

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.063

# 新形势下民间非营利组织的成本管控研究

王 凝

(中国医师协会,北京 100055)

**摘要:**近年来,随着我国社会主义市场经济以及当代管理理论不断发展,社会各界逐渐认识到成本管控的目的不仅限于为企业追求自身利润,还可以提升组织的资源配置水平和整体运营效率。与企业不同的是,民间非营利组织并不致力于分配利润给股东或董事,而是在国家机关之外追求社会公共目标有效机制。因此,对于提升公共服务和产品质量的社会呼声也随之越来越高,这就迫切需要民间非营利组织不断强化自身管理水平,而由于管理水平高低又会直接影响单位的整体效益,因此加强作为单位管理核心环节的成本管控工作则变得尤为关键。本文在着重阐述民间非营利组织成本管控重要性的基础上,分析指出其在成本意识、规章制度、财务人员素质、监督分析机制等当前成本管控工作中存在的有关问题。与此同时,也结合民间非营利组织的实际发展情况,针对现实中存在的问题提出了一些对策建议,意在强化民非单位财务成本管控能力,避免因成本核算失误等因素而增加风险隐患,从而全面提升民间非营利组织的内部管理水平。

**关键词:**民间非营利组织;成本管控;问题;对策

民间非营利组织,是指主要通过筹集社会民间资金成立的、不以经营获利为目的,举办各种形式的社会活动,提供各种类型的公共服务和产品的社会组织。随着我国市场经济的高速发展,越来越多的民间非营利组织参与其中,展开各种类型的社会活动,扮演着在政府和市场之外难以替代的角色,有些甚至已经成为政府的第二“代言人”。

## 一、民间非营利组织成本管控的重要性

(一)成本管控有助于民间非营利组织把控资源配置

作为不以经营获利为目的的社会组织,民间非营利组织应通过严谨的成本管控机制来把控单位的资源配置。与企业不同,民间非营利组织不存在将利润结余分配给股东或董事的情况,而是在国家政府机关之外进行资源吸收与分配的过程,也是向社会提供各种类型服务和产品的过程。其以追求公共目标有效机制为主要目标,需要通过规范的成本管控机制得以实现。<sup>[1]</sup>

(二)成本管控直接影响民间非营利组织的正常有序发展

在实际中,部分民间非营利组织暴露出存在内部财务管理较为混乱的现状,以至于给这些组织的日常业务活动的有效开展造成不利影响,进而带来社会大众信任度下降等方面的问题,而最终这些负面影响又会在相当程度上严重制约整个非营利组织行业的健康有序发展。因此,如何能更加有效地建立起民间非营利组织内部成本管控机制,已成为引起当今社会高度关注和思考的一个现实问题。

## 二、民间非营利组织成本管控存在的主要问题

(一)缺乏成本管控意识

成本核算及管控是支撑一个单位持续经营的核

心要素,对于民间非营利组织也是如此。首先,非营利组织主要面向社会大众,其通过组织各类活动提供的服务和产品强调公益属性,这就使得他们在社会效益上投入了更多关注,却忽视了经济效益,以致在成本支出方面缺乏管控意识。尽管有些规模较大的民间非营利组织设立了相关的成本管控部门,但未能引起上层领导的高度重视,成本管控变成了财务等特定部门的工作,其他人员对单位成本管控明显关注不够,认为成本管控只是特定部门的职责范围,导致全员参与成本管控工作的积极性无法得到充分调动。其次,有些非营利组织总是抱着有上级主管机构资金补助的依赖思想,导致工作人员在心理上缺少经济压力,对待单位资金的使用缺乏细水长流的思想,未能树立起居安思危和竞争意识。<sup>[2]</sup>

(二)成本管控制度不完善

制度是各项工作落实的前提,在制度不完善的情况下,成本管控工作的落实就难以达成理想效果。再加上当前很多民间非营利组织在开展各项工作中,对成本管控工作的重视程度有限,导致单位所制定的一系列制度不尽完善,存在诸多漏洞,在实际执行起来也随之带来较多的问题。民间非营利组织的主要业务是在相应的行业背景下组织开展各类社会性活动,例如各种学术交流研讨会、产品展示会、培训会等,相应的会涉及大量的交通差旅费、酒店住宿费、会场及设备租赁费、会场搭建费、专家劳务费等支出,由于这些成本将直接关系到会议举办的产出效益,因此相应的管控就显得尤为重要。但是在实际中,一些非营利组织在财务成本监控方面缺乏长效的管控标准,普遍存在虚增成本入账的现象。如没有针对会议的各个环节制定相应的支出标准和采购机制,出现飞机、火车、酒店住宿超标准报销等问

