

浅谈国际项目投标中采办的风险与控制管理

张荷枝¹, 林春杰², 孙哲³

¹中国石油管道局工程有限公司, 河北 廊坊

²西藏青藏石油管道有限公司, 西藏 拉萨

³中国石油管道局工程有限公司第一分公司, 河北 廊坊

收稿日期: 2022年2月24日; 录用日期: 2022年3月18日; 发布日期: 2022年3月28日

摘要

在国际工程建设行业投标过程中, 采办工作是整个项目执行过程中的关键环节, 加强采办管理工作是企业降低成本的重要途径, 是保证工程建设服务质量的重要手段, 是获取项目利润的主要来源。本文重点分析了国际项目中采办管理工作存在的主要风险以及采取的相应防范措施, 对控制后期中标项目执行起着非常重要的作用, 对国际项目采办管理工作具有重要的借鉴意义。

关键词

投标风险, 控制, 管理

Simple Analysis on the Risk and Control Management of Procurement in International Project Bidding

Hezhi Zhang¹, Chunjie Lin², Zhe Sun³

¹China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei

²Tibet Qingzang Petroleum Pipeline Co. Ltd., Lhasa Tibet

³No.1 Branch Company of China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei

Received: Feb. 24th, 2022; accepted: Mar. 18th, 2022; published: Mar. 28th, 2022

Abstract

In the bidding process of the international engineering construction industry, procurement is a key link in the entire project execution process. Strengthening procurement management is an

文章引用: 张荷枝, 林春杰, 孙哲. 浅谈国际项目投标中采办的风险与控制管理[J]. 石油天然气学报, 2022, 44(1): 42-46. DOI: 10.12677/jogt.2022.441007

important way for enterprises to reduce costs, an important means to ensure the quality of engineering construction services, and the main source of project profits. This paper focuses on analyzing the main risks of procurement management in international projects and the corresponding preventive measures, which plays a very important role in controlling the execution of bid-winning projects in the later stage, and have important reference significance for international project procurement management.

Keywords

Bidding Risk, Control, Management

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在 EPC 投标项目, 询价阶段的风险与预防对项目投标的初级阶段有着重要的影响, 做好投标阶段的准备工作, 对控制后期中标项目的质量、成本、进度起着非常重要的作用。所以要求采办相关人员需要加强业务学习, 提高自身业务能力以及业务质量, 建立完善的督办体系以及供应商评价体系, 通过投标程序的标准化, 专业化能够使投标人员有计划的控制好各项工作的时间节点, 合理规避投标风险, 全面系统的做好投标工作[1]。

2. 投标管理工作的现状

近年来海外招标项目较多, 很多招标信息来自网站或业主方的直接投标邀请, 在工作处理上投标相关人员对项目背景缺乏充分的了解, 无法形成有针对性的技术方案以及商务报价策略, 导致陪标、流标等现象发生, 直接影响了中标率, 极大浪费了项目资源分配, 造成额外资金成本和人力成本, 不利于项目长期发展[2]。

3. 投标管理工作存在的问题

(一) 技术方面存在的问题

1) 设计工作存在的问题

一方面, 业主招标阶段的技术文件处于设计初设阶段, 技术文件不全。多数项目只有设计总图, 没有数据单规格书, 投标阶段中经常面临设计参数不全的问题。这将导致三方面的问题: 第一, 直接影响了询价进度, 并使供应商所供产品选型造成偏差, 进而影响商务报价的准确性; 第二, 技术参数较为模糊, 导致在询价阶段产生的多次澄清, 对商务方案的提交产生延期的隐患; 第三, 业主的设计理念与供应商的技术偏差在工艺, 仪表, 机械等专业影响颇大, 直接导致后期采购成本增加。另一方面, 技术文件频繁变更。MTO 料单升级过快, 直接影响了询价计划与进展, 造成重复性工作, 影响了询价阶段的工作效率。

