

## 摘要

本文使用平衡计分卡模型，以零售行业代表公司 A 为案例，通过实地调查和对相关负责人进行访谈的方法收集信息，对其现有绩效评价体系进行了分析，发现其具有 KPI 落后且设置不合理、绩效目标值不符合公平原则、忽视人才重要性、没有形成完整的绩效改进体系等问题。通过文献研究，笔者结合企业绩效技术、组织行为学、培训评估与变革管理等学科知识，选取了平衡计分卡为模型，在现有绩效评价体系的基础上提出了改进意见。在选择平衡计分卡的评价指标时，考虑了零售行业重销售、高速度、发展成熟的特点，并且紧密围绕其战略目标进行展开，设计了一张有利于 A 零售公司战略落地地平衡计分卡，并提出一系列绩效评价系统实施时应注意的问题，对零售行业的其他企业构建绩效评价体系具有参考和借鉴价值。

关键词：平衡计分卡，绩效评价，KPI

## ABSTRACT

In this paper, the Balanced Scorecard model is used to analyze the existing performance evaluation system of Company A, on behalf of enterprises in the retail industry, by collecting information from field survey and interviewing relevant person. The researcher finds that it has issues such as KPI beyond the trend and unreasonable, the performance target value is not consistent with the principle of fairness, ignoring the importance of talent, lack for a complete performance improvement system and other issues. Through the literature research, the researcher chooses the balanced scorecard as the model based on the knowledge of enterprise performance technology, organizational behavior, training assessment and change management to put forward the improvement suggestions. In the choice of balanced scorecard evaluation index, the researcher designs a favorable balanced scorecard closely around its strategic objectives, taking into account the characteristics of focus on sales, high speed, mature characteristics. And the researcher puts forward some suggestions related to implementation related with retail industry, thus this paper has a reference value for other enterprises to build performance evaluation system.

Key Words: Balanced Scorecard; performance evaluation; KPI

## 1 绪论

### 1.1 研究背景

随着经济和科技的快速发展，社会已经进入高度信息化的时代，市场变化异常迅速。为了在“优胜劣汰”的激烈竞争中生存和发展，越来越多的企业把目光转向了绩效技术领域。20 世纪 60 年代，美国程序教学运动开始把绩效改进作为一个专门课题进行研究，如今已形成一个专门领域——绩效技术。张祖忻老师认为，绩效技术是运用分析、设计、开发、实施和评价的系统方法来提高个人和组织机构的工作业绩的研究领域（张祖忻，2000）。从企业的角度出发，要设计出合理、有效的绩效改进体系就必须与企业的战略保持高度一致；而对部门和个人而言，与个人利益紧密相关的绩效评价体系是否公平、有效则十分重要。

平衡计分卡是由哈佛大学教授 Robert Kaplan 和 David Norton（1992）提出的一种用以构建绩效评价体系的工具，从财务、客户、内部运营、学习与发展四个角度将组织战略分解为可操作的目标与衡量指标。因其具有平衡了财务与非财务指标、长期与短期目标、结果性与动因性指标、企业内部与外部及领先与滞后指标这五大“平衡”的优异性，在世界上许多大企业得到了广泛应用于推广，其理论体系也不断得到完善和丰富。

## 1.2 研究意义

通过对前人文献的分析，笔者注意到在之前的研究在平衡计分卡的财务、客户、内部运营、学习发展四个角度中，大多只重视财务角度，而在案例选择中大多专注于商业银行、制造业公司等，缺少在零售行业的相关研究，其客户和内部运营方面的指标设置受限于行业特点，没有进行深入分析，对零售企业而言缺乏借鉴意义。在学习与发展角度的指标设置较为简单，仅仅局限于培训上座率、次数等“数量”层面而忽略了质量与效率的评价，缺乏教育学相关理论支持，所以具有较大改进空间。

笔者将以零售行业的跨国企业 A 零售公司为案例，对其现有绩效评价体系进行分析，以平衡计分卡为工具分解和贯彻该公司的企业战略。并将结合组织行为学、企业绩效技术、培训与开发、教学设计等相关专业知识，在平衡计分卡的学习与发展角度的评价指标设置上进行创新，结合实地考察结果，探讨 A 零售公司战略落实到企业、部门、个人不同层面上的绩效评价的不同体现，帮助零售行业的企业改善其现有绩效评价体系，从而促进绩效改进方案的深切落实。

## 1.3 研究方法

本文主要运用的研究方法是文献法、个案研究法、访谈法。笔者通过实地调查，了解被选作个案主体的 A 零售公司，并与该公司多名来自不同部门、具有不同背景、不同等级的员工进行访谈。通过文献法，在常用的平衡计分卡模型的指标选取上进行了改进。最终笔者结合自身在实习经历中和学校学习中的所学所感、所思所悟，在分析其现有绩效评价体系的不足后，提出了自己的改进建议。

(1) 个案研究法。本书使用个案研究法进行团体调查，对 A 零售公司为主体加以调查分析，以更直接、具象的方法介绍绩效评价和平衡计分卡在企业中的应用，并为 A 零售公司绩效评价体系改进提供了客观、科学的建议。

(2) 文献法。文献法是对已经记载的文献、情报资料进行搜集和分析的方法。此处笔者主要研究了 A 零售公司在刚刚过去的 16 财年的财务报表、由相关部门负责人提供的绩效计分卡蓝本、平衡计分卡相关理论著作和文献，既包含具有及时性的材料，也囊括了经历时空检验具有参考意义的历史文献、书籍。

(3) 访谈法。访谈法是通过研究者向被调查对象面对面进行提问的方式实现的，具有预定的计划、专门的主题和辅助工具，相比问卷调查法具有更好的灵活性、适应性和深度。笔者使用访谈法，对公司内来自市场部门的一位总监、一位高级经理和一助理经理，来自人力资源部门的一位助理经理和一位来自 BI（商业智慧）部门的一位经理进行了访谈，了解公司现有的绩效评价体系情况及各部门员工对现有绩效评价体系的真实看法。访谈提纲可见附录（p38）。

## 研究现状

### 2.1 绩效技术研究现状

绩效技术起源于 20 世纪 60 年代初的美国程序教学运动，至今已有四十多年的研究历史，其得益于从系统论、学习心理学、认知科学和经济科学等学科中吸取的精华，在企业的实践和研究中日臻丰富与完善。绩效技术是一种改进组织和个人绩效的系统方法，包括绩效系统、过程、管理三个子领域。从绩效技术的定义来看，尽管学者们表述上有所差异，但对于绩效技术的认识还是基本趋于一致，即绩效技术是促进个人和组织绩效的系统方法（过程）。Deterline（1992）认为绩效技术是一整套方法和程序，一种解决问题或获得与员工绩效相关的各种机会的策略。前国际绩效促进协会主席 Rosenberg（1992）认为绩效技术是由于教学技术人员认识到组织中的教学（或培训）系统缺乏效率以及不适当，需要综合考虑教学

(或培训)之外的其它因素(组织、人事等)而逐步发展起来的。与教学设计不同,绩效技术更关注于组织绩效的提高而非单纯的个体学习效果;更关注促进人类绩效的系统措施而不局限于教学方案。梁林梅(2002)认为绩效技术是一种解决问题的工程学思想和方法,它强调解决问题的系统性,它始终努力寻找低成本、高效益和高效率的最佳成本——效益之比的解决问题的方法。

张祖忻(2005)指出,绩效技术作为一个独立的研究领域,其发展必将经历四个发展阶段:观察到现象的存在、现象分类、对现象进行概括、对现象进行操纵和控制,这是一个从实践到理论,再由理论到实践的过程。目前绩效技术的发展可以说已经基本进入了第四个阶段,其目前面临的很大挑战是管理。于文浩(2013)总结得出,回顾绩效技术研究的历程,其演变过程经历了由关注学习到关注影响绩效的外部因素的变迁,由线性模式到系统模式的变迁,由关注个体绩效(如 Gibert 的绩效矩阵)到关注组织绩效(如 Rummler 和 Branche 的三层次绩效)的变迁。

