

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2008157087

UDC \_\_\_\_\_

# 厦门大学

## 硕士学位论文

### 基于平衡计分卡的 Y 旅行社绩效评价 体系构建

#### Construction of Performance Assessment System in Travelling Agency Y based on BSC

王 蕾

指导教师姓名: 刘 海 生 教 授

专业名称: 会 计 硕 士  
( M P A c c )

论文提交日期: 2014 年 1 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2014 年 1 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日



## 中文摘要

我国已加入世界贸易组织。随着中国“入世”的不断深入，作为三大旅游业的支柱行业之首，旅行社业的内外部运作环境发生的改变非常巨大。要想在竞争中求得存续和发展，旅行社行业就必须对企业的经营管理举措不断进行修正，同时，对企业管理者和员工的行为展开正确引导，从而建立起一个能准确反映其经济信息和战略导向的绩效评价体系。但是，站在现在我国旅行社业的绩效评价体系的角度来看，大多数企业仍然是以传统的财务绩效评价作为企业的主要绩效评价体系，存在着重有形轻无形、重短期轻长期、重结果轻过程等问题。因此，作为一个新型的课题，如何使绩效评价能全面、真实的对旅行社的绩效进行反馈，是值得进行探究的。平衡计分卡（BSC）就对“要如何弥补传统评价方法偏重财务指标”这一不足，提出了有效的解决方法。本文就研究了“平衡记分卡如何在旅行社进行应用”这一课题。

本文主要可以分成六部分：第一部分是研究的内容方法与框架，以及研究背景和意义；第二部分是对国内外平衡计分卡的理论综述以及对绩效评价的概述；第三部分则针对平衡计分卡绩效评价方法的特点、原理及优点，简单介绍了该方法；第四部分是对 Y 旅行社现行绩效评价体系这一实例的现状进行了详细的分析；第五部分是本文探讨问题的核心部分，即对 Y 旅行社平衡计分卡绩效评价体系构建的具体研究。首先，这一部分对 Y 旅行社运用 BSC 需要确定的企业总体战略进行了概括阐述；接着，这一部分又从顾客、财务、学习和成长以及内部经营过程等四个主要方面，对旅行社绩效评价体系的构成进行了较为深入的分析，并且对这四方面的相关指标体系进行了构建，来证明 BSC 可以作为旅行社业进行绩效评价的参考。第六部分则是对全文的内容进行了总结。

**关键词：**旅行社；平衡计分卡；绩效评价



## ABSTRACT

After China's entering the WTO, travel agencies have been the major factor of the tourist industry, which's one of the three most important industries. At the same time, the interior and exterior business environment of travel agencies have been changed dramatically. Travel agencies have to establish a assessment system oriented by performance, reflecting precisely the operation information and strategy, if they want to survive and make any development, by the means of continuous amending business and management methods, orientating the performance of management level and the staff. In regarding of the current China's travel agency performance assessment system, most still focus on the financial performance. It leads to short-term result, and tangible oriented operation. It matters that how to make the assessment system precisely reflect the travel agency performance. To offset the financial index, the Balanced Score Card (BSC) brings the solution. This dissertation majorly focus on this method.

Six chapters are included in the dissertation: The first part gives background and value of the research, and a general description of content and frame. The second part is the review of the theories of assessment system and BSC theory in domestic and abroad. The third part focuses on introduction of BSC, including principle, feature and value. The fourth part is mainly on the example of the Y travel agency's assessment system. The fifth part is the major focus, which is on the research of the system construction of the BSC assessment system. This part firstly establishes the general strategy of applying the BSC assessment system. Then makes a deep analysis of travel agency performance assessment system, in the terms of finance, customers, interior operation, as well as the travel agency progress. The indexes of these four aspects are established, to prove the fact that the BSC can be used as the reference to rate the travel agency performance. The sixth part makes a conclusion.

**Keywords:** Travel agency, The Balanced Score Card, performance assessment



# 目录

<b>第一章 导论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景及意义</b> .....	<b>1</b>
一、研究背景.....	1
二、研究意义.....	3
<b>第二节 研究对象定义</b> .....	<b>3</b>
一、绩效.....	3
二、绩效评价.....	4
三、平衡计分卡.....	5
<b>第三节 研究内容、方法与框架</b> .....	<b>8</b>
一、研究内容.....	8
二、研究方法.....	8
三、研究框架.....	9
<b>第四节 论文的创新与不足</b> .....	<b>9</b>
<b>第二章 国内外相关文献回顾</b> .....	<b>11</b>
<b>第一节 关于绩效评价的相关文献回顾</b> .....	<b>11</b>
一、国外相关文献回顾.....	11
二、国内相关文献回顾.....	13
<b>第二节 关于平衡计分卡的相关文献回顾</b> .....	<b>14</b>
一、国外相关文献回顾.....	14
二、国内相关文献回顾.....	15
<b>第三章 平衡计分卡的相关理论概述</b> .....	<b>17</b>
<b>第一节 平衡计分卡的原理</b> .....	<b>17</b>
<b>第二节 平衡计分卡的特点</b> .....	<b>19</b>
<b>第三节 平衡计分卡的优点</b> .....	<b>20</b>
<b>第四章 Y 旅行社绩效评价体系现状</b> .....	<b>22</b>
<b>第一节 旅行社概述</b> .....	<b>22</b>

