

工程招标代理执业风险与防范对策

杨珊珊

中招国际招标有限公司 北京 100081

摘要：随着国内工程建设领域招投标监管体系持续完善，招标代理行业的合规化要求不断提升，执业过程中的各类潜在风险已成为影响机构经营稳定性与行业公信力的核心因素。本文从工程招标代理的执业定义与行业特征切入，系统梳理当前行业内普遍存在的文件编制不规范、全流程操作疏漏、人员素养不足、内部管控缺失四类核心风险，从思想认知、人才培养、制度建设三个角度深挖风险成因，针对性构建全链条的风险防控体系，为招标代理机构实现合规化运营提供可落地的实操参考。

关键词：工程招标代理；执业风险；内部管控；风险防范；对策

引言：工程招标代理是连接建设单位、投标主体与监管部门的核心服务环节，其执业规范性直接决定招投标活动的公平性与合法性。近年来行业监管力度持续加大，各类针对招标代理违规行为的处罚、信用惩戒措施不断落地，传统粗放型的执业模式已无法适配现行合规要求。在此背景下，系统厘清招标代理全流程的执业风险点，构建覆盖思想、人员、制度的完整防控体系，已成为行业内所有代理机构实现长效稳定经营的核心任务。

1 工程招标代理执业风险概述

工程招标代理执业风险，特指具备法定资质的代理机构及专职从业人员，在承接项目招标全流程服务的执业周期内，因主观操作偏差、专业能力不足、内部管理缺位、职业素养缺失等合规性问题，引发流程执行偏差、文件内容疏漏、服务环节瑕疵等工作失误，进而导致服务质量不达标、参与主体纠纷、机构信用扣分、行业监管处罚等不良后果的各类潜在隐患。相较于工程建设领域其他技术服务岗位，招标代理的执业风险具备明确的行业专属特征。（1）为全流程覆盖性，风险点贯穿招标前期筹备、招标文件合规编制、招标公告公开发布、开标现场组织、评标过程服务、中标结果公示、档案资料归档的全部执业环节，不存在绝对的管控空白区间，任意节点的疏漏都可能触发合规风险^[1]。（2）为隐蔽累积性，多数风险起源于日常操作中的细微流程偏差，短周期内难以通过常规校验完全排查，随着项目推进逐步叠加传导，最终在异议投诉、监管核查等环节集中暴露，形成实质性合规问题。（3）为多方关联性，招标代理服务全程对接建设单位、投标主体、评标专家、行业监管部门等多个责任主体，单一环节的操作失误极

易触发连锁反应，引发多方权益纠纷，甚至直接导致招标结果无效。基于上述三类核心特征，工程招标代理执业风险无法通过单点整改实现全面防控，必须依托精细化、常态化、全链条闭环的管控体系，前置落实各项防范措施，从源头降低风险触发概率。

2 工程招标代理主要执业风险类型

2.1 招标文件编制不规范风险

招标文件是整个招标工作的核心依据，文件编制的规范性、严谨性、适配性直接决定招标工作质量，是执业风险的高发环节。在实际执业过程中，部分从业人员存在编制工作粗放、专业把控不足的问题。普遍存在项目内容描述模糊、技术需求界定不清、评审细则设置不合理、文本条款前后冲突、核心信息缺失等问题。同时，不少从业人员依赖通用模板套用编制，未结合工程项目的建设特点、施工需求、专业属性进行针对性调整，导致招标文件与项目实际适配度不足。此类编制问题会造成投标单位解读偏差、投标文件编制混乱，大幅增加开标评标工作难度，极易引发各方工作争议，形成执业风险。

2.2 招标全流程操作疏漏风险

工程招标工作具备标准化、流程化的作业特点，各环节操作的规范性是保障招标工作有序推进的基础。当前部分代理机构在实操过程中存在流程管控不严、操作随意性强的问题。招标筹备阶段，存在项目资料审核粗糙、前期筹备工作不完善等问题；信息发布阶段，存在公示内容不完整、发布流程不规范、公示周期把控偏差等问题；开标评标阶段，存在现场组织秩序混乱、流程衔接不畅、答疑澄清不严谨、评审配合工作缺位等问

