

中图分类号：

密级：公 开

学科分类号：

论文编号：37\_125300\_1045632017300096\_LW

# 山东财经大学

## 硕士学位论文

（专业学位）

### JC 公司基于 BSC+KPI 的绩效考核体系研究

作者姓名：张娜

学科专业：会计硕士

指导教师：杨公遂 教授

培养学院：会计学院

二〇一七年五月

# **Research on Performance Appraisal System Based on BSC + KPI in JC Company**

A Dissertation Submitted for the Degree of Master

**Candidate: Zhang Na**

**Supervisor: Pro. Yang Gongsui**

School of Accounting

Shandong University of Finance and Economics

中图分类号:

密级: 公 开

学科分类号:

论文编号: 37\_125300\_1045632017300096\_LW

## 硕 士 学 位 论 文

# JC 公司基于 BSC+KPI 的绩效考核体系研究

作 者 姓 名: 张 娜

申请学位级别: 硕士

指导教师姓名: 杨公遂

职 称: 教授

学 科 专 业: 会计硕士

研 究 方 向: 成本管理会计

学 习 时 间: 自 2015 年 9 月 1 日 起至 2017 年 6 月 30 日 止

学位授予单位: 山东财经大学

学位授予日期: 2017 年 6 月

## 山东财经大学学位论文独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行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，也不包含为获得山东财经大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。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：

日期： 年 月 日

## 山东财经大学学位论文使用授权声明

本人完全同意山东财经大学有权使用本学位论文（包括但不限于其印刷版和电子版），使用方式包括但不限于：保留学位论文，按规定向国家有关部门（机构）送交学位论文，以学术交流为目的赠送和交换学位论文，允许学位论文被查阅、借阅和复印，将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，采用影印、缩印或其他复制手段保存学位论文。

保密学位论文在解密后的使用授权同上。

学位论文作者签名：

日期： 年 月 日

指导教师签名：

日期： 年 月 日

## 摘 要

2017 年是我国实施“十三五”规划的重要一年，很多产业的发展值得我们去重点关注，其中高科技行业就在我国的发展规划中进行了重点提及。毋庸置疑，在今后的社会发展中，高新技术行业将在国民经济中发挥重要作用，有关这个行业的绩效评价也同样是值得我们重点关心话题。一种合理完善的绩效考核体系，小到对于高新技术企业的战略发展，大到对于整个国家宏观经济的发展都有至关重要的作用。本文中所研究的 JC 公司就是一家正处于成长期的高新技术企业，基于以上背景，本文对 JC 公司的绩效评价体系进行分析，并做进一步的完善。

本文首先对研究内容的背景进行介绍，并基于背景得出了本文研究的理论意义和现实意义。同时对国内外相关的研究进行整理和阅读，在总结前人思想的基础之上提出了本文的研究框架和内容，并对相关概念定义及所依据的理论进行阐述。其次对 JC 公司基本状况以及绩效考核现状进行介绍，通过调查问卷的方式洞察 JC 公司绩效评价目前存在的问题，对 JC 公司当下绩效评价体系的不足进行总结，并对体系进一步改进的必要性和可行性发表了自己的看法。然后创造性地提出了将平衡计分卡和关键绩效指标相结合的新方向，即将企业的大目标细分到每个维度，这里依照的是平衡计分卡理论，并选取与之对应的关键绩效指标，确定各层公司、各级部门、所有员工的关键绩效指标，建立一套完整有效的考评体系。考核指标权重的设定采用层次分析法，组成专家组成员邀请他们利用专业性判断进行打分，从而使得 JC 公司绩效衡量方法更加科学、准确、客观。为了证明这套体系的合理性和可行性，本文阐述了绩效考核体系的具体应用方法以及考评结果的评价与运用。最后，本文总结主要研究结论并对这套考评体系的应用进行展望，希望本文的研究可以对 JC 公司以及类似公司的绩效考核体系的改进和应用提供参考。

**关键词：**绩效考核；关键绩效指标；平衡计分卡；战略目标

## **Abstract**

The year of 2017 is of vital importance for China's "the 13th Five-Year plan" , the development of many industries is worthy of more focus, especially in the high-tech industry which is highlighted in China's development planning. There is no doubt that the high-tech industry will play an important role in development of social production in the future. So, the performance appraisal of the industry also should be concerned on. A perfect and reasonable performance appraisal system is of vital importance for the strategic development of high-tech enterprises, and even for the development of entire national economy. JC company is a typical example of high-tech enterprise which is in the growth period. Based on the above background, the author analyzes the performance evaluation system of JC company, and makes further improvement for the enterprise .

Firstly, the paper introduces the background of the research content, and then reveals the theoretical significance and practical significance of this study. Also, the writer summarizes and analyzes related research at home and abroad. On the basis of predecessors' thought, the author puts forward the idea of the research framework and main content. And then, the writer elaborates the definition of related concepts and the theoretical basis. Secondly, the author introduces the basic situation of JC company, and understands JC's current performance evaluation through the questionnaire survey. Based on this, the paper summarizes problems of the current performance appraisal system of JC company. Then, the paper creatively proposes the new direction of combination of BSC and KPI, which means that it breaks down large the whole Standard segments to each dimension according to the theory of BSC, and selects key performance indicators of all levels including company, departments and employees to measure various levels of employee performance. To make JC's performance appraisal system more scientific, accurate and objective, the paper uses the method of AHP to set the index weight. Then, the paper expounds the concrete application method of performance evaluation system to prove the rationality and feasibility of the system. Finally, the paper summarizes the main

research conclusion and discusses the application of this set of evaluation system. The author hopes that this paper can provide the reference for optimization and application of performance appraisal system.

**Key words:** Performance appraisal; BSC; KPI; target

# 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状综述.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 综合述评.....	8
1.3 研究内容与框架.....	8
1.3.1 研究框架.....	8
1.3.2 研究内容.....	9
1.4 研究方法.....	10
1.5 创新点.....	11
第 2 章 相关概念界定及基础理论.....	12
2.1 相关概念界定.....	12
2.1.1 绩效考核.....	12
2.1.2 绩效管理.....	12
2.1.3 绩效考核体系.....	13
2.2 相关基础理论.....	13
2.2.1 关键绩效指标（KPI）理论.....	13
2.2.2 平衡计分卡（BSC）理论.....	14
2.3 本章小结.....	15
第 3 章 JC 公司绩效考核现状分析.....	16
3.1 JC 公司基本概况.....	16
3.1.1JC 公司简介.....	16
3.1.2JC 公司战略及愿景.....	17
3.1.3 JC 公司组织架构.....	17
3.2 JC 公司绩效考核现状.....	18
3.2.1JC 公司现行绩效考核方式.....	18
3.2.2JC 公司绩效考核问卷调查.....	19
3.3 JC 公司绩效考核存在的主要问题.....	21



3.3.1 基层战略不明了.....	21
3.3.2 体系构建不完善.....	21
3.3.3 指标设置不合理.....	22
3.3.4 考核结果未被重视.....	22
3.3.5 缺乏有效沟通.....	22
3.4 JC 公司绩效考核体系改进的必要性及可行性分析.....	23
3.4.1 必要性分析.....	23
3.4.2 可行性分析.....	23
3.5 本章小结.....	24
<b>第 4 章 JC 公司绩效考核体系的构建.....</b>	<b>26</b>
4.1 JC 公司绩效考核体系构建原则和思路.....	26
4.1.1 绩效考核体系构建原则.....	26
4.1.2 绩效考核体系构建思路.....	27
4.2 JC 公司绩效考核体系具体构建方案.....	28
4.2.1 战略目标的明确及关键成功因素的选择.....	28
4.2.2 战略地图的绘制.....	29
4.2.3 公司级关键绩效指标的确定.....	31
4.2.4 部门级关键绩效指标的确定.....	34
4.2.5 员工级关键绩效指标的确定.....	36
4.2.6 运用层次分析法设置各维度及各指标的权重.....	36
4.3 本章小结.....	44
<b>第 5 章 JC 公司绩效考核体系的应用.....</b>	<b>51</b>
5.1 评价指标的数据采集.....	45
5.2 数据的标准化处理.....	46
5.3 计算综合绩效得分.....	51
5.4 确认评价标准.....	49
5.5 本章小结.....	49
<b>第 6 章 研究结论与展望.....</b>	<b>50</b>
6.1 主要研究结论.....	50
6.2 本文不足与展望.....	50
<b>参考文献.....</b>	<b>52</b>

附录 A 关于 JC 公司绩效考核体系指标重要性的调查问卷.....	56
致谢.....	59

## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景及意义

#### 1.1.1 研究背景

自第二次工业革命以来，科学技术进步迅速，这也带动了高新技术的飞速发展，很多高新技术企业发展迅猛，尤其是到了 21 世纪的今天，高科技行业更值得关注。一个国家和地区要想在错综复杂的世界格局和发展形势下获得源源不断的发展动力，新技术的取得和掌握是必不可少的，毋庸置疑，高新技术行业将对未来国家地位和社会的发展起到至关重要的作用。中国也同样重视高新技术产业的发展，并且制定了许多政策大力扶持高新技术产业的发展，比如企业所得税由 25% 减按 15% 征收，享受创业投资税收优惠政策，享受申报项目优先立项的优惠政策等，大力发展高新技术产业。

有资料表明，截至 2015 年底，我国在高新技术领域发展获得了将近十万亿元的产值收入，这个产值在十年前的显示资料仅为不到一万亿，在这短短十五的时间里，总产值收入在新技术行业就实现了将近十倍的大幅增长，不可否认，这种迅猛的发展速度是其他行业，比如加工、制造、纺织业无法匹及的。我国人口基数大，就业压力也一直是困扰社会前进发展的一个重大阻碍，伴随着新技术产业的发展壮大，我国获得就业的社会人员人数一直在增长，这个数字在 2015 年底竟然达到了一千三百万人，单是通过这一个行业就无疑使得我国待就业人口得到有效的安排，并极大地缓解了高速发展经济形势下社会所承载的压力和负担。不仅如此，2017 年作为我国“十三五计划”的重要一年，很多产业的发展值得我们去重点关注，其中高科技行业就在我国的发展规划中进行了重点提及，国家将通过高新技术产业的兴盛带动服务业的发展，进而调整完善产业结构。毋庸置疑，在今后的社会生产发展中，高新技术行业将起到举足轻重的作用。

绩效评价是企业内部管理的三大支柱之一，越来越多的管理者认识到“如果你不能衡量，你就无法管理”这句话的重要性。作为在国民经济中发挥着重要作用的高新技术领域，有关这个行业的绩效评价也同样是值得我们关心的重点话题，一种合理完善的绩效考核体系，小到对于高新技术企业的战略发展，大到对于整个国家宏观经济的发展都有至关重要的作用。高新技术产业对社会的重要影响也会深入到国民经济发

展的各个行业中去。通过对业绩评估的完善，公司总体目标的制定者可以更为清晰的把控公司政策的施行，员工的工作情况等相关信息，并可以动态的了解企业在各个阶段的发展优势和弱点所在，借此改善经营管理，调整经营状况，进一步提高公司的经营绩效。然而目前大多数企业还在施行以往的传统绩效考核方式，有些企业即使采取较为先进的评价手段也仅仅是流于形式，并不能完全贴合企业发展实际，高新技术企业自身又存在特有的属性，这就决定了对其进行考核评价不能趋同于传统行业，建立起一套完善、切实又可行的绩效衡量方式是高速发展的高新技术行业急需需要的。

本文中所研究的 JC 公司就是一家正处于成长期的高新技术企业，基于以上背景，本文对 JC 公司的绩效评价体系进行分析和进一步的完善。

### 1.1.2 研究意义

#### （1）理论意义

一套科学有效的绩效评价方案不仅能比传统绩效评价体系更合理得评价高新技术企业在各个阶段的指标，更是对高新技术产业的发展具有深远意义。为了进一步确保我国中小型高科技企业整体目标的实现，需要建立起一个科学的企业业绩考核激励制度与核心人才的战略规划，保证企业内部人员的个人发展，通过激励的手段增强企业内部员工的衷心度、团队责任感和荣誉感，使其化被动为主动，这就需要在理论层面上对业绩考核制度深入了解。目前不少国内外绩效评价方面的研究学者和企业已经对包括平衡计分卡在内的绩效评价指标体系做了深入的研究与探索，有专门对中小型企业的业绩考核制度的研究，也有对构建中小高新企业绩效考核体系提出的看法，但是专门针对中小型高新技术企业绩效评价体系建设的文章著作较少。本文选择 JC 公司作为研究对象，JC 公司是中小型高新技术企业的代表，企业既处于成长期又具有中小型企业的共有特征。本文用平衡计分卡和关键绩效指标相结合的独特方式重新对企业员工的业绩进行衡量，以期完善相关理论体系，并进一步促进更多的学者和企业将目光投向研究中小型高新技术企业的绩效评价中去。从这个角度来说，本文为规模不大的创新型企业的绩效考核体系构建提供了丰厚的理论土壤和实践依据。

#### （2）现实意义

本文具有以下现实意义：第一，企业对员工工作进行评价的系统完善了，就意味着每个员工都能清楚的明白自己的努力可以为企业带来什么，这对于中小型高新技术企业实现战略目标有重要意义。第二，本文选择了高新技术企业中 JC 公司进行理论

的研究和体系的完善。首先从企业的总体战略目标开始分析，将企业的前进大方向按照几个维度进行细分和肢解，然后判断得出各个维度的关键成功因素，并基于此得出 JC 公司的关键绩效指标，进而层层分解到各个部门和员工，这样就使得企业员工的努力和公司整体的发展规划达成了一致，每个员工在完成自己工作的同时知道自己如何做可以为公司发展提供帮助，能够体现自己的主人公意识，也更加愿意逐步提升自己的业务能力，通过这种方式优化完善 JC 公司的绩效评价体系。作为典型成长期的中小型高新技术企业，JC 公司所推行的原有绩效评价体系具有普遍性缺陷，对于其他和 JC 公司性质相近的企业而言，他们在对自己公司员工工作衡量时就可以参照本文所探索的全新考核方式。

## 1.2 国内外研究现状综述

### 1.2.1 国外研究现状

纵览国外历史发展长河，对企业业绩的衡量大致经历了财务模式阶段、价值模式阶段和平衡模式阶段这三个阶段的演变。

#### （1）财务模式

十九世纪初期，企业绩效考核体系高铁、铁路、纺织以及商会对企业管理需求的背景下应运而生。二十世纪初，不少企业开始展现出多元化的经营方向，与此同时也出现了权力的分解，这就为业绩衡量方式的优化提供了发展的土壤，杜邦公式便是当时对绩效衡量最有标志性的产物，同时，也标志着财务模式在企业绩效评价领域的形成。一直到社会经济发展的现在，我们仍然在学习并使用着杜邦公式和杜邦体系<sup>[1]</sup>，这种主要考核和评价财务指标的业绩考核模式在很大程度上为企业报表使用者提供了方便，他们所需的相关财务数据清晰明了的呈现在公司的各项报表中。然而随着社会的发展，越来越多的人发现这种仅以财务指标作为绩效考核的指标存在重大缺陷，最重要的一点就在于由于过度关注财务数据产生的结果，不仅在报表数据上无法准确映射出财务指标和非财务指标的内在联系，同时也存在有些部门为了和自己相关的利益而危害企业整体利益的情况，这就促进了绩效考核体系的进一步完善和发展。

#### （2）价值模式

艾尔弗雷德·拉帕波特在 1986 年提出了一个对企业业绩进行衡量的新方法。他创造性的提出了一个公式用来评价股东的价值，这个公式的提出充分考虑了现金流量、

价值增长的潜在时期等有可能会影响股东价值变化的因素<sup>[2]</sup>。自此之后，越来越多的科学家开始关注于更有利于企业进行绩效衡量的新方式。五年后，美国斯特恩公司提出了 EVA（Economic Value Added，经济附加值）的概念<sup>[3]</sup>，EVA 一度成为当时业绩评价的关键指标，同时，又不断有科学家对 EVA 进行完善，一个完整的绩效评价体系最终形成，企业内部绩效评价又开启了新的篇章。但和上一个阶段的绩效评价体系一样，这时的 EVA 法也存在着不足，比如说 EVA 方法的立足点是股东的权益，这就容易造成对其他利益相关者的干扰<sup>[4]</sup>。

