

第2章 施工项目任务的获取

本章学习目标

- ☑掌握市场信息收集的程序和内容
- ☑掌握施工项目投标书的编制
- ☑掌握投标的报价策略
- ☑掌握合同谈判的准备工作
- ☑了解合同谈判的策略和技巧

工程项目任务获取是施工项目管理的起点和基础,没有任务的成功获取也就谈不上后续的施工项目管理活动。而成功获取工程项目需要在建筑市场信息收集与分析的基础上,做出正确的投标决策,针对施工企业的内外部环境,制定投标策略,进行合理报价。

2.1 工程项目施工投标决策

2.1.1 市场信息收集与分析

信息是决策的基础和依据,正确、明智的投标决策是建立在充分掌握信息的基础上,决策的成败与信息的有效密切相关,因而它必须具备信息的足够性、正确性、适用性和及时性,没有可靠的信息收集与处理系统,不可能形成正确的投标决策。

1. 工程项目市场信息收集的原则和渠道

(1) 工程项目市场信息收集的原则和程序

工程项目市场信息的收集与整理工作,应符合两个基本原则,一是工作的持续性,信息要不断地收集、更新和补充,才能动态地描述出决策所需的尽可能多的资料数据;二是要建立资料库和有关信息的处理程序。应在企业中建立一种管理制度,以保障有用的信息能够被及时的收集起来,进行科学的分类和摘录,用以传递给专门的部门与人员。从工作程序上看,工程项目市场信息的收集与整理工作大致由如下过程组成:

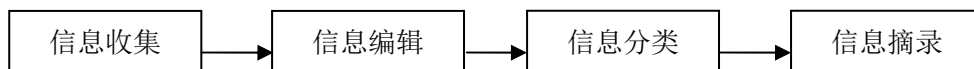


图 2-1 工程信息的收集程序

(2) 工程项目市场信息收集的渠道和方式

工程项目市场信息主要可从以下几个方面获悉:

- 1) 国家级具有发布招标公告的报刊;
- 2) 具有发布招标公告的网站,如中国招标投标网等;



3) 政府、部门以及各省市政府工作报告、发展规划及年度固定资产投资计划等;

4) 设计部门的设计规划;

5) 工程项目的利益相关方等。

信息收集要注意在工作交往中,有意识、有目的地与有关人员接触,了解业主的意图、倾向性想法、习惯性思维等,了解竞争对手的信息。

2. 工程项目市场信息收集的内容

(1) 投标项目情况收集

施工企业必须重视对工程项目所在地的实地考察和具体情况的了解,这对是否参与投标及正确考虑施工计划与方案、合理计算工程投标报价有重要作用,投标工程项目信息收集主要包括以下方面:

- 1) 一般概况,包括工程名称(全称及简称)、投资规模、建设地点(至少要到市或县);
- 2) 设计阶段,包括项目采用几阶段设计、目前设计处于什么阶段、具体的设计单位、联系地址及项目负责人等;
- 3) 项目审批,包括项目是否立项或审批及审批单位;
- 4) 开工条件,业主或其代表是否已办妥开工许可证、使工程具备开工条件;
- 5) 招标情况,包括公开招标(分资格预审和资格后审招标)、有限议标、定向议标,标底情况,评标办法(是否公开)等;
- 6) 工程概括,包括项目隶属行业、发包范围、标段如何划分、各标段主要工程数量(若分标段)、技术复杂难易程度和工期等;
- 7) 自然条件,包括项目的地理位置,工程经过地带的地形地貌,当地的水文气象资料,地质状况方面有无异常的软土地基、流沙、泥石流等;
- 8) 施工条件,包括有关工程施工的场地布置,临时生活营地的用地问题,进入工地现场的通路、通电、通水、通讯等情况;附近可供利用的砂石料、填方土壤情况;当地雇佣劳工的可能性等;
- 9) 外界干扰,包括工程所在地因征地、拆迁、扰民、地方保护等可能对以后施工中的干扰。

(2) 工程业主情况收集

业主(含招标单位),包括名称、详细地址、邮政编码、电话、传真、股份组成单位及比例、主要负责人、上级主管单位以及未来的监理单位等;对业主的调查研究主要是弄清其资金的来源和支付的可靠性,目前资金是否已到位并满足开工条件。根据业主情况分政府工程和私营工程两类。对于私营工程项目,施工企业对私营业主的支付能力应详细调查,并对其投资来源和支付信誉进行了解;对于政府工程项目,应调查其资金是否已列入国家批准的预算计划,若是使用国际贷款,还应了解外汇贷款比例及国内配套使用的资金是否已经落实。即使是政府工程项目,有时由于资金短缺或物价上涨,也会造成拖延付款或工程频繁变更,工期一拖再拖等情况,对施工企业严重不利。同时,工程业主的情况收集,还应注意调查业主的工作作风和资信。

(3) 竞争对手情况收集

要了解工程隶属行业 and 地区的保护程度、行业和地区可能照顾的施工单位、从发挥各自企业优势的角度考虑联合被保护企业的可能性等。对竞争对手进行调研,了解竞争对手可通过当地银行、代理人或工程界的关系进行。主要应了解其企业规模、施工技术、装备、管理水平,在建和已建项目质量、工期、施工管理、总体报价水平等,与本企业情况做出分析、比较,预测和分析在哪些性质的工程项目上构成竞争,以及竞争的威胁程度。同时,还应着重调查竞争对手参加竞标的投标策略。

(4) 物资询价和市场商情收集

物资询价是施工企业为购买与工程施工有关的商品,向供货者发出有关交易条件的询问。施



工企业通过询价和市场商情调研,以了解并确定承包工程所需的物资价格,核算工程成本,编制标价,它包括下列几点:

1) 工程造价情况。针对不同性质的招标工程,了解当地刚完工的同类工程的实际造价,便于投标者编制标价时分析对比,权衡其报价的合理与否;

2) 当地的材料、设备及劳力情况。当地的建筑材料包括砂石料、砖与石灰、水泥、木材等;设备包括施工用机械设备的购买或租赁,比较租赁是否合算,还有工程上用的设备,当地是否可供货购买;劳力主要指劳力的来源及价格水平等;

3) 当地的水、电、燃料等价格水平;

4) 进口材料、设备以及运输情况,当地物资近几年涨价的幅度等。了解这些情况,以便在投标报价中,考虑物价的上涨因素。

(5) 其他信息收集

施工企业必须在正式报价之前,认真细致地阅读招标文件,吃透标书,分清楚哪些是业主的责任,哪些是施工企业的责任和报价范围;分析清楚工程技术及材料设备的要求,哪些材料和设备是由业主供应,哪些需自己询价购买,根据技术要求等,确定出经济适用的施工方案,对于招标文件中不清楚的地方,及时向招标委员会提出,以便澄清。

正式投标前的标前会议,是业主给所有的投标者提供一次质疑的机会。要想参加投标并获得竞争胜利,就应派人参加标前会议。在标前会议上提出自己质疑的问题,同时也可以听取其他企业的质疑问题。业主方口头解释后,出具的书面招标文件答疑书,也应该认真研究,以便使投标报价及施工工期等适合招标方的要求。

3. 工程项目信息分析

随着市场竞争的日益激烈,如何对取得的信息进行分析,关系到投标人的生存和发展。信息竞争将成为投标人竞争的焦点。因此投标人对信息分析应从以下几方面进行:

(1) 招标人投资的可靠性分析。主要包括:工程项目投资资金是否已到位,建设项目是否已经批准。

(2) 招标人管理能力和经验分析。主要包括:招标人是否有与工程规模相适应的经济技术管理人员,有无工程管理能力、合同管理经验和履约的状况如何;委托的监理是否符合资质等级要求,以及监理的经验、能力和信誉。招标人或委托的监理是否有明显的授标倾向。

(3) 投标项目技术特点分析。主要包括:工程规模、类型是否适合投标人;气候条件、水文地质和自然资源等是否为投标人技术专长的项目;是否存在明显的技术难度;工期是否过于紧迫;预计应采取何种重大技术措施;其他技术特长。

(4) 投标项目经济特点分析。主要包括:工程款支付方式,外资工程外汇比例;预付款的比例;允许调价的因素、规费及税金信息。

(5) 投标竞争形势分析。主要包括:根据投标项目的性质,预测投标竞争形势;预计参与投标的竞争对手的优势分析和其投标的动向;竞争对手的投标积极性。

(6) 投标条件及迫切性分析。主要包括:可利用的资源和其他有利条件;投标人当前的经营状况、财务状况和投标的积极性。

(7) 本企业投标项目的优势分析。主要包括:是否需要较少的开办费用;是否具有技术专长及价格优势;类似工程承包经验及信誉;资金、劳务、物资供应、管理等方面的优势;项目的社会效益;与招标人的关系是否良好;投标资源是否充足;有否理想的合作伙伴联合投标,有否良好的分包人。

(8) 投标项目风险分析。主要包括:民情风俗、社会秩序、地方法规、政治局势;社会经济发展形势及稳定性、物价趋势;与工程实施有关的自然风险;招标人的履约风险;延误工期罚款的额度大小;投标项目本身可能造成的风险。



2.1.2 施工企业战略

施工企业战略是施工企业根据市场状况,结合自身资源,通过分析、判断、预测,设立远景目标,并对实现目标的发展轨迹进行的总体性、指导性谋划。随着世界经济全球化和一体化进程的加快,施工企业竞争日趋激烈,企业经营者必须从企业长远发展目标出发,适应市场、适应竞争,充分利用好现有人力、物力资源,总体规划好企业发展轨迹,确立的企业奋斗目标。

1. 施工企业战略的基本性质

施工企业战略是对施工企业各种战略的统称,其中既包括竞争战略,也包括营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等等。企业战略虽然有多种,但基本属性是相同的,都是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋。当然,施工企业战略存在着谋划问题的层次与角度差异。施工企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划,属宏观管理范畴,具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性六大主要特征。

1) 指导性。企业战略界定了施工企业的经营方向、远景目标,明确了企业的经营方针和行动指南,筹划了实现目标的发展轨迹及指导性措施、对策,对企业经营管理活动起着指导性作用。

2) 全局性。企业战略立足于未来,通过对国际、国家的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析,结合自身资源,站在系统管理高度,对企业的远景发展轨迹进行全面的规划。

3) 长远性。兼顾短期利益,企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考,确立了远景目标,并谋划了实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策。围绕远景目标制定的企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程,不能朝夕令改,具有长效的稳定性。

4) 竞争性。竞争是市场经济不可避免的现实,也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争,企业战略需要进行内外环境分析,明确自身的资源优势,通过设计适宜的经营模式,形成特色经营,增强企业的对抗性和战斗力,推动企业长远、健康的发展。

5) 系统性。立足长远发展,企业战略确立了远景目标,并需围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略,以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时,根据组织关系,企业战略需由决策层战略、事业单位战略、职能部门战略三个层级构成一体。决策层战略是企业总体的指导性战略,决定企业经营方针、投资规模、经营方向和远景目标等战略要素,是战略的核心。

6) 风险性。企业做出任何一项决策都存在风险,战略决策也不例外。市场研究深入,行业发展趋势预测准确,设立的远景目标客观,各战略阶段人、财、物等资源调配得当,战略形态选择科学,制定的战略就能引导企业健康、快速的发展。反之,制定的战略就会产生管理误导,甚至给企业带来破产的风险。

2. 施工企业战略制定

(1) SWOT 分析方法制定企业战略

SWOT 分析方法是国际上通行的战略分析方法,在企业决策中得到广泛的应用,它通过具体的情景分析将与研究企业密切关联的各种主要的内部优势因素(S-strengths)、劣势因素(W-weakness)和外部机会因素(O-opportunities)、威胁因素(T-threats)分别识别和评估出来,然后基于企业自身的实力,对比竞争对手,并分析企业外部环境可能给企业带来的机会和企业面临的挑战,提出相应对策,有助于企业对所处的竞争态势进行全面、系统、准确的研究,从而科学地定位企业所处的竞争环境与地位,制定卓有成效的竞争战略。SWOT 分析主要步骤如下:

1) 分析环境因素

运用各种调查研究方法,分析出公司所处的各种环境因素,即外部环境因素和内部能力因素。外部环境因素包括机会因素和威胁因素,它们是外部环境对公司的发展直接有影响的有利和不利因素,属于客观因素,一般归属为经济的、政治的、社会的、人口的、产品和服务的、技术的、

