

# BSC与EVA结合下雅戈尔集团的绩效管理

张丽琨<sup>1</sup>(博士), 卢浩<sup>2</sup>, 肖梦云<sup>1</sup>

(1.吉林农业大学经济管理学院, 长春 130118; 2.一汽汽车金融有限公司, 长春 130118)

**【摘要】** BSC一直是国际公司经常使用的绩效管理经典工具,有的企业将此工具与企业战略完美结合,使企业绩效得到飞速提升,但也有企业并不擅用此工具,造成了人力、财物资源的浪费,由此也引发了国内外学者对此工具应用的质疑。EVA是企业用来衡量实际价值的有效工具,这种基于剩余收益思想发展起来的新型模型能为企业带来价值的提升,因而获得很多企业的青睐。本文以雅戈尔集团为研究对象,研究内容为该企业的绩效管理,分析雅戈尔集团的绩效管理现状,提出整合BSC与EVA的相关思想,构建新的绩效评价体系,使绩效管理更具可操作性、规范性以及有效性,逐步提升企业的综合管理水平。

**【关键词】** 平衡计分卡; 经济增加值; 雅戈尔; 绩效管理

市场经济体系的日趋成熟和企业竞争环境的日益严峻,使一套有效适用的绩效评价体系成为每个企业战略发展下的必备工具,唯独以财务为导向的绩效管理已经无法适应国际化企业的管理目标,企业内外部环境的变化引发的绩效管理的更迭健全,也使理论获得了前所未有的发展,所以有必要结合企业的特点设计较为科学的绩效评价体系,提高企业经济效益。

## 一、平衡计分卡与经济增加值概述

### (一)BSC的概念及基本原理

平衡计分卡(Balanced Score Card,简称BSC)从萌芽到相关理论的研究再到广泛的运用实践,经历了三个阶段。1992年,Kaplan和Norton将平衡计分卡的研究结果发表成论文,开始得到企业界的关注和实施,同时还延伸到非营利组织机构中。现代的平衡计分卡是以企业战略为导向,通过财务、客户、运营和学习与成长四个方面及其绩效指标的因果关系,全面管理和评价企业综合绩效系统。设计BSC的目的就是要建立“战略实施”的绩效管理系统,从而保证企业战略得到有效的执行,这种设计分别代表了股东、顾客和员工的相关利益。BSC并非简单的拼凑,而是由四个维度构成一条相互关联的因果链,设定有助于企业战略目标实现的绩效管理指标,实现财务与非财务、短期与长期、结果与动因、内部与外部、前置与滞后之间的平衡。

1. 财务维度:股东表现如何关系着财务维度的成效如何。

2. 客户维度:对顾客的反应关系着企业蓝图绘制的成功。

3. 内部运营维度:内部运营的无纰漏是为了更好地

维护股东和客户的利益。

4. 学习和成长维度:可持续的改进和学习为企业的发展壮大注入新鲜血液。

当然,平衡计分卡也有局限性,指标的创建和量化不易,设置的多种指标可能会出现相互矛盾的现象,造成混乱的局面,实施起来的成本也较高。

### (二)经济增加值的概念、计算及优缺点

1. EVA概念及计算。经济增加值(Economic Value Added,简称EVA)是20世纪90年代美国斯特恩·思图尔特咨询公司创立的一套进行业绩评估和管理的理论与操作体系,后迅速在世界范围内流行开来。EVA是经过调整的税后净营业利润减去全部资本的资本成本后的余额,其计算公式为: $EVA=NOPAT-TC \cdot WACC$ 。其中,NOPAT为经过调整的税后净营业利润,其税后净营业利润=净利润+财务费用 $\times(1-所得税率)$ ;TC为经过调整的期初投资资本,包括债务资本和权益资本两部分;WACC为加权平均资本成本率。

2. EVA的优缺点。EVA指标考虑了企业资本成本,有利于促进资源合理配置和提高资本的使用效率。当 $EVA>0$ 时,表明企业资本成本小于税后净利润,能够弥补投资者所付出的代价。当 $EVA<0$ 时,表明企业付出的资本成本大于投资者要求的最小收益,当实施该项目时,企业是在缩减利润,而不是创造利润。而当 $EVA=0$ 时,则说明企业投入的资本刚好等于获得的收益,总体财富没有变化,这时需要合理预计有没有实施的必要。所以,EVA和股东的财富最大化密不可分,能够真正体现出企业真实的财务状况,也就更加有利于管理者围绕股东权益做出正确的决策。

