

房地产卓越成本管理之跨界协同

一、成本管理跨界协同

1. 微利时代地产行业压力与成本管理的“二次过冬”
2. 新常态下地产行业成本管理面临的压力与挑战
3. 成本管理跨界协同的引领作用
4. 成本管理跨界协同能力构建
5. 项目跨界协同潜力、方法和工具
6. 建立成本管理文化：树立全员成本意识，创造成本管理氛围

二、成本管理跨界协同环节及提升路径

1. 新常态下房地产成本战略转型与管控重点识别
2. 到底谁是成本管控的核心部门？横向业务分工与组织边界管理
3. 成本管控标准动作手册：统一目标，提升相关部门成本控制战斗力
4. 跨界协同落地路径：各阶段成本管控标准作业及成果输出管理
5. 人才是完成一切任务的根本：成本管理业务素质模型构建、分级评估与培养

三、拿地阶段多专业跨部门协同

1. 微利时代房地产企业盈利模式与对策
2. 读懂投资人：老板眼里的成本管控和想要的结果
3. 价值链思维：从管理思维到经营思维
4. 做正确的事：拿地决定项目成败---如何正确拿对地
5. 影响拿地的几大主要因素
6. 把事情做正确：七巧板综合权衡法：营销、设计、工程、成本、财务、项目总视角的

项目投资决策协同

7. 拿项目为什么不能只看利润？

8. IRR：地产老板们的心思，标杆房企老板必看指标

9. IRR 是什么？标杆房企 IRR 的设定和一般房企对 IRR 的要求

10. 土地拓展可行性论证与投资分析论证

11. 拿地决策核心投资评价指标解读：静态投资分析、项目开发计划、投融资计划、

现金流量分析、敏感性分析等

12. 企业运营核心指标与解读：毛利率、净利率、multiple

13. 案例：项目可研纲要及决策要点分析（投资项目测算与决策模型、收益测算、资金健康度等）

14. 标杆案例模板：立项阶段成本控制的“主要工作、控制要求、控制重点、文件成果”

四、项目策划阶段多专业跨部门协同

1. 白银十年，利润保卫战：寻找房地产行业利润增长点

2. 地产下半场：从收益、全成本与客户视角做好成本管控

3. 定位概念阶段重策划：货值最大化是目标

4. 成本投放法则：客户的需求，而非仅仅为客户着想

5. 项目策划铁三角规则“土地、客户、产品”的经营逻辑

6. 成本策划依据

7. 成本策划关键控制点

8. 不同等级城市不同产品分级与配比模型案例与模板

9. 成本策划模型构建

10. 项目成本策划报告
11. 走向策划与控制的成本耦合管理
12. 标杆案例模板：策划阶段成本控制的“主要工作、控制要求、控制重点、文件成果”

五、方案设计阶段多专业跨部门协同

1. 土地摘牌后各部门的横向协同管理
2. 方案阶段提升项目利润路径
3. 规划，解决盈利模式
4. 单体，提高产品溢价
5. 强兵，保证效益效率
6. 多方案规划与经济评选
7. 拿地后成本测算与设计控制要点
8. 投资分析与盈利策略：不同方案、同方案不同阶段调整
9. 设计各阶段的关键技术经济指标（人防效益分析、桩基支护经济分析、冷热源方案确定、供电方案确定、机电限额设计指标与复核、电梯选配方案确定、弱电设计方案确定）
10. 设计优化的实施要点
11. 标杆案例模板：设计阶段成本控制的“主要工作、控制要求、控制重点、文件成果”
12. 项目启动会

六、初设及施工图阶段多专业跨部门协同

1. 扩初设计阶段重体验：客户价值要彰显
2. 营销、设计、工程、成本跨部门专业协同

3. 设计阶段的薄弱环节与成本价值潜力
4. 初步设计阶段限额设计的事前控制要点
5. 住宅地产刚性限额设计指标方法与重点阶段管控
6. 行业标杆“双限设计”在项目开发前期的运用
7. 刚性限额落地：地产企业技术标准与建造标准
8. 砍掉富余成本：结构成本优化效果与技术手段
9. 设计阶段 30 个重要成本优化关键点控制与案例
10. 标杆案例模板：扩初与施工图设计阶段成本控制的“主要工作、控制要求、控制重点、文件成果”
11. 初设阶段跨部门协同重要工作成果：成本调研与目标成本编制

