

CFLP

中国物流与采购联合会标准

CFLP—XXXX—XXXX

国有企业采购操作规范

Operation Specification for State-Owned Enterprises Procurement

点击此处添加与国际标准一致性程度的标识

(征求意见稿)

(本稿完成日期: 2018年9月22日)

XXXX—XX—XX 发布

XXXX—XX—XX 实施

中国物流与采购联合会 发布

前 言

本标准按照GB/T 1.1—2009《标准化工作导则 第1部分：标准的结构和编写》的规则起草。

本标准由中国物流与采购联合会提出。

本标准由中国物流与采购联合会团体标准化技术委员会归口。

本标准起草单位：暂略。

本标准主要起草人：暂略。

声明：本标准的知识产权归属于中国物流与采购联合会，未经中物联同意，不得印刷、销售。任何组织、个人使用本标准开展认证、检测等活动应经中物联批准授权。

引 言

国有企业采购具有一定的公共采购属性，要接受国家有关部门的审计监督。公共采购主要是靠法律法规予以规范，企业采购主要是通过企业制度予以规范。国有企业采购因其业务的多样性、监管的统一性及全球化采购的发展需要，除境内依法招标采购外，还需要在通过自律性的行业标准进行规范和提升。

国有企业采购是为企业发展服务的，除了应当满足对采购质量、价格、时间等的基本管理要求外，还应当按照国家法律法规和企业自身发展战略，在技术进步、稳定发展、绿色采购、保护环境、节能减排、降低风险等方面承担更多的社会责任。

国有企业采购可分为项目化采购和经营性采购，其中：项目化采购是以满足某一项目建设需要为目的采购活动；经营性采购是以满足企业日常生产经营需要为目的的采购活动。两者选用的采购方法有所不同。

为进一步促进国有企业规范采购过程、降低采购风险、提高采购绩效、提升采购管理，中国采购物流与联合会制定本标准。

本标准根据国有企业管理特点、交易习惯和常用的采购方法及其程序，结合国家有关部门的相关管理要求和规定，参照《联合国国际贸易法委员会公共采购示范法》（以下简称示范法）等国际通用规则，本着依法合规、注重效率的理念，归纳了招标采购、议标采购、谈判采购和直接采购等四种采购方法以及集中采购、框架协议采购等两种采购模式。

本标准提供的采购办法供企业在可能遇到的各种情况下选用并通过企业制度细化和完善。本标准提供的采购办法供企业在可能遇到的各种情况下选用并通过企业制度细化和完善。

国有企业采购操作规范

1 范围

本标准规定了国有企业项目化采购、运营性采购活动的通用要求。

本标准适用于国有企业在中国境内实施的依法律规定非必须招标项目的（以下简称非必须招标）的采购活动。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

——《联合国国际贸易委员会公共采购示范法》 联合国文件 A/66/17 附件一

——GB/T 18354-2006 中华人民共和国国家标准:物流术语

——本标准引用《联合国国际贸易委员会公共采购示范法》的规定用“*”标注。

3 术语与定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1 国有企业 state-owned enterprise

国家出资的国有独资企业、国有独资公司，以及国有资本控股公司、国有资本参股公司。

3.2 采购 procurement

企业在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源，以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。

3.3 采购人 purchaser

提出采购项目、组织实施采购的法人或其他组织，本标准指企业执行采购任务的有关部门。

3.4 供应商 supplier

参加采购活动，有意向采购人提供货物的法人、其他组织。

3.5 承包商 contractor

参加采购活动，有意向采购人提供工程或服务的法人、其他组织。其中提供科技服务的承包商可以是自然人。本标准所称承包商包含提供各种服务的服务商。

3.6 采购代理机构 procurement agency

依法设立，从事采购代理业务并提供相关服务的中介组织，包括社会和企业系统内部成立的采购代理服务机构。

3.7 项目 project

一个特殊的将被完成的有限任务，它是在一定时间内，满足一系列特定目标的多项相关工作的总称。

3.8 项目管理 project management

项目管理是在一个确定的时间范围内，为了完成一个既定的目标，并通过特殊形式的临时性组织运行机制，通过有效的计划、组织、领导与控制，充分利用既定有限资源的一种系统管理办法。

3.9 企业项目化采购 enterprise project procurement

为实现企业项目管理既定目标的采购活动；是项目管理的重要组成部分，其特征是一次性和系统性。

示例：企业工程项目、企业技术改造项目、设备设施项目、企业一次性运行维护等项目的采购活动。

3.10 运营 operation

为提供产品生产和服务的组织工作，运营工作的特征是连续不断、反复性和周而复始。

3.11 运营管理 operation management

运营过程的计划、组织、实施和控制，是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。运营管理的对象是运营过程和运营系统。

3.12 企业运营性采购 enterprise operation procurement

为实现满足企业运营管理目标、维持日常经营活动而实施的重复性采购活动；是企业运营管理的重要组成部分。分为和生产直接相关的运营采购和间接相关的运营采购。

示例1：企业原材料、辅料采购、零件、部件、总成采购、日常生产维护等直接相关的运营采购。

示例2：咨询服务、劳务服务等非咨询服务的间接相关的运营采购。

3.13 采购方法 procurement methods

以特定要素区分同类采购方式的集合，采购方法包括多种采购方式。

示例1：招标采购、议标采购、谈判采购、直接采购方法。

示例2：议标采购方法包括询价或询比方式。

3.13.1 招标采购 bidding procurement

采购人作为招标方，事先提出采购的条件和要求，邀请众多潜在投标人参加投标，然后由采购人按照规定的程序和标准一次性从中择优选择交易对象，并与提出最有利条件的投标方签订协议的过程。

3.13.2 议标采购 bid negotiation procurement

针对明确的采购需求，采购人与供应商或承包商依据简易程序通过询问比价评议确定合同相对人的采购方法。

3.13.3 谈判采购 negotiation procurement

针对采购目标的特殊要求，采购人与供应商或承包商依据既定程序通过面对面讨论、对话和谈判缔结合同的采购方法。

3.13.4 直接采购 direct procurement

在特定条件下，采购人与单一或多家供应商或承包商直接采购的一种非竞争性的采购方法。

3.14 采购方式 procurement mode

具有程序特征，解决特定采购任务的采购工具。

示例：公开招标、邀请招标、询价采购、询比采购、合作谈判、竞争谈判、竞争磋商、单源直接采购、多源直接采购等采购方式。

3.14.1 公开招标（自愿） open tendering

招标人自愿以招标公告的方式邀请不特定的潜在投标人投标的方式。

3.14.2 邀请招标（自愿） selective tendering

招标人自愿以投标邀请书的方式邀请特定的潜在投标人投标的采购方式。

3.14.3 询价采购 inquiry procurement

采购需求确定的条件下采购人依照既定规则和方式一次或多次比价最终确定合同相对人的采购方式。

3.14.4 询比采购 Inquiry and comparison

采购需求确定的条件下采购人依照既定程序通过和投标人沟通、多次报价并经评议最终确定合同相对人的一种采购方式。

3.14.5 合作谈判 cooperation negotiation

采购目标明确但不具备招标条件，只能通过谈判的方式同供应商或承包商签订货物或服务合同并建立供应链战略合作伙伴关系的采购活动。

3.14.6 竞争谈判 competitive negotiation

在竞争条件下，采购人与符合资格条件的供应商或承包商就采购货物、工程或服务事宜进行谈判，供应商按照谈判文件的要求提交响应文件和最后报价，采购人从谈判小组提出的成交候选人中确定成交人的采购方式。

3.14.7 竞争磋商 competitive consultations

针对复杂项目、采购需求模糊项目或需要征求供应商或承包商意见的项目，采购人与符合条件的供应商或承包商就采购工程、货物和服务事宜进行讨论对话、谈判磋商，最终完善、确定采购文件和合同条款，采购人依据磋商小组评审后提交的咨询报告和谈判顺序与供应商或承包商依次进行财务谈判，最先达成协议的供应商或承包商为成交人的采购方式。

3.14.8 单源直接采购 single-source procurement

采购人在特定条件下向单一供应商或承包商征求建议或报价采购工程、货物、服务的采购方式。

3.14.9 多源直接采购 multi-source procurement

采购人在特定条件下向多家供应商或承包商征求建议或报价采购工程、货物、服务的采购方式。

3.15 采购模式 procurement model

在采购中依据实践积累的经验抽象和升华，为特定采购目标服务的采购规则和模板。

示例：集中采购模式、框架协议采购模式。

3.15.1 集中采购 collective procurement

针对同类、功能相近或关联项目“标的”进行集中采购的规则和模板。

3.15.2 框架协议采购 framework agreement procurement

采购人分阶段缔约和履约的采购规则和模板。第一阶段签订预约合同，第二阶段或更多实施阶段签订并履行本约合同。

3.15.2.1 封闭式框架协议* closure agreement

最初未加入框架协议的供应商或承包商不可随后加入的框架协议。

3.15.2.2 开放式框架协议* open agreement

最初加入框架协议的当事人之外其他一个或多个供应商或承包商可随后加入的框架协议。

3.16 “互联网+”企业采购 internet accelerated speed enterprise procurement

企业采购利用现代计算机和网络通讯技术，通过电子化方式完成采购活动，并在采购活动中以云平台为支撑，对采购过程形成的数据运用大数据技术，对采购数据挖掘、分析、整合，从而提升企业项目和运营采购效率、辅助采购人智能决策，及时感知和控制采购风险，在有条件的领域逐步实现智能化采购。

3.16.1 电子化采购 electronic procurement

企业在电子采购平台实现交易行为的采购活动，也称为上网采购。

3.16.2 企业电子采购系统 enterprise electronic procurement system

由电子采购服务平台、交易平台、监督平台以及技术管理部门、运营维护服务机构、有关咨询机构组成的采购系统。

3.17 采购寻源 procurement sourcing

为满足企业和最终用户的需求，采购人通过各种媒体、展览会、博览会等途径寻求合格潜在供应商或承包商及其相关信息的过程。

3.18 供应资源库 supplier resource base

为满足企业供应链管理以及外部最终用户需求，企业通过采购寻源建立的和本企业生产经营有关的供应商或承包商名单及其相关信息的资料库。

3.19 采购咨询专家委员会 committee of experts on procurement consultation

企业内部组织的对采购提供专业咨询意见的跨职能部门的咨询机构。

示例：专项咨询小组、评审（标）委员会、谈判小组、询比小组、询价小组、磋商小组等。

3.20 供应链 supply chain

生产及流通过程中，将涉及产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业形成的网链结构。

4 采购寻源与咨询

4.1 供应资源库建设

企业应通过有组织的采购寻源建立与本企业生产经营有关的供应商或承包商名单及其相关产品信息资料库。

4.1.1 建设供应资源库的方式

建设供应资源库应通过招标或本标准规定的其他采购方式进行。

4.1.2 供应商或承包商资格认定

4.1.2.1 资格审核

资格审核的程序如下：

——收集供应商或承包商基本信息；

示例：法人资格证书、经营生产许可证、资质证书、质量、环境、安全、职业健康管理体系证明文件、业绩及社会信誉等基本信息。

——对供应商或承包商基本信息真实性的核实和确认。

4.1.2.2 能力评估

采购人应组织公司相关部门对候选供应商或承包商进行综合能力的评估，相关部门包括业务需求部门、工艺技术部门的专家以及负责供应商质量管理人員等。

示例：财务状况、商务能力、技术能力、生产过程能力、质量能力、环保和可持续发展能力及战略合作意愿等。

4.1.2.3 信用评价

采购人可引入第三方征信和评价，以账期设定¹⁾和资金占有率为风险控制目标，建立企业供应链相关企业的征信和评价机制，确保入选供应商是经过第三方征信和评价机构做出的评估与验证，从而满足相关法律法规标准要求、质量标准以及公司和外部最终用户要求。

