

21世纪全国高职高专物流管理系列实用规划教材

# 物流成本管理

主 编 傅莉萍 罗春华



赠送电子课件

<http://www.pup6.cn>

编写队伍强大：一线教师+企业专家

内容体系完整：物流管理+成本管理

知识讲解精炼：资料丰富+案例实用



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高职高专物流管理系列实用规划教材

# 物流成本管理

主 编 傅莉萍 罗春华  
副主编 廖 瑜 廖 敏  
参 编 刘伯超



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 内 容 简 介

本书立足于高职高专学生的特点及未来从业的实际需要,依据教育部高职高专物流管理专业新教学大纲,并密切结合我国物流企业在物流成本管理过程中的实际情况编写而成,对物流成本的基本理论,物流成本的构成、分类,物流成本的核算归集和计算方法各个环节等进行了系统的阐述。本书以物流作业各环节发生的成本为主线安排内容,内容全面,结构严谨,同时兼顾理论的完整性,注重理论与实践的紧密结合。

本书可作为高职高专物流管理专业的教材,也可供企业物流管理人员自学或参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

物流成本管理/傅莉萍,罗春华主编。—北京:北京大学出版社,2012.7

(21世纪全国高职高专物流管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-301-20880-9

I. ①物… II. ①傅… ②罗… III. ①物流—成本管理—高等职业教育—教材 IV. ①F253.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第139705号

书 名: 物流成本管理

著作责任者: 傅莉萍 罗春华 主编

策 划 编 辑: 蔡华兵 卢 东

责 任 编 辑: 蔡华兵

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-20880-9/F·3236

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电 子 邮 箱: [pup\\_6@163.com](mailto:pup_6@163.com)

印 刷 者: 北京富生印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 14印张 320千字

2012年7月第1版 2012年7月第1次印刷

定 价: 28.00元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# 前 言

本书根据教育部高职高专物流管理专业教育教学改革的要求，由一线教师和企业专家进行校企合作课程研究开发编写而成。编者通过多次课程的实践和反复的研讨，以基于物流成本管理实际工作过程，从物流活动涉及的主要功能出发，从采购成本、仓储成本、运输成本、库存成本、装卸搬运成本、配送成本和流通加工成本的角度，设计物流成本管理实务相关内容的框架结构，使得整本书无论从物流管理的角度还是从成本管理的角度本来看，都有较为完整的内容及体系。

本书共分 10 个项目，建议学时为 60 学时。考虑到物流成本管理以往是分散在不同的物流管理活动中进行的，鲜有专门讲述物流成本管理的专门资料，因此，本书中将编者近年来收集的有关成本管理的相关资料、案例附在每个项目的首尾，以提高内容的实践性和可读性。由于物流成本管理的理论、方法与实践在不断地发展，所以编者以此次出版作为契机，希望在物流成本管理的理论和方法不断完善的同时，能够不断充实本书的内容。

本书由傅莉萍、罗春华担任主编，由廖瑜、廖敏担任副主编，刘伯超参编。其中，项目 1、5、8、10 由傅莉萍编写，项目 4、6、7、9 由罗春华编写，项目 2 由廖瑜编写、项目 3 由廖敏编写，刘伯超参与项目 1 和项目 4 的编写。全书由傅莉萍统稿。

在本书的编写过程中，编者走访了多家企业，做了大量的资料收集及文字整理工作，在此向相关企业表示感谢；另外，本书在编写过程中参考并引用了一些资料，在此谨向有关作者致以衷心的感谢！

本书在编写过程中力图反映企业物流成本管理的最新知识，但限于教材的结构和篇幅，再加上编者学识水平和经验有限，书中不足之处在所难免，恳请业内专家学者、广大读者批评指正，以便再版时改正。欢迎与我们联系交流：hzne999888@163.com。

