

# 浅谈建筑施工企业投标管理工作

申明明

中交第三航务工程局有限公司交建工程分公司 上海 200000

摘要：近年来，随着国家经济的快速发展和人民生活水平的不断提高，人们对建筑质量和建筑安全提出了更高的要求。近年来，建筑业蓬勃发展，给建筑施工企业带来了前所未有的机遇。同时，市场环境也发生了巨大的变化，建筑施工企业之间竞争加剧，各种不确定性因素增加，也给施工企业带来了一系列风险。如何在激烈的竞争环境下做到脱颖而出，抢占多的市场份额，同时又能做好不确定性因素的把控，降低项目实施风险，就要求建筑施工企业在投标阶段做好各方面的管理工作。

建筑施工企业通过社会招投标等形式获得工程项目订单，并按照建设单位要求完成工程项目已获得企业效益，实现企业发展。在获得市场份额的过程中，能否在招投标中中标则是企业能否有获得效益的首要条件，也是一个施工单位在运营过程中至关重要的一个环节。我国属于建筑大国，建筑行业门槛较低，建筑市场上施工单位之间的竞争异常激烈。建筑施工企业如果想在市场竞争中获取更多市场份额，就需要在日常工作中提高企业各项管理水平，在投标工作前期阶段就做好准备工作，以此才能提高企业的竞争力。施工企业管理者和经营者应着重做好以下几方面工作：

## 一、加强工程项目信息收集的及时性、准确性和目的性

施工单位在选择项目进行投标时，要结合企业本身的情况以及市场的行业动态选择适合企业自身情况的项目投标。投标前，要多渠道、多手段加强项目信息收集，并尽可能确保信息的准确性，准确掌握市场动向，做好各种应对和策略调整，例如当已经预知企业不可能中标的情况下就不要投入大量的人力和物力去进行投标各项准备工作，避免做无用功和打击企业员工工作的积极性。再者，在编制投标文件的时候要将企业的优点进行最大程度的放大，例如企业的设备在市场上具有优势，那么在编制的时候将这一点加强说明，从而做到有目的性的进行投标。最后，在投标的时候要尽可能多的了解自己的竞争对手，将对方的底细了解清楚，例如对方的技术水平、设备、经营情况等，进行有针对性的策略应对，与此同时要尽可能多的了解所投项目详细情况，例如项目合法合规性、资金到位情况、建设单位诚信度等。

## 二、采用科学的投标策略，健全投标评估体系

施工企业在做投标准备工作时，应着重对建设单位的投标项目进行实地考察了解，对于建设单位的资金渠道、企业发展情况、社会诚信度等进行充分地分析研究。对于招标文件进行研究之后，根据企业以往自身的施工经验以及技术进行整合，考虑是否能够运用到新投标的项目当中。应综合考虑自己企业是否有足够的承担本次的工程管理和建设任务。对适合企业发展需求，同时企业有能力承建的工程项目的，施工企业应采用科学的投标策略以提高项目中标可能和效益最大化。同时，施工企业还要通过以往经验、教训，不断总结完善投标评估工作机制，提高投标决策的科学性，降低企业投标风险。

## 三、做好标前成本测算，提高成本测算准确性

标前成本预算的准确性，既能为投标报价提供科学的决策依据，又能为项目中标后施工预算、目标成本、效益考核提供依据。标前成本测算的重点有以下几个方面：勘察现场，确定施工方案和措施；对照图纸核对清单工程量；对工程所需材料、设备等资源的价格、质量、供货能力等各方面进行多方询价；根据清单内容匹配政府预算定额进行成本测算；根据政府管理部门提供的参考费率进行管理费、利润和措施费用的计算得到成本总价。这是我们常规做成本测算的流程，这种测出的成本因为套用的是政府统一预算定额、统一费率，反映得是社会平均水平，这时无论如何调整已经没有企业实际水平的因素，然后凭经验上浮，表面上看是企业水平的反映，其实风险很大。因此要想提高成本测算的准确性，不但要做好一般测算基础工作，还有必要编制具有竞争力的企业定额，在成本测算时套用企业定额。另外，通过对企业自身水平的分析确定施工管理费，对施工方案的分析确定措施费，对市场环境及竞争对手的分析确定风险和利润，最后得到总价。这样才能测算出准确的成本，为投标报价决策提供保障。另外施工企业在投标报价过程中还应特别注意一点，目前由于建筑市场的竞争过于强烈，很多的单位为了能够中标，往往给出的标价远远的低于市场的实际水平，虽然以超低价获得了工程，但是为了不出现亏损，他们就会选择在施工的过程中偷工减料，造成了很大的建筑安全隐患。在投标文件中大多数会写明，业主不会承担增补项目的费用。所以对于施工

