

METERAIL1 我眼中的如何进行物流绩效管理

世界级的公司已经脱离了那种只局限于物流部门内部,通过对简单功能性指标进行分析来衡量物流绩效方法,他们总是站在公司整体及供应链的角度,制定和部署物流战略,通过公司对渠道联盟的业绩来衡量和控制物流绩效,监督物流资源的配置情况。

一、绩效管理的定义

绩效管理,顾名思义是解决让无形资产有效的创造价值的问题,它针对的是知识、技能和人的管理。绩效管理既是企业典型的人力资源管理问题,又是企业战略管理(Strategic Management)的一个非常重要的有机组成部分。

绩效管理强调的是对过程的监控,通过对行动过程中各项指标的观察与评估,保证战略目标的实现。它不是基于目标的管理(Management-by-Objective, MBO),而是基于事实的管理(Management-by-Fact, MBF)。因此绩效管理的出现,使得企业战略已不再是企业决策层少数几个人的任务,成为从 CEO 到每一位员工所有人的事。

二、绩效管理理念框架

目前被广泛应用的绩效管理框架主要是关键业绩指标法(Key Performance Indicator, KPI)平衡计分法(Balance Scorecard, BSC)在我国国内,尤其在我国的物流、物流相关企业运用不多。

KPI 的精髓,是指出企业业绩指标的设置必须与企业的战略挂钩,其“关键”两字的含义即是指在某一阶段一个企业战略上要解决的最主要的问题。例如处于超常增长状态的企业,业务迅速增长带来企业的组织结构迅速膨胀、员工队伍极力扩充、管理及技能短缺,流程及规范不健全成为制约企业有效应对高增长的主要问题。解决这些问题便成为该阶段对企业具有战略意义的关键所在,绩效管理体系则相应地必须针对这些问题的解决设计管理指标。

根据赫兹伯格的“激励——保健”理论,我们可以把现有的 KPI 指数分为协调、管控与激励两类。协调与管控部分指的高层管理采用何种管理措施与部门直接互动(包括流程的严谨度、时间的分配、管理重点等),一般包括“人力资源计划/流程”、“财务管控与计划/流程”、“营运管控与计划/流程”,可以直接用考评结果衡量;而“奖励”、“机会”、“价值观与信念”属于激励部分,指的是高层管理为激发整体管理团队所采取的明确激励措施,一般不好考评。

根据我国物流企业的机构设置、物流组织定位,及国外物流公司的最佳实践,物流绩效的管理最好是建立在以物流能力为核心,以供应链成本和最终客户满意度的灵敏性分析为基础,公司于物流部门的绩效考核。具体的衡量体系可以由三部分组成:供应链物流能力考核、公司物流绩效考核以及物流部门绩效考核。

三、供应链物流能力考核

1) 供应链统一

努力统一与协调供应链作业及最终客户的满意,要求物流角色专一,利益分享,强调物流渠道的贯通。

2) 信息技术

信息技术是应用硬件、软件与网络以便于物流信息的改进，强调可变性、整合性。

3) 信息分享

信息分享在功能部分与供应链伙伴间交换物流战略与战术数据的愿望，强调物流、财务信息分享的形式与比例。

4) 联系

联系是关于交换和应用信息的能力。

5) 标准化

标准化是关于不断寻找物流实践在组织之间共同应用的能力，要求与行业标准相符。

6) 简化

减少物流过程和关系的复杂性。

7) 纪律

取得高水平和标准化与简单化，追求共同的作业方针与程序。

四、公司物流绩效考核

1、物流成本考核

物流部门独立成为利润中心之后，物流成本考核更为直接地与产品事业部或销售部门挂钩，考核产品事业部或销售部门所发生的物流成本，公司物流绩效的最直接的衡量指标便是物流成本率。

物流成本率。物流成本率=年物成本总额/年销售额。

这里的物流成本在完成特定物流活动所发生的真实成本。在企业统计的物流成本是运输成本和配送中心的运营成本，由于没有标准的统计和成本划分，很多隐性的物流成本被划入生产成本和销售成本。科学的物流成本应该是以物流活动为基础的，所有与完成物流功能有关的成本都应该包括在以活动为基础的成本分类中。

1、库存周转率

库存周转率=年销售量/平均库存水平

库存周转率数值越高则反应产品销售情况越好，库存占压资金越少。以食品企业为例，根据调查得到的国内食品企业 2002 年销量数据和库存数据，目前企业的库存周转率在 50 左右，取得了较高的周转水平。在未来的组织中库存周转率主要考核的对象应该是产品事业部。

