

分类号 F203.9/1125
U D C 0006224

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 基于平衡计分卡的 H 公司绩效评价体系
构建及应用

研究生姓名: 李菲

指导教师姓名、职称: 周德良

学科、专业名称: 工商管理 (MBA)

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2024 年 5 月 31 日

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李菲 签字日期： 2024年5月31日

导师签名： 周德良 签字日期： 2024年5月31日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 李菲 签字日期： 2024年5月31日

导师签名： 周德良 签字日期： 2024年5月31日

The construction and application of H Company Performance Evaluation System based on balanced scorecard

Candidate : Li Fei

Supervisor: Zhou Deliang

摘 要

随着数字经济时代的到来,传统行业积极进行着转型升级。同时面对建筑业发展的低迷,建筑业企业首先考虑到如何转型。面对这样的背景下,以甘肃建投为主的四家省属国有企业组建成立 H 公司。H 公司主要以农村天然气管网及煤改气项目为依托,开展天然气销售、煤改气业务、光伏发电、新基建产业项目建设、商品贸易等业务。H 公司在各投资方的支持下,为了公司能够持续经营、战略目标的实现、管理能力的提升,必须重视绩效评价的作用。基于此,本文从 H 公司的绩效评价体系出发,通过调查研究,发现 H 公司绩效评价体系中存在的问题,并致力构建科学合理的解决方案。

本文主要通过文献研究法、问卷调查法、访谈法等,所用数据主要来源于问卷调查、访谈、H 公司制度条例、H 公司文件档案等。通过调查与分析,发现 H 公司现行绩效评价体系存在绩效评价与公司战略关联度有待提升、绩效评价指标设置合理性有待优化、绩效评价过程公正度有待完善、绩效评价反馈不够充分、绩效评价的激励作用发挥不足的问题。基于解决 H 公司绩效评价体系存在的问题,对 H 公司绩效评价体系进行了调研,并对其问题进行了剖析。接着,根据 H 公司实际情况,引入平衡计分卡构建 H 公司的绩效评价体系,并就可行性进行了分析,建设的目的及原则进行了论述,战略目标进行了分解,战略地图进行了绘制,同时对评价指标进行了设定,对其权重进行了确定。最后,将平衡计分卡绩效评价体系在 H 公司应用并提出相关建议。

本文在对研究问题的理论分析和实际调查上,由于本人写作时间有限,可能存在一定的不足,主要表现为:调查样本有限,只针对 H 公司这一家企业进行了调查研究,未来 H 公司还可从自己实际情况,进一步完善绩效评价指标;其次,H 公司还可向其他同行业公司就绩效评价体系的构建和应用进行多方面调查和研究,以期使得绩效评价体系指标更加科学、更加合理。

关键词: 绩效管理 平衡计分卡 绩效评价体系 层次分析法

Abstract

With the advent of the digital economy era, traditional industries are actively transforming and upgrading. At the same time, in the face of the sluggish development of the construction industry, the construction enterprises first consider how to transform. Under this background, four provincial state-owned enterprises mainly in Gansu Construction investment established H Company. Based on the rural natural gas pipeline network and coal to gas projects, H company mainly carries out natural gas sales, coal to gas business, photovoltaic power generation, new infrastructure industry project construction, commodity trade and other businesses. With the support of all investors, the H company must pay attention to the role of performance evaluation in order to continue its operation, achieve its strategic goals and improve its management ability. Based on this, this paper starts from the performance evaluation system of H company, finds the problems in the performance evaluation system of H company through investigation and research,,and strives to build a scientific and reasonable solution.

This paper mainly adopts the literature research method, questionnaire survey method, interview method, etc. The data used mainly comes from questionnaire survey, interview, H company system regulations, H company file files, etc. Through investigation and analysis, it is found that the current performance evaluation system of H Company has some problems, such as the correlation between performance evaluation and company strategy needs to be improved, the rationality of performance evaluation index setting needs to be optimized, the fairness

of performance evaluation process needs to be improved, the performance evaluation feedback is insufficient, and the incentive role of performance evaluation is insufficient. Based on solving the problems existing in the performance evaluation system of H company, the performance evaluation system of H company was investigated and its problems were analyzed. Then, according to the actual situation of H Company, the balanced scorecard was introduced to build the performance evaluation system of H Company, the feasibility was analyzed, the purpose and principle of the construction were discussed, the strategic objectives were decomposed, the strategic map was drawn, the evaluation indicators were set, and the weight was determined. Finally, the balanced scorecard performance evaluation system is applied in Company H and relevant suggestions are put forward.

In the theoretical analysis and practical investigation of the research problems, due to my limited writing time, H Company, in the future, H Company can further improve the performance evaluation indicators from the actual situation; secondly, H Company can investigate the construction and application of the performance evaluation system to other companies in the industry, in order to make the performance evaluation system indicators more scientific and reasonable.

Keywords: Performance management; Balanced Scorecard; performance evaluation system; analytic hierarchy process

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究的目的和意义	2
1.2.1 研究的目的	2
1.2.2 研究的意义	2
1.3 国内外研究现状	3
1.3.1 绩效评价体系的相关研究	3
1.3.2 平衡计分卡的相关研究	4
1.3.3 平衡计分卡在绩效评价中应用的相关研究	5
1.3.4 国内外研究述评	6
1.4 研究内容和方法	7
1.4.1 研究内容	7
1.4.2 研究方法	8
1.5 技术路线	8
2 概念界定及相关基础理论	10
2.1 概念界定	10
2.1.1 绩效	10
2.1.2 绩效评价	10
2.1.3 绩效管理	11
2.1.4 平衡计分卡	11
2.2 理论基础	11
2.2.1 委托代理理论	11
2.2.2 利益相关者理论	12
3 H 公司概况及绩效评价	13
3.1 H 公司概况	13
3.1.1 H 公司简介	13
3.1.2 H 公司组织结构	13
3.2 H 公司现行绩效评价体系	14
4 H 公司绩效评价体系现状调查及存在的问题与原因分析	17

4. 1H 公司绩效评价体系现状调查	17
4. 1. 1 问卷调查目的	17
4. 1. 2 问卷调查设计	18
4. 1. 3 调查过程及数据整理	18
4. 2H 公司绩效评价体系存在的问题	18
4. 2. 1 绩效评价与公司战略目标关联度有待提升	19
4. 2. 2 绩效评价指标设置合理性有待优化	20
4. 2. 3 绩效评价过程公正度有待完善	21
4. 2. 4 绩效评价反馈不够充分	22
4. 2. 5 绩效评价的激励作用发挥不足	23
4. 3H 公司绩效评价体系存在问题的原因分析	24
4. 3. 1 负责绩效评价的管理层思路较为传统	24
4. 3. 2 缺乏绩效评价专业队伍	24
4. 3. 3 缺乏有效的绩效反馈机制	25
4. 3. 4 缺乏科学全面的评价指标	25
4. 3. 5 缺乏更加明确的奖惩制度	25
5 基于平衡计分卡的 H 公司绩效评价体系构建	27
5. 1H 公司绩效评价引入平衡计分卡的可行性分析	27
5. 1. 1 战略目标明确	27
5. 1. 2 完善的组织结构	27
5. 1. 3 完整的管理制度	27
5. 1. 4 管理层及员工认同感强	28
5. 2H 公司绩效评价体系构建目标及原则	28
5. 2. 1H 公司绩效评价体系构建目标	28
5. 2. 2H 公司绩效评价体系构建原则	29
5. 3H 公司战略目标分解及战略地图绘制	30
5. 3. 1H 公司战略目标分解	30
5. 3. 1H 公司战略地图绘制	30
5. 4 基于平衡计分卡的 H 公司绩效评价体系构建	31
5. 4. 1 评价指标的选取和设计	31

5.4.2 评价指标权重的确定	37
6 基于平衡计分卡绩效评价体系在 H 公司的应用及建议	44
6.1 平衡计分卡绩效评价体系在 H 公司的应用	44
6.1.1 模糊综合评价法运用	44
6.1.2 平衡计分卡绩效评价指标体系应用结果分析	47
6.2 基于平衡计分卡 H 公司绩效评价体系应用的建议	48
6.2.1 成立专业的绩效评价团队	48
6.2.2 对新绩效评价体系进行组织自上而下的全面培训	48
6.2.3 对评价指标制定动态可调整机制	49
6.2.4 建立明确的奖惩制度	49
7 研究结论与展望	50
7.1 研究结论	50
7.2 研究局限与展望	50
7.2.1 研究局限	50
7.2.1 研究展望	51
参考文献	52
附录 1	55
附录 2	58
附录 3	61
后 记	62

1 绪 论

1.1 研究背景

习近平在中央财经委员会第九次会议上强调，生态文明建设整体布局要把碳达峰、碳中和纳入。我国在经济发展的同时要以绿色低碳发展为引领。2023 年 1 月 2 日，国家能源局发布《国家能源局综合司关于做好 2023 年风电、光伏发电开发建设有关事项的通知》，其中强调：各地要认真贯彻落实文件有关要求；各地能源主管部门要积极开展绿色电力交易，支持光伏发电项目通过市场机制落实收益。

近几年，以能源业务为主的企业发展较为迅速，且取得了许多成绩。但其大多数新型企业的绩效评价体系基本都以财务指标为主，其绩效评价指标不全面，其绩效评价体系并不很成熟，还存在很多评价指标集中于财务指标、现有政策起不到激励作用、绩效评价中制度不健全等问题。因此，企业在绩效评价体系的优化上可以重视起来。平衡计分卡是一个全面评价绩效的工具，通过四个维度：财务、顾客、内部流程、学习与成长，设计绩效评价考核指标。平衡计分卡工具通过战略目标的分解，形成各评价指标，使得企业实际指标与企业公司战略紧密相连，促进企业战略目标的实现。借助平衡计分卡进行绩效评价可完善评价指标集中于财务指标、评价指标不全面的问题，同时也可以挖掘员工潜力、提高职能部门的职能效能、提升企业经营成果。

本文主要以 H 公司为研究案例，H 公司是以甘肃建投为主的四家省属国有企业组建成立，公司按照省政府国资委要求，由甘肃建投控制管理。H 公司的经营范围是：天然气销售、煤改气、光伏发电的开发建设及运营服务；各类工程项目建设；商品贸易等。因疫情、国家整体经济情况的影响，以建筑、房地产开发等业务为主的企业发展前景不是很乐观，因此 H 公司的成立也是建筑企业、房地产开发企业转型的一个路径。因此，H 公司的成立和发展备受甘肃省国资委、甘肃建投的重视。而 H 公司是一家成立不久的以能源业务为主的国有企业，在绩效评价中存在着绩效评价与公司战略目标关联度有待提升、绩效评价指标设置合理性有待优化、绩效评价过程公正度有待完善、绩效评价反馈不够充分、绩效评价的

激励作用发挥不足等问题。基于完善 H 公司的绩效评价体系中存在的问题，助力 H 公司通过科学、合理的绩效评价体系实现企业战略目标。本文将平衡计分卡与 H 公司实际情况结合，通过深度访谈、问卷调查、统计分析等方法，全面深入研究该企业在进行绩效评价时所存在的问题，以该公司的发展战略为基础，从平衡计分卡的四个维度确定评价指标。并将战略目标落实到组织和员工两个层面上，构建 H 公司绩效评价体系，以充分发挥绩效考核在公司战略管理中的引导作用，为解决 H 公司当前绩效评价体系中面临的相关问题提供参考，为提升 H 公司战略执行力和公司竞争力奠定坚实基础，促进公司实现健康可持续发展。

1.2 研究的目的和意义

1.2.1 研究的目的

本文选取 H 公司作为案例研究对象，通过调查 H 公司的绩效评价现状、由现状分析绩效评价存在的问题及成因，同时分析绩效评价模型在 H 公司实施的可行性，结合公司的具体情况选择设计绩效评价指标。希望能通过对公司绩效评价体系的改进与完善，促使职工高效率工作，职工得到更好的激励；另一方面，通过引导以公司的战略目标为终极目标，通过绩效评价体系的建立，使各职能部门更加明确自己的目标，帮助公司提高经营成果，降低其所面临的经营风险，进而间接发挥职能作用。同时，通过对其绩效评价体系的改进与完善，为同行业其他公司绩效评价提供借鉴。

1.2.2 研究的意义

(1) 理论意义

随着经济快速发展，企业对绩效评价越来越重视，在研究中发现平衡计分卡在企业的应用随着经济的发展也越来越广泛，但在以能源业务为主的国有企业中引用较少。本文在研究时依据平衡计分卡模型，对 H 公司的绩效评价体系做详细的调查研究，从科学、合理的角度出发对该模型在企业中的应用提出了合理建议。本文对绩效、绩效评价、绩效管理理论等有关学术概念及理论进行了总结、梳理，拓宽了以能源业务为主的国有企业绩效评价理论的范围，在一定程度上为优化和

完善绩效评价理论。绩效评价的构建与完善对于理论研究和实务工作都具有重要的意义，通过将平衡计分卡理论引用到绩效评价中，可以丰富绩效的评价内容与评价方法。以 H 公司为研究对象，通过平衡计分卡理论构建出多维度财务指标与非财务指标，试图客观评价案例公司的绩效评价现状，并对其现行绩效评价体系进行完善改进，拓展了平衡计分卡的应用范围，为绩效评价后续理论研究提供参考。

(2) 实践意义

文中致力于多个方面提出构建方案，将平衡计分卡引进 H 公司的绩效评价体系中。完善当前 H 公司存在着绩效评价体系无法体现战略目标、绩效评价指标设置不合理、绩效评价过程公正度一般、绩效评价反馈不到位的问题，同时提高 H 公司绩效管理水平，加强公司在行业中的竞争力。基于平衡计分卡理论构建绩效评价体系，旨在实现绩效评价考核、堵住执行漏洞、实现公司战略目标，能够客观地对 H 公司业绩进行评估有助于公司领导对日后工作做出更加明确的指导。本文以 H 公司为例，对其现有的绩效评价体系存在的问题进行原因分析，并运用科学方法提出构建的建议，不仅有利于完善企业业务管控流程，增加企业价值，还有利于企业战略管理，增强企业战略管理执行力，使企业的战略管理目标举措得到有效落实。此举推广至其他同行业企业，可为行业内其他企业提供经验借鉴与决策参考。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 绩效评价体系的相关研究

二十世纪初，科学管理之父泰勒通过控制企业的“料、工、费”等成本，实现企业的成本管理、评价企业的经营业绩，提出标准成本理念。随后到 20 世纪 80 年代末，企业绩效评价的主流方法是绩效评价指标不仅以财务指标为主，而且兼顾非财务指标。在前面学者研究的基础上，后面学者也进行了大量研究。绩效评价方法上，Candan 和 Toklu (2022) 研究认为，绩效评价可以引入模糊层次分析法和灰色关联分析方法，提高绩效评价指标的合理性和科学性。Nuraida (2022) 针对中小企业绩效评价进行研究，认为绩效评价可以引入 360 度等方法，

进一步提高绩效评价的客观性。随着经济全球发展,很多学者提出传统的绩效评价方法不能满足企业目前的绩效管理,绩效评价需要创新或者完善。Ullah(2023)认为公司为了提高研发人员的工作水平,需要创新绩效评价体系,结合研发人员的工作能力和企业战略发展目标,从而增强公司的市场竞争力。朱云鹃(2023)等针对家族企业管理层行为进行研究,认为企业需要加强长期导向和组织管理之间的平衡,从而提高绩效评价创新水平。卢艳婷(2022)立足国有企业绩效评价的未来发展提出,只有不断革新传统的绩效评价方式,依据企业类型、发展目标、内部运营情况,逐步完善现有的绩效评价体系,才能实现国有企业的可持续发展。Jha(2022)研究认为,许多大型公司利用电子绩效评价信息系统,提高了绩效评价的自动化和共享化,明确了绩效评价的内容和责任,进一步提高了考核评价公平性。Yahaya 和 Aldraiweesh(2023)研究认为,企业绩效评价需要积极的引入新的方法,比如 5S 方法等,可以提高绩效评价的可靠性和准确度。很多学者也在绩效评价体系的建立进行了研究。Khan(2022)针对制造企业绩效评价方法进行研究,认为绩效评价需要充分结合实际工作需求,建立完善的绩效评价体系,提高绩效评价科学性。部分学者在绩效评价指标上做了研究。Arifah(2023)等人针对企业绩效、财务绩效进行对比分析,认为在绩效评价中选择关键指标,提升绩效评价的水平,确保企业能够健康持续发展。Otina(2023)研究认为,绩效评价过程中需要建立一个良好的反馈机制,从而可以倾听员工的心声,激发企业员工的工作积极性,提高企业战略发展能力。Omneya(2023)认为绩效评价可以更好地发挥财务绩效管理的有效性,进一步提高企业。发展和壮大的基石,提升公司的战略核心竞争力。侯平平,姚延波,张丹丹(2022)认为在在线旅行服务企业越来越重视战略绩效管理,但很多企业依然只重视财务指标而不重视非财务指标,因此在在线旅行服务企业迫切需要构建一套能够准确衡量战略绩效评价的绩效评价体系。

