



高职高专“十一五”规划教材

物流成本管理

● 牛红霞 主编 伍枚 副主编



化学工业出版社

本书为“十一五”规划教材，可作为高职高专物流管理专业及相关专业的教材，也可作为从事物流管理工作的工程技术人员参考。

高职高专“十一五”规划教材

物流成本管理

牛红霞 主 编

伍 枚 副主编

ISBN 978-7-122-11882-1

定价：25.00元

ISBN 978-7-122-11882-1

定价：25.00元

ISBN 978-7-122-11882-1

定价：25.00元

定价：25.00元

ISBN 978-7-122-11882-1



化学工业出版社

· 北京 ·

本书从物流成本的概念入手,以物流成本管理的基本过程为主线,介绍了物流成本核算、物流成本预测、物流成本分析、物流成本控制等内容,从物流活动涉及的主要功能出发,介绍了运输成本管理、与仓储有关的物流成本管理、包装成本管理、客户服务成本管理、物流信息成本管理等内容。

本书可作为高职高专物流管理专业及相关专业的教学用书,也可作为物流企业管理和培训人员的参考用书。

物流成本管理

主 编 牛红霞

主 审 孙 卫

图书在版编目 (CIP) 数据

物流成本管理/牛红霞主编. —北京:化学工业出版社, 2008. 7

高职高专“十一五”规划教材
ISBN 978-7-122-02792-4

I. 物… II. 牛… III. 物流-成本管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. F253. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 087023 号

责任编辑:蔡洪伟
责任校对:凌亚男

文字编辑:张 艳
装帧设计:于 兵

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装:北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张 13 1/2 字数 350 千字 2008 年 8 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 24.00 元

版权所有 违者必究

编写人员

主 编 牛红霞

副 主 编 伍 枚

编写人员 (按姓名汉语拼音排序)

牛红霞 孙仕明 孙淑娟

伍 枚 杨海明 张大勇

前 言

近年来,随着世界经济的快速发展和经济全球化趋势的不断增强,现代物流理论和技术已在发达国家得到了广泛的应用和发展,产生了良好的经济效益和社会效益。越来越多的国家将物流发展视为其国民经济发展的一个重要原动力。物流产业的技术与管理水平对一个国家的国际地位有十分重要的影响,因此,物流业在世界范围内已得到普遍重视。

效益和效率永远是企业追求的目标。我国的物流成本比发达国家高出一倍,物流管理粗放落后,已成为制约我国制造业发展的重大瓶颈,因此降低物流成本已经成为物流管理的首要任务。物流管理的最终目的就是通过物流系统的整体优化,在保证一定物流服务水平的前提下实现物流成本的降低。物流成本管理是现代物流学核心内容之一。它是从“通过成本来管理物流”的角度,阐述了物流成本的分析、预测、计算、优化、管理与控制方法。

本书是在编者多年从事物流管理教学实践的基础上,通过反复研讨,从物流学和会计学相结合的角度,对物流成本的管理与控制体系进行了比较全面的阐述,具有以下特点。

- ① 前沿性 本书充分吸收了当前物流理论和实践中的最新成果和技术。
- ② 务实性 适应职业教育的需要,传播实用操作模式,掌握物流应用方法。
- ③ 强化案例教学 本书每章都结合教学需要,加入了比较典型的案例。结合个案分析,通过实战演练,提升创新思维能力、沟通能力、分析判断决策能力。
- ④ 加强复习指导 每章后配有大量的习题,包括选择题、填空题、判断题、简答题等,供读者复习所学内容,便于知识的巩固。

全书从物流成本的概念入手,以物流成本管理的基本过程为主线,介绍了物流成本核算,物流成本分析、预测、决策,物流成本控制等内容;从物流活动涉及的主要功能出发,介绍了运输成本管理、仓储及相关成本管理等内容。

本书由牛红霞任主编,伍枚任副主编。全书共分八章,由郑州铁路职业技术学院张大勇、伍枚、牛红霞、孙仕明、杨海明和河南交通职业技术学院孙淑娟共同编写。其中第一、二、三章由张大勇编写,第四章由伍枚编写,第五章由牛红霞编写,第六章由孙淑娟编写,第七章由孙仕明编写,第八章由杨海明编写,全书由牛红霞统稿。

