

**——如何将项目成本控制在目标限额之内**  
**房地产企业目标成本控制与管理**  
主讲老师 侯龙文

**【课程背景】**

当前许多开发运营商在成本控制上存在的误区是，仅仅把成本控制的主要精力放在施工阶段，比如想方设法降低施工取费，压低材料价格，包括预决算的“斤斤计较”等等。尽管这样做也有一定效果，但毕竟是事后控制——亡羊补牢，为时已晚。

利润，潜伏在成本之中——“省钱就是赚钱，节约的都是利润”。房地产成本管控贯穿于房地产项目运营的全过程。要有效地控制房地产成本，就要在房地产项目决策和实施的各个阶段，把成本管控的观念、措施、手段、方法运用到房地产开发、生产、运营各环节之中。

“生存，还是毁灭，这是个问题”，这是莎士比亚笔下的一句经典台词。在当前市场竞争加剧，房地产市场低迷，利润空间日渐缩小的形势下，房地产企业是生存还是毁灭，也的确成了问题。因此，加强成本管理控制成了房地产企业修炼内功、提升竞争力的必修课。

**【培训目的】**

您的企业在目标成本管理方面是否正面临以下困惑：

目标成本确定了，为什么成本结算的结果常常大幅突破目标，让目标成为虚设？

目标成本在哪个阶段确定合适？

目标成本管理的核心工作是什么？

怎样建立合适、合理、专业、可行的目标成本？

成本目标如何贯彻到房地产开发运营的全过程？

**【培训对象】** 房地产开发及建筑施工企业的董事长、总经理、财务总监、财务经理、预算部经理、造价部经理、工程部经理、计划合约部经理、成本控制主管、预算员

培训天数：2天

课程大纲

主要讨论题	课程主要内容
培训导入： 房地产企业 成本管理现状 互动调查	房地产企业成本管理的误区 ——财大气粗，忽视利润和成本管理的重要性 房地产企业成本管理存在的主要问题

<p><b>第一讲</b> <b>目标与目标成本管理</b></p>	<p>什么是目标成本 目标成本的预测与设定 ●目标成本测算的主要方法 ——成本性态分析法 ——量本利分析及模型</p> <p>目标成本的分解 ◎总体目标成本的分解 ◎在个体维上的分解 ◎在主体维上的分解 ◎在时间维上的分解 ◎按合同计划分解 ◎按项目实体分解 ◎按开发过程分解 ◎按责任单位分解</p> <p>目标成本的编制 成本目标的责任落实 “粮本式”控制方法在项目成本费用控制方面的运用</p>
<p><b>第二讲</b> <b>房地产企业目标成本管理方法</b></p>	<p>房地产企业成本项目的构成 房地产企业目标成本控制：房地产开发企业的内功 ——房地产企业成本控制要点剖析</p> <p>从造价的角度进行房地产成本控制——12个阶段造价成本控制策略</p> <p>房地产企业成本控制的“三把锁” 念好房地产企业成本控制“三字经” 建好房地产企业成本控制“十制” <b>友情提示：房地产开发成本控制切勿陷入误区</b></p> <p>房 地产及建筑工程企业成本即时化控制 房地产企业目标成本管理——实现利润的利器 房地产企业目标成本计划编制的步骤和方法 房地产企业目标成本管理的重点 房地产企业成本管理四步法 1、制定目标--目标成本 2、明确岗位责任--责任成本体系 3、跟踪执行——动态成本法 4、业绩评估——数据说话，优奖劣罚</p> <p>房地产项目目标成本与进度控制的方法 如何构建房地产企业成本管控系统</p> <p><b>赠送：</b> ◎房地产企业成本控制要点应用指南 ◎目标成本管理指引 ◎房地产企业目标成本管理实施细则</p>

<p><b>第三讲</b>  <b>房地产企业</b>  <b>目标成本全</b>  <b>过程管理及</b>  <b>管控的要点</b></p>	<p>一、房地产开发阶段的目标成本管理  ——房地产开发成本分析及估算  ——房地产开发环节的成本控制</p> <p>二、设计阶段的成本管理  设计阶段是房地产成本控制的关键点  造价控制是房地产开发设计的着眼点  ●主要优化设计手段：  ——基于质量功能展开的优化设计  ——基于价值工程的优化设计  ——基于限额设计的优化设计</p> <p>三、施工阶段的成本管理</p> <p>四、销售阶段的成本管理  ■售楼工程的成本管理  ■销售承诺的控制  ■保修期限的明确</p> <p>五、竣工及维护阶段的成本管理</p>
<p><b>第四讲</b>  <b>房地产企业</b>  <b>成本管理新</b>  <b>方法</b></p>	<p>房地产企业精益成本管理：企业生存、发展的精髓  房地产及建筑施工企业作业成本管理  房地产开发企业的供应链成本管理  房地产企业供应链目标成本管理体系的构建  房地产企业目标成本与供应链成本管理的整合  基于价值链的房地产建筑企业成本管理  基于战略的房地产企业目标成本管理</p>
<p><b>第五讲</b>  <b>房地产企业</b>  <b>如何将成本</b>  <b>目标落到实</b>  <b>处—责任成</b>  <b>本管理与责</b>  <b>任会计</b></p>	<p>1、责任/责任心/责任感/责任文化  2、责任成本与责任会计  3、目标成本责任管理  4、目标成本的分解与责任体系的建立  ■责任成本责任体系  ■责任成本指标体系  ■各责任中心成本目标的测算、核定与分解</p> <p><b>赠送：</b>工程项目责任成本测算办法  ■各责任中心成本目标的落实与执行  ■责任成本监控体系的构建</p> <p>4、房地产企业如何开展责任成本管理  5、标后预算目标责任成本的动态管理</p> <p><b>赠送：</b>  ◎房地产及建筑施工企业责任成本管理办法  ◎房地产及建筑施工企业责任成本管理实施细则  ◎房地产企业责任成本管理体系操作指引</p>

<p><b>第六讲</b> 没有考核就没有管理，工资薪酬用绩效说话—— —— 房地产企业责任成本考核与薪酬挂钩联动结算激励机制</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、如何设定关键绩效指标（KPI）并进行考核</li> <li>2、房地产企业成本考核与绩效评价</li> <li>3、房地产企业成本管理与员工考核方法</li> <li>4、如何对责任中心进行全面成本绩效考核 <ul style="list-style-type: none"> <li>■对收入－费用责任中心绩效的考核</li> <li>■对成本责任中心绩效的考核</li> <li>■对利润责任中心绩效考核</li> <li>■对投资责任中心绩效的考核</li> <li>■对项目部成本的考核与结算</li> </ul> </li> <li>5、目标责任成本管理绩效如何与责任人薪酬挂钩？</li> </ol> <p><b>【案例分享】</b>对主要责任中心的考核、结算方法实例解析</p>
<p><b>第七讲</b> 房地产企业目标成本实现的基础工作</p>	<p>提高成本意识，树立全面成本管理观念 完善组织体系，建立目标成本管理体制 转变经营方式，建立目标成本管理机制 坚持以人为本，建立目标成本激励文化</p>