



企業診斷與績效評估

第十五章 平衡計分卡管理流程

陳澤義與陳啓斌教授著
華泰圖書文化 民國95年1月

生命所提供的最好獎賞就是，有機會為值得做的事情辛勤工作。千萬不要為你所沒有的抱怨，要珍惜你現在所擁有的。 --- Roosevelt



本章摘要

1. 平衡計分卡之管理流程
2. 實施平衡計分卡之關鍵成功因素
3. 平衡計分卡之設計步驟
4. 平衡計分卡之例證



introduction

- 平衡計分卡的衡量系統只是一個手段，它係被用來追求一個更大的目的，即執行人力資源策略管理，以創造組織的長期變革。

平衡計分卡並未抹殺財務指標在管理中的分量，而是將財務指標納入管理體系之中，使企業的短期營運績效得以和長期策略目標相互結合。

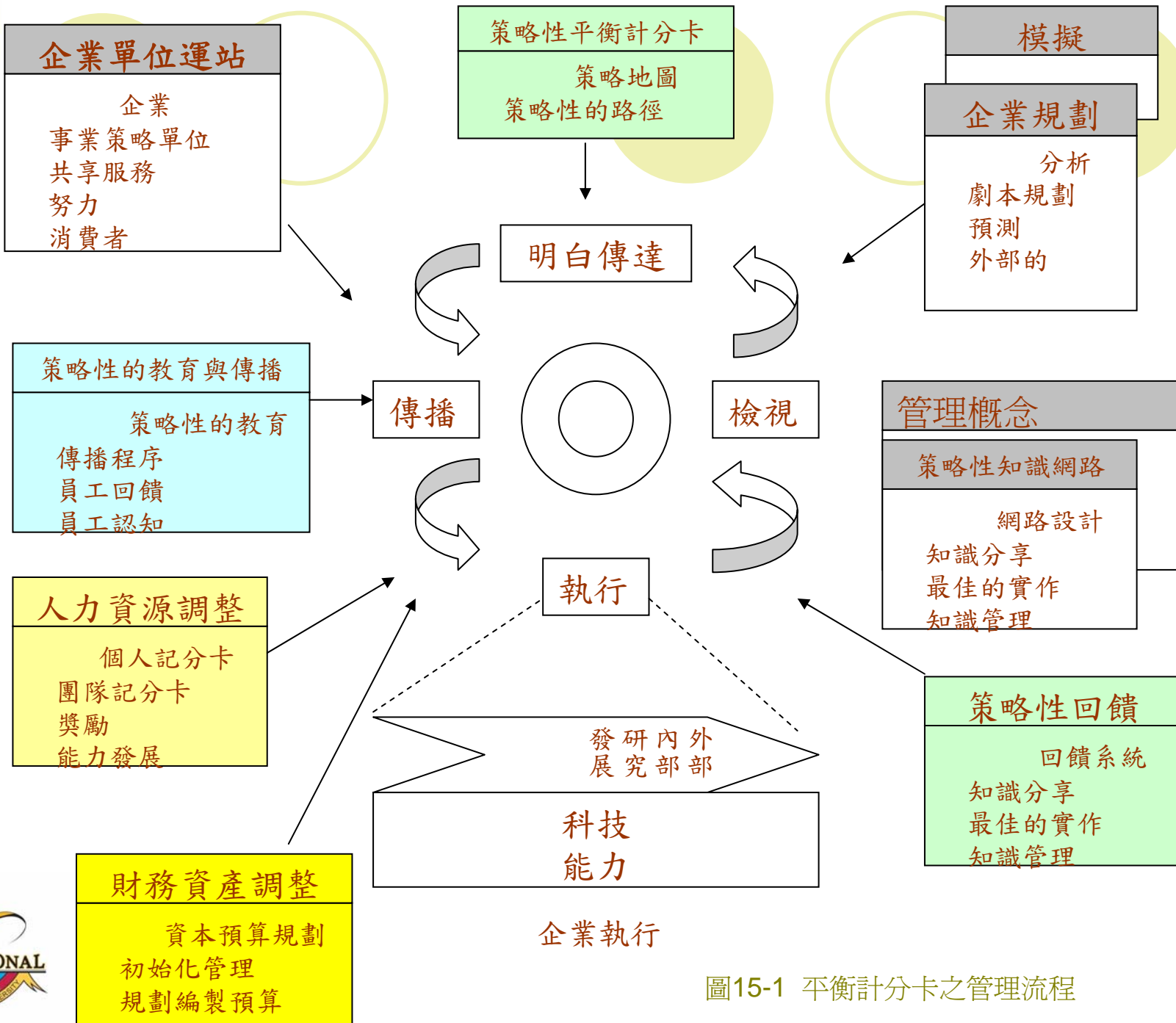


圖15-1 平衡計分卡之管理流程



第一節 平衡計分卡之管理流程

- 平衡計分卡總共分爲四個主要管理流程：
 1. 澄清並詮釋願景與策略
 2. 溝通並連結策略目標和指標
 3. 規畫、設定指標並校準策略行動方案
 4. 加強策略的回饋與學習

