

房地产公司管理制度丛书



房地产公司

成本管理控制宝典

——成本预算、控制、核算与评估分析管理工作指南

余源鹏 主编

提供成本管理各阶段的工作要领



- ➔ 成本预算、控制、结算评估管理指南
- ➔ 内容全面且通俗易懂的实用参考用书
- ➔ 成本管理人员技能晋升的必读书籍
- ➔ 员工培训和工作指导的实操型图书



化学工业出版社

房地产公司管理制度丛书



房地产公司 成本管理控制宝典

——成本预算、控制、核算与评估分析管理工作指南

余源鹏 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书是一本理论与实际操作相结合的内容全面的有关房地产公司成本管理的图书，全面讲述房地产公司目标成本管理、动态成本控制管理、成本结算管理以及成本后期评估归档管理的全程操作流程制度。

本书是广大房地产公司成本管理从业人士职业提升的必备书籍，特别适合房地产公司成本管理部门工作人员阅读，是房地产公司董事长、总经理、副总经理、总监、项目经理等高层管理人士的实用参考用书，还可作为项目管理、房地产管理等相关专业师生的教学用书，或者作为房地产公司成本管理部门新进员工的培训手册和工作指导书。

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产公司成本管理控制宝典：成本预算、控制、核算与评估分析管理工作指南/余源鹏主编. —北京：化学工业出版社，2015.12

(房地产公司管理制度丛书)

ISBN 978-7-122-25264-7

I. ①房… II. ①余… III. ①房地产企业-成本管理-指南 IV. ①F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 229363 号

责任编辑：徐 娟

装帧设计：王晓宇

责任校对：吴 静

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印 刷：北京永鑫印刷有限责任公司

装 订：三河市宇新装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张10 字数241千字 2016年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：39.80 元

版权所有 违者必究

编委会名单

主 编：余源鹏

策划顾问：广州市智南投资咨询有限公司

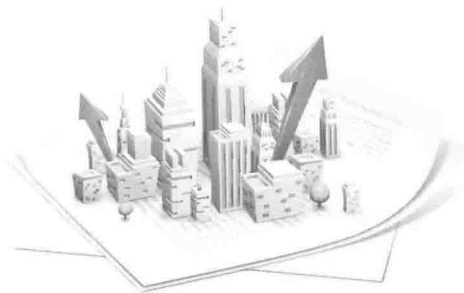
参编人员：

| | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 陈秀玲 | 梁嘉恩 | 蔡燕珊 | 杨秀梅 | 谭嘉媚 |
| 黄 颖 | 陈思雅 | 刘雁玲 | 刘俊琼 | 黎敏慧 |
| 朱嘉蕾 | 张家进 | 余鑫泉 | 唐璟怡 | 李苑茹 |
| 李惠东 | 杨逸婷 | 陈晓冬 | 奚 艳 | 张雄辉 |
| 王旭丹 | 陈小哲 | 夏 庆 | 邓祝庆 | 罗宇玉 |
| 杜志杰 | 罗 艳 | 马新芸 | 林旭生 | 陈友芬 |
| 张 洁 | 林敏玲 | 叶志兴 | 莫润冰 | 黄志英 |
| 胡银辉 | 曾 琳 | 谭玉婵 | 蒋祥初 | 宋明志 |
| 肖文敏 | 刘丹霞 | 林达愿 | 罗慧敏 | 崔美珍 |

信息支持：智地网 www.eaky.com

房地产基础知识网 www.eakyfa.com

房地产培训课程网 www.eakypx.com



随着房地产市场的不断发展和完善，房地产公司之间、项目之间的竞争日趋激烈。为了能在众多的房地产公司中脱颖而出，房地产公司有必要在项目开发的各个环节中做好成本管理工作，以达到降低成本费用，提高经济效益的目的。

房地产公司成本管理是指在保证满足工程质量、工期等合同要求的前提下，通过对目标成本的管理、动态成本的控制管理、成本结算与后期评估归档等的管理来达到减少项目成本的目的。由于房地产项目的开发投资需要巨大的资金投入，并且投资回报期长，如何在有限的资金和资源的前提下获得最大利润率，是成本管理所要解决的问题。为了让房地产公司的相关从业人员对成本管理有更深入的认识，也为了使广大房地产公司能够通过对成本进行规范化管理以达到控制成本、提高效益的目的，经过近两年的研究探索，我们特别策划编写了本书。

