



企業診斷與績效評估

第十四章 策略觀點的平衡計分卡

陳澤義與陳啟斌教授著

華泰圖書文化 民國95年1月

這是我的秘密，一個非常簡單的秘密，
就是人們只有用心靈的眼睛，才會看得
正確，真正基本的東西，是肉眼看不到的。
--- Antoine de Saint-Exupery





本章摘要

- 第一節 重新規劃平衡計分卡策略架構
- 第二節 願景的策略性角色
- 第三節 四項重要的發展支柱
- 第四節 平衡計分卡的重新設計



策略規劃的角色

- 傳統企業過度依賴透過財務性績效來衡量企業績效，雖然使用成本和利潤指標來衡量企業營運情形，然而卻不易合理衡量出企業的隱性核心能力。

在面對市場高度競爭的國際環境下，企業策略規劃與實施的良窳厥為企業經營成敗的重要關鍵。



策略規劃的角色(續)

問題在於---企業策略
無法與績效衡量做有效串連

- 若企業經理人能將員工的目標和企業的目標有效串連，則可激勵員工以達成企業經營目標。



第一節 重新規劃平衡計分卡策略架構

壹、平衡計分卡提供轉換策略為營運架構

平衡計分卡以企業願景與策略出發，以財務、顧客、企業內部流程及學習與成長構面，建構起有效實踐策略的管理系統。(圖14-1)

