

基于平衡记分卡的H食品公司员工绩效考核体系优化

黄喆萱, 戴勇

湖北大学商学院, 湖北 武汉

收稿日期: 2024年1月5日; 录用日期: 2024年3月12日; 发布日期: 2024年3月21日

摘要

在经济的不断发展过程中, 人力资源管理中的一个具有重要意义的环节——绩效考核, 明显促进着企业的发展。但是, 目前来看, 由于一些企业起步晚、管理不成熟等原因, 企业的绩效考核体系仍存在着许多不足, 亟待解决。本文以H食品有限公司员工绩效考核体系为研究主体, 通过分析绩效考核现状, 找出了公司员工绩效考核体系中存在的问题, 并结合平衡记分卡对其绩效考核体系进行了二次设计, 最后提出绩效考核体系实施的保障措施以确保它能在公司持续运行, 帮助公司实现战略目标。

关键词

平衡记分卡, 绩效考核, 绩效考核指标, 层次分析法

Optimization of Employee Performance Appraisal System of H Food Company Based on Balanced Score Card

Zhexuan Huang, Yong Dai

Business School, Hubei University, Wuhan Hubei

Received: Jan. 5th, 2024; accepted: Mar. 12th, 2024; published: Mar. 21st, 2024

Abstract

In the process of continuous economic development, performance appraisal, a significant link in

human resource management, is obviously promoting the development of enterprises. However, at present, because of the late start and immature management of some enterprises, there are still various deficiencies in the performance appraisal system of enterprises, which need to be solved urgently. The paper takes the employee performance appraisal system of H Food Co., Ltd. as the research subject, finds out the existing problems in the company's employee performance appraisal system by analyzing the current situation of the performance appraisal system, carries out a secondary design of the performance appraisal system combined with the Balanced Score Card, and finally puts forward the safeguard measures for the implementation of the performance appraisal system to ensure its continuous operation in the company and help the company achieve its strategic goals.

Keywords

Balanced Score Card (BSC), Performance Appraisal, Performance Appraisal Index, Analytic Hierarchy Process

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

21 世纪, 市场逐渐开放, 这个社会发展成为了一个重视人力资源的社会。企业的第一资源是人才, 每个企业的发展都是以人为基础的。因此, 归根到底, 企业之间的较量终究还是人才之间的较量。

企业如果不想倒退, 想要尽力取得竞争优势, 充分发挥人的作用是一个必不可少的因素。如何构建能够为企业创造持续竞争优势的人力资源管理系统, 最终实现企业战略目标, 已成为企业管理最核心的问题[1], 而绩效管理又是人力资源管理重要的组成部分。所以制订合理的绩效考核体系有益于员工能力的提高, 进一步成为企业获取竞争优势的重要一步。

由于食品行业与民众健康的体质休戚相关, 因此必然会有更多的目光投向其发展过程。食品企业若是要想在庞大的市场体系中的竞争中崭露头角、分一杯羹, 就应该比之前更加看重企业的绩效考核工作。但是, 就目前的发展来看, 大部分企业并未将经营的重点集中到该方面。

就目前的形势看来, 制定一套能够提高员工工作效率、激发工作积极性的绩效考核体系已经成为 H 食品有限公司(以下简称 H 公司)发展的当务之急。因此, 需要对 H 公司绩效考核体系进行分析, 并设计相对有效的绩效考核体系。

2. H 公司绩效考核体系现状及问题

H 公司成立于 2014 年 3 月, 是 F 食品股份有限公司的中部生产基地, 占地总面积约 430 亩, 建筑面积约 26.2 万平方米。主攻糖果、饮料等品类的研发、生产、销售。

H 公司在职员工 500 余名, 绩效考核方案是以员工职级为基础确定的, 针对公司经理级和经理级以下员工有着两种考核方案, 采用月度加年度的考核周期方法进行综合的绩效结果评定, 绩效考核流程如图 1、图 2 所示:

(1) 经理级

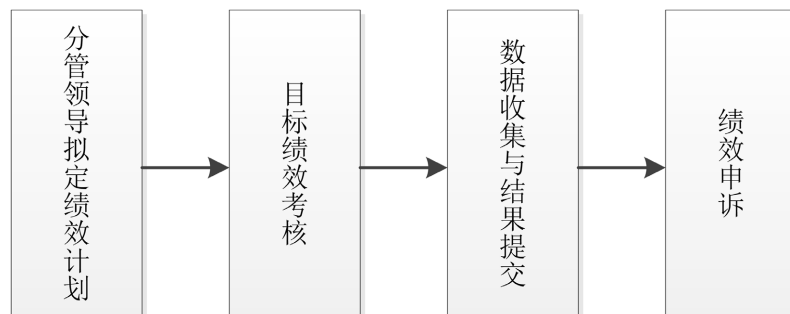


Figure 1. H company manager-level performance appraisal flow chart
图 1. H 公司经理级绩效考核流程图

(2) 经理级以下

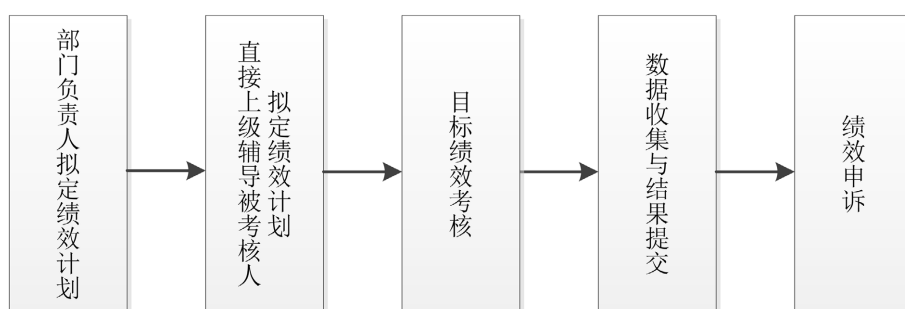


Figure 2. H Company manager level below the performance appraisal flow chart
图 2. H 公司经理级以下绩效考核流程图

H 公司目前共有六个主要的职能部门, 即人事部、财务部、采购部、质量保证部、设备工程部和生产部门。其中, 生产部门包括两厂, 分别是糖果厂和饮料厂。H 公司组织架构如图 3 所示。

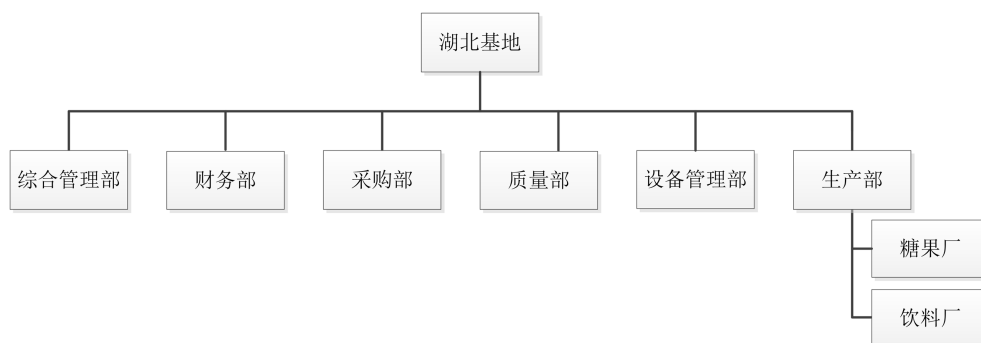


Figure 3. Organization chart of H compan
图 3. H 公司组织结构图

原有的以职位等级分类的绩效考核体系存在局限性, 主要表现在以下方面。

(1) 未将公司的整体战略目标作为绩效考核目标设计的依据

现如今, 虽然有些企业拥有“完善的”绩效考核体系, 但员工往往将这些体系看作是“惩罚依据数据库”, 而不是鼓励员工朝着战略目标努力的指南针[2]。出现这种现象的最终原因终究是绩效考核体系与战略相剥离。另外, Braam 等人认为如果平衡记分卡与企业战略相结合, 则会对财务绩效产生积极影响; 如果两者脱节, 则可能对财务绩效产生消极影响[3]。

