

价值导向的招采与合约规划管理

课程背景：

目前，许多企业都认识到了通过招采与合约规划实现目标成本控制的重要性，但在落实过程大多数项目效果并不如意：许多公司对合约规划如何编制，如何执行理解与执行差异大；一些合约规划事前控制作用不明显，一些范围较大、金额较高的合约规划，往往会分成几个合同签订，成本超支在最后暴露出来。

如何编制集团的合约规划模板？项目公司如何细化、优化合约规划模板？如何才能真正做好一个全项目的合约规划与招采管理？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？合同订立管理有哪几个关键点须关注？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、学习集团与项目合约规划编制的方法，提高合约规划能力
- 2、理解成本管理的核心逻辑与招采的关系，提高有效性
- 3、学习做好招采管理的关键要求，保证项目目标
- 4、掌握总包、分包等考察方法，避开考察陷阱
- 5、学习标杆企业的实践，提升个人业务能力

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 招采概论与招采的阳光机制

- 影响招采有效性的内外部因素（生产、价格、效率、客户、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）
- 成本管理与招采的关系（招采是实现目标成本的手段）
- 地产招采发展的趋势
- 腐败对公司、员工及其家庭都是严重的伤害。如何通过阳光机制防范腐败？
- 标杆企业如何建立采购的阳光机制
- 常见招采事故如何避免

讨论：如何解决某企业总包招标半年未定标问题（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

二、如何做好合约规划的框架搭建

- 合约规划的含义与形成（龙湖借鉴万科的目标成本与中海的合约策划，形成两者结合的合约规划。）
- 合约规划的主要作用。1) 避免重大合同错漏，减少项目合同拆分的随意性。2) 构建目标成本与合约的关系。3) 规范项目采购业务的开展。4) 减少工程施工过程中的争议和扯皮
- **总部如何建立有效的集团合约规划模板。**（1）模板要素。体现管控思路，比如某合约由总部负责还是由分公司负责。（2）合约数量。具体分解为多少个合同，合同颗粒度如何划分。（3）合约范围与界面管理。具体合同范围包括哪些内容，合同边界又如何划分。
- ◇ 梳理、规范集团统一的成本科目（龙湖 128 项，某企业 300 多项）
展示：万科龙湖等标杆企业的成本科目
- ◇ 梳理代表项目的所有合同与收费，确定合约规划合同总量。
- ◇ 建立成本科目与合同间的联系，形成标准合约体系与各合同模板。

展示：标杆企业集团与项目的合同体系

◇ 建立项目合约规划模板，确定主要内容。如①发包结构②招标方式③计价原则④材料供应

◇ 对合约模板内容、范围等进行讨论、界定、宣贯、便于实施。

讨论：是否在合约规划时考虑规划余量？合约规划与科目的对应关系如何？

➤ 项目如何应用集团模板编制合约规划

◇ 项目合约规划的主要编制过程。

◇ 项目合约规划编制的正确程序（关键点、推盘计划、项目主项计划、合约规划与各招采计划)

◇ 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：龙湖总包界面划分

展示：万达的合约规划编制示例

展示：龙湖某项目合约规划解析

讨论：合约范围调整的 5 种变通方法。

◇ 合约规划的招采实施细化（单项招采策划与时间要求）。

➤ 项目合约规划管理中的问题

◇ 合约规划谁主导开展？（1）合同清单的确定。（2）目标成本值确定与跟踪。

(3) 采购策划与实施。

◇ 合约规划的编制是否包括营销、管理类合同？

◇ 合约规划什么时间做，需要象目标成本一样编制多个版本吗？

➤ “高周转”下，合约规划如何保证进度并控制后期风险？

展示：龙湖标准总包合同解析

展示：碧桂园方案版合约规划

➤ 如何做好单项标的招采？

- ◇ 招采计划的制定
- ◇ 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

- ◇ 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）
- ◇ 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

- ◇ 总包考察如何练就火眼金睛

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
- ◇ 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）

三 标杆房企如何做好几种主要的招采工作

- 万达一二三类招标与恒大招标管理

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）

➤ 集中采购等几种主要采购方式

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

案例：龙湖设计单位管理

展示：恒大总包合同借鉴分析

➤ 万科如何进行总包招标

➤ 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

➤ 设计+施工分包招标策略（钢结构、铝合金门窗、幕墙、感应门、内装、智能化、二次供水等）

➤ 如何编制实用的合同（目前的标准合同对房企作用不大，企业必须自己编制真正有价值的合同。那么界面如何划分、扯皮如何防范、如何防止费用漏项呢？）

四 合同履行管理如何做才有实效

➤ 合同标准模板管理（设计、工程、营销）

➤ 合同订立管理关键控制点

➤ 如何做好合同交底管理（成本对工程部和供应商的合同交底）

➤ 实测实量如何落到实处（支付是对合格工程量而不是完成工程量！）

➤ 合同变更签证管理

案例：某标杆企业更换总包过程

➤ 合同结算管理

➤ 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

案例：某企业分阶段供应商评估

五 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

- 如何提高信息搜索能力（创新与整合）

总结、交流