



基于平衡计分卡的 HZ 建筑企业绩效 评价研究

RESEARCH ON PERFORMANCE EVALUATION
OF HZ CONSTRUCTION ENTERPRISES BASED
ON BALANCED SCORECARD



万浩然

HAORAN WAN

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二一年一月



基于平衡计分卡的 HZ 建筑企业绩效 评价研究

RESEARCH ON PERFORMANCE EVALUATION
OF HZ CONSTRUCTION ENTERPRISES BASED
ON BALANCED SCORECARD

方浩然

HAORAN WAN

本硕士学位论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二一年一月
版权归正大管理学院所有

基于平衡计分卡的 HZ 建筑企业绩效评价研究

万浩然

二〇二一



摘要

论文题目： 基于平衡计分卡的 HZ 建筑企业绩效评价研究
作者： 万浩然
导师： 任旭教授
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业(中文体系)
学年： 二〇二〇年

近年来，国内外建筑业面临巨大的市场压力、激烈的行业竞争以及不断调整的产业结构，建筑公司要想在行业内脱颖而出，就必须制定适宜企业的战略目标，快速抢占市场。HZ 建筑公司一直沿用简单传统的绩效考核办法无法适应瞬息万变的市场环境，导致近年来 HZ 建筑企业的业绩水平不断下降整体处于低迷状态，止步不前。所以 HZ 公司迫切需要在绩效考核方面推陈出新，改善现行绩效评价办法，建立一套适宜公司发展的系统全面的绩效评价体系。平衡计分卡作为一种绩效管理的工具，恰好在绩效评价方面满足 HZ 建筑公司的要求，它立足于公司的战略目标，可以帮助企业解决原先财务与非财务指标上的失衡问题，以长远的眼光看待企业的发展需求。建筑施工企业应在以后的发展中重视绩效评价，利用绩效评价来改进组织管理能力，进而提升企业效益。基于这一视角，探索平衡计分卡在 HZ 建筑公司绩效评价中的应用有实际意义。

本研究结构分为五章：

第一章：引言。介绍本文的研究背景、研究目的和研究意义。

第二章：文献综述。主要包括相关基础理论，平衡计分卡国内外研究综述。

第三章：研究方法及框架。介绍文献研究法、案例分析法、层次分析法、功效系数法的基本特点。

第四章：结果分析。通过科学的研究方法，得出结论，并对结果进行评价。以基于平衡计分卡的 HZ 建筑企业绩效评价研究为例进行案例研究。

第五章：结论与建议。根据第 4 章中的结果，提出结论与建议。并提出对未来研究的展望。

关键词： HZ 建筑公司 绩效指标 平衡计分卡

ABSTRACT

Title: Research on Enterprise Performance Evaluation of
Balanced Scorecard in HZ Construction Company
Author: Haoran Wan
Advisor: Dr. Xu Ren
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2020

Research on Performance Evaluation of HZ Construction Enterprises Based on Balanced Scorecard In recent years, the construction industry at home and abroad is facing huge market pressure, fierce industry competition and constantly adjusting industrial structure. If construction companies want to stand out in the industry, they must formulate strategic objectives suitable for enterprises and quickly seize the market. HZ Construction Company has been using simple and traditional performance appraisal methods, which can't adapt to the rapidly changing market environment. As a result, the performance level of HZ Construction Company has been declining continuously in recent years, and the whole company is in a downturn. Therefore, HZ Company urgently needs to bring forth new ideas in performance appraisal, improve the current performance appraisal methods, and establish a systematic and comprehensive performance appraisal system suitable for the company's development. Balanced Scorecard, as a performance management tool, just meets the requirements of HZ Construction Company in terms of performance evaluation. Based on the company's strategic objectives, Balanced Scorecard can help enterprises solve the imbalance between the original financial and non-financial indicators and look at the development needs of enterprises from a long-term perspective. Construction enterprises should pay attention to performance evaluation in the future development, and use performance evaluation to improve the organization and management ability, so as to enhance the efficiency of enterprises. From this perspective, it is of practical significance to explore the application of Balanced Scorecard in performance evaluation of HZ Construction Company.

The research structure is divided into three chapters:

Chapter I: Introduction. This paper introduces the research background, purpose and significance of this paper.

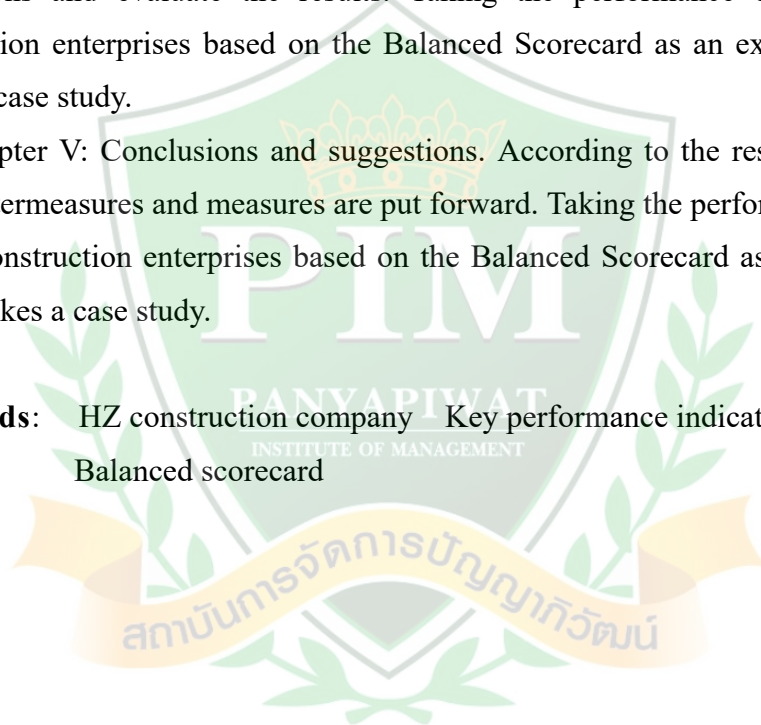
Chapter II: Literature review. It mainly includes the concept and basic theory of performance, and the research summary of balanced scorecard at home and abroad.

Chapter III: Research methods and framework. This paper introduces the basic characteristics of literature research method, case analysis method, analytic hierarchy process and efficacy coefficient method.

Chapter IV: Result analysis. Through scientific research methods, draw conclusions and evaluate the results. Taking the performance evaluation of HZ construction enterprises based on the Balanced Scorecard as an example, this paper makes a case study.

Chapter V: Conclusions and suggestions. According to the results in chapter 4, the countermeasures and measures are put forward. Taking the performance evaluation of HZ construction enterprises based on the Balanced Scorecard as an example, this paper makes a case study.

Keywords: HZ construction company Key performance indicators
Balanced scorecard



目录

摘要	I
ABSTRACT	II
目录	IV
表格目录	VII
图片目录	VIII
第一章 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究意义	2
第二章 相关理论与文献综述	3
2.1 利益相关者理论	3
2.2 激励理论	3
2.3 平衡计分卡理论	4
2.4 目标管理理论	5
2.5 平衡计分卡文献综述	6
2.5.1 国外文献综述	6
2.5.2 国内文献综述	8
2.5.3 研究文献述评	13
第三章 研究方法与框架	14
3.1 研究方法	14
3.1.1 文献研究法	14
3.1.2 案例分析法	15

目录（续）

3.1.3 层次分析法	15
3.1.4 功效系数法	16
3.2 研究框架	17
第四章 结果分析	19
4.1 HZ 建筑企业绩效评价现状	19
4.1.1 HZ 建筑企业简介	19
4.1.2 HZ 建筑企业当前绩效评价存在问题	19
4.1.3 引入平衡计分卡的必要性分析	21
4.2 HZ 建筑企业平衡计分卡指标体系设计	23
4.2.1 财务维度	23
4.2.3 内部运营维度	25
4.3.1 HZ 建筑企业绩效评价的类型及选取理由	27
4.3.2 运用层次分析法确定指标的权重	28
4.3.3 HZ 建筑公司指标权重的计算与结果分析	29
4.4 HZ 建筑企业绩效评价实施	36
4.4.1 引入平衡计分卡的前提条件	36
4.4.2 平衡计分卡绩效评价的实施方式	37
4.4.3 应用平衡计分卡取得的成效	39
第五章 结论与建议	41
5.1 HZ 建筑企业绩效评价改进的建议	41
5.1.1 争取公司高层管理者的认同与支持	41
5.1.2 持续调整与完善平衡计分卡指标体系	41
5.1.3 平衡计分卡的评价结果应与激励制度相结合	42
5.1.4 建设具有创新精神与变革精神的建筑企业文化	42

目录（续）

5.2 结论与展望	43
5.2.1 主要研究结论	43
5.2.2 未来研究展望	44
参考文献	45
附录	50
致谢	52
声明	53
个人简历	54



表格目录

表 4.1	某市建筑行业部分指标情况	24
表 4.2	判断矩阵	28
表 4.3	重要性标度	29
表 4.4	随机一致性指标 R.I.数值表	29
表 4.5	四个维度判断矩阵	30
表 4.6	HZ 建筑公司平衡计分卡各维度的权重表	30
表 4.7	绩效评级分值表	34
表 4.8	绩效指标得分表	35



图片目录

图 3.1 研究框架图18



第一章 引言

1.1 研究背景

建筑行业作为国民经济发展中的重要支撑，一直在市场中占据主导地位。近三十年，经济稳重向好、城镇化被持续推进、城市住房市场化、人口红利等各种有利条件共同就了我国建筑企业的辉煌史。虽然目前我国建筑行业整体发展相对稳健，但是部分企业已经出现经济利润下滑的趋势，这也反映出企业内部存在很多亟待解决的问题。过去的建筑企业大多采用粗放式管理，在成本与效益的管理方面不够精细，浮于表面化。因此，面对现在的经济压力，这样的方式已无法推动企业进步。建筑企业应该突破传统思维，重视转型升级与创新性发展，凸显自身优势，才能保证不被时代淘汰^[1]。

在当今的信息时代中，如果继续实施过去注重经营结果的业绩管理方法，将无法跟上企业发展的脚步。所以企业应当将重心放在战略管理、预测管理上，这就是让企业在经营业绩评价体系上做出改善。卡普兰诺顿在1992年首次提出了平衡计分卡体系^[2]，至今为止，平衡计分卡已经得到不断完善，形成了一套战略描述、衡量、管理一体的体系，在不同的公司战略管理中提供了行之有效的绩效管理依据。HZ建筑工程有限公司是一家具有较高知名度的建筑企业，在过去的几年里一直都有着良好的经营业绩。但是近几年由于外部环境因素发生变化，加之企业内部疏于管理，导致公司效益变低。因此，公司管理层把工作重心转移到了绩效管理中。HZ建筑公司的绩效评价水平仍然处于初级阶段。现行绩效评价办法无法成为公司发展的助推器，其中的一些薄弱环节有待调整与完善^[3]。因此，公司应该重构创新型绩效评价体系，从根本上对绩效管理进行改革，从而促进企业的长效发展。在此背景下，本文结合建筑行业的特点，通过对平衡计分卡相关概念及方法的了解，论述了HZ建筑业公司如何基于使命、愿景以及战略，细化战略目标，层层分解，从而建立四个层次的平衡计分卡，选择合适的指标并设置权重，接着分析平衡计分卡应用的结果，最后提出相应的对策及建议。

1.2 研究目的

本文对 HZ 建筑公司进行较为详细的研究与调查,并针对该公司现行业绩评价办法及存在地问题,结合该公司对平衡计分卡的需求及具备的条件,论述了建筑公司立足使命、愿景及公司战略,将其层层分解,绘制战略地图,找到因果关系,从而建立财务维度、顾客维度、内部流程维度及学习与成长四个层次的平衡计分卡,选取切合公司实际情况的指标,为 HZ 建筑公司业绩量身定做一套指标体系,然后运用层次分析法合理科学地赋予指标权重,完成 HZ 建筑公司平衡计分卡绩效评价体系的相关设计,最终将此评价体系应用到公司甲,结合应用结果及预期效果,提出相应的对策及建议,为企业之后的绩效评价提供借整与依据。

1.3 研究意义

有利于 HZ 建筑公司建立全面系统的绩效评价体系。HZ 建筑公司作为一家综合性很强的建筑企业,当前实行的绩效考核办法不能达到理想作用,考核指标缺乏合理性,过程管理没有科学的管理机制,薪酬体系问题也很严重。本文结合 HZ 建筑公司的实际情况,依据平衡计分卡理论,将企业的整体战略作为出发点,从各个维度对企业的整体绩效作出评价,有助于健全完善公司的绩效评价体系。

有利于推进实行公司的战略,统一公司战略目标与执行过程。应用平衡计分卡的目的是改变传统的粗放式考核观念,把企业的战略管理思想植根于系统执行,并分解战略目标。本文在对 HZ 建筑公司的调研基础上,为公司设计了基于平衡计分卡的绩效评价体系,为 HZ 建筑公司更好地实现战略目标提供帮助。

有利于科学合理地考评员工业绩,激发员工的主观能动性。HZ 建筑公司过去的考核办法对员工缺乏绩效意图导向,只是单纯地得出考核分数,然后分档发放绩效工资,没有与员工的职位调整或晋升相挂钩。整个过程中部门主管占据主导,员工无法发自内心地去认同绩效考核的公平合理性,从而激发他们的主观能动性,偏离了绩效管理的本质意义。而平衡计分卡从公司整体考虑,在考评过程中全面科学地设置指标,让员工对自身的业绩有清晰的定位,可以从绩效考评结果中有针对性地总结不足,发扬长处。主动积极地配合公司的绩效评价工作。

