

Cost Control & Lean Management  
企业成本控制与精细化管理系列

# 房地产企业

齐国颜◎主编

# 成本控制与精细化管理



房地产企业成本控制体系的建立  
房地产企业投资决策环节成本控制  
房地产项目设计阶段成本控制  
房地产项目招投标环节成本控制  
房地产企业采购成本控制  
房地产企业工程管理环节成本控制  
房地产企业成本核算与分析



化学工业出版社

Cost Control & Lean Management  
企业成本控制与精细化管理系列

# 房地产企业

齐国颜◎主编

---

# 成本控制与精细化管理



化学工业出版社

·北京·

《房地产企业成本控制与精细化管理》一书主要包括房地产企业成本控制体系的建立、房地产企业投资决策环节成本控制、房地产项目设计阶段成本控制、房地产项目招投标环节成本控制、房地产企业采购成本控制、房地产企业工程管理环节成本控制、房地产企业成本核算与分析等方面内容。

本书可供重视房地产企业成本控制，并且在企业中进行精细化管理的企业经营管理者阅读使用。书中包含大量图表，简单明了，使用者可即学即用。

#### 图书在版编目（CIP）数据

房地产企业成本控制与精细化管理/齐国颜主编.  
北京：化学工业出版社，2015.2  
（企业成本控制与精细化管理系列）  
ISBN 978-7-122-22452-1

I. ①房… II. ①齐… III. ①房地产企业-成本管理 IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第285707号

---

责任编辑：陈 蕾 刘 丹  
责任校对：宋 玮

装帧设计：史利平

---

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）  
印 装：大厂聚鑫印刷有限责任公司  
710mm×1000mm 1/16 印张18 $\frac{1}{2}$  字数376千字 2015年3月北京第1版第1次印刷

---

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899  
网 址：<http://www.cip.com.cn>  
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

---

定 价：58.00元

版权所有 违者必究



# 前言

PREFACE

利润是每一个企业的永恒目标，利润与成本的关系就是收入一定的情况下，成本越低，利润越大。而成本管理的目标是保证成本的支出获得最有效的收益——提升价值。成本控制不等于省钱，花得多会浪费，花得少也会有浪费，花多花少不是重点，花的有效才是关键，才能避免价值不平和造成的浪费。

对于企业而言，暴利的年代一去不复返，人工成本、材料成本年年攀升，企业赢利的空间似乎越来越低，而每年却仍在不断地有新的企业成立，企业之间的竞争也就愈演愈烈，企业的竞争力在哪里？在成本管理方面！对于许多企业而言，能否继续生存取决于他们运用复杂的成本管理系统的的能力，而这种成本管理系统，能产生内在动力来促使企业成本下降。

然而，光有成本管理系统，若没有实施精细化管理，这也是空中楼阁，只会是昙花一现，不能给企业带来真正的竞争力。可以说，成本控制首先是公司各部门、各单位必须做到“生产精耕细作，管理精雕细刻，技术精益求精，成本精打细算，队伍精诚团结”，在此基础上，成本控制才能够得到全面落实。

当然，有许多企业已经开始重视成本控制，并且在企业中进行精细化管理的推广，但收效甚微，有的最后甚至放弃了。基于此，我们的团队萌发了这一个想法，就是将团队在给企业辅导的过程中关于成本控制和精细化管理的经验总结出来，编辑成书，期待能帮助到处在困境或迷惑中的企业管理者们。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书涵盖六个行业：中小企业（制造业）、房地产企业、物业公司、星级酒店、餐饮企业、连锁超市。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书就是基于成本控制与精细化管理的思想，引进、吸收国外的先进经营管理方式、方针及经验，结合国内企业经济转型期产生的优秀管理方法归纳、总结、汇编而成。书中文字浅显，语言简练，条理清晰，深入浅

出，将复杂的管理理论用平实的语言与实际操作结合起来，读来非常轻松，用时非常方便。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书采取模块化设置，首先导入精益管理的思想，打破其神秘性，把复杂的问题简单化，然后从问题的实质入手进行解析，最后采用分块解读，文中通过精细化管理制度、表格等实操工具范本对问题进行有益的补充和说明，是一套不可多得的成本控制与精细化管理读物。

本书由齐国颜主编，在编写过程中，还获得了许多行业精英的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有匡仲潇、曹艳铭、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、李辉、李勋源、李景安、李家林、李永江、许丽洁、许华、冯飞、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、薛永刚、段青民、况平、刘珍，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢。由于编者水平所限，不足之处敬请读者指正。

