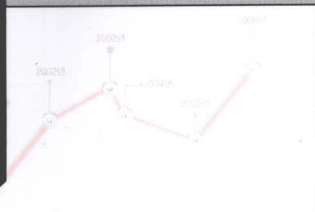




政府绩效与公共管理丛书

包国宪 主编



100%



PERFORMANCE MANAGEMENT IN PUBLIC SECTORS:  
A VIEW OF BALANCED SCORECARD

# 基于平衡计分卡 的公共部门绩效管理

张定安 著

中国社会科学出版社



政府绩效与公共管理丛书  
包国宪 主编

# 基于平衡计分卡 的公共部门绩效管理

张定安 著

中国社会科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

基于平衡计分卡的公共部门绩效管理/张定安著. —北京:  
中国社会科学出版社, 2009.7

(政府绩效与公共管理丛书)

ISBN 978-7-5004-7870-6

I. 基… II. 张… III. 行政管理—研究 IV. D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 090255 号

责任编辑 郭晓鸿 (guoxiaohong149@163.com)  
特邀编辑 王冬梅  
责任校对 郭娟  
封面设计 格子工作室  
技术编辑 戴宽

---

出版发行 **中国社会科学出版社**

社址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮编 100720

电话 010-84029450 (邮购)

网址 <http://www.csspw.cn>

经销 新华书店

印刷 北京君升印刷有限公司 装订 广增装订厂

版次 2009 年 7 月第 1 版 印次 2009 年 7 月第 1 次印刷

开本 710×1000 1/16

印张 21.25 插页 2

字数 381 千字

定价 40.00 元

---

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换  
版权所有 侵权必究

# 总 序

20世纪90年代以来，包括政府绩效管理在内的一系列公共管理理论、方法、工具以及相关的公共管理实践活动被大量地介绍到我国。中国学者从我国体制改革和公共管理学科建设需要出发，在吸收消化基础上，进行了创新性的研究，取得了丰硕成果。

中国的体制改革是从经济体制改革开始，由承认生产者经营自主权切入。在农村实行家庭联产承包责任制，在工商企业和城市经济中，实行多种形式的承包经营责任制和资产租赁经营责任制。当时把这一系列的改革形式叫做放权松绑。这不仅仅是经营形式的调整，而且意味着政府与企业、政府与农业生产单元——家庭的关系在发生着深刻变革。改革的深化使市场机制的作用越来越大，在商品市场成长完善的同时，要素市场也发展起来。建立社会主义市场经济体制成为我国改革的目标，要求政府在市场配置资源这一基础作用下发挥作用、履行职能，并界定政府与市场的关系。

面对这一新型关系，政府面临着严峻的考验与挑战。政府职能需要转变，角色需要重新定位，政府体制改革提上了议事日程。建设服务型政府成为这一改革的目标。政府的成本与绩效、政府的职能架构与职责、政府的行为与价值取向、政府的工具与能力等重大理论问题需要解决。

行政管理体制改革的重要成果就是对政府有了全新的认识，就像当年对市场的认识一样，我们得出一个基本结论：政府不是万能的，也不需要万能的政府。因为随着政府与社会、政府与市场关系的调整，政府使命的重新界定，它在社会治理和公共管理中的角色与作用需要重构。一是公共管理的主体由一元向多元发展，在公共管理中，一个包揽一切的无限政府完成了它的历史任务；二是政府管理向公共治理转变，政府既是公共管理的重要主体，同时与其他主体构成了伙伴关系，共同承担管理公共事务的职责；三是在这个主体结构中，政府的行为方式在发生变化，由计划、命令式向合作、协

商、协同等方式转变。与此相适应，非政府组织在蓬勃发展，公民社会在兴起。公民自我意识的觉醒为政府体制的创新和行为的理性回归创造了条件。这种互动关系的形成，可以说既是行政管理体制改革的重要成果之一，更是公共管理体制创新的重要任务。