第二章 相关理论与文献综述

2.1 利益相关者理论

利益相关者理论的核心观点是，股东不再是公司唯一的拥有者，还包括债务人，公司职工以及顾客还有其他交易链中的人都属于公司的利益相关者。利益相关者顾名思义即与公司利益挂钩的各个群体。政府中的各个部门，与公司息息相关的人民群众也属于利益相关者。一些对公司有舆论影响的宣传机构、周边资源等也与公司的生存发展存在若密切的关联公司的利益相关者在很大程度上与公司战略目标联系^[4]。利益相关者涉及不同的群体，不同的群体反过来对公司产生若不同的影响。部分相关者起到的是正面积极作用，为公司规避了风险，保驾护航；部分相关者则负责监督与制约公司的一些经营活动，还有一部分受到公司的不良影响。因此，企业在做任何决策之前部应该权衡利弊，将这些相关者都考虑在内，从而兼顾多方需求。站在利益相关者的角度来看，企业不仅看经营能力，还需要合理地将组织安排到位，一个企业是否能脱颖而出，除了股东作为外，很大程度上依赖于对不同利益相关者的重点诉求的回复以及解决他们提出的问题。利益相关者理论作为一种传统的管理思维，为企业提升绩效管理提供了理论基础，有助于更好地完善绩效评价相关理论。利益相关者理论应用到公司治理中，可以使公司多方面地去关注社会责任，政治责任，而不再一味地追求利益，这样可以促进公司长期的可持续发展，还有利于与顾客建立长期的合作关系，为公司谋求更大的价值^[5]。

2.2 激励理论

激励所包含的含义除了激发员工热情外，还在一定程度上规范约束员工的行为。而激局理论是企业经营管理中实施激局制度的理论基础，它总结归纳了激励的本质内容，运用机理，实践体制以及激局的具体办法。激励理论可以作为绩效评价理论的基础，从本质上说明了提高业绩必须通过合理的绩效评价去实现，更说明了什么样的业绩评价机制才可以提高企业业绩。

西方很多心理学家和管理学家经过潜心研究，归纳了四种激励理论。需要激励模式认为被管理者的需票总多示次的。被管理者即为公司员工。

当企业达到员工低层次的需求后，他们便想满足自身高层次的需求。例如员工希望工作能力得到领导赏识，提升自己的绩效水准，追求更高标准的目标。在如此激励模式下，员工会主动地去寻求绩效管理^[7]。动机—目标激励模式所强调的是科学合理的设定绩效目标，使这个目标成为员工工作的原动力，此外还要提升员工对于绩效评价的认知度，最重要的是所定的目标与期望要符合实际，切勿过高，导致失望。权衡激励模式的核心是公平理论。他提出员工比起薪酬多少，更在意的是是否受到了公平待遇，一旦出现不公平现象，要及时引导员工，以防出现负面效果，强化激励理论重点关注了如何合理应用绩效评估结果^[8]。如果结果是好的，会对员工有正强化作用，相反，则会起到消极作用。在运用强化理论时，要注意信息反馈的及时性，并且结合奖惩制度。

2.3 平衡计分卡理论

Robert S Kaplan^[9]借助 ADI 公司发现平衡计分卡后，和 David P. Norton 1990 年开始了对平衡计分卡的研究。经过调研和分析，他们发现一些公司业绩评估不单是靠财务层面，同时还要结合其他层面来综合考评企业绩效。1993 年是平衡计分卡理论研究的第二个里程碑，这一年将平衡计分卡延伸到一些企业战略管理之中，作为战略管理工具。他们提出企业需要根据自身战略部署的关键要素，去选取绩效的相关考核指标。自此，平衡计分卡开始被全球不同业界肯定，也有很多企业从中受益。平衡计分卡几乎涉及各行各业。它的第三个转折点在 1996 年，卡普兰和诺悦^[10]于著作中梳理出了平衡计分卡的具体步骤，包括阐明公司愿景、设置战略目标、编制行动计划，分配预算资金以及绩效指导与反馈，并且强调了要连接薪酬激励制度。2004 年，他们完善了平衡计分卡，该理论得到了进一步升华。

平衡计分卡始终以公司的战略目标为立足点，从顾客、财务、学习与成长、内部流程四个层面入手，将企业原本用语言描述的战略目标具体转化为可以衡量的指标和目标值，形成了一种全新的绩效管理系统，财务指标虽然不作为企业唯一考核指标，但在平衡计分卡中仍然举足轻重，这主要是因为利润是企业永恒不变的主题^[12]。在这个客户至上的年代，企业应把满足顾客需要作为重点，客户维度的指标不仅从表面反映客户方面的绩效，还必须深入到业务流程中，去打造为客户服务的价值理念，只有这样，

才能使企业稳步上升。而内部流程维度强调了企业在设计该指标前，首先要了解价值链，从创新过程、运营过程以及售后服务过程中，寻求能够满足顾客需求的途径并据此设定指标^[13]。学习与成长维度强调了未来投资的重要性，并不是拘泥于传统的设备改造，而是应当把重心转移到员工系统及技术投资。当然，平衡计分卡只是为普通企业的绩效评价提供了整体思路，而具体的应用还是需要联系企业自身特点去变通。

平衡计分卡的优势在于四个维度之间具有紧密的因果联动，形成了一个健全系统的绩效评价体系。利用它可以把个人、部门及企业的目标统一起来，更容易贯彻实施战略目标，还可以根据具体需要随时调整，以适应大环境的变化。其次平衡计分卡相较于传统绩效考核办法而言，更加全面科学，有效地统一了考评体系与控制体系。最后，平衡计分卡使财务指标与非财务指标达到一种平衡的状态，克服了以往单纯财务指标的片面性；还实现了结果（客户满意度等）与动因指标（组织创新）的平衡，将过程控制与结果控制很好地结合在一起；兼顾了短期指标（利润等）与长期指标（员工培训次数等）；达到了外部指标（股东、顾客等）与内部指标（创新与成长能力等）之间的平衡。同时平衡计分卡还有效地调节了功能部分与管理层的关系，既有客观考评，又有主观考评，全方位地建立了一个绩效评价体系^[14]。

看似完美的平衡计分卡也存在一些缺陷。首先它具有一定的实施难度，对企业的组织结构、信息建设等要求较高，需要公司高层无条件支持，基层管理者还需要有灵活变通的能力^[15]。其次，平衡计分卡较为复杂，数据收集工作量大，还需要设置合理的指标，从上至下传达时也恐有偏差。所以要想应用平衡计分卡，需要克服这些困难。

2.4 目标管理理论

彼得德鲁克^[16]于 1950 年提出了目标管理理论，这是他提出的对企业具有非常大的影响的理论。该理论主要包括以下几个基本思想。首先企业的管理层必须将由任务转化为的目标进行指导，为实现总目标提供保障；其次要让组织中上下各级管理人员讨论制定统一目标，明确每个人的职责，依据个人职责去考量对公司的贡献，每个管理人员或者每个公司普通员工的分目标即为公司总目标对他们的要求^[17]。最后，管理人员及工人在进行自我管理时要时刻将总目标放在首位，并且自发地去控制和指挥，而不是

需要上级硬性规定或监督完成。此外，对于下级的评估与奖惩也时刻与目标联系起来。

在绩效管理过程中，绩效计划阶段就包含目标管理。因此目标管理理论对绩效管理起若关键作用。建筑公司在设计平衡计分卡绩效评价体系前，就要明确公司战略，并且将战略分解，站在这个角度来说，目标管理理论对于公司来说具有一定的指导作用^[18]。

2.5 平衡计分卡文献综述

2.5.1 国外文献综述

(1) 平衡计分卡的理论研究

平衡计分卡理论于 1992 年，由 Kaplan 教授和时任复星集团总裁的 Norton 在《哈佛商业评论》刊登，名为《平衡计分法：良好绩效表现的测量工具》中提出的理论。Kaplan 认为企业过分强调财务绩效的考核，会缺少驱动潜在影响未来财务表现的指标考核^[19]。1988 年，Kaplan 教授在美国一家半导体公司推作业成本法时发现，该公司不仅关注财务业绩表现，还对公司产品质量，过程管理等指标进行衡量，这也让公司一直在行业中保持领先地位^[20]。1990 年开始，Kaplan 与 Norton 成立“组织绩效考核”研究项目，对其 12 个实验对象公司进行调查分析，深入研究，并于 1992 年发表该理论。Kaplan 和 Norton 在文章中阐述平衡计分卡绩效评价方法、基本框架以及与企业战略的关系，指出可以帮助企业把控和实现战略目标。Kaplan 和 Norton 在 1996 年继续研究分析，阐述基于企业战略发展，制定平衡计分卡绩效管理框架，指出此理论帮助企业解决常规管理评价方法短期规划与长期规划不能呼应的限制，平衡计分卡的评价方法可以帮助企业将发展规划与财务结果相结合的方式。Kaplan 和 Norton 在 2006 年提出，平衡计分卡和企业战略紧密相连，公司的使命愿景和价值可以通过战略地图进行诠释和呈现。

HanneNorreklit (2000) 研究是否可以将战略与管理者能够理解和影响的运营指标联系起来^[21]。

Norreklit (2000) 通过研究认为平衡计分卡不仅可以衡量企业的发展战略，还可以促使企业战略目标的实现。

Kaplan (2009) 对平衡计分卡 20 年的理论和应用进行总结，给出平衡计分卡的概念基础和设计框架，测量方法，为今后的理论和应用研究提供

借鉴^[22]。

Basuony (2014) 针对平衡计分卡采用的指标，平衡加分卡为企业带来的益处，理论应用的设计思路 and 战略框架等方面，进行了阐述^[23]。

Zahirul Hoque (2014) 针对平衡计分卡 20 年的理论研究进行总结和分析，确定现有平衡计分卡设计研究中的知识差距，并对未来的发展进行了设想。

Kalender 和 Özalp (2016) 认为可持续发展维度越来越重要的今天，可以将可持续发展纳入平衡加分卡第五大维度，作为补充。

Nasrulloh (2018) 认为平衡计分卡的应用，能有效地激发员工的学习和创造力，对于对加强企业员工纪律有辅助的促进作用。

(2) 平衡计分卡的应用研究

基于大量的专业理论研究和文献参考，平衡计分卡得到了大量企业的实践应用，专家和学者们也对大量的企业实践应用进行了进一步研究和总结。

Donald Chand、George Hachey 和 James Hunton (2005) 等学者基于平衡计分卡理论进行评估 ERP 系统战略，设计适用于 ERP 系统开发的 ERP 计分卡，为衡量 ERP 对公司战略的贡献提供指导意义^[24]。

Kaplan 和 Norton (2001) 调研和分析了很多企业案例，对平衡计分卡如何提高和平衡公司企业战略的实施和应用。

Rajat Bhagwat 和 Milind Kumar Sharma (2007) 设计开发了一套适用于供应链管理的平衡计分卡绩效评价，对行业管理人员评估和测量供应链管理提供了有效指导^[25]。

Wu HY 和 Tzeng GH (2009) 使用平衡计分卡理论对银行绩效评估进行设计，有助于提高银行绩效评估标准，作为一种有效的评估工具。

İhsan Yüксе 和 Dağdeviren M (2010) 研究平衡计分卡与模糊 ANP 技术结合，提出根据企业愿景和策略确定企业绩效，在模糊 ANP 技术的帮助下，平衡计分卡中包含的具有不同结构的性能指标可以得到巩固。

Niven P R (2015) 提供了可以成功地在中小型公司中实施平衡计分卡绩效评价方法，其中包含了多个非营利组织及政府组织相关案例。

Arena M, Azzone G, Bengo I (2015) 基于平衡计分卡理论，对不同类型的社会企业进行比较，通过开发可应用于衡量企业对社会，环境和经济影响方面的结果的方法，主要适用于意大利能源部门以制定一套关键绩效指标的情况^[26]。

Kang J S 和 Chunfang C 等人 (2015) 基于可持续发展的平衡计分卡理论, 用于评估企业社会责任与业务绩效之间关系的重要性, 为酒店行业提供参考价值, 通过调研发现, 认为平衡计分卡对企业战略目标达成有帮助^[27]。

Agnieszka Tubis 和 Sylwia Werbińska-Wojciechowska (2017) 依照平衡计分卡评价理论, 针对荷兰客运行业设计适合的企业绩效评价方法, 通过对公司战略的确定, 指标的选取, 最终设计适合相关行业的绩效评价方法。

Gurd B 和 Tian G (2017) 根据平衡计分卡应用案例的研究, 针对医疗保险组织的绩效进行分析评价, 由于医疗行业案例相对较少, 研究者提出未来可针对一些不成功的实施案例进行研究, 为医疗行业的绩效应用提供更全面的案例。

Dinçer H, Ümit Hacıoğlu, Yüksel S (2017) 尝试使用平衡计分卡理论来评价欧洲航空公司的企业绩效, 研究发现客户维度和每个客户的利润是航空行业平衡计分卡视角中最重要的关键因素。

Singh R K 和 Arora S S (2018) 使用平衡计分卡概念分析捷克企业公司财务业绩, 通过平衡计分卡概念及其从衡量平衡计分卡绩效的重要转变, 作为衡量和管理业务和管理绩效的战略工具^[28]。

2.5.2 国内文献综述

1996 年, 中国首次引入了平衡计分卡^[29]。由于当时国内企业的管理水平与管理能力较低, 相关理论知识不系统, 因此很少有公司应用平衡计分卡。随着企业竞争越来越激烈, 绩效考核也变得越来越重要了。于是各企业也逐渐关注并接受平衡计分卡, 并将其作为一个有用的绩效考核工具应用到实际考评中, 取得了良好的效果。

(1) 绩效评价的研究

徐贤浩等(2000)认为, 企业在进行绩效评价时, 在事前首先要分析供应链的业务流程。评价供应链绩效时应选取适当的指标, 用以折射供应商、制造商和顾客之间关系。不但可以体现单个节点企业的经营状况, 还可以看出整个供应链的运营是否良好^[30]。

陈凤英、马成文(2003)认为, 针对企业选取有效的指标, 要考虑其对市场的适应能力、财务经营能力、可持续发展能力、社会贡献程度、员工满意程度以及无形资产能力。应用平衡计分卡时可以选择功效系数法对数据进行处理。打完分后, 综合绩效得分越高, 说明企业绩效越良好^[31]。

温素彬、薛恒新(2005)认为,企业绩效评价应当符合科学发展观,从经济、生态和社会三个角度出发去构建公司的三种绩效模式。这个模式包含动态与静态协调评价、静态绩效评价和综合评价三部分,可以改善现行绩效评价方法。

乔均、祁晓荔、储俊松(2007)研究了 14 家江苏省中国网通分公司案例,为了在一定程度上优化平衡计分卡的绩效评价指标体系,该文章采用层次分析法和主成分分析法相结合的方法对四个维度进行赋权。

刘运国、陈国非(2007)分析了 GP 集团的绩效考核,归纳出了现行绩效评价办法的局限性,并构建了平衡计分卡绩效评价指标体系对其进行优化。

李灿(2010)认为,企业的绩效评价除了要关注包内部核心利益层与战略管理层这两个问题,更应兼顾外部监督层。要想高效提升公司价值创造、推动可持续发展,就必须将三个层次的静态测量和动态监控相结合,把企业当做在利益相关者共生作用下的产物。

