

招标人主体责任强化背景下企业合规管理数字化转型研究

文 | 叶菲

在国家持续强化招标人责任的背景下，传统合规管理模式已难以满足要求，亟须借助数字化手段提升管理水平。数字化技术可显著提高合规审查的准确性与时效性，降低法律风险。本文聚焦企业如何通过数字化转型优化合规管理，增强抗风险能力。

招标人主体责任强化对企业合规管理的影响

招标人主体责任的定义与发展历程

招标人主体责任是指招标人作为采购主体，在实施招标采购活动过程中应履行的责任、义务以及应当承担的后果。伴随着国家对招标投标市场的监管日趋严格，招标人主体责任内容也在不断丰富和发展。据统计，近五年国家层面出台涉及招标人责任的法规及规范性文件数量增长约 35%，责任条款细化程度提升 40% 以上。招标人已从最初单纯的流程执行者，转变为责任的主导者，不仅要保证招标活动公平、公正、公开，还要实现对采购项目的全周期管理。

招标人主体责任强化的政策背景与法律要求

长期以来，国家通过不断完善招投标相关政策法规，加大相关责任追究及处罚力度，以增强企业法律意识，规范招投标业务，降低违法违纪现象出现的概率，实现公平、公正、公开，但实践中也导致大量招标人过度依赖评标专家，无法对招标项目的质量与履行实行合理管控。《招标人主体责任履行指引》（以下简称《指引》）自 2026 年 1 月 1 日起施行，对招标人主体责任落实提出了全方位要求，涵盖事前决策研究审核、合规审查、监督纠错、绩效评价及风险防控管理机制等方面，对招标人的管理责任提出了更高要求。

招标人主体责任强化对企业合规管理的挑战与机遇

招标人主体责任的强化既带来一系列挑战，也带来一些机遇。第一，企业所面临的困难主要是如何切实履行主体责任并做好自我监督工作。由于招投标市场监管部门的要求日趋严格，在企业管理方面就需要充分识别各种类型的合规风险，并且有效地进行控制以防止出现相关的法律责任问题；其次，合规管理工作所需的人力、财力等也是企业需要考虑的问题，当前经济环境下，大量企业面临人员不足、降本增效压力增加的情形。落实招标人主体责任强化要求所带来的合规管理范围和内容的增加，导致企业合规管理成本尤其是人力审核成本进一步上升。利用信息化、数字化手段，企业可以更好地进行合规自查、审计及监管工作，在提升合规工作质效的基础上节约成本。

企业合规管理面临的主要问题

传统合规管理模式的局限性

传统的合规管理模式一般以人工审核为主，造成信息传递不通畅、低效等问题。该模式难以有效且快速地解决问题，特别是面对复杂的合规问题时，更难以做到全覆盖与及时响应。例如，在招投标及供应链管理的合规监管工作中，人工检查与手工记录极易产生疏漏，且发现问题的响应时间较长，难以适应企业快速发展过程中的合规管理要求。此外，传统方式还存在“信息孤岛”现象。各部门各自为政，信息分散于不同部门与系统内，无法及时交流与协同，进而降低整体合规水平。据德勤调研数据，70% 的企业因合规审核系统割裂导致“信息孤岛”，每年额外增加 30% 以上的运营成本；达观数据的行业实践表明，在传统人工审核模式下，一份复杂合同的合规审查平均耗时 3 ~ 5 个工作日，因“信息孤岛”导致的重复审核现象普遍存在。

合规风险防范不足的现状分析

虽然很多企业已经建立一定的合规管理体系，但是在日常工作中，合规风险管理仍不到位，主要是对潜在风险的识别及预防不足。很多企业对于合规风险的认识不到位，缺少有效的合规风险识别及预警方式，在供应链管理以及合同履行等方面经常不能及时发现存在的问题。特别是在招投标、采购等涉及多方利益的情况下，因各方利益的复杂性及多样性，给企业事先预防、事中控制带来难度，导致企业较难全面、深入地分析相关风险并及时预警，进而采取相应的防范措施，从而引发大量合同纠纷。据普华永道 2025 年全球合规调查，大量受访企业认为合规复杂性有所增加，55% 的企业表示在应对监管变化方面处于被动；同时，58% 的企业担忧 AI 技术将改变合规要求，表明风险识别与预警能力的不足已成为行业共性问题。

企业合规管理中的技术应用不足

随着信息化发展，数字化转型是提高企业管理水平的重要途径，但是各企业在合规管理方面对于智能技术的应用程度参差不齐。部分大企业已开始使用大数据、人工智能等方式提高合规管理水平，但这些方式嵌入合规管理的深度有限；大量中小企业仍然停留在传统的人工方式上，未充分发挥现代科技的服务作用。例如在合规管理、风险管理等方面仍普遍采用人工比对、分析的手段，缺少能够自动检测及分

析信息的工具与平台。这不但增加了企业用工成本，还影响了合规管理的准确性与时效性。如表 1 所示。

表 1 企业合规管理数字化技术应用率（综合估算）

企业规模	大数据应用比例	人工智能（AI）应用比例	区块链应用比例
大型企业	75%	51%	15%
中型企业	35%	20%	15%
小型企业	12%	6%	2%