公共管理学科建设首先基于人才培养的需要。从 20 世纪 80 年代末在 大学开设行政管理专业，1997 年我国开始单独设立管理学门类，到 1999 年 教育部决定进行 MPA 教育试点，公共管理教学体系和学科体系逐步趋于完善。 与之相适应的学术研究也从学科的基础问题向理论和实践更广泛的领域 拓展。

由兰州大学中国地方政府绩效评价中心的专家、教授完成的《公共管理 与政府绩效管理丛书》适应了公共管理实践和学术研究的需要。一方面以政 府绩效管理为主线选题，突出特色；另一方面又选取了目前公共管理学术 研究领域的热点问题，显现出内容的丰富广泛性。丛书包括包国宪教授的《中 国地方政府绩效评价的组织模式与管理研究》、高小平教授的《政府生态管 理》、沙勇忠教授的《政府危机管理的信息问题研究》、吴好教授的《理想中 的城市——建设生态与循环型城市的理论与政策》、焦克源教授的《西部农 村社会救助制度研究》、王海鸿教授的《土地资源管理与政策》、李少惠教授 的《行政文化与公共精神》、王浩权的《公共项目管理：理论、方法与案 例》、张定安博士的《基于平衡计分卡的公共部门绩效管理》和 2006 年 9 月 23 日在兰州大学召开的全国政府绩效管理研究会成立大会暨首届“政府绩效 评估与行政管理体制改革”研讨会上的优秀论文结集而编的《政府绩效评价 与行政管理体制改革》等 10 部著作。

本丛书得以出版，得到了国家自然科学基金委管理科学部的支持和兰州 大学国家“985 工程”计划的资助，也得到了很多领导和专家的支持帮助。 他们是兰州大学党委副书记兼副校长甘晖教授、兰州大学发展规划办主任张 正国研究员、副主任李兴业同志、兰州大学西部经济社会发展哲学社会科学 创新基地负责人杨建新教授、聂华林教授、兰州大学科研处常务副处长霍红 辉同志、以及中国社会科学出版社责任编辑郭晓鸿博士。在此表示由衷的 感谢！

包国宪

2007 年 7 月 19 日于兰州大学

# 序

高小平

20世纪后期以来，人类在社会治理方面遇到了许多挑战，不仅企业和其他社会组织由于市场的风云变幻而感受到巨大的压力，政府也因为经济社会的复杂性和不确定性增加而感受到一种空前的压力，这种压力必然要转化为变革的动力，要求进行全面性的变革。在将近三十年的时间内，世界各国都在积极地致力于探索社会治理变革的方向，不仅学者们提出了各种各样的新方案，而且在社会治理的实践中也不断有新尝试被提出来。绩效管理就是在改革中出现的一种新的探索，现在应当说也是一项被广泛采用的管理工具。

绩效管理首先是在私人部门中得到了广泛应用的一种适应变革时代要求的 management 方式，后来被新公共管理运动推荐给了政府，从而在政府的自身管理以及对社会的治理过程中推广开来，现在，绩效管理已经成为一种相对成熟的管理工具而被广泛地运用于公共部门和私人部门。研究这个问题，并进一步探索改进的方向，是我们这个时代所提出的创新管理以及社会治理的要求，是有着理论和实践意义的。张定安的这本《基于平衡计分卡的公共部门绩效管理》，从绩效管理的核心技术层面即平衡计分卡入手，对绩效管理进行了系统的考察和分析，提出了自己的构想和设计思路，是有着积极意义的。

从管理工具的角度来认识绩效管理和绩效评估，会让我们想起经典作家的一个基本观点。马克思主义认为，生产工具决定了生产力甚至生产方式的性质。推而广之，在作为社会治理主体的政府这里，我们也可以说，行政能力和行政管理方式在很大程度上也取决于管理工具。单向经验式、手把手作坊式的管理工具标志着农耕文明时期的“全能行政”；双向沟通式、技术文官的管理工具意味着工业文明时期的“技能行政”；360度考评、绩效评估等管理工具则让我们看到了信息化时代“智能行政”的曙光。