林健(2010)指出外部环境不会迎合企业需要而做出改变,因此企业应有相应对策。绩效评价体系绝不是一成不变的,应根据外部环境随时调整,不断改进。

张琳(2012)认为,创新型企业具有自己的特征,传统的绩效评价办法无法与创新型企业相适应。因此要从模型的输入输出指标体系和神经网络模型等八个层面去设计创新型企业的绩效评价指标体系。

萧鸣政(2014)指出在企业绩效管理中有四种考核模式,分别为 360 度考核、KPI 关键指标绩效考核、BSC 绩效考核以及 MBO 模式。这四种考核模式各自有各自的长处,也各有各的缺陷。企业应当结合自身特点,根据实际情况以及战略目标来选择适宜自身的考核方法^[32]。

王永明(2015)认为在国有企业中没有高效的组织制度、人力资源、责任机制以及相匹配的文化建设,在很大程度上改善了企业绩效管理的水平。实施绩效管理时,组织权与管理权之间有着不可调和的矛盾。

(2)平衡计分卡的研究

孙永玲博士和贝曼博士(2003)认为,基于我国的大环境,构建和实施平衡计分卡一定会遭遇阻碍。面对一切可能性,他们认为关键则在于以企业的战略目标为基础,所有步骤都是围绕战略目标,最终完成平衡计分卡的相关设计与实施。

付亚和、许玉林(2003)探讨了不同企业绩效管理的方法,并且深入分析了基于平衡计分卡的绩效考核技术。

王建芳(2005)将平衡计分卡导入经营者的业绩评价设计中,经过分析得出了经营者的绩效计算公式。这样能够减少经营者绩效评价的不确定因素。

魏红梅(2006)分析了平衡计分卡在美孚公司中的应用情况,从而归纳了平衡计分卡引入的前提条件。主要包括:公司战略明确,适合层层分解;平衡计分卡的各个维度有一定的关联;公司的制度相对较为完善;每个员工的能力与岗位互相匹配。

曾昌慧,郑寿春(2007)为石油工程技术服务企业构建了平衡计分卡绩效评价体系。他们将石油公司内部宏观管理与微观执行相平衡作为关键,试图将以企业战略为核心的考评指标与企业日常经营管理相结合,提升绩效管理水平。

孙清华,赵景华(2008)认为,平衡计分卡是连接组织战略目标和评价指标的桥梁。将各指标细化到每一层后,部门以及每个员工都有了的目标,员工参与度提升,就会及时反馈,随时修改调整,更加有益于实现企业的战略目标^[33]。

刘明静,孙长江(2010)认为,平衡计分卡同时考虑了公司的内部与外部综合能力。从看似不同,实则互相关联的四个维度制定考核指标,又最大限度地融入了战略目标,使其不再抽象,反而变成了一个个具体的可以计量的指标。

王金兰等(2010)认为 BSC 指标在公司各个发展阶段中对绩效的评价影响是有差别的,因此不同的指标需要赋予合适的权重。除了指标需要设置权重,四个维度也要有合理的权重。如何确定这些权重并没有确切的方法,缺乏参考的标准,导致的结果就是指标权重的分配会受到主观因素影响。

赵敏(2012)指出,平衡计分卡虽然创新了绩效考评方式,但是没有在企业中达到预期的应用效果。究其原因,一方面是企业不具备平衡计分卡实施的条件,如战略不作为核心;信息建设不全面,员工积极性不够等。另一方面企业忽视了反馈与学习,缺乏配套的制度与技术保障。企业应建设与平衡计分卡匹配的文化,将战略目标作为公司发展的重心,注重绩效反馈,加强员工学习能力。

施家芳,张媛(2013)的研究侧重于供应链,将绩效考核与供应链结合可以提升供应链管理效率。他们使用平衡计分卡进行六个方面的绩效评价与战略管理,分别是财务、供应商之间的关联、运作方式、无形资产、顾客导向、学习与成长。综合考虑了顾客、供应商与企业的利益,作出了合理科学的绩效评价。

曾照英,刘云(2014)充分利用了平衡计分卡独特的优势,加入了成本法。这样可以将战略目标深刻植根于所有员工的内心,使他们都能明确自己的职责所在。他们很好地将平衡计分卡与企业激励制度相结合,能够更完整地促进企业实施新的绩效评价体系,从而促进企业快速发展^[34]。

管理会计指引(2017)详细介绍了绩效管理的过程,还分别描述了关键绩效指标法、经济增加值法以及平衡计分卡几种绩效管理工具的应用环境、应用程序及优缺点。还提供了各类指标的具体算法、确定权重的方法以及评分方法。

(3)平衡计分卡在建筑行业的应用研究

王健,曹杰(2005)在平衡计分卡引入初期,其他行业还未大范围深入了解时便率先将其应用到建筑行业中。他们设计了四个维度下的建筑企业平衡计分卡绩效评价体系,解决了原有绩效考核办法存在的问题,为平衡计分卡涉及到建筑企业中开启了新的篇章^[35]。

周伟(2006)提出,平衡计分卡绩效评价系统并非一成不变的模板,不一定对所有建筑施工企业都有用。市场在变化,竞争环境日趋激烈,这就要求不同的施工单位要设计具有企业特色的平衡计分卡以适应公司的战略和愿景。就算在一个施工单位的内部,由于其工程项目复杂,存在很大的规模差异,也不能使用一模一样的平衡计分卡体系。不同的项目也要分别设计不同的工程项目平衡计分卡。

高秋利.郑韶峰(2007)分析了建筑业企业的行业属性后,结合对平衡计分卡理论,阐明建筑业如何从使命愿景出发绘制公司的战略地图,设计各个维度的指标,并且合理赋予权重,同时他们还关注在应用过程中需要注意的地方^[36]。

冉立平,李忠富(2013)结合了建筑企业的一些特征,分析比较了平衡计分卡、基于活动的盈利能力分析法以及绩效棱柱法这三种绩效评价方法在建筑公司绩效评价中的可行性与适用性,最终认为选择平衡计分卡对建筑公司进行绩效评价最为恰当^[37]。

周胜强(2014)把一套较为系统的绩效管理体系引入到国有建筑施工企业中。这套体系将整个管理流程作为重点,从制定绩效计划到实施绩效评价再到最后实行反馈,形成了系统健全的“生态链”。选取绩效指标时,仍然以平衡计分卡为依据,选择具有代表性的关键绩效指标,具有一定程度的战略导向性,实际操作也简洁明了。

许炳,于浩(2015)认为,建筑企业面临严峻形势,守旧的绩效考核办法

只是片面的立足于工期进度、工程质量和项目成本费用等角度进行考核，无法全方位地真实反映建筑业绩，更建筑业的发展没有推动力量。因此，唯一办法就是重构体系，优化考核，科学准确地折射企业项目的经营管理状况。

冉立平，李忠富(2015)指出，导致建筑企业战略目标无法很好地执行的原因在于绩效管理有缺陷。建筑行业工程浩大，内部流程复杂，因此建筑业一般将战略发展重心放在内部流程的整合，组织资本创造上。而要想完成战略目标，就需要如平衡计分卡如此健全的绩效评价体系。

杨春明(2016)重点找出了与建筑企业绩效有关联的因素，对其进行因果分析。对建筑公司普遍体现的不足进行战略诊断，找到根源，在平衡计分卡的基础上重新绘制战略地图。

李建功(2016)认为，现在的企业应注重可持续发展。兼顾短期目标和长期目标，对非财务指标应持有重视态度。他在文章中详细描述了实施平衡计分卡的步骤以需要严格把关的环节。

贾嘉盛(2017)研究了国有建筑企业现行绩效评价办法，意识到了其中的缺陷。借鉴了国际成功案例，最终选择使用平衡计分卡对建筑公司进行绩效评价。结合企业实际情况选取了 25 个评价指标，利用层次分析法软件赋予权重，减少了绩效评价过程中的主观性^[38]。

崔涛(2017)从平衡计分卡理论出发，归纳出了它的内容和优点。他分析了建筑企业现行绩效评价办法的局限性，认为使用平衡计分卡可以克服这些问题。接下来阐述了平衡计分卡应用环境及原则，侧重点在于基于内部环境确定适应平衡计分卡的目标、确定相关指标等，最终构建适宜公司的业绩评价管理体系^[39]。

李芸达、温素彬(2017)剖析了平衡计分卡的本质与实施流程，举例应用了整个流程。特别是在中国中铁、中建等国有企业中重点实施并且总结经验，希望能够扭转建筑行业绩效管理止步不前的局面，增强建筑企业的竞争力^[40]。

王奕麟，刘元芳，李一蒙(2018)指出，平衡计分卡的评价结果能够科学合理地看出财务指标、非财务指标两方面存在的问题，还能有效考察出施工单位是否取得了良好的战略成本管理成果。平衡计分卡对于施工企业战略成本管理方式有积极意义，还可以间接提高战略成本管理效率^[41]。

郑毅(2018)通过对中建集团 Z 公司的实地调研，加之工作经验，分别在该公司的四个建筑工程项目中应用了设计的平衡计分卡绩效评价体系.并且

验证了其具有切实的操作性和实际意义^[42]。

赵岩(2018)将平衡计分卡这项绩效管理工具与战略地图相结合,基于平衡计分卡为公司层面设计了四个维度,层层分解,设计出不同层级的 KPI,使原先抽象的战略目标变成了一个个具体的指标,让员工有了努力工作的动力^[43]。

2.5.3 研究文献述评

综上所述,相较于国内绩效评价而言,国外起步很早,之后在不断的完善与健全后,已经趋于成熟。虽然国外的优势在于完善地设计平衡计分卡绩效评价体系,运用战略地图分解战略目标,如何选择合适的指标也颇有建树,然而专门为建筑行业设计的绩效评价体系却相对较少。

我国引入平衡街分卡的时期已落后于国外,但是有着迅猛的势头。平衡计分卡体系经历了从单一到综合的完善阶段,现在已处于成熟应用期^[40]。现如今各行各业都热衷于使用这种体系进行绩效评价,也不乏企业取得了不错的成绩。企业行业属性不同,那么选择指标时也是有差别的,绩效评价体系在各公司应用也天差地别。目前为止,并没有一个统一标准来为公司选择指标,只能结合实战经验,考虑公司特点先深入研究公司经营情况,然后选取指标、设计体系,改善绩效评价。

众所周知,建筑行业近年来整体较为低迷,主要原因就出在守旧的绩效评价办法,无法带动企业发展。因此,新的绩效评价体系已经成为了建筑企业当前最迫切的需求,而平衡计分卡可以很好的解决传统绩效评价相关问题。虽然之前学者已经试图将平衡计分卡引入到这个行业当中,但是还不够成熟,能够合理运用的公司寥寥无几。基于这些不足,仍需要对建筑行业绩效评价做出深入的研究和探索。

本文在深入分析 HZ 建筑公司现行绩效评价办法的基础上,发现了其局限性。综合公司整体情况,发现引入平衡计分卡有一定的必要性,公司也具备一些硬性的前提条件,故选取合适的指标为公司设计了绩效评价指标体系,加以应用,对预期结果进行分析、建议及实施对策。

第三章 研究方法与框架

3.1 研究方法

3.1.1 文献研究法

通过搜集大量相关的文献期刊以及书籍著作，归纳整理了与绩效评价、平衡计分卡和建筑行业中的应用相关的知识点与理论。将理论掌握后，与公司实际情况相结合，为 HZ 建筑公司设计量身定做的平衡计分卡绩效评价体系，并合理运用到公司的实践中。本文通过全面搜集近年来关于项目风险管理的相关著作；全面搜索了国内知网、方正等资料库，搜集了近年关于项目风险管理、文化产业项目管理的多数论文。

更重要的是笔者阅读了大量关于平衡计分卡的资料，通过对平衡计分卡在全国范围内实施情况的查阅、对相关单位项目承接方的调研访谈和工作中涉及项目的深度研究使得本项课题研究能够建立在大量资料的信息分析之上。

该方案的优点：**PANYAPIWAT**

(1) 文献法超越了时空的限制，通过对古今中外文献的研究，可以了解广泛的社会情况，这种优势是其他调查方法所无法比拟的。

(2) 文献法以书面调查为主，如果所收集的文献真实、可靠，则可以获得比口头调查更准确和可靠的信息，避免了口头调查中的各种记录错误。

(3) 文献法是一种间接的、非介入性的调查方法，只调查研究各类文献，不与被调查者接触，不干预被调查者的调查结果。这避免了在调查者和被调查者之间的互动过程中，可能出现的各种反应性错误。

(4) 文献法是一种较为方便、自由和安全的方案，文献调查受外界限制较少，只要找到必要的文献，就可以随时随地进行研究；即使相关文献存在错误，也可以通过重新研究加以弥补，因此其安全系数很高。

(5) 文献法节省时间、金钱和效率，文献调查是在前人和相关学者劳动成果上所进行的再次研究，是获取相关信息的捷径。这不需要大量的研究人员和专用设备，可以用较少的人力金和时间，获得比其他研究方法更多的信息，所以这是一种高效率的研究方法。

3.1.2 案例分析法

本文以具有建筑行业代表性的 HZ 建筑公司作为研究对象。根据对公司的分析，找出不足，从四个层面设计出了符合本公司的平衡计分卡，然后搜集公司 2017 年各指标数值，依次代入到绩效评价体系当中，进行应用。应用后具体分析公司存在的问题以及预期效果，针对问题提出具体的对策。

该方案的优点：

(1) 案例研究的结果，可以更直观的把相关信息展现在读者面前，而不是局限于学术界的研究，这能够给读者一种现实感；

(2) 案例研究能够为其他类似案例，提供较为便于大众理解的信息。

(3) 案例研究可能会通过不同案例的不同区别，发现被传统统计方法容易忽略的现象。

(4) 案例研究比较适用于一些个体研究者，无需组建研究小组。

(5) 案例分析不仅能够对某一现象进行详细的描述，而且能够分析这一现象背后的原因。通过对案例的深入分析，不仅回答了“如何”和“为什么”的问题，而且有助于研究者把握事件的脉络和本质。

