

建筑工程招标代理全流程风险识别与防控策略研究

张 纯

新疆建通工程管理有限公司 新疆 乌鲁木齐 830000

摘 要：招标代理作为连接招标人与投标人的关键桥梁，在保障建筑工程招标投标活动的公平、公正、公开方面发挥着不可替代的作用。然而，招标代理工作贯穿项目始终，流程复杂、环节众多、利益交织，潜藏着来自法律、经济、管理、技术及道德等多维度的风险。一旦风险失控，不仅会导致项目成本超支、进度延误、质量隐患，更可能引发腐败问题，严重扰乱建筑市场秩序。本文旨在系统性地剖析建筑工程招标代理从前期准备到后期归档的全流程，识别各阶段的核心风险点，并在此基础上提出强化制度建设、优化内控流程、提升人员素养、引入科技赋能等综合防控策略，以期为招标代理机构提升执业水平、保障项目顺利实施提供理论参考与实践指导。

关键词：建筑工程；招标代理；全流程；风险识别；风险防控

引言

随着我国市场经济与法治化推进，建设工程领域全面推行招标投标制，招标代理机构作为重要执行者和服务者，在规范市场、提高资源配置效率、预防腐败等方面作用显著。但招标代理工作高度专业化、系统化，业务链条长、涉及主体多、利益关系复杂，任何环节疏忽都可能引发风险。近年来，虽然国家不断完善相关法规，但实践中仍因招标代理失误或违规，出现流标、投诉等案例，损害相关方权益，暴露行业风险管理短板。因此，深入识别全流程风险、构建防控策略迫在眉睫。本研究采用系统论视角，将招标代理工作视为整体流程，关注风险传导与耦合，精准定位风险源，提出防控措施，为行业规范化、专业化发展提供智力支持。

1 招标代理全流程风险识别与分析

1.1 前期准备阶段风险

前期准备阶段的风险主要体现在合规性与操作性两个层面。在合规性方面，若招标代理机构未能严格审查项目的立项、规划、用地等前置审批文件是否齐全有效，可能导致整个招标活动因项目本身不合法而被宣告无效，造成时间和资源的巨大浪费。此外，错误地选择招标方式，例如将依法必须公开招标的项目采用邀请招标，或者反之，均属于严重的程序违法，不仅会面临行政监督部门的处罚，甚至可能导致整个招标结果被撤销，使前期所有工作付诸东流。在操作性层面，风险则源于对项目需求的理解偏差和市场调研的不足。如果代理机构未能准确把握招标人的核心诉求和项目的技术难点，后续编制的招标文件便会偏离实际，无法吸引到真正满足项目需求的优质承包商。同样，对市场行情和潜在投标人状况缺乏深入了解，可能导致设定的资质条件过高而限

制了有效竞争，或过低而引入履约能力不足的投标人，为项目的顺利实施埋下隐患。

1.2 招标文件编制与发布阶段风险

招标文件编制与发布阶段是风险最为集中的环节，其风险性质也更为复杂多元。首先，合规性风险尤为突出。招标文件中若设置了歧视性、排他性条款，例如指定特定品牌、限定特定区域业绩等，便直接违反了《中华人民共和国招标投标法》关于公平竞争的基本原则，极易引发投诉甚至诉讼。同时，评标办法的设计缺陷也是重大合规隐患，如果评标标准模糊不清、权重设置不合理，或与项目特点严重脱节，不仅可能导致评标结果显失公平，还可能为围标串标等不正当竞争行为提供可乘之机。其次，操作性风险主要表现为技术文件的错误。工程量清单出现缺项、漏项或错算，技术规格书描述不清、前后矛盾，都会给投标人报价带来极大的不确定性，这种不确定性在合同履行阶段往往会转化为大量的工程变更和索赔，最终导致项目造价失控、工期延误。再者，信息发布过程中的瑕疵，如未在法定媒介发布公告、公告内容不完整或文件发售时间不符合规定，也会剥夺部分潜在投标人的参与机会，进而质疑整个招标程序的合法性^[1]。最后，廉洁性风险在此阶段表现得尤为隐蔽和危险，即所谓的“量身定做”风险。受不正当利益驱使，个别代理人员可能会故意在招标文件中嵌入有利于特定投标人的条件，这种行为是对市场公平最直接的践踏，也是滋生腐败的温床。

