

成本策划的实施思路和要点

财务资金中心成本管理部

策划什么



成本管理与成本策划



知道：成本知其然，知其所以然，知道成本构成和来源...
谋划：用什么样的成本，做什么样的产品，实现什么样的目标...
计划：谁负责，什么时间实施...



- 一 成本策划的重要性
- 二 成本策划的实施要求
- 三 成本策划的注意事项

存地
存货

问题解决途径

性价比 差异化 低成本

“七前三后” 增加**成本策划**

提高性价比

同品质低成本 同成本高品质

成本策划的特点

以**目标成本**为依据，围绕**经营目标实现**这一核心目的，开展**成本策划**成本策划包含对影响项目成本和利润的重要因素和解决方案进行的规划、以及规划目标达成所需要的计划和部署。

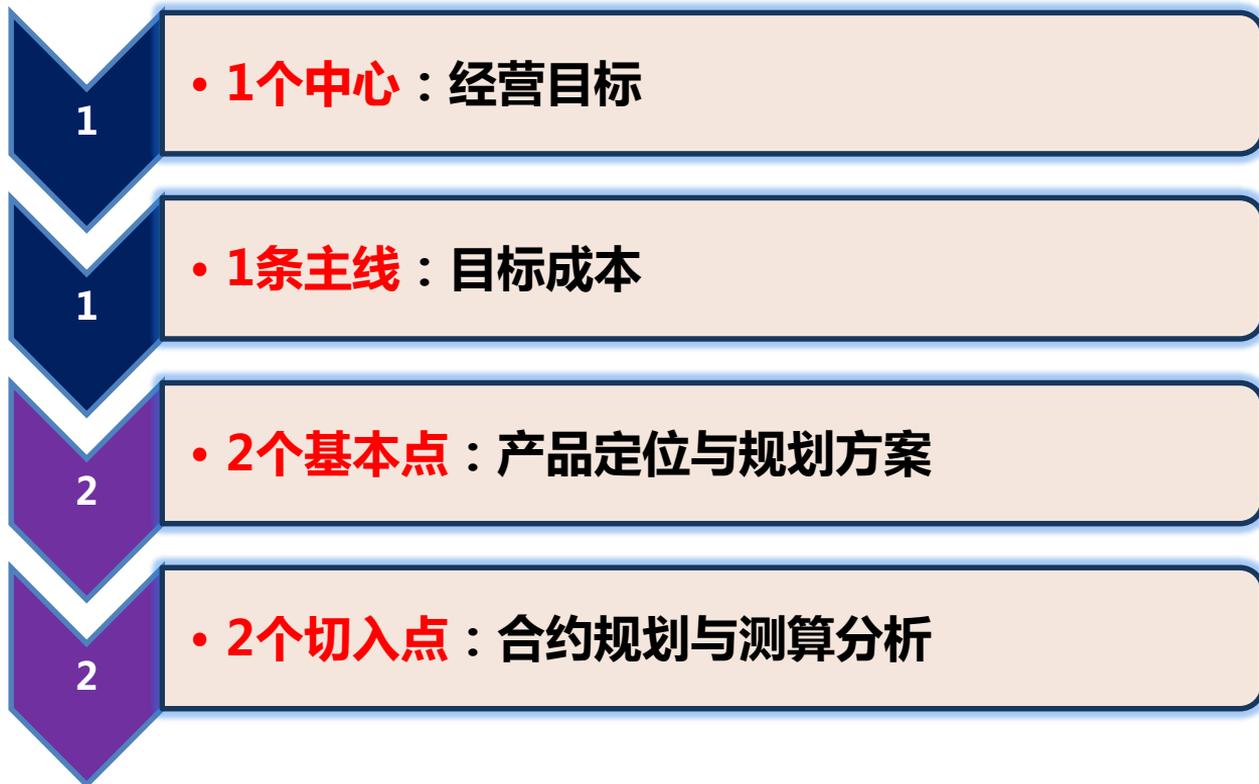
因此

成本策划必须要有**全局性**

成本策划要能够实现管控、要充分体现**前置性**

成本策划贯穿经营全程、要有**持续性**

- 一 成本策划的重要性
- 二 成本策划的实施要求
- 三 成本策划的注意事项



目标成本

成本策划

目标交底

分解任务

明确要点

风险预案

落实责任

目标成本**不超支**-目标利润有保障

目标成本**有节余**-目标利润有提升

策划职责

区域总为成本策划第一责任人
项目总直接责任
区域成控和成本组织实施

成本策划会，区域总裁向集团汇报目标成本及成本策划方案

投资版目标成本
方案版目标成本



成本策划



体现控制原则

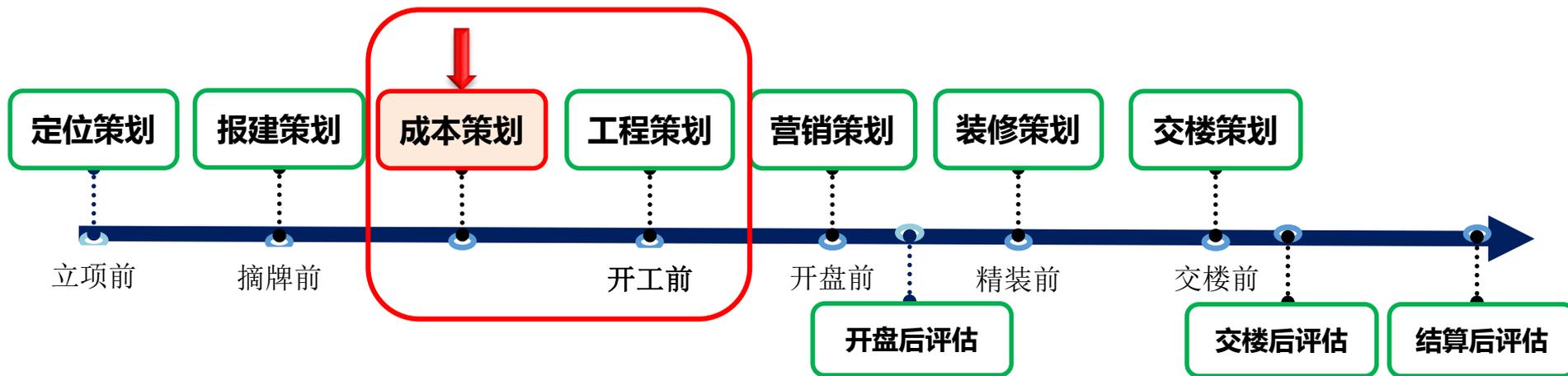
成本 ≤ 投资版 或 利润 ≥ 投资版

