

# 企业招投标与采购管理实务一详

## 目录

### 第一讲 企业采购招投标模式及其运用（上） 1

#### 前 言 1

#### 1.招投标的历史与发展 1

#### 2.采购招投标的基本目的 1

##### 1.2.1企业招投标的意义 1

##### 1.2.2企业熟悉招投标的基本目的 2

#### 3招投标的模式和内容（一） 3

##### 3.1招投标的内容 3

##### 3.2招投标的形式 3

### 第二讲 招投标的运用 4

#### 招投标的模式和内容（二） 4

##### 1国际上常用的招标方式 4

##### 2.招投标的特性及基本流程 5

##### 3.招投标的详细操作 6

##### （二）询价（招标） 8

##### （三）供应商的选择（评标） 8

### 第三讲 招标过程的要点控制（上） 9

#### 1.招标文献的基本规定 9

(一) 招标文献的基本格式	10
(二) 招标文献范本	10
(三) 投标文献的基本规定	11
(四) 招标的邀请	11
2. 招标文献的工作规定阐明 (SOW)	12
3. 评标原则及其描述	12
第四讲 招标过程的要点控制 (下)	12
1. 协议重要条款及其层次规定	12
(一) 协议各类条款	13
(二) 各层次条款的法律地位	13
(三) 协议的风险	13
2. 招投标的风险管理	14
(一) 识别风险的措施和工具	14
(二) 风险登记册	15
(三) 风险对策表	16
第五讲 企业采购招投标的规范管理 (上)	16
1. 前期准备	16
(一) 发包规划的成果整顿	16
(二) 组织机构、工作分解和角色责任	17
(三) 管理流程、操作方式和管理措施	17
(四) 信息保密制度、公布方式与负责人	17
(五) 政策、措施和纪律	17

(六) 时间的控制节点	17
2. 流程管理	17
(一) 信息公布	18
(二) 答疑	18
(三) 开标	18
(四) 澄清和答辩	18
(五) 评标	19
3. 中标告知管理	19
(一) 发出中标告知书	19
(二) 协议谈判	19
(三) 签订协议	19
3. 招标公告与信息公布	21
第六讲 企业采购招投标的规范管理 (下)	21
1. 案例: 企业采购招投标风险对策表	22
2. 企业采购招投标的管理流程分析	22
组织机构的分工和责任是不清晰的	23
信息公布没有针对所有的人	23
答疑没有针对所有有资格的人	23
递交投标文件的时间控制有效	23
缴纳投标诚意金的做法不规范	23
投标邀请到开标的天数不合原则	23
招标办公室对文献进行审核不合适	23

两个单位同一法人代表是可以的，不应当因此宣布其为废标 24

### 3.结论 24

(一) 要重视每一种环节 24

(二) 建立过程资产 24

## 第七讲 评标措施以及对应的风险回避（上） 25

### 1.最低价评标措施的应用范围 25

(一) 基本措施 25

(二) 合用范围 25

### 2.最低价评标措施的风险防备 26

1. 风险来源—投标人的心理 26

2. 风险带来的诸多问题 26

3. “风险平衡”控制风险 26

## 第八讲 评标措施以及对应的风险回避（下） 27

### 1.合理低价法的应用范围 27

(一) 基本措施 27

(二) 合用范围 27

### 2.合理低价法的风险防备 28

(一) 风险原因和问题 28

(二) 怎样处理围标问题 28

### {案例2} 29

### 3.综合评估法的应用范围 29

(一) 基本措施 30

(二) 合用范围	31
第九讲 企业采购招投标的组织实行 (上)	32
1. 目的清晰化的SMART原则	32
(一) 目的详细化的原则	32
(二) 目的清晰化的 SMART 原则	33
2. 建立灵活性矩阵	33
3. 建立工作分解构造WBS	33
(一) 工作分解的原则	34
(二) 工作分解构造图	35
第十讲 企业采购招投标的组织实行 (下)	35
1. 建立责任矩阵	35
(一) 责任分解矩阵图	35
(二) 操作比较规范	37
(三) 设计原则有灵活空间	38
(四) 招标文献公布措施灵活有效	38
(五) 文档体系积累	38
第十一讲 企业招投标博弈过程的特点 (上)	39
1. 招投标对信息的规定	39
(一) 信息分类与评估	39
(二) 竞争信息的“matching”过程	40
2. 招投标博弈过程的特点	40
3. 善用信息公布的渠道和工具	40

（一）招投标双方控制的要点	40
（二）胜兵先胜而后求战	41
（三）选择恰当的信息渠道	41
第十二讲 企业招投标博弈过程的特点（下）	44
1.投标常用方略分析	44
（一）中标价可以上调的环境	44
（二）中标价可如下调的环境	44
（三）投标常用报价方略分析	45

## 第一讲 企业采购招投标模式及其运用（上）

### 前言

伴随国内企业规模越来越大，对资源整合的规定也越来越高。企业通过资源整合，使自己的竞争力在严峻的市场环境下不停提高。而采购管理是资源整合的重要环节，这个环节可以使企业比较直接迅速地获得效果。采购的招投标是采购管理的重要工具。

#### 1.招投标的历史与发展

2023年左右，比较规范的招投标开始在国内实行。当时重要是针对某些政府项目和国际项目。伴随企业规模的扩大，整合资源的规定使招投标日益受到重视。

招投标存在于市场经济环境里，通过市场机制，充足发挥一种产品或者一种企业的市场价值。对于一种企业，要想在市场里面采购到最适合企业的产品，就需要通过招投标的工具来到达这个目的。

