



全国高等职业教育物流专业课程改革规划教材

QUANGUO GAODENG ZHIYE JIAOYU WULIU ZHUANYE
KECHENG GAIGE GUIHUA JIAOCAI

物流成本管理

WULIU CHENGBEN GUANLI

李英 冷雪艳◎主编 苏杰 谷岩◎副主编



中国物资出版社

全国高等职业教育物流专业课程改革规划教材

物流成本管理

主 编 李 英 冷雪艳
副主编 苏 杰 谷 岩

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物流成本管理/李英, 冷雪艳主编. —北京: 中国物资出版社, 2010. 12

全国高等职业教育物流专业课程规划教材

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3444 - 0

I. ①物… II. ①李…②冷… III. ①物流—成本管理 IV. ①F253.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 105367 号

策划编辑 贾玉泉

责任编辑 贾玉泉

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 14.75 字数: 332 千字

2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3444 - 0/F · 1433

印数: 0001—3000 册

定价: 28.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

序 言

《全国高等职业教育物流专业课程规划教材》是在《物流业调整和振兴规划》大力实施，以及全国高等职业教育课程改革逐步推进的背景下，由中国物资出版社教材中心与高等职业教育专家及众多一线教师在广泛研究和讨论的基础上，所开发的一套适合全国高等职业院校物流专业教学的教材。

2009 年物流产业被国务院列为十大振兴产业之一，《物流业调整和振兴规划》提出要加快物流人才的培养，发展多层次教育体系和在职人员培训体系。为此，要求出版社和学校充分利用社会资源，与企业、科研机构大力合作，编写精品教材。

教育部 2006 年 16 号文件《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》提出了我国高等职业教育人才培养的教学模式：工学结合、任务驱动、项目导向、顶岗实习。大力提倡高等职业院校与行业企业合作开发课程，根据技术领域和职业岗位（群）的任职要求，参照相关的职业资格标准，改革课程体系和教学内容，建立突出职业能力培养的课程标准，规范课程教学的基本要求。为此，国家将启动 1000 门工学结合的精品课程建设。改革教学方法和手段，融“教、学、做”为一体，强化学生能力的培养。加强教材建设，重点建设好 3000 种左右国家规划教材，与行业企业共同开发紧密结合生产实际的实训教材。

为了加强高等职业院校学生实践能力和职业技能的培养，配合高等职业院校大力推行工学结合、校企合作的培养模式。中国物资出版社在对物流企业进行大量实地调研的基础上，组织编写了这套基于工作过程教学模式的教材。教师在教学中使用本套教材，可以很好地引导学生提高学习主动性和实践操作能力。

本套教材是高等职业教育物流专业基础课程和有针对性的专业课程的配套教材，包括：《现代物流基础》、《物流客户服务》、《物流企业管理实务》、《企业物流管理》、《第三方物流管理》、《商品养护技术》、《商品学》、《物流法律法规》、《物流企业会计核算与报表分析》、《仓储管理实务》、《运

《运输管理实务》、《配送管理实务》、《采购与库存管理实务》、《供应链管理》、《物流信息管理》、《物流成本管理》、《国际物流管理》、《国际货运代理》、《物流企业营销实务》、《物流技术与设备运用》、《物流单证与结算》、《仓储与配送管理》。

本套教材的编写人员主要是在教学实践第一线任教的教师，他们熟练掌握物流基础知识，了解学生需求，具有丰富的教学实践经验，通过参加中国物资出版社组织的“基于工学整合的教材研讨会”，他们已掌握了基于工作过程教学模式的教材编写的基本思想。此外，本套教材还邀请了具有丰富的物流相关岗位实践操作经验的企业人员参与编写和审稿，从而使本套教材更加贴近物流工作的实际，这就为培养具有较强实操能力的物流专业学生提供了教学保障。

本套教材不仅可以作为高等职业教育物流专业学生的教材，也可以作为对初级物流从业人员进行培训的教材，还可以作为刚刚踏入物流行业的从业人员的实际操作指南。

编委会

2010年2月

前 言

本书是全国高等职业教育物流专业课程规划教材，是专门为高职高专学生编写的物流管理教材。同时也是一本集知识简述与实务技能训练为一体的教材。

在编写本书的时候，充分考虑了高等职业教育物流专业教育教学本身的特点和规律，采用了基本理论知识导入案例实践式编写体例。希望按照本书的内容进行课程教学，能使企业受益匪浅。针对高职高专学生的特点，本书在如下方面进行了创新和改革：

