

新形势下物流企业成本管理优化策略研究

■ 雷 刚

(陕西黄马甲物流有限公司, 陕西 西安, 710000)

一、引言

随着互联网技术的广泛应用,电商平台大量涌现,充分带动了物流行业的兴盛与发展。在新形势下,网购日益盛行,人们对物流行业的要求越来越高。如何尽量满足人们的需求,将货物安全、高效、快捷地送到客户手中成了物流企业需要考虑的首要问题。在这种情况下,物流企业要想保持竞争优势,提高市场占有率,就必须重视成本管理工作。

网络电商平台的兴起打破了传统实体行业销售的局限性,使企业能实现跨地域销售,拓展销售渠道。同时,我国水陆空交通设施的不断完善为物流行业的崛起与兴盛奠定了基础。在此背景下,物流企业的生产产能不断增加,销售区域逐渐扩大,交易数额大幅增长。这些因素增加了物流行业的压力。因此,提升物流运输效率已成为物流企业运营与管理工作的重中之重,这在一定程度上对企业的成本管理提出了更高要求。众所周知,物流成本除存储、运输产生的费用之外,还包括装卸、包装等多个环节产生的费用。提高企业的物流企业成本管理水平,对优化企业资源配置、扭亏为盈具有重要意义。因此,在新形势下,物流企业优化成本管理对企业后续发展具有至关重要的作用。基于此,本文从我国现有的物流行业成本现状出发,分析物流行业在成本管理中存在的问题,并针对问题,提出相应的解决措施,旨在为物流企业的成本管理工作提供参考。

二、新形势下物流企业成本管理概述

成本管理是指通过财务会计、数学、统计学中的相关分析方法对企业成本进行费用计算、预算管理、分析决策、成本核算等综合管理的总称。成本管理分为运输成本管理与其他成本管理,其中,运输成本管理是指通过对运输成本信息内容的系统预测分析、规划组织、协调控制来保障运输成本的优化配置,并利用绩效考核对成果进行把控,这是专属于货运物流成本管理的方法。

在激烈的市场竞争中,如何使企业占据主导地

位,使资源得到最大化利用,以及使企业获得最大的经济效益,这些问题已成为企业当前需要解决的主要难题。对物流企业而言,要想保持竞争优势,就必须实现资源的优化配置,利用最少的资源来换取最大的经济效益。上述目标的达成离不开对成本的有效管理。因此,有效的成本管理已成为促进物流企业可持续发展的重要保障。

三、加强成本管理对物流企业的意义

(一)成本管理有助于提高企业核心竞争力

成本作为会计核算的重要内容,其金额多少直接影响着企业的利润多寡。在一定程度上,企业的成本管理水平直接影响着企业的收益水平。因此,物流企业要想实现利润最大化,提高核心竞争力,就必须进行成本管控。

(二)成本管理对商品价格具有调节作用

商品价格除包含自身价值外,还包含生产、运输商品所消耗的成本。物流成本的降低会在一定程度上降低产品的价格。而商品价格相对降低有利于加快商品在市场中的流通速度,进而提高商品销量。

(三)成本管理可以提高资源利用效率

物流效率提高意味着相同时间里产品的流转速度得到提高。对物流企业而言,单位时间内的运输产品数量提高,则单位成本会降低。同时,单位成本得到降低意味着在运输过程中,工人能以同样的时间运输更多的商品,这在一定程度上提高了资源的利用率。

四、新形势下物流企业成本管理存在的问题

(一)物流企业人才短缺

网络电商平台的兴起不过短短十几年,而物流企业作为电商行业的伴生行业,其兴起时间也不长。其中,大多数物流企业由传统运输企业转型而来,这些企业普遍缺乏现代物流管理理念及经验丰富的物流人才。一些物流企业虽然拥有一批专业的物流人才,但是许多人的专业知识还仅仅处于理论阶段,并没有受到实践的检验,这就导致他们空有理论,在实际工作中却无从下手。最后,部分物

流企业缺乏现代化物流技术。在此情况下,能将信息技术与物流管理结合起来使用的人才少之又少,这严重影响了物流行业的生存与发展。从上述分析可知,现阶段,物流企业普遍缺少综合能力强的复合型人才。

