

学校编码: 10384 分类号_____ 密级 _____

学号: X2014156324

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

小型房地产企业施工阶段成本管理模式研究

Research on the Cost Management Mode of the Small Real Estate Enterprise

叶玉敬

指导教师姓名: 林志扬 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015 年 9 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2015 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年月日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

() 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

() 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年月日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

我国的房地产行业自 1980 年起步以来，经过多年的发展，房地产企业的管理水平也得到了很大的提升。但是在成本管理方面，国内房地产企业水平参差不齐。特别是对于小型房地产企业来说，施工阶段的成本管理还存在诸多的问题，这些问题对于小型房地产企业的发展产生了极为不利的影响。加之近年来房地产行业宏观调控政策对于行业的发展所产生的影响，房地产市场进入了平稳发展时期，该时期企业利润空间缩小，这对于企业的成本管理提出了更高的要求。

而施工阶段作为项目的实施阶段，是项目实际成本的形成阶段，也是资金大量支出的阶段。施工阶段具有项目参与人多、环境复杂、持续周期长、不可预见因素多等特点，这些特点也使得房地产企业在施工阶段需要对成本进行严格的管理。

本文以小型房地产企业作为研究对象，通过对小型房地产企业施工阶段成本管理存在的问题进行分析，并借鉴标杆性房地产企业的成本管理模式，认为小型房地产企业在管理人员能力较弱、资源有限的状况下应实行“小而精”的发展思路，并提出了精细化成本管理模式。本文的主要研究内容如下：

①首先对本文的研究背景进行了介绍，阐述了房地产成本管理的重要性。并通过文献综述对国内外专家学者的研究进行了简单的介绍与分析。

②对房地产企业施工阶段成本管理的基本概念、内容及方法进行阐述。通过对房地产企业施工阶段成本管理相关知识进行梳理，为后文的研究做好理论铺垫。

③小型房地产企业施工成本管理存在的问题。通过文献研究与实际调查，本文总结了小型房地产企业在施工成本管理中存在的共性问题。

④针对小型房地产企业施工成本管理存在的问题，提出房地产企业精细化施工成本管理模式。对精细化施工成本管理组织、管理流程及管理制度进行了分析和阐述，并提出了精细化模式下成本管理的措施。

希望通过本文的研究，可以为小型房地产企业提高施工阶段成本管理水平的提高提供有益的参考与借鉴。

关键词：小型房地产企业，成本管理，施工阶段

厦门大学博硕士学位论文摘要库

ABSTRACT

China's real estate industry its inception in 1980, after years of development, the real estate enterprise management level has also been greatly improved. But in terms of cost management, levels of domestic real estate enterprises is relatively low. Especially for small real estate enterprises, construction cost management still exist many problems, these problems produce very adverse effect. And in recent years, in order to adjust the real estate industry, the state introduced many policies. The real estate market has entered a stable development period, and enterprise profit space narrowing, which puts forward higher requirement for the enterprise cost management.

The construction phase is the formation stage of the actual cost of project, is also a large capital expenditure stage. At this stage, the environment is complex, continuous cycle is long, and other many unforeseen factors, which make in construction stage, cost need to be strict managed.

So this paper takes the small real estate enterprise as the research object, through the analysis of the existence problem of the small real estate enterprise of cost management in construction phase. And benchmarking of real estate enterprise cost management mode, Put forward that small real estate enterprises should carry out the development strategy of "small but excellent", and put forward the fine cost management mode.

The main research contents of this paper are as follows:

Firstly, this paper introduces the research background, expounds the importance of the cost of real estate management. And has carried on the review of the literature. Second, the survey of relevant knowledge of real estate enterprises in construction stage of cost management. Third, through the literature research and practical investigation, this paper summarizes the common problems existing in the construction cost management of small real estate enterprises. Finally, in view of the cost management problems existing small real estate enterprise, proposed fine

construction cost management mode of the real estate enterprise.

Hope that through this study, it can play a certain role to improve the level of cost management in construction stage for the small real estate enterprise.

