

建筑工程管理多维体系视角下招投标管理探究

文 / 陈洪坤 重庆国际投资咨询集团有限公司

摘要：随着建筑行业市场化程度的不断提升，提高了对招投标管理的系统化和精细化要求，传统单一维度管理模式已难以应对多主体、多要素交织的复杂场景。本文以建筑工程管理多维体系视角下的招投标管理为研究对象，提出组织架构、流程管理、资源配置、闭环风险防控体系的优化方法，旨在提升建筑工程招投标管理规范化水平、保障项目全周期效益，推进建筑工程招投标活动高效有序开展。

关键词：建筑工程招投标管理；多维体系；建筑工程管理

引言

随着建筑行业的高质量发展，工程规模逐渐扩大，技术复杂程度也在不断提升，愈发凸显了招投标管理的重要性。招投标管理不仅能衔接项目需求与资源供给，更能直接影响项目成本、质量和进度。开展建筑工程管理多维体系的研究，能整合组织、流程、资源、风险维度进行协同管理，又能破解传统模式局限。文章通过界定多维体系核心维度、分析现实困境、提出优化措施，明确招投标管理的科学路径，对提升行业招投标管理水平、保障工程建设质量具有重要现实意义与必要性。

一、建筑工程管理多维体系的核心维度界定

（一）组织维度

作为建筑工程招投标管理多维体系的架构基石，组织维度的理论重点在于管理主体的层级设计与职能适配，从决策层对招投标目标进行整体把控，到执行层对具体环节进行落地推进，再到协调层统筹跨主体关系，每一层级的权责边界需与招投标活动的复杂度相匹配^[1]。从理论层面看，组织维度的核心价值在于规避多头管理或责任真空：决策层需明确招投标的成本、效率目标，避免目标模糊导致的执行偏差；执行层须具备专业分工，通过专业化提升操作精准度；协调层则需建立跨主体联动结构，确保业主需求、技术标准、风险防控等诉求能有效传递，为其他维度的运行提供组织层面的基础保障。

（二）流程维度

流程维度的理论内涵在于对招投标活动的全周期拆解与内在逻辑梳理：从招标启动阶段的需求界定，到文件编制阶段的标准转化，再到资格预审阶段的主体筛选，直至评标定标阶段的决策判断、合同衔接阶段的目标落地，每个环节均需遵循前一环节为后一环节提供依据的理论逻辑^[2]。这种流程设计的理论价值，本质是通过标准化降低人为的随意性，避免因环节缺失导致需求脱节，保障招投标活动从启动到收尾的规范有序。

（三）资源维度

资源维度的理论本质在于通过系统整合人、物、信息这三类核心资源，为招投标活动提供必要的要素保障，

解决资源短缺或资源错配的问题^[3]。从理论层面分析，这三类资源的属性与招投标需求存在精准适配关系：人力资源须具备专业属性，保障招投标决策的专业性；物资资源须具备供给属性，为招投标的履约预期提供物质基础；信息资源须具备决策属性，减少招投标活动中的信息不对称，为招标策划、评标判断提供客观依据。这三类资源的整合逻辑，最终指向资源与需求的动态匹配，确保招投标活动有充足、适配的要素支撑。

（四）风险维度

风险维度是建筑工程招投标管理多维体系的安全屏障，其理论聚焦于对招投标全周期潜在风险的识别、评估与防控，构建“事前预判—事中管控—事后复盘”的闭环风险治理逻辑。从理论上讲，风险识别需覆盖招投标全环节，核心是建立风险与环节的对应关系；风险评估需基于概率—影响矩阵进行分级，关键是区分风险的轻重缓急；风险防控则需遵循前瞻性原则，通过理论层面的风险推演，提前设计应对逻辑，详见图1。

二、建筑工程管理多维体系视角下招投标管理面临的现实困境

（一）组织权责模糊与协同壁垒

从组织架构运行逻辑来看，没有明确划分决策层、执行层和协调层的权责边界，其中决策层常未将招投标目标细化为可执行的量化指标，仅以“控制成本、保障质量”等笼统表述传递需求，导致执行层在操作中缺乏明确依据，而执行层因未按环节实现专业分工，部分岗位出现“一人多职”的现象，难以保障各环节操作的专业性和精准度，同时协调层未建立稳定的跨主体沟通机制，无法有效对接业主、设计单位、招标代理等多方诉求。

（二）流程标准化不足与环节脱节

从流程运行的规范性与连贯性维度进行分析，流程标准化不足与环节脱节是制约招投标管理质量的关键，集中体现为流程规范缺失、环节衔接逻辑断裂。招投标全周期缺乏统一的标准化操作体系，各环节操作依赖管理人员的经验而非明确规范，同时各环节之间缺乏有效的衔接，前一环节的输出成果未形成对后一环节的明确

