

招标代理在工程管理中的关键作用及策略探讨

宋志阳 范通 王宁
中化商务有限公司 北京 100073

摘要：建筑工程项目管理中，招标代理能够在工程前期招标策划、招标文件编制、开标评标规范保障及合同条款拟定衔接等方面发挥关键作用。当前招标代理存在与业主需求匹配不足、复杂工程方案适应性欠缺等现象。文章针对这些问题，从建立业主需求响应机制、构建分类招标方案库、推进数字化转型、完善跟踪体系等方面提出策略，以强化招标代理工程管理效能。

关键词：招标代理；工程管理；核心作用；现存问题；效能强化

引言

在建筑工程项目中，工程建设方式多样化和技术标准要求更严格的基础上，提高招标代理的服务质量可以确保招标的科学性和工程项目的顺利开展。因此认清其重要性、破解难点、形成对策能够提高工程管理工作系统的整体化和专业化水平，并且是工程建设领域提升自身建设质量的必然要求。

1 招标代理在工程管理中的关键作用

1.1 工程前期招标策划主导作用

工程前期是发挥招标代理总体统筹能力的关键时期。基于工程功能定位、规模体量和实施条件，科学界定招标范围，避免造成工程实施界面不清、互相扯皮的问题。根据工程特点选定最适宜的招标方式，兼顾竞争充分性和时效性，依据工作关联度划分标段，减少后续因交叉作业造成的问题，同时标段划分时，应考虑工期合理及施工方便、协调各专业间复杂交叉配合关系，尽量降低双方干扰因素。上述策划均以工程总体目标为导向，把整个招标过程与项目进度控制、质量要求以及成本预算等管理要素前置起来，并形成可约束性、指导性的工作文件。

1.2 招标文件编制专业性支撑作用

在编辑招标文件中，招标文件编制是招标代理的专业化所在，把工程技术标准、质量规范、计价规则等变成文字约束内容的过程。在精确限定投标人的资格条件上，让潜在投标人符合实际需求，科学构建评标指标体系，保证评标结论达到工程管理的目的。详细列出技术参数和验收标准，以便于实际施工中对照执行^[1]。

作者简介：宋志阳（1993.01.12），单位：中化商务有限公司，单位所在省市：北京市，邮编：100073，性别男，民族：汉，籍贯：汉中，学历/职称：本科、助理工程师 研究方向：全过程工程管理、采购管理

1.3 开标评标过程规范性保障作用

在开标评标过程中，操作流程的规范性是保障开标评标阶段招标代理要维护程序正义、结果公正。严格执行开标程序，认真审查投标文件是否密封完好、是否签字盖章等，保证审查的合规性和公平竞争。按规定组建评标委员会明确评审纪律及解释权，使整个评审过程不受人为因素干扰，全程记录评标情况并完整保存，便于查阅追溯，防止围标串标等不正当行为发生。

1.4 合同条款拟定衔接作用

合同条款的拟定是将招标的成果转化成工程实施的具体运作程序和规则的过程。即由招标代理根据招标文件以及评标结果内容具体化到合同条款之中，保证合同内容的实质与招标内容一致。并且对于价格形式、付款节点、质保金等重点条款体现在招标中所确定的交易规则中。此外还需要考虑到工程实施过程的不可确定性，增加风险分担和调整的相关条款，通过条款之间的衔接使招标和合同管理的断层消失，为在施工过程中提供合理的履约标准。

2 招标代理参与工程管理的现存问题

2.1 与业主方需求匹配度不足

一是，需求调研流于形式。在实践过程中，不分工作仅通过单次会议或书面材料收集需求，未深入分析业主的工程战略目标、功能优先级及隐性管理诉求，导致招标方案停留在表面需求满足，与业主深层期望存在偏差。同时，在调研阶段中只通过一次会议和相关材料收集需求，未深入了解业主的工程战略目标、功能优先级以及一些潜在的隐蔽性管理要求。因此方案主要满足表层需求，却偏离了业主最真实的深层次需求^[2]。

二是，需求转化能力欠缺。没有根据业主的模糊性需求，将其变成具体的招标条件，如将“高质量标准”只笼统地套用成一般性的规范要求，部分工程的特点尚

未具体地转化为一些指标,影响了招标的支撑作用。

三是,动态调整机制缺失。在招标过程中,如果未能按照业主的新需求进行合理地调整招标方案,则有可能影响了招标的结果与新的需求不符合,从而容易增加工程管理的成本。

2.2 复杂工程招标方案适应性欠缺

一是,没有考虑协调需求。在招标阶段中,没有充分考虑复杂工程专业的协同要求,仅仅按工程量均衡的原则划分标段,容易出现各专业交叉作业频次多的问题,增加界面对接难度,不利于工程实施效率提升。二是评标标准不够有针对性。招标时采用传统的“价格优先”的评审办法对于技术复杂的工程未对方案的可行性及资源配置能力等方面加强权重设置,将无法甄别出真实具有履约能力的投标人^[3]。三是,风险防控条款缺失。如果没有考虑针对地质条件差、施工难度大、技术标准提高等情况的特殊情况,在招标时针对上述问题制定条款,而后期会出现很多不可预料的问题,容易出现纠纷。

