

招投标采购管理各阶段存在的问题和应对策略

翁青怡

浙江省新能源投资集团股份有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i11.2012

[摘要] 招投标采购管理在公司经营管理中扮演着至关重要的角色,尤其是在新能源投资领域,并且招投标管理流程的完整性、合规性,关乎公司的经济效益与投资成效。然而在实际工作中,新能源行业招投标采购管理各阶段仍存在诸多问题,严重影响了工作的有序开展。鉴于此,必须加强对招投标采购管理各阶段存在的问题进行详细分析,旨在全面提升招投标管理质量与水平,推动公司业务高质量发展。

[关键词] 招投标采购管理; 存在问题; 应对策略

中图分类号: F253.2 **文献标识码:** A

The problems existing in each stage of bidding and procurement management and countermeasures

Qingyi Weng

Zhejiang Provincial New Energy Investment Group Co., Ltd

[Abstract] Bidding and bidding procurement management plays a crucial role in the company's operation and management, especially in the field of new energy investment, bidding and bidding management process integrity, compliance, related to the company's economic benefits and investment results. However, in the actual work, there are still many problems in the various stages of bidding and procurement management of the new energy industry, which seriously affect the orderly development of the work. In view of this, the study aims to comprehensively improve the quality and level of bidding and bidding management and promote the high-quality development of the company's business through a detailed analysis of the problems existing in each stage of bidding and procurement management.

[Key words] bidding and procurement management; Existing problems; Coping strategy

过去国内招投标市场比较混乱,围、串标现象比比皆是,使得如何提升招投标采购管理规范化水平已成为重要研究课题。而通过招投标采购方式确定中标(选)人旨在以公开、公平、公正为原则,有效提升采购效率与质量,从根本上推动公司招投标采购管理工作的健康运行,助力公司新能源项目有序实施。

1 招标采购全流程管理

1.1 采购策划阶段

采购方案科学策划,需围绕公司实际采购需求与长期发展战略目标进行。一方面,应结合公司历年采购开展情况,全面梳理公司采购项目及合同,制定年度采购需求计划,包括采购标的、采购数量、需求时间、采购方式、商务和技术要求等,确保需求的精准明确。另一方面,应基于采购需求计划,合理策划采购方案,保证方案具备可行性,以便后续实施。此阶段中,应利用科学评价体系,对各采购方案予以详细对比,综合考虑方案的效益、风险管理与合法合规性,筛选出最佳采购方案,真正做到采购需求的精细化管理^[1]。

1.2 采购实施阶段

对招投标采购实施过程进行管理,实质上是为了预防采购中出现的不对等、超出采购预算等情况^[2]。因此,为确保采购实施过程的透明性、高效性,亟须建立完善的采购管理与监督机制,让采购过程管理行之有效。该阶段工作包括严格筛选潜在供应商,对供应商实施动态化管理,保证供应商的资质与能力符合采购管理要求;设立专家评审团,详细审查招标文件,使其符合实际发展需求,规避超支风险;强化内部沟通工作,畅通采购信息,减少信息不对称现象;组建评标委员会,认真、公正、诚实、廉洁、勤勉地履行专家职责,遵守评标纪律;明确采购管理监督机制,真正实现对采购实施过程有效管理。

1.3 采购决策阶段

新能源项目全面进入平价时代,行业发展从政策驱动转向市场驱动。在以供需和价格信号为主导的市场化机制下,采购工作需提升市场化思维、开辟市场化途径、创新市场化模式。为了能在激烈的市场竞争中占据一席之地,各大供应商在打价格

战上下足功夫,力求实现效益最大化。因此,价格监督管理成为控制采购成本的有力举措,公司招标采购管理部门应建立价格监督体系,定期调研大宗商品价格突涨、能源产业链价格“失控”危机持续传导、硅料价格上涨、光伏产业链成本向下传递等风光设备相关的重要价格信息,分析市场价格走势,为投资项目的额估算及招标最高限价设置提供数据支撑。同时,建立采购决策机构,审查项目采购方式,审批采购流程。严格把控标审质量,坚持风险和问题导向,加强标前法律风险管控。重视提升采购从业人员业务能力水平,强化采购人员市场价格敏感度,掌握与供应商谈判技巧,在保证质优的前提下与价优者达成交易,将价格监督的作用全方位发挥出来^[1]。

