

新时代企业采购合规的管理策略分析

朱军祖 孙美芹

金川集团股份有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i9.1862

[摘要] 加强企业合规管理是进一步加强企业内控、推动企业治理能力现代化、助力企业高质量发展的重要保障。采购是企业经营活动重要环节,也是企业合规管理的关键内容。进一步加强企业采购合规管理,对于强化企业风险防控,优化企业资源配置,提高企业经营效益,维护市场经济秩序,预防国有资产流失等方面都有着重要意义。本文首先简要阐述了国有企业采购方式与内容、采购合规管理基本原则,奠定了研究理论基础,其次,从政策法规、招投标、企业内控等方面分析了当前企业采购合规管理主要风险与困境,并从法律法规适应、加强制度建设、强化招投标流程管理、建立智慧平台、加强教育管理等方面提出了管理策略,希望抛砖引玉,能为业内提供一定参考。

[关键词] 采购合规管理; 风险; 策略; 国有企业

中图分类号: F27 **文献标识码:** A

Analysis of Management Strategies for Procurement Compliance of Enterprises in the New Era

Junzu Zhu Meiqin Sun

Jinchuan Group Co.,Ltd

[Abstract] Strengthening corporate compliance management is an important guarantee for further strengthening internal control, promoting modernization of corporate governance capabilities, and supporting high-quality development of enterprises. Procurement is an important part of enterprise business activities and a key component of compliance management. Further strengthening the compliance management of enterprise procurement is of great significance for strengthening enterprise risk prevention and control, optimizing enterprise resource allocation, improving enterprise operating efficiency, maintaining market economic order, and preventing the loss of state-owned assets. This article first briefly elaborates on the procurement methods and contents of state-owned enterprises, the basic principles of procurement compliance management, laying a theoretical foundation for research. Secondly, it analyzes the main risks and difficulties of current enterprise procurement compliance management from the perspectives of policies and regulations, bidding, and internal control. Management strategies are proposed from the aspects of legal and regulatory adaptation, strengthening institutional construction, strengthening bidding process management, establishing smart platforms, and strengthening education management. It is hoped that this can provide some reference for the industry.

[Key words] procurement compliance management; Risk; Strategy; state-owned enterprise

引言

采购是企业重要的经营活动,也是风险隐患多发领域,是合规管理的关键环节。党中央、国务院高度重视国有企业采购合规管理工作,几次提出了《中华人民共和国政府采购法(修订草案征求意见稿)》,面向全社会征求意见,进一步强调了合规管理,并提出促进全国统一大市场建设。2024年6月,国务院颁布《国有企业管理人员处分条例》,并将于9月1日正式施行。《条例》对于国有企业管理人员增强合规意识、促进依法履职、廉洁从

业具有重要指引作用。在这一大背景下,加强国有企业采购合规管理工作,即是强化企业风险防控,优化企业资源配置,提高企业经营效益的现实需要,也是预防国有企业腐败,防范国有企业资产流失、维护企业良好社会形象的重要手段。新时期,进一步研究企业采购合规管理策略,依然是一项艰巨而持续的工作任务。

1 企业采购方式与内容

招标采购是目前我国企业特别是国有企业最常用的采购方

式,招标采购一般具有一定金额限制,不同企业标准不同,一般30万以上采购项目或者工程建设项目必须进行招标。招标采购一般通过互联网发布招标公告,面向全社会邀请投标人投标。招标采购程序主要包括发布公告、资格预审、投标人投标、评标、开标、定标等环节。除招标采购外,企业采购主要方式还包括竞价采购、询比采购、竞争谈判、竞争磋商等方式。

按照我国《招标投标法》《招标投标法实施条例》等相关规定,依法必须进行招投标的采购内容包括工程建设项目、城市基础设施项目、能源设施项目、水利基础设施项目;全部或者部分使用国有资金或者债券资金、国家融资的新项目;使用国际组织或者外国贷款、融资的新项目。此外,较大数额的施工项目,重要设备、原材料的采购,数额较大的项目勘察、设计、监理等一般也需要招投标。

2 企业采购合规管理基本原则

2.1 合法合规原则

合法合规是企业采购合规管理的首要原则。企业在采购行为中必须遵守相关法律法规(《民法典》《合同法》《招标投标法》《反垄断法》等)、行业规定、国家标准以及企业内部各项规章制度规定,这也是采购合规管理的最基本原则和要求。

2.2 资产安全原则

保障企业特别是国有企业产业安全,防止国有资产流失,是企业采购合规管理的初衷和目的。企业采购合规管理中,要通过完善组织机构,加强制度机制建设,强化流程管理,加强风险防控,强化监督,加强企业文化与人员素质建设等多种方式,确保采购行为合法合规,全力保障企业资金安全。