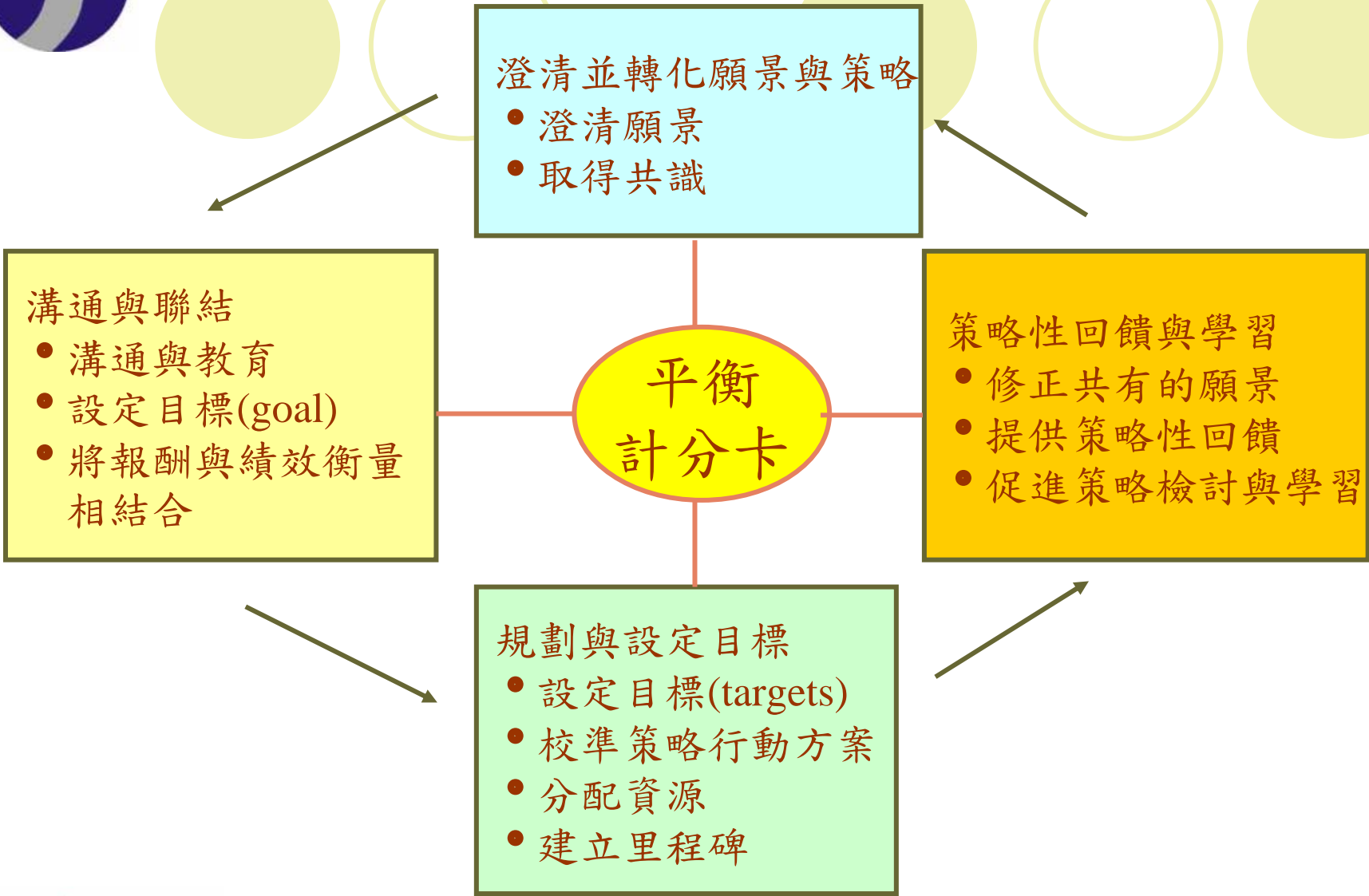


圖15-2 將平衡計分卡願景付諸行動的管理程序





澄清並詮釋願景與策略

- 即澄清並轉換成企業願景及經營策略。其子步驟--

1. 澄清願景

2. 獲得共識

- 由企業的高階經理人將企業所欲達到的企業願景(vision)與策略加以澄清，確定那些是企業所要追求的目標與所要衡量的指標。



澄清並詮釋願景與策略~續

- 由企業經理人將事業單位的策略轉換成特定的策略目標——訂定財務目標時，必須考量其重點是在提高營業收益、擴大市場佔有率、增進獲利能力，抑或是創造現金流量。

企業經理人需要清楚明白地界定目標市場，並與企業員工建立共識，以辨認內部的管理流程和目標，並進而連結至企業員工的學習與成長目標。



溝通並連結策略目標和指標

- 即透過溝通與連結行動，將員工薪酬與企業績效衡量有效結合。其子步驟--

1. 溝通
與教育

2. 設定
執行目標

3. 將員工
薪酬與績效
衡量結合

與員工溝通的目的在於使企業員工明瞭其必須達成的重要目標，方能導致企業策略的完成。



規畫、設定指標並校準策略行動方案

- 即規劃與設定企業經營目標，制定里程碑，其子步驟--

1. 設定目標、2. 策略性動機的一致性、
3. 分配資源、4. 設立里程碑。

平衡計分卡的設計，可以協助企業在建立績效衡量指標之後，對於若干具有重大意義的績效指標，進行品質或操作流程等方面的改良。



規畫、設定指標並校準策略行動方案~ 續

- 企業經理人可為計分卡的攸關衡量指標，設定為期三至五年的財務性指標
 - 為顧客、企業內部流程、學習與成長目標，制定相關指標

規畫並設定績效指標的操作流程，以協助企業量化出可預期的長期效果



