

# 房地产项目成本管理控制

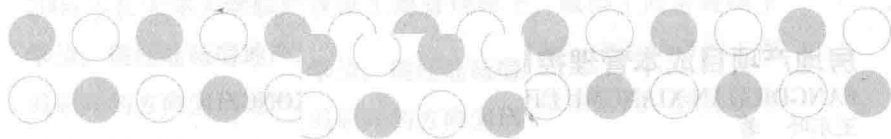
FANGDICHAN XIANGMU CHENGBEN GUANLI KONGZHI

王东叶◎著

中国商务出版社

# 房地产项目成本管理控制

王东叶 著



中国商务出版社  
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

房地产项目成本管理控制 / 王东叶著. -- 北京:  
中国商务出版社, 2018.11  
ISBN 978-7-5103-2661-5

I. ①房… II. ①王… III. ①房地产管理—项目管理  
—成本管理—研究—中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 247321 号

## 房地产项目成本管理控制

FANGDICHAN XIANGMU CHENGBEN GUANLI KONGZHI

王东叶 著

---

出 版: 中国商务出版社  
地 址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号 邮编: 100710  
责 任 部 门: 财经事业部 (010-64515163)  
责 任 编 辑: 汪沁  
总 发 行: 中国商务出版社发行部 (010-64266193 64515150 )  
网 址: <http://www.cctpress.com>  
邮 箱: [cctp@cctpress.com](mailto:cctp@cctpress.com)  
排 版: 邱伟明  
印 刷: 廊坊市海涛印刷有限公司  
开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32  
印 张: 5 字 数: 110 千字  
版 次: 2019 年 1 月第 1 版 印 次: 2019 年 1 月第 1 次印刷  
书 号: ISBN 978-7-5103-2661-5  
定 价: 28.00 元

---

凡所购本版图书有印装质量问题, 请与本社综合业务部联系。(电话: 010-64212247)



版权所有 盗版必究 (盗版侵权举报可发邮件到本社邮箱: [cctp@cctpress.com](mailto:cctp@cctpress.com))

## 作者简介

---

王东叶(1968年12月生),女,汉族,山西省太原市清徐县人。1992年毕业于山西农业大学,取得农学学士学位;2004—2006年在天津大学脱产攻读工商管理硕士,取得工商管理硕士学位。现任陆延房地产集团有限公司总会计师,主要从事的工作或研究的方向为房地产开发项目财务管理、成本管理、预算管理  
及纳税筹划等。

## 前 言

房地产项目的兴起与发展,标志着我国经济的快速增长和人们生活水平的提高,同时,房地产企业的质量把控关系到人们的生活质量,对经济的发展影响深远。由于我国城市化进程加快,带动一些相关行业的发展,为人们提供更多的就业的机会,现在房地产企业的发展已经成为国民经济发展中不可忽视的中坚力量。而房地产项目成本管理是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管理来达到减少项目成本的目的。由于房地产项目的开发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,是成本管理亟待解决的问题。房地产企业财务成本控制水平直接关系到企业经济效益水平,企业的核心竞争力与财务成本管理有着重要的联系。成本控制的最终目标是通过成本控制管理将成本合理揭示出来,并运用合理的控制方法与手段进行成本优化,以达到效益最大化。因此需要采取正确的控制战略,建立成本控制体系,这样才能指导企业降低开发成本。

鉴于此,作者撰写《房地产项目成本管理控制》一书。全书共分为四章。第一章论述了房地产项目成本管理理论基础;第二章探讨了房地产项目成本精细化管理控制;第三章围绕房地产项目成本优化管理展开研究;第四章对房地产项目成本控制进行分析。本书的撰写体现两个方面的特点:第一,内容论述上善用图



表，以图解的形式对房地产项目成本管理各知识点进行讲解，层次鲜明、结构清晰，注重理论性与科学性。第二，结构上层次分明，由浅入深，首先是房地产项目的基础理论，其次是精细化管理，再次是优化研究，最后是控制分析，反映了房地产项目成本管理的重要性。

作者在撰写过程中得到许多专家学者的指导和帮助，在此表示诚挚的谢意。由于作者学术水平以及客观条件的限制，书中不尽如人意之处在所难免，希望读者和专家能够积极批评指正，作者会在日后进行修改，使之更加完善。

