

新形势下施工企业投标决策风险及应对策略

韩琦

中铁三局集团有限公司, 山东 济南 250014

DOI:10.61369/ERA.2026070030

摘 要 : 随着建筑业市场体制改革不断推进, 城市更新、新型基础设施建设项目逐渐成为市场的主流方向, 在这种背景下, 施工企业的投标竞争日益激烈, 投标决策的合理性直接影响着企业的经营状况以及未来的发展方向。在新的形势下, 施工企业投标所面临的诸如对招标文件的理解有误、成本预测失误、市场竞争混乱不堪、合规管理不到位等一系列问题都可能给投标带来不利的影响, 一旦处理不当就有可能造成投标落选、中标之后亏本经营或者产生一些不必要的麻烦和纠纷等问题。本文从实际出发, 基于项目的分析及投标策略的重点出发点进行了探讨了投标过程中存在的各种风险因素并以城市更新为代表的项目为例进行了具体的阐述, 在此基础上提出了相应的对策建议供广大施工单位参考借鉴, 以便更好地提高投标工作的质量, 减少经营风险的发生率从而增强自身的竞争力, 使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

关 键 词 : 施工单位; 投标决定; 风险评估; 对策; 城市更新

Risk and Countermeasures of Bidding Decisions for Construction Enterprises under the New Situation

Han Qi

China Railway Third Bureau Group Co., Ltd. Jinan, Shandong 250014

Abstract : With the continuous advancement of market system reform in the construction industry, urban renewal and new infrastructure construction projects have gradually become the mainstream direction of the market. Against this background, competition among construction companies in bidding has become increasingly fierce, and the rationality of bidding decisions directly affects a company's operational status and future development direction. Under the new circumstances, construction companies face a series of problems in bidding, such as misunderstandings of tender documents, cost estimation errors, chaotic market competition, and inadequate compliance management, all of which may adversely affect bids. If not properly handled, these issues may result in unsuccessful bids, loss-making operations after winning a contract, or unnecessary troubles and disputes. This paper, starting from practical considerations and based on project analysis and key bidding strategies, explores the various risk factors present in the bidding process and provides specific illustrations using urban renewal projects as examples. On this basis, it proposes corresponding countermeasures and suggestions for reference by construction companies, so as to better improve the quality of bidding work, reduce the incidence of operational risks, enhance competitiveness, and enable companies to remain invincible in fierce market competition.

Keywords : construction companies; bidding decisions; risk assessment; countermeasures; urban renewal

引言:

目前我国建筑业已经步入高质量发展的新时代, 市场竞争格局不断变化, 在这种情况下投标成为施工单位获取工程资源、开拓市场的重要方式, 在工程项目中起着越来越重要的作用。特别是在城市建设更新改造以及乡村振兴发展等重点项目上不仅给建筑公司带来了新的发展机遇同时也加剧了投标竞争程度, 使得投标决策面临更多不确定性与难度^[1]。由于建筑公司不同于一般意义上的投资融资类企业更注重对项目的可行性研究和技术适用性的考量以及投标方案的选择实施等工作, 每一个投标过程都会影响到中标项目质量以及企业的运营状况。但是有些施工企业在进行投标时仍然存在盲目跟风、缺乏有效分析、制定不合理方案等问题造成低中标率甚至中标之后出现亏损情况发生。因此有必要针对当前形势下施工企业所面临的各种投标风险进行剖析并提出相应的解决办法来帮助它们提高自身的投标能力以减少经营风险从而促进自身健康发展。

作者简介: 韩琦 (1983.11-), 男, 汉族, 黑龙江省佳木斯市人, 党员, 本科, 职称职务: 副处, 研究方向: 工程招投标, 单位: 中铁三局集团有限公司。

