

高等学校采购自选专家全流程应用模式探究

田璐
中国地质大学（北京），中国·北京 100083

摘要：本文通过研究教育部直属高校采购专家库建设情况，分析高校采购特点，研究校内自选专家管理制度、适用范围、信息化建设等方面存在的突出问题，提出构建覆盖立项论证、需求编制、评审、验收全流程的自选专家管理模式，并从专家库信息化建设、激励考核等维度提出对策建议，为高校采购绩效管理提供参考。

关键词：高等学校；自选专家；全流程管理

Exploration of the Full Process Application Model for Self-Selected Experts in University Procurement

Tian Lu
China University of Geosciences (Beijing), China Beijing 100083

Abstract: This paper examines the establishment of the procurement expert database in universities directly under the Ministry of Education, analyzes the characteristics of university procurement, identifies prominent issues in the self-selected expert management system, applicable scope, and informatization construction, proposes a self-selected expert management model covering the entire process from project proposal, demand formulation, review, to acceptance, and offers recommendations from the perspectives of expert database informatization and incentive evaluation, providing a reference for performance management in university procurement.

Keywords: Higher education institutions; Self-selected experts; End-to-end management

0 引言

近年来，国家持续推进创新拔尖人才培养体系建设，对高等教育的资金投入逐年增加，高校采购工作直接服务于学科建设、科研创新与学校治理等方方面面，具有鲜明的行业特性。财政部印发《关于完善中央单位政府采购预算管理和中央高校、科研院所科研仪器设备采购管理有关事项的通知》（财库〔2016〕194号），赋予中央高校、科研院所自行选定科研仪器设备评审专家的自主权，为高校自选专家管理奠定了政策基础。

对比维度	传统专家管理模式（现状）	全流程自选专家管理模式（目标）
覆盖范围	集中评审环节	覆盖立项—需求—评审—验收（全生命周期）
专家角色定位	被动“评标打分”	主动把关、指导、咨询、评价
风险控制	难以避免预算编制不合理、需求倾向、履约验收不到位等情况	源头保障需求科学性，闭环确认资金效益
资源匹配	随机抽取，专业契合不稳	基于项目采购需求精准匹配
绩效导向	程序合规为主	结果导向，关注资金使用效益

然而，高校采购工作的复杂性与一般政府采购主体差异较大，各教育部直属高校已基本建立校内采购专家库，

但专家使用主要集中在评审环节。评审专家的作用不应局限于出具评标记录，专家的评审应贯穿采购项目的全生命周期^[1]，目前采购全流程的专家支撑体系尚不健全。

1 高校采购的特殊性与自选专家管理的内在逻辑

1.1 高校采购的行业特征

1.1.1 采购品目繁杂多样，覆盖面广且细分度高

高校采购范围涵盖理工、人文社科、农学、医疗等学科领域，采购品类按照货物、服务、工程大类划分，其中货物类即含数十种类数百品目。服务类采购涉及保洁、餐饮、信息化运维等，标准不易量化。工程类亦具复杂约束。上述特征决定了高校采购对专家资源的专业覆盖面、匹配精准度要求较高。

1.1.2 教学科研设备专业化、精密化程度持续攀升

通过对 63 所教育部直属高校采购管理人员和采购相关人员开展问卷调查，数据显示，教学科研设备采购在高校各类采购项目中占比最高，达 58.76%。科学研究的前沿性和创新性决定了高校采购的设备具有较高的专业性，对新技术、新标准的需求尤为迫切，专家需要持续跟踪学科

发展动态和市场情况。

1.1.3 采购程序链条长，经费批复时间存在不确定性

采购过程从项目立项到采购需求编制、再到专家评审、合同签署、履约验收，涉及多项环节，周期跨度长，加之经费批复存在不确定性，采购计划调整压力大，每一环节均需要相应专业背景的专家指导，传统的“评审环节专家介入”模式难以满足全生命周期管理的客观需求。

1.1.4 采购绩效管理要求驱动专家全流程参与

随着全面预算绩效管理的纵深推进，提升采购资金使用效率的现实需求，推动采购管理从“程序合规”转向“结果导向”转型^[2]。这一转变要求采购工作更加关注后期使用效益，校内自选专家觉得定位须同步拓展，以专业视角为资金的科学配置和高效使用提供智力支撑。