4.2 供应资源库管理

4.2.1 分级管理

采购人可依据入库供应商或承包商及其产品的业绩情况、管理能力、价格竞争力、质量安全环保管理体系、交付能力、服务能力、技术能力、战略合作意愿、信息化和创新管理水平进行分级管理。

4.2.2 动态管理

采购人应通过透明的供应资源库管理政策，对入库供应商或承包商进行有效的供应商生命周期管理。在现有供应商或承包商的有效生命周期还没有结束之前，采购人应开始寻找合适的新供应商或承包商；经程序补充一定数量新的供应商或承包商入库，替代考核淘汰的供应商或承包商。

1) 账期指从生产商、批发商向零售商供货后，直至零售商付款的这段时间周期，其本质是零售商（卖场）利用时间差对供应商资金的占用。

4.2.3 联合惩戒机制

企业供应资源库应建立黑名单共享机制，进行联合惩戒。企业应将不诚信供应商或承包商在企业指定媒体公示；并通过该媒体与其他企业交易平台信息共享。

4.3 采购咨询专家委员会建设

企业应通过聘请或遴选的方式组建集团或本企业采购咨询专家委员会。参加企业采购项目需求论证、采购项目方法评估、采购项目咨询、项目评审、采购合同评估的各类专项技术咨询（评审）服务活动。

专家委员会咨询（评审）专家可从企业外部聘任。

聘请参加咨询（评审）活动的专家应执行回避制度。

5 一般采购程序

5.1 采购需求和估价

5.1.1 提出需求

采购人应依据生产、经营计划提出采购需求建议书。在同等条件下，采购需求应当优先选用绿色产品、节能产品。其内容包括但不限于：

- a) 采购标的名称、数量、规格及需实现的功能或者目标；
- b) 采购标的需执行的相关国家标准、行业标准、地方标准或者其他标准、规范；
- c) 采购标的需满足的质量、安全、物理特性等要求；
- d) 采购标的交付或者实施的时间和地点；
- e) 采购标的需满足的服务标准、期限、效率等要求；
- f) 采购标的验收标准；
- g) 采购标的其他技术、服务等要求。

5.1.2 采购方法建议

针对采购项目特点和条件，采购人应依据本标准提出采购方法建议。

5.1.3 评估需求

达到一定规模或特殊要求的采购项目，采购人可从企业咨询专家委员会选取若干专家组成专项咨询小组对采购项目进行采购前期咨询，咨询小组应及时向采购人提出评估报告。

评估报告包括但不限于：

- a) 对采购需求的审核意见；
- b) 对预算的评估意见；
- c) 对采购方式的审核意见。

5.2 确定采购方法

5.2.1 确定采购方法原则

本规范规定的评标方法中，符合招标条件时，应采用招标采购，采用其他采购方法应有正当理由并满足其适用条件。

本标准规定的适用条件规定了该类采购方式的常见情形和特殊情形；

适用条件不能作为选择采购方式的唯一条件,需要和采购人能力、项目性质等多方面因素统筹考虑;在可实际实行的采购方式中寻求最大限度的竞争。

5.2.2 确定采购方法注意事项

选用不同采购方法的注意事项参见本标准附录C。

5.3 执行采购任务

5.3.1 编制采购文件

5.3.1.1 编制采购文件

采购人自行或委托采购代理机构编制采购文件。

5.3.1.2 审核采购文件

采购人可委托咨询专家委员会专家对技术和商务条件进行审核。

审核的内容包括并不限于:

- a) 采购文件规定的资格条件是否能够满足采购主体的合格性;
- b) 采购文件规定的评审条件能否科学评价采购内容的满足性;
- c) 技术和商务条件是否能够满足 2 人以上竞争;
- d) 技术和商务条件是否具有歧视性排他性。

5.3.1.3 审批采购文件

企业人管理部门对采购文件进行审核批准;采购文件的批准权限由企业制度规定。

5.3.2 开展采购活动

采购人应按照批准的采购文件和本标准规定的采购方法执行采购任务。

5.3.3 确定成交(中标)人

5.3.3.1 公示成交(中标)候选人

- a) 采购项目评审或谈判结束后,采购人应依据评审(标)委员会或其他咨询机构提交的咨询报告和推荐的成交(中标)候选人名单,及时在企业指定媒体公示成交(中标)候选人名单。公示内容、期限由企业制度规定。确定公示成交(中标)候选人名单事项需要向采购人管理部门审批的执行企业制度规定。
- b) 在确定成交(中标)人前,如果其经营、财务状况发生较大变化或存在违法行为,采购(招标)人认为可能影响其履约能力的,采购人(代理机构)应提请原评审(标)委员会按照采购文件规定的标准和方法审查确认。
- c) 确定成交(中标)人的审批不应超过采购文件约定的采购(投标)有效期限。

5.3.3.2 确定成交(中标)人

- a) 公示无异议或异议处理完毕后,采购人应及时向成交(中标)人发出成交(中标)通知书。
- b) 需要由采购人上级部门批准签发中标通知书的项目,有关部门应及时审批。其中,在评审(标)委员会或咨询报告推荐的名单中确定非排名第一的成交(中标)项目,采购人应当说明理由。

- c) 成交（中标）通知书的内容应简明扼要，但至少应包括告知成交（中标）人已成交（中标）结果和价款、签订合同的时间和地点。
- d) 采购人（代理机构）在发出成交（中标）通知书的同时，应向所有未成交（中标）的供应商或承包商发出成交（中标）结果通知书。
- e) 成交（中标）通知书发出后，采购（招标）人改变成交结果，或成交供应商、承包商拒绝签订合同的，应承担相应法律责任。

5.4 采购合同管理

5.4.1 总则

采购人发出成交（中标）通知书后，应尽快和成交（中标）人签订书面合同，并在企业指定媒体发布成交（中标）公告或向企业主管部门备案/报告。

5.4.2 合同签订前的谈判

成交（中标）通知书发出后，采购人应协助企业合同管理部门根据采购结果需针对合同非实质性内容进一步补充或细化的，编写拟补充、细化的条款；

采购人应对合同双方提出的相关补充、细化条款的合法性和合理性进行分析，发现可能损害采购人的合法权益、增加了采购人的义务、背离了采购文件和成交供应商或承包商响应文件的实质性内容的，采购人应及时告知企业合同管理部门并提出预防风险的建议。

5.4.3 签订合同

采购人和成交（中标）人应在双方约定的期限内（一般应在发出中标通知书30日内）签订合同。由于成交（中标）人拒绝签订合同，未按照采购文件规定的形式、金额、递交时间等要求提交履约保证金或其他原因导致在规定期限内合同无法签订的，采购人应及时采取补救措施。

5.4.4 退还投标保证金（如有）

采购文件要求缴纳保证金的，采购人应尽快退还供应商或承包商的投标保证金，产生利息的一并退还。发生违反法律和采购文件约定的事项，投标保证金可不予退还。

保证金额度以及管理办法参照招标投标法规的规定执行。对信用良好的供应商或承包商宜采取信用保函的方式提供投标担保。

5.4.5 提交履约保证金（如有）

成交（中标）人应依照采购文件要求缴纳合同履行保证金。

5.4.6 合同验收和支付

5.4.6.1 合同验收

合同履行完成后，采购人应当依据合同约定的技术、服务、安全标准，组织对供应商履约情况进行验收，并出具验收书。验收书应包括每一项技术、服务、安全标准的履约情况。

5.4.6.2 结算支付

采购人应加强对中标人的履约管理，并按照采购合同约定，及时向成交（中标）人支付采购资金。对于成交（中标）人违反采购合同约定的行为，采购人应及时处理，依法追究其违约责任。

5.4.7 资料收集和归档

采购人对采购项目每项采购活动的采购文件应妥善保管，不得伪造、变造、隐匿或者销毁。采购文件的保存期限为从采购结束之日起至少保存五年。

采购文件包括采购活动记录、采购预算、采购（招标）文件、响应（投标）文件、评估报告、定标文件、合同文本、验收证明、质疑答复、投诉处理决定及其他有关文件、资料。

采购活动记录至少应当包括下列内容：

- 采购项目类别、名称；
- 采购项目预算、资金构成和合同价格；
- 采购方式适用条件；
- 邀请和选择供应商的条件及原因；
- 评审（标）标准及确定成交（中标）人的原因；
- 失败（废标）的原因；
- 采用招标以外采购方式的相应记载；
- 采购合同。

采购资料文件存档宜采用电子文档形式。

6 采购方法

6.1 总则

招标采购、议标采购、谈判采购和直接采购是企业采购常用的采购方法。

使用上述采购方法交易的项目，凡是能够在电子交易平台交易的宜在网上进行。不具备相应条件的至少应当在网上公布采购信息、规则和成交结果（涉及企业秘密的除外）以接受采购当事人和社会公众监督。

6.2 招标采购

本标准规定的“招标²⁾采购”方法包括公开招标（自愿）、邀请招标（自愿）两种方式。

6.2.1 公开招标（自愿）

6.2.1.1 适用条件

除了必须招标项目的采购任务，企业采用公开招标（自愿）方式的应当同时具备以下条件：

- 采购需求明确，量化程度较高；
- 采购标的具有竞争条件；
- 采购时间允许；
- 采购成本合理。

6.2.1.2 采购程序

采购人自愿选择招标方式，招标投标法中关于依法必须招标的专属程序规定可以参照执行。公开招标（自愿）的采购程序见表1。

2) 《示范法》第二条定义(p)“招标”系指邀请投标、邀请递交提交书，或者邀请参加征求建议书程序或电子逆向拍卖程序；”所有采购方式都有“招标办法”包括单一来源采购，因此招标并不特指某种采购方式。