加強策略的回饋與學習

- 即策略性的回饋與學習，促進策略覆核與學習的效果--
 - 修正共有的願景、
 - 提供策略性回饋、
 - 促進策略覆核與學習

讓企業經理人能夠瞭解其所設定的策略目標與攸關指標，是否能夠達成財務、顧客、企業內部流程、學習與成長等各評估構面的要求。



第二節 實施平衡計分卡之關鍵成功因素

平衡計分卡制度之關鍵成功因素

人力資源體系的配合

重新塑造企業文化

建構資訊透明的資訊平台

建立平衡計分卡推行小組

高階經理人的支持





高階經理人的支持

- 平衡計分卡若能被高階經理人所支持，在推行的過程中則可不受阻礙，亦不會浪費規劃與設計所投入的人物力成本。

因為推行平衡計分卡需要耗費相當時日，且在各管理流程之間，均須投注大量的人物力，以營造企業在政策面、制度面與人員面的相互配合空間。



建立平衡計分卡推行小組

- 平衡計分卡的特色在於四大構面之間的相互串連，故可促成跨部門之間的**資源整合**

建立「平衡計分卡推行小組」能有系統地整合企業各部門資源，並可作為各個部門之間協調與溝通的橋樑。

產生一獨立自主的單位，隨時檢核平衡計分卡推行的進度與成效，進而能使得平衡計分卡的推行更加順遂。



建構資訊透明的資訊平台

- 形成一開放性的學習型組織或企業
 - 可形成一開放性的學習型組織或企業
 - 可檢查控管企業營運流程的各個層面，清楚掌握整體的企業績效實況
 - 建立有效的績效管理制度

● 更可使企業經理人成爲一個能夠充分授權、自我管理與學習的有機體。



重新塑造企業文化

- 使企業員工能夠主動任事
 - 將績效衡量的推行與薪酬制度相結合乃至為重要
- 使每個企業員工皆清楚明白企業或部門的經營策略、目標，與積極作為，以促成企業員工進行自我管理與自我調整。



