

《房地产项目设计阶段成本管理与优化实战 &全过程、全员、全成本管理》

【课程背景】

房地产企业在经历了事后的成本核算、事中的成本控制，而演进到今天的成本管理时代，事前控制！

设计阶段是成本管理的关键阶段，该阶段在全过程中所占份额约为 60%-70%！

开发商追求高周转率而在设计阶段普遍表现出的“急”、“快”，往往导致设计阶段成本管理的缺失-----

由于设计行业的责任终身制特点、执业能力及责任心良莠不齐等现状，造成了巨大的成本浪费-----

房企的成本管理岗位干部难以摆脱预算员、审计员的职业惯性，不会甚至不愿出图前介入产品设计；

房企的设计管理岗位干部缺乏参与成本管理的责任意识，或者醉心于风格与形式，或者沦为技术控；

房企的营销管理岗位干部完全站在客户立场参与设计阶段的工作，片面关注产品设计的高大上和高成本铸就的价值对价格的支撑，缺乏对售价、利润、成本的系统认识，交付标准越高越好；

设计任务书、设计成果定案过程中，Yes 或 No？或许是董事长、总经理、设计总监、营销总监、工程经理、或许-----，往往管成本的人不在场，似乎他们的工作对象永远是招标采购阶段的总包、分包和供应商，而不是设计院，更有甚者将成本岗位定位为冲在一线的

“采购砍价”部门……，错！

所以，开发商必须要学习如何在设计阶段导入成本管理，充分调动设计院在成本管理维度的积极性和主动性，做好设计阶段的成本优化。

【思想介绍】

房地产项目的“全成本”包括：建造类成本（建安、基础设施、公共配套设施）和非建造类成本（土地、前期、开发间接费、期间费用）共九大类，仅靠招采控制建造成本是低效的，关键是设计决定！

规划设计是设计产品而不是作品，产品设计必须考虑建造成本，设计是成本发生的首任责任部门；

成本管理人员不是预算员，其工作不是结算时的死后验尸，也不能仅停留在施工图预算和标底的编制，需要与设计管理部门充分配合协作，抛弃先有图后算数的顽固思维，先算数、再画图、后花钱；

本课程不是讲如何做设计画图，也不是讲如何做预算，而是结合实战案例分享培训甲方设计管理的岗位如何调动成本管理部门和外部设计院，重点关注成本管理的维度，在设计过程中进行多方案比较，针对设计成果进一步成本优化的方法和操作流程，最终落实成本管理在设计阶段的事前控制。

【课程对象】

承担项目经营责任、主导产品设计的决策层（董事长、总经理、副总、财务总监等）

负责产品研发设计管理的操作层（设计总监、总建筑师、经理、主管等）

参与设计任务书、成果评价，全面督导成本管理的操作层（成本总监、成本经理、主管等）

开发建设阶段“成本发生”的所有责任部门（工程总监、招采、项目部、报建、营销推广等）

全员)

【课程收益】

对房地产企业成本管理、产品设计等主办部门的人员或直接负责该业务的领导，可借此课程，规范、统一将来的业务管理运作流程，提升专业管理水平和设计成果的质量；

对非设计、成本等管理部门、工程管理部门的学员，可借此课程，了解、熟悉房地产企业成本管理的做法和流程实施程序，更好地协同主办部门共同参与设计任务书和设计成果的评价，达成对产品设计的成本优化；

通过本课程，不仅认同可以通过科学的过程管理实现结果管理的理念，同时在成本管理、设计管理方面传授了具体的、实操性的、高效的做事方法。整体提升受训管理者的专业素养和履职能力，整体提高项目运作的科学性，降低项目风险，打造职业化的房地产企业项目经理人队伍；

参加培训的公司，可以此为基础，建立项目产品成本管理及设计管理的业务流程，并逐步完善企业自己的房地产开发管控系统。

.....

【课程时间】

整个课程时间为 2 天。

本课程将按房地产成本管理、设计管理、工程管理在开发商的企业管理系统中的不同维度、全过程、全覆盖，结合实战案例的分享，针对项目成本管理贯穿于设计各阶段、各专业的操作流程分解介绍。

【课程大纲】

《设计阶段成本管理与优化实战&全过程、全员、全成本管理》课程大纲

课前秀

- 1、 案例：设计总监给两个立面设计方案效果图，让我选定一个？结果你想不到……
- 2、 案例：海南某项目的售楼报价 VS 全成本总结（商业机密版），我不是打广告…
- …

