



# 第參部份 平衡計分卡之運用

陳澤義與陳啟斌教授著  
華泰圖書文化公司出版  
中華民國**95**年**1**月





# 企業診斷與績效評估：平衡 計分卡之運用

## 第十二章 平衡計分卡 設計理念





# 平衡計分卡設計理念

- 學習目標
- 瞭解平衡計分卡的發展緣起。
- 瞭解平衡計分卡的意義。
- 瞭解平衡計分卡的主體架構。
- 瞭解平衡計分卡的優點與評價。



# 瞎子摸象

- 企業的績效，是各個部門績效的整合，是生產、銷售、研發、人事、財務部門績效的整合，而非僅是財務績效。

平衡計分卡即是一種「平衡」看待各個部門與層面的「計分卡」，而將財務績效、行銷績效、生產績效、人力績效做出平衡性、整合性的計分處理。



# 第一節 平衡計分卡的發展緣起

- 壹、績效衡量與平衡計分卡
- 平衡計分卡(balanced scorecard, BSC)的概念發展，係來自於早期的責任會計(responsibility accounting)理念。

責任會計係要求將企業中各個部門的營運績效，加以個別評估，而各個部門的業務功能基本上應有相當的差異



# 第一節 平衡計分卡的發展緣起

- 傳統績效衡量方式過於偏重財務性指標，理由是財務性指標已無法適應市場競爭需要，亦無從有利企業增長與競爭力的提

企業經理人認為績效評估的方式和指標，必須伴隨著大環境的更迭而變動。如非財務性指標諸如顧客滿意度、人力資源、創新能力與服務品質等。



## 第一節 平衡計分卡的發展緣起

- 1992年哈佛大學教授Robert Kaplan、諾頓研究所(Nolan Norton Institute)最高執行長David Norton，集合美國十二家企業的高階經理人，透過「企業未來的績效衡量制度」的專案計劃，將「財務、顧客、內部流程、學習與成長」等四個構面，納入企業衡量經營績效的指標之中，形成平衡計分卡的理論架構。





# 第一節 平衡計分卡的發展緣起

- 貳、傳統績效評估制度出現盲點
- 傳統的績效評估制度，對於企業在管理員工上，有相當大的幫助，係基於其強調以下四項原則：

第一，衡量評估什麼，就會得到什麼樣的結果(you get what you measure)。

第二，明白地告知員工，企業重視什麼(what we emphasize)。



# 第一節 平衡計分卡的發展緣起

- 第三，清楚地讓企業員工明白企業期望鼓勵何種行為 (what behavior will be encouraged)。

第四，不再僅是強調員工需要做那些事 (what they do)，更是要強調員工需要做到何種程度 (how well they do)。



# 第一節 平衡計分卡的發展緣起

- 出現的盲點
- 強調企業內部性質，而非企業外部性質。
- 無法滿足顧客的多樣化需求。
- 過於重視結果而不重視過程，基本上並無法幫助企業經理人進行有效的研發與創新營運決策。
- 過於重視短期績效，而忽略了企業的長期需要。
- 缺乏預測未來的能力。



# 第一節 平衡計分卡的發展緣起

- Epstein and Manzoni (1997)指出，有效的績效評估制度發展，應該考慮以下三個層面：

用來支援各項經營策略的實施過程。

納入各種非財務性指標，藉以補財務性指標之不足。

能夠推展到企業實際創造績效的部門或單位。



## 第二節 平衡計分卡的意義

- 壹、平衡二字的含義
- 在於以下四個構面上的平衡(Kaplan and Norton, 1996a)：

第一，力求財務與非財務量度之間的平衡。亦即訴求財務指標與非財務指標(客戶滿意、流程、學習與創新)之間的平衡。

第二，力求短期與長期目標之間的平衡。亦即訴求短期指標與長期指標(學習與創新)之間的平衡。



## 第二節 平衡計分卡的意義

第三，力求外界與內部之間的平衡，亦即外部衡量(external measures)與內部衡量(internal measures)間之平衡。

第四，力求領先指標與落後指標之間的平衡。亦即訴求領先指標(客戶滿意、流程、學習與創新)與落後指標(財務績效)的平

。



## 第二節 平衡計分卡的意義

- Kaplan and Norton (1992)指出，企業過去僅是偏重在短期財務性指標，而並未考慮到建立一套有效的營運控制系統，是以企業的願景與長期策略將不易實現。為了達成企業的願景與策略，平衡計分卡遂將績效評估指標區分成四大類：財務面、顧客面、內部流程面、學習及成長面。

