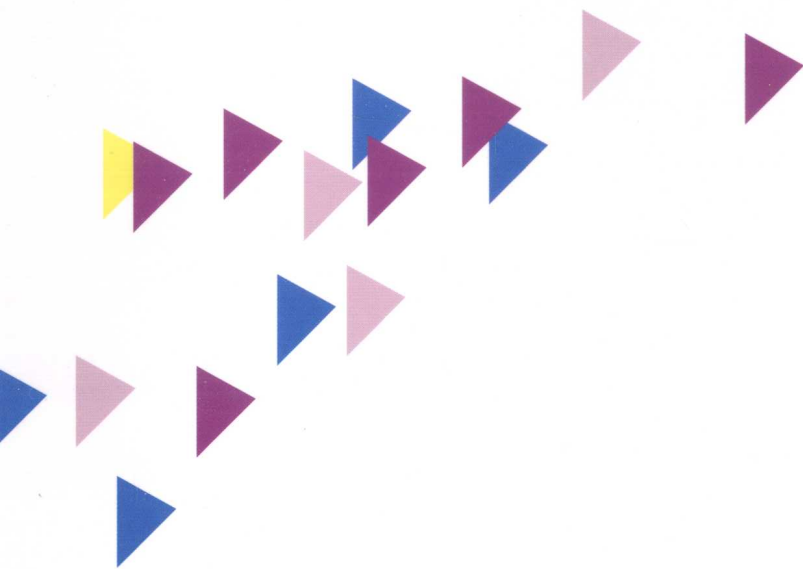


零售企业物流绩效 评价研究

李文静 著

中国社会科学出版社



零售企业物流绩效 评价研究

李文静 著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售企业物流绩效评价研究 / 李文静著. —北京:
中国社会科学出版社, 2010.5
ISBN 978-7-5004-8779-1

I. ①零… II. ①李… III. ①零售商业—商业企业—
企业管理—物流—物流管理—研究 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 090589 号

责任编辑 胡 兰
责任校对 李 莉
封面设计 毛国宣
技术编辑 李 建

出版发行 **中国社会科学出版社**
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720
电 话 010-84029450 (邮购)
网 址 <http://www.csspw.cn>
经 销 新华书店
印 刷 北京君升印刷有限公司 装 订 广增装订厂
版 次 2010 年 5 月第 1 版 印 次 2010 年 5 月第 1 次印刷
开 本 880×1230 1/32
印 张 8.625 插 页 2
字 数 213 千字
定 价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

前 言

作为零售企业经营的重要基础条件，零售物流系统在很大程度上担负着“在适当的时间把适当的商品准确送达消费者手中”的重任。高效的物流管理有助于零售企业通过成本优势和顾客满意度的提高来获取并保持其竞争优势。因此，物流绩效的改进和提高对于零售企业整体绩效的改进和提高具有重要意义。然而，正如绩效管理领域的一句经典格言所阐述的，“如果不能评价，就无法进行控制；如果无法控制，就无法进行管理；如果无法管理，就无法实现改进”，物流绩效评价使零售企业能够准确判断物流活动对其获取竞争优势的贡献，并正确识别物流绩效改进的机会。鉴于此，建立起合理的物流绩效评价框架、构建符合企业发展要求的物流绩效评价系统即成为零售企业物流绩效改进的一个重要前提。

早在 20 世纪之初，与物流绩效有关的问题就开始受到学者们的关注。尤其在 20 世纪 70 年代中期以后，国内外学者围绕着企业物流绩效评价问题所开展的研究取得了比较丰富的成果。就国外学者的研究来看，现有文献分别从物流成本视角、物流生产率视角、物流服务视角和整合视角出发，聚焦于评价指标和评价模型，对企业物流绩效评价开展研究。中国学者在该领域的研究虽然起步较晚，但自 2000 年以来的十余年间，

