

摘要

随着商家不断利用互联网等先进技术，升级改造商品的流通环节，实现线上服务、线下体验以及融合现代物流等新模式，超市行业的经营模式也随市场需求的变化和战略的调整所做出相应的改变。政府也多次出台相关政策文件，支持新零售行业对时代需求作出的转型升级。因此，构建一个贴合当前时代需求的超市行业绩效评价体系，来重新审视企业经营业绩和财务状况，实现企业价值最大化，是十分必要的。

在此研究背景下，首先，收集并梳理了相关理论基础及国内外文献，包括 EVA 与 BSC 相关概念、价值链理论、利益相关者理论、以及新零售理论，为构建绩效评价体系提供扎实的理论基础，并表明服务性质的超市企业适用 EVA-BSC 绩效评价体系；其次，从超市企业普遍存在的现状与发展趋势入手，找出目前绩效评价体系存在的问题，依据向相关领域专家发放调查问卷，科学的筛选出 17 个指标，并分别对筛选出的指标进行权重测算并形成总维度汇总表；然后，用所构建的新绩效评价体系对永辉超市 2018 年-2022 年近五年的数据进行分析，通过计算永辉超市的 EVA 指标及其他各维度指标，能证明体系的构建与应用是有效可行、具有优势的；最后，根据研究结论为企业后续发展提出建议，并提出有力的体系保障措施。

研究发现，财务维度方面：永辉超市营业成本较高，实际累计价值少，偿债能力中等；客户维度方面：客户满意度、对品牌认知价值以及向他人推荐企业产品或服务的意愿较高；内部运营维度：物流成本较大，线上销售在扩张，研发投入有所增加，利于技术升级；学习与成长维度：广纳优秀技术型人才，提升企业整体经营效率，增加创新能力。以上结论与永辉超市实际情况相符合，真实反映了企业经营业绩和财务状况，能体现企业实际价值以及未来发展能力，能论证该体系运用的有效性，同时也为超市零售行业创新绩效评价方法提供了参考和借鉴，助力企业实现价值最大化。

关键词：EVA-BSC，超市企业，客户满意度，绩效评价体系

Based on the construction and application of EVA-BSC supermarket enterprise performance evaluation system

——Take Yonghui Supermarket as an example

Abstract

As merchants continue to use advanced technologies such as the Internet to upgrade and transform the circulation links of goods, and realize new models such as online service, offline experience and integration of modern logistics, the business model of the supermarket industry has also changed accordingly with the changes in market demand and strategic adjustment. The government has also repeatedly issued relevant policy documents to support the transformation and upgrading of the new retail industry to the needs of The Times. Therefore, it is very necessary to construct a supermarket industry performance evaluation system that meets the needs of the current era, to re-examine the business performance and financial status of enterprises, and to maximize the value of enterprises.

Under this research background, first of all, relevant theoretical basis and domestic and foreign literature were collected and sorted out, including EVA and BSC-related concepts, value chain theory, stakeholder theory and new retail theory, to provide a solid theoretical basis for the construction of performance evaluation system, and to show that the service nature of supermarket enterprises are suitable for EVA-BSC performance evaluation system. Secondly, starting from the prevailing status and development trend of supermarket enterprises, the problems existing in the current performance evaluation system are found out. Based on questionnaires sent to experts in related fields, 17 indicators are scientifically screened out, and the weights of the selected indicators are calculated and the total dimension table is formed. Then, the new performance evaluation system is used to analyze the data of Yonghui Supermarket in the past five years from 2018 to 2022. By calculating the EVA index and other dimensional indicators of Yonghui Supermarket, the construction and application of the system can be proved to be effective, feasible and advantageous. Finally, according to

the conclusion of the study, suggestions are put forward for the subsequent development of the enterprise, and powerful system safeguard measures are proposed.

The research finds that in terms of financial dimension, Yonghui supermarket has high operating cost, low actual accumulated value and medium solvency; Customer dimension: high customer satisfaction, brand recognition value and willingness to recommend enterprise products or services to others; Internal operation dimension: logistics cost is large, online sales are expanding, research and development investment has increased, which is conducive to technology upgrading; Dimension of learning and growth: Recruit excellent technical talents, improve the overall operating efficiency of the enterprise, and increase the innovation ability. The above conclusions are consistent with the actual situation of Yonghui Supermarket, truly reflect the business performance and financial status of the enterprise, reflect the actual value and future development ability of the enterprise, demonstrate the effectiveness of the application of the system, and also provide reference and reference for the innovative performance evaluation method of the supermarket retail industry to help enterprises achieve value maximization.

Key Words: EVA-BSC, supermarket enterprise, customer satisfaction, performance evaluation system

目 录

摘要	I
Abstract	II
第一章 绪论	1
1.1 研究背景与研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 文献综述	2
1.2.1 新零售相关文献	2
1.2.2 绩效评价相关文献	5
1.2.3 文献述评	7
1.3 研究思路与内容	9
1.3.1 研究思路	9
1.3.2 研究内容	10
1.4 研究方法与创新点	11
1.4.1 研究方法	11
1.4.2 创新点	11
第二章 相关概念界定与基础理论概述	12
2.1 相关概念界定	12
2.1.1 企业绩效概念	12
2.1.2 EVA 概念	12

2.1.3BSC 概念.....	13
2.1.4EVA-BSC 概念.....	13
2.2 基础理论概述.....	14
2.2.1 价值链理论.....	14
2.2.2 利益相关者理论.....	14
2.2.3 新零售理论.....	15
第三章 超市行业绩效评价体系现状及问题分析.....	16
3.1 超市行业的概况.....	16
3.1.1 超市行业的现状.....	16
3.1.2 超市行业的发展趋势.....	16
3.2 绩效评价体系的现状分析.....	18
3.2.1 绩效评价体系中财务板块的现状分析.....	18
3.2.2 绩效评价体系中非财务板块的现状分析.....	19
3.3 绩效评价体系存在的问题分析.....	20
3.3.1 业绩指标反映不客观.....	20
3.3.2 指标缺少零售行业自身的特征.....	21
3.3.3 指标的设置与战略目标不够紧密.....	21
第四章 超市企业绩效评价体系构建.....	22
4.1 构建超市企业绩效评价体系的原则及目标.....	22
4.1.1 构建原则.....	22
4.1.2 构建目标.....	23
4.2 各维度指标选取的依据.....	23
4.2.1 EVA 核心财务维度指标.....	24
4.2.2 细化后客户维度指标.....	26

4.2.3 内部运营维度指标.....	28
4.2.4 学习与成长维度指标.....	30
4.3 基于层次分析法的超市企业绩效评价指标体系权重测算.....	31
4.3.1 层次分析法.....	32
4.3.2 指标的权重确认.....	33
4.3.3 绩效评价体系权重汇总.....	38
第五章 超市企业绩效评价体系应用.....	40
5.1 永辉超市的基本概况.....	40
5.1.1 超市简介.....	40
5.1.2 永辉超市商业战略.....	40
5.2 测算永辉超市的各维度指标.....	41
5.2.1 EVA 核心财务维度.....	41
5.2.2 客户维度.....	48
5.2.3 内部运营维度.....	51
5.2.4 学习与成长维度.....	52
5.3 计算永辉超市的综合评分.....	54
5.3.1 计算综合评分.....	54
5.3.2 评分总结.....	56
5.3.3 提高财务绩效的建议.....	57
第六章 超市企业绩效评价体系的保障措施.....	58
6.1 组织保障措施.....	58
6.1.1 获取领导层支持.....	58
6.1.2 设立专门的机构.....	58
6.2 机制保障措施.....	59

6.2.1 关注沟通反馈结果.....	59
6.2.2 建立指标动态反馈机制.....	59
第七章 结论与展望.....	60
7.1 结论.....	60
7.2 展望.....	61
参考文献.....	62
附录 A2022 年综合零售行业绩效评价标准值.....	67
附录 B 调查问卷.....	68
在学期间研究成果.....	70
致谢.....	71

图表目录

图目录

图 1-1 思维路线图.....	9
图 2-1 新零售理论图.....	15
图 4-1 C-CSI 要素组成图.....	26
图 4-2 C-BPI 要素组成图.....	27
图 4-3 确认指标图.....	32

表目录

表 1-1 新零售文献梳理.....	4
表 1-2 绩效评价相关文献梳理.....	7
表 3-1 传统财务指标表.....	19
表 3-2 一般非财务指标表.....	20
表 4-1 初选维度指标.....	24
表 4-2 财务维度评价指标及说明表.....	25
表 4-3 C-NPS 调查表.....	27
表 4-4 客户维度评价指标及说明表.....	28
表 4-5 内部运营维度评价指标及说明表.....	29
表 4-6 学习与成长维度评价指标及说明表.....	31
表 4-7 层次分析法计算步骤.....	33
表 4-8 财务维度判断矩阵.....	34
表 4-9 财务维度 AHP 分析结果.....	34
表 4-10 客户维度判断矩阵.....	35
表 4-11 客户维度 AHP 分析结果.....	35
表 4-12 内部运营维度判断矩阵.....	36
表 4-14 学习与成长维度判断矩阵.....	37
表 4-15 学习与成长维度 AHP 分析结果.....	37
表 4-16 四大维度判断矩阵.....	38
表 4-17 四大维度 AHP 分析结果.....	38
表 4-18 评价体系权重汇总表.....	39
表 5-1 2018-2022 年永辉超市税后净营业利润调整表.....	41
表 5-2 2018-2022 年永辉超市投资资本总额调整表.....	42
表 5-3 2018-2022 年永辉超市债务资本成本.....	43
表 5-4 2018-2022 年永辉超市权益资本成本(深沪 300).....	43