体现责任管理

策划时间

区域公司组织全成本策划

成本策划会与工程策划会在开工前合并召开



策划内容

全成本策划起点---投资阶段多方案比选和优化

项目定位

- 客户定位
- 产品定位

产品方案

- 销售物业产品
- 公建配套产品



规划指标

- 规划报建指标
- 规划产品指标



规划方案

经营指标

项目经营指标

计划总收入

计划总成本

销售净利润

销售净利率

土地获利倍数

自有资金回报率

资金回正周期

价值双享金额

项目总目标成本汇总表

科目编码	科目名称	单位	数量	单价	目标成本	成本整理及依据说明
01	土地成本					
02	行政事业性收费与前期工程费用					
03	主体建筑安装工程费					
03.01	主体建筑工程费					
03.01.01	基础工程费					
	桩基础					
	基坑支护					
	降水费用					
	地基处理					
03.01.02	地下室结构及精装修					
03.01.03	地上结构及精装修					
	地上结构					
	地上精装修					
03.01.04	门窗工程					
03.01.05	公共部位装修					
03.01.06	外立面装修					
03.01.07	栏杆工程（阳台露台护窗栏杆）					
03.02	室内精装修工程					
03.03	主体安装工程					
04	景观环境工程					
05	社区管网工程					
06	公共配套设施					
07	工程建设其他费用					
08	开发间接费用					
09	营销费用					
10	财务费用					
11	管理费用					
12	税金					
13	所得税					

