****贝壳集团****

****间接采购管理制度****

# 第一章 总 则

****第一条 编制目的****

为明确贝壳集采与自采采购组织的职责，明确平台事务线，各事业线及其城市，及视同平台事业部的组织需求部门的业务范围划分，保障贝壳各级组织间接采购业务的顺利开展和有效执行，特制定此制度。



****第二条 适用范围****

（一）   本制度适用于贝壳集团（贝壳控股有限公司及其下属全资、控股及实际控制的公司和主体），贝壳集团对外投资的非全资控股主体除外。

（二）   本制度适用于全集团集采、自采所有间接采购业务。

****第三条 名词解释****

****（一）采购业务：****指为支持全集团内所有日常运营所需产品或服务而进行的间接采购活动，其采购范围包括：IT类、行政类、工程类、市场类和专业服务类所涉及的各种产品和服务。

****（二）报销：****是指公司向员工支付员工个人因处理公司的事务、受公司指派及出差执行公司的某项公务而发生的垫付款项。

****（三）间接采购：****间接采购也称为非经营性采购，是支持产品生产及销售，以及维持企业正常运营的物料及服务的购买。

****（四）固定资产：****是指企业为生产商品、提供服务、出租或经营管理而持有，并且使用寿命超过一个会计年度的有形资产。贝壳的固定资产通常为不含税价值达到人民币2000元的有形资产（电脑设备除显示器外不受金额限制）。具体类别详见《固定资产分类标准》。如有特殊情况，以相关规定为准。

****（五）集采：****由采购中心组织执行，集合采购需求，通过需求确认、市场寻源、供应商入围及采购策略、谈判策略及授标、结果分享等全流程采购方式。

****（六）自采：****经采购品类负责人审批确认后，由需求部门自行完成采购实施及付款流程的采购方式。

****（七）商城采购：****又称目录化采购，指采购事先签订好框架协议，并将框架协议的物资清单上传到系统中，经上传图片、补充详细介绍，生成商品清单，上架到采购商城中。非定额类商品，需求用户可以随时在采购商城中选购，选购完成并审批通过后，订单直接发送至供应商。定额类商品，需求用户可以随时在采购商城中选购，选购提交成功后，订单直接发送至供应商，无需经过审批。定额特指每月定期发放固定额度的预算费用，并设置好需求用户可购买的商品范围。商品范围一般为日常办公用品类。

****（八）非商城采购：****又称非目录化采购，指需求用户描述清楚需求，经审批通过后流转至采购中心并分配给采购人员，采购人员创建订单后，发送至相关供应商。

****（九）招标采购：****本制度中的“招标”特指“邀请招标”，是指招标人向具备承担招标项目能力、资信良好的特定法人或者其他组织，以投标邀请书的方式组织投标。在符合招标条件要求的前提下，依照招标程序由评标小组根据评标标准选出中标供应商。招标采购项目执行遵循《贝壳集团间接采购招标管理规范》。

****（十）询比价：****指在技术方案都符合需求的情况下，通过定向邀请若干家供应商入围，进行价格比较，以确保价格具有竞争性的一种采购方式。询比价项目应遵循最低价中标原则。

****（十一）比稿比价：****预算总金额未达到招标金额，但需要供应商针对某一具体需求提供设计或技术方案，并通过方案比对及商务价格对比进行综合评估后确定供应商的采购方式。

****（十二）单一来源采购申请：****是指所购产品或服务的来源渠道单一，如基于技术、工艺或专利保护、首次制造、合同追加、原有采购项目的后续扩充和发生了不可遇见紧急情况不能向其他供应商处采购等原因，只能向唯一供应商处进行采购的方式。单一来源申请由需求方提出申请并提交相关支持文档。采用单一来源采购方式需满足以下情形之一：

         1. 采购的产品或服务，基于综合解决方案、交付质量要求等原因，只有唯一的制造商或服务商提供者；

         2. 发生了不可预见的紧急情况，不能或来不及从其他供应商处采购；

         3. 由市场行情或垄断情况决定的唯一性采购。基于技术、工艺或者专利权保护等原因，项目只有特定供应商能满足需求，且不存在任何其他合理选择或替代的，或属于政府性/行业垄断的需求，只能由政府行政主管部门指定供应商或行业只有独家资源，只能选择与资源所属方合作；

         4. 在原供应商已提供了产品或服务的基础上，增加了替换或扩充原产品或服务的需求，若更换供应商会造成不兼容或不一致的困难，不能保证与原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处添购；

