

基于全面风险管理的石化企业采购招标内控优化研究

安 蕾 (扬子石化有限公司, 江苏 南京 210048)

摘 要:在我国现代经济发展进程中,诸多企业应用新型经济理论和企业管理理论,提升内部控制水平和企业综合经济实力,但是一部分企业并未着重强化经济风险管控意识,自身风险防控干预水平不足,采购招标等工作中存在严重隐患,受内外风险共同影响极大,影响企业正常生产运营,不利于企业经济效益目标的实现。针对于此,本文基于全面风险管理理论,以石油化工企业为案例,着重采购招标内控优化对策,以期为现代化企业建设和我国经济可持续发展提供助力。

关键词:全面风险管理;石化企业;采购招标;内部控制

0 引言

在各领域企业现代化发展背景下,企业经济效益不能单一依靠产品生产和销售,要从企业生产与经营全生命周期内实施优化控制,全面风险管理指的是对企业生产、销售、采购等不同业务流程进行专项风险管控和内部控制,避免在相关环节引发企业更大风险系数或造成企业经济效益水平下降。市场经济环境中,采购是企业产品供应链和资源输出与调配的重要源头,采购业务复杂程度高,风险系数大,如不强化内部控制和风险管理,可能给企业带来更大经济影响,对此文章结合全面风险管理理念分析企业采购招标内控优化制度有重要实践意义和应用价值。

1 全面风险管理架构

全面风险管理指的是企业对照未来发展目标和总体经营目标,在各个管理环节和经营要素中全面执行风险管理举措,健全完善风险防控与管理体系。企业采购招标适用于大宗商品交易、专用设备等,明确采购事项后,通过招标公告形式邀请其他潜在投标人参与投标竞争,方便招标企业优化筛选产品、质量、服务水平更优、更好的投标方,使二者达成交易^[1]。

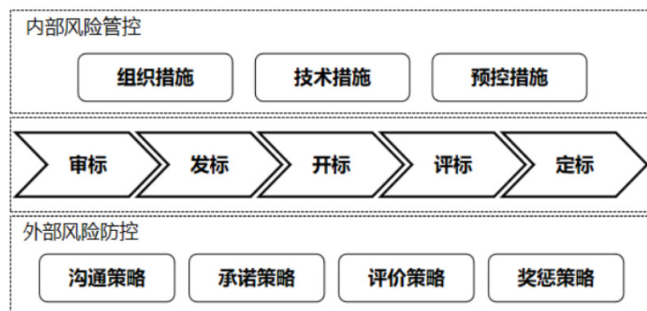


图1 风险管理模型

企业采购招标环节中,应用全面风险管理理念可分别围绕内部风险管控与外部风险管控相结合的模式

架构(图1)。首先内部风险管控主要倾向于企业内部组织措施制度体系采购招标技术措施与风险防控措施。外部风险主要包括竞价风险支付风险,合同风险,产品或装备质量与服务风险等。针对外部风险进行防控时可采取采购招标与投标双方沟通承诺、评价奖惩等多种手段实施风险防控,通过内外两层风险管控体系,保障企业采购招标,审标发标等各个环节风险可控,最终达成招投标双方就采购事项的最终交易^[2]。

2 石油化工企业落实采购招标内控优化的必要性

当前我国经济发展水平显著提升,石油化工行业在我国经济发展进程中始终占据重要地位。如表1所示,当前我国石油化工行业运行呈现小幅度增长模式,其中营业收入同比增长14.4%,利润总额同比降低2.8%,每百元营业收入中成本为83.26元;国内能源生产稳定,化工生产平稳,化学原料和化学制品制造业效益增速逐渐由正转负,经济利润额出现下降趋势^[3]。

近年来,我国高速推进智慧石油化工产业新生态发展,积极推进数字技术和数字产业引入能源行业领域,当前我国传统石油化工企业积极引进数字化及智慧化技术,为企业产能提升、能源结构改革和综合管理水平提升注入了澎湃活力。为更好适应石化产业发展进程,提高石油化工企业经济效益,保障其利润水平,需要着重提升企业内部控制能力,从采购招标、财务管理等方面重点落实全面风险管理。石油化工企业所涉及的材料与设备大多需要通过招标采购形式进行资源采购,扎实推进企业采购招标内部控制,有利于助力石油化工企业招标采购流程优化,严格对照法定程序实施采购招标,净化采购环境,避免因招投标程序不规范、招标资格设置不合理、市场调研不到位等而引发更大风险问题。

表 1 石化行业运行基本情况 (2022 年)