市场的、竞争的等不同范畴；内部环境因素包括优势因素和弱点因素，它们是公司在其发展中自身存在的积极和消极因素，属主动因素，一般归类为管理的、组织的经营的、财务的、销售的、人力资源的等不同范畴。在调查分析这些因素时，不仅要考虑到公司的历史与现状，而且更要考虑公司的未来发展。

2) 构造 SWOT 矩阵

将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序方式，构造 SWOT 矩阵。在此过程中，将那些对公司发展有直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来，而将那些间接的、次要的、少许的、不急的、短暂的影响因素排列在后面。

3) 制定行动计划

在完成环境因素分析和 SWOT 矩阵的构造后，便可以制定出相应的行动计划。制定计划的基本思路是：发挥优势因素，克服弱点因素，利用机会因素，化解威胁因素；考虑过去，立足当前，着眼未来。运用系统分析的综合分析方法，将排列与考虑的各种环境因素相互匹配起来加以组合，得出系列公司未来发展的可选择对策。

(2) 不同类型施工企业制定不同的企业战略

外部环境、资源和竞争优势的分析是思考企业战略的基础，而不同的施工企业因其外部环境、资源和竞争优势的差异，使其在战略定位、目标、计划和计划实施形成的企业战略不同。战略定位是战略的起点，也是战略的终点；企业要在定位的前提下做出一系列关联性的决策，以支持定位；而战略成败要根据定位目标是否实现来判断，并据此调整定位或调整战略。不同的企业战略定位，会导致企业不同的战略行动。

小企业更多倾向于机遇型，抓住机遇是多数小企业的战略；原因很简单，小企业的资源是有限的，小企业的机会相对很少，能够做出的相关资源组合选择也是有限的，要在“贫瘠”的地方寻找未来，机遇就是一切，而一个小的机遇带来的效益往往可以使一个“食量”不大的企业很好地生存；

相对于小企业，中等企业的资源更加丰富，由于其更强的能力和更大市场参与度，能够有更多的生存空间和机会；在相对较多的诱惑面前，中等已经能够有些取舍，中等企业应该开始思考其战略定位和方向，并逐步在企业运行中将战略的传输到下属部门和关键人员；

对于大型集团而言，其丰富的信息、资源，成为其核心的竞争优势，大型企业意味着能为未来投入，塑造未来的能力更强，在舍与弃、进与退等方面的选择随时产生，对于他们来说战略不仅意味着企业定位、企业业务的选择、与业务相配套的职能战略，而且需要有更进一步的战略分解实施计划。对于大型集团而言，其所拥有的人力资源、财务资源、设备技术资源、信息资源、品牌资源的不同搭配，会产生显著的差异，战略对于他们来说不仅意味着对外部环境的前瞻考虑，更意味着思想文化统一。

2.1.3 施工项目投标决策

我国加入 WTO 后，施工企业终将与国际施工企业同台竞技，并迅速地适应国际惯例与规则。国内建筑市场必然与国际惯例接轨，我国建筑施工工程招投标必然逐渐与国际工程招标、投标接轨，竞争会更加激烈。2003 年 7 月 1 日起在全国范围内正式实施的《建设工程工程量清单计价规范》，对国内建筑市场产生了巨大的影响。在清单计价招标中基本采用合理最低价中标法，投标人的投标工作的风险和中标难度都有所增加，从而导致施工企业在市场竞争中生存的难度相应加大。因此，施工企业要想在投标活动中增大中标概率，实现稳定的期望收益，必须依照企业战略进行具有前瞻性的投标战略分析。

1. 工程项目选择分析

企业如何在市场竞争中取胜，其关键是正确的投标决策。为此，施工企业需要研究投标决策，



要对建筑工程市场进行详细调研,筛选适合自身施工的工程项目进行跟踪,做到有所为有所不为。面对建筑市场的众多项目,企业不能投标心切而不加选择地见标就投,应该综合各方面的影响因素,同时结合自身的情况,决定是否投标,投哪个项目的标。否则,一是不容易中标,再则即使中标,亦将难以盈利,造成大量资金和机会的浪费,影响自身的生存及发展。

(1) 工程项目选择的原则

施工企业在项目选择时一般应遵循以下原则:

第一,本企业能够顺利预审,不能超过企业的经营范围和施工资质等级要求;

第二,项目的规模适度,本企业对于招标项目适应性强,技术、装备等实际施工能力能够满足工程项目要求;

第三,项目资金状况比较理想,企业能通过项目实施取得经济利益;

第四,能与业主建立沟通渠道,有比较可靠的社会基础;

第五,和竞争对手比较,明显处于优势;

第六,实施项目能有较好的社会效益,有辐射效应。

(2) 工程项目选择的内在影响因素分析

1) 企业经营战略

施工企业在进行项目选择时,应首先考虑企业的经营战略。投标活动是施工企业与竞争对手争夺市场份额的主要方式,企业参与投标目的是使自己的经济利益最大化。在项目初选时,投标人要将其放在整个经营战略的背景下考虑,以整个经营战略的利益最大化而不是某个具体项目的利益最大化作为目标来进行决策。投标的目的可能是利润,也可能是开工率、声誉、市场份额等实现企业整体战略构想所必须的中间目标。施工企业要建立起自身的目标管理系统,制定出企业的近期利润目标和远期利润目标,才能明确投标竞争的战略与战术在不同时期,不同的竞争环境,企业采取不同的近期和远期的利润目标,并选择那些与企业利润目标能够一致的项目。此外,项目初选要考虑企业的战略布局,对企业着力发展的区域和行业的投标项目信息应该优先考虑。

2) 企业经营状况

项目选择还要考虑企业的经营状况,主要包括:

①企业的经营资质和从业范围是否和要投标的工程相符合;

②在建工程情况,是否达到企业的生产能力,是否急于接到新的工程。要从本企业的实际情况出发,实事求是,量力而行,不是项目越多越好,应保持均衡施工和连续施工为前提;

③财务状况,有的项目需要垫资,有的项目需要现金投标担保,且数额巨大,要看有无足够的资金投入要投标的工程中去,保障履行合同的资金状况怎么样;

④企业实力,包括人员、机械、技术等力量。企业是否有能力承包该项目,能否抽调出管理力量、技术力量参加项目承包等;根据本企业的特点和特长,选择能发挥本企业优势的项目,避开缺乏施工经验的项目。通过对企业经营状况的分析,可以了解到企业的生产状况和对投标项目的迫切程度,选择那些和企业资质、人员、设备、资金、技术相匹配的项目。在工程施工任务吃不饱的情况下,施工企业可确立能使企业生存下去的最低利润目标,选择那些竞争相对较低的,有一定难度的工程项目投标;在施工企业想扩展经营范围,扩大影响时,可确立开拓新业务、打开新局面、争取长期利润的目标,选择新的领域或地区有把握的工程投标;在自身业务能力水平方面与其它施工企业相比没有较大优势的情况下,可确立薄利多销、扩大长期利润的目标,选择本地区或领域,有相当类似工程经验的项目投标;在施工企业当前的经营状况比较好、在社会上还有一定信誉、在建工程施工任务饱和的情况下,可确立较大的近期利润目标,选择那些业主实力雄厚、对施工企业各方面素质要求高的工程项目投标。施工企业主营和兼营能力之外的项目和工程技术与规模要求超过施工企业自身技术等级的项目一般应放弃投标。

(3) 工程项目选择的外在影响因素分析

1) 工程项目因素



- ①工程项目的预期收益，施工企业总是倾向于那些预期收益大的项目；
- ②工程项目的技术复杂性，欲投标的项目应在施工企业的能力范围内；
- ③工程项目的风险应在可控范围内。

施工企业在选择工程项目时，要从提高企业竞争力入手，把承揽重点放在含金量比较高的项目上。把提高经济效益，降低经营风险作为重要原则来掌握，把承揽重点放在投资规模大、建设周期长、经济效益高、有长期发展前景、能突出本企业优势的项目上。作为一般性原则，集中优势力量在一个市场或承包一个大项目比利用同样资源分散承包几个小项目有利。对于施工企业生产任务饱满，而投标工程本身的营利水平又较低或风险较大、技术无保障的项目一般应放弃投标。

2) 业主因素

- ①业主的合法地位如何；
- ②业主的资金支付能力和支付信誉如何；
- ③业主的履约能力如何；
- ④和业主的关系如何。

业主具有合法地位是工程项目能够招投标的先决条件。业主良好的资金条件和履约能力则是以后工程能够顺利进行的基本保障。要了解业主的资金状况、资金来源和支付信誉，因为资金牵扯到支付条件，是现金支付，延期付款，还是实物支付，这一切和投标人的利益密切相关，对于资金来源可靠，支付条件好的项目要优先考虑。业主资金、材料不落实，而施工企业自身又无资金和材料垫支的项目一般应放弃投标。

3) 竞争对手因素

- ①竞争者的数量多少，竞争者越多则竞争越激烈，赢标的概率和获利的空间都会降低；
- ②竞争对手的实力如何。主要指经济、技术、管理、信誉力面的实力，竞争对手实力强的投标的竞争力也强；
- ③竞争对手的环境如何。竞争对手的在建工程即将完工，投标心切时，投标报价不会太高；竞争对手在建工程规模大、尚需较长时间完工时，则投标报价可能较高。在竞争如此激烈的工程承包市场，投标企业只有精选才有精揽。对于企业等级、信誉、能力明显不如竞争对手的项目不应勉强参与，浪费企业资源的同时也影响经营人员的投标积极性和有损企业形象。

2. 投标与否决策

当获得招标信息后，应对招标信息进行综合分析，做出是否参加投标竞争的决策。不能因为在建工程少，企业目前存在着严重的窝工现象而盲目进行投标。这样导致的后果只能是要么不中标，白白的浪费人力、财力；要么中标后导致项目亏损，还不如不中标。通常情况下，下列招标项目应该放弃投标：

- (1) 本企业主管和兼营能力之外的项目；
- (2) 工程规模、技术要求超过本企业技术等级的项目；
- (3) 本企业生产任务饱满，而投标工程的盈利水平较低或是风险较大的项目；
- (4) 本企业的技术等级、信誉、施工水平等方面明显不如竞争对手的投标项目。

当遇到一个待投标项目，应从以上几个方面进行综合分析，确定是否参加这次投标竞争。

3. 投标性质决策

每一次参加投标，投标的目的可能都不相同，有的项目可能是为了盈利，有的可能是因为目前企业在建工程项目少，解决企业窝工问题，有的可能是为了开拓新的技术领域等。投标的目的不同，采用的投标策略也就不同，从而投标性质也大不一样，按性质区分，主要有以下几种类型的投标。

- (1) 风险标。如果施工企业对于待投标项目在技术、设备、资金等方面存在着未解决的问题，由于为了获得丰厚的利润或是其它方面的原因，而决定去参加投标竞争，这就是风险标。风



险标会给施工企业将来不能按合同要求完成工程的质量、工期等留下隐患,如果以上存在的问题得到了很好的解决,那么企业可以得到丰厚的利润、可能开拓了新的技术领域,获得了良好的信誉,使企业的发展前景更加广阔;但是如果企业不能很好的解决上面提到的问题,所带来的后果也是非常严重的,它会使企业的信誉下降,影响以后的投标工作、不但不能盈利,反而会亏损,甚至导致企业破产。因此,决定风险标时要特别慎重。

(2) 保险标。对于待投标工程,企业在技术、设备、资金等方面都不存在问题,而且施工企业对于此类工程的施工经验比较丰富,这类工程相对利润可能较少,但大多数企业都愿意投此类性质的招标项目。

(3) 常规标。施工企业不考虑风险,以自己判断情况和常规计算方法进行投标报价。

4. 投标决策方法

决策理论中有多种方法支持投标决策,这里介绍比较实用的加权评分法和决策树方法。

(1) 加权评分法。使用加权评分法时,施工企业必须事先列出评价内容,制定出各评价内容的权数和评价系数,见表 2-4。具体步骤如下:

表 2-4 加权评分法决策投标项目示例

评 价 内 容	权 数 p_i	评价系数 k_i	评价分数 S_i
1. 招标项目的可行性和资金来源可靠性	15	1	15
2. 业主要求及合同条款,本企业能否做到	10	0.8	8
3. 本企业管理水平及队伍素质	10	0.7	7
4. 本企业机械及设备能力的适应性	5	1	5
5. 本企业流动资金及周转期的适应性	5	0.4	2
6. 本企业的在建工程对招标项目的影	5	0.9	4.5
7. 本企业信誉	5	1	5
8. 该投标项目可能盈亏及风险程度	20	0.5	10
9. 该投标项目能否带来新的合同	5	0.5	2.5
10. 战胜竞争对手的可能性	20	0.6	12
合 计	100		$S=71$

1) 列出评价内容。评价内容应根据施工企业和招标项目的具体情况列出若干条,表 2-4 中是一般均要列出的评价内容。

2) 确定各种评价内容的权数。为了衡量各评价内容对招标决策的影响程度,把各评价内容分成若干等级,并将其数量化(如分成 4 级,用 20、15、10、5 表示),称其为权数,用 p_i 表示。如表 2-4 中第 8 项“8. 该投标项目可能盈亏及风险程度”对投标者至关重要,因此,取 $p_8=20$ 。为便于评价结果的可比性,规定各评价内容权数之和为 100,即 $\sum p_i=100$ 。

3) 确定各种评价内容的评价系数。表 2-4 中各项评价内容处于最满意状态时,评价系数用 1 表示,达不到这种状态时,用 0.9、0.8、0.7……表示,并记为 k_i 。

4) 计算评价总分。各项评价内容的评价权数 p_i 乘以它的评价系数 k_i ,然后累加,即得总分 S ,即有:

$$S = \sum p_i k_i \quad (2-1)$$

评价总分 S 具有两个作用:一是对某一个招标项目投标机会做出评价,施工企业可以根据过去的经验,确定一个评价总分的最小值 $S_{\min}$,若某招标项目计算出的评价总分 S 大于该最小值 $S_{\min}$,即 $S > S_{\min}$,则可以参加投标竞争,否则不能参加投标竞争。当然还要注意到权数大的评价内容的满意程度,有时权数大的评价内容不满意时也不宜投标。二是可用 S 来比较若干个同时可以考虑投标的项目,看哪个 S 最高,则可考虑优先投哪个标。

(2) 决策树法

决策树法是在已知各种情况发生概率的基础上,通过构造决策树来求取每种投标方案在各种概率条件下期望收益值,确定投标方案的决策分析方法。它是直观运用概率分析的一种图解方法。

决策树一般由决策点、机会点、方案枝、概率枝组成。为便于计算,对决策树中的“□”(决策点)和“○”(机会点)按照从左到右,从上到下顺序进行编号。

通过绘制决策树,可以很容易地计算出各个方案的期望值并进行比选,用决策树法对项目进行投标决策示例如下。

例 2-1: 有三个工程招标,施工企业按企业能力只能参加一项工程的投标。它可以投高标,也可以投低标。高标的中标率为 0.4,低标的中标率为 0.6。中标后各种效果和利润及其概率如表 2-5。投标失败时,其损失为工程甲 1000 元、工程乙 2000 元、工程丙 4000 元。

表 2-5 各工程项目中标后利润及概率

工程项目	方案	效果	概率	利润(元)
工程甲	高标	好	0.3	5000
		一般	0.3	3000
		差	0.4	1000
	低标	好	0.2	4000
		一般	0.6	2000
		差	0.2	-1000
工程乙	高标	好	0.3	4000
		一般	0.4	2000
		差	0.3	-1000
	低标	好	0.4	3000
		一般	0.3	1000
		差	0.3	-2000
工程丙	高标	好	0.1	6000
		一般	0.7	4000
		差	0.2	2000
	低标	好	0.2	4000
		一般	0.5	3000
		差	0.3	500

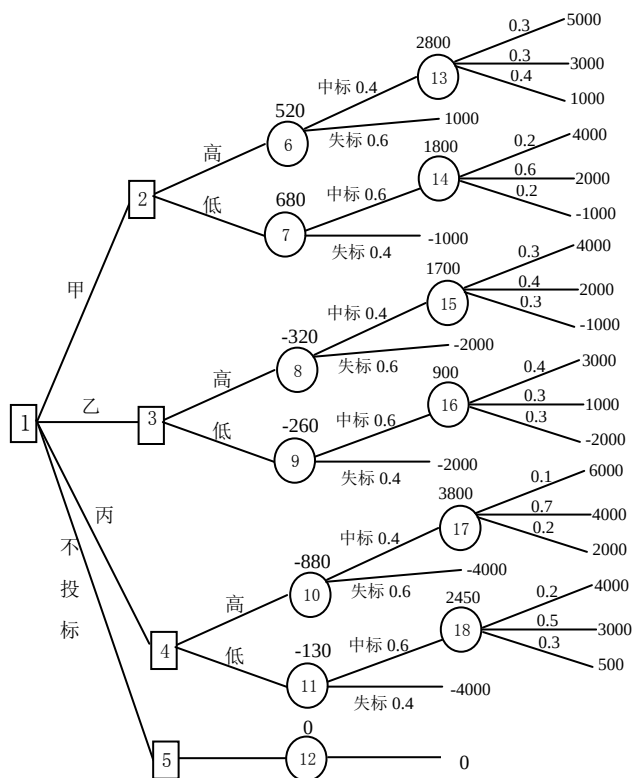


图 2-3 有三个招标工程时的决策树

根据表 2-5 绘制决策树图如图 2-3 所示。然后从树梢开始向左计算。先计算低一级概率图的期望收益,再计算较高一级概率图的期望收益。如先计算概率⑬的期望收益为:

$$E_{13}=0.3 \times 5000+0.3 \times 3000+0.4 \times 1000=2800 \text{ 元}$$

同样,可以计算 E_{14} 、 E_{15} …… E_{18} ,写在圈的上方,这一级概率圈的期望效益就算完了。接着用同样方法计算上一级(左面一级)概率圈的 E_6 、 E_7 …… E_{12} ,填在圈上方,这就是各工程投高低标时的期望收益。



计算得高标的期望收益以后,就可以按期望效益的大小来决定投某工程高标还是低标,即将其有利标的期望效益注写在该工程的决策节点上方。如工程甲的高标期望效益 520 元,低标的期望效益 680 元,因而将 680 元写在工程甲的决策节点 [2] 上方,说明参加工程甲投标,即应以低标投标。同样方法可得出工程乙的期望收益为-260 元(低标),工程丙的期望收益为-130 元(低标),各写在相应的决策节点上。施工企业选择投标工程应是企业获得最大利润的工程,因此施工企业决定以低标进行工程甲的投标。

2.2 施工项目投标

采用招投标方式进行工程项目承发包是国际惯例的基本特征。建筑企业通过建筑市场获取工程任务已经是我国施工企业经营管理的核心任务。建筑市场的市场特征决定了承揽工程任务竞争的激烈性,施工企业通过投标竞争获得工程任务,已经成为企业生存的需要,这就迫使现存的施工企业要内练素质、外树形象,提高管理水平、提高市场竞争力。

2.2.1 施工项目投标程序

1. 施工项目投标的组织

施工项目通常依照一定程序展开,不同工程项目其组织不同。

(1) 投标的一般组织工作。若是一个施工企业单独投标,投标组织是指对投标班子成员的要求和组成;若是几个施工企业联合投标,则需要建立联合投标的组织。当施工企业决定要参加某工程的投标之后,应立即组织一个高效精干的投标班子。对参加投标班子的人员要认真选择,一般应具备下列条件:

1) 知识面宽。要求每个参加投标的人员既精通工程技术又精通经营管理可能苛刻了些,但一般要求参加投标的人员精通其中一项,而对其它也应有相当水平。如精通工程技术,而在经济、管理、法律等方面也有相当水平;或精通经营管理,而在工程技术方面也有一定水平。将这两种人组合在一起,组成工作班子,才可能处理好在投标中可能出现的各种问题。

2) 具有丰富的实践经验。不仅需要熟悉施工和估价的工程师,还需要具有懂设计或有设计经验的设计工程师,因为从设计或施工角度对招标文件的设计图纸提出改进方案,以节省投资和加快工程进度经常是投标者中标的重要条件。

3) 具有经济合同的法律知识和工作经验。这类人员应了解我国乃至国际上的有关法律和国际惯例,并对开展招投标业务所应遵循的各项规章制度有充分的了解。

4) 掌握一套科学的研究方法和手段。诸如科学的调查、统计、分析、预测的方法。

5) 其它能力。最好有熟悉物资采购的人员参加投标班子,对国际工程一般还需要工程翻译,当然,在投标人员中最好应该有一些通晓(或水平较高)招标国语言的工程师。

以上要求的基本素质往往难以集中到某个人身上,因而要求各种人员合理组合,并在工作中紧密合作,取长补短,充分发挥投标班子的群体作用。

为了在激烈的投标竞争中取胜,一些施工企业往往相互联合组成一个临时性的或长期性的联合承包组织,以发挥各企业的优势,增加竞争实力。

(2) 多家施工企业联合投标的组织工作。联合投标有多种组织形式:

1) 合资公司(Joint Enterprise),即正式组织一个新的法人单位,进行注册并进行长远的经营活动。

2) 联合集团(Consortium)。各施工企业单独具有法人资格,但联合集团不一定以集体名义注册为一家公司,他们可以联合投标并承包一项或多项工程。

3) 联营体(Joint Venture)。为了特定的项目组成的非永久性团体,对该项目进行投标、

承包和实施。该项工程承包任务结束，清理完合营期间的财务账目，或者该项工程联合投标失败后，这项联营也就终结。联营体是一种松散型的联合组织。

联合集团这种形式，各施工企业在其分工负责的范围内具有相对独立性，分担施工的成份多一些，联营体则共同施工的成份多一些。目前在联合承包中，联合集团和联营体的组织形式用得较多，主要是这两种组织形式有下列优点：

1) 可增大融资能力。大型建设项目需要施工企业有巨额的履约保证金和周转资金，资金不足者无法承担这类项目。采用联合集团或联营体的联合承包形式后，可增大融资能力，减轻每一公司的资金负担。

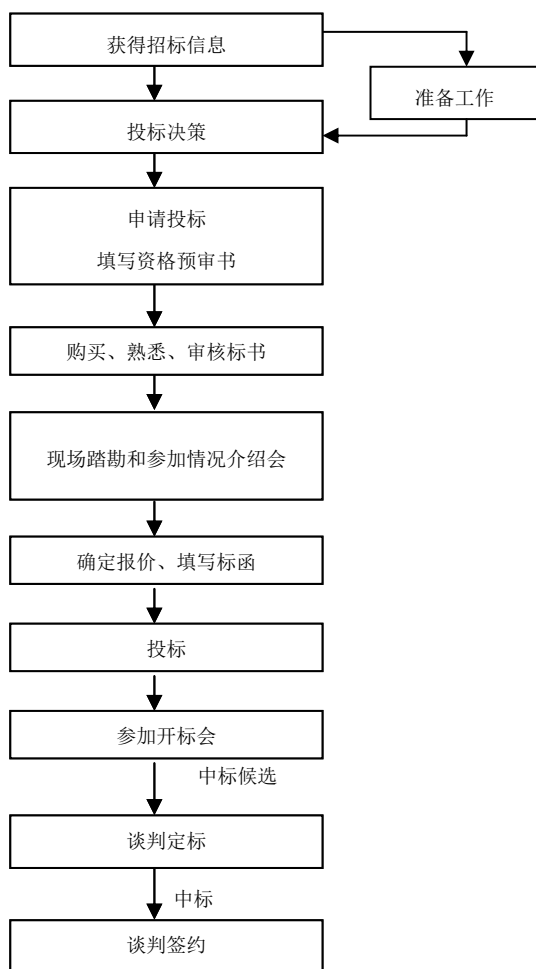
2) 分散风险。大型工程，特别是国际工程，风险因素很多，如经济方面的风险、技术方面的风险和管理方面的风险等。诸多风险若由一家施工企业承担是对其十分不利的，而由多家施工企业承担则可减少他们的压力。

3) 可弥补技术力量的不足。大型工程项目需要很多专门的技术，而技术力量薄弱和经验少的企业是不能承担的。采用联合集团或联营体的方式联合承包，则可使各家施工企业之间的技术专长取长补短，形成强大的实力。

