

# Practice and exploration of whole process management of bidding and procurement in higher vocational colleges

Qing Cai

Shandong Institute of Pharmaceutical and Food, Weihai, Shandong, 264210, China

## Abstract

With the implementation of China's national talent strategy and the strategy of revitalizing the country through science and education, the state has continuously increased its investment in higher education. The proportion of funds allocated for bidding and procurement in the educational budget of vocational colleges is growing, and the activities related to bidding and procurement are becoming more frequent. These activities play an increasingly important role in improving educational efficiency. As a critical channel for resource acquisition in vocational colleges, the management level of bidding and procurement directly affects the effectiveness of fund utilization, the efficiency of educational resource allocation, and the overall development of the school. However, current bidding and procurement work in vocational colleges faces numerous challenges. This article reviews common issues encountered in bidding and procurement at some vocational colleges and provides specific measures from S Vocational College's bidding and procurement process as a reference for further standardizing bidding and procurement practices in vocational colleges.

## Keywords

higher vocational colleges; bidding and procurement; existing problems; suggestions for improvement

## 高职院校招标采购全过程管理实践与探索

蔡青

山东药品食品职业学院, 中国·山东威海 264210

## 摘要

随着我国人才强国战略和科教兴国战略的实施,国家对高等教育的投入力度不断加大,招标采购的资金在高职院校教育经费中的比重越来越多,招标采购业务活动也越来越多,在提高办学效益中发挥作用越来越重要。招标采购作为高职院校资源获取的关键途径,其管理水平直接关系到资金使用效益、教育资源配置效率以及学校的整体发展。然而,当前高职院校招标采购工作面临诸多挑战。本文梳理了在一些高职院校招标采购中较为常见出现的问题,并结合S职业学院招标采购过程中的一些具体措施,为进一步规范高职院校招标采购提供参考。

## 关键词

高职院校; 招标采购; 存在问题; 完善建议

## 1 引言

随着我国人才强国战略和科教兴国战略的实施,国家对高等教育的投入力度不断加大,招标采购在高职院校教育经费及提高办学效益中发挥着越来越重要的作用。高职院校招标采购经费使用和管理中存在的问题也日益多样和复杂。在高职院校招标中常见的有以下几种。

## 2 高职院校招标采购存在的问题及成因分析

### 2.1 招标采购项目立项中存在的问题

招标采购项目在招标前,匆忙上项目,准备不充分,招标采购项目论证不仔细、不完善等,造成招标采购项目招

标过程中容易出问题,招标采购项目后续完成时出现各种问题。招标采购项目前期论证不充分,项目前期准备工作不足,可行性研究不深入,导致项目决策不科学、不民主,甚至违反决策程序,出现虚假论证和擅自立项的情况。招标采购立项程序不到位,项目调查评估不充分,可行性研究不细致,设计方案没有经过深入讨论,规划设计随意性大,操作性不强,导致后期多次改变设计方案,调整项目计划。招标采购项目进度不明确,项目进度管理不明确,缺乏明确的进度计划和进度控制措施,导致项目延期,增加投资成本。

### 2.2 招标过程中出现的问题

招标信息不透明,招标方可能没有在规定的渠道发布招标信息,或者发布的信息不完整、不规范、不准确,导致潜在的投标方无法及时获取信息,从而失去投标的机会。围标串标的现象,某些投标方为了获取不正当利益,相互串通,达成私下交易,约定某个投标方中标,其他几个投标方陪标,

【作者简介】蔡青(1973-),男,中国广西全州人,本科,副教授,从事财务管理研究。

或者操纵投标价格等手段，破坏招标的公平竞争环境。招标文件编制不规范，招标文件是招投标活动中重要的依据，招标文件不规范、不严谨，条款含糊不清，技术要求不明确，评标标准不科学等，给投标方理解和响应招标文件带来困难，也容易引发争议和纠纷。评标过程不公正，评标是招投标中的关键环节，评标的专家选择不规范、评标专家与投标方存在利益关系、评标过程不严格按照评标标准等，影响评标结果的公正性和客观性。招标代理机构，部分招标代理机构无原则满足招标人的“特殊需求”，甚至与投标人联合围标串标，损害投标人利益。

