

分类号 F203.9
UDC 658.5

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 甘肃利胜招标代理公司风险控制研究

研究生姓名: 雷欢

指导教师姓名、职称: 管新帅 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 风险管理

提交日期: 2021年9月30日

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 曹欢 签字日期： 2021.12.8

导师签名： 曹欢 签字日期： 2021.12.8

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 曹欢 签字日期： 2021.12.8

导师签名： 曹欢 签字日期： 2021.12.8

Research on Risk Control of Gansu Lisheng Bidding Agency Company

Candidate : Lei Huan

Supervisor:Guan Xinshuai

摘 要

近年来,招标代理服务行业出现了较大的变革,随着国家主管部门对招标代理资质的全面放开,很多民营企业迅速进入到行业中来,招标代理业务竞争日趋增强。面对日益增强的市场竞争,市场环境对于招标代理公司提出了更高的要求,招标代理公司项目风险控制能力的重要性愈发凸显,成为了赢得竞争的重要要素。

甘肃利胜招标代理有限公司为国企转型企业,业务资源较多,但管理体制落后,尤其是在风险控制方面。2020 年度企业所代理的招标项目废标率达到 10%,其中因为风控原因直接导致的废标案例占到 30%,远超同等规模企业平均值,风险控制策略优化迫在眉睫。论文以 COSO 内部控制理论和动态平衡理论为研究基础展开案例分析,在全面了解企业现状、分析案例的基础上,我们发现,利胜招标代理公司在风险控制方面存在控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通等四个方面的缺陷,主要表现在管理层风险控制理念较弱、企业风险评估信息化程度不高、供应商信息筛选不严格等,并据此提出了企业风险控制优化需要从风控意识提升、评估体系健全、沟通渠道畅通、合理风险评估方法等几个方面入手的优化建议,同时针对实际问题提出了具体优化措施。在风险控制策略不断优化基础上,论文还提出风险总是不可消除的,且具有不确定性,极其严格的风险控制体系搭建对于企业发展也并非具有完全的正向增益,从组织的目标出发,从长期之中来看,关于风险控制的决策、措施和流程的逻辑根源也并非完全依托于收益与资损的对比,组织需要动态的评估、调整风险控制的方式和方法。

新常态下,我国的经济结构调整不断走深走实,供给侧结构性改革不断深化,招标代理行业的发展也必将从高速发展迈向高质量发展,从而进一步发挥其促进公平竞争环境形成、确保投标人诉求和目标得以较好实现等作用。论文以 COSO 框架为理论基础的风险控制相关研究,对于招标代理公司风险控制方案的制定具有一定的现实意义,也是招标代理高质量发展之路的必然要求。

关键词: 招标代理 风险控制 策略优化

Abstract

In recent years, the bidding agency service industry has undergone great changes. With the comprehensive opening of the bidding agency qualification by the national competent authorities, many private enterprises have quickly entered the industry, and the competition of bidding agency business is increasingly enhanced. In the face of increasing market competition, the market environment has put forward higher requirements for bidding agencies, and the importance of project risk control ability of bidding agencies is become more and more prominent, which has become an important element to win competition.

Gansu Lisheng Tendering Agency Co., Ltd. is a transformed enterprise with more business resources, but the backward management system, especially in risk control. In 2020, the scrap rate of bidding projects represented by enterprises reached 10%, among which the scrap cases directly caused by risk control accounted for 30%, far exceeding the average value of enterprises of the same scale, and the optimization of risk control strategy is imminent. This paper conducts a case analysis based on COSO internal control theory and dynamic equilibrium theory, On the basis of having a comprehensive understanding of the current situation of the enterprise and analyzing the cases, We found that the, Lisheng Bidding Agency has defects in four aspects, such as environment control, risk assessment, control activities and information communication, It is mainly manifested in the weak management risk control concept, not low degree of enterprise risk assessment informatization, not strict supplier information screening, etc., Accordingly, the optimization suggestions are proposed from several aspects of improving risk control awareness, sound evaluation system,

smooth communication channels, and reasonable risk evaluation methods, At the same time, specific optimization measures are proposed for practical problems. On the basis of continuous optimization of risk control strategy, the paper also proposed that risk is always unavoidable, and has uncertainty, extremely strict risk control system construction for enterprise development is not completely positive gain, from the goal of the organization, in the long term, about risk control decisions, measures and process logic is not entirely rely on the comparison of income and capital loss, the organization needs dynamic evaluation, adjust the way and method of risk control.

Under the new normal, China's economic structural adjustment continues to go deep and solid, the supply-side structural reform continues to deepen, the development of the tendering agency industry will move from high-speed development to high-quality development, so as to further play the formation of a fair market competition environment and ensure that the bidders' demands and goals are better achieved. The research on risk control based on COSO framework has of practical significance for the formulation of risk control scheme of bidding agency and an inevitable requirement for high-quality development of bidding agency.

Keywords: Bidding agency; Risk control; Strategy optimization

目录

1 绪 论	1
1.1 选题背景.....	1
1.2 研究内容.....	2
1.3 研究意义.....	2
1.3.1 理论意义.....	2
1.3.2 实践意义.....	3
1.4 国内外研究现状.....	3
1.4.1 国外研究现状.....	3
1.4.2 国内研究现状.....	4
1.5 研究思路和方法.....	5
1.5.1 研究思路.....	5
1.5.2 研究方法.....	6
2 相关概念及理论基础	7
2.1 招标及招标代理相关概念.....	7
2.1.1 招标.....	7
2.1.2 招标代理和招标代理公司.....	7
2.2 风险控制相关概念.....	8
2.2.1 风险控制定义.....	8
2.2.2 风险控制方法.....	8
2.3 风险控制相关理论.....	9
2.3.1 COSO 内部控制框架.....	9
2.3.2 动态平衡理论.....	11
3 利胜招标代理公司风险控制案例描述	13
3.1 利胜招标代理公司简介.....	13
3.1.1 历史沿革.....	13
3.1.2 业绩规模.....	13

3.1.3 人员场所.....	14
3.2 利胜招标代理公司业务流程及对应风险判定.....	15
3.2.1 招标业务流程.....	15
3.2.2 风险判定与业务提示相关制度.....	16
3.3 利胜招标代理公司风险控制现状.....	18
3.3.1 利胜招标代理公司风险控制基本要求.....	18
3.3.2 利胜招标代理公司风险控制流程.....	19
3.3.3 利胜招标代理公司风险控制方法.....	20
4 利胜招标代理公司风险控制问题分析.....	21
4.1 控制环境缺陷.....	21
4.1.1 员工层职业规划自我意识不强.....	21
4.1.2 管理层风险控制理念较弱.....	22
4.2 风险评估缺陷.....	23
4.2.1 风险评估机制不健全.....	23
4.2.2 风险评估信息化程度较低.....	23
4.3 控制活动缺陷.....	24
4.3.1 招标文件评分要素设置缺陷.....	24
4.3.2 评标专家管理系统亟待升级.....	25
4.4 信息的沟通与交流缺陷.....	26
4.4.1 招标信息缺少透明度.....	26
4.4.2 供应商信息筛选不严格.....	26
4.4.3 档案管理滞后.....	27
5 利胜招标代理公司风险控制的改进对策.....	28
5.1 全员参与控制环境，全面提升风控意识.....	28
5.1.1 增强管理层的风控意识.....	28
5.1.2 提高风控人员的专业素养.....	29
5.2 准确把握当前形势，科学合理地进行风险评估.....	29
5.2.1 深刻认识外部环境.....	30
5.2.2 持续优化内部环境.....	30

5.3 严格控制关键环节，妥善处理各类风险.....	31
5.3.1 构建风险识别模型有效识别风险.....	31
5.3.2 开展全过程的风险评级.....	32
5.3.3 恰当使用风险控制策略.....	32
5.4 畅通沟通渠道，促进风险防控体系系统化.....	33
5.4.1 搭建清晰的分级分类供应商库.....	33
5.4.2 全力做好质疑和投诉处理工作.....	34
5.4.3 不断健全完善项目档案资料.....	34
5.5 建立完善的监督体系，实现高质量风险防控.....	35
5.5.1 内部监管与外部监督相结合.....	35
5.5.2 加强监督主体多元化.....	35
5.5.3 构建科学的绩效考核评价体系.....	35
6. 结论与展望.....	37
6.1 研究结论.....	37
6.2 研究展望.....	37
参考文献.....	39
后 记.....	42

1 绪 论

1.1 选题背景

进入二十一世纪以来，中国经济继续保持稳步高速增长。市场经济体制已经初步建立，市场在资源配置中起决定性作用，宏观调控体系日趋完善（邱仰林，2019）。由于市场对于公开、公平、公正市场环境需要更加迫切，招投标体系开始建立并发展，并在长期的探索和发展下得到了极大的完善，随之信息数字化招投标模式保持着较为迅速的发展状态。《中华人民共和国招标投标法》、《中华人民共和国招标投标法实施条例》的颁布，标志着我国招标程序已经逐渐过渡到了法治化建设的时期。

招投标是一项繁复的、程序化的工作，环节众多，程序步骤严谨，专业性较强，招标代理机构也由此诞生，招标代理机构依法设立、受招标人委托代为组织招标活动并提供相关服务的社会中介组织（陈欣，2014）。在代理中，招标代理机构在对投标单位进行能力评估和风险论证的过程中，根据投标单位的实际需求和项目的实际情况，为其选择最适合项目工程、设备材料、服务的供应商和承包商，并严格按照相关的法律、法规和规范执行招标工作流程。近年来招标代理行业实现了长足发展，招标代理金额日趋增长，招标代理行业与信息产业进行创新融合，电子招投标系统的构建完善使招投标工作的手续简化，效率提高（李东慧，2016）。同时，随着招标代理行业资质放开，招标代理机构数量成倍增长，也使处于竞争末端、提供同质化服务的招标代理机构面临被市场淘汰的危险。

国内的招标代理机构，可以概括成两种组成形式，一是长期深耕于本地的招标代理机构，一般为受信任度较强的本土国有企业，但是由于体制限制，在招标代理中灵活性较差，致使一些业务无法开展；另一种央企区域分机构，主要负责本区域的招标代理工作，这种区域机构一般私企代理，此类机构灵活性较强，在对委托方的快速响应、应急处理等方面较为迅速。

招标代理机构组织参与招标过程是一种重要的防止发生恶性招标竞争的方式，然而部分投标企业在进行投标的过程中，利用蓄意泄露标底、区域保护、企业内外交流等手段进行恶意竞标，中标后借由交货期、工期无法满足，材料成本高等理由进行价格的随意调整，对项目的进度以及质量均产生了十分消极的影

响。在招标过程中，招标代理机构可以为招标方提供更多的帮助，但由于招标项目本身的复杂性等特点，在招标过程中也存在着一定的风险，所以招标代理公司风险控制水平的高低与项目的实施存在密切的关系（淦婧，2020）。

1.2 研究内容

本文以利胜招标代理公司为例，在充分分析该公司风险控制现状、风险控制方面存在缺陷的基础上，针对性地提出应对策略，力求达到完善风险防控流程、强化风险防控能力、夯实风险防控监督体系的目的，进而弥补利胜招标代理公司在风险防控方面的短板，增强企业竞争力。本文研究的重点主要体现在以下几个方面：

（1）通过阅读大量文献，选择使用 COSO 内部控制框架理论和动态平衡理论对利胜招标代理公司的风险进行控制。

（2）选择利胜招标代理公司为研究对象，对其历史沿革、业绩规模、人员场地等基本情况的回顾，对业务流程各个环节风险点的预判和风险控制流程的现状描述，分析处目前利胜招标代理公司在控制环境、风险评估、控制活动、信息的沟通与交流中存在的缺陷，并在这四个环节提出一是要全员参与控制环境，全面提升风控意识。二是准确把握当前形势，科学合理地进行风险评估。三是严格控制关键环节，妥善处理各类风险。四是畅通沟通渠道，促进风险防控体系系统化。五是建立完善的监督体系，实现高质量风险防控。