(6) 案件研究来源于实践，并没有进行理论的简化，这是对客观事实的真实反应。把案例研究作为科学研究的出发点，可以地提高实证研究的有效性。

3.1.3 层次分析法

本文在绩效评价指标权重设计时，采用了层次分析法，逐步按照该方法的流程进行权重设置。层次分析法的优势在于科学合理地给平衡计分卡各个维度和详细的每个指标都赋予了权重，并且使重要性程度变得一目了然。

该方案的优点：

(1) 系统性的分析方法

层次分析法将研究对象视为一个系统，按照分解、比较判断、综合的思维方式进行决策，它已成为继机理分析和统计分析之后的一种重要的系统分析工具。该系统的思想不是切断各因素对结果的影响，层次分析法中各层权重的设置最终会直接或间接地影响结果，并将各因素对各层结果的影响程度进行量化，这一点非常清晰明确^[44]。该方法可应用于非结构化特征，以及多目标、多准则、多周期等的系统评价中。

(2) 简洁实用的决策方法

该方法不是简单的追求先进的数据,也不是片面的强调行为、逻辑和推理等,而是把定性方法与定量方法有机地结合起来,让一些复杂的系统分解,转化为人们的数学思维过程,更加方便人们接受。并且也能够把所有目标、原则及一些难以量化的过程、决策问题,都转化为单目标问题。通过两两比较确定同层次两个元素相对于上一个层次元素数量上的关系,最后进行较为简单的运算。其相关计算简单、结果明了,便于决策者理解和把握。

(3) 所需定量数据信息较少

层次分析法(AHP)主要是基于评价者对评价问题本质和要素的理解,与一般的定量方法相比,它更注重定性分析和判断。由于层次分析法是模拟人们在决策过程中思维方式的一种方法,因此层次分析法把判断各要素相对重要性的步骤留给大脑,只保留了大脑对各要素的印象,简化为简单的权重计算,这种思想可以解决许多传统优化技术无法解决的实际问题。

3.1.4 功效系数法

平衡计分卡的应用涉及到财务指标的打分,财务指标选取功效系数法对其打分。评价标准参照国务院《企业其绩效评价标准值》。功效系数法的作用在于利用功效函数将财务层面的指标变成实际分数,将各指标分数相加后得出财务层面的得分,可以从整体以及个体指标上分析公司绩效上的问题。

该方案的优点:

(1) 根据多目标规划原理,可根据评价对象的复杂程度采用效率系数法。从不同角度对评价对象进行计算和打分,以满足企业绩效评价体系多指标综合评价的要求。

(2) 为了减少功效系数法评价结果偏差造成的评价标准单一,建立了相同条件下的评价指标。根据实际测量值的标准范围,定位计算出的得分不仅与企业绩效评价相适应,同时也符合适合度评价标准,它能满足我国企业各项指标差异较大的评价目的,客观反映企业绩效,准确评价企业绩效。

(3) 效率函数模型既可用于人工评分,也可用于计算机处理,这有利于评价体系的推广应用。

3.2 研究框架

本研究结构分为五章：

第一章：引言。介绍本文的研究背景、研究目的和研究意义。

第二章：文献综述。主要包括平衡计分卡国内外研究综述、相关基础理论。

第三章：研究方法及框架。介绍文献研究法、案例分析法、层次分析法、功效系数法的基本特点。

第四章：结果分析。通过科学的研究方法，得出结论，并对结果进行评价。以基于平衡计分卡的 HZ 建筑企业绩效评价研究为例进行案例研究。

第五章：结论与建议。根据第 4 章中的结果，提出结论与建议。并提出对未来研究的展望。



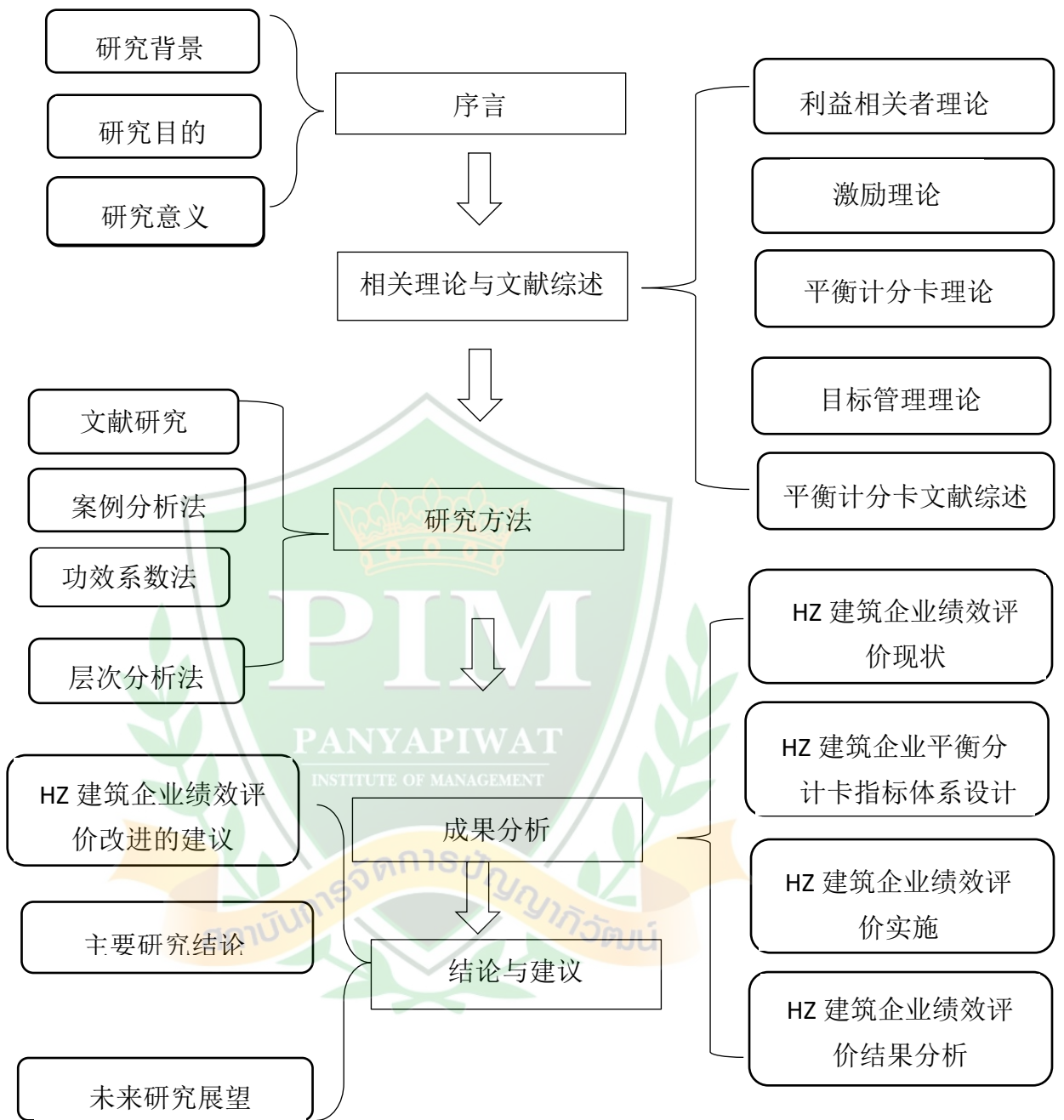


图 3.1 研究框架图

第四章 结果分析

4.1 HZ 建筑企业绩效评价现状

4.1.1 HZ 建筑企业简介

HZ 建筑企业成立于 2010，具有国家地基、基础工程专业承包和地质灾害管理工程专业资格的一流建设资格，该企业主要从事桩基、地基处理、基坑、边坡支护等各类基础工程的研究、开发、设计与施工等。

HZ 建筑企业拥有 300 多名岩土工程管理和专业技术人员，可为客户提供岩土工程建设项目相关的可方案设计、施工、咨询等业务，该公司拥有 100 余套专业的各类基础和基础施工设备，其设备精良，技术先进，其中短螺旋挤土灌注桩技术和设备处于国内领先水平。公司拥有多项建筑施工类新技术专利和施工方法，在西北地区率先主编完成了《短螺旋挤土灌注桩技术标准》(DB64/T1538-2018)，并参与编制了两项我国建筑类行业标准，是宁夏技术领先、实力雄厚、绿色环保的重点岩土工程企业。在公司的业务中，桩基础施工包括短螺旋挤土灌注桩、后注浆灌注桩、长螺旋钻孔灌注桩、夯扩桩、旋挖钻孔灌注桩、预制桩等。地基处理施工包括强夯法，强夯置换、深层搅拌桩、振冲碎石桩、碎石挤密桩、CFG 桩以及注浆加固等，同时在袋式膨胀锚杆、深基坑支护、地质灾害治理等方面有丰富的施工经验。

HZ 建筑企业业务遍及宁夏、河北、内蒙古、北京、甘肃、陕西、山西、青海、福建等省、自治区，是碧桂园、绿地、万科等房地产开发商，以及中国电建、中国铁建、中国交通建设、中国电力建设以及中国冶金等质量总承包合作伙伴。HZ 公司自成立以来，秉承““专注岩土，技术领先，服务至上”的经营理念，先后完成了一大批重点建设项目，受到业界和社会的广泛好评。并培养了一支技术过硬的专业施工队伍，该队伍经验丰富、责任心强，敢于打硬仗。在未来，HZ 公司将继续以“艰苦奋斗、开拓进取、持续发展”的核心价值观，向着长远的战略目标稳步迈进。

4.1.2 HZ 建筑企业当前绩效评价存在问题

(1) 考核指标设置过于偏重财务，指标缺乏合理性

评价指标的设置侧重于财务指标。长期以来，绩效考核方法设定的指标体系基本上是财务指标。从管理学的角度看，HZ 建筑企业的经营管理状况不仅是财务指标的完成情况，也是实际生产经营中经常影响财务指标的因素。一个完整的绩效考核体系不仅注重财务指标的考核，还应建立和考核其他与员工在经营活动中创造力有关的指标。而目前 HZ 建筑企业绩效评价设计存在一些缺陷：一是过分强调财务指标和国有企业现行的任期制，预示着 HZ 建筑企业管理者急功近利的思维和短期投机行为，这使得企业更倾向于投资于企业的长期发展，以达到较高的财务指标；其次，过分强调财务容易导致利润操纵。虽然 EVA 指标比传统财务指标更准确，通过财务审计可以在一定程度上提高数据的准确性，但企业经营者粉饰财务报表的行为不能完全避免，也不能有效防止这种行为的发生，过分追求财务指标的完善，必然会把重点放在财务方面，做好企业的前提是要与公司各部门和员工共同创造价值,仅仅关注财务指标是不够的^[46]。

(2) 考核过程缺乏有效监督和信息共享

一方面，考核过程缺乏监督。在评估过程中，从 HZ 建筑企业的治理和执行两个方面发现：一是治理层面缺乏对评估过程的跟踪和检查。HZ 建筑企业在绩效考核体系中设立了考核工作和考核领导小组，但在考核过程中，考核领导小组不起监督检查和纠正问题的作用，而仅限于考核结果的认定工作，忽视对考核过程和考核制度执行情况的重视；二是考核实施工作组在工作过程中，各单位考核完成值缺少相关指标的支持性数据，发放的表格未按要求填写，无法保证表格数据的真实性，提交的材料没有盖章、签字等审批手续^[47]。从评估组的角度，发现评估组中负责数据审核的工作人员存在着混淆视听的态度，对一些无法证明真实性的数据没有进行回顾性调查。出现上述问题的原因是，各单位报送的相关绩效指标完成值口径存在差异，部分上报的考核数据没有相关证明材料，也无法追溯其数据来源。为履行对评估机构的监督制约职能，评估工作进展缓慢，评估结果缺乏公正性。但是，当过程中出现这样的问题时，却没有相应的应对机制，或者没有相关规定如何认定没有佐证数据、数据不真实的情况。

另一方面，在评估过程中缺乏信息共享。在 HZ 建筑企业的考核工作组对绩效指标进行核查时，评审人员之间缺乏沟通，信息传递缓慢，对指标值异常的沟通较少。究其原因，一是部分职能部门的审核人员没有在考核组层面对数据进行核实，或是以部门职责履行组员职责，导致自身定位不准确，考核意识不强；二是，在 HZ 建筑企业的考核体系建设中，没有建立

沟通平台和相关的数据库交换和审核机制。

(3) 考核制度前后衔接不到位

在 HZ 建筑企业绩效考核方法调整后，在制度实施和各单位、业务部门的理解上存在一些异议。考核小组领导单位未就调整后的考核办法召开相关宣传贯彻会，未建立完整的反馈渠道，导致年终后报送的指标完成值与制度规定的计算规则存在差异，如历史遗留问题的界定和执行规则的不明确等，都是对历史遗留问题的消解和最终价值的锁定。各单位在求同存异的同时，可以把握可控空间^[49]。

(4) 考核制度设计未结合企业实际需求

某市国资委对 HZ 建筑企业的考核主要采取年度业绩核心指标：营业收入、利润总额、净资产收益率、价值保持率和国有资产增值率。在此指导下，2019 年新的绩效考核体系实施后，HZ 建筑企业的核心指标考核内容已由往年有所改变。对于 HZ 建筑企业来说，在接到新的绩效考核办法通知后，在短时间内围绕新的绩效考核内容完成企业政策的转变，确实需要一个过程，施工企业对现行考核方法进行了改进，以指导下属单位的改造。但短期内不能取得显著成效。目前，实施的绩效考核评价体系效果不佳，如果从长远的角度分析，该评价体系忽视了企业客户和企业科学学习与成长的激励机制维度。

4.1.3 引入平衡计分卡的必要性分析

(1) 实现建筑公司战略目标与执行过程统一

HZ 建筑企业在总体上锁定了企业的战略目标，但只是将其束之高阁，没有将目标落实到下属员工的具体行动中。这会导致员工漫无目的，只是机械地完成日常工作，无法为公司的整体目标做出贡献。目前的绩效考核方法虽然没有完全偏离战略目标，但仍不能体现层层分解对员工的作用。现在形成的情况是，员工只完成自己独立的工作任务。从长远来看，这样的绩效考核与公司的发展不相匹配。然后，引入平衡计分卡对原有绩效考核进行优化，可以弥补其不足。它最根本的作用是把公司的战略目标与每个部门、每个员工紧密联系起来，把战略作为每个人奋斗的最终目标。平衡计分卡设计的客户、财务等四个维度需要采用差异化的量化指标，对公司绩效进行多维度、多层次的评价。根据结果，HZ 建筑企业可以继续发扬好的地方，找到改进的方法。这样才能保证战略目标与实施过程相一致，共同促进公司的发展。

