

树立底线思维：高校二级部门零星采购内控机制研究

孙富伟

西南科技大学工程技术中心，四川 绵阳 621010

摘要：在高校零星采购过程中，因内部治理体系不健全、采购过程不够规范、采购信息化程度差等原因，往往更容易滋生腐败。本文通过分析高校二级部门在零星采购过程中存在的问题，从四个方面有针对性的提出加强高校内控体系建设的有效路径，希望为高校二级部门开展“阳光采购”提供一些借鉴和思路，助力高校各项工作健康发展。

关键词：高校；零星采购；内控机制；研究

Establishing Bottom-Line Thinking: Research on Internal Control Mechanisms for Sporadic Procurement in Secondary Departments of Colleges and Universities

Sun,Fuwei

Center of Engineering Technology, Southwest University of Science and Technology, Mianyang, Sichuan, 621010, China

Abstract: In the process of minor procurement in colleges and universities, corruption is more prone to occur due to inadequate internal governance systems, irregular procurement procedures, and poor informatization of procurement. By analyzing the problems existing in the minor procurement process of secondary departments in colleges and universities, this paper proposes effective paths to strengthen the construction of internal control systems in colleges and universities from four aspects. It aims to provide some references and ideas for secondary departments in colleges and universities to carry out “sunshine procurement” and promote the healthy development of various work in colleges and universities.

Keywords: Colleges and universities; Minor procurement; Internal control mechanism; Research

DOI: 10.62639/sspis61.20240103

随着中国特色现代大学制度的不断完善和发展，高校不断推动依法治校和民主管治，内部治理体系越来越完善，党委领导下的校长负责制等规章制度不断建立健全，采购管理制度也在不断完善，基本形成了“政府采购+零星采购”的模式。相较于政府集中采购，零星采购往往更容易滋生腐败。零星采购因其采购产品种类繁多、灵活性较强、采购频次较高、采购周期短等特点，难以实行标准化管理，极易导致舞弊等问题，成为违规、违纪、违法的高危领域。本文所述零星采购是指政府集中采购目录以外、采购限额标准以下的小额零星采购，重点围绕高校二级单位承担的小额零星采购，研究如何加强风险防控和内控体系建设，提高财政资金使用效率和采购质量，为高校营造良好环境提供一些思路和借鉴。

一、高校零星采购存在的主要问题

（一）零星采购内控体系不健全，纪检监察作用发挥不完善

随着我国社会经济的不断发展，各类法律法规和规章制度不断建立健全，采购管理制度也逐步完善，有关法律法规对设备采购、招投标行为都做了比较明确的规定，基本上能够满足高校的

采购需求。但由于高校内部控制体系不完善，内部管理仍然存在这样那样的问题，特别是对二级部门承担的零星采购缺乏有效监管，加之二级纪检监察作用发挥不力，造成零星采购领域廉政风险责任事故易发多发频发。

（二）零星采购过程不规范，风险防范意识弱

虽然不同高校小额零星采购限额标准有所不同，采购方式和管理模式也不尽相同，据政府采购信息报统计数据，高校小额零星采购量基本上占学校货物服务总采购量的30%，合同量基本上占到80%左右。因此，小额零星采购是高校采购工作中不容忽视的重要环节，必须加强管理和监督。而高校的普遍做法是将小额零星采购直接下放到二级部门或经费负责人，有的高校有统一的采购合同模版，有的高校会对采购合同集中审核，而有的高校则完全由二级部门负责。但零星采购往往由于金额小、缺乏有效竞争和风险意识，采购过程往往不够规范，易产生腐败风险。比如采购信息公开度不高，供应商有限，容易形成寡头垄断或完全垄断的情形，无法真正做到货比三家，甚至询价、合同都交由供应商代劳，在投标评标供货等环节中出现利益联盟或恶意竞争等问题，也让腐败有了可乘之机。

（稿件编号：IS-24-3-1021）

作者简介：孙富伟（1979-10），性别：男，民族：汉，籍贯：山东省德州市，学历：硕士研究生，职称：助理研究员，研究方向：计算机应用，思想政治教育。

基金项目：西南科技大学2022年财务、审计专项科研项目资助：“高校二级部门零星采购内控机制研究”（项目编号22CWSJ006）。

(三) 部分零星采购质量不高, 信息化程度差

受高校教学科研和行政办公特殊要求的影响, 部分小额零星采购计划性不强、对时间要求高、专业性较强, 带有一定的随机性和盲目性, 往往采用网上询价、电话询价或自行采购等方式, 实行最低价中标, 导致采购出现物美价高或物廉价高的情况, 甚至出现“光买不用”等现象。因此采购质量较差, 在一定程度上造成了资金的浪费。当前高校零星采购主要是依靠手工方式进行, 信息化程度普遍较差, 一方面采购数据不能共享, 影响了采购的及时性和准确性, 另一方面不利于对采购全过程实行信息化监管, 对可能存在的不规范、不合理的问题往往只有通过专项审计、巡察或巡视才能被发现, 小问题衍变为大问题, 错过了“治病救人”的有利时机。