****（十三）采购策略：****是指针对某一采购事项制定的整体采购计划，能够帮助采购人员做出采购决策的过程，涵盖了整个采购周期所涉及到各种流程，包括但不仅限于供应商入围、采购方式的选择、时间计划、谈判策略、中标计划等等。

****第四条****   ****采购管理制度的指导原则****

（一）   先PR后采购原则 (No PR, No Work)：各类采购事项均先提交预算审核和采购申请，按照规定权限逐级审批。在PR审批通过后，才可开展采购工作。PR提交要求如下：

         1）签署非年框（单次）类的合同：PR采购申请提交时，需按当年内预计要发生的预算总金额提交，且在采购策略前完成审批。

         2）签署年框类的合同：

             如有付款义务时，PR采购申请提交需按当年要发生的预算总金额提交（或通过邮件申请），且在发布招标文件或询比价前完成审批。

             如无付款义务时，仅需引入长期合作供应商的，采购人员发起的需求，可直接发起采购策略，在策略中说明需求背景、预估年度采购金额等信息。需求部门发起的需求，需要通过邮件方式发起需求，写明需求背景、预估年度采购金额等，经过需求部门负责人审批确认后，同步采购人员执行采购流程。但当需求部门有实际需求时，需要提交PR采购申请。

             注：有付款义务表示已知发生，固定时间内有费用支出；

                    无付款义务代表发生存在不确定性，需约定单价，费用支出时间以发生为准。

（二）廉洁奉公原则：负责、参与采购活动的部门和人员均应严格遵守相关法律法规和公司规章制度，不得采取不正当手段改变或试图影响采购活动的正常进行；严禁吃拿卡要、行贿受贿和以权谋私，杜绝滥用职权、暗箱操作和内外勾结。

（三）公平公正原则：在选择入围供应商、商务谈判、定标时必须对所有供应商保持公平，树立并维护公司良好的信誉和形象。

（四）诚实守信原则：负责、参与和审批采购活动的部门和人员均不得虚报采购需求、造假作伪、规避审批，确保提交的各项信息、文件和资料真实、准确和完整，严禁在同一项目下将同一供应商作拆单处理以规避监管。

（五）充分竞争、择优选择原则：广泛寻源，择优选择供应商。

（六）不相容职责分离的原则：采购的申请与审批；采购预算编制与审批；采购需求人员与采购执行人员；工程项目实施与价款支付；决策审批与执行；供应商询价人员与最终定价审批人员；验收人员与采购执行人员；采购付款申请、审批与付款操作人员；工程竣工决算与审计。上述不相容职责均需由不同人员执行。

（七）可追溯原则：采购全过程资料，包括供应商入围、采购策略、谈判策略及过程记录、授标、协议、付款、验收等必须按照要求及时收集、整理和归档。

（八）保密原则：采购相关文档及在公司采购活动中对外定向披露的与采购业务相关的信息（披露前已进入公知领域的除外），均属于商业秘密，未经批准不得在公司内部扩大知情范围或向外部其他第三方披露。

# ****第二章 职 责****

****第五条 需求部门****

（一）依照实际需要及预算情况，按照本制度要求提交清晰完整的采购申请、配合采购实施，负责供应商履约全过程的监督和管理。并负责采购物资、服务进行验收，对供应商进行考核评分。