目标成本制定过程也是成本策划过程

成本结构指标

建造标准 & 交楼标准	结构指标 & 限额设计	费用指标 & 定额标准	不确定因素成本指标	市政配套类成本指标	品质效果类成本指标
-------------	-------------	-------------	-----------	-----------	-----------

方案测算

成本指标

通过成本策划
形成策划成果

清晰**成控目标**、明确**成控任务**

成本策划成果1-确定经营目标

编码	项目	投资版目标成本 (万元)	策划后成本 (万元)	差异
一	项目计划总收入			
二	项目计划总成本			
	开发成本			
	期间费用			
	税金			
	所得税			
三	销售部分计划利润 总额			
四	经营指标			
	销售毛利率			
	销售净利率			
	亩产净利润			
	土地获利倍数			
	自有资金回报率			
五	成就共享金额			



一	收入调整原因分析	调整指标		涉及金额 (万元)
		投资版	方案版	
1	产品定位			
2	销售价格			
3	其他			
项目自评 总收入是否可控				
二	成本调整原因分析	调整指标		涉及金额 (万元)
		投资版	方案版	
1	规划指标			
2	建造标准			
3	成本漏项			
4	其他			
项目自评 总成本是否可控				

成本策划成果2-明确目标成本

编码	项 目	投资版	策划后	差额	主要差异说明
1-	开发成本				
01	土地成本				
02	行政事业性收费与前期工程费用				
03	主体建筑安装工程费				
04	景观环境工程				
05	社区管网工程				
06	公共配套设施				
07	工程建设其他费用				
08	开发间接费用				
2-	期间费用				
09	营销费用				
10	财务费用				
11	管理费用				

成本策划成果4-交底规划方案

项目概念规划阶段（投资版目标成本）规划指标表（第版）

概念规划负责人：

本版本规划时间：

内部资料、严格保密

规划用地指标	亩					项目实际容积率			
规划总占地面积	m2					项目可售率			
规划及报建指标	单位	协议值	设计值			公建配套设施	单位	建筑面积	比例%
容积率（建议报建时为一个区间，如≥1并≤2.5，便于修改）						总公建配套面积	m2		100%
地下面积是否计入容积率		是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>			其中			
绿化率						独立会所	m2		
其中	红线内景观面积（绿化/景观）	m2	/	/		活动中心	m2		
	红线外景观面积（绿化/景观）	m2	/	/		幼儿园	m2		
						学校	m2		
						医院	m2		
						邮局	m2		
规划总建筑面积	m2					其中			
其中	规划地上面积	m2				物业配套建筑面积	单位	建筑面积	比例%
	规划地下面积	m2				总物业配套面积	m2		100%
	非人防	m2				其中			
	人防(异地建设费_元/m2)	m2				物业用房	m2		
抗震等级						员工宿舍	m2		
风荷载						架空层（不计容）	m2		
地质情况	溶洞多	口	湿陷性黄土	口	持力层深度	m			
	单位	建筑面积	地上	地下	比例%	其中			
						医疗用房	m2		
						社区用房	m2		
						电房和发电机房	m2		
总建筑面积指标	m2				100%	水泵房	m2		
其中	持有物业建筑面积	m2				消防控制室	m2		
	销售物业建筑面积	m2				监控室	m2		
	公建配套建筑面积	m2				其他物业配套	m2		
	物业配套建筑面积	m2							