绩效技术模型包括 5 个阶段,绩效分析、原因分析、干预选择和设计、干预实施与变革以及评价(VanTiem et al., 2004),其模型如图所示。需要强调的是,评价不是一项终结性的工作,而是贯穿于整个绩效系统的重要环节,一般分为四个阶段开展:(1)对评价必要性的评估。(2)设计与实施评价计划。(3)分析与汇报。(4)建立评价后的相应制度。通过运用绩效技术,企业将分散的绩效管理过程整合,制定出全面有效的改进策略,从而达到企业绩效改进的最终目的。

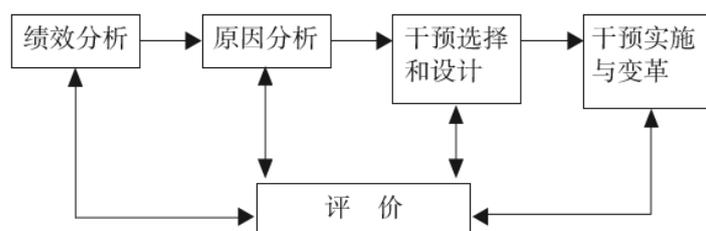


图 1: 绩效技术简化模型(于文浩, 2013)

## 2.2 平衡计分卡研究现状

1992 年, Kaplan 和 Norton 在《哈佛商业评论》上首次提出平衡计分卡,平衡计分卡是以财务、客户、内部流程和学习与发展这四个层次组成的绩效评价工具。其系统解释了平衡计分卡如何在绩效评价中发挥作用,弥补了以往企业进行绩效评价时一味偏重财务指数的弊端。Kaplan 和 Norton(1993)发表文章《平衡计分卡的实践》,将平衡计分卡与公司战略相结合,进一步阐述了平衡计分卡的作用。十一年后,由 Kaplan 和 Norton 编写的《战略地图:化无形资产为有形成果》出版,在该书中两位教授将平衡计分卡定义为构建企业战略地图的模型,如下图所示,以众多企业在使用平衡计分卡时的问题和突破为案例,进一步推进平衡计分卡成为集战略管理、绩效评价、执行监管为一体的重要工具的进程。

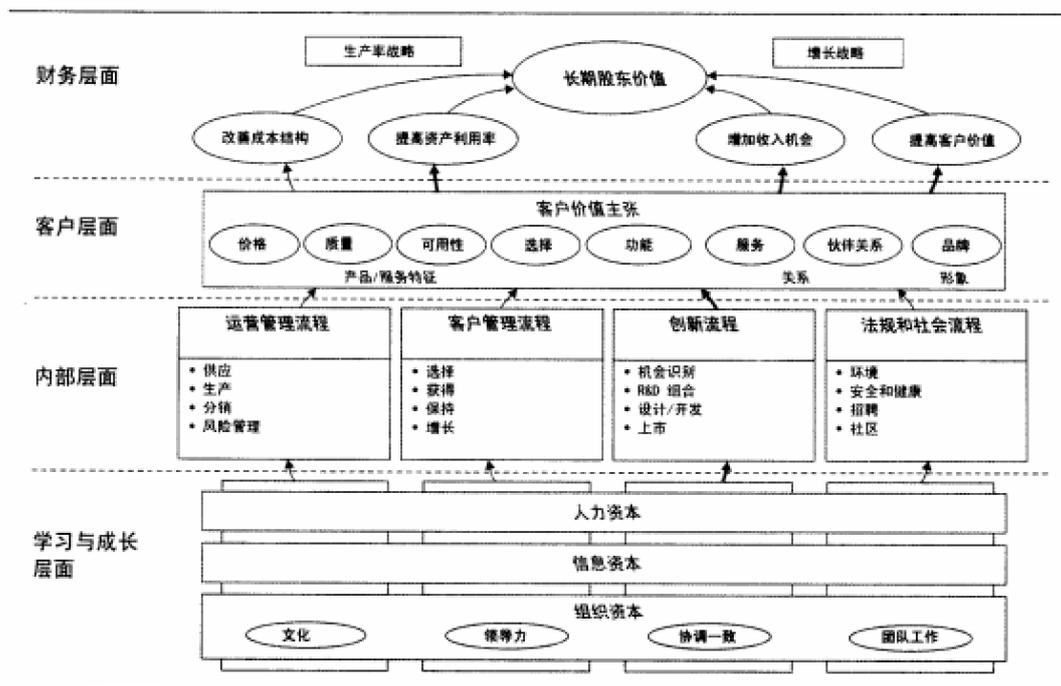


图 2：平衡计分卡战略地图（卡普兰、诺顿，2005）

在平衡计分卡引入国内后，国内的学者对平衡计分卡的进一步研究做出了重要贡献。学者认为，平衡计分卡不仅弥补了仅仅采用财务指标的不足，还在财务与非财务、长期目标与短期、企业内部与外部等方面达到了平衡的目的，对国内乃至世界范围内的企业绩效技术发展具有非常重要的意义（张兆国，2002）。印猛、李燕萍等学者（2006）提出，战略管理对企业能否成功至关重要，当前普遍存在的问题是企业战略落地往往会受到很大阻力。可以在经济增加值与平衡计分卡结合的基础上，使用层次分析法来构建企业的绩效评价体系。马介强（2008）提出平衡计分卡不能只用于业务部门的绩效评价，还应该将职能部门也考虑在内。要实现战略目标，应该建立以平衡计分卡为模型的战略地图，在企业内部建立起良好的沟通机制，明确信息管理方法、指标量化准则、与绩效评价一致的薪酬体系等，才能使绩效评价体系的价值最大化。

李菲菲（2013）对实施了平衡计分卡的中国上市公司为样本，对平衡计分卡的应用效果进行了实证分析，验证了在实施平衡计分卡三年后，实施平衡计分卡的公司比起竞争对手拥有更佳的绩效。何辽平（2014）提出，平衡计分卡和战略地图相辅相成，运用平衡计分卡将战略地图目标转换为各项关键指标和目标值。同时，企业应设计一套能使目标实现战略行动方案，并建立平衡计分卡为模型的指标体系进行衡量和评价。

2010 年以后，越来越多的学者把目光转向了平衡计分卡在中国企业中的应用研究成果，这其中成功的案例有很多，但也不乏失败的情况。学者借此总结出平衡计分卡四个维度中的一系列常见考核指标，其中学习与成长层面的指标仍然比较浅显、单一，这可能是由于在管理学和教育学领域都有研究的学者少之又少引起的，因此具有较大的改进空间。

## 2.3 平衡计分卡、绩效评价与绩效技术的联系

### 2.3.1 绩效技术与绩效评价

绩效技术是一种解决企业绩效问题的系统论方法，有关研究人员根据多年的应用、实践、总结的经验，得到了许多工作模型。这些模型中最常见的是 ADDIE 模型，主要由分析、设

计、开发、实施、评价五个阶段构成。其中，评价过程是贯穿于整个绩效改进过程的活动。在企业绩效管理中，绩效评价被定义为运用一定的技术方法，采用特定的指标体系，依据统一的评价标准，按照一定的程序，通过定量、定性对比分析，对绩效做出客观、标准的综合判断，真实反映现时状况，并预测未来发展前景的管理控制系统（张青，2001）。绩效评价一般可以分为三个层次，本文的绩效评价为其中的第三层次，即公司的经营者和股东对部门和员工的绩效评价，这与绩效技术中的“评价”阶段的目的是相一致的。而构建绩效评价体系最常用的两个工具为经济增加值和平衡计分卡，其中平衡计分卡作为一个关注整体、平衡财务与非财务因素的系统性模型，明显与绩效技术更具有一致性。

