



企業診斷與績效評估

第十三章 平衡計分卡四大構面

陳澤義與陳啟斌教授著

華泰圖書文化 民國95年1月

不論你是誰，你年紀有多大，如果你想要得到持久永恆的成功，那麼驅使你邁向目標的動機，必須發自你的內心。 --- **Paul J. Meyer**





第十三章 平衡計分卡四大構面

- 學習目標
 - 瞭解平衡計分卡的四大構面。
 - 瞭解平衡計分卡的顧客構面。
 - 瞭解平衡計分卡的內部程序構面。
 - 瞭解平衡計分卡的學習與成長構面。
 - 瞭解平衡計分卡的財務構面。



平衡計分卡

正如人類身體活動力的績效，可分別由人的消化系統、呼吸系統、循環系統、排泄系統等方面來檢視，其分別主管食物與空氣的投入 -- 過程 -- 產出流程。

- 平衡計分卡的績效評估指標共分為四個構面：顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面、財務構面(Kaplan and Norton, 1996a, b)，前三者是企業財務危機的成因，第四者則是企業危機的伴隨果實。



第一節 顧客構面

- 壹、顧客面的五大核心衡量
- 在平衡計分卡的顧客構面(customer aspect)中，所想要探討的是界定不同的市場顧客區隔，吸引顧客，增加顧客對企業產品或服務的滿意度等。

Kaplan & Norton (1996a, b)指出，目標顧客和市場區隔是企業財務目標的主要營業收入來源。



第一節 顧客構面

- 在平衡計分卡的顧客構面中，應先確定企業所希望爭取的顧客和市場區隔，並隨時監督企業在上述目標區隔中的績效表現。辨識出每一個目標區隔中的目標顧客，針對目標區隔設定特定目標和指標。企業有兩套顧客構面的指標：

第一套是概括性指標，例如顧客滿意度、市場佔有率、顧客延續率等，可稱之為「核心衡量標準群」；

第二套是代表顧客成果的績效驅動因素，亦即企業用來區別本身和競爭對手的工具，可稱之為「顧客價值主張衡量標準群」。



第一節 顧客構面

- 平衡計分卡所彙總的衡量指標，係涵括五大核心成果衡量(outcome measures)，此一量值適用於所有類型的企業。

市場佔有率

顧客爭取率

顧客延續率

顧客滿意度

顧客獲利率



第一節 顧客構面

- 第一、市場佔有率
- 由顧客的數量以及顧客所支出的金額或銷售的單位數量來計算，用以反映一個企業在既有市場中所佔的業務比率。

確定好市場區隔或目標顧客，目標顧客的市場佔有率的衡量，即可制衡純粹的財務指標，提醒企業需要即時檢討其策略實施情形。



第一節 顧客構面

- 第二、新顧客的取得
- 即顧客爭取率，以絕對或相對的數額，衡量一企業個體吸引或贏得新顧客(或新企業)的比例或速率。

顧客爭取率的衡量，以衡量企業吸引或爭取新顧客、新生意的效率高低；實際衡量的方法，可計算新顧客的數目，亦可計算新顧客所帶來的銷售金額。



第一節 顧客構面

- 第三、現有顧客的維繫
- 即顧客延續率，以絕對或相對的數額，追蹤某一企業個體與其既有顧客，繼續保持或維繫既有關係的比例。

挽留目標區隔中的既有顧客，是維持或增加目標顧客區隔佔有率的一個良方，而衡量既有顧客的銷售成長率為最佳方法。



第一節 顧客構面

- 第四、顧客的滿意度
- 依顧客價值構面的特定績效範疇，來衡量顧客的滿意水平。滿足顧客需求是驅動顧客延續率和顧客爭取率的力量。

顧客滿意的高低可反映顧客心目中的企業表現水平。唯有當顧客體認到本身的購買經驗是令人滿意時，顧客才會重複購買該企業的產品。



第一節 顧客構面

- 第五、顧客的獲利力
- 即顧客獲利率，指顧客對企業獲利能力的影響，意指在扣除用以支援某一顧客的特定費用支出後，衡量某一顧客或某一部門的淨獲利水平。

• 事實上，一個企業在市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度，這四個核心顧客衡量指標上獲得成功，並無法保證企業能夠從顧客身上獲得利潤，而要想得到十分滿意的顧客，最簡單的方法即是降價。

藉由衡量單位銷售的獲利率，衡量目標顧客區隔的獲利率。





表 13-1 顧客構面之核心衡量

市場佔有率	由顧客的數量，花費的金額或售出的單位數量來反映企業在一既定市場中的銷售比例。亦即反映一個企業在既有市場中所佔的業務比率。
顧客爭取率	以絕對或相對的數額，衡量一企業個體吸引或贏得新顧客或企業的速率或比例。
顧客延續率	以絕對或相對的數額，追蹤一企業個體與其客戶繼續維持既有關係的比例。
顧客滿意度	根據價值主張中的特定績效準則，或顧客價值面計劃的績效範疇，評估顧客滿意程度。
顧客獲利率	在扣除用以支援某客戶的特定費用後，衡量一顧客或一部門的淨獲利或純利。

資料來源：Kaplan and Norton (1996a).





