

采购

人们通常将采购视为瓶颈和一项耗时的活动，通常会联想到延误和僵化的官僚主义。但是，如果机构理解采购的作用、存在原因、指导原则及其管理程序，采购活动就可以灵活且实用。机构可通过采购活动获得日常活动所需的物资和服务。

定义

“采购是确定并获取商品和服务的过程。它包括寻找货源和购买，并涵盖从确定潜在供应商到供应商向用户或受益人交付的所有活动（“全球物流和供应链管理”，2008年）。

必须注意的是，采购不是一个行动，而是一个流程：一系列旨在满足人道主义项目及整体运营需求的活动。此流程应标准化，无论地点、时间或背景如何，都可以重复此流程。同时，此流程应足够灵活，可涵盖采购经理面临的各种挑战。

“购买”和“采购”这两个词经常互换使用；虽然常见，但是互换使用这两个词未必准确。购买只是采购流程的一部分，虽然很重要，但只是与从供应商那里实际购买商品和服务相关的特定职能。本指南中按以上思路来区分采购和购买。

采购中的常用术语

评标委员会/小组	一个由奇数成员（至少三名）组成的委员会，其成员具有必要的技术和行政专长，可就招标或批准申请而发表成熟的意见。
BVM	“最佳性价比”的缩写；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。
HPC	“人道主义采购中心”的缩写。为人道主义行动的实施所必需的物资和服务提供专业技术和商业管理的非营利组织。他们可在采购中提供技术协助，或提供预建立的存货、采购或物流能力
ISO	“国际标准化组织”的缩写。一个一直在研讨和标准化用于描述最佳工作方法的方案的独立实体。
认证	产品和/或公司遵循质量流程的保证。
交货提前期	开始购买商品和服务至其最终交付之间的时间。
市场分析	背景分析的重要组成部分，收集有助于规划干预措施及其实施方法的信息。

市场研究	在特定市场中识别供应商的活动和方法。
竞争性谈判	无需事先发布采购通知的程序，其中签约机构与其选择的一名或多名候选人协商，并与其中一名或多名候选人就合同条款进行谈判。
采购	识别与获取商品和服务的过程
购买	与向供应商实际购买商品和服务相关的特定职能。
QA	“质量保证”的缩写；通过防止成品中的错误和缺陷以及避免在向受益人交付产品或服务时出现问题来确保产品或服务质量的程序。
QC	“质量控制”的缩写；为确保产品或服务质量而进行的检查。
质量	构成产品并有助于其符合已定义技术规格的所有要素和特性。
寻找货源	识别合适的供应商并与之合作。
服务	智力型和非智力型服务。
职责分工	根据此原则，必须有多人来完成采购活动。
TCO	“总拥有成本”的缩写；购买和在一段时间内使用产品所涉及的成本。
招标程序	对合同进行招标的整个过程，从发布采购通知开始，到签订投标合同结束。
作业	根据之前具体规定的要求进行的设计和/或执行的修复、施工等。

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 and 环境影响。

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。

道德规范

人道主义援助行动已经发展出自己的事实行为准则。这套原则进而促成各机构在执行项目时必须遵守的多项规范和规则的制定。例如，应由所有员工理解和签字的行为准则，其中可包括人道主义工作人员应遵守的规则：

- 不利用自身权威或地位谋取私利。
- 在业务关系中保持较高的诚信和道德水平。
- 负责任地使用组织的资源和资产。
- 不接受供应商的私人礼物或参与任何其他反竞争行为。
- 作为组织和捐助者的代表，以专业的方式行事和行为，避免任何可能损害组织或捐助者信誉的事。

如果可能，最好的做法是在公开发布的招标书中纳入道德要求，并将遵守道德要求作为选择标准的一部分。供应商通常没有标准认证，也不习惯遵守道德标准，所以必须正确进行市场分析。此外，定期访问供应商的设施以评估其工作方式也很重要。

标准、协议和控制措施

各组织都应制定用于管理和应对不当行为的控制措施。以相关的方式和在具体运营背景中应用标准和协议，对人道主义组织来说是一项持久的挑战。这些原则通常可作为行动指南，可能包括以下内容：

- 人道主义人员的责任——“不伤害”（防止负面影响，我们是客人，尊重当地文化）。
- 保护受害者——作为保护措施，与受害者在一起。
- 与利益相关者（本地、国际）合作——交流专业知识、优化资源、赋权、可持续性。
- 承诺提高团队（国家工作人员）与受益人的教育和培训水平。
- 优先考虑最弱势群体。
- 让受益人最大程度地参与其中。
- 重视环境——环保的技术解决方案和研发、影响分析、社区认知。
- 综合干预/与其他组织协调。

为了进行指导和执行这些原则，应起草具体的政策，深入解决每个问题，解释原因和方式，并制定纠正措施。最常用的内部政策包括：

- “举报人”保护政策：防止因举报不当行为与配合经正式授权的审计和调查而受到报复。
- 骚扰、性骚扰和滥权政策：确保其所有工作场所中不存在虐待、攻击行为、骚扰、滥用权力和歧视。这也包括促进培养所有员工都能理解并能够维护同事尊严的个人责任的工作文化。

这些原则在内部得到遵守并不意味着成功；在与第三方的关系中也必须执行这些原则。为此，合同中通常会包括第三方应遵守的具体政策。政策示例：

- 反欺诈和反腐败政策。
- 防止雇佣童工。
- 防止现代奴隶制。
- 废弃物管理的最佳实践。
- 反恐措施。

这些政策和反馈机制还可能在任何 PO 随附的条款和条件中包含或引用，以便供应商了解其义务并向机构报告潜在的问题。

利益冲突

利益冲突可定义为员工的个人利益与其公务或组织利益之间的任何实际、察觉到的或潜在的不相容之处。利益冲突包括但不限于：

- 员工看起来直接或间接地从采购活动中获得了不当利益。
- 第三方在与员工的关系中获得了不当利益。
- 组织内的任何人在与组织有业务或交易的企业中拥有经济权益。

利益冲突示例：

- 接受与组织有关系的个人或外部实体的礼物，包括供应商、顾问和政府。
- 接受寻求与组织建立业务关系或对组织施加影响的个人和机构所提供的娱乐活动。
- 员工通过其工作内容、重大资金捐赠，或出借自己的名字或声誉来支持外部机构。
- 利用组织的声誉谋取个人利益。
- 对于与组织建立关系的个人或外部实体，与其有直接的财务或家庭关系。

