# 招投标市场年终工作总结(汇总29篇)

来源：网络 作者：紫芸轻舞 更新时间：2024-02-13

*招投标市场年终工作总结1永坪销售处在销售公司和处领导的正确领导下，认真落实集团公司和销售公司的招标工作精神，严格贯彻执行招标管理相关规定，20XX年的招标工作取得了显著的成绩。>一、业务方面永坪销售处20XX年招标业务共计10批次，工程招标...*

**招投标市场年终工作总结1**

永坪销售处在销售公司和处领导的正确领导下，认真落实集团公司和销售公司的招标工作精神，严格贯彻执行招标管理相关规定，20XX年的招标工作取得了显著的成绩。

>一、业务方面

永坪销售处20XX年招标业务共计10批次，工程招标业务8次，采购招标业务2次，业务总额为万元。

今年的招标业务中1批次为公开招标，占总批次的比例为10%，邀请招标9批次，占总批次的比例为90%。20XX年各项招标业务顺利开展，为我处安全生产和目标任务的完成提供了保障，为我处的快速发展提供了坚实的基础。

>二、管理方面

我处严格执行集团公司和销售公司在招标业务领域的各种规章制度，不断加强对招标业务的规范管理。在招标工作中始终坚持公正、公平、公开的原则，招标管理工作不断向制度化和规范化迈进。

一是建立健全组织机构，加强人员配备。我处先后成立永坪销售处邀标领导小组和永坪销售处招标领导小组，全盘负责我处的招标管理工作。从人员配备上来看，包含处领导及各个科室代表，做到了机构精简、成员专业，从而提高招标工作的科学性和效率。目前我处的招标管理工作有永坪销售处招标领导小组全盘负责，由各单位、部门的14人组成，包含了财务、监察等方面的专业人员。处招标领导小组下设招标办公室，负责全处招标工作的日常事务，招标办公室主任由综合办公室主任兼任。为了提高工作效率，在重大项目的招标建设方面成立专项组专门负责，如在开展清罐项目时，成立了清罐领导小组。

二是不断加强制度建设，实行绩效考核和业务监督相结合。我处严格执行公司招标管理的相关规定，出台了《永坪销售处工程建设、物资采购及技术服务管理细则》，对公司相关制度进行了必要的补充，招标工作向着规范化、制度化迈进了一大步。在绩效考核方面，一方面牢牢坚持“比质比价”的原则开展招标工作，另一方面有专门的部门（监察室）负责绩效考核和管理。在业务监督方面始终坚持上级监督和内部监督相结合的方式，同时自觉接受群众的监督。通过加强制度建设，强化绩效考核和业务监督，有效地杜绝了招标工作的违纪和不法现象。

三是加强档案管理和业务培训。我处严格遵守档案管理制度，各项招标工作的相关文件在事后都有专人负责整理和保管，严格按照相关规定装侧存档。通过派人参加公司组织的业务培训和内部组织对相关制度的学习，不断提高人员的业务能力。

>三、问题剖析

一是要进一步完善招投标管理的相关制度。参照销售公司的招标管理办法和公开招标要求，进一步加强对邀请招标、竞争性谈判的管理。

二是要加强从业人员培训，提高从业人员的综合素质，推动招标工作高效运行。作为基层单位，我们缺乏专业的招标管理人员，大多是半路出家，自学成才。另外人员专业性不够。我处招标领导小组包含各部门人员共14人，但是缺乏项目成本核算等方面的专业人才，人员的培训工作有待加强。

三是要进一步加强档案管理，积累和保存好与招投标有关的所有资料。

>四、20XX年目标

20XX年我们将继续严格遵守销售公司的招标管理办法，不断加大招标工作力度，提高人员的业务水平，努力健全和完善相关制度，使我处的招标管理工作继续向制度化、规范化迈进，为各项招标业务的顺利开展创造条件，为我处的发展提供保障。

**招投标市场年终工作总结2**

在市委、市政府的正确领导下，在市招投标领导工作小组办公室的监督指导下，在各行业行政主管部门的大力支持下，市综合招标投标交易中心认真贯彻落实《\_招标投标法》和各级各行业相关的招标投标法律法规、规章，坚持优质服务宗旨，努力加强软硬件设施建设，逐步完善服务设施，不断提高服务质量，着力打造亲民便民的阳光工程，把中心真正办成了公平竞争的平台和公开办事的窗口，获得了社会各界的广泛赞誉，为推进我市招投标领域的改革，优化\_\_\_\_的发展环境，从源头上预防和抑制\_\_\_\_\_\_\_\_做出了积极的贡献。现就20\_\_年上半年的工作总结

一、上半年完成的主要工作：

1、招标采购工作健康发展，交易业务稳步增长。

据统计，市综合招标投标交易中心20\_\_年元月至6月共完成交易项目36项，总交易金额31542万元，其中；建设工程 27项，总交易金额21552万元，总建筑面积355526平方米，节约率达。土地交易5项，总交易金额1846万元，政府采购2项，总交易金额94万元，节约率6%。产权交易1项，总交易金额305万元。交通工程1项，总造价7745万元，水利工程、装饰装修上半年暂时没有交易项目。按照招标投标法律法规的要求，所有必须公开招标的工程全部进入综合交易中心进行了公开招标，公开招标率达100%，基本杜绝了规避招标和场外交易的现象，有形招标市场的交易业务量呈增长之势，逐步步入了健康发展的良性循环轨道。

2、以开展保先教育为契机，扎实推进“学习型、廉政型”中心建设。

中心在搞好日常工作的同时，以开展保持共产赏员先进性教育为契机，经常性，高密度，全方位地开展学习教育活动，始终坚持每周五全员学习制度。结合中心实际工作情况，深入学习党风廉政建设的有关精神，大力开展理想信念和廉政勤政的教育，引导干部职工牢固树立正确的世界观、人生观、价值观。增强自力拒腐防变，反腐保廉的能力，增强与\_\_\_\_\_\_\_\_现象进行坚决斗争的责任感、使命感，从思想源头和制度保证上构筑坚硬防线，充分发挥综合招标中心源头治腐的平台作用。同时，我们还结合工作实际需要，认真组织与工作紧密相联系的市场经济知识、法律知识、计算机知识和服务礼仪方面的学习培训，进一步提高全体员工的业务素质，服务水平和解决实际问题的能力。把“廉政型中心”“学习型中心”的建设和保先教育结合起来，相互促进，相约益彰，在两方面都取得了累累硕果。

3、强化制度建设，加大检查督促落实力度，不断完善中心服务质量水平。

综合招标中心自成立以来，一直很注重不断加大建章立制力度，始终坚持制度为先，以制度管人的宗旨。在内部管理上相继出台了：考勤制度、学习制度、请假休假制度、岗位责任制度、责任追究制，考核实施办法等，在对外服务上逐步推行：窗口服务制，项目责任人制，挂牌上岗制，服务承诺制，办事公开制等。针对这些制度的可操作性和落实情况，年初，中心领导组织大家集中讨论结合20\_\_年“中心”的运行情况反复征求意见，对原有的各项制度进行了认真的修订和完善，逐步细化、量化标准，增强可操作性，并相应增加了奖惩经济处罚措施 ，同时，加大检查督促落实力度，坚持每周一工作例会，对上周的工作进行及时点评，很好地保证各项制度的贯彻落实，招投标服务质量和水平明显提高，全体干部职工工作积极性高涨，用热情的态度，规范的服务，良好的环境，让前来参加交易活动的各方高兴而来满意而归，获得了一致的好评。

4、进一步规范交易程序，努力营造信息公开、过程透明、结果公正的交易环境。

20\_\_年上半年以来，中心配合各行业行政主管部门做好招投标业务流程的梳理修订工作，进一步明晰各进驻部门在每个交易环节中的职责分工，确保各司其职，分工协作，确定了既符合法律法规和政策规范，又有利于解决实际问题的规范操作规程，用制度建设和流程管理来推动招投标管理工作，取得了很好的效果，得到了社会各界的普遍赞誉和热情支持，也受到了外地兄弟市县的普遍关注。上半年以来共接待鄂州、潜江等地学习考察团5批次20余人，总结起来，我们主要有以下做法：

（1）严格履行项目备案报批制度。综合招投标中心严格按照监管机构书面下达的招标方式进行。对达到公开招标限额的项目因特殊原因需要变更招标方式的一律按照法律法规要求报项目审批部门及行业行政主管部门备案后，方可进入中心交易。

（2）严格遵守信息公开原则：所有公开招标项目的招标信息、中标公告一律公开发布信息，除了在法律规定的媒体发布外，还必须在招投标中心网站和公告牌上发布；所有招投标的政策法规文件、建议与投诉等全部上网公开；所有投标的报价、工期以及对招标的响应情况均在交易厅投影仪上对所有投标人公开；服务收费项目，收费标准全部公开上墙并接受有关部门的监督。

（3）严格评委管理：推行评委随机抽取制、名单保密制、唱标隔离制、评委承诺制、评分实名制及公务回避制度。在招标过程中，于开标前一小时，由招标单位在相关行业行政主管部门和纪检\_门的监督下，在评委专家库中随机抽取专家，组成评标委员会，实行“随机抽取制”，行业主管部门招标中心的工作人员一律回避，不作评委，实行“公务回避制”，评委到达后，发现与投标单位有直接经济利益关系的，应主动申请回避，实行“评委承诺制”等。