（2）实现建筑公司绩效评价系统化的需求

HZ 建筑企业现行的绩效考核方法比较零散，仅对部门进行分段考核和对员工统一标准，不能形成一个系统全面的绩效考核体系。在这种考核机制下，不能从公司整体的高度来看待绩效中存在的根本性问题，不能将考核内容的各个环节有机地结合起来。基于这一问题，设计较为合适的平衡计分卡绩效评价体系降迫在眉睫。在运用平衡计分卡对公司绩效进行评价时，可以将这四个维度相互联系起来，将每一个维度整合成一个评价体系，从而对企业绩效进行系统的评价。平衡计分卡的财务维度选择一些专业的定量财务指标来衡量公司的财务状况。客户维度可以度量目标客户的价值。内部过程维度能够准确地找出影响战略目标的重要过程。学习与成长维度侧重于公司无形资产的利用和开发。平衡计分卡的四个维度具有相互联系、相互促进的关系，从 HZ 建筑企业的战略目标出发，二者紧密联系，形成一个系统的过程。与以往的绩效考核相比，平衡计分卡具有明显的优势，完善了建筑企业的绩效评价体系。

（3）建立合理连贯的绩效考核指标

HZ 建筑企业现行绩效评价方法中的评价指标联系不紧密，缺乏连贯性。平衡计分卡可以满足建筑企业合理一致的绩效指标要求，也可以实现建筑企业五个方面的平衡。首先，可以解决建筑企业重财务轻非财务的问题，找到促进企业发展的激励指标，与结果指标相结合，HZ 建筑企业还处于只看短期利益的阶段，平衡计分卡可以平衡长期指标的重要性，将长期目标渗透到公司各部门，并逐步实现，可以平衡外部指标和内部指标、客观指标和主观指标的发展。这五个方面的平衡使评价指标更加科学合理。其次，各指标权重最小为 5%，最高为 30%。特殊指标的权重可以特殊，特别是对公司有重大影响的指标也可以采用“一票否决”制度。系统设计完成后，HZ 建筑企业将综合考虑公司的实际情况，选择合适的权重确定方法，保证权重分配的科学性和准确性。在平衡计分卡的应用中，会选择合适的绩效评估评分方法，以确保绩效评估结果的科学有效。平衡计分卡在指标选择、维度设计、权重设置等方面体现了传统绩效考核方法无法比拟的优势。

（4）科学准确地评价员工的绩效

HZ 建筑企业现行的绩效考核方法，不能给每个员工一个明确的目标，对员工的绩效只是一个总分，缺乏科学合理的依据。平衡计分卡注重指标的

选择，科学细化了对员工各方面的评价，克服了原有的主观性和片面性。此外，平衡计分卡的使用要求施工企业建立长期有效的激励机制与之合作。这可以从根本上呼吁全体员工积极参与，积极接受绩效考核，发现自身差距，有针对性地改善其发展因素，激发其主观能动性，有利于企业的健康发展。平衡计分卡体系建立后，评价分数不固定。它需要与考核结果相结合进行分析，并始终与绩效反馈相结合，形成一个循环的动态系统，这也为员工提供了一个诉求平台。建筑企业引入平衡计分卡后，可以鼓励全体员工积极实现自己的目标，并不断促进组织协调，使企业的整体战略与员工个人的工作目标和行为相统一，为 HZ 建筑企业的可持续发展做出贡献。

4.2 HZ 建筑企业平衡计分卡指标体系设计

平衡计分卡通过四个维度将某个企业或组织机构的战略形象量化为可操作的衡量指标与目标值的绩效管理体系，平衡计分卡在完成对各项指标评价的同时，还为企业提供战略方面的参考，是企业进行战略目标执行与战略监控的展示工具。本文通过运用平衡计分卡并结合 HZ 建筑企业目前经营管理情况，对该企业目前业绩评价所设置的指标进行了优化和重构。

4.2.1 财务维度

本文运用平衡计分卡原理，在 HZ 建筑企业原业绩考核财务指标的基础上引入了以下三个考核指标：

(1) 产值利润率

产值：是以货币形式表现在企业报告期内的经营活动产生的总价值量，能体现一个企业的生产总规模和生产水平，反应的是生产总成果，最终决定产值的是企业的产品和服务。

净利润：即利润总额-所得税费用，是指利润总额中按规定缴纳企业所得税后的税后利润，净利润体现的是一个企业最终的经营成果，是衡量一个企业经营效益的主要指标。

产值利润率：该指标主要反映 HZ 建筑企业在一定时期内，产值所获得的税前利润与总产值之间的关系，直接反映了在不考虑成本的情况下 HZ 建筑企业的盈利能力。产值利润率越高，公司盈利能力越强，反之，盈利能力越差。其计算公式如下：

$$\text{产值利润率} = (\text{税前利润} / \text{企业年度产值}) \times 100\%$$

(2) 总资产收益率

总资产收益率：该指标用来反映 HZ 建筑企业的整体盈利能力和各项资产的投入产出状况，是评价企业效益状况的重要指标。通过对指标的深入分析，可以增强各方对公司资产管理的重视，促进 HZ 建筑企业提高单位资产收益水平。其计算公式如下：

$$\text{总资产收益率} = (\text{净利润} / \text{总资产}) \times 100\%$$

(3) 资产负债率

资产负债率：是指企业经营现金净流量和流动负债的比值，反映企业当期偿付短期负债的能力，表示每 1 元流动负债有多少现金资产作为偿债保障。该指标越大，越证明企业能按期偿还到期债务，因为其证明企业生产经营活动产生的现金净流量越多。其计算公式如下：

$$\text{资产负债率} = (\text{现金净流量} / \text{流动负债}) \times 100\%。$$

4.2.2 顾客维度

该维度就是根据 HZ 建筑企业近年来客户质量、客户来源分析，作为建筑行业的大型总承包单位，客户大部分为政府、事业单位、房地产企业等，现目前 HZ 建筑企业所驻扎的某市竞争激烈，大型央企进驻市场，无论从设备上、专业资质上、公司财力、资本状况都无法与大型央企相提并论，那么在同市的同水平的单位中市场占有率又如何呢，所以本文引入以下三个指标进行评价。

(1) 市场占有率

市场占有率为根据国家统计局对建筑行业产值的统计情况，以及 HZ 建筑企业财务报表、某市同行业同体系企业 B、C 的财务报表数据，如下表：

表 4.1 某市建筑行业部分指标情况

项目	2019 年	2018 年	2017 年
建筑业总产值（亿元）	7,608.00	7,035.71	6,256.84
HZ 企业产值（亿元）	53.3	53.52	56.24
B 企业产值（亿元）	60.35	58.44	58.56
C 企业产值（亿元）	53.01	54.35	55.23

根据表 4.1 数据，可以分析得出，HZ、B、C 企业 2017 年-2019 年市场占有率。目前 HZ 建筑企业在表中 3 家企业中处于中间水平，B 则为国资委同体系中的标杆企业，比较后可知，C 在市场占有率上并无太大的优势，通过市场占有率的指标让企业的管理者可以清晰知道企业目前在行业中市场占有的水平。

(2) 市场中标率

市场中标率：该指标是指 HZ 建筑企业中标项目数占投标项目总数的比例，它反映了公司吸引顾客的能力。指数越高，公司越容易赢得客户，达到更高的市场水平，在同行中具有很强的竞争力。一旦市场份额扩大，公司的盈利能力肯定会提高。其计算公式如下：

$$\text{市场中标率} = (\text{中标项目数} / \text{投标总数}) \times 100\%$$

(3) 顾客满意度

施工企业的客户一般是广大业主，合同的签订是维系这种关系的基础，也是建立信任的第一步。况且，进一步建立和保持良好的信任关系是必要的，这也是将新客户转变为老客户的关键。在这个指标的计算中，有针对性的调查也是必不可少的，主要是获取客户的建议和意见，这不仅在施工阶段是必要的，在工程竣工后也是重要的。其计算公式如下：

$$\text{客户满意度} = (\text{满意客户数量} / \text{客户总数}) \times 100\%$$

4.2.3 内部运营维度

内部运营指标既包括现有业务的短期改善，也包括产品和服务的长期创新，内部经营指标的设置也将检验内部控制制度的实施是否在一定程度上有效。本文不进行内部控制分析，回归内部经营指标。结合 HZ 建筑企业近几年项目管理情况分析，2017 年施工项目竣工结算率为 62.57%，2018 年为 44.97%，2019 年为 44.97%，结算率为 32.39%，结算率呈逐年下降趋势。对 HZ 建筑企业而言，该指标与当年在建工程的完成情况有关，反映当年是否具备募集工程款的条件。通过结算，最终确定项目的实际成本，计算项目是否盈利。

本文介绍了“工期实现率”指标，都知道结算率代表的是在建工程在整体竣工后所占的比例。由此，本文从 HZ 建筑企业各业务单位承担的项目签订的合同中了解到，工程款将按合同进度进行支付，所以工程部会一直跟踪项目的施工进度没有相关指标来控制施工企业在业务流程中。因此，本

文增加了“工期实现率”指标,对 HZ 建筑企业的某一时点的项目完成进度进行考核,纳入绩效考核范围,与业务单元绩效挂钩。此外,该指标的可行性有两个原因:一是根据项目进展情况,项目部会按时向公司提交工程测量清单(即项目在某一时间内完成);二是对于每个实施项目,项目部将制定相关的项目计划、各阶段的时间节点和完成时间。“工期实现率”指标的计算方法是以业务单元为单位,根据各项目制定的工程建设计划,在每个时点(月、季、年)进行检查和记录,并根据项目部提供的实测表确定项目是否完成计划。

结合 HZ 建筑企业近几年项目管理情况分析,2017 年现场经费支付率为 62.57%,2018 年为 44.97%,2019 年为 44.97%,支付率为 32.39%,支付率呈逐年下降趋势。对 HZ 建筑企业而言,该指标与当年在建工程的完成情况有关,反映当年是否具备募集工程款的条件。通过结算,最终确定项目的实际成本,计算项目是否盈利。

4.2.4 学习与成长维度

该维度主要为企业的发展提供了基本框架,是财务、客户和内部运营维度取得显著成效的驱动力。如果企业停留在学习和成长的水平上,就赶不上市场的快速发展,就会被淘汰。调查显示,HZ 建筑企业不重视学习和成长的投入,这将在未来的经营活动中逐渐显现出不利影响。学习和成长的指标主要与员工的知识获取水平、员工的工作能力、先进管理和技术的对外应用、企业信息系统的的使用能力等有关。纵观 HZ 建筑企业,在员工能力培养和企业凝聚力建设方面还存在一些不足。目前,只有“总劳动生产率”被设定。这部分绩效考核任务分配给某建筑企业人力资源部,在建筑企业的绩效考核结构中,没有针对企业员工的学习和成长制定具体的指标。因此,本文引入平衡计分卡的以下指标:

一是,职工教育培训率。根据 HZ 建筑企业的行业分析,一些建造师、安全员,工程师等专业技术人员供不应求,HZ 建筑企业也制定技术人员的激励措施,让企业内部的员工获得上述职称,但从未将其纳入考核指标中,不能激发和激励员工的学习和成长。本部分对员工教育培训率进行量化,并将其纳入企业绩效指标考核。其计算方法如下:

职工教育培训率=当期教育费用支出/当前计提教育费用;

二是,职工工资增长率。HZ 建筑企业每年的人员流动较大,特别是新招收的大学生将在短时间内离职。设定工资增长率的主要目的是让企业有一个清醒的认识,找出根本原因,并提出一些有效的留住员工的对策。毕

竟忠诚的老员工可以熟悉业务，工作更得心应手，效率更高。这一方面也体现了对员工劳动成果的认可，另一方面也说明 HZ 建筑企业在一定时期内处于良好的经营状态。计算方法如下：

职工工资增长率=（当年人均工资-上年人均工资）/上期人均工资；

三是，定期培训通过率。对于 HZ 建筑企业来说，员工需要有专业的技术和高素质的素质。随着社会的进步和建筑企业的发展，很多传统的东西已经不适合企业的发展。因此，员工应该定期学习新的知识和技能，公司也应该积极鼓励他们提供一个平台来提高自己的能力。而定期培训通过的数量，能够很好地反映出公司的员工管理能力。计算方法如下：

定期培训通过率=定期培训通过数量/定期培训总数

4.3 HZ 建筑企业绩效评价结果分析

4.3.1 HZ 建筑企业绩效评价的类型及选取理由

在设计 HZ 建筑公司平衡计分卡各维度的绩效评价指标后，需要给出各指标的权重，以反映各指标的重要性，所以选取完指标后的重点就是设置权重。因此，选择指标的关键在于权重的设置，一旦确定了权重，企业就可以在绩效考核优化过程中找到工作重点。为了设置最合理的指标权重，常用的指标权重设置方法如下：

（1）主观赋权法。即德尔菲法：由赫尔姆和达尔克首先提出的设置权重的方法，又称专家咨询法。具体步骤如下：首先匿名征求专家意见；其次，专家发表意见，进行交流；相关人员对收集到的意见和信息，进行整理、分类与分析；最后将分析结果反馈给专家。专家们相互讨论，反复调整，最终达成统一意见，得出指标权重。这种方法保证了专家在发表自己的意见时不受他人干扰，独立于自己的观点，大大降低了主观性。层次分析法：简称 AHP。萨蒂教授在 1970 年提出了这个方法来确定指标的权重。首先将性能指标分解为不同的层次，然后比较下层元素和上层元素的重要性，构造成对比较的判断矩阵，最后经过详细的计算判断矩阵的最大特征值以及对应的特征向量。层次分析法（AHP）相对简单实用，当前很多公司用这种方法来设定指标权重，它为人们提供了一种非常系统化、易于操作的决策方法。

（2）客观赋权法。即主成分分析法（PCA），这种方法在一些系统分析中得到广泛应用。其应用步骤是先打乱以往的指标安排，再将其重新组

合成一组不相关的综合变量；然后根据公司的特点和实际需要，选取少量的综合指标，综合反映前期的变量信息；最后，计算各变量的方差贡献率，确定指标权重。在均方误差法中，每个指标都被视为一个随机变量，其值是在不同方案下得到的具体值。然后根据公式计算各随机变量的均方误差，最后根据这些随机变量的分散程度给出指标的合理权重。