## 2.采购招投标的基本目的

### 1.2.1企业招投标的意义

企业的采购与个人买东西是有差异的，到商店买东西，一般卖多少钱就付多少钱。但对于企业采购来讲，买东西的过程同步也是卖东西的过程，是卖企业的前景、企业的形象、企业的管理体制。例如企业乐意以比较低的价格把东西卖给沃尔玛，就是由于在交易过程中能得到想要的东西，包括期待未来尚有定单，在市场上推广自己是沃尔玛的供应商等，这对企业整体的利益，是有好处的。虽然企业以比较低的价格售出产品，但并不能简朴地以亏损而论，由于经济上的临时亏损可以从别的地方得到利益。企业通过这个过程的管理，可以把资源价值充足体现出来。

### 【案例】

1984年此前的奥运会，基本上都是政府操办的，每一届都亏损。例如，1972年德国慕尼黑奥运会，恐怖分子劫持了以色列的运动员，这一届奥运会亏损了大概10亿美元；1976年加拿大的蒙特利尔奥运会，亏损了20亿美元；1980年莫斯科奥运会，西方国家抵制，成果这一届运动会亏损90亿美元。

1984年美国洛杉矶奥运会组织委员会主席叫尤伯罗斯，目前是美国奥委会主席。当年他组织奥运会的时候就用到了招投标的工具。

尤伯罗斯当时是一种旅行社的总经理，管理才能非常出色。承担奥运会的组织工作任务后，想了诸多措施。先用150美元，在银行为洛杉矶奥运会的组织委员会开了一种账户。然后分析资源，并用招投标的方式把这些资源卖给企业，充足体现出资源的价值。

例如，在奥运场馆里面做广告，哪个企业出钱高，就树哪个企业的广告牌。也就是指定广告商，或者指定唯一的产品。他首先从饮料业开始，美国的可口可乐和百事可乐参与竞标，成果可口可乐中标，一种标就是1500万美元。通过招投标的方式，把一件件的资源卖出去，筹集了足够的资金。本次的奥运会上，电视转播权也是通过这种方式进行销售，成果美国广播企业以2.5亿美元中标。

点评：洛杉矶奥运会的招标方式体现了如下特点，即：通过规范的过程，以廉价的价格购置到比很好的东西，并通过对招投标的管理、筹划，把资源真正的内在价值发掘出来，使交易双方到达了双赢的局面。

## 1.2.2 企业熟悉招投标的基本目的

企业掌握招投标的工具，可以在资源整合的过程中使资源最大化，或者最优化。

经济学上有一种图叫做微笑曲线图。如图1-1所示：

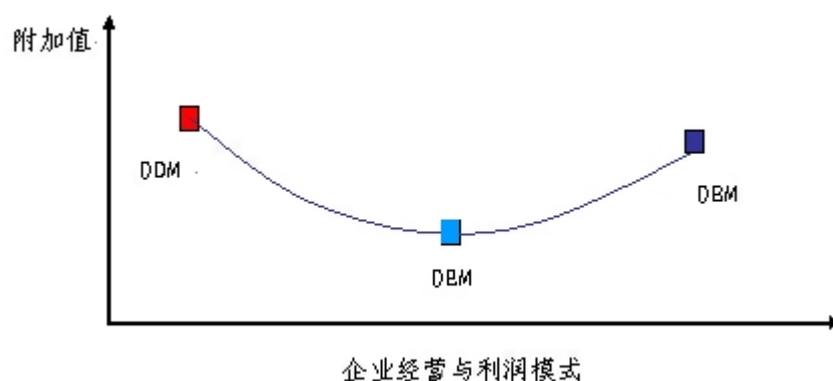


图1-1 经营模式与利润的微笑曲线图

### 【图解】

曲线上扬的两端，分别是附加值高的关键技术（ODM）和品牌发展营销能力（OBM），而曲线底部代表低利润、低附加值和高度竞争的代工（OEM）。

#### 1.2.2.1.OEM形式

在发展的初期，诸多企业都是用OEM的形式，OEM就是代工，客户把产品，甚至材料、设备都交给企业代理加工的模式。

例如，我国珠江三角洲地区刚刚开放时，企业基本上都是采用这种形式，它实际上不怎么波及采购环节。这种模式的好处就是进入比较快，门槛比较低，不过利润非常薄，当人工或其他成本上涨的时候，这种模式下的经营会越来越困难。

#### 1.2.2.2. (二) ODM和OBM形式

##### Ø ODM形式

ODM就是设计外包，而不是单纯代工，设计这项关键技术也由承包企业提供。

##### Ø OBM形式

OBM就是品牌也可以外包。

从曲线底的OEM向ODM、OBM这两端发展，两端的利润要比OEM高得多，同步对各环节的精细化管理规定也就更高了，诸多大企业都是逐渐从OEM模式向ODM、OBM模式过渡。

#### 【案例】

Nike鞋产品本来自己有诸多制鞋厂，从20世纪80年代开始，它把鞋厂都卖了，目前没有一间生产鞋的工厂，而是做其他的体育用品。但它的销售和盈利模式，要远远高于同行业的其他企业。如下图所示：

耐克 (Nike) (2005 年业绩)

员工人数: 23 300

销售收入: 人均 160 000 美元/季, 588 000 美元/年

纯利润: 人均 15 000 美元/季, 51 900 美元/年

我国广东东莞的诸多鞋厂都是做Nike或其他企业的OEM的，一种厂两三万人。而Nike整个企业才两三万人，每个人的平均销售额靠近600万美元，每个人的纯利润大概是5万美金。美国企业工资非常高，同步整个成本架构高，不过Nike的每个员工提供的纯利润还能到达50万美元，原因就是它采用的模式不一样—