顧客構面因果關係圖

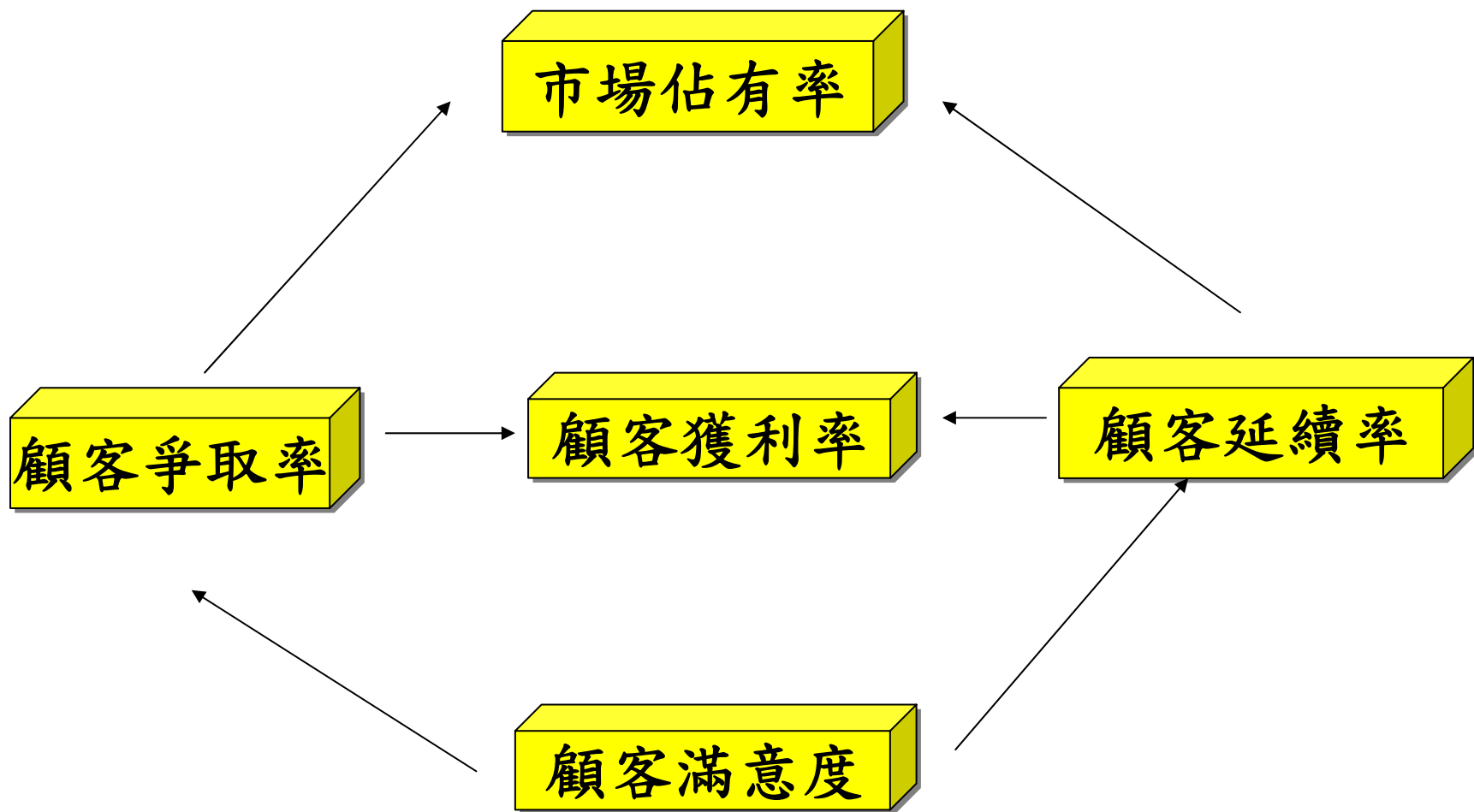


圖 13-1 顧客構面核心衡量之因果關係圖
資料來源：Kaplan and Norton (1996a).



