

图书基本信息

书名：<<成本制胜：微利时代再造房企核心竞争力>>

13位ISBN编号：9787508640747

10位ISBN编号：7508640748

出版时间：2013-7-1

出版时间：中信出版社

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

前言

序未来房企竞争是供应链的竞争红海竞争的加剧以及地产微利时代的来临，很大程度上促进了国内房地产企业对成本管理的关注和重视。

在最近十多年的国内房地产成本管理实践中，管理思路和模式都发生了深刻的演变：从2003年开始，形成以万科为代表的核算型成本管理方法，到2006年后，形成以合约规划为事前控制的目标成本控制方法，再到2009年，形成以成本策划与成本控制耦合的管理新理念。

由此也可以看出，国内房地产成本管理理念一直在创新。

后调控时代，成本管理理念继续在演变，表现出典型的三大特征：走出狭义的目标成本，从收益视角审视目标成本的调整与追加；走出狭隘的建筑成本，以全成本视角进行全局管控；走出狭隘的企业本位主义，换之以客户视角优化成本投放。

这三大转变逐渐成为最近几年国内房企成本管理的新思维。

从收益、全成本与客户视角做好成本管控首先，从成本价值来看，应该从收益的视角去审视成本管理。

目前，房地产项目投资收益管理存在前期投资环节与后期开发环节的管控脱节问题，地产企业往往在前期投资阶段作了详尽的收益计算和审批，但在后期开发过程中就忽略了投资收益的管控，导致最终项目结算下来，才发现成本大大超支，期初投资收益失败。

因此，针对项目后期开发阶段的成本管理，地产企业需要站在收益视角进行监控，而不只是针对目标成本的准确性进行审核。

我们也清晰地看见，一大批卓越的地产企业开始将其投资拓展部和运营管理部合并在一起，以便在项目投资和开发全阶段，以收益视角去审视目标成本的调剂和追加，最终保证项目收益的有效达成。

其次，从成本范围来看，成本实践者需要具备全成本视角。

这句话的意思在于，我们不能一味强调建筑成本最低，更要关注和考量后期的服务成本、使用成本和维修成本等，它们的总和才是全成本概念。

拿个最简单的例子来说，如果空调采购价很低，但耗电量很大，你在采购时就得全面考虑空调的全成本了。

又比如房企在项目分期时就得考虑后期财务与税务问题，这才是全成本视角下的成本最优，即开发成本、财务成本和税费总成本最优。

再次，从成本优化来看，成本的投放一定要“好钢用在刀刃上”，做好成本的不均衡分布。

这种不均衡的导向，就是以客户需求为出发点，将更多的成本投向客户关注尤其是客户有明显偏好的地方，这样才能实现成本价值最大化。

比如华润置地提出“将成本投放到客户看得见的地方”，比如深圳某房企强调写字楼建设的“四明成本”（明电梯、明大堂、明走廊、明办公间）的成本投放策略。

面向未来，房地产成本管理又将何去何从？

向外看：供应链竞争赢未来未来房企的竞争将是供应链的竞争，而不单纯是房企自身的竞争。

在供应链上，企业有什么样的供应商，供应商结构如何，以及供应链整体竞争力如何，将直接决定企业成本管理的好坏。

在某种程度上，未来万科和恒大成本管理的竞争，将不再简单是成本控制水平的竞争，而是转变为各自合作供应商的数量、资质、结构和合作深度的整体竞争。

目前，大多数成长型房企对供应链管理缺乏关注和投入，但标杆房企早已行动。

它们在构建成本管理控制平台和管理规范后，整个成本管理开始向上下游产业延伸，打造基于项目全价值链的供应链成本管理体系。

这种供应链成本管理，核心思想在于以开发企业自身为核心，在坚持客户多重需求得到满足和总成本节约的前提下，合理规划和整合供应商资源，坚持品质、服务、成本和合作信任等综合最优而非单一成本最优，最终以较低的总成本满足客户各种诉求，尤其是客户最为看重的核心价值。

面向未来，房企供应链成本管理，需要打破甲乙双方思维，将供应商和开发商平等地视为项目价值链上的不同部门，彼此合作将由过去的短期合作向长期合作方向迈进，最终建立和培育企业与供应商合作

