



BIDS
TENDERS
PROPOSALS

投标与标书

[英] 哈罗德·刘易斯 著
刘菁 译
刘伊生 审校

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

F271

35

2005

投标与标书

【英】哈罗德·刘易斯 著

刘 菁 译
刘伊生 审校

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

投标与标书/[英]刘易斯著;刘菁译.—北京:人民邮电出版社,2005.1
ISBN 7-115-12777-8

I.投... II.①刘...②刘... III.投标—基本知识 IV.F713.1
中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第141135号

BIDS, TENDERS&PROPOSALS

Winning Business Through Best Practice

©Harold Lewis, 2003

All Rights Reserved. This translation of *BIDS, TENDERS&PROPOSALS* — *Winning Business Through Best Practice* First Edition is published by arrangement with Kogan Page.

本书中文简体版由 Kogan Page 公司授权人民邮电出版社出版。

投标与标书

-
- ◆ 著 【英】哈罗德·刘易斯
译 刘菁
审校 刘伊生
责任编辑 吴大伟
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626376(销售部)
北京佳佳图文制作公司制作
北京展望印刷厂印制
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 1/16 720×980
印张: 14
字数: 150 2005年1月第1版
2005年1月北京第1次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2003-3829
ISBN 7-115-12777-8/F·587
-

定价: 30.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话: (010)51626398

译者的话

《投标与标书》是根据哈罗德·刘易斯 (Harold Lewis) 的 *Bids Tenders & Proposals* 一书翻译而成的。哈罗德·刘易斯是一位独立的咨询人员，他是专业承包和咨询服务等行业标书编写的权威，曾经多次成功地策划了项目的投标，这些项目涵盖了国际和地区发展机构、政府部门、地方机构、科研实体和私营企业等多个方面出资的项目。本书以深入浅出的语言，形象生动地介绍了有关不同领域内招标投标的实际操作过程，特别是关于标书的撰写方面，作者通过其丰富的实战经验，给读者提供了非常好的建议。阅读本书将有助于更好地了解招标投标的全过程，并更好地完成投标任务。

在本书的翻译过程中，郝大勇、朱翔华、刘瑞波、柴正兴也做了大量的翻译和校订工作，在此对他们表示深深的谢意。我们虽然尽力使译文准确通顺，但限于专业知识与语言水平，书中可能出现不妥乃至错误之处，敬请读者指正。

希望本书能对我国工程、物资、咨询、科技等方面投标人员的实务操作有所帮助。

译者

2004年末于北京交通大学



第1章 一次成功的投标	1
关于本书	1
入门指导	4
第2章 政府采购项目招投标	7
欧盟公共采购准则框架	7
采购准则的核心内容	8
采购过程概要	12
政府采购项目的侧重点	15
政府基金项目招投标	17
第3章 私营企业招投标	19
对资金价值的同等关注	19
第4章 科研基金项目招投标	23
欧盟资助科研项目投标	24
投标注意事项	28
科研委员会和政府基金	31
第5章 资格预审	33
资格预审信息	34
相关指导	36
能力陈述	38
第6章 投标决策	40
投标决策中的问题	41

风险评估	48
第7章 投标须知分析	50
第8章 投标管理	63
计划和调整	64
检查标书质量	68
整合投入资源	70
使用标书编写工作表	72
保存投标档案	74
检查标书制作的清单	76
第9章 与业主交流	78
第10章 联合体投标	82
联合投标的指导方针	83
第11章 投标项目整体部署	89
确定项目范围	90
权衡技术和报价	91
风险的识别和管理	91
降低合同的风险	94
第12章 标书的编制与撰写	96
标书的结构	97
其他考虑角度	102
投标函	103
能增加标书价值的两项内容——摘要和响应表	104
标书的撰写	107
标书的编辑	110
第13章 阐述方法及方案体系	117
形成方案	117
评论投标须知	119

撰写方案	120
第 14 章 关注合同管理	128
团队管理和团队资源	129
管理界面	132
质量管理	136
第 15 章 明确交付产品和交付成果	138
合同交付产品	139
第 16 章 说明附加值	143
第 17 章 介绍履历	147
履历的管理	148
标准的履历格式和结构	149
履历的基本结构	150
简历	157
第 18 章 专业经验的描述	158
业主的证明	158
项目概要	159
经验的借鉴	161
第 19 章 标书中图形的使用	163
标书的封面	163
标书中可采用的图形类别	164
图形编制指南	165
设计软件	167
标书设计和页面布局	168
第 20 章 报价说明	171
价格信息的组成	171
成本预算	176
付款	178

