

# 项目全程成本管理 (精细化+升级版)

--基于专业协同、数据驱动、价值工程、责任落实和收益最大化

## 课程背景

- 当下，各房企及造价咨询企业成本管理日趋成熟且方法趋同，但通过案例仍可发现：受“木桶效应”的影响，成控绩效的提升仍有相当潜力可挖掘。
- 在此背景下，我们须关注哪些内外部因素及其对成本的影响？我们须运用哪些管理技巧，采取哪些预控和防范措施，以提升成本管控绩效？
- 同时，行业及房企正面临着诸多重大转变（从限价政策+现房销售+PC建筑+EPC工程总包+建造师负责制，到BIM+PM、大数据、高周转、合作开发、项目跟投、扁平化管理模式等），这些带给成本管理以新的挑战 and 机遇。
- 回望现状：我们大部分时间和精力，仍停留在计量、核算和认价上。
- 在此背景下，我们该如何强化专业协同、寻找突破，以提升成本管理绩效和产品竞争力、彰显您的**专业价值**？！
- 这些是本课程将和您分享的内容。

## 课程收益

- 站上风口，找出差异，提高成控的针对性和有效性；
- 弥补短板，建立管理接口，强化各专业间的协同力；
- 成本经理实现由“计量核价”到“协同管理+生意人”的转变。

## 课程大纲 状与发展展望

1. 思考：究竟是谁决定了成本管理绩效？
2. 现行（万科）成控模式及其局限性
3. 决定项目开发成本的六大因素
4. 从成本战略的 1.0 计量核算到 4.0 数据驱动
5. 成本管理-优秀和卓越的差异点在哪？
  - 管理高度-一次总包定标会给你带来的提升
  - 收益视角-价值工程、成本分配和产品溢价
  - 新思维、新技术（关注协同、数据驱动、数字平台）

案例 1：XX 项目规划设计对其成本的影响

案例 2：YY 商业项目成本超支原因分析及责任追溯

案例 3：从两位千亿富豪饭局闲聊引起的成本思考

### 式、项目前期-成本策划&基因改良

- 1 此阶段常被忽视的成本风险及典型案例
- 2 走出核算型成控困局-成本前置和协同措施
  - 竞品调研
  - 产品组合
  - 成本适配
  - 分期开发

- 规划设计
  - 税务统筹
- 3 目标成本（拓展、方案版）
- 两种编制思路：逆作法&顺作法
  - 基于货值最大+产品适配+成本对标及编审技巧
- 4 落地措施：项目前期成本管理之协同流程、责任分解和考核机制★★★
- 案例:4：典型刚需楼盘开发全成本对标（1）
- 案例5：《营销、招商及设计等相关职能端项目前期成本协同管理责任分解表》
- 成果分享**：《项目前期成本策划和专业协同》作业手册。
- 提问/交流（1）**

### 三、目标成本编审（升级版）（略，若系一天课程）

- 1 前置条件和准备工作
- 基于产品组合、配置标准、现金流-最优下的目标成本
  - 输入信息（租售、设计、工程、财税和外联部门）
  - 信息验证和协同事项
  - 成本数据的采集和引用
- 2 目标成本编审细则和技巧（略，若系一天课程）
- 影响开发成本水平的非成本因素
  - 估+算：成本测算和注意事项
  - 两类测算思路和跨期成本分摊
  - 质量控制：自校和互校
  - 成本对标和配置优化
  - 风险预告
  - 内外指标数据的引用及注意事项
  - 常见的错误
- 3 成本目标分解
- 基于税筹下的各产品开发成本
  - 基于合约规划下的成本计划
  - 基于责任考核下的责任成本
- 案例5：成本分析模型、校对表格等
- 案例6：超高层建筑（180-632m高）结构含量、电梯指标及其影响因素
- 案例7：《营销、招商及设计等相关职能端项目实施阶段成本协同管理责任分解表》
- 提问/交流（2）**

### 四、设计-招标阶段成本管理

- 1 此阶段常被忽视的成本风险及典型案例
- 2 设计任务书：除填写限额设计指标外，成本人还务必关注什么？
- 3 协同设计-有效提升设计质量的管理措施
- 4 方案比选的内容及有效措施
- 5 持续设计优化-职责、切入点、情商及其场景

- 6 设计服务和设计增值
  - 7 供方管理-新动向、新举措和新手段
  - 8 知己知彼-你务必了解和掌握的承包商（四次）商务策划内容
  - 9 评标、询标和定标策略（升级版）
  - 10 发挥供给侧优势，持续设计优化
  - 11 大总包下的招采策略和风险控制
- 案例 8：超高层写字楼结构、空调多方案比选
- 案例 9：政府/外商/民企投资项目-评定标比较、优劣分析及互相借鉴
- 案例 10：价值工程分析法在复杂工程评标与日常生活中的应用★★★

**成果分享：**《设计与成本的协同管理》、《设计优化》作业手册。

### **提问/交流（3）**

## **五、预算执行和动态监控**

- 1 行业现状：常规做法及缺陷
- 2 千亿地产大佬要看什么动态数据？
- 3 障碍、难点和对策
- 4 管理新思路
  - 收益视角
  - 全员检视
  - 有效预警
  - 过程评估
  - 责任追溯
- 5 监控实操
  - 成本科目或合约规划：两种形式比较
  - 部门协同：成本经理必备沟通技能和情商（原则性+灵活性=有腔调）
  - 成本实际数据的引用及注意事项
  - 成本预警、调拨和追加（略，若系一天课程）
  - 有效控制变更签证：合约价变动原因细分和责任追溯
  - 成本管理后评估--最后一份动态成本月报
  - 工作改进和管理提升
  - 你的底线、反常现象及反腐策略
- 6 汇报技巧（收益视角、问题归类、三类费用）

案例 11、12：动态成本月报、后评估等

案例 13：XX 项目（全成本及配置标准、合约条款、成本人员配备等）对标（2）

### **提问/交流（4）**

## **六、数据资产+成本管理数字化解决方案（略，若系一天课程）**

- 1 数据应用现状
- 2 数据变现-全生命周期数据应用全景图
- 3 企业自建数据库
  - 流程和步骤

- 数据分析模板（国标、RICS、推荐版比较）
- 影响因素及其筛选标签
- 数据清洗的方法

5 信息、数据、知识、资产、智慧

6 常见错误和注意事项

案例 14：万达、融创、龙湖、金科成本管理数字化解决方案

## 七、总结

- 1 多次参加培训，为什么管理绩效提升不明显？
- 2 体系对标、知识管理和全面提升计划
- 3 PMO 及后续跟进/服务事项

八、附：《成本管理作业指导书》目录，您可从中任选内容予以课程补充。