

新形势下“一投即中”的投标实战技巧

南斌（2天）

课程背景

2020年是着力优化营商环境、深化政采和采购招标投标制度改革的重要一年。发改委发布《中华人民共和国招标投标法（修订草案公开征求意见稿）》公开征求意见的公告，但由于全球新型冠状病毒的影响，全国多地公共资源交易中心暂停、暂缓建设工程、政府采购、土地出让、产权交易等各类项目交易活动以及新项目入场预订办理等。那么在如此严峻的状况下我们该如何了解和掌握新政采法规和招投标重大变化？如何正确解读在疫情期间国家发展改革委发布170号文（《关于积极应对疫情创新做好招投标工作保障经济平稳运行的通知》）？如何合规化开展投标工作，规避疫情期间合同履行的风险？如何积极参与全流程电子化投标过程，了解和掌握在线投标、开标、评标、远程异地评标、合同电子化的管理，最大化、合规化争取投标人的正当权利？

本课程是南斌老师经过20多年招投标现场实战经验，结合国内央企和政府采购招投标项目管理实践积累，提炼出经典且落地的管理培训精品课程，专门为投标人员开发的一门实务性的实操课程，本课程全面而系统地将政企投标理论与实战结合起来，针对政企投标实际管理水平，把培训、实践、实战融为一体，让学员轻松地掌握招投标项目的核心知识和管理技巧，让越来越多的学员从培训中获益，同时也能为企业全面提升战略人才储备奠定良好的基础。

课程目标

- 1.科学解读2020年政企采购招投标最新的变化和重点管控点
- 2.掌握招标中的客户关系管理
- 3.掌握疫情下采购投标全流程（招标公告，资格预审，开标，评标，定标，合同签订）变化的要点
- 4.掌握疫情下投标的战略和战术实战技巧
- 5.掌握疫情下采购投标合同风险管控的要点

课程对象

投标商的总经理/副总、项目管理部、市场部、财务、审计、研发、采购管理及相关部门人员

课程大纲

第一单元 新时代下招投标行业的重大变革

情景案例1：从某央企年度审计报告来看招投标的重大影响和变化

- 1.从国家发改委办公厅发布170号来看如何合规化招投标工作
 - 1.1 如何规定疫情期间招标的条件和要求
 - 1.2 明确招投标的交易活动
 - 1.3 疫情下如何保证招标项目竞争度和投标质量？
 - 1.4 如何推进招投标全流程电子化？

- 1.5 如何全面推行在线投标、开标？
 - 1.6 如何推广电子评标和远程异地评标？
 - 1.7 如何改进投标担保方式？
 - 1.8 如何提升招投标服务供给？
 - 1.9 如何推进招投标行政监督电子化？
 - 1.10 如何保障投标人和潜在投标人合法权益
 - 1.11 政府如何切实尽责履行政府职能
 - 1.12 如何加强招投标活动服务保障
 - 1.13 招投标如何充分发挥行业协会作用
- 2.从发改委发布《中华人民共和国招标投标法（修订草案公开征求意见稿）》来看招投标改革和重大调整
- 2.1 关于招标人确定中标人新的规定方式
 - 2.2 中标人的投标应当的规定条件
 - 2.3 中标公告的规定
 - 2.4 信息网络进行电子招标投标规定
 - 2.5 招标人应当确定投标人编制投标文件所需要的合理时间
 - 2.6 依法必须进行招标的项目，招标人和中标人应当公布合同履行规定
 - 2.7 依法必须进行招标的项目，招标人应当向有关行政监督部门提交规定
 - 2.8 国家对招标项目的技术、标准有规定的，招标人可以在招标文件中合理设置规定
- 【头脑风暴】如何解读 170 号文对于疫情下采购招投标影响的分析（分组讨论）
- 【案例分析】疫情期间中标人不履行与招标人订立合同义务而引发的法律问题
- 【经验分享】采购招投标行业难点和痛点

