

施工单位的工程投标管理的重要性思考

张兴龙

中铁城建集团第三工程有限公司

摘要：施工单位，又称为“承建单位”，即承担基本建设工程施工任务，具备独立组织机构，并实施独立经济核算的单位。从施工单位经营发展角度考虑，需做好相关工程项目的投标管理工作。究其原因，主要是因为掌握合理科学的投标方法技巧的基础上，能够提高投标成功率，进而为施工单位生存发展提供有效保障基础。因此，本文以施工单位工程投标特点及必要性为切入点，然后结合施工单位投标过程潜在问题，提出加强施工单位工程投标管理的具体策略，希望以此为施工单位可持续发展提供一些有价值的参考建议。

关键词：施工单位；工程投标管理；特点；必要性；潜在问题；具体策略

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2024.07.094

近些年来，社会经济的发展，带动了我国建设工程事业的发展。工程项目投标是施工单位承建工程项目的起始工作，从施工单位经营生产发展层面考虑，为确保工程项目顺利中标，则需掌握投标方法技巧，加强投标过程管理。但需要注意的是，从现状来看，相关施工单位在投标过程中存在一些较为明显的问题，比如：对招标文件及具体工程项目了解不足、对投标流程缺乏清晰认知、投标人员专业水平有限等^[1-2]。为解决现状问题，提高施工单位工程投标管理工作质量成效，鉴于此，本文围绕“施工单位的工程投标管理的重要性”进行分析思考，价值意义深远。

一、施工单位工程投标特点及必要性分析

（一）特点

投标是向招标人递交文件期望中标的行为，从施工单位视角考虑，其工程投标特点鲜明，主要体现在以下方面，即：

（1）竞争性特点。基于市场经济大环境下，竞争体现在各行各业当中，施工单位工程投标也不例外。通常，工程项目招投标存在开放性特点，当施工单位具备相应资质，或受邀的条件下，便可参与投标^[3]。当投标的施工单位数量多的情况下，便会引发单位与单位之间的竞争。对于施工单位来说，在竞争过程中，便需以正当合理的手段争取中标。由此可见，施工单位工程投标的竞争性特点鲜明。

（2）统筹性特点。施工单位作为独立经济核算的单位，发展到一定规模，涉及多个部门，如经营部、预算部门、工程部门、行政部门等，在工程投标工作开展期间，单位内部各部门之间需发挥统筹作用，加强合作交流，结合工程项目特点，掌握投标技巧、策略，加强

投标管理，确保中标，并尽可能降低造价投入，获取可观的经济收益。

（3）收益性特点。对于施工单位来说，参与工程投标，其目的在于中标，进而获取可观的经济收益。因此，施工单位工程投标存在收益性特点。为保证在中标的基础上，提高工程项目施工经济收益，施工单位处于招投标报价期间，则需根据工程项目特点，夯实成本，合理调整投标报价，将项目成本控制在合理范围内，预留足够的建设资金，为单位争取丰厚的经济利润。

（4）风险性特点。基于市场经济活动开展期间，各项经济活动并非独立存在，和市场相关因素之间存在密切关联性。所以，相关经济活动潜在较多的风险，对于施工单位来说，在工程投标过程中，也存在一定的风险。结合施工单位投标实践工作来看，其风险主要体现在两大层面，即：其一，同行竞争风险。因投标单位若干，在各单位参与竞争过程中，若存在恶意竞争行为，在同行故意下调投标报价，则正常遵循市场规则的单位难以中标，从而造成单位投标过程产生的经济遭受损失^[4]。其二，工程报价风险，影响工程报价的因素较多，对于施工单位来说，在投标过程中，若未能准确计算工程成本，为中标而盲目下调投标报价，则会出现报价偏低的现象，使施工单位的经济利益受损；若报价偏高，则会使施工单位资金投入增加。由此可见，投标报价不合理，会增加施工单位风险。所以，施工单位需结合自身实际情况，做好工程投标管理工作。

