统是对定性数据的一种定量分析方法,以尽量减小供方选择中的人为偏见影响。方法如下:

- 给每一评估标准设定一权重。
- 按每一标准为供方打分。
- 将各项权重和分数相乘。
- 把所有的乘积求和得到一个总分数。

(2) **独立评估**。对很多采购项目,采购组织要自己评估价格。如果评估有明显的差别可能意味着工作明细表不充分,也可能意味着卖方误解或者没能完全答复工作明细表。

独立评估常被称为“应该花费”估计。

(3) 筛选系统。筛选系统包括为一个或几个评估标准确定最低要求，实际筛选操作中也可能同时采用加权系统和独立评估。例如，可能要求潜在的供应商（或服务提供商）具有特定的资质。

(4) 合同谈判。合同谈判是合同签订前的必要步骤，包括对合同结构和要求的澄清及共同约定。最终的合同文本应反映所有已达成的协议，合同的内容应涵盖（但不局限于）责任和权利、适用的条款和法律、技术和商业方案、合同融资、总体进度表和价格。

对于复杂的采购项目，合同磋商应是一个独立的过程，该过程有自己的输入（如一个问题或未决项列表）和输出（如备忘录）。对于简单的采购项目，买方可以直接提出不可谈判的条款和条件，只需要供方表示接受而不用漫长的谈判。

合同谈判是称为“谈判”的通用管理技巧的一个特例。谈判工具技巧和方式在通用管理类书籍里被广泛讨论，并可以应用到合同谈判过程。

25.4.3 供方选择的输出

1. 选择的供方

根据投标书（或建议书）评估和合同谈判的结果，选择最具有竞争力的供方。

2. 合同

合同是一个有约束力的共同协议。供方有提供指定商品的义务，买方有支付价款的义务。合同是一种可由法庭裁决的法律关系。合同可以简单或复杂，常常（并不总是）由产品的简单或复杂决定。合同有时也称为协议、采购单、备忘录。大多数组织有成文的政策和程序，规定由谁代表组织签订合同，通常由单位的法人代表或其委托人代表单位签订合同。在国内，合同双方一般均应在合同上加盖单位公章。

虽然所有项目文件都按照审查和批准的形式，但合同的法律约束性本质通常意味着合同将采用更严格的批准过程。审查和批准程序最重要的地方就是要确保合同文本定义的产品或劳务符合规定的要求。

根据《中华人民共和国合同法》，合同应包括以下内容：

- (1) 当事人的名称或者姓名和住所。
- (2) 标的。
- (3) 数量。
- (4) 质量。
- (5) 价款或者报酬。
- (6) 履行期限、地点和方式。
- (7) 违约责任。
- (8) 解决争议的方法。

技术服务合同除上述内容外，还应包括以下特殊内容：

- (1) 项目名称。

- (2) 服务内容、范围和要求。
- (3) 服务计划、进度、期限、地点、地域和方式。
- (4) 质量要求, 验收标准和方法, 系统维护范围和维护期。
- (5) 总服务费及详细说明, 拨款和结算方式及时间。
- (6) 双方的协作关系, 技术成果的归属。
- (7) 风险责任的承担。
- (8) 技术情报和资料的保密。
- (9) 违约金或者损失赔偿的计算方法。
- (10) 解决争议的方法。
- (11) 名词和术语的解释。

技术服务合同涉及专利的, 应当注明发明创造的名称、专利申请人和专利权人、申请日期、申请号、专利号, 以及专利权的有效期限等。

25.5 合同管理

合同管理是确保供方的执行符合合同要求的过程。对于需要多个产品和服务供应商的大型项目, 合同管理的主要方面就是管理不同供应商之间的接口。项目执行组织在管理合同时要采取一系列行动, 合同关系的法律本质使项目执行组织在管理合同时必须准确地理解这些行动的法律内涵。

合同管理包括对合同关系应用适当的项目管理程序, 并把这些过程的输出统一到整个项目的管理中。当涉及多个供方和多种产品的时候, 总是需要各个层次上的统一和协调。

项目管理过程应用在:

- 项目计划执行, 在适当时候授权合同方工作。
- 绩效报告, 监控合同方的成本、进度和技术绩效。
- 质量控制, 检验合同方的产品是否合格。
- 变更控制, 确保变更被正确地批准, 需要了解情况的人知晓变更的发生。

合同管理还包括资金管理部分。支付条款应在合同中规定, 价款的支付应与取得的进展联系在一起。

合同管理审核并记录卖方执行合同的绩效, 以及所要进行的纠偏措施。同样, 卖方也会记录绩效以备将来使用。合同管理还包括合同变更控制, 在合同收尾前任何时候, 经双方同意都可以对合同进行修订。

25.5.1 合同管理的输入

- (1) **合同。**合同既是上一过程(供方选择)的输出结果, 又是合同管理的前提条件。
- (2) **工作结果。**供方的工作结果——子项目是否完成, 符合质量标准的程度, 花费

的成本等，都作为项目计划执行的一部分收集起来。

（3）变更请求。变更请求包括对合同条款的修订和对产品、服务说明的修订。如果供方工作不令人满意，那么终止合同的决定也作为变更请求处理。供方和项目执行组织不能就变更的补偿达成一致的变更是争议性变更，称之为权力主张、争端或诉讼。

25.5.2 合同管理的工具和技术

（1）合同变更控制系统。由于合同双方现实环境和相关条件的变化，许多合同都有可能变更，而这些变更必须根据合同的相关条款适当处理。

合同变更控制系统定义合同变更的程序，包括书面工作、跟踪系统、争端解决程序和变更的批准级别。合同变更控制系统应被包括在总体的变更控制系统中。任何合同的变更都是以一定的法律事实为依据来改变合同内容的法律行为。

（2）绩效评审。采购绩效评审是对供方在合同规定的进度和质量范围内交付情况和成本花费的全面评审，包括对供方准备的文件的评审和对供方工作执行的审查和质量评审。绩效评审的目标是确定合同是否成功执行、关于工作明细表的进展情况和供方的违约情况。

（3）检查和审计。在合同执行过程中，可以执行检查和审计来识别供方工作程序、产品和服务的弱点。

（4）绩效报告。执行报告向管理方提供供方是否有效地完成合同目标的信息。合同执行报告应同整个项目的执行报告合并在一起。

（5）支付系统。对卖方的支付通常由执行组织的应付账款系统处理。对于有多种或复杂的采购需求的大项目，项目应设立自己的支付系统。不管哪一种情况，支付系统都应包括项目管理小组的适当的审查和批准过程。

（6）索赔管理。当合同执行出现偏差，采供双方不能达成纠正偏差的一致意见时，可能引发争端、索赔或诉讼。通常遵循合同条款，这些索赔会在合同生命周期内被记录、处理、监控和管理。如果各方无法自己解决，就不得不按照合同规定的争端解决程序来处理。可以在合同收尾前或收尾后援引合同争端解决条款进行仲裁或诉讼。

25.5.3 合同管理的输出

（1）信函。合同条款和条件，以及合同执行情况常常要求采供双方在某些方面的沟通以书面文件进行。例如，对执行令人不满意的合同的警告、合同变更或条款的澄清、检验出问题的审查和审计报告等。

（2）供方绩效评估报告。记录了供方的合同执行绩效，分析其继续执行当前合同的能力，指出是否允许供方执行将来的项目，或者对供方的执行情况进行评级。这些文件可以作为提前终止与供方的合同或者决定罚款或奖励的基础。

（3）建议的纠偏措施。如果供方的行为与合同规定有偏差，可以提出建议的纠偏

措施以使供方能够遵守合同条款的规定。

(4) 合同变更。按照合同变更控制条款规定,经批准的合同变更包括修改合同的保价、进度、条件、采购品种、质量要求或其他条款,以及工作明细表等附件。由于合同变更可能会影响项目计划和项目采购过程,所以项目管理计划和其他项目文件也要做相应的更新。

