

分类号：
U D C:

密级：
学号：417117815033

南 昌 大 学 专 业 学 位 硕 士 研 究 生
学 位 论 文

基于 TC 与 ABC 集成的房地产企业
精装修项目成本管理研究

**The Research of Real Estate Refined Decoration
Based on TC-ABC Model**

石 晶

培养单位（院、系）：管理学院

指导教师姓名、职称：傅春 教授

专 业 学 位 种 类：工程管理硕士

专 业 领 域 名 称：工程管理

论 文 答 辩 日 期：2017 年 5 月 23 日

答辩委员会主席：_____

评阅人：_____

2017 年 6 月 6 日

一、学位论文独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得南昌大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签名（手写）：石晶

签字日期：2017 年 6 月 6 日

二、学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解南昌大学有关保留、使用学位论文的规定，同意学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权南昌大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编本学位论文。同时授权北京万方数据股份有限公司和中国学术期刊（光盘版）电子杂志社将本学位论文收录到《中国学位论文全文数据库》和《中国优秀博硕士学位论文全文数据库》中全文发表，并通过网络向社会公众提供信息服务，同意按“章程”规定享受相关权益。

学位论文作者签名（手写）：石晶

导师签名（手写）：傅春

签字日期：2017 年 6 月 6 日

签字日期：2017 年 6 月 6 日

论文题目	基于 TC 与 ABC 集成的房地产企业精装修项目成本管理研究				
姓 名	石晶	学号	417117815033	论文级别	博士 <input type="checkbox"/> 硕士 <input checked="" type="checkbox"/>
院/系/所	管理学院		专业	工程管理	
E_mail					
备注：					

☒ 公开 ☐ 保密（向校学位办申请获批准为“保密”，_____年____月后公开）

摘 要

随之房地产市场的不断扩大，精装修项目越来越受到大众的欢迎，从精装修项目实施者的角度来看，精装修项目的成本控制成为该项目实施的一个大问题。在此背景下，本文提出将目标成本法和作业成本法两种经典的成本控制方法结合起来，控制项目成本。

本文分析和总结了国内外房地产精装修项目、房地产精装修项目成本管理、目标成本法的应用和作业成本法的应用的研究理论，并系统性地总结分析了精装修项目的相关基础理论，在此基础上提出了精装修项目成本控制方法：

（1）在对比分析多种成本控制方法优缺点的基础上，论文采用目标成本法和作业成本法相结合的控制方法，在该方法实施的过程中，目标成本法找到了成本控制的关键，作业成本法解决了成本发生的追本溯源问题，两种方法互为补充，覆盖整个项目的事前、事中和事后全过程，从时间和空间两个角度对精装修项目的成本管理实施有效的管理和控制；（2）以 S 地产的 ZC 项目为案例，对本文提出的目标-作业成本法进行实证研究，结论表明该方法比传统的方法更具有有效性和合理性。

关键词：房地产；精装修项目；目标成本法（Target Costing，简称 TC 法）；

作业成本法（Activity based Costing，简称 ABC）；目标-作业成本法

ABSTRACT

With the continuous expansion of the real estate market, refined decoration projects will become a hot and caring concern, from the fine decoration project implementers point of view, the cost of fine decoration project control has become a major problem in the implementation of the project. In this context, this paper puts forward the combination of two kinds of classical cost control methods, such as target cost method and activity cost method, to control the project cost.

This paper analyzes and summarizes the domestic and foreign real estate fine decoration projects, real estate refined decoration project cost management research theory, and systematically summed up the basic theory of fine decoration projects, on the basis of this proposed fine decoration project cost control method: (1) Based on the comparative analysis of the advantages and disadvantages of various cost control methods, the paper adopts the combination of target cost method and activity-based costing method. During the implementation of this method, the target cost method finds the key of cost control Cost method to solve the cost of the tracing of the source of the problem, the two methods complement each other, covering the entire project in advance, things and after the whole process, from the perspective of time and space on the cost of fine decoration project management effective management And the control; (2) Taking the ZC project of S real estate as an example, this paper makes an empirical study on the objective-activity-based method proposed in this paper. The conclusion shows that the method is more effective and reasonable than the traditional method.

Key words: Real Estate; Refined decoration; Target Costing(TC); Activity based Costing(ABC); Target Costing(TC)-Activity based Costing(ABC)

目 录

第一章 绪论	1
1.1 论文研究背景	1
1.2 研究意义	1
1.3 国内外研究现状	3
1.3.1 房地产企业精装修项目研究现状	3
1.3.2 房地产企业精装修项目成本管理研究现状	3
1.3.3 作业成本法在房地产项目成本控制中应用的研究现状	4
1.3.4 利用目标成本法进行成本控制的理论和实践应用研究概述	4
1.3.5 目标-作业成本法在房地产成本控制中的应用研究概述	5
1.3.6 文献评述	5
1.4 研究内容及研究路径	5
1.5 研究方法	6
第二章 房地产开发商关于房产精装项目的成本控制的理论概述	8
2.1 房地产项目精装修业务相关理论	8
2.1.1 房地产精装修项目的概念	8
2.1.2 房地产精装修项目的特色分析	9
2.2 房地产精装修项目成本控制理论概述	13
2.2.1 房地产精装修项目成本控制概念	13
2.2.2 房地产精装修项目成本控制基本原则	13
2.2.3 房地产精装修项目各阶段的成本管理	15
2.3 精装修项目的成本构成与成本管理特点	17
2.3.1 精装修项目成本的构成	17
2.3.2 精装修项目成本管理特点	18
2.4 总结	19
第三章 目标-作业成本的构建	20
3.1 目标成本法（TC）	20

目 录

3.1.1 目标成本管理方法的原理及特点分析	20
3.1.2 目标成本管理方法实施步骤	21
3.1.3 目标成本法的优缺点	22
3.2 作业成本法（ABC）	23
3.2.1 作业成本管理方法的原理及特点分析	23
3.2.2 作业成本法实施的步骤	23
3.2.3 作业成本管理方法的优劣势分析	25
3.3 目标-作业成本管理方法的构建	26
3.3.1 目标-作业法构建的基础	26
3.3.2 目标-作业法构建基础及形成	26
3.3.3 目标-作业法的可行性分析	29
3.3.4 目标-作业法的优缺点	29
3.4 总结	30
第四章 案例分析	31
4.1 项目概述	31
4.2 目标-作业成本法的应用	31
4.3 结果分析	38
第五章 结论及展望	39
5.1 论文的主要研究及创新点	39
5.2 研究展望	39
致谢	41
参考文献	42

第一章 绪论

1.1 论文研究背景

近二十年来，我国房地产市场一直在迅猛发展，这既是历史发展的规律，也是我国经济发展处于高峰期而带来的结果。随着房地产发展以及人们生活水平的提高，房地产市场的要求也越来越高，不再是追求单一的房地产质量和成本问题，而是促使房地产项目向着精装修方向发展，房地产装修随着房地产产业的发展而逐渐兴盛，不但私人精装修水平和要求在不断提高，房地产企业在交付房产的同时也同样愿意提供精装修的房子以提高其溢价，这种房产精装项目整体的良性发展的趋势涉及的财富极为广泛，也是广大人民群众所热切关心的，因此需要做理论上的研究以为实践提供借鉴。但是近些年来，为了防止房地产市场的过热的情况，国家纷纷出台的限购限贷的相关政策，用国家力量来管制未来的房地产发展趋势和发展规划。从 2000 年开始，我国的住宅建设管理部门就特别发布了规章制度来规制包括装修设计、施工、计价、环保等方面等内容。

我国住宅精装房得到了政策方面的支持，精装修房屋也迅速展，房地产市场已经从前几年的半成品毛坯房交房，慢慢进化到精装修交房的时代，与之相关的精装修成本管理管控越来越突显其重要性，如何在高质精装修前提下，完成有效的成本控制，已经成为各个房地产企业关注的重点。

1.2 研究意义

随着我国社会经济发展的日新月异，房地产行业也随着水涨船高，房地产市场好则整个国家的经济就相对趋于稳定，甚至某种程度上固定资产投资一直担负着带动国家经济发展的任务。我国房地产的正式发展相对比较晚，从 1993 年的分税制改革开始，商品房逐渐步入了公众的视野，而单位分房和福利分房比例越来越小甚至逐渐退出历史的舞台，1998 年开始，国家下发正式的房地产制度来规制我国的房地产行业，这种国家政策的变化导致了近二十年来我国的房地产如雨后春笋般将持续地增长。这一方面体现在全国房地产行业一直处于火爆的状态，整个市场的资金不断涌入房地产，另一方面也体现在房地产的开

发公司和管理公司也逐渐增多，已经形成了数以万计的房地产中介公司和开发巨头。从 2008 年以来，我国的房地产行业出现了爆发式的增长，甚至一度出现了房地产过热的现象，社会上的流动资金大部分都被吸引到了房地产市场而影响到了实体产业和居民消费的增长，国家立刻发布的限购限贷的政策其根本目的就是为了保持房地产市场稳定发展，房地市场日渐纳入法治的渠道，谋求暴利的时代已经远去。

房地产行业是一个非常特殊的行业，一定程度上房地产是刚需。但是房地产的进入门槛却相对较低，国家对于房地产的相对宽松的管理机制，促进了整个市场的充分竞争，整个房地产行业已经过了其草莽阶段，开始步入稳定发展和成熟的阶段。由粗放经营转向精细化管理，由同质化小微企业向差异化巨头过度。

随着国民对生活水平的要求越来越高，房地产的房产精装项目也逐渐增多。房地产开发商通过出售精装修的项目可以获得更高的溢出价值和附加价值效应。因此，在未来相当长的一段时间内，精装修行业仍然是一个稳定发展的趋势。目前市场上由于存在大批量的粗放式经营，大量的毛坯房仍然存在，也是对房产精装项目的重要需求来源之一。无论是过往的存量，还是新有的增量，都说明房产精装项目越来越为大众所认可，也更加需要更加合理的管控和科学的规划。房地产从产品立项，房屋设计，工程开发，房屋施工，工程验收，以及施工监管等各个流程都需要更加完善的管理思路和系统化经营。房地产精装修产业不仅仅是毛坯房和精装修的粗糙简单的结合，更是需要开发商、业主、物业部门、公共建设部门等等各方面相互协调配合，以客户的目标和需求为导向来进行房地产房产精装项目的设计、研发、施工。现有的管理理念和管理程度都相对落后，不能满足客户日益增强的高标准的要求。管理过于粗放、产品瑕疵众多、工程反复装修、装修过程缺乏监管、房屋设计存在漏洞、有关部门缺乏整改等等问题仍然广泛存在于各种房产精装项目之中。如何使房产精装项目走向，专业化发展、精细化发展、以更加务实的角度和更加务实的作风来实现整个行业标准的巨大提升，是当前的房地产企业所必须要考虑的重大问题。

而在这一系列的高标准的背后，实际上是房屋装修成本的上升，如何在有限的成本之下增加装修的项目精度和质量，平衡成本和效益之间的关系，才是房产精装项目发展的真正障碍。所以不管是从理论上还是技术上，引进先进的

成本控制技术很有必要。

目标成本法和作业成本管理方法均为成本控制的有效方法，同时也是企业获取竞争优势的战略，但二者并不是两种排斥的方法，因为二者强调的重点不同，目标成本法强调的是项目实施的前期，在初期就注重成本的严控；而作业成本控制法在已具有项目任务分配的情况下，通过各个部门独立控制成本。将责任定位到每个人和每一部门进行成本控制。将两种方法结合，能取长补短，控制整个项目的各个阶段，保证成本控制的效率。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 房地产企业精装修项目研究现状

徐璐在论文《探析房地产精装修设计管理》中提出，针对房地产精装修项目，无论是市场还是竞争对手都会对房地产精装修的质量管理提出较高的高求，故在对房地产企业研究中，首先要考虑的是在房地产精装修项目质量认可的基础上完成的；周凯（2012）提出无论是什么房地产项目，都应该首先加强房地产设计的管理；李颂华（2013）以北京万豪酒店为例，分析精装修项目五个阶段在实施过程中管理的重点和难点，并且结合之前的研究和自身情况，提出改善精装修管理问题的意见；崔跃峰（2013）解决了精装修项目分包模式的选择问题，并认为分包模式的选择影响着该项目的产品品质、成本、进度以及管理难度；雷静（2014）从精装修材料的定位选型、材料招投标、原材料购买成本管理、其他成本管理等等，对原材料的购买全过程进行监控和研究，并对 ZW 公司精装修项目材料采购的管理提供了科学依据，为企业精装修项目全过程的管理具有很重要的借鉴意义。

