

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2010156013

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

平衡计分卡在企业人力资源管理中的应用研究

——兼对 C 公司平衡计分卡应用经验的总结

Study on the Application of BSC in the Human Resource
Management

——The Application Experience Summary of BSC of C Company

罗 勇

指导教师姓名: 戴亦一教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014年9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9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

摘 要

随着人类进入知识经济时代，人与企业的其他经济资源相比，无疑是最重要的战略性资源，也是企业战略得以实施的重要保证。企业的发展离不开优秀的人力资源以及对现有人力资源的优化配置，这就要求企业人力资源部门不能仅仅局限于日常性的工作，而是应该根据企业的战略定位，站在战略的高度，制定相应的人力资源政策，为实现企业的战略目标提供支持与帮助，从而实现企业的人力资源管理，这也代表着现代人力资源管理发展的趋势。人力资源的所有权属于人本身，而人可能会偷懒，这就必须依靠良好的机制来最大限度地防止人偷懒行为的发生。因此，要发挥人力资源在企业价值实现中的作用，必须充分发挥绩效考核在人力资源管理中的作用。我国企业的传统绩效考核存在着诸多弊端，绩效考核是人力资源管理的基础，企业缺乏有效的绩效考核机制，一方面会导致资源的巨大浪费，另一方面会导致员工士气低下，产品和服务水平下降，造成客户不满和客户流失，进而恶化财务指标。平衡计分卡是一种较为理想的绩效考核方式，可以防范上述绩效考核的弊端，对于提升企业绩效考核和人力资源管理有着十分重要的意义。有鉴于此，本文试图以平衡计分卡理论为基础，研究平衡计分卡如何应用于企业的人力资源管理。

论文首先对我国企业人力资源管理的应用现状、成因以及强化人力资源管理的必要性等进行了分析；其次，论文阐述了平衡计分卡对人力资源管理的影响，分析了平衡计分卡如何应用于企业人力资源规划、薪酬管理以及人才招聘与培训等方面；再次，论文还分析了平衡计分卡应用于我国企业人力资源管理的困境，以及平衡计分卡应用于人力资源管理的应用对策；再其次，通过 C 企业的人力资源管理案例，分析了平衡计分卡在人力资源规划、薪酬管理、培训以及大型项目贷款中的运用；最后，论文还提出了本文的研究结论和对未来研究的展望。希望本研究成果对人力资源管理的实践有所帮助。

关键词：平衡计分卡；人力资源管理；绩效考核

ABSTRACT

As human society entered the era of knowledge economy, compared with the other enterprise economic resources, human resource is undoubtedly the most important strategic resources. It is the important guarantee of the implementation of enterprise strategy. The development of Enterprise is inseparable from the excellent human resources. And it needs the optimal allocation of human resources. This requires that human resources department should not be limited in practical work. It should stand in strategic height, and formulate corresponding human resources policies according to enterprise's strategic positioning. Human resources management should provide support and help to realize enterprises' strategic objectives. It also represents the development trend of the modern human resources management. Meanwhile, the human resources are owned by itself, and people may be lazy. It must depend upon the good mechanism to prevent the occurrence of shirking behavior. Therefore, human resources management plays an important role in the value realization of enterprises. It should make full use of the function of performance assessment in the human resources management. The traditional performance assessment of enterprise in China has many drawbacks. Performance evaluation is the basis of human resource management. If enterprises are lack of effective performance evaluation mechanism, it leads to serious waste of resources on the one hand, and it also results that employee morale is low on the other hand. The descend of the product and service level will cause customer dissatisfaction and customer churn, then deteriorate financial index. Based on the above situation, this article attempts to explore the enterprise strategic human resource management using the Balanced Score Card (BSC).

Firstly, this article analyzed the application status and causes of the enterprise's human resources management of our country and the necessity of strengthening the human resource management. Secondly, it described the influence of BSC on human resources management, analyzed the application of the BSC in enterprise's human resource planning, salary management and personnel recruitment and training etc. Thirdly, this article also analyzed the dilemmas and strategies of the application of BSC in enterprise's human resources management in China. Fourthly, it analyzed the application of BSC in the strategic human resource management by the case of C company. At last, it put forward the research conclusion and the future research prospect. I hope that the results of this study will be helpful for the practice of human resource management.

