

# 探究工程项目招标采购管理的成本控制措施

赖艳霞

广西工程技术研究院有限公司

**摘要：**在市场经济高速发展的时代背景下，我国工程项目的建设规模逐渐扩大，在其管理工作中可以通过对成本控制方式的不断调整，促进工程项目建设质量和经济效益的同步提升。本文从工程项目招标采购的三种管理模式着手，对其成本控制工作开展要点和具体措施进行深入探究，希望能为相关单位提供参考。

**关键词：**工程项目；招标采购管理；成本控制

**【DOI】** 10.12254/j.issn.2096-6539.2023.09.076

**引言：**随着我国工业化进程的发展和城乡一体化进程的加快，对相关工程项目的建设需求越来越大，促使国内行业市场竞争愈加激烈。为使工程项目的成本从根本上得到有效控制，在其招标采购管理中要高度重视成本控制措施的规范落实，加大成本控制力度，降低项目建设风险程度，提升团队管理水平。

## 一、工程项目招标采购管理模式

### （一）工程项目总承包建设模式

工程项目总承包建设模式是将工程项目作为一个整体或者将其划分为多个不同的部分开展承包式管理，工程项目承包单位可以根据自身体量与需求选择承包多个部分或整个项目工程。在工程项目总承包建设模式中，采购流程由承包单位全权负责管理，且投资主体无须对工程项目的各个环节有所参与。这种工程项目招标采购管理模式可以为投资主体创造一定的便利条件，在相关工作实际开展期间，不用和其他参建单位开展过多交流或专门进入现场开展相关工作，使其自身面临的风险大大降低。但同时这种招标采购管理模式还在收益分配方面具有显著的局限性，由于投资主体在工程项目中参与不多，相应的收益分配也会相对较少，极有可能会产生经济纠纷，这也是工程项目招标采购管理中成本控制的重点内容。

### （二）工程项目投资主体自采自购模式

工程项目投资主体自采自购模式是通过专门设置独立的采购部门，由招投标采购单位采购指定施工材料和设备，最终达到强化采购物资质量控制，促进工程项目施工效率不断提升的目的。这种工程项目招标采购管理模式在材料与设备的规格、类型等选择和采购环节，强化招标采购单位的自主性，在物资采购工作开展期间，开展全流程的监督和管理工作。如果招标采购单位在采购环节发现物资购置数量超出工程项目建设实际需求时，可以对其处理方式实现自主选择，通过存储或退回等方式完成自主管理。但同时这也意味着当招标采购单

位在采购工作开展期间出现问题时，就要自行承担相应责任，并以工程项目设计方案、建设需求和实际状况为依据，对后续工作的开展做出适当调整。

### （三）工程项目主体委托承包单位代采购模式

除了整体承包外，工程项目的承包工作也会结合其规模大小和具体情况完成委托承包。如果工程项目主体单位没有单独设置专门负责采购工作的职能部门，在其招标采购管理工作中无法自主开展相关物资采购工作，只能在工程项目施工建设环节参与相关工作。面对这种情况，可以采用工程项目主体委托承包单位代采购模式，聘请专业的工程项目招标采购管理单位或人员参与工程物资采购工作，向合作的招标采购单位及时派发采购决策，包括采购合同、标准、流程等内容，最终达到成本控制的效果<sup>[1]</sup>。这种工程项目招标采购管理模式在实际开展期间，投资主体可以在工程项目各个环节有所参与，把控工程建设的整体进度。不论何种工程项目招标采购管理模式，其工作开展均以图1所示的流程，完成管理工作。

