



团 体 标 准

T/AIITRE 21006—2023

大中型企业数字化采购水平分级指南

Grading guide for digital procurement level of large and medium sized enterprises

2023 - 12 - 12 发布

2023 - 12 - 12 实施

目 次

前言	II
1 范围	3
2 规范性引用文件	3
3 术语和定义	3
4 缩略语	3
5 基本原则	4
5.1 稳定性	4
5.2 系统性	4
5.3 科学性	4
5.4 可操作性	4
6 数字化采购水平分级模型	4
6.1 模型框架	4
6.2 基础要素	4
6.3 业务流程	5
6.4 制度管理	5
7 数字化采购水平分级	6
7.1 通则	6
7.2 L1（起步级）	6
7.3 L2（规范级）	6
7.4 L3（提升级）	6
7.5 L4（优化级）	6
7.6 L5（引领级）	6
8 评估要点	6
8.1 L1（起步级）	6
8.2 L2（规范级）	7
8.3 L3（提升级）	9
8.4 L4（优化级）	10
8.5 L5（引领级）	11
9 方法和流程	12
9.1 评估方法	13
9.2 评估流程	13
附录 A（资料性） 数字化采购水平分级模型——基础要素评估指标示例	14
附录 B（资料性） 数字化采购水平分级单项评估结果示例	15
参考文献	16

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由中关村信息技术和实体经济融合发展联盟提出并归口。

本文件起草单位：国家工业信息安全发展研究中心、用友网络科技股份有限公司、阿里云计算有限公司、安徽省优质采科技发展有限公司、南京钢铁股份有限公司、上海质量管理科学研究院、思爱普（中国）有限公司、佛山市国信数字技术应用研究院、镭云（上海）物联网科技有限公司、北京易华录信息技术股份有限公司、南京鑫智链科技信息有限公司、中关村信息技术和实体经济融合发展联盟、首都经济贸易大学、中国农业大学国际学院。

本文件主要起草人：王晶、夏宜君、王美荣、杜娟、蔡鸿亮、于笑丰、骆英豪、罗晰、卢佳业、卢晓凯、封军、唐荆晶、蒋萍萍、谈云骏、陈昕、吕仁伟、王维、张澄宇、吴松巧、高辉、谷桐宇、陶立春、耿学玉、赵灿灿、付嘉裕、许竞如。

大中型企业数字化采购水平分级指南

1 范围

本文件给出了企业数字化采购水平分级的基本原则、分级模型、水平分级、评估要点、评估方法和流程。

本文件适用于开展数字化采购管理活动的各类企业,为相关主体对大中型企业开展数字化采购水平评估工作提供参考和依据。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

大中型企业 large and medium-size enterprises

根据不同行业特性,按照营业收入、从业人员等维度划分的企业类型。

注:按照国家统计局印发的《统计上大中小微型企业划分办法(2017)》的要求划分。

3.2

采购 purchasing

企业在一定条件下从供应商获取产品或服务作为企业资源的一项经营活动。

[来源:GB/T33456-2016, 3.27]

3.3

数字化采购 digital procurement

企业以提质降本增效为出发点,应用互联网、大数据、人工智能等新一代信息技术改造升级采购活动全过程,构建数据驱动型的新采购体系,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的系列活动。

3.4

采购管理 procurement management

对采购业务过程进行组织、实施与控制的管理过程。

3.5

战略寻源 procurement sourcing

以提高采购效率和效能为导向,寻找并筛选合适的供应商及相关信息的活动。

3.6

卡拉杰克模型 the Kraljic Portfolio purchasing model

将采购物料分为关键物料、杠杆物料、瓶颈物料和日常物料,并从利润影响和供应风险两个维度,对四类物料进行综合评价,从而形成采购品类与供应关系的矩阵模型。

4 缩略语

下列缩略语适用于本文件。

CRM:客户关系管理(Customer Relationship Management)

ERP:企业资源计划(Enterprise Resource Planning)