（3）通过对利胜招标代理公司现在风险防控方面的深刻剖析，得出其在风险控制方面需重点做好两点，一是做好风险控制的前提是全员参与，营造一个良好的风控氛围；二是充分运用 COSO 内部控制框架，从控制环境、风险评估、控制活动、信息的沟通与交流等四个环节监测风险控制成效，也就是说形成一个闭环的风险控制流程，从而真正实现风险控制。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

招标代理公司在招投标活动对招标行为具有重要的规范和约束作用，因此对

于国民经济建设等都具有十分重要的影响。本文通过查阅大量的文献资料，借鉴使用 COSO 内部控制理论和动态平衡理论，探索两个理论在招标代理风险控制中的运用，为招标代理机构的风险控制提供模型指导和理论支撑。

1.3.2 实践意义

新常态下，我国的经济结构调整不断走深走实，供给侧结构性改革不断深化。招标代理机构作为第三产业技术服务业的重要组成部分，以甲乙双方存在的供求关系为基础，促进公平市场竞争环境的形成，在满足招标代理机构利益的基础上，确保投标人的诉求和目标得以较好的实现，并推动风险降低到最低程度。本论文以甘肃利胜招标代理有限公司为研究对象，对该公司的“控制环境”、“风险评估”、“控制活动”、“信息的沟通与交流”方面的主要风险控制缺陷进行了深入的分析，在此基础上提出具有针对性和现实性的改进对策，从而构建起一套全面有效的风险防控方案，研究结果对于招标代理公司风险控制方案的制定具有一定的现实意义。

1.4 国内外研究现状

1.4.1 国外研究现状

招投标制度起源于英国，同时西方招投标市场也起步较早，由此西方学者与此相关的理论研究颇为丰硕。其中弗里德曼最早形成系统性的成果，他通过对大量招投标案例的研究，搭建了理论模型，提出了投标人的数量与招标项目的规模以及投标人各自的意图等因素有直接关系，以弗里德曼模型为基础，西方关于招标代理的相关研究不断发展，并逐渐集中于两个重点方向，一是竞标策略研究，二是招标策略及风险模型研究。

竞标策略研究方面，前期相关研究普遍以案例研究和归纳总结为主，如 R. M. Stark、Wiggans、D. K. H. Chua 和 D. Li. Key 等，他们对众多招投标案例进行归纳总结，并进一步探讨招投标的一般模式，强调招投标制度在公共领域采购项目中的重要性。随着研究的进一步深入和招投标制度的不断规范，学者们开始关注一些更为细化的新问题。如 John Seydel 提出了如何减少因招投标过程不透明

而造成的损失，提高系统运行效率，Myerson 等人研究了如何最大化招标代理公司收益的问题，提出了静态贝叶斯分析的方法，Engelbrecht-Wiggans R 等人则关注影响招投标双方利益的因素，并提出了“招标投标活动假说”，认为投标者的实际利益不仅受投标者自身业绩的影响，还要受招标流程等外界因素的影响。Rothkopf 的研究则聚焦投标人自身，研究投标人行为（吴水澎，2000）。

招标策略及风险模型研究方面。Carroll（2013）在弗里德曼模型的基础上，进一步将单一投标模型革新为以利润最大化为目标的多方投标定价模型，这一革新意义重大，不仅提高了定价模型的精度，同时也成为现代投标模型的重要基础，在 Carroll 模型的基础上，Gates（1967）等人进一步归纳总结，形成了通俗的招投标理论，指出了各投标人投标报价的差异不一定来自各方投标成本的不同，而可能是由于各投标方所采用的成本预测系统的不同而造成的成本差异。Morren. K（2013）则立足成本差异，在成本计算方面做了大量研究，尝试用智能算法来寻找最优投标策略，通过遗传算法计算预期的利润，并考虑招标过程中的风险因素，对各个风险进行建模，最后模拟出最优投标策略。基于以上系统化的研究，风险因素及控制模型开始逐步成为当代国外学者研究的主流，如 Griffith（2013）通过对投标方内部风险因素和外部风险因素的研究，得出投标方在招投标过程中可能面临的风险因素形成的原因。Gountius（2013）则主张采用智能算法来对招投标过程中的风险因素进行评估，采用神经网络智能算法，建立招投标模型，结合大量实际案例，修正模型参数，并将该模型应用于招投标公司的实际案例中，形成决策依据。

1.4.2 国内研究现状

国内招投标的相关理论研究起步较晚，与国内环境与实际紧密结合的理论体系正在不断完善，从风险控制的角度总结梳理，相关理论成果主要涉及以下五个方面，一是在操作中探讨方法，如对于低价中标的风险控制方法提出质疑，认为采用低价中标法虽然可以节约建设成本，但是容易让建设资质较差的投标方中标，同时一旦投标方以不合理的低价中标，必然导致项目建设过程中项目造价的失控，不仅严重影响工程项目质量，而且使招标方及招标代理方蒙受经济损失（杨舒雯，2020年）。二是在流程上研究制度，如认为招标代理机构应在工作流程中进一步加强招投标风险识别工作，将风险管控工作做足做细，认为国内近年来

颁布的招标采购相关法规制度的改革主要强调招标过程的程序性，而对于实际的市场交易情况的重视不够（张鹏，2019）。三是在理论上架构体系，如认为在评价各指标时应该重点管控价格风险，要综合分析评估投标方在项目质量、价格、服务等多方面的风险系数，要尽量避免评估过程中专家享有自由裁量权，各指标的比重设定以及评标方法力求客观公正，有效管控的评标过程中的个人主观意愿（王志国，2020年）。四是从根源上认识问题，如分析认为招标风险剧增的根源主要有三个方面，第一，目前我国招标代理过程中人情关系介入太多、太深。第二评标专家的专业素质不高，譬如其法律知识水平、职业道德水平等等。第三招标代理机构自身存在缺陷，譬如风险识别机制不完善等（陈晓光，2018年）。五是在实践中解决问题，如认为招标代理企业自身首先要规避信息不对称的风险（苟馨元，2019），面对复杂的招标管理内外部形式，企事业单位须建立完善招标信息公开制度，要规范招标操作，加强市场调研，避免出现因项目控制价不匹配、“准入门槛”设计不合理、评委责任心不强以及招标信息低效传递而导致的失败风险。（曾海宾，2019. 袁宗昶，2018）

1.5 研究思路和方法

1.5.1 研究思路

（研究思路图接下页）

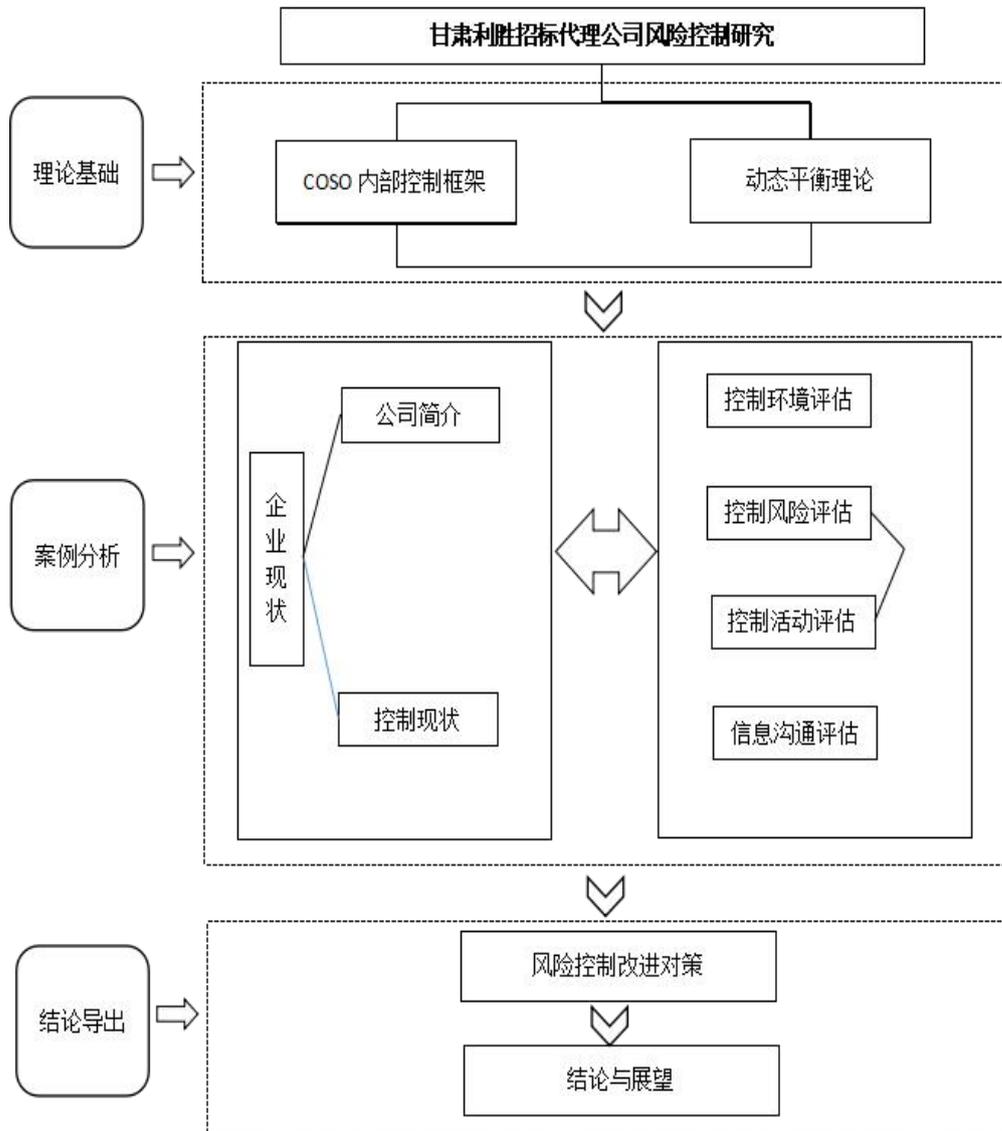


图1.1 研究思路

1.5.2 研究方法

文献分析法。搜集知网等数据库中的相关文献作为理论依据和支撑，主要运用于关于招标投标风险特征的阐述、定义及甘肃利胜招标代理公司在风险控制相关概述介绍，为本文的撰写奠定理论基础。

案例分析法。本文将甘肃利胜招标代理公司作为研究对象，将风险控制现状加以分析，挖掘该公司风险控制存在的缺陷，并以分析的结论为基础，在此基础上提出招标代理公司风险控制的改进对策。

2 相关概念及理论基础

2.1 招标及招标代理相关概念

2.1.1 招标

招标主要是指采购方与业主作为需求方，在获得法律允许后，将其有关需求提前向全社会公布，众多感兴趣的有关企业利用自己的优势向需求方展示自己的实力，需求方根据真实需要挑选出投标方，最终与之签订合同。供应商作为投标人也经常根据招标方的需要，综合考虑现状后来决定是否参与项目投标行为。

《中华人民共和国招标投标法》（以下简称“招投标法”）规定，招标方式分为公开招标、邀请招标。公开招标是指招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标，公开招标，又叫竞争性招标，即由招标人在报刊、电子网络或其他媒体上刊登招标公告，吸引众多企业单位参加投标竞争，招标人从中择优选择中标单位的招标方式。按照竞争程度，公开招标可分为国际竞争性招标和国内竞争性招标。邀请招标是指招标人以投标邀请的方式邀请特定的法人或者其他组织投标，邀请招标，也称为有限竞争招标，是一种由招标人选择若干供应商或承包商，向其发出投标邀请，由被邀请的供应商、承包商投标竞争，从中选定中标者的招标方式。

