

# 管理会计在北方国际的应用

严家建 金培斌

## 一、管理会计在北方国际的应用

### (一) 项目全面预算管理

北方国际合作股份有限公司(以下简称北方国际)结合多年来国际工程承包行业的经验,将“成交、生效、出口、收汇”中的“生效”作为预算核心指标,在项目全生命周期中不断完善“预算目标制定——经济运行分析——经营绩效考核”的闭环过程。在项目执行前期整体执行计划编制过程中,秉承事前算赢的原则,测算项目成本、风险以及毛利率,最终形成以项目管理委员会下发的整体执行计划为项目预算的管理方法。执行中结合年度预算目标,跟踪项目执行情况,形成项目预算执行情况报告,反映核心指标的预算与实际值差异,分析原因并及时改进。

### (二) 项目全生命周期管理

项目管理委员会是北方国际主营业务的管理机构,在总经理的领导下开展工作,具有对公司工程承包业务的建议权、监督执行权和总经理授权下的决策权。在项目管理委员会的领导下,管理会计工具及方法运用涉及项目全生命周期的各个阶段,包括项目开发、项目评审和审批、项目启动、项目执行、项目监控、项目收尾以及项目后评估。如运用目标成本法严控各项成本、费用支出;编制进度计划,收集项目执行数据,分析偏差原因;监督合同执行,控制资金流出;围绕

项目管理目标,关注公司内不同业务板块协同发展;公司对所有下达年度目标的项目均进行年度考核,对所有完工项目在合同规定的质保期结束后6个月进行完工考核。

### (三) 风险管理

1. 建立重大项目专项风险评估制度。重大项目利用外部设计院、会计师事务所和律师事务所等外部资源充分分析项目风险,并将风险评估结果整合到项目申请报告中提交公司总经理办公会审核,对项目风险综合分析后进行相关决策。公司对项目的开发、执行各环节进行风险决策,包括项目评审、合同评审、招投标、预算审核等各流程的风险评估机制,以及安全生产监督、突发事件预案制定等风险防范机制,以管控重大风险,将风险的危害降到最低。

2. 构建分项事件库,多层次评估项目风险。在分析历史数据的基础上,结合公司整体业务和项目特点,综合评估各项风险发生的概率,构建项目风险事项库。具体包括:评估国内外宏观经济政策以及经济运行情况、行业状况,国内外产业政策变化的概率及影响;评估主要客户所在国环境、竞争对手、客户资信、价格、汇率、品牌与声誉等风险事件的发生频率与对项目执行影响;评估公司合同管理、信息披露等风险事件的发生频率及影响;通过敏感性分析、内含报酬率、利息保障倍数等方法 and 指标,测算项

目盈利能力、利率汇率变动、项目现金流量、成本核算等风险事件发生的概率及影响,评价项目财务风险。

### (四) 投融资管理

在项目投资管理时,北方国际充分重视管理会计在项目决策、控制及评价中的作用。投资项目开发阶段,成立包括管理会计人员在内的专项开发小组,结合项目税收成本搭建投资架构,确定EPC执行模式。在项目投资模式确定后,使用多种管理会计工具和方法深度分析项目可行性:(1)运用内含报酬率、净现值等多种指标,测算项目回报率;(2)结合情景分析、敏感性分析等风险评价办法,测试项目风险;(3)利用利息保障倍数、偿债比例等指标分析项目财务风险。投资项目实施阶段,运用管理会计手段对项目实施过程进行控制,包括制定年度资本投入计划、资金控制和成本控制等。

北方国际在融资管理时,注重结合公司的整体战略,测算不同融资模式的融资成本,比较长期贷款利息成本、贷款承诺费和海外短期贷款成本,选择成本最低的融资方式。同时依据公司年度项目生效预算指标,收集重点项目开发进度情况,及时启动融资相关工作。

### (五) 管理报告

在项目全生命周期管理过程中,北方国际基于财务核算数据,结合管理报告编制基本原则,编制多种管理

报告,为公司领导及项目经理决策提供支持。具体包括:(1)在项目开发阶段,编制项目可行性分析报告;在项目预算制定阶段编制项目整体执行计划;在项目执行中,编制项目财务分析报告;在项目结束后,编制项目考核报告。(2)按月编制资金管理报告、保函及信用证管理报告。(3)编制投资项目可行性分析报告和融资月报。(4)结合公司年度预算方案,编制月度预算执行分析并报送公司领导,实时反映公司预算执行情况。(5)按月编制公司运营分析报告,包含公司主要经营指标分析、重点项目情况、子公司经营情况和行业及市场等外部环境分析。

