

恒大集团 A 房地产企业项目的成本管理控制的案例分析

1 绪论	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	2
1.3 研究思路和方法.....	4
2 项目成本控制概述	5
2.1 成本控制的内涵.....	5
2.2 项目成本控制的三个阶段.....	6
2.3 房地产项目成本控制的方法.....	7
3 恒大集团 A 房地产企业项目的成本管理控制的案例分析	8
3.1 A 房地产项目概况.....	8
3.2 A 房地产项目成本控制体系.....	10
3.3 A 房地产项目成本控制存在的问题.....	11
3.4 A 房地产项目成本控制措施.....	16
4 恒大集团房地产项目加强成本控制的对策	17
4.1 投资决策阶段的成本控制措施.....	17
4.2 规划设计阶段的成本控制措施.....	18
4.3 施工建设阶段的成本控制措施.....	20
4.4 竣工收尾阶段的成本控制措施.....	21
结束语	22

1 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

随着我们党和国家政府宏观调控工作的不断推进，房地产行业市场规范化，竞争也日渐激烈，专业化程度也越来越高。外部环境的恶化与内部竞争的激烈，使得房地产公司的盈余空间变得愈来愈少。房地产公司想要在这个竞争激烈的市场环境中求得长久的生存和发展，取得最佳的经济效益，那么就必须针对性地提出建议，对房地产投资开发的项目实施有效的造价控制。

成本控制既是房地产商品企业赖以生存和可持续发展的基石，也是房地产商品企业最终目标发展方向。成本的控制工作是一个企业进行成本控制的基础和核心，成本控制工作的效果好坏直接影响着它涉及到一个企业的成本费用水平的高低与其他方面的经济效益，关乎着一个企业的命运与存亡，所以对于成本的控制工作在一个企业的实践中十分具有历史性的意义。成本控制的正确实施可以促进企业不仅避免了资源的浪费，合理地利用并优化自身的资源，而且也可以保护了企业的财产和物资安全完整，防止了贪污盗窃等诸多弊端。加强对成本的控制措施有利于减少和提高企业的产品成本，改善和提升企业的经营管理水平，使得企业可以在市场中占据强劲的竞争优势。

1.1.2 研究意义

近几年，中国房地产企业的竞争加剧，土地招拍挂的价格连番走高，建材、人工等价格也持续走高，这就使得房地产企业的盈余和利润空间正不断被高昂的成本所侵蚀，利润率也逐步收窄。房地产行业企业两级分化日趋明显，部分企业迅速拿地并且扩张，开发规模也越来越大，这也给该类企业整体成本管控工作带来了挑战。与此同时，房地产行业市场的集中度日趋提高，二三线城市则成为各个品牌房企之间争夺的重要焦点。为了谋求获取更多的利润，房地产商和企业除了自身就需要思考并想尽各种解决办法，通过市场营销的手段促使其所需要投资的住宅楼盘价格升值外，还要求企业需通过对全方位成本的控制措施来有效地降低其投资费用的支出，通过降低成本间接地拓宽和扩大其他企业获取利润的空间。以恒大公司为例，随着近几年公司的壮大和扩张，公司经营管理阶段和层次的越来越多，开发领域、开发范围和面积急剧扩大，而且由于企业在对成本管控的研究深度、时效上无法充分满足恒大公司快速健康发展的要求，项目在开发、运营过程中的成本管理控制往往力不从心，有时甚至因为项目成本的优化问题而严重影响涉及到项目的推进，导致时间和成本的增加、窝工等困难，最终会得不偿失。因此，本文对于研究无疑具有重要的历史性和现实意义。

在当代商品经济得到了高度发展的今天，企业之间仍然面临着愈来愈激烈的市场竞争，企业只有不断地加强对成本的管理，才能提高企业的市场竞争力，适应社会主义市场经济发展的需求。然而当前我国很多企业（尤其是中小型企业）在生产和成本管理上还存在着许多问题。诸如，成本管理风险意识薄弱、成本核算的方法落后、成本管理制度的缺陷以及成本管理的制定过程中缺乏科学性等现象，从而直接导致了企业的成本管理体系不健全，影响了企业的经济效益，使得企业丧失了竞争力。

