

集百强管理精髓 聚明源十年硕果

成本制胜

微利时代再造房企核心竞争力

明源地产研究院◎编著



基于2 000多家优秀房企管理实战，强化应用落地



成本制胜

微利时代再造房企核心竞争力

明源地产研究院◎编著



图书在版编目 (CIP) 数据

成本制胜: 微利时代再造房企核心竞争力 / 明源地产研究院编著. —北京: 中信出版社, 2013. 7
ISBN 978-7-5086-4074-7

I. ①成… II. ①明… III. ①房地产企业-企业管理-成本管理 IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 127831 号

成本制胜: 微利时代再造房企核心竞争力

编 著: 明源地产研究院

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18.25

字 数: 222 千字

版 次: 2013 年 7 月第 1 版

印 次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-4074-7/F · 2945

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

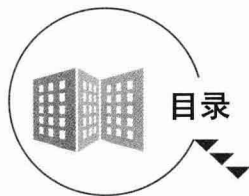
定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



序 / III

| 第一部分 成本趋势 |

第一章

走向策划与控制的耦合管理时代

第一节 / 房地产成本管理三大阶段及趋势

- 一、成本核算阶段——关注造价，强调算得快、算得准 / 5
- 二、成本控制阶段——关注目标，强调目标成本控得住 / 7
- 三、成本策划阶段——关注收益，强调成本结构的不均衡分布 / 8
- 四、房地产成本管理趋势 / 9

第二节 / 成本策划的不均衡策略

- 一、成本的两大策划：项目策划与产品策划 / 11



二、结构性、敏感性、功能性成本的不均衡投放 / 19

第三节 / 两大成本管理模式的比较

- 一、核算型（Z企）：做完再算，强调成本算得快和准 / 31
- 二、控制型（L企）：合约规划前置成本管理，强调控得住 / 32
- 三、核算型成本管理流程 PK 控制型成本管理流程 / 34

| 第二部分 五大加速站 |

第二章

第1站：目标成本站

第一节 / 目标成本的形成

- 一、目标成本形成的两大原则 / 42
- 二、成本测算的要点：聚焦价量原则，关注系数和综合造价 / 44
- 三、目标成本合理性：基于项目收益与不均衡分布两大视角 / 46

第二节 / 目标成本的编制

- 一、概念设计阶段重策划，强调货值最大化 / 49
- 二、规划方案设计阶段重指标，限额设计是关键 / 52
- 三、扩大初步设计阶段重体验，客户价值要彰显 / 54

第三节 / 目标成本的调整

- 一、严格目标成本调整的审批流程 / 57
- 二、基于项目收益视角进行调整 / 58

第三章

第2站：合约规划站

第一节 / 合约规划——连接成本与合同的桥梁

- 一、合约规划的内涵 / 65
- 二、合约规划的位置 / 68
- 三、合约规划的三大价值 / 69

第二节 / 合约模板的梳理与应用

- 一、合约模板的推行原则 / 74
- 二、总部：“3招”定模板，框定合约数量及范围 / 76
- 三、项目：灵活变通、因地制宜落地 / 83

第四章

第3站：采招管理站

第一节 / 优化项目整体采购计划

- 一、加快建立项目整体采购计划 / 100
- 二、优化项目整体采购计划 / 103

第二节 / 重视单项招标前端的协同与交底

- 一、单项目招标前端交底的内容 / 112
- 二、单项目招标前端交底的價值 / 113

第三节 / 做好供应商入围的规范管理

- 一、分供方推荐遵循的三大原则 / 118



二、明确入围考察的职责分工 / 119

三、严格审核入围名单 / 119

第四节 / 加强对项目整体采购计划的异常监控

一、加强对关键合同采购进度异常的监控 / 122

二、加强对招标责任主体变更的监控 / 124

三、加强对招标方式变更的监控 / 124

四、加强对采购控制价变更的监控 / 125

五、加强对内外部投诉的监控 / 125

第五章

第4站：合同管理站

第一节 / 合同标准化管理三步走

一、第一步 范围规划 / 131

二、第二步 模板编制 / 133

三、第三步 应用控制 / 133

第二节 / 变更黑洞，如何有效设堵

一、界定变更权责，明确管理职责归属 / 137

二、梳理变更原因，确保改进有章可循 / 138

三、推行三大原则，保障变更整体受控 / 139

四、强化三大举措，化解合同变更难题 / 140

五、加强台账管理，实现变更可知可控 / 144

第三节 / 资金计划，“预”与“卡”的平衡

- 一、卡资金：“4把尖刀”硬性卡住资金需求 / 146
- 二、预资金：资金计划滚动预测，对执行力要求偏高 / 148
- 三、成长型房企资金计划应寻求“预”与“卡”的平衡 / 151

