ICS 03.100.02
A 00

团　　体　　标　　准

T/CFLP 0027—2020

国有企业采购管理规范

Specification for state-owned enterprises procurement management

2020-05-25 发布　　2020-06-15 实施

中国物流与采购联合会　发布

《国有企业采购管理规范》团体标准

(T/CFLP 0027-2020)

参与起草与支持单位

一、组织单位：

中国物流与采购联合会公共采购分会

二、起草单位（排名不分先后）：

国家电网有限公司
中国航空集团有限公司
中国电信集团有限公司
北京首创股份有限公司
内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司
陕西延长石油物资集团有限责任公司
郑州煤矿机械集团股份有限公司
山西潞安环保能源开发股份有限公司
北京筑龙信息技术有限责任公司
安徽省招标集团股份有限公司

三、支持单位（排名不分先后）：

中国人民解放军陆军勤务学院
中国物流与采购联合会现代供应链研究院
南京审计大学
国家能源投资集团有限公司
招商局集团
中国石油天然气集团公司
中国建筑股份有限公司
中国石油化工集团公司
中国中车股份有限公司
中国第一汽车集团有限公司
中国移动通信有限公司
中国联合网络通信集团有限公司

中国交通建设集团有限公司

中国盐业总公司

中国银联股份有限公司

五矿矿业控股有限公司

华侨城集团有限公司

中国铁路通信信号集团公司

中铁物贸集团有限公司

通号物资集团有限公司

大亚湾核电运营管理有限责任公司

上海诺基亚贝尔股份有限公司

东风武汉工程咨询有限公司

中国平安保险(集团)股份有限公司

上海华能电子商务有限公司

内蒙古电力(集团)有限责任公司

广东粤港供水有限公司

漳州片仔癀药业股份有限公司

江苏交通控股有限公司

阿里巴巴(中国)网络技术有限公司

北京京东世纪贸易有限公司

苏宁云商集团股份有限公司

中国公共采购有限公司

江苏国泰新点软件股份有限公司

重庆天蓬云采网络有限公司

北京阳光公采科技有限公司

北京信构信用管理有限公司

优质采(北京)科技发展有限公司

四、起草组成员：

陈川生、彭新良、朱晋华、李阿勇、刘鹏、林玲、刘芳、李建升、郭晓萌、李娜、薛秀莉、孙建文、蒋玉红、刘延慧、曾飞

目　　次

前言 I
1　范围 1
2　规范性引用文件 1
3　术语和定义 1
4　采购组织框架 2
5　采购战略管理 3
6　采购活动实施管理 4
7　采购组织形式和采购方式管理 7
8　采购信息管理 10
9　供应商管理 10
10　采购绩效考评管理 13
11　采购活动的监督管理 14
附录 A（资料性附录）　企业物资采购管理检查督导程序示例 17
参考文献 23

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、中国航空集团有限公司、中国电信集团有限公司、北京首创股份有限公司、内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司、陕西延长石油物资集团有限责任公司、郑州煤矿机械集团股份有限公司、山西潞安环保能源开发股份有限公司、北京筑龙信息技术有限责任公司、安徽省招标集团股份有限公司。

本标准主要起草人：陈川生、彭新良、朱晋华、李阿勇、刘鹏、林玲、霍进臣、刘芳、李建升、郭晓萌、李娜、薛秀莉、孙建文、蒋玉红、刘延慧、曾飞。

国有企业采购管理规范

1 范围

本标准规定了国有企业采购管理的一般规则和要求。

本标准适用于国有企业（以下简称“企业”）开展的采购管理活动。

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。

GB/T 20008 信息安全技术操作系统安全评估准则

GB/T 20009 信息安全技术数据库管理系统安全评估准则

GB/T 20269 信息安全技术信息系统安全管理要求

T/CFLP 0016—2019 国有企业采购操作规范

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

采购实体 procuring entity

企业内负责采购决策管理、日常管理和实施采购的部门或机构。

示例：采购主体、采购管理部门、招标采购中心等。

3.2

需求实体 demand entity

企业内使用采购标的和提出采购需求任务的归口部门或机构。

3.3

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。

3.4

智慧化采购 smart purchasing

以大数据挖掘和分析技术为基础，综合运用物联网、移动通信、云计算、区块链、人工智能等互联网技术，实现过程可视化、信息数据化和决策智能化的采购活动。

3.5

采购战略管理 procurement strategic management

企业根据组织外部环境和内部条件设定企业采购战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

3.6

供应商征信　supplier credit reporting

通过对目标供应商的存续状况、运营能力及财务状况的分析，做出对其现行履约能力的确认。

3.7

供应商信用评价　supplier credit reviewing

通过对目标供应商运营状态和信用能力的综合分析，做出对其未来违约可能性的判断。

3.8

供应商异议　objection from supplier

供应商认为在采购活动中存在影响自身合法权益或涉嫌违法的情形，在规定期限内向企业采购实体提出异议并请求采购人答复的一种维权方式。

3.9

供应商投诉　complaints from suppliers

供应商认为采购活动中存在涉嫌违法、违规的情形，在规定期限内以书面形式向企业采购实体的上级管理部门或监督部门的一种维权方式。

4　采购组织架构

4.1　基本原则

4.1.1 采购实体应依据管理、执行、监督三分离的原则决定其职能分工，减少管理层级，兼顾公平和效率。

4.1.2 采购实体应协调管理需求，整合管理供应商，引导企业供应链管理。

4.1.3 采购实体选择和管理供应商的权利宜相对统一。

4.2　对采购实体的要求

4.2.1 采购实体应管理企业采购工作，宜包括制定采购战略规划、采购管理制度，管理供应商、管理采购咨询专家、组织绩效评价等。

4.2.2 采购实体应组织实施采购活动，宜包括确定采购需求，提出整合供应商计划、执行方案，确定采购组织形式和采购方式并组织实施等。

4.3　对需求实体的要求

需求实体应协助采购实体完善采购文件，可依企业制度规定参加采购活动，参与采购物资验收、服务评价等。

4.4　采购咨询专家管理

4.4.1 采购实体应建立采购咨询专家管理制度。

4.4.2 入库专家标准：应参照学历、不唯学历，重在对项目评审能力的考察。

4.4.3 入库专家程序：应采取自愿报名、基层组织推荐、咨询专家库管理部门审核的方式组建；对确有专长但不符合一般条件的专业人士，可采取其他专家联名推荐的方式入库。