(1) 充分贯彻了理论教学为实践教学服务和以够用为度的原则。大幅精简了物流成本管理理论部分内容，设置了丰富的项目实训内容。

(2) 在内容选取和安排上充分考虑了高等职业院校的课程设置和安排的特点，为避免造成不必要的重复和课程衔接上的麻烦，本书没有对物流成本管理预测、计划与分析等内容进行介绍。

(3) 本书充分吸收了国内物流成本管理教材尤其是高等职业教育物流成本管理教材建设的有益成果，及时反映了我国物流成本管理发展的新内容和新趋势。

(4) 本书中所拟的实务训练内容都贴近生活，通俗易懂，能使学生轻松地掌握物流成本管理的主要内容，摆脱枯燥理论学习和机械记忆的困扰。而且每部分的知识介绍和实训内容都是按照教学规律由易到难、由简到繁顺次设计的，培养学生由看到做、由模仿到独立操作、由单一的能力训练到综合运用物流成本管理知识的能力。可以说，本书适应了高等职业教育应用型人才能力培养的内在需要。

本书内容包括物流成本管理基本知识、物流成本概述、物流成本核算、物流成本控制、汽车运输成本管理、铁路运输成本管理、海洋运输成本管理、航空运输成本管理、仓储成本管理、配送成本管理、包装成本管理、装卸搬运成本管理、流通加工成本管理等。本书可作为高等职业院校、高等专科学校、本科二级学院、本科院校高职教育物流专业及相关专业培养高等应用型、技能型人才的教学用书，也可作为社会从业人士业务参考和

培训用书。

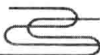
最后，本书在编写的过程中倾注了编者的大量心血，但由于基于工作过程的教材编写模式尚在摸索中，因此，难免有不足和错误之处，希望大家批评指正。

编 者

2010 年 10 月

目 录

项目一 物流成本管理与控制概述	(1)
任务一 物流成本管理概述	(3)
任务二 物流成本概述	(18)
任务三 物流成本的核算	(32)
任务四 物流成本的控制	(58)
项目实训	(75)
项目二 运输成本管理	(78)
任务一 汽车运输成本管理	(79)
任务二 铁路运输成本管理	(96)
任务三 海洋运输成本管理	(115)
任务四 航空运输成本管理	(138)
项目实训	(151)
项目三 仓储成本及其他物流成本管理	(157)
任务一 仓储成本管理	(160)
任务二 配送成本管理	(174)
任务三 包装成本管理	(190)
任务四 装卸搬运成本管理	(204)
任务五 流通加工成本管理	(216)
项目实训	(224)
参考文献	(227)



项目一 物流成本管理与控制概述



学习目标

1. 掌握物流成本管理的概念和主要内容
2. 掌握物流成本的特征、类型以及影响因素
3. 掌握物流成本控制的基本方法
4. 掌握物流成本核算的方法



技能目标

1. 能够针对企业特点从不同角度进行成本控制方法的计算
2. 能够应用基本方法进行企业物流成本核算



任务导读

我国物流成本现状

随着经济发展的全球化,通过节约物资消耗和提高劳动生产率来降低生产成本的做法已开始转向非生产领域,特别是物流领域。但是,我国物流业总体水平落后,已经严重制约了国民经济效益的提高。

