

关于招标代理机构多项目资源管理

文/季飞腾

(湖南国联招标有限公司, 湖南 长沙 410000)

摘要: 为分析招标代理机构多项目资源管理, 本文对多项目管理内容进行简单阐述, 基于此, 对资源管理的作用、在招标代理机构中的必要性进行详细分析, 对招标代理机构多项目资源负荷、资源管理平衡等进行详细分析, 以期对招标代理机构多项目资源管理水平的提升提供参考。

关键词: 招标代理; 代理寄给; 多项目; 资源管理

中图分类号: F284 **文献标志码:** A



项目主要是指对某一种特定的产品或者服务进行创造时所做出的努力, 其中涉及的所有项目基本上都会有特定的目标作为支持, 其自身的“暂时”性主要是指项目的工期会受到一定的限制影响, 尤其是无法实现无限制性的操作, 会对开始期以及结束期进行确定。由此可以看出, 项目通常是指在一定条件下具有生命周期的一次性工作, 所以要在项目概念的影响下, 对招标代理机构的多项目资源管理工作给予足够的关注和重视, 保证其在实践中得到全方位有效推进。

1 多项目管理的概念

多项目管理主要是指项目管理工作在实施过程中, 由于企业对全局利益的重视程度普遍比较高, 在该基础上, 逐渐形成一种全新的项目管理方式, 可以被看作现代化企业在竞争时的基础, 是企业项目管理中必不可少的重要环节。通常多项目管理集中在项目组合以及项目群管理中, 项目组合通常是指项目以及项目群与其他组合之间在一起的相关工作, 能保证管理工作的全面有序开展, 同时满足战略商业目标。这些组合中涉及的项目以及项目选定相互关联或者直接相关, 项目群本身是一组相关项目, 能促使各项目得到协调管理, 这样才能促使其自身的经济效益得到稳定增长。

2 多项目资源管理的作用及其在招标代理机构中的必要性

2.1 多项目资源管理的作用

多项目资源管理在整个招标代理机构中的应用具有实质性意义, 如果资源的整体使用情况相对比较稳

定, 那么需要对其进行的管理就会比较少。比如对一个工程项目招标人来说, 原本一个月内每天工作时间是8 h, 但是如果安排其前两周每天工作12 h, 那么后两周每天工作6 h, 整个管理过程相对比较便利。除此之外, 多项目资源管理在实践中的有效推进, 能促使项目经理获取其他相对比较好的资源, 比如项目经理如果需要法律顾问的一系列咨询, 那么针对该类型的法律咨询工作所需要的资源, 可以进行平衡处理。整个平衡结果就是该项目只需要聘请一名法律顾问就能满足整个项目在建设时提出的个性化要求, 并不需要投入大量的人力、物力或者财力作为支持。在实践中资源平衡能促使项目整个成本得到有效控制, 对项目建设时涉及的诸多资源开支以及花费等情况可以起到良好的控制效果。以资源平衡为基础, 可以对少数人力进行合理利用, 满足目前在项目中提出的个性化要求, 尽可能减少在某段时间范围内人力严重不足等问题。

2.2 多项目资源管理在招标代理机构中的必要性

招标代理机构在构建和具体实施过程中, 主要是根据目前现有诸多法律法规进行科学、合理的设置, 促使与招标代理业务相关的工作内容真正有效落到实处, 为相关部门提供可靠的服务作为支持。在社会以及环境建设和发展中具有实质性意义, 尤其是在现阶段人口数量不断增加, 招标项目的不断增加, 招标代理机构经常遇到各种不同类型情况。招标代理机构在日常运作和发展中, 其自身所能呈现出的项目类型相对较多, 与此同时管理过程也越来越复杂, 由于项目类型以及数量的不断增加, 项目中所涉及的范围一直在不断拓宽, 内容也逐渐复杂, 为了满足目

前实践中提出的个性化要求,实现对现有诸多复杂项目的有效管理,需要具备良好的观念以及能力。为了针对目前现有诸多资源进行有效配置,招标代理机构通常会选择多项目管理的方式来进行操作,多项目管理是一种全新的管理方式,将企业作为出发点开展综合分析。对现行组织中涉及的诸多项目开展有针对性的计划以及组织,多项目管理与单项目管理之间存在明显差异^[1]。单项目管理是在特殊项目各种不同类型资源得以满足的基础上实现项目管理,其主要是保证现有目标得到有效落实。而多项目管理则是为了实现项目目标,在各项目中采取有针对性的对策,保证各种不同类型资源得到科学、合理的分配。