企业来说不应该出现此类情况，不然是损人害己。所以，施工企业在进行投标报价时，不但要做好科学的成本测算工作，还应本着实事求是的态度，理性做出投标决策。

## 四、建立合理的经营人员培养、考核体系，增强市场开发部门的战斗力。

施工企业要把主要精力用于精心培养市场开发经营人员。对于企业当中一些具有市场意识、业务能力强等业务骨干人员选拔到经营岗位中，将一些有上进心、有潜力、素质较好、沟通能力较好的业务基层人员推送到经营学习岗位当中进行培训学习，以此来壮大经营团队，通过一段时间的观察和研究分析，根据每一个人员的表现情况将其分配到适宜的经营岗位，例如沟通能力强、反应灵敏可以以选择市场经营前端办事处、区域经营公司等一线市场对接工作，以此来提升整个市场经营团队的业务水平。另外，企业应制定合理的奖惩制度。企业在整个市场体系建立和运营过程中，如何充分激发企业市场经营人员的积极性是一个十分重要的工作，这需要按照相关的考核制度进行管理，完善市场开发经营人员的考核体系，提高市场开发经营人员的工作积极性，从而帮助企业打造选、预、留的人才发展体系，以此打造一个稳定、高效的经营团队，提高企业经营战斗力。

## 五、加大区域市场经营机构建设，加大优势市场的投标力度

由于我国地域经济发展上存在不平衡，各地建筑市场的活跃程度也在不断的发生着变化，施工企业为了生存和发展，也在不断的调整市场布局。很多企业根据自身发展需要和自身实力建立了区域性分公司或属地化分公司，这是企业扩大经营市场区域，提高区域市场竞争力，做大做强业务一条重要路径。区域化经营和属地化经营的目的之一仍是承接工程项目，创造企业效益，为企业发展提供动力。因此区域化经营同样需要建立健全经营体系，优化资源配置，合理布局，主动出击适应市场需要，以期获得市场份额。区域化经营应结合区域市场不断优化经营结构，构建经营网络。施工企业可参照公司经营制度，结合属地市场经营环境，建立属地化公司经营制度，明确经营职能职责；三是内立体经营、协同经营。建筑施工企业可在总部经营部门统筹管理下，与属地化公司一道，加强与属地内优势企业等社会资源的合作，立体推进、互补联合。厚积薄发，有备而来。要在充分的市场调研的基础上，制定符合企业发展需要、适合企业自身能力的属地化公司经营战略方针和经营方向。建筑施工企业在建立属地化经营公司时应突出公司核心竞争力，专业能力方面，在此领域上寻求机会，做好有针对性的投标工作，主动出击可以很短的时间进入市场。

## 六、优化经营配制，做好专业化和区域化协调经营

分子公司专业化发展思路探索，如何优化经营配置，专业化与区域化的矛盾冲突如何化解，区域性分公司和专业化分公司在投标时上出现冲突该如何协调，这些都是企业领导层在经营方面需要重点思考的内容。分子公司走专业化发展道路，不仅能够避免企业内部同质化公司竞争和资源浪费，而且能优化公司业务结构和布局，通过优化资源配置，打造不同建筑领域核心竞争力的分子公司，增强建筑施工企业的市场竞争力，树立品牌。专业化与区域化的矛盾冲突，应站在全公司一盘棋的角度来考虑，为实现项目效益最大化应优先考虑专业化公司，对专业性较强的项目，在项目跟踪初期，专业化公司就应当参与其中，在项目推进过程中提供技术、经营支撑。这对投标过程中提高项目中标概率、降低风险、实现效益最大化等方面十分重要。

综上所述，建筑施工企业投标管理工作是一项系统工程，是一项最能展现企业综合管理水平的工作，也是建筑施工企业实现企业所有愿景的第一步工作。加强投标管理工作，需要建筑施工企业管理层认真思考和长期完善的一项工作。