財務性指標不再被視為是唯一的衡量面向。只要能有效運作上述四大管理程序，即可有效結合企業的長期策略目標與短期行動方案，能夠將企業的願景與策略轉換成實際的行動方案。



## 第二節 平衡計分卡的意義

- 貳、平衡考慮各項績效指標
- 平衡計分卡係強調企業需要由四個構面來衡量其績效(參閱圖12-1)：

1. 顧客是如何看待本企業？此時係站在顧客觀點，強調需要獲得顧客滿意。

2. 本企業需要在那些領域中具有傑出專長？此時係站在內部觀點，強調需要提高核心的作業流程績效。



## 第二節 平衡計分卡的意義

- 3. 本企業未來能夠維持此一優勢嗎？此時係站在長期觀點，強調需要提升員工的成長學習與創新部分。

4. 本企業的財務營運表現如何？此時係站在投資者觀點，強調企業的財務數字本身。

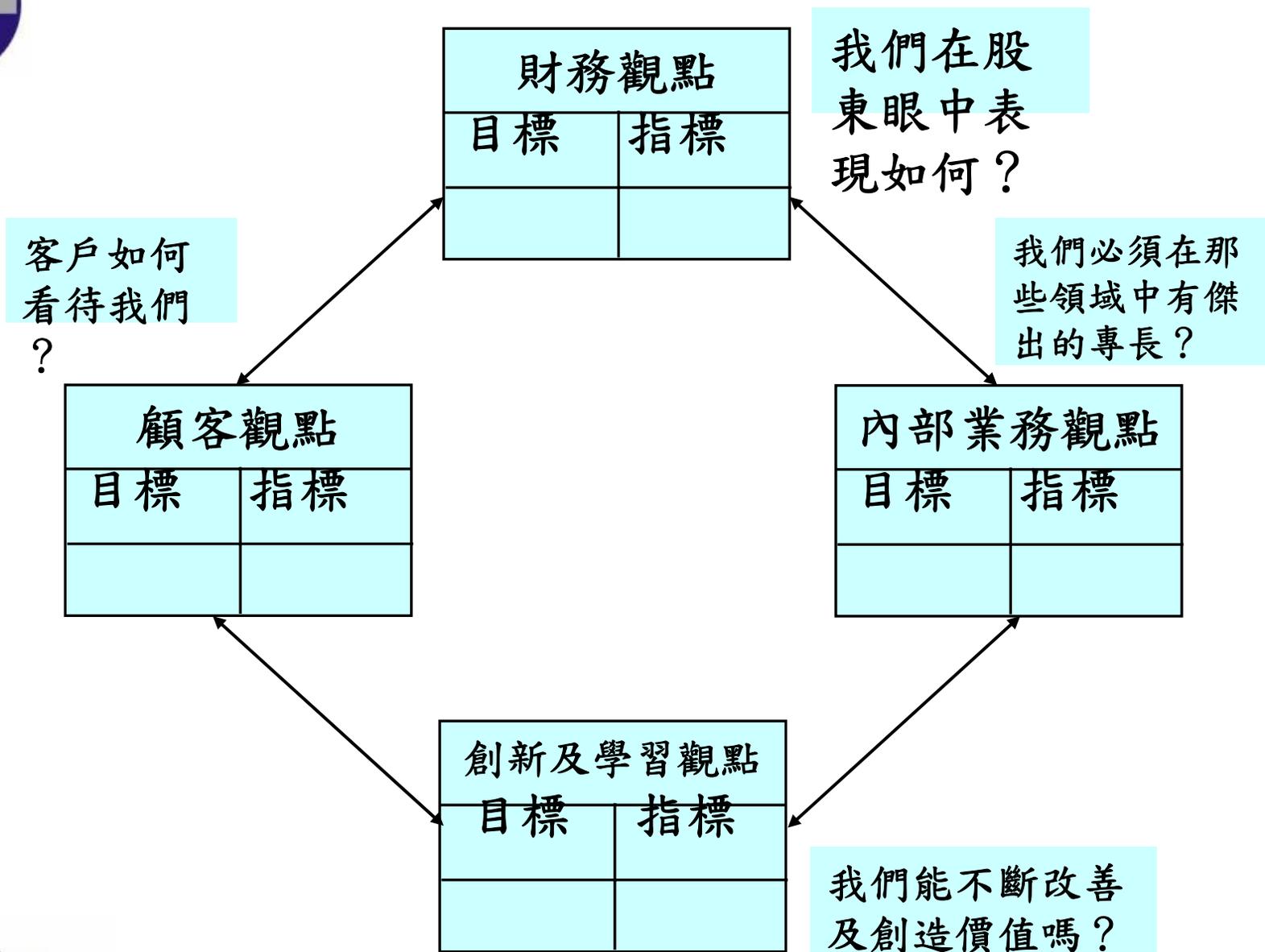


圖 12-1 平衡計分卡與績效指標之連結  
資料來源：Kaplan and Norton (1992).



