

# 合规管理视角下“清单式”招标风控措施探索

□文/李琳琳 温森 冯豪

**【摘要】**文章从招标代理机构合规管理风险管控入手，借鉴安全生产管理中的风险控制方法，对招标实施过程中的合规管理风险进行识别与评估，量化风险、细化措施，探索形成“清单式”招标风控模型，使招标合规风险防控成体系、可度量、有依据，进而全面提升招标管理、决策的精确性。

**【关键词】**招标风控；合规管理；招标实施

招标代理机构在招标活动中存在多种合规风险，如定性管理多于定量管理、管理精细化不足、管理体系化不够等，这些风险严重影响代理机构正常开展经营活动，对社会经济资源的合理分配产生不利影响。因此，要保证招标工作的合法性、规范性，就要在招标活动实施过程中对可能出现的风险进行科学预测、合理评估、有效控制。

## “清单式”招标全流程风控措施的建立

某招标中心西南分中心（以下简称分中心）是以招标服务为主要业务的代理机构，自成立以来，招标业务量不断上升，但同时，传统的合规性风险管理方式已无法满足业务发展带来的风险管控需要。分中心通过邀请一定样本的招标领域内专家，采用“头脑风暴”法识别全流程中存在的风险点，采用德尔菲法（该方法是由企业组成一个专门的预测机构，其中包括若

干专家和企业预测组织者，按照规定的程序，背靠背地征询专家对未来的意见或者判断，然后进行预测的方法）对所识别风险进行赋值，再利用风险矩阵分析法评估出风险等级。同时，依据《中华人民共和国招标投标法》《中华人民共和国公司法》《内部控制管理手册》等有关法律、规章制度及规范要求，整理出风险发生时应采取的控制措施，最终形成风险管控“清单”。管理部门可依据“清单”对招标项目全过程进行检查监督，按照清单中所列的管控措施参照执行。

### 招标全流程合规性风险识别

分中心通过系统随机抽取的方式，抽取了37位招投标领域内经验丰富的专家，以会议的形式邀请专家们一起“头脑风暴”，尽可能列举出招标全流程中各节点所涉及的风险。通过专家团队的共同努力，依次对招标全流程各节点的风险进行思维发散，在最终整理出的会议数据资料中，识别出招标全流程中17个招标节点中的54个合规

风险点。

### 招标全流程合规性风险评估

风险点识别后，对风险产生的影响进行量化评估。分中心使用德尔菲法，同样通过系统随机抽取的方式，抽取了47位招标领域内的专家，再通过问卷调查的方式，邀请专家根据自身的经验认知对已识别出的17个招标节点中的54个合规风险点进行赋值，赋值分为两个部分：风险发生可能性估值、风险影响程度估值。在收回的47份匿名有效问卷中，采用均值法对每个节点的不同赋值数据取数，最终每个风险点只保留唯一的“可能性估值”和“风险影响程度估值”。

#### 1. 风险发生可能性分值L评估

根据分中心招标业务的历史数据，结合国家招投标法律法规，对风险因素清单中的风险事件概率进行定性描述，将风险发生的可能性分为极小、不太可能、有可能、很可能和基本确定五个级别。同时，对应各风险概率分别进行1—5分分级赋值，分别对应风险发生的概率区间(0, 20%],

(20%, 40%], (40%, 60%], (60%, 80%], (80%, 100%], 评判标准如表1所示:

### 2. 风险影响程度分值S评估

对清单中所列风险的影响程度开展定量分析, 风险影响程度可分为极低、低、中、高、极高五个级别。对风险影响性从1—5分级赋值, 分别对应危害等级可忽略、微小、中度、严重、关键五级, 具体的评分标准如表2。

### 3. 风险值的计算

风险发生可能性L与风险影响程度S确定后, 下一步使用“风险矩阵分析法”, 将风险发生的可能性与风险影响的程度结合, 公式为

$R=L*S$ 。其中, R是风险值, L是风险发生的可能性, S是风险后果的严重性; R值越大, 说明该风险点的风险越大。

根据公式 $R=L*S$ , 计算出风险等级。风险等级分为极高、高度、中度、低度、极低五个级别, 详见表3。风险分级按照公司有关规章制度及规范要求进行评定。

表3中绿色区间[1, 3]代表低风险, 黄色区间[4, 6]代表较低风险; 橙色区间[8, 12]代表较高风险, 红色区间[15, 25]代表高风险。

根据上述方法, 以招标文件编制阶段的合规风险点为例进行计算, 根据上述1、2条所列专家赋

值的方法, 对各风险点风险发生可能性L和风险影响程度S赋值后相乘, 可得到其风险等级情况, 如表4所示。

据表4可知, 举例中的“成本预算不合理”“招标日程安排不合理”两因素的等级处于低风险。“招标文件中招投标双方的权利义务违反法律法规的强制性规定”“文件内容不规范、不明确、不完备, 缺少评标标准等关键性内容”两因素的等级为高风险, 需要进一步提出风险控制措施。

### 4. 风险应对策略

针对识别出的业务风险, 选择不同的风险应对策略, 包括风险接受、风险规避、风险转移、风险控制四类, 如表5所示。

针对发生概率小、风险后果严重程度低的情况, 业务应采取风险自留策略。例如, 在开标阶段, 若遇见开标的设备、网络、系统出现故障等对招标的合规性影响较小的情况, 应积极解决, 主动排除影响。

风险规避策略, 是对风险点识别、警示, 并回避的策略, 排除风险起源, 将招标过程中不好控制、

表1 风险发生的可能性(L)判定准则

风险发生概率	概率区间	量化分值	定性说明
极小	(0, 20%]	1	一般情况不发生
不太可能	(20%, 40%]	2	极少情况会发生
有可能	(40%, 60%]	3	某些情况下发生
很可能	(60%, 80%]	4	较多情况下发生
基本确定	(80%, 100%]	5	经常会发生

