



湖南省教育科学“十一五”规划课题配套教材
高职高专物流专业系列教材

Logistics

主 编 邓海涛 阳志琼
副主编 黄 慧 蒋 华 袁云斌

物流成本管理

WU LIU CHENG BEN GUAN LI. (第二版)

湖南人民出版社



湖南省教育科学“十一五”规划课题配套教材
高职高专物流专业系列教材

物流成本管理

(第二版)

主 编 邓海涛 阳志琼
副主编 黄 慧 蒋 华 袁云斌

湖南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

物流成本管理 / 邓海涛, 阳志琼主编. — 长沙: 湖南人民出版社, 2007.2(2008.9)

ISBN 978-7-5438-4394-3

I. 物... II. ①邓... ②阳... III. 物流-成本管理
IV. F253.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 023753 号

责任编辑: 刘德华

装帧设计: 张 毅

物流成本管理

邓海涛 阳志琼 主编

*

湖南人民出版社出版、发行

网址: <http://www.hnppp.com>

(长沙市营盘东路3号 邮编: 410005)

湖南省新华书店经销 长沙健峰彩印实业有限公司印刷

2007年2月第1版 2008年9月第2版第1次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 15.75

字数: 386 000 印数: 5 001-10 000

ISBN 978-7-5438-4394-3

定价: 30.00 元

高职高专物流专业系列教材

编委会成员

顾问：黄福华

编委会主任：文振华

编委会副主任：陈登斌 刘福生

编委会成员(按姓氏笔画排序)：

方小斌	邓平	王郁葱	方玲玉	文振华	邓海涛
张为民	陈华	杨自辉	邹敏	罗勇	庞燕
钟静	宾厚	黄慧	曾中文	喻红艳	

总 序

随着经济全球化的不断推进和现代制造业的快速发展，现代物流业在社会经济活动中正在发挥着越来越重要的作用。作为“世界工厂”的中国，在成为全球最重要的制造基地和消费市场的同时，也日益成为全球最重要的物流市场。

近年来，虽然我国物流业发展速度惊人，但其中也存在很多问题。专业物流人才紧缺就是困扰我国物流企业发展的一大障碍。物流业快速发展所需的专业人才主要有两类：高素质、综合能力强的管理人才和懂技术、能进行物流作业的操作型人才。而我国操作型专业人才缺口相对较大。

新世纪以来，我国高等职业教育得到了迅速发展，已经成为我国现代高等教育的重要组成部分。根据教育部对高职高专人才培养相关指导意见，高职高专要以培养高等技术应用型专门人才为根本任务，以适应社会对高等应用型人才的需要为目标。近年来，湖南等省市的高职院校在培养应用型、技能型物流人才方面做出了不懈努力，取得了较大成绩。

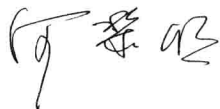
但目前，国内院校培养的人才离社会对物流人才的需求还有一定差距，究其根本原因是物流专业方面教材建设仍滞后于高职高专物流教育的发展，未能有效地结合生产、服务等一线的物流专业人才的实际需要，造成教育与社会人才需求脱节。

如何加强物流教材体系的建设、完善物流管理专业教学内容体系，已成为各高职院校物流专业教学普遍关心的问题。推进课程改革、加强教材建设，开发一批精品教材和精品课程已成为新时期物流职业教育教学改革的一项重要内容。

由湖南现代物流职业技术学院院长文振华教授牵头，联合十多家高职高专院校共同组织、规划、编写的这套高职高专物流专业系列教材，其理论知识以“够用、必需”为度，以“应用”为宗旨，实践知识以“工作流”为导向，突出实训和动手能力，适应了我国物流操作型人才的培养需求。

相信这套系列教材的出版和发行，将对促进我国物流专业人才培养水平的提高、推动我国现代物流业的进一步发展起到积极的推动作用。

中国物流学会会长



2007年2月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 物流成本概述	(1)
第二节 物流成本管理的内容与方法	(7)
第三节 物流成本管理的产生和发展	(11)
第四节 物流成本管理的意义	(17)
第二章 物流成本预测与决策	(22)
第一节 物流成本预测与决策概述	(22)
第二节 物流成本的预测	(25)
第三节 物流功能成本决策	(31)
第四节 物流综合成本决策	(38)
第三章 物流成本控制	(49)
第一节 物流成本控制概述	(49)
第二节 目标成本控制法	(52)
第三节 责任成本控制法	(57)
第四节 其他成本控制法	(62)
第四章 物流成本分析与评价	(66)
第一节 物流成本分析	(66)
第二节 物流效益分析	(69)
第三节 物流成本管理评价的基础与条件	(77)
第四节 物流成本管理的绩效评价	(81)
第五章 物流成本计算	(87)
第一节 物流成本计算的原则与特点	(87)
第二节 物流成本计算的程序	(92)
第三节 物流成本计算的会计科目	(99)
第四节 物流成本计算的方法	(101)