### 2.3.2 绩效评价与平衡计分卡

郎姆勒（G.A.Rummler, 1999）提出，人的绩效系统是由工作者、输入、输出、结果和反馈五方面构成的。对一个工作者来说，要使其取得良好的绩效，必须具备以下条件：1.输入。岗位职责明确且具体；工作任务的负责主体了解各自职责；工作流程有逻辑、合理；所需资源齐备，如时间、资料、工具等。2.工作者。具备工作需要的知识与技能，了解该工作任务的意义，身心状态能够胜任。3.输出。完成工作任务的指标具体、明确；工作者了解工作指标；工作者有信心完成任务。4.结果。完成工作任务后能得到正向且有意义的激励。5.反馈。工作者应了解自己的工作绩效并得到有建设性的评价信息。由此可见，建立客观、公正的绩效评价体系具有重要意义。

平衡计分卡是一个将企业战略细分为较小的目标，能够使员工更加了解个人绩效能怎样对企业战略贡献力量，能使得员工产生“主人公意识”。建立以平衡计分卡为模型的绩效评价体系，一方面，能使员工在输入阶段了解自己的工作任务，明确个人应该怎样去做并完成到怎样的程度；另一方面，在完成任务后，员工能够得到客观、公正的评价和有建设性的反馈信息，以帮助他们改善自己的工作绩效。

## 3 平衡计分卡的企业绩效评价设计——以 A 零售公司为例

### 3.1 企业背景

A 零售公司是一家跨国集团在中国的子公司，主要经营运动类鞋服和体育器材的制造和销售，具有 80 多年的历史，其旗下品牌具有很高的商业价值。根据该公司 2016 年的财务报表，截至 2016 年底，A 零售公司的总资产达到 151.76 亿欧元，同比增长 14%；营业收入上升了 14%，首次超过 10 亿欧元；营业利润达到 937.9 万欧元，同比增长 15%。得益于不断推出的优质产品、富有竞争力的门店体验、夺人眼球的市场营销活动和高速拓展的零售网络，大中华区的业绩表现尤为亮眼，营业收入达到 30.1 亿欧元，同比增长 28%。而 A 零售公司最新推出的海洋垃圾鞋，也是成功把保护地球的理念传递给消费者，值得行业内其他公司学习，表现出该公司对自然环境的重视和强烈的企业责任心，受到社会公众的一致好评。

目前 A 零售公司已经成为该行业内的第二名，因其近年来的强势表现和快速增长，给行业内的第一名的竞争对手带来不小的压力。为了在 2020 年之前成为中国市场最大份额的占有者，A 零售公司推出了一系列战略。然而，与其雄心壮志的企业目标相比，公司内部却出现了员工绩效下降、离职率不断走高等问题，员工在持续的高压下加时工作，抱怨十足，尤其是对公司现有的绩效评价体系感到不满。这警示 A 零售公司需要相适应地对其内部管理的绩效评价体系进行改进和完善。

### 3.2 现有绩效体系分析

A 零售公司目前的评价体系是分为三级进行评价。首先以季度为时间单位对集团旗下的各个品牌进行整体评价，第二级是管理层以半年为时间单位对各个部门进行绩效评价，最后

一级是由上级对个人进行评价，以年度为单位。基于财务方面的指标和非财务方面指标两个维度来建立的综合绩效评价体系。

### 3.2.1 财务指标

在财务方面，A 零售公司将由净销售收入、营业利润、营运资本、资本成本等设置为主要的 KPI。此外，为了保证股东收益，净收入和每股收益也是非常重要的 KPI，其财务指标体系如图所示。

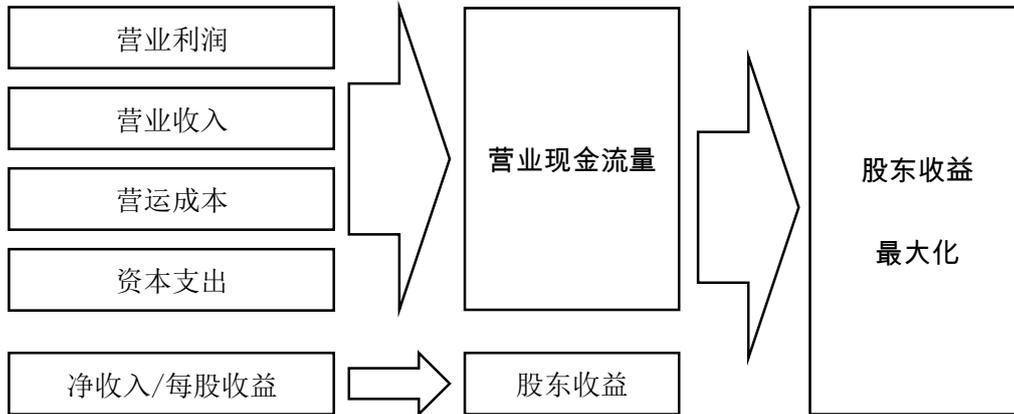


图 3：关键财务指标体系

资料来源：A 零售公司 2016 年度财务报表

#### （1）确保具有一定的营业现金流量。

第一，为了最大化营业利润，A 零售公司努力寻找开发新产品的机会，完善业务线以期增加营业利润。

第二，A 零售公司采取了以下措施来增加营业收入：（一）尽可能减少促销活动，保证利润；（二）充分利用产品搭配，促进销售；（三）改进分销质量；（四）提高供应链的效率。

第三，A 零售公司对营运成本进行的严格控制。为了缩减运营成本，A 零售集团尽力选择最有效的营销手段和渠道，把钱都花在刀刃上。同时，A 零售公司还采取了其他措施：如合理化商业运营模式，调整组织架构以充分利用人力资源，缩减在招聘方面的投资等。

第四，A 零售公司通过改善资本支出的效用来使营运现金流最大化。首先由管理层选出重点投资领域并确定对应预算，然后运营部门在授权范围内作出与公司的战略一致的投资选择，以净现值法来估算潜在收益，并考虑风险因素后适当降低预期收益。

（2）缩短存货周转周期。为了满足市场需求，确保快速供货，A 零售公司将存货水平的管理作为评价绩效的重要标准之一。控制好存货周转周期是避免存货浪费和清仓活动的重要措施，存货周转天数也是衡量资本利用效率的重要的指标。为了充分利用应收账款，A 零售公司努力改善储存能力来减少售罄天数和改善应收账款的时间。同时，该公司还通过优化和供应商的付款关系来以最佳方式管理应付账款。

（3）净营业收入和每股收益。除了最大化营业现金流的目标，A 零售公司把持续提高公司股价作为对股东的使命。公司的管理层相信股东的利益就是公司的利益。因此，管理层把净营业收入和每股收益视为最重要的 KPI，给予密切关注。

### 3.2.2 非财务指标

目前 A 零售公司在非财务方面的 KPI 主要包括净推荐值 NPS（Net Promoter Score），市场份额，贮存和售罄率（ST%）、配送速度 OTIF（On-time, In-Full）、员工参与度及可持续发展绩效等。

#### （1）净推荐值 NPS（Net Promoter Score）

保持并加强品牌美誉度和知名度对 A 零售公司来说至关重要，这直接影响到公司能否持续经营并盈利。因此，A 零售公司大量投资于对市场的定性与定量分析，采取一系列措施来追踪消费者的品牌意识、喜好以及购买倾向。NPS 测量消费者推荐其旗下品牌的可能性，直接、客观地反映出品牌在市场上的绩效表现。NPS 主要通过问卷的方式进行调查，主要由第三方机构在问卷调查时对消费者进行提问：“你有多大可能性向你的朋友推荐该品牌？请用 1-10 分来表示可能性。”

$$\text{NPS} = \text{答案为“9-10分”的消费者人数} - \text{答案为“0-6”的消费者人数}$$
  
(公式 1)

