

服务外包企业项目管理

项目管理是在有限的资源约束下,运用系统论的观点、方法和理论,对项目所涉及的全部活动和工作进行科学有效的管理,以成功地实现项目的预期目标。对于服务外包企业来说,服务外包项目管理是企业发展的基本要素,是企业管理的重中之重。面对服务外包市场的快速发展、扩张与激烈竞争,服务外包企业的项目管理面临的挑战也日益严峻。本章就服务外包企业的项目管理进行讨论。

3.1 服务外包项目管理概述

3.1.1 服务外包项目概述

服务外包项目是指由发包企业根据需要,在特定的约束条件下,具有明确预期目标和明确起始与终止时间的一次性任务,包括一系列独特的、复杂的、相互关联的活动。该定义有三层含义:第一,服务外包项目是一项有待完成的任务,有特定的环境、要求与目标;第二,接包企业需要利用有限的资源在规定的时间内完成项目;第三,项目要满足规定的性能、质量、数量、技术指标等要求。

服务外包项目具有如下特征。

1. 明确的目标

这是服务外包项目的首要特征,主要体现在如下三个方面:

- (1) 时间性目标。服务外包项目都有明确的开始时间和结束时间。
- (2) 成果性目标。服务外包项目应按时完成并交付预期产品或实施服务。
- (3) 约束性目标。项目任务须在限定的人力、成本等资源的限制下完成。

2. 独特性

服务外包项目的产品或服务都是唯一的,或者其提供的产品或服务是独特的,或者自然条件、社会条件或实施过程会有所不同。

3. 一次性

一次性是指项目任务的性质及其组织形式,具有非重复性。两个有可能类似的服务外包项目,由于时间、空间、客户与环境、目标与要求的不同,往往会有很大的差异。

4. 整体性

服务外包项目中的所有活动都是相互关联并构成一个有机的整体,应按照项目的具体目标来整体配置资源,追求整体的效益,做到数量、质量、结构的整体优化。

5. 生命周期性

服务外包项目的各项活动需要一步一步地实施,直至项目的最后完成,形成项目完整的生命周期,在项目生命周期的不同实施阶段,其具体要求和特点是完全不同的。

6. 不确定性

由于项目的一次性,以及产品与服务的独特性,加之有可能经验不足与环境的可变因素,项目实施具有较大的不确定性。

项目的生命周期描述项目从开始到结束所经历的各个阶段,通常包括“项目识别、项目计划、项目实施与项目结束”四个阶段。实际工作中可以根据项目领域的不同或划分方法的不同再进行具体的划分。图 3-1 给出了一般项目生命周期的图示。

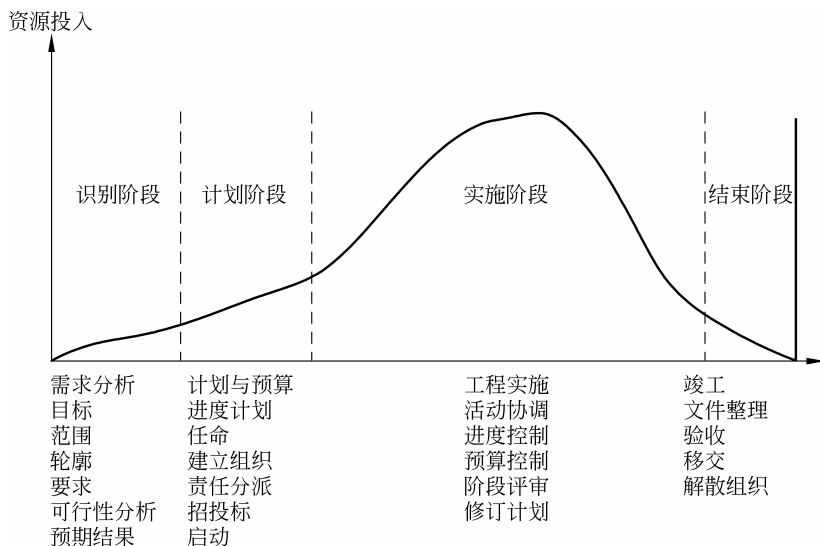


图 3-1 项目生命周期图示

项目的生命周期包括:

- (1) 项目的起始时间和终结时间。
- (2) 项目阶段的划分。
- (3) 项目各阶段的主要任务和相关的主要活动。
- (4) 项目各阶段可交付的成果与主要活动的成果^[35]。

3.1.2 项目管理

项目管理(Project Management, PM)是指项目管理者在资源有限的情况下,运用系统的理论、观点和方法,对项目涉及的全部活动进行有效的管理,包括对项目全过程的计划、组织、指挥、协调、控制和评价,在项目的范围、期限与成本三个要素之间寻求平衡,以确保按时按质完成和实现项目预期目标。

项目管理有如下作用^[36]。

(1) 有效使用项目资源,合理安排项目进度。通过利用工作分解结构(Work Breakdown Structure, WBS)、关键路径(Critical Path Method, CPM)、资源优化等科学的项目管理方法和技术,确保项目任务组成,合理安排各项任务的先后顺序,有效配置和使用资源,保证项目顺利实施,有效降低项目成本。

(2) 加强项目团队合作,提高团队战斗力。通过项目的人力资源管理、沟通管理、奖惩管理等手段,增强项目团队的协调合作,提高团队成员工作的积极性和工作效率。

(3) 控制项目风险,提高项目实施的成功率。通过项目风险管理以有效降低项目实施过程中所面临的不确定因素对项目的影晌。

(4) 有效控制项目范围,增强项目的可控性。通过对项目范围进行控制管理,以降低项目范围发生变更对项目的影晌,保证项目顺利实施。

(5) 对项目进行有效监控。通过监控尽早发现并解决项目实施过程中存在的问题或隐患。

(6) 进行项目知识积累。在项目结束时,进行项目总结,以便将越来越多的项目经验转化为企业的知识财富。

项目管理的内容主要包括项目整体管理、项目范围管理、项目进度管理、项目成本管理、项目质量管理、项目资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理、项目变动管理、项目问题管理与项目信息管理^[37,38]。

3.1.3 服务外包企业的项目管理

对于服务外包企业来说,项目管理的前提是从发包方获得项目,这涉及接包项目的选择与投标管理。在服务外包市场上可能有不同的项目可供服务外包接包商选择,接包方需要充分了解项目的相关信息后做出选择,并做好项目投标的准备。

在服务外包项目签约以后,服务外包企业需要确定实施项目的负责人,组建项目团队,并开始对内、对外的信息交流以维系团队的凝聚力以及与客户的良好合作关系。沟通管理则为这个过程提供相应的技术支持和润滑作用。

按时完成项目是服务外包项目管理的一个重要目标,利用项目进度管理技术和方法,制订科学合理的项目进度计划,对项目进度实施控制,协调项目进程按正常轨道运营,确保项目按期完成。

确保服务外包项目完成的质量是服务外包企业项目管理的另一个重要目标,这涉及制定项目质量目标、进行项目质量跟踪和质量控制、质量改进等技术和措施来确保服务外包项目的质量,提高客户对项目质量的满意度。

发包企业对发包项目的另一个关注点是发包项目的安全,尤其对于信息技术类服务外包项目,其中的信息安全更是项目安全的重中之重。服务外包企业需要通过风险识别、风险分析和风险评估的手段加强对服务外包项目的安全管理,尽可能减少或避免项目安全事故的发生。