第一節 顧客構面

- 貳、顧客價值主張
- 顧客價值主張係代表著企業透過產品和服務來提供的『屬性』，其目的是在創造目標市場區隔中的顧客忠誠度和滿意度。
- Kaplan and Norton (1996a, b) 提出一般化模型，其認為價值主張可以歸類成三大類，即產品與服務的屬性、顧客關係、形象及商譽等三個層面。

產品與服務的
屬性

顧客關係

形象及商譽



顧客價值主張

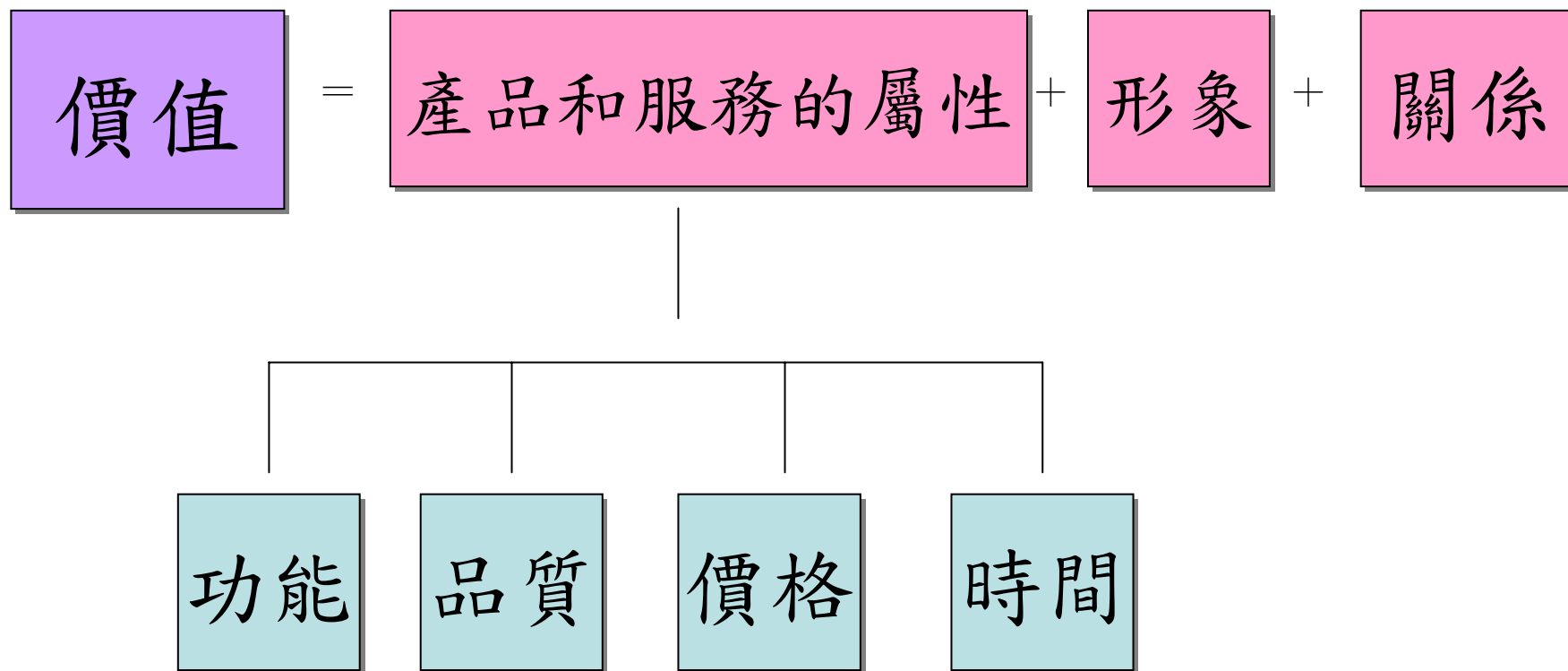


圖13-2顧客價值主張

資料來源:Kaplan and Norton(1996a)