编 者

2012 年 3 月

# 目 录

项目1 物流成本管理基础 .....	1
任务1 认知物流成本 .....	2
1.1.1 物流成本概念及构成 .....	3
1.1.2 物流成本的特征 .....	3
1.1.3 物流成本的分类 .....	5
1.1.4 影响物流成本的因素 .....	7
任务2 认知物流成本管理 .....	8
1.2.1 物流成本管理概述 .....	8
1.2.2 物流成本管理系统 .....	9
1.2.3 物流成本管理的基本方法 .....	11
1.2.4 物流成本管理新模式 .....	12
1.2.5 物流成本控制 .....	13
1.2.6 广义成本控制与核算模式 .....	16
任务3 了解物流成本理论 .....	17
1.3.1 “黑大陆”学说 .....	17
1.3.2 冰山学说 .....	17
1.3.3 效益背反理论 .....	18
1.3.4 第三利润学说 .....	20
1.3.5 其他学说 .....	21
项目小结 .....	22
复习思考题 .....	23
项目实训 .....	23
项目2 物流成本核算 .....	25
任务1 认知物流成本核算 .....	26
2.1.1 物流成本核算的意义 .....	26
2.1.2 物流成本核算存在的问题 .....	27
2.1.3 物流成本核算的目的 .....	27
2.1.4 物流成本核算的程序 .....	28
2.1.5 企业物流成本核算的前提条件 .....	29
任务2 物流成本核算要求和对象确定 .....	29
2.2.1 物流成本核算的要求 .....	29
2.2.2 物流成本核算的对象 .....	31
任务3 物流成本核算方法 .....	33
2.3.1 物流成本核算思路 .....	33
2.3.2 显性物流成本核算 .....	33
2.3.3 隐性物流成本核算 .....	35
2.3.4 按支付形态核算物流成本 .....	38
项目小结 .....	39



复习思考题 .....	39
项目实训 .....	39
<b>项目3 采购成本管理 .....</b>	<b>42</b>
任务1 认知采购成本 .....	43
3.1.1 采购成本概述 .....	43
3.1.2 采购成本的原则 .....	44
3.1.3 采购成本分析 .....	44
任务2 采购成本管理的基本程序 .....	45
3.2.1 确定采购计划 .....	45
3.2.2 收集供货商信息 .....	45
3.2.3 确定供应商 .....	46
3.2.4 确定采购价格 .....	47
3.2.5 确定采购方式, 签订供货合同, 实施采购行动 .....	47
3.2.6 评价采购工作 .....	48
任务3 采购成本控制的方法 .....	48
3.3.1 分析采购要素降低采购成本 .....	48
3.3.2 分析供应商成本降低采购成本 .....	48
3.3.3 利用标准化降低采购成本 .....	50
3.3.4 利用管理会计方法降低采购成本 .....	50
3.3.5 利用作业成本法降低采购成本 .....	51
3.3.6 利用供应链管理法降低采购成本 .....	53
3.3.7 运用采购谈判技巧和战术降低采购成本 .....	53
3.3.8 利用库存控制降低采购成本 .....	53
任务4 采购成本支付形态管理 .....	54
3.4.1 采购成本支付形态管理概述 .....	54
3.4.2 采购成本分配计算 .....	55
项目小结 .....	57
复习思考题 .....	57
项目实训 .....	58
<b>项目4 仓储成本管理 .....</b>	<b>60</b>
任务1 认知仓储成本 .....	61
4.1.1 物流仓储概述 .....	62
4.1.2 仓储成本的概念及特点 .....	63
4.1.3 仓储成本的构成 .....	64
任务2 仓储成本核算 .....	65
4.2.1 仓储成本核算的范围 .....	66
4.2.2 仓储成本核算的方法 .....	66
任务3 仓储成本控制 .....	70
4.3.1 影响仓储成本的因素 .....	70
4.3.2 仓储成本分析 .....	70
4.3.3 经济批量模型 .....	71
4.3.4 仓储成本控制的重要性原则 .....	73
4.3.5 仓储成本控制的方法 .....	74



4.3.6 降低仓储成本的有效途径 .....	76
项目小结 .....	77
复习思考题 .....	78
项目实训 .....	78
<b>项目5 运输成本管理</b> .....	<b>80</b>
任务1 认知运输成本 .....	81
5.1.1 运输成本概述 .....	81
5.1.2 运输成本的构成 .....	82
5.1.3 影响运输成本的因素 .....	83
任务2 运输成本核算 .....	84
5.2.1 车队运输成本的核算 .....	84
5.2.2 运输完全成本核算的程序 .....	86
5.2.3 运输成本核算的内容 .....	86
5.2.4 运输成本核算案例 .....	87
5.2.5 核算运输成本要注意的问题 .....	90
任务3 降低运输成本的方法和措施 .....	92
5.3.1 降低运输成本的方法 .....	92
5.3.2 降低运输成本的措施 .....	94
5.3.3 实施合理化运输 .....	98
5.3.4 网络优化法 .....	101
5.3.5 运输定价与运价结构 .....	104
5.3.6 海运运价 .....	107
项目小结 .....	109
复习思考题 .....	109
项目实训 .....	110
<b>项目6 库存成本管理</b> .....	<b>112</b>
任务1 认知库存成本 .....	114
6.1.1 库存成本概述 .....	114
6.1.2 库存持有成本 .....	114
6.1.3 订货成本、生产准备成本、缺货成本和 在途库存持有成本 .....	116
任务2 库存成本管理策略 .....	119
6.2.1 库存成本管理策略的目标 .....	119
6.2.2 库存合理化 .....	120
6.2.3 影响库存管理方法选择的因素 .....	121
6.2.4 库存控制系统 .....	122
任务3 降低库存成本的方法 .....	123
6.3.1 定量订货与定期订货方法 .....	123
6.3.2 库存管理分类方法——ABC 分类管理 .....	124
6.3.3 JIT 库存控制法 .....	125
项目小结 .....	127
复习思考题 .....	127
项目实训 .....	128
<b>项目7 装卸搬运成本管理</b> .....	<b>130</b>
任务1 认知装卸搬运成本 .....	131



