

# Analysis of Balanced Scorecard Performance Management of Haier Group

Yunjiao Wang Linlin Tian

School of Economics and Management, Beijing Institute of Printing, Beijing, 102600, China

## Abstract

By using BSC balanced scorecard performance management theory for reference, the paper takes Haier Group as the goal and makes a more thorough analysis of its enterprise operation. This paper analyzes the four aspects of finance, customers, internal operation, learning and growth, compares the use of Balanced Scorecard in Haier Group, and analyzes the impact of balanced scorecard on Haier Group.

## Keywords

Haier Group; balanced scorecard; performance management

## 海尔集团平衡计分卡绩效管理分析

王云皎 田琳琳

北京印刷学院 经济管理学院, 中国·北京 102600

## 摘要

通过借鉴BSC平衡计分卡绩效管理理论, 论文以海尔集团为目标, 更加透彻的分析其企业的运营状况。论文从财务、客户、内部运营以及学习与成长四个方面进行分析, 并对海尔集团运用平衡计分卡前后作对比, 分析平衡计分卡对海尔集团所带来的影响。

## 关键词

海尔集团; 平衡计分卡; 绩效管理

## 1 引言

在传统的绩效评价系统中企业仅关注财务这一单一指标, 并不能全面的展现企业对绩效的评价, 也不能够适用于现代化企业管理体系。自21世纪以来, 一些企业引入平衡计分卡这一工具对企业进行绩效评价分析。平衡计分卡不仅包含财务的指标分析, 还进一步拓展了非财务的指标分析, 并且通过对管理目标的持续监督, 更全面、客观反映企业经营情况, 帮助企业更高效地实现战略目标。论文以海尔集团作为案例分析目标, 通过平衡计分卡工具分析其企业运营状况, 如何更好地运用平衡计分卡工具降低人力资源成本, 实现企业愿景与战略目标。

## 2 文献综述

BSC即平衡计分卡(Balanced Score Card)是由卡普兰和诺顿提出的一种绩效考核工具, 也是现代先进的业绩评价工具, 通过将企业的整体战略落实为可操作的衡量指标和目

标值的一种新型绩效管理体系<sup>[1]</sup>。平衡计分卡主要涉及四部分: 财务、客户、内部运营。通过与企业发展战略目标的紧密结合, 从三个部分作为出发点, 将每个部门的工作目标具体分析, 细化至具体的负责人, 以此保证企业战略的工作内容得到充分的执行, 统筹全局, 保证企业长期持续的发展。

1993年卡普兰和诺顿发表关于平衡计分卡应用的论文后, 美孚石油美国营销及炼油事业部运用平衡计分卡使美孚的利润率跃居为第一名, 并持续四年保持着这一地位<sup>[2]</sup>。除此之外, 中石油华北油于2008年引入平衡计分卡, 明确了战略重点, 改善管理, 加速信息化油田建设, 利润增长了12%<sup>[3]</sup>。

平衡计分卡中财务指标分析其他几个部分的核心。主要通过对偿债能力指标、盈利能力指标、营运能力指标、发展能力指标的计算反映当期企业实际经营绩效状况。通过这些指标来了解顾客的核心需求, 创造出更能使顾客接受的、青睐的产品和服务, 并通过控制产品和服务的质量、时间、成本方面, 提升企业的综合盈利能力进而提高企业财务绩效。

## 3 海尔集团平衡计分卡绩效管理分析

### 3.1 海尔集团概况

海尔集团自1984年成立, 是一家全球领先的美好生活

【作者简介】王云皎(1998-), 女, 中国河北石家庄人, 在读硕士, 从事财务管理研究。

解决方案服务商,是国内家电行业中上市最早的一批企业。主要从事冰箱、冷柜、洗衣机、空调、热水器、厨电、小家电等智能家电与智慧家庭场景解决方案的研发、生产和销售。经过30多年发展,公司已经成为全球大家电行业的领导者和全球智慧家庭解决方案的引领者,并形成包括中国智慧家庭业务、海外智慧家庭业务和其他业务在内的三大业务布局。

2020年受疫情影响,家电市场遭遇冰点,总体消费需求萎缩。但是随着频繁的居家隔离,中国很多家庭开始青睐大容量冰箱、对线上直播购买电器的需求逐渐增加。相同的,其他国家市场也因疫情影响,对家电消费疲弱,但是随着疫情的缓和,市场开始逐渐恢复。累积建立本土化品牌和全球化战略运营体系,也使得海尔集团加速实现了全球化市场份额的提升。

