

市场经营开发中投标报价策略与成本控制协同优化研究

李志东

中铁十局集团第五工程有限公司 江苏 苏州 215011

【摘要】：在当前市场化竞争日趋激烈的行业环境下，投标报价是企业抢占市场份额的核心环节，成本控制则是保障项目盈利、实现可持续经营的关键抓手，二者的协同脱节成为制约企业市场经营效益的重要痛点。本文立足企业市场经营开发实际，梳理投标报价策略与成本控制的内在关联，剖析二者协同运行中存在的信息壁垒、管理脱节、风险管控缺失、体系不完善等问题，构建多维度协同优化体系，提出针对性实施路径，旨在推动企业实现“中标盈利双提升”，提升市场核心竞争力。

【关键词】：市场经营开发；投标报价；成本控制；协同优化；盈利管控

DOI:10.12417/3041-0630.26.06.030

1 引言

随着市场经济体制的不断完善，各行业招投标制度日趋规范，市场竞争进入白热化阶段，企业在市场经营开发中面临着“中标难、盈利更难”的双重压力。投标报价的合理性直接决定企业中标概率，而成本控制的有效性则直接影响项目最终收益，二者并非相互独立，而是相互支撑、相互制约的有机整体。

现阶段，部分企业在市场经营过程中，存在投标报价与成本控制管理分离、部门协同不畅、报价决策脱离成本实际、成本管控缺乏报价阶段前置规划等问题，要么出现报价过高错失中标机会，要么报价过低导致项目实施后成本失控、陷入亏损困境，严重制约企业经营发展。基于此，深入研究投标报价策略与成本控制的协同优化机制，打通二者管理壁垒，实现以成本为基础制定报价策略、以报价目标引领全过程成本管控，对企业提升市场经营质量、实现稳健发展具有重要的理论价值与实践意义。

2 投标报价策略与成本控制的内在协同关系

2.1 成本控制是投标报价的核心基础

投标报价并非单纯的价格博弈，而是建立在精准成本核算基础上的科学决策。成本控制贯穿项目全生命周期，投标阶段的成本测算为报价制定提供核心依据，企业只有全面梳理项目直接成本、间接成本、风险成本等各项费用，明确成本底线，才能制定出兼具竞争力与盈利性的报价方案。脱离成本控制的投标报价，极易出现低价中标、成本倒挂问题，导致项目实施过程中资金短缺、质量管控乏力，最终给企业带来经济损失。同时，全过程成本管控积累的历史数据，能够为后续投标报价提供精准参考，提升报价决策的科学性与合理性。

2.2 投标报价是成本控制的目標导向

投标报价是企业市场经营的前端环节，报价中确定的利润目标、成本限额，为项目全过程成本控制明确了管控方向与标

准。在中标后的项目实施阶段，成本控制工作需围绕投标报价设定的成本目标开展，通过精细化管理、资源优化配置、流程优化等措施，将实际成本控制在报价测算范围内，确保项目预期利润得以实现。同时，针对性的投标报价策略，也能引导成本控制聚焦重点环节，比如差异化报价策略下，需针对性管控核心工序成本；低价中标策略下，需全面压缩非必要成本，提升资源利用效率。

2.3 二者协同是企业经营效益的保障

投标报价与成本控制的高效协同，能够实现企业市场经营“前端报价-中端管控-后端盈利”的闭环管理。报价阶段充分融入成本管控思维，避免盲目报价；实施阶段严格遵循报价成本目标，杜绝成本超支；通过二者的动态联动，及时应对市场价格波动、项目变更等风险，既能保障企业中标率，又能牢牢把控项目盈利空间，实现市场拓展与效益提升的双向平衡，推动企业市场经营开发工作高质量发展。