第六章 运输成本管理	(120)
第一节 物流与运输	(120)
第二节 汽车运输成本管理	(125)
第三节 船舶运输成本管理	(131)
第四节 铁路和航空运输成本管理	(134)
第七章 仓储与配送成本管理	(142)
第一节 仓储成本的构成	(142)
第二节 仓储成本的计算	(148)
第三节 配送成本的构成	(156)
第四节 配送成本的计算	(160)
第八章 物流其他成本管理	(169)
第一节 装卸搬运成本管理	(169)
第二节 流通加工成本管理	(175)
第三节 包装成本管理	(181)
第四节 信息成本管理与管理成本管理	(186)
第九章 物流服务成本管理	(191)
第一节 物流客户服务概述	(191)
第二节 物流客户服务水平的衡量	(195)
第三节 物流客户服务成本管理	(201)
第四节 物流客户服务水平的确定	(206)
第十章 物流作业成本管理	(213)
第一节 物流作业成本管理概述	(213)
第二节 物流作业成本的计算	(218)
第三节 物流作业管理	(231)
第四节 物流作业成本分析	(234)
主要参考书目	(242)
再版后记	(243)

第一章 绪 论

【学习指导】 在认识物流成本的概念、分类及其影响因素的基础上，把握物流成本管理的内涵、范围与要求，弄清物流成本管理产生发展的过程与规律，理解物流成本管理的目的意义，掌握物流成本管理的基本方法，强化物流成本管理意识，激发学习物流成本管理科学的热情和自觉性。

第一节 物流成本概述

一、物流成本的概念

（一）物流

物流，是指物质实体在经济活动中从供应者面向需要者的物理性移动。物流由一系列产生时间和空间效用的经济活动组成，这些活动主要包括运输、配送、保管、包装、装卸、流通加工及物流信息处理等。

物流和商流相互联系而又彼此区别。物流与商流都是经济活动中的流通，两者相辅相成。商流是物流的前提：在物流出现以前，商流已经出现，没有商流就没有物流，即是在交易行为实现后，才会出现物流；物流是商流的表现形式：物流是商流中使交易实现的基本途径，即在达成商流交易后，卖主必须经过“包装、装卸、运输”等环节，将商品交付买主，交易行为方告结束。

其实，关于物流的定义目前在国际上的解释并不统一，而是各执其辞、各有特点。例如，美国物流管理协会对物流的定义是：物流是为满足消费者需要进行的，从起点到终点的原材料、中间过程库存、最终产品及相关信息高效低价流通和储存的计划、实施和控制管理的部分过程。其中比较强调“满足消费者需要”、“控制管理”。日本关于物流的较有权威的定义是：物流是指有关供给主体与需求主体相结合，消除空间和时间的隔离，以及创造部分有形物质的经济活动，其中也包括一切有形无形财物的消耗和还原。其范畴显然较为宽泛。

物流的作用是巨大的。物流服务于商流。在整个商流过程中，物流实际上是以商流的后续者和服务者的姿态出现的，没有物流的服务作用，商流活动就会中止或退化为一纸空文。物流保障生产，生产从原材料的采购开始，便相应地要求有物流活动，使采购的原材料到位。而在生产的各工艺流程之间，也需要半成品等的物流过程，才有生产的成品。物流方便生活。现代生活的几乎每个环节都有物流存在：物流为你提供外国名牌服装，物流让你吃到

他地的新鲜水果，搬家公司让你轻松地乔迁新居，行李托运免去你旅途劳顿之苦。所以，我们不能不重视物流，不能不思考和认识物流。

（二）成本

成本，是企业为生产商品或提供劳务等所耗费的物化劳动和活劳动等必要劳动价值的货币表现，是商品价值的重要组成部分。在一定的产品销售量和销售价格条件下，产品成本水平的高低，决定剩余价值（或利润）的多少，决定企业的生存与发展，这就要求商品生产者务必重视成本，通过各种途径降低产品的成本，以期获得最大限度的剩余价值或利润。

