

# 探究招投标采购管理中合同风险管理要点

王赛

(中航工业北京长城计量测试技术研究所, 北京 100095)

**摘要:** 招投标是一宗货物采购、一项工程开展, 以及一项服务推进的前期重要工作环节。招投标过程中各项管理工作的质量好坏, 会最终作用到货物、工程、服务的交易活动的质量上。其中, 招投标采购管理下的合同管理一直存在着风险隐患, 如不有意识地把控, 很可能给相关交易带来不利影响, 也阻碍招投标相关企业的盈利。为此, 文章分析了招投标采购管理中合同管理的意义及招投标和合同管理的关系, 并列举了招投标采购管理中合同风险管理的要点, 探讨了相关管理实施的措施。

**关键词:** 招投标; 采购; 合同; 风险管理

## 0 引言

招投标活动体现了市场机制下优胜劣汰的原则, 让市场活跃度得到保证, 让各项市场交易在竞优模式下获得质量保证。然而, 在招投标中, 如果不注重采购管理中的合同风险问题, 就可能使交易推进中不断有不透明、不公平问题出现, 一些隐藏在合同背后的风险性利益关系会打乱正常的市场秩序, 最终阻碍相关经济活动的推进和市场的繁荣。

## 1 招投标采购管理中合同管理的意义

招投标是在市场经济条件下, 市场主体进行货物、工程、服务的采购时, 与其他主体达成的一种交易方式。在招标全过程中, 都需应用合同管理方式进行监督管理<sup>[1]</sup>。合同管理乃是一项过程性的工作, 需要持续于整个项目实施周期之中。合同所牵涉的各方主体, 需要对合同执行全面的、动态的、跟踪性的管理, 以保证合同中所约定的各项内容得到切实执行, 让由于一些不稳定性因素导致的不利影响被及时排解, 让合同生效后因变化而造成的损失降到最低。

在招投标采购合同中, 明确规定了甲方、乙方的采购事宜准则, 其中要涉及各项责任的落实问题、利益分配问题等。例如, 一个招投标下的货物采购合同中, 甲乙双方需要规定好交货时间、地点、方式, 以及货款支付方式、发票的提供、货物验收等详细的事项。采购合同中各项事宜的权责细化, 并以书面形式呈现出来, 有利于在采购管理中保证事事有依据、有原则, 从而提升管理效率。

## 2 招投标和合同管理的关系

建设工程招投标的过程需要综合应用合同管理的方法, 根据双方当事人的要求, 提出相应的约定, 然后进行全面的商议<sup>[2]</sup>。现代市场中, 招标、投标活动十分常见, 这些行为的发生、发展, 最终都要落实为合同, 以合同为载体进行细节内容呈现, 例如, 在政府需要采购大型或大批次办公用品时, 采取招标形式, 在多家投标企业中选一家报价最适中的来中标, 并和其签订《办公用品采购合同》。而且, 合同所牵涉的利益主体就某招投标项目进行谈判, 并最终签合同的过程, 是需要有专门的机构单位执行监督的。本质上, 招标活动由发包方发出, 而投标活动

则由承包方发出, 这两者间是利益交换的关系, 他们就采购项目这一利益载体进行交易, 最终会把两边的权责关系都在合同上进行确认。合同存在的直接好处, 在于方便处理利益纠纷下的追责问题, 一切依合同执行即可。

## 3 招投标采购管理中合同风险管理的要点

在一项招投标采购项目的整体行进过程中, 有多个利益方主体参与, 包括发包方、承包方、供应商、设计方、监理方等, 大家为了共同实现采购目标, 会就采购项目事宜签订合同, 确立各种法律意义上的关系。招投标相关的采购合同会就具体项目的时间、成本、安全、质量、环境、健康等细节目标进行确定, 以书面阐述各方利益主体的权利、义务、职责。而对相关合同进行管理, 需要全面了解合同风险管理的要点:

### 3.1 合同管理周期长

招投标采购合同一般涉及较长的管理周期, 其周期跨度要一直延续到采购活动结束。因为招投标相关采购项目的推进是动态化的, 且过程中经常会涉及一些始料未及的情况出现。而采购合同内容都是事前订立, 如果出现了新情况、新采购需求, 就需要针对合同进行合理修改, 并做好进一步的跟踪管理。这个过程中, 就出现了人为性的不稳定因素, 无论是新采购需求, 还是后续跟踪记录等, 都是对合同的额外补充信息, 不易把控。

### 3.2 合同管理的强系统性

一方面, 招投标采购管理中, 合同所对应的利益主体是多样的, 有招标方、投标方、监理方等, 所以相关风险管理的牵系问题也是众多的、系统化的; 另一方面, 合同要针对相关项目内容进行约定, 而项目内容的种类也是多样化的, 涉及经济、技术、法律、财务等多方面问题, 也要求相关管理要分门别类、系统化执行。

### 3.3 合同常有变更

面对较长的招投标采购合同周期时, 相关合同管理人员需要处理好过程中的诸多不稳定因素。不稳定因素会带来合同内容的频繁变动。由于招投标相关项目往往涉及较高的采购造价, 而合同中一个细小细节的变动, 却可能带来很多经济利益纠纷, 因为里面涉及大量的签证、索赔、反索赔问题。这时, 如果该公司不能合理解释、纠正相关问题, 就可能引起后续的纠纷, 被质疑其投标文件中的投

