

# 交通运输企业成本控制研究

李文美

(舟山中达船务有限公司,浙江 舟山 316000)

**摘要:**因为现代交通运输企业受限于传统思想与方法,不能很好地对自身成本进行控制,所以导致企业成本浮动大,给企业造成了较大的经济亏损,并且也让企业陷入发展危机。这一背景下,现代交通运输企业开始关注自身成本控制,希望找到合理方法提高成本控制力,因此本文为了有效控制交通运输企业的成本支出,提高企业经济收益,将展开相关研究,主要论述成本控制的含义、交通运输企业成本控制的含义,后指出企业成本控制中存在的问题,最终提出针对问题的对策建议。通过文中对策建议,交通运输企业的成本控制能力会有一定提升,可以更有效的对成本进行控制,减低成本支出在经济收入中的占比,实现增收目的。

**关键词:**交通运输企业;成本控制;经济效益

交通运输企业普遍具有较大规模,且业务流程烦琐,其中存在很多成本影响因素,这些因素可以分为可控类、难控制类,前者在监督作用下可以很好地被预知,企业可知影响时间点、影响幅度以及受影响目标等,使得企业能够很好地进行控制,而后者难以被预知,故可控性较差。这一基础上现代交通运输企业普遍采用硬性管理方法对成本进行控制,但这种方法在难控制类因素上的效用比较小,说明企业成本控制存在盲区,管理体系有缺陷,理应改进,故为了实现目标,有必要展开相关研究,旨在提高企业成本控制力度、范围,消除控制盲区,同步提升企业经济收益。

## 一、成本控制的含义

成本控制的根本含义是在合理区间之内,将成本支出尽可能控制到最低水准,即任何业务项目的展开必然会带来一定成本,说明成本不可能为零,存在一个最低的下限,如果成本支出低于下限,就会导致业务项目缺乏充足的资金,引起项目问题,因此成本控制首先要保障成本不低于最低下限,其次成本也不可能无限增高,否则在成本与收益的“此消彼长”关系上会缩减项目收益,甚至导致项目亏损,故企业希望成本越低越好,这就形成了成本支出的上限,在上下限齐备的基础上成本支出就必须被控制在一个范围之内,通常只要实际成本支出处于这个范围,成本支出就是合理的,说明成本控制到位,反之则不合理,成本控制不到位<sup>[1]</sup>。

值得注意的是,在成本控制的根本含义上要保障成本支出处于合理区间具有一定的难度,原因在于成本控制的本质是对所有现实存在的成本影响因素进行控制,避免不必要影响,或降低影响力度,这样才能尽可能保障成本支出合理,发挥控制作用。但并不是所有因素都能够得到很好的控制,以交通运输企业为例,如果其在运输过程中遇到了天灾,导致设备、货物大量丢失、损坏,这属于自然因素,虽然少见,但只要发生就非常容易造成较大影响,使得成本被浪费,如果要继续展开生产活动,则成本会成倍增长,而自然因素就是典型的难控制因素。从这里可以看出,成本控制中会遇到一些难控制因素(自然因素可能比较极端,是典型的难控制因素,除此以外还有很多难以预见的难控制因素,因此不可忽视),这些因素的影响力度不一,但难以被控制,故影响发生率高,多种

因素影响力叠加,非常容易导致成本支出超过上限,也会让成本控制人员疲于应对<sup>[2]</sup>。

## 二、交通运输企业成本控制的含义

交通运输企业的主营业务就是货物运输,涉及的成本项目繁多,大体可以分为两个板块,其一是稳定成本板块,包括包装费、运输费、人工费、燃油费等运输过程中必须支出的成本项目;其二是不稳定成本板块,包括车辆故障维修费、人工工伤赔偿费、货物赔偿费等,这一部分成本可能存在,但不一定发生,故不稳定。因为存在不稳定成本板块,所以交通运输企业的成本可高可低,上下浮动较大,不加以控制非常容易导致成本超出上限,而企业又不能要求成本控制人员对所有不稳定成本采取“一刀切”式的管理,否则容易让企业陷入纠纷,也可能使得成本支出低于下限。因此对于交通运输企业而言,成本控制的意义重大,做好成本控制工作,一方面能保障运输业务顺利完成,另一方面能尽可能避免不稳定成本方面的支出,保障实际成本支出处于合理区间<sup>[3]</sup>。