指标	值数
规模以上石油和化工行业	同比增长 1.2%
营业收入	同比增长 14.4%
利润总额	同比降低 2.8%
全行业亏损面	同比增长 19.4%
企业亏损额	2219.4 亿元
进出口总额	1.05 万亿美元
出口总额 (3564.8 亿美元)	增长 20.6%
进口总额 (6901.3 亿美元)	增长 22.2%

数据来源：中国石油和化学工业联合会

3 石油化工企业采购招标常见风险问题

3.1 招标资格设置不合理

石油化工企业落实采购招标之前,需提前明确采购事项,做好需求研究,但一些石化企业自身基础管理水平不高,并没有更为健全完善的采购招标管理制度体系,需求标准化水平相对较低,对于招标资格标准把握和条件设置存在薄弱和缺失问题,这也使得石化企业落实采购招标时,一些潜在投标人难以及时对标自身资格条件进而做出反应。例如在材料采购招标事项中,该材料设备原有生产周期一般为 6~8 个月,但石化企业采购人员并未加强对新材料或新设备的了解和把握,进而导致该招标文件中明确要求投标方在 3 个月内完成交货,最终造成潜在投标人和供应商流失,该招标项目缺少回应。

3.2 采购招标准备不全面

缺少对市场行情的把握同样会增加采购招标风险。如人为提升投标资格条件后相关投标商资信和业绩反馈基本合格,但受人为操作影响直接排除其他潜在投标人,导致劣质供应商中标;招标文件标准不清晰、较最高限价低等现象均会增加采购招标风险。除此之外,如石化企业在采购招标中并不具备招标情形或招标条件,强行招标不仅会导致废标、流标,也会影响石化企业正常生产建设。例如有些企业采购招标工作中出现应招未招情况,面对“有效投标人不足三家”时,未及时作出相关解释,导致该项目无法开展招标,影响正常生产进程。在石化企业采购招标进程中,投标委员会始终发挥重要作用,如该委员会专业能力不强或在采购招标中不作为均会影响招标成效导

致错评、漏评,或出现倾向性评标问题^[4]。

3.3 过于倾向低价中标

有些石化企业落实采购招标工作时,为一味节约生产成本和材料采购成本,实施采购招标项目评标时更加重视低价中标,有些投标项目所应用的评标办法并不合适,这也使得产品或材料供应商没有更大经济利益,难以充分提升采购招标价格优势,最终出现难以中标或采购招标失败问题,引发企业采购招标更大风险。

4 基于全面风险管理的石化企业采购招标内控优化策略

4.1 健全优化采购招标内部控制制度体系

对于石油化工企业而言,在采购招标中落实全面风险管理,需要结合整个采购招标环节进行细节梳理和精细化分解,综合调整内部控制管理思路,健全优化制度体系。首先需结合企业采购招标制度以及相关工作内容,确定招标范围,紧密贴合石化企业实际情况,明确不招标情形、范围和招标认定程序等。例如有些专有备件、易燃易爆品、专利技术等可不进行招标,同时受装置事故或突发事件影响而产生抢修维护需要的物资采购事项也可不开展招标,其中易燃易爆品生产装置需连续作业,如因物资采购而终止生产,可能给企业带来更大损失。针对于此,石油化工企业要全面提升招标管理机制的适应性和执行度,并与审计部门等做好沟通协调,确保该制度符合法律法规和政策要求。另一方面石化企业要全面规避“一招鲜”模式,避免以同一类型招标管理机制或招标项目管理办法适用于不同招标采购范围的物资,如该物资未列在招标采购范围之内,可以结合企业实际需求、采购优势等,采取更具针对性的采购方法,例如可以应用战略性采购模式或以供应商竞价采购模式进行采购,进而降低物资采购成本,保障石化企业经济效益。

4.2 厘清采购招标动态化监督与评判模式

针对石油化工企业采购招标工作中可能存在的各类风险问题,不仅需要从制度和组织角度进行优化,更要提升监督效能,实现风险提前防控和预处理。例如,可以在招标采购环节中做好权责划分,落实供应商管理,搭建供应商数据库,及时调取、查阅合格供应商名录以及相关资料,做好资料存档;针对招投标双方合同制定统一范本,落实保密性管理设施等,需要着重把控人员管理与动态监督效能。当石化企业发出招标公告后,到达截止投标时间,需选取评标人员,

