

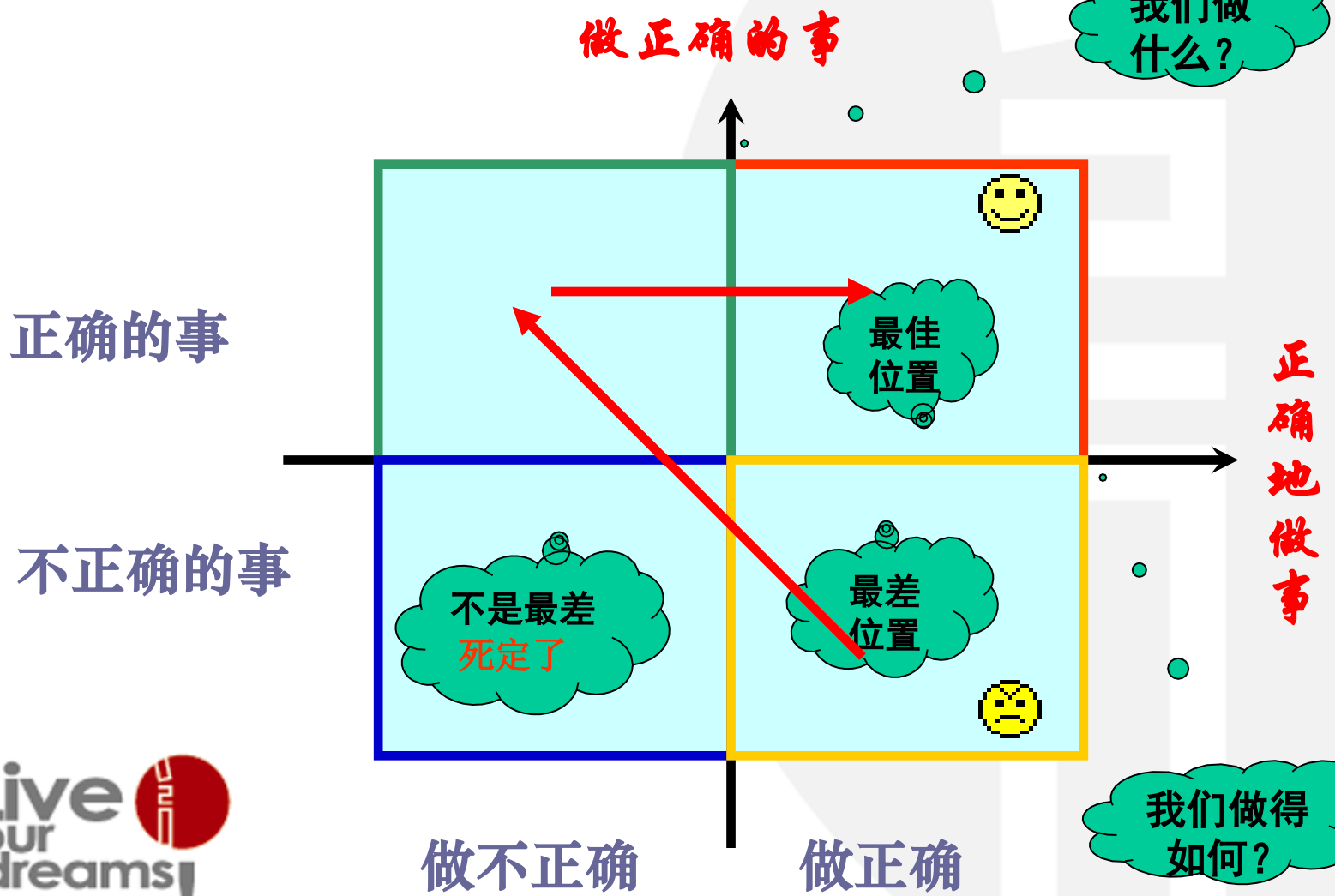
2004

万科的成本管理 观点与选择

正确认识成本管理

正确认识成本管理

认识的重要性



正确认识成本管理

两个方面

技术 经济

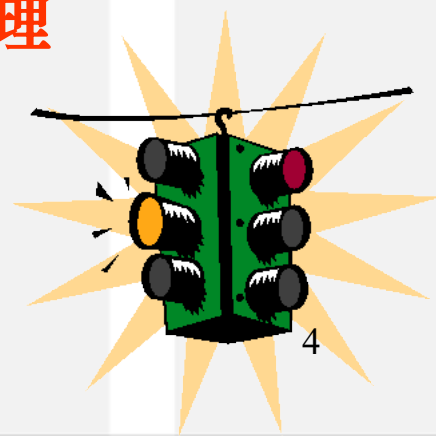
任何行业成本管理都是技术和经济的结合，房地产也是如此，成本管理部首先是一个经济管理部门，要求它通晓技术和业务环节，用经济管理的方法来实现成本管理的职责。