从长远角度来看,交通运输企业需要不断地展开货物运输工作,故做好成本控制,能够长期保障企业成本合理支出,有利于企业经济收益的稳定性与长效性,这对于企业长远运维及发展目标而言有益,再次说明交通企业成本控制意义重大,具有现实的经济意义。另外,良好的成本控制能够让企业对自身成本支出情况有详细的了解,以便企业在未来的发展中能够有效调节成本,诸如企业通过成本支出情况可以知道自身成本支出是否还有待改进空间、是否可以引入先进技术来统筹多个成本项目,实现成本降低的目的,说明成本控制对交通运输企业的经济发展而言意义重大<sup>[4]</sup>。

## 三、交通运输企业成本控制存在的问题

### (一)不稳定成本项目控制能力弱

不稳定成本项目一直是交通运输企业成本控制中的弱项,原因在于这些项目不知何时会发生,且每次的情况不同,其中还可能存在一些违规的手段,导致企业无故支出成本,即企业一般是让专门的工作人员负责运输,故企业的成本控制人员不能直接了解运输过程的实际情况,需要通过工作人员来获取信息,因此企业在不稳定成本项目上普遍采用了“报销”控制方法,是一种先让工作人员支付不稳定的成本资金,

获得发票之后,回到企业总部凭票报销,但在这个过程中部分工作人员可能会采取不正当手段来获取发票或其他凭证,再通过凭证得到报销,而成本控制人员很难验证凭证真实性。除以上因素以外,属车辆故障维修成本最常见,即因为企业运输路程普遍较长、频次较高,所以车辆损坏较大,一段时间之后车辆容易产生故障,而故障的产生不仅威胁到人员安全,也可能迫使运输过程终止,因此必须第一时间处理,但当故障频率增高,企业为此要支付的资金就会越来越多,最终超过上限,形成不合理成本<sup>61</sup>。

#### (二)难控制成本因素控制体系不完善

难控制成本因素具有不可预测的特征,内部机制与不稳定成本项目类似,但两者区别在于难控制成本因素的发生概率很低,且每次发生往往会造成较大的成本影响,同时控制难度远超不稳定成本项目。但难控制成本因素不等于不可控因素,如果企业针对这一类因素设立了完善的、针对的控制体系,至少能够将成本损失降至最低,并且最大限度地避免这一类因素影响。而实际情况中大多数交通运输企业虽然建立了对应的控制体系,但体系并不完善,例如某企业建立的难控制成本因素控制体系就只具备处理因素影响的功能,即该体系只有在难控制成本因素造成影响之后才能发挥作用,导致企业需要完全承受因素影响带来的损失,没有起到降低影响、预先防控的作用,说明该体系并不完整,需要得到补强。值得注意的是,现代多数交通企业的难控制成本因素控制体系之所以不完善,是因为企业对于这一类因素的认知比较模糊,盲目的将其视作不可控因素,即很多企业管理人员认为,所谓天灾,是人力所不能控制的,因此在交通运输中受到了天灾影响只能被迫承受损失。

#### (三)成本控制流程细化程度低

理论上,交通运输企业的成本控制工作理应覆盖交通运输业务的全过程,要对过程中的每个环节进行控制,说明企业的成本控制流程要尽可能的细化,保障各环节成本分配合理,使用预算技术进行控制,这样才能保障最终成本处于合理区间。但现实情况中不少企业的成本控制流程的细化程度低,普遍是将整个业务过程粗略分为若干板块,再对每个板块进行控制,甚至部分企业只提出了总成本要求,没有对成本控制过程进行细化,因此实际成本容易失控,导致成本增大,例如某企业就只提出了总成本要求,要求本次货物运输的总成本不超过2万元,但在实际的运输过程中因为缺乏明确的指示,工作人员一开始的资金消耗较大,待发现时消耗的资金已经非常接近2万元上限,而这时还有很多必须支出的成本项目,类似于人工薪资等,计算下来总成本势必超过上限,说明不够细化的成本控制流程不利于成本控制力度。

#### (四)成本控制观念与机制滞后

第一,不少企业在成本控制观念上认为成本越低越高,这种观念忽略了成本控制的下限理论,而受观念影响,企业采用的成本管理非常严格,要求控制人员先通过预算准确计算出每次货物运输的精确成本,再以精确成本为标准进行控制,该机制的缺陷在于只能保障常态下成本支出稳定,如果遇到了不稳定或难控制因素的影响,该机制就会对影响处理工作造成限制,这会给控制人员造成较大的压力,也会让企业措