标的产品是虚假应标。于是，为了做出补救，该公司就要对文件进行变更。因此，相关人员对合同风险管理的要点之一就是做好对合同的动态化调整和全面的跟踪管理。

### 3.4 管理人员需有较好的法律知识储备

将合同管理工作纳入招投标阶段，首要前提便是落实招标文件的审查，切实围绕招投标阶段涉及的各项交易活动进行审查，借助法律与管理层面上的约束力保障招标文件要约、条款的真实性，降低项目的经济风险<sup>[3]</sup>。招投标采购合同管理最终是要依法办事，即依法履责、依法追责，所以这就要求合同管理人员有足够的法律知识储备，从而在相关管理工作中得心应手。招投标采购合同管理人员既要知法懂法，还要提高法律知识储备的专业性，即能够有针对性地研究和掌握招标、投标、采购等领域的标准规范、法律、法规，积累对不同类型合同文本的认知。招标人与中标人是不允许另行订立与合同实质性内容相悖的其他协议的。二者必须按照招标投标法的规定要求，按正常程序签订合同，而且其新合同的质量履行期限、标的、价款相关条款都必须和原招标文件做到一致。

另外，鉴于相关规范、法律等都在随着时代革新，相关人员的知识储备也需动态更新。可见，如果相关管理者法律知识不过关，就难以以法律视角审视合同管理，从而遗留隐患。

### 3.5 合同管理趋于信息化

合同管理趋于信息化是依托于企业管理信息化这个大背景的。信息化的招投标采购合同管理，实际上是减少和规避人工性合同管理风险的途径。毕竟，合同的内容量是多而集中的，信息技术手段能够提高相关管理效率，也更容易帮助人们发现风险性问题。当然，管理手段的进步同时会要求管理操作人员的能力的进步。这对于合同管理人员也是考验。

### 3.6 通过管理带来效益

招投标的交易行为实质，是要实现用相对更低的成本来取得最优的货物、工程以及服务的目的。招投标采购合同生效后，各主体方履行责任时，经常会遇到一些现实问题，而通过有效的合同管理，则能够让合同主体在预见问题、发现问题后，依据合同更合理的设法解决问题，而不是进行诉讼处理。这就减少了纠纷的发生，自然俭省了不必要的成本费用。另外，同样是遇到利益纠纷情况，合同的存在与履约要求，都能够让利益主体方通过合理、有效的方式进行索赔或收到补偿。

## 4 招投标采购管理中合同风险管理的措施

### 4.1 构建成熟的招投标工作体系

一方面，招投标采购管理中应该依据各单位或部门职务的不同，来强化它们的职责，让招投标涉及到的机构单位明细职责得到进一步明确，例如，让招投标部、财务部、建设部、代理招标单位、产权交易处、监察部的工作事务相互独立，互不从属，以便分化管理，减少利益上的交叉。另一方面，相关利益主体方应对采购项目中各部门间职能

进行细化分析，针对存在大面积职能交叉的部门，可实行兼并，针对同部门内存在职能分化的，也要果断将其独立开来，从而提升各部门的工作专业化程度，提高成效。

### 4.2 建立及规范独立的投标机构

企业可根据自身的实力情况组建不同规模的独立的投标机构。独立的投标机构可以专门负责并规范招投标活动事宜，动态化掌握行业市场动态，并及时获取相应项目招投标信息。一方面，企业要明确好该投标机构的工作职责和目标：洞察市场、需求对接、项目竞标。企业要让投标机构确立自己的原则：一是协调性原则，即保持好和部门间的平等、及时、有效交流，做好投标相关工作配合；二是合理化原则，搞好任务分工；三是精细化原则，让权责到人、奖惩到人。企业投标机构肩负的职责是重大的，且履行职责也要以守法、合法操作为前提。另一方面，企业的投标机构也需要提交出高质量投标文件。投标机构需全面熟悉标书的制作规范，做好相关图纸设计，同时应该分配好合同相关各方利益，作出明确说明。

### 4.3 有效做到合同管理中的风险防控

在招投标问题上，采购管理中的合同风险最终会集中体现在相关项目的收益少于成本，抑或远没有达到预期。企业应该在相关合同管理中渗透风险意识，强化风险防控。一方面，合同管理人员需重视合同风险管理，能够把握合同中的关键性内容，有效整合相关项目的跟踪工作，记录好影响其质量的各要素；另一方面，企业要参与招投标时，其合同风险管理人员可针对项目风险展开综合评估，在不断成熟推进的实践中构建起项目风险防控体系。

### 4.4 合同管理与招投标工作形成协同

采购项目中，招投标与合同管理是最为重要的两个项目，密切关联，两者之间相互制约，相互影响。招投标工作先于合同管理，但是相关合同文件中的针对各利益方的条款内容却是从招投标工作信息中衍生或是延续出来的。可见，企业参与竞标，其投标文件信息是十分重要的，很可能要成为竞标成功后制定、实施合同的依据。

## 5 结论

综上所述，招投标采购管理中的合同风险管理大致可总结为六个要点：合同管理周期长、合同管理的强系统性、合同常有变更、管理人员需有较好的法律知识储备、合同管理趋于信息化、通过管理带来效益。结合这几个要点，企业需要在招投标采购管理的合同风险防控中搞好各项工作落实，围绕企业的长远发展来制定契合自身特点的措施。

### 参考文献

- [1] 蔡文倩. 建筑工程招标、投标与合同管理探究[J]. 建材与装饰, 2020(10):187-188.
- [2] 韩海林. 建设工程招标投标与合同管理关系的探讨[J]. 城镇建设, 2020(1):216.
- [3] 李金璋. 对招投标与政府采购的管理关系及机构设置相关问题分析[J]. 首席财务官, 2020(19):3,5.