

工程项目精细化招标采购管理

陈宁光

中国能源建设集团广东火电工程有限公司 广东 广州 510000

摘 要：本文聚焦工程项目精细化招标采购管理，剖析其理论基础，揭示当前管理现状中的问题，如需求不明、文件编制不规范等。进而提出系列策略，涵盖明确需求、优化评审流程、管控成本等方面。强调通过这些策略提升管理效率与质量，保障项目顺利推进，实现成本最优与企业信誉提升

关键词：工程项目；精细化；招标采购；管理

引言

工程项目招标采购管理是项目成功关键，其涉及物资、服务获取全流程。随着行业发展，传统管理模式弊端渐显，亟待精细化改进。精细化管理理论为其提供新思路，研究工程项目精细化招标采购管理，对提升项目效益、规范市场秩序意义重大，本文将深入探讨该领域现状、问题及优化策略。

1 工程项目招标采购管理理论基础

（1）在工程项目领域，招标采购管理是保障项目顺利推进的关键环节。其理论基础涵盖多方面内容。从本质而言，工程项目招标采购管理是对项目建设过程中所需物资、服务等获取流程的系统管控，包括从采购计划制定、招标公告发布、投标商选择到合同签订与执行等一系列连贯步骤。它在项目管理体系里占据核心地位，与项目的成本、进度、质量控制紧密相连。科学合理的招标采购管理能有效降低项目成本，确保所需资源按时、按质供应，从而保障项目整体目标的实现。（2）精细化管理理论为工程项目招标采购管理提供了优化思路。它强调管理的精准性、细致性和深入性，要求对招标采购流程中的每个节点进行精细把控。通过制定详细的标准和规范，消除管理中的模糊地带与浪费现象，进而提升采购效率和效益。此外，供应链管理理论促使招标采购从关注单一交易向构建稳定、高效的供应链转变，重视与供应商建立长期合作伙伴关系；风险管理理论帮助识别和应对招标采购过程中的各类风险，如供应商违约风险、价格波动风险等；成本管理理论则贯穿始终，为在满足项目需求的前提下实现成本最优提供方法指导^[1]。

2 工程项目招标采购管理现状与问题分析

2.1 管理现状

在当今工程项目领域，招标采购管理已经形成了一套相对固定且高效的运作流程。项目团队会根据工程规

划，精心策划并制定详细的采购计划，明确所需物资和服务的具体种类、数量以及交付时间等关键要素。随后，通过官方网站、专业招标平台等多种渠道，广泛发布招标公告，吸引潜在供应商的积极参与。供应商在了解招标信息后，会在规定的时间内提交详尽的投标文件。项目方则会组织由行业专家组成的评审委员会，对投标文件进行全面、客观的评估。评审过程中，项目方会综合考虑价格、技术方案、企业资质等多重因素，确保最终选定的中标单位能够全面满足项目需求。在招标模式上，公开招标、邀请招标和竞争性谈判各有优势。公开招标保证了充分的市场竞争，适用于大型复杂项目；邀请招标则针对特定供应商，缩短了周期，降低了成本；竞争性谈判则提供了灵活性，满足项目个性化需求。当前，招标采购管理还呈现出信息化、规范化趋势，电子招标平台的应用使得流程更加便捷。同时，越来越注重供应商的综合实力评估，不再唯价格论，而是综合考虑技术能力、售后服务、企业信誉等多方面因素，以确保选择到最优的供应商，为工程项目的顺利进行提供有力保障。

2.2 存在问题

（1）尽管招标采购管理在不断完善，但仍存在诸多问题。需求规范不明是较为突出的一点。项目团队在制定采购需求时，由于对工程实际需求理解不深入，或者内部沟通不畅，导致需求描述模糊、不完整。例如，对设备的技术参数表述不清，使得供应商在投标时无法准确提供符合要求的产品，增加了后期合同变更的可能性。这一问题产生的原因主要在于项目前期调研不充分，缺乏专业技术人员参与需求制定，以及需求审核机制不完善。（2）文件编制不规范也屡见不鲜。招标文件中对评标标准、合同条款等重要内容表述含糊，存在歧义。部分文件甚至出现格式混乱、排版错误等低级问题。这一方面是由于编制人员专业素养不足，对招标相