第一節 顧客構面

1. 產品和服務的屬性：即一般的產品特質和服務的屬性，如企業所提供的功能屬性，產品價格水平，與所提供的產品與服務品質等。

- 如以品質言，品質業已從策略優勢轉變成競爭的必要條件，如每百萬個產品的不良率(PPM)，與品管圈中的6-Sigma計劃等。



第一節 顧客構面

2. 顧客關係：顧客關係包括產品和服務的交貨狀態，例如產品和服務交貨時之交貨時間、回應時間、顧客滿意度，乃至於服務人員與顧客間的信任程度與關係承諾。

3. 形象與商譽：形象和商譽反映著企業吸引顧客的無形因素。例如企業的產品成為全國知名的品牌、良好的、健康的企業形象等。





第二節 內部流程構面

下一步即進行對企業內部流程構面的目標設定，因為企業本身內部的流程會影響到顧客滿意度與最終的財務績效指標。

傳統的績效衡量系統中，多著眼於監督和控制改進既有企業內部營運流程，重視控制部門和改進既有責任中心，依賴純粹財務衡量的指標和每個月的差異報告，來控制部門的運作。

平衡計分卡從外界顧客和股東的期待，衍生出內部流程的績效要求，並特別強調創新流程的觀念。



第二節 內部流程構面

- 共通的 內部價值鏈 模式，可包括創新流程 (innovation process)、營運流程 (operation process)，以及售後服務流程 (postsale service) 三個構面。

創新流程

營運流程

售後服務流程



第二節 內部流程構面

- 1. 創新流程：

- 或稱革新流程，係強調由企業所探究出來的顧客需求，來創造新產品以滿足此一需求。

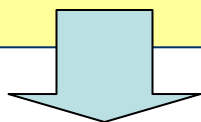
• 創新流程的效益、效率和即時性，甚至較諸每日營運流程的優越性更為重要。可將創新流程視為價值創造的「長波」。營運流程代表價值創造的「短波」，企業在這個流程中，只是提供現有的產品和服務給現有的顧客。



第二節 內部流程構面

- 創新流程包括兩個部分：

1. 市場研究，旨在辨識市場的規模、顧客偏好，與目標產品或服務的價格。



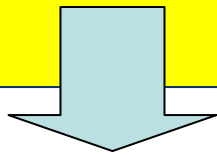
若將市場研究成果，回饋至產品與服務的設計及開發流程，即為創新流程的應用研究。

2. 應用研究，即設計創新的產品與服務價值給顧客，運用既有科技，集中力量開創新世代的產品與服務。



第二節 內部流程構面

- 2. 營運流程：此為製造產品的流程，係價值創造的短波。此一流程係從接到顧客的生產訂單後，產出產品，到遞送交給該顧客為止。



其強調藉由高效率、即時性，與一貫化作業的途徑，提供現有的產品或服務給現有的顧客。

3. 售後服務流

程：此一階段為企業為顧客所提供的產品售後服務，包括保修期間、定期維修工作、瑕疵品、退貨的處理，或付款手續等。



內部流程價值鏈

創新流程

營運流程

售後服務流程

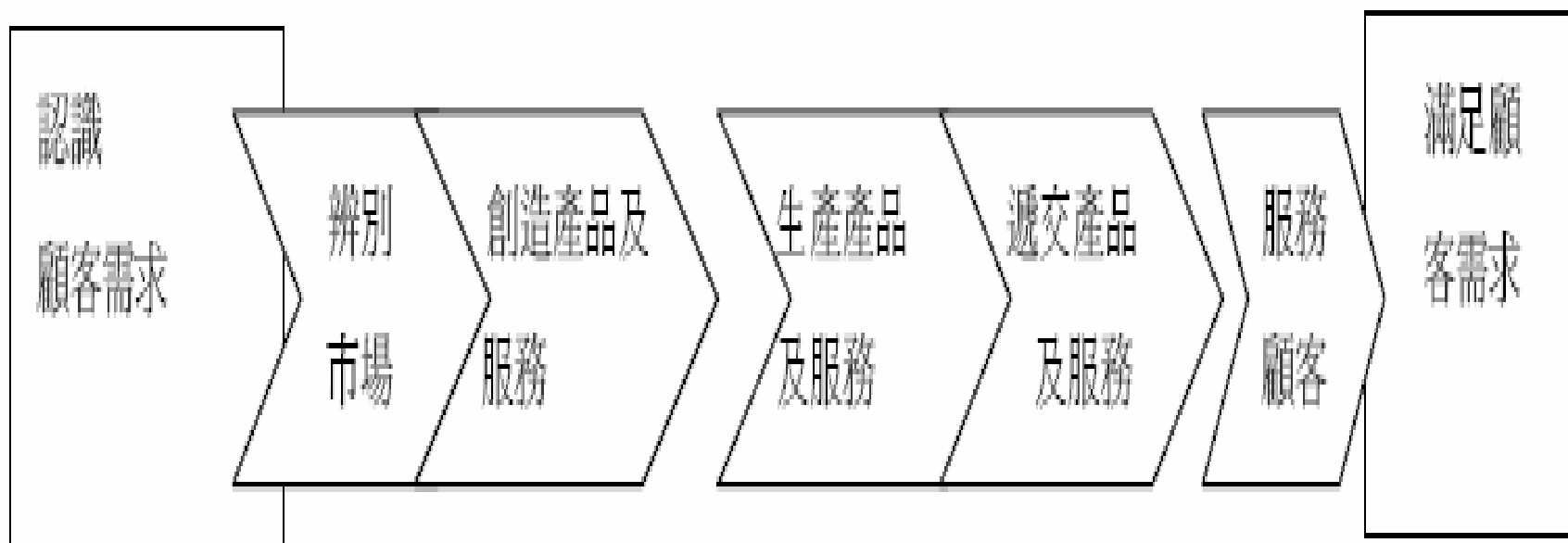


圖 13-3 企業內部流程價值鏈

資料來源：Kaplan and Norton (1996a).