### 2.3 招标项目付款中存在的问题

有些招标项目往往是几个项目捆绑在一起进行招投标，中标后，投标方在履约时不一致，项目捆绑招标的初衷常是为提升规模效益，但实际操作中却因“一标多项”导致履约与付款的逻辑链条断裂。以某高校科技产业园区综合招标项目为例，其将办公楼建设工程（预算6800万元）、智能化设备采购（预算2300万元）、物业托管服务（三年期预算1200万元）三类性质迥异的项目捆绑招标。中标企业A集团虽以整体报价9850万元响应投标，但在18个月的履约周期中，三类项目呈现显著履约分化。深入分析显示，捆绑招标的三大风险在此案例中集中爆发：一是专业界面模糊，建筑工程的土建、机电与智能化设备的接口标准由不同团队制定，如弱电机房接地系统因双方图纸未对接，导致桥架安装返工3次；二是进度耦合性差，工程施工的“关键路径”与设备采购的“长周期环节”缺乏动态协同，进口设备的报关周期未纳入总进度计划；三是付款逻辑冲突，工程进度款按形象进度支付与设备款按到货验收支付的两种机制难以兼容，当某一板块滞后时，整体资金链出现连锁反应。招标项目中工程类项目、货物类项目、服务类项目混杂在一起，由于付款结算条件不一样，导致付款造成困难；招标项目的资金安排与付款约定方式比例等，比如财政指标的资金安排付款一般要求全额付款，如果招标合同中的质保金在中标金额中扣除，会造成指标支付不完等，都会影响付款进度而引起纠纷。

### 2.4 招标项目后期管理中存在的问题

招标采购档案管理机构不健全，招标采购项目档案形成的主体多元化，档案管理水平参差不齐，导致招标采购档案管理责任不明确，招标采购项目文件归档不及时，甚至丢失。缺乏系统的招标采购档案管理制度，招标采购资料管理缺乏系统的管理制度，管理效率低，资料难以共享，存在安全隐患。在工程类招标项目中，图纸、工程量清单、技术规范等资料往往涉及复杂的专业参数，部分管理人员因缺乏工程背景，无法识别资料的重要性。以某高校基建处负责的绕城高速公路配套工程招标项目为例，其在档案归集阶段遗漏了K12+300-K12+500段桥梁桩基的地质勘察报告（编号GC-2023-0714）。该报告中明确标注该区域存在12米

厚的粉砂层，需采用旋挖灌注桩工艺。但因资料缺失，施工单位按常规钻孔灌注桩施工，2024年8月桩基检测时发现32根桩的承载力不达标，最大偏差达设计值的42%。返工过程中需采用地质注浆加固，额外产生387万元整改费用，工期延误56天。更严重的是，该段桥梁在2024年12月的沉降监测中显示，桩基持力层仍存在不均匀压缩，可能影响15年设计使用年限。

## 3 高职院校完善招标采购的建议

### 3.1 优化流程管理

比较好的方法是推行电子信息化采购平台，这样审批流程信息公开透明，缩短招标周期。如果高职院校目前信息化还不是很健全，无法通过电子信息化采购平台，可以通过在制定招标采购管理制度中借鉴电子信息化采购平台流程进行优化固定招标采购流程。针对信息化基础薄弱的院校，可采取“制度模拟电子流程”的过渡策略。在制定《招标采购管理办法》时，参照电子平台的节点逻辑构建实体流程规范：

需求论证环节：要求申请部门提交包含教学科研参数依据、市场调研报价清单的《采购需求说明书》；

审批层级设计：建立“经办人-部门负责人-分管副校长”三级纸质审批单，每级审批需在单据上注明审批时间与修改意见，模仿电子平台的流程节点追溯机制；

招标公告管理：规定必须在省级政府采购网与学校官网同步发布公告，公告期不得少于20日，并设置专人负责潜在供应商的答疑记录，形成纸质版《答疑澄清文件》，类比电子平台的线上答疑模块。

### 3.2 进行招标采购项目库管理

针对在招标中出现的上项目匆忙，准备不充分，项目论证不仔细、不完善，有时由于前期没有进行建项，高职院校中经常会有追加资金，就会出现钱等项目。因为高职院校不可能追加的资金不要，既然给钱了，就得安排使用。领导开会临时安排一些项目给某个系部处室部门，系部处室部门还不得不接，于是匆匆上项目进行招标采购，在招标采购合同中容易出现参数技术指标等问题，以及在项目施工建设中出现种种问题，甚至有些高职院校在招标采购设备到后，由于没有地方安装，只好原封不动的搁置多年。因此建立招标采购项目需求库，对招标采购项目进行排序，提前规划年度采购计划，避免临时突击采购而导致出现的诸多问题。凡是满足基本项目立项要求的都可以申请进入项目库，并且进入项目库的项目在没有正式进入招标采购前都可以不断完善优化，为避免进入项目库的项目过多，可以对项目库项目进行年限规定，实行项目库项目动态管理。

