

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 碧桂园房地产天玺项目成本控制优化研究

研究生姓名: 雒晶晶

指导教师姓名、职称: 廉志端 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 企业管理

提交日期: 2023年3月2日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，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。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了谢意。

学位论文作者签名：雒晶晶 签字日期：2023年6月2日

导师签名：康志远 签字日期：2023年6月2日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名：雒晶晶 签字日期：2023年6月2日

导师签名：康志远 签字日期：2023年6月2日

Research on cost control optimization of Country Garden Real Estate Tianxi project

Candidate: Luo Jingjing

Supervisor: Lian Zhiduan

摘 要

随着政府出台一系列以“房住不炒”为基调的调控政策，以及近几年反复的疫情，房地产行业的销售价格和销售量大幅下降，利润空间急剧压缩，房地产行业已经步入微利时代，在收入下降的情况下，降低成本是增加利润的重要手段，所以成本控制能力对于房地产公司的重要性也就日益凸显。碧桂园房地产公司成立于 1992 年，在房地产项目利润高的时期，公司的主要精力是在获取项目和产品销售上，没有重视成本控制，但现在很多项目的利润下滑甚至亏损，成本控制也出现诸多问题，在整个房地产市场下滑的情况下，碧桂园房地产公司要想提高利润，实现公司可持续发展，必须提高成本控制能力。

本文以碧桂园房地产天玺项目为研究对象，运用文献研究法、问卷调查法和案例分析法等研究方法，发现成本控制存在以下问题：目标成本确定阶段存在目标成本准确不高、设计方案经济性不足、可行性研究不完善等问题，目标成本分解阶段存在责任成本执行不到位、合约规划错漏缺、事前成本控制意识薄弱等问题，目标成本实现阶段存在动态成本控制不到位、工程变更控制不到位、合同内不平衡报价多等问题。

在发现问题的基础上，本文依据目标成本控制理论、动态成本控制理论及责任成本控制理论等成本控制理论提出以下优化措施：通过优化目标成本审批流程及建立成本数据库等措施提高目标成本的准确性，通过加强限额设计和增加成本优化环节等措施提高设计方案的经济性，通过加强责任成本管理等措施提高全员的成本控制意识，通过完善成本预警机制和改变传统的成本控制思路等措施加强动态成本控制，通过加强商务评标以及完善招标文件等措施减少合同内的不平衡报价等。为保障成本优化措施的实施效果，提出增加项目总经理权限、设置有效的成本控制激励措施、完善供应商资源库、加强信息化建设等保障措施。期望碧桂园房地产公司能提高项目成本控制能力，增加企业竞争力，同时，也为其它类似房地产公司成本控制的优化提供了一定借鉴和参考。

关键词：碧桂园 房地产 成本控制 目标成本

Abstract

With the government's introduction of a series of regulation policies based on "no speculation in housing and housing", as well as the repeated epidemic in recent years, the sales price and sales volume of the real estate industry have declined significantly, and the profit space has been sharply compressed. The real estate industry has entered the era of low profit. In the case of declining income, reducing cost is an important means to increase profit. Therefore, the importance of cost control ability for real estate companies is becoming increasingly prominent. Country Garden Real Estate Co., Ltd. was founded in 1992. In the period of high profits of real estate projects, the company mainly focused on acquiring projects and product sales, and did not pay attention to cost control. However, many projects now suffer from profit declines or even losses, and there are many problems in cost control. To realize the sustainable development of the company, we must improve the cost control ability.

Taking Country Garden Real Estate Cullinan Project as the research object, this paper uses literature research method, questionnaire survey method and case analysis method to find the following problems in cost control: In the target cost determination stage, there are some problems, such as low accuracy of target cost, insufficient economy of design scheme and imperfect feasibility study. In the target cost decomposition stage, there are some problems, such as inadequate implementation of responsibility cost, mistakes and omissions in contract planning and weak awareness of cost control in advance. In the realization stage of target cost, there are some problems, such as dynamic cost control is not in place, engineering change control is not in place, unbalanced quotation in the contract and so on.

On the basis of finding the problem, this paper proposes the following optimization measures according to the target cost control theory, dynamic cost control theory and responsibility cost control theory. Improve the accuracy of target cost by optimizing the approval process of target cost and establishing the cost database, improve the economy of design scheme by strengthening the quota design and increasing the cost optimization link, improve the cost control consciousness of all staff by strengthening the responsibility cost management and other measures. Strengthen dynamic cost control by improving cost early warning mechanism and changing traditional cost control ideas. Reduce unbalanced quotation in contract by strengthening commercial bid evaluation and improving bidding documents. In order to guarantee the implementation effect of cost optimization measures, it is proposed to increase the authority of the project general manager, set up effective incentive measures for cost control, improve the supplier resource base, strengthen the information construction and other safeguard measures. It is expected that Country Garden Real Estate company can improve the project cost control ability and increase the competitiveness of enterprises. At the same time, it also provides a certain reference for other similar real estate companies to optimize the cost control.

Keywords: Country Garden; Real estate; Cost control; Target cost

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 文献综述	4
1.2.1 国外研究现状	4
1.2.2 国内研究现状	5
1.2.3 文献述评	6
1.3 研究内容及方法	7
1.3.1 研究内容	7
1.3.2 技术路线	8
1.3.3 研究方法	9
2 概念界定及理论基础	10
2.1 概念界定	10
2.1.1 房地产项目成本	10
2.1.2 成本控制	11
2.2 理论基础	11
2.2.1 目标成本控制理论	11
2.2.2 动态成本控制理论	12
2.2.3 责任成本控制理论	13
3 碧桂园房地产天玺项目成本控制存在的问题及原因分析	15
3.1 碧桂园房地产天玺项目简介	15
3.1.1 碧桂园房地产公司简介	15
3.1.2 碧桂园房地产天玺项目简介	15

3.1.3 碧桂园房地产天玺项目的成本控制效果分析	17
3.2 碧桂园房地产天玺项目成本控制现状	20
3.2.1 成本控制组织架构	20
3.2.2 项目成本控制体系	20
3.2.3 项目成本控制现状的问卷调查	22
3.3 碧桂园房地产天玺项目成本控制存在的问题	29
3.3.1 目标成本确定阶段的问题	29
3.3.2 目标成本分解阶段的问题	31
3.3.3 目标成本实现阶段的问题	33
3.4 碧桂园房地产天玺项目成本控制问题的原因分析	36
3.4.1 目标成本确定阶段问题的原因分析	36
3.4.2 目标成本分解阶段问题的原因分析	39
3.4.3 目标成本实现阶段问题的原因分析	40
4 碧桂园房地产天玺项目成本控制优化措施	43
4.1 项目成本控制优化原则	43
4.2 目标成本确定阶段的成本控制优化措施	43
4.2.1 提高目标成本的准确性	43
4.2.2 提高设计方案的经济性	47
4.2.3 完善可行性研究	48
4.3 目标成本分解阶段的成本控制优化措施	49
4.3.1 加强责任成本控制	49
4.3.2 提高合约规划的质量	50
4.3.3 加强成本人员的事前控制意识	50
4.4 目标成本实现阶段的成本控制优化措施	51
4.4.1 加强工程变更控制	51
4.4.2 加强动态成本控制	53
4.4.3 严控不平衡报价	54

5 碧桂园房地产天玺项目成本控制优化措施的实施保障	55
5.1 增加项目总经理的管理权限	55
5.2 加强成本控制队伍的建设	56
5.3 设置有效的成本控制激励措施	56
5.4 完善供应商资源库	56
5.5 加强信息化建设	57
6 结论与展望	58
6.1 主要结论	58
6.2 研究不足与展望	59
参考文献	60
附件	64
后记	66

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

在 1997 年金融危机后，外商对中国的投资呈现下降趋势，在此背景下，国家提出：加快住宅建设，使之成为新的经济增长点和消费热点，自此我国房地产行业开始快速发展，但也出现不少问题，如：房地产成交量大幅增加，房价大幅上涨，房价严重高于房屋的实际价值，房地产的投资急剧增多，一些地方政府出现了土地财政依赖等，另外，大量资金投入到了房地产项目的建设，引致制造业等其它行业的资金投入减少，不利于其它行业持久稳定的发展。为抑制房地产“投资过热”，政府出台了一系列以“房住不炒”为基调的限价、限购，限贷，集中供地等调控措施，以及近几年反复爆发的疫情，导致房地产行业销售价格和销售量开始大幅下降，利润空间急剧压缩。本文统计了典型房地产公司的利润率数据，见图 1.1，从统计数据可以看出，2015—2019 年这 5 年间房地产行业平均净利润率在 13% 左右，但从 2020 年开始，净利润率出现了较大幅度的下滑，截至 2022 年，房地产行业的净利润率仅 7.5%，房地产行业进入微利时代。



资料来源：克而瑞数据、企业财务报告

图 1.1 2015—2022 年房地产行业利润率走势图

房地产行业增加利润的主要方式是提高销售价格或者降低成本，而在房地产销售市场形势严峻，销售价格提升困难的情况下，降低房地产项目成本是增加公司利润的最有效方式。但，目前大多数房地产公司的成本控制水平比较落后，主要存在全成本控制意识匮乏，成本管理链条相对割裂，动态成本数据滞后，成本数据经验沉淀不足，成本分级管理体系构建不完善等问题，所以，为加强公司的成本控制，提高公司的利润，很多房地产公司在积极寻求有效方法来降低成本。

碧桂园房地产公司成立于 1992 年，在高房价、高利润的房地产时代，碧桂园房地产公司的重点是筹集资金、获取土地及销售产品，由于利润率高，很多人认为成本也省不了多少钱，所以公司忽视了成本控制的体系建设，而如今，随着房地产行业步入微利时代，碧桂园房地产公司的很多项目利润率下滑，甚至出现亏损，公司意识到优化成本已迫在眉睫。目前，碧桂园房地产项目的成本控制存在诸多问题，一方面，碧桂园房地产项目的成本控制重心在项目的建造实施阶段，成本控制投入的人力、财力多，但成本控制的成效差，另一方面，房地产项目的建设周期长，在这期间人工、材料、设备等的市场价格、政策因素、市场等条件的变化，都有可能引起成本的变化，碧桂园房地产公司传统的静态成本控制办法已经不适用。此外，房地产项目成本控制需要设计、成本、工程等各部门的协作和配合，但碧桂园房地产项目成本控制的责任分解不清晰，出现不少推诿扯皮现象，并导致成本超支。因此，如何提高房地产项目成本控制能力，成为碧桂园房地产公司能否可持续发展的重要问题。

鉴于上述房地产行业 and 碧桂园房地产公司现状，本文以碧桂园房地产天玺项目作为研究对象，运用文献研究法、问卷调查法和案例研究法等研究方法，从目标成本确定、目标成本分解及目标成本实现等角度分析碧桂园房地产项目成本控制的问题，进而分析碧桂园房地产项目成本控制问题产生的原因，并进一步结合成本控制相关理论提出优化措施，期望提高碧桂园房地产项目的成本控制能力。

1.1.2 研究意义

随着房地产行业进入微利时代，成本控制的重要性日益凸显，各房地产公司

都在积极寻求一套有效的成本控制体系，因此，本文对于碧桂园房地产天玺项目成本控制问题的研究，具有一定的理论意义和实践意义。

（1）理论意义

本文根据成本控制相关理论，探索出适合碧桂园房地产项目的成本控制优化措施，进一步丰富了目标成本控制理论、动态成本控制理论、责任成本理论等成本控制理论在房地产成本控制方面的应用研究，为其它房地产公司优化成本控制体系提供理论支持。

（2）实践意义

本文深入研究碧桂园房地产天玺项目的成本控制，具有以下实践意义：

第一，提高碧桂园房地产公司在房地产行业的竞争力。本文提出的碧桂园房地产项目成本控制优化措施，有助于碧桂园房地产项目成本控制能力的提升，减少房地产项目成本超支现象，并有效降低房地产项目成本，增加项目利润，从而提高公司在房地产行业的竞争力。首先，本文的研究成果有助于碧桂园房地产项目将成本控制重心前移至设计阶段，提高成本控制的效果。其次，本文的研究成果有助于碧桂园建立一个动态的成本监控体系，时时了解项目的成本变化情况，提前预警成本超支风险，及时实施纠偏措施。最后，本文的研究成果有助于碧桂园房地产项目建立精细化的责任成本体系，实现成本控制责任到人。

第二，给予类似房地产公司借鉴和启示。目前，我国许多房地产公司的成本控制体系不够先进，一方面，成本控制以核算为主，专注于审量、核价，以追求算得快、算得准为管理的目标，缺乏事前预防和控制。另一方面，成本控制的范围狭窄，专注于项目建造实施阶段，忽视项目决策和设计阶段，成本控制的成效不佳。本文关于房地产项目成本控制优化的研究成果在房地产公司中有一定普适性，类似房地产公司可以借鉴本论文的研究成果。

1.2 文献综述

1.2.1 国外研究现状

国外的成本控制理论已有一百多年的发展历史,很多学者提出了不同的理论,如:质量成本控制理论、目标成本控制理论、产品寿命周期成本控制理论,作业成本控制理论、战略成本控制理论等,这些成本控制理论各有优缺点,分别适用于不同的行业和企业。经过对 32 家房地产公司进行调研,发现大部分的房地产公司认为目标成本控制理论能有效提高房地产项目的成本控制能力,所以,本文将对目标成本控制理论进行深入的分析。

目标成本控制理论起源于上世纪 60 年代的日本,一般认为,目标成本控制理论源自日本丰田汽车公司的实践,目标成本是根据英语“Target Costing”翻译而来,根据日语中的表述,也有人将其翻译成“成本企画”。1994 年日本成本企画特别委员会将成本企画或称做目标成本控制理论,在学术上定位归类于管理会计。到此,目标成本控制理论基本形成,并随时间的推移,通过生产过程中的操作及改善,其越来越成熟。

很多欧美学者对目标成本控制理论也进行了研究,Robert kee^[1](2010)认为设计方案将确定 80%的成本,设计阶段的成本控制将很大影响目标成本的最终金额。Petru Stefea^[2](2014)提出在研发新产品时,先确定新产品的市场售价,之后再通过设计来控制产品成本,其中心思想与目标成本控制理论是一致的。Aladdin Alwisy,Ahmed Bouferguene 和 Mohamed Al-Hussein^[3](2020)提出目标成本建模的系统框架,可以有效的提高目标成本的准确性,并增强设计阶段的成本控制。Johansen Agnar,Engbo Atle,Torp Olav 和 Kalsaas Bo Terje^[4](2021)提出目标成本设定为比允许成本低 12-20%,这样既可以在设计过程中推动创新,又可以在施工过程中处理风险。Pavlatos Odysseas 和 Kostakis Hara^[5](2021)提出及时发现动态成本较目标成本的偏差,并及时纠偏,是企业成本控制的重要手段。Shehadeh Ali, Alshboul Odey 和 Hamedat Ola^[6](2021)建立了最优收益的风险评估模型,这个模型将有助于目标成本的实现。

1.2.2 国内研究现状

(1) 目标成本控制理论的研究

我国学者在国外目标成本控制理论的基础上,也进行了广泛的研究,主要有以下两个方面:

第一,目标成本控制理论的特征。赵一颖,陈春蕾^[7](2016)提出目标成本控制理论是将设计阶段的成本控制作为成本控制的重点。傅俊^[8](2021)提出目标成本控制理论是市场驱动、着眼于设计并是全价值链的成本控制。温素彬、屠后圆等^[9](2020)提出目标成本控制是目标成本设定—分解—达成多重循环挤压的过程,并指出成本是全生命周期的成本。

第二,目标成本控制理论的应用。吕依依^[10](2020)提出结合企业的特点,制定相应的激励制度是目标成本控制的一部分内容。刘双平^[11](2021)提出利用和建设公司信息系统,可以及时掌握和分析竞争者、顾客和市场经济发展的动态信息,从而全面落实目标成本控制。陈海艺^[12](2022)提出成本策划是对现有房地产目标成本管理体系的改进,有助于成本前置和发挥价值创造的功能。李迪楠^[13](2022)提出要构建与目标成本控制相匹配的绩效考核制度。张金枝等^[14](2022)提出目标成本控制要重视标准成本库的建立。支敬^[15](2022)提出要调动全员全过程的参与目标成本控制中。

(2) 房地产项目成本控制的研究

结合我国房地产项目的实际情况,国内学者从各个角度研究了房地产项目成本控制的影响因素。刘哲^[16](2019)提出成本控制体系、项目阶段、物料及人员因素是房地产项目成本控制的影响因素。单雪芹等^[17](2020)以执行质量和成本影响程度构建二维坐标系确认房地产项目成本的关键影响因素。胡彦利^[18](2021)提出建设过程、甲供采购、成本依据、项目管理、组织管理及财务管理等六大关键房地产项目成本控制影响因素。刘晓峰^[19](2022)提出房地产项目中住宅楼结构设计 with 房地产项目成本直接存在一定关联,并且合理性越高的结构设计管理方案,房地产项目成本越低,对各类资源的利用率越高。郭震、董文东^[20](2022)提出项目决策阶段和项目的施工组织对装配式房地产项目的成本影响最大。

在房地产项目开发全过程中，房地产项目成本不是一成不变的，而是随着外部和内部因素而时时变化的，所以，一些学者提出采用动态成本控制理论进行房地产项目的成本控制。林泽炜^[21]（2017）提出建立房地产项目动态成本控制的信息系统，这能有效地提高信息的传递速度和信息的真实性，辅助企业决策。韩洁^[22]（2022）明确动态成本构成，通过固化模板编制成本月报的形式，准确及时地掌握动态成本的变化趋势。邹宇兆^[23]（2022）提出动态成本管理理论可以提高房地产公司的成本管理水平。李博^[24]（2022）分析了动态成本控制的研究现状及存在问题，动态成本超目标成本的管控风险和主要原因，进而提出动态成本超支问题的解决途径。

