

# T/CFLP

## 中国物流与采购联合会团体标准

T/CFLP 0016—2019



### 国有企业采购操作规范

Operation specification for state-owned enterprises procurement

# CFLP

2019-03-18 发布

2019-05-01 实施

中国物流与采购联合会

发布

## 《国有企业采购操作规范》编制委员会

**主任：**蔡 进

**副主任：**胡大剑

**编 委**（以姓名汉语拼音排序）：

曹富国、陈川生、丁 扬、董 琛、何玉龙、洪卫东、胡 珉、胡旭健、黄冬如、李阿勇、李 波、李国祥、李建升、李拥军、凌大荣、刘 芳、刘先杰、刘效愷、马国荣、孟 春、彭新良、宋春正、宋光君、孙建文、孙 涛、孙 毅、谭 沐、田 洁、田文灏、王福斌、王建臣、王胜辉、王 姝、王文标、王彦龙、王子刚、魏祝明、吴英礼、熊建新、徐先国、徐 涛、阎利捷、叶盛林、曾 飞、张斌伟、张 林、赵庆丰、周晓琦、朱晋华

**主要起草人员：**

陈川生、彭新良、朱晋华、李阿勇、何玉龙、张林、魏祝明、赵庆丰、李建升、孙建文、吕磊、凌大荣、王文标、曾飞、田洁、魏友军

**审核专家：**

王佐、何明珂、索沪生、张晓东、刘伟华、马增荣、秦玉鸣、胡珉、任京萍、阎利捷、熊建新、李红梅

CFLP

## 参与起草与支持单位名单

### 起草单位：

中国物流与采购联合会公共采购分会  
国家电网有限公司  
招商局集团  
中国航空集团有限公司  
北京首创股份有限公司  
广东粤港供水有限公司  
内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司  
中国公共采购有限公司  
北京筑龙信息技术有限责任公司

### 支持单位：

中国人民解放军陆军勤务学院  
中国中车集团有限公司  
中国建筑股份有限公司  
国家能源投资集团有限公司  
中国石油天然气集团公司  
中国石油化工集团有限公司  
中国第一汽车集团有限公司  
东风汽车集团有限公司  
中国盐业总公司  
中国银联股份有限公司  
上海诺基亚贝尔股份有限公司  
北京奔驰汽车有限公司  
北京京东世纪贸易有限公司  
苏宁云商集团股份有限公司  
内蒙古电力(集团)有限责任公司  
汉能控股集团有限公司  
上海华能电子商务有限公司  
国采(北京)技术有限公司  
北京信构信用管理有限公司

## 目 次

前 言 .....	4
1 范围 .....	5
2 术语和定义 .....	5
3 采购流程和通用要求 .....	8
3.1 采购寻源 .....	8
3.2 采购咨询 .....	8
3.3 选择采购平台 .....	9
3.4 采购需求计划 .....	9
3.5 确定组织形式和采购方式 .....	9
3.6 采购文件 .....	10
3.7 执行采购程序 .....	10
3.8 确定成交供应商 .....	10
3.9 采购合同管理 .....	10
4 采购方式 .....	10
4.1 公开招标和邀请招标 .....	10
4.2 竞价和询比采购 .....	12
4.3 谈判和磋商采购 .....	13
4.4 单源和多源直接采购 .....	15
附 录 A（资料性附录） 企业项目采购方式指南 .....	17
附 录 B（资料性附录） 企业运营采购方式指南 .....	20
参考文献 .....	24

## 前 言

本标准按照GB/T 1.1—2009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：中国物流与采购联合会公共采购分会、国家电网有限公司、招商局集团招投标中心、中国航空集团有限公司、北京首创股份有限公司、广东粤港供水有限公司、内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司、中国公共采购有限公司、北京筑龙信息技术有限责任公司。

