

doi:10.3969/j.issn.1005-152X.2012.08.036

物流企业的绩效评价管理

张颖

(咸阳职业技术学院, 陕西 咸阳 712046)

[摘要]首先介绍了物流企业绩效评价管理系统基本内涵和框架结构,接着分析了基于平衡计分卡的物流企业绩效综合评价指标体系构建,运用平衡计分方法,分别从财务资本运作绩效、客户价值和满意度绩效、内部业务经营绩效和创新学习能力绩效等四个方面对物流企业绩效进行了具体评价指标的分解,最后提出了物流企业绩效评价管理体系的实施策略。

[关键词]物流企业;绩效评价;平衡计分卡

[中图分类号]F253

[文献标识码]A

[文章编号]1005-152X(2012)08-0108-03

Performance Evaluation Management System of Logistics Enterprises

ZHANG Ying

(Xianyang Vocational & Technical College, Xianyang 712046, China)

Abstract: In this paper, we first introduced the basic connotation and framework of the logistics enterprise performance evaluation management system, then analyzed the construction of the logistics enterprise performance comprehensive evaluation index system based on balanced scorecard, decomposed the specific evaluation index on the aspects of capital performance, customer value and satisfaction performance, internal business performance, and innovation and learning performance, and finally proposed the strategy for the implementation of the management system.

Keywords: logistics enterprise; performance evaluation; balanced scorecard

1 引言

在经济全球化和世界市场一体化的信息时代背景下,物流产业逐渐成为了经济领域相关主体的第三利益源泉,物流产业的产品和服务普遍地渗透到了国民经济各产业环节之中。物流产业在迅速发展和增长的同时,其市场竞争环境和竞争强度也在发生变化。物流企业如何科学有效地认识和解读自身生产经营绩效的状态、存在问题以及可供采取的改善策略手段等,是关系到其服务创新和竞争能力提升乃至生存发展的重大问题。

物流企业的绩效评价管理是一个系统化、复杂化的问题,从其绩效评价指标体系的构建到具体的评价实施过程以及综合评价方法的抉择等,每一个环节都涉及了多方面多环节的问题,从而为物流企业的绩效评价管理提出了挑战。本文在综合研究了目前物流企业绩效评价管理问题的研究结论和成果的基础上,利用平衡计分法从客户、财务、内部运行和创新学习能力四个方面,对物流企业的绩效评价指标体系进行了研究。

2 物流企业绩效评价管理系统基本内涵和框架结构

物流企业绩效评价管理系统是企业管理控制系统的一个重要组成部分,它由以下几个基本要素构成,即绩效评价的对象、绩效评价的目标、绩效评价的衡量指标、绩效评价的标准组成等。

物流企业的绩效评价目标是使企业各部门的物流资源和工作职能以及相关的物流服务作业流程等,都能够为企业物流服务的战略目标提供有效的支撑,使得物流企业的物流资源和效能能够得到最大程度的整合和优化,使得企业物流运作和服务的各个环节的水平都能够与整个物流行业的绩效进行比较分析,从而帮助物流企业科学准确及时地甄别生产经营中遇到的问题并加以纠正,因此物流企业的绩效评价目标从属和服务于物流企业总的经营战略目标。

物流企业自身和其经营管理者是物流企业绩效评价的两个基本对象,这两个对象既有联系又有区分,分别独立地承担绩效评价的结果,物流企业绩效评价的结果关系到评价对象即企业的维持、扩展、资产重组、业务收缩或转向,以及物流企业经营管理者的职位升降、薪酬津贴奖惩等问题。

物流企业绩效评价的评价指标是指采用哪些标准对评价对象进行绩效评价,与评价对象和物流企业战略总体目标相关的关键成功因素是物流企业绩效评价中最为关心的问题,对这些关键成功因素的解读和细分就是评价指标。这些指标

[收稿日期]2012-06-12

[作者简介]张颖,女,咸阳职业技术学院讲师,研究方向:物流管理。

有财务资本运作方面的,诸如销售利润增长率和净资产收益率以及投资回报率等,也有非财务方面的诸如企业创新能力和雇员的知识结构等,因此物流企业绩效评价指标体系的种类可以分为财务指标和非财务指标两大类型,而重要的问题是如何将关键成功因素精确均衡地体现在各指标上。