一、旅行社的定义.....	22
二、我国旅行社的运作模式.....	23
三、我国旅行社行业的经营特点.....	23
<b>第二节 Y 旅行社现行绩效评价存在的问题 .....</b>	<b>25</b>
一、Y 旅行社基本情况.....	25
二、Y 旅行社业绩评价体系现状.....	26
三、Y 旅行社业绩评价存在的问题.....	27
四、引入平衡计分卡建立业绩评价体系的必要性.....	29
<b>第五章 基于平衡计分卡的 Y 旅行社绩效评价体系构建.....</b>	<b>31</b>
<b>第一节 确立 Y 旅行社的总体战略 .....</b>	<b>31</b>
一、Y 旅行社的 SWOT 分析 .....	31
二、Y 旅行社的总体战略.....	32
<b>第二节 Y 旅行社平衡计分卡的实施 .....</b>	<b>33</b>
一、在 Y 旅行社内部进行员工培训.....	33
二、平衡计分卡应用于 Y 旅行社绩效评价的思路.....	34
三、平衡计分卡应用于 Y 旅行社的指标设计.....	34
四、平衡计分卡应用于 Y 旅行社的操作流程.....	37
五、平衡计分卡指标在 Y 旅行社实践中的修正与更新.....	52
<b>第六章 结论 .....</b>	<b>53</b>
<b>附录.....</b>	<b>54</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>58</b>

## Table of Contents

<b>CHAPTER ONE INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>UNIT ONE background and meaning of research .....</b>	<b>1</b>
1.background.....	1
2. meaning.....	3
<b>UNIT TWO definition of research .....</b>	<b>3</b>
1. performance .....	3
2.assessment of performance .....	4
3.definition of BSC .....	5
<b>UNIT THREE content,method and structure of research.....</b>	<b>8</b>
1.content.....	8
2.method.....	8
3.structure.....	9
<b>UNIT FOUR innovation and flaw .....</b>	<b>9</b>
<b>CHAPTER TWO REVIEW OF FOREIGN DOCUMENTS.....</b>	<b>11</b>
<b>UNIT ONE review of documents regarding assessment to performance..</b>	<b>11</b>
1.foreign review .....	11
2.domestic review .....	13
<b>UNIT TWO review of documents regarding BSC .....</b>	<b>14</b>
1.foreign review .....	14
2.domestic review .....	15
<b>CHAPTER THREE theories of BSC .....</b>	<b>17</b>
<b>UNIT ONE principles .....</b>	<b>17</b>
<b>UNIT TWO features .....</b>	<b>19</b>
<b>UNIT THREE advantages .....</b>	<b>20</b>
<b>CHAPTER FOUR situation of assessment system of performance</b>	
<b>in travelling agency Y .....</b>	<b>22</b>
<b>UNIT ONE introduction of travelling agency .....</b>	<b>22</b>
1.concept of travelling agency .....	22
2. Chinese travelling agency operation mode .....	23
3. Chinese travelling agency business .....	23
<b>UNIT TWO performance assessment problems of travelling agency Y in</b>	

<b>business .....</b>	<b>25</b>
1. Introduction of Y travelling angency .....	25
2. Performance assessment system of travelling agency Y .....	26
3. Performance assessment problems of travelling agency Y .....	27
4. Necessity of BSC introduction to performance assessment system .....	29
<b>CHAPTER FIVE construction of performance assessment system in travelling agency Y based on BSC .....</b>	<b>31</b>
<b>UNIT ONE establishment of strategy in travelling agency Y.....</b>	<b>31</b>
<b>UNIT TWO implement of BSC in travelling agency Y .....</b>	<b>33</b>
UNIT 1. training of management and staff in travelling agency. Y .....	33
UNIT 2. concept of BSC implement of performance assessment in travelling agency Y .....	34
UNIT 3. index design of BSC implement in travelling agency Y .....	34
UNIT 4 BSC operation procedure of travelling agency Y .....	37
UNIT 5 amendment and refresh of BSC index in implement of travelling agency Y. ....	52
<b>CHAPTER SIX conclusion .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERENCES .....</b>	<b>58</b>