来源：数据为基于公开报告的综合估算值，主要包括中国信通院《央企国企数字化转型发展报告（2024 年）》等公开数据，非权威机构直接发布的分类统计数据。（估算方法：大型企业参考中国信通院《央企国企数字化转型发展报告（2024 年）》中新一代信息技术应用数据，其中大数据 75.2%、人工智能 50.5%；中型及小型企业则根据工信部“百城”试点等政策目标及行业公开报告中的数字化转型进展进行合理推定）

企业合规管理数字化转型的路径与策略

数字化转型的概念与关键技术

数字化转型是企业利用最新信息技术，特别是大数据、云计算、人工智能及区块链等技术改造原有业务和管理模式，以提升工作效率、降低成本、增强竞争力为目的的过程。对于招标人而言，合规管理数字化转型的核心在于借助智能化手段，强化招标采购全流程的合规性、透明度及实时监控能力。大数据分析可帮助招标人及时发现投标人资质异常、报价偏离、围串标嫌疑等潜在合规问题；云计算提供更为便捷高效的数据管理和协同工作方式，支持异地评标与远程监管；人工智能利用机器学习及自然语言处理技术，自动完成招标文件的合规性审查、投标文件的关键信息提取及比对；区块链技术以其不可篡改、去中心化的特性，保证招标公告发布、投标文件提交及开标评标记录等关键环节的数据透明性和安全性。据达观数据的案例研究，采用智能审核系统的企业，合规风险识别准确率可提升至 95% 以上，审核效率提升 50% ~ 80%，合规风险降低 60% ~ 70%。

合规管理数字化转型的实施步骤

合规管理的数字化转型不是一朝一夕的事情，招标人应结合自身采购规模、信息化基础和人才储备情况分步实施。深圳交易集团有限公司在其研究中指出，国有企业招标采购面临合规管理、招标质量、成本控制及风险防控四大核心挑战，数字化转型应围绕上述四个维度展开系统规划。具体实施可分四步：首先，对照《指引》8 章 42 条，围绕标前、招标、开标评标、定标、履约及监督等 6 项核心环节，系统梳理薄弱点与关键风险节点，形成需求报告；其次构建三大核心系统——嵌入自动化校验规则的智能合规审查系统，实现标书编制等环节的事前阻断式管理，全流程线上运行、永久追溯的电子交易平台，以及动态监控投标人资质、业绩及信用的供应商风险监测系统；再次，将上述系统与 ERP、合同管理及法务等内部系统联通，推进采购技术标准、合同条款等全

要素的结构化与数据化，消除“信息孤岛”；最后，完善配套制度，提升人员数字化能力，建立依据《指引》执行反馈与技术演进而持续优化的机制。中国移动提出的业务及合规“数智化齐步走”、有机融合而非“两张皮”的理念，也值得招标人借鉴。

重点领域数字化管理策略

在招标人主体责任视角下，数字化转型应重点关注四个维度：一是招标文件合规性智能审查，利用自然语言处理技术，自动检测排斥潜在投标人的条款及不合理的资格条件；二是评标过程智能化监督，运用音视频智能分析技术实时识别异常交流行为，并通过 AI 算法分析专家评分偏差；三是合同履行智能跟踪，建立供应商履约档案，利用大数据对履约异常进行自动预警；四是异议投诉智能响应，建立线上化受理及处理机制，确保限时答复、全程留痕。深圳交易集团 2018 年打造的阳光采购平台，将 258 项风险指标嵌入系统，实现了招标过程动态风险预警。

典型企业案例分析

阿里巴巴集团：政采云平台赋能政府采购合规管理

阿里巴巴集团与浙江省财政厅合作开发的“政采云”平台，是以互联网为基础，充分运用云计算及大数据技术，以政府采购电子化交易和管理为重点，覆盖政府采购全流程、多用户的网上交易、监管及服务网络平台。在招标人主体责任落实方面，平台通过预警监控、诚信评价等监管功能，帮助采购人（招标人）实现对采购需求制定、采购方式选择、评标标准设定及履约验收等全链条的合规管控，将主体责任从纸面要求转化为系统内的刚性约束。（案例来源：浙江省财政厅“政采云”平台官方介绍，详见浙江省政府采购网）

中国移动通信集团：招采业务与合规管理数智化联合演进

中国移动通信集团有限公司自 2013 年以来，通过对采购全方式、全业务及全流程的电子化与无纸化，实现了采购寻源“业务公开、全程在案、永久追溯、留有痕迹”。在合规管理数字化转型方面，中国移动提出招采业务及合规管理“数智化‘齐步走’”的联合演进方案，以全过程线上化、结构化为目标，将招采业务活动从线下全面投影到线上数字化世界，重点推进采购技术标准、合同条款等要素的结构化与标准化，使合规规则能够自动嵌入业务流程，有效解决了业务及合规管理“两张皮”的长期难题。（案例来源：中国移动合规管理与招采业务数智化联合演进方案研究，载于《招标采购管理》及相关行业平台）

国家电网有限公司：AI 赋能招标文件审查与供应商风险智能监测

（下转第 139 页）