

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.060

# 我国农村信用社成本管理存在的问题及对策探究

苏晓涛

(陕西省洛南县农村信用合作联社,陕西 商洛 726100)

**摘要:**随着社会进步与经济发展,改革开放至今成果显著,当前市场经济快速发展,经济全球化进程逐渐加快,本土经济与国际经济全面融合,国际资本迅速流入国内,对国内各行各业各规模经济体造成巨大冲击,压力倍增。金融业作为资本流动性最强的行业,影响最为突出,反应最为强烈。我国农村信用社必须高度重视经营管理中的成本管理工作,以达到自身的可持续发展目的,分析成本管理中存在的问题及对策具有非常重要的实际意义。本文在对农村信用社成本管理的重要性进行简单概述的基础上,剖析了当前我国农村信用社成本管理中存在的问题,提出了解决问题的对策,来提升我国农村信用社整体成本管理水平,并切实推广到全国农村信用社。

**关键词:**农村信用社;成本管理;成本预算

农村信用社作为当前农村金融机构的主力军,农村信用社经营管理能力及发展水平的高低直接影响到我国农村金融机构的总体发展,并将间接影响到农民增收、农业发展、农村稳定。自农村信用社成立以来,农村信用社在经营管理过程中重视经营利润指标持续攀升、忽视不良风险管控;重视短期业绩上浮、忽视长远发展质量。在短浅的经营管理思想主导下,农村信用社管理人员缺乏现代成本管理理念,成本控制工作粗放,不重视成本效益比,缺乏成本管理技术手段及能力。如何将粗放型增长转变为集约化发展、切实提高其经营效益和抗风险能力、化解不良风险等一系列阻碍发展的问题是农村信用社当前经营管理过程中急需解决的系统性成本管理根源问题。<sup>[1]</sup>

## 一、农村信用社的特点与成本管理的概念

### (一)农村信用社的特点

农村信用社作为我国农村区域的主要金融机构在经营管理方面有不同于国内其他商业银行的显著特点。农村信用社成立时主要由区域内的农民及少部分其他个人联合集资,以入股的形式组成,以互帮互助为主要宗旨的农村合作金融组织。农村信用社的业务发展经营模式是在全体股民投票选举基础上,由社员代表大会指定专人负责经营管理,并对全体社员股金负责。农村信用社的最高决策组织是股民代表大会,由理事会负责日常经营管理和业务发展管理事务。经营管理中的主要资金来源是全体社员缴纳的股金、前期经营中留存的公积金和向社会公众吸收的各项存款资金。贷款业务是农村信用社的主要业务,以解决客户生产、经营、生活、消费等的资金需求。经营初期主要以发放短期的生产、生活贷款及各项消费贷款为主,随市场经济的不断开放发展,农村信用社的放款渠道不断拓宽、贷款品种类别不断丰富,目前同专业商业银行的经营模式逐渐趋同。由于服务对象主要是农村人群,因此各项业务手续简便灵活、制度要求不严格。农村信用社的主要目标任务是依照国家金融扶持政策的要求及经济调控的需要来发展我国农村区域经济,大力支持农业生产、农村发展、农民富裕,大力支持农村区域各类经济组织和经济实体的不断经营发展,并持续诋毁农村区域存在的“高利贷”等恶性经济产品,维护市场经济良性发展秩序。<sup>[2]</sup>

### (二)成本管理的概念

成本管理指经济组织在运营发展当中针对成本工作开展的预算、策略、谋划、管理、计算、剖析、考评等系列性的管理活动。成本管理按照工作开展的程序可划分为成本事前管理、成本事中管理、成本事后管理。成本管理工作的一般原则包括融洽性、适当性、成本收益性、重点性等。现代成本管理方法主要有成本变动法、成本作业法、成本目标法、成本标准法等。