(二)物流企业成本管控意识不强

一些物流企业未树立良好的成本管控意识,具体体现在以下几个方面:第一,企业管理层将大部分精力花在扩大生产和业务销售上,忽视了成本管控工作。第二,一些物流企业管理者为了实现短期经营目标,盲目扩大业务范围,并且为了稳定新老顾客关系,给出了额外的服务承诺,因为导致企业成本徒增的情况时有发生。第三,部分物流企业在进行成本管控时没有从整体出发来管控整个企业的业务成本,而是抓住局部问题对某一个环节的成本进行管控,忽略了企业的其他成本管控问题。第四,一些物流企业内部缺乏健全的成本管理机制,且制度执行落实不到位,这不仅会使企业内部的财务管理制度、业务流程管理及财务结算管理失去原有效用,还会使管理制度缺乏公信力,形同虚设,从而造成企业内部管理混乱。另外,管理机制的缺乏会导致员工的工作态度消极,各项管理工作无法得到切实落实,物流成本得不到有效管控。

(三)物流企业信息化管理水平较低

我国现有的物流企业很大一部分是从传统的仓储型物流企业转型而来。这部分仓储型物流企业的业务范围包括运输、储存及装卸等,没有完整的产业链。同时,这部分企业的信息化管理水平较低,部分企业甚至没有建立相关的信息化管理系统。相关统计显示,目前我国还有六成物流企业没有配备相应的信息化系统,仅有四成物流企业建立了自己的信息化系统,并且这四成企业依然存在着信息化水平较低的情况。信息化系统的缺乏会导致企业无法及时获得车源、货源等信息。在这种情况下,有货无车、有车无货的情况时常发生。另外,实时化、智能化的数据匹配功能缺乏会提高车辆在往返过程中的空车率。最后,一些物流企业的财务部门使用的财务核算软件功能单一,没有建立与业务部门相匹配的财务信息管控系统。这些软件只能满足会计的简单核算,不能满足业财融合的需求。

(四)物流企业业务部门与财务部门缺少协作

大多数企业,包括物流企业在内,普遍存在着部门各自为政、互不干涉的情况。业务部门将销售

产品、保证服务、扩大企业市场份额、提高企业经营效益视为本部门的工作重心。他们认为其他事情,尤其是成本管控,都是高层领导与财务部门的事情,与自身毫无关系。在实际工作中,各部门之间的关系疏离,缺乏交流沟通,因为,业务与财务脱轨的现象时有发生。财务部门核算的数据往往是在业务完成后才得到。加上业务人员缺乏相关的财务知识,因此,业务单据中存在许多不合规的情况。这些因素不仅使财务数据处理工作更加烦琐,甚至会激化部门之间的矛盾,为企业进行成本管控造成不良影响。

(五)企业物流成本核算方法单一

当前阶段,物流企业在进行物流成本核算时多采用传统、单一的核算方法。对间接产生的物流成本费用,传统核算方法秉承单一分配标准进行分摊处理。但是,这种算法比较简单粗放,且没有结合业务流程考虑问题,因此核算结果不够准确。

(六)成本标准的制订不科学

物流企业在制订成本标准时没有从企业整体出发,也没有采用跨部门全面结合的模式,更没有以前期的数据、行业内的标杆数据及自身实际测算结果为指导,缺乏科学的数据统计分析和工程试验等操作方法,因此导致企业制订的成本标准不合理。另外,在标准成本的落实过程中,没有将成本标准细化后分配到每个部门和每个环节中,且缺乏成本标准实施效果的反馈数据。如此,物流企业既无法对成本标准实施情况进行监管,也无法及时调整成本标准方案。

五、新形势下物流企业成本管理的优化措施

(一)培养和引进优秀的物流人才

物流企业要想实现有效的成本管理,首先必须解决物流人才缺失的问题。针对这一情况,物流企业可以从两个方面着手。第一,加强对企业现有员工的培养,鼓励在职员工学习进修,使其提高专业知识水平综合能力。第二,与其他具有先进管理理念及技术的龙头企业进行合作交流,借鉴其成功经验,为现有员工践行物流理论打下坚实基础。第三,企业在进行人才招聘时,需要明确岗位职责,挖掘适用的优秀人才。由上述分析可知,对外招聘与对内培训的双重结合能为物流企业成本管理的有效开展提供人才支持。

