

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X2009153013

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

基于平衡计分卡的AC物流公司绩效评价

Performance evaluation of AC logistics enterprise based on
the Balance Score Card

肖 振 锈

指导教师姓名: 张 存 禄 教 授

专 业 名 称: 物 流 工 程

论文提交日期: 2 0 1 5 年 7 月

论文答辩时间: 2 0 1 5 年 8 月

学位授予日期: 2 0 1 5 年 9 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 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

在市场竞争非常激烈的今天，物流企业要得到可持续的发展，就必须建立现代企业制度，实现在各个方面正规化、科学化的发展。因此将比较先进的平衡计分卡理念贯彻到物流企业的绩效管理体系中是非常有必要的。平衡记分卡理论的运用为企业的发展提供了良好的机遇，也为企业战略目标的实施和日常工作的良好开展提供了有力的保障。

本文将平衡计分卡理论应用于AC物流公司的战略目标、日常管理和绩效管理的评估和考核中来，研究了平衡计分卡在AC物流公司的适用因素和性能指标。在平衡计分卡理论的基础上，结合AC物流公司的运转、物流、仓储状况，对平衡计分卡的各项主要指标进行了系统性的论述与扩充，通过探索平衡计分卡在AC物流公司的实施和应用，对AC物流公司的绩效进行了评价，并提出了合理化建议和绩效管理改革方案。

在AC物流公司应用了改进后的绩效评估方案后，完成了预期的效果。一方面改善了公司的经营状况，提高了公司效益，另一方面又推动了平衡计分卡的实践和理论研究水平，对企业的可持续发展有着积极的现实意义和经济效益。

关键词：平衡计分卡理论；物流企业；绩效评估改进方案

Abstract

In the fierce market competition today, logistics enterprises to obtain sustainable development, we must establish the modern enterprise system, the development of standardized, scientific in all aspects. So the more advanced the concept of Balanced Scorecard to implement logistics enterprise performance management system is very necessary. Application of the Balanced Scorecard theory provides a good opportunity for the development of enterprises, to provide a strong guarantee is carried out well for the enterprise strategic target and the implementation of the daily work.

In this paper, the Balanced Scorecard theory is applied to the strategic objectives, daily management and performance management of AC logistics company, and the application of the Balanced Scorecard in AC logistics company is studied. Based on the theory of Balanced Scorecard, the paper discusses and extends the main indexes of the Balanced Scorecard with the operation of AC logistics company, logistics and storage. Through the exploration of the implementation and application of the balanced scorecard, the paper evaluates the performance of AC logistics company, and puts forward the reasonable suggestion and performance management reform program.

After applying the improved performance evaluation scheme in AC logistics company, the expected results are completed. On the one hand, we have improved the management of the company and improved the company's efficiency. On the other hand, it promoted the practice and theoretical research of the balanced scorecard, which has positive practical significance and economic benefits for the sustainable development of enterprises.

Keywords: Balanced Scorecard Theory; Logistics Enterprise; Performance Evaluation Solution

目 录

第 1 章 导言	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 企业绩效实施障碍	1
1.1.2 企业绩效管理的问题	2
1.2 研究的意义	3
1.2.1 理论意义	3
1.2.2 实践意义	3
1.3 研究方法、内容与框架	4
1.3.1 研究方法	4
1.3.2 研究内容	4
1.3.3 研究框架	5
第 2 章 平衡计分卡相关理论综述	6
2.1 平衡计分卡理论发展进程	6
2.1.1 平衡计分卡(BSC)理论	6
2.1.2 平衡计分卡与战略管理	10
2.2 平衡计分卡的主要内容	11
第 3 章 AC 物流公司物流系统绩效评价现存的问题	14
3.1 AC 物流公司的物流系统	14
3.2 公司物流系统绩效评估体系分析	16
3.2.1 AC 物流企业物流系统绩效评估体系现状	16
3.2.2 AC 物流企业物流系统绩效评估体系存在的主要问题	16
第 4 章 平衡计分卡绩效评估体系在 AC 物流公司物流系统的应用 19	
4.1 平衡计分卡的前期准备	19
4.1.1 可行性分析	19
4.1.2 应用的实施流程设计	19
4.1.3 实施的前提条件	21