## 二、农村信用社成本管理中存在的问题

(一)缺乏现代企业成本管理理念,成本管理机制建设不完善

由于在传统成本管理落后思想的主导影响下,我国农村信用社在内部成本管理方面举步维艰,虽然近年来随着市场经济逐渐开放以及国家宏观经济政策的不断调控的大方针影响下,我国农村信用社在成本管理方面相比前期有了一定的进步,但是相较于当前国内其他金融机构的成本管理还存在较大差距,农村信用社目前仍然在成本管理体系建设方面缺乏成熟表现,仍然使用传统成本核算方法,不能将现代先进成本管理方法,如:标准成本法、变动成本法、作业成本法、目标成本法等引用到现实经营管理中。在处理工作中存在问题时不能大胆创新,缺乏应用型专业人才队伍建设,管理体制落后,现代先进成本管理方法不可能与传统落后管理思想融合一体。成本管理工作的开展不但没能相应地降低内部成本,反而使优质资产减少,造成不必要的浪费。大部分农村信用社不重视成本管理工作的深入开展,将成本管理工作停留在简单的核算层面,只认识到成本管理工作就是单纯的费用支出不合理节俭,依靠节约意识来提升利润空间,实际上掩盖了经营不善造成的利润下滑之假象。但是,随着市场经济的不断开放、经济全球化的快速发展、外国资本的大量流入,市场经济中的竞争越来越激烈,外部利润高增长可能性越来越小,企业只能从内部管理入手,合理调配资源,维持利润空间不萎缩。农村信用社在内部成本管理方面还存在巨大压缩空间,当前全球经济面临的大考验下农村信用社的发展面临瓶颈,净利润逐年递减。农村信用社经营管理过程中忽视了现代成本管理理念的应用,对业务发展过程中产生的大额资金

成本逐年递增问题缺乏有效的应对措施,对业务经营过程中产生的成本总量缺乏有效的分析,未能形成有效的成本管理实施方案,在成本管理方面存在的相关不足直接导致经营发展过程中的收入与成本失衡问题突显。<sup>[3]</sup>

(二)未引入战略成本管理思想,成本管理中的职能分工不细不实

在传统成本管理体系中,农村信用社的财务会计部门一直以来独自承担着成本管理的各项职能工作,没能设立独立于财务会计部门的专职部门来负责成本管理工作,更没有将成本管理工作具体落实到独立的职能部门来执行完成。财务会计部门长期以来缺乏成本管控意识,只能做到事后成本的简单核算,成本管理工作不能涉入事前、事中成本管控范围。只是将总体成本中的费用类成本想方设法地进行压缩,未能识别到全面成本的具体范围。对内部的费用报销审批流于形式,应付上级部门审查,制度执行打折扣,费用支出监督机制不健全等对经营管理造成资源浪费严重。在成本管理工作中不能仅仅依靠财务会计部门及主管领导来解决农村信用社的成本管理不理想,要树立全员参与、人人有责的全面成本管控意识,各部门间要严密配合,担负起自身的责任,不能推诿扯皮,员工要树立主人翁意识,杜绝内部资源无效流失。主管人员只重视成本管理的数量结果,这是严重的事后成本管理模式,未能在成本发生前及成本产生过程中及时预判和紧急跟进,直接导致可避免的成本最终发生,可减少的成本结果增长。事后成本管控模式已不能适应当前经济发展的突飞猛进,这种成本管理体系缺乏经营管理的全局观念和整体意识,无法在成本产生前及成本发展中就将无效成本进行消除。

(三)成本预算的编制脱离实际情况

成本预算是成本管理的重要组成部分,成本管理工作的开展进行切实的成本预算是必备环节。农村信用社在长期以来的经营管理工作中没有足够的重视成本预算工作,没有足够的认识到成本预算工作的重要性,成本预算工作的开展只停留在年初在主观臆断的基础上形成报告,没有进行市场调研,没有进行经济分析,没有开展全年成本预算规划工作,没有按照成本管理的基本理念来开展成本预算编制工作,编制的成本预算不切合实际,成本预算工作的开展没有实际意义、形同虚设。在成本管理工作的流程环节中,合理的成本预算是高效成本管控的重要基础,也是全年工作业绩质效考核的重要评价标准之一。<sup>[4]</sup>

(四)对成本管理工作内控监督重视度不高

农村信用社的内部审计结果是内部控制管理及内部监督监察工作的重要基础,也是内部控制管理及内部监督监察工作的重要手段。而对成本管理工作的开展情况进行专项内部审计是内部控制管理及内部监督监察工作的要求,是对农村信用社成本管理活动与成本管理内控系统进行的全面评价。农村信用社对成本管理工作进行的内部审计检查主要检查相关政策、制度的贯彻情况,相关程序的操作情况,制定的相关标准合理情况等等,内部审计的开展还能为后期成本管理工作的改进提高提供建设性重要指导意见。农村信用社部分管理人员对成本管理工作的内部审计不重视,对内部审计检查出的成本管理方面的问题不处理、不整改,屡纠屡犯,不