2.3 信息化工具应用深度有限

一是,数字化只是实现流程电子化而已。转换成电子文本文档,并进行线上发布和传递,但目前缺少以数据关联方式实现信息自动核验的功能,无法自动完成投标文件资质信息与诚信库数据比对,仍然需要人工反复核验,工作量大、工作效率低^[4]。二是,数据分析功能薄弱。由于没有深入挖掘历史招标数据,缺乏基于中标价与市场价对比预警价格的能力,数据价值无法充分发挥。三是协同平台功能缺少。没有搭建业主、代理人、投标人、评标专家等多方协同一体化平台,远程评标、线上异议处理等功能均不具备,在客观上限制了招标工作效率的提升和对标先进工程建设管理数字化水平。

2.4 全过程管理衔接性较弱

一是招标与履约相脱节。发出中标通知书后,投标承诺、评审结论等重要资料未能上传到履约方平台,监理方对此不知道投标人的主要承诺,不具备针对性的监督职能。二是,变更管理参与不足。工程在实施过程中发生变更后,招标代理不参加变更合理性的论证工作,变更内容不符合原招标内容要求,将影响合同的严肃性和规范性,加大工程结算矛盾^[5]。三是后评价机制缺失。对于中标结果、工程实施结果进行关联性分析不给予重视,无法获取中标价格与结算价格相差的原因以及投标人是否按要求承诺等情况,从而制约招标管理的水平提升。

3 强化招标代理工程管理效能的策略

针对现存问题,策略体系聚焦招标代理核心能力提升,通过机制构建、工具升级与流程优化,强化其在工

程管理中的系统性作用。

3.1 建立业主需求动态响应机制

一是,构建需求调研框架。基于“目标-功能-指标”三层调研体系,通过对业主方进行专项调研的方式明晰业主方的工程核心目标,并将其分解为具体的功能需求,并结合甲方提供前期技术资料将之转化成可量化的招标指标,实现需求识别的完整性。在调研工作中应考虑到调研对象的不同层面,包含决策层、技术层及执行层,并从业主的多方面得到相应的要求,而不仅是偏重于一部分人的需求。

二是,建立需求转化手册。编制“工期保障”。例如将“工期保障”需求转化为投标人的类似工程的关键线路控制能力,投标人拟投入的主要资源安排情况等评审指标。手册应包括常见需求转化为要素的具体方法模板和具体示例,使招标代理人员能正确领会运用。针对一些较难转化为要素的复杂的需求,要组织内部相关领域的专家共同讨论形成一个合理的需求转化方案。针对实际情况及不同类型的需求定期对手册进行维护更新,并在此基础上,增加典型案例和新的需求类型等内容。

三是,实施阶段化沟通机制。在实施阶段中,对于招标策划、招标文件编制及开评标等重要环节,应设置沟通确认点,形成绩效跟踪台账记录并回应业主需求变化情况,实现招标方案随业主需求不断调整。在每一个沟通节点上都需要准备好对于目前招标进展情况、招标与需求对比情况、存在问题以及解决措施等内容来进行详细阐述,并能够让业主方清楚知晓。对于业主提出的各项需求变更,应对其对整个招标工作造成的影响,包括但不限于招标的进度、成本、质量等内容,做好各方面的影响分析,并根据实际情况及时调整,然后按照业主方要求报批实施。

3.2 构建复杂工程分类招标方案库

一是,按工程类型建立分类标准。

按市政综合体、新型基础设施、EPC总承包等方式进行归类,针对不同类别工程的招标难、风险点及管控行为进行具体分析,为方案设计搭建蓝图。在分类过程中,须充分结合工程的技术特性、工程规模、工期安排及资金来源等因素做好分类。以一类工程为主线,组织各类专业的人员参与其中,并深度研究每类工程对应存在的难度大以及可能存在的风险点等情况。如:市政综合体工程建设过程中出现的征地拆迁问题、管线迁移问题等新型基础设施建设过程中出现的新技术运用问题、标准是否统一等问题,并通过总结归纳的方式将其对应的管理重点及应采取的防范措施纳入其中,对方案设计予