KeyWords: Balanced Score Card; Human resource management; Performance Evaluation

目 录

第一章 前 言.....	1
第一节 选题背景与选题意义.....	1
第二节 国内外研究现状及述评.....	3
第三节 论文研究框架与技术路线.....	7
第四节 论文的主要贡献与不足之处.....	8
第二章 当前我国企业人力资源管理的相关问题分析	10
第一节 我国企业人力资源管理的现状.....	10
第二节 人力资源管理现状的成因分析.....	14
第三节 强化人力资源管理的必要性分析.....	15
第三章 平衡计分卡应用于人力资源管理的理论分析	18
第一节 平衡计分卡对企业人力资源管理的影响.....	18
第二节 平衡计分卡在人力资源管理中的应用.....	22
第三节 平衡计分卡应用于人力资源管理的优势.....	30
第四章 平衡计分卡应用于人力资源管理的困境及政策建议	32
第一节 平衡计分卡应用于我国人力资源管理的困境分析	32
第二节 平衡计分卡在我国人力资源管理中的应用对策.....	34
第五章 C 企业人力资源管理应用平衡计分卡的案例分析	38
第一节 案例背景.....	38
第二节 案例分析.....	38
第三节 C 企业平衡计分卡应用于人力资源管理的启示	48
第六章 研究结论与展望.....	53
第一节 研究结论.....	53
第二节 研究展望.....	54
参考文献.....	56
致 谢.....	58

Table of Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Research Background.....	1
Section 2 Literature Commentation	3
Section 3 Framework and Technical Route.....	7
Section 4 The Main Contribution and Shortcomings of this Article	8
Chapter 2 Analysis of Related Problems of Human Resources Management in China	10
Section 1 The Present Situation of Human Resource Management in China.....	10
Section 2 Cause Analysis of Present Situation of Human Resource Management.....	14
Section 3 The Necessity of Strengthening Human Resource Management.....	15
Chapter 3 The Model Analysis of BSC Applying in Human Resource Management	18
Section 1 The Effect of BSC to the Enterprise Human Resources Management.....	18
Section 2 The Application of BSC in Human Resource Management.....	22
Section 3 The Advantages of BSC Applying in Human Resource Management.....	30
Chapter 4 The Plight and Suggestions for BSC Applying in Human Resource Management.....	32
Section 1 Analysis of the Dilemma for BSC Applying in China's Human Resources Management.....	32
Section 2 The Suggestions for BSC Applying in China's Human Resource Management.	34
Chapter 5 Case Analysis of BSC Applying in the Human Resource Management of C Enterprise	38
Section 1 Case Background.....	38
Section 2 Case Analysis	38
Section 3 The Enlightenment of BSC Applying in the Human Resource Management of C Enterprise.....	48

Chapter 6 Research Conclusion and Research Prospect.....	53
Section 1 Research Conclusion.....	53
Section 2 Research Prospect	54
References	56
Acknowledgements.....	58

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 前言

随着我国经济的持续增长，战略管理在企业组织中变得越来越重要。日益激烈的竞争环境迫使企业管理者更加关注企业战略的实施，而企业战略的实施有赖于优秀的人力资源。为满足企业战略管理的需求，我国企业正在经历一场人才变革，人力资源管理在保证企业人才需求的同时，为企业战略管理的实施奠定了坚实的基础。因此，论文拟对我国国有企业的人力资源管理问题进行研究，以期对企业的人力资源管理提供政策建议。

第一节 选题背景与选题意义

一、选题背景

英国经济学家哈比森在论述人力资源时曾说：“资本和资源是被动的生产要素，人是积累资本、开发自然资源、建立社会和经济政治并推动国家向前发展的主动力量，因而人力资源是国民财务的最终基础”^①。伴随着工业经济时代向知识经济时代的转变，企业与企业之间的竞争越来越激烈，面对日益复杂的商业竞争环境和与日俱增的顾客期望，企业经营管理层管理企业的难度也越来越大。

变幻莫测的商业竞争环境给企业经营管理层提出了一个非常严峻的挑战：如何制定企业的发展战略？如何成功地执行企业的发展战略？企业发展战略的实施离不开人力资源管理，经营管理层必须识别和区分战略性岗位和战略性人才，对现有人才的能力和素质做出综合评估，为企业的战略发展发掘和储备人才，并且建立一整套完善的人力资源管理系统，为企业在不同阶段实现其战略目标提供强有力的人才保障。