房地产项目成本控制涉及项目开发的各个阶段及环节且参与项目成本控制的人员较多，所以，一些学者研究责任成本在房地产项目成本控制的应用。曲松、王芳等^[25]（2015）提出责任成本控制是“责任”和“成本”有机结合的理论，是对项目实施全员、全过程、全方位的成本控制，是房地产公司加强成本控制的一个重要方法。张彦、付婷等^[26]（2015）提出按销售权和投融资权划分责任中心，并分析了标准成本中心与费用中心在预算编制依据方面的差异。干领、曾翔等^[27]（2021）提出房地产设计阶段的责任成本管控阶段出现责任成本的过程把控意识不强、限额设计与价值工程的敏感点不足、各设计阶段的成本控制要点较差等问题，并以根源原则、前置原则、系统原则等对设计阶段的责任成本管控提出提升措施。董慧文^[28]（2021）提出责任成本管理概念及特点，阐述责任成本管理在房地产企业中的应用流程。

1.2.3 文献述评

总体上来说，国外学者对成本控制理论的研究相对较深，已形成了较为完善的研究体系，国内学者起步较晚，但在国外研究的基础上，发展速度较快，研究领域也在不断扩大。而国内学者在房地产项目成本控制方面的研究成果偏少，目前，国内的房地产公司主要是通过参考其它大公司的成本控制方法，并根据本公司的性质、运营机制、项目规模、项目性质等因素调整而进行成本控制体系的优

化。本文从碧桂园房地产天玺项目成本控制入手，多维度分析房地产项目成本控制的问题，进一步分析问题产生的原因，并提出具体的成本控制优化措施，期望为其它房地产公司成本控制的优化提供理论支撑。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

本文以目标成本控制理论、动态成本控制理论及责任成本控制理论等成本控制理论为基础，以碧桂园房地产天玺项目为研究对象，对项目全过程的成本控制数据进行分析，并对参与天玺项目开发的员工进行了问卷调查，深挖房地产项目成本控制的问题及原因，提出碧桂园房地产天玺项目成本控制的优化措施。

论文共分为六章，其主要内容如下：

第一章绪论部分，该章节首先通过数据说明房地产行业进入微利时代的现状，从而引出加强房地产项目成本控制的重要性及紧迫性，进而阐明本文的研究目的及研究意义。其次，归纳总结国内外成本控制理论及房地产项目成本控制的研究成果。最后，介绍以房地产项目成本控制优化为任务的研究方法和研究思路。

第二章对本文涉及的概念及理论基础进行界定。该章节对本文所用的房地产项目成本的概念和成本控制的概念进行介绍，并对所用的目标成本控制理论、动态成本控制理论、责任成本控制理论等理论进行阐述。

第三章对项目成本控制存在的问题以及原因进行分析。首先，搜集相关资料，梳理碧桂园房地产天玺项目的成本控制组织结构、制度体系、成本控制效果等成本控制现状，其次，以碧桂园房地产天玺项目为研究对象，运用问卷调查法及案例研究法，从目标成本确定、分解及实现三个维度发现碧桂园房地产项目成本控制的问题，并进一步分析问题产生的原因。

第四章提出项目成本控制的优化措施。基于目标成本控制理论、动态成本控制理论、责任成本控制理论等成本控制理论，结合第三章项目成本控制存在问题及原因的分析，从目标成本确定、分解及实现三个维度提出优化措施。

第五章提出项目成本控制优化的实施保障措施。从增加项目总经理管理权限、完善供应商资源库、加强成本控制队伍的建设以及设置有效的成本控制激励措施等方面提出成本控制优化措施的实施保障，加强优化措施的切实可行性。

第六章是结论与展望，对本文的研究成果进行总结，并提出对未来的展望。

1.3.2 技术路线

本文的技术路线图，见图 1.2。

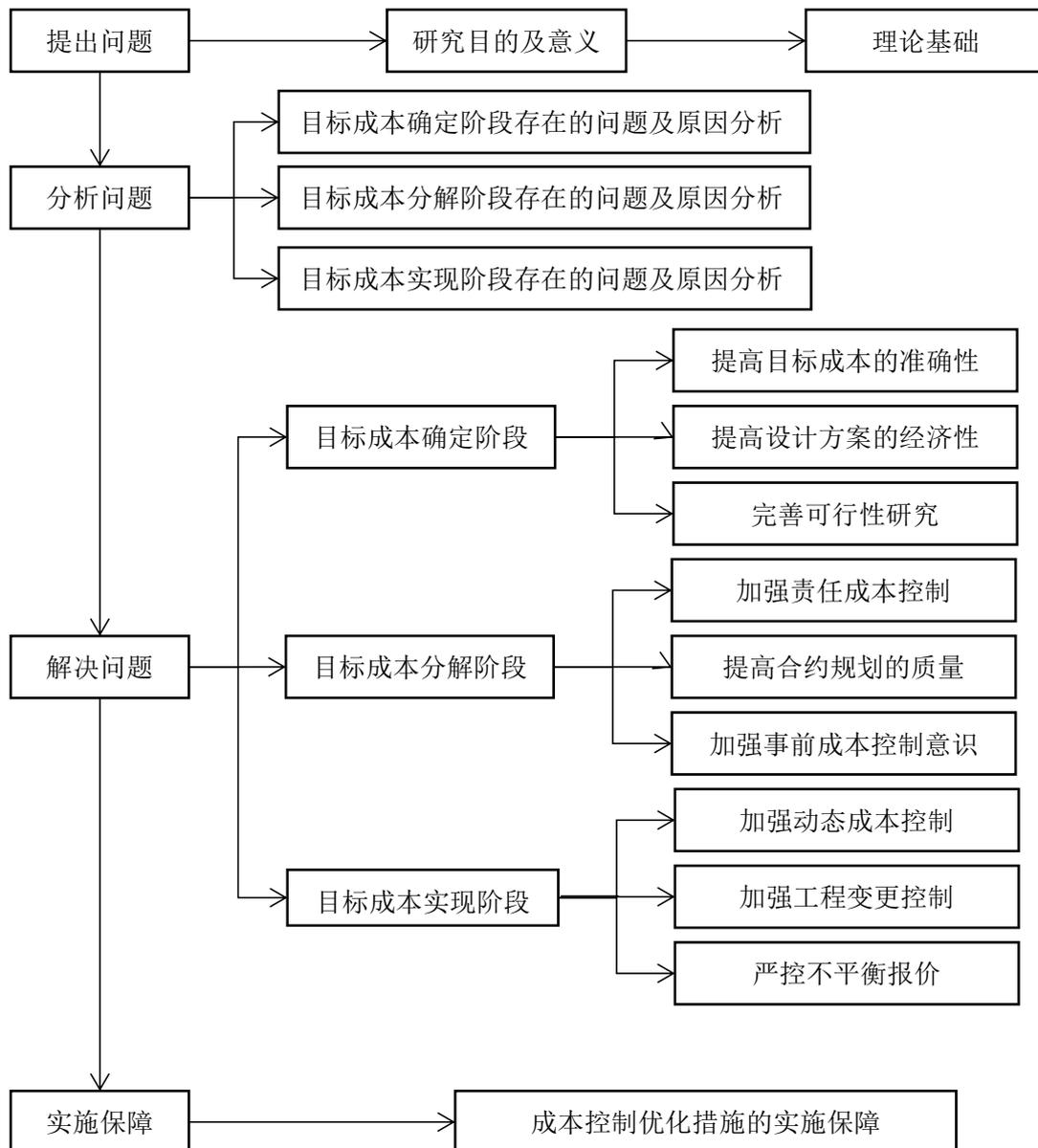


图 1.2 技术路线图

1.3.3 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究法是指根据一定的研究目的或课题的需要,通过查阅文献来获得相应资料,全面准确研究问题的一种研究方法。本文比较系统地对房地产项目成本控制进行文献综述,介绍国内外学者关于目标成本控制理论方面的研究,并归纳总结房地产项目成本控制的研究成果,为本文的写作奠定扎实的理论基础。

(2) 案例研究法

案例研究法是以一个或者多个案例为研究素材,对案例资料进行搜集、分析、判断和评价,以期从中发现带有普遍性结论的一种定性研究方法。本文以碧桂园房地产天玺项目作为研究对象,搜集整理其成本控制的数据及过程资料,运用成本控制相关理论的知识,分析碧桂园房地产项目成本控制的共性问题及产生原因,以期提出相应的优化措施。

(3) 问卷调查法

问卷调查法是将调查的问题以书面形式列出来,分发给调查对象填写,并统计分析调查结果的一种研究方法。本文以发现碧桂园房地产天玺项目成本控制问题为目的,对参与碧桂园房地产天玺项目开发的人员进行了问卷调查,首先,调查问卷要结合目标成本控制理论、动态成本控制理论、责任成本控制理论等成本控制理论以及碧桂园房地产天玺项目成本控制的现状而进行设计。其次,调查对象要熟悉天玺项目的成本控制,以保障问卷调查结果的全面性和准确性。最后,要科学的对问卷调查结果进行统计分析。

2 概念界定及理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 房地产项目成本

房地产项目成本是以房地产开发产品为成本核算对象,根据房地产项目开发建设过程中人力,物力,财力等消耗量和价格计算的成本,主要包括土地成本、行政性事业收费与前期工程费、建筑安装工程费、景观环境工程费、社区管网工程费、公共配套设施费、销售费用、管理费用、财务费用等九项成本^[29],每项成本构成占项目总成本的比例是不同的,见表 2.1。

表 2.1 房地产项目成本构成

序号	成本科目	内容	占项目总成本的比例
1	土地成本	土地出让金、土地使用费、房屋拆迁补偿费等费用	20%-30%
2	行政性事业收费与前期工程费	在取得土地开发权之后、项目交纳政府及有关部门的报批报建等行政事业收费及开发前期的水文地质勘察、测绘、规划、设计、三通一平等前期费用	10%-15%
3	建筑安装工程费	建筑工程、外立面工程、门窗工程、精装修工程、安装工程等的建设费用	35%-45%
4	景观环境工程费	健身设施、小区道路、园林景观等工程的建设费用	5%-10%
5	社区管网工程费	水、电、天然气、暖通等市政管网工程的建设费用	5%-10%
6	公共配套设施费	为项目配建的公共配套设施如幼儿园、学校、物业用房等的建设费用	3%-5%
7	销售费用	广告费、销售人员工资及佣金等为项目销售而产生的费用	3%-5%
8	管理费用	办公费用、管理人员工资、差旅费等	3%-5%
9	财务费用	财务利息、财务顾问及融资收费等	5%-8%

资料来源：根据相关文献整理

2.1.2 成本控制

成本控制的产生可以追溯到 19 世纪初，并大致经历了以标准成本制、预算成本制为代表的经验管理阶段，以责任成本制、质量成本制为代表的科学管理阶段，以目标成本控制、战略成本控制、作业成本控制为代表的现代管理阶段等三个阶段的发展。

成本控制是指公司预先建立成本控制目标，由成本控制主体在其职权范围内，在成本发生前和发生中，对各种影响成本的因素和条件采取的一系列预防和调节措施，以保证成本控制目标实现的控制行为^[30]。

成本控制致力于满足成本要求，满足成本要求主要是指满足顾客、最高管理者、相关方以及法律法规等的成本要求。成本控制的对象是成本发生的过程，包括：产品投产前、产品制造过程、产品流通过程、产品售后服务过程等所发生的成本控制。成本控制的结果应能使被控制的成本达到规定的要求^[31]。

成本控制的原则主要是全面控制原则、经济原则。全面控制原则是全员参与和全过程控制。经济原则指以相对较少的成本，获取较高的经济效益，而不是单纯降低成本的绝对额。

2.2 理论基础

2.2.1 目标成本控制理论

(1) 目标成本控制理论的内涵

目标成本控制理论的鼻祖当推丰田汽车公司，“在设计阶段将成本限定在目标内，然后运用价值工程手法实施开发。同时，在设计、试产和生产准备等阶段，各相关部门通力合作以达成目标成本，这样就逐渐开始走向所谓“目标成本控制的体制”^[32]，这是丰田社史对 1959 年末的记述，“目标成本控制”这一术语首次出现。从上世纪 60 年代初期的思想雏形发展至今，目标成本控制理论初步形成一个较为完善的现代成本管理模式。

目标成本控制理论是指先基于产品的市场销售价格和公司的目标利润确定产品的目标成本，然后在产品的全生命周期内，运用价值工程等方法，并通过各

部门、各环节乃至上下游公司的通力合作，从而确保生产出来的产品的成本满足目标成本。在产品的设计阶段确定将要制造的产品成本允许是多少，成本是事先限定好的，制造过程实际消耗的成本及顾客的使用成本都不允许超出这一范围。成本思考的立足点从传统的生产现场转移至了产品的构想与设计阶段^[32]。

(2) 目标成本控制理论的实施

目标成本控制理论的实施是由目标成本确定，目标成本分解，目标成本实现三部分组成：

第一，目标成本确定。目标成本可以在市场价格信息和公司历史成本数据的基础上，通过加总方式、扣除方式或者加总扣除相结合的方式进行确定。

第二，目标成本分解是把目标分解为一个个更小的对象或单位，这有利于目标的实现。目标成本的分解可以按产品的功能、产品的基本构造、成本要素等进行分解，也可以按部门、设计小组或个人进行分解。

第三，目标成本实现指采取有效的措施来达成目标成本，如原材料的价格可以通过多家单位竞标的方式确定等措施。

2.2.2 动态成本控制理论

在房地产项目开发过程中，受原材料、劳动力、机械设备等市场价格变化，以及设计变更、政策、工程量、不可预见的突发情况等各种因素的影响，项目成本也会发生变化，这个变化需要以动态成本即时反映出来，直至项目结算。

动态成本包含已发生成本和待发生成本两部分内容，其中已发生部分包括已发生合同和已发生变更，待发生部分包括已发生合同的预估变更和待发生的合约规划^[33-36]，见图 2.1。

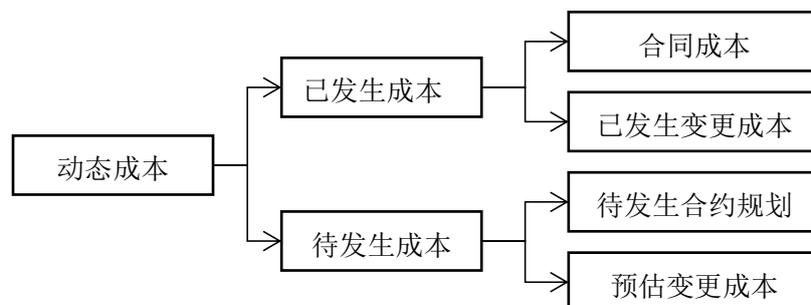


图 2.1 动态成本构成图

动态成本控制是指在项目开发过程中定期监测动态成本与目标成本的差异，找出偏差的原因，并采取相应的措施来纠偏，保证项目实际成本在目标成本的范围内，见图 2.2。

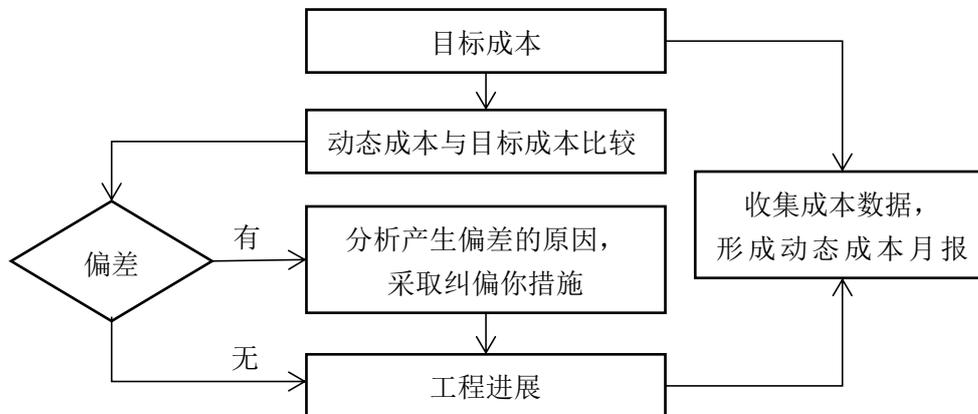


图 2.2 动态成本控制图

2.2.3 责任成本控制理论

责任成本控制是西方现代成本控制理论中的一套有效方法，产生于 20 世纪初，并伴随着责任会计的发展而发展。中国建筑集团在 20 世纪 90 年代首次将责任成本控制应用于项目的成本控制中，自此国内企业开始广泛应用责任成本控制模式。

责任成本控制理论是将成本控制与公司部门权责结合起来^[37-39]，通过明确各部门的权责，将项目成本控制分解为不同的责任部门对各自责任成本的控制，并依据统一的模式或方法将目标成本分解至各责任部门，形成各责任部门的责任成本目标，各责任部门依据责任成本目标实施成本控制。此外，责任成本控制是在全员成本控制意识的基础上，以全员成本控制为手段，促使不同责任部门间相互配合，从而实现责任成本控制的目标。

责任成本控制需要构建一套责任成本控制体系，将成本控制与公司部门职责挂钩、绩效与考核挂钩，从而推进责任成本控制的顺利执行。任宏^[40]（2013）提出责任成本控制体系由责任部门、责任范围、评价指标、评价部门、奖惩办法五部分组成。责任部门是成本控制责任的实施者和承担者，可以是某个部门，也可以是某个人，责任范围是指每个责任中心进行成本控制的范围，评价指标是通过

