

成本控制是企业利润倍增的源泉

地产王牌 成本控制手册

决策资源集团房地产研究中心 编著

本书三大核心价值点

- ✦ 成本控制经理必备的6项技能
- ✦ 7大流程助力成本削减
- ✦ 大量经典模板及图表



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

地产王牌经理人丛书



地产王牌 成本控制手册

决策资源集团房地产研究中心 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

地产王牌成本控制手册/决策资源集团房地产研究中心编著. —北京:北京大学出版社, 2008. 8

(地产王牌经理人丛书)

ISBN 978-7-301-13969-1

I. 地… II. 决… III. 房地产-开发-成本管理-手册 IV. F293.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 091334 号

书 名: 地产王牌成本控制手册

著作责任者: 决策资源集团房地产研究中心 编著

策 划 编 辑: 张静波

责 任 编 辑: 张静波 赵 菁

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-13969-1/F · 1986

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 25.75 印张 381 千字

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 0001—6000 册

定 价: 68.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

编委会

编著单位:

编委:

执行主编:

美术编辑:

技术支持:

法律顾问:

媒体支持:

决策资源集团房地产研究中心

喻颖正	章伟杰	林旭东	王咏
吴传鲲	梁永光	张连杰	张冬
章俊杰	刘丽娟	贺颖红	向芳
周斌	黄晖	成文冠	孙权辉
阙文芳	谭敏	肖鲲	张斌
张亚辉	顾芳恒	关春燕	仲文佳
樊永亮	李石养	胡洁贞	黄晴
李林发	谢小玲	李白玉	陈小桦
黄国舜	何炼明	陈明辉	李海维
程桂华	陈楚	黄陈卫	潘永彬
王晓丽	陈朝辉	劳敏	喻含思
梁艳			
罗克娜			
王晓丽			

常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

陈少蔚 (广东力诠律师事务所)



地产企业运营专家
REAL ESTATE ENTERPRISE
OPERATION EXPERT

21世纪经济报道
21ST CENTURY BUSINESS HERALD



《中国房地产报》

《中国建设报·中国楼市》

中国中心商业区资讯网 (www.hinacbd.net)

中国商业地产联盟

南方楼市

登录www.winfang.com

获取更多地产成本控制方法

漂亮的“规定动作”

漂亮和胜利往往不能够生活在一起，这是“输赢世界”里的残酷真相。记得刚学围棋时，日本几大超一流棋手风靡一时，如“宇宙流”武宫正树、“美学棋士”大竹英雄、“刽子手”藤正夫等。然而，战绩最好的，却是风格不那么鲜明的小林光一。没多久，招法更加无所顾忌的韩国人冲出来，于是天下大乱。

半个世纪以前，德鲁克在名著《管理的实践》中宣布：管理人员是工业化社会中独特的领导性群体。那时，他不会意识到，在随后的几十年里，管理将成为人类自我组织的重要力量。随后，幌子、巫术、精神按摩也混进来，在焦虑的利益环境当中，真伪大师们不由自主地贩卖神话，恰恰忘记祖师爷一开始就将“管理”与“实践”结合在一起的定律。

中国地产起伏20年，是在什么样的游戏框架下运行的？和围棋里的现实一样，生死之战，比的不是谁的妙手多，而是谁的错招少。即使是顶尖级的高手，拼的也是这种毫无情调、绝无高峰对决的肉搏。适者生存的房地产大鳄，也是如此。

最终的胜利者，是完成80分的“规定动作”者。“自选动作”很迷人，但永远不会高于20分。

房地产行业的有趣之处在于，几乎每家公司都对“自选动作”颇有信心，而“规定动作”却做得一塌糊涂。

决策资源集团与北京大学出版社合作出版的《地产王牌经理人丛书》，正是为地产商提供一套“规定动作”的修炼工具。该丛书从房地产企业的关键岗位出发，提出了一整套务实的解决方案。

