

浅谈国际工程公司境外项目投标组织优化

于露

中国港湾工程有限责任公司

摘要：近年来，国际工程市场呈现下行趋势，中国企业调整市场经营策略势在必行。然而在应对现汇竞标项目时，低价中标的思路已经不足以实现高质量可持续发展。本文通过梳理现阶段投标组织模式，结合市场开拓经验和项目管理经验，在项目调查阶段、投标准备阶段、投标实务阶段、投标决策阶段的传统四阶段中，对投标组织过程中的管控权限、投标团队组建、投标策略分析、组价能力提升、分包策划开展、在建项目与竞争对手的支持等六个方面做出系统优化阐述，并以新加坡某项目作为案例，分析六个方面在投标过程中发挥的短期作用。

关键词：国际工程；投标管理；投标组织

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.01.055

引言

随着世界经济增速放缓，主要经济体同步减速，新兴经济体与发展中国家的经济发展的阻力增大，国际工程承包的市场形势呈现出了下行趋势。自2020年起，全球疫情对国际工程领域给予了沉重打击，且疫情至今为止并无减缓迹象。在此背景下，中国的国际工程企业如何统筹全球的驻外机构，调整市场经营策略，实现价值创造，成为近两年来公司关注的重中之重。此外，近年来，发展中国家、欠发达国家市场的主权信用融资项目在近十年来呈现大幅度减缩的形势，中国企业如何延续自身优势，改善自身不足，应对当今国际市场上的现汇竞标类项目，也是需要关注并考虑的重要关键。

实现市场经营策略调整的首要步骤就是做好公司制度的顶层设计，在投标制度上要做到高屋建瓴，让投标工作清晰、细致地推动企业总效益的稳步增长。本文根据梳理多家国际工程公司的投标制度、市场营销制度，结合海外市场开拓和项目实施经验，从现汇项目的角度出发，对国际工程公司投标管理的流程与权限提出实践性观点，为国际工程企业在投标环节应对严峻的经济形势提出建设性思路。

一、投标组织现状

国际工程公司在数十年的发展工程中，在全球近200国家和地区都设置海外分公司或办事机构，大部分企业依据地理区位优势，形成大区域管理分支，再对所辖的国别市场成立一至两个办事处，形成公司总部统筹管理、区域管理公司与办事处精细管理、国别项目部配合管理的三级管理模式。以时间进度为线，投标流程大致经历如下流程。

（一）项目调查阶段

区域管理公司及办事处的市场营销管理人员获取招标信息，便为这个项目投标活动的开始。部分项目或在业主筹划阶段便可通过及时跟踪启动投标活动。在这一阶段中，营销人员主要工作是做好投标项目的信息收集与甄别，主要包括：项目的发包人信息（包括其公司状况、公司规模、履约能力及其他市场诚信状况等）、项目的主要信息（包括项目的类型、规模、投资金额、技术要求、工期要求）、项目所在国别的市场情况（包括所在国的局势、对外关系、经济发展情况、所在国市场情况、竞争对手信息等）以及投标的相关要求（包括开标日期、交标截止日期、现场考察计划、投标保证金、承包商资质及业绩要求等）等。

在项目调查阶段，需要将相关信息尽可能真实、详细地反映至区域管理公司及办事处、公司总部相关部门，按公司相应制度与流程做出是否投标、如何组织等决策。解决以上问题，投标进入准备阶段。

（二）投标准备阶段

做出投标决定后，区域管理公司与办事处负责进一步细致调查。根据项目规模及投标难度确定能否自行完成投标，在哪些领域和方面需要公司总部给以相应支持。在投标准备阶段，一般明确区域公司和公司总部的相应部门的参与程度。通常情况下，各公司会根据项目规模即预计标的金额为依据划定管控权限，各级职能部门也会根据划定权限确定执行部门与配合部门。如该投标项目规模较大，对于该公司市场的战略意义重大，技术难度较高或存在新兴领域的项目时，一般会提高相应权限，由更高级别的职能部门全程参与。