表 5-5	2018-2022 年永辉超市加权平均资本成本.....	44
表 5-6	2018-2022 年永辉超市 EVA 计算表	44
表 5-7	2018-2022 年永辉超市销售净利率.....	45
表 5-8	2018-2022 年永辉超市营业成本利润率.....	46
表 5-9	2018-2022 年永辉超市资产负债率.....	46
表 5-10	2018-2022 年永辉超市速动比率.....	47
表 5-11	2018-2022 年永辉超市应收账款周转率.....	47
表 5-12	2018-2022 年永辉超市顾客满意度指数.....	48
表 5-13	2018-2022 年永辉超市品牌资产指数.....	49
表 5-14	2018-2022 年永辉超市顾客推荐度指数.....	50
表 5-15	2018-2022 年永辉超市市场占有率.....	50
表 5-16	2018-2022 年永辉超市研发投入比.....	51
表 5-17	2018-2022 年永辉超市库存周转天数.....	51
表 5-18	2018-2022 年永辉超市物流作业额占比.....	52
表 5-19	2018-2022 年永辉超市线上销售额占比.....	52
表 5-20	2018-2022 年永辉超市员工参与培训次数.....	53
表 5-21	2018-2022 年永辉超市员工教育程度占比与数值和.....	53
表 5-22	2018-2022 年永辉超市专业技术人员比例.....	54
表 5-23	永辉超市综合评分.....	55

第一章 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

零售超市行业的发展正在逐渐满足大多数消费者的需求，为消费者提供更加个性化的商品和服务，而这也是未来发展的方向。商户们通过运用网络等高科技手段，对货物的流通环节进行持续的更新和改进，让线上服务、线下体验和现代物流相结合。在这样新零售背景下，企业面临着供需失衡、市场细化和物质减量化等挑战，市场竞争的压力也越来越大，因此需要更具时代气息的标准来评价自身的经营业绩和财务状况。一方面，现在很多企业和公司组织都准备将客户满意度指数添加到其统计指数之中，该指标作为一种新的企业质量指标，除了应用于企业对产品与服务的评价外，还可应用于企业对公

司绩效的衡量；另一方面，超市已经不单纯是一个购物场所，更是一个多元化和服务化的地方，这也要求产销环节需了解消费者目前需求以及未来可能存在的需求，这也符合超市的服务与便利的特性。永辉超市主动开展全渠道销售，抓住线上机遇，不断迭代新零售场景，协同融合发展永辉 Bravo 超市、永辉生活等新零售业态。

现如今，学者们在探究绩效评价方面大多停留在财务上，缺少对非财务领域的深入研究，尤其是客户维度与绩效评价方面，而面对来势汹汹的新零售时代，学术界明显缺少突出消费者主体价值的绩效评价这类相关文献。对于具有客户导向属性的超市行业，突出消费者主体价值的绩效评价不仅可以帮助它认清经营存在的问题并及时纠正，还能总结经验教训，为下一步发展提供战略指导。因此，在现实的呼唤与理论的缺失下，超市行业有必要结合 EVA-BSC，添加 EVA 指标到财务维度，并对客户维度指标进行细化，重新测算各维度在绩效评价中的权重，进而形成一种适应新零售背景下的超市行业绩效

评价体系，来重新审视经营业绩和财务状况，实现企业价值最大化，同时也是对当前超市行业的绩效评价系统的理论框架进一步深入剖析，有助于学术界对该领域的深入研究。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

目前有关绩效评价文献中一般采用平衡计分卡、杜邦分析法等方式，而采用了EVA-BSC的工作绩效评价方式则有着其他的优点。通过EVA-BSC的方法,所得出的结论并不局限于单纯片面的衡量公司工作业绩,而是以公司战略目标为评估模式的主要依据。因此公司经营价值的衡量标准不仅仅受财政方面的影响,也充分考虑了顾客等对公司可持续成长有影响的其他财务性因素。对服务性的超市产品而言,尤其是在新零售背景下,对EVA指标与客户维度的研究对超市行业长期发展更具有指导意义,而且构建符合新零售背景的绩效评价体系对后人研究超市行业的绩效评价具有一定的参考意义。

(2) 实践价值

尽管EVA和BSC融合评价体系的理论研究很多,而且相对成熟,但在超市行业实际应用的案例研究较少,也没有充分考虑到行业的特殊性。而且在近几年在疫情影响下,零售超市行业受到一定的冲击,现有的零售超市龙头企业纷纷开始以客户为中心做全渠道数字化零售平台,客户对超市行业服务效率或产品质量的评价会直接影响超市的整体绩效,突出客户价值能够为超市经营者带来一定的效益,而且其研究结果对完善超市行业的绩效评价体系具有一定的启示作用,能促进城市一刻钟便民生活圈建设与发展。

1.2 文献综述

1.2.1 新零售相关文献

新零售一词最早由马云提出,并且国内的新零售发展明显优于国外,因此对新零售的文献研究主要集中在国内学者,主要体现在新零售的内涵、特征以及对我国零售行业发展的影响三个方面:

(1) 新零售的内涵

新零售并不是简单地将线上业务转移到线下，线下业务转移到线上，重要的是能够通过数据准确捕捉用户的意愿，并快速、敏捷地做出反应和计划，从而从用户的角度有效地提供良好的线上线下服务体验。周永务（2023）^[1]表示零售的发展得益于互联网技术的快速发展，以及消费者对购物体验的不断追求。在这种背景下，线上渠道和线下渠道不再是独立的存在，而是相互融合与支持的。并且赵树梅、徐晓红等（2017）^[2]认为新零售的目的，其实是将线上、线下、运输相结合，突破固有的界限，持续扩大已有的销售途径，营造出让顾客可以更方便地购物的消费场景，并能给顾客带来美妙的心理联想，使顾客的交流与感情需要得到满足，进而形成一种良性的反复购买行为。

（2）新零售的特征

新零售的主要特点有三：第一，以大数据为动力；第二，以数字技术为基础，建立渠道的模式；第三，突出消费者的主体价值。柳春（2022）^[3]也认为新零售以数据要素为驱动，使企业运营智慧化、数据化、规模化；郑文军（2022）^[4]还表示“新零售”的“新”主要体现在新业态、新技术、新店铺、新物流四个方面，而全渠道业态是“新零售”的主要特征。矫月、桂小笋（2023）^[5]也赞同“新零售”之新，是渠道的创新与整合，在此基础上构建新的消费场景，满足消费者 24h 的购物需求。田剑和董颖（2020）^[6]认为新型零售公司应当注重获取客户价值。一切商业模式归根结底都是以顾客为中心，不仅要满足顾客的需要，挖掘顾客的潜在消费，还要提升顾客体验感来保持顾客的忠诚。新零售的消费场景是随着顾客需求的改变而不断进行调整的。企业要从顾客的消费行为中探索顾客需求，利用大数据创造需求，引领消费。李笑然（2019）^[7]表示新零售环境下，零售行业应该以消费者为核心，以提升效率和降低成本为目的，以技术创新为驱动，全面革新进化的商品交易方式。

（3）新零售对我国零售行业发展的影响

新零售下的市场饱和与竞争加剧，传统电商所面临的增长“瓶颈”开始显现，整个零售行业都在寻找新的增长动力，为行业带来了积极影响：促使营销理念的创新；提出新零售商业模式；解决生产与消费之间的信息鸿沟。吴晓凤（2022）^[8]认为新零售方式的出现促使传统超市营销理念的创新，同时使得超市开始重视对信息技术的应用。邱碧

珍、马中杰（2019）^[9]基于系统框架思维，提出了一种新的零售商业模式。基于“客户导向”的零售新模式，将“价值定位”、“价值创造”、“价值传播”和“价值获得”四大要素有机地融合在一起。而谢莉娟与王晓东（2020）^[10]也表示新零售模式能帮助消除“产”和“消费”间的“信息鸿沟”，可以加快市场实施速度，逆向推动生产创新。王介石（2022）^[11]指出，商户们可以借助一些先进的互联网技术，如脸部识别、智能系统，来对网上营销、实体体验和运输服务进行更新，这样就能让新的产业结构和经济生态系统得以发展。