的深度和信任度，以双赢得未来。

比如，标杆企业龙湖早已将供应商统称为“同路人”，其对供应商的态度和生意理念，可见一斑。

向内看：管理前置实现成本优化地产企业成本管理，向外看要做好供应链成本管理，向内看则需要做好前置管理。

从地产企业实战来讲，将业务和管理前置是风险管理与进度控制的有效对策，实施很多“救火业务”就是因为没有做好事前沟通和前置管理。

在某种程度上，前置、前置、再前置，已经成为未来成本管理和优化的必然趋势所在。

众所周知，设计阶段决定了项目成本的70%甚至更多，但却没有多少房企真正针对性地在该阶段进行规范和精细的成本控制。

但我们也看到一部分标杆房企，已开始推行设计阶段的前置管理。

它们根据设计的不同阶段制定出相应的成本控制要点，实现了成本的事前控制。

具体而言，在概念设计阶段强调货值最大化，成本管控主要通过对四大设计方案——产品组合方案、路网布置方案、停车布置方案、场地标高方案的管控审批来落地；在方案阶段，则重点强调基于指标进行限额设计，具体会针对建筑方案、安装方案、结构方案、精装修方案、地下室方案、景观方案、建筑节能方案等形成标准化的管控；在扩初阶段，则关注客户体验，企业成本管理尽可能站在客户视角去做好成本整体的不均衡分布。

这种在设计阶段规范化的成本管理前置，有效地实现了成本整体更高层级的控制。

小结成本管理，方兴未艾，标杆企业和明源对之的探索也一直在路上，但无论后期理念如何演变，我们始终坚守如下准则：你的成本管理是否实现了客户赢、供应商赢、公司自身赢，乃至社会层面（节能减排，绿色建筑）赢的多赢共荣局面，才是国内房地产成本管理的终极目标。

明源地产研究院院长姚武2013年3月20日

作者简介

编者：明源地产研究院，以“做中国房地产管理创新的引擎”为愿景，明源地产研究院于2009年正式成立。

成立之初，研究院就汇聚了一大批既深谙地产管理理论，又具备丰富行业实战经验的专家和顾问。在研究领域，明源地产研究院充分扎根于其数千家地产企业客户的信息化管理实践的先天土壤，深度致力于房地产管理模块的研究和最佳管理实践案例的分析，并在这个过程中，同步推行面向地产企业的咨询服务和管理培训，被客户誉为“中国地产百强背后的管理大师”。

实战创新，智慧沉淀，明源地产研究院创办了享誉地产界的管理杂志《明源IT & 地产》，特别针对全国房地产企业的中高层管理者发行，其单期发行量约为5万册，成为中国地产业高层的常备参考刊物

