

学校编码: 10384

学号: X2006155091



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

X 船舶工业公司基于平衡计分卡的战略 绩效管理体系的构建

Construction of Strategic Performance Management System based on Balanced Scorecard in X Shipbuilding Company

马健忠

指导教师姓名: 詹虹 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 4 月

论文答辩日期: 2010 年 5 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2010 年 6 月

带格式的: 字体: (默认)
方正宋三简体, (中文) 方
正宋三简体

船舶工业公司基于平衡计分卡
的战略绩效管理体系的构建

马健忠

指导教师: 詹虹
副教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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2010年12月31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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

企业绩效反映了企业的竞争力和竞争优势，企业绩效是基于部门和岗位绩效上，而岗位绩效是由岗位上的人来贡献的。绩效是执行的结果和执行过程中的表现，如何把绩效管理好，如何确保企业、部门、岗位的绩效导向一致，从而产生突出绩效，是现代企业十分关注的问题。本文以 X 船舶工业公司基于平衡计分卡的战略绩效管理体系构建的案例来分析研究，提供给大家一个基于平衡计分卡构建战略绩效管理体系的方法。

平衡计分卡是一个全面的框架，它帮助高级管理层把公司愿景和战略转变为一套连贯的有逻辑的绩效衡量指标。平衡计分卡平衡了关于股东和客户的外部指标和关于关键业务流程、创新、学习与成长的内部指标；平衡了反映以往工作结果的指标和驱动未来业绩的指标；平衡了对客观的、容易量化的成果指标和对这些成果的主观的、带有一定判断性的业绩驱动因素指标。不能衡量就不能管理，有效的衡量指标是绩效管理的关键，而不能描述就不能衡量，因此 X 船舶工业公司战略绩效管理体系的第一步就是用战略图和平衡计分卡来描述公司战略，并找出衡量方法（衡量指标和行动方案），再明确一个绩效周期内的目标值，这样完成了绩效计划。第二步通过公司层面的战略图和平衡计分卡的层层分解，从公司到部门再到岗位，保证了公司、部门和岗位的绩效导向一致，在分解过程中实现了绩效监控。第三步通过战略回顾会的形式，对绩效进行全面的沟通和反馈，并根据衡量指标和行动方案的分析结果，获得了有效的绩效考核数据，为合理的绩效考核提供依据。

作者认为 X 船舶工业公司建立的战略绩效体系最突出的两点是，一是解决了绩效管理中绩效计划和绩效考核的依据的科学有效性问题；二是为全员绩效沟通提供了高效的平台，使一线员工了解他们的行动所造成的财务结果，使高层了解长期财务成功的驱动因素。如何更有效率地运行战略绩效体系，在本文作者对引进平衡计分卡软件做了展望。作者希望能通过战略绩效体系的运行，能提升公司战略执行力和执行结果，使企业获得突出绩效。

关键词：平衡计分卡，战略绩效管理，绩效管理体系

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Corporate performance reflects its competitive strength and competitive advantage. The corporation performance is based on the performance of department and position, and the personnel on the position contribute the performance. Performance is the result of execution and the performance during the work procedure, the modern corporate pay more attention to the question how to manage the performance effectively and ensure that the performance orientation of corporation, department, and position is same, and the outstanding performance is reached. In this thesis, the author takes X shipbuilding company as example to analyze how to construct a Strategic Performance Management System based on Balanced Scorecard.

The Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company's vision and strategy into a coherent set of performance measures. The measures represent a balance between external measures for shareholders and customers, and internal measures of critical business processes, innovation, and learning and growth. The measures are balanced between the outcome measures-the results from past efforts-and the measures that drive future performance. And the scorecard is balanced between objective, easily quantified outcome measures and subjective, somewhat judgmental, performance drivers of the outcome measures. If you can't measure it, you can't manage it, effective measures is critical for the performance management, and if you can't describe it, you can't measure it, so the first step of Strategic Performance Management System is describe the strategy by Strategy Map and Balanced Scorecard, and find the measures, together with target, the alleged performance plan is fulfilled. The second step is to ensure that the performance orientation of corporation, department, and position is same by breakdown of the corporate Strategy Map and Balanced Scorecard, in that, we can fulfill the alleged performance control. The third step is

the strategy retrospect meeting, through it, we can make the performance communicate during the personnel thoroughly and get the effective evidence for the performance appraisalment.