由于编者水平所限,不当之处在所难免,敬请读者不吝赐教。

编者

2008年4月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 物流成本管理概述	1
一、物流成本的概念	1
二、物流成本管理的概念	1
三、物流成本管理的意义	2
四、物流成本管理的研究内容	4
五、物流成本管理的方法	5
第二节 相关的物流成本理论	7
一、“黑大陆”学说	7
二、物流成本冰山理论	7
三、“第三利润源”学说	8
四、“效益悖反”理论	8
五、其他物流成本学说	9
本章小结	10
案例分析	10
习题	11
第二章 物流成本的构成与特点	13
第一节 物流成本的构成与分类	13
一、物流成本的构成	13
二、物流成本的分类	14
第二节 物流成本的特点与影响因素	20
一、物流成本的特点	20
二、影响物流成本的因素	21
三、降低物流成本的方法	22
本章小结	24
案例分析	24
习题	26
第三章 物流成本计算	28
第一节 物流成本计算的特点和程序	28
一、物流成本计算的特点	28
二、物流成本计算的程序	29
三、物流成本计算的方法	33

第二节 产品成本法	34
一、产品成本法概述	34
二、产品成本法的种类	35
第三节 作业成本法	36
一、作业成本法概述	36
二、作业成本法的相关概念	37
三、作业成本法的原理	39
四、作业成本法的计算	39
五、作业成本法的优缺点	41
六、作业成本法计算举例	42
本章小结	45
案例分析	45
习题	46
 第四章 运输成本管理	49
第一节 运输成本及其特点	49
一、运输成本的概念与意义	49
二、运输成本的特点	49
第二节 汽车运输成本	50
一、汽车运输成本及其构成	50
二、汽车运输成本计算对象、计算单位和计算期	51
三、汽车运输成本的核算	51
四、汽车运输成本项目	52
五、汽车运输成本的计算	52
第三节 水路运输成本	55
一、水路运输业务概述	55
二、海运成本计算对象、计算期与计算单位	55
三、海运成本项目	56
四、船舶费用的归集、计算与分配	59
五、营运间接费的归集与分配	61
六、海运成本的计算	61
第四节 铁路运输成本	63
一、铁路运输成本及其构成	63
二、铁路运输成本计算对象、计算单位与计算期	64
三、铁路运输成本项目	65
四、铁路运输成本的归集、核算和分配	65
五、营运间接费的归集与分配	66
六、铁路运输成本的计算	66
第五节 航空运输成本	69
一、航空运输成本及其构成	69
二、航空运输成本计算对象、计算单位、计算期	69
三、航空运输成本项目	69
四、航空运输成本的归集与分配	70

五、航空运输成本的计算	70
第六节 降低运输成本的措施	71
一、运输成本的影响因素	71
二、降低运输成本的措施	72
本章小结	75
案例分析	75
习题	76

第五章 仓储及相关成本管理 79

第一节 仓储活动概述	79
一、仓储的概念	79
二、仓储的作用及其对物流成本的影响	79
三、仓储作业	81
第二节 仓储及相关成本的构成与计算	84
一、按与仓储活动量的关系分类	84
二、按仓储物流成本的形成分类	88
三、仓储成本的计算	89
第三节 降低仓储成本的方法与手段	91
一、合理确定仓库的取得方式	91
二、合理选择仓储类型与作业模式	94
三、降低装卸搬运成本的方法	95
四、降低备货作业成本的方法	95
五、降低验货与出入库作业成本的方法	96
六、降低流通加工成本的方法	97
第四节 库存持有成本	97
一、库存持有成本的构成和计算	97
二、降低库存持有成本的方法	103
三、仓储物流成本管理方法	104
本章小结	112
案例分析	112
习题	113

第六章 其他物流成本 116

第一节 包装成本	116
一、包装概述	116
二、包装的主要功能	124
三、包装成本的构成与计算	125
四、降低包装成本的手段与方法	130
第二节 客户服务成本	132
一、客户服务的概念和组成要素	132
二、客户服务成本的概念和构成	134
三、物流客户服务成本管理	135
第三节 理赔成本	138

