

立足于企业长期实践经验和操作的基础上，
详细介绍物流成本计算、分析和管理的每一个方面。

物流成本的 分析与控制

物流コスト徹底削減の具体策

(日) 诊断师物流研究会 著

宋 华 曹 莉 译



電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

物流成本的 分析与控制

物流コスト徹底削減の具体策

(日) 诊断师物流研究会 著

宋 华 曹 莉 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 BEIJING

診断士物流研究会：物流コスト徹底削減の具体策

Copyright © 1995 by Keirinshobou Co., Ltd

Published by arrangement with Pan-Pacific Poly Co., Ltd

Chinese language edition copyright © 2005 by Publishing House of Electronics Industry

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the Proprietor.

本书中文简体字版由 Keirinshobou Co., Ltd 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2004-4258

图书在版编目（CIP）数据

物流成本的分析与控制 /（日）诊断师物流研究会著；宋华，曹莉译．—北京：电子工业出版社，2005.1

ISBN 7-121-00478-X

I. 物… II. ①诊… ②宋… ③曹… III. 物流—成本管理 IV. F253.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 108222 号

责任编辑：赵 菁

印 刷：北京大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：10.5 字数：160 千字

印 次：2005 年 1 月第 1 次印刷

定 价：22.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

译者序



随着现代企业管理的不断发展，物流管理对增进企业经营绩效，降低总费用产生的效果已经被人们广为认同，因此，合理有效地采取各种方法，动态、全面地监控和管理物流成本对于企业管理来说至关重要。但是，在现行的成本管理和费用核算体系中，仍然有很多薄弱环节。首先，在成本管理方面，企业一直将注意力集中在生产成本的控制上，制定了许多管理措施与方法，并起到了很好的效果，可是对于物流过程中的费用研究较少，缺乏有效的物流成本管理方法，特别是对于物流全过程缺乏有效和全面的控制，造成此低彼高、物流系统整体效益不佳的状况；其次，由于企业没有单独的物流成本核算体系，反映物流成本的资料不能客观地体现物流过程的各种耗费，造成物流成本信息失真，很难进行物流成本的考核、分析和控制，这一方面表现在价格核算的不正确上，另一方面反映在成本内容的不合理上，如企业外部的运输费用以事先确定的运费率包含于材料价格之中，掩盖了同一种材料由于运输地点、方位、环节等不同所产生的费用差异。企业内部的物流费用则更为复杂，物流费用分别被计入生产成本、企业管理费等项目。企业物流系统诸环节被隔离分解，一些物流活动无法计量、无法控制、无定额标准、无完整记录，使物流成本的核算无准确真实的原始资料，影响了企业物流管理，正是因为如此，如何建立一套完整、合理的物流费用和成本管理的方法体系尤为重要，特别是在我国物流成本较高、物流管理水平较低的状况下，如何运用科学、合理的理论和方法管理物流成本已成为我国发展现代物流的关

键之所在。

日本诊断师物流研究会所编著的这本书，从全方位角度向读者全面介绍分析了现代物流成本分析和管理的框架体系以及操作方法，应当讲，本书最大特色在于一是理论上的前沿性。本书作为物流成本管理方面的著作，不同于其他图书，它能及时、迅速地反映物流与供应链成本管理方面的最新方法和思想；二是实践性较强，特色在于对物流供应链成本管理的分析介绍，不是仅仅停留于理论上，而是能够结合企业的实践来进行具体剖析和运用，特别是立足于企业长期实践的经验和操作上，很细致地介绍分析了成本计算、分析和管理的每一个侧面，这无疑对企业实施供应链物流成本管理提供了很好的帮助；三是方法介绍与案例分析有机结合，对物流成本管理的介绍并不仅仅局限于理论和方法，而是紧紧围绕实践介绍和案例分析来开展。本书除了在正文中穿插了大量的实证资料和图表外，还介绍了很多案例，从而使读者能加深对现代物流和供应链成本管理的理解。