目标成本按一定方法进行分解的结果,评价部门按照评价指标对各责任中心成本控制的结果进行考核,并形成分析报告,最后,根据评价结果及奖惩办法对各责任部门进行奖惩。

3 碧桂园房地产天玺项目成本控制存在的问题及原因分析

3.1 碧桂园房地产天玺项目简介

3.1.1 碧桂园房地产公司简介

碧桂园控股有限公司成立于 1992 年，总部位于广东省佛山市顺德区，是中国城市化进程中规模最大的房地产开发企业之一。公司采用集约化和标准化运营模式，业务涵盖房地产开发，建筑安装工程施工，装饰工程施工，房地产投资，酒店开发及管理。此外，公司还从事机器人和现代农业方面的业务。

碧桂园房地产业务的主要产品包括高层、洋房、别墅、商铺以及车位等，截至 2022 年末，碧桂园房地产业务的全年销售金额是 4643 亿元，居中国房地产行业第一位，开发项目 3271 个。公司实行集团—区域—项目的三级管控模式，首先，集团总部定位为一个平台，发挥资源整合、管理支撑、过程监督、重大决策等作用。其次，区域公司是公司经营的主要载体，区域总裁是区域的最高领导者，并负责对项目进行管理监督。最后，项目部是公司实现经营目标的主体，并对外代表碧桂园公司的形象。

3.1.2 碧桂园房地产天玺项目简介

天玺项目是碧桂园房地产公司于 2018 年 8 月通过政府招拍挂而获取的项目，项目位于经开区的核心区域，项目周边教育、生活配套资源丰富。该项目的建设周期是 34 个月，从 2018 年 8 月开始至 2021 年 5 月竣工，并于 2022 年 5 月完成结算，已基本完成了项目的全过程成本控制，具备了进行成本控制优化研究的条件。另外，天玺项目作为碧桂园房地产公司最典型，最普遍的项目，本文以此项目为研究对象，可以从天玺项目的成本控制中发掘一些碧桂园房地产项目成本控制的共性问题。

（1）碧桂园房地产天玺项目的规划指标

碧桂园房地产天玺项目的建设地面积是 19447.63m²，总建筑面积是 103715.39m²，地上包含建筑面积 75727m² 的高层、6576m² 的商业街，1717.96m² 幼儿园及 904.43m² 的物管用房，地下包含 14140m² 的非人防地下室和 4650m² 的人防地下室，见表 3.1。

表 3.1 碧桂园房地产天玺项目建筑面积表

产品		建筑面积 (m ²)
地上	33 层高层	75727.00
	商业街	6576.00
	幼儿园	1717.96
	物管用房	904.43
	小计	84925.39
地下	非人防地下室	14140.00
	人防地下室	4650.00
	小计	18790.00
合计		103715.39

（2）碧桂园房地产天玺项目的工期

碧桂园房地产天玺项目于 2018 年 8 月份获取土地，并于 2021 年 5 月份竣备，项目的关键工期节点如表 3.2 所示。

表 3.2 碧桂园房地产天玺项目关键工期节点

序号	工作	完成日期
1	土地获取（合同签订）	2018/8/5
2	建筑工程施工许可证	2018/12/12
3	商品房预售许可证	2019/4/26
4	主体施工至结构封顶	2020/2/2

续表 3.2

序号	工作	完成日期
5	室内装修工程完成	2020/12/22
6	市政工程完工	2021/2/15
7	园林景观工程完工	2021/4/28
8	竣工验收	2021/5/30

3.1.3 碧桂园房地产天玺项目的成本控制效果分析

(1) 碧桂园房地产天玺项目目标成本构成

碧桂园房地产天玺项目于 2018 年 11 月完成目标成本的编制及审批,详细数据见表 3.3。碧桂园房地产天玺项目目标成本是 66449 万元,其中建筑安装工程费是 29482 万元,占目标成本的比例约 44.37%,土地成本 14745 万元,占目标成本的比例约 22.19%,景观环境工程费是 3345 万元,占目标成本的比例约 5.03%,行政性事业收费与前期工程费是 7008 万元,占目标成本的比例约 10.55%。

表 3.3 碧桂园房地产天玺项目目标成本构成

序号	成本科目	目标成本(万元)	占目标成本的比例
1	土地成本	14745	22.19%
2	行政性事业收费与前期工程费	7008	10.55%
3	建筑安装工程费	29482	44.37%
4	景观环境工程费	3345	5.03%
5	社区管网工程费	3750	5.64%
6	公共配套设施费	1243	1.87%
7	销售费用	2513	3.78%
8	管理费用	1989	2.99%
9	财务费用	2374	3.57%
	合计	66449	100%

资料来源:碧桂园房地产公司内部数据

(2) 碧桂园房地产天玺项目实际成本与目标成本对比分析

碧桂园房地产天玺项目在 2021 年 5 月竣工，并于 2022 年 5 月完成结算，其实际成本已基本确定，为进一步分析碧桂园房地产天玺项目的成本控制效果，形成项目实际成本与项目目标成本的对比表，见表 3.4，从表中可以看出，项目实际成本为 69798 万元，较项目目标成本 66449 万元增加 3349 万元，其中建筑安装工程费增加 2500 万元，行政性事业收费与前期工程费增加 472 万元，社区管网工程费增加 270 万元，景观环境工程费增加金额 216 万元，土地成本减少 45 万元，销售费用减少 18 万元，管理费用减少 89 万元，财务费用减少 14 万元。在所有的增加金额中，建筑安装工程费、景观环境工程费、社区管网工程费、行政性事业收费与前期工程费增加金额较高，应作为成本控制的重点。项目的目标成本是项目的最大容许成本，但实际发生成本高于目标成本，这表明碧桂园房地产天玺项目成本控制出现诸多问题。

表 3.4 碧桂园房地产天玺项目实际成本与目标成本对比表

序号	成本科目	目标成本 (万元)	实际成本 (万元)	实际成本- 目标成本
1	土地成本	14745	14700	减少 45 万元
2	行政性事业收费与前期工程费	7008	7480	增加 472 万元
3	建筑安装工程费	29482	31982	增加 2500 万元
4	景观环境工程费	3345	3561	增加 216 万元
5	社区管网工程费	3750	4020	增加 270 万元
6	公共配套设施费	1243	1300	增加 57 万元
7	销售费用	2513	2495	减少 18 万元
8	管理费用	1989	1900	减少 89 万元
9	财务费用	2374	2360	减少 14 万元
	小计	66449	69798	增加 3349 万元

资料来源：碧桂园房地产公司内部数据

(3) 碧桂园房地产天玺项目与类似项目实际成本对比

为深度剖析碧桂园房地产天玺项目的成本控制效果,找到与碧桂园碧桂园房地产天玺项目的位置,建设时间、业态基本相同的龙湖地产某项目和万科地产某项目,进行横向对比项目实际成本,见表 3.5。从表中可以看出,碧桂园房地产天玺项目的建筑面积单位成本略高,较龙湖项目高出 346 元/m²,较万科项目高出 342 元/m²,其中建筑安装工程费、行政性事业收费与前期工程费、社区管网费以及景观环境工程费明显偏高,应作为成本控制的重点关注对象。碧桂园房地产天玺项目成本控制结果比龙湖项目和万科项目稍逊一筹,这也说明了碧桂园房地产的项目成本控制能力略弱于龙湖地产和万科地产的项目成本控制能力,成本控制能力亟需提升。

表 3.5 碧桂园房地产天玺项目与类似项目实际成本对比表

序号	成本科目	建筑面积单位成本(元/m ²)			碧桂园-龙湖 (元/m ²)	碧桂园-万科 (元/m ²)
		碧桂园	龙湖	万科		
1	土地成本	1417	1409	1407	高 8 元/m ²	高 10 元/m ²
2	行政性事业收费与前期工程费	721	669	683	高 52 元/m ²	高 38 元/m ²
3	建筑安装工程费	3084	2879	2870	高 205 元/m ²	高 214 元/m ²
4	景观环境工程费	343	314	311	高 29 元/m ²	高 32 元/m ²
5	社区管网工程费	388	353	358	高 35 元/m ²	高 30 元/m ²
6	公共配套设施费	125	115	118	高 10 元/m ²	高 7 元/m ²
7	销售费用	241	240	238	高 1 元/m ²	高 3 元/m ²
8	管理费用	183	185	180	低 2 元/m ²	高 3 元/m ²
9	财务费用	228	220	223	高 8 元/m ²	高 5 元/m ²
	小计	6730	6384	6388	高 346 元/m ²	高 342 元/m ²

资料来源:碧桂园房地产公司内部数据

3.2 碧桂园房地产天玺项目成本控制现状

3.2.1 成本控制组织架构

碧桂园房地产公司原是以核算为主的成本控制体系，过于注重结算质量，而不注重事前控制，自 2016 年起，碧桂园房地产公司开始学习标杆企业的成本控制经验，改进本公司的成本控制体系，并逐渐形成一套碧桂园特色的成本控制组织架构，见图 3.1。成本控制主要分为成本管理、招标合约、工程造价及市政配套四大职能板块，具体职责如下：

(1) 全成本组：编制投资测算、项目目标成本、合约规划、动态成本月度报表等，并对项目的成本实施全过程监控，及时进行成本超支预警。

(2) 招标合约组：负责总包、专业分包及零星工程的招标文件编制，发出招标文件、商务报价分析、合同签订等招标合约相关工作，组织供应商考察、入围、组建供应商库并定期进行履约评估等供应商管理的相关工作。

(3) 工程造价组：负责招标工程量清单及标底的编制工作，工程进度款、施工图预算及合同结算的审核工作。

(4) 市政配套组：负责市政配套方案的审核，组织设备、主材的招投标以及市政配套工程的进度款、合同结算审核工作。

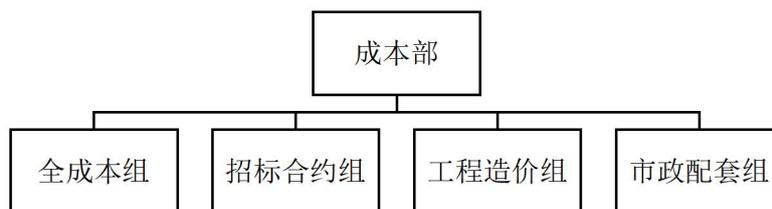


图 3.1 成本控制组织架构图

3.2.2 项目成本控制体系

(1) 项目成本控制制度

通过对碧桂园房地产公司的项目成本控制制度进行梳理和总结，发现项目成本控制制度主要分为目标成本，招标合约，预结算三个方面的制度，共计 11 份

文件，其中目标成本控制制度主要包含目标成本管理制度、关于利润不达标项目的审批管理规定、成本策划工作指引等，招标控制制度包含一类工程招标流程、二类工程招标流程、合约规划工作指引、合同管理办法等，预结算制度包含预算管理流程、工程进度款支付管理制度、工程变更管理办法、结算管理流程等，初步形成了房地产项目成本控制制度体系。

（2）项目成本控制实施过程

碧桂园房地产公司已经初步建立了项目成本控制制度体系，下面从目标成本制定、分解及实现三个角度分析碧桂园房地产公司的成本控制实施过程：

①目标成本确定

碧桂园房地产项目目标成本确定的步骤如下：第一步，确定目标利润。结合公司的中长期利润规划，确定本项目的目标利润。第二步，预测项目的目标收入。根据项目定位及周边楼盘的市场销售价格，结合自身项目的特点，预测不同产品的销售均价，再结合不同产品的销售面积数据，计算出项目的目标收入。第三步，确定目标成本。成本部参考类似项目成本经验数据测算本项目的成本，并结合项目的目标利润及目标收入，形成项目目标成本。

②目标成本分解

碧桂园房地产项目主要从成本科目和合同两个维度进行目标成本分解：

首先，按成本科目进行目标成本分解。先进行一级目标成本向二级目标成本进行分解。按照公司的标准将整个项目的总成本分解至“土地成本”、“前期费用”、“基础设施费”、“配套工程费”、“建安工程费”和“开发间接费”等九个二级开发成本科目中去。二级及以下级次的分解同一级的分解。

其次，按合同角度进行目标成本分解，通常理解为合约规划。碧桂园房地产公司根据已确定的目标成本和项目的实际情况预估整个周期内可能会发生的合同范围及金额，建立项目的合约规划。

③目标成本实现

碧桂园房地产项目目标成本实现主要围绕招标控制、工程变更控制以及动态成本控制三个方面进行，首先，招标采购部门通过招标、询价及单一来源谈判等多种招标模式控制合同的采购价格。其次，项目按照工程变更审批制度执行工程

变更的控制。最后，项目会在每月 25 日搜集整理项目的所有成本数据，编制项目动态成本月度报表，并将动态成本与目标成本进行比对，若有分项超出目标成本，则分析偏差原因和采取纠偏措施。

3.2.3 项目成本控制现状的问卷调查

(1) 调查目的

碧桂园房地产天玺项目成本控制现状调查问卷旨在搜集公司内参与天玺项目成本控制环节的员工对天玺项目成本控制现状的看法和信息，然后通过科学的数据分析，准确反映碧桂园房地产天玺项目成本控制的问题，并分析问题产生的深层次原因，为制定成本控制优化措施奠定基础。

(2) 调查问卷的设计原则

调查问卷需要被调查者进行填写，问卷题目的质量将会影响被调查者反馈信息的准确性，所以，本次问卷设计须遵循以下原则：

①问题清晰明确。问卷要让被调查者快速明白问卷题目的意思和目的，以保障调查结果的准确性。参与本次问卷调查的人员不仅有成本部人员，还有设计、工程等非成本部人员，问卷题目要尽量采用非成本部人员也能理解的话语进行阐述，这样被调查者才能快速准确的回复问卷的问题。

②题量适中。房地产行业属于高强度快节奏的行业，每位员工的工作量都很多，所以，在设计问卷时，要充分考虑被调查者的时间和耐心，如果题目过多，可能会引起被调查者的反感，随意应付或者拒绝回复问卷问题，但如果题目过少，则达不到本次调查的目的，所以要设置题目数量合适的问卷，让被调查者在能接受的时间范围内回复问卷的问题。

③便于数据分析。问卷设计要充分考虑后续数据分析的便捷性和规范性。为方便数据的统计和分析，问卷每个题目均为封闭式问题，且设置五个选项，被调查者只要选择出最符合自己要求的选项即可。

(3) 调查问卷的设计

本文结合碧桂园房地产天玺项目的实际情况，以目标成本控制理论、责任成本控制理论、动态成本控制理论为基础，并在调查问卷设计原则的指导下，形成碧桂园房地产天玺项目成本控制现状的调查问卷。调查问卷分为两部分，第一部分为被调查者的基本信息，包括被调查者的工作年限、工作部门、学历、职位等。第二部分是调查问卷的核心内容，问卷内容包含目标成本确定（4个）、目标成本分解（4个）、目标成本实现（4个）等3个维度12个题目，见表3.6。问卷的题目均采用正向提问的方式进行设置，按照成本控制活动发生的先后顺序进行题目的排序，且题目的总量控制在15min内完成。每个题目均为封闭式问题，题目的答案选项采用五级分类法进行设定，用非常不满意、不满意、不确定、满意、非常满意等类似语言来评价所提出问题。

表 3.6 碧桂园房地产天玺项目成本控制现状的调查问卷

问卷的维度	编号	问卷题目
目标成本确定	1	您认为项目目标成本确定过程的成本控制到位吗？
	2	您觉得项目的目标成本准确吗？
	3	您认为项目的设计方案已充分考虑经济性吗？
	4	您认为项目的可行性研究完善吗？
目标成本分解	5	您认为项目目标成本分解过程的成本控制到位吗？
	6	您认为项目的责任成本控制到位吗？
	7	您认为项目的合约规划质量如何？
	8	您实施过事前控制成本的措施吗？
目标成本实现	9	您认为项目目标成本实现过程的成本控制到位吗？
	10	您觉得项目的动态成本控制到位吗？
	11	您认为项目的工程变更控制到位吗？
	12	您认为项目签订的合同有不平衡报价吗？

(4) 调查对象及方法

本次研究的调查对象为全面参与碧桂园房地产天玺项目成本控制环节的员工，样本数量是 52 人。本次调查采用电子邮件的形式发送调查问卷给被调查者，被调查者填写完问卷后，再以电子邮件的形式回复给发件人。本次调查共发放问卷 52 份，回收有效问卷 51 份，问卷回收率为 98%。

(5) 信度和效度分析

①信度分析

信度是指采用同样的方法对同一对象重复测量时，其所得结果的一致性程度。本文采用克朗巴赫系数法检验问卷的信度，并运用 spss 软件实现。一般认为系数 0.9 以上表示问卷的信度优秀，系数 0.8-0.9 表示问卷的信度良好，系数 0.7-0.8 表示可以接受，系数低于 0.7，则需要对问卷进行调整和删改。本调查问卷的信度分析结果如表 3.7 所示，问卷整体的克朗巴赫系数是 0.782，三个问卷维度的系数分别是目标成本确定 (0.849)，目标成本分解 (0.777)，目标成本实现 (0.789)，各维度及问卷整体的系数均大于 0.7，说明本调查问卷的信度可接受。

表 3.7 调查问卷信度检验结果

项目	Cronbach's alpha
目标成本确定	0.849
目标成本分解	0.777
目标成本实现	0.789
问卷整体	0.782

②效度分析

效度也称作测量的有效度或准确度，是指测量工具或测量手段能够准确测出所要测量的变量的程度。效度有两层含义，一个层次是测量指标与所要测量的变量之间的相关与吻合程度，另一层次是测量的结果是否接近该变量的真实值。本调查问卷通过 KMO 和 Bartlett 球形检验来进行效度检查。一般认为，KMO 值 0.9 以上表示非常好，0.8-0.9 表示好，0.7-0.8 表示可以接受，0.7 以下表示需要对问卷进行调整和删改。

