

矩阵制在清单计价模式下招标代理企业中的应用探究

刘占峰

新疆正鼎工程管理有限公司

DOI:10.32629/bd.v4i7.3398

[摘要] 随着社会经济的快速发展,面对清单计价新模式,人们对企业招投标管理工作提出了更高的要求。同时,面对越来越复杂的管理,矩阵制的应用切实提高了企业管理招投标代理文件的质量与效率。因此,全面深入分析研究清单计价模式下,招标代理企业中矩阵制的应用具有重要的现实意义。基于此,本文笔者针对清单计价模式下招标代理文件具备的主要特征,结合企业实际状况,在招标代理文件“三级复核”的质量控制部门复核工作中应用矩阵制,全面落实招标代理机构内部“三级复核”,望给予实践工作一定的参考。

[关键词] 清单计价模式; 招标代理企业; 矩阵制; 应用

中图分类号: TU723.2 **文献标识码:** A

1 矩阵制相关内容阐述

矩阵制组织机构从本质上来看,属于一种按照工程项目特征以及具体职能归属划分形成特定的管理机构,并结合矩阵的方式,有机融合成一种全新的组织机构。这类组织机构的对象设置主要以工程项目为主,从其余相关部门抽调专业人员作为项目的管理人员,并由项目经理统筹管理,等到工程竣工结束后,重新转回原有的职能部门或者其余工程组织机构中落实日常工作。

2 清单计价模式下工程招标代理文件主要内容及其特征分析

在清单计价模式中,工程招标代理文件重点内容一般有招标投标情况书与报告、投诉处理资料、中标通知书、投标文件、异议答复、招标控制价、招标文件(以招标工程量清单为主)、招标公告、招标方案等,及其其余相关资料与文件。工程招标代理文件从本质上来说,就是项目招标期间的所获得的成果。因此,其主要特点能够直接影响到招标代理文件的特点,具体来看,包括如下几个特点。

2.1 招标代理文件的兼容性

招标代理文件的兼容性主要包括两个方面,其一,复杂性;其二,广泛性。例如,招标文件中也囊括了招标代理方

面,即评标办法;造价咨询方面,即计价依据;法规方面,即主要合同条款等相关内容。

2.2 招标代理文件的层次性

这种层次性主要体现在招标代理项目具备的程序性。无论是何种招标代理项目,都会由于招标方式的差异,而具有与之对应的代理文件,后一阶段代理文件需要以前一阶段代理文件而制定。

2.3 招标代理文件的差异性

对于任意一种招标代理文件来说,其用途都极其特殊,因而也具备一定的独特性。举例来看,针对工程造价咨询工作而言,招标工程量清单虽然从本质上来说就是招标文件的一部分,但却拥有不同的外在表现形式,其一定同时满足当前建设工程工程量计价计量的相关规范。

2.4 招标代理文件的时效性

招标代理文件之所以具备时效性,主要是因为已经出台的法律法规,例如针对存疑之处,相关部门需要再收到异议开始起,到之后的三日内进行回复。

2.5 招标代理文件的合规性

文件的内容一定要满足相关要求,只有这样,才可以保证招投标活动开展

的公平公正性。不仅如此,招标代理文件还一定要符合执业要求。举例来看,对于招标控制价、招标工程量清单等关键文件来说,一定交付给专业部门的高资历造价师进行编制,最终由相关执业人员签字盖章之后才可以落实。

3 矩阵制在清单计价模式下招标代理企业中的应用分析

3.1 矩阵制管理的应用实现对招标代理文件的质量控制复核

结合前文所述有关招标代理文件的主要特征及其主要运行原理,并结合相关法律法规的规定,即招标代理机构需要针对工程量清单、答疑文件、招标文件、资格预审文件以及招标公告等重要文件资料,落实质量控制部门复核、部门经理复核以及项目经理复核的三级复核制度。因此,相关企业需要在质量控制部分的复核工作中应用三级复核制,将纵列的设定为招标代理文件相关内容,而横列则是代理全过程中项目负责制以及质量控制部门与之对应的岗位,通常包括法规复核、造价复核、代理复核以及程序复核。

借助代理项目职能岗位复核与详细代理文件进行正交,构成与之对应的责任矩阵。建立健全完善的责任矩阵,可以对质量控制部门复核过程中招标代理文件有关重要内容进行定义,并确定工程

