

学校编码: 10384  
学 号: 200215119

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_



厦门大学

## 硕士学位论文

# A 公司 BSC 导向的绩效指标体系 设计和实施

Building Performance Management System  
with the BSC Approach

王 志 瑜

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2007 年 5 月

论文答辩时间: 2007 年 6 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2007 年 5 月

的 : 1

# 厦门大学学位论文原创性声明

的学位论文 人 导师指导 的  
人 论文 的 人 体的  
文 标 人 和 论文 的  
和

人 :

年 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人 厦门大学 学位论文的规 厦  
门大学 向 主管 门 指 论文的  
和电子 学位论文 目的的  
论文 学校 阅 学位论文的 编  
学位论文的标 和 编 密  
的学位论文 密 规

学位论文

1 密 年 密

2 密

号

导师 : : 年 月  
: : 年 月

## 内 容 摘 要

绩效管理 员 人 的 效  
员 向 组织目标 人目标和组织目标 的  
人的 组织 的 绩效管理 的  
目标规 和设计 的 体 绩效管理  
的 和 和 绩效指标体系  
组织 销售 门 的 门 销售组织  
的 管理  
导向 导 的理 销售 门的  
向和 的  
文 夏新电子销售组织 分  
the Balanced Scorecard 销售组织的绩效体系设计和实施 BSC  
战略管理的 绩效指标设计 BSC 的管理  
文 BSC 夏新电子年度战略目标 分 门的  
绩效指标体系 人目标 目标和 战略目标的  
的设计和实施的 程  
文分 6 夏新电子销售组织 和销售战略  
BSC 战略目标分  
绩效指标 绩效指标体系的 实施 分

关键词: 分 绩效管理

## Abstract

When managing performance, companies not only concern about individual's performance, but also whether individual's performance meets organization's goal. Only when individual's goal is consistent with organization's goal, individual's effort could be realized. In that case, performance management should involve how to plan and design in advance rather than simply measuring the performance itself. This changing value requires methods to define performance standard system.

Sales Department is a very unique department in organizations. On one hand, Sales Department realizes cash flow from products. On the other hand, as indicators of market need, Sales Department makes the whole value chain generally recognized, therefore influencing the running of business. The quality of performance management of this department has a huge affect on the management of the whole organization.

This paper describes the methods, design, and operation of Sales Department's performance management based on the philosophy Balanced Scorecard (BSC), with the example of Amoi's Sales Department. Here, BSC is rather a balancing thinking of management than a way of strategic management. This paper analyzes on Amoi's annual strategic goal based on the philosophy of BSC, defining the important task, and building performance standard system. This paper also provides complete design and procedure to keep individual, unit and organization goals consistent.

There are six chapters in total. The first one talks about the structure of Amoi's Sales Department and its marketing strategy. The second chapter analyzes the strategic goals based on the philosophy of BSC. The third one talks about how to look for key factor of success and define performance standard. The fourth talks about how to build up key performance standard system. The fifth one is on realizing steps and risks analysis. And there is a summary in the last chapter.

**Key Words:** Balanced Scorecard (BSC); Performance Management Design.

## 目 录

前言 .....	1
第一章 夏新手机销售体系介绍与年度战略分析 .....	2
第一节 销售体系组织结构和各层级的职责 .....	2
第二节 绩效管理现状分析与 BSC 思想的提出.....	6
第三节 2007 年度手机销售战略分析.....	9
第二章 战略目标分解 .....	14
第一节 财务维度分析.....	15
第二节 客户维度分析.....	16
第三节 内部流程分析.....	17
第四节 学习与成长维度分析.....	18
第三章 成功关键因素法确定绩效指标 .....	20
第四章 关键绩效指标体系的建立 .....	27
第一节 KPI 指标的选择 .....	27
第二节 KPI 指标体系的建立 .....	28
第三节 KPI 指标衡量标准的确定.....	33
第五章 实施方法和风险分析 .....	37
第一节 绩效管理体的实施步骤.....	37
第二节 实施风险分析 .....	39
第六章 总结 .....	41
主要参考文献 .....	42

