**赢战当下：以成本利润率最大化为目标导向的成本精细化管控与关键环节成本优化**

**【课程背景】**

当前我国实体经济下行压力加大、信用风险进一步上升，叠加中美贸易摩擦和固定资产投资增长乏力，房地产高速增长的时代终结，房价逐渐回归理性区间。

2018年“金九银十”褪色，万科喊出“活下去”，房企排队打折促销，“房闹”屡屡登场……楼市变阵，现金为王。为了保证企业生命线的现金流，各大企业均加大对成本控制和成本优化的关注，“降成本就是保利润”。如何进一步提高成本控制水平，在保证品质和效果的同时系统性的优化降低成本，减少无效成本支出，成为房企“活下去”的关键一环。

本课程旨在通过对标杆企业成本管理制度、方法的深度解读，重点阐述成本优化的思路和方法，分析这些思路、方法制定背后的原因和目的，揭示标杆房企成本控制和优化背后的管理精髓和本质。

本课程由两大特色：“多案例”及“全方位”来诠释成本优化，首先通过鲜活并具有代表性的案例从设计、合约、招采及税务及新视角等全方位诠释，使地产企业真正掌握标杆房企的成本优化及成本管控体系及手段并融会贯通，落地应用。

**【课程收益】**

* **掌握精髓**

全面了解标杆房企成本管控体系及流程，成本优化的手段、思路及精髓；全面解析标杆成本管控体系的组织架构及优势、深刻理解标杆房企成本优化的核心关键控制点

* **独特解析**

通过降低成本投入来提升利润是被动做法，成本部从部门角度出发，完全可以主动进行利润提升；成本管理的核心价值是提升“成本利润率”，最大化成本部作用利器：“成本利润率敏感性分析”，

* **借鉴标杆**

分享标杆房企最新成本控制方法，分享标杆典型案例，提升成本管理专业能力和成本优化的思路与逻辑

* **赠予工具**

标杆企业成熟的限额指标，部分案例及资料电子版，助力企业快速落地应用：

1） 《部分标杆房企限额指标》

2） 《全国重点城市（省级）人防配建面积标准统计》

3） 《商业及住宅结构设计限额指标表》

4） 《标杆地产建造标准--建筑结构机电专业》

5） 《标杆地产建造标准-弱电》

6） 《标杆地产建造标准-设备》

**【课程讲师】**

**文老师**

* 北大标杆地产特邀优秀讲师
* 房地产开发运营及成本管理资深实战专家
* 逾16年房地产及建筑行业管理从业经验
* 高级工程师，国家一级注册建造师&一级注册造价工程师
* MRICS皇家特许测量师
* 历任万科、碧桂园、万达集团资深高管，万达学院高级讲师，现任某百强地产集团高管。对标杆地产企业成本管理体系搭建、设计环节成本优化和快周转模式有深刻认识和独到见解。

