

基于目标成本法的事业单位成本管理研究

孟令岩

山东省交通科学研究院, 中国·山东 济南 250102

【摘要】随着我国公共部门改革的不断深入, 事业单位面临着前所未有的挑战和机遇。在这一背景下, 如何提高成本效率、优化资源配置成为事业单位亟待解决的问题。目标成本法作为一种先进的成本管理理念, 源自于制造业, 但在当前公共部门改革的背景下, 其对事业单位提高成本效率、优化资源配置具有重要的指导意义。本文将探讨目标成本法在事业单位成本管理中的应用, 提出相应的对策建议。

【关键词】目标成本法; 事业单位; 成本管理

1 事业单位实行全面预算绩效管理的重要性

1.1 优化资源配置

事业单位实施全面预算绩效管理, 首要意义在于优化内部资源配置。传统的成本管理模式往往侧重于事后核算, 忽视了事前预测和事中控制, 导致资源的浪费和效率的低下。目标成本法则强调以目标为导向, 从产品或服务的全生命周期出发, 对成本进行预测、规划和控制, 从而实现资源的合理配置, 提高事业单位的经济效益和社会效益。

1.2 促进绩效改进

全面预算绩效管理与目标成本法的结合, 可以为事业单位提供一个动态的绩效改进框架。通过设定并追踪成本目标, 事业单位可以更准确地评估其服务质量和运营效果, 找出绩效改进的空间, 从而实现持续的组织改进和创新。

1.3 强化责任落实

目标成本法强调责任到人, 将成本目标分解到各个部门和个人, 形成全员参与的成本管理格局。这种模式可以增强员工的成本意识, 促进责任的落实, 激发组织内部的活力和潜力。

1.4 提升决策科学性

目标成本法的引入, 使得成本数据更加精确、全面, 为管理层提供了强有力的决策支持。通过详细分析各项成本构成及其变动趋势, 事业单位能够更科学地制定战略规划、项目选择和资源配置方案, 避免盲目投资和决策失误, 提升整体管理水平和市场竞争力。

2 业财融合在事业单位全面预算绩效管理中的运用现状

2.1 信息孤岛现象严重

在事业单位推行业财融合的过程中, 一个显著的问题是信息孤岛现象。各部门间数据系统相对独立, 财务信息与业务信息难以有效对接, 导致预算制定、成本控制及绩

效评价等关键环节的决策依据不足。这种信息壁垒不仅影响了全面预算绩效管理的效率, 还可能导致资源分配不合理, 成本控制效果不佳。

2.2 业务流程与财务管理脱节

部分事业单位在推进业财融合时, 未能充分考虑业务流程与财务管理的紧密联系。业务流程的设计往往侧重于满足业务需求, 而忽视了财务管理的需求, 导致在预算执行、成本控制等方面出现漏洞。此外, 财务部门对业务流程的理解不足, 也难以提出有效的财务建议, 进一步加剧了业财融合的难度。

2.3 复合型人才短缺

业财融合要求从业人员既具备财务管理知识, 又熟悉业务流程。然而, 在事业单位中, 这样的复合型人才相对短缺。一方面, 现有的财务人员可能对业务了解不够深入, 难以从财务角度为业务提供有力支持; 另一方面, 业务人员可能缺乏财务管理意识, 导致在业务开展过程中忽视成本控制 and 效益分析。这种人才结构的不平衡, 制约了业财融合的深入发展。

2.4 激励与考核机制不健全

有效的激励与考核机制是推动业财融合的重要保障。然而, 在部分事业单位中, 针对业财融合的激励与考核机制尚不健全。一方面, 缺乏明确的业绩指标和评价标准, 难以对业财融合的效果进行客观评估; 另一方面, 激励措施不足, 难以激发员工参与业财融合的积极性。这种情况下, 业财融合往往难以取得实质性进展。

3 基于目标成本法的事业单位成本管理策略

3.1 明确成本目标, 制定详细计划

目标成本法的核心在于, 它要求事业单位在实施成本管理的过程中, 首先要明确成本目标, 确保其与组织的长期

战略目标保持一致，以实现经济效益的最大化。这需要事业单位深入理解市场动态，准确预测未来的成本趋势，同时考虑到自身的资源限制和竞争优势。例如，如果事业单位的战略目标是提高产品或服务的质量，那么成本目标就应当包括对质量提升所需投入的合理估计。这样，成本目标就不再是孤立的财务指标，而是与组织的战略目标紧密相连，有助于引导事业单位做出有利于整体发展的决策。