### （3）平衡模式

业绩金字塔模型的构建是企业绩效评价史上的又一次飞跃，模型中将公司划分成了四个层面，处于金字塔顶端的是公司的总体目标战略，企业绩效评价通过和公司战略的紧密衔接，将业绩从金字塔的制高点渗入到塔底的各个层面<sup>[5]</sup>。业绩金字塔模型实现了在企业进行绩效评价过程中总体目标战略的引入，并重视企业目标作用的发挥，形成了由塔顶至塔底传递战略，由塔底向塔顶反馈指标这样逐级循环往复的业绩评价模式。这里需要提出说明的是，业绩金字塔模型没有考虑企业在学习和成长层面的业绩指标，整个模型的构建还是不够完善。于是在二十世纪的 90 年代，卡普兰和诺顿提出了 BSC（Balanced Score Card，平衡计分卡）这个理念，并在企业中依此进行绩效评价。这种新型的业绩评价方法相比起传统的绩效评价体系更加注重非财务方面的评价，在原始评价方法基础上增加了客户、内部业务流程以及学习与成长三个维度，更加完善、科学、系统、有效，有助于企业持续发展等各方面能力的提升<sup>[6]</sup>。

## 1.2.2 国内研究现状

基于国外理论研究成果，我国一批优秀的学者立足于本国企业现实情况的发展，进一步深化研究了企业绩效考核理论。

陶宽（2000）以案例的形式解释了关键绩效指标和目标管理方法的具体应用，并且对关键绩效指标和目标管理方法进行了较为详细介绍<sup>[7]</sup>。

同年，金键（2000）提出了目标管理方法能使绩效考核更为有效的观点，对将目标管理方法运用到企业绩效考核进行了研究<sup>[8]</sup>。

顾英伟、李建等（2001）指明当下人力资源开发与管理的关键步骤是以目标管理为中心的对员工业绩进行评价，以此思想为基础，他们又较为缜密的分析了业绩衡量与评估的具体内容，试图对企业的框架结构、企业管理的规章体系以及公司文化氛围

进行重塑和优化,进而构造出企业全新的业绩考察系统,这个系统的核心便是目标管理法<sup>[9]</sup>。

刘帮成、唐宁玉(2003)对企业团队绩效考核问题发表了创造性的言论,他们基于企业战略的角度进行研究,并对企业中团队绩效考核体系的设计提出一些有建设性的建议<sup>[10]</sup>。

盛运华、赵宏中(2003)发现了在对员工进行业绩评估的同时会出现一些异变因素,这些因素往往会使得考核的结果偏离原有方向,他们对这些导致差异的因素加以研究,并进一步探究了差异产生的根源<sup>[11]</sup>。

白彦壮、江波(2004)研究并提出了传统的绩效考核方法的不足,为了让公司对员工业绩衡量的体系更加完善和有效,他们认为可以在原有的考核基础上既保持BSC,又引入计划任务法。文中指出大多数企业一直使用的传统业绩评估方式极易导致企业只是一味的关心眼前的利益,过分关注和当前利润相关的财务指标,而忽视了更有助于企业长期健康发展的其他非财务指标,这将不利于企业长远利益的发展。平衡计分卡概念的提出则很好的改善了这一弊端,与此同时,他们也提出了平衡计分卡自身难以克服的缺陷和不足。为了弥补这一不足,他们提出了一个大胆的构想,依旧使用平衡计分卡明确企业的目标规划,同时也引进计划任务法,通过两种方法的优化融合从而进一步提高企业业绩衡量和评价的准确有效<sup>[12]</sup>。

方振邦、王国良等(2005)从衡量准则、塑造体系、选取核心点以及运用不同的方法对企业进行绩效评价所产生的影等多个角度深入比较分析了关键绩效指标和平衡计分卡<sup>[13]</sup>。

穆胜(2006)提出在运用KPI(Key Performance Indicator,关键绩效指标)体系对企业进行绩效评价的基础之上引入平衡计分卡,有助于企业绩效评价体系的完善。为了提高自己观点的说服力度,他选择了重庆某一机场作为研究对象,阐述了上述创新观点在实际工作中的应用实践<sup>[14]</sup>。

李海、张德(2007)认为目标管理法、关键绩效指标法以及平衡计分卡他们从本质上而言是一样的,引入平衡计分卡来重新构建绩效评价体系,将公司的大的发展目标细化分解到几个具体的维度和层面,这样得出的对员工的绩效衡量更加贴合公司的总体发展规划,使得员工个体的努力可以促进公司总方向的实现<sup>[15]</sup>。

赵玉田、杨梨(2007)从业绩衡量体系的设计原则开始到最终企业业绩业绩考评

的战略落地,对考核其中涉及各个环节进行比较剖析平衡计分卡和关键绩效指标法<sup>[16]</sup>。

杨晗(2008)将平衡计分卡理论优劣势和在海内引进在本土实践应用中产生的新情况加以比较,发现两者之间存在有差异的因素,并基于此进行了研究分析,进而在平衡计分卡如何结合着各自国家和企业的特点更加有效地运用方面提出了改善意见<sup>[17]</sup>。

张志红(2009)在研究探索业绩评价本土化过程中出现“水土不服”问题及原因的基础上,提出了绩效考核在国内发展完善的重点方案<sup>[18]</sup>。

徐振亭、刘佛翔(2010)提出了一旦企业建立了相对比较完善的业绩衡量和考核系统,企业的每个个体的努力都可以在企业的总体规划目标中得以体现,员工和企业能够实现良好互动、共同发展的展望。即在企业的总体规划目标的统领下,构建并完善企业业绩考核体系,进而保障企业的更好更快更健康的前进<sup>[19]</sup>。

肖鹏(2010)结合科研专项支出的特点,构建了一套绩效评价系统来考核科研专项支出,选择层次分析法为指标进行赋值,确保更加准确的衡量<sup>[20]</sup>。

路文杰、王亚南等(2010)重点研究并建立了以知识为主导的企业的绩效考核指标体系,他们立足于平衡计分卡指导思想概念,以组织发展战略为起点,运用知识管理体系的方法,将公司的大的发展目标细化分解到几个具体的维度和层面,在各个层次进行具体指标选取,重新对企业的业绩考核体系进行了构建<sup>[21]</sup>。

王艳艳(2011)比较研究了目标管理、关键绩效指标和平衡计分卡方式的相互关联,又从企业业绩评估和衡量方法理论的有效性和应用的可行性两个方面阐述了将三种绩效考核方法融合在一起的绩效指标体系设计的思想<sup>[22]</sup>。

龚莹莹(2012)提出企业各个层级的指标要以总体的规划目标为方向,每个部门或者员工和个人的指标都是以上一个级次的 KPI 为根据,同时也指出,指标的选取需要考评小组的全体成员一起在深入剖析企业的发展及内涵的核心之上得出,其中有不少关键点需要引起大家的关注<sup>[23]</sup>。

胡舟(2012)设计了基于经济附加值和平衡计分卡的企业绩效考核体系。为了使研究结论更有实践依据,他亲自到 WL 公司,获取目标公司的各种和业绩考评相关的数据,主动积极的进行实地调研并和相关领导职工交流互动,他发现指标存在无法很好地反映集团整体战略等相关问题,为解决上述问题他又重新设计了新的绩效衡量方式<sup>[24]</sup>。



王丹丹（2013）将平衡计分卡在对制造业企业进行绩效评估时进行了实际应用，通过对制造业企业的后期了解，提出了企业运用平衡计分卡在企业进行绩效评价时可以起到正向激励作用的观点，并可以进一步促进企业的发展<sup>[25]</sup>。

刘春艳（2014）深入透彻的分析了企业绩效考核体系中财务指标，仅仅对于财务指标进行研究，为我们指出了如何对财务指标的设计更加合理，在考虑企业的短期经营利润的前提之上，还要更多的关注企业的总体战略规划，这样的出的财务指标才能更加准确的对企业的业绩进行评价<sup>[26]</sup>。

张家杰（2014）对于绩效管理的一个环节绩效反馈进行具体研究，他指出，目前公司在设置绩效考核时往往只关注绩效指标的设定，绩效计划等环节，对绩效反馈的关注度不够，然而绩效反馈对于企业合理完善的绩效评价系统的构建发挥着举足轻重的作用，因此提出企业必须做好绩效反馈环节，增进和员工之间的沟通交流，这将有利于企业的发展<sup>[28]</sup>。

刘爽、荣伟等（2015）以新疆的某一小型金融公司为例研究了绩效考核中的关键绩效指标法，对此理论方法进行理论概述及概念界定，基于此为这一小型金融公司重新构建了绩效评价系统，关键绩效指标的选取也根据公司的实际情况设置，极大地完善了公司的考评系统，同时也促进企业将来的发展<sup>[29]</sup>。

吴杰、周维（2015）在设置财务共享服务中心的绩效考核体系时，运用层次分析法和德尔菲法进行指标权重的设定，这种方法也是目前普遍流行的指标权重设定方法，他们通过对权重的分析，论述了财务共享服务中心的管理过程中的重点<sup>[30]</sup>。

董寿保、雒孟刚等（2015）提出了要构建适合企业进行可持续发展的绩效考核体系的观点，并指出每个企业有着各自的发展规划和战略愿景，要根据宏观的理论依据具体问题具体分析，他们以中航昌飞绩效管理体系的做法为例，深入分析了中航昌飞对员工考核的优势，为企业设计可持续发展的绩效评价体系指明了道路<sup>[31]</sup>。

牛伟（2016）对一直受到企业经营者及战略施行者关注的绩效管理进行了更为详细的概述，文中对绩效管理体系的作用进行了详细的描述，同时对绩效考核体系的重新构建发表了一些自己的看法<sup>[32]</sup>。

孔美婵（2016）和以往的一些学者研究的方向一样，基于关键绩效指标理论对企业绩效考核指标体系进行了重新优化，并发表了和以往学者不太一样的观点，认为KPI的设置应尽量做到从简<sup>[33]</sup>。

余飞（2016）对新时代发展背景下企业员工的绩效考核体系进行了评价，指出大

部分企业现行的绩效考核体系已经不适应于当今社会。现在企业员工的需要的绩效考核系统应该是一套有激励作用的,能够为员工进行作业创造动力的考核系统,基于此,他对现代企业员工绩效考核体系进行了构建和规划<sup>[34]</sup>。

总体把控国内外学者的研究,发现国内在初期阶段对绩效考核的研究相对滞后和浅显,只是将其作为一种用于监督职员工作的一种手段,当时的研究只是一味的借鉴国外的先进做法,也不管其是否贴合我国的国情。其次的过渡阶段不单单将绩效考核用作监督,而是将其作为一种进行全面管理的工具,并将绩效考核贯穿于企业发展的始终。随着国外绩效考核体系的不断完善,我们现在的绩效考核已经进入了较为成熟的时期,并且越来越多的学者对此进行探讨并且提出了不少具有创新性的观点和看法。

### 1.2.3 综合述评

通过整合后的海内外研究及文献,我们观察到海内外学者都认为对于业绩衡量方式的优化和完善有助于企业实现更好更快更加可持续的发展。并且像我们广泛熟知的业绩评价方式,如平衡计分卡、关键绩效指标法以及 360 考核法,国内外学者以及企业领导者对其大都是持赞赏态度。企业进行指标设置一般采取层次分析法来进行。值得每个企业需要做出认真思考的是,如何在众多优秀的绩效考核方法中,找到并构建出适合自己企业发展的考核方法。这个问题的解决不仅需要企业去悉心研究,也需要我国的相关学者在今后很长一段时间内对此进行努力和探索。

此外,有待国内学者研究的还有国外先进理论体系本土化的问题。每个国家有每个国家的国情发展状况,在一个地区适用的先进绩效考核理论体系拿到另一个环境中难免会存在细小的问题,不可否认的是,国外有不少先进的理论知识需要我们学习和引进,但是以为盲目的照搬肯定不会起到正向的激励作用,我们要做到的是辩证的看待新思想,在实践中积极的完善与尝试,将国外的先进思想领会贯通,并用之于我国的经济体制,这值得相关专业人士去思考并提出进一步解决的方案。

## 1.3 研究内容与框架

### 1.3.1 研究框架

首先,介绍整篇文章基于的社会大背景,并在此背景上得出了本文研究的理论意义和现实意义,后又对国内外相关的研究进行整理和分析,在总结前人思想的基础之

上提出了本文的研究框架和内容。然后对相关概念界定及理论基础进行阐述。其次对 JC 公司基本状况进行介绍，通过调查问卷的方式洞察 JC 公司绩效评价目前的情况，对 JC 公司当下绩效评价体系的不足发表阐述，最后创造性地提出了将 BSC 和 KPI 相结合的新方向，即将企业的大目标细分到每个维度，这里依照的是 BSC 理论，并选取与之对应的关键绩效指标，确定各层级 KPI，从而完善 JC 公司对各级层员工绩效的衡量方法，让每个职工的努力都有方向并有助于企业的大目标的实现，真正做到公司的绩效考核能为企业的良性发展提供动力。研究思路路线图如图 1-1 所示。

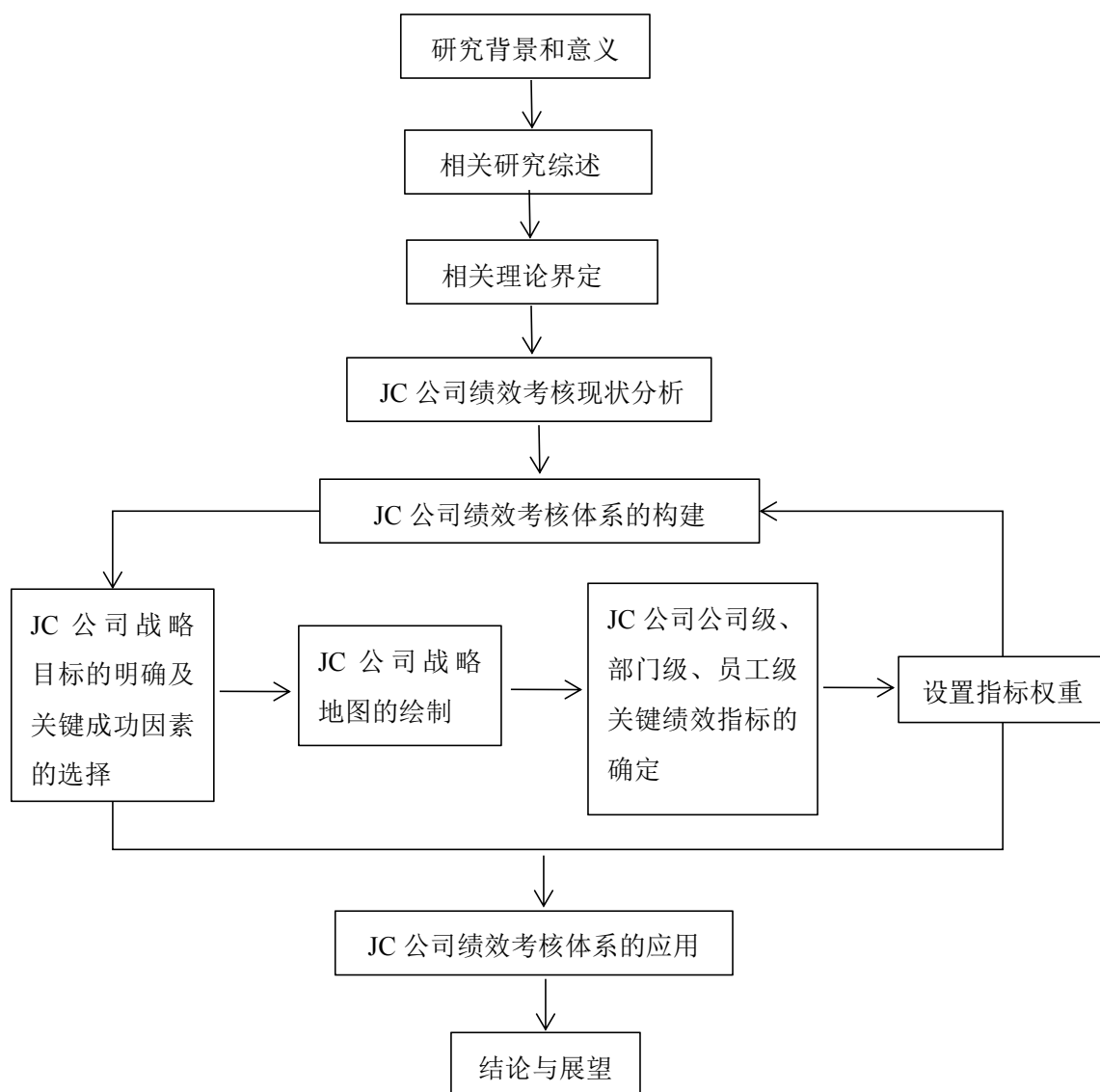


图 1-1 研究思路路线图

### 1.3.2 研究内容

全文共有六章。

第一章，绪论。介绍整篇文章基于的社会大背景，并在此背景上得出了本文研究的理论意义和现实意义，并从国内国外两个角度对有关平衡计分卡和关键绩效指标的绩效考核的相关文献进行综述和评述，在总结前人思想的基础之上提出了本文的研究框架和内容。