Key words: Small real estate enterprises, Cost management, Construction stage

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

1 绪论	1
1.1 研究问题的提出	1
1.2 研究的意义	3
1.3 国内外研究综述	4
1.3.1 国外研究综述.....	4
1.3.2 国内研究综述.....	6
1.4 研究的内容及方法	8
1.4.1 论文的研究内容.....	8
1.4.2 研究方法.....	10
2 房地产企业施工阶段成本管理概述	11
2.1 房地产企业施工成本管理概念	11
2.1.1 成本的概念.....	11
2.1.2 成本管理.....	12
2.2 项目施工成本管理的内容	13
2.2.1 材料费的管理.....	13
2.2.2 施工机械费的管理.....	14
2.2.3 人工费的管理.....	14
2.2.4 成本管理其他注意事项.....	14
2.3 工程项目施工成本管理的方法	15
2.3.1 成本分析表.....	15
2.3.2 偏差分析法.....	15
2.3.3 工作分解结构技术.....	16
2.3.4 价值工程法.....	16
3 小型房地产企业施工成本管理存在的问题	17
3.1 成本管理意识不足	17
3.2 成本的全过程管理不足	18
3.3 成本控制各阶段缺乏充分有效的沟通	18

3.4 成本控制方法失当、计划性弱	19
3.5 成本管理考核制度不完善	20
4 小型房地产企业施工成本管理模式	21
4.1 建筑行业的特点	21
4.2 建设项目成本的构成	22
4.2.1 建设项目总投资构成.....	22
4.2.2 中小地产项目施工阶段成本构成.....	22
4.3 小型房地产企业精细化施工成本管理模式	25
4.4 精细化施工成本管理组织	26
4.4.1 建立健全的成本管理组织.....	26
4.4.2 建立精细化成本管理流程.....	28
4.5 施工阶段成本管理制度	28
4.5.1 目标成本管理.....	28
4.5.2 动态成本管理.....	29
4.5.3 结算成本管理.....	33
4.5.4 施工成本管理的措施.....	34
4.6 建立成本管理数据库	36
5 总结.....	37
5.1 论文的研究内容	37
5.2 研究的不足	37
参考文献.....	39
致谢.....	41

Contents

1. Introduction	1
1.1 Research questions	1
1.2 Significance of research	3
1.3 literature review	4
1.3.1 Review of Foreign Studies.....	4
1.3.2 Domestic research review	6
1.4 Research contents and methods	8
1.4.1 Research Contents.....	8
1.4.2 Methods.....	10
2. The cost management of real estate enterprises	11
2.1 Real estate enterprise construction cost management concept	11
2.1.1 Cost	11
2.1.2 Cost Management	12
2.2 Content of project construction cost management	13
2.2.1 Material cost management	13
2.2.2 Management of construction machinery	14
2.2.3 Labor cost management	14
2.2.4 Other considerations of cost management	14
2.3 Method for cost management of engineering project	15
2.3.1 Cost analysis table.....	15
2.3.2 Deviation analysis method.....	15
2.3.3 Work breakdown structure	16
2.3.4 Value engineering method.....	16
3. Problems in the construction cost management of small real estate enterprises	17
3.1 Lack of awareness of cost management	17
3.2 The whole process of cost management	18
3.3 Lack of adequate and effective communication at all stages of cost control	18

3.4	The cost control method misconduct and poor planning	19
3.5	Cost management assessment system is not perfect	20
4.	Model of small real estate enterprise construction cost management.....	21
4.1	The characteristics of the construction industry.....	21
4.2	The composition of the construction project cost	22
4.2.1	Construction projects with a total investment of composition.....	22
4.2.2	Small and medium-sized real estate project construction cost	22
4.3	Small real estate enterprises fine construction cost management model.....	25
4.4	Fine construction cost management organization	26
4.4.1	Establish a sound cost management organization.....	26
4.4.2	Establish the fine cost management process.....	28
4.5	Cost management system in construction stage.....	28
4.5.1	Target cost management.....	28
4.5.2	Dynamic cost management.....	29
4.5.3	Settlement cost management.....	33
4.5.4	Construction cost management measures	34
4.6	Establish cost management database	36
5.	Summary.....	37
5.1	Research content of the paper.....	37
5.2	Lack of research	37
	Reference.....	39
	Thanks.....	41

1 绪论

1.1 研究问题的提出

作为国民经济新的增长点,我国的房地产行业经过多年的发展已经成为国民经济的重要支柱产业^[1]。房地产行业在高速发展带动经济总量不断上升的过程中,也带动了建材、钢铁等其他诸多行业的发展,对于国民经济的产生了巨大的直接拉动和间接拉动作用。当前我国正处于高速发展时期,可以预见在今后相当长的一段时间内,房地产行业仍然会对我国国民经济的发展起到重要的支撑作用。