### 3.3 加强招标流程管理

招标采购过程中，需要做好招标流程的管理，对招标流程进行严格把控，使招标控制更加规范化。一是做好招标

公告的发布,一般在政府采购网或高校自己官方渠道上发布,便于有意向投标企业对招标内容进行查看,从而与优质投标企业合作,公告内容的编制需兼具法律严谨性与商业吸引力。除法定必须载明的采购人、项目名称、预算金额等信息外,可增加“项目亮点”模块,如某高校图书馆智能化改造项目公告中,特别标注“配套智慧管理系统研发专项经费”,吸引3家具备软件著作权的集成商参与投标。二是组织评标委员会,做好评标准备工作,提高评标控制的有效性,确保评标过程的公平与公正,保障采购过程能够顺利进行。三是需要对开标过程进行把控,做好投标价格的分析工作,提高投标价格控制的有效性,缩短招标采购的周期。四是需要对投标文件进行评估,对投标者进行初审和复审,确保竞标控制的严格性,确保采购方案的合理性。五是对招标采购意向公告、资格预审公告、公开招标公告、谈判公告、磋商公告、询价公告、单一来源采购公示、信息更正公告、终止公告、中标(成交)结果公告、合同公告、验收结果公告等进行规范公布,做好中标书的备案及合同的签署,保证招标采购受到公众监管。

### 3.4 强化对招标代理机构监管

招标采购一般都是委托第三方招标代理机构进行,评标的专家往往也是由招标代理机构选取,一些供应商就会与招标代理机构或评标专家进行勾结损害招标方的利益。因此需要对招标代理机构进行严格监管,因为高职院校委托招标代理机构一般遴选至少二至四家,签订服务期限2~3年。在招标代理机构服务期间需强化对其进行监管,对招标代理机构每一次服务都进行建档评价打分,年底对遴选服务的代理机构进行考核,如出现违规等其他现象的进行淘汰,从而实现招标代理机构动态管理。

### 3.5 加强招标项目资金预算管理

由于高职院校资金来源一般分财政资金和非财政资金,财政资金分一般公共预算和专项资金,在招标采购资金中一般安排专项资金居多,而专项资金往往有时间限制要求,并且安排资金后需全部使用。如果在项目招标采购中安排全部都是财政资金,招标采购项目预算资金做得不扎实,在采购中标中一般采取价格较低者中标,这样中标价格与期初安排财政资金有一定的出入,而安排多余的财政资金不能收回或作为其他用途使用,往往会造成资金浪费。还有就是有一些高校在招标项目前期工作做得不扎实,在招标时工程类项目、

货物类项目、服务类项目混杂在一起,由于付款条件不同导致在付款时造成困难。因此需要在招标采购项目中安排资金预算时进行通盘考虑财政资金和非财政资金相结合的使用,这样由于非财政资金使用的相对灵活性而不至于在付款时造成的诸多不便。

### 3.6 加强招标后期档案管理

由于高职院校的招标采购档案的收集缺乏一致的标准,有些招标采购档案采购部门没有留存,有些招标采购档案采购部门完好地保留,出现招标采购资料保存参差不齐的现象。由于采购部门工作人员对手中的资料无法做到收齐,从而影响了招标采购档案的质量,且使后期的复核工作量加大。还有就是有些招标采购项目历时较长,有些历时较短,招标采购部门为了方便查找相应资料,也为了项目采购资料更完善,一般都是等招标采购项目结束几年后才会将招标采购的项目资料上交到学院专门的档案室存档,在此之前都是由采购部门暂时保管。因此建立招标采购档案室进行统一管理就显得非常必要,招标采购档案是反映政府采购活动的重要依据,确保政府采购过程的可追溯性,是上级对高职院校经济活动检查的重点。建立招标采购档案室对招标采购资料实现集中存放、专人管理,按照招标采购档案管理细则要求进行全面梳理与整理,并进一步规范招标采购档案的存档、管理、查询、借阅等制度,更有利于提高高职院校招标采购规范性。

## 4 结语

高职院校招标采购是一个全面系统的工程,每个高职院校都面临各自的困难和问题,都需要系统梳理招标采购中遇到的种种问题,智者见智,仁者见仁。不但需要学院领导层面的高度重视,更需要学院基层工作人员的责任心和智慧。

### 参考文献

- [1] 高校招标采购中存在的问题及对策研究 李旭晓行政事业资产与财务2022-09-18
- [2] 高校政府采购工作管理困境与完善思考 黄欣 市场周刊2024-08-10
- [3] 高校招标采购中存在的问题与对策 王玉 中国招标2023-09-06
- [4] 高校招标采购档案管理工作转型研究 秦皎 产业与科技论坛 2023-05-01