

高校后勤实体成本控制的思考

方铭

浙江农林大学

DOI: 10.12238/cj.v1i11.5689

【摘要】本文从阐述高校后勤实体成本的构成及影响因素出发,指出后勤实体进行成本控制的必要性,客观地分析了高校后勤实体成本管理的常规和重点,介绍了我校后勤加强成本控制的举措,以期做好高校后勤实体成本控制,为高校后勤服务和管理工作进行有益探索,确保为高校师生提供优质、稳定的后勤服务。

【关键词】高校后勤;成本控制;思考

Thoughts on the Cost Control of Logistics Entities in Colleges and Universities

Fang Ming

Zhejiang Agriculture and Forestry University

Abstract: Starting from the composition and influencing factors of the logistics entity cost in colleges and universities, this paper points out the necessity of cost control in the logistics entity, objectively analyzes the routine and key points of the logistics entity cost management in colleges and universities, and introduces the measures taken by the logistics of our university to strengthen the cost control, so as to do a good job in the cost control of the logistics entity in colleges and universities, carry out beneficial exploration for the logistics service and management in colleges and universities, and ensure that high-quality Stable logistics services.

Key words: college logistics; Cost control; reflection

一、后勤实体成本的构成及影响因素

(一) 后勤实体成本的构成

成本是实体利用所占用的资源进行经营管理活动所消耗掉的全部资源的总和,这里讨论的是广义的成本概念。后勤实体成本的构成包括原材料成本、燃料动力成本、人工成本、固定资产折旧成本、管理成本和财务成本等。原材料成本包括原材料费、采购费等。燃料动力成本主要指固体燃料(如煤炭)、液体燃料(如柴油)、电力、水和风力等费用。人工成本包括工资、奖金、津贴和补贴、福利费、养老保险费等。管理成本包括公司办公费、工会经费、职工教育经费、业务招待费、差旅费等等。财务费用包括利息净支出、手续费等。比如高校后勤饮食成本一般采取全成本进行核算。所谓全成本指的是与饮食生产有关的所有成本费用。它按经济用途分为营业成本和期间费用。营业成本是饭堂在饮食制品加工过程中发生的各种直接材料耗费。它包括菜类、肉类、主食类、干货类、调味品类和水电气燃料等;期间费用是饭堂在经营活动中发生的与饮食制品生产无明显直接联系的费用,它

包括营业费用、管理费用和财务费用。费用项目包括人员经费、职工六金、办公费、车辆费用、差旅费、业务招待费、通讯费、维修费、水电费、会务费、折旧费、仓储管理费、设备设施改造费、低值易耗品摊销、培训费、劳保用品、员工健康证和其他费等。

(二) 影响实体成本的主要因素

实体成本的高低受多方面因素的影响,其中主要的因素是:原材料价格波动、公司结构的合理与否、公司员工技术素质、公司管理水平、营业额大小、维修管理水平、劳动生产率、国家经济政策等都是影响成本的因素。

二、后勤实体成本控制的重要性

所谓成本控制主要是指运用成本会计为主的各种方法,预定成本限额,按限额开支成本费用,以实际发生的成本额与预定的成本限额相比较,衡量经营活动的效果,并以例外管理原则纠正不利差异,以提高工作效率,控制以致低于预期的标准成本。

(一) 成本控制是高校后勤实体增加盈利的根本途径,直接服务于后勤实体的目的

无论什么企业在什么情况下,降低成本都可以增加利润。即使不完全以盈利为目的的高校后勤也不例外,如果成本很高,不断亏损,其生存受到威胁,就谈不上发展,甚而影响到学校的稳定。

(二) 成本控制是高校后勤实体求得生存的保障

高校后勤实体在经营和服务过程中,要面临来自内外部的各种压力:学校要求后勤提供价廉质优的服务,而对后勤实体的投入却逐年减少;外部有同行业的竞争、税收、通货膨胀、利率等影响因素。高校后勤要在这种环境中求得生存,只有降低成本,才能提高服务价格的竞争能力,进而提高服务质量。