追责问责,这种不严不实的管理方式使存在的成本管理问题得不到消除,长期持久存在于农村信用社的经营管理当中。对成本管理工作的内部审计不深入、不追根溯源,只局限于表面检查和文档资料查看,不能发现问题、查出问题。成本管理工作的内控制度不更新、不与时俱进,不能适应当前的监管环境,相关内控制度长期不健全、持久不完善等。强化成本管理工作的内部检查和内部审计是农村信用社加强管理的重要组成部分。内部审计是最贴合农村信用社的成本管理制度要求的,查找问题接近事实,有助于经营者增强经济责任感,增强企业活力,促进经营者依法经营,避免违法乱纪行为的发生。

### 三、农村信用社成本管理问题的改善策略

(一)加快经营理念切实转换的步伐,建立完整成熟的成本管理机制

农村信用社在经营管理过程中要转变成本管理理念,可以使管理人员理解现代成本管理对经营管理的重大作用,逐渐消除经营管理过程中产生的非增值成本,使增值成本发生的必要性降至最低。但是降低成本并不是要使各项资金的投入全面不合理的减少,要尽力将前期经营中持续存在的浪费类成本逐渐消除,努力提升成本效能比例。要树立创新的成本管理思维意识,不断地创新经营会使农村信用社在市场经济环境中的自身竞争力得到巩固提高。农村信用社在经营发展过程中要不断地寻求与创新适合自身经营的成本管理模式,加快专业人才培养与吸纳,积极借鉴国内大中型金融机构的成本管理方法。我国农村信用社的成本管理水平相较国内其他金融机构还非常的落后,因此要深刻的剖析本身,精准的找出自身短板,要积极的取长补短弥补不足。要认清形势,勇于接纳外来专业人才,使成本管理水平达到新高度。<sup>[5]</sup>

(二)加强战略成本管理建设,细化成本管理职责

农村信用社要制定战略性成本管理策略,要将成本管理工作上升到内部管理的战略高度,实现成本管理的战略意义。部分农村信用社的高级管理人员没有财务管理经历,缺乏财务管理经验及知识,更不懂得成本管理。因此,农村信用社的决策层要足够的重视成本管理工作,建立成本管理考核与监督体系,要把成本管理成果的考核比例在全年高级管理人员的总体考核中加大,提高各层面管理人员对成本管理重要性的认识。要加快成本管理奖惩激励制度的建立,提高员工对成本管理工作的宣传教育意识,让每位员工认识到自己在成本管理工作中的作用,担负起自身的成本管理责任。现代成本管理应该是产品或服务在设计、研发、计划的初始阶段将成本管理理念植入其中,已不再是传统成本管理中将成本管理限定在产品批量生产或服务全面提供的环节,农村信用社的产品和服务应至少要在投入市场前就已将成本策略考虑在内。

(三)增强成本预算编制的合理性

农村信用社成本预算目标的设定要合理可行,经过努力可以实现的目标才具有实际意义与参考价值,盲目设定的成本预算目标不仅不会提高成本管理水平,反而会打击成本管理人员及相关员工的工作积极性和自信心,会对成本管理工作的后续开展造成负面影响。农村信用社的相关决策者要重

(下转第147页)

关指标进行对比,分析比较其差异的原因所在,从而可以降低人力成本;或者可以采取保洁、保安外包的管理模式,同时需要制定专人对外包公司的工作情况进行检查监督并进行KPI考核,可根据考核情况来结算服务款项,通过引入第三方外包公司来有效降低保安、保洁人力成本;也可以引入“物业+互联网”的管理模式,先进的电子化监控设备,智能的保洁绿化设备,物业中心的自动化办公设备等,这些都可以通过减少人员数量来降低人力成本,从而在不降低服务品质的同时降低物业公司对人员成本的增加,从而达到企业预期制定的目标成本管理要求。

#### (六)根据预算严格控制工程成本

物业公司的工程成本包括设备及小区内基础设施的维修、维护,这项费用支出的弹性空间是非常大的。由于物业行业的特殊性,不适合较大的设备更新改造,缝缝补补才是最佳的选择,在小区日常的设备及基础设施的维修过程中,在保证维修效果的前提下,应该严格按照预算控制维修费用成本,每一项维修费用要按照规定的程序、制度及权限进行严格审核,对于超预算或是没有设定预算的突发、重要性维修费用,应该增加额外的审批流程。对于电梯等设备应定期进行巡检,发生一些较小的问题,要及时进行处理,以免日积月累产生较大的故障,得不偿失。<sup>[5]</sup>