（二）如果为自采范围，业务部门依照本制度要求，通过询比价、招标、单一来源、比稿比价等方式完成自采工作，确保自采工作合规性。

（三）如果为自采范围，业务部门负责自采项目全过程文件存档、留痕。

（四）如果为自采范围，业务部门负责人审批自采项目的采购结果，审批自采项目合同。同时需求部门负责人作为自采业务的第一责任人，负责自采项目的整体合规性。

****第六条 财务部门****

（一）审批采购申请的预算是否符合规定以及预算项的准确性，对不符合的予以驳回。

（二）审核采购合同中的财务条款。

（三）审核付款相关凭据。

（四）依照合同约定付款。

****第七条 法务部门****

（一）负责审核合同的合理性、合法性、合规性。

（二）制定采购合同模版，审核合同及盖章流程。

****第八条 采购中心****

（一）采购制度规则制定

     1. 统筹制定并落实采购中心的战略规划、组织架构、采购业务及团队绩效管理等工作。

     2. 负责规划、制定及完善采购管理制度和流程， 并且进行解读。

     3. 负责规划和完善与采购相关的系统需求，配合研发体系建设和优化与采购相关的系统。

     4. 负责统一搭建贝壳采购平台，并为全集团内的需求部门提供培训及辅导。

     5. 统筹规划并制定自采工作的范围。

（二）承接集采范围内的项目执行工作

     1. 负责优化采购中心供应商管理体系，包括从供应商寻源、入库、合作、考核、淘汰等全生命周期管理。

     2. 负责优化采购中心的采购运作管理体系，包括但不限于采购方案的制定及执行、商务谈判、合同签署、订单执行、履约及结算管理、成本价格分析等。

     3. 负责在需求部门制定项目预算时，提供预估采购成本，有效地指引需求部门制定或调整其预算，从而提高项目预算的合理性和准确性。

        4. 对平台自采项目的判定及审批确认。

# ****第三章 业务范围划分****

****第十条 报销****

同一采购事项年度累计发生的总金额低于2万元的报销，依照集团财务运营中心发布的《员工费用报销管理规定》执行。但严禁在同一项目下作拆单处理。

****第十一条 无需PR的对公付款****

1. 同一采购事项年度累计发生的总金额低于2万元的对公付款，无需提交采购（PR）申请。但严禁在同一项目下作拆单处理。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 序号 | 分类 | 涉及费用类型 |
| 1 | 办公职场相关 | 1）办公职场租赁费，职能房租、库房租赁以及与房租合同强相关的水电费、门店宽带费、电话费、物业费、供暖费、制冷费 |
| 2）以银行转账、托收形式收取以及储值形式的水、电、燃气等类型费用 |
| 2 | 投资类/保证金 | 1）投资款、对赌协议相关付款 |
| 2）投标保证金 |
| 3 | 法务诉讼类 | 1）与诉讼直接相关的法院诉讼费，如依据法院判决书或调解书缴纳的罚款、赔偿或调解款、仲裁费，诉讼相关的保全费 |
| 2）各类赔偿款、罚款 |
| 4 | 薪酬、福利类 | 1）委托人力资源服务机构按月，以代收代付形式发放的员工工资、五险一金及相关服务费用（不含外包员工） |
| 2）员工福利相关的团建费、员工图书费 |
| 3）员工关怀补偿金、员工租房补贴 |
| 4）车辆相关的加油费、维修保养费、救援费 |
| 5 | 政府、公益类 | 1）社会公益捐款 |
| 2）政府类（法院、财政代收账户、公证处、政府财政账户、银行、医院） |
| 3）商业协会会费，行业会员费 |
| 6 | 补贴类 | 加盟商补贴、装修补贴、推广运营补贴、营销激励活动 |
| 7 | 房产交易类 | 房产交易相关（购房款、租金、押金、意向金、保证金、中介服务费、评估费、交易担保、网签服务费、 A代业务等） |
| 8 | 内部交易类 | 收款公司为内部公司（链家、贝壳）及房产经纪公司等 |
| 9 | 涉密类 | 猎头费 |
| 10 | 经营性采购 | 各类经营性采购业务 |

2. 以下事项无论金额大小均无需提交采购（PR）申请，可以直接按照财务运营中心付款要求执行：明细详见采购平台网站首页，最新通知《无需采购申请的事项公示》[http://caigou.ke.com/mall/#/](http://caigou.ke.com/mall/" \l "/)

****第十二条 自采业务范围****

1. 常规费用：员工差旅，交通，高管福利相关。

2. 员工激励：出游活动、旅行活动、景点门票、餐饮服务等。

3. 公关、媒介特殊项目：

   （1）涉及到保密性、合作特殊性、舆情公关等特殊项目需求；

   （2）涉及到关系维护等软性内容的所有媒体合作（包括项目、年框等）；

   （3）政府、公益机关及院校相关合作项目费、赞助费；

4. 效果广告测试：市场品类效果广告新增渠道/资源位测试（单次最高额度限定为30万元（含）)。

5. 海外事业部在海外发生的采购项目。

6. 专业服务类采购：各业务条线服务类授权采购范围如下

        (1)   法务专项服务：律所服务、专利申请相关等；

        (2)   定制服务：定制定向能力培养提升类课程、讲师、专家邀请及咨询等；

        (3)   财、税专项服务：会计师事务所服务、税务服务、券商服务、财务咨询服务、战略投资相关咨询服务等专项服务；

        (4) 证照代办等政府指定办事机构的相关服务等；

        (5) RPO招聘服务；

        (6) 图书发行、图书印刷服务；

7. 工程类：

      （1）总金额10万以下的工程品类采购；

      （2）花桥建设项目土建、装修相关。

8. 其他不利于集采的项目，由采购人员判断后经采购品类负责人确认并授权业务部门自采。

****第十三条 特殊事项审批说明：****

 原则上，在PR审批通过且经过采购确认自采后，才可开展自采相关工作。严禁PR没有审批完成的情况下开展一切自采工作。如遇客观性、紧急性等特殊情况，需求部门应及时说明原因并完成相应的PR审批流程后，通过企微流程中心提交“事后报备”申请，完成审批确认后，将审批流程传阅采购中心，由采购中心批复自采。审批流程详见《贝壳集团间接采购审批流管理规范》

