

# 成本管理办法

文件号：RCCAC-FIN-POL-009

版本：1.0

中电科柯林斯航空电子有限公司

**Rockwell Collins CETC Avionics Co., Ltd.**

## 审批 Approval

	姓名 Name	职务 Title	签字 Signature	日期 Date
起草 Prepared By:	Anney Zhang	Sr. Finance Supervisor	On File	09/13/2018
批准 Approved By:	Le Feng	Chief Finance Officer	On File	09/19/2018
批准 Approved By:				
批准 Approved By:				
批准 Approved By:				

## 版本历史 Revision History

版本号 Revision	起草者 Originator	描述 Description	日期 Date
1.0	Anney Zhang	新文件发布 New Release	09/20/2018

# 目录

<b>1</b>	<b>总则 .....</b>	<b>5</b>
1.1	.....	5
1.2	.....	5
1.3	.....	5
1.4	.....	5
<b>2</b>	<b>成本管理的组织机构、内容以及成本控制流程 .....</b>	<b>5</b>
2.1	.....	5
2.2	.....	5
2.3	.....	5
<b>3</b>	<b>成本预测 .....</b>	<b>6</b>
3.1	.....	6
3.2	.....	6
3.3	.....	7
<b>4</b>	<b>成本目标 .....</b>	<b>7</b>
4.1	.....	7
4.2	.....	7
4.3	.....	7
<b>5</b>	<b>成本计划 .....</b>	<b>7</b>
5.1	.....	7
5.2	.....	7
5.3	.....	7
<b>6</b>	<b>成本预算 .....</b>	<b>8</b>
6.1	.....	8
6.2	.....	8
6.3	.....	8
<b>7</b>	<b>成本控制 .....</b>	<b>8</b>
7.1	.....	8
7.2	.....	8
7.3	.....	8
7.4	.....	8
7.5	.....	8
<b>8</b>	<b>成本核算 .....</b>	<b>9</b>
8.1	.....	9
8.2	.....	9

<b>9</b>	<b>成本分析与考核 .....</b>	<b>9</b>
9.1.....		9
9.2.....		9
9.3.....		9
<b>10</b>	<b>基础工作 .....</b>	<b>9</b>
10.1.....		9
10.2.....		9
10.3.....		10
10.4.....		10
<b>11</b>	<b>附则.....</b>	<b>10</b>
11.1.....		10
11.2.....		10
11.3.....		10
附件 1	项目成本预测模板 .....	11
附件 2	项目成本目标模板 .....	12
附件 3	项目成本计划模板 .....	13
附件 4	项目成本计划控制模板 .....	14
附件 5	项目成本分析模板 .....	15

## 1 总则

### 1.1

为了加强公司成本管理，提高经济效益，确保公司各项经济目标的实现，制定《中电科柯林斯航空电子有限公司成本管理办法》（以下简称本办法）。

### 1.2

本办法依据《会计法》、《中国电子科技集团公司会计核算暂行办法》、《中国电子科技集团公司关于加强成本费用管理的指导意见》等国家及行业政策法规制定，是公司成本管理的依据。

### 1.3

成本管理工作必须认真执行国家的财政纪律和方针政策，划清职责分工，明确经济责任，讲求经济效益和社会效益。

### 1.4

成本管理的基本任务是：通过预测、计划、控制、核算、分析和考核，反映公司生产经营成果，挖掘降低成本费用的潜力，确保公司项目成本支出合理有效，提高经济效益，增强竞争力和提升持续发展力。

## 2 成本管理的组织机构、内容以及成本控制流程

### 2.1

公司成本管理组织机构应包括成本管理委员会和成本管理办公室（成本管理办公室由财务部及项目管理部相关人员组成）。成本管理委员会是公司成本管理的最高权力机构，成本管理办公室是公司成本管理的组织协调机构。

### 2.2

项目成本管理贯穿于项目全生命周期，包括项目市场跟踪阶段、内部立项阶段及任务实施阶段。

### 2.3

项目成本管理根据项目所处阶段包括以下内容：成本预测、成本目标、成本计划、成本预算、成本核算、成本控制、成本分析和成本考核。

项目阶段	成本控制流程							责任部门	配合部门
市场跟踪阶段	成本预测							项目管理部门	相关部门
项目决策阶段		成本目标						成本管理委员会	相关部门

内部立项阶段			成本计划					项目管理部门	承研部门
任务实施阶段				年度成本预算				财务部	项目管理部门 承研部门
					成本控制			成本管理办及相关部门	相关部门
						成本核算		财务部	相关部门
						成本分析		成本管理办	相关部门
							成本考核	成本管理委员会	相关部门

### 3 成本预测

#### 3.1

成本预测是指根据历史成本资料、成本信息数据，结合目前技术经济条件，市场经济环境、企业发展目标等内外因素，利用一定的科学方法，对未来成本水平及变化趋势所进行的推测和估算。项目成本预测应对项目全生命周期内预计将要发生的成本费用进行预测，包括论证、调研、计算、协调、设计、评审等设计费、专用仪器设备、专用工装、样品样机购置费和零星技改费等专用费、外购配套成品、元器件、原辅材料等直接材料费，燃动动力费、外部协作费、固定资产使用费、工资及劳务费、差旅费、会议费、事务费、专家咨询费、管理费及其他费用。项目成本预测是进行项目商业模式测算、报价和成本计划的基础，是公司成本管理的基础，是编制项目成本计划的依据，所有项目在市场跟踪阶段应进行成本预测。