第二章，相关概念界定及理论基础。较为详细的解释了绩效考核、绩效管理及绩效考核体系的概念，并简要描述了当下比较流行的几种绩效考评理论。

第三章，JC 公司绩效考核现状分析。首先简要介绍了 JC 公司的相关概况，并通过调查问卷的方式洞察 JC 公司绩效评价目前的情况，对 JC 公司当下绩效评价体系的不足发表阐述，提出在 KPI 考核中引入 BSC 的必要性和可行性。

第四章，运用 BSC 和 KPI 相结合的方法构建 JC 公司绩效评价体系。首先明确优化设计的原则和思路，然后提出 JC 公司绩效考核的具体优化方案，在指标的选取方面采用层次分析法。

第五章，JC 公司绩效考核体系的应用。首先采集关键绩效指标数据，对数据进行无量纲化处理；然后计算得出各指标分值，各个维度以及公司绩效分值；最后结合评价标准，可以对公司绩效进行评价。证明了构建的绩效考核体系是合理并且可行的。

第六章，结论和展望。对整篇文章进行总结，并提出了有待于进一步研究的问题。

通过这六个部分的内容，对 JC 公司绩效评价体系的优化设计进行了全面详细的论述。

## 1.4 研究方法

(1) 规范研究法。规范研究法是一种古老、而又富有生命力的科学研究方法。在本文中，主要指搜集、鉴别、整理有关 JC 公司数据及相关资料，并通过对所获取信息的研究，在自己的理解基础上，形成对 JC 公司新的绩效衡量方式的全新探索，为规模不大的创新型企业业绩考核模式的构建提出自己的一些见解。

(2) 实地调查法。笔者亲自到 JC 公司，获取到了目标公司的各种和业绩考评相关的数据，主动积极的进行实地调研并和相关领导职工交流互动，大致了解到不同层次职工对公司当下的考核形式所持的观点及看法。这样一来，有了数据的支撑、考评的资料及只愿意见的反馈，文章进一步的展开便有了依据。

(3) 案例研究法。本文结合 JC 公司市场实际，以其发展时期和相关数据为依据，通过具体分析企业绩效评价体系现状，阐述了 JC 公司发展现状及 JC 公司所使用绩效

评价体系的不足，并基于此优化完善 JC 公司的企业考评方式，对于其他和 JC 公司性质相近的企业而言，他们在对自己公司员工工作衡量时就可以参照本文所探索的全新考核方式。

（4）问卷调查法。本文采取无记名调查问卷的形式向 JC 公司员工和管理者发出简明扼要的征询单（表），请其填写对有关问题的意见和建议来间接获得材料和信息。通过这种形式了解企业员工对绩效评价体系的了解度、支持度、认可度，并收集到一些员工的反馈意见。

## 1.5 创新点

对于很多企业尤其是高新技术企业而言，他们目前推行的依然是传统绩效评价体系或者是采用关键绩效指标作为绩效评价的方法，这已然不再适应他们在新时代取得更大突破的需要。本文推陈出新，创造性的将平衡计分卡以及关键绩效指标实现了有机整合，探索出更适用于高新技术企业的绩效考核方法。本文在 JC 公司原有的关键绩效指标考核的基础之上，引入平衡计分卡来重新构建绩效评价体系，将公司的大的发展目标细化分解到几个具体的维度和层面，并选取与之对应的 KPI，这样得出的指标更加贴合公司的总体发展战略，使员工的个人工作目标和公司的整体战略相统一，又运用层次分析法科学准确的设置了各个指标的权重，对 JC 公司绩效评价体系进行进一步的优化。一套更加科学有效的绩效考核体系的应用，对于 JC 公司而言无疑是一次具有重要意义的创新，同时，对于 JC 公司的类似公司也起到了很好的借鉴作用。

## 第 2 章 相关概念界定及基础理论

本章对绩效考核、绩效管理及绩效考核体系的概念进行界定，对当下主流对员工业绩进行衡量的几种评价理论进行简要阐述，为下文绩效考核体系的构建奠定了基础。

### 2.1 相关概念界定

#### 2.1.1 绩效考核

绩效考核是指企业的考核评价小组或人员，运用特定的标准和指标衡量员工的称职度，对员工的工作行为及取得的工作业绩进行考评，以此来判断员工和其工作岗位是否能力相符，并运用评估的结果对员工在工作岗位上的行为表现和工作效果进行引导的方法。绩效考核是绩效管理这一完整系统的一个环节，同时，其自身也是一个相对独立的系统。绩效考核其主要任务是进行相关的事后评估，比较看重最终成果。企业完善的绩效考评应该能做到对员工绩效的正确评估，并能通过绩效考核对员工实施良好的激励，从而提高员工的忠诚度和全局意识，激励员工能够化被动为主动，自觉做好自己范围内的工作，达到实现企业目前规划的最终目的。

企业推行绩效考核是极为必要的。首先，通过考核的方式来衡量员工的业绩水平，可以充分了解员工的专业能力、知识素养等各方面的水平，进而可以决定哪些人员适合企业发展，并能为他们选择更适合他们的职业轨迹和前进道路。其次，企业完善的绩效评估有助于高层领导者深入了解各个基层职工的工作，并且针对他们的表现进行切实的员工上岗培训、工作后的在职培训、必要的知识更新培训，这些都是保障企业发展的必要环节。再次，降职留用，或者根据个人能力跨部门进行横向调动也值得公司重点关注。企业对职工进行业绩衡量，就可以让这项指向得以有效实施，对那些评估发现的高能力水平者可以晋升，考核水平略低者可以进行对其降职。最后，良好的绩效考核可以保证企业内部人员的个人发展，通过激励的手段增强企业内部员工的衷心度、团队责任感和荣誉感，使其化被动为主动，自觉为企业的发展做出贡献。总之，企业推行并建立起有效的绩效考核体系是极为必要的。

#### 2.1.2 绩效管理

绩效管理是一种管理方式，是一个完整的运行系统，包括制定计划、沟通交流、

实施、结果评价、反馈等环节。绩效管理作为一个完整的过程而存在，是从管理层对员工工作分配和设定计划开始的，其更加看重过程；它的重点在于有效的沟通和有效的业绩提升，这点比起单纯的评价而言要更合理。

绩效管理的目的不是仅仅为了依照考核结果对员工发放奖金，评定职称，其最终目标是实现企业战略规划，为此，管理者和员工应彼此沟通，双方之间进行交流和协调，不断提高企业各个层级的工作绩效，这样才有助于最终目标的达成。员工和领导人员之间不断协调沟通，员工在这个过程中也体会到了自己的核心意识以及通过自己的工作是可以为企业创造出来一些成果的，从而激励每个员工高效保质的完成自己分内的工作任务，方便实现企业整体目标的达成。

### 2.1.3 绩效考核体系

绩效考核体系是企业依照具体的业绩考核方法选取考核指标，进而对公司员工绩效进行考评设置的一套评价系统，各个细分的指标是考评体系的基本单元。建立一套完善的绩效考核系统，对于职工工作业绩和行为的评价是极为有利的，考评体系是进行职工工作评估的基础和依据，同时也是得到合理、精准的考评结果的重要保证。

每个企业都会设置一套绩效考核体系，体系的构建应以一个整体的视角为基础，不能仅仅适用于对员工的工作行为进行事后评价，应该做到通过体系的构建可以向上拉动职员绩效的提高，设计的系统应该是一套可以实现企业总体目标规划的完善体系。

## 2.2 相关基础理论

当下主流对员工业绩进行衡量的方法主要包括关键绩效指标考核、平衡计分卡、360度考核法等。

### 2.2.1 关键绩效指标（KPI）理论

关键绩效指标（Key Performance Indicator，简称 KPI），是指公司的目标通过设置、取样、分析，分解为可以操作的目标式量化管理指标。这些经过筛选后的关键绩效指标，可以让公司的各个部门清楚的了解自己应该做好的工作和担负的责任，同时，部门主管可以以此为基础，建立适合他们手下员工的业绩衡量指标。关键绩效指标考核法作为绩效考核的主要方法，在进行绩效考核时能够将企业的战略目标通过选取的

关键绩效指标进行量化。在企业的绩效考核中，KPI 体系发挥着无法估量的关键作用，因此，建立一个切实可行的 KPI 体系，对一个企业的健康发展至关重要。

KPI 体系的评价原理就是我们平时所熟知的“二八原理”，即企业中 80% 的价值贡献是由团队里 20% 的核心员工创造的。这个原理细化到每一个具体员工的身上也同样有效，即如果一个员工可以完成一个工作任务 20% 关键行为，那么这个任务的大部分也就完成了，因此对于任一企业而言，必须抓住这 20% 的关键行为效果。公司需要通过大量数据和企业发展情况的深入了解剖析，抓住影响企业绩效的核心因素，以此推进企业绩效考核更加平稳有效地运行。

运用 KPI 体系对企业进行绩效评价的时候，不需要将考核中的每个指标做到面面俱到，关键是要做到把握每个发展时期的发展重点，对关键绩效指标的选择设置要做到切实可行并有针对性。

### 2.2.2 平衡计分卡（BSC）理论

平衡计分卡（The Balanced ScoreCard，简称 BSC），打破了原来人们对于简单财务指标的关注的理念，认识到一个组织要想取得更加长远的持续的发展，需要在技术创造、业务流程、职员培训等各个方面加以完善和优化升级。正是基于这样的认识，平衡计分卡又新增加了财务、顾客、内部过程、学习与创新相关方面的内容，从全新完整的四个角度对企业的业绩进行审视。平衡记分卡的框架结构如图 2-1 所示。

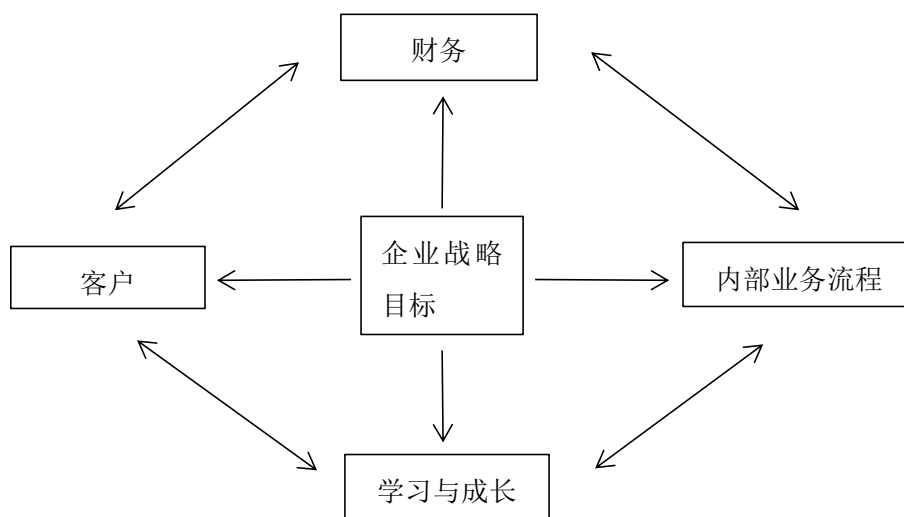


图 2-1 平衡计分卡的框架结构

平衡计分卡的优势在于，企业通过平衡计分卡全面的分析评估，使得企业战略在四个维度层层分解，评估的覆盖的范围比起原先的财务而言更加广泛，企业的领导人



员对本单位的绩效评价方案进行设计时可以从整体上来进行设计和把控，最终完善后的体系建设对企业的长足健康发展将是大有裨益的。

## 2.3 本章小结

本章大致阐述了绩效考核、绩效管理及绩效考核体系的概念定义，同时，也对国内外目前比较流行和赞同的三种绩效考评的方法进行了简要的介绍。通过绩效考核、绩效管理的相关阐述，得出体系的构建应以一个整体的视角为基础，不能仅仅适用于对员工的工作行为进行事后评价，不要一味的为了考核而考核，应该做到通过体系的构建可以向上拉动职员绩效的提高，设计的系统应该是一套可以实现企业总体规划的完善体系。总的来说，就像每片树叶都有他存在的特点和价值，每一种方法也都有他自己的脉络发展和独特的观点，我们在本章中介绍的这三种方法都是被历史证明了的对企业绩效评价有益处的三种方法，对于每个企业个体而言，他们要做到的就是在这些方法中选取更加适合他们企业发展实际的有助于他们企业成长的方法或者是对各种方法中有优势的部分进行分解和融合。

## 第 3 章 JC 公司绩效考核现状分析

在前述理论和相关概念的基础之上，从本章开始结合 JC 公司具体案例分析如何利用 BSC 和 KPI 来优化企业的绩效考核体系。

### 3.1 JC 公司基本概况

#### 3.1.1 JC 公司简介

JC 公司是一家专业从事煤矿安全生产技术与安全管理相关软硬件研发、系统集成及咨询服务的高新技术企业，公司的主要业务是为传统能源行业，尤其是煤矿提供保障其进行安全作业的高科技技术及安全监控系统，同时为软件系统的安全装备、生产调控提供全方位一体化的咨询服务。JC 公司的前身是原泰安精诚软件有限责任公司，随着业务延伸和企业发展的需要，在原公司的基础上注册成立。公司作为为煤炭行业提供信息化安全的保障方，可以在自己的网上信息平台系统对服务的煤矿及公司的各生产环节进行安全监管，被国家安全总局多次表彰赞许，被誉为新时期引领企业煤炭安全生产的领头羊。

公司拥有资质丰厚的研发团队，无论是在安全技术的咨询，还是软件技术的开发等各个方面都有相对比较先进完善的企业经验，目前公司的研发团队已经相当完善，100 多人的专业研发军团，20 多人构成的专业专家咨询中心，已经形成了一支为高科技技术企业效力的涵盖各个年龄层面的研发和技术咨询团队。公司已经完全具备相关产业发展的前景和能力，公司先后被山东煤炭学会、山东省软件行业协会、中国安全生产协会吸纳为会员。公司的专业技术的研发能力在整个行业都首屈一指，专业技术团队由煤炭行业领军人物、大学专业学者、具有深厚造诣的软件开发人员组成。

公司与像中国矿业大学这样的极具研发能力的专门院校形成了持久的合作伙伴关系，并且与北京科技大学、山东科技大学、煤科总院等科研院校一直保持密切合作。公司业务覆盖全国 26 个重点产煤省(区、市)4000 余家煤炭主要生产企业，客户产能占全国产能 71%以上，积累了像神华集团等这些大型高端企业的长期稳定的合作关系，其合作企业有 50%以上百强企业都是公司用户。公司既然拥有丰富的客户资源，这就需要公司不断完善自己，做好客户资源的保持。公司先后为国内近 800 家煤炭企业进行了软件项目研发、信息系统集成服务。公司的主导产品煤矿作业规程管理系统深受煤炭用户的好评。公司研发中心紧跟国际信息化技术发展趋势，开发出了一系列

涉及煤矿安全技术、管理的软件产品。

公司凭借十余年的经验和技术积累，力求在更多创新的领域和行业创造新的业务增长点。多年来公司秉承着为煤炭行业安全生产服务，以客户的满意为企业最终目的的追求为宗旨，专注于煤矿，专注于安全，得广泛的得到了行业领导及煤矿用户的赞同和认可。

### 3.1.2 JC 公司战略及愿景

JC 公司近几年的发展宗旨一直是：时刻保持先进的科学技术，全心全意为传统煤炭行业提供一流先进的让顾客满意的服务，竭力保障煤矿生产作业的稳定和安全。

企业文化则一直秉承着激情、责任、创新、尊重、分享五大原则。激情是保持积极进取的乐观精神，永不言弃，不计较个人的利益，以乐观心态投入工作；责任为专注于业务的精益求精，工作时全身心投入，今日事今日毕；创新是迎接变化，积极进取，充分沟通，积极配合，突破自我，迎接变化。尊重为以开放的心态听取他人意见。

### 3.1.3 JC 公司组织架构

公司由位于济南的研发及服务中心和位于北京的营销营销中心组成。公司由市场部、研发部、质管部、大客户部、销售部、客服部、行政部、生产部、财务部、人力资源部组成。JC 公司的组织结构如图 3-1 所示。

