

作业成本管理在物流企业中的应用分析

文 / 于爱丽¹ 戚 云² 宋丹丹³

[摘 要]随着精益生产,零库存等经营管理模式的推广,物流企业小订单比重将大幅度上升,在经营管理、成本控制等方面还存在一系列问题,如还没有通过降低自身的成本来降低客户的物流成本,整体资源利用率不高,这些都对物流企业的成本管理提出了新的挑战,本文尝试对物流企业作业成本管理中存在的问题进行分析,提出解决对策。

[关键词]作业成本管理 物流企业 ERP系统成本管理

随着精益生产,零库存等经营管理模式的推广,物流企业小订单比重将大幅度上升,在经营管理、成本控制等方面还存在一系列问题,如还没有通过降低自身的成本来降低客户的物流成本,整体资源利用率不高,这些都对物流企业的成本管理提出了新的挑战,本文尝试对物流企业作业成本管理中存在的问题进行分析,提出解决对策。

一、物流企业运用作业成本管理的现实意义

(一) 物流企业实施物流作业成本管理的必要性

1. 作业成本法能有效解决物流企业产品定价难的问题

产品的价格建立在产品成本的基础上,产品价格高于成本,企业就可以盈利,否则,就会亏损,物流企业可以利用作业成本法作业分析的观点合理制定出产品价格,有效解决产品定价难的问题。

2. 作业成本法提供的信息能有效的优化企业的价值链,提高物流企业的管理水平

作业成本法以作业为中心,通过对资源、作业及作业成本的确认、计量,最终计算产品、客户成本的新型管理方法,把企业成本计算深入到作业层次,利用作业成本计算提供的成本数据,对物流的各项作业活动进行追踪并动态反映,为尽可能消除不增值作业、改进增值作业、优化作业链——价值链,实施业务流程再造提供有用信息。

(二) 物流企业实施物流作业成本管理的可行性

1. 物流活动的成本具有间接费用比例高的特点

物流企业在提供服务的过程中所涉及的营运间接费用在营运成本中的比例很大,而作业成本法以作业为成本核算对象,以成本动因理论为基础依据,正适合了物流企业营运间接费用包含的项目范围广、种类多的特点。

2. 物流过程具有可分解性

作业成本核算的基础是“成本驱动因素”理论:生产导致作业的发生,作业消耗资源并导致成本的发生,产品消耗作业。可见作业成本的实质,就是在资源耗费和产品耗费之间借助作业来分离、归纳、组合,然后形成各种产品成本。而物流企业其生产、服务过程虽然复杂,但都可以准确分解为单独的活动(作业)。

二、物流企业在运用作业成本管理过程中存在的问题

作业成本管理依据作业成本法提供的信息对企业所有

作业活动进行作业分析,消除不必要的非增值作业调查,优化作业流程,最终为企业决策提供准确信息。但我国企业目前管理方法、管理手段较为落后,尤其是在物流企业的运用分析上,还存在很多的问题。

(一) 物流观念尚未转变是物流企业实施作业成本管理重要的思想障碍

随着入世后的竞争激烈,现代的电子技术产生了高度自动化的先进制造业,也带来了管理理念和管理技术的巨大变革,但是人们的思想还停留在那种以为作业成本管理只有依靠高科技的制造企业才能发挥作用。从实质上来看作业成本管理是以成本管理为基础,但是却超越成本管理本身的一种企业管理思维,是实现成本核算与控制相结合的全面成本管理制度,尤其是物流企业。物流企业作业成本管理的目标是从为客户提供满意的产品和服务而获得更多的利润。企业要使客户满意,首先要以员工满意才能达到持续改善之理想境界,消除一切不增值作业,从而优化企业物流的作业链——价值链,在作业管理下,企业物流管理的重点从过去强调对员工行为的控制转移到让员工知情,并授予他们自我解决问题和持续改善作业链——价值链,尤其导致企业物流管理从过去的命令——控制观念转向知情——改善观念。对此,传统的“以规章制度为本”的刚性管理难以胜任。