本标准主要起草人：陈川生、彭新良、朱晋华、李阿勇、何玉龙、张林、魏祝明、赵庆丰、李建升、孙建文、吕磊、凌大荣、王文标、曾飞、田洁、魏友军。

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



# 国有企业采购操作规范

## 1 范围

本标准规定了国有企业（以下简称企业）的采购流程和通用要求，以及各种采购方式的适用条件和程序规则。

本标准适用于国有企业在我国境内开展的非依法必须招标项目的采购活动。

## 2 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

### 2.1

**非依法必须招标** not subject to tender according to law

法律规定必须进行招标之外的，可通过招标方式进行，执行法律一般性条款，也可采用其他采购方式进行的采购项目。

### 2.2

**采购人** procurement person

企业依据职能分工承担采购任务的机构或部门。

注：在招标投标活动中称为招标人。

### 2.3

**供应商** supplier

为采购人提供工程、货物和服务的承包商、供货商和服务商。

注：在招标投标活动中称为投标人。

### 2.4

**寻源** sourcing

通过各种媒介、展览会、博览会、互联网等途径寻找到合格供应商及其相关信息的过程。

### 2.5

**供应资源库** supplier base

通过采购寻源建立的和企业生产经营有关的供应商名单及其相关产品信息的商业信息数据的总称。

2.6

**电子采购平台** electronic procurement platform

通过网络技术进行信息交换与传递，并为企业采购管理、交易、监督提供软件系统支撑的电子商务系统。

2.7

**集中采购** centralized purchasing

区别分散采购，针对同类、功能相近或关联项目“标的”，进行集中采购的组织管理形式。

2.8

**框架协议采购** framework agreement procurement

针对重复性采购，采购人分阶段缔约和履约的采购组织管理形式。

2.9

**项目采购** project procurement

为实现项目管理目标，对项目进行采购的活动。

2.10

**运营采购** operation procurement

为实现运营管理目标、维持日常经营活动实施的重复性采购活动。

2.11

**公开招标** open tendering

采购人自愿以招标公告的形式邀请不特定的潜在投标人投标，完成非依法必须招标项目的一种采购方式。

2.12

**邀请招标** selective tendering

采购人自愿以投标邀请书的形式邀请特定的投标人投标，完成非依法必须招标项目的一种采购方式。

2.13

**竞价采购** Bidding procurement

采购需求明确，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。

2.14

**询比采购** inquiry and comparison

采购需求明确,采购人依照既定程序允许投标人多次报价并经评议最终确定合同相对人的一种采购方式。

## 2.15

### 合作谈判 cooperative negotiation

采购目标需求明确但不具备招标条件,只能通过谈判的方式同供应商签订货物或服务合同并建立战略合作伙伴关系的采购方式。

## 2.16

### 竞争谈判 competitive negotiation

采购功能需求明确且具备一定竞争条件,采购人与符合资格条件的供应商就采购工程、货物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。

## 2.17

### 竞争磋商 competitive consultations

采购需求模糊或需要征求供应商意见的复杂项目且具备一定竞争条件,采购人与符合条件的供应商就采购工程、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磋商报告和谈判顺序,与供应商依次进行财务谈判,最先达成协议的供应商为成交人的采购方式。

## 2.18

### 单源直接采购 single-source procurement

在卖方市场条件下,向单一供应商征求建议或报价的采购工程、货物或服务的采购方式。

## 2.19

### 多源直接采购 multi-source procurement

在不具备竞争要素的买方市场条件下,向多家供应商征求建议或报价的采购工程、货物和服务的采购方式。



### 3 采购流程和通用要求

#### 3.1 采购寻源

##### 3.1.1 供应商入库

应建立与企业生产经营有关的供应资源库，其中供应商名录宜通过招标方式确定。

##### 3.1.2 供应商资格审核

###### 3.1.2.1 基本信息审核

采购寻源应收集供应商基本信息。

基本信息宜至少包括法人资格证书，营业执照，基本存款账户，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。