人力資源體系的配合

- 提供員工專業發展的管道和合宜的工作內容，期使員工能適才適所，進而促使企業員工戮力達成企業的策略目標

- 員工的全體參與十分緊要

- 有助於企業員工明瞭企業本身的需求，增進對平衡計分卡的瞭解程度與接受程度。
- 增加企業員工對平衡計分卡制度的歸屬感



實施平衡計分卡可能遭遇之問題

1. 實施初期一頭熱，但無法成功地建置一套完整的平衡計分卡。

- 需要投入一段為數不短的時日與不少費用
- 使得高階經理人對平衡計分卡的實施熱度經常無法持續

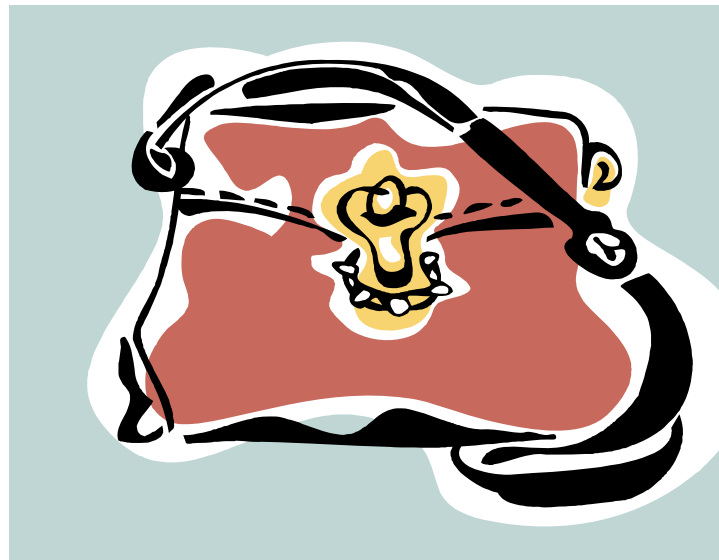




可能遭遇之問題-2

2. 平衡計分卡所發展出來的績效衡量指標，並不等於企業加值的起動因子。

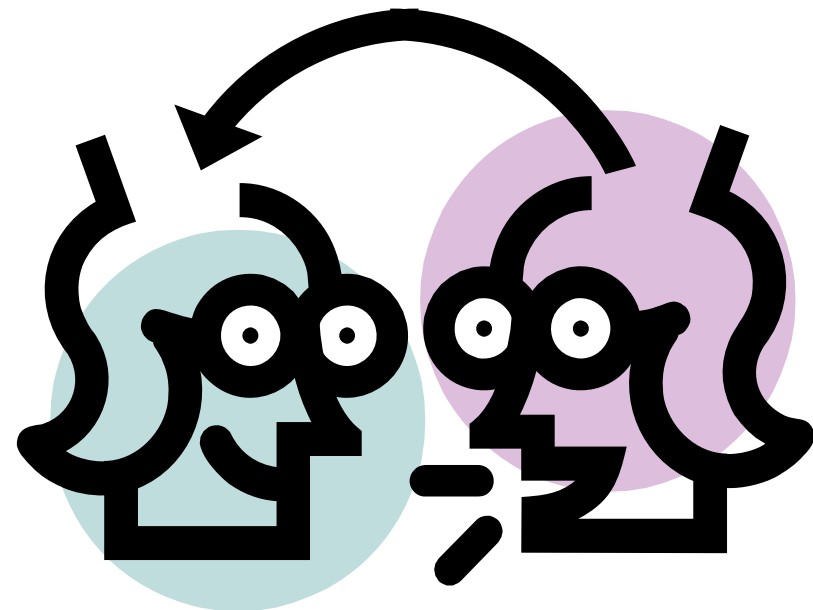
平衡計分卡所產生的大量績效衡量指標，有可能會稀釋了企業的整體力量。





可能遭遇之問題-3

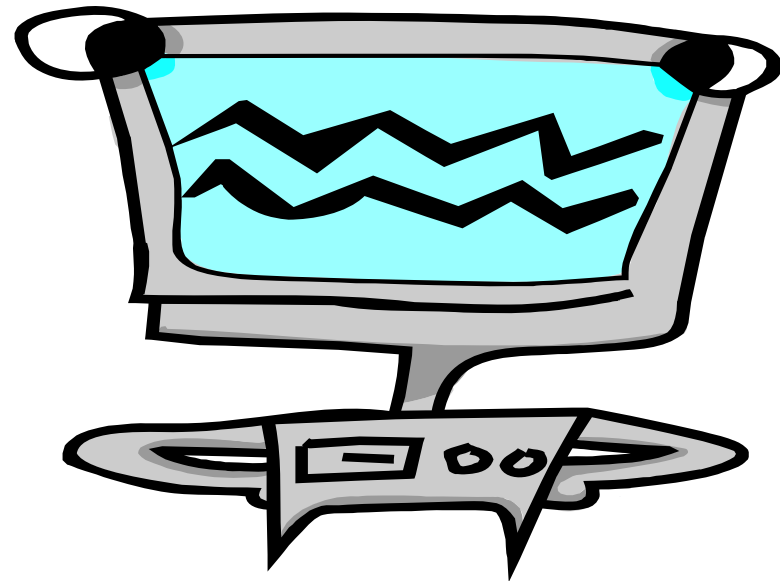
3. 企業經理人在設計平衡計分卡時，經常會一味地添加新指標，或是全盤套用同業的指標，以至於失去了平衡計分卡在起初制訂時的設計原意。





可能遭遇之問題-4

4. 企業經理人誤認為應該由 資訊部門 來完全主導平衡計分卡之建置，以至於資訊部門無從具體評估各個績效構面與指標之間的相對重要性。

