

主题：《国有企业采购规范与招投标管理》

主讲:李文发

一、【培训目标】

- 1、国有企业非采购招标方式和应用
- 2、了解国家相关招投标法律法规与要求
- 3、掌握招标采购规范的要求和注意事项
- 4、明确项目评标指标设置基本要求、重点要素和难点问题解决
- 5、理解编制招标或采购文件基本要求、重点要素和难点问题解决
- 6、正确评价采购项目清单和工程预算的准确性和合理性
- 7、如何有效进行采购招标及有关招标的标准和业务要求
- 8、理解分析采购价格基本要求，实战工具、技巧，注意事项
- 9、招投标的实案例分析

二、【培训时间】

1.5天

三、【培训对象】

部门领导、负责招标的采购管理人员、合同管理人员、法务人员、业务人员、财务人员，招标项目管理人员等。

四、【课程大纲】

第一部分、国有企业非招标采购模式及要求（培训目标——学习国有企业非招标采购的基本方式和基本规范要求）

一、国有企业的采购方式

1、国有企业采购方式

- (1) 公开招标
- (2) 邀请招标
- (3) 单一来源
- (4) 竞争性谈判
- (5) 询价采购

2、招标采购，竞争性谈判、单一来源采购、询价等采购方式的特点和适用范围

3、国有企业采购未来发展趋势及电子化采购模式介绍

二、国有企业单一来源采购的基本规范

1、单一来源采购要求

2、单一来源流程的流程

3、单一来源采购的风险

4、案例分析——如何规避单一来源采购的风险

三、国有分包采购要求与注意事项

四、案例分析——国有分包采购的实践应用

第二部分、国有企业采购的管理规范和有关法律法规要求 (培训目标——学习国有企业招标的基本方式和基本要求、招标的适用范围及招投标法有关规定)

一、招标采购的基础知识介绍

- 1、招标投标的基本概念
- 2、招标的特性、原则、范围和作用
- 3、招标投标的分类
- 4、招标条件、招标方式和组织方式

二、有关招标投标法律法规要求

- 1、《招标投标法》——规定了招标投标应当遵循的程序
- 2、《招标投标法实施条例》——充实和完善了有关制度，增强了法律规定的可操作性
- 3、《项目货物招标投标办法》的管理要求
- 4、法律规定招标的特点
- 5、法律规定适合招标的条件和范围
- 6、什么情况下不适合招标
- 7、议标不是招投标
- 8、招投标法对招投标服务项目的诸多规定
- 9、案例分析：某集团公司对招投标的范围规定和要求分析

第三部分、招标方案的设计和内容及编制 (培训目标——如何进行招标方案的设计和编写要求，重点是招标技术方案的设计和要求的)

一、招标方案的性质

二、招标方案的前期准备

- 1、选择合适的招标组织形式
- 2、招标项目的特征和分析市场供求状况——重点分析技术类招标
 - (1) 工程项目招标
 - (2) 货物招标采购项目
 - (3) 服务招标
- 3、分析市场供求状况
- 4、落实招标条件
 - (1) 各类项目实施招标的基本条件
 - (2) 各类依法必须招标项目进行招标的特别条件
- 5、招标的经济性和适用性分析

三、工程项目招标方案——技术类方案设计

- 1、项目背景概况
- 2、工程技术招标范围、标段划分和投标资格
 - (1) 工程招标内容范围和标段划分
 - (2) 投标资格要求
- 3、工程招标顺序
- 4、工程质量，造价、进度需求目标
 - (1) 如何设计工程质量需求目标
 - (2) 如何设计工程造价控制目标

- (3) 如何设计工程进度需求目标
- 5、工程招标方式，方法
 - (1) 公开招标、邀请招标、国内或国际招标
 - (2) 传统纸质招标、电子招标
 - (3) 一阶段一次招标或二阶段招标、框架协议招标
- 6、确定工程发包模式与合同类型
- 7、工程技术招标工作目标和计划安排
- 8、工程技术招标方案实施的措施
- 四、现场综合案例分析和演练
 - 1、某公司招标技术方案分析和评价
 - 2、某公司技术方案的得分和评价及演练