制定详细的成本计划是实现成本目标的关键。成本计划应包括成本预测、成本规划和成本控制等多个环节。在成本预测阶段，事业单位需要运用科学的统计方法和模型，对未来的成本进行精确的估算。在成本规划阶段，应根据成本预测结果，制定出具体的成本节约策略和措施，如优化生产流程、提高能效、降低浪费等。在成本控制阶段，事业单位需要建立有效的监控机制，定期评估成本计划的执行情况，及时发现并解决成本超支的问题。

为了确保成本计划的实施效果，事业单位还需要调动全体员工的积极性，形成全员参与的成本控制氛围。这可能需要通过培训提高员工的成本意识，设立成本控制奖励机制，以及建立开放的信息沟通平台，让员工能够充分理解和参与到成本管理中来。

3.2 强化事前预测和事中控制

传统的成本管理模式，如同一部后视镜，只专注于对过去支出的核算，而往往忽视了前方可能出现的成本风险和优化空间。这种模式在快速变化的市场环境中，可能会导致事业单位的决策滞后，影响其竞争力和盈利能力。因此，转变成本管理观念，强化事前预测和事中控制，已经成为当前事业单位管理创新的重要方向。

事前预测是成本管理的第一步，它要求事业单位从被动的核算转向主动的预测。这需要通过市场调研，深入理解行业动态、客户需求变化、供应链状况等因素，结合历史成本数据，运用统计分析、预测模型等工具，预测未来可能的成本变动趋势。例如，通过分析原材料市场走势，可以提前预知采购成本的变化，从而在采购策略上做出调整。

事中控制则是确保成本管理效果的关键环节。在业务执行过程中，事业单位需要建立完善的成本监控体系，实时跟踪各项成本的发生，及时发现成本超支的苗头。同时，要建立灵活的成本调节机制，如优化工作流程、调整资源配置、改进技术等，以应对业务变化带来的成本压力。例如，通过实时数据分析，发现某项业务的运营成本超出预期，可以立即启动优化措施，如调整人员配置，改进工作流程等，以控制成本在预定范围内。

这种事前预测和事中控制相结合的成本管理模式，不仅可以帮助事业单位避免成本失控，提高经济效益，更能在复杂多变的市场环境中，提升其战略决策的前瞻性和灵活性，从而增强其长期竞争力。

3.3 推动业财融合，实现数据共享

实现业财融合，首要任务是构建一体化的信息系统。这不仅要求事业单位升级现有的财务系统，使其具备更强的数据处理和分析能力，还要求将业务系统的数据实时同步到财务系统中，形成全面、动态的成本信息库。例如，通过集成的系统，可以实时追踪到每一个项目的成本动态，包括人力、物料、运营等各项开支，从而及时发现并解决成本过高的问题。

同时，建立健全的数据共享机制也是必不可少的。这需要事业单位明确数据的归属权，制定合理的数据访问和使用规则，确保所有相关人员都能在权限范围内获取所需的数据。通过数据共享，业务部门可以基于财务数据进行更深入的业务分析，如成本效益分析、风险评估等，从而优化业务流程，提高运营效率。

此外，数据的准确性和时效性是业财融合能否成功的关键。事业单位需要投入资源进行数据质量的提升，包括数据清洗、数据校验等，以减少错误和遗漏。同时，通过实时更新数据，确保决策者能够及时获取最新的成本信息，以便快速做出反应，降低决策风险。

3.4 加强绩效考核与激励

事业单位应将成本目标的完成情况作为绩效考核的重要指标，将其与员工的薪酬、晋升等直接利益紧密关联。这意味着，员工在日常工作中不仅要关注自身的职责完成情况，还要具备成本意识，努力降低消耗，提高效率。例如，可以设定合理的成本控制目标，当员工成功实现这些目标时，他们将有可能会获得额外的绩效奖金或者优先的晋升机会。

事业单位应设立专门的表彰和奖励制度，对在成本管理中表现出色的个人和团队给予公开的肯定和实质性的奖励。这不仅能够增强员工的成就感和归属感，还能在团队内部形成积极的竞争氛围，激发大家主动学习、创新和改进。例如，可以定期举办“成本管理优秀员工”或“最佳成本控制团队”等评选活动，获奖者除了获得荣誉证书外，还可以获得额外的福利待遇或者培训机会。

