

平衡计分卡在厦门九牧王企业绩效评价中的应用研究

目 录

一、引言.....	1
(一) 研究背景.....	1
(二) 研究意义.....	1
(三) 国内外研究现状.....	2
1. 国外研究现状.....	2
2. 国内研究现状.....	3
二、平衡计分卡绩效评价.....	4
(一) 平衡计分卡简介.....	4
(二) 平衡计分卡的主要内容.....	4
(三) 平衡计分卡的重要作用.....	6
三、厦门九牧王公司绩效评价体系现状分析.....	7
(一) 厦门九牧王公司概况.....	7
(二) 现行体系存在的问题.....	8
1. 定量指标考核过于简单.....	8
2. 忽视外部环境变化.....	9
3. 未建立考核结果评价与反馈的闭环管理机制.....	9
4. 绩效考核对员工激励作用有限.....	10
四、构建厦门九牧王公司平衡计分卡绩效评价体系的基本原则... 10	10
(一) 战略导向原则.....	10
(三) 定量与定性相结合原则.....	11
(四) 压力层层传导原则.....	11
五、关键绩效指标的选择.....	11

(一) 财务维度方面.....	11
(二) 客户维度方面.....	13
(三) 内部运营层面.....	13
(四) 学习与成长层面.....	14
六、厦门九牧王公司实施绩效评价体系的改进建议.....	16
(一) 管理层的持续重视.....	16
(二) 信息化系统的支持.....	17
(三) 全流程的沟通.....	17
(四) 奖惩机制的真正落实.....	18
结语.....	18
参考文献.....	20

一、引言

(一) 研究背景和意义

1. 研究背景

在当前的大时代背景之下，对于所有的企业来说都是巨大的机遇，也是难度很大的挑战，全球经济的一体化发展的步伐愈加的快速，在这种竞争的情况下，如果这些企业想要抓住这个机遇并且在国内市场中占据有利地位，那么应对这次机遇带来的企业竞争就是一件不可避免的事情，所以公司需要的就是集体的人力资源管理方式以及绩效考核制度的创新(刘宇，陈思颖，杨紫,2021)。当前国内企业中的绩效考核制度虽然具有了一定的规模，但是相比于其他国家的发达企业来讲仍然存在许多不足。部分公司不会去考虑员工的想法，这样就导致了员工对于自己的绩效考核不满意，员工自己的小目标自然也就和公司的战略级目标背道而驰，从而对于公司战略发展有不好的影响。还有的公司绩效考察太过单调，导致绩效考核制度的不平衡，这样公司的长远发展必然会受到影响。平衡计分卡的出现使企业将战略进行内部解构成为可能。平衡计分卡能够完成战略递进分解、效益评估以及战略围绕协同，化整为零式的将企业的整体战略分解为相应的组织绩效考核，明确部门、岗位战略职责(赵俊杰，黄子晴，吴天昊，徐瑾)。

2. 研究意义

对于当前的人力管理水平而言,很多公司的人事部员工在制定相关管理细则时并没有与公司战略发展方向相结合,也没有基于公司发展现状,而是照搬人力资源管理理论,形成呆板老套的管理制度。因此平衡计分卡的诞生在很大程度上帮助公司解决了人力管理难题(孙瑞琪,马文博,周晓琳,冯毅然,2018)。当前很多大公司已然将平衡计分卡熟练地运用在组织内部日常管理中,平衡计分卡的使用可以帮助企业更好地完成管理水平提升,使组织内部的成长方向与企业战略更好进行吻合。企业在使用平衡计分卡时,必须首先针对自身内部管理状况、市场运营情况进行详细剖析,找到以往管理中难以解决的问题和难题。并将实时的平衡计分卡后的管理现状作为制定今后战略的辅佐意见之一。同时对绩效考评制度进行优化是从组织内部着手的改革工作,在工作推行时自然会遇到各种阻力。针对所遇到的问题,企业决策层应当根据组织内部实际状况、市场前景方向等制定相应的改革工作保障措施,以此来为绩效改革工作的顺利实施保驾护航(邓明珠,何子豪,林佳)。但是传统绩效评价方法,主要通过将不同的财务指标或拆分整合或赋值加权,力图给管理层提供了一张明晰的考察公司资产管理效率和最大化股东回报的路线图。然而财务指标仅能够反映企业过去的经营业绩,无法考量技术创新、员工素质、供应链协同能力等软实力因素和因履行社会责任而增加的综合收益部分。本文,作者拟引入平衡计分卡作为绩效评价基础工具,分析案例企业厦门九牧王公司实际情况,围绕公司战略目标,构建战略地图,从财务、客户、内部运营、学习与成长等多维度构建指标体系,建立一个适合于厦门九牧王公司的新绩效评价体系。通过提炼总结新绩效评价体系模拟实施过程中经验和启示,探索平衡计分卡在男装休闲集团公司中的普适性应用及可参照的模式(郭凯瑞,许梓晨,董雪莉,蔡晨,2020)。

(二) 国内外研究现状

平衡计分卡是基于企业战略管理需求,从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度,将宏观目标细化为可操作的衡量指标和目标值的一种绩效管理体系。其目的是要建立“实现战略制导”的绩效评价系统,从而保证企业战略得到有效的执行。

