

中国房地产高效管理经验特训营

克而瑞地产管理者实战丛书

地产

成本经理兵法

全方位打造成本管理高手

六大观念·五大定律·五种模式·标准流程·制度范本

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 策划

以思想策略领先成本管理
用实战经验提升成本经理管理能力

中国建筑工业出版社

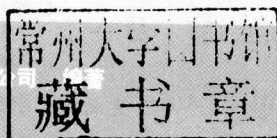
克而瑞地产管理者实战丛书

地产

成本经理兵法

全方位打造成本管理高手

克而瑞（中国）信息技术有限公司



中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

地产成本经理兵法/克而瑞(中国)信息技术有限公司编著.
北京:中国建筑工业出版社,2009
(克而瑞地产管理者实战丛书)
ISBN 978-7-112-11456-6

I.地… II.克… 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(2009)第193871号

本书针对房地产开发思想观念、人员管理、开发流程等环节的成本加以控制,同时提供9个知名房地产开发公司的成本运作细节,深入分析地产寒流下的资本节约策略,为房地产开发商节省每分钱,渡过金融难关。

本书为读者提供了多种成本管理的方法和操作模式,既帮助地产成本经理树立正确的成本观念,又帮助他们掌握一流的成本管理流程,还为成本经理提供具有实战价值的案例工具,使地产成本经理快速掌握来自实战经验的成本管理技巧。

* * *

责任编辑:封毅
责任设计:赵明霞
责任校对:陈波 关健

克而瑞地产管理者实战丛书

地产成本经理兵法

克而瑞(中国)信息技术有限公司 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)
各地新华书店、建筑书店经销
北京嘉泰利德公司制版
北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本:787×1092毫米 1/16 印张:13 插页:1 字数:324千字

2010年1月第一版 2010年1月第一次印刷

定价:68.00元

ISBN 978-7-112-11456-6

(18712)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

编委会

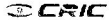
编著单位: 克而瑞(中国)信息技术有限公司

编委会主任: 周忻 张永岳

编委:	丁祖昱	罗军	张燕	金仲敏	喻颖正
	陈小平	彭加亮	龙胜平	刘文超	于丹丹
	黄子宁	吴洋	章伟杰	陈啸天	吴传鲲
	叶婷	李敏珠	罗歆	谷露蓉	汪波
	殷冬明	刘利勇	李琳	程果	喻雯
	庞崇	武小平	徐和锋	何明	李振宇
	孟音	刘晓川	王志强	张译匀	陈炳祥
	邱明华	周怡	彭傲杰	牟增彬	葛百会
	霍宏	厉建军	刘芳	张勇	张旭斌
	徐凌志	胡文娟	夏楸	金晓兵	程瑶
	王钢	张雪玮	孙大海	梁永光	刘晨光
	曾启飞	陈慧艳	韩娟	张丽华	黄焱焱

主编:	丁祖昱			
执行主编:	吴传鲲	刘丽娟	罗克娜	
装帧设计:	谢小玲			
美术编辑:	黄晴			
特约校审:	顾芳恒	仲文佳	李石养	李白玉

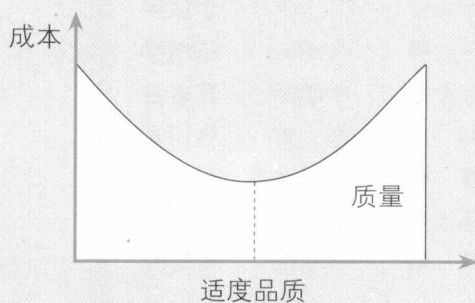
专业支持:  E house China 易居中国 技术支持
R&D INSTITUTE