1.3.2 平衡计分卡的相关研究

平衡计分卡是 20 世纪 90 年代美国哈佛大学卡普兰和诺顿教授发明。罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿于 1992 年 2 月在《哈佛商业评论》上联合发表了《平衡记分卡:驱动业绩的评价体系》,预示着平衡计分卡的产生。后来学者们对平

平衡计分卡从不同角度进行研究。Kagioglou, Cooper, Aouad (2001) 提出绩效评价时可以采用平衡计分卡的工具, 并对平衡计分卡的几个维度进行多方研究。在平衡计分卡中加入企业管理有关的内容, 使得绩效评价与企业战略相联系, 从而从绩效结果中可以找出公司存在的问题。王烁祎 (2023) 指出, 应用平衡计分卡对海外投资企业进行绩效考核, 通过战略目标的层层分解传递, 可以提高绩效考核的科学性。随着学者对平衡计分卡的研究, 部分学者认为平衡计分卡维度可根据企业自身情况进行修正。白瑜欣 (2019) 立足国有企业的特殊性, 对平衡计分卡的四个维度进行修正, 建立了经济、市场、社会和生态 4 个维度的绩效评价体系。王喆和杨国栋 (2023) 提出, 在高校战略管理理论的支持下, 利用平衡计分卡体系从科研活动、品质素质、学习交流、职业发展等四个维度构建高校博士后科技人才培养绩效评价模型与评价指标体系。学者们对平衡计分卡评价指标进行研究。Arthur 等 (2019) 运用德尔菲法和层次分析法 (AHP) 建立了一套中小企业平衡计分卡的关键绩效指标, 并在实施后发现强调财务、顾客维度更有利于企业的可持续发展。Moradi (2023) 利用平衡计分卡方法构建了一个绩效评价体系, 并且利用 AHP 方法和 TOPSIS 方法, 为每一个绩效评价指标赋予了不同的考核权重, 提高了考核指标的全面性和权重设计的合理性。蔡伟萍等 (2023) 基于平衡计分卡理论构建军队医院护理单元绩效考核评价指标体系, 采用文献研究法、德尔菲法、层次分析法, 并且通过 2 轮专家函询筛选绩效评价指标, 提高了军队医院护理单元绩效考核水平。

1.3.3 平衡计分卡在绩效评价中应用的相关研究

在企业业绩考核中, 企业主要注重的是产值和利润等财务指标。但是, 在我国经济和社会发展转型过程中, 过分重视财务指标将对公司发展产生许多制约作用。随着平衡计分卡的不断发展, 越来越多的研究者认识到将平衡计分卡应用于企业业绩评估中, 能够很好地促进企业业绩评估理念的改变。国内外很多学者都致力于将平衡计分卡运用于企业业绩考核中。Dwivedi (2023) 研究到, 将平衡计分卡工具应用到保险公司的绩效评价体系中, 并利用 BWM 方法, 可以解决绩效有效性的问题。Goharshenasan (2023) 指出绩效评价可靠性的研究结果, 通过平衡计分卡的绩效评价体系的建立, 估计企业发展水平, 从企业经营情况到员工

学习与成长多维度考虑，可以提升企业绩效评价的可靠性。王晔、刘威（2022）提出，应用平衡计分卡工具分别从经济维度、外部维度、内部运行、学习与成长四个维度分别构建乡村治理绩效评价指标体系；接着，为了保障乡村振兴战略的稳步前行，为了及时获得乡村治理效果，发现治理过程中存在的困境和原因，建立了乡村治理绩效评价网络模型。张晨、于斯齐、肖文娟（2022）指出，为了实现企业战略目的，可借助平衡计分卡和哈佛框架构建新型综合绩效评价体系，创新绩效评价体系的构建，在构建时依据企业公司战略目标和行业特征，可从风险和研发等多指标上创新绩效评价指标。陈静静和程艳霞（2023）提出，为了完善零售企业绩效评价体系不能适应新零售业的发展，以及绩效评价指标不能全面反映经营成果的问题，零售业可结合目前的运营模式、盈利模式等，构建基于平衡计分卡的零售企业绩效评价体系，并从绩效评价指标及绩效评价体系上进行创新。温素彬、杜然和李慧（2023）认为，平衡计分卡在政府部门社区卫生服务中心的绩效管理考核中能够很好的应用，具体通过分析平衡计分卡的目的、内容、过程、作用、应用环境、评价方式等，借助案例 G 社区卫生服务中心，构建绩效评价体系并应用。

1.3.4 国内外研究述评

通过梳理和总结以往国内外相关学者对于绩效评价体系、平衡计分卡、平衡计分卡在绩效评价的应用的有关研究可以发现，伴随着企业所处的商业环境不断发生变化，绩效评价体系建立对于企业而言不可或缺，绩效评价体系如何建立应被企业所重视。学者们对绩效评价的方法、绩效评价指标、绩效评价体系的构建等研究深刻、详细具有很强的可借鉴意义。国外学者对绩效评价体系、平衡计分卡、平衡计分卡在绩效评价中的应用研究较早，我国学者开始研究的时间相对较晚，但研究的内容大都相同。从国内外当前理论与实务研究现状来看，得到大家一致认可并具有普遍适用性的绩效评价指标都集中在平衡计分卡的绩效评价模式上，并针对它的四个维度上，在不同程度上进行细化与修正。基于上述国内外学者的研究，本文以 H 公司为研究对象，考虑到 H 公司当下绩效评价体系现状，借鉴平衡计分卡的相关方法及评价指标，将通过定性与定量相结合的方法，建立基于平衡计分卡 H 公司的绩效评价体系，并引入顾客、内部业务流程等评价指标，

使企业绩效评价体系更加科学、更加合理。

1.4 研究内容和方法

1.4.1 研究内容

本研究通过梳理 H 公司现行绩效评价体系现状,运用科学的方法对 H 公司的设计与运行情况展开研究,并基于平衡计分卡研究 H 公司绩效评价体系的构建及应用。

第一部分为绪论。主要将研究背景和意义、以及研究现状进行介绍,研究内容和方法进行归纳总结,研究技术路线进行梳理。

第二部分为相关概念和理论基础。对绩效、绩效评价、绩效管理、平衡计分卡的概念进行界定,并对委托代理理论、利益相关者理论进行阐述,为后续研究提供理论支撑。

第三部分为 H 公司概况及现行绩效评价体系。对 H 公司概况进行介绍,并对 H 公司的现行绩效评价体系展开说明,对 H 公司现行绩效评价体系进行介绍,为后续绩效评价体系构建及应用做好铺垫。

第四部分为 H 公司绩效评价体系现状调查及 H 公司绩效评价体系存在的问题与成因分析。对 H 公司的绩效评价体系进行现状问卷调查,分析 H 公司现行绩效评价体系中存在哪些问题,同时分析存在这些问题的具体成因。

第五部分为基于平衡计分卡的 H 公司绩效评价体系构建。依据第四部分 H 公司现行绩效评价体系存在问题和成因分析,讨论 H 公司引入平衡计分卡可行性分析和构建的目标及原则,并对战略目标分解及绘制战略地图,然后将平衡计分卡应用于 H 公司绩效评价中,采用层次分析法确定评价指标权重,通过定性和定量的方式构建绩效评价体系。

第六部分为平衡计分卡在 H 公司绩效评价体系中的应用及建议。将平衡计分卡绩效评价指标体系在 H 公司应用,将应用结果分析,最后提出平衡计分卡绩效评价在 H 公司应用的建议。

第七部分为结论与展望。总结全文,得出结论,并对本文写作过程中的不足予以说明,同时对 H 公司未来提出展望。

1.4.2 研究方法

文献研究法。文献研究法指通过对已经发表的文章或报告进行阅读并总结分析，从文献研究中可以了解到学者们对研究主题的研究成果、研究方法、研究现状以及研究过程中存在的不足和问题。本文中通过研读平衡计分卡及绩效评价体系相关文献，找出绩效评价体系研究的现状、研究结果、研究方法和相关理论。同时找到平衡计分卡的研究现状、研究内容及平衡计分卡的优缺点等。结合本文对案例公司 H 公司绩效评价改进研究的需求，找出适用的概念及理论基础。

问卷调查法。问卷法是先通过设计调查问卷，再发放问卷，最后收集问卷，并将问卷统计分析的一种常用调查方法。本文主要通过对案例公司的管理层、业务部门人员、基层员工进行问卷调查，收集对现行绩效评价体系的意见和建议，判断公司员工对绩效评价体系的认知程度，为设计 H 公司绩效评价体系提供内生动力、厘清思路。

访谈法。访谈法是一种通过面对面或者电话交流，得到有关信息、观点、思路、意见、态度等的研究方法。本文在绩效评价权重设置时以及模糊评价法应用时用到了访谈法。主要就 H 公司的各项评价指标权重的确定获得 H 公司员工的观点和意见。

1.5 技术路线

结合本文的研究内容及研究方法，本文的研究技术如图 1.1 所示：

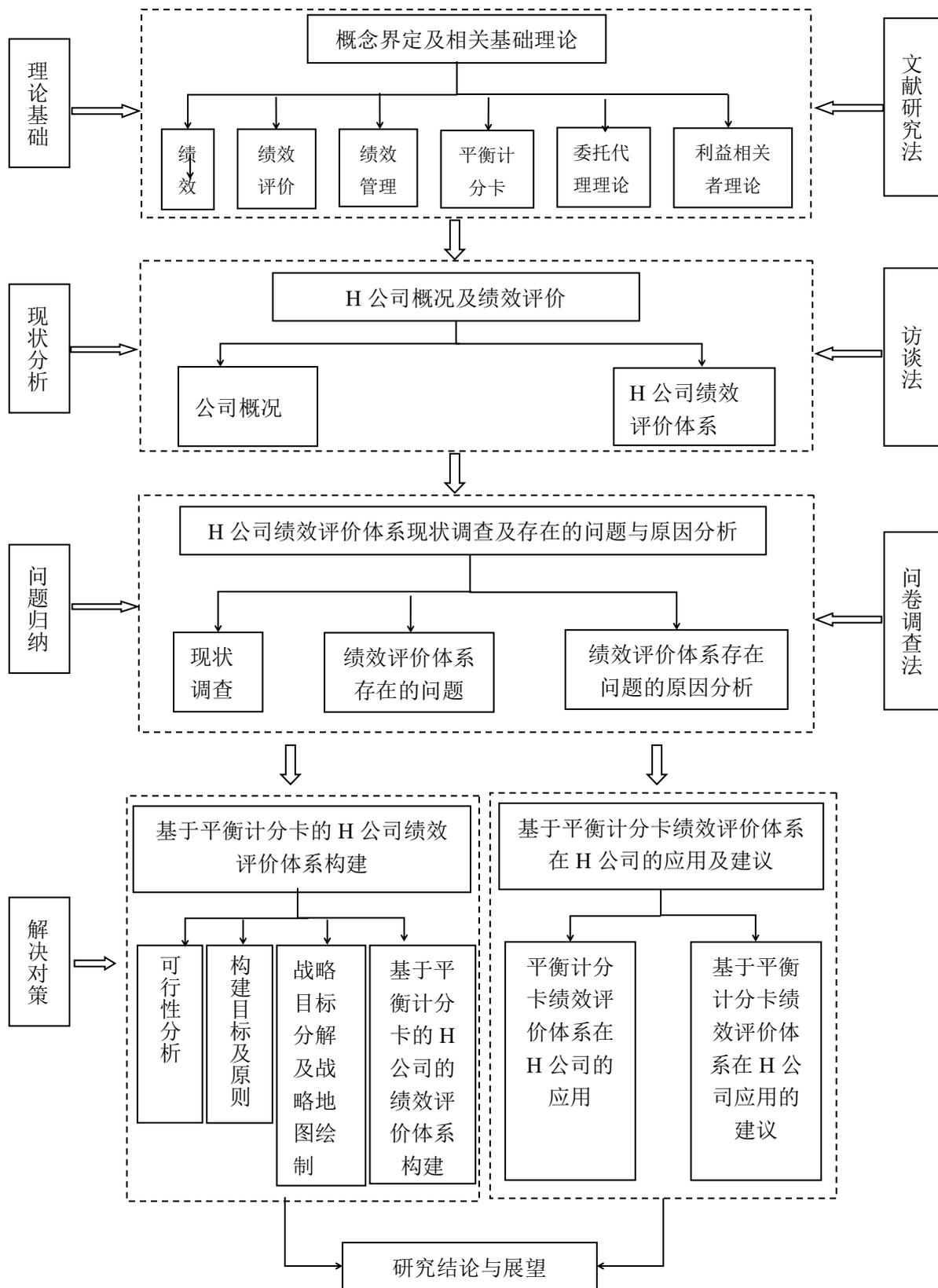


图 1.1 技术路线图

2 概念界定及相关基础理论

2.1 概念界定

2.1.1 绩效

绩效是指组织及个人通过努力在一定期间得到的成果或成效。通常可以通过绩效评价衡量组织或个人对工作质量、工作效率或者生产力的贡献程度。绩效可以从工作成果、工作效率、工作质量、目标达成度等多方面进行考核评价。绩效主要根据组织或个人的一段时间的业为标准,对个人或组织的工作进行评价或反馈。绩效可分为组织绩效和个人绩效。其中工作环境、管理者管理方式、工作难度、个人能力等都会影响个人绩效。其中行业环境、宏观政策、就业前景等都会影响组织绩效。个人绩效可通过明确的奖罚制度激励员工工作,从而提高业绩,促进成长、提升工作能力,从而促进企业发展,进而达到企业战略目标。

2.1.2 绩效评价

绩效评价指对个人、团队、组织的一段时间的工作表现通过科学的可量化的方法进行衡量的过程。目的是通过绩效评价,确定工作成果、工作能力、工作效率等,发现工作过程中存在的问题,并通过及时反馈,促进员工成长,进而提升组织整体发展能力。绩效评价通常涉及目标设定、评价系统建立、数据收集、数据评估与分析、绩效结果输出等。首先,明确评价的具体内容和标准,确保目标清晰;其次,设置绩效评价系统,再者经过一段时间的工作表现,收集被评价的数据,比如:净利润、权益利润率、工作量、工作态度等;接着借助收集的数据与先前制定的标准数据对比,推出评价结果;最后将评价结果及时反馈给被评估者,并及时沟通,肯定被评估者的成绩、明确被评估者的问题,并提出改进措施。公平公正的绩效评价结果可以与薪酬制度相结合,激励员工的工作积极性,为后期的晋升、加薪、培训等提供依据;并可以为组织决策提供可靠依据。

2.1.3 绩效管理

绩效管理是企业管理过程中不可缺失的管理工作，通常有设定绩效目标、设定绩效计划、绩效辅导沟通、绩效评估、绩效反馈与沟通、绩效改进计划等环节。绩效管理强调管理过程的连续性和动态性，目的在于提高个人和组织的绩效水平，实现组织的战略目标。绩效管理的具体目标有：通过绩效目标的设定，使员工清楚个人目标和企业目标；通过绩效评估，确定个人及组织在一段时间内的工作表现；通过绩效反馈与沟通，将一段时间的绩效评价结果反馈给被评估者，让员工了解自己的工作态度、工作表现，同时通过沟通发现问题、提出改进方案，进而解决问题，提高个人工作能力；根据绩效结果也可以适当的激励和奖励，目的在于激励员工的积极性，同时为人力资源管理提供决策依据，比如：晋升、调薪、人员调动等；最后通过绩效结果的分析，修正绩效计划，旨在推动组织的可持续发展。

2.1.4 平衡计分卡

平衡计分卡是一种用于评估组织绩效的管理工具，它从财务、顾客、内部流程和学习与成长四个维度来衡量组织的绩效。通过平衡计分卡，组织可以全面了解其业务表现，并确定需要改进的领域。以下是平衡计分卡的四个维度：1. 财务维度：关注组织的财务绩效，如收入、利润、资产回报率等指标。2. 顾客维度：关注组织与顾客的关系，如顾客满意度、市场份额、顾客保持率等指标。3. 内部流程维度：关注组织内部的业务流程，如生产效率、质量、周转时间等指标。4. 学习与成长维度：关注组织的员工和组织能力的发展，如员工满意度、培训投入、创新能力等指标。总的来说，平衡计分卡是一种强大的绩效管理工具，它帮助组织实现财务和非财务目标的平衡，并促进持续改进和增长。

2.2 理论基础

2.2.2 委托代理理论

委托代理理论旨在解释委托人和代理人因信息不对称和利益冲突下的激励

和监督问题。当股东将经营权委托给代理人，就会存在信息不对称的情况。在企业经营过程中代理人存在自己的利益和动机，与委托人的利益有差异。面对信息不对称和利益冲突，委托代理理论解释了激励机制和监督机制，从而促使代理人按照委托人的利益经营企业。