从我国行政发展的现实来看，绩效管理，特别是绩效评估，是与服务型政府建设联系在一起。张定安是我的同事，我清楚地知道，他的这部著作是在张康之教授指导下完成的，是在其博士学位论文的基础上修缮而成的。谈到张康之，我们所熟知的是他提出的一个解释框架，现在我国学术界已经广泛地接受了他的这个框架，那就是把人类的社会治理以及政府管理分为三种类型：统治型的、管理型的和服务型的。如果在这个解释框架中来看管理或治理工具的话，则可以看到，统治型的政府单纯运用权力来管理社会的问题，而管理型政府在自身以及对社会的治理上，则要求不断以技术进步作为支持。所以，根据管理型政府发展的逻辑，会走向绩效管理这个方向上来。但是，绩效管理能否成为服务型政府建设的切入点呢？在我们看来，这完全是可能的，而且，读了张定安的这部著作，也可以清楚地看到，他是在服务型政府建设的理论目标下来探讨绩效管理的问题的，这部著作的基本立意就是要通过绩效管理的理论以及实践考察去发现走向服务型政府的路径。

此外，还应看到，管理型政府的性质决定了它的工作内容主要是管制，政府与社会的关系是管理主体与被管理客体的关系，政府业绩主要取决于上级机关、行政首长。在这种条件下，去推行绩效管理是存在着一个逻辑上的悖论的，因为，作为绩效管理核心部分的绩效评估并不是单纯由上级机关和行政首长作出的，绩效管理是一整套制度化的管理工具，绩效评估的主体也是多元的。这一点恰恰契合了服务型政府的基本特征。所以说，可以把绩效管理的研究看做是走向服务型政府的积极探索。当前，服务型政府的主要功能是被定位在提供公共服务上的，政府与社会关系是服务与被服务的关系，政府既是管理和服务的主体，又是被管理的对象，社会也成为管理的主体。这样，衡量公共部门工作好坏，就需要有一套评估体系和机制，而绩效管理和评估是能够满足这一要求的。

阅读张定安这部书稿，可以看到，他主要是从平衡计分卡的角度去探讨绩效管理的问题的，而且集中在对绩效管理体系构建的研究上。他认为，平衡计分卡是公共部门实施绩效评估的重要方法，要求把平衡计分卡引入到绩效管理中来，让组织投入、个人能力素质、业绩与组织目标的实现能够得以整合，变战术式管理为战略化管理。根据这样一个思路，实际上是使绩效管理得到了提升，在一定程度上，可以说已经超越了管理工具的定位了。这无疑是一项积极的探索，也是一项有益的建议，是可以给理论研究以及实际工作以启发的。

显然，如果把平衡计分卡作为一种科学的战略管理理论和方法的话，无论是在企业还是公共部门，它的应用都能够大大提升绩效管理的品质。鉴于目前中国公共部门绩效管理中存在着的诸多问题，比如绩效评估的科学化程度不高、系统性不强、考核方法单一、考核指标与组织目标脱节、考核过程不够开放等，本书的研究能够推动我国绩效管理实践的改善，相信本书的出版将为我国公共部门绩效管理制度的设计和实践提供可资借鉴的思路。