GMDPL:企业数字化采购水平分级模型(Grading Model of Digital Procurement Level)

ICE:智能内容提取(Intelligent Content Extraction)

OA:办公自动化(Office Automation)

RPA:机器人流程自动化(Robotic Process Automation)

SRM: 供应商关系管理 (Supplier Relationship Management)

S2P: 管理采购支付流程 (Source-to-Pay)

VR: 虚拟现实 (Virtual Reality)

5 基本原则

5.1 稳定性

水平分级模型相对稳定,能够反映企业在当前一段时间以及未来实施数字化采购中所必需的条件和要素,保障企业数字化采购管理的高效、顺畅。

5.2 系统性

水平分级按照采购管理活动的一般规律和逻辑关系来设计,通过不同评估要点,不同层次划分体现采购管理活动不同要素之间的联系。

5.3 科学性

水平分级评估要点选择与数字化采购活动密切相关,能够体现采购活动如何借助数字化技术有效提高采购效率和降低采购成本。

5.4 可操作性

采购水平采用逐级递进的形式,呈现低级向高级循序演进的特征,评估要点数据容易获得,具有可比性,而且普遍适用不同行业的大中型企业。

6 数字化采购水平分级模型

6.1 模型框架

针对大中型企业数字化采购建设和提升需求,结合企业采购组织管理和业务流程特点,从基础要素、业务流程、制度管理三个维度提出大中型企业数字化采购水平分级模型 (GMDPL),见图1。

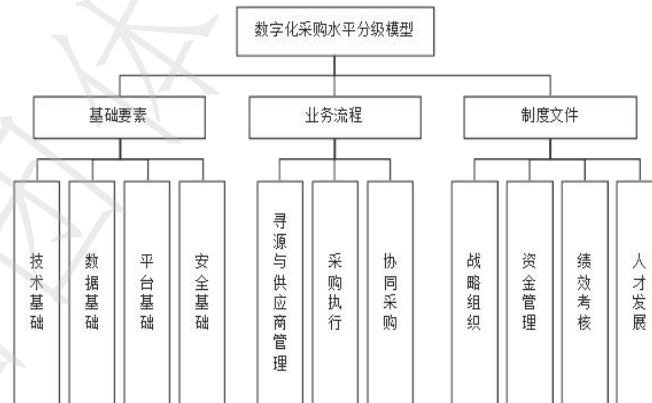


图1 大中型企业数字化采购水平分级模型 (GMDPL)

6.2 基础要素

6.2.1 通则

重点考察企业在数字化采购中的基础要素水平,从技术、数据、平台和安全为数字化采购建设奠定基础。

6.2.2 技术基础

在企业现有信息化基础上，发挥大数据、云计算、物联网、人工智能、区块链等新一代信息技术的先导作用，在数字化采购中实现技术集成融合和有效利用。

6.2.3 数据基础

在数字化采购中聚焦数据采集、数据集成、数据共享和应用，激发数据要素的创新驱动潜能。

6.2.4 平台基础

建设与采购管理相关的设备设施，以自主开发或购买外包服务的方式建设数字化采购平台，平台具备相关模块和对采购业务进行数字化管理的功能。

6.2.5 安全基础

采用适宜的信息安全防护技术手段，通过相应的制度和管理措施，保障企业的数字化采购平台、设备设施、业务系统等运行安全稳定可靠，保障平台网络安全和数据安全。

6.3 业务流程

6.3.1 通则

重点考察数字化采购业务流程中的建设、运行和优化的能力，推动数字化采购过程规范、透明、协同和高效。

6.3.2 寻源与供应商管理

在寻源和供应商管理活动中有效利用数字化工具以及RPA、人工智能等新一代信息技术实现可预测的战略寻源和前瞻性供应商管理的能力。包括但不限于以下内容：

- a) 品类管理。物资编码命名及物资编码体系应用情况；
- b) 需求分析。需求分析工具和价值分析模型等工具的应用水平；
- c) 供应商选择。供应商选择的工具、供应商谈判策略和决策依据；
- d) 供应商评价和风险管理。供应商评价的方法、手段、工具以及供应商风险管理。

