

微利时代下房企以目标成本为导向的成本约束体系构建

主讲专家：李老师

国内成本管理专家；现任某大型地产成本总经理；历任建工集团、龙湖地产、旭鹏公司等知名企业成本负责人；二十余年成本管理工作经验；先后担任过项目造价工程师、项目成本经理、成本总监、集团成本总经理等职位。

在龙湖任职期间，负责参与过重庆龙湖水晶郛城、香樟林、蓝湖郡等多个项目的成本管理工作。对成本管理体系非常熟悉及有自己独特的管理思想；历经了私企、国企的不同岗位，也经历了甲方、乙方不同角色的转换。更懂得如何实战。曾帮多家企业主持建立了企业成本管理体系、制度流程、信息化管理平台以及团队打造和战略地图制定；在成本管理体系的建立与企业全面成本管理领域里有较多的感悟和较深的研究。

适合对象

适合企业：房地产开发企业、造价咨询公司、

适合个人：

房地产企业董事长、总经理、项目总经理等公司决策层领导；

房地产企业设计总监、成本总监、工程总监、财务总监、总工程师等主管人员；

房地产企业从事管理的规划设计、工程管理、招标采购、造价成本、合约结算等部门骨干。

课程特点：

权威分享——邀请最具实战经验的专家亲临授课，分享前沿观点，剖析在新形式下成本管理的趋势、策略。颇具前瞻性、系统性、操作性。

案例剖析——对经典案例进行专业独到分析，课程提供 200 个经典案例，重点分析典型案例，借他山之石以攻玉。

实战演练——结合所授知识，现场实战演练，演绎解决问题的步骤、方法、理论与实践充分结合，即学即用。

个性咨询——结合企业或自身个性问题，享受专家的咨询服务，提供解决问题的思路方法。

学员收益

破解——房地产全过程成本管理总体思路和操作之道；

指导——从战略角度，帮助企业对成本进行目标策划，动态管理，成本评估、沉淀数据。

掌握——成本管理在项目开发各阶段的操作重点与难点；

获取——标杆企业的制度、流程、作业指引及案例分析等宝贵参考资料；

借鉴——具体做法、成功经验。大量实操工具资料，让您稍加修改，拿来即用，超级实战；

成长——两天正能量和专业的充电，让疲于应付的你焕然一新！成本管理，原来如此！

课程内容

一、“以目标为导向的成本约束体系”建设过程 -- 专业线

前言：编制思路：

目标成本确定 → 目标成本分解 → 目标成本动态管理 → 目标成本考核 → 目标成本后评估

1、目标成本确定

- 地产成本管理发展经历（三个阶段）
- 拿地阶段成本策划
- 设计阶段成本策划
- 目标成本如何确定
- 目标成本管理理论及落地措施

管理工具分享：拿地阶段策划模板及案例（可研报告）

管理工具分享：设计阶段目标成本策划案例

管理工具分享：标杆企业目标成本测算模板

管理工具分享：车库测算案例分析

2、目标成本分解（分解到合同及责任人）

- 成本科目解读及确定
- 合约规划解读及确定
- 成本科目如何与财务保持一致
- 成本科目与合约规划的对应关系
- 责任成本解读及编制要求

管理工具分享：目标成本科目模板

管理工具分享：目标成本合约规划模板

管理工具分享：责任成本编制模板

管理工具分享：责任成本案例分析

3、目标成本动态管理

- 基本概念
- 动态成本管理原则
- 动态成本管理方式和报表
- 各阶段的成本动态控制要点
- 招投标合同管理
- 设计变更及签证管理
- 预结算管理
- 战略采购及核价管理
- 无效成本管理
- 成本月报 -- 即目成本动态回顾案例
- 关联知识 -- 企业及个人的风险控制 -- 审计案例

管理工具分享：动态成本管理模板

管理工具分享：动态成本案例分析

管理工具分享：招投标管理办法

管理工具分享：成本反馈机制 -- 成本月报模板及案例

管理工具分享：协作管理工具 -- 招标计划模板及编制

管理工具分享：协作管理工具 -- 合同需求模板及案例

4、目标成本考核办法

- 成本考核说明

- 成本考核主要指标

管理工具分享：成本考核模板

管理工具分享：成本考核案例分析

5、目标成本后评估

- 目标成本数据库
- 目标成本后评估
- 案例总结

管理工具分享：标杆企业数据库模板

管理工具分享：龙湖后评估报告模板及案例

管理工具分享：龙湖案例库

二、以目标为导向的成本管理体系——管理线

1、成本管控基础保障

- 建立公司合理的组织架构，明确岗位职责
- 成本管控基础保障——权责体系
- 成本管控基础保障——组织授权
- 成本管控基础保障——流程制度
- 成本管控基础保障——绩效牵引
- 成本管控基础保障——能力
- 成本管控基础保障——成本数据库
- 成本管理部的组织架构与岗位职责
- 成本管理部门的人员要求及培训
- 成本管理部门与其他责任部门的职责划分及协作

2、成长型企业与成熟企业的对比分析

- 成熟企业的标尺
- 成长型企业的特点
- 成长型企业的优劣分析，发挥特点，创造优势

3、成长型企业成本管理体系落地的四大要素

- 成长型企业如何打造适合的运营体系
- 成长型企业如何打造产品核心竞争力
- 成长型企业如何快速建立自己的成本数据库
- 成长型企业如何快速建立自己的标准模板

管理工具分享：标杆企业权责体系模板

管理工具分享：标杆企业岗位职责模板

管理工具分享：标杆企业流程制度模板

管理工具分享：标杆企业数据库模板

4、成长型企业成本管理的落地的六大实施举措

- 举措一、团队建设、文化建设是成本管理的核心
- 举措二、目标成本前期策划是成本管理的基础
- 举措三、目标成本分解是成本管理重要手段
- 举措四、项目启动、动态成本回顾会是管理的重要方式
- 举措五、适当的绩效考核是成本管控的激励措施
- 举措六、成本数据库、项目后评估是评价成本管理的重要手段

5、四项管理工具及组织建设

6、走进标标企业——龙湖

三、交流、结束、启航

学习与借鉴——我们没必要成为标杆之二，但却急需成为自己的 NO1