七、招标阶段多专业跨部门协同

1. 以成本、合约与资源为核心的最新“三驾马车”式成本体系的变革
2. 大合约支撑大运营时代的成本核心力：地产企业的竞争实质上已经是供应链竞争
3. 招标采购战略管理地图
4. 招标采购的关键点控制
 - 体制：决策、管控、操作的三权分立
 - 程序：制度约定明确、定性、定量的标准和尺度
 - 分工：合理的组织边界，各司其职
 - 合约：全面推行清单化、标准化管理
 - 过程：合约流程规范每一个环节、保持公平、公正、透明原则
5. 标杆企业招采合约解痛方略：
 - 合约策划

- 供方资源管理
- 招标过程管理，确保竞争充分
- 谈判策略路线
- 甲供、集采、战略采购管理，挖掘集采成本潜力
- 合作商分级管理

6. 合约规划作用、编制思路、控制要点

7. 合约规划的编制、调整及各专业界面划分**案例及模板**

8. 合约框架的设计及优缺点总结

9. 招标采购策划先行的六大内容

10. 招标预防性措施：四定分离法

11. 招标方式确定原则与过程调整

13. 标杆案例模板：招标阶段成本控制的“主要工作、控制要求、控制重点、文件成果”

14. 合同标准化体系及标杆案例：万科、万达总包模拟清单招标优势与合同体系的构建

15. 运营管理新趋势及标杆企业实践：万达总包交钥匙工程

八、施工阶段多专业跨部门协同

(一)、动态成本管理

1、成本管控战略管理地图

2、成本管理的关键点控制

3、基于目标成本为核心的全过程动态成本管控

4、行业标杆万达成本执行力：“算到、做到、得到”

- 成本控制难题破局--成本管控计划模块管理：全业务链的管理

- 标杆领先案例：成本管控 8 大阶段、203 项节点控制法
- 5、如何有效管控动态成本？一个中心三条线的动态成本成本管理方法
- 6、施工阶段成本管控碉堡障碍歼灭战：地下四大块重计量与总包重计量
- 7、变更签证风险管控机制
- 8、动态成本的预警与拉闸强控
- 9、动态成本管控的重点、难点与过程回顾监控方法
- 10、如何通过过程动态监控考核达到预期目标
- 11、动态成本超支下，如何挽回成本失控局面
- 12、成本管控高阶提升：无效成本识别与管控解决方案
- 13、标杆案例模板：施工阶段成本控制的“主要工作、控制要求、控制重点、文件成果”
- 14、成本零浪费计划：成本超支因素分析与控制【附案例】

(二)、签证变更管理

1. 一个中心三条线的动态成本成本管理方法
2. 签证变更的重要意义
3. 签证变更有效保障：设立“强制、合规、及时”的变更风险控制机制
4. 8 步规范变更签证流程管理
5. 签证管理的重点：签证的定性与定量工作
6. 签证变更过程控制利器：“三连单”的过程控制方法
7. 标杆房企控制阀：一事一单、及时签证、日清月结、预警强控
8. 签证变更的三个“黑洞”
9. 动态成本月报，揭示动态变化晴雨表
10. 月度考核对实现的推进帮助：考核什么，怎么考核，考核结果如何运用

11. 管理提升：如何改进变更签证管理方法

12. 无效成本解决方案与成本零浪费计划

【附案例】标杆企业签证变更痛点与应对措施

九、结算及总结分析阶段多专业跨部门协同

1. 合同梳理与结算管理难点梳理

2. 结算的分类与难点透析

3. 打好结算管理三大战役：入伙结算+整体结算+总包结算

4. 项目结算作战地图：结算计划表，及时办理工程结算，核定项目利润

5. 工程结算关键点与控制

6. 结算资料的规范性与编制【附案例】

7. 结算的审核与四级审核保障制度

8. 细化结算考核指标：通过成本绩效考核为成本管理保驾护航

9. 结算周期较长，结算节点难以控制：成本结算常见争议问题处理【附案例】

10. 结算管理容易被遗忘的角落：反索赔

11. 审价外包与造价咨询单位管理

12. 结算成本数据分析与操作指引

13. 标杆案例模板：结算阶段成本控制的“主要工作、控制要求、控制重点、文件成

果”

14. 项目复盘与成本后评估内容（附案例）

15. 成本管控核心能力打造--如何构建成本数据库模型

16. 成本数据库核心指标与设置

17. 数据库的沉淀与构建过程

【案例】标杆企业成本数据库案例深度解析

18.成本数据库的核心成果标准与应用

19.成本数据库与目标成本的闭环管理

十、成本管理回顾与总结

1、成本管理体系常见问题和主要优化点

2、成本管理的核心要素“**1+1+2+6=10**”

3、成本管理与发展的业务线与组织线

4、以结果为导向的成本管理驱动模式

5、成本管理的闭环与提升