

如何做好项目管理中的招标采购及合同管理

张 靖

中设建咨国际工程顾问(北京)有限公司 北京 100000

摘要:当前而言,随着社会经济的全面发展,社会对于建筑行业的要求越来越高,为了提升工程项目的建设质量,满足更高的社会发展要求,就要对工程项目进行招标采购管理工作,通过一定的合同管理模式,来做好相应的管理工作。基于此,本于工程项目为研究对象,进一步分析了在招标采购工作中合同的管理策略,希望能够进一步提升工程项目的建设效率。

关键词:项目管理;招标采购;合同管理

引言:随着市场竞争越来越激烈,建筑企业想要适应市场的发展需要,提升企业的市场竞争能力,就需要做好项目的管理工作,特别要做好招标采购和合同管理工作,这样才能提升企业的市场竞争能力,实现企业的全面发展和进步。对于项目管理工作来讲,招采管理对于目前的建筑行业的市场化进程起着积极的推进作用,所以对于招标采购和合同管理工作进行研究,具有重要的现实意义。

1 招标采购的意义概述

对于企业招标采购工作来讲,它是一个市场化行为,需要通过方法让优秀的供应商参与到投标工作中,通过招标策划并利用不同的采购工具,最终选择到合适的供应商形成一个具有执行性的合同。在采购工作中需要通过制度和程序,使得招采工作更加的公开化和透明化,从而防止违规违法行为的产生。除此之外,在开展招标采购工作中,需要对相关企业进行科学的筛选,从而减少采购的整体成本,进一步实现采购资源的高效利用。^[1]

2 建设工程招投标和合同管理之间的关系

在招投标管理工作中,管理机构起着重要的监督价值,它监督着工程招投标工作的开展,包括工程项目所在地的公共资源交易中心、企业质量监督部门等。因为所有的采购工作,围绕着《中华人民共和国招标投标法》及其配套的各项法律、法规为依据,以及施工总承包合同的约定和企业内部的采购制度,从施工合同的签订及备案到后期的执行监督,均需要管理机构进行介入。

建设工程招投标过程中,双方参与企业要根据合同意向来开展项目合作。要站在市场的发展角度来进行企业行为分析,对于工程招投标工作来讲,它也是一项市场活动工作。在整个活动阶段,双方参与者要按照合同关系来进行施工作业活动,这就受到了法律法规的限制,在完成招采工作之后,双方在完成合同签订之后,

就形成了一定的交易行为,这种行为受到法律的全面监督和管理,法律也会维护双方的合同利益。结合招投标的工作要求,在整体的评标工作中,要根据双方的工作执行情况,来进行约束管理。对于建设部门来讲,要制定相关的市场规则,通过法律法规的约束,来加强合同的质量管理。对于采购文件来讲,包含了大量的合同条款,同时两者之间有着一定的补充关系。

3 工程招投标领域中对合同管理造成的影响

如果招标和合同之间不存在一定的管理关系,那么企业很难认识到招采工作的合同价值,所以在管理工作中,要通过实际的管理工作,来制定不同类别采购文件内容,并通过一定的活动监管,来落实合同人员的管理职责。^[2]同时在实际的工作执行阶段,要按照合同签订内容来进行施工,这就进一步防止了企业施工违规行为的产生。例如,一些建筑工程的采购文件中,内容不够充实,条款不够完善,就缺少一定的实质性约束条件,所以在采购文件制定过程中,要完善相关的规定内容,为后续开展施工作业活动,形成一定的规章制度。对于合同来讲,在形成的过程当中,应当注意其规范性,尽量采用国家和项目所在地区监管部门推出的制式合同,一定注意里面规范标准的统一,同时对于标准相互不一致时的解释顺序。

通常情况下招标方案拟定与合同规划同步形成,因此工程招投标领域中合同管理有重要影响。合同编制是合同管理工作中的重要工作,也是最终可交付并实施的成果文件。因此在合同管理的初始阶段,根据项目的采购目标、项目特性和内外部条件,通过识别与分析、策划与统筹安排、完成合同体系构建的前期工作。通过招标采购的方式选择合适供应商的过程是形成可执行合同的过程,也是招采的最终目的。因此合同管理中的合同策划是具体招采工作的指导依据,关系到项目的组织结