中国政府是与中国社会的改革开放同行的，中国的公共部门也迅速地发展和逐步地走向成熟，特别是进入 21 世纪后，我国公共部门的改革呈现出“百花齐放”的景象。然而，在公共部门的改革中，始终贯穿着一条主线，就是引入绩效管理，仅仅从文献检索中，就可以清楚地看到这一点，比如，以“政府绩效”为关键词进行文献检索，从 1999 年到 2009 年 3 月，检索显示中国期刊网收集的此类论文已达 1700 余篇，数量之多、增长速度之快是非常惊人的。在实践上，全国各地都纷纷采用绩效管理去刷新政府的社会治理和公共服务供给。可以相信，在未来相当长一段时间内，绩效管理都是一项极佳的管理工具，不仅它的科学性能够得到越来越多的人认同，而且它在服务型政府建设方面的意义也是不容低估的。我倾向于认为，作为一种技术性的因素，绩效管理虽然是管理行政发展的必然结果，但它可能又是终结“管理型行政”的元素和具有象征意义的符号。在此意义上，当它终结了管理行政的时候，也就为服务型政府建设提供了良好的技术支持。在人类社会的发展中，技术总是推动人类进步的杠杆，对于行政管理的发展而言，绩效管理这项技术，也会起到相同的作用，从管理行政向服务行政的转变，也需要在绩效管理的研究和广泛应用中实现。正是基于这一认识，我乐意为张定安的这部书作序，把它推荐给中国的行政管理、公共管理学界以及从事公共管理的实践者们。



# 目 录

总序 .....	(1)
序 .....	(1)
导论 .....	(1)
第一节 研究的背景和意义 .....	(1)
一 公共部门绩效管理研究的时代背景 .....	(1)
二 平衡计分卡研究的现实意义 .....	(2)
第二节 国内外研究综述 .....	(5)
一 国外研究综述 .....	(5)
二 国内研究综述 .....	(8)
第三节 基本研究思路和方法 .....	(14)
一 本研究的技术路径 .....	(14)
二 主要研究方法 .....	(16)
第四节 研究的主要内容和可能的创新点 .....	(17)
一 可能的创新与不足 .....	(17)
二 主要研究内容和框架 .....	(19)

## 第一部分 理论基础 模型构建

第一章 基本概念和理论框架 .....	(23)
第一节 平衡计分卡理论体系 .....	(23)
一 平衡计分卡的缘起 .....	(23)

---

二	平衡计分卡的一般构成要素 .....	(26)
三	平衡计分卡的四个维度 .....	(27)
四	平衡计分卡体系的内在逻辑关系 .....	(30)
五	平衡计分卡的方法论 .....	(32)
第二节	平衡计分卡在商业企业中的应用 .....	(33)
一	平衡计分卡在企业中的应用情况分析 .....	(33)
二	制定平衡计分卡的主要流程——美孚案例的 分析和拓展 .....	(36)
三	成功实施平衡计分卡的关键因素 .....	(44)
第三节	平衡计分卡与绩效管理 .....	(46)
一	绩效管理：管理学和哲学的考察 .....	(46)
二	绩效管理的前沿理念与方法 .....	(48)
三	平衡计分卡：一种战略性的绩效管理方法 .....	(52)
<b>第二章</b>	<b>用平衡计分卡提升公共部门绩效管理</b> .....	<b>(56)</b>
第一节	公共部门绩效管理的理念及特点 .....	(56)
一	公共部门绩效管理的理念形成过程 .....	(56)
二	公共部门绩效管理：基本内涵与功能界定 .....	(58)
三	公共部门绩效管理的战略框架 .....	(61)
第二节	公共部门绩效管理过程 .....	(63)
一	战略规划 .....	(64)
二	年度绩效计划 .....	(70)
三	绩效计划执行和日常监管 .....	(75)
四	年度绩效评估和结果运用 .....	(78)
第三节	平衡计分卡是有效的公共部门绩效管理工具 .....	(79)
一	平衡计分卡的精髓与公共部门绩效管理价值 取向之间的内在切合 .....	(79)
二	全球公共部门平衡计分卡的应用现状和功能分析 .....	(81)
三	平衡计分卡在美国公共部门中的实践与创新 .....	(84)
四	基于平衡计分卡的公共部门绩效管理框架 .....	(90)

