

企業診斷與績效評估

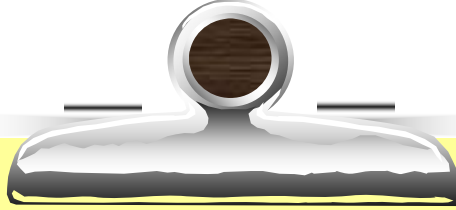
第十七章 平衡計分卡應用實例

陳澤義與陳啓斌教授著

華泰圖書文化 民國**95**年**1**月

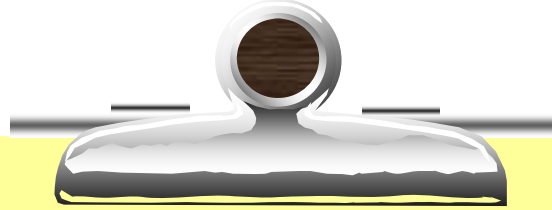
最要緊的是，要真誠地對待你自己，而且要持續下去，夜晚和白天，你不能對任何人虛假。--- **Shakespeare**





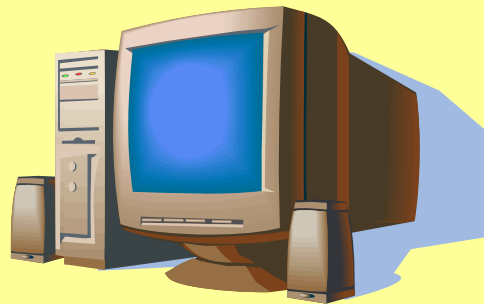
企業診斷與績效評估

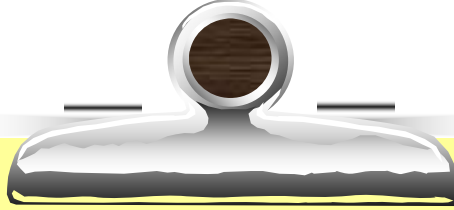
- 第叁篇 平衡計分卡之運用
- 第十二章 平衡計分卡設計理念
- 第十三章 平衡計分卡構面
- 第十四章 策略觀點的平衡計分卡
- 第十五章 平衡計分卡管理流程
- 第十六章 整合式平衡計分卡系統
- 第十七章 平衡計分卡應用實例



第十七章

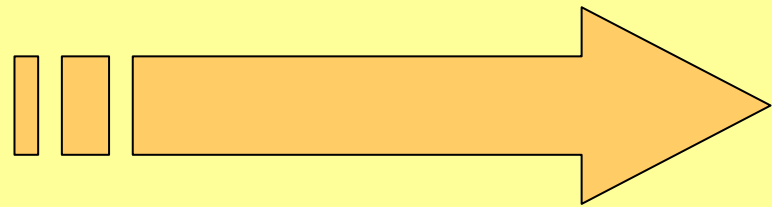
平衡計分卡應用實例





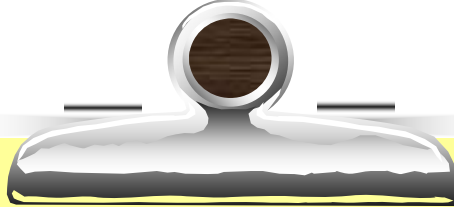
人生的盤纏三千萬，祝你一路順風

千萬要謙虛



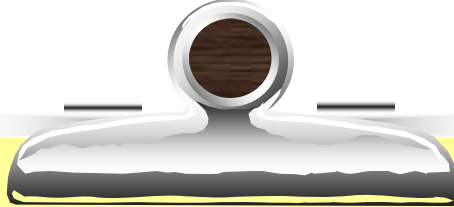
千萬要剛強

千萬要信靠



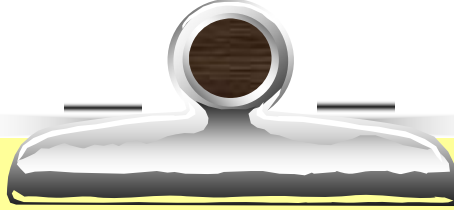
本章內容

- 第一節 後台管理系統
- 第二節 目標管理系統
- 第三節 系統分析子模組
- 第四節 戰略地圖的製作步驟



主要重點

- 了解平衡計分卡系統的實際操作程序
- 了解平衡計分卡系統的**SWOT**編輯方式
- 了解平衡計分卡系統的**BCG**矩陣和**PM**的編輯方式
- 了解平衡計分卡系統的關鍵指標的設定方式
- 了解平衡計分卡系統的戰略地圖設計步驟



