

邮政扭亏必须加强成本控制与管理

◇王 艳 [重庆邮电学院,重庆 400065]

摘要: 就近年来邮政发展现状和将要面临的各种挑战,从成本角度着手,应用数据、图表对邮政的生产、经营进行一般经济学分析,找出导致邮政亏损的根本原因。此外,还深入探讨了邮政扭亏为盈的途径,如提高成本管理的科学水平,强化企业经营管理,开发市场,增量创收等。

关键词: 邮政;成本;管理

中图分类号: F 618

文献标识码: A

文章编号: 1009-1289(2001)02-0025-06

一、邮政发展现状及面临的挑战

随着我国通信事业的飞速发展,邮电通信能力大大增强,邮政技术装备水平也有了很大提高,邮政业务量每年以20%以上的速度发展。然而,邮政发展速度

虽快,效益观念却较淡薄。事实上,邮政亏损70年代就已存在,90年代又明显增加,只是在近几年的发展中,邮政的政策性亏损和经营性亏损,被电信的快速发展所掩盖,并未引起人们的广泛关注。近几年邮政发展情况见表1。

表1 1991~1997年邮政发展简况

亿元

项目	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
邮电业务收入	176.41	252	392.28	611.45	1148		
邮政业务收入	48.09	60.15	82.38	114.16	147.68	179.35	274
所占比重(%)	27.26	23.86	21	18.67	12.86		
盈亏情况	3.17	-1.52	-24.26	-33.70	50.15	-65.63	-70.9
亏损额占邮政业务收入比重(%)		2.53	29.45	29.52	33.96	36.59	25.88

从上表可见,邮政业务收入呈逐年增长,但其在邮电业务收入中所占比重却逐年下降,说明邮政通信发展速度低于邮电通信的发展速度。与电信相比,处于不利境地。进入90年代以来,随着收入的逐年增长,邮政经营却处于连年亏损状态。除1991年盈利3.17亿元外,1992年全国邮政亏损1.52亿元,1993年亏损24.26亿元,1994年亏损33.70亿元,一直到1997年亏损70.9亿元,邮政亏损呈连年大幅度增加。到了1998年,邮政亏损142亿元,达历史最高水平,较之1997年亏损额翻了一番。邮政通信的连年大幅度亏损,导致邮政建设资金严重短缺,削弱了邮政业务的市场竞争能力,影响了企业发展。

目前,我国邮政企业内部仍未摆脱以粗放型经营方式为主的状况,各项业务的市场占有率逐年下降,正

处于转轨、转型过程中。随着技术的进步,市场的变化,政策的调整,外部环境也发生了很大变化,邮政发展正面临着巨大的挑战。

1. 伴随着中国加入WTO步伐的加快,邮政所面临的市场竞争将更为激烈,市场竞争的国际化 and 竞争对手的多元化将分流更多的邮政业务。

2. 邮电分营后,国家对邮政实施“8531”财政补贴政策,要求邮政在五年内实现经济自立。政府的扶持呈逐年减少的趋势,而对邮政提出的普遍服务的要求却在不断提高,邮政面临着前所未有的生存发展危机。

3. 随着信息进程的加快和电信技术的发展,邮政的三大功能,即信息传递、资金传递和实物传递,都将受到不同程度的冲击。信函虽仍保持邮政专营,但电信效率的提高无疑会大大减少信函的传递量;资金的多

· 收稿日期: 2000-06-19

· 作者简介: 王 艳(1977-),女,现在辽宁营口电信局工作。

渠道快速流动,也威胁着邮政金融业务的发展;车、船、机等快递业的兴起,势必抢走相当一部分包裹等实物的传递。其结果必然导致邮政企业整体盈利水平不断下降。

二、邮政亏损原因分析

(一) 邮政经营的一般经济学分析

根据产品市场与企业经营决策理论,市场结构可分为完全竞争市场、完全垄断市场、垄断竞争市场和寡头垄断市场四类。对邮政行业而言,信函业务接近于完全垄断业务,其他业务则属垄断竞争业务,但由于邮政属于公用企业,在价格的制定上又不同于垄断企业。