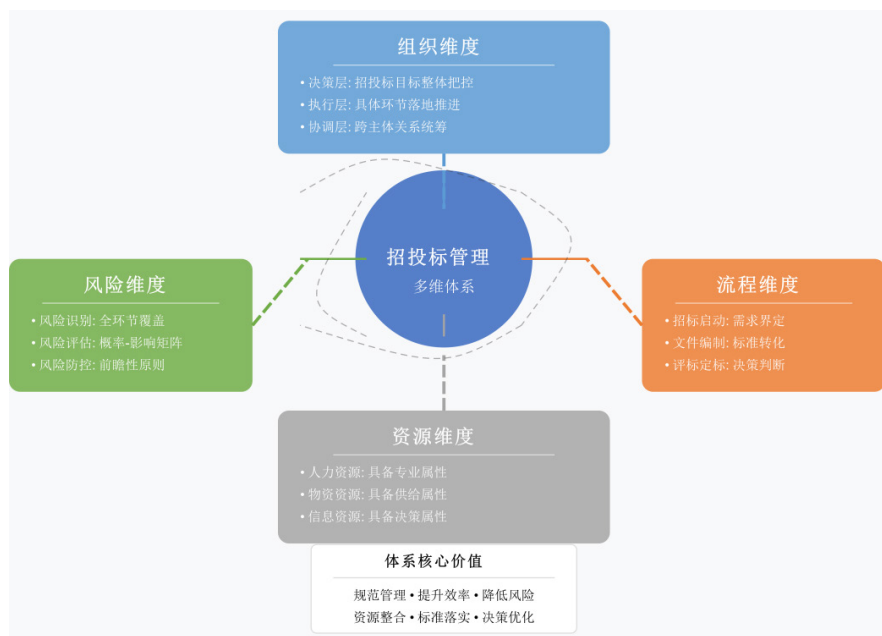


图1 建筑工程管理多维体系的核心维度界定图

支撑,合同衔接阶段未充分承接招标文件中的核心条款。

（三）资源配置失当与信息孤岛

从资源要素对招投标活动的支撑效能来看,资源配置失当与信息孤岛的问题,反映出资源供给与招投标需求之间的适配性不足,以及信息资源的整合与共享程度较低。具体而言,人力资源配置存在“专业能力错配”问题,招投标管理物资资源配置缺乏前瞻性,未基于项目需求与市场供需情况提前规划物资供给,导致物资资源的类型、数量与招投标阶段的履约预期不匹配,影响后续项目推进。进一步来看,信息资源的碎片化还难以保障数据的准确性与完整性,部分关键信息存在偏差或滞后,无法为招投标决策提供客观、全面的依据,加剧了资源配置的盲目性。

（四）风险防控滞后与体系薄弱

从风险治理的全周期防控逻辑审视,风险防控滞后与体系薄弱问题主要表现为风险防控缺乏前瞻性与系统性。多数管理主体仅关注招投标过程中,无法及时识别风险,导致只能被动地应对风险。风险管控环节也因缺乏事中动态管控机制、多数情况下只能在风险发生后采取补救措施,而未在萌芽阶段干预,增加了风险造成的损失与影响。

三、建筑工程管理多维体系整合视角下招投标管理的优化措施

（一）构建权责清晰的一体化组织架构

构建权责清晰的一体化组织架构,主要是通过顶层设计明确各层级权责、建立跨主体协同机制、打破组织壁垒以提升管理效率^[4]。其中在顶层设计层面需制定《招投标管理组织架构与权责清单》来明确决策层、执行层、协调层的核心职责与权限边界。

决策层负责通过市场调研、政策分析与项目可行

性论证制定可量化地招标目标,例如成本需控制在5000~5200万元、招标周期不超过80天、工程质量达到优质工程标准等,同时还需制定重大招标方案的战略决策与目标设定。执行层负责按“招标策划、文件编制、资格审查、评标组织、合同衔接”设置专项岗位并明确“文件编制岗需在15日内完成初稿且合格率需达到100%”等工作内容与标准、建立将工作成效与绩效考核挂钩的机制,避免推诿。协调层负责搭建“业主—设计—招标代理—监理”四方的定期沟通商议机制,每周召开1次协调会议以同步需求变更、文件进度、问题解决情况并建立记录沟通内容与待办事项、明确责任主体与完成时限的信息共享台账,以实现跨主体联动与信息同步。

（二）推行全周期精益化流程管理

全周期精益化流程管理的核心是通过流程再造与标准化建设消除冗余环节、实现各环节的无缝衔接,精准传递需求并提升效率。

首先,需开展流程再造,基于“价值流分析”识别招投标全周期的冗余环节与浪费点,例如文件编制后多次修改、资格预审重复核查等,针对性地优化流程,将“文件编制—审核—公示”流程优化为“编制初稿—内部审核—三方会审—公示”,减少修改次数;将资格预审的“企业资质核查+业绩核查”合并为“一站式核查”,通过对接政府监管平台同步获取资质与业绩信息,缩短核查时间。其次,需建立全周期标准化体系,参照国家规范与行业经验,制定《招投标全流程操作标准手册》,明确每个环节的操作步骤、标准要求与输出成果。例如,招标启动阶段需生成需求清单,文件编制阶段需生成符合规范的招标文件,资格预审阶段需生成“预审报告”,评标定标阶段需生成“评标报告”,合同衔接阶段需生