6.3.3 采购执行

对采购所涉及的业务流程进行梳理、规范、调整和优化，提升全业务自动化执行力，以及采用信息化手段开展采购流程运行状态跟踪、过程管控和动态优化的能力。

- a) 执行方式。采购业务信息化的方式和比重。
- b) 流程优化。通过数字化实现采购执行各个环节业务的优化程度，包括合同管理、付款管理、订单管理等。

6.3.4 协同采购

采购部门与企业内外业务关联部门的配合和协同水平、响应速度。

- a) 内部协同。利用采购平台进行采购活动时与企业内部相关部门进行协同的情况。
- b) 内外协同。利用采购平台从事采购活动与外部供应链上下游之间的协同情况，包括信息共享，决策共制等。

6.4 制度管理

6.4.1 通则

重点考察根据数字化采购需求，制定采购战略、调整采购组织职能，规范数字化采购管理制度的情况，保障数字化采购可持续发展。

6.4.2 战略组织

制定数字化采购战略或规划及具体涉及的业务领域的目标落实和内容迭代完善。

6.4.3 资金管理

对数字化采购的资金需求做出制度性、长期性安排，确保资金投入的稳定性、持续性。

6.4.4 绩效考核

根据数字化采购建设的总体要求，完善考核制度，按需根据相关部门职能职责进行绩效考核。

6.4.5 人才发展

开展数字化采购人才技能培训和前瞻性人才储备，建立相应的人才晋升机制，保障数字化采购人才供给。

7 数字化采购水平分级

7.1 通则

从基础要素、业务流程和制度管理三个维度，沿着企业数字化采购水平不断演进和跃升的阶段性特征与要求，将数字化采购水平分为5级，分别为L1(起步级)、L2(规范级)、L3(提升级)、L4(优化级)、L5(引领级)。

7.2 L1(起步级)

企业信息化基础较弱，采购方式以分散化和线下采购为主，开始面向采购单项业务初步进行规划和投资，业务部门组织规范程度较低，采购人员被动接受需求，缺乏战略寻源流程和供应商管理工具。

7.3 L2(规范级)

企业具备一定信息化基础，初步建成数字化采购平台，部分物资在平台上实现集中采购，数字化采购流程相对规范，新一代信息技术应用于部分领域和业务单元，采购部门需求、计划、订单等分工合作流畅，采购数据和信息在企业内部实现部分共享，尚未打通企业内部采购各环节。

7.4 L3(提升级)

企业已基于自建采购平台或引入第三方平台实现大部分物资均在线上集中采购，数字化采购重点为业务流程综合集成，基本实现企业内部采购与生产、销售、物流等核心业务间的信息系统集成，有较完善的供应商管理工具，开始探索与供应商之间共享数据和与外部企业相关部门的协同。

7.5 L4(优化级)

企业数字化采购平台功能完善，具备支持采购业务全局优化的网络级能力，采购过程有一定的透明性和可追溯性，采购系统和一些外部业务系统互联互通，基于数据的风险管控和供应商选择科学有效，战略寻源制度成熟规范，企业内外部数据共享和应用，与供应商关系网络逐步形成。

7.6 L5(引领级)

新一代信息技术在数字化采购平台/系统的融合应用卓有成效，采购数据得到充分开发利用，供应链多主体协同联动、实时感知和提前响应。采购业务和管理创新活跃，企业带动上下游创新，采购成为企业新的价值创造中心。