编 者



# 目录

CONTENTS

---

<b>第一章 房地产企业成本控制体系的建立</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 房地产企业成本控制的总体战略</b> .....	<b>2</b>
一、组织和制度方面的保障体系 .....	2
二、建立成本控制的组织体系 .....	2
三、成本控制信息系统 .....	4
四、成本监控系统 .....	4
五、确定成本控制体系健康运行的标准 .....	6
六、房地产开发全程成本控制方法 .....	6
<b>第二节 建立目标成本管理责任制</b> .....	<b>6</b>
一、目标成本的管理原则 .....	7
二、目标成本的文件 .....	7
三、目标成本的执行 .....	10
四、目标成本的修订 .....	10
<b>第三节 加强成本档案管理</b> .....	<b>11</b>
一、成本档案管理的要求 .....	11
二、主要成本档案的组成及其管理办法 .....	12
三、成本档案的归档与立卷要求 .....	15
四、成本档案的编目与装订要求 .....	15
五、成本档案的保管与使用要求 .....	16
<b>第四节 房地产企业成本控制精化工具</b> .....	<b>17</b>
一、房地产企业成本控制制度 .....	17
二、目标成本管理实施细则 .....	23
三、成本目标分解工作细则 .....	26

四、成本管理部门信息资料、资产管理制度 .....	29
五、成本信息系统管理制度 .....	31
六、项目成本动态监控制度 .....	33
七、项目目标成本测算表 .....	34
八、项目开发总目标控制表 .....	45
九、地区各类建筑各种档次物业建筑成本水平表 .....	48
十、项目开发部成本控制责任书 .....	50
十一、设计部成本控制责任书 .....	53
十二、工程部成本控制责任书 .....	56
十三、项目经理部成本控制责任书 .....	59
十四、营销管理部成本控制责任书 .....	62
十五、成本管理部成本控制责任书 .....	65
十六、成本档案查阅登记表 .....	68

---

## 第二章 房地产企业投资决策环节成本控制 ..... 69

---

第一节 投资决策环节的成本控制 .....	70
一、房地产投资决策的概念 .....	70
二、房地产投资决策策略 .....	70
三、投资决策阶段的费用组成 .....	70
四、投资决策阶段成本控制影响因素 .....	71
五、投资决策阶段成本控制的措施 .....	71
第二节 投资决策环节精细化管理工具 .....	73
一、房地产项目前期开发策划控制程序 .....	73
二、房地产项目考察管理规定 .....	75
三、项目调研报告规范 .....	78
四、项目可行性研究管理办法 .....	80
五、项目论证程序 .....	84
六、项目拓展阶段成本测算工作细则 .....	87
七、土地开发地块信息表 .....	89
八、土地SWOT分析表 .....	92
九、地块成交信息一览表 .....	92
十、房地产板块分布情况表 .....	92

十一、项目建筑安装成本模型及目标分解	93
十二、建筑安装工程投资估算表	94

## 第三章 房地产项目设计阶段成本控制 96

### 第一节 房地产开发项目设计管理 97

一、设计管理的程序及内容	97
二、地产项目设计管理的方法及技巧	100
三、地产项目设计的风险及控制	103

### 第二节 规划设计阶段成本控制的措施 106

一、设计阶段成本控制的影响因素	106
二、规划设计阶段成本控制的措施	108

### 第三节 地产项目设计阶段成本优化 113

一、设计前期成本控制要点	113
二、概念、规划设计阶段成本控制重点	115
三、方案设计阶段成本控制重点	118
四、扩初设计阶段成本控制重点	121
五、施工图设计阶段成本控制重点	124
六、二次设计阶段成本控制重点	127

### 第四节 地产项目设计阶段精细化管理工具 128

一、项目设计阶段成本管理工作指引	128
二、项目设计阶段成本控制办法	134
三、项目规划方案简评表	136
四、地区各类建筑各种档次物业建筑成本水平表	137
五、扩初（施工图）设计会审表	139
六、工程方案、扩初、施工图审批表	139
七、设计跟踪检查记录单	139
八、图纸签发登记表	140
九、设计输出文件审查报告	140
十、设计修改通知书	140
十一、项目工程设计费付款审批表	141