## 第一章 导论

### 第一节 研究背景及意义

#### 一、研究背景

自 1949 年 11 月 19 日，代表着新中国旅游业起步的厦门华侨服务社成立至今<sup>①</sup>，新中国的旅游业已经迈过了六十多年的岁月。

我国旅游行业的发展基础比较薄弱、起步比较晚，但是发展速度非常迅猛，特别是从改革开放以来，经过短短三十余年的发展，由于社会和经济的快速发展极大地促进了我国旅游业的蓬勃，其产业规模不断扩大，产业形象日渐清晰，在国民经济中的作用和地位日益强大，是最具生命力的朝阳产业之一。伴随着中国旅游业的不断繁荣，国内从事旅游行业的各类企业也得到了前所未有的发展，呈现出旅游市场竞争空前激烈，企业财务活动十分活跃的欣荣局面。尤其是占旅游企业总数 57.3% 的旅行社<sup>②</sup>，它以独特的方式将上游旅游产品生产者与下游旅游活动组织者协作整合，提供高质量的服务给海内外的旅游者。

中国加入 WTO 后，各种外在因素就促使我们需要迫切得将我国旅行社与国际进行接轨。在这种机遇挑战之下，中国旅游业逐渐打开国门，吸引了越来越多的外资旅行社到中国来发展。它们凭借畅通的信息网络、雄厚的财务支持和完善的管理经营体系，势必将从从来没有过的挑战与冲击带给中国的旅行社行业。目前，有许多国内旅行社因为经营效率不高而无法参与到国际竞争中，主要原因就是旅行社的奖罚不明、权责不分、人员浮肿，管理水平低下。旅行社企业要想在“适者生存”的原则下保证自身企业不被淘汰，并且不断发展壮大，就只有对这种竞争的窘迫性与危机感引起重视，并且通过提高效率、发起改革、强化管理来增强自己的竞争优势。因为体制、历史和员工素质等多方面的因素造成了现在旅行社管理水平落后的局面，并且在短期内这些方面是无法做到改善的，但有效的改变目前这种落后的状况是可以通过运用科学的管理手

---

<sup>①</sup> 潘立勇. 中国旅游走过 30 年[J]. 风景名胜, 2008 (3): 80.

<sup>②</sup> 2009 年度中国旅游业财务信息总论[M]. 北京: 中国旅游局, 2011: 2-3.

段实现的。中国的旅行社可以通过采取一种有针对性的绩效评价体系来有效的控制、引导和激励员工，进行科学的绩效管理，从而在激烈的市场竞争中取得竞争优势，提高运作效率，不断提高其整体运转绩效。

绩效管理的基础是绩效评价，要想实现绩效管理的有效开展，就需要对绩效评价体系进行科学化合理化的建立健全。在一定时期内，企业运用其有限的资源从事经营活动能够取得相应的成果，企业的绩效评价就是对这种成果进行测评，并且在评价的过程中评判企业战略目标的执行情况。传统的绩效评价指标具有单一、静止和被动反映的特点，注重的是对过程结果的反映，不能主动地进行分析和管理，不能动态地、全面地反映过程中的问题，也不能与组织的战略目标和管理手段实现有机的融合，主要运用的就是财务指标。这些问题已经越来越明显的被暴露出来，在当今工业型社会向信息化社会慢慢转变的过程中。伴随着企业逐步缩短了它们的服务和产品更新换代的周期，同时各个企业的市场竞争程度提高的也非常迅速，企业更加需要一种合理、科学的绩效评价体系，这种绩效评价体系是可以依照企业外部环境和内部资源的变化及时对管理手段和战略目标做出调整的，同时它可以对企业战略目标执行的情况进行评价、追踪。

企业选择绩效评价方法正确与否和构建指标体系是否合理都关系到评价结果能否真实全面地反映企业的经营成果，是影响企业绩效评价的重要因素，从而对评价结果产生影响。为了顺应这种发展方向，平衡计分卡将企业经营分为客户、财务、学习与成长和内部流程四个维度，综合评价企业的战略运行情况。企业的战略目标被平衡计分卡分解成为一套相互关联的绩效评价指标，来为企业设计了一个整体的构架。同时，它还提供了清晰、完整的思路来帮助企业评估远景战略的执行情况以及事后的结果，联系并且整合了企业员工最为关心的企业经营效率问题和企业管理人员关注的企业远景执行问题。

目前，在非财务评价方面，还没建立起一套科学完整和行之有效的绩效评价方法。因此，财务评价还是作为一种主要的绩效评价手段，普遍存在在我国旅行社行业中。要想在我国旅行社行业中掀起一场对绩效评价系统的成功的改革，平衡计分卡就起到了至关重要的作用。它首先扮演着一种新型的战略管理系统的角色，同时它又是以信息导入为基础的，将影响企业发展的各种因素与