第二单元 破冰之旅--投标中如何处理客户的关系

情景案例 2：华为如何做客户关系管理

- 1.什么是客户管理关系（CRM）
- 2.客户内部关系图
 - 2.1 客户关系模型
 - 2.2 客户的交换空间和角色
 - 2.3 客户的商业沟通的多重交换模式
- 3.打开客户关系的钥匙是什么
 - 3.1 谁是关键客户的关键岗位的关键人
 - 3.2 多维度分析客户角色的关键特征
 - 3.3 如何分析客户各层级的决策、执行、局限性
 - 3.4 客户关系的金字塔模型
- 4.客户关系的价值和失效模式

- 4.1 客户关系价值的七大潜力因素
 - 4.2 客户关系价值的四大类别
 - 4.3 如何确定客户生命周期的价值
 - 4.4 导致客户关系失效的五大模式
 - 5. 投标中处理客户关系的五大手法
 - 5.1 准确分析客户采购需求：内部需求→确立项目→收集信息→技术筛选→项目评估→最终决策→服务
 - 5.2 分析客户组织架构：四种典型的组织架构特点
 - 5.3 明确客户的各个部门的职能：五大部门规划的职能方法
 - 5.4 主动出击获取有效信息：解除“信息孤岛”的秘诀
 - 5.5 找出并关键人物，才能有更大的取胜把握：客户五大关键角色特征
- 【头脑风暴】分组讨论我们在投标中是如何维持客户关系的
- 【案例分析】分享某世界 500 强通信企业维护客户关系的“葵花宝典”
- 【经验分享】客户关系的价值模式

第三单元 掌握疫情下采购投标全流程

情景案例 3：浅析新冠疫情导致中标人停工损失的承担问题

- 1. 新形势下依法招标采购和非招标采购的规范
 - 1.1 依法招标采购和非招标采购方式的分类
 - 1.2 依法招标采购和非招标区别
 - 1.3 公开招标&邀请招标的两种依法招标的管控重点
 - 1.4 竞争谈判&询价&单一来源&竞争磋商四种非招标采购方式的管控重点
- 2. 公开招标&邀请招标中投标“降龙十八掌”的流程管控
 - 2.1 第一掌：投标竞争情报分析
 - 2.2 第二掌：投标策略选定原则
 - 2.3 第三掌：接收资格预审（也可资格后审）
 - 2.4 第四掌：提交资格预审
 - 2.5 第五掌：接受资格预审合格通知书&确定合格投标申请人
 - 2.6 第六掌：购买标书
 - 2.7 第七掌：投标保证金的缴纳
 - 2.8 第八掌：现场勘测&质疑（如有必要）
 - 2.9 第九掌：投标文件的编制工作
 - 2.10 第十掌：投标文件的检查工作
 - 2.11 第十一掌：投标文件的签字盖章
 - 2.12 第十二掌：投标文件的复印、装订及密封
 - 2.13 第十三掌：规定时间提交标书

- 2.14 第十四掌：参加竞标
 - 2.15 第十五掌：评标小组的问题的澄清
 - 2.16 第十六掌：接受中标通知书或者招标结果通知书
 - 2.17 第十七掌：签订中标合同
 - 2.18 第十八掌：接受退保证金，办理履约担保（如需）
- 3.成功投标书的 20 个关键步骤
- 3.1 编制投标封面的关键点
 - 3.2 编制投标目录的关键点
 - 3.3 编制投标书中修改报价的声明书（或降价函）关键点
 - 3.4 提供授权书的关键点
 - 3.5 提供银行保函的关键点
 - 3.6 提供信贷证明的关键点
 - 3.7 招标最低和最高价价格的关键点
 - 3.8 投标文件的确认和承诺的关键点
 - 3.9 施工组织安排的关键点
 - 3.10 施工进度考核的和关键点
 - 3.11 工程质量考核的和关键点
 - 3.12 安全保证措施考核的和关键点
 - 3.13 环境保护措施考核的和关键点
 - 3.14 文明施工措施考核的和关键点
 - 3.15 工期保证措施考核的和关键点
 - 3.16 控制（降低）造价措施的关键点
 - 3.17 施工组织机构编制和关键点
 - 3.18 施工队伍组成编制和关键点
 - 3.19 施工主要人员简历证书编制和关键点
 - 3.20 绩效考核的方式和关键点

