

# 浅谈石油工程企业招标工作合规管理

丁云启

中石化华北石油工程有限公司，河南新乡，453000；

**摘要：**在当前的市场环境下，国有企业特别是石油工程行业在招标活动中面临着诸多合规风险，如何加强招标合规性管理，规范双方的行为，减少问题的发生，降低不必要的成本支出，提高经营效益，是企业招标工作的重要意义。本文以石油工程为背景，结合实际工作对招标工作的重要性、当前现状及优化建议等方面进行浅析，以达到优化企业招标合规管理的目的。

**关键词：**招标管理；合规性；风险防控；

DOI: 10.69979/3029-2700.24.4.051

近年来，随着国家对企业合规管理要求的提高，建立和完善招标合规管理体系显得尤为重要。石油工程企业作为国家的重要经济力量，招标管理贯穿企业经营管理的全过程，是企业合规管理体系的重要组成部分，招标工作的合规化是企业合规管理、风险控制、降本增效、资源优化的基础，同时对于增强市场竞争力、提升企业形象、促进可持续发展以及增强员工合规意识等方面都具有重要意义。

## 1 招标的含义

招标活动遵循“公开、公平、公正、诚实信用”原则，是由企业或招标代理机构以发布招标公告或投标邀请书的方式，邀请具备承担招标项目能力、资信良好的特定法人或其他组织参与投标，通过规范性评标流程确定中标候选人，并与中标企业签订合同的一种商业行为。

## 2 招标合规管理的重要性

（一）提升管理水平和决策质量。招标过程要求企业有一套规范的管理体系和流程，这有助于企业提高管理水平，实现项目管理的规范化、科学化，间接降低了管理风险；投标方为了获得合同，会提供更有吸引力的报价和更高质量的服务承诺，招标方通过评标进行客观评估，减少主观判断的影响，有助于做出更有利的选择。

（二）强化内部控制。招标过程需要企业进行系统性的内部审查和过程监督，有助于企业建立完善的内部控制机制，并通过招标工作发现和解决内部管理中的问题，持续优化完善企业的内部控制和风险管理。

（三）分散项目风险。通过招标引入多家承包商，可以降低因个别承包商不履约导致的项目延误或中断的风险，使项目运行快速切换至其他承包商，保证项目

运转不受影响；在多个基层单位同时发出现场作业需求时，多家承包商可以提供更稳定的服务保障。

（四）提高经济效益和社会效益。招标是通过公开、公平、公正的方式选择最佳供应商或承包商来完成特定的工作或提供特定服务的选商方式。通过引入竞争机制来降低成本和提高运行效率，从而直接提升企业的经济效益；通过公开透明的招标流程，招标方能够吸引更多的优秀企业参与竞争，促进承包商服务质量和水平提升。

（五）优化资源配置和提高资金使用效率。通过科学合理的招标方案和评标标准，企业能够确保项目投入资金被有效利用；同时，合理的招标控制价设定可以避免资源浪费，提高资金使用效率，确保项目经济效益最大化。

（六）提升市场竞争力。通过与优秀的承包商建立长期合作关系，企业可以更快地响应市场变化，提升自身的市场竞争力，扩大优质市场份额，吸引更多的合作伙伴和客户；同时，有利于增强企业的品牌形象和行业地位，展示自身的实力和信誉，为企业的长期发展奠定坚实的基础。

（七）增强员工合规意识。招标过程中的风险评估和管理有助于员工认识到潜在的合规风险，严格遵循法律法规、制度文件要求开展工作，从而提高风险防范意识和应对能力；招标工作的规范性会对员工工作起到约束作用，长此以往可以培养员工规范操作的工作习惯。

## 3 当前石油工程行业招标管理现状

2024 年 9 月国务院办公厅发布《关于创新完善体制机制推动招标投标市场规范健康发展的意见》，从中可

以看出我国仍在不断创新完善招投标体制机制，积极发挥招投标的竞争择优作用，持续推动招投标市场的规范健康发展。但是由于存在各种不稳定因素，招标工作在石油工程行业中仍存在一定缺失，尤其是在管理机制落实和流程监督管控上还有很多漏洞，具体体现在：