本调查问卷整体的 KMO 值为 0.731，目标成本确定、目标成本分解和目标成本实现三个维度的 KMO 值分别为 0.810、0.725 和 0.711，均大于 0.7，显著性为 0.000，说明本调查问卷的有效性可以接受，详见表 3.8。

表 3.8 调查问卷 KMO 和 Bartlett 检验结果

项目	KMO	Sig
目标成本确定	0.810	0.000
目标成本分解	0.725	
目标成本实现	0.711	
问卷整体	0.731	

(6) 调查问卷的结果分析

①被调查者基本信息分析

被调查者的基本信息包含在碧桂园房地产公司的工作年限、最高学历及职位等，其分布情况如表 3.9 所示。

表 3.9 被调查者司龄、最高学历及职位分布情况

基本信息	选项	人数	占比
司龄	3 年以下	16	31%
	3 年以上不满 5 年	25	49%
	5 年及以上	10	20%
最高学历	本科	34	67%
	硕士及以上	17	33%
职位	总裁	1	2%
	副总裁	4	8%
	部门负责人	13	25%
	区域资深成本控制专业人员	19	37%
	天玺项目员工（经理级别及以上）	14	28%

从上表可以看出，约 69%的员工在碧桂园房地产公司工作有 3 年以上，这部分员工对碧桂园房地产项目成本控制比较了解。从学历分布来看，被调查者的学历集中在本科和研究生，调查问卷的可信度较高。从职位分布来看，被调查者包含项目一线开发人员、区域资深成本控制专业人员、管理人员等，其中管理人员占比约 35%，区域资深成本控制专业人员占比约 37%，天玺项目员工占比约 28%，这样能较准确且全面的反馈天玺项目成本控制的问题。

②目标成本确定阶段的成本控制现状

约 56%的被调查者认为目标成本确定过程的成本控制不到位，本文从目标成本准确性、设计方案经济性、可行性研究完善性等方面调查目标成本确定过程的成本控制问题，详见图 3.2。首先，约 69%的被调查者认为目标成本不准确，其中非常不准确的占比 34%，不准确的占比 35%。影响目标成本准确性的因素有：目标成本审批流程的完善性，成本数据库的可操作性，部门职责的明确性等。其次，约 56%的被调查者认为项目的设计方案不经济，其中非常不经济的占比 15%，不经济的占比 41%。影响设计方案经济性的因素有：设计方案比选的充分性，设计单位的选择方式，设计单位的专业性，设计周期的合理性，限额设计是否执行到位等。最后，约 62%的被调查者认为可行性研究不完善，其中非常不完善的占比 37%，不完善的占比 25%。影响可行性研究完善性的因素有：潜在风险的预估能力，可行性研究员工的专业性，信息调研的准确性等。

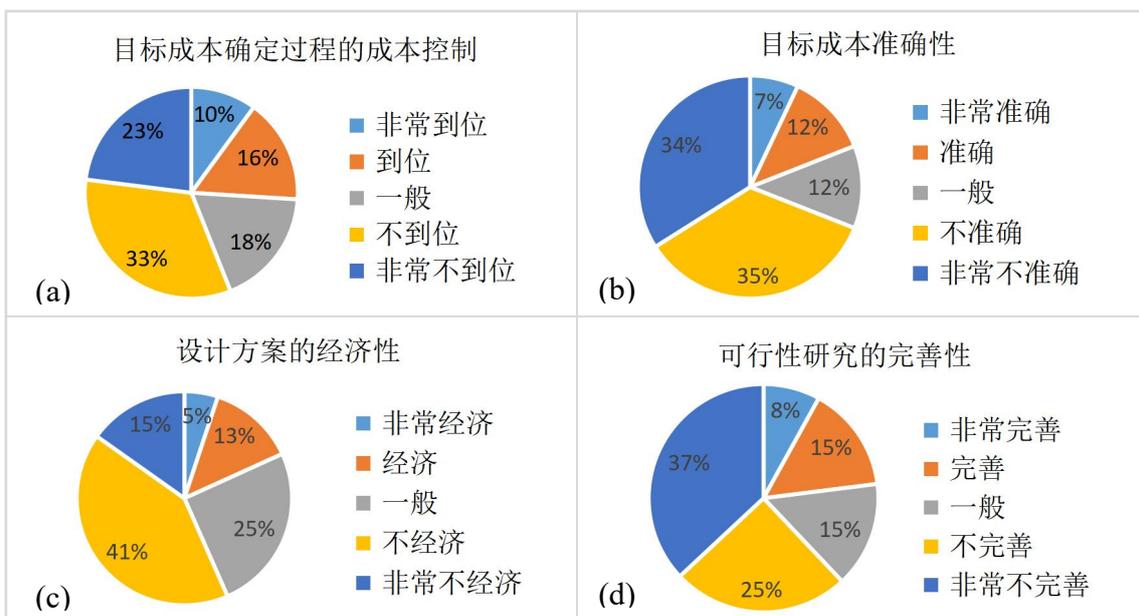


图 3.2 目标成本确定阶段的成本控制现状调查结果分析

③目标成本分解阶段的成本控制现状

约 60% 的被调查者认为目标成本分解过程的成本控制不到位，本文从责任成本控制、合约规划质量、事前成本控制意识等方面调查目标成本分解过程的成本控制问题，详见图 3.3。首先，约 62% 的被调查者认为责任成本控制不到位，其中非常不到位的占比 8%，不到位的占比 54%。影响责任成本控制的因素有：全员成本控制的意识，责任指标的合理性，责任成本的奖罚制度，责任部门的明确性，责任成本控制流程的完善性等。其次，约 71% 的被调查者认为合约规划质量不好，其中非常不好的约 9%，不好的约 62%。影响合约规划质量的因素有：合约规划模板的完善性，目标成本和合约规划对应关系的明确性，合约规划编制责任部门的明确性等。最后，约 65% 的被调查者不经常采取事前成本控制措施，其中非常少的约 30%，少的 35%。影响成本人员事前控制意识的因素有：对成本控制的认知，成本控制的考核机制，成本控制的激励措施，公司领导对成本的重视程度等。

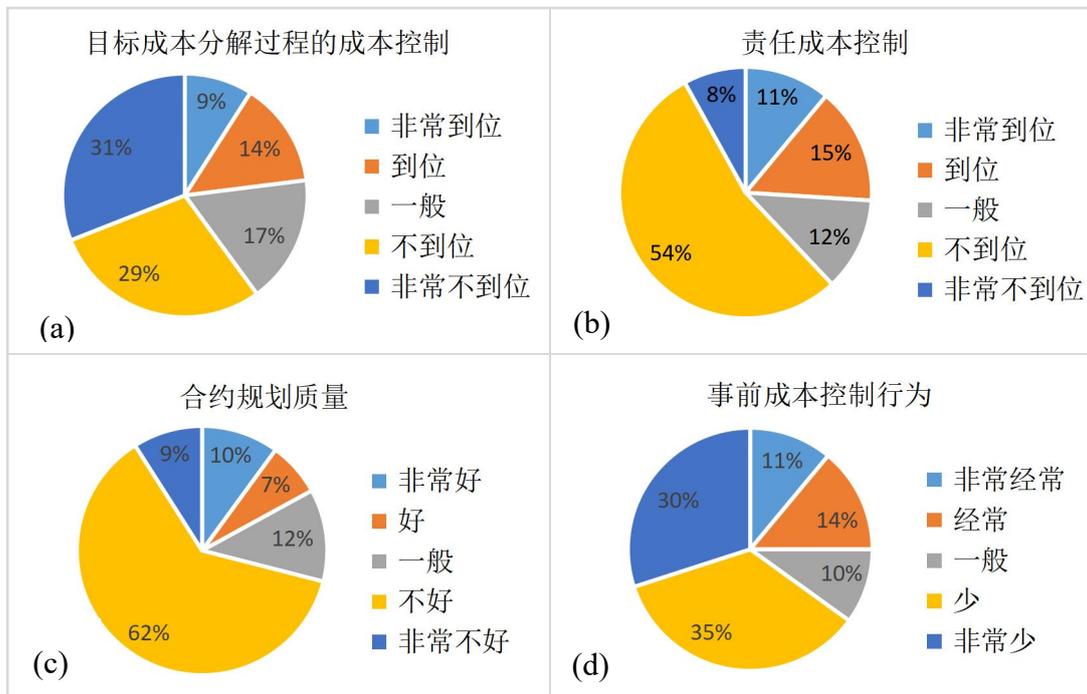


图 3.3 目标成本分解阶段的成本控制现状调查结果分析

④目标成本实现阶段的成本控制现状

约 61%的被调查者认为目标成本实现过程的成本控制不到位，本文从工程变更控制、动态成本控制、不平衡报价等方面调查目标成本实现过程的成本控制问题。详见图 3.4。第一，约 63%的被调查者认为工程变更控制不到位，其中认为非常不到位的约 18%，认为不到位的约 45%。产生工程变更的原因有：设计深度不够，设计成果错漏碰缺，设计各专业协调不好，施工方案调整，施工技术或管理方面的失误，施工方的合理化建议，合同条款不完善，改变产品标准，业主方的管理能力，外部环境变化等。第二，约 71%的被调查者认为动态成本控制不到位的，其中认为非常不到位的约 48%，认为不到位的 23%。动态成本控制的影响因素主要有：动态成本的及时性和准确性，预警机制的合理性，动态成本控制流程的完善性等。第三，约 67%的被调查者认为合同内不平衡报价数量多，其中非常多的有 26%，多的有 41%。影响合同内不平衡报价数量的因素有：商务评标分析的全面性，招标文件的完善性，招标图纸的精确性等。

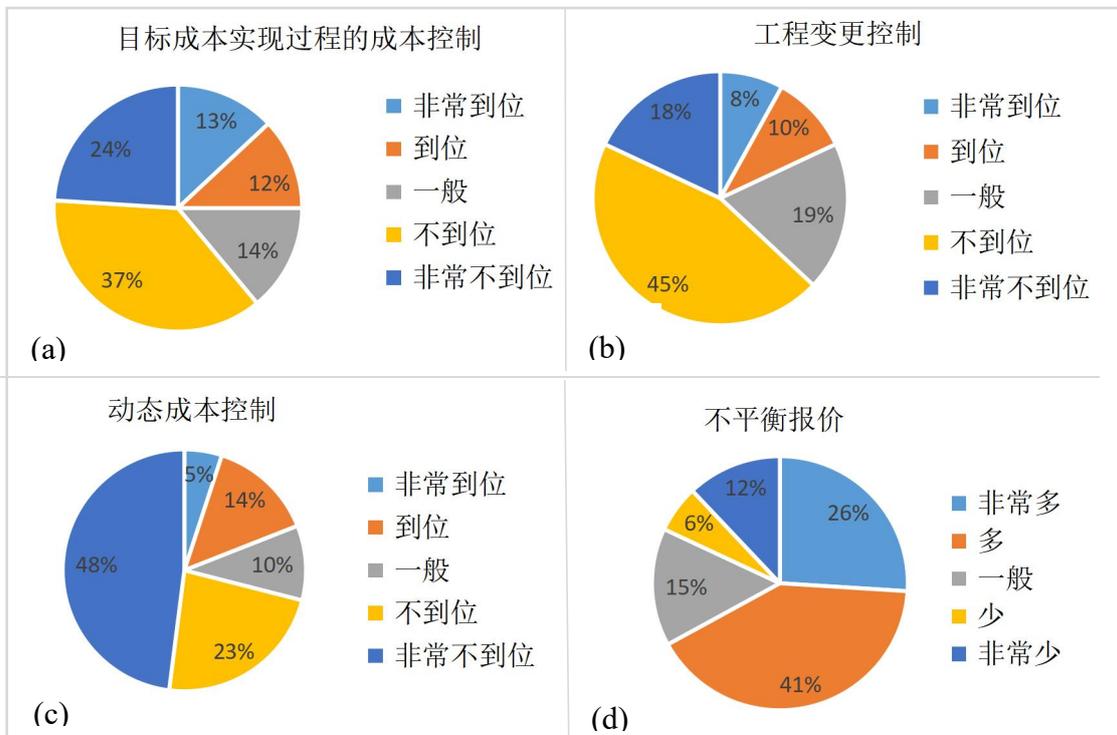


图 3.4 目标成本实现阶段的成本控制现状调查结果分析

综合而言，大部分被调查者对碧桂园房地产天玺项目成本控制现状不满意，并且项目成本控制中存在诸多问题，如，目标成本准确性不高，设计方案经济性不足、可行性研究不完善、责任成本控制不到位、合约规划质量不好、事前控制成本的意识薄弱、动态成本控制不到位、工程变更控制不到位、合同内不平衡报价多等。

3.3 碧桂园房地产天玺项目成本控制存在的问题

3.3.1 目标成本确定阶段的问题

(1) 目标成本准确性不高

目标成本是为实现目标利润而允许的最大全生命周期成本，目标成本的准确性将直接影响项目决策及成本控制的实施效果。成本过低，则造成目标成本无法落地，引起成本超支；成本过高，可能会引起浪费或者决策失误。

根据第 3.2.3 章碧桂园房地产天玺项目成本控制现状的问卷调查结果：大多数被调查者认为目标成本准确性不高，为进一步分析项目成本控制中存在的问题，本文对碧桂园房地产天玺项目的成本数据进行统计，统计结果显示目标成本的误差率达到 5%，高于房地产项目目标成本的误差要求 $\pm 3\%$ 。目标成本是通过工程量乘以综合单价而得出，碧桂园房地产天玺项目的目标成本误差主要由工程量的误差和综合单价的误差引起。首先，综合单价误差主要表现在外立面门窗工程单价偏低 50 元/m²、弱电工程单价偏高 10 元/m²、精装修工程单价偏低 30 元/m²等方面，综合单价误差引起碧桂园房地产天玺项目目标成本误差约 447 万元。其次，工程量误差主要表现在园林景观面积少算 600 m²，外墙涂料面积少算 3200 m²等方面，工程量误差引起碧桂园房地产天玺项目目标成本误差约 65 万元。此外，部门间信息传递不准确也会引起目标成本出现误差，如，碧桂园房地产天玺项目开发人员知道需要对红线外综合楼入口处的市政园林景观进行改造，但未反馈给成本人员，目标成本遗漏约 67 万元。

（2）设计方案经济性不足

目标成本控制理论将成本控制的重心从产品制造阶段前移至产品设计阶段，这一特征同样适用于房地产项目的成本控制。在房地产项目设计阶段，降低成本的空间大，可采取的降低成本的形式多，而且可以避免项目实施阶段的无效成本，所以房地产项目目标成本控制的重点是设计阶段，而设计阶段的主要设计成果是设计方案，因此，设计方案的经济性是成本控制的关键点。

根据第 3.2.3 章碧桂园房地产天玺项目成本控制现状的问卷调查结果：大多数被调查者认为项目设计方案的经济性不足，为进一步分析项目成本控制中存在的问题，本文对碧桂园房地产天玺项目的设计方案进行研究，发现设计方案经济性不足主要表现在以下两个方面：

一方面是结构性成本高于竞争对手。结构性成本是建筑物的必备要素，一般指承受建筑物荷载的空间体系的成本，如筏板基础、桩基础、柱、梁、板、墙等的成本。房地产项目的客户群体一般不关注结构性成本，因此，应在保障建筑物安全的前提下严控结构性成本，大多数房地产公司通过钢筋含量、砼含量等经济技术指标来进行管控。天玺项目的砼含量是 $0.35\text{m}^3/\text{m}^2$ ，钢含量是 $33\text{kg}/\text{m}^2$ ，较龙湖、万科地产公司类似项目分别高约 $0.03\text{m}^3/\text{m}^2$ 和 $1\text{kg}/\text{m}^2$ ，造成成本偏高约 196 万元。此外，项目“肥梁胖柱深基础”的现象极为普遍，设计人员为保障项目安全，经常加大截面，提高混凝土标号，超量配筋等，这些都造成了项目结构性成本增加。碧桂园房地产项目的结构性成本偏高，没有给项目带来额外收益，反而在一定程度上降低了项目的利润。

另一方面是敏感性成本投入不精准。敏感性成本是指房地产项目的客户群体比较关注且容易直观感知到投放价值的成本，如公共部位精装修、实体样板间、外立面装饰、园林景观等，客户可以在看房阶段通过敏感性成本的投入来判断项目的品质，从而影响客户的购买欲望。敏感性成本控制的核心在于根据客户视角合理分配成本，实现项目溢价。碧桂园房地产天玺项目的成本是由项目公司简单决策后进行分配，或者直接照搬市场上销售好的项目的配置，未根据客户的需求进行合理高效的目标成本的分配，难以实现项目最大的效益。

（3）可行性研究不完善

房地产项目可行性研究是指房地产公司在项目投资决策之前对项目的相关性内容进行系统化调研和分析，重点对项目的经济、环境等要素进行评价，做出项目的前景预测，以供公司进行项目的投资参考^[41-43]。房地产项目可行性研究的内容包含销售价格、成本投入、目标利润等内容，是项目成本控制的前提和基础。

根据第 3.2.3 章碧桂园房地产天玺项目成本控制现状的问卷调查结果：大多数被调查者认为项目可行性研究不完善，为进一步分析项目成本控制中存在的问题，本文对碧桂园房地产天玺项目的可行性研究进行分析，发现可行性研究有以下问题：

一是风险预估不足。项目的可行性研究报告遗漏或者没有客观评价风险因素对项目的影响。比如，碧桂园房地产天玺项目地块内有一个民户的房子未完成拆迁，可行性研究团队原预估土地获取后 1 个月内完成拆迁，但因与拆迁户迟迟谈不妥补偿金额，而导致实际拆迁完成时间比可行性研究报告的时间延迟了 3 个月，最终影响项目的建设。可行性研究团队没有合理的评估房屋拆迁完成的时间，导致项目实际销售现金流比可行性研究的时间滞后，财务成本增加，项目利润降低。