它不单是采购材料，同步采购产品和企业的生产能力，也就是通过招投标运作或者采购运作的技巧到达企业的盈利目的。

点评：企业发展到一定阶段，必须要熟悉掌握招投标等手段提高企业的竞争力。

### 3 招投标的模式和内容（一）

#### 3.1 招投标的内容

根据采购内容可将招投标分为如下几个方面：

- ∅ 货品的采购，例如：原材料、配件、备件；
- ∅ 服务采购，例如：物流外包、设计、ODM或者OBM；
- ∅ 成套设备采购，例如：石化、核电设备；
- ∅ 工程项目建设，例如：土建、基础设施。

#### 3.2 招投标的形式

企业的品牌很好，但假如通过建一种新厂来满足市场的需求，则周期很长。而市场上尚有诸多剩余的生产能力，因此这样的企业可以设计好某些原则，选择某些厂家来设计和生产，进行ODM。某些较小的企业通过接受ODM的业务，能很快可以实现企业的成长与扩张，提高竞争能力。这些企业发展到一定层次，也可以走同样的路。因此，招投标模式与企业发展的不一样阶段有很亲密的联络。常见的招投标形式重要有两种。

### 3.2.1. 公开招标

政府的采购一般都规定公开招标，把信息公布给全社会。

### 3.2.2. 邀请招标

绝大部分企业采用这种方式。

邀请招标也可以分为如下几种不一样的类型：

#### ∅ 选择性招标

例如，企业有10个供应商，就可以在这10个里选一种好的，这就是选择性招标。

#### ∅ 入围招标

例如，电信行业、工程行业投标时，先有一种预审核，只有符合一定规定的企业才可以入围，招标的邀请颁发给入围的企业。

#### ∅ 局限性招标

一般比较正规的招投标，参与的企业至少有三家，但当参与企业较少，也就是投标的企业数量低于三家时，虽然可以按照招投标的程序去操作，不过这种状况叫做单一招标，又称为局限性招标，也叫

做竞争性谈判。

## 第二讲 招投标的运用

### 招投标的模式和内容（二）

#### 1国际上常用的招标方式

##### 2.1. 无标底的招标方式

招标采购的这些方式，在不一样的环境运用是不一样的，各个国家均有自己的规定、规定和通例。因此，企业未来在国外发展，要在当地招标的话，一定要理解当地的规定。一般来说，目前国际比较通用的方式都是无标底的招标方式，就是没有计算标底。

##### 2.2. 保函工具

保函是招投标运作里面一种非常有效的杠杆，国际招标中常用。其实就是银行开具的一种担保凭证，常见的保函工具有：

∅ 履约保函；

∅ 付款保函；

∅ 其他保函。

招标过程中为了控制风险，往往会在诸多环节里面采用保函工具。

此前国内的招投标用得比较少，原因是银行的体系不完整，这两年国内的银行也已经逐渐开展这项业务。

#### 2.招投标的特性及基本流程

## （一）招投标的特点

### 1. 独特性

对于一种企业，采购工作是反复性的，不过每次买东西的环境都是单独的，例如价格变了、供应商多了、竞争对手多了等。

因此，招投标的操作要注意，尽管每一次采购的东西是同样的，不过采购的筹划应当是独特的，每一次采购都要做有针对性的筹划和设计。

### 2. 时间性

招投标是有时间限制的。招投标只是所有工作的一种环节，要在限定的期限内完毕，才能保证背面的工作按计划进行。

### 3. 波及多种部门

招投标的工作往往波及多种部门的运作，假如多部门协调不好，工作就难以进行。例如采购一种设备，需要采购部操办，财务部做预算，生产部应用，技术部评价性能指标，物流部负责运送，工程部进行安装，等等。

### 4. 专业性比较强

企业的采购有时会规定很强的专业知识。

### 5. 风险性，包括延伸的风险

风险有时并不是在采购的时候出现，因此在采购的过程中很也许轻易忽视这些风险，风险的影响往往在实行的时候或者进行协议管理的时候才被发现。这就是前面没有做好风险防备的工作，使风险延伸到背面出现。

6. 有的环节规定保密

7. 需要符合管理规范

有些招标是要符合法规的，假如违反了法规是要被投诉的，因此，必须按照一定的规范、流程进行操作。

8. 不确定性

上述这些特点，规定必须有一种比较完整的管理措施来管理。

## （二）采购管理的流程

招投标是企业采购管理的一种部分，一般企业采购管理的流程可以包括如下六个环节：

∅ 采购规划；

∅ 发包规划；

∅ 询价；

∅ 供应商选择；

∅ 协议管理；

∅ 协议收尾。

详细来讲，采购规划是指根据企业总体的战略目的制定的总体采购规划，然后波及发包规划、询价、供应商选择，最终是协议管理、协议收尾。

招投标波及到发包规划、询价和供应商选择三个环节，这也是招投标操作详细要做的事情。协议管理是与招投标亲密联络的环节，前面环节做不好，协议管理就会有诸多问题。实际上协议管理诸多问题是从招投标环节引起的。因此，不要脱离协议管理去考虑招投标，整个的招投标管理应当包括协议管理，至少是包括协议管理的一部分。

### 3.招投标的详细操作

#### （一）发包规划

发包规划，是指要怎么买，包括集中采购还是分散采购，抑或是用一种供应商还是用两个或更多供应商等，都要构思好，由于不一样的方式，效果相差甚远。

##### 1. 发包规划根据及文献搜集

要做好发包规划，首先要搜集有关的资料。详细来讲，各部门要做好如下工作：

##### ∅ 企划部：企业采购管理总体计划和政策

要对多种状况做出评估，要从成本角度，进行综合分析。虽然考虑成本，也要从多种方面进行评估，包括材料成本、采购成本、储存、损耗、管理成本等。管理成本是常常被忽视的环节。当然还要考虑别的环节，例如有无波及知识产权问题。