一、新形势下施工企业投标决策概述

施工企业投标决策是在获得招标公告之后,根据本单位的实力状况、技术水平以及经营目标,在是否参加投标、如何报价、采取什么样的投标方案等方面做出一系列判断与选择的过程。而其中最根本的问题就是如何在保证“中标率”的同时实现“项目的效益最大化”。新环境下,施工企业的投标决策具有如下三个显著特征:第一,项目种类繁多多样,如城市更新改造工程、新型基础设施建设工程、生态环境保护类项目等逐渐增多并且占比较大,这类项目一般都有着较为复杂的投融资方式、较高的技术水平要求、较短的时间限制及较多的风险点等特点,因此对于投标决策的专业性提出了更高的要求;第二,竞争日益激烈,由于建筑业市场的进入壁垒逐渐下降,越来越多的不同类型施工单位参与到同一项目的竞争当中来,低价抢标、恶性竞争的情况时有发生,从而进一步缩小了企业的利润空间并加大了投标决策的难度系数;第三,监管日趋严格化,随着针对招标投标活动相关法律法规体系日臻完善和完善的同时也加强了对投标行为进行约束和管理的力度,一旦出现违法投标、串通投标或者围标行为将会受到严厉的惩罚措施处罚,这就迫使着每一个施工企业都必须更加重视自身的投标决策过程以确保合规合法^[2]。

二、新形势下施工企业投标决策面临的主要风险

(一) 招标文件解读偏差风险

招标文件是投标的基础,在一定程度上决定了投标的方向、报价以及履约的要求,在当前情况下,各种类型项目的招标文件越来越复杂特别是城市更新等投融资相结合的项目,其中涉及到了很多关于投融资方式、支付手段、工期节点、质量要求、违约责任等内容,如果施工单位对于招标文件的理解不够全面、不到位就容易造成判断失误。一些施工单位在投标之前只关注资格条件、工期、报价区间等方面表面的信息而忽略招标文件里的一些隐藏条款、风险条款如未能发现“预付款比例为零”、“竣工结算审计之后付款”的商务条款或者误读了“装配式建筑的比例”、“BIM的应用”,都会给技术标书制作带来不利影响或是报价不合理从而导致要么废标要么中标之后处于劣势^[3]。

(二) 成本测算不准确风险

成本估算是投标报价的基础,更是投标决策的关键参考,在新的形势下,由于建材价格波动频繁、人工费不断攀升以及城市更新类项目具有施工条件恶劣、设计变更更多等特点使得成本估算难度加大并且带来很多风险。一些施工单位的成本测算较为粗略,没有针对具体工程项目做详细的分析计算,仅是根据行业定额或者以前做过的类似工程进行大概的估计,而忽略了该项目所在地区的材料价格、人工费用水平、施工状况等因素的不同造成成本估算出现较大的偏差。

(三) 市场竞争与投标策略不当风险

现在建筑业市场竞争日益激烈,投标单位面临巨大竞争压力,一旦投标方案不合理很容易造成投标失利^[4]。一方面有些施工

单位存在盲目投标问题,忽视自身的资源条件和技术能力选择工程项目,不管是什么样的工程类型、大小以及利润水平都一概而论地进行投标,这样既会耗费大量的人力、物力、财力又会使重点工程项目的投标工作得不到应有的重视;另一方面投标策略雷同,一些企业没有明确的目的性,沿用以前的投标书,不做具体的项目分析也不考虑竞争对手的情况来制定有针对性的措施,在报价、技术和售后服务上无优势,得不到评标专家的好评。

(四) 合规管理与信用风险

在新的形势下,招标投标相关法律法规日益健全和完善,执法检查力度不断加强,对于施工企业投标行为合法性要求越来越高,如果出现违法行为将会受到严重惩罚并影响企业的信誉。一些施工企业缺乏法律意识,在投标时有不正当竞争行为发生,如冒用他人证件或者虚构工程业绩,与其它单位串通投标、围标,或者借用他人的资格进行投标等,这些做法一旦被发现将会受到罚款、吊销资质证书以及禁止参与投标等一系列处罚措施,给公司带来极大的负面影响并且对今后的发展产生不利影响。

