

# 基于平衡计分卡的房地产公司绩效评价 评价体系构建研究

王秋菲, 冷 沫

(沈阳建筑大学管理学院, 辽宁 沈阳 110168)

**摘 要:**从平衡计分卡的4个维度出发,阐述了房地产开发企业进行绩效评价的特点。在以往研究中的经典指标体系的基础上,引入了符合房地产开发企业绩效评价特点的相关指标。介绍了A房地产开发企业现阶段的绩效评价体系,并对其进行优化构建研究,通过优化前后评价体系差异的对比,提出相关改进建议,以期促进房地产开发企业的可持续发展。

**关键词:**房地产开发企业;平衡计分卡;绩效;评价体系

**中图分类号:**F293.332

**文献标志码:**A

1494年,“现代会计之父”卢卡·帕乔利,提出通过复式簿记能够了解企业各阶段的经营情况,并能够对商品经济的运行情况进行正确的计量、评价和考核,开创了近代企业绩效评价理论的先河<sup>[1]</sup>。20世纪80年代之前,财务指标设计和选择是企业绩效评价体系研究的重点问题,并取得了丰硕的研究成果,投资报酬率、净资产回报率、内部报酬率等成为企业绩效评价的主要指标,并沿用至今<sup>[2]</sup>。20世纪90年代以后,随着科学技术的迅速发展、产品市场寿命周期缩短、企业间的竞争更加激烈,以财务指标为主的企业绩效评价体系的局限性凸显<sup>[3]</sup>。为使企业绩效评价体系更加合理,将非财务指标融合进评价体系中逐渐成为绩效评价研究的新热点。具有代表性的研究成果是罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿共同设计的平衡计分卡绩效评价方法,从客户、内部运营、学习与成长以及财务4个维度对目标企业的绩效进行全方

位的评价。American Express、ExxonMobil、神话集团、雅戈尔等公司都采用了不同形式的平衡计分卡,建立对企业战略目标执行情况的动态监督系统<sup>[4]</sup>。在实践中,不同领域和行业的企业绩效管理的关注点不同,因此要结合行业的特殊性来设计评价体系,增强其适用性。

## 一、房地产开发企业绩效评价特点

房地产开发企业的经营规模与范围的不断扩大,给其自身带来了许多机遇与挑战,能否客观地评价经营绩效成为其抓住机遇,迎接挑战的关键<sup>[5]</sup>。房地产开发企业经营活动的特点决定了其在绩效评价时的基本原则与要求,即以房地产开发企业的可持续发展为中心,对其进行全方位的评价<sup>[6]</sup>。下面从平衡计分卡的4个维度分析房地产开发企业绩效评价的特点,并据此构建符合其经营特点的绩效评价体系,以期促进房地产开发企

业整体价值及核心竞争力的提升。

### 1. 财务维度绩效评价特点

外部环境的变化会给房地产开发企业的经营与发展带来财务风险<sup>[7]</sup>。2010年以来,国务院相继发布“新国四条”“新国十条”等规定,对房地产企业的调控转为严格,房地产企业的资金来源增速整体减缓。此背景下,房地产开发企业出于对资金的高度依赖,其特有的财务特征——高杠杆中暗藏的财务风险随即显现,财务杠杆也成为影响其资金来源与流动的主要因素。因此,房地产开发企业在进行绩效评价时,需关注由高财务杠杆带来的财务风险因素。

### 2. 客户维度绩效评价特点

房地产开发企业可以从客户关系管理的角度出发对客户维度进行绩效评价。房地产开发企业进行客户关系管理的主要目的是了解和跟踪客户的真实需求,完善客户的体验,提升客户满意度,进而获取客户忠诚度,提升企业经营绩效<sup>[8]</sup>。此外,与其他行业相比,房地产行业的客户关系与构成较为复杂,且其较为注重服务的全过程满意程度。因此,在进行客户维度的绩效评价时,需要关注的是房地产开发企业如何通过提升服务品质来使得客户满意,维护好与客户间的关系,进而促进房产品的销售。

### 3. 内部运营维度绩效评价特点

对于房地产开发企业来说,其内部运营主要包括获取土地、规划设计、项目施工监管和社会价值4个方面。其中,足够的土地储备量与社会价值的创造是房地产开发企业保持企业竞争优势的重要因素。2010年初,国务院办公厅颁布的“国十一条”明确要求建立完善的土地监管制度,严格控制土地的供应量。在此背景下,房地产开发企业土地获取难度增大、获取成本增加,对企业的经营业绩产生影响<sup>[9]</sup>。其次,创新设计以及对项目进行有效的监管是保证房产品质量的必要手段。此外,作为社会服务行业的房地产开发企业在注重对内部项目控制的同时,也要关注如何树立良好的品牌形象,提高自身的社

