



中国物流与采购联合会推荐
21 世纪现代物流实用丛书



现代物流活动 绩效分析

孙宏岭 戚世钧 / 编著

中国物资出版社

中国物流与采购联合会推荐
21 世纪现代物流实用丛书

现代物流活动绩效分析

孙宏岭 戚世钧 编著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代物流活动绩效分析/孙宏岭,戚世均编著. 北京:
中国物资出版社,2001.12

(21世纪现代物流指导丛书)

ISBN 7-5047-1743-6

I. 现… II. ①孙…②戚… III. 物资交流—效用
分析 IV. F252.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 041362 号

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68392746 邮编:100834

全国新华书店经销

北京梨园彩印厂印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:6.125 字数:160千字

2001年12月第1版 2001年12月第1次印刷

ISBN7-5047-1743-6/F·0629

印数:0001—5000册

定价:15.00元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

2001/8/10

21 世纪现代物流实用丛书 编写委员会

主任委员	陈肇铤	谢德华		
主 编	戚世钧	孙宏岭		
编委会成员	陈肇铤	谢德华	李舒东	
	戚世钧	孙宏岭	周全申	
	王 焰	唐 浩	金 真	
总 策 划	李舒东			

序

中国物流与采购联合会常务副会长 丁俊发

(一)

如果说,物流这一概念早在 20 世纪初就由美国的琼西·贝克与阿奇·萧提出,那么,真正形成产业,并快速发展也只有近二三十年的时间。所以说,世界现代物流业正处于生命周期的发展期,前景十分广阔。

据统计,2000 年全球物流费用总支出为 3.75 万亿美元。其中第三方物流市场份额为 2 070 亿美元,占全球物流总支出的 5.5%。预计到 2002 年,全球物流支出将达到 4 万亿美元,第三方物流达到 2 810 亿美元,占全球物流总支出的 7%。从 1996 年至 2002 年,全球第三方物流市场年均增长率为 13%。

据美国物流专家罗伯特·德兰雷在《2000 年美国年度物流状况报告》中指出,1999 年美国物流成本为 9 210 亿美元,占当年 GDP92 600 亿美元的 9.9%。而 1990 年还占 11.4%,1980 年占 15.7%。据美国第三方物流产业咨询顾问公司报告:2000 年美国第三方物流市场为 564 亿美元,占美国物流总支出的 5.6%。在未来的 3~5 年内,美国第三方物流市场将以 15%~20%速度增长。

欧盟 1999 年物流总支出为 850 亿欧元,其中第三方物流市场为 260 亿欧元,占 30%。

中国的物流成本占 GDP 的比例按世界银行的估算为 16.7%，2000 年我国的 GDP 为 8.9 万亿元，按 15% 计算，物流成本为 13 350 亿元，按 20% 计算为 17 800 亿元，这的确是一个巨大的市场。中国第三方物流占整个物流总支出的比重，按中国仓储协会 1999 年的典型调查，大约在 10% 左右。

虽然中国的物流业处于生命周期的起步期，却受到了来自三个方面的强大压力：

第一，中国要实现两个根本转变，特别是国民经济发展从粗放经营到集约经营，没有现代物流业的发展，这一转变是不可能完成的。

第二，中国在今年年底即将加入 WTO，按中国与美国、欧盟协议：

产品分销权方面：我国将首次向外国公司提供分销权，取消现有的法规限制，并将于 3 年内取消大部分产品的分销服务限制，外国商人可以分销进口产品和我国制造的产品。分销权将会在我国目前限制最严的分销行业，例如批发、运输、维修等行业中实施。

物流服务业方面：我国承诺所有的服务行业，在经过合理过渡期后，取消大部分外国股权限制，不限制外国服务供应商进入目前的市场，不限制所有服务行业的现有市场准入和活动。同时在辅助分销的服务方面也作出了类似的承诺，具体包括租赁、速递、货物储运、货仓、技术检测和分析、包装服务等方面，这些方面的限制将在以后 3~4 年内逐步取消，在此期间，国外的服务供应商可以建立百分之百的全资拥有的分支机构或经营机构。