（4）严格监督管理：在招投标过程中，强化行业职能监督，执法执纪监督和社会监督，行政主管部门、纪检监察机关通过备案管理，现场巡视，受理投诉等多种形式，实施了对各类招投标交易事前、事中、事后的多方位全过程的监督。确保了招投标结果的公正透明。

（5）构建人性化智能化服务体系:以营造良好环境，提供优质服务为宗旨，建立起集中、统一、优质、高效的招投标服务体系。同时按照“高标准、高效率、高科技“的要求，不断加大招投标中心软硬件建设投入力度，先后配备了和开发了音频视频监控系统，综合招投标管理系统，建设工程评标专家随机抽取与语音自动通知系统等服务设施，特别是20\_\_年3月30日开通的建设工程评标专家随机抽取与语音自动通知系统，集专家库管理，专家回避设置，专家随机抽取语音自动通知，专家回复确认，专家到场指纹验证，评标专家承诺等功能于一体，全程电脑自动操作控制，从根本上避免了人为因素的干扰；较好地防止了暗箱操作，构筑了公正、公开的阳光操作平台，通过这些服务体系的健全，既简化了办事程序，提高了办事效率，又增加了工作的透明度，受到招投标各方的普遍欢迎。

二、存在的主要问题

1、综合监管的力度有待加强。虽然市政府对各个行业的招标范围和规模标准进行了明确，但是有些行业的部分项目还没有从真正意义上纳入中心进行交易，进入中心交易的项目也仅限于把中心作为信息发布的媒介和现场交易的场所。“五统一”（即统一项目申报、统一发布信息、统一交易规则、统一监督管理、统一收费标准）难以落实到位，个别行业的招标管理机构仍在行使中介代理服务的具体操作职能，监管与执行还没有很好地分离，既当运动员又当裁判员的现象仍然没有很好地解决。

2、中介机构有待培育。中介机构发育不够，难以形成有效的竞争机制。目前，只有少数行业有相应资质的中介机构，而这为数很少的中介机构在具体操作中有的与主管部门没有完全脱钩，缺乏有效的监督。难以体现第三者的公正立场。

3、招投标业务范围有待延伸：目前综合招标中心的业务范围仅限于市直单位，作为市区一体的开发区部分项目还没有纳入进来，目前还存在“一市两中心”，部分业务交叉扯皮的问题。同时，一些行业的招投标领域还有待进一步的拓展，如建设工程目前仅限于施工招标，还可以向监理招标、设计招标等方面延伸，公共资源的交易还有待进一步的规范。

4、在资格预审环节中，招标\_\_\_\_\_\_\_\_力过大，在资格预审过程中排斥潜在投标人的现象时有发生，投标企业参与投标的积极性不高，不能真正做到公开、公平、公正，导致围标、资质挂靠等违规现象时有发生。

5、评委评标工作有待完善：⑴评委库专家涉及的行业、专业有限，往往难以成立专业配套的评标委员会；⑵评委库人数少，评委评标的随意性大，难以得到有效的监督；⑶评委评标受业主影响的问题难以解决，难以真正体现评标工作的公正、公平。

6、对中标后续的管理有待加强。招标投标完成后，往往忽视对中标人的跟踪管理，造成招标投标与项目实施的相互脱节，主要表现在：“阴阳合同”现象时有发生，合同管理工作有待加强，部分工程肢解招标，在施工过程中增加工作内容，如有一工程项目最后工程造价接近中标价的2倍多，难以得到有效的监督。此外，目前综合交易中心办公场所有限、设施不配套、经费困难、缺少收费依据等因素也严重制约着中心的进一步发展。

三、下半年的工作思路

1、建议招标投标工作领导小组办公室继续加大再监管力度，确保各行业按项目规模标准全程纳入综合中心交易。

2、进一步加大招标采购工作的宣传力度，营造强大的舆论氛围，使招标采购工作深入人心。

3、进一步加大制度建设的力度，规范流程管理。建议出台一批有针对性的制度，进一步规范招投标各方行为；并加大各项制度、规定的落实检查力度和流程管理力度。

4、要建立招标市场监控体系和信用体系，对违纪违规行为实行不良记录制度，并采取曝光和限制参与招标的处罚。

5、要进一步加大与各行业的\'协调和沟通力度，拓宽沟通渠道，认真听取各方的建议与意见，形成合力，共同谋划中心的发展大计。 6、严格内部管理，继续加强队伍建设。加强政治业务学习，进一步提高全员理论素质和业务水平，进一步提高服务意识，提高服务质量充分调动全体工作人员的积极性和主动性，进一步塑造招投标中心的良好社会形象。

**招投标市场年终工作总结3**

今年以来，我镇限额以下项目招投标管理工作，在镇党委、镇政府的直接领导和市招投标管理中心的具体指导下，紧紧围绕项目建设，严格执行《招投标法》和上级招投标条例、管理规定，结合本镇实际，不断探索新方法，及时、有效地实施各类申报项目，圆满地完成了职能范围内的各项工作任务，截止12月25日累计完成招投标项目11个（其中：工程类4个，物资采购类7个）。回顾近两年工作主要有以下几个方面的特点：

>一、突出工作重点，在务实高效上有了新突破

在服务基层为建设社会主义新农村办实事过程中，把农村清洁工程和农村水泥公路建设，贯穿近两年招投标工作的全过程，全镇面广、量大，面临着时间紧、任务重的工作实际，对此在项目安排上，我们坚持早建议、早计划，高起点，巧安排的工作思路。一是及时与住建局、环保局取得联系，落实工程测量队伍、设计施工方案，提出具体要求；二是及时拟订招标文件，完善切合本镇实际的招标方案；三是及时与有施工设备的单位和个人联系。多方争取施工队伍和有限的专业人员，确保了全镇两大工程在县规定的时间内，得以圆满完成。在安排招标项目上，坚持重点优先，急事急办。今年9月，我们密切配合政府有关部门，成功组织实施了农村广播线路整治工程物资采购招投标，放弃国庆假日休息，组织领发各种材料，为推进广播线路整治工作，为广大村民、居民收入听到高质量的广播节目尽了一份力。在组织各类项目招投标过程中，努力克服人员少、工作量大、项目内容多等困难，坚持高效运转，加班加点尽力为招标单位做好服务工作，为投标单位提供方便，以实际行动和工作实绩，使招投标办公室成为镇政府勤政廉政、高效务实的一个窗口。

>二、突出方法创新，在评标定标方式上有了新突破

在实施招投标过程中，严格按照公开、公平、公正的原则接待每一个项目，加强了对重点项目的管理，特别是土建工程农村路道、河道整治等大型建筑类项目，在坚持规范运作，依法评标的前提下，我们在实践中不断探索总结，为了防止少数投标人串通投标或恶习意竞争，我们采取三种方式动作在招标文书拟订时及时明确本工程采取的办法，使各类投标都有所认识和理解，操作时由评标领导小组在招标会现场确定其中一套方案。即：一是依照投标单位在商务标书中的综合报价，直接确定合理最低价中标。二是在低于招标单位预算价的85%范围内确定有效报价的平均值为评标标底价，以最接近评标标底价者中标。三是现场竞价，在不低于施工单位个别成本范围内实行最低价中标。以上评标定标方法的推行使我镇招投标工作在更高层次上得到健康发展。既保证了各类项目的招标效果，又有效防止和遏制了少数人串标或恶意竞争现象的发生，招标单位和投标人的合法权益都得到了较好保护，从而得到了招标单位和投标人的一致认可，受到了较好效果。

>三、常规管理，在落实制度上有了新突破

在落实制度上：一是加大宣传和力度积极引导基层建设单位参与市场竞争，把招投标纳入综合考核指标；二是不断提升招投标工作操作水平；坚持实事求是、科学操作、一把尺子的工作标准；三是坚持做到管理、服务、监督“三到位”，坚持做到每个工程项目都能事前有交待，事中有检查，事后有验收总结报告；四是突出工程增加量的申报审批、结报程序，凡工程项目有变更的招标办均能到场参加验收；五是坚持做到“四不”，即一是应公开招标而未招标的项目一律不予拨付资金；二是没有质量验收报告的项目不予拨付资金；三是验收中发现有质量问题的项目在质量问题未纠正之前不予拨付资金；四是结算时未经招投标办公室登记、审核的不予拨付资金。通过过有效管理，使我镇招投标工作既坚持了勤政廉政，又为招商引资营造了良好环境，取得了良好的经济和社会效益。

回顾近两年工作实际工作还存在了一些不足之处：如少数招标单位全程参与的意识不强；项目的申报后单位领导亲自过问不够，总感到项目申报后就是招标办的事，与已无关；再就是工程款的拨付不够及时，一定程度上影响了投标人的积极性。对此我们将认真总结成功做法努力探索，不断化解不良因素，进一步提升服务管理能力，争取将来年的招投标工作提升到更高水平。

**招投标市场年终工作总结4**

历经公司的转换，站在一个新的高度、新的起点、新的方向，在来到公司的这半年里，在公司领导的指导、同事的帮助下使我在工作中取得了长足的收获，在这段时间里体会到了失败的辛酸与成功的喜悦，总体而言，在这段时间里中无论是工作还是思想认识都得到了提高。

>回想在公司的这段时间，总结如下：

招标工作烦琐而有序，这就要求在工作中要有准确性，态度必须认真，不能疏忽大意，要有明确的计划和目标。通过这段时间紧张有序的操作，使我在工作能力方面有了新的收获。

一、招标项目完成后，甲方满意，投标人无投诉。这也是我们工作追求的目标。为了实现这个目标，平时加强学习尤其是法律法规在工作中的运用，提高业务理论知识在实际工作中的运用，通过再学习、再认识、再实践这样一个过程来不断提高自身能力和水平。

