

招采策略、谈判技巧和供方管理

基于高周转开发+专业协同+风险预控+价值工程+供给侧改革

课程背景

当下，政策调控楼市，令房企盈利预期下降，风险激增，赋予传统意义上的招采管理以新的挑战和提升潜能。

在此背景下，房企招采及各相关专业部门应了解和关注：行业发展有什么新动向？互联网思维如何运用到日常招采工作中？哪些易被忽视的风控环节？如何将卖方的“精”为我所用？各专业部门间如何强化协同……以提高招采/成控绩效，提升产品竞争力？

这是本课程将和您分享的内容。

课程收益

- 结合课程背景，介绍行业动向、详解创新做法；
- 对照检讨，找出管控潜能，制定改进措施；
- 建立管理接口，强化各专业间的协同力；
- 附送：所有课程资料，分享经验结晶。

授课对象

- 房企集团 CEO、运营总监；
- 总部招采/成本，以及设计/工程/财务/审计/纪检/法务等部门同事；
- 区域及项目公司总经理及其管理团队。

壹、招标采购策略

1. 现状与常见问题

- 招标采购常见的风险
- 部门协同、计划统筹；
- 业务认知及专业能力；
- 充分竞价、供方管理。

提问/交流 (1)：对照检讨：贵司是否存在类似问题，你们是如何解决的？

2. 招采目标

3. (单项工程) 策划内容

- 发包条件
- 职责分工 (及跨部门协同内容)
- 招采计划
- 合同形式
- 发包模式(DBB、EPC 之比较)
- 合约规划 (分期开发、税务统筹、标段划分、持续优化)

- 评标办法（回标分析、技术/商务标评审、政府项目）
- 招标文件编审技巧
- 标前估算-包括招标控制价、参考标底和标前预算；常见错误和弊端
- 国企、民营及外资项目的做法比较及相互借鉴等；
案例 1：发包条件不完善之后果及补救/替代措施
案例 2：价值工程分析法在房产开发与日常生活中的应用★★★★
案例 3：HL 某项目招采策划报告

工具包分享：合约规划/标段划分作业指引

4. 集团招采策略

- 集中采购
- 战略采购
- 采购联盟
- 互联网思维
- 采购分层管理
- 前提条件：产品与设计标准化

工具包分享：战略采购全程管理作业指引

5. 供给侧（发挥其技术优势-引用“优化设计+施工”策略招标）★★★★

案例 3：超高层写字楼/钢结构工程/设计优化+供应+安装

6. 工程量清单（工程界面、模拟清单、暂定价及暂定款）

7. 采购风险控制★★★★

- 风险识别及其防范措施
- 各阶段潜规则及规避措施

8. 高周转开发模式下的特别措施和标杆做法★★★★

（以“融创 10 天定总包”为案例）

提问/交流（2）

式、 谈判技巧与定标

1. 评标、询标、议标（含谈判技巧、注意事项）
2. 回标价偏离目标之处理办法
3. 定标与合同文件编审
4. 标后跟进事项

（招标图、工程量核对、履约/工程保险、物料样品管理）

工具包分享：

- 标后核对作业指引
- 合同全程管理作业指引
- 材料设备管理作业指引

提问/交流（3）

参、 供方管理

1 常规动作

- 年度计划
- 供方开发（含供方资格预审）
- 维护与评估（过程及履约评估、满意度调查）
- 奖罚措施

工具包分享：供方资源管理作业指引

2 增值服务（买者永不如卖者精--新技术、新产品宣讲、培训）

3 互联网下的新做派

广材网+智慧营销、云采购、房产圈、旺财网、材料采购公司、供应链金融等。

提问/交流（4）

四、 总结

课程总结与课后跟进及落地事项建议