表1 公开招标（自愿）的采购程序

程序	流程	程序要求
资格预审	发布资格预审公告和编制资格预审文件	<p>——招标人在国家指定媒体或企业指定媒体发布资格预审公告，公告期 5 日。</p> <p>——招标人编制资格预审文件。（内容参照有关标准资格预审文件的要求）</p> <p>——招标人发售资格预审文件，重要项目在企业指定媒体公开资格预审文件关键内容。</p> <p>——资格预审文件的发出期不得少于 5 日，发放资格预审文件不收费。</p> <p>——资格预审申请文件提交截止时间，自资格预审文件停止发售之日起不得少于 3 日。</p>
	递交资格预审申请文件	<p>——潜在资格申请人持单位介绍信和经办人身份证领取资格预审文件。</p> <p>——资格申请人在资格预审文件规定的时间地点向招标人递交投标资格申请文件。</p>
	评审资格申请文件	<p>——招标人（或委托招标代理机构）负责对资格预审申请人进行资格审查。</p> <p>——招标人（或委托招标代理机构）编写资格审查报告。</p> <p>——招标人有对资格预审申请文件进行核实和要求申请人进行澄清的权利。若招标人在资格审查时或在必要的调查过程中发现资格申请人或投标人有弄虚作假行为，可直接取消其投标资格。</p>
	资格预审结果处理	<p>——根据资格审查结果，招标人向通过资格预审的潜在投标人发出投标邀请书。</p> <p>——向未通过资格预审的投标资格申请人发出资格预审结果通知书，告知未通过的依据和原因。</p>
招标程序	发布招标公告 （适用于资格后审）	<p>——招标人应当在国家或企业指定媒体发布招标公告。</p> <p>——公告内容： 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。（资质条件，购买文件的时间、地点、截止时间）此外，还应注明是否接受联合体、如采用电子招标应注明网址以及项目负责人的联系方式。</p> <p>——公告的期限由企业制度规定。</p>
	编制招标文件	<p>——采购人（或代理机构）编制招标文件。</p> <p>——招标文件应包含招标公告或投标邀请书，投标人须知、评标办法、合同草案、技术要求以及标准化格式示范文件。</p> <p>其中评标办法由采购人依据企业制度约定。</p> <p>——如需要约定缴纳投标保证金，宜采用非现金形式如银行保函等，对信用良好的投标人还可以约定通过提交投标保证金承诺书的方式进行缔约担保。</p>
	发售招标文件	<p>——招标文件的发售期不得少于 5 日，重要项目在企业指定媒体公开招标文件的关键内容；</p> <p>——投标文件编制的时间从招标文件发出之日起距投标截止时间一般不得少于 7-15 日；</p> <p>——潜在投标人持单位介绍信和经办人身份证购买招标文件；</p> <p>——招标文件的售价为文件印制费和邮寄费。</p>
	招标文件的澄清和修改 （如有）	<p>——潜在投标人对招标文件有异议的应当在投标截止前 5 日内提出，招标人在 2 日内答复，招标人针对潜在投标人的异议修改招标文件后可能影响投标文件的编制的项目，招标人投标截止时间依法适当顺延。</p>
	踏勘现场和预备会	<p>——需要时，招标人组织潜在投标人集体踏勘项目现场。</p> <p>——如召开投标预备会，招标人应当在投标人须知载明预备会召开的时间、地址。</p>

表 1（续） 公开招标的采购程序

程序	流程	程序要求
投标程序	接收投标文件	<p>——投标人持身份证和单位介绍信在招标文件规定的时间地点向招标人递交投标文件。</p> <p>——未通过资格预审的投标人提交的投标文件，以及逾期送达或者不按照招标文件要求密封的投标文件，招标人应当拒收。</p> <p>——招标文件要求提交投标保证金的，投标人参照招标投标法的规定缴纳。</p>
开标程序	公开开标	<p>——开标应当在招标文件约定的投标截止同一时间、地点进行；如遇到特殊情形需要延长，在投标截止前 2 小时通知所有购买招标文件的潜在投标人通知延长的时间和理由，已经接收的投标文件妥善保管，并应当在企业指定媒体公告并说明理由。</p> <p>——开标邀请所有投标人参加；投标人少于 3 个的，不得开标并视为招标失败；招标人可依照本标准规定的其他采购方式采购。</p>
评标程序	组建评标委员会	<p>——招标人负责组建评标委员会。（5 人以上单数）</p> <p>——评标委员会组成人员的构成、专家资格、聘请方式等由企业制度规定。采购人认为需要指定专家的可以直接指定，指定的范围不限于企业咨询专家委员会的名单；指定专家的理由应当在中标结果公示中或在招标投标情况书面报告中说明。</p>
	评标委员会依法评标	<p>——评标委员会依照法律和招标文件规定的评标办法进行评审；</p> <p>——评标委员会撰写评标报告并向招标人推荐合格的中标候选人；</p> <p>中标候选人应当不超过 3 个，是否排序由招标文件约定。</p>
定标程序	确定中标人	<p>——招标人在评标委员会推荐的候选人中确定中标人。如有排序，招标人认为第一名不能满足采购需要，可以在推荐名单中确定其他候选人。但应当在招标投标情况书面报告中说明理由。</p>
中标通知		<p>——按本标准 5.3.3 的规定。</p>
签订合同		<p>——按本标准 5.4 的规定。</p>
<p>^a 采用资格后审方式公开招标（自愿）的，在完成招标文件编制并发布招标公告后，按照本表招标程序进行。</p> <p>^b 如果招标失败，经企业采购管理机构批准或依企业制度规定，招标人可直接采用本标准规定的其他采购方式采购。</p>		

6.2.2 邀请招标（自愿）

6.2.2.1 适用条件

符合下列条件之一的可采用邀请招标（自愿）方式：

- 采购标的因其高度复杂性或专门性只能从数目有限的供应商或承包商处获得；或者
- 审查和评审大量投标书所需要的时间和费用与采购标的价值不成比例。
- 符合招标条件但不宜采用公开招标方式的采购的其他方式，
- 企业制度规定的其他方式。

6.2.2.2 采购程序

采购人自愿选择招标方式，招标投标法中关于依法必须招标的专属程序规定可以参照执行。邀请招标（自愿）的采购程序见表2。

表2 邀请招标的采购程序

程序	流程	程序要求
招标程序	发出投标邀请书和编制招标文件	——招标人向特定潜在投标人发出投标邀请书。 ——投标邀请书的内容和招标公告相同，但应增加要求邀请对象是否参加投标的回执要求。 ——招标人（或代理机构）编制招标文件。 ——招标文件中应包括投标邀请书、投标人须知、评标办法、合同草案、技术要求以及标准化格式示范文件。 其中评标办法由采购人依据企业制度约定。 ——如需要约定缴纳投标保证金，宜采用非现金形式如银行保函等，对信用良好的投标人还可以约定通过提交投标保证金承诺书的方式进行缔约担保。
	出售招标文件	同公开招标程序要求。
	招标文件的澄清和修改（如有）	同公开招标程序要求。
	踏勘现场和预备会	同公开招标程序要求。
投标程序	接收投标文件	同公开招标程序要求。
开标程序	公开开标	同公开招标程序要求。
	组建评标委员会	同公开招标程序要求。
评标程序	评标委员会评标	同公开招标程序要求。
	确定中标人	同公开招标程序要求。
中标通知		——按本标准 5.3.3 的规定。
签订合同		——按本标准 5.4 的规定。
* 如果招标失败，经企业采购管理机构批准或依企业制度规定，招标人可直接采用本标准规定的其他方式采购。		

6.3 议标采购

6.3.1 总则

本标准规定的议标采购包括询价采购和询比采购两种方式。

6.3.2 询价采购

6.3.2.1 适用条件

符合下列条件可以采用询价方式：

- 采购需求明确、规格型号统一、货源充足、价格稳定或价格形成机制明确；且，
- 非为采购人专门生产或提供，并且已有固定市场的价值不高、频次不多的货物采购；
- 在允许多次报价的采购中也包括为企业定制的具有竞争条件的货物或服务采购。

6.3.2.2 采购程序

在询价采购办法中,采购人在可行的范围内向尽可能多的供应商或承包商通过询问价格的手段采购相对低价值的采购任务。一般应当五个,至少有三个承包商或供应商,但只要没有超过采购预算不能据此解释如果只收到一份或两份报价即宣布采购无效。

询价采购的采购程序见表3。

表3 询价采购的采购程序

程序	程序要求
询价函	<p>——采购人向3人以上供应商或承包商发出询价函。</p> <p>——询价函内容:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 每一个被询价的供应商或承包商是否需把采购“标的”本身费用之外的其他任何要素计入价格之内,包括任何适用的运费、保险费、关税和其他税项; • 参与询价的供应商数量要求,以及数量不足时的处理办法; • 供应商询价规则,如报价方式、起始价格、报价梯度、是否设有最高限价、最高限价金额、询价时长、延时方式等; • 是否需要缴纳询价保证金、保证金金额等; • 确定成交供应商的标准,如拟成交供应商数量、多家成交时的分配比例等; • 投标报价提交报价的形式,如信函、电子文件等。
询价小组	——采购人依据项目的复杂程度和技术要求,自行决定是否从企业咨询专家委员会聘请专家参加询价小组。
询价	——允许每个供应商或承包商依据询价函规定的方式和时间内一次报价或多次报价,并在规定截止时间后报出不可更改的价格。
成交结果	——中选报价应当是满足询价函中列明的采购人需要的最低报价。
中标通知	——按本标准 5.3.3 的规定。
授予合同	——按本标准 5.4 的规定。
<p>^a 允许多次报价的项目应视同示范法规定的电子逆向拍卖方式并宜选择有关电子交易平台进行。</p>	

6.3.3 询比采购

6.3.3.1 适用条件

符合下列条件之一可以采用询比采购方式:

——采购需求明确但不符合公开招标、邀请招标条件的工程、货物和服务项目。包括:

- 企业内部非必须招标采购的中小型项目;
- 处于紧急情况或紧迫需求的项目;
- 国防秘密工程;
- 少数保密性较强而不适合公开招标或邀请招标的工程项目;
- 工程所在地区偏僻而很少有施工单位前来投标的工程项目。

——招标失败后的中小型简单项目。

——应必须招标可以不招标的中小型简单项目

6.3.3.2 采购程序

在招标采购中供应商或承包商只能一次报出不可更改的价格,但在询比采购程序中其可以多次报价。依据询比采购程序,采购人须事先编制询比采购文件,询比采购文件内容比招标文件相对简单,(包

括合同草案) 供应商或承包商须编制并在规定截止时间前递交询比响应文件, 之后采购人对所有询比响应文件进行询问评议, 供应商或承包商可以依据询比文件的规定修改报价并最终确定报价, 经评审的最低报价的供应商或承包商为成交人。

询比采购的采购程序见表4。

表4 询比采购的采购程序

程序	程序要求
公告或邀请书	<p>——采购人在企业指定媒体发布询比公告或向特定供应商或承包商发出询比邀请书。</p> <p>——公告或邀请书内容:</p> <p>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询比文件的办法等事项。(资质条件, 购买文件的时间、地点、截止时间) 此外, 还应注明是否接受联合体、如采用电子招标应注明网址以及项目负责人的联系方式。</p>
编制询比文件	<p>——采购人(代理机构)编写询比采购文件。</p> <p>——询比采购文件参照招标文件的相关规定从简编制, 其中至少应约定采购技术要求、询比办法、合同、以及递交询比响应书的截止时间、投标有效期和是否要求缴纳投标保证金等事项。</p> <p>——采购人为供应商或承包商提供编制询比响应文件确定的时间距离截止不得少于5日。</p>
编制响应文件	<p>——供应商或承包商编制询比响应文件; 包括相关资质条件和证明文件。</p> <p>——询比采购文件要求缴纳投标保证金的供应商或承包商应当缴纳。保证金宜采用保函等非现金形式, 保证金额度不超过合同估算价的2%, 最多不超过10万元人民币。</p>
询比小组	<p>——采购人负责组建询比小组(3人以上)。依据项目的复杂程度和技术要求, 采购人自行决定是否从企业咨询专家委员会聘请专家参加询比小组。</p>
递交响应文件	<p>——在询比采购文件约定的时间地点, 供应商或承包商向采购人递交询比响应文件。询比响应文件按照询比采购文件的要求密封。</p>
询比准备	<p>——询比采购可以不组织询比开始仪式, 询比文件规定的递交询比响应文件截止前不足3人不影响询比活动的进行。</p> <p>——采购人收到询比响应文件后分别邀请相关供应商或承包商在约定的时间对询比响应文件进行询问评议。询问的顺序由随机抽签决定。</p>
询比	<p>——询比小组对供应商或承包商提供“标的”的质量、性能以及询比文件要求的其他指标分别进行评议。</p> <p>——评议中各种采购因素以及内容细节均可予以沟通协商, 但不应当改变询比采购文件的实质性内容。</p> <p>——询比对话的轮次由采购文件约定。</p> <p>——询比过程中应当给参与者更多的表现、表达和磋商的时间和空间, 方便采购人获取价格上的利益。</p>
成交结果	<p>——询比结束后供应商或承包商报出最终报价。</p> <p>——采购人或询比小组依据采购文件规定的标准完成授标建议的咨询报告。咨询报告应当对询比响应文件进行排序并给予简单评语。</p>
成交通知	<p>——按本标准5.3.3的规定。</p>
授予合同	<p>——按本标准5.4的规定。</p>

