

油气新能源行业招标采购合规管理风险及应对策略研究

万 方（中国石油天然气股份有限公司玉门油田分公司，甘肃 酒泉 735000）

摘要：全球能源格局加速调整背景下油气新能源行业迎来了快速发展期，招标采购作为项目建设与运营的重要环节，其合规性管理将会直接影响招标采购质量、进度与成本。基于此，本文就油气新能源行业招标采购合规管理风险作出探究，详细分析其在制度、操作、市场以及合同等层面面临的风险，依据常见风险提出应对策略，旨在促进油气新能源行业在合规轨道上实现高质量发展，同时助力国家顺利达成能源转型战略目标。

关键词：油气新能源；招标采购；合规管理风险

中图分类号：F284 **文献标识码：**A **文章编号：**1674-5167（2026）004-0028-03

Research on Compliance Management Risks and Countermeasures in Tendering and Procurement of the Oil and Gas and New Energy Industry

Wanfang (Yumen Oilfield Branch of China National Petroleum Corporation, Jiuquan Gansu 735000, China)

Abstract: Against the backdrop of accelerated global energy restructuring, the oil, gas, and new energy industry is entering a period of rapid development. As a critical component of project construction and operation, the compliance management of bidding and procurement directly impacts its quality, progress, and cost. Based on this, this paper explores the compliance management risks in the oil, gas, and new energy industry's bidding and procurement processes, conducting a detailed analysis of risks at institutional, operational, market, and contractual levels. Drawing from common risks, it proposes corresponding countermeasures, aiming to promote high-quality development within the industry on a compliant track while supporting the nation's achievement of energy transition strategic goals.

Keywords: oil and gas new energy; Bidding procurement; Compliance management risk

1 油气新能源行业招标采购概述

1.1 招标采购流程与核心环节

油气新能源行业招标采购是一项复杂、严谨且涉及多个环节的工作。首先，油气新能源行业招标采购的起点为拟定招标计划，在这一环节中企业需要依据自身项目需要、发展规划等拟定招标计划，且在计划中一方面要明确招标项目范围、规模与时间节点，另一方面还需要明确采购物资的质量标准等，以此确保招标计划与项目实际需要相互契合^[1]；其次，在确定招标计划后企业要编撰招标方案，方案中需要详细提及技术规范、商务条款以及评标标准等内容，如在技术规范中要明确工艺流程等细节问题，而在商务条款中要涵盖合同期限、付款方式以及交货期等商业要素。在招标方案编撰完成后需要根据方案内容编写招标文件并发布招标公告，以此吸引潜在供应商参与投标，招标公告需通过官方网站、行业媒体以及电子交易平台等广泛传播，确保潜在供应商能够及时、准确获取招标信息；再次是要做好开标工作，在全流程电子招标投标的运行模式下，如投标人加密不当、上传标书操作不当、系统故障、双向解密时投标人未规定时间内操作等均有可能导致开标工作不能顺利进行，因此要做好各项预防措施和应急处理，全力保障开标工作顺利进行。在评标环节企业需组建专门评标委员会，

评标委员会成员应由技术、经济与法律等领域专家组成，在评标时综合考虑投标文件合法性、技术方案可行性与报价的合理性，根据招标文件规定的综合评估法、经评审的最低投标价法等规则开展评标工作。在评标完成后进入定标阶段，定标即依据评标结果确定中标人，定标后需向中标人发出中标通知书。合同签订是招标采购流程的最终环节，投标方应与中标方签订正式合同，合同中需明确双方的权益与义务，同时在合同中明确质量保证、售后服务、违约责任等重要内容，从而发挥合同的法律保障作用。

1.2 合规管理的重要性与内涵

油气新能源行业招标采购中合规管理将发挥着重要作用。首先，在法律风险防控中，通常情况下油气新能源招标采购需要以《招标投标法》、《招标投标法实施条例》、《民法典》等法律法规为准绳，而合规管理则能够保证企业能够在法律规定的范围内开展招标采购工作，由此避免因违背法律而引起法律诉讼、罚款以及招标无效等风险；其次，合规管理还能确保项目质量，通过做好招标采购流程规范，能够在众多投标方中选取资质优良、信誉良好且技术实力强的中标人，由此确保采购产品与服务的质量，进而为项目的顺利实施与长期稳定运行奠定基础；最后，通过做好合规管理还能够维护企业声誉，合规行为是企业

在招标采购中的诚信表现，通过合规管理有助于企业树立良好形象并赢得市场与合作伙伴的信任。合规管理的内涵涵盖多个层面，首先是遵守法律法规，这要求企业必须严格依照国家法律与地方性法规等开展招标工作，且招标程序、投标行为、合同签订及履行等均需要以法律要求为基础；其次是要遵循行业规范，油气新能源行业有着特定的技术标准，因此在招标采购阶段企业必须遵循行业规范；最后是要遵守企业内部制度，在招标采购过程中严格执行企业在计划审批、“三商”管理以及评标定标等制度，以此确保招标采购活动秩序^[2]。