在房地产行业的发展中,房地产企业作为行业参与者在其中扮演着重要的角色。可以说房地产企业是房地产业蓬勃发展的动力。作为建设项目的发起者、投资者、组织者、责任者和集成者,房地产企业的管理水平和管理能力直接决定着项目的成败。在众多参与者中,房地产企业的项目管理能力也成为建设工程项目管理的核心^[2]。

而房地产业的快速发展也带来了一系列问题。房地产行业过热虽然能够拉动内需、促进 GDP 快速增长,但过快的不理性增长同时会制造经济泡沫,对我国经济造成致命的打击。近年来,我国房地产市场供求失衡、房地产经济与国民经济发展不相协调等问题也频频发生。针对目前房地产行业的现状,中央政府出台了一系列不断升级的房地产调控措施。在一轮又一轮的政策调整下,房地产行业也进入了深度调整期。与 2009 年之前房地产行业销售面积及销售额年均增长 10% 以上的增速相比,2010 年之后,房地产行业商品房销售面积与销售额增长明显放缓^[3]。正如王石所言,房地行业已经从“黄金时代”进入“白银时代”。面对市场及政策的双重压力,作为推动房地产业发展与变革发动机^[4]的房地产企业如何做出应对既是房地产企业面临的问题,也是我国房地产企业所面临的问题。

在房地产高速发展的过程中,许多房地产企业自持行业利润空间大,在项目运营中,靠大量的开发获取利润。而随着市场进入稳定发展期,以量取胜的经营策略已经被市场所淘汰。当前的市场及政策形势迫使房地产企业需重新审视企业

的项目管理水平，摒弃厚利润时代的粗略式项目管理模式。在利润水平回归到正常水平后，与大规模扩张相比，房地产企业应更加重视企业成本管理水平，以质取胜已成为必然。

仲量联行大中华区分公司在《巨龙腾飞：2012年中国公司企业房地产调查报告》一文中指出，目前对房地产企业战略发展影响最大的因素是项目的成本压力^[5]。所以，现阶段房地产企业应通过积极的成本管理来提升企业的利润水平。在当前的市场环境下，房地产企业的成本管理水平不仅对于开发项目的成败有着重要的影响，而且对于房地产企业的可持续发展也有着决定性的作用。

而对于小型房地产企业来说，面对中国房地产业政策环境严厉、融资环境不佳、项目成本不断上升的发展局面，加之与大型房地产企业相比，小型房地产企业缺乏房地产开发的相关历史数据，在成本信息把握方面上没有大房地产商准确，其竞争实力远远小于大型企业。小型房地产企业必须加强与施工单位、咨询单位的合作，整合企业的资源，管理好成本，缩小与大房地产企业成本管理的差距，才能有效避免被淘汰的局面。可以说成本管理成为每个小型房地产企业发展中亟待解决的实际问题。

成本管理是指房地产企业以企业的战略目标为依据，将企业的战略目标下分到每一个项目，通过企业组织系统，利用成本预测、计划、控制、核算、分析、考核等手段对项目成本进行全方位的管理，把项目的实际成本控制在目标成本范围内，并提高企业经济效益的过程^[6]。对于房地产开发商来说成本管理贯穿于项目决策、设计、施工、运营的全过程。其中施工阶段作为项目的实施阶段，是项目实体的形成阶段，也是项目实际成本的形成阶段，是资金大量支出的阶段。施工阶段具有项目参与人多、环境复杂、持续周期长、不可预见因素多等特点，这些特点也使得在施工阶段的需要对成本进行严格的管理。施工阶段任何环节管理不到位，都有可能导致施工成本的增加，如材料的采购、工程的分包、各单位之间的协调、现场签证等等。如果施工阶段没有有效的成本管理，就会导致项目前期所做的努力化为乌有，也导致项目管理的目标无法实现^[7]。

可以说施工阶段的成本管理对于房地产开发项目具有举足轻重的作用，对于处于夹缝中生存的小型房地产企业来说更是如此。所以本文将从小型房地产企业开发项目施工阶段的成本管理为对象展开研究。本文将通过总结项目施工阶段成