在此将可能性为 7-8 分的消费者定义为中性或者被动消费者，在计算 NPS 时不予考虑。负责收集数据的第三方机构完全独立于该公司，并且会将调查得到的 NPS 指数对 A 零售公司的主要竞争对手进行对比，并且由公司内专门团队对调查结果进行监督检查。A 零售公司如此重视 NPS 指数是因为他们坚定地相信口碑是创造持续的销售增长的因素，并且很大一部分的消费者在做出购买决定时都会参考亲戚或者朋友的建议。

### (2) 市场份额

为了测量相较于竞争对手的绩效，A 零售公司持续地收集能反映市场和品牌层面的市场份额数据。市场份额能为公司的高级管理层做出决策提供更加详细的依据，获得洞察力开发出能受到更多潜在消费者欢迎的产品，从而打开新的市场。

### (3) 贮存和售罄率

为了更好地对市场需求进行规划，以及更准确地对未来绩效做出预期，根据产品上市前的 9 个月内统计的订单信息算出的贮存率成为公司绩效评价体系内的重要指标。然而，由于自营渠道内的销售份额增加，客户的订单情况波动较为严重，与过去相比公司的经销商的订单量显著下降，不能起到良好的预测收入作用。因此，来自经销商的定性反馈已经不是决定售罄率的决定性因素，自营店铺的销售数据逐渐发挥起更大的作用。

### (4) 配送速度 OTIF

OTIF 数值是测量 A 零售公司将商品从工厂运送到经销商和自营店铺的物流绩效的指标，在公司内有专门的部门进行检测和管理。OTIF 测试的是客户在下单后是否准时、完好地受到产品，该指标能帮助公司在订单管理系统、物流配送链等方面进行投资和改善，因此能最大程度反映出配送绩效，这是决定客户满意度的重要因素之一。

### (5) 员工参与度

为了测量公司员工的参与程度和工作积极性，A 零售公司的人力资源部门负责定期开展员工参与度的调查。这些调查为公司管理层提供指引，怎样帮助员工参与到公司的运营中来，产生更强的归属感和责任感，从而制定出更有效的人才发展战略。考虑到公司的变革，A 零售公司计划在 2017 年对该调查进行重新设计。

### (6) 可持续发展绩效

A 零售公司重视环境保护和可持续发展，对社会有强烈的使命感和责任感。其目标不仅仅是提高公司整体声誉，如何提高经济价值也是公司非常重视的一个方面。因此需要在可持续发展的战略下定期评价绩效，监察是否达成可持续发展的目标，是否设置了明确的商业节点，同时要根据工作场所相关政策来评估供应商工厂的效用和环境是否符合标准。A 零售公司在可持续发展方面有详细的追踪记录，并且将相关信息定期刊载于公司官网上，供公众监督。

## 3.2 现有绩效评价体系存在的问题

(1) A 零售公司的 KPI 绩效评价体系比较落后，单纯将指标分为财务和非财务指标的方式太过简单，不够科学、完善，不能充分反映整体情况，也难以满足 A 零售公司当前将冲

刺市场第一位战略目标的需求。在财务指标的选择中，没有将较先进的 KPI 考核纳入绩效评价体系当中（比如经济增加值），在非财务指标的选择中不够全面，没有形成相互关联、相辅相成的评价体系。

(2) A 零售公司仅仅对各个指标进行了罗列，只片面地重视考核评价环节，忽略了后续的改进措施，没有形成完整的分析、设计、实施、评估、反馈、申诉、改进的评价环节。

(3) A 零售公司忽略了企业中“人”的重要性。该公司没有把学习与发展层面的因素纳入绩效评价体系当中，通过削减人力成本来减少营业成本的方式，对于企业中员工的成长、降低离职率、培养员工忠诚度有致命伤害，从长久来看弊大于利。

(4) KPI 关键指标的目标值设置不合理。由于 A 零售公司目前具有三个子品牌，而三个品牌引入到国内的时间差异很大，品牌知名度相差甚远。而 A 零售公司目前在进行指标设置时，给三个品牌设置了相同的目标值，比如产品售罄率。此外，由于运动品市场上男性和女性群体也相差较大，一般来说男性产品比女性产品更加畅销，如果设置同样的绩效目标，负责女性产品的相关员工会感到更大的压力，在出现销售问题时也更容易产生负面情绪。

(5) 关键指标的责任分配不清，同一个品牌下各个部门对 KPI 的重要性感知度大相径庭，尤其商品和市场部门这些核心部门承担了过多的责任，而指标完成情况的结果对各个部门产生的结果却是一致的。这导致很多非核心部门将部门预算优先于整体绩效指标的达成。而对这些部门的员工来说，他们难以看到自己努力工作的成果与企业战略达成之间的关系，就难以产生一种归属感和使命感。

### 3.3 公司战略分析

近期，A 零售公司发布了未来五年的战略计划，把成为行业内「最佳品牌」作为战略目标，将「创新」作为战略达成的首要策略。目前，A 零售公司在足球相关产品的市场中占有绝对优势，而跑步品类是 A 零售公司的重要产品系列。女性消费者是 A 零售公司目前最看重的市场，A 零售公司预计在 2020 年前开设更多女子专营店。A 零售公司还制定了一系列战略方针以实现「创新」战略，即：(1)「城市」主攻战略，拓展零售业务、加强核心城市攻略，并不断扩张新兴城市业务。(2) 速度战略。通过大压缩生产周期和增加应季产品生产线，建立产品快速上市的新标准。(3) 在品牌推广方面进行「资源开放」，鼓励消费者参与到创造的过程中。(4) 加强渠道建设，研究并创造更科学高效的新型零售模式。

由于 A 零售公司的规模较大，部门间分工明确，上传下达的沟通制度良好，已经完成数字化办公的变革，具有良好的外部环境。该公司及其所属行业目前已处于发展的成熟期，这与平衡计分卡模型适合在处于成熟阶段的企业及行业中推广，适合多元化文化背景管理的组织的特性相契合，A 零售公司现在建立新的绩效评价体系具有必要性和可行性。结合 A 零售公司的战略目标，我们可以建立以平衡计分卡为模型的战略地图，如下图所示。

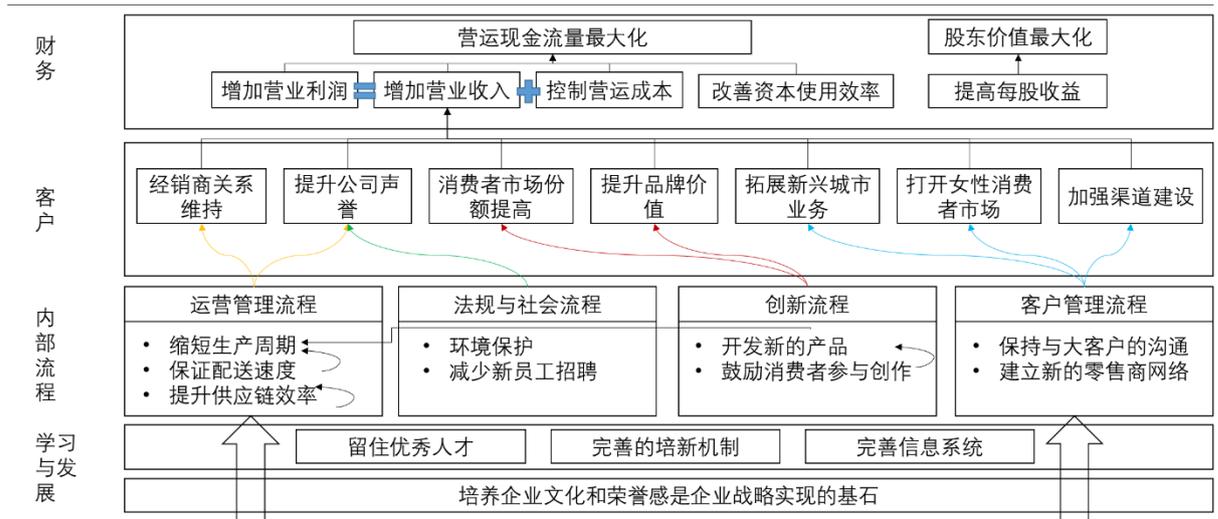


图 4: 根据 A 零售公司战略建立平衡计分卡战略地图

### 3.4 建立关键指标

以 A 零售公司战略为核心，以公司下各个品牌为绩效评价主体，建立平衡计分卡如下图所示。依据企业现有绩效指标，将公司的战略目标细化为各责任部门在财务、客户、内部流程、学习与发展四个方面的具体目标，然后设立对应的评分指标。而具体到各个部门的指标权重选择及各个指标的目标值，应当结合实际，由各个部门的负责人、人力资源部门相关负责人及平衡计分卡的负责团队领导人（在 A 零售公司该职责由 BI 商业智慧团队承担）进行沟通后确定。