单独的财务建议书	179
投标报价的最佳方法	180
科研项目投标的财务信息	181
第 21 章 标书的制作与提交	182
电子标书的提交	182
标书的大小和形式	184
标书的装订和提交	185
第 22 章 了解业主的评标方式	187
公共部门采购招标的评标标准	187
评标方法	189
业主考虑的因素	192
科研目标书的评审	195
第 23 章 对业主的陈述	199
筹划和准备陈述材料	199
陈述及演示	201
需要避免的缺陷	202
第 24 章 标书自我评审	203
使用业主的反馈信息	203
评审程序	204
评审的具体参数	207
应用评审的结果	212
第 25 章 10 个真实的故事	213
这些故事的教训	215

第1章 一次成功的投标

关于本书

如果您从事的是专业服务、顾问或研究工作，那么在本书中，您将会得到有关标书撰写和项目投资过程的详细指导。作为本行业的专家及业主或代理机构委托的评标人，作者将其娴熟的处理技巧及经验心得尽展读者面前。本书不仅可以增强初涉标书写作者的成功起草标书的信心，而且可以使有经验的标书撰写者扩大视野、提高技巧。

本书囊括了广泛的合同协议及投资问题。正文旨在对主题进行综合论述，但是并未涉及物资供应投标、劳务投标和设计—建造—运营投标，以及与此相关的投标合同等问题。尽管书中未直接提及与公私合营企业明确相关的问题，但本书的大量素材与公私合营企业有关。

本书各章重点强调三种主要投资环境下的投标：政府采购项目投标，特别是欧盟公共采购准则框架下的采购项目投标（见第2章）；私营企业的合同（见第3章）；科研基金申请（见第4章）。第5章是资格预审程

序。第6章为投标决策；随后进入投标准备、投标管理等阶段；然后逐步展开至投标的结束（第7~12章），投标的全过程就逐步展现在读者面前了。投标中包括的技术分析和成本估算等内容将在第13~20章中详细阐述。第21~25章将阐述标书送达、评标等程序，以便使读者更进一步理解投标的实质。

这些投标技巧不仅可用于小型工程投标，同样也适用于大型项目投标；不仅适用于撰写短小的标书，而且适用于撰写长篇的标书。第12章例举了一个完整的标书，虽然只有短短几页，但它却是具体应用书中所讲投标方法的小型样本。

撰写伊始，阐明概念非常有意义。本文阐述的主题——投标是指在既定的价格基础上，承担某种工作或提供某些服务，并以正式书面形式表达的一种行为。在服务协议中，投标往往被称为“Tender”，职业顾问有时也称其为建议书（Proposal）或“Bid”，研究机构还可以将其称为基金申请。因为本书涉及以上各个领域，所以“Tender”和“Bid”两词在这里都泛指投标而不加以区别；同样地，“Contractor”一词，不管其背景如何，均是指参与投标的任何组织或个人。投标过程从发布投标声明到签订合同的过程在图1-1中以图表的形式予以概括，同时本图也对投标中各个阶段可能涉及的有关文件类型做了简要说明。

除了那些规模小、投标额低且风险小的项目外，大部分合同协议是要通过竞标达成的。出于工程连续性的需要，且当前项目是以前工作或已有合同的延伸时，或者惟有一个符合条件的投标人，或者某些紧急工程必须迅速签订合同时，业主可直接委托一家投标人，无需竞标。但即使是在上述情况下，业主仍要求承包方阐明投标的关键问题，如说明如何开展此项工程，工程最终交付成果如何，以及工程所需多少成本等问题。

