

国有企业招标采购环节廉洁风险防控机制实践分析

张新

陕西省引汉济渭工程建设有限公司 陕西 西安 710024

【摘要】：作为资金密集型、技术集成度高的基础设施领域，水利工程建设中的招标采购活动具有周期长、参与主体多元、技术标准严苛等特点，廉洁风险易在需求论证、供应商准入、评标定标及合同履行等关键节点潜藏与累积。为提升采购透明度与规范性，需要基于制度完善、流程再造与监督协同构建一套体系化的风险防控机制。本研究围绕招标采购关键节点，分析常见风险表现，探讨以标准化流程、信息化管理和独立监督为核心的治理路径，强调通过公开透明的程序设计与可追溯的监管手段降低违规空间，形成可执行、可测量、可持续的廉洁风险防控体系，对国有企业优化采购管理和提升资源使用安全性具有现实意义。

【关键词】：国有企业；招标采购；廉洁风险；防控机制；流程规范

DOI:10.12417/2705-0998.25.23.012

引言

在国家水网建设加速推进背景下，水利类国有企业作为重大水利工程的投资与建设主体，其招标采购活动直接关系财政资金效益、工程质量安全与进度控制，是廉洁风险防控的关键环节。随着业务规模扩大和供应链日益复杂，信息不对称、权责失衡及监督断点易催生隐蔽风险。如何在保障效率的同时，实现流程节点“看得见、查得到、控得住”，成为实践重点。强化制度约束、流程透明与技术监督的协同，有助于构建系统化、可操作的廉洁风险防控体系。

1 招标采购环节的廉洁风险链条识别

1.1 需求管理节点的风险来源

在水利工程项目中，需求管理作为采购全周期的起点，涉及水文地质、防洪标准、结构安全等高度专业化的技术参数，信息集中且专业壁垒高，易形成隐蔽操作空间。当需求提出方拥有较大自由裁量权时，可能通过设定倾向性技术指标、模糊需求描述或人为限定规格，变相排斥潜在供应商^[1]。部分项目在可行性论证、预算测算及需求确认环节缺乏多部门交叉审核，导致数据来源单一、标准模糊，为不规范行为留下可乘之机。加之该阶段专业性强、透明度低，外部监督难以及时识别异常，使其成为廉洁风险链条中最易被忽视却影响深远的环节。若未实现标准化与公开化，将为后续招标埋下系统性隐患。

1.2 供应商准入与竞争环节的潜在漏洞

在水利工程招标中，供应商准入与竞争环节是廉洁风险高发区。若资格条件脱离《水利水电工程施工企业资质标准》或《水利建设市场主体信用评价管理办法》，易人为抬高门槛，排斥具备履约能力的中小企业，损害公平竞争。审核若缺乏独立性与交叉验证，易出现选择性审查、尺度不一或资料核验流于形式，导致不合格供应商入围。竞争方式若偏离公开公平原则，可能为围标串标、暗中协商提供可乘之机。此外，信息发布、答疑澄清及投标文件接收等环节管理松散，进一步削弱过程透明度。准入与竞争若缺乏刚性规则和有效执行，极易成为

廉洁风险滋生的温床。

1.3 评审定标与合同执行中的易发风险

评审与定标阶段是采购结果最终形成的关键节点，专业评审占据较高比重，裁量的集中性容易带来隐蔽风险。评审过程中若缺乏可量化标准，可能出现评分偏差较大、解释空间过宽、评分记录不够细化等情况，使评审结果的公正性受到质疑。专家抽取、评审资料封存、评分表复核等程序若管理不严，也可能出现外部干扰机会。定标后进入合同执行阶段，付款节点、物资验收、履约检查等事项若缺乏实时监督，可能导致合同约定与实际履行不一致，或出现供应商以次充好、价格调整不透明、验收程序走形式等现象。部分项目在履约管理中信息反馈不及时、责任界定不清晰，使问题难以及时纠偏。尤其在水利工程合同履行阶段，若对隐蔽工程验收、材料进场复检、工程量变更签证等关键控制点缺乏动态监管，极易诱发偷工减料、虚报工程量等廉洁风险，威胁工程结构安全与长期运行效能。

2 风险形成的内在机制分析

2.1 流程复杂性导致的监管断点

水利工程项目招标采购流程贯穿前期勘察设计、施工图审查、招投标实施、建设期监管及竣工验收等全生命周期，各阶段技术接口复杂、审批链条冗长，极易因跨部门协同不足形成监管盲区。在流程衔接频繁、责任主体多元的情况下，监管链条容易因信息传递不及时、部门沟通不充分而产生断点。部分关键步骤存在文档记录细化程度不足、作业标准缺乏统一规范的问题，使监督难以准确识别异常信号^[2]。同时，由于采购业务具有速度要求，各环节往往同时并行推进，导致监管部门难以在有限时间内全面掌握核心数据，监督介入的深度受到限制。当流程透明度不足、系统联动性较弱时，复杂流程就会转化为寻租空间，使风险隐藏在烦琐程序之中，不易被外界及时捕捉。