表 1-1 新零售文献梳理

Tab 1-1 Literature review of new retail

研究领域	研究内容	代表文献
新零售的内涵	线上线下相互融合	周永务（2022）； 赵树梅、徐晓红（2017）
	数据要素为驱动	柳春（2022）
新零售的特征	借助数字化技术构建渠道业态化	郑文军（2022）； 矫月、桂小笋（2023）
	突出消费者的主体价值	田剑和董颖（2020）； 李笑然（2019）
新零售对我国零售行业发展的影响	积极影响：促使营销理念的创新； 提出新零售商业模式；解决生产 与消费之间的信息鸿沟。	吴晓凤（2022）； 邱碧珍、马中杰（2019）； 谢莉娟、王晓东（2020）； 王介石（2022）

1.2.2 绩效评价相关文献

国内外绩效评价的相关文献主要分为三个方面：绩效评价对企业的影响；基于 EVA 的财务绩效指标相关文献；基于 BSC 的非财务绩效相关文献。

(1) 绩效评价对企业的影响

科学的绩效评价对企业决策有着关键的作用。Parisa Maroufkhani (2020)^[12]指出，绩效管理体系的有效性和明确性直接关系到计算的科学性。在确定了企业的战略目标后，更需要运用规划、制定等不同的方式对员工和部门进行监督，以确保考核能得到更好的分析和评价。Evans J R (2020)^[13]认为，企业内部因素会对绩效评价产生重大影响，在这方面，有必要将组织因素与战略目标结合起来。

夏雨霏等 (2020)^[14]表示大多数学者仍然使用财务指标对其质量进行分析和比较，很少有学者将财务指标与非财务指标相结合来构建财务质量评价体系。因此，非财务指标的量化研究还有很大的空间。还有白惠 (2019)^[15]认为我国大多数企业绩效评价主要是基于公司整体层面指标体系的构建，没有说明这些指标与部门之间的关系，可能导致执行部门可能出现相推现象，不利于企业战略目标的顺利实施。

(2) 基于 EVA 的财务绩效指标相关文献

在业绩指标体系中融合了 EVA，可以更好地体现出公司在财务层面上的创造价值的本领。国外 Lars Schweizer (2022)^[16]认为在公司的财务业绩评价中，最精确、最有效的方法莫过于 EVA，大部分采用经济增加值的公司，其业绩显著地好于其他竞争者。Tudose Mihaela (2021)^[17]通过实证分析，得出经济增加值 (EVA) 对投资资金的增长具有较强的抑制作用，说明以 EVA 为基础的业绩评价能够促进经济资本的发展。Pawel Wnuczak (2018)^[18]运用改进后的 EVA 参数，得出了良好地运用 EVA 数据可以有效地推动实物资源的使用。

温素彬 (2020)^[19]通过总结当前财务评价模型的优缺点，认为 EVA 作为一种动量指标更为准确和科学，并在此基础上设计了一种动态的绩效评价管理模型，同时进一步剖析了该模式的可实施性。马璠 (2018)^[20]通过研究国有企业，探讨经济增加值对公司激

励机制的影响，以 EVA 指标为工具，考察其对员工积极性的促进作用，旨在提高国有企业绩效评价水平并提供参考。魏轶敏（2018）^[21]研究了海尔公司的案例，认为与传统的财务指标相比，经济增加值对公司价值的评估更为详细和准确。

（3）基于 BSC 的非财务绩效相关文献

目前大多数学者对企业绩效的评价采用平衡计分卡法（BSC）。相较于传统的绩效管理工具，BSC 是把公司的宗旨、策略转换成明确的目标及衡量标准，以达到策略与微观相结合的目的。

一方面，相比传统绩效评价方法，BSC 更适应企业的战略需求。Schavana P 和 Vinh V（2019）^[22]指出越来越多的企业重视制定可持续发展战略，并且 BSC 涉及的维度广，适用性强，不再局限于财务维度。

黄鑫等（2019）^[24]指出传统业绩评价指标体系有不足之处，提出在价值链视角下基于 EVA-BSC 模式下来贯彻公司的目标战略，并且认为这种综合评价体系，可以最大化实现企业价值。陈秋红（2022）^[25]表示传统业绩评价指标体系不能客观反映公司内在价值，对创造价值的过程忽略管理和评价，而 BSC 能够避免单方面评价的负面影响，从过程到结果进行全过程管理和评价。

另一方面，平衡计分卡绩效评价体系更多适用于具有服务性质的行业。Robert L. MC White（2018）^[26]指出平衡计分卡在医疗服务行业的绩效考核体系中开展了更广泛的研究，并对其在企业经营环境下的应用进行了较为全面的探讨，并对其进行了比较全面的分析。Hasan（2017）^[27]等在对欧洲航空公司的绩效进行评价的研究结果显示，客户维度和每位客户利润是平衡计分卡视角下最显著的关键因素。还有 Rainer Lueg（2018）^[28]认为中小企业应该将平衡计分卡与社会公共责任相结合，这样可以增加企业的良好形象。

国内张义平（2023）^[29]对快递企业进行研究，并发现 BSC 绩效评价体系能够很好地改善旧绩效评价体系存在的问题。黄世荣（2023）^[30]表示在信息数字化环境下，农商银行需要引入平衡计分卡绩效考核方式，来应对市场竞争激烈的形势。朱海娟（2021）^[31]更是指出某超市在疫情期间的经营措施，对客户层面的影响比较突出，为保障客户人身安全和购物便利做出了很多利民举措。如表 1-2 绩效评价相关文献梳理所示。

表 1-2 绩效评价相关文献梳理

Table 1-2 Literature review related to performance evaluation

研究领域	研究内容	代表文献
绩效评价对企业的 影响	科学的绩效评价对企业决策 有着关键的作用	Parisa Maroufkhani (2020); Evans J R (2020); 夏雨霏 (2020); 白惠 (2019);
基于 EVA 的财务 绩效指标相关文献	增加值 (EVA) 指标融入到 绩效指标体系的优势	Lars Schweizer (2022); Tudose Mihaela (2021); Paweł Wnuczak (2018); 温素彬 (2020); 马 璠 (2018); 魏轶敏 (2018)
基于 BSC 的非财务 绩效相关文献	BSC 体系的优势: 适应企业的 战略需求 BSC 体系适用于具有服务性 质的行业, 并具有一定优势	Schavana 和 Vinh V (2019); 黄鑫 (2019); 陈秋红(2022); Robert L. MC White (2018); Hasan D (2017); Rainer Lueg (2018); 张义平 (2023); 黄世 荣 (2023); 朱海娟 (2021)

1.2.3 文献述评

国外学者早期对企业绩效评价进行了广泛研究, 并在理论和实践中取得了一些成果。相比之下, 我国在研究方面稍显滞后, 主要是通过引进国外先进理论并进行实施来迎头

赶上。然而，在绩效评价不断发展的过程中，国内外也进行了很多工作，并且已经取得了一些成绩：从纯粹依赖财务指标到通过经济增加值来调控财务指标，逐步地向多样化方向发展，将非财务指标也包括进来，达到了客观和主观的统一。

综合以上文献可以得出以下结论，首先，在新零售大环境下，线上和线下的相互融合为零售企业提供了更多的发展机遇，再加上全球实体零售发展放缓，整个零售行业都在寻找新的增长动力，新零售的发展已经势不可挡了；其次，现零售行业对客户消费数据化价值认识不足，往往不重视客户群体，可能造成企业产销方面的决策产生误差，导致丧失进入市场的机会；再者，在平衡记分卡的业绩指标体系中融合了 EVA 指标，这既可以使公司在财务层面上的价值创造本领得到更好的体现，也可以对公司的绩效进行全面的评估，使公司的价值得到最大程度的发挥；最后，这类绩效评价体系同样适用于像医疗、航空、快递、银行等具有服务性质的行业，零售超市行业作为常见的服务行业当然也适用平衡计分卡。

新零售背景下，无缝线上线下融合为零售超市带来了新的营收点；通过个人特制的推荐，AR 技术等来增强客户的购买体验，从而增强客户的满意与忠诚，促使了更高的转化率和销售增长；数据驱动能实现精准营销和库存管理，可直接反映在财务绩效和供应链管理效率。现有零售超市绩效评价侧重于财务绩效指标、员工绩效与管理、供应链管理研究，但对客户满意度的考量不够。因此本研究拟从深化客户维度和增添经济增加值来弥补现有研究的不足。这也是对当前超市行业的绩效评价系统的理论框架进一步深入剖析，有助于学术界对该领域的深入研究。