本书是我在从事国家自然科学基金项目“集约型物流与物流成本控制”研究，进行文献总结和归纳中发现的，鉴于本书的以上特点，感觉有必要将之翻译出来。本书的初译由宋华、曹莉完成，最后由宋华进行全书的审校和统稿。此外，在本书翻译出版过程中，得到电子工业出版社赵建宏女士和赵菁女士的大力帮助，在此表示衷心的感谢。

由于时间仓促，水平有限，工作量较大，翻译过程中难免有些差错，恳请读者批评指正。

宋 华

于中国人民大学商学院

2004年8月3日

前言



当今的日本经济，传统价格体系的崩溃之势正在席卷而来。现行价格体系的变革，不仅仅在于原材料价格和生产工程价格的改变，也涵盖了流通过程中价格合理化的要求，物流同样也不例外。

日本物流成本之所以比较高，主要是因为土地、人员费高，商品多品种小批量，物流服务要求水准比较高等原因。在这种状况下，要降低物流成本不容易。然而，通过掌握物流管理的核心、消除物流中的壁垒，有望实现上述目标。

对于企业经营而言，物流的地位正在发生如下的变化：

最初，物流是作为生产和销售的辅助机能而存在。之后，随着经济快速增长下的规模化生产和规模化销售的发展，企业开始重视规模化的物流作业。

进入到经济的稳定成长期，物流被看做是企业的利润源泉，就像第1章所述的理念那样，物流成本的降低能增进销售、降低成本，从而成为“第三利润源泉”。

进而，在经济景气时期，为了及时应对顾客的需求，压缩流通库存，以JIT为代表的多频度、小批量、规定时间配送等高服务水准的物流要求业已形成。然而，高服务物流也产生了高成本的问题。像批发企业等为了扩大销售，使得人员费、物流费等成本增加，最终企业的利益并不能扩大，出现了“物流不景气”的情况。

因此，成本价格对企业的压力再次上升，使得“降低物流成本”成为企业经营的重要课题。然而，这一次“降低物流成本”与上一次仅仅重视企业利益的提

高有所不同，这次谈论的物流成本控制指的是在不降低物流服务（客户服务）水准的前提下，如何降低物流成本。如果物流成本的下降，是在物流服务水准降低、顾客不满的情况下实现的，则是绝对不行的。

本书选取的主题是，企业物流管理问题中“物流成本削减”这一课题。因为不管什么行业，无论是关注于还是苦恼于物流成本的削减，都必须找到降低物流成本的具体方法，也就是说，本书为探索良好方法的中小企业经营者、管理者或者物流管理者，提供物流成本削减切实可行的方法。为了将这些启示集合起来，便于物流管理人员理解，本书尽可能以通俗的语言撰写。理解如何采取切实可行的措施对于实施物流成本控制是非常重要的，只有明确本书所谈到的问题，才有实施的愿望，而只有切实执行了，企业物流成本才能不断下降。

本书首先在第1章论述了从系统和全局的角度看待企业物流体系，为了削减物流成本，就需要把握物流成本的本质，即从整体成本的角度出发分析物流成本的构成。第2章介绍了物流成本计算的具体方法，从而使各企业能运用这些方法计算物流成本。第3章分别从经营者、员工、物流现场三个不同的层面介绍了物流成本管理的关键点。第4章从超越生产、销售职能部门的角度（即生产、销售、物流一体化）以及随着海外生产和进口增长而产生的国际物流的角度，以及跨越企业界限实现高效物流的角度（即物流共同化）说明了无边界物流。第5章在对前面叙述的物流成本削减的内容进行总结的基础上，分析了信息系统的作用和效果。为了便于实践中参考，在最后的第6章列举了几个具体的成功实例。

