

# Through Logistics Management: Logistics Cost Control and Logistics Management System

—Taking A Tobacco Company for Example

Siping Bai<sup>1</sup>, Guohong Deng<sup>2</sup>, Hengxing Zhou<sup>1</sup>, Junqing Huang<sup>1</sup>, Tengfei Luo<sup>1</sup>, Zhuang Zhao<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Guangxi University of Finance and Economics, Nanning Guangxi

<sup>2</sup>Guangxi Zhongyan Industrial Co. Ltd., Nanning Guangxi

Email: bsp930@126.com

Received: Feb. 26<sup>th</sup>, 2018; accepted: Mar. 12<sup>th</sup>, 2018; published: Mar. 19<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

In recent years, the modern logistics management of tobacco enterprises is developing continuously. The quota management system of logistics cost control is also with “the guidance of China national tobacco corporation on promoting the comprehensive budget management in the industry constantly updated” (China tobacco office [2014]330). Release of documents, A period of time in the future, norm management mode in enterprise logistics management in tobacco consumption control, goods movement efficiency control measures will be used widely, such as can not only save the consumption of raw materials, also can arouse the enthusiasm of employees, and reasonable overall improve enterprise economic benefits.

## Keywords

Resource Consumption, Quota Management, Cost Control, Working Performance

---

# 从物流定额管理看物流成本控制与 物流管理制度

—以 A 烟草企业为例

柏思萍<sup>1</sup>, 邓国红<sup>2</sup>, 周衡星<sup>1</sup>, 黄俊青<sup>1</sup>, 罗腾飞<sup>1</sup>, 赵 壮<sup>1</sup>

<sup>1</sup>广西财经学院, 广西 南宁

<sup>2</sup>广西中烟工业有限责任公司, 广西 南宁

Email: bsp930@126.com

收稿日期: 2018年2月26日; 录用日期: 2018年3月12日; 发布日期: 2018年3月19日

## 摘要

近年来, 烟草企业的现代化物流管理在不断进步发展, 物流成本控制的定额管理制度也在不断地更新换代中, 随着《中国烟草总公司关于推进定额标准体系建设 深化行业全面预算管理工作的指导意见》(中烟办[2014]330号)的文件的发布, 在未来的一段时间内, 定额管理模式在烟草企业物流管理的消耗控制、货物移动效率控制等措施方面都会得到广泛应用, 不仅能够节省原材料的消耗, 还能合理调动员工积极性, 从整体上提升企业的经济效益。

## 关键词

资源消耗, 定额管理, 成本控制, 作业效率

Copyright © 2018 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 研究背景

A 烟草企业由于业务开展的需要, 物流费用总额逐年攀升。2015 年、2016、2017 年年物流费用总额分别比上一年增长 11%、34%、5%, 单箱物流费用分别比上一年增长 8%、32%、14.9%。2016 年, 因东部省份成烟回购运输费用改由 A 烟草企业承担, 导致物流费用大幅上涨, 剔除此政策性变动因素后, A 烟草企业实际 2016 年物流费用总额同比增长 17%, 单箱物流费用同比增长 15%。为降低 A 烟草企业物流费用, 拟进行物流定额管理, 制定物流费用标准, 利用全面预算管理提高对物流费用的管控能力, 引导企业各业务部门降低单箱物流费用, 达到降本增效的目的。

## 2. 物流定额管理及定额管理的作用

### 2.1. 物流定额管理

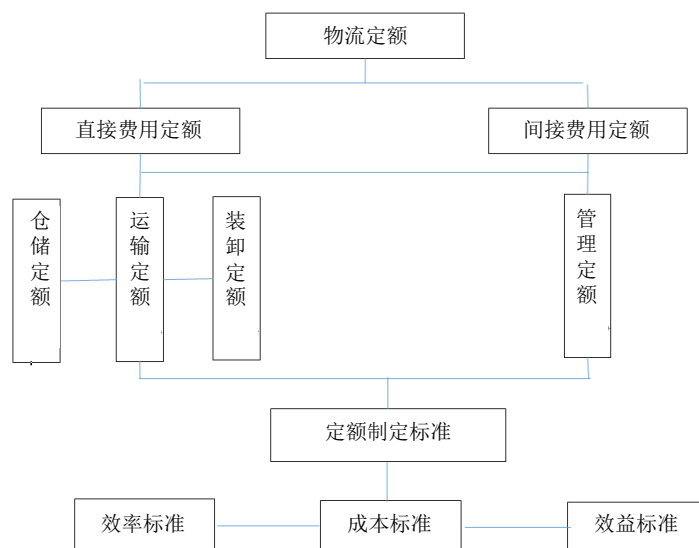
定额管理是指利用生产经营活动中“人力、物力、财力”的标准或应达到的水平来合理安排和使用“人力、物力、财力”的一种管理方法[1]。

