

物流资料大全9-组织与绩效评量第九章 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/286/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_B5_84_E6_c67_286140.htm

在物流相关课题中，组织与绩效评量是管理者最感兴趣的一项课题。然而，多变的企业环境造成多种物流组织型态，使得组织课题不易精确的描绘。同时，促使物流管理绩效之评量更为不易，而需藉由更完整的评量系统加以汇整相关资料，以实时反应物流绩效水准，供管理改善与决策之需。 物流功能群组的组织发展

1. 第一阶段功能群组（公元1950 - 1960）：高阶主管相信物流功能整合将带来绩效的改善。（1）就传统组织架构下，将物流作业功能予以群组。采购面与实体流通面则尚未加以整合。（2）在行销部门中将物流作业群组成一实体流通课；在制造部门中将物流作业群组成一物料管理课。原来大组织结构未做改变。图10-3以一图例说明之。

2. 第二阶段功能群组（公元1960 - 1970）：（1）第一阶段功能群组经验及成本效益带动了第二阶段物流功能群组的企业组织变革。（2）企业视其产业特质往往将物料管理（如食品制造业）或实体流通的物流功能群组提升其组织位阶，而与行销、制造及财务部门同等。其目的一般如下：a. 增加物流的策略影响力。b. 更有效发展物流成为企业核心能耐。时下，许多企业多半已采用此种物流组织，预期也会成为企业最常采用的物流组织方式。图10-4以一图例说明之。（将实体流通组织位阶提升）

3. 第三阶段功能群组（公元1980年代）：（1）第三阶段功能群组尝试将所有物流功能与作业群组于一部门，由一高阶主管负责。迄至目前，采用此种物流组织的企业仍相当稀少。

此种物流组织期希望通过单一权责与指挥体系有效整合物料采购、制造支持及实体流通的物流过程，增强企业物流能耐。信息技术的发展更促进第三阶段物流组织有效建构。图10-5说明之。

(2)组织演进的实证研究

4.第四阶段程序功能整合：(1)仅将物流功能群组于一部门，不一定能达成物流整合的目标。因此必须实质上整合物流作业，亦即物流程序的整合，才能更有效提高物流绩效。(2)程序整合组织模式特性：(Ostroff / Smith模式, Fortune, May 18, 1992, PP. 91-98) a.权力下授到第一线，形成自主性工作团队。 b.管理程序而非功能将改善生产力。 c.可整合组织各层次的准确信息必须能快速传递到组织各单位。

5.第五阶段 程序信息整合：(1)信息技术的进步，使得许多物流程序中的作业可透过信息的电子网络 (electronic network) 予以有效整合。如此，似乎正式功能整合的物流组织即可予以消除，亦即物流功能的再分离。在这种组织结构中，物流的使用者可依其需求，适时透过信息网络组合出虚拟物流组织 (即非正式物流组织)，其形态并无法在正式组织结构中见到。俟虚拟物流组织完成其物流程序的任务即可予以解散。(2)程序信息整合下的物流组织引导出一个新观念，即弹性物流组织 (Disposable Logistics)。这种弹性物流组织可依物流任务特性迅速组成一最佳物流团队，实务应用的领域包含：特案促销、季节性产品、新产品开发与介绍等。

由于物流组织发展必须对组织理论的一些新观念有所应用，以下将介绍几个主要的观念：1.直线与幕僚的区别 2.集权与分权 3.组织结构的压缩与扁平化 4.由矩阵式到水平式组织结构 5.灌能 6.团队 (Team) 7.学习

1995年美国生活食品制造商协会 (Grocery Manufacturers Association) 为

了解结盟的成功要素，乃选择杰出业者进行深入的个案研究(ECR Alliances: A Best Practices Model)，得到下列三大步骤及相关注意事项：

变革已成为企业经营的常态，是否具备变革能力成为企业成败的要素。变革管理(change management)是物流经理必须具备的一重要技能。决定甚么须要变革、实际去推动变革，均为变革管理的重要工作，但往往没有一既定的公式可以套用。一般而言，物流经理往往必须面对三种基本型态的变革：1. 策略性变革 2. 操作系统的修订 3. 人力资源及组织结构的变革