进行项目的成本管理可以把服务外包项目的运行成本控制在预算范围内。在项目实施过程中,需要定期收集项目的实际成本数据,进行成本的 actual 值和预算值的动态比较分析与偏差分析,及时采取必要的纠偏措施,尽可能好地实现项目的成本目标。

服务外包项目的完成往往需要在项目的各个阶段购买特定的产品或服务,这一管理的核心是以最低的可能价格购买到合乎要求的产品和服务。

以下各节将分别对服务外包项目的投标管理、服务外包项目的组织与沟通管理、服务外包项目的进度管理、服务外包项目的成本管理与服务外包项目的信息化管理进行介绍,而关于服务外包项目的质量管理与服务外包项目的风险管理将在第 4 章与第 5 章中予以介绍。

3.2 服务外包项目的投标管理

服务外包企业的项目通常是通过竞争性招投标来获取的,竞争性招标投标有一套完整、统一的程序,其过程包括招标、投标、开标、评标、合同授予等阶段组成。本节主要介绍同服务外包企业获取项目有关的投标过程管理。

3.2.1 项目招标投标概述

项目招标投标是一种特殊的市场交易方式。它是由招标方或招标代理机构通过媒体公开发布项目招标公告或投标邀请,邀请潜在投标人参加平等竞争,然后按照规定的程序与办法,对投标竞争者的技术水平、项目报价、预期质量与工期等因素进行科学的比较与综合分析,择优选定中标者,并与其签订项目承包合同,以实现节约成本、保证项目质量和优化资源配置的一种交易方式。

项目招标常用的方式有公开招标、邀请招标和综合招标。公开招标是由招标方在招标管理部门指定的公众媒体上发布项目招标公告,凡对该招标项目感兴趣又符合投标条件的承包商,都可以在规定的时间内向招标单位提交投标意向书,经审查合格的承包商都可以在购买招标文件后进行投标。邀请招标是由招标企业根据自己掌握的信息,或由权威咨询机构提供的信息,选择 5~10 家(最少 3 家)合格的承包商发出招投标邀请,被邀承包商如有意投标,须在规定的时间内向招标企业提交投标意向书。综合招标组合使用公开招标与邀请招标两种招标方式,其具体做法是先进行公开招标,开标后,按照一定评价标准,从中选出 3 或 4 家投标单位,再对他们进行邀请招标。

在国际范围内进行招投标的称为国际招标,其英文缩写为 ICB(International Competitive Bidding)。许多大型服务外包项目,尤其是金融服务与信息系统服务类的服务外包项目常采用国际招标方式^[39]。

项目招标投标流程如图 3-2 所示。

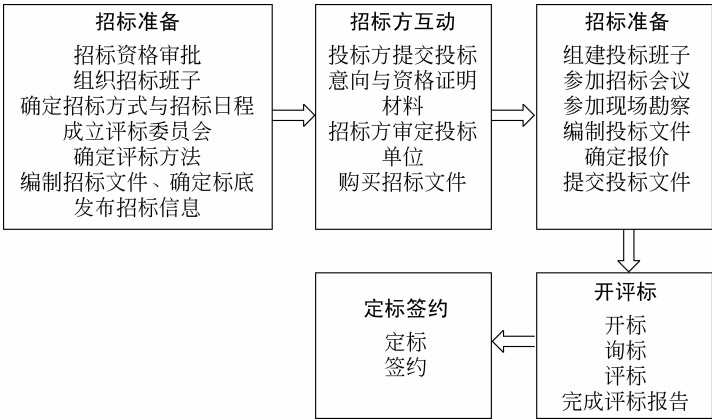


图 3-2 项目招标投标流程

3.2.2 服务外包项目投标程序

服务外包企业进行服务外包项目投标的基本程序如图 3-3 所示。

(1) 获取并查证招标信息。这是外包企业进行项目投标的第一步。公开招标的项目信息可以从报纸、杂志、电视、广播等媒体或网络获取。在获取招标信息后,还需要对信息的真实性、合法性进行查证核实,避免上当受骗或不合法的招标。

(2) 投标决策。企业应慎重选择能充分发挥自身优势,有一定利润,能顺利保证工期和质量要求的项目进行投标。

(3) 项目跟踪。在确定对相关项目进行投标后,通过对项目的跟踪,进一步了解项目的特点、招标方对招标项目的特殊要求和意向,研究项目所在国家、地区的法律、税务和项目相关环境,及时了解其他竞标者的竞争力和动向,为项目投标做好充分的准备。

(4) 提交投标申请。投标决策一经确定,就可向招标方提出投标申请,递交招标方要求提供的资格证明材料,如企业营业执照、资质证书、自有资金情况、企业规模、近年承包项目的情况等。

(5) 资格审查。招标方对有意参与项目投标的单位是否具备投标资格所作的审查工作可以确保投标方具有足够的资源和经验来胜任项目的承包。一般说来,投标方应具备的基本投标条件^[40]包括:

- ① 具有独立承担民事责任的能力。

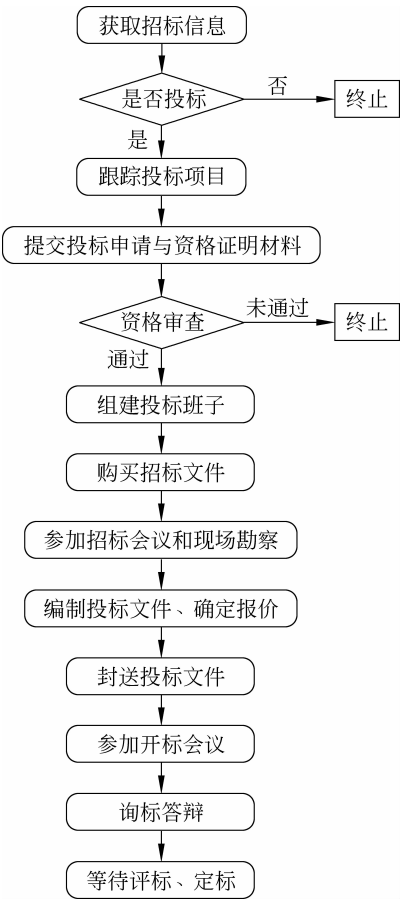


图 3-3 服务外包企业项目投标流程

- ② 具有良好的商业信誉和健全的财务会计制度。
- ③ 具有履行项目任务所必需的设备和专业技术能力。
- ④ 有依法缴纳税收和社会保障资金的良好记录。
- ⑤ 近三年内在经营活动中没有重大违法记录。
- ⑥ 法律、行政法规规定的其他条件。

(6) 投标准备。投标方的投标准备包括组建投标班子、购买招标文件、参加招标方组织的招标文件答疑的招标会议和项目现场勘察、确定项目报价与编制投标文件等。在此过程中投标方应积极主动地同招标方接触沟通,对项目做更详细的了解,向招标方介绍本单位的优势,使招标方全方位地了解本单位在技术、管理、质量保证、人员、资信等方面的实力,以提高中标概率。

现场勘察是指到项目现场进行实地考察,通过对招标项目的实地考察,获取有用的信息,核对招标文件中的有关资料,加深对招标文件的理解,以便对项目投标做出正确的判断,对投标策略与投标报价做出正确的决策。

投标方必须在招标文件规定的期限内完成投标准备,如期按要求提交完整的投标文件和相关资料,逾期将被当作废标处理。投标文件一经提交就不能收回,如要撤回或修改,必须在投标截止日期之前,将书面的撤回要求或修改内容送交投标人。在截止日期之后和投标有效期内,任何投标文件不得修改或撤回,否则将被没收投标保证金。

