

招投标关键点管控策略与方法课程

【课程背景】

招标作为一种主要的采购手段，而投标作为一种重要的销售方式，已经日渐频繁地进入到千万家企业的日常工作。随着国家招投标法规的完善和执行力度的加大，以往纯靠关系就能拿到投标业务的时代已经一去不复返！规范化的招投标运作是大势所趋！一个招投标项目少则几十万、上百万，多则几千万、上亿，现实中不断地上演着悲喜剧。有的企业因为把握住了一个项目机会而直达云天，有的企业则因为管理不善和错失良机而坠入地狱！因此，培养明晰招投标法规和规范化招投标流程，掌握熟练高超的招投标技巧的从业人员，成为了每一个企业的当务之急。

本课程是集合世界最顶级企业的项目招投标课程的精华，并结合国内企业招投标环境和实践，专门为招投标相关人员开发的一门综合能力提升课程。本课程结合大量的案例研讨与现场演练，带给学员不止理论的升华还有技能上的提升。

【课程收益】

- ◆ 掌握招投标管理三个方式，招投标适用范围。
- ◆ 掌握发标阶段 8 大关键点内容，即 8 大关键点内容应对策略与方法。
- ◆ 掌握投标阶段 15 大关键点内容，即 15 大关键点内容应对策略与方法。
- ◆ 掌握开标与评标阶段 15 大关键点内容，即 15 大关键点内容应对策略与方法。
- ◆ 掌握定标与合同履行阶段 4 大关键点内容，即 4 大关键点内容应对策略与方法。

【授课对象】

企事业单位高管、招投标人员、招投标管理人员、招投标代理机构、采购经理、采购主管、采购工程师及相关岗位的人员。

【授课时长】

一至两天（6 至 12 小时）。

【授课方式】

讲师讲授+视频演绎+案例研讨+角色扮演+讲师点评+管理工具+实战模拟。

【课程大纲】

一、采购招投标管理概述

1、招投标管理

- (1) 为什么要进行招投标管理
- (2) 招投标三个主要法律依据

2、采购方式选择

3、招投标范围

- (1) 适合招标采购的两种类型
- (2) 法律法规必须公开招标的范围
- (3) 法定不招标的五种情形
- (4) 邀请招标的情形

案例分析：此次招标不妥之处有哪些？

4、招投标的游戏规则

5、招投标组织形式

二、发标阶段关键点管控策略与方法

1、所有物料都是同样的招标策略吗？

- (1) 基于企业竞争战略分析
- (2) 基于物料采购方式分析
- (3) 标前评审
- (4) 资格审查

案例分析：某企业招标项目评审报告分析

为什么这三家公司资格预审无法通过

2、招标文件内容不明确怎么办

- (1) 招标文件三大常见问题“三不知”
- (2) 招标出发点与关注点
- (3) 招标文件可能出现倾向性安排的环节

3、招标文件内容空洞怎么办

- (1) 错误的招标文件内容
- (2) 招标文件法规要求必须列出需求清单

案例分析：某企业招标项目售后维护清单表分析

4、评定分离，如何制定定标规则

- (1) 为什么要进行评定分离
- (2) 如何制定定标规则

5、如何有效规定招投标异议提出的时间

案例分析：该招标文件中有哪些时间是不妥的？

6、如何有效规避招标文件编写的几种问题

- (1) 招标文件重要内容—两句口诀
- (2) 招标文件编制的禁止事项
- (3) 编制招标文件心得

案例分析：此案例中存在哪些问题？

7、电子招投标，谁会成为最大的泄密嫌疑人

三、投标阶段关键点管控策略与方法

1、投标时还能异常低价吗？

案例分析：C公司标书为什么成废标了？

2、如何结合公司实际，选择投标项目—三打三不打

- (1) “三打”对象—低价中标法或价格确定/项目资金额度不大/新开发的市场
- (2) “三不打”对象—重点项目与优势项目/科技创新项目/本地项目不要打

3、如何介入招标文件-介入招标文件的起点在哪？

讨论：业主在什么情况下会借助外在力量来编排招标文件？

- (1) 没时间做
- (2) 没动力，不想做
- (3) 刚到岗，不会做

4、抓住介入招标文件三个前提条件

- (1) 客户关系好—如何建立双方高度的信任感
- (2) 综合实力强
- (3) 依赖性-技术标准或手段

5、集团下属子公司能否参与集团投标的四大前提？

- (1) 有没有按招标的规范流程操作
- (2) 有没有在招标文件里面对集团下属公司有倾向性的照顾
- (3) 有没有通过第三方的招标代理公司，由抽取出来的评标委员会的评标专家进行严格封闭的评审
- (4) 有没有独立的监督方对项目进行监督