但实际上,从去年开始,国际跨国物流企业已开始向中国物流市场进军,并开展了一场争夺这一市场的大战。

第三,中国买方市场的出现,现代企业制度的实施,使企业作为市场主体日趋成熟,如何降低物流成本,以提高自身产品的竞争能力已成为许多企业的实际行动。

怎么办?我认为中国物流产业的发展面临七大任务,并克服六大制约因素。

七大任务是:

1. 建设与培育物流市场并使这一市场规范化、法制化。包括物流市场主体、客体、载体与物流市场中介组织。
2. 发展第三方物流企业,优化供应链管理。
3. 强化物流标准化体系建设,包括物流硬件与物流软件。
4. 逐步改造城市与企业物流系统。建设城市物流中心,建设企业或社会化配送中心。
5. 加快培养物流人才,包括学历教育与继续教育。
6. 推进各类物流装备的现代化。
7. 用信息化带动物流的现代化。信息网络是现代物流的生命线。

六大制约因素是:

1. 各级领导对物流重要性认识水平的高低。
2. 政府出台什么样的物流发展产业政策。
3. 物流业务从大部分工商企业分离出来的速度。我这里讲的大部分,并不是全部,我认为一些跨国集团可以拥有自己的物流系统。
4. 物流市场的成熟程度。

5. 物流基础设施建设多元化投入的大小。

6. 高质量物流人才的数量。

如果说全世界现代物流业处于生命周期的发展期,那么迈入新世纪,中国物流业发展正当时,完全可以实现跨越式发展。但跨越式发展不是“大跃进”。

(二)

世界经济一体化打破了国界,生产专业化打破了厂界,使全球采购、全国采购得以盛行,国家公共财政制度的改革使政府采购日趋完善,信息技术的发展,使网上采购得以实现。一位德国专家说,未来世界只有三种人:生产者、消费者、物流者。著名经济学家樊刚认为,今后世界只有三个系统,一是生产系统,二是物流系统,三是技术系统,采购活动正是贯穿其中。

采购管理一直是我们国家一个非常薄弱的环节,由于中国缺少跨国集团,加上工业企业的“大而全”、“小而全”体制,全球采购量小,全国采购的外购件比例也不大,企业根本不区分核心竞争力与非核心竞争力,由于我国还未加入政府采购协议,还未向全世界开放政府采购市场,加上电子商务在实施过程中,条件不配套,网上采购进展有限。所以,我国目前的各种采购制度都处于一种比较落后的状态。这种落后状态也给少数经济犯罪分子以可乘之机,采购中的违法乱纪屡禁不止,也使政府腐败难以消除。即使实施了招标采购,暗箱操作也十分猖獗,所以,在政府与企业采购中实施电子商务是一个方向。

在这里我想突出讲一个观点,即推行新的采购制度,

加强采购管理的目的是什么？我认为，一是降低采购成本，二是提高采购质量。两者是缺一不可的。不要实现了廉价采购，但搞了个大库存，或降低了采购品的质量要求。应当把采购活动渗透到供应商的产品设计和产品质量控制过程，以制造订单驱动采购订单，以采购订单再驱动供应商，这才能形成真正的供应链。

进入 21 世纪，中国的采购制度必须变革，形势对我们非常有利，但要付出艰苦的努力。我希望大家都能来认真学习国际上通行的四大采购规则，即《联合国采购示范法》、《WTO 政府采购协议》、《欧盟采购指令》、《世界银行采购指南》。大力推进电子商务、现代物流的发展与采购制度的变革，把我们的事办好，把我们的事办顺，把我们的事办强。

（三）

马克思主义哲学告诉我们，存在决定意识。马克思主义哲学还告诉我们，理论指导行动。在发展现代物流、加强供应链管理这一重大战略问题上，必须首先提高全民的物流意识。要提高全民的物流意识，必须进行启蒙教育；要进行启蒙教育，就必须出版普及读本。这几年我们已有一些关于物流知识的普及读本或培训教材，但满足不了读者的需要。中国物资出版社急读者之所急，组织编辑出版了“21 世纪现代物流实用丛书”（包括《现代物流——新的经济增长点》、《现代物流技术与装备实务》、《一体化的供应链——战略、设计与管理》、《高效率配送中心的设计与经营》、《现代物流活动的绩效分析》）。她的编辑出版，