1.3 开标评标定标阶段风险

开标评标定标阶段是决定项目归属的关键时刻，其风险直接影响到招标结果的公信力。合规性风险主要体现在程序的严格执行上。任何对法定开标程序的偏离，

例如未按规定时间地点开标,或未邀请所有投标人代表参加,都会构成程序瑕疵,从而动摇招标结果的合法性根基。更为严重的是干预评标风险,招标代理机构若向评标委员会明示或暗示倾向性意见,影响专家的独立判断,这不仅是严重的违规行为,更是对专家评审制度的根本性破坏。操作性风险则集中于保密工作的失效和异议处理的不当。未能有效保护投标人的商业秘密和评标过程的保密性,如泄露评委名单或投标报价等敏感信息,会为围标串标创造条件,或引发投标人之间的恶性竞争。同时,对投标人提出的异议若采取敷衍塞责的态度,处理不及时或不公正,很容易将原本可以通过沟通解决的小问题升级为正式的投诉或法律诉讼,增加不必要的纠纷成本。廉洁性风险在此阶段同样不容忽视。一方面,评委回避制度执行不严,未能严格审查专家与投标人之间是否存在利害关系,可能导致评审结果的偏颇;另一方面,在最终确定中标人的环节,代理人员也可能因收受好处而推动不符合最优条件的投标人中标,使整个招标过程沦为形式。

1.4 后期服务与归档阶段风险

后期服务与归档阶段虽处于流程末端,但其风险同样不可小觑。操作性风险主要体现在合同谈判和档案管理两个方面。在合同谈判中,若实质性修改招标文件和投标文件的核心内容,如改变价格、工期或主要技术方案,便是对“契约精神”的背离,不仅违背了招投标的基本原则,也为后续的合同履行埋下了巨大的纠纷隐患。而在档案管理方面,招标档案是证明整个招标过程合法合规的唯一且关键的证据链。若归档工作不及时、不完整、不规范,在面对日后的审计、纪检调查或法律诉讼时,招标代理机构将因无法自证清白而陷入极为被动的局面^[2]。此外,外部环境风险在此阶段也有所体现。国家或地方关于招标投标的法律法规、计价规范等政策的变动,要求代理机构必须具备持续学习和快速适应的能力,否则过往的操作模式可能瞬间失效,甚至构成违规。同时,建筑市场中存在的恶意低价竞争等乱象,也会压缩代理机构的服务利润空间,迫使其降低服务质量,从而间接增加全流程的操作风险。

2 招标代理全流程风险成因探析

上述风险的产生并非偶然,其背后有着深刻的内外原因。从内部因素来看,首先是人员专业素养的不足。部分从业人员对法律法规的理解停留在表面,专业知识更新滞后,缺乏驾驭大型、复杂工程项目的专业能力,这是导致操作失误和合规漏洞的直接原因。其次是内部控制制度的不健全。许多代理机构尚未建立起系统、完善的

风险管理制度和标准化的操作流程(SOP),岗位职责不清,复核机制缺失,使得风险防控工作缺乏制度保障,往往流于形式。最后,职业道德的滑坡是滋生廉洁风险的土壤。在巨大的利益诱惑面前,个别从业人员丧失了职业操守,主动或被动地参与到不正当交易中,将专业服务异化为寻租工具。从外部因素来看,法律法规体系虽然框架已成,但在一些具体操作细节上仍存在解释空间和监管缝隙,这为规避监管提供了可能。同时,市场竞争环境的不规范,如“最低价中标”的滥用、业主的不正当干预,以及普遍存在的围标串标现象,都给招标代理机构依法依规执业带来了巨大的外部压力。此外,监督问责机制的力度仍有待加强,对于招标代理机构的违法违规行为,有时存在发现难、取证难、处罚轻的问题,未能形成足够有效的震慑力,客观上纵容了部分风险行为的发生。

3 建筑工程招标代理全流程风险防控策略

针对上述风险及其成因,必须构建一个覆盖全流程、全员参与、动态管理的风险防控体系。

3.1 强化顶层设计,筑牢合规根基

要从根本上防范合规性风险,必须从顶层设计入手。招标代理机构应依据最新的法律法规和政策,为每个业务环节制定详细的合规审查清单。这份清单应当成为所有从业人员的行动指南,例如在前期准备阶段,清单应明确包含对项目批文、资金来源证明等文件的核查要点;在文件编制阶段,则应列出禁止性条款的负面清单,确保所有操作都有法可依、有章可循^[3]。此外,对于重大、复杂的工程项目,应聘请专业律师作为法律顾问,对招标文件、合同文本等关键法律文件进行前置性的合法性审查。这种专业力量的介入,能够从源头上识别并规避潜在的法律陷阱,为整个招标活动的合法性提供坚实的保障。