3 市场经营开发中投标报价与成本控制协同现存问题

3.1 部门管理脱节，信息协同不畅

多数企业市场经营、成本管理、项目施工等部门权责分割清晰但缺乏联动，投标报价工作主要由市场经营部门负责，成本控制由财务、成本管理部门主导，部门之间存在明显的信息壁垒。市场经营人员在制定报价策略时，往往过度关注中标概率，忽视成本管控部门的专业意见，对项目实际成本构成、市场价格波动、施工难度等信息掌握不全面，导致报价测算脱离实际；成本管控部门在项目实施后，仅按照自身流程开展成本核算，未充分对接投标报价的成本目标，管控工作缺乏针对性，二者信息传递滞后、数据不共享，难以形成管控合力。

3.2 报价决策缺乏成本前置管控，策略科学性不足

部分企业在投标报价决策中，存在重中标、轻成本的倾向，

未建立基于成本管控的报价决策机制。投标前未开展全面的成本调研与精准测算，对人工、材料、机械、管理等各项成本核算粗放，风险成本预估不足；报价策略选择盲目，要么盲目采用低价竞标策略，忽视成本底线，要么定价过高缺乏市场竞争力。同时，报价人员缺乏成本管控专业知识，无法结合企业实际成本水平制定差异化报价方案，导致报价要么失去中标机会，要么中标后项目成本远超预算，陷入亏损局面。

3.3 风险管控缺失，协同应对能力薄弱

招投标市场及项目实施过程中，材料价格波动、政策调整、项目变更、现场施工风险等不确定因素较多，而企业在投标报价与成本控制协同中，缺乏完善的风险预判与联动应对机制。投标报价阶段未充分评估各类风险对成本的影响，未计提足额风险准备金；项目实施过程中，成本管控部门未能及时针对突发风险调整管控措施，报价与成本管控风险应对脱节。一旦出现风险因素，极易导致实际成本大幅上升，报价与成本管控双双失控，项目盈利目标无法实现。

3.4 协同管控体系不完善，缺乏闭环管理

企业尚未建立健全投标报价与成本控制协同管控体系，缺乏统一的管控标准、流程规范与考核机制。从投标报价、项目中标到成本管控、竣工结算，各环节缺乏衔接，未形成“报价测算-成本管控-数据反馈-优化提升”的闭环管理。同时，缺乏对投标报价精准度、成本控制成效的联动考核，报价人员无需承担后期成本超支责任，成本管控人员也无需参与前期报价决策，导致双方均缺乏协同管控的主动性，二者协同优化难以落地实施。

4 市场经营开发中投标报价策略与成本控制协同优化策略

4.1 搭建协同管理机制，打通信息共享壁垒

建立跨部门协同管控小组，整合市场经营、成本管理、财务、技术、施工等部门专业人员，全程参与投标报价与成本控制工作。明确各部门权责，市场部门负责市场调研、投标对接、报价统筹，成本部门负责全周期成本测算、管控，技术部门负责施工方案优化、技术成本把控，形成分工明确、协同联动的管理格局。

搭建信息化协同管理平台，整合历史投标数据、成本核算数据、市场价格信息、供应商资源等，实现数据实时共享、动态更新。通过平台，投标报价人员可随时调取成本数据、施工方案，精准开展报价测算；成本管控人员可提前掌握报价成本目标，制定针对性管控方案，打通信息传递壁垒，实现报价与成本管控的无缝对接。

4.2 立足成本底线，优化投标报价决策体系

强化投标前成本精准测算，构建全要素成本核算模型。全面梳理项目直接成本（人工、材料、机械、主材采购等）、间接成本（管理费用、财务费用、办公费用等）、风险成本（价格波动、项目变更、不可抗力等），结合企业内部定额、历史项目成本数据、当前市场价格行情，开展精细化成本测算，明确项目成本底线与最低盈利空间，为报价制定提供刚性依据。

优化投标报价策略选择，实现成本与竞争力平衡。根据项目类型、市场竞争程度、企业自身优势，差异化制定报价策略：对于竞争激烈、同质化程度高的项目，采用合理低价策略，在保证成本底线的基础上，适度压缩利润空间，提升中标概率；对于技术难度高、专业性强的项目，采用差异化报价策略，突出技术、服务优势，合理制定高价报价，保障项目利润；对于多子项综合项目，采用不平衡报价策略，对前期施工、回款快的子项适度提价，对后期可能变更的子项适度降价，优化资金回流与成本管控节奏。