第二節 內部流程構面

- 內部(營運)流程的衡量，係以時間、品質與成本為其標準。茲分別說明於後：

時間

品質

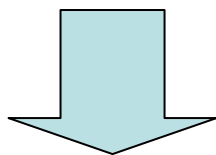
成本



第二節 內部流程構面

1. 衡量流程的時間：顧客咸高度重視快捷的前置時間，即從顧客下訂單的那一刻開始，到顧客收到訂購的產品或服務為止，所需的時間。

• 許多企業採用及時生產(job in time, JIT)流程，衡量指標係為製造週期效能(manufacture cycle effectiveness, MCE)



製造週期效能 = 加工時間 / 生產時間。

製造週期效能值應該小於一，因為生產時間 = 加工時間 + 移動時間 + 等候或儲存時間。



第二節 內部流程構面

2. 衡量流程的品質：實施品質管理方案或品質管理計劃。

衡量指標例如：每百萬個產品的不良率、良品率、廢料率、重做率、退貨率、流程控制下的製程比率等。

3. 衡量流程的成本：傳統成本會計系統可衡量個別性的工作、作業或部門的費用及效率，但無法衡量流程層次的成本。在作業制成本系統中，企業流程的成本遂可充分加以衡量。

衡量指標可為：(1)平均單位售價，(2)目標商品成長率，(3)退貨率，與(4)缺貨率等，不一而足。



第三節 學習與成長構面

- Kaplan and Norton (1996a, b)認為，學習及成長構面是為了創造企業長期的進步與成長，所需要建立的基礎架構。

學習與成長構面的目標是指企業內部的員工，不論在個人技能的學習，或是對於企業的滿意度等，都會影響到前述所提及的三個構面(即財務、顧客、內部流程)的成效。故學習與成長構面可說是平衡計分卡四大構面之因果關係中，最根本的源頭。



第三節 學習與成長構面

- 學習及成長構面的核心衡量指標為員工滿意度、員工留職率，以及員工生產力。

1. 員工滿意度

2. 員工留職率

3. 員工生產力

特定情勢驅動因子(situation-specific drives)則為員工能力、基礎科技設施(以促成員工的系統資訊能力)，與誘導員工的行動氣候(以促成激勵、授權與目標之間的一致性)等。