对普及现代物流知识、传播物流技术、促进我国现代物流业的发展有着积极的作用。

从这套丛书中,广大读者可以了解到国内外物流理论与技术研究及实践的动态,特别是了解到我国现代化物流进程中的难点和热点问题,具有较强的实用价值。但我一直认为,现代物流还处于发展时期,无论物流理论、物流管理、物流技术等都处于动态的变化中,所以这套丛书同样会有不足之处。但我相信,你一定会从这套丛书中找到你所需要的东西。

2001 年 10 月

前 言

中国武术界有一个说法叫“练拳不练功，十年一场空”，这句话用在经济管理上，符合目前中国企业的实际。长期以来我国企业仅注重利税，偏重形式。但利税数字只能说明过去，看不出导致企业健康恶化的潜在因素。企业的生存质量来源于在对环境适应过程中的持续演进，企业的管理机制来源于绩效评价与分析、激励机制等。中国“油门”很足的企业较多，但是真正懂得绩效评价与分析的重要性并且严密设计、精心实施的企业为数不多，一旦企业出现问题，上怨政府支持不够，下怪职员素质低，却不检讨企业做过几次绩效评价与分析，这种评价是传统的单一财务评价，还是适应世界经济一体化的信息时代的过程适时评价、无形绩效评价及顾客导向评价？

近些年来，物流成为了一个新的经济热点。要想使其健康的发展必须对配送中心、物流中心等物流企业的计划、顾客服务、运输、存货等物流活动进行绩效评价与分析，对其职员进行绩效考核，建立激励和约束机制。对物流企业、物流活动及供应链的绩效评价与分析，能够正确判断企业的实际经营水平，提高经营能力，进而增加企业及供应链的整体效益。在经济发达国家，大多数物流企业都有一整套较完善的、科学的绩效评价体系。我国的物流企业和企业的物流活动，目前处于生命周期的起步期，如果从这一时期就开始重视物流绩效的评价与分析，可以推断，物流业在中国一定会正常、健康地发展壮大起来。

本书是以我国财政部的有关文件为基础,结合物流业的特点,参阅国内外有关专家学者的论著,以满足实际需要为宗旨,对物流企业、物流活动及供应链绩效评价体系、内容、标准、方法等进行了较为全面的详尽的阐述,融理论与实务为一体,注重实际操作,力求通俗易懂便于掌握。能够帮助物流企业通过绩效分析提高经济效益,调整经营者心态,提高管理水平。全书共由五部分内容组成:第一部分简单介绍了我国企业的绩效评价及为什么要进行绩效评价;第二部分着重叙述我国现代物流企业的绩效评价体系的设计、评价指标及主要方法;第三部分主要阐述物流计划、顾客服务、运输、存货及物流成本等物流活动的绩效评价与分析;第四部分是供应链绩效评价与分析,重点论述供应链企业绩效评价与分析,供应链标杆及激励机制的建立与实施;最后一部分是对物流企业职工员的绩效考核与分析。

本书由孙宏岭、戚世钧、孙昕编写,是我国第一部系统阐述现代物流活动绩效分析的著作。正因如此,本书仍需要专家 and 实际工作者来检验与评判。不妥之处,敬请读者给予指正。

本书和 21 世纪现代物流实用丛书中的其他几部书一样,从策划到出版得到了中国物资出版社和郑州工程学院有关领导的大力支持和关心,借此机会表示深深的谢意!

