

# 事业单位加强成本控制与管理的措施研究

■ 李艳娟

(宁夏回族自治区核地质调查院, 宁夏 银川, 750021)

## 一、事业单位成本管理的内容及意义

### (一) 内容

成本管理指的是单位综合采用成本预测、成本核算、成本控制、成本考核等一系列方式管理来控制其消耗的经济资源的过程。成本管理涵盖事前、事中及事后三个阶段, 事前需要开展成本预测、成本计划等工作, 预测规划未来的成本水平及发展趋势, 事中需监督、控制单位运行过程中发生的成本, 动态修正成本预算, 事后要开展分析与考核工作, 总结成本管理经验。

### (二) 意义

成本管理在事业单位运行发展中发挥着十分重要的作用, 通常可从这些方面进行分析: 第一, 减少单位运行成本。财政拨款是事业单位经费主要来源, 如果单位没有深入开展成本管理工作, 无节制地消耗人、财、物等资源, 不但严重影响自身职能的发挥, 还会显著增加财政负担。特别是近些年来, 国家要求压缩行政事业单位的经费支出, 以便向民生领域投入更多的资金资源。而通过强化成本管理工作, 能够深入挖掘资源耗费过多的关键环节及运行成本的主要影响因素, 利用行之有效的措施进行控制, 促使不必要的公共资源浪费得到减少。第二, 提升单位管理水平。通过开展成本管理工作, 既可以高效利用财政资源, 又可以优化单位的管理机制, 推动单位的整体发展。事业单位在成本核算过程中, 会产生大量的成本数据, 利用这些数据对单位成本计划与执行差异进行分析, 探索制定降本增效措施。同时, 也可依托数据, 横向对比其他的同类单位, 借鉴学习其他单位的先进经验, 不断提高自身的成本管理水平。第三, 加强单位预算绩效评价。相关政策法规明确指出事业单位要依据成本效益原则组织开展绩效考核活动, 从成本角度对各项业务的实施效果、预算资金的使用情况进行衡量和评价。

## 二、事业单位成本管理与控制中存在的问题

### (一) 成本管理意识淡薄

现阶段, 部分事业单位的成本管控意识较为薄弱, 存在着错误的认知, 严重影响成本管理效果。

一些单位将社会效益、公共服务水平作为关注的重点, 忽视了成本管理的必要性。还有一些人员延续着落后的思维观念, 认为财务部门具体负责会计制度的执行及成本管理工作的开展, 与自己关系不大。由于单位内部人员没有正确认识到成本管理工作的重要性, 就导致很多制度得不到深入贯彻和执行, 无法营造全员参与的良好局面, 不利于实现成本管理目标。

### (二) 成本核算不够规范

成本核算是成本管理的重要环节, 只有严格依据相关政策与流程开展核算工作, 保证成本数据的真实性与准确性, 才能够帮助管理人员分析当前成本管理中的问题, 更好地制定成本管理方案。但目前来讲, 部分事业单位在成本核算过程中容易出现多种类型的不规范问题, 无法保证成本核算结果的真实性与准确性。例如, 一些人员设置的成本项目不够科学, 采用的核算方法与核算对象不相匹配等。

### (三) 成本管理制度不够健全

事业单位成本管理工作涉及较多的对象与环节, 具备系统性、复杂性等特征。只有科学建设制度体系, 才能够稳步、有序地推进成本管理工作。但一些单位没有充分重视成本管理, 建设的制度机制不够完善, 这严重降低了成本管理力度。由于缺乏相应的制度约束, 部分人员没有在日常工作中没有严格落实成本管理方案, 时常出现实际成本超出预期成本等问题, 浪费大量资源。同时, 部分单位制定的制度不够具体, 没有详细阐明成本核算、成本数据分析等关键环节的实施要求, 无法有效指导成本管理工作的开展。此外, 一些单位的成本管理制度没有紧密联结预算制度、内控制度等, 不利于高效配置和使用财政资金资源, 阻碍事业单位整体管理水平的提高。

### (四) 成本管理绩效考核机制不够完善

现阶段, 一些单位没有紧密联系成本管理与绩效考核, 尚未实现“全方位、全过程、全覆盖”的绩效考核体系建设目标。部分事业单位为降低年度目标的实现难度, 往往制订简单、轻松的绩效目标,