7.1.1	装卸搬运概述	131
7.1.2	装卸搬运作业形式	131
7.1.3	装卸搬运成本项目及其内容	132
任务2	装卸搬运成本核算	133
7.2.1	装卸搬运成本项核算概述	133
7.2.2	装卸搬运成本核算项目	134
任务3	装卸搬运成本分析	137
7.3.1	装卸搬运成本分析方法	137
7.3.2	标准成本差异分析	138
7.3.3	支付形态分析	139
项目小结		142
复习思考题		142
项目实训		142
<b>项目8</b>	<b>配送成本管理</b>	146
任务1	认知配送成本	147
8.1.1	配送成本概述	147
8.1.2	配送成本核算	148
任务2	配送运输成本的构成与核算	148
8.2.1	配送运输成本的构成	148
8.2.2	配送分拣成本	151
8.2.3	配送流通加工成本	153
8.2.4	配送配装成本	154
任务3	配送成本分析	155
8.3.1	配送成本差异分析	155
8.3.2	配送服务与成本之间的二律背反	156
任务4	配送成本控制	158
8.4.1	配送成本控制概述	158
8.4.2	配送成本控制方法	158
8.4.3	配送成本控制策略	159
8.4.4	配送成本标准制定	160
8.4.5	配送成本优化方法	161
8.4.6	配送需求计划	169
项目小结		170
复习思考题		170
项目实训		171
<b>项目9</b>	<b>流通加工成本管理</b>	172
任务1	认知流通加工成本	173
9.1.1	流通加工概述	173
9.1.2	流通加工成本的构成	174
任务2	流通加工成本核算	174
9.2.1	流通加工直接材料费用核算	174
9.2.2	流通加工直接人工费用核算	175
9.2.3	流通加工制造费用核算	176





9.2.4	流通加工成本核算应用举例 .....	179
9.2.5	流通加工成本分析方法 .....	180
任务3	流通加工成本管理案例 .....	180
9.3.1	E公司流通加工管理案例 .....	180
9.3.2	E公司物流成本支付形态分析 .....	187
9.3.3	E公司物流成本比率分析 .....	189
项目小结	.....	190
复习思考题	.....	190
项目实训	.....	191
<b>项目10</b>	<b>物流成本预测与决策</b> .....	<b>193</b>
任务1	物流成本预测 .....	194
10.1.1	物流成本预测概述 .....	194
10.1.2	物流成本预测的内容 .....	194
10.1.3	物流成本预测的步骤 .....	195
10.1.4	物流成本预测的基本方法 .....	196
任务2	物流成本决策 .....	201
10.2.1	物流成本决策概述 .....	201
10.2.2	物流决策成本 .....	202
10.2.3	物流成本决策的基本程序 .....	203
任务3	物流成本控制的方法 .....	204
10.3.1	物流成本控制的概述 .....	204
10.3.2	物流成本控制的程序 .....	204
10.3.3	常见的物流成本控制方法 .....	204
项目小结	.....	209
复习思考题	.....	209
项目实训	.....	210
<b>参考文献</b>	.....	<b>212</b>