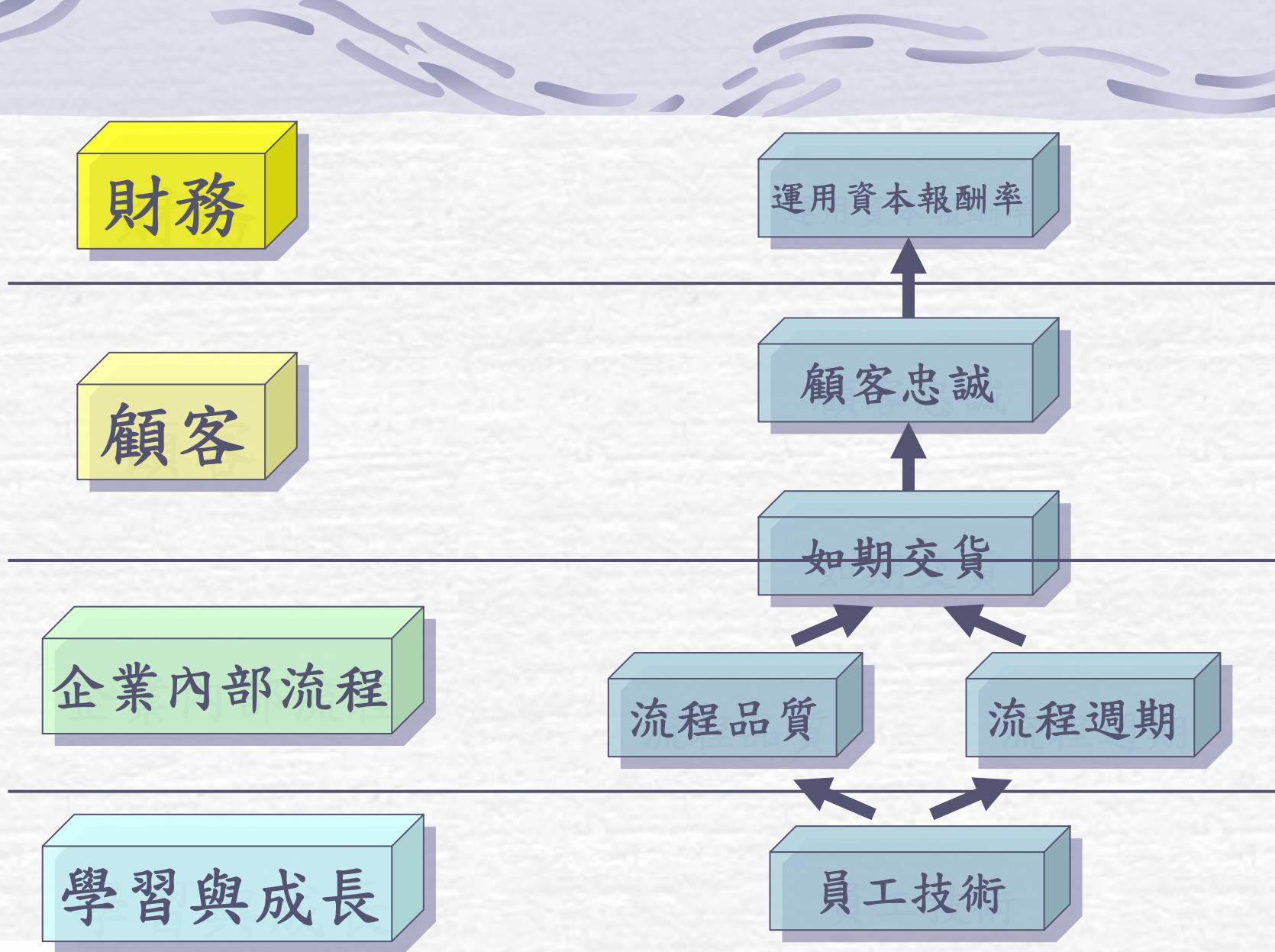


圖14-1 平衡計分卡各構面指標間之因果性關聯



- 妨礙企業策略有效實施的四個障礙：

1. 願景與策略難以付諸執行

2. 企業策略未能銜接企業的長短期資源分配

3. 企業策略無法與部門及個人目標有效銜接

4. 回饋控制機制是表現在戰術性而非戰略性層面



貳、平衡計分卡策略面規劃之缺失

- 1.在策略規劃階段，缺乏一套嚴謹完整的策略分析方法。
- 2.缺乏良好的分析方法。
 - 會有以上兩項缺失，主要原因是來自於在策略規劃階段，缺乏有系統且周延性的分析。



參、重新規劃平衡計分卡策略架構

平衡計分卡的策略規劃作業，需要在正確合理的策略架構下，逐步透過蒐集資訊、分析市場態勢、評估企業優勢、界定企業核心能力，進而探究企業關鍵競爭力量。(圖14-2)