本书共用4章的内容全面讲述房地产公司目标成本管理、动态成本控制管理、成本结算管理以及成本后期评估归档管理的全程操作流程制度，具体内容如下。

第1章，房地产公司成本管理概述，主要讲述房地产公司的成本构成、房地产公司成本管理的部门职能与岗位职责、房地产公司的成本管理流程以及成本管理的制度规定等内容。

第2章，房地产公司目标成本管理，主要讲述房地产公司目标成本管理概述、项目投资决策阶段的成本估算管理、项目方案设计阶段的成本测算管理、项目初步设计阶段的成本概算管理、项目施工图设计阶段的成本预算管理以及造价咨询单位的选择与管理等内容。

第3章，房地产公司动态成本控制管理，主要讲述房地产公司招投标管理、合同管理、设计变更管理、现场签证管理以及成本报警管理等内容。

第4章，房地产公司成本估算与后期评估归档管理，主要讲述房地产公司成本估算管理流程与相关部门职责、工程进度款结算管理、工程竣工结算管理、工程扣款与维修金结算管理、工程竣工清算管理、项目决算管理、成本后期评估与成本归档管理等内容。

本书是一本理论与实际操作相结合的内容全面的有关房地产公司成本管理的图书，具有以下几个特点。

第一，专业性。本书有别于一般的房地产图书和企业管理图书，它是针对房地产公司这一主体和成本管理这一管理范畴而“量身订做”的一本针对性极强的书。同时，本书中的管理制度、管理流程都是经过严谨的推敲而得出来的。与市面上其他的房地产图书相比，本书更具有专业性和针对性，可为所有房地产公司成本管理从业人士提供实操性参考和指导价值。

第二，实操性。本书的编写人员全部来自多年从事房地产公司成本管理的一线专家，实操经验丰富，力求通过对工作经验的全面总结和对众多房地产公司成本管理要点的分析，使

读者可以在最短的时间内吸收前人的实操经验，了解并借鉴到全面实用的成本管理制度、操作流程和业务规范等各项工作内容。同时，本书一如既往地保持了我们的编写房地产图书的实操性风格，力求体现现实工作的内容、要求和深度，并尽量使每一位读者在仔细阅读本书后能对房地产项目进行有效的成本管理。

第三，先导性。本书以我们的成本管理经验为基础，总结了全国几十个知名房地产公司的成本管理操作与经验，走在时代发展的前列，能反映房地产公司成本管理的最新发展动态。

第四，全面性。本书涵盖了房地产公司目标成本管理、动态成本控制管理、成本结算管理以及成本后期评估归档管理等的管理内容，内容全面且深入。

第五，工具性。本书按照房地产项目开发流程的成本管理内容分章编写，具有很强的工具特性。读者在房地产项目成本管理的实际工作过程中遇到问题时，可以直接找到本书中相应的章节进行参考借鉴。希望这本书能带给房地产公司成本管理从业人员以最便捷、最实用的借鉴，在进行项目成本管理时以最有效的参考。

第六，范本性。本书所涉及的每种规章制度、管理流程、业务操作规范、管理表格等内容都是一个很好的范本，读者可根据企业和项目实际情况进行修改后直接使用。

第七，易读性。本书在语言表达上尽量做到通俗易懂，即便是刚进入这个行业的人员也能充分理解编者想表达的意思，从而更好地掌握房地产公司成本管理的要诀。同时，简洁的阐述可以节省读者的时间和精力。

本书是广大房地产公司成本管理从业人士职业提升的必备书籍，是房地产公司董事长、总经理、副总经理、总监、项目经理等高层管理人士的实用参考用书，特别适合房地产公司成本管理部门，如成本管理部、合约管理部、预决部、合约审部、经济管理部等部门人员参考阅读，也适合房地产公司中涉及房地产项目成本管理的财务、设计、工程、招标采购、营销策划、审计等相关管理部门的从业人士参考阅读。