第四部分、招标文件的编写及注意的问题 (培训目标——如何编制招标公告、招标邀请、招标书等文件，如何让招标文件满足使用部门需求，能够使供应商准确应标，如何评价项目清单和项目预算等。)

- 一、招标文件的一般组成
- 二、投标邀请书和投标人须知的内容和格式
- 三、评标方法的分类、特点和常见评审要素
- 四、合同类型和特点
- 五、主要合同条款的编写要点
- 六、招标文件编写、补充、澄清、发售中应注意的技术和法律问题
- 七、招标文件的编制原则
- 八、招标/投标文件发出与修改
- 九、如何让招标文件满足需求部门要求
- 十、如何做到投标人积极响应招标书的要求
- 十一、技术服务类标书的编制与工程项目类标书编制
- 十二、工程类项目招标书清单的审查和预算的评估
- 十三、法律对招标文件内容禁止性规定
- 十四、案例分析与现场演练
 - 1、技术类招标文件模板解读与分析——评价工程量清单和工程预算的准确性和合理性
 - 2、投标人未能按招标文件要求提供所投货物的案例分析
 - 3、招标过程中无法定代表人出具授权委托书的案例分析
 - 4、投标人以他人名义投标或者以其他方式弄虚作假，骗取中标的案例分析
 - 5、有关招标文件的编写用语规范的案例分析

第五部分、招标人对潜在投标人的资格审查(培训目标——如何对潜在投标人进行资格的预审和审核，审查文件的要求和流程)

- 一、投标人资格审查的原则和方法
 - 1、资格预审
 - 2、资格后审
 - 3、资格审查的程序
 - 4、资格审查要素标准
 - (1) 企业资质管理

- (2) 投标资格能力要素要求
- 二、审查方法的分类及其优缺点
- 三、招标公告或资格预审公告
 - 1、招标公告内容和格式
 - 2、招标公告发布媒体
- 四、资格预审文件——分三种情况
- 五、资格审查的程序和注意事项
 - 1、资格预审的评审程序
 - 2、资格后审程序
- 六、现场案例分析与演练——针对招标项目对招标人的资格审查要求和注意事项

第六部分、招标采购过程规范——如何开标、评标与定标的策略及注意事项 (培训目标——重点理解招标前的准备，如何开标、评标标准的设置，如何评标，定标的策略，招标的评标标准的如何建立)

- 一、招标基本程序和节点
- 二、招标阶段过程分析和要求
 - 1、招标
 - (1) 发布招标公告
 - (2) 资格审查——如何进行审查
 - (3) 发招标文件。
 - 2、投标
 - (1) 编制投标文件。
 - (2) 投标文件的密封和标记
 - (3) 送达投标文件
 - (4) 投标文件的变更
 - 3、开标前准备工作
 - (1) 核实能够参加投标的潜在的供应商
 - (2) 准备开标会议室
 - (3) 确定评标人员并通知确认能够参加
 - (4) 落实所有开标、评标需要的打印材料
 - (5) 一般企业招标小组构成和责任
 - (6) 招标小组决定的事项
 - (7) 潜在投标人实地考察(调查)
 - 4、开标仪式
 - 5、评标标准设置、程序和过程
 - (1) 审查投标文件的符合性——针对项目类标的标准如何建立
 - (2) 询标
 - (3) 综合评审
 - (4) 评标结论
 - 6、定标
 - (1) 审查招标小组的评标结论(评标报告)
 - (2) 定标
 - (3) 中标通知

