

物流企业成本 应该这样管理

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

讲义提纲

第 1 讲 物流企业成本管理概述

第一节 物流行业综述

第二节 物流成本知识

第三节 物流成本管理

第 2 讲 物流企业运输成本管理

第一节 物流企业运输成本综述

第二节 物流企业运输成本管理

第 3 讲 物流企业仓储成本管理

第一节 物流企业仓储成本综述

第二节 物流企业仓储成本管理

第 4 讲 物流企业装卸搬运成本管理

第一节 物流企业装卸搬运成本综述

第二节 物流企业装卸搬运成本管理

第 5 讲 物流企业采购成本管理

第一节 物流企业采购成本管理综述

第二节 物流企业供应链中采购管理

第 6 讲 物流企业包装成本管理

第一节 物流企业包装成本概述

第二节 物流企业包装成本核算

第三节 物流企业包装成本优化

第 7 讲 物流企业流通加工成本管理

第一节 物流企业流通加工成本概述

第二节 物流企业流通加工成本核算

第三节 物流企业流通加工成本优化

第 8 讲 物流企业配送成本管理

第一节 物流企业配送成本综述

第二节 物流企业配送成本管理

第 9 讲 物流企业客户服务成本管理

第一节 物流企业客户服务综合知识

第二节 物流企业客户服务成本概述

第三节 物流客户服务水平的衡量

第四节 物流客户服务水平的制定

第 10 讲 物流信息成本管理

第一节 物流信息成本概述

第二节 物流信息成本构成

第三节 物流信息成本优化

第 11 讲 物流企业目标成本管理

第一节 物流企业目标成本综述

第二节 物流企业目标成本控制

第三节 物流企业目标成本管理

第 12 讲 物流企业战略成本管理

第一节 物流企业成本管理与价值链分析

第二节 物流企业成本管理与战略定位

第三节 物流企业战略成本动因

第四节 物流企业战略成本抑减

第 13 讲 物流企业成本预测、计划与预算

第一节 物流企业成本预测

第二节 物流企业成本计划

第三节 物流企业成本预算

第 14 讲 物流企业成本费用决策

第一节 物流企业成本费用决策综述

第二节 物流成本决策方法

第三节 物流功能成本决策

第 15 讲 物流企业成本费用控制

第一节 物流企业成本控制概述

第二节 物流企业成本控制方法

第三节 物流功能成本控制

第四节 物流企业成本费用日常控制

第五节 物流企业成本费用内部控制

第三节 物流成本管理

经济的发展使得科学技术与生产经营日益结合,企业一方面靠科学技术积极开拓市场,另一方面注重管理,挖掘内部潜力,控制和降低成本,以低成本高质量求生存。因而,成本管理是企业管理中的一个重要组成部分。成本管理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、核算以及控制和分析,以达到成本最低的一项综合性的管理活动。

随着成本管理的实践深入和物流管理在当今社会的快速发展,使人们深刻认识到,成本管理不能仅停留在原有的模式和内容上,要想大幅度降低成本和提高质量,必须注重物流这个“第三利润源”的管理。而人们对物流管理的关心首先是从关心物流成本开始的,因此要完善成本管理体系,推动成本管理发展,以及加强物流在企业经营中的职能,就必须加强物流成本管理。

由于物流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。学术上有一种观点认为: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。

之所以强调物流成本管理的概念,是因为在大多数情况下,人们把注意力单纯地集中在计算物流成本上,而不注意如何将计算后的物流成本应用于物流活动管理上,以降低物流成本,提高物流活动的经济效益。产生这种只注意“怎样计算”而忽视“为什么计算”的情况的真正原因在于没有从本质上理解物流成本管理的概念。因此,准确理解物流成本管理的概念,对于提高物流管理活动的质量是十分重要的。

物流成本管理的实践重要性可以从两方面来理解: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、分析以评价优劣。因此,把物流活动换成物流成本管理是有效管理物流的一种新思路。

一、物流企业成本管理的原则

物流企业成本管理的原则包括(见表 1-3):

