

DOI: 10.12361/2661-3263-06-01-127698

现代物流企业成本管理提升研究

——以邮政寄递企业为例

鲁 玥 尤涵星 洪 菊

泰国格乐大学, 泰国·曼谷 10220

【摘 要】近年来,随着电子商务的迅猛发展,快递也得以飞速发展。“十三五”以来,中国快递包裹量以每年新增100亿件的速度增长,2021年全国快递业务量达1083亿件,同比增长29.9%,包裹数量占全球一半以上,实现了一万多亿的业务收入。快递业务量已成为经济发展的“风向标”。本文从邮政寄递业务成本构成及管理现状入手,全面系统分析了邮政寄递物流业务的成本构成及管理现状,并基于寄递物流企业的特点,指出邮政速递成本管控中存在的问题,指出了解决问题的路径,为邮政速递企业制定合适的成本管控方案提供参考。

【关键词】成本管控;现代物流;寄递业务;邮政企业

Research on the Cost Management Improvement of Modern Express Enterprises

—Based on Postal Delivery Enterprises

Yue Lu, Han-Hsing YU, Ju Hong

Gak University of Thailand, Bangkok, Thailand 10220

[Abstract] In recent years, with the rapid development of e-commerce, the express delivery industry has also developed rapidly. Since the 13th five-year Plan, the number of express parcels in China has increased by 10 billion pieces per year. In 2021, the number of express parcels in China reached 108.3 billion, an increase of 29.9 percent over the same period last year, accounting for more than half of the world's parcels. Express business volume has become a “weather vane” of economic development. Starting with the cost composition and management status quo of post's courier service, this paper comprehensively and systematically analyzes the cost composition and management status of postal courier.

[Keywords] Cost control; Modern logistics; Mailing service; Post enterprises

1 引言

快递物流业是现代流通体系的重要组成部分,是促进消费、便利生活、畅通循环、服务生产的现代化先导性产业,在稳定产业链和供应链、服务乡村振兴、助力构建新发展格局等方面发挥了重要作用。在刚刚开幕的全国两会上,打造“交通强国”再次被提上日程。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》《交通强国建设纲要》《邮政强国建设行动纲要》指出,邮政快递物流体系是国家竞争力的重要组成部分,进入新发展阶段,我国快递物流业仍然处于重要战略机遇期,一定要深入贯彻新发展理念,运用科学思维方

法,加快创新转型发展,顺势而为、乘势而上,奋力开拓出快递物流业的新发展格局。

“十三五”以来,我国快递业务量以几乎每年新增一百亿件的速度持续高速增长,业务量不断刷出新高。2020年,面对国内外严峻且复杂多变的局势和新冠肺炎疫情带来的强烈冲击,我国快递行业顶住了巨大的压力,当年快递业务量成功突破“800亿大关”,达到833.6亿件,同比增长31.2%;快递业务收入完成8795.4亿元,同比增长17.3%。2021年,全国快递服务企业业务量累计完成1083.0亿件,同比增长29.9%。随着快递业务量的增加,快递业务收入也持续增长。2021年全国快递服务企业业务收入累计

完成10332.3亿元，同比增长17.5%。

伴随着电子商务的迅猛发展以及疫情防控常态化和直播带货等无接触经济的共同催化，线上购物、线下寄递逐渐成为了许多消费者的主要消费方式，进一步推动了国内快递物流业的发展。随着快递业务量的逐年上升，各家快递企业通过进一步优化作业组织、提高运力保障、开辟直发线路、缩短运送时间等，提升用户体验，不断开疆拓土，抢占市场份额和行业制高点。总体来看，国内快递行业服务水平持续改善，但从快递服务价格上看，我国快递服务价格却呈现了持续下滑的态势。尤其是前两年的快递价格战，使得行业竞争格局进一步加剧，收入的下降和成本的上升共同挤压着快递企业的盈利空间。在如今已经成为“红海”的快递物流市场，以成本控制为手段提高企业利润，占据行业领先地位，已经成为快递物流企业必然的选择。