4.3 构建全周期风险联动管控机制

投标报价阶段强化风险预判，建立风险评估矩阵。全面识别市场价格风险、技术风险、施工风险、政策风险等，量化风险影响程度，根据风险等级计提专项风险准备金，将风险成本纳入报价测算体系，避免后期风险发生导致成本失控。

项目实施阶段实现风险动态联动应对，成本管控部门实时跟踪项目进展、市场价格波动、项目变更等情况，及时与投标报价部门对接，调整成本管控方案。针对突发成本风险，快速制定成本节约、变更签证等应对措施，确保实际成本始终控制在目标范围内；同时，将风险管控数据反馈至报价环节，优化后续项目风险测算标准，实现风险管控的闭环联动。

4.4 完善全过程协同管控体系，建立闭环管理流程

规范协同管控流程，制定从投标调研、报价测算、中标实施到成本管控、竣工结算的全流程规范。投标阶段，协同小组共同开展成本调研、报价制定、风险评估；中标后，成本部门严格按照报价成本目标，制定全过程成本管控方案，落实材料管控、人工管控、机械管控、费用管控等措施；竣工结算阶段，对比报价成本与实际成本，分析偏差原因，总结管控经验。

建立联动考核与责任追究机制，将投标报价精准度、项目成本控制率、项目利润率作为核心考核指标，对协同管控小组及各部门进行联动考核。对报价科学、成本管控到位、盈利达标的团队给予奖励；对因报价失误、成本管控不力导致项目亏损的，追究相关部门及人员责任，激发全员协同管控积极性。

强化历史数据沉淀与优化，定期梳理投标报价与成本控制协同管控数据，总结不同类型项目的报价规律、成本管控要点，

更新企业内部成本定额、报价标准，持续优化协同管控体系，提升后续项目管控水平。

5 案例分析

某建筑施工企业主营市政工程、房建工程施工，近年来面临市场竞争加剧、项目盈利下滑等问题，核心原因在于投标报价与成本控制协同脱节。为解决这一问题，企业推行二者协同优化管理：

一是成立跨部门协同管控小组，搭建成本与报价信息化管理平台，实现各部门数据共享、联动办公；二是投标前开展全要素成本测算，明确项目成本底线，根据项目竞争情况灵活采用合理低价、不平衡报价等策略，杜绝盲目报价；三是建立全周期风险管控机制，投标阶段计提风险准备金，施工阶段动态跟踪成本偏差，及时调整管控措施；四是建立联动考核机制，将项目中标率与利润率绑定考核。

经过一年实践，企业项目中标率提升18%，项目成本超支

率从12%降至3.5%，项目平均利润率提升6.2%，有效实现了市场拓展与效益提升的双重目标，充分验证了投标报价与成本控制协同优化的实践价值。

6 结论

在市场竞争日趋激烈的背景下，投标报价策略与成本控制的协同优化，是企业提升市场经营开发质量、保障项目盈利、增强核心竞争力的关键路径。企业必须打破部门管理壁垒，树立“报价与成本一体化”管控理念，通过搭建协同管理机制、立足成本底线优化报价决策、构建全周期风险联动管控、完善闭环管控体系等措施，实现投标报价与成本控制的深度融合、动态联动。

未来，企业需持续优化协同管控模式，结合行业发展趋势、市场变化及自身经营实际，不断完善管控流程、更新成本数据、优化报价策略，推动市场经营开发从“规模扩张”向“效益优先”转型，实现企业可持续、高质量发展。

参考文献：

- [1] 张楠.投标报价与施工全过程成本管理协同优化研究[J].工程建设标准化,2025(09).
- [2] 王涛.建筑工程招投标过程中的成本管理研究[J].砖瓦,2023(07).
- [3] 李俊.M 建筑公司施工项目成本管理优化研究[D].云南师范大学,2022.
- [4] 王刚.浅析施工企业全过程造价管理[J].现代经济信息,2018(14).
- [5] 陈丽.招投标环境下企业成本控制与报价策略协同路径探究[J].企业改革与管理,2025(02).