围绕着评价思路、评价指标和评价方法，与企业物流绩效评价相关的研究成果也呈现出递增趋势。综观国内外研究文献，对企业物流绩效评价的研究仍然存在以下三个需要进一步完善的方面：首先，现有研究多偏重于对具体指标和评价模型的研究，缺乏对物流绩效评价系统的整体研究；其次，研究重点主要集中于生产领域，对零售领域的关注相对缺乏；最后，本土背景下的系统研究相对缺乏。亟待回答的问题包括：应该以何种观念从整体上指导企业的物流绩效评价？企业物流绩效评价应在什么样的模式下进行？一个完整的物流绩效评价系统应包括哪些构成要素？该系统应以何种机制运行才能充分发挥作用？选择不同物流模式的零售企业其物流绩效评价系统有何差异？不同物流模式下的物流绩效评价系统的具体构成如何？

为了探索上述问题的解决途径，本书以系统理论、权变理论、管理控制理论、战略管理理论、业绩评价理论为基础，提出零售企业物流绩效评价的思路：首先，确定零售企业物流绩效评价的指导观念，即系统观念和权变观念，并以此作为确定评价模式、构建评价框架和建立评价系统的指导思想。其次，在系统观念和权变观念的指导下，选择以平衡模式作为零售企业物流绩效评价的模式，并从动态的角度构建零售企业物流绩效评价的基本框架，从静态的角度建立相对完整的物流绩效评价系统。就评价框架而言，由于企业物流绩效评价是一项复杂的系统工程，要使该系统的作用得以充分发挥，必须有一种运行机制和一个合理的体系架构，使构成系统的各个要素之间实现有机衔接和动态关联，并且，这种运行机制和架构还应该能够明确指出物流绩效评价的主要环节及各个环节之间的有机联系，以指导企业物流绩效评价的具体运作。因此，本书提出如下物流绩效评价框架：即物流绩效的评价应以企业的物流战略

为起点，将企业在物流方面的远景转换为清晰的目的，以建立起物流绩效目标体系；然后对影响物流绩效的各关键因素进行分析，并据此提取关键物流绩效指标（KLPI），形成具有内在逻辑联系的评价指标体系；结合各层次评价目标和各项评价指标选择评价标准；根据评价指标的性质和特点选择具体的评价方法；之后，组织实施绩效评价，并对评价结果进行评估，根据评估结果对评价系统进行持续改进。就评价系统而言，在评价主体、评价客体和评价目的三个要素确定的情况下，物流绩效评价系统的构成应包括物流绩效目标、物流绩效评价指标、物流绩效评价标准和物流绩效评价方法四个核心要素。因此，本书提出了物流绩效目标设定、物流绩效评价指标体系构建、物流绩效评价标准确定和物流绩效评价方法选择的依据和具体思路。此外，在零售物流模式概念框架的基础上，本书比较详细地分析了物流模式对物流绩效评价产生的具体影响，并基于所提出的物流绩效评价系统基本构成要素，初步归纳了供应商主导、零售商主导、物流商主导和共同主导四种物流模式下物流绩效评价系统的基本构成。

目 录

| | |
|--------------------------|------|
| 第一章 绪论 | (1) |
| 第一节 选题背景与意义 | (1) |
| 一 零售企业所处的竞争环境 | (2) |
| 二 物流对零售企业获得竞争优势的意义 | (3) |
| 三 物流绩效与零售企业整体绩效的关系 | (5) |
| 四 物流绩效评价对改进物流绩效的意义 | (7) |
| 第二节 研究对象的界定 | (8) |
| 一 零售企业 | (8) |
| 二 零售企业物流 | (9) |
| 三 零售企业的物流绩效 | (12) |
| 四 零售企业的物流绩效评价 | (16) |
| 第三节 研究目的和研究的基本前提 | (17) |
| 一 研究目的 | (17) |
| 二 研究的基本前提 | (17) |
| 第四节 研究思路与研究方法 | (21) |
| 一 研究思路 | (21) |
| 二 研究方法 | (22) |