容积率方案			项目指标或方案说明
1	容积率是否最大值	拿地条件	
		项目实际	
2	非计容面积分析	地下室	
		地上	
		其他	
	后期优化	方案措施	
		成本金额	
可售率分析			项目指标或方案说明
1	可售面积	拿地阶段	
		项目实际	
2	可售率	拿地阶段	
		项目实际	
3	非可售面积	地下室	
		配套设施	
		酒店	
		自持商业	
		其他	
	后期优化	方案措施	
	后期优化	成本金额	

持有物业建筑面积		单位	建筑面积	层数	备注	比例%	车位配比方案			设计值	政府要求	比例%	
总持有面积		m2				100%	总车位数(个)					100%	
酒店		m2					其中	地面车位数					
其中	地上建筑面积	m2						首层架空车位数					
	地下建筑面积	m2						停车楼停车数					
综合楼		m2						地下非人防车位数					
其中	地上建筑面积	m2						人防车位数					
	地下建筑面积	m2						别墅车位					
医院		m2						洋房车位					
其中	地上建筑面积	m2						通廊式住宅车位					
	地下建筑面积	m2						宿舍车位					
幼儿园		m2						幼儿园车位					
学校		m2						学校车位					
销售物业建筑面积		单位	建筑面积	其中地下	套数	比例%			商业车位				
总销售面积		m2							酒店车位				
别墅	独栋别墅	m2						单个车位面积	医院车位				
	双拼别墅	m2							地面车位				
	联体别墅	m2					首层架空车位						
	坡地别墅	m2					停车楼停车位						
	叠拼别墅	m2					地下非人防车位						
洋房	洋房≤6层	m2					人防车位						
	7层<洋房≤11层	m2					总车位配比系数						
	11层<洋房≤18层	m2					道路占地面积比(建议<25%)						
	18层<洋房≤100米	m2					土方量工程m3(建议内部平衡指标)						
	洋房>100米	m2					填方		挖方				
通廊式住宅	()层	m2					市政配套费用(万元)						
宿舍	()层	m2					临水		供水				
商业	底商	m2					临电		强电				
	商业街	m2					高压线迁移		暖通				
	综合楼	m2					弱电光纤		煤气				



地下室成本方案			方案说明
1	政府文件	户配比	
		面积配比	
	拿地条件	户配比	
		面积配比	
	项目实际	户配比	
		面积配比	
2	地上车位数/总车位数		
3	地下车位单个面积		
4	后期优化	方案措施	
		成本金额	
其他规划方案			方案说明

成本策划成果5-清晰项目适用建造标准

序号	专项		类型	单位	成本指标	计算依据及方案说明
1	结构、粗装修	超豪	产品1	元/m ²		建筑面积
		双拼				
		洋房/公寓				
2	装修	室内装修				
		公共部分精装				
		电梯轿箱装修				
3	外立面					
4	门窗					
5	电梯					
6	栏杆					
7	智能化					
8	景观环境工程					
9	期间费用					

示例，需按项目实际补充完善

成本策划成果6-清晰项目适用结构指标

设防烈度	6度				
产品	层数	钢筋 (kg/m ²)	混凝土 (m ³ /m ²)	砌体 (m ³ /m ²)	窗地比
人防地下室					
洋房					
别墅					

停车位专项分析	
政策规定车位配比	
项目实际车位配比	
政策规定车位总数	
项目实际车位总数	
单个车位面积	
优化方案说明：	

结构指标策划说明：

成本策划成果7-清晰项目重要成本方案

类别	重要成本项	测算时间	测算目标成本	测算方案说明
不确定因素类专项测算	大型土石方工程测算			
	护坡工程测算			
	基坑支护和基础处理工程测算			
	挡土墙工程测算			
	排洪渠治理工程测算			
	...			
市政配套类方案专项测算	人防工程测算			
	地下室及车位经济效益测算			
	供暖工程测算			
	供电工程测算			
	公配方案测算			
品质效果类专项测算	外立面专项测算			
	大堂装修专项测算			
	泛光照明专项测算			
	室内精装修专项测算			
	景观工程专项测算			