作者

2018年10月

# 目 录

第一章 房地产项目成本管理理论基础 .....	1
第一节 房地产项目的成本构成 .....	1
第二节 房地产项目成本管理的部门职能与岗位职责 .....	5
第三节 房地产项目成本管理程序与制度规定 .....	16
第二章 房地产项目成本精细化管理控制 .....	36
第一节 房地产项目进度成本精细化管理 .....	36
第二节 房地产项目质量成本精细化管理 .....	42
第三节 房地产项目安全成本精细化管理 .....	65
第三章 房地产项目成本优化管理研究 .....	79
第一节 房地产项目设计优化重点与成本管控关键指标 ...	79
第二节 房地产项目设计价值链管理 .....	91
第三节 房地产项目整体权衡与优化管理 .....	97
第四章 房地产项目成本控制分析 .....	99
第一节 房地产项目成本总体战略和成本分析 .....	99
第二节 房地产项目开发全过程的成本控制 .....	108
第三节 基于目标管理的房地产开发项目成本控制探讨 .	143
参考文献 .....	148



## 第一章 房地产项目成本管理理论基础

随着我国房地产市场发展的日益成熟，市场竞争的日益激烈，房地产市场变得越来越规范、透明，做好房地产项目的成本管理的重要性日益凸显。本章首先论述房地产项目的成本构成，然后对房地产项目成本管理的部门职能与岗位职责进行探究，最后分析房地产项目成本管理程序与制度规定。

### 第一节 房地产项目的成本构成

优化控制房地产开发项目的成本，首先应掌握房地产项目成本的构成。房地产项目开发一般要经历征地拆迁、规划设计、组织施工、竣工验收、产品销售五大阶段，一般均采用招标的办法，将设计、施工任务发包给设计、施工单位承担。这些特点决定房地产开发的成本和费用包括取得土地费用、拆迁补偿费、前期工程费、基础设施费、建筑安装工程费、公共配套设施费、管理费用、营销费用、财务费用、销售税金、预备费等项目。

#### 一、房地产项目成本构成比

在房地产开发项目成本的各组成部分中，土地获取费用、建筑安装成本是重要的组成部分，所占比例也相当大，一般占总成本的80%以上。土地获取成本包括土地转让费、相关税费、资金利息等等，是随土地的地域、属性有关，是弹性可变量，但建筑的主体结构相对来说是固定量，基本可分为多层建筑、中高层、



高层三类基本建造成本。整个成本构成包括：土地获取费、前期开发费、基础设施建设费、建筑安装工程费、公共配套设施建设费、开发间接费用、管理费、销售费、开发期税费、其他费、不可预见费，如图 1-1 所示<sup>①</sup>。

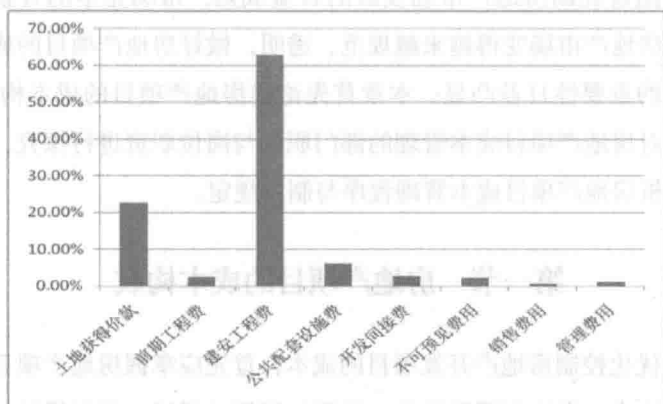


图 1-1 房地产项目成本构成比

## 二、房地产项目开发过程的基本阶段

一般房地产项目开发根据建设程序和实施周期大体可以分为四个阶段：投资决策阶段、规划建筑设计前期准备阶段、工程施工及配套建设阶段、竣工交付使用阶段，如图 1-2 所示。

<sup>①</sup> 本节图片引自侯龙文. 房地产·建筑设计成本优化管理 [M]. 北京: 中国建材工业出版社, 2016.

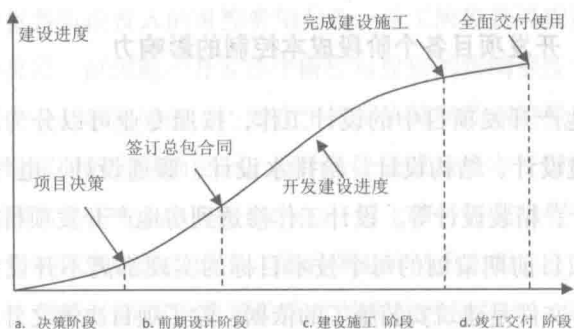


图 1-2 房地产开发基本阶段的划分

### 三、设计阶段工作程序的工作节点

房地产项目开发阶段的工作程序根据其工作决策目标，可分为如下工作节点：①市场/定位；②项目定位；③方案设计（和方案深化设计）；④初步设计（扩初设计）；⑤施工图设计。如图 1-3 所示：