(7) 开标、询标。为体现招标投标的公平、公开和公正的原则,在招标文件确定的提交投标文件截止的同一时间和地点举行开标会议。参会人员包括招标方、所有投标方、政府招标投标管理机构的工作人员(现场监督)、与被邀请的项目主管部门、当地政府计划部门、经办银行等机构的代表。开标会议的主要内容有当众检查投标文件密封情况,投标文件经确认密封完好后,由工作人员当众拆封,并当众宣布各投标文件主要内容,包括投标单位名称、投标价格和投标文件其他相关内容。投标方如对宣读的投标报价内容无异议,需签字确认。

在评标过程中,招标班子或评标委员会通常会要求投标方对投标文件中的技术、商务、报价计算等问题进行澄清和答辩,称为询标答辩,投标方应组织专而精的答辩班子,对询标答辩做好充分的准备,以便充分利用这次机会,圆满回答招标方的问题和主动弥补投标文件的不足,做好夺标的最后一搏。

3.2.3 项目投标文件的编制

1. 投标文件概述

投标文件是投标单位投标活动的一个书面成果,用以向招标方表示愿以招标文件的要求订立书面合同,并根据自身的条件对招标文件中的实质性要求和条件做出令招标方“满意”的响应。投标文件是投标方参与项目投标的重要凭证,也是投标单位能否通过评标、中标,进而签订合同的重要依据,必须严格按照招标文件中规定的内容、要求和格式认真编制,并按规定的时间,在规定的地点将投标文件密封递交给招标方。

投标文件通常包括商务文件、技术文件与价格文件三部分。商务文件用以证明投标方的合法性,以及投标方对招标要求和条款的响应,主要包括投标函、投标函附录、法人代

表证明、授权委托书、投标担保、企业各类资质证明、对招标文件的合同协议条款的确定与响应;技术文件包括项目实施的组织机构设置、项目班子的配备和员工情况、投标承诺及对招标文件的确认与响应措施,以及投标单位近几年的业绩,以便招标方能全面评价投标方的技术实力和经验素质;价格文件包括项目业务量清单与报价表,它们是投标文件的核心,全部价格文件必须按照招标文件规定的格式编制和填写,不许有任何改动。不同项目投标文件的具体内容可能有所不同,但一般会包括下述基本内容^[39]。

- 开标一览表。
- 投标函。
- 投标函附录。
- 投标保证金交存凭证复印件。
- 投标报价单。
- 法定代表人身份证明。
- 法人授权委托书。
- 具有标价的项目业务量清单与报价表。
- 辅助资料表。
- 资格审查表(已经资格预审的不需要)。
- 对招标文件中合同协议条款内容的确认与响应。
- 项目运营的组织设计。
- 招标文件规定提交的其他资料。

2. 投标文件的编制要求

投标方在制作投标文件的过程中,应把握以下原则与要求。

1) 内容要求

投标文件的内容应当对招标文件提出的实质性要求和条件做出响应,应做到合法合规、真实可靠、全面完整、有效有力^[41]。

(1) 合法合规。要求投标文件中所提供的投标单位资格证明的资料完全符合法律、法规的规定,这是投标文件能否参加评标的前提条件。例如,对于信息系统服务的外包项目,投标文件中还应包括《计算机信息系统集成资质》、ISO 9000 质量认证证书等资料的影印件或复印件,如果没有,那么这样的投标文件就不符合法规的规定。

(2) 真实可靠。要求投标文件所提供的内容资料真实可靠,这是投标文件能否参加竞标的基本条件。真实是指投标文件能客观地反映投标方的身份、资信、业绩、技术水平、服务质量的真实情况;可靠是指要求投标文件提供的内容资料能经得起技术上的审核和论证,在逻辑性上应保持一致。

(3) 全面完整。要求投标文件所提供的内容资料全面完整,这是投标能否中标的关键条件。全面是要求投标文件须由商务文件、技术文件和价格文件三部分组成,缺一个部分就是不全面。完整是要求投标文件的内容在每一部分或每一具体项目上都能全方位地体现已对招标文件的实质性要求做出相对应的完全响应。

(4) 有效有力。要求投标文件所提供的内容资料,既有效又要有较强的竞争力。有效一是要求投标文件所提供的各类证件资料必须在法律法规所允许的有效期内;二是要

求投标文件中的各项条款,都必须在招标文件所允许的有效范围内,不能有不满足条款的情况出现;三是要求投标文件的份数要有效,不能少。投标报价要有竞争力,但不能低于成本价、不降低技术性能;提供的项目质量与服务质量有竞争力。

2) 时间要求

在编制投标文件的过程中,一是严格遵守招标文件的相关时间规定,二是要制订周密的编制投标文件的时间计划,并严格遵守。

需要严格遵守的招标文件规定的时间期限有三个:一是投标截止时间,二是投标保证金截止时间,三是招标文件规定的项目完成时间。其中容易出现差错的是二和三,投标保证金截止时间是指投标保证金到达招标文件指定账户的时间。对于项目完成时间要严格按照招标文件的要求,不要随意添加节假日或雨雪天顺延等有违招标要求的附注。

3) 制作要求

编制投标文件时应做到表述正确、格式规范、操作认真^[41]。

(1) 表述正确。为此要做到“三不”,即:一不要杂乱无章,要编排好投标文件目录,文件整齐有序、条理清楚;二不要文不对题,针对招标文件的要求所作的响应表述简洁、清楚,有针对性和说服力;三不能自相矛盾,出现前后不一致或自相矛盾的数据,这需要反复地认真复核检查。

(2) 格式规范。投标文件应按规定的顺序排列,并给出目录;要做到投标文件的字体统一、符号统一、页面格式统一,应严格按招标文件提供的格式要求填写,规定要求打印必须打印。未规定不允许更改的,更改处应加盖更改专用章。该签字盖章的要签字盖章,不能有遗漏,不能替代,不能假冒或模仿;页面应没有涂改、没有折痕、没有缺损、没有错别字等;装订整齐是要求投标文件按顺序装订成册,该标明正副本的必须标明,该密封的要密封,在密封前要经由审核人员做最后的审核,以减少投标文件的失误。

3.2.4 项目投标报价

招投标竞争激烈,恰当的报价是投标能否中标的一个关键。对服务外包项目进行投标报价,需要在综合考虑投标单位本身的经营管理与技术、招标项目本身与客观环境等因素的基础上明确投标目的、采用科学的报价方法,把报价建立在科学分析和可靠计算的基础上,进行合理准确的报价。同时还应熟练应用投标报价的策略与技巧,以提高中标的概率。

1. 项目投标报价的基本步骤

项目投标报价的步骤通常包括^[42]:

- (1) 根据投标书内各项规定,结合现场考察记录,经整理分析逐项测算项目工程量。
- (2) 根据项目要求和技术说明,按标书中所列工程量列出单价、分项价和总价。
- (3) 核算完成项目所需的材料、设备、人工等直接费用。
- (4) 将管理费、利润、竣工后的维护费,以及税收、保险、银行贷款和不可预见费用等间接费用推算在各分项工程单价内。
- (5) 合理估计项目进行过程中工程量增减变动可能,但在填报时需把握策略。