#### (七)加强日常检查、监督工作

物业公司各职能部门应每月定期对各项目进行各项检

(上接第144页)

视成本预算工作的有效开展,给予足够的重视。成本预算在年初编制确定后,后续时间段内并不是一成不变的,在季末、半年末结合业务经营的实际情况,以及发生的突发事件等不可预知情况在上报最高决策会议审批通过后是可以根据实际情况进行适量调整的,但是这种调整要避免随意调整,年终目标不能实现、实际执行结果与预算目标差距较大,管理人员为了自身利益的实现,应对目标考核等而进行的违规调整。农村信用社要对成本预算目标的设定、执行、考核、调整、奖惩、追责等整体预算工作进行全面的监督,必要时可委托第三方进行专项审计。

(四)加强成本管理监督机制建设,严格对成本管理工作进行考核考评

考核考评制度的执行严肃性将决定着农村信用社制定的成本管理体系制度的执行效果,决定着成本管理改革的成败。如果成本管理考核力度不强硬,会让部分责任人浑水摸鱼、得过且过,持续成本管理的难度会增加,人人看样、学样,对成本管理工作的持续开展造成重大负面影响,有责不究的隐患是不言而喻,在不公平、不公正的基础上,无论制定再多的制度,无论投入更多的资源,成本管理都不会达到预期效果。因此,农村信用社的成本管理考核工作对成本管理水平的提升、对成本管理效果的增强意义深远。成本管理考核工作要全面、全员,包括所有部门、所有员工,达到全覆盖。成本管理考核考评要与奖惩激励措施对接,要突出体现奖罚分明原则,这样才能对农村信用社的成本管理持续开展起到推动作用。<sup>[6]</sup>

#### 四、结语

总之,现阶段市场经济达到了空前的高速发展,这对农村信用社的经营发展有利有弊,但是总体上利远远大于弊。有

查,加强日常的监督工作,防止员工利用自己的工作便利为个人谋取私利,损害公司的声誉与名誉,无形中将会导致目标成本的增加。<sup>[6]</sup>

#### 四、结语

综上所述,目标成本管理模式将会越来越受到物业行业的高度重视,物业公司应该采用有效的方法及途径进行成本管理,建立健全相应的目标管理制度及责任制度,在追求自身经济利益的同时,提高自身的市场竞争力,并保持良性循环发展趋势,以适应未来社会发展对物业公司发展和要求。

#### 参考文献

- [1]王铭伦.目标成本管理在建筑企业成本管理中的运用[J].中国外资,2019(14):115-117.
- [2]李凤萍.物业企业成本管理存在的问题及对策[J].纳税,2019(18):277+279.
- [3]唐海燕.探讨物业管理企业财务管理问题[J].财经界,2020(07):116-117.
- [4]王文波.物业公司成本管理的现状及优化策略探讨[J].中国总会计师,2019(08):142-143.
- [5]李凤萍.物业企业成本管理存在的问题及对策[J].纳税,2019(18):284+286.
- [6]田素娟.物业企业成本管理存在的问题及对策研究[J].纳税,2019(26):211-212+217.

利的是农村信用社的发展机遇增加,弊端是竞争压力大增。在外部获利难度越来越大的情况下,农村信用社要想可持续发展就必须从内部管理入手,控制成本才能维持利润、推动发展。农村信用社想要在市场经济竞争中立于不败之地,要彻底地改变经营现状,从成本管理入手,加强成本管理深度,实施成本的战略性管理,树立现代成本管理理念,实现农村信用社现代化的成本管理。农村信用社在可持续发展的过程中要大胆创新成本管理方法,探寻适合自身的发展理念,确保成本管理工作有效开展,为农村信用社的可持续性发展打下坚实的内部基础。

#### 参考文献

- [1]李蕾.我国农村信用社成本管理存在的问题及对策探究[J].今日财富,2021(09):35-36.
- [2]陈仙艳.农村信用社成本管理存在的问题及对策研究[J].大众投资指南,2021(03):177-178.
- [3]刘凌霞.利率市场化对农村信用社绩效和成本管理的影响[J].市场观察,2020(06):78.
- [4]岳淑梅.农村信用社成本管理存在的问题及对策研究[J].中国乡镇企业会计,2019(11):165-166.
- [5]严秀珠.基于利率市场化加强农村信用社成本管理[J].时代金融,2019(21):26-27.
- [6]王国.利率市场化下农村信用社绩效和成本管理探析[J].时代经贸,2019(03):18-19.