招标工作的组织方式有两种，一种是业主自行组织，另一种是招标代理机构组织。业主具有编制招标文件和组织评标能力的，可以自行办理招标事宜。不具备的，招标人有权自行选择招标代理机构，委托其办理招标事宜。招标代理机构是依法设立从事招标代理业务并提供服务的社会中介组织。

2.1.2 招标代理和招标代理公司

《招投标法》规定招标代理机构是依法设立、从事招标代理业务并提供相关服务的社会中介组织。通常来讲，若招标人不具有起草招标文件与组织评标的能力，可以委托或授权符合法律规定的具备较高资质的招标代理机构（公司）办理相关招标事宜，让他们代为选择实力强硬和信誉好的投标人以保证目标的实现。招标代理机构是一种非常常见的可以起到中介作用的社会组织，不会和任何国家

政府组织存在任意隶属或其他利益关系。政企分明可以保证任意代理机构都拥有着相同的公平待遇，同时指招标代理机构在招标过程中对其所实施的行为应当承担的法律后果。

2.2 风险控制相关概念

2.2.1 风险控制定义

风险控制是指风险管理者采取各种措施和方法，消灭或减少风险事件发生的各种可能性，或风险控制者减少风险事件发生时造成的损失。总会有有些事情是不能控制的，风险总是存在的，作为管理者会采取各种措施减小风险事件发生的可能性，或者把可能的损失控制在一定的范围内，以避免在风险事件发生时带来的难以承担的损失。

便于进一步明确风险控制的定义，我们需要用较易混淆的风险管理和内部控制做辨析。简单的来说，风险管理可以有风险识别、风险控制、风险监测三个部分组成，可见风险控制是风险管理的重要手段和组成部分，而在企业经营过程中，管理者通常通过一系列的控制活动来降低、规避、转嫁企业所面临的各类风险，这一系列的控制活动中对自身（企业内部）进行控制的称为内部控制，内部控制与风险管理的既有区别又有联系。从理论发展以及社会实践角度看，内部控制与风险管理逐渐走向融合。两者的构成要件以及目标要求极为相似，都是注重于发展战略、市场运行、财务管理、法律规范以及经营管理等方面的内容。实际上，风险管理与内部控制的内容是相互交叉、相互融合的，二者相辅相成、密不可分。

2.2.2 风险控制方法

在企业内控中，常用的风险控制方法主要有四种，一是风险回避，风险回避是投资主体有意识地放弃风险行为，完全避免特定的损失风险。简单的风险回避是一种最消极的风险处理办法，因为投资者在放弃风险行为的同时，往往也放弃了潜在的目标收益。二是损失控制，损失控制不能片面理解为放弃风险，而是通过制定科学合理计划和措施及时止损避损。控制分三个阶段，事前控制、事中控制和事后控制。事前控制是通过风险预判，达到提升损失避免的概率，事中和事

后的控制主要是为了减少损失的实际发生。三是风险转移，风险转移，是指通过契约，将让渡人的风险转移给受让人承担的行为。风险转移以合同和保险为基础，可以大幅降低主体的风险程度。四是风险保留，风险保留即所谓的风险承担，解释为如果损益发生，经济主体将以任何可即时支配的资金进行支付。风险保留可分为无计划自留和有计划自我保险两类。

2.3 风险控制相关理论

经过查阅大量文献资料，研究借鉴国内外招投标专家和风险专家在此方面的研究成果，结合利胜招标代理公司的招标代理经验，以及在近几年工作中遇见的常见风险，经过分析总结，选择运用 COSO 内部控制框架和动态平衡理论来控制利胜招标代理公司的代理风险。

2.3.1 COSO 内部控制框架

COSO 委员会（全美反舞弊性财务报告委员会发起组织缩写），是 1985 年由美国注册会计师协会、美国会计学会、财务经理人协会、美国内部审计师协会、美国管理会计师协会联合创建的反虚假财务报告委员会，其成立的目的在于探讨财务报告中作假产生的原因，并找寻解决办法。1992 年 9 月，COSO 委员会发布《内部控制整合框架》（COSO-IC），简称 COSO 报告，1994 年进行了增补。成果一形成便得到了美国国家审计署的认可，同时，美国注册会计师协会也全面认可其成果，并于 1995 年发布了《审计准则公告第 78 号》。

（1）COSO 内部控制框架发展过程

由于 COSO 报告提出的内部控制理论和体系集内部控制理论和实践发展之大成，成为现代内部控制最具有权威性的框架，在公司内部控制领域备受推崇，同时也在全美乃至世界范围得到了广泛推广和应用。自 1992 年美国 COSO 委员会发布《COSO 内部控制整合框架》以来，尽管该框架已在全球获得广泛的认可和应用，但学界和企业界一直不断致力于对其的改进，主要改进包括要求框架进一步强调内部控制整合框架需要重视与企业风险管理结合。随着各地政府的不断重视，特别是 2002 年萨班斯法案颁布，要求上市公司全面关注风险并加强风险管理，内部控制整体框架得到了进一步发展。随着应用的不断扩大，COSO 委员会

也开始意识到《内部控制整合框架》自身存在的缺陷，例如偏向重视财务报告，从而导致不能从企业的战略全局高度来看待企业风险，导致风控与企业实际存在偏差。在各种内外部因素之下，框架改革与修正势在必行。

2003年7月，美国 COSO 委员根据萨班斯法案的相关要求，发布了“企业风险管理整合框架”的讨论稿，该讨论稿是在《内部控制整合框架》的基础上进行了扩展而得来的，新的框架命名《企业风险管理整合框架》，于2004年9月正式颁布，这也标志着 COSO 委员会最新的内部控制研究成果正式面世。

COSO 对企业的分线管理表述为“企业风险管理是一个过程，受企业董事会、管理层和其他员工的影响，包括内部控制及其在战略和整个公司的应用，旨在为实现经营的效率和效果、财务报告的可靠性以及法规的遵循提供合理保证”（宋怡萱，2006）。在此基础上形成的 COSO-ERM 框架是一个指导性的理论框架，为公司的董事会提供了有关企业所面临的重要风险，以及如何进行风险管理方面的重要信息。企业风险管理本身是一个由企业董事会、管理层、和其他员工共同参与的，应用于企业战略制定和企业内部各个层次与部门的，用于识别可能对企业造成潜在影响的事项并在其风险偏好范围内进行多层面，流程化的企业风险管理过程，它为企业目标实现提供合理保证。

（2）COSO 风险管理框架八要素

COSO 风险管理框架把风险管理的要素分为八个，即内部环境、目标制定、事件识别、风险评估、风险反应、控制活动、信息与沟通、监督。

企业的内部环境是企业风险管理的基础要素，其他要素的规则和结构均在环境要素中形成。由此企业的战略制定、业务活动开展、风险的识别控制以及风险的评估和企业活动的执行均受到企业内部环境的影响（朱荣恩，2003）。同时企业的控制活动、信息沟、监控活动等也不例外。从内部环境的构成内容上看，员工的道德观、职业能力、人员的培训、管理者理念、权责分配方式是其构成的主要部分。这其中，管理者的管理理念是最为重要的内容，是企业风险管理理念形成、选择企业风险偏好，营造企业的风险文化，并将企业的风险管理和一线员工的实际行动结合起来的关键。

目标制定是企业管理者关于战略目标和战略方案的选择，同时目标也是在企业战略选择的基础上细化的结果，所以目标必须遵循企业的战略方案并与战略方案相联系（黄润华，2011）。

事件识别是管理者对于不确定性事务的预判,即管理者不能确切地知道某一事件是否出现、何时出现以及可能造成什么样的结果。进行事件识别时,管理者需要全面考虑企业存在的可能导致事件发生的各种内外因素,其中外部因素有政治、经济、文化、社会以及自然因素等(舒伟,2018),内部因素则包括企业的基础设施、人员、生产过程和技术等,其中内部因素是管理者选择的反映。

风险评估是企业对于潜在事件对企业目标影响程度的预判。管理者对风险进行评估通常从两个方面切入,一是风险发生的概论,二是风险一旦发生所可能造成的影响。风险反应是管理者应对风险的方案选择,风险选择往往是管理者在风险影响度与风险造成的损益之间权衡的结果,并以权衡结果为基础,设计和执行风险反应方案(蒋旻,2008)。风险反应是企业风险管理的重要组成部分。要做到有效的风险管理,就是要求管理者选择一个反应方案,这个方案既是容忍度之内,同时又可以使企业从容承担和接受可能发生的风险(何慧,2011)。

控制活动的基本形式是保证风险方案正确有效执行的制度。控制活动贯穿于企业的各个层级与部门。控制活动通常有两个构成要素,一是政策与制度的确定,而是影响政策和制度的因素(刘力,2016)。

信息沟通是企业内外部信息以特定的编码方式从企业向员工传递并解码的过程,以保证员工权责分明,各司其职。在企业中的有效沟通相对于理论而言更为广义,不仅包括企业内部上下层之间,也包括同级之间的横向沟通,同时还包括与企业相关的各种外部信息与企业内部之间的沟通,比如企业的顾客、供应商、主管行政部门等。

企业风险管理监控是指风险要素内容的评估和对政策制度执行情况监督的过程。企业可风险管理监控的方式主要有两种,一是持续监控,二是随机评估。持续监控和随机评估的目的均在于保证企业的风险管理的制度与政策在企业各个层级之中都能得到有效的执行,二者往往同时存在,互为补充。

2.3.2 动态平衡理论

动态平衡(Dynamic equilibrium)理论应用十分广泛,按不同的专业领域主要分为物理动态平衡、化学动态平衡、生态平衡、生理平衡、经济平衡、社会发展与人口平衡等。

诸多学者认为,在风险控制领域也需要考虑动态平衡的问题。原因在于公司

的业务与风险往往依附存在，只要有业务，就必然存在风险。如果说业务代表收益，那么风险则是资损的代表，收益与资损依附并存。在风险控制的过程中，风险与资损便形成了一对平衡体。这一对平衡体此消彼长，且涨消之间往往处于一个动态的过程，风险具有未知性和不确定性。由此，从组织的目标出发，从长期之中来看，关于风险控制的决策、措施和流程的逻辑根源也并非完全依托于收益与资损的对比，组织需要动态的评估、调整风险控制的方式和方法（孙晓宇，2008）。

3 利胜招标代理公司风险控制案例描述

3.1 利胜招标代理公司简介

3.1.1 历史沿革

甘肃利胜招标有限公司成立于 1999 年，以下简称为利胜招标代理公司。是一家综合性招标代理机构，业务范围涵盖国内（国际）货物、工程、服务、政府采购项目招标代理，以及各类与投资活动有关的咨询、评估、评价等技术服务。它的主要经营范围很广，有中央投资项目代理，政府采购业务代理，工程建设项目招标代理，接受委托并开展国际、国内招标业务，投资收益的管理以及再投资，组织各种与建设项目、投资活动相关的咨询、造价、评估、招标、技术服务，资产、股权管理，资产运营以及资本运营，（涉及到许可经营的需要凭许可证经营）以及与经营授权相关的业务。1999 年以来相继为全省大型国有企业的重点项目、甘肃省 14 个市（州）的市政建设项目和交通、国土、水利、民航等行业组织了招标采购工作，为行政机关和事业单位的重点项目组织了政府采购工作，累计招标金额 2000 亿元。近年来，利胜招标代理公司在不断扩大业务范围的同时，努力提高服务质量，狠抓业务规范和内部管理，在争创文明单位、规范化和科学化管理方面建立了一整套科学的管理制度。利胜招标代理公司非常注重企业文化建设、品牌建设和精神文明建设，建立了门户网站和电子招标投标系统平台，加强了信息沟通和宣传，实现了业务管理和日常办公管理的信息化、专业化、网络化，被中国招标投标协会评为“5A 级诚信创优招标代理机构”，被甘肃省直机关工委授予“先进党支部”和“文明基层单位”称号。