2) 采办工作存在的问题

技术方案的编制包括采办执行计划, 人力资源计划以及工期等, 在制定过程中由于缺乏对投标文件的认真研读, 了解不深入, 投标人员经验不足等一些非技术性原因, 导致投标文件在业主技术方案评审

阶段多次澄清,技术方案最终无法通过业主的审核等问题。

(二) 商务方面存在的问题

1) 询价存在的问题

第一,缺乏有效的沟通机制。在项目的投标阶段,因缺乏与国内外供应商之间行之有效的沟通,出现厂家拒绝报价,延迟报价,不愿意配合等现象;第二,缺少满足设计要求的供应商资源。业主短名单所提供的供货商无法满足询价物资的标准,规范,选型等问题。供应商所供应产品不符合技术文件要求或无相关可供应的产品;第三,供应商资源储备匮乏。在本地供应商资源的选择上较为被动,增加了投标报价的风险,无法保证报价的竞争性。

2) 报价整理存在的问题

投标报价整理不足。商务报价的选择与调整是整个投标阶段的核心工作,直接决定了采购成本的高低。

3) 督办工作存在的问题

督办工作不及时,方式方法不正确。督办工作贯穿整个投标阶段,往往在询价文件发出之后,相关人员对采办包的及时跟进,督办的方式方法,直接决定了报价的收集。在实际投标中,相关人员的综合素质,职业素养,工作习惯都成为了督办工作中的不可控因素。

4. 投标管理问题的解决措施

(一) 明确投标策略思路

首先,要做好充足的市场调研工作,有必要的需要进行客户拜访,与业主面对面的交流,减少信息不对称影响的投标方案的制定,使我方能够对投标项目进行分析与甄选,放弃不值得参与的项目,调配资源形成合力争取到对我方有优势的重点项目,力争中标。其次,收集竞争对手的信息,分析竞争对手的报价策略,可以便于投标组制定合理的投标方案。最后,使相关人员加深对项目背景的了解如项目启动会等,可有效的促进施工,质量,采办等部门的沟通,使我方可以更好的分析自身的优势与劣势,无论在投标阶段还是项目执行阶段都有着举足轻重的作用[3]。

(二) 强化投标技术能力与水平

1) 建立信息互通共享机制,强化投标沟通能力

一方面,充分理解业主招标文件,加强业务人员初审能力。往往招标文件或技术文件中的一些关键物资,业主有指定的供应商。充分的分析和理解招标文件,可使我方避免产生不必要的工作量。另一方面,收到招标文件后,需认真对技术文件、工程料单进行分析与核对。积极与设计进行沟通索取相应文件,确保询价文件发出的完整性和有效性。对设计无法提供相应图纸与技术文件的,需要设计尽量补充物资描述,确保厂家根据我方提供的参数可报出相应产品的价格。

2) 制定精细化方案,提高投标技术水平

技术方案编制过程中要注意 3 点:第一,要对招标文件要进行彻底的研读以及充分的理解,才能对业主提出的要求进行逐条的响应;第二,对招标文件中的叙述疑惑或者概念模糊不清的及时进行总结和记录,向业主集中进行澄清;第三,对设计或业主返回的意见认真了解,避免因为低级错误导致文件的多次流转[4]。

(三) 提升采办效率与效益

1) 做好供应商与设计方案精准化匹配

第一,加强供应商风险识别,降低询价风险。加强对其资金状况、财务报告、公司信誉、供货业绩等方面进行充分调查和了解。第二,加强供应商寻源,施工供应商分级管理。鉴于业主对供应商属地化

要求越来越严格,需要大力拓展本地供应商资源,充分利用展会,互联网搜索,在建项目推荐等渠道,与供应商建立长期合作关系。第三,优化供应商选择,预防质量风险。在供应商的筛选上,化被动为主动。根据各地区的市场情况建立供应商资源数据库,有利于投标以及在建项目中供应商的选择,逐步降低投标以及采购风险,并将供货商开发常规化,加强供货商资源储备管理。第四,建立有效沟通机制,供应商管理常态化。包括:与供应商建立合作关系,并注重与供应商关系的维护;加强与供应商的沟通联系,邀请潜在供应商进行会谈与交流;做好供应商人员对接工作,建立联系清单;在投标阶段,针对各采办包供应商的合作情况,要求业务人员做好对供应商的评价。