我国物流成本居高不下不仅影响了企业和产品的竞争力,更在宏观层面上影响了国民经济的总体运行水平。导致物流成本高的原因有多方面,而其中最重要的因素在于体制造成的物流基础平台分割,物流效率低下。现在,我国许多产品由于生产批量大,劳动力成本低,在国际上很有竞争力,大量贸易顺差与此有关,而与此很不相适应的是,我国的物流成本却大大高于发达国家,在综合成本中起的是抵消作用。在一般的社会产品中,我国的人力资源成本相当于发达国家的 1/5,而生产成本中含的物流成本高于他们三倍(我国的物流成本占生产成本的 40%左右,而发达国家仅占 10%);在社会流通领域,我国物流成本占 GDP 的比重接近 20%,美国不到 10%,也比发达国家高出近一倍。2008 年,全社会物流总费用为 54542 亿元,社会物流总费用与 GDP 的比率为 18.1%。根据 1991—2008 年的统计,18 年中,物流总费用与 GDP 的比例下降了 8.6 个百分点,年均下降 0.48 个百分点。如按年均下降 0.48 个百分点计算,到达

10%左右的水平,要花18年左右的时间。如果我国物流成本占GDP的比重每降低1个百分点,则可以节约资金2466亿元,如果我国能逐步达到发达国家的平均物流成本(物流成本占GDP的10%),那就意味着将带来近2万亿元的社会效益。

因此,解决物流障碍,把这部分物流成本压缩下来,不仅可以大大提高国民经济的总体运行水平,还将使我国在国际竞争中提升一个层次。为什么物流成本如此之高?这里既有技术原因,更有体制因素的双重制约。

 任务分析

企业管理的一项重要内容是物流成本管理,降低物流成本是物流管理要实现的重要目标。物流成本管理是对物流成本进行核算、分析、预测、决策、预算及控制等一系列的管理活动,通过管理物流成本达到物流管理的目的,可以说是以成本为手段的物流管理,通过对物流活动的管理降低物流费用。

尽管从物流管理发展的角度来看,已经进入了物流战略管理的阶段,但是,对于物流成本管理的任务并没有完结。从某种意义上讲,物流成本管理是物流管理的永恒课题,只是在不同的时期,对于不同的企业,物流成本管理的方式、手段以及范围有所不同而已。在PD(Physical Distribution)阶段,物流成本管理局限在销售物流领域;进入Logistics阶段,物流成本管理扩展到供应物流、生产物流领域,物流总成本的意识得到增强;而到了供应链物流阶段(Supply Chain Logistics Management),对物流成本最小化的追求,已经超过个别企业的边界,追求的是整个供应链,整个流通过程的物流成本最小化。因此,可以说,物流管理到了高级阶段,同样离不开成本这个主题。只要价格还是构成企业竞争力的重要因素,物流成本就仍然是企业物流管理不可忽视的一个因素。企业物流管理不断向纵深发展,管理水平不断提高,降低物流成本的潜力被陆续发掘出来,企业物流成本水平的降低直接导致社会物流成本的降低。

从宏观的角度讲,降低物流成本给行业和社会带来的经济效益体现在以下四个方面:第一,加速产业结构的调整,支撑新型工业化;第二,为社会增加财富,提高人民生活水平;第三,提高经济运行质量和总体竞争力降低商品价格;第四,提升国民购买能力。从微观角度来看,由于物流成本占企业总成本的比重很大,降低物流成本将显著提升企业的利润及增强企业的市场竞争能力。



任务一 物流成本管理概述



学习目标

1. 理解物流成本的含义
2. 掌握物流成本管理的概念
3. 理解物流成本管理的意义
4. 掌握物流成本管理的主要内容
5. 掌握物流成本管理的方法



技能目标

1. 能够解释物流成本管理的概念
2. 能够对物流成本问题提出适当的管理方法

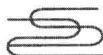


知识链接

所谓物流成本,是指在企业物流活动中,物品在空间位移(包括静止)过程中和时间上所耗费的各种资源的活劳动和物化劳动的货币表现总和,即在企业经营活动的需求预测、选址、采购、配送、包装、装卸、搬运、运输、储存、流通加工、订单处理、客户服务、返还品处理、废弃物处理及其他辅助活动等环节中所支出的人力、财力和物力的总和。欧洲、美国和日本等国家主要是从企业物流的角度做出的定义,是指企业(例如:制造企业、商贸企业)物流活动所发生的费用。

物流成本管理是对物流成本进行核算、分析、预测、决策、预算及控制等一系列的管理活动,通过管理物流成本达到物流管理的目的,可以说是以成本为手段的物流管理,通过对物流活动的管理降低物流费用。由于不同国家物流发展程度不同,对物流的研究程度也各不相同,因此对物流成本管理的发展也存在着不同的看法,比较典型的国家有美国和日本。

