

浅谈中小型建筑安装企业的投标策略

文/刘万生 单红妹

中小型建筑安装企业主要承担中小型修建工程、基础配套工程、装饰装修工程及应急的零星维修工程。与大型建筑安装企业相比，中小型建筑安装企业资金实力不够雄厚，技术力量不够强大。因此要在竞争异常激烈的建筑安装市场分的“一杯羹”，讲究投标策略就显得十分重要。尤其是对从高校后勤社会化改革后，从高校分离出来的中小型建筑安装、水电安装企业，通过投标在校内外建筑安装市场中来争取更多的工程，将成为这些企业继续生存发展的必由之路。因此，中小型安装企业要十分重视投标策略的研究，以提高中标率，承揽到更多的工程。

一、投标的基本原则

(1) 把握形势，以长胜短。在具体的工程投标活动中，要“知己知彼”，分析自己和竞争对手的长处和短处，充分发挥自己的优势，以夺取投标的胜利。

(2) 掌握主动。在投标竞争的过程中，不管面临什么样的竞争形势，一定要善于把握主动。

(3) 随机应变。在投标的过程中，随着对手的变化，必须及时调整自己的策略。在确定投标的报价时，必须根据影响报价较大的因素和市场信息的变化，适时做出决策。

二、全面分析招标文件，做好投标前的准备工作。

全面理解和把握招标文件，完全实质性地响应招标文件，是做好投标工作的基础。对于标书中所确定的内容，包括投标须知、工程概况、合同的条件和合同协议的条款、质量和工期等，都要进行认真地研究，准确地响应。

三、认真仔细全面地做好编投标工作。要建立一个由经营管理、技术和商业金融三方面人员组成的强有力的投标班子，做好投标的调查和分析工作。综合分析工程项目所处的内外部环境对投标的影响，分析研究评标的方法，确定施工的组织设计，按施工图的工程量清单进行报价计算，正确套用单价，确定工程的质量和施工的工期。做好编投标工作，对能否中标具有至关重要的意义。

四、制定正确的投标策略

投标决策的正确与否，关系到能否中标和中标后的效益，关系到中标企业的发展前景和职工的经济利益，因此把握投标的策略十分重要。

(1) 靠高水平的经营管理取胜。通过做好施工组织设计，正确确定施工方案；应用现代管理技术，采取合理的施工工艺和机械设备；有效地组织材料供应并以较低价格采购，减少二次搬运和材料消耗；在保证工程质量和工期的前提下，安排均衡施工，避免人海战术，力争少用人力和资金，从而有效把握地降低工程成本，在此基础上降低报价。这样，报价虽低，利润并不一定低，并能保证在投标中占据有利地位。这种投标策略，本质是通过提高企业经营管理水平来降低工程成本，并在这个基础上，降低投标报价，提高竞争力，使企业立于不败之地。这是企业采取的最根本的策略。为此，做好企业管理的各项基础工作，不断提高经营管理水平，就显得十分重要了。

(2) 缩短建设工期和完善设计。工期问题，是关系到投标能否中标的关键因素之一，它关系到建设成本的高低。缩短建设工期这种投标策略，是针对招标单位对工期的兴趣所采用的有效措施。要在招标文件规定的工期的基础上，在技术标的施工组织设计或施工方案上挖潜力，根据自己的实力，编制出能确保项目提前交验使用的施工组织设计或施工方案，以此来吸引招标单位，争取有利于中标的评分。完善设计这种投标策略是在仔细研究原招标文件、设计施工图纸的基础上，发现不完善之处，提出能够降低造价的措施，或提出能够降低造价的修改建议，提高自己在招标方心目中的实力、地位，争取中标。

(3) 不平衡报价法。在总价基本确定后，调整内部各项目的报价，以使其在不提高总价，不影响中标，又能在结算时得到更理想的经济效益。如果设计图纸不明确，估计修改后工程量要增加的，可以提高单价；对工程内容做法说明不清楚的项目，或其他漏洞的地方，其单价可低一些，对能早日决算的项目，可以报的高一点，以利于资金周转；后期项目可适当降低。

(4) 低利策略。企业任务不足时，为了维持生存，通过降低利润水平来降低投标报价，争取中标。这种情况一般出现在竞争激烈或任务不足时，为了生存，迫不得已才采取的策略。

(5) 未来策略。即着眼于发展，为了争取将来的优势，而宁愿目前少赚点钱的投标策略，这是一种着眼于企业未来发展远见的策略。

(6) 低价索赔策略。这种策略主要着眼于施工索赔，报价较低，往往可以获得较高的利润。

采用这种策略，在报价的过程中，要认真研究报价文件，施工图纸及合同条件，发现较多漏洞时，可以把报价压得低一点，中标后，在施工过程中利用这些漏洞进行索赔，以提高获利机会。

总之，投标是施工企业之间比工程造价，比施工工期，比工程质量的竞争，概括讲是企业之间比各项管理工作水平的竞争。投标业务人员必须对投标程序、投标技巧特别精通，还要了解法律、金融、经济等方面的知识，只有这样，中小型建筑安装企业尤其是从高校后勤中分离出来的中小型建筑安装、水电安装企业才能在激烈的市场竞争中保持优势，占领市场，进一步发展壮大。

(作者单位：刘万生/浙江大学后勤集团；单红妹/浙江大学后勤处)

相关链接

浅谈中小型建筑安装企业的投标策略
浅析非公有制经济发展问题
当前中小企业电子商务存在的问题和对策

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心