(二) 我国物流企业开发和使用的物流信息软件性能有待提高

1. 在物流信息化方面,我国物流企业开发和使用的物流信息软件,不能与客户系统兼容

信息系统之间缺乏接口标准,工商企业内部物流信息系统与第三方信息系统之间缺乏有效衔接,运输信息系统、仓储信息系统、物流作业管理信息系统之间缺乏沟通,因而信息化水平低下,从而影响我国物流企业运用作业成本管理的整体效益。要使作业成本法在我国物流企业成功实施,必须有良好的信息系统与之配套,作业成本核算软件的优劣会严重影响作业成本法在企业的实施,所以应开发与完善作业成本系统软件功能,简化作业成本管理系统初始设置。

2. 作业成本管理在物流企业应用中缺乏与会计信息系统

的结合

近年来,随着计算机的普及和网络的广泛应用,企业生产环境、管理方法和信息技术有了很大的改善,特别是ERP系统的应用,为作业成本管理制造了良好的环境。但是大多数物流企业却没有好好利用并有效进行融合,始终存在着作业成本法的信息采集和计算量大,数据来源不准确,数据输入不及时等,在采用传统的手工会计中有很难度,尤其是更无法为作业成本管理提供所需的基于作业的准确数据。

(三) 成本动因确认具有主观随意性

现行的财务制度下,成本动因的确认、计量、记录等没有明确的界定与规范,因此,企业对成本动因的确认具有相当大的主观随意性,比如,职工的成本管理意识、工作态度和责任感、员工之间以及员工与领导之间的人际关系等。在作业成本观念下,按作业设立责任中心,使用更为合理的分配基础,易于区分责任,减少成本的主观动因。同时ABC法还特别强调产品的零部件数量、调整准备次数、运输距离和质量检测时间等非财务变量,因为它们与产品实际成本耗费也有极强的相关性。这些使得作业成本管理人员对成本动因有关信息不能连贯、可信地获得,而只是凭主观臆断对其进行归集和整理,这无疑降低了作业成本计算法的精确度。

(四) 没有兼顾成本效益原则,非增值作业居多

任何一个成本系统并不是越准确就越好,关键还须考虑其成本。作业成本法增加了大量的作业分析确认、记录和计量,增加了成本动因的选择和作业成本的分配工作,支付成本大增,作业成本库的选择,可使成本--效益平衡。因此,作业成本法最持久的好处是使管理者明确成本结构以及引起这些成本的各种作业活动,清晰的认识到整个生产流程以及资源的消耗情况,消除非增值作业,改进增值作业,物流企业复杂的作业链,对所有的作业进行逐一分析是不可能的,根据作业成本管理理念,作业链不是各种作业的简单汇集,而表现为作业之间的相互“链接体”,也就是说作业成本管理不仅是管理单个作业,更重要的是管理作业之间的相互关系,有的时候作业链上的作业可能均是增值作业,但并不代表组合起来形成流程后就会增加。

三、物流企业运用作业成本管理的建议

(一) 重视物流企业管理观念的转变,实施以人为本的柔性管理

我国与物流发达国家的差距,不仅仅是装备、技术、资金上的差距,更多的是观念上的改变。

为了充分发挥企业每个员工的自主性、开拓和创新精神,优化企业物流乃至整体的作业链——价值链,物流作业管理必须辅之以柔性管理,改变传统企业管理的权力结构,从原来纵向的专制独裁式集权化管理转向横向的分权化民主管理,以作业链及其背后的“员工链”作为管理权力的基点,确立全体员工的主体地位,赋予他们充分的自主权、知情权和发言权即以人为本,以员工满意作为外部顾客满意的基础和条件,满足外部顾客的意愿,只有这样才能消除一切不增值作业。因此,作业成本管理形成企业内部新的权力