- (4) 签订合同
- 7、要注意的几个问题
 - (1) 如何积极响应投标——投标时间问题
 - (2) 标书的澄清问题
 - (3) 中标通知书的理解和应对
 - (4) 应对资格审查及投标保证金具体操作的有关问题
- 8、常用评标标准与方法
- 9、最高限价与最低限价
- 10、投标保证金
- 11、履约保证金
- 12、投标项目成功的要素
- 13、废标的权利依据
- 14、投标失败原因及对策
- 15、投标的生效和撤回
- 16、投标人不得为的行为
- 17、约标竞价项目履行和跟进
- 18、招标活动禁止行为
- 19、案例分析——招标程序及各个环节的要点解析
- 20、案例分析——针对项目类评标标准分析
- 21、案例分析——有关交货期和投标有效期的问题的案例分析
- 22、案例分析——有关委托代理商参加投标的案例分析
- 23、案例分析——有关预防投标人串标的案例分析
- 24、案例分析——邀请招标失败原因及对策的案例分析

第七部分、招标活动的监督和管理（培训目标——重点介绍在招标过程中

如何对过程进行审核和监督，预防招标风险和商务腐败行为)

- 一、招标投标争议类型、表达方式及相关主体
- 二、招标异议、质疑的规定和答复的要求
- 三、投诉的受理、处理的程序和要求
- 四、监管机构的提前介入与过程跟踪
- 五、招标投标主要违法行为及其法律责任的判别
- 六、仲裁和民事诉讼程序
- 七、招标监管制度的建立与完善
- 八、案例分析与现场演练
- 九、综合案例实战分析
 - 1、综合案例分析——招标过程中（1）通过什么渠道查询到人员信息？（2）如何调查供应商 A 与公司员工的亲戚关系？（3）如何调查供应商之间串标？（4）如何调查公司某员工有没收取回扣？
 - 2、综合案例分析——问题：（1）四家供应商是否存在围标、串标？（2）采购人员是否收受 A 供应商的回扣？（3）公司内部人员是否与各供应商之间存在勾结？
 - 3、综合案例分析——检查某供应商引入资料时发现，供应商提供的营业执照地址造假，该供应商的采购额度较大，为公司长期供应常用物资，现怀疑供应商与公司内部人员存在勾结和利益输送，该如何查处？
 - 4、综合案例分析——检查某供应商资质资料时发现，在国家工商总局等相关网站上完全找不到该供应商的相关记录，该如何往下查？

第八部分、招标投标法务知识、签署与履行风险规避（培训目标——招标采购合同管理、签署注意事项和要求，如何积极履行合同的要求和规避风险，重点介绍如何规避合同在履行中的风险）

- 一、认识合同的本质和风险规避
- 二、合同基本结构、主要内容条款和形成过程
 - 1、合同条款的主要内容和基本结构
 - 2、采购合同的两种条款受法务影响
 - 3、合同的形成的过程——条款之战
 - 4、现场针对案件讨论——针对合同中的品质、技术、交付和售后维护约定的主要条款要注意的问题及如何应对。
- 三、法律规定的合同能力
 - 1、法律规定合法合同的能力——三个问题的思考
 - 2、合同成立的三个要件
 - 3、三个案例分析：
 - (1) 案例分析——试分析这家公司是否违约？是否承担赔偿责任？
 - (2) 案例分析——被告有违约行为吗？为什么？
 - (3) 案例分析——采购合同涉嫌侵犯第三方商标权的案例解读，根据以上案例，指出商务人员是否违反合同？说明你的理由。
 - 4、现场讨论三个问题：
 - (1) 企业法人、法定代表人、法人代表、法定代表授权人合同的能力
 - (2) 授权人再次授权行为人，具备法力效力吗？
- 四、合同的形式及导致合同无效的因素
 - 1、合同有哪三种形式？你通常采用什么合同方式？口头合同有效吗？如何维持口头合同的取证？
 - 2、讨论——什么样的书面合同不用签字或盖章仍然有效？
 - 3、导致合同无效的四个因素，请分别分析说明
 - 4、可撤销合同有几种类型
 - 5、讨论以下问题：
 - (1) 如何区分无效合同与可撤销合同？
 - (2) 什么样的合同不要求当事人签字，仍然有效？
 - 6、案例分析——双方当事人达成的口头协议有无法律效力？为什么？
 - 7、分析合同生效的四个要件
- 五、合同关系不涉及第三人原则
 - 1、讨论几个问题：（1）用户发现产品质量有问题应该起诉当事人还是生产商？（2）采购商务人员外发产品或服务，质量由谁控制？（3）如何在合同中约定供应商管理库存VMI，规避风险？
 - 2、案例解密——某公司一起合同纠纷案——针对合同约定和事实不清的案例。
- 六、合同的主要条款解读和分析说明及如何规避风险
 - 1、合同的主要条款和附属条款的要求和区别
 - 2、合同特定条款的要求和限制
 - 3、检验合同条款是否有效的三条标准
 - 4、合同其他条款详解与分析说明
 - (1) 免责和限责条款要求：如何表述，如何提醒，如何检测