作为快递行业曾经的龙头老大、“行业国家队”的中国邮政企业，在风起云涌的时代大潮中，理应有更多的机遇和作为，但是令人遗憾的是，在激烈的市场竞争中，邮政寄递业务在与国际物流巨头以及民营物流企业的竞争中全面落败，市场份额越来越小，一直在亏损的边缘苦苦挣扎。“十四五”时期是我国乘势而上全面建设社会主义现代化国家的第一个五年，邮政企业应践行科学思维，准确把握发展规律，牢牢抓住战略机遇，稳妥应对风险挑战，持续邮政业务更高质量、更有效率、更可持续、更为安全的发展。

本文通过阐述十三五以来快递业务发展情况，从邮政寄递业务在激烈的市场竞争中处于落后地位说起，引出研究的主题——现代快递物流企业成本管理的必要性和可行性；二是分析影响邮政寄递业务经营状况和快递物流成本的构成因素，以及成本管控的现状。三是通过深入分析，找出邮政物流公司的成本管理问题。四是就如何改进邮政快递物流成本管理中的问题提出解决方案和可行路径，提供一些思路和建议。

2 中国邮政寄递业务成本管理的发展与现状

我国邮政企业的成本核算过程大致经历了如下的三个阶段：专业成本核算、模拟核算和责任中心损益核算。而传统成本法是这些核算方法的基础。在传统的

成本核算方法下，间接成本通过分摊方式直接分配给产品或服务，无法为成本控制提供详细的成本信息，特别是

对于间接成本占较大比重的寄递业务而言。在专业成本核算阶段，对于那些具有明确归属的成本费用可以直接计入到八大专业中去，而对于那些没有明确归属的，则需要按照专业分摊的办法计入到各个专业成本中去。对于专业成本核算来说，采用这种办法所得出的结果具有很大的主观性，因而其准确性一般。模拟核算阶段进行模拟专业核算的专业主要为储蓄、速递专业，在这一阶段中，为了核算专业损益而专门设置了独立的核算账户，将专业成本费用在这个独立的账户中单独归集，同时在速递专业开展了运费结算，因此能够更加客观、更加贴近现实的反应专业损益。在责任中心核算阶段，结算工作有了更高的要求，一些实质性结算如航空运费、干线运费等进行了成本核算，并且对于各责任中心之间互相提供劳务所发生的成本也开始按照内部转移价格进行模拟结算，从而能够更加真实的反应各个专业的真实损益，为衡量出各个中心效益、制定出科学合理的绩效考核办法奠定了基础。

责任中心损益核算是现阶段中国邮政成本核算主要采用的方法。依照现有管理成本方法，确立了6个一级责任中心：速递、网运、邮务、物流、综合管理和代理金融，9个二级责任中心：邮务管理、代理信息、集邮、机要、报刊、综合投递、包裹、综合营业、函件。对于每个中心的直接收支和结算都由本中心各自负责，每个责任中心的收入和成本费用都各自分开记录，单独核算，反映各自的成本利润。同时，按照内部转移价格结算方式计算各个责任中心之间相互提供劳务所产生的成本。责任中心损益核算在一定程度上完善了邮政企业成本核算体系。

作业成本法的出现弥补了传统成本核算方法所具有的这些缺陷，企业通过运用作业成本法及成本管理中的作业分析理念，可以充分挖掘物流成本动因，不断提高企业物流运作绩效，建立物流成本核算和控制的管理体系，达到减少资源消耗和降低成本的双重目的。通过应用作业成本法来降低邮政企业物流成本将成为邮政企业新的利润来源，在激烈的市场竞争和市场环境下，有效提高物流运行效率、有效降低物流成本是邮政企业最高利润化的重要途径之一。

邮政企业物流成本的核算以及控制已成为邮政企业生存发展的关键，物流成本控制不力已经成为制约邮政企业进一步发展的主要障碍之一。目前邮政行业也引入了许多先进的管理理念，来提升企业的管理能力。明确成本成因是物

流成本控制的基本要求,而能否构建完善的成本控制系统架构则是能否有效把握邮政企业物流成本成因的基础保障。在许多邮政企业中,已经普遍将作业成本法引入成本管理中。作业成本法是一种以弥补传统成本管理会计运用到邮政企业的缺陷为目的,以尽量提供准确的、及时的、相关的成本信息的一种新型的系统化成本会计方法。

邮政速递物流要想在竞争中求得发展和生存,就必须改革现行的成本管理模式,建立与现代企业制度相适应的成本管理体系。必须重视成本管理,积极更新成本管理观念,探索成本控制的新理念、新方法、新途径,结合企业实际,因地制宜制定对策,狠抓制度落实,严格责任考核,只有这样才能使成本管理在企业管理中发挥最佳作用。

