



项目管理

东北大学工商管理学院

孙新波博士 副教授

xbsun@mail.neu.edu.cn

2010年7月



学习之心

所有知识、技能并非与生俱来，乃是学习得来。

自己的思维智慧，源于汲取古今无数经验的融会贯通而获得。

所以能产生好主意，高智慧的人，

可断言他必是一位好学不倦的人。

“只要有学习的心，万物均为我师。”

默默不语的木石、飘浮天空的云彩、天真烂漫的小孩、

前辈无情的叱责、后辈纯真无私的忠言；



学习之心

在人类悠久历史里，每一事物都蕴含着宇宙的真理，
渗润着人类可贵的智慧和体验。

但愿跟任何人、任何事都能谦虚平实的学习。

智慧来自对一切深具
浓厚、好奇的“学习心”。

“学习的心”是迈向繁荣的第一步。

—原作者：松下幸之助



第8章 项目采购管理

- 案例导读：SDFT公司在项目采购管理上的困境
- 8.1 项目采购管理概述
- 8.2 项目采购计划编制
- 8.3 项目采购计划的实施
- 8.4 项目合同管理
- 应对策略：如何有效地选择供应方
- 复习思考题



教学建议

教学内容	学习要点	课时安排		案例使用建议
		MBA、研究生及工程硕士	本科	
第8章 项目采购管理	(1) 理解并掌握项目采购管理的概念 (2) 了解项目采购管理的重要性 (3) 掌握项目采购管理的过程 (4) 掌握自制/外购分析方法 (5) 了解项目合同的类型 (6) 掌握项目合同的签约与履行	4	2	SDFT公司在项目采购管理上的困境



项目故事

那是一个晴朗的星期天，日本冈田屋百货公司又迎来了一批批顾客。老板冈田先生处理完手中的事务，便到各个柜台巡视一圈，顺便可以了解一下各部门的销售情况。这时，两位主妇很有礼貌地对他说：“我们觉得这种切菜板不太实用，如果能在旁边安一个抽屉，这样可放一些小工具，省得切菜时还得现找。另外，这个盒子底部要是有一个活塞开孔，清洗时就方便多了。”

冈田先生认真地听完后，心想：这两位主妇对厨具有如此的设想，那么，其他主妇在购物时说不定也会对其他商品有许多新颖的想法，如果能把这些想法收集起来反馈给厂家，改进生产，那样百货公司一定会吸引更多的顾客。如此一想，冈田先生顿时兴奋异常。

不久，冈田屋百货公司别出心裁地举办了一次“向太太们购买设想”的活动。凡参加活动的入选者，公司奖励1万日元的购物券。此项活动深得家庭主妇们的欢迎和响应，冈田屋百货公司借此收集到许多“设想”，那些实用而有新意的设想为公司带来了数亿元的效益。



案例引导

SDFT公司在项目质量上的困境

SDFT公司自从成立以来，注重先进技术和先进工艺的应用，目前已经拥有国内比较先进的生产系统，已形成年产铜10万吨，黄金3吨，白银250吨，硫酸25万吨的生产能力，实现年销售收入30亿元人民币。

虽然SDFT的各项能力已经基本形成，生产已经初具规模，公司的整体运行正朝着既定的方向发展，但是同时，公司的高层管理人员越来越感觉到公司现有的状况并不能适应未来的发展规划，现有的问题急需解决。高层管理人员通过会议讨论决定，通过招标聘请专门的咨询公司对公司进行改革。公司在发布招标信息后，相继收到正略钧策管理咨询公司、金蝶咨询公司、NEU工商管理学院以及其他咨询公司的投标书。通过了解，正略钧策是我国成立时间最长、规模最大的本土管理咨询公司之一，为许多企业做过管理咨询项目，经验比较丰富，但是相应的，报价比较高，达到90万元人民币；金



案例引导

蝶咨询公司侧重于公司网络系统方面的咨询，只做过少数几例管理咨询项目，但是，对SDFT的报价最低，只有40万元人民币；NEU工商管理学院的管理咨询项目组由学院的教授组成，每一位教授在管理领域都颇具威望和实力，并拥有专业的管理技能，并且，该项目组给许多企业做过管理咨询，企业都比较满意，他们对SDFT的报价为45万元。在了解到投标方的具体情况后，公司的一部分高层管理人员倾向于金蝶咨询公司，认为公司现在正处于亏损阶段，应该节省资金；另一部分高层管理人员倾向于正略钧策，认为其管理咨询经验最丰富，能最大限度的保证项目实施的质量，虽然公司资金紧张，但是应该以项目的成功实施为前提；还有一部分管理人员认为NEU工商管理学院比较适合，因为其咨询项目组由各教授组成，有比较先进的管理知识，而且给很多企业做过管理咨询，项目结果也有很高的保证。面对这种



案例引导

“三分天下”的意见形势，SDFT的董事长该如何选择？

SDFT聘请咨询公司对公司进行管理咨询，可以看成是对咨询服务的采购，咨询服务采购是项目采购管理中的内容。这一章将对项目采购管理进行系统性的学习。



内容要点

8.1 项目采购管理概述

8.1.1 项目采购

■ 8.1.1.1 项目采购的内涵

- 为实现项目目标从项目组织外部获取工程、货物、服务的过程。
- 项目采购和传统的采购有很大的区别：



内容要点

	传统采购	项目采购
供应商、买方关系	可变	稳定
合作管理	可变	长期
合同期限	短期	长期
质量问题	检验、再检验	无需入库检验
与供应商的信息沟通	采购订单	采购订单、网络
信息沟通频率	离散的	连续的
对库存的认识	资产	资金的占用
供应商数量	多，越多越好	少
设计流程	先确定产品、供应后询价	供应商参与产品、工艺设计
交货安排	每月	根据项目进度
仓库	大，自动化	小，灵活



