

# 国企采购全流程合规性建设研究

王宇坤

陕西榆林能源集团新能源科技有限公司 陕西 榆林 719000

**摘要：**本文聚焦国企采购全流程合规性建设，阐述其理论框架，涵盖核心要素与理论基础。从制度建设、流程优化、技术赋能、监督强化四方面提出实践路径，构建完善制度体系、标准化流程等。同时，给出组织、人才等关键保障措施，并展望智能化深化、绿色合规融合、供应链协同等未来发展趋势，为提升国企采购合规水平、保障企业稳健发展提供理论支持与实践指引。

**关键词：**国有企业采购；全流程合规；风险防控

**引言：**在国企运营中，采购全流程合规性至关重要，关乎企业资源合理配置、风险防控及市场竞争力。当前，国企采购面临复杂市场环境与严格监管要求，合规性建设面临挑战。基于此，深入研究国企采购全流程合规性建设，明确其理论依据与实践路径，对规范采购行为、降低合规风险、推动国企高质量发展具有重大现实意义，故开展此研究。

## 1 国企采购全流程合规性建设的理论框架

### 1.1 合规性建设的核心要素

国企采购全流程合规性建设的核心要素包含主体责任、规则体系、风险管控和文化培育四个维度。主体责任明确采购各参与方职责，从需求提报部门、采购执行部门到审批决策层，均需落实岗位合规职责，形成“谁主管、谁负责”的责任链条。规则体系以国家法律法规为基础，结合行业规范和企业实际，覆盖采购立项、招标、评审、签约、履约、验收等全环节，确保每个节点有章可循。风险管控聚焦采购全流程中的关键风险点，如需求论证不充分、招标信息泄露、评审标准不客观、合同履行不到位等，建立风险识别、评估、预警和处置机制<sup>[1]</sup>。文化培育通过常态化合规培训、案例警示教育等方式，强化全员合规意识，使合规理念融入采购业务各环节，成为员工自觉行为准则，四个要素相互支撑，构成合规性建设的核心架构。

### 1.2 合规性建设的理论基础

国企采购全流程合规性建设的理论基础主要源于制度经济学、委托代理理论和风险管理理论。制度经济学强调制度对经济行为的约束和引导作用，认为完善的采购制度能规范交易行为、降低交易成本，避免资源浪费和利益输送，为合规性建设提供制度设计的理论依据。委托代理理论聚焦国企所有权与经营权分离产生的委托代理关系，采购环节中代理人可能因信息不对称产生道

德风险，合规性建设通过强化流程管控和监督机制，减少代理人违规行为，保障所有者权益。风险管理理论为合规性建设提供风险管控的系统方法，通过风险识别、评估、应对等流程，将采购合规风险控制可接受范围内。另外，治理理论中“多元共治”理念为构建多方参与的合规管理体系提供支撑，推动形成企业内部管控、外部监督相结合的合规治理格局。

## 2 国企采购全流程合规性建设的实践路径

### 2.1 制度建设：完善采购合规制度体系

制度建设是国企采购合规性建设的坚实根基与根本保障，需精心构建“顶层设计+分层细化+动态更新”的采购合规制度体系。顶层设计要以《政府采购法》《国有企业采购管理办法》等法律法规为坚实依据，制定出全面且具有前瞻性的企业采购管理总则。此总则需明确合规目标，为企业采购活动指明合规方向；构建合理的管理架构，明确各部门在采购中的职责与权限；确立基本原则，为采购活动提供行为准则。分层细化方面，针对不同采购类别制定专项制度，工程采购要明确工程招标、施工管理等规范，物资采购要规范物资采购标准、质量检验等，服务采购要界定服务内容、服务标准等。同时，细化采购立项、招标、评审、合同管理、资金支付等环节的实施细则，确保制度覆盖采购全流程。动态更新需建立制度评审机制，每年结合法律法规修订、行业监管要求变化及企业业务发展需要，对现有制度进行全面梳理修订，及时废止过时制度、补充新增业务规范。强化制度宣贯培训，通过专题培训、线上课程、案例解读等多样化方式，确保采购相关人员熟练掌握制度要求，将制度条款转化为实际操作行为，形成“有制度可依、有制度必依”的良好执行氛围。

