

标杆房企成本精细化管理体系构建与核心 关键点控制及 bim 的运用

主讲：杨凡

【课程大纲】

第一部分：房地产企业成本管控系统的建立课程纲要

一、开发项目前期成本管理的重要性

【提出问题】

- 一、什么是全员，全过程成本管理？为何要做？如何做好？
- 二、地产成本管理三大阶段及趋势
- 三、两大成本管理模式的比较
- 四、成本策划的不均衡策略
- 五、项目前期成本管理的要领

【讨论问题】

- 一、行业领先的“采招、成控”双轮驱动的大成本管理方法；
- 二、加强目标成本编制过程管理，制定合理目标成本；
- 三、滚动合约规划，实现目标成本有效分解；
- 四、建立供应商评价机制，持续优化供应商结构；
- 五、动态成本监控机制，准确预测产品动态单方，降低定价风险；
- 六、成本数据库的 3 大核心指标及积累，数据库的建立和管控要点；

二、成本管控术—成本策划：企业利润的节流阀与监控者

【提出问题】

成本管理操作过程中的困惑：
成本部门“单兵作战”较多，各部门的协同不够；
目标成本测算准确度不高；
合约规划实际指导意义不大，流于形式；
控成本还是保品质？这是个问题！
变更签证太多，怎么管？
动态成本数据不能准确及时获取；
资金计划预不准，难以真正做到资金平衡；
房地产企业成本管理控制要点

【讨论问题】

房地产企业成本管理控制要点：
控目标、控合同、控付款、控动态
控目标---（分享案例）Z 企业“不同阶段目标成本编制”
概念设计阶段、方案设计阶段、初步设计（扩初设计）阶段、施工图设计阶段及构件深化设计阶段目标成本形成及成本重点控制对象；目标成本修订调整指导原则；目标成本编制原则与调整流程；
控合同---公司董事长或者总经理在进行合同审批时，如何判断合同价格是否合理？
预算够不够？成本控制 vs 与成本核算；合约规划对成本控制的作用；
合约管控案例分享：X 企业“成本管理的三大储备”

控付款—无计划不付款

付款计划，基于审定工程量，定期刷新合同付款计划并与计划联动；
月度资金计划每月汇总生成，上报集团审批后，达成率纳入部门考核；
合同付款：无计划不付款，合同付款申请、审批严控计划外审批付款；

控动态—实时对比 指导定价

目标成本→动态成本→产品动态单方

目标成本：成本控制线、上线 VS 基线

动态成本：实时、动态反映“预计最终成本”，合约规划余量的蓄水池作用，动态成本月度回顾→预警、强控

产品动态单方：指导定价、横向对标

三、房地产规划设计阶段投资控制要点和策略；

策略一：实行设计方案招投标，优化设计

策略二：实行限额设计，有效控制造价

策略三：加强对图纸的会审与审查

策略四：深入运用价值工程。运用价值工程的优势：

策略五：采用合同措施，有效控制造价

案例：xx 集团设计阶段成本管理控制的经验教训

核算型的成本管理已濒临淘汰，控制型的成本管理已不能满足市场的要求，
成本管理必须向价值创造型转变---核心就是产品“价值工程”研究。

项目各阶段成本管理各阶段成本管理重点内容，要点与案例；

案例 1：三步“控住”工程项目成本；成本控制的“三把锁”

案例 2：WD 企业几个商业广场无效成本的案例分析

案例 3：房地产项目成本常见问题及后评估

第二部分：房地产企业如何利用 BIM 技术实现工程成本的精准控制

一、（什么是 BIM，BIM 在地产开发企业的成本应用现状）

1、BIM 发展趋势，国内目前 BIM 发展及远景预测；

2、对 BIM 的理解逐渐深入逐渐清晰：

从 Build information model 到 Build information modeling；

3、国内 BIM 应用现状，对 BIM 应用的误区有：BIM 万能，BIM 是噱头，如何理解？

二、（成本管理的核心，如何利用 BIM 技术进行成本管理）

成本目标—成本控制—成本核算—成本分析，成本控制贯穿项目始终；

1、设计阶段

设计方案比选，选择应用性价比最高的设计方案

投资估算（利用已有工程的历史数据）

2、施工阶段

2.1 BIM 技术协助进行成本管控：

2.1.1 招标阶段：招标控制价编制、资金计划、合约规划

2.1.2 施工过程：预变更评估、变更审核、进度款审核、材差计算、结算审核

2.1.3 竣工验收：项目执行分析、指标数据、项目数据管理

2.2 BIM 技术协助进行进度管控

2.2.1 进度编制：进度任务工期优化

2.2.2 进度过程管控：预计进度和实际进度对比

2.2.3 进度展示：进度照片墙

2.3 BIM 技术协助进行现场管理

2.3.1 质量、安全问题处理跟踪

2.3.2 质量、安全问题监控

3、运维阶段

全信息运维模型，便于进行运维管理

三、（BIM 工作模式的核心优势是什么）可视化成本管控贯穿项目始终

1、基于全专业模型，三维可视化浏览；结合进度，进行动态模拟；结合造价预算进行过程的成本管控；进行项目的成本预演，协助过程的成本管控；

2、基于 BIM 平台，多人多岗位协同作业，相关人员信息对等，减少信息传递失误；

3、基于 BIM 平台，实现项目全过程数据的整合，成本数据看的见；

四、成本后评估管理及工作指引

1.工作流程

1.1 成本后评估时间、定义、目的、资料收集

1.2 核心内容、工作原则、工作流程

1.3 成本后评估表的编制

1.4 结算指标

1.5 项目发展四个阶段成本管理控制

1.6 可行性研究阶段

1.7 项目定位阶段

1.8 项目设计阶段

1.9 项目实施阶段

1.10 项目合约成本管理评估案例

1.11 WK 集团的成本后评估与无效成本的管控案例

➤