二、通过对招标过程中遇到的问题进行阶段性的总结，不断完善工作。通过招标，认识到了一些重要的日常礼节，与甲方、评委和投标人说话时的态度等等细节问题。

三、学习他人好的做法，及时总结自己工作上的不足，取长补短，有时集体讨论，总结工作需要改进的地方。有好的想法做法时，通过沟通的方式与大家共同分享。

四、对招标资料的整理更加细致。包括前期手续，每一份经手项目的材料以及电子文档、投标文件等资料都进行了详细整理、统计，并及时进行备案。

五、遵守公司制定的各项规章制度，自觉有意识的按规章制度办事，做到有章可循。公司越壮大，越是出类拔萃，身为公司的一分子也会更茁壮。

伴随着公司的不断发展，因此对我们的能力有了更高的考验，对工作有了更高的要求，站在一个新的起点，我们应做到“学以致用、精益求精”。

学习先进找差距，总结不足求上进，回顾这段时间来的工作，针对自身的客观存在的问题，实实在在分析原因，找出存在的问题，从中吸取经验和教训，并在以后的工作中不断改进。

>力争做到：

一、增强自身业务水平，增加自身对招标代理业务知识的学习，明确各地各监督单位招投标工作流程，从而提高工作效率。

二、强化自身的执行力，规范自身行为，按时高效完成各项工作目标。

三、加强各方面能力的煅炼，不断提高自己的办事、沟通、协调能力，提高工作效率。

新的一年意味着新的起点、新的机遇、新的挑战，我将以严谨认真的工作态度、一丝不苟的工作作风、饱满热情的精神状态来迎接新的考验，置身于公司的监督之下，力争百尺杆头，更进一步！

**招投标市场年终工作总结5**

首先很感谢各位领导能在百忙之中抽出宝贵的时间看我的工作总结，也很荣幸地能够成为伟大集团的一员。

回顾这三个月来的工作，我在公司领导及各位同事的支持与帮助下，严格要求自己，按照公司的要求，较好地完成了自己的本职工作。通过这三个月的学习与工作，工作模式上有了新的突破，工作方式有了较大的改变，现将三个月来的工作情况总结如下：

>一、经营管控部的日常管理工作

经营管控部是我集团副总经理、总经济师直接领导下的综合管理机构，是承上启下、沟通内外、协调左右、联系四面八方的枢纽，推动各项工作朝着既定目标前进的中心。日常管理工作千头万绪，在文件起草、提供资料、数量都要为决策提供一些有益的资料、数据。工作有文书处理、档案管理、文件批转、会议通知安排、公司精神文件传达等。面对繁杂琐碎的大量事务性工作，自我强化工作意识，注意加快工作节奏，提高工作效率，冷静办理各项事务，力求周全、准确、适度，避免疏漏和差错，至今基本做到了事事有着落。

>二、加强自身学习，提高业务水平

由于感到自己身上的担子很重，而自己的学识、能力和阅历与其任职都有一定的距离，所以总不敢掉以轻心，总在学习，向书本学习、向周围的领导学习，向同事学习，这样下来感觉自己三个月还是有了一定的进步。经过不断学习、不断积累，已具备了行政工作经验，能够比较从容地处理日常工作中出现的各类问题，在组织管理能力、综合分析能力、协调办事能力和文字言语表达能力等方面，经过一个月的锻炼都有了很大的提高，保证了本岗位各项工作的正常运行，能够以正确的态度对待各项工作任务，热爱本职工作，认真努力贯彻到实际工作中去。积极提高自身各项业务素质，争取工作的主动性，具备较强的专业心，责任心，努力提高工作效率和工作质量。

>三、存在的问题和今后努力方向

三个月来，本人能敬业爱岗、创造性地开展工作，取得了一些成绩，但也存在一些问题和不足，主要表现在：

第一，招投标工作对我而言是一个新的挑战，许多工作我都是边干边摸索，以致工作起来还不能游刃有余，工作效率有待进一步提高；

第二，有些工作还不够过细，一些工作协调的不是十分到位。

在以后的工作中，我决心认真提高业务、工作水平，为公司经济跨越式发展，贡献自己应该贡献的力量。我会努力做到：

第一，加强学习，拓宽知识面。努力学习房地产和招投标专业知识和相关法律常识。加强对房地产和招投标管理发展脉络、走向的了解，加强周围环境、同行业发展的了解、学习，要对公司的统筹规划、当前情况做到心中有数；

第二，本着实事求是的原则，做到上情下达、下情上报，真正做好领导的助手；

第三，团结一致，勤奋工作，形成良好的部门工作氛围。不断改进对其他部门的支持能力、服务水平。遵守公司内部规章制度，维护公司利益，积极为公司创造更高价值，力争取得更大的工作成绩。就总体的工作感受来说，我觉得伟大集团的工作环境是比较和谐而令人满意的。是领导的关爱以及工作条件的不断改善给了我工作的动力；其次是同事间的友情关怀以及协作互助给了我工作的舒畅感和踏实感。

>四、思想情况

**招投标市场年终工作总结6**

转眼间到公司工作已满一年，在这期间对招投标行业有了基本的了解，同时也发现在这个充满竞争的行业，公司人员需要不断提升自己的专业水平与职业道德，才能在市场上保持公司在本行业的龙头地位。在平时工作中所遇到的问题反映出自身专业知识水平的欠缺，在此之后经过努力的学习，来提高自己的专业知识和业务开拓能力。现对这一年招标工作总结如下。

>一、招标工作的认识

之前对于招投标工作了解甚少，以为是一件很容易的事情，真干起来却不如想象中的那么简单。需要了解招投标信息的发布平台，国内有众多的.招投标信息发布平台，合理选择平台是一件重要的事情。为此，我们选择一些权威的平台。了解公司项目具体内容，加强学习和研究，及时掌握和收集国家有关法律法规和最新招投标政策信息，进一步提高工作能力和业务素质。在同事们积极热情的帮助下，学习到了不少以前从未接触到的东西，从而提升了自己的工作水平。刚开始因对招投标工作流程的不了解，到以后的渐渐熟知，过程中离不开公司团队及同事的教导和帮助。从而达到熟练，这才是我们的目的。

>二、招投标的流程

在资格预审期间，应该确定我们的目标，即投标的目的是为了培养人才，锻炼队伍？还是为了配合其他公司，寻找新的发展方向？还是为了拿下项目？如果是第四个目的，那么，我们的关系链应做到项目执行的最高层，否则，难以成功。然而把关系做到最高层往往是最难的，我们要从中学习技巧和方法。拿到标书后，用一些时间，来了解招标文件的重要信息及内容，捋出思路，并将招标文件按照合同条件，设计要求，投标要求，参考文件分类。

项目投标工作启动，根据业主的招标要求，我们需要提前做好标书、并及时审查标书中的内容，发现不符合招标文件要求的可及时更改（如若不符合，被视为投标人未实质性的响应招标文件的要求，并被视为废标处理）。及时做好项目跟进、信息跟踪工作，充分了解竞争对手的实际情况，并跟自己的实际情况对比分析，从而了解业主的招标动态。

>三、季度工作重点

我处于刚刚学习阶段，对于投标工作，还有很多值得学习的地方，在同事的帮助和悉心教导下，及时做好了各个方面的准备工作。将招标公告中比较离散的信息，收集归类，并汇总各个项目招投标信息及资料的整理工作。各个项目跟进，需要找到负责项目管理最高层往往是不容易的，不但要注重方式方法，更需要多多跟同事探讨交流，学习经验，来补充自己的不足。

>四、未来工作计划

加强自身工作能力提升，通过对招投标法律法规的学习，提升招投标工作的法律意识等。我们公司有多位业务精干人员，可以在空闲时间与他们相互交流学习。招投标工作涉及的单位、人员众多，难免会有一些不可预见因素的发生，我们要及时掌握信息，尽量减少或是避免这些因素的发生和发展。通过业务知识的学习、综合信息的掌握，使招投标工作渐渐步入正轨，个人的职业完全进入角色，利用各方有利的资源信息，开展工作。参加本专业考试，如造价员、建造师考试，利用以前学习的基础，加上后续的练习，用知识来武装自己，提升自己。

>五、意见和建议

拿到标书，要召开投标启动会议，概括介绍招标文件，并发布一个详细而客观的计划，勾勒出重要节点，指明方向，并对团队行成压力。将招标文件分发给团队中的相关负责人，要求每个责任人透彻了解本人工作范围内的招标文件；投标负责人应全盘了解招标文件所有内容，并随时将相关补充信息发给相关人员。请合作单位负责人配合做好动员及推动工作，让项目团队参与成员放下包袱，团队和谐共进。

**招投标市场年终工作总结7**

本人20\_\_年参与了一个x项目的投标，在公司领导的指导下，以及整个团队的辛勤工作下，该项目投标工作已经由五进二，进入了最后一轮，取得了阶段性的成绩。以下，我从投标启动，设计与设计管理，团队建设，标书准备，报价管理几方面，谈谈自己的感受与看法。

一、投标启动

20\_\_年x月x号，收到招标文件，项目投标工作启动，根据客户的招标要求，承揽商应于20\_\_年x月x号递交标书。那么不扣除中间的假期，仅有x个工作日，对于一个建造面积约x万平米的半导体厂房，时间非常紧张，在这么短的时间内，完成这样一个投标任务，项目投标的启动显得尤为重要，这儿介绍大概的思路与体会：