应对供应商基本信息的真实性核实和确认。

###### 3.1.2.2 能力评估

应对供应商进行综合能力评估。参加评估的部门和人员应包括采购需求、供应、相关技术部门的专家以及负责供应商管理的人员。也可委托第三方专业机构对供应商能力进行评估。

能力评估内容宜至少包括：寻源供应商财务状况、商务能力、技术与服务能力、生产能力、质量能力、环境保护、社会责任、可持续发展能力和战略合作意愿等。

###### 3.1.2.3 信用评价

宜通过第三方征信和评价，建立供应商的征信和评价机制，建设满足相关法律、法规和标准要求、质量标准以及公司和外部最终用户要求的企业供应资源库。

#### 3.1.3 供应商管理

##### 3.1.3.1 总则

应对入库供应商进行分类、分级管理，定期进行合格评定，奖励优秀供应商，建立合格供应商动态管理机制。

##### 3.1.3.2 分级管理

应依据入库供应商及其产品的业绩情况、管理能力、价格竞争力、质量和环境管理体系、交付能力、服务能力、技术能力、战略合作意愿、信息化、信用等级和创新管理水平进行分级管理。

##### 3.1.3.3 动态管理

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

#### 3.2 采购咨询

应通过聘请或遴选的方式组建集团或企业采购咨询专家委员会，参加企业采购项目需求论证、确定采购组织形式和方式评估、采购文件咨询、采购项目评审、采购合同咨询等各类专项技术咨询活动。专家委员会咨询专家可从企业外部聘任。

聘请参加咨询活动的专家应执行回避制度。

### 3.3 选择采购平台

宜通过电子采购平台实施采购。

所选用的电子采购平台应至少具备采购信息公开、需求与计划管理、采购组织形式和方式选择、采购流程实施、合同签订、合同管理等功能，满足信息安全、全程留痕可追溯、费用收支与管理、大数据分析、采购过程管理和采购业务监督等要求。

### 3.4 采购需求计划

#### 3.4.1 提出需求计划

采购人应依据生产、经营计划提出采购需求计划建议书。在同等条件下，采购需求应优先选用绿色产品、节能产品。其内容应包括：

- 采购标的名称、数量、规格及需实现的功能或者目标；
- 采购标的须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；
- 采购标的须满足的质量、安全、物理特性等要求；
- 采购标的交付或者实施的时间和地点；
- 采购标的须满足的服务标准、期限、效率等要求；
- 采购标的验收标准；
- 采购标的其他技术、服务等要求；
- 采购预算；
- 采购组织形式和采购方式建议。

#### 3.4.2 评估需求计划

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。

评估报告应包括：

- 对采购需求的评估意见；
- 对预算的评估意见；
- 对采购组织形式、采购方式建议的评估意见。

#### 3.4.3 编制采购计划

职能部门应依据企业采购需求汇总并编制采购计划。具备集中采购的宜编制集中采购计划。

#### 3.4.4 批准采购计划

职能部门应依制度程序批准采购计划。

### 3.5 确定组织形式和采购方式

#### 3.5.1 确定采购组织形式原则

应依据采购项目的特点选择集中采购、框架协议采购或企业制度规定的其他组织形式。

### 3.5.2 集中采购

(略)

### 3.5.3 框架协议采购

(略)

### 3.5.4 确定采购方式

(略)

## 3.6 采购文件

(略)

## 3.7 执行采购程序

(略)

## 3.8 确定成交供应商

(略)

## 3.9 采购合同管理

(略)