二是信息调研不充分。信息调研不充分会导致信息的不准确，从而影响保证可行研究的正确性以及项目有效决策。比如，在可行性研究阶段，成本测算往往需要调研项目周边大市政配套的情况，包括市政供电、市政供水、市政供暖、市政燃气等距土地红线的距离，但由于碧桂园房地产天玺项目的信息调研不充分，市政供电距土地红线的距离少了 1km，导致目标成本少算了约 80 万元。

3.3.2 目标成本分解阶段的问题

（1）责任成本控制不到位

对于房地产项目成本控制，不仅需要颗粒度足够精细的管理模式，同时还需要将成本控制落实到位，以责任促管控^[28]。责任成本控制可以将成本控制的 responsibility 分解至各部门，激发员工的成本控制积极性，有利于目标成本的实现。

根据第 3.2.3 章碧桂园房地产天玺项目成本控制现状的问卷调查结果：大多

数被调查者认为项目责任成本控制不到位,为进一步分析项目成本控制中存在的问题,本文查阅了碧桂园房地产天玺项目的成本控制资料,发现碧桂园房地产天玺项目不重视责任成本控制,缺乏规范的责任成本控制体系,没有明确的责任成本编制部门,而是由项目部简单编制,责任部门划分也不明确,此外,责任指标制定不合理,部分责任指标远高于项目的管理水平,员工很难实现,部分责任指标远低于项目的管理水平,很难对员工产生激励作用。由于碧桂园房地产天玺项目责任成本控制不到位,成本的控制责任无法分解落实,造成目标与执行脱钩的现象,影响目标成本的实现。

(2) 合约规划质量不高

合约规划是结合项目目标成本、工期要求等情况,对项目未来要签订的每一份合同的合约范围、合约金额等内容进行整体规划。在签订合同时,若实际签订合同的合约范围与合约规划的合约范围一致,实际签订合同的合约金额不超过合约规划的合约金额,那么此合同不影响目标成本的实现,可以签订;但若实际签订合同的合约范围与合约规划的合约范围不一致,实际签订合同的合约金额超过合约规划的合约金额,则需要详细分析这个合同是否影响目标成本的实现,是否需要纠偏措施。这样项目可以通过合约规划实时了解每签一份合同对整个项目成本产生的影响,及时有效控制成本。

根据第 3.2.3 章碧桂园房地产天玺项目成本控制现状的问卷调查结果:大多数被调查者认为合约规划的质量不高,为进一步分析项目成本控制存在的问题,本文统计了碧桂园房地产天玺项目的合约规划数据,统计结果显示合约规划的主要问题是合约规划漏项,合约范围不合理,合约规划金额错误等,见图 3.5。

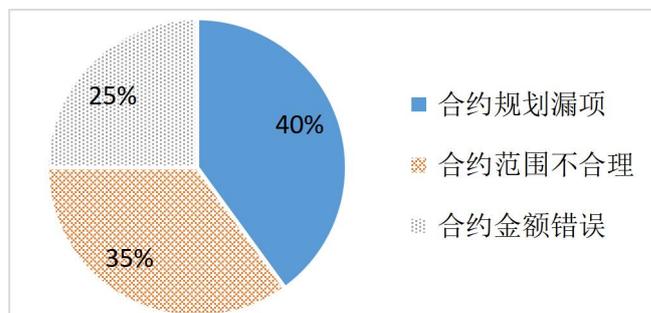


图 3.5 碧桂园房地产天玺项目合约规划存在的问题统计

从上图可以看出, 合约规划漏项的数量最多, 占比 40%, 其次是合约范围不合理的数量, 占比约 35%, 最后是合约规划金额错误, 占比约 25%。合约规划存在严重的错漏缺问题, 导致很难判断每个合同的实际签订金额是否超合约规划金额和目标成本, 从而影响项目目标成本的控制。

(3) 成本人员的事前控制意识薄弱

成本人员的事前控制意识是指在成本发生前, 成本人员采取控制措施, 把实际成本控制在目标成本范围内。成本人员的事前控制意识薄弱, 导致目标成本的事前控制力度小, 影响目标成本分解结果的落地。

根据第 3.2.3 章碧桂园房地产项目成本控制现状的问卷调查结果: 大多数被调查者采取的事前成本控制措施较少, 为进一步分析项目成本控制中存在的问题, 本文研究了碧桂园房地产天玺项目的成本控制过程, 发现成本人员的事前控制意识薄弱主要体现在以下几个方面: 一方面, 缺少招标前的成本控制措施。为保障合同的定标金额在目标成本范围内, 可以采取招标前对设计方案进行估算的措施, 估算结果不超出目标成本, 再进行招标。而碧桂园房地产天玺项目的成本人员没有采取这个控制措施, 设计图纸一出来, 立马开始招标, 在招标金额超出目标成本后, 才进行纠正, 这样耽误了项目的开发周期。另一方面, 缺少应对供应商索赔的成本控制措施。房地产项目的复杂性和周期长的特点导致工程会发生一些不可预见的事情, 比如建设周期延长或者缩短, 项目管理人员的指挥失误等, 这些可能会导致供应商的索赔, 成本人员可以在供应商正式索赔前, 采取反索赔的成本控制措施。但碧桂园房地产天玺项目的成本人员是在供应商提交索赔资料后, 才开始被动的核价, 搜集资料等, 被动应对供应商索赔会增加项目的开发成本。此外, 成本人员的成本控制重心在建造实施阶段, 不重视设计阶段的成本控制, 如, 未进行多设计方案的比选等。

3.3.3 目标成本实现阶段的问题

(1) 动态成本控制不到位

房地产项目具有开发周期长, 资金投入大, 成本变动因素多, 风险大等特点, 在项目的建造阶段主要采用动态成本控制的方法来保证目标成本的实现。根据动

态成本控制理论，项目要定期进行动态成本与目标成本的对比，找出可能超出目标成本的因素，并采取相应措施加以纠正，所以动态成本要能及时准确反映市场价格变化、工程变更、政策、工程量、不可预见等因素引起的成本变动。

根据第 3.2.3 章碧桂园房地产天玺项目成本控制现状的问卷调查结果：大多数被调查者认为动态成本控制不到位，为进一步分析项目成本控制中存在的问题，本文统计了碧桂园房地产天玺项目的动态成本数据，统计结果显示动态成本控制不到位主要表现是动态成本不能及时准确反映项目成本的变动，见图 3.6。从统计数据来看，2018 年 11 月至 2019 年 11 月，项目在 12 个月内发生大量的工程变更，材料市场价格也发生了较大变化，但动态成本却只有微弱变动，这和实际情况有较大出入，主要原因是碧桂园房地产天玺项目的动态成本没及时反映政策或市场价格等引起的成本变动，开发、设计等部门的成本变动，工程变更增加金额，已发生合同预计增加的金额等成本变动。若各种因素引起的项目成本变动无法及时反馈至动态成本，那么在进行动态成本与目标成本对比时，就无法及时发现超出目标成本的因素，无法及时纠正成本控制的问题，容易造成实际成本超出目标成本。

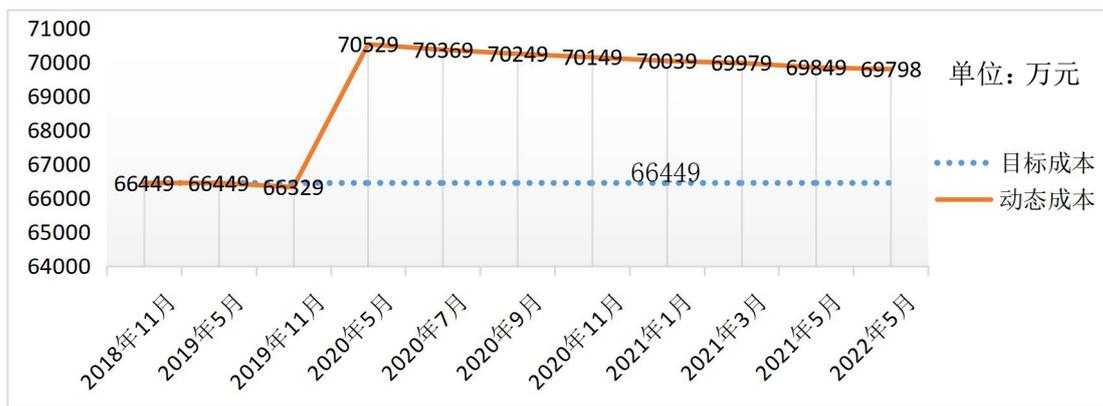


图 3.6 碧桂园房地产天玺项目动态成本走势图

(2) 工程变更控制不到位

房地产项目的工程变更包括设计方案和施工方案的变更、工程量清单数量的增减、工程质量和工期要求的变动、建设规模和建设标准的调整、合同条款的修改以及合同主体的变更等^[44]。

根据第 3.2.3 章碧桂园房地产天玺项目成本控制现状的问卷调查结果:大多数被调查者认为工程变更控制不到位,为进一步分析项目成本控制中存在的问题,本文对碧桂园房地产天玺项目的成本控制数据进行统计,统计结果显示工程变更有以下两个特点:第一,变更总金额偏高。碧桂园房地产天玺项目变更金额达到 1473 万元,占合同金额的比例是 4%,而大部分房地产项目工程变更金额占总合同额的比例为 2%,虽然比例仅提高了 2%,但涉及的金额却有 725 万元。第二,先施工后审批的变更数量偏多,碧桂园房地产天玺项目先施工后审批的变更占总变更数量的 30%,远高于大多数房地产公司的比例。工程变更金额属于合同外的金额,大量工程变更容易造成项目成本超支,结算时极易产生索赔,引起合同纠纷事件,严格控制项目开发过程中的工程变更非常重要。

(3) 合同内不平衡报价多

不平衡报价是指在总报价不变的前提下,投标单位使一部分工程量清单的单价高于市场合理价,使另一部分工程量清单的单价低于市场合理价,从而保证总报价有竞争力并能获得较好的经济效益^{[45]-[46]}。不平衡报价会增加项目的实际成本,影响项目的成本控制。

根据第 3.2.3 章碧桂园房地产天玺项目成本控制现状的问卷调查结果:大多数被调查者认为合同内不平衡报价多,本文查阅了碧桂园房地产天玺项目的合同资料,发现合同内不平衡报价主要有以下两类:

第一,工程量型不平衡报价。由于招标图纸不明确等原因,投标单位故意调高工程量可能增加的清单项目的综合单价,调低工程量可能减少的清单项目的综合单价。当实际情况按投标单位的预想进行变化时,则工程量增加的项目乘以偏高的价格,工程量减少的项目乘以偏低的价格,会大幅提高竣工结算价,从而增加项目成本。如,碧桂园房地产天玺项目园林景观工程的白玉兰(胸径:14-16cm,高度:500-600cm,蓬径:250-300cm)中标价是 4501.22 元/株,但实际市场价不高于 3000 元/株,原招标量 2 株,各类变更后实际现场种植 67 株,导致结算价比市场价高约 10 万,碧桂园房地产天玺项目多支付约 10 万元。

第二，时间型不平衡报价。投标单位调高先施工的工程项目价格，降低后施工的工程项目价格，并维持总报价不变，这样房地产项目需要提前支付施工单位工程进度款，增加项目的财务成本。碧桂园房地产天玺项目总承包单位提高先施工的桩基围护工程和主体工程的报价，降低了后施工的装饰工程的报价，虽然总价保持 15280 万元不变，但在考虑资金的时间价值后，总承包工程的市场价格是 13265.45 万元，总承包工程的不平衡报价是 13336.04 元，总承包单位的不平衡报价导致碧桂园房地产项目损失 70.59 万元，如表 3.11 所示。

表 3.11 碧桂园房地产天玺项目总承包工程不平衡报价分析表

报价	桩基围护工程(万元)	主体结构工程(万元)	装饰工程(万元)	总价(万元)	考虑资金时间价值后的报价(万元)
市场价格	1480	6600	7200	15280	13265.45
不平衡报价	1600	7200	6480	15280	13336.04

3.4 碧桂园房地产天玺项目成本控制问题的原因分析

3.4.1 目标成本确定阶段问题的原因分析

(1) 目标成本准确性不高的原因分析

首先，目标成本审批流程不完善，导致项目目标成本准确性不高。项目建设的各个环节不是割裂的，而是相互影响且相互关联的，从项目开发全过程全方位的角度建立规范的目标成本审批流程，有助于提升目标成本的编制质量及效率。但碧桂园房地产公司的项目成本控制制度主要是通过照搬并简单融合其它标杆企业的制度流程而形成的，未过多考虑是否适合本企业的实际情况，而且在此期间，碧桂园房地产公司的组织架构、部门职责也在调整，所以就出现成本控制流程与实际不接轨的情况。碧桂园房地产项目目标成本审批流程的主要存在设计工作和目标成本编制相互关联不足，目标成本编制的职责不明确，目标成本审批流程的控制关键点设置不合理等问题。

其次，成本数据库不完善导致目标成本准确性不高。成本数据库是以某种方式存储过往项目成本经验数据的大仓库，成本数据库的数据通过逻辑计算，可以生成支持目标成本测算、项目投资经营的报表。在项目目标成本的形成过程中，成本测算的依据是项目前期的基础信息和初步规划设计方案，而不是详细的施工图，这样很难保障工程量和综合单价的准确度，所以，成本人员通常会以过去相似项目积累下来的成本经验数据为基础，进行成本预测。而成本数据库存储大量的过往项目的成本经验数据，成本数据库的质量越高，目标成本就越精准，反之成本数据库质量差或者没有成本数据库，目标成本就越不精准。碧桂园房地产公司于 2018 年初步建立了成本数据库，但由于成本数据库的建设经验不足，以及成本数据库的建设思路和实际需求不匹配，导致已建数据库的实用性不够，成本人员在编制目标成本时，经常无法直接或间接的参考成本数据库的数据，只能靠个人的能力和经验进行成本预测，就比较容易容易出现成本预测不准确的情况。

（2）设计方案经济性不足的原因分析

首先，设计人员注重技术忽视经济。我国《建筑法》和《质量管理条例》均规定：按照“谁设计、谁负责”的原则追究设计人员的设计缺陷的法律责任，而设计缺陷不包括设计不经济的问题，一旦出现质量问题，设计人员轻则批评，重则吊销资质，质量终身制让设计人员普遍重视技术而忽视经济。

其次，设计周期比正常周期短。为实现项目快速开工，快速销售，快速回款，从而提高项目利润，碧桂园房地产项目的设计周期较正常周期短，设计人员往往在解决完技术问题后，已经没有时间去解决经济问题。

第三，限额设计控制不到位。限额设计一般指设计人员在保证功能的前提下，按照分配的成本限额指标控制设计^[47]。限额设计是房地产项目设计阶段进行成本控制的重要手段，将成本限额指标作为设计约束参数进行设计，有利于设计人员在设计前、设计中有意识地考虑设计方案的经济性，进而有效的控制成本。但碧桂园房地产项目并没有明确的限额设计管理部门，限额设计的控制比较混乱，另外，限额指标不够合理，有的限额指标过高（宽松），比较容易达成，没有起到限额设计的作用；有的限额指标过低（紧缩），很难达成，容易造成内部矛盾。此外，碧桂园房地产项目对于限额指标的变动控制不严格，业务部门经常提出变

动限额指标的申请，对于此类申请，公司审核不严格，提高了一些本身不需要变动限额指标的项目，造成成本浪费。碧桂园房地产项目的限额设计控制不到位，无法调动设计人员的成本控制积极性，进而导致很多设计方案经济性不足。

最后，设计阶段缺少成本优化环节。基于社会分工，设计资质及相关法律的规定，房地产公司没有权限进行项目设计，一般都是委托给有资质的设计单位进行设计，但由于受自身的专业经验以及公司的经营目的限制，设计单位在设计过程中，往往不会过多考虑设计方案的经济性，所以房地产公司要对设计单位的设计方案进行成本优化。但由于房地产公司设计部主要负责项目内外的协调对接，以及施工阶段的设计配合与管控，很难有精力再进行成本优化，而成本人员普遍不精通设计，无法对设计提出反向要求，因此，大部分房地产公司都会聘请第三方或者设置独立的成本优化部门进行成本优化，以保证设计方案的经济性。由于碧桂园房地产项目没有引进第三方设计优化公司，也没有自建成本优化部门，没有人员进行设计方案的优化工作，从而造成了设计方案不经济或浪费。

（3）可行性研究不完善的原因分析

可行性研究深度不足的原因主要有以下两个方面：第一，不重视项目风险评估。在碧桂园房地产公司，可行性研究是由投资部门组织进行的，而投资部门的首要职责是获取项目或土地，部门职责的属性导致房地产项目可行性研究过于重视“可行性”研究论证，而忽视了项目的潜在风险性评估，进而影响了可行性研究的深度和准确性。第二，可行性研究团队的专业性不够。在项目可行性研究阶段，成本、设计、营销、财务、法务等多个专业组成可行性研究团队，对项目定位、销售市场、成本、规划设计等内容进行详细研判，形成准确的可行性研究报告，但在碧桂园房地产项目的实际可行性研究中，往往由投资部临时抽调各部门的员工组成可行性研究团队，团队成员的能力参差不齐，有的员工甚至不具备可行性研究的专业性，导致可行性研究的不准确。

3.4.2 目标成本分解阶段问题的原因分析

(1) 责任成本控制不到位的原因分析

首先，缺乏全员成本控制意识。责任成本控制是以全员的成本控制意识为基础而进行的，但碧桂园房地产公司大多数员工不认同“成本控制，全员有责”的成本控制理念，而是认为成本控制就是成本部的事，和自己的工作无关，所以，责任部门不积极主动承担成本控制的责任，责任成本控制就形同虚设。其次，缺乏科学的责任成本体系。责任成本的编制受人为因素影响较大，由于缺乏科学的责任成本体系，不同的人编制的责任成本差异较大，责任指标也会有的严格，有的宽松。最后，缺乏相应的责任成本奖惩措施。对于责任成本是否达成，碧桂园房地产项目未进行考核，也未设置奖惩措施，所以责任部门没有执行的压力和动力，影响责任成本的执行。