### 3.1 是管理机制不健全，制度落实不到位。

石油工程行业招标工作涉及业务类别较多、种类繁多，部分企业未形成系统的招标管理机制，合规管理意识薄弱，招标工作重视程度低，管理制度内容覆盖不全面，部门管理责任划分模糊，死搬硬套条款不考虑实际情况，个别项目无法匹配到归口管理部门，专业部门之间“踢皮球”，出现相互推诿的“三不管”情况，导致项目进度滞后，影响整体工作效率；必须招标的项目范围设定模糊，通过变换、调整项目名称的“取巧”手段跳脱招标范围限制，应组织招标的项目通过独家谈判的方式确定承包商；为缩短项目审批时间，“上有政策下有对策”的将大金额项目拆分成若干个小金额项目，直接在本层级结束审批，规避上级审批权限。招标的程序设置不合理，流程管控有待理顺，各环节未能实现无缝衔接，管理效果不明显，尤其是在事前市场调研上严重流于形式，市场价格不去做深入了解，只参考往年合同价款，项目最高限价设置的是否合理无从考证；邀请招标的项目拟邀请单位常年没有大的变化，特别是没有市场准入限制的业务，还以“找不到其他有意向的公司、当地能提供服务的就这几家”为理由不去发现其他优质的潜在合作商，常年合作的服务商没有竞争者和竞价压力，服务质量得不到提升，报价下浮可能性微小，对于甲方定额不断下调、人工成本逐年升高的石油化工企业生存发展起不到任何积极效果。评委抽取程序的公开化、规范化执行不到位，工区内组织开展的招议标项目评标专家的抽取多为现场生产、技术、安全方面的管理人员，技术、经济和法律方面的专家未达到评标委员会的三分之二，监督人员对评委组成也并未提出异议，监管履职不到位，没有严格按照《中华人民共和国招标投标法》及实施条例的要求开展工作，一定程度给公司合规管理带来风险隐患。

### 3.2 是不正当竞争行为频发，“围追堵截”工作开展。

招标活动中常见的不正当竞争行为主要发生在投

标人与投标人、投标人与招标人、投标人与评标专家甚至监督工作人员等不同利益主体之间。主要表现为：投标人之间协商投标报价、投标人之间提前约定中标人、不同投标人的投标文件内容雷同、投标人提供虚假资料参加投标、投标报价呈规律性差异，或是招标人在开标前将有关保密信息泄露给其他投标人、招标人授意投标人修改投标文件、招标人明示或暗示某一投标人为中标意向人等等。围标串标、虚假投标、恶意竞价等不合规手段作为工程招投标领域的一大顽疾，不仅破坏了招标活动的“公开、公平、公正、诚实信用”原则和正常的市场秩序，还给社会公共利益和当事人的合法权益造成损害。《中华人民共和国招标投标法》及实施条例均对串通投标行为以及相应的惩罚措施进行了明确的规定。然而，由于串标行为的隐蔽性、欺骗性较强，使得对串标行为难以认定，加之信息公开不到位、违法成本低、惩罚力度弱等因素，一些投标人为了追求利益不择手段，在“权钱”诱惑面前心存侥幸，致使围标串标现象屡禁不止。

### 3.3 是招标文件适用性不强，招标人倾向性明显。

专业部门对招标文件编制不重视，项目不区分类别全部套用固定模板，技术标准及质量要求不进行细化或是直接删除，人员持证、技术方案、安全措施等相关要求完全相同，无法体现项目实际需要；所附合同模板与实际签订的合同条款差别较大，甲乙双方的权利义务不适用，工作量验收标准、方法不明确，结算方式、付款期限仍沿用往年内容，未按照新要求更新完善。评标办法中主观项分值占比过高，占技术评分 30%-50%的分值都由现场评委根据主观经验来进行评判，导致出现对同一投标人评标专家给出的分数差距大，或不同评委对同一投标人评出了完全相反的结果，评委给的分值虚高或奇低；还有些应当按照客观标准评判的项目，评委未严格按照评分细则评标，客观项也完全由个人主观评判，打分较为随意，以致于出现多个分值相同，评估结果难以确定的窘境；存在招标人在评标中对评标委员会进行倾向性发言，对评标结果的公平性造成误导的问题。主要表现在：①招标人代表的项目情况介绍带有倾向性，通过“经过全面考察，综合分析认为某某公司实力较强、信誉较好、常年合作”，使评委在评标正式开始前已对某某公司潜意识有了好印象；②招标人代表评标带有针对性，对意向低的投标人就开始重点查找问题，不断对