EVA 计算较为复杂,调整的项目也多。复杂的计算会引发员工的疑惑或质疑,可能起到反激励的效果。EVA 指标毕竟只涉及财务维度,要是想结合其他的维度,必须与其他的考核体系融合并加以完善。另外,这种财务指标存在着重结果轻过程的局限,不利于分析企业生产经营存在的问题,这也影响了 EVA 的传播与推广。

### (三)BSC 与 EVA 结合的优势分析

构建 BSC 与 EVA 结合的业绩评价模式,需要对这两种评价方法进行对比分析,吸收两者的优点,克服各自的不足,为实现两者有机结合提供思路。

1. BSC 弥补了 EVA 关于非财务因素的局限。一方面,采用 EVA 指标可以弥补 BSC 评价方法中财务指标未考虑权益成本的缺陷,体现价值创造思想;另一方面,BSC 评价方法可以弥补 EVA 指标未考虑非财务因素的局限,实现全面综合评价企业业绩。

2. BSC 丰富了 EVA 的评价层次。EVA 是站在股东角度衡量企业的利润,更加重视股东利益的增长,虽然该方法也指出不能忽视其他利益相关者的利益,但没有设置明确的指标来进行评价。而 BSC 的优势在于对包括客户员工等在内的利益相关者利益的关注,并设置了明确的指标加以评价。两者相结合,使企业的战略成为一个持续的流程,保证企业年度计划和组织的长远发展方向得到有效的结合。

3. EVA 激励机制弥补了 BSC 对激励方面考虑不足的缺陷。EVA 不仅是一种财务评价指标,还是一种管理体系和激励机制。著名的 EVA 研究专家 AI Ahbra 认为:EVA 评价模式取得成功的关键就在于它将 EVA 指标的改进和企业员工绩效挂钩,构建起一种独特的奖励机制,充分激发了管理者和员工的积极性、创造力。EVA 激励机制的红利计划中,红利激励不设置临界值和上限,使得管理者更加关注 EVA 的长期增长。但 EVA 指标无法对管理层以下的员工进行评价。BSC 理论虽未明确给出业绩评价指标与激励机制的关系,但 BSC 利用非财务指标对追逐短期利益行为进行纠正,并强调将企业战略目标分解为各个分阶段的经营目标,进而对各个具体目标实施情况进行评价,因此,EVA 和 BSC 融合后不仅可以实现对管理者的激励,而且通过 BSC 非财务维度指标的分解,可以对管理层以下的员工进行评价与激励。

通过以上分析可以得出,EVA 和 BSC 既有兼容性,也有互补性,可以将两者有机结合,在 BSC 中引入 EVA 指标,体现了企业价值创造过程和利益相关者间利益的均衡,实现对管理者的有效激励,也跨越了战略目标与战略实施之间的鸿沟。

## 二、雅戈尔集团的绩效管理

雅戈尔集团是一家金融型控股集团,总部位于浙江宁波,创建于 1979 年,旗下的雅戈尔集团股份有限公司为

上市公司。经过 36 年的发展,逐步确立了以品牌服装为主业,涉足地产开发、金融投资领域,多元并进、专业化发展的经营格局,成为拥有员工 5 万余人的大型跨国集团公司。雅戈尔目前在全国拥有 772 家自营专卖店,各品牌商业网点 2632 家。在商业形态的根本性和系统性的变革中,雅戈尔集团的产品创新、人才结构、组织体系无一不面临着变革和重塑;在谋求公司发展战略的同时,实现经营规模、盈利能力以及品牌价值的有力提升无一不依靠着强大的绩效管理体系的支撑,线上线下的全渠道运营模式也需要依靠一个强大的绩效管理系统。雅戈尔集团的成员公司分割为服装控股集团、纺织控股集团、房地产控股集团等,总部精简,通过有效的股权和投资对子公司进行控制或影响。这种模式有利于集团总体的资源整合,此种组织治理结构带来的后果是平衡计分卡管理体系的适用性以及 EVA 指标体系的适用性,其业务模式非常清晰,也容易产生协同效应。