区分几个 关系

财务管理与成本管理

成本管理与工程管理

建安造价管理与项目成本管理



正确认识成本管理

两个类别

1、从项目角度出发：

重点回答单方可售面积多少元成本，直接用于测算与确定经营绩效。



正确认识成本管理

两个类别

2、从合同角度出发：

重点回答单位作业多少元成本，是项目成本的构成部分。

分判

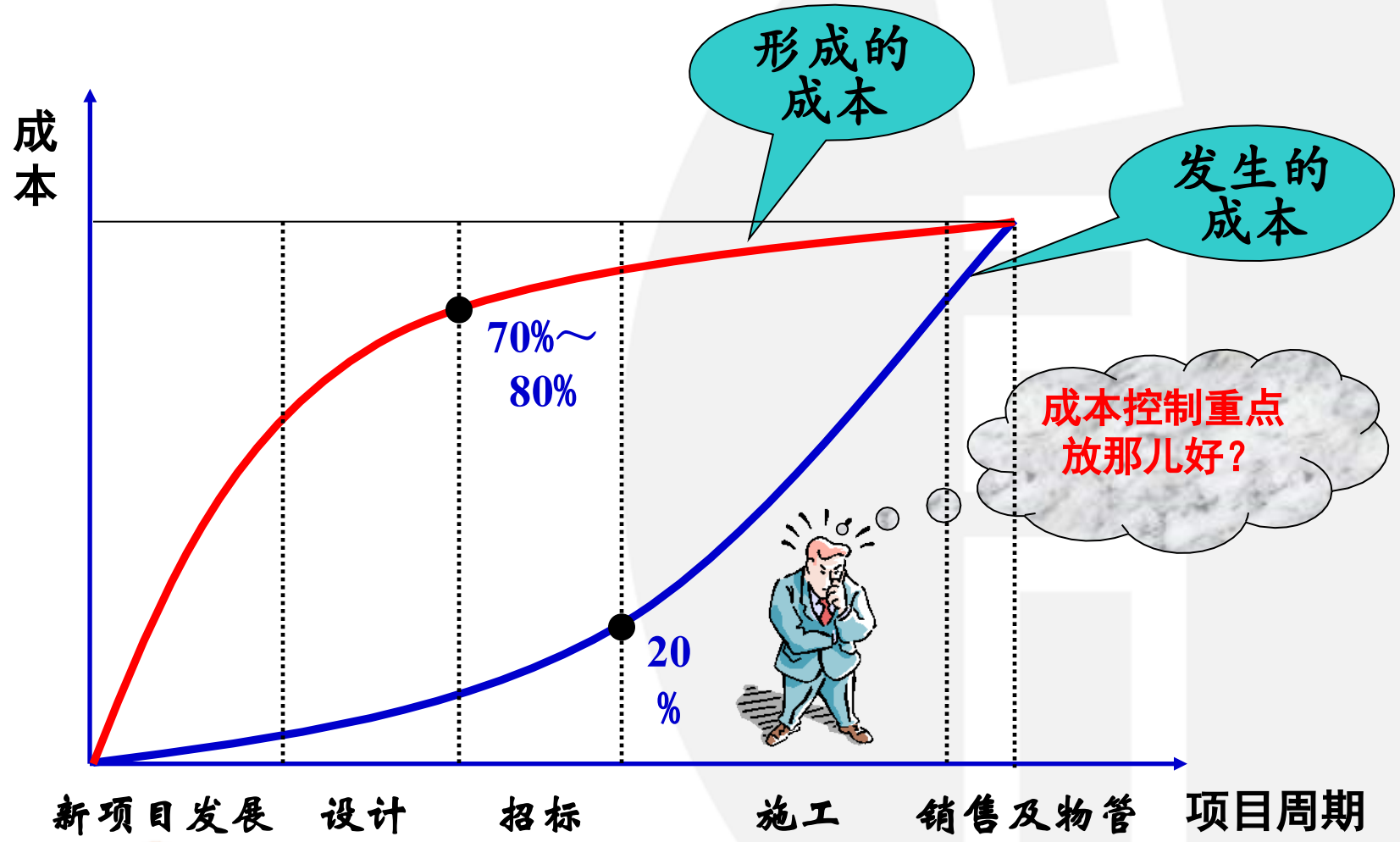
招标

签约

变更

结算

正确认识成本管理 — 成本管理工作重心



SPEND 曲线

工作重心前移

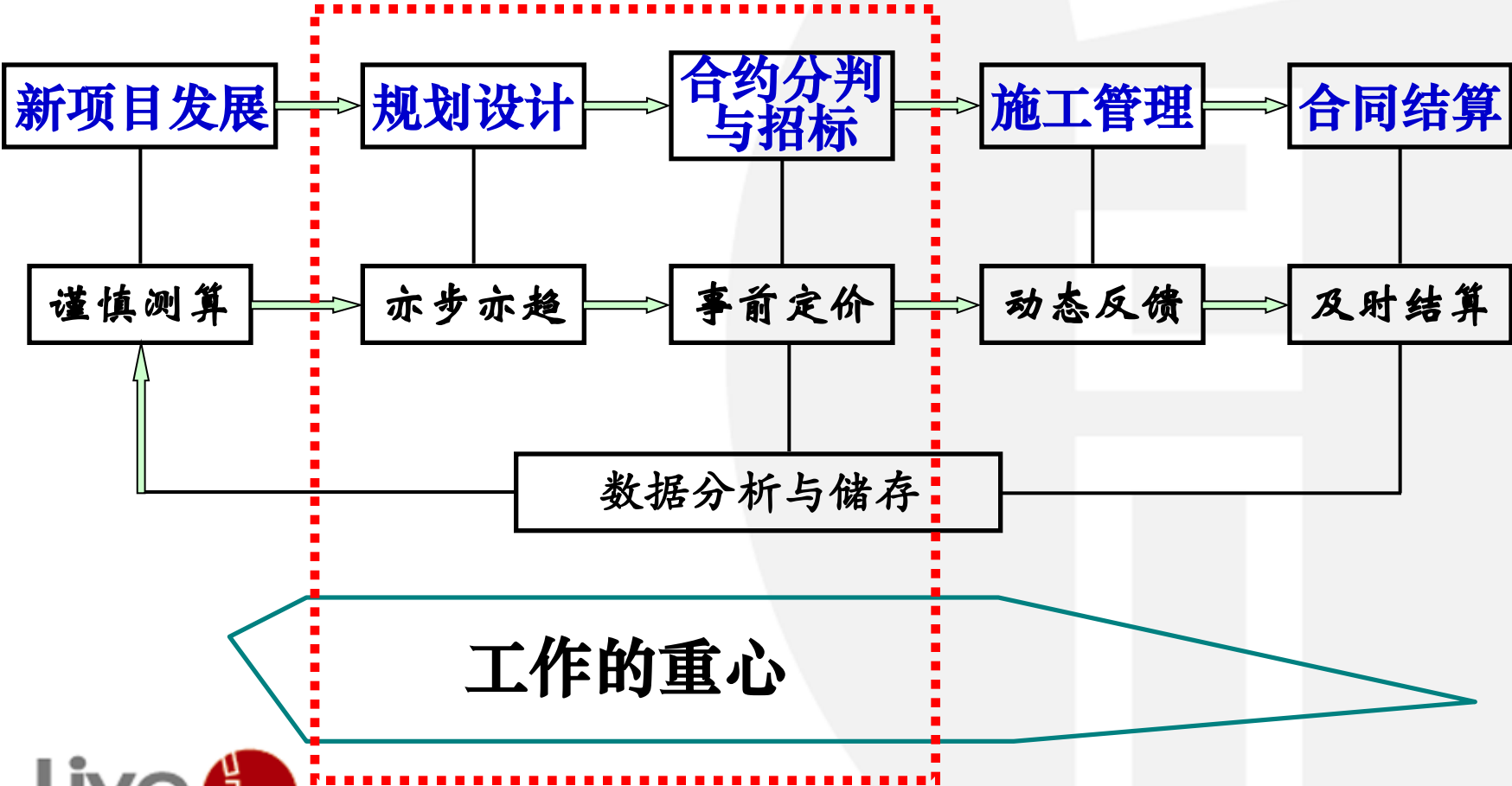
- 客户分析；
- 设计方案优化；
- 结构指标控制；
- 事前定价与清单招标；
- • • • • • • •



工作重心后置

- 费率招标；
- 变更、签证事后补签；
- 工程结算；
- • • • • • • •

造价管理模式



正确认识成本管理 — 成本管理的必要性

伴随着竞争拿地对市场成本的抬高，成本将成为项目经营的主要矛盾，必须要高度重视。

不同土地获取方式下利润差别

拿地方式	土地利润	开发利润
协议转让	> 0	> 0
招标采购	≤ 0	> 0

正确认识成本管理 — 成本管理的必要性

土地招标项目成本—利润情况

项目	成都金色家园一期	南京光明城市一期	无锡魅力之城一期
计划单位售价(元/m ²)	3900	6500	4696
计划单位成本(元/m ²)	3350	5236	3600
单位毛利润(元/m ²)	405	939	775
销售毛利率	10.38%	14.45%	16.50%
销售净利率	5.62%	8.34%	9.72%
当前单位成本		5690	3885