3 多项目资源管理在招标代理机构中的应用

招标代理机构本身可以被看作各种不同类型资源能实现有效集合的重要集合体,机构相互之间的竞争通常是围绕现有诸多资源进行合理利用。对招标代理机构来说,其自身的市场定位等不仅直接受到资源数量以及质量的各方面因素条件的影响,而且对资源整体利用效率也会产生不同程度影响^[2]。在实践中机构可以被看作其日常经营必不可少重要组成部分,其与机构市场地位无法形成正比,否则势必出现以弱胜强等情况。招标代理机构在日常运营和发展中,质量一直都是重中之重,是保证其可以实现稳定可持续发展的重要前提条件。某些招标代理机构可能并没有相对丰富的资源,但是可以掌握提高资源整体利用率的措施,这样才能实现对各类资源的深入挖掘,以此来实现其自身稳定可持续发展^[3]。所以在项目前期,需要对现有诸多资源进行科学、合理的选择和利用,保证配置的准确性、有效性。

3.1 招标代理机构多项目管理资源负荷

资源负荷通常是指在特殊时间段范围之内,对现有诸多进度计划进行科学、合理的编制和落实。结合进度计划中提出的一系列要求,对个体资源的整体数量,通过对直方图的合理利用,能将真实情况展示出来,对人员的自身基本需求进行确定,同时能保证人员配置中存在的诸多问题得到及时有效的处理。资源负荷直方图(图1)在构建和实施过程中,可以对某项目组资源是否已经超出负荷状态进行确定^[4]。资源超负荷是指在特定时间范围内,对分配给某项目组的资源已经严重超出其自身可用资源,所以必须保证资源负荷管理工作的有效推进,这样才能保证目前的人力资源计划要求落到实处。资源超负荷在某种程度上可以被看作一种资源冲突,对资源冲突进行处理时,最为有效的方法之一就是资源

平衡。

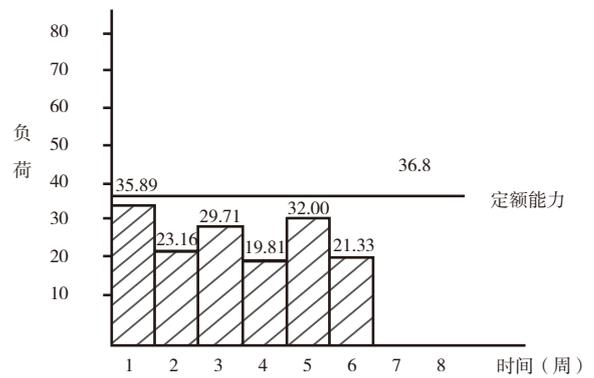


图1 资源负荷直方图

3.2 招标代理机构项目资源管理平衡

资源平衡优化通常是指在现有诸多资源影响以及约束下,能对项目中涉及的各方面作业内容进行科学、合理的安排,避免超过资源限量,同时避免对各个作业前后顺序以及相关关系进行处理。在整个项目各时间段范围之内,可以实现对现有诸多资源科学、合理的分配和利用,资源平衡在某种程度上可以被看作改变项目对资源需求的重要措施。由于项目中涉及的任务基本上都可以在相对比较早的时间或者最晚时间段范围内进行确定,所以对各种不同类型分配方式的合理利用,能保证现有资源整体利用率得到有效提升,尽可能降低项目成本的支出^[5]。在固定以及资源均衡优化基础上,能促使工期维持不变,对工程进度计划进行适当调整,促使项目资源自身的需求量得到有效的均衡发展。也就是在整个项目建设过程中,保证其不出现过高的峰值以及过低的低谷,保证各时间段上现有资源得到合理利用,避免需求波动范围受到影响,这样才能为项目的整体建设质量提供保证,同时能减小诸多成本投入。

例如,在单项目资源平衡角度出发对其开展深入分析时,资源平衡的基本思想放在首要位置上,结合项目网络计划图(图2),对涉及的时间等资源消耗情况进行分析。基于此,在经过一系列的简单计算和分析之后,在没有进行资源平衡处理之前,可以对其开展有针对性的资源负荷直方图的绘制和利用,以期来达到良好的效果。