4.1.4 实施的原则	23
4.1.5 AC 物流企业绩效评估体系设计方法	23
4.1.6 AC 物流企业绩效评估体系内容和依据	24
4.2 平衡计分卡在 AC 物流企业物流系统的开发应用	24
4.2.1 确定公司总体发展战略目标	25
4.2.2 确定公司各层面战略目标	26
4.2.3 确定公司四个层面关键业绩指标	26
第 5 章 AC 物流企业实施平衡计分卡后反馈分析	29
5.1 平衡计分卡四个维度的绩效分析	29
5.1.1 财务维度	29
5.1.2 客户方面分析	31
5.1.3 内部流程方面分析	32
5.1.4 学习和成长方面分析	33
5.2 AC 物流企业物流系统综合绩效分析及反馈	34
5.3 平衡计分卡在公司发展的核心作用	35
5.4 AC 物流企业实施平衡计分卡的改进方案	36
第 6 章 总 结	37
参考文献	39
致 谢	41

CONTENTS

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Background	1
1.1.1 Enterprise performance implementation barriers	1
1.1.2 Enterprise performance management problems	2
1.2 The significance of the study	3
1.2.1 The theoretical significance	3
1.2.2 Practical significance	3
1.3 Study method, Research contents, Research framework	4
1.3.1 Study method	4
1.3.2 Research contents	4
1.3.3 Research framework	5
Chapter 2 Summary of the theory of Balance Score card	6
2.1 The Balanced Scorecard theory	6
2.1.1 Balanced Scorecard (BSC) theory	6
2.1.2 Balanced Scorecard and strategic management	10
2.2 Main contents of the Balanced Scorecard	11
Chapter 3 Problem performance evaluation of AC logistics enterprise	14
3.1 AC logistics group of enterprise logistics system performance evaluation system status	14
3.2 Logistics performance evaluation system analysis of companies	16
3.2.1 AC logistics system performance evaluation system of logistics enterprises	16
3.2.2 AC logistics enterprise logistics system performance evaluation system exist what problem	16
Chapter 4 Application of AC logistics system performance evaluation system	19
4.1 The balance scorecard preparation	19

4.1.1 Feasibility analysis	19
4.1.2 Design and implementation process	19
4.1.3 The premise condition of implementation	21
4.1.4 Implementation of the principle	23
4.1.5 Design method of performance evaluation system for AC logistics enterprise	23
4.1.6 Content and basis of performance evaluation system for AC logistics enterprises	24
4.2 The Balanced Scorecard in the development and application of the enterprise logistics system of AC logistics group	24
4.2.1 Determines the strategic target of the development of the overall company	25
4.2.2 Determine the company strategic goal of each level	26
4.2.3 Identifies four levels of the company key performance indicators	26
Chapter 5 Comprehensive performance feedback enterprise logistics system the AC Logistics group performance analysis	29
5.1 The four dimensions of the Balanced Scorecard	29
5.1.1 Financial dimension	29
5.1.2 Clients analyze	31
5.1.3 Analysis of the internal processes	32
5.1.4 Analysis of learning and growth	33
5.2 Analysis of the comprehensive performance of the AC logistics group of enterprise logistics system and feedback	34
5.3 The core of Balanced Scorecard in the company's prospect	35
5.4 AC logistics enterprises to implement the Balanced Scorecard Improvement plan	36
Chapter 6 conclusion	37
Reference	39
Acknowledgements	41

第1章 导言

1.1 研究背景

当前，在世界经济的发展动力不足，速率趋于减缓的情况下，中国物流企业^[1]面临着空前的竞争压力和前所未有的危机和挑战，我国物流企业在经营过程中面临着国外物流企业巨头的直接冲击，市场上不断变化客观因素在很大程度上限制着AC物流企业的快速发展。

随着我国市场准入制度^[2]的逐步放宽，中国物流企业会面临着来自国内外的一线厂商的直接竞争。那些极其强大、管理水平高的国际性的物流企业通常有着领先的经营理念^[3]、优质的服务和先进的管理和营销水平^[4]，给中国市场上还不算强大的物流企业带了巨大的压力。

AC物流企业作为在华东地区的龙头企业，面临着外部的先进服务理念和本地同行的渠道压力，竞争形势非常的激烈。因此，如何规划好、管理好AC物流企业，是摆在中国AC物流企业管理者面前的一道亟需解决的核心问题。

在此背景环境下，只有科学规范的规章制度的建立，有效的奖惩机制和先进的绩效评估体系^[5]才能让企业在激烈的市场竞争中站住脚，让企业得到可持续发展的空间。建立有效的现代企业制度，将平衡计分卡^[6]的理论引入到物流企业中的绩效管理体系中来，已是大势所趋。