## 第二節 平衡計分卡的意義

- 平衡計分卡有兩個主要的基本概念：

第一，績效所衡量的就是企業所要達成的目標(what you measurement is what you get)。此時係強調績效衡量的內容、模式需求，必須與企業的經營目標、策略相互結合。



## 第二節 平衡計分卡的意義

- 第二，係突破傳統單一財務面的衡量構面，不再僅根據投資報酬率與每股盈餘等財務性指標，來判定企業經營績效的高低；而是以財務觀點(financial)、顧客觀點(customer)、企業內部流程觀點(internal business)、學習與成長觀點(learning and innovation perspective)等四個構面，來衡量企業的整體營運表現。



## 第二節 平衡計分卡的意義

- 參、績效管理與平衡計分卡

平衡計分卡的設計，企業必須要將企業願景、經營策略，與競爭優勢，藉由策略性的議題、目標，和衡量指標的方

式，適度轉換成 日常的管理 與

營運 語彙，以有效協助企業落實企業的願景與經營策略。



## 第二節 平衡計分卡的意義

- 平衡計分卡之設計關鍵，在於企業經理人必須先要清楚瞭解企業的「經營策略」和「競爭優勢」，再將其轉換成可資清楚溝通的策略議題和策略目標，乃至於可資衡量的績效指標，並和員工的績效指標有效連結。



## 第三節 平衡計分卡的主體架構

- 平衡計分卡的目標和量值，係由企業的願景與經營策略中衍生而來，它係透過四個構面：財務、顧客、企業內部流程、學習與成長，來考核一個企業的績效。這四個構面即組成平衡計分卡的主體架構。



## 第三節 平衡計分卡的主體架構

表12-1 平衡計分卡之構面與基本精神

構面	基本精神
財務構面	為了成功地獲取資金，我們應如何面對我們的股東
顧客構面	為了達成我們的遠景，我們應如何面對我們的顧客
內部流程構面	為了滿足我們的股東與顧客，我們應採取何種營運程序
學習與成長構面	為了達成我們的遠景，我們應如何保有能力持續改變和改進



資料來源：Kaplan and Norton (1992).