1.3.2 房地产企业精装修项目成本管理研究现状

初一凡（2015）首先列出精装修项目风险管理清单，并结合风险管理方法的理论知识，通过对风险管理方法的筛选，利用专家调查法和层次分析法对酒店精装修成本管理进行风险识别、分析并评估，最后提出合理有效的成本风险管理研究方法；贺岩（2013）针对房地产装修事前、事中和事后三个时间段提出合理有效的策略，实现精装修成本的有效管理和实施；刘勃（2013）首先分析房地产行业室内装饰工程成本的构成和成本控制现状以及所面临的问题，应

用价值工程、挣得值法控制项目成本，最后以 LY 公司的 B 项目为例，验证本文提出方法的可行性；沈艳丽（2015）将精装修过程分为决策阶段、设计阶段、招标阶段及施工阶段四个阶段，根据阶段特点的不同采取相应的方法控制精装修项目成本，实现该项目最终的成本控制目标；王可冉（2013）在解析精装房产品特点的基础上，通过对产品特点的分析和总结来系统性的调整成本管理的各个时间段，通过联合和共同管理、流程化管理等进行分析，实现最终的成本有效控制。

1.3.3 作业成本法在房地产项目成本控制中应用的研究现状

孟一（2006）在分析房地产产业现状和特点的基础上，陈述作业成本法在房地产业应用的优势，从流程的角度分析了作业成本在房地产业的应用，将作业成本法和流程进行完美的结合；王振颐（2008）在分析房地产项目成本管理现状以及对作业成本法理论和方法剖析的基础上，将作业成本法应用于房地产项目成本管理中，同时也提出改进房地产开发项目成本核算方法的作业成本法；季荣花（2012）在分析全面成本管理理论、作业成本管理理论、平衡积分卡三种方法的基础上，阐述在房地产开发企业中应用作业成本法核算的必要性，并针对其应用过程中产生的问题，提出相应的建议；孙栋梁，陈静（2013）对房地产开发企业应用作业成本法提出改善意见，提高企业经济效益；钟顺红（2016）认为作业成本法可以为房地产企业提供产品定价、生产决策、成本控制决策等准确成本信息的成本管理系统，为房地产提高利润空间。

1.3.4 利用目标成本法进行成本控制的理论和实践应用研究概述

通过文献资料查询，可以发现目标成本法的应用非常多，但是仅将其应用于房地产项目成本控制则少之又少，仅查阅四篇相关文献。李健生（2009）对房地产企业开发项目的目标成本管理流程存在的问题进行分析，提出相应的措施，以实现房地产开发企业的成本管理；李颖（2015）以 WZ 房地产企业的成本管理体系为研究对象，分析其存在的问题，构建一套较为完整的全过程目标成本管理体系；侯丽君（2015）通过分析目标成本法在房地产企业管理中的优势、准确定位和细化成本控制的具体方面，加强和改进成本管理措施；董留群（2015）阐述了目标成本在房地产项目中的具体应用步骤，并

结合翰林花园项目实际情况指出该项目成本控制中存在的主要问题及改进对策。

1.3.5 目标-作业成本法在房地产成本控制中的应用研究概述

肖娅（2015）在分析目标成本法和作业成本管理方法的优势和劣势，综合分析二者的可行性和不可行性，相互借鉴最终创立了目标-作业成本管理方法体系，并结合我国房地产发展情况，论述目标-作业成本管理方法在其中实施的必要性和可行性，最后以实例论证了本文提出的方法；狄为（2007）在论文中论述了作业成本管理方法和目标成本法可以相互补充、相互融合，实现成本控制前馈和反馈相统一、目标和手段相统一的目标；吴革（2004）在论文中作者详细论述了作业成本法和目标成本法的区别和二者的共同之处，在此基础上提出将两种成本控制方法有效的融合在一起，完成项目从开始前，进行时以及结束后的所有作业的成本控制。同时，提出两种方法融合的三个融合点，主要体现在目标成本的设定和分解；成本的分析和改进以及成本的控制与业绩评价。这三个融合点均体现出两种方法结合的可行性。

1.3.6 文献评述

纵观以上文献，学者们对房地产企业精装修项目的成本控制研究较多，从成本风险管理的角度控制项目成本，从精装修项目的阶段性分析成本控制，从列举的多种方法中选择适合的方法进行有效的成本控制研究等等极大地丰富了房地产企业精装修项目成本控制的理论和视角，也为本文研究该方法提供了借鉴。但是研究者们往往是通过某一方法的应用，提出该方法的弊端或是不足之处，进而提出自己相应的对策。事实上，每一种方法都有不足之处，因此，本文通过研究分析精装修项目的特点，将两种方法有效的结合起来，避免两种方法的弊端，发挥二者结合的优势，实现精装修项目成本的有效控制。

1.4 研究内容及研究路径

首先必须要考虑到本论文的国内外研究背景，在充分认识到理论研究的价值的前提下，介绍国内外精装修项目的研究现状，并对其进行综合评述，引出本文研究内容；

其次，阐述房地产企业精装修项目的相关理论，针对精装修项目的概念和选择阶段的界定，确定本文精装修成本控制的步骤；

再次，介绍作业成本法和目标成本法的原理、特点及建模的步骤，并将这两种方法结合起来，对房地产企业精装修项目进行成本控制的研究；

然后，对以上研究方法进行实证分析，根据分析的结果提出相应的对策；

最后，阐述本文的研究结论以及对未来研究展望。

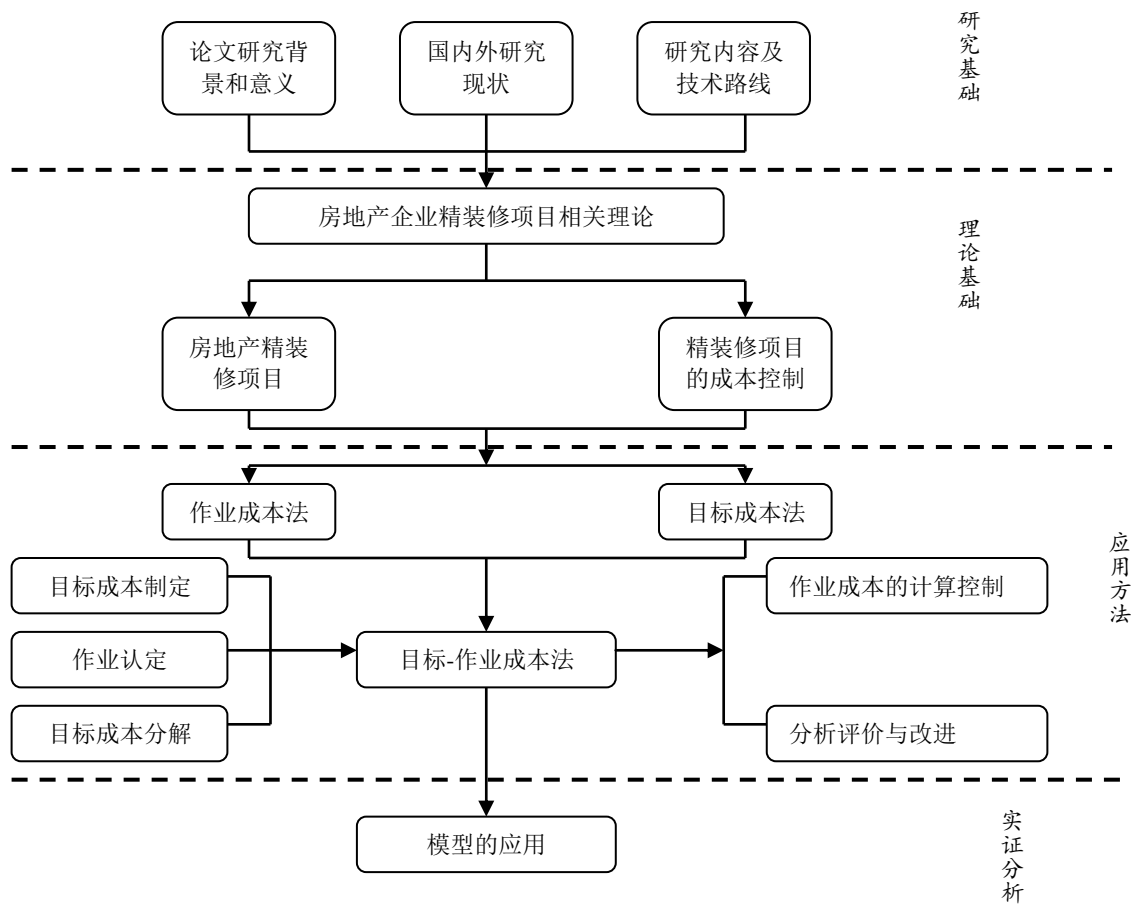


图 1.1 本文研究路径

1.5 研究方法

1、理论分析与实践分析相结合

本文在阅读大量文献及理解的基础上，研究房地产企业精装修项目理论，为后面的研究和分析打下坚实的基础；同时将本文的研究成果应用于案例中，

证实其可行性和科学性；

2、资料调查法与实地调研法相结合

将资料收集是与实地调研法结合起来，对本文相关的研究进行系统的梳理和整理，并对需要的资料实施调查，确认其可信度；同时对本文需要企业的资料或信息做实地调研，以保证论文的真实性和实践性；

3、定量研究和定性研究相结合

通过对精装修项目的成本做定性的分析，确认其使用本文采用的两种方法的结合，再利用作业成本法和目标成本法对其进行定量研究，确定最终的成本控制方法。

第二章 房地产开发商关于房产精装项目的成本控制的理论概述

2.1 房地产项目精装修业务相关理论

2.1.1 房地产精装修项目的概念

房产精装项目，是相对简装修而言的，其是在简装修不断精细改进过程中出现的产品，房产精装项目一旦完成，业主可以直接入住。精装修过程要求相对比较精细，2002 年我国住房建设管理部门针对当时的地产装修行业乱象颁布实施了具体的实施细则《关于商品住宅装修一次到位的实施导则》，在该项规定中，住房管理部门要求所有的房子在入户和交付之前，必须要达到一次到位的装修标准，所有的固定墙面全部要粉刷完成，功能性的产品必须要全部到位，厨房和卫生间的基本设施比如煤气灶和马桶，能够顺利使用，除床、家具、窗帘等软装饰外基本达到拎包入住的标准。

在地产项目开发的过程当中，由于项目本身的定位和项目成本以及项目的目标客户群不同，项目最终的装修程度和装修效果也相差很大，主要分为以下几种类型：

一是原始的毛坯房类型。毛坯房是指房屋，建成的最初状态，房地产开发企业只对房屋的承重结构和基本的墙面进行了建工实施，对于房屋的主体结构有施工责任，但是对于墙面粉刷，铺设地板，基本设施的安装并没有义务，在绝大多数的毛坯房中，客户必须要对墙面进行基本的装修之后才能入住。简而言之，毛坯房是不能住人的，所有的装修业务必须要由业主自己负责，包括购买材料，装修施工以及卫生间和厨房的基本设备都要自己进行安装，虽然在购买成本上相对较低，但是客户后续的精装修部分相应需要付出的成本较大。

二是半成品装修房。半成品的装修房市房地产开发公司在房屋基础架构完成的基础上对于生活和生产所需要的必需性的功能设备都购买并安装，一般来说，就是指卫生间和厨房的设施能够用来满足生活的需要，包括基本的地板设备、墙砖设备、马桶、煤气、以及自来水等等。虽然可以满足基本的生活需要，但是对绝大部分的客户来说，想要提高生活水平，必须要进行再一次的精装修。半成品装修房在价格上一般比毛坯房有相对较高，除了购买必须的生活用品所

产生的成本，包括购买的时间和人力成本都要计算在整个房屋的价格之中，对于一些要求不高的客户来说，选择半成品装修房屋无疑节省的时间和精力，不需要进行二次装修，一般可以拎包入住。

