

独占鳌头——投标实务

课程背景：

投标是企业获取项目、维系客户关系的重要途径，而市场竞争激烈，招标项目要求千变万化，不同的项目需要编写不同的投标文件，一本小小的投标文件，代表的是一个企业的形象，是一个企业整体水平的体现，也是一次参与市场竞争的机会，企业要发展，要进入市场，要以企业的实力参与竞争，就一定要认真对待每一次投标，不断提高编制投标文件的能力，并响应招标文件的全部要求。

投标过程中的各个环节处理不当都有可能导致投标的失败，投标人必须谨小慎微，心怀敬畏，认真负责，做到有所为有所不为，合理“避坑”，合法反控标，依法投诉，合法保护自己的权益；投标人必须学习掌握招投标的法律法规，学会分析招标文件，精心组织，根据招标文件认真编写投标文件，合法合规投标，提高投标成功率。

本课程以通用的招标文件为依据编写，授课时根据客户具体项目招标文件（已招或要招），进行针对性讲解，通过对已招的项目文件分析，找出客户投标文件的不足，对于即将要招的项目，通过分析和判断，找出招标文件的控标点，提出反控标方法，帮助客户决策，指导制定投标方案，实用性极强！

课程收益：

- 学会招标文件的分析方法，提高投标工作的效率和合规性
- 提高投标文件编制质量，避免废标，提高成功率
- 学会商务标书和技术标书的编制方法，掌握商务不扣分、技术拿高分的技巧
- 学员学会利用法律武器保护自己的权益，掌握合法提出异议和投诉的方法
- 学会对投标文件审查方法，规避审计、巡视和法律风险

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：负责经营工作的高管、负责投标的商务经理、投标文件编制人员；投标文件审核人员

课程方式：讲授式、视频案例、案例研讨、现场演练

课程大纲

第一讲：招标采购相关法律法规

（本讲将根据客户的类型和业务特点，结合企业经营的合规性和真实案例，选择针对性强相关法条讲解，如：围标串标、弄虚作假的认定和查处，投诉处理等）

一、基本法规

真实案例：播放录像：某高校采购项目被投诉，省级电视台10分钟新闻报道，美女律师答非所问！泱泱沿海大省，就没有懂法律的人吗？（视频）

1. 《中华人民共和国招标投标法》《中华人民共和国招标投标法实施条例》
2. 《中华人民共和国政府采购法》《中华人民共和国政府采购法实施条例》
3. 《政府采购非招标采购方式管理办法》74号令
4. 《政府采购货物和服务招标投标管理办法》87号令
5. 《政府采购质疑和投诉办法》94号令
6. 《政府采购竞争性磋商采购方式管理暂行办法》214号、124号

二、工程招投标法规

1. 《必须招标的工程项目规定》《必须招标的基础设施和公用事业项目范围规定》

真实案例：非必须招标的项目！国企哪些项目必须招标？（俗称进场交易）

2. 《工程建设项目招标投标活动投诉处理办法》

真实案例：5000万项目被投诉，重新招标！推荐的中标人被立案调查，评标专家被处理

3. 《建筑工程施工发包与承包违法行为认定查处管理办法》

真实案例：如何合法分包劳务？违法分包的项目如何拿到施工费？

4. 《关于严格执行招标投标法规制度进一步规范招标投标主体行为的若干意见》（1117号）

1) 招标人、投标人的负面清单

2) 重点讲解招标人如何规范招标、选派招标人评委、审查评标报告等内容

3) 投标人围标串标、弄虚作假的查处，如何保护招标人的权益

真实案例 1：指定招标代理公司被查处

真实案例 2：审查评标报告

真实案例 3：“标王”被关押

5. 《工程项目招标投标领域营商环境专项整治工作方案》（2019）862号

真实案例：某项目设置明显排他性条件，被审计组发现，查出围标串标大案！

第二讲：招标文件分析与投标判断

一、招标文件分析的重要性：挖出招标文件所有的“雷”，

1. 分析是否被控标

2. 分析自己的优劣势

3. 评估投标成功率

——做到有所为有所不为！提高成功率！

课堂实训 1：一张国画照片，找问题

课堂实训 2：测量土地（分小组/播放视频）

真实案例：某7000万信息化项目招标文件分析，容易迷惑的“控标点”！

二、招标文件分析——精准决策

1. 招标公告分析——防止废标

真实案例 1：项目名称隐含的信息？

真实案例 2：招标范围的“坑”

1) 招标内容和范围：规模、结构

2) 工期、质量要求

3) 资格条件

a 企业资格

b 联合体要求

c 人员要求：常见废标点

d 业绩要求：常见废标点

e 特定要求：常见废标点

f 信誉要求

4) 招标文件获取方式：网上下载（注意下载截止时间）

5) 投标文件递交时间和递交方式

6) 代理公司信息

2. 分析投标人须知及投标人须知前附表

真实案例：补充内容的响应函少放一个，十个亿的项目，四家央企被直接废标！

- 1) 招标内容、工期是否和招标公告一致
- 2) 实质性响应招标文件的资料
- 3) 评分资料：类似业绩、项目人员、信誉等
- 4) 资料提交注意事项
- 5) 技术要求
- 6) 签字盖章
- 7) 评标委员会组建方式：重点，分析判断是否投标的关键因素
- 8) 评标方法
- 9) 否决投标的情形
- 10) 质疑、异议与投诉
- 11) 定标方式
- 12) 特别说明：串通投标
- 13) 其他（补充）：