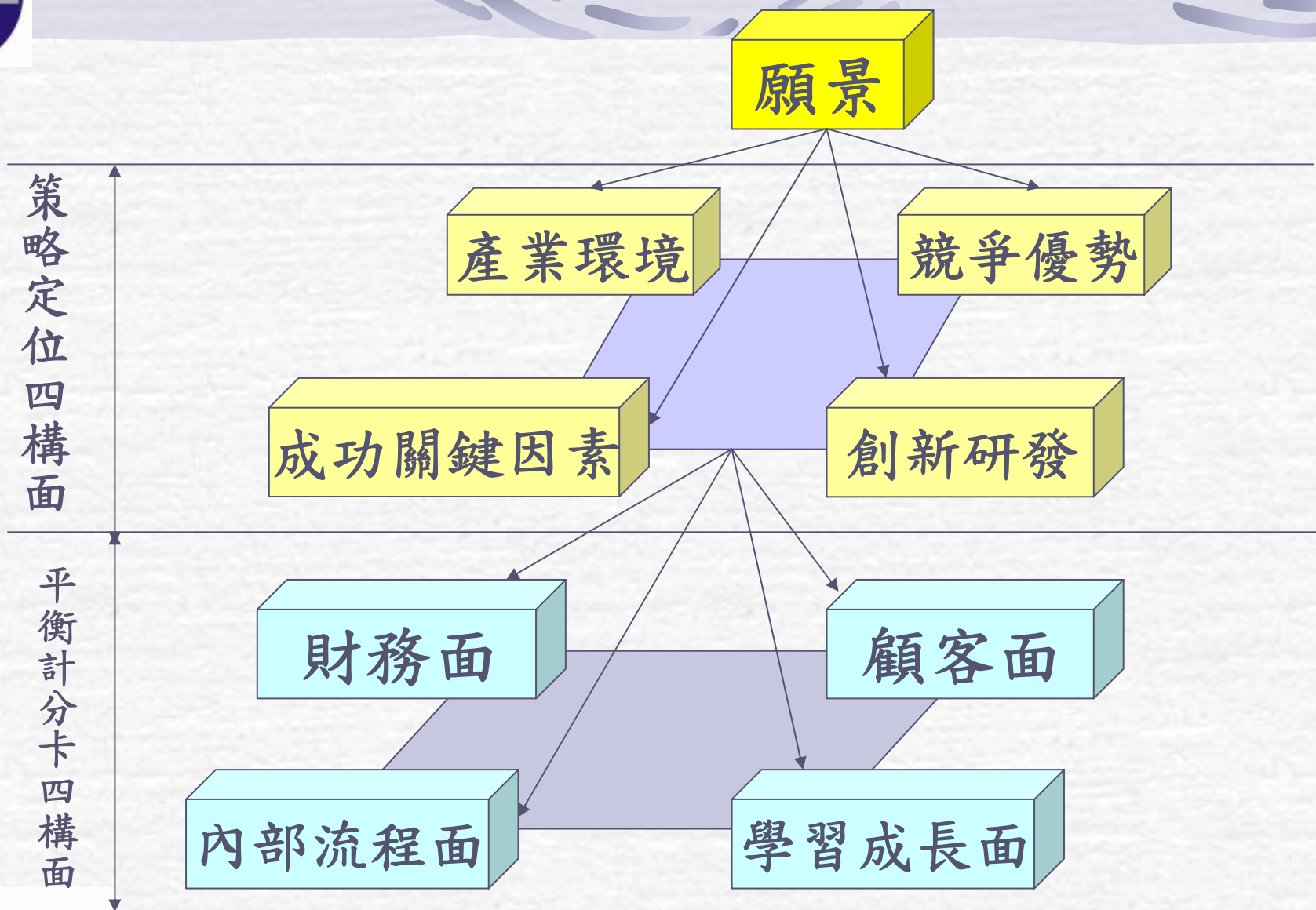


圖14-2 調整後之平衡計分卡分析架構圖



第二節 願景的策略性角色

- 一、策略依附願景
- 二、企業願景的概念
- 三、企業願景的構成要素
『領導哲學』與『具體印象』
- 四、願景的型態
- 五、如何達成共同願景





一、策略依附願景

一份好的願景宣言應包括三個特性：

1. 應著重在某些有限目標，而非所有事情均要嘗試。
2. 應強調企業想要尊為標準的主要策略與價值觀。
3. 應界定企業的主要競爭範圍，而為企業足能運籌帷幄者。





二、企業願景的概念

- 願景可說是企業主的期待、展望與目標。

願景亦是一種展望，即員工對企業未來前景有一幅清楚圖畫，使全體成員朝向美好願景前進。

願景更是一種目標，企業經營制定的短、中、長期目標，使整個營運計劃成為滾動式計劃。



三、企業願景的構成要素

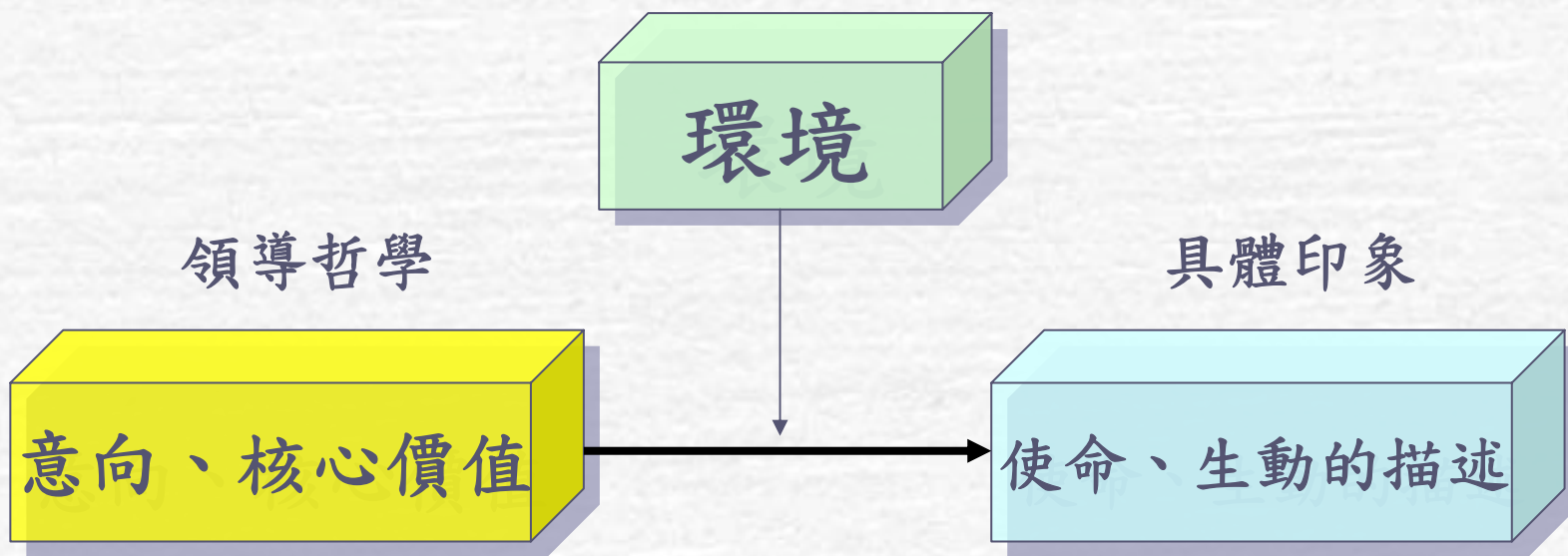


圖14-3 企業願景



四、願景的型態

1. 創始願景：即企業的創業理念，此使得企業得以存活下來。

3. 宏觀願景：指企業長久的精神與價值觀。

2. 當下願景：係履行當前的使命，俾調解企業目前的特殊處境。例如，在預定時間內佔領某一商品的市場，或打倒競爭者等。



