

卓越项目总练就之路

--成本管控统筹策略

课程背景

随着项目跟投/合作开发模式看多，成本管理对确保各方收益，显现出更重要的作用！

各房企成控方法虽已日趋成熟，但通过案例仍可发现：受各专业间协同不力及“木桶效应”影响，项目收益被大量吞噬的现象比比皆是，成本管理仍有许多潜能可挖掘。在此情形下，作为统筹项目开发的操盘手-项目公司总经理，应了解在开发各阶段，有哪些易被忽悠的成本风险？我们该如何有效预控和防范？这是我们将要分享的内容。

课程收益

- ★ 找出问题所在，提升成控的针对性；
- ★ 建立管理接口，强化各专业协同力；
- ★ 附送管控工具，分享所有课程资料。

授课对象

- 区域及项目公司总经理及其管理团队；
- 房产企业总经理，以及总部投资/策划/销售/招商、运营中心及设计/成本/招采/工程等部门总经理。

课程时长：1天

课程大纲

- #### 七、房企成本管控现状
1. 当前成本管理的基本套路
 2. 存在的问题和管理潜能
 - 忽视竞品调研，或过分强调客户导向
 - 未能区别对待不同城市/市场
 - 核算型成控思路下的目标成本
 - （商业项目）招商滞后/变更黑洞
 - 动态成本/财务指标监控滞后/形同虚设
 - 知识管理（对标、复盘、工具书）滞后
- 案例 1：商业项目成本超支原因分析

案例 2：住宅项目成本超支原因分析

3. 影响成控绩效 4 大因素

提问/交流 (1)：对照检视，贵司是否存在类似问题，你们是如何解决的？

式、 成本管控发展趋势

- 1 前置、直链、对标
- 2 成本管理三重境界
- 3 策划型成本管理--从技能到思路的转变

参、 拓展阶段

1 此阶段易被忽悠/忽视的成控风险：同质化、超配置、超规划；
案例 3：XX 项目规划指标（可售比）及其对成本的影响分析

2 统筹措施

- 竞品调研
- 货值最大：策划+销售+规划+成控大协同
- 规划优选：关注重点与优化手册
- 产品适配：成本与销售/招商的有效互动
- 分期施工、税筹及现金流管理

3 设计方案及目标成本审核

- 规划指标验证
- 成本测算方法选用
- 常见错误

案例 4：XX 项目目标成本编审过程——与现有的目标成本编制过程比较；

案例 5：超大型/综合商业项目前期成本与相关专业的协同、预控策划方案

4 成果分享：流程图、住宅/商业类项目竞品调研表、作业手册。

四、设计阶段

1 此阶段易被忽悠/忽视的成本控制风险：

- 设计成果无溢价及技术优势
- 质量差
- 超配置

2 统筹措施

- 依靠技术优势，持续设计优化；
- 精确客户需求，去掉无效成本；
- 加强设计管理，减少变更损失。

案例 6：住宅类设计 7 大核心控制指标——依靠技术优势，持续设计优化

案例 7：超高层/国际甲级写字楼结构设计多方案比选（看含钢量如何降低 50%）

3 超强工具包分享：

- 综合体项目设计计划管理与成本控制标准
- 标杆企业设计阶段成本管理作业指引
- 设计优化工具箱（细分 5 个阶段*5 大工种）。

五、招标阶段

- 1 此阶段易被忽悠/忽视的成控风险：
 - 设计深度不足
 - 招标文件缺陷
 - 技术&商务脱节
 - 回标价偏离目标预算
- 2 统筹措施
 - 分析现状，找出不足，制定改进措施；
 - 发挥投标人优势，持续成本优化；
 - 用互联网思维，降低渠道成本。
- 3 案例 8：如何在招标评标中应用价值工程工具——已改
案例演练：幕墙工程之技术/商务标评审

六、施工与竣工交付

- 1 此阶段易被忽悠/忽视的成控风险：变更黑洞、忽视对标/后评估/知识管理
案例 9：成本超支原因分类+讨论环节：如何有效控制变更黑洞
- 2 统筹措施
建立反馈与问责机制
获取竞品成本资料（方法与技巧）
示例 10：XX 项目成本后评估报告
案例 11：XX 项目（成本、配置、合约条款、成本人员配备）对标分析
- 3 成果工具包分享：
 - 成本变动原因分析作业指引
 - 各专业管理后评估作业指引。

七、总结