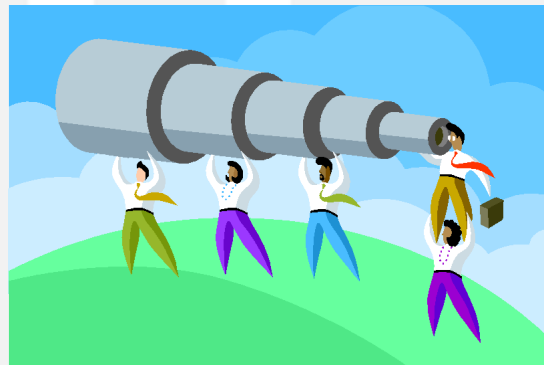
正确认识成本管理—作业成本管理

是通过一系列制度对房地产各个作业过程进行控制，保证每个作业程序的合理性和有效性，保证每个作业成本作业目标的完成，最终实现降低成本的目的。

制度体系：

- 《新项目发展可行性评审体系》
- 《规划设计工作流程与评审制度》
- 《设计阶段成本管理工作指引》
- 《工程及材料招标管理办法》
- 《工程合同管理办法》
- 《设计变更、现场签证管理办法》
- 《工程计价管理办法》

**成本管理水平是
各作(专)业管理
水平的综合体现**



工程作业

工程作业成本

成本项目	单价	合价
勘察丈量费		
三通一平费		
临时设施费		
工程管理费		
人工及行政费用		
作业时间成本		
合 计		

工程作业效果

作业效果	相关指标
工程质量	客户质量满意度
	质量投诉成本
	竣工房维修费用
工 期	开发计划符合度
结构指标控制	钢筋含量
	砼含量
清单招标	总包清单招标率
招标竞争性	单项招标中标率

案例一：小高层钢筋含量 $34\text{kg}/\text{m}^2$

广州万科城市花园五组团D1单元为12层住宅，经过设计、工程、成本等部门的共同努力，在设计单位的配合下，优化后方案钢筋含量为 $34\text{kg}/\text{m}^2$ （含承台及地梁），相对同类结构钢筋含量经验值 $60\text{kg}/\text{m}^2$ 有较大幅度减少，甚至偏低。

经相关专业人士评估认为结构安全度符合国家标准。从设计方面而言，已经没有任何的富裕，是结构设计的最底线。

按 $5\text{元}/\text{kg}$ 计算，钢筋成本较常规标准低 $130/\text{m}^2$ 元。

案例二：结构优化降低成本50元/ m^2

武汉城花在设计应用标准化华中版施工图时，武汉公司和集团规划设计部对结构部分进行了非常详细的分析，对柱梁板等构配件和配筋进行逐项优化，并在砼板配筋中采用冷轧带肋钢筋替代普通圆钢。优化后的结构指标较原版有一定幅度下降，成本降低较多。

统计地上部分结构指标，钢筋含量从43.9kg/ m^2 降至35.64kg/ m^2 ，砼含量从0.2744 m^3/m^2 降至0.2495 m^3/m^2 ，成本降低50.76元/ m^2 。

案例三：基础超深签证增加357万元

大连城花一期施工图设计时，因场地未完全交出，详勘布点不足，施工时发现基底设计标高未达到持力层，导致整个场地超挖5~6米。施工时，未对施工方案进行优化选择，采用毛石砼从实际持力层浇灌至设计标高，相当于将整个底板浇成了5~6米的砼大板，仅此一项签证增加成本357.7万元，单方成本增加49.14元/ m^2 。

案例四：基坑支护160万元VS地下室建造214万元

中山城市风景营销大厅原设计方案有一层地下室，因施工图出图较晚，按图施工无法满足开盘要求，后将地下室移至销售大厅外侧。新方案下，常规施工顺序应先施工地下室而后销售大厅主体，为满足开盘需要，需要先施工主体，则施工地下室时必须增加基坑支护。按设计院设计方案测算，支护费用高达160万元(地下室建造成本214万元)。在与深圳公司审图后，最终意见在现状下已无优化余地。

最终，项目部和成本部在招标时找到了解决办法，将支护费用降至10万元左右。

设计阶段成本管理原则

□ 客户价值为核心：

选择客户认可价值与支付代价差值最大的方案与部品；结合成本收益，综合考虑新产品、新技术的应用，从中长期看不降低选择常规产品和技术时的项目利润率。

□ 方案优化：

各阶段设计和单项设计中，都应持续地开展方案优化；同时还要考虑物业维护成本、客户使用成本；兼顾长期利益和短期利益的平衡。

设计阶段成本管理原则

□ 动态测算、及时反馈：

设计各阶段及时准确测算成本，根据项目成本水平调整设计以满足公司的经营要求。

□ 设计单位配合：

作好与设计单位沟通工作，取得设计单位在成本控制方面的配合，在设计合同中明确提出成本控制的工作配合和技术经济指标要求，考虑设置奖惩措施。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/497153126115010004>