

北京科技大学  
University of Science and Technology Beijing

# 内部控制管理手册

——采购管理分册



二〇一九年十二月

# 目录

一、采购管理业务概述 .....	1
二、采购管理风险概述 .....	2
三、采购管理业务职责 .....	3
四、采购管理流程框架 .....	6
五、采购管理业务流程 .....	8
5.1 采购计划申报与审批流程 .....	8
5.2 采购方式变更申请与审批流程 .....	9
5.3 采购方式执行申报与审批流程图 .....	10
5.4 科研应急设备采购方式执行申报审批流程 .....	11
5.5 政府公开招标采购流程 .....	12
5.6 竞争性谈判采购流程 .....	13
5.7 竞争性磋商采购流程 .....	14
5.8 询比价采购流程 .....	15
5.9 单一来源采购流程 .....	16
5.10 采购验收入库流程 .....	17
5.11 采购付款与结算流程 .....	18
5.12 采购质疑答复与投诉受理流程 .....	19
5.13 供应商入库资格审查流程 .....	20
5.14 供应商评价流程 .....	21
六、采购管理相关制度 .....	22
七、采购管理权限指引表 .....	24
八、采购管理不相容岗位分离表 .....	31
九、采购管理风险控制矩阵 .....	32

# 北京科技大学采购管理

## 一、采购管理业务概述

### (一) 采购业务的定义

本手册所述采购是指：“学校利用纳入预算管理的资金购买货物、服务及支付采购款项等相关活动。”

### (二) 采购业务的特点

#### 1. 经费投资主体多，来源多元化

财政拨款是学校最主要的经费来源，但学校进行经费筹资的模式是比较多元化的，其采购资金的来源渠道多，如：专项和非专项教育经费、科研经费、事业性收费、校办产业上缴收入、附属单位缴款、捐赠款、国内外贷款等。

#### 2. 时效性强，采购计划比较欠缺

尽管学校经费来源渠道很多，但其到账时间和数额都不是确定的，特别是各种科研经费的数额和到位时间事前很难确定，且学校内部部门结构复杂，拥有经费自主权的部门很多，仪器设备采购计划要达到资源合理高效配置很难。所以学校仪器设备采购计划难以全面、准确、按时完成。往往经费一到位，使用单位就要求尽快采购，以便所购设备尽早投入使用，早见成效，导致学校在有关仪器或设备采购的过程中，其计划性是比较差的，而时效性比较强。

#### 3. 采购总量大，种类繁多

近年来，在“科教兴国”、“建立创新型国家”的战略思想指导下，国家投入大批经费用于科教事业。特别

是近几年，国家启动“双一流”建设和加快学校教学科研基础设施建设。学校年采购量也以很快的速度增长，已成为一个很大的消费市场。同时，北京科技大学是规模庞大的综合性学校，学科门类设置有多样、齐全的趋势。教学、科研、科技开发项目的多样化带来了物资需求的多样化；学科之间的交叉和综合使得新兴学科越来越多，专业分工越来越细，所需技术设备和用品的种类越来越多。

#### 4. 专业性强

学校的运作不同于企业的运作，它在科研和教育的方面有着各自的特色，对各种设备的需求也往往不同，对专业的、特殊的教学设备需求多。学校的教授和科研人员对设备或仪器的需求存在很大的差异，通常是需要比较专业的仪器设备，如：技术含量高、稳定性能好、可靠性较强、精密度高的设备，很多时候市场上都是难以买到的，这些仪器设备需向厂家定制，或者找专业机构对原有设备进行改造加工等。

## 二、采购管理风险概述

学校采购管理应当重点关注下列风险：

（一）采购申请审查不严，无采购计划、无预算，或采购计划和预算编制不合理，可能导致资源的重复购置或闲置浪费；

（二）采购方式不合规，招投标或定价机制不科学，供应商选择不当，授权审批程序不规范，可能导致采购货物和服务质次价高，出现舞弊或遭受欺诈；

（三）合同对方的主体资格和履约能力等未达要求，采购合同存在重大疏漏或欺诈，可能导致学校合法权益受损；

（四）政府采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购货物、资金损失或信用受损；

（五）采购结束后售后服务不到位，与采购相关的档案保管不当或丢失，可能导致学校无法享受应有的权利或支付额外费用，造成学校利益受损。

### 三、采购管理业务职责

学校采购工作实行统一领导、项目管理、强化监督的管理机制和按照限额分别执行统一采购和分散采购的工作机制。

#### （一）采购工作领导小组

学校成立采购工作领导小组（以下简称“领导小组”），组长由分管招标与采购工作的校领导担任，成员由招标与采购管理中心、资产管理处、基建管理处、后勤管理处（后勤服务集团）、财务处、审计室等相关部门负责人组成。领导小组对学校采购工作实行统一领导，主要职责是：

1. 研究制定学校采购工作相关规章制度；
2. 研究决定采购工作的重大事项，“三重一大”事项提交校长办公会或党委常委会研究决定；
3. 研究决定采购工作中的特殊事项。

#### （二）招标与采购管理中心

招标与采购管理中心是学校采购工作领导小组的日常办事机构，统一负责学校招标与采购工作的组织和实施，主要职责是：

1. 贯彻执行国家有关法律法规，依据国家相关规定，起草和完善学校采购管理工作规章制度、实施办法和工作流程；

2. 负责确定采购项目的采购方式，组织货物、工程和服务的采购执行工作；

3. 负责采购管理信息化建设工作；

4. 建立和管理采购评审专家库、供应商数据库；

5. 负责办理进口产品购买审批备案以及减免税业务；

6. 负责政府采购信息的统计与上报工作；

7. 负责采购合同的审批与合同专用章使用管理；

8. 负责采购资料的归档与移交工作；

9. 负责采购工作的日常监管，对采购执行情况进行定期抽检，发现重大问题及时上报领导小组；

10. 负责完成学校党委、行政、领导小组交办的其他工作。

### **（三）项目管理部门**

项目管理部门主要负责采购计划审核、采购合同初审、合同执行监督等工作，根据实际需要参加采购人组织的采购需求论证、合同履行验收等工作：

1. 由资产管理处负责仪器设备（不包括与建筑工程密不可分的设备）、家具、软件、耗材、贵金属及相关服务（不包括使用科研经费

采购的技术开发、技术服务、科研测试、设备试制等服务)等的项目管理;

2. 由基建管理处负责新建工程(包括与建筑工程密不可分材料、设备)及工程监理、工程设计等与新建工程相关的服务等的项目管理;

3. 由后勤管理处(后勤服务集团)负责修缮工程(包括与建筑工程密不可分材料、设备)及工程监理、工程设计等与修缮工程相关的服务,食材、教材、化学生物试剂及压缩液化气体气瓶(含易制毒品、易制爆品、剧毒品及其他危险化学品)、维修材料、劳保用品以及后勤服务等的项目管理;

4. 由科学技术研究院负责使用科研经费采购的技术开发、技术服务、科研测试、设备试制等的项目管理;

5. 由图书馆负责全校纸质与电子文献资源以及相关服务等的项目管理;

6. 由保卫保密部(处)负责安全保卫与保密相关的器材和系统以及相关服务等的项目管理;

7. 由校医院负责药品及相关服务等的项目管理;

8. 其他特殊情况的项目管理单位由领导小组研究决定。

#### **(四) 采购人主要职责:**

1. 负责采购项目立项申请、预算申报和市场调研;

2. 负责落实采购项目资金、制定采购计划，进行需求论证、提出采购申请、确认采购文件、拟定合同；
3. 根据实际需要参与开标、评标、定标等工作；
4. 负责技术协议、采购合同的签订，合同的执行及采购项目履约验收；
5. 负责对供应商及产品进行评价。

#### 四、采购管理流程框架

采购业务贯穿采购计划制定、采购立项、执行、验收、供方管理的全过程。采购管理可以分为 8 个二级流程和 14 个三级流程，采购管理流程框架见表 1。

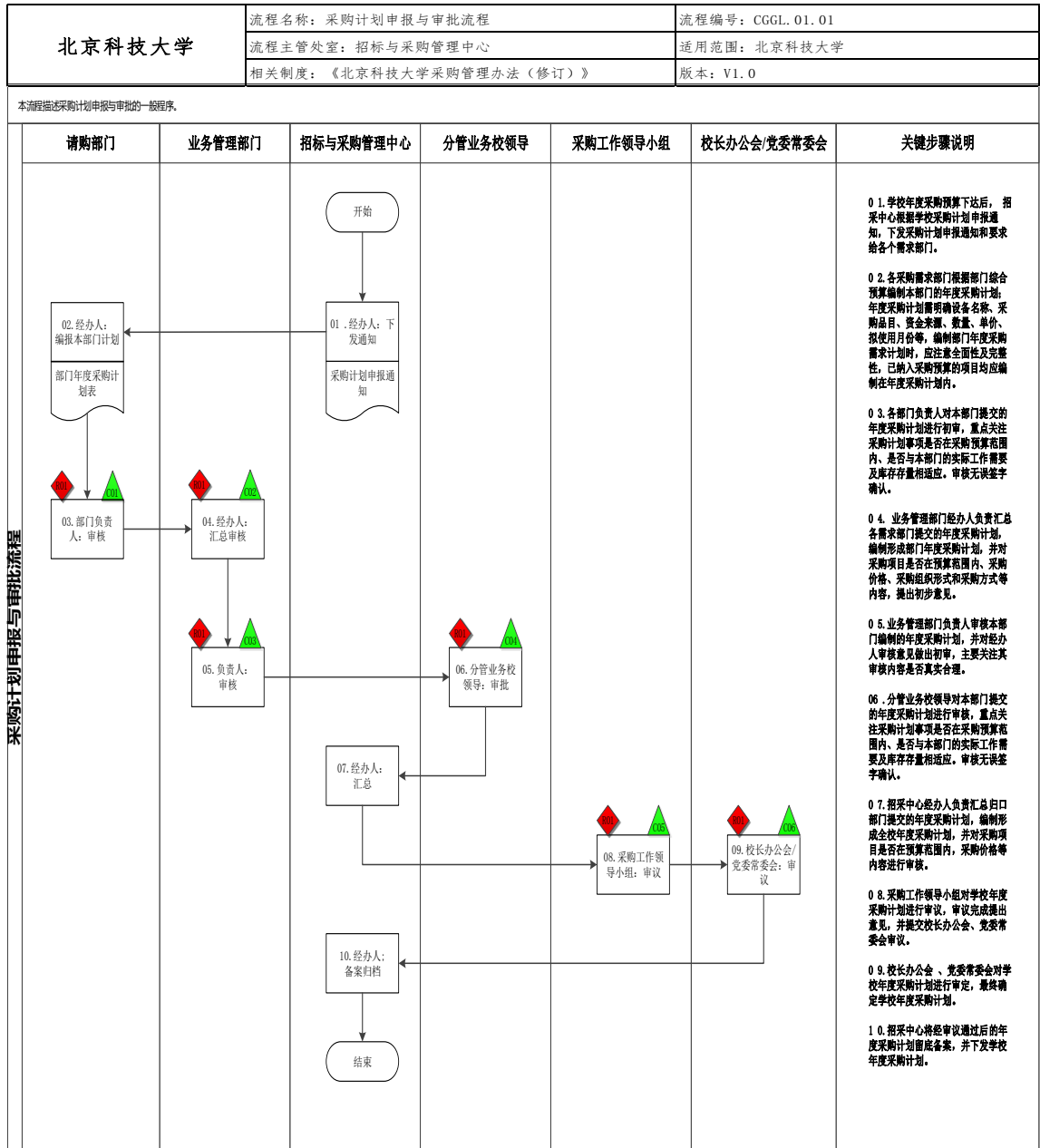
表 1：采购管理流程框架

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	归口控制部门
CGGL	采购管理			招标与采购管理中心
CGGL. 01		采购计划管理		招标与采购管理中心
CGGL. 01. 01			采购计划申报与审批流程	招标与采购管理中心
CGGL. 02		采购申请变更管理		招标与采购管理中心
CGGL. 02. 01			采购方式变更申请与审批流程	招标与采购管理中心
CGGL. 03		采购执行管理		招标与采购管理中心
CGGL. 03. 01			采购执行申报与审批流程	招标与采购管理中心
CGGL. 03. 02			科研应急设备采购执行申报与审批流程	招标与采购管理中心
CGGL. 04		采购方式管理		招标与采购管理中心