(2) 合约规划质量不好的原因分析

合约规划质量不高的原因主要有以下两个方面：一方面，合约规划与目标成本间没有明确的对应关系。合约规划和目标成本的形成方法不同，项目目标成本的编制主要是为了测算成本和设定控制目标，所以目标成本主要基于工程造价测算的思路而进行设置，合约规划是基于预计签订的合同而进行的。但合约规划是从目标成本分解而来的，若两者间没有合理的对应关系，合约规划就容易出现漏项或者金额错误等问题。碧桂园房地产项目的目标成本和合约规划间没有建立清晰明了的对应关系，导致合约规划的质量不好。另一方面，合约规划的编制部门单一。合约规划包含合约范围、合约规划金额等内容，这些内容都需要结合工程部、设计部、开发部等部门的意见进行编制，但碧桂园房地产项目的合约规划基本是由成本人员单独编制完成的，其他部门参与度很低，这导致合约规划出现很多问题。

(3) 成本人员事前控制意识薄弱的原因分析

成本人员事前控制意识薄弱的主要原因是成本人员对目标成本控制的认知不够。碧桂园房地产项目的位置集中在三、四线城市，而三、四线城市的成本控制人才紧缺，成本部的人员大多来自施工单位或者造价咨询公司，较少来自于标

杆房企，对成本控制的认知仍停留在“造价成本”的观念，还未建立起按项目进行全周期全过程目标成本控制的观念，导致成本人员将成本控制的重点放在清单工程量的准确性、定额套用的合理性、拦标价的精确性、材料价格的合理性等事后核算上，未将项目成本控制的重点放在事前控制上。

3.4.3 目标成本实现阶段问题的原因分析

(1) 动态成本控制不到位的原因分析

碧桂园项目动态成本控制不到位的原因有以下三个方面。首先，成本人员的成本控制思维方式落后。碧桂园房地产项目成本人员的思维方式仍停留在传统的以核算为主的成本控制模式上，只将已发生确定的成本变动金额反馈到动态成本内，而对于项目预计要发生的成本变动，均以变动金额未最终确定为由不计入动态成本，这就造成动态成本的不及时性和不准确性。其次，项目总经理为了避免暴露成本控制问题，往往不愿意及时准确地编制动态成本。项目总经理是项目成本、质量及工期的第一责任人，项目有成本问题，表示项目的管理可能出现问题，所以项目总经理是不愿意将问题主动暴露出来的，而往往采取项目内部消化解决的方式处理。最后，动态成本预警机制不合理。碧桂园房地产项目动态成本的预警机制为总额成本超支预警机制，即项目总实际成本超出目标成本后才进行预警，导致项目前期各部门对成本控制松懈，不及时将成本变动的数据反馈至动态成本内，影响动态成本的及时性和准确性。

(2) 工程变更控制不到位原因分析

工程变更涉及项目建设的全周期，包括投资决策阶段，设计阶段，建造实施阶段等^[48-49]，所以要从项目全周期角度对工程变更实施控制。碧桂园房地产公司主要在以下两个阶段的工程变更控制不到位。

第一，建造阶段工程变更的控制不规范。一方面，缺乏规范的工程变更审批流程。对于工程变更的发起、评估、审批、工程变更工程量的计量及工程变更单价的确定缺乏规范明确的处理流程和职责分工，导致工程变更审批时间过长，很多工程变更没时间等审批完成，就必须先行施工。另一方面，缺乏对工程变更的

有效评审。大多数工程变更缺乏综合评审其对项目成本、工期、质量、安全等因素的影响，也缺乏工程变更方案的多方案比选及价值分析，导致出现一些没有意义或者并非最优方案的工程变更，造成成本的浪费和工期损失。

第二，忽视项目设计阶段的工程变更控制。本文统计了碧桂园房地产天玺项目工程变更发生的原因，见表 3.12。从统计结果来看，77%的工程变更是由设计因素引起的，如“设计效果不好”、“设计可靠性不够”、“设计实用性不足”、“设计各专业的协调性不好”、“设计标准调整”等。碧桂园房地产项目不重视设计阶段的工程变更控制，所以出现很多由于设计因素而引起的工程变更。

表 3.12 碧桂园房地产天玺项目工程变更发生原因统计

序号	工程变更发生的原因	变动成本(万元)	占变动总金额的比例
1	设计效果不好	283	19%
2	设计可靠性不够	255	17%
3	设计实用性不足	236	16%
4	设计各专业协调不好	227	15%
5	设计的标准调整	142	10%
6	合同条款的完善性	85	6%
7	施工技术或管理方面的失误	71	5%
8	施工方的合理化建议	75	5%
9	外部环境变化	57	4%
10	业主方的管理能力	28	2%
11	监理人员专业技术能力不强	7	0.48%
12	监理人员项目经验不足	7	0.48%
	小计	1473	100%

数据来源：碧桂园房地产公司内部数据

（3）合同内不平衡报价多的原因分析

合同内不平衡报价多的原因有以下几个方面：一是商务评标分析不全面。商务评标分析是对所有投标单位的投标报价进行合理性分析，找出其报价偏高或者偏低的项目，并要求投标单位进行澄清。商务评标分析是减少合同内不平衡报价的重要手段。但碧桂园房地产项目的商务评标分析只进行所有投标单位间的投标报价对比分析，没有进行投标单位的投标报价与其它房地产公司类似项目的招标价格对比分析，也没有进行投标单位的投标报价与市场的合理平均价格对比分析。没有进行充分的商务标分析，无法全面发现投标单位的不平衡报价，导致合同内的不平衡报价偏多。二是招标文件不完善。招标文件约定：实际工程量较清单工程量增加或减少而引致的费用变化，均按照合同单价来计算。这使投标单位有机会通过不平衡报价获取高额收益，增加了投标单位对不平衡报价的诉求。三是项目管理不到位。设计图纸不明确、工程变更随意、产品标准调整等项目管理不到位的原因都可以使项目的实际工程量和招标清单工程量出现较大变化，为投标单位进行不平衡报价提供了条件。

4 碧桂园房地产天玺项目成本控制优化措施

4.1 项目成本控制优化原则

(1) 坚持客户利益与公司利益相结合的原则

房地产经营活动的实质是通过向客户销售满足客户需求的产品而获取利润的活动，满足客户需求和公司获取利润是对立和统一的关系，碧桂园房地产项目的成本控制优化措施不是牺牲客户利益而单纯的追求成本最低，而是充分挖掘客户的需求，根据客户需求精准投入成本，提高产品价值，从而更好地实现公司利益。

(2) 坚持结合公司管理现状稳步提高的原则

成本控制制度体系涉及公司的各个部门，成本控制的优化会引发公司其它部门工作的变化，现有的成本控制体系一直支持碧桂园公司的发展，截至 2022 年年底，碧桂园房地产公司在建房地产项目达到三千多个，其成本控制体系有合理之处，也有弊端，成本控制优化措施既要能保留原有的合理之处，又要能革除弊端，提高公司的成本控制能力。

(3) 坚持 PDCA 循环管理的原则

成本控制优化的过程本身并非一个单项的控制流程，而是一个多次计划、执行、检查及处理的 PDCA 循环闭合的控制流程，每一次 PDCA 循环都可以解决项目成本控制中的部分问题，这样可以使碧桂园房地产项目的成本控制体系得以完善。

4.2 目标成本确定阶段的成本控制优化措施

4.2.1 提高目标成本的准确性

(1) 优化目标成本审批流程

目标成本是通过市场上消费者认可的售价减去期望利润而倒算出来，并作为设计的依据。目标成本控制理论的特征是降低成本的活动在开发设计阶段就开始考虑，避免以后制造阶段产生大量无效作业。在将材料、部件等汇集在一起装配

成产品的同时，就把成本一起“装配”进去，日本把它叫做“成本筑入”^[50]。这就是说，产品的设计和成本成本的确定是同步进行的。

首先，基于前述目标成本控制理论中的“成本筑入”思想，并结合碧桂园房地产项目目标成本审批流程的问题，本文对现行的碧桂园房地产项目目标成本审批流程进行了优化，见图 4.1。

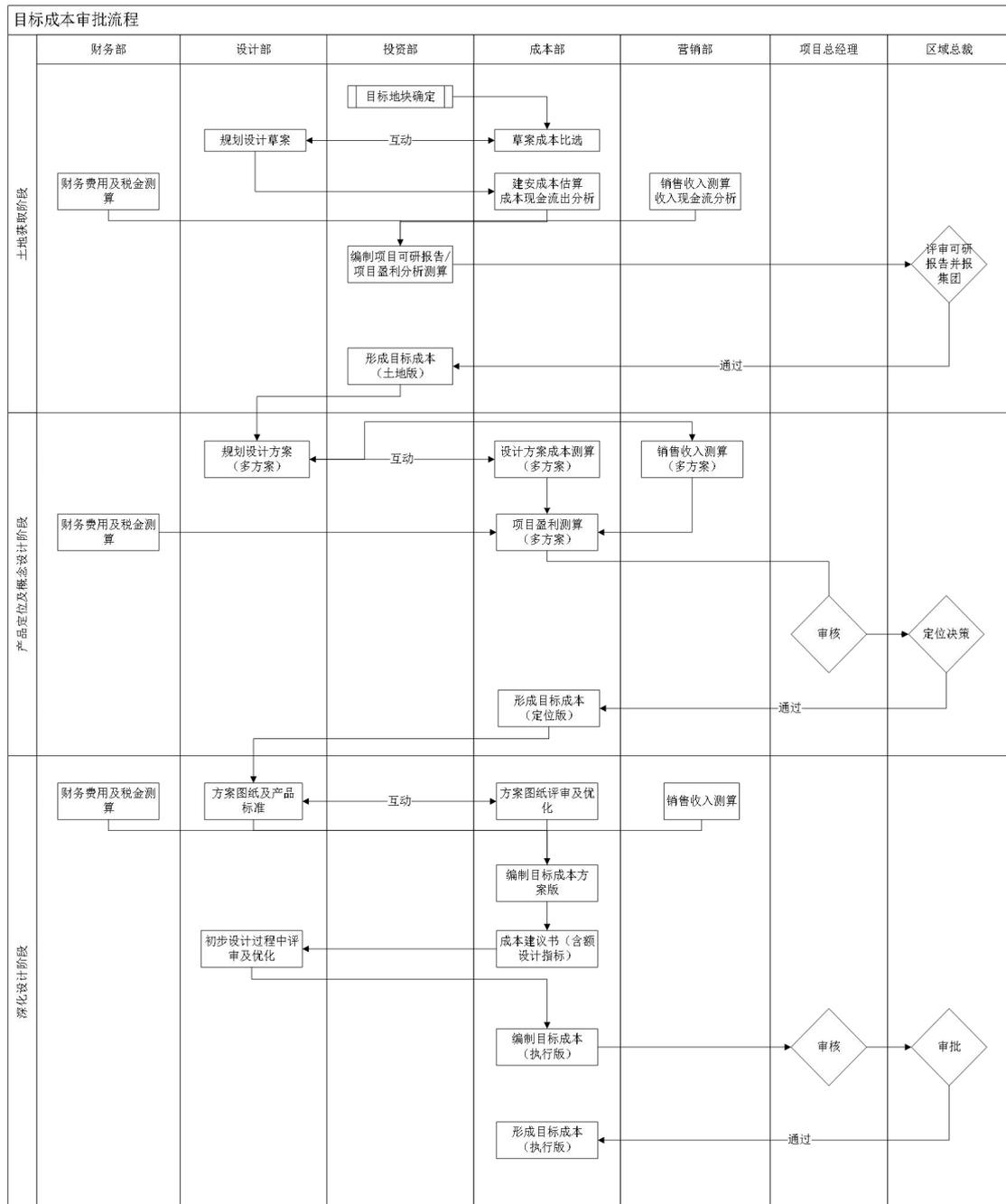


图 4.1 目标成本审批流程图

目标成本审批流程的主要优化点有：第一，优化后的目标成本审批流程增加了目标成本的编制环节，使项目的目标成本确定与项目的设计工作同步进行。在土地获取阶段，根据设计规划草案形成目标成本土地版，在项目产品定位及概念设计阶段，通过多个设计方案的比选而形成目标成本定位版，在项目的深化设计阶段，通过对设计方案进行优化而形成目标成本执行版，三个设计阶段对应的目标成本原则上是逐渐下降且趋于精准的，即目标成本土地版>目标成本定位版>目标成本执行版，目标成本执行版是项目的成本控制标准。第二，优化后的目标成本审批流程明确了设计阶段的成本优化程序。在土地获取，产品定位及概念设计，深化设计等三个设计阶段，设计部可以提出多个设计方案，由成本部对每一个设计方案进行成本评估，并从中选择最经济的设计方案，此外，成本部可以给设计部提供成本优化建议，节约项目成本。第三，优化后的目标成本审批流程增加了土地获取，产品定位及概念设计，深化设计等三个设计阶段的项目盈利测算，若实际测算的利润低于项目目标利润，则要进行设计方案的优化，这有助于项目目标利润的实现。

其次，明确目标成本审批流程中的各部门职责。房地产项目建设过程中的很多工作是由多个部门配合完成的，按照部门绩效对某部门影响最大，就将目标成本编制的某项工作划归某个责任部门的原则，调整各部门职责，见表 4.1。

表 4.1 目标成本审批中各部门职责

序号	部门	职责
1	设计部	负责提供项目规划指标、产品标准、建造标准、基础方案、结构方案、人防方案、外立面方案等，并负责设计费的测算
2	营销部	负责销售收入测算以及现金流分析
3	投资部	负责土地成本的测算
4	财务部	负责税金、管理费、开发间接费及财务成本的测算
5	成本部	负责根据各部门提供的资料编制目标成本
6	项目总	负责组织目标成本的编制，并审核成本部编制的目标成本
7	区域总裁	负责审批项目目标成本

(2) 建立完善的成本数据库

房地产项目的成本数据库应以满足项目应用为导向,以支持目标成本测算为目标。含量指标、单方指标、材料价格是目标成本测算的重要依据,成本数据库的建立应从这三个核心指标着手,同时考虑含量、单方、价格指标的标准数据沉淀及外部数据对标的可操作性,形成成本数据库的体系^[51-52],如图 4.2 所示。

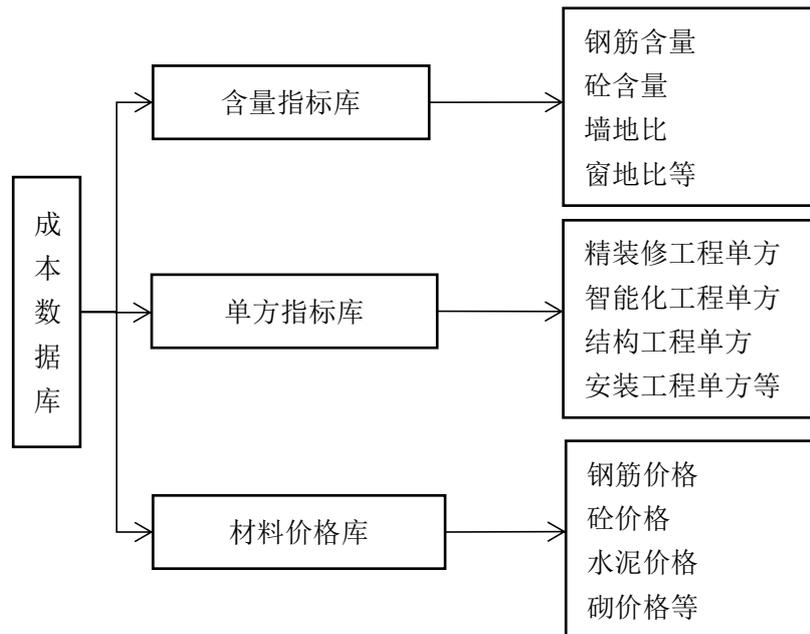


图 4.2 成本数据库构成

完善成本数据库,需要完善含量指标库,根据当前项目成本情况,以有效为目标,选择合适的指标进行建立。钢筋及混凝土的成本占项目建造成本的比例约 30%,因此,“含量指标库”的建立,可先建立含钢量及砼含量两个关键的含量指标,然后将“含量指标库”的范围扩大到外立面装饰、窗地比、墙地比等。

完善成本数据库,需要完善单方指标库。单方指标库和产品配置标准密切相关,要建立单方指标库,首先,公司应根据已建项目的开发经验和市场情况,形成不同业态、不同利润率项目的产品配置标准。其次,采集不同配置标准相对应的单方指标数据。第三,与其他地产公司的单方指标数据进行对比。最后,根据项目售价及利润的不同而划分不同档次的单方造价标准。

完善成本数据库,需要建立有效的材料价格信息库。首先,通过市场询价、搜集其它公司和本公司的材料价格等方法采集材料的价格信息,每种材料要调查

不同档次，不同品牌的价格，并确保材料价格均是货到现场的价格口径。其次，确保价格的真实性。成本部需对不同来源的材料价格进行比对，剔除不合理的材料价格，将合理材料价格更新至公司材料价格信息库中。最后，建立材料指导价的定期发布机制。选择钢筋、混凝土等占成本比重较大的材料价格进行发布。