最佳实践

援助机构应在整个采购流程中推行和遵循最佳实践。下表总结了目前公认的最佳实践：

最佳实践方面	示例
--------	----

个人行为。	• 尊重组织的规章制度 • 始终牢记组织的利益 • 遵循专业、高效和诚信原则 • 在管理合同时，要在获得供应商信任和保持距离的需求之间取得平衡 • 避免分享机密信息 • 为组织利益行事，但要考虑到规则和程序 • 尝试理解“法律精神”以及规则背后的理由 • 警惕潜在的“危险信号” • 遇到困难时公开讨论 • 在部门内共享采购知识 • 提高部门对道德观的认识 • 确保遵守正确的采购流程。 • 提高对采购规则和流程的了解 • 要知道，有许多可以用来应对“灰色地带”的文件 • 务必记录并存档所有偏离正确规则的行为 • 树立榜样 • 如有疑问：提问！
与供应商的工作实践。	• 应在正常工作时间内开展业务 • 应至少有两名组织员工参加供应商会议 • 不应邀请供应商进入员工办公室，但可邀请他们进入自助餐厅或会议室 • 会议应有议程和纪要 • 与供应商合作时要保证足够的距离，尤其是与同一供应商连续合作多年时 • 确保了解相关政策以及如何在工作中应用组织的道德准则
避免在团队和员工之间找借口。道德就是在工作场所之外做“正确的事”。务必保持警惕，不放松对工作的要求。	• “我必须走捷径才能实现目标。” • “我没有时间/资源去正确行事。” • “我的同行希望我这样做。” • “我的上级想要结果。” • “我认为这没有错或也不是非法的。” • “其他人会认为这是一个不错的选择。” • “没有人会知道其中的区别。” • “我害怕做自己认为正确的事情。” • “一直都是这样做的。” • “让我们实际一些。”
注意危险信号。寻找不道德行为的可能迹象并加以注意。	• 偏离正确程序 • 记录保存不当/文件丢失 • 过于秘密 • 不愿委派 • 保护某些供应商 • 抵制审计 • 与供应商进行非必要会面 • 供应商多收费

采购规划

市场类别

借助“市场类别”的概念，可以根据采购的性质和详情而采用更有条理的方式来汇总和合并采购，然后通过制定标准和工具来确保采购原则得到遵守并加速采购流程。此外，不同的市场类别可能会有不同的阈值。总的来说，人道主义组织主要使用四个类别或“市场”，但也会有其他形式和类别。

商品或物资类别包括购买实物商品和/或相关成套商品。一般而言，转移实物商品所有权的市场即商品/物资市场。

产品由两个要素定义：

商
品/
物
资

- 技术规格或详细描述（必要时包括图片）
- 采购单位（Kg、Lt、件等）

如果要额外服务一同购买、交付和开票，且相对于总采购成本来说，其成本较低，则可与所采购商品相关的所有生产、准备、安装、维护和处置相关成本（总拥有成本）一起视为商品市场的一部分。

商品市场中的典型采购包括食品、工具、建筑材料、办公用品、设备等。

施工/维护是一个包括根据之前规定的要求进行工程设计和/或实施在内的市场类别。

施
工/
维
护

施工/维护的采购和监督程序通常包括与候选承包商一起到访工程地点，以便承包商更好地了解需求和要求，从而更准确地报价。由于工程通常需要较长时间才能完成，所以必须在计划中包括施工时间表以及现场检查时间点。

常见示例有：建筑物修复（全部或部分）、各类建筑、道路施工等。

服
务

服务市场类别包括不符合商品和施工市场定义的智力型和非智力型服务。评估、技术援助或任何其他不涉及实物商品转让的活动均可视为服务。

在此市场中，可以雇用调度员、律师、顾问、翻译、运输等服务。

房地产/租赁市场是指不动产的租赁，无论是土地还是建筑物，也无论其用途如何。此市场的某些特征使得其寻找货源和选择过程与其他市场略有不同：

房
地
产/
租
赁

- 除房东外，没有供应商或服务商。
- 没有所有权转让，但涉及一定时间内的使用权。
- 有适用于房地产的具体法律。

房地产市场的复杂性使得很难按相同的标准精确衡量两个或多个建筑物。尽管有一些相似的可比方面，例如地点、结构、内部布局、安保考虑等，但其选择过程更加复杂。与采购相关的物流人员必须（积极）评估当地市场，并尽可能选出符合初始要求的更经济的选项。

采购策略

所有采购策略都必须遵守组织制定的核心采购原则，并应包括已预先确定需求的计划或项目的不同采购计划。机构应清楚其所需物资的内容、时间和地点，并选择相应的支持供应策略，侧重于总拥有成本（例如初次采购、运输、运营、维护和处置成本）、具体实地条件以及购置与交付所需材料和服务的实际能力。如果机构不以策略方式进行采购，就有可能无法满足所有需求和预算限制，并面临财务、声誉甚至安保方面的风险。

采购策略必须灵活，并可随时根据条件、要求或组织所在环境的变化而进行修订。每项干预措施都必须有单独的采购计划，以反映预期需求的最低限度信息，以便：

- 改进货源寻找，从而增加竞争。
- 通过合并采购来降低冗余风险、交易成本和价格。
- 避免在最后一刻采取行动，从而促进资源的有效利用。
- 防止因疏忽或时间限制而不遵守规定、规则和程序。

采购计划是所有采购流程的基础，必须在任何行动、计划或项目开始前编制，且必须基于对预算、受益人数和活动的分析。这项工作需要所有参与者的共同努力，包括项目和计划工作人员、参与采购的物流人员以及控制预算的财务人员。计划中应正式确定以下细节：

- 待采购商品/服务的描述。
- 所需商品和服务的估计成本和数量。
- 商品和服务的类别。
- 招标方法。
- 目标交付日期（时间表/时间计划）。

援助组织可能无法预见整个项目期间的所有需求，并且由于条件的变化，任何给定的计划都可能需要重大或少许修改。但是，经常性的需求通常是可以预测的，规划者可以从过去的经验提取信息，然后进行一些合理的估计。

规划阶段中必须明确定义各种所需商品或服务的要求。这样，负责采购的人员就能够更好地了解满足申请人需求所需的功能、性能和技术规格、如何确定最适合的解决方案以及如何制定确保质量所需的评估标准。