#### 3.2

成本管理办公室负责成本预测。

### **3.3**

项目成本预测的流程。在市场跟踪阶段，项目管理部门应在投标报价之前组织项目承研部门进行项目成本估算，项目管理部门应在收到项目承研部门上报的项目直接成本清单和对应的成本估算后，对其所列项目构成的内容的完整性进行审核，审核后交给成本管理办公室进行全周期项目成本估算。成本管理办公室将估算的成本按部门职责进行分类后，分别转交给项目管理部门(含采购)、项目承研部门、质量部等相关部门核定有关成本项目的必要性和合理性。成本管理办公室在收到各个相关部门反馈意见后进行调整和完善，形成项目成本初步预测（见附件1、项目成本预测模板）。成本管理办公室组织对项目成本初步预测进行评审（根据项目的规模，项目成本预测评审采取会议评审和会签两种形式）。

## **4 成本目标**

### **4.1**

成本目标是成本决策时根据成本预测提供的数据和其他有关资料，在若干个与成本有关的方案中，选择一个最优的方案，确定项目全生命周期目标成本。

### **4.2**

成本管理办公室负责成本目标。

### **4.3**

成本管理办公室将通过评审后的项目成本预测结果提供给项目立项决策部门，待项目立项评审通过后成本管理办公室应将项目成本预测结果以及项目商业模式测算结果上报成本管理委员会，批准后作为成本目标（见附件2、项目成本目标模板）下达相关部门执行。目标成本一经确定，原则上不进行调整，如需调整按照项目决策相关流程审批。

## **5 成本计划**

### **5.1**

成本计划是在成本目标的基础上，根据项目研发计划，以货币形式反映项目全生命周期内各年度的项目成本。成本计划是项目成本控制、分析和考核的依据，是计划管理的重要组成部分，是目标管理的重要内容。

### **5.2**

项目管理部门负责成本计划。

### **5.3**

项目成本计划的编制。项目管理部门组织承研部门根据本部门所承担的项目成本目标、工作结构分解（WBS）和进度要求编制项目成本计划（即项目年度成本目标，见附件3、项目成本计划模板）。项目成本计划是项目策划书的组成部分，项目策划书评审通过后，项目管理部门应将项目成本计划上报项目成本管理办公室备案。成本计划是一个动态管控的过程，应根据研发计划和成本支出水平进行动态调整，但必须符合既定的目标成本。

## 6 成本预算

### 6.1

成本预算是成本计划基础上，根据下一年度项目进度要求，围绕项目年度任务，对各项目所需财务资源进行分配，以便有效地组织和协调活动。

### 6.2

财务部负责年度成本预算。

### 6.3

每年年底，财务部组织项目管理部门，项目承研部门，质量部等相关部门，根据成本计划编制下一年度项目成本预算，待公司批复后下达执行。成本预算的调整按照《中电科柯林斯航空电子有限公司全面预算管理制度》要求进行调整。

## 7 成本控制

### 7.1

成本控制是指在项目研制过程中，按确定的成本目标和成本计划，对构成项目成本的一切项目成本进行严格地计算、分析、调节和监督，及时发现实际成本与目标和计划的偏差，并采取有效措施，保证项目实际成本被限制在预定的标准之内。项目成本控制贯穿于项目全生命周期，成本控制强调全面、全员、全过程控制，坚持预防为主和科学合理的原则。

### 7.2

成本管理办公室负责全生命周期成本目标控制，确保项目实际成本支出金额控制在全生命周期成本目标额度内。

### 7.3

项目管理部门负责项目成本计划控制，每年末编制下一年度成本预算之前，项目管理部门负责组织相关部门根据项目成本目标、项目历史成本支出和下一年度研制任务计划更新成本计划（见附件4、项目成本计划控制模板），并组织编制下一年度成本预算。更新的项目成本计划应上报成本管理办公室备案并确保更新的成本计划总额控制在项目成本目标额度内，同时确保年度成本预算控制在成本计划中预算年度成本目标的±10%内（如遇项目下一年度为项目结题年，年度成本预算应控制在成本计划中预算年度成本目标内）。

### 7.4

项目管理部负责项目年度成本预算控制，确保当年项目实际成本支出控制在成本预算以内。

### 7.5

项目承研部门对全生命周期成本支出负责，项目承研部门组织落实项目成本控制要求，拟定控制措施，分解落实成本控制指标，加强内部管理，控制部门消耗。



## 8 成本核算

### 8.1

成本核算是依据既定的成本核算方法对项目过程中已发生的各项成本费用进行归集和分配，计算出项目的实际成本并反映出成本项目的构成。

### 8.2

财务部负责成本核算。

## 9 成本分析与考核

### 9.1

成本分析指利用成本核算资料及其他相关资料对公司的成本费用水平及其构成情况进行分析研究，查找影响成本费用升降的具体原因，寻找降低成本，节约费用的途径。成本考核指依据目标成本与成本计划对实际成本核算的结果进行比较，并按指定的成本考核办法根据成本超支、节约情况给予成本责任单位的奖惩。