1、在资格预审期间，应该确定我们的目标，即投标的目的是为了培养人才，锻炼队伍？是为了配合其他公司？寻找新的发展方向？还是为了拿下项目？如果是第四个目的，那么，我们的关系应做到项目执行的最高层，否则，难以成功。

2、拿到标书后，用两天时间，粗略了解招标文件，捋出思路，并将招标文件按照合同条件，设计要求，投标要求，参考文件分类；如果是英文招标文件，应同时将其翻译为中文。

3、投标启动会议，概括介绍招标文件，并发布一个详细而客观的计划，勾勒出重要节点，指明方向，并对团队形成压力。

4、将招标文件按类别分发给团队中相关责任人，要求每个责任人透彻了解本人工作范围内的招标文件；投标负责人和设计负责人，尤其是投标负责人应全盘了解招标文件所有内容，并随时将相关补充信息发给相关责任人。

5、请合作单位负责人配合做好安抚，动员及推动工作，让项目团队参与成员放下包袱，开动机器。

6、将投标团队名单和联系办法，投标阶段计划书，通过email发给公司费用控制部和材料部。

对于本次项目启动工作，总体上我们的线路清晰，目标清楚，但是也出现了如下几点问题：

a）招标文件翻译安排滞后，导致设计师在对标书理解不透彻地情况下，仓促开始，设计建议方向把握不准，迷失重点；所以，在以后的项目投标中，应在拿到标书的第一时间，将关于设计的招标要求翻译成中文。

b）必须通读并吃透招标文件所有内容，在宏观上把握业主的要求。本项目投标时，在以下方面有待提高——信息的完整性，需将招标文件中比较离散的信息，收集归类，并通知相关责任人。

二、设计与设计管理

1、设计功能

2、设计方案应实现两大功能：

3、设计方案实现能够最大程度上满足客户使用要求的功能，且方案符合建规（以下简称第一功能）；

三、设计方案能够实现项目造价最低的功能（以下简称第二功能）

首先，我说一说我们在设计过程中，实现第一功能时的问题。

该项目的招标文件经过梳理后，产生了比较清楚的脉络。与一般设计不一样的是，客户没有提供大致的平面图，所有的信息都来自于招标文件中的：

x带有“区域功能模块图”的客户要求；

x房间表；

x包含已建一期厂房的用地平面总图。

**招投标市场年终工作总结8**

忙忙碌碌间，一年时间匆匆而过，对我个人而言，这也是我“转型”的一年。作为一名刚入职河北中原的新员工，尽管刚走进一个新的工作环境，周围的一切都是陌生的，但我很快适应了这里的环境和熟悉了这份工作，这将是我职业生涯的一个腾飞点，我对此也十分珍惜，尽最大努力去做好这一工作。下面就我入职这一个月的工作和学习进行下回顾和总结。

>一、虚心请教、努力学习

作为一名刚入职的新人来说主要还是以学习为主，所以来到部门后我首先的工作就是看招标投标法规和熟悉公司业务流程，在遇到不明白的地方时，我就积极的向领导和同事请教。

>二、遵守制度、服从安排

严格遵守公司的规章制度，在这段时间内从未出现迟到早退现象。我对领导的安排是完全的服从，并不折不扣的执行，对于自己不会的工作我也主动的去承担，争取能够更多的为领导和同事分担工作，快速的提高自己，胜任自己的岗位。我始终以一个学徒的身份向他们请教工作中的经验。

>三、辞旧迎新，展望未来

通过这段时间的工作，我发现了自身存在的很多缺点与不足。例如与其他部门同事沟通少，在处理事情上的方法不够成熟，经验不够丰富，做不到统筹规划。

展望xx，除了一如既往地听从各级领导安排，虚心向各位领导和同事学习外，还应该加强与其他部门同事之间的沟通交流，通过不断的学习和总结积累自己的工作经验，逐步提高自己的工作能力，更好的为公司服务。

总体来说，我对xx充满了期望，新年新气象，希望在xx年里，大家相互共勉，共同打造美好的中原。

**招投标市场年终工作总结9**

招投标代理部组建及运作以来近一年时间，进行汇总，主要作了如下工作：

>一、招投标部的组建工作

1、3月份开始着手准备招标代理资质的申报材料，于4月份报送到主管部门，10月中旬取得招标代理暂定资格证书。

2、制度上墙工作。在准备材料的同时，制定了一系列公司规章制度，包括公司简介、章程、内部管理制度、内部机构的设置等，同时着手将《招标代理人员工作守则》、《招标代理工作流程图》上墙。

3、10月中旬，组织相关专业人员参加了省里的\'招标代理人员执业资格培训以提高人员素质，并积极招揽人才，充实代理部内部力量。

4、10月末，向省招标协会报送会员单位申请表，加入省会员组织。并向省里报送《招标代理机构情况调查表》一份。

5、随时掌握与招投标相关的政策、法规及信息，并整理存档，以备学习。随时上网搜集资料，借为已用。对招投标资料随时进行存档整理，并制定了一套完整的招投标表格及评标报告。

6、xx年11月初，到物价部门办理了招标代理收费许可证，实行亮证收费。

>二、招标工作

1、全过程代理的工程：xx工程。

2、协助代理工程：xx工程。

3、投标工作：xx工程。

>三、其它工作

1、11月中旬，按市政府采购办文件精神，递交一份政府采购供应商登记备案材料，并报送11位政府采购评审专家。

2、进行甲级资质申报工作，于8月末取得造价咨询甲级资质。在报送书面材料的同时，完成造价咨询网络版的申报入录工作。

3、协助预算部、档案部向主管部门取送文件、复印材料。

**招投标市场年终工作总结10**

>一、投标前期准备工作

1、招标目录提前增补工作

（1）陕西第四批（增补）药品集中网上采购愈风宁心滴丸目录的增补

（2）江苏省卫生厅发布公告，药品确定全省集中采购目录（征求意见稿），对未在目录里面

的愈风宁心滴丸和安宫降压丸进行增补工作。

（3）内蒙古药械统一网上招标采购招标发布招标目录，对没在目录中的止咳橘红丸、琥珀还睛丸、儿童清肺丸、复方养参王浆胶囊、调经丸等进行了增补。

（4）在新疆维吾尔自治区网上药品集中采购第二批药品品种中对愈风宁心滴丸、益肾兴阳胶囊、香砂养胃颗粒进行了增补工作。

2、基准价格的申诉

（1）在广西药械网上采购中，广西参照黑龙江、陕西、山西、江西、云南、广东六省市平均价与去年广西挂网价对比值取最低值作为限价，小金丸公布的产品基准价价格过低，积极进行申诉，准备各种有利于产品价格的资料，和当地代理商、招标办进行沟通协调，最终申诉成功，价格得到提高，这对于小金丸在广西市场的销售及其周边地区投标报价起到至关重要的作用

（2）陕西第四批（增补）药品集中网上采购中，陕西标的价参考数据范围涉及面较广，既参考其省各地级市最后一次中标价和各县级实际采购价，也参考其周边地区的中标公示数据，愈风宁心滴丸在此次限价过程中价格过低，进行申诉，申诉已通过。

（3）在09年广东省医疗机构阳光采购产品价格参考数据来源中，各品种依据在广东省最后一次报价和其他六省（广西云南河南四川福建湖北）入围价作为参考。小金丸和愈风宁心滴丸公示价格过低，已准备资料申诉。3、物价备案工作

（1）黑龙江省进行物价备案工作，我公司所有产品与经营公司一起进行物价办理，目前还没有进行公示。

>二、参与投标项目

1．秦皇岛市20xx年秦皇岛市医疗机构药品、医用耗材及试剂集中招标（议价）采购，公司19个品种均参与投标，现投标人已进行网上确认，等待中标结果的公布。

2．20xx年度广西壮族自治区医疗机构药品集中采购，共有小金丸，愈风宁心滴丸，调经丸和安宫降压丸参与投标，在此阶段，愈风宁心滴丸申诉结果不理想放弃此次投标外三个品种均已中标。目前阶段广西壮族自治区十个地级市的配送商已选择，并得到配送商网上确认。

3．内蒙古自治区20xx年医疗机构药品集中采购活动，与经营公司以生产厂家的名义一起参与内蒙古招标，公司19个产品均参与投标。目前正处于维护阶段。

4．广东省医药采购中心发布关于公示20xx年度广东省医疗机构阳光采购公告，其中小金丸，愈风宁心滴丸，安宫降压丸，香砂养胃颗粒，琥珀还睛丸、益肾兴阳胶囊，塞隆风湿胶囊、百咳静糖浆等与经营公司以生产厂家的名义参与投标。

5、陕西第四批（增补）药品集中网上采购，愈风宁心滴丸增补成功，并入围，申诉价格也得到提高，但是由于另外一竞争厂家报价过低，对愈风宁心滴丸有一定的冲击。

>三、即将展开的投标项目

1、山东省已发布药品集中采购工作实施办法（试行）（讨论稿），现进行山东省各市药品集中招标采购工作基本情况统计工作，全省统一挂网即将开始。现需要进行各个产品的物价备案工作。

