

■ 房地产开发企业规范化管理丛书

房地产开发企业 财务管理与成本控制 管理实务

● 余源鹏 主编



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

■ 房地产开发企业规范化管理丛书

房地产开发企业 财务管理与成本控制

管理实务

● 余源鹏 主编

本书是一本理论与案例相结合、内容全面、有关房地产开发企业财务管理和成本控制管理方面的参考书。内容包括房地产开发企业财务管理部门职能与岗位职责、房地产开发企业会计管理、房地产开发企业资产管理、房地产开发企业资金管理、房地产开发企业成本构成、房地产开发企业成本预算管理、房地产开发企业项目开发过程成本控制、房地产开发企业成本核算管理。本书具有专业性、实操性、工具性，是房地产开发企业财务管理及成本控制管理的有关人员的必读书籍，同时也可作为财务管理专业和房地产专业师生的教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产开发企业财务管理与成本控制管理实务/余源鹏主编. —北京: 机械工业出版社, 2010. 10

(房地产开发企业规范化管理丛书)

ISBN 978-7-111-32217-7

I. ①房… II. ①余… III. ①房地产业 - 企业管理: 财务管理
②房地产业 - 企业管理: 成本管理 IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第199418号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑: 赵荣 责任编辑: 赵荣 肖耀祖

版式设计: 霍永明 责任校对: 李秋荣

封面设计: 张静 责任印制: 乔宇

北京机工印刷厂印刷 (兴文装订厂装订)

2011年1月第1版第1次印刷

169mm × 239mm · 11.75印张 · 213千字

标准书号: ISBN 978-7-111-32217-7

定价: 26.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者服务部: (010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

本书编写人员

主 编：余源鹏

策划顾问：广州鹏起房地产代理有限公司

参编人员：罗慧敏 邓祝庆 崔美珍 叶志兴
李巧莉 林旭生 林达愿 夏 庆
李惠东 黄 然 宋明志 王旭丹
张雄辉 蒋祥初 张良洪 陈友芬
余鑫泉 胡银辉 张吉柱 罗宇玉

信息咨询：盈地网 www.eaky.com

前 言

随着房地产业的飞速发展，全国各地纷纷展开一波波的房地产投资浪潮。进入该行业的房地产开发企业要想在房地产市场中获取较高利润并长期发展，要求企业拥有很强的财务管理能力。财务管理是指企业在一定的整体目标下，关于资产的购置、资金的筹集和经营中现金流量以及利润分配的管理。

与此同时，随着房地产行业的成熟，业界发现了成本管理区别于财务管理的特性，希望通过降低成本获得更高的利润。因此，房地产开发企业开始重视成本的控制管理。成本管理区别于财务管理，它是通过企业对成本进行预算、控制和核算以达到减少开发成本的目的。

财务管理与成本控制管理有着紧密的联系。财务管理和成本控制管理都是贯穿于房地产开发企业开发经营的各个阶段，并且财务管理和成本控制管理的共同目标是为了降低成本、提高企业的经济效益。然而，财务管理和成本控制管理在管理体制上是完全不同的。财务管理主要是房地产开发企业的财务部门对公司内部的资产购置、资金运营等方面进行系统的管理，而成本控制管理则是房地产开发企业各部门对公司整体、部门内部或项目开发各阶段的成本进行控制。

由于房地产项目的开发投资需要巨大的资金投入，并且投资回报期长，如何解决好企业的财务问题，并且在有限的资金和资源的前提下获得最大利润率，是财务管理和成本控制管理所要解决的问题。由于在市面上还没有一本专门涵盖财务管理和成本控制管理的实操型图书，因此为了让广大从业人员对财务管理和成本控制管理有更深入的认识，经过近两年的研究探索，我们特策划编写了这本书——《房地产开发企业财务管理与成本控制管理实务》。

本书采用上下篇共八章的篇幅分别讲述房地产开发企业的财务管



理和成本控制管理的实操性内容。

上篇用四章内容讲述了房地产开发企业的财务管理实务，内容包括：

第1章，房地产开发企业财务管理部门职能与岗位职责，主要讲述房地产开发企业财务管理部门的职能以及财务总监、财务部经理、财务部副经理、财务主管、会计人员、出纳人员等人员的岗位职责。