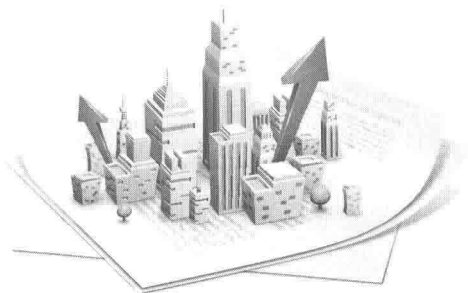
同时，本书还十分适合参与房地产项目工程建设的设计单位、监理单位、施工单位、建材和设备提供单位、招标单位、装修单位以及建设、规划、国土、质检、安检、市政、供水、供电、供气、供暖、环卫、消防等与房地产公司成本管理有密切联系的企业和单位的从业人士阅读。

另外，本书还可作为项目管理、房地产管理等相关专业师生的优秀教材，可作为房地产公司成本管理部门新进员工的培训手册和工作指导书。

本书编写过程中，得到了广州市智南投资咨询有限公司相关同仁以及业内部分专业人士的支持和帮助，才使得本书能及时与读者见面。本书是我们编写的“房地产公司管理制度丛书”中的一本，有关房地产其他相关实操性知识，请读者参阅我们陆续编写出版的书籍，也请广大读者们对我们所编写的书籍提出宝贵建议和指正意见。对此，编者将十分感激。本书中提供的一些表单、范本请读者登录化学工业出版社网站下载。

主编

2015年7月



Chapter 01 第 1 章 房地产公司成本管理概述 **Page 001**

- 1.1 房地产公司的成本构成 / 2
- 1.2 房地产公司成本管理的部门职能与岗位职责 / 5
 - 1.2.1 项目公司成本管理的部门职能与岗位职责 / 5
 - 1.2.2 集团公司成本管理的部门职能与岗位职责 / 11
- 1.3 房地产公司成本管理流程 / 16
 - 1.3.1 项目公司成本管理流程 / 16
 - 1.3.2 集团公司成本管理流程 / 19
- 1.4 房地产公司成本管理的制度规定 / 21
 - 1.4.1 成本管理部的的工作准则与日常工作制度 / 22
 - 1.4.2 成本管理部的办文计划规定 / 23
 - 1.4.3 成本管理部的考核规定 / 25
 - 1.4.4 房地产项目成本负责人制度 / 27
 - 1.4.5 责任成本管理制度 / 28

Chapter 02 第 2 章 房地产公司目标成本管理 **Page 035**

- 2.1 房地产公司目标成本管理概述 / 36
 - 2.1.1 目标成本管理层的职责划分 / 36
 - 2.1.2 目标成本的管理流程 / 37
 - 2.1.3 目标成本的编制与审批处理 / 39
 - 2.1.4 目标成本的执行管理 / 49
 - 2.1.5 目标成本的调整管理 / 50
- 2.2 项目投资决策阶段的成本估算管理 / 52
- 2.3 项目方案设计阶段的成本测算管理 / 59
- 2.4 项目初步设计阶段的成本概算管理 / 64
- 2.5 项目施工图设计阶段的成本预算管理 / 65
 - 2.5.1 施工图限额设计成本管理 / 65
 - 2.5.2 施工图预算管理 / 68

- 2.6 造价咨询单位的选择与管理 / 70
 - 2.6.1 造价咨询单位的选择 / 70
 - 2.6.2 造价咨询合同的签订与执行 / 71
 - 2.6.3 造价咨询单位的评估 / 79

Chapter 03 第3章 房地产公司动态成本控制管理

Page 082

- 3.1 房地产公司招投标管理 / 83
 - 3.1.1 招投标管理的基本原则与相关部门职责 / 83
 - 3.1.2 采购方式的确定管理 / 84
 - 3.1.3 招标文件的编制与审批管理 / 88
 - 3.1.4 评标与定标管理 / 90
 - 3.1.5 免招投标管理 / 94
- 3.2 房地产公司合同管理 / 95
 - 3.2.1 合同管理的基本原则 / 95
 - 3.2.2 合同管理流程 / 95
 - 3.2.3 合同的拟订与审批管理 / 96
 - 3.2.4 合同的签署与履行管理 / 99
 - 3.2.5 合同的变更、转让与解除管理 / 109
 - 3.2.6 合同的索赔管理 / 110
 - 3.2.7 合同的结算与归档管理 / 112
- 3.3 房地产公司设计变更管理 / 112
 - 3.3.1 设计变更的类型与设计变更资料的填写要求 / 112
 - 3.3.2 设计变更与现场签证管理的基本原则 / 113
 - 3.3.3 设计变更管理流程 / 115
 - 3.3.4 设计变更管理的常用表格 / 115
- 3.4 房地产公司现场签证管理 / 115
 - 3.4.1 现场签证的类型与签证资料的填写要求 / 115
 - 3.4.2 现场签证管理流程 / 116
 - 3.4.3 现场签证管理的相关表格 / 117
- 3.5 房地产公司成本报警管理 / 120

