

采购流程

在动荡的环境中，往往要面对种种外部和内部挑战，并要考虑到人道主义援助对当地市场的影响，所以必须制定与实施可在整个采购流程中提供指导以及确保遵守采购原则的标准。每个连贯的采购流程都有六个基本步骤。

1. 寻找和确定供应商
2. 产品/服务征询
3. 招标
4. 评标和授标
5. 订购和签约
6. 收货和付款



寻找和确定供应商

采购应基于不同供应商之间公平透明的竞争。为了收集有关所需产品及其潜在供应商的信息，应进行某种形式的市场研究。

“ 市场研究用于确定供应商、协助制定技术规格、职责范围和工作说明、确定公开可用的定价信息（例如公司目录）和获取可用技术的相关信息（粮食署商品和服务采购手册，2020年）。

为了方便起见，可建立一个用于询价的供应商数据库。如果没有此类数据库，建议创建一个。供应商数据库应定期更新，且机构可检索以下平台或信息源：

- 专业期刊
- 商会
- 商务会议和研讨会
- 专业协会
- 外部供应商名册
- 在线社区
- 黄页
- 搜索引擎
- 其他

确定供应商时，机构可以采用正式的流程。许多机构都会发布官方文件，包括：

- 信息征询书 (RFI)
- 意向书 (EOI) 征询

这些正式征询应基于模板提出，使用户更准确地了解产品或服务及其在运营环境中的可用性。

产品和服务申请

商品或服务的采购应以需求为基础。在确定、衡量和计划需求后，机构内部的团队或个人应通过正式定

义的采购请求与内部采购团队进行正式沟通，并具体说明：

- 申请部门。
- 要求，包括评估标准。
- 数量。
- 预计成本或最高授权支出金额（如可能）。
- 交付日期和地点。
- 拥有可用资金的确认。

采购申请的关键组成之一是技术规格。 供应商定义技术规格的方式多种多样。 可能会包括：

商品实物	● 照片 ● 材料成分 ● 性能需求（例如：计算机的储存空间、桶的容量） ● 质量标准（例如：ISO）
结构	● 蓝图 ● 地图 ● 物料单/材料结构组件

换句话说，申请人应提供所有信息并按计划期间的商定结果填写表格。 如果未预先计划，则可能因可行性评估而造成申请延迟。

PR 通常是申请采购时的正式标准表格。 PR 需要由参与采购流程的所有成员汇总并验证细节，从而将申请转化为实际采购：

- 申请部门承诺采购请求中所有信息的准确性和充分性。 必要时可附上详细规格。
- 采购部门承诺按照采购请求中规定的质量、价格和交付时间提供申请的商品或服务。
- 财务部门承诺放行可用资金。

为了确保每项申请都向参与采购流程的所有部门进行了充分展示并获得了理解和同意，最好的做法是为采购请求建立一个协调空间。 常用的协调工具是在申请人、部门负责人和采购团队之间举行定期会议，以讨论和验证请求。

招标

选出候选供应商后（或在启动公开招标程序之前），必须认真准备招标文件。 征求和接收投标的方式会影响流程的其余部分；招标内容与投标书之间存在直接的反向关系。 采购团队只能从供应商提供的选项中进行选择，但供应商提供的选项在很大程度上取决于要求供应商投标的方式和内容。 所需产品或服务的规格必须明确，并且所要求投标的条件也必须明确定义。

必须制定供应商选择标准，并事先就此与供应商进行沟通，以确保平等地对待供应商。 必须花时间来制定和/或理解选择标准，否则在与供应商沟通后就无法修改或更改。

招标流程中所涉及的文件不尽相同，具体取决于适用的竞争类型（参见[采购流程](#)）以及所采购商品和服务的性质与复杂性。 所有文件都必须包含供应商在投标时必须遵守的程序性、技术、财务和合同内容。 这些文件应基于模板，并根据所采用流程的特殊性进行定制，且附上每次招标时适用的细节。

通常，无论采用哪种流程，所有招标文件都将包含：

所需的商品或服务：

- 根据性质：
 - **商品**：技术规格或工作说明 (SOW)（产品的功能、符合性和性能规格）。
 - **服务**：职责范围 (TOR)（背景、目标、交付内容、需满足的标准、绩效评估方法、时间表等）。
 - **建筑工程或服务**：工作说明 (SOW) 中应提供承包商承担工程所需的所有信息（例如，地点、施工时间表、施工现场的相关信息以及其他必要的技术要求）。
 - 数量
- 预期交付条件：时间、地点、Incoterms