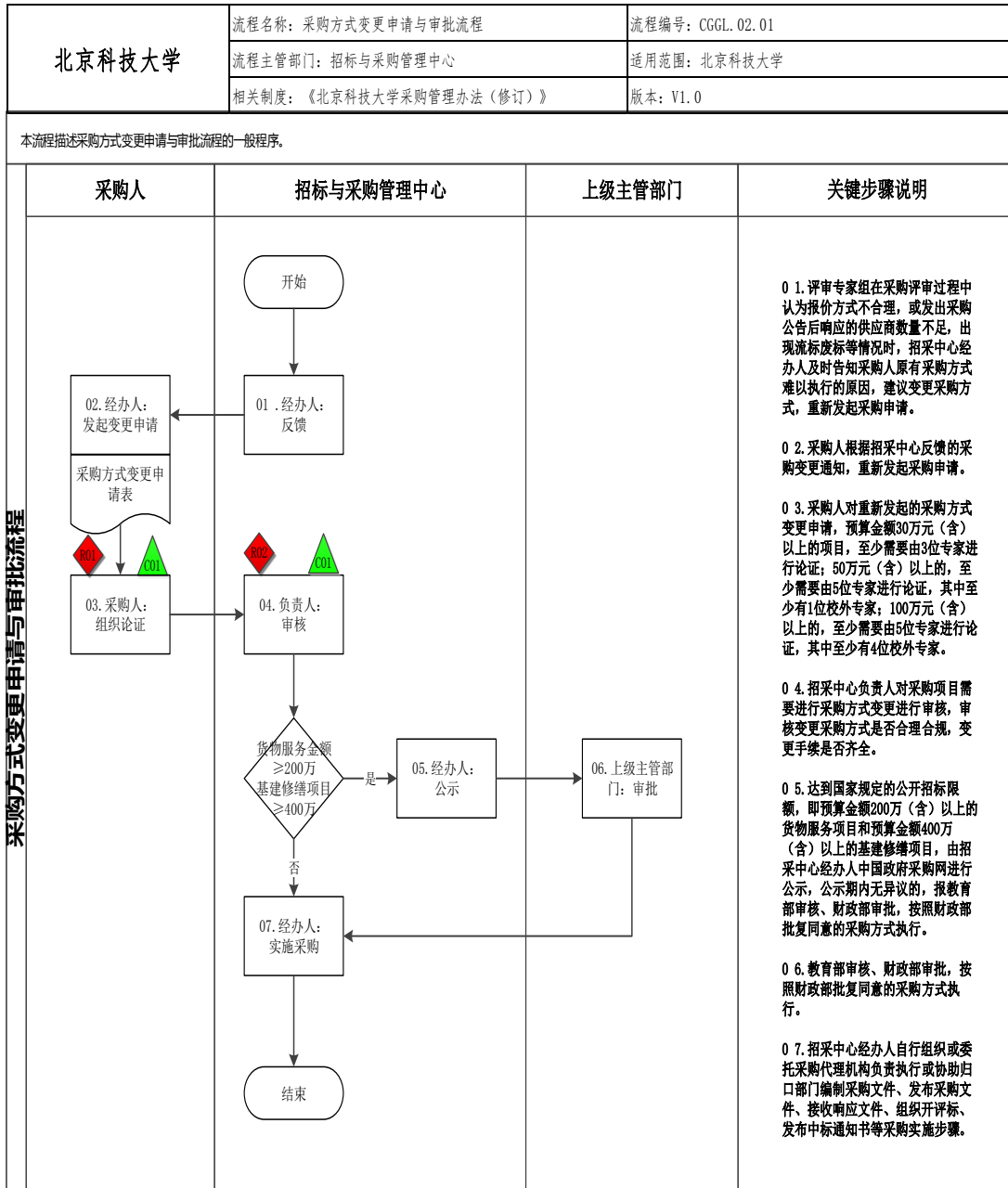
流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	归口控制部门
CGGL. 04. 01			政府公开招标采购流程	招标与采购管理中心
CGGL. 04. 02			竞争性谈判采购流程	招标与采购管理中心
CGGL. 04. 03			竞争性磋商采购流程	招标与采购管理中心
CGGL. 04. 04			询比价采购流程	招标与采购管理中心
CGGL. 04. 05			单一来源采购流程	招标与采购管理中心
<b>CGGL. 05</b>		<b>采购验收入库管理</b>		招标与采购管理中心
CGGL. 05. 01			采购验收入库流程	招标与采购管理中心
<b>CGGL. 06</b>		<b>采购结算管理</b>		招标与采购管理中心
CGGL. 06. 01			采购付款与结算流程	招标与采购管理中心
<b>CGGL. 07</b>		<b>采购质疑答复和投诉受理管理</b>		招标与采购管理中心
CGGL. 07. 01			采购质疑答复与投诉受理流程	招标与采购管理中心
<b>CGGL. 08</b>		<b>供应商管理</b>		招标与采购管理中心
CGGL. 08. 01			供应商入库资格审查流程	招标与采购管理中心
CGGL. 08. 02			供应商评价流程	招标与采购管理中心