8 评估要点

8.1 L1(起步级)

8.1.1 基础要素

8.1.1.1 技术基础

有简单的数字化基础，对OA、ERP等管理信息系统进行一般性应用。

8.1.1.2 数据基础

采集物资数据等主要数据，建立基础采购数据库，为数据分析技术提供决策参考奠定基础。

8.1.1.3 平台基础

初步建立采购系统，尝试采购系统与生产、仓配、财务等信息化系统的部分系统进行对接。

8.1.1.4 安全基础

在系统建设和部署阶段能够考虑到安全稳定的要求，有保障数据安全的意识。

8.1.2 业务流程

8.1.2.1 寻源与供应商管理

包括但不限于以下内容：

- a) 品类管理。开始建立物资编码库。
- b) 需求分析。注意收集品类的供求市场变化情况。
- c) 供应商选择。开始利用线上系统进行供应商寻源，与主要供应商探索建立基本合作机制。
- d) 供应商评价和风险管理。探索对供应商进行简单的分类管理，将供应商服务水平纳入考察范围，确立初步的供应商评估核心要素，供应商风险管理能力较弱。

8.1.2.2 采购执行

包括但不限于以下内容：

- a) 执行方式。通过在线采购系统的引入，对部分重复性业务实施信息化改造，尚未能及时反馈和跟踪采购全流程。
- b) 流程优化。开始建立采购合同、采购文件、过程资料等线上模板库，探索对线上业务流程的规范。

8.1.2.3 协同采购

包括但不限于以下内容：

- a) 内部协同。采购、生产、库存、销售等部分部门初步通过采购系统共享一定的部门间信息，初步开始协调。
- b) 内外协同。尚未开始与供应链上下游共享信息与协同。

8.1.3 制度管理

8.1.3.1 战略组织

初步制定数字化采购管理的战略框架和基本制度体系，涉及重点采购业务及相关部门。

8.1.3.2 资金管理

初步制定与数字化采购相关的资金管理制度和规范，对数字化采购给予一定的资金支持。

8.1.3.3 绩效考核

制定初步数字化采购绩效考核指标及监督考核制度，考核侧重于提高采购效率，保证及时到货，降低库存。

8.1.3.4 人才发展

对员工不定期开展一些采购法律法规和技能培训，方便采购人员操作常见的采购软件与平台，提升员工采购专业能力。

8.2 L2（规范级）

8.2.1 基础要素

8.2.1.1 技术基础

数字化基础较好，大规模使用OA、ERP等管理信息系统，引入SRM、CRM等业务控制技术、S2P流程工具等使数字化采购水平得到提升。

8.2.1.2 数据基础

依托数字化采购平台开展数据资源集聚、存储和应用，基础数据实现部分贯通，并引入简单的数据分析工具进行数据分析。

8.2.1.3 平台基础

通过自建或引入的第三方采购平台，实现企业采购平台与生产、仓配、财务等主要系统之间的集成。平台具备适应企业业务需求的几个典型应用模块，采购平台工具具备一定的兼容性和合规性。

8.2.1.4 安全基础

采购平台和系统运行基本稳定，部署了基本安全防护功能模块或组件，建立了安全防护机制，能保障基本的数据安全和网络安全。

8.2.2 业务流程

8.2.2.1 寻源与供应商管理

包括但不限于以下内容：

- a) 品类管理。基本建成物资编码库，形成统一规范的物资编码，物资编码占总物资量达到 50%，在企业内部通用；
- b) 需求分析。利用互联网信息搜集工具，获得具体品类的供求市场数据，定期做供求市场分析报告，扩大选品范围；
- c) 供应商选择。通过采购平台上的供应商问询工具等自主挖掘新的供应商，向第三方或自营电商平台拓展合作，挖掘更多的供应商源，与主要供应商初步建立了长期稳定的合作机制。部分品类或项目通过电子招投标平台寻找供应商。电子招投标平台功能有所拓展，使用电子标书、数字证书加解密、计算机辅助开/评标等技术，实现一定程度的自动化、规范化，效率有所提升；
- d) 供应商评价和风险管理。通过平台或解决方案提供的工具如供应商绩效评估卡等，基于产品质量、交期、价格、服务等供应商履约信息，对供应商进行简单画像，并开展供应商绩效评价，形成了一定的供应商风险管控能力。