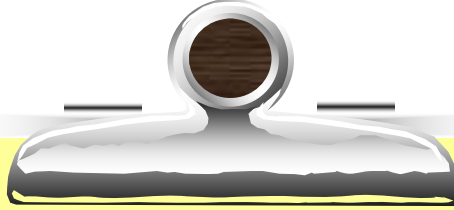
一、後台管理系統

- 後台管理系統中，戰略規劃系統項目之下，包括基本設定、經營分析、目標管理和財務控制四個選項。基本設定由電腦自動設定，而經營分析包括**SWOT分析**、**BCG分析**、**P&M分析**。

SWOT分析

BCG分析

P&M分析



一、後台管理系統(戰略規劃)

SWOT分析

SWOT編輯、SWOT矩陣、SWOT分析

BCG分析

BCG矩陣的編輯工作表格、BCG矩陣

P&M分析

P&M管理矩陣的編輯工作表格
產品與市場組合分析矩陣



目標計劃

戰略規劃 >> SWOT設計



員工登錄 LOGIN

人本企管_總經理
黃超吾 peter



后臺管理 SYSTEM

- 後台系統功能
 - 入口網站
 - 工作設計
 - 在線分析系統
 - 培訓系統
 - 戰略分析後台系統
 - 戰略規劃
 - 職位評價

切換至部門管理

切換至員工管理

SIS版本: NAK2005版
 JDS版本: 人本公司3版
 部門名稱: 人本企管

SWOT選擇: 強勢(S) [查詢]

SWOT代碼: 0 [新增]

選擇版本: NAK2005版-01 [復制]

共 34筆資料 SWOT報表

	S.W.O.T	代碼	OT構面/BSC構面	內容說明/備註
修改 刪除	強勢(S)	1	財務面	財務結構健全(負債比35%,流動比 288%) erwer
修改 刪除	強勢(S)	2	財務面	上市公司,籌資管道多 SSS
修改 刪除	強勢(S)	3	財務面	營收獲利年年成長,資產報酬及股東報酬率佳
修改 刪除	強勢(S)	4	財務面	財務公開,透明度佳

分析應用頻次

SWOT因素項目

策略主題

KPI

產品

SWOT矩陣上接內外形勢，下接KPI和產品，有機融合呼應！

橫向-外部機會和威脅

隱藏/顯示備註

	在大陸,印度市場快速成長
	高附加價值及材質差異化產品增加(例如,奈米、複合材料-汽車市場)
C	(1) 東歐的產品價格太高 使公司在東歐市場潛力大
D	(1) 中高階產品先進國家成本提高
E	(1) 北美市場農機用客製化需求高(?)

隱藏/顯示備註

aa	動成本
b	(1) 匯率波動
c	(1) 石油危機,原物料成本上漲
d	(1) 品質技術要求日益嚴格
e	(1) 新興國家競爭崛起 (國外大廠紛至亞洲設立生產基地)

強勢(S) 隱藏/顯示備註

1	(1) 財務結構健全(負債比35%,流動比288%)
10	(1) 品牌形象具一定知名度
11	(1) 其他競爭者不喜歡作客製化產品
12	(1) 北美、歐盟 配合既有行銷通路,以技術服務擴張ODM及間接OEM市場
13	(1) 產品有自主開發能力
14	(1) 農機用油封具技術突破能力
15	開發能力