其他评委暗示要“严格审查”，深挖细微问题，最终导致项目废标的结果；③招标人代表发言带有导向性，当初评结果不利于意向公司时，招标人代表发言指出其他投标人存在这样那样的问题，为意向人找借口、找理由，让其他评委难以尽责，严重影响了评标结果的公正性。

### 3.4 是合同签订不规范，结算管控有缺失。

合同订立环节也是问题的易发区，合同内容与招标文件、投标文件不一致，招标人或中标人提出其他附加条件，还有的不按照中标结果随意签订合同，中标金额显示是在最高限价基础上进行了下浮，合同却按照项目最高限价签订，或是中标通知书显示中标单价为含税价，合同单价在中标金额不变的情况下显示为不含税的，给公司经营造成了直接经济损失；根据《中华人民共和国招标投标法》第四十六条规定“招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起三十日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同”，但由于招标文件编制时内容缺失，双方就合同条款内容未能达成一致，反复退回修改，导致合同未能在三十天内完成审批签订的问题时有发生。个别中标单位数量在两个及两个以上的项目，实施过程中服务商工作量分配确未按照中标比例，出现二标、三标工作量大于一标工作量，或是多家单位中标，工作量只分配给其中一家服务商的情况；在项目结算方面，出现工作量验收书上列示合同以外的项目，且未按照合同约定项目、单价办理结算的情况；也有从项目的工作量确认单落款时间、企业的生产日报，反推出项目存在合同倒签、补签的问题，合同累计结算金额已超出合同计划金额的，结算单仍通过逐级审批且正常付款，都反映出结算管理工作的滞后性，如何切实落实好项目的事中监督、结果管控，避免工作流于形式、白费力气，也是企业提升合规管理水平需要重点思考的问题。

## 4 招标管理优化建议

### 4.1 是坚持内控风险防控，完善合规体系建设。

开展企业重大重要风险识别评估，持续跟踪，动态管理，组织开展风险清单学习、内控流程学习、制度学习，强化员工合规意识。以内审外查问题为导向，深入剖析问题产生的根源，举一反三，严抓问题闭环整改，从各管理环节补短板、填漏洞，切实将检查成果转化为公司管理提升能效。开展制度优化评估，制定“立改废”年度计划，及时修订、废止不适用制度，有序推进落实，

确保制度实用、好用，夯实“制度治企”基础，构建管理提升长效机制。

### 4.2 是优化项目招标管理，做好事前风险审查。

招标人要针对项目需求在市场范围内广泛调研，不局限于常年合作的企业，多调研、多询价，在保证服务质量的前提下尽可能压减公司成本；做好潜在投标人的审核把关，掌握投标方的资质能力、经营风险、装备配备、人员持证、业绩情况等主要信息，确保各方面均能满足项目施工需要。从项目准备做好成本管控，依据市场价格调研，分析市场价格变动情况，开展项目标底审批，使标底制定有理有据。落实项目风险调研机制，充分发挥事前调研的风险预防作用，通过“中国执行信息公开网”、“天眼查”等途径，加强对投标方的风险识别，从前端剔除不正当竞争、被列入失信名单的企业，从源头把控可能存在的风险，确保公司经营管理依法合规。

### 4.3 是规范招标文件编制，合理制定评标方法。

招标人可通过市场调研、专业论证等方式确定招标需求，根据项目的施工特点与实际需求编制招标文件，明确服务内容、质量标准、工期期限、资格条件、装备能力、人员持证、业绩条件等具体要求，提高招标文件编制质量。不要简单套用通用招标文件模板或直接复制类似项目的评价标准、技术参数，不得通过设置不合理条件排斥、限制或差别对待潜在投标人。评标办法的制定要遵循公平、公正、科学、择优的原则，明确评标方法的类型，结合项目技术复杂度、成本预算、以及招标文件要求，细化评审标准，合理设置技术标与商务标分值，弹性调整量化打分项、主观打分项分值比例，避免主观分值过高给一些人提供“打招呼”、“钻空子”的机会，拒绝虚高的“人情分”、“关系分”等倾向性评分现象影响招标工作的公平公正。

### 4.4 是强化评委评审责任意识，开展全流程监督管理。

严肃评标现场工作纪律，充分发挥评标专家的专业能力、经验优势，以严谨、负责、诚实的态度进行评审工作，严格按照招标文件中的评审程序、方法和标准独立完成项目评标工作，切实履行评委责任，共同提高评标质量。评委专家与投标人有利害关系的，应当主动回避；不得以明示或暗示方式发表倾向性或引导性意见，