## 【案例】

此前，国内诸多银行把客户

查询的业务外包给其他机构进行，成果由于国内的商业环境不是尤其规范，导致客户信息轻易外流。

其实，这种形式的外包，应当签订保密协议，也就是客户信息不可以随便泄露，否则就是犯法的。假如客户的信息外泄，责任就在银行。因此，这几年有诸多银行又将这项业务收回来，自己直接管理了。

点评：这阐明，选择外包形式采购时，除了价格，尚有诸多其他的原因要在发包规划中进行认真评估分析。

∅ 财务部：外购或自制分析评估汇报或表格

财务部门的某些规定，需要在发包规划里体现出来。

∅ 技术部门或应用部门：工作阐明书（SOW）

技术部门对采购内容的某些详细规定也要提供，即一般所说的工作阐明书，英文为SOW，也就是要把产品或工作的细节描述出来。

∅ 采购部：需求计划（项目管理计划）

需求的计划包括采购部门什么时候要，要多少，到什么地方要，使用部门是哪一种等。一种好的需求计划，要把如下某些状况提供清晰：

① 过往进行类似采购的某些记录

不只是记录价格多少，还要对整个环境和过程进行记录。例如，当时的价格环境，有几种供应商，以及中间过程的诸多细节，并把这

些资料作为下次制定发包规划的重要根据。

②

风险登记册

每完毕一次采购，都会留下诸多有用的记录，不单是一种成果记录，还要把过程记录下来。

下次执行也许得不到与上次同样的成果，但不等于做得不好，由于环境不一样样了。例如东西自身涨价了，既使你付出诸多努力，到达最佳的效果，也许还是比去年贵。因此，假如没把上一次的过程记录下来，就很难评估这次努力的程度。

### ③ 费用基准线

费用基准线就是准许的程度是多少。

### ④ 环境的原因

以上这些方面就是制定一种好的需求计划的根据，也都是在发包规划里要做的工作。

## 2. 发包规划采用的措施

### ∅ 企业采购原则的表格

发达国家的诸多企业用表格制定采购原则。表格的设计，采购部门要慢慢调整，使之符合规定，并通过优化形成原则化。

也就是说，表格不要常常变，到一定程度就要稳定下来，否则采购的人或者其他有关部门就会变得无所适从。

### ∅ 评标的原则查对表

发包规划阶段应当把评标的原则查对表建立起来，确定评估原则和要查对的内容。

∅

招标文献的原则版本

招标文献要用比很好的范本。一种比很好的企业，招标文献的设计不会由于每次负责人的不一样，而变化招标文献的格式。

例如，招标文献的章节、次序，假如每次招标都变化，这对评标和投标方都会有影响，因此尽量要有某些原则范本。

#### ∅ 协议的范本

有些投标需要签协议，这些协议都应当在发包规划的时候就制定出来。

#### ∅ 向专家征询

针对详细的采购，可以征询技术方面、采购方面和法律方面的专家，理解怎么可以做得更好。

### 3. 发包规划的成果

#### ∅ 招标方式和招标的管理方案

这是应当通过发包规划得出来的第一种成果。

#### ∅ 招标文献

招标文献是在企业招投标里面的一种要点。在招标规划结束时，对详细的招标工作要形成一种招标文献，基本包括如下内容：

① 招标邀请；

② 投标文献格式的规定；

③ SOW就是工作阐明规定；

④ 协议条款；

⑤

评标措施。

## （二）询价（招标）

形成了招标文献后，就可以进入到询价的阶段。首先通过信息公布的程序，把招标文献发出去，假如投标者有爱好，在购置标书后来，就会来投标，这个过程叫做询价，也就是采购管理里的询价阶段。