4.2.2 提高设计方案的经济性

设计阶段是房地产项目最难控制的阶段。对于同一个房地产项目的设计，不同的设计单位，不同的设计人员，在不同的时期，完全有可能设计出不同的设计方案。要在设计阶段对成本进行有效的控制，就需要从整体上加强对项目成本的控制，由被动反应变成主动控制，由事后核算变成事前控制^[53]，而限额设计和增加设计阶段的成本优化环节是在设计控制中引入目标成本控制理论，在设计阶段就开始成本控制，这是事前主动控制成本的方法，提高设计方案的经济性要从这两个方面入手。

提高设计方案的经济性，要加强限额设计。首先，组建设计和成本联合的限额设计委员会，负责限额设计的管理工作。限额设计和各业务部门的工作均有关系，但和设计部、成本部的关系更密切，设计希望限额指标值高一点，有利于出设计效果，成本希望限额指标值低一点，有利于提高成本竞争力，两个部门的目标是不同的。为保障限额设计能兼顾设计、成本等业务部门的目标，所以要成立设计和成本联合的限额设计委员会，统一负责限额指标的制定、调整、跟踪、反馈等限额设计管理工作。其次，动态管理限额指标。限额指标并非一成不变的，人工、材料等市场价的变化，设计能力的变化、客户的需求变化等都会引起限额指标的变化。限额设计委员会需定期提取集团典型项目的成本指标，并结合工程、营销等业务部门的意见，定期更新限额指标。最后，重视对设计单位的管理。限额指标是否达成是以设计单位绘制的图纸为评判标准，为推动限额设计的执行，需要在设计合同中增加以限额指标为标准的奖惩措施，提高设计单位达成限额指标的积极性。若设计方案优于设计合同约定的限额指标的，应对设计单位按节约比例给予奖励，相反，因设计失误超出设计合同约定的限额指标的，设计单位应承担相应的惩罚责任。

提高设计方案的经济性，要增加设计阶段的成本优化环节。实施成本优化的

主体有两种，一种是房地产公司自身，简称“自优”，另一种是外聘专业的成本优化公司，简称“外部优化”，内部优化是必要的，外部优化可以作为内部优化的补充。碧桂园房地产项目采取“自优”和“外部优化”相结合的方式进行设计阶段的成本优化。首先，选择设计或成本专业能力强的员工，组建成本优化部门。一方面，成本优化部门对项目方案设计、扩初设计、初步设计、施工图设计等设计工作进行全过程全面的成本优化，并跟踪设计部及设计单位将成本优化内容修改至设计图纸内。另一方面，成本优化部门可以结合各项目优化过程中的问题，梳理形成《成本优化建议汇总表》，将此类建议提供给设计部以及设计单位，方便新项目避免类似问题。其次，引进第三方设计优化公司。针对专业性强、成本控制难度大的工程，如：地下车库、车位排布、超高层建筑等，聘请专业的成本优化公司进行成本优化，并按成本优化金额的千分之一到三给予报酬。

4.2.3 完善可行性研究

可行性研究是项目投资决策成功的关键，并为项目的成本控制奠定基础，因此，要完善房地产项目可行性研究，可以从以下两个方面进行：

首先，重视风险评估。在碧桂园房地产公司，一般在土地或者项目获取后，都会给予可行性研究团队一笔奖金，公司可以将这笔奖金与项目运营效果进行捆绑，若项目后期经营效果未达到可行性研究报告的预期，则要减少拿地奖金的发放金额，这样可以加强可行性研究团队对项目潜在风险的评估，从而减少风险评估不足而引起的运营风险。此外，还可以建立可行性研究报告评审制度，由评审小组严格评审项目，减少风险的发生。

其次，充分地进行信息调研。一方面，完善信息调研的内容。信息调研的内容包含地方政策、地块周边市政条件、地块基础信息、规划设计要点、竞品、销售市场等，可以借鉴以往信息调研的成熟经验，编制《信息调研清单汇总表》，保证要调研的内容是完整和全面的。另一方面，形成固定的可行性研究团队。每个部门抽调专业能力强的员工，形成可行性研究团队，原则上，所有项目的可行性研究都由固定的团队来负责。此外，可行性研究团队要实地考察拟获取地块。

4.3 目标成本分解阶段的成本控制优化措施

4.3.1 加强责任成本控制

责任成本控制理论是通过建立责任成本体系,将成本控制与人员管理合二为一,通过制度进行约束,以考核进行奖惩,从而加强房地产项目的成本控制。根据责任成本控制理论,可以从以下两个方面加强责任成本的控制。

加强责任成本控制,要建立科学合理的责任成本体系。责任成本体系应该具备以下四个条件:第一,可预计性。责任部门可以知道它发生的时间以及发生什么样的成本;第二,可计量性。责任部门可以计量成本的金额;第三,可控制性。责任部门完全可以通过自己的行动来对其加以控制与调节;第四,可考核性。评价部门可以对成本的结果进行评价与考核^[54]。参考碧桂园现行的组织架构和业务流程,形成下表所示的责任成本体系,见表 4.2。

表 4.2 责任成本体系

序号	责任范围	评价指标	责任部门	评价部门
1	土地获得成本	总地价	投资部	财务部
2	勘察设计费	每平方米设计费	设计部	成本部
3	行政性事业收费	每平方米行政性事业收费标准	开发部	成本部
4	三通及临时设施费	每平方米建筑面积费用	工程部	成本部
5	招标	定标价较合约规划的偏差率	采购部	成本部
6	设计变更	设计变更金额与项目合同总金额的比例	设计部	成本部
7	工程签证	工程签证金额与项目合同总金额的比例	工程部	成本部
8	项目结算	结算复审的审减率	成本部	财务部
9	管理费	管理费费率	各部门	财务部
10	财务费	利息总额	财务部	财务部
11	销售费用	销售费率	销售部	财务部

加强责任成本控制，要制定合理的奖罚标准，做到奖罚有度。公平合理的激励措施能充分调动各责任部门、各工作岗位和个人控制成本的积极性。定期分析责任成本执行情况，按照责任成本节约或浪费的额度，给予部门或个人一定的奖励或者处罚。

4.3.2 提高合约规划的质量

项目的招标采购，合同签订，结算等工作都是依据合约规划而进行，并且项目实际签订的合同金额以及合同结算金额不得超过合约规划金额，而合约规划是以目标成本为控制基准线而进行的编制，所以合约规划是目标成本控制的重要手段。提高合约规划的质量，要从以下两个方面进行：

首先，要明确目标成本和合约规划间的对应关系。目标成本和合约规划间尽量建立一对一或者多对一的对应关系，避免两者建立多对多的关系。目标成本和合约规划间的对应关系要兼顾项目的成熟做法，如：涉及战略采购的工程往往单独采购，可以按照战略采购的分类进行合约规划标准化列项；桩基检测、基坑检测等检测类项目可以统一到一个检测合约规划内，节约成本等。目标成本和合约规划间的对应关系可以通过合约规划标准化模板的方式进行明确，然后用模板规范每个具体项目的合约规划编制，可以提高合约规划的编制质量和效率。

其次，要多部门协同进行合约规划的编制，由项目总经理组织成本、设计、工程、开发等部门协同进行合约规划的编制，避免信息不对等而引起的合约规划问题。

4.3.3 加强成本人员的事前控制意识

加强成本人员的事前控制意识主要的手段是形成一套系统全面的成本控制培训体系，对成本人员进行培训，主要从以下两个方面进行：

首先，有意识的将成本事前控制的理念融入到企业文件建设中，并通过对公司员工的培训，使成本事前控制的理念植入每位员工的思想，并自觉实施事前控制成本的措施。

其次，形成系统的成本控制培训体系。对成本条线建立成本新员工培训，项目成本负责人培训，区域储备成本负责人培训等三个层次的员工培训体系，将成本控制的制度体系、理念、案例等传授给成本人员，提高成本人员的事前成本控制意识。对成本部以外人员进行成本相关知识的培训，如目标成本控制制度、动态成本控制制度等，让成本部以外的人员了解成本控制部的工作并给予协作配合。此外，引进外部专家进行成本专业培训，学习及借鉴其他公司的优秀做法。

4.4 目标成本实现阶段的成本控制优化措施

4.4.1 加强工程变更控制

根据目标成本控制理论，目标成本的实现是目标成本控制实施流程的重要组成部分，而在房地产项目的成本控制中，由于工程变更往往造成项目成本增加，结算索赔等问题，因此，加强对项目工程变更的控制，有助于项目目标成本的实现。结合碧桂园房地产项目工程变更控制中存在的问题，可以从以下几个方面加强工程变更的控制。

加强工程变更控制，要加强设计图纸质量的控制。一方面，要提高设计人员的积极性。将设计单位的施工图质量纳入设计单位招标入围条件，并在设计单位招标文件中加入施工图质量的奖惩措施，有效提高设计单位对施工图质量的控制。另一方面，要给予设计人员合理的设计周期。设计周期应结合工程复杂程度以及规模大小来确定，并确保设计周期的合理性，严禁对设计周期进行更改。

加强工程变更控制，要加强图纸会审。参与项目建设的所有单位或部门均参与图纸会审，内部有成本、采购、设计、工程、开发、客服等部门，外部有施工单位、监理单位、造价咨询公司等；设计单位要及时书面回复各部门或单位提出的图纸问题；项目部要组织全员编制施工图审查要点，审图人员按照审图要点进行审图，提高图纸审查效果。

加强工程变更控制，要规范工程变更的审批。将工程变更按照金额大小分为重大变更和一般变更，并规定不同的审批权限，不得越权审批。重大变更是指一定金额以上的涉及设计方案、施工方案、技术标准、建设规模和建设标准等内容

的变动，应采取工程变更专题会议的形式进行审批；一般变更是指一定金额以下的设计差错、设计遗漏等，应由相关职能部门在线上办公平台上进行审批。工程变更应综合考虑成本、工程、设计、采购、营销、开发等职能部门的专业意见后，再进行决策，见图 4.3。

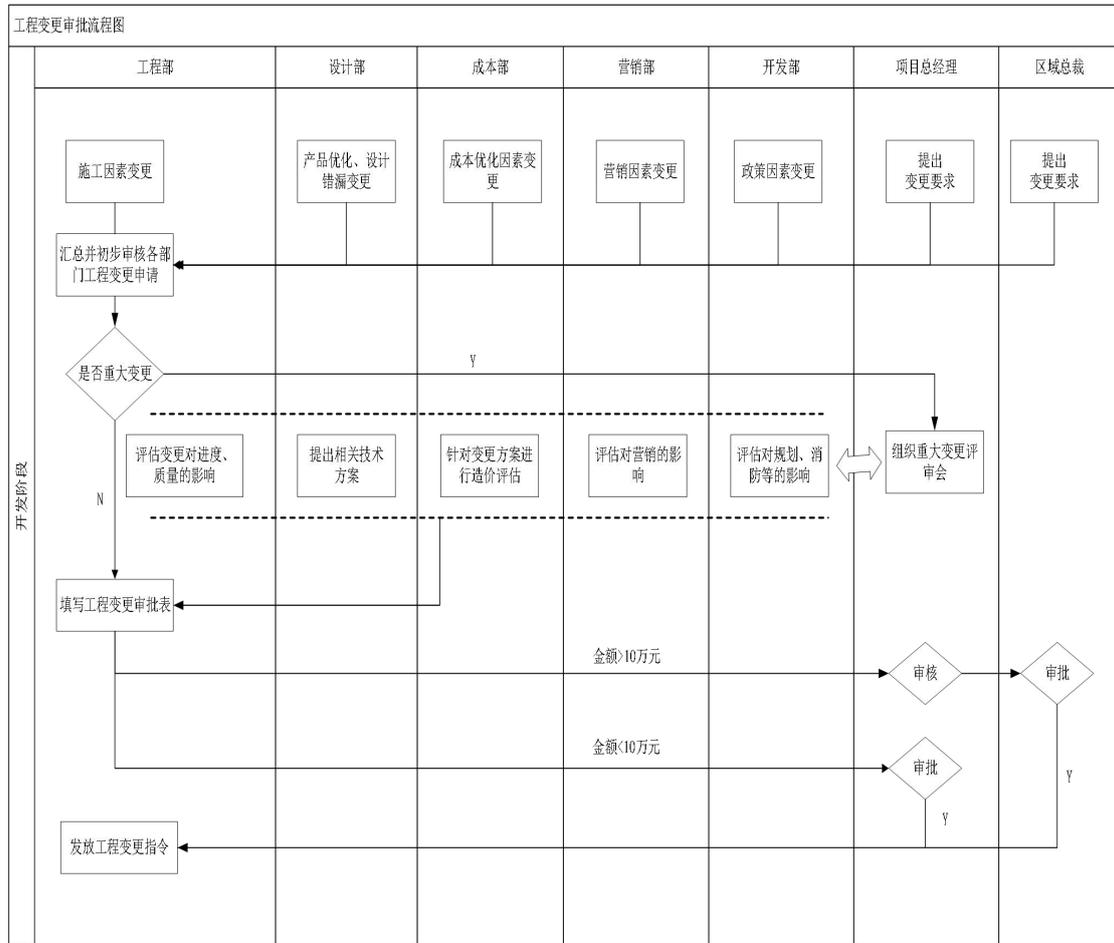


图 4.3 工程变更审批流程图

加强工程变更控制，要建立工程变更月清的制度。月清制度的目的是减少未审批先施工的工程变更数量。月清是指每月末成本人员将施工单位正在施工或者待施工的工程变更和已完成公司审批的工程变更进行对比，发现未走公司事前审批的工程变更，将此类变更统计后，定期在公司会议上进行通报，对于候补工程变更审批过多的项目，对项目的考核分数上进行扣分处理。

4.4.2 加强动态成本控制

动态成本是一个实时的变动的成本，包括已发生成本和预计发生成本两个部分，而动态成本控制的重点是对预计发生成本进行全方位管控，提前预判风险，进而对风险项进行预警强控。基于前述动态成本控制理论的内容，并结合碧桂园房地产项目动态成本控制的问题，可以从以下两个方面加强动态成本的控制。

加强动态成本控制，要细化动态成本预警机制。碧桂园房地产项目动态成本的预警机制是严控总体成本不超标，即实际总成本超出了目标成本，才进行预警，但从控制角度来看，如果实际总成本超出了目标成本，项目的回旋余地就很小了，将直接影响项目的整体收益。为了提高动态成本的控制效果，对目标成本二级成本科目设定绝对值和相对值两种控制条件，只要其中一个条件达成即会触发相应的“预警”或“跳闸”控制流程，见表 4.3，通过对目标成本二级科目的控制，将能提前纠正成本控制问题，减少成本超支现象。

表 4.3 动态成本控制条件

控制维度	控制条件	控制流程
二级成本科目控制 (按相对值)	实际成本超目标成本比例>2%	预警
	实际成本超目标成本比例>4%	跳闸(停止付款)
二级成本科目控制 (按绝对值)	实际成本超目标成本 300 万元	预警
	实际成本超目标成本 800 万元	跳闸(停止付款)
总目标成本控制 (按相对值)	实际总成本超目标成本比例>0%	预警
	实际总成本超目标成本比例>1%	跳闸(停止付款)

加强动态成本控制，要改变传统的核算型成本控制思路。核算型成本控制主要基于已发生的成本来进行计算，体现的是已发生，已拆分的合同金额，对于“预计发生”成本项的管理还处于缺位状态。所以，这种模式是一种事后核算的管控模式。为改变这种落后的成本控制思路，要定期向成本人员强调合理预估预计发生成本的重要性，并要求成本人员每月定期梳理市场材料价格变化，人工变化、

政策变动, 工程变更、以及项目预计发生的变更等变动事项, 合理计算变动成本, 并将变动金额更新进动态成本内, 保障动态成本能及时反映项目成本变动情况。

4.4.3 严控不平衡报价

不平衡报价是投标单位为获取更多经济利益的一种报价策略, 会增加项目的实际成本, 损害项目的利益, 影响目标成本的实现。可以从以下两个方面严控不平衡单价:

首先, 加强商务标评标分析。商务评标对比分析的对象不仅包括所有投标单位, 还要增加其它房地产公司类似项目, 集团内的类似项目, 市场合理价格等, 全面筛查投标报价中的偏高或偏低单价, 并要求投标单位进行澄清, 减少不平衡报价。

其次, 完善招标文件。招标文件是竣工结算和合同签订的重要依据, 为减少不平衡报价, 需要招标文件合理约定不平衡报价的处理办法。招标文件可以进行以下约定: 实际工程量较清单工程量增加或减少而引起的费用变化, 均按照合理市场价格计算。工程量增加的要按照合理市场价调增, 工程量减少的也要按照合理市场价调减, 可以阻止投标单位获取高额收益, 降低投标单位不平衡报价的诉求。

5 碧桂园房地产天玺项目成本控制优化措施的实施保障

5.1 增加项目总经理的管理权限

碧桂园房地产公司多数项目实施矩阵式管理，每个项目设项目总经理 1 名，成本、设计、开发、营销、财务、人力等五个端口的项目成员均由区域职能部门指派专职人员，简称项目 PM，项目总经理和项目 PM 组成一个项目管理部门，项目 PM 主要负责协调区域职能的资源解决项目的问题，项目总经理主要负责协调管理项目的所有事务，与区域的职能负责人对项目 PM 有并行的管理权限。碧桂园房地产公司要求项目总经理对项目的工期、成本、质量等目标负有全部责任，但不重视对项目总经理的管理授权，出现项目 PM 不听从项目总经理的管理、项目 PM 的岗位职责与项目需求不匹配等问题，项目总经理是项目管理的首要负责人，若没有与责任相对等的管理权限，就无法承担实现项目成本、工期、质量管理目标的责任，因此可以从以下几个方面加大项目总经理的管理范围和管理内容。

(1) 给予项目 PM 的任免权。授予项目总经理一定的项目 PM 任免权，同时负责对项目 PM 进行绩效考核，维护项目总经理在项目内的权威，提升项目 PM 的执行效率。