在 A 烟草企业物流定额的总构成包括直接物流费用(仓储费用、运输费用、装卸费用)和间接费用(管理费用)。详见图 1 物流定额结构。

### 2.2. 定额管理的作用

#### 2.2.1. 物流资源消耗控制

资源消耗最重要的是提倡绿色物流, 绿色物流一直是所有物流行业追求的发展方向, 在绿色物流发展的同时, 节能降耗又是必要的措施手段。在物流运输过程中, 不断地投入与回收、车间能源消耗、车间燃油消耗、厂房卷烟装载量, 把这些资源所耗费的时间统一进行制度化管, 可以降低物流的运输成本, 还可以节能减排, 减少资源消耗, 不断推进绿色物流服务质量, 控制资源消耗[2]。



**Figure 1.** Logistics quota structure  
**图 1.** 物流定额结构

### 2.2.2. 物流作业效率控制

烟草企业可以通过控制作业效率来控制每个作业环节所耗的时长，从而使企业的管理上能够精确监管每个作业环节效率低下的情况发生，并合理运用实现定额控制好的时间来管理各个作业环节，查找和分析效率低下的原因，从而不断改善工作状况，不断提升工作效率，最终实现优质的物流运输。

### 2.2.3. 物流费用管理控制

物流作业效率是控制每个作业环节，物流费用控制则是控制物流过程中所产生的每一项费用，特别是严格控制变动费用，以此来企业的管理层对每一项发生的费用进行掌握和监管，从控制费用的发生来找出管理不恰当的地方，采取必要的措施将费用管理贯彻于始终，从而提升物流费用的控制能力。

## 3. 物流定额管理建设规划

### 3.1. 成立物流定额管理小组分队，分配管理职责

A 烟草工业企业在进行物流费用的定额管理时，首先需要成立物流定额管理小组分队，负责对定额管理推行组织，小组分队选派具有领导核心力的小组组长，通过综合考虑 A 烟草工业企业的具体情况，制定具体的实施方案，做到有效控制监督，各小组成员积极配合，制定考核指标有效敦促执行情况，努力总结经验，通过建立强有力的执行机构可以在降低企业管理和定额执行上的风险性。

合理设置物流岗位，明确物流部门和岗位的职责。要实施有效的定额管理，降低定额管理的风险性就必须将责任明确到人，结合绩效考核指标的执行，提高员工的工作热情和工作效率，时刻把控住物流定额的风险。

### 3.2. 加强定额管理理论宣传和培训工作

A 烟草工业企业实施物流定额管理，需要对物流全体员工正确认识定额管理的作用和管理方法。烟草工业可以从这几个方面开展加强定额管理理论宣传和培训的工作：可以给员工发放定额管理的教材使员工学习定额管理的理论基础；可以开设论坛或是专题讲座的形式，请权威专家学者一起探讨定额管理的认识；可以组织员工到实施定额管理工作较好的单位进行定额管理的经验交流，加强员工进行定额管

理的实际经验；也可以物流中心内部定期召开物流定额管理的交流会议，通过交流提高物流定额管理的管理技术。

### 3.3. 实施科学有效的定额管理手段

A 烟草工业企业在制定出物流费用定额标准后，需要实施科学有效的定额管理。实施科学有效的管理手段有，进行物流定额的风险管理，从定额风险识别到风险分析再到风险应对来提高物流定额管理水平，降低定额管理的风险性；进行物流的精益化管理，通过合理有效的精益化手段，可以简化物流业务流程，提高物流设备自动化水平，达到降低成本提高运用效率目的；在定额管理对人员的管理中实施激励机制、绩效考核机制、授权约束机制来加强对物流员工的管理，使定额管理的执行效果得以保证，逐步提升执行力度。

