

基于平衡计分卡的高校战略成本动因分析

——高校管理效能提升背景下

蒋丽君

(常熟理工学院, 江苏 常熟 215500)

摘要: 近年来高校综合改革踏入深水区, 需要高效的管理为改革提升强有力的保障。成本管理是提升高校管理效能的重要手段, 因此在新时代下, 高校将不断更新完善成本管理。战略成本管理是一种新型的成本管理思想, 从战略高度来研究成本, 将战略成本管理思想引入高校管理中, 可以有效促进高校成本转型, 更新成本管理思想, 提高高校可持续发展能力。本文从平衡计分卡的四个维度: 顾客、内部运营、创新与学习、财务着手, 分析高校战略成本驱动因素, 构建关键指标体系, 从而形成更全面的成本分析框架, 为高校成本管理开拓新的思路, 具有重要的实践意义。

关键词: 高校; 管理效能; 平衡计分卡; 战略成本动因; 分析

当前, 高校治理体系和治理能力现代化是国家治理体系和治理现代化的重要组成部分, 是新时代中国大学推进内涵式发展、提升综合竞争力的内外需求。内涵式发展转型更加注重发展的质量和效益, 通过理念、制度、能力、方法等的创新, 积极探索转型升级方法, 不断提升管理效能。管理效能是高校实现管理目标时所获得的管理效率, 效果, 效益, 管理效能提升是高校治理能力增强的表现。高校通过多年的探索与发展, 逐渐突破事业单位的思维模式, 转而将提升管理效能作为今后的转型重点。高校在管理效能提升下面临的难题之一就是如何有效进行成本管理转型。由于高校的不断普及, 人员、物质成本的提高以及学校外部成本的提高, 包括与企业的合作成本, 投资创业成本等, 高校成本管理需要进行转型。当前战略成本管理理念在企业成本管理中取得了不错的成果, 高校也在突破传统狭隘的成本管理思想中做了许多努力, 高校实施战略成本管理, 可以打破传统成本思想的束缚, 从全新角度衡量成本。对高校而言, 将战略思想引入高校成本管理体系是当今高校应对转型发展的可行举措。战略成本动因分析是战略成本管理的一个重要部分, 迄今为止, 对高校战略成本动因的分析研究比较少, 没有一套具体的高校成本动因分析框架。本文通过从平衡计分卡的角度来分析高校战略成本动因, 形成一套完整的成本动因分析框架, 对于高校成本管理转型, 提升高校管理效能提供借鉴。

一、高校战略成本动因分析框架构建的意义

平衡计分卡是将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。平衡计分卡方法不仅注重财务指标, 更注重非财务指标, 而高校是非营利组织机构, 平衡计分卡可以充分考虑到非财务因素, 从平衡计分卡的角度研究高校成本动因, 更适用于高校非营利的组织机构, 为高校成本动因分析提供新的思路。而且, 从平衡计分卡的角度研究成本动因可以提高高校成本管理效益。长期以来高校对成本管理比较消极, 导致高校在成本管控方面存在许多漏洞。通过平衡计分卡四个维度指标体系的构建能够找到成本控制的薄弱环节, 加强对薄弱环节的成本控制, 能够提高成本管理的效益。不仅如此, 由于平衡计分卡具有将内部管理与外部管理相结合的优势, 这有利于协调高校管理层——学生和社会——教职工之间的关系, 加强高校与学生, 高校与社会, 学生与社会等的沟通, 能够有效降低协调成本。最后, 从平衡计分卡的角度研究成本动因可以提高广大教职工的成本控制的积极性。高校不应认为成本都应由管理层和财务部门负责, 而应把成本管理落实到各部门、

各学院的教职工身上, 定期为广大教职工进行成本培训, 分学院, 分部门进行成本梳理。只有这样, 高校的成本管理才能真正有成效。

二、基于平衡计分卡的高校战略成本动因分析框架的构建

建立高校平衡计分卡的主要工作就是开发高校关键成本驱动因素和关键绩效指标, 通过对各个指标的定量定性分析, 找出高校成本控制的缺陷, 将成本控制落实到各个管理部门和教职工。

(一) 客户层面

高校的客户有学生、用人单位和社会。由于高校是非营利组织, 服务是高校的首要任务, 高质量、高效率的服务为学校人才培养和科学研究提升良好的环境和条件保障。因此如何为学生、用人单位和社会创造价值是高校的使命。