物流企业的绩效评价标准是指用来与评价指标属性参数值进行比较和判断绩效优劣的参考对象基准,评价目标决定了参考对象基准的选择,历史标准、客户要求和行业标杆企业标准是物流企业绩效评价中常用的几种标准。历史标准可以让物流企业从自身纵向的比较看出绩效成长状况,行业标杆企业标准可以让物流企业基于竞争导向找到差距,客户要求标准是基于客户市场需求导向的,用以衡量企业服务与市场需求吻合度的大小。一般来说在物流企业绩效评价体系的设计中应该同时综合使用三个标准以全面地发挥绩效评价的效能。

3 基于BSC的物流企业绩效综合评价指标体系构建

Balanced Score Card(BSC)即平衡计分卡,它是一套从财务指标和非财务指标体系衡量和评价企业经营业绩和战略绩效的方法体系,其主要包括财务资本运作绩效指标、客户满意度和价值创造绩效指标、内部运营服务流程绩效指标和学习与创新能力增长绩效指标。基于BSC的物流企业绩效综合评价指标体系的构建,需要从企业所有者、经营者等角度,对物流企业的竞争能力、服务水平、组织结构效能、盈利能力和员工工作绩效等,进行全方位地测量和考评。

基于BSC的物流企业绩效综合评价指标体系中的财务绩效评价,主要用来衡量物流企业的业务经营战略对于其资产所有者的影响,平衡计分卡将财务绩效的盈利价值分解为生存、成功、价值增长三个方面。一般选择体现物流企业应急偿债能力的流动资产和流动负债比作为其生存指标度量值,选择能够体现其盈利能力的净利润和平均净资产比作为其成功指标度量值,选择相对市场份额增加比率作为其增长度量值,通过对这些评价指标和量化指标的研究,平衡计分卡能够识别和发掘具体业务服务流程对于企业长期增长的影响和贡献率,这也是利用平衡计分卡对物流企业进行分析的重要优势。

基于BSC的物流企业绩效综合评价指标体系中的客户绩效评价,是对物流企业具有的、长期效益最大化的外部客户战略资源的解读,用以衡量物流企业客户资源的保持、开发、利用绩效,主要从以下两个方面进行设计,即物流服务的客户满意度评价和物流企业经营行为对客户开发质量数量的贡献。其涉及的评价指标一般包括市场占有率、客户保持率、客户获得率、客户满意度和客户平均获利率等环节,用以衡量物流企业的市场份额保有和客户维持质量,这些评价指标的量化指标通过物流企业的客户关系管理系统可以很容易地获取,这也是物流企业要实现长期效益最大化目标而必须关注和深度挖掘的重要战略资源。

基于BSC的物流企业绩效综合评价指标体系中的内部运营绩效评价,反映了物流企业的核心竞争力所在,它可以通过物流企业的业务能力,诸如服务流程、产品特色和软硬件物流资源等表现出来。该评价指标体系的目标主要考察物流企业的成本竞争力、服务质量和资源配置效率,成本竞争力指标可以通过单位物流成本指数来衡量,服务质量的作业效率、可靠性和可得性可以通过货物配送时间指数、特殊情况配送延时率、缺货率、按时交货率以及物流服务节点密度等评价指标来衡量,物流资源配置效率的综合性、信息化、硬件配置和软件配置可以通过综合物流业务能力、物流信息系统能力、物流网络化率以及员工专业化比率等评价指标来衡量。

基于BSC的物流企业绩效综合评价指标体系中的创新与学习能力绩效评价关注了强调了物流企业保持持续竞争和业务创新的能力。要保持持续发展,物流企业所有层次的员工都要不断学习,理解和把握细分市场客户的定制化物流需求,诸如特定的物料需求、仓储运输需求和配送需求等,并具有根据对需求的把握,及时地研发和推出新的物流服务产品的能力。对于员工学习目标的评价可以通过员工激励满意率和员工培训比例指标完成,对于其业务创新能力的研发投入、物流设备更新和服务定制化,可以通过科研费用增长率、设备投入增长率以及产品定制化率等指标完成。

综上所述,基于BSC的物流企业综合绩效评价指标体系,可以有效地促进和激励物流企业建立起对于目标市场物流服务需求的快速快捷响应机制、及时化配送机制和精益化运作机制,该平衡计分卡评价指标体系的制定能够有效地满足物流企业绩效评价的目标,即调动公司自身、经营管理者 and 全体职工的积极性,为其长期业绩增长做出贡献。