众所周之，在知识经济时代，知识成为继劳动与财务资本之后的重要资源，并取代财务资本要素成为企业发展最核心的生产要素。而人是知识的载体，因此人力资源在企业生产要素中占据着相当重要的位置，但在相当长的历史时期内，很多企业并没有意识到人力资源的重要性。企业的生产经营活动离不开人力资源、财务资源和物质资源，在当前经济条件下，物质资源可以以货币的形式表现出来，即表现为财务资源，因此，企

^① 童玉芬. 从人口大国走向人力资源强国——中国人力资源的现状和形势分析[J]. 现代经济探讨, 2008(01): 11-15

业的基本生产要素也可划分为人力资源和财务资源。企业的经营目标是优化配置人力资源和财务资源，保持企业的核心竞争力，实现企业价值最大化。财务资源在优化配置过程中往往处于“被动”的地位，而人力资源在整个过程中则处于“主动”的地位，企业的经营目标需要依靠充分发挥人力资源的主观能动性才能得以最终实现。因此，企业必须高度重视人力资源的开发、利用和管理，运用现代管理方法，对与一定财务资源相结合的人力资源进行合理管理与配置，使人力资源与财务资源的配置保持合理的比例，做到“人尽其才、物尽其用”，这样才能更加有效地促进企业经营目标的实现。

为适应工业经济时代发展的要求，近代企业组织主要围绕财务资本为中心进行设计，财务资本提供者具有剩余控制权与剩余索取权。随着人类社会由工业经济时代转向知识经济时代，对于知识型企业而言，最重要的资源已经不再是财务资源，而是人力资源。对于越来越多的企业，在培育和增强企业核心竞争力方面，财务资源所具有的重要性将远远不如人力资源。微软公司等世界上著名的企业，其价值来源于企业员工所拥有的知识和所拥有的新产品开发能力，由此可以看出，企业的财富存在于员工之中。与此同时，当人类社会步入 21 世纪，企业已经进入战略管理时代，企业要想获得长远发展，就必须坚持以人为本的原则，从战略的高度思考企业的人力资源管理问题。产生于 20 世纪的平衡计分卡理论能够将企业战略与人力资源有机地联系起来，企业将自身战略分解到各个部门与岗位，有效识别这些岗位所需的战略技能，评价员工的能力素质，从而有效地帮助企业进行战略人才管理。

不可否认，在工业经济时代，财务资源在企业生产经营过程中发挥着十分重要的作用。随着人类社会进入知识经济时代，人力资源在企业中的作用越来越重要，对于人力资源的管理应当站在战略的高度进行思考，将企业的人力资源与财务资源进行有效地结合。平衡计分卡（Balanced Score Card，简称 BSC）就是站在战略管理的高度去思考问题，它与企业战略管理存在着天然的联系，以平衡计分卡理论为基础对人力资源管理问题进行探讨有着十分重要的实践意义，探讨“如何在人力资源管理中运用平衡计分卡理论”可以为企业的人力资源管理工作提供借鉴。与此同时，在企业的人力资源管理实践中，诸如上海光明乳业股份有限公司，已经采用平衡积分卡从战略的高度对人力资源管理问题进行实践，但其对平衡计分卡理论的运用还是很有限的。有鉴于此，本文以平衡计分卡理论为基础，对人力资源管理进行研究。

二、选题意义

将平衡计分卡应用于人力资源管理的研究,不仅可以丰富人力资源管理的理论,而且还可以为企业的人力资源管理实践提供指导,具体表现在以下几个方面:

(1) 保证企业的人力资源管理工作与企业战略实施所需的人才相匹配。研究平衡计分卡在人力资源管理中的应用,可以为企业的人力资源计划与管理提供科学、合理的依据,从而在人力资源方面保证企业战略实施所需的人才。

(2) 有利于及时发现战略实施所需的人才不足。在当前环境下,人力资源已经提到了和财务资源相等的地位,企业战略的实施不仅仅依靠财务资源,而更多的是依靠人力资源。通过运用平衡计分卡,可以发现企业战略实施中的人才不足现象,为战略的执行提前储备相关人才。

(3) 人力资源管理不仅仅是人力资源部门的职责,各业务部门在人力资源管理中也扮演着十分重要的角色。运用平衡计分卡对人力资源管理进行研究,有利于正确人力资源管理部门的职责,也有利于调动各业务部门进行人力资源挖掘、培养以及管理的积极性。