表 1：平衡计分卡各层次指标设定<sup>1</sup>

层面	目标	指标	
财务	营运现金流量最大化	增加营业利润	销售利润率（公式4）
		增加营业收入	销售增长率（公式9）
		控制营运成本	成本费用利润率（公式5）
		改善资本使用效率	EVA经济增加值（公式2、3） 存货周转天数（公式7）
	股东价值最大化	提高每股收益	每股收益 资产负债率（公式8）
客户		提升品牌价值	净推荐值NPS（公式1）
		提升公司声誉	RATER指数
		消费者市场份额提高	市场占有率
		经销商关系维持	客户保持率（公式10） 售罄率
		拓展新兴城市业务	新兴城市市场占有率
		打开女性消费者市场	女性产品售罄率
		加强渠道建设	自营渠道产品售罄率
			电商渠道产品售罄率
内部流程	运营管理流程	保证配送速度	配送速度OTIF
		缩短生产周期	制造效率
		提升供应链效率	
	客户管理流程	保持与大客户的沟通	大客户满意度
		建立新的零售商网络	零售商增长比率
	创新流程	开发新的产品	专利数量
		鼓励消费者参与创作	市场活动次数
	法规与社会流程	环境保护	绿色供应链CITI指数
减少新员工招聘		招聘成本	
学习与发展	留住优秀人才	员工保持率	
		员工参与度	
	完善的培新机制及成效评估	反应评估	
		学习评估	
		行为评估	
		成果评估	
		培训投资回报率	
	完善信息系统	信息系统贡献评分	
培养企业文化和荣誉感	社会美誉度		

### 3.4.1 财务维度指标

财务维度指标衡量企业的获利能力，可以显示企业的战略及其实施是否对改善企业盈利状况做出贡献，包括 EVA 经济增加值、销售利润率、成本费用利润率、流动资产周转率、存货周转天数、资产负债率、销售增长率等。

<sup>1</sup> 灰底部分表示该指标在原有绩效体系中已存在

表 2：平衡计分卡各层次指标设定：财务层次

层面	目标	指标
财务	增加营业利润	销售利润率（公式4）
	增加营业收入	销售增长率（公式9）
	控制营运成本	成本费用利润率（公式5）
	改善资本使用效率	EVA经济增加值（公式2、3）
		存货周转天数（公式7）
股东价值最大化	每股收益 资产负债率（公式8）	

### （1）财务效益状况指标

#### 「EVA 经济增加值」

EVA 平衡计分卡的绩效评价体系以 EVA 为最重要的财务指标，当 EVA 为正值时，表示企业创造的价值大于资本成本，价值增加。其计算过程如下： $EVA = \text{税后净营业利润} - \text{资本成本}$ （公式 2）

$$= (\text{税后净营业利润} / \text{资本总额} - \text{资本成本率}) \times \text{资本总额}$$

$$\text{销售税后净营业利润率} = [\text{净利润} + (\text{利息支出} + \text{资产减值损失} + \text{研发支出} - \text{非经常性收益}) \times (1 - 25\%)] / \text{资本总额}$$
（公式 3）

计算得出 A 零售公司的经济增加值为 9,089,510,352，说明该公司的股东权益大大增加，绩效表现优异。

#### 「销售利润率」

销售利润率越大，表示企业的盈利能力越强。对于 A 零售公司这种零售行业的企业来说，销售利润率至关重要。

$$\text{销售利润率} = \text{利润总额} / \text{营业收入} \times 100\%$$
（公式 4）

根据 A 零售公司的财务报告计算得到销售利润率为 48.62%，销售毛利率连续三年上涨，这与体育用品行业的整体复苏也密切相关，而其主要竞争对手 N 公司在 2016 年的毛利率从 47.5% 下降到 45.5%，说明 A 公司在销售利润率方面已经超过了其主要竞争对手，成为行业内的领头羊。

#### 「成本费用利润率」

成本费用利润率的数值大小表示花费一定成本所带来的经营成果。A 零售公司目前已属于企业发展的成熟期，控制成本是战略实施的必要保障，因此成本费用利润率是绩效评价的重要指标之一。

$$\text{成本费用利润率} = \text{利润总额} / \text{成本费用总额} \times 100\%$$
（公式 5）

### （2）衡量资产运营状态指标

#### 「流动资产周转率」

流动资产周转率的大小表示流动资产的周转速度，是判断企业资产质量的重要因素，其数值越高，表明企业流动资产利用越好。

$$\text{流动资产周转率} = \text{主营业务收入净额} / \text{平均流动资产总额}$$
（公式 6）

#### 「存货周转天数」

$$\text{存货周转天数} = 360 / (\text{销售成本} / \text{平均存货余额})$$
（公式 7）

存货周转天数是指从存货至销售的时间。当存货在流动资产中占比较大，企业的流动比率将受存货的流动性影响。根据 A 零售公司公布的 2016 年财务报表，计算近五年 A 公司的存货周转天数如下图。目前 A 零售公司的存货周转天数为 125 天，在这个快时尚的时代，相比行业内的领先的竞争对手大约 90 天的周转天数，A 零售公司显然需要重视并改进存货

的周转情况。在五年战略计划中，A 零售公司的目标为把存货周转天数缩减至 45 天左右，提高“速度”至关重要。

表 3：2012-2016 年 A 零售公司的存货周转天数

年份	2016	2015	2014	2013	2012
存货周转天数	125	116	122	128	115

### (3) 其他重要财务指标

#### 「资产负债率」

$$\text{资产负债率} = \text{总负债} / \text{总资产} \quad (\text{公式 8})$$

过去三年中，A 零售公司的资产负债率为 54.7%，57.5%；57.8%，逐年上升。据央视新闻报道，近年来体育品牌低折扣促销成常态，价格战下导致资产负债率不断恶化，在电商的夹击下零售行业竞争异常激烈，然而通过促销的方式来保证销量却对资产负债率造成了负面的影响。因此，A 零售公司应该严格管控打折等促销手段，防止资产负债率持续走高。

#### 「销售增长率」

$$\text{销售（营业）增长率} = \text{本年度销售额} / \text{上年度销售额} \quad (\text{公式 9})$$

销售增长率是与同期对比销售额的增长情况。在建立绩效评价体系时，A 零售公司不光要关注整体的销售增长率，还应当关注不同性别、不同产品平类、不同经销渠道、不同地区等维度下的销售增长率。一线城市和女性消费者是 A 零售公司目前非常重视的市场，应该予以格外关注。

### 3.4.2 客户维度指标

在平衡计分卡的客户层面，管理层以品牌为业务单位确定在目标客户和消费者市场中的评价指标，通过贯彻客户和市场战略来创造杰出的财务收益。客户层面评价指标包括净推荐值、RATER 指数、客户保持率、市场占有率和产品的售罄率。