8.2.2.2 采购执行

包括但不限于以下内容：

- a) 执行方式。在部分相对简单的采购环节实现采购流程的自动化，部分物资实现了在线的集中化采购，部分采购过程能通过采购平台和新一代信息技术跟踪和控制；
- b) 流程优化。在合同管理、发票处理、预算审核、订单管理等执行环节中利用数字化工具，应用电子目录、电子发票、支出分析、采购订单发送/接收电子化等提高采购流程的效率。

8.2.2.3 协同采购

包括但不限于以下内容：

- a) 内部协同。采购业务部门和一些重要部门的协同配合以及信息共享程度提高，订单、收货、质检、入库、结算等活动配合度提升；
- b) 内外协同。与部分供应商开展部分业务环节的共享信息和协同协作，如利用采购平台和新一代信息技术跟踪合同执行情况、付款情况。

8.2.3 制度管理

8.2.3.1 战略组织

细化数字化采购相关规章制度、操作指南等，在大部分重点业务领域形成了较明确的数字化采购操作规范和制度体系。由决策层领导担任数字化采购部门的主管领导，设置了专门的跨部门组织，统筹协调各部门共同推进数字化采购业务。

8.2.3.2 资金管理

完善数字化采购相关的资金管理制度和规范，具体到预算、审批、付款和核算等环节，提升资金的到付能力和合规性。

8.2.3.3 绩效考核

根据数字化采购职责分工制定完整的考核指标和相关制度，监督、审计、考核、反馈与激励机制逐步建立。

8.2.3.4 人才发展

采购人员应熟悉常见的数字化采购软件与平台，并在日常工作中进行使用，能根据业务需求变化提升自身能力。有较清晰的采购人员培养机制和晋级通道。每年对员工开展采购法律法规和数字化技能培训两次以上。

8.3 L3（提升级）

8.3.1 基础要素

8.3.1.1 技术基础

数字化基础较为坚实，使用大数据、人工智能、ICE、RPA等技术，为采购平台的重点场景应用提供充分的技术支撑。

8.3.1.2 数据基础

把数据应用逐步覆盖到采购全流程，前后贯通，在数据采集、分析、管理、应用上实现基本规范化和系统化，利用数据多维度建模，辅助部分采购决策。

8.3.1.3 平台基础

采购平台功能模块覆盖寻源、交易、结算等大部分业务流程，支持业务稳定运行。能够提供主流的云化服务，具备一定的灵活部署能力。平台开始探索与上下游供应商系统的对接。

8.3.1.4 安全基础

采购平台安全防护机制基本完善，安全防护功能模块或组件功能完备，数据整体安全可控。

8.3.2 业务流程

8.3.2.1 寻源与供应商管理

包括但不限于以下内容：

- a) 品类管理。物资编码占总物资量的70%以上。企业内部和少部分供应商之间共用统一的物资编码库；
- b) 需求分析。构建品类供应市场分析模型，能够应用卡拉杰克模型开展采购需求和预测支出；
- c) 供应商选择。与第三方或自营电商平台合作关系日趋稳定，开始借助数字化工具通过最优报价分析、成本结构分析来筛选供应商名单。电子招投标平台功能完善，确定新的供应商时，能够采用智能化招标文件审核、专家智能辅助评标、围串标智能识别等手段保证招投标过程决策优化；
- d) 供应商评价和风险管理。通过对供应商进行细颗粒度交易数据画像并进行动态调整，对供应商交付优质产品形成监督和对供应商风险有较好的预测。

8.3.2.2 采购执行

包括但不限于以下内容：

- a) 执行方式。大部分重要物资实现在线集中采购和招标采购，能够通过采购平台和新一代信息技术对采购过程进行跟踪和反馈改进；
- b) 流程优化。在合同管理、订单管理等采购重点环节和生产计划、补货请购、配送运输等采购相关环节应用大数据分析、人工智能、ICE、RPA等新一代信息技术，通过智能排产、库存监控、智能运输等，促进采购流程优化提升。