内容要点

■ 8.1.1.2 项目采购的类型

➤ (1) 按项目采购形态分类

- ✓ ① 有形采购：工程采购和货物采购。
- ✓ ② 无形采购，即服务采购。

➤ (2) 按项目采购方式分类

- ✓ ① 招标采购
- ✓ ② 非招标采购

➤ (3) 按采购人分类

- ✓ ① 个人采购
- ✓ ② 家庭采购
- ✓ ③ 企业采购
- ✓ ④ 政府采购

➤ (4) 按采购复杂性分类



内容要点

■ 8.1.1.3 项目采购的范围

- ①确定所要采购的货物、工程或服务的规模、类别、规格、性能、数量和合同或标段划分；
- ②市场供求现状的调查分析；
- ③确定招标采购的方式，包括国际竞争性招标、国内竞争性招标以及其他采购方式；
- ④组织招标、评标、合同谈判和签订合同；
- ⑤合同的实施与监督；
- ⑥合同执行中对存在问题的处理；
- ⑦合同支付；
- ⑧合同纠纷的解决等。



内容要点

■ 8.1.1.4 项目采购的原则

- (1) 经济性和效率性
- (2) 均等竞争性
- (3) 透明性
- (4) 质量标准

■ 8.1.1.5 项目采购的方式

- (1) 公开招标采购，又称无限竞争式采购
- (2) 有限竞争性招标，又称为邀请招标或选择招标
- (3) 竞争性谈判采购
- (4) 询价采购
- (5) 单一来源采购