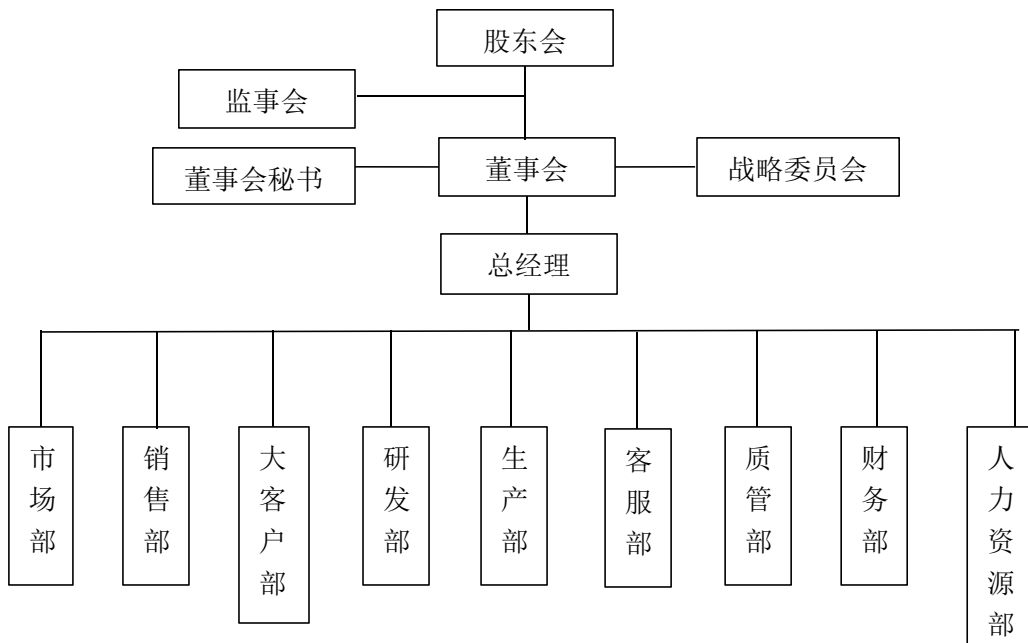


图 3-1 JC 公司组织结构图

## 3.2 JC 公司绩效考核现状

### 3.2.1 JC 公司现行绩效考核方式

JC 公司在绩效考核的主体方面较为严谨，成立了专门的小组负责绩效考核有关原则和内容的制定，并由小组成员对企业员工的具体业绩进行衡量和评判，小组成员组成如表 3-1 所示。

表 3-1 绩效考核小组成员

组长	总经理
副组长	行政副总经理
成员	部门负责人及以上的管理人员
秘书	人力资源部经理

公司绩效评价的对象是全体公司职员，涵盖公司各个职称等级，为了让各个级次员工的工作业绩都能够合理有效的被衡量及评价，公司依照员工的等级将其划分为几个层次，对各个层级的员工采取有所差别的考核形式，不同考核层次的考核方式不同。公司遵照逐级向下考核原则，考核者为被考核者上级，数据提供责任人为间接考核者。

公司的绩效考核方式总的来说在各个层级都是以“KPI+关键事件”为主。绩效考核按照年度、季度、月度的周期进行，分为年度 KPI 考核、季度目标考核和月度目标考核三种方式。对于公司高层，采取的业绩考核方式为年度 KPI 考核加季度目标考核；各部门负责人（含副职、大区经理）采取年度 KPI 考核加月度目标考核的方式；基层员工的绩效评估方式为月度目标考核。

公司的绩效考核对象与考评周期的对应关系如表 3-2 所示。

表 3-2 公司绩效考核对象与考评周期的对应关系

考核周期 考核对象	业绩考核		
	年度 KPI 考核	季度目标考核	月度目标考核
高层	√	√	
各部门负责人 (含副职、大区经理)	√		√
基层员工			√

公司绩效考核的关键绩效指标考核的指标和目标值，每年由考核小组拟定，说是考核小组，实则就是由公司的领导层研究决定，通过对考核小组成员的构成情况来看，公司的高层领导几乎都在制定指标和规则的行列之中。实则就是上级下发了指令，下级据此执行。副总的年度 KPI，由绩效考核小组组织制定，报总经理审批后执行；部门负责人年度 KPI 及月度目标，由各分管副总与下属制定。部门正职，其个人年度 KPI 及月度目标与部门指标和目标相同；不主持工作的副职岗位，个人月度目标，主要根据工作分工确定；员工月度目标，由各部门负责人与下属共同制定，报分管副总审批后执行。

JC 公司在进行员工的业务能力衡量的时候主要采取的 KPI 评价法，指标的选取较为草率、而且指标的构成太过于浅显，因此经常导致无法对整个企业的发展进行一个完整系统的规划和评价。虽说 JC 公司的企业宗旨和发展方向是明确的，但由于绩效评价指标的选择欠缺考虑，在实际进行业绩衡量的过程中公司的总体目标就无法得到合理的体现，这就说明在现实进行业绩评价的时候，只要有一个环节做的不好，整个考核的系统都会出现问题。除此之外，目标公司 JC 公司在进行考核方案的设计时也过于注重短期的业绩指标，并没有一个较为长期的业绩目标考量。

### 3.2.2JC 公司绩效考核问卷调查

本文研究的开展需要掌握大量企业的一手资料，为此，笔者亲自到 JC 公司，获取到了目标公司的各种和业绩考评相关的数据，主动积极的进行实地调研并和相关领导职工交流互动。同时，笔者在实际了解公司绩效评价现状的过程中发现不能光从企业获取他们提供的资料和东西，还应当了解企业员工对对绩效评价体系的了解度、支持度、认可度，应该收集员工的反馈意见。因此，笔者采取无记名调查问卷的形式向 JC 公司员工和管理者发出“关于 JC 公司员工绩效考核满意度的调查问卷”。

调查问卷说明如下：

- 1.本调查问卷为员工绩效考核满意度调查，共 12 题。
- 2.本问卷采取匿名形式，所填信息保密。
- 3.当有超过 60%的内容不作答时，本问卷视为无效。
- 4.为了调查的真实性，请着实作答。

该调查问卷共提出了 12 个问题，划分出非常不同意、不同意、没意见、同意、非常同意五个层次来调查员工的满意度。同时本调查问卷还请示填写对有关问题的意

见和建议来间接获得材料和信息，问卷在后面附注“如果您有要表达的观点未在调查问卷中列出，请您在下方写出自己的观点”。通过这种形式本次调查问卷共收集了 55 份，其中有效问卷有 46 份。详细的问卷如表 3-3 所示。

表 3-3 关于 JC 公司员工绩效考核满意度的调查问卷

您的岗位：

序号	题目	非常不同意	不同意	没意见	同意	非常同意
1	我对公司绩效考核方案的形式很满意					
2	我认为公司考评指标与工作相符					
3	我认为现有的绩效考核方式与实际相符					
4	我认为目前公司的绩效考评机制很公正					
5	我认为目前公司的绩效考评机制透明度很高					
6	我认为目前公司的绩效考评周期合适					
7	我认为公司考评的结果反映我的实际工作绩效					
8	我认为公司开展的绩效考核有助提高工作绩效					
9	每月出了考评结果后，我的上司会与我沟通					
10	我认为管理者对员工评价时能做到客观公正					
11	绩效考评体系有助于员工的能力发挥					
12	绩效考核体系实施后，企业管理水平提升					

通过对上述有效问卷的整理和分析，得出的结果显示：

- 1.企业职工对现行绩效方案的考核形式和周期不满意。
- 2.他们认为考评的指标和方式和实际工作不太贴合。
- 3.有部分职工对这一评估方案的有效性持不赞同态度，也有部分员工认为考核及不能真正做到所谓的公平公正公开透明。
- 4.大部分员工认为考核结果不大能体现员工的价值。
- 5.作为激励员工提升绩效能力的重要手段——沟通，企业领导者并没有在其实际考核过程中重视并加以运用。

6.大多数员工认为绩效考核指标对其工作的实际内容反映不太相关，最后总得到的考评结果也未能充分体现员工的价值地位，更别说借此来提升员工自身工作业绩。

7.总的来说，员工们认为实施考评系统后的企业总体管理水平是呈上升趋势的。

### 3.3 JC 公司绩效考核存在的主要问题

综合笔者实地考察获到的目标公司各种和业绩考评相关的数据，积极和相关领导职工的互动反馈，以及通过无记名调查问卷的方式得到的分析结果，现将 JC 公司绩效考核存在的主要问题总结如以下几个方面。

#### 3.3.1 基层战略不明了

JC 公司以保障煤矿安全生产为战略目标，但是通过收集反馈的实地调查信息，我们发现，企业虽然有明确写在章程上的清晰明了的企业总体规划和关注目标，但是对于处于企业基层的部分弱小的员工而言，他们却并不了解企业的发展愿景。简单来说，他们对自己的工作到底能为企业创造出什么样的价值并不明了。企业的相关领导人员应当对基层战略不明了这个问题有足够的重视，企业领导至少应做到保证企业内部基层人员对企业总体规划能有清晰认识，促进员工个人发展。高层管理者不能只是会一味地强调号召要每个人心往一处想，每个人劲儿往一处，每个人都要为实现公司的总体规划做出自己应有的贡献。这么试想，基层职员连最起码的要想的方向都不明确，何谈尽心尽力，而且即使做到在自己的岗位称职，工作绩效也不一定会是有助于公司整体目标实现的。如此一来，在基层员工对企业战略不明了的情况下，是不可能做到通过提高员工个人工作业绩的方式实现公司整体发展目标的完成的。

#### 3.3.2 体系构建不完善

通过我们了解到的一手资料，我们发现 JC 公司在绩效考核指标的选取和设置方面相对而言比较草率，按照常理说，即使公司没有在实际运行中采取一套完整规范的业绩评价体系，至少在展现给外人的规章制度上应该把表面工程做好，然而我们在进行实地调研的过程中获取的公司章程规定对于业绩评价体系的构建就很简单。体现的最突出的一点就是，公司主要是运用 KPI 来设计考评体系，整个考核的过程无非就是人资的相关人员利用领导随意制定的几个指标对职工已完成的工作进行衡量，没有良好的反馈沟通，没有精准的指标选取。整个绩效考评的过程就像是走了一遍过场，对

员工业绩能力的提升，企业总体目标的实现没有丝毫帮助。问卷反馈的结果显示，员工对这种不合理不完善的体系也存在异议，企业相关负责人应该对此予以关注，采取举措优化绩效评价体系。

### 3.3.3 指标设置不合理

公司虽然在使用着比较先进的关键绩效指标考核体系，但是在指标的选取上却仍在沿用上个世纪传统的指标选取方法，简而言之就是缺少我们搞技术行业最应该关注的技术创造、学习能力等更有助于企业在当今社会成长和发展的指标衡量，现在还一味的把工作考察的关注点放在相关财务指标上，对于指标的选取太有滞后性，已经不适合新时期企业发展的需要。企业对员工绩效进行衡量的指标应该是由专门的绩效评价小组在充分了解公司发展愿景和战略规划的前提下，大家一起开会协商确定的。然而目前 JC 公司的客观情况时，整个考评体系都是浮于形式，关键指标的选取同样敷衍了事，指标权重的设置也不能体现新时期高新技术企业的特点。公司领导在选定指标以及设置权重时往往从自己的利益出发，按照自己的了解草率设定。因此，指标的不合理性是必然存在的，这就不难解释我们调查问卷中不少员工认为现行的考评方式与自己工作的实际内容不相关，考核结果不能反映自己实际工作绩效的问题了。

### 3.3.4 考核结果未被重视

调查结果表明，JC 公司的绩效考核结果并没有得到充分的尊重和重视，且不说这个考核结果存在多大的被相关负责人操控干预的可能性，单是我们实际得到的结果的重用程度也不高。虽说公司的有关章程中有所规定的，要将评价的数据用于职工的薪酬调整，对于业绩考核中表现良好的员工公司有选择的对他们进行提升和调动，甚至在年度奖金的分配中也参照评价所得的结果，但从实际的情况来看，这些规章都是仅仅流于表面的形式。其实在一套完善的考评体系中，考核结果的应用并不局限于此，它还有更多用途，但目前的情况是公司规定的章程也只是形式，这将极大的限制员工的企业工作热情，对企业的整体发展和目标的达成也丝毫没有益处。

### 3.3.5 缺乏有效沟通

研究结果表明，JC 公司在绩效考核中采用的考核方式仍旧是采用一种自上而下的传达命令过程，企业虽然有明确写在章程上的清晰明了的企业总体规划和关注目标，但是对于处于企业基层的部分弱小的员工而言，他们却并不了解企业的发展愿景，



简单来说，他们对自己的工作到底能为企业创造出什么样的价值并不明了。再者，企业绩效考评方案的确定也缺少员工的参与，有职员意见的加入才能让考评机制运转的更流畅。还有值得说明的一点，大部分职工在问卷中反映考评后企业管理者并未和他们进行沟通和交流，这种有效提升职工绩效能力的手段也没得到很好地运用，这样得到的结果只会是员工对考评越来越反感，考核和没考核是一样的效用。

### 3.4 JC 公司绩效考核体系改进的必要性及可行性分析

#### 3.4.1 必要性分析

高科技行业在我国的十三五规划纲要中进行了重点提及，毋庸置疑，在今后的社会生产发展中，高新技术行业将起到举足轻重的作用。作为在国民经济中发挥着重要作用的高新技术领域，有关这个行业的绩效评价也同样是值得我们关心的重点话题，一种合理完善的绩效考核体系对于高新技术企业的战略发展，甚至大的来说，对于整个国民经济的发展都有着至关重要的作用。本文中所研究的 JC 公司正是一家典型的高新技术企业，基于以上背景，其绩效评价体系的进一步完善显得尤为重要。

绩效考核作为企业人才队伍培养的重要环节，已经引起了大多数企业的关注，但是国内大部分企业的考评体系还是或多或少存在不足的。就像我们本文的案例公司，通过前一小节的论述，JC 公司在实际考核过程中存在着太多问题和不合理性，极大制约了企业的进一步发展，亟需在原有的基础上对公司绩效考核体系进行优化。

现行绩效考评的方法有很多种，从理论上而言，这些方法都是正确且有所考究的，但在每个企业实际的理论运用过程中，这些方法的运用和体现都存在差异。就像每个人都不是完美的一样，实践表明，这些被学者证实并认同的理论在实际运用的过程中也或多或少的存在不足和缺陷。对于每个企业个体而言，他们要做到的就是在这些方法中选取更加适合他们企业发展实际的有助于他们企业成长的方法或者是对各种方法中有优势的部分进行分解和融合，进而创造出一套适合自己的更加合理完善的业绩衡量方式。施行两者结合的绩效考核体系后，将会在整个企业团体的业绩工作和公司目标志向的有效性上得以反映，此外，还有助于企业的相关管理层动态地了解企业的整个的发展态势，通过激励的手段增强企业内部员工的衷心度、团队责任感和荣誉感，使其化被动为主动，自觉为企业事业的发展做出贡献。

#### 3.4.2 可行性分析

从技术层面而言，企业在设计员工的业绩衡量方案时，平衡计分卡和关键绩效指标是可以结合在一起实施的。

以平衡计分卡为根据设计实施的绩效考核方法，将企业的业绩评价提升到了一个宏观的更高的高度，打破了原来人们对于简单财务指标的关注的理念，认识到一个组织要想取得更加长远的持续的发展，需要在技术创造、业务流程、职员培训等各个方面加以完善和优化升级。企业的领导人员对本单位的绩效评价方案进行设计时可以从全新完整的四个角度对企业的业绩进行审视，并可以从整体上来进行设计和把控。以关键绩效指标为依据规划的员工业绩衡量方案，将公司的总体战略目标通过设置、取样、分析，分解为可以操作的目标式量化管理指标。这些经过筛选后的关键绩效指标，可以让公司的各个部门清楚的了解自己应该做好的工作和担负的责任，同时，部门主管可以以此为基础，建立适合他们手下员工的业绩衡量指标。关键绩效指标考核法作为绩效考核的主要方法，在进行绩效考核时能够将企业的战略目标通过选取的关键绩效指标进行量化。运用平衡计分卡和关键绩效指标进行绩效评价的优势正好体现在不同的方面，从技术衔接的角度，两者的优化组合是不相违背的。

从实际应用来看，“BSC+KPI”的绩效考核系统既可以弥补关键绩效指标法和平衡计分卡在实际运用过程的不足，又可以实现两种方式的优势互补。通过两种方式的有机整合，企业员工的绩效实现了从更宏观更高的角度来衡量及评价，企业的领导人员对本单位的绩效评价方案进行设计时可以从全新完整的四个角度对企业的业绩进行审视，并可以从整体上来进行设计和把控。与此同时，将公司的总体战略目标通过设置、取样、分析，分解为可以操作的目标式量化管理指标，可以在进行绩效考核时能够将企业的战略目标通过选取的关键绩效指标进行量化。这样一来，企业的绩效考评就形成了以个动态的指标体系，既可以实时地依据总体目标的变化进行优化，又可以通过数字化的量化指标对企业员工的绩效进行准确的计量。