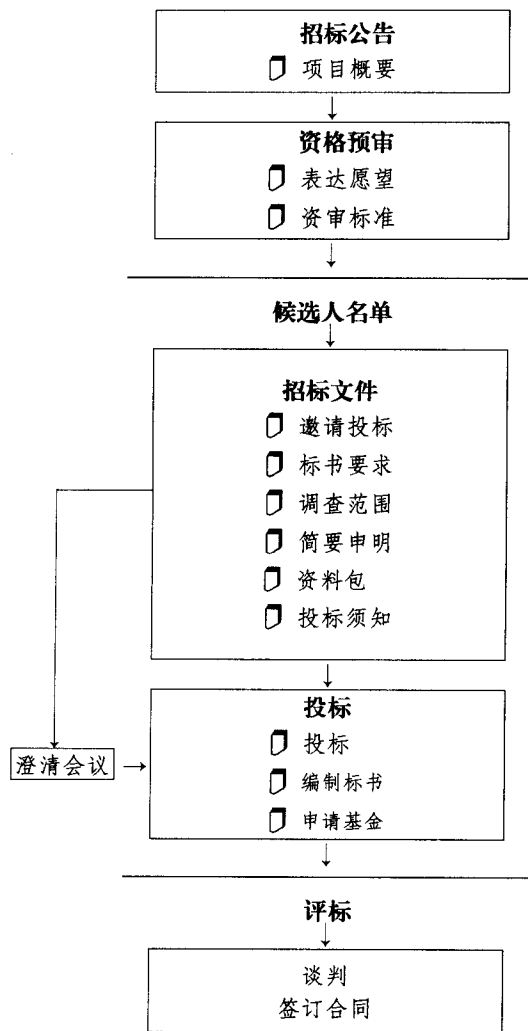


图1-1 招投标一般过程

入门指导

以业主为中心

从投标人的角度来看，招投标的主要功能可以看做是对业主所提要求的竞争性响应，并以此作为工作的保证；同样，从业主的角度来看，招投标也是很重要的。业主通常在提供信息资料及项目介绍后，通过招标选择出最可靠的投标人，同时以最好的价格达到最好的结果。但令人惊讶的是，很多招标活动往往以失败告终。

招投标活动是以业主为中心的一种行为，业主在其中起着主导作用：组织竞标、邀请投标人参加投标，并最终进行评标。因此，在招投标活动中占优势地位的是业主而不是投标人。那些和业主理解一致、承诺的事情能够兑现的投标与那些仅从自己的角度来考虑的投标相比，更有希望获得成功。这就是在撰写标书之前需要对业主投资环境和投资目标做深入了解的原因之一，同时也是在本书的指导中要尽量贯穿反映业主意图和侧重点的原因之一。

把握每个投标机会

学会有效地撰写标书并使之能打动业主，是一项关键的商业技能，这对投标人的生存和发展来说都是十分重要的。投标文件是最原始的也是最基本的文档文件。一个成功的投标文件，既要在工作方式上，也要在对业主的陈述方式上充分展示出系统性的优势。

投标文件是竞标者在对业主的要求深思熟虑后，精心准备、逐步撰写的，并非简单拼凑出来的。有些投标人似乎将撰写标书作为一种流水线作业。他们认为自己找到了捷径：撰写标书所需做的仅仅就是不断地拼接和重复使用同样的材料。之所以这样，是因为他们认为投标准备是一项琐碎

的工作，只需花尽可能少的精力就能迅速做完。在这样的标书中，业主很容易看出一些标准的、俗套的内容。最终这将导致他们仅能从业主那里得到很低的评价分数。

努力做好每次投标

没有几个投标人是通过敷衍了事而一举中标的，除非其标书在技术和报价上都具有很强的竞争力，否则根本没有必要提交标书。尽量使标书内容准确、表达可靠有力，这样才能让投标人具有无可比拟的优势。

诚信

不要在标书中做出一些不能兑现的承诺。这样做只能导致最终的失败。用实际情况和真实的信誉来证明自己的承诺。

通俗易懂导致评分差异

虽然任何一种华丽的措辞都不能掩盖技术匮乏的事实，但在标书中仍需要表明自己的热情和积极性，使用的语言要通俗易懂，并能引人注目。在评标中的一项共识是，中标的往往是那些直白、简明、生动表述其意思的标书。通常，评标专家较为偏好的标书具有以下特点：富有想像力的组织设计，在项目论述中有生动的实例，能表达出对赋予任务的积极响应，创造性地运用一些图表，能描绘出自己具有的丰富实践经验等。这些特点无疑都能提升标书的竞争力。

保持平静并心中有数

现实中，有许多投标人在面对投标邀请时，不是充满热情而是充满恐慌。当人们面临一项复杂且压力很大的挑战时，这种反应是很容易被理解的。但切记恐慌持续时间不要超过五分钟，对付这种恐慌最好的方法是掌握

一种能够使投标朝正向发展的技巧，而这正是本书所要提供的关键内容。

编写标书的技巧

在编写标书方面的经验越丰富，编写标书的压力就会越小，也就越容易找到最有效传递信息的方式。公司普通员工可以和投标管理者、提案专家共同进行相关技术参数、资格预审材料的输入工作。一名投标管理者如果想要培养一个优秀的标书撰稿人，则必须首先找出拥有良好素质的员工，并帮助他们在商务沟通、标书行文逻辑以及投标策略方面快速成长。编写标书需要掌握的技巧如下：

- 全面响应业主对标书的具体要求；
- 分析标书的议题、备选方案以及解决办法；
- 站在业主的角度考虑问题；
- 对成本要求提出技术解决方案；
- 在编制工作程序时，应用项目管理技巧；
- 研究项目及其所在市场的具体情况；
- 理解业主的需要和优先考虑的因素；
- 在编写标书中应用自己已有的项目经验；
- 应当在项目管理机制上下功夫，找出项目实施过程中可能发生的问题及预防措施，并能有效地通过投标人与业主的合作来解决相关问题。

