

# 《房地产企业成本及合约经理能力提升高阶特训营》

## 【课程背景】

随着国家经济进入新常态，房地产业总体下行趋势已成定局，房地产投资与开发成本日益增加，使开发项目利润不断降低，许多项目最终只能获得微利甚至处于盈亏平衡点边缘，企业经营压力日益加大。在此背景下，控制成本=提高利润！所以提高成本控制能力就成为房地产企业生存、发展的生命线！

如何降低成本增加利润？建立完善有效的成本管理体系，进行全过程精细化管理是房地产企业生存发展的必由之路，也是房地产企业持续发展的源动力。

解决以上问题的根本出路首先在于提高房地产成本合约团队的业务能力！房地产成本合约人员是集技术、管理、造价、合同、法务为一身的综合管理者；房地产企业至关重要的核心岗位！是全员成本意识的推动者；是公司经营计划的保证者；是贯穿工程项目始终、规范所有部门工作的隐形管理者；是项目成本总体控制的组织者和最终成效的责任者。

为了使房地产成本合约管理人员全面掌握成本精细化管理之道，以工程合同为手段，彻底将过去“事后算总账”的思想转变为“事前算细账、事中过程跟踪、事后强化结算”的新理念，全面提高成本合约人员的面对大型复杂项目的管控技能，切实提高成本控制水平，特邀国内房地产成本控制、合约管理、工程法务领域实战型权威专家，研发推出新课程《房地产企业成本合约经理能力提升特训营》课程。

## 【授课时长】

2-3天

## 【课程收益】

本课程帮助企业树立正确的“成本观”，系统提升房地产企业成本总监、成本经理及其团队的专业能力、职业素养、管控能力、提高企业成本管理创造价值等核心理念与能力，为投资效益最大化奠定团队基础。

## 【授课对象】

房地产企业主管策划、设计、成本、工程的副总裁、成本总监、财务总监、成本经理等主管人员；每个开发项目上的工程、造价、预算、合约等部门负责人及业务骨干。

## 【课程特色】

明晰一名优秀成本总监在企业“价值创造”中的关键责任和全新使命；

全面学习成本经理“价值创造”法，打造一名优秀成本总监应具有的专业能力和管理视野；

建立精英能力，结实精英学友，以学会师，以学会友。

## 【课程大纲】

### 第一部分 新形势下房地产市场走势分析与成本管理策略

#### 第一讲 新常态下房地产形势发展及成本管理策略

1. 国家宏观经济分析与新型城镇化发展战略
2. 中国城市房地产发展阶段及特征分析
3. 调控对城市房地产市场的影响及应对策略
4. 土地政策、金融政策变化对成本的影响
5. 当前行业发展面临的三大问题与六点建议
6. 房地产业宏观大势分析——成本管理战略化
7. 房地产业微观大局分析——成本管理领先化
8. 成本管理根本之道分析——建立健全全过程精细化成本管理体系

#### 第二讲 当前房地产企业成本管理的现状与问题分析

1. 当前房地产开发企业成本管理的现状
2. 房地产开发企业成本管理存在的问题
3. 房地产企业成本管理误入的三大误区
4. 房地产企业成本失控的深层次原因分析

#### 第三讲 房地产成本管理必由之路——走全过程成本精细化

1. 项目成本管理的目的——提升价值、创造利润
2. 房地产项目成本构成——全成本管理
3. 项目成本管理的阶段——全过程管理
4. 项目成本管理的主体——全员管理
5. 项目成本管理的方法——建立成本管理体系
6. 项目成本管理的要点——成本的确定与控制
7. 成本管理的发展趋势——主动创造利润
8. 成本管理的指导思想——全过程精细化

#### 【案例分享】全过程成本精细化管理实务及标杆房企案例

### 第二部分 房地产全过程精细化成本管控体系构建、优化与落地

#### 第四讲 房地产成本构成体系与管理重点

1. 房地产企业滚动开发运营连续成本运动分析
2. 房地产项目成本管理的对象与特点
3. 房地产项目成本管理的组成与叠加
4. 房地产项目成本管理的重点——隐性成本而非显性成本
5. 房地产企业成本与开发项目成本
6. 房地产项目目标成本、责任成本与动态成本
7. 房地产目标成本的构成、归集与分解【归集工具模板】
8. 房地产成本科目建立、优化操作要点