# 项目 1 物流成本管理基础

## 学习目标

掌握物流成本的概念、分类、构成和特征；掌握物流成本管理的概念、物流成本管理系统的构成；了解物流黑大陆学说、冰山学说、效益背反理论、第三利润学说和其他学说。

## 能力目标

- (1) 掌握物流成本管理的内容。
- (2) 应用物流成本管理知识解决物流成本管理中的问题。
- (3) 对物流成本进行有效管理。

## 引导案例

### 1. 案例介绍

规模和效益有时候并不同步，尤其是与规模相伴而行的固定资产投资往往成为很多企业难以摆脱的“达摩克利斯之剑”，一旦销售出现问题，这柄利剑就毫不迟疑地向企业砍去。广东格兰仕充分结合中国人力、土地廉价优势，采取给别人代工 OEM 的方式换取生产线，然后采取内部挖潜，压榨生产线的剩余生产能力为自己生产产品。这种使用权的虚拟扩张方式迅速构造了竞争力的成本动因，创造了微波炉制造、光波炉制造第一的世界奇迹。

### 降价成长的优美曲线

“价格战”是企业竞争中最残酷也是最有效的手段，没有什么方式比价格战更能摧残企业资源了，但是格兰仕却将这个手段发挥到了极致。

当梁庆德将企业改名为“格兰仕”的时候，他就已经立志要创出一个闪耀全球的品牌。1993 年格兰仕第一批 1 万台微波炉正式下线，虽然销售步履艰难，但是梁庆德的目光已经聚焦在 100 万台的数量级。到了 1996 年，格兰仕微波炉产量增至 60 万台，随即在全国掀起了大规模的降价风暴，当年降价 40%。降价的结果是格兰仕产量增至近 200 万台，市场占有率已经达到 47.1%。此后，格兰仕高举降价大旗，前后已经进行了 9 次大规模降价，每次降价，最低降幅为 25%，一般都在 30%~40%，被业界誉为“价格杀手”。

规模扩大带动的是成本下降，微波炉降价又直接扩大了市场容量，企业资金回流也相应增加，企业规模再次扩大，成本再次下降……这个简单的循环引起了中国微波炉一波又一波的价格战。至今，格兰仕微波炉的年销售量已达到 1 500 万台，国内市场占有率高达 70%，国际市场占有率高达 35%，演绎了一条优美的成长曲线。

### 价格屠夫的真正底牌

格兰仕能够打“价格战”的基础就是从大规模中获取规模效益，但是从另一方面来看，与规模扩大相



伴而生的就是固定投资的增大。一个企业最大的投资是设备投资，制造企业的设备投资更是庞大。这不仅会影响企业现金回流，而且固定资产的折旧也会导致价格竞争力的下滑。

与收购国外企业或者生产线相反，格兰仕走了一条虚拟联合规模扩张的路子，不仅没有动用自有资金投资固定资产，而是将别人的生产线一个个地搬到了内地，而且建这些厂用的还是别人的钱。规模的扩大不仅仅没有让格兰仕背上沉重的成本包袱，反而成为克敌制胜的不二法宝，格兰仕通过固定资产的虚拟式扩张完美地为价格战做了一个经典注解。

本来格兰仕没有微波炉的变压器生产线，但格兰仕有质优价廉的生产能力。在认清了自己的优势以及对方的目标后，梁庆德运用成本优势的支点，“虚拟”出了自己的生产线。以微波炉的变压器为例，格兰仕开始时分别向日本和欧洲进口，从日本的进口价为23美元，从欧洲的进口价为30美元。梁庆德对欧洲的企业说：“你把生产线搬过来，我们帮你干，然后8美元给你供货。”日本的企业在成本的挤压下倍感煎熬，这时，梁庆德对日本企业说：“你把生产线搬过来，我们帮你干，干完后5美元给你供货。”于是，一条条先进的生产线都逐渐搬过来了，规模大了，专业化、集约化程度高了，成本也大幅度降下来，格兰仕现在生产变压器的实际成本只要4美元。与此同时，格兰仕每天实行三班倒、24小时工作，使得格兰仕的一条生产线创造出相当于欧美企业的6~7条生产线的产量。“我们拼进去的是工与费，换回来的是一周六天的生产效益”，不分昼夜的格兰仕将对手远远抛在后面。扣除为别人代工生产的时间，格兰仕还可以保证满足自己的产量要求。加之双方的工资水平、土地使用成本、水电费、劳动生产率等相差较大，并且大大节约了固定资产投资，格兰仕获得了其他企业无可比拟的总成本优势。

紧接着，格兰仕趁热打铁，进一步整合国际资源，从元配件再到整机，又开始直接为跨国公司做OEM。目前格兰仕已经同200多家跨国公司建立了合作关系，许多跨国公司将附加值微薄的微波炉等产业战略转移到格兰仕，通过优势互补实现了生产力水平的进一步提升。目前，格兰仕制造的变压器等配套元器件一年的产量已突破2000万个，其中一半左右的产量要返销到发达国家，在磁控管、定时器、微动开关、集成电路和微型电机等元器件、零部件的生产制造方面同样达到了国际一流水准。