(OS)顯示 策略/備註

	<u>M N 30</u> 尋求外界加工技術資源(向上整合)
1	(行銷策略-整合戰略:集中多角化,水平多角化,產品策略:創新性(加寬),)
2	<u>E H I Q 1 11 14 18 2</u> 依照產品別調整組織 (行銷策略-整合戰略:複合多角化,)
3	<u>E H I Q 1 11 14 18 2</u> 擴充實驗室設備 (產品策略:創新性(加寬),)
4	<u>B M N 1 10 13 2</u> 發展橡膠射出製程,向上整合 (多角化戰略:水平多角化,)

(TS)顯示 策略/備註

1	<u>d f m 22</u> 導入TS16949 管理體系 (產品策略:創新性(加寬),)
2	<u>k 10 7</u> 重新擬定經銷合約 (行銷策略-防禦戰略:撤資,)
3	<u>a a z 3</u> 提高每人產值 (產品策略:延伸性(加深),)
4	<u>c d i j l o w x 17 18</u> 新材料配方研究 (行銷策略-攻擊戰略:產品開發,)

縱向-內部強勢和弱勢

陣內-企業策略主題

弱勢(W)

1	
10	(1) 客戶過集中,限制新客戶開發空間,潛在風險高
11	(1) OEM客戶較少,不易取得使用者產品及市場資訊
12	(1) 技術資料不足,產品資訊不足
13	(1) 某些產品深度不足
14	(1) 產品成本抓不準

(OW)顯示 策略/備註

1	<u>K N 22</u> 尋求外界加工技術資源(內... 提升模具CPK值及加工精準度 (產品策略:延伸性(加深),)
2	<u>K M N S 2 S 4</u> 透過產學合作以提昇自行發展能力 (行銷策略-防禦戰略:合資,)
3	<u>C D F G 14 7 8 9</u> 提升生管機能,發揮生技功能,解決交期,品質,成本 (行銷策略-攻擊戰略:產品開發,)
	<u>C D F G 14 7 8 9</u> 儘速完成成本架構,擬訂

備註

2	<u>l o w x 16 29 31</u> 增加原物料供應來源選擇性 ()
3	<u>k p 12 13 15 20</u> 建立產品資訊 ()
4	<u>y 17 18</u> 1. 提供獎學金子優秀學生,並予暑期工讀機會,提早訓練 2. 由仲介公司獲得東南亞研發人才 ()

矩陣提示: OS-競爭優勢; TS-危機轉機; OW-競爭弱勢; TW-立即危機。

員工登錄 LOGIN

- 人本企管_總經理
- 黃超吾 peter



后臺管理 SYSTEM

- 後台系統功能
 - 入口網站
 - 工作設計
 - 在線分析系統
 - 培訓系統
 - 戰略分析後台系統
 - 戰略規劃
 - 職位評價

切換至部門管理

切換至員工管理

目標計劃

SIS版本: NAK2005版

組織版本: 人本公司3版

總目標部門: 人本企管

選擇產品: CG

目前市場成長率: 高

目前相對市場佔有率: 高

未來市場成長率: 高

 未來相對市場佔有率: 高 新增 ▶

 選擇從其它版本復制: NAK2005版-01 復制 ▶
[預覽 BCG 圖](#)

共20筆資料 BCG報表

	產品名稱	目前市場成長率	目前相對市場佔有率	未來市場成長率	未來相對市場佔有率	策略編輯
刪除	CG	低	高	低	高	
刪除	AB	高	低	高	高	
刪除	AP	高	低	高	高	
刪除	F型	高	低	高	高	

高

★ 明星

? 問題

- 01-2-AF. (工業)-馬達OEM製造
- 01-3-AF. (車輛)-汽車材料行
- 02-3-AF. (車輛)-銷售車輛油封

- 01-3-0E. (車輛)-減速機, 齒輪箱
- 02-4-AF. (農業)-農機設備製造廠
- 02-2-0E. (工業)-氣壓棒製造廠

金牛

瘦狗

- 01-2-0E. (工業)-機械設備製造廠
- 02-6-0E. (空油壓)-機械五金材料零售商
- 03-4-0E. (農業)-倉儲系統

- 01-7-AF. (其他)-倉儲系統
- 01-5-AF. (生醫)-技術服務與解決方案
- 02-3-AF. (車輛)-引擎製造廠

市場成長

低

高

相對市場佔有率

低



版本代碼: NAK2005版

選擇要復制的版本: NAK2005版-01 復制 * 將選中版本的产品复制到當前版本

[P/M說明](#) [P/M圖](#)