### 3.5 本章小结

本章先对案例公司——JC 公司的基本情况，包括企业的主要经营范围，公司组织架构，公司的宗旨、目标及文化进行了详细的描述，然后通过对实地调研取得的企业章程规定的绩效考核的方式、方法、周期的阐释解读，以及采用间接获得材料和信息——无记名调查函的方式和相关领导职工进行交流互动，大致了解到不同级次职工对公司当下的考核形式所持的观点及看法，了解到企业员工对对绩效评价体系的了

解度、支持度、认可度，并收集到一些员工的反馈意见。有了数据的支撑、考评的资料及意见的反馈，为文章进一步的展开便有了可靠的依据。通过对问卷的整理分析，笔者发现 JC 公司的绩效考核体系存在基层战略不明了，体系构建不完善，指标设置不合理，考核的结果未被重视以及缺乏有效沟通等相关问题。据此，笔者又从必要性和可行性两个方面详细透彻的分析了 JC 公司应该进行业绩衡量方式的改进，其中可行性又从技术和实际应用两个层面有条理的展开。本章的四个小节为下一章 JC 公司基于 BSC 和 KPI 的绩效考核体系的构建奠定了基础。

## 第 4 章 JC 公司绩效考核体系的构建

本章构建 JC 公司绩效评价体系时,采用 BSC 和 KPI 相结合的方法选取关键绩效指标,运用层次分析法设置指标权重,最终设计出一套较完善的业绩评价指标体系。

### 4.1 JC 公司绩效考核体系构建原则和思路

#### 4.1.1 绩效考核体系构建原则

对所有想提升内部管理水平的企业来说,建立科学合理有效的绩效考核体系都是非常重要的。对管理者来说,绩效考核不应该被作为人力资源部门常规的工作,相反的,这项工作需要所有部门人员足够重视,让大家认识到这个工作的重要性,并且深入思考如何将绩效考核发挥出最大的效用,以使整个企业的绩效显著提高,从而促进公司实现合理的战略目标。对这一套体系的实施,各级员工应有明确的认识和积极地参与。对公司而言,这一体系的实施,不但是为了考察、评价员工,更是为了对员工工作积极性的激励,绩效考核的实施目标之一就是引导员工的努力方向和制定合理目标。这样才能使员工有成就感和企业归属感,认同公司的企业价值观,从而实现公司对人才的吸引和培养,最终使得公司取得较好的业绩。

##### (1) 公开、公平、公正

绩效考核需要民主参与和民主监督以及公平、公正、公开的原则,原则上应该向考核对象公开考核内容和考核流程,用保障过程的公正以达到保证结果的公正的目的。遵循客观公正的原则,将定量分析和定性分析相结合,打造合理、公平、公正的标准体系;相信科学方法,符合客观规律,设计合理可行的标准评衡量员工工作和业绩,客观公正的展现职工的业务水平和工作参与度,让员工的每一份努力都能得到有效地评估和展现,加大体系数据的说服力度,让每一项评估都有合理的依据,用公平公正公开的原则激励员工。

##### (2) 专业、易行、有效

绩效考核要体现专业性,员工操作专业、工作流程专业、结果反馈专业。流程要求简单易操作,最终使企业和员工共同实现更高的业绩目标。绩效考核结果要针对各个层级的员工,要将评价的数据用于职工的薪酬调整,对于业绩考核中表现良好的员工公司有选择的对他们进行提升和调动,甚至在年度奖金的分配中也参照评价所得的结果,这将有助于员工对企业工作热情的提高,对企业的整体发展和目标的达成也有

着正向积极的作用。之于资金方面，合理的调整，力争用较少的投入达到较好的效果，真正提高考核的有效性。

### （3）连续、动态、准确

在制定阶段性目标上，确保合理准确，这样便可以保证各个阶段的绩效考核工作科学运行从而达到总体绩效评价准确。通过 KPI 和 BSC 的有效结合，企业的绩效考评应形成了动态的指标体系，要做到实时地依据总体目标的变化进行优化，又可以通过数字化的量化指标对企业员工的绩效进行准确的计量。

#### 4.1.2 绩效考核体系构建思路

本文通过大量阅读相似企业业绩考评体系成功案例，从中总结并汲取经验，在联系 JC 公司的具体实际的基础之上，得出 JC 公司绩效考核体系的设计思路图，如图 4-1 所示。

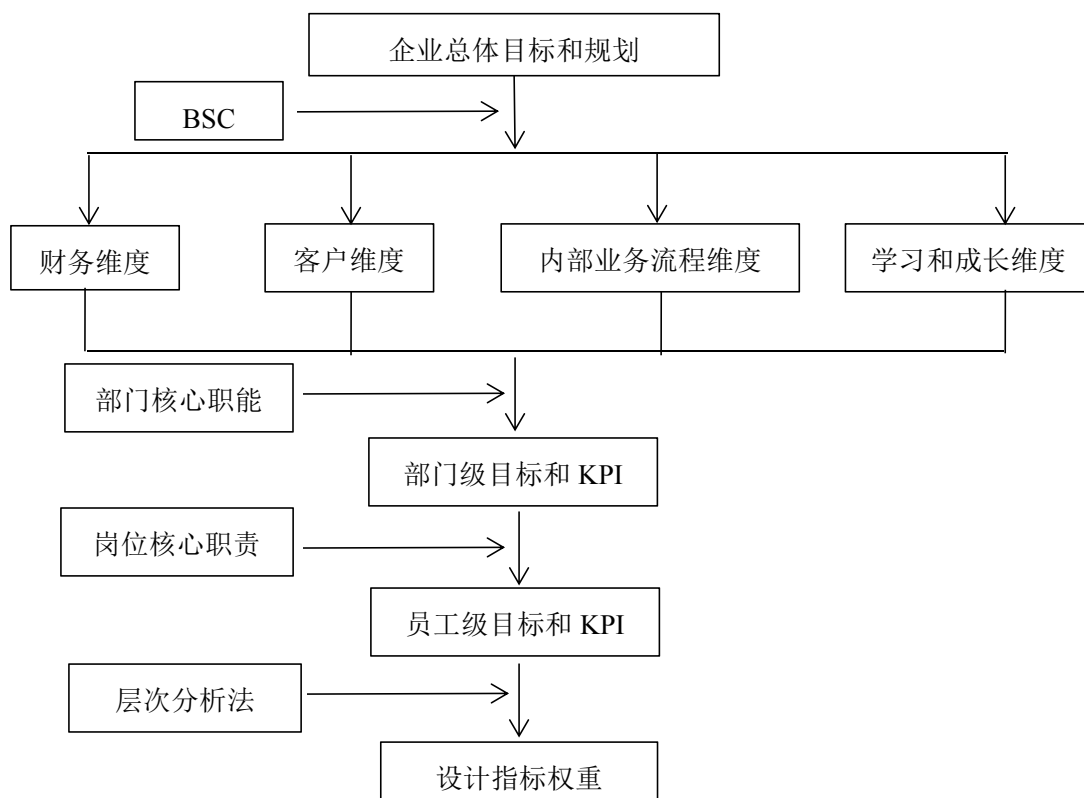


图 4-1 JC 公司绩效考核构建的思路图

## 4.2 JC 公司绩效考核体系的具体构建方案

### 4.2.1 战略目标的明确及关键成功因素的选择

通过上一章对企业基本情况的了解，JC 公司近几年的发展宗旨一直是：时刻保持先进的科学技术，全心全意为传统煤炭行业提供一流先进的让顾客满意的服务，竭力保障煤矿生产作业的稳定和安全。企业文化则一直秉承着激情、责任、创新、尊重、分享五大原则。由此得出，至少在近几年内，JC 公司追求的目标都是坚实而稳定的提高企业的利润收入，并争取通过扩大企业市场的方式以达到企业价值的最大化。同时立足于高新技术企业的出发点，力求产品创新，技术发展，打造出更多更好的产品，以求得到更多用户的满意和认可。基于此，我们从财务、客户、内部业务流程、学习和成长四个维度层层细化和分解公司的总体目标规划。

#### （1）财务维度

平衡计分卡保留了财务维度的内容，这是因为财务指标对综合反映已发生的经济结果是有价值的。通过对 JC 公司的分析可知，JC 公司具有高新技术行业企业所具有的普遍特征，目前企业处于飞速发展的关键时期，所要达成的最关键的任务指标便是通过创新技术、发展业务、扩展市场、扩充产品等各种方式实现企业总体利润水平的提升。实现企业利润的增加，以达到企业价值的最大化是企业在财务方面的应该致力于的核心。本文对财务层面评价指标的设计主要从从增强盈利能力、提高营运效率、加强风险管理和促进企业成长四个方面着手。

#### （2）客户维度

JC 公司的宗旨是以用户至上，为煤炭行业安全生产服务为宗旨，将客户需求放在首位。JC 公司作为一家研发煤矿安全生产技术和管理专业软件的高新技术企业，面向的客户主要是煤矿用户，现阶段的主要目标是为煤矿用户提供更好更优质的服务，增强用户的满意度。因此，JC 公司要争取做到通过自身技术、创新等方面的完善增强传统能源行业（尤其是煤矿产业用户）的信赖以及喜爱程度。公司要充分理解目标市场中这些顾客的需求与价值主张，并随时关注顾客需求的变化，以创新精神与方式始终满足顾客多样的且不断变化的需求，在保持原有客户的基础之上，力争获得更多新客户的支持。

#### （3）内部业务流程维度（创新、经营、售后服务）

在内部业务流程维度，JC 公司要确认哪些流程是企业想要实现完成规划方向的核心和关键。JC 公司作为高新技术行业的代表，相比传统行业而言，应更注重内部业务流程的创新流程，当然，经营流程、售后服务流程也是同样不容忽视的。对于以技术取胜的企业来说最为重要的创新流程方面，JC 公司应该通过增加创新投入等方式来优化企业的创新流程。企业应当在产品保质保量完成的前提下，注重科技成果的转化效率，同时也应该做好相关售后服务，提高服务的及时性，同时提升客户的满意度。

#### （4）学习与成长维度

要想达到上面业务流程所述的高质高效，就需要一支可以提供高效率高质量设计及服务的优秀团队，同时也需要健全的组织文化和先进的信息系统作为支撑。因此，训练有素的员工团队，良好有带动力的企业组织制度以及先进适用的信息系统就是 JC 公司在学习与成长维度得细分目标。企业业绩的提升，公司合理目标的实现，需要学习与成长维度目标的达成，这个维度目标的达成有需要各级的明确认识和积极地参与。对公司而言，不能把员工看作考察、评价的对象，公司应对员工实行正向的激励，引导员工的努力方向并为其制定合理的目标。公司可以通过增加员工的相关技能的培训，提高企业职工在各个方面的素养，并让员工感受到自己的主人翁意识，这样才能使员工有成就感和企业归属感，认同公司的企业价值观，从而实现公司对人才的吸引和培养，最终使得公司取得较好的业绩。

#### 4.2.2 战略地图的绘制

上一小节对 JC 公司的总体目标规划按照四个维度进行了分解，我们了解到公司总体战略目标的实现需要从企业学习与成长方面的完善开始，进而一层层的向上的拉动实现。据此，本节绘制了 JC 公司的战略地图如图 4-2 所示。

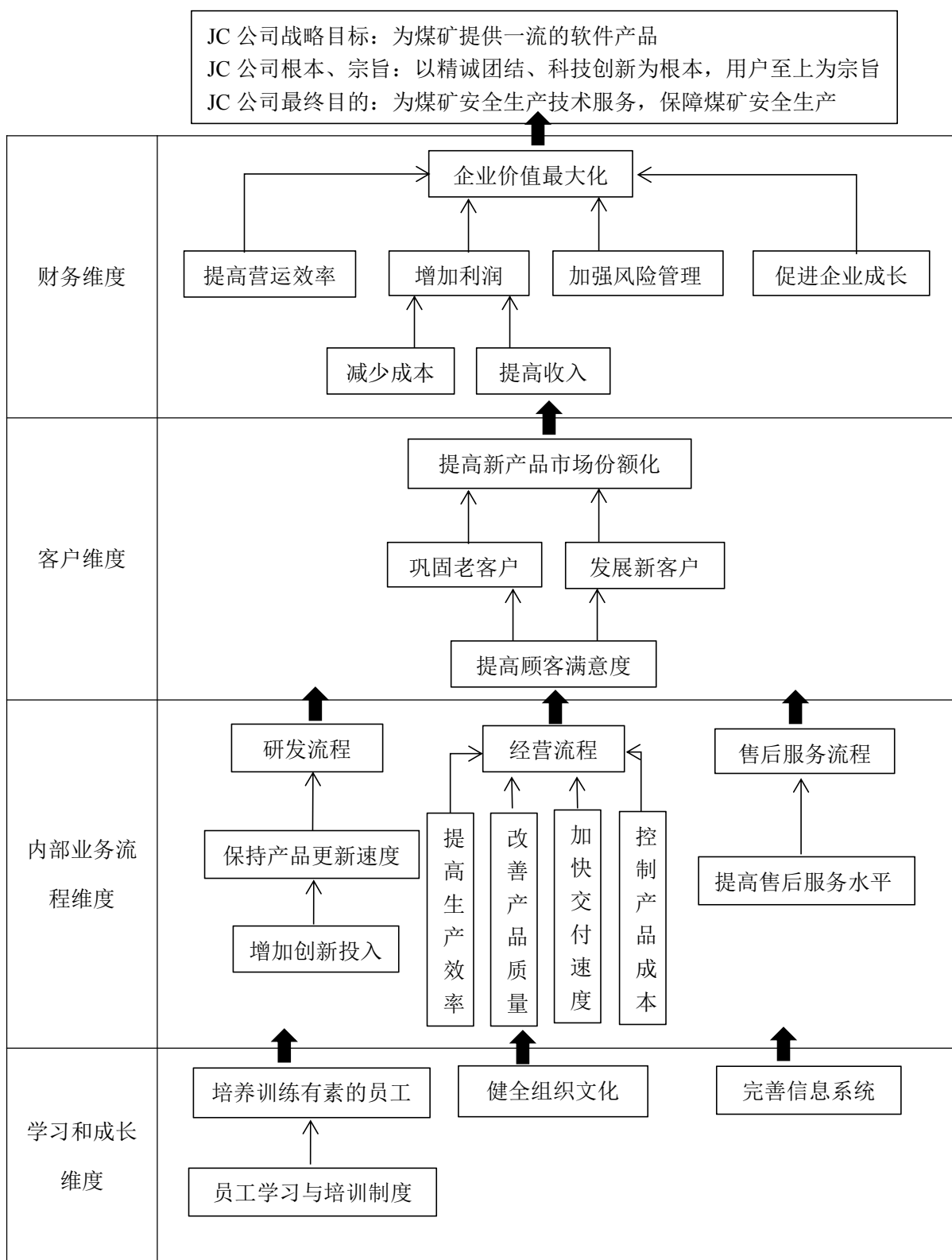


图 4-2 JC 公司战略地图



### 4.2.3 公司级关键绩效指标的确定

由上一节的战略地图我们已经可以清楚的看到公司各个层次的关键目标以及目标实现的层级关系，下面要做的就是各个层次明确出关键绩效指标，也就是确定 JC 公司公司级的关键绩效指标。公司级的 KPI 将是未来企业进行评价的所依据的指标，同时也是部门级次以及员工个人层级 KPI 确定的根本基础所在。

#### （1）财务维度

公司战略目标在财务维度的反应为增加收入，降低成本，提高运营效率，加强风险。基于增加收入的战略目标，本文选取了销售收入增长率，销售利润率两个关键绩效指标；降低成本方面选取了成本利润率；在提高运营效率方面，选取了总资产周转率，应收账款周转率作为关键绩效指标；加强风险管理的目标方面选取了资产负债率和财务杠杆系数两个指标。财务维度指标的选取如表 4-1 所示。

表 4-1 财务维度指标选取

	战略目标	关键绩效指标（KPI）	计算公式
财务维度	增加收入	销售收入增长率	$(\text{本期销售收入} - \text{上期销售收入}) / \text{上期销售收入} * 100\%$
		销售利润率	$\text{利润总额} / \text{销售收入} * 100\%$
	降低成本	成本费用利润率	$\text{利润总额} / \text{成本费用总额} * 100\%$
	提高运营效率	总资产周转率	$\text{销售收入净额} / \text{平均资产总额} * 100\%$
		应收账款周转率	$\text{销售收入} / \text{平均应收账款余额} * 100\%$
	加强风险管理	资产负债率	$\text{负债总额} / \text{资产总额}$
		财务杠杆系数	$\text{普通股每股收益变动率} / \text{息税前利润变动率}$