## 第二部分 建构公共部门平衡计分卡 绩效管理体系

<b>第三章 公共部门的战略:平衡计分卡绩效管理体系的核心</b> .....	(97)
<b>第一节 公共部门战略:使命、愿景与价值</b> .....	(97)
一 公共部门需要战略思维 .....	(97)
二 战略的核心概念 .....	(99)
三 公共部门的使命陈述 .....	(101)
四 公共部门应建立的价值观 .....	(102)
五 编制愿景陈述 .....	(103)
<b>第二节 公共部门的战略规划</b> .....	(104)
一 战略规划的基本理论 .....	(105)
二 战略规划方法和流程 .....	(106)
<b>第三节 用战略图来描述组织战略</b> .....	(111)
一 战略图的含义 .....	(111)
二 用战略图来阐释组织战略的方法 .....	(112)
<b>第四章 基于平衡计分卡的绩效计划编制</b> .....	(115)
<b>第一节 确定战略性绩效目标</b> .....	(115)
一 公共部门平衡计分卡维度分析和选择 .....	(115)
二 根据所选维度进行 SWOT 分析 .....	(118)
三 为每个维度设定绩效目标 .....	(119)
四 绩效目标陈述分析 .....	(123)
<b>第二节 制定关键绩效指标</b> .....	(125)
一 公共部门绩效的基本指标 .....	(126)
二 公共部门绩效指标制定分析 .....	(128)
三 为每个维度的绩效目标设置衡量指标 .....	(130)
四 提炼绩效指标 .....	(133)
<b>第三节 制定目标值和行动方案</b> .....	(135)
一 制定绩效指标合理的目标值 .....	(135)
二 制定行动方案 .....	(137)

---

第四节	分级制定平衡计分卡绩效计划 .....	(138)
一	部门和业务单元平衡计分卡 .....	(138)
二	个人平衡计分卡 .....	(141)
第五章	平衡计分卡绩效管理系统:支持系统与运作流程 .....	(144)
第一节	平衡计分卡绩效管理体的支持系统 .....	(144)
一	组织架构、岗位职责与任职资格 .....	(144)
二	平衡计分卡与预算制度支持 .....	(145)
三	平衡计分卡与组织内部运作机制支持 .....	(145)
四	获取高层领导和智力资源的支持 .....	(147)
第二节	平衡计分卡绩效管理运作系统 .....	(148)
一	绩效执行与控制 .....	(148)
二	绩效评估 .....	(150)
三	绩效激励 .....	(151)
第三节	总结与思考 .....	(152)
一	明确平衡计分卡绩效管理的目的和原则 .....	(152)
二	平衡计分卡绩效管理体系与行政文化和伦理 .....	(154)
三	平衡计分卡绩效管理体系的维护与改进 .....	(154)

### 第三部分 让平衡计分卡在中国公共 部门运转起来

第六章	中国公共部门平衡计分卡的实践 .....	(159)
第一节	中国香港公共部门平衡计分卡的实践 .....	(160)
一	香港邮政署借由平衡计分卡评估业务表现 .....	(160)
二	基于使命和抱负的战略 .....	(161)
三	香港邮政平衡计分卡结构分析 .....	(162)
四	经验总结和展望 .....	(164)
第二节	中国台湾公共部门实施平衡计分卡研究 .....	(166)
一	中国台湾基层行政机构利用平衡计分卡理论 实施绩效管理计划 .....	(166)
二	台湾当局行政机构平衡计分卡制定方法和策略 .....	(168)