(五) 履约衔接不畅风险

投标决策与履约环节紧密相连,在投标时如果不充分考虑自身的履约能力,则很容易造成中标之后难以顺利进行下去而产生一系列的问题。一些施工单位在投标时过于注重投标报价以及中标的几率,忽略了自身的技术水平、机械设备以及人员力量是否符合该工程的要求,一旦中标就很难保证能够如期如质如量地完成该项工程,会出现工期拖延、工程质量不合格等问题,要承担相应的违约责任。

三、新形势下施工企业投标决策风险的应对策略

(一) 强化招标文件解读, 筑牢投标决策基础

施工企业应当有健全的招标文件阅读制度,成立专门的投标小组,落实到人,保证对招标文件的理解到位、透彻。投标前由技术人员、商务人员、法律顾问等组成工作组对招标文件逐层解析,注意其中关于资格条件、技术指标、报价范围、支付方式、工期节点、违约责任等内容,使用“三层穿透法”看穿表面合法合规层、技术应答层、商务博弈层,发现其中存在的风险点及隐藏条款。

针对招标文件表述不清、条款冲突或者有疑问的地方及时向招标人进行询问澄清,防止因为误读而造成投标错误;根据不同的工程项目特点着重分析其中特殊的要求,例如城市更新项目要着重了解有关拆迁安置、管线迁改以及历史文化街区保护等内容,在此基础上确定施工责任及费用划分情况等作为投标报价和策略参考依据。另外还需要做好一份招标文件解读记录表单,将自己在阅读时发现的问题点罗列出来并给出相应的解决方案,保证自己的投标行为符合招标文件的规定。

(二) 细化成本测算, 提升报价合理性

成本测算精确性是投标报价基础,在此之上进行报价决定是否参与竞争。施工单位需要有细致的成本测算制度,不能采用大而化之的方式来进行测算,要做到全方位、精准化的测算。第一

组建专业成本测算小组,根据工程项目具体情况对测算范围加以细化,包括人工、材料、机械、临时设施、安全文明施工、管理费、规费、税金等所有成本费用,特别是要重视那些无形成本以及变动成本的测算,例如城市更新项目中涉及管线改移费用、拆迁配合费用等。第二是根据项目所在地区的市场情况及时了解材料价格、人工费、施工机械租赁价格等信息,防止以过去的经验或者行业的定额进行估算造成成本估价偏差较大;第三是要充分考虑到在施工中会出现设计变更、现场签证以及材料价格上涨等因素的影响,适当计提一定比例的风险金来防范由于漏项或者计算错误而产生的报价偏低问题,在此基础之上始终坚持“成本+利润”原则报价,兼顾投标的竞争性和盈利性,禁止低于成本价投标,保证中标之后有合理的利润^[9]。

(三) 优化投标策略,提升市场竞争力

在当前工程项目建设领域,投标报价是重要的环节与内容之一,对于维护建筑工程市场的公正公平,充分有效整合项目资源,提高工程项目实施的整体经济效益具有关键作用。施工企业要根据自己的实际情况以及项目特点来确定有针对性、差异化的投标方案,不能盲目参与投标也不能让自己的投标策略雷同。第一是做好项目的甄别工作,建立一套科学合理的项目评价体系,在项目的种类、大小、利润率高低、招标单位的信誉状况及施工难度等方面做出综合判断,选择那些符合自己技术水平、发展目标并且具有较大利润空间的城市更新类等优势项目进行投标,而不必一窝蜂地去追逐热点项目浪费宝贵的投标资源。二是做好竞争对手研究,构建竞争对手情报矩阵,在技术层面、商务层面以及关系层面对手的技术水平、报价习惯、目的进行分析,从而采取相应的对策。如对于对手的低价策略,则可以突出我方的技术优势、施工经验和售后服务承诺等,防止恶性低价竞争;三是优化投标文件,根据不同项目的具体情况,提出有针对性的技术方案和服务承诺,在城市更新类项目上重点强调自己在拆迁作业、管线改移、文物保护等方面的优势和经验,增强标书的竞争性。此外还可以适当使用不平衡报价法等合法手段,在保证报价合理性的同时提高中标率及利润水平。