1.3 研究思路与内容

1.3.1 研究思路

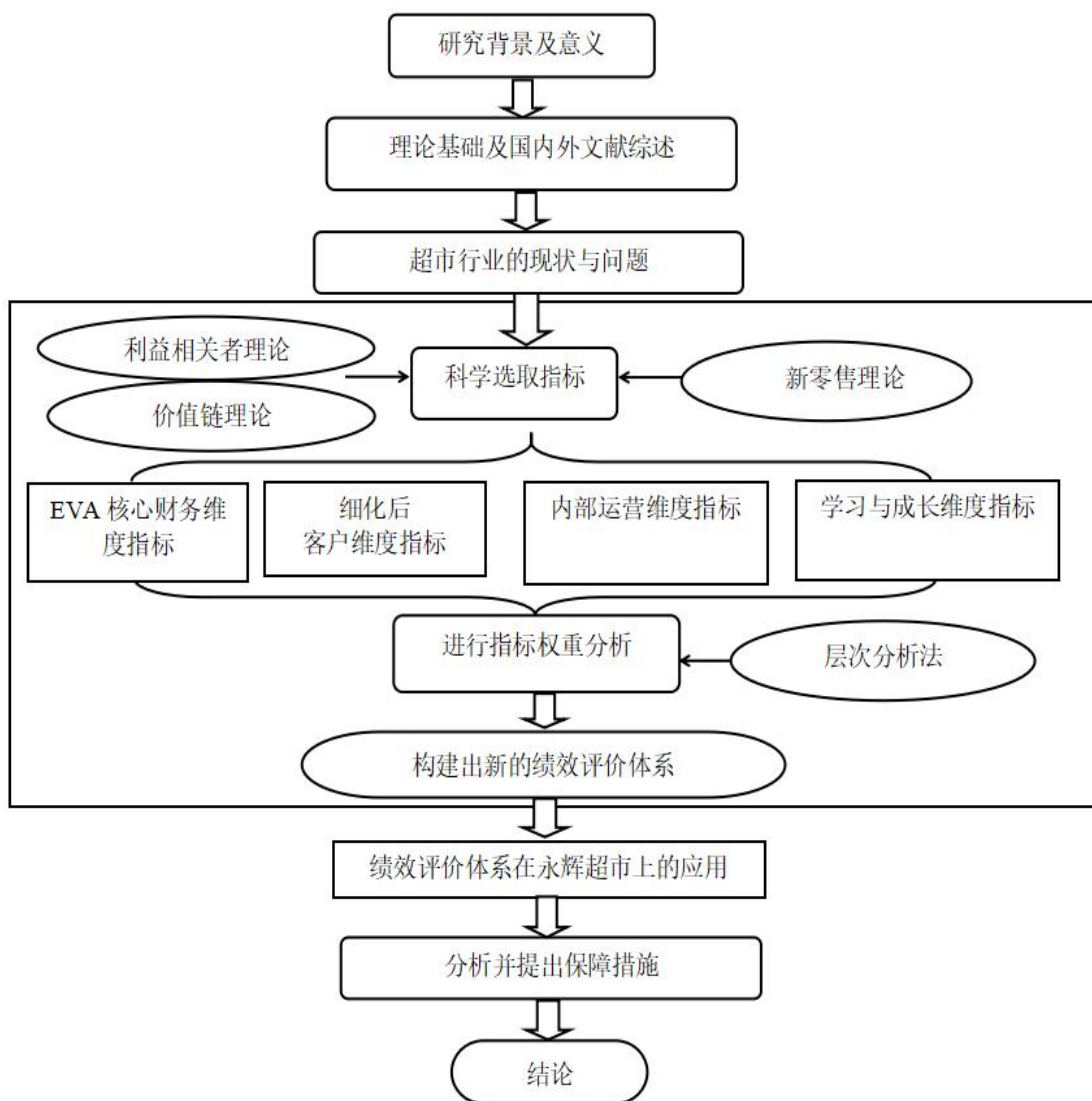


图 1-1 思维路线图

Fig.1-1 Thinking diagram

1.3.2 研究内容

首先梳理相关的理论基础及国内外文献，其次从超市行业的发展现状与出现的问题入手，依据利益相关者理论、价值链理论与新零售理论进行科学的选取指标。然后对筛选完后的指标进行权重分析，构建出新的绩效评价体系。应用于永辉超市，来验证建立的新绩效评价指标体系的可行性，最终得出结论。在构建过程中，注重指标的选取基础，对指标的权重进行客观的考量，做到准确的指标化，有助于具体细化、多维化评估新零售超市行业的绩效，维护企业现有的市场份额，提升客户价值，吸引更多客户参与经营活动，实现超市价值的最大化。

本文主要内容分为七个章节：

第一章：绪论。重点介绍了在新零售环境下建立一个超市企业的绩效评价体系的研究背景，研究意义，研究的思想与内容，研究方法和创新点。

第二章：相关概念界定与基础理论概述。界定企业绩效、EVA、BSC、EVA-BSC 的概念，梳理价值链理论、利益相关者理论、新零售理论的相关理论知识，为研究超市企业的绩效评价体系打好理论基础。

第三章：超市行业绩效评价体系现状及问题分析。了解超市行业现状与发展趋势，根据绩效评价体系指标的现状分析出现有体系所存在的问题。

第四章：超市行业绩效评价体系构建。该章节先阐明构建超市企业绩效评价体系的目标及原则，在此基础上选择维度并表明指标选取的依据，并基于层次分析法对超市行业绩效评价指标体系进行权重测算并汇总。

第五章：超市企业绩效评价体系应用。选取龙头企业永辉超市，依据超市的基本概况，分别搜集对应的 EVA 核心财务维度、细化后客户维度、内部运营维度、学习与成长维度所需要的数据，并将其进行计算评分，最终得出并分析永辉超市评分，并提出建议。

第六章：超市行业绩效评价体系的保障措施。主要从组织保障与机制保障两个角度进行建议。

第七章：结论与展望。总结本文做出的主要贡献以及未来研究展望。

1.4 研究方法与创新点

1.4.1 研究方法

根据企业所披露的公司年报，公告，国家统计局，凯度消费者指数，中国连锁经营协会，CIRN 等信息等信息，理论与实际相结合进行分析。

整个研究过程中，主要运用以下方法：

(1) 文献研究法。对国内外学者对新零售的研究、绩效评价的研究以及 EVA 指标、客户维度下指标的研究，还有对价值链理论、委托代理理论、新零售理论的相关理论进行总结、梳理，为构建超市行业绩效评价体系提供扎实的理论基础。

(2) 案例研究法。依据现有的科学理论和实践的需要构建超市行业绩效评价体系，选取超市龙头企业中永辉超市，依据超市的基本概况，进行搜集所需数据并测算评分，再将所得综合评价进行对比分析，最终得出结论并提出合适的建议。

1.4.2 创新点

与已有研究相比，本文研究的创新点体现在以下二点：

一是研究视角的创新。将经济增加值与平衡记分卡相结合的业绩考核方法，在超市行业的实际应用相对较少。通过 EVA 和 BSC 融合的角度，先分析超市企业普遍存在的问题与实施的战略目标以确定指标，然后利用层次分析法来确定所需要的指标的权重，最终得到一个综合得分，可以反映出新零售超市公司的特点，可以更清楚地认识到公司发展中的问题。

二是研究内容创新。首先，获取客户满意是零售行业强劲的优势，是企业持续发展的动力支持。因此，在传统的绩效评价体系维度基础上，细化为客户维度指标，提升了该体系在超市企业中的适用性。此外，该体系中每个步骤都是基于超市行业特点构建的，充分考虑了行业内在特征，有助于对绩效进行合理、客观、公正的评估，并且每个指标都有相应的得分，可以间接对企业产销方面的决策进行指导，帮助超市行业争取更多的市场份额。

第二章 相关概念界定与基础理论概述

2.1 相关概念界定

2.1.1 企业绩效概念

企业绩效是衡量一个组织在特定时间内完成既定目标和任务的有效性和效率的综合指标。它反映了企业资源利用的程度、管理水平、市场竞争力以及对外部变化的适应能力。企业绩效的概念在不同的管理理论和实践中有着不同的内涵，但通常包括财务绩效、客户绩效、内部流程绩效、学习与成长绩效四个核心要素。企业绩效的评价是多维度、动态的，需要结合企业的具体目标、战略布局和经营环境来制定合适的评价体系。好的企业绩效不仅体现在优秀的财务结果上，还包括公司的可持续发展能力、对社会的贡献以及内部员工的成长和满意度。

2.1.2 EVA 概念

经济增加值（EVA），是美国思腾思特管理顾问有限公司提出了一种度量方法，即通过对税后经营收益与实际需要成本的对比，来对其进行度量。本文所述的总成本既包含债务资本成本，又包含权益资本。美国思腾思特管理咨询有限公司了一种度量方法，即通过对税后经营收益与实际需要成本的对比，来对其进行度量。本文所述的总成本既包含债务资金，又包含权益资本。从宽泛角度来讲，经济增加值（EVA）是对剩余收益的扩展与延伸，侧重于反映企业实际经济利益的实行，也间接地体现了股东在一定时期内从企业经营活动中获得的增值。在公司盈利大于公司经营成本的情况下，EVA 值为正，说明公司的发展给公司带来了实实在在的财富；如果 EVA 为负，则意味着股东的权益不会增长，而是会蒙受亏损。EVA 指标的长期运用，使很多企业都把重点放在了股东的财富上，目的是为了增加投资者对公司经营的预期，从而使债权人和投资者的利益最大化。因为随着企业增值能力的提升，企业市值也随之提高，同时也使股东资产不断增长。

