

全过程工程咨询背景下招标代理服务边界重构与能力升级路径研究

宋 斐¹ 贾鑫蕊²

1. 天津烜福工程招标有限公司 天津 300170

2. 天津标达企业管理咨询有限公司 天津 300170

摘 要：本文聚焦全过程工程咨询背景下的招标代理服务。先解析全过程工程咨询内涵，界定招标代理传统边界，阐述边界重构的理论基础。接着分析全过程咨询对传统招标代理的挑战与机遇，构建边界重构模型，划分重构后的服务模块。最后针对招标代理机构能力缺口，设计“专业能力—协同能力—数字化能力”三维升级框架及分阶段实施策略，为招标代理服务边界重构与能力升级提供理论与实践参考。

关键词：全过程工程咨询；招标代理；服务边界；能力升级

引言：全过程工程咨询的普及推动工程服务体系从“碎片化”向“集成化”转型，这一变革对传统招标代理服务提出根本性挑战。长期局限于采购环节的招标代理，其封闭性服务边界与单一化能力已难以适配全链条服务需求。如何打破路径依赖，在新场景中重构服务边界、补足能力短板，成为招标代理机构存续发展的核心命题。立足行业转型逻辑，探索服务边界扩展与能力升级的可行路径，对招标代理融入全过程咨询体系、实现价值跃升具有重要意义。

1 全过程工程咨询背景下招标代理服务边界重构理论基础

1.1 全过程工程咨询内涵解析

全过程工程咨询是工程咨询行业集约化发展的核心模式，服务范围覆盖工程建设全生命周期，整合投资决策、勘察设计、招标采购、施工、竣工验收及运营维护等环节专业服务。其核心特征为集成、协同与全链条性，打破传统单一环节咨询的割裂状态，由统一主体统筹各阶段工作，实现质量、进度、投资三大目标优化平衡。该模式以客户需求为导向，借助数字化技术搭建信息共享平台，促进多方主体协同，降低沟通成本与信息壁垒。与传统分散咨询相比，更注重前期策划科学性与阶段衔接顺畅性，能有效规避碎片化风险，提升项目整体管理效率，是工程咨询行业向高质量转型的关键方向。

1.2 招标代理服务传统边界

招标代理服务传统边界以招标采购流程为核心，涵盖招标方案制定、文件编制、信息发布、资格审查、开标组织、评标协助及中标公示等环节。服务范围局限于工程建设项目招标采购阶段，内容以程序性操作为主，

确保过程合规规范。服务模式多为被动响应，依业主基础资料开展工作，不参与前期策划、设计优化及后期合同履约管理。服务边界阶段性与封闭性强，与其他环节割裂，仅作为独立中间环节存在^[1]。技术应用单一，主要靠人工完成文件编制与流程把控，数字化工具应用少，服务附加值集中在流程合规保障，对项目整体价值提升贡献不足。

1.3 边界重构的理论基础

招标代理服务边界重构以核心能力、交易成本、协同治理理论为支撑。核心能力理论认为，服务边界应围绕机构核心能力构建与延伸，招标代理在流程把控、政策解读等方面的积累，为其向前期策划与后期履约管理扩展提供基础。交易成本理论指出，全过程工程咨询模式下，重构服务边界可整合分散环节，减少沟通协调与信息不对称成本，提升交易效率。协同治理理论强调工程建设各环节关联性，要求服务主体打破壁垒，招标代理通过重构融入全生命周期服务体系，实现协同联动。动态能力理论提供方法论，要求机构依行业环境与项目需求调整服务，确保边界适应灵活，这些理论构成重构的逻辑框架与依据。

2 全过程咨询对招标代理服务的冲击与机遇

2.1 传统服务模式的挑战

全过程工程咨询模式对传统招标代理服务模式形成多维度挑战。在服务范围方面，传统招标代理的阶段性服务已无法满足业主对全链条服务的需求，业主更倾向于选择能提供集成化服务的主体，导致仅提供单一招标代理服务的机构市场空间被挤压。在服务内容方面，传统以流程合规为核心的服务体系难以适应全过程咨询对

价值创造的要求，业主不仅要求保障招标合规，更需要招标代理机构提供采购策略优化、成本控制建议等增值服务，传统服务内容的局限性凸显。在市场竞争方面，全过程咨询资质的开放使设计、监理等机构跨界进入招标代理领域，这些机构凭借全链条服务优势形成竞争压力，传统招标代理机构的行业地位受到冲击^[2]。在技术应用方面，全过程咨询依赖数字化协同平台，而传统招标代理机构在BIM技术、大数据分析等数字化工具应用上的滞后，导致其难以融入一体化服务体系，服务效率与质量提升受限。

