

价值导向标杆房地产招标采购、合约规划与合同管理

课程背景：

评价招采管理的标准有哪些，如何设定？如何解决招采中的贪腐与串标问题？如何建立阳光透明的招采系统？如何才能真正做好一个全项目的招采管理？招采考察如何做才能透过颜值看本质？招采为什么要重点关注关键人员的财务情况变化而不是公司的财务情况？为什么金牌合作方会变成问题合作方？如何解决招采审批时间长、推而不前的顽疾？如何高效地进行招采的组织？合同订立管理有哪几个关键点项目总必须关注？如何通过付款环节提升实测实量的有效性，如何提升合同履行中的资金计划有效性？怎样才能成为招采与合约高手？本课程培训，结合龙湖万科万达恒大等企业实践与培训师多年的实战研究，剖析招采、合约管理难点，帮助个人与企业提升技能，实现企业目标。

课程收益：

- 1、掌握招采中内部腐败与投标单位串标等问题的应对方法
- 2、理解成本管理的核心逻辑与总体架构，并在实践中领悟
- 3、理解做好招采管理的关键要求，保证项目有序推进
- 4、掌握总包、分包等考察方法与重点，找到合格供应商
- 5、学习标杆企业的成功实践，打开招采与合约管理的思路
- 6、学会供应商管理方法，有针对性地管理 9 种类型供应商
- 7、学习标杆与高手的成长路径与方法，建立自己的知识体系

课程对象：

地产企业董事长、总经理、副总经理、工程总监、项目总监、成本总监，成本招采经理、工程部经理、设计部经理，公司管培生或储备干部。

主要内容：

一 招采概论与价值导向的招采合约管理

- 公司的阶段目标如何影响招采（生产、价格、效率、客户）
- 决定招采的四个外部因素（战略、市场、阶段、政策）
- 价值导向招采的主要内容（优化成本、减少合同扯皮、引进合格供应商、

客户体验。**良好的招采是运营成功的前提**）

- 成本管理的核心逻辑与招采
- ◇ 简单有力的成本模型（两个基本公司）
- ◇ 三个成本控制环节（目标成本、招采、预结算）

讨论：各部门如何控制成本不失控（目标、竞争、方案图纸、采购方式）

- ◇ 成本控制四个基本路径与方法
- ◇ 通过招采降低价格的主要方法
- 地产招采发展的趋势

二 标杆房企如何建立招采的阳光机制

➤ 腐败对公司、员工及其家庭都是严重的伤害。**防范腐败就是对员工最大的关爱**，如何通过阳光机制防范腐败？

- **案例：**万达如何进行审计督查
- 常见招采事故如何避免

案例：四川四大团伙串通投标

- 标杆企业防范串标的 9 个方法

讨论：如何解决某企业总包招标半年未定中标单位的问题（是不是只能靠人盯、盯了也不审批怎么办、如何让审批人重视审批）

- 如何通过绩效标准防范降低招采风险

案例：某公司阳光采购平台建设

三 如何做好全项目合约规划及招采实施

➤ 做好全项目招采的前提是做好单项招采（设计、施工、监理、代理、市政水电等，如何**做好单项招采**？）

◇ 充足的资源从哪里来（供应商库、网络、熟人、政府、同行、代理、自我营销吸引）

展示：龙湖供应商管理制度

客户公司招标文件实例

◇ 如何建立模板（参考标杆、总结过去、财务、法务参与，突出模板可修改部分，模板管理部门及职责）

◇ 客户公司招标文件内容点评-招标必须明确的内容（质量等三目标，计价、计量、支付三方法，其它）

◇ 可行的方案图纸（是否经过审批、是否达到深度、）

讨论：招采工程师如何快速解决专业能力不足问题（请教专业工程师、供应商培训、自学）

展示：金属表面涂层加工学习

案例：甲级写字楼门五金招标

- 如何做好全项目合约规划与招采实施

展示：万科招投标管理办法

◇ 全项目合约规划要求（范围划分-不遗漏、不重复，时间搭接-前后施工衔接，功能匹配-无瓶颈，无浪费，集成管理-提供服务，统一标准）

展示：龙湖地产项目合约规划表

展示：龙湖总包界面划分

◇ **总包考察**如何练就火眼金睛（考察项目颜值是否过关、是临时美容？是外界压力还是实力造就，项目规模、业态匹配吗？价格、意愿及老板个性与公司的契合吗？关键人员对项目的熟悉程度与能力合格吗？）