关法律法规和文件编制要求掌握不够熟练；另一方面，时间紧迫、任务繁重也使得编制过程仓促，难以保证文件质量。（3）评审不透明同样饱受诟病。在评审过程中，部分评审专家可能受到外部因素干扰，评审标准执行不严格，导致评审结果有失公正。评审过程缺乏有效的监督机制，信息公开程度低，供应商难以了解评审的具体细节和依据。这种现象的产生与评审专家库管理不完善、评审现场监管不到位以及缺乏有效的投诉处理机制密切相关^[2]。

2.3 问题带来的影响

这些问题给工程项目带来了多方面的负面影响。在项目成本方面，需求规范不明易引发合同变更，导致额外费用增加；文件编制不规范可能使项目方在与供应商的谈判中处于劣势，无法争取到最优价格，同时因文件错误导致的重复招标也会浪费大量成本。在质量层面，需求不清晰使得供应商提供的产品或服务难以完全契合项目要求，评审不透明可能导致技术实力不足的供应商中标，从而影响项目整体质量。进度上，需求变更、合同纠纷等问题会造成项目延误，无法按时交付。对企业信誉而言，不规范的招标采购行为一旦被曝光，将严重损害企业形象，降低市场信任度，影响后续项目的招投标工作以及与合作伙伴的关系。

3 工程项目精细化招标采购管理策略

3.1 明确需求与规范文件编制

（1）在工程项目招标采购管理中，明确需求与规范文件编制是至关重要的环节。为了准确明确需求，项目团队需要深入剖析项目规划，细致研读可行性研究报告，全面把握项目的整体布局、各阶段重点及建设目标。以大型商业综合体建设为例，团队需依据商业运营规划和建筑设计方案，具体确定不同区域对建筑材料的防火、隔音性能要求，以及机电设备的智能化程度等。这一过程中，跨部门协同合作显得尤为重要。工程技术人员根据施工工艺与质量标准，明确物资的技术规格；采购人员则结合市场洞察与成本效益分析，评估需求的可实现性与经济性；财务人员则依据项目预算，合理分配资金。同时，通过市场调研、走访供应商、参加行业展会、研究权威报告等方式，全面掌握产品技术动态与市场供应情况，为需求的精准定位提供有力支撑。（2）在编制规范招标文件时，要确保文件的完整性和准确性。招标文件应涵盖招标公告、投标人须知、评标标准、合同条款、技术规格等所有关键板块。招标公告需清晰呈现项目概况、招标范围、投标人资格要求及投标截止时间等信息，以便潜在投标人快速了解项目情况。

评标标准应清晰、量化、合理，如详细列举技术方案评审的指标并赋予分值。合同条款要严谨明确，包括双方权利义务、交付时间、质量验收标准、付款方式及违约责任等，特别是付款方式要兼顾项目进度、资金流转与供应商利润。编制完成后，还需组织多轮内部审核，确保文件无误^[3]。

3.2 优化招标评审流程

（1）构建完善评审专家库是优化评审流程基础。专家库按专业领域、行业经验、技术职称分类管理，涵盖工程各类专业人才。项目招标时，依项目专业特性与复杂程度，计算机随机抽取评审专家。抽取全程记录可追溯，设严格回避制度，专家与投标人存在利益关联则主动回避，保障抽取公正性。（2）评审程序遵循标准化流程。专家先对投标文件形式审查，检查密封、签署、格式、内容完整性，不合要求文件拒收，保证评审基础一致。进入详细评审，依评标标准对技术方案、商务报价、企业资质业绩逐一评审。技术方案关注是否满足项目技术要求及创新可行性；商务报价审查合理性、完整性与是否存在不平衡报价；企业资质业绩核实营业执照、资质证书、过往业绩，评估项目承担能力。（3）评审强化监督，引入第三方监督机构，如招标代理监督部门或行业协会小组，实时监控评审现场，确保专家依规评审。建立电子监控系统，全程录音录像，便于复查。完善评审结果公示制度，及时公开中标候选人、评审得分、主要意见，接受社会监督，对质疑投诉建立专门处理机制，及时公正回应。

