

# 卓有成效投标人进阶

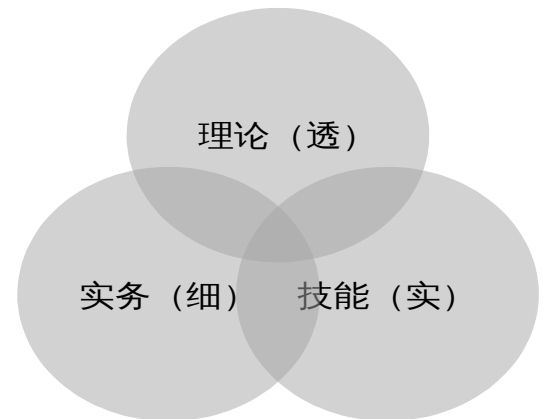
## 课程背景：

目前市场上有关招投标的培训课程很多，笼统的归纳整理下，大致可以分为以下三类。第一类课程聚焦于基础理论知识，例如“某某法律解读”、“某某法规精讲”等；第二类课程关注于实际操作，例如“招投标实务操作”、“满分招标文件”等；第三类课程集中在各种技能提升，例如“如何提高中标率”、“控标技能提升”等。以上各类课程精彩纷呈，各有所长。但是能把以上三类课程融会贯通，系统阐述的较少。

其实，对广大投标人来说，如果只学习有关招投标的法规和流程操作，往往感觉浅尝辄止，不够过瘾。而如果只学习相关的技巧和工具的话，就好比“无源之水，无本之木”，虽能逞一时之快，但不能长久。对基础理论、实际操作、技能提升三方面加以全面系统的学习才是根本之策，真正做到“以道领术、以术释道”。

## 课程收益：

- 了解目前招投标市场环境，掌握未来发展趋势
- 通过一部招投标实操法条的案例化讲解，厘清全流程招投标的各个环节的法律法规要求和注意事项
- 实战和模拟整个投标流程，包括购买招标文件、踏勘、澄清答疑、制作投标文件、参加开标仪式、讲标述标、质疑和投诉。
- 深刻理解中标和中标率的区别，走出盲目投标的误区
- 掌握和模拟控标技巧，提升中标率



