

# 工程投标中商务标否决风险防控研究

郑兆君

中国中铁六局集团电务工程有限公司 北京 100070

**【摘要】**：在工程招投标市场竞争日趋激烈的背景下，商务标作为投标文件的核心组成部分，其编制质量与流程规范性直接决定投标活动的成败。商务标否决风险贯穿投标全流程，一旦触发将直接导致投标失效，给企业带来资源浪费与市场信誉损失。本文基于全流程管理视角，从投标前、投标中、投标后三个核心阶段，系统梳理商务标否决风险的关键节点，结合相关理论支撑，提出针对性的风险防控策略，旨在为工程企业提升商务标竞争力、降低否决风险提供实践参考。

**【关键词】**：工程投标；商务标；否决风险；全流程管理；风险防控

DOI:10.12417/2811-0536.26.03.075

## 引言

商务标作为凸显投标企业竞争力的核心载体，含有投标报价、资质证明、履约能力承诺等关键内容，是招标方进行评审的重要佐证，在实际进行投标事宜时，因商务标资质不达标、报价失误、文件有遗漏等问题引起的否决情况屡见不鲜，更让企业前期在人力、物力、财力上的投入付诸泡影，还可能波及企业的市场声誉以及后续投标的资格。学界在工程投标风险方面的研究多集中于报价策略、合同风险等范畴，有关商务标否决风险的系统性防控研究相对稀缺，况且现有研究多数聚焦在单一环节，缺少全流程的综合视角，本文借助全流程管理理论开展，把投标活动划分为投标起始前、投标进行时、投标结束后的三个阶段，深入探究各阶段商务标否决风险的呈现形式与缘由，构建全流程式风险防控体系，对提升工程企业投标成功可能性、规范招投标市场的秩序有重要的理论及实践意义。

## 1 理论根基：概念与内涵，理论与支撑

### 1.1 商务投标，核心概念

商务投标是工程招投标活动中的核心要点，指投标企业按照招标文件的要求，结合自身经营现状、技术实力跟市场态势，编制并提交商务标文案，投身参与招标竞争的一系列活动，其主要目标是通过规范的文件整理与合理的报价办法，赢得招标方的赞同，最终达成合作议定书。商务标作为商务投标活动形成的核心产出物，跟技术标不一样，主要聚焦在经济性与合规性上，主要含有投标函、投标报价表、资质证明文件、财务报表、履约保证金承诺这些内容，是招标方衡量投标企业资金状况、履约水平、报价合理性的关键参考，商务投标活动体现出规范性、竞争性、风险性等明显特质，其流程完整与否和文件合规与否，

直接关联到投标的有效性。

### 1.2 否决风险，内涵界定

工程投标时商务标被否决的风险，指在商务标编制、提交、评审等完整流程阶段，由于投标企业违背了招标文件要求、存在明显的实质偏差或文件有瑕疵等状况，引发商务标被招标方或评标委员会依照规定进行否决，投标活动终止的几率及其潜在的损失后果。从风险属性的维度看，商务标否决风险划归为程序性与合规性风险，具备可察觉、可掌控的特性，其触发多数与企业流程管理不严谨、细节把控不足有关联，依据否决的缘由，可把它划分成资质类否决风险、报价类否决风险、文件规范性否决风险等种类；就风险产生的阶段而言，能够贯穿投标前的筹备环节、投标中的编制封装阶段以及投标后的评审跟进阶段，不同阶段的风险呈现形式与防控侧重点差异显著。

### 1.3 全流程管理，理论内核

全流程管理理论是源自项目管理领域的关键理论，其核心理念是把项目活动当成一个完整的流程体系，摒弃传统的分段管理模式，对项目自启动始，在实施过程中直至收尾的全生命周期进行系统连贯式的规划、组织、协调与控制，以实现资源最佳配置与管理效率的增长。该理论强调流程的整体性质与各环节的相互关联，着重借助标准化流程规范、关键节点把控、全链条协同合作，减少项目所面临的风险，促成项目既定目标实现，在工程投标活动的商务标管理里面，全流程管理理论的应用主要展现为将投标活动拆解成投标前准备、投标中实施、投标后复盘三个相互关联的阶段，搞清各阶段的管理目标、责任主体以及关键流程，借助各环节的紧密衔接与闭环管理，实现商务标被否风险的全链条防控管理。

