

标杆房企全成本管理与核心关键点控制

主讲：杨凡

【课程前言】

成本管理为什么会成为整个房地产行业经营管理中最重要关注点之一？地价居高不下，房价不涨，一线城市政府还在限购，银行依旧限贷，二三四线城市虽然已放开限购和限贷，但劳动力成本急剧上涨，面对库存大量积压，成交量不断萎缩的局面，日益紧缺的流动资金，大多数中小房地产公司怎么才能活下来？

经过了黄金十年后，面对白银的十年，政府规范管理的十年，在严峻的宏观地产调控背景和市场销售压力下，谁能有效把控成本？

谁能有效创造客户价值？并为客户持续提供有增值的成功之本？谁就能赢得生存空间！谁就能迅速稳健复苏！谁就能跑赢大市！

加强房地产全成本管理是行业共同的选择，事关企业生存和发展！在竞争日趋激烈的房地产市场，单一的竞争优势不再独领风骚！面对微利时代，房地产企业纷纷重新审视自己的战略与定位，并陆续在调整发展节奏、治理架构、资产结构及其他内部管理提升方面狠下功夫！其中，提升成本管理工作刻不容缓！

本次课程基于标杆房企的实际操作，结合大量案例，特邀上市地产公司出身的成本管理专家杨老师，全面剖析标杆房企实施成本管理的全成本策略及过程控制实践。详细探讨**标杆地产**在项目开发各关键节点**成本控制**要点并提供切实可行的解决方案。通过对大量房地产开发实例进行分析讲解了各阶段成本控制的关注重点和关键要素。完全从实战的角度，有针对性的解剖目前房地产企业在成本控制各个阶段管理过程中的优劣得失，并提出精细化成本控制管理的一系列节点性措施和技巧！同时帮助企业建立和完善企业成本管理体系。

【课程收益】

掌握房地产项目成本管理目标科学的制定方法；掌握房地产项目成本目标的控制与考核措施；掌握房地产项目投资决策阶段工程造价控制的要点；掌握房地产项目设计阶段对工程成本的影响及控制；掌握房地产项目招投标阶段、施工阶段的工程造价控制；掌握房地产项目竣工验收阶段工程产生的成本及管控；掌握房地产开发企业销售成本控制核算；明确当前房地产开发项目成本管理中存在的主要问题和误区。

实用性：三结合——杨老师以 20 多年的行业实操经验，从实际问题出发，结合国内行业发展现状、结合企业现状、结合具体专业，以落地实施为目的，为客户提供切实可行的解决方案，避免企业成本管理中的体系流程和管理制度空洞乏力，实施方案不能落地。

系统性：三协同——通过梳理企业的核心价值观体系、战略体系，并以此为据为客户构建一个和谐统一的执行系统，从而避免企业管理的各专业模块互不兼容，不能协同工作的症结，走出内部各系统相互纠结的泥沼。

前瞻性：三兼顾——遵照目前房地产行业发展的趋势，以客户成本敏感点和企业成本容忍度为起点，以精细化成本管理为导向，兼顾企业的近期、中期和长期目标，避免企业无效成本的投入和成本管理的短板缺陷，走向企业成本良性发展的新常态化车道。

课程大纲：

标杆企业成本案例分析：

1. 成本如何计算的案例：（建造成本与完全成本）
2. 成本与利润关系的案例：（费用变化与成本）
3. 概念设计与成本关系的案例：（概念设计型式、立面、风格对成本的影响）
4. 客户价值与成本关系的案例：（客户价值点的利用方式）

一. 成本的概念与目标成本的作用：

1. 关于成本的几个错误的认知：
 - 1.1. 成本不等于省钱
 - 1.2. 成本不是靠算钱算出来
 - 1.3. 单纯的成本管理程序和成本管理制度的更像是表面文章
 - 1.4. 成本不是完全依靠成本部门管得了的
 - 1.5. 表面上的成本不是唯一至上的
2. 成本的定义和成本包括的内容：
3. 成本管理的定义、宗旨与目标：
4. 成本管理的本质是成本控制而不是简单的成本核算
5. 成本管理科目的设置与成本控制的关系
6. 目标成本的定义、目的与作用
7. 目标成本的管理方法目标成本的确立——目标成本控制指导书
 - a)目标成本？
 - b)目标成本确立的工作要点与实战演练
 - c)目标成本控制指导书（标杆企业案例分享）
 - d)思考：
 - 目标成本——数据库建设？
 - 目标成本的解读、形成、管理
 - 目标成本编不准怎么办?如何才能更准确？
 - 动态成本管理
 - 1)合约与采购管理
 - a)合约规划
 - b)合同管理三大关键点
 - c)合同计价原则——固定总价包干？固定单价？清单计价？定额下浮？
 - d)格式化合同（标杆企业案例分享）
 - e)采购与招投标（案例分享：标底管理，保密 VS 公开）
 - 低价中标的危害
8. 价值工程分析法在成本管理中的应用

二. 标杆地产企业的成本管理模式：

1. 标杆地产企业的成本管理模式分析：
 - 1.1. 万科地产的成本管理体系构成
 - 1.2. 万科地产的成本控制费项设置
 - 1.3. 万科地产的成本管理方法
 - 1.4. 万科地产的成本管理特点：作业成本控制、设计对标、成本技术措施管理
2. 龙湖地产的成本管理模式分析：
 - 2.1. 龙湖地产的成本管理体系构成

