

# 供应链管理环境下的连锁零售企业运营绩效评价体系研究

丁欣<sup>1</sup>,杨善林<sup>1</sup>,李敏<sup>2</sup>

(1.合肥工业大学管理学院,安徽合肥 230009;2.信息产业部电子第五研究所,广东广州 510610)

**摘要:**供应链管理环境的出现导致了企业运营管理模式转变。传统的绩效评价方法已经无法满足企业的需求。在深入分析供应链管理环境下连锁零售企业的运营特点和平衡计分卡理论的基础上,提出了以平衡计分卡作为绩效评价体系理论基础的新思路,并由此构建了针对连锁零售企业的新的评价指标体系框架。

**关键词:**绩效评价;供应链管理;连锁零售企业

中图分类号:F217.6

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)12-0016-03

## 0 前言

戴尔、沃尔玛等国际知名企业在实施供应链管理后取得的巨大成功,使得这种先进的管理模式得到了越来越多的管理专家和企业管理人员的认同。但是从当今全球企业实施供应链管理的整体情况来看,真正能够应用成功的比例还不是很高。经过分析,我们发现其中一个原因是缺乏有效的衡量供应链管理绩效水平的评价体系。正像UPS亚洲区总经理在题为“利用绩效评价体系构建一个更为高效的供应链”的发言中所提到的“谁也无法管理那些没有得到度量的东西,一旦那些工作得到了度量,那么管理控制就完成了大半。”因此,我们建立有效的供应链管理绩效评价体系,以此衡量企业供应链管理的绩效水平,促进供应链管理的有效实施和顺利运行具有十分重要的意义。今天连锁零售企业在供应链中地位的日益加强,使得以连锁零售型企业为核心的供应链正在形成并不断发展。作为处于核心地位的连锁零售

企业的运营绩效的优劣决定了整条供应链的发展。因而,如何在新的管理环境下有效地评价连锁零售企业的运营状况将成为企业和研究人员关注的又一个重要领域。

## 1 供应链管理环境下连锁零售企业运营特点分析

供应链管理是将供应商、制造商、分销商等企业以及最终用户整合为一个整体的管理模式,它与传统企业管理模式有较大的区别,其管理的复杂度和难度都远远超过单个企业。一般来看,处于供应链管理环境下的企业运营有以下几个特点<sup>[1]</sup>:

(1)从战略的高度关注企业运营,企业间互为战略伙伴,高度协作关系。

(2)强调整个供应链中产品的需求预测与计划。

(3)处于核心地位的企业对供应链中的节点企业有筛选调控的权力。

(4)更注重并依赖供应链中节点企业间的信息交互。

供应链管理环境下连锁零售企业的运营除了具备以上特点外,还具有一些独有的特点:

(1)连锁零售企业位于供应链的末端,最接近终端消费者,能及时获得消费者对于产品的反馈信息。

(2)连锁零售企业自己不生产核心产品,它提供的主要是延伸产品,即服务。

(3)连锁零售企业具有非专一性。它往往为多家企业服务,因此它对供应商的依赖程度较小,具有很强的自主性和谈判能力。

(4)连锁零售行业的竞争日益激烈,这迫使连锁零售企业把更多的精力集中于核心能力和核心业务的开展,从而将产品的运输和分拣逐渐交由第三方物流(3PL)来完成。在这种情况下,连锁零售企业的功能越来越独立,重要性也越来越强。

## 2 供应链管理环境下连锁零售企业运营绩效评价体系建立的原则

基于以上对于连锁零售企业运营特点

收稿日期:2005-03-08

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70471046);教育部人文社科“十五”规划项目(01JA630061);安徽省软科学研究计划项目(03035005)

作者简介:丁欣(1980-),男,安徽淮北人,合肥工业大学管理学院研究生,研究方向为现代物流和供应链管理;杨善林(1948-),男,安徽怀宁人,合肥工业大学副校长、教授、博士生导师,研究方向为现代管理理论方法和技术;李敏(1963-),男,广东人,信息产业部电子第五研究所副所长、高级工程师,研究方向为管理与技术创新。

的分析,我们可以看出企业竞争环境的变化迫切要求企业更新经营管理理念,从供应链的整体角度出发加强对企业内部与外部各个运营环节的管理,并建立与之相适应的绩效评价体系。供应链管理环境下的企业运营绩效评价体系相对于传统绩效评价体系更为复杂和困难,它不仅仅是由单一指标向多指标发展,也不仅仅是由单一财务方面向综合方面进行完善,而是要能提出科学的方法来测量整个供应链是否能适应竞争环境的变化,是否有能力满足市场顾客的需求,是否可以恰当地反映供应链整体运营状况。因此,在供应链管理环境下建立有效的绩效评价体系应遵循以下原则:

(1)可操作性原则。这是设置企业运营绩效评价体系必须考虑的一项重要因素,因为离开了可操作性,再合理、全面的评价指标体系也是枉然。可操作性主要通过指标项目的易懂性、实效性和有关数据的可获得性来反映。

(2)重点性原则。对反映供应链整体运营状况的关键绩效指标进行重点分析和筛选。

(3)科学合理性原则。全面地反映供应链管理的各个环节,并通过相应的指标及时反馈供应链的实时运营信息,进行实时评价。

(4)平衡性原则。主要包括外部评价指标(产品价格,客户服务水平、客户忠诚度等)和内部评价指标(资本效益状况、资产运营状况等)之间的平衡;长期评价指标与短期评价指标的平衡。

(5)经济性原则。评价体系应当充分考虑到具体评价时的成本收益。建立的指标体系的大小必须适宜,避免出现指标体系过小造成评价内容的不全面,以及指标体系过大造成所需要采集的数据信息过多从而导致成本增加和操作过程的复杂度上升等情况。

(6)定量指标与定性指标相结合的原则。企业绩效评价是一个多维的复合系统,在评价过程中,有些指标可以通过具体数据进行分析,而有一些指标只能进行定性分析,因此,一个完整科学的评价体系应从定性和定量两个方面进行评价。

### 3 供应链管理环境下连锁零售企业运营绩效评价体系的理论基础

绩效评价体系的理论基础也被称为评价体系的理论框架,是具体构建指标体系的重要依据。国内外很多学者对于供应链管理环境下企业绩效评价体系的理论基础做了较深入的研究,如 Roger 教授认为,顾客服务质量是评价供应链整体绩效的最重要手段,并具体地从以下 10 个方面设计了评价指标:有形体的外在绩效、可靠性、响应速度、能力、服务态度、可信性、安全性、可接近性、沟通能力、理解顾客能力。Lummus 等人<sup>[2]</sup>认为应该从供应、过程管理、交货运送、需求管理方面来构建主要考核指标。马士华教授<sup>[3]</sup>等在其著作中提出了从客户服务、生产与质量、资产管理和成本 4 个方面构建供应链绩效评价的一般性统计指标。以上这些专家们的研究成果为供应链环境下企业绩效评价体系研究的发展奠定了基础。

随着绩效评价研究的不断发展,如何能从更全面、更科学的角度来构建指标已成为研究人员十分重视和关心的问题。平衡计分卡(BSC)理论是美国学者罗伯特·卡普兰(Robert S.Kaplan)和戴维·诺顿(David P. Norton)在绩效评价研究中取得的成果,并于 1992 年首次提出。近 10 年来平衡计分卡广泛应用于一些国际化公司,并取得很好的效果。平衡计分卡是一个基于愿景与战略的绩效评价理论,它突破了仅以财务方面衡量企业绩效的传统思想,通过客户、财务、运营流程和学习与发展 4 个维度较为全面地反映了企业的运营情况(结构图见图 1)。

平衡计分卡的 4 个维度不是简单的拼凑组合,它是从多角度入手,强调通过各维度下一系列有因果联系的绩效评价指标,对整个企业的经营思想进行系统化的表述。相对于传统的绩效评价理论,平衡计分卡理论

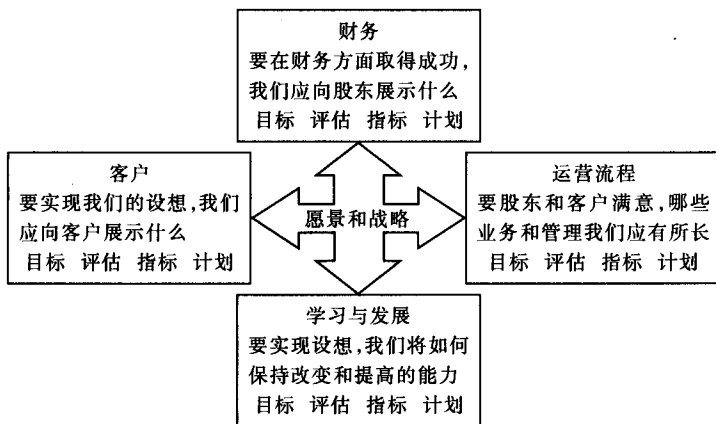


图 1 平衡计分卡(BSC)的结构图

具有以下优点:

(1)从更广的范围进行评价。传统的以财务为核心的评价指标体系存在许多缺陷,如过分重视短期财务结果、轻视企业长期的发展利益;过度依靠财务信息作为决策信息等。平衡计分卡克服了传统绩效评价理论的缺陷,将评价内容从单一的财务内容扩展到财务、客户、运营流程、学习与发展 4 个方面,从而满足了企业对绩效的全面评价要求。

(2)将企业战略转化为可测量的目标。以战略为导向的平衡计分卡使得管理人员可以更为简便清晰地层层分解目标,将企业的战略转化成可以测量的目标和评价因素<sup>[4]</sup>(示意图见图 2)。这有利于管理人员更准确地把握并筛选反映供应链绩效的信息,使企业管理人员可以平衡好当前和未来的企业运营情况。

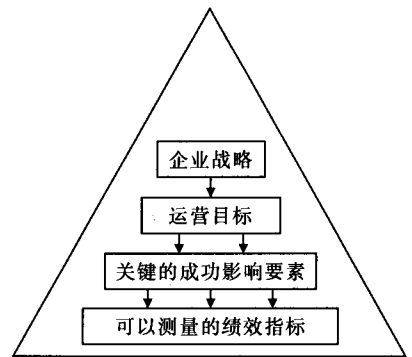


图 2 示意图

(3)将“平衡观”贯穿于评价体系中。平衡计分卡对企业运营进行评价时兼顾整体思想和局部概念。从以下几个方面发挥了传统绩效评价体系不能发挥的平衡作用:外部衡量和内部衡量之间的平衡;定量衡量与定性衡量之间的平衡;短期目标和长期目标之间的平衡;财务指标和非财务指标之间的平衡。