文件

采购中的常用文件

以下文件在不同组织中可有不同的名称。

采购流程步骤	缩略语	文件名称	定义
寻找货源	BOQ	工程量清单	一种建筑行业招标中使用的文件，其中逐项列出了材料、零件和劳动力（及其成本）。
	EOI	意向书征询	一份正式通知，旨在确定市场上潜在供应商交付所需商品和服务的能力、兴趣和可用性。
	RFI	信息征询书	用于补充招标文件的技术附录，确保这些附录准确无误并包含一整套全面的要求。
征询	PR	采购请求	采购请求的正式标准表格。
	SOW	工作说明	工作说明可在不同的情况中使用： ● 工作说明可用于所有类型的土木、机械、电气或其他工程/安装服务，以及其中建设和设备的供应。工作说明提供了承包商承担工程所需的所有信息。 ● 工作说明还用于规定详细的产品规格，当组织需要深入参与产品开发流程（包括详料规格）时使用。
	TOR	职责范围	对需执行的工作、质量水平和投入水平、时间表和交付结果的描述，用于定义不易量化但绩效要求。

采购流程步骤	缩略语	文件名称	定义
	-	技术规格	由签约机构起草的文件，其中阐明其对于物资供应的要求和/或目标，并具体规定需使用与资源和/或要取得的成果。
招标	RFQ	报价请求	向供应商提出购买商品或服务的书面请求，但不得超过组织规定的最大价值。
	ITB	招标邀请函	在限制性或竞争性谈判流程中向选定候选供应商发出的信函，邀请其提交投标书。在本指南中，此术语可与“RFQ”互换使用。
	RFP	征求建议书	向供应商提出的复杂采购的书面请求，但不得超过组织规定的最大价值。在本指南中，此术语可与“投标文件”互换使用。
	-	投标文件	签约机构汇总的文件档案，包含准备和投标所需的所有文件。
评估	ET	评估表	旨在对比已收到标书的工具，结果列在对比表中。
	-	招标报告	描述招标流程中所有细节的文档，包括对比表和授予合同的合理提议
订购和签约	PO	采购订单	确认采购详情（单位、数量、价格、交付时间和地点等）的财务承诺，从而使订单正式化。
	TC	条款和条件	适用于产品、服务或工程采购的规则。
	-	合同	组织与供应商之间具有法律约束力的协议。定义了所提供的商品与服务的条款和条件，以及双方的相关权利和义务。（参见“合同”）。
	LTA 或 FWA	长期或框架协议	签约机构与经营者之间订立的合同，其目的是规定适用于特定时期内授予的一系列具体合同的基本条款，具体包括期限、标的、价格、履约条件和预期数量。（参见“长期协议”）
接收	DN	送货单	证明供应商已履行承诺的书面证明。
	RN	收货单	证明货物责任已转移的书面证据。
	-	商业发票	说明交易各方以及所购买商品及其价值的文件。

文件管理

每一次采购都需要符合各组织自己的采购流程和捐助者的要求。每一采购流程都必须有合理依据和详细记录，并有自己的文件档案，其中包含与流程有关的所有文件。采购档案可看作是一组文件，用于证明具体流程中所采取步骤的合理性。并非所有档案的数量和复杂性都相同，但应保留所有档案以备日后使用。

适当的存档系统可确保在固定的时间内妥善保存记录，以供内部和外部使用。

- **内部**——适当的存档系统可以提高效率，减少在报告和审计准备方面浪费的时间。相应的文件反映组织的原则，并证明组织的专业性和透明。
- **外部**——组织负责向捐助者证明采购、使用和处置材料、服务、设备等的合理性。

如果文件没有正式填写和签字，存档系统就没有价值。只有经正式指派承担此责任的员工才有权在这些文件上签字。这些员工必须了解其签名对于组织的责任和后果。必须将文件存档数月或数年，具体取决于捐助者的要求或内部审计准则。

标准化工具

编码

经由物流人员处理的大多数表格都有或应有唯一的编码（参考），以便将其按顺序整理并用于随后跟踪。通常，表格中会包括一个参考编号用于轻松识别，也会有一个或多个可将其与其他文档相关联的参考编号。表格应按其参考编号存档，所以参考编号的正确使用会直接影响档案。当某人（内部或外部）需要有关运营历史的信息时，可通过使用正确的参考编号（编码）来实现快捷访问。

这些编码可包括国家、办公室和申请采购部门的信息以及一个顺序编号。

例如，罗马物流小组的采购请求可遵循以下惯例。

唯一编号	文件 类型	国家	办事处	部门
1234	PR	IT	RM	LOG
	"采购请求"	"意大利"	"罗马"	"物流"

书写时，编码大概是：

"1234/PR/IT/RM/LOG"

这一简写编码便于所有人快速找到文档，以及至少了解该文档的一定信息。但是，信息的排序方式由管理文件的机构具体规定。一些机构会用日期作为唯一编码，而另一些机构会选择使用连续的数字序列。此外，一些机构更愿意为每一文件类型 (PR/PO) 使用唯一的编号序列，而另一些机构会为档案中的不同文件使用保持不变的单一编号。编号要求因机构需求而异。

标示

应急响应中常会使用大量和各类文件。考虑到在人道主义响应初期后查阅文件的人员，必须尽可能以一致的方式为每个文件夹和/或文件盒贴标签。通用存档方法可让文档跟踪更加轻松，同时也可在紧急情况下更快速地找到敏感文件。必须为所有相关文件夹贴上清晰的标签，使用颜色、数字或其他可识别图案加以区分，并存放在干燥且安全的地点。电子存档系统应与纸质文件相一致。

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%。
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 Rct= 0.40m².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/m²/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。

毛毯，合成纤维，1.5x2m，保暖性强	
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。
- 服务支持资源的可用性。
- 供应需采购产品/服务的之前经验和业绩（由先前的符合性证书验证。因此，必须记录“过去的不良经验”）。
- 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。

采购流程

采购流程是各组织制定的内部流程，旨在确保其采购符合责任、问责、透明、平等对待供应商和比例性等基本原则，同时保证了最佳性价比。采购流程可确保供应商合同授予过程的客观性。授予标准可根据背景、项目需要和捐助者的规定而调整。

标准采购流程包括以下几个主要步骤：

- 供应商调查和/或发标（标书、意向书）。
- 收集技术/财务投标书。
- 内部审查调查结果（产品分析和比较）。
- 审批选择的供应商。
- 审查文件和财务承诺授权。
- 发标/沟通结果。
- 下订单和/或合同签字。
- 购买产品的接收/运输。
- 向供应商付款（基于先前约定的条件）。
- 最终更新、审查采购文件并存档。

采购伴随着大量资金流动，因此机构必须考虑其对当地市场以及受益人的影响。

最常用的采购程序

“ 正常运营（并非应急响应的第一阶段）时，主要根据规定价值阈值的既定框架来选择采购方法。该框架至少包括直接采购、竞争性报价和招标等级别。阈值水平基于具体情况，并要考虑货币价值、交易频率、处理采购的前置时间和组织的风险承受能力。设定的阈值应在正