- (2) 预定损害赔偿条款和惩罚条款：如何界定，如何限制
 - (3) 所有权保留：请思考三种情况下物料的所有权有没有转移？现场做三个练习题
 - (4) 案例分析：某公司商品所有权纠纷案解读
 - (5) 赔偿条款：如何追责？
 - (6) 不可抗力：什么情况下是不可抗力，如何区别商业落空？生活中有哪些具体案例可以界定为不可抗力？
 - (7) 如何解决合同纠纷——介绍常用四种方法
- 5、合同的支付条款的识别与陷阱防范
- 七、合同履行的本质和基本原则
- 1、合同履行本质和原则
 - 2、履行的规则
 - 3、履行抗辩权
 - 4、案例分析：合同的陷阱防范问题——甲方是否可以推迟交货？乙方是否违约？
- 八、合同变更与转让，合同权利义务的终止
- 1、案例分析——两家公司签订的协议属于什么性质？对保证人的保证责任产生什么影响？
 - 2、合同权利义务的终止和解除的不同
 - 3、案例分享——这家公司是否有权解除合同？法院会支持 A 厂主张？B 厂能否要求损害赔偿？

第九部分、学员提问，解决问题

五、【专家介绍】

李文发——著名国有采购/招投标管理品牌专家

(一) 专家背景：

- ◆华南理工大学 EMBA 硕士，中国管理科学院研究员，PPT 国际职业培训师；
- ◆清华大学、上海交通大学、西北工业大学、中山大学特邀客座教授；
- ◆30 年聚焦项目招标采购/供应链运营管理的实践/咨询和培训；
- ◆17 年集团公司招标采购/供应链运营经理/总监/副总职务；
- ◆13 年专职管理咨询顾问和培训授课经验；
- ◆中国改革开放第一代招标采购供应链管理领航者和开拓者；
- ◆中国供应链管理联盟高级顾问；
- ◆中国、国际注册采购师职业资格授权讲师；
- ◆中国十强精益生产管理讲师；
- ◆中国培训界采购供应链领域人气最佳的“培训铁人”讲师。

(二) 核心价值：

■企业工作经历：李老师作为中国改革开放以来第一代项目招投标政府采购供应链管理，他拥有 17 年外企、港企、台资、日企、大型民企公司项目招标采购/供应链运营管理一线现场实战管理经验，曾任固特集团项目招标采购供应链总监，韩国三星科技、德国西门子集团、日本三洋集团精益供应链运营管理高级经理，



华科集团招投标采购/供应链副总经理，步步高集团运营副总经理。90年代中期，作为深圳外资企业早期供应链管理代表派往韩国三星本部，学习高效领先的供应链管理和现场精益生产管理技术。

■**培训咨询经历**：李老师说拥有 13 年的专职培训咨询经验，曾帮助多家国有企业，外资企业，中小型民营企业做过 80 多个整体的招投标采购与供应链及 JIT 精益现场管理和改善咨询案，多年的现场咨询成功项目，为李老师说授课，提供了大量的落地实战案例。

(三) 授课风格：

李老师说培训主张“三不”（不忽悠、不虚假包装、不吹棒）和讲究“三实”（实干、实料、实用），在培训中以实战案例开眼，意识入手开刃，解决实际问题见长。理论与实际相结合，辅以小游戏，管理视频，小组讨论，情景模拟等培训方式，通俗易懂，诙谐幽默，深受企业和学员喜爱和极高评价。