2、江苏省发布全省药品集中采购实施方案（征求意见稿），目录增补工作已结束。

3、辽宁省20xx年度医疗机构药品集中采购工作实施方案（征求意见稿）已发布，并已成立辽宁省医疗机构药品集中采购药事专家咨询委员会，目前阶段关注网上公告。

4、20xx年甘肃省医疗机构药品采购将实施集中采购，为方便采购目录的制定，现甘肃省卫生厅对省内有关医疗机构的用药情况进行调查工作。

5、、20xx年湖南省以政府为主导的全省医疗机构药品集中招标采购方案将会于近期出台，预计7月份招标工作全面开始，目前正在进行医疗机构的意见征询工作，并将于近期召集部分企业进行意见征询，并开始办理物价事宜。6、20xx年北京市医疗机构药品集中采购即将开始，全市六组合一，统一组织、统一平台、统一监管，中标（成交）品种实行全市医疗机构统一采购价格

7、20xx年重庆市医疗机构药品集中采购实施细则第三次征求稿发布，重庆招标即将启动。所有要投标品种办理物价备案；

>四、中标结果（附件）：

>五、招投标工作存在的问题及建议：

1、小金丸，愈风宁心滴丸在部分地区中标价格过低，已严重影响其他省份报价。

随着国家新医改方案的推进，目前全国各地挂网限价规则：各省中标价互相参考的可能性越来越大，参考价格的确定会依据几个根本原则：一是不能高于上一年度的中标价格；二是参考经济水平相当地区或是周边几个地区的中标价格；三是品种的国家政府定价；四是当地医疗机构（医院，零售药店等）的实际采购价格。因此投标价格的确定正确与否不仅仅关系着当次招标的结果，也会影响着以后招标的结果甚至是其他省份的招标限价进而影响全国。小金丸和愈风宁心滴丸08年度在江西和湖北地区价格过低，现已影响到广西，陕西，广东地区招标。

2、部分政府定价的产品物价备案的办理

现在各个省份逐步实施政府主导、以省为单位的网上药品集中采购工作，医保产品必须有当地的物价备案，甚至一些地区如山东，湖南等地市场调节价的产品也需要在当地进行物价备案工作。而我们大多产品都没有当地物价。

3、重点产品省检需要更新

现在招标都是以省为单位进行的网上采购工作，一些招标项目必须要求提供1至2年以内的省检或市检，而我们一些品种无此类检验报告，给投标工作带来一些困难。

4、现阶段招标过程中，要制定好各个省份产品最低报价，能够统一实施，使每个省份最终的中标价格不会影响到周边地区。

>六、销售业务方面

1、快递记录的整理：积极做好各地代理商的档案工作收集客户及市场等各方面的标前信息，负责公司的药品投标统筹工作，根据投标要求制作投标文件，并准备所有资质资料；负责与代理商在药品开标、中标之前的一系列沟通与联系，首营资料的准备和提供。

2、产品资料的管理：积极做好产品资料各方面的复印、盖章及准备工作，为招商经理业务的开展提供良好的后勤服务。

3、积极和当地代理商进行沟通联系，确保代理商能够及时翟倩倩

**招投标市场年终工作总结11**

从事消防投标工作已经一年多，再过几个月就整整两年了！犯了诸多的错误，有了很多的感悟。现总结如下：

投标是一个项目的开始，这个项目能否拿下，关键在投标工作的好坏。首先是搜集招标信息，一般公司会有专门的市场部，他们负责项目招标信息的搜集整理，跟进、回访等工作。在市场部把搜集的信息汇总整理分析之后，觉得那些项目可以投有中标的可能性，可能性有多高等，出一个详细的不同等级的投标名单。根据投标名单就可以安排合适的投标团队跟进。

招标公告发出之后，立即组织相关人员报名。大型、正规的招标会有一个资格预审，这样是为了筛选出有资格有能力潜在的中标单位。在报名前要仔细阅读招标公告中关于报名所要具备的条件，须带资料等。按要求准备好各种资料，以免报名出现错误。报完名拿到资格预审文件之后，首先仔细研读资格预审文件，了解资格预审文件在制作、密封、投递、评分中的各种要求。在制作资格预审文件是一般需要公司的基本资料（营业执照、资质证书、组织机构代码证、税务登记证、安全生产许可证、三标、资信等级证书、项目经理证、技术负责人、五大员、公司业绩合同。一般业绩合同会要求是近三年，金额不少于多少的相似合同，有些甚至要获奖的业绩。资料齐全之后就可以按资格预审文件要求的格式开始做标了。做标时严格按照资格预审文件给出的格式做，不能更改格式。标书做好之后就要签字盖章了。一定要仔细，因为各种表格、文件太多，很容易签错，盖掉，所以弄完之后一定要重新重头到尾再每页翻一遍。封标时一定要看清要求，不然一旦封错就废标了。

资格预审通过之后才能购买招标文件。拿到招标文件之后跟资格预审一样首先也是研读，了解要求、找出不明白之处。图纸和招标文件一般是一起发出。拿到图纸后抓紧时间进行统量，找出图纸存在的问题。把图纸算出的量与甲方提供的清单量进行对比。把清单量少的项单独列出。

招标答疑会：把招标文件中存在的疑问，图纸中的疑问，招标清单中的疑问整理成答疑文件提交给招标代理机构，请甲方在会上给予答复。一般踏勘现场很少。投标文件制作：因为已经做过了资格预审文件，投标文件综合标部分就十分简单了。主要是技术标部分与商务标部分了。

商务标：在进行图纸量与清单量对比时能够发现以下几个问题。

1、清单量比图纸量低的，以后可能要变更的会增加。

2、清单量比图纸量高的，以后可能要变更的会减少。

3、清单量有而图纸量无，不属于消防系统的。

4、清单量无而图纸量有，属于消防系统的。

5、清单量中有部分工程量可能要分给别人做。

针对以上问题，在做预算时就要采取相应的对策。

1、当出现1这种情况时，在签合同时就要尽量签成据实结算的合同。因为在变更之后的量会增加。我当初在投标时就要考虑到这一点，在投标时把这一项综合单价适当报高。结算时总造价的增加就比较可观了。

2、出现2这种情况时，就把1的对策反着来。但是也不能太低，在成本左右徘徊，如果设计一旦改动变大，变成增加会造成不小的损失。所以在对待第1、2种情况时一点要看准，这需要丰富的工程经验。

3、针对3这种情况，在做预算时的对策是只套定额，而且还要很“便宜”的。不报主材单价。在决算时这部分肯定是要被拿出来的，以免对总造价有大的影响。

4、出现4这种情况时，就在招标答疑中提出，不过一般甲方提供的`清单在漏项这一部分会根据情况给予增加。如果是量的问题甲方一般不予增加的。

5、5这种情况的处理方法与3的处理方法有一点不同，就是要报主材单价。价格要报低，在成本左右徘徊。这两种情况的处理方法虽然差不多，但是存在着本质的区别。5这种情况中这项本来是我方做的，但是由于诸多原因（招标是在主体已经开始施工之后或其他原因）被总包做了。而3就不属于我方。只是由于造价公司在编制清单时出现错误导致的。其实从这个侧面也能说明审计和决算的重要性。

以上这几种只是常见的几种问题的对策，但也不一定，具体情况具体对策。做预算，做预算，其实预算就是做出来的。你想报多少都行。主要是甲方那边愿意出多少。商务标是一项要技术、经验、很认真仔细的工作。一旦出现错误很可能导致重大损失。

技术标主要是注意一下几点。

1、是否是暗标形式。暗标要求比较严格：字体、字号都有要求。全文不能出现投标单位名称等能知道投标人身份的记号。装订按统一要求。

2、本次招标的各系统的具体施工方案是否表述清楚。整个施工流程安排是否合理，各种措施方案能否合理，有效的运作。

3、招标文件要求的各分部方案是否齐全等这些都是评分的关键，在技术标上尽量不要丢分。

标书制作完之后就要封标了。要认真仔细的看清招标文件中关于封标的要求。做到不漏项，理解无偏差。

标书制作完之后一定要在投标截止日期之前送递到投标地点。投标时委托人要携带授权委托书、身份证原件及复印件。开标会一般在上午的9点半举行。首先是检查各投标单位到场情况，如有单位在投标截止时间时还未送到指定地点，就被视为自动放弃投标，投标保证金不予退还。

开标会的流程：主持人介绍项目情况，到场人员，检查密封情况、开标、唱标，评标。整个会议大概在一到两个小时结束。项目的成败就在这一两个小时决定。其实跟考试出不多，平时多努力，考场上就没问题。投标也是，做标时仔细认真，把成本做细做好，多创新降低成本。这样企业才有竞争力。

**招投标市场年终工作总结12**

今年以来，我局在上级的正确领导下，进一步加强招标采购工作，完善制度建设，加强监督管理，依法规范操作，招标采购工作及其他工作取得了一定成效，现将20xx年工作总结如下：

>一、招标采购日常监督管理情况

1、加强交易项目源头管理

加强与发改、审计、财政、住建等部门的工作协作，凡不经立项的，招标局不予招标；凡不经招标的，审计局不予审计；凡不经招标、审计的，财政局不予拨款、支付资金，同时有关部门不予发放相关许可证。加强项目招标的监督检查，发现问题，及时汇报，予以处理。认真行使招标采购监管职能，做到建设工程应招尽招，采购应采尽采，产权交易、国有建设用地交易应管尽管，杜绝部门单位不招标或自行招标、场外交易等规避统一招标行为。

2、加强重大项目招标文件的审查工作

今年以来，已对xx等11个项目进行联合会审，会审预算总额xxxxx元。通过对重大项目招标文件的联合会审，引入多部门、多角度审查机制，保证了招标工作质量。加强招标控制价审核工作。对未经审计局审核的，招标局不安排招标，财政局不安排拨付项目建设资金，招标人不得支付编制费用。通过开展招标控制价审计，从根本上改变了招标控制价由建设单位（招标人）说了算的局面，堵塞了漏洞，有力地维护了利益。加强开标评标活动监督管理。进一步规范机关内部业务流程，严把开标评标各环节，严格各步骤时间节点，严密各项程序手续，确保流程程序不出差错。

