

工程投标视角下企业经营开发管理的新路径探索

文 / 王 丽 中铁二十四局集团江苏工程有限公司

摘要：工程投标作为企业获取工程项目的主渠道与经营开发管理的核心环节，在激烈的市场竞争中显得尤为关键。如何在这一环节中崭露头角，提升中标率，已成为企业亟须解决的重要议题。本文立足于工程投标视角，深度挖掘企业经营开发管理的新路径。通过对工程投标流程的细致剖析，并紧密结合当前市场态势与企业发展需求，提出了一系列富有创新性的管理策略与方法，旨在强化企业在工程投标领域的竞争力，推动企业实现可持续发展。

关键词：工程投标；企业经营；开发管理；新路径

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.07.095

引言

随着市场环境的不断演变与行业规范的日益健全，企业在经营开发管理层面正面临诸多严峻挑战。传统的投标及经营管理方式已难以顺应市场变化，诸如投标成功率波动大、成本控制难度大、风险管理存在短板等问题愈发凸显。数字化技术的迅猛发展以及客户对工程质量与服务要求的不断提升，也促使企业不得不探寻全新的经营开发管理路径。因此，从工程投标视角出发，探索企业经营开发管理的新路径，对于提升企业竞争力、实现可持续发展具有重要的现实意义与深远影响。

一、工程投标流程及关键因素

(一) 投标前期准备

1. 项目信息跟踪与收集

投标前期准备阶段，及时且准确地收集项目信息是投标成功的基石。企业应充分利用既有市场资源和关系，加强与地方政府建设管理部门和业主的沟通联络，获取相关项目信息。这涵盖对各类工程项目的类型、规模、地域分布、阶段等多维度研究，以便精准把握市场脉搏。通过全面细致的市场调研跟踪，企业能够前瞻性地预测未来一段时间内可能出现的项目机遇，从而有针对性地调配资源、做好充分准备。

2. 项目信息分析与筛选

企业对第一时间收集、汇总、上报的关键项目信息进行深入剖析与筛选，包括项目的背景、规模、技术要求、工期安排、资金来源等关键要素。通过详尽的信息分析，评估项目的可行性与自身的承接能力，为确定重点开发领域、行业及持续跟踪项目提供依据。

3. 项目信息风险评估与决策

结合前期项目的收集与分析，企业经营团队应对重点项目做好标前策划。依据企业对经营投标工作提出的“六不揽”规定，做到标前“三定”“三预控”“一踏”全覆盖，组织投标风险防控部门关键人员开展项目投标风险评估（如图1所示）工作，并形成会签意见，为企业决策层提供决策依据。对于高风险（红色区域和橙色区域）项目，企业审慎选择放弃投标或采取保守的投标策略；对于可接受的低风险（黄色区域），则需制定详细的风险控制措施，如预留充足的风险准备金、签订全面的保险合同等风险应对预案。

风险种类		风险等级			
		绿色	黄色	橙色	红色
1	招标合同条款风险	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	预期收益风险	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	大型专用及通用设备投入风险	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	施工技术风险	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	廉洁廉政风险	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	安全质量风险	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	生态环保风险	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	价款支付风险	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	保证金风险	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

图1 投标风险评估图

(二) 投标文件编制

1. 商务文件

商务文件堪称工程企业在招投标舞台上的“门面担当”，是业主或招标代理机构对潜在投标人进行的初步筛选环节。投标企业应严格按照资格审查的要求，精心准备相关证明材料，如企业资质证书、人员资格证书、企业业绩证明、信誉等。要确保所提供的材料真实可靠、准确有效、符合规定要求。唯有通过资格审查，企业方能获得参与下一阶段投标活动的资格。

2. 技术方案

技术方案是投标文件的“技术担当”，聚焦工程方案、技术参数、人员配备等核心要点，是衡量企业能否胜任项目的关键标尺。在编制技术方案时，需深入剖析项目的难点与重点，提出切实可行的解决方案，以彰显企业的技术优势与创新实力。

3. 报价文件

在市场竞争激烈的情况下，报价文件犹如一场商业棋局中的关键落子，直接关系到项目的盈利空间与中标几率，背后蕴含诸多考量因素。工程企业要严格执行企业制定的《工程经营投标报价降造警戒线管理办法》、《项目标前成本测算管理办法》，需对工程项目的各项成本进行详尽的标前分析和测算，涵盖人工成本、材料成本、设备成本、管理费用等各项开支。结合市

市场竞争态势与企业的利润目标，制定出科学合理的报价策略。

(三) 投标后期跟踪

1. 跟踪投标结果

投标活动一旦落幕，企业需迅速与业主或招标代理机构建立并保持紧密联系，以细致入微的态度追踪投标结果。对于中标项目，务必依据招标文件的详尽规定，加速合同签署流程与项目团队的交底工作，确保项目实施的即时启动。而对于未中标项目，要复盘总结。则需深入剖析失利缘由，从多个维度总结经验教训，对投标全过程进行全面而深刻的反思。剖析在市场调研、报价策略、技术方案等方面的得与失。通过持续不断的总结与改进，逐步提升企业投标的专业水准与市场竞争力。