在完全垄断的情况下,垄断企业是市场价格的决定者,其合适的产量与价格能使企业在短期内获得最大利润。如图1,AC是企业平均成本曲线,MC是边际成本曲线,DD是厂商需求曲线,MR是企业的边际收益曲线。企业实现利润最大化的必要条件是 $MR=MC$,即边际成本曲线与边际收益曲线的交点E所确定的企业最大化的产量 Q_m 和通过需求曲线所确定的相应价格 P_m 。当总收益 $>$ 总成本时,垄断企业可按利润最大化原则获得超额利润 $\square NFGP_m$ 。

但在一定的价格和产量水平下,企业产品的需求量的变化也会引起企业收益的变化。当企业外部需求量增加时,需求曲线上移,设为 DD' ,此时收益曲线也随之上移到 MR' ,企业收益增加。反之,当外部需求量减少时,需求曲线下移,企业收益也随之减小。由此可见,企业要增加收益,应从提高服务质量、扩大产品宣传上着手,在增加产品的需求量上下功夫。

另外,扩大邮政企业生产规模也是增加收益的途径。从邮政通信的网络功能来看,邮政属规模报酬递增行业。根据规模报酬规律,在生产规模变动的情况下,规模报酬是先递增后递减的。从成本角度分析,在短期其他生产要素投入不变的情况下,连续增加一种要素的投入量,在初期要素的报酬呈递增现象,一定程度后就会递减,企业只能获得短期收益;而在长期中,随着生产规模的不断调整、变化,规模报酬也随之变化。当生产规模扩大时,规模报酬递增,长期平均成本递减,企业可获得持续发展。当生产规模达到现有技术水平下的最佳点时,长期平均成本曲线也达到最低点。如图2所示,当短期产量超过 Q_b 时, $SAC_1 > LAC$;若从长期看,当产量超过 Q_b 并达到一定规模如 Q_c 时, $SAC_2 < SAC_1$,直到生产规模达到最佳产量 Q_h 时,短期平均成本与长期平均成本同时最低,效益也最佳。

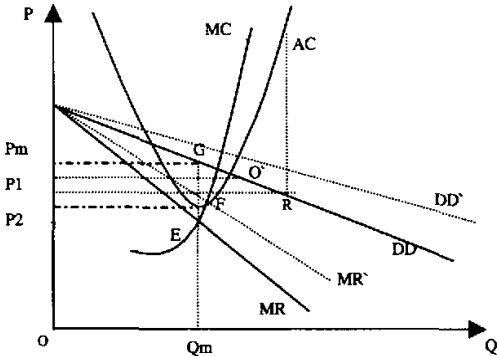


图1 企业收益示意

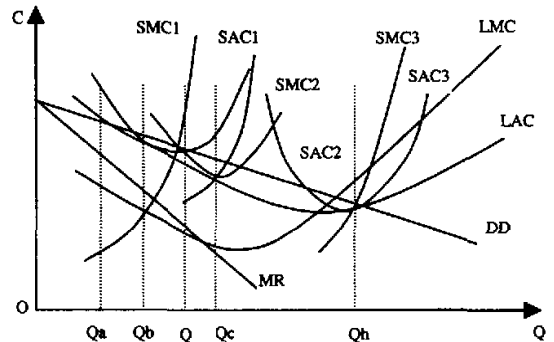


图2 长期成本分析

如果公用企业将价格定在平均成本曲线AC与需求曲线DD的交点 O' 上。图1所示,总收益刚好与总成本相等,企业处于盈亏平衡状态,能自负盈亏,向社会提供的产品的价格也能为社会所接受,此时的盈亏平衡价为 P_1 。而邮政所具有的政府职能和普遍服务性要求其产品由政府定价,同时还要为社会提供部分免费或优惠用邮服务,这就使得邮政缺少自身定价的灵活性。此时政府定价为 P_2 ,低于企业盈亏平衡价 P_1 ,则平均成本超过平均收益,企业就会出现政策性亏损。

实际上,邮政企业目前的生产规模还低于 Q_b 处于 Q_a 阶段。从短期看, $SAC_1 < LAC$;但从长期来看,其产量远低于最佳产量 Q_h ,还有潜力可挖。因此,邮政企业应努力扩大生产规模,降低成本,企业效益自然就会提高。