高校服务质量、形象是重要的驱动因素。服务质量不仅是学校教学品质的指标, 更是高校全面提升管理效能的重要指标。学校的教学环境、教学设施是否良好, 以及教师教学质量是否优良等, 这些不仅对学生今后的发展、对向用人单位输送人才以及为社会贡献力量起到很大的影响, 也是关乎高校未来的持续发展。正确的高校管理理念是以服务为先, 以人为本, 师生是高校管理的工作中心, 是高校可持续发展的动力, 从优质的服务出发, 才能调动师生的积极性, 才能使高校管理获得更好的效益。虽然短期来看这些资源建设会加大一定成本的支出, 但是从长远来看, 这是一笔可贵的财富, 为高校今后的持续发展输送源源不断的动力与支撑。但是, 高校也不能盲目建设。很多高校为了加快发展, 不断扩大办学规模, 丰富专业, 增加和改善设施设备, 但由于各院校增设专业的基础性和交叉性, 高校对于一些实验室和设备的购置往往缺乏综合考量, 有的甚至没有详细的预算, 导致实验室和设备经常性闲置、低负荷运转, 这就造成明显的资源的积压和浪费, 折旧成本大大提高。因此高校应合理发展, 充分发挥现有人、财、物的作用, 助力形成高校成本优势, 大大提高高校管理效益。同时, 高校的形象也是至关重要的。从高校的知名度、美誉度、教职工形象和校园文化氛围去了解高校的形象, 可以帮助高校找出哪方面形象做得不够到位, 并加强改善。

表 1 客户层面关键指标体系

层面	成本驱动因素	关键指标体系
客户层面	服务质量	学生满意度
		教师教学工作态度
		食堂服务环境
		学校环境状况
		学生退学率
		学生就业率
	高校形象	与用人单位的协调程度
		高校知名度
		高校美誉度
		教职工形象
		校园文化氛围

(二) 内部营运过程层面

高校成本控制要想真正落到实处, 还要从内部管理着手。内部管理离不开有限的内部控制制度, 因此高校都要建立一套符合自身学院发展的内部控制机制。

内部营运过程层面的关键成本驱动因素是组织结构、资源利用效益和教职工参与。高校自身良好的内部组织结构是高校教学、

科研活动有序开展，建立对外合作关系的稳固保障。同时高校良好的内部组织结构也是成本有效管理的保障。管理职能安排的不合理、权责分配不明晰以及师资配备不当都会造成管理成本的浪费。还有高校在基础设施建设方面过于铺张浪费，没有做好科学合理的规划，导致成本大大超出了预算。还有的高校内控制度不完善，在资产采购各环节审批不严，没有精准控制成本，加大了资产的采购和运行成本，不利于高校成本管理效益提升，也容易存在财务安全隐患。有些高校不注重内部现有资源的管理，许多设备都出现闲置的现象，资源使用效益极低。高校应持续深入推进内控建设，内部控制是完善高校管理机制的重要手段，对高校成本管理转型工作起到重要支撑作用。通过内部控制明确成本管理的权利与责任，完善上下贯通、执行有力的组织结构，提高资源配置效益，有效降低高校运营成本，提升管理效能。除此之外，广大教职员工大都缺乏成本意识，特别是在高校的各行政部门、各学院的教职工，很多都缺乏成本控制意识，不关心各项成本控制指标，认为这是领导应该关心的事，和自己无关。高校成本管理不仅是管理层和财务部门的责任，更是每一位教职工的责任，高校应组织各部门、各学院成本知识的学习与培训，加强成本控制的理念，向他们灌输成本控制的重要性思想，整合全体教职工的力量，一起加强成本费用的控制。

表 2 内部营运过程层面关键指标体系

层面	关键成本驱动因素	关键指标体系
内部营运过程层面	学校组织结构	管理职能重叠率
		管理职能缺失率
		权责分配清晰度
		师资配置情况
	资源利用效益	高校资金利用率
		高校设备利用率
		专任师资利用率
		高校信息平台利用率
		高校书籍资料利用率
	教职工参与	教职工满意度
		教职工职业水平
		教职工工资水平
		教职工福利情况
		参与成本控制积极性

（三）创新与学习层面

近年来，随着高校“双一流”建设的推进，迫切需要高校全面提升创新与学习能力，加强高校创新与学习能力不仅能提升高校的教育质量，更能对控制高校教育成本、加强成本管理有持续的影响力。

