

# 全过程工程咨询 (PMC) 模式下招标代理服务的角色重构与价值提升路径

陈华

雅安城投建设项目管理有限公司

DOI: 10.12238/jpm.v6i11.8507

**[摘要]** 在当今经济快速发展的时代, 工程建设项目的规模和复杂性日益增加, 项目管理的重要性愈发凸显, 作为项目管理的关键环节之一, 工程招标代理在项目全生命周期中扮演着至关重要的角色。在此背景下, 本文首先概述全过程工程咨询模式的概念, 分析 PMC 模式下招标代理服务现状, 并构建 PMC 模式下招标代理服务角色重构机制与价值提升路径, 以期能够为相关研究提供借鉴。

**[关键词]** 全过程工程咨询; 招标代理服务; 角色重构

Role reconstruction and value enhancement path of bidding agency services under the full process engineering consulting ( PMC ) mode

Chen Hua

Ya'an Chengtou Construction Project Management Co., Ltd.

**[Abstract]** In today's era of rapid economic development, the scale and complexity of engineering construction projects are increasing, and the importance of project management is becoming increasingly prominent. As one of the key links in project management, engineering bidding agency plays a crucial role in the entire life cycle of the project. In this context, this article first outlines the concept of the whole process engineering consulting model, analyzes the current situation of bidding agency services under the PMC model, and constructs a role reconstruction mechanism and value enhancement path for bidding agency services under the PMC model, in order to provide reference for related research.

**[Key words]** whole process engineering consulting; Bidding agency services; Role Reconstruction

## 一、全过程工程咨询 (PMC) 模式概述

### (一) 全过程工程咨询 (PMC) 模式概念

PMC 项目管理 (Project Management Consultancy, 项目管理咨询) 是提供专业项目管理服务的一种服务形式, 是提供专业的项目管理服务、项目管理方法、项目管理工具等, 帮助企业或组织在项目实施过程中实现预期目标、提高项目效率、降低项目风险、节约项目成本的一种服务形式, 涉及项目规划、执行、监督、收尾等全部生命周期的管理, 由专业的团队为客户提供战略咨询、项目管理的方法、工具和技巧, 助力客户实现项目成功<sup>[1]</sup>。相对于传统的“碎片化”工程咨询模式, PMC 模式整合了投资咨询、招标代理、勘察、设计、监理、造价、项目管理等方面的业务及能力, 以达到对项目全方位的一体化管理。

### (二) 全过程工程咨询 (PMC) 模式核心价值

PMC 项目管理最核心的价值是其“外部专业性”和“全过程性”, 引入外部的专家团队, 客户能得到更加专业的、系统的、针对项目的管理服务。其一, 外部团队可以提供更多角度, 提供更多解决方案, 避免项目风险的发生<sup>[2]</sup>。其二, 合理安排项目, 并有效调配资源, PMC 队伍能很好地完成项目任务, 不会浪费不必要的时间与金钱。其三, 许多企业在某些方面的技术不专业, 在 PMC 项目管理中可以填补空白, 提供相应的专业技术及运营服务。

## 二、PMC 模式下招标代理服务现状

### (一) 业务模式碎片化

招标代理服务与传统项目管理流程并未被人为地割裂开来, 而是形成一个个整合的服务模块。招标代理机构只是在招

投标环节介入项目，并且与前期的设计、可行性研究、后期的合同管理、造价控制等环节严重脱节<sup>[2]</sup>。脱节造成招标文件编制与项目实际需求之间存在巨大差异，招标代理机构无法完全领悟项目总体目的以及业主的真实意图，只能机械地执行程序性任务。由于各个服务提供者之间没有有效的信息共享机制，造成项目的各种信息在传递过程中严重失真、衰减。设计单位的设计意图不能被招标代理机构理解，招标代理机构所编写的招标文件不能充分反映项目特点及业主需求，导致招标文件与设计文件不一致甚至出现矛盾。

### (二) 技术应用滞后

在 PMC 模式之下，招标代理服务技术应用所依托的基础信息化虽普及但不够深入。目前招标代理行业已应用了部分信息技术，包括招标投标交易管理系统、招标投标信息服务平台、招标投标专家库管理系统、招标投标企业库管理系统、电子招标投标开标评标系统等<sup>[3]</sup>。系统大体包含招投标流程的主要环节，做到了发布信息、抽取专家、企业注册、网上评标这类基本功能。但是，技术应用大多涉及流程自动化，缺少对整个项目管理过程全面支撑。招标投标交易管理系统一般由招标公告、参与项目、中标项目等模块组成，可以实现查看招标公告、关注招标公告、项目报告、在线缴费报名功能。招标投标信息服务平台由内容发布、栏目管理两大模块组成，可以实现招标信息的发布与管理。招标投标专家库管理系统实现专家信息的录入、维护，专家信息在线查看、更新。