公式：经济增加值（EVA）= 税后净营业利润-调整后资本总额×加权平均资本成本。

经济增加值有如下优点：防止人为操纵经济，防止会计信息的失真，重视企业长远利益，强调长期发展；克服分散管理的难题，有利于公司的战略部署。而缺点是缺乏非财务指标，不适合全面发展；无法准确考核员工，降低了员工的工作热情。

2.1.3 BSC 概念

平衡计分卡（简称 BSC）最初由罗伯特提出。平衡计分卡（BSC）不但将企业的战略管理理念完全地反映在了公司治理的层次上，还为企业的战略管理和实施提出了新的理念，还从多个角度对企业内外部进行全面评估，成为绩效评估的有效工具。BSC 基于企业战略目标，按照初始行动计划中需要注意的内容，将其分解为四个层面：财务层面、客户层面、内部层面、学习与成长层面。然后，根据这四个维度的目标设定具体且代表性的衡量指标，使得非财务指标具备可评价性和可度量性。这个既考虑了财务状况又考虑了非财务状况的评价方式，使得管理者可以在各个层次上对长、短的目标进行均衡，使整个企业的行动都达到一个协调的状态，从而提高了企业的总体绩效管理，推动了公司的可持续、健康发展。

平衡计分卡具有以下优点：改善业务运营状况，有效地实现企业的战略目标；同时考虑财务和非财务指标，有利于员工个人发展。尽管平衡计分卡全面考虑了与企业发展相关的各个层面的影响指标，相对于经济增加值（EVA）来说更加综合和多样化，但也存在着无法忽视的一些弱点：数据收集不方便，非财务指标难量化；指标选取中存在着一定的主观性，使得权重的分配很难达到均衡。

2.1.4 EVA-BSC 概念

(1) BSC 与 EVA 相辅相成，共同促进企业长期发展

首先，EVA 是一种综合性的财务指标，它需要通过财务报表中的数据进行核算。但 BSC 的财务方面没有将权益资本成本计入其中。由于 BSC 无法真实地反映公司的财务状况，因此 EVA 可以起到补充的作用。把这两个因素结合在一起，管理者就能清楚地知晓那些对公司具有很大影响的情况，及时地传递有关不利的消息，对公司的发展具有重要意义。其次，该模型将各种指标与公司的战略目标有机地融合起来，可以防止企业管理层的短期决策，并有助于企业构建一套符合内部、外部环境的科学的管理体制与方

式，这是企业可持续发展的必要前提。最后，BSC 也从根本上弥补了 EVA 对员工的激励与约束机制的不足，为企业的长远发展提供了强大的支撑。

(2)EVA 与 BSC 互相协作，致力实现最大实际价值

EVA 打破了过去对资本成本的忽略，注重企业真正的价值成长潜力，致力于推动公司长期健康发展。而平衡记分卡是从各个利益相关者的角度出发，以提高企业的整体价值为目标。虽然 EVA 作为一种改进的财务指标，但其评价角度仍较为单一。过度依赖该指标，容易导致决策者的决策滞后、目光短浅。与此形成鲜明对比的是，BSC 可以在财务与非财务两个层面上实现均衡，并能很好地协调企业的近期与远期目标。

因此，将 EVA 和平衡记分卡有机地结合在一起，既能充分利用 EVA 的优点，又能使 BSC 的多维度评价作用得到最大化。从而建立了一套适合企业特点和企业自身的绩效指标评价体系。

2.2 基础理论概述

2.2.1 价值链理论

价值链这一概念最初由教授迈克尔·波特提出，是指为提高企业产品或服务的效用或价值而进行的一系列操作活动。对任何一个企业来说，其生产运营和管理流程中的各个部分既相互独立，又相互联系。每个环节都能给企业带来一定的价值，而企业的最终收益则来自于企业内部每一条具体的价值活动链。企业的内部价值链通常指的是为客户提供价值的内部活动。从内部价值链的角度来看，内部物流、生产运营、外部物流、市场营销和售后服务是企业内部价值链的核心环节；辅助性的活动包括四个方面：采购，技术发展，人事管理，基建。

2.2.2 利益相关者理论

股东，政府机构，传媒，以及与经营活动有直接或间接联系的个人都可以称为利益相关者。由于个人或团队的投资与公司的发展密切相关，并对公司未来的发展具有重要的意义，因此，与公司的业务有关的各方都可以在一定程度上分担公司的经营风险。所以，企业在进行经营决策时，既要综合考虑各利益相关者的利益状况，又要对其可能产

生的制约因素给予足够的重视。由于企业所追求的不仅是某一部门的利益，而是与其将来发展紧密相连的所有人的利益。该理论需要企业从更广阔的角度来考量企业的战略目标，覆盖公司的利益，以达到经济利益最大化为目的，主动地履行社会与政治义务，力求使企业的多元价值最大化。这一原则清晰地揭示了企业业绩考核与科学管理的内在联系，为进一步研究企业业绩考核理论提供了依据。

2.2.3 新零售理论

新零售理论认为技术革新是推动零售业态变革发展的主要驱动力，并从产业的角度解释了零售业态的演变规律。理论框架含有：零售价格、服务水平、技术边界线和等效用线。当工艺水平不变时，产品的最优价格及最优服务组合就是工艺边界与等效用线的交点。在这种情况下，企业离最优结合点越近，其竞争优势也就越强。随着经济的发展与科技的创新，旧的技术界线被打破，新的科技界线与等效用线交叉，从而形成新的最优定价与服务组合。由此可见，零售业的竞争并不局限于价格竞争，要想提高零售业的竞争力，就必须不断地进行科技创新。但是，也要看到零售形式的技术创新，要根据不同的时期、不同的区域，进行相应的调整。（如图 2-1）

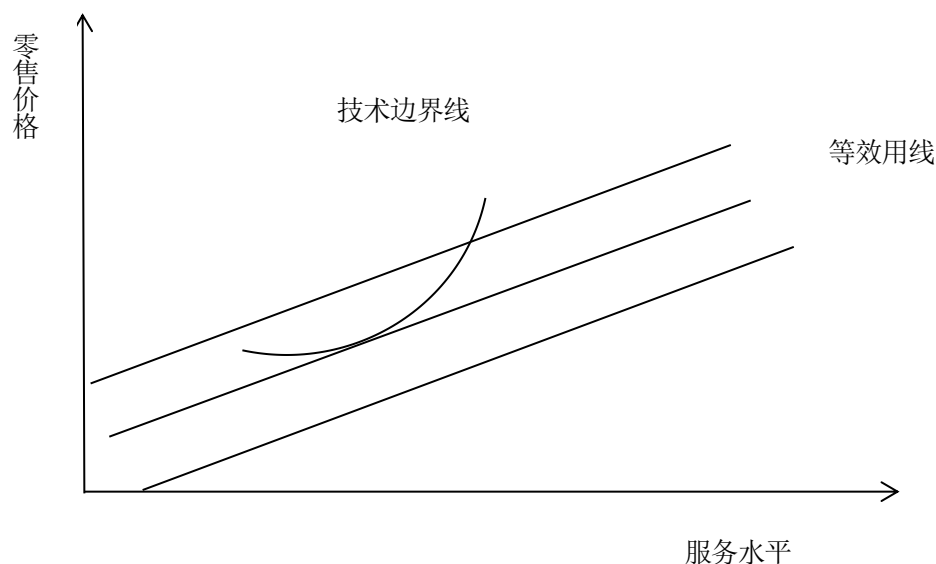


图 2-1 新零售理论图

Fig 2-1 New retail theory diagram

第三章 超市行业绩效评价体系现状及问题分析

3.1 超市行业的概况

3.1.1 超市行业的现状

1983年，中国的超级市场正式启动，并在此期间经过了初步的孕育、快速的扩张、电子商务的冲击以及与新型零售的整合。第一阶段，超市主要销售标品，企业以国资和外资主导。第二阶段，超市对外开放，处于高速发展阶段。第三阶段，随着电子商务的兴起，标准快速消费品销售受到冲击，然而民营超市凭借生鲜产品的差异化竞争逆势崛起。当下，我国超市行业正处于第四阶段：也就是新零售时代的线上线下结合。在这个时期，网络巨头和实体零售企业开始加快在资本、策略和运营等方面的整合，围绕着顾客体验展开，利用大数据驱动的新零售模式，对传统零售业的价值链进行重新构建，从而带动消费升级。

超市行业的市场不断扩增，行业内部的竞争也愈发剧烈。我国社会消费品零售总额随着经济的发展及国民消费意识的提高，从1980年的2万亿元提高到2022年的44万亿元。由于超市行业的弱周期性，受经济周期波动较小，因此我国超市行业的消费市场将继续呈现出较好表现。近年来，经济结构的转型和拉动内需政策的不断推进，我国一、二线市区的零售业竞争日益加剧，零售业的利润率受到了限制。随着我国城镇化速度的不断加快，运输基础设施不断完善，三四线城市的市场竞争力比较弱，有很大的发展空间，在今后的发展中将会是重点。从长期看，中国的经济仍将持续较快的发展速度，同时也在经历着结构性的调整与转变，零售总额仍将持续较高的发展速度。