任何企业组织都离不开战略管理, 都离不开价值增值这一目标[4]。H 公司目前的发展战略虽然比较明确, 但是公司的整体战略目标并没有在绩效考核体系中很好地体现出来, 因此绩效考核体系在完成公司的总目标方面并不能起到太大的作用。绩效考核的目标在很大程度上决定了公司整体绩效考核的效果, 那么就需要个体、部门、组织三者之间的目标相统一、相融合。H 公司目前的绩效考核体系只包括了人事部门确定的一些考核指标而已。这样产生的结果是每一次绩效考核都只是形式上的, 而没有真正落到实处, 又或者仅仅被当作工资支付、奖励或惩罚的依据。切实可行的绩效考核体系应该是具有战略导向作用的, 将企业战略逐步分解到各级部门, 并渗透到其绩效考核中才是正确的[5]。

(2) 各部门关键绩效考核指标(KPI)的设置不准确

目前, 关键绩效指标法是 H 公司进行绩效考核时采用的主要考核方法, 因此, 设定什么样的考核指标关系到他们如何工作, 因为这是他们需要努力完成的。关键绩效指标的设定是为了增加组织目标的价值, 以这些指标为基础的绩效考核体系才能鼓励对组织有益的行为的发生[6]。

首先, H 公司的指标设置没有特殊的指向性。由于考核目标没有以公司的总目标为指导, 因此考核指标也就无法准确的体现出总目标, 员工的工作并不能很好的促进公司总目标实现。其次, 由于存在很多由上级主观印象打分的指标, 很难保持客观性。最后, 公司忽略了各部门职责不同、工作性质大相径庭的问题, 因此存在着几个部门使用完全相同的绩效指标的问题, 这会导致绩效指标考核的重点和部门工作的重点无法对接成功, 从而这些指标就不能准确地反映员工的绩效, 导致考核结果出现偏差。

(3) 绩效反馈体系不健全

H 公司的绩效反馈是整个绩效考核工作中缺失的一环, 由此可以知道目前公司的绩效考核过程依然是一种非闭环的形式。虽然在公司的考核流程中是有反馈面谈这一步骤的, 但对实际情况的了解, 目前只是上级与被考核者双方签字就结束了, 上级基本上不会进行反馈沟通面谈, 完全没有发挥出绩效反馈的作用。反馈本是为了能帮助员工了解他们的不足, 督促他们改正, 但是缺少反馈沟通, 这些不足还会在下一次的考核中体现出来, 那么绩效考核形同虚设。

3. H 公司平衡记分卡绩效考核指标确定

1996 年, 卡普兰和诺顿创立了平衡记分卡(BSC), 他们认为企业不仅要关注财务指标, 还要重视其他角度, 例如组织的运营能力; 短期指标是企业需要关心的, 但更重要的是考虑企业的长期发展。平衡记分卡主要是从客户、财务、学习和成长、内部运营四个方面来考察组织的绩效考核体系[7], 将组织的战略落实为可操作的绩效评估体系。采用平衡计分卡主要是为了帮助企业将战略转化为行动、自我监控以及一定程度的组织内部协调[8], 有利于帮助管理者更加有效地建立以及实施战略绩效考核体系[9]。本文主要从平衡记分卡以及关键绩效指标技术方面着手来确定公司绩效考核指标。

(1) 财务指标

财务指标是其他三个维度指标的出发点与归宿[10], 主要考虑两点: 营业收入和成本。

首先, 企业的盈利能力基本能够直接反映企业的总体绩效, 包括年度销售目标任务完成率、成本费用利润率和销售利润率。年度销售目标任务完成率反映了公司在特定时间内绩效的达成情况; 成本费用利润率是对企业的损耗与收益之间关系的概括; 销售利润率反映了当前公司的利润中来自产品的销售收入的比例, 这直接反映了公司的经营情况。

其次, 资本周转率、存货周转率和净资产收益率是用来估量资产管理的指标。资本周转率表示的是企业投入的全部资产, 经过一系列作用, 产出成产品的这个期间的速度, 它反映了企业资产的使用状况; 存货周转率是最能体现产品销售情况的指标, 并且也反映了各部门之间的协调性; 净资产收益率是反映股东权益的重要指标, 体现了资本取得净收益的实力。

(2) 顾客方面

每个行业都有特定的受众群体, 因此顾客满意度对所有的企业来说都是一项重要的指标。H 公司如想要扩大市场份额、提高产品的竞争力, 就需要从多角度来提高客户满意度。本文选取顾客满意度、顾客投诉率两个考核指标来衡量公司员工在顾客方面的表现。

