

浅议施工组织设计在投标中的重要性

刘喜平

摘 要 :简述了施工组织设计在投标中的重要性,介绍了投标中的施工组织设计的特点以及报价阶段施工组织设计的技巧,提出了基于施工组织设计的报价调整方法。

关键词 :施工组织设计 ;招投标 ;报价策略

中图分类号 :TU723

文献标识码 :A

随着社会经济的发展和建筑技术的进步,现代建筑施工过程已成为一项十分复杂的生产活动。在工程建设全过程中实施有效的管理,对于提高经济效益,保质保量完成建设任务具有极其重要的作用。因此,如何组织和管理建筑工程的施工一直受到建筑企业的关注。

施工组织设计是指导施工准备和组织施工的全面性的技术、经济文件,是指导现场施工的纲领。编制和实施施工组织设计是我国建筑施工企业的一项重要的技术管理制度,它使施工项目的准备和施工管理具有合理性和科学性。然而,施工组织设计是前苏联计划经济体制下的产物,在我国计划经济时期,建筑工程施工中照搬了前苏联的施工组织设计。随着我国社会主义市场经济体制的迅速发展和与国际大市场接轨进程的加快,在组织的和管理方面出现了许多新情况和新变化。相应地,施工组织设计也从原来的施工管理的单一职能改革为服务于项目管理的全过程,即服务于投标承揽、合同签订、开工准备、现场施工和竣工验收等各个阶段。一个好的施工组织设计不仅应体现出施工方法简便、技术先进、经济合理,而且要能作为施工企业向业主投标报价或进行工程预结算的依据。可见,施工组织设计的成败将直接影响整体建设资金的安排与使用,对能否充分发挥投资效益、控制工程造价起着举足轻重的作用。

随着建筑业不断从传统的计划经济向市场经济的过渡,目前,在建筑领域里以招投标的方式承接施工任务,已成为建筑施工企业承揽工程的主要途径。施工企业是否能够中标,除了一系列外在因素外,主要取决于报价的合理性,而恰如其分的报价又取决于施工组织设计方案的优劣。所以,投标施工组织设计是招投标工作中的一项重要内容。可以说,投标施工组织设计编制水平的高低是直接关系到建筑施工企业能否中标的一个关键。

1 投标中的施工组织设计的特点

与实施阶段的施工组织设计相比,报价阶段的施工组织设计的突出特点是其针对性和竞争性。针对性是指与甲方的标书条款一一对应,既要有积极的响应,又要有稳妥的承诺;至于竞争性,其重点是谋求中标。投标报价阶段的施工组织设计与施工阶段的施工组织设计是有较大区别的:投标报价阶段的施工组织设计的服务范围是投标、签约,编制时间是在投标书编制前,编制者为经营管理层,主要特性是规划性,追求的主要目标是中标经济效益;而施工阶段的施工组织设计的服务范围是施工准备至竣工验收,编制时间是在签约后至开工前,编制者为项目管理层,主要特性是作业性,追求的主要目标是施工效率效益。

如前所述,报价的依据是施工组织设计,而施工组织设计的依据又是什么呢?从国内来看,招标标底的依据为施工图,而在国际上,详细的施工组织设计是在中标后一定时间内进行的,考虑到与国际接轨,应该看到这样的趋势:招标不是按施工图而是按“初步扩大设计”,这就迫使投标企业具有“超前”意识。相应的,此阶段的施工组织设计要以粗对粗,粗中求细。

如对施工方案、工艺措施只要求可行并不要求过于细微;工期网络计划可以是控制性的,质量等级可以是目标性的等等。

2 报价阶段施工组织设计的技巧

投标当事人为了把握主动权,一是靠策略,二是靠实力。除了装备实力、经济实力外,编制施工组织设计主要靠技术实力,它是企业的经验展示,也是能力的体现。

不同体系、不同类型的标的物在投标报价阶段施工组织设计中应有不同侧重。

(1)对于高层建筑,要重点突出垂直运输设备的选择,并着重考虑发挥主导机械的效率,所选机械型号应尽可能少,使各种辅助机械或运输工具与主导机械的生产能力协调一致,达到最佳整体效果,方案中要优选成套设备和成熟技术,通过先进技术措施及其保证体系,使计划工期和质量等级目标得以实现。

(2)对小区建筑或建筑群,要着重解决施工总平面图的布置,完善栋号间平行流水与工种间的立体交叉的搭接顺序与衔接关系,控制总工期,考虑主要的大宗材料和大型设备的进场时间及临时设施计划等。

(3)对商业楼,要突出底部商业层的提前交付使用,使业主在施工期就能提前受益,要制定确保正常营业正常与安全施工的措施。

(4)对特种结构及构筑物,要着重考察投标者以往类似工程的施工经历,优选成熟的技术与先进工艺,如采用滑模升板、泵送混凝土等。

(5)提出修改设计方案,着重解决设计不合理且可进行设计修改之处,以及构件、材料的替换作用。一方面按原设计制定施工组织设计,提出报价,另附上修改设计的比较方案并作相应的报价,连同投标书同时密封送达招标单位。巧用修改设计往往能达到出奇制胜的效果。

3 基于施工组织设计的报价调整

运用上述施工组织设计中的种种技巧,即可对标的物得出一个底价,底价并不是报价,而是据此从宏观上确定企业在投标工程项目中可能的、恰当的总的利润和效益,可作一定幅度的增减调整。调整从如下3方面考虑:

(1)根据技术分析计算的投资效益结果,确定报价对效益的影响程度并加以调整。有两种方法:一是前期高、后期低,即报价时将应按比例进度分摊到整个工程项目中的有关费用,多摊到早期施工项目之中,使之中标后早得到工程付款,利于资金流动,少支付贷款利息;二是增项高、减项低,即在施工组织设计中发现并预计将增加的项目适当降低单价,这样做表面上总价不变,但实施后能得到更多的承包利润。