网站支持:  **CRIC**
中国房地产信息集团

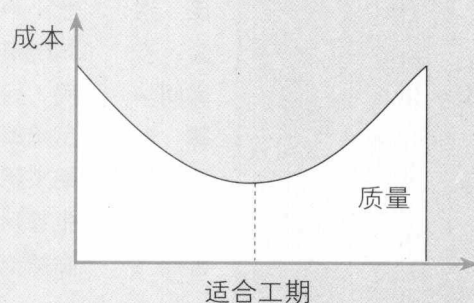
成本经理必须在实战中清楚地掌握成本控制的四大要素

● 四大要素示意图 ●

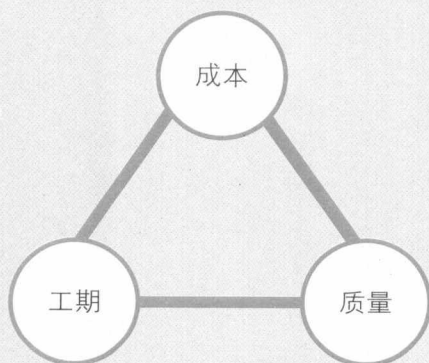
要素问题一 成本工期



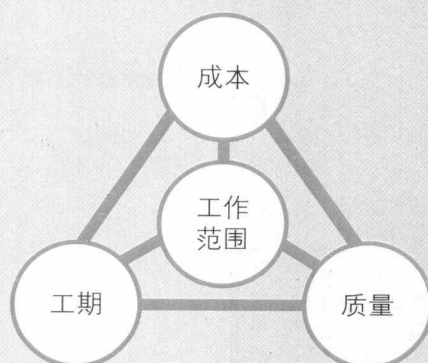
要素问题二 成本质量



要素问题三 优化过程