核心衡量指標

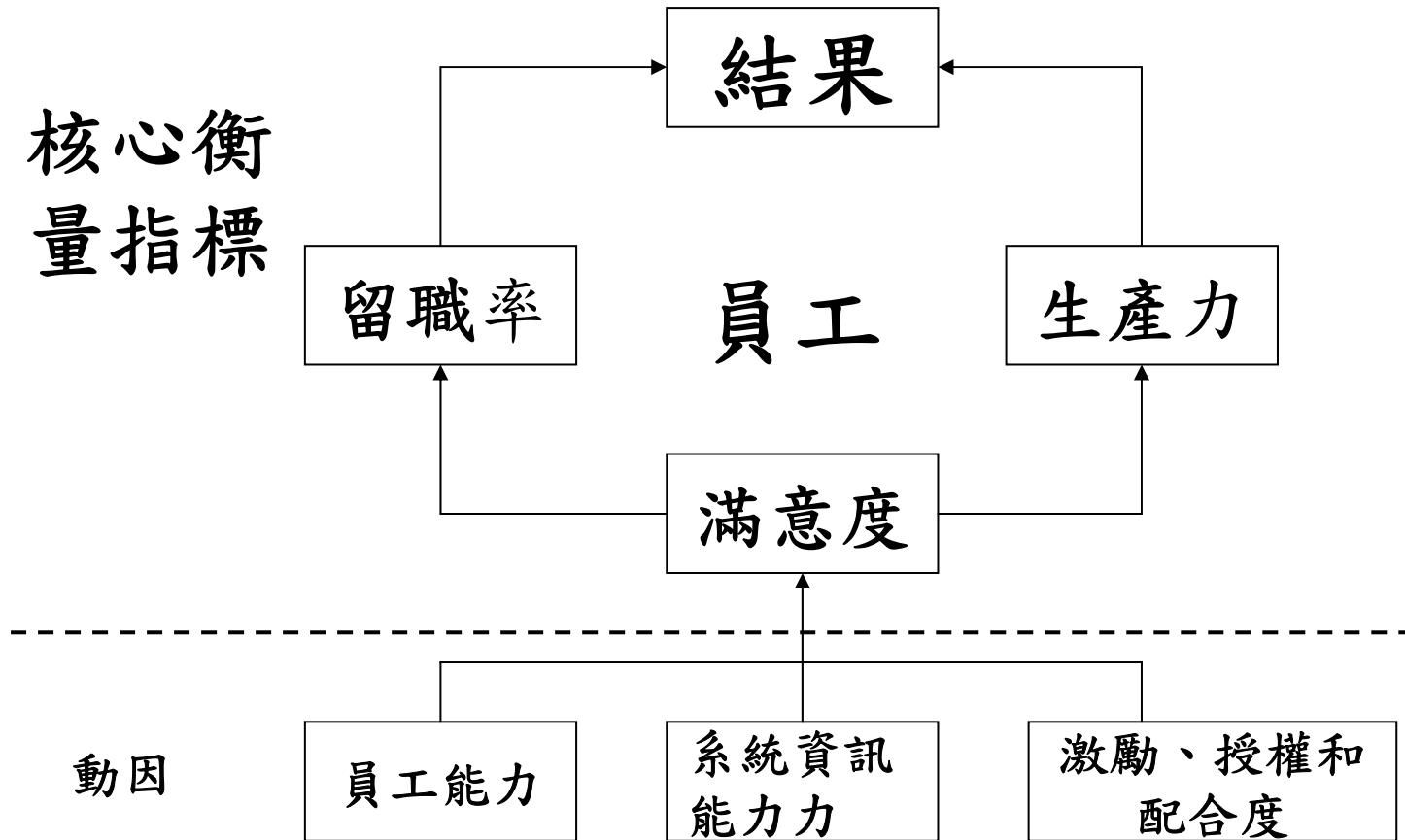


圖13-4 學習與成長構面衡量架構圖

資料來源：修正自Kaplan and Norton (1996).



表13-2 學習及成長構面的特定情勢動因

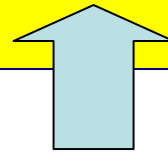
員工能力	基礎科技建設	誘導員工行動的氣候
策略性的 技術訓練水準	策略性技術 策略性資料庫 經驗的取得 專有軟體 專利權 商標權	主要決策循環 策略性焦點 授權員工 個人的合作 道德 團隊精神





第三節 學習與成長構面

- 1. 滿意度。可反映出員工士氣以及員工對工作的整體滿意程度，滿意的員工是提高生產力和回應能力，以及改進產品品質和顧客服務品質的先決條件。其中以員工滿意度最為重要，被視為驅動員工延續率及員工生產力的基礎力量。



衡量滿意度的方式，可每年舉行一次全體員工意見調查，或每個月隨機抽樣調查一定比率的員工。



第三節 學習與成長構面

2. 延續率。即是指員工留職率。衡量員工延續率，或以企業主要員工的流失情形為其指標。

3. 員工生產力。強調與企業員工的生產量與製造這些產量所耗費資源之間的關係。生產力指標為員工平均營業收入，其代表每一位員工所能夠製造出來的生產價值。



第三節 學習與成長構面

- 特定情勢驅動因子亦有三者，即員工能力、系統資訊的能力，與激勵、授權和配合度，茲分別說明如下：

第一是員工能力。主要係指企業員工的技術訓練而言。

第二是系統資訊能力。基於第一線的員工更需要正確與即時性的資訊，以協助員工瞭解個別顧客和企業間的關係。

第三是激勵、授權和配合度。即促進員工積極、主動性的組織氣候。



第四節 財務構面

- 壹、引言
- 平衡計分卡中的四個構面係環環相扣、互相影響，然終究是以改善財務績效為終極目標，故財務構面(aspect)誠為一家企業績效衡量時的基礎性構面。

• 財務構面之指標衡量，在於反應過去的財務性績效；而財務績效衡量則可以顯示出，企業策略的執行和實施成效，以及其對於改善企業的營利情形，是否產生貢獻。衡量的標準則是取其營業收入、資本運用報酬率、經濟附加價值。



第四節 財務構面

- Kaplan and Norton (1996a, b)更指出，企業之生命週期應當有三個期間，即成長期、維持期與成熟期。當企業處於不同的生命週期發展階段，其經營目標和所採行的經營策略自然不同，所以，企業經理人必須採行不同的衡量指標。