### 虚拟扩张的整合思维

格兰仕这种虚拟扩张的要诀在于其特殊的资源嫁接方式，一方面利用了中国的劳动力优势和庞大的市场规模，另一方面将国外的生产线拿过来又无形中得到了国外现成的市场，这又为规模的扩张提供了市场支持。现在，在格兰仕的生产车间堆满了花花绿绿的盒子，贴着GE、晶石、翡利和哈利士等，各色标志的微波炉从这里运往世界各地。

通过这种合理整合全球家电产品生产力的方式，不仅大大降低了成本，而且成功地甩掉了市场风险、固定资产投资风险等“三大风险”，平衡地并购了全球多家家电企业，顺利地实现了资本、市场的同步扩张，从而使自己能够在新一轮价格战中始终立于不败之地。

(资料来源：戴军，吴玉贤．物流管理基础，天津：南开大学出版社，2010年)

### 2. 案例分析

这个案例告诉我们，企业在进行成本控制管理时，要合理整合企业的生产方式，以达到降低成本、减少市场风险的效果。

### 3. 思考·讨论·训练

- (1) 本案例中，格兰仕在物流成本控制方面，通过哪些手段与方法取得成功？
- (2) 运用你所学的知识，联系实际列举一些有关物流成本控制的案例。

## 任务1 认知物流成本

一般认为物流成本管理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。它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。



### 1.1.1 物流成本概念及构成

#### 1. 物流成本的概念

(1) 物流(Logistics)。现代物流泛指原材料、产成品从起点直至终点及相关有效的全过程。它将运输、仓储、装卸、加工、配送、信息等方面有机结合,形成完整的供应链管理。

(2) 成本(Cost)。企业为了生产商品或提供劳务等所耗费的物化劳动、活劳动中必要劳动价值的货币表现。

(3) 物流成本(Logistics Costs)。在物流过程中,为了提供有关服务,要占用和耗费一定的活劳动和物化劳动,这些活劳动和物化劳动的货币表现即为物流成本,也称物流费用。它包括物流各项活动的成本,是特殊的成本体系。

#### 2. 物流成本的构成

本书在探讨企业物流成本构成内容时,抽象企业类型的差异,以国家标准《企业物流成本构成与计算》(GB/T 20523—2006)中物流成本项目构成为主线展开,兼顾物流范围和物流成本支付形态的内容。从这个角度而言,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全部费用。其包括物品从生产源点的采购开始到最终顾客手中的仓储、搬运、装卸、包装、运输以及在消费领域发生的验收、分类、保管、配送、废品回收等过程发生的所有成本。它具体由以下几部分构成:

(1) 物流活动中的人力成本,包括职工工资、奖金、津贴及福利等。

(2) 运输成本,包括人工费用、运营费用、其他费用。

(3) 流通加工成本,包括设备费用、加工材料费用、流通加工劳务费用、其他费用。

(4) 配送成本,配送中心进行分拨、配货、送货过程中所发生的各项费用。

(5) 包装成本,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、包装人工费用。

(6) 装卸与搬运成本,包括人工费用、运营费用、装卸搬运合理损耗费用、其他费用。

(7) 仓储成本,包括仓储持有成本、订货或生产准备成本、缺货成本、在途库存持有成本。

(8) 用于保证物流系统运作的资金成本。

(9) 研究设计、重组与优化物流过程的费用。

(10) 其他费用。

在企业的各类财务报表中,所表现出来的物流费用主要是流通过程费用。一般管理费用中的保管费、运输费等“对外支付的物流费”并没有涵盖物流成本的全部费用。一般情况下,大多数企业发生的全部物流费用往往是表现出来的两倍或更多,而这些隐藏的部分被称为“第三利润源”或“物流冰山沉在水面以下的部分”。

### 1.1.2 物流成本的特征

物流成本是以物流活动全体为对象,是企业唯一的、基本的、共同的管理数据。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管理的关键是控制和降低企业各