## 2 投标前：风险识别，源头把控

### 2.1 研读文件，排查隐患

开标前对招标文件深入研读，是识别商务标否决风险的首要关口，直接主导后续投标工作的方向与是否合规，招标文件作为投标活动的核心指引，含有招标范围界定、资质资格要求、报价的规则、文件编制的规范、评审的标准等核心内容，理解上有偏差或者有内容遗漏，都可能引发被否决的风险。企业得组建专业的招标文件探究团队，采用逐条分析、标记关键信息的做法，彻底梳理招标文件中的硬性要求和禁止性条款，着重对与商务标相关的风险隐患开展排查，诸如报价上限的限定要求、资质等级的约束条件、业绩证明的有效期限、文件签署盖章的标准规范等。

### 2.2 资质核验，合规前置

资质不符是引起商务标被否决的主要原因之一，投标前做好资质核验这一工作是把控风险源头的关键，企业需按照招标文件里的资质要求，对自身核心资质实施全面、周密的核查，包含企业法人营业执照、建筑企业的资质证书、安全生产许可的证件、项目负责人资质证明、相关业绩的证明等。在核验的阶段，要着重查看资质证书的有效期、资质等级、业务范围是否与招标文件要求完全吻合，防止出现资质过期、等级达不到标准、业务范围不涵盖招标项目等差错，就需要联合投标的项目而言，还需评判联合体各方资质的符合水准，以及联合体协议签订的规范情形，保证联合体资质符合要求，且协议内容无缺漏，应搭建资质核验台账，对核验结果开展记录及归档，对已经存在的资质缺口，立刻制定补充方案，倘若在投标前补不齐资质，就需果断地放弃投标，杜绝资质问题造成投标结果无效。

### 2.3 市场研判，风险预判

投标前做市场研判，可促进合理报价策略的制定，还可以有效预判商务标存在的潜在否决风险，企业要结合招标项目的类别、规模、所处地域等特性，做全面的市场考察，着重剖析市场竞争格局的整体形势、行业价格的总体水准、原材料价格的起伏趋势等要点。从风险防控的维度看，市场研判的核心之处是预判报价方面的相关风险，倘若报价过高也许会丧失竞争力，报价过低或许会被判定为恶性竞争或者低于成本价，于是会触发被否决的风险，还需探究项目所在地的招投标政策取向、监管规则以及招标方的评审喜好倾向，理解当地商务标常见的否决缘由，预先拟定应对办法，依靠市场研判，企业可判定投标风险属于什么等级，

若发现项目存在过高的被拒标风险，恰似招标方要求十分严苛、市场竞争异常残酷且自身优势不明显等情形，可马上调整投标方案，防止盲目做资源投入。

## 3 投标中：流程规范，细节管控

### 3.1 编制标书，要素齐全

投标过程中商务标编制环节为风险防控的核心要点，要严格按照招标文件的要求，做到文件要素无缺、内容合乎规范，应依照招标文件要求梳理商务标所涵盖的全部要素，制定细致的编制清单，理解各要素编制责任及完成的期限，防止出现要素缺失现象。编制工作进行期间，应着重留意投标函、报价表、资质证明、业绩材料等核心内容的规范性：投标函得严格按照招标文件给出的格式去填写，关键信息如投标报价、工期承诺、质量标准等绝不能有差错；报价表应依据工程量清单规范开展编制，保证项目编码、项目名称、工程量跟招标文件完全相同，报价构成明了、计算逻辑严谨合理；资质及业绩材料需依照招标文件要求的顺序进行整理，让材料真实有效，复印件要盖上公章，需创建编制进程中的交叉审核体系，由别的人员对编制内容进行复查核对，及时发觉并纠正编制差错。

### 3.2 数据核对，误差清零

商务标里的数据准确性与投标的有效性直接相关，数据出错是引起投标否决风险的常见缘由，故而一定要强化投标里的数据核对工作，让误差降为零，数据核对范畴应覆盖报价数据、资质信息数据、业绩数据等商务标中的全部量化信息，核对重点涉及数据计算的准确状况、数据与招标文件要求的契合状况、数据之间的逻辑关联状况。报价表中的总报价要和各分项报价累加的结果一致，报价数据应达到招标文件规定的报价精度及货币单位标准；业绩材料内的项目规模、竣工时间等数据需跟招标文件要求的业绩条件相一致，为提升核对的速度与精准度，可运用人工核对跟软件辅助核对相结合的手段，对关键数据进行多次再核对，进而建立起数据核对台账，对核对结果做记录处理，厘清核对相关的责任范围，就核对时查出的数据误差，需及时弄清原因并校正，保证商务标里的全部数据精准无误。

### 3.3 签章封装，规范达标

商务标盖章与封装这一环节虽属程序性工作，但规范性不达标极易引发被否决的情况，因此得严格按照招标文件要求去实施，保证达到规范水准，得明确所有需进行签署、盖章的位置及要求，重点聚焦投标函、法定代表人身份证明、授权委托书等核心文件的

