 DOI: https://doi.org/10.12349/iser.v6i8.7032

Research on Bidding and Procurement Management Strategies Based on the Whole Process Engineering Consulting Model

Wenjie Lu[1] Sitong Zhu[2]

1. Zhonghua Business Co., Ltd., Beijing, 100073, China
2. Beijing Engineering Consulting Co., Ltd., Beijing, 100025, China

Abstract

Currently, a large number of projects continue to use traditional procurement methods, which suffer from problems such as loose organization, fragmented information, and lagging risk response, making it difficult to meet the needs of integrated management throughout the entire process. How to reconstruct the procurement management system and achieve a deep alignment between procurement behavior and project objectives within the framework of full process consulting has become an important issue that urgently needs to be addressed in both theory and practice. This article is based on the concept of whole process engineering consulting, starting from multiple dimensions such as organizational mechanisms, planning methods, procurement methods, compliance control, and consulting capabilities, to construct a procurement management strategy system that adapts to the new situation, and promote the efficient, safe, and sustainable development goals of engineering projects. By combining theoretical analysis with practical cases, the positive role of whole process engineering consulting in improving the level of procurement management has been further verified.

Keywords

whole process engineering consulting; Bidding procurement; Procurement Planning

基于全过程工程咨询模式的招标采购管理策略研究

陆文劼[1] 诸思彤[2]

1. 中化商务有限公司，中国 · 北京 100073
2. 北京市工程咨询股份有限公司，中国 · 北京 100025

摘 要

当前，大量项目仍延续传统招采方式，存在组织松散、信息割裂、风险响应滞后等问题，难以适应全过程一体化管理的需求。如何在全过程咨询框架下，重构招采管理体系，实现采购行为与项目目标的深度契合，成为理论与实践亟须解决的重要课题。本文基于全过程工程咨询的理念，从组织机制、策划方法、采购方式、合规管控与咨询能力等多个维度出发，构建适应新形势的招采管理策略体系，推动工程项目实现高效、安全与可持续的发展目标。通过理论分析与实践案例相结合的研究方式，进一步验证了全过程工程咨询对提升招采管理水平的积极作用。

关键词

全过程工程咨询；招标采购；采购策划

1 引言

随着国家对工程建设项目管理模式持续深化改革，传统以业主主导、专业分割、阶段分离的咨询服务体系已难以满足项目质量、安全、投资与进度的协同控制要求。全过程工程咨询模式应运而生，作为一种覆盖项目全生命周期、实现多专业深度融合的集成化服务体系，正在成为引导行业高质量发展的关键路径。招标采购管理作为连接项目策划、设计、施工与运维的重要纽带，其在全过程工程咨询模式下的地位愈加突出，管理内容、组织机制与实施方式均面临重塑。

【作者简介】陆文劼，男，汉，北京，研究生，经济师，咨询工程师（投资），招标采购、全过程咨询，中化商务有限公司。

诸思彤，女，汉，北京，研究生，经济师，工程师，咨询工程师（投资），投融资研究，北京市工程咨询股份有限公司。

2 全过程工程咨询模式概述

工程建设领域中存在着特殊的服务形态，由单一或联合咨询机构为业主构建全生命周期支持体系，服务涵盖项目策划、可行性研究、勘察设计、招标采购、施工管理、竣工验收及运维管理等核心环节，这种跨阶段协同机制突破传统分段式服务边界，形成系统性支持网络。其运作逻辑植根于三维度架构：初期整体筹划建立战略框架，实施阶段嵌入动

态调控机制，末期配置多维评估模型，在投资控制、质量保障、工期优化与风险对冲之间寻求帕累托最优解 [1]。

行业管理模式结构性调整催生新型治理工具，全过程咨询逐渐演化为公共部门与市场主体共建高质量工程的实践载体，咨询服务供给端产生连锁反应：专业壁垒消解触发业务重组，碎片化知识系统加速集成，传统经验型服务向智能决策支持转型升级，这不仅是管理效能的重构试验，更是产业链价值中枢的战略迁徙。

3 传统招采管理的问题

3.1 职责分散、缺乏统筹

传统项目管理模式下，招标采购权责分属设计、造价、监理等独立咨询方，责任界面模糊，协同体系缺失，这类割裂式运作使标段规划、采购策略等技术环节难以系统整合。业主临时组建的决策小组常因专业储备不足制约项目推进效能，权责界定不明易产生管理真空地带，沟通损耗持续上升。招采方案的前瞻性与系统性难以保障，项目全周期风险管控存在明显短板 [2]。