会价值。其中,影响社会价值的评价标准可以通过两方面来体现,一是房产品品质是否达到顾客预期,二是企业对城市建设的积极影响程度。

### 4. 学习与成长维度绩效评价特点

为减少由项目开发周期长带来的外界环境影响,房地产开发企业的各部门员工之间需要相互合作,营造良好的工作氛围,确保在项目运行中遇到问题时能及时地解决。房地产开发企业各个项目部门之间的工作关系较为密切,且相互影响,一旦流程中的某个步骤出现错误,会对后面部门的工作进度产生影响,延长产品整体的开发周期,进而影响企业绩效。因此,房地产开发企业应该把提高人才储备管理、优化人力资源、创造和谐的工作氛围作为这一维度的评价目标<sup>[10]</sup>。

## 二、房地产开发企业绩效评价指标体系的构建

笔者的绩效评价体系设计总体思路是以增加企业整体价值为目的,将经济增加值(Economic Value Added, EVA)作为财务因素与平衡计分卡的财务维度相结合,根据房地产开发企业绩效评价的特点,从平衡计分卡的4个维度对相关指标进行选取,并采用组合赋权法对各指标的权重进行计算。

### 1. 财务维度指标的设计

财务维度的评价体现着业绩评价的宗旨。其中,经济增加值可以反映企业真实的业绩水平,并可以促进股东价值最大化。其次,笔者选取能对企业所得、所费进行评价的净资产收益率和资金成本率两项指标反应企业盈利能力与资金占用费用情况。此外,综合房地产开发企业的特点,在传统评价体系基础上增加了能够对企业财务风险水平进行评价的财务杠杆系数指标,以期能更全面地对财务维度进行评价。

### 2. 客户维度指标的设计

客户维度指标的设计主要以客户和市场为中心。其中,客户的满意度通过客户投诉率来体现,房产品交货的准时性也会影响客

户的满意程度,提升交货准时性是深化品牌形象的重要途径。其次,在市场方面,客户获得率和客户获利率对可获利客户的数量和比重进行评价。此外,从客户关系管理角度出发,设计客户推荐购买率指标对企业维护客户关系的能力进行评价。

3. 内部运营维度指标的设计

在内部运营维度,选取土地储备量指标对企业获取土地的能力进行评价,选取项目完工准时率评价企业对项目运营效率的把控。其次,企业的创新水平可以提高房地产行业运营效率和盈利能力,选取设计创新投入比指标来评价企业的创新性。此外,对企业社会价值的评价,通过选取资源投入维护

比衡量企业在环境和公共设施方面的投入来实现。

4. 学习与成长维度指标的设计

根据房地产开发企业在学习与成长维度的特点,笔者选取可以量化的指标,即员工的培训合格率对员工工作能力进行评价。此外,员工的流失率和关键岗位离职率可以评价员工对企业的满意程度以及企业对优秀人才的留任情况,员工晋升率能够评估员工的工作成果与表现。

根据以上房地产开发企业在绩效评价时的特点以及 4 个维度指标设计的分析,笔者构建了完整的绩效评价指标体系(见表 1)。

表 1 房地产开发企业绩效评价指标体系

维度	指标	计算方法	评价要点
财务	EVA	税后净营业利润 - 资本总额 × 加权平均资本成本	企业的股东价值
	净资产收益率	净利润/平均净资产	企业经营活动的获利能力
	财务杠杆系数	普通股每股收益变动/息税前利润变动率	财务风险水平
	资金成本率	资金占用费/(筹资总额 - 筹资费用)	企业的资本费用所占百分比
客户	客户获得率	本期新增客户量/期初客户量	市场情况
	客户获利率	房地产销售利润额/客户数量	从客户获取价值的水平
	客户投诉率	客户投诉次数/客户总数	客户满意程度
	客户推荐购买率	客户购买次数/推荐次数	企业维护客户关系的能力
	房产品的准时交货率	准时交货次数/交货总数	客户满意程度
	土地储备量	企业土地储备的数量	企业竞争能力
内部运营	项目完工准时性	准时完工项目/总项目数量	内部运营效率的把控程度
	资源维护投入比	资源维护投入额/签约额	企业社会价值
	设计创新投入比	设计创新投入额/签约额	企业的创新水平
	员工流失率	员工流失人数/总人数	员工满意程度
学习与成长	关键岗位离职率	关键岗位离职人数/岗位总人数	企业的人才留任情况
	员工培训合格率	培训合格员工人数/参加培训人数	员工的专业能力
	员工晋升率	晋升员工人数/员工总人数	员工的工作成果