常运营期间始终得到遵守，并反映捐助方和国际非政府组织的要求。（[PARCEL（物流合作伙伴能力提升）项目，采购](#)）

尽管各组织和/或捐助者使用不同的术语，但它们的逻辑和基本原则是相同的。本指南中，不同流程的名称如下所示：

- 直接采购
- 竞争性谈判流程
- 招标

直接购买或单一报价流程

就文档、评估和要求而言，直接采购或单一报价流程最为宽松。直接采购的商品或服务通常总价值较低。直接采购的主要特点是无需事先比较价格或采购条件即获得商品或服务，使得该采购相对快速和简单。

负责采购的部门或人员将向供应商名录中确定的最有优势的供应商采购。如果订购的商品或服务未在供应商名录中列出或是新商品或服务，最好要求供应商提供信息征询书，以帮助采购者更准确地规划采购。负责采购的部门或人员应联系供应商以确认价格，确保质量、交付时间符合标准，价格有市场竞争力且符合可用预算。

采购文件可包括：

- 用于启动采购流程的已签字采购请求。
- 相关人员签字的采购订单。
- 发票副本。
- 货物交付证明可包括下列任意一项：
 - 供应商的交货单。
 - 内部收货单（交付时没有供应商交货单）。
 - 内部交货单（交付给申请者时没有供应商交货单）。
 - 原始发票，上面最好注明某种形式的正式批准。

PR 示例

PO 示例

竞争性谈判流程

竞争性招标是向“投标方”征求产品、服务或工程的成本/项目投标书的流程。竞争性招标时必须确定选择标准并事先与候选投标方沟通。采购金额较高时，通常需要较多信息来客观地评估和证明性价比。采购之前，应对价格和采购条件进行书面对比。

约定采购请求的条款和条件后，必须以书面形式起草详细的正式 RFQ，并发给多家供应商（大多数组织至少使用三家不同的供应商）或足够数量的候选供应商，以确保真正竞争。理想情况下，RFQ 应规定报价截止日期、列出技术规格并详细说明流程中适用的选择标准。如果无法获得最低报价数，采购方最好应附上其发给不同供应商的报价请求的副本，以证明其已尽职。所有报价必须完整，且必须明确给出供应商的名称和地址以及报价的有效期。

当供应商的报价与之前采购时完全相同且仍然有效时，有些机构会做出豁免安排。

1. 信息档案
2. 产品、服务信息
3. 选择标准
4. 条款和条件
5. 预期报价构成
6. 反馈机制
7. 截止日期和签名

示例：2016 年叙利亚 ACF 潜水泵的报价。

应按 RFQ 中规定的选择标准对报价进行分析，并以报价矩阵的方式展示结果。供应商的选择通常由管理采购的个人或团队与提出采购请求的个人或团队共同负责。

在财务承诺生效之前，有些机构会选择增加一层验证机制，由采购和财务部门负责人审批采购，证明所遵循的流程和资金分配都正确。对于高金额合同来说，通常强制验证预先确定的相关人员。

理想情况下，采购文件应包含：

- 用于启动采购流程的已签字采购请求。
- 所接收的不同供应商报价的原件及相应的报价请求（尤其是在没有收到报价时）。
- 谈判程序评估表及所有必要的验证，以及解释性说明（如相关）。
- 双方签字的 PO 或合同。
- 发票的副本，最好引用招标编号或其他追踪号码。
- 产品交付证明：
 - 供应商的交货单。
 - 收货单（交付时没有供应商交货单）。
 - 内部交货单（交付给申请者时没有供应商交货单）。

公开招标

与一家组织确定至少三 (3) 个候选供应商报价的谈判程序不同，公开招标是向公众开放招标流程并邀请所有人投标的流程。报价由流程开始时成立的评标委员会评估。评标委员会的所有成员和参与投标过程的员工都有义务理解并签署一些客观性和保密性声明或类似文件。

招标开始之前，必须准备好并验证招标所需的所有文件。一般来说，需要在发标之前将这些文件送交总部批准。全国公开招标可能包括：

- 成立评标委员会。
- 定义供应商选择标准。
- 在媒体上发布招标公告。
- 将招标文件/RFP 发送给提出申请的感兴趣供应商。
- 建立申请人和投标方名单。
- 使用某种评估报告形式评估收到的所有投标书。
- 向选定的服务商授予合同，并通知未中标的服务商。
- 签订合同。

采购文件可能包括：

- 客观性和保密性声明。
- 任何弃权声明（例如商品的来源国和来源地）。
- 发布招标公告的报纸/网站的副本。
- 参与请求。

- 投标文件。
- 开标会议纪要。
- 收到的投标书。
- 包含对比表格的投标评估报告。
- 招标报告。
- 总部对合同授予的授权。
- 签署的合同和所有后续附录。
- 商品验收或者服务和/或工程完成报告。
- 商业发票。
- 交货单。
- 付款。
- 付款收据。

投标方所在的地域范围可能不同，可能只允许当地经营者查看、提交和投标，或允许位于国内或国外的任何人投标。选择地域限制时需要考虑的事项包括当地经济、流程效率、道德标准和环境保护，同时要确保产品/服务的可用性符合组织的需要。

组织也可让投标：

- **公开**——所有感兴趣的供应商均可提交投标书
- **受限**——只有预定范围或类别内的供应商才能参加。

设置阈值

“阈值”这一概念是确定适用程序的关键。阈值确保采购的市场成本与获得最佳采购条件所需的精力成正比。

阈值主要是定义需要更高管理级别签字或批准的美元价值。采购价值越高，批准权的级别就越高，适用的程序也就越详细。

例如，一家机构可能希望将阈值设置在 500 美元：

- 低于 500 美元时，只需要当地物流官员和申请人签字，且只需要订单。
- 高于 500 美元时，可能需要基地/特派团负责人和/或财务主管签字，还可能要求进行竞争性招标。

各阈值的性质和限额将由各机构根据其自身财务监督需求来确定，并应遵循以下原则：

- 捐助者的规定
- 国家层面的要求
- 组织内部审计流程

各机构的采购手册或采购政策中应包括阈值水平和所需流程。

不同流程的对比表

根据比例原则，如果总金额高于拟议采购的价值，建议提高招标和评标的复杂程度。

	直接购买或单一报价	竞争性谈判流程	标的价值
阈值：	低价值	中	高

	直接购买或单一报价	竞争性谈判流程	标的价值
公开程度：	不公开	中（至少联系 3 家供应商）	高（在媒体上发布、公开招标、公开授标通知）
评估：	低，仅一人	中（物流人员 + 申请人）	高（评标委员会，最少由 3 人组成）
文件：	少（PR、PO、发票）	中（PR、QR、QS、ET、PO、发票、DN）	高（13 个模板）
验证：	实地	国家 + 总部（有些情况下）	国家 + 总部负责投标文件和供应商选择