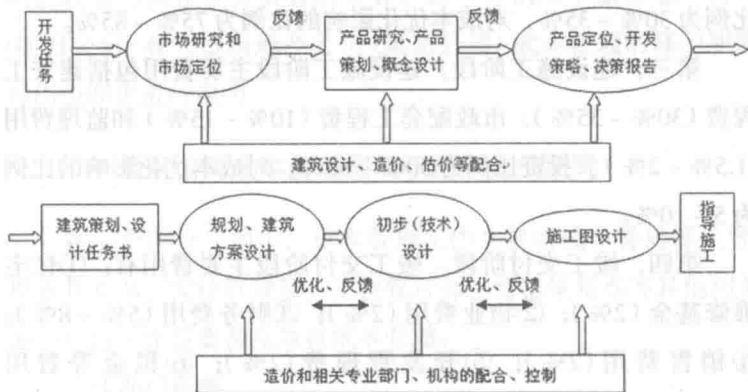


图 1-3 设计阶段工作程序的工作节点

#### 四、开发项目各个阶段成本控制的影响力

房地产开发项目中的设计工作，按照专业可以分为规划设计、建筑设计、结构设计、给排水设计、暖通设计、电气设计、景观设计、精装设计等。设计工作渗透到房地产开发项目的每个细节，项目前期策划的每个技术目标的实现都离不开设计的指导。设计文件是建筑安装施工的依据，除了项目决策之外，设计工作起着决定性的作用。以下为开发项目各个阶段成本控制的影响力分析：

第一，决策阶段。在决策阶段主要由可行性研究费用（1%）和项目评估费用（1%）构成，投资比例为2%~3%，对成本优化影响的比例为100%。

第二，前期阶段。前期阶段主要费用有：①土地费用（20%~25%）；②勘探费用（1%）；③设计费用（3%~5%）；④招标管理费用（0.5%）；⑤场地三通一平费用（3%~5%）。投资比例为30%~35%，对成本优化影响的比例为75%~85%。

第三，建设施工阶段。建设施工阶段主要费用包括建安工程费（30%~35%）、市政配套工程费（10%~15%）和监理费用（1.5%~2%）。投资比例为50%~60%，对成本优化影响的比例为5~10%。

第四，竣工交付阶段。竣工交付阶段主要费用有：①住宅维修基金（2%）；②物业费用（2%）；③财务费用（5%~8%）；④销售费用（2%）；⑤开发管理费（2%）；⑥税金等费用（5%~7%）。投资比例为15%~20%，对成本优化影响的比例为0%。



根据各阶段投入的可控费用分析,施工阶段是可控资金投入最多的阶段,但房地产开发各个阶段对投资的影响程度和阶段的投入多少不是相对应的,主要在于投资决策和前期阶段。房地产开发项目前期的决策确定后,设计阶段就成为成本控制的关键。

德国索墨尔(Hans Rolf Sommer)博士多年研究工程建设项目不同阶段对投资的影响程度,最后得出的结果表明:在方案设计阶段,工程设计影响项目造价成本的可能性为75%~95%;在初步设计阶段,影响项目造价成本的可能性为35%~75%;在施工图设计阶段,影响项目投资的可能性为10%~35%;而进入建造施工阶段,采取加强施工管理措施来节约投资的可能性只有5%~10%。

## 第二节 房地产项目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,以下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。

### 一、项目公司成本管理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。

#### (一) 部门职能

成本管理部需要负责的工作如下:

第一，部门目标管理。主要包括：①制定经济合理的目标成本，并确保目标成本的有效控制。②客观准确地评估动态成本，严格审核各项工程费用。③施工阶段按成本控制文件开展各项成本管理工作。④最终实现对目标成本的控制，从而提高公司产品的竞争力。

第二，目标成本、责任成本管理。主要包括：①确定目标成本总控指标，分解成本控制指标，提出控制要点。②每月分析目标成本变动情况，汇报项目动态成本。③搜集、整理、汇总历史成本资料。④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。

第三，预结算管理。主要包括：①组织编制及审核工程施工图预算。②全面审核竣工工程结算。③根据结算报告完成各项工程清算。

第四，成本信息管理。主要包括：①建立和完善工程造价和材料设备价格信息资料库。②定期进行专题或综合的成本分析和研究。③收集工程造价信息资料。④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。⑤有效使用公司下发的成本管理软件。⑥标准合同文本（工程设计类）的组织编制及审核。⑦审核并及时办理各项付款的审批工作。⑧审核并及时办理各项合同的审批工作。⑨审核并及时办理各项结算的审批工作。⑩按不同类别建立合同及执行情况台账。