3.2 信息壁垒严重，效率低下

多元主体分立导致信息孤岛，设计概算与招标采购数据基础数据孤立运行，低效重复操作普遍化。实施阶段施工图纸与工程量清单难以及时互通，直接影响采购需求整合质量；文件流转依赖线下审批，纸质文档主导的工作模式难以满足时效要求。工程项目体量激增或周期压缩时，传统处理机制暴露响应滞后缺陷，进度偏差与成本失控概率攀升。数据断层的现状既阻碍各阶段有机衔接，更削弱全流程监管效能与决策精准度。

3.3 管理模式滞后、风险控制不足。

传统招采管理模式侧重于程序合规导向，过度关注形式流程合法性，实际管理效能被漠视。系统性风险识别与应对体系明显缺失，项目建设阶段存在招标策划滞后现象，与总体规划产生时间差，招标内容同项目需求逐渐脱节。投标人资格审查制度、评标机制设计存在滞后性，合同执行监管环节难以匹配项目快速变化需求，风险管理长期停留于表面核查层级，全周期风险预警系统尚未构建，动态调节能力匮乏。采购环节潜伏的技术隐患、合规危机、价格异动难以精准遏制，管理理念与实践产生严重断裂，项目实施过程频发“低价中标、高价变更”等典型问题，工程品质与投资效益遭受持续冲击。

4 咨询模式对招采的影响

4.1 招采策划前移、全流程整合

全过程工程咨询实施过程中，招标采购管理突破传统后期定位，整合进项目策划阶段核心构成。咨询单位在立项初期便启动整体规划，系统梳理项目需求、建设周期与资金计划，综合市场环境动态评估，编制采购策略与标段划分方案。这种前瞻布局有效规避施工阶段的设计采购脱节问题，项目运行效率得到结构性提升。采购体系与设计、成本管控及进度管理系统耦合联动，这种机制创新使招采转化为驱动项目目标达成的核心引擎，强化工程管理系统的协同效应与风险预见能力。

4.2 咨询机构深度参与优化采购方案设计

咨询机构依托跨领域专业优势与集成化能力，形成针对招采过程的全周期决策支持体系。区别于传统招标代理的单一职能，咨询团队直接参与采购框架搭建。从供应商预审到招标模式选定，涵盖评标规则论证与合同架构优化。基于造价管控与工程管理的复合视角，技术参数与经济指标实现动态平衡，资源配置模型与风险分摊机制更趋合理，招标文件兼具技术创新性与落地实操价值。专业团队的深度介入构建起投资约束与质量保障的双重闭环，为项目全生命周期价值管理奠定技术基础 [3]。在采购方案的具体设计阶段，咨询机构运用先进的项目管理工具与技术，如大数据分析、模拟仿真等，对采购流程进行精细化模拟与优化。这不仅提升了采购决策的科学性与精准度，还显著缩短了采购周期，提高了整体工作效率。同时，咨询机构还注重与项目业主方的紧密沟通，确保采购方案能够充分贴合项目实际需求与长远规划，实现定制化服务。通过咨询机构的深度参与，采购方案设计不仅满足了项目当前的实施需求，更为项目的可持续发展与长期价值最大化奠定了坚实基础。

4.3 招采行为与项目目标一致性优化

常规招标采购模式下，多方参与主体目标常呈现离散状态，招标采购行为易偏离项目总体方向，" 中标即终点 " 的短期导向现象多发，转换至全过程工程咨询体系，咨询机构除履行技术管理与运营职责外，需直接承担项目全周期成效责任，推动采购行为与项目目标实现全面校准。

业主核心诉求成为采购框架构建基准，成本控制、质量保障、周期优化与合规操作形成方案核心要素，执行阶段同步植入动态监测机制与偏差纠正模块，目标导向机制得以深化，招标实效与执行精度显著提升，各类采购环节切实支撑项目全生命周期管理体系，终端价值达成路径获得系统性保障。

