

程变更联络单”，严禁事后签发；监控施工单位按质、按期、按量竣工，杜绝质量通病，减少返工费用等，均是降低成本的重要措施。

对施工单位的管理，还应将控制重点放在与施工单位紧密联系的三项关键成本要素控制上。此处所指的关键成本，是指影响房地产企业主要成本开支、通过施工单位实施的人工费用（外雇工工资）、材料费（包括甲供材）、机械费（含租赁设备发生的运费）。

### 1. 材料物资的控制

影响材料成本高低有三大要素：一是材料的质量，二是材料的价格，三是材料的实际用量。作为房地产企业，无论是自行采购，还是委托施工方采购，都要在以上三方面进行严格管控，在材料实物管理上要把握“三关”：①材料入口关。按照料、工、费在工程项目的比重权衡，料的比重高达60%以上。为了在预算成本内保证质量和价格优势，对于甲供材，要根据投资计划、概算批复，结合设计图编制设备、配件与原材料需求计划，货比三家，招标采购，择优选用有信誉的供货商。对于施工单位包工包料方式，建议推荐使用指定品牌方式或加强现场质检方式以保证材料质量；对于某一类物资集中采购，利用规模优势降低材料价格；按照施工预算进度安排，合理确定进货批量和批次，降低材料二次倒运费和仓储成本。②材料存放关。入库材料定期做好验收和盘点工作，直达施工现场材料除按材料类别一一做好验收和盘点工作外，还需做好各项防范工作（即防偷盗、防丢失、防变质等），以避免不必要的损失。③材料出口关。严格发料程序，按照施工预算，根据各标段施工单位报的原材料领用明细表或领料单，按程序审批后，移送物资部门发料，控制材料消耗，认真做好余料回收和利用，进出现场必须清点，由相关责任人签字确认，并且将材

料实际消耗情况与项目经理收入挂钩考核。

财务核算要配合材料的实物管理，尽量同步控制：及时督促业务部门提供材料出入库票据，根据手续齐全的原始凭证及时进行账务处理；参与现场盘点保证账实相符；按进度和合同约定付款，避免多付款；预留足额的质保金，确保后期材料出现质量争议。

### 2. 机械费的控制

在价格方面，要考虑工期的紧张程度，可在市场价格基础上，上下浮动一定比例确定，不能严重偏离市场价格；在机械使用方面，要根据预算工程量清单，参考定额计算出各类机械的使用台班数，按照工程施工的排布，合理选择机械的型号规格，降低租赁费；安排施工项目的先后顺序，按期进场，最大限度地发挥机械效能，增加机械的运转率，减少机械的闲置。机械租赁后，要做好现场签证记录，每月末将实际使用台班数与月初计划进行对比分析，查找问题，制定出相应对策，以降低各项费用。

财务人员在机械费的控制方面要向前延伸，即：审核机械的定价及合同签订，程序是否严密，价格是否合理；付款时要结合工作量及签认单据的合理性进行。

### 3. 人工费控制

房地产企业要通过加强对施工队伍的严格管理，实现对人工成本的有效控制：在总承包或分包合同的基础上签订劳动合同，要求所录用的施工队伍与所有入场农民工（包括带队负责人）在平等、自愿的基础上，分别签订劳动合同，明确承包范围（工作量）、承包价格、质量标准等具体事宜；合同中应有明确规定，严禁施工单位将农民工工资直接发放给带队负责人（包工头）转付，施工单位负责人应对照农民工本人，确认无误后，监督其在工资发放表上签字领取足额工资，做到不冒领、不

漏领；项目经理作为清理拖欠农民工工资工作的第一责任人，有权负责按月监督施工单位的农民工工资发放情况，并将施工单位工资发放情况在醒目位置进行公示。

财务部门在人工费的控制方面，应结合劳动合同的约定及本单位的具体管理要求在拨付工程款时进行控制。如发现施工单位未按要求足额发放工资时，则停止拨付其工程款；每次支付工程款时，施工单位需要提交拟发农民工工资明细等。

（四）加强事后考核评价，强化执行力

房地产企业要将成本执行效果与部门、责任人的绩效评价挂钩，用数据说话，对执行效果好的，要将奖励政策适时体现在季度、年度的绩效考评结果中，对于执行效果差的，则降低其绩效收入，奖罚分明。将没有考核或者事后的年终考核，变为事中考核，从而避免预算成本的控制流于形式。

（作者单位：黑龙江大学经济与工商管理学院 大庆油田公司财务部）

责任编辑 李斐然

## ● 短讯

由中联通控股集团和中国经济年鉴社联合主办的“2014中国资本高峰论坛”近日在京举行，旨在探索全面深化改革下的资本市场发展新机遇，寻求上市公司创新新动力。论坛上发布了《2014年中国上市公司评价报告》和《2013年中国上市公司业绩百强榜》。同时，在深入研究中国上市公司全年发展情况的基础上，中国经济年鉴社和中联通控股集团共同编辑出版了《中国经济年鉴——上市公司评价卷》2014版。

（余蓓蕾供稿）