题；项目收尾阶段，存在业务资料整理不全、归档不及时、工作流程记录缺失等问题。全流程中任一环节的操作疏漏，都会破坏招标工作的完整性与严谨性，引发各类执业隐患。

2.3 从业人员综合素养不足风险

从业人员是招标代理工作的直接执行者，其专业能力与职业素养是把控执业质量、防范风险的核心关键。从专业能力层面来看，行业从业人员专业背景繁杂，部分人员缺乏系统的招标专业知识储备，对不同类型工程项目的招标要点、专业标准掌握不够全面，面对复杂项目难以完成精细化作业，容易出现各类操作失误。从职业素养层面来看，部分从业人员责任意识薄弱，工作态度敷衍，存在重速度、轻质量的侥幸心理，忽视招标工作的细节规范与严谨要求。同时，少数从业人员职业底线意识不足，在多方对接沟通中出现倾向性服务、私下沟通对接等不规范行为，破坏招标工作的公正性，引发严重执业风险^[2]。

2.4 内部协同与管控缺失风险

内部管理体系不完善、协同机制不健全，是诱发批量执业风险的重要内因。多数中小型招标代理机构存在岗位划分模糊、权责界定不清的问题，普遍存在一人多岗、权责脱节、执行与审核岗位混淆的情况，缺乏有效的岗位制衡机制，出现工作失误后无法精准定位责任，同类问题反复频发。同时，内部审核复核机制流于形式，招标文件、招标方案、公示文件等核心资料，缺乏多层级审核把关，仅依靠单人编制、单人核查，细微漏洞难以被及时发现。此外，机构未建立常态化的问题复盘与风险排查机制，对日常工作中的失误与隐患未及时总结整改，逐步形成常态化执业风险。

3 工程招标代理执业风险成因分析

3.1 全员风险防控意识淡薄

风险意识缺失是各类执业风险产生的首要根源。（1）部分招标代理机构经营重心偏向业务拓展与项目承接，过度注重工作效率与经营收益，忽视内部风险管控的重要性。（2）管理层缺乏全局化、全过程的风险防控思维，未将风险管控融入日常业务管理体系，粗放式管理模式普遍存在。（3）基层从业人员普遍存在侥幸心理，片面追求工作进度，忽视细节规范与质量把控，对工作中的细微疏漏、不规范操作缺乏风险预判能力，无法提前排查潜在隐患，导致小问题不断累积，最终演变为实质性执业风险。

3.2 人员专业培养体系不完善

招标代理行业作业门槛相对宽松，从业人员专业水平参差不齐，整体专业体系存在明显短板。（1）多数从业人员未接受过系统的招标专业、工程管理、文本编制等专项培训，专业知识碎片化，实操能力依靠工作经验积累，缺乏标准化、系统化的专业支撑。（2）多数代理机构未建立常态化的内部培训机制，缺乏针对复杂项目、高频问题、专业难点的专项培训，从业人员的专业能力无法及时更新提升。（3）面对多样化、复杂化的工程项目招标需求，从业人员专业储备不足的问题凸显，极易出现编制失误、操作偏差、对接疏漏等问题，大幅提升执业风险发生概率^[3]。

3.3 内部风险管控机制不健全

完善的内控机制是防范执业风险的长效保障，而当前多数代理机构内部管理制度缺乏实操性与约束力。（1）标准化作业体系缺失，未针对文件编制、流程操作、现场服务、资料归档等核心环节制定统一规范，从业人员作业随意性较强，工作标准不统一。（2）监督考核机制不完善，日常业务开展缺乏常态化监督检查，对不规范执业行为缺乏有效的约束与惩戒手段，粗放作业、违规操作的现象难以杜绝。无系统化的风险台账与预警机制，无法精准梳理高频风险环节，风险防控处于被动补救状态，难以实现事前预防、事中管控的防控效果。

4 工程招标代理执业风险防范对策

4.1 强化全员风险意识，树立规范执业理念

工程招标代理执业风险的前置防控，需首先从思想认知层面切入，全面扭转行业内长期普遍存在的粗放执业工作理念，从根源上减少主观层面的风险触发因素。（1）代理机构需彻底摒弃重业务规模拓展、轻全流程过程管控的传统经营思维，将风险防控、规范执业纳入机构核心管理范畴，明确其优先级高于短期业务增量目标。机构管理层需主动强化合规风险认知，逐层压实各层级的内部管理责任，将风险防控成效与机构日常运营考核、部门绩效评定深度绑定，从顶层制度设计层面杜绝放任式、粗放式的管理模式，避免因经营导向偏差引发系统性执业风险。（2）建立常态化全员风险警示教育机制，按季度定期梳理行业监管部门公开通报的执业违规典型案例、日常执业中反复出现的高频隐患点、各岗位常见操作失误，同步明确对应行为的监管处罚标准、信用惩戒后果及对机构经营的实际影响，帮助一线从业人员充分认识规范操作、细节把控的法定必要性，彻底消除“小疏漏不会引发实质性问题”的侥幸心理。（3）引导全体从业人员建立全流程风险防控思维，