## 五、采购管理业务流程

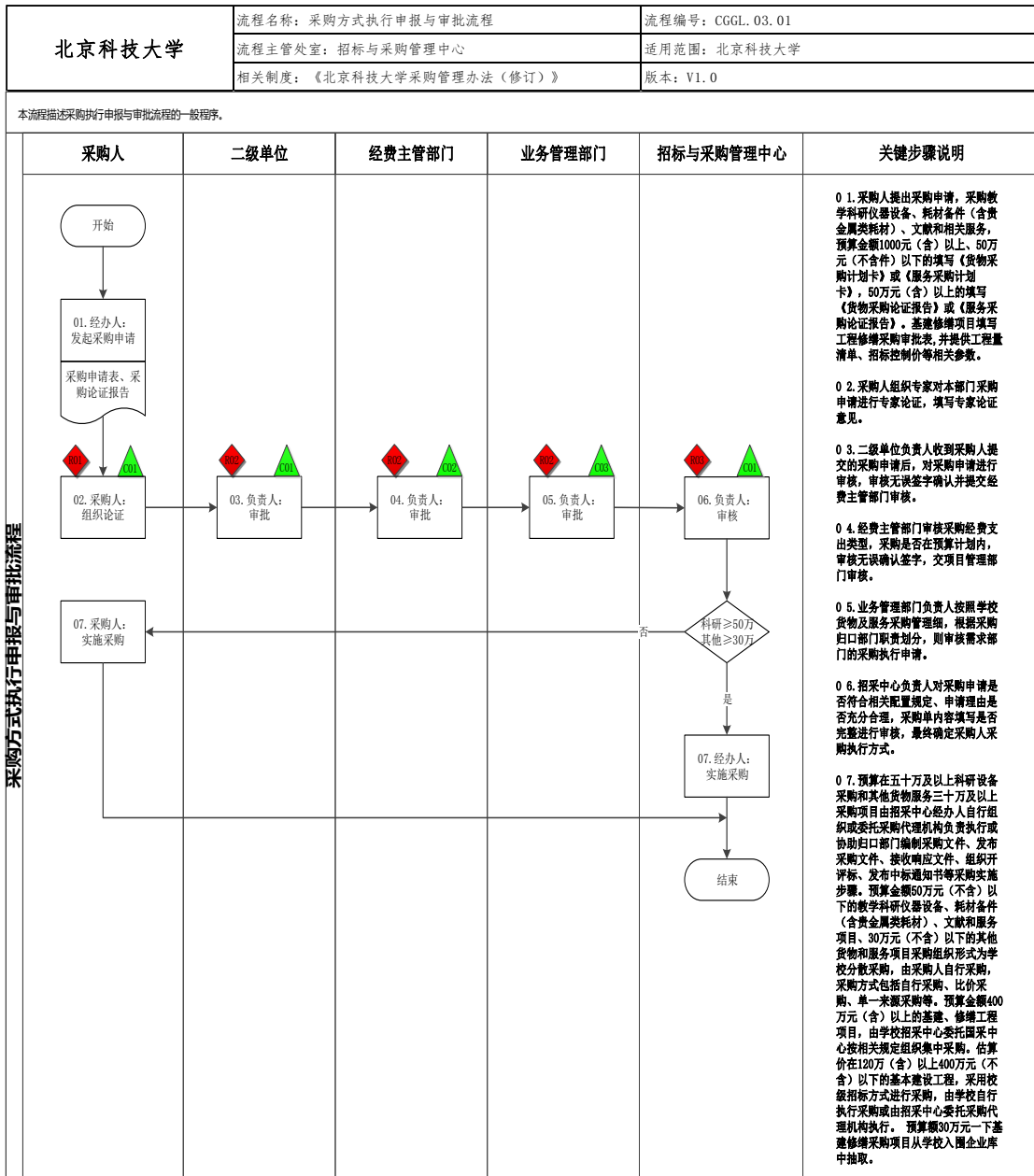
### 5.1 采购计划申报与审批流程



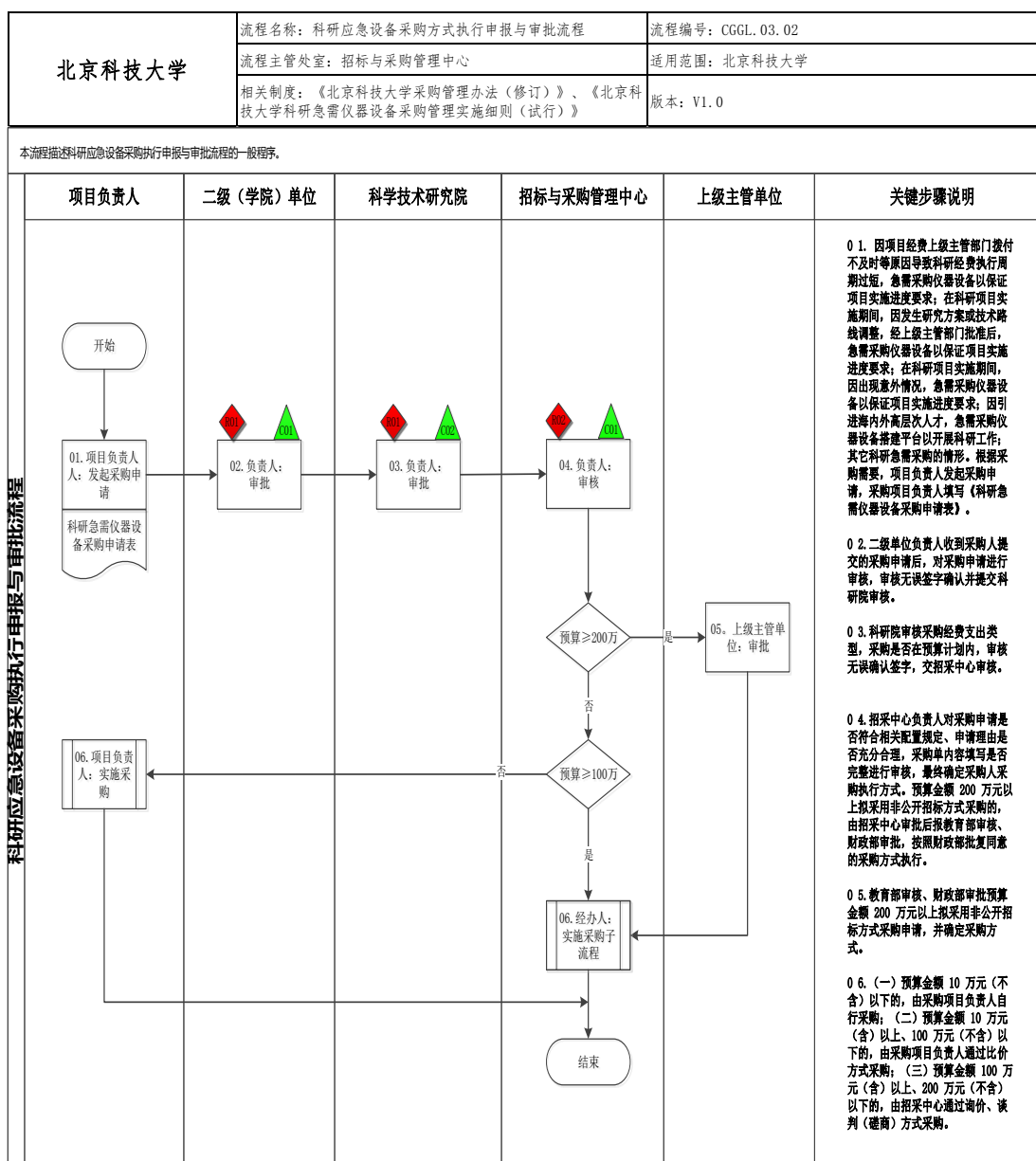
## 5.2 采购方式变更申请与审批流程



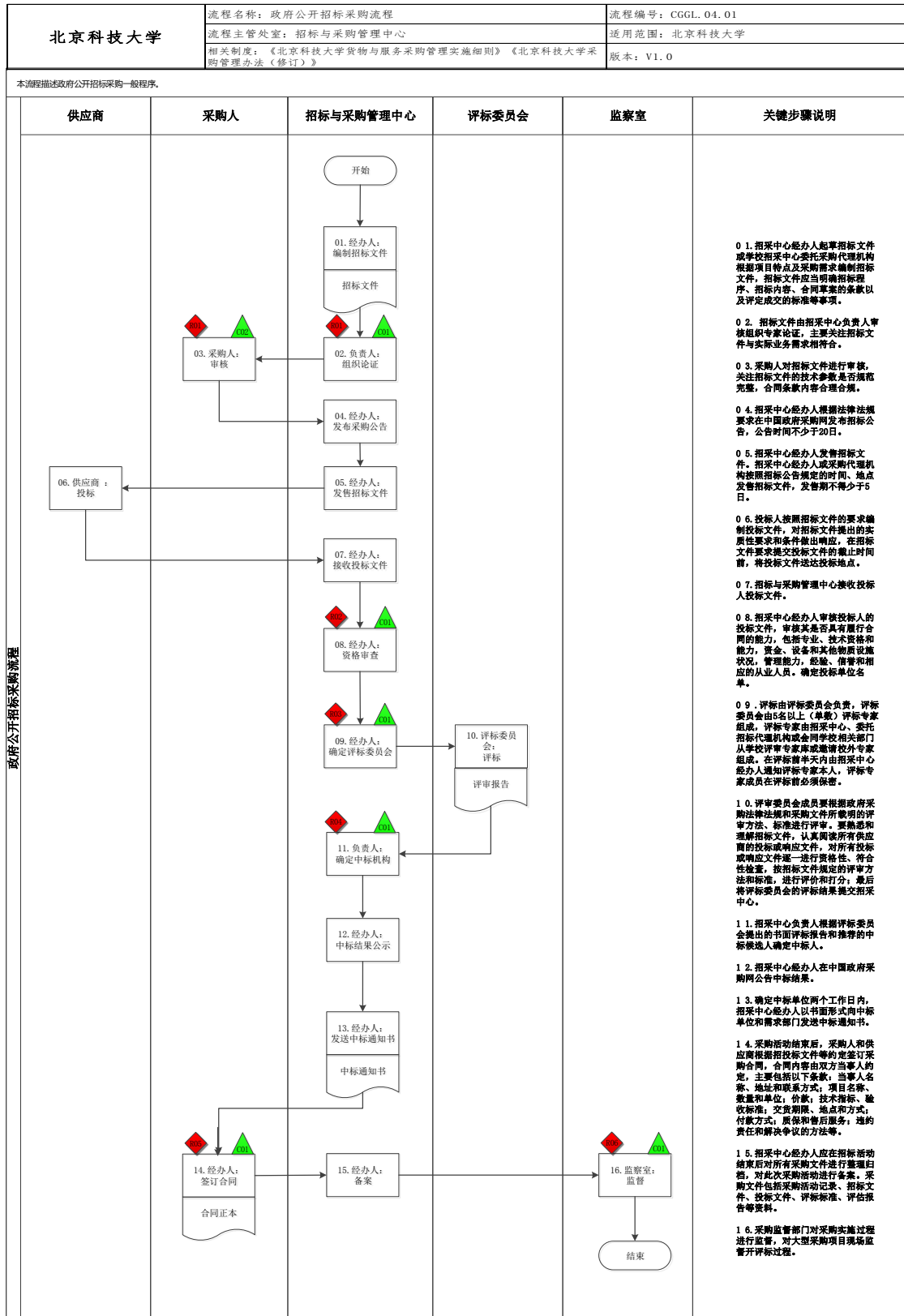
### 5.3 采购方式执行申报与审批流程图



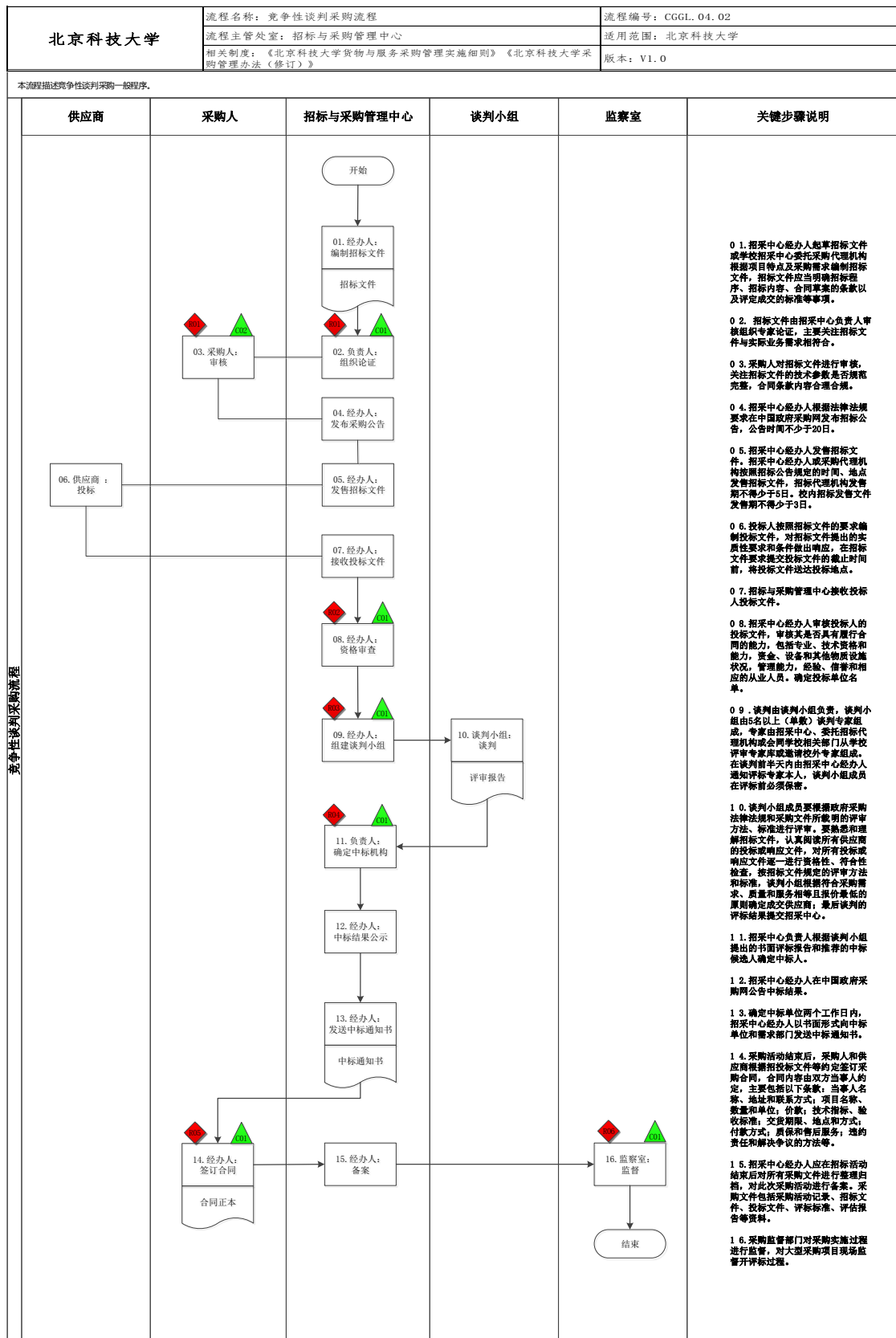
## 5.4 科研应急设备采购方式执行申报审批流程



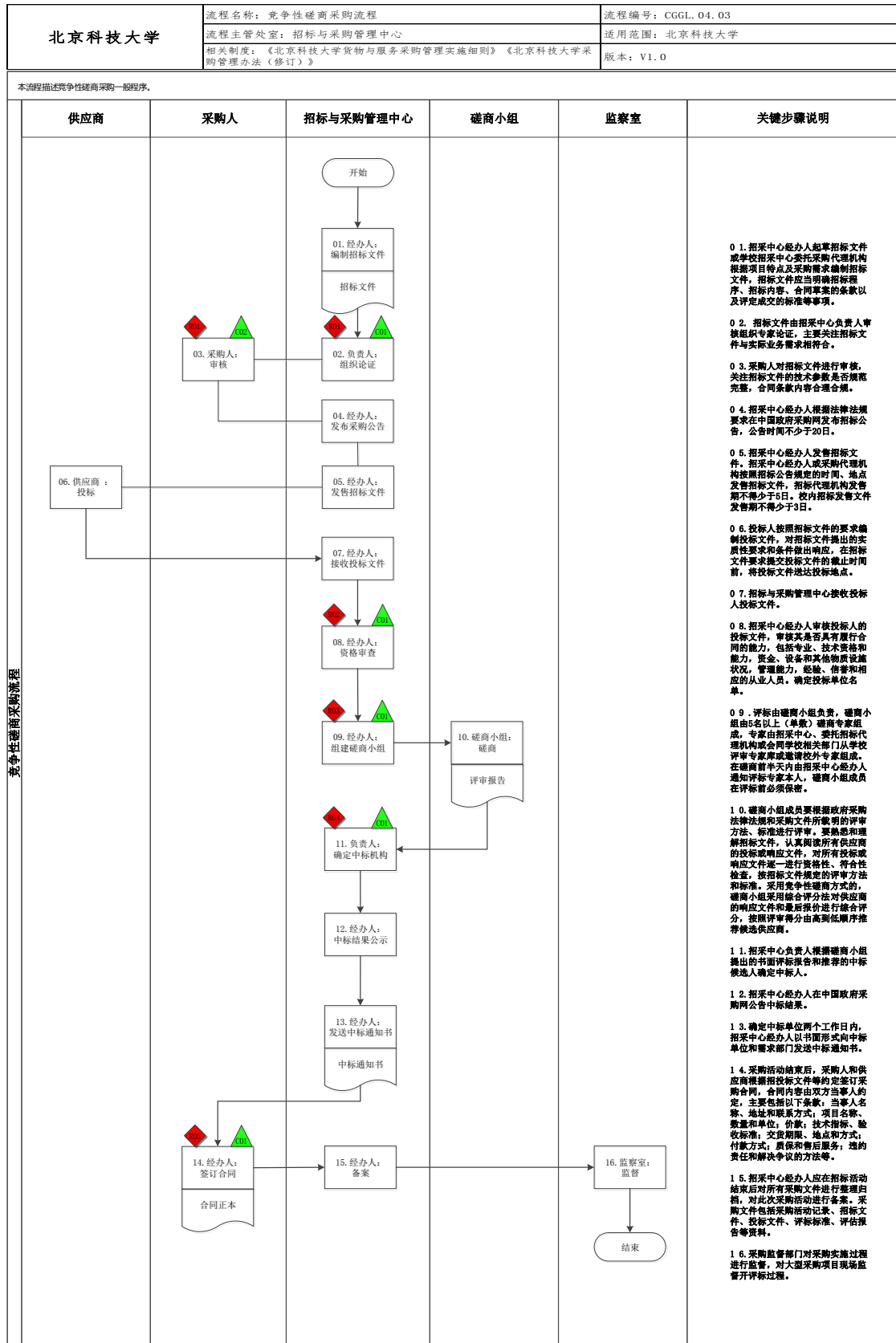
## 5.5 政府公开招标采购流程



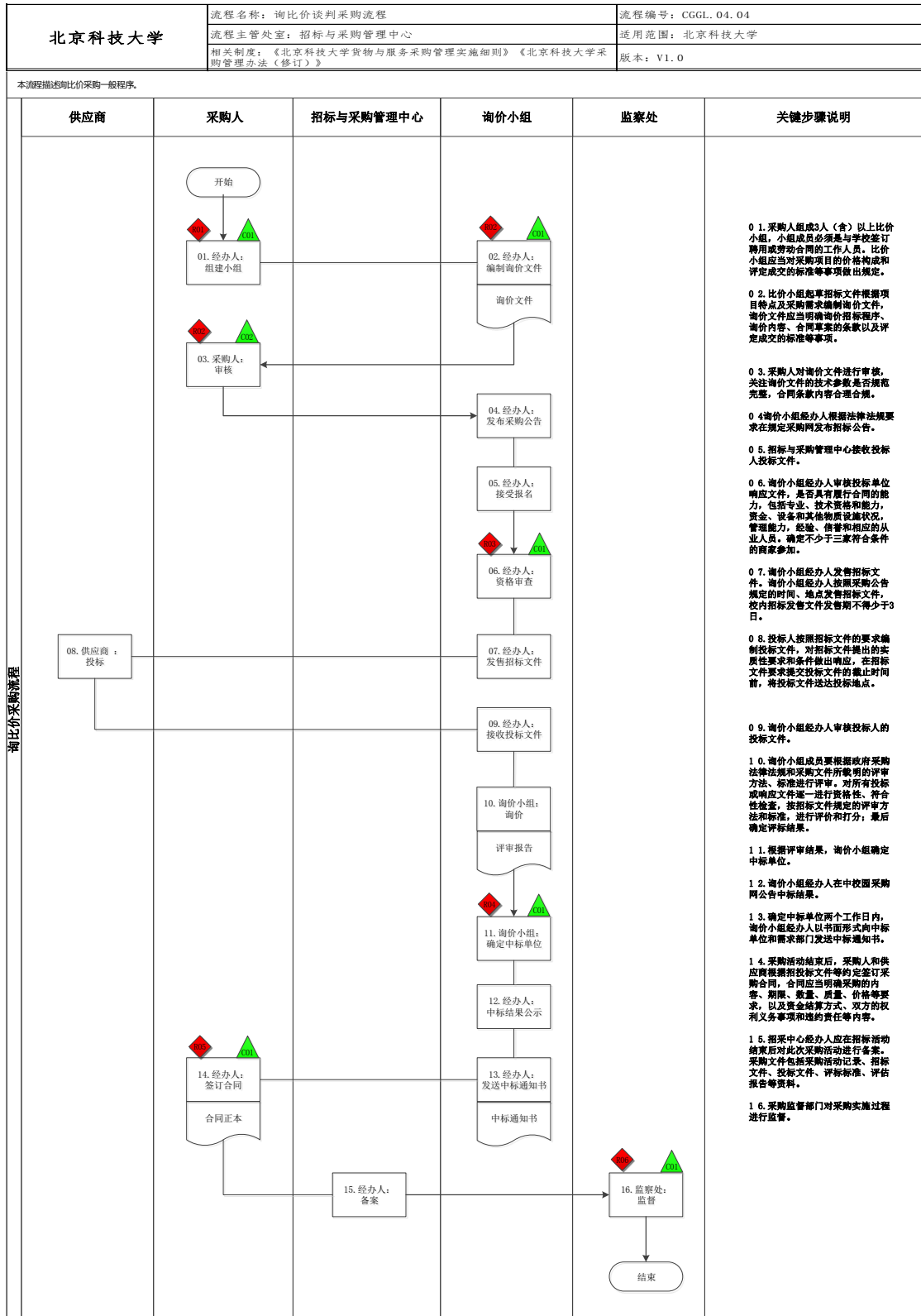
## 5.6 竞争性谈判采购流程



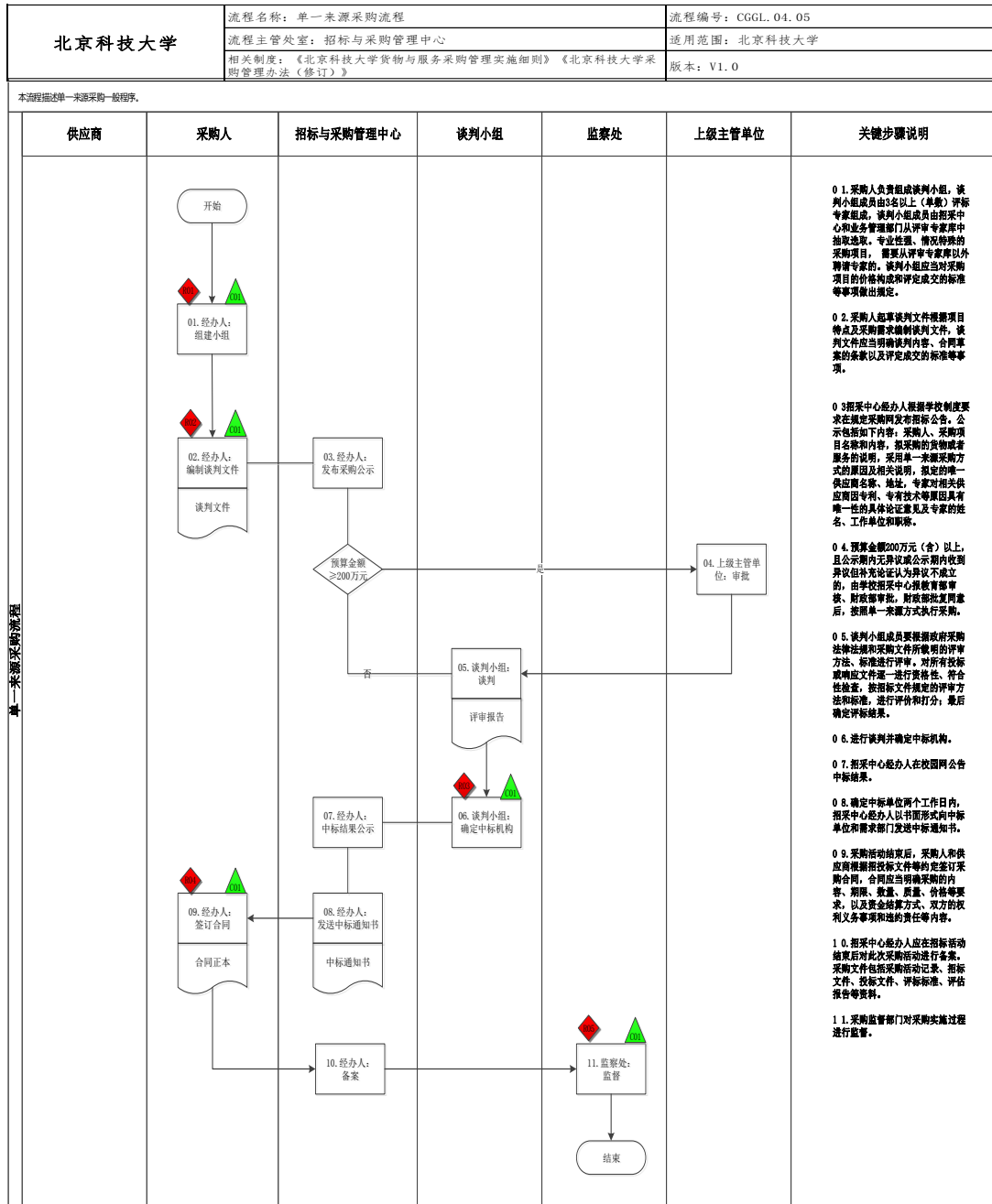
## 5.7 竞争性磋商采购流程



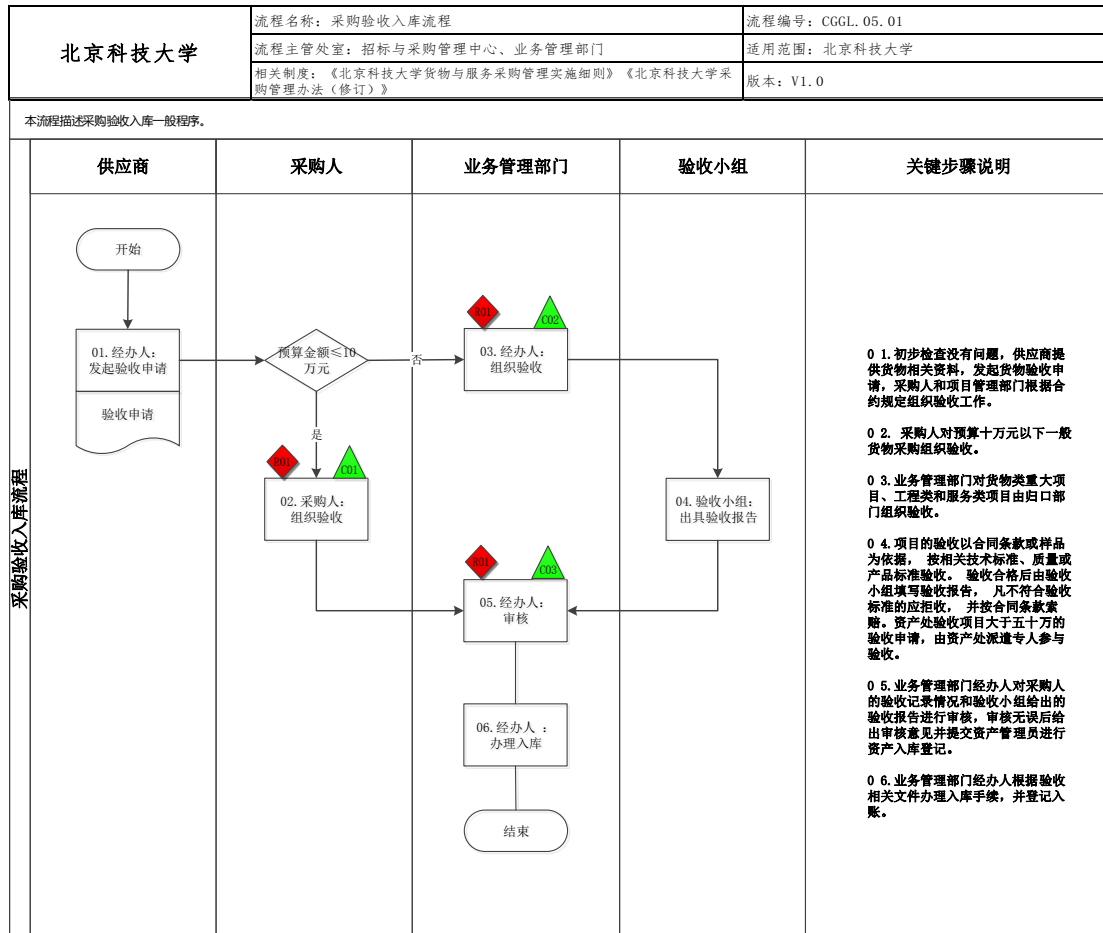
## 5.8 询比价采购流程



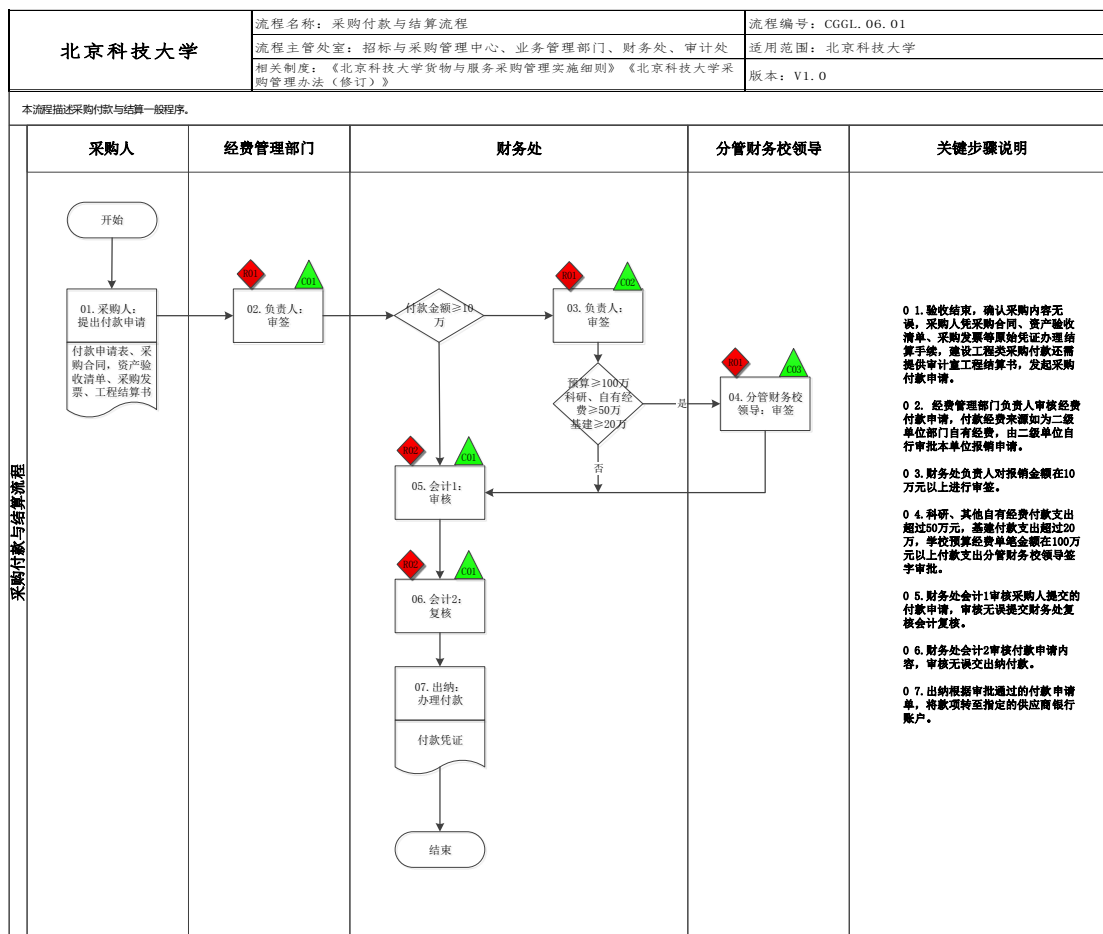
## 5.9 单一来源采购流程



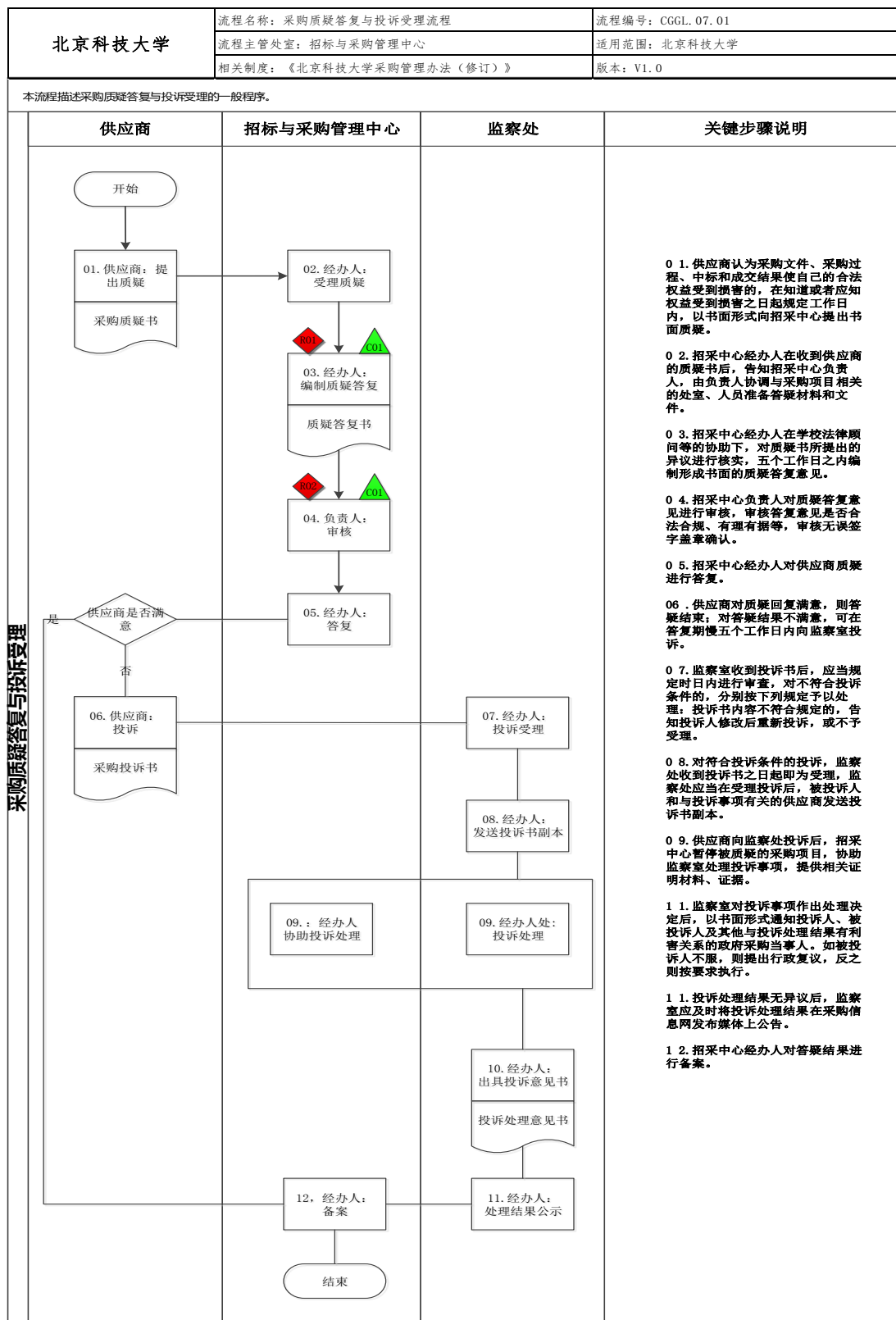
## 5.10 采购验收入库流程



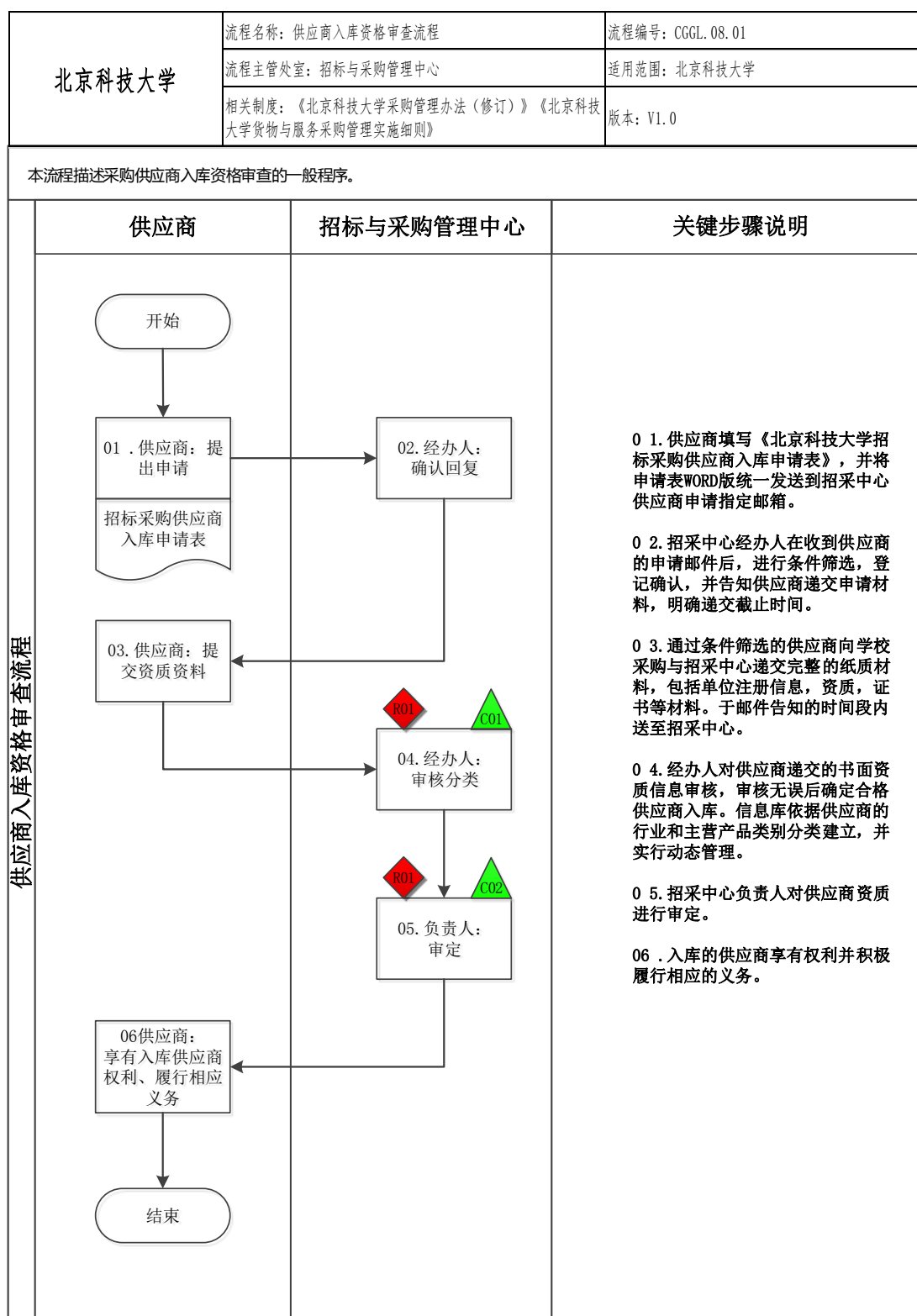
## 5.11 采购付款与结算流程



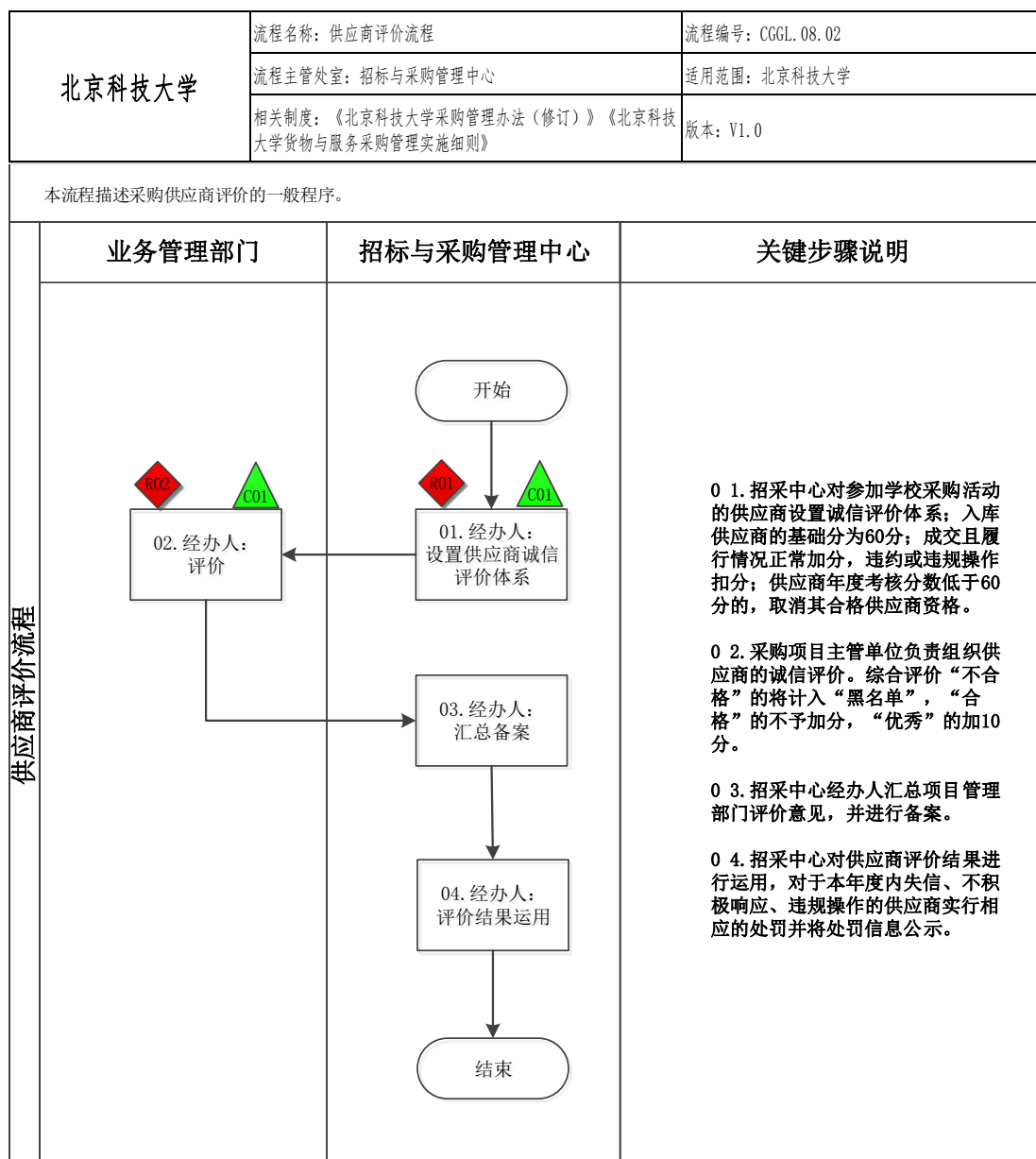
## 5.12 采购质疑答复与投诉受理流程



## 5.13 供应商入库资格审查流程



## 5.14 供应商评价流程



## 六、采购管理相关制度

表 2：采购管理相关制度清单

框架	文件名称	文件类型	文号/日期	发文单位
采购管理 外部	中华人民共和国政府采购法	法律	主席令（2002）第 68 号 2014 年修订	全国人大及常委会
	中华人民共和国招标投标法	法律	2017 年 12 月 27 日修订	全国人大及常委会
	中华人民共和国招标投标法实施条例	行政法规	国务院令 第 613 号 2011 年	国务院办公厅
	中华人民共和国政府采购法实施条例	行政法规	国务院令 第 658 号 2015 年	国务院办公厅
	政府采购货物和服务招标投标管理办法	规章	财政部部长令 第 87 号	财政部
	政府采购供应商投诉处理办法	规章	财政部令 第 20 号 2004 年	财政部
	政府采购质疑和投诉办法	规章	财政部令 第 94 号	财政部
	政府采购信息公告管理办法	规章	财政部令 第 19 号 2004 年	财政部
	财政部关于印发《政务信息系统政府采购管理暂行办法》的通知	规章	财库（2017）210 号	财政部
	政府采购评审专家管理办法	规章	财库（2003）119 号	财政部