2.2 权责结构失衡带来的行为偏差

招标采购活动通常涉及需求、财务、技术、审计、监督等

多个职能部门，但在实际操作中，这些角色的权力配置与责任履行并不总是呈现均衡状态。当某些岗位拥有较高的审批权、信息支配权或专业解释权，而相应约束机制和问责机制未能同步强化时，容易形成结构性失衡，使个体行为出现偏向空间。部分关键岗位由于掌握专业判断权，外界难以对其决策过程进行有效复核，导致内部控制在执行层面出现弱化趋势。另一方面，部分岗位责任较重而资源支持不足，可能使管理人员产生依赖经验操作或简化程序的倾向，为不规范行为提供便利条件。权责分配不均衡不仅影响采购活动的规范性，也会削弱组织内部的制衡力量，使廉洁风险在体系内部积聚。

2.3 信息不对称推动的隐蔽操作空间

在招标采购过程中，各主体掌握的信息量并不一致，需求部门熟悉业务实际，评审专家掌握专业细节，供应商了解市场行情，而监督者通常只能接触到经过整理后的材料。在信息传播不断被筛选、压缩和重构的情况下，监督力量难以洞察完整的事实链条，使部分行为能够借助信息差进行隐藏。例如，需求参数的技术细节、供应商报价模式或评审评分理由若未完全公开，就可能成为操控空间。此外，一些关键数据的生成与发布并未形成标准化格式，增加外部比对难度，使信息透明度进一步下降。信息不对称不仅影响采购竞争的充分性，也使潜在风险难以在早期被识别，从而让个别环节在缺乏充分监督的情况下积累操作空间，使隐蔽性风险更具隐匿特点。

3 制度化治理路径的关键突破口

3.1 完善规则体系强化流程约束

制度体系的完整性与执行力，是招标采购活动能否保持规范运行的基础。针对流程中存在的自由裁量空间和规则空白，需要通过构建更具操作性的制度体系来实现流程约束的刚性化。从需求提出、预算审核、采购方式选择到评审定标等各环节，都应明确职责边界、操作步骤和判断标准，使参与人员在执行过程中有章可循。应依据《水利工程项目招标投标管理办法》《水利部关于加强水利建设市场信用监管的指导意见》等制度，细化需求编制、技术参数设定、评标办法选择等操作规程，推动经验判断向标准化、量化指标转化^[3]。同时，应建立制度的动态更新机制，使规则能够根据市场变化和管理需要实时调整，避免制度滞后导致监管空档。更为严密的制度框架不仅能减少随意性行为，还能提升监督工作的确定性，让流程约束在制度层面形成稳定的规范功能。

3.2 优化权力配置提升内部制衡

采购活动的权力分配若过于集中或分散，都可能削弱内部控制效果，因此需要通过合理配置权力结构来增强制衡能力。在需求确认、评审组织、预算审核、合同执行等关键节点，应避免单一部门或个人掌握过多决定性权力，通过设置交叉审批、相互印证和集体决策等机制，使重大事项在多方参与下完

成。不同职能部门之间应形成职责互补而非职责重叠的格局，确保每一权力点都有对应的监督力量。同时，应加强关键岗位的轮岗制度和离任审计制度，使权力运作保持透明状态。内部审计、纪检监督和业务管理部门应形成协同监督的格局，以信息共享、联合检查和风险预警等方式共同识别异常信号。通过优化权力结构，能让制衡机制在组织内部真正发挥稳定和约束作用。

3.3 构建公开透明的程序框架

公开透明是降低招标采购风险最直接、最有效的手段之一，通过信息公开和过程记录，可以显著减少隐蔽操作的可能性。公开的内容应覆盖需求制定、资格条件、评审过程、定标结论和合同履行等多个方面，使外部主体能够全面了解项目的关键节点与核心信息。公开方式可结合电子采购平台、信息公告和数字化记录，形成可查询、可对比、可追溯的程序链条。在透明机制的支撑下，任何偏离流程的行为都会留下可识别的痕迹，从而增强规范执行的压力。同时，公开透明还能够提升供应商的竞争积极性，使市场主体在平等获取信息的基础上参与竞争，推动采购活动走向更加规范的状态。通过构建高透明度的程序框架，可以让整个采购流程在阳光下运行，有效压缩风险空间。

4 技术与监督协同的防控策略

4.1 信息化工具提升过程可追溯性

数字化技术在采购管理中的应用，使流程记录更加完整细致，可追溯性显著增强。通过电子采购平台、流程管理系统和线上审批工具，可以将需求生成、供应商报名、评审过程、合同履行等信息按时间顺序自动记录，形成不可篡改的数据链条。关键节点的操作痕迹能够被及时提取并用于对比分析，使任何异常步骤都难以被隐藏。信息化还能够推动文档标准化管理，使不同环节以统一格式呈现，提高监督部门的识别效率^[4]。平台化操作减少人工干预的空间，让制度要求在系统中得到强制落实。依托水利部“全国水利建设市场信用信息平台”及企业自建电子招采系统，可实现从项目立项、招标公告发布、专家抽取到履约评价的全流程数字化留痕，构建覆盖水利工程建设全链条的廉洁风险可追溯机制。

