

# 高校服务类采购风险防控与绩效提升路径研究

田璐 赵乐华

中国地质大学（北京），中国·北京 100083

**摘要：**随着高校办学质量稳步提升，教学科研支撑、校园运维保障、学生管理等领域的服务需求持续扩大。在后勤社会化改革与服务外包政策持续推进的背景下，高校服务采购项目数量和金额占比逐年攀升，因其需求不易量化、过程监管难、成果评价体系不健全等特点，已成为高校合规管理与廉政风险的高发领域。本文系统梳理高校服务采购的典型特征、主要风险及成因，结合中国地质大学（北京）采购管理实践，总结学校在需求论证、小额零星采购规范、履约验收管控和采购人代表管理等方面的改革举措与成效，从制度体系构建、全流程信息化管理、绩效评价落地、专业队伍建设等维度，提出风险防控与绩效提升路径，以规范高校服务采购行为，降低合规风险，提升资金与办学资源使用绩效。

**关键词：**高校服务采购；风险防控；需求论证；履约验收；绩效评价

## Research on Risk Prevention and Control and Performance Improvement Pathways for Service Procurement in Universities

Tian Lu, Zhao Lehua

China University of Geosciences (Beijing), China Beijing 100083

**Abstract:** As the quality of university education continues to improve, the demand for services in teaching and research support, campus operations and maintenance, and student management has continued to expand. Against the backdrop of ongoing logistics socialization reform and the continued promotion of service outsourcing policies, the number and proportion of service procurement projects in universities have risen year by year. Due to such characteristics as difficulty in quantifying demand, challenges in performance supervision, and high specialization, service procurement has become a high-risk area for compliance management and integrity risks in universities. This paper systematically examines the typical characteristics, main risks, and underlying causes of service procurement in universities. Based on the procurement management practices of China University of Geosciences (Beijing), it summarizes the university's reform measures and achievements in demand demonstration, regulation of small and sporadic procurement, performance acceptance control, and management of procurement representatives. From the four dimensions of institutional system construction, full-process informatization management, implementation of performance evaluation, and professional team building, this paper proposes pathways for risk prevention and control and performance improvement, with the aim of standardizing service procurement behavior in universities, consolidating the primary responsibilities of procurement entities, reducing compliance risks, and enhancing the performance of funds and educational resources.

**Keywords:** University service procurement; Risk prevention and control; Demand demonstration; Performance acceptance; Performance evaluation

## 0 引言

近年来，政府采购制度改革持续深化，绩效管理导向愈发鲜明，对高校采购工作的合规性、精准性、实效性提出更高标准。一方面，服务类采购品目繁多多样、需求差异性大、难形成固定的需求模版，履约验收标准界定相对模糊。另一方面，高校后勤社会化、服务专业化程度持续上升，师生对校园餐饮、保安保洁、运维保障、科研技术

等服务品质的需求不断增强，服务采购项目复杂程度和采购风险同步提升，因此，精准判定高校服务类采购风险、健全全流程管控机制、构建常态化绩效提升体系，是新时代高校治理能力提升与采购规范化建设的重要课题。

## 1 高等学校服务采购特点及主要风险点

高校服务类采购的重要性日益突出，采购范围覆盖教学科研、行政管理、后勤保障、师生服务等方面。具有服

务对象广泛、需求多元化、品目繁杂、金额跨度大、履约连续性强等特征，易产生预算编制不精准、化整为零拆分采购、设置排他性条款、验收监管形式化等问题，制约采购合规性与资金使用效益。

1.1 需求编制与采购方式选择的合规风险

高校服务采购品类繁杂，专业化差异较大，涵盖标准化日常服务和定制化科研技术服务，形成统一的需求标准难度较大，采购需求编制规范性待提升。其中，科研定制、软件开发、技术咨询等非标准化专业服务，易在采购需求中设置排他性条款，限制市场充分竞争。而餐饮服务、零星维修、临时培训等小额零星采购，采购需求编制较为简略，对供应商准入条件、服务标准、考核界定模糊，导致供应商水平参差不齐，后续履约验收监管难。同时，为满足项目进度要求，部分单位存在化整为零规避采购程序、重复采购等问题，采购方式选择的合规性难以保障。

表 1 高校服务采购分类统计表

| 序号 | 服务类型     | 典型项目                |
|----|----------|---------------------|
| 1  | 高频高值标准化  | 保安服务、保洁服务、印刷服务      |
| 2  | 高频高值非标准化 | 科研定制、软件开发、咨询服务、技术服务 |
| 3  | 高频低值标准化  | 出版服务、餐饮服务           |
| 4  | 高频低值非标准化 | 租车服务、零星维修、培训服务      |