一、理赔的概念与产生原因	138
二、理赔处理	138
第四节 物流信息系统成本	141
一、物流信息系统	141
二、物流信息系统成本分析	142
本章小结	144
案例分析	145
习题	145
第七章 物流成本分析、预测与决策	148
第一节 物流成本分析	148
一、物流成本分析介绍	148
二、物流成本效益分析	151
三、物流效率分析	155
第二节 物流成本预测	165
一、物流成本预测的含义及作用	165
二、物流成本预测的分类和步骤	165
三、物流成本预测的方法	166
第三节 物流成本决策	171
一、以物流总成本最低为依据的决策方法	171
二、利用量本利分析进行物流成本决策	175
本章小结	177
案例分析	177
习题	178
第八章 物流成本控制	180
第一节 物流成本控制概述	180
一、物流成本控制及分类	180
二、物流成本控制的基本程序	184
三、物流成本控制遵循的原则	185
四、物流成本控制的方法	186
第二节 标准成本控制法	188
一、物流标准成本的设定	188
二、物流成本的种类	189
三、物流标准成本的制定	190
第三节 目标成本控制法	192
一、目标成本的作用	192
二、目标成本确定的方法	193
第四节 责任成本控制法	197
一、责任成本控制法的意义	197
二、成本责任单位的划分	197
三、责任成本的计算与考核	197
四、纵向责任单位责任成本的计算与考核	198

五、横向责任单位责任成本的计算与考核.....	200
六、企业部门责任成本的计算与考核.....	200
本章小结.....	200
案例分析.....	201
习题.....	202
参考文献	204

第一章 绪论

【学习目标】

通过本章的学习，掌握物流成本和物流成本管理的概念，了解物流成本管理的意义，掌握物流成本的研究内容和方法，了解相关的物流成本理论。

第一节 物流成本管理概述

一、物流成本的概念

物流是供应链运作中，以满足客户要求为目的，对货物、服务和相关信息在产出地和销售地之间实现高效率 and 低成本的正向和反向的流动和储存所进行的计划、执行和控制的过程。它包括运输、仓储、包装、装卸、配送、信息等诸多活动，涉及企业经济活动的每一个领域。

在物流活动中，为了提供有关的物流服务，所消耗的一切活劳动和物化劳动的货币表现，即为物流成本。也就是物流活动中耗费的原材料、燃料、动力、固定资产等生产资料的价值，支付劳动者劳动报酬以及管理费用的货币表现，是企业维持简单再生产的补偿尺度。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，不但制约着企业的生存，而且决定着利润的多少，从而制约着企业扩大再生产的可能性，这迫使生产者不得不重视成本，努力加强管理，力求以较少的耗费来寻求补偿，并获取最大限度的利润。

由于物流有狭义和广义之分，物流成本也有狭义和广义之别。狭义的物流成本仅指商品被生产出来以后，经过销售进入最终消费的过程中，商品在空间的移动而产生的运输、包装、装卸等费用。广义的物流成本是指生产、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，即物品从供应商到生产商再到最终消费者全过程物流活动所发生的费用。它具体包括从原材料的采购、供应开始，经过生产制造中的半成品、产成品的仓储、搬运、装卸、包装、运输以及在消费领域发生的验收、分类、仓储、保管、配送、废品回收等所有费用。广义的物流成本是从物流管理一体化的角度，来衡量整个供应链上所有物流活动所发生的费用。它包括了物流各项活动的成本，如采购成本、仓储成本、运输成本、装卸成本、流通加工成本、包装成本、配送成本、信息系统成本、物流行政管理成本等。

二、物流成本管理的概念

成本管理是企业管理的一个重要组成部分，它是根据会计及其他有关资料，采用会计的、数学的和统计的方法，对企业成本进行预测、决策、预算、核算以及控制分析，以达到成本最低的一项综合性的管理活动。物流成本管理对于降低资源消耗，提高生产效率，降低总体费用的作用已经一起了企业的普遍关注，物流成本管理正成为企业的经营职能之一。由于在很多企业中，物流成本占很大比重，物流成本的高低在很大程度上影响着企业利润水平