（二）必要性

一方面，根据《中华人民共和国招标投标法》可知，工程投标工作有法可依、有章可循。因投标管理会影响投标结果及后续工程施工建设的质量，所以从施工单位角度考虑，做好工程投标管理工作非常有必要。

另一方面，从工程行业发展层面分析，构建公平、公正、公开的招投标工作体系，才有助于工程行业发展，规范施工单位投标行为，以投标制度管理规范为引导，通过正规化手续及资质，参与并做好投标过程相关工作，进而提高中标率。

此外，投标是施工单位的一项重要管理工作，投标工作质量水平的高低，会影响施工单位的经济效益，在中标并做好工程施工建设工作的基础上，才能够促进施工单位持续发展，延长施工单位的生存寿命周期。

所以，无论是从法律法规标准，还是从工程行业发展、施工单位生存等方面考虑，施工单位做好投标管理工作均显得非常有必要。

二、施工单位投标过程潜在问题分析

施工单位投标是一项系统化的工作，施工单位需掌握投标特点、报价技巧等。若某些环节质量控制不够理想，则容易引发一些较为明显的问题。总结起来，施工单位投标过程主要潜在问题如下：

（一）对招标文件及具体工程项目了解不足

对于相关施工单位，在投标工作开展期间，未能对招标文件及工程项目实际情况进行深入分析，加上投标策略及策划方案缺乏有效性，对工程项目是否值得投、该如何投考虑不佳等，这样便会导致施工单位投标管理工作陷入盲目、混乱的局面^[5]。与此同时，相关施工单位存在“按照标书随意投”的行为，投标策略不够准确、不够合理，使投标中标率受到严重影响，在中标率降低的情况下，施工单位则不能得到工程任务，进而使施工单位业绩、收入及利润受到影响，长期下来会威胁施工单位的生存发展。由此可见，对于施工单位来说，在投标工作开展期间，需加深对招标文件及具体工程项目的了解。

（二）对投标流程缺乏清晰认知

相关施工单位，对投标流程缺乏清晰认知，基于投标管理工作开展期间，难以做好明确分工，使施工单位投标投标文件的准确性及有效性受到较为严重的影响。比如，未能在规定时间范围内，及时获取招标文件，又或者未响应招标文件相关编制要求，导致废标，进而退出本次竞标。所以，施工单位投标相关部门需对各地区招投标规则、流程有着清晰的认知。

（三）投标人员专业水平有限

在施工单位工程投标管理工作开展期间，投标工作人员扮演着非常重要的角色，为做好投标文件编制工作，需确保投标人员具备专业的能力水平。但从现状来看，部分投标人员能力、技术水平有限，难以做好投标文件编制工作，容易出现因投标文件编制质量不理想，导致出现废标的现象。因此，需根据投标管理工作需要，做好投标人员专业能力培训教育工作，提升投标人员专业水平。

（四）投标风险把控不足

对于施工单位而言，参与投标主要的目的在于中标获得工程项目。为确保在中标获得工程项目的基础上，实现经济利润最大化，则需处于投标期间对工程项目情况、单位自身情况认真分析，明确工程项目潜在风险，明确自身是否具备承担项目建设施工的能力等。然而，一些施工单位投标风险把控不足，未能对工程施工建设风险进行预测分析，对单位自身收益评估不够精准，使投标报价的准确性受到影响，即便中标，进而也会使项目最终的收益受到影响。此外，一些施工单位在投标期间，存在合同管控不够严格的情况，加上合同审查不够仔细，倘若招标文件合同中有对承办人不利的相关条款，在未能发现的情况下，会影响施工单位经济效益，且使合同的执行受到影响，容易引发风险纠纷事

件^[6]。所以，施工单位在工程投标管理工作开展期间，需充分把控投标风险。

三、加强施工单位工程投标管理的具体策略分析

为预防控制施工单位投标过程潜在问题，则需落实有效策略，加强投标管理。具体而言，主要策略包括：

（一）做好投标前各项准备工作

施工单位要想做好工程投标管理工作，控制投标风险，提高中标概率，则需做好投标前各项准备工作。一方面，重视专业素养高的投标团队构建，重点对投标文件编制等相关工作加以负责，确保各项资源配备完善。另一方面，需以国家相关招投标法律法规为依据，对施工单位内部投标管理办法加以完善，对投标规范、流程加以明确。此外，基于工程项目投标前期，认真做好标前分析工作，即：