### (一)雅戈尔集团绩效管理的现状

1. 绩效管理方法。雅戈尔集团总体定位于战略型控股集团,有明确的产业选择,有核心的企业品牌,总部不从事业务经营,与子公司关系稳定,追求资本增值和多元化发展。集团的绩效管理基于企业的战略目标,需要通过层层分解落实到每一位员工身上,雅戈尔集团采用的量化的管理指标,通过战略规划、人力资源管理、财务管理、品牌建设、文化管理等途径,宏观掌握企业形势走向。经过多年的探索和发展,集团目前已经形成了不同层次开展不同绩效考核的格局,集团将员工分成基层、中层以及高层三大层次。

第一,针对基层员工以及服装门店,采用工作评价表,具体包括行为规范、专业知识岗位技能以及考勤的评分法,并根据考核分值确定其考核等级,具体的考核方面包含了服务态度、仪容仪表、商品知识、基本技能,日常考勤等。第二,中层管理者采用业绩考核表进行能力与态度的考核,也为不同岗位的绩效考核设计了关键业绩指标(KPI),每个部门每个季度都会考核一次,明确该部门的责任,考核的结果直接与该部门员工的工资挂钩。第三,某些部门的高层管理员工、各品牌公司的经理和销售主管,实施关键业绩指标体系考核评估,在每次会议时,用鱼骨分析法或者头脑风暴法确立项目的 KPI,逐级分解到各个下层员工身上,考核的指标完成情况就作为工资级别、奖金判定及职务晋升的依据。

2. 绩效考核指标。该集团目前主要采用关键业绩指标体系法,具体分为财务类指标、管理类指标和目标性指标。该集团的很多指标是根据商品季节分开检测的,大致分为两个季度,其目前 KPI 指标的建立,主要是为了保证集团业绩目标的实现。为保证集团利益,设立一系列的完成率,通过完成的程度来确立员工的绩效。这种绩效管理

方法虽然能有效地提高业绩,但不利于企业的长远发展以及员工的学习与成长。

雅戈尔集团的关键指标体系库如表1所示:

表1 雅戈尔集团目前主要采用的关键指标

财务类指标	毛利润
	净利润
	销售计划完成率
	订货指标完成率
	存销比
	销售费用率
管理类指标	顾客满意度
	商场投诉次数
	存货周转率
	货品齐码率
	店铺账存偏差
	季末旧货率
	招聘合格率
	员工流动率
	员工晋升率
	配合力度
目标类指标	培训计划完成率
	网店拓展数量
	标杆店铺达标率
	标杆网店达标率
	回款完成率
	直营售罄率

## (二)雅戈尔集团绩效管理存在的问题

1. 指标未考虑资本成本,未调整相关项目。一方面,原来的业绩指标大多是从财务报表的指标中提取出来,或经过简单的计算得到,重点关注了投资回报、销售利润、净利润等会计指标,没有考虑权益资本的机会成本,即企业为占用和使用资金所付出的代价。资本成本是核算企业利润的重要环节,缺乏这项指标可能会使利润虚高、业绩虚高、成本低估。而且,企业外部的利率、税率、风险溢价,内部的资本结构、股利与投资政策等均会影响资本成本,如果不能有效地检测资金的筹集与占用费,则不能做出准确的投资决策,并危及所有者的权益。另一方面,企业真正的利润没有对资本项目以及财务收支如准备金、利息费用、商誉、营业外收支等进行调整,如果没有及时地调整,就会造成利润高估等一系列不可估量的损失。

2. 指标具有短时性,不注重企业长远发展。雅戈尔集团采用的KPI绩效管理方法设定的都是量化的目标性指标,是实施结果导向的考核,只有少量的定性指标,但没有考虑人为因素和弹性因素。这些目标性指标大多体现