企业远景规划完美的结合在了一起。要想引平衡计分卡入我国旅行社，我们可以首先参考国外关于平衡计分卡的相关理论基础，然后对他们归纳总结的理论成果和实践总结进行研究，从中提炼出可供我国借鉴的部分。我们在探索和应用平衡计分卡时，由于我国旅行社行业及其外部环境的特殊性，所以我们不可以按照国外的做法进行生搬硬套。而且平衡计分卡不存在通用的模版能为任何企业所用，所以我们将平衡计分卡的相关理论与我国旅行社的实际相结合，综合评价我国旅行社的整体经营水平，制作出有中国旅行社特色的平衡计分卡，使得非财务指标能够有机的与财务指标相结合。

## 二、研究意义

在国际上，平衡计分卡得到的应用较为广泛。很多实施应用平衡计分卡的著名的国际企业和部分的国内企业都取得了良好的成长。平衡计分卡能真实地反映旅行社企业的经营状况，将旅行社企业的内在因素与外在因素、短期目标与长期目标、经营绩效与管理绩效、过程与结果联系在一起，寻求它们的中间平衡点，有利于企业的长期发展。它使旅行社企业的绩效评价向着完善性和平衡发展。所以，在我国旅行社企业战略管理中应用平衡计分卡具有相当重要的现实意义。

通过本文的研究与分析，一是试图基于平衡计分卡理论，为 Y 旅行社提供改进绩效管理体系的建议方案，也为其他旅行社实施平衡计分卡提供有益借鉴；二是为有关部门研究和制定有关旅行社绩效评价管理体系方面的程序和方案提供一定的参考；三是从理论和实践两个方面提高本人的专业知识水平。

## 第二节 研究对象定义

### 一、绩效

从字面上理解，绩效是指业绩与效能。《牛津现代高级英汉词典》对绩效的原词“Performance”的释义是“执行、履行、表现、成绩”，然而这样一种界定含糊不清，人们若据此进行实际操作难免会有些困惑。随着管理实践和理论界研究的逐渐深入，人们对绩效的认知也在不断地发生变化。策略的制定也就越来越需要对企业绩效做出新的诠释。

目前比较流行的对于绩效的定义主要有三种观点:第一种观点,认为绩效是一种行为,第二种观点则认为绩效是结果,第三种观点,认为企业的绩效不是对历史的反映,而是着重于企业的员工潜力和绩效的关系,关注员工自身的素质以及其未来的发展。

以上这几种观点,都有可取之处:员工的职业潜能和个人素质,会影响着对于企业的工作行为,而工作行为是产生绩效的直接原因。企业中,员工对于组织的贡献,是通过其工作的直接结果来体现的。伴随着知识经济时代的推进后,越来越多的企业组建起自己的“学习型组织”,因此,第三种观点的意义更有其合理性。

由于员工的个人素质和职业潜能及其发挥,必将成为构成企业的最核心的竞争力<sup>①</sup>。而就现实情况来看,越来越多的企业会把员工的潜能和个人职业素质参考到绩效考评的范畴内,绩效的考评也不再是反映以往的企业员工的贡献,而是更加关注现今的员工的职业素质、职业潜能和企业高绩效之间的关系。

## 二、绩效评价

国际上对绩效评价的定义大致分为两种。第一种,是从企业员工的独立维度角度来对绩效评价做出界定:日本学者伊山吹太郎认为:“绩效评价是对雇员和职务有关的业绩,态度,能力,性格,适应性等诸方面进行评定与记录的过程”<sup>②</sup>;“绩效评价,是基于事实,有计划的,客观真实地评估组织内每个人的特点,资历,工作习惯和工作态度的相对价值,确定其工作能力,工作状态和工作适应性的过程”<sup>③</sup>,这是美国的学者朗格斯纳对绩效评价的看法。

“绩效评价,是组织对员工价值秩序的决定”<sup>④</sup>,这是另一位美国学者史密斯·穆飞对绩效评价的界定。另外一种界定绩效评价的方法,则侧重从具体公司组织的维度来定义。比如:“绩效评价则是一个用于评价政府活动、增强为进展和结果负责的一切有系统的努力的术语”<sup>⑤</sup>;“绩效评价中,发展指标,

<sup>①</sup> 付亚和、许玉林.绩效考核与绩效管理[M].北京:电子工业出版社,2009(3):3

<sup>②</sup> 李玲玲.企业业绩评价方法与应用[M].北京:清华大学出版社,2004

<sup>③</sup> 郭亚军.综合评价理论与方法[M].北京:科学出版社,2002

<sup>④</sup> 李玲玲.企业业绩评价方法与应用[M].北京:清华大学出版社,2004

<sup>⑤</sup> Sheldon Sliver, Many Luster. Performance Measurement and Budgeting, Reinventing Government Series, 1995, 27(1):69-85

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库