(四) 品牌课程：

《招投标、合同管理与法务风险规避》 《合同与应收帐款风险管理》 《采购合同管理与法务风险规避》 《标书编写实务与投标核心环节把控》 《海外项目招投标管理实务与招投标合同》 《招标与投标过程控制及注意事项》 《精益供应链集成管理》 《采购管理专业技能提升》 《采购成本控制与供应商管理与谈判技巧》 《供应链全面成本分析与控制》

(五) 服务客户：

●**通讯金融业**：华为科技、三星通讯、步步高集团、联想科技、中国电信、中国移动、中国银行惠州支行、中国银行东莞支行、中国工商银行... ..

●**家居家纺业**：杭州顾家家居、北京克拉斯、富宝沙发、万家沙发贸易（北京）公司、宜家集团、东莞宝林、杭州华唐、宁波富邦、深圳兴利、香港简欧集团、富安娜公司、金盾服饰公司、浙江华欣家纺、深圳维纳诗床上用品公司、佛山嘉韵家饰、江苏紫罗兰家用纺织品、广州梦特娇.....

●**医药行业**：石家庄以岭药业、云南白药、北京药业集团、江苏南京正大丰海制药、山西振东药业集团、哈尔滨哈药集团、联邦制药、三九集团、山西亚宝药业公司、上海国药集团、河南仲景药业、新昌药业公司.....

●**食品、日化工业**：中粮生化、成都新都化工集团、浙江物产集团、大宝化工制品、恒利化工材料、三友化工集团、拉芳集团、澳思美日用化工、隆利奇集团、嘉宝日化集团、丹麦曲奇食品、广东甜甜乐食品、无锡凯得灵糖果食品厂、深圳糖果乐园食品、广东可罗食品、天津大成食品集团、湖南绝味食品集团。。。。。。

●**汽车行业**：长春一汽大众、北京汽车集团、重庆长安汽车、厦门金龙汽车、神龙汽车、深圳航盛集团、湖北骆驼集团、陕西汽车集团、中国中车时代、华集汽配、上海大众集团、丰田集团、东风悦达·起亚、一汽奥迪、东方电气集团、亚普汽车集团、德根芬（鹤壁）汽车集团、喷达汽车集团、泰盛汽车集团、斯美达汽车集团、理研汽车集团、凌云汽车集团... ..

●**物流业**：河北物流集团、顺丰速递、新希望集团物流、广州港物流、大连港务局、深圳盐田港物流、WAL-MART 物流、中粮集团、沃尔玛物流中心、北京万家物流中心、深圳福田保税区物流中心、深圳联想物流中心、山西振东股份物流中心、上海大众物流

中心、顺丰物流中心、圆通快递公司、中信物业、华丰物业集团、赛格物业... ..

●**房地产公司**：万达地产、万科集团、碧桂园、龙湖地产、中信房地产、华润置地、远洋地产、金科实业（地产）股份、新世界地产.....

●**能源钢铁煤炭行业**：长江三峡、无锡国联能源、华北电网、南方电网、东北电网、茂名石化、天津电力、中电投、爱默生、大唐新能源、粤电集团、大庆油田、中国海洋石油、中国神华神东、中国华能集团、宝钢集团（钢铁）... ..

●**电子电器业**：顺德美的集团、海尔集团、歌尔声学、漫步者电子集团、TCT电子、歌尔股份、华勤集团、金立电子、合兴电子、中深光电、百一电子集团、东聚集团、固特电子、华科电子集团、东莞伟创立集团、东芝泰格、NEC中国、创维电子、茂元电子、凯尔斯电子、顶美电子、茂弘电子、达宏电子、光宝集团、卓瀚电子、恒通电子、美维电子集团、熬器电子、恒达电子、高科润电子、精灵电子、三达电子集团、翰宇电子... ..

