



浅谈投标决策的制定

武基公司 王 凡

施工企业通过投标取得项目，是市场经济条件下的必然。但是，作为施工企业来说并不是每标必投，这里就有个投标决策的问题，本人就此谈一点个人的浅见。

一、投标决策的含义

决策是指人们为一定的行为确定目标和制定并选择行动方案的过程。投标决策是承包商选择、确定投标目标和制定投标行动方案的过程。投标决策主要包括三方面的内容：其一，针对项目招标是投标，或是不投标；其二，倘若去投标，是投什么性质的标；其三，投标中如何采用以长制短，以优胜劣。



（上接第一版）优势上，形成了比较有利的区域布局，我们在上海、武汉、华南、北方四大片具有了较大的区域优势，长期经营使我们的品牌在这些区域具有了一定影响力，这是我们的财富。我们要进一步扩大区域优势，一方面是通过市场经营的辐射作用，巩固和发展传统优势；另一方面要通过传统优势的影响力，为总承包的突破和发展创造条件，在进入一级市场上实现大的突破，在保持传统优势的基础上，形成新的更大的优势。力图使各区域的优势不断扩展，从而形成集团的整体优势。

（三）坚持技术与管理创新

回顾我们在桩基与基坑上逐步形成优势的历程，也就是技术与管理创新的历程。优势的形 成，包括技术创新专利的创造、工艺改革、工法研制等，这些构建和支撑是公司 在市场上建立优势的根基。管理创新使我们从单一的桩基公司发展成为拥有建筑 施工总承包、桩基和深基坑、地灾防治、商品 砼、工程监理、装饰装潢和机修企业的集团 公司，并通过各个方面管理的提高，使集团 不断成长与壮大。现在“二次创业”—— 总承包发展，我们更应该坚持技术与管理 创新，以创新精神学习和掌握总承包施工 技术本身也是创新，按总承包施工企业来 管理本身也是一种创新，不断地学习和创 新，不断地总结与创新，是过去和现在都应 该始终坚持的兴院之宝，创新是企业发展的 灵魂，是企业发展的立家之本。

（四）坚持改善内外部环境，构建和谐企业

集团发展的趋势是以总承包为核心，总承包、基桩与基坑、房地产开发三足鼎立，这个创业发展过程中有着艰难和艰辛，我们应该始终坚持改善内外部环境，使我们处在一个和谐发展的环境之中。我们要加强与外界的沟通、交流和合作，实行“双赢”政策，扩大我们的影响力；广泛地宣传“地建”品牌，提高我们的知名度，使我们成为市场上的“重点企业”。对内，在党组组的领导下，我们要赢得更多的关怀和支持，更多的争取兄弟地勘单位的帮助。在集团内，大力弘扬以“提供优良的服务产品，奉献完美的建筑作品， 坚定诚实守信的人品”为核心价值观的企业精神，加强党的建设，发挥党员的先进性和党组织的政治核心作用，加强干部队伍建设，发挥各级组织的保障作用和干部表率作用，坚持以人为本，注重效益与公平的辩证统一，让员工共享发展成果。

投标决策的正确与否，关系到能否中标和中标后的效益问题，关系到施工企业的信誉和发展前景及职工的切身经 济利益。

二、投标决策应遵循的原则

施工企业应对投标项目有所选择，特别是投标项目比较多时，投哪个标不投哪个标以及投一个什么样的标，都关系到中标的可能性和企业的经济效益。因此制定投标决策时，必须遵循下列原则：

1. 可行性。选择的投标对象是否可行，首先要从本企业的实际情况出发，实事求是，量力而行。以保证本企业均衡生产，连续施工为前提，防止出现“窝工”和“赶工”现象。要从企业的施工力量、机械设备、技术能力、施工经验等方面，考虑该招标项目是否比较合适，是否有一定的利润，能否保证工期和满足质量要求；其次，要考虑能否发挥本企业的特点和特长、技术优势和装备优势，要注意扬长避短，选择适合发挥自己优势的项目，发扬长处才能提高利润，创造信誉，避开自己不擅长的项目和缺乏经验的项目；第三，要根据竞争对手的技术经 济情报和市场投标报价动向，分析和预测 是否有夺标的把握和机会。对于毫无夺标

希望的项目，就不宜参加投标，更不宜陪标，以免损害本企业的声誉，进而影响未来的中标机会。若明知竞争不过对手，则应退出竞争，减少损失。

2. 可靠性。要了解招标项目是否已经过正式批准，列入国家或地方的建设计划，资金来源是否可靠，主要材料和设备供应是否有保证，设计文件完成的阶段情况，设计深度是否满足要求等。此外，还要了解业主的资信条件及合同条款的宽严程度，有无重大风险性。应当尽早回避那些利润小而风险大的招标项目以及本企业没有条件承担的项目，否则，将造成不应有的后果。