3、加强中标通知书及合同备案管理

监督招标人、中标人严格按照招标文件和投标人的投标文件签订书面合同。严格实行投标保证金、履约保证金、质量保证金、诚信（低价风险）保证金、项目管理人员个人驻场保证金等“五金”联动机制；严格实行中标施工单位项目管理班子成员押证管理机制；严格实行对重大项目、重要项目、重点工程中标施工单位的约谈承诺机制，督促建设单位、施工单位依法履行合同义务。

>二、建设工程标后监管工作情况

我局结合实际，并根据上级领导的指示，切实将招标投标活动从标前、标中向标后延伸，加强招标投标市场和施工现场两场联动，单独组织标后履约行为和现场监督检查，会同建设工程标后监督管理领导小组办公室及其他有关行政监督管理部门定期开展建设工程标后监督检查工作。

先后与多个部门集中对xx活动室工程进行单独督查，较好地完成了督查任务，确保施工单位在约定承诺的工期内完工；对在建的一批村级活动室工程进行集中现场突击检查，督促施工单位依法按合同履约，确保工期和质量；对已中标即将施工的一批中标施工单位进行集中约谈，承诺认真履行合同义务，取得良好效果。

>三、招标投标市场诚信体系建设

从严监督招标人、招标代理机构、投标人及评标专家等责任主体的招标投标评标行为，加大对不良行为记录和黑名单的处理力度，进一步维护xx招投标市场环境和秩序。在xx被处理受限制的投标人不得投标，做到在xx范围内“一地受罚，处处受制”，使投标人的失信行为在xx范围内没有投标市场。

**招投标市场年终工作总结13**

本人近期参与了一个xxx项目的投标，在公司领导的指导下，以及整个团队的辛勤工作下，该项目投标工作已经由五进二，进入了最后一轮，取得了阶段性的成绩。以下，我从投标启动，设计与设计管理，团队建设，标书准备，报价管理几方面，谈谈自己的感受与看法。

>1.投标启动

XX年9月5号，收到招标文件，项目投标工作启动，根据客户的招标要求，承揽商应于XX年10月18号递交标书。那么不扣除中间的假期，仅有43个工作日，对于一个建造面积约5万平米的半导体厂房，时间非常紧张，在这么短的时间内，完成这样一个投标任务，项目投标的启动显得尤为重要，这儿介绍大概的思路与体会：

1. 在资格预审期间，应该确定我们的目标，即投标的目的是为了培养人才，锻炼队伍？是为了配合其他公司？寻找新的发展方向？还是为了拿下项目？如果是第四个目的，那么，我们的关系应做到项目执行的最高层，否则，难以成功。

2. 拿到标书后，用两天时间，粗略了解招标文件，捋出思路，并将招标文件按照合同条件，设计要求，投标要求，参考文件分类；如果是英文招标文件，应同时将其翻译为中文。

3. 投标启动会议，概括介绍招标文件，并发布一个详细而客观的计划，勾勒出重要节点，指明方向，并对团队形成压力。

4. 将招标文件按类别分发给团队中相关责任人，要求每个责任人透彻了解本人工作范围内的招标文件；投标负责人和设计负责人，尤其是投标负责人应全盘了解招标文件所有内容，并随时将相关补充信息发给相关责任人。

5. 请合作单位负责人配合做好安抚，动员及推动工作，让项目团队参与成员放下包袱，开动机器。

6. 将投标团队名单和联系办法，投标阶段计划书，通过email发给公司费用控制部和材料部。

对于本次项目启动工作，总体上我们的线路清晰，目标清楚，但是也出现了如下几点问题：

a）招标文件翻译安排滞后，导致设计师在对标书理解不透彻地情况下，仓促开始，设计建议方向把握不准，迷失重点；所以，在以后的 项目投标中，应在拿到标书的第一时间，将关于设计的招标要求翻译成中文。

b）必须通读并吃透招标文件所有内容，在宏观上把握业主的要求。本项目投标时，在以下方面有待提高——信息的完整性，需将招标文件中比较离散的信息，收集归类，并通知相关责任人。

>2.设计与设计管理

i．设计功能

设计方案应实现两大功能：

一、设计方案实现能够最大程度上满足客户使用要求的功能，且方案符合建规（以下简称第一功能）；

二、设计方案能够实现项目造价最低的功能（以下简称第二功能）。

首先，我说一说我们在设计过程中，实现第一功能时的问题。

该项目的招标文件经过梳理后，产生了比较清楚的脉络。与一般设计不一样的是，客户没有提供大致的平面图，所有的信息都来自于招标文件中的：

n 带有“区域功能模块图”的客户要求；

n 房间表；

n 包含已建一期厂房的用地平面总图。

所以，本次设计工作的主要挑战来自于建筑图的生成。如何在保证绿化面积，规定数量停车位的基础上完成建筑主体设计，并保证客户招标文件中所要求的面积一定的房间数量，合理安排平面布置，还要保证生产区面积大于建筑总面积的55%，这是一个艰巨的任务，为此，我们付出了很多努力。在建筑设计刚开始的几天里，在大量的文字信息前，我们的思路不是很清晰，遇到信息矛盾，取舍时轻重不分，重点不突出。应该说，我们第一版的建筑平面图，保证了绿地比率，保证了停车位，能够囊括rfp（招标文件）的几乎所有房间要求，然而，我们的生产区面积没能得到保障，这种面面俱到来自于设计第一功能-生产面积的牺牲；同时，我们对rfp中的“区域功能模块图”没有足够重视。这两个失误导致了方向性错误和逻辑错误。所以说，我们最初的建筑方案，没能很好地实现第一功能。后来，通过与客户的沟通，及时改正了这两个错误。通过这件事，我们在以后的xxx项目设计中，应该注意如下要点：

a）厂房的第一要务是用于生产的目的，所要求的生产区域的面积不能撼动；

b）客户招标文件中，对于解释房间或区域逻辑关系的图表或文字，应仔细研究，并尽可能满足要求。

其次，再讲讲在设计过程中，实现第二功能时产生的问题。

对于xxx项目的设计方案的优劣，除了对第一功能的考察外，还有对第二功能的考察，对这两个功能共同考察的结果决定了设计方案性价比的高低。专业而又公正的客户应选择性价比高的方案。

应该说，我们第一轮的设计方案，总体比较合理，只是空调与工艺系统出了些问题。在这两个系统中，合作团队选用的部分设备和材料超过了客户的要求；对于本次施工的范围，在空调系统和工艺系统配套设计的区域上，也超出了客户要求的范围。后来公司决定，由中电四自己完成空调与工艺的设计，经过我们空调和工艺团队的努力，纠正了空调和工艺系统设计过头的错误。

ii．设计步骤

设计工作主要分为如下几个步骤：

1. 投标负责人，设计经理与建筑师一道熟悉招标文件的建筑设计要求，将文件内容尽快转化为图纸信息，完成建筑的平面设计；

2. 内部检讨建筑方案，并完成修改；将招标文件的要求与建规的矛盾，招标文件中设计条件的相互矛盾，以及对文件中难以理解的问题一一列出，公文提交客户，以求回复；并将客户的官方回复作为附录，包含在回标文件中；

3. 参加客户主持的设计澄清会，纠偏设计方向；并将设计澄清会的记录归档为招标补遗或附录，包含在回标文件中；

4. 其次完成空调系统，公用工程和给排水消防的设备布置；并将相关条件提交给结构与电气设计师；

5. 根据招标要求、生产设备、空调系统、公用工程和给排水消防所提供的条件，完成电气系统设计；

6. 根据建筑平面图、招标要求和机电专业的重量条件完成结构设计；

7. 根据招标文件与中电四

的投标策略，确定图幅与图框形式；

8. 按照招标要求编写设计说明。

iii．设计管理

第一轮设计中，我们发现了一些问题：

a） 尽管时间紧迫，合作单位的参与人员，却不能按照项目要求改变作息制度；而且设计人员在其本公司设计，信息传递慢，沟通不顺畅；最终导致了机电估价表提交滞后。

于此，建议石化苏州院，应增加空调和洁净室装修的专业人员，填补这两个专业的人员空白，做到在以后的设计中，可以独立完成项目的完整设计，也有利于企业的发展壮大。

b） 中电四设计团队也要加强力量，依靠合作单位做设计配合实在是无奈之举。举例来说，生产设备的平面布置是设计中的重点，合理的生产设备平面布置，具有很强的逻辑性，设备的布置与大小，直接影响结构柱网的合理间距。而我们没有专业的生产工艺工程师。

c） 设计经理，应既要精于设计，更要强于管理。让建筑师或空调工程师担任半导体厂房项目的设计经理，应该更合理。

d） 划分设计范围要清晰，否则容易造成界面脱节或者重叠。

>3.团队建设

该项目是公司的第一个xxx投标项目，由于人力资源相对不足，所以到处“拉郎配”，因而我们的投标团队就是一个“多国部队”。该项目投标团队的组成为：

n 建筑，结构，电气和给排水消防的设计建议书（包括设计图纸和设计说明）由石化院苏州分院完成；

n 空调系统，公用工程和洁净室装修的设计建议书（包括设计图纸和设计说明）由外部合作单位完成；

n 我们总承包部门作为该项目的投标人，负责设计管理以及标书整体编制。

在一个需要拓展的新兴行业，在人力资源相对不足的情况下，这样的团队组成总体来说，还是比较合理的。也可以说，为了特殊项目，偶尔组成大兵团的作战联合，是一个壮举。想补充的是，在选择团队时，还应该考虑以下问题：