共30筆資料 [PM報表](#)

		產品代碼	產品名稱	產品	市場
存儲	取消	001	CG	<input checked="" type="checkbox"/> 新產品 <input type="checkbox"/> 舊產品	<input checked="" type="checkbox"/> 新市場 <input checked="" type="checkbox"/> 舊市場
修改		006	AB	新產品	新市場
修改		009	AP	舊產品	新市場
修改		011	F型	舊產品	新市場 舊市場
修改		013	UNP	新產品	新市場
修改		015	UNR	新產品	舊市場
修改		017	N型	新產品	新市場
修改		019	BOOT	舊產品	舊市場
修改		020	V SEAL		

滲透

產品開發

01-2-AF. (工業)-馬達OEM製造
01-3-AF. (車輛)-汽車材料行
02-3-AF. (車輛)-銷售車輛油封

01-3-OE. (車輛)-減速機, 齒輪箱
02-4-AF. (農業)-農機設備製造廠
02-2-OE. (工業)-氣壓棒製造廠

市場開發

多元化

01-2-OE. (工業)-機械設備製造廠
02-6-OE. (空油壓)-機械五金材料零售商
03-4-OE. (農業)-倉儲系統

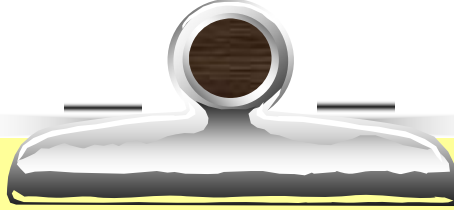
01-7-AF. (其他)-倉儲系統
01-5-AF. (生醫)-技術服務與解決方案
02-3-AF. (車輛)-引擎製造廠

現有產品

新產品

現有市場

新市場



二、目標管理系統

- 總目標設定
 - 目標=指標+數值+單位+區間
- 設定指標的擁有者及相關者
 - 設定指標的擁有者、設定參數的維護者

目標的執行與管控

步驟一：列示總目標明細

步驟二：目標分解

目標類別相同時的目標分解

目標類別不同時的目標分解

步驟一 目標分解



總目標設定

關鍵字 SIS版本

- [空白]
- 顧客面
 - 行銷目標
 - CSA08_B級客戶拜訪率
 - CSA07_A級客戶拜訪率
 - CSA03_A級客戶延續率
 - CSA04_應收帳款天數
 - CSA01_銷售淨額達成
 - CMK_新市場新客戶開發目
 - CSA09_產品別結構達成率
 - CSA02_送單目標達成率
 - CSA06_送樣接單成功率
 - CSA10_洲別結構比達成率
 - CSA05_客戶滿意度
 - 學習成長面
 - 人力資源目標
 - LHR02_離職率
 - LHR01_薪資貢獻比
 - LHR03_核心人才留任率
 - LHR06_員工滿意度
 - LHR07_制度建設
 - LHR05_人才投資率
 - LHR04_人力資本齊備率
 - LMIS01_IT建設
 - 財務面
 - 財務目標
 - FFN01_EPS每股盈餘
 - FFN06_資產報酬率
 - FFN05_資產負債率
 - FFN04_轉投資EPS
 - FFN02_稅前淨利率
 - FFN03_毛利率
 - 倉管目標

詳細資料 | 詳細說明

總目標編號: 指標構面: KPI目標分類: 總目標來源指標:
 總目標訂定標準值:

- 銷售淨額達成
- 接單目標達成率
- A級客戶延續率
- 新市場新客戶開發目標
- 應收帳款天數
- 客戶滿意度
- 送樣接單成功率
- A級客戶拜訪率

指標區間: 目標狀態: 指標類型: 是否被定義為KPI: 目標趨勢:

指標員工關係維護

組織樹型展現，員工隨意查找，快捷部署不重疊。

Smart eHR2005

- 人本企管
 - 廈門思迈特
 - 行銷企劃部
 - 皮娜[040420]
 - 王麗葉[04062]
 - 蘭雨榮[04092]
 - 翁小青[04122]
 - 萬芳[050222]
 - 研发工程部
 - 行銷處
 - 總經理室
 - 研發處
 - 生管處
 - 製造處
 - 財務處
 - 黃超吾[peter]

指標編號	指標名稱	擁有者	相關者
FFN01	EPS每股盈餘	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
FFN02	稅前淨利率	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
FFN03	毛利率	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FFN04	轉投資EPS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
FFN05	資產負債率	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
FFN06	資產報酬率	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
FFN07	利息保障倍數	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
FFN08	流動比率	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
FFN09	保留盈餘比率	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
FFN10	固定資產周轉率	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
FFN11	營業利潤成長率	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
FFN12	長期資金成長率	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
LHR01	薪資貢獻比	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

- 查詢
- 新增
- 修改
- 刪除

有了勾選對照表，再複雜的戰略指標也可輕松布置。

該指標已有的擁有者

行銷部--邱紹南--[002]
品保部--沈文乾--[010]

該指標已有的相關者

生技部--黃富傑--[008]
生管部--沈文乾--[011]
人本企管--黃超吾--[peter]

為黃總所設的這個參數，所有的擁有者、相關者同步呈現，一個也不會少。

- 保存
- 取消

決定了正確的事情後，最重要的是將事情正確，而指定事情的責任人，特別是關鍵重大的KPI責任人，優其是重中之重。通過設定KPI的擁有者、相關者，企業營管理層，即可在WEB前端平台上跨時空監測KPI儀表板掌握企業相關KPI進度，並與KPI擁有者、相關者所組成的KPI工作組交流指派跟進信息。

組織版本: 人本公司3版

保存

取消

工號/姓名: peter

查

- Smart eHR.2005
 - 人本企管
 - 厦門思邁特
 - 行銷企劃部
 - 皮娜[040420]
 - 王麗葉[04062]
 - 蘭甫榮[04092]
 - 翁小青[04122]
 - 萬芳[050222]
 - 研發工程部
 - 行銷處
 - 總經理室
 - 研發處
 - 生管處
 - 製造處
 - 財務處
 - 黃超吾[peter]

- 所有參數
 - 人本企管
 - 總經理室
 - 財務處
 - 行銷處
 - 製造處
 - 生管處
 - 研發處
 - 厦門思邁特
 - 行銷企劃部
 - 實際出貨
 - 營業外支出
 - 稅後純益
 - 預計出貨目標
 - 預計接單
 - 2004年A級客戶數保持率
 - 新市場新客戶銷售實績
 - 新市場新客戶銷售目標
 - 應收帳款週轉率
 - 客戶滿意度
 - 成功量產筆數
 - 送樣筆數
 - 每月拜訪家數
 - 營業收入
 - 股數
 - 營業毛利
 - 銷管研費用
 - 營業外收入
 - 銷貨淨額

管理信息採集與組織工作職責分配同步指派有，實現數據分層管理。

不同參數不同維護者，便於追溯數據事故事後責任人。確保決策的基礎。



SIS版本:

BSC構面:

指標編號與目標內容(LIKE):

商業設定：
點選目標可以進入進行目標卡編輯。
(監督者與被分配執行者都可以寫目標卡)

共 11筆資料 [個人目標報表](#)

