

招投标编制文件与风险防范

课程背景

- ◆随着《招标投标法》、《政府采购法》等相关招标采购的法律法规的不断完善，无论是国有企业还是政府单位，常常遇到在招标采购中买非所想、买非所用等问题，“价低质次”、“偷空减料”等问题让很多采购人头疼不已，这甚至影响到整个项目的质量。但另一方面，相关部门的监管力度又在不断加大，招标人不得也不敢在招标采购活动中进行违规操作。两方面的压力使得招标人无时无刻不在思考着同一个问题：如何在合法合规的情况下，招到满意的产品/服务（或供应商）。
- ◆招标文件是招标采购工作的核心，关系到招标采购项目的成败。招标文件最为重要的关键，是要将自己的招标信息和诉求通过简洁有效的方式，清晰地传递给投标人。那么，如何制定条理清晰的招标文件格式？如何明确恰如其分的投标人条件？如何设定科学有效的评标办法？……关系到招标方能否选出项目最优合作方，减少质疑投诉，以及高效、顺利地完招标采购工作。因此招标文件制作成为招投标业务中最为重要的一环。
- ◆ 投标文件编写是一个入门容易但精通较难的工作，对于大多数初学者而言，只要按照招标文件的要求“填空”，就能完成一份合格的投标文件。但若仅仅是填空，要做到由于竞争对手就非常难，好在我们分析了大量的优秀投标文件后发现，这是完全可以做到的，它需要我们扣住每一个细节，用心的研究。编写投标文件真正印证一句职场的至理名言：认真只能把事情做对，用心才能把事情做好！
- ◆ 说起编制投标文件，好像大家都会，没有什么难度。但其实投标文件的编写是一个入门容易但精通较难的工作。有些时候，广大投标人辛辛苦苦、加班熬夜编制的投标文件还没有进入打分环节就被无情的“枪毙”了，有些时候就算进入了打分环节，往往由于得分偏低只能屈居第二。我们在分析了大量优秀的投标文件后发现，其实对于大部分投标人来说，要想制作好一份投标文件并得到高分并不是十分困难。

课程收益

- ◆课程运用大量具有实战意义的案例，厘清招标单位思路，从而能举一反三，快速独立制作出高质量的招标文件。
- ◆让招标方快速熟悉关于招投标方面关键的法律法规要点。
- ◆新常态下招投标项目要求的特点。
- ◆熟悉招投标基本要求及流程。
- ◆掌握编制招标文件所需信息。
- ◆编制高质量的招标文件的步骤。
- ◆学会分析招标文件，有针对性的编制投标文件。
- ◆掌握投标文件得高分的技巧和方法。
- ◆掌握投标文件编制的四大要领。
- ◆帮助标书编写人员掌握“说服”评审专家给自己的投标文件打高分的技巧。

课程对象

招投标相关岗位人员。

课程形式

实战讲授+案例分析+小组研讨+情境演练+学员分享+老师点评。

培训时长

两至三天(12至18小时)

课程大纲

第一部分 招标文件编制技巧与风险防范

第一步：法律思维：法律规范必须有

一、招标单位需要掌握的关键的法律法规

1、招标工作涉及的相关法律文件

- (1) 列举出涉及的相关法律文件
- (2) 相关法律法规文件的简要解读（包括出台文件的背景）

2、招标单位需要熟悉的法律条文列举及要点解读

- (1) 我国招投标法律体系的5大特点
- (2) 图解本单位涉及行业应了解的法规条款

二、国家法律法规对招标文件编写的要求

1、招标文件的价值与目标

招标文件是指导和规范招标活动的纲领性文件，其中绝大部分内容将构成合同文件的组成部分，具有法律效应。在招标文件技术部分，合同中的专用条款、技术标准、设备参数、开发工具、功能点、系统支持范围及清单等都来自于招标文件。

2、招标文件的编写依据

- (1) 国家法律
- (2) 行业法规
- (3) 技术规范
- (4) 项目需求

3、法律条文对招标文件技术部分的约束

招标人可以依法对工程以及与工程建设有关的货物、服务全部或者部分实行总承包招标。以暂估价形式包括在总承包范围内的工程、货物、服务属于依法必须进行招标的项目范围且达到国家规定规模标准的，应当依法进行招标。

前款所称暂估价，是指总承包招标时不能确定价格而由招标人在招标文件中暂时估定的工程、货物、服务的金额。

4、招标文件的修改审批

5、案例分享：通过一个具体案例，明确招标文件不同的目的取向和要素体现

第二步：项目思维：新常态下说项目

一、新常态的提出和背景

1、公共资源交易平台的成立

(1) 李克强 2015 年 7 月国务院常务会议，决定整合建立统一的公共资源交易平台，以管理创新促进资源配置高效透明。

(2) 各省公共资源交易平台现状

2、各行业招标文件范本的出台

3、新常态下项目的特点

- (1) 项目涉及民生和基础设施建设以及脱贫攻坚
- (2) 项目应避免高大上，贪大求洋，避免铺张浪费

第三步：选择思维：针对项目选方案

一、招投标基本要求和流程

1、必须进行招标的项目类型

(1) 通过学习，让招标方准确判断出自己单位项目招标的范围。

2、招标方式的确定

(1) 不同类型的项目，需要确定不同的招标方式。通过学习，让招标方能确定出适合项目类型的有效和简洁的招标方式。

3、招标组织形式的选择

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

4、招标代理机构的选择

- (1) 招标代理机构的类型
- (2) 适合的才是最好的
- 5、如何选择和确定评标专家
 - (1) 专家库的类型和来源
 - (2) 选择适合的专家及其相关的注意事项
- 6. 招标模式的选择与代理费用
 - (1) 招标模式选择与费用的关系
 - (2) 选择合适的模式，节约招标成本的方法