表 4：平衡计分卡各层次指标设定：客户层次

层面	目标	指标
客户	提升品牌价值	净推荐值NPS
	提升公司声誉	RATER指数
	消费者市场份额提高	市场占有率
	经销商关系维持	客户保持率
		售罄率
	拓展新兴城市业务	新兴城市市场占有率
	打开女性消费者市场	女性产品售罄率
	加强渠道建设	自营渠道产品售罄率 电商渠道产品售罄率

#### (1) 净推荐值 NPS (Net Promoter Score)

净推荐值，是反映口碑的重要指标，是计量消费者向其他人推荐该公司旗下产品的指数。它直接反映了消费者对品牌的忠诚度，专注于消费者口碑如何影响企业成长，可以客观、直接地预测出品牌在消费者内心的认可程度和购买旗下产品的意愿。在一定程度上可以反映企业当前和未来一段时间的发展趋势，因此在公司盈利能力评估和绩效评价方面都可以发挥重要作用。当 NPS > 50% 以上，说明该公司在消费者心中口碑优秀。当 NPS 的得分值在 70-80% 之间甚至更高，证明该公司拥有一批忠诚度很高的重要消费者。

根据品牌评级权威机构 Chnbrand 于 17 年 1 月发布的 2017 年（第三届）中国顾客推荐度指数 SM (C-NPS®) 品牌排名和分析报告，A 零售公司在 NPS 的得分为鞋品类得分 24.9，在行业内排名第二。服装类得分 21.3，行业内同样排名第二，并超过了其最主要的竞争对手

N 公司。

### (2) RATER 指数

RATER 指数是五个英文单词的缩写,分别代表 reliability(信赖度)、assurance(专业度)、tangibles (有形度)、empathy (同理度)、responsiveness (反应度)。

对于 A 零售公司来说,经销商是其最主要的客户群体,而消费者的满意度也同样重要。因此在测试 RATER 指数时,应当予以区分,分别了解直接消费者、经销商、通过经销商购买商品消费者的满意程度,从而做出更准确的绩效评价,并及时实施改进措施。

### (3) 客户保持率

客户保持率是指已经购买过产品的消费者再次消费的比例,是顾客忠诚度的体现;留住老顾客的能力是企业保持市场份额的关键。

客户保持率=上期成交客户数在统计期间成交客户数/上期客户数 (公式 10)

### (4) 市场占有率

A 零售公司目前的绩效评价体系中,市场占有率就是一个很受重视的指标。根据目前的战略目标,应该尤其关注女性消费者市场的占有率,保持优势品类占有率,并努力从竞争对手处抢下市场份额,尤其是一线城市的份额。

### (5) 售罄率

售罄率 (Sell through percent) 是一定时间段某种产品的消费者购买的数量占经销商购买数量的百分比,可以用于确定产品销售到何种程度可以进行折扣的合理尺度。由于 A 零售公司的产品的开发周期为 3 个月,随着季节变化上市和退市,因此主要以 90 天内的售罄率为考核标准,在 90 天内的售罄率目标随时间变化,按照距离目标的差距分级为红灯(离销售目标较远,销售状况不佳)、黄灯(差一点达成目标,销售状况一般)、绿灯(销售情况良好)。售罄率不仅是评价部门、品牌绩效的重要标准,也是未来产品开发的重要指示,同时与客户的满意度紧密相连。

## 3.4.3 内部流程维度指标

内部流程层面针对内部管理优势和重点,具有向客户传递价值主张、改善工作流程和降低成本的作用。与企业战略发展相结合,企业的工作流程可以分为四类:运营管理流程、客户管理流程、创新流程和法规与社会流程。

表 5: 平衡计分卡各层次指标设定: 内部流程层次

层面	目标	指标	
内部流程	运营管理流程	保证配送速度 缩短生产周期 提升供应链效率	配送速度 OTIF 制造效率
	客户管理流程	保持与大客户的沟通 建立新的零售商网络	大客户满意度 零售商增长比率
	创新流程	开发新的产品 鼓励消费者参与创作	专利数量 市场活动次数
	法规与社会流程	环境保护 减少新员工招聘	绿色供应链 CITI 指数 招聘成本

(1) 专利数量。由于 A 零售公司的五年战略是创新,拥有专利的数量能很好的反映出企业的创新能力。创新是一家公司得以持久发展的根本力量,能很好地反映出公司的学习和发展能力。将专利数量纳入公司绩效评价体系中,能鼓励员工发挥创新,开发出引领市场的新产品。根据 SOOPAT 专利检索网站显示, A 零售公司一共拥有 158 项发明专利,其中 2016 年有 33 项专利申请,全部为外观设计方面的专利。

### (2) 配送速度 OTIF

配送速度是检测一家零售行业企业供应链质量好坏的重要指标。近年来，市场上出现了许多快时尚品牌，这些品牌依靠强大的物流能力，能在短时间能保证商品在店铺上新和补货，导致客户对于等待的时间宽容度大大下降。配送速度不仅与企业的物流能力有关，也反映出公司内供应链上下端部门的沟通效率、市场部门对产品销量规划的准确程度以及和供应商的关系好坏程度。

### (3) 制造效率

制造效率涉及到的因素众多，如产品及原材料损耗率、订单交货速度、准时交货次数、单位成本、品质标准、生产力等。在零售行业，时间就是金钱，保重制造效率是控制成本、抢夺市场的必要因素。A 零售公司目前所有的产品制造是承包给代工厂进行加工，其主要分布于越南、印度尼西亚、中国华东华南等地区。从确定产品订单量到制造完成，生产周期一般不超过 3 个月。

### (4) 绿色供应链 CITI 指数

CITI 指数是基于环境信息对品牌供应链管理表现进行定量评价的指标。A 零售公司非常重视环境保护和可持续发展，在由环保部发布的最近三年内的 CITI 指数排名中名列前茅。CITI 指数反映出企业社会责任在供应链关键环节中体现，长远来看关系到品牌在公众心中的形象以及和政府的关系维持，是重要的绩效评价指标。

## 3.4.4 学习与发展维度指标

学习与发展层面主要针对企业的无形资产及其在战略中的作用，通常可分为人才、信息、组织三类。

表 6：平衡计分卡各层次指标设定：学习与发展层次

层面	目标	指标
学习与发展	留住优秀人才	员工保持率
		员工参与度
	完善的培新机制及成效评估	反应评估
		学习评估
		行为评估
		成果评估
	培训投资回报率	
完善信息系统	信息系统贡献评分	
培养企业文化和荣誉感	社会美誉度	

**(1) 培训成果评估及投资回报率。**人才是一家公司最重要的财富，员工为企业创造价值时也希望自身能力得到提升。A 零售公司为不同等级的员工设计了相应的培训课程。但是培训并不是“万金油”，相比培训的数量，培训的“质量”更加重要。目前使用最广泛的培训评估工具是柯氏四级评估模式，其四级评估是指，第一级，反应评估：评估学员的满意程度；第二级，学习评估：测定学员的学习获得程度；第三级，行为评估：考察学员的知识运用程度；第四级，成果评估：计算培训创造的经济效益。员工培训成果评估不仅仅能够反映出公司人力部门的绩效成果，也是为公司的人力资本做评估，与人才选拔、培养、业务发展都息息相关。

**(2) 员工保持率。**正处于积极拓展市场份额的 A 零售公司给予员工极大的压力，因此目前的人员流动非常大，这种人才的流动无疑给公司的发展造成了负面的影响。如何在不过分增加劳动成本支出的前提下，降低离职率，留住优秀员工是 A 零售公司目前急需改进的地方。