示例

成本策划成果9-落实责任成本

成本科目	责任成本分解			责任分工		说明
	责任事项	单位	责任指标	责任部门	责任人	
行政事业性收费	基础设施建设配套费					
	人防异地建设费					
	劳保统筹费					
	其他规费					
规划设计	施工图设计费					
	容积率					
	可售率					
	面积指标准确率					
前期工程费	变更费用					
	三通一平					
	土石方					
主体建筑安装工程费	临时设施					
	别墅					细分指标
	多层洋房					
	小高层洋房					
高层洋房						
期间费用	营销费用比率					
	管理费用比例					
	财务费用比例					

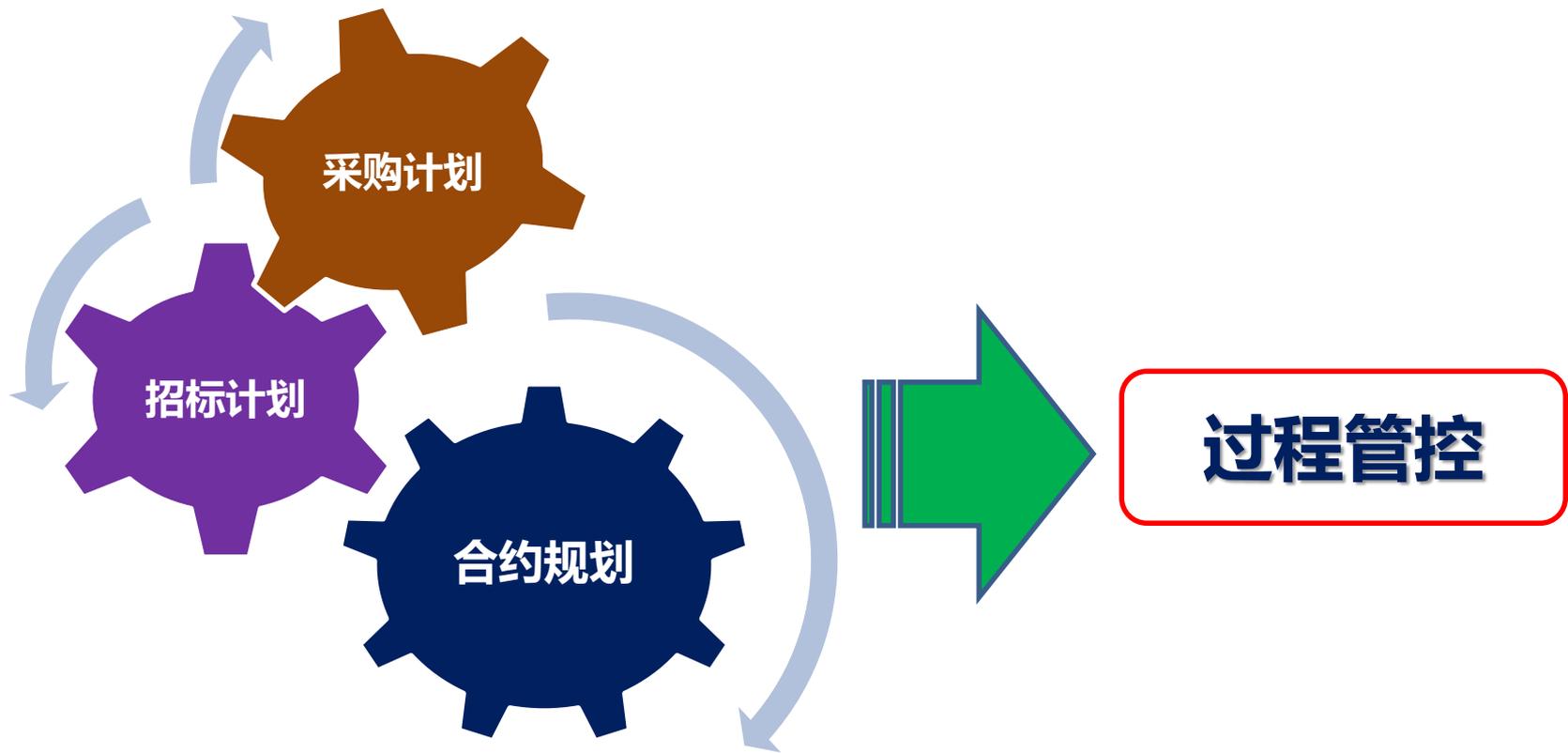
示例，需按项目实际补充完善

成本目标策划与成控过程规划并重

经营目标梳理
-明确

管理责任分解
-抱走

过程管控要点
-落实



主要建造成本管控

成本科目		成本项目	单位	技术经济指标									
				别墅			洋房（多层和小高层）			高层洋房			
				控制数量	控制单价	控制总价	控制数量	控制单价	控制总价	控制数量	控制单价	控制总价	
建安成本		基础土石方											