供应商指令

- 准备和提交说明，提交语言。
- 时间：提交截止日期、报价有效期和预期授标时间。
- 投标前的详细要求（如适用）（会议/现场考察和/或样品/演示）。
- 要求提供产品的原型样品。
- 评估方法和评估标准，包括必要的第三方检验公司。
- 付款条件。
- 联系信息。

适用的条款和条件

- 供应商应遵守的道德政策。
- 适用的特殊条件：终止；贸易术语；检查；担保；权利和义务；补救措施；分包等。

招标文件必须同时分发给预先选择的供应商，以便其有足够的时间分析和正确编写标书。招标文件可规定标准提交格式，以便在评估中比较报价。

材料规格

在材料招标中，建议尽可能多地包含有关材料规格的技术信息，并以清晰、透明格式列出，使内容易于理解且不易误解。材料规格可能包括：

- 测量单位（重量、体积）。
- 包装尺寸（重量、体积）。
- 颜色/外观。
- 化学成分。
- 依据的具体 ISO 标准。
- 强度/耐用性。
- 包装和搬运规格。
- 品牌和标记规范。

在整个采购流程中遵循规范

以下内容中应包含材料规格：

招标书——规格越详细，提交的报价就越准确。详细的规格不仅有助于淘汰无法满足具体要求的供应商，还会鼓励供应商只承诺他们认为可行的规格。

与供应商签订的合同——合同中规定的材料规格从法律层面要求供应商遵守投标书中的标准。合同中的材料规格应与投标时提供的规格相符。

对第三方检验公司下达的指令——选择供应商并签订合同后，可聘用第三方检验公司根据合同规定的材料规格检验产品。检验公司可通过目视检查或实验室测试来确认所有材料均符合规格。许多机构倾向于

在签订最终订单之前收到货物 的原型样品，并在 整个流程 中的多个环节进行检查。 采购方也可以选择 在最终检查完成之前暂不付款。

规格的类型

具体规格将取决于相关产品、机构、采购规模和产品供应市场。

产品类型	对于机器零件等设计完善的产品，可能不太需要详细说明规格，而是可能更侧重于规定产品容量或功能。 对于家居用品等人道主义领域中的其他常用产品，更多地会根据特定需求进行定义，且通常会与公认标准（例如环球计划）相结合。 尽管人道主义机构可能有具体需求，但供应商对这些需求的整体理解并不完全相同。 为此，专为人道主义响应而开发或使用的产品往往具有更加明确的规格——为满足采购机构的需求，通常会与供应商“一起开发”产品。
------	--

机构的需求	采购少量产品或标准化产品的人道主义机构几乎没有必要明确产品的材料规格。 但从长期供应商或有限供应商处大量采购某一类专用产品的机构，更有可能在合同中较详细地规定材料规格。 详细的产品规格有助于供应商采购正确的原材料并保证质量。
-------	--

市场	常用的大型国际供应商通常更有可能满足人道主义机构要求的详细产品规格。 当地公司的制造能力和可用原材料可能无法满足申请机构对于关键救济物资的总体要求。 机构必须根据当地法律、进口和运输成本、采购伦理、支持当地市场的愿望以及总体项目需求来平衡国际和本地采购。
----	---

许多定期采购常用救济物资的大型机构都有现成的材料规格，包括[红十字委员会/红十字国际联合会目录](#)和[乐施会供应中心](#)。 签订紧急救济物资合同的机构可参考这些材料规格。

材料规格示例：

毛毯，合成纤维，1.5x2m，保暖性强	
测试用样品	毛毯样品必须采用压缩包。 同一样本中应体现所有标准。 (准备压缩包样品时，仅使用 5 条毯子，比普通压缩包多折叠一次，压缩比 60%，且至少在测试前一周内保持压缩状态)。
工艺	针织或编织，两面干起绒。 内层（如有）可采用非织造布。
内含物干重符合 ISO 1833	100% 纯涤纶和/或丙烯酸纤维或涤纶/棉
颜色	黑色、红色或白色除外，均匀深色。
尺寸	150 x 200cm +3%/-1%。 使用平整稳定样品测量，不折叠。
重量	最小 500g/m² 最大 1000g/m² 重量由总重量/总表面积确定。
厚度 ISO 5084	最小 9.5mm (2000mm² 上为 1kPa)
抗拉强度 ISO13934-1	最小 250N 经线和纬线
清洗后抗拉强度损失 ISO13934-1 和 ISO 6330	30°C 下连续机洗 3 次并铺平晾干一次后，经纬度差异最大 5%。