4.4.4 入库专家信息：应包括专家的学历、专业职称、主要工作经历、现工作岗位、曾参与或评审的项目管理、运营管理业绩、主要近亲属名单等信息。

4.4.5 专家工作评价：采购实体应在采购结果评价中对咨询专家的评审能力进行回顾性评价；对优秀的咨询专家宜依据项目需要列入专家短名单。

4.4.6 短名单制度：采购实体可依据项目需要，从本企业在职或离退休专业人员中选拔聘用若干专业的常用咨询专家，建立专家短名单；本企业内部专家参与采购咨询服务的工作量，应纳入其工作绩效考核体系；专家短名单应保持稳定性，企业可根据项目需要和专家条件的变化，进行必要调整。

5 采购战略管理

5.1 采购战略

5.1.1 采购实体应依据企业发展战略与供应链战略目标，制定采购战略规划。

5.1.2 采购战略应响应国家政策和宏观发展战略，落实企业发展战略，履行社会责任。

5.1.3 企业的采购战略规划应涵盖采购资源战略管理、供应商战略管理和采购控制战略管理等内容。

5.2 资源战略管理

5.2.1 采购实体宜组织销售、技术、生产、质量等跨部门的采购战略研究团队，依据风险、复杂维度和价值维度等诸因素的相关性对采购品目、细目进行分类管理。

5.2.2 采购实体宜依据采购品目、细目的分类制定相应采购战略。

5.2.3 采购实体应依据供应链需求部署实施品目、细目采购战略。

示例：如确定某品类属瓶颈供应类，对该类供应商纳入合作类供应商管理并部署替代供应计划，确保供应安全。

5.3 供应商战略管理

供应商战略管理的主要内容参照第9章的规定。

5.4 采购控制战略管理

5.4.1 采购策略管理

采购实体宜依照企业采购战略制定采购策略，采购策略宜包括：

——采购管理政策；

——采购管理目标；

——企业工程、货物、服务采取的采购组织形式、采购方式、定价方式；

——资金结算方式；

——采购周期；

——库存策略；

——订货策略等。

5.4.2 年度采购规划

采购实体宜制定年度采购规划，采购规划宜包括：

——企业年度采购任务；

——供应商优化计划；

——采购组织和方法优化计划；

——采购管理质量目标；

——采购人员素质标准；

——年度采购时间节点(预)安排。

示例：采购组织和方法优化指标包括集中采购比例、框架协议采购比例、网上采购比例、绿色采购比例等。

5.5 采购人才战略管理

5.5.1 人才发展战略

采购实体应配合人力资源部门制定与企业发展战略规划相匹配的采购人力资源发展规划。

5.5.2 岗位设置

企业宜设立采购工程师或采购专员岗位，采购工程师岗位宜保持适度稳定；可实行采购人才评级、晋级管理制度；不同专业等级的考核办法可由行业协会或企业制度规定。

示例：××细目管理工程师，××段位采购工程师等。

5.5.3 职业培训制度

采购实体应建立针对采购人员的职业培训、在职教育与评价的制度：

——通过学校教育、专业培训、岗位轮换提高采购人员的素质，并制定职业培训和在职教育年度计划；

——采购人员上岗应通过必要的理论和技能培训；

——采购人员上岗后，应定期接受在职培训、轮训，提高业务水平和综合素质。

5.5.4 技能评价

采购实体宜通过行业协会或企业组织的采购职业能力认证或相关水平评价考试，对采购人员进行技能评价。

5.5.5 绩效评价

采购实体应按第10章进行采购人员绩效评价。

6 采购活动实施管理

6.1 采购需求管理

6.1.1 采购需求的日常管理

6.1.1.1 采购实体应协调企业内部确定采购需求，并提出整合供应商计划和执行方案。

企业内部的协调应至少包括：

——引导企业设计和营销部门协作，安排关键供应商早期参与新品设计；

——协调供应链和营销部门协作，评价需求复杂度造成的成本变化；

——分析企业各部门采购需求，明晰采购目标、确定标的功能、量化技术指标，

——整合优化采购计划，包括标准化、通用化、模块化零部件以及各种劳务外包方案和采购计划。

6.1.1.2 供应商的枯合应依据个业采助战略和采助计划在执行采购任务中实施。

6.1.2 特殊采购项目的需求管理

执行政府和社会政策目标或企业重大战略决策而实施的采购项目，应按照企业制度规定的程序进行审批，并作为特殊项目编制专项采购需求计划。

6.2 计划与预算管理

6.2.1 采购计划审批流程

6.2.1.1 采购实体应依据需求实体提出的采购建议编制采购计划。

6.2.1.2 采购实体可针对常规采购计划、专项采购需求计划规定不同的审批流程，其流程设计应考虑审批效率和执行风险控制；生产性采购项目的流程设计，应考虑经济批量、采购周期、库存、物流等因素。

6.2.1.3 采购计划涉及采购组织形式的，可依照下列程序执行：

——需求实体提出拟选用采购组织形式的意见，经企业制度规定的程序批准后，符合有关目录要求

的集中采购或框架协议采购项目，可由采购实体汇总采购列入采购计划；

——重大项目的采购计划宜聘请咨询专家评估后实施审批。

6.2.2 采购预算管理

6.2.2.1 采购实体应及时向财务部门反馈项目或合同签订的价格信息。超过合同预算的应进行预算差异分析，并应依企业制度规定的程序及时调整合同预算。

6.2.2.2 重大项目采购预算应经企业最高预算管理部门批准。

6.3 采购组织形式和采购方式管理

采购实体应确定采购组织形式和采购方式的原则、适用条件等，并符合T/CFLP 0016—2019中3.5的规定。

6.4 采购范本管理

采购实体可依据本行业、本企业特点编制标准的项目采购范本。采购范本中应规定其适用条件和范围。采购范本的编制、审核、批准程序宜符合T/CFLP 0016—2019中3.6的规定。