3 邮政速递企业目前存在的问题

在当今这个经济全球化的时代,优胜劣汰、胜者为王,只有建立了商业护城河,具备成本优势的企业,才能在激烈的市场竞争中取胜。当前,商业环境正经历着巨大的变化,市场竞争日益激烈,传统行业不断衰落,新的业态不断涌现,落后产能不断出清,供给侧改革不断深化,成本上行的压力越来越大,许多抗风险能力较弱的中小企业纷纷破产。邮政寄递企业在成本管理方面的弱势越发明显:

3.1 成本管理意识淡薄

在产品严重同质化的情况下,企业间的竞争归根到底是价格的竞争,决胜的关键就在于谁的成本更低,谁能在长期的价格战中坚持得更久。小米能在手机市场的一片红海中突出重围,靠的就是当初以不可思议的低价切入,并长期坚持以低价高配获取客户,逐步获得市场认可。但如果小米成本控制不力,是根本无法长期坚持下去的。因此降低成本对增强企业的竞争优势具有举足轻重的地位。目前许多企业的生产经营,还没有完全进入市场经济状态,一些企业还受计划经济的影响,体制僵化,产能落后,改革缓慢,忽视企业内部管理,成本意识缺乏,企业干部职工市场竞争观念和成本管理意识淡薄,缺乏参与成本管理的自觉性和主动性,导致成本管理工作没能取得应有的成效。

3.2 成本管理手段落后

传统成本管理注重与生产直接相关的成本,而忽视企业其他方面的成本,对企业在整个价值链上的成本更少考虑,难以从更深层次、更广层面上实现整个价值链成本的降低。从成本管理手段上来看,传统的成本管理手段比较落后,依靠手工统计和计算机简单处理,难以对成本进行全过程、全

方位的管理,同时缺乏有效的成本奖惩制度,成本激励和成本约束不到位,导致成本责任不清,制度执行不力。

3.3 成本管理机构不健全

目前企业成本管理组织机构普遍不健全,许多企业没有专门的成本管理机构,主要依靠财务部门进行成本的核算、分析、考核,没有形成相互制约的成本管理组织体系,成本责任落实不到位,考核反馈也很滞后。许多企业往往重视营销而忽视成本管理,导致成本管理人员配备不足、待遇过低,工作压力很大。同时,成本管理人员对企业的成本问题缺乏深入的研究,缺乏对应的解决方案专业,胜任能力不足。随着现代企业制度的建立,成本管理应逐步走向规范化、标准化、科学化,成本管理组织机构的职责也应该进一步拓展到成本控制、成本预测、成本决策、成本分析等一系列的成本管理领域。

3.4 规章制度不健全,成本管理信息不准确

良好的成本管理工作需要健全的规章制度来保证。由于规章制度不健全,人员业务水平低,成本多计、少计、漏计、跨期、串户等情况经常发生,造成成本信息不实的情况比比皆是。造成这种现象的原因主要还是成本管理制度不够健全、不够规范,可操作性较差,同时没有考核激励机制,员工参与度低,成本工作人员业务水平不高、责任心不强。另外还可能是某些人员为了达到某种目的,刻意进行相关的安排,操纵利润,但相应的监督机制缺失,没有制度威慑力。由于成本核算不准确,成本信息失真,一方面会导致企业成本管理失控、失效,另一方面使企业内部业绩评价容易出现偏差,弱化企业内部管理。

4 邮政寄递业务成本管控的思路及实践

邮政速递企业还是要基于寄递业务的作业特点,以转型发展动力,以“关键管控要素”为抓手,以模块模板化为方法,以重点难点环节为突破,聚焦关键环节、要素动因,多维度立标对标,通过降本增效推动寄递业务实现高质量发展。成本管理也应逐步走向规范化、标准化、科学化,成本管理的职责也应该进一步拓展到成本预测、成本决策、成本分析、成本控制、绩效考核等一系列的成本管理领域。

1、坚持“三个视角”找差距,“三大规律”促改革,要有大成本的概念。要把成本放在全产业链的角度去考虑,一方面是微观层面要进行内部挖潜,各核算单元要利用作业成本法等先进的管理方法,逐一分析成本动因和资源动因,