分标

“分标”是人为地将一个标的拆分为几个较小的采购金额，从而取代一次大宗采购。在预算内人为拆分标的通常是为了规避相关程序，会被视为不良实践并可能构成欺诈。

当管理采购的人员的目的是采用限制性较小的采购流程，而非最佳实践或机构内采购流程时，分标就变成了欺诈行为。当出于安保、性价比和其他正当原因时，分标可能就不是欺诈性的了。任何拆分标的的决定都必须得到明确的解释和记录。

捐助者和赠予资金

捐助者是为组织所实施项目提供资金的实体、机构或个人。采购流程必须保证所有商品、服务和工程的采购均符合其采购政策以及适用于相关资金的所有法律。

任何负责采购的个人或团队都必须熟悉项目周期各个阶段中捐助方的采购相关规定，并确保组织履行其对捐助方的合同义务。除其他行动外，采购部门必须核实捐助方是否具体规定了阈值和采购流程，以及对于医疗产品或农产品、设备等的具体采购规定。

1. 捐助者的一般规定：
 - 捐助者设置的阈值。
 - 产品的来源国和/或原产地要求。
 - 是否需要捐助者批准（评估、审计等）。
 - 特定产品（药品、医疗用品）的具体规定。
 - 制裁或反恐管制措施
 - 拒绝进行采购的实体。
 - 使用 HPC（人道主义采购中心）的可行性。
2. 与捐助者签订协议有关的具体规定。
3. 费用报销资格或合同起止日期——为流程和商品/服务的交付留出足够的时间。

Title

Download - Purchase Order Template

市场分析

“ “市场分析是人道主义响应分析的关键组成部分；可为利用及支持当地市场的干预措施的设计和实施提供信息”（现金学习伙伴， 市场分析的最低标准 (MISMA)）

在危机中，人道主义行动能够显著影响当地市场。此时，必须基于人道主义原则和价值观采取行动，并牢记“不伤害”理念。市场分析是背景分析的重要组成部分，用于收集有助于规划干预措施及其实施方法的信息。它也是应急规划和准备的关键要素。

市场分析中的关键因素：

- 所提供产品的性质和来源。
- 本地制造能力。
- 本地的主要产品。
- 供应商的仓储能力。
- 存货的运输路线和潜在风险。
- 对不同代理人关系的了解。
- 外部、政治、气象因素。

来源：[IFRC](#)

工具

有几种可以提取市场信息的关键工具。机构或个人在采购时，会获得大量有助于组织周边市场分析的信息。人道主义机构应相应修订市场评估结果（如需要）。

- **供应商名录**——一家机构的采购可能会有多家供应商参与。因此，强烈建议保留一份供应商名录，用于查找其所提供产品的基本信息以及过往的体验或任何其他相关信息。
- **信息征询书 (RFI) 和意向书 (EOI)**——信息请求和意向书是用于邀请供应商提供信息以正式报价的文件，也可用于对具体产品进行市场分析。
- **采购跟踪**——用于跟踪采购的当前状态并向其他部门通报其申请状态和一般情况 的任何系统。
- **价目表**——跟踪历史采购成本，为规划的假设提供信息，并跟踪市场上商品和服务成本的变化。

供应商分析

有时，仅通过正式投标文件很难了解供应商。采购人员可能需要造访供应商的工作场所，尤其是在机构打算与特定供应商建立长期关系时。切勿低估面对面对话的力量，也不要低估通过了解供应商设施可得到的信息的丰富程度。



可采用的步骤：

- 首次联系供应商。
- 分析供应商的能力和专业水平：员工数量、工作方法、整体清洁等。
- 分析可用的产品或服务。 供应商在哪里购买产品或原材料？ 产品如何交付？ 供应商能否进口到更好/更便宜的产品？
- 了解供应商的商业模式、面临的挑战、来源、问题。
- 收集书面材料反映不出来的信息。
- 确定价格以外的其他可行选择标准。

供应商不适任

强烈建议基于以下任何原因将供应商排除在任何采购之外：

- 供应商已经破产或正在停止经营中。
- 发现供应商犯有严重的专业错误。
- 发现供应商雇佣童工、存在性剥削和性虐待、奴役、贿赂、重大环境过失或未保证员工安全。
- 供应商没有履行所在国或合同受益国法律规定的纳税义务。
- 供应商因欺诈、腐败、参与犯罪组织或任何其他非法活动而接受审判并最终定罪。
- 供应商因未能在组织的其他采购中履行合同义务而被宣布严重违约。

为了证明不符合上述任何情况，候选供应商应提交以下至少一份文件：

- 司法记录的最新摘录。
- 司法机关签发的等同文件。
- 证明供应商尊重基本社会权利和工作条件且不剥削童工的宣誓书。
- 公司法人在原籍国或原产国行政或法律官员、审计员或相关机构前宣誓的宣誓书。
- 对上述司法地位的自我认证。