- 2.2. 龙湖地产的成本费项设置
 - 2.3. 龙湖地产的成本管理方法
 - 2.4. 龙湖地产的成本管理特点：合约成本控制、动态成本跟踪、成本数据库指导
3. 其他成功地产企业的成本管理模式分析：
- 3.1. 碧桂园地产的成本管理特点，
 - 3.2. 保利地产、中海地产、新城控股等企业的他山之石；

三. 标杆地产企业成本控制的方法与重点：

- 1. 项目开发业务流程与全程成本控制的关联：
 - 1.1. 项目开发关键节点与成本控制的关联关系：
 - 1.2. 项目定位与成本管理：
 - 1.3. 项目设计与成本管理：
 - 1.4. 项目计划组织与成本管理：
- 2. 投资可研阶段的成本控制重点与技巧：
 - 2.1. 项目投资可研的目的和本质
 - 2.2. 项目投资可研阶段成本控制存在的管理误区：
 - 2.3. 投资可研阶段细分的成本作业及审查程序
 - 2.4. 项目初步定位中的成本审查要点（五步审查法）
 - 2.4.1. 设计分析的土地利用最大化与成本控制的审查要点
 - 2.4.2. 设计分析的设计币值最大化与成本控制的审查要点
 - 2.4.3. 设计分析的溢价空间最大化与成本控制的审查要点
 - 2.4.4. 成本控制的费项设置、指标选定的控制要点
 - 2.4.5. 设计分析的综合分析与成本控制的审查要点
- 3. 项目启动阶段的成本控制重点与技巧：
 - 3.1. 项目启动的目的与作用：
 - 3.2. 项目启动阶段的主要工作内容：
 - 3.3. 项目启动阶段细分的成本作业及审查程序
 - 3.4. 概念设计方案的成本审查重点
 - 3.4.1. 总建筑面积与容积率分析
 - 3.4.2. 规划层数与户型分析
 - 3.4.3. 配套指标与配套分配分析
 - 3.4.4. 可售面积与溢价空间分析（可售比、溢价配比）
 - 3.4.5. 市场需求及客户销售价值分析
 - 3.4.6. 停车方式及地下车库分析
 - 3.4.7. 设计主题与立面型式分析
 - 3.4.8. 绿化指标及景观档次分析
- 4. 方案设计阶段的成本控制重点与技巧：
 - 4.1. 方案设计的目的与作用：
 - 4.2. 方案设计阶段的主要工作内容：
 - 4.3. 方案设计阶段细分的成本作业及审查程序
 - 4.4. 规划方案设计的成本审查重点：（略，详具体课件）
- 5. 扩初设计阶段的成本控制重点与技巧：
 - 5.1. 扩初设计的目的与作用：
 - 5.2. 为什么很多开发商对扩初设计没有管理要求？

- 5.3. 设计管理能力、成本控制能力决定了扩初设计的管理模式：
- 5.4. 扩初设计阶段细分的成本作业及审查程序
- 5.5. 扩初设计阶段细分的成本审查重点
 - 5.5.1. 结构超限成本控制优化分析：
 - 5.5.2. 结构选型成本控制优化分析：
 - 5.5.3. 层高成本控制优化分析：
 - 5.5.4. 户型成本控制优化分析：
 - 5.5.5. 立面成本控制优化分析：
 - 5.5.6. 结构选型成本控制优化分析：
 - 5.5.7. 基础方案型式成本控制优化分析：
 - 5.5.8. 构造要求成本控制优化分析：
 - 5.5.9. 含钢量成本控制优化分析：
 - 5.5.10. 结构成本的离散性控制：
 - 5.5.11. (暂略，详见具体课件)
- 5.6. 扩初设计的限额指标设定与管理
- 5.7. 扩初设计的成本控制要求输出：
- 5.8. 扩初设计成本管理部门与设计管理部门的权责划分
- 6. 施工准备阶段的成本控制重点与技巧：
 - 6.1. 施工图审查的成本审查要点：
 - 6.2. 工期指标设定与成本控制的关联：
 - 6.3. 工程标段划分与成本控制的关联
 - 6.4. 工程组织计划与成本控制的关联
 - 6.5. 采购策划、方案与成本控制的关联
 - 6.6. 边坡支护方案的成本控制审查要点
- 7. 施工管理阶段的成本控制重点与技巧：
- 8. 地下车库成本控制的重点与技巧：
- 9. 高层建筑含钢量成本控制的重点与技巧：
- 10. 建筑基础选型成本控制的重点与技巧：
 - 10.1. 地质条件分析对基础选型的影响：
 - 10.2. 常见的基础选型形式：
 - 10.3. 如何优化基础形式选型：
 - 10.4. 如何优化桩基选型：
 - 10.5. 如何优化桩基础总量：
- 11. 设备材料选型成本控制的重点与技巧：
- 12. 园林景观方案设计成本控制的重点与技巧：

四. 招标采购与成本控制：

- 1. 采购的概念与采购成本控制：
- 2. 采购管理、供应商管理与成本控制的关系：
- 3. 招标采购常见的成本管理误区：
- 4. 招标采购组织架构设置及成本控制要求：
- 5. 如何审查避免供应商的挂靠投标：(总包、监理、设计)

五. 如何建立适合企业自身需求的成本管理体系：

- 1. 房地产企业成本管理水平的现状测评分析：

2. 建立企业项目开发全过程成本控制的成本管理体系：
3. 组织架构设计与成本管理的关联
4. 明确项目开发关键节点的成本管理要求：
5. 明确项目开发关键成果的成本审查要求
6. 建立项目开发关键阶段性工作成果的成本技术措施标准
7. 形成有效的管理闭合及成本责任考核
8. 若干案例分享：