### 2.2 流程优化：构建标准化采购流程

流程优化需以合规为核心要义，精心构建“节点管

控+流程闭环+责任追溯”的标准化采购流程。首先，要全面梳理采购全流程关键节点，明确各节点操作标准和合规要求。在立项环节，需完成需求论证和可行性分析并出具详细书面报告，确保采购项目具有合理性和必要性；招标环节要规范招标文件编制、公告发布和投标人资格审查流程，保证招标公平公正；评审环节要组建专业评审委员会并制定客观评审标准，确保评审结果科学合理<sup>[2]</sup>。其次，打造流程闭环管理，实现从需求提报、采购计划编制、实施采购、合同签订、履约验收至资金支付的全流程无缝衔接。每个环节设置严格审核节点，上一环节未通过合规审核不得进入下一环节，确保采购流程规范有序。同时，建立流程责任追溯机制，为每个流程节点明确责任主体，详细记录操作人、操作时间和操作内容，确保出现问题时可精准追溯责任。另外，针对紧急采购、零星采购等特殊场景，制定标准化应急流程，在保障合规的前提下提升采购效率，避免因流程僵化影响业务正常开展。

### 2.3 技术赋能：利用数字化工具提升合规效率

技术赋能在国企采购合规建设中发挥着关键作用，通过构建数字化采购平台，实现合规管控与效率提升的有机统一。数字化采购平台整合采购全流程业务模块，涵盖需求提报、计划审批、招标采购、合同管理、履约跟踪、验收结算等功能，实现采购业务线上全流程办理，打破时间和空间限制，提高采购效率。平台通过内置合规规则引擎，将制度要求转化为系统逻辑，对采购流程中的违规操作自动预警。例如，当招标公告发布时间不足法定时限、评审分数异常等情况出现时，系统会及时提示并拦截，有效防止违规行为发生。同时，平台实现采购数据实时归集和可视化分析，采购金额、采购类型、供应商资质等数据自动统计，为合规风险评估和管理决策提供精准数据支撑。引入电子招投标系统、电子签章、区块链存证等技术，实现招标过程全程留痕、合同信息不可篡改，提升采购过程的透明度和可追溯性。通过数字化工具，减少人工操作中的人为干预，降低合规风险，同时提升采购流程办理效率，实现合规与效率的双重提升，推动国企采购向智能化、规范化迈进。

### 2.4 监督强化：建立全覆盖监督体系

监督强化是确保国企采购合规的重要保障，需构建“事前预防+事中控制+事后审计”的全覆盖监督体系，形成多维度监督合力。事前预防聚焦采购计划和制度执行的前置审核，由合规管理部门对采购计划的合规性、需求论证的充分性进行严格审核，确保采购活动从源头符合要求，避免不合理采购项目启动。事中控制通过全程

跟踪和现场监督实现，监督人员深入参与招标评审、合同签订等关键环节，对采购过程中的操作规范性进行实时监督，确保每个环节都符合规定。同时，利用数字化平台实时监控采购流程进展，对系统预警的违规风险及时核查处置，将问题解决在萌芽状态。事后审计由内部审计部门定期开展采购专项审计，重点核查采购流程执行、资金使用、合同履行等情况，形成详细审计报告并督促问题整改，确保问题得到彻底解决。建立多主体监督机制，整合合规管理部门、内部审计部门、纪检监察部门的监督职能，形成监督合力。同时畅通员工监督和供应商监督渠道，鼓励员工和供应商积极参与监督，对发现的违规问题及时调查处理并严肃追责。通过全覆盖监督，形成“不敢违、不能违、不想违”的强大监督震慑，保障国企采购合规有序进行。

## 3 国企采购合规性建设的保障措施与发展趋势

### 3.1 关键保障措施

国企采购合规性建设的关键保障措施包括组织保障、人才保障、考核保障和文化保障四个方面。组织保障需成立专门的采购合规管理领导小组，由企业分管领导牵头，统筹协调采购、合规、审计、财务等部门职责，明确各部门在合规管理中的分工协作机制，避免职责交叉或监管真空。人才保障通过组建专业采购合规团队实现，选拔具备采购专业知识、法律知识和风险管理能力的人员充实团队，定期开展专业培训和技能提升课程，提升团队合规管理水平<sup>[3]</sup>。考核保障将采购合规指标纳入各相关部门和岗位的绩效考核体系，明确合规考核权重，对合规管理成效显著的予以表彰奖励，对出现违规行为的严肃扣分并追责，形成“合规有奖、违规追责”的考核导向。文化保障通过长期合规宣传教育培育合规文化，将合规理念融入企业价值观，定期开展合规案例分享、合规知识竞赛等活动，营造全员参与合规、重视合规的良好氛围。

