

论信息系统项目的采购管理

杨永恒

沂南县投资促进服务中心，山东

摘要

2017年12月，我作为项目经理参加了××市政府发起的“双招双引”信息综合管理平台项目的建设。该项目投资共860万元人民币，项目组织结构为项目型，建设工期为12个月。通过该项目的建设，提高了工作效率，实现了该市双招双引工作的专业化、规范化、精细化管理，实现了智慧化招商引资、招才引智。该项目于2018年12月正式通过验收并上线运行，至今系统运行状况良好，得到客户和公司管理层的一致认可。本文主要结合我的实际项目经历，论述了采购管理在信息系统项目建设中的重要作用，主要从规划采购管理、实施采购、控制采购、结束采购等几个过程进行了论述，提出了项目采购管理中的常见问题和一些方法。有效提高了项目采购管理水平，满足了项目干系人需求和期望。

关键词：双招双引；B/S模式；J2EE架构；采购管理

On the procurement management of information system projects

Y. H. Yang

ABSTRACT

In December 2017, as a project manager, I participated in the construction of the “Double-Trigger and Double-Induction” information integrated management platform project initiated by the Bengbu Municipal Government. The project has a total investment of 8.6 million yuan. The project organization structure is project-oriented and the construction period is 12 months. Through the construction of the project, the work efficiency has been improved, and the professional, standardized and refined management of the city's double-trick and double-lead work has been realized, and the intelligent investment attraction and recruiting talents have been realized. The project was officially approved and put into operation in December 2018. The system has been running well and has been unanimously recognized by customers and company management. This paper mainly combines my actual project experience and discusses the important role of procurement management in the construction of information system projects. It mainly discusses several processes such as planning procurement management, implementing procurement, controlling procurement, and ending procurement, and proposes project procurement management. Common problems and some methods. Effectively improved the level of project procurement management and met the needs and expectations of project stakeholders.



<http://ispm.oajrc.org>

 OPEN ACCESS

DOI: 10.12208/j.ispm.20190006

收稿日期: 2019-08-18

出刊日期: 2019-09-06

杨永恒，沂南县投资促进服务中心，山东

Key words: Double stroke double lead; B/S mode; J2EE architecture; procurement management

× XX市“双招双引”信息综合管理平台项目是在政府“加强双招双引，促进新旧动能转换”的背景下于2017年12月由XX市政府启动的，我公司中标该项目，中标金额为860万元，其中软件部分为480万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理，为了保证项目圆满完成，我组建了项目型组织结构。项目历时一年于2018年12月通过客户方的验收。

该系统是集信息收集、流转、分析、调阅、使用和数据存取于一体的重要基础平台，系统覆盖各主要招商单位、人才办和相关业务部门主要工作，是从市局、县区分局到基层部门多级招商信息互联互通的综合信息平台，可以及时、高效的为各级招商单位、各部门开展招商引资、招才引智工作提供实时的信息支持，为领导决策提供依据。该项目共涉及用户登录、招商项目管理、人才引进管理、客商资源管理、招商企业管理、公共信息管理、统计报表、分类统计分析、用户管理等10个功能模块，涵盖了有关双招双引部门的主要业务工作。系统基于B/S模式进行构建，采用J2EE体系结构，包含客户端、Web端、业务层和EIS四个不同部分，可实现B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用Myeclipse，数据库采用SQL Server2012。

由于该系统具有建设规模大（涵盖招商部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括12个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多，采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，给项目的管理带来一定困难。通过有效的项目管理，特别是出色的采购管理，带领项目团队全体成员经过奋

战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将围绕该项目的采购管理进行重点讨论。

一、规划采购管理

在采购规划管理时，我们依据需求文件和活动资源需求，利用市场调研和自制或外购分析工具，编制了《采购管理计划》，理清了是否采购、怎样采购、采购什么、采购多少以及何时采购这几个主要问题，同时也包括：合同类型、组织采购的人员、如何监控采购合同的执行情况等。我们按照《采购管理计划》进行发包规划的相关工作，我们采用公司比较成熟的采购文件模板编制本项目的《采购文件》，并确定了潜在供应商的入围标准和后续采购工作中对潜在供应商投标文件的评估标准。

