

地产企业“过冬”系列

房地产最快省钱术

赢在 成本控制

克而瑞(中国)信息技术有限公司 编著
决策资源图书策划中心



地产商利润加速器

构建了全新成本控制“五合一”立体系统
以实战规范化工具全面推进房地产成本控制制度化管理
汇集大量地产名企的经典范本、案例、流程工具



大连理工大学出版社

赢在 成本控制

克而瑞(中国)信息技术有限公司 编著
决策资源图书策划中心

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在成本控制/克而瑞(中国)信息技术有限公司, 决策资源图书策划中心编. —大连: 大连理工大学出版社, 2009.6

ISBN 978-7-5611-4873-0

I. 赢… II. ①克…②决… III. 企业管理: 成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第080685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: 广州培基印刷镭射分色有限公司

幅面尺寸: 210mm × 285mm

印 张: 39.5

插 页: 7

出版时间: 2009 年 6 月第 1 版

印刷时间: 2009 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 武 毅 杨 萍 张昕焱

封面设计: 谢小玲

责任校对: 陈姗姗

书 号: ISBN 978-7-5611-4873-0

定 价: 438.00 元

发 行: 0411-84708842

传 真: 0411-84701466

E-mail: a_detail@dutp.cn

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

编委会

编著单位：克而瑞（中国）信息技术有限公司
决策资源图书策划中心

编委：周忻 张永岳 丁祖昱 陈小平
张燕 彭加亮 龙胜平 喻颖正
金仲敏 章伟杰 吴传鲲 陈啸天
于丹丹 黄子宁 吴洋 刘文超
刘丽娟 张斌

执行主编：李石养
装帧设计：谢小玲
美术编辑：李中石
图书宣传：贺颖红 关春燕
特约校审：顾芳恒 李白玉 罗克娜 仲文佳

专业支持：



媒体支持：



《商业推动市场》

《中国房地产报》

《中国建设报·中国楼市》

《南方楼市》

专业网站：



绩效评估需注意的是，在完成对业绩评估的同时，还必须对整个项目生命周期中的成本控制的得失进行及时总结，并将之与项目“目标成本数据”“动态成本数据”一起进行归档。



绩效评估流程



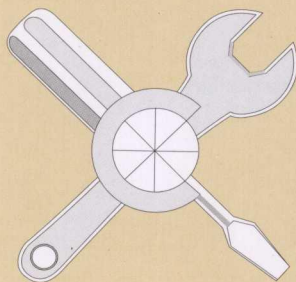
地产开发流程

3大核心价值控制点

地产企业的成本控制，就是通过对估算、预算、合同、合同执行的最终达到成本控制的目的。即实施项目管理中的控制管理体系，实

赢在成本控制 ——成本重在控制

地产企业成本控应制定科学、规范的项目成本划分，将成本估算、成本目标、合同管理、工程计划进度统一规划，从而全面实现对开发项目各个阶段的成本控制与工程进度的掌控。

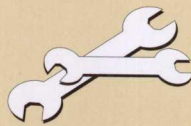


科学的成本项目划分
全面地控制开发成本

>> 1 控制点 预算

预算是规划运营、控制开发成本的第一关。预算不是会计师为会计目的而准备的会计工具，而是成本控制的战略规划。

控制 步骤



1. 企业管理战略规划
2. 执行全面成本预算
3. 全面成本动态执行
4. 成本绩效全面评估

流程精细化

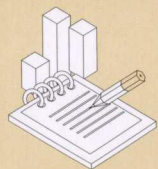
成本控制攻略

管理，计算出动态成本，并比较动态成本与目标成本，找出差异，现合同管理、付款计划及付款实际动态查询分析。

>> 2 控制点 设计

用地选择决定开发成本的50%，
规划设计决定开发成本的30%，
销售执行决定开发成本的20%。
但是，在工程成本中，规划设计
却决定了其70%~85%的份额！

控制 步骤



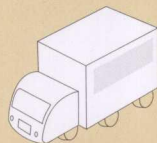
1. 有效控制规划设计成本
2. 通过设计控制工程成本
3. 设计降低开发成本的30%

分解动态成本

>> 3 控制点 采购

在采购设备、原材料和分包服务的
过程中，必须清楚地界定出特
定的需要，并且还要找到最低的
价格和最具竞争力的供应商。

控制 步骤



1. 找到最好的供应商
2. 控制材料采购成本
3. 建立供应商数据库

做好供应链管理

赢在成本控制

序言

Preface

成本控制是一门花钱的艺术

善于节省是一些企业家得以基业长青的“法门”。王永庆是一个典型。他是出名的富裕，也是出名的节省。他有个“奶精小故事”，最为人津津乐道。他以前一直有喝咖啡的习惯，倒完奶精后，他一定会再用一点咖啡“冲”回奶精球里，用尽最后一滴奶精！