2.2.3 利益相关者理论

利益相关者理论强调企业或组织的成功，不仅仅取决于股东的利益，还设计到其他利益相关者。利益相关者可以有：股东、员工、政府单位、社团大众、供货商、顾客等。企业在做决策时应考虑到社会责任和可持续发展的因素，不仅要追求经济利益，还要考虑环境、社会、就业等机会，不仅仅关注股东的利益，还得平衡相关利益者的利益。通过考虑利益相关者的利益，旨在促进企业长期可持续发展。

3H 公司概况及绩效评价

3. 1H 公司概况

3. 1. 1H 公司简介

H 公司是按照省委省政府安排部署,为推进农村天然气管网及煤改气项目发起的投融资平台公司。2020 年 5 月 22 日,由甘肃建投牵头,其他 3 家省属国有企业共同出资 10 亿元搭建。按照省政府国资委要求,H 公司按照甘肃建投控股子公司管理,党组织关系隶属于甘肃建投。由各股东按照出资人协议,选派董事、监事参与公司治理,经理层人员由董事会选聘,实行任期制契约化管理。H 公司的经营宗旨是:充分发挥股份制企业优势,秉持“创新、担当、合作、共享”的经营理念,致力于天然气销售、煤改气、光伏发电的开发建设及运营服务;各类工程项目建设;商品贸易等。H 公司坚持国家政策、坚持省政府各项决策部署,充分发挥国有股份制企业优势,对标上市公司标准,稳步打造以天然气销售、煤改气、光伏发电的开发建设及运营服务、各类工程项目建设、商品贸易多元化发展思路。努力服务社会经济发展,有效助力我省乡村振兴和双碳目标的实现。

3. 1. 2H 公司组织结构

公司机关设 10 个职能部室、4 个直属单位。董事长下设总经理岗,总经理下设 3 个副总经理岗、1 个财务总监岗、1 个董事会秘书岗,分管公司内部各主要部门,并就工作内容分别对总经理直接负责。主要部门设置有:办公室、人力资源部、党群工作部、投融资发展部、审计风控部、公司管理部、财务管理部、环保工程事业部、工程咨询事业部、董事会办公室 10 个核心部门。具体组织机构如图 3.1 所示:

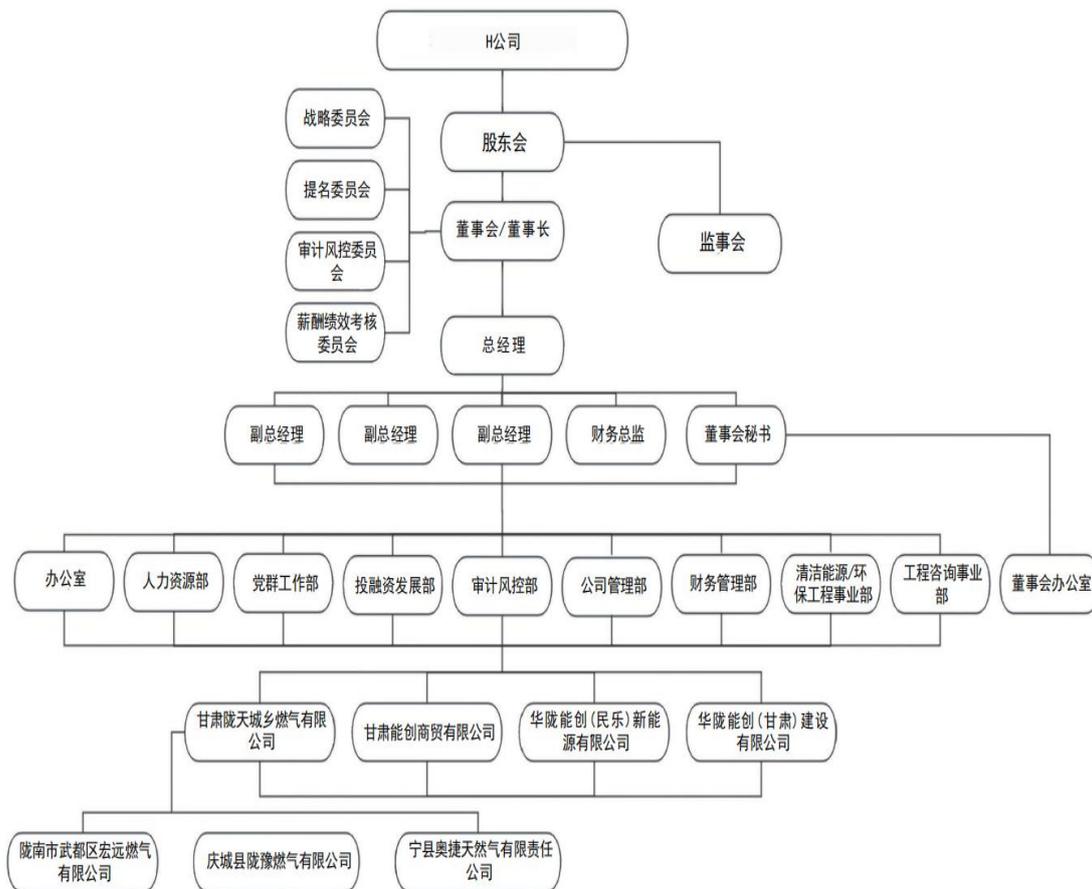


图 3.1H 公司组织机构图

3. 2H 公司现行绩效评价体系

通过与 H 公司员工的交流、文件资料的整理，得知 H 公司是以关键绩效指标为基础的绩效评价体系，主要依托财务报表数据设置关键指标。主要选取营业收入和利润总额反映公司经营成果。具体绩效考核办法由总经理牵头，人力资源部组织，其他部门辅助，制定了企业的绩效考核体系，形成了《H 公司年度经营绩效考核办法》。

H 公司考核周期分为年中考核和年度考核。年中考核只考核工作业绩；年度考核包括工作业绩和配合协作及工作能力、工作态度。部室的年中考核，在每年度 7 月底前完成，以阶段性任务的完成情况为主。部室的年度工作业绩考核，于次年元月底前完成。以全年目标任务完成情况为主，并参考年中工作业绩考核成绩进行综合评价。部室考核结果由本部室全体被考核人员共同承担，部室负责人承担全部责任，部室其他人员承担相应责任。即：部室各考核周期的考核结果即为部室负责人对应当期的绩效考核结果；部室其他员工的考核，由分管领导和部

室负责人根据本职工作完成情况共同进行定性评价。年度工作业绩考核得分=(年底工作业绩考核评分*60%+年中工作业绩考核评分*40%)*部室工作负荷系数。部室工作负荷系数由人力资源部根据部室年度工作量和部室在岗员工人数等因素在 0.8-1.1 之间确定。年度考核结果将调整绩效薪酬。

从定性和定量两方面组建了 H 公司绩效评价指标。在绩效评价过程中,主要由总经理牵头,由人力资源部组织,部门负责人参与,对不同部门及子公司进行评价,评价结果由人力资源部负责汇总并公示。根据 H 公司 2023 年绩效评价资料,其定量指标分数为 100 分,权重也为 100%。其指标具体有营业收入、利润总额、税前上缴服务费、回款率四个指标,针对财务性指标 H 公司管理层非常重视。在定量指标外还有六项定性指标。指标分别有:安全管理、项目未按期竣工、年度优秀组织、应收账款清欠情况、上报资料及时准确、党建廉政,具体指标及权重如下:

表 3-1 组织绩效评价指标权重

	指标内容	比重 (%)
定量指标	营业收入	25
	利润总额	25
	税前上缴服务费	25
	回款率	25
定性指标	安全生产管理	-10 分
	项目未按期竣工	-5 分
	年度优秀组织	+5 分
	应收账款清欠情况	±5 分
	上报资料及时准确	±2 分
	党建廉政	-5 分

数据来源:企业绩效评价制度

H 公司定量型指标和定性型指标在公历年度完成时由公司人力资源部组织打分,依据工作实际情况和评分具体制度给与分值评定。其中安全生产管理指标为:出现安全生产管理事故的,严肃处理,直接扣绩效成绩 10 分;项目未按期竣工要求,凡是应该完成的项目但未向组织说明缘由而未完成的,组织绩效考核成绩直接扣 5 分;优秀组织评价获得,市(州)、主管厅局以上级别奖励加 5 分,集团公司级别奖励加 3 分,H 公司级奖励加 2 分;应收账款清欠是公司比较关注的

点，清欠应该由全体员工共同出力完成，由部门负责人重点负责，若应收账款清欠完成的较好绩效考核加 5 分，若清欠工作态度不端正或清欠效果不好绩效考核减 5 分；上报资料及时准确给予加分奖励，顶格 2 分，若工作中出现未上报资料及时准确进行扣分惩罚，扣 2 分；最后为党建廉政指标，H 公司日常设置了意见箱，若组织收到举报匿名信也会相应扣分，直接扣 5 分。

绩效考核结束，绩效考核结果由人力资源部汇总，得分前 10%排名的为甲等级，10%-30%为乙等级，30%-80%为丙等级，最后排名的 20%为丁等级。评价结果由总经理审核，审核后其中评为优秀的部门及人员将由人力资源部公示，公示期结束后对优秀部门、部门领导及部分员工进行奖金奖励及下一年度薪资的调整（从下一年度的 1 月份执行）。评价为丁等级的部门及部门领导，给予一定的绩效反馈与惩罚，不享受任何奖励。

4H公司绩效评价体系现状调查及存在的问题与原因分析

4. 1H 公司绩效评价体系现状调查

4. 1. 1 问卷调查目的

绩效评价是为了进一步激励员工不断提升综合素质、改进工作绩效、强化对公司文化的理解和认同，提升公司整体运营管理水平，确保发展战略的实现。为了 H 公司绩效评价体系设计的更加科学合理，需要全面了解 H 公司绩效评价体系现状，以及公司员工对当前公司绩效评价体系的意见建议，所以设计出一份问卷在公司范围内进行随机抽样调查，以保证在优化后的绩效评价方案中更加合理体现员工诉求，有效解决原绩效评价体系中的不足。具体目的如下所列：

（1）确认是否需要绩效评价体系的重新构建

H 公司因为是新成立的公司，其绩效评价体系主要根据管理者的经验去选择指标和设置权重，管理者的经验成为绩效评价的主要方法来源。因此需要在调查中确定现行绩效评价体系是否需要重新构建。

（2）确定现行绩效评价体系中指标设置是否合理

绩效评价体系中较为重要的是指标设置，具体的指标可以引导员工工作，增强员工工作的积极性和主动性。在调查中需要了解员工对指标是否满意。

（3）确定绩效评价过程是否公正

绩效评价是绩效评价体系中非常重要的一个环节，绩效评价过程的公正性保证着绩效评价结果的准确性。同时也能够让员工对绩效评价结果的认可。因在访谈中得到有人对绩效评价过程提出过质疑，因此，在调查问卷中设置此问题，从而调查员工对绩效评价过程的公正程度的满意度。

（4）确定现行绩效评价体系与公司战略的关系

基于平衡计分卡的绩效评价体系是和公司战略紧密联系起来的，因此要在调查中调查员工对公司战略具体情况的了解，以及员工对现行绩效评价体系与公司战略的关系是否紧密相连。从而发现现行绩效评价体系的问题。

（5）确定绩效评价体系存在的其他问题

绩效评价中的具体参与者肯定体会更加深刻，因此设置了此问题，希望通过

调查及时发现现行绩效评价体系中存在的其他问题，更加全面、科学的构建绩效评价体系。

(6) 确定绩效评价体系构建的建议

在设置具体的绩效评价体系中，遵循员工切实可行的建议，会大大增加绩效评价体系的合理性。因此，设置此问题，以期获得更多的思路，为后续绩效评价体系的构建做好铺垫。

4.1.2 问卷调查设计

本文在文献研究的基础上，设计了《H 公司绩效评价体系满意度调查问卷》。此次调查，采用随机抽样的方式，在 H 公司各岗位、各层级进行问卷调查，有管理岗、技能岗、一线运营人员、机关管理人员、基层员工、科员、科级、处级等各层级。调查问卷设置了基础问题和重点问题，具体调查问卷内容见附录 1。

4.1.3 调查过程及数据整理

此次问卷调查，调查问卷发放 500 份，472 份收回，回收率 94%。这次调查较真实全面地反映了目前员工对公司绩效评价的看法，基本可以代表全公司员工的大部分意见，具有分析和研究的价值。根据调查问卷整理结果，得出表 4-1。

表 4-1 员工绩效评价满意度调查表

问卷主要问题	满意	基本满意	不满意
公司战略目标与绩效评价的关联程度	22%	55%	23%
绩效评价指标设置是否合理	15%	18%	67%
绩效评价过程是否公正	13%	55%	32%
绩效评价反馈机制是否满意	16%	28%	56%
绩效评价对员工的是否起到激励作用	20%	25%	55%

通过整理数据，发现 H 公司员工对绩效评价的满意度不高，由表可知，员工对绩效评价的满意程度基本分散在“基本满意”或者“不满意”。

4.2 H 公司绩效评价体系存在的问题

4.2.1 绩效评价与公司战略目标关联度有待提升

H 公司成立时间较短，但关注度高发展迅速。且其主要营业活动关系到绿色能源，与二十大报告中企业升级转型路径政策相一致，成立之初企业就立下了战略目标：“努力打造管理先进、运营高效、产业齐全的综合性投资企业”。绩效评价为了进一步激励员工不断提升综合素质、改进工作绩效，提升公司整体运营管理水平，确保发展战略的实现，务必在绩效评价具体指标中重视指标的分解。

如图 4-1 所示的调查数据显示，有 55% 的受访者觉得当前的绩效评估系统对公司的战略目标的关联程度仅属一般，而持否定态度的员工占比为 23%。总体而言，大部分 H 公司的员工认为现有的绩效评估体系并未充分与企业战略目标相结合。进一步分析 H 公司的绩效评价标准和评分标准，可以发现这套体系包含了定性的和定量的两个维度的指标。而选择的定量指标中主要围绕各项目的营业收入、利润总额、税前上缴服务费和回款率。从指标设置中，可以看出设置比较简单、数据指标设置不全面，没有全面的体现公司的发展能力、盈利能力、营运能力、偿债能力等，公司战略目标在绩效评价指标上体现的不明显。因此，H 公司的绩效评价与公司战略目标关联度不高。从指标设置上可以看出，公司没有将公司战略目标进行完全分解，并逐步分解到每位员工，公司各层级员工没有完全明确企业战略目标，只是完成自己计划的工作。从而无法精准识别公司未来的发展方向、未规划好自己的职业规划，错失很多成长的机会，甚至还导致很多人才流失。

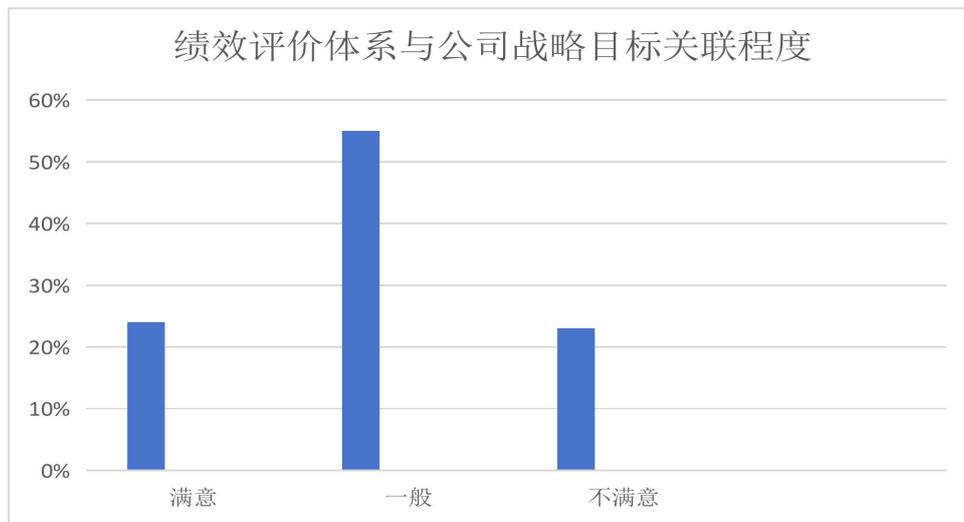


图4-1 绩效评价体系与公司战略目标关联程度

4.4.2 绩效评价指标设置合理性有待优化

绩效评价是否能促进企业的经营发展、是否能督促员工成长发展，评价指标非常的重要。绩效评价指标的设置直接可以反映公司管理目标，也可以反映出公司各职能部室的职能目标。通过获取的 H 公司绩效评价体系资料，认为评价指标设置合理性有待优化。公司绩效评价指标是从定性指标和定量指标上去分，但可以很明显的看出评价指标偏重财务指标，定量指标都是财务性指标；其次，评价指标覆盖范围过小，对公司来说，不管是定量指标还是定性指标覆盖性小，绩效评价结果具有片面性。