### (三) 专业能力限制

招标代理的从业人员大多只是程序性的知识，并不了解整个工程所包含的技术要求。招标代理行业的从业人员大多数都是从勘察设计、施工、监理、造价咨询、文秘等行业中转过来的，虽然有着一定的专业理论水平和工作能力，但大多数从业人员并没有接受过关于招标投标的法律法规及操作程序方面的培训和学习，缺乏招标代理的基本素质和技能<sup>[4]</sup>。从业人员在代理工作时不是根据每个项目的具体特点进行招标策划、编写相关文件，而是互相套用模板，导致有的文件几乎一样，漏洞百出。PMC 模式下对招标代理机构的要求是其能提供专业化服务并具有附加值，实际招标代理机构过于满足业主方的要求，以注重业务量和公司获得的收益为主，没有注重自身业务能力和员工的再次培训，导致招标代理服务一直处在程序性操作的层面，无法上升到战略咨询的层面，无法达到 PMC 模式对高端咨询能力的要求。

## 三、PMC 模式下招标代理服务的角色重构

### (一) 从程序执行者到战略咨询顾问的转变

PMC 模式之下，招标代理要由单纯的程序执行者转变为项目的战略咨询顾问。转变即招标代理要提前介入项目策划阶段，参与到项目可行性研究、投资决策、方案设计等前期工作

中去，为业主提供全方位的招标采购咨询与策划服务。招标代理工作内容由短期招标流程转变为全过程管理咨询，包括招标方案策划、合同履行等全过程<sup>[5]</sup>。就招标代理而言，要充分展现自身在招标采购方面的专长，为项目提供战略上的助力，参与项目融资方案策划，帮助业主策划项目融资结构；参与项目技术方案论证，从招标采购角度出发为项目的技术选型提供意见；参与项目风险识别与评估，制定风险对策；参与项目合同策划，设计合理的合同结构、计价方式等，通过战略性咨询活动，招标代理可以为项目创造更大的价值，提高自身在项目中的地位。

### (二) 从单一服务提供者到过程集成协调者

PMC 模式下，招标代理需由单一服务提供者转变为过程集成协调者。角色要求招标代理冲破传统阶段性的服务形式，把招标采购工作融入项目管理的整个流程当中，做到招标采购与项目管理相融合。招标代理要同设计、造价、监理、施工管理等其他专业服务融合起来，产生协同效应，为项目提供集成化的解决方案。招标代理作为一个过程集成协调者，要建立全过程的工作思维，招标采购工作不仅向前延伸到项目策划、设计阶段，也要向后延伸到合同管理、履约评价阶段。在项目前期，招标代理应参与设计优化、方案论证，从招标采购角度出发，对项目可施工性、经济性提出建议。在项目实施过程中，招标代理要参与到合同管理与履约跟踪中来，保证招标成果的落实，在项目后期，招标代理要参与到项目总结与后评价之中，为以后的类似项目提供经验。

### (三) 从合规性监督者到风险管理专家

传统招标代理的角色主要是合规性监督，即保证招标过程合法、合规，但在 PMC 模式下，招标代理必须转变为一个风险管理专家，将风险管理贯穿于整个项目中。招标代理是风险管理专家，应该具备从识别、评估到应对和监控的一整套风险管理体系，项目前期招标代理需参与项目风险识别与评估，制定风险应对策略。在招标过程中，招标代理应运用合适的招标方案与合同设计，将风险转移给最能承担风险的一方。在合同履行阶段，招标代理也要参与到履约跟踪与风险监测之中，及时察觉并处理风险事件。在国际工程领域，招标代理更要具备跨国风险管理的能力，了解国际工程的通行规则以及所在国家的法律法规，助力业主防范政治风险、汇率风险、文化风险等跨国项目特有的风险。

### (四) 从信息处理者到数据分析决策支持者

数字时代背景下，招标代理必须从“信息处理者”转化为“数据分析决策支持者”，即要依靠大数据、人工智能、区块链等技术来挖掘分析招标采购所产生的海量数据，并把由此得出的成果用来支持招标代理项目的决策过程。招标代理充当数据分析决策者，应当形成招标采购数据库，搜集以往招标数据，

同时获取市场价格、供应商等信息，构建起自己的知识库。经由对数据进行分析，招标代理就可以预测市场的走向，进而评估供应商的实力，优化招标方案，提升决策的科学性和准确性，从历史招标数据当中可以预估未来的市场走向，从而帮助客户做出更合理的招标计划。通过对投标人的资质实施大数据分析，将符合资格的投标人挑出来，从而提升评标效率，人工智能可以帮助找到投标文件的关键信息，快速了解投标人的资质和报价，最后给出得分结果，既可以加快评标速度，又可以保证评标质量，省下人力，减少人为错误，让评标更公平公正。