1.2 自选专家管理的政策逻辑与现实需求

财库〔2016〕194号文件赋予高校自主权释放采购活力。尤其在近年财政部令第74号、87号、94号、101号等规定不断出台，不断强化高校作为政府采购主体的主体责任，对高校采购能力的提升提出了更高要求。校内自选专家的优势一是精准补缺，高校可以选用真正懂行的专家，弥补政府采购评审专家库在细分领域专家资源不足的短板。二是可以灵活响应科研急需采购需求，避免随机抽取带来的不确定性。三是效能延伸，通过专家严把履约验收关口，以验收结果倒逼采购需求文件质量，形成“以始为终”的质量闭环。

2 教育部直属高校采购专家库建设现状与问题分析

2.1 建设现状概览

通过调研63所教育部直属高校的采购专家库建设情况，发现以下共性特征。在制度建设方面，各高校普遍出台了采购专家管理办法或实施细则，对专家的遴选、使用、管理、监督作出了原则性规定。在专家库建设方面，建立采购评审专家库已是普遍做法，部分高校将使用范围延伸至进口设备论证、单一来源论证等环节，规定参加市场调研的专家不能参加项目评审。在专家来源方面，多以校内教职工为主，辅以校外同行专家，少数高校通过与其他高校或科研机构建立专家共享机制拓宽专家来源。

2.2 制度体系碎片化，缺乏统筹设计

各高校关于自选专家的制度规定散见于评审专家管理办法、进口设备论证管理办法、大仪验收管理办法等不同文件中，缺乏统一的制度框架。自选专家的适用范围界定模糊，部分高校将科研仪器设备自选专家的政策适用范围

扩大到非科研设备采购领域，存在合规风险。此外，校内自选专家与政府采购评审专家库抽取专家的衔接规则、自选专家在非评审环节的权责边界等问题缺乏明确规定。

2.3 信息化建设水平参差不齐，数据孤岛现象突出

尽管多数高校已实现评审专家的信息化管理，但信息化系统功能较为单一，主要集中在专家信息登记、随机抽取、等基础功能。跨系统的数据打通不足，采购专家与采购管理系统、科研管理系统、设备管理系统、财务管理系统之间的数据壁垒依然存在，专家的专业信息、评审记录、诚信评价等数据无法共享。在教育部全面推进教育数字化的背景下，高校采购专家转型明显滞后于学校整体信息化建设水平。

2.4 激励考核机制缺失，专家参与积极性不高

高校虽规定专家参与评审可给予劳务报酬，但高校教师主要的任务还是教学，采购评审工作属于教辅工作，采购专家为此做出的贡献和努力并不计入升职、评职称的考核之中，很多专家对此常以各种理由推脱评审^[3]。缺乏与教学科研工作量相当的认定与激励机制。校外自选专家的管理更为松散，缺乏常态化的维护和更新机制。有研究者指出，“考核评价体系不健全，专家有进无出”是当前高校专家库管理的普遍困境。

3 高校采购全流程自选专家管理模式构建

采购阶段	立项论证阶段	需求编制阶段	评审实施阶段	履约验收阶段
核心任务	预算审核、必要性论证、市场调研、优先级排序	技术参数制定、进口论证	以独立身份参加学校采购评审	货到验收、合同履行、性能测试、共享评价
专家角色	决策参谋	标准审核	公正裁判	质量总监
介入机制	采购管理部门、项目归口管理部门、院系学术委员会推荐，组成“论证专家组”	采购管理部门推荐或抽取2至3名行业专家独立审核	精准匹配子库，探索评审前预审制度	独立于评审小组，重点检测技术指标达成率

3.1 全流程管理模式的总体框架

构建覆盖采购全生命周期的自选专家管理模式，核心在于将校内自选专家的专业判断嵌入采购工作的关键节点。这一模式概括为“四阶段、多节点”：

（1）立项论证阶段：专家参与采购项目的必要性论证、预算合理性审核、采购方式建议等；

（2）需求编制阶段：专家参与技术参数制定、市场调研分析、进口设备论证等；

(3) 评审实施阶段: 家参与开标评标、竞争性谈判、磋商、校级谈判等评审工作;

(4) 履约验收阶段: 专家参与到货验收、性能测试、大型设备共享评价等工作。

3.2 各阶段校内自选专家的功能定位与介入机制

3.2.1 论证阶段

对全部采购项目开展必要性论证与合理性审核, 并依据项目重要性进行优先级排序, 将有限的财政资金精准投向重点领域与核心项目, 使采购资金的分配不再局限于部门、学院之间基于历史份额的简单平衡, 而是转化为围绕学校发展目标进行的系统性优化布局。充分发挥学科带头人和同行专家的学术判断优势, 重点论证项目的必要性、紧迫性, 拟购设备与学科发展规划的匹配度, 以及校内已有同类设备的共享利用情况。建议建立“科研类设备学科专家组”制度, 由院系学术委员会推荐专家, 组成论证小组, 出具书面论证意见。对于重大项目, 邀请校外同行专家参与独立评价, 将论证结果上报校长办公会审议。

