



WULIU CHENGBEN
GUANLI YU KONGZHI

王贤斌 编著

物流成本 管理与控制

吉林人民出版社

物流成本管理与控制

王贤斌 编著

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

物流成本管理与控制/王贤斌编著.— 长春:吉林人民出版社,2006.11
ISBN 7-206-05106-5

I.物… II.王… III.物流—成本管理
IV.F253.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 131015 号

物流成本管理与控制

编 著:王贤斌

责任编辑:李艳萍

封面设计:马继东

责任校对:王 君

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

印 刷:吉林省吉育印业有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:13 字数:380 千字

标准书号:ISBN 7-206-05106-5

版 次:2006 年 11 月第 1 版 印 次:2006 年 11 月第 1 次印刷

定 价:30.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

现代物流作为一种现代流通方式在世界范围内已被公认为是经济新的增长点，正受到广泛重视并获得迅速发展。随着我国现代物流产业的兴起和发展，人们的物流管理意识正在逐步增强。物流成本管理与控制对宏观经济结构的整合、经济效率的提升和产业竞争能力的改善有着重要作用；在微观为物流企业提供高效率低成本的服务，以及提升企业的核心竞争能力都显示出物流成本管理与控制的重要性。

尽管物流成本的管理受到了越来越多人的关注，但我国物流成本管理理论的研究却相对薄弱，尚缺乏一个关于物流成本管理的科学体系。本书从成本管理和物流学相结合的角度，对物流采购成本、运输成本、仓储成本、配送成本、包装成本、流通加工成本、装卸搬运成本和物流信息处理成本等环节的管理与控制，以及绩效评价体系进行比较全面的阐述。使得本书无论从物流管理的角度还是从成本管理的角度，都有较为完整的内容及体系。

由于企业的物流成本管理与控制由两个系统组成，物流成本管理系统是指基于企业物流成本的会计核算，利用现代成本管理的方法（包括成本性态分析、成本预算、责任成本管理等）来进行物流成本管理；而物流成本控制系统则是指在物流运营管理过程中，根据计划目标，对物流成本形成和发生过程以及影响物流成本各种因素和条件加以主动的影响，以保证实现物流成本预算完成，提高物流系统的效率，降低物流成本的一种行为。物流成本控制是物流成本管理的中心环节。在物流成本管理与控制中，两者是结合使用的。因此，本书各章对物流各环节的成本分别从管理与控制的角度加以阐述，以适用物流企业实际管理的需要。

全书由闽江学院王贤斌副教授编著，闽江学院的陈念东老师和周宝刚老师参与了部分章节的资料收集工作。要特别感谢闽江学院副院长、博士生导师金德凌教授，是他的鼓励和帮助，此书得以最终完成。在编写过程中，参阅了国内外同行、专家的许多学术研究成果，并得到了吉林人民出版社的大力支持，在此一并表示衷心的感谢。

本书适用于各类物流管理人员和从事物流研究人员阅读使用，并适用于高等学校物流工程专业、物流管理和相关专业师生使用。

由于作者能力有限，加之现代物流在我国正处在成长发展阶段，对物流成本的研究尚未形成完整的理论。因此，书中难免存在一些疏漏和不足，希望各位专家和广大读者给予批评指正。

编 者

2006 年 11 月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 物流成本概述	(1)
第二节 物流成本的核算	(24)
第三节 物流成本管理与控制系统的基本内容	(44)
第四节 物流成本管理和控制中要注意的问题	(51)
第二章 物流成本管理	(56)
第一节 物流成本管理概述	(56)
第二节 物流成本管理的方法	(67)
第三节 作业成本法在物流成本管理中的应用	(80)
第四节 物流作业成本管理	(89)
第三章 物流成本控制	(99)
第一节 物流成本控制概述	(99)
第二节 物流成本控制目标的确定	(106)
第三节 物流成本控制的方法	(109)
第四章 采购物流成本管理与控制	(137)
第一节 采购物流成本概述	(137)
第二节 采购物流成本的计算	(145)
第三节 采购物流成本的管理	(147)
第四节 采购物流成本的控制	(160)
第五章 物流运输成本管理与控制	(180)
第一节 物流运输成本概述	(180)
第二节 物流运输成本的计算与分析	(189)