施工所需涉及的主要部门。通过落实项目经理责任制,能够确保矩阵纵向贯穿全生命代理周期。而结合招标带来文件所包含的主要内容,能够实现矩阵横向确定复核岗位。结合相关要求来看,中标通知书的复核工作一般都是交付给招标代理单位法定责任人,由其负责对整个代理项目程序的落实状况实施复核;造价复核与代理复核则一般交付给代理单位自身造价咨询技术负责人或者资深造价师以及资深招标代理工作人员负责完成。而法规复核则是聘用熟悉招标投标相关政策、法律法规的律师顾问进行负责,也可以安排自身所处单位熟悉招标投标相关政策规定、法律法规的注册人员负责。前文所列举的岗位,除了法定代表人存在硬性规定之外,其余都可以结合专业人员的综合性能力以及企业的实际状况进行合理安排。

3.2矩阵制应用过程中各岗位肩负的主要审查内容

以招标工程量清单以及招标文件的成果文件为例来看,矩阵制应用过程中各岗位肩负的主要审查内容一般需要结合招标代理质量控制部门复核矩阵制的示意图进行确定,需要直接观测出每一个控制岗位需要负责的招标代理文件,之后结合自身岗位职责,对审查文件实施审查目标分解,最后确定审查的要点以及主要的审查目标。重要文件的审查内容需要从不同岗位着手进行审查。例如,针对招标文件来看,由于其囊括内容较多,因而需要景法规内容复核、造价咨询内容复核以及代理内容复核等;而重点审查内容则需要从不同视角着手进行审查,例如,从合规性的角度对招标文件进行审查,法规复核则主要应当从法律

层面进行审查,而造价咨询复核则主要应当从专业规范角度进行审查。

3.2.1招标代理复核主要的审查内容

招标代理文件的审查目标主要包括一致性、完整性以及合理性。其中,招标代理文件一致性的审查要点主要有解释顺序与相关规定是否一致、招标文件传递给招标人的信息和招标人员的实际状况是否一致;招标代理文件完整性的审查要点主要是编制完成的招标文件是否能够全面突出招标项目的付款方式、进度要求、技术要求以及质量要求等重点内容;而招标代理文件合理性的审查要点主要是评标办法是否具有针对性、评标办法设置内容是否存在歧视或者排斥投标人的现象。

3.2.2造价咨询复核主要的审查内容

招标代理文件的审查目标主要包括合法性与完整性。其中,招标代理文件合法性的审查要点主要有解释顺序是否合理,尤其是高度重视特征描述是否一致;风险分摊量是否存在“霸王条款”,是否由专人负责工程量清单的完整性与准确性;招标文件所包含的当地建筑市场相关管理办法、计价范围以及招标控制价标志依据等是否合规。而招标代理文件完整性的审查要点则是是否将工程量的不确定项目纳入到评审项目中、是否对主要风险进行初步判断。

除此之外,对于招标工程量清单而言,其审查目标主要包括合规性与一致性。其中,招标工程量清单合规性的审查要点主要有专业工程暂估价是否按照专业进行分列;已经纳入招标范围,但是工程量清单又不能精确描述项目特点的项

目是否纳入到专业工程暂估价中;内容设置是否和计价规范保持一致;计量是否满足相关规定要求。而招标工程量清单一致性的审查要点主要是范围是否和招标文件保持一致;项目特征描述是否和施工图纸相关内容保持一致;清单总说明及相关内容是否和招标文件相关内容保持一致。

4 结语

在招标代理文件“三级复核”的质量部门复核环节中引入矩阵制管理,对招标代理实行项目负责人制,业务分类、人员分级是保证。将质量部门复核岗位按招标代理文件内容涉及范围实行专业化分工(具体实施时,应结合单位具体情况进行专业化分工),是取决于招标代理文件的特点需要,也是保证“三级复核”不流于形式的需要。只有做实了“三级复核”,才能有效地提高代理服务质量,最大限度地避免中标后产生计价纠纷;才能有效地增强招标代理企业的核心竞争力;才能更加有效地规避招标代理企业自身风险。

[参考文献]

- [1]孙冠华.工程量清单计价模式下投标报价的策略研究[J].中国集体经济,2019,(12):81-82.
- [2]韩长发.矩阵制在清单计价模式下招标代理企业中的应用[J].安徽建筑,2018,24(01):297-299.
- [3]侯颖哲.浅析工程量清单计价模式下工程造价管理[J].智慧城市,2019,5(06):93-94.
- [4]杨青,陈大伟.工程施工评标若干问题的思考[J].招标采购管理,2016,(11):47-49.