了企业的短期结果,也就是“考什么”的问题,管理者们因此会误入机械的考核方式。目前,公司大多数员工都把绩效考核当作是薪金的计算工具,中高层管理者也有将近一半的人认为完成业绩是他们最主要的工作。这严重歪曲了企业业绩管理的真正意义。这种管理意识的薄弱让员工们往往只为关键业绩指标做出贡献,容易回避责任,做出短期行为,牺牲公司的长远发展战略,创新的积极性也不高。

3. 各指标间缺乏联系,不注重资源的协调分配。KPI的各个指标要素之间是相互独立的,没有具体的逻辑关系,不能体现各个部门或项目之间的联系,也不能突出个人的职能与特色。而且,关键业绩指标法大多数设定的是财务类或者目标类指标,这些指标相互交错,界定并不清晰,同时对于客户、内部运营、客户维度很少有涉及。当员工为达成目的只追求经济利益的时候,企业的资源就会无形地流向财务维度;当企业因外部环境的变化而改变战略方向时,企业的资源会出现浪费。这种资源的不协调问题,让企业的利益相关者之间也很难达到平衡,更不能体现战略管理的真正含义。

4. 指标重结果,未能满足员工价值需求。可以说,关键绩效法只是要求员工做到一个什么样的结果,而对于怎么做,是否与员工价值观或企业文化有冲突一概不予考虑,一旦考核的结果与员工的薪资待遇不匹配,就会引起员工的抵触,严重的话会导致员工对企业的信任、不依赖、不配合,最终导致企业人才的流失。因为员工在生理、安全、社交、尊重等需求得到满足之后,追求的是自我价值的实现,在没有不断的学习与成长作为支撑时,员工很难体会到被尊重以及实现自我价值的满足感。

## 三、雅戈尔集团BSC与EVA结合下绩效评价方法的设计

### (一)BSC与EVA结合的可行性分析

BSC与EVA作为备受企业青睐的管理工具,在长期的实践中得到了不断的完善和提升,在各个行业领域都有平衡计分卡运用成功的案例,长期的实践使得此管理手段变得更加成熟和完善。在服装行业,尤其是国际知名公司,运用BSC而成功的案例非常多。本文设立的BSC与EVA结合的绩效管理工具,汲取了其他企业的成功经验,以BSC为整体框架,从四个维度评价绩效,以EVA为关键财务指标,作为BSC体系中的辅助评价工具。这种模型无论从理论还是实际操作上都是可行的,具有兼容性和互补性。

1. 两者的战略目标一致。两者都服务于企业价值最大化的目标,都是从传统绩效体系中优化而来。EVA在高度重视股东利益的同时兼顾利益相关者,平衡计分卡是关注四个层面的系统性管理方法,在每个层面都达到利益最大化,也就做到了企业价值最大化。EVA重新定义的

利润价值体现真实收益,虽然EVA指标属于利润指标,但BSC的框架能让管理者们关注利润创造的过程,关注企业的日常发展,从短期的利益上转移出来。两者的优势互补使战略目标的实现更具可行性。从两者的最终目标上来说,都是服务于企业最终战略,遵守企业价值最大化原则。

2. 两者在过程和结果上相互补充。EVA作为一种结果类指标,只能反映企业过去实现的利润,如果要预测企业未来的经济收益走势,不能只靠EVA指标,所以BSC指标中的过程性指标可以帮助企业预测未来的经济状态,及时地对企业的状态做出调整,使企业朝着最有利的方向发展。从另一个角度来说,企业价值创造的优劣性不能只追求结果,也不一定只有财务指标可以体现,尤其是对于一些风险较大的领域,如投资、外贸、房地产等,这也正是雅戈尔集团需要弥补的缺陷。而BSC结合EVA可以有效驱动价值创造的可持续过程。

3. 两者的内容具有兼容性。BSC指标的第一个重要维度就是财务维度,EVA就是财务类指标,所以从内容上看,EVA本身就能很好地融入BSC体系。唯一的缺陷可能在于EVA指标的计算问题,所需要调整的项目较多,会让计算工作变得复杂繁琐。