二、实施采购

紧接着，我们在公司主页及某招投标网上发布了招标公告，进入采购招标阶段，一共有8家合格的潜在供应商购买了标书。当时我们这个采购项目从发标到开标一共有20天时间，在开标前10天，我们组织召开了一次投标人会议，8家潜在供应商都参加了投标人答疑会，最后有7家供应商在规定的时间前提交了他们的招标文件。开标和评标的当天，我们一共组织了7名专家组成评标小组（这5位专家分别来自公司的人、财、物各领域，我也作为专家参与了评标工作），按照《采购管理计划》、《评标标准》、《招标文件》，对4家潜在供应商的投标书从技术方案、商务资质和报价三方面进行了综合评分，最后确定了得分最高的一家潜在供应商中标。

三、控制采购

和中标供应商签订了采购合同之后，我们和供应商按采购合同开始履行双方的权利和义务。按采购合同规定，供应商需和我们同步完成任务，提交交付物。在合同管理的过程中，我们主要是定期跟踪分包商的工作进展和情况，判断其是否能

在规定的时间内提交质量符合要求的交付物。但在采购合同的整个履约过程中，遇到了两个典型的采购问题，虽然这两个问题得到了成功的解决，但是对项目的进度还是产生了一定的影响。

四、结束采购

采购合同履行结束时，我们按合同规定支付了分包商的费用，并组织相关人员对本次采购工作的成功经验和存在不足进行了详细的总结。

在本项目的采购中我们面临的第一个问题是，供应商承诺按时交付的工作成果经常出现延期，第二个问题是供应商分批提交的手机客户端功能模块每次都需要经过反复才能达到最终用户的要求。

针对第一个问题，我们开始时认为是供应商投入的人员不足，于是要求他们增加人手，供应商增加人手后效果还是很有限。后来我尝试专门安排一位项目成员负责跟踪供应商，把对供应商的管理作为项目团队管理的一部分，把供应商的计划作为总计划的一部分，把供应商的执行纳入项目监控范围，发现问题当即整改。在我们严格要求下，供应商的工作进程明显改善了，工作进度能够跟上整体的进度了。

针对第二个问题，我们原以为是供应商负责开发本子系统的技术人员水平不够，经过了解发现他们的技能都还是不错的，工作经验也比较丰富。后来双方一起分析原因，发现问题在于他们对需求的理解存在一定的偏差，主要是我们在转述客户需求的时候，存在一定的信息过滤，造成他们在理解客户需求时存在偏差。于是我们决定，让承包商安排人员参与需求调研，和我们一起去用户现场直接听取用户的意见，效果果然很明显。

××市“双招双引”信息管理系统项目于2018年12月15日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的完工时间前15天圆满完成了各项任务。截止目前，项目已上线运行了5个多月的时间，运行状况良好，得到用户的一致好评。项目取得成功得益于我们进行了有效的采购管理，在本项目采购管理方面，我们实践并总结了如下经验：必须把对外包供应商的管理当成项目管理的一部分，不但要求供应商提供的合格的结果，而且要监控供应商的工作过程；要让分包商参与到所承担的子系统的需求调研中去；尽可能在项目的早期就确定项目需要采购的内容，以便能有足够的时间确定采购方式和选择合适的供应商。

项目虽然取得了不错的成绩，但在采购管理方面还是存在不少需要改进的地方，如：在招标时没有设置一定的门槛，从而造成评标工作的困难，因为一些投标单位虽然报价较低，但实力较弱，评标时很难取舍；和分包商签订的合同条款不够细，可操作性不是很强，不便于监控合同的执行。

总结经验，吸取教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

参考文献

- [1] 丁明英. 论信息系统项目的采购管理过程[J]. 信息系统工程, 2018, 294(06):53-54.
- [2] 金鹏. 谈项目采购管理改进活动及效果评价[J]. 科教导刊: 电子版, 2014, 5(12):125-125.
- [3] 政府采购信息系统项目的沟通管理研究[D]. 上海交通大学, 2010, 6(10):35-39.