6.5 采购信息管理

采购实体应建立采购信息管理体系，并符合T/CFLP 0016—2019中3.3的规定。

6.6 采购质量管理

6.6.1 采购质量保证体系

采购实体应建立采购质量保证体系，通过相关认证后有效实施。

6.6.2 供应商质量管理体系认证

采购实体宜推行供应商质量管理体系认证制度。

6.6.3 货物质量检测

6.6.3.1 采购实体宜组织对拟采购或已采购的货物品目、细目开展有计划的质量检测，并将检测结果应用到采购相关环节。

6.6.3.2 货物质量检测宜包括：

——采购前评价(选型)检测：采购实体可对拟参加采购的供应商产品进行检测；可考查供应商所提供的产品能否满足企业相关技术规范、标准和质量要求。

——新品首次检测：采购实体对首次采购的新品应组织有关部门进行考核检测。

——现场检测：对重要供应商的产品可运用物联网技术监测供应链生产工作状态。

——出厂检验：采购合同签订后即将发货阶段，采购实体可在供应商工厂现场抽样检测，查验供应商按照合同约定履行产品供应的情况。

——到货检测：采购实体可对到货物资品目检测，包括抽样送检和现场检测；确保供应商所提供的产品质量符合采购合同相关约定。

——运行质量监测：在合同约定的保修期内，采购实体可对运行的设备功能、性能和可靠性进行质量监测。

6.6.4 工程质量检测

6.6.4.1 工程质量检测应依照国家有关法律法规、行业有关标准和合同约定进行。

6.6.4.2 对隐蔽工程，采购实体应及时安排检测，并做好摄影、摄像等记录工作。

6.6.5 服务质量评价

6.6.5.1 采购主体应根据服务类采购合同对服务质量进行评价。

6.6.5.2 采购主体可通过第三方测评、被服务对象的模糊评价等方式对服务质量进行事后评价。

6.7 采购风险管理

6.7.1 采购风险信息系统的建设和管理

6.7.1.1 采购实体应建立包括设计、供应、生产、销售和服务等部门联动的采购风险管理系统，实现风险信息的搜集、整合、分析、预警、监控。

6.7.1.2 采购实体通过风险管理系统发现异常情形，应及时提出预警信息报告。

6.7.1.3 采购实体应对主要采购风险防控点制定风险防控预案，明确相关部门的职责范围；在风险发生时，采购实体可依据实际情况选择并实施与之对应的应急方案，降低风险带来的损失。

6.7.2 采购风险防控管理

6.7.2.1 企业应防范采购过程中来自外部的意外风险、价格风险、质量风险、技术进步风险和合同履约风险等，并重点管控价格风险、质量风险和合同履约风险。

6.7.2.2 企业应防范采购过程中来自内部的计划风险、合同风险、验收风险、库存风险和责任风险。

6.7.2.3 企业采购风险防控管理宜执行财政部、审计署等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》的有关规定。

6.8 采购验收管理

6.8.1 货物采购的验收管理

6.8.1.1 货物采购应依照企业库房管理制度验收入库，需要抽检的货物入库应依企业规定进行抽检；由需求实体签收的，需求实体应组织验收并在验收单签字确认。

6.8.1.2 采购实体应建立检验结果异常及超标情况的处理制度，消除检验偏差，保证检验结果的判断准确。

6.8.1.3 企业应对危险品的验收、保管作出特别规定，确保安全。

6.8.2 工程、服务采购的验收管理

6.8.2.1 工程、服务采购的验收，由采购实体组建验收小组负责验收；验收小组应包括需求实体的代表。

6.8.2.2 验收小组应按照合同规定的技术、服务和安全标准对供应商的履约情况进行验收，并出具验收书。验收书应包括每一项技术、服务、安全标准的履行情况。全体验收成员应在验收书上签字，并承担相应的法律责任。

6.8.2.3 国家法律法规或企业制度规定需要第三方机构验收的项目，可按照规定程序委托第三方验收。

6.9 采购合同管理

6.9.1 合同签订与审批

6.9.1.1 采购合同的订立应采取书面形式；经签约各方协商，可对采购合同进行补充、修订，其书面文本和产生效力的电子文件应视同为采购合同的组成部分。

6.9.1.2 合同签订与审批管理应按T/CFLP 0016—2019中3.9的规定执行。

6.9.2 集中采购和框架协议采购合同管理

实行集中采购或框架协议采购的，应按照以下程序进行合同管理：

——采购合同签订后，采购实体通过企业电子采购平台向集中采购合同或框架协议覆盖的需求实体发布合同或协议要点，并就实施模式、实施主体、执行要点进行交底；

——采购实体宜定期组织有关部门进行市场调查，与采购的结果进行对比，评估集中采购、框架协议采购效果，优化集中采购和框架协议采购目录。

6.9.3 合同变更管理

采购合同生效以后，合同内容发生以下重大变化的，宜经过企业制度规定的程序审批：

——合同价款变更超过规定的比例或限额的；

——合同标的、数量、质量、履行期限、履行地点和方式、违约责任和解决争议方法等发生重大变化的；

——其他采购归口管理部门认为的合同重大变化。

6.10 采购结算与支付管理

6.10.1 结算程序

6.10.1.1 采购验收人员应将项目验收单、质检部门出具的相关单据以及发票、采购计划单等原始凭证，履行审批手续后，及时送交财务部门，按照合同约定办理付款事宜。

6.10.1.2 企业各相关部门应按照财务支付权限进行审批采购款项：

——需支付预付款的，按采购合同约定填写付款申请单；

——合同履约保证金、质量保证金等退付款应依据合同约定和验收单，填写退付款申请单；

——采购实体应与财务部门形成定期报送应付款计划表的机制。

6.10.1.3 采购实体建立供应商服务机构的，财务结算与支付程序的部分或全部工作可由该机构集中办理。

6.10.2 支付管理

应按照企业结算和支付的相关规定，拟定采购文件、采购合同的结算和支付条款，并严格执行。

6.11 采购文档管理

应按照T/CFLP 0016—2019中3.9.6的规定进行采购文件的收集与归档。

7 采购组织形式和采购方式管理

7.1 采购组织形式管理的一般规定

7.1.1 采购组织形式目录管理

7.1.1.1 当采购任务符合T/CFLP 0016—2019中3.5.2和3.5.3规定的条件时，采购实体应组织集中采购或框架协议采购。

7.1.1.2 采购实体宜通过制定集中采购目录或框架协议采购目录方式管理企业的集中采购或框架协议采购活动。

7.1.1.3 采购实体在对需求实体的需求分析整合、供应商分析整合的基础上制定企业年度集中采购或框架协议采购目录。采购目录宜包括企业内部区域集中采购或专项物资集中采购、框架协议采购的

项目。

7.1.2 采购组织形式变更管理

7.1.2.1 当采购需求或外部条件变化，需要对已经批准的采购组织形式进行调整时，需求实体应及时提交完整、明确、合规的变更申请，并充分说明申请变更采购原因。

7.1.2.2 采购实体应按照企业相关管理制度的规定备案、核准或审批。

7.2 采购组织形式管理的专项规定

7.2.1 集中采购管理

7.2.1.1 企业集中采购管理应包括采购需求集中、供应商集中和组织管理集中。

7.2.1.2 采购实体可依据行业和企业特点规定集中采购模式：

——企业开展区域或专业集中采购时，采购实体应定期发布区域或专业采购物资供应定价规则，确保供应物资低于市场平均价格；企业内各需求实体同集中采购单位签订供货合同，按照市场规则开展物资供应。

——需求实体经授权可直接组织集中采购。采购文件应按照潜在供应商供应能力、市场竞争度、采购金额等多方面因素科学合理划分标包，每个标包的成交人原则上只有唯一的供应商；唯一供应商难以满足合同需求时，经批准可确定不止一名供应商，但应明确合同份额分配的方法。