4) 可提高报价的可靠性。几家施工企业联合投标时，报价可采用分头制定、互相查对或合伙制定、共同检查的方法确定，一般来说报价要可靠些。

2. 投标的程序

投标的一般程序如图 2-4 所示。其投标的主要环节如下：



(1) 申报资格预审。能否通过资格预审是拟投标企业能否中标的第一关。施工企业在申报资格预审时应注意的问题有：

1) 准备一份一般的资格预审文件。施工企业要在平时就将一般资格预审的有关资料准备齐全，最好全部存放在计算机内，针对某一招标项目填写资格预审调查表时，再将有关资料调出来，并加以补充完善。

2) 针对工程特点，填好资格预审表。在填写预审表时，要加强分析，针对工程特点，下功夫填好重点部位，特别要反映出本公司的施工经验、施工水平和施工组织能力，这些往往是业主考虑的重点。

3) 加强信息收集，及早动手做好资格预审申请的准备。这样可及早发现问题，并加以解决。当针对某一招标项目，发现本企业某些缺陷，如资金、技术或施工设备有问题时，则应及早考虑寻找合作伙伴，弥补某些不足，或组成联营体参加资格预审。

4) 做好递交资格预审文件后的跟踪工作，以便发现问题，及时解决。若是国外工程，可通过当地分公司或代理人做好这一工作。

(2) 现场考察、调查。投标前现场的考

图 2-4 施工投标一般程序



察、调查是投标者必须经过的投标程序。在去现场考察之前,应仔细地研究招标文件,特别是文件中的工作范围、专用条款,以及设计图纸和说明,然后拟定出调研提纲,确定重点要解决的问题,做到事先有准备。通常,拟投标施工企业现场考察应围绕前面所述的投标准备中现场踏勘调查内容了解所投标工程的相关信息。

(3) 分析招标文件、校核工程量、编制施工组织设计。

1) 分析招标文件。招标文件是投标的主要依据,因此应该仔细地分析研究。研究招标文件,其重点应放在研究投标人须知、专用条款、设计图纸、工程范围以及工程量表上,对技术规范和设计图纸,最好要组织专人研究,弄清招标项目在技术上有哪些特殊要求。

2) 校核工程量。对招标文件中的工程量清单,投标者一定要进行校核,这不仅影响到投标报价,若中标还影响到投标者的经济利益。例如,当投标者大体上确定工程总报价后,对某些子项目施工中可能会增加工程量的,可适当提高单价;而对某些子项目工程量估计会减少的,可以适当降低单价。在工程量核对中,若发现有重大出入,如漏项或算错,必要时应找业主核对,要求业主给以书面说明。对于总价合同,校核工程量的工作显得尤为重要。

3) 编制施工组织设计。投标过程中的施工组织设计比较粗略,但必须有一全面规划,不同的施工方案和施工组织,对工程报价影响很大。投标中施工组织设计的内容一般包括:①选择和确定施工方法。应根据工程类型和特点,采用适当的施工方法,努力做到节省成本,提高质量,加快进度。②选择施工机械设备。这项内容一般在研究施工方法时一并考虑。③编制施工进度计划。施工进度计划应提出各时段内应完成的工程量及限定日期。④施工质量保证措施。其措施要切实可行,这一点业主经常比较重视。

(4) 计算投标报价。投标报价计算工作内容一般包括:定额分析、单价分析、工程成本计算、确定间接费率和利润率,最后确定报价。

(5) 编制投标文件。投标文件应完全按照招标文件的要求编制,一般不带任何附加条件,有附加条件的投标文件(书)一般视为废标处理。投标文件的内容包括:

1) 投标书。

2) 投标保证金。

3) 报价表。报价格式随合同类型而定,单价合同一般将各项单价开列在工程量表(清单)上。有时业主要求报单价分析表,则需按招标文件规定,将主要的或全部的单价均附上单价分析表。

4) 施工组织设计或施工规划。各种施工方案(包括建议的新方案)及其施工进度计划表。

5) 施工组织机构图表及主要工程施工管理人员名单和简历。

6) 若将部分子项工程分包给其他施工企业,则需将分包商的情况写入投标文件。

7) 其它必要的附件及资料。如投标保函、施工企业营业执照、企业资质等级证书、施工企业投标全权代表的委托书及其姓名和地址、能确认投标者财产及经济状况的银行或金融机构的名称和地址等。

图 2-4 所示投标程序是以公开招标方式为例列出的,如果采用邀请招标,其投标程序是招标人通过社会和市场调查,对认为有能力和实力完成招标项目的施工企业发出投标邀请书,其后的投标程序与公开招标的投标程序是相同的但要对投标人的资质和资格进行后审。一旦发现资格不符合招标条件时,招标人随时有权拒绝该投标人的投标。所以投标人对自己资格是否达到资格条件应十分珍惜,否则会给自己造成经济上和名誉上的损失。图中各项工作内容和步骤,并非是一成不变的,应结合不同工程项目性质、工程规模 and 不同国家来确定其程序,但主要工作是必不可少的。前由建筑市场是卖方市场,招标人在一般的情况下处于主动的地位,在招标的过程中,有时提出垫资等附加条件;技术含量高、综合性强的项目,具有高素质、技术能力和专长的投标人又占据主动地位。招标人的资金来源和周转过程的不同,也影响招标人选择投标人标准。资金紧缺的业主一般考虑最低投标价中标;资金富裕的业主则多半选择技术先进的投标人,虽然标价



高一些也不在乎,但往往对工期提出要求。同一个投标人,在不同的投标竞争环境中,尽管采取了科学合理的投标方案,参加竞争的结果可能是明显不同的。

2.2.2 施工项目投标准备

进入承包市场进行投标,必须做好一系列的准备工作,准备工作充分与否对中标和中标后赢利程度都有很大影响。投标准备包括接受资格预审、经营准备、报价准备3个方面。

1. 接受资格预审

根据《招标投标法》第十八条的规定,招标人可以对投标人进行资格预审。投标人在获取招标信息后,可以从招标人处获得资格预审调查表,投标工作从填写几个调查表开始。

(1) 为了顺利通过资格预审,投标人应在平时就将一般资格预审的有关资料准备齐全,最好储存在计算机里,当针对某个项目填写资格预审调查表时,将有关文件调出来加以补充完善。因为资格预审内容中,财务状况、施工经验、人员能力等是一些通用审查内容,在此基础上,附加一些具体项目的补充说明或填写一些表格,再补充完善其他查询项目,即可成为资格预审书送出。

(2) 要在填表时加强分析,即要针对工程特点,填好重要部位,特别是要反映本公司施工经验、施工水平和施工组织能力,这往往是业主考虑的重点。

(3) 在投标决策阶段,研究并确定本公司发展的地区和项目,注意收集信息,如有合适项目,及早动手做资格预审的申请准备,并参考前面介绍的资格预审方法,为自己打分,找出差距,如不是企业自身可以解决的,则应考虑找适宜的合作伙伴组成联合体来参加投标。

(4) 做好递交资格预审调查表后的跟踪工作,以便及时发现问题,补充资料。

2. 投标经营准备

(1) 组成投标班子。在企业决定要参加某工程项目投标之后,应立即组建一个由多方面人才组成、干练的投标班子。一个公司应该有一个按专业和承包地区分组的、稳定的投标班子,但应避免把投标人员和工程实施人员完全分开,即部分投标人员必须参加所投标项目的实施,这样才能减少工程失误和损失,不断总结经验,提高投标人员的水平和公司的总体水平。

(2) 组建联合体。《招标投标法》第三十一条规定,两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体,以一个投标人的身份共同投标。

1) 联合体各方应具备的条件。我国《招标投标法》规定,联合体各方均应当具备承担招标项目能力,国家有关规定或者招标文件对投标人资格条件是有规定的,联合体各方均应具备规定的相应资格条件。所谓国家有关规定包括3个方面:一是《招标投标法》和其他有关法律的规定;二是行政法规的规定;三是国务院有关行政主管部门按国务院确定的职责范围所作的规定。《招标投标法》除对投标人的资格条件做出具体规定外,又专门对联合体重新做出要求,目的是不应因为联合体就降低对投标人的要求,这一规定对投标人和招标人都具有约束力。

2) 联合体各方内部关系和对外关系。

①内部关系以协议的形式确定。联合体在组建时,应依据《招标投标法》和有关合同法律的规定共同订立书面投标协议,在协议中拟订各方应承担的具体工作和各方应承担的责任。如果各方是通过共同注册并进行长期经营的“合资公司”,则不属于《招标投标法》所说的联合体,所以,联合体多指联合集团或者联营体。

②联合体对外关系。中标的联合体各方应当共同与招标人签订合同,并应在合同书上签字或盖章。在同一类型的债权债务关系中,联合体任何一方均有义务履行招标人提出的债权要求。招标人可以要求联合体的任何一方履行全部的义务。被要求的一方不得以“内部订立的权利义务关系”为由而拒绝履行义务。

联合体一般是在资格预审前即开始组织并制定内部合同与规划的,如果投标成功,则贯彻在



项目实施全过程，如果投标失败，则联合体立即解散。

(3) 与银行建立业务关系。与银行的业务联系有：贷款、存款、提请银行开具保函、信用证、资信证明及代理调查。

3. 投标资料准备

国际上的一些大型工程承包公司经常在几天内便可报出高质量的资格预审资料，他们利用先进的电子计算机进行管理，平时就积累和存储了公司的资料及业绩证件等，一旦投标资格预审需要，只须稍加整理、打印、按招标人要求填报表格或作为附录提供，即可交出所需资料。

要做到在较短时间内报出高质量的投标资料，特别是资格预审资料，平时要做好本企业在财务、人员、设备、经验、业绩等各方面原始资料的积累与整理工作，分门别类地存在计算机中，并不断充实、更新，这也反映出企业信息管理的水平。参与投标常用到的资料包括：(1) 营业执照；(2) 资质证书；(3) 企业主要成员名单及简历；(4) 法定代表人身份证明；(5) 委托代理人授权书；(6) 项目负责人的委认证书；(7) 主要技术人员的资格证书及简历；(8) 主要设备、仪器明细情况；(9) 质量保证体系情况；(10) 合作伙伴的资料；(11) 企业简介、经验与业绩及正在实施项目的名录、证明资料；(12) 经审计的财务报表。

4. 报价准备

(1) 熟悉招标文件。承包商在决定投标并通过资格预审获得投标资格后，要购买招标文件并研究和熟悉招标文件的内容，在此过程中应特别注意对标价计算可能产生重大影响的问题。包括：

- 1) 关于合同条件方面。诸如工期、拖延罚款、保函要求、保险、付款条件、税收、货币、提前竣工奖励、争议、仲裁、诉讼法律等。
- 2) 材料、设备和施工技术要求方面。如采用哪种规范、特殊施工和特殊材料等。
- 3) 工程范围和报价要求方面及承包商可能获得补偿的权利。
- 4) 熟悉图纸和设计说明，为投标报价做准备。熟悉招标文件，理出招标文件中含糊不清的问题，及时提请业主澄清。

(2) 投标前的调查与现场考察。这是投标前重要的一步，如果在投标决策阶段已对拟投标的地区作了较深入的调查研究，则在拿到招标文件后只需要做针对性的补充调查，否则还需要作深入调查。

现场考察主要是去工地现场进行考察，招标单位一般在招标文件中注明现场考察的时间和地点，并在文件发出后安排投标者进行现场考察准备工作。现场考察既是投标者的权利又是其责任，因此，投标者在报价前必须认真地进行施工现场考察，全面、仔细地调查了解工地及其周围的政治、经济、地理等情况。具体如下：

- 1) 工程的性质以及与其他工程之间的关系。
- 2) 投标者投标的那一部分工程与其他承包商或分包商之间的关系。
- 3) 工地地貌、地质、气候、交通、电力和水源供应以及有无障碍物等。
- 4) 工地附近有无住宿条件、料场开采条件、其他加工条件、设备维修条件等。
- 5) 工地附近治安情况等。

(3) 分析招标文件、校核工程量、编制施工规划。

1) 分析招标文件。招标文件是投标的主要依据，应该仔细地分析研究招标文件，主要应放在投标者须知、专用条款、设计图纸、工程范围以及工程量上，最好有专人或小组研究技术规范和设计图纸，明确特殊要求。

2) 校核工程量。对于工程量清单，投标者一定要进行校核，因为这直接影响中标的机会和投标报价。对于无工程量清单的招标过程，应当计算工程量。在校核中如发现相差较大，投标者不能随便改变工程量，而是致函或直接找业主澄清。对于总价合同尤其要特别注意，如果业主投