(6) 对期限长的项目,需要对物价、工资、汇率等可能的变动作出预测估计,并在标价时加以考虑。

2. 投标报价目的

报什么样的价,怎样报价取决于投标方的投标目的。作为一种市场商业行为,任何投标单位都会把投标的盈利作为项目投标的目标之一,但企业会根据自身的运营情况,对盈利的多少是有区别的。一般地,可以把投标报价的目的分为下列几种类型^[42]:

- 以最佳盈利为目的。以实现最佳盈利为投标目的,对效益不佳的项目投标热情不高。
- 以市场竞争为目的。以竞争为手段,以低盈利为目标,在于开拓和发展市场。
- 以积累经验为目的。争取中标积累项目经验,以后续项目的赢利为目的。
- 以业务补偿为目的。弥补企业业务不足、追求企业边际效益,维持企业生产均衡。
- 以企业生存为目的。克服企业生存危机,只求中标,为企业的生存发展寻求机会。

确定什么样的投标报价目标需要从投标单位自身的因素、招标项目的因素以及投标的竞争程度三个方面加以综合考虑^[42]。

(1) 投标方自身的因素。包括投标方自身的技术与装备能力、管理水平、员工的技术操作水平、设计与创新能力、对招标项目的熟悉程度。

(2) 招标项目的因素。这涉及项目给中标方可能带来的后续和市场拓展机会,尤其是拓展国际市场的机会。

(3) 投标项目的竞争程度。这涉及参与投标单位多少与各投标者的投标目的与动机。投标单位在投标时必须以自身条件为基础,以市场竞争为导向,制定正确的投标目标。

3. 投标报价方法

项目的投标报价可以分为成本核算、标价和报价三个环节。成本核算是按照招标文件所提供的技术要求,按照其计价成本或按其结构比例计算项目实施过程中所需的各项成本,核算成本包括:项目的直接费用和项目的间接费用,即

核算成本=项目直接费用+项目间接费用

项目的直接费用包括人工费、材料费和设备使用费等直接的项目工程费用 and 环境保护费、文明施工费、设备保护费等措施费;项目的间接费用包括与项目有关的管理人员费用、办公费、差旅费等企业管理费和社会保障费、保险费、住房公积金等规费。

项目的标价是在项目核算成本的基础上加上应纳税金和投标单位某阶段的平均利润所确定的一个基数价格,即

标价(基数价格)=核算成本+应纳税金+阶段平均利润

基数价格并未考虑项目完成所需的社会成本以及投标单位之间的竞争因素,但它是确定投标报价的基础。报价,又称决策价格,它是以基数价格为依据,由决策方确定的项目拟获利润的多少或边际贡献率所确定的一个项目报价。

确定决策价格可以采用下列方法^[42]:

(1) 常规决策法。在基数价格的基础上,通过分析研究招标方的目的与要求,确定报

价。如果招标方对项目的质量比较看重,可适当提高报价;如以降低成本为主,报价应适当降低;如两者兼而有之,这还需要看竞争环境对企业的影响程度来决定报价水平。其他影响报价高低的因素包括工程工期、项目的技术含量、招标方的项目基础及财务条件等。

(2) 中标概率决策法。根据中标是第一要素,其次才是尽可能获得较多利润的原则确定报价。在基数价格确定后,可以采用最大期望利润原则来确定报价。这里期望利润可以用下式计算:

$$\text{期望利润额} = \text{利润} \times \text{中标概率}$$

对不同的报价计算其相应的利润与中标概率,得出期望利润额,选取使期望利润额最大的报价作为决策报价。其中利润由下式计算:

$$\text{利润} = \text{报价} - \text{含税成本} = \text{报价} - \text{核算成本} - \text{应纳税金}$$

中标概率通常可以从招标方或作为竞争对手的投标单位收集相关信息,以及同类项目不同时期的中标价格,再计算与本单位含税成本的百分比得出中标概率。对中标概率的估计可以参考下列方法^[42]:

- 如果只有一个竞争对手,需要判断估计自己的报价低于对手的概率。
- 如果投标方已知竞争对手有 n 个,并已掌握这些对手过去的投标信息,则需要估计出自己的某个报价低于每个竞争对手报价的概率,再取这 n 个概率的乘积即为该投标报价的中标概率。
- 如果已知竞争对手有 n 个,但不知具体单位,则可通过收集其中一个典型的代表,称为“平均对手”,估计自己的某个报价战胜这个平均对手的概率,再取其 n 次方作为该报价战胜这 n 个对手的概率,即中标概率。
- 如果连竞争对手有多少都不清楚,就需要先对竞争对手的个数 n 做出估计,再用前一个方法估计自己的某个报价胜出的概率。

4. 投标报价技巧

投标报价竞争的胜负除了投标方的经济实力、技术水平、投标目的与投标报价的方法与策略之外,还取决于投标方的投标报价技巧的运用是否得当^[42]。

- 不平衡报价技巧,也叫前重后轻法。在不提高确定的报价总价和不影响中标的前提下,通过适当调整项目内部各个分项的报价,能在结算时得到更理想的经济效益。例如对早期结账收款的项目适当高报,后期项目适当低报,以利资金周转。经估算预计今后工程量会增加的项目,适当提高报价单价,结算时可多获利。
- 多方案报价技巧。对某些项目范围不很明确,条款不太清楚或不太公正,或技术规范要求过于苛刻的招标项目,除有一个按原招标文件要求的报价外,可以在充分评估投标风险的基础上,提供若干不同报价方案。
- 增加建议技巧。适用于可提建议方案的项目招标。新方案应可以降低项目总价或提前工期或项目运用更合理。但要注意对原方案也一定要标价,以便于招标方进行比较。
- 突然降价技巧。先按一般情况报价,到快投标截止时,再突然降价。采用这种方法可以迷惑竞争对手。如果中标,在签订合同时可采用不平衡报价技巧调整各子项目的单项价格,以期取得尽可能高的效益。

- 先亏后盈技巧。适用于只求中标的低报价投标方。要求投标方有较好的资信条件,提出的方案先进可行。
- 低价索赔技巧。适用于招标文件、合同条款中,有较多漏洞有索赔创利机会的项目招标,即把报价报低争取中标。中标后在项目实施过程中合理利用这些漏洞向项目单位索赔以提高效益,但这不利于后续项目的合作。
- 联合保标技巧。在竞争对手众多,可以采取几家实力雄厚的承包商联合控制标价,争取一家中标,再将其部分项目转让给其他承包商分包,或轮流相互保标等。但如被招标方发现,会被取消投标资格。

3.2.5 案例分析

【案例 3-1】 投标案例分析^[43]

案例背景

某投标单位经投标资格审查后在投标过程中,对招标文件进行了仔细分析,发现原设计方案过于保守,提出的工期过于苛刻,且合同条款中规定工期每延迟一天要罚合同价的1‰。如要保证实现按期完工,必须采取特殊措施,从而大大增加成本。因此,该投标单位在投标文件中说明招标单位的工期要求难以实现,并在工期方面按自己认为的合理工期(比要求工期增加3个月)编制项目完成计划并据此报价;还对原设计方案提出了改进建议,并对两种方案进行了技术经济分析和比较,证明建议方案不仅能保证达到和超过原方案的可靠性和安全性,而且可降低3%的价格。

该投标单位将投标的技术标、商务标和价格文件分别封装,在封口处加盖本单位公章和项目经理签字后,在投标截止日期前一天上午将投标文件报送招标单位,次日下午,在规定的开标时间前1小时,该投标单位又递交了一份补充材料,其中声明将原报价降低4%。但是,招标单位的有关工作人员认为,根据国际上“一标一投”的惯例。一个投标单位不得递交两份标书,因而拒收该补充材料。

开标会议由市招投标办的工作人员主持,市公证处有关人员到会,各投标单位代表到场。开标前,市公证处人员对各投标单位的资质与所有投标文件进行了审查,确认所有投标文件有效后正式开标。主持人当众宣读投标单位名称、投标价格、投标工期和有关投标文件的重要说明。

案例问题

- (1) 该投标单位运用了哪几种投标报价技巧?运用是否恰当?
- (2) 从所介绍的背景资料来看,在该项目招投标中存在哪些问题?