在各章节内容中，难免有未详细说明的地方，如果读者对其中的内容有疑问的话，可以向各章执笔者询问。

作为本书编辑者的“诊断师物流研究会”是从事经营咨询的惟一具有国家资格的中小企业物流诊断师研究会。该研究会拥有20多名从事物流咨询服务的研究者、信息系统和物流实务的专家。此外，在中小企业诊断师中也有大量的技术师、通关师、物流管理师等拥有多种资格的人员。

本书是本研究会迄今为止第一次发表的成果，今后还会继续发布各种主题的报告。如果有要求的话，在企业物流成本削减实践方面，本研究会的成员也会根据相应的要求参与系统的设计，或指导企业进行改善。如果读者能从本书得到许

多启迪，从而提升企业物流管理实践绩效，也就实现了编写本书的愿望。

最后感谢给予本书付梓机会的经林书房的坂崎先生。

此外，对于因为各种原因而放弃执笔的本研究会的铃木郁雄先生，在本书策划阶段，作为物流企业的高层提供了很多有益的经验和建议，在此也表示谢意。

诊断师物流研究会

1995 年 4 月

目 录



第 1 章 供应链物流时代的物流成本	1
供应链物流与物流	1
物流成本的背反关系	5
新型的物流成本管理	5
第 2 章 物流成本计算	8
物流成本计算需要从企业内各种数据分析开始	8
构筑物流成本的框架	11
灵活运用物流成本表	14
计算物流成本时应该注意的问题	17
第 3 章 谁来负责物流成本削减	20
高层管理人员的作用	20
物流管理部门的业务	31
物流现场成本削减的十个关键点	43
第 4 章 无边界物流成本削减	61
冲破生产、销售、物流的围墙	61
削减全球物流成本	71

通过共同物流削减成本	84
第 5 章 通过物流信息系统削减成本	103
物流信息系统在业务中的作用	103
物流信息系统导入的效果	104
物流信息系统的构成和设计要点	108
各子系统设计的要点	110
物流信息系统案例	114
第 6 章 物流成本削减的实例	117
零售行业 K 公司的实例——通过外购削减成本	117
Sotetsu Rosen 的实例——通过“配销同盟”削减成本	123
日用杂货批发商 D 公司的实例——企业合并减少成本	129
东京湾市场实例——联合团体削减成本	135
批发业 A 公司的实例——运用 IE 的配送中心的作业改善	141
制造业的物流共同化实例——对 OA 机器厂家零部件的共同配送	150



供应链物流时代的物流成本

供应链物流与物流

1. 从物流到供应链物流

所谓物流是为了产生商流，与产品移动或保管等相关联的活动，具体讲包括包装、捆包、装卸搬运、保管、出入库、物流加工、运输配送、物流信息系统的运用、物流管理等各种活动。

这种物流，如今进入到了必须从供应链物流的角度来把握的时代。所谓供应链物流，是为了顺利实现与经济活动有关的物流，而协调运作生产、供应活动、销售活动和物流活动，进行综合性管理的战略机能。

企业活动中物流与供应链物流的关系如图 1-1 所示。

物流指从包装、捆包开始到物流管理等圆内所示的固有活动和内容，而供应链物流则以物流活动为核心，协调供应领域的生产和进货计划、销售领域的客户服务和订货处理业务，以及财务领域的库存控制等活动。