日趋激烈的竞争环境，已经令更多的地产决策者开始着眼于团队的整体战斗力。这意味着一个时代的转变：从重视“外部机会捕获”到重视“内部自我修炼”的转变。

作为有史以来最强大的棋手之一，李昌镐以木讷著称。有记者在赛场拍了一堆他的照片，回去洗出来发现神情完全一样。作为天才“胜负师”，他具备了管理者最重要的气质：以静制动。我们会发现，那些地产巨头们，万科、碧桂园、富力、SOHO中国，都有这种不为外界所动的坚定。

漂亮和胜利真的不能够生活在一起吗？如此而言，漂亮岂不成了虚幻，而胜利则不具意义？现实是，在商业社会里，假如你不能完成规定动作，你永远没有机会去探索漂亮的真相。

决策资源集团董事长

喻颖正 于广州

第一章 Chapter One

成本控制的职场装备..... 1

- 第一节 了解成本控制理念已成企业管理之需 3
- 第二节 成本控制经理必备的两大素质与六项技能 13
- 第三节 成本控制经理容易陷入的四大误区 19

第二章 Chapter Two

开发成本与立项阶段的成本控制策略..... 31

- 第一节 房地产开发成本的构成 33
- 第二节 整体成本的控制 44
- 第三节 项目开发成本的管理 57
- 第四节 成本核算的四大步骤和七大项目 68
- 第五节 立项阶段的成本控制 91

