

卓越成本之路-“微利时代”房企成本全程精细化管控

课程背景：

高房价、超额利润的房地产时代一去不复还，拿地=赚钱的时代已经不复存在了。房地产的微利时代已经到来。由于近年来调控政策持续从紧，高土地成本、高融资成本、高周转难度大、销售价格下降，导致利润空间被蚕食。盈利能力逐年下降，行业利润率平均每年以1%的速度下滑，项目亏损时有发生。要想获得合理的利润，最迫切的就是有效降低开发成本，但在品质致胜的时代，降低成本又绝对不能降低品质。所以房企成本全程精细化管理成为一种势在必行的趋势。

课程收益：

- 1、如何确保项目成本管理的成功，让房地产企业老板知道项目可以赚“1个亿”，通过精细成本管理可以赚“1.5个亿”；
- 2、教会房地产成本管理人员在各阶段如何管好成本；
- 3、让房地产成本采购管理人员了解标杆企业如何管理成本的，并学习应用标杆企业成本管理方法；
- 4、了解房地产开发过程中的无效成本，并能有效的控制无效成本。
- 5、了解标杆企业精装修工程如何对标的。

学员对象：

房地产企业总经理、总工、工程副总、项目总经理、工程、设计、成本总监、成本部经理、工程部经理、造价工程师等。

课程大纲：

第一部分 房企全成本的组成

1. 房地产项目全成本构成

- 1.1 销售物业项目成本：土地费用、政府行政事业收费、工程运营费用、其他费用
- 1.2 工程运营费用：前期工程费、主体建安费用、市政工程费用、配套设施费、营销资产费用等

➤ 案例：万科地产目标成本费用划分

2. 工程运营成本在房企全程过程中的作用与影响

2.1. 全程成本测算表

2.2. 工程运营成本测算表

2.3. 利润

第二部分 房企成本管理的阶段

1. 可研阶段成本管理（拿地版）

1.1. 项目规划指标（项目策划-总图）

1.2. 当地行政收费情况和垄断行业情况（成本调研）；

1.3. 产品定位和建造标准（产品策划）；

1.4. 预期收益目标

2. 方案设计阶段成本控制(方案版)；

2.1. 项目规划指标落地版

2.2. 产品定位与建造标准

2.3. 土方平衡测算

2.4. 总图标高、地下室布局、户型设置、赠送面积、地库形式、地库层数及层高、地上地下车位比、地下车位配比、主体层高及总高度对成本的影响；

2.5. 限额成本管理：窗地比、墙地比、钢筋含量、砼含量、地下室单车位面积、人防类型和人防比例、地下室顶板覆土厚度、建面单方、地上可售单方等进行成本优化（优化单位介入）；

案例：万达建造标准分析、万科结构优化经验分享

3. 施工图阶段成本控制(执行版)；

3.1. 结构限额设计（结构优化）

3.2. 建筑做法优化（建筑做法）

3.3. 桩基、支护方案经济分析；

3.4. 人防效益分析。

➤ 案例：结构成本、建筑节能优化案例

4. 项目过程全程成本管控

4.1. 项目全过程成本管控（总体框架）

4.2. 成本管理培训（成本团队组建）

4.3. 项目目标成本编制

4.4. 项目合约规划编制与审判

4.5. 项目过程管控（18 模块成本管控）

➤ **案例：万达 18 个模块化成本管控案例分析**

5. 工程实施阶段招标管理

5.1. 招标管理及成本控制

➤ **案例：如何做好室内批量精装修工程招标工作**

➤ **案例：如何合理利用好集团的集中采购带来的成本优势**

5.2. 二次深化设计阶段的成本控制；

5.3. 过程控制（洽商、变更、签证管理）阶段的成本控制（万达洽商变更签证管理办法）。

6. 案例分享（90 分钟）

➤ **万科城项目建筑节能成本优化**

➤ **龙湖观山水项目建筑做法成本优化案例分享**

➤ **龙湖、万达等标杆企业景观工程管控心得体会分享**

第三部分 如何做好房地产成本中的无效成本管控

1. 无效成本的概念

2. 无效成本的分类

3. 无效成本产生的原因

4. 如何有效管理项目的无效成本

5. 无效成本的案例分析

➤ **案例：标杆企业无效成本控制实例讲解**

第四部分 停工索赔结算审核及经验分享

➤ **案例分享：银川西夏项目停工索赔结算审核及经验分享**

➤ **案例分享：碧桂园项目洽商变更控制管理经验分享**

第五部分 标杆企业精装修工程对标分析

➤ **案例分享：万科、恒大、碧桂园等一线房企精装修成本对标分析**

