

# 施工单位地产项目投标与预结算策略

## 课程背景：

知己知彼，百战不殆。施工企业要在地产项目中中标，必须首先了解地产公司的内部管理与决策程序，尤其要掌握其定标标准。对其入围考察重点、技术标汇报要点认真研究是进入谈判的前提。同时标杆地产的招标与结算管理要求比行业标准要高许多，如清单编制并不会完全按国家的清单规范执行，而是有许多细化，安全文明施工措施费也不是直接报个费率就行的，合同中的专用条款非常详细……

在低价中标盛行的状况下，如何保证项目的合理利润？商务谈判是合同谈判与签证结算等的重要技能，项目各阶段有哪些索赔点，如何让甲方敢于签证，如何解决气场弱、地位不平等等问题？如何在谈判中维护公司的正当利益并与业主保持良好的关系？面对甲方的“过分”的要求施工企业该怎么应对？想提出更高的要求，又怕把对方吓跑怎么办？双方在一个条件上僵持不下怎么办？

本课程通过对龙湖、万科、碧桂园、恒大等招标制度的讲解，对总包关键条款的详细分析，对投标与预结算过程中的谈判策略举例，帮助施工企业更好地与甲方沟通，在实现项目目标情况下，真正达到双赢。

## 课程收益：

- 1、学习标杆房企的招标管理流程，掌握其关键与逻辑
- 2、解析标杆房企入围考察与招标文件重点，避免失误
- 3、解读标杆总包合同的关键条款，做好过程管理重点
- 4、零和博弈谈判与价值创造型谈判，努力创造双赢局面
- 5、破解三类常见商务谈判僵局，引领谈判沿着正确方向
- 6、提升与甲方的谈判沟通能力，尽力维护公司合理利益

## 学员对象：

集团中、高层管理人员，项目公司中、高层管理人员、工程技术管理人员、成本管理人员、采购人员，招投标人员等

## 课程提纲：

### 第一天 甲方招标要点与合同关键条款

#### 第一章 标杆地产招标管理原则简介

- 1.招标组织机构及分工
- 2.招标范围及计划管理
- 3.邀请招标管理的重点

入围与考察要求。

- ① 供应商拓展重要捷径，② 供应商考察三大看点，③ 供应商考察关键步骤，④ 供应商入库基本原则，⑤ 对挂靠的态度与政策，⑥ 识别挂靠的核心技巧

招标文件的交底。文字交底、图片交底与现场交底

甲方清单编制要求

现场踏勘与答疑

技术标合格评审

商务标清标重点

#### 第二章 甲方招标与合同管理内容

- 1.甲方合约规划的管理

- 2.甲方合同订立前管理
  - 甲方标前会如何准备
  - 甲方的技术标汇报
  - 合同的订立与交底
- 3.甲方的供应商评估管理
  - 供应商考核内容与时间
  - 供应商考核不仅为招标
- 4.万科总包合同条款分析
- 5.中海甲供材管理要求
- 6.恒大总包合同关键条款

### 第三章 标杆清单与国标的主要不同点

- 1.标杆工程量清单编制的要求
  - 土建清单工程量计算与国标的 8 个不同
  - 安装清单工程量计算与国标的几点不同
  - 为什么标杆清单计算这样规定
- 2.甲方如何进行总包模拟清单管理
  - 各主要工程清单内容-土石方工程、围护工程、结构工程、砌体工程、饰面工程、防水工程、门窗工程、杂项工程及
  - 如何防止清单漏项（标准化、检查表、新技术、新业态）
- 3.标杆如何精细化管理措施费
  - L 按合同文件分列的方式
  - V 临时设施与安全文明费用管理（非费率、策划与清单）

### 第二天投标与预结算中的商务谈判

#### 第一章 商务谈判基本知识及准备

- 1.商务谈判含义及基本要求
  - 商务谈判主要原则。1) 注重利益而不是立场。2) 把人与问题分开，正确处理人的问题。3) 留有余地，要保持与对方愿望的联系。4) 致力于解决问题，不一味抱怨。
  - 知己知彼，百战不殆，评估你的谈判对象
    - 1) 构画自己的谈判对手。他需要什么？他在工作上和个人生活方面有哪些奋斗目标？哪些因素有利于他个人的成功？他属于哪种人——心胸开阔、小心谨慎、慷慨大方、墨守成规、不守信用或是妄自尊大？2) 为对方着想。
  - 影响商务谈判结果的三要素-权力、时间及信息。权力，与你认为你拥有的权力和权威相比，对方似乎总是拥有更多的权力和权威。（与其说谈判的实力取决于实际存在的权力要素，不如说它取决于你对这些要素的看法。）
  - 商务谈判的三种基本类型及其适用条件。软式商务谈判、硬式商务谈判、原则式商务谈判。
  - 商务谈判的五个环节即评估、计划、关系、协议、维持。
  - 成功的谈判首先要避免无法谈判的几种情况：你没有讨价还价的能力，或缺乏经验，难以同对方抗衡……
- 2.工程商务谈判的特殊要求
  - 工程商务谈判应避免两种倾向。一是只注重商务谈判的合作性，害怕与对方发