二、零星采购内控体系建设的有效路径

(一) 做好制度建设和顶层设计, 扎牢制度的笼子。零星采购不管采用哪种方式, 都应该按照或参照政府采购的有关法律法规和政策要求执行, 不能因为金额少、时间紧而放任自流。因此高校应在宏观和中观层面做好零星采购的顶层设计, 二级部门要从微观和执行层面规范好零星采购的各个环节, 加强零星采购制度建设, 严格照章办事, 做到有法可依、有法必依, 做到细致、规范、有迹可查, 扎牢制度的笼子, 降低风险。比如高校要制定采购管理办法, 对各类采购方式、采购流程做出明确规定, 对校院两级采购管理职责权限做出界定; 二级部门要制定采购实施细则或有关办法, 对零星采购的主体责任、采购权限、采购流程、采购要求做出具体说明, 做到零星采购制度化规范化, 确保零星采购有条不紊进行。

(二) 强化零星采购风险提醒, 对采购全过程实施动态监管。在零星采购流程的关键重点环节设置风险控制点, 通过信息化手段或审批等方式及时告知、提醒、警示采购人相关违法行为, 进一步规范采购行为。比如在零星采购前期, 对通过预算拆分来规避公开采购、先采购后审批、采购询价不规范、采购信息公开力度不够、供应商资质审核不彻底等问题, 要给予采购人风险提示。在零星采购立项、执行、验收等环节, 对不合规、不合理、不合法的问题也要及时做出预警提示。高校要加强采购全过程管理, 充分发挥纪检监察监督责任, 如加强预算管理、完善履约验收手续、加强对二级部门的指导和监督等。

(三) 加强零星采购合同管理, 建设零星采购信息化管理平台。因高校对零星采购存在一些管理盲区、缺乏严格要求, 且绝大多数高校都将集采目录外、限额标准以下的零星采购直接交由二级部门管理, 学校层面缺乏监管。特别是有些高校没有统一的零星采购合同模板, 而是由二级部门或采购人直接与供应商签订合同, 甚至有些合同是供应商提供的, 责权利明显偏向于供应商, 真的出现纠纷后, 会让高校很被动。因此高校应

加强合同管理, 制定统一的合同模版, 加强对采购合同签订前、合同签订中、合同签订后、合同归档的全过程管理, 提高合同质量。同时为加强采购管理的流程化、标准化、规范化、透明化, 高校应加大采购管理信息化建设, 二级部门要结合学科专业特点, 建立零星采购线上运行模式, 从采购立项、审核、执行、验收到采购预算管理、合同签订、采购文件资料归档等各个环节, 实现全程信息化一站式管理, 纪检、审计等部门可以随时进行监督检查。

(四) 加强采购人员专业技能培训 and 纪律教育, 树立底线思维, 筑牢思想防线。高校采购人员很多都是由教师兼任, 因零星采购的特殊性, 要求采购人员必须具备较强的自律意识、纪律意识和丰富的专业知识。高校要坚持两手都要抓、两手都要硬, 将对采购专业人员的教育培训纳入到高校师资培训的重要内容, 培养一批政治素质过硬、专业能力突出的采购管理队伍。

三、结语

高校党风廉政建设任重而道远, 内部控制体系建设也要不断完善, 只有多管齐下、齐抓共管, 坚持严的总基调不放松, 持续推进作风建设, 一体推进不敢腐不能腐不想腐, 才能真正杜绝高校物资采购领域的违规违纪问题, 营造良好的校园文化氛围。本文通过对零星采购内控体系建设的思考和研究, 提出四条路径, 期望为高校二级部门零星采购内控体系建设提供参考, 推动高校内涵式高质量发展。

参考文献:

- [1] 汤靖, 潘宝珠. 试论高校零星采购内控关键环节 [J]. 中国乡镇企业会计, 2021 (1): 154-155.
- [2] 何磐, 吴冠仪. 高校小额零星采购合同全过程管理 [J]. 实验技术与管理, 2018, 35 (2): 268-272.
- [3] 孙雯钦, 田卡. 强化高校内控管理 对采购信息化建设的探讨 [J]. 中国现代教育装备, 2024 (429): 35-37.
- [4] 张雷. 高校零星采购管理的内涵与策略研究 [J]. 大众投资指南, 2016 (10): 50-51.
- [5] 蒋莉蓉. 高校如何做好小额零星采购 [N]. 政府采购信息报, 2022-9-19 (001).