成本在经济活动中的重要作用，具体有以下方面：

1. 成本是补偿生产耗费的尺度，企业为了使再生产持续进行，必须对生产耗费予以补偿。企业作为自负盈亏的商品生产者和经营者，其生产耗费只能用自身的生产成果，即销售收入来补偿，而成本则是衡量补偿额大小的尺度。

2. 成本是制定产品价格的基础。产品价格是产品价值的货币表现。而在现阶段，人们还不能直接地准确计算产品价值，只能计算成本。成本作为价值构成的主要部分，间接地反映产品价值，因而产品的生产成本就成为产品价格的基础和依据。因此，必须重视成本核算，使价格最大限度地反映社会必要劳动的消耗水平，使之接近价值并适应市场。

3. 成本是计算企业盈亏、反映企业业绩的重要指标。只有在收入大于相应的支出时企业才能盈利，成本则是比较收入与付出的基本依据，因为成本规定了产品出售价格的最低经济界限，在一定的销售收入中，成本所占比例越低，企业的纯收入也就越高。并且，企业经营管理中各方面工作的业绩，都可以直接或间接地在成本上反映出来，如产品设计好坏、生产工艺合理程度、产品质量高低、费用开支大小、产品产量增减以及各部门各环节衔接协调状况等，都可以在成本上予以反映。所以，企业的决策、计划、核算等都必然地要联系成本，在成本上做文章。

（三）物流成本

物流成本的概念有狭义与广义之分。

狭义的物流成本，是指在物流过程中，企业为了提供有关物流的服务，要占用和耗费一定的活劳动和物化劳动中必要劳动价值的货币表现，是物流服务价值的重要组成部分。在商品的经济活动中，物流活动是创造时间价值和空间价值的过程，同时也是消耗一定的财力、物力的过程。一方面，物流劳动同其他生产劳动一样，也创造价值，狭义的物流成本在一定程度上，即在社会需要的限度内提高商品的价值，增加生产耗费数量，成为生产一定产品的社会必要劳动时间的一项内容，其总额必须在产品销售收入中得到补偿；另一方面，物流劳动又不完全等同于其他生产劳动，它并不增加产品使用价值总量。相反，其总量往往在物流过程中因损坏、丢失和时间推移等而减少。

广义的物流成本，涵盖了生产、流通、消费全过程的物品实体与价值变化而发生的全部费用。它包括从生产企业内部原材料的采购、供应开始，经过生产制造中的半成品和成品的仓储、搬运、装卸、包装、运输等，还包括在消耗领域发生的验收、分类、仓储、运送和废品回收等过程所发生的所有成本。其构成主要有：物流活动中的物资消耗，主要包括电力、燃料、包装耗材、固定资产的损耗等；物资在物流活动中的合理损耗；企业为物流活动付出的人力成本；物流活动中发生的其他费用，如与物流活动有关的办公、差旅费支出；用于保证物流各系统运作顺畅的资金成本；研究设计、重建与优化物流过程的费用等。

广义的物流成本,包括狭义的物流成本与客户服务成本。物流活动中追求客户满意、提高服务水平是关键因素和重要保障。客户服务是连接和统一所有物流管理活动的重要方面。物流系统的每一组成部分都会影响客户是否在适当时间、适当地点以适当形式收到适当的产品。现实中企业常常有因为物流服务水平低,造成客户不满意而失去现有客户与潜在客户的情况,这种情况带来的损失,就是客户服务成本。

二、物流成本分类

(一) 常见的分类方法

企业在进行物流成本管理时,通常只考虑狭义的物流成本,而对客户服务成本关注比较少,因而目前企业对物流成本分类,主要是立足于狭义的物流成本,其方法主要有以下方面:

1. 按经济内容分类

狭义的物流成本按照经济内容分类如下:

- (1) 固定资产折旧费。包括使用中的固定资产应计提的折旧和固定资产修理费用。
- (2) 材料费。包括一切材料、包装物、修理用备件和低值易耗品等。
- (3) 燃料动力费。包括各种固定、液体、气体燃料,水费、电费等。
- (4) 工资。包括职工工资,企业根据规定按工资总额的一定比例计提的职工福利费、职工教育经费、工会经费等。
- (5) 利息支出。企业应计入财务费用的借入款项的利息支出。
- (6) 税金。应计入企业管理费用的各种税金,如房产税、车船使用税、土地使用税、印花税等。
- (7) 其他支出。不属于以上各要素的费用支出,如差旅费、租赁费、外部加工费以及保险费等。

