

《新形势下建设项目成本精细化管理》

课程背景：

传统成本管理课程已经没有太多的秘密，该了解的都了解了，企业每年也都在搞培训，可成本管控效果却不尽如人意，原因自然有很多，其中最重要的原因就是不能落地——落地——落地，重要的事情说三遍，本课程针对如何落地做深入剖析，并提供具体管控措施，模板工具等（参照万科，中建三局等）

课程收益：

- 1、掌握如何建立适合自己企业的成本控制体系；
- 2、掌握目标成本法在企业的应用；
- 3、掌握合约规划与合同管理要点
- 4、掌握开发全过程（策划，设计，招采，施工，结算）成本控制
- 5、提高企业成本控制和项目成本控制的实际操作能力
- 6、必须了解的一些财税知识

课程大纲：

开篇思考：

- 1、新形势下（从政策红利转向管理红利）贵公司做了哪些改变（结合体系，制度，流程，绩效等）？
- 2、如何理解成本管理的“策”，“算”，“控”？
- 3、成本策划前置性管理是如何做到的？
- 4、如何认识理解“三全成本”

摸底讨论：请思考贵公司成本管理存在困惑有哪些？

第一章 目标成本管理

许多项目成本失控很重要原因是：事先没有建立明确的目标成本，即便有也是相对粗线条的，通常只是个“大致的数”，而真正到了执行时，往往就经不起推敲，无法作为项目的控制线。所以这种粗线条的“目标/计划”实际是“假目标/计划”，其结果导致“走一步看一步”、“拍脑袋做决策”，成本失控就不足为奇了。

建议：实施规范的目标成本管理 5 步法

一、目标成本的形成

二、目标成本的编制

- 1) 概念定位阶段---重策划，强调货值最大化
- 2) 方案设计阶段----重指标，限额设计是关键
- 3) 扩初设计阶段---重体验，客户价值要体现

三、目标成本的审批与调整

四、目标成本分解---分解是为了落实到人

- 1) 按合约分解：
- 2) 按成本科目分解：
- 3) 按管理责任分解：

分享 1：标杆企业目标成本管理实施细则

分享 2：标杆企业目标成本模板编制范本

责任成本管理

“责任成本”是明确各专业职能部门的成本管理职责，借助技术经济指标反馈、考核评价其职责履行情况，目的是保证对目标成本的执行落到实处。包含四大

要素，即责任范围、责任部门、评价指标、评价部门。
对标：如何保证部门的责任成本目标顺利完成？

第二章 合约规划管理

建设项目所有重大经济活动都是以合同为载体，引入合约规划管理工具，指导合同的签订及付款，将合约规划作为项目预算与合同管理的桥梁。

关注：合约规划的三大运用价值

“合同标准化、变更签证精细化、资金支付月计划” 是合同管理的三种最有效控制手段。

一、如何做好合同标准化管理三步法

二、如何做合约规划

三、合同的拆分与成本

四、如何有效设堵设计变更、签证黑洞？

思考：为什么万科项目成本管理扯皮现象较少？

分享 1：办理现场签证的八大原则

分享 2、万科集团总包工程合同范本

第三章 合同执行

1、在合同执行中管什么

2、如何落实合同执行控制的责任

3、合同交底或分析的作用

4、目前合同执行中存在的通病分析

5、界面管理与合同

6、费用管理涉及到的清单计价、合同价款与造价组成的问题

7、工程变更、删减损失、替代品等问题分析

8、缺项、数量差异、项目特征不符、总价项目等问题解析

9、措施费、安全文明施工费、暂估价、暂列金额、总包服务费等问题

第四章 成本动态管理

在实现“目标明确”“责任清晰”之后，我们便进入最重要一步：目标成本执行过程的跟踪---动态成本管理。动态成本反映的是项目实施过程中的预期成本，通过实时反应目标成本和动态成本的差异，帮助相关部门及时发现问题并解决问题，实现对成本的控制。

其一、关于动态成本理解

其二、如何有效的管控动态成本？

其三、建立回顾机制，保障动态成本不失真

其四、动态成本管理过程“三控法”

抓住“一个中心，三条主线”

1、交叉作业成本管控

2、工程结算程序、迟延结算、不结算等问题分析

3、如何做到快速结算

4、结算的分类与难点透析

5、解约与不可抗力之结算

分享：竣工结算结算相关支持文件

动态成本超支的主要原因是量和价。量超了通常是当初测算指标不准确有关。价超了通常是跟材料配置标准变动有关。

注意：动态成本管理一定要做到“反馈、反馈、再反馈”

第五章 设计管理

一、设计合同管理

- 1 设计合同要点分析
- 2 如何做好设计任务书
- 3 设计管理跟踪与考核

二、阶段设计管理

- 1 在概念设计阶段，强调货值最大化。主要通过对四大设计方案成本控制方案
 - 2 在方案设计阶段，重点强调基于指标进行限额设计
 - 3 在扩初设计阶段，重点关注客户体验，尽量站在客户视角去做产品
 - 4 设计审图
 - 1) 集中审图：
 - 2) 滚动审图：
 - 3) 审图五大方式：
 - 4) 形成最终审图报告：施工图审是节约成本和施工时间的重要手段
- 分享：工程与成本审图要点汇总

第六章：必须掌握的一些财税知识

- 1、关于简易计税与一般计税及适用条件
- 2、不同组织形式（“法人公司、分公司、项目部”）双税纳税义务利弊分析
- 3、哪些支出必须取得发票？砂石土料支出、扰民噪音费、青苗补偿费可否白条列支？依据是什么？
- 4、临时工费用，社保、个税、企业所得税、发票管理风险管控
- 5、以自然人代开建筑劳务发票方式，解决农民工工资费用，风险何在？
- 6、人工成本获得的五种方法及成本凭证依据
- 7、利润测算的税务知识点

本次成本管理课程精髓

- 1、前置：成本管理的策划思想-先策后控
- 2、全程：成本管控与项目生命周期紧密结合
- 3、强调：“事前、事中、事后”的控制工具

小结：

项目全价值链成本管理的核心还是人的问题----“先有正确的人、才有正确的事”
项目管理大工程之道----设计、工程、成本三位一体的跨界协同与换位思考。

讨论答疑与总结