构、管理体制及项目实质性推进,标包划分、不同招标方式和招标顺序也直接与采购项目进度、质量及合同履行相挂钩。

4 招标采购计划及方式的制定策略分析

4.1 招标采购计划的制定

在招标采购计划的制定过程中,首先要根据项目的基本情况,来确定采购的模式和方法,通过制定相应的采购计划,来完成相应的管理工作。同时在整体的工作阶段,需要制定相关的采购目标,按照采购的要求,有效的开展采购工作。在整体的采购阶段,工作人员要做好采购计划的跟踪,进一步满足采购计划的工作要求。采购计划应有助于实现工程建设项目整体采购目标,最小工作单元的确定、合同单元与招标合同单元是否分解合理、组合得当,直接采购计划的科学合理性产生重大影响。^[3]

标段/包的划分不仅考虑技术因素,还要综合考虑经济效益、行业实践、市场竞争等因素。通过将最小合同单元进行优化组合,从而形成“标包”或者“标段”,在合同管理与招标采购项目开展中,招标合同单元与最小合同单元相同。因此最小合同单元如何构建,是划分“标包”或者“标段”关键路径。因此标段/包划分的合理性是根据项目整体管理的高效、经济为原则,以建设项目的实际情况为出发点,高效、经济、优化为标准,在合同体系完整、保质保量的前提下有效降低采购成本,促进工程项目的顺利实施和按期完成。最小合同单元(最小工作单元)具备不可在分解性,可根据WBS方式应分解到独立工作流程、能够单独实施的工作单元。不同的采购项目最小工作单元不能一概而论,在招标采购实际工作开展中,可将某一个最小合同单元确定为招标合同单元(标包或标段),或将若干个最小合同单元合并组成作为招标合同单元(标包或标段),如施工活动中的某项工作任务或某材料设备的采购。

4.2 招标采购方式的制定

招标是采购方式中的一种,根据资金性质、规模以及属地化管理和企业内控管理的有关要求,选择事宜的采购方式进行采购。一般包括:公开招标、邀请招标、竞争性磋商、竞争性谈判、单一来源采购、询价,其采购程序依据:《中华人民共和国招标投标法》及实施条例、《工程建设项目施工招标投标办法》、《房屋建筑和市政基础设施工程施工招标投标管理办法》、国务院关于《必须招标的工程项目规定》的批复等相关规定。使用自筹资金的项目也可遵照企业内部制度的规定执行。^[4]

4.3 供应商的筛选

首先,在选择供应商的过程中,要了解企业的市场经营情况,同时借助大量的市场数据,争取降低材料采购价格的同时选择到高质量的供应商。可以通过设定供应商库对供应商进行筛选,通过入库筛选和履约评价确保供应商资质水平和履约能力,并利用战略合作关系降低采购成本。在采购程序上,也可选择资格预审或者两阶段评审等方式,目的是有效的控制招标过程中投标申请人的水平,确保选择到满意的承包人实施工程建设。

5 加强招标采购及合同管理对策探讨

5.1 招标采购管理对策

5.1.1 加强人员的配置,发挥人才的价值

在整个管理阶段,首先要组建一支高素质的采购团队,从而进一步做好招投标管理工作。在实际的管理阶段,要引进先进的管理人才,通过专业人才的聘请,来做好相应的采购工作。要防止非专业人士参与到物资采购工作中。与此同时,要加强对采购人员的技能培训,不断的丰富他们的知识经验,让其具备较好的工作能力,从而进一步提升采购的效率和质量。要全面掌握相关的法律法规,按照法律要求进行采购工作,从而避免违法违规行为的产生。

5.1.2 加强组织的监督和风险防控,确保物资业务的健康发展

企业在整体式管理阶段,要落实精细化的管理思想,加强工作体系的监督和管理,特别在招标采购工作中,要做好全过程的监督,进一步保证招标环节的规范化。相关的监督单位,要发挥组织的社会职能,建立完善的招标采购制度,对于一些存在违法违规行为的企业和人员,要进行全面的处理。与此同时,要加强项目现场的资源管理,进一步提升管理的效率和水平。如果存在违规行为,要进行及时的查处,并全面禁止其施工行为。最后,要防止关系采购行为的产生,进一步规范采购的行为,确保招标采购工作的公平性和合法性。

5.1.3 强力推进采购电子商务平台的推广应用

随着科学技术的快速发展,电子信息技术的成熟,这就产生了新的电子商务模式,进一步激发了市场的经济活力。不仅如此,电子商务的产生,改变了传统的销售模式,突破了时空的限制,提升了工作的效率和质量,降低了采购成本。企业加强电子商务平台的建设符合国家有关方针,通过开展电子招采工作,来实现采购模式的全面发展,实现采购流程的创新进步。^[5]