| | |
|-------------------------------------|------|
| 第二章 企业物流绩效评价的研究进展 | (24) |
| 第一节 国外学者对企业物流绩效评价的研究 | (24) |
| 一 物流成本视角 | (25) |
| 二 物流生产率视角 | (29) |
| 三 物流服务视角 | (33) |
| 四 整合视角 | (40) |
| 第二节 中国学者对企业物流绩效评价的研究 | (47) |
| 一 对企业物流绩效评价思路的研究 | (48) |
| 二 对企业物流绩效评价指标的研究 | (50) |
| 三 对企业物流绩效评价方法的研究 | (52) |
| 第三节 几点评述 | (57) |
| | |
| 第三章 理论基础 | (61) |
| 第一节 系统论 | (62) |
| 一 系统论的基本观点 | (62) |
| 二 系统管理理论的基本观点 | (64) |
| 三 系统理论对绩效评价的指导意义 | (65) |
| 第二节 权变理论 | (66) |
| 一 权变理论的主要观点 | (66) |
| 二 权变理论对物流绩效评价的指导意义 | (68) |
| 第三节 管理控制理论 | (72) |
| 一 管理控制理论的主流观点 | (73) |
| 二 管理控制理论对绩效评价及物流绩效评价的 指导意义 | (76) |
| 第四节 战略管理理论 | (79) |
| 一 战略管理理论的主流观点 | (80) |
| 二 绩效评价是实施战略管理的客观要求 | (81) |

| | | |
|------|-----------------------------------|-------|
| 三 | 战略管理理论对绩效评价及物流绩效评价的 指导作用 | (84) |
| 第五节 | 企业绩效评价理论 | (86) |
| 一 | 绩效评价系统的构成 | (87) |
| 二 | 绩效评价系统的评价标准 | (90) |
| 三 | 绩效评价系统的设计 | (93) |
| 四 | 企业绩效评价理论对物流绩效评价的 指导意义 | (94) |
| | | |
| 第四章 | 零售企业物流绩效评价观念、评价模式与 评价框架 | (96) |
| 第一节 | 零售企业物流绩效评价观念 | (96) |
| 一 | 系统观念 | (96) |
| 二 | 权变观念 | (108) |
| 第二节 | 零售企业物流绩效评价模式 | (112) |
| 一 | 企业绩效评价的三种典型模式 | (113) |
| 二 | 零售企业物流绩效评价模式的选择—— 平衡模式 | (126) |
| 第三节 | 零售企业物流绩效评价框架 | (143) |
| 一 | 建立物流绩效目标体系 | (144) |
| 二 | 选择评价指标 | (147) |
| 三 | 确定评价标准 | (151) |
| 四 | 选择评价方法 | (153) |
| 五 | 实施绩效评价 | (154) |
| 六 | 评价结果评估 | (155) |
| 七 | 评价系统的持续改进 | (156) |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 第五章 零售企业物流绩效评价系统的构建 | (158) |
| 第一节 零售企业物流绩效目标的设定 | (159) |
| 一 设定零售企业物流绩效目标的依据—— 物流战略 | (159) |
| 二 基于不同战略的零售企业物流绩效目标 | (165) |
| 第二节 零售企业物流绩效评价指标体系的构建 | (167) |
| 一 构建零售企业物流绩效评价指标体系的 基本思路 | (168) |
| 二 零售企业物流绩效评价的基本指标 | (170) |
| 第三节 零售企业物流绩效评价标准的确定 | (187) |
| 一 常用的绩效评价标准 | (187) |
| 二 确定零售企业物流绩效评价标准的思路 | (194) |
| 第四节 零售企业物流绩效评价方法的选择 | (196) |
| 一 常用的综合绩效评价方法 | (197) |
| 二 选择零售企业物流绩效评价方法需考虑的 问题 | (209) |
| 第五节 基于不同物流模式的物流绩效评价系统 | (218) |
| 一 物流模式对零售企业物流绩效评价系统的 影响 | (218) |
| 二 不同物流模式的物流绩效评价系统构成 | (224) |
| 参考文献 | (231) |
| 后记 | (264) |