这种分类,可以反映企业一定时期内在生产经营中发生了哪些费用,数额是多少,据以分析企业各种费用的构成与水平,还可以反映物质消耗与非物质消耗的结构与水平,有助于统计工业净产值和固定收入,还可以为企业核定储备资金定额、考核储备资金周转速度、编制材料采购资金计划和劳动工资计划等提供资料。但是,这种分类不能说明各项成本的用途,不便于分析各种成本的支出是否节约、合理。

2. 按经济用途分类

狭义的物流成本按经济用途分为以下类别:

- (1) 运输成本。物流企业的运输成本主要包括以下方面:人工费用,如工资、福利费、奖金、津贴、补贴等;营运费用,如营运车辆的燃料费、轮胎费、折旧费、维修费、租赁费、车辆牌照检查费、车辆清理费、养路费、过桥过路费、保险费、公路运输管理费等;其他费用,如差旅费、事故损失、相关税金等。
- (2) 流通加工成本。其构成有流通加工的设备费用、材料费用、劳动费用和其他费用。还有在流通加工中耗用的电力、燃料、油料等经费,也应列入其中。
- (3) 配送成本。配送成本是指企业的配送中心在进行分货、配货、送货过程中所发生的各种费用总和,如配送运输费用、分拣费用、配装费用等。
- (4) 包装成本。主要包括包装材料费用、包装机械费用、包装技术费用、包装辅助费

用、包装的人工费用等。

(5) 装卸与搬运成本。其构成内容有人工费用、固定资产折旧费、维修费、能源消耗费、材料费、装卸搬运合理损耗费用,以及相关的办公费、差旅费、保险费、相关税金等。

(6) 仓储成本。主要包括仓储持有成本、订货或生产准备成本、缺货成本和库存持有成本。

这种分类反映了企业不同职能的费用耗费,有利于成本的计划、控制和考核,便于对费用实行分部门管理与监督。

3. 按成本与业务量的关系分类

(1) 固定成本。固定成本是指总额在一定时期、一定业务量范围内,不受业务量增减变动影响而保持不变的。成本。例如,按直线法计算的固定资产折旧、管理人员工资、机器设备的租金等。

(2) 变动成本。变动成本是指其总额随着业务量的变动而成正比例变动的成本,如直接材料、直接人工、包装材料等。

4. 按物流成本是否直接计入成本对象分类

(1) 直接成本。也称可追溯成本。指与某一特定的成本对象存在直接关系的成本。大部分的直接材料、直接人工成本属于直接成本。

(2) 间接成本。指与某一特定成本对象没有直接关系的成本,它为多种成本对象所共用消耗,不能直接计入某一特定成本对象的成本之中。如厂房折旧。

5. 按物流成本转化为费用的不同方式分类

(1) 产品成本。指可计入存货价值的成本,包括按特定目的分配给一项产品的成本总和。在实务中,产品成本包括以下四个成本项目:直接材料,即直接用于产品生产、构成产品实体的原料及主要材料、外购半成品、辅助材料等;直接人工,包括参加产品生产工人的工资、职工福利费、保险费等;燃料和动力;制造费用等。

(2) 期间成本。指不计入产品成本的生产经营成本。主要包括营业费用、管理费用、财务费用。

(二) 物流成本的重新分类

狭义的物流成本分类方法,在一定程度上满足了企业物流成本统计分析的需要,但忽视了客户服务成本,不利于从总体上把握物流成本。为了提升企业物流成本的管理效率,必须将物流成本管理的视角扩展到广义物流成本的范畴,并进行重新分类。

1. 物流客户服务成本

一方面,由于物流系统各要素之间具有“二律背反”的关系,提高物流服务水平要以增加物流成本为代价,所以企业在对外提供物流服务时要权衡服务水平与服务成本之间的关系。另一方面,提高物流服务水平才能吸引更多的客户并留住客户,才能把握住更多的销售机会,从而获得更多的销售利润。

如果企业的客户服务不到位,可能引起客户的反面宣传,从而丧失未来的销售机会。因为“每个不满意的顾客都会把对产品或服务的不满向其他九个人诉说”。企业为了把握销售机会势必提高客户服务水平,增加客户服务成本,但是客户服务成本与客户服务水平不是简单的线性关系,还受到其他因素的影响,计算相当困难。