5.1.4 加快采购资金结算,保障物资招标采购的健康运行

在整体的采购工作中,要做好资金的结算工作,从

而保证支付工作的全面开展，它保证物资采购的整体质量。由于存在采购资金拖欠问题，直接影响了采购工作的正常开展，同时也会影响企业的市场声誉。所以，企业需要全面关注这一工作的影响。

5.1.5 制定科学的招标采购管理方案

对于招标采购工作来讲，只有形成更加完善的采购管理策略，才能实现采购工作的高效化。在采购过程控制阶段，要加强采购项目的时间性和空间性的调整。在招标采购工作中，一些企业没有对招标采购工作进行跟踪评价，这就影响了招标采购的整体效率，扩大了招标成本的投入。

5.2 加强合同管理的对策探讨

在项目的整体建设阶段，要通过合同的管理，来保障招投标参与企业的相关利益，对其而言，合同起着重要的管理价值。同时，开展合同管理工作，能够规范双方企业的市场行为，从而减少企业的市场风险，全面维护企业的双方利益。具体来讲，需要从以下几个方面开展。

5.2.1 建立健全合同实施保障机制

要建立更加完善的合同实施保障机制，它能够防止工程项目合同违规事件的产生，同时能够保证项目工作的利益，并按照合同要求开展。

5.2.2 建立合同管理的具体程序

对于管理合同来讲，它的内容较多，系统性较强，要全面了解合同的相关内容，按照合同开展协调工作。在合同的落实阶段，要制定一套完善的合同管理机制，从而使得工作人员能够按照合同要求进行管理工作，进一步保障的合同项目的有效落实。

5.2.3 建立健全合同文档系统

在合同管理工作中，为了保证合同的有效价值，就要建立相关的文档系统。在实际的管理阶段，如果一方企业造成了经济损失，就按照合同要求，形成赔偿依据，从而维护企业的合法利益，进一步保障的项目的正常开展。

5.2.4 实施目标管理，明确合同职责

在合同签订完成之后，将按照合同要求开展工作。对于项目的管理人员来讲，要了解合同的规定内容，并做好合同的管理工作，从而明确企业之间的合同职责，如果存在一定的违规行为，就会承担一定的法律责任。除此之外，要根据项目的基本情况，形成有效的管理对策，进一步完善合同的管理系统，从而保证工程项目的

正常开展。

5.2.5 强化合同实施过程控制

在合同的整体实施阶段，要加强合同实施过程的整体控制。在整个控制的过程中，要加强双方企业的交流和合作，通过相关信息化的技术，促进管理工作的信息化和数据化，从而满足各项工作的管理要求，进一步实现合同的管理价值。在合同的管理工作中，要按照项目的施工情况，来进行全过程的管理，如果管理工作中存在相关问题，要按照合同要求，形成相关的管理对策，通过相关问题的化解，来进一步实现合同的实施管理效果。

5.2.6 合同争议及纠纷管理

在合同履行工作中，其实时间周期相对较长，在整个管理阶段，会产生大量的纠纷问题，如果产生纠纷问题，就会存在一定的赔偿行为。赔偿的原因的类型种类较多，它会形成较大的项目风险。基于此，要做好风险的识别和管理，进一步防止工程风险的产生，从而进一步维护企业的市场利益。

结语

综上所述，随着建筑行业的快速发展，企业在开展项目管理工作中，面临着新的发展问题。主要体现在招标采购及合同管理工作中，它作为主要的管理内容，企业要全面关注其社会作用。要针对项目的基本情况，来制定合理的招标采购方案，从而加强采购合同的管理，进一步保证采购的整体质量。通过这项工作的开展，减少了资源的投入，降低资本的支出，提升企业的经济效益和社会价值，更好的满足市场的发展需要，全面促进企业的发展和进步。

参考文献

- [1]梁冠玉.公立医院招标采购全流程信息化建设研究构架[J].财经界,2022(35):30-32.DOI:10.19887/j.cnki.cn11-4098/f.2022.35.024.
- [2]陈歌新.浅议项目管理知识体系在招标采购管理中的运用策略[J].中国设备工程,2022(10):31-33.
- [3]李联翔.探索房地产招投标信息化管理体系建设与应用[J].江西建材,2022(07):373-375.
- [4]王泽陆.如何做好国有单位建设工程招标采购项目的专项审计[J].居舍,2022(09):174-177.
- [5]余莉.大数据在招标采购管理中的应用探究[J].质量与市场,2021(24):172-174.