第六章

第5站：动态成本站

第一节 / 动态成本的概念

- 一、动态成本的定义 / 156
- 二、动态成本的计算公式 / 157

第二节 / 如何有效管控动态成本

- 一、管控重心——待发生成本 / 160
- 二、管控手段——过程预警和强控 / 161
- 三、监控方式——动态成本月报暴露成本异常 / 162

第三节 / 建立回顾机制，保障动态成本不失真

- 一、谁来回顾——从单纯“成本经理”向“全员”转变 / 164
- 二、回顾内容——重点关注待发生成本及异常变动 / 164
- 三、如何回顾——规范动态成本回顾流程 / 165
- 四、回顾要点——动态成本的过程“三控” / 168

第四节 / 管好规划余量，保障目标成本不被突破

- 一、规划余量的价值——成本控制松紧度的晴雨表 / 172
- 二、规划余量的形成——三级储备的层层抽取 / 173
- 三、规划余量的应用——“三级储备”做好成本蓄水池 / 176



| 第三部分 两大加油库 |

第七章

第1库：供应商资源库

第一节 / 搭建规范、统一的供应商信息库

- 一、信息库搭建两大原则：整合与细分 / 185
- 二、供应商类别划分与责任归属 / 185

第二节 / 选、用、育、留实现供应商有效管控

- 一、选——阶梯式发展思路，有序补充供应商资源 / 187
- 二、用——建立优胜劣汰长效机制，强化过程管控 / 190
- 三、育——培育供方两步走，实现供企共同发展 / 203
- 四、留——两大激励方式，留住优质供应商 / 205