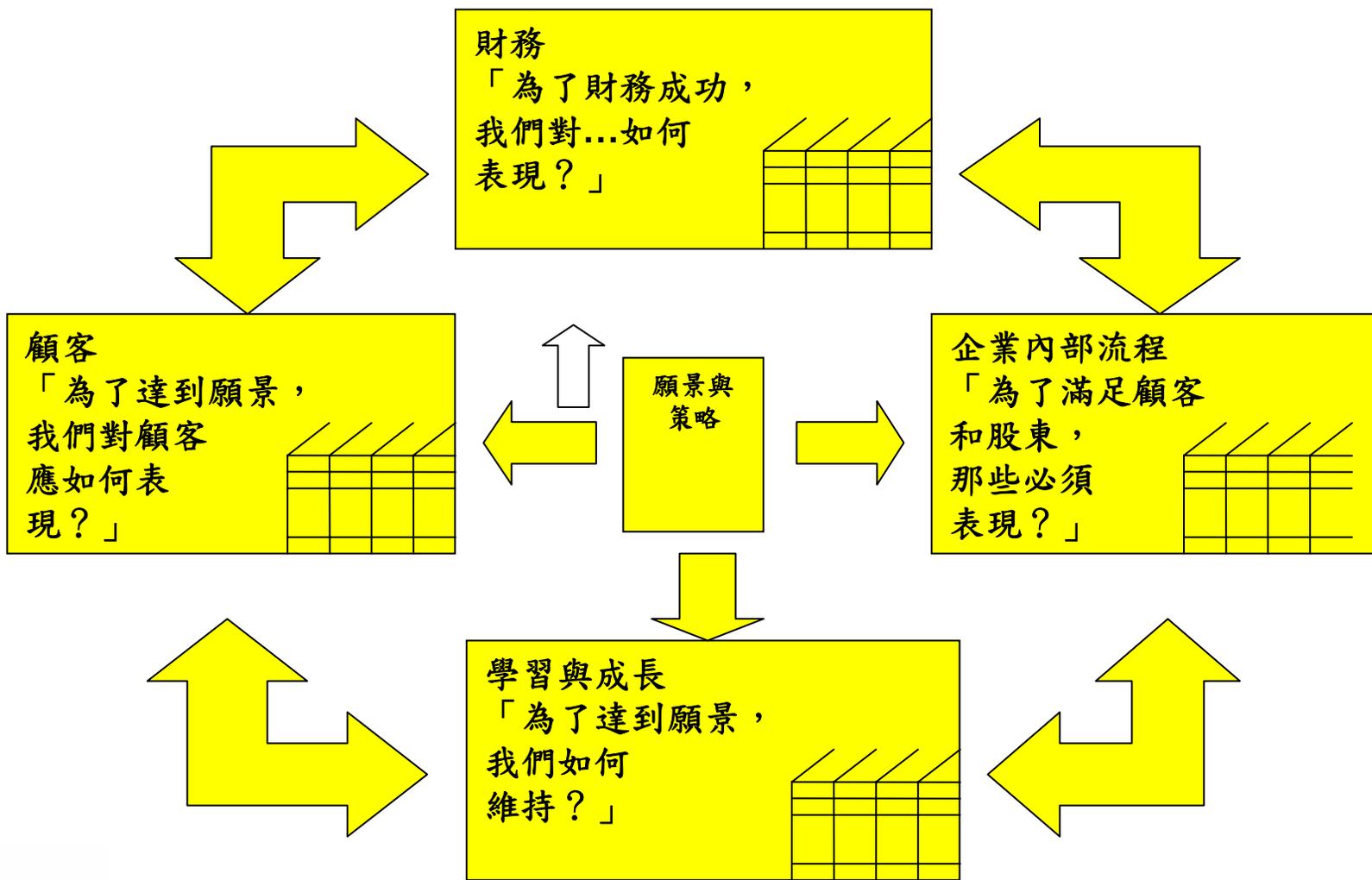
## 第三節 平衡計分卡的主體架構

傳統的財務會計模式僅是針對企業過去已發生的事蹟進行衡量；在資訊社會中，成功的企業必須具有高瞻遠矚的願景與策略規劃，不應該只重視短期的目標達成，在經營績效的衡量上，若僅使用一個財務性構面，不足以對企業未來的策略規劃提供太大的幫助，需要平衡計分卡來完成。

- 平衡計分卡包括四個構面(財務、顧客、內部流程、學習與成長)，強調企業最後的營運績效(利潤)不只是來自於財務報表的資料，提供給高階企業經理人下達決策，還須包括其他層面(如顧客、內部流程、學習與成長)所間接產生的影響因子。



# 第三節 平衡計分卡的主體架構



資料來源：Kaplan and Norton (1992).



## 第三節 平衡計分卡的主體架構

企業的資訊架構是由企業，  
策略的制定所發展而來，  
而企業的資訊系統是建構  
在資訊架構之上。

企業的資訊系統產生有用的  
資訊，提供高階主管決  
策之用（例如，行銷決策支  
援系統，marketing  
decision supporting  
system, MDSS）。

在資訊時代中，對於如平  
衡計分卡發展一個獲經不  
助企業，使達到永一個  
競爭的理想的未來一  
可避免的趨勢；  
企業資訊架構上的資訊  
系統，可反映出經過分  
析後所以產生資訊，平  
否計分卡中設業的策  
目。



## 第三節 平衡計分卡的主體架構

- 平衡計分卡經許多國外企業之採用，從各項文獻的揭露，有很多且不可思議的成功案例，像美孚石油企業北美區行銷暨煉油事業處(Mobil North America Marketing and Refining, NAM & R)，就是最成功的典範。反觀國內在這方面卻仍未起步，尚未有任何一個成功的實例出現。



## 第四節 平衡計分卡優點與評價

### • 壹、平衡計分卡的優點

第一，企業提供服務時的角度，應從產品或服務的功能觀點，轉為從顧客的觀點考量。

第二，可使企業願景、企業策略、企業組織架構、所有的企業活動，皆放在企業經理人所專注的焦點上，利於達成企業的經營策略。



## 第四節 平衡計分卡優點與評價

- 第三，包括財務性與非財務性的績效評量方式，可使企業經理人專注在有利於企業長期策略，與顧客價值的企業活動之上。

第四，可將企業運作成果用作內部溝通、學習的工具，而非僅做例外管理之控制用途。



## 第四節 平衡計分卡優點與評價

- 貳、平衡計分卡的評價
- 可分為內、外部利益兩方面：
- 內部利益方面，平衡計分卡可以：

(1) 增加員工的洞察力。

(2) 重新檢視並調整企業內部的運作流程。

(3) 使內部股東滿意。



## 第四節 平衡計分卡優點與評價

- 外部利益方面，平衡計分卡則可以：

(1) 獲致顧客。

(2) 強化企業與顧客間的關係。

(3) 提升顧客忠誠度。



*Thanks for your attention!*