题,同时由于缺乏集中采购的价格优惠,也造成相应成本居高不下。再者,针对会议外请专家的劳务费发放,一些民间非营利组织也缺乏相应统一的发放制度标准,临时随机性很强,也在一定程度上虚增了成本费用,甚至有些单位严重缺乏纳税意识,心存侥幸心理,在申报劳务费时故意隐瞒或谎报专家姓名和身份等信息,以此逃脱个税,这些都可能会为单位带来潜在的风险隐患,影响单位的后续发展。

### (三)内部财务人员专业素养普遍不高

近些年,尽管我国在相关的会计理论与实践方面都取得了较快发展,但许多民间非营利组织内部财务人员的业务素质却没有随之得到普遍加强。尤其是一些规模较小的民间非营利组织,其管理层或负责人员大多对民间非营利组织会计制度缺乏了解,甚至有的压根就不知道这项会计制度的存在;有些民非组织的内部财务人员专业技能低下,对民间非营利组织会计制度具体内容根本不熟悉,或者很少接触相关财会专业技能培训,对所在单位的各项业务内容以及业务运行的各个环节缺乏了解,在成本的规划、核算、监控等各方面的业务能力没有得到明显提升,对成本管控的认知模糊不清,导致他们对于单位经济业务活动无法准确判定其合法合规性,甚至还有有的民间非营利组织财务部门压根就没有按照规定设立相应的专职岗位和会计人员,严重不符合组织的结构框架要求,无法形成有效的经营价值链。在这样缺乏规范化财务机制的组织中,业务活动一旦增多,其收支管理必然出现混乱。<sup>[3]</sup>

### (四)缺乏成本监督和分析的有效机制

随着社会主义市场经济的快速发展,民众对生活品质的要求也逐渐提高,这就使得人们对社会服务性单位的公共服务和产品质量也有着越来越高的要求,而作为社会服务性质的民间非营利组织应该相应的提高自身服务和产品品质以应对这种社会需求的变化。与此同时,公共服务和产品质量的提高也必然会引起成本投入产生相应变化,如配置怎样的硬件条件用来支撑提供相应的服务和产品;参与人员如何合理调配;如何提升服务水平才能最大程度的满足社会大众的高需求等,以上实施过程都需要涉及成本方面的投入。但现实情况是,在民非组织发展和变革的道路上,始终缺乏针对成本变化进行监督和需求的相应机制,老套的管理方式和手段依旧大量存在,并没有随着社会的发展而与时俱进,如没有将先进的预算监督理念和体系引入日常财务管理中,也没有将具备最新信息技术的财务系统服务于财务成本分析领域,而在更多时候仅凭所谓的主观经验主义对成本核算进行把控,对财务数据进行分析,这样最终可能会导致一定程度上的误差,从而影响到对单位经营成果和发展形势的判

断。长此下去,单位的管理方式和手段必然滞后于社会的整体水平,单位的发展也必然会受到严重制约。

## 三、民间非营利组织完善成本管控的对策建议

### (一)加强民间非营利组织内部员工的成本管控意识

当前新社会形势下的民间非营利组织成本管控机制是否完善和合理,对民间非营利组织的整体运营水平有着很大影响。而提升当前形势下民间非营利组织的成本管控水平,首先务必要加强民间非营利组织内部的整体成本管控意识,这就需要单位自上而下的逐步进行培养和树立。这一目标可通过组织一系列的活动来实现。如可以定期面向全体单位员工开展成本管控相关内容的培训和宣讲,逐步树立大家在实际工作中的成本意识,提高处理成本核算相关事项时的业务素质。此外,也可以针对单位成本管控的全流程实施内部奖惩制度,通过对各部门的成本管控成效进行考核,对报销规范、成本控制效果显著的部门或员工发放适当的奖励,以提升大家参与的动力和积极性。需要注意的是,此方式应做到自上而下,全员参与,在对员工进行培训和宣讲的同时,也要努力引导单位领导层积极参与,这样才能使推广效果最大化,从而整体提升单位对成本管控工作的重视程度和理念。<sup>[4]</sup>

### (二)构建完善的成本管控制度和标准

制定成本管控制度和标准是落实民间非营利组织成本管理的首要步骤,是全单位成本核算工作的理论依据。在构建完善这一制度标准时,应着重于从成本管控的规范化流程、具体内容、报销标准以及各部门承担的职责等方面入手,进行精细化的制定。成本管控相关工作的开展,不只是财务部一个部门的工作,而是需要全单位共同参与,与各个部门都有着密不可分的联系,因此在部门具体职责的划分中,应分清主要和次要职责,明确各部门在单位成本管控体系中所应该承担的相应责任以及与财务部进行工作配合的环节。只有这样,各部门才能形成一个有机联系的整体,从而确保成本管控工作落实到位。在制定制度和标准的过程中,应根据单位实际情况,分类估算各种支出项目,对历年成本支出情况进行汇总分析,如对办公费、人员费、物业费、能源费、水电费等维系单位日常运营所必需的开支进行分析,确保制定的费用标准可以满足单位日常经营所需;同时,对于与民间非营利组织主体业务活动关系密切的差旅费、交通费、住宿费、组织会议相关费用以及外请专家劳务费等,首先要求各项发生的支出必须与实际开展的业务具有相关性,然后再结合单位实际业务情况分别加以估算,力求在满足业务开展的同时,将相关支出标准控制在一个合理的区间。

