

房地产成本与采购全过程精细化管理管控及案例解析

——地产成本与采购管理体系落地，大量实战独创成本管理理念以及案例深度剖析

课程亮点| Course highlights

▲ 课程将房地产项目成本和采购的管控与项目生命周期紧密结合，提供事前、事中及事后的控制工具。

▲ 大量详实案例的深入分析及互动研讨，真实模拟房地产企业项目成本与采购管控环境，找到解决项目沟通的有效方法。

▲ 掌握精细化管理思维，从房地产项目的细节入手，实现企业利润最大化。

▲ 充分学习、借鉴其他企业的项目成本与采购管控经验，取长补短，整合外部资源。

第一章：成本精细化管理管控及案解析

一、全过程成本管理的重点实战

1、项目目标成本测算和分解

2、土地投资论证阶段成本测算

案例：土地投资成本测算

3、项目启动阶段成本测算

案例：项目启动会

4、设计阶段成本分解

案例：方案设计阶段成本测算

5、设计阶段的限额指标与成本优化

案例：各设计阶段限额指标建议

案例：各设计阶段化化

参考文件：《成本测算基础资料》、《开发项目成本汇总表》、《单位工程建安指标》等

二、项目开发成本的控制

1、方案设计阶段成本控制要点

2、初步设计（扩初设计）阶段成本控制要点

3、工程实施阶段成本控制要点

4、景观工程成本管控

5、营销阶段成本控制要点

6、采购阶段成本控制要点

三、合约规划体系及合同管理

- 1、成本科目
- 2、不同标杆企业总包与分包边界
- 2、合约规划案例
- 3、合同履行管理方法与手段

三：成本管理模式的实战

1、目标成本管理

- 1) 时效性和可操作性；
- 2) 目标成本分解到责任成本管理；

2、动态成本控制

- 1) 动态成本的管理模式；
- 2) 动态成本管理的分析；
- 3) 动态成本控制的措施；

3、无效成本管理

- 1) 无效成本管理原则
 - 无效成本案例
 - 无效营销案例

3、招评标

- 1) 招标管理办法
- 2) 招标文件解析
- 3) 评标精讲

4、变更及签证

- 1) 变更签证办理原则
- 2) 变更签证的关注点

5、后评估

- 1) 成本结果评估
- 2) 过程中成本管理评估
- 3) 成本管理工作评估
- 4) 奖励
- 5) 处罚

6、项目成本风险管理办法

第二章：采购精细化管理及案解析

第二章 搭建房地产精益化采购与供应链管理管控模式

- 1、 采购管理-房地产核心价值链环节
- 2、 房地产各阶段的采购管理
- 3、 采购组织管控与职能分析
- 4、 房地产采购的“四定分离”

- 5、 不同管控模式的采购管理的权责体系
- 6、 不同管控模式的采购管理的流程制度体系

第三章 采购与供应商管理“攘外必先安内”-内部标准化管理

- 1、 材料设备的选型定板管理
- 2、 工程标准化输出-技术标如何技术
- 3、 设计标准化输出-设计任务如何下达
- 4、 标杆企业合同范例

第四章 采购与供应商管理“双刃剑”-招投标过程

- 1、 “四个规划”的相互关系与作用
- 2、 合约规划
- 3、 总包与分包的边界
- 4、 采购策划与计划
- 5、 不同供应商的不同考察方法与准则
- 6、 招、评、定分离原则
- 7、 三种不同的评标方式的风险管控
- 8、 招标过程-龙湖之项目统筹
- 9、 招标过程-龙湖之资源统筹
- 10、 招标过程-集采招标对职能及项目的影响
- 11、 招标过程-招标计划
- 12、 招标过程-招标需求
- 13、 招标过程-标前会
- 14、 招标全过程精细化与风险管控
- 15、 案例：龙湖招投标全过程
- 16、 案例：标杆企业采购策划与计划管理制度
- 17、 案例：标杆企业招标管理制度
- 18、 案例：标杆企业总包合同讲解
- 19、 案例：标杆企业分包合同讲解

第五章 采购与供应商管理“紧固咒”-合同谈判与签定过程

- 1、 采购谈判技巧与方法
- 2、 谈判与合同签定
- 3、 案例：标杆企业合同管理制度

第六章 采购与供应商管理“道与术”—采购管理

- 1、 采购专项计划与项目总控计划管理
- 2、 项目采购计划
- 3、 施工单位进场计划
- 4、 材料设备进场计划
- 5、 计划跟进与落实的方法和手段
- 6、 认质认价管理
- 7、 材料设备验收管理

第七章：采购与供应商管理“利与益”：合同与履约管理

1、 合同履约管理内容

1. 合同履行原则

2. 合同内容分析与补充
3. 合同执行与检查管理
4. 合同的变更管理
5. 合同台帐与档案管理：案例-龙湖合同台帐与动态成本
6. 合同纠纷管理

2、合同履行管理流程

1. 合同履行管理流程图
2. 项目合同交底管理
3. 合同管理执行分析
4. 合同付款管理
5. 结算管理
6. 保证金与保修金管理
7. 合同履行后评估管理

3、如何通过会议解决合作方配合事项

- 工程周例会
- 工程专题会议
- 工程月例会/监理会
- **案例：解决合同争议**
- **案例：解决合作方不配合**
- 与供方的项目团队的定期技术交流
- 对供方的关怀措施

4、采购成本控制

- 材料及设备采购成本控制要点
- 施工过程成本控制要点
- 结算成本控制要点

第八章采购与 供应商管理“质与量”—供方评估和供方关系管理

- 1、建立供应商量化评估评级管理体系目的和意义
- 2、供应商过程评估与履约评估
- 3、如何建立供方管理体系：案例：“供方管理四步法”说明
- 4、承建商量化评估的设计：案例：承建商评估五纬度、三十六项要素评估介绍
- 5、供应商量化评估设计：案例：供应商评估六纬度、三十项要素评估体系介绍
- 6、供方分类分级管理

第九章 采购与供应商管理“同路人”-战略伙伴

- 1、供应商的问题与分析管理
- 2、供应商履约能力提升管理
- 3、供应商满意度管理