(2)根据业方案性的改动或投资变动加以调整。(下转第147页)

第一作者简介:刘喜平,男,1962年9月生,吉林省松原市人,1995年毕业于阜新矿业学院,助理工程师,古交市镇城底矿计划科,山西省古交市,030203。

效的报酬只付于少数人。

由于中国有着几千年的封建统治史,所以人们的身份、地位和等级观念以及官本位思想比较深厚,非常不利于在企业中培养平等精神,消除等级制管理带来的弊病。尤其是对国有企业而言,计划体制下的评定“行政级别”和论资排辈现象“遗风尤在”,非常不利于人才脱颖而出及发挥其积极性和创造性,极易造成员工“惰性”或人才流失,更无助于凝聚员工的共同使命感。这也与上述组建工作团队及授权的现代管理思想相抵触。所以,正如新兴铸管(集团)有限公司董事长范英俊所指出的那样,国有企业要建立现代企业制度,关键是观念更新,而观念更新中最关键的一点即是改变“官大一级压死人”的传统行政等级观念,这正喻示出引入普费弗减少地位差别的管理思想和实践的重大现实意义。

2.7 中国企业的信息共享尝试

信息共享成为高效工作系统的必要组成部分有两个原因。其一是,在诸如经营绩效、战略和运作标准方面的信息共享可以向组织成员传递一种信息:他们受到信任。其二是,如果缺乏关于绩效的重要衡量尺度和标准方面的信息以及如何使用和理解这些信息的培训,那么,即是积极主动并受过培训的人员也无助于加强组织的绩效。

在中国,有些企业也开始建立企业内部互联网、数据库等,以实现企业内的信息共享。但总的说来,尚有为数不少的企业还没有意识到:要成为一个能保持持久竞争优势、实现可持续型发展的学习型组织,发挥每一个员工的自主能动性的重要性!

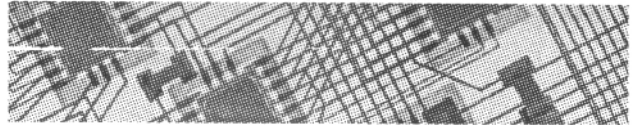
让你的员工成为“知情者”,他才会感到被重视,才能拥有更多“资源”和能力去更好地完成工作。这对于面对加入WTO挑战的中国企业,聚集更多的人才和资源,内和外争,“与狼共舞”会更有帮助。

最后需要指出的是,普费弗一再强调学习著名企业,如果只重视学习这些企业的一些具体管理技术和实践,就会收效甚微,因为人们往往忽视了隐藏在这些成功的管理技术和实践背后的、使得其成功的那些基本原则

——某种哲学或指导方针。所以,创建一种有利于贯彻以上成功实践的“企业哲学或文化”才是至关重要的。

参考文献

- [1] (美)杰夫里·普费弗著,胡汉辉、李娅莉译. 求势与人[M]. 北京:中国人民大学出版社,2000
- [2] Jeffrey Pfeffer, Seven practices of successful organizations. California Management Review[M]Berkely, Winter 1998: 96-124
- [3] Jeffrey Pfeffer, John F. Veiga. Putting people first for organizational success[J]. The Academy of Management Executive. Ada, May 1999: 37-48
- [4] Jeffrey Pfeffer. What's wrong with management practices in Silicon Valley? [J]. A lot Mit Sloan Management Review, Cambridge, Spring 2001: 101-102
- [5] 廖泉文主编. 我国劳动力市场的理论与实践[M]. 济南:山东人民出版社,2000
- [6] 廖泉文主编. 人力资源考评系统[M]. 济南:山东人民出版社,2000
- [7] 廖泉文主编. 人力资源协调系统[M]. 济南:山东人民出版社,2000
- [8] 蔡哲人主编. 目标·战略·政策——构筑上海人才高地的跨世纪工程[M]. 上海:上海交通大学出版社,2000
- [9] 孙鹏. 中国股票期权计划应缓行[J]. 改革,2001(3): 35-38
- [10] 杨英,霍国庆. 企业信息技术资源外包及其风险分析[J]. 中国软科学,2001(6): 98-102
- [11] 杨鑫. 信息企业的人力资源管理与激励[J]. 荆州师范学院学报(社会科学版),2000(4): 73-75



Enlightenment of Management Practical Activities of Foreign Successful Businesses on Chinese Enterprises

SONG Cai-ying

ABSTRACT: This paper introduces the main positive conclusions of the theory of organizational behavior management and practice research that is the origin of evolutionary competitive superiority and seven kinds of practical activities, achieved by Pfeffer J, professor of organizational behavior science of Business College, Stanford University, and taking it as a key clue, this paper explores briefly the current situation, differences and problems of management practice of Chinese enterprises by using the method of comparative analysis.

KEY WORDS: Pfeffer Theory; management theory; management practice; enterprise; comparative analysis

(上接第144页)

③根据竞争对手的信息、情报资料加以调整。

总之,投标的报价与施工组织设计的时间紧、资料粗、变化多,投标者

既要一举中标,承揽工程,又要降低风险,多获利润,因此,必须用好报价策略,编好施工组织设计。

Discussion on the Significance of Construction Organization Plan in the Bid

LIU Xi-ping

ABSTRACT: This paper briefly introduces the significance of construction organization plan in the bid, expounds the features of construction organization plan in the bid and the skills of construction organization plan in the stage of quotation, and puts forward the quotation adjusting methods based on construction organization plan.

KEY WORDS: construction organization plan; bid; tactics of quotation