

房地产 成本控制方法

精选实战指南

决策资源房地产研究中心 编著

全面掌握46大省钱关键点

- ⑧⑨ 8大房地产开发关键环节管理策略
- ⑧⑨ 46个成本发生点资金控制实施技巧
- ⑧⑨ 56个高效成本管理制度文本

大连理工大学出版社

随书附赠

成本控制专家讲座
光盘一张



成本控制得好是富力最大的竞争优势。

——富力地产集团董事长 李思廉

现代企业成本控制体系由多环节构成，企业的成本控制和系统管理能力有赖于每个环节的缜密配合，打造精品的过程就是每个环节都成为精品的过程。

——恒大地产集团董事局主席 许家印

产品标准化可以缩短建设周期，降低时间成本和设计成本；管理标准化可以降低管理成本，防止工程成本过高；服务标准化可以直接发现客户需求，降低后期服务成本。三方面相辅相成，都有一个共同的目标：形成公司的核心竞争优势，提高盈利水平，使公司利润最大化。

——招商地产董事总经理 林少斌

如何降低成本？首先要抓好规划设计。一个项目采取一个好的设计方案、一个好的施工方案，它在节约成本上将起到70%的作用。

——保利地产董事长 李彬海

获取利润之后的利润，核算成本之前的成本。

——万通集团董事局主席 冯仑

加强成本控制，提高金地的生存能力。

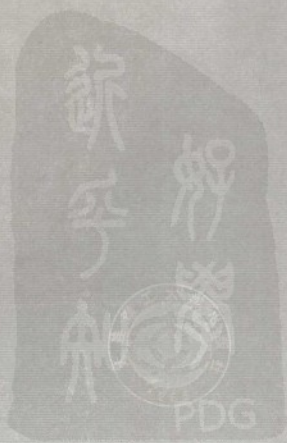
——金地集团董事长 凌克

成本控制是一门花钱的艺术，而不是节约的艺术。以节约为成本控制基本理念的企业只是土财主式的企业，他们除盘剥工人和在原材料上大打折扣以外，没有什么过人之处。所以，我们需要学习现代企业应有的成本控制战略以及方法。

——著名经济学家 吴敬琏

中国企业不是不能做大做强，而是中国企业只要做大做强，成本就很可能失控，而造成企业后续经营困境。

——著名经济学家 郎咸平



ISBN 978-7-5611-3558-7



9 787561 135587 >

定价：420.00元

房地产 成本控制方法 精选实战指南

决策资源房地产研究中心 编著

全面掌握46大省钱关键点

- ⑧⑦ 8大房地产开发关键环节管理策略
- ⑧⑦ 46个成本发生点资金控制实施技巧
- ⑧⑦ 56个高效成本管理制度文本

图书在版编目(CIP)数据

房地产成本控制方法/决策资源房地产研究中心编著.
大连: 大连理工大学出版社, 2007.5
(精选实战指南)
ISBN 978-7-5611-3558-7

I.房… II.决… III.房地产-开发-成本管理 IV.
F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第051083号

出版发行: 大连理工大学出版社

(地址: 大连市软件园路 80 号 邮编: 116023)

印 刷: 广东九州阳光传媒股份有限公司印务分公司

幅面尺寸: 210mm × 285mm

印 张: 35.5

出版时间: 2007 年 5 月第 1 版

印刷时间: 2007 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 房 磊

封面设计: 阙文芳

责任校对: 杨 丹 张昕森 王 培

书 号: ISBN 978-7-5611-3558-7

定 价: 420.00 元

发 行: 0411-84708842

传 真: 0411-84701466

E-mail: a_detail@dutp.cn

URL: <http://www.dutp.cn>



编委会

出品： 编辑：

执行主编：
助理编辑：
美术指导：
美术编辑：
技术支持：
法律顾问：
媒体支持：

决策资源房地产研究中心

喻颖正	章伟杰	林旭东	王咏	吴传鲲
房磊	章俊杰	刘丽娟	张连杰	贺颖红
程杰元	滕敏	肖涛	阙文芳	李宗继
林莹	周斌	张斌	肖鲲	何广长
冯国成	顾芳恒	李娜	过敏	仲文佳
夏联喜	胡洁贞	黄晴	陈俊俊	郭传文
王琼	李林发	谢小玲	邵海燕	程桂华
官鹏	肖煜	何炼明	陈明辉	李海维

李宗继 顾芳恒

李娜

赖舜漫 阙文芳

邵海燕 陈俊俊

常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

陈少蔚（广东力途律师事务所）

21世纪经济报道

21ST CENTURY BUSINESS HERALD

 **新浪房产**
house.sina.com.cn

 **房商网**
winfang.com
第一地产财富门户

《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.chinacbd.net)

