

《利润为王—建筑市场变局下工程成本全过程精细化管理》

【课程背景】

去年底中央经济工作会议提出“稳字当头，稳中求进”，结合建筑业供给侧结构性改革及“双碳”、“智能建造”等市场变局的大背景，“增利润与降成本”是“稳中求进”的集中体现。“增利润与降成本”的关键是成本策划，严苛控制成本，提高有效成本率，防范因投标、合同、造价、结算、签证变更等原因造成的无效成本风险。

从企业经营角度如何解决成本剧增与市场竞争激烈的矛盾；如何做好一、二、三次经营；如何做好投标策划与决策；如何签订好并利用好合同；如何管控好分包；如何做好现场变更与签证；如何做到进度与成本，质量的平衡；如何快速结算及落地经营，使项目利润实现倍增。解决以上问题的根本出路在于建筑施工企业的成本管理必须进入到全过程精细化管理的新时代。

【课程收益】

- 1、掌握新时代成本管理方法及要点
- 2、掌握投标阶段策划要点（关乎三次经营）
- 3、掌握合同管理与风险控制（落实过程结算）
- 4、掌握项目“铁三角”管理及应用
- 5、掌握现场成本动态管理，控制要点含（变更，签证，索赔）
- 6、掌握对分包成本的管控（人材机，确认量价，签证等）
- 7、掌握结算阶段策划筹划及快速结算方法
- 8、提供关键环节模板、工具等

【课程特点】

- 1、各章节都围绕问题出现、原因分析、解决方案展开
- 2、颠覆培训模式，以学员为中心，打破权威，融合标杆，丢掉固有思维，直面工程各阶段成本管控问题，聚焦影响成本关键点场景工作坊，少讲多交，必须做到教之有效，学之即用
- 3、培训+微咨询（后续跟踪服务）
- 4、授课方法根据需要灵活多样，如讲授法，研讨法，案例分析法，练习法，角色扮演法等
- 5、利用模板工具结合自身项目等充分调动（类沙盘）
- 6、理性课程，感性讲授，课程生动，互动性强

【课程对象】

公司老总，工程及经营副总，项目经理，总工，安全，成本造价，储备干部等

【课程时长】

两天/12 小时

【培训大纲】

开篇讲解：

建筑市场变化特点及市场开发要点

- 1、建筑行业市场趋势走向（双碳，智能化，绿色施工）
- 2、市场开发面临新形势及新对策
- 3、新技术新工艺（BIM,装配式，自截流，全现浇，铝膜等）对成本的影响

第一讲：建筑工程项目成本管理方法

一、新时代工程成本管理方法（中建主推）

- 1、责任成本管理解析
- 2、成本管理工具的一、二、三、四”
- 3、方圆图成本管理理念与方法
- 4、典型成本管理模式介绍
- 5、成本管理道、法、器、术

第二讲：建筑项目投标及合同管理

1、项目标前调查

- 1) 项目业主情况调查
- 2) 标前工地调查（地貌，周边，地下等）
- 3) 编制标前工地调查分析报告

2、标前审图

- 1) 成本部门审图要点
- 2) 工程部门审图要点（含建筑，结构，水电，装修等）
- 3) 图纸问题与投标策划（不平衡报价）

3、编制成本测算

- 1) 实际成本快速测算
- 2) 管理费与利润
- 3) 风险系数

4、投标策略（影响一、二、三次经营）

5、项目投标总结

6、签约前合同谈判（霸王条款及应对）

7、合同签订

8、合同履行

- 1) 建设工程施工总承包合同特殊风险及控制
- 2) 专业分包合同特殊风险及控制
- 3) 专业分包合同计量风险控制
- 4) 劳务分包合同特殊风险及控制

- 5) 分包合同解除风险控制
- 6) 租赁合同特殊风险及控制
- 7) 加工承揽合同特殊风险及控制
- 8) 界面与合同
- 9 合同归档

第三讲：工程项目商务策划与“铁三角”配合

一、商务策划的内容与范围

- 1、商务性策划在项目管理不同阶段的任务
- 2、商务性策划应包括哪些内容
- 3、商务性策划案例分析

二、商务策划内容、方法

- 1、项目组织协调管理策划
- 2、项目经营管理风险策划
- 3、合同管理、法律风险防范策划

案例讨论：某工程合同分析及对策

三、分包模式和分包商的选择策划

- 1、分包工程招标
- 2、材料、设备招标

四、商务策划经典案例（铁三角配合）

- 1、投标阶段策划案例（图纸，清单，方案，不平衡报价）
- 2、签约过程商务策划（风险，霸王条款，支付等）
- 3、开工前商务策划（签证，界面，发包模式等）
- 4、施工过程中商务策划（图纸与方案，方案与利润）

案例讨论：针对自己项目做商务策划（分不同阶段---头脑风暴）

第四讲：工程项目进度控制与成本

一、为什么要加强项目进度（工期）管理（工期与成本的关系）

- 1、项目计划与工期（进度）的现状
- 2、影响工期（进度）的要因分析

3、项目进度(工期)管理控制的作用

二、项目工期（进度）的日常管理与控制

1、项目工期（进度）日常控制的依据

2、项目工期（进度）日常控制的方法

——动态调控控制：及时纠偏，保证进度目标达成

——进度责任考核控制：没有考核就没有管理

——进度包干激励控制：*有效的管理办法

案例分享：我是如何通过分片工期包干考核激励提前完成项目工期目标的

三、项目工期计划中的整合优化管理

1、项目工期进度的优化管理：工期压缩与优化

2、项目进度与资源的优化管理：资源配置总体工期优化

3、项目进度计划的动态调整及方法

4、项目工期、质量、成本的整合优化

5、费用*/收益*条件下的项目动态工期优化

第五讲：施工阶段成本控制

一、开工前阶段（包括：综合策划、工程量预控、方案预控、单价预控、责任预算编制和效益等环节）

二、施工阶段（包括：二次分解、临建成本控制、工程数量控制、劳务成本控制、材料消耗控制、机械成本控制、管理费用控制、成本核算与分析、考核兑现等环节）

三、分包动态成本控制重点（签证，变更，洽商）

1、如何有效管控分包动态成本？一个中心三条线的动态成本成本管理方法

2、变更签证风险管控机制

3、签证变更有效保障：设立“强制、合规、及时”的变更风险控制机制

4、签证管理的重点：签证的定性与定量工作

5、一事一单、及时签证、日清月结、预警强控

6、动态成本月报，揭示动态变化晴雨表

7、动态成本的预警与拉闸强控

8、动态成本管控的重点、难点与过程回顾监控方法

9、如何通过过程动态监控考核达到预期目标

四、成本控制及利润获取重点阶段（开工前，地下，土方）（结合案例）

五、成本控制难点（沟通，签确）（结合案例）

六、施工单位在签证（针对甲方）上的一些“技巧”：十个典型签证案例分享

第六讲：结算阶段成本关键点控制

1、办理竣工竣工结算的相关规定

2、结算流程与内容

3、结算的分类与难点透析

4、清单招标、图纸包干的优缺点及结算招术

5、新形势下竣工结算与支付的跟踪控制对策

（1）传统竣工结算编制方法及跟踪控制对策

（2）快速竣工结算编制方法及跟踪控制对策

（3）质量保证金扣留返还中的跟踪控制对策

（4）加速结算、准确结算的跟踪武器——过程结算跟踪控制工具的应用技巧

6、成本结算常见争议问题处理附案例

第七讲：讨论答疑与回顾总结