物流成本管理的意义在于通过对物流成本的有效把握,利用物流要素之间的效益背反关系,科学、合理地组织物流活动,加强对物流活动过程中费用支出的有效控制,降低物流活动中的物化劳动和活劳动的消耗,从而达到降低物流总成本、提高企业和社会经济效益的目的。



烟草行业物流成本控制管理

物流成本在产品生产销售成本中占有重要的比重,可是物流运作却属于非增值作业,它不能为产品增加任何价值,随着烟草物流业的发展,企业的公司化集约化进程不断加快,控制物流成本已经显得非常重要。首先,物流成本控制有助于降低卷烟生产销售过程中的成本,提高资源配置的效率,从而拥有比竞争对手更低的成本、更快的速度以及更好的服务,提高企业在市场中的竞争优势;其次,卷烟企业开展物流成本控制不仅是一项成本管理工作,而且也是烟草企业经营活动的重要部分,企业开展物流成本合算,可以在很大程度上促进生产销售管理模式的改革、基础设施的建设以及企业信息化的优化发展;最后,控制物流成本也是适应烟草行业国际化竞争趋势的需要,通过开展物流成本合算,可以促进效益,提高物流运行的现代化水平,适应新时期培育品牌完善市场发展大企业的需求和国际竞争。

当前,我国烟草物流正处于建设的发展阶段,一方面,发达的物流在行业发展中的作用已经得到企业的充分认识,各地纷纷建设配套完善的物流中心,物流人才的培养,一些配套的规定都陆续开展;另一方面,物流的管理水平也亟待提高,软件建设还有很多需要发展,其中物流成本的控制是一个重要的方面。对于物流成本控制制度的建设,要做好以下几个方面:

1. 组织管理的高效化和物流模式的规范化

当前我国烟草行业的物流模式和管理水平相对于国外先进的管理和模式来说,普遍不是很发达。而且,物流成本也相应的比发达国家高出很多,这极大的制约了烟草行业效率的提高和成本的节约,不利于企业集约化发展。首先,表现在物流成本的合算方式上,传统的物流成本计算一般比较简单,通常是按照物流的基本功能来量化的,在这种模式下,物流成本一般包括仓储成本、运输成本、包装成本、管理成本、信息成本等方面;而在现代化的成本合算体系中,物流成本则是按照物流基本活动进行量化合算的,这使得物流成本的计算更复杂精细化、更科学。它包括:物流的经营场地选址、储存、包装、采购、配送、装卸、运输、订单的处理、客户服务以及其他辅助性的物流活动等一系列环节中人、财、物力的总和。其次,企业对各个环节的物流活动缺乏一体化管理的意识和能力,分工与合作、规范服务、无缝衔接等方面有待加强。

2. 要提高管理水平,优化物流模式

首先,就是要制定科学精细的管理标准和服务体系,通过实施标准化管理,将包装、仓储、配送、服务等每个流程都设置在科学严格的模式制度之下,优化流程,明确业务分工,规范服务标准,提高作业效率,控制物流管理成本。其次,推进管理体系的扁平化,扁平化的管理有助于提高效率,使每个人的责任更明确,节省管理成本,



如从“多库制一站式”向“一库制接力式”转变；精简经营管理部门、管理岗位以及管理人员的配备，推进现代网络信息技术在物流管理中的应用，不仅能够减少各环节之间不必要的交叉，还有助于在更大的市场空间内统一配置资源，从而有效节约管理成本，提高物流效率。最后，就是要建设一支优秀高效的管理团队，提高管理层的成本意识。