#### （2）客户维度

JC 公司的战略目标分解到客户维度为增加产品的市场占有率，增强客户满意度，保持新产品更新速度，为客户提供优质的服务。可以从提高客户满意度、服务质量、稳固老客户和开发新客户的能力及优化产品和品牌形象方面入手。针对增加产品的市场占有率这个战略目标，本文选取了市场占有率，新产品市场满意度作为关键绩效指标；在增加客户满意度方面，选择了老客户保持率和新客户增长率作为关键绩效指标；保持新产品更新速度和为客户提供优质的服务则分别选取了本年新产品数量和新产

品退货率作为关键绩效指标。客户维度指标的选取如表 4-2 所示。

表 4-2 客户维度指标选取

	战略目标	关键绩效指标 (KPI)	计算方法
客户维度	增加产品的市场占有率	市场占有率	产品销量/产品市场总量
		新产品市场满意度	运用调查法给出结果
	增强客户满意度	老客户保持率	(当期客户数量-当期新增客户数量)/当期客户数量
		新客户增长率	当期新增客户数量/期初客户数量
	保持新产品更新速度	本年新产品数量	依据本年新产品数量给出结果
	为客户提供优质的服务	新产品退货率	新产品退货数量/新产品销售数量

### (3) 内部业务流程维度

内部业务流程主要包括创新、经营、售后服务三个方面,创新方面本文选取了创新投入比率和科技成果转化率两个指标,经营方面选取了生产计划完成率、产品质量合格率和成本费用利用率三个指标,售后服务方面选取了售后服务及时率和客户服务满意度三个指标。内部业务流程维度关键绩效指标的选取如表 4-3 所示。

表 4-3 内部业务流程指标选取

	战略目标	关键绩效指标 (KPI)	计算方法
内部业务流程维度	创新: 保持新产品更新速度	创新投入比率	研发投入/销售收入*100%
		科技成果转化率	研发成果转化数/研发成果数*100%
	经营流程管理	生产计划完成率	实际生产数/计划生产数*100%
		产品质量合格率	合格产品数/产品总数*100%
		成本费用率	费用/成本*100%
	售后服务流程管理	售后服务及时率	有客户服务满意表得出
		客户服务满意度	由客户服务满意表得出

### (4) 学习和成长维度

JC 公司在学习和成长维度的战略目标为: 培养有知识有素质的员工, 健全组织文化以及完善信息系统。本文在这个维度方面选取的关键绩效指标具体为员工培训支

出比率,员工满意程度,专业员工流失率,管理制度完善情况,企业员工文化认可度和信息系统先进适用程度总共六个指标。学习和成长维度关键绩效指标的选取如表 4-4 所示。

表 4-4 学习和成长维度指标选取

	战略目标	关键绩效指标 (KPI)	计算方法
学习和成长维度	培养有知识有素质的员工	员工培训支出比率	员工培训支出/营业总支出*100%
		员工满意程度	由员工满意调查表得出
		专业员工流失率	专业员工辞职人数/专业员工总人数*100%
	健全组织文化	管理制度完善情况	内部调查法
		企业员工文化认可度	由员工满意调查表得出
	完善信息系统	信息系统先进适用程度	内部调查法

综上, JC 公司公司级的关键绩效指标确定如表 4-5 所示。

表 4-5 JC 公司公司级关键绩效指标选取

平衡计分卡 (BSC)	关键绩效指标 (KPI)	指标说明
财务维度	销售收入增长率	反映公司营业收入增长能力
	销售利润率	从销售和利润的比例关系反映企业获利能力
	成本利润率	从成本和利润的比例关系反映企业获利能力
	总资产周转率	反映企业全部资产的使用效率
	应收账款周转率	反映企业应收账款的周转速度
	资产负债率	反映企业的长期偿债能力
	财务杠杆系数	反映企业财务风险的大小
客户维度	市场占有率	反映企业产品的市场认可度
	新产品市场满意度	反映顾客对新产品的满意程度
	老客户保持率	反映企业对老客户的保有能力
	新客户增长率	反映企业对新客户的获取能力
	本年新产品数量	反映企业投放市场新产品的能力
	新产品退货率	反映顾客对企业新产品的满意度

内部业务流程维度	创新投入比率	反映企业研发投入情况
	科技成果转化率	反映企业研发成果投产情况
	生产计划完成率	反映企业计划生产的完成情况
	产品质量合格率	反映企业生产产品的质量
	成本费用率	反映企业成本费用情况
	售后服务及时率	反映企业售后服务情况
	客户服务满意度	反映企业服务情况
学习和成长维度	员工培训支出比率	反映企业对员工的培训力度
	员工满意程度	反映员工对企业的认可度
	专业员工流失率	反映企业关键员工的稳定性
	管理制度完善情况	反映企业管理制度完善情况
	企业员工文化认可度	反映员工对企业的认可度
	信息系统先进适用程度	反映企业的技术先进性

#### 4.2.4 部门级关键绩效指标的确定

公司级的关键绩效指标是对于整个公司而言的,综合所有指标对员工进行评价比较复杂而且不能准确反映员工工作的实际,只有少数的企业高管人员可以综合用公司级的 KPI 来进行个人业务的衡量及评估。相对于公司的大部分部门和单位员工,他们的绩效评估需要找出更贴合于他们各自工作业务的关键绩效指标。每个部门都有自己在企业中的具体定位和专攻的方向,因此部门级关键绩效指标的选择是在理解沿袭公司级 KPI 的基础之上,根据各个部门的主攻方向和关键职能进行的。这需要我们z将上一节中确定的公司级的 KPI 按照各个部门的特性分解细化,具体关键绩效指标在部门的分解如表 4-6 所示。

表 4-6 具体关键绩效指标在部门的分解

BSC 维度	关键绩效指标 (KPI)	部门名称								
		行政部	人力资源部	客服部	财务部	市场部	销售部	生产部	研发部	质管部
财务	销售收入增长率						√		√	

	销售利润率	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	成本利润率	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	总资产周转率				√					
	应收账款周转率				√		√			
	资产负债率				√					
	财务杠杆系数				√					
客户	市场占有率					√	√		√	
	新产品市场满意度					√			√	
	老客户保持率					√	√			
	新客户增长率					√	√		√	
	本年新产品数量					√		√	√	
	新产品退货率						√			√
内部业务流程	创新投入比率				√				√	
	科技成果转化率							√	√	
	生产计划完成率				√			√		
	产品质量合格率							√		√
	成本费用利用率				√			√		
	售后服务及时率			√			√			
	客户服务满意度			√			√	√		√
学习和成长	员工培训支出比率	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	员工满意程度	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	专业员工流失率		√						√	
	管理制度完善情况	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	企业员工文化认可度	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	信息系统先进适用程度	√	√	√	√	√	√	√	√	√

通过上表，将公司级的 KPI 指标细分到了各个部门，下面将以研发部门为例描述分解到各部门的 KPI 指标。

通过上面表格的分解，可以看到研发部门需衡量的 KPI 有 9 个，存在于 BSC 的各个维度之中，研发部门的至高追求即是为企业提供更好更创新更迎合市场需求的产

品。研发部门的关键绩效指标如表 4-7 所示。

表 4-7 研发部门的关键绩效指标

平衡计分卡维度	关键绩效指标 (KPI)	指标说明
财务维度	销售收入增长率	反映公司营业收入增长能力
	销售利润率	从销售和利润的比例关系反映企业获利能力
	成本利润率	从成本和利润的比例关系反映企业获利能力
客户维度	市场占有率	反映企业产品的市场认可度
	新产品市场满意度	反映顾客对新产品的满意程度
	新客户增长率	反映企业对新客户的获取能力
	本年新产品数量	反映企业投放市场新产品的能力
内部业务流程维度	创新投入比率	反映企业研发投入情况
	科技成果转化率	反映企业研发成果投产情况
学习和成长维度	员工培训支出比率	反映企业对员工的培训力度
	员工满意程度	反映员工对企业的认可度
	专业员工流失率	反映企业关键员工的稳定性
	管理制度完善情况	反映企业管理制度完善情况
	企业员工文化认可度	反映员工对企业的认可度
	信息系统先进适用程度	反映企业的技术先进性

#### 4.2.5 员工级关键绩效指标的确定

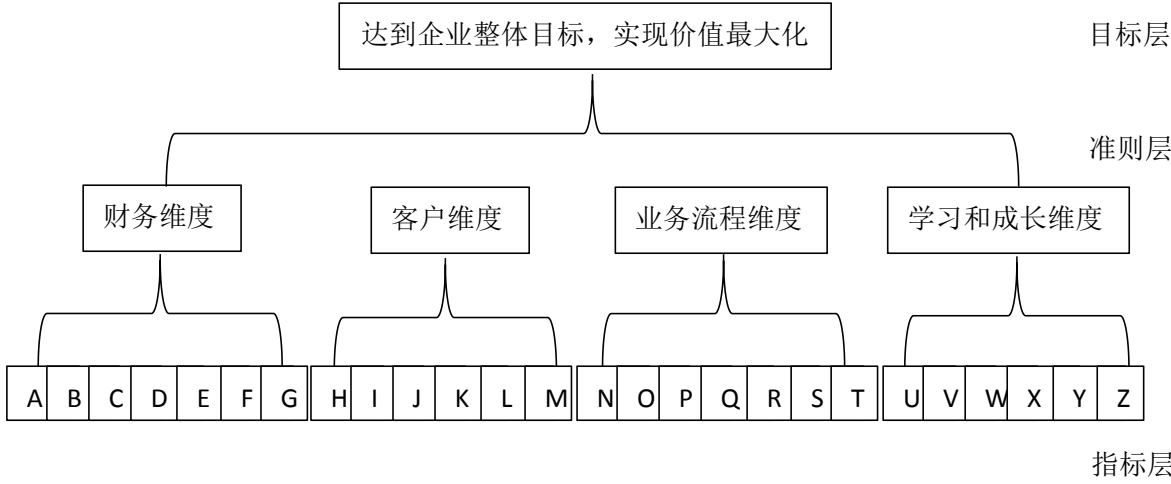
一个企业最终目标规划的实现需要公司全部员工的共同努力,只有大家心往一处想,劲往一处使,才能让 JC 公司争创一流的伟大蓝图得以落到现实。所以,对于企业中负责某项具体业务的每个职工个体都需要设定 KPI,这样每个员工都可以明确自己的行动和努力的方向,并且通过我们前文的概述,我们构建的这种体系,可以使得每个员工的努力方向是最终朝着企业整体规划的实现进行的,有助于实现 JC 公司企业价值化的总目标。员工级的 KPI 是在上一级次部门 KPI 的基础之上,根据不同业务人员工作的特点设计设定的。

#### 4.2.6 运用层次分析法设置各维度及各指标的权重

在完成了公司级、部门级、员工级关键绩效指标的设计之后,还有最后一步工作

需要完成，那便是设置企业各个维度以及制定的各个级次 KPI 所占的权重大小。对于指标体系权重的设定一般采用层次分析法，因为我们在选取各维度指标的时候往往掺杂着一些主观因素，而层次分析法恰恰适用于存在不确定性和主观信息的情况，它运用数学原理使得指标权重的设定更加客观和科学。本文以四个维度权重的确定为例，阐述层次分析法在指标权重设计中的具体运用。主要操作步骤如下：

（1）建立绩效考评体系的层析结构模型。参照前文在四个维度选取指标构建的体系，JC 公司业绩评价体系的层次结构模型如图 4-8 所示。



其中，A 为销售收入增长率，B 为销售利润率，C 为成本利润率，D 为总资产周转率，E 为应收账款周转率，F 为资产负债率，G 为财务杠杆率，H 为市场占有率，I 为新产品市场满意度，G 为老客户保持率，K 为新客户增长率，L 为本年新产品数量，M 为新产品退货率，N 为创新投入比率，O 为科技成果转化率，P 为生产计划完成率，Q 为产品质量合格率，R 为成本费用利用率，S 为售后服务及时率，T 为客户服务满意度，U 为员工培训支出比率，V 为员工满意程度，W 为专业员工流失率，X 为管理制度完善情况，Y 为企业员工文化认可度，Z 为信息系统先进适用度。

（2）构建成对比较矩阵，邀请专家组成员用 1-9 标度法对选取的指标进行两两重要性比较，得出指标之间的相对重要性。以四个维度为例，成对比较矩阵如表 4-8 所示。

表 4-8 准则层成对比较矩阵

准则层	财务维度	客户维度	内部业务流程维度	学习和成长维度
财务维度	1			

客户维度		1		
内部业务流程维度			1	
学习和成长维度				1

本文邀请 JC 公司总经理 1 名，财务部、研发部、市场部、销售部、质管部 5 名部门负责人，学院相关研究学者 4 名以及 15 名公司员工组成专家组，专家组成员共 25 人。本文运用德尔菲法，共发放调查问卷 25 份，收回 25 份，有效问卷 25 份，具体调查问卷见附表。

将调查问卷中专家组各个成员赋予评分的结果进行汇总、整理，得出四个维度对企业整体目标实现的重要性比较，如表 4-9 所示。

表 4-9 四个维度相对重要性比较

准则层	财务维度	客户维度	内部业务流程维度	学习与成长维度
财务维度	1	3	2	3
客户维度	1/3	1	1/2	2
内部业务流程维度	1/2	2	1	3
学习和成长维度	1/3	1/2	1/3	1

$$\text{即成对比较矩阵 } A = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 2 & 3 \\ 1/3 & 1 & 1/2 & 2 \\ 1/2 & 2 & 1 & 3 \\ 1/3 & 1/2 & 1/3 & 1 \end{bmatrix}$$

(3) 计算各维度权重。

应用 YAAHP 软件，在构建层次结构模型并且输入专家标度的判断矩阵后，我们可以很快很准确的得出四个维度的权重  $W_i$ ，即各个维度对公司整体目标实现的重要性程度。得到  $W_1=44.57\%$ ， $W_2=16.44\%$ ， $W_3=28.48\%$ ， $W_4=10.51\%$ 。即财务维度、客户维度、内部业务流程维度、学习与成长维度的指标权重分别为：44.57%，16.44%，28.48%，10.51%。

(4) 进行一致性检验。

各维度间的重要性判断采取的是 1-9 标度法，也就是专家打分的形式，因此，各



维度之间的重要性判断存在主观性。为了避免指标间相对重要程度出现矛盾，需要进行一致性检验，检验各维度重要性之间的协调程度是否符合要求。

①计算一致性指标  $CI$ ， $CI = (\text{矩阵 } A \text{ 的最大特征值} - n) / (n - 1)$ 。

②找出相应的平均随机一致性指标  $RI$ 。

③计算一致性比率  $CR$ ， $CR = CI / RI$ 。

当  $CR < 0.1$  时，则说明成对比较矩阵  $A$  可以通过一致性检验，其具有一致性；反之，则需要对矩阵  $A$  进行不断修正。

经过上述计算，我们得出成对比较矩阵的  $CR = 0.0265 < 0.1$ ，通过一致性检验。

不同维度中各个关键绩效指标的权重也是按照上述方式来计算。得出财务维度中，指定的各个关键绩效指标进行两两比较后，得出的重要性判断及权重计算结果如表 4-10 所示。

表 4-10 财务维度的重要性判断及权重计算结果

准则层	指标层	销售收入增长率	销售利润率	成本利润率	总资产周转率	应收账款周转率	资产负债率	财务杠杆系数	权重 $W_i$
财务维度	销售收入增长率	1	1	2	3	3	3	3	25.16%
	销售利润率	1	1	2	3	3	3	3	25.16%
	成本利润率	1/2	1/2	1	3	3	3	3	18.69%
	总资产周转率	1/3	1/3	1/3	1	1	2	2	18.69%
	应收账款周转率	1/3	1/3	1/3	1	1	2	2	9.26%
	资产负债率	1/3	1/3	1/3	1/2	1/2	1	1	6.23%
	财务杠杆系数	1/3	1/3	1/3	1/2	1/2	1	1	6.23%

$CR = 0.0243 < 0.1$ ，通过一致性检验。

客户维度中，将选取的关键绩效指标（市场占有率、新产品市场满意度、老客户保持率、新客户增长率、本年新产品数量、新产品退货率）两两比较，得出成对比比

较矩阵及权重计算结果如表 4-11 所示。

表 4-11 客户维度的重要性判断及权重计算结果

准则层	指标层	市场占有率	新产品市场满意度	老客户保持率	新客户增长率	本年新产品数量	新产品退货率	权重 $W_i$
客户维度	市场占有率	1	2	3	2	3	3	32.92%
	新产品市场满意度	1/2	1	2	2	2	1/2	16.93%
	老客户保持率	1/3	1/2	1	1/2	1/2	1	8.88%
	新客户增长率	1/2	1/2	2	1	2	3	18.12%
	本年新产品数量	1/3	1/2	2	1/2	1	1/2	19.97%
	新产品退货率	1/3	2	1	1/3	2	1	13.18%