三是全面精装修房。全面精装修房是房地产企业在事先征得业主同意的情况下，对于房屋的装修风格设计、施工的具体时间和施工的具体方式、以及是否需要其他的特殊的功能性要求进行全面了解的基础上，全面按照顾客对于产品质量和产品设计以及产品风格要求来建造并交付的房子。在室内装潢方面，地产公司对于房屋的基础架构的设计必须要照顾到顾客的日常生活需要的特殊需求，在功能区的划分和重新整合上，也要事先征得业主同意，经过长时间密切而复杂的磋商，最终形成双方都满意的建设方案。全面精装修房不但可以满足基本的生活需求，而且无需业主进行二次装修，并且装修的整体方案都是业主所倾向的方式，一般来说非常受业主的欢迎。

全面精装修房到访配置有四个主要方面：第一个方面是，墙面、屋顶、地板以及窗户构成的立体空间结构；第二个方面是房屋所配制的固定资产、固定设施以及家具配置等等；第三个方面是室内陈设风格和移动式的家具装备；第四个方面是不可移动的室内陈设等。前两个方面通常又被称为硬装修部分，主要是针对比较大件和重要的基础设备。后两个方面的内容也被称为软装饰部分，主要是包括一些可活动的家具以及室内小的陈设。

2.1.2 房地产精装修项目的特色分析

房地产精装项目完成后的房屋是直接可以放在市场上进行售卖的商品房，最大的优势就在于无需业主花费时间和精力进行再次装修。针对目前市场分析而言，无论是对房地产开发商还是购房者而言，精装房都具有很大的吸引力。

一方面，对消费者或购房者而言。首先，购房者购买精装修房可以缓解其资金压力，装修那部分的费用可以计入房屋购买款项的银行按揭，不需要承担后期单独装修的费用；其次，房地产商在装修的时，统一装修，所有的物料和人工实现了规模经济效益，所以费用大大降低，并且不用担心质量问题；节省了一些不必要的开支。因为很多的房地产开发企业都采用了集中采购的方法，不仅采购的材料价格到小于市场上的价格，而且保证产品的质量和工艺过程中减少交叉破坏。精装修的造价成本远低于装修公司的报价，对于一般的消费者或者业主还是比较实惠的，而且质量也可以得到保证，其低功耗、低造价、规

范化的装修，后期服务管理易到位，给业主或者消费者留有更灵活的余地。在个人资金的使用方面上，并且对于业主或者消费者的投资价值也得到了很大程度的提升。再次，省时省力，告别家装烦恼。精装修项目可以避免让业主或者消费者浪费过多的时间和精力，可以避免在传统模式下的装修，把整套方案和效果图，单一的给业主或者消费者，装修的工人与设计师之间缺乏沟通，在加上额外的因素影响，譬如材料价格的变动以及施工人员的自身素质问题，都会使最终的效果与当初的设计有较大出入。据建设部测算统计，统一装修比个人装修在耗材方面节省 20% 以上，同时也避免了因装修问题与装修公司因一些琐事而扯皮，也不会被一些不良的装修公司蒙骗，不会与街坊四邻因装修而发生口角，而且现在的年轻人工作压力大，没有业余时间去进行装修，精装修房屋就可以为业主提供很多的便利。统一装修可以避免装修投诉等不必要的问题。

另一方面，精装修房屋对于房地产开发企业来说。首先，资源整合，合作共赢可持续发展，在采购方面可以节省成本，在施工方面可以提高施工的效率，通过统一规划与资源整合，可以采取与装饰公司的长期合作。为双方发展也带来了“共赢”的机会。其次，增加卖点，吸引客户。房地产企业的目的主要是销售自己的楼盘，为了达到这个目的，房地产企业会想方设法挑选竞争力强的装修设计公司合作，实现强强联手，增强装修房的品质感和客户对项目的认同；再次，减少资金投入，便于房地产开发项目的运作，精装房项目的运作过程中，开发商只需提供场地，前期投入的资金很少，所有的合作模式都是售完借款，所以这样的合作模式不仅可以减少资金投入，还可以通过竞争优势占领试产份额，更快更容易实现销售。

对于整个地产行业的发展来说，精装房产对于提高整个社会的资源利用效率，优化房产企业的，资源配置结构，将新的技术和新的创新研究成果运用到房地产开发当中去具有重要的实践意义。企业通过大批量的运用新技术和新方法可以是整个房地产的开发状态逐渐成熟，随着精装修的不断成熟，精装房产的销售在不久的将来，必然会取代毛坯房直接销售，最主要表现出以下几个特点：

1、政策导向

自从 1998 年，国家实行商品房改革计划，国家计划生育委员会、国家经济和贸易委员会、财政部和科技部、国税总局、国家质检局、结果住房和城乡建设保障局等相关部门着眼于房地产市场的布局与规划，推动房地产产业的现代化，

加强整个产业的监管监控，更大力度的推广装修的一次到位和整体化销售，保障居民的住房安全。2002 年建设部在本部门出台的商品房装修条例中，也规定了关于取消毛坯房的历史趋势和增加精装修的房屋数量的相关规定。并在全国各地都逐渐开始试点并推广。2005 年，北京、广州、上海、深圳和广州等地正式出台取消毛坯房等规定，并加强对精装修房地产的相关政策支持，引导和规制商品房市场的精装修市场化趋势。在国家推出一系列鼓励装修住宅发展的政策之后，各地方政府纷纷出台了相应的配套政策，并制定了相应的时间节点和任务目标。

通过国家政策和政府财政支持来引导毛坯房向精装修房的住房结构的转化，这是国际房产开发模式的中国化，也是有利于提高人民生活水平的重大举措。

2、客户需求

一般而言，房屋装修装修过程耗时快则 2 月慢则 3 月，同时装修过程涉及方案设计、材料选定、装修公司选择，装修过程监督以及周边邻居装修事宜协调等诸多事宜。对于业主而言，能在最短的时间内花费最少的精力去达到最佳的效果，可以减少总成本的投入，也可以使房主从各种装修琐碎的事宜中抽出身来。通过批量化生产，规模化采购，在保证量的足够的同时，更可以保证采购原材料质能有效的保障。通过精装修就可以更大程度增加房地产的附加值，精装房屋不仅仅是对毛坯房的简单装修，更是对原材料、设计规划、房屋家具等的重要有机结合。通过多元化的多层次的结构供给来满足不同群体的价值追求和审美爱好，客户的强烈需求也催生了房地产行业向精装修趋势发展。

3、竞争趋势

当前社会年轻人工作压力大，工作节奏都非常快，很难腾出额外的精力来处理房子装修的事宜。对于处在快节奏生活当中的城市的年轻人来说，购买精装房屋无疑是大势所趋。从精装房屋的标准上来看，这些房子往往经过一个相对标准的设计，通过国家的质检检验，并且是在严格的问卷调查的研究下得出的最适宜年轻人居住的房屋，很大程度上能适应大部分年轻人的需求，相对于毛坯房来说具有更高的竞争力。本着对这社会经济的发展，对于品质的追求也越来越高，广大的 90 后更加注重物质上的享受和精神上的愉悦，与精装修房的标准越来越高。这使得这种高要求高标准的催促下，企业通过满足客户的需求增强了其企业的竞争力，同时也增强了面对世界范围的挑战得适应力和抵抗外

来风险的能力。

4、社会责任

精装商品房是集约型一步装修，由发展商统一装修，可节省一半以上的原材料费用，装修质量也能得到最大程度的保障，高级的性价比可以使住户获得较大的实惠。同时可以减少二次污染和浪费。中国是一个人口大国、发展大国，资源能源消耗巨大，而我国又是一个资源能源比较紧缺的国家。在房地产项目建设发展过程中，如果能够做到资源节约化，统一规划、集中采购、集中施工从而减少材料资源耗用，坚持“资源消耗低、环境污染少、生态能够良性循环”的可持续发展之路，便是房地产企业所追求的发展目标之一。据社会调查统计数据显示，在房地产装修项目里，业主在对毛坯房进行二次装修平均产生的废弃物种类与数量都很大，据不完全统计，一般一户都要产生的垃圾平均在四吨以上，如此计算，一年针对毛坯房二次装修就要产生上千万吨的垃圾，而且其中相当一部分垃圾不具有可回收性，由此产生的资源浪费与环境问题也是非常严重的。而对于房地产企业发展精装修项目而言，其将会显著减少浪费，提高资源利用效率。另外，在精装修模式中“绿色环保”是首要要求，装修过程中所产生的有毒有害物质，在精装修项目竣工到交付业主期间有足够时间挥发、净化，对业主的居住环境及健康有保证。

综合以上特点分析可以得出，精装修房屋的规模化效应和标准化的设计、建造、委托施工流程可以加快整个行业的进程，对于顾客的客户体验也是好处巨大，增加了房屋从施工到完工的整个流程。另外，在整体的房屋交付质量上，精装修的房屋通过系统化的设计和装修，整体房屋风格相对较为统一，在设计需求和设计供给两个角度得到了平衡，一般来说能够满足大部分房屋业主的喜爱。但是对于一部分喜好比较特殊的顾客来说则很难获得很大的满意度，需要根据其重新装修重新调整。总体来看，在房屋的一体成型的交付过程中，精装项目毫无疑问展现出了巨大的优势，帮助当今越来越快节奏生活的年轻人增加了时间的利用效率，降低了整个业务所耗费的时间成本和精力成本。在市场上越来越受到广大顾客的欢迎，必将成为未来的发展趋势。最后在房屋维护上，也具有独特的优势。一般来讲，房屋的维护是房主在后期的居住过程中巨大难题，往往一出现问题就会导致很多的问题，而且一般来说维修过程比较脏，维修的价格也比较昂贵，维修的时间也比较长，因此，精装修的项目则显示出优势，精装项目通过事先约定的房屋维护和售后企业来进行专门负责维修，事先

有保障，而且维修人员由于比较了解，往往维修速度更快，失误率更低，维修效果更好，维修的整个过程往往耗时更短，无需业主的操心，往往更适合年轻人的直接需求。

2.2 房地产精装修项目成本控制理论概述

2.2.1 房地产精装修项目成本控制概念

地产精装项目成本控制主要是指房产精装项目所发生的所有成本的控制和优化过程，即房产精装项目的成本预先规划、决策参考、综合分析、妥善控制、结构优化的等等系统化的考量思维。随着这个市场越来越大，其相应的成本管理也成为房地产商关注的重点，他们通过对该项目的成本控制，调动全项目的人员，从部门到小组到个人都能重视成本的管理。同时，在保证精装项目的前提下，对房地产精装修过程中发货时能的各种原材料所耗费的种种成本控制和监督，计算整个行业的平均成本水平，通过细节调整和整体把控来整合内部的潜力，寻找可能发生经济效益的整合路径。通过对整个标准化流程的更加严苛的管理，来进行更加合理的人员分配，机械分配，资金分配，争取达到最高的性价比。使其在市场竞争的环境下生存、发展和壮大。房产精装项目在实施的过程中，不但要控制施工过程涉及到的成本，还需要控制与之配套的其他服务，比如房产精装项目的设计，所以房产精装项目的成本控制难度较大。

相比较原本的精装项目的成本控制和调整的方法不同，新式的房产精装项目的成本管理往往更加关注增加更多的附加值和关注社会最先进理念的融合和强化。随着市场对房产精装项目的要求越来越高，房地产企业也对精装修这一环节也越来越重视，实际实施的过程中周期逐渐加长，而且要对精装修的每一个环节都要管理和控制，所以需要在房产精装项目的成本发生控制在一定的目标成本限额内，根据市场获得的收益和预期的利润，可逆向推出成本是否符合预期利润的成本管理方案，通过不断合理化的调整和纠正来降低整个地产精装项目的成本管理目标，使得整个产业取得更好的成本控制效果。

2.2.2 房地产精装修项目成本控制基本原则

房产精装项目成本是房地产成本管理的主要组成部分，房产精装项目的成本控制可以间接的实现房地产成本的降低。因此房产精装项目的成本控制对房

地产商是一个获取市场占有率的主要组成部分。所以在房产精装项目成本控制时，必须遵循贯彻始终的控制原则，在项目的规划实施的全过程中统一口径，强化原则实施，做到流程的实施与精装项目的项目规划相匹配。

