

项目招标管理风险研究

王 刚

延长油田股份有限公司定边采油厂 陕西榆林 718600

摘 要: 本文主要针对目前招标过程中涉及的多种问题进行分析及提出相应的解决建议,以提高招标管理水平,降低风险。

关键词: 招标管理; 风险; 建议

一、关于招标程序中存在的风险及解决建议

1. 存在的风险

(1) 招标决策风险。一是招标人对当前市场行情研究不深而误判形势,前期设计工作不细致或技术资料不完善导致招标方式选择不当;二是因相关规定及市场行情了解不够、计量与计价方式不准确等问题,无法精确制定标底或招标控制价,不能核算出投标人成本的真实水平,导致“诱导投标人串标围标”、无人投标等情况,影响招标效率。

(2) 招标文件的编制风险。招标文件是整个招投标过程乃至工程项目实施全过程的纲领性文件,具有法律效力。招标文件编制不严谨影响招标效果。

(3) 招标程序审批及操作方式风险。首先,招标过程有很多文件和手续需要审批,每个环节都需要依据各级部门要求进行。虽然电子招投标系统已逐步具备较为完善的程序及流程,但是操作程序较为严格,考验相关人员操作的严谨性。其次,在招标工作中还存在职业道德风险,相关人员容易受到利益引诱,出现违规操作行为^[1]。

(4) 合同风险。中标通知书发出后,拒绝签订合同的风险,可能是双方或一方因客观条件限制没有签合同,或一方故意拖延拒签合同。

2. 解决建议

(1) 加强招标业务管理。一是企业建立招标工作监督机制,设立独立部门,加强监管力度;二是企业完善招标的管理制度,建立项目管理目标责任制度和风险防控应急处理方案,建立“招标项目投诉质疑案例分析制

度”相互借鉴防范并完善流程的审批程序;三是招标工作人员要加强业务学习,及时掌握最新的法律法规和相关政策,充分了解招标项目信息及市场行情,确保招标工作的顺利开展。

(2) 合理防控风险。根据招标项目的资金来源、项目特点等信息,制定科学合理的招标方式,通过制定严谨的招标方案规避风险;由相关专业部门对招标物资的市场行情深入细致了解和预测制定最高限价或标底;在招标文件中制定严密的合同条款转移或合理分担可预见的风险。

(3) 规范招标流程工作。制定招标文件范本、合同范本,规范招标各阶段的流程、管理手册等以指导工作。

二、关于项目实施阶段的风险问题及解决建议

1. 存在问题

(1) 在投资决策阶段因缺少对项目定位和技术上经济性的综合分析和全面科学的论证,容易造成投资决策的失误。

(2) 设计方案缺乏充分论证,难以优选最佳方案,导致项目投资概算不准确,容易造成投资规模和建设标准失控。

(3) 施工过程中,因边设计边施工边修改,容易造成投资浪费。

(4) 没有施工图预算,施工阶段的成本控制无可控制造价的依据,其成本控制容易出现失控的状态。

(5) 施工过程中易出现大量的设计变更和签证,即使施工方案不经济、施工措施不合理、建设标准高,也只能根据实事求是的原则,按照施工情况进行结算。另外,非标材料设备未事前定价等问题,也将导致结算阶段多方扯皮的尴尬局面。

2. 解决建议

(1) 对项目实施阶段实行造价控制,以概算价为最高限价,严格设置“价格红线”。

作者简介: 王刚,出生年月:1981.09,民族:汉族,性别:男,籍贯:陕西榆林,单位:延长油田股份有限公司定边采油厂,职位:业务主管,职称:中级经济师,主要研究方向:招投标管理。

(2) 加强施工图的内部审核,及时编制施工预算,施工前完成施工图预算编制,并作为进度款的支付依据。

(3) 加强施工合同的审核,合同订立须对合同的合法性、合理性、可操作性、严谨性、完整性进行全面审核,避免疏漏造成后续索赔风险。

(4) 加强施工过程的合同、变更管理和过程资料管理。应严格管理、审核工程变更及合同预算,确保每一份变更手续、材料齐全,避免给结算埋下隐患。

三、关于“快速发包”的风险问题及解决建议

1. 存在问题

采用简易程序进行公开招标,整个招标流程可在较短的时间内完成,但存在以下问题:一是取消技术标,不设评标专家对技术标进行评审,无法对投标人技术实力作出判断;二是在实际操作过程中,往往结合“费率招标”,商务标为下浮率或固定费率,实际所有招标风险由招标人承担;三是仅完成了招标程序而未达到招标的目的,增加了项目实施过程中管理的难度;四是仅能对投标人资信进行横向对比,无形中给投标人“资质高的企业有优势”的错觉,衍生出投标人转包、挂靠等违法行为^[2]。