2.3 全面覆盖原则

全面覆盖强调企业采购合规管理不仅仅是采购部门或者财务部门的一家的事情,而是一项系统性工程,涉及多个领域和部门,覆盖决策、执行、监督的全过程,要明确各部门职责任务,切实将合规管理落实到采购工作的各个环节,提高合规管理工作实效。

2.4 协调联动原则

协调联动原则要求采购合规管理不能是各干各的、单打独斗,而是要统筹协调、联动发力,构建大工作格局,要推动合规管理与企业内控、项目风控、内控管理、纪检监察等工作有机结合起来,形成有效工作体系,提升采购合规管理水平。

3 企业采购合规管理的困境

3.1 政策法规适应困境

目前,企业采购合规管理主要依靠《民法典》《合同法》《招标投标法》等法律法规调整,但对于很多采购细节有着明确规定的《政府采购法》,国有企业是否适用则一直没有明确定论。因此,对于法定招标限额以下的项目的采购方式选择、采购程序等,在法律上存在着真空。而在实践中,国有企业虽然不属于《政府采购法》中规定主体,但各级审计、国资、巡察机构却依照《政府采购法》从严监控、严格要求。

3.2 招标投标活动合规风险

招投标是企业特别是国有企业采购主要方式,虽然程序严格、流程明确,但各项暗箱操作问题依然存在,屡禁不止。存在应招标而未招标、串通投标风险、妨碍公平竞争等风险。比如通过化整为零、肢解发包等方式或者以应急、涉密名目或者内部询价、竞争性谈判等方式,形成会议纪要、备忘录等,规避招标。再如投标人与被投标人之间串通内定,进行虚假招标,通过多个投标人“陪标”方式,排挤正常投标人等等。

3.3 企业内控方面风险

采购合规管理,从本质上来说,属于企业内控管理的一部分,需要企业从理念认识、组织机构、规章制度、监督考核、审计监察等多个方面入手,持续用力、久久为功。但目前很多企业在采购合规管理上,还存在工作导向偏差、规章制度不健全、监督考核不到位、队伍建设不到位等问题,片面追求低价、缺乏细化管理措施、风控管理不到位、教育管理缺失、监督宽、松、软等,导致经济损失和项目实施风险。

4 企业采购合规管理策略分析

4.1 主动适应新常态,破解政策法规适应困境

财政部新公布的《政府采购法(征求意见稿)》,将“各级国家机关、事业单位、团体组织和其他采购实体”作为采购主体,虽然没有明确将国有企业纳入其中,但在国有企业全面从严治政、党政廉政建设日益强化的背景下,将国有企业纳入其中已经是大势所趋。建议广大国有企业主动适应新常态,以《政府采购法》为准则,指导开展各类采购活动,确保合法合规。同时地方政府也要进一步加强指导意见和实施细则建设,对于国有企业采购行为进行细化规定,比如广州市国资委出台指导意见,要求市属国企所有采购行为一律与阳光采购服务平台对接,纳入其中统一管理,企业不再新建或者使用其他平台,进一步加强了相关监管。但该意见也存在一定问题,限制了采购人和代理人行为,有违企业经营自主权,这从另一个层面反映出,需进一步改进政府监管。

4.2 统筹协调联动,构建采购合规管理的“三道防线”

采购合规管理是一项系统工程,单靠采购或者财务一两家单打独斗是不行的。要进一步加强组织机构建设,建立完善协调工作体系,充分调动各部门工作积极性,建立采购合规管理三道防线。第一条防线为各采购部门、业务部门等;第二条防线为企业风控部门、内控部门等;第三条为企业审计和纪检监察部门等。首先,采购部门作为实施采购工作主体部门,要切实加强自身建设,严格遵守相关法律法规规定,加强采购工作合规管理,完善相关制度流程,加强人员教育管理,强化廉政建设,确保严格按照规定程序组织采购工作。其次,企业风控部门、内控部门要切实履行职责,对采购行为进行提前介入,运用互联网、大数据、区块链等技术,分析研究招标人、拟采购企业相关数据和指标,审核资质;采购事中要进行跟踪评测管理,监督采购过程;事后要进行结果评估,完成工作闭环。最后则是企业审计和纪检监察部门,要加大监督管理力度,特别是对于真实性、合法性、程序性进行监督,杜绝腐败现象,对于发现问题的采购行为,要依法追究相关责任人责任。