3.2 优化内部控制,规范操作流程

规范的操作流程是防范操作性风险的核心。招标代理机构亟需构建一套标准化的作业流程(SOP),将复杂的招标代理工作分解为若干清晰、可控的标准化模块。对每个模块的操作步骤、输入输出、责任人、时限要求等作出明确规定,并嵌入必要的交叉审核和三级复核(编制-校对-审核)机制。特别是对于工程量清单、评标办法等直接影响项目成败的核心内容,必须实行多人背靠背复核,通过制度化的制衡最大限度地减少人为差错。与此同时,应大力推行全过程留痕管理。充分利用信息化手段,对招标过程中的所有关键节点,如文件审批、答疑澄清、开标记录、评标报告等,进行电子化记录和

存储。这种全程可追溯、可倒查的管理模式，不仅是对自身执业行为的有效保护，更是对廉洁执业的一种有力约束，确保每一个决策都有据可查。

3.3 聚焦廉洁从业，打造职业防线

廉洁是招标代理行业的生命线。为此，机构必须健全廉洁风险防控制度，制定专门的《廉洁从业承诺书》和《利益冲突回避制度》，要求所有从业人员签署，并定期开展警示教育，用真实案例敲响警钟。必须在全体员工心中明确界定“红线”和“高压线”，培养其敢于对任何试图干预招标公正性的行为说“不”的勇气和底气。在此基础上，建立匿名举报与快速响应机制至关重要。设立畅通、保密的内部举报渠道，鼓励员工和外部相关方对违规行为进行监督举报，并承诺对举报人信息严格保密。同时，配套建立高效的调查和处理机制，确保做到有报必查、查实必究，形成不敢腐、不能腐、不想腐的有效机制。

3.4 拥抱数字技术，赋能智慧风控

在数字化时代，科技是提升风控效能的强大引擎。全面推广电子招标投标平台的应用是大势所趋。全流程电子化不仅可以显著提高工作效率、降低交易成本，更重要的是能通过技术手段固化业务流程、实现信息的有效隔离、并自动进行风险预警。例如，系统可以内置规则库，自动检测招标文件中是否存在歧视性条款，或对多家投标人的异常一致报价进行智能标记，为人工审查提供精准线索^[4]。展望未来，应积极探索大数据与人工智能（AI）在辅助决策中的应用。通过分析海量的历史项目数据，可以为新项目的预算编制、评标基准价设定提供更科学、更客观的参考依据。运用AI技术对海量投标文件进行初步筛查，能够高效识别出围标串标的可疑模式，如不同投标文件由同一IP地址上传、文件制作机器码相同等，从而将风险防控从事后处置转向事前预警。

3.5 提升专业能力，夯实人才基础

一切制度和技术最终都要依靠人来执行，因此，夯实人才基础是风险防控的根本。招标代理机构应建立常

态化的培训体系，定期组织法律法规解读、专业技能培训、职业道德教育等方面的内部研讨和外部交流，营造浓厚的学习氛围。同时，应积极鼓励员工考取注册咨询工程师（投资）、招标师等权威职业资格，通过专业认证持续提升团队的整体专业化水平。此外，构建一个动态更新的知识管理库也十分必要。将成功的项目案例、典型的风险事件、常用的合同范本、最新的法律法规汇编等资料进行系统化整理，形成机构内部共享的知识资产。这不仅避免团队成员重复犯错，更能促进经验的传承与创新，使整个机构在应对复杂风险时拥有更强的集体智慧。

4 结语

建筑工程招标代理是集多属性于一体的综合性服务，全流程风险相互关联影响。有效防控风险不是应急之举，而是需要系统规划、精细管理、持续改进的长期工程。本研究系统梳理全流程，识别分析各阶段合规性、操作性、廉洁性和外部环境四大类风险及成因，提出以“强化合规根基、优化内控流程、聚焦廉洁从业、拥抱数字技术、提升专业能力”为核心的综合防控策略，它们相互支撑，构成动态立体防控网络。未来，建筑市场进一步开放、监管体系日益完善，招标代理机构需将风险管理落到实处，提升专业化水平，才能在竞争中立足。此外，行业主管部门也应完善法规，加大监管惩戒力度，为行业健康发展营造良好外部环境。

参考文献

- [1]刘旭.如何强化招标代理机构的风险防控管理[J].中国招标,2021,(01):32-33.
- [2]王雅萍.招标代理服务的风险分析与防控[J].招标采购管理,2021,(01):32-33.
- [3]张珊珊.Z招标代理公司招标风险管理研究[D].重庆交通大学,2025.(04):40-45.
- [4]吕宁.招标代理公司建设工程项目电子招投标风险评估研究[D].山东财经大学,2023.(04):100-103.