一、成本管理概述

- 1、 怎样理解成本管理工作
- 2、 怎样理解成本管理岗位
- 3、 成本管理演进的三个层次
- 4、 成本管理的三全原则

全成本管理的九大类成本科目

全过程管理的三个阶段划分

全员化管理的责任认知

- 5、 成本管理的四个步骤

案例：万科成本控制整体框架

二、设计阶段成本管理的基本逻辑

- 1、 设计阶段成本管理的两个关键环节
- 2、 设计成果评价的三个维度
- 3、 设计阶段 VS 成本的估算、测算、概算、预算
- 4、 项目开发计划（7个计划）VS 设计成果评价
- 5、 设计费成本的控制方法

三、强排设计——项目拓展阶段的成本估算

- 1、 成本估算工作要点
- 2、 强排设计的组织与优化
- 3、 产品组合方案 VS 地价承受能力

案例：为什么招商地产敢举牌当地王

详解：现场白板草图推演

- 4、 多方案比较成本估算计算模型详解

案例详解：利润绝对值最大化 VS 投资效率最大化

四、 概念设计——项目策划阶段的成本测算

- 1、 成本测算工作要点
- 2、 概念设计的组织与优化
- 3、 概念设计方案 VS 建造成本控制

案例详解：项目策划报告——客户定位、造价定位

- 4、 多方案比较成本测算计算模型详解

案例详解：项目策划报告——产品定位

五、 规划方案设计阶段的成本优化

- 1、 规划方案设计成本建议

案例：方案设计任务书

- 2、 规划方案设计评审

详解：三个维度综合评价

- 3、 规划总图的设计优化

(指标、规划布局、道路、竖向、停车效率等)

- 4、 建筑、结构设计优化

(方案选型、层高、窗地比、外檐、露台、屋面、节能、防火、防水、结构选型、地基、基础、支护、等)

5、机电系统设计优化

(给水、消防、中水、排水、空调、暖通、强电、弱电、等)

6、园林景观方案设计优化

园林景观方案限额设计

案例：景园方案设计任务书

7、管网规划方案设计优化

专业管线规划方案设计

管网综合规划方案设计

案例：万科方案设计阶段成本控制措施

案例：万科设计细化成本控制措施

六、项目交工标准设计

1、交工标准设计优化

案例：万科公装阶段成本控制措施

2、精装修方案设计优化

独立卖场、样板房及示范区设计

案例：万科示范区内控文件

材料选型选样

案例：万科精装设计阶段成本控制措施

示范区景观及管网工程

七、扩初设计、施工图设计——单体建筑设计优化及成本预算

- 1、 设计任务书及成本建议
- 2、 设计单位委托
- 3、 施工图设计合同的成本优化约定
- 4、 初步设计评审规范
- 5、 施工图设计评审
- 6、 设计优化的组织与管理

案例：帮客户节约500万基础工程费

- 7、 材料设备选型选样

案例：万科扩初设计阶段成本控制措施

案例：万科施工图设计阶段成本控制措施

八、 管网规划设计优化

- 1、 专业管线施工图设计优化
- 2、 管网综合施工图设计优化

九、 园林景观设计管理

- 1、 园林景观施工图限额设计
- 2、 景观施工图设计评审优化

案例：万科园林景观阶段成本控制措施

十、 设计阶段后期成本优化

- 1、 材设招采、封样
- 2、 施工招投标配合
- 3、 施工图设计交底
- 4、 施工现场的设计配合服务

十一、 设计阶段成本管理与优化的保障

- 1、 设计优化的时间成本
- 2、 BIM 系统优化

十二、 目标成本控制指导书

- 1、 目标成本管理（施工图预算管理）
- 2、 责任成本管理

案例详解：万科某项目责任成本指导书

- 3、 甲供甲控材料设备限价

十三、 合约规划

- 1、 工程管理流程简述

甲方工程管理岗位的四大角色

学会利用“合同”管好项目

- 2、 工程管理指导书

案例详解：万科《某项目工程管理指导书》

- 3、 合约规划编制

案例详解：龙湖合约规划模板

十四、 项目建设实施阶段成本管理

- 1、 动态成本管理

案例：2009 全球金融危机下的忍痛割爱

- 2、 招标采购管理

案例：招采流程文件

- 3、 工程设计变更现场签证管理

详解：三类变更的成本考核归口

4、 工程付款管理

十五、 项目建设后期成本管理

1、 工程结算管理

2、 项目决算管理

3、 责任成本考核

4、 成本分析

5、 成本数据库建设及应用

十六、 成本管理相关部门职责

1、 成本管理部门

2、 财务管理部分

详解：非建造类成本的管理责任细分、明确

3、 研发设计管理部门

4、 招标采购管理部门

5、 工程管理部门

6、 营销管理部门

详解：销售费用、营销设施建造费的控制

7、 项目拓展管理部门

8、 综合（计划）管理部门

9、 HR 管理部门

详解：管理费用、人事行政费的控制

10、 重大事项评审小组（决策机构）

十七、 总结回顾