

建筑工程招投标中的风险管理措施研究

王军¹ 崔昌辉² 邢学浅³

1. 聊城市住建局招标办, 2. 东阿县建筑公司, 3. 聊城市东昌路桥工程有限公司

摘要: 本文对招投标进程中应该校对的地方进行了探讨, 以避免建筑工程招投标中发生法律责任, 从而减轻投资项目经济损失。在借助建筑工程以招投标探寻工程承建商的过程中, 通过对可能存在的风险进行勘察、预测、改正, 并选取相应的措施, 以此有效控制和回避工程项目实行过程的风险, 保证最后效益与预期效益的不相悖, 从而达到工程项目的整体需求。

关键词: 建筑工程; 招投标; 风险管理

【DOI】 10.12254/j.issn.2096-6539.2023.04.083

一、绪论

由于在招投标工作中使用比较广泛, 对各个方面的研发立项、基础建设工程、材料购买以及服务性购买活动等均有涉及, 其应用率最大的地方就是在建设项目施工方面, 一般可以做到百分之八十左右。据估算, 中国重大基础设施、重要公共服务建设项目施工各方面全部都要通过国际招标流程完成。而个别地方在以招投标方式完成建筑材料采购后的实际应用率将靠近百分之九十左右。建筑工程实质是一个所需资金多、程序复杂、周期不短、参加人员素质高的项目。建筑工程招投标风险在企业运作里有着参考价值, 特别是风险管理, 企业能够利用提早分析风险、有效地推断企业会带来的风险, 并落实有效的风险防治办法。近代大多数的建设项目都通过招投标方式来确定承包商, 而防控风险不善于产生混乱等问题, 进而影响项目质量、进度。对企业的招投标工作来说, 为了获得更好的经济效益和社会效益, 需要在日常工作中开展风险管理工作, 这样才能保证企业获得预期效果^[1]。

二、建筑工程招投标风险管理的内容和方法

(一) 建筑工程招投标风险管理的内容

企业在制造运营过程中要制定合理的风险防治办法, 深度度量各个环节存在的风险, 很好地防范以及预防未明的风险, 完成工程项目的总体要求。企业内部的风险管理系数比外部风险管理系数更大, 其涉及的覆盖面与内容也甚广。因此风险管理部门要在风险体制规划中融入许多风险因素, 要在日常工作中开展风险管理工作, 这也是企业减少损失的根本保障。建筑工程招投标风险管理的主要内容如图2-1所示^[2]。

(二) 建筑工程招投标风险管理的方法

1. 风险数据的搜集与处理

政策风险、行业环境以及经济现状是企业开展招投标工作的考量因素, 企业要派人采集以及汇总相应的风险资料, 并实施全面分析考量, 最后指明好风险的来源以及种类, 以此分析招投标活动对企业带来的影响以及风险^[3]。

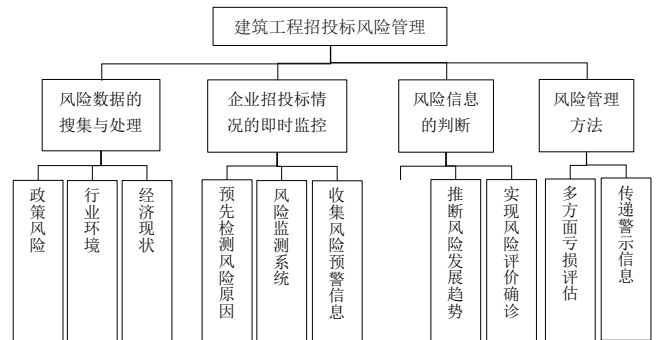


图2-1 建筑工程招投标风险管理的主要内容

2. 风险管理系统对企业招投标情况的即时监控

首先, 因为整个招投标活动存在的风险信息都缺一不可, 因此企业可以预先检测好自身所存在的风险原因和类型; 再之, 要对风险的监测系统有着明晰的直觉, 并按照这些变化进行主动应对。及时收集各个时段的风险预警信息, 以便做到不再出同样的错^[4]。

3. 风险信息的判断

风险信息判断环节的主要目标就是发现最主要的危害, 从而推断其发展趋势, 发展过程及其所处背景, 如此就可以实现了风险评价和确诊的目的^[5]。

4. 风险管理方法

企业靠前期准备对招投标的不良后果做出了多方面亏损评估后, 由企业预警管理中心在第一时间, 按照可能造成的危害以及行业风险产生的原因将公司警示信息传递给其企业招标人以及有关责任人^[6]。

