

基于房地产寒冬局势下的

精装修全过程成本管控的七大攻略

目前,精装修以及成为趋势,房企之间的差距也越来越拉大,标杆企业的精装修已经成为产品的重要溢价点。有的房企一做精装修就赔钱,没能成为“溢价点”,反而成为了“投诉点”,这是为什么?很多人会回答:这是因为成本和品质控制不到位!但实际上,答案远远没有这么简单。从最初的设计,采招,再到最后的施工维护,很多房企更多缺少的是一种关于精装修的标准和战略!具体表现为以下3个方面:

- 1、开发商想要做精装修,却在设计环节就走偏了。
- 2、没有设计上的标准设定,必然导致了采购环节的战略走位。一味地以价格决定供应商显然并不合适,但目前很多房企并没有真的改变这一观念。毫无供应链战略,还怎么开展精装修业务?
- 3、落地到施工环节,根本防不住进一步“走位”。从最初的设想,到最后实现,早已十万八千里。多少精装修项目,“赢在营销,死在工地”?

要做好精装修项目的成本管理,必须全员、全过程、全面的成本管控。项目决策、设计、招投标、施工是精装修成本控制的关键阶段。

成本管控的基本思路是开源节流、增溢价、降成本。从溢价层面来说,精装修的价格目前基本跟产品定位、销售价格挂钩,单独实现溢价的难度比较大,所以成本管控就成了扩大利润空间的关键点。

课程收益:

■ 成本思维

带领学员了解全面预算的认识误区,重新认识预算,掌握经营预测、管理决策的核心,与业务管理有效融合。

■ 身临其境

通过实战演练、情景模拟,使学员们快速掌握预算编制、滚动调整的技巧方法;然后掌握在预算执行过程中,运用预算工具高效管控业务,落实业务目标。

■ 管理提升

使学员们掌握在预算执行过程中,运用预算工具高效管控业务,落实业务目标。

问题解决

通过一系列的学习,学员们带着疑问来,带解决方案回,分享成功管理经验,明确目标,正确决策。

培训对象:

- 1、房地产企业的设计、工程、成本等部门经理及业务骨干成员

培训时长:2天,(12小时)

【课程内容大纲】：

基于房地产寒冬局势下的精装修全过程成本管控的七大攻略

一、攻略 1——精装修成本“清晰定位”

深度思考：

- 1.精装修成本管控水平在行业到什么水平了？
- 2.不谋全局者不足以谋一域，为什么全局观和全周期的视角如此重要？
- 3.谁应该担负成本管控的责任？谁能担负成本管控的责任？谁实际外担负成本管控的责任？
- 4.一个精装修工程师能节约多少钱？行业均值在哪里？

一、精装修成本研习

◆ 特点：观点：一体化+多阶段的精细化

◆ 难点：观点：3个维度

1.机制；2.专业；3.管理

◆ 痛点：观点：谁来管？、管什么？、怎么管？
应分清

◆ 客观评价精装修成本

观点：六要素

1.成本线；2.施工区域；3.产品定位；

4.项目业态 5.施工时间段；6.口径是否统一

二、攻略 2——精装成本策划“两层、对标”

2.1 策划阶段的观点荟萃：

- 观点：两个层面+对标：1.项目整体策划；2.项目成本策划
- 对标是个技术活——需从寻标 → 立标 → 对标 → 达标 → 创标形成闭环

2.2 策划阶段的管理思路

理解策划阶段底层逻辑：

小观点：认清企业的虚高成本线、自身成本线、标杆成本线、极致成本线后，做出精准策划

- 1、成本限额、适配、对标
- 2、分档制定配置标准，满足产品定位需求
- 3、成本不均衡投放及成本的二次不均衡投放
- 4、先测后控，挖掘设计潜能、降低决策风险

目标成本和产品定位的前置条件：

- 1、精装修目标成本管控：
 - 目标测算的前置条件
 - 目标成本的形成阶段
 - 精装修无效成本梳理
- 2、精装修产品定位的四要素：
 - 1.提资需求；2.限额设计；3.客户需求分析；4.竞品分析

成本策划管理的“二八法则”：

- 1、区分不同项目的精装成本管理策略：
 - 20%的高端项目
 - 80%的刚需刚改
- 2、区分项目不同类型精装成本的管理策略：

2.3 表格工具落地

案例分享：标杆企业的产品定位标准细则

案例分享：无效成本分析清单分享

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 客户敏感的 20%的成本 ➤ 客户无敏感度的 80%的成本 	问题交流：与企业/学员相关的问题交流与答疑
--	-----------------------

三、 攻略 3——精装设计“模块标准化”