表 3 创新与学习层面关键指标体系

层面	关键成本驱动因素	关键指标体系
创新与学习层面	人力资源	人才引进率
		人才离职率
		教职工晋升率
		招聘成本
	创新能力	高校数据应用发展水平
		创新思维开发水平
		创新成果数量
	学习能力	先进成本理念的推广力度
		成本理念的学习频率
		财管人员成本核算方法的学习情况
		教职工培训进修比例

创新与学习层面的高校成本驱动因素主要有人力资源和创新能力。人才引进不合理、人才的流失、人才得不到充分利用等都会造成高校成本的增加。为此，高校需要重点关注人力资源的战略规划，深化人事制度、人才评价改革，合理引进所需人才，强化激励机制，真正做到节约人力资源成本，全面提升高校核心竞争力，充分激发建设高校内生动力和办学活力，为“双一流”建设提供保障。在创新和学习能力上，随着高等教育事业信息化建设的不断推进和大数据时代的到来，数据价值的挖掘和利用，在高校管理中的作用越来越明显。精准的数据应用为高校做出精准

的管理决策带来更大的便利，同时，数据应用为高校的成本管理提供精准的数据分析，大大提高成本管理效益，降低不必要成本开支。高校必须紧跟时代发展，顺应大数据潮流，断更新信息化管理，才能更好地帮助高校在教学、科研、学生管理和就业等工作的开展。同时，注重培养教职工的创新思维能力，灌输教职工战略成本理念，也是控制成本必要的举措。

（四）财务层面

高校是以教育教学，科学研究和社会服务为职能的非营利性组织，因此财务维度并不是高校平衡计分卡的最关键维度。

高校财务层面的主要成本驱动因素是高校财务实力和发展能力。高校的主要经费来源主要是财政补助收入、自筹收入和科研项目经费收入。看一个高校的财务实力是否强大，发展前景是否乐观，主要看经费筹措能力是否强，经费筹措渠道是否多以及各指标的增长情况。但是随着教育体制改革的深入，财政补助收入所占的比率逐渐减少，高校经费的来源将更大程度地依赖于自筹收入和科研项目经费收入。据国家统计局公布，高校科研经费支出每年都在稳步增长，各项经费支出比重越来越大。拿 2021 年举例，2021 年，高等学校（R&D）经费支出 2180.5 亿元，增长 15.8%，基础研究经费为 904.5 亿元，比上年增长 24.8%，说明国家对高校科研的重视程度越来越大，投入也越来越多。高校科研经费越多，越能为学校科研高质量发展提供坚实保障，助力其成为科研学术成果的主要输出地。高校必须尽量拓宽经费来源渠道，努力自筹经费，在确保教学质量的情况下，努力搞好学术建设，获取科研项目经费，确保高校的资金充足。当然，高校也应合理安排经费支出，做好支出预算编制工作，严格经费支出审批管理，严格规范票据报销手续，确保高校人力支出，教学支出，科研支出合理合规。

表 4 财务层面关键指标体系

层面	成本驱动因素	关键指标体系
财务层面	高校财务实力	生均总经费收入
		财政补助收入占总经费收入比例
		高校自筹收入占总经费收入比例
		科研项目经费收入占总经费收入比例
		人员支出占总支出比率
		科研支出占总支出比例
		教学支出占总支出比例
		校产投资收益率
		教职工人均科研经费
		自筹收入增长率
	高校发展能力	科研经费收入增长率
		净资产增长率
		现金净额增长率
		教职工人才贡献率

四、结论

提升管理效能是高校治理体系与治理能力现代化建设的需要，是高校“双一流”建设的保证。成本管理转型是高校管理效能提升的重要手段。将战略成本管理思想引入高校成本管理中，对高校成本管理转型有重要意义。而战略成本动因是战略成本管理的重要组成部分，本文基于平衡计分卡视角分析高校战略成本动因，实现了高校对成本动因的多角度、更综合的评价。本文构建的战略指标体系对促进高校的成本管理改革，提升高校管理效能有着重大而深远的意义。

参考文献：

[1] 杨玉凤. 政府会计制度改革背景下高校成本管理控制探析 [J]. 财会学习, 2023.

[2] 李佳骏, 张琳梓, 于佳明. 高校成本管理研究 [J]. 合作经济与科技, 2022.

[3] 任正军. “放管服”背景下高校财务管理效能提升的思考 [J]. 财经界, 2021.