CR= 0.0798<0.1, 通过一致性检验。

内部业务流程维度中, 将选取的关键绩效指标(创新投入比率、科技成果转化、生产计划完成率、产品质量合格率、成本费用利用率、售后服务及时率、客户服务满意度)两两比较, 得出成对比比较矩阵及权重计算结果如表 4-12 所示。

表 4-12 内部业务流程维度的重要性判断及权重计算结果

准则层	指标层	创新投入比率	科技成果转化率	生产计划完成率	产品质量合格率	成本费用利用率	售后服务及时率	客户满意服务度	权重 $W_i$
内部业务流程维度	创新投入比率	1	1/2	3	2	2	4	3	23.08%
	科技成果转化	2	1	2	1	2	3	3	23.08%
	生产计划完成率	1/3	1/2	1	1/2	2	3	3	13.28%
	产品质量合格	1/2	1	2	1	2	3	3	18.93%

	率								
	成本费用 利用率	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1	1	8.43%
	售后服 务及时 率	1/4	1/3	1/3	1/3	1	1	1/2	5.81%
	客户满 意服务 度	1/3	1/3	1/3	1/3	1	2	1	7.38%

CR=0.0407<0.1, 通过一致性检验。

学习与成长维度中,将选取的关键绩效指标(员工培训支出比率、员工满意程度、专业员工流失率、管理制度完善情况、企业员工文化认可度、信息系统先进适用度)两两比较,得出成对比比较矩阵及权重计算结果如表 4-13 所示。

表 4-13 学习与成长流程维度的重要性判断及权重计算结果

准则层	指标层	员工培 训支出 比率	员工满 意程度	专业员 工流失 率	管理制 度完善 情况	企业员 工文化 认可度	信息系 统先进 适用度	权重 $W_i$
学习与 成长维 度	员工培 训支出 比率	1	2	3	4	4	2	34.56%
	员工满 意程度	1/2	1	2	3	3	1	20.75%
	专业员 工流失 率	1/3	1/2	1	2	2	1	13.45%
	管理制 度完善 情况	1/4	1/3	1/2	1	1	1/2	7.55%
	企业员 工文化 认可度	1/4	1/3	1/2	1	1	1/2	7.55%
	信息系 统先进 适用度	1/2	1	1	2	2	1	16.15%

CR=0.0084 < 0.1, 通过一致性检验。

本文将 JC 公司绩效考核体系的目标层(达到企业整体目标,实现企业价值最大

化)的权重设为 100%，四个准则层（财务维度、客户维度、内部业务流程维度、学习与成长维度）的分值依照计算得出的相应准则层权重设置，每个维度下的指标层的权重按其准则层的指标为总额折合比例计算。经计算，得出 JC 公司公司级关键绩效指标权重如表 4-15 所示。

表 4-15 JC 公司公司级关键绩效指标权重

准则层	权重	指标层	权重 1	权重 2
财务维度	44.57%	销售收入增长率	11.21%	25.16%
		销售利润率	11.21%	25.16%
		成本利润率	8.33%	18.69%
		总资产周转率	4.13%	18.69%
		应收账款周转率	4.13%	9.26%
		资产负债率	2.78%	6.23%
		财务杠杆系数	2.78%	6.23%
客户维度	16.44%	市场占有率	5.41%	32.92%
		新产品市场满意度	2.78%	16.93%
		老客户保持率	1.46%	8.88%
		新客户增长率	2.98%	18.12%
		本年新产品数量	1.64%	19.97%
		新产品退货率	2.17%	13.18%
内部业务流程维度	28.48%	创新投入比率	6.57%	23.08%
		科技成果转化率	6.57%	23.08%
		生产计划完成率	3.78%	13.28%
		产品质量合格率	5.39%	18.93%
		成本费用率	2.40%	8.43%
		售后服务及时率	1.66%	5.81%
		客户满意服务度	2.10%	7.38%
学习与成长维度	10.51%	员工培训支出比率	3.63%	34.56%
		员工满意程度	2.18%	20.75%
		专业员工流失率	1.41%	13.45%

		管理制度完善情况	0.79%	7.55%
		企业员工文化认可度	0.79%	7.55%
		信息系统先进适用度	1.70%	16.15%

以上是针对公司级的关键绩效指标进行权重的设置,对于每个部门而言,也需要将分解到各个部门的关键绩效指标按照上述方法进行权重设定,下面还是选取研发部门为例设置各部门指标权重。

具体步骤不再赘述,利用 YAAHP 软件得到研发部门关键绩效指标权重如表 4-16 所示。

表 4-15 JC 公司研发部门关键绩效指标权重

准则层	权重	指标层	权重
财务维度	18.87%	销售收入增长率	54.99%
		销售利润率	24.02%
		成本费用利润率	20.98%
客户维度	10.89%	市场占有率	10.47%
		新产品市场满意度	37.36%
		新客户增长率	37.36%
		本年新产品数量	1.64%
内部业务流程维度	35.12%	创新投入比率	33.33%
		科技成果转化率	66.67%
学习与成长维度	35.12%	员工培训支出比率	24.88%
		员工满意程度	17.25%
		专业员工流失率	24.40%
		管理制度完善情况	9.05%
		企业员工文化认可度	9.05%
		信息系统先进适用度	15.37%

计算各类型员工进行评价评价所设指标权重的方法同样如此,本文在此就不做过多的赘述。

#### 4.4 本章小结

本章是论文的核心章节,运用 BSC 和 KPI 理论以及层次分析法构建 JC 公司绩效评价体系。首先明确绩效考核体系的构建原则和思路,然后提出 JC 公司绩效考核的具体设计方案。创造性地提出了将平衡计分卡和关键绩效指标相结合的新方向,通过平衡计分卡将企业战略实现落地,并选取与之对应的关键绩效指标,确定各层公司、各级部门、所有员工的关键绩效指标,建立一套完整有效的考评体系。考核指标权重的设定采用层次分析法,组成专家组成员邀请他们利用专业性判断进行打分,从而使得 JC 公司绩效衡量方法更加科学、准确、客观。

## 第5章 JC 公司绩效考核体系的应用

上一章为 JC 公司构建了一套完善的绩效考核体系，并运用层次分析法计算出相应指标的权重大小。为了证明评价体系的合理性和可行性，本章以 JC 公司指标数据为例，具体阐述构建的绩效考核体系的应用方法。

### 5.1 评价指标的数据采集

按照已经建立好的 JC 公司绩效考核指标体系收集相关数据指标，财务层面、客户层面、内部流程和学习成长层面的数据主要是根据历史数据的采集，其中财务维度的指标数据采集主要来源于财务部提供的财务报表以及网上数据库的数据核实，客户、内部流程和学习成长维度的指标数据主要来自于财务部、运营部、市场部等部门提供的客户管理表、客户满意调研表、HR 综合管理表、员工培训管理表等资料进行整合。

收集、计算、整理后得到的 JC 公司 2014-2016 年的指标数据如表 5-1 所示。

表 5-1 指标数据表

关键绩效指标（KPI）	2014	2015	2016
销售收入增长率	46.18%	68.30%	52.04%
销售利润率	15.60%	18.02%	17.80%
成本利润率	20.28%	23.43%	23.14%
总资产周转率	0.59	0.63	0.62
应收账款周转率	5.60	5.63	6.32
资产负债率	29.41%	31.02%	32.51%
财务杠杆系数	1.03	1.08	1.11
市场占有率	2.83%	3.02%	3.30%
新产品市场满意度	80.35%	82.11%	85.60%
老客户保持率	90.60%	89.86%	89.36%
新客户增长率	11.30%	13.75%	12.50%
本年新产品数量	3	5	3
新产品退货率	3.15%	7.96%	5.47%
创新投入比率	21.35%	22.27%	21.50%

科技成果转化率	69.73%	87.46%	71.57%
生产计划完成率	94.73%	96.38%	71.57%
产品质量合格率	98.36%	99.10%	99.07%
成本费用率	40.37%	43.20%	42.53%
售后服务及时率	95.87%	98.36%	97.80%
客户服务满意度	88.34%	94.57%	94.6%
员工培训支出比率	4.75%	5.03%	5.53%
员工满意程度	82.67%	86.35%	87.43%
专业员工流失率	0	3.50%	0
管理制度完善情况	83.27%	85.70%	87.32%
企业员工文化认可度	86.18%	88.30%	89.24%
信息系统先进适用程度	78.24%	80.31%	81.45%

## 5.2 数据的标准化处理

由于考核体系中各指标的量纲不同,不同量纲之间的指标不具有可比性,所以,为保证绩效评价的客观性和科学性,要采用无量纲化方法,对各指标进行标准化处理,计算公式如下:

$$Y_i = \frac{X_i - \bar{X}}{SD}$$

其中,  $X_i$  为该关键绩效指标的当期实际值,  $\bar{X}$  为该关键绩效指标的平均值,  $SD$  为该关键绩效指标所有样本的标准差。

通过 Excel 得出无量纲化的指标数据如表 5-2 所示。

表 5-2 无量纲化的指标数据表

关键绩效指标 (KPI)	2014 年		2015 年		2016 年		平均值	标准差
	实际值	标准化	实际值	标准化	实际值	标准化		
销售收入增长率	46.18%	-0.81	68.30%	1.12	52.04%	-0.30	55.51%	11.46%
销售利润率	15.60%	-1.15	18.02%	0.66	17.80%	0.49	17.14%	1.34%
成本利润率	20.28%	-1.15	23.43%	0.66	23.14%	0.49	22.28%	1.74%
总资产周转率	0.59	-1.12	0.63	0.80	0.62	0.32	0.6133	0.0208
应收账款周转率	5.60	-0.613	5.63	-0.54	6.32	1.15	5.85	0.4073
资产负债率	29.41%	-1.01	31.02%	0.026	32.51%	0.98	30.98%	1.55%



财务杠杆系数	1.03	-1.07	1.08	0.16	1.11	0.91	1.0733	0.0404
市场占有率	2.83%	-0.93	3.02%	-0.127	3.30%	1.06	3.05%	0.24%
新产品市场满意度	80.35%	-0.87	82.11%	-0.216	85.60%	1.09	82.69%	2.67%
老客户保持率	90.60%	1.058	89.86%	-0.13	89.36%	-0.93	89.94%	0.62%
新客户增长率	11.30%	-0.99	13.75%	1.0	12.50%	-0.014	12.52%	1.23%
本年新产品数量	3	-0.71	5	0.71	3	0.01	4	1.4142
新产品退货率	3.15%	-0.99	7.96%	1.11	5.47%	-0.024	5.53%	2.41%
创新投入比率	21.35%	-0.72	22.27%	1.14	21.50%	-0.42	21.71%	0.49%
科技成果转化率	69.73%	-0.67	87.46%	1.15	71.57%	-0.48	76.25%	9.75%
生产计划完成率	94.73%	0.517	96.38%	0.63	71.57%	-1.15	87.56%	13.87%
产品质量合格率	98.36%	-1.15	99.10%	0.61	99.07%	0.54	98.84%	0.42%
成本费用率	40.37%	-1.12	43.20%	0.79	42.53%	0.336	42.03%	1.48%
售后服务及时率	95.87%	-1.13	98.36%	0.78	97.80%	0.35	97.34%	1.31%
客户服务满意度	88.34%	-1.15	94.57%	0.57	94.6%	0.58	92.50%	3.61%
员工培训支出比率	4.75%	-0.89	5.03%	-0.18	5.53%	1.08	5.10%	0.40%
员工满意程度	82.67%	-1.13	86.35%	0.35	87.43%	0.78	85.48%	2.50%
专业员工流失率	0	-0.58	3.50%	1.15	0	-0.58	0.0116	0.0202
管理制度完善情况	83.27%	-1.06	85.70%	0.13	87.32%	0.93	85.43%	2.04%
企业员工文化认可度	86.18%	-1.10	88.30%	0.25	89.24%	0.85	87.91%	1.57%
信息系统先进适用程度	78.24%	-1.08	80.31%	0.19	81.45%	0.89	87.91%	1.57%

若该关键绩效指标为正指标，则以标准化的结果进行分值化处理；反之，则以标准化的结果乘以“-1”进行分值化处理。

### 5.3 计算综合绩效得分

之前的章节已经得到并计算出各指标的分值以及各指标权重，用各指标分值化的结果和相应权重相乘即可以得到各指标分值，使用 EXCEL 软件得出的各指标分值如表 5-3 所示。

表 5-3 JC 公司各指标分值

准则层	关键绩效指标 (KPI)	指标权重	2014 年		2015 年		2016 年	
			标准化	分值	标准化	分值	标准化	分值
财务维度	销售收入增长率	11.21%	-0.81	-0.091	1.12	0.125	-0.30	-0.034
	销售利润率	11.21%	-1.15	-0.129	0.66	0.074	0.49	0.055
	成本利润率	8.33%	-1.15	-0.096	0.66	0.055	0.49	0.041
	总资产周转率	4.13%	-1.12	-0.046	0.80	0.033	0.32	0.013
	应收账款周转率	4.13%	-0.613	-0.025	-0.54	-0.022	1.15	0.047
	资产负债率	2.78%	1.01	0.028	0.026	0.001	0.98	0.027
	财务杠杆系数	2.78%	1.07	0.030	0.16	0.004	0.91	0.025
客户维度	市场占有率	5.41%	-0.93	-0.050	-0.127	-0.007	1.06	0.057
	新产品市场满意度	2.78%	-0.87	-0.024	-0.216	-0.006	1.09	0.030
	老客户保持率	1.46%	1.058	0.015	-0.13	-0.002	-0.93	-0.014
	新客户增长率	2.98%	-0.99	-0.029	1.0	0.030	-0.014	-0.0004
	本年新产品数量	1.64%	-0.71	-0.012	0.71	0.011	0.01	0.0001
	新产品退货率	2.17%	-0.99	-0.021	1.11	0.024	-0.024	-0.0005
内部业务流程维度	创新投入比率	6.57%	-0.72	-0.047	1.14	0.075	-0.42	-0.027
	科技成果转化率	6.57%	-0.67	-0.044	1.15	0.075	-0.48	-0.031
	生产计划完成率	3.78%	0.517	0.019	0.63	0.024	-1.15	-0.043
	产品质量合格率	5.39%	-1.15	-0.062	0.61	0.033	0.54	0.029
	成本费用率	2.40%	-1.12	-0.027	0.79	0.019	0.336	0.008
	售后服务及时率	1.66%	-1.13	-0.019	0.78	0.013	0.35	0.005
	客户服务满意度	2.10%	-1.15	-0.024	0.57	0.012	0.58	0.012
学习与成长维度	员工培训支出比率	3.63%	-0.89	-0.032	-0.18	-0.006	1.08	0.039
	员工满意程度	2.18%	-1.13	-0.025	0.35	0.008	0.78	0.017
	专业员工流失率	1.41%	-0.58	-0.008	1.15	0.016	-0.58	-0.008
	管理制度完善情况	0.79%	-1.06	-0.008	0.13	0.001	0.93	0.007
	企业员工文化认可度	0.79%	-1.10	-0.009	0.25	0.002	0.85	0.006

信息系统先进适用度	1.70%	-1.08	-0.018	0.19	0.003	0.89	0.015
-----------	-------	-------	--------	------	-------	------	-------

将某个维度各项指标的分值加总，得到反映该维度绩效的分值；再将四个维度的分值加总，即得到 JC 公司的综合绩效得分如表 5-4 所示。

公式为： $S = \sum_{i=1}^n W_i S_i$ ，其中 S 为综合绩效得分， $W_i$  为第 i 个指标的权重， $S_i$  为第 i 个指标的标准化值。

表 5-4 JC 公司各维度及综合绩效得分

指标维度	2014 年	2015 年	2016 年
财务维度	-0.329	0.27	0.174
客户维度	-0.121	0.05	0.0722
内部业务流程维度	-0.204	0.251	-0.047
学习与成长维度	-0.1	0.024	0.076
综合绩效评价得分	-0.654	0.595	0.2752

## 5.4 确认评价标准

评价标准是企业绩效评价的依据。JC 公司采用我国目前公布的标准值及对应的标准系数作为评价标准，利用行业平均水平为标杆进行横向比较；以公司比较年度绩效结果作为参照依据，进行纵向比较。我国目前公布的标准值及对应的标准系数如表 5-5 所示：