(3) 选择层次分析法的原因。通过比较上述几种方法确定指标权重，并结合 HZ 建筑公司的实际情况，最终选择层次分析法确定指标权重。选择层次分析法的主要原因如下。首先，层次分析法（AHP）体现了深刻的数学原理，看似简单，实则科学。在使用平衡计分卡时，需要从多维角度设置权重，而层次分析法（AHP）正好具有政治的优势。其次，这种方法在各行各业中应用广泛，应用也比较成熟。最后，层次分析法（AHP）综合了定性和定量的特点，高度结合了各相关因素，在赋予指标权重时遵循了科学合理的原则。

4.3.2 运用层次分析法确定指标的权重

首先，建造阶梯层次结构。目标层是 HZ 建筑公司的总体战略目标，以财务、客户、内部经营、学习和成长四个维度作为准则层，以该维度下的评价指标为次标准层。

其次，构造成对比较判断矩阵。由于每个指标的重要性是轻或重，因此需要进行一到两次比较，得到判断矩阵，如表 4.2 判断矩阵所示。

表 4.2 判断矩阵

A	B ₁	B ₂	B _n
B ₁	B ₁₁	B ₁₂	B _{1n}
B ₂	B ₂₁	B ₂₂	B _{2n}
.....
B _n	B _{n1}	B _{n2}	B _{nn}

第三步是依据上述判断矩阵，对指标重要性进行赋值，重要性标度如表 4.3。

表 4.3 重要性标度

重要含义	标度
1	二者同样重要
3	前者比后者重要
5	前者比后者明显重要
7	前者比后者强烈重要
9	前者比后者极其重要

第四步计算最大特征值 λ_{\max} ，基于 $A = (a_{ij})_{\max}$ ，公式为 $AW = \lambda_{\max}W$ ，最终结果为 $\lambda_{\max} = W_i$ 。根据 $C.I. = (\lambda_{\max} - m) / (m - 1)$ 和 $R.I.$ 的值，看是否能通过一致性检验，如表 4.4 所示：

表 4.4 随机一致性指标 R.I.数值表

n	3	4	5	6	7	8	9
R.I.	0.57	0.91	1.11	1.24	1.34	1.42	1.46

4.3.3 HZ 建筑公司指标权重的计算与结果分析

指标权重的计算：

(1) 重建公司层次结构模型

根据 HZ 建筑公司的战略目标，结合公司实际情况对其细化分解后，选取 12 个评价指标。在财务方面选取了产值净利润、总资产收益率、资产负债比率；在客户方面选取了市场占有率、顾客满意度、市场中标率；在内部流程层面选取了工期实现率、工程合格率、现场经费支付率；学习与成长层面选取了职工教育培训率、定期考核通过率、职工工资增长率。

(2) 建立比较判断矩阵

在对 HZ 建筑公司评价指标重要性进行打分时，选择专家打分法。本文设计了调查问卷，分别发放给公司 10 名管理者以及 10 名有代表性的员工。填完后搜集整理，取出平均值，计算出各个维度、各个指标的分数。调查问卷详见附录 1。四个维度判断矩阵的内容如表 4.5。

表 4.5 四个维度判断矩阵

HZ 公司绩效评价	客户维度	财务维度	学习与成长维度	内部流程维度
财务维度	2	1	4	1.5
客户维度	1	0.5	2	0.5
内部流程维度	2	0.667	3	1
学习与成长维度	0.5	0.25	1	0.333

(3) 计算最大特征根

每行元素被相乘，乘积被记录为 M_i 。每行元素的乘积计算如下：

$$M_1=12, M_2=0.5, M_3=4.0002, M_4=0.0417;$$

求出乘的方根，计算结果如下：

$$\bar{W}_i = \sqrt[n]{M_i}, i=1,2,\dots, n \text{ (其中 } n=4 \text{)} ;$$

$$\text{分别计算得 } \bar{W}_1=1.8612, \bar{W}_2=0.8409, \bar{W}_3=1.4142, \bar{W}_4=0.4519;$$

接下来把数据正规化处理，分别计算权重，可得：

$$W_1=1.8612/(1.8612+0.8409+1.4142+0.4519)=0.4074;$$

$$W_2=0.8409/(1.8612+0.8409+1.4142+0.4519)=0.1841;$$

$$W_3=1.4142/(1.8612+0.8409+1.4142+0.4519)=0.3096;$$

$$W_4=0.4519/(1.8612+0.8409+1.4142+0.4519)=0.0989;$$

计算一致性试验的最大特征根 $\lambda_{\max}:\lambda_{\max} = (\sum (A_w/W)) / n=4.0163$

(4) 进行一致性检验，小于 0.1，则符合要求，可得出一致性指标 C.R.；

$$C.I.=\lambda_{\max}-n/n-1=(4.0163-4)/3=0.0054$$

$$C.R.=C.I./R.I.=0.0054/0.90=0.0061<0.1 \text{ (R.I.的值见表 4-7)}$$

(5) 得到各维度的权重

最后得出 HZ 建筑公司平衡计分卡各维度的权重分配结果，如表 4.6 所示。

表 4.6 HZ 建筑公司平衡计分卡各维度的权重表

HZ 公司绩效评价	内部流程维度	客户维度	财务维度	学习与成长维度	权重 (Wi)
财务维度	1.5	2	1	4	0.4074
客户维度	0.5	1	0.5	2	0.1841
内部流程维度	1	2	0.667	3	0.3096
学习与成长维度	0.333	0.5	0.25	1	0.0989

根据以上统计结果，四个维度的权重由高到低依次为：财务层面占 40.74%，内部流程层面权重为 30.96%，客户层面权重为 18.41%，学习成长水平为 9.89%。从这些数据可以看出，HZ 建筑公司更注重财务方面，始终把效益放在首位。只有财务方面有保障，才能为其他方面提供保障。二是内部流程层面。如前所述，介绍了建筑公司内部流程的特点，公司对这方面比较重视，体现了兼顾效率和效率。如果公司能够有一个高效的内部业务流程，势必会降低成本，提高效率。三是客户流程。公司内部结构调整后，要把客户放在关键位置。客户可以为公司创造口碑，赢得市场。最后一个维度是学习与成长维度，这维度所占比例较低。但这也反映出 HZ 建筑公司希望从这方面入手，弥补以往的不足，努力在未来发展中提升各方面能力，实现均衡发展。

确定二级指标的权重：

(1) 确定各指标的分值。在确定平衡计分卡四个维度的一级权重后，再结合相同办法得出各维度内二级指标权重。由于计算方法完全同上,因此其二级权重计算过程如下：

其财务维度各指标二级权重为：

财务维度	产值净利润	净资产收益率	现金流动负债比率
产值利润率	1	2	4
总资产收益率	0.5	1	0.5
资产负债率	0.25	2	1

$$M1=0.5; M2=0.25; M3=8$$

$$\overline{W}_1=1.6817$$

$$\overline{W}_2=0.7071$$

$$\overline{W}_3=0.8408$$

$$W_1=1.6817/(0.8408+0.7071+1.6817)=0.5207;$$

$$W_2=0.7071/(0.8408+0.7071+1.6817)=0.2189;$$

$$W_3=0.8408/(0.8408+0.7071+1.6817)=0.2603;$$

其客户维度各指标二级权重为：

客户维度	市场占有率	市场投资率	顾客满意度

市场占有率	1	2	3
市场中标率	0.5	1	2
顾客满意度	0.333	0.5	1

M1=6; M2=1; M3=0.1665

$$\overline{W}_1 = 1.5650$$

$$\overline{W}_2 = 1$$

$$\overline{W}_3 = 0.6387$$

$$W_1 = 1.5650 / (1.5650 + 1 + 0.6387) = 0.4884;$$

$$W_2 = 1 / (1.5650 + 1 + 0.6387) = 0.3121;$$

$$W_3 = 0.6387 / (1.5650 + 1 + 0.6387) = 0.1993;$$

其内部流程维度各指标二级权重为:

内部流程维度	工程合格率	工期实现率	现场经费支付率
施工项目结算率	1	2	4
工期实现率	0.5	1	0.5
现场经费支付率	0.25	2	1

M1=0.5; M2=0.25; M3=8

$$\overline{W}_1 = 1.6817$$

$$\overline{W}_2 = 0.7071$$

$$\overline{W}_3 = 0.8408$$

$$W_1 = 1.6817 / (0.8408 + 0.7071 + 1.6817) = 0.5207;$$

$$W_2 = 0.7071 / (0.8408 + 0.7071 + 1.6817) = 0.2189;$$

$$W_3 = 0.8408 / (0.8408 + 0.7071 + 1.6817) = 0.2603;$$

其学习与成长维度各指标二级权重为:

学习与成长维度	人才引进率	定期考核通过率	高技能员工比率
职工教育培训率	1	3	1.5

定期考核通过率	0.333	1	0.5
职工工资增长率	0.666	2	1

$$M1=4.5; M2=0.1665; M3=1.332$$

$$\overline{W}_1=1.4564$$

$$\overline{W}_2=0.6387$$

$$\overline{W}_3=1.0743$$

$$W_1=1.4564/(1.4564+0.6387+1.0743)=0.4595;$$

$$W_2=0.6387/(1.4564+0.6387+1.0743)=0.2015;$$

$$W_3=1.0743/(1.4564+0.6387+1.0743)=0.3389;$$

在得出二次权重以后，把这两层权重值相乘即可得到每个指标的最终权重值。得出权重值之后，再四舍五入为各指标的相应分值方便考评计算，其计算公式为 $M=(a*b)*100$;

由此，其计算过程如下：

其财务维度分值为：

$$B_{11}=40.74\%*52.07\%*100=21;$$

$$B_{12}=40.74\%*21.89\%*100=9;$$

$$B_{13}=40.74\%*26.03\%*100=10;$$

其客户维度分值为：

$$B_{21}=18.41\%*48.84\%*100=9;$$

$$B_{22}=18.41\%*31.21\%*100=5;$$

$$B_{23}=18.41\%*19.93\%*100=3;$$

其内部流程维度分值为：

$$B_{31}=30.96\%*52.07\%*100=16;$$

$$B_{32}=30.96\%*21.89\%*100=6;$$

$$B_{33}=30.96\%*26.03\%*100=8;$$

其学习与成长维度分值为：

$$B_{41}=9.89\%*45.95\%*100=4;$$

$$B_{42}=9.89\%*20.15\%*100=2;$$

$$B_{43}=9.89\%*33.89\%*100=3;$$

其最终具体绩效评级分值如下表 4.7 所示：

表 4.7 绩效评级分值表

目标层	一级绩效指标	一级权重 (a)	二级绩效指标	二级权重 (b)	最终绝对权重 (a*b)	分值 (a*b)*100
HZ 建筑企业绩效评价	B1 财务维度	40.74%	产值利润率	52.07%	0.212	21
			总资产收益率	21.89%	0.089	9
			资产负债率	26.03%	0.106	10
	B2 客户维度	18.41%	市场占有率	48.84%	0.089	9
			市场中标率	31.21%	0.057	5
			顾客满意度	19.93%	0.036	3
	B3 内部流程维度	30.96%	施工项目结算率	52.07%	0.161	16
			工期实现率	21.89%	0.067	6
			现场经费支付率	26.03%	0.080	8
	B4 学习与成长维度	9.89%	职工教育培训率	45.95%	0.045	4
			定期考核通过率	20.15%	0.019	2
			职工工资增长率	33.89%	0.033	3

在得到具体的考核分值后，由于相关指标的计量方法不尽相同，在对 HZ 建筑企业进行绩效评价前，应保证不同指标的统一性，有利于绩效评价的时效性，同时各项指标的评估应该在同一标准下进行。HZ 建筑企业对指标采用无量纲化处理，首先计算出指标的实际完成值，然后与目标值进行比较作为参考值，从而计算出各维度的具体指标完成率是否达到预期要求。

(2) 新体系下绩效评价的结果。本文选取 HZ 建筑企业 2019 年的数据进行绩效评价,其财务指标数据主要来源于 HZ 建筑企业 2019 年度财务报表

及相关批复的预算报表，其他指标主要通过 HZ 建筑企业相应统计部门获取，具体绩效指标得分表见表 4.8 所示。

表 4.8 绩效指标得分表

指标 维度	指标名称	分值 (A)	目标 值 (Q)	完成值 (W)	单项指 标值 I= (W/Q)	得分 K= (I*A)	维度 得分 (M)
财务 维度	产值利润率	21	6%	4.75%	0.79	15.01	32.86
	总资产收益率	9	20%	15%	0.75	6.75	
	资产负债率	10	45%	50%	1.11	11.1	
客户 维度	市场占有率	9	20%	9%	0.45	4.05	11.65
	市场中标率	5	20%	10%	0.5	2.5	
	顾客满意度	3	95%	81%	0.85	5.1	
内部 流程 维度	施工项目结算率	16	100%	94%	0.94	6.58	24.94
	工期实现率	6	100%	73%	0.76	11.4	
	现场经费支付率	8	100%	87%	0.87	6.96	
学习 与成 长维 度	职工教育培训率	4	30%	13%	0.43	1.29	6.35
	定期考核通过率	2	100%	95%	0.95	1.9	
	职工工资增长率	3	24%	19%	0.79	3.16	

根据绩效指标得分表，计算出的各指标得分加总求和，最终得 HZ 建筑企业平衡计分卡绩效评价总分为 75.8。其中财务维度，客户维度内部流程维度以及学习与成长维度的得分分别为 32.86、11.65、24.95、6.35。

将评价结果与 HZ 建筑企业的绩效考核评级方法进行比对，即可确定 HZ 建筑企业的整体绩效水平。通过考核的得分来判定考核的结果，共分为四个等级，分别如下：

- (1) 85 分（含 85）以上则为优；

- (2) 70-85 分（含 70）之间为良；
- (3) 60-70 分（含 60）之间为中；
- (4) 60 以下则为差。

由此可得 HZ 建筑企业在 2019 年考核期的平衡计分卡整体绩效考核结果为良。

4.4 HZ 建筑企业绩效评价实施

4.4.1 引入平衡计分卡的前提条件

(1) 具有明确的战略目标并能对其逐层分解

HZ 建筑企业对十三五期间的战略目标已经有了明确的规划和部署，时刻将企业效益稳定增长放在首位。同时，逐步扩大规模，优化国内外布局，调整产业结构，坚持建筑业风险防范的基本原则，牢记“提质增效、转型升级”的企业发展要求，将平衡计分卡引入企业的战略目标之中。在此基础上，利用战略地图，将战略目标与各维度之间的关系画出来。其次，在此基础上，将战略目标层层分解，使公司整体目标与员工个人目标同步，为平衡计分卡的相关指标选择提供原始依据。因此，明确 HZ 公司的战略，能够为平衡计分卡的引入奠定坚实基础。此外，HZ 建筑企业还拥有专业的战略团队，具有细化和分解战略目标的能力，为平衡计分卡的引入奠定了基础。