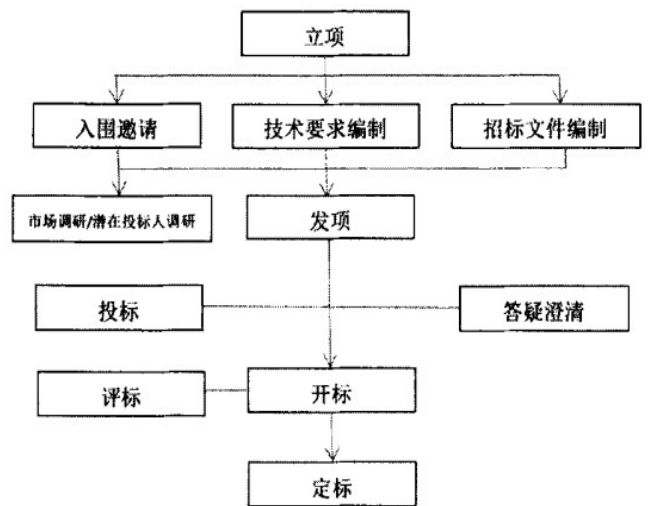


图1 招标采购流程

## 二、工程项目招标采购管理的成本控制要点

### （一）以工程项目特点为依据

在工程项目建设的全过程中，工程招标采购管理是工程项目高效施工的基础，为确保招标采购管理工作的开展效果，在保证工程项目施工质量安全与整体施工进度的前提下，提升其成本控制水平，在相关管理工作开展期间，要以工程项目实际情况和自身特点为重要依据。在工程竣工后短期内可能无法看出其存在的质量问

题,但随着工程建设成果使用时间的延长,其施工问题会逐渐显露出来。对此,要坚决抵制“豆腐渣”工程的施工建设,在工程项目招标采购管理的成本控制工作中,要以工程施工质量为核心要点,在降低成本的同时守住工程项目的质量底线,保证其满足施工质量的标准要求。

从工程项目整体的角度出发,其材料质量会对工程整体的质量产生决定性的影响,如果在工程项目建设期间,材料质量与工程质量标准要求不符,就会导致工程整体施工质量无法满足设计使用需求。当工程项目中部分重要材料或结构部位质量不合格时,就要重新开展施工作业,这种施工方式反而不利于工程项目的成本控制,导致项目建设成本大大增加。所以,在工程项目招标采购管理中开展成本控制工作,要以保证工程质量为基础条件,不能盲目追求招标采购管理中的成本控制效果,造成不必要的经济损失。

### (二) 核定工程项目采购成本

在开展工程项目采购成本核定工作期间,要深入地方行业市场开展调研工作,把握相关物资价格变动规律,对采购物资的成本做好预测工作,通过科学的采购物资预算工作,确保工程项目采购预算方案编制的科学性和准确性,最终达到强化成本控制的目的。为保证采购预算工作质量,相关人员要综合考虑多种因素对成本控制产生的影响,一方面,要明确物资采购支出的波动范围;另一方面,要加强采购完成后物资在运输、管理、质检、使用等其他环节的损耗情况,加强采购后续其他环节的管理。因此,工程项目采购成本的核定具有较高的难度。

此外,在工程项目中随时可能发生各种突发事件,会对工程项目采购预算结果的准确性造成直接影响,为提升工程项目采购成本核定的准确性,相关人员还要根据工程建设具体状况对采购成本预算做出及时调整<sup>[2]</sup>。为使工程项目采购成本核算的准确性得到切实保障,使其受其他干扰因素的影响降至最低,在招标采购管理的成本控制中可以利用信息技术建设数字化采购管理信息系统,根据工程项目物资采购标准,建立材料供应商情况数据库、物资情况数据库等,提升工程项目招标采购管理的数字化水平,推动工程项目信息化发展。

### (三) 筛选确定适宜供应厂家

基于物资质量对工程项目建设效果造成的直接影响,可以看出工程项目质量中物资供应厂家的优劣在其中具有决定性的作用。为确保物资供应厂家与工程项目的实际需求完全匹配,在物资供应厂家的筛选和确定中,建设单位要先从材料质量、采购价格、售后服务、厂家信誉等多个方面对不同物资供应厂家进行综合对比,同时考虑其投标意愿、打款方式、交付方式等合作后履约的潜在因素。在招标采购管理环节中,由于承包单位和建设单位之间的建立,还会导致该环节产生人为