【课题演练】解读废标的三十六种现象

【案例分析】如何解读某电力公司招标公告背后的“密码”

【经验分享】什么样的投标书才能收到评标人的青睐

第四单元 投标中的战略和战术

情景案例 4：制定个小目标，比如中个一亿的标——投标报价策略案例分析

1.新形势下投标人的策略

1.1 投标竞争信息分析策略：①竞争环境信息/②竞争行业信息/③竞争信息策略（产品策略；营销策略；服务策略；资金策略；投标策略）

1.2 导向型&战略型

1.3 竞争信息策略运用：①竞争环境分析（政治环境&法律环境&经济环境&社会文化环境&自然环境&履约回收款项能力&招标信息）/② 竞争对手分析/③ 竞争信息的分析

1.4 组建竞争信息战略系统：①软件系统/② 硬件设施/③ 管理体系/④ 客户的需求和建议体系/⑤ 组建竞争信息战略团队

2.投标布局实战中的“智与谋”

2.1 吃透国家采购招投标的政策和规划

2.2 理解和运用招标文件的规则和灵活度

2.3 掌握评标的规则

① 定标的评审采取的方法：（分值评审法&价格评审法&分布评审方法&综合评审法）

② 评标常规的十大方法：（综合评分法&性价比法&最低评标价法&最低投标价法&价分比法&综合评议法&两阶段式评标法&合理低价法&计分法&双信封评标法等）

③ 评标分值如何设置（离散型评标方法）

④ 评分的标准如何设置

⑤ 如何确定投标的价格

⑥ 竞标的成本如何合理核算

⑦ 响应的偏离问题

2.4 投标的控制价格，你核算清楚了吗：①投标价格不能偏离市场价格/② 投标价格不能认为拉高或降低/③ 工程量计算不能发生偏差/④ 项目的描述要完整且符合工程规范/⑤ 技术措施费合理吗/⑥ 报价要涉及动态管理

3.电子招投标方法策略

3.1 电子招标公告&资格预审的特殊要求

3.2 电子招标文件下载的条件

3.3 开标，评标，定标的电子化实务操作方法

3.4 电子招投标中关于处罚和纠纷处理方法

4.练就中标“七步必杀术”

4.1 扬长避短，做好投标充分准备（竞争信息分析和策略）

4.2 以逸待劳，利用态势分析法凸显我方优势亮点

4.3 擒贼擒王，摸清和把握关键的客户关系

4.4 树上开花，利用竞争对手来壮大自己的声势

4.5 欲擒故纵，利用客户的心理来增加中标的机率

4.6 反客为主，专业的能力获得客户的认可和支持

4.7 水到渠成，精益和风险可控，确保中标项目的利润

【课题演练】小组 PK，如何看待“最低价评标法”

【案例分析】分析“奥凯电缆”背后投标的潜规则

【实战工具】SWOT 在投标方案制定的运用

第五单元 掌握疫情下采购合同风险管控的要点

情景案例 5：疫情期间招标取消招标合同签订，该如何处理？

1. 采购合同构成的关键要素
2. 签订采购合同的原则
 - 2.1 当事人必须具备法人资格
 - 2.2 合同必须合法
 - 2.3 必须坚持平等互利、充分协商的原则
 - 2.4 必须坚持等价、有偿的原则
 - 2.5 委托别人代签，必须要有委托证明
 - 2.6 合同应当采用书面形式
3. 采购合同管控六个要点
 - 3.1 合同成本管控要点
 - 3.2 合同进度管控要点
 - 3.3 合同质量管控要点
 - 3.4 合同资金及费用管控要点
 - 3.5 合同政策和环境管控要点
 - 3.6 合同变更和签证管控要点
4. 疫情具备不可抗力的法定特征合同风险
 - 4.1 疫情产生不可抗力影响的条件和法律效果
 - 4.2 疫情下采购合同履行风险和防范建议
 - 4.3 六类疫情下采购合同风控重点
 - 4.4 解决纠纷的六大方法

【课题演练】如何识别我们的投标合同风险评估体系

【案例分析】雾里看花-如何识别投标合同的风险？

【实战工具】火眼金睛--36 种方式解读采购投标合同的陷阱