Chapter 04 第4章 房地产公司成本结算与后期评估归档管理 Page 123

- 4.1 成本结算管理流程与相关部门职责 / 124
- 4.2 工程进度款结算管理 / 125
 - 4.2.1 工程进度款付款管理的基本原则与相关部门职责 / 125
 - 4.2.2 工程进度款付款计划的编制 / 126
 - 4.2.3 工程进度款结算的审核 / 127
 - 4.2.4 付款审批单的上报审批与付款情况核对 / 131
- 4.3 工程竣工结算管理 / 132

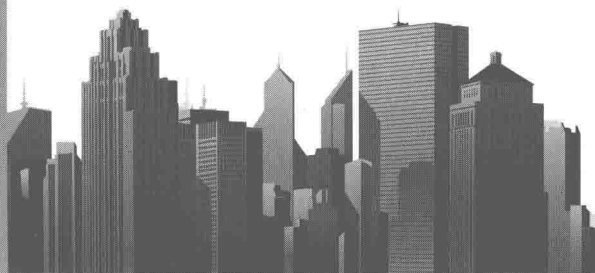
| | | | |
|-------|---------------|---|-----|
| 4.3.1 | 工程竣工结算的编制 | / | 132 |
| 4.3.2 | 工程竣工结算的审查 | / | 133 |
| 4.4 | 工程扣款与维修金结算管理 | / | 139 |
| 4.4.1 | 工程扣款管理 | / | 139 |
| 4.4.2 | 工程维修金结算管理 | / | 141 |
| 4.5 | 工程竣工清算管理 | / | 141 |
| 4.5.1 | 工程竣工清算报告的编制 | / | 142 |
| 4.5.2 | 工程竣工清算报告的审批 | / | 143 |
| 4.6 | 项目决算管理 | / | 144 |
| 4.7 | 成本后期评估与成本归档管理 | / | 144 |
| 4.7.1 | 成本后期评估管理 | / | 144 |
| 4.7.2 | 成本档案管理 | / | 147 |

第 1 章

房地产公司成本管理概述

Chapter 01

- 1.1 房地产公司的成本构成
- 1.2 房地产公司成本管理的部门职能与岗位职责
 - 1.2.1 项目公司成本管理的部门职能与岗位职责
 - 1.2.2 集团公司成本管理的部门职能与岗位职责
- 1.3 房地产公司成本管理流程
 - 1.3.1 项目公司成本管理流程
 - 1.3.2 集团公司成本管理流程
- 1.4 房地产公司成本管理的制度规定
 - 1.4.1 成本管理部的的工作准则与日常工作制度
 - 1.4.2 成本管理部的办文计划规定
 - 1.4.3 成本管理部的考核规定
 - 1.4.4 房地产项目成本负责人制度
 - 1.4.5 责任成本管理制度



房地产公司投资开发项目所发生的成本是指从获取土地开始到前期策划、设计、施工直到项目竣工验收整个过程所发生的土地、配套、建安工程、工程管理、销售、财务等所有与项目开发有关的费用。

为提高成本管理控制水平，有效降低成本费用，房地产公司的成本管理首先应对项目开发所涉及的成本进行预测，确定目标成本；然后在目标成本的基础上对项目开发过程中的支出进行控制；在项目竣工之后，进行成本结算，发现成本管理中的问题并进行评估总结。本书将在接下来的3章中分别对上述的房地产公司成本预算、成本控制、成本结算与评估分析管理进行说明，本章主要对房地产公司的成本构成、成本管理的部门职能与岗位职责、成本管理流程以及成本管理的制度规定等内容进行说明。

1.1 房地产公司的成本构成

项目成本是指作为成本核算主体的项目所在公司开发一个房地产项目发生的全部成本。一个项目所在公司开发数个项目或一个大型项目分成几期开发时，每个项目或每一期工程各自构成数个单独的项目总成本。房地产公司的开发成本一般包括土地获得价款、开发前期准备费、主体建筑工程费、主体安装工程费、社区管网工程费、景观环境工程费、配套设施费、开发间接费以及期间费用等，下面分别对其进行详细的介绍。

