

附件 1

企业数字化采购实施指南（2019 年版）

（征求意见稿）

国家工业信息安全发展研究中心

工业电子商务创新发展联盟

中关村信息技术和实体经济融合发展联盟

指导单位

工业和信息化部信息化和软件服务业司

编写单位（排名不分先后）

国家工业信息安全发展研究中心

工业电子商务创新发展联盟

中关村信息技术和实体经济融合发展联盟

海尔集团

南京钢铁集团有限公司

国电物资集团有限公司

用友网络科技股份有限公司

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

北京盛世云商电子商务有限公司

震坤行工业超市（上海）有限公司

支出宝（北京）信息技术有限公司

安徽省优质采科技发展有限责任公司

第一章 总则

第一条 为推动企业数字化、网络化、智能化发展，引导企业采购业务和管理活动的数字化转型，打造透明高效、协同共赢的数字化采购新体系，助推企业高质量发展，特制定本指南。

第二条 本指南所称数字化采购，是以提质降本增效为出发点，面向从寻源到合同、从订单到支付及供应商管理等采购全流程，应用互联网、大数据、人工智能等新一代信息技术，构建数据驱动型的新型采购体系，实现采购系统升级、业务创新、流程优化和管理变革，提升供应链响应速度和协同效率。

第三条 基于各类企业在数字化采购方面的不同条件和需求，本指南提出了相应的路径建议。企业可参照指南整体推进数字化采购体系建设，也可根据需求选择具体环节逐步推进。

第四条 实施数字化采购应遵循最高管理者负责制。最高管理者应充分尊重技术发展的客观规律，立足企业发展战略和内外部条件，承诺有效策划、实施和改进数字化采购体系，组织制定科学有效的实施方案，明确目标、决策、组织、协调和考核等方面的主体责任，确保支持条件和要素资源及时到位，循序渐近、合理有序的推进数字化采购工作。

第二章 数字化采购实施方案的策划

第五条 评价内外部环境。在推进数字化采购工作前，企业

应全面考量实现数字化采购的主要影响因素，从外部环境、基础条件、需求迫切性、采购能力水平、预期目标、成本收益、实施难易程度等角度开展可行性分析，合理选择可接受的实施路径和实现方式，此基础上进行统一策划。评价要素包括：

（一）外部环境。企业应识别与数字化采购相关的各种外部环境，包括宏观经济及行业、信息技术、供应链管理等方面的发展现状和趋势。

（二）内部条件。所属行业特征、企业规模、发展战略、生产组织方式、经营管理模式、信息化基础等。

（三）采购需求和供应链管理现状。采购需求包括采购物资（服务）品类、类型、规模、频次、重要性、供应资源、标准化程度等。供应链管理现状包括供应链管控方式、组织结构、业务流程和相关职责、信息技术应用水平等。

（四）成本收益。预期目标、投入成本、潜在风险及可接受程度、防控措施、预期收益等。

第六条 合理选择实施路径。企业可根据综合评价结果，以打造新型采购体系为目标，以数字化采购平台为核心载体，制定实施路径和推进策略。

（一）整体推进采购业务数字化转型。基础条件较好的企业可立足数字化转型整体战略，建立强有力的采购管理领导体系及跨部门综合协调机制，利用新一代信息技术全面改造采购业务和管理系统，推进与采购活动相关的供应商管理、生产、

质检、仓管、财务、信息化等业务环节整体数字化转型。

（二）分阶段推进采购业务数字化转型。企业可根据自身基础条件、采购业务需求、成本投入、需求紧迫性等情况，以解决实际问题为导向，针对不同采购对象分阶段推进相关业务环节的数字化转型。

第七条 科学制定实施方案。企业应依据实施路径，针对人才和资金保障、数字化基础、物资编码、供应商资源、组织结构和业务流程、技术实现、数据资源开发利用、采购能力评测与改进等方面明确任务和主体责任，细化推进策略。必要时，可聘请第三方专业咨询机构协助制定实施方案，共同推进数字化采购体系建设。

第三章 数字化采购的要素和资源支持

第八条 完善数字化基础。企业应推动内部信息系统综合集成和供应商集成协同，加快设备、产线和基础设施的数字化改造，并有计划、有步骤的推进信息基础设施、业务及管理系统向云端迁移。

第九条 强化人才保障。企业应确保员工理解数字化采购的意义、作用及推进方式。建立、保持和改进相关机制，确保员工充分参与。采取交叉培养、轮岗锻炼等方式开展数字化采购培训，帮助员工掌握数字化采购技能。完善人才培养、绩效考核、薪酬和晋升制度。必要时，可雇用外部专家顾问、技术人

才等专业人员，保障数字化采购顺利实施。

第十条 健全财务管理制度。企业应适时调整和完善与采购活动相关的财务管理制度和规范，做好预算、审批、付款和核算等相关工作，并保障数字化采购体系建设的资金投入，确保资金及时到位和资金使用合规性。

第十一条 夯实基础资源。企业可参考国家或相关行业标准、标识解析体系，构建企业内部、供应链上下游及相关方互认互通的物资编码体系。建立供应商准入和淘汰机制，开展供应商绩效评价，打造优质供应商资源库。完善供应商画像，及时识别、评估和管理供应商风险。供应链核心企业可与金融机构共享交易数据，开展供应链金融业务。基于采购对象、采购特征等情况，建设专家资源库，完善专家选聘、抽取、使用、管理等机制。