2. 运输成本

根据分析个体的不同,可以用多种不同方法进行运输成本划分。如运输成本可以按客户生产线、渠道类型、运输商、方向等分类,根据发运量、运输的重量、距离等分类。

3. 仓储成本

仓储成本包括仓储活动以及工厂和仓库选址过程中产生的由于仓库数量和位置变化而引起的所有成本。

4. 订单处理和信息系统成本

订单处理和信息系统的成本与诸如处理客户订单、配送信息和需求预测等活动相关。

5. 批量成本

批量成本是由生产和采购活动引起的。批量成本随着生产批量、订单大小或频率的改变而变化。

6. 库存成本

库存持有成本包括库存控制、存货包装以及废品回收处理等物流活动中产生的各种变动成本。

7. 包装成本

包装作为企业的物流构成因素,既是生产的终点,又是物流的起点,在物流中作用重大。

三、物流成本的特征与影响因素

(一) 物流成本的特征

1. 物流成本难于把握。在通常的企业财务决算中,物流成本核算的是企业对外部运输业者所支付的运输费用,向仓库支付的产品保管费等传统物流成本,对于企业内与物流中心相关的人员费、设备折旧费、固定资产税等各种费用则与企业其他经营费用统一计算。因而从现代物流管理的角度看,企业难以把握实际的企业物流成本。先进国家的实践经验表明,实际发生的物流成本往往要超过外部支付额的5倍以上。

2. 物流成本管理难度大。在一般的物流成本之中,完全无法掌握的成本很多,例如保管费中过量存货、过量生产、销售残次品的在库维持,以及紧急输送等产品的费用都是纳入其中的,这就增加了物流成本管理的难度。

3. 物流成本具有乘数效应。例如,我们假定一项物流业务的销售额为100万元,物流成本为10万元,那么物流成本削减1万元,不仅直接产生了1万元利益,而且因为物流成本占销售额的10%,所以间接增加了10万元利益,这就是物流成本削减的乘数效应。

4. 物流成本概念容易被混淆。从销售关联的角度看,物流成本中过量服务所产生的成本与标准服务所产生的成本混同在一起,如许多企业将销售促进费算在物流成本中。同时物流在企业财务制度中没有单独列项,一般所有成本都列在费用栏中,较难对企业发生的各种物流成本作出准确、全面的计算分析。

5. 物流绩效难于衡量。对物流成本的计算与控制,各企业通常是分散进行的,各企业根据自己的理解和认识把握物流成本,因而企业间无法就物流成本进行比较分析,也无法得出产品平均物流成本值。也由于缺乏相互比较的基础,就无法真正衡量各企业相对的物流绩效。

6. 各类物流成本之间具有背反关系。一类物流成本的下降往往以其他物流成本上升为

代价。

对于企业来说,要实现现代化的物流管理,首要的是全面、正确把握企业整体物流成本,或者说,要削减物流成本就必须以企业整体成本为对象。另外,物流成本管理不能因为降低物流成本而影响对客户的服务质量,特别是流通业中多频度、定时进货的要求越来越广泛,对物流成本管理提出了新要求。例如,为了满足客户要求,及时、迅速、安全地配送发货,企业需要进行物流中心等设施投资。显然,如果仅仅为了降低物流成本而放弃或者压缩投资,就会影响企业对客户的物流服务水平。

(二) 影响物流成本的因素

1. 竞争因素。企业所处的市场环境充满了竞争。企业之间的竞争,除了产品的价格、质量、性能外,从某种意义上讲,优质的客户服务是决定竞争成败的关键。而高效的物流系统是提高客户服务满意度的重要途径。如果企业能够及时可靠地提供产品和服务,就可以有效地提高客户服务水平。这就依赖于物流系统的合理化。而客户服务水平又直接决定物流成本高低,因而物流成本在很大程度上是由于日益激烈的竞争而不断发生变化的,企业必须对此作出正确反应。例如,要把握订货周期,即缩短企业的订货周期,降低客户的库存;要把握库存水平,合理的库存应保持在使总成本最小的水平上;要抓好运输,采用更快捷的运输方式,缩短运输时间、降低运输成本。

2. 产品因素。产品的特征不同,物流成本就可能不同,其主要影响因素为以下几个方面:

(1) 产品价值。产品价值的高低,直接影响物流成本的大小。一般地讲,随着产品价值的增加,物流成本也会增加,物流过程中伴随着货物移动的风险。产品价值越大,对运输工具的要求越高,仓储的库存成本以及包装成本也随之增加。