2. 维护客户关系

即便未能中标，企业也应积极维护与建设主管部门、监管部门、业主及设计院等相关核心客户的良好关系。应向他们表达诚挚的感谢，并展现对未来合作机会的积极期待^[2]。通过定期的沟通与交流，不断深化彼此的了解与信任，为未来可能的项目合作铺设坚实的桥梁。

二、企业经营开发管理在工程投标中的问题分析

(一) 信息获取不及时、不准确

在工程投标领域，信息的及时性与准确性是企业成功参与投标活动的关键所在。然而，众多企业在信息获取方面却面临着显著挑战。一方面，信息获取渠道的单一性限制了信息的时效性，部分企业过度依赖有限的官方网站或固定的招标渠道，忽视了行业协会、专业信息服务机构等多元化信息来源，导致信息获取存在滞后性^[3]。另一方面，信息的不准确性同样不容忽视。由于缺乏有效的信息核实与筛选机制，企业所获取的信息可能包含误差或夸大成分，尤其是在项目规模、技术要求、资金预算等关键信息上，一旦不准确，将直接影响投标方案的制定，进而削弱投标的竞争力和中标可能性。企业内部信息传递机制的不畅也会进一步加剧信息获取的挑战。

(二) 经营团队协作不畅

经营团队的协作效率与质量是提升企业投标文件水

平和中标概率的关键因素。然而，当前许多企业在经营团队协作方面却存在诸多困境。首先，沟通协调不足成为制约团队协作的瓶颈。市场开发部门与技术部门之间的信息交流可能存在障碍，导致项目技术要求与重点无法准确传达；技术部门在制定技术方案时可能忽视成本与市场竞争因素；经核部门在核算成本与报价时若缺乏与其他部门的充分沟通，则可能导致报价不合理，进而影响投标的竞争力。其次，职责划分不明确也严重阻碍了团队协作的顺畅进行。在投标工作中，某些环节可能存在职责交叉或模糊地带，导致出现问题时各部门相互推诿责任，工作效率低下。缺乏明确的工作流程和标准也容易导致工作衔接上的脱节，影响投标文件的完整性和准确性。团队成员之间缺乏信任与合作精神也是不容忽视的问题，这将在紧张的投标任务中进一步加剧团队协作的困境。

(三) 风险管理意识薄弱

在工程投标管理过程中，有些企业存在缺乏风险管理与防控意识的情况，导致盲目制定投标决策方案，甚至会最终造成企业面临经济风险。另外，许多投标企业未能结合技术环境、社会经济、国家政策等深入地识别与分析建筑工程项目的盈利性、可行性与科学性，也无法量化投标决策风险。这种对风险的忽视可能导致企业在中标后陷入被动局面。其次，企业缺乏有效的风险应对措施和预案。即使意识到某些风险的存在，但由于缺乏相应的应对策略和预案，一旦风险发生，企业往往难以迅速做出有效反应以降低损失。再者，企业内部的风险管理机制也不完善。缺乏专门的风险管理部门或岗位来负责风险管理工作，导致风险责任不明确；企业在投标过程中也没有建立起风险监控和预警机制来及时发现风险的变化并做出调整。

三、工程投标视角下企业经营开发管理的新路径

(一) 建立高效的科技信息保障系统

在数字化高速发展的当下，信息已成为企业决策的核心要素。借助大数据、云计算等先进技术，构建高效的科技信息保障系统，实现“数据一个库、监管一张网、管理一条线”，保证数据纵向穿透，横向链接紧密，为



图2 经营管理系统图

高质量经营提供科技信息支撑。这一系统需依托多元化的数据采集渠道,如行业权威网站、政府公告及专业招标平台、企业经营管理系统(如图2所示),确保获取全面、详细、及时、准确的工程招标信息,涵盖项目规模、位置、周期及业主需求和竞争对手动态等关键内容。

进一步地运用先进的数据分析工具对信息进行深度挖掘和细致分析至关重要。通过数据收集和趋势预测,可预知市场需求的细微变化;借助关联分析,揭示项目特征与中标企业的潜在联系,为投标决策提供科学依据。同时,建立严格的信息验证和实时更新机制,剔除过时或错误信息,确保企业依据最新、最可靠信息制定投标策略。

(二) 加强经营团队建设

经营团队是企业投标工作的核心力量,其素质和能力直接影响投标成果。因此,培养兼具专业知识、丰富经验和卓越沟通协作能力的经营开发团队(如图3所示)至关重要。团队成员需精通工程技术、法律法规、财务预算等领域,以应对经营挑战。丰富的实践经验能让团队迅速应对复杂项目,准确判断并制定投标方案。