6.4 谈判采购

6.4.1 总则

本标准规定的谈判采购方法包括合作谈判、竞争谈判、竞争磋商三种方式。

6.4.2 合作谈判

6.4.2.1 适用条件

符合下列条件之一可以采用合作谈判采购方式：

- 需要长期稳定供应，采用招标或其他采购方式不可能满足需求的采购。
- 需要和特定供应商或承包商当面沟通交流协商长期合作的采购。

示例：特定重要零部件、总成的设计生产分包。

- 企业战略物资、瓶颈物资或满足供应链需要的采购。

6.4.2.2 采购程序

采购人制订合作谈判程序并组织谈判的要求参见本标准附录E。

6.4.3 竞争谈判*

6.4.3.1 适用条件

符合以下条件之一可以采用竞争谈判方式：

- 采购标的存在紧迫需要，采用招标或其他采购程序难以满足企业生产运营需要，且该紧急需求非采购人拖延或可以预见所致；
- 发生灾难性事件或有利商机采用招标或其他采购程序难以满足采购人的需要；
- 采购人认定，采用其他采购方式均不适合保护国家基本安全或企业核心利益。

6.4.4 采购程序

采购人应制定与进行谈判有关的基本规则和程序，以便帮助双方以高效方式进行谈判；编拟各种文件作为谈判基础，其中包括有拟采购“标的”说明以及所希望的合同条款的文件；以及谈判供应商或承包商列出的细目价格，以协助采购人对报价进行比较。

竞争谈判的采购程序见表5。

表5 竞争谈判的采购程序

程序	程序要求
谈判准备	谈判准备工作参见本标准附录 E。
发布谈判公告或发出邀请书	<ul style="list-style-type: none"> ——采购人在企业指定媒体发布谈判公告或邀请书。 ——公告或邀请书内容： <ul style="list-style-type: none"> • 采购人的名称、地址； • 拟签订合同或框架协议的主要条款和条件概要；包括供应货物的数量、质量和地点；或施工的性质、地点；或服务性质、提供地，以及希望或要求的供货时间、竣工时间或提供服务的时间； • 谈判条件不得歧视或排斥特定供应商或承包商； • 确定成交的办法； ——如针对紧急采购时，采购人可直接向符合条件的供应商或承包商发出谈判邀请书。 邀请书的内容参照邀请公告。 ——邀请书除了公告内容外应要求被邀请人在规定时间对是否参加谈判的做出回复。
编制谈判文件	<ul style="list-style-type: none"> ——采购人编制谈判采购文件。 ——谈判文件至少应包括采购需求、谈判程序以及合同草案等内容。

表 5（续） 竞争谈判的采购程序

程序	程序要求
发售谈判文件	<p>——发放谈判文件，发售时间不得少于 3 日。</p> <p>——发放谈判文件不收费。</p> <p>——从谈判文件发出之日起至供应商提交首次响应文件截止之日止不得少于 5 日。</p>
递交初步响应文件	<p>——在谈判文件约定的时间地点，供应商或承包商递交密封的谈判初始响应文件。</p> <p>——递交申请文件的供应商或承包商不足三人可以启动谈判程序的进行。（只有一人应向采购人管理部门报告经批准转入单源采购程序）</p>
谈判小组	<p>——采购人负责组建谈判小组。采购人认为需要，可邀请企业咨询专家委员会专家组成谈判小组参加谈判。专家聘请方式由采购人决定，报采购人管理部门备案。</p>
开始谈判	<p>——竞争谈判可以不举行谈判开始仪式，递交申请时间截止后依照采购文件规定的时间地点直接进入谈判程序。</p> <p>——谈判顺序宜通过随机抽取确定。</p> <p>——谈判小组（3 人以上单数）分别同每个供应商或承包商单独谈判。</p>
进行谈判	<p>——谈判过程中，供应商或承包商可以修正初始响应文件的方案及其报价，但不能对谈判文件的实质内容进行修改。</p> <p>——在谈判程序中供应商或承包商不足 3 人不影响谈判的进行。</p> <p>——谈判过程的内容应当保密</p>
最终报价	<p>——在采购文件规定的谈判轮次结束谈判后，采购人应当请仍在程序中的供应商或承包商在某一规定日期之前就其响应书的所有方面提交最佳报盘³⁾或最终报价。</p> <p>——谈判小组对各谈判对象综合评价，并对谈判过程撰写谈判报告。报告应对各最终报价作出评价，或依谈判文件规定打分排队。</p> <p>——采购人不得就供应商或承包商提出的最佳报盘和最终报价与其进行谈判。</p>
确定成交人	<p>——提供最符合采购人需要报盘的供应商或承包商为成交人。</p>
成交通知	<p>——按本标准 5.3.3 的规定。</p>
签订合同	<p>——按本标准 5.4 的规定。</p>

6.4.5 竞争磋商

6.4.5.1 适用条件

符合下列条件之一适用竞争磋商方式：

- 采购需求只能提出功能性指标或相对宽泛的技术规格，需要和供应商或承包商讨论的项目采购；
- 采购目标总体明确但可以有不同路径和方案实现，采购人需要和供应商或承包商通过对话确定最优采购路径方案并选择最符合采购人需要的项目采购；
- 大型复杂项目确定采购方案后需要对财务指标评审的谈判的项目采购；
- 应必须招标可以不招标或招标失败合同金额较大的大型复杂项目采购。

6.4.5.2 采购程序

3) 报盘(offer)，是卖方根据买方的要求向买方报盘，其内容可包括商品名称、规格、数量、包装条件、价格、付款方式和交货期限等。

该采购方式主要针对技术复杂、标的相对模糊、采购金额较大的采购项目采购，需要和采购人讨论交流、补充细化完善采购需求条件、评价方法，确定最终合同文本后，依磋商文件规定的标准，综合评审后采购人通过财务谈判最终确定符合采购要求的成交人。

竞争磋商的采购程序见表6。

表6 竞争磋商的采购程序

程序	具体要求
磋商准备	——谈判准备工作参见本标准附录 E。
发布磋商公告或发出邀请书	<p>——采购人在企业指定媒体发布磋商公告或向特定供应商或承包商发出磋商邀请书。</p> <p>——公告或磋商邀请书内容：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 采购人、采购项目名称和地址； • 拟签订合同的主要条款和条件概要，包括供应货物的数量、质量和地点，施工的性质、地点，服务性质、提供地，以及希望或要求的供货时间、竣工时间或提供服务的时间； • 磋商条件不得歧视或排斥特定供应商或承包商； • 确定成交的办法。 <p>——如针对紧急采购时，采购人可直接向符合条件的供应商或承包商发出磋商邀请书，邀请书的内容参照邀请公告。</p> <p>——邀请书除了公告内容外应要求被邀请人在规定时间对是否参加谈判的做出回复。</p>
编制磋商文件	<p>——采购人编制磋商采购文件。</p> <p>——磋商文件至少应当包括采购目标、满足需求条件以及合同草案等内容。</p>
发售磋商文件	<p>——在磋商文件规定递交响应文件截止时间前发售磋商文件。</p> <p>——磋商文件的售价为文件印制费和邮寄费。</p> <p>——从磋商文件发出之日起至供应商或承包商提交首次磋商响应文件截止之日止不得少于 10 日。</p>
递交初步响应文件	<p>——在磋商文件约定的时间地点，供应商或承包商递交密封的磋商初始响应文件。</p> <p>——递交申请文件的供应商或承包商不足三人可以启动磋商程序的进行。</p>
磋商小组	——采购人应组建磋商小组参与谈判活动。磋商小组应由熟悉采购标的商务和技术并具备专业谈判能力专家组成。专家聘请方式由采购人决定，报企业采购管理部门备案。
开始磋商	<p>——竞争磋商可以不举行开始磋商仪式，递交申请时间截止后依照磋商采购文件规定的时间地点直接进入磋商程序。</p> <p>——磋商顺序宜通过随机抽取确定；</p> <p>——磋商小组（5 人以上单数）分别同每个供应商或承包商单独磋商。</p>
进行磋商	<p>——磋商过程中，供应商或承包商可以修改采购需求中的技术、服务要求以及合同草案条款，但须经采购人代表确认。或提出实现采购目标的不同路径，供采购人选择；也可对确定方案进行价格谈判。</p> <p>——特殊情形时，只要没有超过预算，磋商过程中的供应商或承包商不足 3 人不影响磋商活动的进行。</p> <p>——磋商小组依据磋商采购文件规定的标准对该申请文件的技术和商务条件进行综合评估。确定最终采购方案和合同文件。</p> <p>——供应商或承包商针对确定方案报价并提交采购人。采购人应对提交的最新价格进行保密。</p>
方案评审	<p>——在确定采购方案和合同文件后，磋商小组对所有还在程序内的申请文件评审。</p> <p>——评审可以采用排队的方式、打分的方式，也可采用简短评语的方式向采购人提交评审报告，顺序排序的标准由磋商文件约定。</p>

表 6（续） 竞争磋商的采购程序

程序	具体要求
财务谈判	——采购人依据磋商小组提交的咨询报告和顺序名单依次和仍在程序中的供应商或承包商针对确定的采购方案和合同条款进行财务谈判。 ——财务谈判不得涉及项目合同中不可谈判的核心条款，不得与排序在前但已终止谈判的供应商或承包商进行重复谈判。
确定成交人	——最先和采购人达成合同协议的供应商或承包商为成交人。
成交通知	——按本标准 5.3.3 的规定。
授予合同	——按本标准 5.4 的规定。

6.5 直接采购

直接采购方法包括单源直接采购和多源直接采购两种采购方式。

6.5.1 单源直接采购

6.5.1.1 适用条件

符合下列条件之一可以采用单源直接采购：

——采购标的只能从某一供应商或承包商获得，或者某一供应商或承包商拥有与采购标的相关的专属权，不存在其他合理选择或替代物，也不可能使用其他任何采购方法。

示例1：同一产品项目由于生产计划调整需要追加采购同种物资的跟踪采购。

示例2：生产过程中无法保障对企业正常供应的求援、短缺物资采购。

——使用其他任何采购方法不能从其他供应商处采购的紧急采购。

示例：生产经营发生了不可预见的紧急情况的紧急采购。

——采购人原先向某一供应商或承包商采购货物、设备、技术或服务的，需要与现有货物、设备、技术或服务配套。

示例：为满足特定软件的升级维护服务须向原开发服务商采购的项目。

——向某一供应商或承包商采购符合保护国家基本安全利益或企业核心利益；或者有利于实现国家社会经济政策的采购。

示例1：为振兴国内制造业或提高重大装备国产化水平等国家政策需要的项目。

示例2：集团内部非必须招标的可以相互提供工程、货物和服务的采购。

——采购金额小，需求技术规格简单通用，市场价格透明和竞争度高，可以直接比较和判断选择的采购项目。

6.5.1.2 采购程序

单源直接采购的采购程序见表7。

表7 单源直接采购程序

程序	具体要求
方式确定	——采购人采用单源直接采购方法应当经企业采购管理部门批准或属单源采购清单目录内项目。
采购准备	采购人应根据需求对采购标的物的市场价格、质量、供货能力以及税率等重要信息进行充分调查摸底。
发出单源采购邀请书	——采购人向特定供应商或承包商发单源直接采购邀请书。 ——邀请书内容包括：

