

# 关于招标投标管理现状及风险浅析

陈 蓓

[中海石油(中国)有限公司天津分公司, 天津, 300459]

随着市场经济的不断发展,石油化工企业想要在市场经济的大环境中谋求生存和发展就必须加强招标投标管理,提高招标投标管理水平,为企业有效控制成本、推动市场经济健康发展提供助力。基于此,本文先概述石油企业招标投标管理现状,再分析招标投标管理对策、工程项目招标投标风险类型以及工程项目招标投标中的风险管理措施。

## 一、石油企业招标投标管理现状

### (一)行政干预较为严重

在招标投标管理的过程中,部分石油企业存在行政权力越权干预的问题,如果没有及时有效地解决,便容易出现关系标、权力标等不良问题。同时,企业管理层在招标投标管理中没有对依法招标足够重视,前期缺乏完备的准备工作,一些管理人员通过简化工作流程或改变招标投标形式提高工作效率,却使得工作出现了诸多问题。另外,还有些企业非法使用行政权力干预招标投标管理工作,违背了相应操作流程和程序要求,从而导致陪标、串标等问题。部分单位的领导人员干预工程项目招标投标过程,导致投标方无法在公平的环境下竞争,进而严重影响招标投标的管理效果。

### (二)违规现象比较突出

除了上述问题,石油企业招标投标管理中还存在其他问题,如有偿陪标、投标联盟等,这些违规情况违背了国家相关规定,不符合市场发展规律。另外,有些不具备资质的企业会挂靠在实力强大的企业下参与投标,从而干扰招标投标的正常秩序,为后期石油工程项目的质量安全埋下严重隐患。

## 二、招标投标管理对策

### (一)完善招标投标相关法律制度

石油企业在开展招标投标工作前,应当对国家相关规定进行深入研究,明确招标投标的管理方法,确保自己的每项行为都符合国家法律法规的规定,然后在符合规定的基础上开展招标投标工作。此外,在招标投标的过程中时常会出现不发放评标人员费用的问题,对此,企业应当尽可能地和上级部门沟通,采用合理的方式为评委争取一定报酬,从而激励评委的工作积极性,使其能更好地完成工作。在招标投标过程中,如果当地政府的规范和定位有所偏差,

企业可以积极利用法律手段来保障自身的合法权益。另外,还应当尽快完善石油企业内部的招标投标管理制度,优化招标投标工作流程,加强对招标投标过程的管理。

### (二)加强招标投标各环节管理

企业应当加强管理石油工程项目招标投标过程中的招标、投标、开标、评标、定标等各个环节和具体工作。第一,要保证招标投标各个环节的透明化管理,提前将准备工作做好,并拟定完善招标文件,公正、严肃地对待招标投标文件。第二,在投标阶段,应当遵守采购法,加强对竞争过程的管理,为招标投标创造更好的工作环境。第三,在开标环节,应当提前拟定开标的会议形式,并对开标环节的规范做出明确规定,以此约束企业和承包商的行为,优化评标环境。第四,在评标和定标过程中应当加强监督并且做好成本控制,以此杜绝招标投标过程中的违法违规行为。

### (三)加强跟踪管理

加强跟踪管理能够更好地控制石油企业招标投标项目管理的流程以及工程项目建设的质量安全。在石油工程项目招标投标管理中,选择完中标单位后,还应当现场考察和监管中标单位的施工现场实际情况,以此确保工程项目按时且保质保量地完成施工作业。另外,招标方和投标方还应建立跟踪管理合同,做好现场监督和施工现场管理工作,随时监督检查施工材料,确保所有材料满足标准要求,所有操作流程符合规定,所有技术水平达到标准。

### (四)强化专家库的管理工作

评标专家在很大程度上决定了招标投标的质量,因此,企业需要加强对评标专家库的管理,一方面分类细化技术专家库,另一方面在抽取评标专家的过程中充分分析评标人员的业务和技术特长。评标专家应当对招标投标项目的行业、专业情况等有着深入了解和丰富知识,以更好地开展评标工作。另外,为更好地保障评标的公平公正,可以积极利用评委责任终身制,加强对评标专家的考核,严格审核评标专业,定期替换和填补评标专家库。