8.3.2.3 协同采购

包括但不限于以下内容：

- a) 内部协同。采购相关业务部门间能够基本共享信息，协同采购活动，有问题能及时跟进和反馈；
- b) 内外协同。利用协作网络、可视化等了解和掌握供应商供应流程的部分进展。

8.3.3 制度管理

8.3.3.1 战略组织

在已有企业数字化采购规章、制度基础上不断丰富，相关条款可操作性强。建立了专业的数字化采购管理和技术支撑团队，部门内部和部门间分工明确。

8.3.3.2 资金管理

数字化采购资金管理制度适应数字化采购业务发展的需要，在必要时做出调整，如设立专项资金等，保障涉及数字化采购新技术和新模式的资金投入及时到位，透明合规。

8.3.3.3 绩效考核

根据数字化采购要求，对采购考核指标进行补充和完善，绩效考核与监督、审计、考核、反馈和激励机制相互衔接，与新的管理变化相契合。

8.3.3.4 人才发展

采购人员具备一定的采购专业能力和相关综合素质，较好适应业务发展需求，每年针对不同类型的采购人员组织培训3次以上。完善数字化采购人才选拔、任用、考核、薪酬和晋升激励制度。

8.4 L4（优化级）

8.4.1 基础要素

8.4.1.1 技术基础

数字化基础不断升级改造，在现有业务技术成熟应用的基础上探索前沿技术应用如区块链、网络跟踪、VR等，为采购平台的新应用提供技术支撑。

8.4.1.2 数据基础

采购数据融合应用充分，数据采集、分析、管理、应用效能进一步提升，成熟运用数据分析和预测决策模型，支撑采购需求预测、潜在供应商判定、采购方案制定等全方位的战略决策。

8.4.1.3 平台基础

数字化采购平台功能完善，具备一定的定制化解决方案能力，部分重点业务完成上云。

8.4.1.4 安全基础

安全审核机制能力进一步提升，数据整体安全可控。

8.4.2 业务流程

8.4.2.1 寻源与供应商管理

包括但不限于以下内容：

- a) 品类管理。物资编码占总物资量的80%以上。企业内部和大部分供应商之间共用统一的物资编码库；
- b) 需求分析。熟练应用品类供应市场分析模型提高采购需求和预测支出的准确性；
- c) 供应商选择。与第三方或自营电商平台合作关系稳固，并将其作为重要的供应商资源渠道。熟练使用数字化工具实时监测、及时甄别风险供应商。在电子招投标平台功能中探索远程招投标、区块链存证等应用，保证招投标过程透明可追溯；

- d) 供应商评价和风险管理。供应商评估要素体系和评估方案实现数据共享和实时更新。供应商风险管理贯穿于供应商的选择、准入、签约、日常运营全过程，风险预测能力进一步提升。

8.4.2.2 采购执行

包括但不限于以下内容：

- a) 执行方式。基本实现全业务的在线集中采购和招标采购，建立了实时监督和事后追责机制，业务执行和管控的闭环体系；
- b) 流程优化。探索使用区块链、网络跟踪、VR 等技术与采购执行结合，开辟自动支付、实时跟踪、供应链金融等应用场景，智能决策影响力在更大程度上显现，资源配置更加优化。

8.4.2.3 协同采购

包括但不限于以下内容：

- a) 内部协同。采购内部相关业务部门间充分共享业务信息，实时反馈问题，并得到及时解决；
- b) 内外协同。实时了解供应商供应流程的全部进展，包括合同履行、生产进度、库存信息等多个方面，与供应商形成了广泛深入的动态联系。

8.4.3 制度管理

8.4.3.1 战略组织

建立了覆盖采购全员、全要素、全业务的职能职责动态调整机制及沟通协调机制，并且有完善的保障机制规划。

8.4.3.2 资金管理

通过制度优化进一步提升数字化采购资金管理的精细化，进一步加强数字化采购相关资金管理的管控力度。

8.4.3.3 绩效考核

采购考核体系充分契合企业的战略目标、运营成效，有效激励数字化采购实施达到降本增效、价值创造的效果。

8.4.3.4 人才发展

人才引进和长期职业规划得到有效实施，培养了一批专业技能强、工具运用熟练、数据分析能力优和具备一定项目管理能力的采购人员，充分满足业务发展需求。每年针对不同类型的采购人员组织培训四次以上。