内容要点

8.1.2 项目采购管理的内涵

对项目采购进行一系列的计划、组织、指导、控制和协调工作。

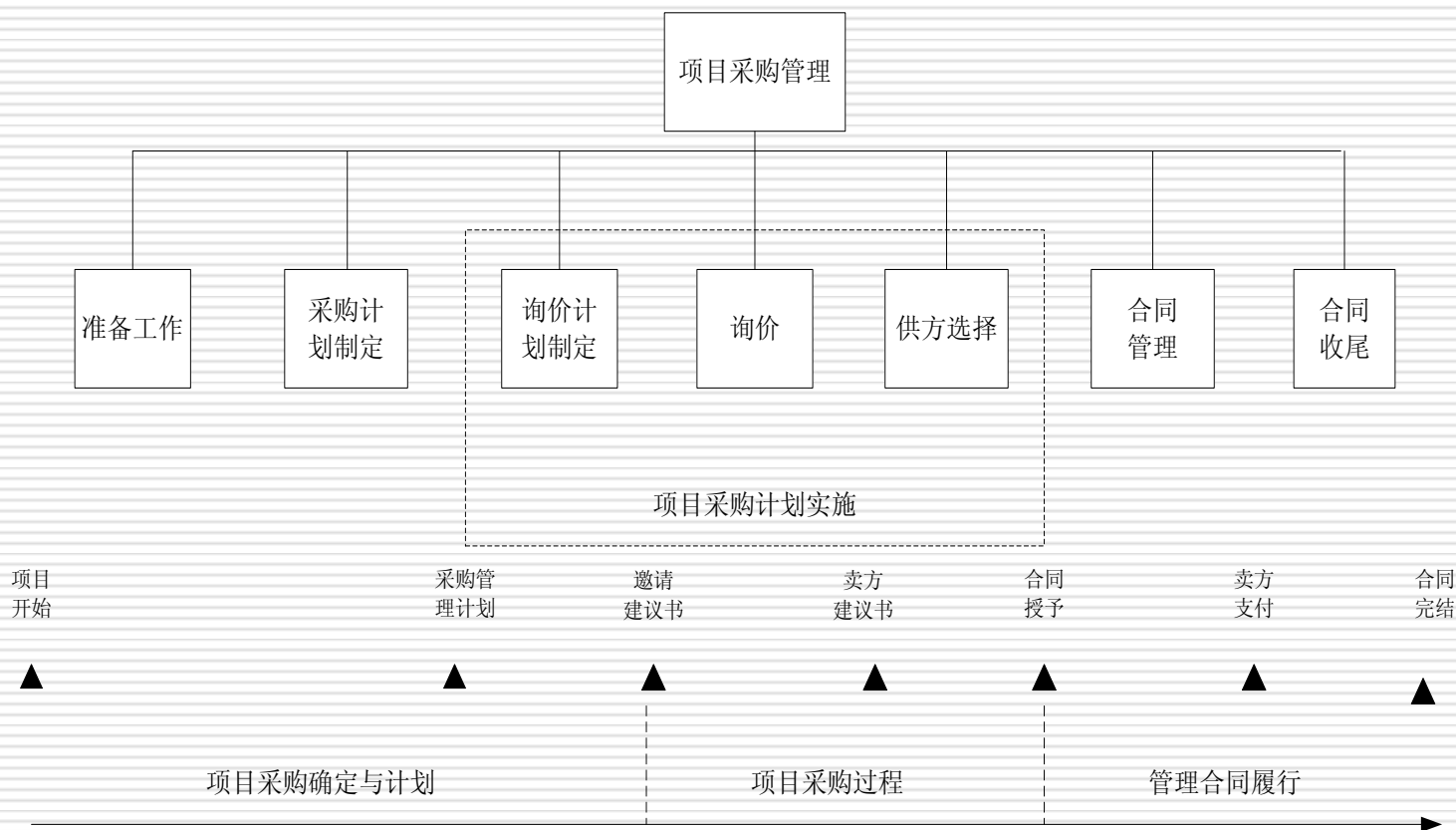
8.1.3 项目采购管理的作用

- (1)降低项目成本
- (2)避免合同纠纷
- (3)规范采购程序，严谨内部制度
- (4)如期交货，保证交货质量

8.1.4 项目采购管理的过程



内容要点





内容要点

8.1.5项目采购管理的发展

现代项目采购管理是用先进的信息管理技术对现代项目过程采购信息的收集、整理、存储传播和利用的过程，同时对涉及项目过程中采购活动的各种要素，实现资源的合理配置。目前，项目采购管理表现出以下一些特征：

- (1)电子商务化
- (2)战略性成本管理
- (3)战略采购
- (4)全球采购

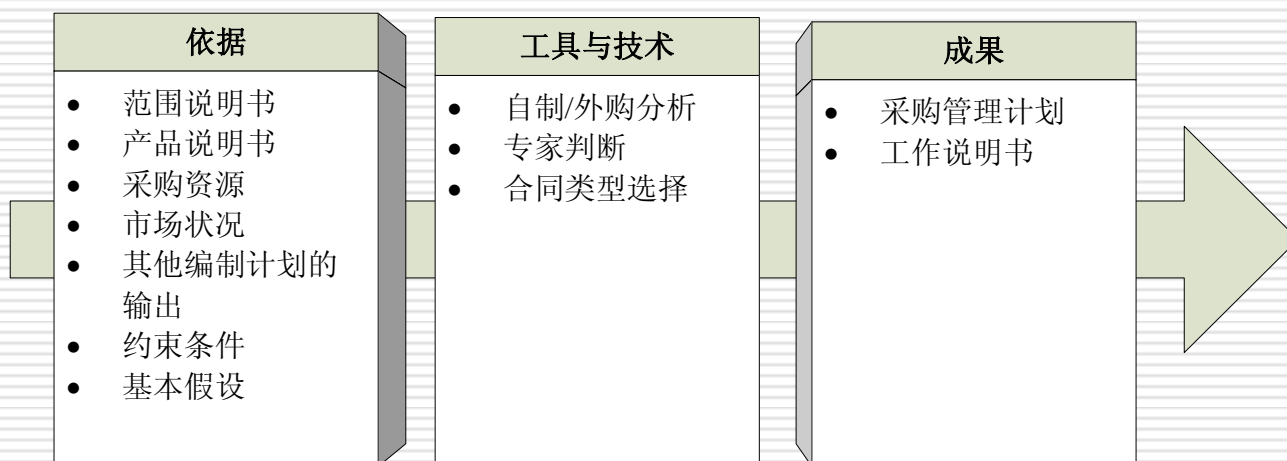


内容要点

8.2 项目采购计划编制

8.2.1 项目采购计划编制概述

■ 8.2.1.1 项目采购计划编制的过程





内容要点

■ 8.2.1.2 项目采购计划的内容

- (1) 采购什么
- (2) 何时采购
- (3) 如何采购
- (4) 采购多少

■ 8.2.1.3 项目采购编制前期准备

- (1) 项目设计准备
 - ✓ ① 先进的技术设备应与其它产品、服务配套
 - ✓ ② 项目的技术和劳动力密集程度
 - ✓ ③ 技术水平应恰到好处，务求以最低成本取得最佳效果
- (2) 熟悉市场情况