种物流费用。但是，要加强物流成本管理，应先明确企业活动中物流成本的特征与影响因素。物流成本具有系统性、分散性、战略性、独特性和乘数效应等特征。

### 1. 系统性

物流成本产生于企业从事物流业务所耗费的资源，企业的物流活动贯穿企业的整个核心制造业务的始终，随之发生的物流成本分布于企业的各个职能部门。企业的物流成本系统实际是由采购、生产、销售等环节的物流成本共同构成，各类物流成本之间存在着此消彼长的背反关系，一类物流成本的下降往往以其他物流成本的上升为代价。例如，为降低运输包装环节的成本而选用次等包装物对产品进行运输包装，往往会在运输过程中出现较高的产品损毁率，从而导致运输环节成本的增加。因此，对物流成本的管理必须站在整体的角度，通过对系统运行的协调和配合，才能达到物流成本管理的目的。

### 2. 分散性

物流成本涉及企业的全部物流活动的范畴，包括企业的采购、生产、销售及其他的相关部门。一方面，由于物流成本的产生与企业物流密切相关，而物流的范围是跨越了企业的众多职能部门，所以使得物流成本的形态呈现出比较分散的态势；另一方面，在传统的财务会计处理中，往往将涉及物流活动所发生的支出作为企业的期间费用进行处理，掩盖了企业物流活动所发生的成本之间的相互关系及其实质，也造成了人们对物流成本的认识存在偏差，对物流成本的确认产生了散乱的感觉。

### 3. 战略性

物流成本的大小往往与企业所实施的竞争战略有关。例如，销售环节所发生的物流成本规模往往与企业为客户提供物流服务水平密切相关。为客户提供物流服务的水平是由企业实施的营销战略所决定的，物流成本管理的目的不是单纯地强调物流成本绝对值的降低，而是要通过寻求物流服务与成本间的最佳平衡点，使物流活动达到相对的合理化。

### 4. 独特性

(1) 物流在企业财务会计制度中没有单独的项目。一般所有成本都列在费用一栏中，较难对企业发生的各项物流成本作出明确、全面的计算与分析。通常的企业财务决算表中，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或向仓库支付的商品保管费等物流成本，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。因此，企业物流部门难以正确把握实际的企业物流成本。例如，保管费中由于过量进货、过量生产、销售残次品的在库维持以及紧急输送等产生的费用，从而增加了物流成本管理的难度。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) 物流成本的计算不全面。对物流成本的计算与控制，各企业根据自己不同的理解和认识来把握物流成本，这样就带来了一个管理上的问题，即企业间无法就物流成本进行比较分析，也无法得出产业平均物流成本值。例如，不同的企业外部委托物流的程度是不一致的，有很多企业将销售促进费用都算在物流成本中，由于缺乏相互比较的基础，所以无法真正衡量各企业相对的物流绩效。



(3) 物流成本统计存在差异性。由于每个企业在经营理念、资源结构、业务发展方向等方面都存在一定的差异,所以往往各个企业所具备的竞争能力是不一致的。具体到企业的物流服务能力方面,由于企业在地理位置、业务流程构造、人员能力、资产结构等方面存在差异性,所以决定了企业的物流能力不具备模仿性,而物流能力的高低决定物流成本的构成,即便是两个企业的物流成本总额相等,其总成本的具体构成也必然存在着差异性。因此,在对企业的物流成本进行管理的过程中,应该针对不同企业总成本构成的差异性特点,采取不同的成本管理策略和方法。

#### 5. 乘数效应

乘数效应是指在经济活动中,某一变量的增减所引起的经济总量变化的连锁反应程度。例如,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1万元的利益,而且因为物流成本占销售额的10%,所以间接增加了10万元的利益,这就是物流成本削减的乘数效应。

### 1.1.3 物流成本的分类

#### 1. 狭义的物流成本分类

(1) 生产性流通成本。又称追加成本,是生产性成本在流通领域的继续,是为了使物品最终完成生产过程,便于消费而发生的成本。生产性流通成本要追加到产品的价值中去,是必要劳动的追加成本。

(2) 纯粹性流通成本。又称销售成本,是流通企业在经营管理过程中,因组织产品交换而发生的成本。纯粹性流通成本同商品的交换行为有关,虽然不创造新的价值,但也是一种必要劳动,是物品价值实现过程所必不可少的。

(3) 可变成本。又称直接成本,是指物流成本中随商品流转额变动而变动的那一部分成本。这种成本开支的多少与商品流转额变化直接相关,即流转额增加,成本支出也随之增加,反之则减少,如搬运费、仓储管理费等。

(4) 相对不变成本。又称间接成本,是指物流成本中不随商品流转额的变动而变动的那一部分成本。这种成本开支的多少与商品的流转额没有直接关系,在一般情况下,商品流转额变动,它不一定发生变动,即使发生变动,也不与商品的流转额成比例变动。它受商品流转额增减变动的影响较小,开支的绝对金额是相对固定的,如员工工资、福利费、折旧费等。