2.2 转型机遇分析

全过程工程咨询的发展为招标代理服务带来显著转型机遇。在市场需求层面，政府及业主对工程建设质量与效率的提升要求，使具备全过程服务能力的招标代理机构成为市场刚需，政策层面多地出台鼓励招标代理机构拓展服务范围的指导意见，为转型提供政策支撑。在服务升级层面，全过程咨询推动招标代理服务从程序性向价值型转变，机构可依托招标采购环节的专业优势，延伸至前期项目策划中的采购方案设计、中期合同条款优化及后期履约跟踪评估等领域，实现服务附加值提升。在资源整合层面，转型过程中招标代理机构可通过与设计、监理等机构建立战略合作伙伴关系，整合各方资源构建集成化服务体系，形成差异化竞争优势。在技术赋能层面，全过程咨询对数字化服务的需求倒逼招标代理机构引入BIM、大数据等技术，实现招标信息管理、风险预警等环节的智能化升级，提升服务效率与精准度，为机构可持续发展注入动力。

3 全过程咨询下招标代理服务边界重构模型

3.1 重构驱动因素分析

招标代理服务边界重构受政策、市场、技术及机构自身四大核心因素驱动。政策驱动方面，国家及地方出台的全过程工程咨询试点方案与实施导则，明确要求打破传统咨询服务边界，鼓励招标代理机构拓展服务范围，政策导向为边界重构提供硬性支撑。市场驱动方面，业主对集成化服务的需求升级，单一招标代理服务已无法满足项目全生命周期管理需求，市场竞争压力迫使机构通过边界重构提升核心竞争力。技术驱动方面，BIM、大数据、区块链等数字化技术的发展，打破传统服务的时空限制与信息壁垒，使招标代理服务向前期策划与后期履约延伸成为可能，技术工具为边界重构提供实现路径。机构自身驱动方面，优质招标代理机构在长期服务中积累的政策解读能力、流程把控能力及资源整合能力，为服务边界扩展奠定基础，同时机构对可持续发

展的追求，推动其主动突破传统服务边界，实现服务模式升级。

3.2 服务边界动态扩展路径

全过程咨询下招标代理服务边界遵循“核心能力强化—关联环节延伸—全链条整合”的动态扩展路径。第一阶段聚焦核心能力强化，以招标采购流程优化为核心，深化招标文件编制的精细化程度，提升资格审查与评标协助的专业性，通过核心环节能力升级筑牢边界扩展基础。第二阶段推进关联环节延伸，向前延伸至项目前期策划阶段，参与投资估算中的采购策略制定、设计方案中的采购需求分析；向后延伸至施工阶段，提供合同履约跟踪、变更签证的招标合规审核等服务，实现服务边界向前后关联环节拓展。第三阶段实现全链条整合，将招标代理服务融入全过程工程咨询体系，与勘察设计、施工管理等环节深度协同，构建“前期策划—招标采购—施工管控—竣工验收—运营建议”的全链条服务模式。同时，建立边界动态调整机制，依据项目规模、类型及业主需求，实时优化服务范围，确保边界扩展的适应性与灵活性^[3]。

3.3 重构后的服务模块划分

重构后的招标代理服务划分为四大核心模块，各模块既相互独立又协同联动。第一模块为前期策划与采购规划模块，负责项目前期的采购需求调研、采购策略制定、招标方案优化及与设计环节的需求对接，结合项目投资目标与技术要求，制定科学的采购框架体系。第二模块为招标采购实施模块，涵盖传统核心服务内容的升级，包括招标文件精细化编制、数字化招标信息发布、智能化资格审查、规范化开标评标组织及中标后续手续办理，依托数字化工具提升流程效率与合规性。第三模块为合同管理与履约保障模块，聚焦招标后环节，提供合同条款审核优化、履约过程中的招标合规监督、变更采购的流程把控及合同争议的专业咨询，实现招标与履约的无缝衔接。第四模块为增值服务模块，包括采购成本动态分析、供应商资源库建设与管理、招标采购风险预警及项目全周期采购总结评估，为业主提供超越传统流程的价值型服务，四大模块共同构成完整的服务体系。

4 全过程工程咨询背景下招标代理机构能力升级路径设计

4.1 能力缺口诊断

在全过程咨询的大背景下，招标代理机构面临着诸多能力缺口，专业能力维度上，传统招标代理机构虽对招标采购流程十分精通，但在工程设计、施工管理、造价咨询等关联领域却存在明显知识短板。由于缺乏这