生冲突，导致吃亏受损；二是只注意冲突性的一面，一味进攻，不知妥协，导致商务谈判破裂。

两种商务谈判观-零和博弈型商务谈判与价值创造型商务谈判，工程商务谈判更需要价值创造型谈判。

工程商务谈判主要种类。1) 纯商务谈判：投标报价、议标、中期付款、增减及变更工程款的审核、反索赔、结算等；2) 工程合同条件谈判：签约合同条款谈判、合同执行谈判、合同解释、合同纠纷处理等；3) 工程协调谈判：工程协调会、纠纷处理等。

3.工程商务谈判策划与运作。包括商务谈判准备、初步接触、实质性商务谈判、达成协议和协议执行五个阶段。

准备阶段主要工作。对自身、对手、客户的分析，谈判小组人员组成及角色分工，确定谈判的主要目标与模拟商务谈判。

实质性谈判。初步报价与反复磋商后的一揽子问题处理，必不可少的双方高层磋商。三对重要的价格概念与应用：括积极价格与消极价格、实际价格与相对价格、硬件价格与软件价格。

达成协议阶段。

4.确定谈判目标与对手评估。

5.商务谈判的策略制定。

案例：工程商务谈判策划书

案例：游泳池谈判

## 第二章 商务谈判中气场弱如何解决

1. 注意商务谈判气氛，调整谈判安排。

2. 避免低级错误使自己陷入被动。谈判中常会出现小失误而被对方抓住不放，处理不当非常容易导致处境被动，应对得体则能很快摆脱不利局面。

案例：两次商务谈判中对迟到的不同应对，导致结果大相径庭。

案例：如何避免报价漏项等致命失误

3.利用法律与公平原则建立自身谈判优势

施工企业相对于业主处于劣势地位，要学会把“公平”挂在嘴边，学会借助法律造势。没有人会公开反对公平：“为了公平起见，我认为这个问题应该这样”，

案例：某公司面对高高在上的业主策略

4.利用标准文本及逻辑削弱对方优势

为使商务谈判成功，在巩固自己优势的同时应设法用一套或多套策略削弱对方对商务谈判的影响。

案例：某公司利用主管部门的标准合同与业主谈判

5.谈判中的三种僵局及有效应对策略。

在商务谈判中，经常遇到各种僵局，如何正确应对需要根据僵局形成的原因进行分析。僵局基本分类：策略性僵局、情绪性僵局与实质性僵局。

业主对价格提出异议如何处理：价格循环谈判、真实需求与利益点挖掘。

## 第三章 合同履行中的变更与结算谈判

1.标杆地产企业的签证管理基本规定。

某标杆企业签证变更四原则，四个主要部门管理责任，签证及变更审批流程，签证注意事项与签证变更协议。

某标杆不可以办理签证的十大情况：1) 合同或协议中规定包干支付的有关事项，2) 发生施工质量事故造成的工程返修、加固、拆除，3) 组织施工不当造成的停工、窝工和降效损失……

2.乙方变更签证管理应对策略。知己知彼才能百战不殆，要在签证变更中取得有利地位，首先要研究甲方的签证管理要求，做到按程序及时办理有关手续。

乙方填写工程签证的技巧

如何让甲方敢于签证？1) 签证有据才能让甲方放心。2) 不能让对方觉得是他管理失误。3) 对不讲道理的拒签，可发文并保留证据。4) 模糊签证法。

常见5种签证意见分析：只签名、签名+“同意”、签名+“情况属实”、签名+“以上情况属实，同意结算”及签名+复核后的描述性签证意见。

3.乙方如何做好工程索赔管理。

示范合同文本中的六类索赔：延期开工、压缩工期、停工、图纸等资料错误、清单错误、基准日期。

索赔依据是否充分：合同中有约定且明确合理、合同中有约定但不明确合理  
费用调整五大原则：合同原则、责任原则、收益原则、协商原则、合规原则

4.如何做好结算谈判，维护公司合法利益。

案例：某企业幕墙工程结算

5.相关问题讨论：1) 如何与监理、造价咨询单位打交道，他们需要通过核减金额来体现自身价值吗，业主对其工作质量评价标准有哪些，2) 甲乙双方在项目不同阶段，哪些因素影响其选择权

**备注：本课纲为初步内容，具体内容可能根据与客户的沟通进行局部调整与优化**