## 4 采购方式

### 4.1 公开招标和邀请招标

#### 4.1.1 公开招标

##### 4.1.1.1 适用条件

公开招标应同时具备以下条件：

- 采购需求明确；
- 采购标的具有竞争条件；

- 采购时间允许；
- 采购成本合理。

#### 4.1.1.2 采购程序

企业公开招标的采购程序应符合表1的规定。

表1 企业公开招标的采购程序

阶段	程序	工作内容
1. 资格预审	a) 发布资格预审公告和编制资格预审文件	<p>采购人应在国家指定媒介或企业指定媒介发布资格预审公告。公告的内容应符合国家有关规定。</p> <p>采购人应编制资格预审文件；文件内容参照国家有关标准资格预审文件的相关要求。</p> <p>采购人应发售资格预审文件，重要项目在企业指定媒介公开资格预审文件关键内容。</p> <p>资格预审文件的发出期应不少于5日。</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应不少于3日</p>
	b) 递交资格预审申请文件	<p>潜在资格申请人应按资格预审文件规定的方式领取资格预审文件。</p> <p>资格申请人应在资格预审文件规定的时间地点向采购人递交投标资格申请文件</p>
	c) 评审资格申请文件	<p>采购人或委托招标代理机构应依照资格预审文件规定的标准对资格预审申请人进行资格审查。</p> <p>采购人或委托招标代理机构应编写资格审查报告</p>
	d) 审查核实	<p>采购人享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。若采购人在资格审查时或项目进行过程中发现资格申请人有弄虚作假行为，可直接取消其投标资格</p>
	e) 资格预审结果处理	<p>采购人应向通过资格预审的潜在投标人发出投标邀请书。</p> <p>采购人应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>
2. 招标程序	a) 发布招标公告（适用于资格后审）	应按 3.6.1.1 规定执行
	b) 编制招标文件	应按 3.6.1.2 规定执行
	c) 发售招标文件	<p>招标文件的发售期应不少于5日，重要项目在企业指定媒介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应不少于7日；</p> <p>潜在投标人持单位委托书和经办人身份证购买招标文件，采用电子采购平台的项目应通过互联网购买；</p> <p>招标文件的售价为制作招标文件的工本费</p>
	d) 招标文件的澄清和修改（如有）	<p>招标人可以对已经发售的招标文件进行澄清或修改，并通知所有获取招标文件的潜在投标人；可能影响投标人编制投标文件的，招标人应合理顺延提交投标文件的截止时间。</p> <p>潜在投标人对招标文件有异议的，应在投标截止前2日内提出，采购人应在收到异议后1日内答复，采购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编制的项目，投标截止时间应依法适当顺延</p>
	e) 踏勘现场和预备会（如有）	<p>需要时，采购人应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，采购人应在投标人须知中载明预备会召开的时间、地址</p>
3. 投		<p>投标人应在招标文件约定的投标截止时间、地点向采购人或代理机构递交投标文件。</p> <p>投标文件应按照招标文件要求的密封条件密封，采用电子交易方式的项目应加密在网上进行</p>

阶段	程序	工作内容
标 程 序	递交投标文件	投标。 招标文件要求缴纳投标保证金，投标人应按照招标文件要求缴纳。 招标人收到投标人递交的投标文件后应出具回执
4. 开 标 程 序	开标会议	采购人或代理机构主持开标会议。开标应在招标文件约定投标截止的时间、地点进行。 开标记录应妥善保存。 投标人不足 3 人，招标投标活动中止。投标文件封存或退还投标人；经企业主管部门批准，该采购项目可转入其他采购方式采购。 投标人对开标活动有异议应场提出，采购人应及时答复
5. 评 标 程 序	a) 组建 评标委员会	采购人应负责组建评标委员会，评标委员会成员应为 5 人以上单数。 评标委员会组成人员的构成、专家资格等应由企业制度规定。采购人认为项目技术复杂或随机抽取不能满足评审需要时可直接指定部分专家或全部专家，指定的范围不限于企业咨询专家委员会的名单；指定专家的理由应在中标结果公示中或在报告中说明
	b) 评标委员会 依法评标	评标委员会应依照法律和招标文件规定的评标办法进行评审； 评标委员会应撰写评标报告并向采购人推荐合格的中标候选人，在电子采购平台自动生成评审报告的，评标委员会成员应审核并在线签字或签章； 公告中标候选人应不超过 3 家（进行资格招标的中标候选人按实际数量公告），中标候选人是否排序由招标文件约定
6. 定 标 程 序	a) 确定中标人	采购人在评标委员会推荐的候选人中确定中标人。如有排序，采购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。但应在招标投标情况书面报告中说明理由
	b) 中标通知	应按 3.8 规定执行
7. 签 订 合 同		应按 3.9 规定执行