中国商业地产联盟

南方楼市

新华书店

PDG

2. 规划设计阶段投资控制措施·····	104
13 规划设计概算办法·····	105
14 施工图预算实施办法·····	116
15 限额设计实施方法·····	124
16 设计方案的评价·····	129
3. 知名地产企业成本管理标准·····	136
附件06: 万科规划设计过程控制程序制度文本·····	137
附件07: 万科图纸会审管理工作细则·····	139

第三部分：招投标环节的成本控制策略 142

1. 发包阶段投资控制要点·····	146
17 项目发包阶段的投资控制·····	147
2. 工程招标成本控制实施体系·····	154
18 招标文件与标底编制办法·····	155
19 工程量清单计价规范报价与评标方法·····	162
附件08: 招标目录与样式·····	171
附件09: 工程造价咨询委托协议书·····	172
附件10: 万科工程投标管理工作细则·····	175
附件11: 兰溪谷主体招标及审单统计·····	177
20 工程评标实施办法·····	181
附件12: 招标相关考核标准·····	188
附件13: 监理单位考核评分表·····	189
附件14: 施工单位考核评分表·····	190
附件15: 材料(设备)供货单位考核评分表·····	191
21 工程合同价确定与施工合同签订·····	192
3. 知名地产企业成本管理标准·····	198
附件16: 万科工程合同有关造价商务条款会签指引·····	199
附件17: 万科工程合同有关造价参考条款·····	201
附件18: 万科工程、设计、材料设备类合同审批程序·····	208
附件19: 万科工程部合同评审控制程序制度·····	210
附件20: 某项目主体工程投标价分析报告·····	213

222

22 项目采购成本控制总策略	227
23 降低采购成本六项措施	232

附件21:万科项目采购过程控制	237
附件22:万科采购控制程序制度	240
附件23:万科甲供材料(设备)进货检验指导书(通用)	242
附件24:万科工程桩(钢筋砼预制方桩)进货检验指导书	243
附件25:万科塑钢门窗检验指导书	244
附件26:万科进户门进货检验指导书	245
附件27:万科中准价以外乙供材料价格确定的工作程序	246
附件28:万科甲供材料(设备)采购及管理工作程序	247
附件29:万科消防局指定产品采购工作程序	250
附件30:万科十万元以下施工队伍与材料供应厂家选择办法	252
附件31:万科工程部付款控制程序	254

258

24 施工阶段工程造价管理	263
25 施工阶段工程造价控制措施	266

26 施工现场成本控制三个要点	273
27 加快工程进度控制节约成本	279
附件32:项目建安成本目标完成情况统计表	282
28 项目施工各专业协调管理策略	287

3. 工程变更管理措施.....	292
29 工程变更价款确定.....	293
附件33:兰溪谷沿通统计.....	298
附件34:现场签证管理作业指引.....	302
附件35:现场签证管理程序.....	306
4. 工程索赔控制技巧.....	310
30 工程项目索赔管理.....	311
5. 知名地产企业成本管理标准.....	318
附件36:万科地盘总体施工工作程序.....	319
附件37:万科工程档案管理工作程序.....	322
附件38:万科工程设计变更、签证管理办法.....	326
附件39:万科工程部特急项目管理程序.....	328
附件40:万科工程部仓库管理程序(试行).....	330
附件41:万科零星项目工程管理控制细则.....	332
附件42:万科工程部点工签认暂行管理程序.....	334
附件43:万科工程部零星土方工程暂行操作程序.....	335
附件44:万科工程部建筑垃圾清运及土方工程的暂行管理程序.....	336
附件45:万科房地产有限公司城市架空线管理工作细则.....	338
附件46:万科零星水电预(结)算工作程序.....	340
附件47:万科工程部地盘施工处理投诉管理工作细则.....	342
附件48:万科工程部履约保证金管理办法.....	343
附件49:万科工程部地盘工期及费用签证工作细则.....	344
附件50:万科工程尾款支付工作程序.....	346
附件51:万科工程部付款审核审批工作程序.....	347

第六部分：营销环节的成本控制策略 350

1. 营销过程成本控制.....	354
31 营销过程成本控制五大要点.....	355
32 广告成本预算与控制.....	357
2. 项目营销费用统计.....	362
附件52:某项目营销费用统计案例示范.....	363