5 全过程工程咨询模式下的招标采购管理策略

5.1 优化组织架构与职责分工

5.1.1 项目管理平台构建

全过程工程咨询模式聚焦协调型管理机制，构建综合性项目管理平台成为提升采购效能的核心路径，项目管理平台 (PMO) 需汇集多方主体资源，统合业主单位、咨询团队与分包商形成集中调度系统，推行 " 单一平台 + 同套计划 " 运作框架，平台有效贯通信息传递链路，采购活动得以与工程设计、成本预算及施工进度同步协调，配套部署智能化管理工具。电子采购系统与数据决策模块显著提升文件处理速率，全过程监控体系增强招标采购流程的标准化程度，为其

提供稳定运行基础。

5.1.2 采购权责体系界定

工程咨询机构在全过程模式中兼具战略规划与执行监控双重职能，项目采购环节需建立清晰的权限划分机制，制度文本应当规范咨询单位在标段设计、供应商筛选、合同审查等流程的决策边界，绩效考核指标需关联采购成果数据，构建动态问责机制，这种权责对等模式既能规避管理缺位风险，又可推动咨询团队强化专业判断力，招标文件的编制标准获得实质性提升，采购方案与项目总控目标的匹配精度随之增强，客观上促进了工程咨询行业标准化进程的演进。

5.2 完善招采策划体系

5.2.1 采购策划融合全过程咨询初期体系

工程咨询全周期运作中，采购策划需融入项目策划与可行性研究阶段成为主体构成，超前布局替代原有执行环节的单独定位。这种前置管理模式便于系统协调招标策略布局 / 标段划分决策 / 采购模式优选等核心要素，使项目总体目标与招标环节产生深度协同。咨询机构综合解析建设目标 / 资金配置 / 进度规划等技术路径，最终形成契合项目特征的采购实施方案。前期系统性策划奠定招标文件编撰基础，在供应商筛选机制 / 评标指标设计层面提供科学支撑，采购运作的精度与系统性得到同步增强。风险防控效能与成本管控质量，亦可通过前瞻性部署实现指数级提升。

5.2.2 需求解析与市场洞察联动机制构建

决策精准度源于对项目需求的精确解析和市场动态的全维捕获。全过程咨询服务框架内，有必要构筑采购需求评估与市场调研的双轨运行机制。重点拆解设计方案的技术参数与功能定位，细化形成可量化执行的采购指标技术规范；同步推进供应渠道考察 / 价格波动研判等专项工作，深度掌握行业技术迭代周期 / 原材料成本波动规律。这些基础资料转化形成的数据库，能够支撑预算编制的动态模拟 / 供应商库的智能分级 / 供应保障方案的弹性设计。实施层面的低价竞标隐患 / 断供风险等典型问题，借助需求端与供给端的双向数据建模得以有效预判，最终形成的采购执行框架兼具实施适应性与前瞻引导力。

5.3 风险控制与合规管理

5.3.1 建立全过程的风险识别与评估机制

全过程工程咨询模式下，招标采购活动贯穿项目全生命周期，复杂特性和未知变量迫使风险防控成为核心管理诉求。为维持工程实施连续性，需建立科学系统的全过程风险识别评估体系，实现 " 及时辨识、提前干预、精准处置 " 管理效果。

项目筹备期需由全过程咨询机构（Engineering Consulting Institution）统筹主导，协同各领域专家开展系统性风险扫描，重点梳理招采环节潜在的政策调控、市场震荡、技术适配障碍、供应商信用危机、合约实施冲突等风险类别。基于德尔菲法、案例参照、项目数据比对等手段，完成风险要素初筛与性质判别，最终形成三维风险坐标清单。

针对核心风险指标，需实施多维度影响评测，统筹考虑发生频次与破坏强度。运用风险矩阵模型（Risk Matrix）、灰色关联分析等技术路径实现风险量化定级。该评估成果既能指导采购路径优选、竞标者资质设定与协议文本架构，又能为风险预警阈值设定提供参数基准。

风险识别评估需形成闭环动态迭代机制，伴随项目阶段递进，政策环境更迭与工程条件变更可能触发新风险。咨询机构须按月组织风险图谱复核与评估框架升级，确保管控方案与项目实况保持动态契合。

评估报告须植入项目智慧管理云平台（Project Management Cloud Platform），实施数字化穿透式监控。明确风险责任归属矩阵，落实应急预案操作手册，构建风险事件响应倒逼机制。全过程动态风险管理体系可显著提升招标采购预判精度与容错能力，为工程价值交付构筑韧性防护屏障。

