

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.03.12.03

寄递业务外包费用降本增效管控对策探析

李慧, 张璐, 俞雪芳

(中国邮政集团有限公司江苏省分公司, 江苏 南京 210008)

摘 要: 分析了寄递业务外包费用管控现状, 从顶层设计、科技赋能、流程管控、分析调研等方面探讨了寄递业务外包费用降本增效的路径。

关键词: 寄递业务; 外包; 降本增效; 全流程管控; 科技赋能

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

目前, 业务外包已逐渐成为解决寄递业务用工需求的主要途径。外包费用随着业务的发展快速增长, 2020 年 1~7 月寄递业务外包费用(不含劳务承揽)达到 68.41 亿元, 同比增长 35.85%。外包费用作为人工类成本之一, 具有作业组织灵活、结算价格可控等特点, 具有较大的成本压降优势。

1 寄递业务外包费用管控存在的问题

1.1 业务外包管理机制不健全

一是外包管理缺乏普遍指导。寄递业务专业性较高, 工艺流程较为复杂, 需要以全局视角构建一体化、流程化管理模式, 但目前外包实施普遍缺乏指导标准和定额管控比例, 外包成本居高不下。二是检查监督及考核评价机制不够完善。外包考核结果主要应用在当期外包费用结算, 较少开展合作期满评价并应用于续期评估, 不利于外包工作质量的常态化管控。

1.2 未实现统一采购管理

1.2.1 供应商管理较为分散

供应商未集中统一管理, 客观上造成了技术服务标准的多样化, 不利于提升规模效益。外包供

应商跨省份、跨地区投标时, 各单位之间对供应商的工作质量和服务情况缺乏有效沟通机制, 造成部分服务不达标的供应商与不同地区邮政企业重复合作, 影响企业形象。

1.2.2 环节拆分方式不一致

以内部处理环节外包管理为例, 以整包、全环节方式进行外包, 可以区分白班夜班和外包流水线数量分段计价, 以装车环节作业量统一计价; 以细分至预处理、收寄、卸车、装车、接驳等环节分段外包, 处理量计算口径将会受到影响, 需在不同环节考虑作业量取数路径, 影响件均成本的可比性。

1.2.3 计价模式不统一

各环节有按照件数、岗位、底薪+计件、工作时长、收入比例等不同方式结算的情况, 或未使用业务量阶梯定价机制, 未对同一区域不同重量、不同配送难度、“一票多单”等情况使用不同结算单价, 造成件均价格普遍高于同业。

1.3 用工管理模式有待优化

1.3.1 自有人员与外包人员岗位交叉

同一工作场所内如果存在外包人员与自有人员混岗作业, 易造成岗位交叉, 难以核定外包及自

作者简介: 李慧(1993~), 女, 江苏南京人, 会计师, 主要从事企业会计核算研究; 张璐(1994~), 女, 江苏南通人, 会计师, 主要从事企业会计核算研究; 俞雪芳(1991~), 女, 江苏宿迁人, 硕士, 会计师, 主要从事企业会计核算研究。

收稿日期: 2020-12-01

有人员作业量及劳动生产率。

1.3.2 自有人员参与现场管理较少

现场管理工作对于检查、监督、评估及考核外包供应商有重要作用。自有人员如果只在作业场地外围巡查,各个作业环节节点无明确的现场督导人员,将无法及时发现外包供应商在日常排班、工作质量等方面存在的问题,对服务质量有不良影响。

1.3.3 外包人员费用结算不规范

部分地区存在以固定工资、人员管理费结算业务外包费用的现象,主要原因是未在采购环节充分考虑外包作业实际需求,造成后续协商人工成本、保险费等情况未按协议结算外包费用。