第2章，房地产开发企业会计管理，主要讲述房地产开发企业会计管理原则、账务处理流程、税务管理、会计电算化管理和会计档案管理流程等内容。

第3章，房地产开发企业资产管理，主要讲述房地产开发企业的现金管理、银行存款管理、银行票据管理、应收款项管理和固定资产管理等内容。

第4章，房地产开发企业资金管理，主要讲述房地产开发企业各级资金管理的职责规定、房地产开发企业资金计划的编制、资金筹集、付款审批管理和资金收支管理等内容。

下篇用四章内容讲述了房地产开发企业的成本控制管理实务，内容包括：

第5章，房地产开发企业成本构成，主要介绍了构成房地产开发企业开发项目的成本，包括土地成本、前期工程费、建筑安装费、市政基础设施费、公用配套设施费、不可预见费、管理费用、销售费用、财务费用以及税费等内容。

第6章，房地产开发企业成本预算管理，主要讲述房地产开发企业成本预算的管理体系、成本预算的编制、成本预算的执行与调整以及成本预算的考核等内容。

第7章，房地产开发企业项目开发过程成本控制，主要讲述房地产开发企业项目设计阶段的成本控制、项目招投标阶段的成本控制、项目施工阶段的成本控制、项目竣工验收交付阶段的成本控制以及项目工程结算阶段的成本控制等内容。

第8章，房地产开发企业成本核算管理，主要讲述房地产开发企业成本核算对象的确定和成本项目设置、成本的归集与分配以及项目开发的成本核算等内容。



本书是一本理论与案例相结合、内容全面、有关房地产开发企业财务管理和成本控制管理方面的理论指导书和实例参考书，具有以下三大特性：

第一，专业性。本书有别于其他财务管理类的教科书，它是专门针对房地产开发企业“量身定做”的一本针对性极强的实战业务型指导书。同时，本书对于房地产开发企业财务管理与成本控制管理的概念、内容、流程、方法都是编者通过对全国各大成功房地产开发企业的管理经验进行深入研究而严谨推敲得出来的，能反映当今国内房地产开发企业财务管理和成本控制管理的最佳水平，与其他房地产图书相比更具有专业性和针对性。

第二，实操性。本书的编写人员全部为来自多年从事房地产财务管理和成本控制管理的一线专家，实操经验丰富，力求通过全面实用的理论指导和众多优秀的制度规范，使读者可以在最短时间内吸收目前业内最先进的管理经验。同时，本书一如既往地保持了我们的编写房地产图书的实操性风格，力求体现现实工作的内容、要求和深度，并尽量使每一位读者在仔细阅读本书后能有效进行财务管理和成本控制管理。

第三，工具性。本书按照房地产开发企业财务管理与成本控制管理的实际工作流程顺序分章编写，具有流程化的特点，适合房地产开发企业负责财务管理与成本控制管理的相关人员在工作中随时按工作内容进行翻阅参考。

除此以外，本书还具有全面性、先导性、易读性和范本性等特点。

本书是房地产开发企业财务管理从业人员的必读书籍，非常适合房地产开发企业各级公司的财务总监、财务部经理、财务分析主管、会计主管、税务主管、资产管理主管、会计、出纳等人员参考阅读。

本书也是房地产开发企业中涉及成本控制管理的有关人士的必读书籍，非常适合房地产开发企业各级公司的财务、审核、工程、采购、材料、设计、营销、开发、投资、人事、办公等各部门领导进行成本控制管理时参考阅读。

本书也特别适合作为全国房地产开发企业的董事长、董事、总经



理、副总经理、总监等高级管理人员的日常案头参考用书，同时也可以作为财务管理专业和房地产专业师生的教材。

本书编写过程中得到了广州鹏起房地产代理有限公司相关同仁以及业内部分专业人员的支持和帮助，才使得本书能及时与读者见面，在此谨致谢意。本书是我们编写的《房地产开发企业规范化管理丛书》中的一本，有关房地产其他相关实操性知识，请读者参阅我们陆续编写出版的书籍，也请广大读者对我们所编写的书提出宝贵建议和指正意见。对此，我们将十分感激。另外，为感谢广大读者的长期支持，请购买过余源鹏主编的房地产和物业管理图书的读者登录盈地网 www.eaky.com，在网页右上角的“客户留言”处留下您的邮箱和联系方式，之后我们将每月为您免费发送《盈地网中国房地产情报》一份。