2 招标采购合规管理风险防控

2.1 制度层面风险

制度层面是油气新能源招标采购合规管理中最容易出现风险的领域，其常见风险源于招标制度、政策执行两方面。在招标制度方面，近些年光伏发电、风电以及光伏制氢等新能源项目不断涌现，这些项目无论是在技术要求、工艺流程还是质量标准方面均与传统油气项目存在显著差异，此外作为新兴产业，现阶段行业内尚未构建起关于新能源项目的专业性招标制度，这就导致在招标过程中无法准确界定项目需求，同时也无法制定有效的招标方案。此外，制度机制不完善也是招标采购合规管理中的常见风险，如制度仅停留在“书面规定”层面，且未能围绕执行、监督以及考核等构建起配套机制，由此将会引发“有制度但不执行”、“打折扣执行”、“选择性执行”等问题。再如审批方面仍存在先招标采购后审批情况，未能严格按照制度要求以开展审批招标采购工作，这不仅会对政策执行造成影响，同时还会严重破坏市场公平竞争环境。

2.2 操作层面风险

首先，在招标采购过程中企业普遍存在招标程序不规范的情况，如在发布招标公告时企业未能考虑潜在投标人的分布与信息获取等情况，仅会通过企业内部网站等平台发布招标公告，这将导致很多潜在投标人因无法及时获取招标信息而错失投标机会。招标公告发布时间未达到法律规定期限，在这种情况下投标人将无法拿出充足时间准备投标文件，进而将会对投标质量造成影响。其次，在开标阶段线上开标打破了传统线下开标的时空限制，但是受到网络环境、电子平台、硬件设备以及投标人操作能力等因素的影响，将会产生不同于线下开标的风险类型，这些风险多会发生在开标登录、文件解密以及数据核验等环节，若开标阶段风险防控不当，那么投标人将很容易失去投标资格，严重时甚至还会引发质疑投诉、行政复议等，

而这将会对招标采购活动的公平性与效率性造成严重影响^[3]。再次，企业在招标过程中还存在信息不对称以及虚假信息影响等风险，其中常见风险是投标企业故意隐瞒不利信息情况，部分投标企业为提高中标率，在投标过程中会故意隐瞒企业存在重大债务纠纷、历史项目存在严重质量问题等情况，同时会通过提供虚假材料、伪造虚假证明等方式误导招标企业，这种风险将会为招标方带来巨大的风险。

2.3 外部环境风险

油气新能源行业在招标采购合规管理中还普遍存在外部环境风险，这些风险类型主要包括以下几个方面：首先，油气新能源行业的招标采购将会直接受法律法规影响，尤其是部分关键法律法规的修订将会严重影响到招标采购活动的合规性。近些年随着我国法律体系的不断健全，国家对招标程序、投标行为以及评标标准等方面作出了新规定，如新修订法律法规对参与评标的专家资格、评标流程等方面作出了更为细致的规定，同时加大了对围标串标、弄虚作假等行为的处罚力度，这使得企业在招投标方面的违法成本不断上升。在这种情况下若企业未能掌握法律法规修订内容，且在招标采购中仍然沿用传统操作方式，那么就可能面临实践操作与法律法规之间的冲突，进而引发法律风险。此外，企业在招标采购中还会受到市场波动的影响，市场波动属于不可抗力因素，其中常见的市场波动包括原材料上涨、市场供需失衡以及自然灾害等，以市场供需失衡为例，当行业对市场关键设备与技术需求量急剧增加，但是市场的供应能力无法及时跟进时，市场就会出现供需失衡情况，而这将会对企业项目经济效益与建设进度等造成不利影响^[4]。

3 油气新能源行业招标采购合规管理风险防控策略

3.1 完善制度建设

针对招标采购合规管理中的制度风险，企业首先要从制度建设方面入手应对风险。在招标过程中企业应当构建完善的专项招标制度，在制度制定过程中首先明确制度的适用范围，同时依照光伏发电、风电等不同新能源类型做好招标适用规则的细化。同时企业还需要对招标流程作出优化，针对招标计划确定、编撰招标文件、发布招标公告、开标与评标、签订合同等关键环节制定严格操作规范。充分考虑油气新能源行业的特殊性，针对新能源特性而制定专门的技术标准与验收规范，以此确保项目质量；其次，企业应当构建技术标准动态更新机制，安排行业专家、技术骨干组建技术标准更新小组，确保能够及时了解行业最新技术成果。最后，企业需要细化评标标准，充分认识到评标在招标采购合规管理中的关键作用，在评标