3.2.2 需求编制阶段

采购需求指采购人为实现项目目标, 拟采购的标及其需要满足的技术、商务要求, 采购需求质量很大程度上决定着采购质效。采购需求参数由采购单位自行编制, 存在倾向性、排他性等潜在问题, 也有因参数设置不科学导致流标或采购到不适用设备的情况。引入领域内专业水平较高的专家, 对采购需求中的技术指标、服务标准、售后服务等情况进行独立审核, 可由采购管理部门推荐或抽取 2 至 3 名行业内专家进行需求论证, 从源头上保障采购需求的科学性 with 公允性。

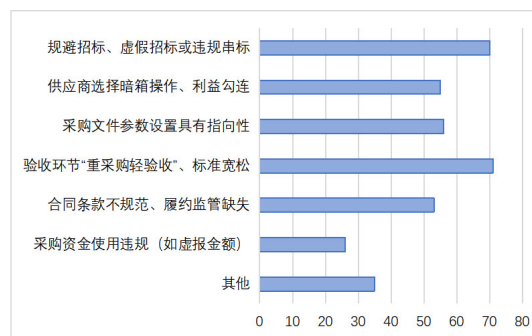
3.2.3 评审实施阶段

评审是自选专家制度最为成熟的应用环节。一是精准匹配专家与项目需求, 按照采购品目所属细分领域从学校专家库中抽取真正对口的专家; 二是优化专家结构, 邀请校外专家加入校内专家库, 避免校内专家因熟人关系影响评审公正性; 三是规范评审行为, 加强评审过程中的回避管理和纪律监督。对于限额上技术复杂、专业性强的高精尖设备采购, 可探索由专家在评审前对采购需求进行预审, 提高评审的针对性和效率。

3.2.4 履约验收阶段

履约验收是采购全流程管理的闭环节点, 问卷调查统计 40.34% 受访者认为验收环节“重采购轻验收”, 标准宽松是核心风险点。如大型精密仪器设备验收需要对其技术性能、功能指标、稳定性等进行全面测试, 性能验收是根

据招投标技术参数和使用说明书性能参数对设备进行检测。缺乏专家指导的验收易出现性能不达标却已验收等问题。特别是对于合同金额较大、技术复杂的采购项目, 验收专家应独立于采购评审专家和用户, 重点评价设备的技术指标达成情况、安装调试质量以及后续运行维护方案。



3.3 全流程管理的制度保障

3.3.1 统一制度框架设计

高校应制定覆盖采购全流程的自选专家管理办法, 作为学校采购管理制度体系的重要组成部分, 明确归口管理部门、使用单位与监督部门的职责分工。在适用范围界定上, 科研仪器设备采购可在政府采购评审专家库外自行选择评审专家, 同时将评审专家职能从评审环节向采购前端和后端延伸。对非科研设备采购, 原则上不扩大自选专家适用范围。但对限额标准 (货物、服务类 100 万元及以上, 工程类 120 万元及以上) 的非科项目, 可在采购前期论证和后期验收环节引入自选专家指导。在专家组织管理上, 按照采购全流程分为三组, 采购前论证组、采购中评审组、采购后验收组, 细化各环节专家的权责边界, 建立可必要的交叉参与机制, 参加前期论证的专家原则上优先参与该项目的后期验收工作, 参加后期验收的专家亦应参与同类项目的前期论证; 评审专家可参与验收, 但不能参与本人曾评审项目的验收。

3.3.2 多元协同的专家来源机制

应建立“校内为主、校外补充、校际共享”的多元专家来源机制。校内专家方面, 以在编教师和科研人员为主体, 充分发挥高校自身的人才资源优势。校外专家方面, 通过与兄弟高校、科研院所、行业协会建立合作关系, 积极引入校外高水平专家资源。特别是在校内专家资源不足的新兴学科和交叉学科领域, 应加大校外专家的选聘力度。教育部直属高校之间可探索建立区域性专家资源共享平台, 推进专家信息互联互通。