表 7（续） 单源直接采购程序

程序	具体要求
发出单源采购邀请书	<ul style="list-style-type: none"> • 采购人、采购项目名称和地址； • 拟采购的货物或者服务的使用范围和条件说明； • 提交响应文件的截止时间； • 拟协商的时间地点； • 采购人（采购代理机构）的联系地址、联系人和联系电话。 <p>——采购人向特定供应商或承包商发单源直接采购邀请书。</p> <p>——邀请书内容包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 采购人、采购项目名称和地址； • 拟采购的货物或者服务的使用范围和条件说明； • 提交响应文件的截止时间； • 拟协商的时间地点； • 采购人（采购代理机构）的联系地址、联系人和联系电话。
采购小组	采购人组建采购小组（3 人以上）与邀请供应商或承包商协商，采购人可根据需要决定是否聘请有经验的咨询专家参加采购小组。
进行协商	<p>——采购人（采购小组）与供应商协商主要内容：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 适价（Right Price）：价格是否合适； • 适质（Right Quality）：质量是否满足要求； • 适时（Right Time）：交付时间是否满足要求； • 适量（Right Quantity）：交付量是否满足要求； • 适地（Right Place）：交付地点是否满足要求情况。 <p>——单源谈判采购小组应当编写协商情况记录。</p> <p>协商记录的主要内容包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 企业采购管理部门批准文号或允许单源直接采购的清单目录； • 协商过程争议要点及解决办法； • 协商日期和地点，采购人员名单； <p>——记录签字</p> <p>协商情况记录应当由采购小组参加谈判的全体人员签字认可。对记录有异议的采购人员，应当签署不同意见并说明理由。采购人员拒绝在记录上签字又不书面说明其不同意见和理由的视为同意。</p>
签订合同	——按本标准 5.4 的规定。

6.5.2 多源直接采购

6.5.2.1 适用条件

符合下列条件之一可以采用直接采购方式采购：

——符合单源直接采购适用条件（只有供应商唯一的条件除外）但需要和多家供应商或承包商签订合同的采购。

6.5.2.2 采购程序

多源直接采购的采购程序见表8。

表8 多源直接采购的采购程序

程序	具体要求
采购方式的确定	同单源直接采购。
采购准备	同单源直接采购。
发出订单或合同草案	由授权采购部门直接向一家或多家供应商发出订单或要式合同。
沟通协商	同单源直接采购。
签订合同	按本标准 5.4 的规定。
^a 在公示或报告环节应增加选择合同对象的理由。	

7 采购模式

7.1 总则

集中采购、框架协议采购模式是企业常用的采购办法。

7.2 集中采购组织模式

7.2.1 使用规则

- 通过集中采购形成的规模效应降低合同成本；
- 降低分散采购的选择风险和时间成本并降低采购成本；
- 集中采购模式宜通过本标准明确的任一采购方式组合实施；
- 合同形式包括商业特许经营、连锁经营、代工生产、售后维护服务等合同。

7.2.2 集中采购的适用条件

——企业集团或跨国公司中能够形成一定规模优势的大宗、批量且标准化程度的同类货物或服务。

示例：大批量生产零部件、大宗生产原材料或战略物资储备等。

——企业采购中的内部关联项目。

示例：企业“电教”项目，既有“网络工程”项目，也有电视、电脑等物资采购，对此无需再拆分或细化成“工程”项目与“商品采购”项目应打捆委托集中采购降低采购成本。

7.2.3 集中采购的主要形式

7.2.3.1 扩大采购规模降低合同成本的组织方式

企业批次集中招标采购“将某个或者多个项目的同类或者多类标的物，按批次打捆实施招标采购，每个批次下可以划分多个标段/标包，每个标段/标包应确定唯一的中标人”⁴⁾。

7.2.3.2 集中资格预审的组织方式

集中资格预审招标采购“不针对项目，而是针对重复采购的特定标的物，将多次公开招标的资格预审一次性完成，形成有明确有效期的合格申请人名单，在有效期内每次招标或采购时，向名单内所有申请人发出投标采购邀请”⁵⁾。

4) 《招标采购代理规范》企业集中采购分则 2.18.2.1 中国招标投标协会 编著

5) 《招标采购代理规范》企业集中采购分则 2.18.2.2 中国招标投标协会 编著

7.2.4 模式流程

——制定目录

企业应当依据能够产生集采效应的标准,结合企业经营的情况制定并发布纳入各级采购部门机构集中采购的货物、工程和服务范围的目录清单。企业集中采购目录应当随着依据企业经营需要和市场变化及时进行调整。目录有效期限一般为1至2年。

——分类管理

企业采购管理机构应当依据不同类型采购项目特点,明确采购人的执行部门和具体采购实施程序方法。

——确定方法

集中采购应优先采用招标(自愿)方式,不符合招标方式条件的项目,可以采用本标准规定的其他采购方法。

——分段实施

集中采购可以在一阶段内完成也可以在两阶段或多阶段实施。

7.3 框架协议采购模式*

7.3.1 使用规则

——该采购模式应分两阶段或多阶段完成合同的缔结和履行;

——框架式协议采购模式可以和本标准规定的任何采购方式组合使用;

——合同形式包括供货安排、交付期不定/交付量不定的合同或任务订单、目录合同、总括合同以及依程序签订定点服务和协议供货合同等。

7.3.2 适用条件

——对采购“标的”的需要预计将在某一特定时期内不定期出现或重复出现;所谓不定期指不清楚需要的程度、时间或数量,或者预期重复性需要。

示例1:不定期出现如办公用品、房屋维修合同等。

示例2:重复采购如能源供应、教科书等

——市场竞争激烈的需要定期或重复采购但数量不定的商品类采购。

示例:石油行业的砂石采购。

——不止一个来源“标的”的采购;也适合估计今后可能会紧急需要“标的”的采购。

示例1:不止一个来源“标的”的采购:如电力供应。

示例2:紧急需要“标的”的采购:如药品,避免使用单一来源采购而导致价格过高或质量低劣的情形。

7.3.3 框架协议的形式

7.3.3.1 总则

框架协议组织形式包括封闭式和开放式两种框架式协议。

7.3.3.2 封闭协议

封闭协议第一阶段的提交书是最后提交书,供应商可以在公告有效期内随时提出加入框架协议供应商库的申请;在采购第二阶段供应商或承包商之间没有进一步竞争。

7.3.3.3 开放协议

开放协议的第一阶段的提交书是“临时”提交书，因为不能对其进行评审，但可以评估其响应性，并且要求供应商或承包商在第二阶段进行另一轮竞争。

7.3.4 模式流程

——制定目录；

企业应当结合企业经营的情况制定并发布纳入各级采购部门机构框架协议的货物、工程和服务范围的目录清单。企业框架协议采购目录应当随着依据企业经营需要和市场变化及时进行调整。目录期限一般为1至2年。

——选择协议对象；

选择框架协议对象宜采用本标准明确的采购方式进行。

——制订规则；

邀请供应商或承包商参加框架协议程序之初，采购人应向其提供资格条件、评审办法等信息并告知：

- 与一个还是多个供应商或承包商订立框架协议；
- 与不止一个供应商或承包商订立框架协议时，应明确加入框架协议的供应商或承包商的最低数目或最高数目；
- 框架协议标的种类和类别；
- 框架协议的形式、条款和条件。

——组织采购活动；

——签订框架协议，框架协议只确定标的物的价格或价格机制不确定采购的数量或采购时间；

——签订实施合同。

依据采购需求使用部门依据框架协议的规则签订并履行实施合同。

7.3.5 框架协议的形式、条款和条件

——封闭式框架协议应当以书面形式订立，并应当载明：

- 框架协议期限，期限的确定既要满足重复采购的需要又要考虑合同风险的增加，一般以年度为限；
- 采购标的说明以及确立框架协议时已经确定的其他所有采购条款和条件；
- 确立框架协议时无法充分准确确定采购条款和条件的，应告知在已经知道的范围内对此种条款和条件的估计；
- 与不止一个供应商或承包商订立封闭式框架协议的，应确定第二阶段的采购方式；
- 如果进行第二阶段竞争以授予框架协议下的采购合同，其程序和开放式框架协议的规则相同。；
- 框架协议下的采购合同将授予价格最低的响应文件还是最有利的响应文件；
- 采购合同的授予方式。

——与不止一个供应商或承包商订立封闭式框架协议，应当视为所有当事人之间订立了一项协议。

采购人可在第二阶段签订的协议中针对特定情形分别有所调整，并同时相应记录 and 不同条款之间的差异。

示例：特定情形如知识产权。

——框架协议还应当包含框架协议有效运作所必需的一切信息。

示例：如何查取该协议、该协议下即将授予采购合同的通知和联系方式等。

8 “互联网+”企业采购

8.1 电子采购系统的建设

8.1.1 建设途径

企业可自行开发建设符合本行业特点的电子采购平台；也可通过购买服务的方式，使用由第三方机构开发运营的电子采购平台。

8.1.2 互联互通

企业电子采购平台应按照规定与国家或省级公共服务平台，以及相应的行政监督平台连接并交互采购信息。

8.1.3 电子商城

企业采购电子商城可通过链接市场专业平台实现网上采购；也可在企业采购平台建立本行业或企业专用电子商城。

企业自建的采购电子商城应建立包括商品推荐、商品管理、信息发布、供应商管理等制度规定。

8.2 电子采购系统的技术管理

8.2.1 制度建设

电子采购平台管理部门（运营机构）应建立健全企业电子采购平台规范运行管理制度，加强监控、检测，及时发现和排除隐患。

企业应按照管理制度的要求和采购活动的特点，建立、实施、保持和持续改进电子采购系统建设。

8.2.2 业务技术管理

企业电子采购平台的业务包括并不限于：

- a) 企业采购在电子采购平台的业务活动包括采购需求计划、采购方式、采购程序、合同签订、合同管理、货款支付等；
- b) 企业采购数据的挖掘、分析和处理；
- c) 企业数据的交互和增值服务。

8.2.3 信息技术管理

企业电子采购平台的信息技术管理包括并不限于：

- a) 负责系统及相关环境的日常维护，按要求做好数据备份、系统监控、安全监控、网络监控、设备运行监控等各项系统监控，并逐步完善各项安全配套措施，确保系统安全。
- b) 物资和服务类别等基础信息的维护。
- c) 用户权限管理。
- d) 相关技术支持及外部支持机构的协调等。

8.2.4 信息技术服务

有资格的电子软件服务商宜对企业采购平台运行维护提供专业化服务，如大数据挖掘和处理技术服务。

8.2.5 保密和安全管理

8.2.5.1 技术措施

电子采购管理部门（平台运营机构）应依据企业电子采购系统和信息安全管理制，实施合适、可靠的信息加密、传输技术和权限控制措施。有效防范计算机网络病毒和黑客侵袭，准确识别系统用户的身份和权限，有效防范非授权人员非法阅读、编辑和篡改数据电文，保证数据电文的保密性、真实性、完整性和不可抵赖性。