(三) 建筑工程招投标风险类别

1. 生产商排序的财务风险

在整理房地产供应商标书时, 由于大多数公司都将职权过分聚集在常务副办公厅和经济部内, 而招标方式工作没有第三方的有效监管, 使得对业绩、数量、售价等计量指标都无法进行精确评价; 其次, 建筑行业招标管理工作的经济风险。目前, 其他部门的招标和监督工作不透明、不公平, 难以实现公平的招标管理。所以在开始进行建设项目时, 一些经营能力较差的供应商无法抵御一定的风险, 或缺乏一定的处理措施, 在建设项目过程中可能产生通货膨胀、财务危机、劳动力短缺、工资拖欠等各类经营问题。

2. 指标计划拟定的技术风险

整个招投标活动的结果都需要招投标管理的效率保障, 因为招投标管理是中国房地产企业开展国际招标计划的重要基石。当前, 大多数房产公司仍然是实行合约经济部负责制定、常务副总主管审核的制定方法, 不过由于地产项目数量的逐步增加, 规划进程以及具体的

执行状况有着很大差异，上述各项技术问题都会导致地产公司的产品质量和效率受到影响。

3. 企业招标管理人员风险

公司要对自己的人才激励机制和内部培训制度加以规范，这主要是因为公司的发展速度和内部人员调动较快，新的招投标人才很容易由于自身疏忽，进而引发人才危机。倘若在公司中进行招投标工作时，人员仍然维持在高度集中的工作方法，则或许会因为董事长和老总相互之间的意见不和而造成判断有误，使得现场工程人员根本无法投入到具体决策工作中，进而造成发包方案错误、工艺条件不严谨、施工时间拖延、意见表达不明确等，这都是属于高人员风险的类型。

三、房地产项目招投标风险管理存在的问题

A住宅项目占地约115亩，位于江西省南昌市湾里区磨盘山兴湾大道西侧，于2019年5月获得立项批准，计划实现总收入约为6.2亿元。项目的总建筑面积约为12.3万平方米，其中包括23栋居民楼，作为纯住宅项目进行开发。地上建筑面积约8.3万平方米，容积率1.09%，建筑密度19%，绿地率达到39%。A住宅项目的资金来源主要有两个方面：一是J公司的拨款支持，二是项目销售所产生的回款。项目以人车分流的山地建筑形式，充分利用地势高差，使得车库采光和通风得到优化。项目内的低密度建筑群与周边环境相得益彰。西侧拥有繁茂的树木的山地公园以及人工湖，为居民提供了宜人的休闲居住和度假环境。

（一）招投标风险管理水平较低

在A房地产工程项目中，招投标风险管理水平较低。J房地产开发责任有限公司在招投标过程中存在一定的风险识别和管理不足。尽管公司已有内部控制管理手册和相关规定，但在实际操作中可能未完全遵循这些规定。企业应按照规定的方式及程度进行风险评估，从企业层面和业务流程层面识别风险事件。然而，由于公司在风险识别和评估方面存在缺陷，在综合考虑风险发生层次、应对策略和重要性等级时，未能充分权衡各种因素，从而影响了风险管理的效果。为了管理业务流程层面的风险并维护企业层面的风险，公司应构建风险数据库。然而，在当前的风险管理水平下，这个数据库未能充分发挥作用，导致风险在企业内部得不到有效的控制。J房地产开发责任有限公司应加强对内部控制管理手册和相关规定的执行力度，完善风险识别和评估机制，以及充分利用风险数据库来控制企业和业务流程层面的风险。

（二）应对经济风险的能力较弱

A房地产项目在竞标过程中，选用邀请性投标的做法，有可能使得招标环节失去公平竞争原则，未能对其他参与竞争的单位给予公正对待。因此，可能导致实力欠佳的公司加入其中，对后续执行阶段的抵御经济风险的能力产生不良影响。这类状况可能会引发资金流断裂、劳动力缺口、财务危机扩大以及有关资源成本攀升等诸多问题。由此，对项目总体推进进程产生负面作