## 二、北方国际管理会计应用经验分析

(一)划小核算单元,以项目为价值单元进行核算

北方国际在项目执行过程中,划小核算单元,以项目为价值单元进行核算,以项目整体执行计划为预算依据,在年初预算下发时逐层分解,将关键指标细化,并以项目为价值单元独立管理,使公司领导在分析公司经营状况时,可追溯到具体项目,做到有的放矢。

(二)建立风险管理三道防线

公司在日常经营中,各风险涉及部门以重大风险为管理对象,监控重大风险的变化,利用包括管理会计工具在内的各种分析方法,及时发现经营活动过程中的重大风险波动信号,并在危机发生之前向管理者和风险管理部门预警,从而实现对重大风险实时的评估与管控。具体业务流程上,公司建立了风险管理的三道防线:第一道防线主要由包括管理会计人员的项目开发组在前期市场开发阶段,考虑是否符合公司制定的战略方向,评

估各项重大风险,力争防患于未然;第二道防线由风险涉及部门在具体工作中密切跟踪、审慎应对项目风险,公司战略投资部和业务部负责项目市场风险,财务金融部负责项目财务风险,项目管理部负责项目运营风险及法律风险等;第三道防线主要采用内部审计部门监督、外部审计机构监督两种方式,定期、不定期地对公司各部门是否按照有关规定开展项目风险管理工作及其工作效果进行监督评价。

(三)努力提升全价值链体系化精益管理

1.加强成本管理,建立科学合理的成本计量制度和多维成本概念,获取更准确的项目成本数据。为了在新项目前期提供间接成本的参考依据,北方国际采用了编制预算定额标准的方法。以老挝项目为例,首先筛选出公司近期在老挝执行的三个EPC项目,对实际发生的国内、现场间接成本数据进行统计分析,剔除特殊项后,将每单位主包合同额所需消耗的间接成本设定为预算定额。在制定新项目间接成本预算时,只需套用预算定额,用主包合同额乘预算定额即可得出各项间接成本预算。这种方法简明、高效,但由于预算定额均是利用历史信息编制,对市场变化反映不明显,可能存在数据过时的问题,因此,编制新项目盈亏测算时适宜将其作为评价手段,与市场调研方法结合使用。定额计算公式为: $Q_n = (a_1/b_1 + a_2/b_2 + a_3/b_3 + \dots + a_n/b_n) / n$ ,其中: $Q_n$ 为间接成本项a预算定额; $a_n$ 为第n个项目间接成本项a的值,单位为元; $b_n$ 为第n个项目主包合同额,单位为万元; $n$ 为项目个数。

2.逐步完善项目管控体系,使公司在项目全周期阶段都有制度和程序可依。各项目在公司批准的整体执行

计划下开展工作,实施按年度调整项目盈亏测算方案的动态管理模式,确保项目数据真实、有效。

3.严格管控资金。按月编制资金计划,以便精细化地安排资金使用,避免现金流出现异常波动;结合汇率走势,合理配置外币资金;每月提示保函、信用证情况,及时清理、延期及撤销相关单证,防范财务风险。

4.重视投资项目可行性分析准确性。工程项目投资往往周期长、所需资金多,项目架构设计、可行性分析非常重要。北方国际管理层非常重视管理会计在投资可行性分析中的作用,在项目决策时成立包括管理会计人员在内的项目开发小组,并利用设计院及会计师事务所等外部资源,使项目各项指标测算更加准确,以专业的数据保证项目的可操作性,及时终止不能达到公司回报率及风险控制要求的项目。同时,在项目决策时,注重测算项目给全公司不同业务板块带来的协同发展价值,全方位评价项目收益。

5.强化项目考核与绩效管理。基于价值链分析,将财务指标和非财务信息结合,运用平衡管理思想考评绩效。公司现有考核体系充分体现了以项目为核心的科学化、规范化管理理念,在控制风险的前提下,强化公司对项目执行的要求和项目的业绩贡献,突出项目考核的激励约束作用,指标量化且易于操作。加强项目管理创新,着力提升项目管理能力,逐步实施项目经理负责制,充分激发业务活力,加快建立优秀的项目经理队伍,完善支撑项目经理负责制的职能管理体系以及项目管理制度,优化项目团队的绩效评价机制。

(作者单位:北方国际合作股份有限公司)

责任编辑 刘霖