五、如何達成共同願景

1. 鼓勵個人願景
2. 塑造整體圖像
3. 並非官方版本
4. 不是單一問題的解答
5. 學習聆聽



第三節 四項重要的發展支柱

壹、『產業環境』
之分析與評比

貳、掌握企業
『競爭優勢』

參、『創新研發』
是未來成長的關鍵

肆、關鍵成功因素



壹、『產業環境』之分析與評比

產業外部環境因素分為三個層面：

- 1.政治層面
- 2.經濟層面
- 3.社會層面



貳、掌握企業『競爭優勢』： 一般性競爭策略

1. 成本領導策略

2. 差異化策略

3. 焦點化策略



一般性競爭策略

區分	低品質	中品質	高品質
高價格	-----	-----	焦點化
中價格	-----	焦點化	差異化
低價格	焦點化	成本 領導	交叉 補貼



1. 成本領導策略

- 成本領導策略的要旨，係透過一套功能性政策來達成「整體成本領導的地位」。
- 善用過去經驗，致力於降低成本，嚴格控制成本與經常性費用。
- 同一個產業內只有一家企業能達到成本領導（成本最低）的地位。





2. 差異化策略

- 使企業所提供的產品或服務，與他人形成某種程度的差異，俾創造出全產業皆視之為「獨一無二的產品」。
- 形成差異化的方式，包括：創造品牌形象、採用新技術、提供顧客特殊服務等。