8.2.5.2 管理制度

电子采购管理部门（平台运营机构）应制定并实施充分的物理安全措施，有效防范内部和外部非授权人员对关键设备的非法接触。

8.2.5.3 检测考核

电子采购管理部门（平台运营机构）应按规定要求定期和不定期对电子采购系统进行测试和考核，及时发现和排除系统安全隐患。

8.3 大数据和云计算技术

8.3.1 企业采购数据的挖掘、分析和处理

企业信息管理部门或购买的专业服务商宜应用大数据处理技术对其进行挖掘分析和处理，为企业全面洞察客户需求、判断最有价值的客户和消费使用习惯和诉求，设计生产满足市场需要的商品服务；为企业判断能够满足企业生产需要的最有价值的供应商或承包商，在有条件的领域逐步实现智能化采购服务；不断提升企业的生产、运营管理水平和风险识别和防范能力。

8.3.2 企业采购数据处理融入云体系

企业大数据处理应当融入国家有关部门或行业的云系统。行业可联合建立为采购大数据服务的云计算平台。

8.3.3 数据交换和增值服务

8.3.3.1 数据交换

企业电子采购平台和其他外部电子平台可约定按照交互数据的结构类别和规模比例，分享集合数据使用权利和大数据分析成果运用的增值效益。

8.3.3.2 增值服务

国有企业可通过行业数据的收集整理，以庞大的数据中心和专用终端为支撑，形成数据采集、数据分析、价值传递等完整链条，利用先进的云计算技术建设云平台，实现采购系统互联互通、采购数据互认共享、采购决策科学规范。在为社会提供一般公共服务的同时，通过商业化的数据服务创造企业新的商业模式。

附 录 A
(资料性附录)
企业项目化采购方法选用指南

A.1 确定采购方法

A.1.1 企业工程项目

A.1.1.1 项目内容

- a) 依法必须招标的工程项目以及和工程项目有关的设备材料采购,凡是作为工程总价的科目参与竞争的,可以不再必须招标采购,采购人可选用本标准规定的方式采购。
- b) 企业办公用房、生产用房以及其他辅助建筑物,构筑物包括码头、道路、桥梁、管道、水库、烟囱、池、罐、槽、仓、塔、台、站、沟、洞、坝、闸、场、棚等。上述建筑物、构筑物的新建、改建、扩建及其相关的装修、拆除、修缮单项合同 400 万元人民币以下的项目。
项目结算价和估算价不一致以估算价为法律适用合规性的判断标准,但差异一般不应超过 20%。

示例:新建供气站、扩建热源管网、改建车间运输轨道等单项合同 400 万以下的工程。

- c) 企业新建、改建、扩建无关的装修、拆除和修缮工程项目。

示例:办公楼粉刷、烟囱拆除、建筑物防水处理等装修、拆除、修缮等工程。

A.1.1.2 采购方法

- a) 招标采购(自愿);
- b) 议标采购;
- c) 直接采购。

A.1.2 企业技术改造项目采购

A.1.2.1 项目内容

- a) 技术改造项目生产线、流水线的采购。(机电产品国际招标目录内项目除外)
- b) 技术改造项目中的土木工程、建筑工程、线路管道和设备安装工程及装修工程且单项合同 400 万以下的工程项目。

A.1.2.2 采购方法

- a) 招标采购(自愿);
- b) 谈判采购。

A.1.3 企业生产设备设施项目采购

A.1.3.1 项目内容

- a) 为满足生产需要生产设备(通用或专用)的采购。

示例1:机械设备、电气设备、特种设备、办公设备、运输车辆、仪器仪表、计算机及网络设备等通用设备。

示例2:化工专用设备、航空航天专用设备、公安消防专用设备、公交车辆等专用设备。

b) 为满足生产需要生产设施的采购。

示例：产品测试系统。

A. 1. 3. 2 采购方法

- a) 招标采购（自愿）
- b) 谈判采购
- c) 直接采购

A. 1. 4 企业生产维护项目采购

A. 1. 4. 1 项目内容

a) 生产运行一次性项目。

示例：矿业生产的巷道掘进、土壤剥离工程、工业窑炉的砌筑、物理勘探、钻井等。

b) 运行维护一次性项目。

示例：公路紧急养护、专项养护、流水线控制技术的升级服务等维护项目。

A. 1. 4. 2 采购方法

- a) 谈判采购；
- b) 直接采购。

A. 1. 5 招标失败项目

A. 1. 5. 1 项目内容

- a) 必须招标项目两次招标失败后不再招标的采购；
- b) 自愿招标项目一次失败后不再招标的项目采购。

A. 1. 5. 2 采购方法

- a) 议标采购；
- b) 谈判采购；
- c) 直接采购。

A. 1. 6 缺乏竞争条件的项目

A. 1. 6. 1 项目内容

供电、供热、供水、供气、消防、企业内部铁路等特定工程项目应当必须招标但缺乏实质性竞争条件的项目。

A. 1. 6. 2 采购方法

- a) 谈判采购；
- b) 直接采购。

附 录 B
(资料性附录)
企业运营性采购办法选用指南

B.1 确定采购办法

B.1.1 企业原材料物资采购

B.1.1.1 采购办法选用原则

企业可依据物资的不同分类方式确定相应采购办法,采用卡拉杰克模型分组和采购方法参见本标准附录D。

B.1.1.2 采购内容

a) 企业为满足生产采购的各种原料、辅料等生产物资采购活动。

示例: 生产用钢材、木材、水泥等。

b) 企业维修与作业耗材等非生产性物资采购采购。

示例: 包装材料、工具等。

B.1.1.3 采购办法

a) 集中采购、框架协议模式;

b) 招标采购、谈判采购方法;

c) 其他方法。

B.1.2 企业生产零部件总成采购

B.1.2.1 采购办法选用原则

生产计划采购的零部件、配件、总成等项目的采购,采取分包形式符合招标条件的,可采用招标(自愿)方式选择分包商,也可采用本标准规定的其他形式选择分包商。

供应商能够满足生产需要、质量稳定、供货期满足需求,首次采购签订的合同后,合同应保持相对稳定,或同其结成伙伴关系;也可在合同约定,在保障分包产品质量和供货期的基础上分包合同在产品生命周期内一直有效。

B.1.2.2 采购内容

a) 属于产品组成部分的采购的零件、部件、总成等产品;

b) 属于产品组成部分专业化分工协作的定点协作企业。

B.1.2.3 采购办法

a) 框架协议模式;

b) 招标采购与合作谈判方式;

c) 直接采购。

B.1.3 企业咨询服务采购

B. 1. 3. 1 采购办法选用原则

企业咨询服务在符合招标条件下应当招标采购，其程序执行本规定公开或邀请（自愿）招标的有关程序规定。也可以采用固定价格招标⁶⁾的方法或者依据项目背景的不同采用议标或谈判等采购方法采购。

B. 1. 3. 2 采购内容

a) 企业为满足生产需要采购的各类技术服务的活动。

示例：技术咨询、检测认证、专项论证报告、管理咨询、电子采购平台建设管理采购。

b) 在工程建设项目有关的非必须招标的技术服务。

示例：工程可行性研究、安全评价、环境评价、无损检测、审计等服务等。

B. 1. 3. 3 采购方法

a) 谈判采购（竞争磋商）；

b) 谈判采购（竞争谈判）；

c) 议标采购

d) 直接采购。

B. 1. 4 企业劳务服务采购

B. 1. 4. 1 采购办法选用原则

劳务服务技术含量较低，采购对象主要通过资质条件或业绩考核其基本服务能力，劳务类合同的对价可采用雇佣、委托等形式。

B. 1. 4. 2 采购内容

企业为保障正常生产秩序和条件的劳务服务活动。

示例：保安、清洁、文印、司机、会议服务等采购。

B. 1. 4. 3 采购方式

a) 招标采购（自愿）；

b) 议标采购；

c) 直接采购。

B. 1. 5 企业产品、运行维护服务采购

B. 1. 5. 1 采购办法选用原则

企业产品及运行维护服务可通过谈判邀请原服务提供者进行维护服务，也可在采购合同中对售后服务做出约定。在满足生产需要的情况下，可对服务合同在约定条件下进行跟踪采购，以降低采购成本。

B. 1. 5. 2 采购内容

a) 企业生产线的日常维修、专用设备的保养等。

b) 原有电子平台软件升级、维护等。

B. 1. 5. 3 采购方法

6) 招标“标的”价格固定，供应商或承包商的竞争主要体现在项目质量或工期的招标方法。

- a) 直接采购;
- b) 谈判采购。

B. 1. 6 企业物流和仓储服务采购

B. 1. 6. 1 采购办法选用原则

企业物流和仓储服务,除了企业必备的物流装备和仓库外,可通过外包的方式进行招标采购。该类采购合同签订后应当有相对稳定的服务期限;也可通过结成服务联盟的方式以保证供应链目标利益的最大化。

B. 1. 6. 2 采购内容

企业为满足经营活动需要采购的仓储物流供应链服务活动。

示例:车辆租赁、仓储租赁、物流服务、供应链管理服务等采购。

B. 1. 6. 3 采购方式

- a) 招标采购(自愿);
- b) 议标采购;
- c) 谈判采购;
- d) 直接采购。

B. 1. 7 企业其他服务采购

B. 1. 7. 1 采购办法选用原则

企业其他服务采购的种类繁杂。其中服务类采购的共同特点是对服务人员能力素质、服务质量的评价是采购的首要目标。因此采用和供应商或承包商讨论、对话和谈判的采购办法如竞争磋商应当是经常使用的采购办法。

其中,标准类采购频次高的采购宜通过电子商城、定点协作等办法采购。

B. 1. 7. 2 采购内容

- a) 企业融资、商业担保、产品商业保险等综合服务采购。
- b) 宣传广告、形象设计等专业服务采购。
- c) 各种软件数据等信息服务采购。
- d) 企业管理需要采购的各类办公用品等物品采购。
- e) 其他采购。

B. 1. 7. 3 采购办法

- a) 集中采购或框架协议模式(配套采购方式依据标的物的特点科学组合);
- b) 招标(自愿)、议标、谈判采购方式;
- c) 谈判采购、竞争磋商(广告代理、金融、保险等);
- d) 其他方式。

附 录 C

（资料性附录）

确定各种采购方式、模式的注意事项

C.1 确定采购方式的注意事项

C.1.1 招标采购（自愿）注意事项

招标采购两种采购方式都是在采购需求明确的条件下，通过竞争性程序确定中标人。开标后招标文件不能修改，投标人一次报价，招标人和中标人不能对合同实质内容进行谈判。

招标人采用的招标方式应符合本标准规定的适用条件。

本标准规定的招标程序适用于财政部《企业国有资本与财务管理暂行办法》（财企〔2001〕325号）第8条第2款规定的企业大宗原辅材料或商品物资的采购、固定资产的购建和工程建设（400万以下）的采购。

C.1.1.1 公开招标注意事项

为提高采购效率，非必须招标项目的专属规定，企业公开招标（自愿）时可依照本标准执行。

C.1.1.1.1 招标阶段

——关于公告和编制招标文件

- 招标人发布招标公告，可以在国家电子招标投标服务平台、地方电子招标投标服务平台及企业指定媒体发布。
- 招标人可使用行业或企业编制的招标文件实施采购。

——关于确定投标截止时间

- 在企业自愿招标项目中，资格预审中提交资格申请文件自资格预审文件停止发售之日起不得少于3日；
- 投标人递交投标文件距投标截止时间最短不得少于7日。

——关于组建评标委员会

- 招标人负责组建评标委员会，评标委员会的结构、成分、资格条件、聘请方式等要求，由企业制度规定；
- 招标人认为应当直接指定专家可直接指定，指定的范围不限于企业专家委员会的名单；指定专家的名单、理由应当在评标结果公示或在招标投标情况书面报告中说明。