房屋精装项目的成本控制既是一项成本控制，更是一个管理的过程，通过降低原材料采购和其他的成本来获取更高的利润，通过管理人员来使整个管理团队和操作团队减少内耗，团结一心干好工作。在项目实施各个阶段都能按照预先的计划，完善的组织机构，以及出现问题的应急和解决方案来标准化的实施项目，从技术角度和专业角度来进行系统的引导，从实践角度和底层的角度来细化和优化项目方案，只有这样才能做到取利去弊，实现二者的相辅相成。房地产精装修项目的成本控制主要遵循以下几项原则：

1、最大化效益原则

成本管理控制的最重要的方面就是减小所付出的成本获得最大的收益，这就可以被称之为“成本——效益”原则。这一个原则的根本指向目标，也是企业获得更多的盈利，通过管理手段和管理方式的优化升级，来提高成本投资的性价比，提高投资回报率，科学的合理的利用好现金，只有这样才能实现房地产企业精装修项目迅速健康的发展。

2、全面成本控制原则

全面成本控制原则是指在成本控制的过程当中必须要融入到每一个精装项目开发环节，并且所有的人员都要参与进来，不能出现意外或者死角。具体来讲就是，从原材料的购买，设计图纸的规划和检验，整个项目的销售计划，销售完毕的售后服务等等方面都要严格执行成本控制原则。每一个员工都要担负起应当担负的责任，从自己的岗位和职业定位出发，想方设法控制成本，减少不必要的浪费，强调更多的参与感和主人翁精神。在充分调动每个员工积极性的基础上，对于表现好的员工，要给予充分的奖励，造成示范效应和典型效应，带动其他的员工向他学习从而促使整个产业和整个公司的凝聚力和向心力明显增加。每个员工在成本控制过程当中要积极交流与配合，必须要在各个环节转换更加注意，强调每个环节转换之间的成本控制，在适当的时候甚至可以增加灵活性，不断对自己任职岗位和过程和环节进行方案优化，适当的时候可以向上级领导提出整体优化解决方案，上级领导必须要树立宽容并包管理意识和管理原则，鼓励员工多提方案，建立员工的节约意识和成本控制意识，通过员工之间的合作来降低整体的成本。

3、动态控制原则

动态控制是相对于静态控制而言的，在目标成本和手段之间并不存在着一定的僵化的规律，在目标成本和预期规划之间也并不存在着一定明显的界限，成本控制必须要掌握动态的原则，在精装修项目实施的过程中，要掌握项目实施方案的有效性和实效性，发现问题的时候要及时修正，不能把责任推到别人身上，死板的按照方案的规划实施，及时调整灵活地发现和解决问题才是最有效的动态控制方法。

4、目标导向原则

房地产精装修项目的目标是指引整个项目在实施过程中遇到问题的解决方式。只有制定明确的目标，才能带领整个房地产企业走向正确的轨道，必须要根据实际的情况控制成本，严格按照计划标准，落实相关人的责任分配，进行工作的绩效考核，建立相关的监督检查系统，只有这样才能建立一套由流程化和标准化的项目实施方案，通过规模化和细节控制提高企业的核心竞争力，完成整体的目标。在成本控制的过程当中，不能一概而论，要充分考虑到前面的动态管理原则，对于某些特殊的部门要给予适当发挥的空间。并且要根据目标不断地调整实施方案，防治实施方案与目标差距过大，进行及时考核和纠正，就这样才能有效地控制成本。

2.2.3 房地产精装修项目各阶段的成本管理

1、决策阶段的成本控制

房产精装项目的决策阶段的成本控制从一开始就要进行，主要包括对精装修项目产品定位、规划风格、原材料质量等方面进行成本控制，虽然处于房地产精装项目的初始阶段，但是其重要性却尤为重要，因为整个的原材料采购，包括项目设计的规划要占到整个成本的 80%左右，占了房产精装项目的大部分费用，所以该阶段的成本管理不可忽视。

精装修决策阶段是项目运行的基础,整个决策阶段会影响到项目的运行成果。与毛坯房相比，精装修房还是有很大的市场竞争优势，所以决策阶段的目标定位是否合理直接影响到房地产整体产品是否符合市场和顾客的要求，影响整个市场的销售情况和企业的未来现金流，可以说是最基础等环节，决策阶段一定要从市场出发，做好市场定位，抓住目标客户的心理以及相同类型房地产的主流方向。做到从房产精装项目的源头就控制好相应的成本，避免出现不

必要的调整，浪费时间精力和资金。所以房产精装项目决策阶段的成本控制是项目中的每一个阶段最为重要的环节，掌握好该阶段的成本控制点，项目后期的成本在此基础上容易管理和控制。

2、项目设计的成本管理

决策阶段的项目成本控制虽然占了大头，但是项目设计阶段这是决定了成本控制的难易程度，对于设计难度大施工难度大的项目，后期的成本很难控制，因此要多设计一些施工难度较小的施工方案。设计阶段为止到成本已经确定了整个项目 60% 多的成本，决定了整个项目成本的分配和控制，所以该阶段对房产精装项目成本控制来说尤为重要。在整个房产精装项目设计阶段，如果将成本控制在其中，对项目成本管理者来说，具有绝对的优势。

设计阶段的成本管理其实是对该阶段的费用进行控制，比如安装费用，建筑工程费用，装饰费用等等，可以说决定了整个实施阶段的难度，设计造价的选择后期是很难改变的。房产精装项目设计阶段的项目评审是最为重要的工作之余，通过评估材料的质量和成本，衡量原材料的购买性价比，通过对工业设计的执行难度和执行成本的审核，评估它的工业规格和工艺艺术价值与相应的成本之间的性价比。要避免为追求低成本忽略了品质，以防项目实施后在质量方面导致感官缺陷，在成本方面超出预算，造成不必要的浪费。经验丰富的专业人员设计的项目往往是整个成本控制的关键保障，对于缺乏经验的非专业技术人员，一般设计出来的方案往往缺乏可执行性，成本控制不下来，在后期也无法调整和控制。设计阶段主要是项目各种结构的布置、材料标准、装饰风格和选用的设备等与项目成本直接相关的项目，所以该阶段的规划方案和设计方方案必须要在强大的专业技术的基础上才能结合理论和现场，有针对性地提出解决方案，从而达到成本控制的目的。

3、原材料采购和招标阶段成本控制

招标环节是最主要的减少成本的环节之一，如果该环节的设计符合项目要求同时也获得合适的招标企业，对房产精装项目的成本管理是一大主要的费用缩减。房产精装项目实施的过程中通过对施工范围的招标环节可以降低成本和费用，公平公正的招标可以使项目获得最符合自己企业的需求的施工单位，不但体现了市场公平竞争，同时也降低项目的工程造价。

招标工作需要企业内部多个部门通力协作，比如需要专业工程部门监督施工单位的资质，需要财务部门控制招标预算等，所以在各个协作部门之间必须

做到信息的公开化和透明化，通过严格的程序来保证招标工作的公平，合理地进行。同时要根据市场的变化，不断调整招标计划，紧随市场，尽可能体现出招标的灵活性和市场适应力，不断创新理念和研究方法，争取选到一个合作单位权威，材料供应稳定、讲究诚信的公司。之所以选择使用招标的形式选择施工单位，是因为选择优质的合作伙伴往往比优质的方案更加重要；在材料供应方选择方面，项目负责人需要选择能适应精装修材料市场变化特点的甲方，这样既能保证工程的正常实施，也能减少不必要的费用浪费现象；在招标阶段必须要对合同的审查进行反复的审核，确保整个规范的过程要严格依照法律法规的要求，充分考虑到各种风险发生的可能性，最大程度地防范法律风险。

4、施工阶段成本控制

在整个房产精装项目成本控制过程中，施工阶段是一个承上启下的阶段。该阶段存在不同程度的风险和不确定性，而且该阶段的实施贯穿于整个房产精装项目中，所以关系着整个项目的命运。无论前期的项目规划和项目设计阶段是如何的完美与科学，只有在施工阶段严格的按照项目实施设计方案的规划来进行，才能有效地控制和预防风险，但是对于施工阶段出现的种种实际问题，项目设计阶段的前期阶段是很难考虑到的，因此在严格按照计划进行实施的同时，还必须要具体问题具体分析，针对实际的出现的问题系统性地提出解决方案，灵活根据新问题和新现象创新解决办法。勇于借鉴先进的管理经验和施工经验，最大限度地保证不突破预算是该阶段的主要目标。

5、竣工阶段成本控制

房产精装项目竣工阶段是项目实施的最后一个阶段，虽然该阶段涉及的成本份额不是很多，但依然影响着整个项目的成本控制预算计划。已经竣工的工程必须要符合规划阶段的所有要求，并且符合合同里所有的规定和要求，并且通过了严格的质量验收，对最后的工程价款做一个最终的确认。该阶段的结算办理的认真与否还是会直接影响到工程造价的高低。做好项目实施的最后一个环节，在合理结算的基础上，保证整个房产精装项目圆满结束。

2.3 精装修项目的成本构成与成本管理特点

2.3.1 精装修项目成本的构成

精装修项目成本的构成和其他工程项目成本一样，主要是由直接成本和间

接成本构成。具体费用构成如图 2.1 所示

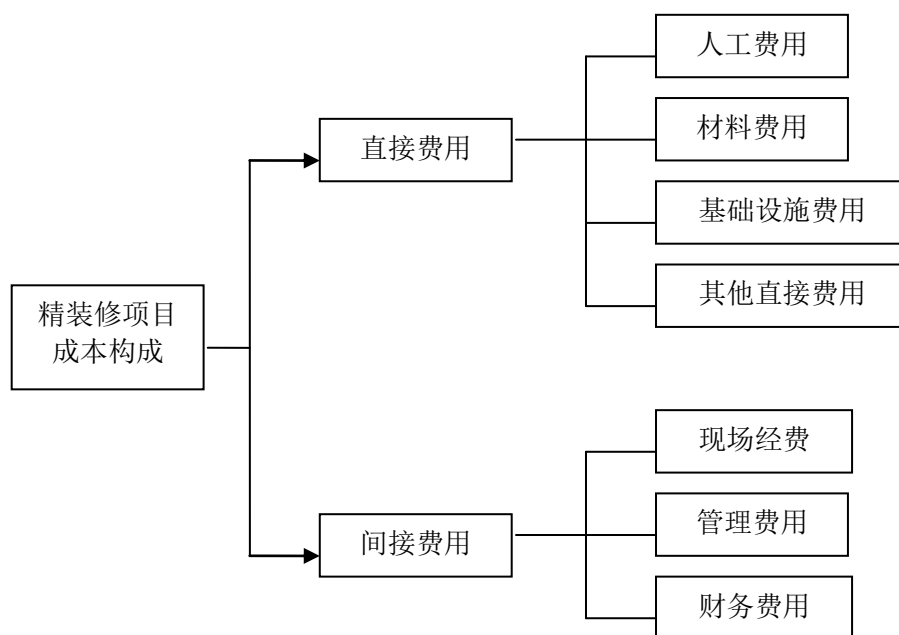


图 2.1 精装修项目成本构成

2.3.2 精装修项目成本管理特点

相比于毛坯房来说，房地产精装修项目成本管理具有明显的特征：

1、不确定性高，成本控制难

精装修项目的设计更加具体和详细，每一种装修材料的要求和设计都要符合设计师的要求，然而有时采购部门的采购并不能满足设计师的要求，导致装修项目与之前的设计不符，引起装修项目的不确定性，增加了成本控制的难度：

2、采购材料具有规模经济效益

精装修是房地产商通过市场调查了解市场个性化需求后实施的项目，房地产商主要是批量性的进行精装修项目，所以在采购相关材料的时候，可以进行批量采购，获取相应材料的规模经济效益；

3、交叉作业多，成本分配难

精装修项目规模比较大，涉及到不同的部门，比如：设计部、施工部、采购部门等等，交叉作业较多。区分清楚每一项作业涉及到多少成本，对成本管理者来说较为困难，使其不能进行合理的成本分配。

2.4 总结

本章对企业房产精装项目成本控制的相关理论脉络进行了系统的梳理，明确了房地产精修项目概念其特点，对其涉及的成本管理原则与阶段特点进行分析，为后文房地产企业房产精装项目成本管理研究奠定理论基础。

第三章 目标-作业成本的构建

3.1 目标成本法（TC）

3.1.1 目标成本管理方法的原理及特点分析

目标成本管理方法（Target Costing，简称 TC 法）是指企业在成本控制的经营活动过程当中，以市场的需求为导向对企业产品进行独立成本和利润规划的成本管理方法。