表 1-3

成本管	全面成本管理原则	在成本管理的实践中,有许多物流企业陷入了一个误区,主要表现在偏重于实际成本的计算、生产成本的计算,而忽视了其他成本管理工作。其实成本管理是一项系统工程,它涉及到物流企业的所有部门和全体员工
-----	----------	--

理 的 原 则		工。如果某一个部门或某一个员工在成本管理工作中出现问题，都会影响成本管理工作整体效果。
	技术与经济相结合的原则	在产品（劳务）成本形成过程中，技术因素占有很重要的地位。要搞好成本管理工作，必须贯彻技术与经济相结合的原则。其实，成本管理工作不能仅仅看成是一项会计工作，它涉及到物流企业的各个部门和全体职工。因此，成本管理工作不应是财务会计部门的事，与物流企业的各个部门都有密切的联系，所以，要克服搞技术的不问成本、搞成本管理工作的不参与技术决策的倾向。成本管理的重要任务就是降低成本。只有各方面协同努力，才能做好成本管理工作。
	成本最低化原则	成本管理的主要任务是在一定的条件下，分析影响各种降低成本的因素，制定可能实现的最低成本目标，通过有效的控制和管理，使实际执行结果达到要求。在实行最低化成本原则时，首先应注意全面研究降低成本的可能性。在实际工作当中，影响成本高低的因素很多，在这些因素中，若所有因素都能达到最佳状态是最理想的。成本管理的目的是要研究各种降低成本的潜力，使可能变为现实。在一定的生产、技术、经营和管理条件下，这种可能是可以实现的。成本最低化的研究开发工作开始的越早，其受益的时间就越长；在某一个环节取得的成效，就会推动其他环节的改进。其次要研究合理的成本最低化，这里包含两个方面的意思，一是要从实际出发，二是要注意成本最低化的相对性。
	专业管理与群众管理相结合的原则	成本管理虽然是一项专业性较强的工作，没有经过专门培训的人员是做不好这项工作的。但是只靠专业成本管理人员来做成本管理工作显然是不够的，从另一个角度看，成本管理工作也是一项群众性的工作，只有依靠全体职工共同努力，才能做好这项工作。

二、物流成本管理的内容

物流成本管理的具体内容包括物流成本预测、物流成本决策、物流成本计划、物流成本控制、物流成本核算和物流成本分析等。

（一）物流成本预测

物流成本预测是根据有关成本数据和企业具体的发展情况，运用一定的技术方法，对未来的成本水平及其变动趋势做出科学的估计。成本预测是成本决策、计划和控制的基础工作，可以提高物流成本管理的科学性和预见性。

在物流成本管理的很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、运输环节的货物周期量预测等。

（二）物流成本决策

物流成本决策是在成本预测的基础上，结合其他有关资料，运用一定的科学方法，从若干个方案中选择出一个满意方案的过程。从物流的整个流程来看，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、确定目标成本是编制成本计划的前提，也是实现成本的事前控制、提高经济效益的重要途径。

（三）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，通过一定程序、运用一定方法，以货币形式规定计划期物

流各环节的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。

（四）物流成本控制

物流成本控制是根据物流成本计划和控制过程中的实时信息反馈，及时调整控制手段来保证计划的实现。成本控制包括成本的事前控制、事中控制和事后控制。

成本的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。成本的事前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，以及物流作业过程改进控制等。

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，采取纠正措施，保证成本目标的实现。

（五）物流成本核算

物流成本核算是根据企业确定的成本计算对象，采用相适应的成本计算方法并按规定的成本项目，通过一系列的物流费用汇集与分配，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用，同时，也是对各种活动费用实际支出的控制过程。

（六）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，提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，可以提出积极的建议，采取有效的措施来合理地控制物流成本。

上述各项成本管理的内容是互相配合、相互依存的一个有机整体。成本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。