C.1.1.1.2 评标阶段

在企业自愿招标项目一次招标失败后，即可以不再组织招标投标活动，招标人可以援引本标准有关规定，采取其他采购方式采购。

C.1.1.1.3 定标阶段

——招标人依据评标委员会提出的书面评标报告和推荐的中标候选人中确定中标人。

——招标人也可以授权评标委员会直接确定中标人，或者在招标文件中规定排名第一的中标候选人为中标人，并明确排名第一的中标候选人不能作为中标人的情形和相关处理规则。

——企业可以依据采购项目的规模、性质通过企业制度自行决定公示的项目条件和内容。

C.1.1.2 邀请招标注意事项

邀请招标不适用时间紧迫的采购项目。

C.1.2 议标采购注意事项

议标采购有询价和询比两种采购方式。其采购标的物的需求明确但价值相对不高；采购程序也相对简单，询比程序开始后，询价或询比文件不能修改，但是允许其多次报价。

不同的是，询价主要是采购人在已知采购“标的”可以完全满足需求的条件下完全比价格，询比采购是采购人还需要通过评议方案比较选择最适合的采购标的物，在此基础上比价格。其次，询价采购“标的”的标准化程度较高；一次报价的询价标的仅指货物，多次报价的竞价标的还包括特定服务；询比采购“标的”的标准化程度较低，采购标的包括工程、货物和服务。

C.1.2.1 询价采购的注意事项

本标准规定的询价采购方式包括了示范法中的询价和竞价两种采购方式；其中采用一次性报价的询价方式适用于“现成项目”价值不高的项目；采用多次报价的询价方式采购可以针对“定制”项目，采购价值相对前者相对较高。但两种方式都不适用重复采购和技术条件复杂的项目。

本标准的规定和政府采购法规定的询价方式相比有以下不同，

——适用条件

本标准规定的询价采购不仅包含了市场货源充足、价格相对稳定、企业采购频次不多的标准化“标的”采购，也包括了为企业定制的具有竞争条件的货物或服务采购。

——程序特点

- 询价采购程序可以要求供应商或承包商一次报出不可更改的价格，也可以规定在同等条件下依规定方式多次报价竞争。
- 采购人应当向5人至少3人以上发出询价书。在特殊情形下，当参加询价的供应商或承包商少于3人时，只要没有超过预算价格，不应当判定采购无效。
- 除非采购人认为缔约合同存在风险，询价函一般不要求供应商或承包商缴纳保证金。

C.1.2.2 询比采购的注意事项

——鉴于询比采购的议标属性，询比一般通过选择性邀请的方式邀请潜在申请人参与询比活动。询比适用条件类似示范法中的限制招标，其程序类似示范法中的竞争性谈判。

——“询比”和“谈判”的主要区别在于前者是采购人主动问话评议，供应商或承包商被动回答；成交结果有赖于采购人对供应商或承包商既定响应文件的评议比较。而谈判交流的范围、深度和广度比询问广泛。所以询比采购一般应用在相对简单的中小型项目；而谈判采购应用的范围较为宽泛。

——询比采购和单源采购方式相似，即采购需求明确且价格也可以反复沟通评议，不同的是在询比采购中，符合条件的供应商可能不止一家且程序相对复杂，而在政府采购单一来源谈判采购中由于各种原因，合同相对方只有一家程序简单；

——询比和竞争磋商的不同，表现在前者采购需求相对明确，后者采购需要讨论对话谈判确定；其次，询比程序相对简单，磋商程序相对严格和复杂。如谈判结束报价后，评审小组还须对仍在程序中的响应文件进行综合评审打分。

C.1.3 谈判采购注意事项

本组采购方式的共同特点是采购人和供应商需要讨论、对话和谈判。合作谈判主要针对建立供应链战略合作伙伴关系的采购；竞争谈判主要针对时间紧迫采购或其他特殊采购；竞争磋商主要针对标的需要讨论补充细化和完善的复杂采购。

C.1.3.1 合作谈判注意事项

合作谈判的项目目标明确，谈判文件是双方谈判的基础，在谈判中包括合同条件都可以修改。不言而喻，合同价格也是双方不断“讨价还价”（Bargaining）的结果。

如涉及瓶颈项目或与单一供应商的谈判，采购人的地位处于劣势，该类项目主要是防范采购风险。如涉及企业重要原材料的战略采购，某一个供应商获取的合同份额不宜超过全部供货量的三分之一。同时应当积极寻找替代，制定应急供应商替代供应的预案。

C.1.3.2 竞争谈判注意事项

- 本标准规定的竞争谈判的适用条件和程序援引示范法的有关规定。
- 同政府采购法关于竞争性谈判的适用条件不同，本标准规定的竞争谈判适用条件不包括采购标的规模型号难以确定、价格难以评估的项目或由于投标人不足3人招标失败的项目。
- 本标准规定的竞争谈判程序和政府采购竞争性谈判方式的程序有以下不同：
 - 谈判对象由采购人确定而不是由谈判小组随机确定；
 - 为提高效率缩短了有关程序的时间期限；
 - 谈判小组的成员是否聘请谈判专家、聘请方式由采购人确定；
 - 在谈判过程中供应商或承包商不足3人不影响谈判的进行；
 - 成交结果是最符合采购人需要的报盘而不一定是最低价成交。
- 除非采购人认为缔约合同存在风险，谈判文件一般不要求供应商或承包商缴纳保证金。

C.1.3.3 竞争磋商采购注意事项

竞争磋商的采购目标明确，但是采购文件包括合同可以通过讨论、对话和谈判全面修改。因此报价也是双方博弈的结果。

其中，讨论指合同双方对价格等财务方面之外的技术、性能、质量等方面进行沟通并可以全面修改；对话指合同双方围绕既定采购需求提出实现其目标的技术和商务建议和方案；谈判指合同双方对确定技术商务方案的价格谈判。

该采购方式是《示范法》中两阶段招标、通过对话征求意见书和通过顺序谈判征求意见书三种采购方式的综合。

- 本标准规定的竞争磋商采购方式同政府采购法规“竞争性磋商”的程序有很大不同。
- 为提高效率缩短了有关程序的时间期限；
- 为提高采购效率，特殊情形时磋商过程和推荐的供应商或承包商不足3人不影响磋商程序的进行；
- 磋商小组和供应商或承包商最终确定采购方案和合同条款。供应商或承包商可以修改原初步报价；
- 磋商小组对其进行综合评审。综合评分的标准和权重没有做基本规定，由采购人自主确定；
- 采购人依据磋商小组提交的咨询报告和排序名单分别同各供应商或承包商分别就财务问题进行谈判；
- 最先达成协议的供应商或承包商为成交人。

C.1.4 直接采购注意事项

本组采购方式包括单源和多源直接采购。其共同特点是采购需求明确，由于特定条件限制采用该方式不能竞争采购。直接采购也是企业紧急采购的主要方式之一。

不同的是单源采购的采购对象是唯一的，采购人处于相对被动地位；多源采购的选择对象一般不唯一，采购人处于相对主动地位。

依据《示范法》的规定直接采购可用于：

- a) 招标失败；
- b) 由于专利等特殊原因只能单源采购；
- c) 紧急采购的失效需要；
- d) 附加合同，由于经济和技术原因额外工程必须由原承包商完成且价格不超过原合同 50%；服务项目中增加的合同不能和主合同分开，且合同价格不超过主合同 50%。
- e) 研究、实验和开发合同；
- f) 在原有竞争性合同的基础上重复购买、反复使用的合同；
- g) 设计竞赛。
- h) 其他项目，如国家安全、企业秘密或产品关键部件等采购。

本标准参照《示范法》的规定对直接采购做了适用条件和程序规定，并补充了多源采购方式。

C.1.4.1 单源直接采购注意事项

单源直接采购基于信息相对透明价格一般依据市场行情或特定条件价格谈判的空间很小或者没有空间，一般仅就数量或时间约定就直接签订合同。

本标准关于单源采购的适用范围和程序同政府采购法单一来源谈判的规定基本相同。但有以下区别：

- 政府采购采用单一来源方式需要进行公示程序；考虑到企业采购效率，企业实行单源采购由管理部门批准或“标的”在企业允许单源采购的目录内即可以进行采购；
- 政府采购关于单源采购中“添购”的比例不超过 10%，本标准对此没有规定，添购合同金额依据企业生产运营的需要确定。企业称之为跟标（踪）采购。
- 在该采购方式中，采购人处于相对弱势地位，对采购标的没有选择权，因此该类采购中应注意尽可能增加采购透明度，加强方式选用合理性和过程公开性的监督。

C.1.5 多源直接采购注意事项

该采购方式不适用商场价格不稳定或“标的”升级换代较快的采购活动。

C.2 采购模式注意事项

C.2.1 总则

集中采购模式和框架协议采购模式都可以降低合同成本和交易成本。但集中采购模式的主要目标是通过规模效应降低采购合同成本；框架协议采购模式的主要目标是针对重复采购降低采购交易成本并提高采购效率。

C.2.2 集中采购模式注意事项

- 批次集中采购是对企业内多个项目的同类或符合集中批量的多类标的物打捆招标，通过批量招标采购获取最优惠的合同条件。该类招标批量大对供应商有吸引力。考虑到供应商的供货能力，如果需要多个中标人共同完成采购任务，首先划分可以承受的标段，招标后每个标段只能有唯

——中标人，防止确定多个中标人，签订合同随意性较大的弊端。

——集中采购“供应商”就是通过资格预审确定供应资料库的企业名单，以保证采购质量和效率，该办法是供应资源库管理的方式之一。但是应当通过公开性和加强监督管理防止行业垄断和排斥行业外潜在投标人。

——对于小额分散、采购频次较高的全局性资源采购不适宜采用集中采购组织形式采购的，可选用定点服务和协议供货的方式。该类型商品的采购可以通过竞争谈判等办法确定定点协作单位或供货商，在满足规模效应的同时提高采购的时效性。

C.2.3 框架协议采购模式注意事项

——该采购模式的使用条件和程序援引示范法的有关规定。

——该采购方式同传统采购合同的区别是“标的”是今后采购的，通常在一定时期内分批采购。

——框架协议招标中标人可以不止一个，即只确定单价、规格型号，不确定数量。实践中如果缺乏有效监督，在实际签订供货合同时，合同签订方随意性很大，约束管理可能流于形式。企业应当通过完善监督体制在发挥其优越性的同时，把腐败的漏洞降到最低。如施行动态价格监控制度、采购公示制度等。

——依据《示范法》对采购实体的解释，可以允许不止一个采购人适用已经生效的框架协议。在同一集团公司内，有子公司已经采用招标或其他竞争方式签订框架协议。其他子公司采购同类采购项目，且采购“标的”的型号及技术参数同已经签订的框架协议的标的型号、技术参数一致。在使用质量和售后服务良好的前提下，可不再重新招标，直接共享其他子公司框架协议结果。