标前不给予更正,而且是对投标者不利的情况,投标者在投标时应附上说明。投标人在核算工程量时,应结合招标文件中的技术规范弄清工程量中每一细目的具体内容,才不至于在计算单位工程量价格时搞错。如果招标的工程是一个大型项目,而且投标时间又比较短,则投标人至少要对工程量大而且造价高的项目进行核实。必要时,可以采取不平衡报价的方法来避免由于业主提供工程量的错误而带来的损失。

3) 编制施工规划。为投标报价的需要,投标人必须编制施工规划,包括施工方案、施工方法、施工进度计划、施工机械、材料、设备、劳动力计划。制定施工规划的主要依据为施工图纸,编制的原则是在保证工程质量和工期的前提下,使成本最低、利润最大。

根据工程类型,选择和确定施工方法。对于一般的、较简单的工程,则结合已有施工机械及工人技术水平来选定施工方法;对于大型复杂的工程,则要考虑几种方案综合比较,努力做到节省开支、加快进度。

①选择施工设备和施工设施,一般与研究施工方法同时进行。在工程估价过程中,还要不断进行施工设备和施工设施的比较,如:是购买还是租赁、国内购买还是国外购买等。

②编制施工进度计划。编制施工进度计划应紧密结合施工方案和施工设备的选定,施工进度计划中应提出各时间段内应完成的工程量及限定日期,施工进度计划是采用网络计划还是横道图计划,可根据招标文件的规定而定。

5. 办理投标担保

担保是现代经济贸易中的一种重要的信用保证形式,是国际上公认的正常保障措施。在招标投标中,招标人通常要求投标人提供可靠的担保,以避免因投标人违约而使招标人遭受损失。

(1) 招标投标中担保的形式

我国《担保法》规定的担保方式有保证、抵押、质押、留置和定金五种。在招标投标活动中采用的担保方式是保证,这是项目风险管理长期实践的结果。保证担保的形式很多,其中常见的有两种:银行保函和担保书。

1) 银行保函

银行保函是银行受申请人的请求,向受益人开具的用来担保申请人正常履行合约义务的独立的书面保证文件。它是一种备用性的银行信用。如果保函申请人正常履行其义务,银行就不需向受益方履行经济赔偿责任;如果保函申请人未能履行某项义务,银行则应承担向受益人进行经济赔偿的责任。由此可见,银行保函实质上就是一种保证金,是一种以银行的承诺文件形式出现的抵押金。保函申请人(投标人)向受益人(业主)递交银行保函,实质上就是交给受益人一笔在特定条件下可向银行索换为货币的备用抵押金。这种担保形式可对受益人起到可靠的保障作用。

在招标投标中,银行保函又有多种形式,其中主要有投标保函、履约保函、预付款保函、维修保函等。这些保函中,投标保函须在投标人投标时向招标人递交,它是投标活动中使用最广泛的担保形式。

投标保函的主要担保责任为:

- 1) 投标人在投标有效期内不得撤回投标文件以及投标保函本身;
- 2) 投标人被通知中标后必须按中标通知书规定的时间前往招标人处签约;
- 3) 在签约后的一定时间内,中标人必须提供履约保证。

如果投保人违反上述任何一条规定,或者没有中标,招标人就应及时将投标保函退给投标人,并相应解除银行的担保责任。如果招标人拒不退还投标保函,投标人可通过出具保函的银行向招标人宣布该保函自通知之日起无效。实际上投标保函一般都规定了有效期,有效期满,该保函将自然失效。

2) 保险公司(或担保公司)的担保书



担保书与银行保函的条件基本相同，但其承包金额应在有关部门对该保险公司规定的限额内。

6. 办理注册（备案）手续

根据我国现行的规定，建筑施工企业、勘察、设计单位、监理单位可以按核定的资质等级承接规定范围内的业务。一些行业和地区已经建立了市场准入制度，规定工程建设从业单位进入该行业市场或在异地承接建设业务时，须到项目行业或项目所在地的建设行政主管部门登记注册或备案。

对于国际工程，外国承包者进入招标项目所在国开展业务活动，必须按规定办理注册手续，取得合法地位。

2.2.3 施工项目投标报价

1. 影响投标报价的因素

投标的报价水平不仅决定着是否能中标，而且决定着企业中标后的利润问题，一个低而适中的投标报价应考虑的因素很多，除前面所述的招标过程对投标报价的影响外，还有竞争对手的情况以及施工企业现有工程任务的饱满程度、近期市场行情等情况都影响着投标报价水平。风险也是影响投标报价的一个重要因素，风险主要包括项目自身的风险(如设计深度、工程量计算的精确程度、成本估价的准确程度等)、政治风险、金融风险等。在确定投标报价时，要综合考虑这些因素，根据它们的具体情况对投标报价做适当的调整，使自己的报价即可以中标，又获得最大利润。在同样条件下每个施工企业的投标报价可能存在着很大的差异，归纳起来，有以下几方面的原因：

(1) 每个施工企业追求的利润高低不一。有的投标人急于中标，以维持其生存局面，不得不降低利润，甚至不计取利润进行投标；也有的投标人境况比较好，并不急于一时中标，因而追求利润较高，其投标价格也就会很高。

(2) 每个施工企业拥有的优势不同。有的投标人拥有闲置的机械设备和材料；有的投标人拥有雄厚的资金；有的投标人拥有众多的优秀的管理人才等，因此每个投标人在报价时可根据自身优势的不同，对所报价格进行必要的调整。

(3) 每个施工企业制定的施工方案不近相同。不同的施工企业制定的施工方案差异很大，施工方案的不同直接影响着工程的造价，优良的施工方案，其工程的进度安排比较合理、工程的机械化程度也比较高，这些方面都可以明显降低施工成本，提高经济效益，从而降低工程报价。

(4) 管理费用差别不同的施工企业其管理费用差别很大，国有企业和集体企业、老企业和新企业、项目所在地企业和外地企业、大型企业和中小型企业之间的管理费用差别很大。由于以上几方面的原因，使不同施工企业所做的投标价格有所不同，在制定投标价格时，要从以上几个方面来考虑企业自身的投标价格及竞争对手的投标价格。

影响投标决策的主观因素(投标单位自身的情况)主要有以下几个方面：

(1) 技术实力

技术实力主要指本企业具有同类工程的施工经验，技术人员的技术水平及解决工程施工技术问题的能力，有一定技术实力的合作伙伴，包括实力强的分包商、材料供应商、代理人等在技术方面具备一定的实力，不但在投标竞争中可以处于有利位置，也是将来工程质量得到保证的前提。

(2) 经济实力

施工企业为了参加项目投标，以及中标后使项目正常运转，施工企业应具备一定的经济实力，主要用于满足以下几个方面的要求：

1) 施工企业应具备一定的垫资能力。不同的合同条款的支付方式不尽相同，有的工程可能还没有预付款，如“带资承包工程”、“实物支付工程”等国际工程；有的工程虽然有预付款，但

要求有预付款保证金等,还有就是预付款的支付条件以及支付数额也不尽相同。为了工程能够正常开工,开工后能够正常运转,要求施工单位具有一定的垫资能力,有一定的经济实力;

2) 固定资产所占用的资金。有的工程要求有大型机械设备的投入,这些大型的机械设备不可能一次摊销。因此,新增机械将会占用一定资金。另外,为了完成项目必须要有一批周转材料,如模板、脚手架等,这也是占用资金的组成部分;

3) 工程担保及保险费用。随着建设工程法制的健全,越来越多的工程担保及保险在进行工程项目时要支付,如投标保函、履约保函、预付款保函、缺陷责任期保函等。这些保函所需费用也是非常巨大的,要求施工单位具有一定实力才能承接工程项目。

以上这几方面都要求施工企业具有一定的经济实力,否则根本不能保证项目的正常运转,更谈不上保证工程的质量和工期了。

(3) 管理实力

施工单位的管理水平决定着中标后完成工程项目所需的成本,当今建筑市场竞争日趋激烈,标价越来越低,主要靠管理来降低成本,考索赔来获得更多的利润,投标的竞争,也可说成是管理的竞争。为此,承包商必须在成本控制上下功夫,向管理要效益。如缩短工期,进行定额管理,辅以奖罚制度,减少管理人员,工人一专多能,节约材料,采用先进的施工方法不断的提高技术水平和施工效率,特别是要有重质量、重合同的意识,并有相应的切实可行的措施。

(4) 信誉实力。

承包商一定要有良好的信誉,这是投标中标的一条重要标准。要建立良好的信誉,就必须遵守法律和行政法规,一切按合同办事,认真履行合同、保证工程的施工安全和使工程按质按量地完成。企业的信誉是一种名牌效应,它是一种无形的资产,一定要重视企业的信誉,可以说金钱有价,而企业的信誉无价,良好信誉的形成是一个长期的过程。

影响投标决策的客观因素主要有:

(1) 业主和监理工程师的情况。业主的情况主要指业主的合法地位、支付能力、履约信誉;监理工程师的情况主要指监理工程师处理问题的公证性、合理性等。

(2) 竞争对手的情况。投标决策的过程主要就是和竞争对手的决策进行博弈的过程,认真研究目前竞争对手的情况,对做出合理的投标策略具有很大的影响。如果竞争对手的在建工程即将完工,可能急于获得新项目,投标报价可能不会很低;如果竞争对手在建工程规模大、时间常,如仍然参加投标,则标价可能很高。根据竞争对手目前的情况,适当的调整自己的报价,这样不但可以中标,而且可以获得较大的利润。

(3) 政治和法律方面。投标人首先应当了解在招标投标活动中以及合同履行过程中有可能涉及到的法律,也应当了解有关的政治、国家政策等,即国家对该项目采取的是鼓励政策还是限制政策。

(4) 自然条件。自然条件包括工程所在地的地理位置和地形、地貌、气象情况等。气象情况包括气温、湿度、年降水量,洪水、台风及其它自然灾害情况等。

(5) 风险问题。科学合理地对风险进行预测和评价,采用合适的风险规避方法,能使企业获得期望的利润。对于风险问题如果处理不当,带来的后果也是非常严重的,它不但会使项目亏损、而且会影响企业的声誉。投标人应当运用现代的风险分析方法对承包工程的成本、利润进行分析、预测和评价,为投标决策提供可靠的依据。对投标工程进行全面系统的风险分析,对投标策略的调整具有十分重要的意义。

(6) 投标项目的情况。在制定投标策略时,要仔细研究招标文件,对项目的具体情况要做深入细致的分析,看有无困难工程,工期、质量及进度要求是否苛刻,有无特殊的机械设备等,因为项目的这些具体情况都影响着投标策略的制定。



2. 投标报价的策略

投标报价是指拟投标的施工企业根据业主的招标条件，以报价的形式参与建筑工程市场竞争，争取承包项目的过程。报价是否得当是影响施工企业投标成败的关键，合理的报价不仅要使业主有足够的吸引力，而且应使拟投标企业获得一定的利益。因此，只有结合投标环境，在分析企业自身竞争优势和劣势的基础上，制定正确的报价策略才有可能得到合理而有竞争力的报价。

(1) 企业经营目标与报价策略的选择

报价策略的影响因素自然是多方面的。投标企业要通过投标将企业自身的经营、资源、能力优势转化为投标的报价优势，增强企业的竞争力。投标企业参与投标报价的过程归根到底也就是竞标各方以各自实力为基础的博弈过程，在制定报价策略时不但应当正视自身的实力更应当关注竞争对手的实力。在施工资质、技术素质、管理能力、施工经历与声誉等方面与竞争对手的比较将直接影响报价策略的制定。在考虑竞争对手的情况、工期、环境、风险等因素时，对同一招标项目，投标单位可以有不同投标报价策略的选择。

1) 高盈利型：投标企业在行业或对应具体项目上优势十分明显，则以高盈利为主。这种企业可能是行业龙头，或拥有特定资源优势，只能是少数企业有如此优越的发展状况。

2) 一般竞争型：在市场中大量存在的公平参与竞争的一般企业，决策时首先保证最大限度地降低风险损失，力争盈利目标的实现。投标报价是以竞争为手段，以平均盈利为目标。

3) 市场开发型：急于将资金、技术投入市场，确立自身地位和树立企业形象，以利开拓市场。

4) 补偿型：某些大企业为补偿生产能力剩余，力争中小工程投标所采取的策略。常常对盈利不太计较。投标报价是以补偿业务不足、以追求实际效益为目标，即保本或微利为原则。