物流成本是伴随着物流活动而产生的成本，对于这种成本的把握将在第 2 章中论述。此外，从供应链物流角度如何控制物流成本、削减物流成本将在第 4 章中分析。

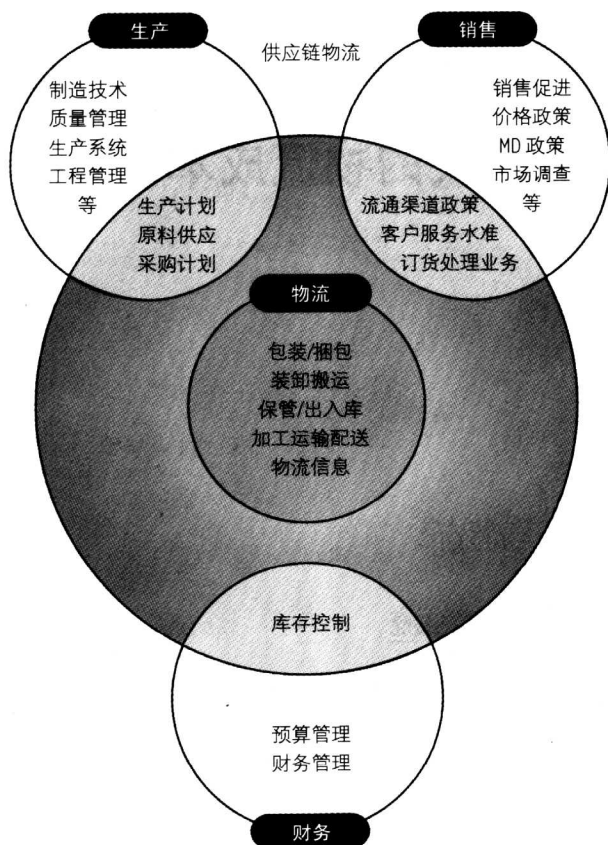


图 1-1 物流与供应链物流的关系

2. 为什么物流成本的把握是一个亟待解决的课题

近几年来，随着顾客需求多样化的发展、产品生命周期的缩短、库存损失或风险的增大，零售企业开始在流通各环节极力控制库存。

如今，整个社会已从产品时代向营销时代转化，在这种背景下，如果能够在符合顾客需求的基础上控制库存、发送订货订单，那么就能在产品销售的时候做到及时补货。与此相对应，进货商品出现小批量、配送多频度的状况，越来越要求从订货到进货整个前置时间缩短。多频度、小批量的配送某种程度上是当今时代的要求和特点，不能对应这种要求的批发商等供应者，其交易地位就必然会衰落。

此外，占物流成本绝大部分的货车运输配送活动，遇到了环境方面的压力，如车辆种类的规制、劳动时间保障的规制、禁止超载等规定的强化，都使得物流成本高涨。

另外，如今各种规制缓和、日元升值、经济不景气等各种因素，都推动日本进入到了价格革命的时代。特别是 1992 年开始根据公正交易委员会指导方针，禁止采用确定价格制，直接影响到了批发业的销售价格，批发业的地位受到了极大地动摇，这样，确定价格制以及销售价格规定的时代已经结束。

多频度、小批量配送，物流单价上升都是物流成本大幅上升的主要原因，而另一方面，如果不能有效地降低物流成本，企业就没有未来。在这种状况下，出现了将进货方的厂商以及批发商看做是“前门之虎，后门之狼”的看法。

尽管企业面临着这种时代，但是却不得不明确地把握物流成本。尽管目前某种程度上还不能彻底核定物流成本，但是却必须根据各种交易情况明确地了解物流成本，以及相应的损益情况。

3. 把握物流成本的方法

(1) 从财务报表中了解物流成本的限制

作为制造企业，涉及到原材料、零部件的供应，加工组装形成产成品，然后向市场销售产品等环节。而作为批发企业，涉及向供货方进货、保管、根据订单发货等工作。特别是当出现退货的状况，还有最后阶段的商品处理活动。零售企业，则是先从供货方订货，进行进货检查，再根据顾客的需求，进行个体配送服务。在这些企业中，与物的流动相关的活动我们称之为物流或物流活动，而为此产生的费用则称为物流成本。

然而，在企业的各类财务报表中，所表现出来的物流费主要是销售费用、一般管理费用和制造成本中明细表中的保管费、运输费等“对外支付的物流费”，这些费用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所表现出来的费用的 2 倍或更多倍。这些隐藏的部分常称为第三利润源泉，或物流冰山沉在水面下的部分。