表2 风险影响程度(S)判定准则

等级	量化分值	对项目合规性影响	解决此风险难易程度
极低	1	几乎不影响	非常容易
低	2	产生微小影响	比较容易
中	3	产生中度影响	难度一般
高	4	产生严重影响	比较困难
极高	5	产生关键影响	十分困难

表3 风险等级和风险值计算

风险值RO		风险发生概率LO					
		极高	高	中等	低	极低	
风险影响程度S	极高	5	25	20	15	10	5
	高	4	20	16	15	10	4
	中	3	15	12	9	6	3
	低	2	10	8	6	4	2
	极低	1	5	4	3	2	1

表4 以招标文件编制阶段风险点为例计算出R值

阶段	风险因素	L值	S值	R值
招标阶段	招标进度太松散或进度太紧张	3	2	6
	招标文件中招投标双方的权利义务违反法律法规的强制性规定	2	4	8
	评标标准、原则等不符合国家法律规定	2	3	5
招标文件编制阶段	文件内容不规范、不明确、不完备, 缺少评标标准等关键性内容	2	4	8
	法定必须招标的项目给予投标人编制投标文件的时间少于20日	1	6	6
	成本预算不合理	1	1	1
	招标日程安排不合理	1	3	3
	招标文件有关条款前后不一致	2	2	4

表5 风险四象限

概率	后果严重程度	后果严重程度低
发生概率小	风险接受	风险转移
发生概率大	风险控制	风险规避

不能接受、无法转移的风险点进行排除和回避。

风险转移策略，是将风险的责任及风险的后果转移到他方身上。例如，招标文件编制阶段，由于招标人原因导致招标进度太缓慢，或进度太紧张，发生该情况的可能性较低。但是，一旦发生便会拖延招标进度，或时间太赶而影响招标文

件编制质量，最终影响招标结果。即应采取风险转移策略，及时催促招标人与己方工作人员配合完成招标文件编制，推动招标工作开展，或给予己方合理编制文件的时间，保证招标文件编制的质量。

风险控制策略，是在风险发生之前提前采取行动，减少风险发生概况，或者通过控制措施，减少风险发生后对项目产生的影响。

### 5. 风险管控清单制定

风险识别后，根据风险值所在的区间确定风险应对策略。结合公司管理制度，对具体的风险因素

作出对应的控制措施，生成合规性“风险识别控制清单”，如表6所示。表6中详细地列出了招标全流程中所有可能遇见的风险点，通过德尔菲法、结合专家经验对风险点进行识别、估分、选择应对策略和制定出控制措施实施清单。该清单可作为风险应对规划和风控体系构建的依据，企业管理部门在招标实施过程中遇见清单内的风险点，可根据清单中的控制措施进行标准化控制。

## 结语

笔者所示范的风险矩阵分析法对招标实施流程中的各风险点进行识别及评估，其涉及的科学分析理念及“清单式”风控管理模式，都可以为企业在招标工作中的内控管理及合规管理提供依据。招标风险的防控工作是一项体系化的工程，更多的是强调全流程、全覆盖的管理后续的研究中，相关人员可以进一步丰富招标合规管理体系，进而促进招标管理工作的全面提升。**中国招标**

(作者单位：中国石油物资有限公司西南分公司)

## 参考文献：

[1]钟度平.招标业务常见风险因素识别及应对措施[J].招标采购管理, 2014(06): 18-22.  
 [2]黄斌.招标代理机构的风险管理研究[J].中外企业家, 2013(14): 100.  
 责编：辛美玉；编辑：张曼琳

表6 风险等级判定准则 (R) 及控制措施

序号	工作阶段	风险识别	风险值	应对策略	控制措施
1	招标委托阶段	委托时间太晚	2	风险控制	修订委托协议的范本，敦促项目经办人在新修订范本的基础上起草合同；业务部门经理敦促经办人尽快完成协议签订
		协议中有不合理的条款	2		
		责权利的界定不够清晰或不够完整	4		
2	市场调研阶段	市场调查不准确	4	风险控制	可以建立供应商库，有利于提高市场调查的效率和准确度；当潜在投标人的数量较少时，分析其原因，向招标人提出应对措施建议
		潜在投标人的数量较少	6		
3	招标文件编制阶段	招标进度太缓慢或进度太紧张	6	风险转移	根据以往项目经验，归纳各种类型项目的合格投标人应具备的基本条件做好招标项目的前期准备工作，合理制定招投标计划，预留标书编制的充分时间 发现给予编制标书时间少于20日的，立即更正期限 与招标人沟通中，当部门难以解决且项目比较重大时，上报公司领导协调解决
		招标文件中招投标双方的权利义务违反法律法规的强制性规定	8		
		评标标准、原则等不符合国家法律规定	6		
		文件内容不规范、不明确、不完备，缺少评标标准等关键性内容	8		
		法定必须招标的项目给予投标人编制投标文件的时间少于20日	6	风险自留	
		成本预算不合理	1		
		招标日程安排不合理	3		
		招标文件有关条款前后不一致	4		
4	发布招标公告	未在指定媒体发布	3	风险控制	招标公告的发布必须在指定媒体，同时必须在招标文件编制及审核后及时、准确发布
		公告内容或格式不符合要求	3		
		公告未及时发布	6		
5	招标文件发售	招标文件发售时间过短	3	风险控制	招标文件发售时间严格规定不少于5天，同时售价符合国家规定。项目经办人在招标文件发售时应核对、确保文件及附件内容完整准确
		招标文件售价为不合理高价	2		
		发售的招标文件或附件资料不完整	2		