**课程时间：**6天，6小时/天。分拆为认知理论篇/实务操作篇/技能提升篇，每个篇章2天时间，共6天。

**课程对象：**有志于系统完整学习和掌握招投标理论、实务和技巧的投标人代表（业务副总、项目经理、部门经理、商务经理等）

**课程方式：**游戏导入，案例分享，角色扮演，示范演练，小组讨论，视频教学，头脑风暴

**培训规则：**系列培训以“游戏+视频+案例+理论+实操+演练”的方式开展，确保从学到习

## 课程大纲

**导入：**课程的设计思路、分组组建（分组组建中会融入投标环节元素）

### 一、何为卓有成效

### 二、何为卓有成效的投标人

#### 1. 投标人分类

**案例：**招投标中的木桶理论

#### 2. 卓有成效投标人的判定标准

1) 对招投标清晰的认知

2) 操作熟练

3) 技能卓越

### 三、卓有成效是可以学会的

## 上篇：认知招投标

### 第一讲：招投标的前世今生

#### 一、什么叫招投标

##### 1. 招标

##### 2. 投标

## 二、招标发展历史

### 1. 国外起源

案例：经典外来语

### 2. 各国发展状况

## 三、招投标制度在中国的发展历程

### 1. 启蒙阶段

视频案例：南京中山陵招标采购

### 2. 蓬勃发展阶段

1) 世行、亚行项目带入

2) 《招标投标法》颁布

3) 首要采购方式

2) 今生（假、乱、低）？

案例：福建某乡摇号球粘号作弊案例

## 第二讲：我国目前招投标形势

### 一、招投标发展现状

1. 不降低采购成本

2. 不优化采购流程

3. 不提高采购效率

案例：某直辖市外经贸委某副处长的酒后真言

### 二、目前招投标市场特点

1. 假-评标流程假、业绩造假、资质造假

2. 乱-规则流程乱、围标串标盛行、抽签摸彩当道

**3. 低-采购效率低、从业人员素质低、行业门槛低**

**案例：**福建某市一工程招标项目投标人超过 600 家

### **三、未来改革方向**

1. 招标人的市场主体地位回归
2. 回归采购的本质属性
3. 电子化改革
4. 信用体系进一步完善

**案例：**电子化招投标视频展示

## **第三讲：招投标法律体系和流程介绍**

### **一、招标法律体系**

#### **1. 三个不同的适用体系**

- 1) 住建部
- 2) 财政部
- 3) 商务部

#### **2. 四级法律法规体系**

- 1) 人民代表大会
- 2) 国务院
- 3) 各部委
- 4) 地方政府

### **二、最新出台的法律法规**

1. 《政府采购货物和服务招标投标管理办法》87 号令
2. 《政府采购质疑和投诉办法》94 号令
3. 九部委《标准招标文件》发布

#### 4. 《必须招标的工程项目规定》16 号令

### 三、招标基本流程

#### 1. 基本流程图

#### 2. 各招标流程

1) 开标

2) 招标

3) 投标

4) 评标

5) 中标

6) 合同签署

### 第四讲：《政府采购货物和服务招标投标管理办法》详解

(或者《招标投标法实施条例详解》，看培训客户是以政采项目为主还是工程建设项目为

主)