1.4 采购跟踪管理阶段

采购质量直接关乎后续服务水平和使用效果,抓好质量水平是公司采购中的生命线。因而要建立采购跟踪管理体系,形成质量检验机制,全方位跟踪中标(选)项目后续服务及使用情况。现阶段,一些公司因缺乏相应的质量监督管理机制,在采购管理过程中出现产品质量以次充好、服务水平差强人意等不规范现象。一方面造成了资金浪费,增加企业管理成本;另一方面也对公司日常经营管理工作造成严重影响。因此,需做好采购后半篇文章,在采购合同中明确质量标准、服务要求、检验方法等,对采购物资、服务严格把控,确保其符合采购合同及公司技术要求。倘若发现物资货不对板、服务水平不尽如人意等问题,应及时与供应商沟通,采取退货、换货、更换服务人员、索赔等系列举措。同时建立合同履行情况跟踪管理机制,定期对合同履行情况与招标文件要求是否一致、进度款支付节点及物资质量情况等问题追踪检查,有效提升采购结果的服务、质量水平。

2 招标采购管理各阶段存在的问题

2.1 招标采购经费预算缺乏精细化规划

现阶段,公司在招标采购管理层面,并未形成短期与长期规划策略,未结合公司发展现状,灵活调整采购管理工作^[3]。在此背景下,容易造成采购计划与公司实际需求脱节,对资金的分配与使用效率产生不利影响。同时,公司各部门间职能也存在交叉管理现象,使采购管理过程中出现管理盲区,缺乏一以贯之的预算指导,导致采购结果与使用效率偏离预期。

2.2 招投标市场中的围标与陪标现象有待整治

“围标”与“陪标”现象频出,严重扰乱招投标的市场环境,亦是行业腐败的表现,与公平择优原则背道而驰。此类现象的出现,除了会扰乱市场秩序,增加业主的采购成本,还有极大可能会导致项目出现问题,损害公共利益^[2]。如,在投标中,部分缺乏资质的个人或公司,为了增加中标概率,会采取非法手段或是挂靠有相关资质证书的公司参与到投标中,提高中标机会,并采用不同公司名义进行投标承包采购任务,严重影响了市场的秩序与公平。

2.3 招标采购信息未进行有效宣传

目前,部分公司在招标采购工作中,缺乏专业人员,易造成招投标信息发布不及时、宣传力度弱等问题,直接限制了潜在投

标人参与度,使得招投标工作缺乏公平性与竞争性。在此情形下,外界无法及时了解招投标信息,对整个流程存在一知半解现象。此举对于潜在投标者而言,无疑是有失公允,会在一定程度上降低投标者的积极性,甚至会影响到其参与投标流程的动力,使其无法主动参与到招投标工作中。

2.4 评标阶段工作缺乏规范性

评标阶段作为招投标流程的核心环节,直接关系到采购决策的公正性与准确性。但目前评标工作存在诸多不规范问题,具体表现为部分企业评标中未严格遵循规则,导致潜在投标者无法获得公平竞标机会,影响招投标充分竞争。部分企业规避监督检查,在有关部门监督时,采用规避手段,影响监督检查有效性。加之评标委员行为不规范,未严格依据评标标准与程序开展评标工作,甚至出现滥用职权为供应商提供便利现象,影响评标公平性。

3 招标采购管理各阶段问题的应对策略

3.1 合理编制招标文件,抓住招标主动权

在制定招标文件时,应贴合公司实际,根据项目特性制定与公司需求相契合的方案。采取多部门联合审查方式,对已有的招标方案不合理之处进行相应的调整、精准识别及合理化改进^[4]。通过联合审查方式,精准把握采购需求及技术要求,抓住招标方主动权。同时需不断提升招标文件专业度,标书中应详细阐述技术要求和产品参数、评标办法、资质门槛等。评标方法选择是招标方案中关键一环,需要以灵活性与多样性适应不同项目的发展需求。因此,要对已有的评标方法进行创新,因地制宜进行设计,使其朝着多元化与灵活性的方向持续发展。可以采用一些数学模型、综合评分系统等现代化的工具,依据项目特性进行相应调整,确保评标结果更具有精准性。从预算控制角度,公司在进行招投标工作时,要全面了解市场同期类似项目中标情况、中标价格等信息,做深做细市场调研,合理编制采购预算,最终获得质美价廉的产品与服务,掌握招标主动权,不断提升公司行业竞争力。