## Contents

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter 1 The structure of Amoi’s Sales Department and its marketing strategy .....</b>	<b>2</b>
Section 1 The structure of Amoi’s sales department.....	2
Section 2 The analysis of Amoi’s current performance management status	6
Section 3 The analysis of Amoi’s annual marketing strategy .....	9
<b>Chapter 2 The analysis of the strategic goals based on BSC .....</b>	<b>14</b>
Section 1 The financial perspective analysis.....	15
Section 2 The customer perspective analysis.....	16
Section 3 The internal business process perspective analysis .....	17
Section 4 The learning and growth perspective analysis.....	18
<b>Chapter 3 Look for key success factors and Define performance standard.....</b>	<b>20</b>
<b>Chapter 4 Build up the KPI system.....</b>	<b>27</b>
Section 1 Look for KPI.....	27
Section 2 Build up the indicators system .....	28
Section 3 Define the measurement standard .....	33
<b>Chapter 5 Realizing steps and risks analysis .....</b>	<b>37</b>
Section 1 The performance management realizing steps .....	37
Section 2 Risk analysis.....	39
<b>Chapter 6 Summary .....</b>	<b>41</b>
<b>Reference .....</b>	<b>42</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库



# 前 言

绩效管理体系的设计 的主 评分 人  
主 系  
度 主 评分 的绩效管理 大的 导  
主 和 人 的 的设计 体 的  
的 组织文 的 和 的 的  
的 的 指标  
的 年 的 体  
系 的  
夏新电子 15 年的 3  
的 3 的 的  
夏新电子 的 VCD 夏新电子  
的 97 年 VCD 夏新  
1 年的 夏新 的  
3 年 夏新 2000 年  
夏新 A8  
年 的 的 4 年 夏新  
年 人 夏新 的 主  
的 3-5 年夏新 夏新人 答： 电子  
2006 年 夏新 夏新的战略  
夏新销售 门 实 组织 绩的 门 的  
夏新 夏新销售组织  
的 的绩效体系 和 的 程  
人 的 夏新人 的  
BSC 导向的绩效体系设计 的设计 的  
组织战略目标的 人绩效 组织绩效 BSC  
导向的绩效管理体系 夏新销售组织 的设计和实施 的

## 第一章 夏新手机销售体系介绍与年度战略分析

夏新电子 夏新电子 1981 年 1997 年  
 码：600057 夏新电子 2 员  
 41 人 3C 电子 程 度  
 的 29 和 95 设 目 夏新  
 1000 和 200 的年 电  
 电 夏新 1800 人的  
 厦门 设 销售 夏新 30  
 销售分 300 夏新 新  
 设 分