1. 选择技术熟练的队伍，是保证技术工作质量的前提；

2. 选择有巨大热情，功能互补的队伍，是真诚合作的关键；

3. 选择队伍与客户是否有良好关系，是夺得项目的保障；

4. 选择队伍在多大程度上，能够服从公司整体的价格战略，是投标成败的核心。

另一方面，既然公司已经确定了xxx项目作为我们的发展方向，那么，从长远看，我们需要一个能够代替“多国部队”联合投标的人力资源储备。联合投标，有众多弊端，所以在该项目的第二轮投标中，我们的合作单位退出了。由于力量严重不足，总承包部的设计人员不得已，在原本满载的繁忙工作中，抽身进入该项目。不得不说，在本次投标过程中，总承包部的员工以及石化苏州院的同仁都付出了艰辛的劳动，设计人员非常优秀，72小时不下火线是常有的事。当然，在遇到攻坚战时，我们需要这样的斗志与情怀；另一方面，假如每战必攻坚，就是一种伤害，因而会影响团队的稳定。公司有了新的发展方向，如果我们的团队建设也是积极的、专业的，那么，我们付出的代价就会转化为新的，动力强劲的生产力。

>4.标书准备

在招标文件中，一般会明确规定回标文件的顺序与格式，该项目也是如此。一般来讲，回标文件与客户要求不一致，是非常糟糕的，会让客户非常反感，会出现因此而废标的风险，所以，我们在做回标文件时，应严格按照客户要求的目录与次序编写。

回标文件包括很多内容，让一个人准备回标文件，是不行的，所以，在我们拿到并梭理招标文件后，应将回标文件分门别类，分配到相关责任人，由专业的人完成专业的事情，也要列出时间表，让每个文件在规定时间内有符合要求的反馈。

在编写回标文件时，我们除了借鉴历史文档外，更应关注文件的针对性，这份文件是否能够切实可靠地为这个项目服务，是需要化时间，动脑筋的事情。本次项目的标书准备过程中，在公司领导的引领下，既参考了其他项目的投标文件，又增加了大量为该项目量身定做的内容，使文件有血有肉，很饱满，很靠谱。收集并汇编回标文件是一个系统工作，这项工作上，我们的同仁表现出了丰富经验和专业水平，所以，我们的电子档和硬拷贝文件，做到了按部就班，很有条理。

>5.报价管理

报价阶段是我们整个投标工作的决战阶段，先前我们准备的设计方案合理与否，直接影响报价的质量。我们共准备了两次程序完整的报价，对于这两次报价，我分别介绍：

i． 第一轮报价：（五进三）

第一轮报价的组织工作，有点混乱。由于我们自身没有充足的人力资源，所以只得与外部单位合作。要求合作单位对自己的设计工作，完成扒量并报价，很明显该合作单位有自己的小算盘，结果设备材料单价明显高于市场面价，部分甚至翻了跟头。我们也硬着头皮要求石化苏州院的工程师估量，而苏州院又缺少完成估量的力量，到了节骨眼上，才发现弓拉折了，箭没出去。于是，再找其他外协单位完成消防以及土建报价，事实上，我们的外协单位态度不是很积极。

第一轮投标，价格上，我们是“标王”。我们有四个失误：

a）忽视了评估业主可能的投资预算；

b）外协单位的钢筋量统计超高；空调与工艺设备的报价太高；

c）空调与工艺的设计方案偏高偏大，之前已经提过，不再赘述；

d）对客户非官方信息缺少过滤筛选，结果当然是，方案冒好，价格冒高。

我们有个专业的费控团队，为了出价工作，他们每每通宵达旦，全力配合，付出了艰辛的劳动。由于公司涉足土建不久，还缺少经验，对土建的定价相对显得不是很有把握，所以，我们在土建价格的掌控上，还需要增加力量与积累经验。

ii． 第二轮报价与第三轮报价

第二轮报价，是三进二的报价，我们根据客户新的招标要求，重新修改了设计方案，我们的设计方案依然是最合理的，价格也很好，所以在很好的呼声中，我们进入第三轮（最后一轮）。第三轮是二进一的报价，在不修改设计方案的前提下，提供新的折扣价，现报价已提交，结果尚须等待。

iii． 报价的艺术

我们的部分报价太老实，比如在混凝土等大宗材料的单价上，我们用了市场价，材料数量也基本属实。假如我们提高单价，相应降低材料数量后，保持总价不变。一旦中标，是不是会对我们将来的变更产生好处？

该项目对于公司是一个战略性的工程，所以，公司领导很重视，在领导的支持与指导下，投标进入最后一轮，取得了阶段性成绩。不管投标结果的成与败，这个项目的投标过程，将成为我们的宝贵经验，并为以后的xxx项目的投标工作，起到指导作用。

**招投标市场年终工作总结14**

>一、20xx年终总结

转眼已入职安竣公司一年，一年来，在公司各级领导关心帮助和同事配合下，主要完成以下几方面的工作：

1、设计技术管理方面

（1）完成运河名郡项目施工蓝图图纸审查手续，并整理、分发施工蓝图于各监理单位、施工总包单位、消防施工单位。

（2）组织施工、监理、设计进行图纸会审，设计交底，并沟通、联系各方确定图纸会审记录内容，签字盖章完善手续，及时下发各施工、监理单位。

（3）沟通、协调两家设计单位，督促完成运河名郡项目室外管网综合设计。

（4）整理、完善运河名郡项目建筑做法统一说明，并签字盖章完善手续，及时下发各施工、监理、跟踪审计单位。

（5）沟通、协调、处理施工中的图纸问题。

（6）审核施工单位聊城九洲施工组织设计。

2、招投标管理方面

（1）起草、整理、完善运河名郡项目监理、施工总包招标工作实施方案，推进完成项目监理单位、施工单位招标。

（2）编制、整理、完善运河名郡项目施工总包合同内容初稿。

3、施工现场管理方面

（1）开工前准备

督促、协调聊城九洲完成安监、质监报建手续资料；协调、推进完成施工临时用水、用电接入，临时道路的修建，原有围挡拆除，新围挡、大门及临时办公设施的搭建；组织规划进行现场坐标控制点、基准点交底，安排施工技术人员做好标识、保护。压实施工现场开工前的\'各项准备。

（2）安全文明施工管理

督促、要求施工单位严格按聊城市安全文明施工示范工地标准，落实现场各项安全设施，六个百分百扬尘防治设施；检查、推进施工单位安全文明管理班子健全，专职安全管理人员到岗履职，专项施工方案及安全交底完善，特种作业人员持证上岗；进行日常安全文明检查，督促施工单位对存在的问题积极整改落实。实现主体结构施工阶段安全文明目标，通过聊城市安全文明施工示范工地验收，通过省、市、地方各级主管部门及领导和各级环保督察的视察、检查。

（3）质量管理

根据本项目优良工程质量目标，严格督促要求施工单位健全质量管理体系，落实方案先行、样板引路，技术交底；对进场的每批材料与监理共同进行验收，严把工程材料质量关；进行垫层、防水、模板、钢筋、混凝土、砌体各分项隐蔽工程严格验收，发现问题及时督促施工单位积极整改落实，严把施工过程质量；进行日常工程质量检查，发现质量缺陷，及时与施工、监理沟通，研究确定整改方案报领导审批后实施。组织施工、监理、勘察、设计、质监站完成3#、4#基槽、基础验收，完成15#基槽、基础、主体验收，完成3#、4#、15#规划验线。

（4）进度管理

根据项目工期目标，积极沟通、协调、督促施工单位充分调度各种资源，从人、材、物、法、环五个方面，严格要求施工单位想方设法，加大投入，在保证安全质量前提下，在有限时间内，科学组织，加快施工进度；积极沟通施工单位确保各劳务班组有机配合、各工序有序衔接、各机械设备正常运转，有效抢赶工期进度。目前，二标未完成主体结构封顶计划，3#、4#一次现浇结构完成16层，二次结构均完成至9层，15#全面完成施工，并交与售楼处使用。

>二、20xx年度计划

1、安全文明方面

（1）继续督促施工单位做好各项安全防护设施、扬尘防治设施，保障项目正常生产。

（2）加大安全检查力度，及时发现安全隐患，严格督促施工单位落实整改。

2、质量管理方面

（1）督促要求施工单位执行住宅各装饰装修工程质量标准，严格把关每道工序施工质量，确保实体工程质量统一。

（2）严格分户验收组织、实施，确保项目建设标准落到实处，效果真实统一。

3、进度管理方面

（1）继续积极推进施工单位尽快完成3#、4#主体结构施工，为后期装饰装修工程施工创造工作面。

（2）有序展开装饰装修工程施工，督促施工单位科学组织，进行工序穿插施工，以节约工期。

（3）积极协调车库的土方开挖、基础、主体施工、安装及室外土方回填。

（4）积极推进室外管网及市政、园林景观施工，确保20xx年项目目标的实现。

**招投标市场年终工作总结15**

转眼间20xx年的时光转瞬即逝，在这期间对招投标工作相关的法律法规有了基本的了解，同时也发现在这个充满竞争的行业，公司人员需要不断提升自己的专业水平与职业道德，认真贯彻执行公司有关规定和制度，坚持提高自身业务素质，积极拓展各项业务。各项工作有计划有步骤进行，呈现出较强的发展局面，现将个人20xx年度主要工作汇报如下：