3.1.2 业绩规模

利胜招标代理公司在提供业务服务时，是将甘肃作为中心，面向全国而言的。其中它提供的服务主要有三种，其一为提供工程造价方面的咨询服务，其二为政府采购招标代理，其三为建设工程招标代理。在最近的十几年里，利胜招标代理公司的各项工作有了明显的进步，公司的业务更加精进，得到了很好的发展，整

个公司的综合实力得到了提升，并将政府采购代理甲级等 15 项招标收入囊中，取得了咨询中介服务资质，并不断形成了一条有自身特色的产业链，这条产业链贯穿项目建设的全过程，以招标采购为主，包括安全评价、集工程设计、招标采购以及节能评估等功能。

在过去的 20 年里，利胜招标代理公司的招标业务成果丰硕，帮助社会上的各种建设项目节约了将近 100 亿元的资金。在 2013 年利胜招标代理公司在综合实力、招标规模上位居省内前列，甚至在国内同行业中也是处于领先地位。长期以来它凭借超过 10000 项的业绩，打磨了服务水平，在大众面前展示了良好的市场形象，收到了来自社会各界的好评。利胜招标代理公司设立的招标常设业务部门有九个，具体有七个招标采购部、一个财务部以及一个综合管理部。在招标采购部中，一部、二部负责服务类、货物类项目的招标以及相应的招标业务；招标采购三部、四部的服务范围主要是企业改扩建、进口设备国际招标、技术改造等社会招标业务，它们主要面向省内的医疗机构、企业；招标采购五部、六部的负责范围主要是建设工程项目招标代理业务，涉及的业务领域包括农业、建筑工程、水利、市政工程以及基础设施。招标采购七部的负责范围主要是投资、融资项目招标代理业务，涉及的业务领域主要有基础设施、PPP 项目。在招标流程中，将会有专人负责如招标文件的编制审核、委托协议书签订、评标专家的抽取、评标报告的编制审核、评标结果的公示、开标评标现场组织、投标保证金的退还以及中标通知书的发放等关键的控制点。

近三年来，利胜招标代理公司业绩得到显著增长。2018、2019、2020 年，承接招标项目总数分别约为：1800 项、2100 项、2350 项，营业总收入分别为：13890 万元、15740 万元、18040 万元，利润分别达到：5079 万元、6572 万元、8302 万元。

3.1.3 人员场所

利胜招标代理公司办公场地总面积约为 32150.50 平方米，拥有 12 个配备了成套音频、视频全程监控设备的会议室，其中，4 个开标会议室能容纳 100 人，8 个评标会议室。利胜招标代理公司在职员工 173 人，其中高级职称 21 人，中级职称 49 人；持有各类职业资格证书员工 56 人（招标师 25 人、咨询师 5 人、安评师 22 人、造价师 3 人、监理工程师 1 人）；并组建了近 800 人的综合评标

专家库，完全满足各种类型项目的招标代理需求。

利胜招标代理公司于 2019 年创建了阳光采购平台，为各企业及各类非必须进场自愿招标项目提供相对独立的在线交易场，科学合理利用大数据、区块链、可视化等技术，建立了采购交易全过程闭环监督监管平台，交易记录来源可溯、去向可查、监督留痕、责任可究。全过程实现交易运行情况事前预警、事中动态监控、事后分析监管的动态分析、监测功能。逐步取代使用纸质前置审批监管方式，避免了人与人之间主观交易监管体系带来的弊端和缺陷，形成数字化转型的交易体系迭代创新，建成数字与数字的客观管控交易体系。

3.2 利胜招标代理公司业务流程及对应风险判定

3.2.1 招标业务流程

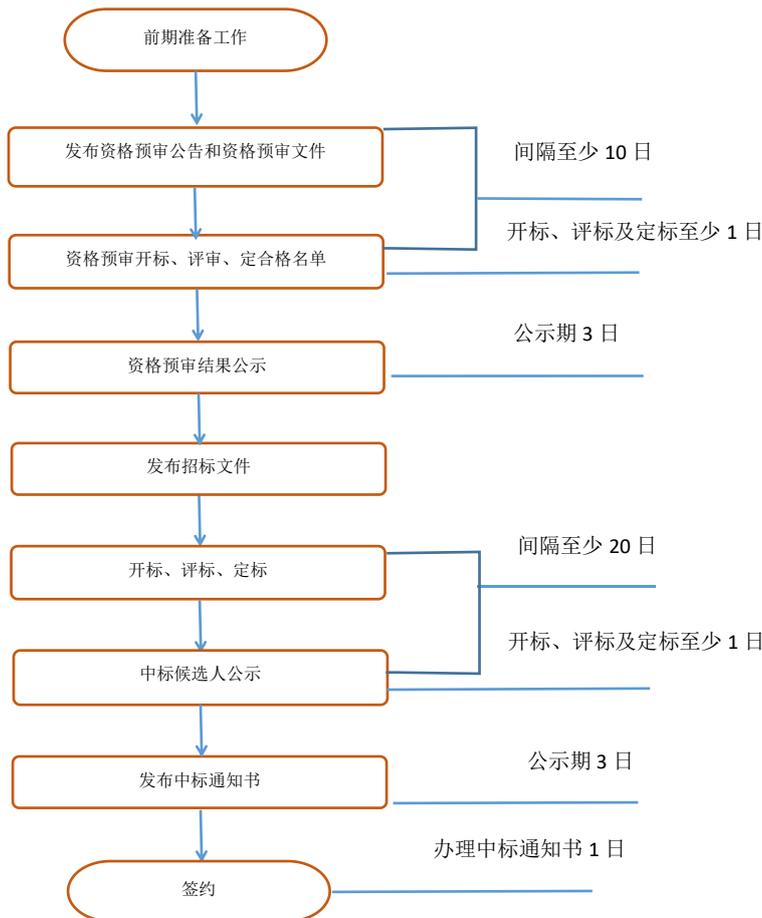


图 3.1 招标业务流程图

利胜招标代理公司的主要业务流程包括制定招标方案、确定招标内容、确定投标人资格、编制招标文件、发布招标公告、组织投标和评标、公示结果（如有异议进行答疑处理）、办理中标通知书和协助业主商签合同、资料汇编和移交等 9 个环节，具体如上图 3.1 所示。

3.2.2 风险判定与业务提示相关制度

在调研过程中我们发现，为了做好企业业务风险控制，利胜公司形成了一些风险判定的制度，对应匹配于业务流程的各个环节，并通过培训和员工手册等方式方法践行。总结起来，可以分为风险判定与业务提示两个方面。

风险判定方面，在招标方案制定环节，判定是否存在的风险主要包括项目招标批次安排不合理，时间节点安排不紧凑，项目各批次的招标技术、商务资料不齐全等；在招标内容确定环节，判定是否依据各批次招标内容，详细准确的确定招标内容是保证足够数量的投标人竞标、投标人合理准确报价，以及降低合同执行争议风险的最重要的保障，招标内容描述不清、工程量清单和设备材料清单编制不完整、技术要求不合理或不清楚均可能导致以上风险的发生；投标人资格确定环节，对照投标内容，判定投标人数量预期是否达标；招标文件编制环节，判定招标文件编制环节是否存在合同条款不明确、条款内容描述不准确存在不同解读、评标办法适应性差、招标技术要求不明确或不合理等问题；发布招标公告环节判定是否存在未及时履行招标公告发布审批手续而违规或导致时间延误、招标公告发布媒介数量不足导致投标人竞标数量不足等问题；投标服务环节判定是否存在由于本项目的招标大部分批次要进入公共资源交易平台，存在部分有意向的投标人对交易环节（包括下载招标文件、招标内容变更、投标保证金缴纳、投标文件上传解锁等）不熟悉，导致最终开标时投标人数量不足而流标的风险。

另外，还有开标前办理抽取专家事宜和相关手续不及时导致项目难以开标等风险；开标评标环节风险判定是否存在接受延迟提交（上传）投标文件和投标保证金，无关人员进入开标评标现场，评标专家规避、不按照招标文件规定的评标办法评审等风险；结果公示后的异议处理环节判定是否存在评标结果公示后如出现投标人异议，以及如何妥当处理；办理中标通知书和协助业主商签合同环节预判，中标通知书办理完成后，是否因合同条款的不全面、条款不明确等导致存在合同执行争议；资料汇编和移交环节判定是否存在因资料归档汇编不全导致项目

审计出现风险、资料保存年限不够导致项目资料查阅困难。

业务操作提示方面，对应以上风险判定的环节，在员工手册、培训课程与相关制度中明确给出：招标代理机构需和招标人充分沟通，详细了解项目建设的前期手续办理情况，在每批次招标前尽早提醒招标人及时办理项目前期手续，准备各批次招标所需的技术、商务资料，并详细规划各批次项目招标的时间节点。须办理的前期手续包括项目立项批复、初步设计批复、规划许可和用地许可办理、施工图审查等，施工和设备材料采购招标须提前安排工程量清单编制、设备材料采购清单编制等；在每批次项目招标前安排经验丰富的技术人员，配合招标人合理准确的确定各批次项目招标的内容，合理划分标段，保证各批次招标的顺利实施；与招标人进行充分沟通，对各个批次项目招标的投标人资格条件形成科学合理审核机制，避免以不合理的要求限制投标人，保证合法合规实施每批次项目的招标；在编制招标文件过程中，除了运用国家或甘肃省规定的相关范本文件外，将结合不同项目的不同特点编制相适合的招标文件，并制定适合于各批次项目特点的评标办法，配合招标人编制好招标文件相关技术和商务要求；充分了解和准备招标公告审批环节所需要的资料和手续，以及进场交易所需的资料和手续，按照招标方案确定的时间节点发布招标公告，做到不延误、不拖拉。

同时除在相关的交易网站发布招标公告外，扩大招标公告发布媒介的数量和范围，保证足够数量的投标人参与竞标；配备熟悉公共资源交易的人员为招标专员，本着公平公正的原则服务于所有投标人，及时解答投标人就交易环节出现的各种疑难，并提前办理好抽取专家和开标准备的相关事宜；配备熟悉和掌握相应批次招标文件和开标评标程序的人员，也是熟知各种招标投标法律法规的人员，在开标评标现场做好相应的服务和监督工作，保证开标顺利，保证评标结果各方无异议；质量管理部门以及公司专家委员会共同参与，将会合法合规地处理投标人异议。保证不会出现招标程序暂停的风险；编制合同范本，在保证合同条款公平公正和合法合规的前提下，尽量维护招标人的利益，如有必要其合同草案可提请公司专家委员会和聘请的专职律师予以审议；配备专门的档案室存储资料，根据《根据档案室管理办法》，工程项目招标资料存储年限不低于 15 年，设备及重要材料采购招标资料存储年限不低于 10 年，以便招标人或审计部门的查阅。另外，招标结束后配合招标人就招标资料前往相关主管部门备案，包括合同备案。