案例分析

问题1:该投标单位在报价过程中运用了三种报价技巧,即多方案报价技巧、增加建议方案报价技巧和突然降价报价技巧。其中多方案报价技巧运用不当,因为运用该报价技巧时,必须对原方案,即招标文件要求的方案进行报价,而该投标单位在投标时仅仅说明了该工期要求难以实现,却并未报出相应的投标价格。

增加建议方案运用得当,通过对两个设计方案的技术经济分析和对比,论证了建议方案的技术可行性和经济合理性,对招标方有很强的说服力。

突然降价法也运用得当,投标文件的递交时间比规定的投标截止时间仅提前一天,既符合常理,又为竞争对手调整、确定最终报价留有一定的时间,起到了迷惑竞争对手的作用。在开标前1小时突然递交一份补充文件,这时竞争对手已不可能再调整报价了。

问题2:从案例的介绍看,该项目招投标中存在4方面的问题。

一是招标单位的工作人员不应该拒收该投标单位的补充文件,因为投标单位在投标截止时间之前所递交的任何书面文件都是有效文件,都是投标的有效组成部分,即补充文件与原投标文件共同构成一份投标文件,而不是两份相互独立的投标文件。

二是根据《中华人民共和国招标投标法》,应由招标单位的工作人员主持开标会议,并宣读投标单位名称、投标价格等内容,而不应由市招投标办的工作人员主持和宣读。

三是资格审查应在投标之前进行(案例介绍已说明经过了资格审查),公证处人员无权对投标单位的资格进行审查,其到场的作用仅在于确认开标的公正性和合法性(包括投标文件的合法性)。

四是公证处人员确认所有投标文件均为有效标书是错误的,因为该投标单位的投标文件仅有投标单位的公章和项目经理的签字,而无法定代表人或其代理人的签字或盖章,应作废标处理。

【案例3-2】 投标报价技巧案例分析^[43]

案例背景

某项目招标文件的合同条款中规定:预付款数额为合同价的30%,项目启动后3日内支付,二期工程完成一半时一次性全额扣回,项目款项按季度支付。

某投标单位对该项目投标,并对项目业务量进行了估算,总价为9000万元,总工期为24个月,其中第一期项目估价为1200万元,工期为6个月;第二期项目估价为4800万元,工期为12个月;第三期项目估价3000万元,工期6个月。该投标商为了既不影响中标,又能在中标后取得较好的收益,决定采用不平衡报价法对原估价作出调整,第一期工程调整为1300万元,第二期工程调整为5000万元,三期工程调整为2700万元。

另外,该投标单位还考虑到,该项目虽有预付款,但平时项目款按季度支付不利于资金周转,决定除按上述调整后的数额报价外,还建议招标单位将支付条件改为:预付款为合同价的5%,项目款按月支付,其余条款不变。

案例问题

- (1) 该投标单位所运用的不平衡报价法是否恰当?为什么?
- (2) 除了不平衡报价法,该投标单位还运用了哪一种报价技巧?运用是否得当?

案例分析

(1) 该投标单位运用不平衡报价法恰当,因为该投标单位是将属于前期工程第一期与第二期项目的报价调高,而将属于项目后期的第三期项目的报价调低,可以在项目实施的早期阶段收到较多的款项,从而可以提高投标单位所得项目款的现值;而且,项目单价的调整幅度均在±10%以内,属于合理调整范围。

(2) 该投标商运用的另一种投标技巧是多方案报价法,该报价技巧运用恰当,因为投标商的报价既适用于原付款条件,也适用于建议的付款条件。

3.3 服务外包项目人力资源管理与沟通管理

3.3.1 项目人力资源管理概述

服务外包项目人力资源管理是指根据服务外包项目的目标、特点、实施要求,以及项目实施的情况和外部环境的变化,采用科学的方法,对参加项目的人力资源进行合理的组织、培训和调配,充分发挥项目团队成员的主观能动性,使人力物力经常保持最佳状态,以确保项目目标的顺利实现。

1. 服务外包项目人力资源管理的特点^[40]

(1) 强调团队建设。建设一个和谐、高效的项目团队是完成项目目标的先决条件。

(2) 灵活性大。服务外包项目团队是一个有一定期限的组织,项目完成后就会解散。同时在项目实施的过程中会根据项目任务的需要对团队人员适时作必要的调整。

(3) 人员复杂。项目团队的成员通常来自服务外包企业不同的职能和技术部门,担当不同的角色,从事不同的工作,有时还需要临时招聘员工。

(4) 管理难度大。团队成员的复杂性、灵活性以及服务外包项目本身的特性决定了项目人力资源管理的难度。

2. 项目人力资源管理的主要内容^[40]

(1) 制定人力资源计划。根据项目对人力资源的需求,确定并分配项目中的角色、职责和报告关系。包括项目职位分析,规划核心人员和制定人员配备管理计划。

(2) 组建项目团队。确定如何、在什么时间、以什么方式获得项目团队所需的各类人员,尤其是项目团队的核心成员,常采用企业内部调配和招聘的方式。

(3) 项目团队建设。通过分析影响项目团队成员士气和团队业绩的因素,采取措施调动项目团队成员的积极性和创造性。建立项目团队成员之间良好的沟通与解决冲突的渠道,形成和谐的人际关系和氛围,着力培养群策群力的团队协作精神;分析人力资源偏离计划的情况,采取措施充实和健全项目团队;根据项目培训计划组织安排对项目团队员工的相关培训以保证项目成员能胜任其所承担的任务并遵守团队的规章制度。

(4) 项目团队管理。制定具体的规章和纪律,要求所有成员严格遵守;明确项目团队成员的具体职责、权限和业绩要求,确保项目成员对项目工作的正确理解并有效地执行;在项目实施过程中对成员绩效进行考核以实现对成员客观公正的评价;制定明确可行的激励机制并严格执行,以调动成员的工作积极性和创造性。

3.3.2 项目经理

项目经理是服务外包项目的负责人,负责整个项目的组织、计划与实施过程,以保证项目目标的成功实现。项目经理是整个项目团队的核心和灵魂,他需要对项目及项目结果全权负责。因此项目经理的管理素质、组织能力、知识结构、经验水平和领导艺术都对项目管理的成败有决定性的影响。

1. 项目经理的主要职责

身为项目的管理者,项目经理必须对项目全权负责。项目经理需要具有强大的沟通和人际交往能力,同时会有不断增加的责任,却只有相对小的权力。项目经理的主要职责包括项目计划、组织、领导和控制^[44]。