第七部分：交付环节的成本控制策略 370

1. 竣工阶段工程造价结算措施·····	374
33 竣工验收工程造价结算·····	375
34 竣工结算工程造价控制策略·····	386
2. 竣工阶段工程造价决算编制方法·····	390
35 工程造价决算编制方法·····	391
36 竣工财务决算编制措施·····	396
3. 知名地产企业成本管理标准·····	402
附件53:万科工程项目竣工结算社会审价联合操作程序·····	403
附件54:万科工程部决算审批工作程序·····	406
附件55:万科工程保修金管理程序·····	408

第八部分：项目成本核算的控制策略 410

1. 各类开发项目成本核算技巧·····	412
37 房地产开发成本核算程序·····	413
38 “动迁”项目成本费用核算·····	416
39 周转房成本核算·····	420
40 自营开发项目成本核算·····	422
2. 项目开发各成本模块核算技巧·····	432
41 土地开发成本核算·····	433
42 发包工程价款结算的核算·····	438
43 材料和设备采购成本核算·····	441
44 配套设施开发成本核算·····	447
45 房地产开发间接费用核算·····	454

新华书店

PDG

3. 成本核算疑难问题解决.....	458
46 房地产行业成本核算存在的问题.....	459
附件56:房地产项目成本核算实例分析.....	466

拿来即用的标准化房地产实用表格范本

第一部分：立项环节成本控制表格 472

前期费用估算表.....	474
基础设施及公用建筑配套费用估算表.....	475
建筑安装费用估算表.....	476
各项应缴税费估算表.....	477
所得税及销售成本估算表.....	478
项目开发成本影响程度分析表.....	479
项目开发工期影响程度分析表.....	480
销售单价影响程度分析表.....	481
贷款分期偿还计划表.....	482
项目分期销售收入估算表.....	483
项目现金流量分析表.....	484
项目收益测算表.....	485

第二部分：招投标环节成本控制表格 486

分包商评价记录表.....	488
合格分包商名录（年度）.....	489
项目分包询（报）价清单.....	490
资格预审表.....	491
分包商承建类似工程项目情况表.....	494
投标报价清单.....	495
合同评审表.....	496
合同会审表.....	497
工程量签证单.....	498
分部及部门会签单.....	499
投标调价函.....	500
部分项目工程量清单.....	501

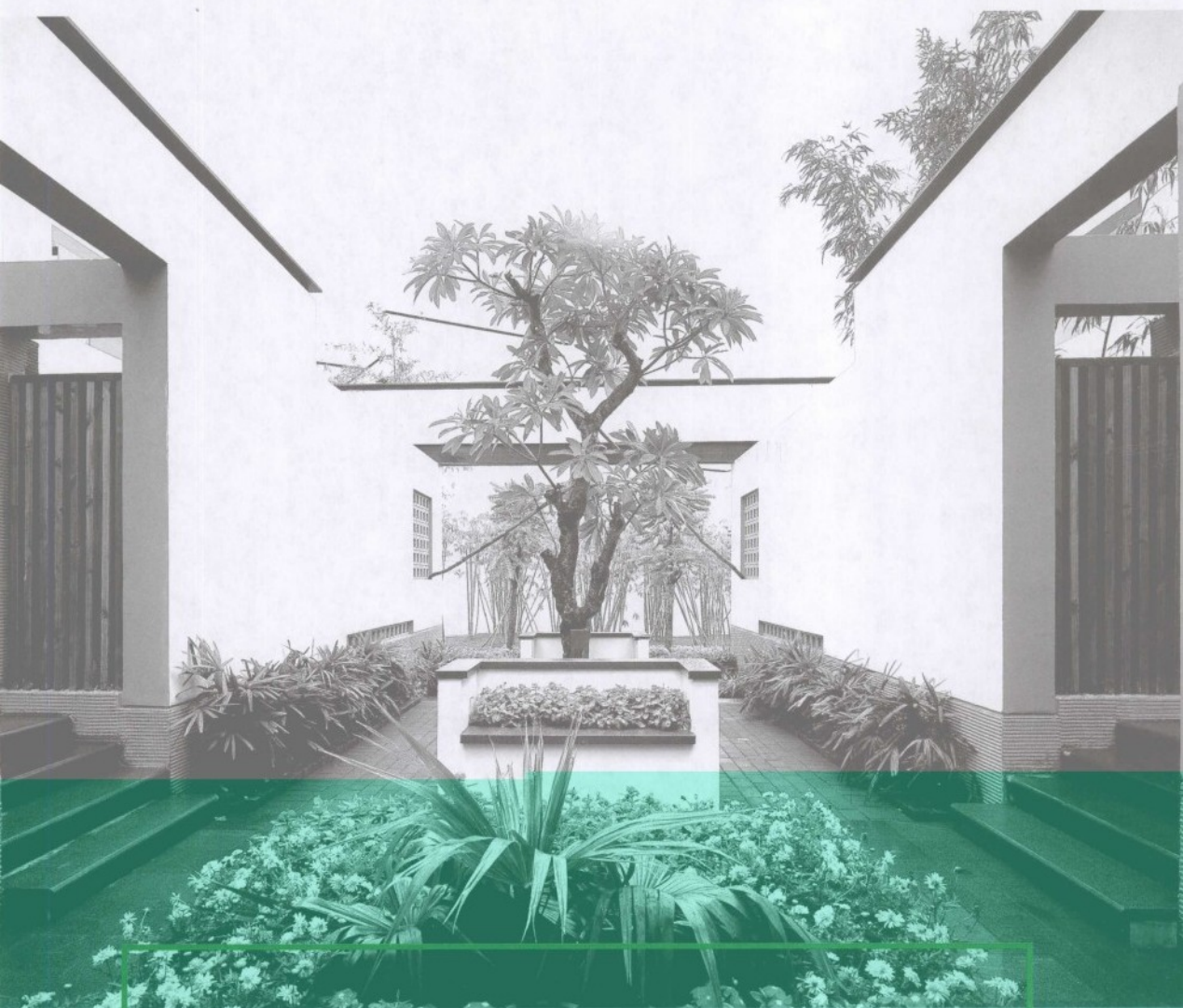
变更项目价格审核表·····	537
变更指示表·····	538
工程变更报表·····	539
工程设计变更预算书·····	540
新增或紧急工程通知·····	541
工程质量问题(事故)报告单·····	542
工程施工质量核定申报表·····	543
质量罚款通知单·····	544
()月支付款汇总表·····	545
工程款审批及支付汇总表·····	546
工程结算表·····	547
分部分项工程造价表·····	548
工程竣工移交证书·····	549
材料成本核算统计表·····	550
项目费用单价分析表·····	551
单价构成分析表·····	552
月度成本计划完成情况报表·····	553
现场成本考核情况评分表·····	554
工程结算单·····	555