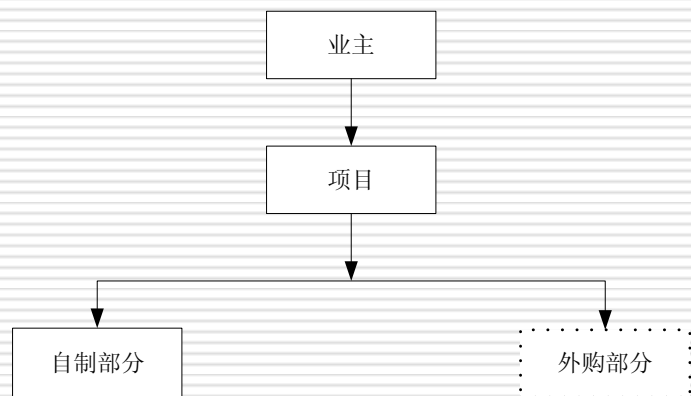


内容要点

8.2.2 采购计划编制的依据

8.2.3 采购计划编制的工具与技术

■ 8.2.3.1 自制/外购分析



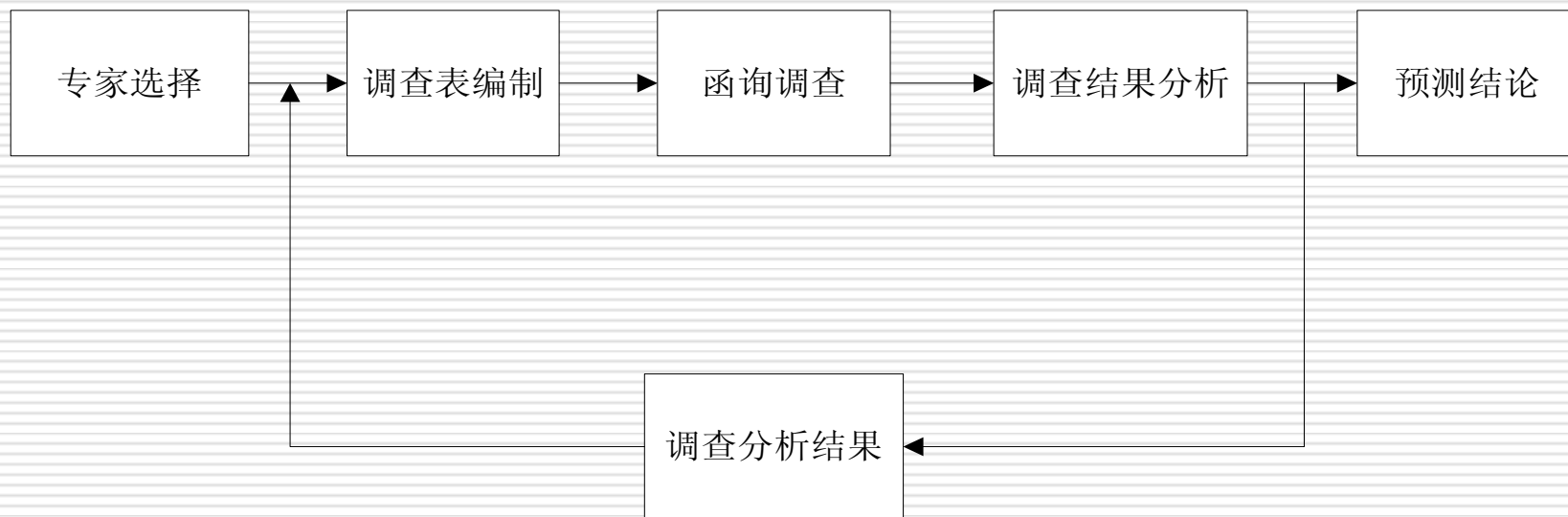
自制的理由	外购的理由
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 自制成本更低 ◆ 增加、维持企业的规模 ◆ 无合适的供应方 ◆ 供应更有保障，使供需更协调 ◆ 质量要求极高或很独特，供应方无法达到要求 ◆ 利用或避免过剩资源的闲置 ◆ 避免对单一供应商的依赖 ◆ 保守技术秘密 ◆ 竞争、政治、社会或环境等因素迫使项目自制 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 外购成本更低 ◆ 缺乏管理或技术经验 ◆ 与供应方已经建立了良好的合作关系，供应方有能力提供合格产品或服务 ◆ 生产能力不足 ◆ 选择供应源与替代品比较灵活 ◆ 产品受到专利或商业秘密的保护