(三) 成本控制是高校后勤实体发展的基础

高校后勤实体中不管是食堂、超市、招待所等,以较低的服务价格,才能稳定校内市场,吸引校外客源。因为要保持相同利润的情况下,要降低服务价格,只有降低成本,这样生意才会越做越红火,高校后勤才能稳步发展。高校后勤只有把成本控制在同类企业的先进水平上,才有迅速发展的基础。

三、后勤实体成本管理的常规和重点

(一) 后勤实体成本控制的常规方法

1.按部门确定成本费用控制标准,建立成本费用标准体系。有效的成本控制,并非一味的缩减开支或采购低成本的原料,而是通过建立目标成本控制方法进行控制的。在进行充分的调查研究和科学计算基础上运用计划指标分解法、预算法和定额法确定标准成本。比如我校后勤对费用核拨性部门下达总费用指标,包括人员经费和日常维持经费。在下达各目标责任单位经济目标的同时,为加强部门对预算经费的合理使用,提高部门增收节支、提能增效的积极性,同时根据学校的有关政策制度的要求,设置如下部分控制性指标进行控制。(1)人员经费指标包括按定编定岗测算的基础性工资、福利费、社保和公积金。其中福利费按部门实际用编数核定总额,部门进行统筹。(2)“三公”经费指标包括部门业务招待费、车辆费用和出国出境费用,三公经费超标的按超标比例核减奖励绩效,核减金额以奖励绩效总额为限。(3)资产完好率(最高为1)直接作为部门奖励绩效的系数。2.建立成本控制的组织体系和责任体系。标准成本制定后不能作为摆设,就是要根据控制标准,对成本形成的各个项目,经常地进行检查、评比和监督。不仅要检查指标本身的执行情况,而且要检查和监督影响指标的

各项条件,其目的是为了在日常核算中成本开支有标准、有准绳,促使降低成本。要由职能部门负责,在各个费用发生点建立成本费用控制责任制,定岗、定人、定责,并定期检查。对各部门标准成本执行情况进行考核,监督费用支出情况,找出与标准成本的差异。并以例外管理原则对超支较大的成本项目进行分析。支持高校后勤行业协会制订高校后勤成本核算、价格形成、效益评价办法 3.建立成本控制信息反馈系统。对于那些在考核中发现与标准成本有重大差异的部门和项目开展调查,找出原因,对症下药,制定措施,把成本降到最低限度。必要时及时明确地将成本费用标准与实际发生的成本费用之间的差异,以及成本费用控制实施情况反馈到企业决策层,以便适时地采取措施,组织协调实体财务活动,圆满完成成本费用计划。

(二) 后勤实体成本控制的重点是在占成本比例比较大的分项目和成本管理比较薄弱的环节

1.降低投入成本。后勤实体各个配套项目和各种设施设备的使用都有一个周期率,到一定的时候就需要更新改造,这种不断的投入是集团发展的一个重要特点。因此,一是必须控制投资规模,投入一定要有计划性,要统筹谋划,分轻重缓急,量力而行,过多的投入会加重集团债务负担,增加成本积累,减少利润形成;二是要坚持产出大于投入的原则,对每项投入的产出情况进行核算。2.降低物资成本。随着后勤实体业务不断扩大,各种物资的需求量和消耗量也会比较大,因此,加强物资成本的控制和节约显得尤为重要。一是必须抓好物资的采购,通过形成物资的采购规模来降低成本;二是要加强对物资的管理,完善进出登记、统计、验收、监督手续;三是要严格各种物资领取的报批和发放手续,要按定额审批物质消耗;四是要教育和督促员工自觉养成节约用料的良好习惯,防止大手大脚,铺张浪费。3.强化预算管理,节约成本开支。要切实强化预算管理,提高预算编制的准确性及预算的执行刚性,要切实加强经费的支出管理,规范支出行为,降低消费性支出,特别是对招待费、会议费、车辆运行费等各部门要建立健全厉行节约机制;如接待应严格根据经营和业务需要,按标准按规定接待,严格登记、报批、签字制度,防止铺张浪费;办公用品的领取和使用要实行登记统计制度,推行无纸化办公,注意纸张的节约。财务部定期公布