。

### 1. 询价过程的根据

询价过程的根据包括如下几种方面：

∅ 采购文档；

∅ 协议条款；

∅ 招标文献；

∅ 平常搜集的通过筛选过的供应商的资料和名目。

### 2. 采用的措施

可以通过某些公告，或者某些招投标会议，把招标信息公布出去。

### 3. 询价过程的成果

询价成果就是收到投标书，或者报价单，这是在询价环节应当得到的成果。

## （三）供应商的选择（评标）

询价后就可以进行供应商确实定，也就是进入了评标的阶段。

### 1. 评标过程的根据

评标的根据，重要是标书和管理方案，包括如下几种方面：

∅ 方案提议书；

∅ 报价单；

∅ 投标文献；

∅ 评价原则；

∅ 组织政策；

∅ 招标管理计划。

### 2. 评标过程采用的措施

有了评标的根据之后，就可以通过某些答辩会、澄清会等来做筛选，由专家或者评标小组找出合适的成果，通过协议谈判，正式签订协议。详细过程如下：

∅ 澄清答辩；

∅ 筛选系统；

∅ 独立评估；

∅ 专家评审；

∅ 协议谈判。

### 3. 评标过程的成果

供应商选择过程的成果，就是签订订购协议。

### 第三讲 招标过程的要点控制（上）

招投标过程并不复杂，关键是要把握好细节。整个招投标运作流程里面包括四个部分，即发包规划、询价、供应商选择，协议管理。

其中，每一种环节都会有某些要点：

∅ 发包规划的要点：怎样制定招标文献；

∅ 询价部分的要点：过程管理；

∅ 供应商选择的要点：评标措施。

#### 1. 招标文献的基本规定

##### （一）招标文献的基本格式

∅ 第一部分：招标邀请；

∅

第二部分：投标须知。作为投标者应当懂得的时间、资格等要素；

∅ 第三部分：工作规定阐明 (SOW)；

∅ 第四部分：协议重要条款；

∅ 第五部分：评标措施；

∅ 第六部分：其他注意事项。

其中，第三、第四和第五部分花费的精力要多某些，它们是其中的重点环节。

(二) 招标文献范本

一般的招标文献可以波及某些范本。例如一种招标文献里提成几章节，可以由企业自己设计。

表3-1 联合国货品采购原则范本

总 目 录		内 容	文献性质
第一章	招标邀请书	简介本次招标的重要状况	招标人编制
第二章	投标人须知	招投标的有关规则	相对固定
第三章	投标资料表	投标人须明确的重要内容	招标人编制
第四章	通用协议条款	协议原则条款	相对固定
第五章	专用协议条款和资料表	对通用协议条款的修改补充	招标人编制
第六章	货品需求一览表	购置货品的分项和供货时间	招标人编制
第七章	技术规格	货品的技术规定和描述	招标人编制
第八章	投标文献格式范例 ·投标函格式和投标报价表 ·投标保证金格式 ·协议格式 ·履约保证金格式 ·预付款银行保函格式 .....	投标文献和未来签订协议中所使用的部分格式文献	相对固定

第九章	提供货品、工程和服务的合格性		相对固定
-----	----------------	--	------

{表析}

联合国货品采购原则范本提成九章：

第一章是招标邀请书，也就是邀请什么人参与。招标的项目每次都不一样样的，因此这个是可以调整的；

第二章是投标人须知。企业不需要每一次招标都要变更招标文献，有些章节是相对固定的，有些是专人重新编写，这样可以保持招标文献的一贯性，同步适合于每一次招标。在“文献性质”这一栏里面的内容，就是这个意思。

第八章是投标文献格式规范，是对投标文献的格式做某些限制，规定投标文献按这个格式，以增强文献可比性。同样格式的投标书，进行比较的时候会很轻易，假如没有这个限制，每一种投标方都用自己的方式编写投标文献，灵活度很高的话，到评标的时候也许就会碰到某些困难。格式限制的重要目的就是为了评标的时候更以便某些。

做一种招标文献，要站在投标者的角度去考虑，要使投标者比较精确、完整地理解招标内容。由于投标者要根据招标文献提供东西，因此一定要站在他的角度，看他是不是可以很清晰地理解，是不是可以比较以便地应对，以及未来评标的时候的可比性是不是会比很好。假如投标文献设计得不好，就会导致诸多问题。

## {案例}

某个企业要采购一种空调机，波及诸多技术规格。在编写招标文献的时候，是由不一样的人编的，不一样的人分属不一样的部门，有些是工程部的，有些是技术部的，成果把技术参数分别插在不一样的地方。导致一种招标文献就有六七十页。

投标者制作标书的时间很紧张，看了重要部分，就认为理解了技术规定，于是准备了投标文献投标了。不过实际上还遗漏了某些技术指标，成果价格与其他企业的相差很远。招标方觉得价格过于廉价，规定澄清一下。投标方也是粗心大意，说没问题，都看过了，可以担保这个价格能完毕。招标方觉得既然能担保，也承诺了，就让这个投标方中标。

中标后来，就开始做生产设计，然后提供应甲方（招标方）审查，成果审查不合格，有些规定没有实现。乙方（投标方）就说，自己是严格按他们的规定做的。甲方说，背面尚有某些挺重要的规定乙方没有做到。乙方说要增长条件就要加价，甲方不一样意，成果就打官司。乙方的理由：我误解了你的意思，不完全是我的责任。法律判决是乙方的责任，由于不管误解不误解，条件在招标文献里已经写了，没有看见是你的责任。

点评：这个案例中甲方也没有占到多少廉价，由于这个耽误的过程也许导致诸多损失。因此用一种好的格式，有条理地编写好一种招标文献，对双方都是有利的。

### （三）投标文献的基本规定

投标文献的基本规定如下：

∅ 便于投标方精确、完整地应对，以及招标方进行评标；

∅

其复杂程度以及详细程度应与采购项目的价格和风险水平相适应；

∅

严格程度既要保证一致和具有可比性的应答，又要具有足够的灵活性，以满足招标方的规定；

∅ 特殊状况可以规定提供备选方案。

### （四）招标的邀请

国际上比较原则化的招标邀请有如下三种：

∅ RFP (Request for proposal)

对某些复杂项目的招标邀请用RFP方式。

∅ RFQ (Request for quotation)

简朴的报价可用ITB。

∅ ITB (Invitation to bid)

这是指进价。进价往往是对价格比较高、且往往不是单一的产品而言。例如，一批产品多种多样，有设备、有备件，设备也许多达五六种，备件有七八十种，一整批购置的时候，就用进价。也许这个件高了，那个件低了，不过比较的是整个价格的综合水平。而报价也许是一件件都要比较，其中也许选择几件比较廉价的。

在招标邀请中，当以价格为重要决定原因时，采用 RFQ 或 ITB，而采购项目比较复杂且重要原因并非单纯取决于价格时，采用 RFP，由于它不仅仅是看价格。

## 2. 招标文献的工作规定阐明 (SOW)

工作阐明 (SOW, statement of work)