---

## 第④章 房地产项目招投标环节成本控制 ..... 142

---

第一节 工程招投标概述 .....	143
一、工程招投标制对降低工程造价的影响 .....	143
二、招投标阶段的控制流程 .....	143
第二节 招标过程中的成本控制措施 .....	144
一、合理划分标段 .....	144
二、编制工程量清单和招标控制价 .....	145
三、做好招标文件的编制工作 .....	151
相关链接：定额计价法 .....	153
四、分析投标报价，协助合同价格谈判 .....	154
五、分析施工方案技术经济的合理性 .....	154
六、做好合同的签订工作 .....	154
第三节 地产项目招投标环节精细化管理工具 .....	155
一、工程招投标管理办法 .....	155
二、招投标及其合同管理工作细则 .....	159
三、招标需求计划申请书 .....	163
四、承包商推荐表 .....	163
五、招标文件审批表 .....	164
六、投标人资格审批表 .....	164
七、招标答疑签到表 .....	165
八、答疑预备会会议纪要 .....	165
九、开标揭示表 .....	166
十、投标情况对比分析表 .....	166
十一、评标记录表 .....	167
十二、定标审批表 .....	167
十三、公司工程评标、定标评审表 .....	168
十四、中标通知书 .....	169
十五、招标条件变更审批表 .....	169
十六、废标审批表 .....	170
十七、废标通知书 .....	170
十八、招投标工作总结 .....	170

十九、合同会签及审批表 .....	171
二十、招标项目成本考察及分析表 .....	172

---

## 第五章 房地产企业采购成本控制 ..... 173

---

### 第一节 完善采购系统建设 ..... 174

一、房地产企业采购管理系统的组织结构 .....	174
二、采购流程关键绩效衡量指标和关键点的确定 .....	175
三、明确采购的主体 .....	177
四、采购方式的确定 .....	180
五、供应商管理系统的建立 .....	181

### 第二节 房地产企业采购执行要点 ..... 181

一、制订采购预算与估计成本 .....	181
二、制订采购计划 .....	182
三、采购询价 .....	183
四、供应商的选择 .....	183
五、采购环境的利用 .....	184
六、采购合同签订 .....	184
七、加强采购成本控制 .....	185

### 第三节 房地产企业采购精细化管理工具 ..... 186

一、工程项目采购方式作业指引 .....	186
二、工程材料、设备采购管理办法 .....	189
三、工程项目集中采购合同交底作业指引 .....	195
四、工程项目采购合同履行情况检查作业指引 .....	196
五、项目采购需求计划 .....	198
六、项目采购管控表 .....	198
七、采购事项变更审批表 .....	199
八、直接采购审批表 .....	199
九、项目总包及主要分包工程承包方式及成本控制目标建议 .....	200
十、项目主要材料（设备）采购方式及成本控制目标建议 .....	200
十一、_____项目____月合同价款变更情况汇总表 .....	200
十二、材料/设备制造商/供应商信息库 .....	201

十三、供应商洽谈记录	201
十四、甲定乙购材料(设备)价格审定单	201
十五、甲定乙购材料(设备)品牌标准核定单	202
十六、乙购材料(设备)价格审核表	203
十七、合同现场交底单	203
十八、合同现场交底单	204
十九、工程项目采购合同交底答疑纪要	204
二十、工程项目采购合同履行情况记录表	205
二十一、工程项目采购合同履行检查情况通报	205

## 第六章 房地产企业工程管理环节成本控制 206

第一节 工程项目成本控制概述	207
一、工程项目成本的构成	207
二、工程项目成本控制的原则	207
第二节 工程项目成本控制措施	208
一、采取组织措施控制工程成本	208
二、采取技术措施控制工程成本	210
三、采取经济措施控制工程成本	211
四、加强质量管理,控制返工率	212
五、加强合同管理,控制工程成本	214
第三节 工程施工薄弱环节的成本控制	215
一、严格进行工程招标,控制新开工程的造价	215
二、合理安排施工顺序,减少临时费用	215
三、建立工程变更制度,降低工程成本	215
四、严格控制材料、设备价格	216
五、加强竣工结算的管理	216
第四节 项目施工阶段精细化管理工具	219
一、项目施工阶段成本控制办法	219
二、项目工程质量管理办法	222
三、房地产项目合同管理程序	227
四、工程竣工结算管理规定	230

五、工程付款管理制度	232
六、付款审批表	236
七、工程款支付申请表	237
八、工程款已支付报表	237
九、结算项目基本信息表	238
十、结算审批表	238
十一、工程结算复审情况表	239

---

## 第七章 房地产企业成本核算与分析 240

---

### 第一节 房地产企业开发成本与期间费用的核算 241

一、房地产企业开发成本与费用核算的内容	241
二、开发成本核算的科目设置	241
三、土地开发成本的核算	242
四、房屋开发成本的核算	244
五、配套设施开发成本核算	245
六、期间费用的核算	246
七、成本报表	247