毛毯，合成纤维，1.5x2m，保暖性强	
最大收缩率 ISO 6330	30°C 下连续机洗 3 次并铺平晾干一次后，经纬度差异最大 5%。
清洗后重量损失	30°C 下连续机洗 3 次并铺平晾干一次后，差异最大 5%。
热阻 ISO 11092	最小 $R_{ct} = 0.40 \text{ m}^2 \cdot \text{k/W}$ ，四舍五入到最近的 0.01，通过从压缩包中选取的样品。 机械公定：打开压缩包后，在没有任何其他负荷的烘干机（最小容量 500 升）中、以 30°C 以下的温度烘干毛毯 15 分钟。然后平铺于环境条件（20°C，相对湿度 65%）下 24 小时后公定。
100Pa 压降下的气流阻力 ISO9237	最大 1000 L/m ² /s
整理	距离边缘 10mm 处 10-13 针/10cm 锁边，或 4 面缝带或缝边。四角可最多卷至 10cm 半径，或为方形。
感官试验	没有难闻的气味，不刺激皮肤，没有灰尘。4<pH<9。 不含有害的 VOC（挥发性有机成分）。 适合人类使用。
耐火性能 ISO12952-1	耐香烟灼烧性——不点燃
耐火性 ISO12952-2	耐火焰灼烧性——不点燃
一次包装	为了减少环境中的塑料废弃物，无需单独包装毛毯。
打包	- 将压缩包打包在防水微孔塑料薄膜中，外套聚丙烯或黄麻编织袋。 - 每压缩包数量：15 条。 - 压缩后使用 5 条扎带（纵向 2 条，横向 3 条）捆扎。 - 压缩包尺寸：长 85cm +/-5cm，宽 55cm +/-5cm，高 75 cm +/-5cm（从单体状态到最终压缩和捆扎状态，压缩高度最大压缩 60%）
毛毯上的标记	每条毛毯缝边上应缝上一个标签。标签中应包括生产商名称、唯一参考批号和生产日期。生产商标记中不应包含公司徽标。
包装上的标记	毛毯，合成纤维，1.5x2m，保暖性强 - 15 条。 合同中规定的其他标记。

来源：[红十字委员会/红十字国际联合会标准产品目录](#)

评标和授标

机构可以选择成立一个评标委员会/小组，以公平、透明的方式分析收到的投标书并为之打分。在正确记录招标过程的每一步后，在开标之前，评标委员会/小组将共同研究投标书。评标小组成员最少可以为两人（申请人和采购人），以非正式方式进行评估，也可由不同部门的团队正式组成和监管。无论采购价值或所遵循的流程，为了遵守职责分工原则，始终应指派多个人。在最严格的流程中，通常会在流程一开始就成立评标小组，通过签署“客观性和保密性声明”和/或“利益冲突申明”来保证流程的正规化。

评估投标书时，应使用之前沟通通过的 PR/招标的标准和规格，或接受投标之前流程任何其他部分中的标准和规格。常用的投标书评估标准可包括：

- 有竞争力的价格。
- 满足规格和标准的能力。
- 产品可用性和满足要求交付日期的能力。
- 产品和服务质量。
- 产品的性能和耐用性。
- 可靠的交付方法。
- 质量控制方法和实践。
- 技术和管理能力。
- 提供小众或者独特产品和/或设计理念的能力。
- 财务稳定性和信用。
- 付款条件/要求。
- 与现有产品的兼容性。
- 配送/仓储设施和充足的资源。
- 备件的可利用性。
- 担保、保险和供货承诺。
- 经市场检验的能力和经历。
- 服务支持资源的可利用性。
- 供应需采购产品/服务的之前经历和业绩（由先前的符合性证书验证。因此，必须记录“过去的不良经历”）。
- 安保。

所有评估标准都应：

- **客观** - 标准可验证，且旨在衡量事实而不是供应商的假设和承诺。客观标准是切实可见的，几乎不可能由不同供应商来各自解读。
- **明确** - 标准选择、描述和评估中不应存在混乱或重复。
- **可靠** - 明确且可衡量的标准，可对多份投标书和供多名评估者一致地评估。
- **公平** - 标准不将供应商不当地排除在采购之外，或给予特定供应商不当优势。
- **平衡** - 从采购角度客观看待时，标准适当和合乎情理。