以有效指导。

二是,细化方案核心要素。针对每类工程制订标段划分指引。如轨道交通工程可按照线路区间、结合专业系统进行划分等。设计差异化评标体系,技术复杂的工程将方案评审权重提高到50%以上,在标段划分指引内,须体现标段划分原则、标段划分方法与标段划分依据等,并应考虑到工程的专业匹配度、施工组织便捷性、风险分担合理性等问题,确保标段划分有利于工程竞争、工程实施和工程管理。同时,在设计评标体系时要根据不同项目的具体特点和实际需要合理设定评标指标及评分权重,并合理地考虑工程的技术复杂程度、投资规模大小等具体情况。对技术复杂的工程侧重对投标人的技术方案、研发能力、项目管理经验等方面的评审,适当提高技术指标的评分权重,对于投资规模大的工程则更多地注重对投标人财务状况、融资能力等方面的评价。

三是,实施动态更新机制。根据实际情况,每季度收集复杂的工程招标案例,分析其实现的效果,补充完善方案库的内容,吸纳新的政策和行业的做法及经验,以提高方案的适用性和先进性。建立案例收集的渠道,如公司内部项目总结,同行间沟通交流以及网上下载一些公开的资料等途径获取大量的实例,然后对所收集来的案例进行分析,总结出成功的经验和失败的教训,吸取经验并加入到方案库之中。

3.3 推进招标全流程数字化转型

一是建设智能评审系统。开发资质自动核验功能,投标文件信息与诚信库、资质平台实时比对,应用AI辅助评审初筛技术方案,提高评审准确度与评审效率。二是构建数据分析平台。结合历史招次价格指数数据集成,利用中标价建立价格指数模型,实现中标价合理性自动预警。通过关联投标人履约信息,生成信用评价报告,为资格审查提供数据支撑,让数据发挥出数据的决策价值。三是完善协同管理功能。建立在线答疑、远程评标、电子异议处理等模块的协同平台,使招标各方进行线上实时交流,通过移动终端开发,可以推送和审批关键节点的信息,提高工作效率,更加便于工作开展。

3.4 完善从招标到履约的跟踪体系

一是,建立信息共享机制。中标7日内应按要向业主、监理单位移交招标文件包含投标承诺清单、评审重点和风险提示,组织项目履约管理人员召开交底会,确保项目约管理人员熟悉招标文件的相关内容。在建立信

息共享机制时,明确信息共享范围、方式、频次和信息责任主体,对移交招标文件要形成完整的档案,包括纸质档案和电子档案,并应及时整理归档。

二是,参与变更联合评审。在工程变更时,由招标代理牵头与业主、监理单位一起确定是否符合原招标的精神,有无偏离原招标的内容,如果属于招标范围的调整情况,提供有关合法的合理性建议。参加变更联合评审的过程中,发挥自身专业的特长,从原招标文件及合同规定出发,分析变更是否必要、合理、合法。针对涉及招标范围调整的变更,重点审核该变更是否超过原招标的范围是否应重新招标,以及如何调整合同价格和合同条款等,并提出具体的合规性意见。

三是,实施招标后评价。在工程竣工3个月内开展招标效果后评价工作,分析招标方案与实际执行的结果偏差,总结经验与不足,编写形成《招标后评价报告》并录入企业知识库作为以后招标工作的改善依据。招标后评价应建立科学的评价指标体系。如:招标过程规范性、招标结果合理性、投标人履约情况、工程实施效果等方面。要运用定量分析和定性分析的方法对各项指标进行客观、公正地评价,从而提出有针对性地改进措施及建议。

4 结语

综上所述,招标代理在工程管理中起着重要作用,将工程项目的招标工作和项目的实施有效地联系在一起。目前招标代理实际存在的问题是不能完全满足对招标工程管理的需要。因此,应积极响应机制的构建以及开展基于分类的解决方案数据库建设,借助数字化转型以及跟踪体系来系统性地提高招采一体化水平,当面对未来工程建设发展的难题时,招标代理则应更加注重培养自身的系统化思维,力争能在工程建设全过程中发挥精准化支撑作用。

参考文献

- [1]梁峰.招标代理机构应积极探索全过程工程咨询服务[J].中国招标,2017,(40):20-21.
- [2]许芸.可持续发展视角下的水利工程造价和招标代理研究[J].治淮,2024,(09):91-93.
- [3]廖木林.建筑工程招标代理存在问题及解决对策[J].居业,2023,(09):98-100.
- [4]陈德立.建筑工程招标代理的质量管理策略[J].居业,2023,(10):128-130.
- [5]招标代理与全过程工程咨询专题[J].中国招标,2023,(03):29.