

## 采购原则

### 人道主义背景下的采购原则

采购活动的执行需要通过原则来进行指导。这些原则并不是随机或偶然选择的；它们是经验的结晶。人道主义人员能够对其工作环境产生巨大的财务影响，其中采购的作用非常重要，采购涉及到货币交换、供应商选择、在不安全环境中进行发放以及持续暴露在各种风险之下。

采购行动已有大量既定的一般原则。强烈建议采购部门遵守这些原则。这些原则的最终目标是，以最佳的性价比，经济且高效地完成干预。

#### 最佳性价比

“最佳性价比 (BVM) 是指组织可以通过供应商选择所得到的货币和非货币要求的最佳组合。最佳性价比并不意味着获得最低报价，而是要根据组织的需求来平衡质量和可用性等属性（[通用物流标准手册](#)）。

最佳性价比组合能最好地满足组织要求的成本、质量和可持续性。

- **成本**是产品或服务的整个生命周期的成本。总拥有成本 (TCO) 不仅要考虑价格，还要考虑购买和在一定时间内使用产品的所有成本。
- **质量**是足以满足组织要求的规格。
- **可持续性**是要考虑经济、社会和环境的影响。

负责采购的人员应寻找最低的总体成本，以获得最高的投资回报。

#### 竞争

供应商选择以及随后的产品和服务采购应以竞争为基础。这意味着应向多家不同的供应商发布招标文件，从而促进有效竞争。竞争要求：

- 提倡中性规格的文化（避免规格过高/过低）。
- 向供应商提供足够的信息，以确保其有足够的时间参与采购流程。
- 确保全面、公正和及时地评估报价。

最佳实践是向未中标的投标方提供反馈，向他们解释未被选中的原因，以便他们能够改进流程。

#### 透明

采购是总部、项目经理、技术服务部门、现场人员、供应商和社区等许多人员联合行动的一部分。其关键是各方都了解与实现采购目标相关的流程。采购流程应在组织内外共享，以确保每个人或团体都能理解和提问。透明并不意味着人道主义组织失去独立性，而是说明其行为的理由，并明确商品或服务采购中的指导原则。

透明也是安全管理的重要组成部分，否则，偏见或缺乏透明度会为现场团队带来威胁或增大风险。

#### 成比例

强烈建议按合同或采购价值成比例地加强控制措施和流程。价值越高，所需的措施、资源就越多，流程也越严格。相反，如果价值降低，流程应该变得宽松。这一原则是不同采购流程的基础。

#### 公平

人道主义行动通常涉及到大量产品和服务，因此人道主义援助组织通常是运营地点的重要经济参与者。正常情况下，援助组织会在极小或混乱的市场中作业，因此建议关注市场评估结果，并在每次背景分析

将其考虑在内。

人道主义组织需要了解当地市场的构成和不同的参与者。组织在设计和实施干预措施时，应评估和分析当地市场和支持供应链，以促进其复苏。所有候选供应商都应有公平竞争所需的相同工具和信息；机构必须明确适用于所有合同的要求和标准。

## 职责分工

*“ 职责分工是内部控制的核心原则，且必须在所有采购行动中予以遵守。根据职责分工原则，任何个人或团队均不得控制采购流程的所有阶段（粮食署商品和服务采购手册，2020年）。”*

从质量和控制角度来看，在采购流程中采用职责分工不仅可以通过增加审查和监督步骤来发现错误，也可以限制欺诈的发生。多人参与流程也有助于保护负有采购责任的人员免受指控。

最好的做法是在具备不同观点、知识和想法的人之间进行职责分工。当所有人都了解情况并达成一致时，决策成功的可能性会比较高。下表显示了如何确保职责分工的几个不同示例：

承担以下责任的人：	不应是负责以下工作的唯一人员：
索取样品和/或填写 PR	批准采购订单 (PO)
执行签约/采购流程	批准采购订单或合同/框架协议
选择供应商	批准采购订单或合同/框架协议
批准采购订单 (PO)	接收商品/服务，例如批准货物收据
执行签约/采购流程	接收商品/服务，例如批准货物收据
接收商品/服务，例如批准货物收据 创建付款申请/起草付款计划/授权付款	

来源：国际救助儿童会 采购手册 2.0，2020 年 1 月 1 日。