4 物流企业绩效评价管理体系实施的建议和对策

根据物流企业绩效评价管理系统基本内涵和框架结构,在分析了基于BSC的物流企业绩效综合评价指标体系的基础上,从下面几个方面提出物流企业绩效评价管理体系实施的建议和对策。

第一,基于BSC的物流企业绩效综合评价指标体系实施中,应该建立健全与量化指标数据收集工作相关的信息化数据采集系统建设。平衡计分卡下多角度多主体的物流绩效考核,使得数据来源的节点分布比较分散,更多情况下,滞后性的数据信息不能反应实时的物流服务运作状态,因此在从风险、成本、效率和客户等多视角考察物流企业绩效的过程中,应该基于信息网络技术,构建一个能够实现数据实时分享和高度集成处理的物流运作服务数据生成系统。

第二,基于BSC的物流企业绩效综合评价指标体系实施中,应该加强对物流运作全过程的预算管理。围绕中长期的物流成本计划,将物流企业的各项服务作业环节整合为一个有机整体,将物流企业的上游供应商和下游物流客户的作业成本环节纳入其中,从而为正确地测算和估量物流业务运作的成本、物流系统运行效率以及相关的风险识别等准备必要的

条件,并据此将物流企业的物流服务产品销售预期控制在物流成本所允许的合理范围内。

第三,基于 BSC 的物流企业绩效综合评价指标体系实施中,应该对物流作业服务流程和产品服务质量标准进行标准化管理。对物流服务的具体标准、价值利益、操作规程和服务方法流程以及绩效评价标准体系等都要尽可能地实现标准化,对物流服务环节的仓储运输、加工包装、装运搬卸以及相应的信息化管理等要进行作业定额化管理,并根据物流企业自身的生产经营条件和历史作业数据,进行物流成本的统计分析和模型构建,依靠标准化实现与国际物流服务标准体系的接轨,并在此基础上为参与平等市场竞争准备条件。

第四,基于 BSC 的物流企业绩效综合评价指标体系实施中,应该采取系统论的思维模式对物流过程进行均衡管理和控制。由于物流作业环节的物流成本相关性和衔接性比较强,除了要对采购、仓储运输、加工包装以及配送流通等环节进行局部重点控制和管理外,还应该注重内部运行中职能部门之间的信息网络、移动通讯、MIS、跟踪定位技术等信息化沟通平台的搭建,以最大程度节约业务运行的成本,提高运作效率和绩效,因为构建和形成一个动态的物流网络成本控制系统是提高物流企业绩效的重要保证。

5 总结

(上接第 96 页)

4.3 完善河北省农产品冷链物流体系

建立河北省主要品种(肉类、水产品、果蔬)和重点地区农产品冷链物流体系。重点发展猪肉冷链物流,积极发展羊羊肉冷链物流,建立全程“无断链”的肉类冷链物流体系。围绕肉类屠宰加工企业,加快大中城市猪肉冷链配送发展,推广品牌冷鲜肉消费。加快推广水产品冷链物流体系建设,进一步完善水产品超低温储藏、运输、包装和加工体系,提高内陆居民水产品消费量。逐步推进果蔬冷链物流发展,建立跨地区长途调运的冷链物流体系,选择部分高价值的特色蔬菜、水果推广产后预冷、初加工、储存保鲜和低温运输技术,发展一体化冷链物流。

4.4 创造良好的市场环境

(1)完善法规和监督。完善冷链物流的法律法规体系,进一步加大强制性国家标准的制定力度;建立以 HACCP 为基础的全程质量控制体系,制定与国际接轨的冷链物流操作规范和技术标准,充分发挥现有部门和机构的作用,补充完善检测项目和内容,建立全程质量检查与监管机制^[9]。

(2)切实减轻物流企业税收负担。完善物流企业享受营业税差额纳税试点政策,扩大试点范围,尽快全面推广。完善大宗商品仓储设施用地城镇土地使用税减半征收政策。

(3)加大对农产品冷链物流企业的土地政策支持力度。鼓励冷链物流企业利用旧厂房、闲置仓库等建设符合规划的物流设施,涉及原划拨土地使用权转让或租赁的,经批准可采取协议方式供应。鼓励超市及第三方物流企业自建冷链物流配送中心,要在提高土地集约利用的基础上,合理安排用地。