评估过程中，有必要平衡各种有形和无形的因素，即使其中一些因素可能相互冲突。确定候选供应商能在多大程度上满足标准的方法包括：

- 管理层和/或评估小组拜访供应商（造访工厂、仓库、存货、生产设备和供应商设备）。
- 通过现场评估、书面报告或请求查看 ISO 认证或其他质量体系证书来确认质量体系的状态。
- 与服务商所服务的其他非政府组织对话/寻求其建议。
- 获取公开的财务报告（有些国家中可用）并检索负面档案。
- 评估供应商提供的样品（例如通过实验室测试或验证测试）。（参见质量保证）

展示评估结果通常做法是起草摘要文件，采用对比表形式，或是由评估小组全体成员签字的完整报告。任何摘要文件都必须合理地建议供应商选择，并包含与选择相关的尽可能详尽的解释。

授予合同给供应商的建议经验证后，所建议的供应商应通过机构的必要内部批准程序予以批准。授标决定应沟通给中标以及落标的供应商，并建立向供应商发布简报和记录所有可能投诉的机制。

订购和签约

每份订单都必须通过合同、采购订单 (PO) 或其他官方授标文件正式确定。

- **PO** 是财务承诺，用于确认采购详情（单位、数量、价格、交付时间和地点等），从而使订单正式化。PO 可用于较为简单的订购、一次性采购和较小的金额。此时，无需定义复杂的情况，和/或对组织来说，采购风险较低。
- **合同** 是组织与供应商之间有法律约束力的协议。合同定义了所提供的商品与服务的条款和条件，以及签字人的相关权利和义务。合同用于需要指定复杂订单中的条件（部分交付、不同时间或地

点、产品的特殊条件、高金额或组织面临潜在风险时等）时，且通常用于工程或专业服务。

有些机构可能首选使用某种形式的长期协议 (LTA)，即使用标准招标程序预先审查供应商，并为商品和服务的交付签订一份开放式合同。与供应商签订长期协议的机构可通过简单的通知来请求采购，例如 PO，并指定单位、数量、交付详情和其他重要信息。长期协议的依据是在预定时间段内完成一家定期采购供应商的一次选择和审查，而不必每次都招标。

供应商在 PO 上签字以及同意组织的条款和条件，让 PO 成为一份简化的合同。组织应该设定一个金额阈值，超过这个阈值后，就不能再通过 PO 正式建立关系，而是必须签订合同。无论采用何种采购方法，各组织的条款和条件 (TC) 都必须适用，且建议在所有合同和 PO 中附上条款和条件。

收货和付款

订购文件（PO 或合同）中必须明确规定交付条件。交付条件中应详细说明承担商品运输责任的一方、产品责任转移的时间和地点以及规划运输和物流所需的所有细节。

“计划交付时，应审查和考虑采购流程中与物流有关的所有方面。首先是需求评估阶段，要考虑申请部门和最终用户所需的结果，并确定确保成功采购所需的行动。”（粮食署商品和服务采购手册，2020 年）

卖方/承运人与机构之间责任的移交是采购流程中的一个重要时刻。责任的移交可在制造商/卖方地点完成，也可完全由供应商负责将货物运输到约定的目的地。约定的目的地可以是机构的设施、仓库，在特殊情况下，也可直接送至受益人处。定义责任移交方法和地点的最标准方法是在采购合同中[使用 Incoterms](#)。但是，Incoterms 仅适用于国际采购，所以可能需要明确规定国内采购中责任的移交。无论何种情况，责任的移交都必须使用[标准的运输文件](#)来明确记录。

对于比较简单的交付情况，或由供应商交付至最终目的地时，通常使用必须至少包含以下内容的送货单：

- 卖方名称和联系方式。
- 买方名称和联系方式。
- 签发日期。
- 商品的交付日期。
- 订单中商品的描述。
- 每类商品的数量。

交付商品时，收货人应根据所有交付文件对包裹进行实物检查，确保其完全符合合同要求，具体包括检查：

- **数量**——接收的数目与文件中相同，且对应 PO 中请求的数目。
- **质量**——接收的产品符合两份运输文件中规定的条件以及采购合同中的定义，没有损坏且符合订购的规格。

如果发现有任何数量或质量差异，应在送货单上进行书面记录。如果交付时没有进行书面记录，后期就很难主张产品与订单不符。

当组织的代表在送货单上签字时，责任发生移交。签字后的送货单、PO 和商业发票将是用于付款的最低限度必要文件。如果供应商/承运人无法提供任何交付文件甚至送货单，机构可制作收货通知单 (GRN) 并签字，从而将货物的责任正式转移并注明所有差异之处。自行制作收货通知单的机构仍应要求供应商或其正式指定的运输商在收货通知单上会签。