(二) 邮政成本结构对比分析

1. 邮政与电信都是通信产品生产行业,生产过程

中都没有原材料的消耗,但其生产性质的差异决定了业务成本结构的差异。

(1)邮政属劳动密集型生产。邮政企业的功能之一 是进行实物流传递,因实物流传递的客观要求,即使在 普遍使用机械的情况下,邮政产品的生产仍需比电信 更多地辅以人工。

(2)电信属技术密集型生产。随着程控交换设备和 卫星等通信设备的应用,电信在信息的处理和传输上, 更多是依靠技术装备,所需人员相对较少。

从表 2 可看出,在电信六个成本项目中,折旧费居 第一位,占成本总额的 58.58%;与通信技术装备水平 有关的维修费居第二位,占成本总额的 15.57%,两项 合计约占总成本的 74.15%。

在邮政的七个成本项目中,业务费居首位,占成本 总额的 34.51%;人员工资占第二位,比重为 23.83%。 如果算上直接与用人水平相关的福利费支出,三项合 计约占总成本的比重为 62.56%。

2. 在电信业务成本中,劳动资料消耗所占比重最 大。而在邮政业务成本结构中,管理费和业务费所占 比重最大。其中,表中尚未列出的管理费用支出有 494 088 万元,是同期业务费的 1.5 倍。加之传统的邮 政生产存在着大量的手工作业,形成了巨大的离退休

表 2 1994 年邮政与电信业务成本结构对照表

成本项目	邮政 (万元)	结构 (%)	电信 (万元)	结构 (%)
工资	226 392	23.83	257 037	8.67
福利	40 216	4.23	44 289	1.49
折旧	80 112	8.43	1 735 957	58.58
维修	134 912	14.20	461 465	15.57
运输	107 006	11.26		
低值易耗	33 666	3.54	87 831	2.096
业务	327 730	34.51	377 049	12.72
合计	950 034	100	2 963 628	100

人员费用开支,劳动报酬性质的人工费也占较大比重。 这是邮政业务成本中不同于电信的自身特点。

第一,人工成本所占比重逐年提高,活劳动在产品 价值构成比重中占最重要的地位。

人工成本是邮政支出的重要项目,从 1992 年到 1998 年,邮政直接人工成本不断上涨,平均增幅达 26.97%左右。在邮政现行的工资制度中,工资收入占 全部收入的比重较小,而各种补贴、奖金和其他收入却 占了相当大比重。邮政企业职工平均工资从 1992 年到

1997 年,平均增幅达到 27.26%,而同期的劳动生产率 (总量)平均增幅为 17.81%,低于工资增幅近 10 个百 分点。1997 年邮政企业职工全国人均工资为 1.3974 万元,与其他行业相比,高于工业(制造业)部门 108%,高于商业 144%,高于全国全民所有制单位平 均水平 92%。若以全国职工平均工资作为劳动力再生 产的社会平均成本的话,邮政企业人均工资显然已经 脱离标准。同时,简单、重复的劳动还较多地存在于邮 政生产中,邮政职工的高收入并不能反映其劳动力再 生产的成本。在邮政职工所增加的收入中,还有很大一 部分源自调资所得。

目前,邮政企业“人满为患”。有的单位一个人的劳 动量往往由几个人来完成;有的部门随意使用临时工, 而原来的生产人员却变成了“工头”;个别岗位工时利 用率很低。某分拣转运部门有生产人员 132 人,按编制 应为 86 人,超员竟达 50%以上。人工成本过高造成劳 动生产率低下,这是邮政亏损的主要原因之一。从国外 邮政企业的情况看,1997 年,美国全员劳动生产率为 59.8 万元,英国为 46.3 万元,韩国为 39 万元,而我国 邮政企业到 1998 年时还不足 5.3 万元。作为邮政生产 第一线的农村,这一现象更为严重。在河北省 1521 个 农村支局所中,有 354 个支局(所)劳动生产率仅为 0. 55 万元,是全省全员劳动生产率的 14.6%。因此,要提 高劳动生产率,降低生产成本,必须大力缩减人工成 本。这是邮政的基本竞争策略。