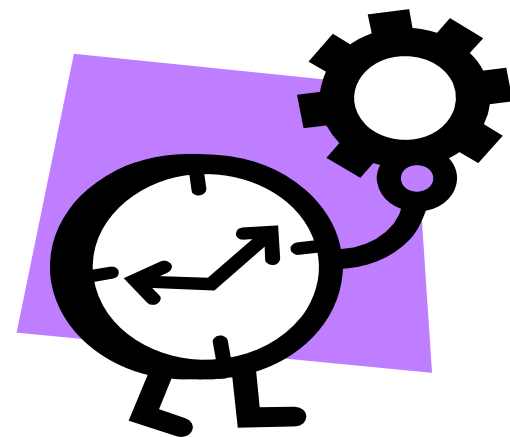




可能遭遇之問題-5

5. 企業的績效衡量體系與資料報告體系，未能做適當結合，特別是若干需要將質性資料加以量化者。

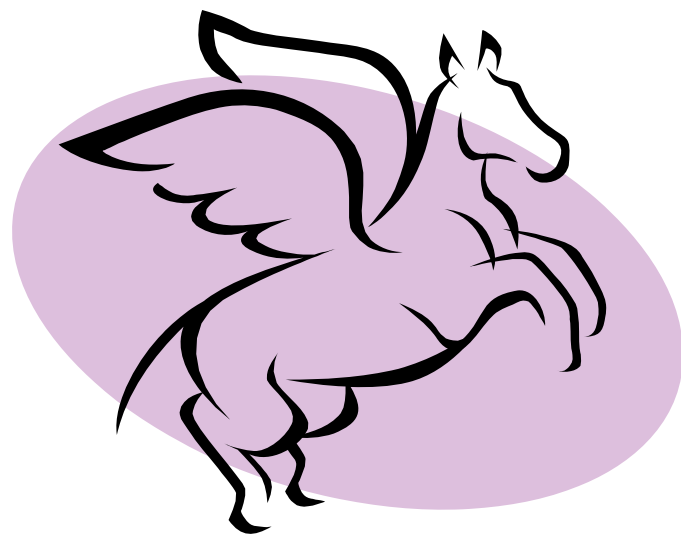
需要積極發展有效的管理資訊系統(張家鳳，民90)，從而企業的績效衡量體系與策略及績效改善行動之間，方能產生有用的連結。





可能遭遇之問題-6

6. 績效衡量體系未能夠與企業的人力資源管理體系相配合。結果是企業經理人難以將企業的績效管理目標具體下達給基層員工。





第三節 平衡計分卡之設計步驟

壹、設計平衡計分卡時的關鍵性問題

1 我們企業未來的願景是什麼？

2 企業願景能成功，必須有什麼不同？

3 關鍵成功因素是什麼？

4 關鍵評估指標是什麼？

5 關鍵性的落實步驟是什麼？



圖 15-3 設計平衡計分卡時的關鍵性問題

我們公司未來的願景是什麼？

願景的陳述
1 定義策略事業單位
2 任務陳述
3 願景陳述

如果我們的願景能成功我們公司須有何不同？

對於我們顧客	對於我們內部	對於我們創新成長能力	對於我們股東
--------	--------	------------	--------

顧客構面 內部流程 學習成長 財務構面....