3. 焦點化策略

- 專注於若干特定的顧客群、產品線，或地域市場，在特定區段內追求成本領導（焦點成本），或是差異化（焦點差異）。



掌握企業競爭優勢：五力分析

(2) 新進入者的威脅

(4) 供應者的議價力量

(1) 產業內同業的競爭強度

(3) 購買者的議價力量

(5) 來自替代品的壓力

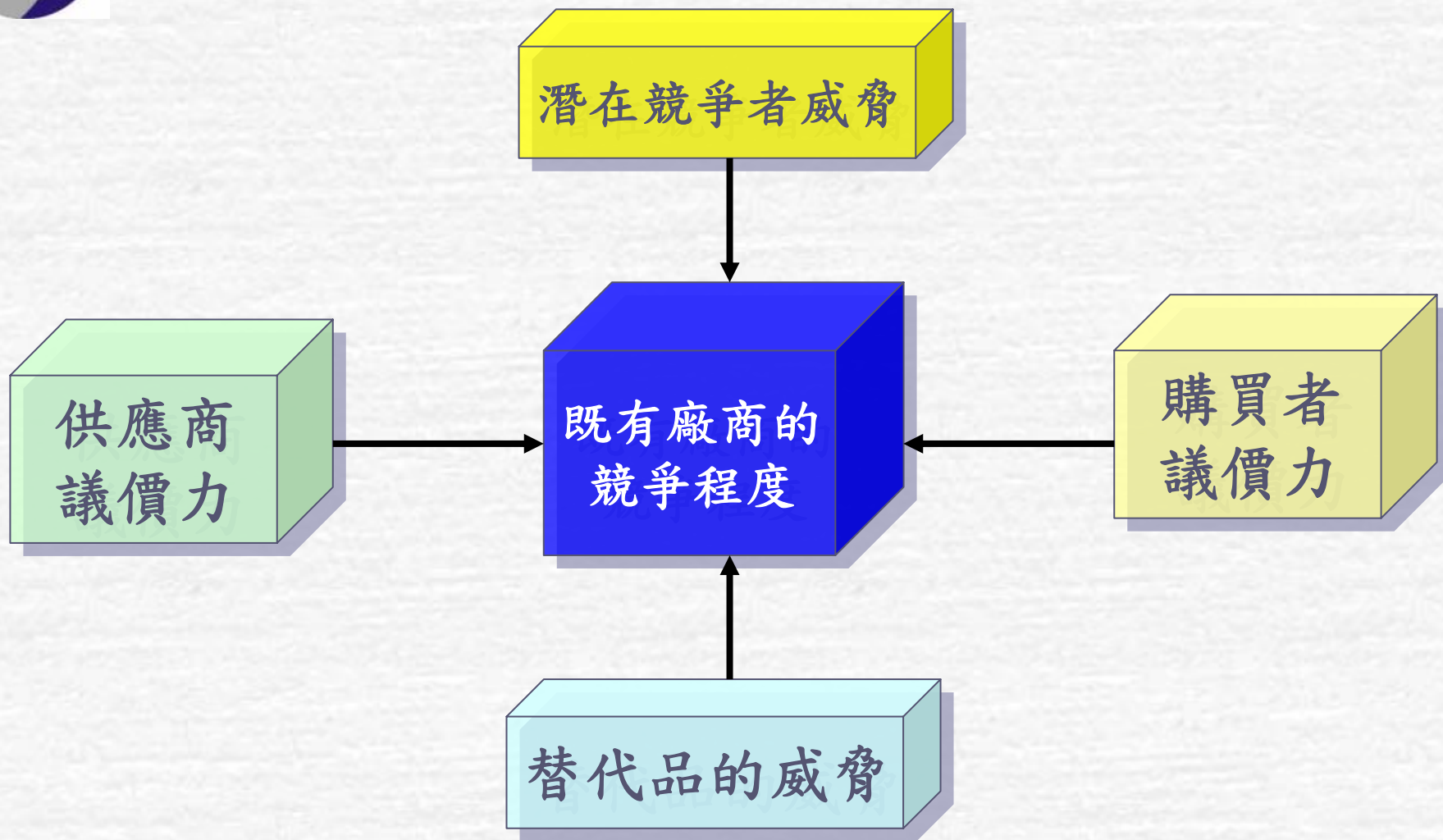


圖14-4 Porter「五力分析」架構圖



掌握企業競爭優勢：鑽石體系

鑽石體系係採用四個因素來分析某個國家或地區所具備的特殊條件，是否使得產業的發展存在關聯效果。某個產業的成功會連帶起其他關聯產業整體的發展。

- 這種由企業、相關企業、供應商與客戶聯結起來的產業，更經常集中在某個特定的區域。
- 鑽石結構尚受到政府政策與機會這兩個次因素的影響。