——多个标包的集中采购，采购实体可根据需要在采购文件中约定允许一个供应商为全部标包的成交人，也可限制同一供应商的成交金额或数量。

7.2.2 框架协议采购管理

7.2.2.1 框架协议采购管理内容：采购实体应制定封闭式或开放式两种不同模式的框架协议采购管理制度；管理制度应包括管理模式、目录管理、程序规则、合同范本、确定成交人份额办法、共享范围、绩效考核管理等内容。

7.2.2.2 框架协议采购可采取两种不同管理模式：

——“统谈、统签、统付”，由采购实体统一采购后，向需求实体供应；

——“统谈、统签、分付”，由需求实体依照框架协议的实质内容，与供应商直接签订供货或服务合同。

7.2.2.3 签订实施合同：采购实体应依据制度规定签订框架协议及其实施合同。当框架协议采购合同有多个成交人时，采购实体应对供应商的份额作出原则规定，需求实体按照综合效益最优的原则同框架协议中最适合的供应商签订合同。

7.2.2.4 协议成果共享：在同一集团内，已有采购实体采用竞争方式签订框架协议并有效执行的，其他采购实体采购同类采购项目，可不再重新组织竞争采购，直接共享该框架协议结果；协议成果共享范围可通过企业制度或采购文件予以规定。

7.3 采购方式管理的一般规定

7.3.1 选择采购方式的原则

7.3.1.1 企业应依据项目特点选择相应采购方式；有多种采购方式可以选择时，在满足生产供应或运营的基础上，应优先选用竞争性强、透明度高的采购方式。

7.3.1.2 采购实体宜根据不同采购方式的适用条件范围，制定相应的规模标准。

示例：在符合招标条件范围内制定本企业适用公开招标采购的规模标准。

7.4 采购方式管理的专项规定

7.4.1 招标采购管理

7.4.1.1 公开招标管理，采购实体执行T/CFLP 0016—2019中4.1.2.2招标采购时，应制定以下管理制度：

a) 采购人在资格预审中多次审查以及可以直接否决不合格潜在投标人的管理规定；
b) 招标投标程序中法律允许自由裁量的有关时间期限的规定；
c) 因提交投标文件的投标人不足三家等原因造成招标失败后，采购实体转用其他采购方式的管理办法；
d) 评标制度的规定；
e) 评标委员会对中标候选人排序后，采购实体可不按照顺序确定中标人的管理办法。

7.4.1.2 邀请招标管理：7.4.1.1规定的制度除a)外适用邀请招标管理；此外采购实体应制定需求实体选用邀请招标的审核管理制度；采购实体可依据项目特点补充邀请招标的适用范围和规模条件。

7.4.2 竞价询比采购管理

7.4.2.1 采购实体可按照采购需求明确、合同条件简单、符合性评价简单、合同履约简单等标准，制定竞价和询比采购的细目。

7.4.2.2 竞价采购管理：企业竞价管理规定应包括适用范围、实施主体、工作程序、竞价保证金和管理费用、异议处理等内容；可通过目录清单规定竞价采购适用范围；竞价采购宜在电子采购平台竞价系统中实施，废旧物资处理等卖出项目采用加价竞价，买入项目的竞价采购采用逆向竞价。

7.4.2.3 询比采购管理：企业应对询比采购品目、细目的适用范围和规模作出规定，并按照T/CFLP 0016—2019中第4章的规定执行。

7.4.3 磋商谈判采购管理

7.4.3.1 合作谈判管理：管理内容应包括战略采购项目的立项、方案编制、确定战略供应商、组织谈判、签订并履行战略采购协议、战略采购效果评价和优化等内容；企业战略采购可采取签订年度供货协议、参股、控股合作、组建合资企业等合作模式。

7.4.3.2 竞争谈判管理：采购实体宜对“紧急采购”“特殊采购”作出品目、细目规定，并通过目录或制度规定本企业竞争谈判的适用范围和规模条件；宜聘请有经验能够满足项目需要的专家组成谈判小组。竞争谈判的采购文件应对“所需要的报盘”做出明确、可操作的规定，重大项目的谈判文件和成交结果应由企业制度规定的程序批准。

7.4.3.3 竞争磋商管理：采购实体宜对“复杂项目”作出品目、细目规定，制定相应管理细则，明确最终采购方案的批准程序，规定采购文件修改后品目、细目预算调整的审批流程。

7.4.4 直接采购管理

7.4.4.1 单源直接采购管理：采购实体应对外部单源直接采购和内部单源直接采购分别作出规定；集团公司内部能够依法自行生产的货物、提供的服务，以及能够自行建设的非必须招标的工程项目，符合T/CFLP 0016—2019中4.4.1规定的，可制定《内部产品和服务的直接采购目录》，通过内部直接采购方式采购。

7.4.4.2 多源直接采购管理：企业可制定多源直接采购的专项管理制度；针对采购人要约的情形，企业可通过市场调查或依照第三方质量检测标准认证的等级价格拟定采购价格。

8 采购信息管理

8.1 采购信息管理系统

8.1.1 企业应建立电子采购信息管理系统，并纳入企业电子信息系统统一管理。采购信息系统应至少包括在线需求提报、电子订单、物流追踪、物料入库编码、出库管理等，应与内外业务单元的信息系统实现数据互联。

8.1.2 采购实体宜使用覆盖采购供应全流程的电子采购信息管理系统进行各项采购活动。

8.1.3 信息系统中的采购数据记录应准确、及时、完善。

8.2 电子采购平台

8.2.1 采购实体可结合本企业情况，自建、联合建设或采用第三方专业机构的电子采购平台。

8.2.2 电子采购平台应整合相关资源与企业内部相关信息系统链接；并连接国家或省级招标采购公共服务平台、相应的行政监督平台，按规定推送采购信息，接受社会监督。

示例：专业管理平台和交易平台如企业资源计划(ERP)内部管理系统、钢材采购平台、企业电商采购平台。

8.2.3 企业应建立符合国家有关法律法规、行业标准要求的电子采购平台运行管理制度。

8.2.4 采购实体宜采用全流程无纸化、智能化的电子采购平台满足企业采购管理和不同采购方式的需要。

8.2.5 采购实体可结合本企业情况，建设、使用网上商城，采购标准化程度高、价值较低或频次高的货物、服务；也可协议使用第三方电商平台进行采购。

8.3 数据互通

企业宜建立采购实体内部，以及供应商、销售商、物流服务商等相关方之间的信息集成与互通机制，实现企业内外的数据接口统一化，能够实现数据在供应链上下游的自由传递，形成供应链全流程的数据闭环。