(3) 内部运营方面

内部运营方面的改善, 不单单涉及短期的, 同时还涉及长期的。能否按时完成计划生产量是对顾客最重要的评价要素, 因此生产所需的原料需要经过计划来确定。对于生产厂内的生产设备安全问题, 需要进行更严格的管理, 以提高安全生产率为目标, 减少事故发生的可能性。对应的关键绩效指标分别是生产计划完成率、采购计划完成率、采购订单按时完成率、工程项目合格率。

还需要关注的两个事项就是产品的质检和食品安全。这两方面需要按照公司的规范和要求进行, 以减少事故发生率。因此本文确定两个关键指标来评估这两个关键点: 产品质量抽样合格率、食品安全事故发生次数是否为 0 次。

(4) 学习与成长方面

学习与成长是其他三个维度的驱动因素[10]。强化员工的教育和培训, 丰富他们的知识和实践经验, 是绩效考核的重要组成部分。这一方面的关键绩效指标可以确定为员工流动率、员工生产率和培训计划完成率。员工的流动率是指员工的辞职率, 它是员工忠诚度的体现; 员工工作效率反映了员工创造价值的的能力; 培训计划的完成率体现了公司对员工培训的重视程度。

依据以上确定的绩效考核指标, 确定各自的计算方式和测评标准。以下是各指标的计算方式和测评标准, 如表 1 所示。

Table 1. Performance indicators evaluation standard table

表 1. 绩效指标测评标准表

维度	指标	计算方式	测评标准(得分)
财务	年度销售目标任务完成率	实际完成的任务数量 ÷ 销售目标的任务数量 × 100%	
	销售利润率	税后利润 ÷ 销售额 × 100%	
	成本费用利润率	利润总额 ÷ 成本费用总额 × 100%	90%~100% (100 分); 80%~90% (80 分); 70%~80% (60 分); 70% 以下(0 分)。
	资本周转率	产品销售收入(期初占用资金+期末占用资金) ÷ 2	
	存货周转率	产品销售收入 ÷ 存货平均余额 × 100%	
	净资产收益率	净利润 ÷ 平均净资产 × 100%	
顾客	顾客满意度	企业产品的销售额 ÷ 市场上同类产品的销售额 × 100%	40%~100% (100 分); 30%~40% (80 分); 20%~30% (60 分); 20% 以下(0 分)。
	顾客投诉率		当月出现投诉问题的次数 0 次(100 分); 1 次(80 分); 2 次(60 分); 3 次及以上 0 分。
运营	生产计划完成率	实际完成数量 ÷ 原计划完成数 × 100%	
	采购计划完成率	考核期内采购总额 ÷ 同期计划采购金额 × 100%	90%~100% (100 分); 80%~90% (80 分); 70%~80% (60 分); 70% 以下(0 分)。
	采购订单按时完成率	实际按时完成订单数 ÷ 采购订单总数 × 100%	
	工程项目合格率	合格工程项目数量 ÷ 已完成总工程量 × 100%	

续表

运营	产品质量抽样合格率	$\text{抽样检验合格产品数量} \div \text{所有抽样产品} \times 100\%$	98%~100% (100分); 96%~98% (80分); 94%~96% (60分); 94%以下(0分)。
	食品安全事故为 0		当月出现食品安全问题的次数 0 次(100分); 1 次(80分); 2 次(60分); 3 次及以上 0 分。
学习与成长	员工流动率	$\text{员工的辞职数} \div \text{全体员工人数} \times 100\%$	95%~100% (100分); 90%~95% (80分); 85%~90% (60分); 85%以下(0分)。
	培训计划完成率	$\text{实际培训次数} \div \text{计划培训次数} \times 100\%$	90%~100% (100分); 80%~90% (80分); 70%~80% (60分); 70%以下(0分)。
	员工工作效率	$\text{收入的总额} \div \text{全体员工数}$	

4. H 公司绩效考核体系指标权重设计

H 公司的六个部门包括人事部、财务部、采购部、质量保证部、设备工程部和生产部门。本文根据各部门的工作性质, 基于平衡记分卡, 将六个部门绩效考核指标体系进行分类。同时, H 公司绩效考核体系指标数量较多, 所以本文采用层次分析法(AHP)确定指标的权重。层次分析法是美国运筹学家萨蒂于 20 世纪 70 年代提出, 它是将一个复杂的问题分解成多种因素, 并进一步分解这些因素, 然后按照目标层、准则层、方案层等层次排列, 最后形成一个多目标、多层次的递阶层次结构[11]。