为了确保这一机制的公平性和有效性，事业单位还需要建立透明的考核标准和流程，以及定期的反馈和调整机制。员工应清楚了解如何衡量成本管理的效果，以及如何

通过改进工作方法来提高自己的绩效。同时,管理层应根据企业的经营状况和市场环境,适时调整成本目标和奖励政策,以保持其激励作用。

3.5 持续优化成本结构与创新

优化成本结构,意味着事业单位要对现有的成本构成进行深入的剖析,识别出那些不必要的、低效的或者高风险的支出,并通过流程再造、外包合作、技术升级等方式进行削减或替代。例如,通过引入自动化和智能化技术,可以大幅减少人力成本并提高生产效率;通过优化供应链管理,可以降低采购成本并提升供应链的灵活性。同时,事业单位还应关注长期投资与短期效益的平衡,避免为了短期成本降低而牺牲长期发展的潜力。

创新是推动成本管理升级的关键动力。事业单位应鼓励员工提出创新的成本管理思路和方法,如引入新的管理工具、开发新的业务模式、拓展新的市场领域等。这些创新不仅能够直接降低成本,还能为事业单位带来新的增长点。例如,通过开发数字化产品,事业单位可以降低实体产品的生产和物流成本,同时拓展线上市场,实现业务的多元化发展。此外,事业单位还应加强与外部合作伙伴的协同创新,共同探索成本管理的新路径。

在持续优化成本结构与创新的过程中,事业单位应建立一种包容和开放的文化氛围,鼓励员工敢于尝试、敢于失败。同时,事业单位还应加强知识管理和人才培养,不断提升员工的专业素养和创新能力,为成本管理的持续优化和创新提供坚实的人才支撑。通过这些努力,事业单位将能够在复杂多变的市场环境中保持灵活性和竞争力,实现可持续发展。

4 基于目标成本法的事业单位成本管理建议

4.1 引入目标成本法理念

目标成本法是一种以市场为导向的成本管理方法,它要求事业单位在产品或服务设计阶段就考虑到成本因素,以确保最终价格的竞争力。在实际操作中,事业单位可以首先根据市场竞争状况和客户需求设定目标售价,然后扣除期望的利润,得到目标成本。通过这种方式,成本管理从传统的“后算账”模式转变为前瞻性的成本控制,有助于事业单位在产品开发阶段就实现成本的有效管理。

4.2 实施跨部门成本责任划分

在目标成本法的框架下,事业单位需要将成本管理的责任分解到各个业务部门,形成跨部门的成本责任体系。各部门需要根据其职能和业务特性,设定具体的成本控制目标,并在产品或服务的全生命周期中持续追踪和优化成

本。这种责任划分可以增强各部门的成本意识,促进内部协同,提高成本管理的效率。

4.3 采用动态成本计算与调整机制

市场环境的变化和客户需求的多样性要求事业单位具备快速响应的能力。因此,事业单位应建立动态的成本计算与调整机制,定期对目标成本进行复审和更新。当面临市场竞争加剧、原材料价格波动等外部因素变化时,能够及时调整成本结构,确保成本目标的适应性和可行性。

4.4 促进价值链协同创新

目标成本法强调的是整个价值链的协同优化,而不仅仅是事业单位内部的成本管理。事业单位应与供应商、合作伙伴等外部利益相关者建立紧密的协作关系,共同探索降低成本、提升价值的新途径。例如,通过与供应商共享市场信息,可以共同优化采购策略,降低原材料成本;通过与合作伙伴开展联合研发,可以共享创新成果,降低研发成本。

4.5 建立以客户价值为导向的成本改进文化

在目标成本法的指导下,事业单位应将成本管理与提升客户价值紧密结合,以满足客户需求和创造客户价值为出发点进行成本改进。这意味着事业单位需要从客户的角度出发,持续评估产品或服务的性能、质量、价格等多方面因素,不断寻找降低成本、提高客户满意度的机会。

5 结语

总之,事业单位在面临日益严峻的经济环境和市场竞争时,必须不断创新和改进其成本管理策略。通过建立公平的竞争和激励机制,持续优化成本结构,以及引入目标成本法的理念,事业单位能够更好地控制成本,提高效率,同时激发员工的创新精神和团队协作。在这个过程中,建立以客户价值为导向的成本改进文化,以及促进内外部价值链的协同创新,将为事业单位的长期成功奠定坚实的基础。

参考文献:

- [1] 黄蔚. 事业单位目标成本控制研究[J]. 质量与市场, 2020 (24): 25-26.
- [2] 单蕾. 事业单位经济管理中目标成本管理的应用研究[J]. 中外企业家, 2020 (14): 59.
- [3] 关恒瑜. 目标成本法在事业单位成本控制中的应用[J]. 中国总会计师, 2019 (02): 62-63.
- [4] 王建华. 目标成本法在事业单位成本内部控制中的应用[J]. 财会学习, 2018 (27): 227-229.
- [5] 王琳. 业财融合视角下的科研事业单位全面预算绩效管理[J]. 中国民商, 2022 (6): 168-170.