

全过程项目管理中前期招标采购和合约管理研究

苏星瑶 崔傲涵 刘怡暄
海洋石油工程股份有限公司 天津 300461

摘要：本文聚焦全过程项目管理中前期招标采购与合约管理。阐述招标采购基本概念、在项目管理中的定位目标，分析招标采购流程模式、计划制定、文件编制及供应商选择要点。指出当前存在招标与项目脱节、采购方式不当、供应商管理不善等问题。同时对合约管理流程要点及合同条款设计、风险防范展开研究，旨在为优化全过程项目管理提供参考，提升项目实施质量与效益。

关键词：全过程项目；中前期招标采购；合约管理

1 全过程项目管理前期招标采购理论基础

1.1 招标采购基本概念

招标采购是一种通过公开、公平、公正的竞争机制来选择供应商或承包商的采购方式。其核心在于发布招标公告或邀请函，明确采购需求、条件与要求，吸引符合条件的潜在供应商或承包商参与投标。投标人需按照招标文件规定编制并提交投标文件，阐述自身方案、报价、技术实力、服务承诺等内容。招标人则依据既定标准和程序，对投标文件进行评审、比较，最终确定中标人并与之签订合同。招标采购具有显著优势，一方面，它打破了传统采购方式中可能存在的信息不对称与暗箱操作，营造了公平竞争的市场环境，有助于采购人获取更优质的产品或服务，同时有效控制采购成本。另一方面，通过严格规范的流程，确保采购活动的合法性、合规性，降低采购风险。从采购范围看，招标采购广泛应用于工程建设项目（如房屋建筑、市政基础设施等）、货物采购（涵盖各类设备、原材料等）以及服务采购（如咨询服务、运维服务等）领域。

1.2 前期招标采购在全过程项目管理中的定位与目标

在全过程项目管理中，前期招标采购处于关键起始阶段，是项目顺利推进的重要基石。前期招标采购的首要目标是确保选择到最合适的供应商或承包商。这意味着不仅要关注投标人的报价，更要综合考量其技术能力、信誉状况、管理水平等多方面因素。只有选择具备强大实力与良好信誉的合作伙伴，才能为项目的高质量实施提供有力支撑^[1]。其次，通过前期招标采购，要有效控制项目成本，在保证项目质量与功能需求的前提下，运用科学的招标策略与评审方法，促使投标人提供具有竞争力的报价，从而降低项目采购成本，提高项目的经济效益。另外，前期招标采购还需保障项目进度。合理规划招标时间节点，确保招标流程高效推进，避免因招

标延误导致项目整体进度滞后。在合同条款中明确各方责任与义务，对项目进度进行严格约束，保障项目按计划有序开展。

2 全过程项目管理中前期招标采购分析

2.1 招标采购流程与模式

招标采购流程涵盖招标、投标、开标、评标与定标等关键环节，各环节紧密相连、规范有序。招标阶段，招标人承担核心筹备工作，需精心编制招标文件，详细明确采购需求、技术规格、商务条款等关键内容，确保信息全面准确，为潜在投标人提供清晰指引。随后，通过发布招标公告或邀请函，正式启动采购程序，向市场释放采购信号。投标人响应招标号召，依据招标文件要求，结合自身实力与项目特点，编制投标文件，在规定时间内提交，阐述方案、报价、技术实力及服务承诺等内容，展现竞争实力。开标环节，招标人严格遵循预定时间与地点，公开开启投标文件，宣读投标人名称、投标报价等核心信息，确保过程公开透明，接受各方监督。评标阶段，评标委员会依据招标文件规定的评标标准与方法，对投标文件进行全面、细致的评审与比较，形成客观公正的评标报告，为定标提供科学依据。定标环节，招标人依据评标报告，综合考量各方面因素，确定中标人，并发出中标通知书，标志着采购活动取得阶段性成果。招标采购模式多样，公开招标竞争广泛，适用于大型复杂项目，但流程复杂耗时；邀请招标效率较高，适用于特定项目，竞争范围较窄；竞争性谈判用于招标受阻情况，通过谈判确定最优方案与价格；单一来源采购适用于特殊紧急情形，流程简便但需严控合规性。招标人应根据项目特点与需求，合理选择采购模式，确保采购活动高效、规范开展。