3.3 利胜招标代理公司风险控制现状

3.3.1 利胜招标代理公司风险控制基本要求

利胜招标代理公司现行风险控制的基本要求主要有例外管理、人本控制、严密监控三个方面。

例外管理要求是指进度安排表制定过程中，公司应遵循例外管理原则，也就是将关键节点的基本要求、影响因素、效果预期当成控制行为的核心，中高级管理者应统揽全局，抓住核心，也就是说只需将重点掌握即可，一线业务员从事一般事务，以此合理配置人力资源。明确不同岗位的权限与职责，提升分工针对性。所以，管理的重点在于招标代理实践中的例外，只要有效掌握例外事件，风险诱发因素即可迅速确定，及时有效地采用有针对性的处理办法化解风险。

人本控制要求是指以人为本是公司风控管理的基本原则和核心要素，只有将人本思想体现出来，员工的激情才能得到全面激发，主观能动性才能全面发挥，也才能从本质上控制好风险。利胜招标代理公司以人本控制思想为主导管理员工可以对员工互助精神与自律意识进行有目的的培养，让员工自觉自愿地将工作任务承担起来。每一项任务的目标实现、规划、决策的直接或主要执行人通常为基层一线业务人员，“以企业为家”意识一旦全面形成，企业的任何风吹草动均会引起所有员工的注意，员工也会自行采取积极措施防范一切风险，从而在整体上提升企业风险防范能力。在此过程中，甘肃利胜招标代理公司应对一线员工给予更多的人本关怀，为员工创造出理想的个人成长空间，在各自的工作岗位上比、学、赶、超，互相较劲，在最大化各自的岗位效益过程中又相互关心互相帮助，形成良好的现代企业文化环境与上下互动、平等互动的人文情怀，全面提升员工的精神与物质获得感，强化他们内心的成功体验。

严密要求方面来说，风险监控必须具有循环特征、动态特征，并且应在管理经营的每个环节体现出这种全程性监控。管控严密，可以对岗位职责履行进行持续有效的约束、规范，将运营风险及时识别出来，对系统运行效力作出客观评价。风控目标必须以甘肃利胜招标代理公司的代理目标、发展战略规划两者为基本导向，既定目标不应受到任何个人主观意识影响，而应以业务规划为基础实施风控操作。甘肃利胜招标代理公司控制权不得成为个人专用权，任性使用控制权打压、

制裁他人只能让对方“用脚投票”，转投他者甚至竞争对手。其结果就是与甘肃利胜招标代理公司发展目标渐行渐远，有时甚至会背道而驰，直接增加实现目标的难度，情况严重时甚至会导致陷入停滞。风险控制要求保障在意外事故发生时，组织运行不受影响。公司面临损失时，风控方案可以让其在最短时间内回归常态，将利胜招标代理公司等各方的不可逆损失有效避免。同时为利胜招标代理公司各环节有序稳定运行提供基本保障，但利胜招标代理公司必须要学会并善于寻找风控策略（损失控制保险等）平衡点。利胜招标代理公司如果因风险事故而遭受致命冲击，比如原本平稳、健康、有序运行状态被打破，则有可能会因此而面临现实危机威胁，而只要将风控目标全面贯彻实施，就可以全面促进利胜招标代理公司在最短时间内恢复常态。风控的直接目标是让组织尽可能获得更高收益。利胜招标代理公司价值下降的系列性风险即为风险成本。风险成本会因多层次、多角度的风控机制而下降，其现金流损失也会因此而减少。风控的隐性目标通常在于安全的作业环境创建。风险事故发生既会损害利胜招标代理公司的物质利益，同样会明显负面影响到员工心理，加剧员工的不安全感，增加员工心理负担。风控目的达成，员工安全感提高，心理压力显著减轻。风控的终极目标在于利胜招标代理公司可持续、健康、平稳发展。面对现实风险和既有事故时，利胜招标代理公司如果采用体系化风控策略处理，则不但有利于生产经营稳定性，确保迅速恢复正常生产能力，而且将会促使甘肃利胜招标代理公司重新衡量既有应对方案的科学性、有效性，对其不足之处做出调整，增强风险应对方案的科学性、可持续性，就此建立长效机制。

3.3.2 利胜招标代理公司风险控制流程

经调研，利胜招标代理公司风险控制流程在权责分配上由项目经理负责，在时间节点上分事前、事中和事后。由项目经理全面负责，事前注重在招标文件编制与公告发布环节中可能存在的招标形式不合法及排斥、限制潜在投标人和招标信息保密等风险，事中注重在开标及评标环节可能存在的开标程序不规范、专家信息泄露及影响专家评审独立性；事后注重在协助审计可能存在的供应商履约能力欠缺及项目验收不合格风险。（接下页详图）

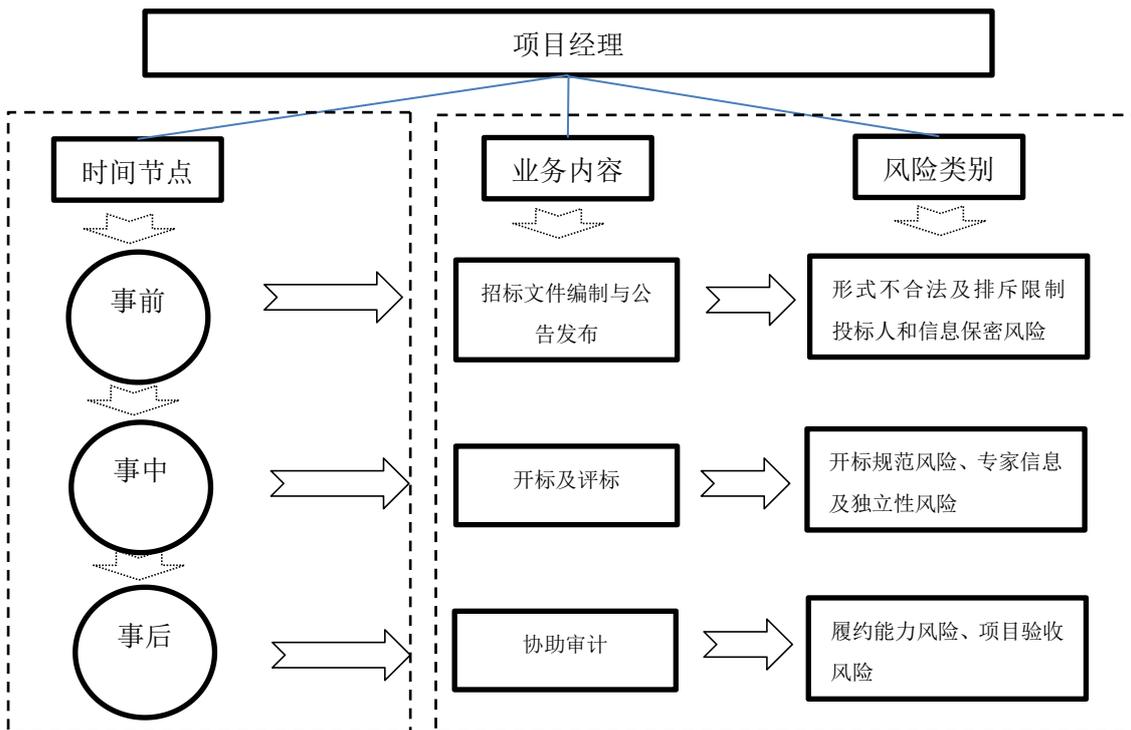


图 3.2 风险控制流程图

3.3.3 利胜招标代理公司风险控制方法

利胜招标代理公司风险控制主要从事前、事中和事后三个方面展开。

事前防范，即招标开始前，对风险苗头应给予特别关注，尤其应注重常规与当前比较，发现两者差异，以此确立当前的风险源。当前如果存在复制技术条款，或与新技术有关，则表明招标代理公司招标文件编制过程中会陷入困境，首先无行业标准可参考，其次评标时难以获得专家支持。因此，甘肃利胜招标代理公司必须在招标开始前全面识别风险，尽可能地控制并缩小风险。

事中防范，即投标方有可能在结果公示阶段甚至招标过程中质疑或投诉招标活动。因此甘肃利胜招标代理公司在招标实践中，公司的业务部门应以既有招标资料为参考依据将各种质量问题发生得偏差尽可能避开，以合规理念、思路及方式让投标方认可并支持当前招标。

事后防范，即质量核准岗位及其工作人员配置对于招标代理公司来说很有必要，只有如此才能及时准确审核全程文件资料，在质检反馈意见栏记下最新发现的问题，在例行会议上向各部门主要负责人反馈风险较大或出现频率较高的问题，会议精神传达应采用文件模式，以此对全体业务参与者进行提示、提醒。

4 利胜招标代理公司风险控制问题分析

在 COSO 内部控制模型和动态平衡理论的评价框架和基础上，全面评价利胜招标代理公司现行风险控制现状，关于公司风险控制的缺陷可以有以下 4 个方面的分析。

4.1 控制环境缺陷

COSO 内部控制模型中控制环境是所有其他组成要素的基础，其自身包括的要素主要可以从员工、管理 2 个层面展开。由此关于控制环境的分析可以从员工层和管理层两个方面展开。

4.1.1 员工层职业规划自我意识不强

员工要素主要涉及关于员工职业发展管理的问题。职业生涯是个体贯穿整个职业生涯过程中的一系列变迁及相关反应。职业生涯涵盖广义职业生涯和狭义职业生涯。广义的职业生涯，是从从事职业兴趣培养开始、再到选择职业、完成入职，直至最后完全退出职业，是一个贯穿始终的过程（冯玲，2008）。企业为立足于激烈的市场竞争，员工职业发展管理是非常必要的使用手段，是企业进行人力资源开发与管理的中心问题，同时也是公司避险、减损的直接关系问题。关于职业发展管理问题，学者们往往从两个方面切入，一是从员工方面，即要设立相关制度，激励员工自身确定志向、自我评估，并以此为基础，设定目标，做出职业选择，制定相关计划并不断地评估调整。二是组织方面，即组织应该在充分了解员工需求的基础上根据员工不同职业阶段的不同特征，组织相对应的职业管理任务，设置职业通道，帮助员工进行职业选择的同时还要及时披露职务设置信息，并制定培训措施。两方面相比较，前者是必然要求，而后者是基本载体，组织在员工职业发展管理中的载体作用是员工自省的重要引导。

利胜招标代理公司在员工层面提出将以人为本作为风险控制的核心，以此激励员工，培养员工主动处理、规避风险的能力。从理论层面看，以人为本是做好员工职业发展管理的前置条件，但同时，理念的真正实现是一个复杂的系统，需要组织在职能结构、企业战略、管理计划方面有全面的规划与投入，同时有造成人员不稳定的可能，且职业发展管理的效果在短期内也很难有所反映，所以众多

企业往往停留在理念层面。在调研过程中，利胜招标代理公司也是如此，员工职业发展管理问题从结构、计划和战略三个方面的评估来看，目前仍然停留在“口号”阶段，员工职业发展规划仅是单项匹配企业发展需求，员工进行职业发展规划的理念较弱。

4.1.2 管理层风险控制理念较弱

管理层要素主要涉及三个方面的问题，一是管理层的经营理念与风格，二是权限及职责分配，三是人力资源政策及程序的制定。

所谓管理理念，即以企业管理层为主导，被大部分员工所认同的在管理实践中对激进与保守、灵活与拘泥、民主与专制、团结与内耗、务实与空干等管理问题的剖析解读所形成的观念，包括风险观念、革新观念、法制观念、民主观念、团结观念、以人为本观念等（吴秋生，2011）。管理层观念是管理层经营理念和管理方式的深度融合，是企业精神的重要体现和企业文化的核心呈现。管理层观念是形成企业行为规范的基础，其中涵盖内部控制制度在内，它为组织奠定了最高层的基调，员工的控制意识受到直接影响同时对企业内部风险控制岗位职责的认知也有一定的影响，如果管理层能够对内部控制的作用高度重视，就会重点关注内部控制，自觉建立健全内部控制，通过内部控制提升风险控制率，促进遵循相关法律法规，控制各项风险。如果管理层对内部控制的局限性高度重视，就会重点关注自身素养，营造良好的企业文化氛围，优化内部控制环境，提高内部控制有效性；就会自觉提高自身决策素质、增强决策的科学性和民主性，更好地建设和完善内部控制；就会严肃处理对员工舞弊情况，使员工感受到管理层的监督无处不在，考核机制如影随形，自觉接受内部控制的制约，有效防范控制风险的发生。