	政府采购非招标采购方式管理办法	规章	财政部令 第 74 号 2014 年	财政部
	政府采购资金财政直接支付管理暂行办法	规章	财库（2001）21 号	财政部
	教育部政府采购管理暂行办法	规章	教财厅[2003]6 号	教育部
	教育部直属高校、事业单位仪器设备、医药等大宗物资采购监督管理暂行办法	规章	教财司函（2006）129 号	教育部
国务院办公厅关于印发中央预算单位 2017—2018 年政府集中采购目录及标准的通知	行政法规	国办发（2016）96 号	国务院办公厅	

框架		文件名称	文件类型	文号/日期	发文单位
		财政部关于加强政府采购供应商投诉受理审查工作的通知	规章	财库〔2007〕1号	财政部
		财政部关于进一步规范政府采购评审工作有关问题的通知	规章	财库〔2012〕69号	财政部
		财政部关于加强政府采购货物和服务项目价格评审管理的通知	规章	财库〔2007〕2号	财政部
		教育部关于进一步做好政府采购工作的通知	规章	教财函〔2014〕19号	教育部
		关于印发政府采购品目分类目录的通知	规章	财库〔2013〕189号	财政部
		关于环境标志产品政府采购实施的意见	规章	财库〔2006〕90号	财政部
		教育部、财政部关于进一步加强直属高校资金安全管理的若干意见	规章	教财〔2004〕38号	教育部、财政部
		节能产品政府采购实施意见	规章	财库〔2004〕185号	财政部
		国务院办公厅转发国家发展改革委关于深化公共资源交易平台整合共享指导意见的通知	规章	国办函〔2019〕41号	国务院办公厅
	内部	关于印发《北京科技大学货物与服务采购需求论证管理办法（试行）》的通知	基本制度	校发〔2019〕59号	北京科技大学
		关于印发《北京科技大学采购管理办法（修订）》的通知	基本制度	校发〔2019〕60号	北京科技大学
		关于印发《北京科技大学采购相关实施细则、办法》的通知	基本制度	校发〔2019〕61号	北京科技大学

## 七、采购管理权限指引表

表 3：采购管理权限指引表

分类	业务活动	请购部门/经办人	请购部门/负责人	项目负责人	采购人	招采中心/经办人	招采中心/负责人	科学技术研究院	业务管理部门/经办人	业务管理部门/负责人	二级单位/负责人	经费主管部门/负责人	财务处/会计	财务处/出纳	财务处/负责人	分管财务校领导	分管业务校领导	采购工作领导小组	校长办公会/党委会	验收小组	评标委员会	谈判/磋商小组	询价小组	监察室
采购管理	采购计划申报与审批流程	编制采购计划	审核 1	x	x	下发通知/汇总	x	x	汇总审核	审核 2	x	x	x	x	x	x	审批	审议 1	审议 2	x	x	x	x	x
	采购方式变更申请与审批流程	x	x	x	变更申请/组织论证	反馈/公示/实施采购	审核 1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