---

第三节	平衡计分卡在深圳税务系统的实践 .....	(171)
一	平衡计分卡结构分析 .....	(172)
二	平衡计分卡绩效管理系统的特征 .....	(173)
三	问题与思考 .....	(173)
第四节	平衡计分卡在青岛创建高绩效机关中的运用 .....	(174)
一	奠定推行平衡计分卡思想的认识基础 .....	(175)
二	青岛市直机关工委实施平衡计分卡的过程分析 .....	(177)
三	运用平衡计分卡取得的成效 .....	(198)
四	运用平衡计分卡的体会 .....	(200)
第五节	经验的总结和分析 .....	(200)
一	港、澳、台地区的借鉴意义 .....	(200)
二	中国公共部门平衡计分卡理念萌芽的提炼与总结 .....	(202)
<b>第七章</b>	<b>将平衡计分卡嵌入中国公共部门的管理变革中 .....</b>	<b>(205)</b>
第一节	平衡计分卡与创建“顾客”导向的服务型政府 .....	(205)
一	服务型政府模式导入了“顾客”理念 .....	(205)
二	平衡计分卡绩效管理体系将促进服务型政府建设 .....	(207)
第二节	平衡计分卡与预算会计制度改革 .....	(209)
一	公共部门的财务问题与绩效管理 .....	(209)
二	平衡计分卡与权责发生制预算会计制度 .....	(210)
三	平衡计分卡与中国的预算会计制度改革 .....	(212)
第三节	平衡计分卡与创建学习型组织 .....	(215)
一	学习型组织的特点 .....	(215)
二	中国公共部门创建学习型组织的实践 .....	(217)
三	以平衡计分卡模式实现学习型组织变革 .....	(218)
第四节	平衡计分卡与政府流程再造 .....	(220)
一	流程再造的基本理论 .....	(220)
二	政府业务流程再造的方法和作用 .....	(221)
三	中国政府业务流程再造的基本内容 .....	(223)
四	以平衡计分卡推进内部流程再造 .....	(227)
<b>第八章</b>	<b>反思与展望 .....</b>	<b>(229)</b>

---

第一节 反思:需要克服的困难 .....	(229)
一 对平衡计分卡绩效管理体系的反思 .....	(229)
二 我国公共部门开展绩效管理的问题分析 .....	(232)
第二节 展望:抓住机遇 勇于实践平衡计分卡绩效管理体系 .....	(236)
一 绩效管理是中国公共部门改革的新的价值取向 .....	(236)
二 中国公共部门绩效管理变革需要战略思维 .....	(237)
三 科学发展观和政绩观呼唤新型的绩效管理体系 .....	(240)
四 当前政府部门实践平衡计分卡的有利条件 .....	(242)
五 政府机关推行平衡计分卡的思路和方法 .....	(242)
六 黑龙江省海林市推行平衡计分卡流程图表演示 .....	(246)
结语 .....	(255)
附录一 政府部门绩效评估研究报告 .....	(257)
附录二 武汉市绩效管理暂行办法 .....	(268)
附录三 深圳市政府绩效评估指导书(试行) .....	(274)
附录四 杭州市政府绩效综合考评发展情况 .....	(290)
附录五 福建省关于开展政府及其部门绩效评估的工作方案 .....	(298)
参考文献 .....	(306)
后记 .....	(319)

# 图索引

图 导	研究技术路径 .....	(15)
图 1—1	平衡计分卡框架 .....	(25)
图 1—2	平衡计分卡内部经营程序价值链 .....	(29)
图 1—3	学习与成长评估手段框架 .....	(30)
图 1—4	平衡计分卡的应用情况 .....	(34)
图 1—5	平衡计分卡描述战略:美孚经验 .....	(37)
图 1—6	财务维度目标 .....	(40)
图 1—7	客户维度评价 .....	(41)
图 1—8	内部流程维度分析 .....	(42)
图 1—9	平衡计分卡与绩效管理系统设计流程 .....	(54)
图 2—1	公共部门战略性绩效管理模型 .....	(62)
图 2—2	绩效管理的环节、要素和流程 .....	(63)
图 2—3	绩效管理的周期 .....	(64)
图 2—4	美国能源部采购部的平衡计分卡 .....	(86)
图 2—5	得克萨斯州审计处运用平衡计分卡评价使命 .....	(89)
图 2—6	公共部门平衡计分卡框架 .....	(91)
图 2—7	基于平衡计分卡的公共部门绩效管理模式 .....	(92)
图 3—1	平衡计分卡转化使命、价值观、愿景与战略 .....	(100)
图 3—2	公共部门利益相关者分析 .....	(108)
图 3—3	夏洛特市战略主题 .....	(110)
图 3—4	通过平衡计分卡进行战略转化 .....	(111)
图 3—5	夏洛特市战略 .....	(112)
图 4—1	公共部门顾客关系 .....	(117)
图 4—2	分层制定平衡计分卡逻辑 .....	(139)