强烈建议在与企业签订合同之前进行背景调查：

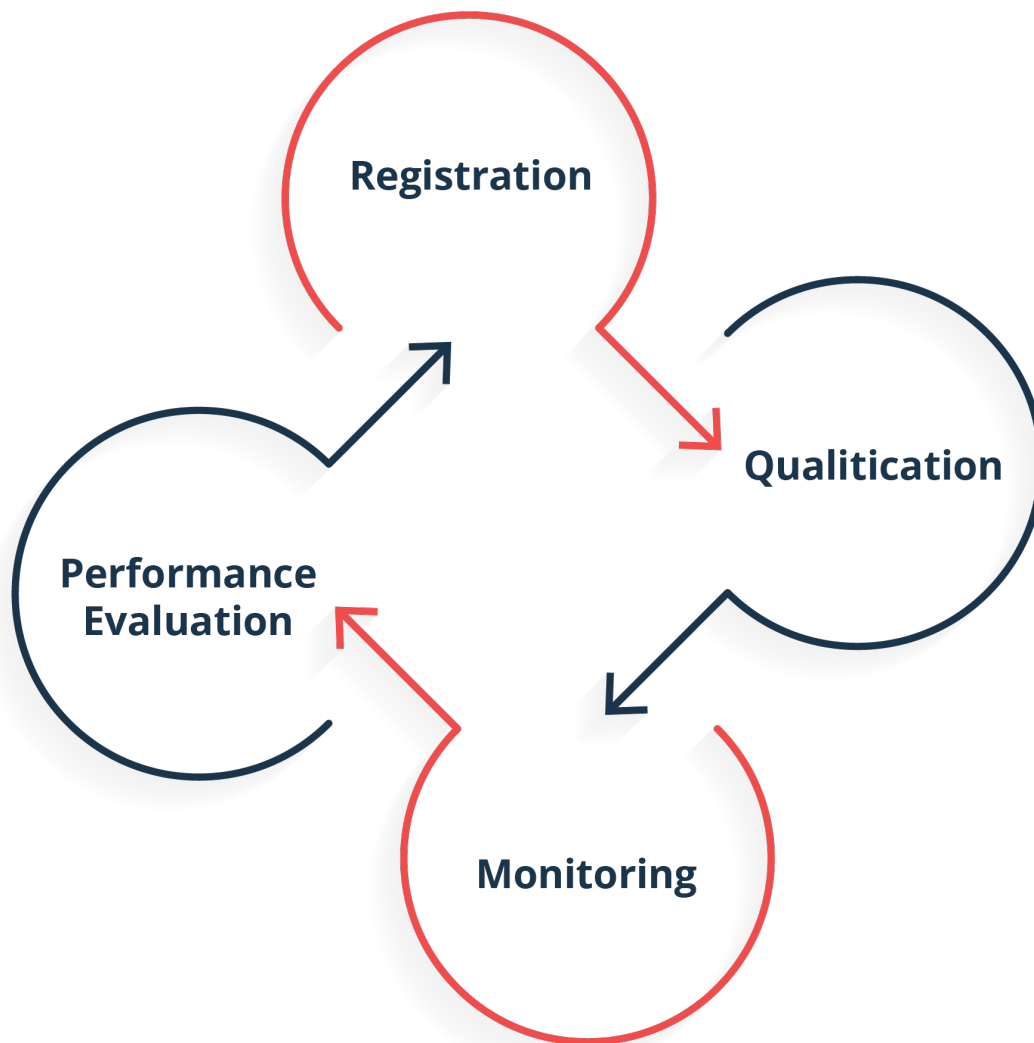
- 如有可能，机构应利用当地现有的资源对供应商进行背景调查。
- 一些捐助机构要求根据其他犯罪活动或恐怖主义国际黑名单来筛查供应商。
- 援助机构应始终要求来自其他（过去曾向已确定供应商采购过商品或服务的）可信来源的推荐信。

在采购流程中，不应将合同授予：

- 存在利益冲突的投标方。
- 没有提供组织所要求的作为参与采购流程条件的信息的投标方，或者提供了不真实信息的投标方。
- 犯有腐败、欺诈、串通或胁迫等罪行的投标方。

供应商管理

供应商管理是一套原则、流程和工具，可帮助组织最大限度地利用供应商关系、将风险降至最低并控制整个关系存续期间的管理费用。主动供应商管理需要与关键供应商建立更紧密、协作性更强的关系，从而实现更大的价值和降低风险。



组织
必须了解其所需产品或服务的规格、采购的法律框架及其在市场上的供应情况。如果不考虑这三个概念，找不到所需货物、采购了错误货物或采购时未遵守当地规范和行为的组织风险就会升高。

有效供应商关系管理的目标是：

- 促进长期关系和共同价值创造。
- 优先为提供最高性价比的供应商分配资源及合作。
- 确保对质量和服务水平进行衡量。
- 在整个组织内建立一致的供应商合作模式。
- 确保公平、诚信和透明。

流程

供应商注册

强烈建议注册满足关键标准的供应商，包括确保其：

- 具有签订合同的法人资格和法律行为能力。
- 具备足够的财务能力（如有必要，包括最近两年经审计账目），可成功履行组织授予的合同。
- 所提供的产品或服务必须是组织所需的，且供应商必须具备必要的专业和技术能力。
- 供应商不得出现在任何制裁名单上，也不得从事欺诈、不道德或非法行为。

- 供应商应有足够的经验。

对于某些类别的商品和服务，或者在一国的具体情况下，供应商可能需要满足额外/不同的标准才能注册。

供应商名录

供应商名录是一件工具，用于注册每个供应商并储存其与采购者关系的所有信息。

供应商资格预审

资格预审一般用于根据非常具体的需求预先选择提供复杂/战略产品和服务的供应商。预选可使用供应商名录或包括其他服务商。只应邀请符合既定标准的受邀供应商投标，确保招标中只有高质量和/或专业水平的公司。

供应商监测

大多数情况下会通过一套标准的[采购文件](#)监测供应商的活动。每个采购步骤都必须得到解释且有依据，且所有正式通信都必须记录在案。最佳实践是创建一个记录采购流程中关键指标的工具并及时更新。这一工具可以记录与供应商的所有互动，以便于机构分析和监测长期关系。关键指标可包括但不限于响应率、经评估投标书的记录、授予合同数量、PO 数和支出。

供应商绩效评估

有必要从是否能够满足组织的需求角度评价供应商的绩效。供应商的历史评估记录会影响其是否在未来可入围。

调查是评估的主要信息来源。调查时，应以标准化和官方方式询问申请部门对于供应商绩效的看法。将回应内容添加到供应商名录中，在规划新的采购时作为参考。

供应商管理工具

确定供应商后，最好：

- 定义确切的需求和需要谈判的内容。
- 准确理解供应商的提议/投标书。
- 了解供应商和市场。
- 管理商品和服务的交付时间表。

谈判的目标应是实现“双赢”。如果谈判中的一方认为没有得到任何好处，谈判往往会破裂。

谈判时，必须至少有两个真正可能实现的结果可供选择；这样可留出一定的安全边际，而不是感到/建立一种依从关系，从而提高谈判的效率。

谈判双方必须正式达成协议，明确规定各方的义务，并充分理解双方对于合作关系的期望。出现违约时，应采取双方都完全同意的程序进行处理，以避免冲突。改进供应链中工作实践的最佳方法是与供应商携手合作，帮助他们实施可实现的改进。

管理与供应商的关系时，有两个可以使用的主要工具：

- 合同
- 长期协议（也称为框架协议）

合同

合同是两个或多个个人或者实体之间包括特定条款和条件的协议，承诺以某种方式换取金钱。合同通常包括以下要素：

1. 一个提议。
2. 对该提议的接受。
3. 需兑现的承诺。
4. 对价（可承诺以某种形式付款）。
5. 必须履行承诺的时刻或情况。
6. 执行合同的条款和条件，包括履行承诺。