（1）对工程项目实际情况及业主实力全面认真分析，确保合规性。首先，需对业主信誉、投标项目规模、工程量、类型、特点及技术要求等进行认真分析^[7-8]。其次，结合有关资料，对工程项目资源来源及资金是否到位加以明确，了解工程项目具体的合同付款方式等。此外，还需认真分析招标文件条例信息，对项目评标办法加以明确，分析项目有无设置标底，业主具体定标意向等等。在全面、综合认真分析的基础上，判断工程项目是否潜在投标风险、收益大小，确定有无投标的必要，若有必要，进一步明确如何投标，制定合理科学的投标策略。

（2）对单位自身情况认真分析。对于施工单位，需对自身技术装备、施工工艺情况认真分析，判断是否与工程项目施工建设要求相符。同时，还需认真结合自身信誉、资质、既往工程建设施工经验，明确自身是否具备实力承接相关工程施工项目。并且，施工单位需对自身资源加深了解，判断中标之后是否能够在预期范围内保质交付。在对自身情况认真分析之后，明确有无继续投标的必要，以此使投标工作效益得到有效提升。

（3）对竞争对手情况认真分析。面对招标工程项目，市场竞争较大，施工单位要想降低投标风险，提高中标率，则有必要在投标报价前认真分析竞争对手情况，即认真分析了解竞争对手的资源实力、资质情况，通过相关资料、数据，分析竞争对手既往投标惯用的投标策略，通过自身单位与竞争对手单位的优势对比分析，做到知己知彼，优化报价策略，提高中标概率。

（二）落实有效的投标策略

施工单位在工程投标管理工作开展期间，需结合自身实际情况，对投标标段合理选择，落实有效的投标策略，促进中标概率的提高。值得注意的是，投标策略较多，施工单位需遵循具体情况分析基本原则，确保选择最优投标策略。具体而言，主要投标策略如下：

（1）低价亏损策略。对于低价亏损策略，即指的是施工单位在不考虑经济利润及风险费用的条件下，

通过自身承担一定亏损的方式提出报价。若工程项目施工建设产生风险,施工单位在该投标策略下会承担一定的经济损失^[9-10]。若施工单位从自身市场影响力角度考虑,为提高单位业绩,在激烈的市场竞争中占有一席之地,在急需承接项目证明自身实力及资质的情况下,可采取此类投标策略。

(2) 微利保价策略。若施工单位想要获取承建项目的机会,通过项目施工建设,使自身在市场中的影响力提升,并树立良好的品牌形象,在对经济利润无较高要求的情况下,可以采取微利保价策略。一方面,若工程项目工作量大,工作方式简单,风险比较低,便可在满足前面条件下采取微利保价策略。另一方面,若施工单位承接项目处于空档期,急需承接新的项目,加上市场竞争激烈,可以采取微利保价策略。此外,若建设项目前景良好,项目承接之后能够为施工单位创造优良的业绩,也可以采取微利保价策略。

(3) 高价盈利策略。若施工单位要想在承接工程项目后实现经济利益最大化目标,便可采取高价盈利策略。一方面,若建设工程项目施工条件复杂,且工程专业化要求比较高,可采取高价盈利策略。另一方面,施工单位从自身优势考虑,如资质良好、信誉高,与竞争对手比较具备明显优势,也可采取高价盈利策略。此外,若建设工程项目投资规模小,报价相对比较高,施工单位对是否中标保持“无所谓”的态度,或业主要求高、竞争对手少,也可采取高价盈利策略。

(三) 认真规范编制投标计划书

从施工单位投标中标成功率角度考虑,投标计划书编制是否优化是一大主要的影响因素。因此,施工单位需结合相关注意事项,认真规范编制投标计划书,进而提高中标概率。总结起来,可从以下方面做好,即:

(1) 对施工现场进行认真考察分析。编制投标书前期,需由专业人员全方位考察分析业主提供的招标文件,结合工程项目施工建设图纸、施工现场环境及各类条件情况,如人文环境、水文、气候、地形等。此外,还需对劳动力市场情况加深了解,确保标书编制的合理性及科学性,避免随意编制标书情况的发生。

(2) 对招标文件认真仔细阅读。施工单位在投标文件编制过程中,需结合招标文件要求,进行认真规范编写。对此,施工单位方面需对招标文件认真仔细阅读,对招标文件资料信息、相关要求加深了解,将招标文件的风险点罗列出来,并形成文件评审报告。针对其中有些条款不够了解、模糊,需及时与代理积极沟通交流,提出答疑,由代理、业主方作出明确的解释^[11-12]。在此基础上,确保施工单位能够对招标文件准确把握,编制符合工程建设施工项目实际的投标文件,提高投标审查通过率及中标率。

(四) 充分把控投标风险

施工单位在工程投标管理工作开展期间,需充分把

控投标风险,避免自身单位经济利益受损。一方面,针对投标报价失误风险,需采取有效防范措施,可构建单位投标报价数据库,结合不同工程类别及工程地理位置等信息,对各项价格进行详细测定。在无特殊原因的情况下,避免以低于成本价的总价或者单价去报价。针对清单竞争性项目报价,需对施工方案选择是否合理充分考虑,明确施工单位投标报价的影响因素,如施工排水因素、降水费因素等等。另一方面,在投标报价后期,若工程中标,则需与招标方签订规范、合理合法的施工合同,明确施工合同的具体内容及条款,使合同双方的切身利益得到有效保障,进而确保工程建设施工项目能够顺利、有序开展,并使施工单位施工经营收益得到有效保障。

四、结语

综上所述,施工单位工程投标特点鲜明,包括竞争性、统筹性、收益性、风险性等特点。从施工单位发展角度考虑,做好投标管理工作非常有必要。但现状下施工单位投标过程潜在较多的问题,所以有必要做好投标前各项准备工作,落实有效的投标策略,认真编制投标计划书,充分把控投标风险等,以此体现施工单位工程投标管理工作的规范性及科学性,提高中标率,为施工单位经济发展提供充分有效的保障支持。

参考文献

- [1] 石岩. 建筑施工单位经营部投标报价管理分析[J]. 砖瓦世界, 2019(14): 128.
- [2] 冀林玥. 建筑施工单位如何做好建筑工程的招投标与报价策略[J]. 智能城市, 2019, 5(16): 113-114.
- [3] 张娜. 建筑工程招投标阶段造价控制策略研究[J]. 河南建材, 2023(4): 83-85.
- [4] 熊利娅. 工程施工单位投标报价技巧阐释[J]. 建筑·建材·装饰, 2020(9): 27-28.
- [5] 孔娟. 施工单位投标报价策略及技巧探讨[J]. 消费导刊, 2018(30): 47.
- [6] 陈云霞. 浅谈综合评分法评标对建筑施工单位投标的影响[J]. 现代经济信息, 2020(20): 60-61.
- [7] 俞惠. 编制施工单位投标报价的方法及重要性浅述[J]. 四川水泥, 2019(10): 221.
- [8] 刘志晶. 如何做好施工单位投标工作[J]. 大科技, 2019(28): 4-5.
- [9] 栗国强. 施工单位投标报价策略及技巧探索[J]. 建筑工程技术与设计, 2021(32): 1708-1709.
- [10] 王亮. 施工单位投标报价策略及技巧探讨[J]. 城镇建设, 2021(21): 271-272.
- [11] 侯娜娜. 建筑施工单位投标中存在的问题及对策研究[J]. 区域治理, 2020(34): 220.
- [12] 浦洋. 浅谈电子招标投标中施工单位投标要点[J]. 招标采购管理, 2021(8): 58-60.