3.3 加强供应商管理与监督

（1）供应商选择基于全面科学评估体系。制定详细评估指标，包括产品质量、价格竞争力、交货及时性、售后服务、企业信誉、可持续发展能力。评估产品质量参考质量管理体系认证、过往检测报告、第三方评级；价格竞争力对比市场同类价格并分析成本结构。实地考察供应商，关注生产设施、工艺、原材料采购、库存管理。查阅过往项目业绩，了解供货表现，向其他客户调查咨询，综合筛选优质供应商。（2）对供应商动态持续评估。建立季度或年度评估机制，量化打分。产品质量依交货检验不合格率、质量投诉次数评分；交货及时性按按时交货比例衡量；售后服务响应速度记录响应与解决问题时间。依评估结果差异化管理，优秀供应商给予优先合作，如增加订单、缩短付款周期；表现不佳者要求限期整改，多次整改无果则终止合作，列入不良名单限制后续招标。加强日常监督，建立诚信档案，记录合作行为，利用信息化手段跟踪生产、库存、物流状态，

保障供货。

3.4 严格控制采购成本

(1) 成本控制贯穿招标采购全生命周期。采购计划阶段,结合项目设计与工程量清单,核算物资服务数量,考虑市场价格、运输、税费等因素制定合理预算。如建筑材料采购,考虑钢材、水泥价格波动,运用价格预测模型预估走势,预留调整空间。招标中防止高价中标与恶意低价竞争,评标标准价格分设置科学,平衡价格与技术、质量、服务权重,引导供应商提供性价比方案。(2) 降低成本策略多样。采购策略采用集中与框架协议采购结合。对用量大、通用性强物资如电线电缆集中采购,整合需求增强议价能力。框架协议采购适用于长期需求,与优质供应商约定关键条款,依实际需求分批下单,保障供应稳定与价格优惠。与供应商合作创新,优化产品设计,选用经济原材料降低成本,如电子产品合作研发电路板减少元器件。优化物流配送,选择合适运输方式、规划路线、整合批次降低运输成本,建立成本监控预警机制,及时应对成本变动^[4]。

3.5 强化合同管理

(1) 合同签订明确项目方与供应商权利义务,关乎项目成败。签订前梳理招标文件、投标文件与谈判记录,确保合同条款与前期承诺一致。条款严谨细致,明确产品服务规格、数量、质量、交付、付款、违约等核心内容。大型设备采购合同详细规定技术参数、验收标准、质保期限。引入法务审核,确保合同符合行业惯例,防范法律风险。签订严格遵循流程,明确生效条件与时间,保障法律效力。(2) 合同履行建立跟踪机制,项目方专人监控,定期与供应商沟通,依合同节点与标准检查验收。建筑工程施工合同按进度节点检查施工质量与安全。合同变更基于合理原因,经双方协商一致形成书面协议,明确变更内容、原因、价格工期影响及权利义务调整,详细记录变更过程,防范成本增加与工期延误风险。

3.6 提升信息化水平

(1) 信息化技术广泛应用于招标采购。电子招标平台实现招标流程数字化,从公告发布、文件下载、投标提交到开标评标均可在线完成,提高效率与透明度,投标人便捷获取信息与投标。供应商管理信息系统集中管理供应商信息,整合基本信息、资质、业绩、评估记录,方便项目方查询筛选。大数据分析技术挖掘招标采购历史、市场价格、供应商行为数据,为采购决策提供支持,如分析历史价格预测走势制定预算,分析供应商数据评估风险优化选择。(2) 信息化显著提升招标采购效率与质量。效率上,电子招标平台实现信息即时传递与流程自动化,缩短招标周期,减少人工错误。供应商管理系统使信息查询筛选高效,项目方能快速响应需求。质量方面,大数据分析提供科学决策依据,避免主观经验局限,提高决策准确性。信息化系统实现全程数据留痕与可追溯,便于监督审计,保障采购合规公正,提升管理质量与企业信誉。

结语

本文系统阐述工程项目精细化招标采购管理策略,通过明确需求、规范文件等措施,有望解决现存问题。未来,随着技术进步与管理理念革新,应持续探索创新管理模式,进一步提升招标采购管理水平,更好地服务工程项目建设,促进建筑行业健康、高效发展。

参考文献

- [1]支晓斌,闫兴凤,杨梦祺.工程项目招标采购管理的成本控制及途径选择[J].百科论坛电子杂志,2020(2):883.
- [2]黄瑞雄,朱君丽.工程项目招标采购管理的成本控制措施[J].工程技术研究,2021,6(9):183-184.
- [3]吴德华.浅析工程项目招标采购管理的成本控制与实施路径[J].中国新通信,2020,22(21):141-142.
- [4]武学举,章纯.试析招标采购管理对工程造价管理的影响[J].中国物流与采购,2020,(23).124-125.