3. 赢利性。利润是施工企业追求的目标之一。保证最大的利润，既可不断改善施工企业的技术装备，扩大再生产；同时又有利于提高企业职工的收入，改善生活福利设施，从而有助于充分调动职工的积极性和主动性。所以，确定适当的利润率是施工企业经营的重要决策。在选取利润率的时候，要分析竞争形势，掌握当时当地的一般利润水平，并综合考虑本企业近期及长远目标，注意近期利润和远期利润的关系。对竞争很激烈的投标项目，为了夺标，采用的利润率会低于计划利润率，但在以后的施工过程中，注重企业内部革新挖潜，实际的利润率不一定会低于计划利润。

4. 审慎性。参与每次投标，都要花费不少人力、物力，付出一定的代价。如能夺标，才有利润可言。特别在基建任务不足的情况下，竞争非常激烈，施工企业为了生存都

在拼命压价，盈利甚微。施工企业要审慎选择投标对象，除非在迫不得已的情况下，决不能承揽亏本的施工任务。

5. 灵活性。在某些特殊情况下，采用灵活的战略战术。例如，为了在某个地区打开局面，取得立脚点，施工企业可以采用让利方针，以薄利优质取胜。由于报价低、干得好，赢得信誉，势必带来连锁效应。承揽了当前工程，更为今后的工程投标中标创造机会和条件。

6. 在进行投标项目的选择时，还应考虑下列因素：本企业工人和技术人员的操作水平，本企业投入本项目所需机械设备的可行性，施工设计能力，对同类工程工艺熟悉程度和管理经验，战胜对手的可能性，中标承包后对本企业在该地区的影响，流动资金周转的可能性。

要作出正确的投标决策，首先应从多方面去收集大量的信息，知己知彼。对承包难度大、风险度高、资金不到位以及“三边”工程，要考虑主动放弃，否则企业将会陷入工期拖长、成本加大的困难，企业的效益、信誉就会受到损害。

对决策投标的项目应充分估计竞争对手的实力、优势及投标环境的优劣等情况。竞争对手的实力越强，竞争就越激烈，对中标的影响就越大。竞争对手拥有的任务不饱满，竞争也会越激烈。

总之，投标与否，要考虑的因素很多，需要广泛、深入调研，系统地积累资料，并作出全面的科学的分析，才能保证投标决策的正确性。

造全体员工同心同德发展集团的积极性和创造性的和谐环境。

（二）深化人事制度改革和人才选拔制度 变“相马”为“赛马”。加大人才引进和内培，创造利于人才成才立业的环境，大力培养青年干部，给他们铺路子、压担子，不仅要从工作生活上关爱，更重要的是从个人成长和事业上关心，使他们更早立业，把个人实现价值与集团二次创业紧密相连。

（二）坚定不移走技术创新和管理创新之路

在技术上要充分发挥首席工程师的组织 and 领头作用，采取外联内协的方法，创造出更多“优势技术”，扩大公司技术领先优势，改进新工艺、新工法并加以运用，凸显科技生产力作用，在管理上推行标准化管理，在经营服务、财务资金、安全卫生、人力资源、成本管理、技术开发、项目管理、行政管理和党群工作管理上，均要实行标准化管理，增强管理的硬实力，我们现在出台的 CI 视觉识别系统、省部级工法、员工手册都是集团标准化管理的一部分，要认真加以学习和推广。我们还要认真学习其他先进企业的经验，结合自己实际，在强化标准化管理的基础上，不断完善和实施管理制度。

（三）转变经济增长方式

经营战略上，从短期项目经营向经营市场转变；从生产经营型向经营管理型转变；从独自承担项目向联营合作“双赢”转变；从单一的“基桩基桩”思维向“土建”思维转变；从传统粗放型向精细量化分析型转变。在企业的发展上，我们要从经营管理型向资本营运型转变。

（四）坚持制度，搞好“三为”

所谓“三为”就是为出资人、为社会、为员工。集团是国资企业，为出资人就是让集团更好更快更健康地发展；为社会就是依法经营、诚实守信、照章纳税、安全环保、构建和谐，履行应尽的社会责任；为员工就是构建和谐企业，员工与企业发展同步享受发展成果，提高员工收入及其福利待遇。三者必须是统筹兼顾、不可偏颇。特别要注意企业发展所必须的资金积累，不能超前分配，更不能杀鸡取卵，否则企业就会成为无源之水、无本之木。保证企业的可持续发展，每个党员干部都必须牢记在心，这才是向党、向企业、向员工负责的态度。

四、坚持以人为本，构建和谐地建

（一）增强党性，牢记“宗旨”