成本控制是个老话题，却越发地显得重要。应当清楚，保持足够现金流的方法很多，其中有一条是不得不时刻重视的，那就是成本控制。

王永庆说：“经营管理，成本分析，要追根究底，分析到最后一点。”

美国管理大师彼得·杜拉克说：“在企业内部，只有成本。”

房地产是资金密集型行业，现金流是否健康，直接影响企业的竞争力甚至生存。房地产企业要从战略高度重视成本控制，改变以往的粗放型开发模式，要从全过程成本控制的精细化运营中获取属于企业的超额利润。因为成本控制不是一个结果，而是一个周期很长的过程，地产项目开发的任何一个环节都将影响到成本。

在总结一流地产企业实战经验的基础上，梳理出一个全新的成本管理系统，是房地产企业成本控制的关键所在。在编辑此书时，我们站在一个新的高度去看待房地产成本控制，从编制预算和执行预算开始，再到成本管理制度、成本管理流程的建立，最后到表格工具的建立和实战案例的分析，形成了独特的、自成体系的以及能够在实际中最大程度帮助企业解决问题的成本控制“五合一”系统，即包括“策略、制度、流程、表格、案例”五个层面的成本控制新体系。

王永庆的“节省”其实不是一种单纯的省钱，更多的是一种他自有的财富理念，他用来要求自己及家人，也影响到台塑集团上上下下的员工。

所以，最后请谨记著名经济学家吴敬琏所说，“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，他们除了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。”

执行主编

2009年6月

目录CONTENTS

CHAPTER 1 预算管理： 成本控制的总体策略

第一节 树立全面预算战略管理思想/4

5 地产高管层对全面预算应有五大共识

6 地产高管层应明确全面预算四大功能

第二节 构建全面预算组织体系与流程/8

9 要点1：构建地产企业全面预算管理组织体系

14 要点2：掌握全面预算管理的循环流程

第三节 从微观层面执行全面预算管理/15

16 第一步：确定与分解全面预算指标

19 第二步：确定预算核心指标并形成预算科目

23 第三步：掌握房地产企业全面预算编制流程

28 第四步：明确全面预算执行的主要内容

30 第五步：掌握全面预算执行流程

CHAPTER

2

关键环节管理： 成本控制的细节策略

第一节 项目开发前期成本控制策略/36

37 立项环节：三种开发模式下的成本控制要点

37 规划环节：十个主要类别的成本控制要点

40 招投标环节：三个方面的成本控制要点

第二节 项目开发中期成本控制策略/42

43 施工环节：熟悉六个成本控制节点

44 采购环节：掌握五个节点的成本控制

45 销售环节：八个主要方面的成本控制要点

第三节 项目开发后期成本控制策略/48

49 预决算环节：明确五个维度的成本控制要点

50 期间费用：抓住财务、人事、行政三个方面

第四节 规划设计管理：实现成本控制的核心环节/51

52 掌握规划设计成本控制的正确理念

55 从细节执行上控制规划设计成本

第五节 采购管理：成本控制的关键执行渠道/62

63 观点一：全方位严格控制采购成本

71 观点二：精准计算并控制项目采购成本

目录CONTENTS

- 第六节** 工程管理：施工现场成本控制/74
- 75 策略一：执行全程施工成本控制
- 80 策略二：用系数还原法控制施工成本

CHAPTER 3 模式创新： 尝试创新型成本控制技法

- 第一节** 企业整体运营中的成本控制技法/88
- 89 技法一：建立成本管理体系的思路与模式
- 92 技法二：用四步法进行成本控制
- 97 技法三：应用基于流程再造的ABC法
- 103 技法四：全过程严格审核成本控制
- 105 技法五：积极寻求成本动因
- 110 技法六：全面熟知一流企业的成本管理方法
- 118 技法七：深入了解战略成本管理方法
- 第二节** 项目层面的成本控制技法/122
- 123 技法一：项目部成本分析是成本控制的重要手段
- 126 技法二：掌握二线城市项目成本控制方法
- 133 技法三：以限额设计控制工程造价
- 136 技法四：规划设计中有效降低成本的99种方法

CHAPTER

4

管理制度： 实现成本控制的制度保障

第一节 集团公司成本管理制度/146

147 地产集团公司成本管理制度

第二节 集团成本管理实施细则/157

158 地产集团公司成本管理实施细则

第三节 项目发展成本管理制度/164

165 地产项目发展成本管理制度

第四节 项目成本管理手册/172

173 地产项目成本管理手册

第五节 项目开发成本核算制度/212

213 地产项目开发成本核算制度

第六节 成本管理部职责规范/218

219 地产工程成本管理部职责规范

第七节 工程成本管理实施细则/222

223 地产集团工程成本管理实施细则

第八节 工程成本部内部管理制度/236

237 地产公司工程成本部内部管理制度

CHAPTER 5

标准流程： 提升成本控制执行力的流程保障

第一节 项目立项阶段成本控制标准程序/246

247 项目可行性和投资决策控制程序

251 项目立项报批控制程序

第二节 规划设计阶段成本控制标准执行程序/253

254 规划设计过程控制程序

257 图纸会审管理程序

第三节 项目招投标阶段成本控制标准程序/260

261 工程合同有关造价商务条款会签指引

270 工程、设计、材料设备类合同审批程序

272 工程部合同评审控制程序制度

第四节 项目采购阶段成本控制标准执行程序/275

276 项目采购过程控制

279 采购控制程序

281 甲供材料(设备)进货检验指导书(通用)