企业应定期举办专业培训,涵盖行业政策、制度文件、投标技巧、项目管理等板块的经营业务知识,提升团队专业素养。经验交流活动促进成员间经验共享和教训反思,共同提升解决问题能力。建立激励机制,奖励表现突出的成员,激发团队积极性和创造力。营造积极团队氛围,强化协作精神,明确职责分工,加强沟通协调,形成高效协同的整体,确保投标工作顺利进行^[5]。

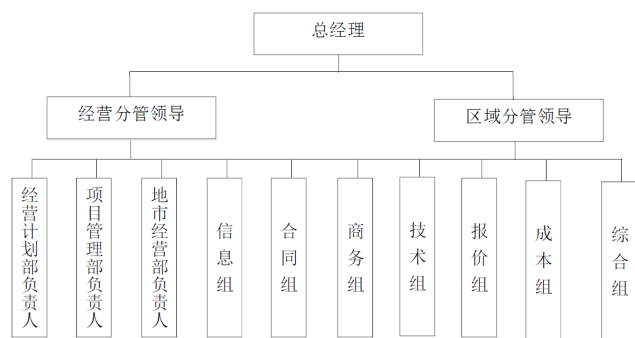


图3 经营开发组织机构框图

(三) 强化风险管理

工程投标过程充斥着市场风险、技术风险、法律风险等多种风险。因此,建立健全的风险评估与应对机制,对投标过程中的风险进行全面识别与有效控制,是企业降低潜在损失、保障自身利益的关键举措。在风险评估阶段,应对投标项目进行全方位的风险剖析,综合考虑项目的复杂程度、业主的信誉状况、竞争对手的综合实力等因素可能带来的风险。还需密切关注外部环境的不确定性,如政策调整、经济形势波动等对项目可能产生的深远影响。针对识别出的各类风险,应制定切实可行的应对策略。在投标过程中,还需持续监控风险的变化情况,根据实际情况灵活调整应对策略。投标结束后,

还应对风险控制措施的实际效果进行客观评估与总结,以便为未来的投标项目提供宝贵的经验借鉴与参考,坚持依法依规开展市场经营。

(四) 创新投标策略

在竞争日趋白热化的市场环境中,传统投标策略已难以使企业从众多竞争者中脱颖而出。针对这一现状,结合项目的独特性与企业的核心优势,制定并实施创新的投标策略成了提升中标概率的关键所在。一种颇为有效的创新策略在于提供增值服务。企业在确保满足招标文件基础要求下不妨进一步为业主提供诸如项目后期运维培训、持续技术支持等附加服务。这些精心设计的增值服务,不仅能够显著增强投标方案的吸引力,还能在业主心中树立起企业更加积极、专业的形象。

(五) 加强与合作伙伴的合作

在工程建设领域,企业与供应商、分包商等合作伙伴之间的紧密合作显得尤为重要。通过构建长期稳定的合作关系,实现资源的高效整合与优势互补,能够显著提升企业的综合竞争力。与供应商的深入合作,不仅有助于确保企业获得高品质的原材料与设备供应,还能在采购价格与付款条件上争取到更多优惠。在投标阶段,双方可共同制定详尽的供应方案,从而大幅提升投标方案的可行性与市场竞争力。而与分包商的合作,则能进一步拓展企业的业务范围与施工能力。企业应精心挑选具备专业优势与良好信誉的分包商,共同参与投标项目,实现双方的互利共赢。在项目实施过程中,加强与分包商的沟通与协调,确保工程质量与进度的顺利推进。通过建立战略合作联盟,企业还能与合作伙伴共同开拓新市场,承接大型复杂项目。在联盟内部,企业可实现技术、人才、资金等资源的共享,从而进一步提升整体竞争力,为未来的市场拓展奠定坚实基础。

结语

工程投标作为企业经营开发管理的重要组成部分,其重要性不言而喻。为在激烈的市场竞争中立于不败之地,企业应不断探索新的管理路径,通过构建高效的科技信息保障系统、强化经营团队建设、完善风险管理体系、创新投标策略以及深化与合作伙伴的协同合作等措施,全面提升在工程投标中的竞争力。这些举措的实施,将为企业经营开发管理的优化与提升提供有力支撑,为企业的可持续发展奠定更为坚实的基石。

参考文献

- [1] 陈鹏. 招标投标企业经营资格审查的规范标准和要求[J]. 中国招标, 2020, (11): 85-86.
- [2] 赵乐. 工程监理企业经营投标管理对策研究分析[J]. 中国住宅设施, 2023, (12): 73-75.
- [3] 郝昕. 建筑施工企业经营投标管理问题与措施[J]. 现代企业, 2023, (12): 15-16+33.
- [4] 高宏纲. 建筑施工企业经营投标管理问题及应对策略[J]. 中国住宅设施, 2021, (10): 41-42.
- [5] 王名溪. 国有招标投标企业经营绩效评价研究[J]. 投资与创业, 2022, 33(19): 143-145.