### 总体背景介绍

1. 出台的历程

2. 解决的问题

3. 总体介绍

### 一、总则

#### 1. 重点概述

1) 立法依据

2) 适用范围

2. 逐条讲解

#### 3. Q&A

### 二、招标

#### 1. 重点概述

1) 招标公告的形式内容要求

2) 资格要求设定规则

3) 评分办法设定规则

4) 招标时间规定

## **2. 模拟案例和讨论**

3. 逐条讲解

## **4. Q&A**

### **三、投标**

#### **1. 重点概述**

1) 同品牌规定

2) 密封规定

3) 串通投标约定

## **2. 模拟案例和讨论**

3. 逐条讲解

## **4. Q&A**

### **四、开标**

#### **1. 重点概述**

1) 同品牌规定

2) 密封规定

3) 传统投标约定

## **2. 模拟案例和讨论**

3. 逐条讲解

## **4. Q&A**

### **五、评标**

#### **1. 重点概述**

1) 评标委员会的构成

2) 评标办法

3) 澄清

4) 修改评分及重新评标

## **2. 模拟案例和讨论**

3. 逐条讲解

## **4. Q&A**

### **六、中标和合同**

#### **1. 重点概述**

- 1) 时间规定
  - 2) 中标结果公告内容
  - 3) 合同签署
2. 逐条讲解

### **3. Q&A**

## **七、法律责任**

### **1. 重点概述**

- 1) 采购方违法责任
  - 2) 评标委员会违法责任
2. 逐条讲解

### **3. Q&A**

## **八、附则**

### **1. 重点概述**

- 1) 实施期限
  - 2) 特殊约定
2. 逐条讲解

### **3. Q&A**

总结回顾：

世界咖啡形式，由学员主导

## **中篇：投标实务操作**

导入：投标完整的流程图

### **第一讲：报名/购买招标文件**

#### **一、线下购买**

1. 看清要求，备齐资料
2. 条件苛刻，果断放弃
3. 完整联系方式

#### **二线上购买**

1. 操作须知

2. 按图索骥、多多询问
3. 完整联系方式
4. 以纸质版为准

## 第二讲：踏勘

### 一、目的地交通情况

案例：没有路的施工现场

### 二、配套情况

1. 水、电、气
2. 基础条件
3. 辅件辅材

### 三、与其它工程是否互相影响

### 四、与总包的协调

1. 进场费、安全保证金、清洁费等各项费用
2. 工作界面区分
3. 澄清文件/质疑文件

## 第三讲：招标文件的澄清和质疑

### 一、澄清

1. 时间要求
2. 需要澄清的几种情况
3. 澄清的通用格式

### 二、质疑

1. 时间要求
2. 需要澄清的几种情况
3. 澄清的通用格式

案例分享+现场操练：如何撰写澄清质疑函

## 第四讲：制作投标文件

### 一、投标文件的四种档次

#### 1. 不违法

- 1) 围标和串标

**案例：**计算机 mac 地址相同认定的串标

- 2) 法律约定违法的情况

#### 2. 不废标

- 1) 法律约定投标被废标的情况

- 2) 招标文件中的废标项

#### 3. 得高分

#### 4. 中标

### 二、投标文件的形式和逻辑要求

#### 1. 形式要求

- 1) 目录
- 2) 商务部分
- 3) 技术部分

#### 2. 逻辑要求

- 1) 资格要求
- 2) 实质性条款
- 3) 评分材料

**案例模拟：**针对一份招标文件，列出投标文件目录和主要内容

### 三、投标文件制作 4 大要领

#### 1. 一个完整的流程

**小组讨论：**完整的招标文件制作流程应该是怎么样的

- 1) 完整流程展示
- 2) 标书分析会
- 3) 人员分工和时间节点

## **2. 两个原则**

- 1) 2/8 原则

**小组讨论：**自己公司投标时哪些材料可以归到“8”这类

## **2) 互审原则**

**案例：**一份总是出错的评标报告

## **3. 三个技巧**

- 1) 评标便利性
- 2) 阅标冲击力
- 3) 评分卡位度

## **4. 、四个重点**

- 1) 重点针对评分办法中的分数分布点
- 2) 报价的四种因素

**案例：**零元中标

- 3) 不要遗忘附件和清单中的内容
- 4) 不要虚假应标

## **第五讲：参加开标仪式**

### **一、不要迟到**

### **二、几个注意事项**

1. 不去或者授权代表不去可以吗？

2. 填写投标人信息时电话等信息要写清楚
3. 注意所有投标人的标书密封情况和投标截止时间
4. 记录所有投标人报价情况
5. 开标是所有招标流程中公开的流程，可以全程录音和录像