作为一种经典的成本控制工具，目标成本管理方法必须将市场的热切需求转化为企业的目标实施方案和产品设计方案。总体来说目标成本管理方法是从产品的规划、设计、生产等阶段入手，加强其企业的成本控制和管理。以目标管理作为管理对象，减少成本的产生和费用的支出，从而呈现利益的增加和资本回报率的增加。在实际实施过程中，目标成本管理方法必须经过严格的市场调研和市场问卷调查，对购买者的心理有一个较好的把握和评估，对同行竞争对手的产业方法和产业规划有一个较准确的预期，从而估计未来产品的市场价值，减去预期利润，以倒退法的形式得出目标成本。其他相关部门根据确定好的目标成本对产品进行设计和实施阶段，在本文中插入价值工程，实现目标成本的修订，使其成为更加合理的目标成本，以此为限制生产新产品。

本文借助目标成本管理方法的市场性，实现房产精装项目的目标管理和成本管理的统一。在使用之前，了解目标成本管理方法具有哪些特点：

1、封闭严密的管理过程

目标成本管理方法以市场调查的价格为出发点，以预期的成本利润为目标，控制最终设定的目标成本。实行全过程、全方位、全部门全员深度参与、上下紧密结合、高度集中与分散创新相结合、整体与部分系统协调的管理体系。与此同时，目标成本管理方法通过细化目标产品方案的成本，按照成分将其分配的企业内相应的部门，明确每一个部门的重点控制对象，而且相应部门的责任也更加明确。目标成本管理过程分为有次序的三个步骤：首先是要确定目标成本并将其解构和细化；其次是要估计实施成本，监督实施状况避免超支；最后是实施效果的目标评价阶段，最终形成一个封闭严密的管理过程。

2、事前性

目标成本管理方法是项目实施的初期就对项目进行成本控制，即在整个项目

生命周期的初期，以市场为导向，对项目进行系统的分析，制定有效的成本控制方法，为后期的节省大量人力、物力和财力，以防发生不必要成本。相对于传统的成本控制方法，目标成本管理方法实现了预先控制，具有一定的事前性质。

3、全体人员深度参与性

目标成本管理方法等核心要素就是所有人员必须都要参加，因为整个管理的过程是需要不同领域不同专业不同岗位的人员充分协作。既有市场人员和销售人员指明方向，又要设计人员和管理人员明确过程，否则一个阶段解决的问题可能在其他阶段出现问题，这样的结果既浪费人力有浪费资金。所以目标成本管理方法在实施的过程中，强调每一个人都能参与，相互之间可以协作，保证项目实施的透明性和弹性，不断调整，随时保持项目与市场的高度契合。

4、战略性

目标成本管理方法的原理是通过市场调查制定企业的成本目标，之后用倒退法将目标成本分配到每一层管理部门，甚至到每一个员工，实现对企业的每一个时间点和每一个实施节奏的监控和监管，在传统的成本控制方法上更加强调节省，但是很多项目在节省过后会降低质量削弱了企业的整体竞争力，新的战略性的管理更加强调，企业能长期保持高位的竞争优势，形成战略性成本管理方法。

3.1.2 目标成本管理方法实施步骤

目标成本管理方法实施需要首先用倒推法算出企业达到目标状态所需要的成本，然后将成本目标细化和分化，通过层层分解和层层解构，来控制整个目标成本最小化。通过子目标与成本之间的辩证关系，可以厘清以下四个步骤：

第一步，明确成本总量。根据企业的状况和市场的发展情况，确定达到目标产品所需要的成本总量，综合预测市场上原材料所需的成本，人力成本等等因素的基础上，准确估算出未来的成本并构建成本规划方案，确定生产消费和制造水平，作为成本分析和成本计划方案实施的依据。

第二步，分解成本方案。将规划方案中的目标成本总量分化和细化，构成一个个更加细小和更加具体的成本目标和成本方案，如果仍然过于粗糙，可以继续分化。最终将一个总的成本细化为一个一个可执行的指标项目、部门安排、班组任务分配、岗位责任，增加成本方案的可执行性。

第三步，节省成本。在预先的目标总量的基础上，通过对每一项细小的目标方案和成本目标进行有针对性的成本解决，可以汇集每一份力量，最终在总的成本上形成巨大的竞争优势。在产品的生产之前、生产之中、和生产之后都

要进行控制，贯穿产品生产的全过程。

第四步，分析比较，优化方案。我们通过在新的成本方案下说估算出来的总体成本，预估可能发生的成本，综合各方面的意见和建议，积极征询单位负责人和个人的成本优化方案，取长补短，去粗取精，并有效采取针对性措施减少成本消耗。

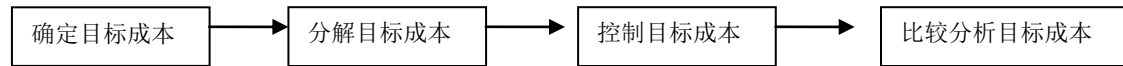


图 3.1 目标成本法实施的步骤

3.1.3 目标成本法的优缺点

1、优点

①目标性。目标成本管理方法实施的过程是以市场调查为整个管理方法的基础资料，其根本目的是要满足不同客户对不同产品的独特需求。将企业置于市场中，提出相应的战略实施，有助于实现企业的目标成本并且提高企业的有效经济效益。企业的经营和各个环节的运转都是围绕目标利润开展，具有明确的目标性，不至于盲目经营；

② 全程管理。由于目标成本的成本控制从项目决策、产品设计、产品施工、项目竣工要经历一个非常长时间的阶段，期间变化因素很多，并且在竣工完成之后还要经过销售和售后维修等阶段，整个产品在经历了好几年的时间，这就需要在整个产品的生产过程中，必须要进行全程管理，不能仅仅一时一刻做到成本优化，更要注重成本方案的长期性，建立规范化的监督和监控流程，不断调整方案以适应市场的需求，增加产品的时间的适应性。

③专人负责。目标成本管理方法的实施，实现的是动态监测过程，有利于目标成本的实现和落实，每一个阶段的目标成本都会分解到每一个部门的每一个人，实现了最终的责任到人的制度。

2、缺点

目标成本管理方法不够全面。目标成本法在实施的过程中主要结合市场环境预测项目成本，对于项目成本管理设计、生产、采购、销售和售后等环节的一系列服务不能做到面面俱到，实施目标成本管理方法的重点在项目前期以及设计和生产环节，对于其他相关作业的控制明显不足。

3.2 作业成本法（ABC）

3.2.1 作业成本管理方法的原理及特点分析

作业成本管理方法(Activity based Costing, 简称 ABC)是以一个单位作业为基础的成本管理方法,其遵循“产品消耗作业,作业消耗资源”的基本,实行成本的二次分配。同时将其定义为“基于活动的成本管理”,即以项目活动为中心,将成本按照资源的消耗量分配相应的成本。该方法认为企业间接费用与产量是没有太大关系,而是与其引起原因发生的作业数量相关。所以作业成本管理方法是以作业为核心,计量消耗企业资源的所有作业,将消耗的资源计入作业,在进行作业动因的选择,将所有的成本分配给产品或者服务中。如图 3.2 所示:

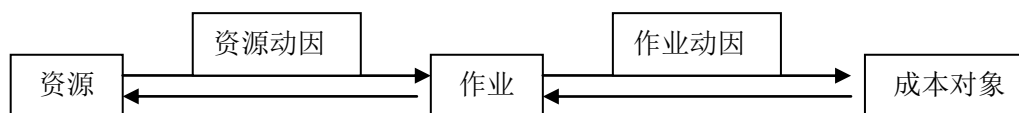


图 3.2 作业成本基本原理

3.2.2 作业成本法实施的步骤

作业成本管理方法与前面的方法则完全不同,以作业为核心,通过作业量来分配成本量,然后从作业量追溯到产品质量和成本管理。其作业思想是用产品去衡量作业消耗量,再用作业量去衡量资源能源消耗,其具体的实施步骤包括六项:

第一步,作业认定

作业成本管理方法最初必须要确定项目成本是由哪些具体作业构成,清楚影响作业的因素是业务量并不是产出量。对于具体的作业实施等任务量的确定是研究整个作业成本管理方法关键,关于总体作业量的确定必须要经过专业的设计人员和项目管理人员在充分交流和合作的基础上才能合理规划,并且提出不增值作业,以防没有意义的作业影响整个项目的成本控制。

第二步,建立作业成本库,按照作业量分配资源量

在完成作业量的划分后,要以作业量的分配方案划分资源分配。根据每一项作业所消耗的资源情况结合每项作业的重要内容来确定资源分配总量。通过建立作业成本库来进行统一化的管理和实施,可以最大限度地了解到实际当中消耗资源的真正作业内容来源,对于准确核算成本完成成本控制量化体系有重要意义。

第三步，将下级作业成本分配到上级作业成本，确定成本构成原因

该阶段的主要目的是将成本核算的标准统一化，通过统一的分配体系来确定成本构成的源头和原因，即确认成本库成本费用产生的主要原因，作为成本库分摊的基础。这一环节是作业成本管理方法的核心环节，确认成本动因时应该简单易懂，与各项作业产出是相关联的。

第四步，计算一级作业分配率

成本库费用归集完之后，需要统计各成本库的成本动因，这样就可以计算出各成本库的成本动因费率，它是单位成本动因所引起的制造费用的数量。

第五步，分配作业成本到最终产品中

根据标准化和系统化的计算，来确定成本构成原因的总量，根据成本数据库当中的计算标准和方案实施计划，确定成本价值能够准确无误地分配到单位计算成本单上。让需要资源多的成本环节能够尽量获得足够的资源和供给，让一些成本消耗低的生产环节和作业消耗量得到应有的照顾。这是优化资源利用，保障资源利用效率根本举措，最终也必然将有利于成本控制。如图 3.3 所示：

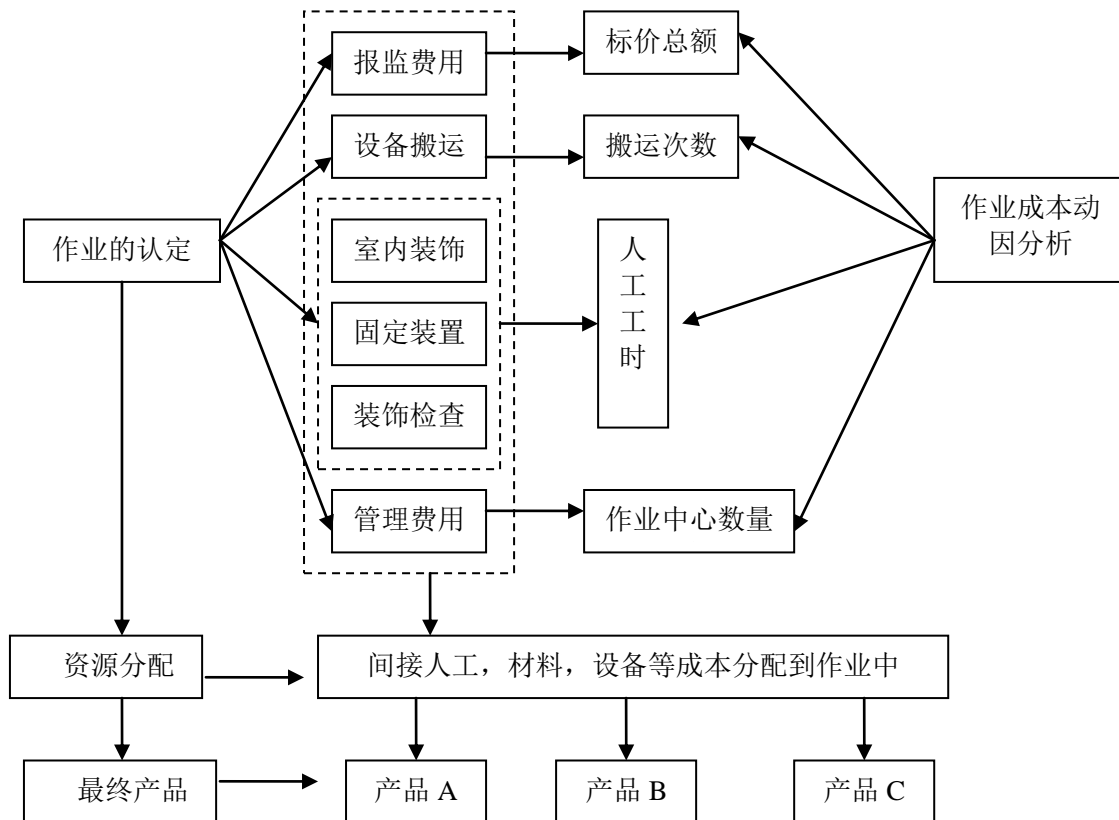


图 3.3 作业成本实施的基本步

3.2.3 作业成本管理方法的优劣势分析

1、优势分析

①科学性。作业成本管理方法将所有的生产环节按照成本动因分为不同的作业，不同的作业种类会根据自己的实际需求定量供给分配，按照成本和作业消耗的根本原因来确定资源分配和成本核算，抓住了动态变量，使成本核算更加准确，更加具有科学性、合理性，针对性，有效地防止了信息获取失衡所导致的成本浪费。