1.1.1 企业绩效实施障碍

在当前互联网经济和电商蓬勃发展的今天，如何适应时代的发展要求，在复杂多变、机遇与挑战并存的环境下求生存求发展，已是个刻不容缓的课题。国内的物流企业要想在当前激烈的市场竞争环境下求生存，管理者和领导者就必须深挖企业潜力，在保障企业良性发展的同时，提高生产率和效益，同时在绩效考核上建立自己的特色。但在绩效考核的整体实施当中，企业还存在很多的障碍。如下图1.1表明了在企业发展过程中，四个主要的包括财务和非财务维度^[7]之间的关联关系和企业的战略发展规划目标之间的关系。

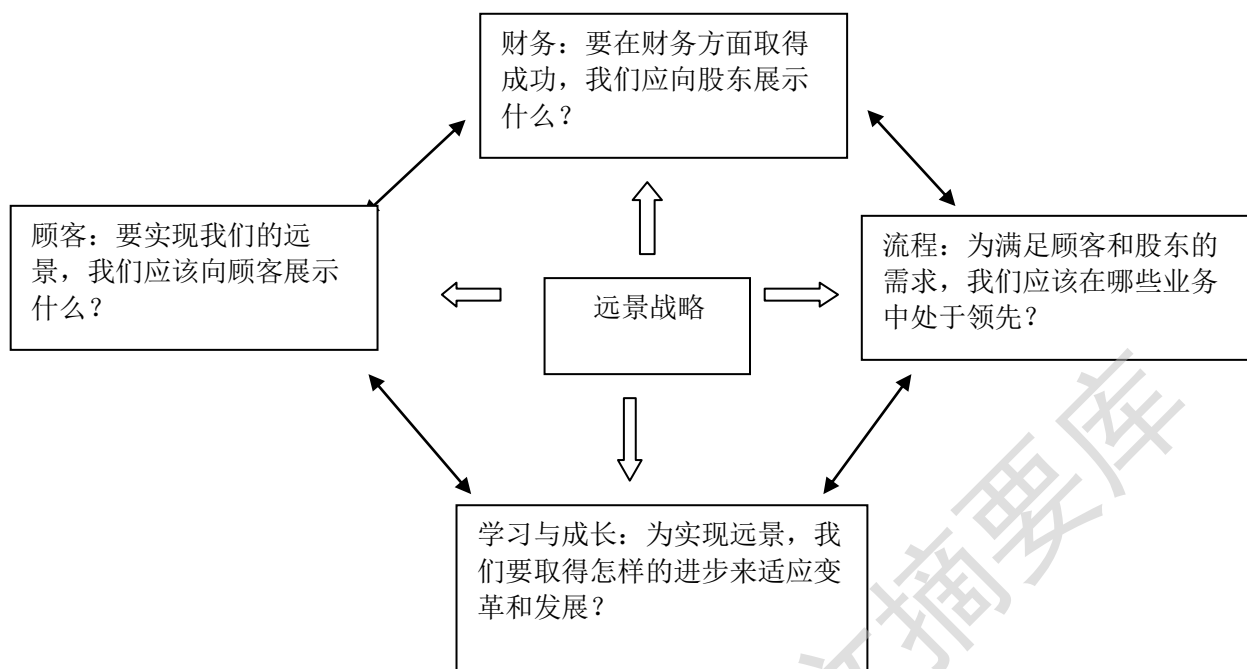


图1.1 公司主要四个维度的关联

资料来源：本研究根据相关资料整理

1. 各大物流企业尤其是民营企业，还没有建立明晰的现代企业制度，在整体顶层设计环节还和国外企业存在着较大的差距。

2. 国内物流企业在内逼外困的形势下，很难抽调出力量对现有的体制做出较大的变革，在绩效考核领域也是如此，遇到了很多的阻力和障碍。

3. 高级管理和金融人才的匮乏，使得对整体制度的制定和实施少了中坚力量，对于AC物流企业的发展 and 绩效考核制度的合理制定、推行造成了很大的障碍。

1.1.2 企业绩效管理的问题

在当前面临着非常严峻挑战的新形势下，如何在与国外优秀的物流企业直接竞争中取得优势，确保企业在激烈竞争环境中占有一席之地并得到良性发展，这需要企业在发展中不断总结经验，制定长期发展战略目标，并有效的实施。同时对所有部门的绩效进行合理有效的评估，总结经验、不断反馈并找出薄弱环节与不足之处，进行有效的监管和修正，是当前AC物流企业亟待解决的核心问题。