(1) 土地获得价款

指为取得土地开发使用权而发生的各项费用，主要包括以下内容。

① 政府地价及市政配套费：支付的土地出让金、土地开发费，向政府部门缴纳的大市政配套费、缴纳的契税、土地使用费、耕地占用税，土地变更用途和超面积补交的地价。

② 合作款项：补偿合作方地价、合作项目建房转入分给合作方的房屋成本和相应税金等。

③ 红线外市政设施费：红线外道路、水、电、气、通信等建造费、管线铺设费、接口补偿费。

④ 拆迁补偿费：有关地上、地下建筑物或附着物的拆迁补偿净支出，安置及动迁支出，农作物补偿费，危房补偿费等。

⑤ “三通一平”费

a. 临时道路：接通红线外施工用临时道路的设计、建造费用。

b. 临时用电：接通红线外施工用临时用电规划设计费、临时管线铺设、改造、迁移、临时变压器安装及拆除费用。

c. 临时用水：接通红线外施工用临时给排水设施的设计、建造、管线铺设、改造、迁移等费用。

d. 场地平整：基础开挖前的场地平整、场地清运费、旧房拆除等费用。

(2) 开发前期准备费

指在取得土地开发权之后、项目开发前期的水文地质勘察、测绘、规划、设计、可行性研究、筹建等前期费用。主要包括以下内容。

① 勘察设计费

a. 勘测丈量费：包括初勘、详勘等。主要有：水文、地质、文物和地基勘察费，沉降观测费，日照测试费、拨地钉桩验线费、复线费、定线费、施工放线费、竣工面积丈量费等。



b. 规划设计费：方案招标费、规划设计模型制作费、方案评审费、效果图设计费、总体规划设计费；施工图设计费、修改设计费、环境景观设计费；可行性研究费、制图、晒图费、样品制作费等。

c. 建筑研究用房费，包括材料及施工费。

② 政府规费

a. 工程质量监督费：建设主管部门的质监费。

b. 安全监督费：建设主管部门的安监费。

c. 工程保险费。

d. 报批报建费：交易中心手续费、人防报建费、消防配套设施费、散装水泥集资费、白蚁防治费、墙改基金、路口开设费等、规划管理费、环境评测费、新材料基金（或墙改专项基金）、教师住宅基金（或中小学教师住宅补贴费）、拆迁管理费、招投标管理费及其他报建时按规定向政府有关部门缴纳的报批费等。

e. 增容费：水、电、煤气增容费。

③ 专业顾问费：工程监理费、造价咨询费、机电顾问、幕墙顾问等专业顾问费用。

(3) 主体建筑工程费

指项目开发过程中发生的主体建安工程的各项费用，主要包括以下几类。

① 临时设施费

a. 临时围墙：包括围墙、围栏设计、建造、装饰费用。

b. 临时办公室：建造及装饰费用。

c. 临时场地占用费：含施工用临时占道费、临时借用空地租费。

d. 临时围板：包括设计、建造、装饰费用。

② 基础造价：包括土石方、桩基、护壁（坡）工程费，基础处理费、桩基检测费、降水以及其他基础处理费用。

③ 结构及粗装修：包括混凝土框架结构（含独立柱基和条基等浅基础）、砌体、找平及抹灰、防水、垂直运输、脚手架、超高补贴、散水、沉降缝、伸缩缝、底层花园砌体等费用。

④ 门窗工程费用：包括单元门、入户门、户内门、防火门等费用。

⑤ 公共部位装修费用：包括大堂、电梯厅、楼梯间等精装修费用。

⑥ 外立面工程费用：包括外墙门窗、外立面饰面、雨篷、屋面、栏杆等费用。

⑦ 室内精装修费用：厨房、卫生间、厅房、阳台、露台的精装修费用。

(4) 主体安装工程费

指项目开发过程中发生的主体安装工程的各项费用。这类工程费用主要包括以下几类。

① 室内水暖电气工程费用：包括室内给排水系统费（包括给排水、直饮水、热水），室内采暖系统（包括地板热、电热膜、分户燃气炉、管道系统、暖气片），室内燃气系统费，室内电气工程费（包括楼栋及单元配电箱、电表箱、户配电箱、管线敷设、灯具、开关插座、含弱电工程盒预埋）。