## 三、工程项目招标投标风险类型

想要强化工程项目招标投标风险控制,首先需要对外风险类型进行了解和细化,确保防控措施的针对性和

有效性。具体来讲,招投标风险主要来自以下方面。

### (一)环境风险

工程项目招投标的环境风险主要包括自然风险、社会风险和市场风险等,其中自然风险包括地震、泥石流、洪水等自然灾害;社会风险主要是指社会突发事件;市场风险主要包括货币利率、项目所在区域经济形势变化等。工程项目招投标过程中如果出现以上风险,既会阻碍工作的开展,也不利于工作水平的提升。同时,如果出现了以上风险,那么工程项目竞标单位可能会由于成本费用大大增加而退出竞争,导致项目招投标成本增加,进而对招投标工作的实践应用产生不良影响。

### (二)招标决策风险

决策风险是工程项目招投标工作计划过程中十分重要的影响因素,其关系着工作计划的实施效果。具体而言,其重要性主要体现在以下三方面。其一,存在招投标方式选择风险。不管是公开招标还是邀请招标方式,在工程项目实践中都会受到招标范围、投标人实力等因素的影响,因此,招投标工作质量在很大程度上会受到这些因素的限制。其二,承包方式的选择风险。单价包干和总价包干是常见的两种承包方式,招标人如果采用单价包干,则便于项目整体管理、工程变更以及项目结算等,不过如果发生了工程量改变的情况,那相应的成本费用会增加,进而使工程项目投资风险增加,对工程结算产生不良影响。其三,其他方面的风险。除了上述两点风险,如果存在工程项目投标人的资质设置不当、缺乏适用性强的评标方法、不合理的工程量清单编制方法等情况,也会导致招投标决策风险增加,对招投标工作落实产生不良影响。

### (三)评标风险

工程项目招投标工作效率会受到评标风险的影响,如果出现评标问题,那么会造成评标结果应用价值降低。具体来讲,评标风险主要包括两点。其一,评标专家选择不当或者没有合理管理评标程序等造成无法保障项目评标工作质量;其二,工程项目建设进度、投资成本等受到评标问题影响无法高效开展招投标工作。

## 四、工程项目招投标中的风险管理措施

### (一)提前对招投标中的风险进行预判

工程项目风险预测需要全面考虑,不可以单纯地评估某项风险。通过合理地预测可能出现的风险,并分析其原因,能够有效规避各类不良现象的发生。风险评估是工程项目管理工作中十分复杂的内容之一,需要考虑众多复杂、广泛的因素。例如,一些关键性设备在施工过程中如果出现质量问题或

者延期进场,则可能对其他设备运转安装产生不良影响,甚至造成整个工期的延误,损害企业或者客户的利益。

### (二)及时制订化解风险的方案

及时有效地化解可能出现的问题是降低工程项目建设过程中风险的有效方法。管理人员应当提前制订风险应对方案,以避免施工中出现问题而无法及时处理,造成问题扩大,产生严重后果。发生风险时,工作人员应当对风险产生的原因进行深入分析,明确原因后,再针对可能出现的问题做好预防方案。或者,也可以利用保险等方法转移风险,规避可能发生的问题。例如,企业在施工中都需要使用大型设备,在配送过程中,如果大型设备的配件出现问题便会直接对工程项目的建设进度产生影响。对此,管理人员可以采取额外保险的方式来让第三方承担可能产生的风险和后果,从而达到降低风险和企业经济损失的目的。

### (三)将风险问题的发生控制到最小化

在工程项目招投标初期制订合理的风险控制方案和体系,是避免招投标工作风险发生的最好办法。在招投标初期,可以设立专门部门或者人员对某个环节或某项工作进行针对性处理,由负责人全权处理某项工作,如此,出现问题时便能第一时间找到负责人。发生风险时,如果没有及时发现并处理,便很可能影响招投标工作的顺利完成,对此,管理人员应当第一时间处理好出现的风险。在预判阶段如果没有预料到可能出现的问题,那么就需要在现场评估识别可能出现的风险,并尽快制订处理方案,将风险影响降低,避免问题扩大化。

## 五、结语

作为我国支柱企业之一,石油企业在市场经济发展中占据着重要位置,石化工程的建设质量会直接受企业招投标管理水平的影响。因此,石油企业应正视招投标管理中的一些常见问题,并深入分析这些问题产生的原因,然后及时采取有效措施解决问题,为工程项目招投标工作创造一个公平公正的环境。同时,风险管理是工程项目招投标工作中必不可少的环节,企业竞争力和未来发展情况会直接受到招投标风险管理效果的影响。因此,想要保证招投标工作的顺利完成,就必须加强风险管控。招投标双方应当加强对招投标环节风险控制的重视,预判可能出现的风险,在科学分析后制订合理的应对预案,以保证招投标工作的顺利完成。

【作者简介】陈蓓,中海石油(中国)有限公司天津分公司。