3.1.2 超市行业的发展趋势

目前超市行业所表现出以下发展趋势：

(1) 消费习惯改变，线上分流加剧

随着线上新零售的快速发展，电子商务已经成为零售业的重要组成部分。越来越多的客户选择在线上平台购买商品和服务的方式来享受便捷、多样化的购物体验。线上消

费对日常生活的渗透率较高，新零售成为新的机遇。未来居民的消费将由供应拉动向需求拉动转变，超市作为生活必需品的终端零售渠道也将发生变化。在此背景下“以生活为核心”的概念将会在超级市场产业内蔓延开来，并逐渐形成一种新的商业逻辑。

线上零售保持良好发展势头。特别是在 2020 年初的疫情爆发加速了超市行业数字化进程，不论是从事线上业务的企业还是投入资源的企业，线上客户数量和销售规模都显著提升。根据国家统计局的调查，2022 年一至十月份，全国实体商品网上零售额较上年同期增加 7.2%，其中商场销售额增加 1.5 个百分点，在全社会消费品零售额中所占的比例为 26.2%。其中，今年一至三月份，实体商品的线上销售比去年同期上升 7.3%，其中实体商品网络销售占比为 24.2%。其中，在百货商店应用中尤为突出的是直播销售，在超市中突出的是到家服务。疫情后，零售企业继续加快线上化步伐，消费者更注重生活品质和自我认同，追求品质与价格的平衡，重视购物体验。消费者的品类偏好和消费水平也出现了明显变化，尤其是生活必需品和健康产品的需求飞速增长，对融合线上线下的新购物渠道有着更强烈的偏好。

(2) 消费水平提高，客户需求多样

随着客户的消费观念和消费水平的提高，客户对于超市商品和服务的需求也越来越多样化和个性化。客户不再满足于单一、低价、标准化的产品，而是更加注重品质、健康、差异化的产品。客户也不再满足于简单、快速、方便的服务，而是更加注重体验、互动、社交的服务。因此，未来，超市行业要想吸引和留住消费者，就必须注重满足客户多样化和个性化的需求。

企业通过加强自有品牌建设，研发创新、质量控制、包装设计等手段，打造出具有自身特色和优势的自有品牌商品，提升品牌影响力和忠诚度。比如山姆超市、盒马。企业优化商品结构和价格策略，通过调整商品种类、数量、比例等因素，形成符合消费者需求和喜好的商品结构;通过采用动态定价、会员定价等方式，制定合理有效的价格策略。企业还可以开展社交电商，通过利用社交媒体平台、社区团购平台等渠道，与消费者建立更紧密的联系和互动;通过推荐系统、评价系统等工具，收集并分析消费者数据，并根据其特征提供个性化推荐。

(3) 行业竞争激烈，企业转型升级

随着消费者需求的不断变化和技术的发展，零售行业的竞争已经日趋激烈。在过去，中国零售业经历了一场大规模的洗牌和重组。许多传统连锁超市面临着电商平台和新型零售模式的冲击和挑战，在竞争中逐渐失去优势和地位。

在零售行业中，价格、质量和品牌是常见的竞争因素。这不仅是因为消费者会考虑产品的性价比，还因为这种价格竞争会导致一系列的经营策略，如促销、折扣、包装销售等。而高质量的产品和知名品牌也能吸引更多的消费者，为了保持竞争力，一些具有创新能力和资金实力的企业，通过转型、并购、联合整合、金融创新等手段扩大在零售市场的规模和影响力，提升服务品质，以求在竞争激烈的零售业中立足于不败之地。

3.2 绩效评价体系的现状分析

3.2.1 绩效评价体系中财务板块的现状分析

超市行业的绩效评价体系可以分为两个独立的板块，即财务板块和非财务板块。

财务板块，是对公司年报中的数据进行评估，重点关注四个维度：营运能力，偿债能力，盈利能力，发展能力；而综合管理部则是根据月、年的预算来制定关键指标，然后通过整合这些指标来评价各个部门的业绩。目前多数企业针对财务指标是通过计算速动比率、资产负债率、资本周转率，站在短期及长期的角度上考虑企业的偿债能力；通过获取销售毛利率、营业收入增长率以及净资产收益率的数据，分析出企业获利能力的强弱；利用存货周转率与流动资金周转率评价企业运营管理能力如何；而事关企业未来发展的潜力主要体现在净利润增长率、总资产增长率、营业利润增长率这些指标上。如表 3-1 传统财务指标表所示。

超市企业的绩效评估系统一般都是以财务预算为依据，对企业的经营绩效进行相应的评估，按照特定的准则和步骤来进行，但是也存在着一些不足之处。例如评价指标只依靠财务指标，忽视内部管理中真正存在的问题；在进行业绩评估时，忽视非经常性收益和损失，这些都会对公司的运营表现产生影响。

表 3-1 传统财务指标表

Tab 3-1 Traditional financial indicators

传统财务指标			
偿债能力	盈利能力	运营能力	发展能力
速动比率	销售毛利率	存货周转率	净利润增长率
资产负债率	营业收入增长率	流动资金周转率	总资产增长率
资本周转率	净资产收益率		营业利润增长率

3.2.2 绩效评价体系中非财务板块的现状分析

非财务板块，其内容大部分是员工客户、运营管理与成长发展三大类的考核，如员工的工作内容、满意度，员工队伍与领导能力。反映内部人员认同度、个性服务的员工方面指标，反映经营管理各方面的指标，体现企业运行效率，学习能力，体现企业发展能力。如表 3-2 一般非财务指标表所示。

非财务绩效评价更注重公司的长期发展，而不仅仅是短期利润；更全面地评价公司的绩效，包括员工满意度、客户满意度等因素；鼓励创新，提高产品和服务的质量；促进团队间的沟通和合作，进而提高整体绩效。但这类指标也存在一些短板，例如非财务绩效评价往往主观性较强；难量化难比较；所花费时间和成本较高，会影响企业的效率和盈利能力；可能会导致企业目标不明确。

表 3-2 一般非财务指标表

Tab 3-2 Statement of general non-financial indicators

一般非财务指标		
员工、客户	运营管理	学习与成长
员工认同度	员工流失率	领导计划执行能力
投诉率	人员需求达成率	与员工的沟通
客户维持率	在职培训的人均时数	创新率
个性化服务	目标完成率	授权率
新顾客获得	产品一次合格率	
	服务等级提升率	

3.3 绩效评价体系存在的问题分析

现行的超市行业绩效评估系统是根据企业的财务预算与目标来评估企业的经营业绩，是科学合理的，但也存在过分关注财务的问题。首先，超市的绩效评估体系过于依赖财务指标，绩效评价指标反映不客观。当数据经过美化或伪造，容易忽略了其他经营问题和关键影响因素。其次，超市的绩效评价指标并没有体现零售行业本身的特点，因此有必要建立适合零售行业特点的绩效评价体系。最后，超市的绩效评价体系指标的设置与企业战略目标不够紧密，缺乏社会绩效和内部流程绩效的评价内容，可能影响公司的整体可持续发展。

3.3.1 业绩指标反映不客观

超市现在使用的业绩考核标准，显然是把重点放在了盈利上，太注重企业能够达到的业绩。这样的话，管理者仅仅关注企业的盈利增长率变化，却忽略了企业的内部治理，给企业带来了潜在的风险。另外，在核算过程中，由于涉及会计政策、估算等方面的运用，因此，会计信息的真实性也存在一定的疑问，不能充分反映公司的实际经营情况。其次，公司在业绩评估中往往忽视了非经常性收益对公司业绩的作用。在实践中，不把非经常性损益计算在经营业绩中是一种常用的方法，往往会对财务报表进行粉饰，这样就扭曲了单纯使用财务指标来衡量业绩的真相，导致公司产生了短视的现象，产生了一种虚假的繁荣。这就要求超市业的相关利益相关者，以及其他报表的使用者，尤其要注意对企业的非经常性损益进行披露，同时要结合企业的未来发展趋势。

3.3.2 指标缺少零售行业自身的特征

超市属于零售业，具备行业服务特点，能够与价值链理论相对应。然而，现行的业绩评估方法并未体现其自身及本行业的特点，这就难以将公司的优势充分地发掘出来，也很难对公司的缺陷和问题进行充分的考察。鉴于新零售的背景，超市行业应当深入分析线上销售、线下物流、客户服务等方面，通过构建符合新零售产业特征的绩效考核系统，可以对新零售企业的经营业绩进行客观、精确的评价，并能及时发现问题。

3.3.3 指标的设置与战略目标不够紧密

我国大型超市企业缺乏对企业社会绩效、内部过程绩效等多个维度的考核，而更多地关注于企业债权人的利益获取。这使得管理层忽略了企业在日常的生产运营过程中需要考虑的员工成本和流程的运行成本，难以考虑员工的绩效和内部控制对公司运营绩效的影响。部分原因在于，这种做法没有考虑到对雇员和顾客的满意程度，也没有考虑到企业的社会效应。这些被忽略的问题还会对企业的整体可持续性产生影响。超市行业目前的战略定位是以生鲜农产品为基础，以客户为核心、多元渠道的数字零售平台。企业的转型刻不容缓，应注重企业自身的发展，注重企业自身的发展，注重顾客的需求。然而，目前的绩效评价体系以利润为中心，并不能真正反映企业的战略，这可能会导致企业的发展停滞。