三、物流成本管理的管理模式

随着经营环境的变化，成本管理的管理方法和管理观念有了较大的变化。物流成本管理在新的成本理念、新的管理方式的推动下，产生了许多新模式。从初级的成本节约模式到高级的成本改善模式；从日常的质量管理模式到项目投资的成本效益模式等。由于“二律悖反”现象在物流活动中随处可见，因而总成本意识是物流成本管理的首要 and 关键的理念。此外，还应形成消灭一切物流浪费的现代成本意识。

（一）现代成本意识

企业间竞争的日益加剧对成本管理提出了越来越高的要求，传统的成本标准已不再适应激烈的市场竞争，企业必须形成现代成本意识。现代成本意识是指企业管理人员对成本管理和控制给予足够的重视，不受“成本无法再降低”的传统思维定势的束缚，充分认识到成本降低的潜力是无穷无尽的。物流现代成本意识

本质上就是要企业无止境地追求物流成本降低，消灭一切物流浪费，具有追求极限的“理想性”特征。

在物流成本管理中，贯彻现代成本意识可以从以下几方面进行：

1. 从战略布局的高度定位

物流是企业经营战略的一部分。企业生产、营销的战略和策略决定了物流系统的运行模式，产品种类、服务项目和营销策略的改变都将导致物流成本的变化。为此，在进行各项战略决策时，需要将各项决策对物流的要求和对物流成本的影响纳入考虑的范围，将降低物流成本从战略布局的高度加以定位。

2. 以理想物流成本为目标

要打破传统的“成本无法再降低”等观念的束缚，就必须以理想的物流成本为目标，时刻将理想的物流成本作为行动的指南，树立“物流成本降低无止境”的观念。例如，在库存管理中，以零库存为目标；在运输作业中，不出现空载现象。

3. 形成全员式的降低物流成本的格局

物流成本的发生不仅应由物流部门负责，也涉及供应、设计、生产、销售等部门，因此物流成本的降低还需要各部门通力合作，形成贯穿企业各部门的“组织化成本意识”，以确保从总成本的角度来降低物流成本。同时，要想最大限度地降低物流成本，还需要全体从事物流工作的员工参与，每个员工都要具有降低物流成本的愿望和意识，并进行自我控制。

4. 持续不断地降低物流成本

降低物流成本不应作为一时的权宜之计，应持续不断地进行。而且随着经济环境的变化，理想的物流成本也会不断变化，因此物流成本管理的目标必须适时调整，才能满足现代成本管理的要求。

（二）成本节省模式

日常的物流作业往往存在着浪费和效率不高的现象，这种情况可以通过成本节省模式加以改进。成本节省模式是指力求在工作现场不消耗无谓的成本和改进工作方式以节省将要发生的成本支出。它是一种有组织、有计划地运用各种方法以降低企业内各项成本的措施。成本节省模式是成本降低的初级形态，有成本维持和成本改善两种执行形式。

1. 物流成本维持

物流成本维持即从日常的物流作业中消除不必要的物流浪费，提高作业环节的效率。通常从以下几方面着手：

（1）库存成本方面的措施

维持合理的库存量；提高保管效率；防止偷盗、毁损。

（2）运输成本方面的措施

通过商品分流，缩短运输距离；减少运输次数；提高车辆装载率；选择最佳的运输方式；开展集运、直运、共同运输等。

（3）包装成本方面的措施

使用价格便宜的包装材料；包装作业机械化、标准化；回收利用旧包装。

（4）装卸成本方面的措施

减少装卸次数；装卸作业灵活化、省力化；利用信息引导系统。

2. 物流成本改善

物流成本改善即通过规模经济效益和学习效益，扩大经营规模，提高劳动效率，降低单位成本。现代作业成本法（Activity-Based Costing）应用于物流成

本计算和作业成本管理以及物流作业分析与控制,是更科学、更深入的物流成本改善技术。

物流成本节省贯穿于物流活动的全部领域和整个过程。为了进行成本维持和成本改善,在日常工作中需要对各环节的物流工作予以关注和思考,这样才能发现问题,加以改进。

3. 成本避免模式

在开发新产品或新服务项目时进行物流作业、物流系统设计,要考虑新项目对物流支持的要求、对现有物流活动的影响以及对物流成本大小的影响。从设计阶段就避免过多物流成本的产生,这就是物流成本避免的思想。物流成本避免是指立足于预防,从源头控制成本降低潜力,避免一些成本的发生,是成本降低的高级形态。成本避免一般发生在战略决策层,对物流及其活动具有先导性影响,因此,企业高级管理者需要具有足够的成本避免意识。