8.4 数据管理

8.4.1 采购实体应结合实际建立数据管理制度。

8.4.2 采购实体应按照数据的重要程度和商业秘密等级对业务数据进行分级管理，应对数据的保存和销毁管理、数据的导入和修改、数据的查看和提取、报表的制作和发放，数据的传输作出规定。

8.4.3 采购实体宜建立常态化的数据分析机制；应对各项基础数据进行深度分析，并能将分析结果应用于采购战略管理、实施管理、供应商管理、绩效评价、监督管理等方面。

8.4.4 对于涉及国家安全的敏感数据应执行GB/T 20008、GB/T 20009、GB/T 20269的相关规定。

8.5 智慧化采购

采购实体宜利用大数据、人工智能、物联网等新技术对电子采购平台升级改造，实施智慧化采购。

示例：运用云技术增强企业对市场的快速反应能力，运用智能化技术提升企业物资仓储、检测和调配水平等。

9 供应商管理

9.1 寻源阶段管理

9.1.1 导源组织管理

采购实体宜按照规定的流程，统一负责寻源管理，对内协调技术、生产、质量等部门，共同提出供应商的选择标准；对外统一管理供应商。

9.1.2 供应商寻源分类

9.1.2.1 采购实体应依据采购需求，通过各种资讯媒体寻找潜在供应商并对供应商进行分类。供应商分类标准应客观、统一、简单易懂，并取得企业相关职能部门的认可。

示例：在品类管理中，包装材料类：纸箱、纸袋、包装盒；钢材：型钢、板材、棒料等。依据供应商绩效分类：战略供应商、优质供应商、合格供应商、资格未定供应商等。

9.1.2.2 采购实体可运用人工智能、大数据等技术手段对需求设备、物资和服务进行分类编码。

9.1.2.3 采购实体应依据供应商分类结果，组织采购、质最、技术等专业人员对供应商进行分类管理。

9.1.3 供应商评估

9.1.3.1 企业应依据规定的供应商评估标准，对申请入库供应商的履约能力和合作意向进行综合评估。

9.1.3.2 供应商评估标准应至少包括：

——财务状况；
——质量管理；
——生产管理；
——交付能力；
——价格波动合理性评价；
——物料管理系统；
——环境保护；
——商业道德；
——对二级供应商的管理能力。

9.1.4 供应商选择

9.1.4.1 企业应根据供应商评估结果中的历史绩效、发展潜力，选择合适的供应商，达成合作协议。

9.1.4.2 采购实体可在供应商生产现场，通过访谈察看、资料查阅、问卷调查等方式，了解供应商的真实信息。

9.1.4.3 采购实体应综合考量规模效益、竞争格局和供应风险等因素选择供应商。

9.1.4.4 采购实体应固化供应商的选择流程，并对入库供应商实施注册管理。

9.1.4.5 采购实体可依据供应商的分类，确定适当的供应商选择方法；具备招标条件的，宜通过招标采购选择供应商。

9.2 供应阶段管理

9.2.1 供应商绩效评价管理

9.2.1.1 采购实体宜建立不同产业或产品类别的供应商绩效评价体系。

9.2.1.2 供应商绩效评价的内容，应包括成本、质量、交货(交付)、服务、技术、资产管理、员工素质、生产服务流程等指标；依据行业不同，各项指标的权重应有所区别。

9.2.1.3 采购实体应对供应商的产品质量、交货及时性、交货准确性、应急保障、售后服务、问题处理等表现，进行即时或阶段性评价，对供应商的综合实力、日常供应情况、总体价格水平等进行季度性或年度性的定期评价。

9.2.1.4 采购实体宜对供应商的评价信息及时沟通、分析、整合，优化供应商管理。

9.2.2 优质供应商集成管理

采购实体可对关键优质供应商进行集成管理；引导关键优质供应商介入早期产品设计，降低企业成本；导入电子商务、优化采购流程，降低交易成本；实施供应商管理库房、准时制生产方式等策略，降低库存和运营成本。

9.3 供应商关系管理

9.3.1 战略供应商管理

9.3.1.1 采购实体宜根据企业供应链需要，对供应商进行分级管理，区分战略供应商、优质供应商、合格供应商、资格未定供应商等。

9.3.1.2 采购实体可与战略供应商签订长期战略合作合同，并通过定期业务评估进行绩效管理，督促、帮助战略供应商持续改进、提升。

9.3.1.3 采购实体可定期或不定期安排企业高管和战略供应商举行高层沟通会议，推进双方合作关系。

9.3.2 内部供应商管理

列入《内部产品和服务的直接采购目录》或承担企业维修服务工程服务的集团内部企业，可参照战略供应商管理。

9.3.3 关键二级供应商管理

采购实体应将涉及企业产品质量一致性、产品成本和用户体验等重要的关键二级供应商，纳入对一级供应商的管理范畴；管理的内容应包括供应质量、技术和整体商务关系等。

9.3.4 用户指定供应商管理

用户指定供应商参照战略供应商管理。

9.4 供应商信用管理

9.4.1 供应商信用信息管理

9.4.1.1 采购主体应加强对供应商的信用信息进行管理；信用信息管理的内容包括供应商基本信息、经营管理信息、产品/服务信息、交易记录、供给能力、财务状况和信用记录等。

9.4.1.2 采购实体可利用电子采购平台，在供应商基本信息数据库的基础上建立供应商信用信息数据库；数据库内容除9.1.3中的评估内容以外，还可包括供应商征信数据、供应商信用评价数据及风险预警信息。

9.4.1.3 企业可通过政府信用信息公示平台或第三方信用信息共享平台对已入库供应商和潜在供应商进行信用信息查询，也可依法将供应商信用信息数据库与之数据互通。

9.4.2 第三方征信与信用评价

9.4.2.1 对采购数额较大、项目执行期长、长期重复采购的重要供应商及涉及企业供应链安全的相关供应商，采购实体可引入第三方征信与评价。

9.4.2.2 第三方征信和评价机构应具备企业征信资格，并在中国人民银行有关机构备案。

9.4.2.3 采购实体可结合采购实际需求将供应商第三方评价及信用等级作为其参与采购活动的评价因素之一。

9.5 供应商风险预警管理

9.5.1 预警信息管理

企业应建立供应商风险预警信息通报、发布和处理的管理办法。

9.5.2 预警信息通报

采购实体发现供应商出现以下状况时，应通过信息系统及时向相关部门通报：

——供应商的经营、生产状况发生重大变化；

——供应商财务状况持续恶化可能影响其生产经营的；
——供应商发生重大法律纠纷可能影响其保障供应和服务能力的；
——其他可能导致供应商供应和服务质量的重大事项；
——出现其他可能导致供应商停产或破产的重大事项。