作 者

2001 年 10 月 4 日



孙宏岭 男 1951年7月生于河南省西华县,大学本科,现任郑州工程学院经济贸易系系主任,教授,中国粮食物流研究培训中心副主任。1976年毕业于郑州粮食学院,1989年-1992年赴日本山形大学留学,1998年-1999年作为高级访问学者赴日本早稻田大学学习研究。曾赴美国、法国、荷兰等国家进行短期考察及培训。先后完成科研项目八项,其中获得省部级一等奖一项,三等奖两项,被列入国务院21世纪优先发展项目一项,厅局级二等奖以上的奖目三项。主编、参编及翻译学术著作5部,在国内外学术期刊及国际学术会议上发表论文50余篇,参与设计国家重点工程项目内河码头、仓库等物流据点的设计4项。兼任中国物资流通协会理事,该协会下属的物流技术经济委员会委员,中国粮食经济学会理事,该学会下属的粮食运输分会理事。



戚世钧 男 1957年9月生于河南省清丰县，大学本科，正在攻读财政学硕士，现任郑州工程学院党委书记、副教授，曾先后赴香港、澳大利亚进行短期考察和培训，近几年来主持完成省九五社科规划项目一项，获省级科研成果二等奖两项，厅局级一等奖三项，二等奖三项。主编、参编论著四部，在国内学术期刊发表论文二十余篇。兼任中国粮食经济学会常务理事。

目 录

1	为什么要进行企业绩效评价	(1)
1.1	企业绩效评价的体系及内容	(1)
1.2	工商类竞争企业绩效评价指标	(9)
1.3	企业绩效评价的标准	(15)
1.4	企业绩效评价的方法	(19)
2	现代物流企业绩效评价与分析	(26)
2.1	物流企业绩效评价体系的设计	(26)
2.2	物流企业绩效评价指标内容	(33)
2.3	物流企业绩效评价的主要方法	(55)
3	主要物流活动绩效评价与分析	(61)
3.1	物流计划的绩效评价与分析	(61)
3.2	顾客服务的绩效评价与分析	(70)
3.3	运输绩效评价与分析	(87)
3.4	存货绩效评价与分析	(95)
3.5	物流成本控制与绩效评价	(102)
4	供应链绩效评价与分析	(108)
4.1	供应链管理与物流管理	(108)
4.2	供应链企业绩效评价与分析	(114)
4.3	供应链标杆的建立与实施	(125)
4.4	供应链企业激励机制	(137)

4.5	供应链绩效报告的编制·····	(141)
5	物流企业职工绩效考核与分析 ·····	(146)
5.1	物流企业职工绩效考核概述·····	(146)
5.2	物流企业职工绩效考核标准与评价指标·····	(158)
5.3	物流企业职工绩效考核的方法·····	(166)
	参考文献 ·····	(180)

1 为什么要进行企业绩效评价

随着我国市场经济体制及现代企业制度的建立,完善与规范企业绩效评价,按照市场经济的要求,建立企业激励和约束机制,是经济体制改革的需要,是同国际经济接轨的必然趋势。

开展绩效评价能够正确判断企业的实际经营水平,提高经营能力,改善企业管理,从而增加企业的整体效益。这是我国市场经济管理工作的迫切要求。能促进我国构造一种适应市场竞争的机制,也是企业的重大改革。

1.1 企业绩效评价的体系及内容

1.1.1 何谓企业绩效评价

企业绩效评价是运用数量统计和运筹学方法,采用特定的指标体系,对照统一的评价标准,按照一定的程序,通过定量、定性分析,对企业在一定的经营期间内的经营效益和经营者的业绩,做出客观、公正和准确的综合评判。企业绩效评价是在会计和财务管理的基础上,运用计量经济学原理和现代化分析技术建立起来的剖析经营过程,真实反映企业现状,是预测未来发展前景的一门科学。

企业绩效指在一定的经营期间内企业经营效益和经营者的业绩。企业经营效益主要表现在盈利能力、资产运营水平、偿还债务能力和后续发展能力等方面。经营者业绩主要通过经营者在经营管理企业的过程中对企业的经营、发展所取得的成果和所做出的贡献。评价内容重点在盈利能力、资产运营水平、偿还债务能力和后续发展能力等方面。准确反映上述内容的各项定量及定性指标作为评价的主要依据,将这些指标同全国甚至世界同行业、同规模的平均水平比较,得到一个公正、客观的评价结论。