将合规校验、隐患排查、规范作业的刚性要求贯穿招标前期筹备、招标文件编制、开评标现场组织全链条,要求从业人员在每一个执业节点主动完成合规自检,从一线操作端主动规避各类潜在执业风险^[4]。

4.2 搭建专业队伍,夯实执业能力基础

专业化队伍建设是从根源上降低招标代理执业风险的核心支撑,代理机构需搭建覆盖人员准入、能力培养、考核约束全环节的系统化人才管理体系,从人力端筑牢合规执业的底层基础。(1)结合不同岗位的差异化执业专业需求,定期开展分层分类专项技能培训。针对一线执行岗人员,重点覆盖法定招标文件合规编制要点、工程建设、政府采购等多类型项目的差异化招标管控要求;针对项目负责岗人员,强化开标评标全流程合规操作规范、多方主体异议沟通对接规则等内容的深度解读。所有培训同步配套最新行业监管政策、属地招标细则的更新内容,针对性补齐不同层级从业人员的专业能力短板,构建覆盖政策法规、实操流程、风险处置的全维度系统化专业知识体系。(2)强化一线实操能力定向培养,建立项目跟学与案例复盘机制。通过跨岗位经验交流、重点项目双人协同跟进、已完成项目全流程回溯复盘、行业共性执业难题集中研讨等实操训练方式,让从业人员完整掌握复杂招标场景的处置逻辑,提升其应对现场突发异议、评标异常等合规问题的实操处置能力,最大限度减少非必要人为操作失误。(3)建立全维度可量化的岗位绩效考核机制,将执业操作规范性、核心文件编制差错率、全流程风险防控成效、项目异议投诉发生率等核心指标纳入考核体系,明确各指标的量化评分标准,通过奖惩并举的刚性约束,倒逼从业人员主动提升专业能力与服务质量,打造精细化、规范化的专业执业队伍。

4.3 完善内控管理体系,构建闭环防控机制

依托体系化的内部管控机制,可实现招标代理执业风险的常态化、闭环化前置防控,从机构管理层面筑牢风险屏障。(1)细化全岗位权责划分与标准化作业指引,明确各岗位的工作职责、法定操作规范、关键节点管控要求,统一不同类型项目的文件编制模板、流程

执行标准、异议答疑口径、档案归档规则,形成覆盖全执业环节的统一范式,从制度层面杜绝无依据的随意化作业行为。(2)建立全流程多层级审核复核制度,对招标实施方案、资格预审文件、正式招标文件、公告公示信息等核心产出文件,严格执行编制人自审、项目负责人初审、技术负责人终审的三级审核流程,每一级审核明确对应的校验清单与签字确认权限,逐项排查内容错漏、合规偏差等细节漏洞,从源头减少人为工作失误。(3)搭建动态更新的风险台账管理体系,定期汇总梳理日常执业中发现的问题隐患、行业通报的高频风险点,针对性制定对应的专项防控细则与整改落地措施,形成隐患常态化排查、问题定向闭环整改、典型案例复盘总结、前置规则迭代优化的完整管理链条,持续压缩风险触发空间,稳步降低整体执业风险发生率^[5]。

结束语

工程招标代理的执业风险防控是一项覆盖全流程、贯穿全周期的系统性工作,无法通过单点整改实现全面落地。未来随着行业监管规则的持续迭代,代理机构需始终将合规经营放在核心位置,以全员风险意识为先导、专业人才队伍为支撑、闭环内控体系为保障,持续迭代风险防控机制,在全行业构建规范化的执业生态,推动招标代理服务从基础流程执行向专业化合规服务升级,助力工程建设领域招投标活动的公平性与合法性持续提升。

参考文献

- [1] 郭晓龙,陈新宇,李瑶.联合体投标过程中法律风险分析及对策研究[J].建筑设计管理,2024,41(3):16-19+96.
- [2] 刘静婷.大数据技术在工程招标中的创新应用[J].产业创新研究,2024(24):151-153.
- [3] 黄川.工程建设项目采用“评定分离”招标方式的探讨[J].石油石化物资采购,2024(3):1-3.
- [4] 张琳.数字化背景下建设工程招标投标模式创新探析[J].睿士,2024(22):106-108.
- [5] 盛海平.招投标过程中的风险管理与控制策略探究[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2024(4):0063-0066.