#### 四、PMC 模式下招标代理服务的价值提升路径

##### (一) 专业化提升路径，从程序专家到全过程咨询专家

招标代理机构要从根源上提升自己的专业水平，由程序型专家向全过程工程咨询专家转变。招标采购人员应定位为合同管理咨询工程师，加强法律学习，学好合同编写，了解相关政策。核心能力为提高招标方案策划能力，提升合同管理能力。招标方案策划包括控制招标边界、控制招标内容、控制招标方式、控制招标效果。合同管理包括合同策划、合同谈判、合同履行、合同解释等。而且要有基本的知识体系，招标采购的法律法规是必须熟悉的，合同管理方面的知识也是必需的，工程经济学、项目管理这些知识也不能忽视。招标代理机构需优化人员结构，提升人员素质，培养具备项目运营、工程设计、造价咨询、法律法规等多领域知识的复合型人才。引进具有全过程工程咨询能力的人才，对原有的人员进行培训转岗，招标代理服务需改变以往被动执行招标程序化工作的局面，主动担当串联角色，通过招标策划、供应商甄选、采购风险评估等手段进行全局布局，为业主提供综合性解决方案。

##### (二) 数字化赋能路径，技术创新驱动服务升级

数字化转型已成为招标代理行业的主要趋势，旨在改进效率、增强企业竞争力，招标代理公司需借助数字技术实现自身强化，进而达成服务形式的变革与优化。具体而言，通过打造并持续更新招标代理平台，引入前沿的信息化运作系统，可实现招标全流程的数字化处理，显著提升招标效率，有效降低交易成本。随着电子化招投标平台的广泛应用，招投标行业的数字化进程得以加速推进，同时通过对海量招标数据的深度分析，招标代理机构能够更精准地对接客户需求，提供更为个性化的服务。此外，人工智能技术的应用可对投标文件中的关键信息进行自动识别，短时间内完成对投标人资质及报价的分析，并生成打分结果，从而加快评标进程，降低人工成本，减少人为因素干扰，使评标结果更加公正、透明。

##### (三) 服务链条延伸路径，向全过程工程咨询拓展

冲破传统的招标代理服务边界，向前渗透到项目策划、前期咨询等领域。通过招标策划与前期咨询的结合，在前期项目

决策中，参与项目的可行性研究、投资估算、方案设计等前期工作，在整个项目前期阶段，为业主提供全面咨询服务。向合同管理、造价咨询、项目管理等全过程工程咨询拓展。参加合同的策划、谈判、履约等工作，保证招标成果落实。通过创新异议投诉处理、合同管理及履约跟踪的创新，对整个项目的效果起到一定的促进作用，参与项目的总结及后评价工作，以便于以后类似项目的借鉴，在收集项目过程中产生的数据及信息，并整理出来，从而形成知识库，以便于以后的项目使用。

##### (四) 组织变革路径，构建适应 PMC 模式的组织体系

从传统的功能型组织转向流程型组织，围绕项目来组织。设立项目管理部、咨询部等专业部门，内部资源一旦整合便会形成协同效应，建立与 PMC 模式相适应的项目管理体系和流程，项目管理程序、管理标准及管理工具等。通过标准化、流程化，提高管理效率和服务质量，与其他咨询机构、设计单位、施工单位等形成战略合作伙伴，组建联合体，为项目提供全过程工程咨询服务。建立与 PMC 模式相适应的激励约束机制，让员工收益与项目成果挂钩，调动员工积极性和创造性，以风险型的成本加激励酬金合同模式，让项目管理承包商的收益建立在项目成功的基础上，通过组织变革，招标代理机构可以建立与 PMC 模式相适应的组织体系和管理模式，为服务转型和价值创造提供组织保障。

#### 五、结束语

综上所述，在全过程工程咨询 (PMC) 模式的深度推进下，招标代理服务的角色重构与价值提升是行业发展的必然趋势。通过向价值创造者、协同枢纽和主动管控者的角色转变，借助数字化技术应用、全链条服务整合及专业能力建设，招标代理机构能够有效提升服务附加值，适应工程建设领域的管理变革需求。

#### 【参考文献】

- [1] 许瑞祥. 全过程工程咨询与 FIDIC 工程咨询及国际主要项目管理模式辨析[J]. 工程建设与设计, 2024(16): 233-235.
- [2] 杨文昱. 集成型 PMC 模式在水运工程建设管理中的应用研究[J]. 中国招标, 2024(10): 175-177.
- [3] 吴幼立. 基于 Grey-DEMATEL 项全过程工程咨询模式绩效影响因素研究[D]. 华南理工大学, 2022.
- [4] 张跃举. 项目管理承包 PMC 合同管理中的问题及解决方法[J]. 高铁速递, 2021(5).
- [5] 张舒. 管理科学与工程. 基于 PMC 指数模型的全过程工程咨询政策评价研究[D]. 天津理工大学[2025-10-30].

作者简介：陈华，1969年5月27日，男，四川德阳，汉族，硕士，总经理，研究方向：招标代理。