第四章 数字化采购的组织结构和业务流程优化

第十二条 制定业务流程优化方案。梳理分析现有采购业务流程、流程职责、部门职责和岗位职责，了解业务流程及需要改进的重点环节，考虑如何利用新技术新工具解决主要问题。根据数字化采购实施路径和计划，制定流程优化方案，明确沟通协调机制，组织推进实施。企业应根据优化后的业务流程，调整优化相关的程序文件、规章制度、流程清单等文件体系。

第十三条 优化业务流程。企业应根据不同品类需求特点制定差异化寻源策略，基于历史支出、生产计划等数据生成采购需求，完成招投标、询比价、竞价等流程。同时，实时跟踪合同起草、审批、签署、履约过程，及时甄别、预警违规行为，共享供应商生产、检验、配送等进度数据，实现订单跟踪、监督和可追溯。探索应用电子发票、电子检验检疫报告等电子凭证，提升验收、付款、发票等业务流程效率。

第十四条 调整组织结构。企业应明确实施数字化采购的责任部门和责任人、参与部门和参与者。参与部门应至少覆盖与数字化采购相关的生产、质检、仓管、财务、信息化等部门，明确各部门职责分工，或设立专门的组织协调部门，强化部门间沟通与协作。

第十五条 健全监督考核和激励机制。根据数字化采购职责分工制定明确的考核指标和考核制度，建立实时监督、反馈、考核与激励机制，打造灵活可控、责权明晰的闭环管理体系，促进数字化采购工作持续改进和提升。

第五章 数字化采购的技术实现

第十六条 建设数字化采购平台。企业可采取自主开发或购买外包服务的方式建设数字化采购平台。遵循“总体设计、统一规划、分步实施”的原则，制定数字化采购平台建设方案。

（一）选择合适的部署方式。企业可综合考虑建设和运

维成本、管控和安全要求以及系统功能等因素，选择本地或私有云、公有云、混合云等部署方式，开展平台建设、开发、运行、维护等工作。

（二）明确平台架构和相关功能。建议企业选择分布式微服务应用架构，构建覆盖技术、平台、业务和数据分析应用的多层次架构体系。功能上建议覆盖主数据管理、需求管理、订单执行、合同管理、内部商城、质量管理、库存管理、供应商管理、数据分析等。

（三）实现信息系统集成协同。企业应利用新一代信息技术推动数字化采购平台与 ERP、SCM 等企业内部及供应商信息系统集成互联，实时交互订单、生产、库存等数据，提高供应链协同响应能力。

（四）提升安全保障能力。企业应加强对平台和相关信息系统的态势感知、测试评估、预警处置等保障能力建设，并建立数据安全风险防控体系，确保涉及企业商业秘密、公共利益、国家安全等重要敏感数据的安全。

第十七条 使用第三方服务。企业可依托第三方采购服务平台或解决方案提供商，开展数字化采购，并参考相关评价标准和模型，综合评价第三方平台或解决方案提供商的资质、技术能力、供应商资源、功能架构、安全保障、售后服务、用户体验等情况，按需选择合适的服务商。

第十八条 探索新技术应用。鼓励企业在战略寻源、补货请

购、合同执行、订单管理、发票管理、预算审核、物流过程管控、质量追溯等环节应用物联网、大数据、人工智能、区块链、机器人流程自动化等新技术，提高业务流程效率，优化数字化采购体系，提升供应链管理水平和。

第十九条 开展技术实施效果评估。企业可自行或委托专业机构对平台/系统利用率、用户体验、系统响应、效率提升、经济效益、安全保障等方面进行评估，加强风险点识别和风险控制，确保技术方案有效实施并迭代完善。使用第三方服务的企业可将评价结果反馈服务商，促使其持续改进服务，保障平台/系统高效、安全、稳定运行，增强解决方案开发和部署能力。

第六章 数字化采购的数据资源开发利用

第二十条 制定数据资源开发利用方案。企业可依托数字化采购平台推动数据资源集聚、存储、分析、挖掘和应用，将采购数据纳入数据资产管理范畴，明确数字开发利用方式、主体责任和权限，确保数据开发利用的需求得到有效安排和沟通。

第二十一条 基于数据资源开发利用实现智能决策。企业可依托采购平台汇聚的采购需求、市场行情、供应商物料、生产计划、合同履行等数据，建立智能分析和预测决策模型，开展需求预测、供应商分析、支出分析、价格分析和采购方案分析等活动，深度挖掘数据资源价值，形成交互式、可视化数据资源库，动态优化采购决策过程，生成智能化的预测决策建议。

第七章 数字化采购能力评测与改进

第二十二条 企业可自行或委托第三方机构，针对数字化采购水平以及成本节约、效率提升、业务规范、流程优化等数字化采购目标实现情况研究制定评测标准，开展周期性评估诊断和对标工作，及时发现问题、总结典型案例和成功经验，持续优化数字化采购体系，并为第三方服务商提升服务水平提供参考，带动更多企业加快采购活动数字化转型。

编制依据

- [1] 中华人民共和国招标投标法
- [2] 电子招标投标办法
- [3] 信息化和工业化融合管理体系实施指南
- [4] 信息化和工业化融合管理体系要求
- [5] 企业绿色采购指南（试行）
- [6] 企业上云实施指南