② 设备及安装工程费用：通风空调系统费（包括空调设备及安装费用、空调管道、通风系统），电梯供货及安装费，发电机供货及安装费（包括发电机供货、安装、机房降噪），消防系统费（包括水消防系统、电消防系统，气体灭火系统，防排烟工程），人防设备及安装费（包括密闭门、气体过滤装置）。

③ 弱电系统费用：居家防盗系统费（包括阳台及室内红外探测防盗、门磁、紧急按

钮)、对讲系统费(包括可视及非可视对讲)、三表远传费(水、电、气远程抄表)、有线电视费(有线电视、卫星电视主体内外布线及终端插座)、电话费(主体内外布线及终端插座)、宽带网费(主体内外布线及终端插座)。

(5) 社区管网工程费

指项目红线内的各项水、电、煤、采暖、智能化系统等公共管网的配套项目。这类工程费用主要包括以下几类。

① 室外给排水系统费用:包括室外给水系统(包括室外给水排管、检查井、水泵房设备以及外接消防栓),雨污水系统等。

② 室外采暖系统费用。

③ 室外燃气系统费用。

④ 室外电气及高低压设备费用:包括高低压配电设备及安装费(包括红线到配电房的高低压线、高压柜、变压器、低压柜,箱式变压设备),室外强电管道及电缆敷设费(室外强电总平面线路部分),室外弱电管道埋设费(用于电视、电话、宽带网、智能化布线的管道预埋、检查井)。

⑤ 室外智能化系统:停车管理系统(包括露天停车场管理系统、地下室或架空层停车场管理系统)、小区闭路监控系统(包括摄像头、显示屏及电气系统安装)、周界红外防越(包括红外对扫)、小区门禁系统、电子巡更系统、电子公告屏。

