

图 1 Fiege Now 的标准化全系列物流服务方案，可为那些因订单量小或者因财务条件的制约而无能为力的企业提供量身定制的物流服务

如何控制合同物流关键数据

纯粹的合同物流业务可以占用企业数百万欧元的资金。因此企业内外合同物流的透明度对企业的生产成本、生产能力和质量等方面有着非常重要的意义和作用。

文 | Eckhard Boecker

在合同物流服务商使用物流控制工具后，企业能够实现业务流程的透明化。此时，被合同物流企业称之为 KPI 的关键绩效指标具有决定性作用。控制合同物流的目的是降低成本，同时还能实现提高生产力潜力、改善企业运营状况的效果。至于是在生产制造还是在物资采购过程中达到效果，就要根据具体问题具体分析了。

许多工业生产和商业贸易公司都反复问自己：从成本费用的角度看物流运输的外包服务是否可取？例如消费品类产品的物流仓储外包给合同物流服务商。这样的做法究竟有利还是有弊，最终取决于现在的成本高低。仓储物流的成本由仓库 / 办公室面积、物资转运、库存和管理成本等组成，这些成本费用都在不断变化，必须利用关键数据进行分析。

利用数据可以预测峰值

合同物流仓库的经济性也在很大程度上取决于合同物流企业的仓库管理水平。合同物流企业的仓库存储面积利用率越高，例如堆放货物的场地面积和货架架口的利用率越高，物流仓库的“生产力关键指标”空间利用率也就越好。Controller 控制系统，能通过所用架口面积除以仓库总面积的商为指标来确定空间利用率。仓库已用存储高度除以可用存储高度的商同样也是一个重要参数。通过对这一数据的分析可以知道未来怎样更好的利用仓库的高度了。这些数据为仓库管理人员提供了一个重要信息：

是否充分利用了仓库的存储空间；是否需要再租一些库房来应对最大物料流时的峰值库容需求。

合同物流以仓储设备的形式占用了大量的资金，例如叉车占用的资金。因此它们的设备利用率也应是关键绩效指标 KPI 的一部分。合同物流企业的关键绩效指标是由仓储设备平均的理论使用量除以仓储设备的实际使用量计算出来的。当仓储设备的实际利用率较低时，可能的原因是物流管理组织工作存在缺陷、不足，或者是老旧的仓储设备不能应对现在的物流运输任务了，物流仓库的工作人员已经无法正常维修这些设备，使其保持正常的运行了。这时就需要购买新的物流设施，例如购买新的叉车等，这样便会产生一笔额外的运营费用。



图 2 合同物流是一种简称为 SCM 的供应链管理模式；它一方面涉及到商品生产厂家和 / 或商品贸易商之间的长期分工合作，另一方面也涉及到与物流服务商的相互合作

失误就损失惨重

确保或者提高合同物流的质量都会直接影响所产生的成本费用。一般来讲，合同物流中出现的问题会产生额外的成本费用，总是会降低所有合同物流参与方的收益、利润。而且用户受到的损失总比合同物流企业要大，因为合同物流企业仅仅是在按照订单拣选配货工作中白花了力气。

拣选配货的失误率也应视为一个关键指标，应该成为每个月 KPI 报告中的一部分。为此，Controller 控制系统中将拣选配货失误率与全部拣选配货合同数的比值设定为衡量失误率的关键指标。拣选配货失误率用比值的百分比表示。根据这一关键指标可以审核仓库中特定部门、库区的失误原因，采取相应的纠错措施。出错、失误高的原因可能是某位仓库职工长期的超负荷工作，这可能又与很高的缺勤率或者拣选配货岗位长期的人手不足有关。简而言之：失误率过高的原因在于合同物流管理层，而不是具体的拣选配货人员。

如果货物没有按照约定的日期准时送达收货人手中，再顶级的合同物流服务商也无济于事。因此供货可靠性也是一个绝对重要的关键指标。Controller 软件系统用延迟执行的运单数量与运单总数之比表示供货可靠性这一关键指标。如果合同物流商的部分运输业务是由其他物流运输商代为完成的，则必须进一步细分供货可靠性关键绩效指标 KPI，以便实现更高的透明度，知道问题出在哪里。细分的供货可靠性指标 KPI 可以衡量合同物流企业自己的货车司机以及外包运输公司司机在运送物资时遵守供货时间的表现如何。这就能使合同物流服务商知道究竟供货可靠性方面哪里出现了问题，也就可以采取诸如加强培训的方法等来改进服务质量。

最重要的：货物损失率

另外，即便在许多物流运输报告中都看不到这个词，但合同物流中的货物损失率仍然是一个非常重要的概念和词汇。

它表述的不是一件好事，因为货物的损毁可能会导致高昂的赔偿：例如某些货物的损坏导致赔付金额超过了工业品运输保险单最高 3000 欧元的限额。也可以想象：合同物流服务商没有经过专业的理赔管理培训，因此需要自掏腰包向受害方支付赔偿金，但没有向运输承包方索赔。每家运输公司和物流仓库的损失率，每个时期的物资损毁金额和保险费用都要纳入关键绩效指标报告。其后续的分析是未来成功的关键，例如如何通过关键绩效指标报告进行分析进而降低追偿率。MM