		基础工程											
		地下室结构及精装修（含人防）											
		地下室安装工程											
		地上建筑单体结构及精装修工程											
		外立面装饰工程											
		公共部位装修工程											
		门窗工程											
		栏杆工程											
		地上建筑单体安装工程											
	室内精装修												
景观环境工程		园建工程											
		绿化工程											
		其他（小市政、小品及其他）											
前期工程（不含基础土石方）													
社区管网工程													
公共配套工程													
工程建设其他费用													

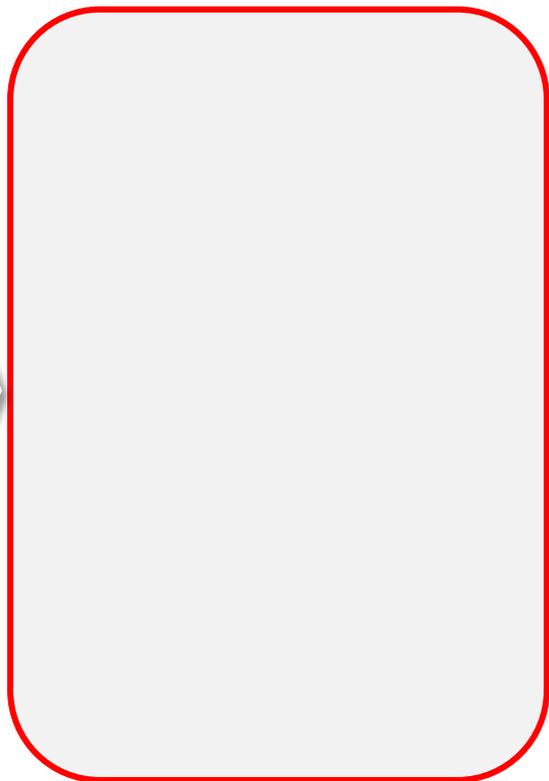
示例，需按项目实际补充完善

示范区成本管控

示范区成本策划		占地/建筑面积	建造成本控制标准 (元m ² /)	控制方案
1	示范区面积			
2	售楼部	硬装		
		软装		
3	样板房	硬装		
		软装		
4	室外泳池			
5	室外园建			
6	室外绿化			