成“与招标文件一致的合同文本”。最后，需强化环节衔接管理，建立“环节交接清单”，明确前一环节需向下一环节提供的资料信息，例如，文件编制完成后，需向资格预审环节提供技术参数清单、评标标准，同时设置交接确认机制，下一环节接收资料后需核对完整性，确认无误后签字，避免因资料缺失导致环节脱节。

（三）实施数据驱动的精准化资源配置

实施数据驱动的精准化资源配置，是通过数据技术整合人力资源、物资资源和信息资源，实现资源与需求的动态匹配，解决资源错配与信息孤岛问题。

人力资源配置工作中，建立人员能力数据画像，通过收集人员的专业资质、项目经验、培训记录、绩效考核等数据，可评估人员能力与岗位需求匹配度^[5]。以“文件审核岗”为例，具备“法律+工程”双背景、拥有3年以上审核经验且考核结果优秀的人员会被优先分配到该岗位。人员配置还需根据项目需求进行动态调整，像大型复杂项目，需要增配造价工程师与法务人员，而小型项目则可对团队进行适当精简。同时可借助数据监测人员绩效，比如分析“文件合格率、招标周期达标率”等数据，识别其能力短板，并开展针对性培训；若存在“文件合规性不足”的问题，就进行《中华人民共和国招标投标法实施条例》的专项培训。在物资资源配置方面，构建“物资供需数据平台”，该平台整合市场供需数据、供应商数据和项目需求数据，通过分析这些数据能够预判物资需求与供给风险，如依据历史数据和项目进度，可预测某型号钢筋在3个月

后的需求量，提前与供应商签订供货协议。

（四）建立前瞻性的闭环风险防控体系

建立前瞻性的闭环风险防控体系，通过智能化识别、科学化评估、精准化防控与常态化复盘，实现风险全周期治理，提升风险防控的主动性与有效性。

在风险识别环节，需引入“智能化工具+全员参与”模式。一方面开发风险识别系统，整合行业案例、政策法规、企业历史风险数据，建立招投标风险数据库，系统自动匹配项目环节与潜在风险。例如，项目进入评标阶段时，系统自动提示“围标串标、专家自由裁量权过大”等风险。另一方面鼓励全员参与风险上报，通过平台设置“风险上报入口”，任何参与方发现风险均可上报，如投标企业发现招标文件条款歧义，协调层可及时核实修正。在风险评估环节，需优化“概率—影响”矩阵，结合项目类型与规模细化评估指标，针对政府投资项目，提高政策合规风险的影响权重，同时引入数据分析提升评估精准度。例如，基于历史数据计算围标串标风险的发生概率，结合项目金额评估影响程度，避免主观判断出现偏差。在风险防控环节，需制定分级防控方案，针对重大风险建立“双重防控+应急预案”。例如，针对围标串标风险，除核查企业关联关系与采用暗标评审外，还需制定重新招标预案，确保风险发生后快速响应；针对较大风险制定专项管控措施；针对需求变更风险明确变更流程、审批权限与信息同步要求；针对一般与较小风险纳入日常监控清单，安排专人定期检查，详见下表。

防控环节	核心做法
风险识别	1. 引入“智能化工具+全员参与”模式； 2. 开发风险识别系统，整合行业案例、政策法规及企业历史风险数据； 3. 建立招投标风险数据库，实现项目环节与潜在风险自动匹配
风险评估	1. 基于“概率—影响矩阵”开展科学化分级； 2. 结合项目类型、规模细化评估指标； 3. 引入数据分析提升评估精准度，减少主观判断偏差
风险防控	1. 制定分级防控方案，针对重大风险建立“双重防控+应急预案”； 2. 针对较大风险设置专项管控措施； 3. 一般及较小风险纳入日常监控清单

前瞻性的闭环风险防控体系表

结语

文章通过梳理组织、流程、资源、风险四大维度核心逻辑并针对性提出一体化、精益化、精准化的优化方向为解决实际管理痛点提供可行思路。面向未来，建筑行业数字化发展还需进一步探索多维体系与AI、区块链等技术融合路径，并持续完善信息共享与智能风控机制以推进招投标管理向更高效、更智能方向发展。

参考文献

[1] 杨竟. 关于建筑工程招投标阶段工程造价控制管理的途径探析 [J]. 中华建设, 2025, (10): 71-73.

[2] 方旭春. 建筑工程招投标管理的风险及控制措施 [J]. 低碳世界, 2025, 15 (08): 166-168.

[3] 李蕾希. 建筑工程招投标管理的风险识别与应对策略研究 [J]. 陶瓷, 2025, (07): 106-109.

[4] 杨晓敏. 数字经济背景下建筑工程招投标管理研究 [J]. 中国招标, 2025, (07): 83-85.

[5] 胡蝶. 建筑工程招投标管理的风险及预防措施 [J]. 工程建设与设计, 2023, (23): 265-267.

作者简介：陈洪坤，1979年4月，男，汉，黑龙江省哈尔滨市，本科，中级工程师，研究方向：建筑工程招投标。