**案例：**密封被破坏，投标人懵了

## 第六讲：讲标/述标

### 一、准备工作

1. 形象准备
2. 设备准备
3. 内容准备（ppt）

### 二、述标常用模板

1. 评委常见问题

#### 2. 常用述标技巧

- 1) 总分结构
- 2) SCQA 模型
- 3) RIDE 模型
- 4) 钩子表达法
- 5) 电梯表达法

#### 小组演练：述标技巧

3. 常见述标错误

## 第七讲：对评标结果的质疑/投诉

### 一 质疑和投诉的不同

1. 先后不同
2. 对象不同

## 二、质疑和投诉的目的

1. 异议的目的
2. 投诉的目的
3. 异议和投诉的利弊

## 三、基本方法

1. 基本方法
2. 投诉范本

**模拟实战：**对一个实际评标案例，现场演练撰写异议文件

3. 进退有度

**总结：**

1. 世界咖啡形式，由学员主导（小组谈论，派代表发言）
2. Q&A

## 下篇：中标技能提升

导入：四个问题

### 第一讲：中标和中标率的区别

#### 一、中标和中标率

##### 1. 两者的关联区别

- 1) 关联
- 2) 区别

##### 2. 中标率公式

- 1) 公式本身



2) 公式延展

### 3. 效率优先

## 二、如何提高中标率

### 1. 降低分母

1) “耍流氓”的投标

2) 陪标

3) 招标人要求

### 2. 提高分子

实战练习：计算小超市

## 第二讲：四个维度谈弃标

### 一、产品角度谈弃标

1. 目标客户群

1) 行业

2) 档次

2. 招标文件中的技术规格书要求

案例：招标文件技术规格中的那些梗

### 二、业主角度谈弃标

#### 1. 业主自身角度

1) 是否优质

案例：政府机构的信用等级

2) 规模大小

3) 趋势和潜力

## **2. 业主需求角度**

- 1) 美满婚姻
- 2) 初恋
- 3) 家庭矛盾

## **3. 业主关系角度**

- 1) 传统销售理论

**案例：**销售漏斗图在招投标中的应用

- 2) 招标中业主关系的几个层次

## **三、竞争对手角度谈弃标**

1. 没有竞争对手
2. 有 2. -3. 个竞争对手
3. 一群恶狼

## **四、自身战略角度谈弃标**

### **1. 聚焦战略**

- 1) 行业
- 2) 产品定位和客户群

### **2. 发展战略**

- 1) 目标
- 2) 方向

**小组讨论：**对四个维度按照招投标过程中的重要性进行排序

## **第三讲：评标过程揭秘**

### **一、评标原则流程**

## 1. 评标委员会构成来源

- 1) 评标委员会构成及原理
- 2) 评标委员会的形成过程

**案例模拟 1.**：结合一个实际的招标项目，让学员模拟一回专家来打分

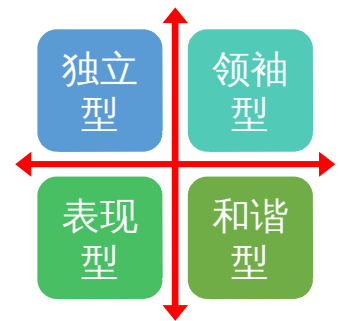
## 2. 评标基本流程和方法

- 1) 评标流程介绍
- 2) 评标方法介绍

## 二、评标各方心态

### 1. 评委心态

- 1) 三看
  - 2) 三怕
2. 业主代表心态
  3. 招标机构心态



**案例模拟 2.**：结合评委心态，对案例模拟 1. 进行再深化，重新模拟打分。

## 三、评标过程揭秘

### 1. 棘手问题处理流程

### 2. 主观客观分

- 1) 主观分和客观分
- 2) 拉分技巧



### 3. 区别对待

- 1) 主观分的区别对待
- 2) 商务标准的区别对待

**案例模拟 3.**：结合主观和客观的区别对待，对案例模拟 2. 进行再深化。

小组讨论和分享：评标揭秘完了，作为投标人，为了提高中标率，准备怎么做？控标点在哪里？

## 第四讲：掌控招标文件

### 一、三位一体的站标文件

1. 评委的评审依据
2. 招标方的采购需求
3. 投标人的投标指引

### 二、招标文件构成

1. 物理形式结构
2. 内在逻辑结构

### 三、核心内容讲解

1. 资格条件
2. 实质性条款

### 3. 评分办法

- 1) 物理形式结构
- 2) 内在逻辑结构

**实战小游戏：**结合自身投标项目，替招标方编制一个评分办法、资格条件和实质性条款

### 四、核心内容设计

1. 设计原则
2. 法律排斥条件
  - 1) 法律法规的约定
  - 2) 法律法规的巧妙利用

### 3. 知己知彼

- 1) 先知己，再知彼
- 2) 求同存异

实战模拟作业：“知己知彼，求同存异”

## 五、实施路径方法

### 1. 招标人内部招标关系图梳理

- 1) 决策流程
- 2) 招标文件编制确认流程

### 2. 应用工具

#### 1. GAP 模型

- 1) 目标
- 2) 成果标准
- 3) 实施路径

#### 2. FABE 钻石话术

#### 3. ARE 话术

## 第五讲：投标技巧提升

### 一、陪标介绍详解

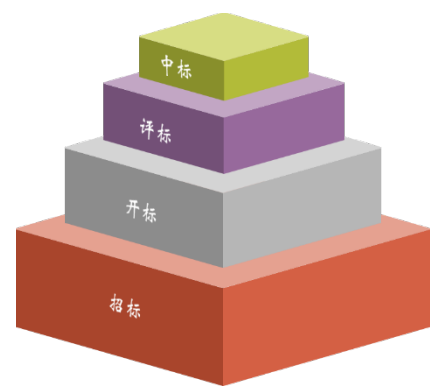
#### 1. 违法违规

#### 2. 现实情况

- 1) 以身试法

案例解读：福建某乡摇号中标粘球事件

- 2) 逼良为娼



### **3. 4Pei 模型**

- 1) 模型名字的深层含义
- 2) 模型结构介绍
- 3) 模型应用讲解

**案例：**隔墙有耳，煮熟的鸭子飞了

### **二、代理机构接洽**

1. 招标代理机构现状
2. 接洽原则

**总结回顾：**

1. 世界咖啡形式，由学员主导（小组谈论，派代表发言）
2. Q&A