在集团发展的同时，提高职工收入，带领职工与全国人民一道实现全面建设“小康”社会的目标，这是我们的责任也是构建和谐企业的要求，在成果的分配上要注意效益与公平的辩证统一，始终如一地去营



人才与劳资管理之我见

武基公司 唐小红

在激烈的市场竞争中，雄厚的资本、优秀的人才队伍等，都是决定企业取胜的重要因素。本人就如何做好人才的开发运用、绩效考核与薪酬管理谈点粗略看法。

一、人才的使用和开发

大部分企业都能认识到人才对于企业发展的重要性，但却往往只将注意力集中到如何引进新人才这一点，却忽略了如何更好的对现有的人力资源进行管理与开发，这就使我们经常看到，企业每年到处引进新人才，同时原有的人才又在不断流失。像我们这种施工企业的人力资源组成是比较复杂的：既有学历低但实践经验丰富的技术工人；也有知识水平较高但实践经验缺乏的大中专毕业生。由于他们处于不同层次，有着各自不同的特点，对于自身价值实现的目标和要求也有所不同。企业要做到有一股凝聚力，留住所需要的人才，应力求做到：一是创造一个和谐团结的工作氛围，把职工的工作量和失效率与收益和各项考核挂钩；二是在工作中给职工提供学习培训的机会，使职工工作能力不断

二、绩效和薪酬管理

绩效和薪酬管理同样也是所有企业都在探讨的问题，在推进和谐社会建设的进



施工工法分类及编写要求

武基公司 朱亚伟

施工工法是指以工程为对象，工艺为核心，运用系统工程原理，把先进技术和科学管理结合起来，经过工程实践形成的施工方法。

一、工法的分类和要求

工法分为房屋建筑工程、土木工程和工业安装工程三个类别，又分为国家级、省（部）级和企业级三个级别。

工法必须符合国家工程建设的方针、政策和标准规范，是具有指导工程施工与管理作用的一种规范化的技术文件，它反映出企业的创新精神，对关键（核心）技术的掌控能力，它有利于企业进行技术积累和技术提升，能提高企业的技术素质和管理水平，加速科技成果向先进的生产力的转化。我国建设部 2007 年出台的《施工总承包企业特级资质标准》中除了对企业的资质能力、企业主要管理人员和专业技术人员要求，代表工程业绩要求外，对企业的科技进步水平作出了新的规定，其中第三条就明确提出特级总承包企业必须要拥有国家级的工法不少于 3 个。可见工法对企业来说有极其重要意义。

施工技术的工艺原理、方法就是工法的核心，它不是单纯的施工技术而是技术和管理相结合，是综合配套的施工技术，不仅包含施工工艺原理，工艺流程，操作要点和质量要求等，还应含有劳动组织，安全措施等管理上的要求。

二、工法的特点

工法应有以下特点：一是先进性，通过应用新技术、新工艺、新材料、新设备，保证工程质量和安全，提高施工效率，降低工程成本，节约资源保护环境；二是实践性，工法是通过工程实践总结的先进成熟的施工技术，它来源于工程实践，只能产生于施工实践之后，不能在其之前，也是区别于施工组织设计的关键点；三是系统性，工法是利用系统工程原理和方法对施工规律性的总结和提高，具有较强的系统性、科学性和实用性。它是相对独立完整的综合配套施工方法；四是时效性，工法是企 业标准的重要组成部分，具有新颖性和可操作性，对保证工程质量安全，提高施工效率，降低工程成本有重大的作用，要跟随技术发展不断

发展和提高。

三、编写工法应该把握的原则和注意的问题

工法是企业宝贵的技术财富，每项工法都有其自身的特点，在编写时应遵循以下原则：一是必须经过立项工程实践并证明属于技术先进，效益显著和经济适用的项目，否则不能称谓工法；二是工法编写的规模可以是单项工程的规范，也可以是工程的一个分部（分项）或一个工序，多至数万字也可以少至几千字，但必须具有完整的工艺；三是通过创新推动或发展的施工技术达到或起到本企业的先进水平，在时间上先于同行业而形成的施工工法。

一项技术从形成到进行规范，不仅体现技术成熟，同时也体现了管理的成熟，工法作为企业一种类似干规范、规程的特殊技术文本，其内容组成编写格式和语言结构都应该有严格的规范，应该是工程中的一个分部（分项）或一个工序，多至数万字也可以少至几千字，但必须具有完整的工艺；三是通过创新推动或发展的施工技术达到或起到本企业的先进水平，在时间上先于同行业而形成的施工工法。

一项技术从形成到进行规范，不仅体现技术成熟，同时也体现了管理的成熟，工法作为企业一种类似干规范、规程的特殊技术文本，其内容组成编写格式和语言结构都应该有严格的规范，应该是工程中的一个分部（分项）或一个工序，多至数万字也可以少至几千字，但必须具有完整的工艺；三是通过创新推动或发展的施工技术达到或起到本企业的先进水平，在时间上先于同行业而形成的施工工法。