1.4 会计核算不准确

1.4.1 外包费用未严格按照权责发生制列账

部分地区未按照实际作业量和结算标准开展外包费用暂估入账及调整、核销等工作,外包费用账面数据不能准确反映当期费用实际发生情况。

1.4.2 未准确分摊管理及支撑环节外包费用

部分地区管理及支撑环节存在未分摊至营业、分拣、投递等环节的外包费用,影响各环节件均外包成本的准确性,不利于成本压降。

1.5 税务管理不规范

根据《财政部、国家税务总局关于进一步明确全面推开营改增试点有关劳务派遣服务、收费公路通行费抵扣等政策的通知》(财税〔2016〕47号),劳务派遣服务按简易计税方法差额纳税;劳务承揽及业务代办全额纳税。部分地区的业务外包、劳务承揽按劳务派遣服务项目开具发票,如人力资源服务费、经纪代理服务、劳务派遣服务等。以10万元外包费,其中管理费80元/人/月,20名用工人员为例,劳务派遣纳税约76.19元,劳务承揽纳税约4761.90元,成本差异较大,存在税务风险。

2 寄递业务外包费用管控建议

2.1 坚持统一领导,完善顶层设计

2.1.1 建立科学的寄递业务外包管理机制

一是加强组织领导,成立外包管理领导小组。制定寄递业务外包工作实施方案,明确《外包管理实施细则》和相应的绩效考核规则。明确责任部门、外包业务范围、计价模式、价格管控标准、质保金制度、审批流程、供应商资质要求等。二是逐步完

善、扩大分级分层的外包供应商资源库。根据中国邮政集团有限公司《外包商准入与管理办法》,建立分层分级的外包供应商管理名录。结合行业对标及全员劳动生产率,定期梳理外包项目,对高价外包、随意外包、按人头或岗位外包等情况加大排查,及时清退,将供应商履约情况作为下一轮采购的重要依据。通过市场化方式择优选择供应商,培育区域优质供应商,构建互利共赢的合作模式,形成稳固的战略联盟格局。

2.1.2 提升采购精细化管理水平

一是逐步推行业务外包地域集中管理。将内部处理环节业务外包按照年结算额划定集采范围,达到标准的细分环节实行集中采购;将揽投环节业务外包实行地区性集中采购,相关标准与当地社会快递公司持续对标,赶超先进;严禁供应商擅自转包、分包,避免资金风险。二是优化作业流程,制定统一合理的计价模型。外包价格应与同业对标、与自办成本对比、与上年同期价格对比,科学测定合理计价范围,优化对标体系。结合人社部关于各地区人员最低工资标准划分,制定同地域按业务量规模的阶梯分档计价外包模型。三是按照市场化原则,逐步推行无底薪计件工资制,确保规模越大、价格越低,并符合当地经济情况;处理环节原则上全部计件结算,无法计件的辅助用工计时处理费,原则上需控制在总处理费用的3%以内。

2.1.3 加强人力资源统筹管理

一是优化自有人员岗位配置。充分考虑企业现存人力资源盘活,自有人员单独划定班组或进入现场管理、生产辅助等岗位。对于回笼、异形件分拣、栈存堆位、驳运装车等外包环节,现场管理人员应加强监督考核,设定回笼比例,监督人机效率执行情况,主动对接外包商,优化人员配置。二是加强外包人员管理。明确邮政企业与外包公司的责权利关系。劳务承揽应纳入外包管理方式,防范用工风险;临时用工人员应逐步减少,作业时应折算成作业量并纳入全环节成本定额分析;严禁按人头和岗位外包。

2.2 坚持过程导向,加强科技赋能

依托新一代寄递平台、大数据系统等资源,搭建业务外包管理信息平台,主要包括以下功能。

供应商管理:包括供应商准入及退出机制、

黑名单信息、合作名录及合作评价、技术服务规范、优秀经验案例分享等。

合同管理：严格按营业、分拣、运输、投递各环节的采购结果，展示合同双方权利义务、结算标准、结算方式等关键信息；将时限、效率、质量标准等考核条件、履约保证金等写入合同。