第一章

绪 论

第一节 选题背景与意义

随着零售竞争的加剧和现代信息技术在零售领域的广泛应用，物流在零售业竞争中发挥着越来越重要的作用。物流管理可以通过塑造差异化的优势强化零售企业的核心竞争力（李飞等，2007）。物流绩效提高所带来的周转时间缩短使企业能够快速反应，因而更具灵活性。这种灵活性会增强零售企业应对市场变化的能力，从而对其整体绩效产生正面影响 [施拉姆—克莱因、莫施切特（Schramm-Klein, Morschett），2006]。

但是，如果不能评价，就无法进行控制；如果无法控制，就无法进行管理；如果无法管理，就无法实现改进 [哈灵顿（Harrington），1991]。物流绩效评价使零售企业能够准确判断物流活动对其获取竞争优势的贡献，并正确识别物流绩效改进的机会。因此，构建一个相对完整的、符合企业发展需要的物流绩效评价系统是提高零售企业物流绩效的前提。

一 零售企业所处的竞争环境

自从中国 1992 年推行零售业对外开放试点以来, 外资零售企业陆续进入中国市场。2004 年 12 月, 限制外资零售企业进入的有关条件全面取消, 外资零售商明显加快了进入中国市场的步伐: 短短一年内, 全球 50 家最大的零售集团中, 已有 70% 进入中国市场, 并基本完成对中心城市的抢点布阵。^① 麦肯锡公司甚至认为, 在未来 3—5 年内, 中国零售市场 60% 的份额将被 3—5 家世界级零售巨头所控制。^②

外资零售商的进入使中国零售业市场的国际化色彩日益浓厚, 同时也使中国零售业的竞争更为激烈, 具体表现为竞争主体数量的增多和市场主体之间竞争关系复杂性的增加 (夏春玉、杨旭, 2006)。对于国内零售企业而言, 尽管因其独特的商业形象、良好的政府背景, 以及对国内市场的充分了解和把握而具有一定优势, 但是, 与外资零售商相比, 在资金实力、经营理念和技术设备等方面仍然处于劣势。尤其在零售物流方面, 先期进入的大型外资零售企业凭借其遍布全球的进货渠道、先进的管理理念、统一的物流配送体系、先进的供应链管理模式的等优势, 在国内织就了一条高效的供应链, 控制了一大批供应商, 使其在新一轮扩张中具有更大的运营和价格优势, 从而对国内本土零售企业的生存和发展造成了巨大的威胁 (彭玲, 2006)。

① 李金河:《中外零售业贴身大比拼》,《海内与海外》2005年第4期。

② 刘星原:《中国境内中外零售企业竞争力与演变趋势探析》,《财贸经济》2006年第1期。

作为零售业经营的重要基础条件，零售企业的物流系统在很大程度上担负着“在适当的时间把适当的商品准确地送达消费者手中”的重任。而进入 21 世纪以来，物流全球化的影响已深入到零售活动的各个方面，要完成上述职能，就要求零售商能够在全球范围内具备最大的响应能力和最短的响应时间（严复海、张冉，2008）。与此同时，消费理念和消费行为的改变所带来的一系列变化，也对零售物流提出了更高要求，使物流在零售企业中的战略地位日益凸显（宋华，2000）。20 世纪 90 年代以来，由于经济社会向国际化、信息化的转变，推动了消费者价值类型的多元化以及生活类型的多样化，从而使消费向个性化和多样化方向发展。这种消费行为上的变化对企业的生产和经营产生了深远影响——企业的经营从原来生产主导的消费唤起战略转向消费主导的商品生产战略，企业的生产从大批量、少批次转向小批量、多批次。与消费的个性化、多样化以及厂商的多品种生产相对应，零售企业经营的商品种类也越来越多。但是，由于政策、环境、房地产价格等原因，店铺和仓库的规模不可能无限扩大，加之对于实际需求的预测越来越困难，零售企业必须尽可能地压缩库存，实现即时销售，以降低经营风险。这一系列的变化要求物流活动既要有效率又要具有柔性，以适应生产、销售战略的灵活调整。