干涉意见,使物资供应厂家的筛选与确定产生分歧。由于工程项目采购物资基数较大,致使物资采购环节涉及庞大的资金数额,为杜绝私人牟利的问题出现,在工程项目招标阶段,还要重视其公开性和透明性,避免相关人员以权谋私,为了个人利益选择与产品质量不合格的物资供应厂家展开合作。

### (四) 减少工程整体成本支出

考虑到部分工程项目建设周期相对较长,各个施工环节之间连接的紧密性相对较高,如果前一施工环节存在质量问题,必然会对后续环节施工作业的有序开展造成影响,同时产生连锁反应,影响工程项目成本控制效果。因此,在工程项目招标采购管理的成本控制中还要树立全局意识,在工程项目建设各个环节都要全身心投入,在确保上一环节施工质量合格的前提下,方可推动后续施工环节有序实施。在施工作业开展和工程变更中,充分考虑其各项管理决策执行对工程项目已有建设成果的影响<sup>[3]</sup>。在工项项目建设期间开展全流程成本控制工作,尤其在招标采购管理工作中,高度重视物资供应厂商的选择,把握成本控制的要点,注重细节管理,强化工程项目招标采购管理中的成本控制效果。

## 三、工程项目招标采购管理的成本控制措施

### (一) 加强招标采购管理制度完善

为确保招标采购的公平性与合理性,可以专门制定相关的管理制度和规范,并结合工程项目对其进行不断完善,从制度层面切实保障招标采购管理的成本控制效果。在完善工程项目招标采购管理制度的过程中,招标采购单位要深入了解国内外行业标准,正确解读我国相关法律法规和政策文件,确保招标采购管理制度的系统性、合规性。在资金交易管理等招标采购管理工作的各个环节中,招标采购单位要在管理制度中融入法律条款,使相关工作人员明确各方法律责任与义务,正确认识各个管理环节的根本性质,并根据相关工作流程设置规范化的要求,将其作为后续工程项目招标采购管理工作的开展标准。基于科学完善的招标采购管理制度,对相关工作人员的工作行为进行约束,一旦发现人员出现相关违规行为,要及时向公安部门进行通报,并追究其相应责任。严格执行标准化、规范化的工程项目招标采购管理制度,可以使其成本控制质量与效率的提升得到切实保障。

### (二) 强化人员过程成本控制意识

成本控制工作在工程项目招标采购管理工作中的开展,要求招标采购单位的相关人员要积极树立全过程成本控制意识,确保工程项目招标采购管理期间,在各个工作环节中都能对成本进行有效控制。工程项目招标采购工作在一般情况下,主要包含招标、投标、竞标、采购和交付五个环节,并按照这一顺序开展相关工作。对此,在人员成本控制意识的强化中,可以根据这五个关键环节采取对应的成本控制措施,促进成本控制工作效

率不断提升。

在招标、投标、竞标、采购和交付五个工程项目中招标采购管理的关键环节中，采购环节的成本控制不仅会对该项管理工作的成本控制效果产生决定性作用，采购物资质量和采购数量还会影响工程建设计划的推进<sup>[4]</sup>。因此，采购人员要在保证物资采购质量满足工程项目施工要求的基础上，使其物资购置成本尽可能降至最低，在后期采购合同签订和施工进度推进中，可以购置大量质优价廉的施工物资，并根据各个施工环节的实际需求，做好物资储备与管理工作。

### （三）构建投标人员信用评价体系

在开展工程项目招标采购管理工作的过程中，招标采购单位要从客观角度对所有投标人的信用状况进行深入分析，明确其经营期间是否出现违反合同约定或欺诈性行为，并制定完善的投标人员信用评价体系，执行社会市场公示制度。为确保工程项目招标采购管理工作在各个发展阶段的规范性，使其满足市场总体运作要求，在其成本控制工作中，还要充分发挥政府部门的职能，针对行业市场招投标人所在单位，建立交易市场信息档案，详细记录人员职业素养和工作水平以及企业的业务实力和经营规模等。