签章规范与否,保障签字是法定代表人或授权委托人本人亲自签字,所盖之章为企业公章或合同专用章,而且签章明晰、位置恰当,不出现漏签字、漏盖章的情形。需按照招标文件给定的封装方式、份数、标识等要求实施操作,比如明确正本和副本的区分标识、封装袋的密封方面要求、封条的签署规范等,封装事宜结束之后,需再度核对封装内容是否完整无误、封装标识是否清晰醒目、密封是否严实可靠,防止出现封装不当、密封不稳固等情形,要对投标文件递交时间进行合理安排,预留充裕时间开展签章、封装及运输工作,防止因时间急促造成流程差错,保证投标文件按规定时间合规递交。

## 4 投标后:跟踪复盘,经验沉淀

### 4.1 开标跟进,动态应对

投标文件交上去之后,不是说投标工作就结束了,开标阶段的跟进与动态应对是防控商务标被否决风险的拓展阶段,企业要安排专人前去参与开标会议,全程紧盯开标进程,重点留意商务标是否进入有效投标文件范围,是否存在因程序方面问题被人提出异议的情形。若在开标进行的时候,招标方、其他投标方对本企业商务标提出反对意见,诸如质疑资质的有效情况、报价的合理情况等,需迅速根据预先准备好的佐证材料作出澄清说明,保障异议得到恰当解决,要对开标过程中的关键信息进行记录,比如各投标方的报价信息情况、招标方的评审着重点、出现的异议的类型等等,给后续的复盘工作积累数据,要是商务标因突发状况被判定不通过,需在现场即刻理解否决的缘故,为后续风险溯源以及整改事宜提供依据。

### 4.2 结果复盘,风险溯源

不论投标结果是成是败,投标终结后的结果复盘以及风险溯源都是提升风险防控能力的核心环节,就商务标被驳回的项目而言,应搭建专门的复盘班子,按照开标阶段记录的否决缘由,结合投标各环节流程的相关资料,实施全面的风险溯源行动,开展溯源相关流程时,要弄清风险产生的具体环节、核心缘由与责任主体,要是因投标前资质核验存在疏漏造成的否

决,得查找核验流程的缺失环节;若因投标期间数据计算出现错误造成的否决,需检查数据核对机制的执行情形,针对成功拿下投标的项目,同样要开展回溯总结工作,把投标全流程里潜在的风险点与防控亮点梳理出来,归纳可复用的经验,经由结果复盘及风险溯源,撰写细致的复盘报告,清晰问题整改方向跟改进手段,为后续投标工作提供可借鉴的内容。

### 4.3 经验提炼,体系优化

实施投标后的经验提炼与体系优化措施,是实现商务标否决风险长效防控的核心保障,企业应凭借多个项目的复盘结果,系统总结投标全流程里的风险防控经验,归拢常见风险点、可行的防控措施与流程优化想法,针对投标前招标文件研读未达深入程度的问题,可对研读流程进行优化,组建关键条款审核清单;针对投标时数据核对不细致的问题,可进一步完善数据核对机制,采用专业的核对软件。应把提炼出来的经验及优化措施纳入企业的商务标管理体系,优化全流程管理制度体系,搞清各环节的操作规范、责任分担与考核规格,搭建“识别-防控-复盘-优化”的闭环管理体系,还需要加强针对相关人员的培训,增进其风险防控意识跟业务操作水平,保证优化后的管理体系有效落地开展。

## 5 结语

工程投标里商务标否决风险的防控是一项系统工作,贯穿整个投标流程,直接关乎企业投标的成功率与市场竞争实力,本文依照全流程管理视角切入,由理论基础起步,全面整理了投标前、投标进程中、投标终结后三个阶段商务标否决风险防控重点,给出了涉及风险识别、流程规范、跟踪复盘的全流程防控方法。只有把全流程管理理念整合进商务标管理工作,强化各环节的细处把控与协同合作,通过投标前从源头进行防控、投标中对过程开展管控、投标后把经验予以沉淀,才能切实减少商务标被否决的几率,随着工程招投标市场不断拓展,招标要求会变得愈发严苛,企业仍要不断改进风险防控体系,增强风险防控的精准化水平。

## 参考文献:

- [1] 徐陆凯.工程设计投标提资工作程序探究—使用 PDCA 循环[J].大众商务,2023(5):0204-0206.
- [2] 杨旸.投标文件中的技术标编制方法与技巧[J].空中美语,2021(10).
- [3] 陈菲菲,钟映琼.自主招标模式下中药饮片招标文件编制思路[J].中国处方药,2020,18(8):3.