

基于卓越绩效模式的全电子招标采购质量提升路径研究

李 文

中核（上海）供应链管理有限公司 北京 100037

【摘 要】：笔者以全电子招标采购实践为基础，融合卓越绩效模式七大维度与采购全过程管理要素，构建“PQEM 采购质量提升模型”，通过案例验证模型的适用性与有效性，提出采购质量提升路径。经实践，卓越绩效模式在提升采购效率、加强过程控制、优化资源配置等方面具有显著成效。本文不仅为全电子招标采购质量管理提供了理论支撑，也为企业在数字化转型背景下推进采购管理创新提供了实践路径与经验参考。

【关键词】：卓越绩效；全电子；采购成功率

DOI:10.12417/2705-0998.26.10.005

1 引言

在新时代高质量发展的战略背景下，采购作为连接企业内部与外部资源的重要纽带，其质量水平直接影响成本控制、资源配置与风险防范能力，是企业综合竞争力的重要体现。

实践中，招标采购在策划、文件编制、协同作业、评审组织及结果反馈等环节存在诸多问题。如何提升采购活动全流程质量，已成为招标代理机构亟待解决的课题。

卓越绩效模式由质量管理活动发展而来，强调以系统性思维推动组织在领导、战略、顾客与市场、资源、过程管理、测量分析与改进及结果七大维度的持续优化。该模式不仅适用于生产制造业和服务业，也可有效指导招标采购工作的质量提升。

2 卓越绩效模式与招标采购管理映射分析

20 世纪 80 年代，美国制造业面临“质量危机”，在马尔科姆·波多里奇等推动下，确立了以领导、战略、顾客与市场、资源、过程管理、测量分析与改进、结果为核心维度的卓越绩效模型。各维度在采购管理中映射关系如下：

采购环节	卓越绩效 维度映射	映射说明
采购策划 (战略层)	领导+战略	体现顶层设计对采购质量目标的重视，确保采购活动与组织整体战略一致，前瞻布局、系统策划。
文件编制 (规范层)	过程+资源	体现采购文件标准化、模板化，流程规范清晰，电子化工具和资源配置到位，支撑高效执行。
市场响应 (协同层)	客户+过程	体现供应商对采购需求的理解程度和响应质量。
评标管理 (评价层)	人员+过程	体现评审组织的专业性与规范性，建立稳定、科学的质量控制机制，保障评标过程

		公正、高效。
结果反馈 (闭环层)	结果+战略	体现绩效反馈机制是否健全，是否驱动质量提升。

3 基于卓越绩效维度的采购绩效现状诊断

2022 年某公司 2469 个采购项目中一次采购成功项目为 1655 个，一次采购成功率为 67.03%。经分类统计，采购失败的主要情形包括采购单位主动终止、供应商数量不足、经评标/评审后项目失败、电子化转型问题。

4 采购失败原因剖析与卓越绩效模式维度归因

4.1 采购单位因素：策划不足与市场预判偏差（战略+顾客）

4.1.1 需求不明确或频繁变更

如“某调节阀采购项目”，由于多次澄清技术指标，导致供应商理解不到位，对实质性要求偏离，近而导致被废标。

4.1.2 对市场缺乏研究、设置不合理资格条件

如“某土建施工项目”，由于采购单位前期项目预算有误或者有意降低项目预算，设置了较低的投标限价，无法达到供应商的经营成本，导致项目招标失败。

4.2 供应商因素：能力结构不匹配（资源+顾客）

供应商未能仔细阅读招标文件，未能全面、准确的响应技术、商务要求，也会忽略招标文件的一些重点内容，从而导致被否决投标。

部分中小企业由于首次参与电子投标，不熟悉 CA 签章、系统上传流程等，造成文件漏传、重复提交等问题，最终响应无效。

4.3 代理机构因素：服务履职不到位（过程+资源）

招标文件资格条款设置了不合理的资格要求，从而导致项目招标失败。

4.4 平台系统因素：技术功能与支持不足（资源+测量分析）

系统操作流程对非专业人员不够友好，未设置强制校验机

制，部分案例中供应商将商务标误上传至技术标模块，或未在要求章节进行 CA 签章，导致文件无效废标。

系统未建立数字质控机制，如无法约束供应商制作文件的规范性，部分投标文件编制不清晰，导致评标专家需要大量时间反复查找评标要点，延长评标时间，增加错误概率。

5 基于卓越绩效模式的采购质量提升体系构建

5.1 PQEM 模型构建思路与结构设计

基于卓越绩效各维度与招标采购五大流程节点的系统映射，现提出“采购质量提升模型 PQEM（Procurement Quality Excellence Model）”，目标是实现对“策划—编制—响应—评审—反馈”的闭环质量管控。