1、完成项目报名XX个；

2、完成项目招标及准备资料；

3、针对投标单位投标文件扫描和归类；

4、完成20xx年收取代理费，共计收费XXX万元；

5、完成了领导交办的其他资料准备等其他事项。

>一、在平时工作中发现的问题以下两点：

1、为方便合同移交管理，制作合同移交登记表，方便查阅；

2、个人工作事项多和杂，用便签纸记录第二天工作事项防止遗漏。

>二、对工作中的一些建议：

目前工作中，工作不仅仅是个别部门、个别人员的工作，不仅仅是编制招标文件的工作，而是全体人员的任务，是做好每一件工作的任务。实现全员带动模式，充分发挥每一位同事工作的积极性，以增强公司在市场竞争中的整体实力。坚持诚信经营，以优质的服务去赢得市场、赢得信誉、赢得效益。坚持换位思考，保证服务质量，为招标人提供满意的服务，强化工作意识使得每一位同事“在每个在项目都是新起点”的意识，发展和加大后续任务量，真正做到高效、有序的做完各项工作。

>三、加强基础资料整理，进一步提高工作效率

基础资料是招标工作的基石，完整的基础资料对标书的编制起着事半功倍的作用。对于平时做所做的招标文件进行了整理，在各项外部事务上，使办事流程更加合理，出现的问题能迅速得到处理跟解决。

>四、工作中需要积极学习的地方

1、保持积极的工作态度，养成良好的\'职业道德。

2、积极的多接触、多看专业类型的书籍，增强各类专业知识的积累，积极的参加公司举办各类活动。

>五、在工作态度上

服从为天，使公司体制保持较强的执行能力，做到政令畅通，上下和谐；

忠诚为善，对企业、对上级、对招标人必须忠于职守，诚实可信；细节为王，要求既要有把握全局之能，又要明察秋毫，工作到位；落实为上，必须具有务实的作风，把上级的规章制度，领导的决心意图，招标人的要求指令，及时高效地落到实处。在新的一年里我为自己制定了新的目标，就是要加紧学习，更好的充实自己，以饱满的精神状态来迎接新？的挑战。我相信明年会有更多的机会和竞争在等着我们，我心里在暗暗的为自己鼓劲。要在竞争中站稳脚步。踏踏实实的工作，要着眼于大局，放大目光展望未来。在工作中力求创新，争取在公司领导的指导下，在其它部门的共同努力下，再创辉煌！

**招投标市场年终工作总结16**

我科在院党政领导的高度重视、在院招标领导小组的带领下及纪委的监督下与医院相关部门大力支持与配合下，以\_为统领，以医院发展规划为契机，按照“依法采购、节约资金”的原则，全面贯彻落实好《河南中医学院招标投标暂行办法》之规定，提高工作质量和服务水平，有效预防商业贿赂，截止到20\_\_年12月31日止，年实现招标支出 万元。为提高资金使用效益、维护医院公共利益、保护招投标当事人合法利益、促进党风廉政建设以及构建公开、公平、公正、和谐的招标环境作出了积极工作，招标工作又跨上了一个新的台阶。现将20\_\_年度工作总结如下：

招标方面工作：

一、基本情况

勤奋踏实工作，实现既定目标。

1）、保质保量的完成了20\_\_年招标工作计划：截止到20\_\_年12月31日，共计招标项目：48 项、其中工程类招标项目：10项、通用设备：7项、医用设备：31项、议标项目：5项，联合招标项目：3 项。招标金额合计为： 万元 。

其中：工程类招标总金额:万元

医用设备类招标总金额：万元 通用设备招标总金额：万元 2）、保证质量、降低成本、维护医院公共利益，按时完成了年度预算招标工作，确保了医院医疗、教学工作服务。

3）、规范了招标投标程序，与院纪监察室共同进行投标人资格预审。严把资格审查关。实行标准化的招标文件、提高招投标的合法性、时效性和经济性。

4）、进一步完善了招标信息发布渠道，招标信息在我院院网与河南招投采购综合网同时发布。 能以其为平台，完善招标监督体系，使招标信息、评标办法、中标结果等得到全面公开，为促进廉政建设服务。

5）、发挥政府采购招标资源，利用其统一招投标平台的规模优势和导向作用，确保20\_\_年度重大项目招标任务顺利进行。最大限度的节约了资金。确保资金有效使用。

6）、做深、做细、做实招标项目的市场采价工作，年内组织招标项目达30多次，标前考察、论证及标后考察多达三十余次。对招标项目的技术参数要求及价格做了最充的了解，准确把握招标动态。

7）、健全管理体制，为进一步完善招标工作，在学习了解学院、一附院、二附院的招投标管理办法的基础上，对我院现行的《招标管

理办法》进行了修订，初稿已于10月底交至我院招标领导小组。

8）、做好招标管理的基础性工作，拟制招标文件、发布招标信息、发售标书，组织开标、评标、审标，整理开标会议记录、对已完成的的招标项目进行整理装订，制做成《招标资料汇编》。

9）、贯彻落实《河南中医学院第三附属医院招标投标暂行办法》，按其规定的采购方式开展招标工作，对招标前、招标中、招标后全程进行管理，做到不参与不干扰评审工作。

10）、负责招投标方面政策法规的收集，提供招标咨询服务，处理投标人的问讯、异议及要求，受理供应商的询问或书面质疑，协助纪委监督部门处理投诉事项。与相关科室一起考察论证解决招标过程答疑案例。

11）、协助有关部门对已招标项目合同汇审、整理、签订、实施验收工作，确保各项目的招标无脱节。

加大管理力度，提高经济效益。

今年以来，我院为创三甲整体发展迅猛，招标规模也不断扩大。在时间紧、任务重的情况下，我们在人员少、工作量大的状态下，从科室申请到信息发布、资格预审、标前考察与科室一起修订参数、招标文件的制作、开标、评标、定标、合同签订，环环相扣，没有一丝一毫的疏忽。每次，开标前对将开标的项目进行多方深入了解，合理制定参数，构建的“行为规范、相互协调、公正透明、廉洁高效”的招标工作机制。

二、主要做法

在校纪委强有力的监督下，将“公平、公正、公开及诚实信用”的原则贯穿于招标过程的每一个环节。在总结以往招标经验的基础上，通过以下三个方面的举措，进一步提高了招投标工作质量，降低了价格。

（一）积极探索，创新举措，进一步规范招标工作。

1、防止投标中的窜标现象，同时减少流通环节，有利于降低虚高价格，实行不定品牌只定技术参数竞争性谈判式评、议标，进行多轮询标压价，加剧了投标商之间的竞争。

2、实施最高限价制。在工程类项招标前，通过招标形式确立两家咨询造价公司对项目进行工程造价，通过科学的方法限定最拦标价，在满足我院项目招标需要的前提下选择价格最低的投标单位中标。

（二）增强服务意识，提高透明度，降低投标成本。

1、针对历次投标过程中，投标单位对招标流程、要求、原则不甚了解而易出现的问题，积极耐心细致地向投标单位答疑，反复强调招标原则、招标过程中投标商应该注意的事项。事实证明答疑增加了

招、投标双方相互间的了解，提高了投标质量，减少了废标、弃标的发生率。

2、每次招投标活动，坚持严格执行信息发布制度，提前《我院院网》《河南招标采购综合网》上发布招标信息，年发布信息达 40多条，确保了招投标信息真实、准确、可靠。对小额专项或零散招投标活动，通过市场考察、上门谈判等形式，至少邀请3家以上投标商参与竞争和竞标，如：空调、电脑、药房药柜、极大的提高了办事效率。

3、由院纪委对招标全过程进行了实时跟踪，做到程序公开、评分公平、执行公正，优化了招、投标工作环境，保证了招、投标工作的顺利进行，最大可能避免或减少了人为因素。

4、严格遵守招标纪律，在整个招标过程中，不吃请、不收受、不私下与招标人接触、不透漏招标工作信息。评标是时对所有评标品种按照确定规则进行记名投票表决，并接受所有投标单位的监督、咨询、申诉、举报，从而使招标工作真正实现了全过程的公开透明。

5、招标资料档案管理步入正轨，对招标资料档案进一步进行规范和完善，重新分类、整理、归档，专人负责管理，今年共整理招标资料档案近 10余册。

三、存在的问题及打算

1、项目立项时，使用部门对所要采购的标的物不了解，品牌要求单

一、规格型号简单化、技术参数表达不准确，导致开标时对招标文件中参数制定不全面，对产品定位不明确。

2、评标办法有待进一步完善，随着货源和供应渠道趋向多元化，市场价格的放开，随行就市、竞争激烈、一物多价，给招标工作增加了难度。

3、开标时，标委分工不明确，下一步应将专家组与商务组分开有针对性的进行评标，杜绝低价竟争的现象。

4、建立评标专家资料库制度，一是对评标专家进行了资格审查、业务培训，有效地提高了评标专家队伍的质量及时查找招标计划中存在的问题，提高招标质量和工作效率；为领导提供有价值的决策参考。

5、加强业务培训和理论学习，提高招标工作人员的综合素质。通过加强岗位练兵、加强学习，增强工作实践等方式，不断提高招标人员的职业素质；加强作风建设，严格工作纪律，预防商业贿赂，树立良好的招标形象；努力加强自身建设，自觉树立起正确的人生观和价

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！