可从物资采购合同签订、项目执行、结算关联部门、财务部门等随机抽取评标人员,实现定期轮岗,另外选取审计人员、风险控制人员等进行采购招标全流程风险管控与监督,建立外部审计、纪检监察等动态化监督体系,全面强化石化企业招标采购内部控制与动态监督相结合的功能。在评标进程中积极应用最低价法或综合评分法,可根据不同采购招标项目进行评标方法优化确定。其中综合评分法无法直接量化相关指标准确性,因此可如表2所示设置投标报价、相关技术指标、商务指标、企业情况等进行综合打分,设置不同指标权重,从而得出最终评审分数,选定中标方。

表2 物资采购指标体系

目标层	准则层	予准则层
A	投标报价	投标报价 C01
	技术指标	企业服务 C02
		技术先进性安全性 C03
		销售业绩 C04
	商务指标	付款条件 C05
	企业基本情况	企业资质 C06
		盈利能力 C07
		财务能力 C08

4.3 提升采购招标信息化建设水平

当前越来越多企业积极吸收和引进信息化智能化技术,例如石化企业可以立足于自身情况搭建采购招标信息化管理平台(图2)。该平台中需实时推送采购计划、采购方案、采购公告等,通过主数据平台内

容为招标平台提供数据,同时主数据平台需连接供应商数据库,确保管理人员可及时调取供应商信息编码、物资设备、服务数据等;除此之外,可以将主数据平台连接企业财务管理、成本管理、法务合规等不同系统,从成本控制、电商信息、合同支付、采购招标合理性等多个维度进行智能化、数据化管理。该系统平台应用能够将上下游行业采购招标信息进行公开化、透明化管理,在信息收集、风险防控等方面有突出优势,着力降低了串标、围标等问题的发生几率。

5 总结

总而言之,在我国经济发展新形势下,石油化工企业迎来了新的发展阶段,为全面提升企业综合控制成效和管理能力,需要从采购招标等多个维度入手,健全优化内部控制体系。本文选取全面风险管理理念,着重分析了全面风险管理模型架构,并结合石油化工企业发展背景及采购招标工作中存在的问题,深入探究石化企业采购招标内部控制优化对策,进一步控制物资采购成本和采购招标风险,保障石化企业经济效益。希望本文的研究能够为我国各领域企业采购招标工作水平优化提供参考和借鉴。

参考文献:

- [1] 王勇群. 基于风险管理的企业招标采购策略研究[J]. 经济与社会发展研究,2023(28):0208-0210.
- [2] 侯忠艳. 全面风险管理视角下PL公司内控体系建设[J]. 中国经贸,2024(2):184-186.
- [3] 窦廷国. 财务风险管理视角下生产加工企业内控体系建设方法探讨[J]. 知识经济,2024(4):102-104.
- [4] 宋书勇,龙昭成,关宇,等. 合同管理下的采购业务风险控制[J]. 中国市场,2024(5):191-194.

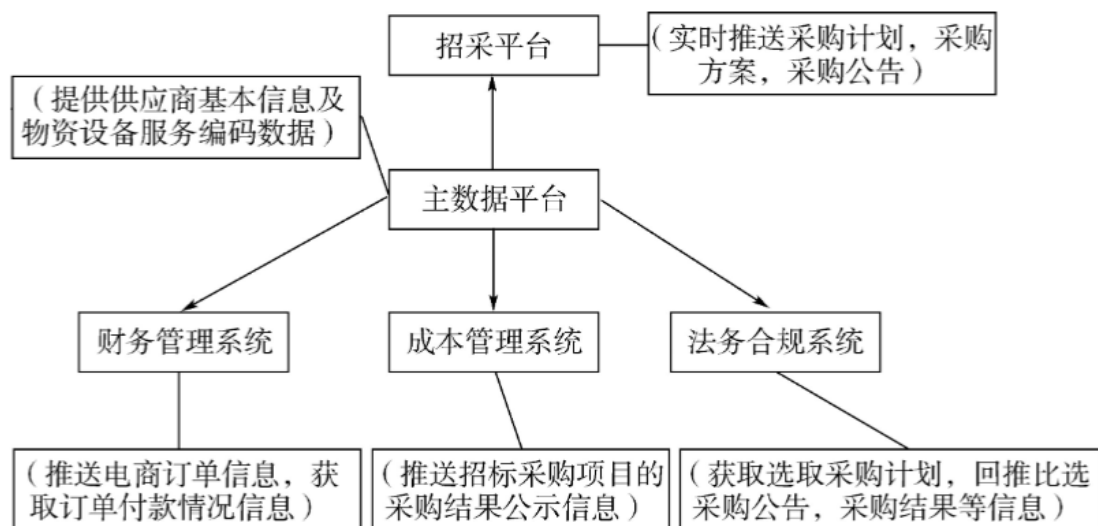


图2 采购共享信息系统架构