。2010年初，研究院以“中国地产管理模式”为主题，出版了中国房地产“管理+IT”的研究成果《最佳实践》，备受客户好评。

同时，研究院每年定期举办各种“高端行业论坛”和“专业沙龙活动”，为中国众多房地产管理者搭建了一个“管理+业务+IT”交流与分享的平台。

书籍目录

序 / 第一部分 成本趋势第一章 走向策划与控制的耦合管理时代第一节 房地产成本管理三大阶段及趋势一、成本核算阶段——关注造价，强调算得快、算得准 5二、成本控制阶段——关注目标，强调目标成本控得住 7三、成本策划阶段——关注收益，强调成本结构的不均衡分布 8四、房地产成本管理趋势 9第二节 成本策划的不均衡策略一、成本的两大策划：项目策划与产品策划 11二、结构性、敏感性、功能性成本的不均衡投放 19第三节 两大成本管理模式的比较一、核算型（Z企）：做完再算，强调成本算得快和准 31二、控制型（L企）：合约规划前置成本管理，强调控得住 32三、核算型成本管理流程PK控制型成本管理流程 34第二部分 五大加速站第二章 第1站：目标成本站第一节 目标成本的形成一、目标成本形成的两大原则 42二、成本测算的要点：聚焦价量原则，关注系数和综合造价 44三、目标成本合理性：基于项目收益与不均衡分布两大视角 46第二节 目标成本的编制一、概念设计阶段重策划，强调货值最大化 49二、规划方案设计阶段重指标，限额设计是关键 52三、扩大初步设计阶段重体验，客户价值要彰显 54第三节 目标成本的调整一、严格目标成本调整的审批流程 57二、基于项目收益视角进行调整 58第三章 第2站：合约规划站第一节 合约规划——连接成本与合同的桥梁一、合约规划的内涵 65二、合约规划的位置 68三、合约规划的三大价值 69第二节 合约模板的梳理与应用一、合约模板的推行原则 74二、总部：“3招”定模板，框定合约数量及范围 76三、项目：灵活变通、因地制宜落地 83第四章 第3站：采招管理站第一节 优化项目整体采购计划一、加快建立项目整体采购计划 100二、优化项目整体采购计划 103第二节 重视单项招标前端的协同与交底一、单项招标前端交底的内容 112二、单项招标前端交底的值 113第三节 做好供应商入围的规范管理一、分供方推荐遵循的三大原则 118二、明确入围考察的职责分工 119三、严格审核入围名单 119第四节 加强对项目整体采购计划的异常监控一、加强对关键合同采购进度异常的监控 122二、加强对招标责任主体变更的监控 124三、加强对招标方式变更的监控 124四、加强对采购控制价变更的监控 125五、加强对内外部投诉的监控 125第五章 第4站：合同管理站第一节 合同标准化管理三步走一、第一步范围规划 131二、第二步模板编制 133三、第三步应用控制 133第二节 变更黑洞，如何有效设堵一、界定变更权责，明确管理职责归属 137二、梳理变更原因，确保改进有章可循 138三、推行三大原则，保障变更整体受控 139四、强化三大举措，化解合同变更难题 140五、加强台账管理，实现变更可知可控 144第三节 资金计划，“预”与“卡”的平衡一、卡资金：“4把尖刀”硬性卡住资金需求 146二、预资金：资金计划滚动预测，对执行力要求偏高 148三、成长型房企资金计划应寻求“预”与“卡”的平衡 151第六章 第5站：动态成本站第一节 / 动态成本的概念一、动态成本的定义 156二、动态成本的计算公式 157第二节 如何有效管控动态成本一、管控重心——待发生成本 160二、管控手段——过程预警和强控 161三、监控方式——动态成本月报暴露成本异常 162第三节 建立回顾机制，保障动态成本不失真一、谁来回顾——从单纯“成本经理”向“全员”转变 164二、回顾内容——重点关注待发生成本及异常变动 164三、如何回顾——规范动态成本回顾流程 165四、回顾要点——动态成本的过程“三控” 168第四节 管好规划余量，保障目标成本不被突破一、规划余量的价值——成本控制松紧度的晴雨表 172二、规划余量的形成——三级储备的层层抽取 173三、规划余量的应用——“三级储备”做好成本蓄水池 176第三部分 两大加油站第七章 第1库：供应商资源库第一节 搭建规范、统一的供应商信息库一、信息库搭建两大原则：整合与细分 185二、供应商类别划分与责任归属 185第二节 选、用、育、留实现供应商有效管控一、选——阶梯式发展思路，有序补充供应商资源 187二、用——建立优胜劣汰长效机制，强化过程管控 190三、育——培育供方两步走，实现供企共同发展 203四、留——两大激励方式，留住优质供应商 205第三节 战略供应商圈定三步走一、第一步——识别战略采购范围 208二、第二步——制订战略供方发展计划 210三、第三步——快速圈定战略供应商 210第八章 第2库：成本数据库第一节 企业需要什么样的成本数据库一、成本数据库的积累，以满足应用为导向 218二、成本数据库的积累，以支持测算为目标 219第二节 如何沉淀成本数据库一、建立“含量指标库”，精准测算工程量 222二、建立“单方指标库”，合理控制单方造价 229三、建立“材料价格库”，把握招标采购主动权 233第三节 成长型房企如何构建“简易型”成本数据库一、抓难点，七大专项工程数据库快速构建成本数据库 235二、强关联，专项数据库与主材数据库绑定沉淀 236三、专人日常维护，实现数据库“零存整取” 238第四节 规模化房企如何构建标准成本数据库一、建立“含量指标”的“限额指标库” 239二、建立“单方指

标”的“指导价格库” 240第四部分 成本保障篇第九章 成本管理的铁三角——组织、流程、绩效第一节 组织——界定清晰的组织分工与权责边界一、组织分工的基础——匹配企业管控模式，满足企业管理诉求 248二、职责设计的依据——基于当前管理水平，满足成本发展目标 250三、A企成本职责边界的设置案例 253第二节 流程——成本流程优化的三大依据一、以业务增值为流程优化的核心 260二、解决集分权问题，平衡效率与风险 262三、从决策视角提供科学数据，解决决策质量问题 266第三节 绩效——重点聚焦成本及采购关键KPI一、标杆房企成本与采购的常用KPI 268二、如何选择匹配企业自身的KPI 272