因此，国内有学者断言，在中国物流业相对发展滞后但零售业的竞争已经国际化的同时，物流已成为零售业成功的关键（何明珂、王浩雄，2006）。

二 物流对零售企业获得竞争优势的意义

物流是构成企业价值链的基础活动，也是企业获得竞争优

势的关键。对零售企业而言，物流活动贯穿其经营业务全过程：从商品采购到销售服务，从保管、运输到包装、加工，物流活动直接影响着零售商的运营成本与效率以及对市场和顾客的反应速度。所以，物流对于零售企业获取竞争优势至少有以下两个方面的贡献。

1. 高效的物流管理能够获取成本优势

零售企业的成本主要体现在以下几方面：建立或租赁店铺成本，店铺装修成本，店铺内设施成本，人力成本，管理费用，商品采购成本，运输成本，装卸成本，仓储成本，包装及贴标签成本，流通加工成本，配送成本和信息维护成本等（张金萍，2004）。其中，后八项属于物流成本，在零售企业总成本中占有较大比重。因此，这一部分成本的减少将直接降低零售企业的总体成本。并且，物流速度的提高可以节省物流时间，而商品在流通各环节停留时间的减少意味着商品和资金流转速度的加快，即资金成本的节约。可见，高效的物流管理是零售企业建立成本优势的关键环节之一。

2. 高效的物流管理可以提高顾客满意度

零售企业虽然销售的是有形产品，但却是典型的服务企业。零售商提供的服务内容和服务质量会影响消费者的货币选择。通常情况下，顾客将从那些能够提供最大顾客让渡价值的公司购买商品。顾客让渡价值是顾客总价值与顾客总成本之差。其中，顾客总价值具体包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值；顾客总成本包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本。顾客在购买产品时，总希望把有关成本降到最低限度，同时又希望从中获得更多的实际利益，以使自己的需

要得到最大限度的满足（科特勒、凯勒，2006）。零售商通过高效的物流活动可以降低顾客总成本，进而增加顾客让渡价值，提高顾客的满意度：加工、包装可以增加产品的价值，快速送货可以减少缺货，系统的物流管理所实现的成本节约可以间接地体现为商品价格的降低，及时准确的配送服务则降低了顾客的时间与体力成本。

可见，物流和营销密不可分，二者对顾客满意度都有显著影响 [伊尼斯、拉隆德 (Innis, La Londe), 1994]。营销负责需求的创造和管理，而物流则负责完成对需求的满足，只有当产品或服务在顾客要求的时间到达顾客要求的地点，整个销售过程才算完成，物流和营销共同为企业收益的增加奠定了基础 [多尔蒂等 (Daugherty et al.), 2009]。因此，高效、灵活的物流系统能够满足顾客特定的要求，而以此为核心构建的物流系统能够为企业带来巨大的竞争优势（施拉姆—克莱因、莫施切特，2006）。

三 物流绩效与零售企业整体绩效的关系

物流一度被称为经济的“黑暗大陆”、降低成本的“最后边界”、企业的“第三利润源泉”。物流活动的效率和效果对于企业的经营效率和效果有着显著影响。福西特和克林顿 (Fawcett, Clinton, 1996) 对绩效一般和高绩效的企业进行对比研究后得出七个影响组织绩效的因素，这些因素与组织战略、组织结构和作业流程有关，分别是战略导向、流程管理、整合机制、协同管理、物流绩效、绩效评价系统和信息系统。其实证研究成果证明，这七个因素会对企业的整体绩效产生综合影响。而物流领域一些早期的研究成果，如 A. T. 科尔尼公