采用资格后审方式公开招标的，从第二阶段开始应同资格预审的公开招标程序相同。招标失败的，经企业采购管理机构批准或依企业制度规定，采购人可直接采用其他采购方式采购。

#### 4.1.2 邀请招标

(略)

#### 4.2 竞价和询比采购

##### 4.2.1 竞价采购

###### 4.2.1.1 适用条件

竞价采购应符合以下条件：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的采购。其中，允许一次报价的采购应为非单独给采购人私人定制或提供，且已有固定市场的价值不高、频次不多的货物采购；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。

#### 4.2.1.2 采购程序

企业竞价采购的程序应符合表3的规定。

表2 企业竞价采购的程序

程序	工作内容
1. 编制并发出竞价邀请函或公告	<p>采购人编制并向3家以上供应商发出竞价邀请函或公告。</p> <p>竞价邀请函或公告内容应包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——每一个参与竞价的供应商是否需把采购“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；</li> <li>——参与竞价的供应商数量要求，以及数量不足时的处理办法；</li> <li>——供应商竞价规则，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、竞价时长、延时方式等；</li> <li>——是否需要缴纳竞价保证金、保证金金额等；</li> <li>——确定成交供应商的标准；</li> <li>——提交报价的形式，如信函、电子文件等</li> </ul>
2. 组建评审小组（如需要）	采购人可依据项目的复杂程度和技术要求组建评审小组，是否需要从企业咨询专家委员会聘请专家参加评审小组由采购人决定
3. 报价	<p>从竞价邀请函或公告发出之日起至供应商提交响应文件截止之日止不得少于3日。</p> <p>允许每个供应商按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</p>
4. 成交结果	中选报价应当是满足竞价邀请函或公告中列明的采购人需要的最低报价
5. 成交通知	应按3.8规定执行
6. 授予合同	应按3.9规定执行

采购人在可行的范围内向尽可能多的供应商通过竞价的方式采购相对低价值的采购项目；响应供应商宜不少3家，在没有超过采购预算的情况下，只收到一份或两份报价，不能视为采购无效；允许多次报价的项目，可参照示范法规定的电子逆向拍卖方式程序在电子采购平台进行。