2. 解决建议

(1) 优先采用模拟工程量清单方式招标。一是可选择以往类型较为相近已招标项目工程量清单,或者以往工程量清单组合,作为模拟工程量清单,由投标人自主报价;二是编制模拟工程量清单时,可将包含多种材料或工艺工程量清单拆分成多条单一材料或工艺工程量清单,在实际计量、结算时,通过组合,形成符合需要工程量清单,增强模拟工程量清单适用性;三是模拟工程量清单尽可能科学、合理,具有较广适用性和可延展性,避免实施时计量计价条款存在较大争议。

(2) 实行直观、简单的“实物量清单”计价模式,即以建筑安装就位后工程实体数量作为工程报价、计量、结算依据。

(3) 谨慎使用“费率报价”方式招标。使用费率报价方式招标,应明确结算的上限价格,同时尽可能详尽地约定计量、计价和结算的相关原则,避免在合同执行和结算过程中存在较大的自由裁量权和较大的合同风险。

(4) 措施费原则上以投标人报价进行包干,或以费率方式进行包干。约定有关原则,计费基数为实物量清单或工程量清单的结算总价,费率由投标人自主报价,不再调整。

(5) 建设工程为了实现快速开工的目标,可将场平

等较易计量计价的前期工程,先行以简易招标方式进行发包,在工程施工期间,后续工程再按正常基本建设程序,做深做细招标和工程管理工作。

四、关于“EPC”“设计施工一体化”模式的风险问题及解决建议

1. 存在问题

目前普遍采用的EPC、设计施工一体化等模式与“交钥匙工程”存在一定差异,项目实施的部分风险转移回招标人的同时,控制能力仍保留在承包单位手中。采取EPC等模式的项目往往在前期技术条件、投资及建设期不明确的情况下,再与前文所述快速发包、费率招标结合,不仅没有实现将建设风险转移给承包商的目的,又因前期研究不充分,导致投资及建设周期出现失控。同时,业主对工程实施的控制力度减弱,项目基本由承包单位把控,在其承接工程时也会考虑管理投入成本、利润、风险等因素致造价水平偏高^[3]。

2. 解决建议

在招标人有管理能力的条件下,减少EPC等模式的招标;采用EPC等模式时,充分做好项目前期技术分析、论证、可行性研究,尽量在完成方案设计后再采用EPC等模式;在招标过程中明确限定技术要求、方案要求、造价要求、工期要求,以此来达到控制价格、工期,同时简化招标人管理的风险。

五、关于最低价中标、控制下浮导致的投标企业恶性竞争问题及解决建议

1. 存在问题

在招标过程中,一些企业在投标竞争时采取大幅度降低工程报价,甚至低于成本价的方式进行竞争;同时,招标人又以年度平均中标下浮率、其他地方类似项目中标下浮率等为参考设置控制下浮率,导致报价上限被限制低于市场价。当施工企业以低于成本价的价格中标后,便会想方设法降低成本,给工程质量埋下隐患。

2. 解决建议

一是针对这种情况,实行标后跟踪审查制度,对招标标底和中标标底进行项目后评估,切实核算施工成本;二是在招标阶段尽量不设置控制下浮或控制下浮不宜过低,让投标人有充分空间进行竞争;三是在定标阶段采用排除最低价、或排除远低于市场成本价、平均价的方式,来限制投标人低于成本报价的行为。

六、关于定标方式的风险问题及解决建议

1. 存在问题

在招标采购实践中,公开招标项目定标方式采用定

性评审+直接票决的方式，非公开招标的定标形式采用经评审合理低价法，定标方式单一，定标委员廉政风险较大。

2. 解决建议

(1) 建议公开招标项目定标方式可采用综合评估法+票决的方式。

(2) 非公开招标项目的慎用最低价法推荐中标候选人，可适当考虑以有效招标报价中较低的价格（低于成本的除外）作为评标基准价。综合考虑投标单位的履约能力，资质条件，业绩等因素，最大限度地减少低价，对评审结果的影响。

七、结束语

建筑工程招标阶段的风险是与市场及企业自身管理密切相关，应根据实际情况及具体要求，控制招标风险造成的损失，提升经济效益及社会效益。

参考文献：

[1]胡星.建筑工程招投标的风险管理分析[J].建材与装饰, 2018(28): 186.

[2]陈晨.建设工程招投标管理风险识别理论研究[J].城市建设理论研究(电子版), 2014(5): 1-4.

[3]葛子杰.浅谈建筑工程招投标存在的问题及对策[J].科技创新导报, 2019, 486(18): 173-174.