合同中必须包含所有重要的事项，包括产品或服务的技术质量、付款形式和条件以及有关履约的详细规定。合同中未包含的内容无法强制执行。建议投入足够的时间与供应商达成共识，从而起草出可履行的合同。

建议使用尽可能固定的结构以及简单直白的语言来拟订一份合同模板。需要对已签字的合同通常进行审查以解决争议，而了解合同的结构页也助于节省时间。最佳实践是让当地律师审查所有合同模板，律师可以确保所有合同条款都符合法律，并提供有关当地习俗和惯例方面的建议。

出现合同争议时，机构必须与相关供应商沟通。如有必要，最好是进行友好协商。与服务商的大多数冲突可通过对话和解决小细节的承诺来解决，但协商过程应正式，且在必要时邀请律师在场。

解决争议时，应尽可能避免采用诉讼形式。签订合同时，必须包括如何处理可能违约行为的条款。谈判中以及发生冲突时可采用经济处罚的手段。

长期协议 (LTA)

长期协议，也称为框架协议，规定了协议中约定的商品或服务有定期（有效）订单时，适用于供应商与采购机构间的商业条款和条件。长期协议旨在定义适用于预定时间段内具体约定商品的商业购买条款和条件。长期协议尤其适用于定期采购的低值易耗小件产品，例如办公用品、大多数备件、水泥、预付费手机服务等。

长期协议适用于预计多次交付但无法预见具体数量和交付日期的情况。但必须要清楚的是，长期协议本身不应被视为购买承诺，只是规定了组织决定下订单时的适用条件。长期协议不包括承诺或排他性！

为避免混乱和可能的冲突，必须从投标过程一开始就向供应商明确表示谈判目标是签订长期协议而不是常规采购合同。必须确保投标方理解这两个机制之间的区别。由于没有排他性，因此可使用相同的条款与相同产品的两或三家不同供应商签订长期协议。

长期协议的固有优势使其可用于任何机构采购策略，例如避免在整个项目中为同一产品重复流程和文书。顾名思义，对于大规模采购，组织能够在最短时间内以最优惠的价格获得最好的产品/服务。

与供应商建立长期关系后，机构能够帮助供应商更好地了解自身的需求和工作方式，从而致力于提高产品/服务的质量。此外，有时在时间紧迫时，长期协议是遵循正确程序的唯一途径。组织无需任何前期准备即可完成整个采购流程，从而能够在较短的时间内响应请求。

质量保证

质量保证 (QA) 是通过防止成品中的错误和缺陷以及避免在向受益人交付产品或服务时出现问题来确保产品或服务质量的程序。质量保证基于两个原则：

- **适合目的性**——产品应适合预期目的。
- **一次成功**——应该在错误发生之前就将其消除。

质量保证侧重于改进流程，使其效率和效力符合预定义的质量标准。质量保证是组织自我评估能力的组成部分，并可确保内部流程的高效和有效。质量保证也是确保供应商与产品满足机构需求的机制和工具。

对于内外部评估，质量保证的完整流程有着预定义的周期，称为 P.D.C.A。这一周期包括以下阶段：

- **计划**——组织应计划和确定交付高质量最终产品所需的流程。
- **执行**——制定和测试流程，并“执行”流程变更。
- **检查**——监测、修改流程，并检查其是否符合预定目标。
- **行动**——为改进流程而实施必要的行动。

有时，组织没有能力对每个供应商进行以上方面的评估，但有些审计公司和标准认证机构能够做到。机构应找到这种第三方机构和/或在选择供应商时将认证作为选择标准。

标准认证

质量认证的种类繁多，从适用于整个行业或特定产品的封条，到流程质量认证或侧重于道德和环境标准合规的认证。有些认证的附加值极高，有些仅是用于营销。认证应获得国家或国际认可。尽管每个认证标记都可能有用，但国际标准化组织 (ISO) 的标准是公认的全球最佳实践。

ISO 是一个独立的非政府组织，成立于 1946 年，一直致力于起草生产、管理 流程、服务提供或材料供应等方面的标准。

以下“系列”标准是人道主义领域中最有用的一些标准：

- **质量管理标准** 有助于提高工作效率和减少产品故障。（ISO 9000 系列）
- **环境管理标准** 有助于减少环境影响和浪费并提高可持续性。（ISO 14000 系列）
- **健康和安全标准** 有助于减少工作场所中的事故。（ISO 45001 系列）
- **能源管理标准** 有助于减少能耗。（ISO 50001 系列）
- **食品安全标准** 有助于防止食物污染。（ISO 22000 系列）
- **IT 安全标准** 有助于保证敏感信息的安全。（ISO 27001 系列）

采购通过 ISO 认证的产品和/或通过 ISO 认证公司生产的产品，可以保证此产品或此公司遵守质量控制流程。并非所有供应商都通过了 ISO 或其他类似认证，尤其是在低收入、灾难或冲突环境中。如果没有这些标准，机构可能需要在与供应商建立关系之前或期间寻找其他信息来源来确保质量。

供应商的社会/财务 审计

社会/财务 合规 审计，也称为道德 审计，是对外部组织进行的一项检查，目的是验证供应商在运营中是否遵守其 社会 和道德责任、健康和安全法规以及劳动法。这些审计有助于判断供应商是否符合组织的行为准则，从而确保道德政策的执行。

财务审计可通过公司财年报表和/或银行对账单来予以补充，这些材料有助于评估其偿付能力。

鉴于审计的“快照”性质及其并非为识别问题原因或解决方案而设计，所以只能通过审计有限地了解供应商的运营实践。为此，若要通过审计获得尽可能大的收获，必须认识到其局限性，并添加正确的问题对其进行补充。

检验和质量控制

机构应安排时间和资源，在产品评估期间、下订单之前或接收时进行检验。质量控制 (QC) 是一个直至发放/交付给受益人才结束的连续、标准且永久的流程，因此，当产品存放于仓库中或由组织负责时，必须定期进行质量控制。有时，质量控制会与质量保证相混淆。质量控制用于检查产品或服务本身。质