在投标人员及其单位以低价优势中标后，还要站在工人薪酬支付和合约执行状况等角度，建立市场诚信档案，落实市场诚信评估制度。在招标采购期间，借助大数据技术对招投标人进行筛选，将其中信誉较低的企业去除，保证工程项目招投标环节参与单位的商业信用。为确保市场诚信档案的客观性与真实性，还要积极推行政府监管和社会监督，发挥行政部门宏观调控作用，同时实施社会总体监管机制，使工程项目造价贿赂现象从根本上受到控制，优化其招标采购管理的成本控制质量。

### （四）公开招标采购环节降低价格

在工程项目招标采购管理中将其招标采购工作流程和进度公开，可以使其采购成本受更多主体的监督，最终达到控制采购成本的目的，使招标单位的经济效益进一步提升。纵观当前国际与国内市场，需要工程项目招标单位均采用公开招标采购模式，确保招标全流程公平、公正、公开，促使相关单位达到最大化的利益。此外，在招标采购的竞争中，公开招标采购可以确保不同招标单位竞争方式的规范性，使信誉高、质量高、价格低的供货厂家可以占据更多优势地位，完善供货物资价格、质量、售后等服务。

投标商家为了实现中标目的，通常对订单量尤为重视，往往采用降低价格的方式参与竞标，使自身接到更多的订单。基于工程项目招标采购方式的竞争性，招标企业可以在多个供货厂商中进行综合对比，择优选择并与其展开深度合作。这种公开招标机采购的竞争方式对

体量较大的供货厂商和企业招标均可产生有利影响，但对于部分优秀的小型企业在其生产规模和资金成本等多重因素的共同作用下，极易出现竞标失败的情况<sup>[5]</sup>。针对这一现象，在公开招标采购的同时，投资单位还可以加强对小型供货厂商的考察，建立标准化物资采购机制，并对其进行不断完善，在强化其成本控制的同时，推动企业高质量发展。

### （五）科学划分比价采购人员权责

为防止在工程项目招标采购管理工作出现贪污受贿的问题，在其成本控制工作开展期间，还要科学划分不同采购人员的工作内容，明确其工作权责，使其在工作中可以各自负责相应的工作内容，做到不贪污、不越权。在此基础上，还要加强奖惩机制的完善，调动人员开展规范化成本控制工作的积极性和自觉性，对其中工作认真，表现优异的人员给予物质或精神奖励。

在招标采购管理的成本控制中，要将比价人员和采购人员区别开来，使其在各自工作开展期间相互监督，在维护自身工作权益的基础上，及时发现对方工作中的问题，建立完善的人员分配监督机制，强化制度对人员行为的约束作用，发挥制度优势，加强内外监督，消除企业在物资采购环节中出现的违规行为。在互联网技术的支持下，相关单位还可以加强成本控制信息系统的建设，展现先进技术的优势，降低工程项目招标采购成本的同时，帮助单位获得更高的经济利益。

结论：综上所述，为加强工程项目招标采购管理的成本控制工作，招标采购单位要高度重视各个工作环节的规范化开展，综合工程项目建设和实际状况，构建科学的招标采购管理模式，把握成本控制要点内容，采取有效的成本控制措施，促进其成本控制工作的实效性不断增强，提高招标采购单位经济与社会效益。

### 参考文献

- [1] 杨鑫. 工程项目材料招标采购管理的成本控制措施[J]. 现代企业, 2022(12): 15-17.
- [2] 张勇. 工程项目招标采购管理的成本控制措施探讨[J]. 同行, 2023(5): 170-172.
- [3] 张静, 陈佳敏. 浅析建筑工程物资采购招标管理与成本控制路径[J]. 装饰装修天地, 2022(8): 167-171.
- [4] 钟龙华, 邵志全, 沈飞凡. 工程项目招标采购管理的成本控制措施[J]. 科学与财富, 2022, 14(11): 194-196.
- [5] 宋安琪. 建筑工程招标采购管理的优化分析[J]. 经济与社会发展研究, 2023(2): 65-67.

作者简介：赖艳霞（1988-），女，汉族，广西桂林人，本科，中级工程师，主要从事合同成本部，负责项目施工招标工作。