权责明确是现代企业制度的核心内容，组织结构和人力资源政策、构成企业内部控制环境，权责分配政策更是重中之重（田林，2011）。只有权责明确，才能为内部控制的建立提供更好的组织保证。权责分离的根本目的是使不相容的业务由不同的人来完成，以减少两人或多人串通舞弊的机会。权责分配的基本内容主要包括设立沟通渠道和设立授权方式两个方面。

管理者在执行人力资源活动的过程中需要人力资源部门的支持与帮助。Bond 和 Wise（2003）认为，如果得不到人力资源部门的有效支持和帮助，一线管理

者很难有效地执行与风险控制相关的人力资源管理活动。Whittaker 和 Marchington (2003) 的案例研究也发现, 如果缺乏人力资源部门的支持, 管理者不能获得足够的胜任力, 无法有效执行人员管理工作, 提高人力资源管理效能。在管理者具备了执行人力资源管理活动的期望、负荷能力和胜任力的基础上, 有无人力资源部门的支持, 会对所产生的人力资源管理效能产生影响。可见, 人力资源部门的支持能够影响管理者执行人力资源实践时的参与期望、负荷能力、胜任力与其执行效能间的关系。利胜招标代理公司系国企改制转型, 管理体制多为前身企业延续, 多年来创新不多, 管理理念相对落后, 核心部门主要包括业务、财务和技术法务部, 奉行“资源为王”、“项目为王”的经营理念, 缺少人力资源部和风险控制部门。风险控制的职能主要由技术法务部门承担, 同时也只发挥标书流程化的审核职能, 这使得从管理层面看, 风险控制没有部门配合和制衡, 缺少人力资源部门支持, 在管理层经营理念上也得不到重视, 使得风险控制相对僵化。

4.2 风险评估缺陷

风险评估与企业目标承前启后。目标地设立在前, 只有先设立目标, 管理者对于风险评估才能做到有的放矢。尽管目标设立并非内部风险控制要素, 但它是它却以分控先决条件的身份存在, 是管理活动重要的构成部分。研究中发现利胜招标代理公司风险评估的缺陷主要表现在以下两个方面。

4.2.1 风险评估机制不健全

风险控制机制是公司在开展业务的流程中, 关于风险控制的各要素之间的结构关系和运行方式。健全的风险评估机制至少要包括风险评估流程、组织架构、权责分配等三个方面的支撑。利胜招标代理公司设置了风险评估的流程, 设定了一定的风险预判流程与解决方案, 但是在组织架构上, 由于管理层理念滞后, 并未设置相关的风险控制部门, 也没专业的人力资源部门, 导致在风险控制方面存在权责不清的问题。总体来说风险评估体制不健全。

4.2.2 风险评估信息化程度较低

我们需要注意，无论建立什么样的风险管理理念，企业都必须将他们整合成一套制度和流程，而这一整套制度流程也是企业员工工作开展的基本要求。虽然企业可以通过各种各样的规章制度、流程手册、程序文件、工作指南来形成一整套体系，以形成员工工作方法的规范标准，但往往各种制度的纷繁交错却反而让具体的执行者方向混乱（唐月娥，2011），当然如果搞不清楚，也就谈不上真正意义上的风险管理。

面对这种情况，大多企业往往选择建立统一的、高度信息化的平台去开展风险评估工作。高度信息化的平台可以随着风险控制策略的不断改进，相关控制策略的变更信息可以自动更新补充相关信息平台的程序节点，这种自动化、程序化的风险数据统一收集可以使得管理者更好地把控风险，且更容易地对风险、流程、制度等风险要素进行全面地评估，并及时采取措施，以避免、减少损益的发生。利胜招标代理公司目前仅有的信息平台是专家管理系统，且系统更新速度较慢，不能很好地发挥作用。

4.3 控制活动缺陷

控制活动是保证信息指令在管理者与一线员工有效传递的一系列政策及程序，控制活动贯穿于企业的各个层级，是企业目标实现的重要保证，也有利于企业尽快采取有效的措施，防患于未然。控制活动的主要内容主要包含核准、授权、验证、调节、复核营业等多个方面。就其内涵要素而言，主要有两个方面，即政策和程序。政策规定完成怎样的任务，程序则是关于政策执行流程的规定。政策是以书面形式或者口头指令形成，但无论以何种形式出现，必须保证前后一致、彻底贯通的有效执行。同时程序也需要相应政策来灵活执行。另外，控制活动的设立要紧扣控制的关键点并与业务流程相结合。

4.3.1 招标文件评分要素设置缺陷

政府采购通常采取公开招标的方式进行，招标中采取的评价方法主要有最低评价和综合评价两种，其中技术、服务标准统一，采购需求较为单一的货物服务项目，采用最低评标价法（谭丽丽，2021）。综合评分法则是通过综合打分来划分等级的货物服务及除新改扩以外的工程项目进行量化处理，可用来进行定性排

序的综合评价。先将评价等级或分值范围的评价指标制定统一，再将每项评价指标划分等级的标准。这项标准，一般是定量与定性相结合，也可以是定量为主定性为辅或者是定性为主定量为辅，根据具体项目采购需求情况而制定。工程、货物、服务的各分部评审项通常设置为价格占比 30%，技术占比 50%，商务占比 20%。关于价格分值的设置有相应的规定，《政府采购货物和服务招标投标管理办法》明确货物招标项目的价格分值不得低于总分值比重的 30%；服务项目的价格分值不得低于总分值比重的 10%。其规定出价格分值设置的下限，并未规定价格设置分值的上限。

利胜招标代理公司在设置价格评审因素设置时，由于技术、商务评审因素缺乏，将价格分值比重设置为 60%，造成投标人之间低价恶意竞标，招标单位无法采购到有实力的投标企业；涉及到服务、工程项目的技术方案评审因素，由于采购需求比较笼统、不够客观和细化，导致技术评审因素缺乏明确的评审标准，基本都是基于评估的主观判断；商务方面设置“高新技术企业”、“A 级纳税信用等级”等变相将方面对中小企业实行差别、歧视待遇，造成招标竞争不充分，违背公平的招标原则。

4.3.2 评标专家管理系统亟待升级

评标专家作为公共资源交易活动的重要参与者，在招投标活动中发挥着重要作用。在调研中我们发现利胜招标代理公司的专家库属于自动抽取评标专家库，自动抽取评标专家库，实现了评标专家信息申报及修改、自动抽取及通知、自助请假及自动补抽等一系列功能的系统，正常情况下不需要人为干预。此类系统是当前较为主流的评标专家库系统，较为有效地防范了评标专家抽取使用各个阶段可能存在的廉政风险。第三方自动语音及短信技术的进步，也为系统的自动运行提供了保证。但是随着评标专家管理和使用日趋标准化、规范化，利胜招标代理公司自动抽取型的评标专家库自 2019 年更新之后并无进一步更新，已经无法满足多样化、复杂化的使用场景，这些需求都指向了功能更加完备的评标专家综合管理系统。

4.4 信息的沟通与交流缺陷

良好的信息系统能够促进企业内部控制效率和效果的提升。信息沟通渠道的顺畅和及时性是员工顺利职责履行的重要保障。信息系统的功能不仅拘泥于处理内部信息，同时也许处理外部相关信息。所以，企业的信息系统的建立不仅是良好环境控制的需要，同时也是企业内部控制的重要组成。利胜招标代理公司反映在信息沟通与交流方面的问题主要表现在以下三个方面。

4.4.1 招标信息缺少透明度

招标信息最大化的透明，保证信息渠道的广度与宽度，是招标过程乃至招标质量的基本保障，利胜招标代理公司想要获得理想的潜在供应商投标，则很有必要适度延伸招标文件获取时间和获取渠道，这样做的好处也显而易见，比如能将相关法律规定有效满足，可以让具备投标资格的更多隐形投标方利用多种渠道将招标信息获取，完成投标过程参与，增加中标机率，将更多优质选择提供出来。

调研过程中我们发现，利胜招标代理公司只在招标人内部网站发布招标信息，这种信息发送思路及方式方法的最大不足就在于会显著缩小信息发布渠道，压缩信息公开空间，让资质优秀的供应商无法获取利胜招标代理公司项目信息，从而失去投标机遇，导致利胜招标代理公司无法获得充足的供应商信息，影响建设进度与质量。

4.4.2 供应商信息筛选不严格

在调研过程中，我们发现利胜招标代理公司 2020 年的废标率达到 10%，高于同规模企业的平均水平。其中有 3 起废标案例均由于供应商信息筛选不严造成。A 供应商在利胜招标代理公司评标过程中最终中标，但在后期执行过程中却不能如期履约，调查不能正常履约的原因时发现，A 公司在应标前就存在与其他项目的资产纠纷情况，公司公户在标的执行过程中被银行冻结，导致不能正常履约。B 公司则是在评标中中标，但是经后期审计发现，应标的 4 家公司有相互持股的情况，这违背了相关法律规定，导致废标。C 公司则是为了能与甲方初步搭建合作关系，在应标时主观降低核心产品供应价格，打击竞争对手，恶意竞标，并最终未能履约导致废标。以上三种情况的出现都是由于利胜招标代理公司在供

应商信息筛选时，调研控制不严格造成的。

4.4.3 档案管理滞后

招标项目档案资料保存时间通常不得少于 15 年《招标投标法》。但从调查结果来看，甘肃利胜招标代理公司在执行过程中，口头应承现象比较普遍，纸质资料无法查找，有说服力的原始证据、线索基本上无从发现，部分项目招标核心资料不充分。即便有相关招标项目档案，由于管理滞后，内容散乱，检索、查阅难度大，相互之间缺少印证，吻合性差异，实际利用价值不大；传阅过程中遗失了部分核心材料，责任难以落实，追究无从进行。

5 利胜招标代理公司风险控制的改进对策

通过对利胜招标代理公司目前的风险防控流程和方法的分析,对照 COSO 内部控制框架,剖析到其在风险控制方面存在的缺陷和漏洞,这些缺陷一定意义上对利胜招标代理公司后期开展的各项招标代理活动都会带来隐患。基于此,结合 COSO 内部控制框架和动态平衡理论,对利胜招标代理公司的风险控制提出改进对策。

5.1 全员参与控制环境,全面提升风控意识

对招标代理公司而言,风险防控不仅需要每一个项目经理在实践层面引起重视,还需要公司管理层在宏观环境方面进行统筹把控,应该在全公司进一步树立风险防控意识,将风险防控贯穿于公司战略和公司内部每个部门,有效识别可能对公司招标代理活动造成潜在影响事项,进一步分析风险等级,健全风险防控流程,采取有效措施积极应对。

5.1.1 增强管理层的风控意识

单个的招标代理项目都存在着风险,管理层如果不能及时与准确地处理并对每个项目做出与当前情况相符的预见,很容易发生完全脱离预期道路的风险,并且为委托方和代理公司遭受不必要的损失,因此增强管理层人员的风险防控意识尤为重要。