9.5.3 预警信息发布

预警信息不宜对外公开发布；内部发布时，应符合企业关于预警信息发布、审核的制度规定。

9.5.4 预警信息处理

采购实体收到预警信息后，应对与本企业存在交易的被预警供应商进行评估，判断其交易风险，依照9.5.2的规定通报，并组织实施紧急预案。

9.6 供应商不良行为管理

9.6.1 供应商不良行为认定

9.6.1.1 采购实体应建立供应商不良行为认定和处理制度。
9.6.1.2 供应商不良行为认定的范围应包括：
——符合9.5.2所列情形，并已给企业造成实质性经济损失或名誉损失；
——供应商的行为对企业产品、工程或服务造成不良影响或损失。
9.6.1.3 采购实体可根据企业所受影响或损失程度，制定不良行为等级标准；可分为一般不良行为、较重不良行为和严重不良行为等。

示例：严重不良行为包括采取非法手段索取欠款、骗取合同影响企业正常生产秩序；产品存在批次质量拒不召回、退换，影响工程或产品质量造成重大社会影响；贿赂企业员工等。

9.6.2 供应商不良行为处理办法

9.6.2.1 经采购实体认定，企业可根据不良行为等级标准，禁止不良行为供应商在一定期限内参与投标或承接业务。
9.6.2.2 企业可对具有下列不良行为的供应商从重处理：
——存在弄虚作假、围标、串标、违法分包、转包等行为；
——在半年内有2次无效投诉或1年内有3次无效投诉的行为；
——存在企业制度规定的其他严重违法违规行为。

9.7 集中服务与管理

采购实体可组建供应商集中服务部门，为供应商提供以下服务：
——负责办理有关合同签约业务；
——提交合同履约单据；
——提交合同支付单据，
——办理合同变更业务；
——物流、仓储、验收业务咨询；
——接收供应商异议函或投诉书；
——被授权处理供应商异议或投诉。

10 采购绩效考评管理

10.1 评价考核体系

10.1.1 采购实体应建立对采购活动的绩效评价与考核体系，定期或不定期对企业内部相关部门的采

购活动进行绩效评价考核。

10.1.2 绩效考核的基础指标应涵盖采购对降低企业总成本的作用和对提高企业竞争力的影响等方面；考核标准应客观、简单、实用、平衡。

10.2 考核评价范围和办法

10.2.1 企业考核管理部门应按年度对承担采购管理和采购执行的部门或个人进行考核评价。

10.2.2 采购考核评价可采取自我评价与上级单位复核评价相结合的方式；企业考核管理部门在考核年度初期宜确定复核评价的项目名称或复核的比例。

10.3 对采购管理工作的考核

10.3.1 企业对采购管理工作的绩效考核指标至少应包括：

——采购管理组织与体制；

——采购流程管理与运营；

——供应商管理；

——信息化管理。

10.3.2 企业应依据所在行业和自身特点，分别设置绩效考核的定量指标、系数和权重。

示例：定量考核指标如，集中采购率＝年度各级集中采购金额/年度采购总金额×100%，公开采购率＝年度公开采购金额/年度采购总金额×100%。

10.4 对采购执行工作的考核

10.4.1 企业对采购执行工作的绩效考核指标应包括：

——效率指标；

——服务指标。

10.4.2 项目采购的考核可分为阶段性考核和竣工验收考核，应执行6.8.2规定；运营采购的考核可依据行业和企业特点制定考核办法。

10.5 总结提高

10.5.1 企业宜按采购项目或年度对采购工作全面总结和总体评价。

10.5.2 采购总结的内容宜包括：

——采购项目评价，主要为需求实体对采购项目数量、质量、时间、价格、采购成本的满意度；

——采购管理综合考核，包括廉洁自律、工作效率、专业人员队伍建设等。

10.5.3 通过招标方式采购的项目，企业应对采购实体中采购执行部门、咨询专家进行评议，总结管理经验。

11 采购活动的监督管理

11.1 供应商的监督

11.1.1 供应商异议与投诉

11.1.1.1 异议与投诉主体：参与采购活动的供应商可对企业采购活动提出异议或投诉。

11.1.1.2 异议与投诉接收部门：采购实体负责接收并决定是否受理供应商的异议函或投诉书；供应商可以自行选择异议或投诉两种维权方式；企业建立供应商服务机构的，可设专门窗口接收异议函、投诉书。

11.1.2 供应商异议处理

11.1.2.1 采购实体在收到供应商异议函后，应在2日内对异议事由做出书面解释答复；但答复的内容

不得涉及商业秘密。

11.1.2.2 异议供应商对采购实体的解释答复不满意，或采购实体没有在规定时间内答复，可向企业实体的上级管理部门投诉；采购实体工作人员涉嫌有违纪违法行为的，可向企业或政府纪检、监察部门举报。

11.1.3 供应商投诉处理

11.1.3.1 采购实体的上级管理部门在收到供应商投诉书后，应在3日内决定是否受理。供应商就同一事项向两个以上主管部门投诉的，由具体承担该项目采购管理职责的主管部门负责受理。

11.1.3.2 受理部门决定受理后，应在2日内向投诉供应商发出受理通知书并开始调查取证，在处理过程中，应听取采购实体的陈述和申辩，如有必要，在发出受理通知3日内，组织采购实体和投诉供应商进行质证。

11.1.3.3 受理部门依据调查、质证的证据，会同有关部门应在14日内作出处理决定；需要检验、检测、鉴定、专家评审的，所需时间不应计算在内。

11.1.3.4 对捏造事实、伪造材料或者以非法手段取得证明材料的投诉供应商，采购实体的上级管理部门或监督部门应予以驳回，并纳入其信用记录。

11.1.3.5 受理部门的处理决定应书面通知投诉供应商，并依企业制度规定抄报企业有关部门。

11.2 社会监督

11.2.1 除必须保密的采购项目外，企业采购活动宜通过采购信息公开的方式主动接受社会监督；可按T/CFLP 0016—2019的规定进行信息公开。

11.2.2 采购实体采取招标方式采购的可公开的重点项目，应将资格预审文件和招标文件的关键内容、中标候选人关键信息、评标结果信息、投诉处理决定、当事人不良行为等信息公开。

