

对标全国倒查招投标专项整治

全流程投标合规风控方案

倒查追溯区间 **2012** 年至今，核查手段为大数据标书比对、资金流水溯源、工商关联穿透、业绩实地核验、履约资料复盘，严查：围标串标、挂靠出借资质、虚假材料投标、利益输送、先施工后招标、转包违法分包六大红线，违规可触发行政处罚、列入失信黑名单、串通投标罪刑事追责、中标作废、追缴工程款。下面按**标前、投标编制、开标评标、中中标签约、履约收尾、历史项目回溯**六大高风险节点，列明隐患 + 落地防控措施 + 合规管理制度。

一、六大关键风险节点、违规表现、杜绝管控方案

（一）标前信息对接阶段（倒查头号重灾区，权力寻租高发）

高频问题

1. 私下对接招标人 / 代理、提前获取招标文件参数、量身定制投标方案；协助招标人拆分项目、化整为零规避强制招标、先进场施工再补招标（先建后招）；
2. 为凑够投标家数，主动联络同行抱团陪标、口头约定内定中标、统一控制报价区间；
3. 借用关联公司、合作小企业资质备选投标（隐性挂靠前置）；
4. 接受招标人暗示让利、场外补偿、中标后变更合同溢价补偿等口头利益约定。

杜绝措施

1. **业务立项审批制**：所有投标项目立项需业务 + 法务双审批，留存

项目来源、信息获取渠道台账，禁止业务员私下单线对接甲方关键人；所有甲方沟通留痕（微信、函件、会谈纪要归档），无书面记录不得立项投标。

2. **陪标红线禁令**：公司明文禁止任何形式有偿 / 无偿陪标、抱团控价；建立黑名单，合作方一经发现串标永久终止合作。

3. **资质借用零容忍**：严禁内部人员出借资质、外借别家资质投标，资质使用统一由行政合规部集中管控。

4. **禁止提前进场施工**：未中标、未签订正式合同前，不进场、不垫付、不先行施工，规避“未招先干”倒查追责。

(二) 标书编制阶段（大数据筛查重点，文本相似度、虚假材料必查）

高频问题

1. 多份投标文件文本、技术方案、排版错误雷同（电子招投标系统 AI 一键查重，相似度超标直接标记串标线索）；多家投标报价呈规律性价差、报价异常趋同；

2. 伪造业绩、合同、中标通知书、社保、建造师证件、奖项、财务报表虚假投标；业绩项目为虚构或挂靠项目；

3. 暗标违规标注公司标识、页眉页脚留企业信息，人为引导评标打分；

4. 保证金代付：多家投标单位保证金由同一个人账户、同一公司账户代缴（资金流水是倒查串标铁证）。

杜绝措施

1. **三级标书内审制度**：编制→部门初审→法务 + 合规终审，出具《标书合规自查表》归档；技术标独立编制，禁止复制同行标书，系统查重 > 15% 直接废稿重编。

2. **业绩全溯源核验**：所有投标业绩原件扫描存档，留存合同、竣工

验收、发票、付款流水，倒查时可实地核验；新项目投标前，合规部抽查 30% 历史业绩真实性。

3. **保证金专户自缴**：所有投标保证金必须从本公司对公账户转出，严禁第三方代缴、个人账户代缴；保证金回款台账逐笔登记，杜绝体外资金往来。

4. **暗标专人管控**：暗标统一标准化排版，合规部最终核查有无隐形标识。

（三）开标、评标对接阶段（围猎专家、私下打点高发）

高频问题

1. 开标前后私下联系评标专家、代理人员，请客送礼、现金 / 礼品回扣、许诺中标佣金；
2. 打探评委信息、评标打分细则、其他投标人报价，现场异议恶意干扰评标；
3. 开标现场串通代理修改投标文件密封、参数，现场临时补正关键资料。

杜绝措施

1. **隔离制度**：投标经办人员开标结束即离场，禁止以任何形式联络评标专家、代理机构评标人员；公司建立廉洁台账，严禁任何商务馈赠。
2. **开标全程留证**：开标记录、现场影像、异议回执全部归档，如需现场澄清仅走交易平台书面答疑，无私下口头沟通。
3. **异常打分复盘**：中标后合规抽查评标打分表，单项分数畸高畸低项目做专项记录备查。