表 5-5 我国标准值及对应的标准系数表

标准系数值	对应的标准值	标准说明
1	优秀	行业最高水平
0.8	良好	行业较高水平
0.6	平均	行业总体平均水平
0.4	较低	行业较低水平
0.2	较差	行业最低水平

根据国家公布的相关标准，本文采用优、良、中、差四个等级作为 JC 公司绩效

评价等级，分别为：优 $(0.8, 1]$ 、良 $(0.5, 0.8]$ 、中 $(0.3, 0.5]$ 、差 $(-\infty, 0.3]$ 。

根据计算后得出的各个维度以及公司综合得分，可以划定企业绩效评价等级，企业可以进行客观的比较，进而进行相应的改进。

## 5.5 本章小结

本章节对绩效考核体系的具体应用方法进行阐述，并运用 JC 公司近几年的指标数据进行应用说明。具体应用方法为：首先进行关键绩效指标数据的采集，得到数据后对其进行无量纲化处理，使数据更加客观；然后各指标标准化值和相应权重相乘可以得到各指标分值，进而可以得到各个维度以及公司绩效分值；最后结合评价标准，可以对公司绩效进行评价。通过本章的应用，证明了构建的绩效评价体系是合理并且可行的。

## 第6章 研究结论与展望

### 6.1 主要研究结论

本文在充分了解相关理论概念以及 JC 公司绩效考核现状的基础之上，创造性地提出了将 BSC 和 KPI 相结合的新方向，并将德尔菲法和层次分析法运用到指标权重的设置和绩效评价的过程中。在对 JC 公司绩效考核体系进行构建的过程中，得出相关结论如下。

1.通过我们整篇文章的研究，我们不可否认的一点是传统的企业业绩评估的方法已经完全的失效，要想在新的时期获得新的发展，企业必须对自己的绩效考核系统进行完善和优化升级，就像我们文中一直提到的，不能仅仅依靠于传统意义盛行的几个财务指标，企业要进行变革的是整个评价体系，要想全面的对企业进行评估，平衡计分卡的引入是有非常重要的划时代意义的。

2.目前的不少公司在实际的工作中也采取了像关键绩效指标、平衡计分卡这些在国内外已经被认可的先进的考核方法，但是盲目的引进并不能从根本上解决企业存在的问题，我们要进行优化的应该是适合于企业发展的评价体系，就 JC 公司而言，我们创造性的将关键绩效指标和平衡计分卡进行结合，即将企业的大目标细分到每个维度，并选取与之对应的关键绩效指标，确定各层公司、各级部门、所有员工的关键绩效指标，构建出的体系让每个职工的努力都有方向并有助于企业的大目标的实现，真正做到公司的绩效考核能为企业的良性发展提供动力。

3.考核指标权重的设定采用层次分析法，组成专家组成员邀请他们利用专业性判断进行打分，从而使得 JC 公司绩效衡量方法更加科学、准确、客观。为了证明这套体系的合理性和可行性，本文阐述了绩效考核体系的具体应用方法，这套体系的应用与评价为相关高科技企业提供了一种研究新思路。

### 6.2 本文不足与展望

本文为 JC 公司绩效衡量与评价初步构建了一套较为完善的绩效考核体系，但由于本人研究能力以及学术水平有限，本文在以下方面存在着不足：

1.对于公司整体目标的把控方面，笔者的理解可能会存在偏差，因此在细分分解到各个维度的时候可能会下存在规划目标不明确的情况，这在 JC 公司的具体实践中

应该进一步的细化完善,使得企业设计出来的考核衡量方案能够和企业发展方向更加贴合。

2.笔者在各个维度进行关键绩效指标选择的时候,可能会受自身专业程度的限制,存在某些指标选取并不是 JC 公司要想实现公司目标的最优方案,这需要相关专家的指正并进一步的完善。

3.本文确定评价指标权重的方法主要依赖专家判断矩阵,虽然权重的确定结果主观性较好,但缺乏一定的客观性。因此,如何提高评价指标权重确定的准确度和客观性,最大程度保证评价指标权重的科学合理,仍需作进一步的研究。

本文采用 BSC 和 KPI 相结合的方法选取关键绩效指标,运用层次分析法设置指标权重,设计出一套贴合 JC 公司实际并有助于企业总体战略目标实现的绩效考核体系,并通过具体指标数据的应用证明了这套体系的合理性和可行性。JC 公司在日常应用和评价的过程中,应不断总结和完善,通过考评体系的优化,以达到让企业的发展朝着跟好更有更健康方向前进的最终目的。笔者将对相关研究的问题进行追踪和进一步的完善,希望能在相关专业指引下获得更大的进步。

## 参考文献

- [1]Ashok K. Mishra, J. Michael Harris, Kenneth W. Erickson, Charlie Hallahan, Joshua D. Detre. Drivers of agricultural profitability in the USA: An application of the Du Pont expansion method[J]. Agricultural Finance Review, 2012(3): 28-32
- [2]Richard Tudway, Ana-Maria Pascal. Corporate governance, shareholder value and performance evaluation[J]. Corporate Governance, 2006(7): 57-61
- [3]Chen S, Dodd J. Economic value added : an empirical examination of a now corporate performance measure[J]. Journal of Management Issues,1997(3): 79-83
- [4]Kaplan, Norton. Putting the Balanced Scorecard to Work[J]. Harvard Business Review, 1993(9): 113-121.
- [5]Maltz A, Shenhar A, Reilly R. 2003. Beyond the balanced scorecard: refining the search for organizational success measures[J]. Long Range Planning, 2003(36): 69-72
- [6]Fan, Joseph P.H, T.J.Wong, Tianyu Zhang. Institutions and Organizational Structure: The Case of State-Owned Corporate Pyramids: Working Paper[M]. The Chinese University of Hong Kong, 2009
- [5]陶宽. 如何建立关键绩效指标体系[J]. 中国人力资源开发, 2000(6): 26-27
- [6]金键. 以目标管理实现绩效考核[J]. 中国人力资源开发, 2000(6): 68-69
- [7]顾英伟, 李建, 刘立德, 张彦志. 对驱动企业发展的绩效考核流程的探讨[J]. 沈阳工业大学学报, 2001(11): 76-78
- [8]刘帮成, 唐宁玉. 对团队绩效考核体系的战略性思考[J]. 上海管理科学, 2003(3): 59-61
- [9]盛运华, 赵宏中. 绩效管理作用及绩效考核体系研究[J]. 武汉理工大学学报, 2002(2): 92-93
- [10]白彦壮, 江波. 企业绩效考核: 平衡计分卡与计划任务[J]. 天津大学学报, 2004(3): 246-250
- [11]方振邦, 王国良, 余小亚. 关键绩效指标与平衡计分卡的比较研究[J]. 中国行政管理. 2005(5): 82-85
- [12]穆胜. 平衡记分卡在 KPI 体系重构中的应用——以重庆机场集团为例[J]. 中国人力资源开发, 2006(5): 116-118

- [13]李海, 张德, 魏东. 基于 BSC 改进的 KPI 设定方法及案例[J]. 管理现代化, 2007(1): 25-27
- [14]赵玉田, 杨梨. 基于 BSC、EVA、KPI 理论的企业绩效评价体系的构建[J]. 全国商情（经济理论研究）, 2007(8): 22-24
- [15]杨晗. BSC 本土化问题及对策[J]. 中国商界, 2008(3): 91
- [16]张志红. 绩效管理本土化问题研究[J]. 山东社会科学, 2009(8): 102-104
- [17]徐振亨, 刘怫翔. 论 KPI 绩效考核体系的构建[J]. 中国管理信息化, 2010(9): 70-72
- [18]肖鹏. 基于层次分析法的科研专项支出绩效考评指标体系研究[J]. 中央财经大学学报, 2010(11): 5-9
- [19]路文杰, 王亚楠, 俞会新, 张凤香. 基于知识管理的知识型企业绩效评价方法研究[J]. 经济问题探索, 2010(9): 94-98
- [20]王艳艳. MBO、KPI、BSC 绩效指标体系设计思想比较研究[J]. 现代管理科学, 2011(3): 96-98
- [21]龚莹莹. 企业绩效管理与绩效考核[J]. 山西财经大学学报, 2012(4): 137
- [22]胡舟. WL 集团公司绩效评价体系存在的问题及改进[J]. 财务与会计, 2012(9): 13-15
- [23]支晓强. 如何选择业绩评价标准——兼论业绩评价在激励机制中的作用[J]. 会计研究, 2000(11): 25-30
- [24]吴玮青. 我国中小企业业绩评价与激励机制[J]. 科技视界, 2014(3): 255-256
- [25]翟予, 刘长江. 现代企业激励机制之构建[J]. 企业家天地, 2007(10): 55-56
- [26]张丹丹. 基于平衡计分卡的企业绩效考核体系构建——以制造业为例[J]. 财会通讯, 2013(8): 59-60
- [27]刘春艳. 企业绩效考核体系中财务指标的设计及运用[J]. 经济师, 2014(7): 126-127
- [28]张家杰. 探讨绩效反馈在绩效考核体系中的运用[J]. 经营管理者, 2014(2): 166
- [29]刘爽, 荣伟, 李文娜, 李莉. 基于 KPI 绩效考核体系构建研究——以新疆 X 市小型金融公司为例[J]. 现代商业, 2015(32): 69-70
- [30]吴杰, 周维. 财务共享服务中心绩效评价体系设计——基于平衡计分卡与层次分析法[J]. 财会月刊, 2015(13): 10-15.



- [31]董寿保, 雒孟刚, 孙峻峰, 项洪涛, 饶节书. 构建适合企业可持续发展的绩效考核体系——中航昌飞 BSC 绩效管理体系的做法[J]. 财务与会计, 2015(10): 27-29
- [32]余飞. 现代企业员工绩效考核体系的构建[J]. 企业改革与管理, 2016(22): 76
- [33]李明晓, 吴洁, 王磊. 现代民营企业绩效考核体系分析与探讨[J]. 企业改革与管理, 2016(18): 62
- [34]牛伟. 绩效管理作用及绩效考核体系的构建初探[J]. 时代金融, 2016(24): 322
- [35]R.S.Kaplan, D.P.Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management[J]. System Harvard Business Review, 1990(4): 692-724
- [36]Hesketh, Allworth. Adaptive Performance: Updating the Criterion to Cope with Change[J]. Second Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, 1997(6): 67-75
- [36]Pulakos, Donovan. Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance[J]. Journal of Applied Psychology, 2000 (4): 612-624
- [37]Kahn, W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work[J]. Academy of Management Journal, 1990(4): 692-724
- [38]John R. Graham, Michael L. Lemmon. Does Corporate Diversification Destroy Value, The Journal of Finance, 2002 (2): 95-120
- [39] Ross, Westerfield, Jordan. Fundamentals of corporate finance[M]. New York: The McGraw-Hill Companies, 1998
- [40]安娜. 基于 KPI 的国有企业绩效考核体系研究[J]. 企业改革与管理, 2016(20): 75-76
- [41]李明晓, 吴洁, 王磊. 现代民营企业绩效考核体系分析与探讨[J]. 企业改革与管理, 2016(18): 62
- [42]史胜瑜. 伊利集团青岛分公司销售人员绩效考核体系研究[D]. 云南师范大学, 2015
- [43]王延正. CX 公司绩效考核体系优化研究[D]. 山东大学, 2013
- [44]陈子政. 基于 KPI 的绩效考核体系设计研究[J]. 经营管理者, 2016(28): 199
- [45]姜滨滨, 匡海波. 基于“效率-产出”的企业创新绩效评价——文献评述与概念框架[J]. 科研管理, 2015(03): 71-78
- [46]尤显光. 建立不同层级的绩效考核体系[J]. 施工企业管理, 2016(2): 98-99

- [47]陈晴. 基于模糊方法的研发人员绩效考核体系研究[J]. 中外企业家, 2016(2): 180-184
- [48]任敬超. 浅谈某药业集团员工绩效考核体系研究[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2016(1): 41
- [49]刘孟. 我国中小企业绩效考核体系问题探析与对策建议[J]. 经营管理者, 2016(28):191.
- [50]刘旋. “新常态”下商业银行绩效考核体系重构[J]. 时代金融, 2015(33): 72-78
- [51]杨晓艳. 员工绩效考核体系优化设计实证研究[J].现代商业, 2015(35): 52-53

## 附录 A 关于 JC 公司绩效考核体系指标重要性的调查问卷

尊敬的专家组成员：

您好！

为了科学、合理地设定 JC 公司绩效考核体系的指标权重，本人在论文中运用了层次分析法，即将指标划分为不同层次，然后将同一层次任意两指标进行重要性比较，对他们的重要性作出判断，进而计算出最终权重。指标间进行重要性比较时需要运用专家的专业判断，衷心的希望您能予以支持，您的评判将对 JC 公司绩效考核体系指标权重的设定起到至关重要的作用。请您站在客观的立场，按照您对 JC 公司的了解，就体系中两两要素之间的重要性进行打分。

本次打分运用 1-9 比率标度法，规定用 1-9 共 9 个数字来表示要素 i 与要素 j 相比的重要性程度。具体规则如下表所示：

标度	含义
1	两个因素重要性相同
3	因素 i 比因素 j 略微重要
5	因素 i 比因素 j 明显重要
7	因素 i 比因素 j 非常重要
9	因素 i 比因素 j 绝对重要
2、4、6、8	两个相邻重要性的中间值

其中，横向每一行代表因素 i，纵向每一列代表因素 j。

请专家们在蓝色底色的区域内，按照 1-9 标度法的上述规定对两两要素的重要性程度进行打分。

准则层	财务维度	客户维度	内部业务流程维度	学习和成长维度
财务维度	1			
客户维度		1		
内部业务流程维度			1	
学习和成长维度				1

JC 公司基于 BSC+KPI 的绩效考核体系研究

准则层	指标层	销售收入增长率	销售利润率	成本利润率	总资产周转率	应收账款周转率	资产负债率	财务杠杆系数
财务维度	销售收入增长率	1						
	销售利润率		1					
	成本利润率			1				
	总资产周转率				1			
	应收账款周转率					1		
	资产负债率						1	
	财务杠杆系数							1

准则层	指标层	市场占有率	新产品市场满意度	老客户保持率	新客户增长率	本年新产品数量	新产品退货率
客户维度	市场占有率	1					
	新产品市场满意度		1				
	老客户保持率			1			
	新客户增长率				1		
	本年新产品数量					1	
	新产品退货率						1

准则层	指标层	创新投入比率	科技成果转化率	生产计划完成率	产品质量合格率	成本费用利用率	售后服务及时率	客户满意服务度
	创新投入比率	1						

附录 A 关于 JC 公司绩效考核体系指标重要性的调查问卷

内部业务流程维度	科技成果转化率		1					
	生产计划完成率			1				
	产品质量合格率				1			
	成本费用利用率					1		
	售后服务及时率						1	
	客户满意服务度							1

准则层	指标层	员工培训支出比率	员工满意程度	专业员工流失率	管理制度完善情况	企业员工文化认可度	信息系统先进适用度
学习与成长维度	员工培训支出比率	1					
	员工满意程度		1				
	专业员工流失率			1			
	管理制度完善情况				1		
	企业员工文化认可度					1	
	信息系统先进适用度						1

万分感谢您在百忙之中，对我研究工作的支持！衷心的感谢！

## 致谢

论文写在这儿就要结束了，研究生生涯最后一份作业就要完成，这也意味着我学生时代的结束。接下来的我要步入社会，开始人生的新篇章，回忆起在这个熟悉校园生活成长的 6 年，有太多的不舍，留恋，也有太多的人和事要感谢。

我要感谢我的导师杨老师，从本科的时候听老师讲课，到研究生期间老师对我悉心的指导，老师就像关爱我成长的亲人长辈，为我未来发展提供规划和指导，感谢能有杨老师的关心和相伴。感谢山财大领导及老师给我们提供的良好学习环境，在这里度过的单纯美好的日子我会铭记在心。感谢相伴的同学们，感谢你们可以让我真实地展现自己的喜怒哀乐，感谢我们的彼此分享，彼此努力。我还要感谢在论文完成过程中各位专家的评阅和指导，感谢这个过程中帮助过我的太多太多人。我要感谢我的父母，谢谢你们一路对我的支持鼓励，谢谢你们尽其所能为我提供的一切。在这里衷心的给咱们说一声谢谢！

我想这些年美好的回忆都将成为我人生中一笔重要的财富，我会记住这六年中的点滴美好，带着感恩之心，带着一路的温暖继续前行，我相信，等待我的明天一定会很灿烂。