(5) 支付请求。支付请求假定项目采用外部支付系统,如项目有自己的支付系统,这里的“支付请求”改为“支付”。

25.6 合同收尾

合同收尾包括产品核实(所有工作都正确地、令人满意地完成了吗?)和管理收尾(更新记录以反映最终结果并将信息存档以备将来使用)。合同条款也可能为合同收尾规定特定的程序。提前终止合同是合同收尾的特殊情形。

25.6.1 合同收尾的输入

(1) 合同文件资料。合同文件资料包括(但不限于)合同本身,以及支持进度,请求和批准的合同变更,供方开发的技术资料,供方执行报告,财务凭证(如发票和支付记录),以及与合同有关的检验结果。

(2) 合同验收请求。供方按规定提供了合同要求的所有产品和服务之后,可提出合同验收请求。

25.6.2 合同收尾的工具和技术

(1) 采购过程审计。采购过程审计是从采购计划到合同管理的采购过程的一种结构性复查。采购审计的目标是找出采购过程中的成功和失败之处,以便向本项目中的其他采购项,以及本项目执行组织的其他项目中的采购管理提供经验和教训。

(2) 记录管理系统。记录管理系统是将一些特定的过程、相关的控制活动和自动化工具统一成一个整体。项目经理或其他管理人员使用该系统管理合同文件和记录,维护合同文件和双方通信记录的索引,并协助对相关档案的存取。

25.6.3 合同收尾的输出

(1) 合同文卷档案。应准备一个完整的带索引的合同文件集以容纳最终的项目记录。

(2) 正式验收和收尾。买方(或其授权的合同管理人)提供卖方关于合同已完成和交付物已被认可或被退回的正式书面通知。交付物验收和合同收尾的详细要求,以及如何处理不符合规定的交付物的具体条款通常会在合同中正式规定。

25.7 外包管理

外包是企业利用外部的专业资源为己服务，从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力乃至增强自身应变能力的一种管理模式，同时也是现代社会非常重要的一种商业模式。在史瑞夫港咨询顾问公司的研讨会里，“外包”被定义为：依据服务协议，将某项服务的持续管理责任转交给第三者执行。

企业为什么要实行外包呢？

过去，企业必须执行多种不同的非核心业务，而由于市场的急速变迁，以及日渐增多的运营限制，迫使企业必须重新评估这些业务。越来越多的企业回归核心业务，有些甚至进一步缩减业务范围，使其在本行业内能充分发挥。

也有许多企业将外包视为重塑企业架构的方式，凭借外包可以跳出以往垂直整合的模式，创造出更有弹性、专注于核心业务的企业。

正如管理学大师彼得·德鲁克所说，“任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去，任何不提供向高级发展机会的活动与业务也应该采取外包形式。企业的最终目的不外乎是最优化地利用已有的生产、管理与财务资源。”

一般而言，企业的外包策略都是构建在核心能力和价值分析上的。核心的、创造最多价值的，自己做；非核心的、创造价值不大的，外包。但核心能力和价值分析不能只看现在，不想未来。以 IBM 为例，由于过去的核心能力是设计、生产和销售计算机，所创造的价值也最多，因此把非核心能力的微处理器外包给英特尔，操作系统外包给微软。但到了计算机大量商品化的阶段，所有产品的性能都达到标准的时候，IBM 的产品失去差异性，生产计算机已经赚不到钱，反而是微软和英特尔这两家公司赚到了钱。

从本质上说，外包也是产品、服务采购的一种形式。参照项目采购管理过程，外包管理可采用如下的过程：

- (1) **外包计划**——决定外包什么，何时外包。
- (2) **合同编制**——记录项目对于产品和服务的需求，并且寻找潜在的承包商。
- (3) **招标**——发布项目外包招标书，接受投标人的投标书。
- (4) **承包商选择**——审查、比较所有的投标书，选择承包商并与之谈判最终合同。
- (5) **合同管理**——管理合同，以及买卖关系；审核并记录承包商的绩效以建立必需的纠正措施并作为将来选择承包商的参考；管理合同相关的变更和与项目客户的合同关系。
- (6) **合同收尾**——合同履行和清算，包括对一些未决项目的实施。