3.1 设计阶段控成本的观点荟萃：

- 观点其一——细化限额设计、成本对标分析和设计优化评审，以减少无效成本
- 观点其二——设计模块标准化，清单化图审

3.2 设计阶段控成本的管理实施（4+5 法则）

<p>■ 方案、扩初阶段的图审从四个维度重点管控</p> <ul style="list-style-type: none"> ①、交圈、叠图； ②、材料选型； ③、功能； ④、效果 VS 成本和工程 	<p>■ 施工图阶段的图审四个关键点</p> <ul style="list-style-type: none"> 1、点位+节点优化 2、人性化+敏感点优化 3、样板房招标用图纸评审 4、样板房竣工图的评审
<p>■ 样板房软装成本困局</p> <ul style="list-style-type: none"> 1、软装涉及展示效果，没人愿意背这个雷 2、软装部品价格不好评判 3、软装总价不高 4、达到效果，不去细究其成本 ⑤、成本难厘清 	<p style="text-align: center; color: red;">3.3 表格化管理落地</p> <p>案例分享：精装修设计阶段的成本优化案例</p> <p>案例分享：设计图审指引手册</p> <p>行动学习：结合企业实际情况，分组研讨： 精装修设计的阶段的产本管理指引如何建立？</p> <p>工具：团队列名法</p> <p>输出：设计阶段的成本管控落地要点清单</p> <p>汇报、点评</p>

四、 攻略 4——精装投标“标准化、信息化”

4.1 招标阶段控成本的观点荟萃

- A. 观点其一 —— 图纸节点和清单描述标准化，并提升清单利用率
- B. 观点其二 —— 界面+招标文件+供应方式+清标，要下沉。
- C. 观点其三 —— 招标过程信息化、数据化
- D. 深度思考：样板房成本测算谁来做？怎么做？风险如何管控？

4.2 招标阶段控成本的执行动作（六步法）

● 动作 1——界面划分

- 1) 界面划分的原则；
- 2) 标段划分的原则；
- 3) 材料供应模式的划分原则

● 动作 2——工作量清单管控

- 1) 工作量清单错误的管理对策
- 2) 工作量清单多轮次、多专业、多维度评审
- 3) 提高招标清单描述准确率和清单利用率
- 4) 建立标准化清单

● 动作 3——招标文件评审

- 1) 招标文件多轮次、多专业、多维度评审
- 2) 形成标准化的招标文件
- 3) 招标文件附件清单

● 动作 4——投标清标管控

- 1) 清标工作的现状
- 2) 清标主要“清”什么？
- 3) 清标主要“标”什么？
- 4) 清标主要预防什么？
- 5) 了解投标单位的不平衡报价的策略

● 动作 5——样板房成本梳理

1、样板房阶段的成本管理应从 4 大角度思考
市场情况、政府规定、实体/临建样板房、户型比例

2、样板房阶段的组成成本要素梳理

- 1) 样板房成本测算的界面划分
- 2) 构成占比及损耗的确定
- 3) 变更签证后招标文件固化
- 4) 图纸深化后的成本直接固化

● 动作 6——过程招标复盘

- 1) 样板房招标过程复盘
- 2) 大批量招标过程复盘
- 3) 复盘工具引导：结合企业场景对招标过程复盘，形成管控清单。

4.3 招标阶段控成本的表格化管理落地

- 案例分享：界面和标段、供应模式划分的标准参考分享
- 案例分享：招标文件附件清单及材料供应方式参考

五、攻略 5——批量实施“确保质量，降维护成本”

5.1 批量施工阶段控成本的观点荟萃

- A. 观点其一——主体移交有方案，严控精装质量；
- B. 观点其二——变更讲原则，回复要及时；
- C. 观点其三——保供应，不延期。

5.2 批量施工阶段控成本的执行动作（六步法）

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● 动作 1——细化土建与精装修交接：<ul style="list-style-type: none">a) 验收方案前置b) 交接验收数据上墙： | <ul style="list-style-type: none">● 动作 2——强控装修质量和工期<ul style="list-style-type: none">a) 重过程质量验收，管细节b) 成品保护到位c) 不因延误而索赔 |
| <ul style="list-style-type: none">● 动作 3——控制甲供材料损耗：<ul style="list-style-type: none">a) 设计图纸交底明确b) 精细化放线落地执行到位；c) 建立限额发料制度，并设立专职的材料员d) 材料到工地现场的过程管控损耗控制； | <ul style="list-style-type: none">● 动作 4——变更签证管控<ul style="list-style-type: none">a) 严守底线、讲事实、认依据b) 签证变更一事一单，严禁将拆分或合并办理c) 经常出现而又容易忽略的签证清单d) 建立变更签证考核机制 |

5.3 批量施工阶段控成本的表格化管理落地

- 案例分享：验收方案的管理办法参考
- 案例分享：过程验收表格化清单
- 案例分享：材料供应周期清单

六、攻略 6——精装售后“急业主所急”

观点荟萃：

- A. 观点其一——维修要及时且有效，

B. 观点其二——空置房管理有责任主体。

■ **售后阶段的成本管控要点**

- 1 快捷、有效维修，减少小业主索赔：
- 2 维修过程中的成品保护，避免二次破坏

③、空管房的有效管理

案例分享：维修过程中的成本保护的重要性

七、攻略 7——精装修的结算“证据足、数据准”

观点荟萃：工程完成且合格，提交资料要完整，注意反扣项

A. 结算通常会出现哪些问题？如何处理？

B. 结算的成本管控要点：

C. 结算对竣工图的要求

D. 结算与合同模式的结算方式