近些年,成本管理在邮政经营管理中一度被忽视, 业务的较快发展和业务收入的提高,掩盖了邮政巨额 的成本支出对竞争能力的削弱。如果不改善邮政企业 的经营状况,遏制成本的快速增长,调整工效挂钩,从 邮政企业现在的发展来看,扭亏增盈将成为一纸空谈。

第二,变动成本增长过快。

邮政系统的粗放型管理方式表现为投入不讲产 出、运行不讲成本、管理不讲效益,管理效率越来越低, 严重影响了邮政的发展。

在邮政的总成本中,固定成本占了较大比重,但可 变成本特别是业务费和管理费支出近年来增长较快, 开支弹性极大。在现行财务体制下,实际上已处于失控 的局面,开支权极度分散。近几年,我国邮政业务费、 管理费支出每年都在大幅度上升,其增长幅度甚至超 过了邮政业务收入的增长,就 1997 年而言,在一些传 统业务停滞以至下滑的情况下,业务费支出 109.3 亿 元,比上年增加 63.54%;管理费支出 85 亿元,比上年

增加 26.97%，两项费用合计占邮政总成本的 68%，占邮政总收入的 70.8%。1997 年全年邮政业务收入比 1996 年增加了 95 亿元，但邮政总成本支出与 1996 年相比则增加了近 160 多亿元，实际上亏损达 70 亿元，使得邮政虽增收却未能扭亏。可见，邮政企业对于业务费和管理费的压缩，是控制成本费用总额最直接、最有效的一个方面。对管理费的控制，重点应放在控制招待费、会议费、差旅费等非生产性费用的开支上；对业务费用的控制，重点则应放在职工工资和业务代办酬金的开支及其标准的制定上。

第三，投入与产出不成正比，固定资产运营效率低。

多年以来，邮政过分追求技术、设备的高精尖，重数量而不重效益，盲目投入，致使资金浪费十分严重。只讲投入不讲产出成了邮政行业的通病。按照规划，日平均信函处理量达到 20 万件时，需配备一套信函分拣机。实际情况却并非如此，到 1998 年为止，信函分拣机已达到 106 套，一、二级中心局平均 1.6 套。然而，许多二级中心局的信函处理量远未达到 20 万件的标准。通过实际调查显示，平时业务量较大的省会局开机 5 小时左右，其他二级中心局开机 2~3 小时，信函上机率一般为 50% 左右。加上目前我国编码率不高，机器使用效率低。不仅人工减不下来，设备浪费也十分严重，大量占用了建设资金，加大了生产成本。

通信能力的扩大应根据业务发展的需要，进行科学、合理配置。例如，在引进设备时，应先进行可行性研究，考虑劳动力成本的降低能否抵消设备折旧、维修等费用的增加。1997 年美国信函总量达 1800 多亿件，高出中国几十倍，在函件量较小的处理中心仍使用按键式分拣机。而我国 1997 年函件量下降 10 亿件，自动信函分拣机却增加了 19 套，比 1996 年增长 33.3%。而在邮递类业务中，除报刊量略增外，其他业务量均有不同程度下降，造成投入与产出严重失调。并且车辆、设备、场地等一旦投入使用即形成固定资产，加大折旧费、修理费等成本费用的支出。即使使用率很低时也不能减掉这些费用的支出，1997 年，由于投入增长较多，折旧费和修理费支出比上年猛增 40%，而业务总量只比上年增长 8.86%。

这种抛开邮政行业自身的业务特点和发展现状，一味追求大投入和技术设备的高精尖，而自身的技术水平和生产能力又跟不上的状况，造成设备长期闲置，甚至还未充分利用已被过早淘汰，导致投资的浪费和

成本的迅速增加。邮政亏损的根本原因就在于涨价的同时，成本也涨上去了。

三、扭亏途径

(一) 提高邮政成本管理的科学水平

邮政行业虽然是垄断行业，但它又是为公众服务的行业，其价格变动按有关规定要由政府、企业、消费者共同决定，企业本身权力不大。加之我国人均收入水平低，还有不少人未脱贫，为了保证大多数公民特别是低收入者宪法赋予的通信自由权利，因而难以再次调高邮政资费标准和幅度。所以邮政扭亏的主要途径就只能在现行资费标准下，致力于降低成本，扭亏增盈才有希望。