**(3) 信息系统贡献评分。**信息化时代，一家企业的信息化水平本质上决定了是否能顺应时代的变化。信息覆盖率、信息系统的灵敏度（包括反应时间、周期、成本）、信息系统

的更新程度等指标都是反映信息系统状况的因素，对于拥有强大数据库的 A 公司有重要意义。

A 零售公司目前共拥有 RMA、HANA、HUB、DMT 四个数据储存系统，其收录了非常详细的产品、客户信息与销售数据，数据库非常强大。公司拥有自己的内网，员工可以在内网里进行社交、工作、资料传送、绩效考核等功能。但其系统的稳定性，比如 HANA 系统，仍然有待加强。

### 3.5 来自 A 零售公司的反馈意见

A 零售公司的绩效评价主要由 BI 商业智慧团队和人力资源部门的员工绩效小组合作完成。BI 商业智慧团队的成员在阅读了笔者以平衡计分卡为模型建立的绩效评价体系设想后，给予了比较大的肯定，也给出了一些反馈意见，可以总结为如下三点：

- (1) 在客户管理方面，除了大客户的满意度和小零售商的增长比例，客户在当年度投入的 OTB (Open to buy) 是更加重要的指标，该指标代表客户愿意花多少采购限额购买公司的产品，这对商品最终能达到怎样的销售额非常关键。
- (2) A 零售公司的组织结构是矩阵式结构，事业部和职能部同事管理，但是在公司内部，部门的概念强于品牌的概念。在进行绩效评价时，建议先以部门为单位优先进行评估，然后再细化到个人。
- (3) 现有的平衡计分卡虽然能很好地承载公司战略，但落实到各指标的占比和如何进行打分还不够清晰，每个指标是通过百分制还是十分制打分，财务方面的指标对各个部门的作用是否相同，这些问题都需要进一步阐释，希望能够进一步进行完善。

### 3.6 针对反馈意见进行绩效评价体系的改进

#### 3.6.1 增加评价指标

根据来自 A 零售公司的反馈，把 OTB (Open to buy) 指标加入内部流程层面中客户管理流程层面，用以衡量是否达到建立新的零售商网络的目标。如下图所示。OTB 又称采购限额计划，它代表着客户当季度或年度购买的金额总数。对于 A 零售公司而言，在获得客户的 OTB 后，会根据自己的产品计划对客户进行引导和劝说，以达到最平衡的产品下单情况，形成双赢的局面。

$$\text{OTB 增长率} = \frac{\text{当年零售商 OTB 金额总额}}{\text{去年零售商 OTB 金额总额}} * 100\%$$
  
(公式 11)

表 7：平衡计分卡各层次指标更新

层面	目标	指标	
财务	营运现金流量最大化	增加营业利润	销售利润率（公式4）
		增加营业收入	销售增长率（公式9）
		控制营运成本	成本费用利润率（公式5）
		改善资本使用效率	EVA经济增加值（公式2、3） 存货周转天数（公式7）
	股东价值最大化	提高每股收益	每股收益 资产负债率（公式8）
客户	提升品牌价值	净推荐值NPS（公式1）	
	提升公司声誉	RATER指数	
	消费者市场份额提高	市场占有率	
	经销商关系维持	客户保持率（公式10） 售罄率	
	拓展新兴城市业务	新兴城市市场占有率	
	打开女性消费者市场	女性产品售罄率	
	加强渠道建设	自营渠道产品售罄率 电商渠道产品售罄率	
内部流程	运营管理流程	保证配送速度	配送速度OTIF
		缩短生产周期	制造效率
		提升供应链效率	
	客户管理流程	保持与大客户的沟通	大客户满意度
		建立新的零售商网络	零售商增长比率 OTB增长比率（公式11）
	创新流程	开发新的产品 鼓励消费者参与创作	专利数量 市场活动次数
法规与社会流程	环境保护 减少新员工招聘	绿色供应链CITI指数 招聘成本	
学习与发展	留住优秀人才	员工保持率 员工参与度	
		反应评估	
		学习评估	
	完善的培新机制及成效评估	行为评估	
		成果评估	
		培训投资回报率	
	完善信息系统	信息系统贡献评分	
培养企业文化和荣誉感	社会美誉度		

### 3.6.2 设定指标权重的具体细则

修改后的平衡计分卡共有四个层次，34 个评价指标。而在实际对部门进行绩效评价时，不同的部门因其职能的不同，承担不同的责任，在评价时不同指标的重要程度也会有先后主次之分。在设计部门平衡计分卡时，应该充分考虑到这个因素，建议由部门主管、人力资源部负责人和 BI 商业智慧团队负责人共同协商制定，在对相关指标重要性打分后用层次分析法算出各指标权重，由公司执行总裁审核后通过。

在计算各部门分值时，首先应先计算出所有指标的实际值。指标分值以百分制计，具体得分应该以 100 分为满分，根据目标值得完成情况打分。指标的目标值应该在结合过去 3 年-5 年的平均水平分基础上，给予合理的期待后确立。如果达成目标，为 90 分。在此基础上按比例计算分值。最终部门的得分为各指标的权重与指标分值的乘积之和，以下表为例。

表 8：平衡计分卡各层次指标更新

部门							
层面	目标	指标	指标权重	指标目标值	指标实际值	指标分值（100分制）	
财务 (30%)	营运现金流量最大化	增加营业利润	销售利润率（公式4）	4.29%	50%	48.60%	87.5
		增加营业收入	销售增长率（公式9）				
		控制营运成本	成本费用利润率（公式5）				
	改善资本使用效率	EVA经济增加值（公式2、3）					
		存货周转天数（公式7）					
股东价值最大化	提高每股收益	每股收益					
客户 (25%)	提升品牌价值	净推荐值NPS（公式1）					
		RATER指数					
	提升公司声誉	市场占有率					
	消费者市场份额提高	客户保持率（公式10）					
	经销商关系维持	售罄率					
		售罄率					
	拓展新兴城市业务	新兴城市市场占有率					
	打开女性消费者市场	女性产品售罄率					
加强渠道建设	自营渠道产品售罄率						
	电商渠道产品售罄率						
内部流程 (30%)	运营管理流程	保证配送速度	配送速度OTIF				
		缩短生产周期	制造效率				
		提升供应链效率					
	客户管理流程	保持与大客户的沟通	大客户满意度				
		建立新的零售商网络	零售商增长比率				
	创新流程	开发新的产品	OTB增长比率（公式11）				
		鼓励消费者参与创作	专利数量				
法规与社会流程	环境保护	市场活动次数					
	减少新员工招聘	绿色供应链CITI指数					
学习与发展 (15%)	留住优秀人才	招聘成本					
		员工保持率					
		员工参与度					
	完善的培新机制及成效评	反应评估					
		学习评估					
		行为评估					
	完善信息系统	成果评估					
培训投资回报率							
培养企业文化和荣誉感	信息系统贡献评分						
社会美誉度							
总计							

## 4 结论及研究局限性

### 4.1 结论

近年来，在当前国内经济新常态下，实体产业持续受到冲击，我国零售市场增速逐年放缓，尤其是随着电商的快速发展，实体零售经营承受了巨大的压力，行业内整体竞争压力加剧。为了更好地应对挑战，企业应完善绩效评价来正确评估自身情况，以平衡计分卡为模型建立的绩效评价体系将公司战略细化到部门、个人层面上，对企业进行战略管理和绩效改进有重大价值。

平衡计分卡由财务、客户、内部流程、学习与发展四个层次组成，缺一不可。在进行指标的设定和选择时，不可忽略的关键因素是行业特点、公司规模和战略目标。在财务方面，除了营业利润、存货周转天数、资产负债率等常见指标，加入经济增加值可以正确评估企业扣除机会成本后创造的价值。在客户方面，除了维护现有客户和拓展新客户、新市场，是否从现有客户手中获得更多的采购限额也是一个重要的评价方面。在内部流程方面，快节奏的生活方式要求企业在供应链效率、生产周期和配送速度方面进行严格管理，在企业责任和环境保护政策的双重监管下，对企业的环保、排污、垃圾处理指数进行评价也是一个重要方面。在学习与发展层面，传统方式中企业在进行绩效评价时，大多使用培训上座率、培训次数等指标来进行衡量，这样的指标只能反映出数量而不能反映企业培训的质量和员工真正的收益程度。本文中采用了柯氏四级培训评估方法，建议从反映层面、学习层面、行为层面和成果层面进行评估量化培训效果，精准评价企业培训对学习与发展层面带来的影响。