和企业的竞争力,因此,加强对物流成本管理对降低物流成本、提高物流活动的经济效益具有非常重要的作用。

由于物流成本管理还是一个新兴的事物,对物流成本管理的研究还处于起步的初级阶段,因此物流成本管理至今没有一个确切的定义。从物流成本管理的内容来看,物流成本管理是以物流成本信息的产生和利用为基础,按照物流成本最优化的要求有组织地进行预测、决策、计划、控制、分析和考核等一系列的科学管理活动。它是一种价值管理,涉及企业物流价值活动的各个方面。但是这种说法并没有真正揭示物流成本管理的内涵。因为许多人一提到物流成本管理,就认为是“管理物流成本”。人们把注意力单纯地集中在掌控物流成本上,所要达到目的是物流成本计算本身,实际上,常听到“虽然计算了物流成本,但不知道怎样利用”的反映。这类情况,是把物流成本管理误解为管理物流成本的典型例子。在大多数情况下,一味地注意“怎样计算”,却忘了“为什么计算”,完全是本末倒置。

因此,物流成本管理不单是一项具体的可操作的任务,不仅仅是管理物流成本,而是通过成本去管理物流,可以说是以成本为手段的物流管理方法,通过对物流活动的管理,从而在既定的服务水平下,达到降低物流成本的目的。

三、物流成本管理的意义

物流成本管理对于降低资源消耗、提高生产效率、增进企业经营效果、降低总体费用的作用已经引起了企业的普遍关注,物流成本管理正在成为企业的经营职能之一。物流成本管理是企业物流管理的核心,为此,所有企业都在谋求降低物流成本的途径。同样,我国也开始致力于这方面的研究。实行物流成本管理,降低物流成本,提高效益,对国家与企业都具有非常重要的现实与长远意义。

1. 物流成本管理的微观作用

从微观的角度看,进行物流成本管理给企业带来的经济效益主要体现在以下两个方面。

(1) 降低成本,提高利润

据资料显示,在我国工业企业生产中,直接劳动成本占总成本的比重不到10%,而物流成本占总成本的比重约为40%。由于物流成本在产品成本中占有很大的比例,在其他条件不变的情况下,降低物流成本就意味着扩大了企业的利润空间,提高了利润水平。例如当企业的销售额为9000万元,物流成本占销售额的20%时,物流费用为1800万元;如果通过物流成本管理降低了20%的物流费用,就相当于增加了360万元的利润。换个角度,如果销售利润率是10%,那么增加360万元的利润需要增加3600万元的销售额,所以物流成本降低20%,就相当于增加40%的销售额。因此,物流被称为企业的“第三利润源泉”,降低物流成本对企业利润的增加具有重要意义。

(2) 增强竞争力

物流成本的降低,首先意味着增强企业在产品价格方面的竞争优势,企业可以利用相对低廉的价格在市场上出售自己的产品,扩大销售,并以此为企业带来更多的利润。在竞争市场中,价格竞争是市场竞争的主要手段。在进货价格、销售价格不变的情况,降低物流成本就可增加企业盈利;若进货价格和盈利保持不变,降低物流成本就可降低商品的销售价格,从而就可以提高企业的竞争力。同时企业通过成本效益分析,会逐渐将产品生产过程中的物流业务给专门从事物流业务的专业经营公司,并与专业的物流公司建立长期的合作伙伴关系,企业就可以将资金和精力集中于核心业务的研发上,从而提高企业核心竞争力。

其次,加强物流成本管理,可以提高物流各环节的运作效率,降低库存,减少库存资金的占用,加速企业资金周转。我国企业库存量大、库存占用资金已超过20%,资金周转速度低,据有关统计分析,我国工业企业资金周转速度为1.2~1.3次;商业流动资金年平均周转2.3~2.4次,与国外企业资金周转速度相差甚远。一些跨国连锁企业如沃尔玛、

麦德龙、家乐福等公司,流动资金年周转速度都在 20~30 次。海尔由于实行了物流成本管理,优化了作业流程,做到了零库存,使企业的资金周转速度提高到一年 15 次。企业资金周转速度越快,赢利的空间就越大,如果 300 万元的流动资金,一年周转 20 次,就相当于 6000 万元的资金拥有量,假设资金周转一次获利 10%,300 万元的资金周转 20 次就获利。