第三节 物流运输成本的管理与控制·····	(204)
第六章 物流仓储成本管理与控制·····	(216)
第一节 物流仓储成本概述·····	(216)
第二节 物流仓储成本的计算·····	(233)
第三节 仓储物流成本的动态管理·····	(238)
第四节 仓储物流持有成本的控制方法·····	(255)
第七章 物流配送成本管理与控制·····	(269)
第一节 物流配送概述·····	(269)
第二节 物流配送成本的计算·····	(279)
第三节 物流配送成本的管理与控制·····	(288)
第八章 物流加工成本管理与控制·····	(301)
第一节 物流加工成本的概念·····	(301)
第二节 物流加工成本的计算·····	(309)
第三节 物流加工成本的管理与控制·····	(314)
第九章 其他物流成本管理与控制·····	(321)
第一节 物流包装成本管理与控制·····	(321)
第二节 物流装卸与搬运成本管理与控制·····	(335)
第三节 物流信息系统成本管理与控制·····	(354)
第四节 客户服务成本管理与控制·····	(370)
第十章 物流成本管理与控制的绩效评价·····	(384)
第一节 物流成本管理与控制绩效评价概述·····	(384)
第二节 物流成本管理与控制绩效评价的方法·····	(388)
第三节 物流成本管理与控制绩效评价的报告·····	(406)
主要参考文献·····	(410)

第一章 总 论

第一节 物流成本概述

物流管理对于降低资源消耗,提高生产效率的作用,已经引起了企业的普遍关注。随着物流管理意识的增强,人们逐步认识到:物流成本在企业总成本中占有很大比重,物流成本的高低关系到企业利润水平以及竞争力的高低,因此,物流成本管理与控制成为物流管理的核心内容。人们对物流的关心首先是从物流成本开始的,物流既是主要成本产生点,又是降低成本的关注点。加强物流成本的研究,强化物流成本的管理与控制,对提高物流活动经济效益具有重要意义。

一、物流成本的概念

根据我国2001年4月17日颁布的《国家标准物流术语》,物流(logistics)是指物品从供应地向接收地的实体流动过程。根据实际需要,将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合。物流主要由以下功能要素构成:(1) 储存。它实现物品的时间效用,是物流体系中的惟一的静态环节,相当于物流系统中的一个结点,起着缓冲和调节的作用,其主要的载体是仓库。(2) 运输。实现物质实体由供应方向需求方的移动,也是创造空间价值的过程,运输工具包括车、船、飞机、管道等,相应的运输方式有铁路、公路、航空、水路和管道等。(3) 配送。它是物流系统中由运输派生出的功能,位于物流系统的最末端,是短距离的运输,在配送过程中,也包含着其他的

物流功能（如装卸、储存、包装等），是多种功能的组合。此外，还有一些辅助性的功能要素：如包装、装卸搬运、流通加工、信息处理等。因此，从物流的定义和功能来看，物流中所有相关的活动及对活动的管理所引发的成本都可归属物流成本。

物流成本（logistics cost）是指伴随企业的物流活动而发生的各种费用，是物流活动中消耗的物化劳动和活劳动的货币表现，是物品在实物运动过程中，如运输、仓储、装卸搬运、包装、流通加工、配送、物流信息处理等各个环节支出的人力、财力、物力的总和。

物流成本按其范围来分，有广义和狭义两种。狭义的物流成本是指由于物品实体的位移而引起的有关运输、包装、装卸等成本。广义的物流成本是指包括生产、流通、消费全过程的物品实体与价值变换而发生的全部成本。它具体包括了从生产企业内部原材料协作件的采购、供应开始，经过生产制造过程中的半成品存放、搬运、装卸，成品包装及运送到流通领域，进入仓库验收、分类、储存、保管、配送、运输，最后到消费者手中的全过程发生的所有成本。本书在进行物流成本管理与控制分析时，主要以广义的物流成本为对象。因此，在第四章专门介绍了采购物流成本管理与控制的内容。

物流长期以来一直被称为企业的第三大利润源泉，在不少企业中，物流成本在企业销售成本中占了很大的比例。因而，加强对物流活动的管理关键是控制和降低企业各种物流费用。在市场经济条件下，低成本、高效益是企业物流的经营目的。现代企业物流运作的本质是资产的经营，资产经营必须高度重视物流成本。

二、物流成本的构成

（一）物流成本的构成

物流成本的管理一般是按实体的不同而区别对待的。物流成本从其所处的领域看，可分为商品流通企业物流成本、制造企业物流成本和物流企业物流成本。

1. 商品流通企业物流成本的构成

商品流通企业主要是指商业批发企业、商业零售企业、连锁经营企业等。流通企业物流成本是指在组织商品的购进、运输、仓储、销售等一系列活动中消耗的人力、物力、财力的货币表现,其具体构成如下:

(1) 人工费用。包括物流相关职工的工资、奖金、津贴以及福利费等。

(2) 运营费用。如物流运营中的能源消耗、运杂费、折旧费、办公费、差旅费、保险费等。

(3) 财务费用。指经营活动中发生的存货资金使用成本支出,如利息、手续费等。

(4) 其他费用。如与物流相关的税金、资产损耗、信息费等。

2. 制造企业物流成本的构成

制造企业的物流过程一般包括采购供应物流、生产物流、产品销售物流以及回收和废弃物流等。制造企业的物流成本是指企业在进行供应、生产、销售、回收等过程中发生的运输、包装、仓储、配送、回收方面的费用。与商品流通企业相比,制造企业的物流成本大多体现在生产的产品成本中,具有与产品成本的不可分割性。制造企业的物流成本一般包括以下内容:

(1) 供应、仓储、搬运和销售物流环节的职工工资、奖金、津贴以及福利费等。

(2) 生产材料的采购费用,包括运杂费、保险费、合理损耗成本等。

(3) 产品销售过程中的物流费用,如运输费、物流信息费、外包物流费用等。

(4) 仓储保管费,如原材料和产成品仓库的维护费、搬运费、合理损耗等。

(5) 有关设备和仓库的折旧费、维修费、保养费等。

(6) 营运费用,如物流相关的能源消耗费、物料消耗费、办公费、差旅费、保险费、劳动保护费等。

(7) 财务费用, 如仓储原材料、在产品和半成品、产成品等占用的资金利息。

(8) 回收废品发生的物流成本等。

3. 物流企业的物流成本

物流企业是为货主企业提供专业物流服务的, 它可以包括一体化的第三方物流服务企业, 也包括提供功能性物流服务的企业, 如仓储公司、运输公司、货代公司等。物流服务企业通过专业化的物流服务, 降低货主企业物流运营的成本, 并从中获得利润。可以说, 物流企业的整个运营成本和费用实际上就是货主企业物流成本的转移。物流企业的全部运营成本费用都可以看作广义上的物流成本。

(二) 各环节物流成本的构成

物流成本的管理也可按物流环节的不同进行管理。物流成本从其所处的物流环节来看, 可以分为运输成本、仓储成本、配送成本、包装成本、流通加工成本、装卸搬运成本和物流信息处理成本等。从总体来看, 物流环节不同, 各环节的成本构成也各不相同。下面我们具体讨论各环节的物流成本构成。

1. 运输成本

在现代物流企业中, 运输在其经营业务中占有主导地位。因此物流运输费用在整个物流业务中占有较大比例。一般综合分析计算时, 运输费在社会物流费用中约占 50%。由于运输是物流中最重要的功能要素之一, 物流合理化在很大程度上依赖于运输合理化。而运输合理与否直接影响着物流运输费用的高低, 进而影响着物流成本的高低。

物流企业的运输成本主要包括以下几项费用:

(1) 人工费用。如工资、福利费、奖金、津贴和补贴等。

(2) 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、过路费、保险费、公路运输管理等。

(3) 其他费用。如差旅费、事故损失、相关税金等。

2. 仓储成本

仓储成本主要包括以下几个方面：

(1) 仓储持有成本

仓储持有成本是指为保持适当的库存而发生的成本，它可以分为固定成本和变动成本。固定成本与一定限度内的仓储数量无关，如仓储设备折旧、仓储设备的维护费用、仓库职工工资等；变动成本与仓储数量的多少相关，如库存占用资金的利息费用、仓储商品的毁损和变质损失、保险费用、搬运装卸费用、挑选整理费用等。

(2) 订货或生产准备成本

订货成本是指企业为了实现一次订货而进行的各种活动的费用，包括处理订货的差旅费、办公费等支出。订货成本中有一部分与订货次数无关，如常设机构的基本开支等，称为订货的固定成本；另一部分与订货的次数有关，如差旅费、通信费等，称为订货的变动成本。

生产准备成本是指当库存的某些产品不由外部供应而是由企业自己生产时，企业为生产一批货物而进行准备的成本。其中，更换模具、增添某些专用设备属于固定成本；与生产产品的数量有关的费用如材料费、加工费、人工费等属于变动成本。

(3) 缺货成本

缺货成本，是指由于库存供应中断而造成的损失，包括原材料供应中断造成的停工损失、产成品库存缺货造成的延迟发货损失和丧失销售机会的损失（还应包括商誉损失）。如果生产企业以紧急采购代用材料来解决库存材料的中断之急，那么缺货成本表现为紧急额外购入成本（紧急采购成本大于正常采购成本部分）。当一种产品缺货时，客户就会购买竞争对手的产品，这就对企业产生直接利润损失。如果失去客户，还可能对企业造成间接成本或长期成本。