第五，成本管理规范建设。主要表现为：①制定成本管理的有关规范及实施细则。②制定并完善部门内部管理规范制度。③制定并完善目标成本管理体系。

第六，成本管理监控评估。主要包括：①参与工程、材料及



设备的招标投标工作。②参与合同有关经济条款的审核。③定期和不定期抽查评估项目成本管理工作。④定期动态报告目标成本和责任成本的执行情况。⑤对项目前期土地成本、方案设计等进行评估、提出意见。⑥对报批报建、营销成本进行监督控制。

第七，成本预结算管理。主要为预算资料原件工程结算前由主办人留存保管，结算后由专人统一归档管理。

第八，培训指导。主要包括组织成本管理规范的培训和为工程管理部提供预算、结算和成本管理的业务指导。

## (二) 岗位职责

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 2-1 所示<sup>①</sup>。



图 2-1 成本管理部的组织结构

<sup>①</sup> 本节图片引自余源鹏. 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 [M]. 北京: 化学工业出版社, 2015.

成本管理部岗位设置情况为：①成本管理部经理主要负责部门工作安排、协调和审核；②成本管理工程师主要负责动态成本跟踪、与目标成本差异的成本分析，合同台账、付款台账，预决算汇总表编制以及成本管理软件的数据录入。③土建预算主管负责预结算、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。④土建预算工程师主要负责预结算、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；⑤安装预算工程师主要负责预结算、进度款审核；材料招标、限价；合同经济条款；总平的管道部分和总平的电气部分。

### 1. 成本管理部经理的岗位职责

第一，部门管理。主要负责培养业务骨干、部属激励和绩效考核、负责本部门人力资源的配置和调遣。

第二，目标管理。主要包括：①组织确定项目的目标成本。②确定部门的工作目标及工作计划。③定期检查成本控制目标的执行情况。④负责监督和落实部门的工作计划。⑤制定有效的成本控制方法。

第三，造价审核。主要包括组织完成各项造价（含合同价、结算价）的确定工作、组织重大结算工作及合同的谈判、对造价工作完成部门内的终审。

第四，招投标工作，参与公司所有招投标工作。

第五，制度建设。主要包括组织对成本管理规范的有关培训、组织制定成本管理的有关规范、负责公司成本管理制度的制订。

第六，新项目投资测算。组织项目前期成本调研，便于公司



决策。

第七，预决算管理。负责装修工程及室外园林绿化工程结算工作。

第八，合同管理。主要包括：①起草格式化标准合同文本。②对上报合同进行审核。③根据实施情况对合同的经济条款进行全面的把握。

第九，相关总协调工作。主要包括：①负责本部门所有对内对外的协调工作。②组织对外的业务交流活动。③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为：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。②5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。

## 2. 土建预算工程师的岗位职责

土建预算工程师的岗位职责主要有：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，经过审核签认的工程进度款审核表作为工程管理部向施工单位支付工程进度款的依据之一。③审核现场签证变更。包括全部土建工程设计变更和签证单费用的初审、按月向成本管理部汇报项目上发生的设计变更和现场签证的办理情况。④结算工作，督促施工单位上报工程结算书、负责按相关文件规定审核工程结算资料、对工程结算进行初审并按规定进行复审和终审。⑤现场签证变更及档案管理。负责建立工



程设计变更及现场签证费用台账、负责各类决算资料档案及图纸资料管理。⑥招标投标管理。负责招标投标工程量清单计算。⑦动态目标成本。负责进行项目动态目标成本跟踪和按月提供出动态成本分析报告(签证变更部分)。⑧日常管理。配合及时提供成本管理软件所需相关数据,每周部门例会纪要记录及整理。及时总结工作中经验教训供部门内共享,协助部门经理处理日常事务。

土建预算工程师的任职要求为工程造价管理、工民建或工程经济类专业大专或以上学历;2年以上本职工作经验;对本地建筑材料市场有一定了解;熟悉工程造价管理基础理论、工程管理、工程技术;熟悉本地预算定额,熟练使用预算软件及常用OFFICE软件。

### 3. 安装预算工程师的岗位职责

安装预算工程师的岗位职责如下:

第一,施工图预算审核——安装工程。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。

第二,审核工程进度款。负责根据工程进度和合同约定审核工程进度款(安装部分),经过审核签认的工程进度款审核表作为工程管理部向施工单位支付工程进度款的依据。<sup>①</sup>

第三,招投标工作。对安装工程和材料(设备)招投标工作,预算员要负责对相关的投标单位的入围进行审签;负责协助编制主体工程招标文件,对招标文件的经济条款进行审核;对经济标书进行分析。

第四,审核现场签证变更。负责全部安装工程设计变更和签证单费用的初审和按月向成本管理部汇报项目上发生的设计变更

① 葛军. 房地产开发成本控制及管理 [J]. 住宅与房地产, 2018(21): 16.