4.2 多层次监督体系强化独立性

监督体系的构建需要强调多主体参与，通过层级清晰、职能分明的监督网络提高对采购流程的独立控制力。内部审计部门、纪检监督力量、业务管理机构以及外部监督渠道应形成互相独立又相互补充的结构。不同监督主体在各自权限范围内开展检查，可有效避免监督盲区，减少因单条监督线过度依赖导致的偏差。独立性还体现为信息来源的分散化，不同监督部门基于不同数据进行核对，使异常迹象更易被捕捉。监督结果的公开与反馈机制能够推动问题整改形成闭环，确保监督并非停

留在形式层面。通过多层次、多角度的监督体系，可以增强监督力量的客观性与权威性，使采购流程始终处于审视之下。

4.3 数据监测模型预警异常行为

在采购管理中引入数据分析与监测模型，可以显著提升识别风险的能力。通过采集供应商报价、评审评分、履约记录、预算执行等关键数据，建立基于规律识别的风险模型，使系统能够自动发现价格异常积聚、评分波动异常、供应商频繁更替等异常特征。模型运算能够对历史数据进行模式比对，识别潜在操控迹象，并在早期阶段发出风险预警。数据监测还可辅助监督部门进行重点抽查，使检查更具针对性，提高监督资源的使用效率。算法的持续优化能让系统不断提升识别能力，使隐藏较深的行为也能被动态捕捉。通过构建数据监测机制，可使风险从被动发现转向主动预警，形成对异常行为的提前识别与干预能力。

5 廉洁风险防控机制的实践提炼

5.1 关键节点的控制措施整合

针对水利工程项目投资规模大、施工周期长、质量要求高的特点，需将廉洁风险防控措施嵌入勘察设计、施工招标、设备采购、移民安置等专项采购子流程，实现分类施策、精准防控。需求阶段可通过多部门联合评审、技术参数论证和预算独立测算等方式压缩人为设定空间；准入阶段可依托统一平台对供应商资质进行动态核验，加强信息比对；评审阶段可推广随机抽取专家、全程录音录像、评分自动校验等技术手段提升透明度；合同执行阶段可通过现场核查、履约台账和材料追踪等措施强化落实^[1]。各类控制措施若能在制度框架下形成衔接顺畅的链条，就能够让风险防控不再局限于单一节点，而是在全过程中保持连续性和一致性，使采购行为在规范化结构中运行，构建起有力的风险屏障。

5.2 可持续运行的管理模式构建

廉洁风险防控的有效性不仅取决于单项措施的力度，更依

赖于管理模式能否持续稳定运行。在日常管理中，通过明确岗位职责、固化流程标准、推动数字化审批等方式，可以使制度在组织内部常态化落实。风险评估制度若能周期性开展，就能促使管理者及时识别制度执行中的薄弱点，并据此进行调整。同时，通过完善业务培训与专业能力提升机制，使相关人员具备准确理解规则和执行标准的能力，有助于减少因操作误差导致的风险。组织内部的沟通机制若能保持畅通，使信息在管理层、执行层和监督层之间顺畅流动，也能强化管理模式的稳定性。可持续的治理模式能够让采购流程长期保持规范运行，使防控工作从阶段性活动转变为持续性管理实践。

5.3 经验沉淀下的机制完善方向

在持续推进招标采购管理的过程中，各类治理实践不断积累经验，使机制完善具备现实基础。通过对以往项目中出现的风险案例进行梳理，可以提炼出具有代表性的薄弱环节，为制度优化提供依据。实践中形成的可操作流程、监督标准和技术方法，若能通过制度化手段固化下来，就能够提升治理体系的稳定性与普适性。来自各业务条线、监督部门和供应商的反馈信息，也能为机制调整提供多角度参考，使制度设计更具适应性。随着数据资源的不断积累，采购管理的规律性特征会更加清晰，为构建更为精准的风险识别模型提供条件。机制的完善不是单纯地增设规则，而是基于实践经验的不断优化，使整个采购体系在运行中逐步向规范化、透明化和可控化方向演进。

6 结语

在国家水网骨干工程加速建设背景下，水利类国有企业招标采购廉洁风险防控需深度融合制度刚性、流程规范与数字赋能。通过构建覆盖全生命周期的标准化、透明化、可追溯防控体系，不仅能有效压缩权力寻租空间，更能保障工程质量安全与资金使用效益。未来应持续推动监督协同、数据驱动与机制迭代，筑牢水利工程高质量发展的廉洁根基。

参考文献：

- [1] 王海成.国有企业招标采购管理内部控制存在的问题及对策[J].中国集体经济,2025,(30):81-84.
- [2] 张志强.国有企业招标采购中的风险管控策略与效益提升[J].中国招标,2025,(10):87-89.
- [3] 刘安.国有企业非招标采购管理的政策导向与优化路径[J].招标采购管理,2025,(09):18-20.
- [4] 刘洋.浅析国有企业廉洁风险防控管理与合规运行机制建设[J].经营管理者,2025,(03):62-63.
- [5] 雷玲.关于企业廉洁风险防控机制的建设[J].中国军转民,2024,(05):70-72.