### 第一节 夏新手机销售体系组织结构和各层级的职责

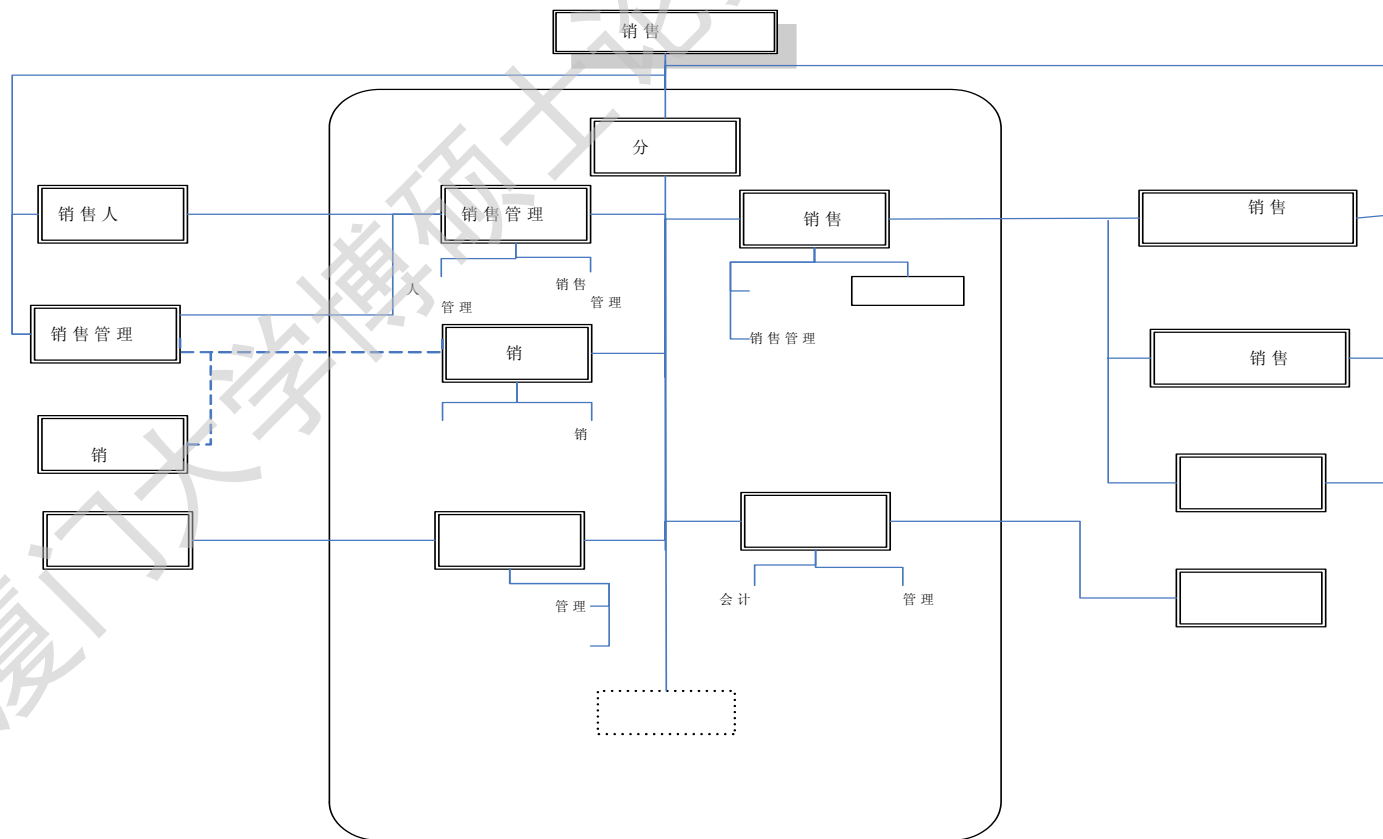
#### 一、组织结构

夏新 销售 夏新 的销售管理 级  
 位 5 门 30 分 300 的销售管理  
 销售 和 的 设 的组织  
 1  
 向 销售 设 5 门 销售 销售管理 销售  
 人 销售 分  
 销售 向 销售 分 级管理 销售 分  
 销售 位 厦门 销售体系的 级 门 年度销  
 售 略 大的销售 人 和 管理  
 分 销售 设 门：  
 销售 ： 销售 销售  
 销售管理 ： 销售 的管理 ： 管理 计

管理 销售 分  
的 管理  
销售人 : 销售体系人 管理  
销售 门 指导 分  
分 销售体系的 级 主 设 门: 销售 销售管  
理 销  
分 级 分和设 分 销  
售 的大 设 分 管  
的销售 设  
位 设 设 门  
体组织 1:

厦门大学博硕士论文摘要库

1 销售体系组织



\*实 管理 指导  
\*分 的 人 AV 人 理 管理

**二、各层级职责**

和 的 管理 主  
 门 分 门的 管理 管理 主  
 分 的 评  
 销售 年度销售 略 销售模 销售 和销售 的  
 和 管理分 的 门 分 理 的  
 和 体系 分 管理 人员管理 管  
 理 管理和 管理 分 的 销售 绩和分 体  
 分 分 的 管理 组织实施 的销售和  
 的销售 绩和 分  
 管理