2) 加强报价分析管理,做好整理阶段风险控制

报价的收集与整理工作是整个投标工作的重中之重,为了能够更合理的权衡厂家报价,保证价格的准确性。第一,做好报价质量控制。在询价过程中,普通物资一般会要求返回两家以上价格,关键性的机械设备尽力保证收集三家以上报价,保证报价的质量与有效性。第二,加强数据分析,比价、议价能力,对收集到的报价做好复核工作。例如:所报设备参数是否准确,币种是否符合要求,数量是否有误,价格是否符合市场趋势等。并将其投标价格与同等水平厂家进行比较,也可参考其他中标项目的价格,保证所收集到的价格具有竞争性。

3) 完善督办体系和规范化投标管理

加强督办过程的规范化管理,提升采办工作效率。需要确立督办体系以及预警机制,对所有物资在询价过程中的进展情况、状态和存在问题可以做到风险识别,制定风险管理持续改进措施,有效降低风险发生频率:第一,建立高效的督办机制以及预警机制,提升督办质量。询价文件发出后,业务人员需要及时跟进进展并对问题进行记录总结,形成日记录,周总结的良好督办机制,并对供应商进行电话访谈以便更好的了解工作进展。在报价截止日期前3天进行电话预警,到期未提交的进行再次邮件提示。预期有迟提交报价或拒绝报价风险的,需要寻找短名单外供应商进行补发询价,对供应商选择顺利为:国际知名供应商,国内知名制造商,本地贸易商。第二,提升业务人员综合能力,规避采办风险。尤其是与国外制造商的沟通能力。确保供货商能够按照计划节点提交商务响应文件。督办能力,充分体现了采办人员的综合素质。第三,注重平台搭建,建立文件统计表。对业主、设计或供货商未按时反馈的文件及时跟踪。积极跟踪文件的流转情况,不等不拖不靠,明确各采办包人员的分工[5][6]。

5. 多措并举提升投标工作风险管控能力

投标阶段的准备工作,对控制后期中标项目的质量、成本、进度起着非常重要的作用。近几年,国际市场不断向新的地区蔓延,投标工作的精细化管理使我单位在国际市场上影响力进一步加强,在2019年初授标的某项目的投标过程中,因询价时间较短,料单版本升级较为频繁,工艺要求较为复杂,为保证关键物资 RTP、RTR 管报价的有效性与及时性,投标相关人员在2018年3月邀请沙特 RTR/RTP 管制造商 FUTURE PIPES 进行面对面洽谈,RTR/RTP Pipe 最终报价在原有基础上调降了15%,大幅降低了投标成本,为项目中标奠定了基础,有力的支持了国际项目的发展。投标工作任重而道远,只有树立良好的职业道德意识、风险意识和服务意识是做好投标工作的根基,建立有效的沟通机制以及各项投标体系,使业务人员具备较高的综合素质,才能提升投标质量,提高整体的投标水平。做到把风险防范在前,将风险转化为项目稳健发展的新机遇。

参考文献

- [1] 刘尔烈,朱建元. 工程建设项目的招标与投标[M]. 北京: 人民法院出版社, 2000.
- [2] 刘朦. 工程招投标阶段造价管理思路[J]. 合作经济与科技, 2011(20): 46-47.

- [3] 赵桂锋. 谈招投标阶段工程造价的控制[J]. 广东建材, 2011(6): 183-185.
- [4] 刘晓丽. 浅谈招投标阶段工程造价管理[J]. 中国水运(下半月), 2008, 8(10): 199-200.
- [5] 林珊珊. 探讨工程招投标阶段造价控制与管理[J]. 福建建材, 2015(1): 102-103.
- [6] 刘茜. 工程造价过程控制管理研究[D]: [硕士学位论文]. 天津: 天津工业大学, 2016.