目 录

前言

上篇 房地产开发企业财务管理实务

第1章 房地产开发企业财务管理部门职能与岗位职责	3
1.1 房地产开发企业财务管理部门职能	3
1.2 房地产开发企业财务管理工作岗位职责	5
1.2.1 财务总监岗位职责	5
1.2.2 财务部经理岗位职责	6
1.2.3 财务部副经理岗位职责	8
1.2.4 财务分析主管岗位职责	9
1.2.5 会计管理主管岗位职责	10
1.2.6 税务管理主管岗位职责	11
1.2.7 资产管理主管岗位职责	11
1.2.8 会计人员岗位职责	12
1.2.9 出纳人员岗位职责	13
第2章 房地产开发企业会计管理	15
2.1 房地产开发企业会计管理原则	16
2.2 房地产开发企业账务处理流程	17
2.2.1 设置会计科目	17
2.2.2 填制会计凭证	18
2.2.3 登记会计账簿	21
2.2.4 编制财务会计报告	23



2.3	房地产开发企业税务管理	29
2.3.1	财务申报	29
2.3.2	税务检查	29
2.3.3	财政、税务登记及年审	30
2.3.4	发票与收据管理	30
2.4	房地产开发企业会计监督	32
2.4.1	会计监督的管理范围	32
2.4.2	会计监督的具体内容	33
2.5	房地产开发企业会计电算化管理	33
2.5.1	会计电算化的操作管理	33
2.5.2	计算机软硬件和数据管理	34
2.5.3	电子账簿资料的打印管理	34
2.5.4	电算化会计档案管理	35
2.6	房地产开发企业会计档案管理流程	35
2.6.1	会计档案的整理立卷	35
2.6.2	会计档案的装订	35
2.6.3	会计档案的保管	36
2.6.4	会计档案的交接	38
2.6.5	会计档案的销毁	39
第3章 房地产开发企业资产管理		41
3.1	现金管理	41
3.2	银行存款管理	42
3.3	银行票据管理	43
3.4	应收款项管理	44
3.5	固定资产和低值易耗品管理	45
3.5.1	固定资产和低值易耗品的购置	45
3.5.2	固定资产和低值易耗品的领用与调配	51
3.5.3	固定资产和低值易耗品的盘点	54
3.5.4	固定资产和低值易耗品的报废	55
第4章 房地产开发企业资金管理		57
4.1	房地产开发企业各级资金管理的职责规定	57
4.1.1	集团公司资金管理职责规定	57





4.1.2	区域公司资金管理职责规定	58
4.1.3	项目公司资金管理职责规定	58
4.2	房地产开发企业资金计划的编制	59
4.2.1	年度资金计划的编制	59
4.2.2	月度资金计划的编制	59
4.3	房地产开发企业资金筹集	61
4.3.1	资金筹集的原则与来源	62
4.3.2	资金筹集的方式	62
4.3.3	资金筹集方式的组合	65
4.3.4	资金筹集的管理制度	65
4.4	房地产开发企业付款审批管理	66
4.4.1	重大经营决策的审批管理	66
4.4.2	建安工程的付款审批管理	67
4.4.3	合同付款与非合同付款的审批管理	69
4.5	房地产开发企业资金收支管理	71
4.5.1	收入管理	71
4.5.2	付款管理	72
4.5.3	借款管理	74
4.5.4	报销管理	76

下篇 房地产开发企业成本控制管理实务

第5章	房地产开发企业成本构成	81
5.1	土地成本	81
5.2	前期工程费	82
5.3	建筑安装费	84
5.4	市政基础设施费	85
5.5	公用配套设施费	86
5.6	不可预见费	87
5.7	管理费用	87
5.8	销售费用	87
5.9	财务费用	89
5.10	税费	89