第三节 / 战略供应商圈定三步走

- 一、第一步——识别战略采购范围 / 208
- 二、第二步——制订战略供方发展计划 / 210
- 三、第三步——快速圈定战略供应商 / 210

第八章

第2库：成本数据库

第一节 / 企业需要什么样的成本数据库

一、成本数据库的积累，以满足应用为导向 / 218

二、成本数据库的积累，以支持测算为目标 / 219

第二节 / 如何沉淀成本数据库

一、建立“含量指标库”，精准测算工程量 / 222

二、建立“单方指标库”，合理控制单方造价 / 229

三、建立“材料价格库”，把握招标采购主动权 / 233

第三节 / 成长型房企如何构建“简易型”成本数据库

一、抓难点，七大专项工程数据库快速构建成本数据库 / 235

二、强关联，专项数据库与主材数据库绑定沉淀 / 236

三、专人日常维护，实现数据库“零存整取” / 238

第四节 / 规模化房企如何构建标准成本数据库

一、建立“含量指标”的“限额指标库” / 239

二、建立“单方指标”的“指导价格库” / 240

| 第四部分 成本保障篇 |

第九章

成本管理的铁三角——组织、流程、绩效

第一节 / 组织——界定清晰的组织分工与权责边界

一、组织分工的基础——匹配企业管控模式，满足企业管理诉求 / 248

二、职责设计的依据——基于当前管理水平，满足成本发展目标 / 250



三、A 企成本职责边界的设置案例 / 253

第二节 / 流程——成本流程优化的三大依据

一、以业务增值为流程优化的核心 / 260

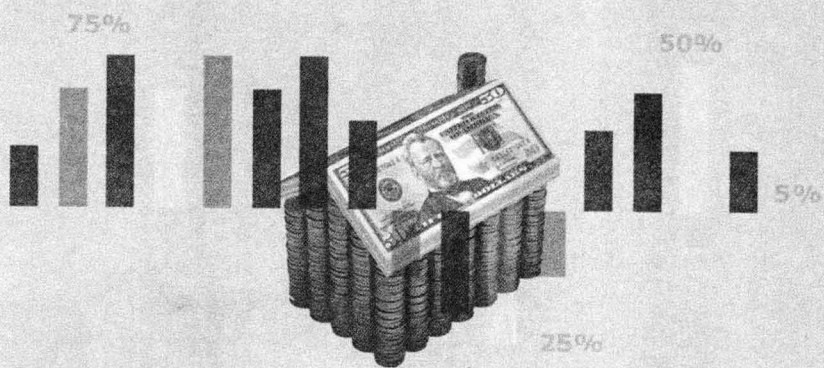
二、解决集分权问题，平衡效率与风险 / 262

三、从决策视角提供科学数据，解决决策质量问题 / 266

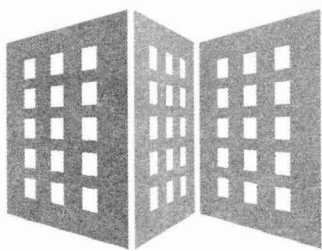
第三节 / 绩效——重点聚焦成本及采购关键 KPI

一、标杆房企成本与采购的常用 KPI / 268

二、如何选择匹配企业自身的 KPI / 272



| 第一部分 |
成本趋势



第一章

走向策划与控制的耦合管理时代

在企业内部，只有成本。

——美国管理大师彼得·杜拉克

彼得·杜拉克的这句名言告诉我们，企业管理的一个根本任务就是不断降低成本。树立全方位的成本意识、加强成本控制与管理、提高企业竞争力是企业最紧迫、最核心的任务之一。

第一节 房地产成本管理三大阶段及趋势

高房价、超额利润的房地产时代，在很大程度上削弱了中国房地产企业对成本管理的重视，也催生了房企老总“重开源（营销）、轻节流（成本）”的短视观念，导致目前国内房地产成本管理整体相对落后。不过，国内也有一大批标杆房地产企业在成本管理中进行了积极的探索与实践，走出了一条创新之路，并形成了中国房地产成本管理的三大典型阶段。即：始自 2003 年的成本核算阶段、从 2006 年起强调的成本控制阶段，以及从 2009 年开始形成的成本策划阶段。

三大阶段的成本管理各有侧重：成本核算阶段重在核算，属于事后型，强调算得快、算得准；成本控制阶段强调对合理目标成本的过程严控，追求成本不突破目标，属于事中型，落地的关键在于，将目标成本分解为合约规划，用于指导过程中的合同签订及变更，并在过程中定期将目标成本与动态成本进行比对；成本策划阶段解决的是，前期目标成本设置的合理性问题，强调“好钢用在刀刃上”、“用好每分钱”、“花小钱办大事”，追求结构最优。房地产成本管理的三大阶段具体如图 1-1 所示。

一、成本核算阶段——关注造价，强调算得快、算得准

之所以当前很多房地产企业的成本管理还停留在财务核算的初级阶段，除了



图 1-1 房地产成本管理的三大阶段

整个行业对成本管理的重视度不够外，更直接的原因是，缺乏一大批真正具有成本思维的管理人才。目前，国内大多数成本人员源自工程造价和审算领域，其专业水准和素质相对于设计、施工职能线的人员来说整体偏低；另外一个原因是，与成本管理紧密相关的供应商市场与监管体系混乱，并且专业的承包商短缺，导致开发商自己成为总包方，专业细分与管理也越来越深入，致使开发商的成本管理越来越固守专业化，单纯热衷于核算、核价等技术层面的研究，成本管理在很大程度上陷入“懂技术比懂管理更重要”的怪圈。

核算阶段的成本管理以建安成本为主要管理对象，以核算为重点，强调算得快、算得准，成本管理与执行以预算人员为主，对预算人员的造价能力、图纸解读能力要求较高。成本核算属于科目与数据的事后整理，对项目定位和设计环节的成本影响弱，其成本过程控制缺失，不能为企业经营管理决策提供全局性的成本信息，核算型成本管理适合项目个数不多的企业。核算阶段的成本管理特征具体如图 1-2 所示。