8.5 L5（引领级）

8.5.1 基础要素

8.5.1.1 技术基础

具备领先的数字化基础，灵活使用新一代信息技术支撑采购业务活跃创新。

8.5.1.2 数据基础

数据驱动采购流程再造，数据采集、分析、管理和应用更为成熟，以细颗粒、海量维度的大数据算法持续创造采购新价值和增量空间。

8.5.1.3 平台基础

基于云边协同的数字化采购平台功能更加强大，部署灵活，解决方案较好地实现定制化，能够提供无代码交付服务，平台功能模块支撑全部采购业务场景创新，实现与上下游供应商合作探讨完善平台新功能。全部采购业务均能在采购平台中完成。大部分重点业务完成上云。

8.5.1.4 安全基础

安全审核机制更加完善，能够应用各类前沿安全技术、解决方案。制定并执行严格的预防性控制措施，数据安全保障能力更强。

8.5.2 业务流程

8.5.2.1 寻源与供应商管理

包括但不限于以下内容：

- a) 品类管理。物资编码占总物资量的90%以上。企业内部和全部供应商之间共用统一的物资编码库；
- b) 需求分析。需求预测模型根据品类供求市场的变化灵活调整，采购需求和预测支出准确性更高，具备前瞻性；
- c) 供应商选择。利用大数据、机器学习等技术，在全球范围内筛选合格供应商。在招投标基础上对相关交易数据进行统计分析和综合利用，招投标过程更加阳光透明；
- d) 供应商评价。在供应商评价中引入碳排放等绿色指标。与第三方或自营电商平台深度合作，共享供应商评价信息，定义行业级的供应商评价要素和评价方案。在供应商风险管理中，融入国际环境、行业风险等外部环境和供应商层级关系，提供全生命周期的风险管理。

8.5.2.2 采购执行

包括但不限于以下内容：

- a) 执行方式。采购全流程实现在线化、可视化、智能化、敏捷化、绿色化，采购执行效率得到极大提升；
- b) 流程优化。紧跟新一代信息技术的创新，持续迭代和优化采购执行各环节应用场景。

8.5.2.3 协同采购

包括但不限于以下内容：

- a) 内部协同。采购内部各部门信息顺畅流动，相关业务部门无缝衔接、配合默契、响应速度快、用户满意度高；
- b) 内外协同。企业与供应链合作伙伴形成共生共赢生态体系，引领生态体系合作伙伴协同探索新业务、挖掘盈利增长点，带动上下游供应链共创数字化采购价值。

8.5.3 制度管理

8.5.3.1 战略组织

数字化采购战略以构建数字化采购共生共赢生态体系为核心，设置了数字供应链生态组织，建立了覆盖组织内外部供应链生态体系的职能职责、动态调整机制和沟通协调机制，支持组织内部和外部共同推进数字化采购业务。

8.5.3.2 资金管理

数字化采购资金管理制度能灵活调整，具备实时性、动态性，对数字化采购相关资金的管控更加科学，能保障数字化采购资金的长期稳定投入。

8.5.3.3 绩效考核

采购考核体系已形成灵活可控、责权明晰的闭环管理体系，激励数字化采购创新效果明显。

8.5.3.4 人才发展

开展数字化采购业务员工胜任力认知分析、岗位人员智能配置和自学习优化，支持采购人才按需利用。采购人员专业能力和综合素质行业领先，有一定的超前人才储备。每年针对不同类型的采购人员组织培训六次以上。