各部门的费用开支,利于相互监督。4.实现人尽其才、降低人力成本。高等教育越发展,高校后勤企业的各项管理工作特别是员工管理工作就显得越为重要,要与时俱进积极探索和解决高校后勤企业人力资源管理面临的新问题。一个好的机制可能使员工创造出数倍以上的工作绩效,而一个良好机制的核心是有效的激励机制,合理的薪酬设计和考核体系的建立对高校后勤尤其重要。要把员工最直接最现实的利益放在集团工作中最突出位置,要考虑员工的薪金收入最大化要求,使职工的个人收入与高校后勤企业的赢利、员工个人的资产积累和高校后勤企业的长远发展紧密联系在一起,高校后勤实体才能健康可持续发展。5.落实集团内部控制责任制。后勤实体要建立内部控制制度,要调动各部门的积极性,努力开拓市场,节约费用开支。建立一套内部的约束机制,要在内部制度中明确规定各部门的权力责任,做到分级负责、职责分明、相互制约。

四、我校后勤加强成本控制的举措

(一) 构建目标管理机制

科学界定集团与实体中心之间的责权利关系,发挥实体中心在管理、服务、经营上的主体作用。集团与各实体中心签订目标责任状,包括经济目标责任、党风廉政建设责任、安全管理责任、服务质量责任等四方面要求,实现对实体中心的监控、评估和考核、奖惩办法的科学化制度化,并科学构建实体中心内部的决策、制衡机制,不断提高管理水平和服务质量。对集团机关部门实施相应的目标任务管理,实施绩效考核和奖惩。集团机关代表集团设立目标、制定政策、提供服务、协调关系,实施目标管理。

(二) 以成本核算驱动规范管理高效运作

健全完善各项财务规章制度,制订《集团公务活动管理办法》、《部门目标责任考核办法》等,严格财经纪律,严控“三公经费”支出;积极构建以预算管理为先导、以成本核算为基础、以资金控制为重点、以精细化管理为手段的成本管理体系,加强对各中心目标责任制的考核,实施集团财务“五一”体系建设(一个导向:以效益为导向;一个制度:全成本核算制度;一支队伍:业财融合队伍;一套软件:财务信息化;一个体系:成本控制体系)。

(三) 建设生态后勤

树立生态化经营理念,积极推进后勤服务产业的优化升级,在维修服务、物业服务、车辆服务等方面,积极采用新技术、新产品、新工艺、新材料,节约能源,保护环境;做好节水节电、节能降耗工作,降低碳排放,建设低碳后勤;大力倡导绿色消费,加强食品、商品等原材料采购管理,严格执行统一采购配送及物流、餐饮、库管三方验收制度,进一步强化食品加工过程管理,真正做到绿色采购、绿色加工,提供师生放心的绿色食品、商品,为师生营造健康优美的生活和学习环境,打造“师生满意、员工认同、学校放心”的服务生态。

(四) 以能本管理驱动能力资源优化配置

进一步优化组织机构和岗位设置,厘清部门职能和岗位职责,形成管理科学、运行高效的组织架构;优化以能力为核心的人力资源配置,激活集团事业发展的第一资源;以绩效为导向,推进薪酬体系改革;加强员工教育培训和人文关怀,提高职业素养和归属感、责任感。

(五) 建立健全效益评价体系

支持高校后勤行业协会制订高校后勤成本核算、价格形成、效益评价办法;界定公益性服务对象和服务范围,制定公益性评价指标;规范经营性服务管理,加强质量与价格监管。支持省高校后勤协会定期后勤服务指导价格。支持“农校对接”,减少流通环节,降低采购成本。高校后勤成本控制是一个系统工程,既涉及采购、生产、销售、服务等环节,又涉及人、财、物等方面费用开支成本的控制。只有控制好高校后勤实体各方面的成本支出,杜绝浪费,才能保证后勤服务的良性发展,完成经营和服务目标,确保为高校师生提供优质、稳定的服务。

【参考文献】

- [1]王馨.浅析咨询企业成本预算管理常见问题[J].中国经贸,2011(16):170-171.
- [2]王芸.现代企业会计成本核算存在的问题及其对策研究[J].中国乡镇企业会计,2014(02):107-108.
- [3]韩艳峰.成本控制在中小企业财务管理中的重要性[J].经管空间,2012(05):44-45.