3.3.3 全流程信息化支撑体系

搭建统一的高校采购全流程管理平台, 将专家管理

模块与采购业务全流程深度融合。平台可实现专家信息多维管理（包括基本信息、专业领域、评审记录、诚信档案等）；智能匹配与推荐（依据项目特征自动推荐匹配度较高的专家）；全流程节点管控（记录专家在采购各环节的参与情况和评价意见）；数据共享与互联（与学校科研管理系统、设备管理系统、财务系统实现数据对接）；以及专家绩效评价（自动归集专家参与记录、评价结果，形成专家画像）。通过信息化手段提高专家匹配的精准度。

4 推进自选专家全流程管理的对策建议

4.1 完善专家库分层分类建设

高校学科门类齐全，专家学者众多，具有全国近 80% 的社会科学力量、60% 的“国家千人计划”入选者以及数量可观的硕士、博士研究生队伍，具有咨政建言、服务社会的独特优势。发挥高校学科门类齐全的优势，构建多层次的专家库体系。可按照一级学科、二级学科以及更细分的专业方向建立专家子库，在入库时即对专家的专业特长进行精细化标注。同时建立专家的专属档案，记录已完成评审项目数量、评审擅长领域、个人获得奖项等辅助维度，形成立体的专家画像。定期开展专家资源盘点，及时对薄弱领域有针对性地开展校内资源的扩充。

4.2 健全激励考核与动态管理机制

建议将校内专家参与采购工作的贡献纳入学校绩效考核体系。由学校人事部门会同采购管理部门，将评审专家参与采购咨询、论证、验收等工作折算为一定的教学科研工作量或社会服务工作量，在职称评审和年度考核中予以合理认定。对于校外专家，应适当提高劳务报酬标准，增强专家的获得感。建立以诚信评价为核心的考核管理体系。从专业水平、评审质量、职业操守、配合度等维度构建评价指标体系，每年度或每两年度对在库专家进行一次综合评价。对评价不合格的专家予以警示、暂停使用直至清退出库。建立专家“有进有出”的动态管理机制，保障专家队伍的活力。

4.3 深化信息化建设与数据共享

将采购专家管理系统纳入校内采购管理信息系统，推动与教育部政府采购管理平台的数据对接。将优秀的校内专家推荐共享至教育部采购管理专家库。运用大数据分析功能，统计专家参与采购全流程的行为数据，为专家精准

匹配、绩效评价、风险预警等提供数据支撑。实现采购需求文本与专家专业特长的智能匹配，提升专家遴选的科学性和效率。

4.4 加强政策研究与合规管理

高校采购管理部门应持续跟踪财政部、教育部关于自选专家的最新政策动向，定期开展政策培训和合规检查。应建立自选专家使用的内部审批和备案制度，评审活动结束后按要求在指定媒体公告自选专家名单，确保自选专家的使用“有据可查、有规可依”。对于全流程管理中新增的专家介入环节，应审慎论证其必要性和合法合规性，确保在扩大专家参与的同时不突破政策边界。

5 结语

高等学校自行选定采购评审专家是国家深化“放管服”改革的制度红利，但这一政策的真正价值远不止于评审环节的自主权释放。面对高校采购专业化程度高、技术更新快、管理链条长的行业特征，构建覆盖采购全流程的自选专家管理模式，是实现采购从程序合规向绩效管理跃升的关键路径。

将专家的专业优势从评审环节向立项论证、需求编制、履约验收等前端和后端延伸，不仅能够有效弥补传统专家库在专业覆盖和响应能力上的不足，更能从源头保障采购需求的科学性、在过程管控中提升评审质量、在验收把关中确保资金效益，最终实现采购全链条的专业化治理。各高校应结合自身学科特色和管理实际，以制度建设为根本、以信息化建设为支撑、以激励考核为保障，系统推进自选专家全流程管理模式的落地实施，为学校事业高质量发展提供坚实的采购管理保障。

参考文献：

- [1] 吴冠仪, 陈巍. 基于全生命周期管理的小额设备自行招标探索[J]. 实验技术与管理, 2017,34(8): 262-265.
- [2] 黄璐, 乔春华. 高校零基预算设计探究[J]. 会计之友, 2026(8):12-18.
- [3] 刘跃华. 浅谈政府采购评审专家的专业素养[J]. 中国政府采购, 2014(08):45.

作者简介：田璐（1987.09—），女，汉族，黑龙江鸡西人，硕士研究生，助理研究员，研究方向：高校采购管理研究。