

施工企业投标策略与技巧

沈爱民

(中国十七冶集团有限公司 安徽马鞍山 243000)

摘 要:工程项目投标是一项十分复杂的综合性的工作,投标策略和技巧的适当运用对于企业能否中标、能否取得更多利润至关重要,因此,施工企业针对企业状况和项目特点,采取不同的投标策略和技巧,是提高中标率,获得预期利润的有效法宝。

关键词:施工企业;投标策略;技巧

中图分类号:TU723.3 **文献标识码:**A **文章编号:**1672-9994(2011)02-0090-03

1 投标前的工作

1.1 准确、及时、全面收集市场信息

现代社会已驶入到信息化的高速公路,信息已作为经济发展的一个独立产业被各国重视和利用,对施工企业来说,信息的捕捉与获取是企业发展的核心要素,企业在市场开拓中拿的订单越多,企业的发展越是有利。信息来源的渠道有多种,一是建立起相互依存且相对长期稳定的高端客户源,进而形成庞大且相对固定的关系网,从而有效保证订单与信息的来源具有一定的稳定性和全面性。市场营销人员要主动出击市场,联络庞大的客户群,并建立高、中端客户档案,从而及时准确地获得大量的第一手信息资料;二是中介人提供,对中介人提供的信息要进行市场甄别,去伪存真;三是项目经理部就地打滚,以点带面向四周辐射获取信息;四是充分利用互联网平台,及时了解宏观政策和投资动态。总之,要及时准确掌握市场信息。另外要注意获取信息后不能眉毛胡子一把抓,应对信息进行综合分析和筛选,对项目具体情况要进行详细的了解并作可行性分析和研究,然后确定需要跟踪的项目。

1.2 拟定投标计划

投标工作是一项特殊性、科学性、技术性、经验性、时效性、保密性等等复杂的综合性工作,企业在

投标前,首先对该项目要进行分析,对工程款支付条件、工期要求、质量要求、资金状况等方面进行评审,在保证企业既能规避风险又获得利润的情况下确定是否投标。在确定投标后,首先制定投标计划,尤其是重大项目要确定投标工作领导小组,技术标、商务标专家组,技术标、商务标编制组,投标文件评审组,综合资料、后勤服务组、对外联络组等等,使投标流程系统、规范,为项目中标提供有力保证。

1.3 了解竞争对手

市场竞争是企业实力的竞争,是企业高层管理者和市场开发人员与业主之间的沟通技巧、运作能力及人脉关系的竞争,更是企业社会资源和企业信誉的竞争。随着市场经济的不断深入和发展,市场竞争日趋激烈。施工企业为了在项目投标中提高中标率,应提前了解自己的竞争对手,充分掌握并利用对手的优势和弱点,从而制定相应的对策。正所谓“知己知彼,百战不殆”。

1.4 制定投标策略

投标策略作为投标取胜的方式、手段贯穿于整个投标竞争的始终,投标竞争的胜败与否,不仅取决于企业实力的竞争,更主要的取决于竞争的策略是否正确合理。经济学家曾指出企业成功或失败的原因,在于其企业的经营管理,而企业经营管理的关键就是策略。投标策略与技巧与企业的兴衰有着密切的联系。投标人在制定投标策略时,首先注意收集各相关信息,了解各竞争对手的情况,充分发挥本企业在竞争中的优势。同时投标决策的

收稿日期:2011-03-09

作者简介:沈爱民(1963-),女,中国十七冶集团有限公司国内市场部,经济师。

制定还要符合业主或总承包方的相关要求。因此,企业在进行投标决策前要进行综合分析,分析外部环境包括潜在的机遇和风险,企业自身优势和劣势,把有利条件和不利条件具体化,使之易于操作。

