

采购机构助力采购单位做好采购需求编制的实践与思考

秦琴

中国卫星海上测控部, 江苏 无锡 214200

DOI: 10.61369/TACS.2025090037

摘要 : 采购需求编制是采购活动的核心起点, 其质量直接关乎采购效益、效率、“物有所值”目标的实现以及采购风险的防范。采购机构凭借专业优势, 在协助采购单位做好采购需求编制方面承担关键角色。本文从理论层面剖析采购需求编制的重要意义, 结合实践深入探究采购机构助力采购单位开展采购需求编制的具体路径、方法及优化方向, 旨在为提升采购工作的科学性、规范性与高效性提供理论支撑与实践参考。

关键词 : 采购单位; 采购需求编制; 物有所值; 风险防范; 实践路径

Practices and Reflections on Procurement Agencies Assisting Purchasing Units in Compiling Procurement Requirements

Qin Qin

China Satellite Maritime Tracking and Control Department, Wuxi, Jiangsu 214200

Abstract : The preparation of procurement requirements is the core starting point of procurement activities, and its quality directly affects the realization of procurement efficiency, effectiveness, "value for money" goals, and the prevention of procurement risks. Procurement agencies play a key role in assisting procurement units in preparing procurement requirements based on their professional advantages. This article analyzes the important significance of procurement demand preparation from a theoretical perspective, and explores in depth the specific paths, methods, and optimization directions for procurement agencies to assist procurement units in carrying out procurement demand preparation based on practice. The aim is to provide theoretical support and practical reference for improving the scientificity, standardization, and efficiency of procurement work.

Keywords : purchasing unit; procurement requirement preparation; value for money; risk prevention; practical path

引言

采购作为公共资源配置的重要方式, 是国家治理体系和治理能力现代化的重要体现。采购需求编制处于政府采购活动前端, 是后续采购流程开展的基础与依据。高质量的采购需求编制, 能保障采购到契合实际需求的货物、工程或服务, 实现资金使用效益最大化, 同时有效防范采购过程中的各类风险。然而, 实际操作中, 部分采购人因专业知识、经验不足, 难以独立完成科学合理的采购需求编制。政府采购代理机构作为专业服务机构, 具备熟悉法规、了解市场、掌握流程等优势, 成为协助采购人的重要力量。对其助力采购人做好采购需求编制的研究, 有助于推动政府采购工作更规范、高效开展, 具有重要理论与现实意义。

一、采购需求编制的重要意义

采购需求编制是采购活动的源头环节, 其质量对采购全流程影响深远, 具体体现在以下五方面:

(一) 保障采购的合规性

合规是采购的生命线, 采购需求编制是筑牢防线的首要环节。《中华人民共和国政府采购法实施条例》第十五条明确将“合规、完整、明确”列为采购需求编制的硬性标准。采购机构可对

供应商资格条件、技术参数、商务要求进行合规性审查, 避免违反《政府采购法》《社会保险法》《医疗器械监督管理条例》等法规。例如, 防止采购单位因不当原因删除“依法缴纳社保资金”的要求, 或在医疗设备采购中, 确保供应商需具备医疗器械经营许可证, 从源头保障采购合法。

(二) 实现“物有所值”的核心目标

“物有所值”是政府采购的核心目标, 科学的需求编制是实现这一目标的关键。清晰的需求能让采购标的与实际业务高度匹

配：从采购人角度，可精准匹配最优供应商，如某单位采购50台电脑组建多媒体教室，若仅关注主机配置而忽略显示器、键盘等配套参数，易导致项目废标；完善的需求则能保障设备协同工作，实现资金高效利用。从供应商角度，明确的需求可使其专注于方案质量与成本控制，减少揣摩成本，形成良性竞争，最终让采购人以合理成本获得高价值产品或服务^[1]。

（三）提升采购效率

采购需求的明确性与完整性对采购效率有着直接影响。明确的采购需求能大幅减少后续采购流程中的澄清、质疑和投诉。在采购活动中，若采购需求模糊不清，供应商可能因对需求理解不一致而提出大量澄清请求，甚至在投标后因需求与自身预期不符而提出质疑或投诉，这会导致采购项目反复调整，严重影响采购效率，甚至出现废标、流标等情况。而科学合理的采购需求编制，能让供应商准确把握采购人的需求，减少信息不对称带来的问题，保障项目顺利、高效推进，提升政府采购的整体效率。