示例，需按项目实际补充完善

示范区成本策划说明



合约规划与管控

序号	合同/费用名称	签约形式(固定总价/固定单价)	招标方式	费用规划					对接部门
				单位	工程量	规划单价	规划金额	招标控制金额	
01	土地成本						166883087.6	166883087.6	
01.01	土地出让金						166883088	166883088	
	土地出让金	固定单价	直接委托	m2	185426.6	900	166883088	166883088	
01.02	拆迁补偿及相关费用						0	0	
01.03	契税						0	0	
02	行政事业性收费与前期工程费用						119921164.7	119921164.7	
03	主体建筑安装工程费						1040722210	1040722210	
03.01	主体建筑工程费								
03.01.01	基础工程费								
	展示区	固定单价	招标	m2	21000	160	3360000	3360000	
	货量区	固定单价	招标	m2	9119.07	160	62259051.2	62259051.2	
03.01.02	地下室结构及粗装修								
	展示区	固定单价	招标	m2	51125	2208	112884000	112884000	
03.01.03	地上结构及粗装修								
	展示区总包工程合同	固定单价	招标	m2	21000	1250	26250000	26250000	
	货量区总包施工合同	固定单价	招标	m2	410119.07	1150	471636930.5	471636930.5	
03.01.04	门窗工程						55897042.14	55897042.14	
03.01.05	公共部位装修						21899259.75	21899259.75	
03.01.06	外立面装修						43196788.2	43196788.2	
03.01.07	栏杆工程(阳台露台护窗栏杆)						8443324.65	8443324.65	
03.02	室内精装修工程						228106102	228106102	
03.02.01	室内装修工程						154307069	154307069	



示例，需按项目实际补充完善

过程管控与责任分工

节点	项目阶段	节点内容	责任单位	完成形式-成果	开始日期	完成日期
1	项目前期	投资版目标成本评审会		目标成本分析会		
2	项目前期	人防及车位经济效益分析		人防建设费用分析表		
3	项目前期	综合楼方案测算		综合楼方案测算表		
4	项目前期	电梯间装修方案测算		电梯间装修方案测算表		
5	项目前期	行政规费减免及交费方式优化		行政规费减免及交费方式优化表		
6	项目前期	外立面装修		公共立面材料优化, 首层沿街立面采用干挂石材, 二层及二层侧立面采用仿石涂料		
7	项目中期	地下结构指标分析		完成地下结构指标分析		
8	项目中期	地上结构指标分析		完成地上结构指标分析		
9	项目中期	基础选型,地下室底板设计优化,地下室车位平面设计优化		完成基础选型,地下室底板设计优化,地下室车位平面设计优化		



节点	项目阶段	节点内容	责任单位	完成形式-成果	开始日期	完成日期
10	项目中期	主体建安经济技术指标分析		完成主体建安经济技术指标分析		
11	项目中期	精装修成本测算与指标分析		完成精装修成本测算及指标分析		
12	项目中期	门窗工程选型优化分析		门窗专项决策,了解当地市场,选型(塑钢/铝合金)		
13	项目中期	防火门选型优化分析		咨询专业厂商,选型优化,设计优化(木质防火门改钢制防火门)		
14	项目中期	栏杆工程选型优化分析		按集团统一标准实行,咨询专业厂商,选型优化,设计优化		
15	项目中期	室内装修水电优化分析		专项决策 项目收到图纸后,给到长沙分院优化后施工		
16	项目中期	智能化选型优化分析		咨询专业厂商,选型优化,设计优化		
17	项目中期	绿化工程优化分析		货量区,采用至少是议标的方式从施工单位、材料、苗木的选择上优化成本		
18	项目后期	全成本后评估		完成项目全成本后评估		

示例, 需按项目实际情况

- 一 成本策划的重要性
- 二 成本策划的实施要求
- 三 成本策划的注意事项

结合经营目标合理加减法

成本策划要梳理成本属性，让成本的投入更**强调合理性**

对具有客户价值的敏感性成本

可以考虑适度增加投入，但务必**同步评估费效比**—增加投入带来的产品溢价

区域公司组织进一步责任分解，内部分工考核

制定**项目成本管控工作实施计划**，明确责任人和责任时间

细化**成本管理责任的岗位分解**，明确责任指标和责任人

区域制定考核细则，实施动态责任考核

围绕目标成本责任分解，集团动态监控和考核

ERP系统**动态监控项目动态成本和动态利润**等指标

双月成本分析回顾会**动态分析责任成本进展和风险**

结算后，**全成本后评估结果考核责任目标达成情况**

 碧桂园 希望社会因科学的存在而变得互加美好！

感谢聆听！