或缺乏足够的细化量化程度,不能有效约束相关部门及人员。同时,在绩效考核结束后,部分单位没有及时采取必要的奖励或惩罚措施,无法调动工作人员的责任意识。

### 三、事业单位加强成本管理与控制的措施

#### (一)革新思想观念

只有让单位内部人员充分重视成本管理,全面参与进来,才能够提升成本管理水平。因此,事业单位管理层要革新思想观念,在关注职能履行、社会效益的基础上,高度重视成本管理工作,从制度、资源等角度为成本管理提供支持,发挥自身的带头作用,给予其他普通职工有效的示范和引导。单位要系统性培训现有的财务人员,定期组织以成本管理为主题的培训活动,帮助财务人员熟练掌握成本管理专业知识及技能方法。同时,单位要善于利用其内部的宣传载体,向各部门职工广泛宣传成本管理的重要意义,引导各部门职工在日常岗位工作中严格执行成本控制方面的政策与制度,减少不必要的资源消耗和资金支出,共同改善单位成本管理效果。此外,事业单位要转变成本管理理念,树立“全面成本管理”及“完全成本管理”意识,持续提高成本管理水平。具体来讲,“全面成本管理”指的是依据历史成本资料,预测未来成本水平及发展趋势,动态监控成本发生情况,且规范、细致地核算、分析已发生的成本。“完全成本管理”指的是事业单位既要管理列入单位财务支出的固有成本,又要严格管理各类无形成本,如安全生产成本、工作效率成本等。

#### (二)规范成本核算

成本核算指的是归集、分配事业单位在实现职能目标过程中发生的各项耗费,对各成本对象的总成本与单位成本进行计算确定,且将成本信息提供给相关使用者。针对当前部分事业单位成本核算不够规范的问题,需及时采取相应的措施,规范成本核算流程方法。在具体实践中,事业单位先要综合考虑自身的职能目标、业务范围及成本信息需求,以便对成本核算对象合理确定。依托成本信息需求,对成本项目进行设置,再依据成本项目归集各个成本核算对象数据,采用正确的方法对各成本对象的成本进行计算和确定。通常情况下,单位可利用完全成本法核算单位整体或主要业务活动中产生的成本;利用制造成本法核算公共服务、项目、产品等核算对象的成本。为保证成本核算结果的科学性,单位需对成本数据的收集、传递、汇总等各个

环节全面管控,落实凭证管理制度。

#### (三)完善成本管理制度

为持续改善成本管理效果,事业单位要积极梳理当前成本管理制度中的问题,及时优化和完善相关制度。同时,要紧紧密结合预算管理、内部控制、风险管控等相关制度,形成制度合力,切实提高单位的成本控制水平。在具体实践中,事业单位要紧紧密结合成本管理和预算控制,依托成本数据及预测计划,合理编制预算方案,动态监控预算执行过程,高效使用预算资金。要依托内部控制对成本升降的因素、变动原因等进行研究,提前预防、调节各类影响成本的因素与条件。要定期总结成本管理制度的运行状况,思考制度内容是否具体可行、管理流程是否针对有效、岗位职责划分是否合理及沟通协作机制是否顺畅等。

#### (四)健全成本绩效考核机制

成本绩效考核能够总结评价单位成本预测相关指标的完成情况,挖掘成本管理中的问题和不足,帮助事业单位进一步完善成本控制机制,高效配置和使用资金资源,减少各类不必要的成本消耗。因此,事业单位要充分重视成本绩效考核,结合自身业务范围及运行特点,科学设计节约额、节约率等成本绩效考核指标,依据公正、合理的原则开展考核活动,评价各部门、各岗位的预算执行情况。同时,严格落实岗位责任制度与其他管控制度,紧密关联职工绩效考核与成本控制,明确各个岗位的成本控制责任,依据考核结果奖励或惩罚相应的责任人,这样,单位内部人员的主观能动性可以得到调动,他们会主动投入成本管理工作。此外,事业单位结合实际情况,专门设立成本监控小组,联合外部第三方机构,共同组织审计、监督与考核活动,通过内部监督与外部监督的联动,进一步增强成本管理的有效性。

### 四、结语

综上所述,事业单位成本管理工作的开展情况,直接影响财政资金的使用效益和单位的整体发展。因此,事业单位要切实提升内部人员的成本管理意识,积极总结当前成本管理过程中出现的问题和不足,从思想观念、成本核算、管理制度及绩效考核等多个角度着手,持续完善成本管理体系与机制,进一步提高成本管理水平。

【作者简介】李艳娟(1971—),女,湖南郴州人,大专,高级经济师,宁夏回族自治区核地质调查院,研究方向为成本控制。