（四）防范采购风险

采购需求编制是防范采购风险的重要环节，科学的采购需求如同防范风险的“防火墙”。一方面，能从源头上规避排他性、倾向性条款，“天价采购”“虚假采购”等问题，往往源于具有模糊性、排他性甚至量身定做的采购需求，这类需求为权力寻租提供了空间。通过规范采购需求编制，能减少此类问题的发生，保障采购活动的公平、公正。另一方面，有助于防范法律风险与市场风险，使采购活动符合法律法规要求，避免因违法违规而引发的法律纠纷；同时，也能使采购项目更好地适应市场情况，降低因需求与市场脱节而导致的采购失败风险。

（五）优化采购市场环境

科学的采购需求编制对优化政府采购市场环境具有积极的推动作用。它能引导供应商进行良性竞争，使供应商将竞争焦点放在产品或服务的质量、技术、服务水平等方面，而非仅仅拼价格。这种良性竞争有助于提升整个市场的供给质量，促进行业健康发展。例如，在采购信息化系统时，明确的功能、性能等需求能让供应商在技术创新、服务优化等方面展开竞争，推动信息化行业不断进步，进而为采购人提供更优质的产品和服务。

二、采购机构助力采购单位做好采购需求编制的实践路径

（一）强化“双吃透”能力，精准转化需求

1. “向上”吃透相关政策：采购机构项目负责人需严格学习并履行相关政策法规，确保采购需求编制的每一个环节都符合政策要求。例如，要准确把握政策中关于采购需求合规性、完整性、明确性的规定，以及对不同类型采购项目（货物、工程、服务）的特殊要求，使采购需求在政策层面无瑕疵。

2. “向下”穿透业务场景：采用“5W2H”工作法（Why—为什么；What—是什么；Where—何处；When—何时；Who—谁；How—怎么做；How much—多少钱），深入一线与最终用户进行沟通。通过与最终用户的交流，洞察其对采购标的的实

际使用场景、功能需求、性能期望等。在此基础上，将“业务语言”精准转化为“采购语言”，制定出科学合理、厉行节约、规范高效、权责清晰的采购需求。比如，在为某科研机构采购实验设备时，通过与科研人员沟通，了解到设备需要满足特定的实验温度、精度等要求，将这些业务层面的需求转化为具体的技术参数、性能指标等采购语言，使供应商能清晰理解采购需求^[2]。

3. 执行中需建立标准化流程与工具：一方面，规范需求调研论证流程，涵盖市场调研（了解同类产品价格、技术、供应趋势）、专家论证（邀请技术、法律专家评估需求科学性）、书面确认（确保各方认可）；另一方面，应用 SMART 原则、全生命周期成本分析、工作分解结构等工具，梳理优化需求，提升采购成功率与资金效益。

（二）多轮沟通与调研结合，明确核心要素

1. 采购机构需与采购单位多轮沟通，明确采购目标、使用场景、预算、技术参数、售后服务等关键要素：首轮沟通把握宏观采购意图，后续沟通细化要素，如采购办公软件时，先明确“日常办公使用”，再细化功能模块（文字处理、协同办公）、技术参数（兼容性、稳定性）及售后要求（升级服务、故障响应时间）。

2. 同时需开展充分的市场调研与法规梳理：市场调研可了解同类产品供应、价格、供应商实力，为需求编制提供依据；法规梳理能保障需求合规，如采购特种设备时，需明确供应商需具备特定生产许可资质。

（三）严格开展审查工作，保障需求质量

采购机构需从三方面审查需求：一是合规性审查，对法律法规禁止、可能导致不公平竞争的条款（如“仅某品牌可兼容”）提出核查意见，告知法律风险；二是完整性审查，依据采购规定，逐一核对技术要求（功能、质量、安全）与商务要求（交付时间、付款条件、售后服务），确保无遗漏；三是合理性审查，确保技术参数贴合实际需求、商务要求符合市场常规、预算与需求匹配，避免参数过高增加成本或过低无法满足使用^[3]。