(2) 具备明确的扁平式组织架构

公司的整体组织结构是扁平的。整个框架体系清晰明了，设有纪委、监察部等 15 个部门，部门设置科学合理。引入平衡计分卡的可能性增加。建筑公司业务涉及面广，HZ 建筑企业可以将不同的职责分配给相关部门，大大提高了工作效率，也有助于快速准确地将详细的战略目标落实到各部门，由部门负责人带领员工共同实施。在引入平衡计分卡之前，公司可以进一步梳理和调整现有的组织结构和职能部门，从而增强不同组织职能之间的协同作用，共同实现公司的战略目标。此外，HZ 建筑企业还设有专门的薪酬评估委员会，该委员会贯穿于整个绩效考核的始终。在实施初期，我主要负责定期熟悉和检查绩效管理文件，然后制定绩效计划。全过程实行定期、严格的监督管理，最终梳理绩效考核结果，制定奖惩实施方案和激励管理报告，这个特别委员会也可以在平衡计分卡的顺利推行中发挥重要作用。综上所述，HZ 建筑企业也具备在组织结构中引入平衡计分卡的硬条件。

(3)具备高效集成的信息系统

平衡计分卡的实施和应用是一项非常复杂的工作，在其整个实施或应用过程中，它涉及到信息的收集、整理、传递和反馈，必须满足及时准确的要求。近年来，HZ 建筑企业十分重视大数据信息系统的开发，在信息技术等无形资产上投入了大量资金，建立了一套相对完善、高效的综合信息系统，这使得平衡计分卡的引入有了第二个硬条件。信息系统在早期的数据采集、数据传输和数据处理中起着主要作用。可以帮助企业将预算、财务、经营与绩效考核相结合，为平衡计分卡的顺利实施提供有力的信息支持。因此，HZ 建筑企业在信息系统建设和公司管理能力方面符合平衡计分卡的引入标准。此外，公司设有信息管理部，主要工作是开发、运行和维护信息系统，以保证信息系统的效率，为平衡计分卡提供信息技术支持。

(4)行业属性适合引入平衡计分卡

与建筑行业的其他公司一样，HZ 建筑企业具有鲜明的行业属性。HZ 建筑企业承接的大型工程项目多，建设周期长，内部业务复杂。同时，老牌企业体系完善成熟，客户相对固定。基于建筑业的属性，为平衡计分卡的引入该企业提供了有利的条件。首先，建设周期长可以对应平衡计分卡的长期考核和反馈，有利于准确评价，不需要频繁调整评价体系。其次，由于建筑业内部流程复杂，可以为这一维度提供全面细致的数据支持。最重要的是，国有企业遵循传统的严格制度，从机制卡的引入上保证了平衡计分。在 HZ 建筑企业现行的绩效考核办法中，根据 HZ 公司的战略目标与工作计划制定工作目标。每年 7 月，计划部召集各部门进行年度总结，分析目标完成情况，找出存在的问题，再进行改进。最后，建筑业稳定的客户群使得客户维度的评估更加准确和真实。因此，HZ 建筑企业的建筑行业属性，为平衡计分卡的引入其评价体系提供了有利条件。

4.4.2 平衡计分卡绩效评价的实施方式

(1) 培养企业绩效管理的意识

第一，员工要树立“绩效”意识。企业可以实现既定的绩效目标。从宏观上看，绩效目标是企业在绩效考核中创造了更多的价值。当细分为微观层面时，它涉及到每个员工对既定绩效的贡献。在企业中，员工首先要有绩效的观念和意识。工作态度、工作效率、工作纪律、工作质量和工作能力等因素决定了员工的个人绩效，只有员工在工作中满足上述因素的要求，HZ 建筑企业才能创造更多的价值^[51]。对于员工来说，正确理解企业的个人

设置绩效评价是非常重要的。无论当月的表现是好是坏，员工都不应以消极的态度对待评估结果。考核中获得奖励的不能放松，考核不合格的不能放弃。因此，员工的态度是绩效考核的重要因素，员工能够努力工作，团队能够实现高效运作，而高效的团队工作能够使企业实现既定目标。员工、部门、企业是一个整体。他们是命运共同体，在前进的道路上共同进退。

第二，员工要树立成本意识。HZ 建筑企业在创造收益的同时，不应忽视对成本的控制。成本包括时间成本、人力成本、材料成本等，如果成本预算不到位，成本计划与实际情况相差较大，将对 HZ 建筑企业的最终利润产生很大影响，从而可能导致目标绩效的无法实现。因此，HZ 建筑企业员工应在日常工作中树立成本意识，有计划、有效率地利用企业资源。HZ 建筑企业不仅要有严格的计划和制度来控制管理成本，而且要注重可变成本。比如某个生产环节需要优化，某个工作流程可以改进，从而提高效率，避免劳动力的重复使用和人力资源的低效使用。因此，企业应经常开展员工成本意识的宣传和培训。

第三，员工应树立个人管理意识。对于员工的个人管理意识，HZ 建筑企业忽视了这一问题。HZ 建筑企业根据自身既定目标为员工设定绩效考核指标，但不根据员工实际情况因地制宜调整考核指标。在员工层面，大多数员工只是为了工作而工作。一些员工的工作效率不高，员工没有危机意识，没有为 HZ 建筑企业的发展创造更多的价值。除了休息时间，如何规划好休息时间，以及在设定目标后如何付诸行动。俗话说，每个人都要树立自我管理意识，在生活中不断学习、自我总结。我会每天检查自己三次，保持积极的态度，认真工作，以对自己负责的理念在社会上展示自己。

(2) 建立科学适用的绩效考核机制

绩效管理制度应从绩效管理的组织、绩效管理方法、绩效管理流程、绩效目标的制定、绩效实施、绩效考评及绩效结果的应用等方面进行制度化规定。并需要针对每个方法、程序进行详细的指导性说明，以提高 HZ 建筑企业绩效评价体系实施的可操作性，因此，进一步建立和完善绩效考核机制，保障绩效考核机制的整体有效运行，应当注意以下方面：

第一，建立利用 ERP 信息系统与实地检查结合的模式。在信息化日益发展的今天，HZ 建筑企业各单位都在全方位大力推进信息技术的发展，将考核体系引入企业 ERP 系统，并向用户公开考核信息。如果将评估流程转化为 ERP 系统，将大大节省评估人员的数量，缩短评估时间。并可按严格的考核结果会签流程执行，考核责任落实到具体部门和人员。在线系统考

考核完成后，将考核结果分发给相关人员，并成立评审小组，对考核结果进行线下抽查，检查是否存在作弊行为，若发现作弊行为需要追究相关人员责任。此后，考核系统上线 ERP 后，考核周期可缩短为季度或半年考核，并逐步取消年度集中考核的模式，有效减少年度绩效畸形的发生，确保评估的真实性和合理性。第二，绩效考核应公正、实事求是。要减少不合理的绩效考核指标，根据企业实际情况设置相应的指标，防止虚报经营指标，确保公平公正，对虚报、虚报的单位要严惩。

（3）建立和完善与之配套的激励措施

一套完善的激励措施是评价员工绩效的重要工具。在 HZ 建筑企业中，努力工作的员工需要得到企业的认可和奖励。因此，HZ 建筑企业在制定激励措施的过程中，应充分考察各部门各岗位的特点，以及中、低层到高层员工的管理重点，分析如何奖励优秀员工、如何惩罚工作态度消极的员工，以及如何设置重要岗位和晋升条件。针对上述情况建立完善的制度，才能有效激励员工为企业创造更多价值，留住人才。杜绝不公平对待员工，不会因为关系好但没有工作亮点和业绩而被提拔，并宣传奖励人员的事迹和业绩。

4.4.3 应用平衡计分卡取得的成效

通过对 HZ 建筑企业绩效评价结果的分析，建立并应用平衡计分卡，可以看出，其绩效的积极意义，主要体现在下面 4 个方面：

（1）平衡计分卡在 HZ 建筑企业的应用，有助于企业管理者和员工明确企业战略实施过程中的考核重点，为了提高企业的战略目标，企业将对战略目标的解构，逐步完善企业的战略目标。

（2）平衡计分卡在 HZ 建筑企业中的应用，不仅可以从财务层面，而且可以从非财务层面，特别是从客户和创新学习层面，分析他们对 HZ 建筑企业长远发展的重要贡献，进一步转变企业的发展政策和战略，进一步提高 HZ 建筑企业的市场占有率和高科技从业人员的比例。

（3）根据利益相关者理论和平衡计分卡理论，从四个维度全面、系统地重构了 HZ 建筑企业的绩效评价指标体系，解决 HZ 建筑企业绩效评价指标太少、绩效评价不全面、指标得分计算客观化等问题。

（4）将平衡计分卡应用于 HZ 建筑企业，在指标构建与选择过程中，能够加强 HZ 建筑企业各部门的沟通与交流，也使企业发展战略与各部门具

体工作实现有序衔接，使各部门和员工能够更加明确自己的工作目标，从而进一步提高员工的工作积极性和工作效率。



第五章 结论与建议

5.1 HZ 建筑企业绩效评价改进的建议

5.1.1 争取公司高层管理者的认同与支持

HZ 建筑企业实施基于平衡计分卡的绩效评价体系，首先要得到公司高层管理人员的认同和支持。由于平衡计分卡的实施是一项艰巨的工程，公司需要启动一定数量的人力物力来完成。高层领导能否同意，直接决定了新体制能否迈出第一步。首先，要求负责绩效评估的相关人员与高级管理层沟通，向高级管理层展示平衡计分卡的步骤和优势。让高层管理者对其有一个具体的认识，并能看到其可执行程度。在高层管理人员的支持和认可下，企业可以致力于平衡计分卡的推广，使企业对平衡计分卡有了初步的认识。中高层管理者应努力设计和创新评价指标，基层管理者的任务是制定本部门的工作目标，并随时适应公司的战略。各级员工应随时沟通，对平衡计分卡保持客观态度，发表自己的意见，最后通过讨论确定最终的战略实施计划。这样，平衡计分卡将自下而上逐步推进，使 HZ 建筑企业全体员工围绕战略目标共同努力，减少实施平衡计分卡的障碍。

5.1.2 持续调整与完善平衡计分卡指标体系

HZ 建筑企业在设计了绩效评价体系后，各维度选取的指标不是一成不变的，而是动态的指标。平衡计分卡的指标体系设计完成后，需要不断调整和完善。首先，要根据公司不同的发展阶段和战略目标进行调整，适应 HZ 建筑企业的发展方向，真实准确地评价公司、部门和员工的绩效水平。其次，不同的工作应该区别对待。对部门和员工的考核应根据业务情况考虑指标的增减，剔除不适合当前业务的指标，增加符合要求的指标。公司应建立系统的绩效沟通与反馈体系，通过沟通反馈对指标进行跟踪和改进。最后，外部市场的变化将对公司产生较多影响。HZ 建筑企业应不断完善指标体系，以适应环境的变化。管理层在调整绩效评价指标体系时，应从指标选择、权重设置和战略四个维度将指标体系调整到最适合公司的状态，从而有效提高公司的绩效水平。

5.1.3 平衡计分卡的评价结果应与激励制度相结合

绩效评价的最后一个环节是评价结果的应用，为了实现绩效管理的作用，必须将绩效考核结果合理地运用到人事管理中。传统的绩效考核方法只将考核结果与相关的工资分配挂钩。新的平衡计分卡绩效考核体系要求突破以往的局限性，将绩效考核结果与激励奖惩制度相结合，将其作用延伸到员工的岗位调整、荣誉授予和晋升等方面，能够调动员工的积极性。当前，HZ 建筑企业需要完善激励机制，使其成为实施平衡计分卡的驱动因素。如果每个员工都对平衡计分卡持积极态度，那么新的绩效评估体系就很容易实施。因此，平衡计分卡的评价结果应与公司的激励机制紧密结合，充分发挥其优势。特别是对重点部门和关键个人，要根据绩效考核结果给予特殊的奖惩。这样，员工才能积极接受绩效考核，努力满足岗位绩效要求，最终为战略目标的实现做出贡献。

5.1.4 建设具有创新精神与变革精神的建筑企业文化

企业文化是推动企业可持续发展、实现战略目标的内在动力。企业文化是激发员工的主观能动性关键条件，健康的企业文化能使员工能够肩负起企业的使命，发自内心地认同企业。因此，企业文化可以帮助企业实施绩效管理体系，成为企业绩效评价软实力的保障。HZ 建筑企业是一家传统的建筑企业，其企业文化相对保守，落后于现代管理。平衡计分卡要顺利实施，必然涉及组织和流程的变革。因此，HZ 建筑企业有必要打破传统观念，以创新和变革的精神，建设开拓型企业文化。随着创新型企业文化建设的深入，平衡计分卡思想自然而然地注入到员工的思想中，使员工能够快速接受新的绩效考核体系。这是一种无形的影响机制。同时，平衡计分卡绩效评价体系还可以对企业文化做出反应，为 HZ 企业注入源源不断的动力，使其企业文化向积极健康的方向转型。在当今竞争激烈的时代，企业要想有前进的动力，就必须有创新意识。HZ 建筑企业要勇于创新，勇于变革，顺应时代潮流，为员工创造一个学习的环境，建立独特的建筑企业文化，成为公司长远发展的动力。

5.2 结论与展望

5.2.1 主要研究结论

当前,在我国经济转型的大背景下,国内建筑业的发展面临着巨大的挑战,但同时也为其迎来了新的发展机遇。如何提高建筑企业的利润率、使企业的战略目标实现,以及提高企业的核心竞争力等都成为建筑企业的主题。本文认为,从 HZ 建筑企业最基本、最重要的建设项目入手,自下而上提升企业的竞争力是一种可行的方法,而建设项目绩效评价是一种有效的手段。本文以 HZ 建筑企业建设项目绩效评价为研究对象,通过理论研究和实践验证,运用平衡计分卡构建了建设项目绩效评价指标体系。重点是绩效评价方法的选择、定性与定量方法的选择、绩效评价指标的构建以及良好绩效评价指标的实际应用分析。