成功的标书撰稿人应当具备的条件：

- 技术过硬；
- 懂得清晰、直白的写作技巧；
- 掌握投标方法；
- 遵照业主要求；
- 关注细节；
- 善于团队合作；
- 理解需要完成的工作成果并能按期完成。

第2章 政府采购项目招投标

欧盟公共采购准则框架

在欧盟成员国中，“公共部门”一词包括了中央政府、地方政府、公共事业单位、欧洲协会（如欧盟委员会及其相关机构）以及其他执法单位。据欧盟委员会评估，欧盟2002年的公共部门采购合同额超过了10 000亿欧元，相当于欧盟国内生产总值的15%。

所有公共部门的采购都要遵从欧洲公共采购准则，因为该准则旨在保证采购行为的公开、公正和透明，并为供应商提供平等的竞争机会。公共事业单位（在水利、能源、交通运输和电信等行业的，称为公共事业实体）所遵从的采购准则，在某些细节上有别于其他公共部门的采购准则。

通过法规和立法的其他形式，公共采购准则确定了一套在全国范围内实施的欧盟采购准则。欧洲议会和内阁对该准则2002年修订版进行了复查。最终的协议正文预计到2002年底能得到批准：此修订版很可能经国家立法，在2004年生效。

此公共采购准则的目的并不是要在欧盟成员国之间建立一致的采购程

序，而是要消除与公共利益背道而驰的歧视和无竞争状态，并确保公共部门资金的使用获得最佳的经济价值。只要不违背欧盟规定或本国立法及政府清算原则的要求，英联邦可以在遵守欧盟共同法令的基础上，采用自己的招投标程序。英国公共部门的服务和咨询合同主要遵从以下条例：

- 《公共服务合同条例》(1993)；
- 《公共合同（工程、服务和供应）（补充）条例》(2000)；
- 《公共事业合同条例》(1996)；
- 《公共事业合同（补充）条例》(2001)。

采购准则的核心内容

门槛价

采购准则对达到或超过准则中所列门槛价的合同有特殊的规定（金额越小的合同要求也越少）。这些规定涵盖了一系列合同和协议框架的价格计算原则。新的门槛价于2002年开始生效，不以单一货币来计算，将在欧盟组织成员国中两年内保持不变。此英镑值是基于英镑、欧元和特别提款权（由国际货币基金组织设计的一种货币）之间的汇率而计算出来的。达到或超过以下采购限额的合同就要执行政府采购程序（研发和电信服务不包括在内）。

	门槛价（英镑）
服务合同——中央政府	1 000 410
服务合同——其他公共主管部门	154 477
服务合同——公共部门的小分支机构	49 496
公共事业服务合同——水利、电力、城市交通、 机场和港口部门	308 955
公共事业服务合同——石油、天然气、煤和铁路部门	247 479
公共事业服务合同——电信部门	371 219

采购计划信息预告

如果公共部门在某一财政年度内所要签订合同的总预算金额达到或超过750 000 欧元（约合464 000 英镑），则要在年初发布采购计划信息预告，对其未来12个月内的采购信息做出预算。此举的目的是使竞标的投标人对政府采购情况有一先期的了解。信息预告并不是投标邀请，也不要求投标人做出响应，因为它所涉及的是整体采购计划，而不是个别招标信息详情。公共事业单位可以通过招标公告就特定的项目号召有竞争力的潜在投标人参加竞标。

招标公告及其发布

欧盟官方公报（OJS）副刊以CD-ROM的形式，每周发行五次，它包括了所有公共部门的招标公告，主要包括以下方面：

- 来自所有欧盟成员国的工程、供应和服务的公开招标；
- 公共事业设备招标；
- 欧盟社会公共机构的公开招标；
- 欧洲发展基金招标；
- 欧洲投资银行、欧洲中央银行、欧洲重建与发展银行资助的项目招标；
- 欧洲经济区域招标（挪威、冰岛、瑞士和列支敦士登）；
- 欧洲经济利益组织公告。

投标人可以从招标电子日报网站（<http://ted.eur-op.eu.int>）上获得每日更新的OJS的在线版本。电子日报的使用权是免费的，其数据库提供了多种查询选择，除提供当前的招标公告外，还提供过去五年内的招标公告。作为欧盟赞助计划的一部分，招标信息也可以通过互联网在项目计划网站上发布。

一个全新的欧洲采购准则于2002年5月开始生效，它要求招标实体在OJS上发布招标公告时必须采用一种标准格式。此举旨在简化招标公告的在