进一步增强管理层的风险控制意识,主要从以下三个方面入手。一是全面梳理近三年以来利胜招标代理公司在风险控制方面存在漏洞的案例,查找案例的风险点,分析发生漏洞的共性原因和个性原因,并对风险漏洞造成的危害进行逐项整理,形成风险防控专项报告;二是对风险防控专项报告中的共性漏洞,制定专项办法进行化解,同时进一步优化风险防控流程,在薄弱点和容易被忽视的环节进行重点把控,同时建立涵盖组织架构、制度流程、风险偏好、管理工具四个方面的全面风险管理体系框架,覆盖利胜招标代理公司面临的在市场、信用、操作、声誉、战略五大类风险;三是成立由公司一把手和分管领导组成的风险控制领导小组,进一步树立由管理层带头的自上而下的风险控制意识,构建管理层对风险

管理负最终责任、项目经理直接责任，领导小组为依托，相关职能部门密切配合，覆盖每个部门的全面风险控制体系，形成责任明晰的风险控制三道防线，解决利胜招标代理公司目前存在的风险点，预见并及时处理潜在风险点，为各项招标代理活动保驾护航。

5.1.2 提高风控人员的专业素养

基于知识、专业技术及经验视角培养员工的整体素质，对员工形成有效激励，确保员工可以依规执业，将各项招标工作顺利完成等是利胜招标代理公司有效实施内部风控的基础。

首先，要注重员工知识结构完善。个体知识结构完善需要在自觉学习与主动培训条件下实现，对于利胜招标代理公司的员工来说，必须充分掌握相关的法律法规、行业规定、技术指标和商务要求等，即要对法律有充足的了解认知，可以全面了解掌握各国各地区法规条例内涵，如国内招投标法规、规范性文件，国际先行的贸易惯例、准则（招标投标有关）等，可以在和监管机构、评委、业主的交流过程中灵活应用各类法律知识条款，并且能够基于项目实际需求完成评审办法、商务文件（能推动项目竞争力提升）拟定或编制，能够以各类招标项目为依据明确实现条件，从专业角度评估评标专家的专业水平、掌握供应商信息、理解技术条款，读懂并深度分析专业技术资料；其次，要重视员工专业技能培养。员工专业水平、技能训练以知识培育为前提，必须提升员工技能培训的针对性。对于利胜招标代理公司来说，员工胜任招标代理业务开展的水平、能力即为其技能，这方面的技能包括针对问题的策略设计、问题发现、目标实现、人际维护、交流沟通等；最后，要促进员工注重经验累积。工作、生活中形成的知识、技能及其整体归纳总结即为经验。招标代理实践中产生的各种项目知识、技能则为这一领域内的经验，经验可以为后来者提供有效的现实参照，提高工作针对性与准确率。

5.2 准确把握当前形势，科学合理地进行风险评估

风险评估是风险控制的关键环节，做好风险评估，就要准确地把握企业所面临的经济环境、行业现状、监管要求及企业经营模式等，从而实现风险控制。本文中我们把代理公司所面对的经济环境、行业现状、监管要求统称为外部环境，

将经营模式成为内部环境进行分析并提出应对策略。

5.2.1 深刻认识外部环境

国家经济政策的变化,招标市场环境的变化等一个或多个不可控原因造成的风险,往往是整个行业都需要面对的风险因素。招标采购代理行业一个复合型行业,需要掌握大量的法律法规、政策信息、市场走向、前沿技术等知识。尤其是国家的宏观经济政策对招标代理行业影响尤其关键,积极的财政政策有助于招标代理行业的快速发展,反之,紧缩性的财政政策,则会减少货币在市场上流通,压缩基本建设投资规模,放缓招标代理行业的发展。同时,招标代理行业作为新兴发展的服务业,国家对其行政监管逐渐淡化,市场化程度较高,相应的竞争对手在成倍增长等。面对日益变化的外部环境,利胜招标代理公司需要不断加强内部建设,深刻认识外部环境的变化之处,分析下一步发展方向,以沉着冷静的态度积极面对。

5.2.2 持续优化内部环境

基于招标代理行业未来的发展趋势,面对不可控制的外部环境变化,招标代理公司需要不断加强和改善内部环境,如在如何激励员工、留住人才、如何开拓转型等方面下大功夫。人才是企业发展的第一要务,利胜招标代理公司的法宝之一便是能够创造业绩的优秀员工,并且留住员工持续业绩将是重点,并且将员工激励融入到公司的发展战略中,让员工与公司之间形成“你中有我、我中有你”的良好局面。

(1) 重视员工职业发展和规划

重视人才的职业发展,首先需要利胜招标代理公司人力资源部对人才统筹规划,分类建立人才库,配套不同的发展规划。同时细化人才类别,确定哪些属于成就型人才,哪些属于权力型人才,根据不同的需求出台相应的激励办法,不仅能够发挥人才的主观能动性,还能够有效地留住公司期望留住的人才。

(2) 建立科学合理的激励机制

建立健全符合市场发展规律的激励机制,通过对各个阶段公平、公正、公开的量化评估,将战略实施情况与各部门绩效挂钩,充分调动利胜招标代理公司全

体人员干事创业的积极性和主动性，发挥激励机制实效。以严格的考核奖惩切实提高每个部门的执行力度和工作效率。

（3）完善市场化薪酬分配机制

持续深化利胜招标代理公司内部薪酬分配制度改革，建立健全以岗位管理、按业绩贡献决定薪酬的分配机制。推动薪酬分配向做出突出贡献的人才和项目经理倾斜，建立具有市场竞争优势的核心关键人才薪酬制度。

（4）加强干部职工队伍建设

以盘活现有人力资源为根本，坚持内部培养与招才引智并举，按照市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬的原则，建立多样化的晋升渠道。通过引进、培育、激励、分流等方式，逐步培育一批复合型经营管理、创新型科技研发、专家型专业技术、技能型营销运维、应用型服务支撑等人才队伍。

5.3 严格控制关键环节，妥善处理各类风险

5.3.1 构建风险识别模型有效识别风险

根据利胜招标代理公司风险控制流程和事前、事中、事后的风险控制方法，重点在识别风险方面严格控制，只有准确地识别风险，才能将风险造成的损失降到最小，最终得以控制。简单说就是判断，找出引起风险存在的原因，然后对其进行正确的剖析，从而确定该事件发生的原因。准确地执行这一步骤需要完成以下两项任务：首先对导致风险事件发生的相应来源进行统计，在完成上述工作之后，再按照相对标准进行分类；其次，对这些存在因素进行初步的定量分析。基于利胜招标代理公司的条件，可以以具体项目为单位，不同的项目选择适用的风险识别方法：

（1）头脑风暴法

以项目经理为首位，组织招标领域的专家，参加项目风险管理成员的讨论会，各抒己见，畅所欲言。就是通过这种头脑风暴的方法来收集更为综合的风险信息，制定具有一定创新性的方案，鼓励项目风险管理参与者积极参与管理活动。头脑风暴法通常以风险等级为基础框架，尽可能地确定和划分每个风险等级。例如，项目风险管理团队在确定了整个项目的风险之后，在每个活动阶段再次召开头脑风暴会议，研究这一阶段的风险是否全部消除，是否会产生新的风险，下一阶段

的风险是什么，应该如何避免。

(2) 核对表法

在风险识别中，经常采用并非常重要的查表法，通过列出风险源、风险事件，制作出检查表，并在表中注明负责项目各个阶段的责任人，如项目计划书、项目合同等。风险管理主管通过检查表格发现项目的潜在风险，也可以通过列举过去的经验来预防，减少风险损失。校对表方法的优点在于项目的延续性，将以往的经验应用到新项目中，操作简单，实用性强。不利之处在于，所列举的项目不能深刻地指出各个风险源之间的联系，风险管理负责人很可能会错误地判断或忽略深层的主要风险源。因此，这一方面要求风险管理人员所编制的核对表需要随着项目的实施而不断修订和完善，另一方面，核对表与其他方法结合使用，可以更全面地控制项目的风险。

5.3.2 开展全过程的风险评级

根据代理的不同项目，综合风险共同点，通常将风险分为高、中、低三个等级，面对不同等级的风险，采取的防控策略相应不同。

表 5.1 风险等级表

风险等级	风险特征	风险防控策略
高	涉及利益面广、投诉概率高	风险规避
中	涉及利益面较广、整改难度大	风险减轻
低	涉及利益面窄、发生概率小	风险减轻、风险接受

5.3.3 恰当使用风险控制策略

在识别风险后，根据风险等级，恰当选取适宜的策略进行风险控制，具体来说不同项目、不同风险、不同阶段所采取的控制策略不同，一般来说，常见的策略有：

(1) 风险规避策略

风险规避策略广泛应用于招标代理活动中，它通常是在预知到风险发生概率极大时，在风险发生之前采取相应的措施和手段完全规避风险的方法。在招标代

理过程中,这种方法具体表现为详细地勘探现场,同时在开标定标环节制定周密的实施计划,避免招标过程中漏洞的出现,当发现某个项目不是自身擅长的业务领域,或者本身经验不足时,可以考虑放弃选择别的适合公司业务范围的项目。

(2) 风险减轻策略

风险减轻策略通常是指在可预见的风险发生前采取相应的措施降低风险发生的可能性,或者降低风险发生后可能产生的损害,但这种方式并不适用于所有的风险类型,一般适用于相对可控的风险种类。在招标代理过程中,风险减轻的方法主要有两大类,即程序性措施,即明确招标文件中各个环节之间的前后关系,严格制定有关供应商选择和工程款支付等相关条款,完善招标文件和招标程序。工程性措施主要指通过提高招标文件中对工程项目的建设要求,如提高原材料的检验要求,提高工程的建造标准,引入新工艺,新技术,新材料,在环保,节能,实用性等多个方面进行提升,以降低工程可能出现的风险。

(3) 风险接受策略

当风险无法规避、转移、减轻时,招标代理机构需要面对风险的发生,承担风险发生后产生的损失时,需要提前制定一套适合自身的风险接受策略,这一策略的前提是把风险可以被预知,同时其发生的时间和带来的损失可以估量。在招标代理过程中,一般遇到的此类风险大致有两类,一类是政策风险,这类风险对于大部分招标代理公司而言难以规避,另外一类是经济风险,如汇率的变化等,应对这类风险的方法主要是企业要有充足的营业预算来承受这类风险带来的损失,或者建立风险专项基金来补偿这类难以规避的风险所带来的损失。

5.4 畅通沟通渠道,促进风险防控体系系统化

5.4.1 搭建清晰的分级分类供应商库

利胜招标代理公司有必要将供应商投标登记系统设立在公司网站中,并且应确保能汇总、修改、填写、查询、划分供应商信息。系统信息应涵盖法人信息、经营范围、供应商地址、资质、承接项目的类型、法人性质等内容,只有如此才能准确收齐供应商信息。准入条件必须同时兼顾适用性、行业标准,因此必须全面关注供应商行业信誉、口碑、资质等。入库供应商管理应遵循动态化原则,也就是说,应根据现实需要及供应商自身状态增加或剔除供应商,即以能进能出、