是重要的环节。一般应当包括：目的、范围、规定、原则，还包括某些服务的清单、技术规格以及对备件、售后服务的规定，等等，这些都应当在SOW里描述得很清晰。

Ø 目的 (objectives of work) 或叫项目 (project)；

Ø 项目范围或产品阐明 (scope of work)；

Ø 总体规定 (general requirements)；

Ø 质量原则 (quality standards)；

Ø 交付物清单 (bill of deliverables)；

Ø 技术规范 (technical requirements)；

Ø 维护和售后服务规定 (maintenance and services)。

这里的内容是比较复杂的，往往要波及多种部门去完毕。有些项目

招标尤其是综合性的项目，对项目的范围定义不是非常明确，或存在灰色地带，对于投标者来说，就需要在投标书中加以界定和定义

。

### 3.评标原则及其描述

∅

评标原则一般是招标文献的构成部分，比较规范的招标文献应当把评标的原则描述出来；

∅

原则可以是客观的（如资质）或者是主观的（如具有类似项目的经验），这是可以事先设定的，关键是看对企业是不是有好处；

∅

假如招标对象可以精确地描述，并且轻易从较多的来源获得，评估原则可以只限于价格，其中要防止投标方误解的状况发生；

∅

一般状况下应考虑：对需求的理解、总价格、技术和生产能力、管理方案、技术方案、财务实力、业务规模和类型、业绩、知识产权、专有权利。

### 第四讲 招标过程的要点控制（下）

协议条款是招标文献里很重要的内容。商业交往很重要的根据就是协议。采购协议条款往往不是一两条，会波及诸多原因，一般来说，协议文本的设计有诸多层次。

## 1.协议重要条款及其层次规定

### （一）协议各类条款

∅

通用协议条款，是指这些条款基本上是通用的。一旦设定了后来，就不需要每一次都进行调整；

∅

专用协议条款，是针对招投标活动的详细内容，需要每次进行调整；

∅ 特殊协议条款；

∅

专用（特殊）协议条款资料，专用条款或者特殊条款的资料要附在协议背面。

以这就是比较复杂的协议文本的设计层次。

### （二）各层次条款的法律地位

∅

专用协议条款根据详细项目编写，一般是对通用条款的补充和深入明确；

∅

假如“通用条款”不适合于“专用条款”的，可以删去。此外，对通用条款不够详细细致的内容，专用条款可以补充和完善；

∅

当协议条款内容互相发生矛盾，专用条款的法律地位高于通用条款，因此，对专用条款要格外重视。

{案例} ...

有一种企业是做电站工程的。中标的协议中通用条款说中标方应当负责有关的税项，但没有标清税项的细目。在专用条款中标明了中标方应当负责设备进口的关税，其他的税项没有写。投标方在做投标书的时候，就把进口关税给加了上去，不过其他的税项，如营业税没有加上去。招标方也没有细分析，就让这家国外企业中标了。到了交税的时候，发生了争执，申请仲裁。

投标方（国外企业）认为他们是根据招标文献来做的，专用条款描述了税务的问题。招标方说通用条款写的很清晰，中标方应当交税。国际仲裁最终判决招标方败诉，认为深入描述的条款的法律地位高过原则性的条款，也就是说不描述比描述对甲方更为有利。甲方深入描述后就列了进口关税这一项，就阐明所指的就是这一项税目，投标方只交这一项税目就算尽到责任。

点评：协议条款的各类层次，一定要弄清晰，假如有也许导致矛盾，去掉某些，效果更好。

### （三）协议的风险

∅

“霸王条款”或不平等条款、变更、依附性条款、指定分包商、不明确或遗漏；

### {案例}

诸多甲方（招标方）为了保护自己，制定某些“霸王条款”，从协议的字面上虽然是有保护作用的，不过不符合协议公平原则。所有不符合法律规定的条款，都属于无效条款。因此，此类条款对甲方是有风险的。

∅ 协议的关键名词定义不清；

∅ 缺乏常识和对行业通例和国际通例的理解导致的风险；

∅ 无担保规定；

∅ 有利益冲突的代表被委以授权处理争端。

招投标阶段是采购或项目的风险概率最高的阶段，由于在这个阶段什么事情、什么风险都也许出现。风险还没有带来实质性的损失，因此人们比较轻易忽视风险的存在。

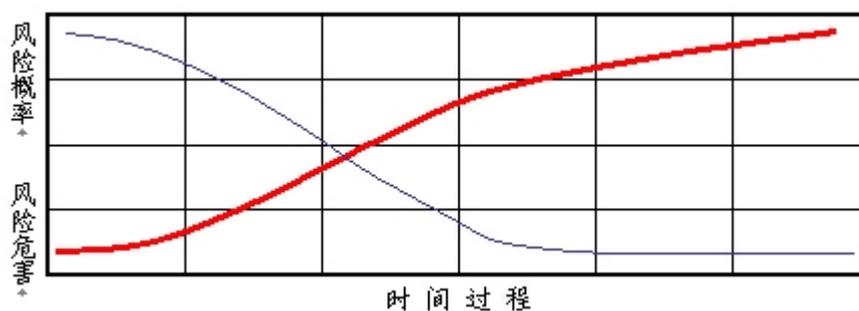


图4-1

风险曲线示意图

{图解} ...

这个曲线图所描述的，细线（左上至右下）是说风险概率是伴随采购或者项目实行过程逐渐下降的，不过风险带来的危害见粗线（右下至左上）是逐渐上升的。因此要在前期考虑周到，通过条款、措施的制定，使未来的风险损失控制得比很好。

{案例1} ...

有个电信设备采购商，由于采购量很大，就采用招标的形式。竞争很剧烈，后来某企业以最低价中标。中标单位的价格远远低于成本价，成果由于产品数量大，企业最终承受不了，做不下去了，直接影响了这个采购商的经营活动。

{案例2} ...

