

房地产工程造价、招标采购及合同履行精细化管理

【价值再造】

房地产成本、采购管理应统筹采购战略、采购策略、采购方法、技术和市场研究、加强与供方的关系等。业内专家通过长期对万科、中海等标杆地产企业的研究，整理开发了房地产企业采购与供应链管理体系。该课程浓缩地产标杆企业近二十年成功经验和失败教训，系统诠释行业标杆企业的模式、方法和经验。

破解：地产标杆企业成功的采购与供应链管理模式

指导：从战略角度，帮助企业对采购与供应链管理进行规划

方法：提供标杆企业采购的标准工作方法，超级实战，拿来即用

实操：大量实操工具资料，让您稍加修改即刻应用

【会议内容】（共 2 天、12 小时）

第一部分：工程造价精细化管理

第一章 建设预算大家族

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：龙湖土地投资成本测算

3、项目启动阶段成本测算

案例：龙湖项目启动会

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

案例与参考资料：《成本数据如何建立和完善》、《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

第二章 建筑工程预算

- 1、掌握施工图预算构成要素
- 2、熟悉施工图预算造价的计算及作用

第三章 建筑工程预算定额

- 1、掌握定额的分类
- 2、掌握人、材、机定额的编制
- 3、熟悉定额的编制方法

案例：定额换算案例

第四章 施工图预算编制原理

- 1、掌握施工图预算的费用构成
- 2、掌握施工图预算编制原理
- 3、了解建筑产品的特点

第五章 工程单价

- 1、掌握人工单价的确定
- 2、掌握材料单价的确定
- 3、掌握机械台班单价的确定

案例：单价确定

第二部分：招标采购精细化管理

第一章 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、 采购管理的权责体系
- 6、 采购管理的流程制度体系

第二章 采购与供应商管理“攘外必先安内”合作方标准化输出

1.合作方管理输出

➤ 案例：项目工程施工单位管理标准(项目管理策划、专项方案、施工组织设计、
监理规划与细则)

➤ 案例：材料设备管理标准

➤ 案例：样板引路标准

➤ 案例：工序质量标准

➤ 案例：停止点检验标准

➤ 案例：成本保护标准

➤ 案例：标准工期

➤ 案例：工程资料管理标物业

➤ 案例：监理实施细则

2.目标成本及清单输出

➤ 案例：项目合约规划与成本科目

7 案例：与合作方的清单

3.节点输出

4.甲方与市政边界

7 案例：项目启动会

5.甲方与总包边界

6.总包与分包的边界

7 案例：龙湖总包合同及边界

第三章 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、 采购策划与计划
- 4、 不同供应商的不同考察方法与准则
- 5、 招、评、定分离原则
- 6、 不同的评标方式的风险管控
- 7、 案例：标杆企业采购策划与计划管理制度
- 8、 案例：标杆企业招标管理制度
- 9、 案例：标杆企业总包合同讲解
- 10、 案例：标杆企业分包合同讲解

第四章 采购与供应商管理“紧固咒”-合同谈判与签定过程

- 1、 合同谈判
- 2、 合同签定管理
- 3、 案例：标杆企业合同管理制度

第三部分：合同履约精细化管理

第一章 合同交底管理流程

1. 合同交底管理流程图
 - 合同三方交底
2. 合同管理执行分析
3. 合同付款管理
4. 结算管理
5. 保证金与保修金管理
6. 合同履行后评估管理

第二章 履约管理的方法与手段

1. 采购计划管理
 - 采购专项计划与项目总控计划管理
 - 采购计划与供应商落实跟进与考核
 - 项目采购计划
 - 施工单位进场计划
 - 材料设备进场计划
 - 计划跟进与落实的方法和手段
2. 如何通过会议解决合作方配合事项（信息）
 - 工程周例会
 - 工程专题会议
 - 工程月例会/监理会

- 案例分享：解决合同争议
- 案例分享：解决合作方不配合
- 3.与供方的项目团队的定期技术交流
- 4.对供方的关怀措施
- 5.龙湖“同路人”管理案例

第三章 合作方风险管理

- 1.合作方的风险点识别
 - 总包
 - 分包
 - 材料设备
 - 监理
- 2.风险评估
 - 建立合作方量化评估评级管理体系目的和意义合作方过程评估与履约评估
 - 如何建立供方管理体系：案例：“供方管理四步法”说明
 - 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
 - 监理单位的量化评估体系案例分享
 - 供方分类分级管理

第四章 合作方“合同外软性”管理（施工单位、材料设备、监理）

- 1. 合作方的问题与分析管理
- 2. 合作方履约能力提升管理
- 3. 合作方满意度管理
- 4.与供方的项目团队的定期技术交流