(5) 进货成本。是指商品由供货单位到流通企业仓库所发生的运输费、装卸费、损耗费、包装费、入库验收费和中转单位收取的费用。

(6) 商品储存成本。是指物流企业在商品保管过程中所支付的转库搬运、检验、挑选、整理、维护、保养、管理和包装等方面的成本及商品的损耗费。

(7) 销售成本:是指流通企业从商品出库到销售过程中所发生的包装费、手续费、管理费等。

(8) 本企业支付的物流成本。是指企业在供应、销售、退货等阶段,因运输、包装、搬运、整理等发生的由企业自己支付的物流成本。它又可进一步分为自己支付和委托支付两种物流成本。自己支付的物流成本包括材料费、人工费、燃料动力费、管理费、折旧费、利息支出和维护保养费等;委托支付的物流成本包括运输费、手续费、保管费和包装费等。





(9) 其他企业支付的物流成本。是指由于企业采购材料、销售产品等业务发生的由有关供应者和购买者支付的各种包装、发运、运输、验收等物流成本。

(10) 物流环节费。是指产品实体在空间位置转移所流经环节中发生的成本，包括包装费、运输费、保管费、装卸费及流通加工费等。

(11) 信息流费用。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。

(12) 物流管理费。是指为了组织、计划、控制、调配物资活动而发生的各种管理费，包括现场物流管理费和机构物流管理费。

(13) 供应物流费。是指企业为生产产品而购买各种原材料、燃料、外购件等所发生的运输、装卸、搬运等方面的成本。

(14) 生产物流费。是指企业在生产产品时，由于材料、半成品、成品的的位置转移而发生的搬运、配送、发料、收料等方面的成本。

(15) 销售物流费。是指企业为实现商品价值，在产品销售过程中所发生的储存、运输、包装及服务方面的成本。

(16) 退货物流费。是指产品销售后因退货、换货所引起的物流成本。

(17) 废品物流费。是指因废品、不合格产品的物流所形成的物流成本。

## 2. 广义的物流成本分类

以上的狭义物流成本分类方法，在一定程度上满足了企业统计计算物流成本的需要。但是值得注意的是：客户服务成本是企业在进行物流成本管理时必须要考虑的成本要素；各类物流成本之间具有此消彼长的关系，试图减少单个活动的成本也许会导致总成本增加，管理层必须考虑所有物流成本的总和，才能实现有效的管理和真正的成本节约。由于现有的物流成本分类方法不但忽略了客户服务成本，而且不能清楚地反映各类物流成本之间的悖反关系，所以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。广义分类的物流成本分类如下所述。

(1) 客户服务水平。与不同客户服务水平相关的关键的成本权衡因素，是丧失销售的成本。丧失销售的成本不仅包括失去的现有销售所带来的贡献，而且包括失去的未来的潜在销售所带来有贡献。企业可能由于以前顾客的反面的口头宣传而丧失未来的销售机会。某一项评估表明，每个不满意的顾客会将他或她对于产品或服务的不满向平均其他 9 个人诉说。毫无疑问，要衡量客户服务的真实成本是非常困难的。因此，最好的办法是根据客户需要决定希望达到的客户服务水平，并考虑哪些需求将会如何受营销组合其他方面的开支的影响。正如前面所说的，其思想是在给定客户服务目标的前提下，使总成本最小化。因为其他 5 个主要的物流成本因素共同作用来支持客户服务，所以物流经理需要得到有关每个成本类别的开支的正确数据。

(2) 运输成本。根据分析个体的不同，可以用多种不同的方法来考察支持运输的成本。运输成本可以按客户、生产线、渠道类型、运输商和方向(进货对发货)等分类。根据发运量、运输的重量、距离以及出发地和目的地不同，成本相应的变化很大，同时成本和服务还会随着所选择的运输方式的不同而发生大幅度的变动。

(3) 仓储成本。仓储成本由仓储和储存活动以及工厂和仓库的选址过程所造成，包括由于仓库数量和位置的变化而引起的所有成本。



(4) 订单处理/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。主要的物流批量成本是由生产和采购活动所引起的。批量成本是和生产或采购相关的成本，随着生产批量、订单的大小或频率的变化而变化。

(6) 库存持有成本。可能影响库存持有成本的物流活动包括库存控制、包装以及废品回收和废物处理。库存持有成本由许多因素组成，除销售的丧失成本之外，库存持有成本是最难确定的。