地铁工程采购通信电缆，通信电缆是用铜做的。铜的价格在前几年比较廉价，因此投标方中标的时候，中标金额是一亿多人民币，有三四千万的利润。到了去年交货时，由于铜的价格涨得非常快，中标方的利润就变成了几千万的亏损。

成果企业做不下去了，它就和地铁工程的招标方商议，是不是可以予以某些赔偿。招标方也有心想协助，不过在协议里找不到有关条款，没有在市场价格变化了后来，可以做某些对应调整的条款规定。而地铁项目这些预算，在签了协议后来，都是通过政府同意了，找到赔偿措施非常麻烦。导致工程拖了很长时间，对双方都是损害。

点评：对风险的控制和管理，首先要有风险意识，例如，地铁项目此类的协议，要在协议中约定市场状况发生巨大变化时采用哪种补救措施，怎么控制招投标的协议风险，也就是要在前期制定招标文献的阶段就进行筹划，此类筹划将能有效地化解风险。

## 2.招投标的风险管理

招投标除了协议风险之外，尚有诸多其他的风险。

### （一）识别风险的措施和工具

识别风险的措施和工具重要有如下几种：

∅

审查项目文档：招标文献、设计文献、进度、成本、质量规定、制约和限制条件；

∅ 风险查对表：根据历史资料由团体参与编制；

∅ 信息搜集：头脑风暴法、德尔菲专家法、访谈法、SWOT 分析；

∅ 图解法：流程图、因果分析图、影响图；

∅ 假设分析：确定不明确、不一致、不完整的假设的影响。

其中，通过风险查对表可以充足运用以往经验，假如每年均有招投标工作，当时曾经碰过的风险均有记录的话，这时就会起很大的作用。可以查对一下这次的环境、产品和服务，与以往有什么类似的地方，当时采用了什么措施，这样就可以在相称程度上防止风险。还可以通过专家，或者内部某些会议来搜集风险的来源，把风险源找出来。

## （二）风险登记册

识别风险后来，要把风险文档化，把过程记录下来，建立风险登记册。把风险一项项列出来，包括风险事件发生的时间、风险出现的状况以及风险产生的频率等，从而推断出风险的先兆，告知到有关的管理人员启动防止措施，能使管理更有效。

例如，在美国招投标管理机制里，中标后价格的波动由乙方（投标方）自行负责。而欧洲和中国香港地区的机制，则是假如发生类似事件，甲乙双方可以协商赔偿方案。

假如把表格设计得完善某些，并且每一次采购都建立文档，记录过程中有用的某些资料，然后把这些资料整顿出来，就叫做风险登记册。如表4-1所示：

识别风险后来，要把风险文档化，把过程记录下来，建立风险登记册。把风险一项项列出来，包括风险事件发生的时间、风险出现的状况以及风险产生的频率等，从而推断出风险的先兆，告知到有关的管理人员启动防止措施，能使管理更有效。

例如，在美国招投标管理机制里，中标后价格的波动由乙方（投标方）自行负责。而欧洲和中国香港地区的机制，则是假如发生类似事件，甲乙双方可以协商赔偿方案。

假如把表格设计得完善某些，并且每一次采购都建立文档，记录过程中有用的某些资料，然后把这些资料整顿出来，就叫做风险登记册。如表4-1所示： 表4-1 风险登记册样本

序号	潜在风险和问题	发生几率	先兆	也许后果	应对与防备
1	围标.....	高	...	中标价过高	招标评标管理
2	地质条件索赔	较高	...	成本、工期	协议条款
3	地下煤气和其他管线	较高	...	工期延误	资料准备
...	...				...
...	动工条件...	中	...	纠纷、延误	界定责任
...	有也许设计变更	中		工期、成本	责任、条款

{表析} ...

识别了风险后来要进行评估，可以采用定量或定性的措施，根据它的几率、后果和影响进行排列，再针对重要的风险设计某些应对措施，在协议条款中体现出来。

能在协议条款里处理的，或者有应对机制的，要尽量列出来，总之，把招投标与协议管理结合起来，整个企业的采购招投标操作就会更有效某些。

风险登记册的要点详细包括如下内容：

∅ 辨别风险征兆，这是最理想的内容，可以协助辨识风险的苗头；

Ø 风险评估矩阵和按等级排列，这是风险评估的效果；

Ø

风险分类；



业主暂停工程															
不可抗力事件				●	●										
承包商暂停施工			●	●											
业主未准时接受工程				●	●										
业主引起的动工延误					●										
供应商引起的动工延误					●										

## 第五讲 企业采购招投标的规范管理（上）

询价是招投标的关键部分，这部分的要点是过程管理。进行规范的招投标运作，流程的管理是很重要的，假如流程管理做得不规范，不仅得不到想要的东西，甚至还会招致法律的诉讼，招致企业其他方面的损失，因此在流程管理中，有几种重要环节必须遵守。

### 1.前期准备

### （一）发包规划的成果整顿

发包规划过程中所波及的某些管理程序、工作内容、要点，要整顿出来，这是第一种工作内容。

### （二）组织机构、工作分解和角色责任

前期准备要有一种组织机构，由于详细的招投标有诸多环节，包括准备文献、审查投标者、分析市场价格、与各部门协调等，要完毕如此多的工作，责任和决策一定要明确清晰。否则成果不一定符合目的和规定，一定要有一种组织机构做保障。做好分解工作，责任明确到个人。

### （三）管理流程、操作方式和管理措施

流程要清晰化，例如某人负责招投标管理，哪天收到标书，投标截止日期，哪个部门负责接受投标文献，投标文献接受来了后来谁签字，签完字应当交给谁，谁保管，用什么程序保管。是不是可以运用

，发过来怎么给它密封，等等，这些程序都要制定规则，没有规则就轻易就出现混乱，因此要有管理流程、详细的操作方式以及整体的管理措施。

### （四）信息保密制度、公布方式与负责人

前期准备要有制度，包括保密制度，参与的人都要遵守的规定。结合招投标的特点设计某些管理措施，保密制度就是对信息传递的规定，即不可以传递给谁，应当直接交给谁，哪些是不能泄露的，都要定清晰。