第三,通过物流成本管理可以改善物流流程,要求企业各物流活动环节(如运输、仓储、搬运装卸、包装、配送、信息处理等)实现作业的无缝连接,减少各种物流活动环节的一切浪费,避免待工、待料、设备闲置,尽量减少库存和运输浪费,要求对客户的需求实施快速反应等。为了有效地降低物流成本,企业纷纷寻求降低成本的各种途径,如整合企业内部资源,优化作业流程等,从而全面提高了服务质量。

因此,物流成本管理无论从降低商品价格,加速资金周转、提高服务质量等方面无疑都增强了企业的竞争力。

2. 物流成本管理的宏观意义

从宏观的角度讲,进行物流成本管理,给行业和社会带来的经济效益体现在以下几个方面。

(1) 提高经济运行质量和总体竞争力

随着经济全球化和信息技术的迅速发展,企业生产资料的获取与产品营销范围日益扩大,社会生产、物资流通、商品交易及其管理正在不断发生深刻的变革。物流成本管理水平的高低,将直接影响物流成本水平,进而影响产品成本。对于我国工商企业而言,在各国企业都追求客户服务的差异化或成本最小化战略之时,可以利用高质量的现代物流系统,降低物流成本,改进物流管理,提高企业及其产品参与国际市场活动的竞争力。如果全行业的物流效率普遍提高,物流成本平均水平降低到一个新的水平,那么,该行业在国际上的竞争力将会得到增强。对于一个地区的行业来说,可以提高其在全国市场的竞争力。

由于物流成本是社会财富的一个扣减项,无论是从物流成本占销售收入的比重,还是物流成本占 GDP 的比重来看,我国都比发达国家高出 10%,每降低 1%,就会节约百亿元的社会财富。加强物流成本管理,可以使社会物流活动趋于合理化,有效降低物品在采购、运输、仓储、装卸、包装、配送、废品回收等物流环节的损失,节约社会财富,增加国家税收积累。

因此,从物流系统管理入手,加强物流成本管理,将有利于提高我国社会资源的利用效率和经济运行质量,提高我国在世界经济中的竞争实力。

(2) 促进国民经济产业结构的调整,促进第三产业的发展

现代物流产业本质上是第三产业,是现代经济分工和专业化高度发展的产物,其发展将对第三产业的发展起到积极的促进作用。目前我国的经济结构还不尽合理,据国际统计数据显示,2003 年发达国家第一、二产业占 GDP 总值的 30.5%,第三产业占 69.5%;欧洲货币联盟第一、二产业占 GDP 总值的 30%,第三产业占 70%。而我国 2003 年第一、二产业占 GDP 总值的 66.6%,第三产业占 33.4%。与发达国家相比,第三产业的发展水平还比较低,在我国加快第三产业的发展是调整和优化经济结构的一个重点。实践表明,现代物流的发展,推动、促进了当地的经济的发展,既解决了当地的就业问题,又增加了税收,促进了其他行业的发展。此外,现代物流的发展还能进一步带来商流、资金流、信息流、技术流的集聚以及交通运输业、商贸业、金融业、信息业和旅游等多种产业的发展,这些产业都是第三产业发展的新的增长点,是第三产业重要的组成部分。我国政府在 2005 年 10 月《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十一个五年规划的建议》文件中,首次将“物流”作为产业提出,并将其纳入产业发展规划。物流产业从本质上讲,是第三产业。加强物流成本管理,不仅可以促进第三产业内部分工和专业化发展,而且还可提高第一、二产业生产的社会化

和专业化程度，这也是发展第三产业，特别是生产服务业的重要前提。21 世纪，物流产业将成为中国经济发展的重要产业，是第三产业的重要组成部分和新的经济增长点，对我国经济结构的调整和优化起到一定的促进作用。

(3) 促进区域经济的发展

区域经济是一种聚集经济，是人流、商流、资金流等各种生产要素聚集在一起的规模化生产，以生产的批量化和连续性为特征。在区域经济的发展进程中，合理的物流系统起着基础性的作用。

