

卓越成本经理练就之路

## --彰显你专业价值的四大举措&营改增对成本、招采策略及合约管理的影响

### 课程背景

地产市场竞争与分化日趋激烈，通过观察发现：一线成本经理的大部分时间和精力，仍停留在计量、核价和填写各类表单上。

作为房企成本经理，如何彰显你的**专业价值**？！

- 在项目开发各阶段，有哪些成控管控环节仍被大多数房企所忽视？
- 在方法趋同的当下，如何寻找突破，进一步提升成控绩效，做得比别家更好？

### 课程目标

通过现状剖析，提出并聚焦 4 大管控措施，以期成本人员/造价咨询机构：

- 分析归纳、协同沟通及解决复杂问题的综合能力得以提升；
- 实现由“计量操作”的事务型，向“协同管理+价值创造”的复合型人才的转型；
- 提升成控专业的**贡献度**和**话语权**。

### 出席对象

总部成本中心各项目专管员；

- 区域及项目成本/招采部门同事；
- 项目公司总经理及其管理团队；
- 造价咨询机构/测量师行项目成本经理。

### 课程大纲

#### 壹、 现状与行业发展

1. 万科目标管理模式下的局限
2. 影响开发成本 6 大因素
3. 成本管理 3 大发展趋势
4. 老板如何看成本？

#### 贰、 管理前置

- 1 从营销/租务/规划对成本的影响，看成本管理的核心要点

案例 1：XX 项目规划设计对其成本的影响

- 2 解决方案/协同管控 5 项措施

- 3 目标成本编审（升级版）：技巧、对标和风险预控措施；

案例 2：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 3：大型商业项目前期成本与相关专业的协同、预控策划方案

**成果分享**：流程图、竞品调研表、《项目前期成本协同管控作业手册》。

## **提问/交流 (1)**

### **参、 优化策略**

- 1 开发时序
- 2 成本分摊与税务统筹
- 3 设计指标验证与持续监控
- 4 依靠技术优势，持续设计优化
- 5 精准客户需求，去掉无效成本
- 6 强化设计管理，杜绝变更损失
- 7 发挥顾问经验，交叉改良设计
- 8 标段划分
- 9 发扬供给侧优势，创新招采策略

案例 4：超高层建筑桩基、地下室梁板、上部结构及幕墙方案比选

案例 5：住宅类建筑 7 大设计优化点

**成果分享：**（建筑/结构/机电/园林/内装/幕墙/钢结构等）检查与设计优化表格、  
《设计阶段成本管理作业手册》

## **提问/交流 (2)**

### **四、大数据下的多点突破**

1. 价值工程分析法在复杂工程技术+商务标评审中的应用
2. 成本动态监控（升级版，含动态备用金消耗率、成本预警、超支纠偏措施）
3. 利用大数据，有效降低变更签证量的管控绝招
4. 成本对标与合同管理后评估

案例 6：商业项目成本超支原因分析

案例 7：住宅项目成本超支原因分析

案例 8：典型住宅项目建安成本、三费项目对标

案例 9：XX 项目成本管理后评估

### **伍、知识管理**

1. 管理经验/集体智慧的结晶-标杆房企成本管理作业指导书介绍
2. 跨部门成本管控流程
3. 数据库建设新发展

（技术标评审库、技术+商务评审之询标问卷库、同行经验库、对标与成本后评估库）

## **提问/交流 (3)**

### **六、营改增**

1. (36 号文) 概要回顾
2. 新政对（目标）成本编审的影响
  - 工程造价变化幅度（案例）
  - 目标成本编制/价格取定  
案例：标杆房企对营改增下目标成本编制的应对策略
  - 过度项目合约价调整之谈判策略
3. 招标策略调整
  - 不同税负之回标价比较
  - 商务标评审 - 采购比价的 1 条“黄金原则”
  - 新（老）项目评标原则

- 甲供和乙供方式比选
- 梳理供方库

#### 4. 合同管理

- 合同条款增加项内容  
附：相关合同条款调整建

#### 5. 变更及结算管理

### 七、课程总结

- 参加了那么多培训，为什么贵司成本绩效提升不明显？！
- 后续跟进与服务介绍