2、顾客服务水平

顾客服务水平主要是针对产品事业部或销售部门的考核指标。

订货的满足率

订货的满足率=现有库存能够满足订单的次数/顾客订货总次数

即对于顾客订单中所要的货物，现有的库存能够履行订单的比率。各配送中心的存货应该达到 95%的满足率。而在通过调货来补充配送中心库存的情况下，达到这个比率较难，美智公司的调查结论反映，华东地区存货的平均可得性只达到 80%，而这已经是在各个地区中运行的较好的，西部地区平均可得性甚至不到 50%。

订单与交货的一致性

订单与交货的一致性无论在生产性的企业还是服务性企业中都被认为是最重要的因素。主要的作业指标是无误交货率。

无误交货率=当月准确按照顾客订单发货次数/当月内发货总次数。

在实际操作中，我们应该保证能够正确的按照客户的订单来交货。在调研中我们也了解

到顾客最关心的也是这一点,所以没有按照顾客的订单发货给企业的服务形象造成的损害是最大的。因此在发货前必须根据顾客的订单反复审核所发货物是否符合顾客的要求。从这个角度上说,企业在配送中心设立订单管理员这个职位非常有必要,有专人从源头来跟踪和保证订单的传输和准确,降低订单的出错概率将极大的提高公司的服务水平。

交货的及时率

交货的及时率=当月汽车准时送达车数/当月汽车送货车数。

很多产品目前的交货时间可以达到短途次日交货。解决方案是通过设立区域配送中心进行针对重点城市和地区的有能力接整车的一级批发商和二级批发商进行直运,在大区内其它省份设立二次分拨中心来支持县、乡、镇地区开展的深度分销策略,进行更小批量的配送。

货物的破损率

货物破损率=当月破损商品价值/当月发送商品总价值

这个指标用来衡量在向顾客配送过程中货物的破损率,一般最高限额是5%,破损情况很多是在货物的装卸过程中发生的。在出货高峰期,由于没有足够的装卸力量而导致发货速度慢和较高的破损率,建议的解决方式是在销售旺季的出货高峰期,配送中心租用叉车来降低破损率、提高装卸速度。

投诉次数

承运商帮助企业将货物送达给客户,所以承运商在和顾客进行货物交接的过程代表着企业的服务形象,在这一过程中提供尽可能多的服务将提高顾客对企业的忠诚度,但配送中心反应顾客投诉最多的还是承运商在和顾客交接过程中服务没有到位。针对客户的投诉我们的建议是企业应该细化和承运商的服务协议,在协议中明确提出帮助卸货、到货前通知顾客、以及代收退货等基本服务以及今后可能的代收货款。

五、物流部门绩效考核

作为一个利润中心,物流部门的绩效考核主要是在一定的物流费用率下的物流销售收益和客户服务水平的考核。

1、物流部门收益考核

物流毛收益。物流毛收益=年物流服务收入总额/年物流服务支出总额。

物流费用率。物流费用率=年物流费用总额/年销售额。

物流部门收益=(物流毛收益管理费用)×物流费用率权重×修正系数

虽然物流部门是一个利润中心,其利润贡献的最直接衡量指标是销售收益,但为了达到降低物流成本的目的,物流销售收益必须是一定物流费用率下的收益,超过规定物流费用率,部门收益需要打折扣(这里的物流费用只包括运输费用、仓储费用、管理费用,不包括存货成本等)。如果实际物流费用率比标准费用率高出很多,超过权重上限,则部门收益为零,甚至为负数。物流费用率标准的制定采用目标期望法,为达到费用率逐年降低的目标,可依据去年的物流费用率为本年度物流费用率,同时排除能源、劳动力的价格上涨或下跌,及交通法规等变化的影响。

物流效用增长率。物流效用增长率=物流费用年比上一年增长率/销售额比上一年增长率。合理的比率应该小于1。如果比率大于1,考核物流费用控制具有降低的空间。

物流部与产品事业部的物流费用结算,初期按照实际发生的物流费用计量,在形成一个稳定的产品运距预算后,物流费用的按照产品运距计量。

2、运营费用比率

运营费用比率=所支付的仓库租金和汽运铁路运费/支出总额。

该指标可作为物流部门考核指标,也可做为物流部考核配送中心的指标。