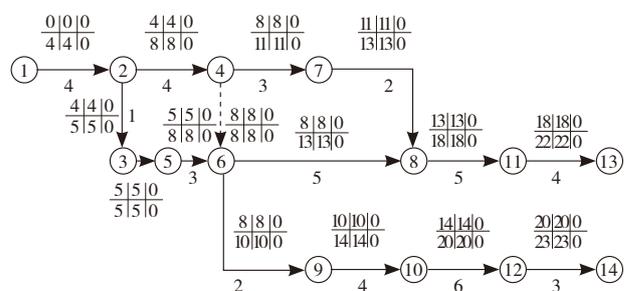


图2 项目网络计划图

3.3 专门机构的设置

代理机构招投标工作在实施过程中,与招标工作之间具有非常明显的相似之处,其自身也具有经常性以及多样化特点,同时还可以体现出一定权威性和全局性特点。因此在整个专业机构设置时,要保证能将现有诸多特性以及要求体现出来,投标工作的有序开展,安排专业人员来保证投标工作的全方位有效推进。结合目前实际情况开展深入分析,直接委托招标项目数量已经明显呈现出不断下降趋势,与其相对应的投标获取委托数量越来越高,参与代理机构招投标的情况逐渐经常化,并没有对专业的机构或者人员进行设置,无法针对招标项目特点进行客观分析,势必会在整个竞争中被淘汰。代理机构招标可以被看作是现阶段各个不同地区招标人自身现有诸多行为,虽然招标活动基本上会受到招投标规范活动的影响,但是各自具有明显的差异性。评标方法以及评审侧重点都具有明显不同之处,代理机构招投标活动中的人员要对现有公司内部资源进行合理利用,这样才能保证招标代理机构的稳定、可持续发展。

3.4 基本材料等资源的收集和整理

结合目前投标项目整体实施现状开展深入分析,各种不同类型的招标项目在实施过程中,要严格按照规范化流程进行操作。结合公司自身实际情况,促使招标人能提前对机构运营现状有所认识和了解,这样不仅能将其直接应用在投标文件中,而且在投标前招标前期可以促使招标人对招标代理机构有更加明确的认识。招标人在对招标代理机构进行选择 and 确定,业绩一直以来都是其中非常重要的参考条件和重要因素。在对现有诸多资料进行整合时,要将业绩放在首要位置上对其进行分类,这样能为后续的投标文件编写提供可靠依据作为支持。招标代理机构自身的选择会直接影响中标的可能性,所以必须引起足够的关注和重视,招标一直以来都是主营业务之一,各种不同类型的招标流程具有一定相似之处。但是在各自的时间节点等方面提出的要求也具有明显差异性,所以要组织各部门专业人员将各种不同类型的招标流程周期以及要点等进行统计,以此来为文件编制提供保证。

3.5 投标文件的编写

在整个投标活动实施过程中,投标文件的编制在其中具有非常重要影响和作用,投标文件编制好坏对最终投标是否能中标会产生直接性的影响。所以在整个投标文件编制过程中,要对投标人提出更高要求,促使其能结合目前专业招标机构自身的优势特点,将招标人提出的一系列要求体现出来,同时要保证现有内容

的完善性和有效性,这样才能提高中标率。在整个投标文件编制中要严格按照招标文件中提出的一系列要求,尤其是按照规定的顺序进行编制,促使评审人员能对其中涉及的主要内容进行准确有效查找。在对公司业绩进行筛选时,要满足目前招标人提出的基本要求,尽可能选择多项目管理方式。

3.6 投标报价

投标报价的高低在某种程度上可以被看作是招标人在选择代理机构时非常重要的参考依据,所以在报价方面应格外谨慎。投标报价不仅只是越低中标率越高,投标报价在设置时,其主要是根据招标文件中涉及的一系列评标办法。通常评标办法都是选择具有一定有效性的平均价,或者将其中涉及的若干个百分点作为报价的最高值。在报价时,要根据自身实际情况对自己的成本进行计算,保证利润的合理性,对竞争对手可能出现的报价进行综合分析,这样才能对最终报价进行确定。对现阶段整个市场内部招标代理服务费用的收取情况进行分析,结合项目建设现状以及提出的一系列要求,保证低价以及高价策略的有效推进^[6]。

4 结束语

招标代理机构在日常运营和发展过程中,要想在激烈的市场竞争中占据有利位置,提高其自身的综合竞争力,就必须顺应时代发展要求,对先进技术手段以及管理方式进行合理利用。多项目资源管理是目前新型管理手段之一,在招标代理机构项目管理中具有非常重要的影响和作用,能先实现对现有诸多资源的有效配置,促使资源计划在编制和实施过程中的针对性,在整个项目建设时,实现对项目优先级的有效调整。

参考文献

- [1] 张启龙.招标代理机构在工程建设全过程咨询中的角色优势分析[J].招标采购管理, 2021(8): 20-24.
- [2] 徐君.新常态下工程招标代理机构的改革方向探究:以融入全过程工程咨询模式应用为例[J].商讯, 2021(16): 20-22.
- [3] 李艳君.政府采购招标过程常见问题及对策分析[J].中国招标, 2020(2): 111-114.
- [4] 姜艳艳.时间四象限法在招标代理机构客户管理中的应用[J].招标采购管理, 2018(12): 44-45.
- [5] 全乐.浅谈建筑工程招投标管理中的问题及改进措施[J].四川建材, 2018, 44(7): 213-214.
- [6] 闻璋.招标采购代理:特定历史阶段的产物[J].中国招标, 2018(9): 14-15.