第三章 Chapter Three

设计阶段的成本控制策略..... 109

- 第一节 设计成本的控制 111
- 第二节 施工图预算 125
- 第三节 限额设计 134
- 第四节 设计方案的评价 148

第四章 Chapter Four

招投标阶段的成本控制策略..... 159

- 第一节 建设发包的投资控制 161
- 第二节 招标文件的编制 169

第三节	工程量清单报价·····	182
第四节	工程评标的实施·····	193
第五节	工程合同价的确定·····	199

第五章 Chapter Five ⁺⁺

采购阶段的成本控制策略·····	221
------------------	-----

第一节	项目采购成本的控制·····	223
第二节	降低采购成本的六项措施·····	239

第六章 Chapter Six ⁺⁺

施工阶段的成本控制策略·····	253
------------------	-----

第一节	工程造价管理·····	255
第二节	施工现场的成本控制·····	270
第三节	工程变更的成本控制·····	295

第七章 Chapter Seven ⁺⁺

交付阶段的成本控制策略·····	323
------------------	-----

第一节	竣工阶段的工程造价结算·····	325
第二节	工程造价决算的编制·····	343

第八章 Chapter Eight ⁺⁺

营销与保修服务阶段的成本控制策略·····	361
-----------------------	-----

第一节	营销过程的成本控制·····	363
第二节	广告预算的成本控制·····	372
第三节	保修服务的成本控制·····	383

第一章

Chapter One

成本控制的职场装备

》》 第一节 了解成本控制理念已成企业管理之需

近代成本控制的发展历程可分为成本会计、标准成本管理方法和作业成本法管理三个部分。

》》 第二节 成本控制经理必备的两大素质与六项技能

成本控制经理作为企业运营、发展过程中至关重要的一环，必须具备专业且全面的知识及素养。

》》 第三节 成本控制经理容易陷入的四大误区

房地产企业由于自身发展的要求，存在许多管理上的弊端，影响了其成长的速度。因此，必须找出问题所在，并加以正确解决，这才是增强企业自身核心竞争力的方法。

本章精华引导



| 精华一 |

成本控制的三个发展时期

时期一：成本会计

时期二：标准成本管理方法

时期三：作业成本法管理

| 精华二 |

成本控制经理必备的两大素质

基本素质

(1) 道德伦理素质

(2) 心理人格素质

专业素质

(1) 计划、组织、协调、控制等基础管理知识

(2) 市场营销、采购、研究开发等业务管理知识

(3) 行业知识

| 精华三 |

成本控制经理必备的六项技能

技能一：计划管理能力

技能二：沟通协调能力

技能三：激励能力

技能四：团队组织能力

技能五：创新能力

技能六：危机管理能力

| 精华四 |

成本控制经理容易陷入的四大误区

误区一：忽略利润与成本管理的重要性

误区二：漠视计划和目标管理

误区三：过分强调产品管理的超前性

误区四：企业初期盛行“人治”管理

了解成本控制理念 已成企业管理之需

成本控制的三个发展时期

近代成本控制技术的发展基本上围绕产品成本核算方式和产品成本控制两个方面展开的，经历了以下三个时期：

时期一：成本会计

在19世纪与20世纪之交英国产业革命的深刻影响之下，为了适应资本主义市场经济发展的需要，西方国家萌生了成本会计，这是近代成本控制技术的第一个里程碑。成本会计的产品成本核算是将历史成本汇总，然后分配给各种产品从而计算出产品成本，其主要目的是为了对存货进行计价并确定利润。在成本控制方面，是运用大规模生产的方法降低单位产品成本，从而加强产品价格的市场竞争力。

时期二：标准成本管理方法

20世纪初，资本主义社会从自由竞争阶段向垄断阶段过渡，生产开始走

向机械化和自动化。虽然产品成本核算方式仍按照传统的成本会计方法，但在产品成本控制方面，以美国工程师泰罗为代表的科学管理方法催生了标准成本管理方法，这是近代成本控制技术的第二个里程碑。其基本内容是，通过事前的预测和计量，对产品成本进行预先的规定（称为标准成本），以限制实际产品成本超标。20世纪90年代初，我国邯郸钢铁厂采用的“目标成本法”实质上属于标准成本管理方法。

时期三：作业成本法管理

20世纪80年代，由于生产的高度自动化和产品的多元化，传统成本核算方法已不能准确地把高额的生产间接费用分摊到各产品的成本中，造成产品成本核算时出现较大偏差的错误。在这种情况下，美国会计学权威卡普兰等人提出新的产品成本核算方式和成本控制方法——作业成本法管理（ABC/M），这是近代成本控制技术的第三个里程碑。其基本内容是，在产品成本核算方式方面，通过增加对辅助生产作业的成本核算达到最后准确核算产品成本的目的。在产品成本控制方面，通过对非增值的辅助生产作业进行流程再造，达到提高生产效率和降低产品成本的目的。值得一提的是，2004年美国管理会计师协会（IMA）与德国合作研究的弹性边际成本法（GPK）实质上属于作业成本法管理。

传统的成本控制管理

传统的成本管理系统正在发挥并且仍在继续发挥着巨大的作用，但是随着新经济的发展，人们的要求越来越高且不断向多样化发展，对产品不仅在使用功能方面提出更高要求，而且还要求在产品中体现出使用者的个性。这就迫使很多企业产品的品种开始多样化，产品复杂性日趋增强，产品生命周期日益缩短。信息技术的发展为企业提供了生产和管理的现代化，也使全球经济一体化，企业面临着前所未有的竞争压力。企业正努力寻求更好的成本控制方

法，以便更准确地计算产品和成品成本，并且要求成本的控制系统有更强大的功能。在这种背景下，现代的成本控制系统应运而生，无论在观念还是手段方面，都与传统的成本控制系统有着显著的差异。

传统成本控制观念来源于会计学。所谓成本控制，是指：“运用以成本会计为主的各种方法，预定成本限额，按限额开支成本和费用，以实际成本和成本限额比较，衡量经营活动的成绩和效果，并以例外管理原则纠正不利差异，以提高工作效率，实现乃至超过预期的成本限额。”这就是人们熟知且广泛应用的限额领料单制度，也就是标准成本制度。

成本管理的新理念

降低成本被人们错误地理解为增加利润，“向管理要效益”自然而然被认为是向“压缩”要效益。质量管理大师说过，企业80%的资源是看不到的。因此，管理水平低下的企业总是围绕看得见的20%的资源做文章，而对80%的资源要么浑然不觉，要么略知一二，任其自生自灭。具体到成本管理的资源，低水准就是对看得见的、可以反映到账面的20%的成本进行管理。