PQEM 模型结构示意图

环节	质量维度映射	管控重点
采购策划	领导+战略	目标导向、风险问题前置预判
文件编制	过程+资源	模板标准化、评分合理性、语言准确性
市场响应	顾客+过程	供应商画像、门槛合理性、答疑及时
评审管理	资源+过程	专家管理、评分一致性、系统质控
结果反馈	测量+结果	数据采集、满意度评价、优化复盘

下文将以卓越绩效模型七大维度为指导，形成可操作的质量提升方案，实现采购质量、效率与满意度的协同提升。

5.2 策划前置：质量导向的战略采购策划

尽管策划环节通常由招标人主导，代理机构往往在该阶段尚未正式介入，但作为全过程服务的关键参与者，代理机构仍可以“策划前置”影响采购质量，为后续环节夯实基础。例如：协助招标人梳理技术规格、质量标准、交付周期等核心需求，避免因招标技术参数设计不合理导致形成“指定化”、“歧视性”条款，从而影响公平竞争，甚至引发投诉或废标。

5.3 文件标准化：模板建设、指引完善与协同流程优化

5.3.1 进一步完善采购文件模板种类

进一步区分、优化采购文件模板，配套详尽的编制指南、注意事项清单以及评分逻辑说明，减少模糊和歧义条款，提高文件质量。

5.3.2 建立评标模型库

根据不同物资的采购特点，制定差异化的评标办法，并建立评标模型库，后续项目采购策划时，项目经理可调取库内评标模型，为招标策划提供有力数据支撑。

5.4 数字化支持：电子平台智能预警与质量控制模块建设

5.4.1 智能质量控制模块

电子平台应实现自动化检查功能，在招标文件编制及上传

阶段，对评分条款是否量化、供货范围和技术参数是否统一、内容是否完整等关键要素进行智能校验。

5.4.2 智能预警机制

基于项目时间节点，系统应自动监测关键流程节点（如文件发布、投标截止、开标、专家抽取等）的执行进度，及时识别延误风险并推送提醒通知至相关责任人，促进节点及时闭环，保障采购进度的有序推进。

5.4.3 答疑知识库与智能助手

建设集成式答疑知识库，涵盖历年投标常见问题、政策法规引用、操作流程规范及典型失误案例，结合 AI 智能助手为采购单位和供应商提供快速、精准的在线咨询与操作指导，减少因流程不熟悉或误操作导致的无效响应情况。

5.5 专家体系与队伍能力建设

5.5.1 建立采购质量人才支持机制

为有效支撑采购业务多元化、专业化发展，采购单位应设立采购质量人才库，围绕工程建设、核电装备、数字化系统、机电安装等重点领域，遴选具备丰富实践经验和专业背景的人才，构建专家型支撑团队，在策划、文件审查、结果复核等关键环节提供专业意见，助力采购质量闭环管理的构建。

5.5.2 完善专家履职管理机制

根据以往专家抽取数据，清洗“沉睡型”专家，同时完善专家履职评价考核因素，建议制定专家“黑灰榜”，在平台专家窗口公示反面问题处理情况，对专家准入和考核加强管控并落实到位。

开展专家岗前培训与评标案例回顾，明确其职责边界和评审重点，推动专家从“评分者”向“质量把关人”转变。

5.6 闭环反馈与持续优化

5.6.1 方案回顾与问题归因：从“已发生”中寻找“可改进”

在新一轮采购策划前，组织对上一周期合同执行情况进行回顾。回顾重点包括供应商资格条件设置是否科学合理，采购技术标准是否与市场现状相匹配，标包划分是否公平、可操作等。

5.6.2 构建失败复盘机制：以“案例库”夯实制度记忆

建议构建内部“共享笔记本”，由项目经理对项目执行过程中遇到的特殊情况、文件编制漏洞、投标文件常见错误等进行规范记录，并按季度汇总、分析、归类，形成经验清单及案例库。

同时，代理机构应定期组织招标失败复盘会并纳入案例库管理，作为后续采购方案设计的重要参考依据。

5.6.3 完善满意度调查机制：推动横向反馈进入管理主线

为真实反映各方对采购工作的评价，每年向采购单位、供

应商发放满意度调查问卷。调查包括：招标文件的清晰性与专业性、答疑响应的及时性与有效性、平台操作的流畅性与技术支持质量、服务过程中的沟通体验与问题响应能力等。

6 PQEM 模式案例实践与成效评估

6.1 案例背景

某公司拟招标并签订 3 年机柜框架协议。该批设备具有抗震要求高、订单交付紧、验收标准高等特点。在以往类似项目中，常因前期调研与策划不足、评标争议等问题，导致采购结果达不到预期。因此将该项目作为试点，系统分析模型在策划、文件编制、市场响应、评标管理、结果反馈五个核心环节中的具体应用效果，并据此评估卓越绩效模式对采购质量的提升作用。