#### 4.2.2 询比采购

（略）

#### 4.3 谈判和磋商采购

##### 4.3.1 合作谈判

###### 4.3.1.1 适用条件

合作谈判应符合下列条件之一：

——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。

示例：企业战略物资、重要原材料等。

——需要和特定供应商当面沟通、交流、协商长期合作的采购。

示例：瓶颈物资、满足供应链需要的物资、特定重要零部件、项目配套、模块及总成的设计或生产分包。

#### 4.3.1.2 采购程序

企业合作谈判的采购程序应符合表5的规定。

表3 企业合作谈判的程序

阶段	程序	工作内容
1. 组建 团队	a) 组建谈判团队	依据谈判项目的特点组建谈判团队，团队的结构包括本企业项目相关部门的主要负责人和技术专家，必要时可聘请企业外部专家参加谈判；在国际谈判中还要注意语言人才的配备
2. 谈判 计划	a) 确定谈判目标	确定本次谈判目标：短期或长期； 寻找谈判问题和焦点：归纳阻碍实现目标的问题； 熟悉谈判对手，包括决策者、对方、第三方； 风险预判：包括交易失败的应对预案，最糟糕的情形预判
	b) 确定谈判预案	确定创造价值预案（creating value）在谈判中采取开放的态度，共享有关信念和爱好等方面的信息。了解双方各自利益所在。在现有方案的基础上寻求更佳方案，创造出新的价值； 确定无法按照本企业计划达成协议时的其他最优方案； 明确本次谈判不包含的内容
	c) 确定决策规则	确定本企业内部决策的程序，如投票制、协商制等
3. 谈判 准备	a) 诊断情景 分析形势	分析双方需求或利益，包括理性的、情感的、共同的、相互冲突的、价格诉求等需求； 了解谈判各方的想法、通过角色转换、针对文化和矛盾冲突、研究取得对方信任的钥匙； 注意对方的沟通风格、习惯和关系； 确定谈判准则：了解对方谈判的准则和规范； 再次检查谈判目标：就双方而言为什么同意？为什么拒绝
	b) 选择方案 降低风险	集思广益：研究可以实现目标、满足需求的方案，交易条件及其关联条件； 循序渐进策略：确定在循序渐进谈判中降低风险的具体步骤； 注意第三方：分析共同的竞争对手且对有影响的人制定风险防范预案； 表达方式：为对方勾画蓝图、提出问题； 备选方案：如有必要对谈判适当调整或施加影响
4. 谈判 管理	a) 过程管理	依照预案，团队谈判主发言人陈述己方意见，辅助发言人补充预案； 依照谈判议程、注意谈判截止时间以及需要改善谈判环境的安排； 分析破坏谈判的因素、谈判中的欺诈因素；调整最佳方案或优先方案； 在谈判过程中不断评价各项发生的事情，提醒己方适时调整目标和策略； 针对对方的承诺，企业作出有余地的答复
	b) 评价结果	依据确定本次谈判的目标，在谈判取得阶段性成果时评价实现目标的程度； 决定是否继续谈判，下一步谁会采取行动，行动会是什么。

		是否进一步结成联盟或中止联系
签订合同	a) 结束谈判	双方经过多轮谈判最终实现双赢达成合意，签订正式合同
	b) 签订合同	应按 3.9 规定执行

#### 4.3.2 竞争谈判

(略)

#### 4.3.3 竞争磋商

(略)

### 4.4 单源和多源直接采购

#### 4.4.1 单源直接采购

##### 4.4.1.1 适用条件

单源直接采购应符合下列条件之一：

——采购标的只能从某供应商获得，或者某供应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式。

示例：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；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。

——生产经营发生了不可预见的紧急情况，不能采用其他方式且只能从某特定供应商采购。

——采购人原先向某供应商采购货物、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。

——向某供应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：涉及国家秘密或企业秘密不适宜进行竞争性采购的项目；供应商与采购人存在控股、管理关系的采购项目；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。

——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。

##### 4.4.1.2 采购程序

企业单源直接采购的程序应符合表8的规定。

表4 企业单源直接采购的程序

程序	工作内容
1. 确定邀请方式	采购人采用订单方式直接采购由生产计划部门提出； 采购人决定采用邀请函方式直接采购的设备、物资应符合 4.4.1.1 的条件并应由企业有关部门批准或属企业单源采购清单目录内项目
2. 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。