加强物流成本管理可以促进以城市为中心的区域市场的形成和发展。目前，我国区域经济的发展尚不平衡，城市经济向周边区域辐射不够，一般来说，城市是商品加工和集散的中心，物流设施设备较为完善。随着物流管理的发展，很多城市都选择交通便利、具有经济辐射潜力的区域建设物流园区，由于物流园区集市场信息、现代仓储、专业配送、多式联运和市场展示及交易于一体，面对的客户更广泛、服务辐射半径更大，实施规模化、集约化经营，配套服务的综合性强，物流服务成本更加低廉，为此，散落在城市各个角落的运输公司、仓库、集散中心、货运站等，就开始集结于物流园区，加强了各个公司、企业的专业化的分工协作，从而避免了重复投资，提高了物流行业的资源利用率，提高了专业化服务水平。因此，现代物流可以促进以城市为中心的区域经济形成，促进以城市为中心的区域经济结构的合理布局 and 协调发展，有利于以城市为中心的经济区吸引外资，有利于以城市为中心的网络化的大区域市场体系的建立。

四、物流成本管理的研究内容

物流成本管理是以把握物流成本、分析物流成本为手段进行的物流管理。从本质上讲，物流成本管理仍然是一个成本管理体系，但同时又兼有物流管理的特性。物流成本管理的具体研究内容可以分为以下七部分。

(1) 物流成本核算

成本核算是指计划执行后，根据企业确定的成本计算对象，对产生的生产耗费进行归纳，采用相适应的成本计算方法，按规定的成本项目，通过一系列的物流费用汇集与分配，从而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。

(2) 物流成本分析

物流成本分析是在成本核算及其他有关资料的基础上，运用一定的方法，揭示物流成本水平的变动，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，检查和考核成本计划的完成情况，总结经验，找出实际与计划差异的原因，及时发现问题，查明原因，揭露物流环节中的主要矛盾，物流成本分析过程同时也是对前一阶段物流成本管理业绩的评估过程。

(3) 物流成本预测

物流成本预测是根据有关物流成本数据和企业的具體发展情况，运用一定的技术方法，对未来的物流成本水平及其变动趋势作出科学的估计。预测是决策、计划和控制的基础工作，物流成本预测可以提高物流成本管理的科学性和预见性。在物流成本管理的许多环节都存在成本预测问题。如仓储环节的库存预测；流通环节的加工预测；运输环节的货物周转量预测等。

(4) 物流成本决策

成本决策是在成本分析与预测的基础上，结合其他技术、经济因素等有关资料，运用一定的科学方法进行研究、分析，决定采取的行动方针，并进行可行性分析，然后从若干个方案中选择一个满意的方案的过程。从物流整个流程来说，有配送中心新建、改建、扩建的决

策；装卸搬运设备、设施的决策，流通加工合理下料的决策等。进行成本决策是编制成本计划的前提。

(5) 物流成本计划

物流成本计划是根据成本决策所确定的方案、计划期的生产任务、降低成本的要求以及有关资料，通过一定的程序，运用一定的方法，以货币形式规定计划期物流各环节耗费水平和成本水平，并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，控制物流环节费用，挖掘降低成本的潜力，保证企业降低物流成本目标的实现。

(6) 物流成本控制

成本控制是根据计划目标，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一种行为。从企业生产经营过程来看，成本控制包括成本的事前控制、事中控制和事后控制。成本事前控制是整个成本控制活动中最重要的环节，它直接影响以后各作业流程成本的高低。物流事前成本控制活动主要有物流配送中心的建设控制，物流设施、设备的配备控制，物流作业过程改进控制等。物流成本的事中控制是对物流作业过程实际劳动耗费的控制，包括设备耗费的控制、人工耗费的控制、劳动工具耗费和其他费用支出的控制等方面。成本的事后控制是通过定期对过去某一段时间成本控制的总结、反馈来控制成本。通过成本控制，可以及时发现存在的问题，采取纠偏措施，保证成本目标的实现。

上述六部分和各项成本管理活动的内容是互相配合、相互依存的一个有机整体：成本分析与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是建立物流成本管理战略所必需实施的两个关键程序。