实施物流成本避免,应考虑以下几个方面的因素:

(1) 物流活动的产出水平对物流成本的影响

物流活动的产出是物流服务,产出的多少与好坏可以用服务水平的高低来衡量。我们知道,物流服务与成本之间存在着“二律悖反”的关系,高水平的物流服务必然导致高物流成本,因此在设计物流系统时,以最低的成本达到所要求的物流服务水平即可,不必一味地追求高标准的服务,致使无谓物流成本的发生。

(2) 产品特性对物流成本的影响

产品密度大,能充分利用运输空间和仓储空间,因而会降低库存和运输成本;形状古怪、尺寸特异的产品通常会因为不能很好地积载而浪费运输空间,一般说来,具有标准矩形的产品要比形状古怪的产品更容易积载,因而所需的运输成本更少;有些产品容易被损坏、腐蚀,因而它们对物流各环节工作提出了更高的要求,需要投入更多的物流费用;有些产品对储存和运输有特殊要求,如在储存时需要制冷,长大物品的搬运需要特殊的装载工具等。在设计新产品时,要考虑产品的这些特性对物流成本的影响,尽可能设计物流成本小的产品。

(3) 空间因素对物流成本的影响

空间因素对物流成本的影响也是显而易见的,特别是在物流选址中。物流系统中各物流节点的相互位置以及物流节点与供应商、目标市场的距离都会影响物流成本,在物流选址中,应充分考虑距离因素,优化布局,减少运输成本;还要考虑可以利用的现有交通运输条件,以便采取适当的运输方式,优化运输路线,实现合理化运输。

(4) 发展的需要对物流成本的影响

在新项目开发设计之初,就需考虑日后的发展需要,使物流选址具有扩建的空间。对其他设施、设备应考虑扩充的可能,避免扩充时的浪费。

(三) 成本效益模式

在物流活动中,需要经常进行投资,支出高昂的费用。采用何种投资方案才能为企业带来最大的效益呢?应用成本效益方法进行分析评价,就能做出正确的决策。对物流活动的各项投资,利用成本效益法进行分析决策,将给企业带来最大的经济效益。

成本效益模式的应用步骤如下:

(1) 提出各种投资方案

对市场进行深入细致的调查,充分了解企业的内部条件和外部环境,根据这些信息资料进行分析研究,由各部门协商合作,提出各种备选的投资方案。

(2) 分析各方案的相关现金流量

现金流量包括现金流入量和现金流出量以及二者相减所得的净现金流量。根据现金流量状况的不同，投资类型可以分为新建项目投资和更新项目投资。

新建项目的现金流量。新建投资是全新的项目，例如为开发新的物流服务而进行的投资。根据投资方案，选择需配备的设备、设施和人员的种类和数量；再结合预计的经营状况分析，计算出投资年限内每年的现金流入量、现金流出量和净现金流量。

更新项目的现金流量。在经营过程中，企业常需要更新设备、设施，如购买新运输工具，将原来传统仓库改造为现代自动化仓库等。更新项目的现金流入量极少，一般只有少数残值收入。因此，需要根据新旧设备情况分别确定它们的变现价值、年运行成本和残值收入。其中，新设备的变现价值是其当前的购置费；旧设备的变现价值是其当前拿到市场上出售可以获得的收入；年运行成本是新旧设备在未来可使用的年限中，为了正常运行，每年需要付出的各种成本的总和。如装卸搬运设备，即为每年的燃油费、修理费等的总和；残值收入是新旧设备报废时，残余部分在当时出售可以获得的收入。