### 第二节 房地产企业项目成本分析 250

一、房地产企业项目成本分析的必要性	250
二、成本分析与成本核算的区别	251
三、地产项目成本分析的方式与方法	251
四、地产项目成本分析中应注意的问题	253

### 第三节 成本核算与分析精细化管理工具 253

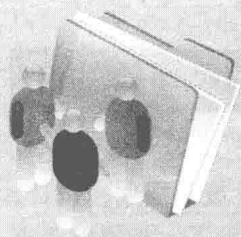
一、房地产开发企业成本核算规范	253
二、工程项目成本分析报表编制办法	261
三、土地开发明细账	263
四、房屋开发明细账	264
五、房地产开发企业成本核算明细科目汇总——开发成本表	264
六、在建开发产品成本表	277
七、已完开发产品成本表	277
八、工程项目成本分析汇总表	278

九、其他直接费、间接费、管理费、财务费、税金计划表	278
十、人工成本费用分析表	280
十一、材料成本费用分析表	281
十二、机械成本费用分析表	282
十三、工程分(承)包成本费用分析表	282

---

<b>参考文献</b>	<b>283</b>
-------------	------------

---



# 第一章

## 房地产企业成本控制体系的建立

成本控制的最终目标是通过成本控制管理将成本合理地揭示出来，并运用合理的控制方法与手段进行成本优化，以达到效益（利润、品牌等）最大化，房地产企业要想获得更多的经营利润，除了必须提供适销对路的项目外，还必须采取正确的控制战略，建立成本控制体系，才能指导企业降低开发成本。





## 第一节 房地产企业成本控制的总体战略

对房地产开发企业而言，成本费用主要产生于前期投资决策、规划、设计、施工、销售等过程，因此要控制成本，在满足消费者需求的情况下，必须以“市场为导向”对房地产开发实施全过程成本控制。具体来说，必须根据房地产企业成本产生的特点，以全程成本控制为指导，在这个总体战略的指导下，建立战略执行体系，并将全程的成本控制战略贯穿于投资决策、规划设计、招投标、材料采购、项目施工等关键环节中，以此实现成本控制的战略目标。

成本控制战略的实施关键是建立成本控制保障体系，为成本控制提供行为规范和组织保障，使成本控制有部门可行且有章可循。

### 一、组织和制度方面的保障体系

房地产开发企业须从组织和制度方面建立一整套卓有成效的体系，并在实践中不断地予以完善和补充。在行为规范体系方面，房地产企业可以从工程的发包管理、招投标、合同管理、预结算管理、工程成本定额标准、工程质量标准等方面制订一系列强制性规定，并以行政公文的形式下发，房地产开发公司下属的所有子/分公司及项目部必须严格执行；为保障制度能执行到位，施工管理部、质检部、预算部、工程招投标领导小组等职能部门都应配合房地产开发公司的成本控制中心，制订一整套与房地产开发公司工作标准相对应的质量、安全、进度、工期等的标准文件，这样在执行中，就很容易控制成本，并及时发现问题和不足，及时调整改进。

### 二、建立成本控制的组织体系

#### （一）房地产企业成本控制的组织体系

在组织体系方面，为了保证制度体系的执行到位，房地产企业可以专门成立二级成本控制中心（如图1-1所示）：房地产开发公司直属一级成本控制中心，各个子/分公司及联营合作开发项目部设立二级执行与纠正中心，并在各职能部门如投资部、研发部、设计部、技术部、工程部等部门设立控制组，在工程项目施工过程中，各分公司的施工管理部、质检部、技术部、预算部等职能部门与房产总公司的相关部门密切配合，将各个控制标准执行到位，以保证质量、成本、工期及品质目标的实现。

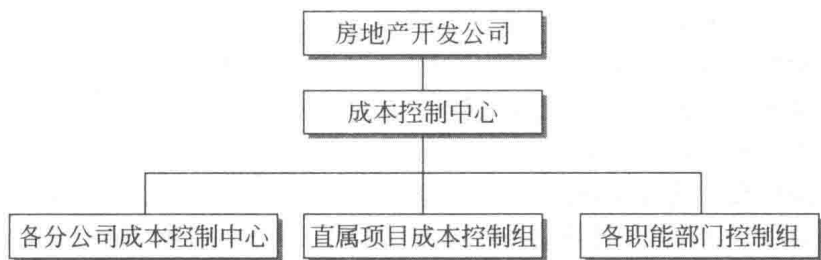


图 1-1 房地产企业成本控制的组织体系

## （二）成本管理职责

### 1. 成本控制中心的成本管理职责

(1) 制订、修正成本管理制度，督促、指导建立完善本单位成本管理制度；并跟踪、检查执行情况，对成本实行制度监控。

(2) 进行房地产市场调研，对房地产市场走势作出分析、判断，及时提供、反馈给企业管理层作决策参考；保持对国家有关法规政策和成本管理环境的了解，协助房地产开发公司争取优惠政策、处理有关政策性问题。