本文对 HZ 建筑企业的建设项目绩效评价指标进行了研究,主要结论如下:第一,建设项目对建筑企业和建筑行业都非常重要,是建筑企业的核心要素。因此,要提高施工企业的绩效评价水平,应从建设项目作为其组成单元入手。建设项目绩效评价可以自下而上影响企业的整体绩效,促进企业的发展。其次,鉴于建设项目的复杂性、周期长、一次性的特点,平衡计分卡理论更适合于建设项目绩效评价,因为基于平衡计分卡每个详细的绩效评价指标,都能够较好地反映企业的总体战略目标。在建设项目中运用这套绩效评价指标,可以将企业战略目标融入到建设项目中,将企业层面和项目层面有机统一起来。这样可以解决以往建设项目绩效评价与企业目标脱节的问题,使绩效评价结果的使用价值最大化。最后,本文结合 HZ 建筑企业的特点,从财务、客户、内部流程和学习成长四个方面,设计了 HZ 建筑企业的评价指标,并形成了一套完整的绩效评价体系。然后通过指标计算,得出应用效果,找出各级存在严重问题的指标,避免在今后的工作中出现此类问题。使公司的绩效评价体系与战略目标紧密结合,提升建筑企业的可持续发展能力。同时,为了在 HZ 建筑企业实施平衡计分卡,需要得到高层管理人员的支持和认可,不断调整和完善指标体系,在考核完成后有效地运用考核结果,真正调动员工的积极性。同时,也要注意,要建设施工企业文化,打破固有思维,勇于创新 and 改革,确保平衡计分卡的实施。

5.2.2 未来研究展望

受本人学术水平、资料收集、方法选择等方面的限制，本文存在一些不足。首先，本文收集的数据集中在 HZ 建筑企业的三个项目上，这三个项目的样本量不够大，是否具有较强的代表性有待验证；相关文献数量相对较少，数据的代表性也有待验证。其次，选择层次分析法作为运筹学研究方法。虽然主观性较小，但在分析过程中仍难以避免主观性对结果客观性的影响，分析方法有待进一步改进。最后，受学术水平的限制，相关文献和基础理论的研究水平不高，这将影响结论的准确性。

对于我国建设项目绩效评价的研究，现有的研究还远远不够。如果把建筑企业比作大树，那么建设项目是树的根，这是建筑企业的基础。建筑企业的绩效评价离不开建设项目，否则就会变成“高空楼阁”。由此，本文多次提到，我国建筑业正处于经济转型的关键时期，注重提高建设项目绩效评价，可以有效提高建筑企业的效益，增强建筑企业的核心竞争力。需要指出的是，建设项目绩效评价的研究应深入结合我国情。对于国外的研究，我们应该注重学习和借鉴，而不是照搬硬套。要努力建立适应我国情的建设项目绩效评价体系，制定统一的中国建筑业和建筑工程绩效评价标准，有利于促进建筑业全面进步。



参考文献

- 杜胜利. (2007). 平衡计分卡理论的发展演进. *经济导刊*(12), 56-57.
- 付宇. (0). *基于平衡计分卡的新能源汽车企业绩效管理应用研究*. (Doctoral dissertation).
- 关辅刚. (2017). 基于企业发展战略的绩效管理体系思考. *环球市场信息导报*(43).
- 郭双双, & 王迪. (2018). Gh 酒店平衡计分卡绩效考核体系设计研究. *中国管理信息化*, 021(013), 89-91.
- 黄浩岚, & 温素彬. (2016). 基于 bsc 框架的 mto 机械制造企业绩效评价. *财务与会计* (22), 20-22.
- 胡玉明. (2010). 平衡计分卡:一种战略绩效评价理念. *会计之友*(12), 4-11.
- 胡俊南, 张婧, & 邓皓. (2017). 基于平衡计分卡的铁路运输企业绩效考核指标体系的构建. *铁道运输与经济*, 39(002), 70-74,84.
- 焦玉滨.平衡计分卡在企业绩效管理中的应用研究. *中国海洋大学*,2007.
- 匡禹宁, & 王新利. (2018). 平衡计分卡在高新技术企业绩效管理中的应用研究. *现代营销 (下旬刊)*, 000(005), 167.
- 刘运国, 陈国菲. BSC 与 EVA 相结合的企业绩效评价研究——基于 GP 企业集团的例分析[J]. *会计研究*, 2007(9):50-59.
- 李菲菲. (2014). *平衡计分卡在我国企业绩效管理中的应用研究*. (Doctoral dissertation, 中南大学).
- 李娟娟. (2014). 华润集团平衡计分卡应用研究. *合作经济与科技*(01), 58-59.
- 罗东杰. (2015). *基于平衡计分卡的BH 公司绩效管理体系研究*. (Doctoral dissertation).
- 李萍, & 王新利. (2018). 银行系保险公司平衡计分卡四维度的权重研究. *现代营销(下旬刊)*, 000(005), 168.

- 李业昆. (2007). *绩效管理系统研究*. 华夏出版社.
- 任君, & 部莉珺. (2015). 浅谈基于平衡计分卡的企业环境绩效评价. *商*(44), 132-132.
- 宋红玉, & 沈菊琴. (2015). 平衡计分卡的发展及超越:一个文献综述. *会计之友*, 000(005), 134-136.
- 孙晓宇, 赵达薇, & 李志刚. (2008). 动态平衡计分卡在制造业企业中的应用研究. *哈尔滨工程大学学报*, 029(010), 1103-1107.
- 沈玉萍. (2014). *基于BSC的农民专业合作社绩效评价指标体系构建*. (Doctoral dissertation).
- 苏自力. 平衡计分卡在我国高科技企业的应用及特征. *会计之友*, 2016(14):2-8.
- 孙晓宇, 赵达薇, & 李志刚. (2008). 动态平衡计分卡在制造业企业中的应用研究. *哈尔滨工程大学学报*, 029(010), 1103-1107.
- 魏玲, 张铁柱, & 高乐. (2009). 基于系统动力学的平衡计分卡理论及其应用. *商业研究*, 000(007), 61-64.
- 吴杰, & 周维. (2015). 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. *财会月刊(上)*, 000(005), 10-15.
- 杨文超, 孟庆华. 基于 AHP 的企业绩效评价指标体系研究——平衡计分卡模型. *会计之友*, 2014(34):14-17.
- 于睿. 浅析平衡计分卡在我国企业的应用状况. *现代商业*, 2011(21):130-131.
- 赵闯, & 沙秀娟. (2018). 顺丰速运的平衡计分卡应用. *财务与会计*, No.555(03), 32-33.
- 张婷婷. (2017). *平衡计分卡在 C 高校教师绩效管理中的应用研究*. (Doctoral dissertation).
- 张诗雨. (2018). 基于平衡计分卡的企业社会责任风险管理研究. *中国乡镇企业会计* (04), 176-177.

- Arena, M. , Azzone, G. , & Bengo, I. . (2015). Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 649-672.
- Branimir.Wetzstein.Towards Mesuring Key Performance Indicators of Semantic Business Processes.*Springer New York*,2008,38-49.
- Bhagwat, R. , & Sharma, M. K. . (2007). Performance measurement of supply chain management: a balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43-62.
- Chand, D. , Hachey, G. , Hunton, J. , Owroso, V. , & Vasudevan, S. . (2005). A balanced scorecard based framework for assessing the strategic impacts of erp systems. *Computers in Industry*, 56(6), 558-572.
- (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: the case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134.
- DaãOM, HorãÄ;Kovã; N, Vidovã; H, et al. A company level performance measurement through the evaluation of production processes performance.*Applied Mechanics & Materials*,2015,708(2):233-238.
- Fernsler, & Terrence. (2013). Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies. *Nonprofit World*.
- Gurd, B. , & Gao, T. . (2017). Lives in the balance: an analysis of the balanced scorecard (bsc) in healthcare organizations. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 57(1), p.6-21.
- DinEr, H. , Hac?o?lu, ümit, & Yüksel, Serhat. (2017). Balanced scorecard based performance measurement of european airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment. *Journal of Air Transport Management*, 63(aug.), 17-33.
- Hoque, & Zahirul. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33-59.
- Khedr, A. E. , Abdel-Fattah, M. A. , & Solayman, M. M. . (2015). Merging balanced scorecards and business intelligence techniques: an applied case on the it subsidiary

- company in the Egyptian civil aviation. *International Journal of Computer Applications*, 121(11), 26-51.
- Kaplan, R. S. . (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Harvard Business School Working Papers*, 3(07), 1253-1269.
- Kalender, Z. T. , & Vayvay, Z. . (2016). The fifth pillar of the balanced scorecard: sustainability. *Procedia Social & Behavioral Sciences*, 235, 76-83.
- Karanovic, G. , Bogdan, S. , & Baresa, S. . (2010). Financial analysis fundament for assessment the value of the company. *UTMS Journal of Economics*, 1(1), 73-84.
- Keramati, Abbas, Shapouri, & Fatemeh. (2016). Multidimensional appraisal of customer relationship management: integrating balanced scorecard and multi criteria decision making approaches. *Information systems and e-business management: special issue on emerging technologies for e-business engineering*.
- Makelainen, Esa. Economic Value Added as a Management Tool. *New York: Stern Stewart Company*, 2008, 13-78.
- Mahrani, S. W. , Palilati, A. , Madjid, R. , & Nasrul. (0). The influence of discipline and competency toward employee's performance. *Social Science Electronic Publishing*.
- Norreklit, H. . (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Strikwerda, J. . (2014). The paradigms of business administration and the concepts of the balanced scorecard and the strategy map. *SSRN Electronic Journal*.
- Singh, R. K. , Arora, S. S. , Gunasekaran, A. , & Singh, S. K. . (2018). The adoption of balanced scorecard: an exploration of its antecedents and consequences. *Benchmarking An International Journal*, 00-00.
- Schniederjans, M. J. , Hamaker, J. L. , & Schniederjans, A. M. . (2004). Information technology investment: decision-making methodology. *World entific Books*.
- Tubis, A. , & Werbińska-Wojciechowska, Sylwia. (2017). Balanced scorecard use in passenger transport companies performing at Polish market. *Procedia Engineering*, 187, 538-547.

Wu, H. Y. , Tzeng, G. H. , & Chen, Y. H. . (2009). A fuzzy mcdm approach for evaluating banking performance based on balanced scorecard. *Expert Systems with Applications*, 36(6), 10135-10147.

Yueksel, I. , & Dagdeviren, M. . (2010). Using the fuzzy analytic network process (anp) for balanced scorecard (bsc): a case study for a manufacturing firm. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1270-1278.



附录

HZ 建筑公司绩效评价调查问卷

尊敬的领导和同事：您好！

首先非常感谢您抽出宝贵的时间填写这份问卷！

问卷调查为匿名方式，您所填写的所有内容将被严格保密希望您认真回答，感谢您的参与和支持！

第一部分，HZ 建筑公司绩效评价现状调查：

1、您清楚贵单位的战略目标是什么吗？

A、非常清楚 B、比较清楚 C、不太清楚 D、不清楚

2、您认为贵单位的绩效考核体系对员工的影响力如何？

A、很大 B、一般 C、很小 D、没影响

3、您对贵公司绩效考核结果应用方面是否满意？

A、很满意 B、比较满意 C、不太满意 D、不满意

4、您认为公司对员工的绩效评价指标合理吗？

A、很合理 B、比较合理 C、不太合理 D、不合理

5、您认为目前公司的绩效考核机制如何？

A、绝对公平 B、比较公平 C、不太公平 D、不公平

6、您自己有一定的文化战略意识吗？

A、很强 B、较强 C、模糊 D、完全没有

7、您了解公司的文化精神吗？

A、很了解 B、比较了解 C、不太了解 D、不了解

8、您更希望考核结果与哪些方面挂钩？

A、绩效工资 B、岗位轮换 C、职位晋升 D、员工培训

9、您对公司是否满意？

A、很满意 B、比较满意 C、不太满意 D、不满意

10、对于目前绩效管理存在的问题中,您认为最主要的有哪几项？（多选）

A、与战略目标脱节 B、考核不全面 C、员工参与少 D、考核指标的权重分配依据不科学 E、考核过程人为因素过多 F、其他

第二部分，HZ 建筑公司平衡计分卡指标权重调查：

11、您对公司四个维度重要性判断是？

- A、考察公司财务状况
 - B、考察公司内部运营状况，如工程合格率等
 - C、考察顾客满意度等方面的水平
 - D、考察公司员工满意度、信息文化建设水平
- 12、请您指出各个维度的重要程度
- A、财务
 - B、客户
 - C、内部流程
 - D、学习与成长
- 13、请您指出财务维度各指标的重要程度
- A、净资产收益率
 - B、销售毛利率
 - C、应收账款周转率
 - D、资产负债率
- 14、请您指出客户维度各指标的重要程度
- A、客户保持率
 - B、客户获得率
 - C、优质项目数量比率
 - D、投标中标率
- 15、请您指出内部流程维度各指标的重要程度
- A、工期实现率
 - B、合同履行率
 - C、工程合格率
 - D、重大安全事故率
- 16、请您指出学习与成长维度各指标的重要程度
- A、员工满意度
 - B、信息投资比重
 - C、员工保持率
 - D、员工战略意识

最后，感谢您在百忙之中填写这份调查问卷！

致谢

在本次论文的撰写中，我得到了任旭老师的精心指导。不管是从开始选题还是资料的收集过程。老师都耐心的给我讲解给予我意见。是我在撰写论文方面有了很大的提高。同时也显示了老师高度的敬业精神与责任感。再次我对任旭导师表示诚挚的感谢以及真心的祝福。



万浩然
二〇二一年一月十日

声明

作者郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

论文题目： 《平衡计分卡在 HZ 建筑公司的企业绩效评价研究》
作者签名： _____ 日期： _____ 年 _____ 月 _____ 日



个人简历

姓名：万浩然

学历：

2020 年 工商管理硕士 Business Administration
Panyapiway Institute of Management

2015 年 学士学位 土木工程专业
商丘学院

职业：市场开发部部长

工作地点：宁夏夯中岩土工程有限公司
北京东路清和广场 101 号

E-mail: 2289023864@qq.com

专业能力/特长：市场开发及拓展