在投标准备阶段需要解决的一项重要问题是如何组织实施该项目。区域管理公司与办事处依据掌握信息，向上级建议采用自营模式、联营模式或分包模式实施投标工作，与此同时，相应的询价组价工作是否需要自行完成、如何选用符合条件的合作方等，需要在投标准备阶段一并得出结论。

（三）投标实务阶段

在获得招标文件后，区域管理公司和办事处应当按照公司的相关要求及时将招标文件向总部职能部门做好备案工作。

在投标实务阶段，处在目标国的区域管理公司和办事处，需要做好前方需执行的相关工作，如全面考察项目、参与标前会议、提出自然资料补充勘察的意见和要求、做好总体进度计划的编排、编制技术与施工管理方案、做好工程量核算、编制现金流和税务策划方案、做出集中采购优化、识别项目投标风险等，并将招标文

件中有疑问待澄清的相关事宜及时提出并督促业主回复等。而总部的相应部门应当根据部门职能对上述内容审核把关，例如由技术部门审核技术方案和勘察方案，由法律部门审核合同风险等，最终由投标主管部门对与工程量、现金流等综合考虑的方案和价格提出审核意见等。

对于提升审核权限，由总部组织投标的项目，上述部门不再承担审核职能，直接参与方案编制和报价工作。但过程中需要前方人员处理的相应事宜，如当地市场询价等，需由前方人员提供协助。

（四）投标决策阶段

在项目投标截至日前，公司总部应当充分了解该项目的筹备情况、报价情况及盈亏情况。投标技术文件和商务文件的最终审批应当根据公司的相关权限确定审批人。部分项目的发包人或是在标后澄清阶段对报价范围做出调整，对风险发生重大变化、利润存在重大调整或成本结构发生实质变化的项目，需要完成二次决策流程。

二、投标组织优化

上文根据时间线梳理了投标项目的四个阶段。一般情况下，经历以上四个阶段，做好文件整理、等待开标结果、做好投标过程交底即可完成投标工作。在大部分国际工程的管理流程中，该流程比较常规、权责利相对明确。一个项目的营销是否成功，其主要反映部门的业绩。对于一些平台管理公司，如果缺少相关合作方的在技术方案和成本组成等方面的支持和协助，投标组价工作会在紧张的投标期限内相当吃力，因此优化投标组织，提高投标的整体效率是当下迫在眉睫的管理要点。

（一）厘清投标管控权限，发挥属地优势

以公司名义参与的投标经营活动一般都应当有公司总部领导决策。近年来，各大型国际工程企业将部分项目的投标决策权限下放至二级区域管理公司，提高了投标效率，发挥属地优势。例如，公司将标的额为五千万美元或一亿美元以下的项目授权给各个驻外机构做出投标决策，由驻外机构牵头完成投标的四个阶段，完成组织投标、市场调研、组价定价、投标决策等重要环节，公司总部的相关部门给以过程支持；对于这类项目，公司总部只需了解投标过程，做好合规审查、把握投标策略即可。超过标的额权限的投标项目，由驻外机构将投标过程中需要审批的相关内容报至公司总部职能部门完成审批，最终投标决策由公司领导按权限裁定。

通过厘清管控权限，将权利下放给驻外管理人员，增加驻外管理人员对于小项目投标参与和投标决策的锻炼机会。设置中标率和利润率作为营销人员和管理人员的一项考核指标，增强其责任意识和工作积极性。

