

一、专业实践训练整体情况

实践单位名称	合肥世茂房地产开发有限公司	
实践单位地点	合肥市	
实践岗位名称	土建成本 PM	
专业实践训练时间	集中进行	2021 年 11 月 01 日开始 至 2022 年 06 月 01 日结束
		专业实践训练累计 212 天（单位考核前），其中项目研究天数 200 天（单位考核前）
<p>(1) 基本概况（含实践单位简介、实习实践内容等）</p> <p>实践单位：宣城项目总建面 16.36 万平方，由世茂方与奥园方合作开发，世茂方占股 49%，主导综管、设计、成本、营销、客服条线；奥园方占股 51%，主导工程、开发、招采、财务条线；项目总体一期开发，分两期交付，一期交付时间为 2021 年 12 月 31 日，二期交付时间为 2022 年 9 月 30 日</p> <p>实践内容：1、担任项目的成本负责人，主要负责招标管理、回标分析，针对各类招标，做到事前成本管控，严控在目标成本范围内；</p> <p style="padding-left: 2em;">2、事前、事中的成本管控，事后的结算管理，主要涉及过程中的成本超支专项优化，变更管理，每月组织总分包变更会议；</p> <p style="padding-left: 2em;">3、过程中的进度款审核，资金分配，保障项目的正常运行，在过程中做好反索赔搜集工作；</p> <p style="padding-left: 2em;">4、由于目前的房地产行情较差，产生大量的代工切活，针对代工切活保障费用的平进平出，践行成本管家的职责，做到精细化、简约化管理；</p>		
<p>(2) 项目研究概述（含项目名称、项目来源、项目经费、主要研究目标和技术难点等）</p> <p>项目名称：宣城世茂云锦</p> <p>项目来源：实际工作负责的项目</p> <p>项目经费：既服务于项目，同时在过程中做到成本管控的精细化研究分析实际，公司投入经费</p> <p>主要研究目标：在当下的市场环境下，如何从技术、管理、运营方面做到成本俭约化，在不影响小业主直接观感的前提下，保证项目的最大利益</p>		

主要技术难点：1、当下的总分包单位资金状况严峻，产生了大量的甩项、索赔、切活代工，导致了大量额外费用的产生

2、合作项目合作方对项目成本的制约，我方的成本管控合作方不配合落地；

(3) 项目开展情况（含项目研究内容、研究方案及技术路线，研究团队分工、本人承担任务及完成情况，存在问题与改进建议等，不少于 500 字。）

研究内容：合作项目的成本精细化管控研究

方案及技术路线：开发前决策阶段、房地产项目的设计阶段、工程施工的实施阶段、项目竣工验收的阶段，另外还有设计方案审批阶段、工程建设部分、市场销售阶段、人性化物业管理等部分。在不同的部分，房地产建设单位所要注意的工作重点是不同的，比如建设单位要深入了解当地的市场体系，探究房地产项目市场的发展规律，拉通项目工程、设计制定可行的优化方案，紧跟最新技术，从而达到成本优化的目的

团队分工：本人主要全面负责项目的成本管理工作

本人承担任务：房地产项目的成本管理工作比较复杂，与其他形式的建筑成本管理有所不同，房地产项目的成本管理涉及到市场波动、市场营销、施工成本及其他方面的成本，提升房地产项目在成本管理中的科学性，要从实际的问题出发，根据相关经验分析项目成本管理中切实存在的不稳定因素。项目成本管理中在投资阶段的管理内容常常被建设单位忽视，从房地产项目的建设周期来看，其开发过程是要经历漫长的阶段的，并且建设的周期比较复杂，需要建设单位注意的是，要将工程质量和开发周期作为前提，对房地产项目的整个过程落实管理要求，对全方位的管理要素都要细致的调整。

完成情况：项目接手初期，整体动态成本超支 13.49%，经过后期招标方案优化，目前成本可控，未产生新增超支情况

问题与改进建议：项目的后期实施阶段就会陆续出现许多矛盾，比如各分包单位之间的矛盾、分包单位与总承包单位之间的矛盾，建设单位和开发商之间的矛盾，在房地产项目开发的后期管理阶段，正是因为房地产项目的参建单位较多，交叉作业的内容也比较多，各单位之间的进场时间、退场时间都不相同，建设单位会与承包单位签订合同，各方面要求可能不够完善，监管工作可能会不到位

