

# 综合商业项目

## (写字楼、酒店、商场、公寓)

# 成控风险与应对策略

### 课程背景

在各房企（住宅类项目）成本管理方法日趋成熟的情况下，综合商业项目因其诸多的特殊性及其复杂性，仍然给成本管理带来诸多的挑战。

- 如何确保商业项目，特别是超大型、多业态综合商业的成本可控，是我们都面临的挑战，也是我们正在苦苦探索和努力解决的问题。
- 本课程拟从（港英及国内标杆房企）商业项目开发成功与失败案例剖析为切入点，探讨并提出系统应对策略。

### 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

- 从事商业项目开发的房企管理层、运营总监；
- 投资/策划/销售/招商，以及设计/成本/招采/工程等部门经理；
- 工料测量师行/造价咨询公司总工程师及成本经理。

### 课程大纲

#### 壹、现状与挑战

1. 现行成控套路-核算型管控思路下的目标管理
2. 商业项目有别于住宅的特殊性及超支风险点
3. 思考：
  - 现行成控套路，能满足商业项目的特殊性吗？
  - 站在商业项目的挑战前，我们常忽视了什么？
  - 万达+宝龙成控模式，能带给我们什么启发和借鉴？

**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？

#### 二、成控思路的转变

- 1 影响成控绩效的内外因素
- 2 成本管理三重境界
- 3 策划型成本管理之核心

- 4 跳出成本看成本-从港英房企商业项目开发的失败案例说起
- 5 知商&情商-商业项目成本经理的专业价值究竟该花落何处？

### 参、项目前期-成本策划

(产品策划-方案报建)

#### 1 常见的成控风险

招商租务、酒店管理、规划设计对成本的影响

案例 1：商业项目成本超支原因分析

案例 2：X 项目方案设计面积指标及其对成本的影响

案例 3：X 项目结构、机电设计参数取定及对成本的影响

#### 2 管控策略

- 竞品调研、产品适配：成本与销售/招商/设计的有效互动
- 招商前置、规划优选：关注重点与优化工具
- 成本分摊、税筹及现金流管理

案例 4：招商与设计的有效互动★★★

案例 5：综合商业项目-成本与相关职能口的协同、预控方案

#### 3 目标成本编审

- 编审流程
- 规划指标的成控审核与验证
- 成本测算方法与常见错误
- 利用成本大数据对标-把自己说清楚！

案例 6：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；

#### 3 附送/成果分享：流程图、商业类项目竞品调研表、作业手册。

### 四、设计阶段-多方案比选

#### 1 常见的成本风险

(定位或目标客户变更、设计进度/质量/服务、专项设计协同、BIM 的局限等)

#### 2 管控策略

- 设计合约管理 (商业设计特殊性、合约规划、职责内容及界面划分等)
- 强化管理前置，开展方案比选；
- 加强设计管理，减少变更损失
- 发挥顾问作用，实施交叉优化。

案例 7：商业项目设计 (总包) 合约要点介绍

案例 8：如何实现降低 33% 的含钢量-超高层写字楼结构设计多方案比选

#### 3 附送/成果分享：

- 综合体商业项目设计计划管理
- 综合体商业项目设计 (总包) 合同
- 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 常见的招采风险

## 2 管控策略

- 结合供给侧改革，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；
- 改进评标方法，强化技术与商务标的统筹融合。

案例 9：技术/商务的融合--价值工程分析法在评标（及日常生活）中的应用★★★

## 3 附送/成果分享：

- 幕墙工程（深化设计+施工组织）技术标评审表

## 六、施工及竣工交付

### 1 常见的成控风险-变更黑洞

案例 10：上海、北京大型商业项目/成本超支原因分析

### 2 管控措施

- 成本预警-动态成本监控（升级版）
- 大数据下-变更签证管控绝杀技
- 全专业管理后评估

案例 11：XX 项目成本后评估报告

案例 12：XX 项目（成本、配置、合约条款、成本人员配备）对标分析

### 3 附送/成果分享：

- 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

- 1 您多次参加培训，为什么贵司成控绩效提升不明显？
- 2 成控体系对标诊断和快速提升建议★★★
- 3 课后跟进及重点关注事项