

某物流配送公司平衡计分卡实施案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E6_9F_90_E7_89_A9_E6_B5_81_E9_c31_260530.htm S企业是一家中小型物流配送公司。随着物流配送行业竞争加剧，S企业感觉到巨大的经营压力，同时管理人员战略意识较为模糊，不知从何下手。此外，员工积极性也不高。因此，2003年企业高层拟对企业进行业务流程的重组，同时建立相应的企业和员工绩效考核体系，并将绩效与薪酬体系相关联，以此来激励员工，实现利润的增长。此外，S企业拟引进电子商务，同时与物流业的上游企业建立战略联盟关系。为此，S企业决定用平衡计分卡来对企业绩效进行评价，以发现问题所在，并将新的战略付之量化而采用实行的改进行动。战略目标及指标体系的确定 平衡计分卡的关键是将战略目标转化实际行动。首要的是将S公司的战略目标分解成四个部分，并逐层分解成各个具体的指标体系。如表1所示。S公司平衡计分卡的数据处理过程 在建立平衡计分卡以后，可以根据有关的历史数据对设定的各项指标进行计分，反映出企业财务、顾客、内部经营过程、学习与成长等四个方面的业绩状况与发展趋势，以及企业的总体业绩状况与发展趋势。这个过程的关键在于如何计算平衡计分卡的各项指标的分值。下面根据S公司数据按以下几个步骤计算指标的分值：第一、建立指标体系，设计相应的指标体系表。第二、收集定量数据，进行无量纲处理。把不同计量单位的指标值进行无量纲处理。第三、计算定性数据。根据定性指标设计调查问卷。并对调查问卷的结果进行处理。第四、确定权重。通过专家打分法确定两个层次各个

指标的权重。第五、计算单项指标分。先从第二层指标倒推出第一层指标值。如表所示。第一层指标值 $[6] = [4] \times [5]$ 。然后，计算 $[7] = [2] \times [6]$ 。第六、计算平衡记分卡总分值。将四个方面指标的分值 $[7]$ 加总，得到该企业的综合业绩分值 $[8] = [7]$ 。第七、把上述求得的价值填入平衡记分卡中。如表2所示。S公司平衡记分卡的数据分析

另外，我们还有必要考察一些关键指标，尤其是一些波动较大的第一层指标，进一步考察该第一层指标下的第二层指标。也就是考察平衡记分卡的因果关系，如图所示。假如得到顾客指标波动较大，要对顾客满意度进行考察。S企业今后的工作重点应该放在顾客和理顺内部流程方面，主要是致力于吸引新顾客，提高顾客增长率、减少交货时间和提高服务速度，并加大R&D的投入，来降低新产品的上市周期。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com