用，进一步提升开发中的风险。

在A房地产项目的整体评标流程中，未能引入第三方对于招标投标管理职责的有效监察。虽然相关公司已经制定了众多的规则和条例，然而在缺少专门监督机制的情况下，保证这些建制得以贯彻落实成为一大难题，实际操作过程中很难确保这些规定得到有效执行。在这样的背景下，经济风险有可能随之而来，从而对项目追求投资回报最大化的目标产生潜在的不良影响。

招标投标定标结果审查过程中，管理团队的组成对其产生直接作用。在J公司股权结构中，常务副总所持股份相对较低，而董事长则占据最大份额。在公司逐步加大资金投向和拓展项目范围的背景下，常务副总并未获得参与整体招标投标决策的权利，有可能引发决策分歧，进而对后期资金投入产生影响。

（三）缺乏防范技术风险的意识

为保障招标投标管理工作的顺利开展，首先需关注招标方案的拟定。招标方案在整个招标投标过程中起到关键性作用，直接关系到招标成果。现阶段，A楼盘开发项目的招标方案草案由合同经济部负责拟定，而常务副总则主要肩负审核职责。过往，鉴于J房地产公司所主导的项目相对较少，招标方案通常根据以往经验，由策划编制人员和审核人员共同完成，这在项目开发较为有限的背景下，已能满足公司需求。

要确保招标投标管理工作的顺利进行，首先需要关注招标计划的制定。当前，A房地产项目的招标计划方案由合约经济部负责制定，而常务副总主要承担审核任务。过去，由于J房地产公司所主导的项目较少，招标计划一般依据以往的经验，由计划编制人员和审批人员共同完成。然而，随着主导项目数量的逐渐增加，计划进度与现场实际进度之间的偏差也愈发明显。随着主导项目数量的逐步增长，计划进度与实际现场进度之间的差距也日益凸显。

（四）应对人员风险的能力较弱

随着A房地产项目招投标管理团队的逐步扩大，专职工作人员将面临人员流动和团队扩容。为了确保J房地产公司在未来持续加速发展，招投标管理关键岗位的人员必须拥有高水平的职业技能和良好的职业道德。尽管如此，J房地产公司其他部门在招投标工作中的参与度相对较低，这导致关键岗位的管理和技术人员流动性较大。这种情况对A房地产项目招投标工作的连续性和一致性造成了越来越大的障碍，最终可能影响到招投标工作的整体质量。如今，J房地产公司正面临着人员流动性较大的问题，这一困境在招投标管理团队尤为明显。

人员风险主要集中于新聘招标评审人员，他们在专业知识与实践经验方面尚有欠缺。针对这一问题，企业应当关注内部培训管理是否合理以及在行业内部，奖励机制是否具有竞争力。在目前高度集中化的管理体制下，若未能适时调整，管理层意见分歧将对A楼盘开发项目招标投标管理过程中的决策产生不良影响。在履行

职责过程中，招标投标人员可能出现判断失误，这或许会导致现场工程部门在合同条件审核方面的疏漏，进而引发诸如技术条款表述模糊、内容不完善、承包方式不当及工程计划偏离等诸多问题。这些问题在一定程度上有可能导致工程进度滞后，这也是人员风险因素中的普遍问题。

（五）风险管理中缺乏沟通和协调意识

J房地产公司当前面临的一个问题是组织结构模糊，部分部门仅具名义意义，未能形成系统性的决策能力，这对企业战略和运营目标的全面实施造成了重大障碍。此外，公司高层管理人员的配置并不符合国家相关规定。组织结构不明确可能导致运营和管理方面职责重叠，财务核算难以保持清晰。项目组成员在工作中不清楚自己的职责和权限范围，在遇到问题或冲突时，员工通常选择推诿责任，不愿承担相应的责任，这会导致沟通和协调效率降低。在项目执行过程中，各部门可能会为了保证自己的项目进度和利润，争夺有限的资源，从而产生冲突。房地产企业与供应商之间的信息不对称，可能导致不公平竞争、信任危机等问题，进一步引发利益冲突。

四、企业中建筑工程招投标风险管理的策略

（一）提高招投标风险管理水平

给所有参与招投标的单位创造了一种自我竞争的氛围，这比较有利于房地产公司获取更高的投资项目以及供货商，在助推企业项目招投标方面也能够获取较大的经济收益。同时为了防止企业腐败问题出现，以及营造公平、公正、透明的建设项目招标环境，企业之间需要形成一个互相制约与监管的建设项目招标组织机构。