设置以平衡计分卡为的四个层次的目标和评价指标只是第一步，要发挥其引导战略落地的功能，还需要对全公司的员工进行教育，让他们了解平衡计分卡是怎样在公司战略目标与品牌、部门、个人之间的关系，理解自己身上的责任，在日常工作中持之以恒地坚持下去。用平衡计分卡进行绩效评价，不是单纯地将所有指标不加选择地运用到所有部门、个人身上，

而应该结合实际、有所挑选。如同教育强调因材施教，农林业强调因地制宜，在将平衡计分卡细化到个人时，同样要注意其适用性。在企业中，不同部门在战略落地时承担的责任、发挥的作用是不同的。因此，在使用平衡计分卡进行部门层面的绩效评价时，建议各部门负责人与人力资源负责人、平衡计分卡主管单位共同协商制定，在对相关指标重要性打分后用层次分析法算出各指标权重，最后由公司执行总裁最终审核。在确定个人层面的绩效考核时，也应该把不同岗位、不同部门的因素考虑在内，由三方共同协商确定出最科学的平衡计分卡各指标权重。

合理制定绩效目标也是改善绩效评价体系的重要方面。当前以一个标准要求所有品牌的绩效目标显然是不合理的。建议在设置每个品牌的各个指标目标值时，参考品牌在该项上过去三年到五年的平均值表现，然后给予合理的期待。这样做能让相关的人员感到绩效目标在努力后是可以达成的，易于在公司内形成良好的、公平的氛围。在员工个人层面，应当在年中和年末评估与目标设定时以平衡计分卡为基础，与部门主管和员工个人进行讨论后设定合理的目标值。员工可以向主管即人力资源部门在提出需要的绩效帮助，如信息系统升级、参加培训项目、导师指导等。在定期进行绩效评价时，员工应该与主管就目标与实际之间的差距进行原因分析，主管结合实际情况给予绩效评定。如果员工对于绩效评价地结果不能接受，公司可以提供申诉渠道，由人力资源部门负责人介入协调。最后，公司在应当设置合理的激励和奖励政策来鼓励达到和超额完成绩效目标的员工。最为重要的是，在执行以平衡计分卡为模型的绩效评价体系时，应该始终秉持公平、公正、公开透明的精神。

## 4.2 研究的局限性

本文以 A 零售公司为案例，围绕其战略目标，对其现行绩效评价体系进行分析，设计了更加先进的以平衡计分卡为模型的绩效评价体系，从平衡计分卡的四个层面(财务、客户、内部流程、学习与发展)来分别设置关键绩效指标，对零售行业的绩效评价体系提供了一些可借鉴的素材及分析方法和思路。本文的研究并不完美，还存在诸多可以改进的方面。比如(1)该绩效评价体系并没有在实践工作中得到验证，仅停留在设计的研究阶段，没有考虑到其在实施过程中可能遇到的阻碍。(2)由于 A 零售公司属于跨国企业，内部员工的国籍对薪酬有较大影响，因此本文并未详细阐述绩效评价与激励措施的联系。(3)受篇幅限制，并没有采用层次分析法统计学方法进行评价指标的权重设定。建议后人进一步研究时在这些方面进行深入研究和改进，弥补不足。

## 参考文献

- [1] 惠树鹏，郑玉宝. 基于多维动态平衡计分卡的企业战略绩效评价. 统计与决策, 2016, (11): 172-175.
- [2] 刘娇. 基于平衡计分卡视角的企业并购绩效评价体系构建. 山东: 山东财经大学, 2016.
- [3] 于水心. 基于平衡计分卡的 X 银行绩效评价体系研究. 上海: 华东理工大学, 2016.
- [4] 姜希. 平衡计分卡在 SYJX 集团绩效评价中的应用. 辽宁: 辽宁大学, 2015.
- [5] 于文浩. 绩效技术的结果导向观: 考夫曼的理论与实践. 开放教育研究, 2015, (01): 80-88.
- [6] 彭凯, 郝兆杰, 李智. 关于绩效技术应用实践中绩效分析环节若干问题的探讨. 电化教育研究, 2014, (11): 16-21.
- [7] 于文浩. 绩效技术的范式变迁: 走向价值探索. 现代远程教育研究, 2013, (06): 24-32.

- [8] 张武青. 基于流程的 H 财务公司平衡计分卡绩效评价体系研究. 青岛: 中国海洋大学, 2013.
- [9] 郭文静. 平衡计分卡在 A 公司绩效评价中的应用研究. 上海: 上海交通大学, 2012.
- [10] 丁晓峰. 基于平衡计分卡建立公司战略绩效评价体系及拓展研究. 上海: 上海交通大学, 2007.
- [11] 张祖忻. 绩效技术的启示——教育技术发展的要求. 现代远程教育研究, 2006, (02): 9-14+71.
- [12] 林君芬, 马宁, 林涛, 何克抗. 绩效技术研究现状与发展趋势. 中国电化教育, 2005, (04): 23-28.
- [13] 杨悦. 基于平衡计分卡的国有企业绩效评价体系的研究. 时代金融, 2017, (02): 176+186.
- [14] 曹传浩, 郭雪. 企业培训评估机制的建立. 人力资源管理, 2011, 08: 45-47.
- [15] 任春菊. 企业培训绩效结果层评估方法研究. 天津: 天津商业大学, 2010.
- [16] 费南璞. 浅析平衡计分卡在我国企业的应用. 投资与合作, 2012, 06: 84-95.
- [17] 李恩锦. 柯氏四级培训评估模式在企业培训中的应用. 中国冶金教育, 2014, 02: 63-67.
- [18] 卡普兰、诺顿, 战略地图 化无形资产为有形成果, 广东: 广东经济出版社, 2005
- [19] 付亚和、许玉林, 绩效管理, 上海: 复旦大学出版社, 2008
- [20] Tser-yieth Chen, Chie-Bein Chen, Sin-Ying Peng. "Firm operation performance analysis using data envelopment analysis and balanced scorecard: A case study of a credit cooperative bank." "International Journal of Productivity and Performance Management, 2008, 577..Print
- [21] Lin CHEN, Zhi-lin QIAO. "Empirical Study of Integrated EVA Performance Measurement in China".. Canadian Social Science, 2008, 42..Print
- [22] Ivona Vrdoljak Raguž. "Specifics Of Metodological Approaches To Performance Measurement Through Qualitative Measures." Business Excellence, 2010, 42..Print
- [23] S. Brezuleanu, Carmen Olguța Brezuleanu, I. Brad, T. Iancu, A. Ciani. "Performance Assessment in Business of Agricultural Companies using Balanced Scorecard Model." Cercetari Agronomice in Moldova, 2015, 48 (2) :.
- [24] Bo Hu, Ulrike Leopold-Wildburger, Jürgen Strohhecker. "Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance." European Journal of Operational Research, 2016, :.

#### 附录：访谈提纲

1. 公司目前的绩效评价体系是怎样的？
2. 你觉得有可以改进的地方吗？
3. 你怎么看待公司的五年战略？
4. 你认为公司绩效评价时是否重视客户方面？都有哪些评价指标？如果让你改进，你会怎么做。

5. 你认为公司绩效评价时是否重视财务方面？都有哪些评价指标？
6. 你认为公司绩效评价时是否重视内部流程方面？都有哪些评价指标？你认为可以怎样改进？
7. 你认为公司绩效评价时是否重视学习与发展方面？都有哪些评价指标？能否提些建议。