(7) 物流成本考核

物流成本考核是对物流成本管理绩效的检验和评估，对考核对象的成本计划及有关指标的实际情况进行总结和评价。成本考核首先要求明确考核对象的经济责任，制定责任成本，然后才能对其业绩进行考核。成本考核的目的在于对物流成本决策的正确性和控制的有效性进行评估，调动各责任者的积极性，发现问题，肯定成绩，以利于新的决策的制定和实施。

五、物流成本管理的方法

物流成本管理是通过成本去管理物流，即管理的对象是物流而不是成本，物流成本管理可以说是以成本为手段的物流管理方法。这是因为：一是成本能真实地反映物流活动的实态；二是成本可以成为评价所有活动的共同尺度。就第一点而言，一旦用成本去掌握物流活动，物流活动方法上的差别就会以成本差别而明显地表现出来。就第二点而言，用成本这个统一的尺度来评价各种活动，可以把性质不同的活动放到同一场合进行比较、分析，评价优劣。因此，把物流活动换成物流成本来管理，是有效管理物流的一种新思路。

物流成本管理的方法由以下四部分组成。

1. 物流成本横向管理法

物流成本横向管理即通过制定标准成本、目标成本、进行预测和编制计划等方法进行控制，并通过成本差异分析，充分挖掘降低物流成本的潜力，寻求降低物流成本的有关技术、经济措施，以保证物流成本计划的先进性和可靠性。

2. 物流成本纵向管理法

物流成本纵向管理即对物流过程的优化管理。物流过程是一个创造时间性和空间性价值的经济活动过程，为使其能提供最佳的价值效能，就必须保证物流各个环节的合理化和物流

过程的迅速、通畅。物流系统是一个庞大而复杂的系统，要对它进行优化，需要借助于先进的管理方法和管理手段。

(1) 用线性规划、非线性规划制订最优运输计划，实现运输合理化
物流过程中遇到最多的是运输问题，而运输成本几乎要占到物流成本的 50% 左右，因此，优化运输方案，降低运输成本至关重要。运输方案的优化可采用运筹学线性规划、非线性规划方法来实现。例如某产品现由若干企业生产，又需供应若干客户，怎样才能实现企业生产的产品运到客户所在地时达到总运费最小的目标。假定这种产品在企业中的生产成本为已知，从某企业到消费地的单位运费和运输距离以及各企业的生产能力和消费量都已确定，则可用线性规划来解决。如企业的生产量发生变化，生产费用函数是非线性的，就应使用非线性规划来解决。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。

(2) 运用网络分析法，确定最佳配比和配送路线，实现配送合理化
配送线路是指各送货车辆向各个客户送货时所要经过的路线，它的合理与否，对配送速度、车辆的利用效率和配送费用都有直接影响。例如，P 地是配送中心，A~F 是 P 的 6 个配送点，P 到各配送点的距离已知，现在可以利用的配送车辆是转载量为 2t 和 4t 的厢式货车，从 P 点出发，如何最大限度地利用车辆的载重，以最短的距离将货物送到各配送点？目前较成熟的优化配送线路的方法是节约法，也称节约里程法。

(3) 运用存储论，确定经济合理的库存量，实现配送合理化
存储是物流系统的中心环节，物资从生产到客户之间需要经过几个阶段，几乎在每一个阶段都需要存储，究竟在每个阶段库存量保持多少为合理？为了保证供给，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？这些都是确定库存量的问题，也都可以在存储论中找到解决的方法，其中应用较广泛的方法是经济订购批量模型，即 EOQ 模型。

(4) 运用价值分析管理法，优化采购工作
价值分析管理法又称价值工程分析法，是将功能与成本联系起来，谋求功能于成本的最佳的综合分析方法。如在原材料采购中，利用价值分析管理法，就避免“让买什么，就买什么”的传统思想，优化采购工作，力求花费最少的采购费用，购买到材料必须具备的功能，适合生产的需要，做到物美价廉。

(5) 运用模拟技术，对整个物流系统进行研究，实现物流系统的最优化
克莱顿·希尔模型就是一种采用逐次逼近法的模拟模型。这种方法提出了物流系统的三项目标，即：最高的服务水平、最小的物流费用、最快的信息反馈。在模拟过程中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。