2.2 招标计划制定

招标计划的制定是前期招标采购工作的重要基础，

需综合考虑项目整体进度、资源需求以及市场供应情况等多方面因素。在项目整体进度方面,招标计划应与项目各阶段的时间节点紧密衔接。资源需求也是制定招标计划的关键因素。根据项目对物资、设备、服务等资源的需求规模与时间要求,合理安排各类招标采购活动。对于关键设备或重要服务,需提前规划招标时间,确保设备按时到货、服务及时提供,避免因资源供应不及时影响项目进度。市场供应情况同样不容忽视。了解市场上相关产品或服务的供应周期、价格波动趋势等信息,有助于合理安排招标时间。例如,在市场供应紧张时期,适当提前招标时间,可增加中标人按时供货的保障;若市场价格波动较大,可结合项目资金安排与成本预算,选择合适的招标时机,降低采购成本。

2.3 招标文件编制

招标文件是招标采购活动的核心文件,其编制质量直接关系到招标采购的成败。招标文件通常由招标公告或投标邀请书、投标人须知、评标办法、合同条款及格式、工程量清单(针对工程建设项目)、技术标准和要求、投标文件格式等部分组成。在编制招标文件时,需确保内容完整、准确、清晰^[2]。招标公告或投标邀请书应明确项目概况、招标范围、投标人资格要求、招标文件获取方式、投标截止时间等关键信息,吸引符合条件的潜在投标人参与。投标人须知部分则需详细说明投标程序、投标文件编制要求、投标保证金缴纳与退还、开标与评标程序等内容,为投标人提供明确的指导。评标办法是招标文件的重要组成部分,它直接决定了投标人的评审标准与方式。评标办法应科学合理,既要体现公平竞争原则,又要紧密结合项目实际需求。合同条款及格式是招标文件的核心约束内容,应明确双方的权利与义务、合同价款支付方式、工期要求、质量标准、违约责任等关键条款,确保合同条款清晰、完整、具有可操作性,避免在合同履行过程中产生纠纷。技术标准和要求部分需根据项目实际需求,详细描述产品或服务的技术规格、性能指标、质量标准等内容,确保投标人能够准确理解招标人的需求,提供符合要求的产品或服务。

2.4 供应商选择

供应商选择是前期招标采购工作的核心环节,直接关系到项目实施的质量与效果。在选择供应商时,需综合考量多方面因素,技术能力是评估供应商的关键指标之一。对于工程建设项目,供应商需具备相应的施工资质、技术实力与丰富的项目经验,能够确保工程质量达到设计要求;对于货物采购,供应商需拥有先进的生产技术、严格的质量控制体系,以保证产品性能稳定、

质量可靠;对于服务采购,供应商则需具备专业的服务团队、完善的服务流程与良好的服务口碑,能够提供优质高效的服务。信誉状况也是选择供应商的重要考量因素,通过查询供应商的信用记录、过往项目履约情况、客户评价等信息,了解供应商的商业信誉与诚信度。选择信誉良好的供应商,能够有效降低合作风险,保障项目顺利推进。管理水平同样不容忽视,供应商应具备科学规范的管理体系,涵盖生产管理、质量管理、财务管理、人力资源管理等方面。良好的管理水平能够确保供应商高效运作,及时响应项目需求,提供优质的产品或服务。在供应商选择方法上,可采用综合评分法、最低评标价法等多种方式。综合评分法通过对供应商的技术、商务、价格等多方面因素进行量化评分,根据总分高低确定中标候选人,能够全面、客观地评价供应商的综合实力;最低评标价法则是在满足招标文件实质性要求的前提下,以投标报价最低的投标人为中标候选人,适用于技术规格、性能指标等要求较为明确、统一的采购项目。

3 全过程项目管理中前期招标采购存在问题

3.1 招标工作与项目脱节

在全过程项目管理中,招标工作与项目脱节是一个较为突出的问题。部分项目在招标前,对项目需求缺乏深入调研与分析,导致招标文件中的技术要求、质量标准等内容与项目实际需求不符。这不仅增加了招标人与投标人之间的沟通成本,还可能导致中标人在项目实施过程中因无法满足实际需求而进行变更,进而影响项目进度与质量^[3]。招标工作与项目进度计划不协调的情况也较为常见,由于招标流程复杂、耗时较长,若未提前做好规划,可能出现招标进度滞后,导致项目开工时间推迟;或者为赶工期而压缩招标时间,使得招标工作无法充分开展,影响招标质量,为项目后续实施埋下隐患。

3.2 采购方式选择不当

采购方式选择不当是前期招标采购中常见的问题之一。部分项目在确定采购方式时,未能充分考虑项目特点、需求规模、市场供应情况等因素,导致采购方式选择不合理。例如,对于一些技术复杂、有特殊要求的项目,本应采用邀请招标或竞争性谈判等方式,以确保选择到具备相应技术实力的供应商,但却盲目采用公开招标方式,导致大量不具备相关能力的投标人参与投标,不仅增加了评标工作量,还可能无法选出真正符合项目需求的供应商。又如,对于一些紧急采购项目,本可采用单一来源采购方式快速解决,但却因对采购方式适用条件理解不准确,仍采用公开招标方式,导致采购周期