(1) 计划。项目经理的职责之一是将项目进行分解,划分主要工作内容和工作量,制定完成项目的总体计划与阶段性计划,以确保项目总体目标的实现。

(2) 组织。项目经理的第二个重要职责是组建项目团队,确定项目团队组建的办法(调配、招聘等)、项目人员组成结构、物色核心成员、分配团队角色等。

(3) 领导。项目经理要充分利用其职权和个人影响力去影响项目团队的成员,同他们进行有效的沟通,调动他们的工作积极性和主动性,有效地解决可能出现的各种矛盾和冲突,使团队成员团结协作,全心全意地为完成项目目标努力工作。

(4) 控制。项目经理需要随时了解项目进展情况,及时发现偏差,并采取措施加以纠正,使项目工作始终处于可控状态。

2. 项目经理的技能

项目经理要成功地完成其职责,需要具备一些基本的技能来组织、团结与激励员工、赢得客户的满意与信赖。领导能力、人才开发能力、沟通技巧、良好的人际交往和个人影响力、处理压力和解决问题的能力以及管理时间的技能都是一个项目经理必备的技能^[44]。

(1) 领导技能。项目经理作为项目团队的领导者应把握正确的领导方式,善于运用领导艺术和领导技巧,团结与领导全体成员,共同为完成项目目标努力。

(2) 沟通技巧。项目经理应能利用各种渠道与项目团队成员、项目客户以及企业高层经常进行有效的沟通,以便及时发现问题、了解客户与企业高层的真实需求和满意度,掌握团队成员的思想动态,相互信任,减少误会,以保证项目顺利进行。

(3) 人才开发能力。项目经理应对项目成员组织定期或不定期的培训,创造一种有利于学习的环境,鼓励成员勇于创新、敢于承担风险,扩展并提升他们的知识和技能;善于发现核心人才,加以重点培养,提升团队的竞争力。

(4) 人际交往能力。项目经理应具有妥善处理组织内外关系的能力,包括与周围环境建立广泛联系和对外界信息的吸收、转化能力,以及正确处理上下左右关系的能力等。

(5) 处理压力的能力。一是在压力出现时保持稳定的心态以免影响团队的情绪;二是要根据压力产生的根源,采取有效措施及时化解与减轻压力;三是对团队成员采用激励的方式,提升整个项目团队抵御压力的能力。

(6) 解决问题的能力。一是有极早发现问题或潜在问题的能力;二是要有正确的心态、清晰的解决思路;三是遵循正确的解决问题程序;四是要掌握分析问题解决问题的正确途径或办法,即能拿出最佳的解决方案。

(7) 时间管理的技能。一是明确项目的任务目标与时间目标;二是项目实施要有计划、有组织、有序地进行;三是分清工作的轻重缓急;四是要合理安排时间,提高时间的利用效率;五是要制定规则,严格遵守,项目经理要以身作则。

3.3.3 服务外包项目团队

服务外包项目团队是由一组拥有不同层次的权力和责任的个体成员为实现项目的具体目标而组建的协同工作队伍,项目团队的成员拥有共同的目标、绩效目标及工作方法。项目团队的具体职责、组织结构、人员构成和人数配备等视服务外包项目的性质、复杂程度、规模大小和持续时间的长短等有所不同。

1. 服务外包项目的组织结构

服务外包项目的组织结构是项目团队运行的基础,合适的组织结构是项目团队高效运行的先决条件。项目团队的组织结构应根据项目的目标,本着高效精干的原则来设置,常见的项目团队组织结构有职能型团队组织结构、项目型团队组织结构和矩阵型团队组织结构三种形式,它们各有优劣^[37]。

1) 职能型团队组织(Functional organization)结构

在项目的职能型团队组织结构中,项目团队组成由企业的各个职能部门承担,各职能部门根据项目的需要承担本职能范围内的工作,项目是在企业现有的职能型等级结构下完成的,各职能部门之间的协作可以通过正常的管理渠道来维持,如图 3-4 所示。

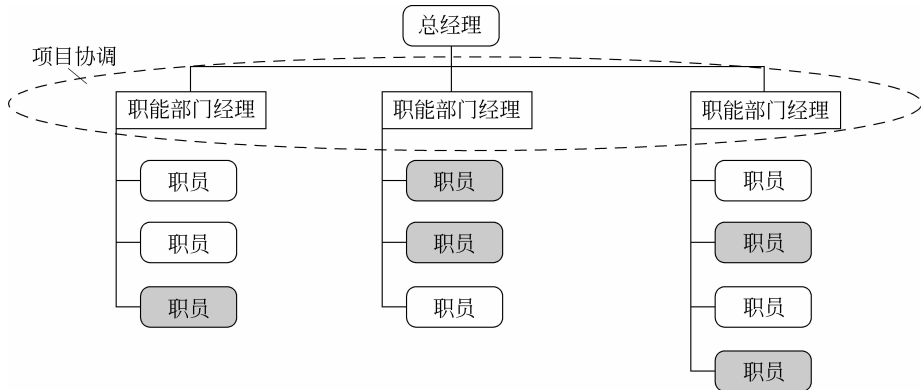


图 3-4 职能型项目组织结构

图 3-4 中灰色框所显示的为参与项目工作的各职能部门的职员。在这种组织结构中各部门的职员向其所在部门的经理汇报,职能部门经理向企业的总经理汇报。项目经理可有可无,即使有其权力也很小。

2) 项目型团队组织(Projected organization)结构

项目型团队组织结构是一种面向项目任务的组织结构,它从企业组织中分离出来作为独立的单元,有其自己的管理人员与技术人员。项目型组织结构如图 3-5 所示。

项目型团队组织结构按项目划拨项目所需的资源,每个项目有明确的项目经理,项目经理拥有较大的权力和权威,全权负责本项目资源的运用与调配;项目团队成员向项目经理汇报,项目经理向企业总经理汇报。项目型团队组织结构的权力集中使决策速度加快,能对客户的要求与企业高层管理者的意图做出快速反应;项目内部沟通顺畅,沟通速度快;项目成员能够集中精力,团队精神得以充分发挥;这种结构在进度、成本和质量等方面的控制比较灵活。

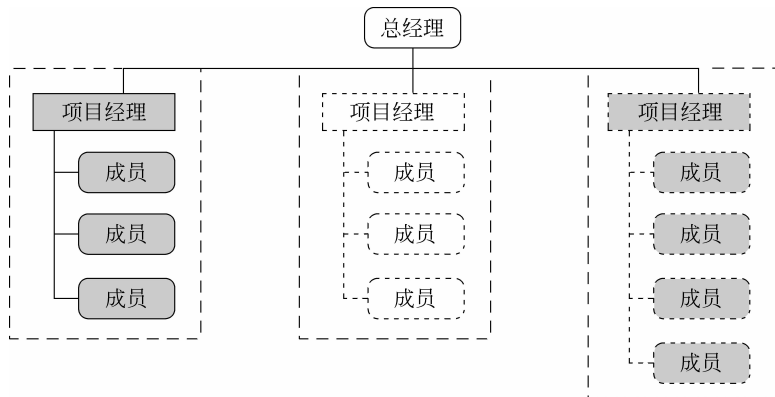


图 3-5 项目型组织结构

3) 矩阵型团队组织(Matrix organization)结构

矩阵型团队组织结构是一种取前两者之长避两者之短的组织结构形式。它兼顾了职能部门长期发展的目标与项目的短期目标,既有项目经理又有职能经理,他们有共同的权力安排项目优先顺序,指派成员的工作,成员受两者的共同领导,同时向他们汇报。这种结构方式如图 3-6 所示。在这个图中,项目 A 和项目 B 是大项目的两个子项目,两个子项目经理向大项目经理报告,大项目经理则向企业的总经理负责。如果项目 A 和项目 B 不属于大项目的结构,则该两项目经理直接向企业的总经理报告。就项目 A 来说,有 3 人来自企业研发部门,5 人来自 IT 部门,1.5 个人来自企业 BP 部门,4 人来自 FA 部门,1 人则来自人事部门。