成長期

維持期

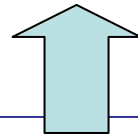
成熟期



第四節 財務構面

• 一、成長期

- 成長期企業的產品或服務擁有龐大的成長潛力，企業投入大量資源，以開發並強化新產品和服務。



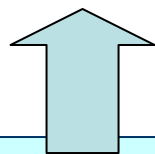
企業目標是在開發新市場、開發新的顧客群，與開發新的行銷通路。成長期的企業整體財務目標，皆為營收成長率，與目標市場、顧客群，和地區的銷售成長率等。



第四節 財務構面

• 二、維持期

- 經營目標是維持目前既有的市場，穩定住市場佔有率，並維持適度的成長，而投資目的則是在於消除產銷瓶頸，擴大企業產能，並力求強化生產與服務品質的改善。



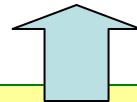
• 維持期的企業多半採行與獲利能力攸關的財務性目標。例如，像是投資報酬率、資本運用報酬率、附加價值等指標，為常用的績效衡量指標。



第四節 財務構面

• 三、成熟期

- 成熟期要求成果回收。多半不再做重大投資，僅有的投資則是為要維持目前的設備和能力水平，企業所求的是現金回收，而非為了擴增。



• 在此一階段的主要經營目標，在擴大現金流量，擁有現金流量(折舊前)，以回饋企業過去所從事的一切投資活動，並減少對於營運資金的需求。



第四節 財務構面

- 不同生命週期與財務性議題
- 三個財務性議題為：

(1) 營收成長及其組合

(2) 成本下降與生產力提高

(3) 資產利用與投資策略

財務構面的重要衡量指標為：

(1) 市場營收成長率、

(2) 目標顧客和產品線的獲利率、

(3) 市場佔有率、

(4) 員工平均收益、

(5) 投資報酬率、



表 13-3 財務構面的策略衡量主題

		策略主題		
		營收成長 和組合	成本降低 / 生產力改進	資產利用
事業單位的策略	成長 ²	市場區隔的營收成長率 新產品、服務、顧客 營收的百分比	員工平均收益	投資（佔營收的百分比） 研發（佔營收的百分比）
	維持 ²	目標顧客和客戶的佔有率 交叉銷售 新應用佔營收百分比 顧客和產品線獲利率	相對競爭者的成本 成本下降率 間接開支（佔營收的百分比）	營運資金比率（現金周轉期） 主要資產類別資本 運用報酬率 資產利用率
	成熟 ²	顧客和產品的獲利率 非獲利顧客的比率	單位成本（每種產品、 每個交易）	回收期間 產出量





第四節 財務構面

- 一、營收成長和組合
- 常用的營收成長衡量指標是目標地區、市場和顧客的營收成長率，與市場佔有率。以下即加以說明：

1. 營收成長和組合

2. 成本下降或
生產力提高

3. 資產
利用與
投資策略



營收成長和組合

1. 新產品

2. 新應用

3. 新顧客
和市場

4. 新關係

5. 產品服務
新組合

6. 新定價策略

1. 新產品：在成長階段的企業，擴大既有產品線，或推出全新的產品或服務。常用衡量指標是新產品服務在上市後的一段期間內（可能是兩、三年），所創造的營業收入佔全部營業收入的百分比。



第四節 財務構面

• 2. 新應用：開發全新的產品需要昂貴的成本和漫長的時間，藥劑和農化產品是明顯的例子。在新應用的企業目標下，新應用佔營業收入的百分比是個良好的平衡計分卡的指標。

• 3. 新顧客和市場：開拓既有產品或服務的新客源和市場，或為提高營收的另一條途徑。許多企業以市場佔有率作為衡量目標區隔的指標。



第四節 財務構面

4. 新關係：透過不同的事業單位，共同開發新產品，或聯手出售新專案，期望從合作中獲得綜效。

5. 產品和服務新組合：採用差異化策略，縮減產品和服務組合中的低價位項目，增加高價位的項目。

6. 新定價策略：適用在成熟期，透過實施記錄作業制成本(ABC)系統，可詳細記錄每一個產品、服務和顧客的成本利潤，甚至是資產運用情形。衡量指標，如產品(服務)或顧客別的獲利率、無利潤的產品和顧客所佔的百分比，均可顯示出重新定價的機會，或顯示出先前定價策略的成效。