机构有助于将柔性管理的原理落实到实处。从某个层面看,作业管理就是以人为本的柔性管理。作业管理以人为本推演和设计企业组织框架和运转机制,从而导致企业再造工程的兴起。

(二) 以信息技术应用为核心,引进先进软件设施系统,加强网站建设

信息技术的应用程度是衡量现代物流企业的重要标志之一;许多跨国物流企业都拥有“一流三网”即订单信息流、全球供应链资源网络、全球用户资源网络、计算机信息网络。

1. 借助信息技术,建立一种“效率式交易”的管理与生产模式

首先,工商企业内部物流信息系统与第三方信息系统之间要不断加强有效衔接,运输信息系统、仓储信息系统、物流作业管理信息系统之间要不断融合和合作,从而加强我国物流企业运用作业成本管理的整体效益。

其次,物流企业要根据自己的管理特点,建立信息网络,通过因特网、管理信息系统、数据交换技术等信息技术,实现物流企业和客户共享资源,对物流各个作业环节实施有效的跟踪,有效的控制作业和作业链——价值链的协调统一。

2. 实现计算机软件与作业成本思想的整合 开发与完善作业成本管理系统设计

企业可以根据自身的特点设计一套属于自己的开发系统软件,以提高企业的运营效率,比如企业资源计划(ERP),就是一套先进得管理信息系统,其核心结构中就包含了全面成本管理(Total Cost Management)系统,该系统的主要作用和目标就是建立和保持企业的成本优势。下面就以企业资源计划ERP系统与作业成本管理相结合的优势谈谈其必要性。

(1) 能够扩大ERP系统成本管理的范畴

作业成本管理是全过程的成本管理,ERP系统融入作业成本管理可对整个企业供应链系统进行全面计划的计划、预算、分析和控制,作业成本采用多分配标准计算间接费用,把企业的间接制造资源与生产物料资源一起纳入ERP系统计划、管理和控制范围。

(2) 能够促进有效的成本控制

ERP系统运用作业成本管理思想,从设计阶段开始对供应链中耗费资源的作业进行归集、计算和分析,区分增值作业和不增值作业,采取措施尽可能减少不增值作业、不断优化资源配置。

(3) 便于企业更有效地推行成本管理,不断降低成本

ERP系统集成了整个企业的物流、资金流和信息流,提供手工操作所不能提供的信息,从而使企业有效的推行作业成本管理,同时通过原始信息的反馈及时了解每一作业的形成过程及资源耗费情况,从产品设计开始不断改进作业方式和生产方式,合理配置有限的资源,从而达到持续降低成本的目的。

(三) 运用作业成本管理进行合理预算,兼顾成本效益

和重要性原则

作业成本管理思想的目的并非只是简单意义上的会计核算,其作用在于通过作业分析,确定作业成本动因更好的理解生产过程,使采取的管理措施更有效的控制成本,管理者能够识别并消除“不增值作业”,改进“增值作业”优化“作业链”和“价值链”,最终增加顾客价值和企业的价值。

1. 合理确认成本动因

成本动因是作业成本法的核心内容,一方面企业应该深入分析作业,合理选择成本动因,确认同质成本库,从而保证作业成本计算方法的相对正确;另一方面,按照一贯性原则,尽量保持成本动因和作业确认方法的前后各期的一致性。根据物流业务特点和ERP系统设计作业成本的优势,如果将作业成本法融入ERP系统的升级换代和性能优化,对于丰富和完善作业成本法理论具有重要的学术意义。

2. 进行成本效益分析,兼顾重要性原则

根据重要性原则,管理人员要经常考虑一下作业是否增值,分析作业并区分“增值作业”和“非增值作业”,努力消除或减少非增值作业,对于增值作业,应该不断对其进行重新评估,以确保其确实增值。