(3) 评价和选择方案

由于新建项目与更新项目的现金流量特点不同，评价和选择方法也不同。常用的方法有净现值法、现值指数法和内涵报酬率法。

①净现值法

净现值 (Net Present Value) 是未来现金流入现值与未来现金流出现值之间的差额。用净现值法进行决策时，先将各年现金净流量折现，然后将现金流入现值总和减去现金流出现值总和。在确定未来现金流量折现率时，可以根据资金成本来确定，也可以根据企业要求的最低资金利润率来确定。净现值越大则未来收益越多，通常应选择净现值最大的方案作为投资方案。这种方法有广泛的适用性，理论也比较完善。其计算公式如下，式中的 NPV 为第 0 期的净现值。

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+i)^k} - \sum_{k=1}^n \frac{O_k}{(1+i)^k}$$

其中， I_k 为 k 期现金流入； O_k 为 k 期现金流出；n 为决策涉及年限；i 为贴现率。

在实际操作中，由于企业支出成本可以抵税，在计算现金净流量时应该考虑税收的作用，可以用以下公式：

$$\text{现金净流量} = (\text{收入} - \text{付现成本}) \times (1 - \text{所得税率}) + \text{折旧} \times \text{所得税率}$$

②现值指数法

现值指数是未来现金流入现值与未来现金流出现值的比率，也叫贴现收益。该方法与净现值法的不同之处在于，不求流入量现值之和与流出量现值之和的差额，而是计算它们的比率。现值指数越大意味着投资报酬率越高。应在各方案中选择现值指数最大的方案作为投资方案。其公式为：

$$\text{现值指数} = \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+i)^k} \div \sum_{k=1}^n \frac{O_k}{(1+i)^k}$$

③内涵报酬率法

内涵报酬率是能够使未来现金流入量现值等于未来现金流出量现值的贴现率。通常采用“内插法”，计算内涵报酬率。先为各方案估计两个贴现率，使得

出的净现值一正一负，然后利用以下公式计算内涵报酬率：

$$\frac{r_1 - r_0}{n_1 - 0} = \frac{r_1 - r_2}{n_1 - n_2}$$

其中， r_0 为待求的内涵报酬率； r_1 为正净现值内涵报酬率； r_2 为负净现值内涵报酬率； n_1 为正净现值； n_2 为负净现值。

内涵报酬率越大，方案本身的投资报酬率则越高。在公司可接受的投资收益率基础上，选择内涵报酬率最大的方案作为投资方案。

更新项目的评价和选择一般采用平均年成本法进行决策，其公式如下：

$$\text{平均年成本} = \frac{\text{变现价值} + \text{年运行成本总现值} - \text{残值收入现值}}{\text{使用年限的年金现值系数}}$$

分别计算出新方案和旧方案的平均年成本，平均年成本最小的方案为最优方案。

（四）总成本模式

物流成本管理是企业经营管理的子系统，对物流成本进行管理需要以整个企业经营为立足点。企业经营中存在许多“二律悖反”现象，为保证经营利润的实现，必须从总成本角度管理物流成本。

从总成本角度降低物流成本的过程如下：

（1）制定物流系统运作的备选方案

为实现目标，先要制定出可以达到这一目标的各个备选方案。例如，为了减少销售缺货损失，可制定如下两个方案：一是设置安全库存，将商品用火车运输到销售市场仓库储存；二是销售市场仓库只保存一定量库存，当出现紧急缺货时，从中心仓库空运商品到销售地。

（2）计算出各个方案的相关总成本

本例中，方案一的相关总成本包括多余安全库存的储存成本和火车的运输成本；方案二的相关总成本是空运。

（3）比较、选择总成本最小的方案

对计算得出的各个方案的相关总成本利用减法、排序等，得出总成本最小的方案，并选择该方案。假设本例中，方案一的相关总成本为4 000元，方案二的相关总成本为1 000元，则应选择方案二。总成本意识是物流成本管理的首要 and 关键意识。