章节摘录

第一节 房地产成本管理三大阶段及趋势 高房价、超额利润的房地产时代，在很大程度上削弱了中国房地产企业对成本管理的重视，也催生了房企老总“重开源（营销）、轻节流（成本）”的短视观念，导致目前国内房地产成本管理整体相对落后。

不过，国内也有一大批标杆房地产企业在成本管理中进行了积极的探索与实践，走出了一条创新之路，并形成了中国房地产成本管理的三大典型阶段。

即：始自2003年的成本核算阶段、从2006年起强调的成本控制阶段，以及从2009年开始形成的成本策划阶段。

三大阶段的成本管理各有侧重：成本核算阶段重在核算，属于事后型，强调算得快、算得准；成本控制阶段强调对合理目标成本的过程严控，追求成本不突破目标，属于事中型，落地的关键在于，将目标成本分解为合约规划，用于指导过程中的合同签订及变更，并在过程中定期将目标成本与动态成本进行比对；成本策划阶段解决的是，前期目标成本设置的合理性问题，强调“好钢用在刀刃上”、“用好每分钱”、“花小钱办大事”，追求结构最优。

房地产成本管理的三大阶段具体如图1—1所示。

一、成本核算阶段——关注造价，强调算得快、算得准 之所以当前很多房地产企业的成本管理还停留在财务核算的初级阶段，除了整个行业对成本管理的重视度不够外，更直接的原因是，缺乏一大批真正具有成本思维的管理人才。

目前，国内大多数成本人员源自工程造价和审算领域，其专业水准和素质相对于设计、施工职能线的人员来说整体偏低；另外一个原因是，与成本管理紧密相关的供应商市场与监管体系混乱，并且专业的承包商短缺，导致开发商自己成为总包方，专业细分与管理也越来越深入，致使开发商的成本管理越来越固守专业化，单纯热衷于核量、核价等技术层面的研究，成本管理在很大程度上陷入“懂技术比懂管理更重要”的怪圈。

核算阶段的成本管理以建安成本为主要管理对象，以核算为重点，强调算得快、算得准，成本管理与执行以预算人员为主，对预算人员的造价能力、图纸解读能力要求较高。

成本核算属于科目与数据的事后整理，对项目定位和设计环节的成本影响弱，其成本过程控制缺失，不能为企业经营管理决策提供全局性的成本信息，核算型成本管理适合项目个数不多的企业。

核算阶段的成本管理特征具体如图1—2所示。

二、成本控制阶段——关注目标，强调目标成本控得住 伴随房企跨区域、多项目发展，事后型成本核算所暴露的成本失控、成本超支等问题越来越严重，不少房企开始转变成本管理思路，逐渐向事中的成本过程控制转型，这就是成本管理的第二大阶段——成本控制阶段。

成本控制阶段的核心在于，构建基于合约规划的目标成本控制体系，强调实际成本执行过程中的动态纠偏。

此控制属于事中型管控。

控制型成本管理思路适合已经有3~5个项目成本管理经验，并对项目进度控制有一定经验的企业。

这种管理模式要求成本人员对产品策划、设计和工程开工有一定的认知和管理能力。

整个企业运营要能保证“目标成本—合约规划—招标—工程开工”有效衔接，并在项目推进过程中通过目标成本与动态成本的对比分析，找出差异，尽量防止成本超标，实现成本的过程管控，最终为企业经营决策提供全局性、实时性的成本信息。

控制型成本管理的特征具体如图1—3所示。

三、成本策划阶段——关注收益，强调成本结构的不均衡分布 成本策划也是最近5年来房地产成本管理领域提出的新概念，是房地产成本管理走向成熟的表现。

成本策划不是价值工程的概念，它更强调成本的投入产出比，要求做好成本的前置管理。

在具体操作上，成本策划必须考虑客户以及企业自身对成本投放的价值体现，需要从成本核算向成本价值转变，从项目设计的后端控制向项目论证和定位的前端控制转变，并最终实现从供应商挖潜向客户价值兑现转变。

策划型属于成本管理的高阶段位，对产品标准化程度和成本数据库成熟度要求很高。

该阶段的成本管理已经跳出单一成本思维，而是以项目收益目标为最高逻辑去进行产品策划和设计，此时产品策划与成本策划并驾齐驱，最终从设计、营销、成本、工程、财务等的协同机制上整体解决项目收益问题。

策划型成本管理的特征具体如图1—4所示。

P5-8

编辑推荐

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>