**(二)雅戈尔集团EVA与BSC结合的绩效评价方法的设计**

以平衡计分卡的四个维度为框架,将EVA添加至财务维度中,将企业原来的KPI融入到新的绩效评价工具中。EVA的价值创造是企业最终追求的经济利益。其他指标为关键辅助指标,作为考核的标准。在原有的战略地图的基础上,扣除一些非常用指标,根据实际运营的情况,可以将BSC体系设定为如表2所示的新指标体系。从表2可以看出,BSC的四个维度并非简单的拼凑,而是有规律、有层次的组合,财务维度是企业最终追求的目标,通过层层分解,从不同的角度巩固该体系。

原来的绩效评价系统中财务类、管理类与目标类指标设计交叉错综,分类并不明确。而且,集团性企业部门较多,用于衡量每个部门的业绩指标取决于各种月报、年报以及企业内部报告,以报告中的基础数据作为投资依据。这样做的优势在于保证了数据来源的准确性,但是劣势在于不能保证指标具有代表性,这样评价的结果可能不能反映企业的真实经营情况。改进后的绩效指标是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个方面进行设计,具体分析如下:

1. 财务维度。财务角度是公司最重要的考核指标,解决的是股东表现如何的问题,是其他三个方面的归宿。改进后的绩效考核选取了20个财务指标,主要是通过三大途径来实现价值增值,获得剩余收益EVA。EVA的增减最能反映企业的目标与愿景,将EVA的增值作为企业最终

的核心目标,围绕这一目标,设计财务维度绩效管理系统。通过EVA指标的分析,让管理层注重雅戈尔集团的主营服装产业的发展,努力提升公司内部的经营管理能力,提高存货周转率,提高产品质量、服务质量等问题,使企业获利能力增强。

第一,提高利润是最主要的途径,可以通过增收以及节支的方式实现,主要设计的指标有营业收入、销售收入

**表2 雅戈尔集团改进后的指标体系**

指标项目	战略目标	一级指标	二级指标
财务	提高利润	提高销售收入	利润总额
			销售毛利率
			营业收入
			销售收入增长率
			主营产品销售贡献率
		降低运营成本	总资产回报率
			管理费用
			营业费用
			利润费用比率
			销售成本率
	提高资产回报	提高资产利用率	资产总额
			净资产回报率
			总资产周转率
			存货周转率
合理控制财务结构		资产负债率	
		流动比率	
		速动比率	
客户	提升客户质量	大客户订单稳定性	
		客户平均利润水平	
		合同按时履行率	
	开拓市场		市场份额
			市场占有率
			市场开发计划完成率
提高客户满意度		客户成交率	
		客户投诉次数	
内部运营	提高创新能力		产品研发率
			产品生产周期
	提高盈利能力		店均创利水平
			设备利用效率
			单位面积销售率
	提高售后服务水平		
学习与成长	提高员工满意度		员工满意度
			员工流失度



价体系,从而促使企业战略目标的实现。雅戈尔集团实施的关键业绩指标体系法,在享受到该管理工具为企业创造价值的同时,也累积了不少的弊端和漏洞,所以在实施新绩效管理方法的过程中应当注意重点事项,同时配备相关的保证措施,保证企业的可持续发展。

### (一)注意事项

针对雅戈尔集团的平衡计分卡实施过程中存在的问题,新绩效管理方法应当注意以下事项:

1. 指标的设计应当多倾听基层员工的建议。充分调动基层一线员工对新绩效管理的认识和参与,剔除一些不相关或无效过时的指标,杜绝公式化、同一化,追求时效性,因为过多指标只会引起员工的反感,禁锢员工的想象力和工作热情,从而影响BSC的实施效果。

2. 修正各指标的权重。指标的量与质都是非常重要的,在管理实践过程中要不断地修正各指标的权重,对于不能量化的一些指标如客户关系、售后服务、团队合作、基础管理等,则要在定性上下功夫。指标权重设计的合理性有利于项目价值评价的准确性,有利于员工薪资奖金的公正公平性,有利于基础工作的稳定性,有利于夯实根基,推动企业的各项工作。