内容要点

■ 8.2.3.2 专家判断法

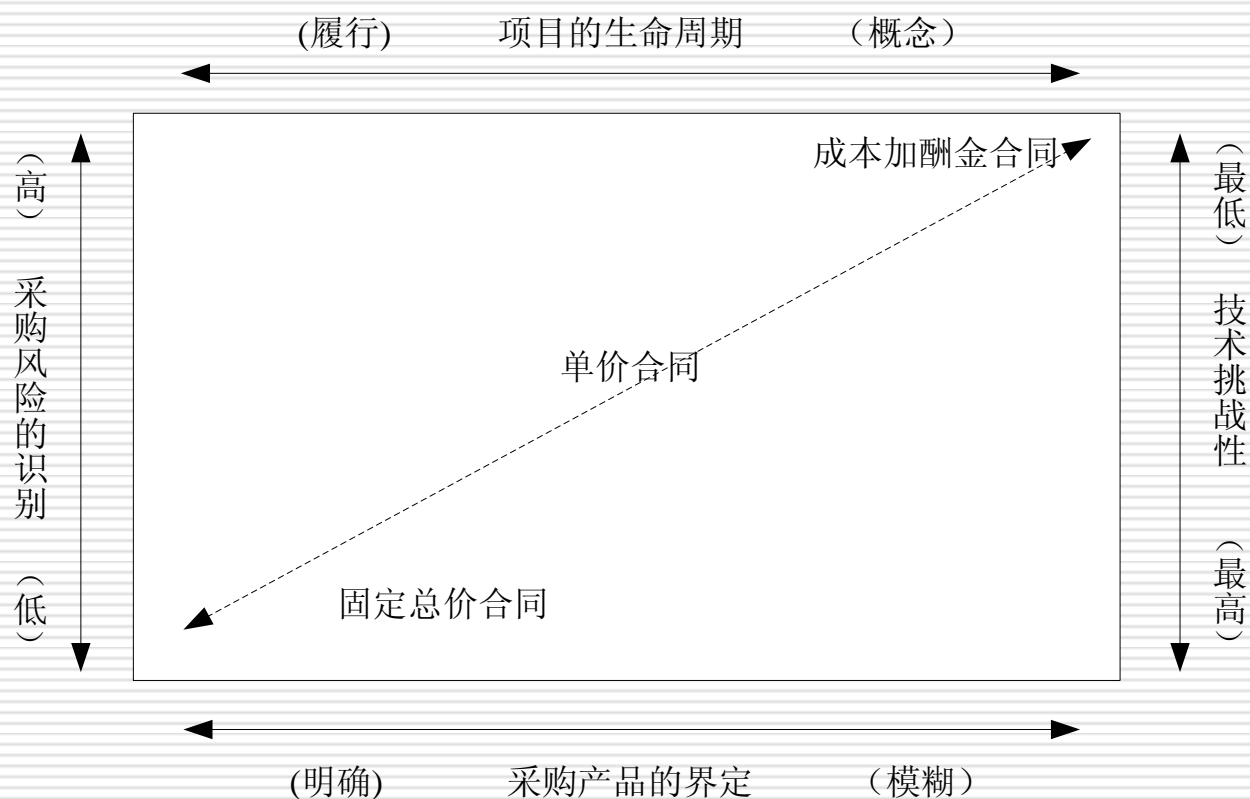
➤ 德尔菲法





内容要点

■ 8.2.3.3 合同类型选择





内容要点

8.2.4 采购计划编制的成果

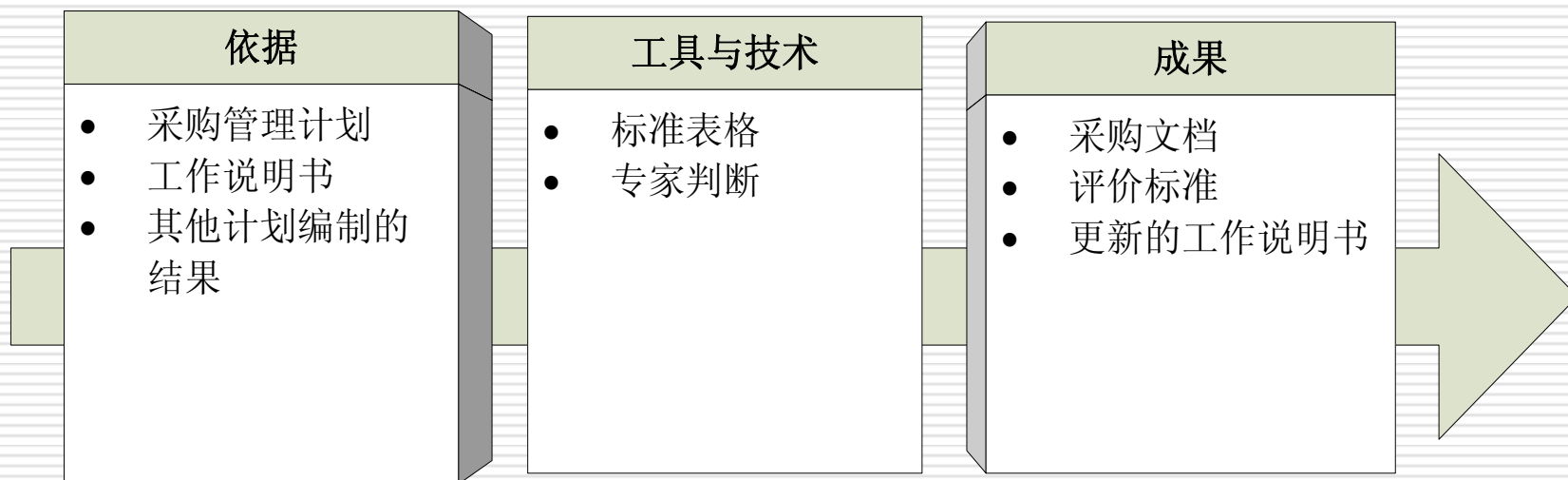
- 8.2.4.1 采购管理计划
- 8.2.4.2 工作说明书



内容要点

8.3 项目采购计划的实施

8.3.1 询价计划编制





内容要点

8.3.2 询价

■(1) 询价的依据

- ① 采购文档
- ② 合格的卖主清单

■(2) 询价的工具和技术

- ① 投标者会议
- ② 广告

■(3) 询价的结果

- ① 建议书



内容要点

8.3.3 供方选择

■(1) 供方选择的依据

- ① 建议书(或投标书)
- ② 评价标准
- ③ 组织政策

■(2) 供方选择的工具和技术

- ① 合同谈判
- ② 加权系统
- ③ 筛选系统
- ④ 独立估算

■(3) 供方选择的结果——合同



内容要点

8.4 项目合同管理

8.4.1 项目合同概述

■ 8.4.1.1 合同

- 合同是当事人之间设立、变更、终止民事关系的协议。
- 合同具有以下法律特点：
 - ✓ ① 合同是当事人的法律行为
 - ✓ ② 当事人在合同中具有平等地位
 - ✓ ③ 合同应是一种合法的法律行为
 - ✓ ④ 合同关系是一种法律关系



内容要点

■ 8.4.1.2 项目合同

➤项目合同是指项目发包方与项目承包方为完成指定的项目，明确相互之间权利和义务而达成的协议。

➤项目合同的特点：

- ✓①涉及面广
- ✓②条款多
- ✓③合同标的(物)的多样性
- ✓④签订形式正规

■ 8.4.1.3 项目合同的类型

➤(1)按合同的标的物划分：勘察设计合同、工程监理合同、土建安装工程承包合同、工程材料和机械设备供应合同、加工订货合同、工程咨询合同等。



内容要点

- (2)按合同所包括的工程范围和承包关系划分：总包合同、分包合同。
- (3)按承包合同的计价方法划分：总价合同、单价合同、成本加酬金合同。

■8.4.1.4 项目合同的作用

- (1)项目合同有利于国际的相互交流与合作。
- (2)项目合同是项目顺利实施和实现项目目标的法律依据。
- (3)项目合同明确了合同当事人的权利、义务和责任，有利于改善项目工作的管理。