### 3.2 海尔集团单一绩效评价分析

海尔集团最初通过关键绩效指标理论,对单一的生产线生产产品的结构进行管理。关键绩效指标理论是对目标进行量化,更有层次性,而且更加强调统一性,不主张对职位相同的不同被考核者设置不同的指标。随着市场经济全球化,单一的生产模式已经不能够适应市场发展。海尔集团战略目标开始转向多元化经营,在关键绩效指标理论下,企业的经营问题日益凸显,对市场变化不能及时做出反应,直线型的结构让各部门之间的沟通不足、眼界狭隘,缺乏合作意识,对外界环境适应性差。由于分化严密,员工只关注自己的工作模式,不利于培养全面的人才。对同一职位的考核者采取统一指标,不能够满足员工的差异化,使得员工在工作中不能发挥自己的潜能。

企业的绩效管理方式是随着战略目标变化而变化的,面对变幻莫测的现代化经济市场,海尔集团正在进一步扩大其在市场上的影响力,提升中国与其他国家海尔智能家电的品牌效应。近年来,海尔集团通过平衡计分卡的绩效管理工具更加注重对企业员工的培养,提升企业的社会责任感。

### 3.3 海尔集团平衡计分卡(BSC)绩效管理现状

#### 3.3.1 财务部分

近三年,随着人们对智能产品的喜爱,海尔集团研发费用大幅度逐年增加。由表1可以看出,企业对高新技术、智能产品的投入逐年加大,满足高技术产品的销量。高技术产品的销售毛利率近三年均在29%以上,根据市场对家电行业的调查,家电行业的平均销售毛利率在28.14%左右,可见海尔集团通过对高新技术产品的研发,使得其销售毛利率远高于其他同行业的竞争对手。

表1 财务部分(单位:亿元)

	2018	2019	2020
研发费用	51.046	62.669	68.602
销售毛利率(%)	29.14	29.83	29.68
销售费用	289.231	336.417	336.821

#### 3.3.2 客户部分

海尔集团始终以客户为中心,秉持着“诚信经营、规范治理、信息透明”的理念,以发展物联网生态品牌为目标,通过设置“有温度的交流”的宣传语,拉近与客户的距离,了解客户的需求,为需求不同的客户提供不同的产品和服务,提高用户体验感。由于疫情的暴发,人们的收入下降,生活方式改变,使得其消费行为和理念发生转变,人们对家电的需求是更青睐大容量冰箱电器、更注重品质生活和智能化生活的追求,对产品性价比要求也在提升。因此,海尔集团生产更多大容量冰箱电器,并加强了对智能家电,如扫地机器人、洗碗机等产品的研发。

#### 3.3.3 内部运营

海尔集团始终坚持“人单合一”的管理模式,维护员工利益,实现员工自身价值。为实现高标准的企业管治,海尔集团建立由股东大会、董事会及其下属各专门委员会、监事会及管理层组成的规范有序的治理结构,通过权力机构、决策机构、监督机构和执行机构,实现权责分明、相互协调和相互制衡的治理机制,保障企业管治高效合规。

### 3.4 结论与建议

结合以上分析不难看出,海尔集团紧跟时代步伐,根据战略目标的不断变化,对绩效管理体系不断完善。通过改变关键绩效指标理论中同一职位采用相同指标这一方式,对不同的员工采用不同的评价指标,使得员工更加了解自身能力,充分发挥潜能,进而高效完成任务,并且在企业中进行素质活动,增强员工责任感。

## 4 结语

在近些年发展中,海尔集团根据市场、企业的需求改变战略目标,并根据战略目标持续更新绩效管理方式,使得整个企业不断扩大,迅速发展。但是在绩效管理中仍存在一些缺陷。首先,海尔集团对政府、供应商、投资方面并不是十分注意,没有考虑有关部门对公司的支持力度。政府有关部门的支持程度对公司的发展起到很大的作用。除此之外,海尔集团近些年经济规模扩大,为实现更大的战略目标进行了企业并购,各个子公司之间为谋求自身利益,忽略整体集团的利益,因此这也是企业绩效管理中存在的问题。

### 参考文献

- [1] 张其镇.基于BSC的内部审计部门绩效评价探析[J].审计与理财,2012(6):11-13.
- [2] 苏国华,韩宝东.平衡计分卡在中国石油的应用研究[J].中国注册会计师,2010(1):168-170.
- [3] 陶婷.浅析平衡计分卡在企业绩效评价中的运用——以高科技园区开发企业为例[J].纳税,2020,14(5):241-242.