（四）中标后合同签订阶段（阴阳合同高发，倒查审计重点）

高频问题

1. 中标后另行签订阴阳合同：备案合同按中标价，私下补充协议变更价款、工程量、付款条件、让利回扣；
2. 中标后无正当理由拒签合同、索要额外费用；招标人要求中标方以服务费、咨询费返还中标价差；
3. 履约保证金不按招标文件履约保函缴纳，改为现金私下转账。

杜绝措施

1. **合同法务终审**：补充协议、变更签证必须对标招标文件、中标清单，背离中标实质性条款（价款、工期、范围）一律不予盖章；所有合同全版本归档（中标备案版 + 实际执行版）。
2. **履约保函优先**：严格按招标文件要求提交履约保函，杜绝私人账户划转保证金。

（五）项目施工履约阶段（转包、违法分包倒查核心）

高频问题

1. 中标项目整体转包、肢解全部分包，收取管理费挂靠施工（倒查资金流向：工程款回款→公司→实际施工人个人账户）；
2. 违法分包给无资质个体、小企业，项目经理、建造师人证分离（证书挂靠不在岗）；
3. 通过现场签证、设计变更虚增工程量，变相弥补前期投标让利。

杜绝措施

1. **项目驻场实名制**：中标项目建造师、安全员等关键人员在岗考勤、社保匹配，合规部不定期飞检；严禁项目全转包，分包合同限定在合法范围，分包单位资质全审核存档。
2. **变更签证审批**：大额设计变更、现场签证需技术 + 造价 + 法务三方会审，附变更依据、现场影像资料，杜绝无依据虚增造价。
3. **工程款闭环管理**：工程款对公结算，禁止大额工程款回流私人账

户，杜绝挂靠走账。

(六) 历史存量项目回溯（倒查核心：2012-2025 年已完工项目全面自查）

高频隐患

历史项目档案缺失（标书、中标通知书、合同、履约资料、付款凭证丢失）；早年挂靠投标、私下陪标无台账、体外资金往来无凭证。

整改方案

- 1. 分年度档案补全：**按年份、项目名称建立招投标档案库，每项目一套卷宗：公告、标书正本、开标记录、中标公示、合同、履约资料、发票流水，缺项限期补充，无法补充的形成专项问题台账。
- 2. 存量违规主动梳理：**对历史疑似陪标、挂靠项目分类登记，必要时主动内部整改、完善补充资料，多地政策主动自纠从轻处置、免于处罚。

二、公司长效合规管理制度（落地 5 项硬性制度，适配倒查长效风控）

1. 招投标合规准入与问责制度

- 全员招投标合规培训（每年 2 次，聚焦串通投标罪、招投标法实施条例、倒查整治政策），业务员、标书编制、项目经理考核上岗；
- 违规追责：出现挂靠、串标、行贿、造假，对经办人、部门负责人经济处罚 + 岗位追责，情节严重移送法务走司法处理。

2. 投标项目分级审批机制

- 小额项目：业务 + 部门负责人审批；**大额国有资金项目（依法必招）：业务 + 法务 + 总经理三重审批**，严控高风险非标项目。

3. 合作供方白名单管理

- 分包、协作单位入库前核查股权、法人、高管关联关系，规避关联企业抱团投标；定期更新黑名单，剔除过往串标、挂靠合作方。

4. 全流程电子档案闭环存档

所有招投标资料电子化 + 纸质双存档，保存期限≥15年（匹配倒查13年追溯周期），档案专人保管，借阅留痕。

5. 月度合规巡检制度

法务 / 合规部门每月抽查：在投项目标书、在施项目履约、历史项目档案，形成月度风控报告，提前整改隐患。

三、倒查来临应急处置建议

1. 收到主管部门核查通知第一时间法务牵头对接，统一对外答复口径，禁止员工私自答复监管问询；
2. 优先完善缺失档案，对轻微程序性瑕疵主动整改提交整改报告，重大历史疑似违规提前梳理整改方案；
3. 严禁销毁、篡改历史招投标资料，篡改档案会加重行政处罚与刑事立案风险。

四、投标红线禁令（全员明令禁止，上墙制度）

1. 严禁围标、陪标、串通报价、私下约定中标；
2. 严禁出借 / 租借资质、挂靠投标、伪造业绩证件投标；
3. 严禁行贿招标人、代理、评标专家谋取中标；
4. 严禁阴阳合同、整体转包、违法分包；
5. 严禁保证金第三方代缴、工程款体外私户流转。