關鍵成功因素是什麼？

....
------	------	------	------

關鍵評估指標與落實步驟各是什麼？

....
------	------	------	------

平衡計分卡





貳、平衡計分卡之設計步驟

未來的願景是什麼？

定義產業，描述企業發展與企業角色。

建立與確認企業願景。

願景能成功
必須有什麼不同？

建立構面。

將願景落實到每個構面，並且明白陳述策略目標。

關鍵成功因素是什麼？

確認關鍵成功因素。



貳、平衡計分卡之設計步驟(續)

關鍵評估指標是什麼？

發展指標，確認因果關係並建立一平衡。

建立一上層的平衡計分卡。

關鍵性的落實步驟是什麼？

落實平衡計分卡並且由企業各個子單位來衡量

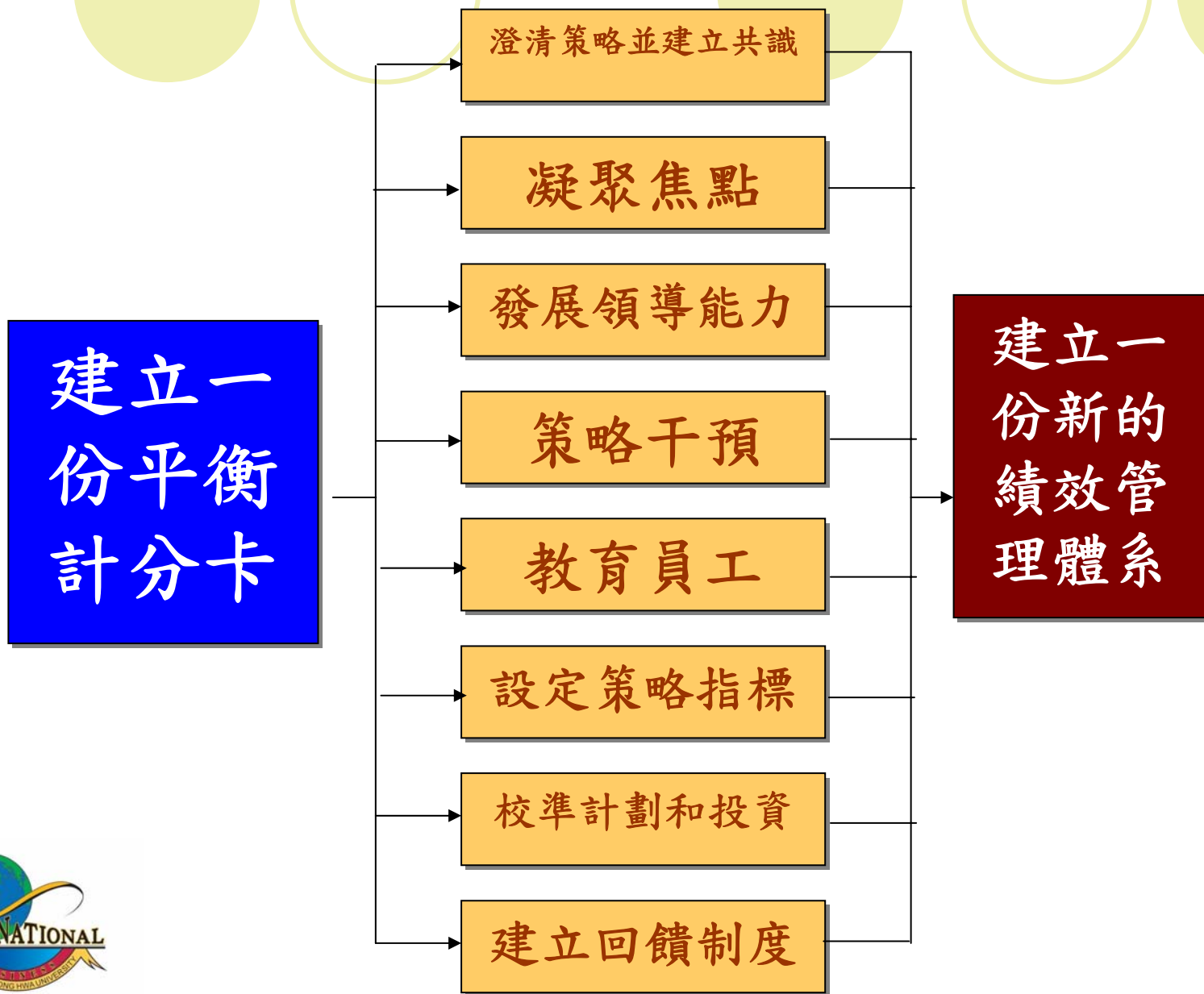
陳述目標

發展一個行動計劃

完成平衡計分卡



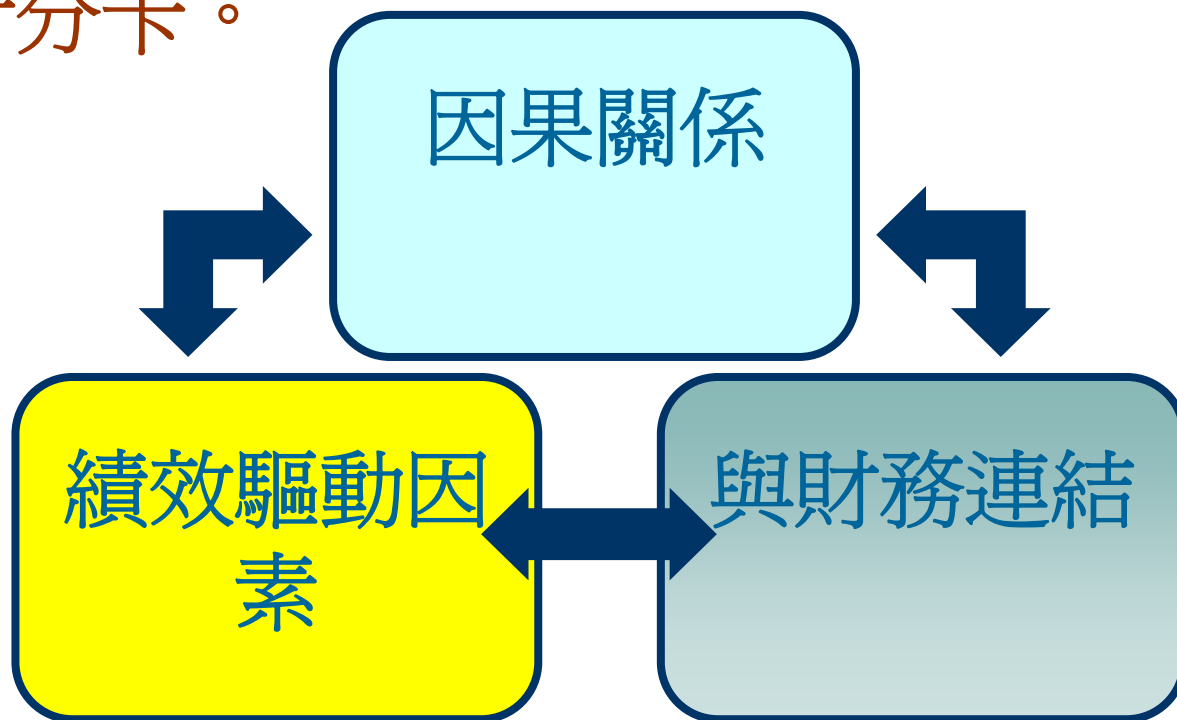
圖15-4 企業引進平衡計分卡之驅動局部管理流程





參、連結指標和策略的原則

- 企業在澄清其願景與策略之後，應該遵循以下三個原則，以順利地將企業策略轉換為平衡計分卡。





因果關係

- 在平衡計分卡所選擇的每一個指標當中，都應該是上述因果關係鏈中的一個環節，並且能夠彰顯出特定單位或部門的策略，對企業所具有的意義。

● 企業的策略是因果關係的假設，根據平衡計分卡的財務、顧客、內部流程、學習與成長等四個構面，即可將企業策略的因果關係，以垂直向量的方式表達出來。



成果與績效驅動因素

- 企業核心的績效成果指標，是一種落後指標(**lagging indicators**)，代表著已經發生過事實的縮影，如獲利率、市場佔有率、員工生產力等；

而績效驅動因素則是針對企業的獨特性所發展出來的量值，是一種領先指標(**leading indicators**)，代表著即將發生的現象。例如獲利率的財務驅動因素、需要技術再造的員工比率等。



成果與績效驅動因素(續)

