

商业综合体+超高层项目

--基于甲方视角的设计+成本+招采+合约 管理风险与应对策略

课程背景

在各房企管理方法日趋成熟的情况下，商业综合体&超高层项目因其诸多的特殊性及复杂性，仍然给我们带来诸多的挑战。

- 如何确保商业综合体项目的成本/招采可控，是我们正在探索和努力解决的问题。
- 本课程拟从（港英及国内标杆房企）商业综合体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

- 找出短板所在，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

- 拟从事商业综合体&超高层项目开发的房企管理层；
- 甲方投资/策划/销售/招商，以及设计/成本/招采/工程等部门经理；
- 有志于提升管理高度、摆脱“计量民工”形象之工料测量师行/造价咨询公司。

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. 成本管理的道和术-测量师/造价咨询和甲方之差异比较
3. 超高层&商业建筑的特殊性及成本风险点
4. 思考：
 - 现行成控套路，能满足超高层项目的特殊性吗？
 - 站在超高层&商业项目的挑战前，我们常忽视了什么？
 - 成功&失败成控模式，带给我们什么启发和借鉴？

二、成控思路的转变

- 1 影响成控绩效的内外因素
- 2 成本管理四重境界
- 3 数据驱动型成本管理之核心
- 4 跳出成本看成本-从失败案例说起
- 5 智商&情商-超高层项目成本经理的专业价值究竟该花落何处？
案例 1：从两位千亿富豪的对话，看影响成本竞争力的影响因素
案例 2：xx 商业项目结算超合约价 34%之原因和责任分析

提问/交流 (1)

参、项目前期-成本策划

(产品策划-方案报建)

1 影响造价因素

- 招商定位-金融/餐饮/酒店比例、层高、绿建、结构及机电设计取值等；
- 建筑方案-建筑体型、高宽比
- 地域影响-持力层、风荷载、抗震烈度
- 管理模式-甲供、QS
- 合同模式-定标、付款

案例 3：LD 项目建筑层高对造价/收益的影响及 BIM 应用

案例 4：yy 项目结构、机电设计参数取定及对成本的影响

2 管控策略

- 拿地前功夫：优惠政策、竞品调研
- 产品定位，招商前置：关注重点
- 发挥专业顾问作用
- 设计顾问团选择；
- 设计与专业顾问整合（1）：包括计划管理、设计任务书、BIM 与统一信息平台；
- 设计与专业顾问整合（2）：设计合约规划、合约管理及顾问团整合、考核机制；

案例 5：超高层项目-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（升级版）
- 设计指标的审核与验证
- 超高层开发成本测算难点与错误解析
- 怎样做好商业项目-裙房商业、写字楼、酒店-成本对标？
- 目标成本考核责任书（分阶段和部门）

成果分享：超高层（240-632m）结构含量及垂直交通设计指标比较

四、设计阶段-多方案比选

1 常见的成本风险

(设计进度/质量/服务、专项设计不协同、BIM 的局限等)

2 管控策略

- 延伸顾问服务，参与全程咨询；
- 强化管理前置，开展方案比选；
- 加强设计协同，减少变更损失；
- 顾问交叉评审，持续设计优化
- 加强过程评估，动态供方管理。

案例 6：桩基、地库梁板、上部结构、幕墙、垂直运输等多方案比选★★★

案例 7：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

案例 8：设计顾问工作履约（过程）评估

五、招标阶段

1 常见的招采风险

(恶意低价竞争、不平衡报价…)

2 管控策略

- 发挥供给侧价值，持续成本优化，试行优化设计+施工的 EPC 模式★★★
- 改进评标方法-强化技术与商务标的统筹融合
- 减少暂定价-模拟清单的过程认价策略
- 总包与指定分包的利益平衡。

案例 9：技术/商务标评审的深度融合--价值工程分析法应用★★★

案例 10：总包和指定分包工程的分工和管理职责

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

2 管控措施

- 数据思维和数据驱动策略-变更签证如何有效管控？
- 动态成本监控的重心、思路、有效模式和汇报技巧
- 成本预警
- 全专业管理后评估

案例 11：上海、北京超高层项目/成本超支原因分析

案例 12：HJ 地产集团成本动态报告

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. 成本管理体系对标&诊断及全面提升策略
3. 课后跟进及重点关注事项-成本数据如何沉淀及价值变现？