尽量消除不增值的作业，杜绝浪费行为；另一方面从战略层面，也要与产业链的上下游共同努力，与相关行业巨头建立战略合作关系，争取更为优惠的采购价格、更为优厚的付款条件和更为及时充足的产品、材料供应，促进价值链成本的优化。近两年，中国邮政和中石油、京东、华为等知名企业建立了良好的合作关系，同时通过交邮联运、委办代办等合作模式，在降低成本的同时，也在很大程度上促进了企业的发展。

2、要注意树立全生命周期成本的概念，要把各个环节的成本拉长来看，要有整体观念，不能顾此失彼。对于寄递这种需要多个责任中心配合才能完成全部生产过程的业务来说，需要在更高的层面对成本的产生过程进行全盘的考虑。成本是资源的耗费，但同时也是价值的来源。一味地消减成本并不十分可取，在压缩某一成本的时候，其他的成本却有可能悄悄上升。比如压降投递频次减少邮运费的同时，有可能造成客户投诉赔偿的问题，甚至导致客户流失，影响企业形象，得不偿失。这就需要考虑成本之间的转化问题，防止“跷跷板”效应。

3、要对市场波动保持足够的敏感性，要及时捕捉关键信息，把握市场行情，建立价格预警机制，适时对部分价格波动大、敏感度高的商品、材料、油料等进行战略储备，尤其在当前国际局势动荡不安的情况下，更要有相关的考量。

4、要以科学的理论和方法做指导，引入作业成本法、目标成本法、价值链管理等先进的成本管理理念，逐步实现成本的精细化核算。要积极探索成本管理的新理念、新方法、新途径，立足企业实际，与行业中的标杆企业对标对表，以行业最佳视角因地制宜制定对策，狠抓制度落实，严格责任考核，只有这样才能使成本管理在企业管理中发挥最佳作用。

5、要以预算为引领，紧盯寄递降本目标，聚集人工、运输、外包三大成本项目，坚持以问题为导向，靶向“治疗”，精准施策，强化流程优化、过程管控、绩效考核，以庖丁解牛的精神，找准问题，深入分析，逐个解决。比如就运输环节来讲，邮路要一条一条地捋，看有没有优化

或精简的可能性；要素要一个一个地剖，通过作业动因与资源动因的分析，尽量消除非增值作业；效益要一点一滴地抠，通过各个环节、各个部门、各个网点日复一日、一点一滴的持续努力和积累，提升企业的成本管理水平。通过逐条梳理、挂图作战、实地跟班等，掌握真实可靠的第一手资料，优化作业组织流程，精简邮运环节，提高工作效率，降低生产成本。

总之，在国际环境日趋复杂、竞争格局日益激烈的情况下，黑天鹅和灰犀牛频繁出现，企业经营的不确定性进一步增大。在“四通一达”不断开疆拓土、极兔、京喜等后起之秀加速入局的背景下，邮政寄递企业的成本管理能力如何，是关系着企业能否继续生存发展的大问题。邮政寄递企业只有通过建立起自己坚强的护城河、防火墙，构建自己的战略优势，力求以最优的成本，最大限度地满足顾客的需要，为顾客增加价值，才能抵御各种不确定的风险，在残酷的市场竞争中生存下来。只有顺应时代潮流，创新管理思维，探索成本实践，实施更为科学、更为有效、更为灵活的成本管理模式，才能获得更大的成本优势，保持健康、协调、可持续发展。

参考文献：

- [1] 林慧丹. 第三方物流[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2014.
- [2] 周济, 周瑜. 作业成本法在我国第三方物流企业中的应用——以中国邮政速递为例[D]. 大连: 辽宁对外经贸学院, 2015.
- [3] 马林武. 第三方物流企业成本管理研究[J]. 物流技术, 2014, (1).
- [4] 李优. 中国邮政景泰县分公司寄递业务成本管控研究[D]. 兰州: 兰州大学, 2021.
- [5] 谢曼玲. 邮政企业的成本核算与管控探析[J]. 中国集体经济, 2022(06), 73-74.
- [6] 陈婧超. 浅谈作业成本法及其在我国的应用[J]. 财会学习, 2016, 15: 106-106.
- [7] 郭香宏. 企业会计成本核算及管控的必要性探究[J]. 中国市场, 2020(26): 94-95.