282 工程桩(钢筋砼预制方桩)进货检验指导书

283 塑钢门窗进货检验指导书

284 进户门进货检验指导书

- 285 中准价以外乙供材料价格确定的工作程序
- 286 甲供材料(设备)采购及管理 work 程序
- 289 消防局指定产品采购 work 程序
- 291 十万元以下项目施工队伍与材料供应厂家选择办法

第五节 施工阶段成本控制标准执行程序/293

- 294 工程部付款控制程序
- 298 地盘总体施工 work 程序
- 301 工程档案管理工作程序
- 305 工程设计变更、签证管理办法
- 307 工程部特急项目管理程序
- 309 工程部仓库管理程序(试行)
- 311 零星项目工程管理控制细则
- 313 工程部点工签认暂行管理程序
- 314 工程部零星土方工程暂行操作程序
- 315 工程部点工签认暂行管理程序

第六节 项目后期结算成本控制标准执行程序/317

- 318 零星水电预(结)算 work 程序
- 320 工程部地盘施工处理投诉管理工作细则
- 321 工程部履约保证金管理办法
- 322 工程部地盘工期及费用签证 work 细则
- 324 工程尾款支付 work 程序
- 325 工程部付款审核审批 work 程序
- 328 工程项目竣工结算社会审价联合操作程序
- 330 工程部决算审批 work 程序
- 333 工程保修金管理程序

目录CONTENTS

CHAPTER 6 表格工具： 提升成本控制效率的强力手段

第一节 某知名地产公司项目成本控制相关表/338

- 339 目标成本调整审批表
- 340 规划、施工图设计费台账
- 341 年度财务费用台账（利息）
- 342 年度销售费用台账
- 343 环境设计费用台账
- 344 装饰性工程费用台账
- 345 园林环境造价台账
- 346 材料设备分析表
- 347 材料限价表
- 348 成本管理部工程造价咨询费台账
- 349 成本管理部技术管理台账
- 350 出让金台账明细
- 351 电信基金、墙改基金返还费台账
- 352 工程管理部采购管理台账
- 353 工程管理部技术管理台账
- 354 工程结算（或主体复审）下浮台账
- 355 规划面积台账
- 356 合同签约台账
- 357 零星合同台账
- 358 配套费台账明细
- 359 配套规模台账
- 360 签约合同台账
- 361 设计变更台账

362 土地获得价款增减明细台账

363 现场签证台账

364 主体工程复审抽查台账

365 工程结算定案表

366 工程结算工作交接单

367 工程结算资料确认单

第二节 开发项目成本构成分析及明细表/369

370 开发项目成本构成明细表

374 成本费用计算比例表

375 开发间接费用表

377 土地成本计算表

第三节 开发项目成本控制估算相关表/378

379 项目成本测算提供资料表

380 项目投资估算表

381 工程施工月成本计划及最终成本预测报告表

382 综合类项目销售计划及销售收入测算表

383 项目投资成本费用估算建议指标表

第四节 工程项目成本结算及审计表/386

387 工程材料价差（市场）初步审计比较表

388 工程材料价差（信息）初步审计明细表

389 工程土建预（决）算初步审计比较表

390 工程预（决）算初步审计比较表

391 工程直接费审计比较表

392 土建工程预（决）算初步审计表

393 直接费初步审计比较表

394 工程造价审计核对纪要表

395 工程月度进度情况审计表

目录CONTENTS

第五节 项目工程材料成本控制相关表/396

- 397 主要材料控制计划表
- 398 目标成本预算各项费用表
- 399 目标成本预算基本表
- 400 年度物料耗用预算表
- 401 项目费用估算表
- 402 分包合同结算、支付台账
- 403 分部及部门会签单
- 404 请购单(1)
- 405 请购单(2)
- 406 设备成本核算表
- 407 设计变更申报表
- 408 设计变更通知
- 409 索赔申报表
- 410 外包申请单
- 411 物料报废申请单
- 412 物料采购计划表
- 413 物料订购单
- 414 物料定期采购计划表
- 415 物料考核评比表
- 416 物料入库单
- 417 物料需求计划汇总表(按物料类别)

第六节 成本控制财务分析相关表/418

- 419 项目财务现金流量评估表(全部投资)
- 420 项目敏感性分析表
- 421 项目社会经济评价与财务评价比较表
- 422 项目资金筹集表
- 423 修正系数计算方法及表格