(3) 组织各方面专业人士对拟建项目进行实地考察、立项听证，按立项审批程序审查投资估算，把握投资决策，合理配置资源，帮助房地产开发公司做好项目前期策划中的成本控制。立项审查的重点是：

- ① 立项资料是否齐全、规范；
- ② 市场定位是否明确、恰当；
- ③ 投资成本估算是否经济、合理；
- ④ 投资回报是否符合利润目标要求；
- ⑤ 投资风险能否有效控制。

(4) 跟踪、落实各项目成本计划及其执行情况，适时了解各项目成本的实际构成，汇编成本报表；分析、总结项目成本控制情况。协助、督促各开发企业做好项目操作过程中的成本控制工作。

(5) 建立成本信息监控中心，及时收集各项目成本动态资料，为管理层提供充分、有效的决策依据，并按要求将有关意见反馈给各部门。

(6) 组织成本管理的信息交流，通过培训、双向交流、研修会等方式，增进全员的成本管理意识，推广内外成本管理经验，寻求降低成本的有效途径，促进成本管理水平的提高。

(7) 根据管理的需要，派出审计小组对项目成本进行阶段审计和决算审计，对项目成本发生的合理性、成本管理的规范性提出审计意见。并结合项目收益情况，考核项目的成本降低率、投入产出率、投资回报率等指标。

(8) 逐步排行成本管理及其信息交流电脑化，搞好成本管理的综合服务。

### 2. 各项目、各职能部门的成本管理职责

(1) 认真执行成本管理制度，结合实际制订本单位成本管理制度，并自觉接







受监督。

(2) 根据本单位业务发展规划、开发能力和市场情况，确定项目开发计划，组织立项调研、选址和前期策划，提出立项建议和开发设想，并按要求提交立项可行性报告，履行立项审批程序。

(3) 规划设计阶段，应按市场定位和成本估算准确把握设计方案，组织审查设计概算的经济合理性，使规划设计既符合规范，又体现成本控制意识和要求。

(4) 客观、认真地进行项目成本费用测算，编制项目成本费用计划，确定项目及每个单项工程的目标成本，分解成本费用控制指标，落实降低成本技术组织措施。

(5) 遵循基本建设程序，进行项目实际操作，对房地产成本实行项目经理负责制和全员全过程控制，对可控成本、变动成本和成本异常偏差实行有效监控，保证将成本控制在目标成本范围内。

(6) 正确处理成本、市场、工程质量、开发周期、资源、效益之间的关系，防止和杜绝重大工程质量事故，努力缩短开发周期，严格控制项目的质量成本和期间费用，加速投资回报，提高投资回报率。

(7) 组织项目开发成本费用核算，及时、全面、准确、动态地反映项目成本、费用情况，按规定编报成本会计报表等有关资料。坚持成本报告制度，保证成本信息交流的及时、有效。

(8) 熟悉、掌握国家和当地有关法规政策及市场需求、预算定额水平等成本控制因素，用足用活各种政策、资源，提高成本控制的预见性，努力寻求降低成本的途径。

(9) 定期或不定期分析成本结构、差异及其原因、监控措施及其效果、经验教训，每年至少一次，并将分析报告报财务部。

### 三、成本控制信息系统

成本控制信息系统主要包括目标成本信息、实际成本信息、成本偏差信息、成交合同信息、合同变更信息、市场价格变化信息等。

对房地产开发公司项目运作过程而言，其中涉及的成本信息是相当多样而且复杂的，需要对其中信息进行筛选、整理、加工并适时反馈，才能确保成本控制的有效性。需要定期编制成本报告，以比较预算和实际的差异，分析差异产生的原因和责任归属，更重要的是分析成本改进的办法。同时需要实行例外情况报告制度，对于预算中未规定的事项和超过预算限额的事项，要保证信息的沟通效率，以便及时做出决策。

### 四、成本监控系统

房地产企业应根据自身的特点和管理体制，建立以管理监控为中心、以操作监控为中心的房地产成本监控系统。实行总经理领导下、项目经理负责、各职能