(2) 产品密度。产品密度越大,相同运输单位所装的货物越多,运输成本就越低,同时库存成本也会降低。

(3) 产品废品率。影响物流成本的一个重要方面还在于产品的质量,也即产品废品率的高低,生产高质量的产品可以杜绝因次品、废品的回收或退货而发生的物流成本。

(4) 产品破损率。产品破损率较高的物品,对物流成本的影响是显而易见的,易损性产品对物流的各环节如运输、包装和仓储等,都提出了更高的要求。

(5) 特殊运输。有些物品对运输有特殊要求。如对长大物品的搬运,需要特殊的装卸工具,有些物品在运输中需要加热或者制冷等等,都会增加物流成本。

3. 环境因素。环境因素包括空间因素、地理位置、交通状况等。空间因素主要指物流系统中企业制造中心或仓储相对于目标市场或供货点的位置关系等。若企业距离目标市场太远,交通状况差,则必然增加运输、包装等的成本。若在目标市场建立或租用仓库,也会增加库存成本。可见环境因素对物流成本具有很大的影响。

4. 管理因素。管理成本与生产和流通没有直接的数量依存关系,但却直接影响物流成本的大小,节约办公费、水电费、差旅费等管理成本,相应地可以降低物流成本总水平。另外,企业利用贷款开展物流活动,必然要支付一定的利息(如果是自有资金,则存在机会成本),资金利用率的高低,影响利息支出的大小,从而影响物流成本的高低。

第二节 物流成本管理的内容与方法

一、物流成本管理的内容

物流成本管理,就是对物流过程中的成本进行预测、决策、计划、监督、核算、分析与控制,以求降低物流成本,达到物流管理效益的最大化。物流成本管理表面看,是对物流的管理。实质上,物流成本管理是“成本管理”,是围绕成本进行的管理,是旨在降低物流的成本,争取物流管理效益最大化的管理。物流成本管理的内容,可以分为如下几个方面:

(一) 物流成本分析

物流成本分析,主要包括物流成本核算与物流成本分析,是进行物流成本决策、物流成本控制的基础与前提,是降低物流成本重要的和关键的环节。

1. 物流成本核算

物流成本核算,是根据企业确定的成本计算对象,采用相适应的成本计算方法,按照规定的成本项目,通过一系列物流费用归集与分配,计算出各物流活动成本计算对象的实际总成本和单位成本。通过物流成本计算,可以如实地反映生产经营过程中的实际耗费。同时,也反映出各种活动费用实际支出与计划支出之间的差异。物流成本核算,是对物流成本计划执行情况的检验,也是对各种物流费用的实际支出的控制。

2. 物流成本分析

物流成本分析,是以物流成本核算为基础,结合其他有关资料,运用一定的方法,认识和揭示物流成本水平的变动情况,进一步查明影响物流成本变动的各种因素。通过物流成本分析,检查和核实成本计划的完成情况,弄清实际执行与计划之间的差异,分析其中原因,及时发现问题,揭示物流各环节的问题与矛盾,总结经验教训,可为物流成本管理提供借鉴。物流成本分析的方法是多种多样的。具体采用哪种方法,要根据具体的物流分析的目的、物流特点,并根据所掌握资料的性质与内容确定。常用的方法主要有指标对比分析法、因素分析法等。物流成本分析的过程,也是对前一阶段物流成本管理业绩的检查评估的过程。

(二) 物流成本决策

物流成本决策,包括物流成本预测、物流成本决策、物流成本计划制定。主要指企业根据自身情况,利用已有成本信息,对未来物流成本作出预测;然后从若干个预选方案中选择一个满意方案,或者综合各预选方案形成一个新方案,形成决策方案;在这基础上进一步制定物流成本计划。决策是物流成本控制的依据和准则,决策的科学性和可行性,直接影响物流成本计划实施,关系物流成本管理成效。

1. 物流成本预测

物流成本预测,是在对本年度物流成本进行分析的基础上,根据有关物流成本数据、企业具体的发展情况等,运用一定的方法和技术对未来的物流成本水平及其变动趋势作出估计。物流成本预测,可以提高物流成本管理的科学性、预测性,是物流成本决策的基本依据。在物流成本管理中,许多方面、许多环节都需要成本预测。如仓储方面的库存预测、流通环节的加工预测、运输过程中的货物周转量预测。

2. 物流成本决策

物流成本决策,是在物流成本分析、物流成本预测的基础上,结合有关的经济、技术、社会资料,运用一定的科学方法,研究和决定方案。决策是一个过程,即是一个搜集资料、进行预测、多方分析、拟制多个可行方案并最终优选方案的过程。从物流的整个流程看,有配送中心新建、改建、扩建决策,有装卸搬运设备、设施的决策,有物流线路及运输设施的决策,有流通加工合理下料决策等。