11.2.3 采购实体应做好招标采购项目的供应商资格审查、开标、评标全过程记录，对招标投标过程录音或录像，对评标专家在评标活动中的职责履行情况予以记录。

11.2.4 采购实体就采购项目的记录内容，应作为采购报告内容的一部分存档。

11.3 行政监督

11.3.1 监督主体

企业依制度规定确定对企业采购活动监督管理的责任主体部门，履行监督职责。

11.3.2 监督内容

监督部门对采购活动的监督内容应包括：

——采购计划及其预算的合理性；

——采购组织和方式的合规性；

——采购程序的合法性；

——采购结果的公平性；

——使用部门对采购项目的满意度；

——采购合同缔约、履行评价；

——采购项目对企业总成本的影响评价；

——采购异议或投诉的处理情况。

11.3.3 监督方式

监督部门对采购活动的监督方式可包括：

——审查和完善企业的采购相关管理制度；

——定期或不定期对采购实体执行企业采购制度的情况进行巡视检查；

——批评、警示、诫勉教育，责成责任人纠正检查中发现的问题；

——依据企业制度对相关责任人给予行政处分。

对采购实体监督检查的程序示范，参见附录A例示的企业物资采购检查程序。

11.4 审计监督

11.4.1 监督主体

企业审计部门依法对本企业采购活动进行内部审计，也可聘请社会审计单位对企业采购活动进行第三方审计。

11.4.2 监督内容

审计监督的内容应包括：

——审计和评价采购活动及内部控制的真实性、合法性和有效性；

——审计采购项目的预算和结算；

——依据审计结果向企业有关部门提出相应咨询和处理意见。

11.5 纪检监察

企业采购实体、审计等部门应积极支持和配合纪检监察部门的工作。

附 录 A
（资料性附录）
企业物资采购管理检查督导程序示例

A.1 资料准备

A.1.1 采购业务流程、采购审批流程、签订合同权限等制度规定。
A.1.2 采购（招标）文件。
A.1.3 采购合同、协议及其管理台账。
A.1.4 供应商管理台账。
A.1.5 审计期间存货的盘点资料。
A.1.6 债权债务余额明细及相关说明。
A.1.7 其余的诸如采购（调整或调换原材料）请求资料、市场询价资料、货物检验资料等。

A.2 工作程序

A.2.1 合同签订和供应商管理的检查督导程序

A.2.1.1 采购计划管理

A.2.1.1.1 采购申请

A.2.1.1.1.1 风险控制

合同或订单所列项目、规格与申请部门所列项目、规格、数量和价格的一致性。

A.2.1.1.1.2 检查步骤

从ERP系统抽查各类合同或订单各30份，根据申请部门填写的《物资采购申请表》详列的物资名称、规格、数量，核对合同或清单上的物资名称、规格、数量是否相等，如不符，要求提供不符的相关证明与文件。

A.2.1.1.2 预算内项目

A.2.1.1.2.1 风险控制

预算项目内申请物资采购结果或库存材料、签核手续的完整性。

A.2.1.1.2.2 检查步骤

重点抽查10个大型采购项目查阅其预算项目，核对相应合同所附的明细子目，确定其是否超出项目预算，如果超出项目预算，则跟踪检查操作程序及索取有关的批准文件。并查阅仓库的核查手续是否齐全，是否签署意见等。

A.2.1.1.3 预算外项目

A.2.1.1.3.1 风险控制

生产紧急物资(急件)或项目预算外增加的物资采购程序的合规性。

A.2.1.1.3.2　检查步骤

抽查《急需物资申请表》有关人员签批是否符合权限规定，申购部门领导、采购部领导签署的意见是否同意“先购买，后补办手续”，对应签批日期和补办请购、订单日期判断补办手续的及时性。

A.2.1.2　采购方式管理

A.2.1.2.1　采购方式

A.2.1.2.1.1　风险控制

采购方式批准手续的完整性和直接采购谈判记录的审查。

A.2.1.2.1.2　检查步骤

从采购部门抽查相关的谈判资料30份，查看其采购方式的审批手续，如直接采购是否有谈判记录，是否由采购员单独与供应商进行谈判，谈判人员的签字是否齐全等。

A.2.1.2.2　零星采购

A.2.1.2.2.1　风险控制

急需物资、零星物品的采购超出批准自购范围，采购金额违反《管理人员权限》规定。

A.2.1.2.2.2　检查步骤

查阅直接采购订购单与《急需物资申请表》上的物资名称核对是否一致，有否借急用之名采购急需物资以外的设备，查看审批权限是否按采购流程操作和有关权限标准规定执行。

A.2.1.2.3　中间供应商

A.2.1.2.3.1　风险控制

物资采购从中间供应商购买的情况。

A.2.1.2.3.2　检查步骤

抽查30份通过中间商采购的合同(10 000元或以上)，询问不直接向制造商购货的原因，查询与制造商直接接洽的证明。如有可能直接向制造商了解购货价格及已订合同的价格。

A.2.1.3　供应商管理

A.2.1.3.1　入库管理

A.2.1.3.1.1　风险控制

供应商入库是否合规；年度考核程序是否规范，结果是否合理。

A.2.1.3.1.2　检查步骤

抽查各类材料、物资、土建、安装等供应商的名单若干，比较历年来的供应商名单的变化情况；确定其是否供应商名单较少，比较单一；有无年度评定与考核；是否及时引进新的供应商；名单是否及时更新。

A.2.1.3.2　使用管理

A.2.1.3.2.1　风险控制

供应商库使用的合规性。

A.2.1.3.2.2 检查步骤

查阅并收集公司关于选择供应商(采购)的制度及相关的操作流程，抽查所有采购部门存档的供应商名单，确定其是否经领导或关委员会批准；再从系统抽查各类物资材料供应商名单各30个，与核对的供应商名单核对，确定名单在批准的范围内。

A.2.1.4 合同签约

A.2.1.4.1 签约程序

A.2.1.4.1.1 风险控制

签订合同或订单的条款与谈判内容一致性。

A.2.1.4.1.2 检查步骤

了解谈判的流程及有关的谈判记录，查看30份合同或订单日及其相关的谈判记录，对比采购合同或订单的内容及条款，确保谈判内容与合同内容一致；主管领导是否适度参与谈判等。

A.2.1.4.2 价格审查

A.2.1.4.2.1 风险控制

物资采购价格的确定依据不充分、不合理，与当时的市场价相差较大。

A.2.1.4.2.2 检查步骤

抽查价格相差较大的采购合同30份，确定价格及供货条款是否经过审批，查看供应商报价和其他供应商报价的原始资料，核对价格比较审批表，证实价格确定的来源或者经采购管理部门批准的相关文件；检查采购部门的市场价格资料来源的广泛性与准确性。并抽样做市场信息调查，与同期同类材料市场价格比较，分析供应商报价的合理性。

A.2.1.4.3 公平审查

A.2.1.4.3.1 风险控制

采购合同条款缺乏公平、公正，公司处于被动的地位。

A.2.1.4.3.2 检查步骤

抽查采购合同30份，追溯到与供应商就签订合同商谈的详细内容记录，了解合同起草的过程，有否对所列条款进行研究、审定，或咨询公司法律顾问，并根据《中华人民共和国合同法》分析各具体条款的合理、公平、公正性。