8.4.2 合同管理方法

■8.4.2.1 明确责任划分



内容要点

- (1)业主的责任与义务
- (2)承包人的责任与义务
- (3)监理工程师的职责

■8.4.2.2 坚持工地会议制度

- (1)第一次现场会议
- (2)例行现场会议
- (3)每日现场协调

■8.4.2.3 严密的管理手段

- (1)审批程序
- (2)通信和函电往来系统
- (3)文档与记录管理制度



内容要点

8.4.3 项目合同的签约与履行

■ 8.4.3.1 项目合同的谈判与签订

➤ (1) 项目合同的谈判

- ✓ 合同的谈判准备：①谈判的目的；②谈判的原则和态度；③谈判对手的谈判意图。
- ✓ 合同的谈判过程：①初步洽谈阶段；②实质性谈判阶段。
- ✓ 签约阶段

➤ (2) 项目合同的签订

- ✓ 要约邀请：项目当事人的一方向另一方就项目合同的某些条款，即项目合同的有关交易条件的询问。



内容要点

- ✓ 要约：①要约必须是特定的当事人(承包商或客户的一方)所作的意思表示，并且指向特定的当事人；②要约必须是订立项目合同的建议，即项目的当事人与另一方当事人有订立合同的诚意；③要约的主要内容必须“十分确定”。
- ✓ 还约：还约是指受要约人不同意或不完全同意要约人提出的条件，为了进一步协商，对要约的条件提出修改意见。
- ✓ 承诺：①承诺必须由受要约人做出；②必须在有效期内接受；③承诺或接受必须是无条件同意要约的全部内容。

■ 8.4.3.2 项目合同的履行

➤ (1) 履行形式

- ✓ ① 实际履行
- ✓ ② 适当履行



内容要点

➤(2)履行期限和地点

➤(3)项目当事人的义务

✓①通知义务

✓②协助义务

✓③保密义务

■8.4.3.3 项目合同的变更、解除和终止

➤(1)合同的变更和解除

✓①项目合同变更的特征：项目合同的双方当事人必须协商一致；
改变合同的内容和标的；合同变更的法律后果是将产生新的债权和
债务关系。



内容要点

- ✓②项目合同解除的特征：项目合同的双方当事人必须协商一致；合同当事人应恢复原来的义务；项目合同解除的法律后果是消灭原合同的效力。
- ✓③合同变更或解除的条件：双方当事人经过自愿协商同意，并且不因此损害国家利益和社会公共利益；由于不可抗力致使项目合同的全部义务不能履行；由于另一方在合同约定的期限内没有履行合同，且在被允许的推迟履行的合理期限内仍未履行；由于项目合同当事人的一方违反合同，以致严重影响订立项目合同时所期望实现的目的或致使项目合同的履行成为不必要；项目合同约定的解除合同的条件已经出现。



内容要点

✓④项目合同变更或解除的程序：当事人一方要求变更或解除项目合同时，应当事先用书面的形式向另一方提出；另一方当事人在接到有关变更或解除项目合同的建议后，应及时做出书面答复，如同意，则项目合同的变更或解除发生法律效力；变更和解除项目合同的建议与答复，必须在双方协议的期限之内或者在法律或法律法规规定的期限之内做出；项目合同的变更或解除如涉及国家指令性产品或工程项目时，必须在变更或解除项目合同之前报请下达该计划的有关主管部门批准；因变更或解除项目合同发生的纠纷依双方约定的解决方式或法定的解决方式处理。



内容要点

➤(2)项目合同的终止

- ✓①合同因履行而终止。
- ✓②合同因行政关系而终止。
- ✓③合同因不可抗力的原因而终止。
- ✓④当事人双方混同一人而终止。
- ✓⑤合同双方当事人协商同意而终止。
- ✓⑥仲裁机构或者法院判决终止合同。

■8.4.3.4 项目合同的索赔

➤(1)索赔的概念



内容要点

✓ 在项目采购合同的履行过程中，合同一方因另一方不履行或没有恰当履行合同所设定的义务而遭受损失时，向对方所提出的赔偿要求或补偿要求。

➤(2)索赔的特征

- ✓ ①索赔是双向的。
- ✓ ②只有实际发生了经济损失或权利损害，一方才能向对方索赔。
- ✓ ③索赔是一种未经对方确认的单方行为。

➤(3)索赔的种类

- ✓ 按照索赔引发的当事人：业主引起的索赔；承包商引起的索赔。
- ✓ 按照索赔发生的原因：主观因素引起的索赔；客观因素引起的索赔。



内容要点

- ✓按照索赔的目的：费用索赔；工期索赔。
- ✓按索赔的合同依据：合同中明示的索赔；合同中默示的索赔。
- ✓按合同的完善程度：违反合同引起的索赔；合同不完善引起的索赔。
- ✓按索赔事件的性质：工程延误索赔；工程变更索赔；合同被迫终止的索赔；工程加速索赔；意外风险和不可预见因素索赔；其他索赔。
- ✓按索赔的处理方式：单项索赔；总索赔。