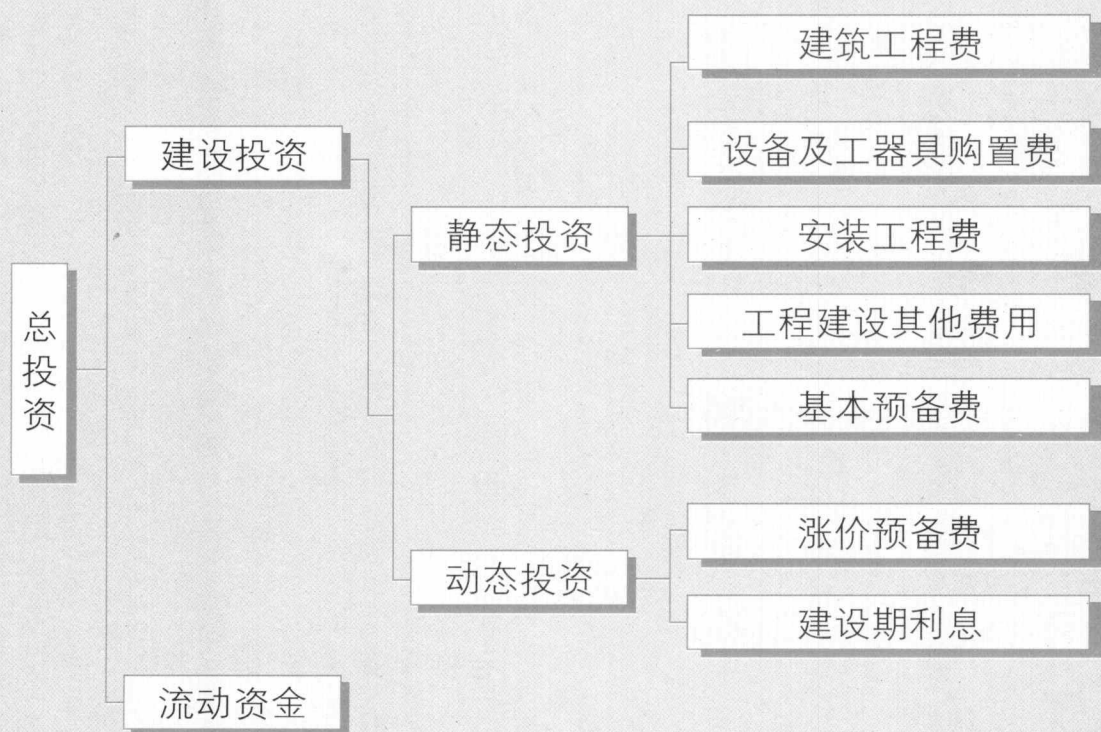


要素问题四 工程范围



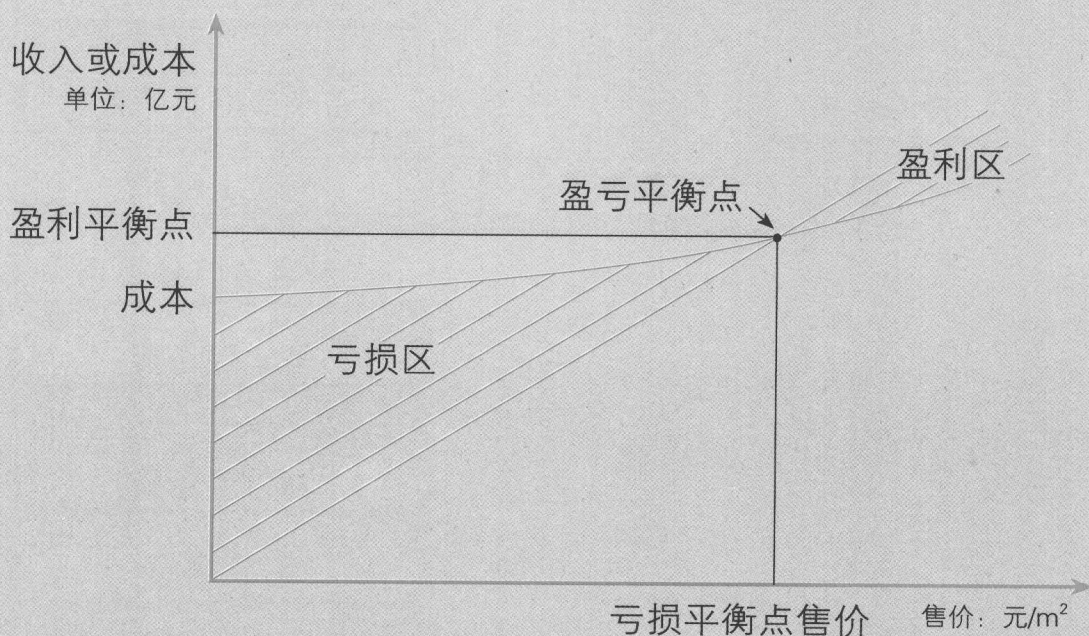
成本经理应非常清楚房地产项目成本的基本构成

● 如下图所示 ●



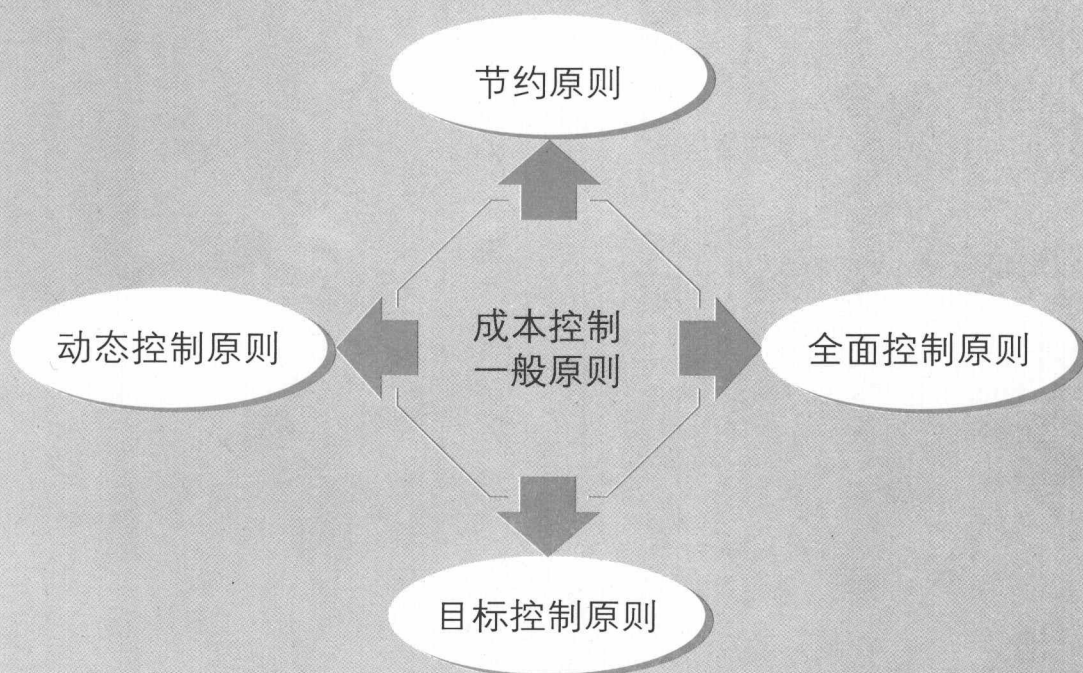
成本经理在进行项目成本管理时，应对成本的敏感性有很好的认识——谨记项目成本的盈亏平衡点。