(1) 层次结构模型

依据层次分析法, 绩效考核体系可分为目标层、准则层和方案层。

(2) 构建判断矩阵

对准则层的因素进行重要性判断, 并构建判断矩阵。根据表 2 中的标度构建绩效考核指标矩阵。定义“H 公司绩效考核(A)”为目标层, 一级指标为上述确定的指标, 包括“财务(B1)、顾客(B2)、运营(B3)、学习与成长(B4)”构成准则层。矩阵横行的数值是指各个指标与其他指标的比值, 如图 4 所示。

Table 2. Judgment matrix scale table

表 2. 判断矩阵标度表

标度	具体含义
1	两个因素相比, 同样重要
3	两个因素相比, 因素 i 比因素 j 稍微重要
5	两个因素相比, 因素 i 比因素 j 明显重要
7	两个因素相比, 因素 i 比因素 j 强烈重要
9	两个因素相比, 因素 i 比因素 j 极端重要
2, 4, 6, 8	上述两相邻判断的中值
倒数	因素 i 和因素 j 判断比较得 a_{ij} , 因素 j 和因素 i 判断得 $a_{ji} = 1/a_{ij}$

$$X = \begin{pmatrix} B1/B1 & B1/B2 & B1/B3 & B1/B4 \\ B2/B1 & B2/B2 & B2/B3 & B2/B4 \\ B3/B1 & B3/B2 & B3/B3 & B3/B4 \\ B4/B1 & B4/B2 & B4/B3 & B4/B4 \end{pmatrix}$$

Figure 4. Judgment matrix

图 4. 判断矩阵

(3) 指标权重

根据专家给出的数据来构建判断矩阵, 计算出判断矩阵的最大特征值, 归一化处理得到权重, 进行一致性检验, 从而确定指标权重, 其他维度计算方式与此一致。

各部门的职责、工作性质各有其特殊性, 因此本文有针对性设计员工的绩效考核指标及权重。以人事部绩效考核体系指标权重的设计为例, 综合专家给出的数据, 构建的准则层判断矩阵 A 如下:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1/3 & 1/4 & 1/7 \\ 3 & 1 & 1/3 & 1/5 \\ 4 & 3 & 1 & 1/3 \\ 7 & 5 & 3 & 1 \end{pmatrix}$$

计算出财务角度指数为 0.0605; 顾客方面指数为 0.1248; 运营角度指数为 0.2513; 学习与成长方面对应的指数为 0.5634。最大特征值为 4.1206; $CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = 0.0402$ (n 为矩阵阶数); 因为矩阵为四阶

矩阵, 所以 $RI = 0.89$; $CR = \frac{CI}{RI} = 0.045 < 0.1$, 故通过了一致性检验。

准则层下设的二级指标分别包括: 财务方面的成本费用利润率对应指数为 0.0403; 年度销售目标任务完成率指数为 0.0101; 资本周转率指数为 0.0101。顾客方面只有顾客满意度这一个指标, 所以权重是 0.1248。运营方面的生产计划完成率对应指数为 0.0628; 食品安全事故为 0 的指数为 0.1885。学习与成长方面的员工流动率指数为 0.0449; 员工工作效率的指数为 0.3693; 培训计划完成率对应指数 0.1492。其他部门能以同样的方法可以算出分配的权重。

计算的具体各部门权重分配如表 3~7 所示。

Table 3. Human resources department staff performance appraisal system weight table

表 3. 人事部员工绩效考核体系权重表

维度	权重	指标	权重(层次单排序)	权重(层次总排序)
财务	0.0605	年度销售目标任务完成率	0.1667	0.0101
		成本费用利润率	0.6666	0.0403
		资本周转率	0.1667	0.0101
顾客	0.1248	顾客满意度	0.1248	0.1248
运营	0.2513	食品安全事故为 0	0.7500	0.1885
		生产计划完成率	0.2500	0.0628
学习与成长	0.5634	员工流动率	0.0796	0.0449
		培训计划完成率	0.2648	0.1492
		员工工作效率	0.6555	0.3693
合计	1			1

Table 4. Financial department, purchasing department staff performance appraisal system weight table
表 4. 财务部、采购部员工绩效考核体系权重表