第五部分：营销环节成本控制表格

556

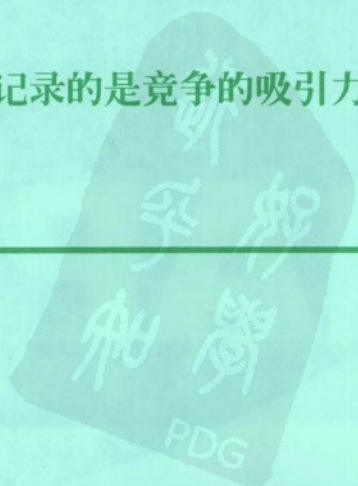
销售代理评估表·····	558
《广告策划书》核检表·····	559
广告公司跟进评估表·····	560
楼盘销售物料与广告进度规划表·····	561
楼盘销售物料与广告进度控制表·····	562
营销推广费用统计表·····	565





成本记录的是竞争的吸引力。

——弗兰克·奈特



立项环节成本控制要点应用指南	004
----------------------	-----

1. 成本控制总体战略 006

01: 成本控制六个意识观念	007
02: 房地产企业成本管理战略	010

2. 成本控制核心要点 016

03: 项目开发成本组成内容	017
04: 项目成本估算与盈利分析体系	024
05: 项目开发工程造价控制策略	031
06: 建立合同网络框架	035

3. 成本控制管理体系 040

07: 工程项目成本管理模式	041
08: 项目开发成本管理四大步骤	048
附件01 某地产公司成本控制组织管理	053
09: 企业成本管理二元体系	056
10: 项目成本控制七个关键环节	061
附件02 某经济适用房项目成本控制体系	066

4. 知名地产企业成本管理标准 074

附件03 万科房地产开发成本管理制度	075
附件04 万科项目可行性和投资决策控制程序制度	086
附件05 万科项目立项报批控制程序制度	090



第一部分

立项环节的成本控制策略

立项环节的成本控制根据项目开发方式的不同而有所区别。

1. 该环节特点：由于有国家多项法规政策的限制，运作时灵活度较小。
2. 该环节原则：在国家规定范围内最大限度地控制企业的费用。
3. 该环节影响：购地阶段的成本控制是整个项目成本控制的第一步，购地费用的合理与否，对项目整个成本控制有直接影响。
4. 该环节主要责任人：公司购地的决策机构在这一时期起主要作用。

R 1

PDG

立项环节成本 控制要点应用指南