4.3加强制度建设,强化流程管理,加大招投标工作管理力度

要进一步强化制度建设。要坚持以《招标投标法》《招标投标法实施条例》等法律法规以及国资委相关政策文件为基础,结合企业实际、行业实际,进一步招标采购相关制度机制建设,细化优化内容条款,明确招标事项范围,提高规章制度的指导性、实用性。对于已经出台的规章制度,要组织各部门进行拉网式学习,安排招标制度专项培训,并监督制度执行,确保规章制度实实在在发挥作用。要进一步强化流程管理,推进管控、决策和执行内部分离制衡,实现管办、决策、监督部门的有效分离,最大限度遏制腐败现象。要围绕招标文件编制、公告发布、预审文件等方面,建立标准化工作流程与工作指引,并监督严格执行标准化准则,提升招标采购整体水平。规模较大的国有企业,可探索建立集中的招标机构,比如招标管理中心等,由有需求的部门提出申请,提供具体需求,具体工作由招标中心操作,既可以更好推行标准化,也有利于专门人做专门的事。

4.4持续推进采购管理数字化、智慧化、透明化,提高合规管理水平

广大企业特别是国有企业,要充分利用互联网、大数据等信息技术,大力建设国有企业数字采购管理工作平台,实现线上挂标、线上提交标书、线上抽取评标专家、远程监控评标、集中定标等功能,提高招投标效率同时,打造更加阳光、透明、可追溯、永久记录的招投标环境。要全面加强评标专家库管理,要结合企业所需物资设备类型,分类组建评标专家库,各类专家要搭配好比例,专家库要实行动态管理,及时更新,保持专家库专业性与权威性。要建立完善供应商数字管理系统,定期进行资格审查与绩效风险评估,进行综合评级,实行差异化管理策略,保障采购安全。建立供应链信息共享平台,提高上下游企业协同,提高整个产业链的合规水平。

4.5加强教育监督,构建采购合规管理良好环境氛围

首先是加强教育管理。企业要围绕《政府采购法》《招标投标法》《招标投标法实施条例》等采购相关法律法规和内部规定制度,定期组织培训与研讨会,提升采购人员法律意识与职业道德水平。要围绕当前全国开展的党纪学习教育活动,聚焦《中国共产党纪律处分条例》,强化自身的理论学习和业务学习,严格把关采购需求的审核,确保合法合规。其次是加强监督。一方面,

企业要加强内部监督。具体来说,企业风控部门、内控部门、纪检监察部门等要全面介入企业采购工作全过程,根据自身职能,从不同角度、不同方面对企业采购行为进行监督管理,防范化解存在风险,确保合法合规。要通过内部监督管理,一体构建不敢腐、不能腐、不想腐的良好格局。另一方面,强化外部监督。各级巡视、巡察机构、各地国资委、集团审计部门等加大企业采购行为监督检查和审计工作力度,预防和惩戒腐败行为。完善社会监督机制,聘请第三方机构相关人员,作为企业特别监督员,对企业招标采购工作进行专项监督,构建监管工作合力。

5 结语

合规管理是国有企业持续健康平稳发展的重要前提,采购业务是企业重要主营业务,也是合规管理的关键环节。新时期,广大国有企业要主动适应政策法规调整新常态,进一步强化合规管理意识,加强招投标合规管理,提升企业内控、风控水平,防范化解各类可能风险,坚决杜绝国有资产流失,助力企业健康稳定发展。

【参考文献】

[1]钢铁企业“四化一体”采购全流程合规管理模式的创新与实践[J].冶金管理,2024,(05):18-24.

[2]白晶.2023年征文活动二等奖获奖论文——国有金融企业采购合规风险的防控之道[J].招标采购管理,2024,(04):36-38.

[3]王海英,刘春霞.基于电力企业物资招标的合规性研究[C]//中国武汉决策信息研究开发中心,决策与信息杂志社,北京大学经济管理学院.“决策论坛——区域发展与公共政策研究学术研讨会”论文集(上).国网辽宁省电力有限公司抚顺供电公司,2016:1.

[4]易钢,王新建,高洋,等.搭建建筑企业采购供应生态圈——中铁鲁班线上一体化采购管控平台建设[J].施工企业管理,2022,(04):97-100.

[5]杨森.基于合规视角国有石油化工施工企业物资采购选商管理研究[J].物流工程与管理,2019,41(11):58-60+48.

作者简介:

朱军祖(1981--),男,汉族,甘肃省兰州市人,大学本科,工程师,研究方向:企业数字化及采购管理。

孙美芹(1981--),女,汉族,江苏省徐州市人,大学本科,工程师,研究方向:企业数字化及采购管理。