维度	权重	指标	权重(层次单排序)	权重(层次总排序)
财务	0.5579	年度销售目标任务完成率	0.0848	0.0473
		销售利润率	0.1818	0.1014
		成本费用利润率	0.1894	0.1057
		资本周转率	0.0608	0.0339
		存货周转率	0.1586	0.0885
		净资产收益率	0.3245	0.1811
		顾客	0.0783	顾客满意度
顾客投诉率	0.8			0.0626
运营	0.1515	采购计划完成率	0.1811	0.0274
		采购订单按时完成率	0.2725	0.0413
		产品质量抽样合格率	0.1729	0.0262
		食品安全事故为 0	0.0622	0.0094
		生产计划完成率	0.3113	0.0471
学习与成长	0.2124	员工流动率	0.1033	0.0219
		培训计划完成率	0.1741	0.0370
		员工工作效率	0.7225	0.1534
合计	1			1

Table 5. Quality department staff performance appraisal system weight table
表 5. 质量部员工绩效考核体系权重表

维度	权重	指标	权重(层次单排序)	权重(层次总排序)
财务	0.0516	年度销售目标任务完成率	0.6667	0.0344
		销售利润率	0.3333	0.0172
顾客	0.2748	顾客满意度	0.5	0.1374
		顾客投诉率	0.5	0.1374
运营	0.5050	产品质量抽样合格率	0.25	0.1262
		食品安全事故为 0	0.50	0.2525
		生产计划完成率	0.25	0.1262
学习与成长	0.1686	员工流动率	0.1038	0.0175
		培训计划完成率	0.2311	0.0390
		员工工作效率	0.6651	0.1121
合计	1			1

Table 6. Equipment engineering department staff performance appraisal system weight table
表 6. 设备工程部员工绩效考核体系权重表

维度	权重	指标	权重(层次单排序)	权重(层次总排序)
财务	0.0598	年度销售目标任务完成率	0.1096	0.0065
		成本费用利润率	0.5813	0.0347
		存货周转率	0.3092	0.0185
顾客	0.0901	顾客满意度	0.5	0.0450
		顾客投诉率	0.5	0.0450
运营	0.5593	产品质量抽样合格率	0.1077	0.0602
		工程项目合格率	0.4776	0.2671
		食品安全事故为 0	0.2761	0.1544
		生产计划完成率	0.1385	0.0775
学习与成长	0.2909	员工流动率	0.1226	0.0357
		培训计划完成率	0.3202	0.0931
		员工工作效率	0.5571	0.1621
合计	1			1

Table 7. Production department staff performance appraisal system weight table
表 7. 生产部员工绩效考核体系权重表

维度	权重	指标	权重(层次单排序)	权重(层次总排序)
财务	0.0713	成本费用利润率	0.2611	0.0186
		资本周转率	0.3278	0.0234
		存货周转率	0.4111	0.0293
顾客	0.2208	顾客满意度	0.5	0.1104
		顾客投诉率	0.5	0.1104
运营	0.4719	产品质量抽样合格率	0.2500	0.1180
		食品安全事故为 0	0.5000	0.2359
		生产计划完成率	0.2500	0.1180
学习与成长	0.2360	员工流动率	0.1416	0.0334
		培训计划完成率	0.3338	0.0788
		员工工作效率	0.5247	0.1238
合计	1			1

5. H 公司绩效考核体系实施保障

(1) 相关制度的建议

企业中任何工作都需要在完善的制度下进行, 都必须要有制度作为良好运营的保障和支撑, 这也是

绩效考核体系不断优化、完善的保障。在此认为以下几个方面能够保障 H 公司绩效考核体系:

① 考核培训制度。在实施绩效考核体系前, 要求参与考核的所有人员对此有深入的了解。因此, 参与考评的人员可以自学相关情况或者请专业人员进行培训, 充分学习理解之后再行考核。此外, 随着企业的不断发展, 公司的绩效考核体系也必定会发生变化, 需要做出相应的调整, 因此, 需要根据变化来开展培训。

② 考核结果公示制度。绩效考核工作应当在公平、公正、公开的背景下开展。因此, 公司有必要建立健全的考核结果公示制度, 防止暗箱操作, 提高企业的公信力。

(2) 实施过程中的流程和控制的建议

① 高层管理者的支持。企业发展中所有制度的执行都不能离开高管的支持与重视。公司高层管理者是否重视绩效考核体系, 是否对绩效考核体系的实施持支持态度, 是其能否顺利实施的关键因素和重要保障。