# ****第四章 采购审批原则****

****第十四条 采购需求审批人职责****

采购需求部门提交的立项申请，根据具体金额依次经相关部门相关审批人完成审批，审批人职责如下，具体审批流见《贝壳集团间接采购审批流管理规范》。

（一）各条线负责人、事业群业务线负责人、中心负责人、部门负责人职责：

1. 负责审核需求的真实性、合理性；

2. 依据采购需求金额及审批流进行审批。

（二）财务BP职责：审核采购需求立项，采购需求的超预算审批及转预算审批。

（三）税务BP职责：审核大金额采购费用主体的合理性。

****第十五条 单一来源采购申请审批****

      经论证符合单一来源采购情形的，由需求部门发起线上单一来源采购申请，说明单一来源申请的原因并注明符合单一来源采购情形的论证过程等关键信息或证据材料，根据项目金额依次提交不同层级审批人审批。具体审批流参见《贝壳集团间接采购审批流管理规范》。

****第十六条 验收原则和审批****

业务需求部门对供应商交付的产品、或服务进行到货验收确认。对不满足需求需要进行退换货的物品/服务，需及时提出，由供应商根据合同约定条款进行解决。对于无实物的采购，可采取合同约定、行业公认或符合常理的方式进行验收。关于采购验收，需依照《贝壳集团验收管理制度》执行。

# ****第五章 采购执行****

****第十七条  采购方式****

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ****采购方式**** | ****适用范围**** | ****要求**** |
| 招投标 | 单次项目预算总金额或年度预算总金额超过100万元（含）的采购项目。 | 招标采购依照最新发布的《贝壳集团间接采购招标管理规范》执行。  500万元及以上应招未招的集采采购项目，采购中心月度邮件报备事务线负责人。  100万元及以上应招未招的自采采购项目，需说明原因，并经事务线/事业线负责人审批确认。 |
| 询比价 | 预算总金额或年度预算总金额低于100万元的普通采购项目。 | 询比价采购依照最新发布的《贝壳集团询比价采购流程规范》执行。 |
| 比稿比价 | 预算总金额未达到招标金额要求，但需要供应商针对某一具体需求提供设计或技术方案，并通过方案比对及商务价格对比进行综合评估后确定供应商的采购方式。 | 比稿比价的采购流程可参考《贝壳集团间接采购招标管理规范》中的招标流程，评分方法参考招标评分方法，但无需编写、审核及发布标书。供应商只需按技术要求提交解决方案及盖章版的报价单。 |
| 单一来源 | 不受预算总金额限制，但需要满足单一来源情形且有相关论证证据作为参考，并按照单一来源审批要求完成审批的采购项目。 | 单一来源采购需依照最新发布的《贝壳集团单一来源采购流程》执行。单一来源审批记录需附在授标报告中并随项目过程文件一并存档。 |

（一）按执行部门：分为集采和自采。

（二）按项目金额执行：分为招标、询比价、比稿比价、单一来源

（三）不同采购方式的适用范围及要求如下，

****第十八条  采购项目执行****

       集采项目，需按采购四步法执行。自采项目无需需求确认及采购结果分享环节，其他步骤按集采标准执行。供应商入围及采购策略审批流程、谈判策略及授标报告审批流程可参照《贝壳集团间接采购审批流管理规范》执行。

****（一）需求确认（适用于集采项目）****

采购人员需要和需求部门就采购产品或服务的具体事项充分沟通并达成一致。如果采购项目过程中需求有变更，需要重新进行需求确认并同步采购品类BP及需求部门负责人。

****（二）供应商入围及采购策略审批****

1. 采购项目的入围供应商应具备同等水平的资质和规模，数量应满足2N+1的原则，其中N为中标供应商数量。入围供应商之间不得为关联公司。

2. 采购人员应优先选库内合格供应商作为入围对象。若库内供应商资源不能满足时，可邀请库外供应商资源。入围供应商必须符合供应商准入规则，并根据最新的《贝壳集团供应商管理规定》完成新增入库及资质审核认证相关工作。