分类	业务活动	请购部门/经办人	请购部门/负责人	项目负责人	采购人	招采中心/经办人	招采中心/负责人	科学技术研究院	业务管理部门/经办人	业务管理部门/负责人	二级单位/负责人	经费主管部门/负责人	财务处/会计	财务处/出纳	财务处/负责人	分管财务校领导	分管财务校领导	采购工作领导小组	校长办公会/党委会	验收小组	评标委员会	谈判/磋商小组	询价小组	监察室
	采购方式执行申报与审批流程	x	x	x	申请/组织论证/实施采购	实施采购	审核	x	x	审批3	审批1	审批2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	科研设备采购执行申报与审批流程	x	x	申请/实施采购	x	实施采购	审核	审批2	x	x	审批1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

分类	业务活动	请购部门/经办人	请购部门/负责人	项目负责人	采购人	招采中心/经办人	招采中心/负责人	科学技术研究院	业务管理部门/经办人	业务管理部门/负责人	二级单位/负责人	费用主管部门/负责人	财务处/会计	财务处/出纳	财务处/负责人	分管财务校领导	分管财务校领导	采购工作领导小组	校长办公会/党委会	验收小组	评标委员会	谈判/磋商小组	询价小组	监察室
	政府公开招标采购流程说明	x	x	x	审核/签订合同	编制招标文件/组织论证/发布采购公告/发售招标文件/接收投标文件/资格审查/确定评标委员会/中标结果公示/发送中标通知书/备案	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	评标	x	x	监督
	竞争性谈判采购流程	x	x	x	审核/签订合同	编制招标文件/组织论证/发布采购公告/发售招标文件/接收投标文件/资格审查/组建谈判小组/确定中标机构/中标结果公示/发送中标通知书/备案	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	谈判	x	监督

分类	业务活动	请购部门/经办人	请购部门/负责人	项目负责人	采购人	招采中心/经办人	招采中心/负责人	科学技术研究院	业务管理部门/经办人	业务管理部门/负责人	二级单位/负责人	主管费用部门/负责人	财务处/会计	财务处/出纳	财务处/负责人	分管财务学校领导	分管业务学校领导	采购工作领导小组	校长办公会/党委会	验收小组	评标委员会	谈判/磋商小组	询价小组	监察室
	竞争性磋商采购流程	x	x	x	审核/签订合同	编制招标文件/组织论证/发布采购公告/发售招标文件/接收投标文件/资格审查/组建磋商小组/确定中标机构/中标结果公示/发送中标通知书/备案	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	磋商	x	监督