②优化企业资源配置。作业成本管理方法的实施是将资源的消耗一步一步分配到每一个作业中，从而优化资源配合，实现部门之间、生产环节之间的协同作用，充分利用资源，实现“1+1>2”的经济效益；

③有助于企业战略成本管理。作业成本管理方法的实施体现了先进的战略成本管理思想，有效的改善企业的战略决策，增强企业竞争力，并且维持竞争优势。

2、劣势分析

①内向型局限。作业成本管理方法是将成本分配给项目内部各项作业，并没有考虑将成本扩大到企业的外部领域，欠缺项目所处的市场环境分析和变化。而且再对作业成本动因分析的时候，存在一定的主观性，根据不同的成本管理者，最终分配的成本动因是不一样。

②忽略时间。作业成本管理方法实施的过程中是通过整个项目的作业进行管理，仅重视空间层面的成本管理，忽略了时间成本，让作业管理者无法从一个较长的纬度和较宽的视角对项目进行系统化的管理。

③工作量较大，实施的成本过高。作业成本管理的数据计算量非常大，计算过程非常复杂，必须要将，实际的生产过程数据化，通过量化分析来总结成本收益和选择分配方案，这无疑增加了人力成本和计算成本。

④会计计量方法所带来的误差。我国的会计计量原则采取权责发生制，在进行作业成本管理的数据测量方面，由于会计计量方法无法体现目标和结果之间的因果关系，项目管理者仍然很大程度上采取主观的分配方案，对于成本原因的分析 and 选择也异常困难，从整体上增加了成本核算的误差，是整个整体的分配方案可能存在一些隐患。

3.3 目标-作业成本管理方法的构建

3.3.1 目标-作业法构建的基础

目标成本法和作业成本法的构建是源于两种方法在对成本理解和成本管理上基本是一致的，所以将二者有机的结合起来，可以更加完善的实现项目的成本控制。

1、目标成本管理方法更加强调项目实施的决策控制和事前控制以及风险控制，却没有在项目实施的，过程当中和项目实施售后阶段充分考虑成本控制；然而作业成本管理方法却以作业中心为主，实现整个项目的事中控制和事后控制，所以必须有效利用两种控制方法，实现成本控制的全程性，只有这样才能体现了方法的全面性和合理性；

2、目标成本管理方法一味的强调时间成本的节省而忽略了空间成本的减少。目标成本管理方法从产品设计阶段开始对产品成本进行传递，没有考虑每一项作业和成本动因，这样的成本节省方案，缺乏科学和合理的理论依据，我们必须要坚持时间成本和空间成本甚至是人力成本的统一；

3、作业成本管理方法和目标成本管理方法都是从产品出发，逐步分解倒退到作业阶段和作业工序。二者在基础性原理上存在一致性，在供需数据的征集，分层标准的落实，责任承担的理念、权力和责任分配机制等等基础性制度方面都存在共通之处，这些特点共同构成了两种方法的合作的基础和前提。

3.3.2 目标-作业法构建基础及形成

通过以上对目标成本管理方法和作业成本管理方法的分析，我们可以将这两种法进行结合。目标-作业法的构建主要是将目标成本的每一步以作业中心的形式进行细化和总结，形成一套系统和完美的方案。通过对项目成本的综合考量，并结合目标体系的层层分解，使目标成本和作业成本形成一个完整和系统的闭环的系统。

将二者结合之后，在目标成本的确定方法上并没有太大的变化，但是如果预算成本和最终成本相差太大，就必须要进行适时的调整。在确定目标的基础上引入作业成本管理方法，通过系统的检验和评估来确定低价值作业和高价值作业，并分别进行原因分析，优化高价值作业，减少或者消除低价值作业，最终达到提高效率的目的。

1、成本管理预算核准和目标成本控制的重新解构

成本预算的设定一方面要通过市场调研获取市场需求信息，同时考虑项目的实际情况和战略选择；另一个方面要重新解析成本和作业量以获得及时可靠的信息。主要包括作业成本的核算和预算、预期利润的评估、目标成本的重新分解。

2、成本分析和优化

成本的分析和优化是基于成本的价值链而进行的，必须要在生产作业的过程中先行确定价值链的各个环节，逐渐分解成不同的细小的价值点，并针对单独的价值点进行单独作业，通过对企业成本的贡献价值来区分高效作业和低效作业，并且在区分的基础上，加以适当的资源供给增多和减少，甚至在一定的情况下，可以取消某些特定环节，并且以顾客的评价作为最终的衡量标准。

第二个步骤是对成本发生原因的追根问底的分析。在区分高效作业和低效作业的基础上，要进一步分析导致这些现象发生的原因，如果这些原因能够得到有效的改善则应当有针对性地提出改善计划，这些原因又称为执行性成本动因；如果大部分原因是无法改善或无法根除的，则可以适当削减或者是直接取消该作业项目。对于作业环境中的结构性成本动因，通过个体增强积极性是解决不了的。只能通过系统化和整体化的解决方案，用自上而下的重新改革重组来优化效率。

第三个步骤是作业分析环节。作业分析的根本目的是为了确定增值作业的重要程度，对于处于优先程度的作业和重点的作业项目，要严格按照执行方案执行。通过对增值作业的规划在增加产品的附加值，提高客户的满意度和认可度，但是重点作业项目并不代表不用考虑成本优化方案，一般重点的项目往往适用的范围也很广，作业成本很高，必须在保证作业质量的前提下，进行增值价值分析，最后采取更加优化的方案。

3、作业成本核算

作业成本核算是指通过统一的作业中心核算系统来，测算、计量、分析、控制和解决作业成本问题的一整套核算系统。正如前面所说，我们的两种目标成本管理方法和作业成本管理方法都不是完美的解决方案，两种方法都存在瑕疵，但是最关键的就是要建立符合实际的综合两种方法的最优方案。首先，目标成本管理方法目前遇到的最大问题就是标准的确立上很难做到准确无误，精准测算。在会计计量方法上和成本计算路径上，很难最直接最有效的获取到一

线的详细信息。这种信息屏障是阻碍整个核算标准的关键，但是作业成本管理控制方案却能够解决这一基础性难题，但是由于计算成本太高，计算量太大，计算时间过长，人力成本也巨大，所以很难得到广泛的运用。目标管理控制成本方法往往简单快捷，能够提供轻量化的解决方案，节省成本但是缺乏准确性和精确性。二者取长补短，既可以保证精确性，又能够将成本控制在可接受的范围。所以，在作业管理层次的方法上，要建立多样化的作业分配体制，重点突出，不能实行一揽子工程，有针对性的针对重点问题运用作业控制方案。这样必然能够降低成本，保证质量。

4、成本控制

通过分析管理过程中的设计方案所带来的成本原因，可以做到防微杜渐，预防成本过高的问题。目标-作业成本管理体系最大的优势就是可以打破企业管理者和作业实施者之间的信息不对称状态，实现信息的管理公平透明。另外，还可以通过对企业整体上的把控可以充分的与外部合作者联系沟通深化合作事宜，实现互补效应。

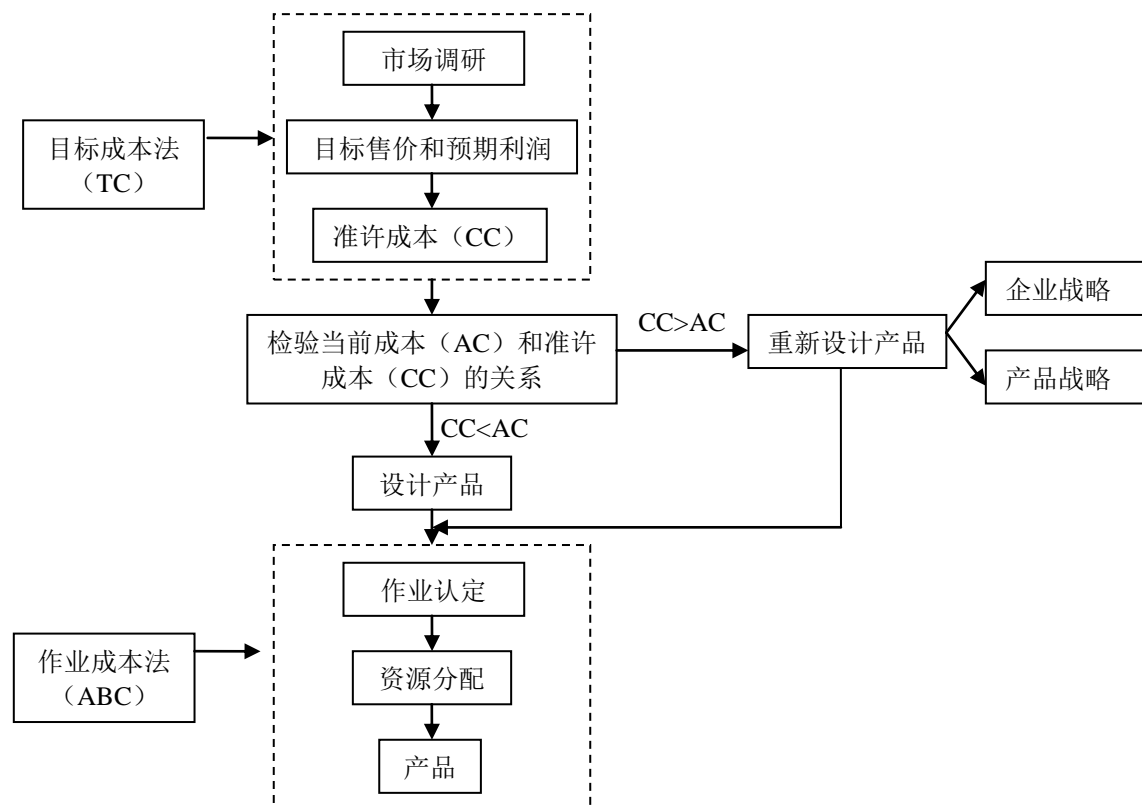


图 3.4 TC-ABC 两种方法构建的成本控制

3.3.3 目标-作业法的可行性分析

目标-作业成本法是将目标成本法和作业成本法结合在一起的成本控制方法，不但能避免目标成本法的控制不全面的缺点，还能体现出成本控制的市场性，弥补了作业成本法的内向局限性。根据房地产装修项目的特点，本文认为目标-作业成本法是适应装修项目的成本控制的，并且具有可行性：

1、目标-作业成本法的原理实际上是以作业为基础的目标成本法。每一项工程或项目都是由许多作业构成，只能体现出项目本身的成本，而目标成本法则是将项目经营管理理念与市场竞争结合起来，形成全面的成本管理系统。这样既可以实现项目的全部成本分析，也考虑到项目的市场竞争性，在装修项目具有可行性；

2、房地产企业装修项目的周期比较长，前期投资大，在成本控制方面需要实现事前分析，事中控制和事后总结；另外，房地产企业装修项目涉及到的人、资源、技术、信息等多种要素，在成本控制方面需要达到全过程、全要素、全面等要求。而目标-作业成本法可以从项目本身和市场综合控制项目成本，做到事前、事中、事后全面控制。

总而言之，目标-作业成本法，一方面吸取了目标成本法控制源头的成本管理思想，另一方面充分发挥作业成本法分析计算的优势。

3.3.4 目标-作业法的优缺点

1、优点

(1) 实现项目发展的总体经营目标和成本目标

目标-作业法能从项目开始前，进行中和结束后实现全面成本控制，有助于实现项目控制总目标。同时，目标-作业成本法确定的目标是来源于激烈竞争的市场，通过目标成本对项目进行成本控制和业绩评价，有助于提升项目在市场上的竞争力；