案例分析：掌握节约的要点

第四步：协作思维：内部部门重合作

一、向不同部门收集招标文件制作所需的信息

- 1、招标文件所需信息的分类
- 2、招标文件所需文件的获取
- 3、招标文件所需信息的选择

二、把合适的信息安排到合适的文件位置

第五步：要件思维：缺一不可 7 要素

一、高质量招标文件的三性原则

- 1、合法性
依法合规，要件合法
- 2、针对性
针对项目，避免大而空
- 3、完整性
体现出要素齐全

二、招标文件范本

- 1、本行业的招标文件范本，7 个板块要点实战讲述
 - (1) 招标公告或投标邀请书
 - (2) 投标人须知（含投标报价和对投标人的各项规定与要求）
 - (3) 评标标准和评标方法
 - (4) 技术条款（技术标准、规格、图纸等）
 - (5) 投标文件格式
 - (6) 拟签订合同的主要条款和合同格式
 - (7) 附件和与其他要求投标人提供的材料
- 2、其他重点条款的设置
 - (1) 资格审查、符合性审查的条款设置要点
 - (2) 投标保证金确定的注意事项
 - (3) 招标文件的澄清
 - (4) 投标准备会
 - (5) 现场踏勘

第六步：评判思维：文件修改与评价

一、文件评价的组织

- 1、由谁召集，由谁定稿？
- 2、怎样快速组织评价会议？

二、招标文件的印制与发售

- 1、印制与校对
- 2、售价的计算
- 3、演练一：施工招标项目类标书编制

招标方案网络图的计算：某大学新建教学实验楼工程施工总承包招标，根据招标人招标程序及网络计划，找出关键路径，并计算招标所需日历天数。

- 4、演练二：某施工招标项目投标价格为 1000 万元，合同生效时支付 300 万元，其余部分从次月开始，分为 7 个月

等额支付，每次支付 100 万元。假设银行月息为 1%，评标采用经评审的最低投标价法，各次付款均折现为合同生效时的现值。如何计算评标价。

第七步：相关思维：文件是“死”事件活

一、一张图理清招投标关系图

二、甲方乙方的博弈与和谐

- 1、良好的心态
- 2、匹配的专业能力
- 3、有效沟通
- 4、合理心情预期
- 5、公平契约关系

案例分析：“甲方虐我千百遍，我待甲方如初恋。有朝一日做甲方，虐遍天下乙方人”？

三、应急情况的处理

问答环节，现场交流

第二部分 投标文件编制技巧与风险防范

导入：请每个小组讨论后列出最希望通过本次培训解决的两个问题！

第一讲：阅读招标文件

一、投标人须知（或前附表）

- 1、明确项目基本信息
 - (1) 项目名称及项目内容
 - (2) 项目预算
 - (3) 项目工期
 - (4) 交付地点
 - (5) 质保期限
 - (6) 付款条件
 - (7) 投标保证金
 - (8) 开标时间及地点
- 2、合格的投标人必须具备的条件
 - (1) 法律法规级的强制条件
 - (2) 项目级的资质条件
- 3、案例分析：系统集成资质是否可以作为资格条件？

二、采购需求（技术需求）

- 1、技术需求是否明确
- 2、图纸与文字描述是否一致
- 3、是否组织现场勘察
- 4、案例讨论：发现无法满足采购需求时，应该怎么办？

三、评分标准

- 1、价格分占比及计算方式
- 2、客观分的特征及分值
- 3、主观分的特征及分值

四、招标文件要求的投标文件格式

第二讲：投标文件的组成与编写

一、投标文件的组成

- 1、商务部分
 - (1) 投标函
 - (2) 法人代表授权书
 - (3) 投标人的资格证书
 - (4) 投标一览表
 - (5) 投标报价明细表

- (6) 商务条款偏离表
- (7) 产品检测报告与证书
- (8) 投标人的案例业绩
- (9) 制造厂商授权书/服务承诺书

2、技术部分

- (1) 技术方案
- (2) 技术条款偏离表
- (3) 设计图纸
- (4) 项目施工组织及人员安排
- (5) 售后服务与培训方案
- (6) 项目验收与交接程序

3、案例分析：请贵单位提供一份投标文件，现场进行分析？

二、投标文件的编写要求

1、投标文件编写的基本要求

- (1) 格式的三大要求
- (2) 外观的四大要求
- (3) 内容的三大要求

2、投标文件编写中常见的低级错误

- (1) 资格条件的五大低级错误
- (2) 商务部分的四大低级错误
- (3) 技术部分的四大低级错误

3、投标文件编写中常见的违规操作

- (1) 虚假应标
- (2) 蒙混过关
- (3) 串通投标

第三讲：投标文件技巧提升

一、编写评标索引表

- 1、专家评标的过程解析
- 2、资格条件自查索引表
- 3、评分项自查索引表

二、主观分材料的编写技巧

- 1、主观分材料对比的三个层次
- 2、常见的主观分打分项
- 3、产品选型更优的方法
- 4、技术方案更优的方法
- 5、项目实施方案更优的方法
- 6、售后服务/培训承诺更优的方法
- 7、投标人综合实力更优的方法

三、投标文件的可视化策略

- 1、案例业绩的可视化
- 2、现场踏勘的可视化
- 3、技术方案的可视化
- 4、项目实施方案的可视化
- 5、售后服务/培训承诺的可视化

第四讲：课后行动计划

- 1、待解问题答疑
- 2、每个学员写出本次培训的三点收获，小组内相互传阅
- 3、每个学员写出本次培训后的三点工作改进计划，小组内相互传阅
- 4、现场学习情况的小组评分统计

非常感谢您关注刘小明老师的课程！