

# 招标采购内部控制建设研究

王 刚\*

延长油田股份有限公司定边采油厂 陕西 榆林 718600

**摘 要：**工程项目本身具有寿命周期长、质量品质影响面大、作用时间长的特点，因此政府、建筑类企业在工程项目招标采购管理上并不容易。政府注重工程项目的宏观经济效果和社会效果，企业注重工程项目的盈利能力等微观财务目标。虽然政府、企业工程目标不同但是成本控制的目标都是一样的，近年来也都在不断加强招标采购管理成本控制。工程项目覆盖面广，工程项目的范畴越来越大，已经不仅仅是通信交通、地产等行业，现扩展到新能源、人工智能等行业，因此工程项目招标采购管理的成本控制十分必要。本文对招标采购内部控制建设进行研究。

**关键词：**工程项目；招标采购；成本控制

**DOI：**<https://doi.org/10.37155/2717-5316-0206-2>

## 1 工程项目招标采购管理的模式

### 1.1 自采自购模式

顾名思义自采自购模式是由项目本身的主体进行自行采购管理。工程项目建设单位进行自主采购管理，大到机器设备、钢筋水泥的采购，小到螺丝钉螺帽的采购，都由建设单位自主统筹安排采购方案，同时对项目中途出现的任何问题需自行承担责任，因此对建设单位的采购能力提出较高要求。

### 1.2 工程项目总承包建设模式

工程项目总承包建设模式是指建设单位自行选择承包单位，由承包单位全权负责项目工作的具体开展，其中就包括物资的采购。双方在项目开始前签订合同，会约定承包方需要代采购的材料、设备标准，付款方式等具体内容，当采购物资满足建设单位要求时，即满足合同中约定的采购条款。此种模式将采购完全交予承包商，建设单位对后期采购管理有限<sup>[1]</sup>。

### 1.3 CFRE模式

CFRE模式是承包商采购设备的费用补偿模式，是承包商在执行采购的过程中，发包方依据承包商提供的发票予以实报实销，并给予一定的费用补偿作为报酬。此种模式使资金的控制权和合同的执行权分离，资金都掌握在发包方手中，承包方只有在采购完成并且拿到发票的时候才能拿到资金，一定程度上监督了承包方的执行速度和执行质量。

### 1.4 聘请招标采购团队

聘请招标采购团队是建设单位自主选择工程项目招标采购管理的团队，由团队负责工程项目招标采购管理的整个过程，由建设单位承担团队的人力成本。招标采购团队较为专业并且资源丰富，能有效的推进工程项目的进度，同时还能提高工程项目招标采购管理的质量，近年来受到一定的推崇。

## 2 工程项目招标采购管理成本控制的关键点

### 2.1 项目自身的属性特点

工程项目招标采购管理要结合项目本身的特点控制成本，工程项目完成后使用时间长，多数在三十年五十年以上，因此保证工程质量是首要目标，坚决不能因为控制成本做“豆腐渣工程”。如建设核电站，则各项要求的硬性柔性指标都要达标，即使最终超出预算成本，也不能为了控制成本偷工减料。因此，采购成本控制要结合工程项目的具体属性，不能将降低成本作为唯一目标。

### 2.2 项目采购成本核定的准确性

项目采购成本核定即为项目做采购预算，结合市场价格考虑物资一定价格波动下预计采购物资的成本。要想做好

\*通讯作者：王刚，1981.09，汉族，男，陕西榆林，延长油田股份有限公司定边采油厂，业务主管，中级经济师，本科，研究方向：招投标管理。

采购预算, 需要考虑的因素很多, 不仅要确认好预计单价和可能波动的幅度范围, 还要确定好采购数量包括施工时的合理损耗, 以及运输费用、资金账期回款时限等方面的因素, 因此做好采购预算难度很大。再加上采购成本预算还有一定的时效性, 比如出现工程类物资成本波动, 资金账期回款速度减慢等情况, 如果在之前做了采购成本预算均需调整。由于核定采购成本较难, 因此建议聘请专业人员, 帮助核算采购成本, 尽量将采购成本核定准确<sup>[2]</sup>。

### 2.3 供应商的筛选和确定

供应商的品质很大程度上决定了项目的品质, 但是选择相匹配的供应商绝非易事。首先, 招标时是否能够做到公平公正就是一个问题, 工程采购项目金额巨大, 难保不会有一些灰色交易, 一定程度上可能制约公平性。其次, 建设单位与承包商之间的关系较为复杂, 双方由于生意往来避免不了金钱交易, 而就是金钱交易往往会衍生出各种问题。再者, 建设单位需要衡量供应商多方综合实力, 比如能否保证按时按量供应、回款的时限等多方面因素。因此, 筛选出与工程项目相匹配的供应商并不容易。