...

●**烟草行业**：贵州毕节烟草、中国烟草集团、广州烟草公司、红河烟草公司、合肥烟草公司、杭州烟草公司、重庆烟草有限公司.....

●**纸箱、彩印、印刷行业**：广东亚太森博、松山纸品、李文集团、东莞合旺盈印刷、合肥、宁波创源文化、广东虎彩集团、福建凯达集团（彩印）、武汉昌大包装彩印、深圳旺盈印刷集团(国际)有限公司、立华彩印（昆山）有限公司。。。。。

●**制造业**：三一重工、华润集团、金固股份、万利达集团、富士康集团、骏材磁业、大同集团、TCL集团、联想科技、珠海兄弟工业、宏基集团、宏翔电器集团、三星电机、太华半导体、茂森集团、衡威集团、万家贸易、瑞升华科技、万江捷丰、珠海格力集团、创唯达实业、柏威五金、伟易达集团、正泰集团、加宝得材料、华南建材、大兴集团、恒腾达实业、嘉丝制品、乐百通实业、宇佳实业、徐工集团、图创实业、方鑫实业、印肯实业、东控实业、东瑞机械、龙江实业、平驰化工、群力制品、宏邦电器、科普电器、宏业金属... ..

●**其他行业**：上海航天、中国航天科工集团、中国航天信息集团、中航工业、国防兵器装备集团、二炮科工、中国兵装、中国船舶研究所、中电科研究院、中能建研究所、南京鹏力集团、顺德供销集团、华润超市、家乐福、沃尔玛超市、可口可乐集团、百事可乐集团、青岛啤酒、伊利集团、中粮生化、王老吉集团、新希望集团、光大集团（地产）、浙江物产集团、骆驼集团、长盈泰博精密公司、冠腾集团、广东乐从供销集团、广州兴森快捷集团、广州万宝集团、华坚集团、飞鸿集团、天昊科技、住友电工、企旗电线、希尔光学、金源光学集团、智通人才、汇安人力、富宝沙发、德州鞋材公司、益鸿鞋材、裕元鞋业集团、广州CFS鞋业有限公司、美迪集团、群心美甲、大宝纸品、卓荣塑胶、达宇器材、龙光电业集团、水源清密、东海精密、超卓五金、恒丰五金、耀辉五金、安力科技、汇电电池、富力电池、广州园林园艺公司、广东佛山艺园工艺品公司、兴达艺术品、精工灯饰、罗森照明、天宝五金、光华橡胶、科羽科技、为人信息工程、利达纸品印刷、才众电脑、优钢铁芯、飞天照明、中德精锻、海诚净化、广东省采购与供应链协会... ..

●**大学院校**：北京大学、清华大学、上海交大、西北工大、中山大学、深圳大学、汕头大学、广州外语外贸大学、东莞理工学院、茂名学院、华东理工大学... ..

(六)课堂剪影:



500 强中冶集团——《供应链成本与招投标管理》



广东佛山工艺品公司——《高效招标技巧与谈判》



广东顺德供销集团——《采购价格分析与成本降低》



昆山长盈精密集团——《战略供应链管理》



广州地铁集团——《精益仓库与物流控制》



武汉新都化工集团——《供应商全面管理》



江苏苏州纽威集团——《供应链下柔性 PMC》



中国移动南京分公司——《招投标与采购谈判技巧》



河南中光学集团——《采购成本降低与谈判技巧》



500 强中国神华神东集团——《招投标管理实务》



广东华兴玻璃集团公司——《MRO 采购实务》



华南铝材集团——《采购合同与职业操守》



500 强中国移动总公司——《战略采购与招投标》



广东本田集团——《供应商信用与风险管理》



500 强唐山三友集团——《采购专业技能培训》



一汽大众集团——《供应链之供应商管理》



500 东方电气集团——《高效招投标管理》



广东亚太森博纸业——《招投标管理实务》



上海航天集团——《采购谈判与成本控制》



500强中国歌尔声学标杆企业——《采购技能提升》