② 人力资源支持。所有的组织都是由人构成, 企业的一切事情都需要员工来完成, 实施绩效考核体系能否成功也取决于这方面。在绩效考核工作过程中, 由一位公平公正的人担任考核者的角色, 也是绩效考核过程顺利发展的重要因素, 因为这会直接关系到被考评者的最终成绩。企业的绩效考核不仅需要各部门领导的参与指导, 还需要员工的加入, 这样才更能体现公正性, 因此要保证全员参与。

③ 企业文化的支持。企业文化通常反映了组织创建者的愿景, 它能够影响员工的行为。良好的企业文化能够帮助员工树立正确的价值观以及在员工间形成相似的做事方式, 此外还能提高员工的忠诚度以及增强组织的凝聚力, 提高组织的绩效, 帮助组织成长。企业文化能够保障企业的绩效考核顺利实施。当绩效考核成为企业发展文化的一方面时, 员工会形成与此方面相关的共同的价值观, 会影响员工的行为, 进而更加愿意认真的对待考核。

(3) 绩效考核结果的的分析的建议

结果反馈是绩效考核程序的最后一个环节, 在此环节中, 公司应当制定规范的条例, 确保参与的员工能够严格按照这些规范来进行反馈面谈。由此使得考核的步骤形成闭环, 完整地完考核的所有内容。

6. 结论与讨论

各个行业都有着不同的管理方法、运营模式, 因此食品企业在其绩效考核过程中应当充分结合自身的特点。绩效管理的关键点是绩效考核, 关注绩效考核是企业持续改进和战略目标实现的重要保证[12]。

本文以 H 食品有限公司为分析对象, 为构建一套更加合理的员工绩效考核体系, 以实现企业的战略目标为起始点, 根据平衡记分卡原理、关键绩效指标技术和层次分析方法, 从财务、顾客、学习与成长、内部运营四个角度确定了每个部门的关键绩效指标以及赋予的权重和测评标准, 来解决该公司的绩效问题, 最后提出了实施保障措施, 以促进企业持续不断的发展, 增强企业竞争力。

由于缺少实践经验, 本文的研究分析还不够深入, 得出的结论一定会存在局限性。虽然阅读了大量文献, 但仍不会具有绝对客观性。平衡记分卡绩效考核体系有着动态性的特点, 需要 H 食品有限公司在实际的实施过程中不断完善和调整, 以适应未来的发展需要。

参考文献

- [1] 赵曙明. 绿色经济下企业人力资源管理[J]. 人力资源管理评论, 2010, 1: 8-15.
- [2] 谢艳红, 徐玖平. 战略绩效考核工具——平衡计分卡(BSC) [J]. 商业研究, 2005(9): 141-143.
- [3] Braam, G.J.M. and Nijssen, E.J. (2004) Performance Effects of Using the Balanced Scorecard. *Long Range Planning*, 37, 335-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.04.007>

-
- [4] 池国华. 基于发展逻辑的管理业绩评价系统设计框架[J]. 南开管理评论, 2006(2): 24-30.
- [5] 邱伟年, 张兴贵, 王斌. 绩效考核方法的介绍、评价及选择[J]. 现代管理科学, 2008(3): 81-82.
- [6] 李红卫, 徐时红. 绩效考核的方法及关键绩效指标的确定[J]. 经济师, 2002(5): 152-153.
- [7] Kaplan, R.S. and Norton, D. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, **74**, 75-85.
- [8] 刘俊勇, 段文譞, 安娜. 平衡计分卡学术研究评述与展望[J]. 会计研究, 2022(8): 121-134.
- [9] 段豫龙, 邢李志, 关峻, 等. 基于模糊平衡积分卡模型的行政效能评价研究[J]. 科技进步与对策, 2012, 29(11): 116-121.
- [10] 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): 83-86.
- [11] 彭国甫, 李树丞, 盛明科. 应用层次分析法确定政府绩效评估指标权重研究[J]. 中国软科学, 2004(6): 136-139.
- [12] 饶征, 孙波. 以 KPI 为核心的绩效管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.