此外，对于提高投标管理权限的规模较大，战略意义重大，技术难度较高或存在新兴领域的项目，要明确总部各个职能部门和驻外机构的参与程度及相应责任，做好责任划分。

（二）成立投标临时团队，组织去部门化

公司总部、区域管理公司和办事处一般根据相关职能设置不同部门，投标过程中往往以部门的名义参与投标环节的具体执行工作和决策工作。但在执行过程中，通常会出现以下矛盾。从驻外机构的视角来讲，一是部分投标决策权限下放，驻外机构的管理层在投标管理事务中可能既做投标组织执行工作，又做决策工作，产生了角色矛盾；二是因国别差异，同一区域管理公司内部可能会出现部分国别投标经营人员配备不足以完成多项目的投标工作；三是投标工作是临时性的团队工作，且未中标项目的投标工作内容反映在职能部门的考核中的部分没有明确的激励方案，若长期未中标还会影响个人发展。从公司总部视角来讲，市场经营或投标管理的负责人员往往不能同时参与所有国别的投标管理工作，公司总部的负责人员通常是“分片区管理”或“分专业管理”参与投标，因此沿用职能部门参与投标组织工作也是人力资源的浪费。

因此保留职能部门的管理职责，从相应职能部门中抽调适合人员参与临时投标组织，打破职能部门在投标环节中存在的职责壁垒，由临时投标组织统一管理协调，是高效投标的一项重要措施。

此外，临时投标组织负责人（如投标组长）需要执行项目投标的主持工作，需要对除职能部门审批外的投标决策的各项环节负责。投标组长被赋予相应职责的同时，也应当在协调各投标小组成员和职能部门负责人员的过程中赋予一定的话语权和决策权，如申请额外经费、加班补贴和投标奖励等。

（三）找准投标竞争策略，做好主次分析

投标营销阶段是项目全生命周期的前置环节，科学的、有针对性的投标策略会对后续项目中标执行阶段产生深远影响。在投标阶段需要找准合适的竞争策略，为项目中标、标后执行做好战略引领。

投标策略主要为以下几类。一是成本导向，即需要通过可在可行的降价范围内降低中标价格以提高中标可能。二是客户导向，即与客户建立长久合作关系，为客户在擅长的方面降低损失创造价值。三是市场导向，对于公司从未踏足的新市场新领域的投标项目，走入新市场为先的投标策略。上述投标策略并不是独立存在的，而是相辅相成的，但在投标过程中一定要选择一类作为主导，做到精准打击、全力出击，做好主次分析，才能赢得中标可能。

（四）锻炼投标组价能力，提高定价水平

由于受到自身企业定位限制，部分平台公司不具备自营能力，因此在时间相对较短的报价环节一般依靠合作单位测算投标价格。但过于依赖合作单位会导致测算准确度不足，成本把握颗粒度较大。但对不同区域管理公司、不同国别的组价能力的衡量标准和精确度又很难确认，并且决策者在这一问题上的主观判断因素影响较大，较难定量定性分析。因此在投标过程中，投标组长和区域管理公司应当有意识地锻炼团队的投标组价能

力。

提高定价水平的途径有如下几项，一是聘请专业的QS工程师参与项目投标，可以避免过渡依赖合作单位的现状弊端；二是采购专业的工程量核算软件，例如Revit或CubiCost等，替代使用Excel做粗算的习惯，加强相关培训；三是增加组价能力和定价水平的考核体系，从中标模式比例、中标率、利润额、标前标后预算差异、业务覆盖范围等多个方面进行综合把控；四是要求投标组价人员作为询价专员参与属地询价，基于价格信息自行组价后再审核合作单位的报价内容等。从依赖合作方到具备高水平组价能力是一个相对较长的过程，需要利用各项投标实践活动积累经验。

（五）做好分包策划工作，广泛开展询价

分包策划工作是项目全生命周期运行的一项关键，分包策划工作一般是在项目执行阶段才需要统筹考虑。然而，随着各大企业数十年来的经验积累，合作方数据库也日趋完备，在投标阶段充分利用合作方数据库，结合计划、方案、界面搭接等多项要素通盘考虑分包策划工作，不仅可以提高投标工作的效率，并且会有效地估算并控制成本。

在这个阶段，如合作方数据库不完整，及时开展询价工作是十分必要的。公司总部或区域管理公司根据管理经验和当地市场情况可提前制定询价函范本，缩短询价函准备时间，为询价工作的高效实施提供必要的帮助。