(6) 景观环境工程费

① 绿化建设费:包括公共绿化、组团宅间绿化、小区周边绿化、私家花园绿化等支出。

② 建筑小品:包括雕塑、水景、环廊、假山等费用。

③ 道路、车行道、人行道、广场建造费:包括道路广场铺设、开设路口工程及补偿费等费用。

④ 围墙建造费:包括永久围墙、围栏及大门等费用。

⑤ 室外照明费:室外照明电气工程。

⑥ 室外背景音乐费用。

⑦ 室外零星设施建造费:包括儿童游乐设施、指示牌、标识牌、示意图、垃圾桶、座椅、阳伞等。

(7) 配套设施费

指房屋开发过程中,根据有关法规,产权及其收益权不属于开发商,开发商不能有偿转让也不能转作自留固定资产的公共配套设施支出。主要包括以下几类。

① 游泳池建造成本及配套资产购置。

② 业主会所建造成本及配套资产购置。

③ 幼儿园建造成本及配套资产购置。

④ 学校建造成本及配套资产购置。

⑤ 网球场建造成本及配套资产购置。

⑥ 设备用房,包括配电房、水泵房土建及装修费。

⑦ 车站建造成本及配套资产购置。

(8) 开发间接费

① 工程管理费:指房地产公司用于项目开发管理的费用,主要包括两类。

a. 公司管理费。



b. 施工合同外奖金：若项目获得国家或省（市）、部级重大质量奖的额外奖励。

② 资本化利息：指直接用于项目开发所借入资金的利息支出、汇兑损失，减去利息收入和汇兑收益的净额。

③ 物业管理完善费：包括开发商承担的由物业管理公司代管的大修基金、物业管理基金或其他专项基金，以及小区入住前投入的物业管理费。

(9) 期间费用

① 营销设施建造费，包括以下几类。

a. 广告设施，如车站广告、路牌广告建造费。

b. 售楼处装修、装饰费。

c. 样板间设计、装修、家具、饰品以及保洁、保安、维修费。

注：主体外搭设的售楼处、样板间还应包括建造费用。主体内样板间销售后回收的设计、装修、家具等费用可从总费用中扣除。

d. 销售模型（售楼沙盘、户型模型等）费。

② 销售费用

a. 媒介广告费：电视、广播、互联网、报纸、杂志、公交广告、电子屏等广告费。

b. 展销费：展位费、布置费、制作费等。

c. 促销活动费：设备租赁费、劳务费、活动场所布置、工作人员餐费。

d. 宣传资料及礼品费：售楼书、各种礼品、彩旗、气球、条幅、花架、花篮、花盆制作或购买费用。

e. 现场销售器具费：饮水机、家私等购买费用。

f. 销售人工费：工资、奖金、补贴等。

g. 看楼交通费：看楼专车运行费、修理费、司机行车费用。

h. 销售代理费及佣金：支付专业销售代理机构或物业公司的代理销售费用和佣金。

i. 中介策划及咨询费：支付中介机构进行市场调研、销售策划及相应的咨询费。

j. 总产权登记费（政府收费）。

k. 分户产权转移登记费（政府收费）。

l. 房屋交易费（政府收费）。

m. 其他。

1.2 房地产公司成本管理的部门职能与岗位职责

对于不同规模的房地产公司来说，其成本管理的部门职能、岗位设置与岗位职责会有所差异，下面分别对小型房地产公司（项目公司）和大型房地产公司（集团公司）成本管理的部门职能与岗位职责进行说明。

1.2.1 项目公司成本管理的部门职能与岗位职责

在一个项目公司中，成本管理工作主要由成本管理部负责，投资开发部、设计管理部、工程管理部、营销策划部等其他相关部门根据工作需要参与项目成本管理。

(1) 成本管理部的部门职能

成本管理部需要负责的工作如下。

① 部门目标管理

- a. 制订经济合理的目标成本，并确保目标成本的有效控制。
- b. 施工阶段按成本控制文件开展各项成本管理工作。
- c. 客观准确地评估动态成本，严格审核各项工程费用。
- d. 最终实现对目标成本的控制，从而提高公司产品的竞争力。

② 目标成本、责任成本管理

- a. 搜集、整理、汇总历史成本资料。
- b. 确定目标成本总控指标，分解成本控制指标，提出控制要点。
- c. 汇总编辑项目目标成本指导书及目标成本控制责任书，并负责监控、评估。
- d. 每月分析目标成本变动情况，汇报项目动态成本。

③ 预结算管理

- a. 组织编制及审核工程施工图预算。
- b. 全面审核竣工工程结算。
- c. 根据结算报告完成各项工程清算。

④ 成本信息管理

- a. 建立和完善工程造价和材料设备价格信息资料库。
- b. 定期进行专题或综合的成本分析和研究。
- c. 收集工程造价信息资料。
- d. 收集公司内及其他公司成本管理先进举措，加以吸收利用和推广。
- e. 有效使用公司下发的成本管理软件。
- f. 标准合同文本（工程设计类）的组织编制及审核。
- g. 审核并及时办理各项合同的审批工作。
- h. 审核并及时办理各项付款的审批工作。
- i. 审核并及时办理各项结算的审批工作。
- j. 按不同类别建立合同及执行情况台账。

⑤ 成本管理监控评估

- a. 参与工程、材料及设备的招投标工作。
- b. 参与合同有关经济条款的审核。
- c. 定期动态报告目标成本和责任成本的执行情况。
- d. 定期和不定期抽查评估项目成本管理工作。
- e. 对项目前期土地成本、方案设计等进行评估，提出意见。
- f. 对报批报建、营销成本进行监督控制。

⑥ 成本管理规范建设

- a. 制订成本管理的有关规范及实施细则。
- b. 制订并完善目标成本管理体系。
- c. 制订并完善部门内部管理规范制度。

⑦ 培训指导

- a. 组织成本管理规范的培训。



b. 为工程管理部提供预算、结算和成本管理的业务指导。

⑧ 成本预结算管理

a. 预算资料原件工程结算前由主办人留存保管。

b. 结算资料原件工程结算后由专人统一归档管理。

(2) 成本管理部的组织架构与岗位设置

房地产公司成本管理部设置的岗位一般包括成本管理部经理、土建预算主管、土建预算工程师、安装预算工程师（可按专业再细分成为电气预算工程师、给排水预算工程师等）、成本管理工程师等，其组织架构与岗位设置情况如图 1-1 和表 1-1 所示。