### 3.4. 进行后续物流定额管理评价和调整

A 烟草工业企业需要定额管理来控制物流成本的有效实施。但随着 A 烟草工业企业自身的不断发展和经营环境的变化，对管理的要求也在不断的发生着变化，在物流定额管理中也会不断出现新的问题。

A 烟草工业企业在物流定额管理体系建立后，仍需要进行后续的定额管理评价和调整工作，烟草工业可以在每年对物流定额管理进行内部审计，通过内部审计给物流定额管理工作的有效开展作出合理评价，给出针对性意见，通过不断改进来提升烟草工业的物流管理整体水平。

## 4. 制定定额管理的关键--定额标准

制定物流定额标准体系是一个系统而繁琐的工作，需要各部门协调配合完成。通过建立三个标准化(效率、效益、成本)、制定两个级别定额标准(现实级、优化级)、开展四个维度来实施(从管理、仓储、装卸、运输四个维度，进行物流定额标准的制定)。

### 4.1. 建立三个标准库

根据作业环节层级科学设计分级指标类型，选取一个标准作为定额指标，一般情况下是以最低级别作为标准指标来控制对象。效率标准库，以控制物流时间成本，提高运行效率为目的，设置如出入库效率、设备的工作效率、送货车辆及货物装载率、交接耗时、存款耗时等定额指标；成本标准，在仓储费用、运输费用、装卸费用和管理费用四大类中，按照费用发生具体项目再划分为 A、B、C 三类费用(不可控成本，一般性控制成本，重点控制成本)，每类项目在根据费用发生的最小单元制定定额指标；效益标准，以客户需求为中心，制定送货运输差错率、卷烟破损率、物流费用率等定额指标。

### 4.2. 制定两个级别定额标准

根据四个标准库的定额指标，从现实级和优化级两个级别制定定额标准。

### 4.3. 开四个维度分析

从管理、仓储、运输、装卸四个维度，对定额标准体系的构建进行制定。

## 5. 构建定额标准管理体系

### 5.1. 强化调查研究，把握物流特点

为了使制定的定额标准更具有时效性，项目组成员把制定物流定额标准的要点运用到行业内部，通过大量的实地考察、网上查阅资料、专家访谈等多样化的形式提炼出定额标准管理的关键要点，找出管

理层在实施有效监督的时候的不足之处，为构建 A 烟草工业企业定额标准提供切实可行的理论依据。

### 5.2. 合理设计指标，增强其科学性

定额指标的有效实施能够促使物流绩效与成本控制的有机结合，定额指标要科学确定指标类型，明确指标的有效性，通常设置为两大类指标，共性指标和特性指标，共性指标用于行业特定标准制定，特性指标通常是自行设定讲究科学依据绘制而成的用于管理层管理经营特殊情况说明的指标。

### 5.3. 科学制定标准，确保其适用性

指标值的选取是定额管理体系建设的有效途径，通过各类指标的特性，把定额指标分成四种类别：一是根据国家制定的相关烟草行业的准则制度，政策变化等准则测算而成；二是根据卷烟配送标准和同类商品的市场价格核定制定；三是实地走访调查、数据跟踪调查测算而成；四是根据以往积累的经验 and 实际情况测算而成。建立不同条件下的数据模型测算结构图，可以构建全面系统的定额标准体系。

### 5.4. 完善管理办法，增强运用实效

制定定额标准体系应当与管理的时效性相结合，定额发布定额标准体系的执行情况，结合员工薪酬对执行情况进行考核，适当给员工激励作用。

## 基金项目

本文是 A 烟草工业有限公司物流定额标准的应用研究阶段成果之一。

## 参考文献

- [1] 吴佳擎, 崔志强, 刘爱秋. 定额管理在商业物流成本管理中的实践与运用[J]. 商场现代化, 2017(12): 193-194.
- [2] 朱爱民. 谈定额管理在烟草企业物流成本控制中的应用[J]. 现代商业, 2012(17): 105-106.

### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2169-2556, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>  
期刊邮箱: [ass@hanspub.org](mailto:ass@hanspub.org)