● 盈亏平衡示意图 ●



最后， 请地产成本经理时时牢记 成本控制的四个基本原则

● 成本控制四大原则 ●



得道

1998年，为了出版我们的第一本书——《现代房地产经典营销全录》，我曾去过万科在深圳的总部，位于厂房的办公室不怎么起眼，可已有王者之相。那时，该公司年营业额是22.69亿元，十年后这个数据已增至386.2亿元，而管理团队的目标则是令狂如王石者亦意外的1000亿元。

我常感慨过去十年地产行业并无太大进步，比如产品创新力和营销想象力，在一路狂奔的牛市下显得可有可无。时间车轮毕竟轰轰前行，今天的地产管理者在商业模式、企业运营、产品塑造等方面已经面临着更多、更不一样的挑战。

房地产全行业专业水准，仍然相对较低，原因有四：

- 一，行业起步较晚；
- 二，过去的日子比较好过；
- 三，产业化程度较低；
- 四，萝卜快了不洗泥。

但是，地产管理者的收入，却高高在上，原因也有四：

- 一，行业利润率比较高；
- 二，管理成本在项目收入中比例较低；
- 三，资金密集型的房地产开发主要依赖于人，地产项目经理好比基金经理；
- 四，地产管理高度依赖经验，行业缺乏足够的老手。

《地产管理者实战手册》，倡导在实战中锤炼管理智慧，从同行先辈的心得教训里汲取营养。

对于管理者而言，80%的工作是可以传承优化的标准动作，10年前和10年后要做的事情并无二致。20%的工作是自选动作，例如，今天的房地产企业对于上市融资的要求，对于商业模式的创新，对于项目盈利模式的思考，都远比当年更加深刻。

与所有企业一样，对于地产公司而言，处于核心地位的也是盈利基本要素：现金、利润率、周转率、收益和增长率。玩概念，搞上市，控成本，抓销售，管团队，莫不围绕这些核心字眼展开。倘若能够在实践中，不断提升自我，并找寻到各要素之间内在的逻辑关系，进而形成独树一帜的“流派”，则可谓得道矣。

喻颖正

2009年10月8日

目录

>>>

第一兵法

成本经理应加强成本管理意识

- 3 要点一：形成成本控制必备三大管理观念
- 4 观念一：确定科学的成本价值观念和运行标准
- 5 观念二：抓住成本管理的要素问题
- 6 观念三：项目开发阶段与成本控制要关联互动

- 8 要点二：熟记控制成本必须遵守的五大成功定律
- 9 定律一：遵循“成本—效益”原则
- 9 定律二：责、权、利相结合
- 10 定律三：全面控制
- 10 定律四：目标控制
- 11 定律五：动态控制

- 13 要点三：利用五种模式打造成本高手
- 14 模式一：以核心部门为主导——集中录入、集中处理
- 16 模式二：跨部门简单协同——分布式录入、集中处理
- 17 模式三：跨部门深度协同——分布式录入、协同处理
- 19 模式四：导入成本的全面预算信息化管理——将成本控制落实到基层
- 20 模式五：跨企业的协同——整合上下游企业协同