分类	业务活动	请购部门/经办人	请购部门/负责人	项目负责人	采购人	招采中心/经办人	招采中心/负责人	科学技术研究院	业务管理部门/经办人	业务管理部门/负责人	二级单位/负责人	主管费用/负责人	财务处/会计	财务处/出纳	财务处/负责人	分管财务校领导	分管财务校领导	采购工作领导小组	校长办公会/常委会	验收小组	评标委员会	谈判/磋商小组	询价小组	监察室
	询价比采购流程	X	X	X	组建询价小组/审核/签订合同	备案	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	编制询价文件/发布公告/接受报名/资格审查/发售招标文件/接收投标文件/询价/确定中标单位/中标结果公示/发送中标通知书/	监督
	单一来源采购流程	X	X	X	组建询价小组/编制谈判文件/签订合同	发布采购公示/中标结果公示/发送中标通知书/备案	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	谈判/确定中标机构	X	监督

分类	业务活动	请购部门/经办人	请购部门/负责人	项目负责人	采购人	招采中心/经办人	招采中心/负责人	科学技术研究院	业务管理部门/经办人	业务管理部门/负责人	二级单位/负责人	主管费用部门/负责人	财务处/会计	财务处/出纳	财务处/负责人	分管财务校领导	分管财务校领导	采购工作领导小组	校长办公会/常委会	验收小组	评标委员会	谈判/磋商小组	询价小组	监察室
	采购收入库流程	X	X	X	组织验收	X	X	X	组织验收/办理入库/审核	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	出具验收报告	X	X	X	X
	采购付款与结算流程	X	X	X	提交申请	X	X	X	X	X	X	审签1	审核\复核	办理付款	审签2	审签3	X	X	X	X	X	X	X	X
	采购质疑答复与投诉处理流程	X	X	X	X	质疑受理/编制质疑答复/答复/备案	审核	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	投诉受理/发送投诉书副本/投诉处理/出具投诉意见书/处理结果公示

分类	业务活动	请购部门/经办人	请购部门/负责人	项目负责人	采购人	招采中心/经办人	招采中心/负责人	科学技术研究院	业务管理部门/经办人	业务管理部门/负责人	二级单位/负责人	主管费用/负责人	财务处/会计	财务处/出纳	财务处/负责人	分管财务校领导	分管财务校领导	采购工作领导小组	校长办公会/常委会	验收小组	评标委员会	谈判/磋商小组	询价小组	监察室
	供应商入库资格审查流程	X	X	X	X	确认回复/审核分类	审定	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	供应商评价流程	X	X	X	X	设置供应商诚信评价体系/汇总备案/评价结果运用	X	X	评价	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