物流成本在产品生产销售成本中占有重要的比重，可是物流运作却属于非增值作业，它不能为产品增加任何价值，随着烟草物流业的发展，企业的公司化集约化进程不断加快，控制物流成本已经显得非常重要。首先，物流成本控制有助于降低卷烟生产销售过程中的成本，提高资源配置的效率，从而拥有比竞争对手更低的成本、更快的速度以及更好的服务，提高企业在市场中的竞争优势；其次，卷烟企业开展物流成本控制不仅是一项成本管理工作，而且也是烟草企业经营活动的重要部分，企业开展物流成本合算，可以在很大程度上促进生产销售管理模式的改革、基础设施的建设以及企业信息化的优化发展；最后，控制物流成本也是适应烟草行业国际化竞争趋势的需要，通过开展物流成本合算，可以促进效益，提高物流运行的现代化水平，适应新时期培育品牌、完善市场、发展大企业的需求和国际竞争。

技能检测

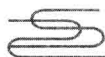
1. 简述物流成本的含义
2. 简述物流成本管理的概念
3. 简述物流成本管理在美国、日本的发展情况
4. 企业进行物流成本管理有哪些意义

子任务一 物流成本管理的概念

一、物流成本的内涵

按照我国 2006 年制定的标准物流术语，物流（Logistics）成本是指物流活动中所消耗的物化劳动和活劳动的货币表现。所谓企业物流成本，是指在企业物流活动中，物品在空间位移（包括静止）过程中和时间上所耗费的各种资源的活劳动和物化劳动的货币表现总和，即在企业经营活动的需求预测、选址、采购、配送、包装、装卸、搬运、运输、储存、流通加工、订单处理、客户服务、返还品处理、废弃物处理及其他辅助活动等环节中所支出的人力、财力和物力的总和。其具体表现为企业向外部企业支付的物流费用、企业内部消耗掉的物流费用、企业材料物流费用、销售物流费用等。

对于物流成本的概念，各国的经济管理学界及相关组织机构从不同角度给出定义。



欧洲、美国和日本等国家和地区对物流成本管理的研究较早，下面是这些国家的学者和组织对物流成本的定义与解释。

欧洲学者倾向于具体化的描述，认为物流成本主要由三部分组成：一是库存费用；二是运输费用；三是管理费用。其中，库存费用是指花费在保存货物上的费用，除了仓储、残损、人力费用及保险和税收费用以外，还包括库存占压资金的利息费用。运输费用包括公路运输费用、其他运输方式费用和货主费用。其中，公路运输费用包括城市内汽车运输费用和城市间汽车运输费用；其他运输方式费用包括铁路运输费用、航空运输费用、货运代理费用、油气管道运输费用等；货主费用包括运输部门运作及装卸费用。管理费用是按历史情况由专家确定一个固定比例，将其乘以库存费用和运输费用的总和而得出费用。

美国管理会计师协会的物流成本管理公告明确指出：物流成本是指企业在计划、实施、控制内部和外部物流活动的过程中所发生的费用。包括企业在采购、运输、仓储、物料和存货管理、订单处理、客户服务、预测和生产计划、相关信息系统及其他物流支持活动等典型的物流活动中所发生的费用。

日本通商产业省编制的《物流成本核算活用手册》指出：物流成本是指有形或无形资源的供应者到需求者的实物流动所需要的成本。具体包括：包装、装卸、运输、保管及信息处理等各种物流活动所发生的费用。

可以看出，欧洲、美国和日本主要是从企业物流的角度做出的定义，是指企业（例如：制造企业、商贸企业）物流活动所发生的费用。物流成本除了企业物流成本之外，还包括社会物流成本和物流企业的物流成本。在讨论物流成本管理与控制时，应首先明确分析的角度，理解不同角度下的物流成本的含义，在此基础上再进行深入的分析。

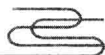
二、物流成本管理的内涵

（一）成本管理的内涵

成本管理是企业生产经营过程中各项成本核算、成本分析、成本决策和成本控制等一系列科学管理行为的总称。成本管理一般包括成本预测、成本决策、成本计划、成本核算、成本控制、成本分析、成本考核等职能。

成本管理的目的是充分动员和组织企业全体人员，在保证产品质量的前提下，对企业生产经营过程的各个环节进行科学合理的管理，力求以最少生产耗费取得最大的生产成果。

成本管理是企业管理的一个重要组成部分，要求系统、全面、科学和合理，对于促进增产节支，加强经济核算，改进企业管理，提高企业整体成本管理水平具有重大意义。要提高成本管理水平，首先要认真开展成本预测工作，规划一定时期的成本水平和成本目标，对比分析实现目标的各项方案，并进行最有效的成本决策。然后，应根据成本决策的具体内容，编制成本计划，并以此作为成本控制的依据，加强日常的