5) 生存型：企业为渡过难关，以克服企业生存危机为目标争取中标。面临生存危机的企业只能是不考虑各种利益原则，中标第一，当然会招致项目亏损。投标报价的经济效果好坏和经济效益的高低主体主要集中在工程成本估计、目标盈利水平的确定和风险损失补偿三部分内容。采用竞争性招投标方式下的合同买卖机制，不断地降低成本是建筑市场的客观趋势。承包商的个别工程成本估价常以编制工程预算造价来确定，采用工程量清单方法和消耗定额，计算招标工程的实物量消耗。对于直接费、现场经费和企业管理费，通过加强预算管理，减少非生产性费用，认真分析工期对间接费的影响，降低总费用水平提高报价的竞争力。

(2) 投标报价的常用策略

报价是确定中标人的条件之一，却不是唯一的条件。一般来说，在工期、质量、社会信誉相同的条件下，招标人以选择最低标为好，但不能单纯追求报价最低。投标单位的专家通过对报价结构的各项费用综合计算后得到暂定的报价方案（可以是多方案）。在此基础上对报价做深入细致的分析，包括分析竞争对手、市场材料价格、企业盈亏、企业当前任务情况等，最后做出报价决策，即报价上浮或下浮的比例，多方分析工程情况后决定最后报价。在实际工作中经常采用以下的报价策略：

1) 不平衡报价（前重后轻）策略

不平衡报价法是指一个工程项目的投标报价，在总价基本确定后，如何调整内部各个项目的报价，力求既不提高总价，不影响中标，又能在结算时得到更理想的经济效益。基本原理是在估价（总价）不变的前提下，调整分项工程的单价。所谓“不平衡报价”是相对于单价调整前的“平衡报价”而言。通常对前期工程、工程量可能增加的工程、计日工等，可将原估单价调高，反之则调低。要注意单价调整时不能过高过低，一般来说，单价调整幅度不宜超过±10%，只有对投标单位具有特别优势的某些分项工程，才可适当增大调整幅度。下列几种情况可考虑采用不平衡报价法。

①能够早日完工的项目，如基础工程、土方工程等，可以报较高的单价，以利于及早收回工程款，加速资金周转；而后期工程项目，如机电设备安装、装饰等工程，可适当降低单



价。

②对于单价合同,经工程量核算,估计今后工程量会增加的项目,其单价可适当提高;而工程量可能减少的项目,其单价可适当低些。

③设计图纸内容不明确,估计修改后工程量要增加的项目,其单价可高些;而工程内容不明确的,其单价不宜提高。

④没有工程量只填报单价的项目,如疏浚工程中的淤泥开挖,其单价高些,并不影响到总价。

⑤暂定项目或选择项目,若经分析肯定要做,则单价不宜低;而不一定做,则单价不宜高。

不平衡报价法的应用一定要建立在对工程量表中工程量仔细核对分析的基础上。同时提高或降低单价也应有个范围或幅度,一般可在10%左右,以免引起业主反感,甚至导致废标。

2) 多方案报价策略。对于某些招标文件,若要求过于苛刻,则可采用多方案报价法对付,即按原招标文件报一个价;然后再提出:若对某些条件作些修改,可降低报价,报另一个较低的价。以此来吸引业主。

投标者有时在研究招标文件时发现,原招标文件的设计和施工方案不尽合理,则投标者可提出更合理的方案吸引业主,同时提出一个和该方案相适应的报价,以供业主比较。当然一般这种新的设计和施工方案的总报价要比原方案的报价低。

应用多方案报价法时要注意的是,对原招标方案一定要报价,否则是废标。

3) 先亏后盈策略。有的承包人为了占领某一地区的建筑市场,或对一些大型工程中的第一期工程,不计利润,只求中标。这样在后续工程或第二期工程招标时,凭借经验、临时设施及创立的信誉等因素,比较容易拿到工程,并争取获利。

4) 随机应变策略。在投标过程中,投标截止时间之前,一些投标人采取随机应变策略,这是根据竞争对手的可能出现的方案,在充分预案的前提下,采取的突然降价策略、开口升级策略、扩大标价策略、许诺优惠条件策略的总称。

突然降价策略。报价是一项保密的工作,但由于竞争激烈,其对手往往通过各种渠道或手段来刺探情况,因此在报价时可采用一些迷惑对方的手法。如不打算参加投标,或准备报高价,表现出无利可图不干等表象,并有意泄露一些情报,而到投标截止前几小时,突然前去投标,并压低报价,使对手措手不及。采用突然降价策略时,一定要考虑好降价的幅度,在临近投标截止日期前,根据情报分析判断,做出正确决策。如果由于采用突然降价而中标,因为开标只降总价,在签订合同后可采用不平衡报价的思想调整工程量表内的各项单价或价格,以期取得更高的效益。

开口升级报价策略。开口升级报价策略是将报价看成是协商的开始,首先对图纸和说明书进行分析,把工程中的一些难题,如特殊基础等造价最多的部分抛开作为活口,将报价降至其他竞争者无法与竞争的数额(在报价单中应加以说明)。利用这种“最低标价”来吸引业主,从而取得与业主商谈的机会,特殊条件施工要求的灵活性,利用活口进行升级加价,以达到最后赢得的目的。

扩大标价策略。扩大标价策略是除了按正常的已知条件编制价格外,对工程中变化较大或没有把握的工作,采用扩大单价,增加“不可预见费”的方法来减少风险。但是这种投标方法往往因为总价过高而不易中标。突然降价、开口升级报价和扩大标价法都是在正常编制投标标价的前提下,有可能获得中标的情况下,利用招标项目中的特殊性、风险性所选择的策略,在投标前要做好充分的准备。

许诺优惠条件策略。投标报价附带优惠条件是行之有效的一种手段。招标单位评标时,除了主要考虑报价和技术方案外,还要分析别的条件,如工期、支付条件等。所以在投标时主动提出



提前竣工、低息贷款、赠给施工设备、免费转让新技术或某种技术专利、免费技术协作、代为培训人员等，均是吸引业主、利于中标的辅助手段。

除上述策略外，还可以采取信誉制胜策略，优势制胜策略，联合制胜策略。信誉制胜策略有如名牌产品，建筑企业信誉好，价格就高些，如某建设项目，施工技术复杂，难度大，而本公司过去承担过此类工程，取得信誉，业主信得过，报价就可稍高些。若为了打进某地区市场，建立信誉，也可以忍痛降低报价，以求占有市场，争取将来发展；优势制胜策略的优势体现在施工质量、施工速度、价格水平、设计方案，采用上述策略可以有以质取胜、以快取胜、以廉取胜、以设计优化取胜等策略；联合保标策略是在竞争对手众多的情况下，可以采取几家实力雄厚的承包商联合起来控制标价，一家出面争取中标，再将其中部分项目转让给其它承包商分包，或轮流相互保标。在国际上这种做法很常见，但是一旦被业主发现，则有可能被取消投标资格。上述策略是投标报价中经常采用的，策略的选择需要掌握充足的信息，竞标企业对项目重要性的认识对策略的选择有着直接的影响。策略的应用又与谈判、答辩的技巧有关，采用灵活投标报价的基本策略的目的是中标获得项目承建权和企业获得经济采用效益，实现最优的投标方式。

2.2.4 施工项目投标书编制

编制投标书是投标工作的主要内容。投标书的编制必须在认真审阅和充分消化理解招标书中全部条款内容的基础上方可开始。投标人只有按照招标文件载明的要求编制自己的投标文件才能有中标的可能。投标书编制过程中必须对招标书规定的条款要求逐条做出响应，即对招标文件规定的实质要求和条件(包括招标项目的技术要求、投标报价要求和评标标准等)——做出相对应的回答，不能存在遗漏或是重大的偏离，否则将被招标方视作有差异或不响应导致扣分，严重的还将导致废标。

1. 投标书商务文件的编制

投标书商务文件由投标函格式、投标保函、投标授权书、投标价格表、质保承诺等组成。

(1) 投标函格式

投标函格式是投标书中的灵魂，任何一个细节错误将可能会被视作废标，因此填写时应倍加小心。除了认真填写日期标书编号外，应着重注意以下几点：

- 1) 投标总金额——应在投标价格表编制完毕的基础上，反复核对无误后，分别用阿拉伯数字和文字填写。
- 2) 投标书有效期——应根据招标书相应条款中的规定，填写自开标之日算起的投标书有效期。
- 3) 开始交货和交货完成期——实际交货完成期只能在招标书规定的交货完成期之前，即只能提前，不能滞后。

(2) 投标授权书

投标授权书又是投标书中一份不可缺少的重要法律文件，一般由所在公司或单位的法人授权给参加投标单位或项目负责人，阐明该负责人将代表法人参与和全权处理一切投标活动，包括投标书签字，与招标方进行标前或标后澄清，参与商务技术谈判并签订合同等。投标授权书文字简明扼要，但必须结构严密逻辑清楚，一般应按招标文件规定的格式制作。

(3) 投标保证金

投标保证金是为了保证投标人能够认真投标而设定的保证措施。投标保证金也是投标书商务文件中缺一不可的重要文件。投标书中没有投标保证金，招标方将视作投标人无诚意投标而作废标处理。投标保证金的金额一般为投标总金额的2%（也有招标书中规定了具体保证金金额的），办理的方式主要有电汇、银行汇票、支票（同城）、现金、银行本票、银行保函等，办理时要严格按照招标文件要求办理，附有保函格式的要严格按照附件格式办理，以免导致废标。

(4) 质保承诺书

质保承诺书应承诺所供货物是用最新工艺和设计,并用新的原材料制造而无工艺缺陷的产品,该产品完全按照招标书规定的技术规范和试验方法进行制造和测试检验。同时质保承诺书还必须确认自货物调试后12个月内或自货物运抵目的地(港)18个月内,一旦买方发现任何问题,应予以修理、退还和赔偿。

(5) 投标价格表

投标价格表应明确显示货物或服务的名称内容、数量、单价和总价。一般招标文件中规定,如果单价和总价不符时,以单价为准;分项价与总价有差异时,以分项价为准。有的招标文件中明确规定需将运费等分项报出的,应响应招标文件规定分项报出。

2. 投标书资格文件的编制

投标书资格文件一般包括如下文件:

- (1) 投标人和生产厂商的概况;
- (2) 投标人和生产厂商的营业执照;
- (3) 投标人和生产厂商的三年财务报表和审计报告,包括资产平衡表、利润表和资金流量表;
- (4) 投标人和生产厂商的银行资信证明;
- (5) 生产厂商的业绩和用户运行证明,供货数量应达到投标书的规定。
- (6) 生产厂商所供货物的生产设备、检测设施以及质量控制流程,包括ISO9000证明等。

3. 技术文件编制

技术文件编制应在认真查阅招标书的技术规范和要求后,逐项确认,并针对招标书技术规范中所规定的技术数据作积极明确的响应。原则上一般不填写技术差异(有异议的应做好标前澄清),否则将会因技术差异而被扣分,重大技术差异将会被视为废标。技术文件除了响应招标文件的要求外,还应提供以下资料:

- (1) 技术参数表;
- (2) 产品结构图,电线电缆除产品结构图外,必要时还需提供包装盘图;
- (3) 类似产品的型式试验报告,这些型式试验报告必须是在独立的、权威的实验机构进行的。

投标书的商务文件、资格文件和技术文件编制完成后必须进行认真审核,特别是商务文件中投标函和投标报价表中的价格必须是一致的和正确无误的。审核完毕后,应在投标文件规定的盖章处加盖投标人公章,商务文件应由被授权的投标负责人签字盖章。

2.3 施工合同谈判与签订

2.3.1 施工项目合同文件

1. 合同文件的内容

建设工程施工承包合同文件构成:合同协议书;工程量及价格;合同条件,包括合同一般条件和合同特殊条件;投标文件;合同技术条件(含图纸);中标通知书;双方代表共同签署的合同补遗(有时也以合同谈判会议纪要形式);招标文件;其他双方认为应该作为合同组成部分的文件。

对所有在招标投标及谈判前后各方发出的文件、文字说明、解释性资料进行清理。对凡是与上述合同构成内容有矛盾的文件,应宣布作废。可以在双方签署的《合同补遗》中,对此做出排除性质的声明。