根据成本效益原则,我们可以粗略的分析和比较,完全可以确定哪些作业增值多,哪些作业增值少,哪些作业浪费情况严重,哪些作业效率支出高,而刻意追求数据的精确是得不偿失的,只有通过作业分析,使企业溯本求源,把有限的资源用于能为企业产品增加价值的作业上,尽可能提高从客户收回的价值,提高作业的效率和质量,促使浪费、损失减少到最少。

在这一方面作业成本法却能大大改善物流企业的运营效率,改善企业内部管理,增强企业内部的竞争力,使我国的物流取得在竞争中不被淘汰,虽然其收益没有一个客观的计量依据,但是却与物流企业未来盈利的现值是可观的。因此。在进行作业成本管理的时候,重要性原则和成本效益原则是我们必须考虑的首要因素。

目前物流作业成本管理大多还是停留在成本核算方面,成本控制缺乏力度,这与缺乏有效的技术方法支撑有一定关系,作业成本法作为一种先进的思想方法在物流企业中应该得到重视,在成本信息的利用上,不仅要从事物流作业成本分析上入手,更要从战略高度为物流企业系统的设计与完善提供有价值的信息。

参考文献

- [1] 郭晓顺.作业成本法在物流企业中的适用性研究分析[J].武汉理工大学学报,2002,10
- [2] 赵小宇.论作业成本管理及其在我国的应用[J].经济师,2005,05.
- [3] 黄晓兰.作业成本管理与ERP系统相结合的应用分析[J].商场现代化,2005,12.
- [4] 郑军,郑艺.作业成本管理在我国实施的适应性相关问题研究[J].科技进步理论与管理,2004,12.

❖ 作者单位 / 1. 山东省烟台市国土资源执法监察支队;
2. 山东省烟台市芝罘区国土资源局;
3. 山东省烟台中汇软件有限公司

上接 35 页

2、实行提请修理单位与实施修理单位的职务相互分离制度。

3、修理完工后必须办理验收交接手续,经资产管理部门、使用部门、修理部门签字后,再交由财务部门办理结算手续。

4、理费用应该严格控制在单位的预算内,对明显超出预算的不合理支出应由单位的审计部门予以审查、核实。

5、会计核查时,必须将修理费用按照会计制度要求全部计入当期成本费用中或分批摊入各期成本费用中,不得资本化,同时还必须防止将应该资本化的各项支出作为修理费用列支。

六、固定资产的清查

对固定资产的定期盘点,是验证账面各项固定资产是否真实存在,了解固定资产放置地点和使用状况以及发现是否存在未入账固定资产的必要手段。单位必须建立并严格执行固定资产定期盘点制度,正确处理固定资产的盘盈、盘亏。企业应当在期末或者至少在每年度终了,对固定资产进行检查,编制“固定资产盘盈报告表”,并写出书面报告,对账实不符等情况需经过批准后方可进行账务处理。

七、处置与转移控制

固定资产的处置必须制定申请报批制度,进行科学、合理的处置。

1、减少固定资产要有授权批准文件。对于不在需要或使用期限已到期的固定资产,必须按照一定的程序来处理。未经审批之前,各单位不得擅自处理固定资产。

2、因不同原因减少固定资产的会计处理要按规定进行,数额计算要准确。

3、固定资产报废要按规定的程序进行。(1)编制财产报废通知书,内容包括固定资产卡片上所记载的所有内容,废弃的理由、估计清理费用、估计残值回收、出售价值(2)报废资产要由管理人员进行审批,大宗设备需经过董事会批准,报废通知书一式三联,一联由审批人员留底备案,一联作为执行报废工作的授权证明,一联交会计部门据销毁固定资产的卡片,登记总账和明细账,并将残值转入固定资产清理账户。

4、固定资产清理和待处理财产损益—待处理固定资产损益科目与固定资产账面转销额要核对正确。

❖ 作者单位 / 河北省廊坊职业技术学院