One of the two highlights of the Strategic Performance Management System in X shipbuilding company is that it makes the performance plan and evidence for performance appraisalment more effective, and the other one is that it provide personnel the platform for the performance communication, and make front-line employees understand the financial consequences of their decisions and actions, and make senior executives understand the drivers of long-term financial success. Author also looks forward the method how to make Strategic Performance Management System efficient. Hope executive strength and result can be raised and the outstanding performance can be reached through the Strategic Performance Management System.

**Key Word: Balanced Scorecard, Strategic Performance Management ,
Performance Management System.**

第一章 绪论	1
第一节 选题背景	1
第二节 本论文中的名词解释	2
第三节 研究方法和思路	2
第四节 论文结构	3
第五节 X 公司绩效管理存在的问题和解决思路	3
第二章 平衡计分卡与战略绩效管理体系	5
第一节 平衡计分卡与战略的关系	5
第二节 平衡计分卡的基本元素	7
第三节 平衡计分卡与绩效管理体系	8
第四节 平衡计分卡开发的基本思路	12
第三章 X 公司层面平衡计分卡开发	16
第一节 X 公司简介	16
第二节 X 公司战略分析	17
第三节 X 公司战略规划	22
第四节 开发公司层面战略图	26
第五节 开发公司层面平衡计分卡	27
第四章 X 公司平衡计分卡的分解	32
第一节 平衡计分卡的分解原则	32
第二节 部门平衡计分卡开发的主要内容和注意重点	32
第三节 部门战略图的开发步骤	33
第四节 部门平衡计分卡的开发	35
第五章 X 公司战略绩效管理体系的运行	37
第一节 战略绩效管理体系管理架构	37
第二节 战略绩效管理流程	39
第三节 平衡计分卡的定期汇报制度	43
第六章 总结和展望	47
第一节 总结	47
第二节 展望	50

附录一 以部门为单位的年度关键绩效指标档案·····	55
参考文献·····	57
致 谢·····	58

厦门大学博硕士论文摘要库

Table of Contents

Chapter 1	Introduction	1
Section 1	Background of the thesis	1
Section 2	Definition for the term in the thesis	2
Section 3	Procedure of Research	2
Section 4	The Structure of the Thesis	3
Section 5	Problem of the Performance Management and Solution	3
Chapter 2	Balanced Scorecard and Strategic Performance Management System	5
Section 1	The relation between Balanced Scorecard and Strategy	5
Section 2	Basic elements of Balanced Scorecard	7
Section 3	Balanced Scorecard and Performance management system	8
Section 4	Principle for the development of Balanced Scorecard	12
Chapter 3	Develop the Corporate Balanced Scorecard	16
Section 1	Presentation of the Corporate	16
Section 2	Corporate Strategy Analysis	17
Section 3	Corporate Strategy layout	22
Section 4	Develop the Corporate Strategy Map	26
Section 5	Develop the Corporate Balanced Scorecard	27
Chapter 4	Breakdown the Corporate Balanced Scorecard	32
Section 1	The Principle of the Breakdown	32
Section 2	The main concerns of the development of department Balanced Scorecard	32
Section 3	The procedure of the development of department Strategy Map	33
Section 4	Develop the department Balanced Scorecard	35
Chapter 5	Operation of Strategic Performance Management System	37
Section 1	The Organization of the management of the Balanced Scorecard	37
Section 2	Process of the Balanced Scorecard Strategic Performance Management	39
Section 3	Regular report system for the Balanced Scorecard	43