1.2 预算编制存在惯性思维易引发效益风险

高校部分服务项目具有延续性、持续履约等特点，预算编制工作易受主观因素影响，服务质量与采购成本是否匹配缺少明确依据，价格评估测算难度较大。需求申报单位习惯依托历史采购数据和原有合作供应商报价编制采购预算，存在市场调研不深入、比较论证不充分，预算价格相对固化等情况，缺乏专业化审核指导，易形成原有合作供应商垄断。

1.3 全生命周期服务质量管理体系缺失

财政部明确要求，应强化采购人在采购需求管理和履约验收中的主体责任，切实做好需求编制与履约验收中的主体责任，切实做好需求编制与履约验收工作，完善内部机制、强化内部监督、细化内部流程，将采购需求和履约验收嵌入本单位内控管理流程<sup>[1]</sup>。目前，货物、工程类项目均具备完整的全流程监管体系，货物有明确的管理办法、使用考核、报废处置规范等规范要求；工程项目对竣工验收、结算审计、资产转固、后期绩效评价等有完备的闭环监管流程。服务类采购因采购内容具有无形、动态等特点，受服务人员、场地情况、服务态度等多重因素影响，缺乏统一的验收标准和考核体系，服务采购全生命周期质量管

理存在缺口。

2 中国地质大学（北京）服务采购管理实践成效

为破解服务采购管理痛点、防控采购风险、提升资金使用绩效，中国地质大学（北京）聚焦采购需求、小额采购、履约验收、采购人代表管理四大关键环节，构建规范化、精细化、信息化采购管理机制，取得显著节资成效。近三年，学校服务类采购节资率显著高于货物类和工程类采购，累计节约资金 6882.73 万元，采购规范化水平与资金使用效益大幅提升。

表 2 2023 至 2025 年服务类采购数据

| 序号 | 年份   | 项目数量（项） | 节约资金（万元） | 节资率    |
|----|------|---------|----------|--------|
| 1  | 2023 | 627     | 1984.70  | 12.86% |
| 2  | 2024 | 547     | 3617.13  | 17.73% |
| 3  | 2025 | 536     | 1280.90  | 12.01% |

表 3 2023 至 2025 年货物、服务、工程类采购节资率数据

| 序号 | 采购类型 | 节约资金（万元） | 节资率    |
|----|------|----------|--------|
| 1  | 货物   | 1570.06  | 4.90%  |
| 2  | 服务   | 6882.73  | 14.80% |
| 3  | 工程   | 58450.10 | 12.91% |

2.1 健全大额项目需求论证机制，前置化解源头风险

学校压实采购需求单位主体责任，针对 100 万元及以上服务采购项目，建立多部门协同论证机制，明确采购执行单位、招采管理部门、资金管理部门的职责边界，参照政府采购需求规范，细化市场调研、需求方案编制标准，实现风险前置防控。明确采购执行单位为需求管理第一责任人，需提供市场调研完整过程资料，确保采购需求方案可满足 3 家及以上潜在供应商响应。招采管理部门提供全流程政策指导，通过修订采购需求调查管理细则，采购文件规范性和完整性质量明显提升，有效压缩了大额项目采购周期。

2.2 规范小额零星采购管理，杜绝拆分采购风险

部分高校管理的电子化程度不高、审批记录不全、合同台账不清、相关信息登记不完整，高校采购管理部门难以全面掌握采购执行情况，导致工作效率较低，影响小额零星跟踪管理<sup>[2]</sup>。学校依托采购信息管理平台，搭建全流程线上采购系统，实现自动抓取采购经费、申报单位、采购品目、合作供应商等核心数据，增加拆分采购智能预警功能，精准识别采购中不规范行为。同时，优化集采目录外小额零星采购实施方式，提供网上竞价、网上比选和商城直购等多元化采购渠道。商城直购采购方式直接对接财务报账系统，无需填写财务报销单，一站式完成报账程

序,全面提升小额采购使用体验。从实施成效来看,2025 年学校小额零星服务采购项目节约资金 592.99 万元,节资率达 17%,通过线上竞争模式有效提高了资金利用效率。

### 2.3 完善履约验收制度,构建闭环结果监管

将学校资金开展的服务项目全部纳入验收管理范围,建立“用户主导、多方参与、从严验收”的履约验收管理机制。细化服务履约验收初验、试运行和最终验收要求。严格落实采购结果刚性约束,对验收不合格的或存在较大瑕疵的项目,直接暂停校内一切付款程序,责令供应商严格按照合同约定整改、复核验收;对整改后仍达不到合同标准的项目,联合纪检、审计、业务归口管理部门依法依规追责,严格落实合同违约条款,整改验收宽松化的管理弊端。

### 2.4 优化采购人代表派出机制,提升评审专业度

学校创新性提出采购人代表派出由学校统一管理机制,脱离项目执行部门。2023 年至 2025 年共派出服务项目采购人代表 126 人次,其中,由招采办派出,脱离采购执行单位的 104 人次,占比 82%。通过实施和不断修订采购人代表管理办法,学校在节资率、供应商竞争环境、中标供应商的选择范围等方面取得显著成效,有效提高了采购效率和质量,确保采购过程的合法性和透明度,促进高校与供应商之间的合作和共赢,提升采购工作水平和质量。