手不及;第二,不少企业认为成本控制工作应当有专业人员全权负责,因此从成本预算方案设计到成本结算,其中每个环节都需要控制人员去把控,没有让其他人员参与到成本控制工作中,而单纯通过控制人员去控制成本,会导致工作出现盲区,例如控制人员难以第一时间了解发生在运输途中的成本影响事故情况,不能给出准确地控制要求,会导致成本控制效率变慢,控制有效性会被削弱。

#### 四、对策建议

##### (一)建设相互监督机制,提高不稳定成本项目控制力度

为了防止违规行为等不稳定成本因素的影响,企业应当建立相互监督机制,该机制下每次货物运输都应当由两名工作人员负责,一方面两名工作人员分别负责驾车与货物看护,能在一定程度上非人为的不稳定成本因素影响,另一方面两名工作人员要相互监督,如果发现某人员做出了违规行为,则应当第一时间通知企业成本控制人员,由其进行处理,这样两名工作人员的行为得到了约束,间接起到了成本控制作用,说明企业不稳定成本项目控制力度提升。值得注意的是,为了避免两名工作人员“同流合污”,企业必须定期对所有工作人员进行思想教育,同时要建立严格的惩处机制,让工作人员知道成本控制的重要性,矫正他们的思想,这样双方才能相互监督,发挥机制作用。另外,针对车辆故障等非人为的不稳定成本因素影响,单纯依靠相互监督机制不足以控制影响力度,因此成本控制人员还要向两者提出设备自检的要求,即每次运输出发、结束,工作人员都要对车辆进行检查,若发现故障要通知企业,由企业直接维修,这样不仅能避免车辆在运输途中故障造成额外成本,还能保障维修成本支出合理。

##### (二)做好信息采集,完善难控制成本因素控制体系

面对天灾等难控制成本因素,企业成本控制人员理应展开相关信息采集工作,获得信息支撑,随后建立规避机制,使得难控制成本因素控制体系更加完善。以天灾为例,交通运输企业应当积极关注气象、地震监测等部门的公开信息,了解近期全国各地的天灾情况,如果在运输自身运输路线上可能发生某种天灾,就应当及时更换路线,或者延时出发,这样天灾至少不会对运输过程造成太大的影响,因此决定运输成本的因素多为稳定性因素,故成本控制难度降低,成本支出稳定性提高,说明难控制成本因素控制体系更加完善。着眼于这一点,交通运输企业应当对企业成本控制人员展开观念培训工作,旨在革新以往观念,将所谓的“不可控因素”转变为难控制因素,并且提出专门的控制思路,以保障企业会主动对相关因素进行控制,而不是选择被迫承受经济损失,因此培训能够提高企业成本控制积极性,同时强化成本控制能力。

##### (三)细化成本控制流程,提高控制深度

细化成本控制流程是提高交通运输企业成本控制力的关键举措,原因在于运输过程中每个环节都可能出现铺张浪费等不利于成本合理性的现象,而这些现象往往是在无意识状态下发生的,而细化成本控制流程就能够让人有意识的对资金使用等进行控制,使得成本处于合理区间,做到这一点就说明企业成本控制深度提升,力度上会有明显增强。着眼于这一点,企业必须对自身交通运输流程进行细化分析,一般可以将整个流程分解为货物包装、货物装载、货物运输、卸货、返程

五个环节,随后找出每个环节中的稳定成本影响因素,对每一项因素提出经费要求,而所有因素的总和就是对应环节的成本,无论工作人员要如何使用资金,都必须保障该环节实际成本低于所有因素的总和,若有特殊情况需要通知成本管理人员,这样每个环节成本达标,自然最后的总成本也会处于合理区间,遵从这一思路展开预算工作,即可保障企业成本合理。

#### (四)革新观念,建构激励机制

首先,企业应当革新高层概念,要清楚地认识到成本控制不是为了让成本尽可能低而展开的工作,正确的做法是保障成本处于合理区间,因此企业在要求控制人员对成本进行精确预算的同时,要让控制人员同步计算合理区间,并且在精确预算结果基础上增设防风险空间,这样能够应对一些难以避免的不稳定性因素影响,提高成本控制效率。其次,企业应当建立激励机制,该机制能够改变工作人员的思想,使其愿意去节省成本,参与到成本控制工作中,这样能保障成本的稳定性,提高了成本控制力度,可做到全过程管理,促使总成本处于合理区间。激励机制是一种以绩效与奖励为核心的机制,从成本控制角度出发,企业成本控制人员可以通过该机制要求工作人员避免铺张浪费,同时给出每一次运输的成本下限标准(此处的下限标准要比实际下限略高一些,予以控制空间),如果工作人员本次运输的实际成本低于下限标准,可以提高自身绩效,绩效值越高,工作人员获得的奖励就越高,这