过程中充分设置技术方案、商务报价以及企业信誉等在评标中的权重，且针对每个指标设置具体的评分标准与分值范围，以此确保评标结果的公正性。

3.2 规范操作流程

首先，企业需要制定科学的招标程序并严格执行，确保招标程序中每个环节都能够做到有法可依、依法依规。在招标公告发布阶段，企业除了由政府指定的媒介和企业自建招投标平台发布公告信息外，还应当在主流媒体以及行业知名网站中及时推送招标信息，还可利用微信公众号等新媒体方式推送招标信息，确保潜在投标人能够广泛获取招标信息，同时企业需要严格按照法律要求确定公告发布期限，以此确保能够为投标人预留出足够的准备时间。开标阶段，开标前平台方需重点做好技术保障与规则公示，同时还需要按照《电子招投标办法》第十三条规定做好身份识别、权限控制与病毒防范等工作。在开标阶段平台方需要充分考虑开标时可能发生的技术性问题，如针对常见的UKey驱动安装、浏览器兼容以及解密失败等问题提供远程协助等，同时对登录异常、解密失败的投标人以发送弹窗、短信提醒；在评标阶段应当按照规定以项目类型与专业要求为依据随机抽取评标专家，评审应当在有效监控和保密的环境下在线进行，评标专家需严格按照评标要求，独立、客观、公正地评审投标文件，不得私下接触投标人。

最后，在合同签订阶段企业需使用标准合同模板，且合同中应当明确双方基本权利与义务、质量标准、交付时间与验收方式等，在合同签订之前需做好合同内容审查，签订后需构建合同履行跟踪机制，通过双方相互配合的方式共同解决合同执行中存在的问题。当合同在执行阶段出现难以调和的纠纷后，双方需通过协商、调解、仲裁或者诉讼等方式和平解决问题，防止因纠纷升级而对项目进度、双方利益等造成影响，与此同时企业还需要构建合同纠纷处理档案，在档案中详细记录纠纷的内容与处理方式等，以此为后期处理类似问题提供借鉴^[5]。

3.3 应对外部环境风险

在招标采购合规管理风险防控中外部环境风险是最容易忽视的风险点，为此，油气新能源行业需要从以下几个方面入手做好外部环境风险防控。首先，构建法律法规跟踪机制，企业需要安排专人负责跟踪油气新能源行业招标采购有关法律法规变化情况，及时掌握与行业相关的新修订法律法规内容与执行时间，负责人在信息收集过程中需构建起专门的法律法规信息库，将收集到的信息全部整合录入到数据库中，以此为修订法规内容查询等提供便利。为应对法律法规

修订变化风险，企业需依据新修订法律内容而对招标采购流程等作出动态调整，确保招标采购活动始终契合最新法律法规要求^[6]。此外，企业还需要定期做好职工法律法规教育培训和制度宣贯工作，不断提高企业职工法律意识与合规操作能力，确保广大职工在日常工作中能够自觉遵守法律规定，以此降低企业的法律风险；针对市场风险，企业需要充分利用大数据等技术构建市场风险预测模型，将市场中原材料价格、市场供需关系以及行业竞争等关键信息导入风险预测模型中，以此预测市场内潜在的风险因素。同时企业还需要依据市场数据而在风险预测模型中设定预警阈值，如当市场原材料价格上涨幅度超过10%，或者市场需求增长率低于预期5%时系统将会自动发出预警，以此确保企业管理层能够针对市场风险而作出正确决策。

4 结语

综上所述，本文就油气新能源行业招标采购合规管理中的常见风险与应对策略作出探究。作为国家能源战略的关键组成部分，油气新能源招标采购活动的合规性不仅会直接影响到企业自身的利益，而且还会影响到国家能源安全与行业秩序。实践表明，油气新能源行业在招标采购合规管理中仍然面临制度风险、操作风险与外部环境风险等。为此，企业有必要从制度建设、招标流程完善等方面入手，构建起全方位、多层次的合规管理体系等，增强对各类风险的敏感性与应对能力，以此在激烈的市场竞争中保持合规优势，进而推动油气新能源行业的可持续发展。

参考文献：

- [1] 刘社明, 桑鹏, 胡亚, 等. 国有企业招标采购合规管理风险及应对策略研究[J]. 中国物流与采购, 2025(17):113-117.
- [2] 林杰. 国企招标采购合规管理体系的构建探讨[J]. 中国集体经济, 2025(11):69-72.
- [3] 邢宛玉. 国有企业招标采购合规化管理及风险防范分析[J]. 中国集体经济, 2024(30):69-72.
- [4] 冯智慧. 国有企业招标采购合规化管理及风险防范对策探讨[J]. 企业改革与管理, 2024(05):129-131.
- [5] 马晓路. 构建“大监督”体系实现招标全过程监督管理[J]. 世界石油工业, 2019, 26(04):54-58.
- [6] 陈益, 齐凤平, 李锐, 等. 钢铁企业合规管理体系的构建与实施[J]. 企业改革与管理, 2024(15):70-72.

作者简介：

万方(1986-), 女, 河南商城人, 本科, 经济师, 研究方向: 招标采购、法律合规。