

重大问题及招投标结果定时向公司董事会汇报。并根据招标投标法、信息系统项目招标投标办法等相关政策规定,制定了《“智慧城市平台”项目招标投标实施办法》,力求招标工作规范化。

## 二、项目采购需求分析

采购需求分析是一个采购项目在初始阶段必不可少的重要内容。我们邀请甲方信息中心主任周工、项目团队骨干、采购部经理以及顾问专家,进行了采购需求分析。列出了“智慧城市平台”项目采购设备清单,包括户外全彩 LED 屏、显示屏智慧控制系统、会议系统主机、网络中控主机,以及切换器、控制器、连接线等。并确定了采用公开招标的采购形式,由公司采购部安排专人跟进。

## 三、编制招标文件、发布招标公告

在采购需求分析基础上,我们一是编制了采购工作说明书 SOW,包括数量、规格、型号、到货时间、售后服务、违约责任等,如本项目需采购户外全彩 LED 屏,分辨率 P10,安装尺寸 6.4m\*4.8m,“常州安显”品牌,8 月底前到货,免费售后 3 年;采购成本控制在 65 万内。二是制定供应商的选择标准:注册资金 500 万以上,成立时间 5 年以上,无不良信誉。三是发布招标公告。于 2021 年 5 月 28 日,我们在本市政府采购网站发布了公开招标公告,共收到 5 家单位的投标书。我们按照供应商的选择标准,对这 5 家单位的资格进行了审查,并组织了一场标前投标人会议。

## 四、开标评标,签订合同

我们组建了 7 位评标专家组成的评标委员会,其中经济、城市管理技术等方面的专家 5 人,在投标截止日期 6 月 20 日进行了评标。评标按价格 15%、技术 59% (其中智慧城市平台功能设计方案占 34%,项目实施方案、培训方案、售后方案各占 5%)、商务 26% 的比例进行打分,采用综合评分法,把第一名 A 供应商作为中标候选人,推荐给招标小组,得到了招标小组的一致认定。我们向 A 供应商发出了中标通知书,并同时将中标结果通知其他未中标的投标人。招标网公示期满后,我们与 A 供应商进行了采购谈判,明确设备到货时间为 35 天,进度违约:每延期一天扣千分之一。经过 10 天的商谈,最终在 2021 年 7 月 8 日签订了合同,合同金额为 62.2 万,工期为 3 个月。

## 五、加强招投标项目的后期管理

为确保质量达到预期目标,还必须加强招投标后的管理工作,建立必要的监督保证机制。本智慧城市平台项目中,项目组按照质量核对单,根据采购进度节点进行抽样检查,最终 100% 合格才给予签收。对控制采购过程中出现的问题及时解决,如按照采购进度智慧城市平台网络中控主机应 9 月 10 日前到货,但咨询采购部,一直都没有到货,了解后得知主要原因是中美贸易摩擦导致设备涨价。为此我们和 A 供应商进行良好沟通,并变更了合同条款,把签订合同后付款由 60% 调整为 70%,妥善解决了问题。而对实施变更的问题,我们也是严格按照合同变更控制流程。如在采购“常州安显”户外全彩 LED 屏时,合同约定采购分辨率 P10,但在 A 供应商跟厂家多次沟通未果,于是提出了变更采购分辨率 P12 的请求。对此,我方充分评估后与市城市管理局进行了沟通。得到许可后,与 A 供应商对合同内容进行了变更。此外,公司内部财务人员和法律顾问、市城市管理局,也从不同的角度对本“智慧城市平台”的项目采购过程进行了检查和考核,确保了本次采购活动的公平公正和规范有序。

通过本次项目管理实践,我越发明白了招投标管理的重要性,总结了几点经验:要全面推行招标投标制度,充分发挥市场竞争机制的作用;要坚持公开、公平、公正、诚实信用、科学择优的原则,严格控制招投标工作的各个环节;招投标管理是实现“质量、进度、成本”控制目标的重要手段和基础。但也存在一些不足,比如:由于该项目是新兴项目,无类似项目可参照,在编制招标文件的准确性上还做的不够,这也是我需要改进提高的地方。