Chapter 6 Summing-up and looking forward	47
Section 1 Summing-up.....	47
Section 2 Looking forward.....	50
Appendix Annual key performance measure file by the unit of department ...	55
References	57
Acknowledgements	58

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 选题背景

X 船舶工业公司(以下简称“X 公司”)在充分分析了企业面临的战略目标执行难的问题,通过对管理工具的市场调查,于 2008 年决定基于平衡计分卡构建战略绩效管理体系。作者当时是 X 公司“基于平衡计分卡构建战略绩效管理体系”的项目经理。此项目 2008 年 5 月 5 日启动,在 B 咨询公司的指导下,历时 7 个月,完成公司层面战略图和计分卡,并分解到部门和作业课,建立了公司平衡计分卡体系;同时成立了战略管理办公室负责战略绩效管理体系的运行,经过一年的运行,作者深深感到了平衡计分卡工具的强大威力,通过 2008 年下半年,2009 年一年的运行,X 公司基于平衡计分卡构建了战略绩效管理体系,并通过战略绩效管理体系的运行,大大提高了员工的执行力,而且这种执行力是有战略导向的,是科学有效的。X 公司基于平衡计分卡,改进了公司传统的绩效管理,使公司的绩效管理体系上升到一个将公司战略,资源,业务和行动有机结合的完整的管理体系,即战略绩效管理体系。

在于与一些同行的交流过程中,了解到许多公司的绩效管理是与公司的战略脱离的,同时公司上下的绩效管理没有一个一致的绩效导向,公司绩效要求不能很好地分解到部门,分解到岗位,这样岗位上的员工行为就不能较有效地支持公司绩效的实现。作者认为企业一个十分有效科学的绩效导向就是战略和战略执行。如何科学制定公司战略,又如何使公司战略能得到有效执行,作者选择“X 船舶工业公司基于平衡计分卡战略绩效管理体系的构建”为题,通过 X 公司的实践,总结一套科学的绩效管理体系,通过体系的运行使长时间困惑一些企业的绩效和绩效管理问题能有一个有效的解决方法,并以此课题的实践研究,与同行在绩效管理方面做一些交流。

第二节 本论文中的名词解释

一、绩效

绩效是执行的结果和执行过程中的表现。

二、绩效管理

绩效管理是指为了达到组织的目的，通过持续开放的沟通过程，形成组织目标所预期的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标实现的行为^①。

三、战略

战略是管理者所采取的旨在达成一项或多项组织目标的行动，或是组织达成其愿景与使命的方法，包括行动过程中的一系列目标和资源的分配^②。

四、使命

使命是组织存在的根本原因或目的。

五、愿景

愿景是组织最终想成为什么样子的描述。

六、战略绩效管理

战略绩效管理就是以战略和战略执行为绩效导向的绩效管理。战略绩效管理是将公司的使命、愿景、战略转化为绩效指标并分解到企业各个部门，进而分解到每一个岗位，同时它还会促使企业将实现指标的行动方案与指标联系起来并配置资源，确保计划与战略目标的实现。

第三节 研究方法和思路

本论文为主要是通过案例分析法，以 X 公司运用平衡计分卡构建战略绩效管理体系的实践案例，分析战略绩效体系建立的过程方法和运行管理流程，提供给大家一个运用平衡计分卡构建战略绩效体系的方法；在案例开始之前，通过文献资料法，对绩效管理的发展历程，平衡计分卡理论做了简单回顾和介绍，得出运用平衡计分卡来构建战略绩效管理体系是当今信息时代企业生存和发展的

^①陈维政,余凯成,程文文主编. 人力资源管理与开发高级教程,北京:高等教育出版社,2004.

^②希尔,琼斯,周长辉著. 孙忠译. 战略管理. 北京:中国市场出版社,2007.

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 for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库