6、如何让评委对你的标书一见钟情？

- (1) 目录—第一印象
- (2) 字体，格式与排版

案例分析：标书目录分析

7、如何提升商务标档次

- (1) 严格按结构顺序
- (2) 严格按照规定的大小写
- (3) 严格按照规定的格式填写
- (4) 严格保留原文

8、如何有效呈现技术标

- (1) 除非招标文件有规定，技术标可以自己编排设计
- (2) 目录用四号字宋体，不分大小层级
- (3) 目录层级不少于三级而不多于四级

9、如何有效呈现投标文件

- (1) 字不如表，表不如图
- (2) 技术标中的图片放置的五个要求

10、如何拿满招标文件中的业绩分要诀

- (1) 找关键词
- (2) 列出关键词表
- (3) 对照查找，编排公司商务材料
- (4) 最后按词表进行复查

案例分析：某企业招标文件分析

11、如何读通读通报价规则

- (1) 读懂报价规则的四四种方法
- (2) 报价规则分析四个秘笈

案例分析：投标报价文件分析

12、如何有效进行报价

- (1) 成本+利润=售价
- (2) 报价空间：最高限价>报价>成本
- (3) 利润最高值
- (4) 如何确定报价准确度

案例分析：B公司报价应该报多少？

13、精准分析竞争对手的报价四个外围因素

- (1) 竞争对手的行业地位
- (2) 竞争对手的区域地位
- (3) 竞争对手技术特长
- (4) 竞争对手客户关系

14、精准分析竞争对手的报价四个微观因素

- (1) 投标目标
- (2) 过往报价
- (3) 中标概率
- (4) 投标次数

四、开标与评标阶段关键点管控策略与方法

1、如何精准把控开投标时间

- (1) 开标时间与解密时间
- (2) 签字时间与授权时间
- (3) 资质时间与评标现场响应时间
- (4) 服务期（服务类项目）与货物交货期时间

2、如何有效识别无效标与废标

- (1) 无效标两种情形
- (2) 废标常见的九种情形

案例分析：某家电企业废标分析

3、电子招投标，招标平台如何认定围标行为的？

- (1) 只要两份及以下的投标文件是由一台电脑或一个局域网上传，招标平台认定为围标行为

(2) 投标内容相似度高也可判围标—相似度辨识功能

案例分析：A与B公司为什么会被判为围标

4、评标专家如何从五个方面判断标书是否有围标？

- (1) 标书的结构完全一样
- (2) 标书文字大段内容一样
- (3) 不该出现的错误完全相同
- (4) 报价完全一致
- (5) 报价呈规律性差异

5、如何有效区别关联公司投标造成围标

6、招投标违法违规的四种类型与 25 种方式

- (1) 弄虚作假行为—4 种表现方式
- (2) 串通评标行为—5 种表现方式
- (3) 招标人虚假招标或投标人串通招标—6 种表现方式
- (4) 投标人相互串通投标—10 种表现方式

案例分析：为什么有人会放弃中标资格？

7、如何有效扼制围标串标的 12 种措施

- (1) 应对投标人串通的五种对策
- (2) 应对招投标人串通对策
- (3) 专家与投标人串通对策

案例分析：此案例中存在什么问题？

8、如何进行澄清

- (1) 澄清的三个条件
- (2) 澄清的三种形式
- (3) 评标委员会澄清禁止性四个规定
- (4) 评标委员会澄清注意事项

现场演练：这些问题应如何处理

9、采购人代如何参与评标

10、解密评标专家如何打分

案例分析：评标专家打分表分析

11、评评标专家畸高畸低打分左右评标结果，该怎么办？

案例分析：应如何规范评审专家的评审工作？

12、怎样写质疑（异议）函

- (1) 明确质疑函的对象与内容
- (2) 质疑请求
- (3) 事实依据
- (4) 法律依据

案例分析：招标文件是否合法合规要经得起“推敲”

案例分析：此质疑函为什么无效？

13、如何进行否决投标处理

- (1) 处理的三大条件
- (2) 法定的否决投标六个条件

案例分析：投标人不具备法定资格条件的，中标有效吗？

五、定标与合同履行阶段关键点管控策略与方法

1、中标人不履行合同怎么办

- (1) 中标人不履行合同的几种情形
- (2) 发出中标通知书不签合同四种对策

2、签订合同后，中标人不履行合同怎么办

- (1) 终止合同，发书面警告
- (2) 没收履行保证书或工程责任款
- (3) 记录黑名单
- (4) 如造成严重后果，可要求赔款

3、如合同履行一半或小部分怎么办

- (1) 重新招标
- (2) 不再招标，选择其它中标候选人

(3) 相邻标段中标人，特指一个项目相邻的不同标段

(4) 追究法律责任，经济赔偿责任，法院起诉

4、中标后投标人应怎么办？

(1) 投标报价时，不要为了中标而盲目的做低价

(2) 中标以后，不管公司发生多大的事，必须履行合同

(3) 开始做了一段时间以后，非不可抗拒力的因素，投标人一定不要终止合同