3. 注意投入与效益的时间差。在对现有绩效进行改善的过程中,效益通常不能当期体现出来,非财务指标所投入的成本在财务指标上体现为效益是需要一段时间的,具有延迟性和滞后性。所以需要贴合公司实际情况留心效益的显露时间,不要急于求成,也不能以当前的效益评价企业的过去和未来。管理者要尽量缩短生产供应、物流、回款、顾客反馈的时间,提高效率,确保经济收益少受外界因素的影响。

4. 新绩效管理方法与企业文化的融合。绩效管理不只是战略目标辐射衍生的产物,新的绩效与企业愿景相一致,也与员工的价值追求相契合。合适的奖惩制度或者相应的人文关怀用以辅助绩效管理,这样,才能实现“人心齐”,攻克外界的竞争和阻碍。新绩效管理与企业文化相融合,也有助于企业的品牌建设,提高企业知名度。

### (二)保证措施

1. 相应的管理委员会。要想绩效管理制度得到有效的推行,光靠外部的考核软件工具是无法完成的,绩效管理也不仅仅是人力资源部的部门工作,公司内部可以建立一个拥有充分授权的绩效管理小组,聘请经验丰富或有相应技能的专家,对每一个细节、步骤、所需的资源与信息以及期望的目标与结果做出明确的安排与规划。这是一项长期工作,并不是推行一段时间就可以搁置的项目,还需在实施过程中进行不断的改进。

2. 相配套的激励系统。将业绩与报酬挂钩,以晋升、奖金、培训等激励手段鼓励管理者提高企业业绩,激发员工潜力。另外,设立惩罚措施,监督管理者的行为,保证其

高效无差错地完成。在行业规范的基础上设立相关的企业准则,让企业做到有章可循。对高层的激励,可设立EVA奖金计划,将EVA实际值与EVA目标值作对比,奖金=实际EVA×计提系数。每隔一定周期或者根据激励的需要,按照个人的“正、负奖金库”的相抵余额,提取一定比例的补充奖励。这种方法有利于高层看到收入的增长方向,有助于股东收益的不断提高。对中基层的激励,可通过员工的绩效考核评级与岗位津贴挂钩、考核结果与岗位职位的升降挂钩的方式来完成。此处的岗位津贴并不只是狭义的由于劳动体力的付出而获得的补偿,它还包括公司为其员工提供技能培训、学习、深造等机会的职工发展通道,调动员工的贡献积极性。

3. 相配套的反馈体系。建立相配套的双向反馈机制,一是需要畅通的申诉渠道,能最有效、最快速地解决员工反映的问题,从下至上建立“员工通道”。二是设立合理的沟通环节,每个部门增加上下级的沟通次数以及更换沟通方式,确保良好的沟通效率。三是建立纠偏机制,确保绩效考核的公正全面、客观准确。

### 主要参考文献

K. A. Grötz, H. - D. Kuffner, M. Mitze, T. Reichert, W. Wagner. Das basaloide Plattenepithelkarzinom (BSC) der Mundschleimhaut[J]. Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie, 1997(11).

鲁百年.全面企业绩效管理[M].北京:北京大学出版社,2006.

马霜.基EVA和BSC的企业绩效评价体系构建[J].中小企业管理与科技,2014(3).

韩旻晋.浅析平衡计分卡在企业绩效管理中的应用的研究[J].世界华商经济年鉴·科技财经,2012(8).

林英姿.浅论平衡计分卡在企业中的运用及推广[J].经营管理者,2010(23).

池国华.内部管理业绩评价系统设计的整合机制[J].会计研究,2014(7).

邵华.基于平衡计分卡的煤炭企业绩效评价体系构建[J].商业经济,2011(7).

文嘉茂.浅析平衡计分卡在企业中的应用[J].中国外资,2013(4).

郭俊林.有效评价公司绩效的途径——平衡计分卡和EVA综合运用[J].合作经济与科技,2012(3).

黄晓燕.平衡计分卡在企业中的运用探讨[J].当代经济,2014(4).

丁玉洁,孙蕾.对EVA和平衡计分卡——两种新型业绩评价系统的思考[J].内蒙古统计,2013(2).

朱红军,喻立勇,汪辉.“泛家族化”,还是“家长制”?——基于雅戈尔和茉织华案例的中国民营企业管理模式选择与经济后果分析[J].管理世界,2007(2).