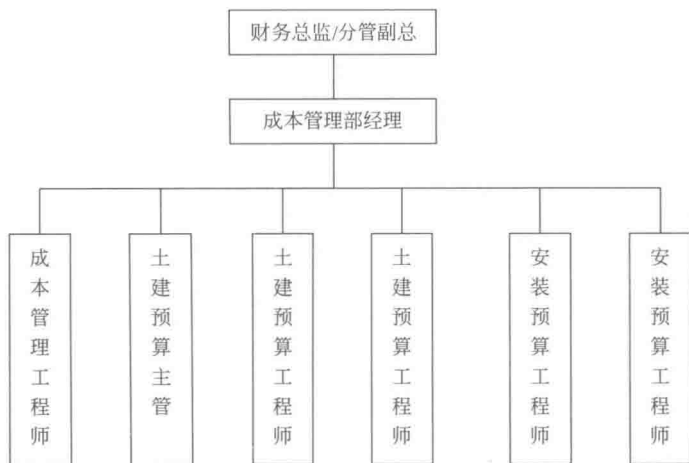


图 1-1 成本管理部的组织架构

表 1-1 成本管理部的岗位设置情况

| 岗位名称 | 人员姓名 | 工作内容 | 考核标准 |
|-----------|------|---|------|
| 成本管理部经理 | | 部门工作安排、协调、审核并负责 | |
| 成本管理工程师 | | 动态成本跟踪、与目标成本差异的成本分析，合同台账、付款台账，预决算汇总表的编制；成本管理软件的数据录入 | |
| 土建预算主管 | | 预结算、进度款审核；材料招标、限价；合同经济条款；装修；园林、总平土建部分 | |
| 土建预算工程师 1 | | 预结算、进度款审核；材料招标、限价；合同经济条款；装修；部分园林、市政工程预结算 | |
| 土建预算工程师 2 | | 预结算、进度款审核；材料招标、限价；合同经济条款；装修，部分园林、市政工程预结算 | |
| 安装预算工程师 1 | | 预结算、进度款审核；材料招标、限价；合同经济条款；总平的管道部分 | |
| 安装预算工程师 2 | | 预结算、进度款审核；材料招标、限价；合同经济条款；总平的电气部分 | |

(3) 成本管理部经理的岗位职责与任职要求

成本管理部经理的岗位职责如下。

① 目标管理

- a. 组织确定项目的目标成本。
- b. 确定部门的工作目标及工作计划。
- c. 定期检查成本控制目标的执行情况。
- d. 制订有效的成本控制方法。
- e. 负责监督和落实部门的工作计划。

② 造价审核

- a. 组织完成各项造价（含合同价、结算价）的确定工作。
- b. 对造价工作完成部门内的终审。
- c. 组织重大结算工作及合同的谈判。

③ 招投标工作。参与公司所有招投标工作。

④ 制度建设

- a. 组织制订成本管理的有关规范。
- b. 组织对成本管理规范的有关培训工作。
- c. 负责公司成本管理制度的制订。

⑤ 新项目投资测算。组织项目前期成本调研，便于公司决策。

⑥ 合同管理

- a. 起草格式化标准合同文本。
- b. 对上报合同进行审核。
- c. 根据实施情况对合同的经济条款进行全面的把握。

⑦ 预决算管理。负责装修工程及室外园林绿化工程结算工作。

⑧ 部门管理

- a. 培养业务骨干。
- b. 部属激励和绩效考核。
- c. 负责本部门人力资源的配置和调遣。

⑨ 相关总协调工作

- a. 负责本部门所有对内对外的协调工作。
- b. 组织对外的业务交流活动。
- c. 负责公司内部成本意识的建立并组织相关培训。

成本管理部经理的任职要求如下。

① 工程造价管理、工民建、电气工程、给排水工程或工程经济类专业本科或本科以上学历。

② 5年以上相关工作经验、1年以上管理工作经验、1年以上司龄。

③ 熟悉工程造价管理基础理论、工程管理、工程技术。

④ 熟悉公司成本管理模式、工作程序，熟悉本部门业务流程。

(4) 土建预算工程师的岗位职责与任职要求

土建预算工程师的岗位职责如下。

① 施工图预算审核（兼）——土建工程。根据图纸等资料委托咨询单位编制预算，协调咨询单位与施工单位预算核对工作。

② 审核工程进度预算。负责根据工程进度和合同约定审核工程进度款，经过审核签认