有些信息在招标方认为是无所谓的，在投标方也许觉得非常重要，泄露出去就也许导致不公平。因此，哪些信息必须要保密，哪些信息是可以公布的，一定要在事前做好规定。

#### （五）政策、措施和纪律

为了保证执行过程中不会出现问题，还要制定和寻找到对应的政策、措施和纪律。

#### （六）时间的控制节点

招投标的诸多工作在时间上的规定是很严格的，例如招标截止日期，什么时候开标，都要有规定，因此这些节点要控制好。在管理流程里的前期准备中，要很明确地将其文档化。

如此多东西都要建立文档，仿佛很复杂。第一次做时确实很复杂，不过建立了这一套东西，后来每一次操作就不再复杂了，由于有相称一部分是可以参照此前的，关键就是怎么建立这个体系。对基本体系的逐渐完善，相对来说是比较轻易的。

## 2.流程管理



## （一）信息公布

信息公布很轻易招致投诉等问题，有的企业假如得不到信息，就认为是不公平的操作，尤其是在公开招标的项目中要格外注意。

有的企业也会用公开招标的信息公布渠道，这对信息的内容和公平性均有比较高的规定。

{案例} ...

香港政府所有采购的工程项目，都必须采用公开招标的措施。对信息公布有很严格的规定，所有公开招标的信息，都指定在一种报纸

—

香港《宪报》上刊登。政府把所有有关的，如立法会、政府活动、人员变更、政府公告以及公开招标的信息，都在每周五的《宪报》上公布。假如一种公开招标，没有在那里公布，就违反了法律。

美国也有类似规定，但比较灵活，美国的公开招标只要在当地公开发行的报刊上刊登，就属于符合公开招标信息的公布原则。

国内目前也有有关的规定了，但还没有统一规定，不一样的公开招标有不一样的渠道。例如广州地铁项目公开招标，它有地铁的网站，有一种招投标的信息交流中心，在某些指定的平台上进行公布。

## （二）答疑

一种企业要操作公开招标，首先信息公布平台和内容要考虑周到。信息公布后来，会波及答疑的问题，答疑也是很轻易招致投诉的环节。答疑有一种很重要的原则，即必须以书面的形式回答。也就是不能通过

进行提问与答复，必须以书面形式提出问题，并盖上企业的公章，回答问题的时候，要把问题和答案同步列到书面上，不过问题的来源一般不需列上。

例如，某个投标人提出问题，招标方要把问题及答案以书面形式列出来，提出问题的详细企业的名字不能写，然后发给所有的投标者。也可以召开答疑会，邀请所有的意向投标人来参与，要向所有参与投标的，或者购置了招标文献的单位发出邀请。

### （三）开标

开标对时间有比较严格的规定。《招标投标法》规定，从发出招标公告到开标的时间，一般不少于20天，这是最短的时间限制。

公开招标截止的时间和开标的时间必须一致，也就是接受投标文献截止是12点，那么应当在同一种时刻开标，这是对公开招标的严格规定。

### （四）澄清和答辩

澄清和答辩环节，对有经验的招标或者投标者都是很有用的工具。

## 1. 澄清环节

假如投标者有问题规定招标方答疑，这也许就是投标者一种试探方式，摸摸底。作为招标方规定投标者澄清某些东西，往往有时也是体现其倾向性的一种手段。假如某些地方觉得不是尤其理想，就可以通过澄清的方式，再深入理解清晰。例如招标方邀请投标者澄清，那么肯定是对自己有爱好才去邀请澄清，否则不会邀请澄清。因此澄清的环节，对于有经验的招标或者投标方，都是试探对方的很有用的环节。

## 2. 答辩环节

答辩也是比较重要的。尤其是RFP这种招标，不是只看价格还要看方案，这时，答辩环节就会起很重要的作用。

投标书很厚，规定评标委员会的人在很短的时间内仔细阅读，有时是很困难的，因此设计某些问题来让他答辩，是很关键的。问题设计得好，回答可以反应关键问题的话，评出来的成果就会很符合规定。

### （五）评标

评标要有一种评价的计算措施，有某些公式，可以通过这些公式进行评比。

## 3. 中标告知管理

### （一）发出中标告知书

发中标告知书的时候，一定要注意一点，选择了一种中标者，还应当有某些候选人，规范的招标一般至少要有三个，并按照次序进行排列。由于第一种被告知的不一定接受，这是容许的，最多没收他的保证金。

假如没有附加法律责任的话，那么投标方就只有选第二个。中标告知书在候选人收到告知书的时候生效。

## （二）协议谈判

有些详细细节也许还要进行调整，这就要进行协议谈判。但比较规范的还是招投标运作，协议谈判只应当是不影响原则的细节协议谈判。

在发出招标文献、投出投标书的时候，协议的基本过程已经完毕了。发出招标文献，是个要约的邀请。投标的时候是一种要约，中标告知书是个承诺，协议的重要过程已经完毕了。

严格来说这不是尤其合乎规范的程序，不过国内目前有客观的实际。但中标的是国外的供应商，中标了后来跟他再谈协议。尤其是波及很重要的价格等问题，假如要有大幅调整的话，他就可以去起诉，这是尤其要注意的。协议谈判重要针对某些不是关键性条款的调整。

## （三）签订协议

细节讨论完了就签订一种协议。实际上协议条款在前面就应当准备好。往往在做招标文献的时候，诸多协议条款是很粗略的，想背慢慢讨论，但由于讨论距离签协议的时间很近，考虑的就会不周全，背面的协议管理，就会出现多种各样的问题。其中很重要的原因，就是前期的工作做得太粗糙了，导致背面没有时间去补救漏洞。比很好的做法就是前期的发包规划、招标文献、协议条款，要放多些资源去准备，每一次要重新做大规模的整顿是比较困难的，不过可以提成不一样的层次，有某些是不需要每一次都变的，有某些是需要每一次都变的，针对每一次特殊项目，调整那些有针对性的，这样工作量也减少了。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/935321202244011240>