

算→责任成本分析→报告→考核→兑现等步骤完成一个成本控制循环。成本核算反映项目部和作业队预算责任成本执行的进度和结果,是分析和绩效考核的依据,随后确定并分解核算成本和预算成本的差异、寻找差异原因,按照考核指标进行考核兑现,以物质激励来提高作业人员参与成本控制的积极性。此外,在项目实施过程中,当客观情况发生变化并对项目成本造成重大影响时,企业应区别情况对项目成本预算予以适当调整,由此开始一个新的循环。可见,工程项目成本控制战略的控制机制是一个通过成本核算和分析的同步来发挥控制作用、通过考核兑现来发挥激励作用、借助预算责任成本的动态调整来接受外部环境反应的开放机制。由先决因素和构成要素两类特征变量所决定的工程项目成本控制战略如图所示。

二、典型案例

ZT公司成立于1950年,工程项目成本控制历史悠久,经验丰富;其主营业务涉及铁路、隧道、公路、机场、地铁和民用建筑等行业,经营范围十分广泛。进入新世纪以来,ZT公司曾陷入产值上升但利润率下降的困境,危机关头,公司审时度势制定和实施了

工程项目成本控制战略,成效显著,工程项目的大额亏损现象大为改观,并为公司积累了丰富的工程项目成本控制经验。具体来说,ZT公司从以下方面开展了工程项目成本控制战略实践:

第一,在先决因素方面,ZT公司于2006年成立了专门的成本管理部主导项目成本管理工作,实行了工程项目责任成本管理制度;采取由经营开发公司和工程部等工程技术部门主办投标预控和项目管理策划的方式,使成本控制战略与特定工程项目的生产方式相匹配;在公司现有的信息基础上对成本管理体系进行了信息化,初步实现了工程项目成本的信息化控制;在组织结构上实行集团公司、子公司、项目部三级管理,形成“所有成本有人管,人人头上有指标”的局面。

第二,在构成要素方面,ZT公司的项目成本控制战略非常重视施工过程中的成本控制,实行以项目部为中心,公司和作业队参与的三级控制主体。在控制标准上,公司在由项目部进一步优化施工组织设计、核实工程数量、降低材料采购、设备租赁和劳务分包价格的基础上,综合采用“成本定额”、“预算测定”、“市场价格”、“经验比例”和“现场实测”等方法编制并下达工程项目成本控制标准;对材料费、人工

费和机械使用费这些比重较大的直接费,公司分别通过工程数量逐级核定、资源价格逐级控制进行数量和价格的两条线控制。在控制机制上,由项目经理部组织实施项目成本核算和报告,由公司进行成本管理督察和考核兑现,这样可以及时掌握成本管理动态,达到有效控制工程项目成本的目的。

但是,ZT公司的工程项目成本控制战略也还存在一些不足之处。比如,公司对项目成本核算与考核尚不能实现同步,这就给项目人员留下了考核期内调控转移成本的机会,因为只要考核期最终的实际成本没有超过责任成本,就可以得到奖励。此外,工程项目成本分析仅停留在成本节超的现象层次,想要通过工程项目成本分析发现及时和有意义的信息,还需采用因素分析和趋势分析法,进一步挖掘诸如价格波动、资源浪费等导致成本节超的影响因素及其影响程度,深化工程项目成本分析的层次。这些将是ZT公司工程项目成本控制战略将来的改进方向。■

[本文受到国家自然科学基金项目(70872093)和教育部新世纪优秀人才支持计划(NCET-09-0658)的资助]

(作者单位:西南财经大学)

责任编辑 陈利花

● 简讯

中国会计学会管理会计与应用专业委员会 2010年学术研讨会在京召开

中国会计学会管理会计与应用专业委员会2010年学术研讨会10月在北京工商大学召开。中国航空工业集团公司副总经理兼总会计师、管理会计与应用专业委员会主任顾惠忠、北京工商大学党委书记孙尧东、财政部会计司副司长刘光忠等出席了开幕式并发表讲话。与会的80多名代表,围绕“成本管理、价值创新与企业竞争力”这一年会主题,进行了为期一天半的学术讨论与交流。其中,中航工业集团深圳公司总经理由镭、大唐电信集团总会计师高永岗、北京双鹤药业股份有限公司副总经理兼财务总监黄云龙、中航工业集团发动机公司副总经理兼总会计师宁福顺等实务界代表,分别就战略成本管理、高科技企业成本管理、成本管理与战略转型等进行了经验交流;上海财经大学潘飞教授、北京工商大学王斌教授、厦门大学傅元略教授等理论界代表,则分别从管理会计系统构建、跨职能团队的管理控制问题、战略成本管理等议题展开了学术交流。本次年会共有43篇学术论文入选文集,作者涵盖理论与实务界,议题涉及设备制造、医药及医院、电信等多行业领域。

(本刊通讯员)