

## METERAIL3 企业跨区域发展的物流服务绩效管理

### 一、企业跨区域发展的物流服务

#### 1、物流服务的一般理解

现代物流管理的实质就是以顾客满意为首要目标,在企业经营战略中确立为顾客服务的目标,然后通过顾客服务实现差别化的战略。

物流服务是一个过程,是通过节省成本费用为供应链提供重要的增值利益的过程。物流服务可以理解为衡量物流系统为企业生产经营多种商品或服务创造时间和空间效用的尺度,物流服务是服务优势和服务成本的一种平衡,具有四个主要特点:

(1)物流服务的结构性。物流服务是由多种物流资源和多种物流功能要素通过合理配置形成的,必然反映出结构性要求;企业跨区域经营发展导致物流需求呈现多元化、综合化趋势,与之相适应的物流服务也就会体现结构性变化。

(2)物流服务的差异性。企业物流系统提供服务的能力和服务方式不同,同时也由于物流服务过程中,顾客对物流服务的不同认识和评价,从而导致企业物流需求的个性化和独特化发展需要有个性化、柔性化的物流服务。

(3)物流服务的增值性。物流服务能够创造出时间和空间效用,通过节省成本费用为供应链提供增值利益。直接体现了物流服务作为价值创造活动的成果。

(4)物流服务的网络性。任何物流服务都有赖于经营者和消费者的相互协作和共同努力。在物流资源和物流功能要素的组合中,现代网络理念和网络技术促进了物流服务的网络化发展。

#### 2、物流服务成为企业跨区域发展的关键要素

我国企业由于加入WTO后与国际企业的竞争以及我国社会经济发展对企业结构的必然调整,形成了业态转型与跨区域发展同步、经营服务延伸与市场区域扩张同步,制度创新与新技术应用同步的新特点。企业经营与发展的环境发生了深刻变化,主要表现为消费者需求有新的发展变化;经营理念和经营方式有新的变化;商品及其相关经营技术有新的变化;市场竞争有新的发展变化。但是,由于物流服务能创造新的价值,能促进经营活动所创造价值的更快实现,成为企业跨区域发展的核心要素,随着现代企业跨区域经营发展,不断改变服务的外在形式、不断丰富服务的本质内涵,呈现日益重要的发展趋势。企业跨区域发展必须依据现实的物流服务状况进行跨区域发展的科学决策,依据跨区域发展的需要来调整和提升企业物流服务绩效。

物流服务已成为企业经营差别化战略的重要内容。市场需求出现多样化和分散化,企业只有不断适合各种不同类型、不同层次的市场需求并且迅速、有效地满足消费者的欲望,才能使企业在激烈的竞争和市场变化中求得生存和发展。

物流服务对企业经营绩效具有重大影响。物流服务越来越具有经济性的特征,市场机制和价格机制的变动通过供求关系既决定了物流服务的价值,又决定了一定服务水准下的成本。

物流服务具有降低流通成本的重要作用。低成本战略历来是企业经营竞争的重要内容,而低成本的实现往往涉及到商品生产、流通的全过程,除了生产原材料、零部件、人力成本等各种有形的影响因素外,物流服务方式等软性要素的选择对成本也具有相当大的影响力。

物流服务是有效联结企业供应链网络的重要手段。随着现代社会经济全球化、网络化的发展,现代企业的竞争优势不是单一企业的竞争优势,而是一种供应链网络竞争的优势。

## 二、企业跨区域发展的物流服务模式

### 1、物流服务的三维基本模式

物流服务、生命周期与成长战略三个维度相互联系构成一个三维立体模型。在这里，生命周期可以是企业业态发展周期、物流服务发展周期或市场周期的概念，反映了企业在发展进程中的时间概念，可以用阶段、年、月、日等表示；成长战略就是企业跨区域发展的各种战略组合以及战略变化阶段情况，反映企业发展的方向概念，可以用战略名称表示；物流服务是一个项目或是一个具体服务内容，关键是用价值来表示在每个服务的设计、提供与应用中所投入的价值以及创造出来的价值。当三个要素结合在一起时，就构成了企业跨区域发展的物流服务的选择模式。

### 2、物流服务与生命周期的关系

任何物流服务都是有时间性的，是随时间变化而发展的。同时，物流服务价值是不断变化的，既有投入及其投入变化，又有产出及其产出变化。把物流服务与生命周期两个概念组合在一起，就能反映出物流服务以时间为基准的价值变化，实现物流服务的科学选择。

### 3、物流服务与成长战略的关系

物流服务不能脱离企业战略需要而独立存在。不能与成长战略保持方向上的一致，物流服务的价值与意义就不能对企业跨区域发展产生促进作用。同时，当某个物流服务项目也构成成长战略时，物流服务与成长战略之间就具有更为复杂的紧密的关系，是不可忽视的。

## 三、企业跨区域发展的物流服务绩效评价指标

为了准确测度物流服务绩效，需要建立科学的物流服务绩效评价体系。物流服务绩效评价体系由评价指标系统、评价组织系统和评价方法系统构成。企业物流服务绩效主要受交货可靠性、服务质量、柔性和信息服务等要素的影响，从而构成评价指标。

