

# 项目总成本精细化管理与招标采购管理

## 【课程背景】

房地产行业最根本的竞争之一就是成本的竞争，成本控制应贯穿于房地产开发全程，成本的下降实际上就是企业利润的增加。

本课程主要介绍了房地产行业最具有实际操作性的成本控制方法和技巧，从项目立项开始就进行成本管控，再到规划可研、设计、工程直至竣工结算对成本管控都进行了详实的分析，提出具体的管控办法和手段，并附有大量案例分析与探讨。

## 【课程收益】

一、a、立项阶段成本控制重点；b、规划阶段成本控制重点；c、可研阶段成本控制重点；

d、设计阶段成本控制重点；e、招标阶段成本控制重点；f、合同履行阶段成本控制重点；

g、三边工程成本控制；h、变更洽商成本控制重点；i、施工索赔管理；j、如何实行成本动态控制；

k、竣工结算阶段成本控制重点；l、销售阶段成本控制重点；m、成本管理体系

二、全面了解标杆房企采购管理制度方法，分析这些制度方法制定背后的原因和目的

课程大纲：

## 第一部分 房地产开发全过程成本精细化管理

### 一、立项阶段成本控制重点及案例分析

- 1、立项阶段成本控制特点
- 2、立项阶段成本控制原则
- 3、本阶段对造价的影响
- 4、4 种不同开发形式的成本控制重点
- 5、立项阶段成本测算内容
  - ① 成本测算
  - ② 项目经济性评价
  - ③ 盈利目标

案例分享：立项阶段成本控制案例分享

### 二、规划设计阶段投资控制要点、策略

- 1、规划设计阶段投资控制管理五大策略
- 2、规划设计阶段成本控制五大节点
- 3、规划设计阶段投资控制措施
  - ① 规划设计概算依据与内容、编制方法
  - ② 施工图预算的作用、内容和编制依据、方法与程序
  - ③ 限额设计全过程规划、纵向控制、横向控制
  - ④ 设计方案的评价四个原则、评价内容、评价方法

### 三、可研阶段成本控制重点及内容

- 1、可行性研究的概念
- 2、可研报告的 21 个重要结构和内容
- 3、可研重点：市场调查、产品方案、财务评价
  - ① 项目成本盈利预测表

- ② 建安成本目标控制表
- ③ 项目现金流量预测表
- ④ 项目建安成本预测明细表

案例分享：某大型地产可研内容作业指导

#### 四、设计阶段成本控制重点、标准

- 1、执行设计 6 个标准
- 2、推行标准设计
- 3、推行限额设计 5 大内容
- 4、合同措施管控
- 5、价值工程 5 项应用
- 6、项目设计的 8 个经济评价
- 7、主要限额指标：
  - ① 设计费
  - ② 营销费用限额
  - ③ 钢筋、混凝土限量设计
  - ④ 外立面门窗标准限额
  - ⑤ 外立面用材
  - ⑥ 景观工程费限额
  - ⑦ 公共部位装修标准限额
  - ⑧ 销售展示装修标准限额

案例分享：3 个设计阶段成本控制案例

#### 五、招标阶段成本控制重点、案例解析

- 1、招标阶段成本控制要点
- 2、招标方式的选择

- 3、合适的合同价格
- 4、影响合同计价方式选择的因素
- 5、编制标底时 5 个成本控制重点
- 6、评标时成本控制重点

案例 1：标底价偏离实际价格的法律纠纷

案例 2：标底泄露，造成潜在投标人恶意串标

## 六、合同履行阶段成本控制重点、措施、案例

- 1、合同履行阶段成本控制要点
- 2、合同签订时注意 5 大事项
- 3、合同履行阶段成本控制 4 大措施
- 4、合同履行阶段成本控制重点

案例 1、泵送混凝土增加润管费用

案例 2、桩基工程，桩长超过设计长度

案例 3、基坑支护，浮浆剔凿

案例 4、高尔夫公寓楼屋顶装饰二次深化设计

案例 5、高尔夫公寓楼地下车库防火卷帘门二次变更

## 七、三边工程成本控制重点

- 1、三边工程概述
- 2、三边工程存在 5 大问题
- 3、三边工程不同阶段控制要点
  - ① 建设项目设计阶段
  - ② 建设项目招投标及合同确定阶段
  - ③ 建设项目施工阶段工程成本的控制
  - ④ 竣工结算阶段工程成本的控制

#### 4、三边工程成本控制 6 个重点及 10 种方法

案例分享：4 个三边工程成本控制重点案例分享

### 八、变更洽商成本控制重点及案例分析

#### 1、设计变更管理：

① 三种设计变更

② 设计变更 2 原因

③ 设计变更 7 个汇总

④ 设计变更额度控制

#### 2、设计变更控制 6 个重点

#### 3、洽商控制 7 个重点

#### 4、洽商控制 4 大措施

案例分享：知名企业设计变更洽商管理制度

石景山万达广场变更洽商索赔

### 九、施工索赔管理控制重点、原则

#### 1、施工索赔管理概念和特征

#### 2、施工索赔 3 种分类

#### 3、施工索赔的 4 个起因

#### 4、施工索赔 2 程序

① 承包人索赔

② 发包人索赔

#### 5、施工索赔的原则

#### 6、施工索赔审查：

① 审查索赔证据

② 审查工期顺延要求

③ 承包人可索赔的费用

④ 审核索赔计算的正确性

案例分享：12 个施工索赔管理案例分享

## 十、如何实行成本动态控制及案例分析

1、有效监控动态成本的两大手段

2、动态成本的“三控”

① 一控合同变更

② 二控预估变更

③ 三控待发生合约规划

3、设计质量控制

4、招标比价

5、变更签证

案例分享：龙湖集团成本动态控制案例分享

## 十一、竣工决算阶段成本控制重点及技巧

1、竣工决算概念

2、竣工结算存在的 10 个主要问题

3、竣工结算审计 14 项重要内容

4、工程结算 3 个技巧

5、竣工结算四个关键点

6、竣工决算案例分享汇总

## 十二、销售阶段成本控制重点

1、销售费用构成：

① 冠名费 ② 策划服务费

③ 广告费用 ④ 房展会费用

⑤ 营销活动费用 ⑥ 销售代理费

⑦ 销售物料制作费 ⑧ 营销设施费

⑨ 物业费 ⑩ 公共设施运营费用

## 2、营销成本 8 个控制要点

案例 1、营销费用投用 5 大集团展播

案例 2、万科集团营销费用管理规范

## 十三、总公司、项目公司二级管理体系

### 1、地产成本构成：

① 土地成本 ② 前期费用

③ 工程成本 ④ 营销成本

⑤ 管理成本 ⑥ 财务成本

### 2、目标成本管理体系—事前

### 3、动态成本管理体系—事中

### 4、成本后评估体系—事后

### 5、责任成本体系—责任与激励机制

案例 1、成本管理体系案例—中海地产

案例 2、房地产项目开发成本控制的具体办法及经验

## 第二部分：招投标实战技巧

### 一、招标团队建设

### 二、如何建设适应自身企业的招标制度

### 三、招标准备工作

四、如何编制招标文件

五、如何管控招标流程关键点

六、商务谈判技巧

七、如何规避潜规则