展示：龙湖总包考察模板

讨论：万达工程总包交钥匙模式

◇ **供应商考察**怎样才不会被迷惑（绝对实力不等于与相对实力，态度与实力哪个更重要，企业与个人诚信如何判断，常见问题应对）。

◇ 为什么要重点关注关键人财务能力的变化而不是其公司的财务能力

讨论：公司在施工单位与供应商考察上有过什么教训，原因是什么？

案例：模范总包是怎么蜕变为问题总包的（DH）

四 标杆房企的招采组织与规划设计招采管理

➤ 万达一二三类招标与恒大招标比较

➤ 招采的主要流程与招标小组组成

讨论：如何高效地进行工程类招标考察（考察计划，公司形象，现场、办公区考察分工，考察关键点，工程、合同、财务资料查阅重点，考察报告当天基本完成）

➤ 如何选择合适的招采方式（公开招标、邀请招标、集中采购、比价或询价）

展示：龙湖样板房、售楼处营销、综管、成本等招采界面划分

➤ 规划设计类单位招采与合约管理

◇ 一线房企与成长型房企的不同策略（概念方案与施工图，原创与借鉴）

◇ 别墅、洋房、商业设计招采的重点是如何打造超值空间

◇ 如何对规划设计单位进行考察

◇ 如何对设计单位进行质量、进度管理

展示：某综合体机电顾问招标管理

案例：龙湖设计单位管理

五 如何做好四种类型的施工类招采（总包、垄断分包、一般分包、含二次设计类分包）

➤ **案例：**某项目总包招采

◇ 代理碰到新问题

◇ 中标单位爽约了

◇ 强龙难压地头蛇（地方保护伏、1%费用）

展示：标杆企业如何化解政府限制

◇ 了解政府的要求（如何规避违法分包及备案总包盖章）

◇ 内外有别的合同

展示：恒大总包合同借鉴分析

案例：龙湖总包招标过程分析

➤ 设计+施工的分包策略（钢结构、铝合金门窗、幕墙、感应门、内装、智能化、二次供水等）

◇ 如何进行设计方案的优化统一（三步走，根据甲方要求出初步方案、甲方对方案分析与考察、指定一两家优化方案）

案例：某项目装修招采

案例：某项目幕墙招采

➤ 水电气等垄断性分包采购策略

◇ 垄断分包的特点

◇ 垄断分包策略

➤ 某高层屋顶钢结构招采

六 合同管理不仅是合同部门的事，它是公司运营的核心

➤ 合同标准模板管理（设计、工程、营销）

➤ **讨论：**合同订立管理关键控制点（招标文件中包含重要条款并黑体显示，合同主体资格及授权要确认，对合同中不明示条款的公司承诺，订立前对主要内容的再次书面确认）

➤ 如何做好合同交底管理（成本对工程部的合同交底，成本对供应商的合同交底）

➤ **展示：**实测实量如何与付款结合（支付是对合格工程量而不是完成工程量！）

➤ 没有成本系统时如何对付款有效控制（付款台帐与计划，春节等特殊节点付款，如何应对农民工实名制）

➤ 如何提高资金计划的有效性（资金计划偏差大、资金使用效率低的问题如何解决，资金计划有几个层级）

展示：如何用 excel 表格进行销售帐款的有效管理

➤ 合同变更管理（一般合同变更与更换主体类变更，合同履行方变更如何平稳过渡）

案例：某企业更换总包过程

案例：某项目更换幕墙单位

➤ 合同结算管理（结算程序与资料要求，结算中常见的问题，结算后的复盘谁来做）

案例：如何对总包进行有效管理

案例：如何对销售代理有效管理

➤ 认质认价过程中的常见问题-认定价格采购不到、实际消耗超过认价标准

➤ 对供应商有效定位与分类才能高效管理

◇ 供应商的9种类型及相应策略讨论

◇ 供应商的盘点要求

案例：某企业分阶段供应商评估

案例：某房企某项目甲供材管理

七 公司与个人如何成为招采与合约高手

➤ 技术管理的四个层次（懂会熟化）

➤ 向高手学习（龙湖高手心得分享）

讨论：如何向供应商有效学习

➤ 如何借鉴学习标杆实践

讨论：如何建立个人的知识体系

➤ 建立企业的多项目招采平台（效率与系统）

➤ 如何提高信息搜索能力（创新与整合）

总结、讨论、问答