### 2.4 降低项目全流程整体成本

工程项目全流程是一个漫长的过程, 降低整体成本是目标。一个工程项目就是一张蓝图, 是需要一笔一画慢慢绘出来的。因此, 工程进行中的每一个步骤都要认真的去做, 每一个步骤都要统筹考虑对整体项目的影响, 因此每一步骤的成本也要统筹考虑对整体项目的影响。每一步骤均要找到价优、质优、时间观念强、服务态度好、货源有保障的供应商。按部就班的控制各步骤成本, 会极大程度的降低全流程整体成本。“积土成山, 风雨兴焉; 积水成渊, 蛟龙生焉”, 成本的控制需要一点一滴的积累, 才能降低全流程的整体成本<sup>[3]</sup>。

## 3 工程项目招标采购管理的成本控制途径

### 3.1 项目量身定做采办模式

项目都有自身的特点和属性, 因此招标采购要结合工程规模、建设单位情况、政府规章等量身定做采办模式, 才能有利于降低采购成本。比如采购金额巨大、技术含量较高并且制造难度较大的物资, 比较适合CFRE模式的采办方式; 比如房地产行业的领头羊建造某一得心应手类型的建筑, 可以选择自采自购模式的采办方式。因此, 工程项目的采办方式要结合项目本身属性, 选取与之匹配的一种模式或几种模式结合, 才能更好的降低采购成本并且保障工程质量。

### 3.2 准确做好项目采购预算

准确做好项目采购预算既有利于建设单位, 也有利于承包方或者供货商。准确做好采购预算能够帮助建设单位掌握项目预计采购成本, 在筛选承包方或者供货商时做到心中有数, 避免采购到质量差价格高的物资, 同时能够对使用物资的成本有整体把控。而对于承包方或者供货商, 在投标时会受到公平的对待, 不再是为了中标而不断压价导致供货时为压低成本而降低物资的质量。因此, 准确做好项目采购预算十分重要, 比如房地产企业, 做好水泥、钢筋、砖块等盖楼物资成本能够更好的确定房产售价, 如果能够按照预算执行即能有力保证预计利润。

### 3.3 供应商筛选流程化制度化

各招标单位在供应商筛选时要做到流程化制度化, 制定规范的程序和相应的标准。首先, 在招标前制定此次供应商投标标准, 只有满足要求的供应商才可以投标, 避免一些不符合条件供应商之间的恶性竞争和浪费筛选精力。综合考量各供应商综合实力, 结合单一的供货商可能会使货源的数量得不到保证等因素, 公平公正的打分评比得出最符合标准的供应商或供应商组合, 最后, 确定的供应商或供应商组合要按照招标单位的采购制度和签订的合同进行确定, 实现规范化管理<sup>[4]</sup>。

### 3.4 确立降低总体成本概念

工程项目总体金额较大且施工时间较长, 成本覆盖面又广, 因此需要确立降低总体成本的概念。这种概念是从宏观角度对工程项目的成本进行控制, 会督促招标采购管理人员降低成本, 为建设单位找到高质量、低成本、能够跟上工程项目进度的供应商<sup>[5]</sup>。

### 3.5 充分利用国家方针政策

工程建设一直以来都是带动我国经济的重要动力之一, 因此国家也在不断扶持和支撑工程项目建设, 出台了一系列方针政策予以推动。因此, 工程项目招标采购人员要充分利用相应优惠政策, 减低采购成本。另外, 国家方针政策多有导向性和方向性, 工程项目招标采购人员也要学会顺应潮流和方向, 走国家政策指引的道路<sup>[6]</sup>。

#### 4 结束语

工程项目招标采购管理的成本控制符合国家的要求,也符合企业的需要。特别是一些金额成百亿甚至上千亿特大项目,更需要严把采购成本关,才能保证物资的质量与预算相匹配,在以后我国将会大力发展包括5G基建建设、特高压、城际高速铁路和城市轨道交通、新能源汽车充电桩、大数据中心、人工智能、工业互联网,如何控制招标采购成本是需要不断探索的问题。探索出一条适合未来工程项目招标采购管理成本控制的路径十分必要。

#### 参考文献:

- [1]曹集舒,刘秀萍.建设工程项目成本管理与控制措施探析[J].工程建设与设计,2018,(24):259-260.
- [2]杨学平,姜吾辉.谈招标采购政策与低价中标[J].中国政府采购,2018,(09):70-74.
- [3]李凤至.四川省房价走势预测及其影响因素研究[J].中国西部,2018,(05):117-124.
- [4]丁焯.工程项目招标采购管理的成本控制及其途径选择探析.纳税,2020,(4):262+265.
- [5]胡平.工程项目招标采购管理的成本控制及其途径选择.经贸实践,2018,(01):226.
- [6]周志彬.工程项目招标采购管理的成本控制及其途径选择探析[J].建材与装饰,2020,(13).