1.5 建设一支优秀的投标合作团队

底蕴的厚度决定视野的高度。企业市场开发要着力打造一支作风硬、水平高、形象好的精英团队,优质的市场开发精英团队是投标工作过程中出奇制胜的有力保证。团队成员要能将“效率第一,用未来思考今天”的核心价值观内化于心,终化于为,高视角看待问题,高标准要求自己。这就要求我们在平时的市场开发工作过程中要有意识地去培养、建设一支优秀的投标合作团队。

一是创建“学习型”团队。不断加强员工培训学习,是完成工作任务和岗位目标的基本要求,也是适应新形势、开创新局面的迫切需要。要让全体员工养成自觉学习、系统学习的习惯,营造全员学习、互相帮助、共同进步的良好氛围。二是创建“创新型”团队。积极探索实现制度创新、机制创新、工作方法创新、服务手段创新、管理模式创新,激励政策创新,以创新促进市场开发工作快速健康发展。三是创建“责任型”团队。通过各种形式,教育和引导部门员工认真对待和做好每一项工作,遇事顾全大局、负起责任、经得压力、甘于奉献,切实做到“四个不让”,即不让领导交办的事情在我的手中延误,不让工作出错在我的身上发生,不让消极敷衍的现象在我的身上出现,不让单位形象因我而受到损害。四是创建“和谐型”团队。坚持以人为本,尽力解决好员工学习、工作、生活中遇到的实际困难和问题;建立正确的用人导向、合理的利益导向和积极向上的舆论导向,开展丰富多彩的业余文化生活,努力营造干事创业、和谐向上的氛围和环境。

2 投标过程中的策略与技巧

2.1 编制投标文件的策略与技巧

投标文件是描述投标人实力和信誉状况、投标报价竞争力及投标人对招标文件响应程度的重要文件,也是评标委员会和招标人评价投标人的主要依据。企业在产品和实力能够满足招标文件要求的前提下,编制出高水平的投标文件,是在竞争中能否获胜的关键。

企业每参与一个项目的投标,都要编制出技术

标和商务标,投标单位在投标过程中,提交的每一份投标文件,都凝聚着投标单位众多人员的大量心血,因此施工企业十分珍惜每一次投标机会。但在具体投标实践中,存在着屡投不中或屡投少中的现象,导致这种现象的原因很多,除了投标人的实力、投标决策、对投标对手了解的程度以及与业主关系等客观因素外,与对招标文件条款的研究和理解不够深入和透彻有关,如对图纸和报价清单的要求与说明,所用技术规范与标准,该向招标方或业主提出质疑的问题没有提出,对招标文件中隐含的问题不能及时发现,造成报价过高或过低,施工方案不能满足招标文件的要求,综合资料遗漏或不完整等等,所以对投标文件的要求不仅仅是报价准确,要认真细致地处理好招标文件的每一个细节,包括对投标文件的编制要求、签署要求、密封要求、装订要求等等。才能保证投标文件的精确和有效,从而提高中标率。

2.2 商务报价的策略与技巧

商务报价是投标文件的重要组成部分,它是业主招标和工程投标的核心,是决定能否中标的关键。而投标报价的质量也从侧面反映了一个企业的综合实力和业务水平,因此我们应更多地积极探讨投标报价的技巧和其中的奥妙。众所周知,投标活动中,标价太高不会中标,太低则会造成经济损失,笔者认为要做出相对合理准确的报价,必须做到以下几点:

2.2.1 认真研究招标文件和施工图纸。

2.2.2 坚持做到对每一投标工程进行现场勘察,细致地了解施工现场的第一手资料及地形地质情况,并整理出勘察纪要。

2.2.3 对工程材料询价,货比三家,同时要能找到离现场最近的供应商,对材料的价格信息作准确的掌握。同时应做好市场信息价的汇编,并从每月的价格变化中找出能跟随市场运作的规律,从而更好地掌握价格指数以提高工作效率。