5. 指标权重的确定

笔者选取基于判断矩阵绩效分析方法与变异系数法的组合赋权法对相关指标权重进行计算。

(1) 主观赋权法

判断矩阵绩效分析方法是对各元素在 4 个维度中的重要程度进行两两比较并构成矩阵,求出矩阵的最大特征值及其相应的特征

向量,在通过一致性检验的前提下,确定各元素的相对重要性次序的权重计算方法。

(2)客观赋权法

客观赋权是利用变异系数法对各指标因子再次确权。变异系数 CV (Coefficient of Variance) 又称为标准差率,它的数值为一组数据的标准差/平均数。变异计数法权重计算公式为

$$\beta = Vi / \sum_{i=1}^n Vi$$

式中:Vi 为其中某一因子的变异系数;  $\sum_{i=1}^n Vi$  为体系中的变异系数求和结果。

(3)组合赋权法

利用线性加权公式对主观赋权法和客观赋权法进行加权,从而求出组合权重。

三、A 房地产开发企业绩效评价体系优化应用

1. A 房地产开发企业简介

A 房地产开发企业 ( 以下简称“ A 公

司”) 成立于 1999 年,经营范围主要为房地产行业的开发、经营、销售以及后续物业管理,业务遍布辽、鲁、冀等地,其经营业绩出众,管理规范。该公司总经理下设 3 位副总,分别管理 5 大核心部门。A 公司的主要开发项目如表 2 所示。

2. 现行评价体系

A 公司作为一家综合性的房地产公司,自成立之日起,形成了一套完整的绩效评价体系,一直使用至今,在日常的管理活动中始终以该体系的评价结果作为员工工资的发放标准。考核以月度考核为主,评价结果由 3 位副总经理决定。现行绩效评价体系较为简单,考核主体为总经理之外的其他正式员工。

A 公司现阶段指标的选取以及权重的设置是依据相关部门管理人员的经验和主观判断选取与分配而成的。A 公司现阶段绩效考核情况如表 3 所示。

表 2 A 公司主要开发项目

年份	2004	2008	2012	2014	2016	2019	2020
开发项目	八一村小区	抚顺阳光家园	大雁岛、东方明珠小区	亚太小区、德州一中宿舍楼	太兴家园、天宇小区	金马商城、夏威夷小区	月亮湾小区、香港巴黎城、河北凤凰城

表 3 A 公司现阶段绩效考核情况

维度	指标	含义	分值标准/分	目标值/%	完成值/%	得分/分
财务	销售利润率	利润总额/总销售收入	25	80	73	22.8
	销售增长率	(本年销售额/上年销售-1)	10	30	24	12.0
	应收账款周转率	营业收入/平均应收账款余额	10	80	60	11.5
客户	客户满意度	问卷调查	5	<15	14	5.0
	市场占有率	企业房产销售面积/市场销售面积	10	50	35	7.0
内部运营	完成销售目标程度	实际销售额/预计销售额	5	80	72	4.5
	项目验收一次合格率	一次合格项目数/总项目数	10	90	85	9.4
学习与成长	员工离职率	离职员工人数/员工总人数	5	<15	13	5.0
	员工满意度	问卷调查	5	100	92	4.6
	员工培训合格率	合格人数/总人数	5	100	90	4.5

注:得分 = 完成值/目标值 × 分值



现行绩效评价将得分结果分为 A、B、C、D 4 个等级,用评价得分以及得分系数计算最终的绩效奖金(绩效奖金/月 = 基本工资/月 \* 系数),其等级与评价标准如表 4 所示。

表 4 A 公司绩效等级与评价标准

绩效等级	考核得分情况	得分系数
A	≥90	1.2
B	80≤得分<90	1.1
C	60≤得分<80	1.0
D	<60	0.8

3. 现阶段绩效评价体系存在的问题

结合 A 公司经营业绩情况,发现该企业的绩效评价体系的实施虽然取得了一定成效,但随着公司的不断发展,以及在国家对房地产行业调控的影响下,该绩效评价体系所存在的问题逐渐显露。通过调查发现该绩效评价体系存在以下问题:

(1) 过于重视财务指标

从平衡计分卡四个维度来看,A 公司过于重视对财务指标的评价,对于非财务指标的关注度却不够,并且指标权重是由管理人员的经验和主观判断确定的,这使得财务维度的权重占到 55%。A 公司过于重视企业的收入、利润等财务指标而忽视其他的一些非财务指标,可能会导致企业因追求短期的利益致使各部门间的恶性竞争,这将损害企业的长远利益,引发潜在的风险。

(2) 未考虑房地产开发企业绩效评价特点

A 公司现行绩效评价体系在财务维度主要考虑与销售利润有关的指标,未考虑现阶段房地产开发企业因受外部环境变化影响而面临的财务风险。另外,A 公司未将企业与客户关系的管理和社会价值的创造这些能体现房地产开发企业的经营特点的因素加以考量。因此,A 房地产开发企业现阶段的绩效评价体系还不够完善,需要进一步优化设计,构建一个科学、合理的房地产开发企业绩效评价体系。

四、A 房地产开发企业绩效评价体系优化设计

1. A 公司的战略目标

根据以往年度的绩效评价经验,A 公司今后 5 年的战略目标是适应时代发展的要求、积极自主创新、扩大利润空间、提升企业整体价值,最终实现公司的可持续发展。

2. 优化后的绩效评价体系

根据房地产开发企业经营特点完成相关指标的选取,并采用组合赋权法对平衡计分卡 4 个维度的权重以及各个维度的明细指标权重进行确定,为 A 公司构建了新的绩效评价体系(见表 5)。

表 5 优化后的绩效评价体系

维度	一级权重/%	指标	二级权重/%	总权重/%
财务	39	EVA	30.40	11.856 0
		净资产收益率	29.60	11.544 0
		财务杠杆系数	24.10	9.399 0
		资金成本率	15.90	6.201 0
		客户获得率	17.03	4.087 2
客户	24	客户获利率	26.90	6.456 0
		客户投诉率	18.60	4.464 0
		客户推荐购买率	11.77	2.824 8
		房产品的准时交货率	25.70	6.168 0
内部运营	24	资源维护投入比	18.79	4.509 6
		设计创新投入比	22.46	5.390 4
		项目完工准时性	34.56	8.294 4
		土地储备量	24.19	5.805 6
学习与成长	13	员工流失率	32.13	4.176 9
		关键岗位离职率	22.66	2.945 8
		员工培训合格率	17.59	2.286 7
		员工晋升率	27.62	3.590 6

注:得分 = 完成值/目标值 × 分值

3. 优化后的考核内容及评分

优化后的考核内容及评分如表 6 所示。

表 6 优化后的考核内容及评分

维度	指标	分值标准/%	目标值/%	完成值/%	得分/分
财务	EVA	11.856 0	80	73	10.8
	净资产收益率	11.544 0	80	60	8.7
	财务杠杆系数	9.399 0	75	60	7.5
	资金成本率	6.201 0	15	10	4.1
	客户投诉率	4.087 2	< 10	11	0.0
客户	客户获利率	6.456 0	50	35	4.5
	客户获得率	4.464 0	80	73	4.0
	客户推荐购买率	2.824 8	60	54	2.5
	房产品的准时交货率	6.168 0	90	63	4.3
	资源维护投入比	4.509 6	80	72	4.0
内部运营	设计创新投入比	5.390 4	90	81	4.6
	项目完工准时性	8.294 4	90	85	7.8
	土地储备量	5.805 6	100	60	3.5
	员工流失率	4.176 9	100	90	3.8
学习与成长	关键岗位离职率	2.945 8	< 15	16	0.0
	员工培训合格率	2.286 7	< 15	10	2.3
	员工晋升率	3.590 6	40	20	1.8

其中,分值是通过组合赋权法确定的权重;目标值、完成值的评价标准是根据内部员工通过一定数据计算得来的(得分 = 完成值/目标值 × 分值)。

4. 效果评价与建议

A 公司的绩效评价体系优化前的总体得分等级为 B,优化后的总体得分等级为 C,从总体情况看,该体系在优化后比优化前的各类指标更加细化且优化后的绩效评价体系更能体现出 A 公司存在的问题,具体分析如下:

(1) 财务维度

优化后的财务维度比重为 39%,相比于优化前下降了 16%,虽然依旧在 4 个维度中占比最高,但提升了非财务指标的比重,设计更加合理。其次,相比于优化前,优化后的绩效评价增加了根据房地产开发企业经营特点设计的相关指标,囊括了对财务风险水平的评价,能更加全面地对 A 公司的财务情况进行评价,同时也有助于对企业的整体价值进行评价。

(2) 客户维度

客户维度对于客户满意度的评价由主观的问卷调查优化为“客户投诉率”等可量化的指标,使得评价体系更具客观性。优化前

客户满意度为 14%,评分为该指标的满分,并未体现出客户维度存在的问题,但通过优化后的评价体系可以看出,A 公司的客户投诉率较高,已经超过目标值。

(3) 内部运营维度

优化后的绩效评价体系,增加了对企业社会价值的评价,主要体现为将对周边环境与相关设施等资源的维护和为业主提供优质服务环境这两方面纳入评价范畴。此外,对土地储备量的评价也能体现出 A 公司在本行业的竞争能力。

(4) 学习与成长维度

在员工层面,采用了客观指标进行评价,避免了主观评价所带来的随意性。优化前的员工离职率为 13%,因小于 15% 故并未引起重视。但通过优化后的考核体系就可以看出存在的问题,A 公司的关键岗位离职率已经超过目标值,经进一步分析和对 A 公司的实地考察,发现其员工的升职机会较少,且大多数有资历、能力的员工对现行晋升机制较为不满,于是纷纷离职。

五、结 语

随着社会经济的不断发展,企业的绩效

评价体系也在不断完善,绩效评价体系要能满足企业管理和经济活动发展的需要,其构建原则也要不断与市场经济发展形势相适应。现阶段,为了促进房地产开发企业更好、更快地发展,企业需不断完善自身的绩效评价体系,从平衡计分卡的 4 个维度出发,充分利用人才资源,严格把控其内部运营流程,积极维护与客户之间的关系,促进自身企业整体价值的提升,进而推动房地产开发行业的蓬勃发展。

参考文献:

[1] 江少波,张荣艳,章爱文. 业绩评价体系演进与评述[J]. 财会通讯,2013(13):25-27.

[2] CHENG M M, KERRRY A H. Managing strategic uncertainty: the diversity and use of performance measures in the balanced scorecard [J]. Managerial auditing journal, 2016(31):4-5.

[3] 苗田. 基于平衡计分卡的 KA 房地产开发公司

绩效管理优化研究[D]. 沈阳:沈阳工业大学,2018.

[4] 康琰. 基于平衡计分卡的 QH 公司绩效评价体系研究[D]. 西安:西安石油大学,2020.

[5] 张丽琨,卢浩,肖梦云. BSC 与 EVA 结合下雅戈尔集团的绩效管理[J]. 财会月刊,2015(28):70-75.

[6] 张蕊,于海燕. 企业经营业绩评价综述:理论、方法与展望[J]. 当代财经,2016(11):106-116.

[7] 李萌. 房地产企业财务风险管理分析[J]. 智库时代,2019(17):51-54.

[8] 李喜云. 基于平衡计分卡的会计师事务所绩效评价体系研究[J]. 会计之友,2019(1):80-83.

[9] 邱绪霞. 基于 EVA 的我国房地产企业业绩评价研究[J]. 会计师,2020(20):18-19.

[10] 张嵩,王晓梅. 基于平衡计分卡的企业并购绩效研究:以光大证券并购新鸿基金融为例[J]. 沈阳建筑大学学报(社会科学版),2020,22(2):167-173.

Research on Performance Evaluation System of Real Estate Company Based on Balanced Score Card

WANG Qiufei, LENG Mo

(School of Management, Shenyang Jianzhu University, Shenyang 110168, China)

**Abstract:** Based on the four dimensions of the balanced score card, this paper expounds the characteristics of the performance evaluation of real estate enterprises. On the basis of the classical index system in the previous studies, the relevant indexes which accord with the characteristics of the performance evaluation of real estate enterprises are introduced. This paper introduces the performance evaluation system of A real estate development enterprise at the present stage, optimizes and constructs the performance evaluation system of a real estate enterprise. Through the comparison of evaluation system before and after optimization, the paper puts forward relevant improvement suggestions, in order to promote the sustainable development of real estate enterprises.

**Key words:** real estate enterprises; balanced score card; performance; evaluation system

(责任编辑:徐聿聪 英文审校:林 昊)