1、交货可靠性。主要反映了企业跨区域发展对商品运动的准时性、准确性以及有效性的要求，包括交货的时间评价、交货的数量评价和交货的质量评价。

2、柔性。主要反映企业跨区域发展对顾客需求变化、时间变化以及商品种类变化的适应能力。包括顾客需求变化引起的数量柔性评价，时间柔性评价和因新产品开发变化引起的产品柔性评价。

3、服务质量。主要反映了顾客对企业跨区域发展提供服务的评价，包括顾客抱怨比率评价、顾客抱怨解决时间评价和顾客满意度评价。

4、信息服务。主要反映了企业在整个服务过程中信息服务的正确性、及时性、有效性和信息系统的先进性，包括信息正确性评价、信息及时性评价、信息有效性评价和信息系统先进性评价。

## 四、企业跨区域发展的物流服务绩效评价方法

物流服务绩效评价方法就是进行物流服务绩效评价指标要素的分析并确定各要素对物流绩效的影响，并通过物流服务绩效评价指标要素的比较和优化，依据企业跨区域发展物流服务的实际需要，形成一个完善的由多种评价方法构成的体系。主要有：

1、全方位绩效看板评价方法：将绩效评价确定为一套完整的管理过程，把企业的策略目的变成有条理的绩效评价方式。主要有五个步骤：预备、访问记录、研讨会、完成、改进。

2、顾客定位、员工驱动、数据为基础的原则绩效评价方法：确定各环节原则、进行设计、质量和工作改进、人力资源整合、控制、能力、市场。

3、综合平衡记分卡方法：平衡记分法的优点是强调了绩效管理与企业战略之间的紧密关系，提出了一套具体的指标框架体系。综合平衡记分卡方法包括：学习与成长性；内部管理性；客户价值；财务。四种要素的内在关系是：学习与成长解决企业长期生命力的问题，是提高企业内部战略管理的素质与能力的基础；企业通过管理能力的提高为客户提供更大的价值；客户的满意导致企业良好的财务效益。认为财务性指标是结果性指标，而非财务性指标是决定结果性指标的驱动指标，强调指标的确定必须包含财务性和非财务性，强调对非财务性指标的管理。

4、标杆瞄准评价方法：确定行业内物流服务绩效的标杆进行评价。

5、关键业绩指标评价法：关键业绩指标评价法的精髓，是指出企业服务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，绩效评价管理体系则相应地针对这些问题的解决设计管理指标。

## 五、企业跨区域发展的物流服务绩效管理

### 1、企业跨区域发展的物流服务绩效管理原则

企业跨区域发展的物流服务绩效管理的目的是以适当的成本实现高质量的顾客服务。应建立六个基本准则：

(1)市场导向准则。物流服务以市场为导向，根据经营信息和竞争需要确定企业物流服务水平，并及时进行控制。

(2)顾客满意准则。在决策物流服务要素和服务水准的过程中，需要注意顾客满意度。

(3)服务多样化准则。随着企业跨区域经营多样化的发展，需要制定物流服务的多样化组。

(4)服务灵活性准则。在制定物流服务要素和服务水准时，应依据顾客服务的变化所产生的物流服务新需求保证物流服务的差别化和灵活性。

(5)服务一致性准则。物流服务不完全是一种企业独自的经营行为，必须与整个社会系统相吻合，要做到保护环境、节省能源、资源可持续利用。根据市场形势、竞争企业的状况、商品特征以及季节变化，建立能把握市场环境变化的物流服务管理体制。

### 2、企业跨区域发展的物流服务战略的设定

物流服务作为企业经营管理的一个重要方面，能否制定行之有效的物流服务战略，往往影响到具体的物流服务绩效以及由此而带来的满意度。从物流服务管理决策的全过程看，决策流程可以分为顾客服务评价、服务组合测定、物流系统再构筑、顾客满意度的定期评价等，相互之间不断循环往复，从而推动物流服务不断深入发展，提高效率和效果。

物流服务创新是企业跨区域经营发展的必然要求，市场竞争就是物流服务的竞争。必须在价值分析的基础上不断创新物流服务，一是物流服务的品质创新；二是物流服务创造的顾客价值创新；三是形成整体物流服务创新。

### 3、企业跨区域发展的物流服务绩效管理思路

(1)企业根据跨区域发展的战略需要，围绕有效提升企业物流服务绩效，制定明确的发展目标，并依据具体的目标要求实施物流服务绩效的目标管理。一般可以采用目标管理方法，标杆管理方法，定基评价方法以及相应的激励方法。企业物流服务绩效目标管理的核心就在于如何制定合理的目标，以及如何进行目标激励。

(2)加强企业物流服务绩效的过程管理。通过强化企业物流服务绩效的行为和行为过程来提升物流服务绩效。企业物流服务绩效是一个连续不断的循环过程，一个物流服务绩效及行为的结束，是另一个物流服务绩效行为的开始。企业物流服务绩效过程管理的核心就在于科学建立绩效计划、绩效组织、绩效评价与绩效激励构成的循环管理体系。

本文系 e-works 专稿