(2) 提高项目成本控制决策的准确性

目标-作业成本法克服了传统成本计算方法许多固有的缺陷，提供比较准确的成本信息。传统成本管理方式没有找寻到成本降低的源泉，进而有针对性地采取相应的措施，因而难以取得持续的成本节约。目标-作业成本法关注成本发生的前因后果，它通过对所有作业活动进行跟踪动态反映，可以更好地发挥决策、计划和控制的作用，从而促进作业管理的不断提高，同时提高成本信息对企业决策的支撑作用。

2、缺点

目标-作业成本法在实施的过程中会产生较多的作业成本分配，计算相对比较复杂，计算量大。

3.4 总结

目标成本管理方法和作业成本管理方法各自具有独特的优势和特点，并针对两种方法的优缺点做了有效分析。在此基础上，构建目标-作业成本管理方法，取长补短，实现合理有效的成本控制方法。

第四章 案例分析

4.1 项目概述

ZC 项目是 S 地产有限公司投资开发的项目，该项目主要涉及的是中餐厅和全日餐厅精装修的深化设计（包括但不限于详细的施工图与深化图）、制作、供应及安装，工作内容所需之一切运送、施工、监督等工作，并包括有关配套构筑以及规定的测试、调校、试用、提供备用件以及保修期的免费维修等工作时所需的一切劳务及物料。除了有所指示或规定的主要施工机械及设备外，并包括工程施工中及安装工程正常进行中所需的一切附带杂项及辅料及所需劳务。该项目的实施尝试着引入目标-作业成本法对整个过程进行成本控制。

4.2 目标-作业成本法的应用

应用目标-作业成本法对 ZC 项目的成本管理进行控制，主要通过以下几个步骤得出目标-作业成本法的控制过程：

1、对本项目进行目标成本的设定。该步骤充分利用了目标成本法强烈的市场导向性，使得成本分析不仅包括生产制造环节，还包括产品的设计阶段。项目中目标成本的设定主要是通过对市场供求状况，市场价格等的了解，以及该项目的具体情况，比如项目地理位置，周围环境和交通情况。确定项目定位和精装修功能的定位。根据市场调研和综合分析，精装修项目的价格为 2100 元/平方米，按照规定的 10%为利润，该项目中餐厅面积 900 平方米，全日餐厅面积是 1100 平方米，以“倒推”法为原理，利用扣除法计算装修成本：

单位目标成本=价格-单位目标利润=1890 元/平方米

总目标成本=2000*1890=378 万元

也就是说餐厅每平方米的装修成本低于 1890 元，才能获取预期利润，总目标成本达到 387 万元。根据初步的设计方案和调研，我们得到本项目的预算费用如下表：

表 4-1 项目初步预算表

项目名称	费用	总值（万元）	单价（元）
1. 前期开发费用	勘察费	14.00	70
	规划设计费	7.00	35
	工程监理费	11.00	55
	招投标费	8.00	40
	其他	10.00	50
	小计	50.00	250
2. 基础设施费用	供水	8.00	40
	供电	20.00	100
	排水	7.00	35
	其他	9.00	45
	小计	44.00	220
3. 材料及安装费用	材料费用	220.00	1100
	安装工程	60.00	300
	小计	280.00	1400
4. 不可预见费用		6.00	30
5. 管理费用		12.00	60
6. 利润		28.00	140
7. 总工程费		420.00	2100

2、对项目的预算数据进行调整。

由表 4-1 知：

成本=销售收入-利润=420-28=392 万元

按照目标成本法对成本的设定和计算，得出初步预算的成本是 392 万元，根据第一步设定的目标成本是 378 万元，显然初步预算的成本超出目标成本，按照这个方案就不能实现 10%的目标利润，所以我们需要修改方案，按照价值工程对其进行修正和调整。将表 4-1 中费用分配给表 4-2 中的项目，并根据市场调查和对需求者要求的分析，用 0-1 评分法对各个功能部件进行对比分析，根据功能系数和成本系数计算价值工程系数，如表 4-2：

表 4-2 成本优化决策表

项目	功能得分	功能评级系数	目前成本	成本系数	价值系数	是否优化
结构及安装	9	0.18	133	0.35	0.479	是
基础工程	9	0.18	57	0.15	3.67	否
内部装饰	8	0.16	95	0.25	1.64	否
装饰用品	7	0.14	31.66	0.2	2.64	否
给排水	6	0.12	3.8	0.01	0.38	是
空调	4	0.08	3.8	0.01	3	否
电梯	3	0.06	7.6	0.02	3.78	否
暖气	3	0.06	0.38	0.001	4	否
弱电	1	0.02	3.42	0.009	0.564	是
合计	50	1	380	1		

从上表可以看出结构安装、给排水和弱电价值系数远远低于 1，需要对其进行调整，通过分析，我们可以得出如下调整：

① 由于本精装修项目针对的是餐厅的装修，故在安装方面可以减少材料的消耗，这样做能使造价降低 4% 左右。调整之前的 60 万元，根据降低 4% 的调整率调整之后的安装成本为 57.6 万元；

② 针对弱电工程价值系数较低的情况，对弱电系统设备的使用进行了调整，除核心构件外，其他产品调整为合资产品或国产优质产品，在其他功能没有明显降低的情况下，降低成本；

③ 给排水工程中，我们发现有一些不增值作业，对于精装修项目来说，给排水的有些作业并没有太大的作用，有一些毛坯房会有给排水工程，而精装修的给排水仅限于补充功能，故应减少相应的投资和成本。在调整之前给排水的投资为 7 万元，根据市场调查和研究降低投资 1 万元，调整之后的投资为 6 万元；

④ 对项目的初步预算超出设定的成本，故对不可预见费用、管理费用和利润均做出调整。

第四章 案例分析

表 4-3 调整后的项目预算表

项目名称	费用	总值（万元）	单价（元）
1. 前期开发费用	勘察费	14.00	70
	规划设计费	7.00	35
	工程监理费	11.00	55
	招投标费	8.00	40
	其他	10.00	50
	小计	50.00	250
2. 基础设施费用	供水	8.00	40
	供电	9.40	47
	排水	6.00	30
	其他	9.00	45
	小计	32.40	162
3. 材料及安装费用	材料费用	220.00	1100
	安装工程	57.60	288
	小计	277.60	1388
4. 不可预见费用		6.00	30
5. 管理费用		12.00	60
6. 利润		42.00	210
7. 总工程费		420.00	2100

3、目标成本的分解。成本管理是一个完整的系统，需要企业内所有业务部门的合作和协调，发挥各自不同的职能，从而从整体上有效控制成本，而不是个别部门实现了最低成本，但是其他部门的成本比较高，整体成本反而不是最低成本，所以目标成本分解的最终目标是实现整体成本的有效控制，进而实现目标成本，目标成本分解之后要对所有的分目标成本进行落实，落实过程如图 4.1 所示。

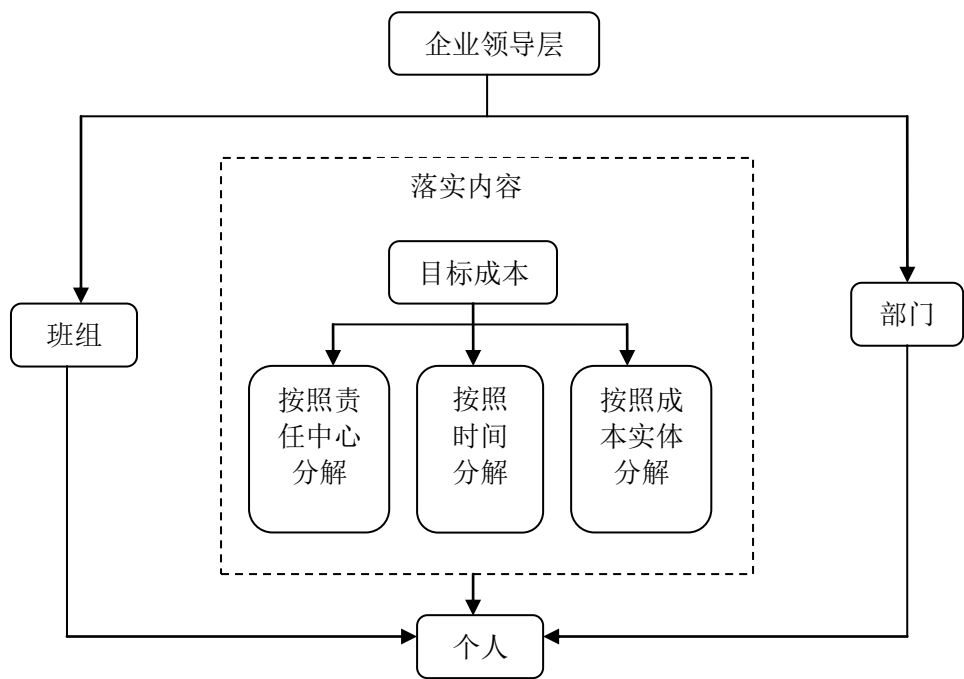


图 4.1 目标成本落实过程图

在该项目中，我们需要将整体目标成本按照某一标准分解为不同的分目标成本，为目标成本的控制提供标度。在该项目中，结合精装修项目的特点，按照项目实施的成本项目进行分解，主要包括前期开发费用，基础设施费用，材料及安装费用，管理费用，及其他相关费用。如图 4.2 所示：

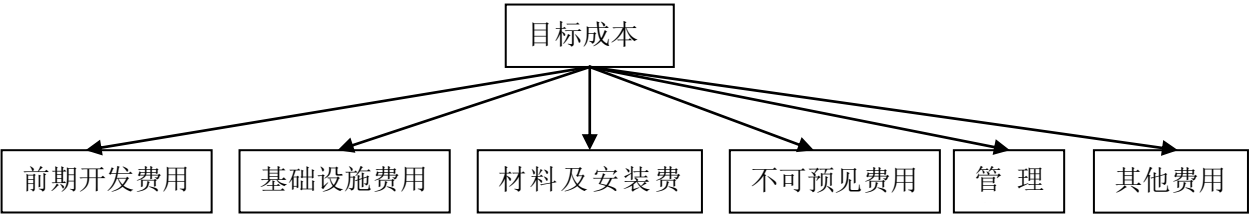


图 4.2 精装修目标成本按成本项目分解

4、将目标成本分解之后，目标成本就形成多个成本中心，我们按照精装修项目实施的工序划分各项作业。

表 4-4 将精装修项目以目标成本为基础分解作业成本

项目名称	目标成本法	作业成本法
1. 前期开发费用	勘察费	勘察费
	规划设计费	规划设计费
	工程监理费	工程监理费
	招投标费	招投标费
	其他	报监费用 设备搬运
2. 基础设施费用	供水	供水
	供电	供电
	排水	排水
	其他	室内装饰 固定装置
3. 材料及安装费用	材料费用	材料费用
	安装工程	安装工程
	其他	装饰检查
		环境检测
4. 不可预见费用		间接费用
5. 管理费用	管理费用	管理费用

5、作业的认定和作业中心的确定。作业中心的确定是作业成本法的首要步骤，也是实施作业成本法最主要的一个步骤，在该环节中，作业成本的划分和成本库的构建影响着后期作业成本的实施，实际中确定主要成本，以主要作业为主体，将性质相同的作业合并，并且建立作业中心。由于中餐厅和全日餐厅的定位不一样，在实施精装修项目时，产生的间接费用无法合理的分摊到两个不同的餐厅里，故在这里使用作业成本法，通过作业动因和作业中心的确定，使成本尽量切合实际。作业数据、作业动因和两个餐厅精装修各自产生的流程成本计算如下表所示：

第四章 案例分析

表 4-5 精装修项目流程成本计算

作业流程	作业动因	中餐厅	全日餐厅	总计	单位比例	中餐厅的流程成本 (元)	全日餐厅的流程成本 (元)
报监费用	标价总额	1890000	2310000	4200000	1%	18900	23100
设备搬运	搬运次数	3	2	5	4500	13500	9000
室内装饰	人工工时	1000	1400	2400	200	200000	280000
固定装置	人工工时	200	220	420	90	18000	19800
装饰检查	人工工时	70	80	150	90	6300	7200
环境检测		2	3	5	3600	7200	10800
管理费用	作业中心数量	2	8	10	15000	30000	120000
监理费	标价总额	1890000	2310000	4200000	1%	18900	23100
合计						312800	493000
成本总计							805800