6.2 PQEM 模式在各环节的实践应用

6.2.1 采购策划阶段：强化质量前置与战略协同

在项目立项初期，本项目引入专家前置评估机制，由项目技术领域专家、采购部门、代理机构进行联合策划，制定“采购策划责任清单”，将采购需求、项目进度、预算控制、风险识别等关键事项分解落实至具体责任人，确保每一项策划任务责任到人、节点明确。通过联合策划与经验反馈，从源头上识别、化解潜在问题，避免了以往“边干边改、边招边试”的局面。

6.2.2 文件编制阶段：结构化模板助力高效合规

之前机柜框架市场调研、招标策划一般在 2 个月左右，招标文件编制、修订一般在 5 天左右。此次，代理机构借助平台数据资源，形成本项目潜在供方清单和供应商画像，项目经理依据本项目物项类型、技术需求，借助评标模型库数据，提出本项目评分标准建议，并通过全电子快速生成招标文件，从参与策划讨论到形成招标文件初稿仅用 3 天时间，大幅提升了文件制作效率和准确性。

6.2.3 市场响应阶段：精准沟通，营造投标友好环境

目前，集团电子采购平台已设置 AI 在线答疑窗口，并向供应商发放了《全电子投标操作指南》及《投标否决风险清单》，为首次参与电子投标的单位提供操作指导，降低参与门槛，提升投标积极性。

上述措施有效拓宽了供应渠道，机柜框架招标由 2022 年招标时 6 家报名到 2024 年招标 15 家报名，更重要的是，投标文件的准确度大幅提高，废标供应商数量由 2022 年的 3 家单位降至 2024 年 1 家单位，说明供应商对招标文件理解更加深入、响应更加精准。

6.2.4 评标管理阶段：数据赋能提升采购质量

代理机构在评标前组织了专家评标前专题培训，重点讲解废标条款、评分标准和廉洁纪律等要求，采购范围代表详细介

绍了热喷锌、电镀、焊接要求等技术指标要求、过去几年机柜框架合同执行阶段出现的问题，便于评标委员会关注潜在风险点，为项目评审顺利推进奠定基础。

同时，通过电子采购平台嵌入的“链慧眼”、“投标文件异常一致”等模块，排查同一标段供应商之间是否存在关联关系、投标文件内容是否存在异常一致等围标、串标问题，经审查，未发现供应商围、串标行为。

评标过程中，结合专家行为监测与评分一致性分析功能，对评审全过程监督。电子采购平台识别出一名专家评分异常、打分偏离，代理机构据此及时提醒，该名专家及时修正。最终本项目推选出 3 家中标候选人，该批候选人综合得分均在 85 分以上，相较 2022 年中标候选人综合得分提高了 10 分以上。

6.2.5 结果反馈阶段：闭环管理推动持续改进

项目结束后，通过电子采购平台对项目的时间进度、专家评标情况和评审纪律等关键指标进行了量化分析：

（1）本机柜项目采购周期从 60 天缩短至 36 天，效率提升 40%；

（2）本项目评标专家在纪律、评标质量评价方面均达标。

此外，客户反馈非常满意，向代理机构发出表扬信。

6.3 综合成效分析

综上，“采购质量提升模型 PQEM”在以下方面实现了显著成效：

（1）在承接项目大幅攀升的情况下，一次采购成功率逐年攀升

抽样数据 年份	项目数量	一次成功 项目数量	一次采购 成功率	较上一年 提升
2022 年	2469	1655	67.03%	/
2023 年	2975	2273	76.40%	+9.37%
2024 年	4218	3427	81.25%	+4.85%

（2）平均采购周期逐年小幅缩短

抽样数据年份	项目数量	一次成功 项目数量	平均 采购周期(天)	采购周期 较上一年缩短 (天)
2022 年	2469	1655	50	/
2023 年	2975	2273	45	-5
2024 年	4218	3427	40	-5

（3）客户满意度、供应商满意度逐年提升

年份	2022 年	2023 年	2024 年
项目数量	2469	2975	4218
客户满意度（满分 10 分）	9.05	9.31	9.67
客户满意度变化	/	+0.26	+0.36
供应商满意度	未开展	9.02	9.28
供应商满意度变化	/	/	+0.26

这些数据充分说明，卓越绩效在质量控制、流程效率等方面起到积极作用，实现了价值提升。

7 结语

通过本次实践，不仅验证了 PQEM 模型的实效性，也为代理机构继续推动采购质量标准化、流程化、智能化提供了理论支持。后续可根据不同业务场景，持续迭代优化模型路径，扩大适用范围，形成以“全过程质量提升”为核心的采购管理新格局。

参考文献

[1] 牛富杰、李兵，招标采购数字化转型路径,中国物流与采购,2024 年 22 期.

[2] 杨巍,基于信息系统的招标代理机构流程优化研究,中国招标,2024 年第 12 期.