图 4—3	夏洛特市警察局分级制定平衡计分卡流程	(141)
图 4—4	夏洛特市战略主题城中城主题计分卡	(142)
图 5—1	预算驱动平衡计分卡实现图	(146)
图 5—2	平衡计分卡绩效计划执行与控制图	(149)
图 6—1	青岛市直机关工委使命愿景和价值观	(178)
图 6—2	机关工委推行费用支出情况	(179)
图 6—3	机关工委战略地图	(179)
图 6—4	市直机关工委平衡计分卡及行动方案	(180)
图 6—5	施政成本指标分解	(181)
图 6—6	机关工委战略框架	(182)
图 6—7	机关工委组织结构图	(184)
图 6—8	部室之间的协同	(186)
图 6—9	机关工委各部室与上级部门的联系	(187)
图 6—10	机关工委战略目标分解	(189)
图 6—11	年度岗位考核表现	(190)
图 6—12	年度考核工作日志	(191)
图 6—13	在高绩效管理平台中提升九种能力的界面	(191)
图 6—14	提升能力平台示意图	(192)
图 6—15	绩效信息管理界面	(193)
图 6—16	工委月例会文档管理界面	(194)
图 6—17	工委周例会文档管理界面	(194)
图 6—18	实施平衡计分卡专项支出	(195)
图 6—19	机关工委培养专家型机关干部的五年规划	(196)
图 6—20	知识文档管理平台界面	(197)
图 6—21	机关工委战略办公室职责分工	(197)
图 6—22	工委取得的战略执行成果	(198)
图 6—23	机关工委接到受理范围内的投诉变化	(199)
图 7—1	服务型政府平衡计分卡设计基本框架	(208)
图 8—1	黑龙江省海林市委市政府战略地图	(247)
图 8—2	黑龙江省海林市环保局战略地图	(250)



## 表索引

表 1—1	平衡计分卡的财务维度主题 .....	(27)
表 1—2	平衡计分卡顾客维度指标 .....	(28)
表 1—3	美孚平衡计分卡 .....	(38)
表 1—4	实施平衡计分卡之关键成功因素 .....	(45)
表 2—1	美国运输部高速公路交通安全目标 .....	(71)
表 2—2	美国政府部门使用平衡计分卡清单 .....	(84)
表 3—1	战略思维流派主张 .....	(106)
表 3—2	战略与员工工作联系图 .....	(113)
表 4—1	夏洛特市交通部门的平衡计分卡 .....	(129)
表 4—2	夏洛特市整体层面平衡计分卡指标样本 .....	(136)
表 6—1	香港邮政相关服务承诺绩效指标 .....	(163)
表 6—2	工委计划预算控制表 .....	(181)
表 6—3	机关工委宣传部行动方案 .....	(183)
表 6—4	机关工委组织部重点工作安排和指标分解 .....	(185)
表 6—5	个人工作日志 .....	(188)
表 8—1	组织实施平衡计分卡可能遇到的问题 .....	(231)
表 8—2	黑龙江省海林市委、市政府平衡计分卡 .....	(248)
表 8—3	黑龙江省海林市发改局平衡计分卡 .....	(249)
表 8—4	个人平衡计分卡 .....	(251)
表 8—5	个人计分卡和行动方案 .....	(253)
表 8—6	平衡计分卡指标进展情况监控表 .....	(254)