## 八、采购管理不相容岗位分离表

表 4：采购管理不相容岗位分离表

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	I
		采购计划制定	预算审批	招标文件准备	招标文件复核	合同签订	合同验收	预算审批	付款	验收	保管	采购执行	采购监督
A	采购计划制定		X										
B	预算审批												
C	招标文件准备				X								
D	招标文件复核												
E	合同签订						X						
F	合同验收												
G	预算审批								X				
H	付款												
I	验收										X		
J	保管												
K	采购执行												X
I	采购监督												

X 表示相互冲突的职责

## 九、采购管理风险控制矩阵

表 5：采购管理风险控制矩阵

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据（表单）	控制制度	控制岗位	控制手段
CGGL.02.01 年度采购计划申报与审批流程	采购计划审核	R01	年度采购计划未与部门年度发展计划结合，采购预算编制不精细，属于学校采购项目未编入采购计划；采购申请超出采购预算范围，可能导致资源的重复购置或闲置浪费。	C01	各部门负责人对本部门提交的年度采购计划进行初审，重点关注采购计划事项是否在采购预算范围内、是否与本部门的实际工作需要及库存存量相适应。审核无误签字确认。	部门年度采购计划表	关于印发《北京科技大学采购管理办法（修订）》	采购需求部门/负责人	手动
			采购计划审查不严，采购项目出现漏报、采购预算超出标准，截留、挪用采购资金，化整为零，规避政府采购和国家限额以上公开招标。	C02	业务管理部门经办人负责汇总各需求部门提交的年度采购计划，编制形成部门年度采购计划，并对采购项目是否在预算范围内、采购价格、采购组织形式和采购方式等内容，提出初步意见。		的通知、关于印发《北京科技大学货物与服务采购需求论证管理办法（试行）》	业务管理部门/经办人	手动
			采购计划审查不严，采购项目出现漏报、采购预算超出标准，截留、挪用采购资金，化整为零，规避政府采购和国家限额以上公开招标。	C03	业务管理部门负责人审核本部门编制的年度采购计划，并对经办人审核意见做出初审，主要关注其审核内容是否真实合理。		的通知、关于印发《北京科技大	业务管理部门/负责人	手动
			部门未提出采购申请；采购申请与预算批复不符；确定的采购方式不合规。	C04	分管业务校领导对本部门提交的年度采购计划进行审核，重点关注采购计划事项是否在采购预算范围内、是否与本部门的实际工作需要及库存存量相适应。审核无误签字确认。			分管业务校领导	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
			采购计划审核重形式，轻内容，缺乏对采购计划真实、合理性，必要性的重视，影响采购合法性和有效性。	C05	采购工作领导小组对学校年度采购计划进行审议，审议完成提出意见，并提交校长办公会、常委会审议。		学采购相关实施细则、办法》的通知	采购工作领导小组	手动
			采购计划与学校事业目标发展计划不协调，学校采购预算不足或采购预算超标准，可能导致资源的重复购置或闲置浪费，影响学校正常教育教学。	C06	校长办公会、常委会对学校年度采购计划进行审定，最终确定学校年度采购计划。			校长办公会、常委会	手动
CGGL.02.01	采购方式变更申请与审批流程	R01	采购方式变更理由是否充分，变更方式未经充分论证，采购金额未在合理预算范围之内，导致超标准、超预算购买，造成财政资金的浪费。	C01	采购人对重新发起的采购方式变更申请，预算金额30万元(含)以上的项目，至少需要由3位专家进行论证；50万元(含)以上的，至少需要由5位专家进行论证，其中至少有1位校外专家；100万元(含)以上的，至少需要由5位专家进行论证，其中至少有4位校外专家。	采购方式变更申请表		采购人	手动
			采购方式不合规，招投标或定价机制不科学，供应商选择不当，授权审批程序不规范，可能导致采购货物和服务质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。	C02	招采中心负责人对采购项目需要进行采购方式变更进行审核，审核变更采购方式是否合理合规，变更手续是否齐全。			招采中心/负责人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
CGGL.03.01 采购执行申报与审批流程	组织论证	R01	采购需求未经充分论证立项，立项不科学，无法保证采购货物或服务满足单位正常活动要求；未对市场进行科学合理调研，技术指标不科学、不合理，采购需求缺乏完整性和明确性，导致超标准配置与重复购买，造成财政资金浪费。	C01	采购人组织专家对本部门采购申请进行专家论证，填写专家论证意见。	采购计划卡、采购论证报告		采购人	手动
	采购执行审核	R02	业务部门未提出采购申请；采购申请的审核不依据业务需求；采购申请与预算批复不符；确定的采购方式不合规。	C01	二级单位负责人收到采购人提交的采购申请后，对采购申请进行审核，审核无误签字确认并提交经费主管部门审核。			二级单位/负责人	自动
			由归口部门自行采购项目未进行部门领导授权或未对相关责任部门备案，可能导致资源的重复购置和学校采购效率低下。	C02	经费主管部门审核采购经费支出类型，采购是否在预算计划内，审核无误确认签字，交项目管理部门审核。			经费主管部门/负责人	手动
			采购执行未经过逐级审批授权，可能导致实际业务与采购计划不符，导致超标准、超预算购买，造成财政资金的浪费。	C03	业务管理部门负责人按照学校货物及服务采购管理细，根据采购归口部门职责划分，则审核需求部门的采购执行申请。			业务管理部门/负责人	手动
			采购执行未经过规范的审核审批，可能导致采购执行与采购计划不符，导致超标准、超预算购买，造成财政资金的浪费。	C04	招采中心负责人对采购申请是否符合相关配置规定、申请理由是否充分合理，采购单内容填写是否完整进行审核，最终确定采购人采购执行方式。			招采中心/负责人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
CGGL.03.02 科研应急设备采购执行申报与审批流程	采购执行审核	R01	采购申请的审核不依据业务需求; 由归口部门自行采购项目未进行部门领导授权或未到相关责任部门备案。	C01	二级单位负责人收到采购人提交的采购申请后, 对采购申请进行审核, 审核无误签字确认并提交科研院审核。	科研急需仪器设备采购申请表		二级单位/负责人	手动
			采购申请与预算批复不符, 可能导致资源的重复购置和学校采购效率低下。	C02	科研院审核采购经费支出类型, 采购是否在预算计划内, 审核无误确认签字, 交招采中心审核。			科研院/负责人	手动
			采购执行未经过规范的审核审批, 可能导致采购执行与采购计划不符, 导致超标准、超预算购买, 造成财政资金的浪费。	C03	招采中心负责人对采购申请是否符合相关配置规定、申请理由是否充分合理, 采购单内容填写是否完整进行审核, 最终确定采购人采购执行方式。预算金额 200 万元以上拟采用非公开招标方式采购的, 由招采中心审批后报教育部审核、财政部审批, 按照财政部批复同意的采购方式执行。			招采中心/负责人	手动
CGGL.04.01 政府公开招标采购流程	需求审核	R01	采购需求不明确, 重大项目未经过论证, 采购方式未明确或不合理, 可能导致采购需求不明确, 影响采购活动正常进行。	C01	招标文件由招采中心负责人审核组织专家论证, 主要关注招标文件与实际业务需求相符合。	招标文件		招采中心/负责人	手动
				C02	采购人对招标文件进行审核, 关注招标文件的技术参数是否规范完整, 合同条款内容合理合规。			采购人	手动
	资格审查	R02	供应商主体资格和履约能力等未达要求, 供应商资质材料存在重大疏漏或欺诈, 可能导致学校合法权益受损。	C01	招采中心经办人审核投标人的投标文件, 审核其是否具有履行合同的能力, 包括专业、技术资格和能力, 资金、设备和其他物质设施状况, 管理能力, 经验、信誉和相应的从业人员。确定投标单位名单。			招采中心/经办人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	专家组组建	R03	未按照要求组建评标委员会, 选取专家不对口或未做到回避规范, 可能导致评标活动无法保持公允客观, 存在舞弊或错误判断, 影响评标结果。	C01	评标由评标委员会负责, 评标委员会由5名以上(单数)评标专家组成, 评标专家由招采中心、委托招标代理机构或会同学校相关部门从学校评审专家库或邀请校外专家组成。在评标前半天内由招采中心经办人通知评标专家本人, 评标专家成员在评标前必须保密。			招采中心/经办人	手动
	确认中标单位	R04	未按照要求组建评标委员会, 选取专家不对口或未做到回避规范, 可能导致评标活动无法保持公允客观, 存在舞弊或错误判断, 影响评标结果。	C01	招采中心负责人根据评标委员会提出的书面评标报告和推荐的中标候选人确定中标人。	评审报告		采购工作领导小组/组长	手动
	合同签订	R05	未及时签订合同或合同签订未严格按照审批权限签订, 可能导致学校形成额外的支付义务。	C01	采购活动结束后, 采购人和供应商根据招标文件等约定签订采购合同, 合同内容由双方当事人约定, 主要包括以下条款: 当事人名称、地址和联系方式; 项目名称、数量和单位; 价款; 技术指标、验收标准; 交货期限、地点和方式; 付款方式; 质保和售后服务; 违约责任和解决争议的方法等。	采购合同		采购人	手动
	采购监督	R06	未对采购活动进行有效的监督, 可能导致采购活动中出现舞弊的风险, 造成学校利益的受损。	C01	采购监督部门对采购实施过程进行监督, 对大型采购项目现场监督开评标过程。			采购监督部门	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
CGGL.04.02 竞争性谈判采购流程	执行审核	R01	采购需求不明确,重大项目未经过论证,采购方式未明确或不合理,可能导致采购需求不明确,影响采购活动正常进行。	C01	招标文件由招采中心负责人审核组织专家论证,主要关注招标文件与实际业务需求相符合。	招标文件		招采中心/负责人	手动
				C02	采购人对招标文件进行审核,关注招标文件的技术参数是否规范完整,合同条款内容合理合规。			采购人	手动
	资格审查	R02	供应商主体资格和履约能力等未达要求,供应商资质材料存在重大疏漏或欺诈,可能导致学校合法权益受损。	C01	招采中心经办人审核投标人的投标文件,审核其是否具有履行合同的能力,包括专业、技术资格和能力,资金、设备和其他物质设施状况,管理能力,经验、信誉和相应的从业人员。确定投标单位名单。			招采中心/经办人	手动
	专家组组建	R03	未按照要求组建评标委员会,选取专家不对口或未做到回避规范,可能导致评标活动无法保持公允客观,存在舞弊或错误判断,影响评标结果。	C01	谈判由谈判小组负责,谈判小组由5名以上(单数)谈判专家组成,专家由招采中心、委托招标代理机构或会同学校相关部门从学校评审专家库或邀请校外专家组成。在谈判前半天内由招采中心经办人通知评标专家本人,谈判小组成员在评标前必须保密。			采购办/经办人	手动
确认成交单位	R04	未按照要求组建评标委员会,选取专家不对口或未做到回避规范,可能导致评标活动无法保持公允客观,存在舞弊或错误判断,影响评标结果。	C01	招采中心负责人根据谈判小组提出的书面评标报告和推荐的中标候选人确定中标人。	评审报告		招采中心/负责人	手动	