据Michigan State大学在1993年对全球11个国家物流经理所作的调查，在忠诚度的看法上，不论是员工对组织或组织对员工，一致认为有下降的现象。有相当大的程度是受产业组织大变革的影响。

有效的物流绩效评量与控制，对于企业资源的监控与分配具有其必要性。物流绩效评量与控制的主要目的乃是在追踪物流作业计划绩效目标达成的程度，从而确认改善效率与效果的各项机会。

关于物流绩效评量已由功能层面，逐渐演进到程序导向的评量方式。1985年AT Kearney顾问公司的研究中已指出凡对物流作业有进行完整评量的企业，其生产力均有明显的改善。1995年 Michigan State大学的世界级物流研究中亦显现企业高阶主管将绩效评量列为企业重要研究项目。

绩效评量的范畴 (Dimensions of Performance Measurement)

1. 目的 (Objectives) 建构物流绩效评量系统的目的有三个：
 - (1) 监督物流作业 (Monitoring)
 - (2) 控制物流作业 (Controlling)
 - (3) 指挥物流作业 (Directing)
2. 类别 (Types)
 - (1) 作业基准评量指针 (Activity-based measures)
 - (2) 程序基准评量指针 (Process-based measures)

内部物流绩效评量 (Internal logistical performance

measurement) 内部物流绩效评量着重在物流作业或程序绩效与前期或当期目标的比较。内部物流绩效的信息较易于取得,一般可分成下列五大项目: 1.成本(Cost) 2.顾客服务(Customer service) 3.生产力(Productivity) 4.资产评量(Asset measurement) 5.品质(Quality) 外部物流绩效评量(External performance measurement) 外部物流绩效评量主要针对顾客及其它产业进行,目的在于更充分了解顾客,使企业得以制定以顾客为焦点的策略,同时学习其它产业的最佳企业经营模式,以提升企业之竞争力。 1.顾客知觉评量(Customer perception measurement) 2.最佳实务的标杆比较(Best practice benchmarking) 3.全面性供应链评量(Comprehensive supply chain measurement) 理想物流绩效评量系统的特性 一个理想的评量系统必须提供管理者实时且准确的方向,主要包含下列三项特性: 1.成本与服务间的调合(Cost / Service reconciliation) 2.知识性的动态报告(Dynamic Knowledge - based reporting) 3.异常报告(Exception - based reporting) 评量水准与信息流 评量与控制系统的目的是在于侦测异常状态,实时应变,进而防范重复性问题的发生。企业物流评量系统应分隔成不同水准,愈高层的评量水准,其信息与报告愈具选择性,亦即信息的量会减少、质会增加,对企业的重要性升高。 报告结构(Report Structures) 在物流评量系统中,任何报告的产制,均应就所需信息迅速且精确地完成,否则就不具备控制效果。 1.一般评量报告可分成下列三类: (1)现况报告(Status Report) (2)趋势报告(Trend Reports) (3)特案报告(Ad Hoc Reports) 2.特案报告一般又可分为三类: (1)诊断报告(Diagnostic report) (2)定位报

告(Position report) (3)政策修订报告(Policy modification report)

作业基础成本制 (activity-based costing , ABC) 是用来把间接费用成本分摊给成本标的 (如 : 产品、服务、或配送通路) 的一种两阶段分摊。 1.在第一阶段 , 确认重要作业 , 并根据作业耗用资源的方式把间接费用成本分摊到各个作业成本库。 2.在第二阶段 , 按照产品耗用成本动因数量的比例 , 把间接费用成本从每一个作业成本库分摊到每一个成本标的。

物流管理实施ABC可获得下列的好处: 1.对作业过程及这过程如何反映到不同变量上有清楚的了解 ; 2.指示正确行为以改善总成本和服务。因为ABC显示了作业和资源使用的因果关系 ; 3.藉由分析了解在作业过程中可能的替换现象(tradeoff) , 以降低成本或改善服务 ; ABC采行的规划步骤 1.定义计画目标、范围和标的。 2.确认各项作业。 3.重组总账与确认成本层级架构。 4.一个个作业成本中心审核 5.确认资源动因。 6.收集有关资源动因的资料。 7.程序/作业计价。

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