同时，经调查结果显示，如图 4-2 所示。H 公司认为绩效评价指标设置不合理的有 67% 以上的员工。大部分员工认为绩效评价指标设置不合理。从员工发展角度来看，指标设置中每年的考证、技能的突破、培训的参加次数和等级的考核并没有，绩效考核重点关注公司的安全管理、责任的落实和重点工作的完成度等，对员工个人的成长并没有和绩效挂钩。而从员工角度出发的各项指标可能直接影响员工的自我认识和未来的职业规划，因此，也可以推出考核指标设置不合理。员工各项能力的提升、经验的积累、创造力的培养等对企业发展都是关键动力。再者，在绩效评价指标中并未设置科研创新类的指标，而企业的经营发展、核心竞争力的提升，都离不开有创新精神的人才。且 H 公司是一个新成立的以能源业务为主的公司，要想在行业中稳步前行，不仅需要具有丰富管理经验的管理者，还急需具有创新精神的技术人才，因此 H 公司在绩效评价指标设置上还应考虑科研创新类指标，鼓励员工积极思考，开发新技术、新思路，帮助公司更好发展。基于以上分析，就当前的 H 公司绩效评价体系指标而言，H 公司绩效评价指标设置合理性有待优化。

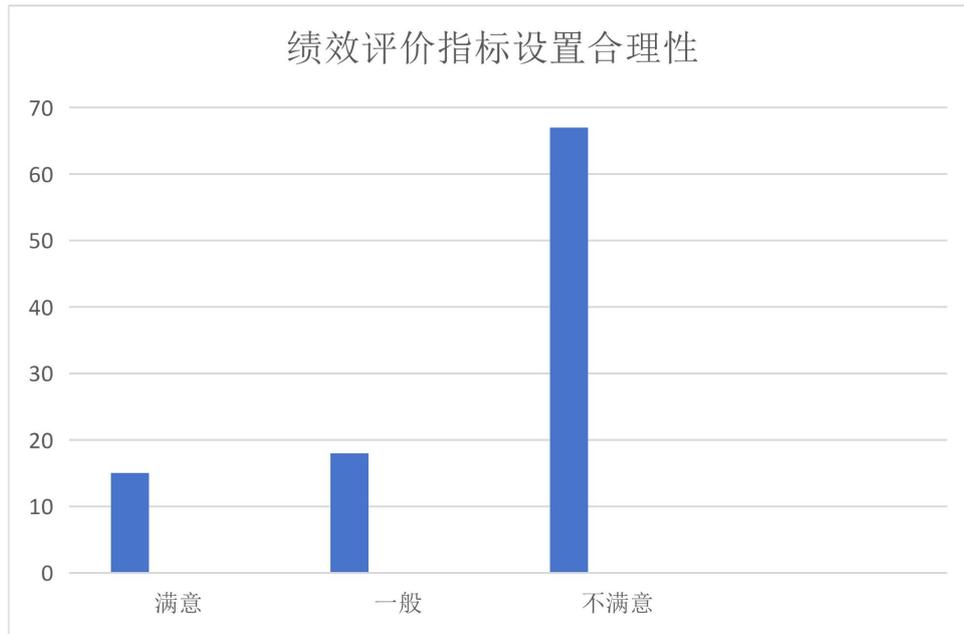


图4-2 绩效评价指标设置合理性

4.2.3 绩效评价过程公正度有待完善

绩效评价是绩效评价体系的核心内容。在组织进行绩效评价过程中，涉及多人员、多指标、涉及科学合理的流程、涉及公平公正的制度，其中任何一个环节设置不合理，都会影响绩效评价结果的准确性。结合H公司绩效评价资料，得知H公司绩效评价过程的公正度有待完善。在H公司相关绩效评价文件中整理得到，在绩效评价评分过程中，部分指标分值的设定和权重的设定存在主观性和随机性。这就很可能会表现出“人缘分”，从而影响绩效评价结果。比如：员工的部分考核指标由人事部门直接去打分；员工的部分考核指标由考核领导直接给出等。

如图4-3显示，员工对绩效评价过程觉得基本公正的只有13%，认为绩效评价过程公正度一般的有55%，认为绩效评价过程不公正的有32%。可以看出，大部分员工认为绩效评价过程的公正度有待完善。

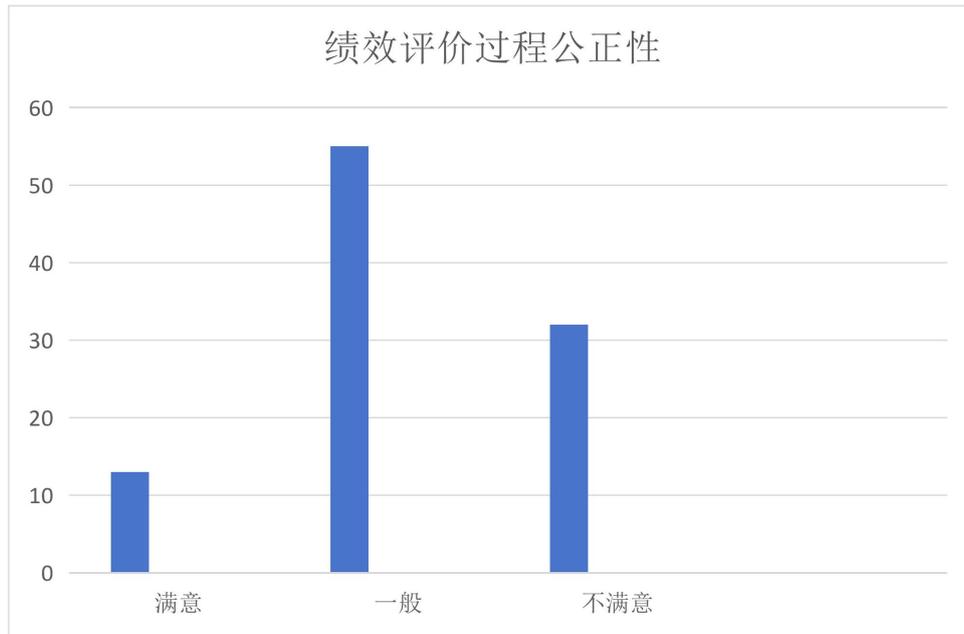


图4-3 绩效评价过程公正性

4.2.4 绩效评价反馈不够充分

绩效评价反馈是绩效管理中较为重要的一个环节。是考核者与被考核者之间直接沟通的环节。就员工发现问题、促进其成长的重要环节。结合H公司的文件规定，H公司绩效评价结果由总经理审批，审批后由人力资源部将结果反馈至各部室，各部室负责人及其分管主管通过及时沟通落实绩效反馈机制。但经调研，部分领导在简易会议中简单几句话就完成了绩效评价反馈工作，甚至部分分管领导因工作繁忙不落实绩效评价反馈工作。绩效评价体系中绩效评价反馈对员工的激励和成长非常重要，但可以看出H公司绩效评价反馈不够充分。

如图4-4显示，对绩效评价反馈机制满意的仅有16%的员工，28%的员工对绩效评价反馈机制一般满意，56%的员工对绩效评价反馈机制不满意。调查结果很明显的说明了H公司对绩效评价反馈不够充分。

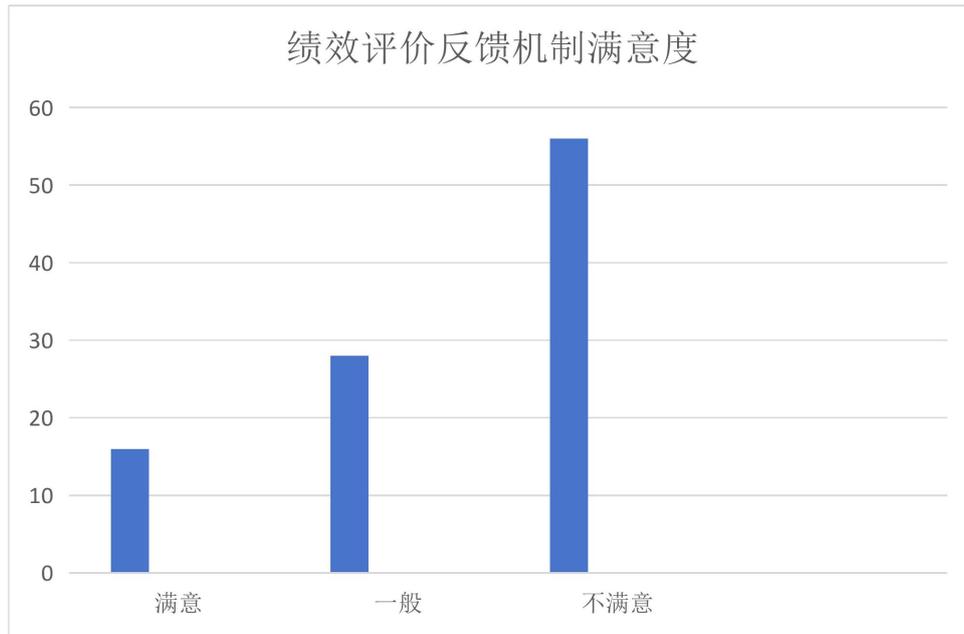


图4-4 绩效评价反馈机制满意度

4.2.5 绩效评价的激励作用发挥不足

绩效评价不仅是管理者通过一定的方法对一段时间工作的评价，也是指导员工通过比较、沟通发现问题，提高员工收入的手段。绩效评价的核心是激励人心，绩效评价关系人人、人人应关注绩效评价。绩效评价结果应该跟薪资、奖金及未来的晋升条件都息息相关。但结合H公司的调查，发现只有少部分员工特别关心绩效评价，尤其中高层领导非常关注，很大一部分员工对绩效评价不重视，对绩效评价结果不关心，甚至抱有“无所谓”的态度。

如图4-5显示，对绩效评价激励作用满意的只有20%的员工，对绩效评价激励作用一般满意的有25%的员工，而大部分员工对绩效评价的激励作用不满意，具体数据有55%。调查结果很明显的说明了H公司对绩效评价激励作用发挥的不足。

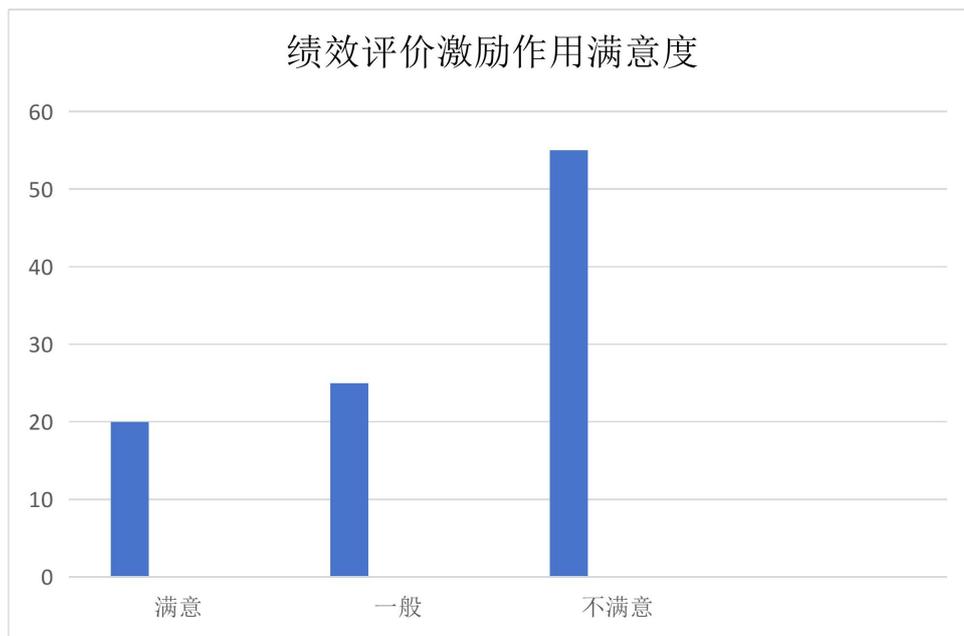


图4-5 绩效评价激励作用满意度

4. 3H 公司绩效评价体系存在问题的原因分析

4. 3. 1 负责绩效评价的管理层思路较为传统

H公司的管理层选拔方式有甘肃建投任命调任方式，对于管理思维的先进性、时效性管理层有待提升。因新公司的急速发展，导致很多制度和管理方式都没有跟上，很多制度在业务进行时才进行设定，但管理层对绩效评价的工作非常重视。因很多业务都是边做边学，因此在管理思维上缺乏创新性，管理思维较为传统。在公司成立发展的近几年里，H公司在不断的引进人才，但公司还是很缺乏管理思维先进且富有创新性的人才。负责绩效评价的管理层思路较为传统，引起了部分员工的不满意。

4. 3. 2 缺乏绩效评价专业人才队伍

H公司现行绩效评价工作主要由人力资源部负责组织，各项指标和权重主要根据H自身情况由管理层或人力资源管理部设定。绩效评价的过程也由人力资源部监督、跟踪、汇总、公示。因此，可以得到H公司的绩效评价公正性有待提升。在问卷调查中不难发现H公司55%以上的员工对绩效评价的公正性存在不满。

而H公司人力资源部只有6人，人员较少，工作量大。绩效工作主要由单一部门负责，若部门出现工作失误或者主观因素干扰，那么整个绩效评价工作都会失去公正性。若没有绩效评价专业人才队伍的组织，则H公司绩效评价工作无法充分发挥绩效评价的作用。就绩效评价指标发现，绩效评价指标的设置也缺乏科学性和激励性，固定性指标多，动态可调整性指标少。对于问卷调查表中就基本情况结果显示，H公司大部分员工都是85后或90后，正值职业发展的转折时期，员工更希望的是通过绩效评价，公司能够给与更多的平台和机会上升。若有绩效评价更为专业的专业人员组织绩效评价，设置动态可调整指标，更能达到公司绩效评价的激励作用，以期更好的推动公司的发展。

4.3.3 缺乏有效的绩效反馈机制

一个科学合理的绩效评价体系必然会有一个有效的绩效反馈机制，来保障绩效评价的作用发挥。而在H公司的绩效评价调研中发现，H公司业绩考核的反馈不足，一些职工的观点得不到尊重，这就使得他们的工作热情得不到调动、部分员工没有职业目标、对自己的定位不清、对职业未来茫然。绩效评价后H公司应根据绩效反馈机制马上做出反应，但可以看出H公司的部分管理者没有有效落实绩效反馈机制。H公司应建立有效的绩效反馈机制保障绩效评价工作的正常执行，保障绩效评价作用的充分发挥，保障绩效评价对员工的激励和帮助，促进企业的和谐发展。

4.3.4 缺乏科学全面的评价指标

当前H公司现行绩效评价指标中，主要从定量和定性两方面设定。指标中财务指标较多，说明管理层较重视企业的财务指标，但指标并不全面，没有从公司的发展能力、盈利能力、营运能力和偿债能力等方面全面展开评价，也未将不同岗位员工职责分别考核；从定性指标中发现，指标较固定，时代在变化，企业经营业务也在不断动态变化，因此绩效评价指标中可考虑动态可调整指标，灵活应对企业经营管理中绩效评价面对的问题，从而适应时代发展、促进企业发展。

4.3.5 缺乏更加明确的奖惩制度

H 公司虽然在公司成立时编制了规范的规则制度，而且每年都在修订，但在绩效评价结果的奖惩上，因“部门领导责任制”，对部门领导奖惩程度较大，对于普通员工的奖惩程度低。比如：企业经营年度内发生一般安全事故或质量事故，企业负责人虽未受到相关党纪政务处分，但应扣减负责人年薪；发生安全性事故或者直接造成经济损失的质量事故，按各层级相应的扣发公司负责人绩效年薪。普通员工的惩罚制度并没有在相关制度汇编中制订。在奖励中，若整个部门被评为优秀，也只是少量一次性奖金；若是个人获得优秀，在薪资结构上没有长期性质的调整。因此，普通员工对绩效评价的过程态度淡然，对绩效考核结果不是很关心。

5 基于平衡计分卡的 H 公司绩效评价体系构建

5.1 H 公司绩效评价引入平衡计分卡的可行性分析

根据 H 公司的实际经营情况，通过对企业业绩考核的分析，得出了企业业绩考核制度中的诸多问题，提出了引进企业业绩考核的新思路。在平衡计分卡框架下，企业的业绩评估可以从财务维度、顾客维度、内部业务过程维度以及学习和发展四个维度来评估。涉及基层员工、管理者、经营者、相关利益者等，多维度、多层次、多指标全面进行绩效评价。但平衡计分卡是否适合 H 公司，还需进一步分析。