（五）物流质量管理模式

物流质量是企业根据物流活动规律所确定的物流工作的量化标准，与根据物流经营需要所评估的物流服务和顾客期望的满足程度的有机结合。完善的物流质量管理可以提高顾客对服务的满意度，增强顾客信任感和忠诚度；可以为企业赢得市场，扩大经营规模，从而为降低成本创造良好的条件；可以减少物流过程的消耗，逐步消除各种差错事故，提高物流效率。

进行物流质量管理可以从以下几方面着手：

（1）保证与改善商品质量

在物流过程中，要保证商品质量的合格、不变质、不破损。同时通过分装、贴标签等流通加工活动改善和提高商品质量。进行商品质量控制时，可以利用包括统计方法在内的各种质量管理方法。

（2）保证物流服务质量

物流服务既服务于企业的生产经营，也服务于购买企业产品和服务的顾客。所以应了解和掌握用户需求，为他们提供标准化服务和差别化服务。另外，还应及时根据用户需求的变化，不断更新完善物流服务质量标准。

(3) 制定物流工作质量标准

为了保证物流作业的各个具体环节的工作质量，需要制定各环节工作质量标准，进行内部控制。可以采用的物流工作质量标准有运输工作质量指标、仓库工作质量指标、包装工作质量指标等。

(4) 制定物流工程质量标准

物流工程质量对物流活动有着决定性的影响，属于物流系统设计的范畴，例如物流网点的规划设计等。物流工程质量的管理需要利用系统论的观点和方法，对物流系统中的相关因素进行分析、计划和控制。可以采用的物流工程质量指标有运输工程质量指标、仓库工程质量指标、包装工程质量指标等。

物流质量管理是一个系统工程，上述四个方面的工作都是必需的，但也可以通过提高其中某一方面的工作质量来达到降低物流成本的目的。

(六) 供应链管理模式

我们知道，供应链是将供应商、制造商、分销商、零售商直至最终用户连成一体的功能网链结构模式。有人说 21 世纪的竞争是供应链的竞争，因此，物流成本管理不应只着眼于本企业，而应把控制成本的领域扩展到与企业相关的外部环境，通过改进供应链管理来降低物流成本。

改进供应链管理的步骤如下：

①比较企业业务目标和现有能力及业绩，发现现有供应链的显著弱点，然后加以改善和提高。

②与供应商和关键客户一起研究、评估新经济、新技术和竞争的影响，制定供应链的远景目标。

③制定实现上述远景目标的过渡计划。

④评估企业的现实条件，制定切实可行的方案，恰当把握过渡时机。

⑤实施供应链新计划。首先根据改进的长期供应链计划，重构供应链组织关系，使企业在供应链中处于正确位置；然后重构供应链业务流程，优化企业内外部产品、信息和资金流；最后提高供应链中库存、运输等环节的质量和效率。

通过改进与下游商家的合作关系，能对市场变化做出快速、正确的反应，减少不适销商品的库存；能掌握商品销售动态，消除过剩库存。与上游商家合作，可保证原材料供应，减少原材料库存；最终减少与之相关的运输、装卸搬运等物流成本。总之，通过改进供应链关系可减少经营风险，降低物流成本。

(七) 物流外包模式

由于物流公司的专业优势和规模优势，它们往往能提供比本企业自营物流更好的服务，且花费更低的成本。物流外包不失为降低成本的有效手段。

企业是否需要物流外包，可以从以下几方面分析：

(1) 经营战略

企业受经营资源、资金和技术水平的限制，将物流外包，可使主要精力集中于主营业务与核心竞争力上。但如果物流外包会泄露企业的经营诀窍、商业秘密，则应选择自营。

(2) 产品特性

当企业产品存在以下情况：产品季节性波动大而经营量小；产品品种少，标准化程度高；产品销售市场广阔，地区变化较大；产品寿命不长等，那么将物流

外包会取得更好的经济效益。

(3) 物流作业类型

① 运输

当进行需要专业技术的国际运输、笨重物资运输、长距离干线运输等时，一般都选择外包。此外，如果运输量少、波动大或运输时不兼做销售、收款工作的，企业也一般使用外包。

② 仓储

频繁出入库的货物，装卸费用占物流成本的比例高。营业性仓库通常拥有先进的装卸设备和装卸技术，可大大降低装卸搬运成本，因此对频繁出入库的货物可考虑外包。若仓库是合理化物流系统的关键设施，且作为核心支柱在发挥作用，则不应外包。