3. 如推荐供应商参与采购项目时，推荐人需填写《采购项目供应商推荐表》（详见附件1）并以邮件形式提交所属中心负责人审批，审批后转发至采购人员。由采购人员依照准入规则进行新增入库及资质审核，并发起采购策略的入围申请。由采购人员主动邀请的入围供应商，需在采购策略中说明供应商推荐人、入围原因及供应商相关的其他介绍、历史合作情况或项目案例等。

4. 采购策略一旦制定不可随意变更。若发生标的金额增加、需求范围变化等情况时，采购人员及需求用户需根据实际情况重新判断供应商定位及入围标准。采购策略发生变更时需重新发起审批流程。

5. 自采项目执行过程中，若同一采购事项年度累计发生预算总金额(含税) <2万元的偶发零星采购，可直接通过线下超市大卖场或电商平台进行采购，报销时提供水单或购买订单截图以及发票等相关证明文件。

6.未通过采购系统发起采购策略的采购项目，需填写供应商入围及采购策略审批表，并通过邮件的方式发至相关负责人审批，供应商入围及采购策略审批表详见附件2。审批流参见《贝壳集团间接采购审批流管理规范》。

****（三）谈判策略及授标审批****

1. 采购人员在收到全部报价后应同时解密所有报价单。根据供应商报价结果进行对标及谈判。对于询比价项目，如涉及多轮议价的情况，可参照《贝壳集团询比价采购流程规范》执行；对于招投标项目，在输出拟中标供应商后，进行价格谈判时，可参照《贝壳集团间接采购招标管理规范》执行。供应商报价可参照贝壳指定询价单模板进行报价，模板详见附件3。

2. 谈判后的价格低于原报价价格的，需要供应商提供加盖公章或招标专用章的正式报价单。

3. 采购人员以拟定的中标结果为依据，依照授标审批流程要求提交授标审批。

4. 如授标的相关内容发生变更，需重新提交审批并通过后，方可执行。

5. 如账期不足60天或预付金额超过合同总金额30%比例的，需要财务BP审批。

6.未通过采购系统发起授标申请的采购项目，需填写采购项目授标结果审批单，并通过邮件的方式发至相关负责人审批，授标结果审批单详见附件4。审批流参见《贝壳集团间接采购审批流管理规范》。

****（四）采购结果分享（适用于集采项目）****

授标审批通过后，采购人员需将审批结果（包含拟中标供应商名称、价格、合作期限、交付周期等信息）分享至需求部门。

****第十九条 采购合同签订****

（一）合同类型分为单次采购合同及年度框架协议（简称：年框合同）。合作项目总金额(含税)>2万元人民币时，需签订双方盖章的采购合同。如遇项目总金额不足2万元但需签订合同的特殊情况时，依照相关部门要求执行。合同模板优先选择法务线出具的标准合同模板（以下简称：贝壳合同模板），合同签订及审批流程依照法务部门审核要求执行。整装家居及惠居事业群的合同签订要求遵照该组织的相关要求执行。

（二）原则上，所有合作供应商均需签署贝壳集团的《保密协议》、《反商业贿赂协议》以及《反腐败承诺与保证》。供应商不同意签署的，也可提供对方公司相关文件，但需要经贝壳集团法务线或各事业群及城市法务部门的审核确认。特殊情况依照法务要求执行。（三）在合同到期后进入下一个合同周期时，需要重新论证价格合理性，经过授标审批确认后方可签署下一个合同周期。禁止沿用历史审批记录。

****第二十条 其他规则说明****

（一）供应商派单规则：如对于同一采购事项，签订了多家供应商服务协议的，需要采购人员根据项目情况制定公平公正的轮派规则并形成书面规范。当实际需求发生时，需按照派单规则在供应商之间进行派单。

# ****第六章 检查与考核****

****第二十一条****采购中心负责对本制度的执行情况进行监督和检查。同时，对于授权自采项目有事后监察权。

****第七章 附 则****

****第二十二条**** 采购中心应根据公司业务及采购业务发展情况，及时更新《贝壳集团供应商管理规定》《贝壳集团间接采购招标管理规范》《贝壳集团采购验收管理规定》《贝壳集团间接采购审批流管理规范》等采购相关制度，并作为该制度的有效补充。

****第二十三条****采购中心应根据采购业务实际情况，分别制定或更新适用于实际业务范围的部门及岗位职责，并作为该制度的有效补充。

****第二十四条****本制度由集团采购中心负责解释和修订。

****第二十五条****本制度自发布之日起施行。

****附件****

附件1：《采购项目供应商推荐表》

附件2：《采购策略及供应商入围审批表》

附件3：《采购项目询价单》

附件4：《采购项目授标结果审批单》

附件5：《文档记录保存建议》