虽然邮电行业固定成本占有较大比重，盈亏临界点位置偏高，客观上给经营管理改善带来较大困难，但只要我们敢于面对现实，勇于克服困难，大胆探索，不断创新，提高管理水平，降低邮政成本扭亏为盈还是可能的。

提高邮政成本管理的科学水平，是建立在严格科学的成本核算的基础上而非发生费用的分摊。综合各地区实际情况，制定全行业标准，为企业的成本控制提供参考。通过将各专业实际发生的各项成本费用与标准成本 A_{ij} (见表 3) 对比，来考察企业的生产和管理状况，以加快企业的发展。若企业成本高于 A_{ij} ，则应找出导致成本过高的原因，进行严格的成本控制。其具体措施是在企业进行管理体制改革的同时，尽量将成本进行分解，落实到企业所属各单位、科室和个人，并将成本降低的成绩和个人收入相联系。

表 3 全行业核算标准

项目	函件	包裹	储汇	发行
工资及福利费	A11	A12	A13	A14
折旧	A21	A22	A23	A24
邮运费	A31	A32	A33	A34
修理费	A41	A42	A43	A44
低值易耗	A51	A52	A53	A54
业务费	A61	A62	A63	A64
管理费	A71	A72	A73	A74
财务费	A81	A82	A83	A84

表 3 中，分配率 $R_j = C_i / \sum H_j$ ($i=1, 2, \dots, 8; j=1, 2, \dots, 4$)，分配费用 $A_{ij} = C_i R_j$ 。其中： C_i 表示 i 项成本费用总和； H_j 表示 j 列业务所耗工时； R_j 表示将 i

项成本费用分配到j列业务上的分配率; A_{ij} 表示i项成本费用中应由j列业务承担的部分。

(二) 提高固定资产运营效率,减少盲目投资

邮政部门人员机构庞大,机械化设备也逐年增加,粗放型发展模式已难以适应当前邮政的现实需要。其根本原因就在于没有形成一个人格化的企业,未建立起现代企业制度,投资存在一定的盲目性。为此,在确定项目时,应认真进行市场调查,从企业自身实际情况出发,合理确定建设规模和速度,提高邮政通信建设的投入产出比,把有限的资金集中运用到重点建设上,以求更好的投资效益。

目前,我国邮政的各类资源都已具有一定的规模。在邮政亏损经营的状况下,严格控制投资规模,充分挖掘现有资源潜力,以效益为导向,向重资源最优配置、重管理、重效益的集约化经营方式转变,把投资重点放在那些效益好的竞争性业务上,增强市场竞争力,通过健全与现代邮政通信网相适应的各种管理关系来带动全网整体水平的提高和整个邮政通信服务水平的提高。从邮政企业成本管理的特点来看,邮政企业传统产品的生产过程与用户的消费过程是不可分割的。其生产和消费的一体性,说明邮政企业的业务量取决于用户的需求,需求不足时会引起生产能力的闲置和无形浪费。只有把握市场需求的变化,及时调整业务结构,提高固定资产的利用率,合理降低折旧成本,才能增加收入,减少邮政的亏损。

(三) 加强生产成本的控制管理,缩减人工成本

就一定意义而言,我国邮政正处于从劳动密集型向技术密集型发展的起步阶段。在企业生产经营过程中,强化成本费用管理,减少不合理消耗,提高投入产出水平至关重要。宏观上,要调整、理顺管理机制,压缩业务费和管理费,实行专业经济合算,使经营者对盈亏状况心中有数。微观上,要调整邮电局(所)结构,大力发展委托代办、邮政储蓄、送报到户等业务,把普遍服务的方针与追求企业经济效益的目标结合起来,培植邮政新的增长点。