2. 合同文件的解释顺序

根据规定合同文件应能相互解释,互为说明。除专用条款另有约定外,组成合同的文件及优先解释顺序如下:(1)施工合同协议书;(2)中标通知书;(3)投标书及其附件 (4)施工合同专用条款;(5)施工合同通用条款;(6)标准、规范及有关技术文件;(7)图纸;(8)工程量清单;(9)工程报价或预算书。合同履行中,发包人与施工企业有关工程的洽商、变更书等书面协议或文件视为合同的组成部分。

2.3.2 施工合同谈判

合同的谈判是一个工程项目执行成败的关键。谈判成功,可以得到合同,可以为合同的实施创造有利的条件,给工程项目带来可观的经济效益;谈判失误或失败,可能会失去合同,或给合同的实施带来无穷的隐患,甚至灾难,导致工程项目的严重亏损或失败。

合同双方都希望签订一个有利得、风险较少的合同,但在工程项目实施过程中许多风险是客观存在的,减少或避免风险,是合同谈判的重点。合同双方都希望推卸和转嫁风险,所以在合同谈判中常常几经磋商,讨价还价。

1. 合同谈判的主要内容

合同谈判的内容因项目和合同性质、招标文件规定、业主要求等不同而有所不同。

决标前的谈判主要进行两方面的谈判:技术性谈判(也叫技术答辩)和经济性谈判(主要是价格问题)。在国际招标活动中,有时在决标前的谈判中允许招标人提出压价的要求;在利用世界银行贷款项目和我国国内项目的招标活动中,开标后不许压低标价,但在付款条件、付款期限、贷款和利率,以及外汇比率等方面是可以谈判的。候选中标单位还可以探寻招标人的意图,投其所好,以许诺使用当地劳务或分包、免费培训施工和生产技术工人以及竣工后无偿赠送施工机械设备等优惠条件,增强自己的竞争力,争取最后中标。

决标后的谈判通常会涉及合同的商务和技术的所有条款,可能涉及的主要内容包括如下:

- (1)承包内容和范围的确认;
- (2)技术要求、技术规范和技术方案;
- (3)价格调整条款;
- (4)合同款支付方式;
- (5)工期和维修期;
- (6)争端的解决;
- (7)其他有关改善合同条款的问题。

2. 合同谈判的准备工作

在合同签订前,对合同条款审查之后,应就合同审查过程中发现的不利条款与业主尽心协商、谈判。合同谈判是业主与承包商面对面的直接较量,谈判的结果直接关系到合同条款的订立是否于己有利,因此,在合同正式谈判前,承包商必须深入细致地做好充分的思想准备、组织准备、资料准备等,做到知己知彼,心中有数,为合同谈判的成功奠定坚实的基础。

(1) 合同谈判的思想准备

合同谈判是一项艰苦复杂的工作,只有有了充分的思想准备,才能在谈判中坚持立场,适当妥协,努力达到既定目标。因此,在正式谈判之前,应对以下两个问题做好充分的思想准备:

1) 谈判目的。谈判目的是必须明确的首要问题,因为不同的目标决定了谈判方式与最终谈判结果,一切具体的谈判行为方式和技巧都是为谈判目的服务的。因此,必须先确定自己的谈判目标,同时要分析揣摩对方谈判的真实意图,从而有针对性地进行准备并采取相应的谈判方式和谈判策略。



②确立谈判的基本原则和谈判中的态度。明确谈判目的后,必须确立谈判双方的基本立场和原则,从而确定在谈判中哪些问题是必须坚持的,哪些问题可以做出一定的合理让步以及让步的程度等。同时,还应具体分析在谈判中可能遇到的各种复杂情况及其对谈判目标实现的影响,谈判有无失败的可能,遇到实质性问题争执不下该如何让步解决等。做到既保证合同谈判能够顺利进行,又保证自己能够获得与己有利的合同条款。

(2) 合同谈判的组织准备

在明确了谈判目标并做好了应付各种复杂局面的思想准备后,就必须着手组织一个精明强干、经验丰富的谈判班子具体进行谈判准备和谈判工作。谈判班子成员的专业知识结构、综合业务能力和基本素质对谈判结果有着重要的影响。一个合格的谈判小组应由实质性谈判经验的技术人员、财务人员、法律人员组成。谈判组长应由思维敏捷、思路清晰、具备高度组织能力和应变能力、熟悉业务并有丰富经验的谈判专家担任。

(3) 合同谈判的资料准备

合同谈判必须有理有据,因此谈判前必须收集整理各种基础资料和背景材料,包括对方的资信状况、履约能力、发展阶段、项目由来及资金来源,土地获得情况、项目目前进展情况等,以及在前期接触过程中已经达成的意向书、会议纪要、备忘录等。并将资料分成三类:一是准备原招标文件中的合同条件、技术规范及投标文件、中标函等文件,以及向对方提出的建议等资料;二是准备好谈判时对方可能所取得资料以及在充分估计对方可能提出各种问题的基础上准备好适当的资料论据,以便对这些问题做出恰如其分的回答;三是准备好能够证明自己能力和资信程度等的资料,使对方能够确信自己具备履约能力。

(4) 背景材料的分析

在获得上述基础资料及背景材料后,必须对这些资料进行详细分析。包括:

1) 对己方分析

签订工程合同之前,必须对自己的情况进行详细分析。

对发包人来说,应按照可行性研究的有关规定,作定性和定量的分析研究,在此基础上论证项目在技术上、经济上的可行性,经过方案比较,推荐最佳方案,在此基础上,了解自己建设准备工作情况,包括技术准备、征地拆迁、现场准备及资金准备情况,以及自己对项目在质量、工期、造价等方面的要求,以确定己方的谈判方案。

对施工企业而言,在接到中标函后,应当详细分析项目的合法性与有效性,项目的自然条件和施工条件,己方在承包该项目有哪些优势,存在哪些不足,已确立己方在谈判中的地位。同时,必须熟悉合同审查表中的内容,已确立己方的谈判原则和立场。

2) 对对方的分析

对对方的基本情况的分析主要从以下几个方面入手:①对方是否为合法主体,资信情况如何,这是首先必须要确定的问题。如果施工企业越级承包,或者施工企业履约能力极差,就可能会造成工程质量劣低,工期严重延误,从而导致合同根本无法顺利执行,给发包人带来巨大损害。相反,如果工程项目本身因为缺少政府批文而不合法,发包主体不合法,或者发包人的资信状况不良,也会给施工企业带来巨大损失。因此在谈判前必须确认对方是履约能力强、资信状况好的合法主体,否则,就要慎重考虑是否与对方签订合同;②谈判对手的真实意图。只有在充分了解对手的谈判诚意和谈判动机后,并对此做好充分的思想准备,才能在谈判中始终掌握主动权;③对方谈判人员的基本情况。包括对方谈判人员的组成,谈判人员的身份、年龄、健康状况、性格、资历、专业水平、谈判风格等,以便己方有针对性地安排谈判人员并做好思想上和技术上的准备,并注意与对方建立良好的关系,发展谈判双方的友谊,争取在到达谈判桌以前就有亲切感和信任感,为谈判创造良好的氛围。同时,还要了解双方是否熟悉己方。另外,必须了解对方各谈判人员对谈判所持的态度、意见,从而尽量分析并确定谈判的关键问题和关键人物的意见和倾向。

(5) 谈判方案的准备



在确定己方的谈判目标及认真分析己方和对手的情况的基础上,拟定谈判提纲。同时,要根据谈判目标,准备几个不同的谈判方案,还要研究和考虑其中那个方案较好以及对方可能倾向于哪个方案。这样,当对方不易接受某一个方案时,就可以改换另一个方案,通过协商就可以选择一个为双方都能够接受的方案。谈判中切忌只有一个方案,当对方拒不接受时,易使谈判陷入僵局。

(6) 会议具体事务的安排准备

这是谈判开始前必须的工作,包括三方面内容:选择谈判的时机、谈判的地点以及谈判议程的安排。尽可能选择有利于己方方式和时间和地点,同时要兼顾对方能否接受。应根据具体情况安排议程,议程安排应松紧适度。

3. 谈判程序

(1) 一般讨论

谈判开始阶段都是先广泛交换意见,各方提出自己的设想方案,探讨各种可能性,经过商讨逐步将双方意见综合并统一起来,形成共同的问题和目标,为下一步详细谈判做好准备。不要一开始就使会谈进入实质性问题的争论,或逐条讨论合同条款。要先搞清基本概念和双方的基本观点,在双方相互了解基本观点之后,再逐条逐项仔细地讨论。

(2) 技术谈判

在一般讨论之后,就要进入技术谈判阶段。主要对原合同中技术方面的条款进行讨论,包括工程范围、技术规范、标准、施工方案、施工进度、质量检查、竣工验收等。

(3) 商务谈判

主要对原合同中商务方面的条款进行讨论,包括工程合同价款、支付条件、支付方式、预付款、履约保证、保留金、货币风险的防范、合同价格的调整等。需要注意的是,技术条款与商务条款往往是密不可分的,因此,在进行技术谈判和商务谈判时,不能将两者分割开来。

(4) 合同拟定

谈判进行到一定阶段后,在双方都表明了观点,对原则问题双方意见基本一致的情况下,相互之间就可以交换书面意见或合同稿。然后以书面意见或合同稿为基础,逐条逐项审查合同条款。先审查一致性问题,后审查讨论不一致的问题,对双方不能确定、达不成一致意见的问题,再请示上级,或留给下次谈判继续解决,直至双方对新形成的合同条款一致同意并形成合同草案为止。

4. 谈判策略和技巧

合同谈判是一门综合的艺术,需要经验,讲求技巧。在合同谈判中投标人往往处于防守的下风位,因此除了做好谈判的准备外,更需要在谈判过程中确定和掌握自己一方的谈判策略和技巧,抓住重点问题,适时地控制谈判气氛,掌握谈判局势,以便最终实现谈判目标。

(1) 谈判策略

谈判策略就是谈判过程中使用的计策谋略,即为实现自己的目标而采取的手段。谈判策略具有强烈的攻击性、唯我性和较大的灵活些。合同谈判者的最高宗旨是以最有利的条件实现合同的签约。策略是根据环境变化而不断变化和丰富的。如鸿门宴、蘑菇战、疲劳战、声东击西等,不胜枚举。正确的策略选择主要体现在针对性、适应性和效益性三方面。

谈判能否成功取决于策略的制定和实施。商业谈判中人们最常采用的策略莫过于四种,即强制、劝诱、教育、说服。

强制的策略通常是那些具备强大的谈判力的一方使用的,而且最易激起对方的反感,应该避免使用。如果实属不得已,那就要干得出其不意,泰山压顶,以使对方无力反击。

劝诱的策略通常是企图通过给对方一些梦寐以求的好处,足以克服对方在其他方面的抵抗。劝诱改变着整个交易的平衡砝码,使对方觉得有利可图。赠送礼品、增添服务项目、许以种种诺言或给与回扣等,所有上述方法均可列为劝诱。



教育的策略旨在改变对方基本态度和信念,使其做出有利的响应。教育与说服的过程有异曲同工之妙。

说服的策略是通过对方认识在交易中的自然利益而获得其成效的。他的感染力能够抵达对方的逻辑思维,能触及对方的情感意识,还能影响对方的价值观念。

在谈判过程中,下述破坏性策略常被人运用,我们对此应有所认识以便准备随机应变。

①搪塞

有些人假装顺从、随和,但是事实上仍是我行我素。这些人往往许一些空洞的诺言,而不见任何行动。

②拖延

“让我们把问题研究一下”、“让我们再请一个顾问”、“让我们成立一个专门委员会”等,这种方法给人一种处理事情非常严肃、谨小慎微印象,可是实际上,这种方法往往只是拖延问题的解决。

③观望

有些人不是积极地参与,而是一言不发,坐等别人的反应。有时这是在使用一种后发制人的策略。

谈判是智慧较量,并非军事战场。在战场上可以先发制人,亦可后发制人。但在谈判场上情况就大不相同。先发制人,常常过早暴露自己,使对方轻易找到攻击的缺口,随后自己将防不胜防。聪明的做法是先坚守阵地,以静观动,尤其是同首次打交道的对手谈判。通过坚守静观可以摸索对方的规律,寻找有利战机,还可以了解对方的真实意图,从而制定完善自己的计划或策略。商业谈判常常是毅力的较量,时间常常有利于磨钝对方的锐气。