- 若是績效衡量指標中，只有成果指標而缺乏績效驅動因素，無從顯示出企業獲致成果的歷程，也無法提早預知企業策略的實施是否奏效。反之亦然。

一個優良的平衡計分卡應該包括成果量度與績效驅動因素，不容偏廢。



與財務連結



- 若僅是將改善方案的本身充當是企業的終極發展目標，則極可能會造成企業無法由企業變革方案中獲得實質的利潤，而危及企業的生存。

● 平衡計分卡最後的成果需要呈現在財務目標上，使得營運改善需求和財務結果相連結，方具有其實際發展意義。

第四節 平衡計分卡之例證~壹、營利事業

構面	績效衡量指標
顧客面	市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度、顧客獲利率、產品功能、服務品質、價格、對顧客的及時回應時間、顧客關係、形象與商譽
內部業務營運程序面	辨別目標市場、基礎和應用研究、產品開發、生產產品和服務、遞交產品和服務、售後服務、生產流程的時間、生產流程的品質、生產流程的成本
學習與成長面	員工滿意度、員工延續率、員工生產力、員工的能力、資訊系統的能力、員工建言和建言的採納、企業的改進活動、個人和企業的配合度、團隊績效
財務面	對營收的貢獻、舊產品的新應用對營收的貢獻、新的顧客和市場對營收的貢獻、各部門合作或與顧客的新關係對營收的貢獻、產品和服務的新組合對營收的貢獻、新定價策略對營收的貢獻、提高營收生產力、降低單位成本、改善通路組合、節省營業費用、現金周轉期、資產利用改善、財務風險管理

表 15.2





表 15-3 上市上櫃企業之績效衡量指標

構面	績效衡量指標
顧客面	市場佔有率、新顧客的取得、產品價格排列、目標客戶佔總銷貨比例、重要客戶銷售率、顧客滿意度、顧客抱怨數、顧客的獲利能力、平均等待時間
內部業務營運程序面	員工生產力、專案達成率、產品或服務的不良率、抱怨處理時間、退貨率
學習與成長面	員工提案數、員工忠誠度、員工服務態度、員工教育訓練、對同業及市場競爭的反應時間、新產品及新服務所獲得的市場接受度
財務面	資本報酬率、投資報酬率、每股盈餘、銷售成長率、邊際利潤、營業淨利、現金流量、產品成本控制及成本抑減率、整體財務目標達成度



貳、政府及非營利機構

- 衡量行政機關整體績效，常用的主要成果範圍可包括六個層面，即
 - 生產力—符合進度
 - 作業規劃—工作流程
 - 企業形象—資訊開放
 - 民意機關關係—法案批准
 - 成員發展—受訓次數
 - 成員士氣—離職率



表 15-4 行政機關之績效衡量指標

構面	績效衡量指標
顧客面	服務回應性與即時性、服務對象參與程度、服務對象滿意度、服務態度
內部業務營運程序面	計劃克服之困難、符合計劃進度、工作流程目標暨成果管理、機關對外協調、企業整體形象、
學習與成長面	員工滿足感、員工之獎賞、員工教育計劃、
財務面	年度獲得經費、預算支用率、資源分配、平均人事費用、專案計劃的額度爭取、研發計劃成本效益



表 15-5 醫院的績效衡量指標

構面	績效衡量指標
顧客面	門診及掛號平均等待時間、入出院平均等待時間、病患抱怨處理或專案達成時間、病患或家屬抱怨率
內部業務營運程序面	門診每人每次平均費用、住院每人日平均費用、佔床率、平均住院日、員工生產力／月、病患滿意度
學習與成長面	對新的醫療知識或服務方案之接受度、員工服務態度、員工教育訓練、員工提案或建議改善案、員工忠誠度
財務面	人事費佔總支出比率、年度盈餘百分比



表 15-6 學校行政單位的績效衡量指標

構面	績效衡量指標
顧客面	對學生是否公平服務而無差異 對於學生的服務是否能及時回應
內部業務營運程序面	年度整體計劃進度的符合程度 是否具有目標及成果管理 行政單位對外的協調能力
學習與成長面	職員技工之滿意度、獎賞及升遷 職員技工之離職率
財務面	專案計劃爭取額度之多寡 預算是否控制得當 經費是否有效利用



Thank for
your
attention!

凡遵守命令的，必不經歷禍患；智慧人的心能辨明時候和定理。---《所羅門王·傳道書》

8 : 5

善人從他心裡所存的善，就發出善來；惡人從他心裡所存的惡，就發出惡來；因為心裡所充滿的，口裡就說出來。---《聖經·路加福音》

6 : 45