5.1.1 战略目标明确

H 公司战略目标明确，即“努力打造管理先进、运营高效、产业齐全的综合型投资企业”，在宏观政策的作用下，H 公司充分发挥国有股份制企业优势，对标上市公司标准，稳步打造以各种常规能源和新能源、新基建、环保项目为主要投资方向，各类工程建设活动、关联产业链的商品贸易为辅助延伸和补充的发展思路，有效助力我省乡村振兴和双碳目标的实现。平衡计分卡绩效评价体系可将公司战略目标分解，可将抽象的战略目标从四个不同的维度层层分解，从而使得 H 公司进行综合业绩考核的过程中，更加可执行。

5.1.2 完善的组织结构

从组织结构图中得知，H 公司组织结构清晰完善，部室职责非常清楚。人力资源部及参与绩效考核的员工都非常清楚 H 公司绩效考核过程中存在的问题。H 公司大部分员工都是 85 后和 90 后，对新事物的接受程度高，沟通协调能力强、并且对公司的绩效评价体系重构持肯定态度，配合度高。因此，从员工接收度和适应能力上来说，引入平衡计分卡的绩效评价体系可在 H 公司运行。

5.1.3 完整的管理制度

H 公司虽然是一家新成立的公司，企业管理水平稳定且经验丰富，在管理层的管理下，基础的管理制度很完整。H 公司通过党支部决议公司的大事件，通过

财务管理部统一管理资金的流动，其他各部门联动，分工明确、权责清晰，部门之间沟通畅通、工作效率高，进而为构建平衡计分卡的绩效评价体系提供了可行性。

5.1.4 管理层及员工认同感强

公司的高层领导也意识到绩效评价体系存在的问题，重新建立绩效评价体系的紧迫性，为了推进企业管理能力的提升，推进绩效评价更加科学、更加公正，他们多次组织学习相关知识，同时还愿意投入必要的人力和物力。公司的长期发展离不开有眼界有战略目标的管理层，还离不开积极上进能理解公司战略又肯干的员工。因此，对于平衡计分卡的实施和执行，员工的文化认同感和对公司战略目标的理解至关重要。经调查，引入平衡计分卡评价体系若能够增加绩效评价的科学性、公正性，能够成为员工未来升值加薪的渠道，员工是很愿意配合完成平衡计分卡绩效考评体系的构建。因此，绩效评价体系的构建增加了可行性。

5.2H公司绩效评价体系构建目标及原则

5.2.1H公司绩效评价体系构建目标

通过调查H公司的绩效评价现状，发现H公司的绩效评价体系存在绩效考评指标与企业战略关联度有待提升、绩效指标设置合理性有待优化、绩效评价过程公正度有待完善、绩效评价反馈不够充分、绩效评价的激励作用发挥不足，绩效评价作为企业内生动力提升的路径，有效的绩效评价体系能够引导企业向高质量发展。引入平衡计分卡的绩效评价体系可以达到以下目的：

(1)绩效评价指标更加全面

绩效评价指标可从定性和定量指标分别设定。但分析H公司绩效评价指标，得知虽然从定性和定量两方面设置了，但评价指标依然存在不全面、不系统的问题。基于平衡计分卡的绩效评价体系首先从四个维度去设置，又进一步具体设置具体指标，更加全面、更加系统。

(2)更好的实现战略目标

平衡计分卡绩效评价体系可将战略目标具体转换成各项绩效考核指标，伴随着绩效考评，H公司的战略目标层层分解，员工更加清晰自己的工作任务，也会

更加理解公司的决策，部门更加清晰自己的权责，管理层水平也会随着提升，从而提升公司的经营水平，引导企业向高质量发展。

5.2. 2H公司绩效评价体系构建原则

将公司战略目标通过科学的方法，结合公司实际情况切实的分解到管理层和基础员工，使得公司上下目标一致是平衡计分卡绩效评价体系的重要意义。为了设置的绩效评价指标更具有科学性、适应性、公正性，走访和调研公司部分管理层、基层员工，提出下列构建原则。

(1) 战略导向

以公司战略为导向，将公司战略具体转换成绩效评价指标，分解至管理层和基层员工，引导员工和管理层都向公司向好的方向努力发展，从而在完成公司基本工作的基础上向公司战略靠拢。且公司上下目标一致，员工更能理解公司的各项政策，从而和管理层能够更舒畅的交流沟通，从而提升企业和谐共处的企业形象，同时也提高经营成果，最终达到企业战略目标。H公司在绩效评价指标的重设上应当考虑公司战略，充分考虑指标与考核的结果的关系，以期更好的引导员工成长。

(2) 定性与定量相结合

在绩效考评中，大部分公司都会要求强可量化的业务，在考评时会更有公平性，但在充分了解了H公司现行绩效评价存在的问题和原因时，在设置绩效评价指标时，要立足科学和适应的角度，选取的指标应该从定性和定量两方面结合。但也要考虑考核指标不应过多，避免重复或者工作量过大适得其反。

(3) 动态化管理

H公司虽然成立迟，但备受甘肃建投的关注和支持，因此其经营业务在不断的拓展，经营策略也在根据实际情况进行调整，部分管理制度也伴随业务的改变而进行调整，这个公司的发展都处于不断的动态变动状态。因此，绩效评价体系作为促进公司经营发展的工具，应该在设置绩效评价指标时充分考虑到动态化管理，应当注重指标的灵活度，进而适应公司的发展。

5.3 H公司战略目标分解及战略地图绘制

5.3. 1H公司战略目标分解

H公司战略目标明确，即“努力打造管理先进、运营高效、产业齐全的综合投资性企业”。基于平衡计分卡的绩效评价体系，关键在于将公司战略目标和绩效评价体系有效结合起来。通过绩效考评达到公司战略目标。使得平衡计分卡的绩效评价体系构建更加科学、目标更加清晰、指标更加合理，需对战略目标进行分解。具体分解如图所示：

表5-1 战略目标分解图

维度	目标
财务维度	提高公司经营成果、提高公司经营效率
顾客维度	提高顾客开发率、提升现有顾客满意度
内部业务流程维度	增强员工工作效率、增强创新能力
学习与成长维度	完善培养人才机制、完善留住人才机制

5.3. 2H公司战略地图绘制

通过战略目标的分解，更加明确了绩效考评的内容和目标。但在运营角度讲，还不明确。因此还需要进一步细分，更深一层次的将战略目标分解，形成符合逻辑和深层次的战略地图。战略地图更加清晰的显示了各关键指标之间的关系。

基于平衡计分卡，H公司战略目标从四个维度分解可得到战略地图。财务维度，公司应关注经营成果的提高和经营效率的形成的形成，分别从增加营业收入、控制财务风险、提高运营效率、增加营业收入、费用控制四个方面关注，公司要发展，必然会关注财务指标，因此，财务维度指标必然很重要。顾客维度，公司不仅要关注现有顾客的满意度还得关注顾客的开发，因此可从保持现有顾客、提升顾客满意度、拓展新顾客三个方面关注。内部业务流程维度，公司不仅关注工作效率还关注创新能力，创新能力的培养是企业增强核心竞争力的不竭动力，公司可从重视工程进度、提高安全管理能力、提高内部流程效率、提高研发创新角

度上关注。学习与成长维度，公司不仅要培养人才还要留住人才，可从提高员工综合素质、重视企业文化建设两个方面着手。

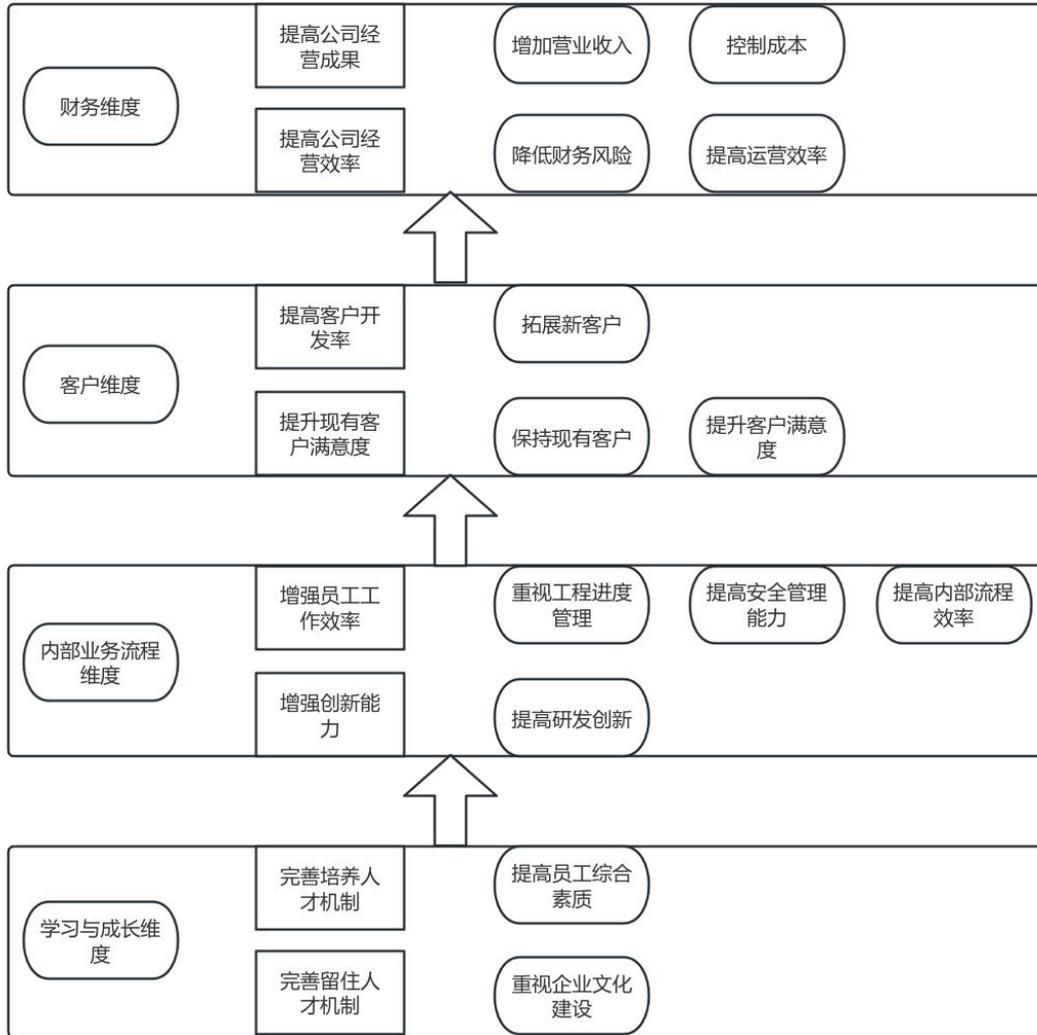


图5.1 战略地图绘制

5.4 基于平衡计分卡的H公司绩效评价体系构建

5.4.1 评价指标的选取和设计

(1) 财务维度

企业持续经营下去，最关注的还是财务指标，因此财务指标必须科学的设定。依据H公司战略目标“努力打造管理先进、运营高效、产业齐全的综合性的投资企业”，要在行业中占有领先地位应该关注财务指标。结合H公司的实际情况，H

公司新绩效评价体系的财务指标可从控制财务风险、提高运营效率、增加营业收入以及费用控制四个方面，具体指标如下表：

表 5-2 财务维度指标

	关键指标	指标说明	类别
控制财务风险	资产负债率	$\text{负债总额} \div \text{资产总额} \times 100\%$	组织层次
	总资产周转次数	$\text{营业收入净额} \div \text{平均资产总额} \times 100\%$	组织层次
提高运营效率	应收账款周转次数	$\text{主营业务收入净额} \div \text{应收账款平均余额} \times 100\%$	组织层次
	资产现金回收率	$\text{经营现金净流量} \div \text{平均资产总额} \times 100\%$	组织层次
增加营业收入	权益利润率	$\text{净利润} \div \text{净资产总额} \times 100\%$	组织层次
	营业收入增长率	$(\text{本年营业收入} - \text{上年度营业收入}) / \text{上年度营业收入} \times 100\%$	组织层次
	成本费用利润率	$\text{利润总额} \div \text{成本费用总额} \times 100\%$	组织层次

(1) 控制财务风险

资本结构是指公司的资产相对于债权人所承担的担保责任，同时也是一种担保。H公司的建设项目、投资项目的经营资本比重大，回报周期长，因而产生了大量的债务。在选取不同的财务尺度指数时，要密切注意企业的负债比率，注意企业的财务风险。

(2) 提高运营效率

本文从H公司的发展战略出发，提出了以经营效益为核心的企业经营绩效评价体系。总资产周转次数是一家企业在某一时期内的经营收益净额与其平均资产总数之比，即是将其营业收益减至销售折扣和折让后的余额，其计算结果越高，则表示企业的经营能力越好，资本的使用效率越高。应收账款的周转次数反映了企业的应收账款流量。H公司的投资项目属于长期的周期，通过对H公司的会计和资产负债表的分析，可以看出，当前H公司的管理部门非常关心的一个问题就是

工程的偿还债务。H公司的应收账款在企业中所占比重很大，因此采用这一比例来比较完整地计量企业的应收账款及还款对企业产生的冲击。企业的现金回收率反映了企业的资金获取能力，应以较高的比率为佳。在目前的市场经济中，企业的现金流量都很紧缺，H公司也很注重自身的现金获取能力，所以设定了这个指数；可以增强企业对现金流获取的关注，提升企业运营水平。

(3) 增加营业收入

权益利润率反映了股东的利益，也就是企业的利润。选择作为财务层面的评估指数，可以从整体上把握 H公司的获利状况，发现并剖析其成因，从而提升公司的经营管理。H是一家以煤炭改气为主业，以电力交易为主，工程建设为主的企业，其利润来源多为各个项目的运营收益。而营业收入增长率的大小，则取决于企业的运营，设定了营业收入增速指数，让管理者能够在对营业收入的增加和减少的基础上，找到企业存在的问题，从而更好地理解企业的发展状态。

(4) 费用控制

H公司投资的光伏发电、煤改气等经营和在建的项目都存在投资费用高的问题。如果企业的经营成本支出水平偏高，则会造成盈利水平的下降，从而影响企业的盈利能力。所以，H公司一定要重视成本费用的管理，通过成本费用利润率的指数，能够更好地反映出H公司的成本与收益的相关性。

5.4.1.2 顾客维度

H公司在经营过程中目标很清晰，追求利润是公司持续经营的根本。H公司作为投资公司，目前主要有煤改气业务收入、电力交易收入、工程项目建设收益、商贸公司销售商品收益等，在此基础上，H公司还在探寻新的投资机会，拓展新业务。在顾客维度上，H公司的主要目标是现有顾客的保持，顾客满意度的提升和新顾客的拓展。

表 5-3 顾客维度指标

	关键指标	指标说明	类别
保持现有顾客	顾客留存率	即顾客回头率，为重要指标	组织层次、员工层次
提升顾客满意度	顾客满意度	着重关注工程进程中、结束后顾客意见	组织层次、员工层次
拓展新顾客	顾客获得率	判断竞争力大小的重要标准	组织层次、员工层次

(1) 现有顾客的保持

现有顾客的维护是让公司持续经营下去的必要条件，也是公司能够拓展新业务拓展新市场的基础。顾客留存率即顾客回头率将作为平衡计分卡绩效评价顾客维度的重要指标，成为绩效评价的关键指标。

(2) 顾客满意度的提升

H公司因业务比较分散，因此面对的顾客也较多。天然气销售主要面对的是当地的居民和商业用户，电力交易主要面对国家电网及政府，商品交易面对的批发商及零售商，工程建设项目主要面对业主及政府相关部门。顾客信任从交易或合同签订的一刻开始。H公司要做到顾客满意度的提升可从可从投诉量和满意度回访调查得到。

(3) 新顾客的拓展

H公司的营业收入主要表现为定货量及工程中标率两个方面。新收入的增加预示着顾客获得率换算不错的。顾客获得率可从定单数量及中标率衡量。其数值也是公司获利的一个主要标准。较高的定货量和较高的中标率表明，目前的顾客保留率和顾客满意度都很好，表明了企业的发展实力和企业的竞争力。

5.4.1.3 内部业务流程维度

内部业务流程维度的指标主要可以从安全生产管理、工程建设项目竣工率、工作效率、科研创新等方面选取。内部业务流程维度体现的是公司现行条件下的实力和水平，因此指标的选取具有代表性和重要性。具体指标如下表5-3：

表 5-4 内部业务流程维度指标

	关键指标	指标说明	类别
提高科研创新力	研发费用率	研发费用 ÷ 营业成本 × 100%	组织层次
重视工程进度管理	建设项目竣工率	实际完成数 ÷ 计划完成数 × 100%	组织层次
提高安全管理能力	安全管理事故数量	直观体现公司安全管理能力	组织层次
提高内部流程效率	业务审批时限	内部流程效率评价的关键，合理	组织层次、员工层次
	业务错误次数	地设置各环节流转期限	
		未按照内部流程制度工作导致的	组织层次、员工层次
		重大违规次数	