3. 物流成本计划

物流成本计划,是根据物流成本决策的方案、计划期的生产任务、降低成本的要求等有关资料,通过一定的程序,运用一定的方法,以货币形式对规划计划期的物流各环节耗费水平与成本水平,提出保证成本计划顺利实现所采取的措施。通过成本计划管理,可以在降低物流各环节成本方面给企业提出明确的目标,推动企业加强成本管理责任制,增强企业的成本意识,控制物流环节的各种费用,挖掘降低成本的潜力,保证企业降低物流成本的目标实现。

(三) 物流成本控制

物流成本控制,主要包括物流成本具体控制、物流成本信息反馈两部分。物流成本控制是根据物流成本计划和控制过程中的实时信息反馈,及时调整控制手段,以保证物流成本计划的实现。成本控制阶段也是对物流计划进行实施和监督的阶段。

1. 物流成本具体控制

物流成本具体控制,是以计划目标为依据,对成本发生和形成过程以及影响成本的各种因素和条件施加主动的影响,以保证实现物流成本计划的行为。这类控制亦称物流成本的事前和事中控制。

物流成本具体控制的基本内容有:运输费用控制。如:加强运输的经济核算,防止运输过程中的差错事故,做到安全运输等等。储存费用控制、装卸搬运费用控制。如:合理选择装卸搬运设备,防止机械设备的无效作业,合理规划装卸方式、装卸过程,减少装卸次数、缩短操作距离、提高被装卸物资纯度等。包装费用控制。如:选择包装材料时要进行经济分析,运用成本核算降低包装费用,包装的回收、旧包装的再利用,实现包装尺寸标准化、包装作业机械化,有条件时搞散装物流等。流通加工费用控制。如:合理确定流通加工方式,合理确定加工能力,加强流通加工的生产管理,制定反映流通加工特征的经济指标等。通过成本具体控制,可以即时发现存在的问题,采取纠正措施,保证降低成本目标实现。

2. 物流成本信息反馈控制

对在物流过程中所发生的、有关成本方面的各种资料和数据,进行收集整理和汇总,传输给有关领导和部门,使其掌握情况,加强对物流成本的控制,保证物流成本目标的实现;根据物流成本信息反馈结果,及时地调整和优化成本控制方案,指导成本控制,以更好地进行物流成本管理,这就是物流成本信息反馈。

上述几方面的工作,作为物流成本管理活动过程的各个环节与主要内容,是相互联系、相互依存的整体,必须紧密衔接、相互配合。成本分析与成本预测是成本决策的前提;成本计划是成本决策所确定目标的具体化;成本控制是对成本计划的实施进行监督,以保证目标的实现;成本核算与分析是对目标是否实现的检验和评估。其中,成本决策和成本控制,主要是针对企业在已确定的竞争战略下,如何建立与竞争战略相适应的、物流成本管理所必须

实施的两个至为关键的环节。物流成本管理的最后步骤,是进行物流成本管理绩效的检验与评估,对物流成本决策的正确性、成本控制的有效性进行评估,以发现问题、肯定成绩,以利于新的决策的制定实施。

二、物流成本管理的基本方法

物流成本管理方法,是实现物流成本管理目标的手段和措施,主要有纵横管理法、技术管理法和计算机管理法等。

(一) 物流成本纵横管理法

物流企业是一个系统,这个系统从纵向看可分成许多层次,如总公司、分公司、车间和班组;从横向看可分成许多部门,如生产部门、技术部门、质量管理部和财务管理部等。企业物流成本管理目标的实现,存在于各层次、各部门成本管理目标之中。企业成本管理的总目标要分解成各层次、各部门的分目标,经过与各层次、各部门反复协商、平衡,下达给各层次和各部门,建立相应的岗位责任制,保证企业总体成本责任目标的实现。这一过程的步骤如下:

1. 设置物流总目标成本

最高管理层结合企业发展战略和企业的实际情况,制定计划期要实现的物流服务利润,确定物流成本总目标,这个总目标要分解到各个职能部门,直至基层。

2. 明确物流组织结构

对每个目标和子目标,根据物流组织结构的要求,建立成本责任制,明确其应完成的任务、应承担的责任,赋予相应的责任及享受的利益。

3. 设置下级目标成本

根据物流资金、人力等资源情况,上下级之间协商、合作,拟定下级的目标成本,在这个过程中,可能要调整修订总目标成本。

4. 研究物流目标成本的可行性

物流目标成本应该是通过成本执行单位努力才能实现的物流成本,既要有先进性,又要有可行性。物流目标成本的制定,不可能一次成功,需要对初步设置的物流目标成本进行分析、判断。对不可行目标成本,应从最高层开始作重新研究、设计,直到具有可行性可靠性为止。经过反复循环的过程,物流目标成本才可望完善。