优胜劣汰理念来动态管理入库供应商，将不符合要求或违法违规供应商列入黑名单，确保供应商质量始终符合招投标要求。

5.4.2 全力做好质疑和投诉处理工作

项目进度可能会因质疑而延后，尤其对于工期比较紧张的项目来说，出现质疑声音极有可能停止项目推进，就此打乱采购方的项目进度方案，预算资金向现实目标价值转化的节奏会因质疑而受到实质性影响。重视质疑的首要环节在于做好事前预防工作。利胜招标代理公司的管理者应当全面审核把关招标资料，尤其要重视容易出现质疑声的内容，在此基础上向采购者发现风险警示。即便质疑声音事关无从预测，同样应与质疑采购方、供应商进行及时有效的交流，这样才能将利益相关人的意志平衡点获得，以免发生质疑处理失当而诉诸主管机构现象出现。对投诉与质疑的受理步骤有明确界定，异议受理由五个内容组成，即审查异议书、异议受理、异议撤回、不受理异议的情绪、异议提出（异议时限届满后）。应以监管机构发布的法规为基本依据来规范质疑受理，利胜招标代理公司内部应进行质控机构设置，以此专一处理质疑。对于质疑内容的合法性判断通常宜于处理前率先展开，必须及时向主管机构汇报有违规质疑可能性的内容，一是既往的坚持程序合法、内容合法思想来应对质疑，质疑的受理与处置不应超过既定的时限标准，档案资料（原始证据等）必须保存备查。

5.4.3 不断健全完善项目档案资料

行为来自于思想、理念、意识，必须对企业业务发展过程中档案资料及其管理工作的重要性有清晰的认识，项目档案资料及其具体管理事宜才能做好做实，也才能满足企业发展的现实需要，奠定企业整体发展质量提升基础。比如，同类项目能基于历史档案查阅完成优秀思想、理念及工作成果延续与传承，从其失败、错误中发现问题所在，将当前项目风险点规避，确保当前招标项目的质量与效率。与此同时，无论是法规还是政策均具有动态性特征，基于社会发展现状适应，各种法规或政策均有调整的可能性与必要性，因此同类项目年代不同，面临的法律与政策环境同样存在差异，实施途径同样存在区别。从政策应变角度来看，优秀措施可以查询、溯及的最大优势在于能促进决策准确性提升。招标项目档案资料

保存年限为 ≥ 15 年《招标投标法》。招标项目结束即应迅速电子化项目过程各种原始资料，能为未来查阅、追责创造便利条件。

利胜招标代理公司电子化管理项目档案一方面能促进物理存储空间节约，另一方面可以实现高效服务。因此有必要通过扫描等手段将纸质资料向电子数据（标准格式）转变，以此完成档案管理系统构建。档案管理制度设计同样至关重要，必须设计好档案法治理念培育、档案管理知识学习制度，达到管理人员高度重视、企业全员自觉学习运用并遵守档案管理制度目标。

5.5 建立完善的监督体系，实现高质量风险防控

5.5.1 内部监管与外部监督相结合

内外监督一体化是风控监管制度严密性的基本表现。实践中应以质量控制机构为基础全面提升不同职能机构、岗位相互之间的互相监督，同时有必要引进经验丰富的专家或有资质第三方评估机构来全面监督企业中的风险防控类人事安排、程序、制度等工作，当然还可以通过专项检查等手段来改进内外监督效果。对业内的评委名单、质疑投诉渠道公开、中落标原因公布、评委管控、商务智能评审、匿名评审法、两分离评标、两步法开标等全流程监管策略进行整体参考、引进、利用。

5.5.2 加强监督主体多元化

信息网络高速发展的时代，多元化风控监督主体基于信息化策略实现已经具备现实可能性，各类组织、个人均可以发挥有效的监督功能。比如将监督举报板块设立在企业官网或其他网站，将受理投诉的微博、微信、邮箱、电话等全面公开，全面丰富并提升互联网投诉举报的受理成功率，为基于电话咨询、网站留言等途径反映企业服务状态者创造出更多的便利。

5.5.3 构建科学的绩效考核评价体系

利胜招标代理公司发展经营风险的一个主要原因在于内部人员，因此必须强化内部人员监督、考核评价，而且通常宜运用“年终业绩考核+日常考察”的模

式来对内部人员展开全方面考评，年终奖励、职务晋升均与考察评定结果挂钩，以此强化企业风控监管。内部人员评价包括制度优化意见与建议、员工互评、投标方与业务反馈评价、管理能力、从业资格、法律法规掌握程度、项目业绩等。自下而上汇报风控缺陷识别与监督，向公司的高管及时汇报核心问题，对风险进行全面抑制，以防扩散、增加。

6. 结论与展望

6.1 研究结论

新中国成立一百年来，中国经济已经从高速发展向高质量发展逐渐转变，新型基础设施建设、新兴城市建设等招标需求不断增大。随着《中华人民共和国招标投标法》颁布施行，以及各省配套的招投标条例，招标行为已经越来越趋于规范，庞大的招标需求为招标代理机构的发展提供了一片沃土。

本文的研究对象—利胜招标代理公司作为正在转型发展中的国有企业，在省内市场信任度较高，以利胜招标代理公司为例，通过文献研究法和案例分析法，对其目前风险控制流程和办法进行具体分析，从而得出在风险控制方面存在的问题，进一步提出应对策略，防范各类风险。

经过研究，利胜招标代理公司在风险控制方面需重点做好两点，一是做好风险控制的前提是全员参与，营造一个良好的风控氛围。风险改善是自上而下的，需要管理层的参与，以便发挥模范带头作用；对于企业中层管理者来说，也需要励精图治，以高标准来约束自己，以便为一线员工做好表率；各个项目经理也需要恪尽职守、相互配合，以便高效完成每项招标工作。通过自上而下的业务流程的过渡和衔接，最终能够有效地控制好项目风险；二是充分运用 COSO 内部控制框架，从控制环境、风险评估、控制活动、信息的沟通与交流、控制评价等五个环节监测风险控制成效，也就是说形成一个闭环的风险控制流程，从而真正实现风险控制。

6.2 研究展望

本文以利胜招标代理公司为例，进行的风险控制探析，得出五个方面的应对策略，但是依然还存在一些缺陷，主要表现在一方面在于没有深挖研究问题，由于相关保密原则的限制，导致本次研究无法获取到更加深入和具体的数据；另一方面则是还需要更加系统全面的理论来进行支撑，由于风控并非一成不变的，因此风险防控工作还处于蓬勃发展期。

经过分析，未来依然是招标代理机构高速发展的黄金期，但是在高速发展进

程中风险控制就显得尤为重要，本文得出的研究结论，一方面可以指导利胜招标代理公司现阶段和后期的招标代理行为，进一步筑牢风险防控思想意识，另一方面为同行业在风险防控方面提供借鉴作用。

参考文献

- [1]Carroll.And continue to grow our business bidding [J].Economic WorkComm unication, 2013,(14):19-33.
- [2]Gates.Bidding strategies and probabilities [J].Economic Work Communication, 1967,(11):32-33.
- [3]Griffith.How to strengthen the integrity of the bidding companies Constructio n [J].Bidding Management,2013,(02):85.
- [4]Gountis VP.Monte Carlo simulation [J].Bidding management,2013,(02):156.
- [5]Joseph Asare. Emotional Intelligence as an Essential Factor for the Successf ul Management and Financial Administration of Projects and Programs[J]. A merican Journal of Industrial and Business Management,2016,06(04):56-66.
- [6]Mitchell B.Use of the most likely failure point method for risk estimation a nd risk uncertainty analysis[J].Journal of Hazardous Materials,2002,91(1-3):1-2 4.
- [7]Morren.K.Study on large SOEs bidding problem [J].International markets,201 3,(07):21.
- [8]陈晓光.从财务角度看招标过程中的风险控制[J].企业改革与管理,2018,(09):12 2-131.
- [9]陈欣.招标代理行业发展现状分析[J].北京宣武红旗业余大学学报,2014(04):66- 69.
- [10]冯玲.对企业员工实施职业生涯管理的探析[J].商场现代化,2008(11):289-290.
- [11]淦婧.内部控制视角下的招标公司现金流管理研究[J].财会学习,2020,(20):152- 153.
- [12]苟馨元.物资采购招标管理风险与对策分析[J].中国招标,2019,(03):33-34.
- [13]黄润华.中国现代企业风险管理体系初探[J].商场现代化,2011(17):10-11.

-
- [14]何慧.内部控制理论的发展历程研究[J].经济研究导刊,2011(15):83-84.
- [15]蒋旻.基于修正平衡计分卡战略预算管理体系的构建[J].科技进步与对策,2008(08):10-12.
- [16]刘力.内部审计在企业风险管理中的作用[J].中国内部审计,2016(08):38-39.
- [17]李东慧,吕百营. 招标代理服务面临的挑战与机遇[N]. 光明日报,2016-07-10(06).
- [18]邱仰林.中国经济增长八大机遇[J].新理财(政府理财),2019(12):17-18.
- [19]舒伟,左锐,陈颖,文静.COSO 风险管理框架的新发展及其启示[J].西安财经学院学报,2018,31(05):41-47.DOI:10.19331/j.cnki.jxufe.2018.05.006.
- [20]宋怡萱,张翻.COSO 企业风险管理整体框架解析[J].财会通讯(学术版),2006(03):27-29+80.
- [21]孙晓宇,赵达薇,李志刚.动态平衡计分卡在制造业企业中的应用研究[J].哈尔滨工程大学学报,2008(10):1103-1107.
- [22]田林.论内部控制环境中权责分配的影响及建议[J].商业会计,2011(05):24-25.
- [23]唐月娥.企业信息化内控与风险管理初探[J].财经界,2011(24):131-132.
- [24]谭丽丽,岳现瑞,祝煜.建筑工程造价影响因素及标准化管理研究[J].品牌与标准化,2021(06):97-99.
- [25]王志国.基于 F-ANP 评价模型的水利水电工程招标风险评价[J].黑龙江水利科技,2020,(06):209-213.
- [26]吴秋生,徐蕾.管理层观念与内部控制[J].商业研究,2011(05):78-82.DOI:10.13902/j.cnki.syyj.2011.05.024.
- [27]吴水澎,陈汉文,邵贤弟.企业内部控制理论的发展与启示[J].会计研究,2000(05):2-8.
- [28]杨舒雯.探讨如何预防招标公司财务风险[J].中国中小企业,2020,(07):215-216.
- [29]袁宗昶.电力项目招标风险管理探究[J].山西建筑,2018,(06):222-223.

-
- [30]曾海滨.模糊网络层次分析法在水利工程招标风险评价中的应用[J].现代经济信息,2019,(15):360-361.
- [31]张鹏.HD 铁路站前工程招标风险管理[J].中国招标,2019,(05):19-22.
- [32]朱荣恩,贺欣.内部控制框架的新发展—企业风险管理框架—COSO 委员会新报告《企业风险管理框架》简介[J].审计研究,2003(06):11-15.

后 记

在兰州财经大学学习的三年多时光里，我有幸接触到各学科优秀的老师，他们严谨的治学态度，钻研的精神给我留下了深刻的印象，我必将这种不辞劳苦，认真学习的劲头用在工作中。

首先，我要感谢我的导师管新帅教授，他以渊博的学识、严谨的教学作风和对学术孜孜不倦的追求、认真做事的风格深深影响着我。本文是在管新帅老师的悉心指导下完成的，从论文的选题、开题报告的撰写再到论文的定稿都离不开导师的认真指导。在此，将最崇高的敬意和诚挚的谢意献给管新帅老师。

其次，我要感谢学院里的每一位老师，老师辛勤、尽职尽责的教学态度深刻影响着我，使我掌握了扎实的专业基础知识。也感谢班级里的每一位同学，在他们的帮助和支持下，使我克服在生活和学习中遇到的各种困难，直至我的论文得以顺利完成。

同时，我要感谢一直陪伴我的家人、朋友，他们在我失意时对我鼓励、支持、包容，这么多年在身后默默支持我学业的完成，从未有怨言，支持我并鼓励我，感谢爸妈无私的帮助，让我走得更远，走得更稳。在未来的日子里，我将始终怀抱一颗感恩的心，回报曾经帮助过我的所有人。

最后，感谢各位评审专家的辛勤指导。

作者：雷欢

日期：2021年9月30日