司在 20 世纪 70 年代和 80 年代所作的研究、密歇根州立大学全球物流研究小组在 90 年代所作的研究也表明,卓越的物流绩效和企业的高财务绩效有着直接关系 [德阿万佐等 (D'Avanzo et al.), 2003]。同样,一项对中国台湾地区 1200 家大型生产企业的研究证实,在企业的物流绩效和财务绩效之间存在着较强的正相关关系 [尚、马洛 (Shang, Marlow), 2005]。

物流绩效对企业财务绩效的贡献是通过较低的成本和高效的资产利用率所带来的高收益得以实现的 [安德森等 (Anderson et al.), 1997]。高物流绩效意味着有效的物流运作,有效的物流运作往往伴随着总成本的降低、资产利用率的提高、交货周期的缩短和交货可靠性的提高。较短的交货周期使企业得以对市场需求做出快速反应,从而提高企业的灵活性,较为可靠的交货方式则可以使企业得到顾客信任,拉近企业与顾客之间的距离。高物流绩效的上述特征使得企业能够以高质量的产品或服务而获得较高的收益 [文卡塔拉曼、拉曼努金 (Venkatraman and Ramanujam), 1986; 特蕾西 (Tracey), 1998; 埃林杰等 (Ellinger et al.), 2000; 兰伯特和布尔杜罗格鲁 (Lambert and Burduroglu), 2000; 兰伯特和波伦 (Lambert and Pohlen), 2001; 威斯纳 (Wisner), 2003]。

零售业作为服务业中重要的组成部分之一,其绩效影响着国民经济的增长。随着零售市场的逐渐开放,如何提高企业绩效成为零售企业所面临的一道难题 (白长虹、陈晔, 2006)。由于零售企业没有原材料成本和制造成本,物流费用 (包括进货运费和发货运费等) 占其全部成本费用的比率较高 (严复海、张冉, 2008), 因此,物流绩效与零售业务的绩效密切相关。施拉姆—克莱因和莫施切特 (2006) 的研究发现,以物流成本和物流质量来衡量的物流绩效与零售企业的财务绩效有着

很高的正相关关系。特伊利等 (Toyli et al., 2008) 对芬兰 400 多家中小企业物流绩效与财务绩效关系的研究也表明, 这种正相关关系在零售和批发企业中表现得尤为明显。所以, 物流绩效的改进和提高对于零售企业整体绩效的改进和提高有着重要意义。

四 物流绩效评价对改进物流绩效的意义

通常情况下, 企业要实现物流绩效的改进, 至少需要明确以下三个问题: 一是“物流绩效是否需要改进”, 二是“物流绩效的哪些方面需要改进”, 三是“如何改进物流绩效”。对上述三个问题的回答在很大程度上有赖于一个有效的物流绩效评价系统, 因为这一有效的评价系统可以发挥以下功能: 第一, 评价系统的构建过程要求管理层的充分参与和投入, 因而可以使管理者对企业物流过程有更加深入的认识和理解。第二, 通过设定诊断性的评价指标, 可以及时反映物流绩效状况, 在绩效状况恶化之前提出预警。第三, 为决策者提供决策所需的信息支持。只要物流人员需要运用信息来制定决策, 那么建立能够及时反馈相关信息的适当的评价系统对于物流活动的有效管理就至关重要 [格里菲斯等 (Griffis et al.), 2007]。第四, 对评价结果的分析有助于识别改进物流绩效的机会, 指明改进行动的方向和改进措施。第五, 对绩效改进的过程进行管理。绩效改进的过程是一个循序渐进的良性积累过程, 涉及组织能力的逐步释放、未来的成本降低和不断为顾客创造更高的价值等, 而评价是判断是否应对这一过程继续投入的依据 (威廉姆斯, 2002), 对评价指标的持续关注可以辨析绩效改进所带来的益处, 即绩效改进措施的效果, 以判断是否需要改进计划