程序	工作内容
3. 发出采购订单 或单源采购邀请书	<p>采购人向特定供应商发出采购订单或单源采购邀请书。</p> <p>采购订单内容应包括：采购人全称地址、供应商全称地址、订单号码、采购日期、品名、规格、数量、币种、单价、总价、交货条件、付款条件、税别、单位、交货地点、交货时间、包装方式、检验、交易模式等内容。</p> <p>单源采购邀请书内容应包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——采购名称和地址；</li> <li>——采购货物或者服务的使用范围和条件说明；</li> <li>——提交响应文件的截止时间；</li> <li>——拟协商的时间、地点；</li> <li>——采购人（采购代理机构）的联系地址、联系人和电话。</li> </ul> <p>采购信息宜通过企业指定媒介发出</p>
4. 采购小组	<p>采用订单直接单源采购的采购机构和程序由企业制度规定。</p> <p>采用邀请书方式单源直接采购的采购小组由采购人依据企业制度规定组建，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</p>
5 采购协商	<p>采用订单方式单源直接采购的采购小组与供应商协商的主要内容应包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——适价：价格是否合适；</li> <li>——适质：质量是否满足要求；</li> <li>——适时：交付时间是否满足要求；</li> <li>——适量：交付量是否满足要求；</li> <li>——适地：交付地点是否满足要求。</li> </ul> <p>采用邀请书方式单源直接采购的采购小组应编写协商情况记录。</p> <p>协商记录的主要内容应包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——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编号；</li> <li>——协商过程争议要点及解决办法；</li> <li>——协商日期和地点，采购人员名单；</li> </ul> <p>记录签字：协商情况记录应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>
6 签订合同	应按 3.9 规定执行

#### 4.4.2 多源直接采购

(略)

附 录 A  
(资料性附录)

## 企业项目采购方式指南

### A.1 确定采购方式

#### A.1.1 企业工程项目

##### A.1.1.1 项目内容

A.1.1.1.1 在依法必须招标的总承包项目中，凡是作为工程总价的子目参与竞争的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等依法分包采购，应在投标文件中载明。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。

A.1.1.1.2 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、电网、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。

示例：新建供气站、扩建热源管网、电网及变电站施工、改建车间运输轨道等单项合同 400 万元人民币以下的工程。

A.1.1.1.3 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 采购方式

企业工程项目的采购方式，宜选用下列其一：

- a) 招标采购；
- b) 询比采购；
- c) 单源直接采购。

#### A.1.2 企业技术改造项目

##### A.1.2.1 项目内容

A.1.2.1.1 技术改造项目生产线、流水线的采购，不包括机电产品国际招标规定范围内项目。

A.1.2.1.2 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 万元人民币以下的工程项目。

##### A.1.2.2 采购方式

企业技术改造项目的采购方式，宜选用下列其一：

- a) 招标采购；
- b) 询比采购；
- c) 竞争谈判采购；
- d) 竞争磋商采购。

### A.1.3 企业生产设备设施项目采购

#### A.1.3.1 项目内容

A.1.3.1.1 为满足生产需要，通用或专用设备的采购。

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

示例：化工专用设备、航空航天专用设备、企业特种车辆等专用设备。

A.1.3.1.2 为满足生产要求，通用或专用的工装、模具的采购。

示例：焊接翻转台等通用工装模具。

示例：各类特制专用工装模具。

A.1.3.1.3 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 采购方式

企业生产设备设施项目的采购方式，宜采取下列其一：

- a) 招标采购；
- b) 询比采购；
- c) 竞争谈判采购；
- d) 竞争磋商采购；
- e) 单源直接采购。

### A.1.4 企业生产维护项目采购

#### A.1.4.1 项目内容

A.1.4.1.1 生产运行中的专业工程项目。

示例：集团内分工的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。

A.1.4.1.2 运行维护中的专业工程项目。

示例：集团内分工的公路紧急养护、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 采购方式

企业生产维护项目的采购方式，宜采取下列其一：

- a) 竞争谈判采购；
- b) 竞争磋商采购；
- c) 单源直接采购；
- d) 多源直接采购。

### A.1.5 必须招标项目失败后的采购

#### A.1.5.1 项目内容

A.1.5.1.1 必须招标项目两次招标失败后不再招标的采购。

A.1.5.1.2 自愿招标项目一次失败后不再招标的项目采购。

#### A.1.5.2 采购方式

必须招标的项目失败后的采购方式，宜采取下列其一：

- a) 询比采购；
- b) 竞争谈判采购；
- c) 竞争磋商采购；
- d) 单源直接采购。

#### 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经有关部门认定应必须招标但缺乏实质性竞争条件的项目。

##### A.1.6.2 采购方式

缺乏竞争条件的项目，宜采取下列采购方式其一：

- a) 合作谈判采购；
- b) 单源直接采购。



附录 B  
(资料性附录)