作业管理：各部门协同完善寄递业务数据信息，由人力部门提供人员属性及绩效考核信息，采购部门提供供应商及结算信息，运管部提供生产机构及作业信息，在平台进行数据匹配。实现以班组为基层核算单位的实时作业归集，确保次日能取得前一天各环节作业数据，作为外包费用结算依据，由经办部门按照规定的审批流程办理资金结算。

数据分析：将预算、标杆、结算数据导入平台，加强全流程管控。以预算数据加强外包费用事前管控，以对标管理开展事中分析预警，以作业分析模型分析各环节业务外包效益，推进寄递业务进一步降本增效。

2.3 坚持方法导向，优化流程管控

2.3.1 加快“双定”，推行作业标准化

对标行业和内部先进，制定业务环节作业标准和劳动效率定额标准，加快推进定岗定编工作。明确各环节外包技术服务规范，关注关键作业环节的技术服务标准，编制“口诀”和快速学习手册，提高流动人员作业水平，对供应商加强保密培训并实行脱密期管理，对非关键环节结合实际调整优化。

2.3.2 加强立体化、流程化传输设备投入

逐步提高直联格口比例，减少栈道堆存、驳运装车等环节用工，提高作业效率；推广智能分拣系统，提高分拣效率，减少回笼件耗费的时间和用工成本。调研南京中心局二号楼出口邮件内部处理作业流程，使用三合一设备替代1.5个矩阵初分工位，一年人工分拣成本（白班）为13.14万元，投资回收周期较短。

2.3.3 推广新型外包形式

推广以租代买、带设备外包、自提代投、代理代办等外包形式，降低外包成本和投资成本。加快准加盟制、经营承包等机制的推进步伐，对于准加盟者、承包者的采购、财务自主权进一步放开，由其负责用工和外包供应商选择，邮政负责运行和服务质量考核，进一步释放各环节外包活力，构建

质效并进、优于同业的业务外包管理体系。

2.4 坚持实践导向，深入分析调研

2.4.1 强化预算管控

依据劳动定额、预计外包业务量、外包单价等，确定各基层单元外包费用预算。严格按权责发生制原则进行业务外包费用列账，提升事前管控力度。

2.4.2 加强对标分析

一是将外包（含承揽、代办）效能纳入全员劳动生产率评价，聚焦外包业务量、外包费用、件均外包成本等关键指标，与行业最佳实践进行全业务、全流程、端到端、各环节、全要素对比，进一步压降外包成本。二是建立外包单价的标杆值。在充分调查本地区外包市场行情的基础上，结合中国邮政集团有限公司《业务外包基准指导价格》，制定符合市场规律的各环节外包单价指导价格作为标杆值。三是加强对外包单价的精细化管理，制定符合行业规律的阶梯式灵活定价规则，有效降低平均单价水平。

2.4.3 加强政策联动

根据《关于做好2020年降成本重点工作的通知》（发改运行〔2020〕1183号）中减免小规模纳税人增值税、免征中小微企业基本养老、失业、工伤三项社会保险单位缴费部分至年底、实施援企稳岗返还政策等，及时测算该部分减免款项对外包费用的影响，结合实际调整外包预算和结算单价。

2.4.4 提高调研频次和深度

深入寄递业务各环节进行实地调研，充分了解各地区外包工作的现行组织管理情况、采购方式、结算形式、外包单价、人员使用、业务量、劳动效率、外包费用列支、市场行业情况等内容。在人机效率、成本定额、预算、标杆等已有经验的基础上，考察各项政策的执行情况和优化方案，主动与行业先进对标，深化改革力度，提升寄递业务竞争力。

3 结语

在总结外包管控实践经验的基础上，结合邮政企业管理优势，遵循“三个视角”“三大规律”，从作业端、采购端、服务端建立全流程管理体系，将人员、场地、劳务等资源动因与营业、分拣、运输、投递各环节作业动因有机结合，助力寄递业务领先市场赢得主动权。