真正的管理首先是“解决问题”，但比解决问题更关键的是“创造机会”。前者是战术，后者是战略。人们习惯性地吧善于扭亏的企业领导者简单地称为“成本杀手”，但如果他的头脑中没有“创造机会”的强烈意识和系统思考能力，就可能成为一个以消除麻烦为初衷的“麻烦的制造者”。



+ 关注

作业成本法是市场竞争与技术进步两个根本经济因素作用的产物。作业成本法在20世纪80年代得到了深入研究，自1988年美国第一家企业推行至今，它已在西方国家得到了较多的应用。

企业咨询 管理改造与管理提升
卓越管理 让您的房地产企业生存得更健康、更持久
网 址 www.winfang.com 获得更多企业管理咨询解决方案
电 话 020-61073202 020-61073289

ATTENTION



TEMPLATE

+

模板 成本控制方法应用习题

单项选择题

1. 按价值工程原理，（ ）途径不可能提高产品的价值。

- A. 功能不变，成本降低
- B. 功能不变，成本提高
- C. 功能提高，成本降低
- D. 功能提高，成本不变

2. 选择价值分析的对象时，不能选择（ ）为重点。

- A. 数量大、应用面广的构配件
- B. 维修费用高的工程和构配件
- C. 成本低的工程和构配件
- D. 结构复杂的工程和构配件

3. （ ）是通过对施工过程中产量、利润、成本的分析，寻找到提高利润的途径的方法。

- A. 价值工程分析
- B. 净值法
- C. 百分比法
- D. 量本利分析法

4. () 是通过分析项目目标实施与项目目标值之间的差异，从而判断项目实施的费用、进度绩效的一种方法。

- A. 净值法
- B. 价值工程分析
- C. 百分比法
- D. 量本利分析法

5. 净值法计算过程中，费用偏差是用公式 () 而求得。

- A. 已完成工作预算费用-计划完成工作预算费用
- B. 已完成工作预算费用-已完成工作实际费用
- C. 计划完成工作预算费用-已完成工作实际费用
- D. 已完成工作实际费用-已完成工作预算费用

6. 净值法计算过程中，进度偏差通过 () 而求得。

- A. 已完成工作预算费用-计划完成工作预算费用
- B. 已完成工作预算费用-已完成工作实际费用
- C. 计划完成工作预算费用-已完成工作实际费用
- D. 已完成工作实际费用-已完成工作预算费用

7. 假设某企业生产甲产品，本期固定成本为5 000元，单位产品售价16元/件，单位产品变动成本为12元/件，则其保本点的收入应为 () 元。

- A. 15 000
- B. 20 000
- C. 16 000
- D. 18 000

8. 运用价值工程进行成本控制时，应确定 () 的项目作为价值改进对象，制定改进措施。

- A. 价值系数小于1
- B. 价值系数等于1

C. 价值系数大于1

D. 三者皆可

9. 施工项目（ ）是施工过程中，加强对影响施工项目成本的各种因素的管理，并采用各种有效措施，将施工中实际发生的各种消耗和支出严格控制在成本计划范围内，贯穿于施工项目从投标阶段开始直到项目竣工验收的全过程，是企业全面成本管理的重要环节。

A. 成本预测

B. 成本分析

C. 成本控制

D. 成本考核

10. 施工项目（ ）是指按照规定开支范围对施工费用进行归集，计算出施工费用的实际发生额，并根据对象计算出该施工项目的总成本和单位成本。

A. 成本分析

B. 成本核算

C. 成本计划

D. 成本控制

多项选择题

1. 按价值工程原理，通过（ ）途径可以提高产品的价值。

A. 降低主要功能，成本大大降低

B. 功能不变，成本提高

C. 功能提高，成本降低

D. 功能提高，成本不变

E. 功能不变，成本降低

2. 价值工程分析的对象应以（ ）为重点。

A. 数量大、应用面广的构配件

B. 维修费用低的工程和构配件