本管理存在的问题，结合笔者自身从事房地产项目管理的实践经验和体会，提出精细化施工成本管理模式。

1.2 研究的意义

通过有效的成本管理可以有效地实现项目管理目标，进而实现企业的战略目标。对于小型房地产企业来说，有效的施工成本管理是企业生存所必须具备的能力^[8]。小型房地产企业实力较弱、拥有的资源有限，如何利用有限的资源实现项目目标获取利润是每个小型房地产企业的必修课。尤其是在当前的房地产市场中，一系列的宏观调控政策，对于房地产的销售价格和销售量都产生了较大的冲击，在激烈的竞争中有些房地产企业已经到了存亡的关键时期。与大型房地产企业实行多区域多项目开发分散风险的战略相比，小型房地产企业多根植于二三线城市，且由于实力有限，多为单项目开发。在这种项目风险相对集中，收入越来越难的市场状况下，小型房地产企业必须加强项目的成本管理，从节流的角度来增加企业的收益。成本管理已经成为小型房地产企业必需修炼的内功，尤其是在一系列的宏观政策调控下，成本管理的战略意义远比扩张发展更为重要。成本管理已经成为影响小型房地产企业生死存亡的关键问题。

在施工阶段，项目的地点、周围的环境、原材料、天气状况等诸多因素都会对施工成本管理产生影响^[9]，这也对房地产企业的成本管理能力提出了更高的要求。然而，现阶段我国的小型房地产企业施工成本管理存在诸多的问题。如从人员角度看，小型房地产企业管理人员成本管理意识薄弱，缺乏专业的成本控制、成本分析人员^[10]；从技术角度看，小型房地产企业缺乏科学的成本管理手段，成本管理多为基础性的造价预算。因此在项目建设过程中，运用科学的管理方法对施工成本进行管理以提高企业的投资回报率，既是小型房地产企业的根本需求，也是企业生存所必须具备的能力。所以本文以小型房地产企业施工阶段的成本管理作为研究对象，具有重要的现实意义。

诸多学者都对施工成本管理展开了研究，但是各种方法总是由于这样或那样的原因使得最终成效都不明显。本文针对项目成本管理实际情况，以小型房地产企业为例，基于“小而精”的管理理念，提出房地产企业施工成本精细化管理模

式。希望通过本研究可以为提高房地产企业的施工成本管理能力的发挥一定的借鉴作用。

1.3 国内外研究综述

1.3.1 国外研究综述

现代管理之父彼得·德鲁克曾说过“在企业内部，只有成本”，这句话也充分说明了成本管理对于房地产企业的重要性。“利润=销售收入-成本费用”这一会计公式，更是从本质上说明了成本费用对于企业利润的重大影响，尤其是在销售收入受到极大限制时^[11]。国外对于成本管理的研究很深入，有学者按照发展的过程将其分为以下几个阶段：萌芽阶段（事后成本核算阶段）、形成阶段（事中成本控制阶段）、发展阶段（事前预测和事中控制相结合阶段）、成熟阶段（战略成本管理阶段）四个阶段。

国外学者关于成本管理的研究，产生了很多对实践具有重要指导意义的研究成果。CaParelli D.在1991年的研究中指出，从18世纪中期开始研究的网络计划技术不仅对美国的建筑业进行成本管理发挥了巨大的作用，也给其他国家带来便利^[12]。

1996年，Burgess T F. 在研究中提出了价值工程对于美国进行成本控制的重要意义。利用价值工程对各个节点及关键工序进行管理协调，可以实现以最小的成本获得最优的价值。基于价值工程的重要作用，James L. Burati 和 Jr. Jodio J Farington 认为日本建筑业的高速发展得益于将价值工程理论进行深入剖析，并与全面质量管理理论进行了有效的结合^[13]。

而在英国，2000年，Rwelamila P D. Hall K 指出英国在进行成本管理时注重以市场研究为中心，通过对市场进行及时、动态的观察来进行建筑材料等生产资料的采购，由于准确把握市场走势，使得成本得到了有效的管理；并在实施过程中通过PDCA原理对成本实行动态管理，对偏差进行及时的控制。

随着战略管理理论的产生与发展，成本管理也被提到了战略管理的高度。战略管理的理念是经济学家西蒙于二十世纪末提出的，在这种思想指导下，迈克尔·波特教授对企业在竞争中应采取的竞争策略进行了分析，在20世纪80年代

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.