(2) 给予项目 PM 的绩效考核权、职位晋升权。项目 PM 的绩效考核和职位晋升，由原来区域职能条线全权执行，分出一部分权限授予项目总经理，形成双维度管控，有利于项目 PM 在专业和管理两个方面的能力提升，减少单维度绩效考核的偏差。

(3) 给予项目管理目标的分解权。根据项目的管理目标，由项目总经理负责目标的分解，并考核项目 PM 对分解目标的达成情况。

(4) 给予项目对外管理权和决策权。项目总经理作为项目管理的首要责任人，在对外部关系的管理上需要有部分决策权，提高解决项目问题的效率。

5.2 加强成本控制队伍的建设

建设一支懂专业、会管理的优秀成本控制队伍，是碧桂园房地产项目成本控制优化的组织保障。首先，建立学习型成本控制团队。提供各种学习机会给员工，如，外部项目对标，各职能间交流学习，专题研究等，拓宽员工的知识面，增强成本控制的能力。其次，加强人才储备。在现有人才构成基础上，还需向成本控制好的地产公司，如龙湖、中海等地产公司，引进在成本控制方面更专业的人才，实现一两个专业人才带动成片人才的成长。

5.3 设置有效的成本控制激励措施

为更好的激发所有员工的潜能，有效的达到项目团队的成本控制目标，可以设置以项目团队为对象的成本控制激励措施。成本控制的激励措施要简单可操作，并适度超前，但不可过度追求完美，如果成本控制的激励措施过于复杂，则管理成本和管理难度就会加大，成本控制激励措施就很难执行下去。目标成本控制是项目成本控制的重点，可以设置基于目标成本的成本结余奖，如果实际成本较目标成本结余，可以将结余成本的 10%作为奖励金额，由项目总经理分配给项目员工，但若实际成本超过目标成本，则需要对项目团队进行一定金额的处罚。

5.4 完善供应商资源库

供应商资源库就是优秀的供货商、服务商以及施工方的信息库。在项目招标时，可以从供应商资源库选择合适的供应商参与项目投标，这样可以大大缓解投标单位数量不足的问题，增加招标竞争性，降低采购价格，所以，供应商资源库是房地产项目成本控制的技术保障。

完善供应商资源库，要增加合格供应商数量。首先，对碧桂园房地产公司现有的供应商资源按照品类进行盘点，如果储备的供应商数量少于最低入围单位数量，则由采购组负责针对性的搜集供应商资源，并对其进行考核和评估，避免因缺乏供应商而影响招标进程。其次，要建立供应商考察小组，定期对供应商进行考察，将拓展合格供应商转变为常态化工作，而不是为招标需要的突击性任务。

完善供应商资源库，要建立有效的供应商评价体系。若没有有效的供应商评价体系，无法准确了解供应商的好坏，可能导致供应商使用不当，这样供应商就容易流失。碧桂园房地产项目多，内部员工更换快，跨区域合作的供应商也多，只靠单方面、个人的、口头的意见就确定一个供应商的好坏，显然就不合适，所以，必须建立一个多职能参与的、动态的、有多维度评价指标的评价体系。

5.5 加强信息化建设

房地产项目成本控制的数据是相当多且复杂的，成本控制数据的时效性和准确性是有效进行成本控制的基础，而现代化的信息手段有助于及时传递成本控制数据和保障数据的真实性，因此，信息化建设是房地产项目成本控制的技术保障。

碧桂园房地产公司陆续使用各种信息化软件来加强成本控制，比如，金蝶系统，明源系统，OA 办公化自动软件等，但因公司未整体规划信息化建设，所以各软件系统的供应商是不同的，各软件输出数据的口径不一致，无法进行数据的实时传递和共享，这导致获取工程进度款的实付数据，实际的营销费用、实际的管理费用等成本控制数据的难度加大，不利于项目成本控制能力的提升。所以，公司需要整体规划信息化建设，实现各部门数据的有效连通和共享，这有助于项目成本控制能力的提升。

6 结论与展望

6.1 主要结论

随着国家对房地产行业的调控以及反复的疫情，房地产行业已由高利润时代步入微利时代，由于房地产行业利润空间的变化和房地产公司自身发展的需求，越来越多的房地产公司开始优化成本控制，如何进行有效的成本控制已经成为房地产公司普遍重视并亟需解决的关键问题。本文结合碧桂园房地产天玺项目成本控制的问题，提出具体的成本控制优化措施，可以给其它类似公司一定的参考和借鉴。

本文以碧桂园房地产天玺项目为研究对象，运用问卷调查法和案例分析法，收集一手资料，根据数据分析的结果，深度剖析了碧桂园房地产天玺项目的成本控制现状，从目标成本确定、目标成本分解及目标成本实现三个角度分别找到了项目成本控制中存在的问题，并依据目标成本控制理论、动态成本控制理论及责任成本控制理论等，提出成本控制的优化措施，以期提高碧桂园房地产项目成本控制能力。现从成本控制制度、成本控制思路、成本控制意识三个维度总结如下：

(1) 完善了碧桂园房地产项目的成本控制制度。本文提出优化目标成本审批流程，明确目标成本审批的各部门职责，建立成本数据库，完善动态成本的预警机制，建立合约规划模板，完善工程变更的审核流程等制度完善措施。

(2) 优化了碧桂园房地产公司的成本控制思路。本文提出建立成本设计联合的限额设计委员会、动态管理限额设计指标、增加设计阶段的成本优化环节、完善可行性研究、加强商务评标分析等措施，将碧桂园房地产公司“注重事后核算”的项目成本控制思路调整为“注重事前控制”的全过程全方位的项目成本控制思路。

(3) 加强了碧桂园房地产公司全员的成本控制意识。本文提出加强责任成本控制，建立责任成本控制体系并设置合适的奖惩措施，调动全员的成本控制积极性，并通过成本控制培训，加强成本人员的事前成本控制的意识。这使碧桂园房地产公司的成本控制意识由“成本控制是成本部的事”调整为“成本控制，人人有责”的全员成本控制意识。

6.2 研究不足与展望

本文所提出的成本控制优化措施是在前人研究成果的基础上而提出的,可以在一定程度上提高碧桂园房地产项目的成本控制能力,但鉴于本人自身的经验以及专业能力有限,再加上客观条件的限制,论文还存在许多不足之处和缺陷,第一,研究范围有限。本文对碧桂园房地产天玺项目的成本控制进行深入研究,成本控制优化措施对于碧桂园房地产项目的成本控制有效,但因未对其它房地产项目成本控制进行研究,能否被其它公司成功运用还需进一步的实证研究。第二,专业范围有限。成本控制涉及的专业范围广,本文未研究信息化、BIM 技术、供应商管理等专业对成本控制的影响。第三,数据范围有限。本文仅结合碧桂园房地产项目的成本控制数据进行研究,缺少其它房地产公司项目的数据,数据不全面可能会影响研究成果。

为弥补上述不足,从以下几个方面加强研究:第一,拓宽拓深研究范围,对不同房地产公司的不同项目成本控制情况进行研究,寻求共性的问题,不断完善成本控制体系。第二,继续学习阅读相关文献资料,学习和借鉴国内外成本控制理论,多维度多专业完善成本控制体系;第三,采用多种方式收集数据,为了避免数据范围有限带来的判断误差,可以采用多方来源的数据收集方式,如调查问卷可以在多家公司进行,以使调查数据更为全面。

参考文献

- [1]Robert kee.The sufficiency of production Economics volume[J] 126. Issue 2, August 2010:204-211.
- [2]Petru Ștefea.Cost Control for Business Sustainability[J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences,2014,124-126.
- [3]Aladdin Alwisy,Ahmed Bouferguene,Mohamed Al-Hussein. Framework for target cost modelling in construction projects[J]. International Journal of Construction Management,2020,20(2).
- [4]Johansen Agnar,Engbo Atle,Torp Olav,Kalsaas Bo Terje. Development of target cost – By the owner or together with Contractors - Target Value Design [J]. Procedia Computer Science,2021,181.
- [5]Pavlatos Odysseas,Kostakis Hara.Exploring the Relationship between Target Costing Functionality and Product Innovation: The Role of Information Systems[J]. Australian Accounting Review,2021,32(1).
- [6]Shehadeh Ali,Alshboul Odey,Hamedat Ola. Risk Assessment Model for Optimal Gain–Pain Share Ratio in Target Cost Contract for Construction Projects [J]. Journal of Construction Engineering and Management,2022,148(2).
- [7]赵一颖,陈春蕾. 目标成本法的基本理论和应用[J]. 商, 2016(33):153.
- [8]傅俊. 目标成本管理理念在成本管理中的应用分析[J]. 纳税, 2021, 15(30):187-188.
- [9]温素彬,屠后圆. 目标成本法: 解读与应用案例[J]. 会计之友, 2020(18):150-155.
- [10]吕依依. 目标成本管理在企业经济管理中的应用分析[J]. 山西农经, 2020(23):102-103.
- [11]刘双平. 目标成本管理在企业经济管理中的应用初探[J]. 财富时代, 2021(12):28-30.

- [12]陈海艺. 房地产开发项目成本策划研究[J]. 建筑经济, 2022, 43(S1):749-752.
- [13]李迪楠. 论目标成本法在制造业成本管理中的应用措施——基于会计控制方法[J]. 行政事业资产与财务, 2022, (13):85-87.
- [14]张金枝, 胡远志, 李元. 目标成本管理会计工具在企业的实践与应用[J]. 现代商业, 2022, (18):175-178.
- [15]支敬. 全寿命周期视角下目标成本管控研究及应用[J]. 航空财会, 2022, 4(03):30-35.
- [16]刘哲. 房地产项目成本控制问题研究综述[J]. 经济研究导刊, 2019, No. 406(20):156-157+179.
- [17]单雪芹, 许子静, 梁建祝. 房地产并购项目成本管理关键影响因素研究——基于全过程视角[J]. 中国房地产, 2020, No. 671(06):48-54.
- [18]胡彦利. 基于全过程的房地产项目成本管理成效关键影响因素分析[J]. 房地产世界, 2021(07):66-68.
- [19]刘晓峰. 结构设计管理对房地产项目成本的影响分析[J]. 安徽建筑, 2022, 29(12):181-183.
- [20]郭震, 董文东. 装配式建筑降本增效影响因素分析及优化方向研究——基于房地产企业视角[J]. 建筑设计管理, 2022, 39(04):57-60.
- [21]林泽炜. 房地产动态成本管理系统探析[J]. 住宅与房地产, 2017(03):23.
- [22]韩洁. 房地产项目目标成本测算及动态成本管控模型的应用[J]. 经济师, 2022(04):287-289.
- [23]邹宇兆. 目标成本动态管理理论在房地产项目中的应用[J]. 现代企业文化, 2022(09):58-60.
- [24]李博. 动态成本超目标成本问题及其解决途径[J]. 建筑技术开发, 2022, 49(04):122-124.
- [25]曲松, 王芳. 关于房地产开发项目全过程责任成本管理的探析[J]. 价值工程, 2015, 34(31):11-14.

- [26]张彦,付婷.对责任成本管理应用问题的思考[J].财会月刊,2015(22):26-28.
- [27]干领,曾翔.房地产设计阶段的责任成本管控与提升[J].中国房地产,2019(36):20-24.
- [28]董慧文.房地产企业责任成本管理研究[J].建筑经济,2021,42(04):19-23.
- [29]刘晓铭,周毕文.房地产开发项目成本构成因素研究[J].消费导刊,2008(16):52-53.
- [30]闫振峰.探究企业成本控制[J].现代经济信息,2011(16):64+68.
- [31]郑姝红.试论成本管理[J].商品与质量,2011(SB):69.
- [32]杨凯.基于成本企画的房地产项目实施研究[J].建筑经济,2008(S1):172-174.
- [33]薛磊,王朋蓬,王峰,孔凡爱.山东高速资源集团目标成本法的应用[J].财务与会计,2020(18):19-21.
- [34]郑倩.浅析房地产企业的动态成本管理[J].财会月刊,2007(36):46-48.
- [35]陈伟.房地产动态成本管控浅议[J].商,2012(13):156-157.
- [36]田冠军.动态成本管理:理论基础与概念界定[J].石家庄经济学院学报,2006(01):25-27.
- [37]于晓华.房地产企业的责任成本研究[J].中国集体经济,2009(06):58-59.
- [38]王志春,林芳.关于树立房地产企业全员成本意识的建议[J].中国城市经济,2010(07):280.
- [39]刘锴.工程项目责任成本管理存在的问题及对策[J].财政监督,2010(10):53-54.
- [40]任宏,寇胜彪,叶贵,何强.房地产企业责任成本管理研究[J].工程管理学报,2013,27(06):117-121.
- [41]赵豫.简析当前房地产开发项目可行性研究中的问题及建议[J].中国集体经济,2018(28):60-61.
- [42]马丹莉.如何加强和改进房地产项目可行性研究[J].商业文化,2021(33):110-111.

- [43]王剑. 财务分析视角下的房地产投资项目可行性分析[J]. 财经界, 2020(22): 161-162.
- [44]黄开林, 赵宏祥, 姬陶陶. 工程变更全过程管理[J]. 会计之友, 2013(18): 40-43.
- [45]陈锐伟, 周芳德. 对招标文件不平衡报价条款的分析及防范[J]. 建筑经济, 2020, 41(S2): 83-85.
- [46]王明鹏. 工程量清单模式不平衡报价的应对探讨[J]. 建筑经济, 2019, 40(04): 79-81.
- [47]蔡辉旺, 陶莉. 限额设计下项目成本控制的探讨[J]. 建筑经济, 2012(02): 44-46.
- [48]高睿, 曹献华. 工程变更全过程精益化管理—以万科花山紫悦湾项目为例[J]. 土木工程与管理学报, 2019, 36(02): 6-11+27.
- [49]方俊. 建设项目工程变更的管理与控制[J]. 建筑经济, 2004(10): 54-58.
- [50]陈兆松. 集团企业成本管理的思路[J]. 商场现代化, 2007(35): 78-79.
- [51]余红燕, 方宗. L集团加强成本数据库建设的实践[J]. 财务与会计, 2016(10): 26-28.
- [52]赵彬, 王艳玲. 房地产企业工程成本数据库的建立及应用研究[J]. 工程造价管理, 2013(06): 20-23.
- [53]陈仙通. 设计阶段的成本控制方案探讨[J]. 工程建设与设计, 2006(04): 107-110.
- [54]高明. 全面责任成本管理在房地产项目管理中的运用[J]. 中国建设信息, 2009(14): 74-75.

附件

碧桂园房地产天玺项目成本控制现状的调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好!感谢您能够参与碧桂园房地产天玺项目成本控制现状的调查活动。本次调查旨在了解碧桂园房地产天玺项目成本控制的现状,并为发现项目成本控制中存在的问题提供数据基础。您的意见和建议对本次调查非常重要,望您仔细阅读并提供宝贵的意见和建议,本次调查采取不记名形式,您的个人信息将严格保密。感谢您的热情参与和积极配合。

1. 您所在的部门是下列那个选项?

设计 工程 营销 成本 开发 招采

2. 您在公司的职位是下列那个选项?

项目员工 区域成本控制人员 部门负责人 区域高管

3. 您的学历是下列那个选项?

大专 本科 硕士 博士

4. 您认为项目目标成本确定过程的成本控制到位吗?

非常到位 到位 一般 不到位 非常不到位

5. 您认为项目的目标成本是否准确?

非常准确 准确 一般 不准确 非常不准确

6. 您认为项目的设计方案已充分考虑经济性吗?

非常充分 充分 一般 不充分 非常不充分

7. 您认为项目的可行性研究完善吗?

非常完善 完善 一般 不完善 非常不完善

8. 您认为项目目标成本分解过程的成本控制到位吗?

非常到位 到位 一般 不到位 非常不到位

9. 您认为项目的责任成本控制到位如何?

非常到位 到位 一般 不到位 非常不到位

10. 您认为项目合约规划的质量如何?

非常好 好 一般 不好 非常不好

11. 您实施过事前控制成本的措施吗?

非常经常 经常 一般 不经常 很少

12. 您认为项目目标成本实现过程的成本控制到位吗?

非常到位 到位 一般 不到位 非常不到位

13. 您觉得项目的动态成本控制到位吗?

非常到位 到位 一般 不到位 非常不到位

14. 您认为项目的工程变更控制到位吗?

非常到位 到位 一般 不到位 非常不到位

15. 您认为项目签订的合同内有不平衡报价吗?

非常多 多 一般 少 很少

后记

岁月不居，时节如流，一晃三年的兰州财经大学 MBA 研究生学习生涯即将结束。在毕业来临之际，思绪万千，经过几年的工作，重新回到大学校园，再拿起书本，接受知识的熏陶，从最初的迷茫，到逐渐适应学校生活，再到孜孜不倦的学习，不断的充实自己。我对三年的学习生涯，心怀万分感激，千言万语化作一句谢谢。

首先，感谢我的导师廉志端教授。在我不知如何下手写论文时，给予谆谆教导，很辛苦的利用业余时间对我的论文写作进行全程指导，并提出了很多宝贵的论文修改建议，尤其记忆深刻的是导师的广薄的知识面和优秀的学术思维，这不仅对我论文写作有帮助，也有益于我成长为终生学习的人。

其次，感谢兰州财经大学 MBA 所有的老师，尤其是班主任老师的指导、帮助。他们学术严谨、认真负责、公平待人、和蔼可亲，正是他们的传道授业，让我的学习能力，思维能力等提升不少，让我更有勇气面临日后复杂的工作。

最后，感谢我的家人。如果没有他们的支持，我将很难坚持完成学业。

现在我将结束这三年努力学习的时光，迎接另一段征程，但是，我将永远不会忘记兰州财经大学的老师、校园等一切。