第二节 国内外研究现状及述评

在企业人力资源管理中运用平衡计分卡可以将企业的人力资源管理与企业的战略有机地结合起来,改变了传统人力资源管理部门的职责。陈梓松等(2006)对人力资源管理中平衡计分卡的应用进行了归纳,认为其在人力资源管理中的应用包括三个方面:(1)将平衡计分卡视为人力资源部门的管理工具,对企业人力资源实施战略性管理;(2)利用平衡计分卡衡量组织员工的绩效;(3)利用平衡计分卡衡量人力资源对组织绩效的影响与贡献。

一、国内外研究现状

(一) 人力资源管理的内涵

战略的原意为,指导战争全局的计划和策略^①。《中国大百科全书·军事》对战略的定义是:战争指导者为达到战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施

^① 中国社会科学院语言研究所编辑室.《英汉双语》现代汉语词典(2002年增补本)[M].外语教与研究出版社,2002:2413

战争的方针、策略和方法^①。随着学者认识的角度或关注的重点不同，学者们对战略赋予了不同的概念。James Brian Quinn 从方向性、协调性和决策结构角度观察，认为战略是把组织的主要目标、政策和行为有序整合为一体的计划或模式^②。William P. Anthony 等认为，战略是指在明确承认竞争和外部环境力量作用的前提下确立的组织使命与目标，以及为了实现使命与目标而制订的行动计划^③。

战略一词应用于工商管理领域开始于二十世纪五、六十年代，随着技术进步与生产力水平的不断提高，市场竞争日趋激烈，企业所面临的外部环境危机四伏，不确定性程度显著提高，经营者研究借鉴战略理论和方法的需要应运而生^④。美国学者 Chandler 在《战略与结构》一书中，首次运用“战略”一词来分析管理问题，开始了企业战略管理研究的先河。1965 年，美国学者安索夫在其出版的著作《公司战略》中，研究了企业战略的制定和实施，这大大推动了战略管理在企业中的广泛运用。杰克·韦尔奇认为，战略并不是什么高深莫测的科学方法，战略其实就是对如何开展竞争的问题做出清晰的选择^⑤。国内学者王建民也对战略进行了深入的剖析，他认为，战略一词可以定义为：指导全局工作、决定全局命运的方针、方式和计划^⑥。综上对战略的论述，本文比较赞同国内学者王建民关于战略的观点，他对战略概念的界定主要是从企业经营管理的角度提出的，符合企业战略管理的实践，该概念也可运用到人力资源管理的过程中，从企业全局的角度对企业的人力资源进行管理。

所谓的人力资源管理一般是指对组织中的人力资源进行有效的开发、合理利用和科学管理的活动总成。而对人力资源管理这一概念，学者们大致持有两种理解：一种是认为人力资源管理和企业战略紧密结合，通过对企业内各种人力资源政策和实践进行整合并与企业战略相匹配，以获取和维持竞争优势，这种看法可以被理解为“战略性的人力资源管理”。另一种认为存在战略性的人力资源，战略性人力资源便是对这些资源的管理，这可被理解为“战略性人力资源的管理”^⑦。学者们对人力资源管理理解角度的不同，导致了不同的含义。本文对人力资源管理的理解坚持第一种观点，即“战略性的人力资源管理”，就是企业为了提高其绩效管理水平和建设富有创新性和灵活性的企业文化，而把企业的人力资源管理与战略目标紧密地联系在一起的管理活动，其核心理念是

^① 中国大百科全书[M]. 中国大百科全书出版社, 2009: 1590

^② James B. Quinn. Strategic for Change: Logical Incrementalism[M]. Richard D. Irwin, 1980: 7

^③ [美]威廉·P·安东尼等. 人力资源管理: 战略方法(第四版)[M]. 中信出版社, 2004: 9

^④ 王健民. 人力资源管理学[M]. 北京大学出版社, 2009: 7

^⑤ Jack Welch and Suzy Welch. Winning[M]. Collins Business, 2005: 167, 169

^⑥ 王建民. 战略管理学(第二版). 北京大学出版社, 2006: 5

^⑦ 吴道友. 人力资源管理研究现状与进展述评[J]. 科技和产业, 2008 (06): 33-36

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.

廈門大學博碩士論文摘要庫