一直以来,邮企职工队伍庞大,人员素质不高,劳动用工不规范,非生产人员比重大,劳动生产率低,严重阻碍了企业经济效益的提高。在邮政的各项支出中,人工成本最大,一般占70%以上。随着市场经济的发展,劳动力要素的价格相当于资本要素的价格上升很快,成为邮政成本增加的主要因素。为了实现扭亏为盈,当前邮政企业在人力资源管理上的首要任务是减

员增效。

一是下定决心,坚决把超编人员压缩下来,要建立与社会主义市场经济相符的企业人员管理机制,做好定岗定员工作和富余人员的转移消化工作,削减编外冗员,以解决邮政企业人员过多、劳动效率低等问题。对于忙季人员短缺,可采取临时钟点工的办法来解决。

二是利用社会力量开展委托代办业务,减少管理层,降低成本。把邮政终端服务和自办农村邮电局(所)推向社会,以充分发展邮政业务,完善邮政营业网络。

三是改革用工制度,运用竞争机制实行动态劳动管理。依据能级对应原理,按员工的素质和能力结构安排相应的职务或岗位,并进行严格、定期考核,优胜劣汰,以岗位竞争来促使人力资本的增值。

(四) 开发市场,增量创收

邮政需要依靠一个四通八达的邮政网来实现普遍服务,在函件量不大的情况下,维持一个庞大的邮政网的运营成本很高。现在的邮政网已出现了部分闲置,很多环节浪费严重。然而一直以來,人们将邮政储蓄和集邮业务视为“支柱产业”,予以大力发展,而对函件、报刊业务往往不予重视,并视其为邮政亏损的“根子”所在。认为函件量越大、报刊发行越多,赔的就越多,因而放任函件量大幅度下滑,报刊自办发行趋势蔓延,导致市场份额也逐年减少。实际上,充分发挥现有邮政网的潜力,特别是具有较大优势的实物传递网,千方百计增加邮件量和报刊量,把闲置设备充分利用起来,使邮政网满负荷运行,固定费用也不会有太大变化。这样,成本也就会相对降下来。

根据邮政网络特点,邮件量越少,成本越高。要降低成本,扭转亏损,必须使邮件量达到相当规模。如图2所示,随着业务量的增加,边际成本变动很小。通过增加邮件、报刊等邮递类业务量而增加收入,同时又不会加大固定费用的开支,单位成本也随之降低,效益自然也会上来。试想,如果我们的函件量不是60多亿件而是130亿件的话,平信成本可能只有几角了。

目前,我国人均函件量还不到六件,比一些发展中国家还低。如果抓住函件业务向商用转变的契机,大力发展商业性函件,函件量是能够止跌为升的。要从新业务开发着手,寻找新的经济增长点。要在抓好普遍服务的同时,对那些竞争性业务,实行面向市场、主动竞争、注重效益的商业化经营方针。要根据不同业务来确定自己的目标市场,找准主要服务对象,充分发挥邮政网

的优势,提高规模效益。像有些国家的邮政机构,经营业务十分广泛,从邮购商品、咨询服务直到代办旅行签证等都纳入了业务范围。同时,要树立成本观念,实行科学、严格、透明的逐级成本核算制度,促进邮政经济由粗放型向集约型转变,最终实现扭亏增盈目标。

参 考 文 献

[1] 苏东明. 中国邮政如何面对 WTO[J]. 中国邮政, 2000,

(3):9.

[2] 崔恒岳. 论邮政困境的成因及对策[J]. 邮政研究, 1999, (1):19-21.

[3] 投福贵. 关于我国邮政亏损原因分析[J]. 邮政研究, 1999, (6):10-11.

[4] 吴榆. 优化邮运网络, 提高运行效益[J]. 邮政研究, 2000, 16(2):26-27.

Management in Cost Control Must Be Strengthened to Make up Deficits and Increase Surpluses in Postal Service

Abstract The author expounds in this paper the existing state of development in postal service in the past few years and the various challenges to be faced with in the days to come. Starting with costs, with the help of data and charts, the author gives a general economic analysis of the production and marketing of postal service and of the root cause of its deficit. The author also explores in depth the ways to make up deficits and increase surpluses, namely, to improve the scientific management of costs; to strengthen the management of enterprises; to open up markets and to achieve higher income by increasing production.

Key words postal service; costs; management