物流业成本管理问题探讨

——以某物流公司为例

赖立宁 齐卉

(四川电力职业技术学院 四川成都 610072)

摘 要:本文在介绍成都志和物流有限公司基本经营情况的基础上,结合我国现代物流业的行业发展背景,对该企业的成本管理与控制中的实践状况进行了分析,并按照目前前沿的成本管理控制理论提出了改进建议,实现了战略管理与成本管理、理论与实践的对接。

关键词:物流企业;成本管理;应用

一、企业的基本情况

成都志和物流有限公司是一家以面向生产制造型企业和商品流通型企业提供物流服务为核心的现代物流企业。公司在几年来的不懈努力下,形成了以成都为中心,覆盖西南、西北所有地级以上城市及少量的县级市和全国各主要城市的公路货运网络。

公司业务范围能提供整合运输、配送、仓储及包装服务。包括多式联运、门到门送递、户到户送货、运输中途整合、交接运输、配送中心及地区配送中心、逆向物流及退货处理等。

公司物流优势:国内运输网络完整,具有充裕的运力,可承担客户在国内销售市场庞大的货物流量。在运力与地域覆盖面方面可为客户的国内贸易提供不可缺少的支持。核心运作流程自动化管理系统(货运代理、仓储管理及配送系统)是公司重要的营运系统。

二、公司在物流成本管理中的问题

公司目前根据自身对物流企业营运活动和物流成本的理解对企业营运成本进行分类和核算。下表1所示为公司为管理企业物流成本所作的一个分类统计。

表1 志和物流有限公司20xx年x月成本统计表

	成都市内	市外	合计
变动成本			
运费	650452.33	673714.55	
仓储	768252.22	96532.32	
包装	8352.58	10322.18	18674.76
装卸	10526.74	15624.87	26151.61
路桥费	17015.13	25258.34	42273.47
停车费	8251.05	12364.61	20615.66
固定成本			
管理费用-工资、福利费用	25052.28	30708.5	55760.78

注:从上表可以看出,公司在将企业的运营成本划分为市内和市外两个成本中心来归集成本的基础上,它又将各项成本费用按成本性态划分为变动成本和固定成本两类。

由上表1可以看出,企业内部实际发生的各类物流费用五花八门、名目繁多,而公司所做的只是事无巨细,单纯地将这些费用记录下来。这样的分类和记录也看不出任何有利于企业成本管理的好处。且公司也没有按照单个物流服务合同来核算成本。

总的看来,目前在成本管理和控制上,主要存在以下几个问题:

(一)成本管理战略缺位。公司制定了物流实体网络建设、信息化建设、标准化建设、人力资源建设和法人治理结构等方面的中远期规划,但没有制定与企业发展的,特别是经营增长目标相适应的物流成本控制目标规划,各个专项规划也因缺少成本管理这条战略主线而不能实现有效的系统联接,缺乏足够的说服力。

(二)员工的成本意识相对淡薄。虽然公司不断加强管理,但员工在工作中还存在标签随处乱丢、货物丢失、运输线路设计不合理、部门协作欠协调等责任意识不强的现象和问题。

(三)成本管理体制和机制不健全。首先,成本管理体系不完善,在公司和部门两个层次都没有明确相应的成本管理与协调职能部门及相关控制岗位。其次,成本管理控制与绩效考核结合力度不够,科学、合理、可操作强的成本考核指标体系还没有真正建立起来。

(四)信息化、标准化、规范化工作相对滞后。

三、建议

(一)尽快制定与公司发展战略配套的成本管理控制总体规划。制订成本管理控制专项规划,将成本增长的控制与企业经营发展的目标结合起来,形成对公司发展战略规划的强有力支撑。

(二)进一步健全完善经营管理体制和绩效考核机制。为提高职工参与经营管理的积极性、主动性,自觉形成节约意识和成本控制意识,可以推行全员持股计划或资历职工持股计划,要求公司全体员工或一定资历以上的员工均要持有一定的公司股份。通过购买股份、送技术干股、管理干股、赠(部门或员工)效益干股等形式,使员工与公司形成利益共同体。

(三)全面提高员工素质,增强成本管理和控制能力。在加强技能培训,全面提高职工整体素质和劳动效率的基础上,积极引进相关成本控制技术专业人才,优化员工的技术构成,提高公司成本控制操作能力和创新能力。

(四)加快网络建设。美国著名经济学家威廉利普科特勒预言,“进入21世纪之后,只有那些建立起充分有效的全球商业网络的公司才能在商战中获胜”。也是说,21世纪的商业竞争,是连锁网络组织的竞争,而不是单纯的公司之间的争。公司要通过多种形式,如特许经营、代理、建立独资或合资公司、分公司,设立区域配送中心等形式,加快在全国范围内建网布点,推动市场经营网络的断延伸,以充分发挥和利用公司内外部资源,实现公司单位经营成本效益最大,促进公司在全中国物流市场中竞争能力、地位和作用的不断提升。

(五)引入先进的成本管理方法,如作业成本法等。如志和公司签订的“关于项目的市内配送及外地运输配送业务”合同就可以作为公司的一级成本核算对象,而具体的运输、装卸等作业就可以作为二级成本计算对象。志和公司就可以分为采购、装卸、运输、仓储和信息中心五个信息中心来归结成本,最后把“作业中心”的成本按作业动因分配到产品(服务)。

参考文献:

- [1]连桂兰《如何进行物流成本管理》,北京大学出版社,2008年4月。
- [2]吴彦龙《成本管理规范操作》,中国时代经济出版社,2011年1月。
- [3]蔡淑琴《物流信息系统》,中国物资出版社,2009年4月。