些关联专业知识,它们对全过程项目管理的统筹能力严重不足。在项目前期策划阶段,难以从专业角度为采购策略制定、设计方案优化提供有效建议;在后期履约服务中,也无法对合同执行、工程变更等情况进行专业评估与监督,难以提供坚实的专业支撑。协同能力维度方面,长期单一化的服务模式,使得招标代理机构缺乏与设计、监理、施工等多方主体的协同经验。在信息共享上,难以与其他主体实现高效、准确的信息传递;在流程衔接上,常出现环节脱节、工作重复等问题;数字化能力维度,多数机构仍过度依赖传统人工操作模式,在BIM技术应用、大数据分析、数字化招标平台搭建等方面存在显著短板。这使得它们难以实现招标信息与项目全周期信息的有效对接,导致服务效率低下、精准度不足,无法满足全过程工程咨询对数字化、智能化服务的需求。

4.2 能力升级三维框架

针对上述能力缺口,构建“专业能力—协同能力—数字化能力”三维升级框架势在必行。在专业能力升级方面,采取内部培训与外部引进相结合的方式。内部培训上,定期组织工程设计、造价管理、合同法律等关联领域的知识培训课程,邀请行业专家进行授课与指导;外部引进方面,积极招聘具有相关专业背景和丰富经验的人才,充实人才队伍。建立“招标+专业”的复合型人才培养体系,鼓励员工跨领域学习与实践。深度参与项目全生命周期实践,让员工在实际项目中积累前期策划与后期履约服务经验,提升全流程统筹能力。协同能力升级方面,搭建多方协同服务平台,利用信息化技术实现与设计、监理等机构的实时沟通与信息共享。建立常态化沟通机制,定期召开协同会议,及时解决合作中出现的问题。通过联合服务实践,让不同主体在项目中相互配合、相互学习,提升跨主体协调能力。制定协同服务标准流程,明确各环节责任边界与衔接节点,确保集成化服务能够顺畅推进,避免出现职责不清、工作推诿等现象。数字化能力升级方面,加大技术投入,引入先进的BIM招标管理系统、大数据风险预警平台等数字化工具。

4.3 分阶段实施策略

能力升级采用“基础筑牢—能力提升—融合创新”三阶段实施策略。第一阶段为基础筑牢阶段(1-2年),此阶段聚焦核心专业能力强化。开展招标采购与关联领域知识培训,制定详细的培训计划,邀请行业资深人士

授课,确保员工掌握必要的知识与技能。搭建基础数字化平台,实现招标流程线上化管理,提高流程的透明度与效率。与2-3家设计、监理机构建立初步合作关系,通过参与小型项目合作,积累协同服务经验,了解合作流程与注意事项^[4]。第二阶段为能力提升阶段(2-3年),深化全流程服务能力。全面参与项目前期策划与后期履约管理,从项目立项开始介入,提供全方位的服务。形成标准化服务流程,将每个环节的工作内容、质量标准等进行明确规定,确保服务的规范化。升级数字化平台,融入BIM与大数据技术,利用这些技术实现采购风险精准预警,提前发现潜在问题并采取措施。扩大合作伙伴范围,与更多优质的设计、监理机构建立合作关系,构建稳定的协同服务网络,提高协同服务的效率与质量。第三阶段为融合创新阶段(3-5年),实现与全过程工程咨询体系深度融合。打造“招标代理+多专业咨询”的集成化服务品牌,将招标代理服务与其他专业咨询服务有机结合,为客户提供一站式解决方案。构建智能化服务生态,依托数字化平台提供定制化服务方案,根据不同客户的需求与项目特点,提供个性化的服务。建立行业领先的人才培养与技术研发体系,持续投入资源进行人才培养与技术研发,保持机构在行业内的领先地位,形成可持续竞争优势。

结束语

全过程工程咨询是工程咨询行业发展的必然趋势,招标代理服务在此背景下需积极进行边界重构与能力升级。通过理论分析与实践路径设计,明确了服务边界动态扩展路径及能力升级方向。招标代理机构应顺应行业变革,主动作为,依据自身情况落实能力升级策略,提升服务价值与市场竞争力,在全过程工程咨询体系中找准定位,实现可持续发展,为工程建设高质量发展贡献力量。

参考文献

- [1]谢培青.建设工程招标代理服务存在的问题及提升措施探讨[J].江西建材,2024,(01):392-393.
- [2]武靖.建设工程招标代理服务质量的提升路径[J].中国招标,2024,(06):151-152.
- [3]张阳.全过程工程咨询背景下的建筑工程监理工作探究[J].房地产世界,2024,(13):143-145.
- [4]林开.全过程工程咨询背景下“造价+合同”风险控制模式探讨[J].宁波经济(财经视点),2024,(06):43-44.