（四）借助技术与专家力量，提升编制水平

1. 利用人工智能等技术手段：目前，行业企业已经开始应用人工智能研究成果协助开展需求调查工作，采购机构可以充分利用人工智能、大数据、区块链等新一代信息技术，通过分析历史投标信息、行业发展报告等数据信息，智能化解析行业发展趋势、市场竞争、后期运行及备品备件等情况，自动识别排他性表述，使采购需求更加精准、更加合规、更加高效。例如，某企业自主研发的 AI“政府采购数智化专家”系统，能够帮助政府采购人进行采购需求合规性审查，快速识别采购需求中存在的唯一性、排他性等歧视性描述，并给出专业性的合法合规调整建议，帮助采购人有效规避采购需求合规性问题^[4]。

2. 发挥专家智囊的作用：建立稳定、高质量的专业咨询专家库，并完善专家参与需求论证的激励机制，让真正的行业专家能深入、持续地为复杂项目提供技术支持。在编制采购需求时，邀请相关领域的专家参与论证，对采购需求的科学性、合理性、可行性进行评估。例如，在采购大型科研仪器设备时，邀请科研领域的专家对设备的技术参数、性能指标等进行论证，确保采购需

求符合科研工作的实际需要；在采购涉及工程建设的项目时，邀请工程技术专家、造价专家等对工程的设计要求、施工工艺、造价预算等进行论证，保障采购需求的合理性与经济性。

三、采购机构助力采购需求编制的优化方向

（一）加强复合型人才培养

采购需求管理需“法律+流程+技术+市场”的复合型人才，目前行业人才稀缺。采购机构应加强内部培训，建立专业团队；采购单位需设专业采购岗位，由“业务—市场—法规”三重知识体系的人才牵头需求管理；行业协会与高校可联合设立培训认证体系，输送高质量人才。^[5]

（二）强化“需求标准”建设

针对信息化系统、物业服务等通用类产品服务，出台细化的需求标准范本。如信息化系统范本可涵盖功能、性能、安全性、兼容性等内容，采购单位只需结合实际调整，减少编制随意性，提升需求科学性。

（三）探索“数字化”工具应用

利用大数据与 AI 开发需求分析辅助工具，整合市场价格、供

应商信用、产品性能等数据，为参数设定、预算制定提供实时支持；同时智能提示风险点（如排他性条款），提前规避问题。

（四）构建多方协同生态

打破“单打独斗”模式，建立“采购机构—采购单位—供应商—专家”多方协同的需求编制生态。前期需联合筛选资质齐全、履约记录优良的供应商，以及深耕领域的资深专家，共同开展需求研讨；通过供应商分析技术参数的市场可实现性、成本适配性，结合专家对参数实用价值的评估，让需求既严守法规红线，又贴合实际使用场景^[6]。

四、结论

采购机构在协助采购单位编制需求方面作用不可替代。做好需求编制，对保障合规、实现“物有所值”、提升效率、防范风险、优化市场环境意义重大。实践中，采购机构通过“双吃透”、多轮沟通、严格审查、借助技术专家等路径助力需求编制；未来，通过复合型人才培养、标准建设、数字化工具应用、多方协同，可进一步提升助力水平，推动采购工作更科学规范高效。

参考文献

- [1] 财政部. 政府采购需求管理办法 [J]. 中国政府采购, 2021(07): 12-18.
- [2] 李娜. 政府采购需求编制的问题与对策研究 [J]. 财政科学, 2020(09): 89-98.
- [3] 王军. 采购需求管理中的复合型人才培养路径 [J]. 中国招标, 2022(03): 45-48.
- [4] 张磊. 数字化工具在采购需求编制中的应用研究 [J]. 商业经济, 2021(11): 134-136.
- [5] 中国政府采购协会. 政府采购需求标准体系建设研究 [J]. 政府采购信息报, 2022(15): 20-25.
- [6] 赵晓. 多方协同视角下的采购需求编制机制创新 [J]. 经济研究导刊, 2023(02): 156-159.