1.2 研究的意义

AC物流企业要良性发展，在全球市场竞争环境中占据一席之地，就必须建立现代企业制度^[8]，并将国际上通行的现代经营理念和管理制度¹以及考核制度纳入进来。作为企业绩效评价系统的优良应用，平衡计分卡理念因其立足于企业的整体规划和战略战术发展，考量了企业生产要素中的主要环节和进行合理的指标设定，对当前企业的发展和绩效评估有着非常重要的作用，也是本世纪以来非常重要的管理制度和会计制度的创新。

本文通过对AC物流企业的经营状况进行了细致的研究，将平衡计分卡理论应用于第三产业中的物流行业。本文将平衡计分卡理论应用于AC物流企业的绩效管理、评估和考核，研究了平衡计分卡在AC物流企业的主要环节和性能指标：在平衡计分卡的理论基础上，结合AC物流集团企业的运转、物流、仓储状况，对平衡计分卡的各项主要指标进行了系统性的的论述与扩充，通过探索平衡计分卡在AC物流企业的实施和应用，一方面改善了企业的经营状况，提高了企业效益，另一方面又推动了平衡计分卡的实践和理论研究水平发展。

1.2.1 理论意义

通过对AC物流企业平衡计分卡整体的设计和良好的实施，将会丰富物流行业的管理理论，促进绩效管理的水平提高。AC物流企业对外信誉依赖度高、客户关系流动性强、物流流程复杂、人才流动性也较强，资本化创造财富时间较短，从这些特点中总结出一些核心的要素，在引入平衡计分卡这种比较合理有效的绩效评价方法后，可以给企业提供一种比较真实客观有效的经营、运营和管理理念，将AC物流企业的各个战略维度都能有效的表述和评估，体现了比较重要的现实意义和社会经济效益。

1.2.2 实践意义

通过AC物流企业引入平衡计分卡进行绩效评估方面的实践研究，可以有效对AC物流企业的绩效评估体系进行有针对性的审定和改进，为领导者和管理层对企业进行决策和管理时，在绩效管理领域提供一个合理的绩效管理、评估和考核体系，建立和推行卓有成效的绩效管理和评价制度，合理的研判企业生产状况和经营成果，有利于规范AC物流企业的经营活动，有助于AC物流企业找出

和国际物流企业经营差距和薄弱环节，提高AC物流企业经营和管理水平，提高社会效益和经济效益，对AC物流企业的绩效评估体系的改进和合理设定，促进企业的发展有着积极的实践意义和现实意义。

1.3 研究方法、内容与框架

1.3.1 研究方法

结合国内AC物流企业的发展特点和绩效评价体系的建立，本论文拟采用下述研究方法来建立AC物流企业的合理、有效的绩效评估体系。

(1)文献资料研究。可从各大实体图书馆、在线图书馆、互联网络、研究所等处获得国内外著名物流企业的战略规划和日常管理相关的文献资料，进行合理的采集和整理工作，为AC物流企业的绩效管理体系的规划提供有力的理论和数据支撑。

(2)项目实践方法。以AC物流企业的平衡计分卡理论的实践与应用，对物流企业现存的评估体系进行评估，并提出改进后的的绩效评估体系，并进行理论论证和实际数据验证。

1.3.2 研究内容

AC物流企业以稳扎稳打的战略思想和现代化仓储与物流集散中心为基础，以集约化经营为目标，整合物流全行业资源的各种要素，以信息、数据、网络、市场为依托，逐步建成集现代物流、流通加工、商品销售、品牌代理的多元化的企业集团，使之成为物流全行业资源的采集中心、集散中心、商业信息中心、品牌营销中心、销售管理中心。

本文将平衡计分卡的理论引入到AC物流企业的战略规划和日常管理中来，建立一套新的绩效评估体系，并应用到公司建设和日常管理中来。

1. 研究AC物流企业绩效管理体系的现状。
2. 分析AC物流企业绩效管理体系中存在的主要问题。
3. 合理修改和规划基于平衡计分卡的AC物流集团企业绩效评估体系。
4. 将改进的绩效评估体系应用到实践中，并验证。

1.3.3 研究框架

根据AC物流企业绩效评估体系的特点以及国内外的研究现状，本论文采用了现状研究、平衡计分卡理论讲述、AC物流企业物流系统绩效评价现存的问题、平衡计分卡绩效评价体系在AC物流企业物流系统的开发应用的框架结构。全文分为6章：第1章首先论述本文的选题背景及研究的必要性，介绍本文的主要研究内容；第2章主要介绍平衡计分卡理论内容，这是本文进行物流企业绩效评价的基础；第3章主要是探讨AC物流企业物流系统绩效评价现存的问题，这是进行物流企业绩效评价的前提；第4章主要是阐述平衡计分卡绩效评价体系在AC物流企业物流系统的开发应用，文章从几个主要层面建立了AC物流企业绩效评价的指标体系；第5章从平衡计分卡的四个维度对AC物流企业进行了绩效评估和分析；第6章对本论文进行了总结并结合实证结果提出相关建议。