第 6 章 房地产开发企业成本预算管理	92
6.1 房地产开发企业成本预算的管理体系	92
6.1.1 全面预算管理委员会的职能	92
6.1.2 财务部的职能	93
6.1.3 预算管理责任中心的职能	93
6.2 房地产开发企业成本预算的编制	94
6.2.1 成本预算编制的作用	94
6.2.2 成本预算编制的依据与原则	95
6.2.3 成本预算的编制流程	96
6.2.4 管理费用预算的编制	97
6.3 房地产开发企业成本预算的执行与调整	117
6.3.1 成本预算的执行	117
6.3.2 成本预算的调整	119
6.3.3 管理费用预算的执行	121
6.4 房地产开发企业成本预算的考核	123
第 7 章 房地产开发企业项目开发过程成本控制	125
7.1 房地产开发企业项目设计阶段的成本控制	125
7.1.1 设计阶段成本控制总原则	126
7.1.2 规划方案的成本控制	126
7.1.3 报批设计的成本控制	127
7.1.4 扩初设计的成本控制	127
7.1.5 桩基设计的成本控制	128
7.1.6 施工图设计的成本控制	128
7.1.7 装修方案设计的成本控制	129
7.1.8 功能设计的成本控制	129
7.1.9 设计阶段的其他成本控制	130
7.2 房地产开发企业项目招投标阶段的成本控制	130
7.2.1 投标单位选择的成本控制	131
7.2.2 招投标文件制订的成本控制	131
7.2.3 评标和定标的成本控制	132
7.3 房地产开发企业项目工程施工阶段的成本控制	132
7.3.1 工期的控制	133



7.3.2	设计变更的成本控制	133
7.3.3	施工现场签证的成本控制	135
7.3.4	审图环节的成本控制	138
7.3.5	材料与设备采购的成本控制	138
7.3.6	总分包配合费及工程款支付的控制	139
7.3.7	工程施工阶段的其他成本控制方法	140
7.4	房地产开发企业项目竣工验收交付阶段的成本控制	140
7.4.1	竣工初验	141
7.4.2	竣工验收与交付	143
7.5	房地产开发企业项目工程结算阶段的成本控制	144
7.5.1	工程款结算方式	144
7.5.2	工程进度款支付环节的成本控制	144
7.5.3	工程竣工结算环节的成本控制	146
7.6	房地产开发企业项目销售阶段的成本控制	149
7.6.1	营销方案的成本控制	150
7.6.2	营销现场的费用控制	150
7.6.3	媒体选择的成本控制	150
7.6.4	样板房装修的成本控制	151
7.6.5	交接环节的成本控制	151
7.7	房地产开发企业项目物业管理的成本控制	152
第8章 房地产开发企业成本核算管理		154
8.1	房地产开发企业成本核算对象的确定和成本项目设置	154
8.1.1	成本核算对象的确定	154
8.1.2	成本项目的设置	155
8.2	房地产开发企业成本的归集与分配	155
8.3	房地产开发企业项目开发的成本核算	158
8.3.1	土地征用及拆迁补偿费的核算	158
8.3.2	前期工程费的核算	159
8.3.3	市政基础设施费的核算	159
8.3.4	建筑安装工程费的核算	159
8.3.5	公用配套设施费的核算	160
8.3.6	开发间接费用的核算	163
8.3.7	已完房屋开发成本的结转	166

房地产开发企业财务管理实务

>> 当前，全国各地纷纷展开一波波的房地产投资开发浪潮。房地产项目的投资开发要求巨大的资金投入，并且投资规模大、投资回收期长。同时，许多房地产开发企业开发项目多且项目开发时间长，任何一家房地产开发企业要在房地产行业立足发展、获取利润，除了取决于资金实力、人力资源、技术能力外，还取决于其对于财务的综合管理能力。财务管理是房地产开发企业的重点管理内容之一，其定义是指企业在一定的整体目标下，关于资产的购置、资本的筹资和经营中现金流量以及利润分配的管理。具体而言，财务管理是企业为了实现良好的经济效益，在组织企业的财务活动、处理财务关系过程中进行预测、控制、核算、分析等一系列经济活动。财务管理的内容包括资金筹资、投资，流动资产的管理，固定资产及其他资产的管理，资金管理以及利润分配等。