第四節 財務構面

• 二、成本下降或生產力提高

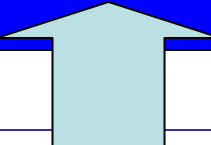
• 1. 提高營收生產力：成長期企業的生產力目標，以加強營收為重點，鼓勵企業轉向高附加價值的產品和服務。

• 2. 降低單位成本：最簡單與最直接的降低單位成本方法，就是減少生產作業的單位成本。



第四節 財務構面

- 三、資產利用與投資策略
- 資產利用與投資策略，指降低支持既定業務量，或業務組合所需的營運資金水準，藉此擴大固定資產的設備利用率等。



資產利用的目標，係試圖改善企業資本效率的程序，提高資本投資的生產力；並加速資本投資的過程，縮短對實質與智慧資本投資的現金周轉期間。



1. 企業的策略願景：如下表為某企業希望成為全球知名的專業製帽代工廠商(OEM)，企業的經營目標為營收成長，是以專注在獲利性財務構面，取基本獲利性和總資產報酬率為績效衡量指標。

表 13-4 獲利企業願景下的財務性指標

目標	構面	指標	衡量方式
營收成長	獲利性	基本獲利性	稅前息前盈餘 / 資產總額
		總資產報酬率	(稅後淨利+利息費用) / 資產總額



2. 企業的策略願景：如果企業的願景為開發新客源 / 新市場，則企業經營目標為新客源 / 新市場。而新客源 / 市場的獲利性遂成為其財務構面，是以績效衡量指標為新客源 / 新市場的基本獲利性、總資產報酬率、稅前淨利率，和淨利率，如表13-5所示。

目標	構面	指標	衡量方式
新客源 新市場	新客源 / 市場 的獲利性	(新客源 / 市場) 基本獲利性	稅前息前盈餘 / 資產總額
		(新客源 / 市場) 總資產報酬率	(稅後淨利+利息費用) / 資產總額
		(新客源 / 市場) 稅前淨利率	稅前淨利 / 營業收入淨額
		(新客源 / 市場) 淨利率	稅前淨利 / 營業收入淨額

表 13-5 開發新客源/新市場企業願景下的財務性指標





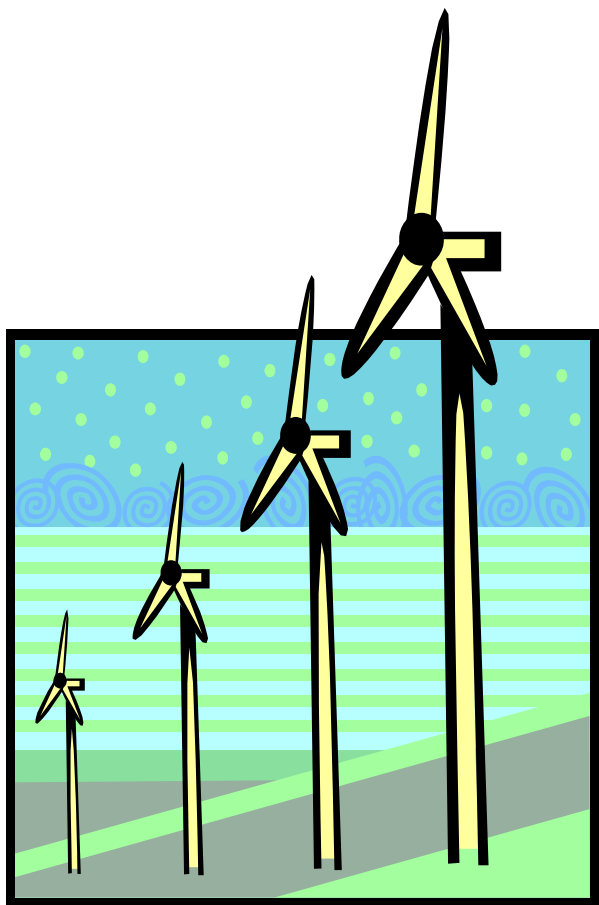
3. 企業的策略願景：同理，若企業的願景為利潤成長的願景（至2002年的營業收入成長50%），則可參閱表13-6。

目標	構面	指標	衡量方式
企業利潤成長	銷售利潤	淨利	營業收入 - 銷貨成本 - 銷貨費用
		毛利	營業收入 - 銷貨成本

表 13-6 利潤成長企業願景下的財務性指標



Thanks for your attention!



上帝就是光，在祂毫無黑暗。
這是我們從耶穌所聽見、又報
給你們的信息。--- 《聖經·
約翰壹書》1：5

耶穌說：你說我是王。我爲此
而生，也爲此來到世間，特爲
給真理做見證，凡屬真理的人
就聽我的話。--- 《聖經·約
翰福音》18：37