

尼日利亚N项目招投标和分包策略管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/204/2021_2022__E5_B0_BC_E6_97_A5_E5_88_A9_E4_c41_204381.htm

「编者按」项目实施过程中要善于不断的总结经验教训。在本案例中，项目组通过总结在前期中心区工程实施过程中出现的分包商资源失效，工程进度过多依赖一家分包商，由于我司提供的BOQ不准确及漏项等问题造成VO成本增加，以及在VO的签发流程中拖延了项目的进度等经验教训，改变了招投标方式和分包策略，使得招标结果符合项目实施的实际需要，为项目按计划实施创造了良好的条件。

项目背景描述：N国NI运营商的CDMA项目一期合同总金额约6000万美金，一期工程交付后启动二期工程。该项目的一期工程于2006年3月自预付款到位后正式启动，分中心区实施和东南区实施两个阶段实施，首先实施中心区的工程，包括多个旧站、多个新站和中心机房扩建工程（含建造工程）。共有3家分包商参与中心区的土建工程实施，M分包商独立承担中心机房工程，L和V两家分包商承担站点的土建工程施工。在工程实施过程中，中心机房工程进度缓慢，严重滞后，施工人员素质极差，甚至连基本的施工程序和方法都不了解，基本的施工工具都不齐全。对中心机房的未能按时交付造成严重的影响。站点建设方面由L分包商承担70%固定份额，V分包商30%固定份额，由于分包份额的固定，造成站点的工程进度实际上几乎全部依赖L分包商，V分包商几乎没有发挥作用。一旦L分包商资源失效的话，将对项目整体的进度造成严重的影响。

问题、事件描述：在中心区的工程实施过程中，项目组通过总结经验教训

，归纳出以下几点问题并分析产生的原因和可采取的措施以避免其在东南区发生。

问题1：中心机房的M分包商资源几乎失效，施工人员素质极差，连简单的施工程序和方法都没掌握，施工工具不具备，造成对项目进度和质量的严重影响。我司项目管理人员无论采取什么措施，怎么通过高层施压都收效甚微。

1. 产生原因：由于该分包商为该国总统夫人关系介绍，CEG在资源认证阶段把关不严，在问题产生后我司面临该分包资源失效，又无后备分包资源可供替换，即使工程进度和质量出现严重问题还不得不依赖该分包商的尴尬局面。

2. 解决措施：在分包资源认证和选择阶段要严格把关，项目经理最大限度的参与和控制，准备后备分包商资源紧急应急方案。

问题2：在站点建设方面由L分包商承担70%固定份额，V分包商30%固定份额，由于分包份额的固定，造成站点的工程进度实际上几乎全部依赖L分包商，V分包商几乎没有发挥作用。一旦L分包商资源失效的话，将对项目整体的进度造成严重的后果。

1. 产生原因：在中心区的招投标过程中，由于CEG采用的分包策略和评标办法为选择两家分包商承担该项目中心区的站点土建工程，最低价和次低价两家中标（技术标评分几乎不起作用，完全由价格起主导作用），最低价分包份额为70%，次低价份额为30%，且份额固定，不能灵活调配。所以造成事实上几乎只有一家分包商，站点的工程进度实际上几乎全部依赖L分包商。

2. 解决措施：改变招投标评标办法和分包策略，项目经理和项目组成员全程参与和控制招投标过程及制定评标办法和分包策略，以使其结果符合项目实施的实际需要，保证分包商资源适度冗余，分包份额不固定，让分包商充分竞争，加快工程进度。

问题3：在工

程实施过程中分包商发现我司提供的BOQ不准确，与实际不符，有些项目漏项等问题，分包商往往就此提出VO，在VO得到我司批准停止施工。不仅造成VO成本增加，而且由于VO的签发流程长而拖延了项目的进度。

1. 产生原因：我司CEG在招投标办法中规定投标者以BOQ和图纸为依据投标，分包合同为量价分离的单价合同，最后的分包合同总价是以实际发生的工程量乘以合同单价得出来的总价。这样的话一旦招标BOQ不准确或不全甚至错误的话，就会造成在实施过程中VO增多，分包合同总价难以控制，甚至由于VO的签发权不在项目经理，流程较长，而对项目进度造成一定的影响。

2. 解决措施：改变招标策略和分包合同模式，在招标文件中规定招标文件中提供的BOQ仅供投标者参考，投标者应该在投标前实地踏勘，以图纸为投标报价的依据，投标者自行承担工程量计算不准确和漏项的风险，分包合同改为固定总价合同，除非设计图纸有改变，否则分包商不能索赔。将风险大部分转嫁给分包商，以控制项目工程成本，最大程度的保护公司的利益，也利于分包商的工程实施管理。

问题解决过程：针对在中心区实施中出现的问题和东南区项目实施的实际需要，在本人的强烈建议和推动下，在东南区分包招投标过程中，项目经理和项目组主要成员强势介入，参与和控制招投标过程和游戏规则制定，评标办法制定，分包商数量，分包策略及分包合同形式的选择。在招标文件中说明招标文件中提供的BOQ仅供投标者参考，投标者应该在投标前实地踏勘，以图纸为投标报价的依据，投标者自行承担工程量计算不准确和漏项的风险，分包合同改为固定总价合同，除非设计图纸有改变，否则分包商不能索赔。共有7家分

包商参与投标，最终宣布最低价的前4名入围（而不是直接最低价3家中标，保留项目组通过对分包商考核并再次选择的权力），投标价从低到高分别是：C公司，R公司，V公司和B公司，其中B公司在入围的4家内价格最高但是实力最强，通过实地在建项目考察，其他项目信息反馈和分析，将有严重质量问题的R公司剔出局，而通过谈判成功将最高价但是实力较强的B公司价格压下来。最终宣布C公司，V公司和B公司中标，保证分包资源适度冗余。大致划定3个份额范围，但是份额不固定，充分竞争，工程进度最快的将得到最多的份额，最大限度地鼓励分包商投入多的工程队资源，加快整体工程进度。问题解决结果：东南区工程实施刚刚开始，3家分包商已进场施工，据现场统计和信息反馈，其中实力强的B分包商（如果按照CEG以前的评标办法，B公司已经出局）先期已独自投入8个施工队进场，这已是一个好的信号，表明我们的确留住了好的分包资源，分包策略已见成效。心得体会：1.) 项目经理一定要全程参与和控制整个招投标流程和游戏规则的制定，以适应项目的实际需要，项目经理要控制全局，最终对项目的整体，交付负责，所以项目经理要全程参与和控制招投标过程，以实现招标结果符合项目实施的实际需要。2.) 站在总承包的角度来说，尽量争取和业主签订量价分离的单价合同，以最大程度的规避风险，而对分包商一定要签订固定总价合同，以最大程度的将风险转嫁给分包商，达到控制成本，易于管理，保护公司利益的目的。3.) 对于分包合同条款，项目经理一定要和项目组主要成员对合同条款逐一推敲，结合项目实际，从保护公司利益和便于项目管理需要出发一一审核和修正，为后期项目实施打下良好的基础。

项目经理一定要树立这样的概念，项目管理的基本法就是合同。4.) 依据项目的风险随项目生命周期的发展逐步递减的规律，我认为风险管理在项目的前期尤为显得重要，项目管理者应该在项目的立项开始就要高度重视风险的管理，一开始就把对项目影响重大的风险规避掉，为后期项目的顺利实施打下良好的基础。制定合理有效的分包策略和控制及管理好招投标过程可以在项目的前期把影响项目实施的重大风险规避掉，为项目的顺利实施创造良好的分包资源条件，并有利于工程实施的管理以及工程成本的控制。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com