(1) 提高科研创新力

H公司在运营过程中存在很多的困难和问题，公司应鼓励员工就公司的具体问题为课题去申请国家、省、市级课题研究，并给予一定的研发费用。员工的研发创新力可以表现员工的学习能力，也能够给企业提供解决问题的途径，从而提升企业的竞争力。在绩效评价体系中设置研发费用指标，可以体现公司对员工的成长支持程度，也可体现公司的创新力。

(2) 提高安全管理能力

无论是公司的业务是什么，安全一票否决，安全责任重大，因此，在绩效评价体系中安全管理能力不容忽视。H公司在经营过程中非常关注人员的安全问题。安全管理能力的体现可以从安全管理事故数量和安全事故程度上体现。

(3) 重视工程建设工期管理

H公司经营过程中还有在建的工程项目，工程项目建设进度是工程正常竣工的前提条件，也是体现管理层管理能力的指标，高效率的内部工作流程能够保证工程项目的完工率。因此，绩效评价指标中工程建设项目竣工率是必要的指标。

(4) 提高内部流程效率

内部流程的效率决定员工作的效率也决定信息流通的及时性，同时也能提高员工工作的积极性，但经过调查，H公司的部分内部业务流程程序非常繁杂，有时也会出现因领导们经常出差或者在外而签不上字从而搁置，出现责任问题后也

容易出现责任推诿的情况。为了提高内部流程效率，H公司应该重视内部流程效率，在绩效评价体系中建立业务处理合理期限、业务错误次数，以待了解员工工作态度和业务处理能力。

5.4.1.4 学习与成长维度

储备干部的培养是公司可持续发展的必备条件，留住人才、培养人才是企业成长的关键路径。学习与成长维度是留住人才、培养人才的关键指标，因此在选择这项指标时要站在员工的角度选择。结合H公司实际情况，围绕员工综合素质的提高和企业文化建设的重视两方面进行指标的选择，具体如下表5-5：

表 5-5 学习与成长维度指标

	关键指标	指标说明	类型
	组织学习次数	专业培训次数	组织层次
提高员工综合素质	员工学习参加率	$\text{参加培训员工数} \div \text{全体员工数} \times 100\%$	组织层次 员工层次
	资格证书获得量	关注行业相关职业资格证书或职称的取得情况	员工层次
	员工综合能力	沟通协调能力、工作耐度等	员工层次
重视企业文化建设	团建活动参与率	$\text{参加团建员工数} \div \text{全体员工数量} \times 100\%$	组织层次 员工层次

(1) 员工综合素质的提升

员工综合素质的提升可从专业培训、技能证书取得和员工综合能力体现。组织有代科学性、有实质性的培训是企业留住人才、培养储备人才的直接渠道。关注组织培训的次数、员工参加培训的参加率，是公司对员工综合素质提高的关注程度的体现。同样，关注员工专业技能证书的取得，是员工成长的表现，同时也是学习能力、业务素质提升的表现，当然也为后期职业发展晋升提供基础考核数据。员工综合能力是员工综合素质的真实表现，也是是员工胜任工作岗位、热爱工作岗位的表现，因此，在考核员工综合素质提升时，员工综合能力指标应该被考虑在内。

(2) 企业文化建设的重视

一个组织中，拥有一群志同道合的人一起共事，对组织对个人都会比较好。优秀的组织者当然比较重视企业文化的建设，优秀的企业文化可增强企业团结向上的氛围、增强企业发展潜能。H 公司在学习与成长维度中选择关注团建活动参与率，重视组织文化的建设、提高企业和谐发展条件、提高员工积极工作效率。

5.4.2 评价指标权重的确定

为 H 公司选取了不同的考评指标，各指标分为不同的维度，在各维度中各有不同的重要程度，具体的侧重比例需要科学的方法。通过文献研究，大部分学者应用了层次分析法，本文也在前人的研究基础上，应用层次分析法，分别从构造判断矩阵、咨询相关专家等，确定各项指标的具体权重。

5.4.2.1 绩效评价指标层次结构模型构建

层次分析法 (Analytic Hierarchy Process, 简称 AHP) 通过把需要分析的指标的所有影响因素层层划分，然后应用定量和定性相结合的方法确定指标权重，并根据划分的内容进行合理分析。层次分析法通过分层级细化决策问题，按顺序将目标逐层分解至能够设计出选择方案为止。具体运营步骤如下：

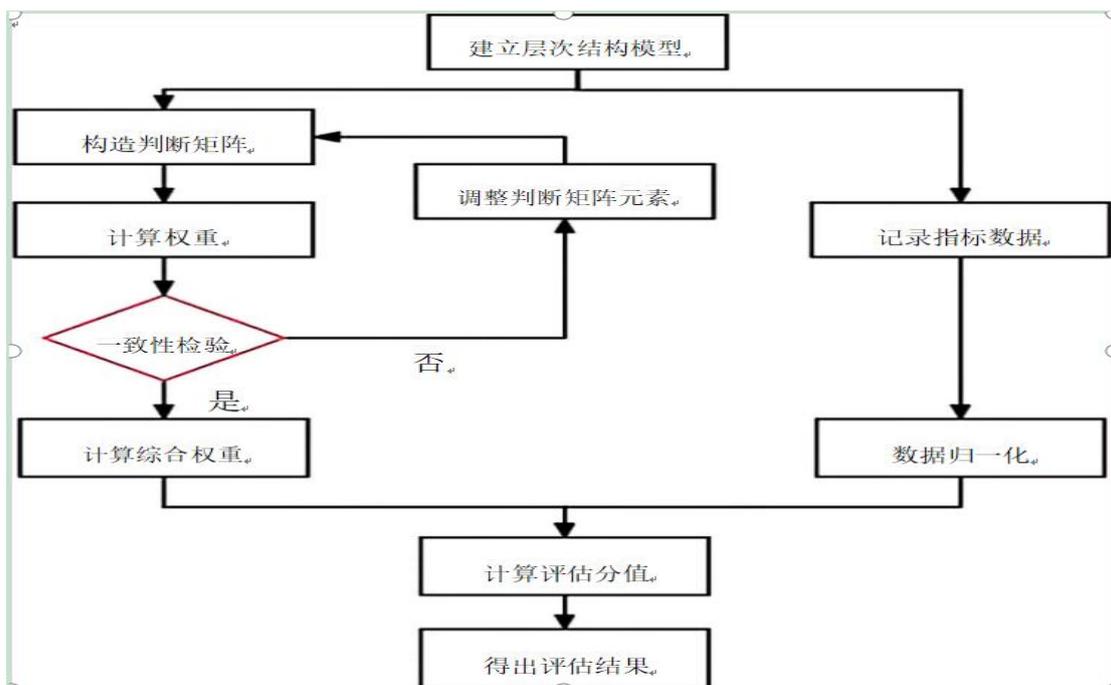


图 5-2 层次分析法步骤图

(1) 建立层次结构模型

表 5-6 H 公司目标层次模型

准则层	指标层	评价类型
财务维度	资产负债率	组织层次
	总资产周转次数	组织层次
	应收账款周转次数	组织层次
	资产现金回收率	组织层次
	权益利润率	组织层次
	营业收入增长率	组织层次
	成本费用利润率	组织层次
顾客维度	顾客留存率	组织层次、员工层次
	顾客满意度	组织层次、员工层次
	顾客获得率	组织层次、员工层次
	研发费用率	组织层次、员工层次
内部业务流程维度	建设项目竣工率	组织层次
	安全管理事故数量	组织层次
	业务审批时限	组织层次、员工层次
	业务错误次数	组织层次、员工层次
	组织学习次数	组织层次
学习与成长维度	员工学习参加率	组织层次、员工层次
	资格证书获得量	组织层次、员工层次
	员工综合能力	组织层次、员工层次
	团建活动参与率	组织层次、员工层次

(2) 建立评价矩阵

定性数据确定的权重往往缺乏足够的信度。层次分析法采用指标分类策略，通过标准化的比较尺度进行深入分析。例如，表5-7展示了一种比较比例的标度表。

表 5-7 比较标度表

要素 i 相对于要素 j 的重要程度量化表示	量化表示
等同优势	1
轻微优势	3
显著优势	5
极强优势	7
绝对优势	9
介于两者之间的中间值	2,4,6,8

(3) 计算权重向量

基于判断矩阵，选择合适的矩阵元素，进而计算各个指标的相对权重 ω 。这一过程伴随着一致性检验的初步计算。

(4) 一致性验证

一致性验证的目的是评估矩阵的合理性。其运营流程包括：首先，计算矩阵的最大特征值 λ_{\max} ；然后，利用矩阵的阶数 n 计算一致性比率 CI ，当 CI 值等于 0 时，表示完全一致性；反之， CI 值远离 0，表示不一致程度越高。接着，将 CI 值与随机一致性指标 RI 表对比，计算出检验比例 CR ，若 CR 满足要求，则认为矩阵通过了一致性验证。相关公式如下：

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{[Aw]_i}{nw_i}$$

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

表 5-8 随机一致性 RI 标准值

矩阵阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.46

5.4.2.2 设定各维度评价指标权重

本文对14位相关专家进行打分问卷调查，其中10位为H公司管理者，4位为高校绩效评价相关专家。将调查表汇总整理，确定各因素的重要程度，构造出判断矩阵。通过SPSSPAU软件对各个维度的评价结果进行了统计处理，得到了各个维度上的权值。

表5-9 准则层各维度权重

	权重值 (%)	最大特征根 λ_{max}	CI 值	CR 值	一致性检验结果
财务维度 A	41.18				
顾客维度 B	29.30				
内部业务流程维度 C	18.72				
学习与成长维度 D	10.80				

从表5-9的各个维的加权可以看到，平衡计分卡四维度的权重分别为41.18%、29.30%、18.72%、10.80%。从这一点来看，H公司对财务方面的业绩评估非常关注。获得盈利是企业生存的根本和终极目标，因此，H公司可以正常地进行生产运营，而在进行业绩评估时，重点关注财务维度的指标并不奇怪。第二个要素顾客维度是当对财务维度给予了足够的关注之后，就可以在在一定程度上关注顾客维度的评价标准，从而使企业在市场的残酷竞争中立于不败之地。企业的内部过程层面，企业各部门之间的合作流畅，过程运行有效，必然会提升工作的效能，企业可以得到更好的发展。第三，注重学习和成长的评价，注重对员工综合素质的提升，为企业的发展提供更多、更高层次的人才，这是企业可持续发展的内部动因。通过本研究的方法，得到H公司四个维度的评价结果如下：

表5-10 组织层次财务维度指标权重表

	权重值 (%)	最大特征根 λ_{max}	CI 值	CR 值	一致性检验结果
资产负债率	18.195				
总资产周转次数	10.676				
应收账款周转次数	20.020				
资产现金回收率	10.668	7.548	0.091	0.067	通过
权益利润率	28.135				
营业收入增长率	8.401				
成本费用利润率	3.906				

从表格5-10可以看出，财务维度的判定矩阵法CR为0.03067，小于0.1，经过了一致性测试，其中各个指标的加权分布是比较合理的。最后得到的财务维度业绩评估指标的各个权重为：18.195%的资产负债率，10.676%的总资产周转次数，20.020%的应收账款周转次数，10.668%的资产现金回收率，28.135%的权益利润率，8.401%的营业收入增长率，3.906%的成本费用利润率。

表 5-11 组织层次顾客维度指标权重表

	权重 (%)	最大特征根 λ_{ma}	CI 值	CR 值	一致性检验结果
顾客留存率	16.984				
顾客满意度	38.730	3.018	0.009	0.018	通过
顾客获得率	44.286				

客户维度判定矩阵CR值为0.018，小于0.1，经过了一致性测试，在这个矩阵中，所有的指标的权重都被赋予了一个合适的位置。表5-11中，可以得到客户维的各个指标的权重：16.984%的顾客留存率权重、38.730%的顾客满意度权重、44.286%的顾客获得率权重。

表 5-12 组织层次内部业务流程维度指标权重表

	权重 (%)	最大特征根 λ_{max}	CI 值	CR 值	一致性检验结果
研发费用率	22.187				
建设项目竣工率	42.189				
安全管理事故数量	20.204	5.314	0.079	0.070	通过
业务审批时限	8.824				
业务错误次数	6.596				

经过测算，最后得出了一个企业的内部业务流程维度的判定矩阵 CR 值，CR 值是 0.070，小于 0.1，经过了一致性的验证。我们得到了一个企业的内部业务流程的各个指标的权重是：22.187%的研发费用率权重，42.189%的建设项目竣工率权重，20.204%的安全管理事故数量权重，8.824%的业务审批时限权重，6.596%的业务错误次数权重。

表 5-13 组织层次学习与成长维度指标权重

	权重 (%)	最大特征根 λ_{max}	CI 值	CR 值	一致性检验结果
组织学习次数	18.572				
员工学习参加率	17.612				
资格证书获得量	25.160	5.266	0.067	0.059	通过
员工综合能力	31.245				
团建活动参与率	7.411				

学习和成长维度的判定矩阵CR为0.059，小于0.1，通过了一致性测试。由表格可以看出，在学习和发展的各个方面，各个指标的权重是：18.572%的组织学习次数权重、17.612%的员工学习参加率权重、25.160%的资格证书获得量权重、31.245%的员工综合能力权重，7.411%的团建活动参与率权重。将表格5-9到5-13进行汇总，得到了H公司5-14个指数的加权系数：

表 5-14 H 公司指标权重表

	一级指标权重 (%)	绩效指标	二级指标权重 (%)
财务维度	41.18	资产负债率	7.49
		总资产周转次数	4.40
		应收账款周转次数	8.24
		资产现金回收率	4.39
		权益利润率	11.59
		营业收入增长率	3.46
		成本费用利润率	1.61
顾客维度	29.30	顾客留存率	4.97
		顾客满意度	11.35
		顾客获得率	12.98
		研发费用率	4.15
内部业务流程维度	18.72	建设项目竣工率	7.9
		安全管理事故数量	3.78
		业务审批时限	1.65
		业务错误次数	1.23

续表 5-14

	一级指标权重 (%)	绩效指标	二级指标权重 (%)
学习与成长维度	10.80	组织学习次数	2.01
		员工学习参加率	1.90
		资格证书获得量	2.72
		员工综合能力	3.37
		团建活动参与率	0.80

从表5-14中可以看出，在企业层面上，H公司的评价指标权重在四个维度上分别为41.18%、29.30%、18.72%和10.80%。对于H公司现阶段的发展，管理层还是比较重视财务指标，尤其比较重视权益利润率，比较关注企业的经营成果，这也和公司的战略目标相一致。

6. 基于平衡计分卡绩效评价体系在H公司的应用及建议

6.1 平衡计分卡绩效评价体系在H公司的应用

上节内容中利用层次分析法确认了各绩效评价指标的权重，但是层次分析法也在确定权重时主要依据专家的主观判断，因此富有主观性。为了更加准确科学的设置指标权重，采用模糊综合评判方法，对各个指标进行了综合评判。该方法利用模糊集及隶属度，把不能定量的某些指数转变成可评估的指数，以达到对某一类目标的全面评判。

6.1.1 模糊综合评价法运用

将H公司绩效评估中的各个指数应用到了模糊综合评判方法中，并对其进行了全面的影响分析：

(1) 确定评估目标的因子集合，即n个指数，说明被评估目标的评估来源，与平衡评分卡四维度相联系构建因子组U：

$U = \{U_1, U_2, U_3, U_4\} = \{\text{财务维度, 顾客维度, 内部业务流程维度, 学习与成长维度}\}$ 在因子集合下提炼出各指数层次的评估因子集合：

$U_1 = \{\text{资产负债率, 总资产周转次数, 应收账款周转次数, 资产现金回收率, 权益利润率, 营业收入增长率, 成本费用利润率}\}$

$U_2 = \{\text{顾客留存率, 顾客满意度, 顾客获得率}\}$

$U_3 = \{\text{研发费用率, 建设项目竣工率, 安全管理事故数量, 业务审批时限, 业务错误次数}\}$

$U_4 = \{\text{组织学习次数, 员工学习参加率, 资格证书获得量, 员工综合能力, 团建活动参与率}\}$

(2) 设定评定级别集合，参考最大隶属度原则，设定评估目标所能得到的每一种评定组合，这里可以设定为V；如果B级别最高，那么得到的评价就是“B等级”， $V = \{\text{A等级, B等级, C等级, D等级}\}$

(3) 设定一个度量因子集合和一个指数级因子集，根据前面的层次分析方法得到的加权值，在这里可以被简单地设定为：

因子集U权重 $W = (0.4118, 0.2930, 0.1872, 0.1080)$

各指标层因子集权重:

U1权重W1=

(0.18195, 0.10676, 0.20020, 0.10668, 0.28135, 0.08401, 0.3906) ;

U2权重W2= (0.16984, 0.38730, 0.44286) ;

U3权重W3= (0.22187, 0.42189, 0.20204, 0.08824, 0.06596) ;

U4权重W4= (0.18572, 0.17612, 0.25160, 0.31245, 0.07411)

(4) 模糊评判矩阵的判定

根据H公司的2023年目标的真实资料，并邀请了10名有关的专业人士对其评分，其中包括了公司的内部管理人员和各个部门的资深业务人员，按照他们的工作经历来评分，得分表格详见附录三。我们共获得10张评分调查表，回收10张有效调查表。通过对调查结果的分析，得出了H公司各层级结构的模糊综合评判表格，见下图6-1。

表 6-1 H 公司组织层次模糊综合评价表

维度	指标	2023 年实际数据	A 等级	B 等级	C 等级	D 等级
财务维度	资产负债率	65%	0.2	0.6	0.2	0
	总资产周转次数	75%	0	0.7	0.3	0
	应收账款周转次数	35%	0.8	0.2	0	0
	资产现金回收率	63%	0	0.6	0.4	0
	权益利润率	82%	0.9	0.1	0	0
	营业收入增长率	80%	0.8	0.2	0	0
	成本费用利润率	8%	0.1	0.6	0.3	0
顾客维度	顾客留存率	90%	0.8	0.2	0	0
	顾客满意度	91%	0.9	0.1	0	0
	顾客获得率	80%	0.6	0.3	0.1	0
内部业务流程维度	研发费用率	50%	0.3	0.3	0.2	0.1
	建设项目竣工率	75%	0.4	0.5	0.1	0
	安全管理事故数量	0	1	0	0	0
	业务审批时限	80%	0.5	0.3	0.1	0.1
	业务错误次数	35 次	0.2	0.5	0.2	0.1

续表 6-1

维度	指标		A 等级	B 等级	C 等级	D 等级
学习与成长维度	组织学习次数	15 次	0.2	0.5	0.2	0.1
	员工学习参加率	73%	0.7	0.2	0.1	0
	资格证书获得量	-	0.5	0.5	0	0
	员工综合能力		0.2	0.8	0	0
	团建活动参与率	-	0	0.2	0.7	0.1

根据以上内容构造出判断矩阵:

$$U1 = \begin{bmatrix} 0.2 & 0.6 & 0.2 & 0 \\ 0 & 0.7 & 0.3 & 0 \\ 0.8 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0 & 0.6 & 0.4 & 0 \\ 0.9 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.8 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0.1 & 0.6 & 0.3 & 0 \end{bmatrix} \quad U2 = \begin{bmatrix} 0.8 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0.9 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.6 & 0.3 & 0.1 & 0 \end{bmatrix}$$

$$U3 = \begin{bmatrix} 0.3 & 0.3 & 0.2 & 0.1 \\ 0.4 & 0.5 & 0.1 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0.5 & 0.3 & 0.1 & 0.1 \\ 0.2 & 0.5 & 0.2 & 0.1 \end{bmatrix} \quad U4 = \begin{bmatrix} 0.2 & 0.5 & 0.2 & 0.1 \\ 0.7 & 0.2 & 0.1 & 0 \\ 0.5 & 0.5 & 0 & 0 \\ 0.2 & 0.8 & 0 & 0 \\ 0 & 0.2 & 0.7 & 0.1 \end{bmatrix}$$

(5) 计算各维度隶属集

$$H1 = W1 * U1 = \begin{bmatrix} 0.18195 \\ 0.10676 \\ 0.20020 \\ 0.10668 \\ 0.28135 \\ 0.08401 \\ 0.03906 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0.2 & 0.6 & 0.2 & 0 \\ 0 & 0.7 & 0.3 & 0 \\ 0.8 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0 & 0.6 & 0.4 & 0 \\ 0.9 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.8 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0.1 & 0.6 & 0.3 & 0 \end{bmatrix} = [0.5209 \quad 0.3563 \quad 0.1228 \quad 0]$$

$$H2 = W2 * U2 = \begin{bmatrix} 0.16964 \\ 0.38730 \\ 0.44286 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0.8 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0.9 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.6 & 0.3 & 0.1 & 0 \end{bmatrix} = [0.7500 \quad 0.2055 \quad 0.0442 \quad 0]$$

$$H3 = W3 * U3 = \begin{bmatrix} 0.22187 \\ 0.42189 \\ 0.20204 \\ 0.08824 \\ 0.06596 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0.3 & 0.3 & 0.2 & 0.1 \\ 0.4 & 0.5 & 0.1 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0.5 & 0.3 & 0.1 & 0.1 \\ 0.2 & 0.5 & 0.2 & 0.1 \end{bmatrix} = [0.4947 \quad 0.3370 \quad 0.1086 \quad 0.0376]$$

$$H4 = W4 * U4 = \begin{bmatrix} 0.18572 \\ 0.17612 \\ 0.25160 \\ 0.31245 \\ 0.07411 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0.2 & 0.5 & 0.2 & 0.1 \\ 0.7 & 0.2 & 0.1 & 0 \\ 0.5 & 0.5 & 0 & 0 \\ 0.2 & 0.8 & 0 & 0 \\ 0 & 0.2 & 0.7 & 0.1 \end{bmatrix} = [0.3488 \quad 0.4630 \quad 0.1066 \quad 0.0260]$$

根据上述结果，得到 H=

$$\begin{bmatrix} 0.5209 & 0.3563 & 0.1228 & 0 \\ 0.7500 & 0.2055 & 0.0442 & 0 \\ 0.4947 & 0.3370 & 0.1086 & 0.0376 \\ 0.3488 & 0.4630 & 0.1066 & 0.0260 \end{bmatrix}$$

(6) 计算 H 公司绩效评价结果 T

$$T = \begin{bmatrix} 0.4118 \\ 0.2930 \\ 0.1872 \\ 0.1080 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0.5209 & 0.3563 & 0.1228 & 0 \\ 0.7500 & 0.2055 & 0.0442 & 0 \\ 0.4947 & 0.3370 & 0.1086 & 0.0376 \\ 0.3488 & 0.4630 & 0.1066 & 0.0260 \end{bmatrix} = [0.56 \quad 0.32 \quad 0.10 \quad 0.01]$$

6.1.2 平衡计分卡绩效评价指标体系应用结果分析

运用模糊综合评判方法，得到了 H 公司 2023 年的绩效综合评估成绩为 0.56, 0.32, 0.10, 0.01，根据最大隶属程度的原则，该数值最高达到了 0.56，并将其与已经设定好的评定集合 V 进行了对比，即：V = {A 等级，B 等级，C 等级，D 等级}，可以确定 H 公司在 2023 年度的综合绩效评估中获得 A 级。

依据最大隶属度原则，财务维度模糊评定集为 0.5209, 0.3563, 0.1228, 0，可知 H 公司 2023 年财务维度绩效评估指数是 A 等级。结合 H 公司 2023 年实际财务报表数据表现，财务维度方面权益利润率、营业收入增长率等指标均保持在高水平，在今后的经营中还应当持续关注应收账款回款情况以及成本费用的压降。

依据最大隶属度原则，顾客维度模糊评定集为 0.7500, 0.2055, 0.0442, 0，可知 2023 年 H 公司顾客维度绩效评估指数是 A 等级。结合 H 公司实际调研数据可知，2023 年 H 公司客户留存率以及顾客满意度也均位于高水平。

依据最大隶属度原则，内部业务流程维度模糊评定集为 0.4947, 0.3370, 0.1086, 0.0376，可知 2023 年 H 公司内部业务流程维度绩效评估指数是 A 等级。结合 H 公司实际情况应在经营中继续加大并持续关注内部流程规范问题以及审批期限问题。

依据最大隶属度原则，学习与成长维度模糊评定集为 0.3488, 0.4630, 0.1066, 0.0260，可知 2023 年 H 公司学习与成长维度绩效评估指数是 B 等级。通过调查研究发现 H 公司部分员工认为绩效评价工作存在一定的不公正，对绩效评价结果不满意，因此团建活动参加活跃度不高，因此出现打分偏低，

导致出现B等级的结果。今后，H公司管理者应该更加注重绩效公正性和绩效反馈机制的落实。

依据2023年实际数据以及H公司2023年绩效评价结果得知，评价分数越高则权重越大，评价结果为A等级，说明基于平衡计分卡的H公司绩效评价体系构建很合理，对于H公司来说战略目标分解精准且与实际情况联系紧密。

6.2 基于平衡计分卡H公司绩效评价体系应用的建议

6.2.1 成立专业的绩效评价团队

绩效评价工作并非简单的考核工作，其工作内容复杂多变，一个专业的绩效评价团队会让绩效评价工作更加通畅、更加公正、更加合理。H公司在绩效评价工作进行时发现，绩效评价工作主要由人力资源部统筹规划，而人力资源部经验丰富的员工较少，在企业的业绩考核中，还出现了许多问题。要建立一个以公司最高领导人为组长，各高层管理者为副组长，各中级管理者及有绩效考核经历的其他人员、以及普通员工代表构成组员，客观、公正的进行绩效评价工作。另外在新进员工招聘时，也应考虑招聘专业绩效评价的人才，为搭建专业的绩效评价团队做好准备。在绩效评价时，由绩效评价小组统筹规划绩效评价工作，董事长统一领导，董事长、总经理以公司总体战略目标为指导，引导组员客观、公正的进行绩效评价；各组员在绩效评价时就事论事，按照绩效评价指标准确、公平的进行绩效评价。最终由绩效评价小组汇总绩效评价成绩，由组长审批后将结果予以公示，并最后由绩效评价小组督促各部室负责人落实绩效评价反馈机制。

6.2.2 对新绩效评价体系进行组织自上而下的全面培训

平衡计分卡是绩效评价的一个专业工具，对于非专业的人员去理解可能会有一定的阻碍。因此，新的绩效评价体系有必要进行组织自上而下的全面培训。H公司绩效评价培训时，应该由评定小组承担。评定小组组长及组员应首先理解并熟知平衡计分卡的理论及具体绩效评价制度、绩效评价指标、绩效评价过程及绩效评价结果应用及绩效反馈等。培训方式上，应采取多种灵活培训方式。对于公司管理者应开展专题学习讨论会，就绩效评价体系的具体内容展开讲解和讨论，得到管理层的理解和支持，进而提高企业经营成果、增强企业价值。在基层员工

中开展定期与不定期的专题培训会议，就每位基层员工应注意的点进行具体讲解，让每一位基层员工意识到绩效考评的重点、绩效考评的范围、绩效考评结果的应用等，帮助员工更好的理解绩效评价体系，进而促进员工成长、提升工作效率、提高业务成绩。

6.2.3 对评价指标制定动态可调整机制

在市场经济发展迅速的今天，不管是宏观环境还是微观环境，都处于不断的变动中。适应变动的根本方法就是学着变动。数字经济的今天，H公司作为新型投资性平台企业，发展机遇较多。一旦业务变动，那么H公司的绩效评价体系就要跟着变动，因此对评价指标应该制定动态可调整机制。H公司面对的变动不仅只有业务的拓展，因H公司还处于企业生命周期的成长期，因此在未来的发展中存在着很多的变故，比如：企业多元化的发展、管理者关注点的转变、竞争者的变动、顾客群体的变化、科技的替代、产品的变更等，任何的变故都可能影响绩效评价指标。因此为了适应社会的发展、行业的发展，H公司绩效评价小组应做好绩效评价指标调整机制，进而为更好的实现公司战略目标而奋斗。

6.2.4 建立明确的奖惩制度

明确的奖惩制度可以更好的引导员工努力工作，更好的激发员工工作的热情，同时，也能够帮助管理者进行公正公平的管理。经过调查得知H公司的绩效评价制度中的奖惩制度并不明确，对于领导层的奖惩制度较明确，但对于员工层次的奖惩制度并不明确，因此导致员工工作态度不积极、人才流失量大、业务出错率高等情况。奖惩制度是一面双刃剑，高层管理者应关注中层管理者的态度和能 力，当然也应该关注基层员工的态度和能力。人才储备是公司发展的先前条件，而员工更注重的是奖励制度、成长环境与空间。明确的奖惩制度是留住员工、促进员工成长的渠道之一。H公司应从员工层次设置详细的奖励制度，从而激发员工的工作积极性，同时设置惩罚制度，从而显示绩效评价更加公平、合理。

7. 研究结论与展望

7.1 研究结论

绩效考核是企业进行人才管理的一项主要手段，它对企业业绩考核提出了更高的要求。一种实用有效的企业业绩评估方法，既能对企业的经营状况做出客观、合理的评估，又能使企业内部的人员更好地实现自身的事业发展。通过对 H 公司现有的业绩考核制度的理解，对其工作人员的满意程度进行了问卷调研，并对其中的问题和成因进行了剖析，运用平衡计分卡对 H 公司的业绩考核系统进行了重构。经过了一番研究之后，得到了以下的结论：

（1）通过 H 公司的文件资料的整理汇总，发现 H 公司现行绩效评价指标设置较为简单，主要以管理为目的，在评价指标中从定性和定量两方面去设置，但还是比较注重财务指标的考核评价。

（2）通过调查研究，H 公司现行绩效评价体系确实存在诸多问题。在绩效评估的过程中，还存在着一些不足之处，比如，在对 H 公司的管理绩效进行评估的时候，缺乏科学全面的评价指标、缺乏更加明确的奖惩制度、绩效考核与企业的战略目标关联度需要提高，绩效考核指标设定的合理性需要优化，绩效考核过程的公正性需要进一步提高等。

（3）通过对 H 公司战略目标、组织架构和管理体系的剖析，以及管理者和基层人员对绩效评价体系的认可，可以看出，在 H 公司实施平衡计分卡具有一定的可行性。通过对企业战略目标进行分解，建立企业战略地图，应用层次分析法对企业绩效进行评估，从而形成一套较为完整的企业绩效评估系统。

（4）通过 H 公司 2023 年的实际数据应用到模糊综合评价法中，验证平衡计分卡的引用在 H 公司是合理的，评价等级越高，评价分数越高，权重越大。

7.2 研究局限与展望

7.2.1 研究局限

H 公司属于典型的具有代表性的国有企业，但是面对日益竞争的市场经济行

情,进行相关制度的优化是迫在眉睫。通过对 H 公司绩效评价体系的调研到提出重新构建对策的过程中,更加深刻的意识到合理科学高效的绩效评价体系的重要性。绩效评价是企业管理工作中的重要部分,其合理性关系到员工的切身利益和企业的高质量发展。通过对 H 公司绩效评价体系构建及应用,充分激发员工主观能动性,调动创造性。通过对 H 公司现有的业绩考核制度的认识,对其工作人员的满意程度进行了问卷调研,并对 H 公司的业绩考评工作中的不足和缺点进行了剖析,并运用平衡计分卡对 H 公司的绩效考评系统进行了重构。H 公司以平衡计分卡为基础建立起来的员工业绩考核系统,在实施过程中难免会出现一些问题。

(1) 针对 H 公司设计的平衡计分卡评价体系并未实际在 H 公司进行运行,需在实际中运行,从而检验其适用性。基于平衡计分卡的绩效评价体系需要在实际工作中应用,长期应用后肯定会出现一些问题,发现问题需要管理者进行不断的完善。因此,在运行中需要检验指标选取的实用性。

(2) 由于笔者撰写的篇幅及精力所限,本文仅以 H 公司作为一家以能源业务为主的投资平台企业为对象,开展了问卷调研和专家访谈。

7.2.1 研究展望

未来在数字经济时代,H 公司可乘着企业转型升级的机遇,重视绩效评价体系的构建,还可从以下两方面去做:

首先本文在 H 公司内部员工的问卷调查和部分人员的访谈结果的基础上对 H 公司绩效评价体系状况进行了分析和研究,部分绩效评价体系资料以及数据属于公司保密资料,因此数据分析结果有所欠缺。其次由于个人的写作时间和精力不足,H 公司绩效评价体系的研究主要是建立在相关理论和案例之上,其合理性以及适用性需要进一步在实践工作中检验。H 公司可在未来进一步根据实际需求调整绩效评价体系。

本文绩效评价体系构建及应用研究虽在原来的基础上有很大进步,但随着经济进一步的发展,H 公司经营目标和战略发展目标也在不断的优化,H 公司的绩效评价体系也应随之而不断的优化和完善。未来 H 公司还可向同行业其他公司调查研究,获取与经营模式匹配度最佳的绩效评价方案,为公司的战略目标而服务。