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	合同签订	R05	未及时签订合同或合同签订未严格按照审批权限签订,可能导致学校形成额外的支付义务。	C01	采购活动结束后,采购人和供应商根据招标文件等约定签订采购合同,合同内容由双方当事人约定,主要包括以下条款:当事人名称、地址和联系方式;项目名称、数量和单位;价款;技术指标、验收标准;交货期限、地点和方式;付款方式;质保和售后服务;违约责任和解决争议的方法等。	采购合同		采购人	手动
	采购监督	R06	未对采购活动进行有效的监督,可能导致采购活动中出现舞弊的风险,造成学校利益的受损。	C01	采购监督部门对采购实施过程进行监督,对大型采购项目现场监督开评标过程。			采购监督部门	手动
CGGL.04.03 竞争性磋商采购流程	采购文件审核	R01	招标文件编写内容不详细,招标信息不完全,制定技术规格要求有针对性和倾向性,审核不严格,招标范围小,缺乏竞争力。	C01	招标文件由招采中心负责人审核组织专家论证,主要关注招标文件与实际业务需求相符合。	竞争性磋商文件		招采中心/负责人	手动
				C02	采购人对招标文件进行审核,关注招标文件的技术参数是否规范完整,合同条款内容合理合规。			采购人	手动
	资格审查	R02	供应商主体资格和履约能力等未达要求,供应商资质材料存在重大疏漏或欺诈,可能导致学校合法权益受损。	C01	招采中心经办人审核投标人的投标文件,审核其是否具有履行合同的能力,包括专业、技术资格和能力,资金、设备和其他物质设施状况,管理能力,经验、信誉和相应的从业人员。确定投标单位名单。			招采中心/经办人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	专家组组建	R03	未按照要求组建评标委员会, 选取专家不对口或未做到回避规范, 可能导致评标活动无法保持公允客观, 存在舞弊或错误判断, 影响评标结果。	C01	评标由磋商小组负责, 磋商小组由5名以上(单数)磋商专家组成, 专家由招采中心、委托招标代理机构或会同学校相关部门从学校评审专家库或邀请校外专家组成。在磋商前半天内由招采中心经办人通知评标专家本人, 磋商小组成员在评标前必须保密。			招采中心/经办人	手动
	确认成交单位	R04	未按照要求组建评标委员会, 选取专家不对口或未做到回避规范, 可能导致评标活动无法保持公允客观, 存在舞弊或错误判断, 影响评标结果。	C01	招采中心负责人根据磋商小组提出的书面评标报告和推荐的中标候选人确定中标人。	评审报告		招采中心/负责人	手动
	合同签订	R05	未及时签订合同或合同签订未严格按照审批权限签订, 可能导致学校形成额外的支付义务。	C01	采购活动结束后, 采购人和供应商根据招标文件等约定签订采购合同, 合同内容由双方当事人约定, 主要包括以下条款: 当事人名称、地址和联系方式; 项目名称、数量和单位; 价款; 技术指标、验收标准; 交货期限、地点和方式; 付款方式; 质保和售后服务; 违约责任和解决争议的方法等。	采购合同		采购人	手动
	采购监督	R06	未对采购活动进行有效的监督, 可能导致采购活动中出现舞弊的风险, 造成学校利益的受损。	C01	采购监督部门对采购实施过程进行监督, 对大型采购项目现场监督开评标过程。			采购监督部门	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
CGGL.04.04 询价采购流程说明	成立询价小组	R01	未按照要求组建评标委员会, 选取专家不对口或未做到回避规范, 可能导致评标活动无法保持公允客观, 存在舞弊或错误判断, 影响评标结果。	C01	采购人组成3人(含)以上比价小组, 小组成员必须是与学校签订聘用或劳动合同的工作人员。比价小组应当对采购项目的价格构成和评定成交的标准等事项做出规定。			采购人	手动
	执行审核	R02	招标文件编写不符合采购需求, 审核不严格, 可能导致招标目标不明确, 造成废标流标。	C01	比价小组起草招标文件根据项目特点及采购需求编制询价文件, 询价文件应当明确询价招标程序、询价内容、合同草案的条款以及评定成交的标准等事项。	询价文件		采购办/负责人	手动
			采购需求不明确, 重大项目未经过论证, 采购方式未明确或不合理, 可能导致采购需求不明确, 影响采购活动正常进行。	C02	采购人对询价文件进行审核, 关注询价文件的技术参数是否规范完整, 合同条款内容合理合规。			采购人	手动
	资格预审	R03	供应商主体资格和履约能力等未达要求, 供应商资质材料存在重大疏漏或欺诈, 可能导致学校合法权益受损。	C01	询价小组经办人审核投标单位响应文件, 是否具有履行合同的能力, 包括专业、技术资格和能力, 资金、设备和其他物质设施状况, 管理能力, 经验、信誉和相应的从业人员。确定不少于三家符合条件的商家参加。			询价小组/经办人	手动
	确认成交单位	R04	未按照要求组建评标委员会, 选取专家不对口或未做到回避规范, 可能导致评标活动无法保持公允客观, 存在舞弊或错误判断, 影响评标结果。	C01	询价小组成员要根据政府采购法律法规和采购文件所载明的评审方法、标准进行评审。对所有投标或响应文件逐一进行资格性、符合性检查, 按招标文件规定的评审方法和标准, 进行评价和打分; 最后确定评标结果。根据评审结果, 询价小组确定中标单位。	评审报告		询价小组	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	签订合同	R05	未对采购活动进行有效的监督,可能导致采购活动中出现舞弊的风险,造成学校利益的受损。	C01	采购活动结束后,采购人和供应商根据招投标文件等约定签订采购合同,合同应当明确采购的内容、期限、数量、质量、价格等要求,以及资金结算方式、双方的权利义务事项和违约责任等内容。	合同正本		采购人	手动
	监督	R06	未及时签订合同或合同签订未严格按照审批权限签订,可能导致学校形成额外的支付义务。	C01	采购监督部门对采购实施过程进行监督。			采购监督部门	手动
CGGL. 04.05 单一来源 采购流程 说明	专家组组建	R01	未按照要求组建评标委员会,选取专家不对口或未做到回避规范,可能导致评标活动无法保持公允客观,存在舞弊或错误判断,影响评标结果。	C01	采购人负责组成谈判小组,谈判小组成员由3名以上(单数)评标专家组成,谈判小组成员由招采中心和业务管理部门从评审专家库中抽取选取。专业性强、情况特殊的采购项目,需要从评审专家库以外聘请专家的。谈判小组应当对采购项目的价格构成和评定成交的标准等事项做出规定。			采购人	手动
	采购文件审核	R02	招标文件编写不符合采购需求,审核不严格,可能导致招标目标不明确,造成废标流标。	C01	谈判小组起草谈判文件根据项目特点及采购需求编制谈判文件,谈判文件应当明确谈判内容、合同草案的条款以及评定成交的标准等事项。	谈判文件		谈判小组	手动
				C02	采购人对询价文件进行审核,关注谈判文件的技术参数是否规范完整,合同条款内容合理合规。			采购人	手动
确认成交单位	R03	未按照要求组建评标委员会,选取专家不对口或未做到回避规范,可能导致评标活动无法保持公允客观,存在舞弊或错误判断,影响评标结果。	C01	谈判小组成员要根据政府采购法律法规和采购文件所载明的评审方法、标准进行评审。对所有投标或响应文件逐一进行资格性、符合性检查,按招标文件规定的评审方法和标准,进行评价和打分;最后确定评标结果。	评审报告		谈判小组	手动	

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	合同签订	R04	未及时签订合同或合同签订未严格按照审批权限签订,可能导致学校形成额外的支付义务。	C01	采购活动结束后,采购人和供应商根据招标文件等约定签订采购合同,合同应当明确采购的内容、期限、数量、质量、价格等要求,以及资金结算方式、双方的权利义务事项和违约责任等内容。	合同正本		采购人	手动
	采购监督	R05	未对采购活动进行有效的监督,可能导致采购活动中出现舞弊的风险,造成学校利益的受损。	C01	采购监督部门对采购实施过程进行监督。			采购监督部门	手动
CGGL.05.01 采购验收 入库 流程	组织 验收	R01	验收部门验收手续不符合规定,未组织质量检测,未及时办理入库登记,对采购过程文没有及时整理核对,备案存档,可能导致采购货物以次充好,并且无法追责,造成学校利益损失。	C01	采购人对预算十万元以下一般货物采购组织验收。	验收申请		采购人	手动
			对于技术专业度较高货物,验收方案过于简单、欠缺科学性,未组织相关专家验收,采购人由于专业能力无法发现采购质量问题,对验收过程中存在的异常情况未及时正确地处理,可能导致采购货物以次充好,造成学校利益损失。	C02	业务管理部门对货物类重大项目、工程类和服务类项目由归口部门组织验收。		业务管理部门/经办人	手动	

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段	
			采购验收不规范,验收方法和标准不规范,验收方案过于简单、欠缺科学性,不能完全满足验收的需要,或采购验收问题处理不当,对验收过程中存在的异常情况未及时正确地处理,可能导致采购货物以次充好,造成学校利益损失。	C03	业务管理部门负责人对验收小组各给出的验收报告做出审核,审核无误后给出审核意见并提交资产管理进行资产入库登记。			业务管理部门/负责人	手动	
CGGL.06.01 采购付款与结算流程	付款审核	R01	采购报销申请文件不全,未按照合同相关条款要求付款,付款审核不严格,可能导致学校利益受损。满足支付条件的,资金支付不及时,或延迟支付,或付款方式不恰当,使学校带来资金风险。	C01	经费管理部门负责人审核经费付款申请,付款经费来源如为二级单位部门自有经费,由二级单位自行审批本单位报销申请。	付款申请表、采购合同,验收单、发票、工程结算书		经费管理部门/负责人	手动	
				C02	财务处负责人对报销金额在10万元以上进行审签。			财务处/负责人	手动	
				C03	科研、其他自有经费付款支出超过50万元,基建付款支出超过20万,学校预算经费单笔金额在100万元以上付款支出分管财务校领导签字审批。			分管财务校领导	手动	
	财务复核	R02	C01	支出事项的原始凭据未能反映或说明实际情况,可能导致资金损失或舞弊的风险;原始凭据未正确的签字或盖章;原始凭据与业务内容不匹配;原始凭据所盖印章与相关资料不符;取得已过期等不合规发票。审核不严格,容易导致国有资产流失。	C01	财务处会计1审核采购人提交的付款申请,审核无误提交财务处复核会计复核。			财务处/会计1	手动
			C02	财务处会计2审核付款申请内容,审核无误交出纳付款。	C02	财务处会计2审核付款申请内容,审核无误交出纳付款。			财务处/会计2	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
CGGL.07.01 采购质疑答复与投诉处理流程	编制质疑答复	R01	未按规定时间及时处理质疑或政府采购质疑与投诉处理不当,无法有效维护国家利益、社会公共利益,保护政府采购当事人的合法权益。	C01	招采中心经办人在学校法律顾问等的协助下,对质疑书所提出的异议进行核实,五个工作日之内编制形成书面的质疑答复意见。	质疑答复意见		招采中心/经办人	手动
	质疑答复审核	R02	采购质疑答复未经过严格审核,可能导致答复内容不完整、不合理,无法有效答复质疑。	C02	招采中心负责人对质疑答复意见进行审核,审核答复意见是否合法合规、有理有据等,审核无误签字盖章确认。			招采中心/负责人	手动
CGGL.08.01 供应商入库资格审查流程	资格准入	R01	未建立规范的供应商准入标准,对入库供应商的资格审定不严格,可能导致后续采购工作供应商选取不当,造成采购管理工作的低效,导致采购人的利益损失。	C01	经办人对供应商递交的书面资质信息审核,审核无误后确定合格供应商入库。信息库依据供应商的行业和主营产品类别分类建立,并实行动态管理。	招标采购供应商入库申请表	无	招采中心/经办人	手动
				C02	招采中心负责人对供应商资质进行审定。			招采中心/负责人	手动
CGGL.08.02 供应商评价流	评价管理	R01	未设置供应商评价体系和办法未执行对供应商进行评价,可能导致供应商评价管理工作流于形式,供应响应学校采购活动积极性不高,提供劣质产品或服务,造成学校利益损失。	C01	招采中心对参加学校采购活动的供应商设置诚信评价体系;入库供应商的基础分为60分;成交且履行情况正常加分,违约或违规操作扣分;供应商年度考核分数低于60分的,取消其合格供应商资格。			招采中心/经办人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
程		R02	未对评价结果进行运用,可能导致供应商库管理混乱,供应响应学校采购活动积极性不高,提供劣质产品或服务,造成学校利益损失。	C02	采购业务主管单位负责组织供应商的诚信评价。综合评价“不合格”的将计入“黑名单”,“合格”的不予加分,“优秀”的加10分。			业务管理部门/经办人	手动