最终将估算得出的数据形成明确的金额标准,体现在单位统一制定的正式制度和法规中,如成本费用管理办法、内部报销制度手册等,为单位成本核算工作的开展确立理论依据。相关制度和标准的制定应全员参与,并经单位领导层同意后开始执行。<sup>[5]</sup>

### (三)提高单位成本管控人员的业务能力素质

通过加强对成本管控相关理论、技能的培训和实践,使民间非营利组织的成本管控相关人员能够对自己的管控技能和业务综合素质得到明显提升和扩展。这一过程可以通过成本管控部门组织内部全体人员定期开展主题学习研讨会的形式来开展,如每次会议应针对成本管控过程中发现的现实案例和疑点制定相应主题,这样的形式更加有利于部门全体人员对相关内容的接纳和掌握。此外,必要时还应考虑引入外部专业培训机构对成本管控部门全体人员进行相关的业务培训,培训的内容应紧贴当前单位的实际情况,根据成本管控具体学习内容事先制定出合理有效的教学培训计划,有针对性的教授给成本管控人员。只有通过不断地向他们传递相关理论知识和技能,才能使其综合能力得到真正的提升。因此,新形势下的民间非营利组织对成本管控人员的培育应该是多元化的,一方面要培养全体成本管控人员的学习意识和习惯,同时也要注意提高他们在具体实践中运用相关技能的能力。

### (四)落实成本核算监控和绩效考核机制

为保障单位成本核算工作的实效,首先需要单位层面严格规定具体的成本核算流程,由成本管控人员对各项支出的合理、合法、合规性进行严格把关,保证所有的支出与实际发生的经济事项相吻合,确保各类支出的核算准确无误。而监控效果的实现,一方面需要成本管控人员具备扎实的业务素养,另一方面也需要在必要时通过综合全面的预算管理体系来进行辅助把控,利用现代信息技术,引入相关的预算管理信息系统,结合单位实际业务特点将成本指标细分来有针对性的完成监控,将支出控制在合理范畴,避免因超标影响到单位的整体经济效益。此外,还应与时俱进,考虑引进与最新会计理念相吻合的财务软件系统,通过其自带的财务分析模块定期对单位各项支出进行统计和对比,生成相关数据分析报告,以反映出单位在特定期间的财务状况、经营成果和现金流量,从而为单位领导层今后的决策判断提供数据支撑。再者,应在全单位内部大力倡导开源节流,树立节俭之风,同时为了更好地推动全单位人员参与成本管控的积极性,也应在单位内部建立推行相应的成本约束奖惩和绩效考评机制,以提高全体人员的参与度。一方面可以按照业务项目为单位,针对项目开展后的结余情况进行评比,根据成本效益原则,对具体项目的投入产出比进行评价,

对投入产出比较高的项目完成部门给予相应的奖励。另一方面可以按照部门为单位建立绩效考核机制,根据特定时点的部门效益情况对各部门整体绩效进行评比,并以此作对各部门负责人进行绩效考核的依据,同时制定具体的奖惩制度,对排名靠前和靠后的部门和部门负责人给予相应的奖励和惩戒。此方式可在一定程度上调动员工的积极性,强化成本管控责任意识和专业素养,为全单位成本管理工作面向高质量层面提升奠定基础。

## 四、结语

当今国际国内环境纷繁复杂,市场竞争局面日益激烈。对此,民间非营利组织不应仅仅局限于自己所在特定领域的业务范畴,而是应该居安思危,开拓视野,积极寻求变革,对内要结合实际不断调整完善各类管理方式和手段。强化成本管控就是其中的核心内容。只有牢牢抓住成本管控这条主线,全单位自上而下充分重视和落实成本核算和管理,杜绝资源浪费现象,并结合实际情况制定出符合单位业务发展的科学有效的核算体系和管理机制,才能使民间非营利组织在立足于现实生存的基础上获得更长远的发展,进而在我国社会进步中体现出更大的价值。

## 参考文献:

- [1]管昌琼. 事业单位成本核算管理研究[J]. 财会学习, 2022(18):115-117.
- [2]刘凤. 事业单位基建成本管控刍议[J]. 行政事业资产与财务, 2022(11):109-111.
- [3]艾莉颖. 行政事业单位成本管控存在的问题与对策研究[J]. 会计师, 2022(07):115-117.
- [4]闫宝琴. 行政事业单位成本控制[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2021(12):43-45.
- [5]冯翔. 关于事业单位成本管理问题的思考[J]. 商讯, 2021(31):146-148.