③ 包装

对于工业包装的制成品，若需要特殊包装技术或该工业包装足以保证产品的其他功能环节都能合理进行，可以将其包装委托给专业包装公司，这样效率、效益更高。

不同企业具有不同经营特点和经营规模，生产的产品也不相同，因此要结合各方面因素进行综合分析，才能做出物流是否外包的正确抉择。

四、物流成本管理的方法

(一) 物流成本横向管理法

物流成本横向管理是对物流成本进行预测和编制计划。物流成本预测是在编制物流计划之前进行的。它是在对本年度物流成本进行分析，充分挖掘降低物流成本的潜力的基础上，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。

物流成本计划按时间标准进行划分，有短期计划（半年或一年）、中期计划（3年）和长期计划（5年或10年）等计划体系，在短期计划中又可划分为月度计划、季度计划、半年度计划和年度计划等。

(二) 物流成本纵向管理法

物流成本纵向管理是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。可在其单项活动范围内进行，再发展到整个物流系统进行模拟，采用最有效的数量分析方法来组织物流系统，使其合理化。具体内容如下：

1. 用线性规划、非线性规划制定最优运输计划，实现物品运输优化。

物流过程中遇到最多的是运输问题。例如，某产品现由某几家企业生产，又需供应某几个客户，怎样才能使企业生产的产品运到客户所在地时总运费最小？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；如企业的生产数量发生变化，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. 运用系统分析技术，选择货物最佳的配比和配送线路，实现货物配送优化。

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。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,实现物资存储优化。

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的,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。

例如,克莱顿·希尔模型,它是一种采用逐次逼近法的模拟模型。该模型提出了物流系统的三项目标: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。

(三) 计算机管理系统管理法

计算机管理系统将物流成本的横向与纵向连接起来,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,使整个物流系统不断地优化,最终找出其总成本最低的最佳方案。

小知识

物流成本管理常用的技术方法

物流成本管理实际上是对物流系统进行优化的过程。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经济效能,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优化手段。

(1) 用线性规划、非线性规划制定最优运输计划,实现物品运输优化

物流过程中遇到最多的问题是运输问题,例如,某产品现有某几个企业生产,又需供应某几个客户,怎样才能使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,则可利用线性规划来解决。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。

(2) 运用系统分析技术,选择货物最佳配比和配送线路,实现货物配送优化

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的影响。目前较成熟的优化配送路线的方法是节约法,也称节约里程法。

(3) 运用存储论确定经济合理的库存量,实现物资存储优化

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的?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。其中应用较为广泛的方法是经济订购批量模型,即EOQ模型。

(4) 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

例如,克来顿·希尔模型,它是一种采用逐次逼近法的模拟模型。该方法提出了物流系统的三项目标: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。

当然,在物流成本的优化过程中,要借助于计算机管理系统,通过它一次次循环、计算、评价,使整个物流系统不断地优化,最终找出使其总成本最低的最佳方案。

小知识

供应链成本

供应链是由供应商、生产制造商、分销商、零售商直到最终端用户所构成的一个功能网络结构。在经济全球化、生产专业化和一体化的今天,企业不仅要充分利用内部资源,还要有效利用外部资源,许多企业都选择了以供应链作为获取竞争优势的战略举措。供应链的运作必然伴随着各种费用和支出,这就构成了供应链成本。企业要生存并不断地发展壮大,除了需要运用传统的成本管理方法控制企业内部成本外,还需要与其参与的供应链中的其他企业一起合作努力,削减和降低非必要的供应链成本,当整个供应链的成本降低后,企业必然会从“做大的蛋糕”中获得利润最大化。

从不同的角度对供应链成本进行分类形成了以下若干不同的观点:

第一种观点认为,传统的供应链成本可分为物料成本、劳动成本、运输成本、设备成本以及其他变动成本,而要实现供应链成本的合理测算,必须将其进行再分类。参照企业内部的成本核算体系,可将供应链成本分为制造成本、运输成本、储存成本、包装成本以及管理成本等。其中比较复杂且和传统的会计科目有所区别的就是管理成本,它主要包括供应链系统的设计维持成本、订单的处理和信息沟通成本等。

第二种观点认为,供应链是通过对物流、信息流、现金流的控制来产生最终效果的,这样,供应链成本就是在运转过程中由物流、现金流、信息流所引起的成本以及供应链协同化中所产生的机会成本与整合成本的综合。以往在分析供应链成本时,往往仅仅强调物流作为供应过程所产生的成本,如库存成本、运输成本等。而通过供应链网络结构可以看出,信息流和现金流在链中同样产生作用,也就相应会产生成本。信息对供应链的运营至关重要,因为它为管理者提供了赖以决策的基础,没有信息,决策者就无法知道顾客的需求、库存数量以及什么时候组织运输等,构建信息系统以及维护其顺利运行的费用就形成了信息成本,它

应当成为供应链总成本的重要组成部分。供应链各环节之间都会有资金的流动，零售商拿走顾客所付款项的一部分，同时将一部分资金转移给分销商；分销商留下部分资金，其余转移给制造商；制造商留下部分资金，余额给供应商……这种资金转移成本也应计入供应链成本中。在供应链中还有其他一些不能忽视的“隐藏成本”，如在供应链各个环节中普遍存在的伙伴关系选择问题，如果放弃更有利的合作伙伴，而选择的伙伴却又不能给供应链带来最大利益，就会产生选择成本；如果在已形成的供应链中经常改变伙伴关系，就会产生变化机会成本；在整体关系整合中也会产生系统的整合成本等。

国外的学者以企业成本为基础，考虑到供应链各方的关系，将供应链成本划分为直接成本、作业成本和交易成本三个层次（见图 1-17）。直接成本是由生产每 1 个单位产品所引起的，包括原材料成本、人工成本和机器成本，这些成本主要是由原材料和劳动力的价格所决定的。作业成本是由那些与产品没有直接关联的、但与产品的生产和交付相关的管理活动所引起的成本，这些成本产生于企业的组织结构和经营管理流程。实际上，作业成本可以认为是企业的间接成本，因将间接成本采用作业成本法在产品中进行分摊而称其为作业成本。交易成本是供应链的关系处理成本，它是在协调和控制供应链伙伴之间的交易关系时所发生的信息和协调成本。在管理实践中，交易成本难以量化，到目前为止仍停留在概念阶段。

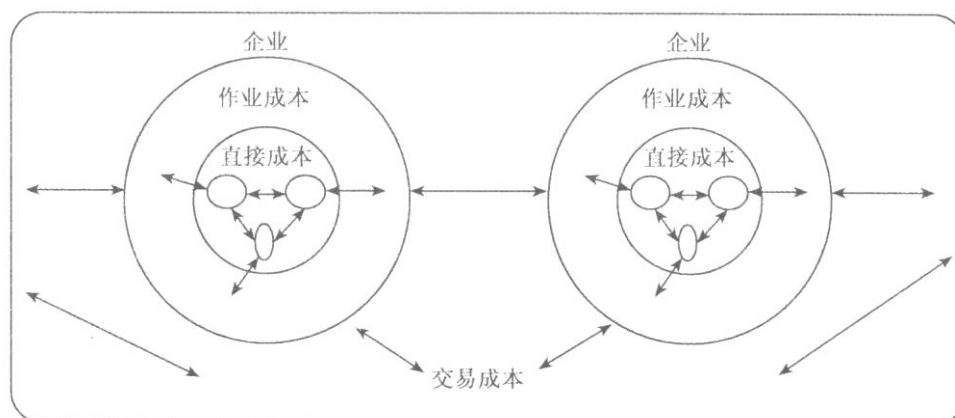


图 1-17 供应链成本的三个层次

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）