5.3.2 明确采购合规责任、审计跟踪机制

全过程工程咨询模式下，招采活动包含多环节、多主体参与。缺乏明确合规责任划分及审计机制将导致管理漏洞与违规行为，损害项目合规性与公信力。构建完备的采购合规责任体系成为关键，需清晰界定各参与方的权责边界及法律责任：业主单位为第一责任主体，负责采购制度制定与执行监督；全过程咨询单位承担招采统筹角色，涵盖方案策划、流程执行及文件审查，同步接受审计监管部门的全程监督。建立招采全过程审计跟踪机制成为必要，覆盖采购计划、招标组织、评标过程至合同履约阶段，实施全链条审计。第三方独立监督与数字化审计系统可作为实施路径，实时记录操作痕迹并构建数据溯源链条，确保流程法定合规。落实合规责任、完善审计机制，既遏制采购腐败与操作失误风险，亦增强招采管理透明度及公信力，这在全过程工程咨询模式下尤为重要。

5.4 提升咨询服务能力

5.4.1 发展复合型人才

全过程工程咨询模式促使从业者实现多元能力跨越，除工程技术内核，项目管理、采购法务、成本契约等多维度知识体系成为标配，培育融合型专业队伍成为提高咨询品质的基础路径。现行行业存在专精领域过窄、实践断层明显等症结，难以匹配项目全周期管理的整合诉求。咨询机构需构建内部培育与人才引进的双轨机制，加速形成工程 + 管理 + 法务 + 财税的知识复合架构。实施精准化岗位实训机制成为关键，强化 BIM 应用、电子招标平台操作及全流程管理演练的实操转化，深度打通从业人员对项目生命周期的认知脉络与执行精度。搭建具备跨域思维与统筹管理特质的复合人才梯队，将有效赋能招采管理环节的高效运作。

5.4.2 鼓励大型咨询企业构建全链条服务能力

全过程工程咨询聚焦单主体贯穿、全环节渗透的新型服务范式，该模式深度倒逼服务机构重塑系统集成能力。面

对大体量项目运作，传统割裂式服务形态难以满足业主对降本增效、风险可控的核心诉求，扶持具备资质的龙头企业向平台化运作转型已成必然。企业需扩展服务触角至策划设计、造价调控、招标采购、监理验收及运营维护等全维场景，这种一体化服务架构能突破专业协同壁垒，同步提升组织层面对项目指标的全局牵引力度。政策维度可实施资质体系重构、标杆项目孵化的策略，辅以服务效能评估工具的应用，催化企业形成覆盖全周期与多专业的服务矩阵 [5]。

6 结语

综上所述，全过程工程咨询模式的推广为工程建设项目管理注入了系统化、集成化与专业化的新动能，也对招标采购管理提出了更高要求。在新模式下，采购工作不再是孤立操作环节，而是与项目策划、设计、实施深度融合的关键控制节点。通过优化组织架构、前移采购策划、实施集成化采购方式、引入信息化平台、强化风险与合规管理，并提升咨询服务能力，可实现采购行为与项目全生命周期目标的高度一致，有效提升工程项目的管理效率与成果质量。未来，随着全过程工程咨询的进一步制度化与常态化，招采管理策略亦需持续迭代升级，结合数字化技术、智能化工具与绿色采购理念，推动实现更加科学、高效与透明的采购体系构建，为我国工程建设管理现代化提供坚实支撑。

参考文献

[1] 盛玉婷. 工程项目招投标全过程监督管理研究[J]. 中国招标,2023(3):143-144.

[2] 路通. 公共建设项目招投标全过程管理策略研究——以A省C市职业教育学院为例[D]. 江西:南昌大学,2022.

[3] 王艳艳,张晓丽,万克淑,等. 基于任务驱动和问题导向全过程案例教学模式研究 ——以”工程招投标与合同管理”课程为例[J]. 教育教学论坛,2022(36):149-152.

[4] 李佶芸. 探求全过程电子招投标项目档案管理[J]. 中外交流,2021,28(4):565.

[5] 张金利. 电子化招标投标与全过程项目管理分析[J]. 中国设备工程,2022(1):240-241.