量保证用于检查流程以及对生产最终产品的流程进行变更。

- **目视检查**——如果供应商在最终交付之前提供原型样品，组织或专家可在供应商地点或其他场外地点对产品进行目视检查和测试。
- **实验室测试**——除了目视检查外，机构还可聘用第三方实验室进行测试。实验室测试可能包括化学成分测试（耐用建筑材料或药品），也可根据预定义的 ISO 标准（例如非食品物资的阻燃性）进行测试，甚至测试食品质量。
- **第三方检验**——许多机构希望聘用第三方检验公司来进行质量保证工作。第三方检验公司通常会对产品进行实验室测试和目视检查，但也可能会在整个生产流程中访问供应商的仓库和生产设施，以确保其完全合规。利用第三方检验服务的组织可能会要求供应商允许第三方检验机构对生产现场进行飞行检查，从而增强测试的随机性。
- **提供认证**——组织可能会要求供应商出示证明合规或质量的证书，这比进行独立的实验室测试更为简单。通常，这会将实验室测试的成本和复杂性交由供应商，但因采购机构无法控制检验流程，也可能导致伪造或欺诈。

在采购机构获得产品的所有权后，强烈建议立即检验产品。产品检验不仅应在首次交付时进行，而是应在整个交付过程中进行。对于会以多次或持续交付的大型订单来说，产品替代可能且已经是一个现实的问题。有些供应商可能会在随后的交付中不道德地将合格产品替换成假冒、不适合或错误的产品。如果不持续保持警惕，最后可能不会出现经过全面检验和认证的产品。

欺诈预防

任何组织的公司欺诈都会带来道德风险和导致浪费。对于致力于发展或人道主义援助等任务的非营利机构而言，这会威胁到其项目的基本要素及其在社区中的信誉。因此，必须迅速且周全地处理欺诈行为并预测事件，而不仅是在事件发生后再做出反应。

欺诈的形式可包括：

- **欺诈**是指任何旨在伤害他人的有意行为或疏忽，从而让受害者遭受损失或损害以及/或让加害者获利。
- **腐败**是出于私人目的滥用受托的权力，例如为了个人或第三方、朋友、家庭成员致富。腐败包括不作为、协助作为或利用其职能来换取承诺、礼物、大笔金钱或各种好处。
- **挪用**包括以任何方式盗窃或滥用第三方拥有的资源或材料。

在同一层次上来看，这三者都是不当行为。本指南中的欺诈和反欺诈政策针对上述所有三种类别。为了应对欺诈，组织必须制定反欺诈政策。同样的，组织还必须定期评估欺诈风险。

反欺诈政策必须包括三个要素：

预 防	通过解释欺诈行为可能给组织带来的后果，向员工传授组织的价值观。组织还应尽量制定道德和行 为准则，包括适当的沟通渠道和投诉形式，且必须在整个组织内部进行沟通和宣传。工作人员应接 受关于识别、分类和使用这些渠道和形式的培训。建立可预测和预防欺诈行为的警报机制。
控 制	设立反欺诈委员会，由其负责调查和核实对于机构政策的遵守情况，专门对机构内个人或部门的遵 守情况进行系统或临时审查。委员会将负责制定符合既定政策和规范的合规计划并对其进行监控。 为了获得正确的信息，工作人员在举报时必须可以感到安全，同时也必须认识到提供真实信息的责 任。必须明确责任并为投诉人提供正式保护，防止虚假举报。
应 对	通过迅速而果断的行动展示零容忍原则，对欺诈行为的处理必须得到有力证据的支持。这要求与举 报人进行合作并深入调查，以及事先制定适当且一致的措施。除非出于安保考虑而禁止发布，否则 应将应对政策和流程公之于众，并与工作人员、捐助者和受益人进行沟通。沟通政策通常很敏感， 应提前做好计划。

同时必须要认识到反欺诈规定本身并不能保证杜绝欺诈行为。反欺诈指南的有效性取决于组织及其人
员。

采购欺诈包括但不限于：

- **围标**—— 一群供应商共同操纵报价以轮流中标。
- **标的分割**—— 将需求分为多个标的，从而以较低门槛通过，进而减少了尽职调查监督。
- **串标**—— 机构内部人员有意根据特定供应商的具体优势定制投标文件。
- **价格操纵**—— 供应商收取的价格高于合同/框架协议中的约定。
- **产品替换**—— 组织确定具体规格并为此规格付款，但供应商提供的规格较低/不同。

需要注意的关键危险信号包括但不限于：

供应商相关：

- 未披露的利益冲突。
- 中标供应商将标的外包给落败的投标方。
- 最后投标的供应商赢得合同。
- 标书在纸张、字体、颜色、拼写错误、印刷等方面看起来相似。
- 虚增发票或采购订单。
- 中标价高于市场价格。
- 中标价与预算相同。
- 虚构供应商或没有现有或实际地址的供应商。
- 中标者有轮换模式。
- 部分交付商品或服务。
- 交付货物的质量与投标时提供的/建议的样品不同。
- 合格承包商不投标。

人员相关：

- 开标后操纵评估标准。
- 通过单一来源或非竞争流程授予合同。
- 定义只有特定制造商或供应商才能满足的要求。
- 为了避开边界阈值，密集针对相似要求提出多个采购请求。
- 工作人员的职责不分工。
- 规格过于严格或泛泛。
- 官员不下放职责或拒绝度假。
- 报价时没有提供明确的信息。
- 文件不充分（没有 PR、OC、CBA 和 GRN）。
- 供应商与任何采购人员之间的关系过于友好。
- 豁免率异常高。
- 计划在节假日发布的招标公告。

采购工具和资源

模板和工具

网站和资源

- [环球计划手册 \(2018\)](#)
- 国际红十字评论 (2016)。 *人道主义行动的指导原则*。
- ECHO，欧盟委员会人道主义援助部（2019 年 6 月）。 *人道主义组织资助/捐助协议的指导原则*
- ECHO，欧盟委员会人道主义援助部（2020 年 5 月）。 *人道主义组织的框架伙伴关系协议*
 - 附件三；一般条件
 - 附件四：欧洲共同体人道主义行动融资框架内财产、物资、工程和服务合同的授予规则和程序

- ICRC，国际红十字与红新月运动 (2014)。 *市场分析指南*
- ICRC，国际红十字与红新月运动 (2014)。 *市场快速评估*
- SC，救助儿童会：采购指南
- ACF，反饥饿行动组织：供应链指南
- [PARCEL（物流合作伙伴能力提升）项目](#)
- [人道主义物流协会 \(HLA\)](#)
- [核心人道主义标准](#)
- [人道主义物流中的通用物流标准 \(ULS\)](#)
- [通用物流标准 \(ULS\) 采购手册。通用物流标准](#)
- [采购标准。PARCEL（物流合作伙伴能力提升）项目](#)
- [现金学习合作伙伴 \(CaLP\)](#)