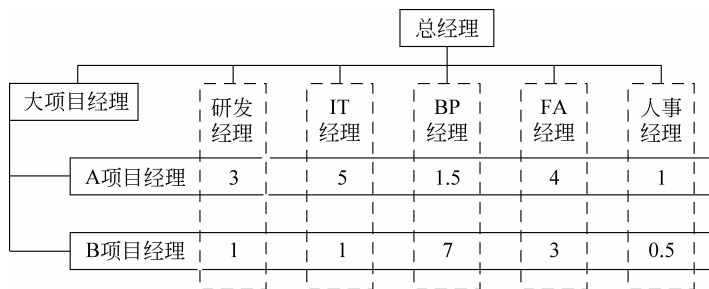


图 3-6 矩阵式项目组织结构

矩阵型团队组织结构根据其是以职能型为重心还是以项目型为重心分为强矩阵型和弱矩阵型。强矩阵型团队组织结构具有较多项目型团队组织结构的色彩,有专职的,权限较大的项目经理,他对项目实施有效的控制,职能部门对项目的影响相对较弱,图 3-6 所示的就是一个强矩阵型组织结构。弱矩阵型团队组织结构则保留了较多的职能型组织结构的特点,这类项目团队的成员主要服务于各自所在的职能部门,只是临时服务于项目。由于矩阵型组织结构集职能型组织结构与项目型组织结构两者之长,已被越来越多的企业所采用。

2. 项目团队的发展过程

一个服务外包项目团队从开始到结束,是一个不断成长和变化的过程,这个过程包含

形成、磨合、规范和执行四个阶段。项目团队的士气和工作效率在这四个阶段的表现是不同的,如图 3-7^[37]所示。

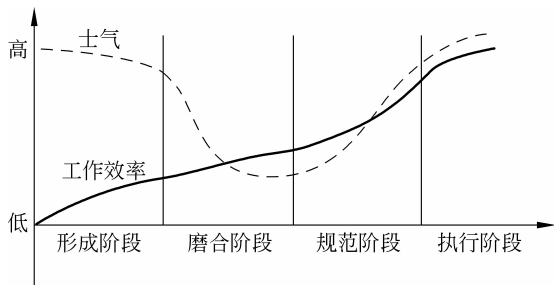


图 3-7 项目团队发展的四个阶段

1) 形成阶段

形成阶段是团队发展的起步阶段,包括团队的组建、团队成员从彼此陌生到初步了解的过程。团队的组建首先根据项目的任务制定人员配备计划,即项目在不同阶段完成那些事情,需要什么样的人及需要多少人的计划。通常用人力资源直方图表示项目在不同阶段对不同人员的需求,如图 3-8 所示。

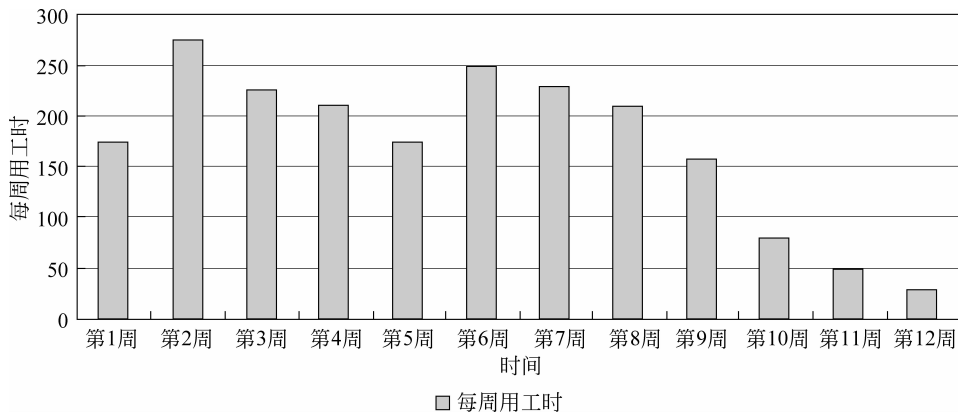


图 3-8 项目人力资源直方图

在人员配备计划明确以后,项目经理需要根据计划通过职位分析来物色和确定项目团队的人选,项目职位分析根据 7 个 W 原则,即用谁(Who)、做什么(What)、何时做(When)、在哪里做(Where)、如何做(How)、为什么要做(Why)和为谁做(For Whom)。项目团队成员可以通过企业内部调配以及外部招聘的方式确定。

在团队形成阶段项目经理需要向团队成员说明项目的背景、目标和发展前景,阐述团队成员职责岗位、任务和利益,必须遵循的规则,了解团队成员的个人爱好和专业兴趣,组织培训,征求完成项目目标的建议等。项目经理还要建立团队工作的操作规程,明确项目团队的权限,建立项目团队的绩效评估体系与奖惩激励制度,建立团队与外界的初步联系,争取项目团队的外部支持等。

2) 磨合阶段

在此阶段团队成员已按照各自的角色进入工作,随着他们对自己乃至团队的任务、目标逐渐明确,成员之间逐渐熟悉,会出现对项目工作、成员关系与自己的期望存在差距或矛盾的状况,甚至对项目经理的计划、安排与指令表现出不满或者抗拒情绪;项目团队气氛表现紧张,个别成员会离队,团队会出现动荡,团队士气较组建阶段有一定的下降。

在这一阶段,项目经理需要善于应对和解决各种矛盾与冲突,主要工作是建立可操作的基本规则,以规范项目团队的合作方式;分析和解决冲突,包括鼓励建设性冲突和管理破坏性冲突,消除各种震荡因素。

3) 规范阶段

项目团队在经历了磨合阶段后进入稳定阶段,在这一阶段,成员之间的关系已明晰,矛盾与冲突多已解决,成员对工作环境越来越熟悉,项目的规程得到改进与完善,成员对项目的贡献与个人技能得到认同和赞赏,团队的凝聚力开始形成,成员获得归属感与集体感;随着成员之间相互信任关系的建立,团队合作意识加强,项目团队的工作效率与士气明显提高。

在这一阶段,项目经理应通过表扬、奖励等措施来激励和承认成员对项目的贡献,鼓励团队建立一种创造性与主动的工作模式,尽可能减少指令,努力规范团队成员的行为,以促使团队进一步合作和谐。

4) 执行阶段

在这一阶段,项目团队成员对自己的本职工作、相关技能已非常熟练,每个成员都积极工作,为实现项目目标而努力,得到了项目经理和其他成员的认可和信任,项目成员的工作成熟度和心理成熟度都有很大的提高。

本阶段项目经理的主要工作一是对团队成员合理授权,以充分调动成员的主动性和积极性;二是及时通告项目进程,表彰有贡献的团队成员;三是集中精力控制项目预算。

【案例 3-3】 团队建设之人才培养——西门子人才培养^[45]

作为一个国际著名企业,西门子在人才培养方面创造了独具特色的培训体系,具体包括:第一,新员工培训;第二,大学精英培训;第三,员工在职培训。培训目标是使员工能够从从容应对来自各方面的挑战。