（六）重视在建项目投标协助，利用对手优势

在建项目依据履约特点，需配备相对充足的计划组织人员、合约管理人员、QS人员等，而相同国别的市场调研需要由大量的市场营销人员参与。投标组长在主持投标工作时应当有权利调用所在国别的在建项目合作方信息、价格数据库等，并提出将在建项目相关人员纳入临时投标团队的建议，节约人力资源达到信息共享效果。

三、案例应用

以某中国企业参与新加坡某轨道项目（C项目）投标组织为例。该项目为施工项目，包含路基与轨道施工，合同工期为96个月，发标时间为2021年8月1日，交标截至日期为2021年12月1日，项目规模为2.5亿美元。投标组织周期为四个月，在四个月的时限内，该企业驻新加坡办事处为C项目专门成立了投标工作组织，在合作单位的协助下自行组织方案与报价，从以上6个方面着眼，主要采取以下措施。

投标管控权限方面。该项目所在地为新加坡，新加坡为成熟市场，且项目规模为2.5亿美元，因此考虑该项目由该公司东南亚区域公司自行组织投标，由公司总部审批决策。

成立投标团队方面。该项目迅速成立投标团队，团队负责人为东南亚区域公司经理，团队组长为新加坡国

别经理，担任此次投标项目的主持工作。投标组长在选定投标工作组成员过程中充分考虑区域内可调配的轨道专家支持技术工作，选定马来西亚和菲律宾的两名参与轨道项目的商务主管参与组价核价工作。

投标竞争策略方面。该项目业主为新加坡陆路交通管理局，属于发达国家的政府部门，且考虑到新加坡的竞争对手相对较多，因此直接采用成本导向为主、客户导向为辅的竞争策略，想尽办法降低成本的同时做好客户关系维护。

组价能力建设方面。该公司与当地A公司成立了紧密联营体，在投标阶段就确立了合作模式，A公司在组价过程中协助投标团队提出技术方案与详细的施工组织计划，投标团队以此为依据用铁路定额和工料机测算方式提出了报价组成。

分包策划与询价方面。投标团队基于“成本导向”的投标策略，经在新加坡当地充分询价后，决定采用与A公司联营并通过自营模式实施该项目。由于新加坡市场分包成本较高，不论是引入属地化分包商还是通过引入中国分包商，成本都无法大范围降低，且存在因施工界面造成的管理风险。投标团队引入马来西亚和菲律宾现有项目的商务管理人员参与组价，充分借鉴了相关项目经验，验证了自营模式的可行性。但在疫情下的新加坡，使用当地劳务资源或引入第三国劳务资源都会增加成本，因此劳动力不足的风险仍需要做好相关统筹。

在建项目与竞争对手方面。在建项目的经验支持不再赘述。新加坡陆路交通管理局早在2019年便对类似项目开展招标工作，并在公布中标人后公布了中标人的投标标底价格。投标团队将该项目的标底价格作为参考，研读评标办法，通过优化技术方案以优化成本价格，利用四个月时间成功交标。

结语

随着国际工程的发展不断深入，各中国企业在梳理国际工程投标流程时应当形成一套自有的、独特的流程和体系。而这套流程与体系应当可以做到保持投标团队的活力，提高公司整体的竞争力，在主要影响因素上应当大刀阔斧地打破不适用的规定和思路。希望通过本文的叙述与归纳，能为部分走出去企业提供投标组织的优化思路，为疫情期间、后疫情时期面临或将要面临的投标营销阶段出现的问题提出关注点，为今后的长远持续发展打好基础。

参考文献

- [1]董士波.全生命周期工程造价管理研究[D].哈尔滨工程大学博士论文,2013,12.
- [2]申健.浅析国际工程属地化管理模式[J].新建:现代物业上旬刊,2013,12(5):62-63.
- [3]李晴园.浅谈设立国际工程投标策划主持人的必要性[J].国际工程与劳务,2021,12(6):56-57.