A.2.1.4.4 程序审查

A.2.1.4.4.1 风险控制

合同签订不按权限规定执行，有超过权限签订合同的情况。

A.2.1.4.4.2 检查步骤

根据公司有关的权限表，抽查每类合同各20份，查阅合同的审批人，是否在授权的范围内，如有超过审批权限，则要追查其原因，并要求提供相应的授权书等。

A.2.2 合同履约管理的检查督导程序

A.2.2.1 重复采购

A.2.2.1.1 风险控制

采购合同或订购单重复打印签批，存在重复购进、付款的风险。

A.2.2.1.2 检查步骤

了解订购单的录入、更改、签批、提交、打印程序，分析每个环节可能存在的风险，从系统上抽查每月前30份订单，合计360份订单，确定其是否对订单有重复采购，并向电子交易平台提出控制改进的建议。

A.2.2.2 合同交付

A.2.2.2.1 风险控制

供应商没有按合同规定时间发货或发货物不齐全。

A.2.2.2.2 检查步骤

查阅检查期间订单每月30份、合同发货时间以及发货数量，从系统上核对仓库收货入库时间及入库数量，与核定时间比较以判断发货的及时性、准确性。

A.2.2.3 品质核查

A.2.2.3.1 风险控制

供应商没有按合同规定的品牌、生产商或不可外包等条款提供货物。

A.2.2.3.2 检查步骤

根据以上所抽查合同，检查对应的验收单，核对所购货物是否为合同中的生产商及品种、品牌，分析了解其不符的原因及过程。

A.2.2.4 报告制度

A.2.2.4.1 风险控制

合同执行进度没有建立报告制度，没有报告采购主管。

A.2.2.4.2 检查步骤

检查采购部门是否建立合同执行制度及反馈制度，采购员是否按规定的时间把合同的执行进度报告给采购主管，主管是否签署相关的管理意见。

A.2.2.5 变更处理

A.2.2.5.1 风险控制

订单或合同在执行过程中条款的变更缺乏依据。

A.2.2.5.2 检查步骤

从系统上抽查所有采购材料补充订单或补充合同，查看其是否有变更或对应补充合同的依据，依据是否齐全，理由是否充分，是否有领导的审批手续等。查看确认订单(合同)执行过程中出现数量、价格变更的情况，然后跟踪查证变更的有关批文或补充合同等有效证据。

A.2.2.6 合同支付

A.2.2.6.1 风险控制

合同或订单的执行不及时及货款支付的核对。

A.2.2.6.2 检查步骤

查阅检查期间三个月材料订单，核对每一订单的执行情况以及仓库明细账入库记录，确保前一订单执行完毕后，再执行新订单，有无前一个订单已付款未提完货即终止执行，又重新订立并执行新订单的情况。

A.2.2.7 合同验收

A.2.2.7.1 风险控制

合同或订单执行（交货或完工）期限与约定时间不相符。

A.2.2.7.2 检查步骤

从质检验收部门抽取验收报告或竣工验收单30份，根据验收项目对应的合同规定的交货时间，比较验收报告或竣工验收单，确定合同签订的（验收）完工时间是否与合同规定的完工交货时间一致。

A.2.2.8 档案管理

A.2.2.8.1 风险控制

采购合同或订单档案管理不规范，采购员没有实行轮岗制度。

A.2.2.8.2 检查步骤

抽查检查期间合同留存档案(土建、装修合同各20份、物资采购合同30份)，确定是否按公司规定存档，存档资料是否齐全完整、是否及时存档。检查采购部门两年来员工岗位职责与工作分工，了解其工作范围是否有变化、员工之间是否实行轮岗制度等。

A.2.3 合同现场管理的检查督导程序

A.2.3.1 入库验收

A.2.3.1.1 风险控制

仓库验收物资时没有按公司规定验收入库。

A.2.3.1.2 检查步骤

收集查阅有关验收制度与流程，了解仓库的操作规程；再从仓库实地观察其实际验收工作流程，比较实际操作情况与制度规定的差异；重点是观察验收时的数量与质量的验收手续的正确性。

A.2.3.2 程序核查

A.2.3.2.1 风险控制

物资材料没有验收入库就直接运到使用部门。

A.2.3.2.2 检查步骤

检查该年每月1日～5日所有材料的订单，统计订购的数量，核对仓库入库数量，在订单规定的期限执行完毕后，订购数量大于入库数量的，再从“生产报表”查看辅助材料累计使用量，如果使用量大于购入量的，则到使用辅助材料车间进一步调查了解，查看使用原始记录，确认辅助材料的购入没有按流程操作，即验收入库。

A.2.3.3 质检记录

A.2.3.3.1 风险控制

物资材料入库前没有经过质检部门抽检。

A.2.3.3.2 检查步骤

查看质量监督部门的物资检验记录，按类别订单编号顺序抽查各30份，查看抽样检验结果鉴定，判断是否有漏检或不检的现象。

A.2.3.4 货款两清

A.2.3.4.1 风险控制

订单或合同执行完后不及时对账、结清货款。

A.2.3.4.2 检查步骤

抽查“应付账款”明细科目余额10万元以上的30个客户、100万元以上20个客户，核对应订单(合同)履行时间和完成时间以及货款的支付情况，确保每份订单(合同)货款两清。

A.2.3.5 预付账款

A.2.3.5.1 风险控制

预付货款不按合同条款办理，缺乏有效监控。

A.2.3.5.2 检查步骤

根据“应付账款”和“预付账款”明细账，查阅有关预付材料货款的付款凭证编号，查看付款凭证的付款依据，对应订单(合同)执行情况来判断付款的正确性，避免以请示批文预付货款后，补办订单又重复预付货款的情况。

A.2.3.6 会计记录

A.2.3.6.1 风险控制

物资采购业务与会计记录信息不统一。

A.2.3.6.2 检查步骤

查阅会计记录的依据与流程。到仓库抽查材料明细账，抽查该期(年度))1月～11月底各类材料累计购入的数量与价格，核对会计账记录的数据准确性，查明是否存在仓库没有及时把入库单、验收报告单、发票交给会计入账或其他原因。

参考文献

[1] GB 17859—1999 计算机信息系统 安全保护等级划分准则.

[2] 联合国国际贸易法委员会公共采购示范法(2011年).

[3] 刘长春，等.中华人民共和国招标投标法(释义).中国法制出版社，1991.

[4] 国家发展和改革委员会法规司，等.中华人民共和国招标投标法实施条例(释义).中国计划出版社，2012.

[5] 扈纪华，等.中华人民共和国政府采购法(释义).中国法制出版社，2002.

[6] 财政部国库司，财政部条法司.中华人民共和国政府采购法实施条例(释义).中国财政经济出版社，2015.