新员工培训。新员工培训在德国被称为第一职业培训。在德国,如果年轻人中学毕业以后没能进入大学,要想工作,必须先在企业接受 3 年左右的第一职业培训。在第一职业培训期间,一周学习工作 5 天,其中 2 天在职业学校学习知识,3 天在企业接收工作培训。这样,学生不仅可以在工厂学到基本的技巧和技术,而且可以在职业学校受到相关基础知识教育。又由于企业内部的培训设施基本上是技术最先进的,这保证了第一职业培训的高水平。第一职业培训为德国的年轻人进入企业提供了有效保障,深受年轻人欢迎。在德国,中学毕业生中的 60%~70% 接受第一职业培训,40%~30% 选择上大学。

西门子在全球拥有 60 多个培训场所,如在公司总部慕尼黑设有韦尔纳·冯·西门子学院,在爱尔兰设有技术助理学院,它们都配备了最先进的设备,每年培训经费近 8 亿马克。目前共有 10 000 名左右的学员接受第一职业培训,约占其员工总数的 5%,他们学习

工商知识和技术,毕业后直接到生产一线工作。在中国,西门子投资4000万马克,与北京市国际技术合作中心合作共同建立了北京技术培训中心。中心在合同期内负责为西门子在华的合资企业提供人员培训,目前该中心每年可以对800人进行培训。

新员工培训保证了员工正式进入公司就具有很高的技术水平和职业素养,为企业的长期发展奠定了坚实的基础。

大学精英培训:为吸引优秀大学生到西门子工作,公司同相关国家的高校建立了密切的联系,为师生安排活动,无偿提供实习和教学场所,组织报告会等。1995年,西门子在北京成立“高校联络处”,开始与国内高校建立伙伴关系,加强与高校教师、学生及相关院系、研究所的联系和沟通。西门子每年在重点院校颁发300多项奖学金,为优秀学生提供毕业后在西门子求职的指导和帮助。

此外,西门子每年还从大学生中选拔30名左右的优秀生进行10个月的专门培训,培训分3个阶段进行:第一阶段,让他们全面熟悉企业的情况,学会从Internet上获取信息;第二阶段,让他们进入一些商务领域工作,全面熟悉本企业产品,并加强他们的团队精神;第三阶段,将他们安排到下属企业(包括境外企业)承担具体工作,在实际工作中获取实践经验和知识技能。目前,西门子共有400多名这种“精英”,其中四分之一在接受海外培训或在国外工作。大学精英培训计划为西门子储备了大量管理人员。

员工在职培训:西门子特别重视员工的在职培训,在公司每年投入的8亿马克培训费中,有60%用于员工在职培训。西门子员工的在职培训和进修主要有两种形式:西门子管理教程和西门子员工再培训计划,其中管理教程培训尤以独特和有效闻名。

3.3.4 服务外包项目沟通管理

服务外包项目沟通管理是指为确保项目信息的收集和交流所做的一系列工作和过程。沟通管理是项目管理一个十分重要的环节,如果项目团队的信息沟通不畅或失真,团队会陷于混乱,导致项目延误,甚至失败,因此必须重视项目执行过程中的沟通管理。

1. 项目沟通

项目沟通是实现项目目标的前提和保证。项目沟通贯穿于项目的整个生命周期,在概念阶段需要通过沟通来收集市场信息、识别客户需求、明确项目目标;在计划阶段,讨论、分析、做决策需要沟通;在项目的实施阶段,协调、检查、解决问题等,离不开沟通;在收尾阶段,验收、评审、总结,也需要沟通。当项目发生变更需调整计划时需要沟通;项目发生冲突和问题需要解决时也需要沟通^[37]。

项目沟通以项目经理为中心,发生在项目团队内部、项目团队与客户、企业管理层、职能部门、供应商等利益相关者之间,相应的沟通关系如图3-9所示。

2. 项目沟通管理

项目沟通管理在于确保项目生命周期内所有信息及时、正确地产生、收集、发布、存储和最终的处理,为此必须贯彻如下原则^[37]:

(1) 正确。在沟通过程中,必须确保所传递信息有根据、准确无误,语言文字明确、肯定,数据真实、充足,避免使用似是而非,模棱两可,容易引起歧义的语言传递信息。

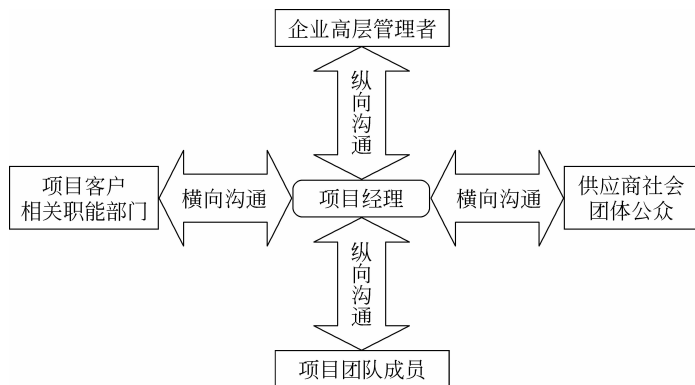


图 3-9 项目沟通图示

(2) 及时。必须保持沟通的快速、信息传递的及时,以确保当新情况、新问题出现时,及时发现并通知项目相关各方,并迅速解决。

(3) 完整。保证沟通信息的完整性,不断章取义,以偏概全,避免误解与不信任。

(4) 有效。信息的发送者必须表达清晰,尽可能以通俗易懂的方式进行信息传递与交流;信息接收者则须认真倾听,正确理解和掌握发送者的真正意图,并提供反馈意见。

3. 项目沟通方式

根据信息载体的不同,沟通可分为语言沟通和非语言沟通。

语言沟通是利用语言、文字、图画、表格等方式进行沟通,有口头与书面两种沟通方式。口头沟通形式直接,信息传递快,并能在最短时间内得到对方的反馈,有益于双方对问题的了解。口头沟通的缺点为信息在不断传递的过程中存在着失真的可能。书面沟通具有有型展示、长期保存、法律保护依据等优点;缺点是书面沟通耗费时间长,在某些情况下信息不能及时传递。

非语言沟通是指通过某些媒介而非言语来实现信息的传递,包括身体语言沟通、语调、手势、服饰、物体的操纵与空间距离等。身体语言也称肢体语言,它借助脸部表情、目光、声调、姿势、服饰、身体移动、双方的空间距离等来传递相关的信息,它有代替语言、强化效果、和体现真相的作用。此外,人们还可以通过物体的运用、环境的布置等手段来进行非语言的沟通。

4. 项目沟通的途径

项目沟通的途径有正式沟通和非正式沟通。正式沟通是通过项目组织明文规定的渠道进行信息传递与交流的方式,如组织发布的指示指令、规定的汇报制度、例会报告制度以及与其他组织的文件往来等。正式沟通的优点是沟通效果好,有较强的约束力;缺点是沟通速度慢。非正式沟通是指正式沟通渠道之外的信息传递与交流,如通过面对面个别交流或通过电子邮件、QQ、微信等通信工具进行交谈等,这种沟通的优点是沟通方便,速度快,且能获得一些在正式沟通中难以获取的信息,缺点是信息容易失真^[37]。

在当今的信息化时代,项目团队的沟通越来越依赖于电子邮件、电子商务、计算机通信、互联网络和通信设备等电子媒介,这为项目组织提供了更多的正式与非正式的沟通