**【课程内容】**

**开篇一 站在2018年看房地产行业现状：一个地产成本经理人的解读**

**开篇二 优秀成本职业经理人**

1、 成本管理职业经理人个人知识结构

优秀成本管理人员应具备的15大知识体系

2、 成本管理职业经理人知识管理

四类渠道提升知识结构

3、 房企成本管理现状分析

成本管理历经的三大阶段

4、 标杆房企(龙湖、万科、万达)成本管理模式差异解读

比较其成本管理架构、目标成本编制策略、总包招标模式等

**一、成本优化之拿地及可行性研究阶段**

1、 深入解读：标杆房企设计成本优化的策略、步骤和重点

a) 标杆房企如何以打造标准化的体系建设，实现成本管理的标准

b) 阐述7大成本优化管控工具

2、 设计管控与成本优化综述

2.1成本问题已成顽疾，成本管控都有哪三大挑战以及如何有效合理应对：

a) 企业层面

b) 产品层面

c) 业务层面

3、深入解析：优化设计与限额设计

a) 专题研究：双限管控体系搭建：限额设计+限额成本

b) 什么叫“效果类工程”，其成本如何进行限额管控

c) 效果类工程“二次限额”管控措施

d) 二次限额如何让限额管控真正落地！

案例：龙湖地产景观限额管控精彩案例

（注：所有限额指标均来自为万科、龙湖、碧桂园等标杆房企）

4、标杆地产的标准动作

案例：盘点分析标杆房企《限额设计标准》：限额管控的6大关键节点：

 限额设计标准（全面性和深度）

 限额成本标准（全面性和深度）

 限额设计及成本考核

 合同范本

 团队激励

 外部资源

5、拿地及可研阶段产品定位和建造标准

6、不同产品组合成本及售价比较

对地上可售比、赠送率、窗地比、墙地比、钢筋含量、砼含量、地下室单车位面积、人防类型和人防比例、地下室顶板覆土厚度、建面单方、地上可售单方等进行成本优化

7、产品组合如何影响毛利润

案例：中海某项目基于收益最大化来选择产品组合

案例：万达某项目如何通过地价分摊节省3000万税金？

案例：XX项目管理费与成本优化

8、设计费如何进行管控和约束

设计费往往占到工程成本的2~3%左右，其高低多少，在目标成本制定阶段往往是成本部和设计部经常PK的主题，甚至搞得不甚愉快，有没有更加合理的解决方案呢？下面案例或许可以为你提供一个新思路：

案例：万科地产设计成本管控新模式

**二、成本优化之规划方案设计阶段**

八大规划设计方案的成本优化会诊：

1. 支护方案
2. 结构方案

案例：XX项目结构优化咨询合同

1. 供热方案

案例：龙湖香醍溪岸项目供热方案比选成本优化

1. 外立面方案、

外部顾问及优化公司的引入及管理重点

案例：幕墙专家（提供幕墙专家录音资料）

1. 外窗方案

精彩案例：万科北京城市花园项目铝合金窗设计阶段成本优化全过程---案例指导与解读

1. 景观方案

实操案例：中海地产景观设计成本优化案例

1. 精装方案

限额成本管控落地实施

1. 机电方案

限额指标该如何落地实施

**三、成本优化之初步设计及施工图设计阶段**

1、初步设计段限额设计三大关键技术经济指标：

高度指标解读：2项

建筑面积指标解读：3项

地下车位面积指标解读：1项

人防面积指标解读：2项

实操案例：XX商业及住宅项目人防效益分析测算及其模板---科学成本收益分析，降低投资，最大化收益

2、施工图阶段限额设计十大关键控制点：

1）限额设计关键控制点——基础工程2大事项

2）限额设计关键控制点——结构工程2大事项

实操案例： XX项目施工图设计合同关键指标含量条款设计及落地

3）限额设计关键控制点——外立面工程5大事项

4）限额设计关键控制点——外窗工程3大事项

5）限额设计关键控制点——景观工程2大事项

实操案例：金地格林小城景观石材工程成本优化案例

6）限额设计关键控制点——电气工程2大事项

7）限额设计关键控制点——暖通工程4大事项

实操案例：保利地产某项目空调功能减 配优化成本

8）限额设计关键控制点——给排水工程1大事项

9）限额设计关键控制点——电梯工程5大事项

10）限额设计关键控制点——弱电工程2大事项

包含但不限于墙地比、窗地比、外墙各种材质比例设计限额，建造标准、配置标准。

3、设计合同中的关键条款如何产生成本优化效益

4、成本优化思维训练与成本优化意识培养总结与梳理

**四、招采、合约、结算角度的成本优化**

1、招采角度：

1）甲供材与成本优化分析

案例：电线电缆材料采购-

2）如何选择最优评标方式

案例：招标与拍卖-ok

2、 变更洽商角度：

1）如何让合约管理成为成本节约的“利器”