➤(4)索赔的起因

- ✓工程项目的特殊性、内外部环境的复杂性和多变性、参与工程建设主体的多元性、工程合同的复杂性及易出错性。



内容要点

➤(5)索赔的处理原则

- ✓①以合同为依据原则
- ✓②合理性原则
- ✓③及时性原则
- ✓④引证原则
- ✓⑤主动控制原则

➤(6)索赔的程序

- ✓提出索赔意向通知
- ✓报送索赔资料
- ✓索赔处理



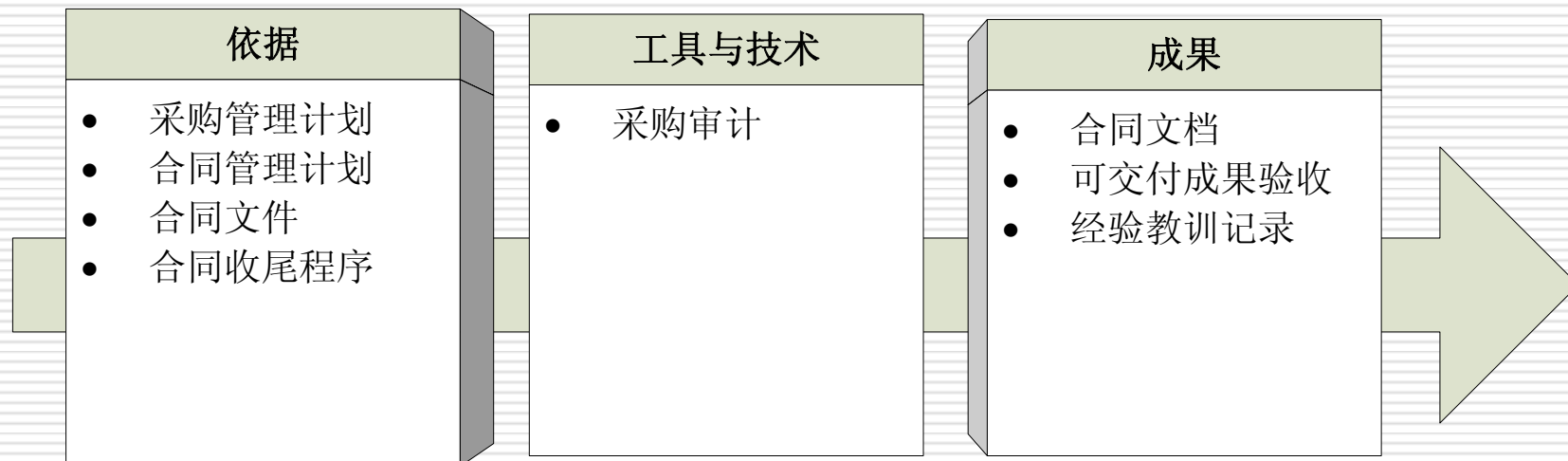
内容要点

8.4.4 项目合同收尾

■ 8.4.4.1 合同收尾的概念

➤ 合同收尾涉及产品核实和管理收尾两部分内容。

■ 8.4.4.2 项目合同收尾的实施





案例点评

如何有效地选择供应方

根据正文内容，可以知道所给案例中，SDFT董事长面对的是项目采购计划实施中的供方选择的问题。

供方选择的依据包括建议书(投标书)、评价标准及其组织政策。在正略钧策、金蝶、NEU工商管理学院三个投标方中，金蝶的报价最低，但是其管理咨询技术相对来说比较弱；正略钧策的管理咨询技术相对来说最强，但是其报价最高；NEU工商管理学院的价格处于中间，并且，其丰富的管理知识及实践经验，可以保证SDFT管理咨询项目的成功实施。而SDFT由于受到金融危机的冲击，资金短缺已经成为制约公司发展的最严重的瓶颈，所以公司在管理咨询项目实施中，资金是考虑的重要因素之一，不能因为项目的实施而加重公司的资金短缺



案例点评

情况，抑制公司的发展；另一方面，要保证项目实施的成功性，这是选择供应方时要保证的最基本的因素，所以并不能完全依照价格来选择供应商。从供方选择的依据来看，选择NEU工商管理学院作为供应方比较合适。

供方选择的工具包括合同谈判、加权系统、筛选系统、独立估算，以加权系统为例来进行供方选择。SDFT经过讨论，确定了六个评价标准，它们分别为价格、质量、交货期、技术水平、可靠性和售后服务，并依据公司的实际情况对正略钧策、金蝶、NEU三个供应方进行评分(用1~10之间的一个数表示)，如表所示。根据综合得分来看，SDFT应该选择NEU工商管理学院作为供应方。



案例点评

评价标准	权重(%)	正略钧策		金蝶		NEU	
		评分	加权得分	评分	加权得分	评分	加权得分
价格	30	7	2.1	9	2.7	8	2.4
质量	30	9	2.7	7	2.1	9	2.7
交货期	10	8	0.8	8	0.8	9	0.9
技术水平	10	9	0.9	7	0.7	8	0.8
可靠性	10	9	0.9	8	0.8	9	0.9
售后服务	10	8	0.8	8	0.8	9	0.9
综合得分	100	8.2		7.9		8.6	

经过综合考虑，SDFT应该选择NEU工商管理学院作为供应方，并通过与之订立管理咨询服务合同。



习题作业

一、单项选择题

- 1.自制/外购分析是_____的工具与技术 ()
A.询价 B.采购计划编制 C.竞争性投标 D.合同管理
- 2.在成本加酬金合同中, 费用 ()
A.不会变化 B.如果发布变更命令, 就要变化 C.少 D.总是减少
- 3.你目前正从事一项复杂的采购工作。你必须在签订合同前和对方在许多方面上达成共识, 主要包括权力与义务、适用性条款和条件、合同融资、技术和商业管理方法以及合同价格。你为谈判会议制定了日程。对方将有8名代表到会, 而你将派出10名代表出席。由于这项采购过于复杂, 合同谈判应该 ()
A.借助于第三方的力量来解决
B.提出多种选择条件以供抉择
C.将此次合同管理作为一项有着特定的投入和产出的独立过程来处理
D.通过与供应商建立一种伙伴协定来解决