## 企业运营采购方式指南

### B.1 确定采购方式

#### 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标准结合市场供应确定采购方式。

##### B.1.1.2 采购内容

采购内容包括：

- 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。  
示例：包装材料、工具等。

##### B.1.1.3 采购方式

企业原材料物资的采购，宜采用下列方式之一：

- a) 招标采购；
- b) 询比采购；
- c) 合作谈判采购；
- d) 竞争谈判采购；
- e) 单源直接采购；
- f) 多源直接采购。

#### B.1.2 企业生产零件部件模块或总成采购

##### B.1.2.1 采购办法选用原则

生产计划采购的零部件、配件、模块或总成等项目的采购，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

采购内容包括：

- a) 属于产品组成部分的零件、部件、模块或总成等产品；
- 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 采购方式

企业生产零件部件模块或总成的采购，宜采用下列方式之一：

- a) 招标采购；
- b) 询比采购；
- c) 合作谈判采购；
- d) 单源直接采购；
- e) 多源直接采购。

### 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可采用等额招标办法采购，该评审办法规定，合同价格固定，主要通过评审质量、工期或其他条件确定中标人；或者依据项目背景的不同，采用竞价、询比、谈判等方式采购。

#### B.1.3.2 采购内容

采购内容包括：

- a) 企业为满足生产需要采购的各类技术服务。

示例：技术咨询、检测认证、专项论证报告、管理咨询、电子采购平台采购。

- b) 工程建设项目有关的非必须招标的技术服务。

示例：项目可行性研究、安全评价、环境评价、无损检测、审计等服务。

#### B.1.3.3 采购方式

企业咨询服务的采购，宜采用下列方式之一：

- a) 招标采购；
- b) 竞争磋商；
- c) 竞争谈判；
- d) 询比采购；
- e) 单源直接采购。

### 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

企业为满足生产工序外包、企业为保障正常生产秩序和条件的劳务服务活动。

示例：为满足生产工序劳务外包的服务类采购。

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

企业劳务服务的采购，宜采用下列方式之一：

- a) 招标采购；

- b) 询比采购；
- c) 单源直接采购；
- d) 多源直接采购。

### 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

采购内容包括：

- 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 采购方式

企业产品、运行维护服务的采购，宜采用下列方式之一：

- a) 单源直接采购；
- b) 合作谈判采购；
- c) 竞争谈判采购；
- d) 竞争磋商采购。

### 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采购。该类合同签订后应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

企业为满足生产经营活动需要，仓储物流供应链服务的采购。

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

企业物流和仓储服务的采购，宜采用下列方式之一：

- a) 招标采购；
- b) 询比采购；
- c) 合作谈判采购；
- d) 竞争谈判采购；
- e) 单源直接采购；
- f) 多源直接采购。

### 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人关注的重点。因此采用和供应商讨论、对话和谈判的方法如竞争谈判、竞争磋商是企业其他服务类采购的常用方法。

其中，标准类采购频次高的采购宜通过在电子商城直接采购或通过定点协作等办法采购。

#### B.1.7.2 采购内容

采购内容包括：

- 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 采购方式

在本标准规定的所有方式中选择其一。





## 参 考 文 献

- [1] 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 (1999年8月30日)
- [2] 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 (2002年6月29日)
- [3] 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 (2013年2月4日)
- [4] 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 (2008年10月28日)
- [5] 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 (2011年11月30日)
- [6] 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 (2015年1月30日)
- [7] 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 (2018年3月27日)
- [8] 国有金融企业集中采购管理暂行规定财金〔2018〕9号 (2018年2月5日)
- [9] ZBTB/T 01-2018 非招标方式采购代理服务规范[10]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 (2010年4月16日)