在企业物流活动中，除了前面所说的直接对外支付的物流成本外，还有使用本企业资源（人、设施）的物流活动而产生的“企业物流费”，这表现为人员费、车辆费、折旧补偿费等。此外应对供应要求而产生的费用，还包括销售成本或制

造成本以及库存资金利息等营业外费用。

(2) 物流成本的五种状况

为了全面地了解物流成本，需要按照不同的物流领域、不同的支付形态，以及不同的物流机能来计算物流成本，从而根据业务负荷的比例来分配物流成本，具体内容可以参照第 2 章。此外，最近更为细致的以满足特定管理要求的按照不同作业活动，以及不同客户而衡量物流成本的方法也被日益采用（图 1-2）。

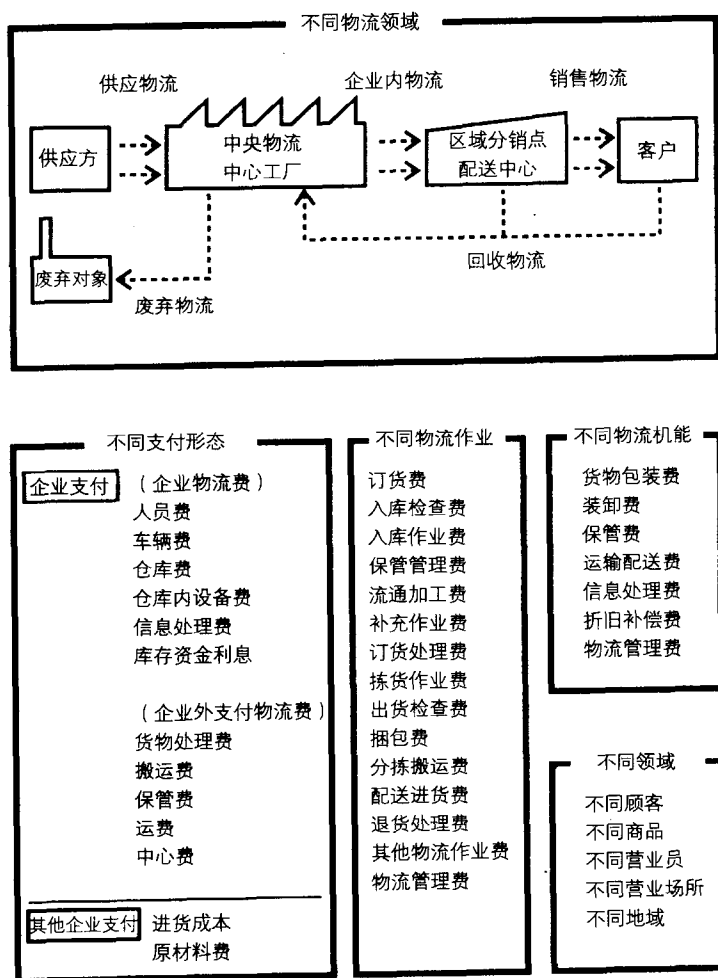


图 1-2 物流成本的五种状况

■ 物流成本的背反关系

背反关系指的是“此消彼长”的两律背反效应。

物流的基本机能主要是制造商品包装、装卸、保管以及运输配送四个机能。

例如，从配送中心的数目与运输配送费和保管费的关系看，如果配送中心多在顾客接近的地方设立，除了投资必然很大外，由于配送中心各种各样商品库存和人员很多，造成保管费用大增。而另一方面，由于设立了众多的配送中心，使得从配送中心到目的地的距离变短了，相应的配送费用就会下降。在这种状况下，保管费和运输配送费就存在着背反关系。

另外，假如批发商从厂商处进行订货，每单位商品的订货费用随着商品数量增加而下降，而保管费等库存持有成本则因为库存量越少而越小，因此，希望能够进行小单位的订货。而总库存费用等于订货费用与库存持有成本的总和，在这种状况下，要削减总库存费用意味着要考虑到这两者之间存在的背反关系。