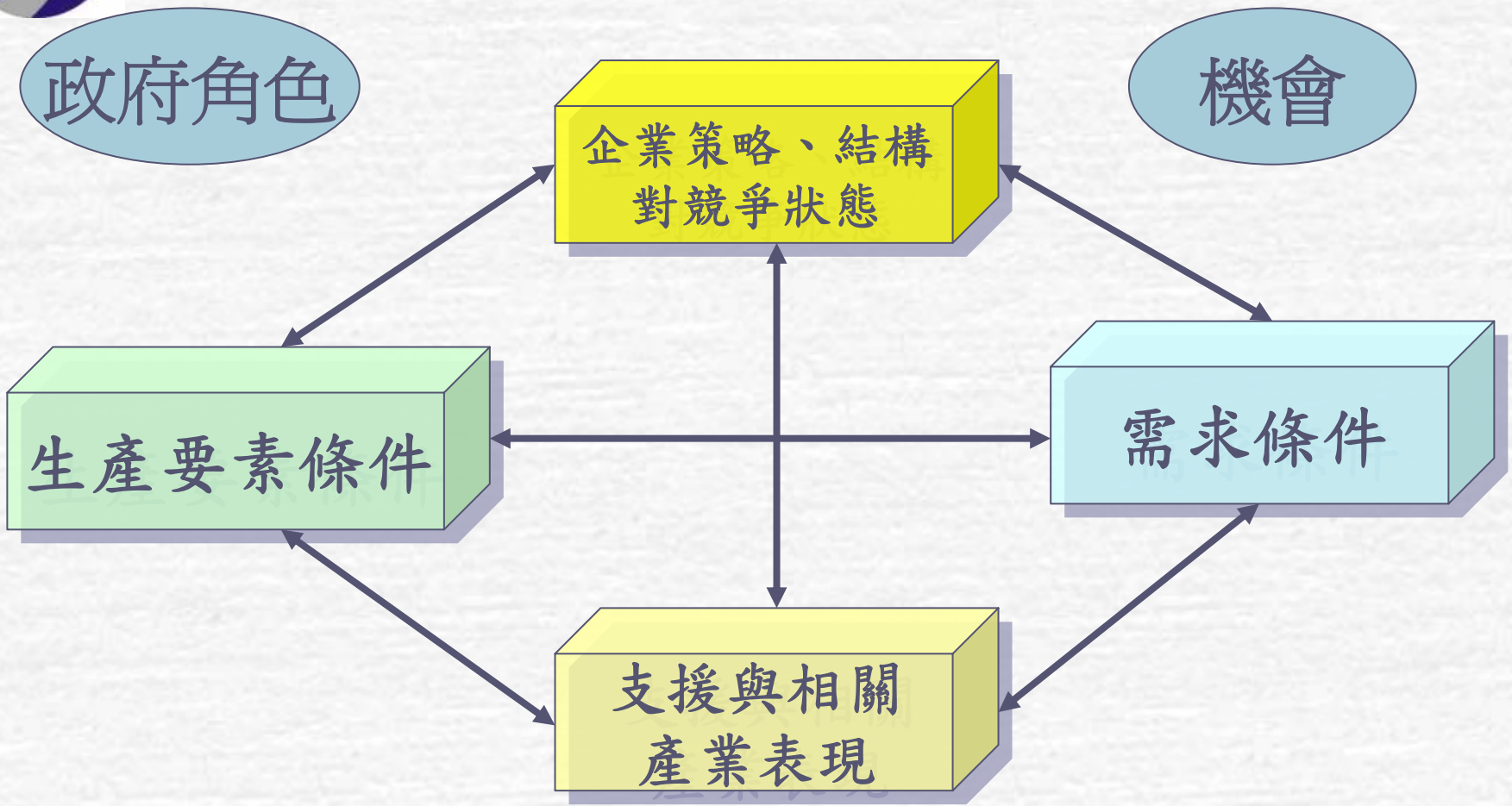


圖14-5 國家或地區競爭力的鑽石體系





掌握企業競爭優勢：鑽石體系(續)

- (1) 生產要素條件
- (2) 需求條件
- (3) 支援與相關產業表現
- (4) 企業的策略、結構與競爭狀態
- (5) 政府的角色
- (6) 機會



一、生產要素條件

- 指一個國家或地區在特定產業競爭中，與生產相關的基本條件，如天然資源、資本存量、教育水平、基礎建設等。
- 重點即是要有將之轉換成特殊優勢的能力，例如需要透過高度專業的技術人員、先進的研究機構，俾將之轉換成高度專業技術與應用科技等。



二、需求條件

- 需求條件係指本國市場對於該項產業，所提供或服務的需求數量與成熟程度。
- 消費者或顧客的需求愈是挑剔，則企業積極變革與創新的壓力即愈大，此有助於企業進軍其他更高級的市場。