过长,无法满足项目紧急需求,影响了项目进度。

3.3 供应商管理不善

供应商管理不善主要体现在供应商准入、评价与退出机制不完善等方面。在供应商准入环节,部分项目缺乏严格的审核标准与流程,对供应商的资质、信誉、技术能力等方面审查不严,导致一些不符合要求的供应商进入采购环节,增加了项目实施风险。在供应商评价方面,缺乏科学合理的评价指标体系与评价方法。部分项目仅关注供应商的产品价格与交货期,对产品质量、售后服务等方面评价不足,无法全面、客观地反映供应商的综合表现。这使得一些虽然价格较低但产品质量不稳定、售后服务差的供应商仍有机会中标,影响了项目的整体质量与效益。供应商退出机制不健全也是一大问题。当供应商在项目实施过程中出现严重违约、质量问题等情况时,缺乏明确的退出标准与处理流程,导致这些供应商仍能继续参与后续项目,对项目造成不良影响。

4 全过程项目管理中合约管理分析

4.1 合约管理流程与要点

合约管理流程贯穿项目全生命周期,涵盖多个关键环节。在合同策划阶段,精准明确合同目标、范围及双方权利义务等内容,为后续起草工作筑牢根基。起草合同条款时,务必保证其清晰、准确、完整,涵盖项目质量、进度、成本、安全等要求,以及违约责任、争议解决方式等重要条款,杜绝歧义产生。合同谈判环节,双方围绕条款展开协商,充分沟通以明确各方诉求,探寻利益平衡点,确保条款公平合理,既保障项目顺利推进,又维护双方合法权益。合同签订意味着双方正式建立合同关系,必须严格遵循法定程序,保证合同形式合法、内容合规。合同履行是合约管理的核心,招标人应及时支付价款、提供协助,供应商要确保产品或服务质量达标、按时交付。若出现合同变更或解除情况,要依据合同约定与法律法规处理。变更时明确内容、原因及对价款与工期的影响;解除则遵循法定条件与程序,妥善处理后续事宜。合同结算与归档作为最后环节,结算需依据合同约定与实际履行情况,精准核算金额;归档要将合同及相关文件资料整理保存,以便后续查阅与审计。各环节紧密相连、环环相扣,共同保障合约管理规范、高效,推动项目顺利实施。

4.2 合同条款设计与风险防范

合同条款设计是合约管理的关键,直接关系到项目风险的有效防范。在合同条款设计过程中,需重点关注以下方面:(1)质量条款应明确产品或服务的质量标准、验收方法与程序等内容。(2)进度条款需明确项目各阶段的时间节点、工期延误的违约责任等内容。通过设定合理的工期与严格的违约责任条款,促使供应商按时完成项目任务,保障项目进度^[4]。(3)成本条款应明确合同价款的构成、支付方式、支付时间以及价格调整机制等内容。合理的成本条款能够保障双方的经济利益,避免因价格争议影响项目进展。(4)安全条款在工程建设项目中尤为重要,需明确双方在安全生产方面的责任与义务,制定安全管理制度与应急预案,确保项目施工安全。另外,合同中还应设置合理的争议解决条款,明确争议解决方式(如协商、仲裁、诉讼等)与管辖法院或仲裁机构,以便在发生争议时能够及时、有效地解决纠纷,降低项目风险。通过科学合理的合同条款设计,能够有效防范项目实施过程中的各类风险,保障项目顺利推进。

结束语

全过程项目管理中前期招标采购与合约管理至关重要,关乎项目整体推进与成败。本文虽深入剖析其理论基础、流程要点及现存问题,并提出相应策略,但项目管理实践复杂多变。后续仍需持续探索创新,结合不同项目特点,灵活运用管理方法,强化各环节协同,以实现项目质量、进度与成本的有效控制,推动项目管理水平迈向新高度。

参考文献

- [1]黄兆强.国企招标采购内部控制研究[J].中国乡镇企业会计,2022(12):142-144.
- [2]韩露.全过程项目管理中前期招标采购和合约管理研究[C]//2024智慧施工与规划设计学术交流会议论文集.2024:1-3.
- [3]侯青芬.浅谈全过程工程咨询项目的招标采购管理[J].建设监理,2023,(02):41-43.
- [4]黄蔚.建设单位对建筑工程招标采购风险及管控工作的探索[J].中国住宅设施,2023(09):70-72.