3. 物流作业成本法
物流作业成本法以成本动因作为成本分配的标准，将间接成本更准确的分配到产品和服务中的一种成本计算方法，它克服了传统成本计算方法的缺陷，避免成本扭曲，为企业管理提供了更准确的成本信息，为物流决策提供了可靠的依据。

4. 计算机管理系统
计算机管理系统将物流成本的横向与纵向连接，形成一个不断优化的物流系统的循环。通过一次次循环、计算、评价，使整个物流系统在不断优化，最终找出总成本最低的最佳方案。

总之，物流成本管理方法彼此不是孤立的，而是相互联系、相互配合形成了一套完整的方法体系。

第二节 相关的物流成本理论

一、“黑大陆”学说

著名的管理学权威彼得·德鲁克将流通比作“一块未开垦的处女地”，强调应高度重视流通以及流通过程的物流管理，他曾经指出：“流通是经济领域里的黑暗大陆”。德鲁克虽然泛指的是流通，但是由于流通领域中物流活动的模糊性特别突出，是流通领域中人们认识不清的领域，所以，“黑大陆”学说主要针对物流而言。“黑大陆”说法主要是指人们对物流的真实面貌尚未认识、尚未了解，在“黑大陆”中，如果理论研究和实践探索照亮了这块黑大陆，那么摆在人们面前可能是一片不毛之地，也可能是一片宝藏之地。“黑大陆”学说是对于物流本身的正确评价：这个领域未知的东西还很多，理论与实践皆不成熟。这一学说对于研究这一领域起到了启迪和动员作用。

二、物流成本冰山理论

“物流冰山”学说是日本早稻田大学西泽修教授提出来的，他在研究物流成本时发现，现行的财务会计制度和会计核算方法都不能掌握物流费用的实际情况，因而人们对物流费用的了解是一片空白，甚至有很大的虚假性，他把这种情况比做“物流冰山”。冰山的特点是大部分沉在水面之下，而露在水面的仅仅是冰山的一角。物流便是一座冰山，其中沉在水面以下的是看不到的黑色区域，而看到的不过是物流成本的一部分，如图 1-1 所示。

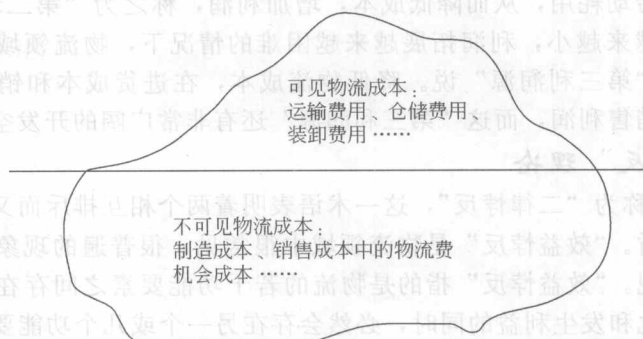


图 1-1 物流成本冰山理论

西泽修教授用物流成本具体分析了德鲁克的“黑大陆”学说，事实证明，物流领域的方方面面对于人们而言还是不清楚的，在“黑大陆”中和“冰山”的水下部分正是物流尚待开发的领域，也正是物流的潜力所在。

在实际工作中，向企业外部支付的物流成本在财务决算表中能体现出来，而企业内消耗的物流成本一般是体现不出来的。在财务决算表中，物流费用表现为公司外部支付的运输费、保管费等，而这只是露出水面“冰山”的一部分，不是物流成本的全部，还有许多企业内部与物流中心相关的人员费、设备折旧费等未计入物流成本，是水下的“冰山”部分，而这部分有时能达到水面“冰山”部分的 3 倍。只有对物流成本进行全面计算，才能够解释清楚混在有关费用中的物流部分成本。具体来讲，工厂生产的产品从工厂运到商业部门的物流成本，是计算在成本中的，购买原材料所支付的物流费用是计算在原材料成本中的，自运运输费和自用保管费是计入营业费用中的，另外与物流有关的利息和其他利息一起计入财务费用之中。如果把这些来自生产成本、原材料、营业费用和财务费用之中的有关物流部分费用