【石油观察家】徐守春：石油运输企业成本管理问题分析及完善建议

文 | 徐守春 中国石油运输有限公司安徽分公司

摘  要：随着中国社会主义市场经济的迅猛发展，各个行业领域对能源产业的需求也在逐渐增加，石油企业作为能源产业的龙头领域，在我国能源产业市场中更是占据着重要的地位。因此，面临激烈的市场竞争环境，石油运输企业需要在成本管理的问题上需要作出重要的改革和发展。本文通过分析当前我国石油运输企业在石油运输的现状及问题、石油运输成本管理的现状及问题以及石油运输成本管理的优化对策三个方面，来具体分析和了解我国石油运输企业在未来成本管理控制发展的道路和方向。

关键词：石油运输；成本管理；分析及优化

全球正面临着油价不断上涨的趋势。面对如此激烈的国内和国际市场，许多石油公司都面临着前所未有的挑战。在企业传统的三级分销的方式中，物流配送在其中所体现的效率低且分散的现象尤为突出，因此，若石油运输企业长期采用物流配送的运输模式，会对石油，例如成品油的物流配送造成巨大的成本负担。石油运输企业的自身发展离不开对石油运输成本的控制，这就需要我国的石油运输企业完善石油运输的新模式，才能提高产业的发展，并保证石油运输配送的稳定进行。

01

当前我国石油运输企业的运输现状及问题

( 一) 石油运输发展不完善

当前我国石油运输产业处于发展和探索阶段，关于石油运输的相关工作模式还未适应市场形势变化而完成转变。特别是在运输成本运算方面，还是延续着传统的预算模式，已经无法满足现代石油运输企业的发展需要。并且，在我国石油运输产业与石油产业之间的商业衔接还存在明显的缺陷，导致在石油投放的环节中会出现供不应求的情况发生，进而提高了石油的运输成本。此外，石油运输的方式比较单一，目前无法提供更大规模的物流配送支持。

( 二) 经济与区域影响石油配送运输

中国国土面积大，跨域广，并且每个地区经济发展程度不同，因此石油的运输与配送也会受到地域的影响而略有不同。例如成品油的运输来说，在我国东部地区，成品油主要的销售市场集中在东北、华北等地区，覆盖的区域达到26 个省市和地区，成为我国成品油的主要供应地之一。相反，我国西北和西南地区由于受到道路交通的限制，和经济条件的制约，运输成本自然比较高。目前中国成品油的物流形式主要为公路、海路以及铁路运输，需要经过很长的一段时间后才能到达目的地，然而，在受到我国地域影响及制约等因素都会导致运输成本的增加。

( 三) 信息化水平的不发达影响石油运输

虽然我国的科学技术和经济技术在不断的发展，但在石油运输企业的运营和管理中仍然存在着很多的信息化问题，间接的影响了我国石油运输企业的发展。例如，我国很多的加油站都没有建立完善的信息处理系统，销售信息只能通过人工记录来保持跟进，使得运输信息严重的滞后，缺乏真实有效性，不排除存在谎报的现象。这也会导致石油在运输过程中受到影响，间接增加运输成本。

( 四) 某些地区运输收费不规范

企业发展少不了国家政策的支持，但某些地区的区域性保护政策却十分显眼，只对外来的石油运输增加相应的运输费，而对本地的石油运输费用采取减少或免收的政策，这就导致了各个地区对石油运输的费用出现不平衡的状况。这种现象对石油企业以及石油运输企业造成了严重发展制约，增加了运输和销售成本，对石油产业的良好运营是极其不利的。

02

石油运输企业成本管理的现状及问题

( 一) 成本管理体系很难落实

从目前我国石油经营及销售模式和物流运输模式分析来看，我国特有的政策使得经济市场形成了独特的管理模式——行政区域规划模式。下面以成品油的销售模式为例，对石油运输企业成本管理中存在的问题进行探讨。首先，在二次物流中的统筹化是人为分割的，这就导致成品油的运输和销售难以实现全面的管理。其次，成品油的运输管理大多是总公司总部与分公司总部共同进行承担的，但许多分公司在进行管理时只考虑到自身的利益，导致小地区的物流较为集中，很难实现整个成品油运输链的完善和优化。再加上地区跨度大，差距远等限制因素，总公司很难掌握各个分公司的实际管理状况。各个分公司不仅直接负责销售与管理，同时也掌握着账务和当地市场变化的信息，整体的运输成本控制变化较大，使得总公司掌控起来十分困难。