5. 分解目标成本

对物流目标成本层层分解,需要从三方面来进行:①将物流目标成本分解为材料费用目标、人工费用目标等;②将物流目标成本分解到各级责任中心、各具体责任人;③将物流目标成本分解为年度目标成本、季度目标成本、月度目标成本。物流目标成本分解,也需要循环,通过反复修订以求得完善。

(二) 物流成本技术管理法

物流成本技术管理,是对物流过程的优化管理。物流过程,是一个创造时间性、空间性价值的经济活动过程。为了使这个过程产生最佳价值效能,必须保证物流各个环节的合理化和紧密性,必须保证物流过程的迅速、通畅、安全。物流系统是一个庞大的、复杂的系统,而实现优化管理,需要借助先进的管理方法和管理手段。下面简要介绍四种:

1. 线性规划和非线性规划

用线性规划、非线性规划制定最优运输计划,可实现物品运输优化。物流过程中,最大和最多的问题,是运输的问题。例如,某产品现由某几个企业生产,需要供应某几个客户,怎样才能使企业生产的产品运到客户所在地时总运费最小?假定这种产品在企业中的生产成本为已知,从某企业到客户所在地的运输距离、单位运费以及各企业的生产能力和消费量都已确定,则可用线性规划的方法来进行成本管理。如果企业的生产数量发生变化,生产费用函数是非线性的,就应当用非线性规划解决。属于线性规划类型的运输问题,常用的方法有单纯型法和表上作业法,但复杂的线性规律需要借助计算机运算求得最优解。

2. 系统分析技术

运用系统分析技术,选择货物最佳的配比和配送线路,可以实现货物配送优化。配送线路是指各运送车辆向各个客户送货时所要经过的路线。它的合理与否,对配送制度、合理利用车辆和配送费用都发生直接影响。目前确定优化配送线路,较为成熟的方法是节约法,也叫节约里程法。

3. 存储论

运用存储论,可以确定经济合理的库存量,实现货物存储优化。储存,是物流系统的基本环节,物流从生产到客户消费,需要经过若干个阶段,且每个阶段都会发生储存问题。在各个阶段库存量究竟保持多少才合理?为了保障供给,需隔多长时间补充库存?一次进货多少才能达到费用最省的目标?这些都是确定库存量的重要问题,都可以在存储论中找到解决的方法。存储论提供的方法中,比较著名的是经济订货批量模型,即 EOQ 模型。

4. 模拟技术

运用模拟技术对整个物流系统进行研究,可以实现物流系统的最优化。克莱顿·希尔模型,是一种采用逐次逼近法的模型,这种方法提出了物流系统的3项目标:即最高的服务水平,最小的物流费用,最快的信息反馈。在这个模型过程中,它采用逐次逼近的方法来求解下列决策变量:流通中心的数目,对客户的服务水平,流通中心收发货时间的长短,库存分布,系统整体的优化等。

(三) 计算机管理法

运用计算机开展物流成本管理,是现代物流成本管理先进、有效的方法。计算机物流管理系统,将物流成本的横向、纵向连接起来,形成一个不断优化的物流系统的循环。通过循环、计算、评价,整个物流系统不断地优化,最终可以找出总成本最低的最佳方案。

三、降低物流成本的一般手段

(一) 建立物流配送中心,通过商品流通管理降低物流成本

对于一个企业来讲,控制物流成本不单是本企业的事,即追求本企业物流的效率,应该而且必须考虑从产品制成到最终用户整个供应链的物流成本效率化。亦即物流设施的投资和扩建与否,要视整个物流渠道的发展和要求而定。例如,原来有些厂商是直接面对批发商经营的,因此,很多物流中心是与批发商物流中心相联系和吻合的,据以进行大批量的商品运输。然而,零售业中便利店、折扣店的迅猛发展,客观上要求厂商必须适应这种新型的产业形式,展开直接的、面向店铺的物流活动。在这种情况下,原来的投资就有可能沉淀,同时又要求建立新型的、符合现代流通发展要求的物流中心和自动化设施,这些投资尽管从本企业来看增加了物流成本,但从整个流通过程来看,却大大提高了物流绩效。