二、专业实践训练收获

(一) 围绕考核评价指标体系，举例说明以下收获（不少于 800 字）

宣城世茂云锦项目总建面 16.36 万平方，由我方与奥园方合作开发，我方占股 49%，主导综管、设计、成本、营销、客服条线；奥园方占股 51%，主导工程、开发、招采、财务条线；项目总体一期开发，分两期交付，一期交付时间为 2021 年 12 月 31 日，二期交付时间为 2022 年 9 月 30 日；

企业对成本的管理工作并不到位，只能通过有效的限制来加强管理的效果。然而在项目开发的过程中，只是关注项目的前期设计与规划，对成本控制存在一定的漏洞，容易导致关键环节的成本控制出现问题，难以达到理想的成本控制目标。对于此类情况，要建立科学有效的成本控制部门，认识到成本管理工作涵盖项目的全过程，既包括项目的准备策划阶段、设计阶段，还要包括施工阶段和竣工阶段。要想加强房地产企业的成本控制工作，就要对项目的全过程进行全面的监督和管理的工作，抓住管理工作中的主要矛盾，并建立起全面的成本控制体系，将每一环节都纳入管理计划中，显著提升成本控制工作的针对性。同时专门负责招标公告，制定工程招标资格预审文件及相关招标的文件，为企业开展成本预算提供基础的参照材料，配合房工程部的管理工作，加强对施工现场用料及施工质量的把控，尤其是工程材料的浪费及滥用情况，工程要加以严格的管理，避免过多的成本投入到浪费中，应当从现场施工中体现出成本控制的思想。房地产企业要成立财务部门，专项负责工程资金的运用，对工程资金实现专款专用，开展全方位的把控，特别是对于工程的备料款及进度款等，还有一些其他方面的费用支付，更需要及时的完成成本汇总，由各个部门协同工作，综合的考虑全面信息，以完成成本控制的所有目标。

对于项目成本的管控，以宣城世茂云锦的项目为例，过程中有由于小业主对于品质要求所做的提升，为了达到管理效果，要求项目总进行对赌协议，若提升品质后需提高小业主满意度，提升交付率，达到花钱在刀刃上的效果，这些认知都需要深入企业展开实践训练才能养成，成本管控并非一味的节约化，通过将资金的合理分配，并配以管理手段，达到成本管理与经营意识相融合的理念，比如此品质提升能够有效促进品牌力的溢价，为后期打开宣城地区的市场口碑打下基础；

在本次实践中，本人除了学习到了通过管理手段控制成本以外，还有技术更新，项目采用最新的虹吸排水方案，节省金额达 800 万元，保温采用保温胶泥，成本节约 500 余万元，并获得公司的成本优化奖，深入企业实践将自己在课堂中所学习的内容落到实处，落到项目上；

(二) 取得成效

宣城项目为合作项目，成本敏感性较高，为了合理控制成本，成本部联合工程部及设计部共同汲取历史项目经验，着眼新工艺新材料，不断探索创新，推进成本合理优化工作。率先引进的车库顶板虹吸排水技术，目前已在集团进行推广。

1. 原理

虹吸排水运用于地库顶板，替代传统的卵石滤水层。具体工艺：完成顶板防水施工后，用虹吸排水槽进行分区，并用高分子防护异型片满铺，覆土后，土壤渗入水通过高分子防护排水异型片流至虹吸排水槽。在虹吸排水槽上安装透气管，虹吸排水槽内的水汇集到出水口。出水口通过管道变径的方式，使雨水在虹吸直管形成满流，从而形成虹吸，虹吸排水槽内的水被吸入观察井。经观察井沉淀，排入市政雨水。从以往的被动排水转变成了主动式排水，实现了零坡度、有组织排水。

2. 功能

①优化种植顶板结构层次，实现造价节省，工期节省。②实现零坡度排水，降低顶板及剪力墙四周的防水层水压，减少渗漏风险。3. 成本较传统顶板做法节余 95 元/m²（按地下室顶板面积）。

3. 试点

宣城项目为合作项目，项目车库顶板已封闭完成，但整体成形质量较差，部分区域已出现顶板开裂情况。本项目为三级台地项目，设计地下室顶板结构面和景观完成面高差为 1 米，剔除防水、防水保护层、卵石滤水层后，覆土厚度为 0.7 米，部分区域覆土厚度小于 0.4 米，后续大型乔木不易成活。项目率先引入顶板虹吸排水先进做法，组织厂家就技术方案可行性、经济性、行业成熟度进行技术交流。资阳作为集团首个落地项目，对于新技术的应用，区域和项目进行了大量考察工作。最终，为保证施工质量及降低顶板渗漏风险，地区工程向集团工程中心报备，在首个试点项目选用行业龙头“沪望”施工。