第 2 章 平衡计分卡相关理论综述

平衡计分卡的理论已经广泛的应用于企业的绩效管理体系中。经过欧美发达国家许多企业应用后，平衡计分卡被工商界广泛赞誉为近一段时期以来最具影响力的企业战略管理工具^[9]。它涵盖了企业经营范围内的主要因素，是一系列用于企业经营管理绩效量化与评价的财务与非财务因素指标体系。平衡计分卡从财务、客户、内部流程、学习与成长四个主要维度出发，对每个维度细分出合理有效的指标去评估企业的经营管理绩效^[10]。平衡计分卡作为全球通行的良好的绩效评估体系，注重的是绩效指标的完整性和均衡性。

2.1 平衡计分卡理论发展进程

平衡记分卡（Balanced Score Card），源自哈佛大学教授Robert Kaplan与诺朗顿研究院（Nolan Norton Institute）的执行长David Norton于90年所从事的“未来组织绩效衡量方法”一种绩效评价体系。平衡计分卡理论将物流企业的绩效评估体系进行了创新，对传统的主要由财务维度为中心的绩效测评所作的基本假设进行了根本的变革。并且随着时代的经济和社会活动的不断发展，平衡计分卡理论越来越显现出强大的生命力。

2.1.1 平衡计分卡(BSC)理论

平衡计分卡在诞生之初是作为企业绩效考核的主要工具产生的，它不像传统的管理方法和绩效评估方法那样仅仅局限于财务维度的简单框架，而是综合考量了企业的主要生产要素，提出了四个相互关联的维度来权衡和量化企业的生产经营状况和评估企业各个维度和部门的绩效水平：财务维度、客户维度、内部流程维度和学习与成长维度。

1. 财务维度

有效和真实的财务状况数据是领导层和管理者有效管理、运营和监管企业的重要指标，财务目标也是公司战略层和领导层在制定企业发展战略时首先要达成的战略指标。平衡计分卡的财务维度用来体现公司管理层和股东的利益，高度

的概括和反映了企业的业绩和经营状况, 是其他三个维度的参考点。因此财务维度的指标设计既要与企业的发展战略高度关联, 高度概括和表达企业的战略目标和实际运营状况, 又要作为其它三个非财务维度的最终设计依据和衡量基准, 使得企业财务与非财务绩效动因之间构成相互在一定程度上独立又互为依托、紧密联系的因果关系链, 有效的在体系结构中实施。

2. 客户维度

客户维度包含的具体细分指标主要有: 目标市场销售额^[11]、客户获利率^[12]、客户获得率^[13]、客户保持率^[14]、客户份额^[15]和客户满意度^[16]等。满足消费者和客户需要, 提供更加有针对性和人性化的服务, 企业才能生存和发展壮大。从消费者和客户的角度给自己设定具体的细分目标, 企业才能真正的符合时代的发展, 贴合消费者和用户的真实需求, 保障企业的工作有效的开展, 让企业稳定的发展。

3. 内部营运维度

企业通过内部经营流程目的是要实现两个主要的战略目标, 即向生产和经营活动传递价值主张、为了财务维度的生产率要素去改善现存流程并试图减少生产和运营成本。因此, 对内部流程的分解和剖析有利于领导者和管理者了解内部的业务运行状况, 并可以评估相关的子单位和业务部门在行动上的有效性和方法上的正确性, 发现运营过程中存在的主要问题并采取相关举措加以改进, 并提高企业内部内部的生产效率和管理效率^[17]。

4. 学习和成长维度

平衡计分卡的另一个重要的维度是学习与成长维度, 由激励企业学习与成长的目标和相关指标构成, 描述了企业内部的无形资产及其在平衡计分卡中的作用, 旨在提升企业内部学习与创新能力, 促进生产率的提高, 对人这一最活跃的生产要素的管理设定, 是学习和成长类的指标。其现实意义在于衡量主要职能部门和单位在追求生产效率和效益的同时, 是否为各个部门的长远发展和良性循环营造了积极健康的企业发展环境和优秀的企业文化, 是否提供了不断的更新知识理念, 培养和维持企业内部人员的核心竞争力和学习成长的空间。

学习与成长维度主要为其他三个维度提供了强大的精神保障。企业要实现财务维度设定的战略层面目标, 在客户维度得到满意的结果, 在内部业务流程

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.