第四章 超市企业绩效评价体系构建

4.1 构建超市企业绩效评价体系的原则及目标

4.1.1 构建原则

绩效评价指标众多，每个指标的获取难度不同，为了一个指标，耗费大量的人力、物力和财力是不可取的。所以，基于成本和其他方面的原因，在绩效考核系统中不能面面俱到，这就需要超市企业在选取关键业绩指标时要与成本-效益相结合。在选取超市企业绩效评价指标时，主要应遵循以下 4 点原则：

（1）遵循战略导向性原则

平衡记分卡是根据超市所要执行的战略来进行设计的，只有将其与企业的策略有机地结合起来，才能使其自身的价值得以充分发挥。如果没有战略目标来谈绩效评价，就不能充分体现评价的实用价值和重要性。首先，在考虑到新零售产业所处的宏观经济、市场环境等诸多方面的情况下，在制定绩效考核指标时，应该与目前的发展状况相适应。并考虑到企业未来的利益。我们不能仅仅依靠传统的绩效评价体系，只关注财务指标，而应充分考虑客户、内部控制、人才对公司发展的影响。有必要从整体角度选择典型指标，以帮助管理者做出更长期的决策。

（2）遵循可量化性原则

制定的各项指标必须能够衡量或以合适的方法加以量化，否则，将导致构建的评估体系不具有可操作性，有了定量的评估指标，才能更科学、更合理地评估企业的业绩。本文将采用层次分析法对所需要的指标进行赋权。

（3）遵循相关性原则

平衡计分卡中的评价指标的选取要立足于新零售和行业的特点，再加上超市企业自身的情况，全面考虑绩效指标的选取，保证绩效指标整体的相关性。

（4）遵循重要性原则

为了实现超市的价值最大化，并以最少的成本获得最大的效益，进行超市绩效评估是必要的。在制定绩效评估指标时，不仅要考虑指标所创造的效益，还应全面评估和分析效果相似的指标之间的作用情况，以达到效益最优化的目标。

4.1.2 构建目标

建立以 EVA-BSC 为核心的绩效评价考核系统，既能反映企业管理业绩，又能反映企业运营中的问题。以经济增加值为核心评价指标，以股东利益最大化为目标，以平衡计分卡为总体架构，达到各个维度间的均衡。依据价值链理论、利益相关者理论与新零售理论来探究各个维度下的指标。在财务维度增加 EVA 指标，细化客户维度，使构建的超市企业绩效评价体系客观反映业绩、符合行业的特性、与战略目标联系紧密。

4.2 各维度指标选取的依据

按照前文阐述的价值链理论、利益相关者理论、新零售理论以及超市企业的特征，在已有的绩效评价体系上，初选符合要求的指标，采用问卷调查的方法，向超市行业有关人员和大学相关领域的教授共 20 人，发放并收回有效问卷共 20 份，根据问卷调查结果，从 32 个指标中选取了 17 个指标来构建平衡计分卡。因为对于大多数中到大型企业，建立一个包含 15 到 25 个核心指标的绩效评价体系比较合理，在专业领域或特定项目中，3 到 5 个关键绩效指标 足以精准反映进展和成效，所以从常用指标中筛选具有代表性的指标，减少一定的工作量。但筛选出的指标覆盖了财务维度、客户维度、内部运营维度与学习与成长维度，可为构建有效的绩效评价体系提供有力的支持。

初选各维度指标如下表 4-1 初选维度指标：

表 4-1 初选维度指标

Tab 4-1 primary dimension indicators

维度层	财务维度 (9选6)	客户维度 (8选4)	内部运营维度 (8选4)	学习与成长维度 (6选3)
指标层	EVA 指标	客户满意度	研发投入比	员工参与培训次数
	销售净利率	品牌资产指数	库存周转天数	员工教育程度
	营业成本利润率	顾客推荐指数	物流作业额占比	专业技术人员比例
	资产负债率	市场占有率	线上销售额占比	均薪资水平
	速动比率	客户投诉率	管理费用占比	领导授权率
	流动比率	客户保持率	服务等级提升率	领导计划执行能力
	应收账款周转率	客户新增率	目标完成率	
	管理费用占比	客户交易额增长率	产品一次合格率	
	净资产收益率			

4.2.1 EVA 核心财务维度指标

对于企业而言,实现企业价值最大化是其最主要的经营目标,因此以 EVA 为核心的财务指标可以反映企业的股东权益以及盈利、偿债、运营、发展四个能力。依据指标的分析做出相应的调整来提高其营业收入、扩大经营规模与控制财务风险。财务维度主要指标涉的指标如下:

(1)EVA 指标,是全面衡量企业生产经营真正盈利的一个指标。其可以直观地反映股东财富的创造能力,有利于超市企业进行全面财务管理,便于管理者制定与实施相关的激励措施。并且该指标对企业现金流量依赖程度小,能体现企业的真实价值积累,且具有弹性的会计调节方法,能够针对被评估目标的价值实现方式与评价特征做出微调,更好地适应评价情景的变化。EVA 指标越高,就代表企业的经营效果越好,股东收益越高。

(2)销售净利率,是用来反映企业在一定时期内获得销售收入的能力。该指数显示了企业实际实现的营业利润。因为对于超市企业来说,销售是公司最主要的利润来源,企

业不但要提高其产品的销售量和销售额，而且要减少其制造过程中的各种成本，从而增加剩余的真实净利润。

(3)营业成本利润率，是反映资本效率的指标。营业利润率愈高，产品销售所产生的经营利润愈高，则公司获利愈高；反之，则表明公司的利润率较低，这对超市企业实现利润目标至关重要。

(4)速动比率，是企业速动资产与流动负债的比率，涉及现金、应收票据和其他应收账款等资产，可更准确地反映企业偿债和变现能。

(5)资产负债率，是评估超市企业的偿债能力的重要指标，其反映了企业所面临的财务风险，并在一定程度上展示了企业资金运用的水平。根据资产负债率数据，超市企业可以调整资产负债结构，以增强企业的核心竞争力。

(6)应收账款周转率，是用来评价超市企业经营能力的重要指标，其反映了企业快速变现流动资产的能力，体现了企业的管理水平和经营效率。对于超市企业而言，资金的流动性至关重要。

财务维度评价指标如表 4-2 所示：

表 4-2 财务维度评价指标及说明表

Tab 4-2 financial dimension evaluation indicators and description table

准则层	指标层	指标说明	评价目的
财务维度	EVA 指标	$EVA = \text{调整后税后净营业利润} - \text{调整后资本总额} \times \text{平均资本成本率}$	关系股东权益是否最大化
	销售净利率	$\text{销售净利率} = \text{净利润} \div \text{销售收入} \times 100\%$	反应企业的盈利能力
	营业成本利润率	$\text{营业成本利润率} = \text{营业利润} \div \text{营业成本} \times 100\%$	反应企业的成本效率和发展能力
	速动比率	$\text{速动比率} = \text{速动资产} \div \text{速动负债} \times 100\%$	反映企业短期偿债能力
	资产负债率	$\text{资产负债率} = \text{负债} \div \text{资产} \times 100\%$	反应企业长期偿债能力
	应收账款周转率	$\text{应收账款周转率} = \text{营业收入} \div \text{应收账款} \times 100\%$	反应企业的运营能力

4.2.2 细化后客户维度指标

常规的客户维度是仅从客户满意度(C-CSI)与市场占有率进行指标评价,但依据中国市场唯一覆盖全品类的权威品牌评级体系 Chnbrand,客户满意度(C-CSI)包含客户忠诚度,具有前瞻性和市场价值;品牌权益指标(C-BPI)分析了各因素在企业中的相对贡献度,从而为企业制定品牌策略和品牌营销策略提供了参考;客户推荐指数(C-NPS)可以帮助企业增加新顾客、提升品牌忠诚度、提高员工忠诚度、提高利润,甚至是创造性的改进。因此在原有客户满意度(C-CSI)与市场占有率的基础上新增品牌资产指数(C-BPI)、顾客推荐指数(C-NPS)、新客户获得率以及客户活跃度进行考量,提供高质量的产品和高效的服务,争取开辟新的客户市场和保持较低的客户流失率。

(1) 客户满意度(C-CSI),反映客户对使用或拥有过的产品或服务的整体满意程度。根据品牌形象、服务、产品三要素表现的评价和重要程度计算的满意度,对总体表现满意度评价以及今后再次购买意愿计算 CCSI 指数。如图 4-1 C-CSI 要素组成图所示

客户满意度(C-CSI)=总体满意度×40%+要素满意度×40%+客户忠诚度×20%

如图 4-1 所示:

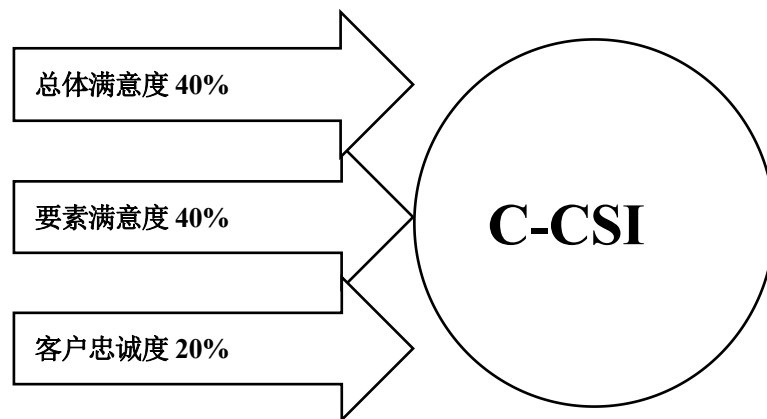


图 4-1 C-CSI 要素组成图

Fig 4-1 Components of C-CSI

(2) 品牌资产指数(C-BPI),以客户视角的象征性品牌价值,如品牌认知和品牌关系,作为核心,为企业的品牌资产提供可衡量的管理标准。品牌绩效管理主要由品牌认知和品牌关系构成,其中品牌认知评估传播的广度和深度,包括客户心理占有率、头脑

占有率和认知覆盖率。品牌关系从品牌联想，品牌忠诚度，以及品牌喜好来看，反映品牌的战略定位、策略以及产品和服务的体验表现。如图 4-2 C-BPI 要素组成图所示。

$$\text{品牌资产指数(C-BPI)}=1000 \times (0.5 \times \text{品牌认知}+0.5 \times \text{品牌关系})$$

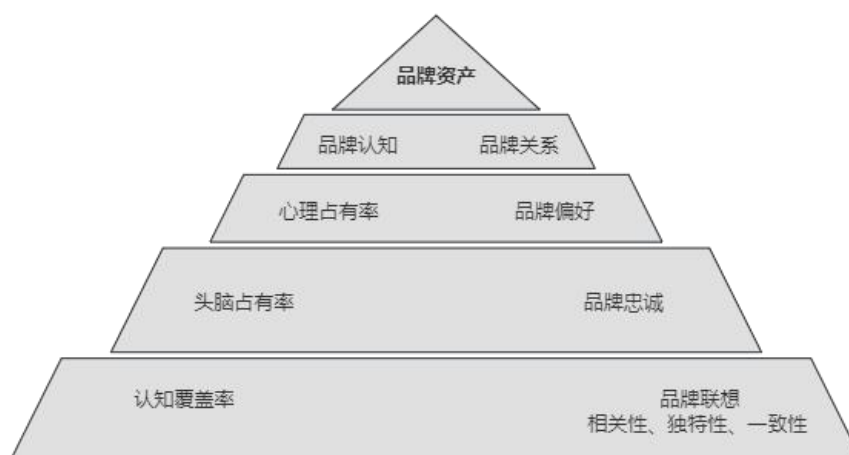


图 4-2 C-BPI 要素组成图

Fig 4-2 Components of C-BPI

资料来源: Chnbrand

(3) 顾客推荐指数(C-NPS), 是指消费者在向他人推荐公司的产品或服务时, 通过对国内消费者的问卷调研, 用客户中的积极推荐者的比例减去贬损者的比例, 计算出的净推荐价值。C-NPS 是衡量消费者对品牌口碑、顾客忠诚的一个重要指标, 也是目前大多数企业使用的顾客体验管理方式。如表 4-3 C-NPS 调查表所示

表 4-3 C-NPS 调查表

Tab 4-3 C-NPS questionnaire

您有多大可能性将 XX 公司/产品/服务推荐给您的亲朋好友?												
完全不可能	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	非常有可能
	贬损方						被动方			推荐方		
NPS=推荐方-贬损方												

(4) 市场占有率，是分析企业竞争状况的重要指标，也是衡量企业营销状况的综合经济指标。代表该企业目前在同类中的比重，占有率数值越高则该市场竞争力越强，同时提高市场占有率也可能降低一定的成本，增加利润率。

$$\text{市场占有率} = (\text{该公司某种商品销售量} \div \text{该种商品市场销售总量}) \times 100\%$$

客户维度下的评价指标如表 4-4 所示：

表 4-4 客户维度评价指标及说明表

Tab 4-4 Customer dimension evaluation indicators and descriptions

准则层	指标层	指标说明	评价目的
客户维度	客户满意度(C-CSI)	客户满意度(C-CSI)=总体满意度×40%+要素满意度×40%+客户忠诚度×20%	反映客户对使用或拥有过的产品或服务的整体满意程度
	品牌资产指数(C-BPI)	品牌资产指数(C-BPI)=1000×(0.5×品牌认知+0.5×品牌关系)	反映客户视角下的品牌认知和品牌关系等价值
	顾客推荐指数(C-NPS)	顾客推荐指数(C-NPS)=推荐方-贬损方	反映有消费体验的消费者愿意向他人推荐企业产品或服务的程度
	市场占有率	市场占有率=(该公司某种商品销售量÷该种商品市场销售总量)×100%	分析企业竞争状况的重要指标，也是衡量企业营销状况的综合经济指标。

4.2.3 内部运营维度指标

超市企业的重点是内部价值链，以物资采购，货运配送，产品销售，市场运营，技术开发等为核心，以达到顾客需求和企业发展的两重目的，企业必须对其业务过程进行优化，以更好地满足顾客的要求，推动公司的发展。指标主要包括研发投入比、库存周转天数、物流作业额度、线上销售额占比。

(1) 研发投入比

从短期来看，研发投入比是指研究开发费用与当期总产出之比，用以衡量研究开发费用对当期营运费用之影响。但在较长时期，可以将其看作是在新产品开发过程中发生的费用占整个产品生命周期中销售收入的比重，以此来衡量企业的运营业绩。

(2) 库存周转天数

存货周转天数是指公司存货从购买到最后消费或者出售之间的时间。较短的周转天数表明存货变现速度快，占用资金时间少，管理效率高，并且对企业资金链的运转有着重要影响。

(3) 物流作业额占比

物流作业额占比是指物流作业总额除以总成本所获得的数据，其中总成本是指所有运营成本，包括人工、资本、原材料和生产设备等。这一指标能反映出物流环节对企业生产经营的重要程度。

(4) 线上销售额占比

线上销售额占比是反映线上销售对企业整体销售的影响力。新零售背景突出线上销售与线下服务相结合，因此线上销售额占比能直接反映出客户消费方式的转变，并有助于企业对线上销售的管理。

内部运营维度下的评价指标如表 4-5 所示：

表 4-5 内部运营维度评价指标及说明表

Tab 4-5 Internal dimension evaluation indicators and descriptions

准则层	指标层	指标说明	评价目的
内部运营维度	研发投入比	研发投入比=研发成本÷产品销售总收入×100%	反映产品的经营绩效与企业科研技术的投入
	库存周转天数	库存周转天数=365÷(销售成本÷平均存货)	反映企业存货变现能力与管理能力
	物流作业额占比	物流作业额占比=物流成本÷总成本	反映物流成本对企业总成本的影响力
	线上销售额占比	线上销售额占比=线上销售额÷总销售额×100%	反映线上销售对企业整体销售的影响力

4.2.4 学习与成长维度指标

转型就是要依靠现代化的资讯科技，将科技与商业运作相结合，让企业能够更好地开拓市场、获得客户、实现企业转型。但在新零售环境下，企业对专业的技术队伍提出了更高的要求，同时也要提升服务水平，以满足顾客的需求。因此，本文研究以员工参与培训次数、员工受教育程度、专业技能人才比例等为指标，对公司在学习与成长方面的绩效进行了评估。通过这些指标，可以体现出公司对员工的关注程度以及在培训方面的投入，从而提升了员工的工作能力和创造力，为公司的转型升级提供了强有力的支撑。

(1) 员工参与培训次数

超市是一家以顾客为中心的零售业，顾客的购物体验在超市中占有举足轻重的地位。为使顾客有更好的购物体验，应加强对工作人员的服务培训，而食品安全培训则是最主要的内容。在资料可获得性的基础上，以食品安全训练次数为基础，对企业员工的训练进行了测量。

(2) 员工教育程度

员工作为一个企业长期发展的核心能源，为企业带来生机和血肉，提升其核心竞争力。学历及工作要求不仅能降低企业员工学习培训的费用，还能反映企业创新能力与未来发展潜力。

(3) 专业技术人员比例

专业技术人员比例体现出企业在科技创新领域的投入。在新零售背景下，如何最大限度地使用互联网，已经成为当前许多企业面临的一个问题。各大零售企业纷纷推出网上购物应用，以提高顾客数、拓展线上顾客群、推动公司转型。所以，这一比例可以作为衡量企业学习与创新的一个重要指标。学习与成长维度的评指标如表 4-6 所示

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/498005063107007014>