3.2 严厉打击“围标”“陪标”行为,实施零容忍

围标、陪标等行为的出现,以追求经济利益作为核心,不仅会影响到项目的经济健康,严重扰乱了招投标市场,还对国家与社会的公共利益产生了损害。因此,应采取有效举措,以“零容忍”的态度杜绝与打击此类行为。首先,公司应建立多部门联动机制,切实发挥监督作用。如,采购部门与纪检监督部门形成常态化联系与横向协作,强化责任主导,坚持目标导向和问题导向,重视标前管理,加强过程管控,规范采购行为,提高采购质量。借助此机制,提高对围标、串标、陪标等行为的打击力度。其次,用好大数据,精准识别围串标行为。信息时代到来,让大数据技术、云计算、人工智能等技术广泛应用于公司发展的各环节中,例如,通过大数据技术分析投标文件中的相似性、价格波动异常性、投标者之间的异常联系等,系统自动触发预警,采购部门核查异常情况,让围串标无处藏匿。实行全过程动态监控,对投标文件的提交、评标等环节全程监督,杜绝违规行为的出现,

让招标工作在阳光下运行。最后,应加大处罚力度,形成法律震慑效应。为了提高招投标市场的公平性、公正性,要针对查实的围标串标等行为,予以严格处罚^[5]。例如,不仅要在经济处罚上着手,还应追求责任人的刑事责任,树立法律权威,发挥警示与预防双重功效。通过此项举措,营造公平、和谐的招投标市场环境,确保所有参与者皆能在平等条件下竞争,促进资源与市场的有序发展。

3.3 优化构建与维护专家库体系

为了确保招投标活动的公平性、合理性、专业性及高效性,构建与优化评标专家库不可或缺。具体而言,要对已有的专家资质进行审查,形成专家资质长效审查机制,就候选专家的专业背景、从业经历、业绩成果、职业道德规范等方面开展评估工作,确保其可担任评标专家。同时,建立常态化的评估体系,定期对库内专家开展评价。例如,对入库专家的法律法规意识、最新技术动态、评审标准、职业道德等方面开展培训工作,提高其专业能力,使其评审能力、专业知识、职业素养等能与时俱进,紧跟时代发展的步伐,真正做到持证上岗。其次,做好评估记录工作,及时发现与解决问题^[6]。例如,在评标中,将电子化记录系统引入其中,对专家评审过程与意见详细记录,一旦发现问题则要对事件进行溯源,将不利影响降到最低。倘若在此过程中,发现专家出现违规行为,应立即启动问责机制,依据专家事情严重性采取相应惩罚,包括口头警告、暂停评审资格、取消专家资格等,确保评审工作的公正公平性。

3.4 推进招标采购机制创新

全面对接国际高标准经贸规则,吸取国外先进经验,因地制宜优化国内招标采购方式。支持企业集中组织实施招标采购,探索形成符合企业生产经营和供应链管理需要的招标采购管理机制。适时改进评标方法和评标机制,规范经评审的最低投标价法适用范围,一般适用于具有通用技术、性能标准或者招标人对技术、性能没有特殊要求的招标项目。全面推广网络远程异地

评标,推行隐藏投标人信息的暗标评审,提升评标质量效率。健全招标代理机构服务机制,制定招标代理服务标准和行为规范,加强招标代理行业自律。完善招标人根据委托合同管理约束招标代理活动的机制,加快推进招标采购专业人员能力评价工作,提升招标采购专业服务水平。

4 结语

综上所述,招投标采购管理是公司业务发展中的重要环节,对项目投资成本控制起着至关重要的作用。但由于招投标采购管理各阶段仍存在许多亟待解决的问题,会对公司项目产生严重的负面影响,甚至造成项目成本徒增现象。因此,亟需针对问题提出切实可行的解决对策,以多种策略与手段解决招投标采购管理中存在的问题,推动招投标采购管理工作能有序实施,真正推动公司实现可持续发展。

[参考文献]

- [1]张曦.如何做好招投标采购管理[J].中国房地产业,2021(29):232-233.
- [2]贵雅丽.招投标采购管理各阶段存在的问题和对策研究[J].中国战略新兴产业,2020(42):183,185.
- [3]刘佳.项目招投标管理中存在问题的分析与应对策略的研究[J].中国科技投资,2021(18):153-155.
- [4]张晓宁.工程项目招投标环节存在的突出问题及应对策略[J].科技风,2020(9):222.
- [5]李冬菊.浅析招投标采购管理中合同风险管理策略[J].百科论坛电子杂志,2021(13):28.
- [6]王赛.探究招投标采购管理中合同风险管理要点[J].首席财务官,2021(23):60-61.

作者简介:

翁青怡(1988--),女,汉族,浙江省丽水市人,研究生,中级经济师,研究方向:招标采购、工程项目管理。