### 9.2

成本管理办公室负责成本分析与考核。

### 9.3

成本管理办公室应定期或不定期的组织相关部门对成本管理情况进行分析、考核，根据项目研制进展和年度成本计划对年度内各项成本费用完成情况进行分析、并做出综合评价。主要包括项目成本计划完成率。

- 建立定期成本考核制度，每季度末和每年度末成本管理办公室组织对项目成本执行情况进行检查、考核，报成本管理委员会。
- 建立定期成本分析例会制度。在每季度末和每年度末的下一个月成本管理办公室组织对项目实际成本与计划成本的差异进行分析（见附件5、项目成本分析模板）、评价，找出差异原因和责任主体，并进行相应的调整。对由于加强成本控制产生的有利差异，可根据成本费用节约金额给予相关部门和个人适当的奖励。

## 10 基础工作

### 10.1

为奠定成本管理的可靠基础，公司必须加强工时，材料、物资储备的管理，健全原始记录，严格计量、验收和物资收发盘存制度，以便做到核算有依据，考核有标准。

### 10.2

健全原始记录。必须根据实际情况健全完整、系统的原始记录。原辅材料、元器件等各种物资的收、发、领、退，能源消耗，自制备配件和工模夹具的加工入库和领用，工资发放，产品质量检验，产成品的入库与发运以及其他各项费用支出等，都应填制完整、准确、真实的原始记录。

### **10.3**

加强材料报废管理，库存管理员应制定完善的材料报废程序。原辅材料、元器件、外购件、外协件等直接材料消耗，应根据产品设计物料清单（BOM）领料，研制过程中发生材料报废应履行相应的报废审批程序后，物资部门方能予以补料。

### **10.4**

严格各项财产、物资收发盘存制度。财务部应及时与库存管理员对各种物资进行账实核对。

## **11 附则**

### **11.1**

本制度由本单位财务部负责解释。

### **11.2**

本制度自下发之日起执行，如有与本制度抵触者以本制度为准。

### **11.3**

本制度根据公司情况适时修订。

## 附件 1 项目成本预测模板

**项目全周期成本预测/万元				
项目负责人		项目周期		
科目名称		全周期合计		经费预测依据
		全周期	占比	
项目直接成本	材料费			
	差旅费			
	会议费			
	事务费			
	专家咨询费			
	设计费其他			
	外协费			
	试验费			
	专用费			
	项目直接成本合计			
项目间接成本	人工费用			
	燃料动力费:			
	固定资产使用费			
	管理费			
	项目间接成本合计			
全周期成本预测合计				

## 附件 2 项目成本目标模板

**项目全周期成本目标/万元				
项目负责人		项目周期		
科目名称		全周期合计		经费构成说明
		全周期	占比	
项目直接成本	材料费			
	差旅费			
	会议费			
	事务费			
	专家咨询费			
	设计费其他			
	外协费			
	试验费			
	专用费			
	项目直接成本合计			
项目间接成本	人工费用			
	燃料动力费:			
	固定资产使用费			
	管理费			
	项目间接成本合计			
全周期成本目标合计				

## 附件 3 项目成本计划模板

**项目全周期成本计划/万元								
项目负责人						项目周期		
项目立项时间								
科目名称		全周期合计					经费构成说明	
		全周期成本目标	20**年计划	20**年计划	20**年计划	合计		占比
项目直接成本	材料费							
	差旅费							
	会议费							
	事务费							
	专家咨询费							
	设计费其他							
	外协费							
	试验费							
	专用费							
	项目直接成本合计							
项目间接成本	人工费用							
	燃料动力费:							
	固定资产使用费							
	管理费							
	项目间接成本合计							
全周期成本目标合计								

## 附件 4 项目成本计划控制模板

**项目全周期成本计划/万元								
项目负责人						项目周期		
项目立项时间								
科目名称		全周期合计						经费构成说明
		全周期成本目标	20**年实际	20**年计划	20**年计划	合计	占比	
项目直接成本	材料费							
	差旅费							
	会议费							
	事务费							
	专家咨询费							
	设计费其他							
	外协费							
	试验费							
	专用费							
	项目直接成本合计							
项目间接成本	人工费用							
	燃料动力费：							
	固定资产使用费							
	管理费							
	项目间接成本合计							
全周期成本目标合计								

## 附件 5 项目成本分析模板

项目成本分析一栏表

序号	项目名称	项目编号	项目立项时间	项目目标成本	以前年度实际投入	本年度成本计划	本年度实际成本支出	当年项目成本支出执行率	累计项目成本支出执行率	项目执行差异原因

注：如果是每季度分析项目执行差异原因主要描述当年项目成本执行差异分析，如果是每年度分析项目执行差异原因主要描述项目累计成本执行差异分析。