三、支援與相關產業表現

- 具有國際競爭力的供應商與支援廠商，可以透過數種方式為產業創造優勢。
- 這種互動是互利與自我強化的結果，但其形成仍與其地點鄰近攸關。
- 而這些製造商與供應商則形成了能促進創新的產業群聚效應。





四、企業的策略和結構與競爭狀態

- 企業如何競爭與管理，皆深受所在地的歷史與環境所影響。
- 若企業的所在地政府獎勵創新，在政策與規則上鼓勵企業朝向教育訓練、技術研發，與長期資產投資，企業自然會有競爭力。
- 企業的所在地若是存在著極強的競爭對手，亦會刺激企業不斷地改進與創新。



五、政府的角色

- 在經濟層面上造成的影響：
 - (1) 形成總體經濟和政治上的穩定性。
 - (2) 改善經濟體中企業、與機構的能力，及人力素質。
 - (3) 建立遊戲規則與監督競爭的誘因。
 - (4) 使產業群聚能發展與升級。
 - (5) 推行積極且長期的經濟活動方案。
- 政府本身基本上並無法直接提升競爭力，而是需要透過刺激其他四個力量，來影響產業的競爭力量。



六、機會

- 機會對產業群聚的成功，會有相當重要的影響。
- 例如：科技上的重大改變或發明、新能源的發現、戰爭的爆發，或其他政經環境的巨大變動等。



『創新研發』是未來成長關鍵

創新包括開創力與適應力二者

創新對於企業有兩方面的意義：

- (1) 要追趕上市場需求與科技改變的速度。
- (2) 企業若要追求永續發展與增強競爭力，需要有研發創新的能力。



創新五項努力要領

- (1) 了解客戶的需求
- (2) 多樣性的企業成員
- (3) 給予員工訓練與設立研發部門
- (4) 與其他企業進行企業聯盟與合作關係
- (5) 不要吝嗇投資在研發創新的經費



關鍵成功因素

- 關鍵成功因素 (key success factor, KSF) 定名為**持續競爭優勢** (sustainable competitive advantage, SCAs), 需具備三項特徵:

- (1) 含該產業之關鍵性成功要素。
- (2) 形成實質價值，在市場形成差異性。
- (3) 具備環境變動與競爭者反擊之行動能耐。



關鍵成功因素(續)

- Nixon (1999)提出關鍵成功因素與策略規劃過程的關係架構。[\(圖14-6\)](#)

認為關鍵成功因素的分析層次，須包括總體環境、產業環境，及企業本身等三個層次，分別由環境和競爭對手構面界定出機會與威脅點，再評估企業本身的優劣勢，據以分配有限資源在關鍵成功因素上，俾規摹出成功的優勢策略。



關鍵成功因素 分析的三個層級

總結

策略形成過程中 的一般因素

總體環境

描述環境的
機會和危機

策略確認

產業環境

透過競爭業手和
產業分析決定產
業的威脅和機會

環境分析

資源分析

差異分析

企業本身環境

分析本身的強
弱勢以決定
資源的分配

策略方案

策略確認

策略選擇

圖14-6 產業關鍵成功因素分析層級與策略形成過程關係圖



關鍵成功因素(續)

- 茲舉百貨業的行銷策略之關鍵成功因素為例來說明，其有六個關鍵成功因素：
 - (1)強化服務品質
 - (2)商品豐富化
 - (3)朝向人性化購物空間之規劃
 - (4)促銷活動低成本化
 - (5)虛擬百貨的發展
 - (6)因應加入世界貿易組織後之衝擊



第四節 平衡計分卡的重新設計

(1) 根據所制定的策略，構建財務面、顧客面、內部流程面，與學習及成長面等四大構面的策略目標。

(2) 訂定企業為要達成策略目標，所需要採行的實際動作。

(3) 根據四大構面之策略目標與行動方案，設計績效指標。



因為房屋都必有人建造，但建造萬物的就是上帝。--- 《聖經·希伯來書》3：4

因為你們立志行事，都是上帝在你們心裡運行，為要成就上帝的美意。--- 《聖經·腓立比書》2：13 ~

Thank you for your attention ~