本文主要针对当前恒大集团在成本管理和控制工作中存在的突出问题,采用了理论和实证有机结合的研究方式,探索了强化公司成本管理的有效路线,进一步挖掘了降低公司成本的巨大发展潜力,提高了恒大集团公司的市场竞争力和盈利水平。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

国外公司成本控制理论从诞生到现在,已经历史上有数百年来研究,其中公司成本控制理论的发展和进步取决于企业竞争环境的变迁。1494年首次出现了成本控制。当时,意大利的数学家卢卡帕乔利(luca paccioli)出版了自己的书《数学大全》,这是世界上第一部复式簿记书籍。首次提出成本法理论。在二十世纪八十年代,英国著名的学者西蒙(simon)首次提出了一种关于企业战略造价管理的基础性理论,该基础性理论主要指的是一项技术性理论。此后,美国企业会计 shank 也就此次讨论了建筑战略的成本,并于1993年出版了《建筑战略成本控制》,使其更加务实和具体。1998年,英国著名的学者罗宾(ribbon)首次提出了以企业成本控制为主要的管理体系。在1990年代,日本也开始了研究建设项目成本管理,同时又加强了建设项目的科学研究,并且形成了能够代表企业公司经营模式的现代代表型管理模式。总体而言,西方在建设项目中如何进行企业成本管理研究的思路和体系是从建设项目服务开始,对该领域和行业的深入研究,成本管理方法的分析,进行良好的成本分析和评价的方法

近年, balseer (2017)将项目计划成本与科学管理的方法有机地融入到一起,为项目成本的控制提供了一个高效的管理工具,提高了项目成本的控制和工作人员的生活效率^[1]。jennifer a miller (2016)主要提出了如何采用目标成本法为基础来有效地处理我国在建筑工程项目成本管理中所遇到和存在的一些问题,同时,针对这些相关的问题为大家提出具有针对性的成本管理解决办法和方案^[2]。toosi h (2021)按照对项目成本的控制和监测要求,提出了对项目成本的控制所必须要遵循的十大重点和原则,并从对项目全面实施成本化监测和控制的视角,提出了相关部门和企业必须构建的一个可以做到能及时、迅速地处理项目成本的信息化、系统式的数据反馈模型^[3]。li x (2021)认为挣值分析法可以使得我们能够做到让所有的建筑工程项目经营管理者清楚地知道项目的成本之间是否有超支的现象,但却又无法清楚地知晓成本之间究竟是什么时候偏离太大的。因此他基于挣值理论重新组建了一个将项目成本-进度-风险结合为一体的图形化管理方法,以此来准确地判断一个项目成本的透支与否或者是该项目的成本支出在其预算中是不属于这个范围内^[4]。国外专家和学者对于施工成本管理与控制的相关理论研究和应用开展已经走过60年,有关理论的研究还在不断完善的过程中,作业成本法、挣值分析管理法、价值工程法等都被认为是他们的主要研究成果,并且现在在世界各国广泛应用中。这些相关研究的理论成果对于推动当前我国建筑企业成本管理控制的技术和方法研究进步同时,也将对我国建筑企业施工项目成本管理控制提供一定的借鉴和参考。

综上所述，国外关于建筑工程项目以及房地产项目的成本控制问题的研究，大大扩展了成本控制问题研究的对象和领域，促进了我国现代企业成本控制理论的形成和发展。但是由于这些理论分别指向的是各个学者从不同的视角出发、基于不同的研究范式，各个组成部分的内容之间既缺少必要的关系，也使他们无法在整个体系架构等方面取得新的突破，在当前国外研究的现状中，关于房地产项目造价与成本管理控制问题的研究总体被纳入了到建筑工程项目造价与成本的管控当中。