习题作业

- 4.合同一旦签订就具有法律约束力，除非 ()
- A.一方不履行 B.一方资金不能支持他应该履行的部分
C.合同违反了适用法律 D.一方宣布合同无效
- 5.是按照合同的规定和要求，对合同的提交结果进行核实和验收，并进行移交、付款记忆解决未尽事项、结束合同的过程是 ()
- A.项目采购管理 B.项目收尾 C.合同收尾 D.管理收尾
- 6.项目合同中指消灭既存合同效力的法律行为是 ()
- A.变更 B.解除 C.终止 D.违规
- 7.是采购过程中用来识别成功和失败的系统审查的是采购 ()
- A.审计 B.项目后评审 C.管理评审 D.流程图
- 8.在某些情况下，合同终止指 ()
- A.双方同意终止合同 B.交付产品或者提供服务结束合同
C.正确履行合同从而结束合同 D.确认最终付款



习题作业

二、多项选择题

1.按承包合同的计价方法划分，项目合同可分为 ()

A.总价合同 B.单价合同 C.分包合同 D.成本加酬金合同

2.询价计划编制的工具和技术包括 ()

A.自制或外购分析 B.标准表格 C.专家判断 D.合同类型选择

3.合同具有法律约束力，它必须包含 ()

A.双方同意 B.批准了的谈判 C.报酬 D.合法性

4.以下属于合同管理的有 ()

A.评估风险 B.确认已经送出建议书
C.确认已经进行合同变更 D.回答预期卖方的问题



习题作业

三、简答题

- 1.项目采购的原则是什么？
- 2.什么是项目采购管理？项目采购管理的过程是什么？
- 3.编制采购计划的依据有哪些？
- 4.项目合同管理的方法有哪些？
- 5.哪些条件下，合同可以变更或解除？



案例分析作业

美国福特汽车公司原有的采购流程，可以说是相当传统的。采购部将订单一式三份送给会计部、厂商和验收单位；厂商将货品送到验收单位，同时将发票送给会计部；验收单位将验收结果填写验收单、送到会计部。会计部将所持的验收单、订单和发票等三种文件相互查验，如都相符，就如数付款给厂商。

应用计算机网络，福特公司有了全新的采购作业流程。采购部将订单输入计算机资料库，如是固定往来厂商，则以EOS（电子订货系统）自动向厂商下达订单；如非固定厂商，则以订单传真和电子邮件通知之。厂商交货后，验收单位从计算机系统内取出订单资料，再验收所交货品，如相符，则录入计算机。经过一定时间，计算机系统会自动签发票给厂商。如验收不符，也将验收结果输入计算机系统。如此，采购部和会计部均可从计算机资料库中，随时查询和了解采购状况。



案例分析作业

因为网络废除了发票，且将核对和签发支票等改为验收单位负责，企业会计部的人员几乎在整个采购作业中不再需要投入大量的人力，仅仅定期做订单、验收等与财务有关的稽核工作。会计部在流程改善前职员超过500人，改善后仅仅需要125人。这个效应也延至其他部门，有的部门人数甚至减至原有的1 / 20。与此同时，福特公司的验收人员，利用计算机系统资料，取得对以往厂商的品质评定和验收信息，以利于对应否签发支票给厂商做判断，以取代会计人员。同时，信息凭借计算机网络可同时传递给各相关人员，同步处理，以缩短处理时效。



案例分析作业

案例习题

- 1.请你对福特汽车公司传统采购流程提出自己的看法。
- 2.你认为应用计算机网络系统给福特汽车公司的采购作业带来了哪些好处？
- 3.你认为将采购流程中的哪些部分迁移至互联网上会更进一步提高采购流程的效益？



案例分析参考答案

- 1.福特公司传统的采购流程过于繁琐，使得采购时间过长；使用了大量的纸质凭证，不仅浪费资源，而且容易出现错误，且不易保存和进行分析。
- 2.在线竞价不仅减低了人力资源的投入，而且大大缩短了询价时间。计算机网络和信息技术使得物料采购成本显著减少，进而使企业产品成本下降，提高了企业的市场竞争能力。
- 3.将市场行情和库存分析、编制采购计划、对采购订单和采购的物品进行在途管理、采购的自动统计分析等采购流程迁移至互联网上会更进一步提高采购流程的效益。



阅读材料

□ 家电制造业的采购成本控制

http://www.mypm.net/case/show_case_content.asp?caseID=2370

□ 招标的困惑

http://www.mypm.net/case/show_case_content.asp?caseID=2359

□ 浅谈有效进行采购管理

http://www.mypm.net/articles/show_article_content.asp?articleID=15640

采购成本降低的策略与方法----辉如平台

<http://www.mypm.net/bbs/article.asp?titleid=74652&ntypeid=5051>

□ 项目采购成本控制策略浅谈

http://www.mypm.net/articles/show_article_content.asp?articleID=19353



非常感谢 欢迎联系

024-83673218 (O)
xbsun@mail.neu.edu.cn