——此部分是招标文件示范文本中唯一能修改、补充的地方，也是招标人设置“陷阱”的主区域，一定要读懂分析透，针对性的响应

- 14) 附件：投标人能力、资格、荣誉要求

——陷阱汇聚的地方

3. 分析评标办法

- 1) 5种评标方法（根据具体项目讲解）：建设工程项目3种、政府采购2种
- 2) 资格审查
- 3) 符合性审查
- 4) 报价得分（分值、评分方法）：重点：分析招标人的诉求
- 5) 商务评审（是否能得满分）：重点：分析是否被控标
- 6) 技术方案评审：重点：分析自己是否满足要求，是否能得高分
- 7) 中标候选人确定方式

4. 合同分析

- 1) 通用合同条款
- 2) 专用合同条款

a 附件1

——格式文件，载明了招标项目的施工范围，本附件所列的分项工程与工程量清单对应，也是投标文件中分项工程部分的编制依据，漏项或响应不足，可以废标！

b 工程量调整

c 价格调整

d 付款方式

e 结算方式

5. 工程量清单分析

- 1) 暂列金
- 2) 暂估价
- 3) 税金
- 4) 不平衡报价

6. 技术标准和要求

- 1) 技术要求及证明材料
- 2) 材料、设备要求
- 3) 工期要求

4) 质量保障要求

5) 付款要求

7. 投标文件格式分析

1) 有无特殊要求

2) 法人代表身份证明和授权委托书

3) 签字盖章的要求

4) 信誉要求

5) 承诺书：要找出所有的承诺书，遗漏必废！

真实案例：隐藏的承诺要求

6) 分包情况表

7) 其他特殊要求

三、投标判断与投标组织

1. 投标判断

真实案例 1：开标前夜，叫停投标！阻击对手中标，以时间换空间

真实案例 2：临阵退出的风险！

1) 根据对招标文件的分析——判断项目是否明显被控标？如何反控标？是否能反控标？如果不能反控标，是否参与投标？如果投标，如何确定投标诉求？

2) 招投文件有无明显违法违规？——提出质疑

3) 招投文件是否有不明确、不清楚的地方？——澄清补遗

4) 本企业的优劣势？——是否参与投标？投标的诉求点？

2. 投标组织

1) 如若决定参与该项目，立即组建投标小组；

2) 投标目标：中标、前三、参与，中标不是唯一目标！

3) 分工合作

4) 时间安排

第三讲：投标文件编制

一、商务文件编制——得满分

真实案例 1：为何业绩得不了满分

真实案例 2：错别字

真实案例 3：签字与盖章

1. 投标函和投标函附录

2. 法人身份证明和授权委托书

3. 联合体协议

4. 投标保证金证明

5. 企业资格证明：营业执照、资质证书等

6. 财务

7. 业绩

8. 项目班子成员

9. 资信证明材料

10. 其他材料：企业实力证明、获奖证明

11. 承诺书

二、技术文件编制——争高分

真实案例 1：技术偏离表和证明材料

真实案例 2：关键字响应，章节名称

真实案例 3：投标文件的针对性

1. 评分索引表
2. 目录和内容编排顺序
3. 章节名称
4. 关键字响应
5. 针对性和实质性响应
6. 技术偏离表、星号响应表
7. 证明材料
8. 逻辑性和合理性
9. 图表
10. 增加服务内容

三、投标文件审查——防废标

1. 主要内容不丢失——资格证明材料、商务评分材料和技术评分项不漏项
2. 页码连续
3. 编制评分索引表，页码准确

4. 文件检查

- 1) 投标函：报价、质量、有限期
- 2) 资格条件检查：承诺函，隐藏的技术要求
- 3) 商务评分证明材料检查
- 4) 技术评分项检查（证明材料）
- 5) 围标串标和弄虚作假检查
- 6) 逻辑性、合规性检查

真实案例：投标文件编制时间！开标当日？

四、投标文件递交——不废标

真实案例 1：打印社老板的朋友圈

真实案例 2：用不同运营商的手机热点上传投标文件，为何被判串标？

1. 纸质版标书：纸张、封面、打印、切痕、签字、盖章、包装
2. 纸板标书运输
3. 电子标书上传，上传电脑、场所、特征码

第三讲：质疑、异议与投诉

真实案例 1：4000 万项目质疑

真实案例 2：7000 万项目质疑成功后不再投诉

真实案例 3：5000 万项目投诉成功，中标候选人被立案调查，评标专家被处理；

真实案例 4：100 多亿项目投诉成功，废标！

真实案例 5：4 个亿的项目投诉不成功！

真实案例 6：董明珠不应该认罚！

一、质疑异议提出与处理

1. 人：投标人或者其他利害关系人
2. 时间：中标公示期间
3. 依据：公示材料

4. 处理与回复

- 1) 责任人

2) 回复时限

5. 对质疑、异议回复不满意

1) 升级投诉

2) 不再继续

二、投诉

1. 对质疑、异议回复不满意可以投诉

2. 投诉的时间

3. 投诉的内容

4. 投诉的证据材料：合法

5. 投诉处理与回复