9 方法和流程

9.1 评估方法

根据数字化采购水平分级模型设计细分的评估指标（见附录A），对企业开展评估并得出评估结果（见附录B），划分企业的数字化采购水平等级，明确优劣势，提出改进建议。

9.2 评估流程

9.2.1 信息收集

企业详细梳理自身采购业务现状，对照采购水平分级模型的评估要素相关问题进行回答。

9.2.2 水平分级

基于企业的回答，判断企业单项采购水平级别和综合采购水平级别。

9.2.3 明确优势和短板

基于企业采购水平分级评估结果，分析企业数字化采购在基础要素、业务流程和制度管理上的优势和短板，未来的努力方向。

9.2.4 制定改进策略

企业自行或聘请第三方服务商，结合评估结果，制定相应的改进策略。

附 录 A
(资料性)

数字化采购水平分级模型——基础要素评估指标示例

基础要素评估指标示例见表A.1。

表 A.1 数字化采购水平分级模型——基础要素评估指标

序号	评估维度	评估要素	评估内容
1	技术基础	企业传统信息化情况	网络连接情况
			ERP、SRM等数字系统使用情况
		企业融合新一代信息技术情况	物联网、5G的使用情况
			大数据、人工智能、ICE、RPA的使用情况
		区块链、网络跟踪、VR的使用情况	
2	数据基础	采购数据采集情况	采购数据采集范围
			采购数据采集颗粒度
		采购数据分析前提	采购数据质量及有效性情况
			采购数据标准化情况
采购数据应用情况	使用算法模型支持数据应用的情况		
	在采购各业务环节对数据应用的情况		
3	平台基础	采购平台建设情况	采购平台建设阶段
			采购平台建设投入
		采购平台功能情况	采购平台稳定性和兼容性
			采购平台云化情况
	采购平台功能模块开发方式		
	采购平台定制化解决方案能力		
4	安全基础	采购平台网络安全情况	采购平台安全防护功能模块或组件的完善度
			采购平台安全防护机制建设情况
			采购平台发生网络攻击的次数和严重程度
		采购平台数据安全情况	采购数据的密级划分和数据保护情况
	采购数据的合规性		

附录 B
(资料性)
数字化采购水平分级单项评估结果示例

数字化采购水平分级单项评估结果见图B.1。

A 基础要素								B 业务流程								C 制度管理									
A1 技术基础		A2 数据基础			A3 平台基础		A4 安全基础			B1 寻源与供应商管理				B2 采购执行		B3 协同采购		C1 战略组织		C2 资金管理		C3 绩效考核		C4 人才发展	
A11 传统信息化	A12 与新一代信息技术融合	A21 采购数据采集	A22 采购数据分析	A23 采购数据应用	A31 采购平台建设	A32 采购平台功能	A41 采购平台网络安全	A42 采购平台数据安全	B11 品类管理	B12 需求分析	B13 供应商选择	B14 供应商评价和风险管理	B21 执行方式	B22 流程优化	B23 内部协同	B24 内外协同	C11 战略规划	C12 组织机制	C21 资金制度	C22 资金管控	C31 绩效制度	C32 激励效果	C41 员工能力	C42 人才培训	
			L2	L2					L2	L2		L2													
	L3	L3						L3			L3	L3	L3				L3	L3				L3	L3	L3	
L4					L4	L4	L4									L4			L4	L4	L4				

图 B.1 数字化采购水平分级单项评估结果示例图

参 考 文 献

- [1] GB/T 23001—2017 信息化和工业化融合管理体系 要求
 - [2] GB/T 23011—2022 信息化和工业化融合 数字化转型 价值效益参考模型
 - [3] GB/T 23020—2013 工业企业信息化和工业化融合评估规范
 - [4] GB/T 26327—2010 企业信息化系统集成实施指南
 - [5] GB/T 31131—2014 制造业信息化评估体系
 - [6] GB/T 36073—2018 数据管理能力成熟度评估模型
 - [7] T/AIITRE 10001—2021 数字化转型 参考架构
 - [8] T/AIITRE 20001—2021 数字化转型 新型能力体系建设指南
 - [9] T/CFLP 0016—2019 国有企业采购操作规范
 - [10] 《统计上大中小微型企业划分办法（2017）》
-