④缺席

在需要做出决定的时刻缺席,派一个无权做出任何决定的代表前往。

⑤威胁

提出无理要求。要求不可能得到的东西,要求解决难以解决的问题。要求权利,抗议一切,用大量的书面材料打搅大家。

设法集结一大队专家来威胁对手。带上一个速记员或一个录音机,或把两者都带来,这最后将形成一种威胁。

使用“最后一分钟”策略。即同意这最后一点(让步条件)就签字,否则不能成交。

使用“限期达成协议”的手法来要挟对方。即以另有重要任务为借口要求限期达成协议,否则就不得不中断谈判,或者以另找合作对象督促甚至威胁对方让步。

⑥分而治之

特别是当处于无理的一方时,谈判者会设法在某个团体内挑起纠纷,然后再责备他们不通力合作。

另一种是挑起对手相互竞争。这个办法通常为发包人所用。发包人常常有意无意地向施工企业透露一些真真假假的信息,造成施工企业的慌乱,竞相压价;更有甚者,发包人花钱雇用一些无意于承包该项工程的施工企业低价投标。但是,这个办法施工企业同样也会运用,如在正式报价之前,有意通过各种渠道发出假信息,造成报高价印象,以抬高其竞争对手的报价等。

⑦回避问题

有许多方法可以用来回避问题,如避免全部或直接回答问题,而用一句冗长空洞、抛开问题实质并把问题搞乱的话作为回答;要求所有问题都必须以书面的形式提出(以拖延时间);利用下列词语诸如:“按照我的理解你是……”或“让我重述一下你的问题……”而不全面回答问题;给发问者留下一他的问题已得到回答的印象;在回答问题之前,先使提问者精神涣散,例如借口去卫生间,暂时离开;表示愤慨,声明发问者所提的问题是对你的智力的污辱,或者说回答问题是不可可能的,生成发问者的提问等于审问。



⑧使用宣传手法

诉诸偏见和情绪化的宣传。有时候人们是易于接受宣传的，特别是人们的懒惰，不善于利用自己的大脑时。这种方法就能够奏效。

⑨逃离现场

三十六计，走为上计。最后，在绝望的时刻走出会场，假装生病或受侮，或声明另外有一项更重要的约会而需要离开会场。有时可以声明由于不了解会议的具体意图而准备不妥，然后愤愤不平地质问对手，“你为什么事先不通知我？为什么不送给我谈判的议程？”这样就可以把罪过推给对方。

(2) 谈判技巧

谈判中如何说服对方，要涉及很多因素，其中很重要的一个就是背叛技巧。所谓谈判技巧，概括地说，就是说服对方的工作技巧，包括派谁去，采取什么样的方法和选择什么样的机会、什么样的地点场合等。我们通常说的谈判技巧和谈判经验，就是指对这些问题的综合处理和运用的能力。

要想取得预期的收获，技巧的运用是必不可少的。谈判多种多样，谈判的技巧更是因事而异，在合同谈判过程中，像优势重复、对等让步、调和折衷、先成交后抬价等等会经常用到。

优势重复是指反复阐述自己的优势，特别是对于第一次的合作对象，更是经常使用这个方法，以使对方进一步了解本单位。最常见的一种阐述方式就是使用比较法，即把本单位的实力、能力和优势与其他单位比较，促使对方感到与自己单位合作是放心的。

对等让步就是当己方准备对某些条件做出让步时，可以要求对方在其他方面也应做出相应的让步，就是说我让一步，你也让一步，这叫对等让步。要力争把对方的让步作为自己让步的前提和条件。轻易让步也是不可取的。

调和折衷是最终确定价格时常用到的一种方法。谈判中，当双方就价格问题谈到一定程度以后，虽然各方都作了让步，但并没有达成一致的协议，这时只要各方再作一点让步，就很有可能拍板成交，在这种情况下往往要采用折衷的办法，即在双方所提的价格之间，取一大约的平均数。

先成交后抬价是某些有经验的谈判者常采用的手法，即先做出某种许诺，或采取让对方能够接受的合作行动。一旦对方接受并做出相应的行动而无退路时，此时再以种种理由抬价，迫使对方接受更高的条件。因此，在谈判中，不要轻易接受对方的许诺，要看到许诺背后的真实意图，以防被诱进其圈套而上当。

再谈判中，谈判人员应敢于和善于提出问题，毕竟谈判双方各自代表自己的利益，敢于向对方提出问题，也就等于维护了自己的利益；不管是在谈判前，还是谈判过程中，凡事都应该问个为什么。我们应理直气壮地看护自己的花园，同时也绝不践踏别人的草地。

2.3.3 施工合同签订

经过合同谈判，双方对新形成的合同条款一致同意并形成合同草案后，即进入合同签订阶段。这是确立承包发包双方权利义务关系的最后一步工作，一个符合法律规定的合同一经签订，即对合同当事人双方产生法律约束力。因此，无论发包人还是施工企业，应当抓住这最后的机会，再认真审查分析合同草案，检查其合法性、完备性和公正性，争取改变合同草案中的某些内容，以最大限度地维护自己的合法权益。工程合同的签定，应符合合同法的有关精神，同时应注意下列事项。

1. 符合承包商的基本目标

承包商的基本目标是取得工程利润，所以“合于力而不动，不合于力而止”。这个“利”可能是该工程的盈利，也可能为承包商的长远利益。合同谈判和签订应服从企业的整体经营战略。“不合于力”，即使丧失工程承包资格，即使失去合同，也不能接受责权利不平衡，明显导致亏

损的合同。这是签订合同的基本方针。

承包商在签订承包合同中常常会犯如下的错误：

(1) 由于长期承接不到工程而急于求成，急于使工程成交，而盲目签订合同。

(2) 初到一个地方，急于打开局面、承接工程，而草率签订合同。

(3) 由于竞争激烈，怕丧失承包资格而接受条件苛刻的合同。

(4) 由于许多企业盲目追求高的合同额，而忽视对工程利润的考察，所以希望并要求多承接工程，而忽视承接到工程的后果。

若出现上述这些情况，承包商要冒很大的风险，也很少有不失败的。

“利益原则”不仅是合同谈判和签订的基本原则，而且是整个合同管理和工程项目管理的基本原则。

2. 积极地争取自己的正当权益

合同法和其他经济法规赋予合同双方以平等的法律地位和权力。但在实际经济活动中，这个地位和权力还要靠承包商自己争取。而且在合同中，这个“平等”常常难以具体地衡量。如果合同一方自己放弃权利，盲目地、草率地签订合同，致使自己处于不利地位，受到损失，常常法律对他难以提供帮助和保护。所以在合同签订过程中放弃自己的正当权益，草率地签订合同是“自杀”行为。

承包商在合同谈判中应积极地争取自己的正当权益，争取主动。如有可能，应争取合同文本的拟稿权。对业主提出的合同文本，应进行全面的分析研究。在合同谈判中，双方应对每个条款作具体的商讨，争取修改对自己不利的苛刻条款，增加承包商权益的保护条款。对重大问题不能客气和让步，针锋相对。承包商切不可在观念上把自己放在被动地位，有处处“依附于人”的感觉。

当然，谈判策略和技巧是极为重要的。通常，在决标前，即承包商尚要与几个对手竞争时，必须慎重，处于守势，尽量少提出对合同文本作大的修改，否则容易引起业主的反感。在中标后，即业主已选定承包商作为中标人，应积极争取修改风险型条款和过于苛刻的条款，对原则问题不能退让和客气。

3. 重视合同的法律性质

分析国际和国内承包工程的许多案例可以看出，许多承包合同失误是由于承包商不了解或忽视合同的法律性质，没有合同意识造成的。

合同一经签订，即成为合同双方的最高法律，它不是道德规范。合同中的每一条都与双方利害相关。签订合同是一种法律行为，所以在合同谈判中，既不能用到的观念和标准要求 and 指望对方，也不能用它们来束缚自己。这里要注意如下几点：

(1) 一切问题，必须“先小人，后君子”，“丑话说在前”。对各种可能发生的情况和各个细节问题都要考虑到，并作明确的规定，不能有侥幸心理。在合同签订时要想多中存在的因素及对策措施，不能仅考虑有利因素，把事态、把人都往好处想。

尽管从取得招标文件到投标截止投标时间很短，投标人也应将招标文件内容，包括投标人须知、合同条件、图纸、规范等弄清楚，并详细地了解合同签订前的环境，切不可期望到合同签订后再做这些工作。这方面的失误承包商自己负责，对此也不能有侥幸心理，不能为将来合同实施留下麻烦和“后遗症”。

(2) 一切都应明确地、具体地、详细地规定。对方已“原则上同意”，“双方有这个意向”常常是不算数的。在合同文件中一般只有确定性、肯定性语言才有法律约束力，而商讨性、意向性用语很难具有约束力。

(3) 在合同签订和实施过程中，不要轻易相信任何口头承诺和保证，要少口头多书面。双方商讨的结果、做出的决定，或对方的承诺，只有写入合同，或双方文字签署才算确定；相信“一



字千金”，不相信“一诺千金”。

(4) 对在标前会议上和合同签订前的澄清会议上的说明、允诺、解释和一些合同外要求，都应以书面的形式确认。如签署附加协议、会谈纪要、备忘录，或直接写入合同中。这些书面文件也作为合同的一部分，具有法律效力，常常可以作为索赔的理由。



本章小结

施工项目任务获取是工程项目管理活动的起点。工程项目信息收集与分析是任务获取的前提和基础性工作。施工企业应从投标项目、工程业主、竞争对手、市场商情等多角度收集分析信息，为制定企业战略和投标决策服务。施工项目投标决策包括项目选择分析、投标与否决策和投标性质决策，常采用的投标决策方法为加权评分法、决策树法。

施工项目投标主要包括申报资格预审、现场考察与调查、分析招标文件、校核工程量、编制施工组织设计、计算投标报价、编制投标文件等主要环节。

合同的谈判是一个工程项目执行成败的关键。因此，承包商要熟悉合同谈判的主要内容，在深入细致地合同谈判准备工作基础上，善用谈判策略与技巧，努力为合同的实施和实现企业战略目标创造有利的条件。



思考与练习

1. 市场信息收集的程序和内容是什么？
2. 试述建设工程的投标程序。
3. 投标的报价策略有哪些？
4. 什么是不平衡报价？适用于哪些情况？
5. 什么是资格预审？为什么要进行资格预审？
6. 建设工程合同谈判前应该做哪些准备工作？
7. 建设工程合同谈判主要问题有哪些？
8. 建设工程合同谈判的一般程序是什么？
9. 试叙述合同谈判的一些技巧和策略。
10. 市科技局有一招标项目，有两种方案可供选择，一为投标，二为不投标，若投标需投资 4 万元。若投标中标的概率为 0.4。若中标又有两种方法：

方法 1：需投资 26 万元，成功的概率为 0.8，损益值为 60 万元，失败的损益值为-10 万元。

方法 2：需投资 16 万元，成功的概率为 0.5，损益值为 60 万元，失败的损益值为-10 万元。

用决策树法求解最佳方案。（画出决策树）

11. 某工程在施工招标文件中规定：本工程有预付款，数额为合同价款的 10%，在合同签署并生效后 7 日内支付，当进度款支付达合同总价的 60% 时一次性全额扣回，工程进度款按季度支付。

某承包商准备对该项目投标，根据图纸计算，报价为 9000 万元，总工期为 24 个月，其中：基础工程估价 1200 万元，工期为 6 个月；上部结构工程估价 4800 万元，工期为 12 个月；装饰和安装工程估价 3000 万元，工期为 6 个月。

该承包商为了既不影响中标，又能在中标后取得较好的收益，决定采用不平衡报价法对原报价作适当调整，基础工程调整为 1300 万元，结构工程调整为 5000 万元，装饰和安装工程调整为 2700 万元。

另外，该承包商还考虑到，该工程虽然有预付款，但平时工程款按季度支付不利于资金周转，



决定除按上述调整后的数额报价外，还建议业主将支付条件改为：预付款为合同价的5%，工程款按月支付，其余条款不变。问题：

- (1) 该承包商所采用的不平衡报价法是否恰当?为什么?
- (2) 除了不平衡报价法，该承包商还运用了哪一种报价技巧?运用是否得当?