1.2.2 国内研究现状

我国自 20 世纪 50 年代以来，一直都比较十分注意对企业成本的策略控制，从当时的我国企业内部成本控制策划、投资投入产出等基本观念到今天的我国企业内部成本控制策略管理，无不充分地真实体现着当代我国的企业理论界与企业实务界各领域在对企业成本策略控制管理问题上所共同付出的努力与巨大收获。从近几年以来我国的企业成本管理控制核算模式管理发展的历史演变的全过程以及分析情况来看，推动这种企业成本核算控制管理模式快速健康发展的一个根本性质和动因主要认为来源于三个法律层面：第一方面也就是目前为止我国国内市场经济发展环境的法制改革与发展变化，首先主要具体表现在两个法律方面：一个就是我国计划经济向现代社会主义法治市场经济管理体制的有效转变，其次则也就是主要表现在各个产业、企业之间的一种深度有效融合；第二个法律方面是也就是国外一些先进的成本管理控制理念和企业管理控制技术在目前为止我国大型国营企业的安全生产经营过程管理中的有效运用；第三个基本法律方面是也就是目前为止我国一系列关于国营企业内部成本核算和企业控制模式管理等各项纪律法规的正确依法颁布和有效实施，主要包括 1984 年我家国务院正式颁布的《会计法》、《国营企业成本控制条例》，1986 年我国财政部正式颁布的《国营企业成本核算办法》，这些相关法律、法规的正确依法颁布和有效实施，使得目前我国的企业成本核算控制模式管理工作真正完全走上了一个完全规范化和一个制度化的发展道路，这些法制改革都有效促进了企业成本的正确计量与企业成本核算控制管理模式的有效转换。

近年，郑洪涛（2014）在详细梳理了房地产开发项目的工作流程和各个环节之后认为，原材料的采购以及房地产开发商的是否有一定议价能力都是决定房地产项目成本水平高低的重要关键。而房地产企业往往太过关注项目工程的施工环节而忽略了原材料的供应^[5]。孟化（2016）在报告中指出，房地产开发企业进行目标成本管理和控制的一个关键步骤，其中主要是对项目目标成本的预测，而且对目标成本的设计和 implementation 需要注意的是关注项目结构的分解，技术层面的创新和改进直接体现了目标成本控制实现的效果和进度^[6]。潘霞（2019）认为房地产企业的管理者需要高度重视企业的精细化管理对于企业生存与发展所能够起到的影响和价值，通过更加注重对于成本的控制、内部风险的控制和对于风险的防范等方式来进行精细化管理和控制的内容，通过企业的精细化管理能够充分体现得出企业在经营管理中的精细化管理和控制对房地产企业的社会经济活动中所具有的价值，从而能够帮助房地产企业能够得以充分发挥其在支^[7]。刘苗苗（2020）以 M 公司为具体的案例，通过对 M 公司在销

售及后续服务阶段成本管理控制的现状分析，发现

M 公司成本管理的信息反馈、销售和后续服务各个阶段中存在的问题，提出了如何加强事后反馈管理部门、完善成本管理控制体系等的对策^[8]。汪丽（2021）在对当下建筑企业财务管理的概况以及其重要性进行了分析的基础上，进一步深入分析当下建筑企业在开展财务管理工作中所面临的问题和困境，从而探索出有利于建筑企业财务管理工作的创新和优化之路^[9]。刘哲（2021）认为房地产投资开发项目成本管理中受到影响的主要因素包括了项目成本管理体系、项目阶段性因素、物料及技术人员等等，而且土建项目的造价和预结算审计工作在土建项目的施工中具有极其重要的意义和作用，要想保证房地产企业的经济效益达到最大化原则，需要做到项目成本的全面管理、保持住宅房企业生存与发展的动态平衡、加强精细化管理，对各类土建工程项目进行合理造价和预结算的审核^[10]。

综上所述，国内研究成果促进了我国企业对于成本控制的工作进一步迈向了规范化、制度化的发展道路，这些改革都促进了企业对于成本的计量与控制模式转变。本文在国内外相关研究基础上，借鉴国内外先进研究成果及其方法，结合国内外相关理论对恒大集团的成本控制问题进行分析研究，提出措施建议，希望可以为房地产项目的成本控制提供一个借鉴及参考。