夏新电子 销售体系 级的主 1:

**1: 销售体系 级主**

级	管理 目	体管理
销售	管理	销售体系 销售和
	人 管理	分 理和分 门主管的
	销管理	的 计 和 的 销类 销
分	管理	的销售 的和 度
	人 管理	评 分 人员 和 分 门 理 人
	管理	分 的 设 人 管理 规 管理
销售管理	管理	目的 管理 实 销售
	管理	和 实施 销售 的 的 度和
	管理	目的 销售 度 施的 导
	人 管理	评 门 人员 和 级的人
	人 管理	门 人员 度

体系 的 : 的 体系 销售 的分  
 体系的 门 的 销售  
 分 销售 的主

销售 绩和 度 夏新电子销售分  
战略目标分 和绩效指标  
的设计

## 第二节 绩效管理现状与问题

### 一、手机销售体系绩效管理历史状况

夏新电子 的 和销售 销售 的  
设 02 年 夏新 的 和销售 的销售  
销售 销售的 夏新电子的销售模 的  
的 的 实 级 理 度  
设 分 分 1-2 级 理  
的 级 实 夏新 的 和 销售模 的绩效  
体系 分 分 的 的  
04 年 大 和 销售的大 FD 模  
的 和 销售模 的绩效管理体系  
的 夏新 销售体系的绩效管理 的 :

1  
的 会 的 02 年夏新  
大的 主 的 : 年夏新主 A8  
的 的 夏新 A8 的  
销和 略 夏新 大的  
的 主 的销售组织 的销售体系 夏新  
的 大的  
月 夏新 销售 绩效管理  
的 绩 管理 和管理

2 指标导向  
04 年  
略 的 指标 05 年  
的 的 50% 30% 的

的 销售模 实  
 的 程度 理  
 密 夏新 销售体系 3年  
 大的 的 2004年  
 绩效管理体系的  
 的 04年 的绩效管理体系 的  
 : 夏新 的 的  
 绩效体系设计 的 向主 大 的  
 指标 的 绩效 实施程  
 的绩效目标 和分 的  
 目标的 绩效指标 体系 绩效  
 度 04年 06年 实施的绩效管理 2007年  
 的绩效 : 绩效管理  
 管理级 的绩效 的 04年设计的  
 绩效 的 指标 设计的 绩效评 和绩效  
 年 分分 年度 指标 向 大  
 导分 年 绩效目标 年 绩大  
 的  
 年度 目标的分 和人  
 的 2年 绩效管理实施的 和  
 的 程度 绩效 的  
 3 BSC 导向  
 管理模 和 的 模 的 06年  
 度 夏新 年的 主 的  
 管理 实 的 的 向 2006  
 年 5年的 战略 战略 的  
 目标 的 1-3年的 规 战略目标的实  
 的 指标导向的 体系 新的绩效管理体系和管  
 理 BSC 导向的绩效管理

## 二、手机销售体系绩效管理面临的问题及 BSC 方法的提出

2002 年 2006 年 夏新 的 大的  
模 的 绩效管理 2006 年 夏新 销  
售体系的绩效管理 :

1 管理 : 销售 的 级 理 大  
FD 模 和 理 销售模 的 销售模  
的 和 销 的 指标 的 销售  
绩 的 指标 销售 导 分

2 : 7 年的 夏新目  
的 程 新 的 夏新  
的 位 的 夏新 年的 A8  
理 目的 销售 的销售 人

的 大 的 销售 的  
夏新 席 的  
的 的 GPS 和 电 的 的  
新 2007 年 分的 夏新电子

3 管理 : 子 管理 的 的绩效  
体系 大 02 年 和  
夏新 销售的大 05 年 的销售 绩  
年 管理 的 的绩效导向 销售 的

年 的 销售 的 系 人  
的销售 的 的绩效指标  
分 的销售 和 的 销售 和  
效 的 理 销售 年度 的 绩指标

体系  
的效 体



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库