本文在深入分析供应链管理环境下连锁零售企业的运营特点和平衡计分卡理论(BSC)的基础上将平衡计分卡作为绩效评价的理论基础构建指标体系。

### 4 供应链管理环境下连锁零售企业运营绩效评价体系的构建

本文以平衡计分卡作为理论基础,从客户、财务、运营流程和学习与发展维度建立了连锁零售企业的运营绩效评价指标体系(指标体系框架见图3)。

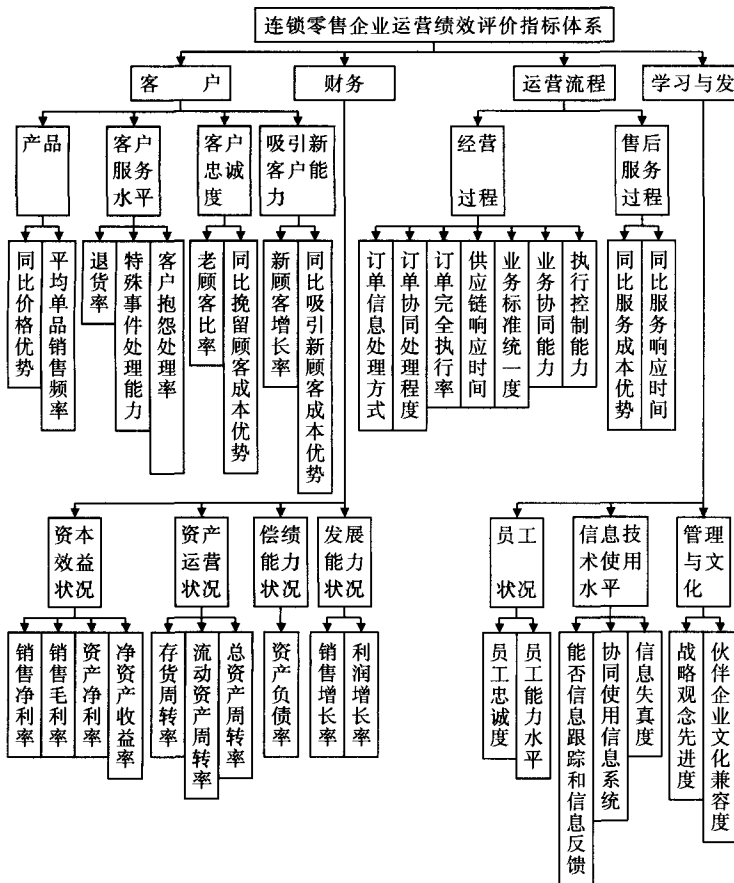


图3 指标体系框架图

(1)客户维度。从供应链的角度来看,供应链管理环境下企业经营目的之一是为客户提供需要的产品,满足客户的需求。作为处于供应链末端的连锁零售企业更应将管理运营的重点定为重视客户需要和提高满意度。基于这个理由本指标体系首先从客户维度开始筛选指标。在构建过程中我们将客户维度具体分解为4个测量内容:产品;客户服务水平;客户忠诚度;吸引新客户能力。在这4个测量内容的基础上进一步设计了可供测算的三级指标。从产品的角度设计了同比价格优势,平均单品销售频率两个指标。从客户服务水平方面设计了退货率,特殊事件处理能力,客户抱怨处理率3个指标。从客户忠诚度方面设计了老顾客比率和

同比挽留顾客成本优势两个指标。最后为了反映吸引新客户的能力,设计了新顾客增长率,同比吸引新顾客成本优势两个指标。

(2)财务维度。尽管平衡计分卡引入了客户、运营流程和学习与发展3个非财务评价内容,但由于供应链管理环境下各节点企业目标的实现最终应该体现在财务上的成功,

因此本指标体系依旧将财务目标作为评价内容的重要体现点。在财务绩效方面我们将从资本效益状况;资产运营状况;偿债能力状况和发展能力状况这4个方面进行指标的筛选。对于资本效益状况的评价,经分析选择了财务专家公认的指标,即销售净利率,销售毛利率,资产净利率,净资产收益率。对于资产运营状况,本指标体系通过存货周转率,流动资产周转率,总资产周转率方面进行

具体评价测算。对于偿债能力状况,主要通过资产负债率来反映。对于发展能力状况,主要通过销售增长率和利润增长率两项来反映。

(3)运营流程维度。客户维度和财务维度都十分重要,但它们都与运营流程维度密不可分。出色的客户满意度和优秀的财务绩效均来自于组织的流程决策和运营。由于在供应链管理环境下,运营流程牵涉到供应链成员的经营运作,这使得考评的难度大大提高。因此从信息的可得性出发,本指标体系以反映核心企业的经营运作为基础进行评价指标的筛选。对于运营流程维度主要从经营过程和售后服务过程两个方面进行评价。在经营过程方面,设计了订单信息处理方

式,订单协同处理程度,订单完全执行率,供应链响应时间,业务标准统一度,业务协同能力,执行控制能力7个具体的测算指标。在售后服务过程方面则设计了同比服务成本优势和同比服务响应时间两个指标。

(4)学习与发展维度。以核心企业为代表的供应链的发展潜能直接决定了整个供应链的未来价值。随着成功目标的不断变化和提升,供应链必须不断地改进。根据当前供应链管理环境下连锁零售企业的状况,本指标体系主要从员工状况、信息技术使用水平、管理与文化3个方面来评价核心企业的运营情况。在员工状况方面,我们设计了员工忠诚度和员工能力水平两个指标。在信息技术使用水平方面,考虑到当前信息技术的现状和发展需求,设计了能否信息跟踪与信息反馈,协同使用信息系统以及信息失真度这3个具体的测算指标。最后考虑到企业文化的重要性,在企业文化方面设计了战略观念先进度和伙伴企业文化兼容度两个指标。

### 5 结束语

管理环境的变化,地位的提升使得连锁零售企业的运营呈现出许多新的特点。持续提高企业的运营绩效是企业追求的目标,绩效评价作为一种有效的管理手段已经越来越引起企业的关注。本文将供应链管理环境下连锁零售企业的运营特点与平衡计分卡理论相结合,提出了以平衡计分卡理论作为绩效评价体系基础理论的新思路,并由此构建了新的评价指标体系框架。关于供应链管理环境下连锁零售企业的绩效评价体系还有很多需要进一步研究的内容,如评价模型的建立,在企业实践中进一步完善评价体系等。

#### 参考文献:

[1]王之泰.现代物流管理[M].北京:中国工人出版社,2001.303-312.  
 [2]Lumms R., Vokurka, R., and Alber, K.Strategic Supply Chain Planning[J].Production and Inventory Management Journal, October 1998,Vol.39, No.3:49-57.  
 [3]林勇,马士华.基于产品的供应链设计[J].中国机械工程,1998,(10):343-345.  
 [4]Mark Shinder,David McDowell.Evaluation ABC, The Balanced Scorecard and EVA[J].EVA luation April 1999, Volume 1, Issue 2:2-3.

(责任编辑:曙 光)