物流企业的绩效评价对于正确地认识和改进其物流业务运作的状态水平和质量以及持续提高其竞争力等都有着重要作用,物流企业的绩效评价管理必须坚持效益性、科学性、时效性、系统性、可操作性等原则,为此本文采用平衡计分法对物流企业的绩效评价目标、评价对象、评价指标、评价标准等问题进行了全面系统的分析,并从几个方面提出了物流企业绩效评价管理体系实施的建议和对策,即全面加强和统筹部署绩效评价的具体措施安排及其重要性的解读,建立健全与物流企业绩效评价密切相关的评价指标体系数据来源的信息系统建设,加强物流绩效的预算管理、物流服务业务的标准化管理等以及采用系统论方法对物流作业系统进行均衡控制等。

[参考文献]

- [1]罗薇,谭波.物流企业绩效评价指标与方法研究[J].广西轻工业,2010,(3).
- [2]刘丹,王雄.动态物流联盟绩效的动态模糊层次评价研究[J].矿业工程,2011,(2).
- [3]罗黎元,杜凯.浅议现代物流企业绩效预测的指标体系[J].商品与质量,2011,(S9).
- [4]刘明菲,李雷宇.谈物流企业顾客服务绩效评价体系的建立[J].商业时代,2009,(18).
- [5]孙伟.基于灰关联分析的上市公司绩效评价[J].哈尔滨理工大学学报,2009,(1).
- [6]范林榜.物流绩效评价指标体系构建研究[J].物流工程与管理,2010,(8).

(4)促进冷链物流企业车辆便利通行。关注冷链物流发展的需要,降低过路过桥费,放宽对冷链运输车辆的城市交通管制,充分考虑冷链运输车辆因增加保温车厢和制冷机组使自重增加的特殊情况,合理确定运输车辆的载重量。严格执行鲜活农产品绿色通道政策和配送车辆 24h 进城通行、便利停靠政策^[2],支持冷藏运输车辆跨区域加盟,在车辆审验、车辆管理等方面提供支持。

(5)大力发展农产品冷链物流金融。鼓励银行业金融机构创新适合冷链物流企业特点的金融产品和服务方式,对符合条件的冷链物流企业积极提供必要的融资支持,提高对冷链物流企业的金融服务水平。进一步拓宽冷链物流企业融资渠道,完善冷链物流企业融资担保制度,发展物流业股权投资基金,积极支持符合条件的第三方物流企业上市和发行债券。

[参考文献]

- [1]农博网.18 吨河北黄冠梨首次农超对接“医嫁”欧洲[EB/OL].http://county.aweb.com.cn/20120229/484473000.shtml,2012-02-29.
- [2]杨蕾.环首都经济圈农产品冷链物流一体化模式构建[J].广东农业科学,2012,(9).
- [3]中华人民共和国中央人民政府网.国家发展改革委印发《农产品冷链物流发展规划》[EB/OL].http://www.gov.cn/gzdt/2010-07/28/content-1665704.htm.
- [4]史新峰,邹龙.我国“农超对接”物流体系的运作模式选择[J].江苏商论,2011,(1).
- [5]中国新闻网.12 部委联合发文鼓励民资进入物流领域[EB/OL].http://news.hexun.com/2012-06-10/142298721.html,2012-06-10.
- [6]顾玲丽.江西省水产品新冷链物流模式探索[J].中国渔业经济,2011,(3).

物流企业的绩效评价管理

作者: 张颖, ZHANG Ying
作者单位: 咸阳职业技术学院, 陕西咸阳, 712046
刊名: 物流技术
英文刊名: Logistics Technology
年, 卷(期): 2012, 31(8)

参考文献(6条)

1. 罗薇;谭波 物流企业绩效评价指标与方法研究 2010(03)
2. 刘丹;王雄 动态物流联盟绩效的动态模糊层次评价研究 2011(02)
3. 罗黎元;杜凯 浅议现代物流企业绩效预测的指标体系 2011(z9)
4. 刘明菲;李雷宇 谈物流企业顾客服务绩效评价体系的建立 2009(18)
5. 孙伟 基于灰关联分析的上市公司绩效评价 2009(01)
6. 范林榜 物流绩效评价指标体系构建研究 2010(08)

本文链接: http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_wljs201208036.aspx