(四) 强化合规管理,防范信用风险

施工企业应当提高自身合规意识,建立健全合规管理制度,严格投标程序,避免出现合规及信用问题。一方面要加强相关法律法规知识的学习,让投标人员了解《招标投标法》、《招标投标法实施条例》等法律法规规定的内容以及什么是合法的投标行为,从而做到不造假证、不出借资质、不串通投标等方式进行竞争,保证投标活动依法依规开展。

二是建立投标合规审查制度,在投标前对投标文件、资质证

明、业绩材料等进行认真审核把关,保证其真实性、完整性、合法性,防止出现由于提供虚假资料或者违规操作而被取消资格或者受到处罚的情形。三是注重企业自身信用体系建设,坚持诚实守信原则参加招投标活动,拒绝作出不实承诺以及无故放弃中标机会的行为发生,树立良好社会形象;同时要了解招标单位的资信情况及支付能力,调查该单位以往履行合同的情况及信用评价结果,不要参与那些有不良行为记录或者是财力薄弱的企业所开展的工程项目竞标工作,以避免出现拖欠工程款等问题发生。

(五) 强化履约衔接,降低履约风险

施工单位应当把投标决策与履约管理结合起来,在进行投标之前充分考虑自身的实际情况是否能够履行合同义务,做好相应的准备工作以减少履约的风险。一是要在投标前对自身的技术水平、机械设备以及人力资源等方面进行全面考察分析,保证自己有能力完成该项目的建设任务;特别是对于像城市更新这类技术性强、施工难度大的工程项目更要着重考察自身的技术能力和相关经验,防止盲目参与竞争。二是将履约预案写入投标方案,在投标时就对施工中可能出现的设计变更、现场签证、材料价格波动、工期延误等问题做好预案,保证中标后能迅速应对各种突发事件。三是强化投标小组与履约小组之间的配合,在投标阶段,履约小组提前介入参与到项目分析及投标方案编写工作中去,熟悉项目的要求以及存在的风险点,一旦中标可以第一时间进行人力物力财力等方面的准备,保障项目的良好履约,做到投标决定和履约管理的有效结合。

四、结论

在新的形势下,施工企业投标决策所面临的风险日益多样化、复杂化,如对招标文件理解错误、成本估算不准、投标报价不合理、合规管理不到位以及履约配合不佳等问题都会影响到企业的投标结果及效益。而以工程项目分析和投标报价为主的施工企业更应结合自身实际情况提高风险防范意识并建立健全相应的风险管理机制,在做好招标文件阅读、精准测算成本、合理制定投标报价、加强合规管理和搞好履约衔接等方面采取相应对策来降低甚至避免投标决策中出现的风险问题从而增强自身的竞争优势。同时,施工单位要针对城市更新等新型工程特点,及时总结投标工作教训,改进和完善投标决策程序,做到投标决策科学化、制度化,在激烈竞争中争取优质工程项目机会,促进企业健康快速发展。投标决策是施工企业经营管理的一项重要内容,必须做好防范措施,制定合理有效的投标方案,才能在复杂多变市场竞争环境下立足之地并持续稳定向前发展。

参考文献

- [1] 韩子程. 高速公路工程施工总承包投标决策分析[J]. 交通世界, 2023, (12): 192-195.
- [2] 彭海林. 加强施工企业投标报价管理的优化策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2021, (23): 21-22.
- [3] 孔令桢, 张云宁, 张雪娇. 战略导向下施工企业投标决策研究[J]. 武汉理工大学学报(信息与管理工程版), 2016, 38 (02): 238-243.
- [4] 张云宁, 崔祥, 杨帆. 基于灰色关联度的施工企业投标战略决策[J]. 土木工程与管理学报, 2015, 32 (04): 32-39.
- [5] 袁宝华. 道路施工企业投标报价的决策与技巧[J]. 交通标准化, 2014, 42 (08): 105-108.