## 3 高校服务类采购风险防控与绩效提升优化路径

结合高校服务采购共性问题与中国地质大学(北京)实践经验,从制度建设、信息化管控、绩效评价、队伍建设四个维度,探索构建全方位、常态化的采购治理体系可行性路径。

### 3.1 强化制度管控,构建多部门协同治理

对标国家政府采购法律法规及行业规范,全面落实各项政府采购政策要求,从采购需求管理、采购文件编制、采购过程管理、合同履行管理等关键风险控制点入手,规范采购行为,完善监督制约机制<sup>[1]</sup>。将服务采购管理制度与财务预算管理、国有资产管理、内控风险管理制度深度融合,重视采购管理制度顶层设计,聚焦部门交叉管理衔接空白,逐步构建科学规范的服务采购管理制度构架。补齐服务采购相较于货物、工程采购管理的短板,持续完善服务配套管理细则,清晰界定采购执行单位、业务归口部门、招采部门、财务部门、资产管理部门、审计部门及纪检监察部门权责边界,统筹推进制度建设,规范流程管理,落实主体责任,构建多方联动机制。

### 3.2 数字赋能,推进服务采购全生命周期智慧管控

借助现代信息技术,积极构建采购服务信息化平台,实现网络化办公,提高采购工作效率,实现高校政府采购工作的公开、公平、公正<sup>[4]</sup>。依托高校数智化采购信息平台,打破地域限制和人情圈等信息壁垒,深化信息技术与采购管理的融合,搭建同区域和跨区域的采购信息共享平台,功能覆盖需求调研、可行性论证、采购审批、采购实施、合同签署、履约验收、绩效考核、档案存留,实现对服务采购全生命周期的可视化管理。

积极探索人工智能在履约考核、风险预警方面的辅助应用。构建多维度供应商考核评价体系,将节资率、履约实效、师生满意度等核心指标纳入智能监管范围,综合测评结果与供应商准入、合同续签、款项支付和黑名单管理挂钩,对履约能力弱、服务质量差、验收不合格的供应商严格限制或淘汰,形成优胜劣汰的动态管理机制。

### 3.3 健全绩效评价机制,推动履约结果落地应用

立足高校服务采购工作实际,细化教学科研、行政管理、后勤保障、师生服务等主要类型服务项目绩效考核指标,构建科学完善的考核评价体系。强化用户单位、招标中心、采购监管部门以及各职能部门之间各工作衔接,监督管理<sup>[5]</sup>评价由招采部门牵头,财务、审计、资产等业务归口部门和师生代表共同参与。采取定量和定性评价相结合,既关注节资率、执行效率等经济指标,同时也要关注师生满意度、成果产出、廉政风险防控、投诉质疑等方面情况,强化绩效评价结果的应用转化,形成“评价—反馈—整改—提升”的良性循环,推动高校服务采购从“程序合规”向“合规与绩效并重”转变。

### 3.4 夯实队伍建设,筑牢采购人员廉政防线

针对采购管理部门、采购需求部门、归口管理部门人员专业能力不强、风险意识薄弱、实操不规范等不足,建立分层、分类的系统性培训体系。围绕政府采购法律法规、采购需求编制、评审专家管理、合同履行等内容开展业务培训,并结合典型案例开展廉政警示教育,全面提升采购人员专业能力、强化风险意识底线思维,坚决杜绝违规采购、人情采购等问题。持续完善采购队伍培养和考核机制,将培训情况、业务实绩、廉洁表现纳入工作考核,全方位锻造业务精熟、作风严谨、廉洁自律的专业化采购管理队伍,为高校服务采购高质量发展提供坚实的人才保障。

### 参考文献:

[1] 财政部. 关于进一步加强政府采购需求和履约验收

管理的指导意见：财库〔2016〕205号[S]. 2016.

[2] 冯艳. 基于内控视角下加强高校经济合同管理策略探讨[J]. 现代经济信息, 2018(8):32-33.

[3] 陈芳. 新形势下高校采购工作初探[J]. 行政事业资产与财务, 2020(5):46-47.

[4] 王惟远, 落巨福, 孙学通等. 基于信息化手段的高校政府 采购管理模式研究[J]. 实验技术与管理, 2013, 30(5): 215-218.

[5] 雷霆, 张铭清, 王俊伟等. 高校政府采购服务实践与成效提升探索[J]. 实验技术与管理, 2020,37(1): 40-43.

基金项目：本文为 2025 年度中国地质大学（北京）纪检监察研究课题。

作者简介：田璐（1987.09-），女，汉族，黑龙江鸡西人，硕士研究生，助理研究员，研究方向：高校采购管理研究。