(7) 包装成本。包装成本是指企业为完成货物包装业务而发生的全部费用，包括运输包装费、集装和分装包装费、包装业务人员的工资福利、包装设施年折旧费、包装材料消耗费、设施设备维修保养费和业务费。

以上广义物流的成本分类，将物流看成是一个完整的系统，并以给定企业的客户服务目标为前提。这种分类方法从各种物流活动和成本的关系出发，分析成本产生的原因，将总成本最小化，实现有效的物流管理和真正的成本节约。

### 1.1.4 影响物流成本的因素

#### 1. 竞争性因素

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、性能、质量外，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的重要途径。如果企业能够及时可靠地提供产品和服务，则可以有效地提高客户服务水平，这都依赖于物流系统的合理化。而客户的服务水平又直接决定物流成本的高低，因此，物流成本在很大程度上是由于日趋激烈的竞争而不断发生变化的，企业必须对竞争做出反应。

影响客户服务水平主要有以下因素：

(1) 订货周期。企业物流系统的高效必然可以缩短企业的订货周期，降低客户的库存户的库存成本，提高企业的客户服务水平，提高企业的竞争力。

(2) 库存水平。存货成本的提高，可以减少缺货成本，即缺货成本与存货成本成反比。库存水平过低，会导致缺货成本增加；库存水平过高，虽然会降低缺货成本，但是存货成本会显著增加。因此，合理的库存应保持在使总成本最小的水平上。

(3) 运输。企业采用更快捷的运输方式，虽然会增加运输成本，但可以缩短运输时间成本，提高企业的快速反应能力。

#### 2. 货品因素

(1) 货品价值。货品价值的高低会直接影响物流成本的大小。随着货品价值的增加，每一项物流活动的成本都会增加，运费在一定程度上反映货物移动的风险。一般来讲，货品价值越大，对其所需使用的运输工具要求越高，仓储和库存成本也随着货品价值的增加而增加。高价值意味着存货中的高成本以及包装成本的增加。

(2) 货品密度。货品密度越大，相同运输单位所装的货物越多，运输成本就越低。同理，仓库中一定空间领域存放的货物越多，库存成本就越低。

(3) 货品废品率。影响物流成本的一个重要方面还在于货品的质量，即货品废品率的高低。高质量的货品可以杜绝因次品、废品等的回收或退货而发生的各种物流成本。



## 任务 2 认知物流成本管理

### 1.2.1 物流成本管理概述

#### 1. 物流成本管理的概念

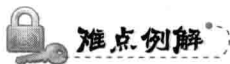
物流成本管理是指以物流成本信息的产生和利用为基础,按照物流成本最优化的要求有组织地进行预测、决策、计划、控制、分析和考核等一系列的科学管理的活动。



在纺织批发商聚集的东京日本桥批发街地区,商品入货、出货的货车错综来往,交通堵塞非常严重。运输业者的货车等待时间要比装卸时间长,4吨的货车装货要花两个半小时,物流业务的非效率性和运费上升越来越严重。东京日本桥的37家纺织批发商以建设共同物流中心为目的,结成了“联合团体—东京湾市场”。该团体很快就在东京湾建立了一个服装大市场,大大降低了成本。

#### 2. 物流成本管理的意义

成本管理是企业管理的重要内容,是企业适应现代化社会竞争的法则和求得生存发展的基本手段。越来越多企业家意识到,物流管理对于降低资源消耗、提高生产效率以增进企业经营效果、降低总体费用的重要性。由于在很多企业中,物流成本占很大比重,所以物流成本的高低直接关系到企业利润水平的高低和竞争力的强弱。所有的物流企业经营者都清楚,要扩大利润空间必须压缩成本,终身信奉一条生存法则“利润=收入-成本”,这个简单的公式隐藏着物流企业的生存和创造财富的秘密。



根据前面所说的企业生存法则,现在我们来做一道小数学题,假设物流公司配送一种商品定价为100元。其中采购成本是90元,利润是每件10元。现经过优化将成本降低10%,问:利润增加多少元?增加多少百分比?

**解析:** 答案你可能会很轻松地算出来,但请思考一下,成本降低10%,也就是9元钱,利润虽然也是增加了9元钱,但却是增长了近100%。从表1-1中更能清楚地看到这一巨大改变。

表 1-1 成本变化比较

比较项目	配送产品	降低成本后	变化
定价	100元	100元	不变
成本	90元	81元	降低10%
利润	10元	19元	增加至近2倍
利润率	10%	近20%	增长率近100%