(上接第20页)

限,责任到人。对于那些金额大、账龄长的应收账款财务专人与业务部门专人对接。对于在应收账款管控过程中出现的新问题、新情况,及时处理,将应收账款的风险降到最低。<sup>[4]</sup>

财务部门要从财务视角对应收账款余额、应收账款账龄、应收账款周转率、销售回款率、应收账款的平均收账期等进行分析。再结合业务部门从业务视角对于客户和市场的分析进一步加强应收账款的风险防范。

定期与客户进行对账。销售人员要及时办理相应的收款手续,和客户保持联系,了解客户对提供的产品服务的质量、技术、价格等的看法,对交货、安装、售后的意见和建议。并定期与客户进行对账和催收。财务部门要定期发出对账询证函进行对账,询证函需要加盖双方公章,以确保具有法律效力,既可以核对销售的真实性,又可以作为欠款的证据,以备后续利用法律手段强制收款时使用。

第三,及时兑现相应的奖惩责罚。对应收账款管理做得好的部门和人员及时进行奖励,对做得不好的,及时兑现惩罚,这样又助于提高员工的积极性。

第四,对于确实无法收回的应收账款,通过多次电话催收、面访催收、第三人催收等,采取折让、收回货物、以物换物,以服务换物等方式尽量弥补企业损失。对于那些恶意拖欠给公司造成重大损失的,在法律实效内采取强制手段,提起诉讼或借助法律来进行调解,将损失降到最低。

#### (四)事后总结

要定期总结应收账款管理各环节的工作,召开各部门参与的工作例会。财务部门作为引领部门,事先做好会前相关工作的资料收集。各部门通力合作,总结经验教训,为下一轮

样一来工作人员得到激励,自然会注意成本消耗,而为了保障激励有效性,企业所提出的奖励要与工作人员需求一致,这需要成本控制人员与工作人员积极沟通来获取相关信息。

#### 五、结语

综上,对于交通运输企业而言成本控制工作意义重大,该项工作的质量对企业经济收益有直接影响,甚至在一定程度上能左右企业业务活动的成败,因此企业一定要做好该项工作。着眼于这一点,企业应当认清成本控制的基本概念,并认真分析自身问题,再针对问题做出改革与调整,由此加强控制力度,保障成本支出合理。

#### 参考文献

- [1]祝成航.关于加强交通运输业成本控制的思考[J].中国乡镇企业会计,2020(4):135-136.
- [2]张春雷.关于交通运输企业运营成本控制与管理的研究[J].中国战略新兴产业,2019(6):240.
- [3]陈古强.交通运输企业加强成本管理的途径[J].市场研究,2020(05):61-62.
- [4]王洪梅.交通运输企业预算执行的控制措施[J].中国农业会计,2019(1):32-33.
- [5]李秋杰.当前交通运输企业财务管理存在的问题及对策[J].技术与市场,2019(9):199-200.

的优化和完善做准备。要对流程和制度进行梳理,查缺补漏。要对客户质量进行分析:对于那些回款效率低下,拖欠比较严重的客户,如果是重要客户,需要引起高度重视并积极寻求别的路径。如果不是重要客户,要看付出的资金成本和管理成本是否超出了收益,是否符合公司战略发展的需要,从而决定对客户的取舍。要对总体的信用政策进行审视,从总额和比率上来看是否符合公司的经营情况和风险程度。<sup>[5]</sup>

#### 四、结语

在如今激烈竞争的宏观经济环境下,应收账款的管理是一项十分重要的工作。企业应当从事前、事中、事后不同的环节做好应收账款的管理工作。应收账款的管理不是那个部门单独的工作,需要各部门共同参与,财务部更应该发挥自己的优势,积极参与到该项工作中去,从而确保款项的及时回收,加速资金回流,确保资金流转安全,增强企业竞争力,为企业创造价值。

#### 参考文献

- [1]王革常.民营中小企业应收账款管理的问题及对策探析[J].中国商论,2019,(14):138-139.
- [2]苏秀清.浅谈企业的应收账款管理[J].会计师,2019,(12):21-22.
- [3]周书兰.浅析中小民营企业应收账款管理存在的问题与对策[J].中国商论,2019,(04):121-122.
- [4]季毛宁.新兴民营企业应收账款管理分析[J].广西质量监督导报,2019,(06):207.
- [5]孔德官.中小民营企业应收账款管理问题探讨[J].财会学习,2019,(29):104+106.