不得对其他专家的评审意见施加不当影响,不得私自泄露评标情况、评审过程和评标结果;不得与任意投标人或对招标结果有直接或间接利害关系的人进行私下接触。监督部门要切实履行监督职责,聚焦招标、合同、结算等关键环节,做好招标全流程监督管控,实现“事前监督、事中跟踪、事后管控”的无死角管理模式,减少事后监督滞后性的弊端。招标管理部门以月度为周期,建立合规管理“每月一查”工作机制,对公司招议标项目的审批程序、资质合规、组织流程、结果执行、工作量分配等环节开展自检自查,随机抽取项目进行全过程、验证式检查,持续整治规避招标、围标串标、弄虚作假等突出问题。

#### 4.5 是夯实合同动态管理,做好成本支出验收结算。

加强招标、合同、结算的联动管理,形成项目全过程闭环式管控。落实合同管理季度通报机制,按季度对履行完毕的合同开展线上抽查,重点关注未按中标结果签订合同、事实合同倒签等问题,巩固现有管理成果。充分发挥合同系统平台作用,关注企业短板指标,以数据抓管理,从名次找差距,挖短板析成因,稳步提升合同精细化管理水平。规范开展验收结算工作,健全工作量验收机制,建立起“结算单+验收书”双审签机制,将责任落实到支出结算的每个环节,优化改进结算管理方式方法。按照“每笔必登记、笔笔可追溯”原则,建立支出结算动态台账,明确结算单位、内容、金额、合同要素、审核签章时间等信息,实时监测支出合同结算情况,避免出现不合规结算。定期开展工作量的预验收,建立各工区承包商预结算统计台账,日常排查工作量完成情况,告知生产调度弹性调整工作量分配。

#### 4.6 是常态化宣贯学习,提升管理生命力。

通过企业公众号、展板、通讯宣传报导等方式多渠道开展法律知识宣贯,邀请执业律师讲授民法典、公司法等法律规定及司法解释,了解合同、招标、注册资本、股权转让等民商事法律行为的效力判断实务,进一步规范公司经营行为,提升法律风险防控技能。编制印发《招议标项目工作指引》,明确各环节具体工作内容,指导业务人员高效、有序地开展招议标工作。组织开展招议标、合同、结算业务专项培训班及重点制度的学习培训

会议,特别对“高风险业务、高风险岗位、重点人员”进行强化培训,不断提高业务骨干法律合规素养及管理能力水平。持续提升业务人员合规能力素养。开展日常业务法律咨询,通过电话、工作群、书面建议、风险提示单等方式,对企业生产经营过程中常见的行政许可、招标资质审核、合同条款完善、法律合规风险防控等事项提出法律建议,指导业务部门及基层队正确处置涉法事项,预防法律合规风险;组织重大法律问题专业咨询,梳理生产经营过程中重大法律问题,充分发挥外聘律所专业顾问作用,就债务催收、劳动管理、合规招标等疑难法律问题,协调律所出具操作性强的法律意见书,为强化企业合规管理水平提供专业法律支持。

#### 结语

招标管理对企业来说是一个复杂且重要的领域,不仅关系到企业的经济利益,还影响着企业的社会责任履行和高质量可持续发展。本文从石油行业招标管理出发,对招标的重要性、当前现状以及优化措施进行了初步探讨,希望可以引起行业内对招标管理的讨论,优化提高招标工作质量,共同推动招标管理向着“全面、高效、合规”方向发展。

#### 参考文献

- [1] 中华人民共和国. 中华人民共和国招标投标法[Z]. 法律出版社, 1999
- [2] 中华人民共和国. 中华人民共和国招标投标法实施条例[Z]. 法律出版社, 1999
- [3] 国务院办公厅. 关于创新完善体制机制推动招标投标市场规范健康发展的意见. 2024
- [4] 赵红. 探究招标文件编制存在的主要问题及对策分析[J]. 中国招标, 2019, (08): 26-29.
- [5] 娜日松. 国有企业招投标管理存在的问题及对策[J]. 内蒙古科技与经济, 2015 (6): 40-41.
- [6] 王勇. 浅谈国有企业招投标管理中存在的问题及对策设计[J]. 商场现代化, 2018, (19): 107-108.

作者简介: 丁云启(1992.8-), 女, 汉族, 河南洛阳, 中级经济师, 本科, 研究方向: 招标管理