( 二) 运输节点及二次运输配送缺乏合理的安排

中国和发达国家相比，在石油运输的管理上体现出管理效率低下，综合成本较高的现象，相对于国外集约化的管理模式，我国更多是根据地域的不同来划分管理的，将油库业务主要划分为供油和储存的管理模式，从而限制了运输的二次配送管理和有效配置。

下面我们还是从成品油的整体物流运输流程来分析，成品油的运输销售模式为加油站的零售模式。成品油的运营流程是结合油库、加油站以及炼厂的较为广范围的运营网络销售模式。由于我国油库大多都是在国家计划经济指导下建设与规划的，因此地方区域一般都拥有一到两个油库，然而这样的规划布局显然不能满足目前的成品油消费市场和经济状况，间接的影响到了成品油的运输及销售成本管理。

( 三) 企业内部成本管理环节薄弱，管理层次过多

石油运输企业内部管理工作整体不深入，不仅给企业的成本计划带来影响，更是对企业成本决策等诸多事项带来不便，造成成本计划缺乏真实、可靠的基本数据，导致了决策的不准确性。其次，企业内部管理层次过多，导致信息传递有误的现象时有发生，前期预算调研工作的不到位也体现出管理者缺乏独立的判断能力。

03

石油运输企业成本管理优化对策

( 一) 加强企业内部核算人员建设和运输链完整性

治标就要先治本，石油运输企业要想优化成本管理制度，首先就应该对企业内部的相关部门和成本核算人员进行强化与建设。其次，企业内部应该改革传统的成本核算模式，组织核算人员学习先进的管理方法和技术，加强核算人员和各个部门间的协作关系，提高工作效率。此外，石油运输企业还应加大自身在石油产业发展中的重要作用，让成本管理部门和核算人员积极投身到相关工作中去，完善石油运输工作的服务，落实优化服务模式，切实达到降低运输成本的目的。最后，石油运输企业还应在市场中加强与其他石油产业之间的交流与合作，建立完善的石油销售和运输产业链，并为其提供强有力的物流运输支持。

( 二) 建立系统化的成本管理体系

相比当前全球先进的石油运输体系，我国传统的石油运输环节相对来说是比较复杂的，工作也较为繁琐，这就难免导致在石油运输工程中出现较多的资源浪费的现象。因此，石油运输企业应该优化石油运输的成本控制，建立完善的信息资源系统，针对石油运输过程中产生的能源消耗现象、材料费、误工费以及维护费等方面的数据的收集和统计进行整理和分析，构建一个完善的服务平台，有利于在成本管理控制的基础上协调各个部门间的工作，创造一个互帮互助的发展环境，有利于各部门共同完成企业降低石油运输成本的目标。

( 三) 优化完善石油运输流程

随着我国交通网络建设的不断增加，我国的交通运输产业发展迅猛，使得交通运输的模式多元化发展。因此，石油运输企业为了实现成本管理的控制，也应该完善石油运输链的整体流程，发展出多元化的运输模式。实现石油运输的现代化发展，可以减少运输过程中人力和设备资源的浪费，减少成本的投入。此外，石油运输企业应加快建立完善的信息化技术和第三方平台的发展，很好的融入到全球大数据，信息化时代中去。信息化平台的建设，能够使石油运输企业克服地域、国土等因素的限制，很好的应对各个地区对运输收费标准不统一的现象，选择运输地的企业进行合作，采用运输中途转运的方式，达到降低运输成本的目的，仅为对运输成本的管理进行合理、有效的控制。

( 四) 强化成本管理考核

企业的成本管理是否达到了预期目标，应该由成本管理考核来检验。首先，石油运输企业应根据企业成本核算部门提供的信息和资料，设立目标成本，在执行过程中进行分析评价。其次，在成本管理考核过程中要注意的两点是：意识要把目标成本和企业实际产值和发展状况相结合，用成本比较成本，增强成本管理考核的完整性和有效性。二是建立相应的惩罚机制，把成本责任指标加入考核的范围，定期对相关人员进行分析、评价和考核，进行相应的惩罚奖赏，使管理制度落实到每个环节中去。

04

结语

当前的市场是在不断变化和发展的，因此各行各业都必须顺应时代的发展才能在市场中占据一席之地。石油运输行业作为石油产业重要的环节之一，也应该进行多元化的发展，提升自己在市场中的竞争力和发展空间。因此提升石油运输成本的控制，增加石油运输行业的经济利益，是石油运输企业当前的重要任务之一。石油运输企业只有不断的完善和强化对运输成本的管理和控制，才能更好的提升自身的服务质量，建立更加完善的石油生产、供应和运输销售链，加快我国经济的建设和发展。