在编写中应注意的几个问题：一是选题应抓住核心工艺特征和最适用的工程对象选题；二是工法是企 业标准的技术文件，文字应简练准确，通俗易懂，文体应重点突出，层次分明，阐述连贯，逻辑性强；三是应用无人称的叙事方式。尤其不要使用第一人称的叙事方式。

项目部每上一个新项目，就要根据实际情况对人员进行一次调整。所以这一块绩效考核内容是与机关考核完全不同的。如何制定科学合理的项目绩效考核制度，是提高项目部的生产效率和取得较好经济效益的首要任务。

几乎所有的施工企业都制定了项目绩效与薪酬直接挂钩的方法。项目绩效考核指标一般涉及到生产技术指标、安全生产指标、财务管理指标、综合管理指标等，但所有指标都能按要求达到的项目部并不是很多，这就直接影响了项目所有职工的经济收入。其原因诸多，但最主要的还是项目经理的管理水平较低。一个工程项目要搞好，首先要有一个好的项目经理。但现实中，很多项目经理将精力投入到了具体事务之中，而没有将精力放在管理之上，长期凭经验办事，所以他们在往上是整天忙得焦头烂额，而收益却不尽人意。类似这样的项目经理所管理的项目，各项指标很难达到上级的要求，也难以取得预期的效益，致使项目部职工收入偏低，这是带来部分职工情绪不稳定的重要因素之一。

就施工企业来讲，项目管理这个方法符合市场规律且切实可行的，只是有诸多需改进的地方：其一，制定项目的各种指标应有一个固定的机构，这个机构的成员应包括与项目有关的各方面的人员，再者制定的指标应该实事求是；其二，各种指标一旦确定后就不能中途更改，施工的项目不能直接指定某个人担任项目经理，而应该采取竞聘上岗的方式；其三，每完成一个项目，都应该对项目部经理及时进行审核，以确定他是否胜任，并参与下一个项目的竞聘，而不能到了年底再来进行审核，这是不科学的。

急待改进和提高的主要是工程项目部的绩效考核管理。其显著特点就是分散、流动性强，属野外施工，条件艰苦、工作量大、常年在外。它不同机关，可以集中管理。而

一个企业要在社会主义市场经济的大潮中立于不败之地，既要靠强大的技术实力、精干的队伍、优良的装备作后盾，同时也离不开对资质强有力的维护和管理。武基公司成立 20 多年来，把资质维护和管理放在了十分重要的位置上，树立起了良好的市场信誉和社会知名度，目前“武基”品牌在社会上已得到了较为广泛的认同。

一、要“管好”资质

“管”是资质资源合理利用的前提，“好”才是资质资源管理的最终效果，我们追求的是资质管理的最终效果，在资质管理上力求做到系统化、规范化和标准化。

1. 明确资质管理范围。公司对资质管理范围进行了明确，它不仅包括武基一级施工资质，还包括了对外经营资质、安全资质、项目经理资质、“五大员”资质和特种作业人员资质以及相关的证照及荣誉证书，所有这些是资质管理的重要组成部分，缺一不可。明确了资质管理的范围，使得公司的资质管理工作做到了有的放矢、首尾兼顾，避免了遗漏和疏忽。

2. 严格资质证照管理。武基公司拥有各类资质证照百余份，我们采取的办法是分类登记造册，定期清点，妥善保管，严防损毁和丢失。根据公司实际，我们进行了详细分类，如施工资质领用登记表、营业执照领用登记表、项目经理证照领用登记表等，领用资质采取单领单用制，单项工程只能一次领用，登记造册，其他人员不得重复使用，以防止单项工程发生撞车和内部竞争现象。外挂人员领用证照原件和复印件，除必须由分管经理签批外，还必须缴纳证照押金加以约束。领用资质明确期限，无故超期不还者，除扣除部分押金外，暂停借用资格一年，以确保资质证照的有效周转。

二、要“活用”资质

1. 公司积极配合和协助地建集团抓好各分公司、分公司资质管理工作。只要分公司需要提供资质方面的服务，我们不推诿，并做到了服务热情周到，工作认真细致，尽力满足各项需要，得到了各个分公司的肯定和好评。

2. 公司主动为各地勘单位搞好服务。局属地勘单位施工资质普遍偏低，成为了对外承接工程项目的一大障碍。按照省地矿局“充分发挥高资质优势、资源共享、优势互补”的精神，公司先后协助多家地勘单位在外省市建立了分公司，地勘单位在注册登记中出现一些困难时，公司主动出面积极做好协调工作，使存在的各种困难及时得到了妥善解决。

管好和用活资质

武基公司 贾志颖