

标杆商业地产成本精细化核心竞争力打造全新剖析

--- 《标杆商业地产成本管理体系构建，成本管理 18 模块、8 大阶段、203 项控制节点全过程执行力落地与万达工作法》

■ 课程背景：

“未来纯住宅房地产会收窄，集合商业地产和文化旅游的综合项目是今后万达发展重点。”

——王健林 2013 年 12 月 15 日对话《第一财经报》

地产行业黄金十年已经过去，随着地产行业进入弱周期时代，住宅地产竞争越来越白热化，形势越来越惨淡，越来越多的地产企业跨入多元化业态的地产开发领域：商业地产、旅游地产、酒店类地产、产业地产、养老养生地产等，表面风光背后却都潜藏着无数的危机与风险。这些不是地产的战争，而是金融、资本和模式的战争。利润是每一个地产企业生存的根本和发展的动力。成本的规划和有效管控是释放资金确保利润的第二通道，也是抵御行业风险的有效武器。

本课程凝练了商业地产行业标杆万达集团的成本管控经验与得失，以归纳推理的全心思维，全面解读多种业态项目开发成本管控的死角，帮助地产企业打开成本管理困局顺接地气，构建领先的成本管理体系与高效的实战管控方法。

■ 课程特色：

特色一：实战专家现身说法，解析行业标杆企业的优秀经验与得失教训；

特色二：丰富实用的工具模板，快速引入企业内部，即学即用，提高效率；

特色三：课程设计与时俱进，新颖独到、严谨务实，全程破解成本管控实践难题。

■ 课程收益：

- 1、**收获知识**----系统学习住宅地产、商业地产、旅游地产、五星级酒店成本管理的核心知识、精细化管理的关键路径，从成本体系构建到项目过程操作实战；
- 2、**学习经验**----全面介绍标杆企业领先的成本管理体系、理念、思路、方法与工具；
- 3、**借鉴标杆**----介绍商业地产标杆企业最新最优秀的成本控制方法，完善企业成本管理体系，与时俱进，提升成本管理专业能力，符合股东利益与风险管控要求；
- 4、**工具落地**----直接套用标杆企业成熟的体系、制度、指引和模板表单，帮助成本人员快速提高。

■ 学员对象：

- 1、房地产企业董事长、总裁、总经理、副总经理等公司决策层领导；
- 2、房地产企业成本总监/合约总监/工程总监/设计总监/财务总监/运营/分公司总经理/副总/项目总经理等高管；

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

■ 课程纲要

一、行业形势剖析与成本战略转型

- 1、地产行业政策解读、形势剖析
- 2、地产行业第二次“成本过冬”
- 3、地产开发竞争策略与盈利模式策略

 房地产竞争的三个层面

 微利时代盈利模式应对策略

- 4、白银十年，微利时代下的成本战略转型
- 5、价值链思维：从管理思维到经营思维

二、商业地产成本体系构建

- 1、成本管理发展十年回顾 2003--2014
- 2 成本管理的“双核”驱动
- 3、成本业务线的“双轮”驱动
- 4、商业地产成本管理体系设置与构建过程
 - ◆ 成本管理制度体系
 - ◆ 成本工作流程体系
 - ◆ 成本授分权体系
 - ◆ 成本作业指引体系

- ◆ 成本组织管控体系
- ◆ 成本绩效考核与激励体系
- ◆ 成本信息化体系

【案例】：标杆企业万达成本管理体系深度解析

- 5、成本管理核心理念、总体思路
- 6、成本管理落地执行：四步骤完成从目标任务到落地
- 7、房地产企业成本管理评价核心指标
- 8、成本管理提升关键路径

三、商业地产项目全过程成本管控模块化实战

（一）万达成本模块化管理（成本 18 个模块）

- 1、模块化管理产生的背景
- 2、模块化管理的前提
- 3、模块化管理重点解析
- 4、成本管理 18 模块分阶段设置方案

前期 9 个

- ◆ 成本管理团队与培训
- ◆ 人防效益分析
- ◆ 桩基支护经济分析
- ◆ 冷热源方案确定
- ◆ 机电方案确定
- ◆ 目标成本现场审核
- ◆ 机电设计限额指标复核

◆ 电梯选配方案确定

◆ 弱电设计方案确定

中期 8 个

◆ 地下四大块重计量

◆ 总包重计量

◆ 地下结构指标分析

◆ 豪宅精装修成本分析及方案优化

◆ 地上结构指标分析

◆ 地下四大块结算

◆ 主体结构重计量

◆ 项目合约规划培训

后期 1 项

◆ 经济指标分析

5、成本十八模块执行要点

(二) 万达商业地产成本全过程管控 8 大阶段、203 项节点操作要点深度解析

1、开工前阶段（11 项节点）

2、四证阶段（35 项节点）

3、经营决策阶段（3 项节点）

4、开盘阶段（5 项节点）

5、设计阶段（89 项节点）

6、施工阶段（32 项节点）

7、验收交付阶段（10 项节点）

8、日常管理（18项节点）

（三）商业地产机电成本管控

- 1、机电方案分析要点
- 2、机电组模块化节点管控
- 3、机电成本控制突破口
- 4、电气类成本控制与指标解析
- 5、暖通与给排水成本控制与指标解析
- 6、机电成本控制要点（附案例）
- 7、机电成本管控手段

（四）商业地产管控案例库（穿插选讲）

1. 案例：土地摘牌阶段的成本尽职调查
2. 案例：拿地风险因素研判、项目进入区域条件
3. 案例：成本调研实践（同类竞品、楼盘信息、费用调研、地区成本调研）
4. 案例：成本前置各项成本效益测算分析（人防效益分析、桩基、支护方案经济分析、结构指标经济分析、防水经济分析等）
5. 案例：万达商业地产目标成本编制全过程
6. 案例：商业综合体项目限额设计解读
7. 案例：万达商业综合体建造标准 2013 版
8. 案例：万达商业地产合约规划案例解析（住宅、商业、五星级酒店）
9. 案例：万达商业地产标准招标文件体系解析
10. 案例：万达标准合同范本体系解析
11. 案例：合同履行的前置重点：合同交底（以总包为例）

12. 案例：精装修调研、测算与控制要点
13. 案例：商业综合体机电各部分成本造价指标解析
14. 案例：从目标驱动到绩效驱动：项目成本管控全过程考核解析
15. 案例：开发全过程成本浪费透析--冰冻三尺非一日之寒，成本原来是这么浪费掉的！
16. 案例：常见结算纠纷与应对处理措施
17. 案例：万达结算时效与重计量工作（住宅入伙后 3 个月，商业开业后 6 个月完成）
18. 案例：项目成本复盘与后评估
19. 案例：标杆企业成本数据库案例深度解析
20. 案例：团队建设，情绪管理，沟通管理