参考文献

- [1] Arifah S, Probohudono A N, Honggowati S. Performance of Indonesian State Owned Enterprises, Managerial Performance vs. Financial Performance[J]. *Global Business & Finance Review*, 2023, 28(4):132-152.
- [2] Candan G, Cengiz Toklu M. Sustainable industrialization performance evaluation of European Union countries : an integrated spherical fuzzy analytic hierarchy process and grey relational analysis approach[J]. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 2022, 29(5) : 387-400.
- [3] Dwivedi R , Prasad K , Mandal N ,et al.Performance evaluation of an insurance company using an integrated Balanced Scorecard and Best-Worst Method (BWM)[J].*Decision Making Applications in Management and Engineering*,2023, 4(1):33-50.
- [4] Gohar shenasan A , Aboumasoudi A S , Shahin A ,et al. Prioritizing the economic indicators of SSC:an integrative QFD approach of performance prism and 平衡计分卡 [J].*Benchmarking An International Journal*, 2023(6):112-117.
- [5] Jha J K, Ray P. 'They Care & We Share'- Influence of Fairness in Performance Appraisal Systems on Knowledge Sharing of IT Professionals[J]. *International Journal of Knowledge Management*, 2022, 18(2) :101-104.
- [6] Kaplan , David Norton. Using The Balanced Scorecard As a Strategic Management System[J].*Harvard Business Review*, 1996(1-2):138-152.
- [7] Khan S A, Kusi-Sarpong S, Naim I, et al. A best-worst-method-based performance evaluation framework for manufacturing industry[J]. *Kybernetes*, 2022, 51(10) : 2938-2963.
- [8] Michail Kagioglou , Rachel Cooper , Ghassan Aouad. Performance management in construction: a conceptual framework[J].*Construction Management & Economics*, 2001, 19(1):85-95.
- [9] Nuraida I. How to Improve Employee Performance Management for Small and Medium-Sized Enterprises in the Agro-Tourism Sector Based on Service 4.0[C]. 3rd Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2023 (BIS-HSS 2023). Atlantis Press,2022: 581-587.
- [10]Omneya A K, Ashraf S, Eldin B B. Financial Performance Appraisal Using Economic Values Added in Emerging Markets : Evidence from Egyptian Listed Firms[J]. *Open Journal of Social Sciences*, 2023, 09(3) :415-434.
- [11]Otina O F, GuantaiHK, Mange D. Influence of Performance Appraisal Feedback on Service Delivery among Public Secondary School Teachers in Londian i Sub-County, Kericho County, Kenya[J]. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 2023, 9(4):101-104.
- [12]Simon s R. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy[J]. *Pearson Schweiz Ag*, 2000, 40(2) : 191-201.
- [13]Spencer L D, Naylor D A, Swinyard BM. Performance Evaluation of the Herschel/spire Imaging Fourier Transfom Spectrometer Through Ground-based Measurements[J]. *Measurement Science & Technology*, 2010, 21(6) : 1-9.
- [14]Ullah Z, Lvarez-Otero S, Sulaiman M, et al. Achieving Organizational Social Sustainability through Electronic Performance Appraisal Systems :The Moderating Influence of Transformational Leadership [J]. *Sustainability*, 2023, 13(10):1-14.

- [15] Yahaya A A, Aldraiweesh N. A review about the effectiveness of kaizen 5s in performance evaluation [J]. Dinkum Journal of Economics and Managerial Innovations, 2023, 2(5):311-316.
- [16] 白瑜欣.基于修正的平衡计分卡国有企业绩效评价体系构建[J].会计师,2019(19):40-41.
- [17] 陈静静,程艳霞.新零售商业模式下零售企业绩效评价体系构建[J].财会通讯,2023(4):89-95.
- [18] 陈秋云,张科.高校所属企业绩效评价思路及指标体系构建研究[J].教育财会研究,2023,34(1):50-54.
- [19] 蔡伟萍,郑路平,曹玉蕤,等.基于平衡计分卡的军队护理单元绩效考核指标体系构建[J].海军医学杂志,2023,44(5):458-462.
- [20] 付树林,何强.论平衡计分卡理论在税务绩效管理中的运用[J].税务研究,2022(5):112-120.
- [21] 高珊珊.基于平衡计分卡的 D 公司绩效评价体系研究[D].长春工业大学,2023.
- [22] 侯平平,姚延波,张丹丹.在线旅行服务企业战略绩效评价体系研究[J].企业经济,2022,41(2):112-124.
- [23] 焦然,温素彬.绩效棱柱模型:解读与应用案例——绩效棱柱在营运资金绩效评价中的应用[J].会计之友,2020(23):151-155.
- [24] 李海莲,蔺望东,林梦凯等.基于平衡计分卡-FAHP 和灰色聚类评价模型的农村公路养护管理绩效评价[J].重庆交通大学学报(自然科学版),2022,41(4):46-53.
- [25] 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.
- [26] 李昕,祖峰.平衡计分卡与物流企业绩效评价体系设计[J].商业时代,2007(29):52-53.
- [27] 李玉婷,余熙.政府引导基金与高技术产业绿色创新——绩效评价及作用机制研究[J].技术经济与管理研究,2023(9):7-11.
- [28] 刘晓娟,周若卿.国外科研项目绩效评价实践及启示[J].图书情报工作,2023,67(14):119-129
- [29] 刘信余.F 医院基于平衡计分卡的异地就医绩效评价体系构建[J].财务与会计,2022(5):72-73.
- [30] 卢艳婷.论国有企业绩效评价的现状、问题与对策[J].投资与创业,2022(14):121-123.
- [31] 吕珍,周云,史建华.苏州山塘历史街区保护与更新平衡计分卡绩效评价研究[J].现代城市研究,2022(6):61-66.
- [32] 泮敏,李丹.融合 HSE 的平衡计分卡绩效评价体系构建——以大港油田为例[J].会计之友,2016(8):55-59.
- [33] 秦杨勇.平衡记分卡与绩效管理[M].北京:中国经济出版社,2009(4):13-17.
- [34] 施永霞,殷俊明.平衡计分卡在高校预算绩效评价中的应用探讨[J].财会通讯,2022(24):161-165.
- [35] 孙林.国有企业绩效评价体系的探究——评《国有企业绩效评价研究》[J].科技管理研究,2023,41(10):229.
- [36] 孙宇燕.基于平衡计分卡模式的战略绩效评价体系构建——以易邦新材为例[J].中国注册会计师,2023(4):54-56.
- [37] 汤绕.平衡计分卡下制造业企业业财融合实现路径探析[J].财会通讯,2023(16):122-125+136.
- [38] 王春晖,姚冠新,刘牧.高校财务治理绩效评价体系构建研究——基于平衡计分卡视角[J].会计之友,2022(3):128-134.
- [39] 王欢,郭春阳.平衡计分卡在大学图书馆学科服务团队绩效评价中的应用探索[J].图书馆工作与研究,2022(1):53-61.
- [40] 王碗,李薪茹,陈雪平.基于平衡计分卡的高校科研绩效评价体系及应用研究[J].科技管

- 理研究, 2022, 42(2):52-60.
- [41] 王秀萍, 孙晓燕. 零售企业绩效评价体系的构建——以山东家家悦集团为例[J]. 会计之友, 2017(22):57-61.
- [42] 王晔, 刘威. 基于平衡计分卡-ANP 理论的西南民族地区乡村治理绩效评价体系研究[J]. 农业经济, 2022(8):50-51.
- [43] 王喆, 杨国栋. 高校博士后科技人才培养绩效评价指标体系构建研究——基于平衡计分卡方法[J]. 科技管理研究, 2023, 41(15):127-133.
- [44] 温素彬, 杜然, 李慧. 平衡计分卡的解读与应用案例——平衡计分卡在非营利组织中的应用[J]. 会计之友, 2023(4):149-153.
- [45] 张俊杰. 民生工程项目预算绩效评价体系构建研究[J]. 会计之友, 2023(20):61-67.
- [46] 张晨, 于斯齐, 肖文娟. 基于平衡计分卡和哈佛框架的绩效评价体系创新——以科大讯飞为例[J]. 会计之友, 2022(22):55-61.
- [47] 张学军, 赵梦盈. 组合赋权法在平衡计分卡评价体系中的运用——以某白酒企业为例[J]. 会计之友, 2017(05):122-126.
- [48] 张慧丽, 潘好强, 徐宇. 基于平衡计分卡重构“双一流”高校预算绩效评价指标体系[J]. 财务与会计, 2022(22):77-78.
- [49] 赵栓文, 梅佳馨. 基于五维平衡计分卡的安全管理绩效评价体系构建[J]. 会计之友, 2020(17):50-54.
- [50] 朱云鹃, 廖荣琴, 刘景东. 家族企业管理层行为对企业创新绩效的影响——长期导向的中介效应与组织惯例的调节作用[J]. 科技管理研究, 2023, (11):88-96.
- [51] 曾嘉. 企业技术员工绩效管理与优化路径研究[J]. 技术经济与管理研究, 2019(6): 62-66.
- [52] 刘海波, 刘红军, 许国辉. 基于平衡计分卡的海岸防护工程绩效评价——以烟台高新技术产业开发区马山寨以西海岸带整治修复工程为例[J]. 中国海洋大学学报(自然科学版), 2022, 52(12):104-112.
- [53] 彭满如, 谭圆奕. 基于戴明环和平衡计分卡的高校全面预算绩效管理体系研究[J]. 现代大学教育, 2022, 38(06):84-90.
- [54] 敬瑞龙, 付光辉. 施工图审查制度运行绩效评价研究——基于改进 BSC 与组合赋权下的模糊综合评价模型[J]. 建筑经济, 2023, 44(09):30-36.
- [55] 刘俊勇, 段文譞, 安娜. 平衡计分卡学术研究评述与展望[J]. 会计研究, 2022, (08):121-134.
- [56] 刘超. 基于 BSC 框架的公立医院医师绩效评价体系研究[D]. 昆明理工大学, 2022.

附录 1

H 公司绩效评价体系满意度调查问卷

为了调查公司的绩效评价体系中存在的缺憾,为了真实了解员工对绩效评价体系的意见与建议,为了公司进一步更好的发展,现设置绩效评价体系满意度调查问卷,希望全体员工积极参与并真实反映。

一、基本信息

1. 您的性别 ()。

A. 男 B. 女

2. 您的年龄 ()。

A. 30 岁及以下 B. 30 岁-40 岁 C. 40-50 岁 D. 50 岁以上

3. 您的学历 ()。

A. 高中 B. 专科 C. 本科 E. 硕士及以上

4. 您的岗位 ()。

A. 一线技术位 B. 一线管理岗 C. 机关技术岗

D. 机关中层管理岗 E. 机关高层管理岗

5. 您的工龄 ()。

A. 2 年及以下 B. 2 年-7 年 C. 7-15 年 D. 15-25 年 E. 25 年以上

二、绩效评价体系满意度调查

1. 您对本公司战略目标是否了解 ()。

A. 很了解

B. 基本了解

C. 简单了解

D. 不了解

2. 您认为公司现行绩效评价体系与战略目标相关度如何 ()。

A. 紧密相关

B. 有较强的关联度

C. 关联度一般

D. 毫无关联

3. 您认为公司现行绩效评价体系是发挥了绩效考核的作用 ()。

A. 作用很大

B. 作用明显

- C. 作用一般
- D. 没有作用
4. 您认为公司现行绩效评价指标设置是否合理（ ）。
- A. 合理性非常高
- B. 合理性较高
- C. 合理性一般
- D. 不合理
5. 您认为公司现行绩效评价过程是否公正（ ）。
- A. 非常公正
- B. 较公正
- C. 一般公正
- D. 不公正
6. 您对公司现行绩效评价反馈机制是否满意（ ）。
- A. 非常满意
- B. 较满意
- C. 一般满意
- D. 不满意
7. 你觉得公司现有的绩效评价制度有没有鼓励雇员的效果（ ）。
- A. 激发潜能得到了完全利用
- B. 更好地利用了激发
- C. 激励作用一般
- D. 没有激励作用
8. 您认为公司现行绩效评价体系存在的缺憾是（ ）。[多选题]
- A. 评价指标不合理
- B. 反馈机制落实度不高
- C. 绩效评价结果应用不充分
- D. 绩效评价目标不清
- E. 绩效评价指标不全面
- F. 评价过程公正度不高
- G. 其他

9. 您认为公司施行绩效评价体系的目的（ ）。[多选题]

- A. 晋升、薪酬调整依据
- B. 委托代理下了解公司的经营情况
- C. 制定管理制度
- D. 督促员工成长与发展
- E. 人力资源管理的手段
- F. 促进公司战略目标实现
- G. 其他

三、就公司绩效评价体系您有什么意见或建议：

感谢您对本次调查问卷工作的支持！

附录 2

尊敬的各位专家：

您好！为了学术研究构建基于平衡计分卡的绩效评价体系，需要您的建议和意见。所得数据不记名仅是学术调研，非常感谢您的参与。

一、说明

下面有财务、顾客、内部业务流程以及学习与成长四个维度。各维度指标间重要性存在差异，其重要性程度可分 9 个，如表所示：

表 B1 比较标度表

要素 i 相对于要素 j 的重要程度量化表示	量化表示
等同优势	1
轻微优势	3
显著优势	5
极强优势	7
绝对优势	9
介于两者之间的中间值	2,4,6,8

二、打分

请完成下列表格的打分：

（一）H 公司组织层次绩效评价指标

表 B2 准则层重要性打分表

	财务维度 1	顾客维度 2	内部业务流程维 度 3	学习与成长维度 4
财务维度 1	1			
顾客维度 2		1		
内部业务流程维度 3			1	
学习与成长维度 4				1

表 B3 财务维度指标重要性打分表

	资产负债率	总资产周转次数	应收账款周转次数	权益利润率	营业收入增长率	成本费用利润率
资产负债率	1					
总资产周转次数		1				
应收账款周转次数			1			
权益利润率				1		
营业收入增长率					1	
成本费用利润率						1

表 B4 顾客维度指标重要性打分表

	顾客留存率	顾客满意度	顾客获得率
顾客留存率	1		
顾客满意度		1	
顾客获得率			1

表 B5 内部业务流程维度指标重要性打分表

	研发费用率	建设项目竣工率	重大安全事故率	业务审批时限	业务错误次数
研发费用率	1				
建设项目竣工率		1			
安全管理事故数量			1		
业务审批时限				1	
业务错误次数					1

表 B6 学习成长维度指标重要性

	组织学习次数	员工学习参加率	资格证书获得量	员工综合能力	团建活动参与率
组织学习次数	1				
员工学习参加率		1			
资格证书获得量			1		
员工综合能力				1	
团建活动参与率					1

附录 3

尊敬的专家：

您好！邀请您对 H 公司 2023 年的经营业绩进行综合评价，为了验证绩效评价体系的适用性，请您根据 H 公司的真实经营情况，请在下表对应评价结果中打“√”。

表 C1 H 公司 2023 年绩效评价综合打分调查表

准则层	指标层	A 等级	B 等级	C 等级	D 等级
财务维度	资产负债率				
	总资产周转次数				
	应收账款周转次数				
	资产现金回收率				
	权益利润率				
	营业收入增长率				
	成本费用利润率				
顾客维度	顾客留存率				
	顾客满意度				
	顾客获得率				
	研发费用率				
内部业务流程维度	建设项目竣工率				
	安全管理事故数量				
	业务审批时限				
	业务错误次数				
	组织学习次数				
学习与成长维度	员工学习参加率				
	资格证书获得量				
	员工综合能力				
	团建活动参与率				

后 记

伴随着论文的书写，研究生的学习和生活的阶段也要悄悄的画上句号。回首研究生的学习期间，这不仅仅是一段求知之旅，更是一次自我蜕变与成长的深刻体验。从母校毕业后又返回母校深造，对于已在工作岗位上的我来说，非常幸运、也非常开心，因此我倍加珍惜在校学习的时间。

在 MBA 学习期间，虽然家庭、工作和学习合为一体，遇到了很多难题，承受了很多压力，但在这个美丽的校园里，在 MBA 这个广阔的平台，我们结识了全国各地的朋友，他们都非常的优秀，充满了激情，在知识的宫殿里，分享着学习、生活的经验，让我们都学习到了很多知识和人生道理。

MBA 毕业最后一项程序就是毕业论文，在此我要向尊敬的老师们表示深深的谢意和崇高的敬意，尤其是对我论文辅导的周德良老师，从论文的选题、摘要的书写、大纲的拟定、稿稿的修改、到最后的定稿，每个步骤都细心指导、认真批注。作为一位高校老师的我在此过程中也学习到了很多论文指导的方法，对我职业技能的提升也有很大的帮助。在此深深地感谢周老师，同时深深地感谢 MBA 中心每位传递知识默默付出的老师。

MBA 的学习生涯即将结束，但我相信我们将更好地运用在 MBA 课堂上学到的知识和经验于我们的实践工作中。同时我们将继续保持不断学习的态度，不断提高工作技能，不断开拓视野，取得更加优异的成绩！愿我们 MBA 校友前程更加的辉煌，愿我们的师友桃李满天下。

学 生：李菲

2024 年 5 月 15 日