22 成本经理兵器

22 兵器：建立成本管理体系的思路与模式

第二兵法

成本经理应掌握八种控制策略

29 第一策略：成本经理应掌握立项控制策略

30 一、成本经理必须熟悉成本的构成

31 二、成本经理必须了解投资决策的风险及对策

35 三、成本经理应掌握成本控制的两大关键点

40 四、成本经理必须明确四种开发形式下的成本控制要点

41 五、成本经理必须掌握开发成本控制的四大步法

45 成本经理兵器

46 兵器：项目成本计划编制流程

47 第二策略：成本经理应掌握设计控制策略

48 一、成本经理必须熟悉设计阶段成本控制的十一大要点

51 二、成本经理必须掌握设计阶段成本控制的五大策略

53 三、成本经理应了解设计阶段成本控制的五大建议

55 四、成本经理应掌握设计阶段成本控制的三大细节

目录

>>>

58	成本经理兵器
58	兵器：设计变更工作流程
60	第三策略：成本经理应掌握招投标控制策略
61	一、成本经理应了解招标文件与标底的编制方法
66	二、成本经理必须掌握招投标阶段三个方面的成本控制要点
68	三、成本经理必须掌握项目发包阶段成本控制的六大措施
69	四、成本经理应了解优化施工招标期间成本控制的四大建议
71	成本经理兵器
71	兵器：成本部门的职能及工作划分
73	第四策略：成本经理应掌握采购控制策略
74	一、成本经理必须掌握采购阶段成本控制的五大要点
75	二、成本经理必须掌握改善采购环境的四项措施
77	三、成本经理必须掌握降低采购成本的六大策略
80	四、成本经理应掌握材料及设备采购评价及流程
83	成本经理兵器
83	兵器：成本管理部岗位设置

地产成本经理兵法——全方位打造成本管理高手

- 85 第五策略：成本经理应掌握施工控制策略
- 86 一、成本经理必须熟悉控制施工成本的八大要点
- 88 二、成本经理必须掌握施工现场成本控制的三大关键点
- 92 三、成本经理必须熟知工程变更的各种具体情形
- 94 四、成本经理必须精通工程索赔的四大要点和六大程序
- 97 五、成本经理必须熟知以限额设计控制工程成本造价
- 99 成本经理兵器
- 99 兵器：预算审批工作程序
- 102 第六策略：成本经理应掌握期间费用控制策略
- 103 一、成本经理应了解期间费用的三大构成
- 104 二、成本经理应明确期间费用成本管理的三大要点
- 105 三、成本经理必须掌握期间费用成本控制的四大方法
- 107 成本经理兵器
- 107 兵器：设计变更的结算工作流程
- 110 第七策略：成本经理应掌握工程造价控制策略
- 111 一、成本经理必须熟悉工程造价成本管理的五大阶段

目录

>>>

- 115 二、成本经理必须明确工程造价成本控制的五大要点
- 116 三、成本经理应警惕工程造价管理的六只“拦路虎”
- 117 四、成本经理应掌控有效控制工程造价的四大策略

- 118 成本经理兵器
- 118 兵器：现场签证的结算工作流程

- 121 第八策略：成本经理应掌握营销控制策略
- 122 一、成本经理应明确营销阶段成本控制的八大要点
- 123 二、成本经理必须掌握营销阶段成本控制的五大技巧
- 125 三、成本经理应了解广告预算成本控制的四大要素

- 133 成本经理兵器
- 133 兵器：工程结算审批工作程序

第三兵法

成本经理应建立科学有效的成本管理制度

- 137 参考范本一：万科集团责任成本管理体系
- 142 参考范本二：万科目标成本管理实施细则

地产成本经理兵法——全方位打造成本管理高手

- 151 参考范本三：龙湖地产集团成本管理实施细则
- 155 参考范本四：地产工程成本控制实施细则
- 159 参考范本五：中海地产项目发展成本管理制度
- 164 参考范本六：某知名地产集团成本控制部工作程序
- 169 参考范本七：某知名地产公司项目建设成本控制管理制度
- 173 参考范本八：某地产公司经济适用房项目成本控制体系
- 180 参考范本九：项目成本管理运行程序
- 185 成本经理兵器
- 185 兵器：X公司成本控制的三大成功秘诀

《地产成本经理兵法》——全方位打造成本管理高手 Chapter one

第一兵法

成本经理应加强成本 管理意识

CHAPTER ONE

>>> >>>

成本经理应加强成本管理意识

1

形成成本控制必备 三大管理观念

成本管理的基本功能：
为管理者提供成本信息，并帮助管理者利用成本信息进行各种各样的决策。

2

熟记控制成本必须遵守的 五大成功定律

责任成本是把目标成本细化到具体执行部门的一种管理行为。从房地产开发的过程上来看，要成功控制成本，必须遵循五大定律。

3

利用五种模式 打造成本高手

通过成本核心部门的主控作用，实现房地产企业成本管理的信息化。信息的录入、信息的处理都集中由成本核心部门负责，成本业务部门只负责信息的传递。