(4) 在途库存持有成本

在途库存持有成本不像前面讨论的三项成本那么明确，然而在某些情况下，企业必须考虑这项成本。如果企业以目的地交货价销

售商品，就意味着企业要负责将商品运达客户，当客户收到订货商品时，商品的所有权才转移。从理财的角度来看，在途商品仍是销售方的库存。因为这种在途商品在交给客户之前仍然属于企业所有，运货方式及所需的时间是储存成本的一部分，企业应该对运输成本与在途库存持有成本进行分析。

在途库存持有成本一般包括库存的资金占用成本、保险费用、仓储风险成本等。

3. 配送成本

根据配送流程及配送环节，配送成本实际上是含配送运输费用、分拣费用、配装及流通加工费用等。其成本应由以下费用构成；

(1) 运输费用。主要包括配送运输过程中发生的车辆费用和营运间接费用。

(2) 分拣费用。主要包括配送分拣过程中发生的分拣人工费用及分拣设备费用。

(3) 配装费用。主要包括配装环节发生的材料费用、人工费等。

(4) 流通加工费用。主要包括流通加工环节发生的设备使用费、折旧费、材料费及人工费用。

4. 包装成本

包装成本构成一般包括以下几方面：

(1) 包装材料费用。常见的包装材料有多种，由于包装材料功能不同，成本差异也较大。

(2) 包装机械费用。包装机械不仅可以极大地提高包装的劳动效率，也可以大幅度提高包装水平。包装机械费用主要包括设备折旧费、维修费、低值易耗品摊销等。

(3) 包装技术费用。为了使包装的功能能够充分发挥，达到最佳的包装效果，在包装时，需要采用一定的包装技术。如实施缓冲包装、防潮包装、防霉包装等。这些技术的设计、实施所支出的费用就是包装技术费用。

(4) 包装辅助费用。这些费用包括包装标记、标志的设计费用、印刷费用、辅助材料费用、赠品费用以及相关的能源消耗费用等。

(5) 包装的人工费用。指从事包装工作的工人与其他有关工作人员的工资、福利费、奖金、津贴和补贴等。

5. 流通加工成本

流通加工成本包括以下几项费用：

(1) 流通加工设备费用

流通加工设备因流通加工的类型不同而不同，如木材加工需要电锯，剪板加工需要剪板机等。购置这些设备所支出的费用，以流通加工费的形式转移到被加工的产品中去。

(2) 流通加工材料费用

在流通加工过程中，投入到加工过程中的消耗的材料费用。

(3) 流通加工劳务费用

在流通加工过程中，支付给从事加工活动的工人及有关人员的工资、奖金、津贴及福利费等。

(4) 流通加工其他费用

除上述费用外，在流通加工中耗用的电力、燃料、油料以及加工车间管理费等费用，也应加到流通加工费用之中。

6. 装卸与搬运成本

装卸搬运成本构成内容主要有以下几方面：

(1) 人工费用。如工人工资、福利费、奖金、津贴和补贴等。

(2) 营运费用。如固定资产折旧费、维修费、能源消耗费、材料费等。

(3) 装卸搬运合理损耗费用。如装卸搬运中发生的货物破损、散失、损耗、混装等损失。

(4) 其他费用。如办公费、差旅费、保险费、相关税金等。

7. 信息管理成本

信息管理成本是指为实现产品价值变换，处理各种物流信息而发生的成本，包括与库存管理、订货处理、为客户服务等有关的成

本，如入网费、线路租用费、软件购置费等。

三、物流成本的分类

企业按其业务性质不同可分为三类，即生产企业、流通企业和物流企业。相对应的物流成本也可以按其所处的领域不同分为三类，即生产企业物流成本、流通企业物流成本和物流企业物流成本。生产企业物流成本是从购进生产所需要的原材料、生产设备开始，经过生产加工，形成产成品，然后进行销售的全过程。因此，生产企业的物流成本主要包括材料和生产设备采购供应物流成本、生产消耗物流成本、销售物流成本三部分。流通企业物流成本是以购进商品为起点，通过储存、流通加工、分拣、包装、装卸搬运、运输、配送（销售）等流通环节，最终将商品交付（售给）客户的各项物流活动的耗费。因此，流通企业的物流成本主要包括储存成本、流通加工成本、装卸搬运成本、包装成本、配送（销售）成本、运输成本、物流信息管理成本等。物流企业物流成本是从与货主签定物流服务合同为起点，经过专业化的物流服务，最终满足客户需要的各项物流活动的耗费。因此，物流企业物流成本主要包括营业税及附加、经营费用和管理费用。