表 4-6 精装修项目按照传统成本核算方法与目标-作业成本法核算方法的结果比较

项目名称	传统成本法 (按面积比例分摊)	目标-作业成本法 (按实际作业分摊)
中餐厅流程成本	362610	312800
全日餐厅流程成本	443190	493000

6、从表 4-5 和表 4-6 中我们可以看出，中餐厅和全日餐厅的流程成本并不是与直接成本一致，如果按照传统的成本法，按装修的面积进行分配计算，就会导致成本信息的扭曲。按照传统成本计算的方法，将间接费用按照直接费用的比例及面积比例分摊到各个产品，那么全日餐厅将分摊 443190 元间接费，中餐厅将分摊 362610 元，实际上，全日餐厅产生的间接费用为 493000 元，如果按照传统成本法，将少分摊 49810 元，直接导致成本信息不准确，全日餐厅的利润被高估。

4.3 结果分析

在该案例中，通过将成本分摊到作业，我们也发现许多不增值作业的存在，如检测作业属于不增值作业，但它作业施工质量的保证是必须的作业，这里要节约成本就必须加强施工管理，防止检验不合格之后返工导致的重新检验，无端增加检验次数，产生不必要的成本。

该案例项目在竣工后也进行了实际成本决算，决算数据结果显示与初始目标成本数据基本吻合，很好的实现了目标利润。

上述案例使用目标-作业成本验证该方法的有效性，并且在最后对比了传统的成本分配和作业成本法分配的区别，认证该方法的有效性和合理性。

第五章 结论及展望

5.1 论文的主要研究及创新点

精装修项目的研究在国内外并不是很多，无论是从项目的决策阶段，设计阶段，招标阶段，施工阶段还是竣工阶段，都会涉及到成本的控制和管理。在此背景下，本文提出应用目标-作业成本对精装修项目的成本进行控制和研究。并且利用案例分析验证该模型的有效性。本文主要完成了以下几个方面的研究工作：

（1）以房地产发展为基础，提出精装修项目成本控制的必要性，为精装修项目未来发展中成本控制的提出新的方法和思路；

（2）阐述目标成本管理方法和作业成本管理方法，将两种成本控制的方法有效的结合起来，目标成本法的市场导向性，使得精装修项目成本的分析范围从施工阶段扩大到产品的设计阶段，然后应用作业成本法对目标成本进行计算、设定和分解，为企业提供客观、真实、准确的成本信息，实现有效的成本控制。同时本文对该方法的构建做了详细的阐述；

（3）最后根据目标-作业成本法的使用方法，以某项目为案例验证构建目标-作业成本法，证明该方法的有效性和可操作性；

本文是精装修成本控制进行研究和建模，在创新点方面主要有：

（1）针对精装修项目成本控制的特点，构建了基于目标成本法和作业成本法相结合的成本控制思路与模型；

（2）结合实际案例，验证了该模型的有效性和可靠性。

5.2 研究展望

（1）本文研究不足

精装修项目是一种比较复杂的工程，在我国对精装修项目的研究仅限于项目设计，分包模式，采购等方面的研究，而对于成本控制方面的研究也少之又少，本文大胆提出将目标-作业成本法应用于精装修项目成本控制研究中。但由于作者的研究水平存在一定的局限性，故在本文的研究中必然存在一些问题和不足：

①研究对象方面，本文在对精装修项目的研究中，没有对精装修项目的每一阶段的成本进行控制，而是以该项目的作业中心和成本动因为依据，进行研究和分析，故其中可能存在考虑不全面的问题；

②研究方法方面，在作业成本和成本动因分析的时候，有些项目作业的分配会存在一定的主观性，不能完全客观的反映实际情况。

（2）未来研究展望

随着房地产项目不断炒热，精装修项目也越来越普遍，很多买主都希望能一次性购买可利用房，在未来的相关研究中作者希望：

①精装修项目的设计，招标，施工，竣工等方面都能有所深入的研究，并且在每一个阶段都会有成本控制和管理，希望能更好的控制精装修项目成本；

②由于精装修项目涉及的内容比较细，故在未来的研究中希望能考虑的更加全面，有针对性的进行研究，构建更加合理完善的精装修项目成本控制研究方法。

致 谢

在硕士毕业论文完成之际，我要向所有支持、关心、帮助过我的人们表示最诚挚的谢意！由衷地感谢尊敬的导师傅春教授的谆谆教诲。感谢傅老师在学习、工作方面给予了我无微不至的关怀，为我提供一切可能的机会进行学习和锻炼。傅老师严谨的治学态度、拂袖深厚的学识功底，敏锐的洞察力、果断的工作作风，都要是我终生学习的榜样。本论文是在傅老师的精心指导下完成的。在论文的选题、写作的进展以及文章的修改等环节，傅老师的言传身教使我受益匪浅。谨向傅春教授致以深深的谢意！

石 晶

2017 年 5 月

参考文献

- [1]雷静.ZW 房地产公司精装修住宅项目材料采购全程管理研究[D].西安建筑科技大学, 2014.
- [2]王可冉.CCH 房地产公司精装修项目成本管理[D].北京建筑大学, 2013.
- [3]贺岩.房地产项目中精装修工程成本管理研究[D].北京建筑大学, 2013.
- [4]杨兴林, 张元元.基于作业成本法和目标成本法集成的船舶敏捷制造成本控制模型研究[J].造船技术, 2012, 02:1-6.
- [5]周凯.房地产住宅项目精装修管理[J].广东建材, 2012, 07:70-71.
- [6]史殿新.基于 ERP 系统的 S 房地产公司目标成本控制研究[D].华南理工大学, 2012.
- [7]季荣花.作业成本法在房地产开发企业中的应用研究[D].山东财经大学, 2012.
- [8]肖娅.目标—作业成本法在房地产开发项目管理中的应用研究[D].北京交通大学, 2010.
- [9]孙栋梁, 陈静.作业成本法在房地产开发企业中的应用研究[J].山东青年政治学院学报, 2013, 01:119-125.
- [10]孟一.作业成本法的理论体系及其在房地产项目的应用[D].南京工业大学, 2006.
- [11]于丽萍, 李丽君, 黄小原.基于组织设计的作业成本法与目标成本法的结合[J].东北大学学报(社会科学版), 2006, 04:265-267.
- [12]加华, 姜加宏.作业成本法在房地产开发中的应用研究[J].工业技术经济, 2006, 10:94-97.
- [13]王振颐.作业成本法在房地产开发项目成本管理中的应用研究[D].广西大学, 2008.
- [14]于云飞.房地产企业开发项目目标成本管理研究[D].哈尔滨工业大学, 2007.
- [15]钟巍威.基于 ABC 法的中小型房地产企业施工阶段成本管理研究[D].大连理工大学, 2015.
- [16]刘贵文, 梁艳娟.作业成本法在房地产开发中的应用[J].合作经济与科技, 2010, 01:30-31.
- [17]王信明.基于供应链的作业成本法和目标成本法结合研究[J].中国管理信息化, 2010, 18:36-37.
- [18]陈祥有.基于目标成本管理的作业成本法[J].审计月刊, 2009, 06:51-52.
- [19]李健生.目标成本法在房地产开发项目成本管理中的应用[J].北方经济, 2009, 20:87-89.
- [20]侯君丽.目标成本法在房地产企业应用研究[J].经济研究导刊, 2015, 26:187-188.
- [21]狄为.作业成本法与目标成本法的比对、融合[J].中国管理信息化(会计版), 2007, 12:53-55.
- [22]钱英.我国企业作业成本法的应用研究[D].河海大学, 2006.
- [23]黄思聪.基于作业成本法与挣值法对目标成本法的完善[D].广东财经大学, 2014.
- [24]尹云阁.目标成本法的研究综述[J].金融经济, 2014, 08:99-101.
- [25]王灵艳.基于作业成本法下物流企业成本控制研究[D].大连海事大学, 2006.
- [26]杨一飞.基于作业成本法的物流企业成本核算体系研究[D].长安大学, 2015.
- [27]詹合霞.基于作业成本法的企业控制成本体系研究[D].重庆理工大学, 2013.
- [28]刘艳.作业成本法下的成本控制系统构建探析[D].江西财经大学, 2012.

- [29]刘芳.浅析传统成本法与作业成本法的区别与联系[J].技术经济与管理研究, 2008, 01:43-45.
- [30]王智江. 房地产开发项目成本控制研究[D].吉林大学, 2016.
- [31]朱正.基于 BIM 技术的精装修深化设计管理[J]. 建筑施工, 2015, (10):1226-1228.
- [32]李颂华. 精装修工程项目管理研究[D].华南理工大学, 2013.
- [33]魏艮宝. 精装修工程质量控制[J]. 福建建设科技, 2013, (05):53-55.
- [34]李欣. 精装修住宅产品的绿色设计及营销推广策略研究[D].天津大学, 2013.
- [35]周飞云.浅析精装修住宅的发展趋势与质量管理[J].福建建材, 2012, (11):93-95.
- [36]管西, 贺成龙, 王静涵. 精装修住宅的利与弊[J]. 价值工程, 2012, (30):67-68.
- [37]高翔. 我国精装修成品房发展瓶颈浅议[J]. 科技信息, 2007, (06):16+45.
- [38]朱正. 基于 BIM 技术的精装修深化设计管理[J]. 建筑施工, 2015, (10):1226-1228.
- [39]兰华. 房地产开发项目规划设计阶段的成本控制研究[D].山东大学, 2014.
- [40]张百兵. 房地产开发项目成本控制与管理[D].大连理工大学, 2014.
- [41]梁怡. 房地产项目成本控制研究[D].广西大学, 2013.
- [42]李欣. 精装修住宅产品的绿色设计及营销推广策略研究[D].天津大学, 2013.
- [43]周飞云. 浅析精装修住宅的发展趋势与质量管理[J]. 福建建材, 2012, (11):93-95.
- [44]管西, 贺成龙, 王静涵. 精装修住宅的利与弊[J]. 价值工程, 2012, (30):67-68.
- [45]王健滨. 浅析房地产成本控制[J]. 现代商业, 2010, (24):51+50.
- [46]杨丽琛. 房地产成本控制研究[J]. 硅谷, 2008, (12):161.
- [47]王新芳. 房地产开发成本控制研究[D].西安科技大学, 2008.
- [48]余江. 房地产开发项目全过程成本控制研究与应用[D].重庆大学, 2007.
- [49]高翔. 我国精装修成品房发展瓶颈浅议[J]. 科技信息, 2007, (06):16+45.
- [50]方新宇. A 房地产公司项目开发成本控制研究[D].安徽大学, 2014.
- [51]曹杜娜. 基于挣值法的房地产公司成本控制研究[D].安徽财经大学, 2014.
- [52]李颂华. 精装修工程项目管理研究[D].华南理工大学, 2013.
- [53]刘旭. 房地产企业成本控制研究[D].华南理工大学, 2013.
- [54]林华. 浅谈房地产项目成本控制[D].华南理工大学, 2013.
- [55]魏艮宝. 精装修工程质量控制[J]. 福建建设科技, 2013, (05):53-55.
- [56]徐璐. 探析房地产精装修设计管理[J]. 现代装饰(理论),2014,(07):255.
- [57]M.C.Andrade,R.C.Pessanha,Filho,A.M.Espozel,L.O.A.Maia,R.Y/Qassim.Activity-based Costing for production learning [J].Production Economics, 1999, (62).
- [58] Harri K. Developing cost management in cus-tourer-supplier relationships: three case studies. Journal of Purchasing & Supply Management,200}I,10(2):65-77.
- [59]Peter .Brewer. ABC Implementation and the Change Management Process [J].Accounting Education } 2003.
- [60]Marc J .Schnie derjans, Tim Garvin. Using the Analytic Hierarchy Process and multi-objective programming for the selection of cost drivers in activity-based costing [J].European Journal of Operational Research, 1997 (100).

- [60]Johannes I. M. Halman. Balanced Framework for Measuring Performanceof Supply Chains in House Building. J. Constr. Eng. Manage. 2012