本次的成果转化，解决了大乔的成活率问题提，同时成本优化了 800 余万元，世茂成本一致秉承“系统性、可持续、成本领先”的成本管理理念，在集团内部依托文化建设、制度建设、系统建设及人才建设，大力强化“成本力”的培育，为集团的一体两翼发展战略不断助力。同时，世茂成本一直善用“节约”与“合规”两大抓手，为集团的整体成本管控保驾护航；

本次实践为后期的论文撰写提供了详实的基础数据，紧紧契合成本精细化管理研究的主题。

3. 在校期间主要研究成果【含产品与样机、专利（含申请）、著作、软件著作权、论文、标准、获奖、成果转化等】

成果名称	类别含产品与样机、专利（含申请）、著作、软件著作权、论文、标准、获奖、	发表时间/授权或申请时间等	刊物名称/专利授权	本人排名/总人数	学校排名/总参与单位数
------	-------------------------------------	---------------	-----------	----------	-------------

	成果转化等]		或申请号等		
本人承诺					
在专业实践训练及考核报告撰写过程中，如实提供材料，严守学术道德、遵循学术规范。					
签字：冯凯			2022年6月5日		

三、考核评价

<p>校外合作 导师(或现 场导师) 评价</p>	<p>重点对研究生项目研究开展情况、职业素养、行业知识掌握、环境和岗位适应能力、工程实践能力、团队协作能力，以及通过技术应用创新、成果转化、解决工程实际问题等取得的经济和社会效益等方面的评价： 该生在工作期间，态度认真，工作积极细心，踏实，能虚心接受指导，同时善于思考，能够举一反三，具有强烈的敬业精神和团队精神，能够保质保量地完成领导交办的任务。</p> <p>思想要求上进，积极参与各项集体活动，对于项目的推进及成本管控起到了积极作用，总体来说是一个综合素质高，实践能力强，具有团队意识的学生；</p> <p>校外合作导师（或现场导师）签字：朱任红 2022年 6月 7日</p>
<p>校内导师 评价</p>	<p>重点对研究生科学素质、基础及专业知识掌握、技术应用创新能力、取得的研究成果、项目研究与学位论文撰写的相关程度等方面的评价： 该生努力争取并参加校外企业的实训锻炼，积极参加院系组织的社会实践活动，具备较强的分析问题解决问题的能力。实践过程中搜集成本超支的相关数据并进行初步分析，并在实践中分析超支原因解决思路与成本精细化管理的论文主题相契合，从建设全生命周期的各阶段积极做到成本介入，在实践中积极应用最新技术，落实到具体项目上，思想上进，该生的主观能动性较强，重视课外积累，能够独立思考，具备较高的社会实践能力</p> <p>校内导师签字：张峻 2022年 6月 8日</p>

<p>实践单位 过程考核 意见</p>	<p>实际实践开始时间: 2021年 11月 1 日 实际实践结束时间: 2022年 6月 1 日 专业实践训练累计天数: 212 其中项目研究天数: 200 实践单位过程考核结果: <input checked="" type="checkbox"/>优秀 <input type="checkbox"/>良好 <input type="checkbox"/>合格 <input type="checkbox"/>不合格 审核签字并盖公章: 朱付红 2022年 6月 7日</p>
<p>最终考核 结果审核 备案</p>	<p>考核总成绩(由现场答辩考核成绩 90%+单位过程考核成绩 10%组成): 是否重修: <input type="checkbox"/>是 <input checked="" type="checkbox"/>否 教学管理部(或相关分院)审核签字(公章): _____ 年 月 日</p>

四、相关支撑材料

在校期间主要研究成果【含产品与样机、专利（含申请）、著作、软件著作权、论文、标准、获奖、成果转化等】证明材料原件扫描件，具体提交要求如下：

1. 产品与样机扫描件包含企业证明材料（含产品与样机功能及创新性介绍、社会经济效益、个人贡献说明及相关照片等）。

2. 授权专利扫描件包含专利证书授权页；未授权专利扫描件包含专利受理书扫描件和专利请求书扫描件需加盖事务所公章或发明专利申请页（有二维码）。

3. 著作扫描件包含封面、封底和版权页。

4. 软件著作权扫描件包含著作权证书和事务所出具著作权人排序证明。

5. 论文扫描件包含封面、封底、目录和论文全文（含收录证明）。

6. 标准扫描件包含封面、版权页、发布公告、前言和目次。

7. 获奖扫描件包含显示单位和个人排名的获奖证书。

8. 成果转化扫描件包含企业证明材料（含成果技术说明、社会经济效益、个人贡献说明及相关照片等）。