物流成本除了按照流通环节分类外，还可以按照下列方式进行分类。

（一）按物流成本性态划分

成本性态也称为成本习性，是指成本总额对业务总量之间的依存关系。按物流成本与业务量之间的关系分类，可将物流成本划分为变动成本和固定成本。在企业的生产经营活动中，企业发生的资源消耗与业务量之间的关系可以分为两类：一类是随着业务量的变化而变化的成本，例如材料的消耗、工人的工资、能源消耗等。这类成本的特征是业务量高，成本的发生额也高；业务量低，成本的发生额也低，成本的发生额与业务量近似成正比关系。另一类是在一定的业务量范围内，与业务量的增减变化无关的成本，例如固定资产折旧费、管理部门的办公费等。这类成本的特征是在企业正常

经营的条件下，这些成本是必定要发生的，而且在一定的业务量范围内基本保持稳定。对于这两类不同性质的成本，我们将前者称为变动成本，而将后者称为固定成本。

1. 变动成本。变动成本是指成本总额随业务量的增减变化而近似成正比例增减变化的成本。

2. 固定成本。固定成本是指在一定的业务量范围内，成本总额与业务量的增减变化无关的成本。

3. 混合成本。在生产经营活动中，还存在一些既不与产量的变化成正比例变化也非保持不变，而是随产量的增减变动而适当变动的成本，这种成本被称为半变动成本或半固定成本，其中受变动成本影响较大的称为半变动成本，而受固定成本影响较大的称为半固定成本。由于这类成本同时具有变动成本和固定成本的特征，所以也称为混合成本。对于混合成本，可按一定方法将其分解成变动与固定两部分，并分别划归到变动成本与固定成本。

物流成本按成本性态进行划分的方法，有利于开展物流成本的预测、决策和控制。

（二）按物流成本是否具有可控性分类

按物流成本是否具有可控性，可将物流成本分为可控成本与不可控成本。

1. 可控成本

可控成本是指考核对象对成本的发生能够控制的成本。例如，生产部门对产量的消耗是可以控制的，所以材料的耗用成本（按标准成本计算）是生产部门的可控成本；而材料的价格，因由供应部门所控制，所以是供应部门的可控成本。又如企业生产过程中所消耗的由辅助生产部门所提供的水、电、气时，这些水、电、气成本的高低对辅助生产部门来说是可以控制的，因而是可控成本，但对生产部门来说，则是不可控制的，所以必须按标准成本来计算其成本。由于可控成本对各责任中心来说是可控制的，因而必须对其负责。

2. 不可控成本

不可控成本是指考核对象对成本的发生不能予以控制的成本，因而也不予负责的成本。例如，上面所说的材料的采购成本，生产部门是无法控制的，因而对生产部门来说是不可控成本，又如供应部门的水、电、气成本对生产部门来说也是不可控成本。

可控成本与不可控成本都是相对的，而不是绝对的。对于一个部门来说是可控的，对另一部门来说是不可控的。但从整个企业来考察，所发生的一切费用都是可控的，只是这种可控性需分解落实到相应的责任部门。所以从整体上看，所有的成本都是可控成本，这样就能同时调动各责任中心的积极性。

（三）按成本计算的方法分类

按成本计算的方法分类，可将成本分为实际成本与标准成本两类。

1. 实际成本

实际成本是指企业在物流活动中实际耗用的各种费用的总和。

2. 标准成本

标准成本是通过精确的调查、分析与技术测定而制定的，用来评价实际成本、衡量工作效率的一种预计成本。在标准成本中，基本上排除了不应该发生的“浪费”，因此被认为是一种“理想成本”。标准成本和估计成本同属于预计成本，但后者不具有衡量工作效率的尺度作用，主要体现可能性，供确定产品销售价格使用。标准成本要体现企业的目标和要求，主要用于衡量工作效率和控制成本，也可用于存货和销货成本的计价。

准确地讲，“标准成本”一词在实际工作中有两种含义：

第一种含义是指“单位产品的标准成本”亦称“成本标准”，它是根据单位产品的标准消耗量和标准单价计算出来。

其计算公式为：

单位产品的标准成本 = 单位产品标准消耗量 × 标准单价

第二种含义是“实际产量的标准成本”，它是根据实际产品产量和成本标准计算出来的。

其计算公式为：