### 3.2 未来发展趋势

#### 3.2.1 智能化深化

智能化深化是国企采购合规性建设的重要发展趋势，通过引入人工智能、大数据、物联网等先进技术，实现合规管理的智能化升级。人工智能技术可应用于采购需求审核、供应商资质筛查等环节，通过算法模型自动识别需求的合理性和供应商的合规风险，提升审核效率和准确性。大数据技术通过分析采购历史数据、市场数据和供应商数据，构建合规风险预测模型，提前预判潜在合规风险并给出预警建议。物联网技术可实现采购物资全生命周期追踪，从采购入库到使用消耗全程可视化监

控,确保物资采购与使用的合规性。智能合约技术可应用于合同管理环节,实现合同条款自动执行、履约进度自动跟踪,减少合同履行中的违规风险。智能化深化不仅能进一步降低人为干预带来的合规风险,还能通过数据驱动实现合规管理的精准化和前瞻性,提升合规管理水平。

### 3.2.2 绿色合规融合

绿色合规融合是响应国家“双碳”目标的必然要求,推动采购合规与绿色采购深度融合,形成“合规+绿色”的采购管理新模式。在制度层面,将绿色采购要求纳入采购合规制度体系,明确绿色采购的范围、标准和评审权重,对节能环保、低碳减排的产品和服务优先采购。在流程层面,在采购立项、招标评审等环节增加绿色指标审核,如要求供应商提供环境管理体系认证、产品环保认证等资质证明,将绿色绩效作为评审核心指标之一。在监督层面,建立绿色采购合规监督机制,核查采购项目是否符合绿色采购标准,跟踪绿色采购物资的使用效果。此外,企业通过绿色采购引导供应商提升绿色生产水平,推动供应链绿色转型。绿色合规融合不仅能提升采购合规的内涵质量,还能助力企业实现绿色发展目标,履行社会责任。

### 3.2.3 供应链协同

供应链协同正有力推动国企采购合规从单一企业内部拓展至整个供应链体系,构建起“企业主导、多方协同”的全新供应链合规管理体系。国企作为供应链的核心枢纽,肩负着引领合规发展的重任。需建立一套严谨细致的供应商合规管理体系,从供应商的准入环节严格把关,确保其资质、信誉等符合要求;在合作过程中,定期对供应商进行考核,涵盖产品质量、交货期、服务水平等多维度指标;对于不符合标准的供应商,及时启动退出机制。同时,要求供应商严格遵守采购合规要求与

行业规范,定期开展供应商合规审计,以查促改,保障供应链源头的合规性<sup>[4]</sup>。搭建供应链协同平台是关键举措,通过该平台,国企能够与供应商、物流企业、金融机构等供应链参与方实现信息实时共享。及时传递合规要求和风险信息,让各方第一时间了解潜在风险,协同制定应对策略,将风险扼杀在萌芽状态。在合作机制方面,与核心供应商建立长期稳定的合规合作关系至关重要。双方共同开展合规培训,提升全员合规意识;定期进行风险排查,及时发现并解决问题。另外,积极推动供应链各参与方建立统一的合规标准和操作规范,实现数据互通、流程协同和风险共防。如此,形成“风险共担、利益共享、合规共建”的供应链合规生态,有效提升供应链整体竞争力,增强其应对市场波动和风险挑战的能力,为国企的稳健发展筑牢坚实基础。

### 结束语

国企采购全流程合规性建设是一项长期且系统的工程。通过构建完善的理论框架、实践路径,并辅以关键保障措施,能有效提升采购合规水平。未来,随着智能化、绿色化、供应链协同等趋势发展,国企采购合规性建设将迎来新机遇与挑战。国企需紧跟趋势,不断创新完善,持续强化合规管理,以实现采购业务的稳健、高效、可持续发展,提升企业整体竞争力。

### 参考文献

- [1]李波.数字化时代下国企物资采购流程的创新改革[J].中国电子商情,2024(8):52-54.
- [2]林少敏.基于无限重复博弈模型优化国企采购内控[J].中国招标,2023(12):156-159,170.
- [3]刘剑峰.国企采购数字化转型探析[J].价值工程,2021,40(27):23-25.
- [4]王玉珍.论国企采购管理实践及优化路径[J].中国招标,2021(10):110-111.