——框架协议合同有效期一般1年，最多不超过2年。

附录 D

（资料性附录）

卡拉杰克模型应用指南

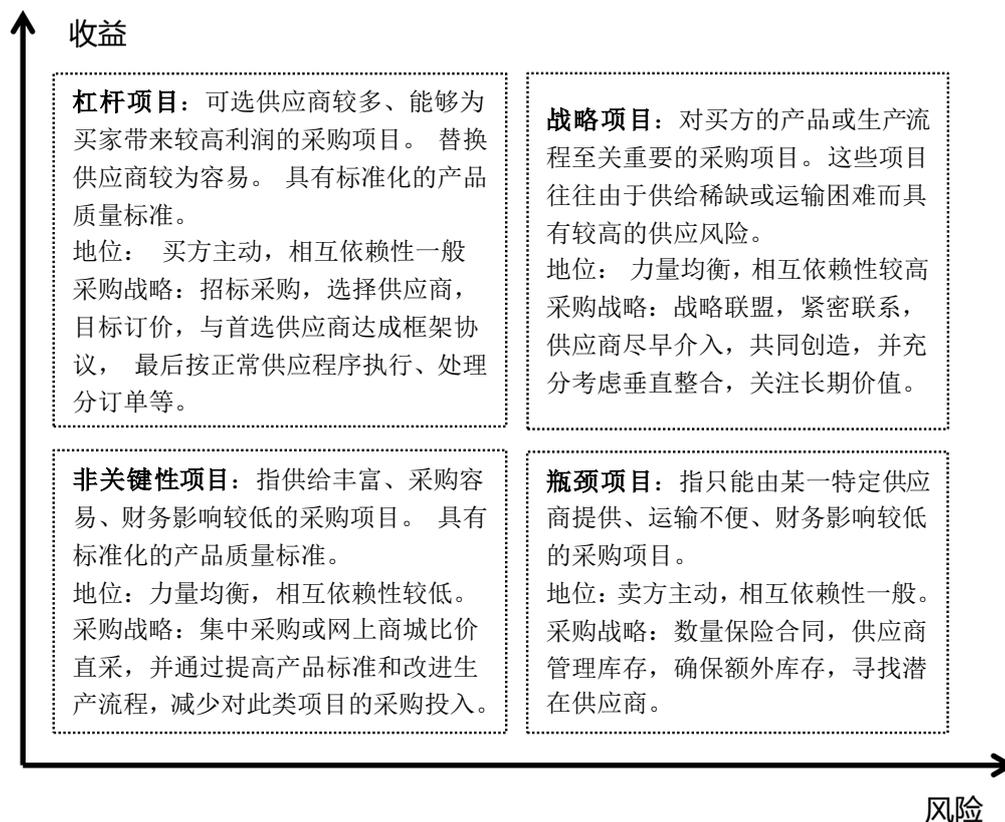
D.1 定义

又称卡拉杰克矩阵，是企业采购组合分析的工具。如图1所示，其纵坐标为收益影响（Profit Impact），横坐标为供应风险（Supply Risk）。

收益影响：采购项目在产品增值、原材料总成本比及产品收益等方面的战略影响。

供应风险： 供应市场的复杂性、技术创新及原材料更替的步伐、市场进入的门槛、物流成本及复杂性、以及供给垄断或短缺等市场条件。

据此，卡拉杰克模型将采购项目分为四个类别：杠杆项目、战略项目、非关键项目和瓶颈项目。



图D.1 卡拉杰克矩阵示意图

D.2 卡拉杰克模型的分组

D.2.1 杠杆项目

该类项目一般标准化程度高，互换程度高，采购风险不大；但是这类物资占最终产品总成本的比重较大，即对企业收益影响较大。常见的采购物资有基本的原材料、制成品、紧固件和涂料等。

在杠杆物资的采购中，企业处于优势地位。可以通过招标、目标定价和短期合作等方法扩大采购范围实现采购收益的最大化。

该类采购的主要目标是降低企业合同成本。

D. 2. 2 战略项目

这类项目往往价值高、产品质量要求高又由于供给稀缺或运输困难而具有较高的供应风险。常见的采购项目如汽车的发动机、电视机的显像管、计算机的CPU等。

战略物资采购成本节约对企业利润的影响很大。战略物资的质量和性能直接关系到企业最终产品的质量和性能。因此，企业战略采购应当通过谈判的方式和供应商签订长期合作合同结成战略联盟；包括建立垂直整合体制，以保障采购的安全性和高品质。

该类采购的主要目标是降低采购风险。

D. 2. 3 非关键性项目

这类项目具有标准化的产品质量标准。常见的采购项目如办公用品、低值易耗品。

非关键性物资的价值通常很低并且有大量可供选择的供应商。为了增强采购能力、降低采购成本，可以对非关键性物资的需求汇总后通过招标进行集中采购。如果有必要，还应该通过企业电子交易平台对采购物资进行标准化处理。集中采购有困难时，可以采取单独订购的策略如使用采购卡采购，以减少采购流程中的间接费用，提高采购效率。还可以采取建立采购联盟的策略或通过电子商城的平台组成泛联合同盟实现采购目标。

该类采购的主要目标是在降低采购成本的同时降低企业管理成本。

D. 2. 4 瓶颈项目

该类项目收益影响不大，但存在巨大采购风险。一旦不能及时供应会对企业造成重大损失。常见采购项目如特定电子芯片、食品添加剂、汽车的某种专用零配件等。

瓶颈物资是企业采购管理中处于最不利地位的物资，应采取相应的采购措施，使瓶颈物资向其他物资迁跃。如在条件允许的情况下，尽量减少需要该类物资产品的生产；研制开发新的配方，用易于采购的物资代替该类物资等。瓶颈项目采购方式主要是谈判采购、直接采购。

该类采购的主要目标是降低采购风险。

D. 2. 5 依据不同情形且采购战略、采购办法的调整办法

——采购频率和数量

采购频率和采购数量对采购策略的确定有着重要影响。关于重复性采购一般采用框架协议的模式，但该模式对于频率较低的采购可能不适用。采购频率高的采购可以与某些固定的供应商建立长期的合作关系，以减少采购启动费用；大批量采购可以形成规模效益，降低合同成本。

——物资自身价值

物资本身的价值大小也影响着采购策略的制定。本身价值大的物资占用的采购资金较大，应受到企业的重视，采取适当的采购策略如采取谈判采购的方式降低交易成本。

——对生产的重要程度

有些物资虽然本身的采购价格不高，但却对于生产具有相当重要的作用，这些物资的采购应当具有相对的稳定性，这对供需双方都是重要的。

- 对最终产品的质量形成起着关键性的作用的物资；

- 在生产过程中产生很大的增值效应，具有很高的战略重要性的物资；
- 可能影响着人员安全、环境污染的物资。

这些物资应采取相应的采购策略，不能频繁采用招标方式，应当通过招标采购或谈判采购形成框架协议以保持较长时间合同的稳定，保证供应链核心产品的质量稳定性。

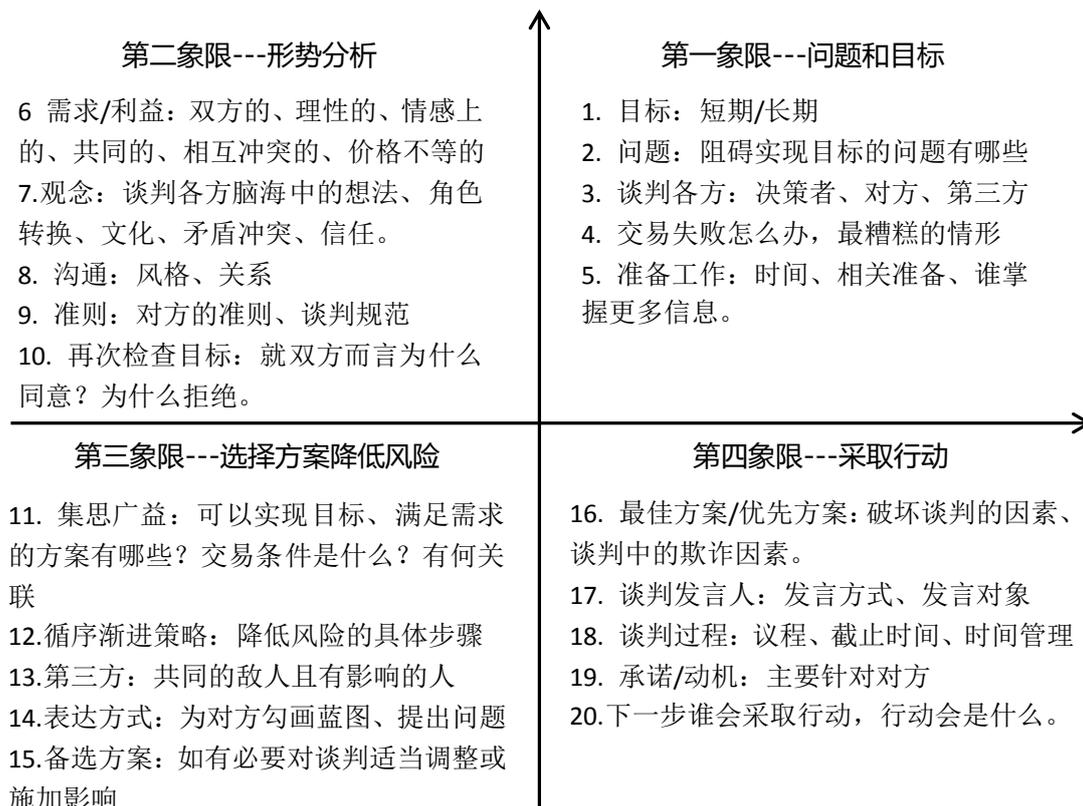
——市场供应情况

买卖双方的供需关系是对采购策略影响最大的因素：在供给大于需求买方市场的情况下，买方占有较大的优势，对产品的质量、价格、供应方式、供应时间等选择的余地较大，具有决定权，在其他条件具备的情况下公开招标可以降低合同成本；在需求大于供应卖方市场的情况下，买方处于劣势地位，这就需要建立一种合理的采购方式以保证供应；如采取谈判或直接采购等方式，以降低采购风险。

——库存性质不同

某些物资经过一定时间的储存，容易发生变质、老化等情况，还可能由于技术的进步(改变配方等)被淘汰，库存风险成本较大。可以采取适当的采购策略，如采取寄售的方式转移库存风险，降低库存成本。

附 录 E
(资料性附录)
戴蒙德谈判技巧指南



图E.1 戴蒙德：争取更多模式（四象限谈判）⁷⁾

7) 美国沃顿商学院教授斯图尔特·戴蒙德公式

参 考 文 献

- 《联合国国际贸易委员会公共采购示范法》 联合国文件A/66/17 附件一
《中华人民共和国企业国有资产法》 中华人民共和国主席令第5号
《中华人民共和国招标投标法》 中华人民共和国主席令第21号
《中华人民共和国招标投标法实施条例》 中华人民共和国国务院令第613号
《中华人民共和国必须招标的工程项目规定》 中华人民共和国国家发展和改革委员会令第16号
《中华人民共和国政府采购法》 中华人民共和国主席令第68号
《中华人民共和国政府采购法实施条例》 中华人民共和国国务院令第658号
《中华人民共和国电子招标投标办法》 中华人民共和国国家发展和改革委员会令第20号
《国有金融企业集中采购管理暂行规定》 财政部 财金〔2018〕9号
《非招标方式采购代理服务规范》 ZBTB/T 01-2018
-