1.3 研究思路和方法

1.3.1 研究思路

本文主要是在深入探讨成本控制理论上，以恒大集团 A 房地产项目作为主要研究对象，将 A 房地产项目成本控制现状问题进行了分析，发现 A 房地产项目成本控制中普遍存在着项目实际费用支出超过预算、竣工结算制度不健全等问题，并根据这些问题建议提出了 A 项目相应的成本控制解决方案。为了使得企业能够有效控制风险，实现企业“高效-优质-收益”之间的良性循环，本文通过基于 A 项目中可能存在的风险问题，并带着重点对恒大集团的各个房地产项目进行调查，提出各个相关专业人员协同现场成本调查、根据公司的战略目标导向制订最符合企业需要的投资决策评估指标体系、推行设计招标多方案的成本对比等监督管控的对策。

1.3.2 研究方法

（1）文献综述法

通过维普、知网等网站查询下载关于房地产企业进行成本管理控制各个环节方面的一些相关资料，研究国内外企业进行成本管理控制的各种实际情况，从中掌握了对本文特别是具有重要的基础性和实践意义的成本管理理论，并充分借鉴了现有的成果，把大量文字与资料和图表进行整理，得出了更好的统计资料与方法，证明了其研究成果。

（2）案例分析法

本文在深入研究的同时通过理论分析方式对目前恒大集团 A 房地产项目成本管控现状进行了分析，找出其中存在的问题以及管理与实施中的不足之处并提出了解决对策，以点带面为恒大集团 A 房地产项目的提出成本控制措施提供必要的理论基础。

2 项目成本控制概述

2.1 成本控制的内涵

成本管理是企业进行成本管理控制的重要组成部分,它主要是指企业运用成本管理来进行计算所需要提供的资料,采取科学技术、经济和社会组织等方式来达到降低成本或者通过改善其成本的手段而进行的一系列管理活动。在一定职权范围内,采用一系列与项目相关的措施,通过事前成本管理、事中成本管理和事后成本管理,收集这些环节当中的生产成本和费用相关数据,在进行项目研究开发过程中,通过对比实际成本和项目的标准化成本,对直接影响项目成本的各种条件和因素及时地进行了预防和调整,从而有效保证项目成本的控制的结果能够尽可能地接近到设定的造价管理目标。

对房地产开发公司而言,成本控制就是一个指开发公司在其房地产项目生产和经营过程中,对设计方案规划、建筑设备使用情况以及建筑材料价格等各种成本因素进行计算、监督,并根据其进行计算和监督的成本结果及时地进行调整的全过程。其次,这也是一个使得公司能够充分地发现自己目前存在的缺陷,并且能够充分发挥自己的力量尽可能地寻找和研究发现一些可以减少公司成本的途径和方法。科学有效的成本控制方式,可以帮助促进我们公司更为有效的加强和改善经营管理,完善我们公司的经营管理机制,从而促使我们公司的国际市场竞争能力大大提升,在激烈的国际市场竞争中能够做到了稳步发展,在激烈的行业竞争中也能够脱颖而出。

对于房地产开发计划中项目成本预算控制,具体总结方法有以下几点:在房地产开发计划中项目开发过程中,成本预算控制需要为项目制定一个细化的目标,项目具体实施过程中主要包括项目的建立、规划设计和施工阶段、施工和建设期、竣工和收尾三个阶段,动态地比较其实际成本和项目的计划成本之间的差异,并找出可能发生这些偏差的根源和原因,运用一套科学的管理方法和手段来处理问题,保证这个房地产项目能够顺利进行。由于房地产整个开发项目的成本管理和控制与城市政府、供电及银行等多个部门密切相关,在不同发展时期的不同经济阶段,所消耗的各种资源以及其产生的各种成本都在不断发生变化,而且房价也一直是居民和国家的焦点,所以房地产整个开发项目受宏观调控和其他相关政策的影响也很大。

2.2 项目成本控制的三个阶段

企业成本管理控制就是指政府或者其他组织按照预先设置和规定的经营管理制度及其所有权来完成的经营活动,在一定的职权范围内,在经营活动中的成本超额耗费事故发生前,对各种可能会直接影响到整个企业经营成本的主要原因和不利条件等情况进行管控,进而制定出风险的预防和有效地控制经营活动成本的方法和措施,从而有效地保证经营活动的成本管理制度及其所有权来自于根据企业成本管理的各个阶段来进行划分,企业的成本管理主要可以分为事前成本控制、事中成本控制以及事后成本控制三类。

2.2.1 事前成本控制

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/515120032004011132>