成本审核监督,随时发现并克服生产过程中的损失浪费情况。平时要认真组织成本核算工作,建立健全成本核算制度和各项基本工作,严格执行成本开支范围,采用适当的成本核算方法,正确计算产品成本。同时,要做好成本的考核和分析工作,正确评价各部门的成本管理业绩,促进企业不断改善成本管理措施,提高企业的成本管理水平。要定期积极地开展成本分析,找出成本升降变动的原因,挖掘降低生产耗费和节约成本开支的潜力。进行成本管理应该实行指标分解,将各项成本指标层层落实,使成本降低的任务能从组织上得以保证,并与企业和部门的经济责任制结合起来。

综上所述,对成本管理的定义如下:成本管理是实现企业整体成本最优目标,以成本信息的产生和利用为基础,用系统的观点审视企业活动过程,对企业成本进行分析、预测、决策、计划、控制和考核等一系列管理活动的总称。

(二) 物流成本管理的内涵

在激烈的市场竞争中,降低成本,提高生产效率以获得更高的利润已经成为企业不断追求的目标。物流成本在企业成本中所占比重很大,物流成本的高低直接影响到企业的利润水平的高低以及企业的竞争能力。如今越来越多的企业关心物流成本,并实施物流成本管理。优化物流管理已成为企业挖掘利润的源泉,物流成本管理也成为企业物流管理的一项重要内容。

物流成本管理是对物流成本进行核算、分析、预测、决策、预算及控制等一系列的管理活动,通过管理物流成本、降低物流费用达到物流管理的目的,可以说是以成本为手段的物流管理。

物流成本管理的概念是在人们对物流的认识发展中不断得到完善的。当人们认为物流处于物资配送阶段时,物流成本管理的重心在销售物流领域。此时的物流观念侧重于商品的供应过程,而忽视原材料与零部件的采购及生产制造方面的物流活动。随着人们对物流认识的加深,物流成本管理扩展到供应物流、生产物流领域,物流总成本管理的意识得到增强。如今,越来越多的人认识到物流管理属于供应链的范畴,整个供应链以及整个流通过程物流成本的最小化已经成为众多企业追求的目标。基于供应链管理的物流成本包括:供应物流成本、生产物流成本、销售物流成本、逆向物流成本。另外,考虑到物流对自然环境的影响以及人类的可持续发展,物流成本还必须包括由物流活动给环境带来的损害产生的环境资源消耗成本与环境治理成本,即物流的绿色成本也是物流成本管理的潜在对象。

子任务二 国内外物流成本管理的发展现状

随着生产技术的发展,产品成本的降低,产品数量大幅度增加,流通成本问题就变得越来越大,物流成本控制的问题随之产生。人们对物流管理的重视一方面是为了提高物流服务水平,另一方面是为了降低物流成本,即通过加强物流管理来挖掘“第三利润源”。企业注重成本管理,追求利润的最大化,物流成本管理便成为企业降

低成本、提高服务水平、增强竞争力的有效手段。由于不同国家物流发展程度不同,对物流的研究程度也各不相同,因此对物流成本管理的发展也存在着不同的看法,比较典型的国家有美国和日本。下面以欧美国家和日本为代表介绍国外物流成本管理的发展情况,同时也介绍物流成本管理在我国的发展情况。

一、欧美国家物流成本管理的发展情况

从欧美国家物流成本管理的一般发展过程来看,大致可分为以下几个阶段:

(一) 物流成本认识阶段

物流成本管理在物流管理中占有重要的位置,“物流是经济的黑暗大陆”“物流是第三利润源”等观点都说明了物流成本问题是物流管理初期人们关心的主要问题。正是由于在物流领域存在着广阔的降低成本的空间,物流问题才引起了企业经营管理者的高度重视。企业物流管理可以说是从对物流成本的管理开始的。但在此阶段,人们对于物流成本的认识只是停留在概念认识的层次上,尚未依照管理的步骤对物流成本实施全面管理。