案例：龙湖某项目总包新增工程变更的处理

3、索赔争议角度：

1）合同反索赔与争议

案例：万科某钢结构工程价格争议解决

2）关于工程结算中重大争议问题的处理原则分析

当工程结算影响工程进度，当工程进度影响开盘、封顶取证、交房及其他关键工期

当成本、工期矛盾，如何取舍把握原则

**五、深度解析利润提升与无效成本投入**

1、 成本部门职能定位的核心价值与提升“成本利润率”

2、 成本适配与错配，利润提升关键因素

3、成本利润提升与你不了解的“无效成本”管控的4大方法

3.1施工图集浪费了多少成本

3.2非重点区的装修多花了多少成本

3.3机电设备高配置就是高溢价？

3.4成本投入：提升品质还是利润率？

4、以项目全局观角度看待成本优化之一

如何站在项目总经理角度优化成本

案例：XX项目基坑方案技术经济比选（节省4000万和54天）

5、以项目全局观角度看待成本优化之二

如何解决品质提升与成本超标的矛盾

管理型案例：XX项目设计品质与成本造价矛盾解决案例

**六、标杆地产成本管理理念及精髓分享与解析**

1、万科成本管理

1）万科文化对其成本管理的影响

2）对客户：品质优先，服务取胜

3）对合作方：合（抱）作（团）共（取）赢（暖），风险共担

4）设计与成本管控三连招

经典案例分享与解析

2、碧桂园成本管理

1）碧桂园文化对成本管理的影响

2）高周转下的成本采购管控解析

经典案例分享与解析

**七、专题探讨及现场互动问答**

成本管控及优化的未来发展趋势探讨

1、留给中小房企的机遇：未来趋势--联合采购

2、新加坡清单计价模式分析

3、设计专业化的成本管理人员

**结束：现场讨论及互动答疑**

**【学习对象】**

* 中高层管理人员（董事长、总裁、总经理、副总经理、总工程师、相关部门经理等）
* 技术管理人员（设计总监、设计经理、总建筑师、工程总监、结构工程师等）
* 成本管理人员（成本总监、成本经理、预算部、成本部、招采部、合约部等）

**【地点时间】**

* **授课地点：石家庄**
* **授课时间：11月24日-25日**

**【学习费用】**

学习费用： 4500元/人，5人（含5人）以上4000元/人

备注：上述费用包括学费、资料费、教学管理费、课间茶点费；培训期间的往返交通及食宿费由学员自理。

**《赢战当下：以成本利润率最大化为目标导向的成本精细化管控与关键环节成本优化》报名表**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **公司名称：** | | | | | | | | | |
| **请填写报名信息（请工整填写）** | | | | | | | | | |
| **姓 名** | **性 别** | | | **职 务** | **联 系 电 话** | | **身份证号码** | | |
|  |  | | |  |  | |  | | |
|  |  | | |  |  | |  | | |
|  |  | | |  |  | |  | | |
|  |  | | |  |  | |  | | |
| 公司地址 | | |  | | | | | | |
| **2.指定联系人信息** | | | | | | | | | |
| 姓 名 | |  | | | 性 别 |  | | 职 务 |  |
| 手 机 | |  | | | 座 机 |  | | 传 真 |  |
| E-mail | |  | | | 邮寄地址 |  | | | |
| **3.您的个人商旅需求** | | | | | | | | | |
| **酒店费用自付** | | | | | | | | | |
| 是否需要预订酒店客房 | | | | | □需要 入住日期: 月 日-退房日期： 月 日  □不需要 | | | | |
| **4.费用** | | | | | | | | | |
| 费用合计 | | | 4500元/人 | | | | | | |
| 交费方式 | | | 请将学费通过银行汇入指定运营账户  户 名：高景亚太河北企业管理咨询有限公司  帐 号：0402 0222 0930 0152 930  开户行：中国工商银行石家庄市西苑支行 | | | | | | |
| 参会申请人签名：  （加盖贵单位公章）  年 月 日 | | | | | | | | | |

**备注：请填好后打印并签字盖章，传真或拍照后发邮件至报名机构。请将此报名表填写好，发邮件至472878453@qq.com并致电招生老师确认！**