2.2.4 投标过程中注意准确地掌握当时的市场水平和价格动态,特别是劳动力的配置资源以及人工费的水平统计。

2.2.5 制定合理的组价(即综合单价),并计算工程直接费,我们要计算出工程的最低成本价,做到心中有数。

2.3 编制技术方案的策略与技巧

技术标编制要切实可行、科学合理。编制施工方案首先要仔细踏勘现场,了解现场与周边的环境。在编写施工方案时,要分析该项目的工程特点,了解在施工方面的重点和难点,施工方法、措施及进度、施工大临设计要有针对性、可行性、科学性、合理性。施工组织设计编制完要和商务报价有机衔接。编制施工方案要注意以下几点:

2.3.1 响应招标文件。业主在招标文件中对项目建设的期望和要求一般是明确的,在标书中一定要响应业主要求,有针对性的进行编制,否则将因此影响中标率甚至造成废标。

2.3.2 突出重点。内容过多、篇幅过大会给评标者以冗长的感觉,反而不利于中标。因此,施工组织设计宜简不宜繁。

2.3.3 突出“组织”。为使施工组织设计编制得合理、适用,必须抓住重点,重点一,施工方案。其关键是选择合适的施工方案、施工方法。解决的是技术问题,既要保证先进、可行,又要保证其经济性,不能单一追求先进而造成过大的成本投入。重点二,施工部署和施工总平面布置。这一部分是解决施工中的组织指导思想和为完成施工生产所必须的施工投入。它的技术性、经济性都很强,还涉及许多政策和法规问题,如占地、环保、安全、消防、用电、交通等。在编制中,要努力做到合理安排和投入恰当。重点三,施工进度计划。这部分所要解决的问题是顺序和时间。“组织”工作的得力,主要看时间是否利用合理,顺序是否安排得当。

投标过程中,技术标的评分一般占40分左右。它能很全面地反映出企业的技术含量和施工水平。我们提倡因标制宜,工程都有其特殊性,认真分析每一工程的实际情况,针对性地编制施工技术方案

和组织措施,合理安排施工进度计划和劳动力。另外,随着生产技术的更新,更多的新科学、新技术、新产品以及新工艺都不断现,要求我们不断地创新、与时俱进,努力提高技术标的质量。

2.4 编制综合资料的策略与技巧

编制综合资料时,一字不漏地看标书,认真研究招标文件内容,摸清招标人的要求及意图,吃透标书的全部内容,切忌出现理解上的错误。一定要严格按照招标文件的要求去做,按照评分办法去编制,因为评委是严格按照招标文件及评分办法来评标的。要区分清楚商务标和技术标的内容,稍一疏忽就会导致废标或扣分。投标文件的份数、签署、装订、密封都要满足招标文件的要求。保证投标文件在每个环节都不应出现问题。

总之,施工企业在投标中充分利用一些策略和技巧,是提高中标率的有力保证,我们应积极探讨投标报价的技巧和策略并加以应用。但我们也清醒地看到,在投标工作中还有许多变化的以及不可预见的因素,我们必须不断学习与创新,因时而变,因事而变,灵活运用投标策略和技巧,为企业创造更大的利益。

参考文献

- [1] 王力强. 浅谈施工企业投标策略与技巧[J]. 辽宁交通科技, 2002.10
- [2] 王永峰. 浅谈投标策略与技巧[J]. 山西建筑, 2008.16
- [3] 史洪江. 施工企业投标策略与报价技巧[J]. 现代企业文化, 2008.11
- [4] 肖学森. 施工企业投标报价策略与技巧[J]. 中国新技术新产品. 2010.13

Bidding Strategy and Skill of Construction Company

SHEN Ai - min

Abstract: Project bidding is a very complicated activity. Using proper bidding strategy and skill are vital for successful bidding and more profit gains. Therefore, different construction companies should depend on their unique conditions and bidding projects, the effective measure for increasing the rate of successful bidding and gaining anticipated profit is use different bidding strategy and skill.

Key words: Construction Company; Bidding Strategy; Skill