财务管理的工作是由专门的部门和人员负责的。其主要的工作内容是会计管理、资产管理和资金管理。因此，本篇将分为四部分对财务管理进行阐述，分别是房地产开发企业财务管理部门职能与岗位职责、房地产开发企业会计管理、房地产开发企业资产管理和房地产开发企业资金管理。

第1章 房地产开发企业财务管理

部门职能与岗位职责

房地产开发企业为加强财务管理和会计核算工作，会设立专门的财务管理部门进行统一领导。房地产开发企业的财务管理部门在不同的企业有不同的称谓，如计财部、财务部等，本书将其统称为财务部。

财务部主要是进行统一安排资金运作、资金使用、财产购置、费用开支、财产损失处理等工作，另外还需要准确、及时、完整地反映公司财务状况和经营成果，以有效提高公司的经济效益并控制财务风险。本章将对财务部的部门职能和岗位职责作详细的介绍。

1.1 房地产开发企业财务管理部门职能

(1) 财务战略规划职能

1) 负责与其他相关部门一起研究、策划集团公司的财务战略规划，包括中长期筹资策略、多元化投资战略、税务规划等。

2) 负责和投资部门一起规划集团公司融资、投资及资本运作的整体方案。

3) 负责制订集团公司会计核算制度与程序、财务管理制度与财务规范。

4) 执行集团公司决议、决策，定期向集团公司报告公司的财务状况与经营成果。

5) 按照集团公司的经营方针提出年度财务收支计划，并进行核算、管理和监督。

6) 对重大投资决策、经济活动进行财务分析。

7) 协调并组织集团公司各部门年度预算或相关预测的编制与管理。

8) 审查、研究、决定子公司的重大财务事项，协助解决子公司在财务工作中遇到的问题。

(2) 会计核算职能

1) 审批、报销各种发票、单据，各种收款、付款以及划拨手续的执行。

2) 按照会计制度规定设置会计核算科目、设置账簿，及时记账、结账、对账。

3) 经济业务的会计核算、账务处理和财务报告的提供。

4) 财务数据的统计分析以及管理财务报表的编制。

5) 根据公司成本、费用、收入和利润计划目标,进行成本、费用的控制,收入及盈利指标的跟踪。

6) 确保会计工作和会计资料的真实性。

7) 负责会计档案的管理工作。

8) 负责公司的税务相关工作,如税务申报、与税务局联系等。

(3) 资金管理职能

1) 负责管理资金的来源、运用以及分配。

2) 强调现金头寸的管理,控制公司资金的流动性风险管理,同时保证资金的盈利性与风险的权衡。

3) 审核各项资金使用与费用支出。

4) 办理日常现金收付、费用报销、税费缴纳、银行票据结算,保管库存现金及银行空白票据。

5) 负责按日编报资金日报表。

6) 负责公司的筹融资工作。

7) 根据公司的年度经营情况进行分析、考核资金的使用效果。

(4) 资产管理职能

1) 为保证公司实物资产的安全与完整,负责制订或参与协助相关部门共同制订公司固定资产、备品配件相关管理制度,包括固定资产更新改造大修理预算制度、固定资产清查盘点制度、工程审核制度、设备及工程验收制度、设备内部调拨制度、固定资产报废与处置制度、设备维护保养制度、备品配件预算制度、备品配件盘点制度、安全库存量制度、备品配件验收入库制度、备品配件库龄分析制度等。

2) 组织好企业资产的有效调配、使用,确保完成资产的保值增值。

3) 强化系统内资产的优化配置,提高资产使用率。

(5) 其他综合管理职能

1) 负责提交并执行董事会利润分配和股利分配方案。

2) 负责保管有价证券、财务公章。

3) 组织、协调公司各项外部检查和审计工作,包括年度会计报表审计、中期会计报表审阅、年度外汇年检等。

4) 办理各项保险业务和社会购买力的报批手续。

5) 负责对各项财务监督及结果进行把关审核,并建立预警系统。

6) 负责与相关政府部门进行沟通联系及工作配合。