(二)树立成本管控意识,完善内部控制体系

物流企业管理者要树立成本管控意识,建立健全的成本管理制度,并使各制度符合企业的发展战

略目标,为全面落实成本管理工作提供制度保障。在实际工作中,可采取以下措施:第一,企业管理者要从企业整体出发考虑成本管理的问题,倡导全体员工积极参与成本管控工作。其间,企业要建立健全内部控制机制和绩效考评机制,建立全面系统的成本管理制度。第二,物流企业要规范业务开展的工作流程,简化生产步骤,降低风险发生率,以此降低成本、增加效益。第三,企业要营造良好的内部环境,鼓励员工积极参与企业的内控体系建设,建立公平公正的奖惩制度,将员工绩效与内控建设结合起来,对表现优异者给予奖励、表现低劣者给予处罚。第四,建立相关的监督机制和考评机制,保障制度的全面执行,并且将部门的成本管理目标与实际执行结果进行对比分析,把部门绩效纳入考核,以此提升各部门参与成本管理的积极性。

(三)提高物流企业信息化管理水平

物流企业要想提高信息化管理水平,必须采取以下措施:第一,建立健全物流企业信息化系统。当务之急是要建立独立的物流信息平台。首先,该平台除了具有发布正常物流信息的功能,还要与运输管理、仓储管理及配送管理等系统紧密连接。其次,该系统除了要保证物流信息的及时性、准确性,还要对物流业务流程步骤进行简化压缩,以保障流程流畅,提高工作效率。第二,企业要与时俱进,淘汰陈旧的设备,更新现代化设备配置,并大力引进人工智能相关的自动化设备,以此减少人员配置、削减人工成本支出,推动企业机械化进程。第三,企业可以根据实际情况对现有设备进行升级更新,优化库存管理,提高库房空间的使用率,降低储藏成本。

(四)使业务部门与财务部门加强合作

物流企业要想保证成本管理工作的有效开展,就必须引导业务部门与财务部门加强合作。在实际工作中,企业可以采用财务BP等形式将财务管理全面融入业务工作,把控业务流程中的每个环节,并全面实行内部监管。另外,业务部门的每项业务信息都要实时传达给财务部门,以保证财务部门能在完整、准确的原始资料凭证基础上进行会计核算与数据分析,进而为业务决策提供数据支持,推动企业可持续发展。

(五)采用以作业法为主的多种成本核算方法

物流成本核算的独特性决定了它无法适用于传统单一的核算办法。考虑了种种因素之后,只有以作业法为主的多种核算方法才能满足物流成本

核算的需求。作业法的操作原理是将物流成本中的直接成本和间接成本都记入核算中,以此保证成本核算数据的准确性。另外,作业法会将企业所消耗资源的情况视为作业,对企业资源消耗的整个流程进行核算。因此,在进行作业法操作时,相关人员要全程监督作业活动,在确定了物流成本活动的整个作业流程之后,再深入剖析物流成本在活动中使用的所有资源,明确各环节的资源消耗情况,并将对应的资源与作业进行匹配,做好物流成本核算。因为物流成本具有一定特殊性,单一的作业成本核算法并不能保证数据核算的绝对准确,所以需要将传统成本核算法与作业成本核算法结合起来,因时制宜地进行物流成本核算,保证成本核算的准确性和可用性。

(六)制订企业标准成本

标准成本法是一种先预算、后实施的计算方法,它可将预先制定的标准成本与实际成本进行比较,针对二者之间的差距进行分析,从而提高成本管理水平。预先制订标准成本是目标实现的关键因素,在设定标准成本时,物流企业应该从整体出发,鼓励全员参与,并将本企业以往的成本数据、行业内龙头企业的标杆数据及实际测量的数据结果综合起来,使用统计分析法针对不同的项目及不同的产品制定不同的标准成本。并且,在制订好标准成本后,还要将标准成本细化分配到每个部门和责任人头上,以此促进成本控制标准的落实。最后,企业需要对标准成本与实际成本之间的差异进行定期比较分析,查漏补缺,及时发现问题并解决问题。

六、结束语

纵观全文可知,成本管理对物流企业保证自身竞争优势具有重要意义。因此,物流企业要努力培养综合性人才,树立成本管理意识、建立健全内控机制、加强企业信息化建设及优化成本核算方法。如此,便能提升企业的成本管理能力和企业获得最大的经营效益、占有更多的市场份额、实现健康、可持续发展。

【作者简介】雷刚(1970—),男,陕西合阳人,本科,会计师,陕西黄马甲物流有限公司,研究方向为成本管理。