

2011年物流师考试辅导：绩效评估在供应链管理中的应用

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022_2011_E5_B9_B4_E7_89_A9_c31_646244.htm

本文主要介绍物流师考试中基于流程的绩效评估在供应链管理中的应用，供大家参考学习。很多企业在运营管理的过程中往往为设计怎样的绩效指标，以及如何分析这些绩效指标而感到困惑。就切身体会来谈谈基于流程的绩效评估在供应链管理中的应用，同样这样的方式也可用于对供应商订单履行效率进行评估。

- 1.学会分解流程要素 从来不推荐复杂的概念，在英文中Process就是过程的意思，而所谓之流程，认为主要是由投入、加工过程、资源和产出四个要素构成的，投入通过加工工作和资源消耗成为产出，这样的理解将非常方便我们分解流程要素，并赋予不同的绩效指标。当然流程还可以分解为更多要素，但是上述四个要素才是我们所要分析关键要素。
- 2.选择合适的方法与指标进行科学统计 事实上学过概率统计的人都清楚，统计出一个指标绝对不是加、减、乘、除那么简单，有许多需要考虑的实际问题，笔者认为对于流程管理而言，尤其需要重视统计方法和指标的选择，希望能够形成一套标准的操作办法来指导相关工作。在过程中进行统计分析是符合流程管理的需要的，因为它有动态性、准确性、系统性的特点，能真实的反映企业运营的实际状况。首先我们看一看传统绩效分析的弊病，在传统分析方法下，企业管理者往往过多的关注流程产出结果，但并没有关注上道流程的投入与本道流程的加工过程。比如生产经理以单纯的AQL作为分析指标，而忽视了生产过程中物料的损耗、上级投入对产出质量的影响等

因素，虽然获得了高AQL值，但却在生产过程中产生了巨大的浪费，往往是得不偿失。因此，笔者认为绩效的评价方法应不仅仅局限于产出结果，也要基于产出过程，由此产生基于流程过程的绩效评价办法。事实上，对于供应链管理而言，只有相关协作方团结起来共同做出改善的努力才能产生巨大的协作的力量，而这种改善在流程上体现得更为突出。通过基于流程的绩效分析，可以很高效地找到流程改进的关键点，并共同做出努力。假设有这样一套简单流程：从接收仓库物料开始生产零件，然后总装，最后交货。可以这样分析，分成三个段落，一是零件生产，二是总装，三是交货。那么每个段落我们可以结合投入、资源、加工、产出四个要素简单的赋予三个评价指标：导入指标、加工指标和输出指标(但是导入指标、加工指标和输出指标只是针对流程要素的通用叫法，并不仅仅只针对生产工艺)。(1)零件生产 由于零件生产的工艺自动化程度比较高，那么可以把设备产能使用效率作为加工指标($(\text{设计生产能力}-\text{计划内损耗}-\text{计划外损耗})/(\text{设计生产能力}-\text{计划内损耗})=\text{设备产能使用效率}=66\%$)，而将产出零件的合格率作为输出指标(零件合格率=90%)，将投入用料的合格率作为导入指标(来料质量 × 供应商交货准时率=77%)，可以得到： $66\% \times 96\% \times 87\%=46\%$ ，作为该流程段落的整体效率。(2)总装配(整机生产) 由于总装配的工艺自动化程度比较低，那么可以把人工工时的使用效率作为加工指标(人工工时使用效率=68%)，而将产出整机的合格率作为产出指标(整机合格率=90%)，将投入用料的合格率作为投入指标(零件合格率=90%)，可以得到： $68\% \times 90\% \times 90\%=55\%$ ，作为该流程段落的整体效率。(3)交货 交货这道程序并不考虑一

般的仓耗，因为机械产品很少有仓耗，也无须考虑投入质量，因为产出指标已经考虑了整机产出质量。可以考虑将准时交货率作为产出指标(整机产出质量 × 准时交货率=87%)，将人工装箱效率作为加工过程指标(人工装箱效率=80%)，可以得到： $80\% \times 87\% = 70\%$ ，作为该流程段落的整体效率。而将这三个段落的效率整体相乘($46\% \times 55\% \times 70\% = 18\%$)就得到从投料到交货的整体效率是18%。但是我们可以注意到一个问题，这样孤立的来看指标没有意义：3.系统地分析绩效评估结果 虽然可以得到一个科学的评价结果，但是指标并不具有绝对意义，必须在整个系统中来看待。如上文所述，我们得到了18%的从投料到交货的整体水平，但是18%这个数值独立的看并没有任何意义，只有将其视做供应链的整体流程的一部分才有实际的评价意义，不能说看见18%好象很低就说其效率很低必须改进，这是一个应该特别值得注意的地方。当18%的指标被代入所有各段流程绩效当中去才能比较得出相关结论，比如18%、22%、7%这三个对应不同流程的数值相比发现7%才是关键瓶颈，而并非孤立的看待某一个数值，需要比较分析。 辅导推荐：[#0000ff>2011年物流师考试供应链管理辅导汇总](#) [#0000ff>2011年物流师考试供应链应用辅导汇总](#) [#0000ff>2011年物流师考试供应链概述辅导汇总](#) 欢迎进入：[#0000ff>2011年物流师课程免费试听](#)|[#0000ff>百考试题物流师在线考试中心](#) 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com