这些现象的存在说明，从物流成本全局的角度看，要实现物流成本的削减，不能仅关注个别成本的控制，而必须从系统成本的角度来管理。

■ 新型的物流成本管理

物流成本管理不仅针对一个企业，也针对整个流通渠道。特别是在进入价格竞争的时代，商品价格的竞争成为决定竞争力的关键因素，原材料的供应，以及从生产到零售店面的物流成本削减已成为一个重要的课题后，如同第 4 章所述的物流已经进入了“无边界”的时代。

新型的物流成本管理，是以整个流通渠道为对象，对一个企业的物流活动，依活动基准进行成本管理的供应链物流成本管理。

1. 活动基准物流成本管理

活动基准物流成本管理也称为 ABC（作业成本法）。它是将原来物流作业的成本，按照更小的、产生物流成本差异的最小活动单位计算成本费用，然而以此为

基础,核算不同顾客、不同商品等不同管理单位的成本。

例如,物流中心内的作业可以划分为分拣、订货处理、贴标、验货、捆包等活动。同样是分拣活动,是以商品为单位进行,还是以包装箱为单位以及以托盘为单位进行,其发生的物流成本单位是不同的。同样是订货处理,利用 EOS,还是利用传真或电话订货,其发生的物流成本单价也具有较大差异。

如果知道了不同顾客、商品所消耗的活动处理量,在明确活动单价的基础上,就能了解不同顾客和商品的物流成本,进而就能分析出交易的损益情况。这种方式已成为今后企业战略物流管理的重要手段。

2. 物流成本管理

以往只要掌握了物的移动和保管等方面的费用,就能够把握大部分物流成本。而最近,作为现代物流,则需要了解在较少库存的前提下,能否有效地满足顾客的需求;在企业经营战略的基础上,企业是否在物流服务方面确立相应的竞争地位,从供应到出货的运作周期是否缩短了?

在市场营销时代,在制品和库存产品的存在,往往造成了风险的增加,这是非常严重的问题。此外,如果为了在生产现场提高设备的运转率,过分注重大量生产、降低成本,而又卖不出去,这样返还的物流成本就会产生。因此,当今的时代要求的是供需对应型的生产和进货。

其要旨在于不能仅仅掌握发生的物流成本本身,而是能渗透到生产过程,将生产成本与物流成本合计作为现代物流成本来看待,必须使该成本达到最小化。实现该目的的重要手段是信息系统,利用信息系统削减物流成本的内容将在第 5 章论述。在所有行业中,纤维行业的快速响应系统(QRS)以及食品行业的有效消费者响应(ECR)是这种运作的先驱。

在纤维行业,从丝到成衣,以至让渡到消费者手中,往往零售阶段要耗费 13 周、成衣阶段 20 周、纤维加工阶段 35 周,合计来看整合周期时间是 68 周或 1 年以上。这其中,实际加工的时间是 14 周,其余的 54 周都不过是以库存的形式而存在。进行设计生产的服装行业往往是在零售店开始销售的一年前进行原料的订货,这无疑是根据预测来进行的,结果库存当然很高,损失很大。为了减少这种损失,就必须建立起零售店对销售商品及时补货的经营体制。这种方法就是及

时响应系统,即根据零售店的实际需求信息,对每一个单品实行 JIT 生产。

此外,食品行业的 ECR 就是指流通业与生产商形成伙伴关系,通过协同运作提高整个流通渠道的效率、削减库存成本,另外将满足消费者要求的商品适时、适量地提供给消费者。

在这种背景下,整个社会进入了一个价格革命的时代,为了彻底地以消费者为导向,买卖双方就必须放弃对立的立场,以实际信息为基础,从厂商的生产开始,到零售店的销售为止进行紧密的合作,强化供应链的竞争能力。

今后,对这样的供应链成本管理的要求会越来越高。