(二) 物流项目成本管理阶段

企业在对物流成本认识的基础上,根据不同部门、不同领域或不同产品出现的特定物流问题,并组织专门的人员研究解决。但是对于物流成本管理的组织化程度及对物流成本的持久把握方面仍存在不足。在此阶段,物流管理组织开始出现了。

(三) 引入物流预算管理制度阶段

随着物流管理组织的设置,企业对物流成本有了一个统一、系统的把握,开始引入物流预算管理制度。也就是说,通过物流预算的编制、预算与实际的比较,对物流成本进行差异分析,从而达到控制物流成本的目的。但是,该阶段编制的物流预算缺乏准确性,对于成本变动原因的分析也缺乏全面性,而且对物流成本的把握仅限于运费和对外支付的费用。

(四) 物流预算管理制度确立阶段

此阶段推出了物流成本的计算标准,物流预算及其管理有了比较客观准确的依据,物流部门成为独立的成本中心或利润中心。

(五) 物流绩效评估制度确立阶段

物流预算管理制度确立后,进一步发展的结果是形成物流绩效评估制度。通过物流部门对企业绩效的贡献度的把握,准确评价物流部门的工作。物流部门的绩效评估离不开其对于降低物流成本的贡献度,降低物流成本是物流部门的永恒目标。

二、日本物流成本管理的发展

日本的物流技术兴起于 20 世纪 50 年代,至今已发展形成为一套完整的体系,由重视功能转变为重视成本,进而转变为重视服务。物流成本管理一直备受日本物流界的重视,在长期发展的过程中物流成本与财务结算制度逐步相联结。日本的物流成本

管理在不同的发展阶段存在着不同的学术观点。

(一) 日通综合研究所编撰的《物流知识》(第3版)中的观点

这本书将日本物流成本管理划分为以下六个发展阶段:

1. 物流前期

该时期物流只是按生产和销售部门的要求进行货物的保管和运输。

2. 个别管理时期

该时期只有保管部门或发货部门在努力降低成本,是物流成本意识的出现期。

3. 综合管理时期

该时期物流作为一项独立业务开始建立物流管理部门,采取措施综合解决各种物流功能的优化组合问题。

4. 扩大领域时期

该时期是物流影响生产和销售的阶段。对于生产部门来说,应该在产品设计阶段就从物流的角度考虑问题,在物流效率、统一包装规格、生产计划的灵活性等方面提出要求;对于销售部门来说,则在接受订货的计划性、订货的数量单位及交货期限等方面提出要求。在这一阶段,追求“第三利润源”的企业增多,过去曾把这一阶段称为“终极阶段”。

5. 整体体制时期

物流进入小批量、多品种发货的新时代。为创造新的物流形象,整个公司必须取得共识。这一阶段的多数情况是建立以生产和销售人员为委员,以负责经营的主要领导为委员长的委员会制度。建立起这样的制度之后,物流就成为生产和销售本身的一项内容。物流部门则只要运用物流知识和物流信息建立物流系统即可。

6. 生产、销售、物流一体化时期

首先将不同商品的售出情况、发货及脱销情况、库存及进货情况与销售、生产计划进行比较,将现有库存与基准库存量(库存计划)进行比较,定期进行这项工作。接着找出计划与实际情况的差异,并据此提出解决方案,修订生产计划和与之相关的采购计划及其以生产、销售计划为前提的物流计划。这种修订使各个时期的计划与销售状况相适应,包括生产和物流运作的修订,也就是通常所说的建立以物流信息为核心的一体化系统。

(二) 日本著名物流研究专家菊池康也教授的观点

在《物流管理》一书中,菊池康也教授认为日本物流成本管理的发展可分为下述五个阶段,而现在日本企业的物流成本管理大多处于第三阶段,还没有达到第四阶段、第五阶段,物流部门的职能还落后于销售和生产部门的职能。

(1) 了解物流成本的实际状况(对物流活动的重要性提高认识)。

(2) 物流成本核算(了解并解决物流活动中存在的问题)。

(3) 物流成本管理(物流成本的标准成本管理和预算管理)。

(4) 物流收益评估(评估物流对企业效益的贡献度)。