1. 国外研究现状

国外对平衡计分卡的实践尝试始于1987年ADI半导体公司，公司决策层意识到战略实施的重要性，根据股东、员工、客户、供应商和社区等“利益相关者”分门别类设定战略目标并细化为年度经营计划。

Kaplan和Norton（1992）在对企业人力管理执行方法进行研究时创造了平衡计分卡，除财务指标外，还引入了组织结构层面、员工专业知识层面以及市场客户层面三个指标。在20多年间，平衡计分卡从一个单纯的考评方法，逐步发展成了一个成体系的复杂的战略绩效管理系统（潘俊宇，胡静怡，朱宇航）。

Nolan Norton Institute（1990）开始研究适合未来企业发展的组织绩效评价体系。在经过大量绩效评价系统案例研究后，1992年，《平衡计分卡：驱动业绩的评价指标》在《哈佛商业评论》上正式发表，作者正是Kaplan和Norton，平衡计分卡正式诞生，它从四个方面衡量绩效考核（任诗琪，魏明辉，邹浩然，钱明）。平衡二字代表的是用高价值指标去平衡低价值指标，由此得到的结果来对整体岗位价值进行衡量，实际上这四个维度都不应该被过分强调。在随后的20年间，两人出版五部专著，围绕平衡计分卡如何更好的服务于执行企业战略，平衡计分卡四个维度间的因果关系、绘制战略地图、开发组织协同等方面展开。1996年，两人发表第一部专著《平衡计分卡——化战略为行动》，平衡计分卡逐步向战略管理系统发展。2008年，第五部专著《平衡计分卡战略实践》，已经相当完善地对平衡计分卡的理论思想进行了总结（任思涵，田嘉乐，章昊宇，樊诗悦，陆悦）。平衡计分卡作为管理系统在战略目标和企业运营间建立了有效的连接。

Tsalis, Nikolaou和Whirt等等在研究中发现，经济因素与企业日常运营的结合，在企业社会责任下的平衡计分卡管理模式是可行的，他与企业的战略愿景与发展目标协调统一，根据企业所制定的战略途径来指导内部结构的各种运营变化和资源管理（岳瑞雪，皮晨逸）。因此平衡计分卡的管理理念正在被很多公司结合自身发展情况和战略目标进行使用，最终完成可持续发展与绩效结果相匹配的考核制度构建。

2. 国内研究现状

我国于20世纪90年代中期引入平衡计分卡理论，并在国外学者研究基

础上，进一步结合中国企业实际情况，进行了丰富和发展。毕意文、孙永玲（2003），在《平衡计分卡中国战略实践》一书中，通过研究中国企业实际绩效评估需求，重点强调了中国企业在平衡计分卡具体实操应用中可能会遇到的困境与矛盾，分析并给出了可行性的方案；指出在绩效评价时，需要围绕企业自身发展情况，科学合理地设计平衡计分卡并逐步推进实施。

龙颖华，贺睿智，邱梓（2009）分析了相关文献，并指出使用平衡计分卡度量企业绩效时，要注重其适用性和指标选取的科学性。余雅琴，龚彦霖，袁文静，孔思（2010）认为，平衡计分卡理念是战略管理的通用语言，其理念是使企业组织与战略协同，将战略转化为执行语言并使之融入企业员工的日常工作。施静媛，白梦涵，姚思（2010）指出，平衡计分卡是兼顾公司内部和外部综合能力的有效绩效考核手段，可以从多个方面促进企业绩效考核与管理活动的展开，让企业的发展更为具体形象，能够借助指标进行有效的衡量。魏欣怡，纪文博，方星宇，蒋晨（2015）从理论自身的发展、招致的批评、实际运用及理论拓展四个方面对平衡计分卡的发展进行文献综述；并指出，任何绩效评价方法都是次优的，公司绩效评价是一个不断完善、持续改进的过程。赖家宁，熊乐韵，龚文星（2004）认为，厦门九牧王企业激励机制要考虑各方利益相关者，在大量数据积累基础上，根据企业实际设计具体方案。冉琦丽，魏天宇，贾欣（2007）指出，在九牧王服饰集团企业绩效评价方面，以中国企业特殊的发展阶段、制度背景和文化为基础，关注理论和实际的差距，特别是西方理论和我国企业管理环境的差距，不能对西方现有理论直接简单仿制或复制，应从实际出发，运用案例研究等方法研究和解决我国企业面临的问题。霍梓琪，聂晨霖，潘俊杰，邓诗（2006）指出，平衡计分卡在我国男装休闲企业的运用时，要注意提高会计信息等基础信息质量，并将企业的社会贡献度纳入评价体系。

（三）研究的主要内容

本文采用文献研究、归纳分析等研究方法对平衡计分卡在厦门九牧王企业绩效评价中的作用进行了研究探讨。文章首先对企业绩效评价的概念及方法进行了介绍，并对平衡计分卡的内容及特点进行了剖析，然后以厦门九牧王公司为例，分析了厦门九牧王公司在现有的企业绩效评价体系在考核指标、环境因素、评价与反馈机制、员工激励机制等方面存在的问题，并在此基础上提出了厦门九牧王

公司平衡计分卡绩效评价方案，并在此基础上，提出了优化厦门九牧王公司平衡计分卡绩效评价方案的相关对策，从而为完善厦门九牧王

企业绩效评价体系、优化平衡计分卡在企业绩效评价中的作用做出重要贡献。

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/727142141151010006>