#### 【案例借鉴】房地产成本的构成、归集实战案例

#### 第五讲 房地产全过程精细化成本管控体系的建立操作

1. 房地产项目目标成本的制定
  - 1.1 目标成本测算的原则
  - 1.2 目标成本测算具备的条件

- 1.3 目标成本测算的依据
- 1.4 目标成本测算的程序步骤
- 1.5 目标成本测算的时间
- 1.6 目标成本测算方法——正向测算法、反向倒逼法
- 1.7 目标成本制定的操作要点与注意事项【测算工具模板】
  - 【案例借鉴】房地产目标成本测算实战案例
- 2. 房地产项目目标成本的分解——责任成本
  - 2.1 目标成本分解为责任成本的目的——落实问责制
  - 2.2 目标成本分解为责任成本的具体要求
  - 2.3 目标成本分解为责任目标的方法
    - 方法之一：按照合同计划分解【分解工具模板】
    - 方法之二：按照项目实体分解【分解工具模板】
    - 方法之三：按照考核责任分解【分解工具模板】
    - 方法之四：按以上组合法分解【分解工具模板】
  - 2.4 以上4种目标成本分解方法的优缺点及适用范围
    - 【案例借鉴】房地产目标成本分解实战案例
- 3. 房地产项目责任成本的控制与实施
  - 3.1 成本目标控制与实施的方法
  - 3.2 责任成本落实的关键节点和对应措施
    - 成本决策阶段——策划定位阶段的成本事根控制（根源控制）
    - 成本形成阶段——规划设计阶段的成本事先控制（源由控制）
    - 成本确定阶段——招标签约阶段的成本事中控制（实施控制）
    - 成本产生阶段——施工建造阶段的成本跟踪控制（过程控制）
  - 3.3 成本动态实时跟踪监控【动态跟踪控制工具及台账】
  - 3.4 无效成本的识别与控制【无效成本识别与控制案例】
- 4. 房地产目标责任成本的考核
  - 4.1 目标责任成本的考核要点
  - 4.2 目标责任成本的考核原则
  - 4.3 目标责任成本的考核指标【分级考核指标模板】
  - 4.4 目标责任成本的考核方法【分级考核工具模板】
- 5. 房地产目标责任成本后评估
  - 5.1 目标成本数据库建立【目标成本数据库模板】
  - 5.2 目标责任成本评估指标【目标成本评估指标模板】
  - 5.3 目标责任成本后评估方法【目标成本后评估工具模板】
  - 5.4 目标成本评估与绩效考核【成本&绩效考核 BSC 工具模板】
    - 【案例借鉴】目标责任成本体系的建立实战案例

## 第六讲 房地产全过程精细化成本管控体系的优化

- 1. 设立全过程精细化成本管控体系的三大支撑保障
  - 1.1 目标成本管理体系保障
  - 1.2 组织架构保障体系保障
  - 1.3 制度措施保障体系保障（制度、程序、指引、表单）
- 2. 优化全过程精细化成本管控体系的运营流程主线
- 3. 强化全过程精细化成本管控体系七个控制重点环节（三大管理宝典四大控制工具）
- 4. 房地产全过程精细化成本管控体系优化步骤

- 4.1 第一阶段 以及时反馈为目标——业务关系清晰化，操作流程规范化
- 4.2 第二阶段 以事前控制、过程控制为目标——过程精细化，结果标准化
- 4.3 第三阶段 达到责任成本目标——成本最小化，效益最大化

#### 第七讲 房地产项目各阶段精细化成本管理操作要点

- 1. 项目前期发展环节成本控制措施
- 2. 项目规划设计环节成本控制措施
- 3. 项目招投标环节成本控制的要点
- 4. 项目工程施工环节成本控制要点
- 5. 材料设备采购环节成本控制要点
- 6. 工程预决算环节的成本控制要点
- 7. 开发项目销售环节成本控制要点
- 8. 开发项目期间费用成本控制要点
- 9. 开发项目物业管理成本控制要点

#### 第二部分 标杆房企全过程精细化成本管理案例

- 1. 龙湖全过程成本精细化管理实例演义【案例借鉴】
- 2. 万科全过程成本精细化管理实例演义【案例借鉴】
- 3. 中海全过程成本精细化管理实例演义【案例借鉴】

#### 第三部分 房地产工程招标采购、合约及法务管理

#### 第八讲 新形势下房地产项目招标采购环节的关键点管控实战

- 1. 新形势下“招标工程量清单”错误防范、补救措施及对策
  - 2. 新形势下“招标控制价”编制原则及防范投标人投诉对策
  - 3. 新形势下招标人编制招标文件、拟定评标方法技巧与对策
  - 4. 材料暂估价、专业工程暂估价及甲、乙供材料招标的对策
  - 5. 新形势下投标人编制投标报价方法与发包人风险防范对策
  - 6. 新形势下发包人招投标流程设置及防范不平衡报价的对策
  - 7. 新形势下招标评标流程技术设置及评标关键点操作技巧
  - 8. 新形势下招标结束中标后的后续关键工作及合同交底要点
- 【案例借鉴】招标采购环节成本精细化管理的操作与实战案例

#### 第九讲 新形势下房地产项目合约管理的关键点管控实战

- 1. 房地产合同的精细化管理框架
  - 2. 房地产合同策划起草审查管理
  - 3. 房地产工程合同实施操作要点
  - 4. 房地产合同的实施控制与跟踪
  - 5. 中海房地产工程合同管理案例
- 【案例借鉴】合同管理实战案例

#### 第十讲 新形势下房地产项目工程法律风险防范与法务实战

- 1. 招投标中的法律风险
  - 2. 工程合同实施重点风险
  - 3. 项目进度法律风险
  - 4. 工程项目证据收集
- 【案例借鉴】房地产工程法务案例