（二）强化应对经济风险的能力

针对项目特点选用了科学合理的评价方式，如最低价法和综合评估法等，通过扬长避短才能选择恰当的合作伙伴关系和合理的产品价格。对考核标准要认真调研斟酌，并经规范的流程委员会批准，在审定后不得任意更改。另外，企业领导还必须注意对国家和地区政策、法令、规章的研究，并随时注意外部环境的变动。

（三）建立和改进招投标技术流程

在实践中，A房地产项目招投标工作因为招标文件不齐全而导致引发了后来的争议，这就必须引起企业管理者的足够注意。为此，企业管理者就必须制定招投标管理流程，以作为招标的基本行为准则，规范而有效的流程管理制度既是工作的基础保证，是所有招标采购工作人员日常必须遵守的，而且也要随着市场周边环境的变动和时间变化不断加以调整和完善。规章制度的实施与过程中要有与之相应的考评机制，保证其能得以落实与严格执行。同时还要建立统一的工作模板，对提高效率非常关键。针对原材料设备供应、总包施工、设计咨询等各个类型的招采工程项目，分别与之相应的工程项目招采文本、设计合同文本、技术要求、洽谈笔录、通知书等都需有标准的设计模板，这不仅能够避免风险，而且还能够提高效率。

（四）注重人才队伍建设

由于中国企业行业普遍面临建设项目周期较短、人才的流动性大、人才专业化程度高情况，怎样防止企业腐败产生以及由新人的专业缺失、高流动所导致的短期行为是突出的问题。公司内部需要将管理工作模板化、流程化，这样才能减少对新人的培养周期，从而提高人才队伍建立的质量。但对大中型公司而言，为了建设一个水准最高的专业队伍，在不同的生产项目中和在异地企业内部轮换工作是比较可行的办法。

（五）建立沟通和协调机制

针对J房地产公司风险管理中缺乏沟通和协调意识的问题，需要建立相应的沟通和协调机制，合理配置高层经理人员，使其更符合公司的实际运营需求。为此，需要制定详细的岗位职责说明书，明确各岗位的工作内容、能力要求和知识技能要求，以确保公司人员配置更加科学合理。为了落实岗位职责制度，应完善公司的授权审批制度，确保业务决策过程有序、高效。同时，加强对授权审批制度的执行力度，确保制度的有效实施。

为提升沟通协调能力，公司需加强企业内部以及与供应商之间的沟通，建立定期沟通机制，确保信息畅通。同时，公司应积极组织培训和团队建设活动，提高员工的沟通协调能力。在招投标过程中，公司可以设立专门的协调机构或指派专门的协调人员，负责与各方沟通，以确保项目顺利进行。

公司应倡导合作共赢的理念，鼓励各利益相关方放下利益诉求，积极寻求共同发展。这将有助于降低管理风险，提高项目的成功率。通过实施这些措施，J房地产公司可以改善风险管理中的沟通协调问题，提高招投标工作的效率和成功率，实现各方的共赢发展。

五、结论

本文以某房地产为例子，具体的说明了在建筑设计施工招投标管理方方面面。随着中国建设工程市场交易标准化、建设监理制度的不断完善与提升，建筑工程公司也应当越来越关注企业的建设交易中的风险管理。此外，社会各界对建筑招投标制度的关注度高，政府对其的建设监督力量也相当大。所以，要提高风险管理意识，注意对招投标过程进行风险管理。

参考文献

- [1] 詹少彬. 建筑工程招投标中的风险管理措施研究[J]. 工程技术研究, 2022, 7(24): 107-109.
- [2] 殷雪芹. 建筑工程招投标中风险管理的重要性及实施对策[J]. 居舍, 2022, (13): 149-151.
- [3] 毕然. 建筑工程招投标风险管理[J]. 建筑技术开发, 2021, 48(15): 67-68.
- [4] 郭小清. 建筑工程招投标管理的风险及预防措施[J]. 绿色环保建材, 2020, (11): 131-132.
- [5] 刘黎. 基于建筑工程项目招投标风险管理分析[J]. 建筑技术开发, 2020, 47(17): 66-67.
- [6] 李晓文. 建筑工程招投标的风险管理方法浅议[J]. 商讯, 2020, (26): 115-117.