目標監督者	總目標	個人分解目標	月份	個人目標值	目標類別	檢視目標分解	編輯	檢視
黃超吾	人力資本齊備率	人力資本齊備率	1月	80.00 %以上	監督分配	目標分解表	個人目標卡	相關目標卡
黃超吾	EPS每股盈餘	EPS每股盈餘	1月	8.00 元以上	監督分配	目標分解表	個人目標卡	相關目標卡
黃超吾	稅前淨利率	稅前淨利率	1月	25.00 %以上	監督分配	目標分解表	個人目標卡	相關目標卡
黃超吾	毛利率	毛利率	1月	35.00 %以上	監督分配	目標分解表	個人目標卡	相關目標卡
黃超吾	轉投資EPS	轉投資EPS	1月	2.00 元以上	監督分配	目標分解表	個人目標卡	相關目標卡
黃超吾	銷售淨額達成	銷售淨額達成	1月	150000000.00 元以上	監督分配	目標分解表	個人目標卡	相關目標卡
黃超吾	人力資本齊備率	人力資本齊備率	2月	80.00 %以上	監督分配	目標分解表	個人目標卡	相關目標卡
黃超吾	接單目標達成率	接單目標達成率	1月	2.00 %以上	監督分配	目標分解表	個人目標卡	相關目標卡
黃超吾	接單目標達成率	接單目標達成率	1月	11.00 %以上	監督分配	目標分解表	個人目標卡	相關目標卡
黃超吾	A級客戶延續率	A級客戶延續率	1月	1.00 %以上	監督分配	目標分解表	個人目標卡	相關目標卡
黃超吾	A級客戶延續率	A級客戶延續率	2月	1.00 %以上	監督分配	目標分解表	個人目標卡	相關目標卡

1

執行目標 個人為目標分解的最後執行者，並且不被授權往下繼續分配。

停用目標 總目標已經被停用。

監督分配 個人負責監督與目標分配責任，目標必須被往下分解到最終執行者承接。

分解目標:銷售淨額達成

選擇職位

職等: 職種: 職組: 職務:
 職稱分類: 職稱:
 職位:

選擇部門

階層: 部門:

員工名稱或工號

已完成

選擇月份

月份: 目標值:

員工姓名	職位	部門	月份	目標值	計量單位	是否是最終執行人	目標分解檢視圖
黃超吾	_總經理	人本企管	1月	150000000.00	元	<input type="checkbox"/>	目標分解檢視圖

1

總計: 150000000

平均值: 150000000

[返回總目標](#)

說明

是否是最終執行人:

選擇打勾之後,總目標將不再繼續往下分解,該員工為總目標直接執行者。

目標分解檢視圖:

查看目前總目標分解狀況





VIEW

SIS版本: 選擇月份:

監督分配的目標(不含執行目標):

人力資本齊備率80%(指派者:黃超吾)
 EPS每股盈餘8元(指派者:黃超吾)
 稅前淨利率25%(指派者:黃超吾)
 毛利率35%(指派者:黃超吾)
 轉投資EPS2元(指派者:黃超吾)
 銷售淨額達成150000000元(指派者:黃超吾)
 接單目標達成率2%(指派者:黃超吾)
 接單目標達成率11%(指派者:黃超吾)
 A級客戶延續率1%(指派者:黃超吾)



NEW

目標分類: 分解目標:

共 2 筆資料

指標分類	分解目標	狀況	查看分配情況
財務目標	EPS每股盈餘	已指派	分配目標
人力資源目標	人力資本齊備率	已指派	分配目標

總目標:EPS每股盈餘 目標編號: FFN01.EPS每股盈餘(1月)

共 4筆資料 [新增](#)

	工作項目(分配者)	執行方法與步驟	工時管理	預算管理	備註	發郵件
修改 刪除	1. 增收	啓動行銷體系。	差異: -952 達成率: 12000%	詳細資料	要做好充分準備。	通知相關人員
修改 刪除	2. 上海項目	確保上海項目稅前淨利達到121,280仟元	差異: -928 達成率: 11700%	詳細資料		通知相關人員
修改 刪除	3. ELN產品	確保ELN在華南市場 稅前淨利達到6,000仟元	差異: -928 達成率: 11700%	詳細資料		通知相關人員
修改 刪除	4. 確保股本	確保台灣人本股本為6.48億	差異: -320 達成率: 4100%	詳細資料		通知相關人員

部門目標: EPS每股盈餘(1月)

預算管理

收入/支出: 收入

單位: 年

財務科目: 貨幣資金

共 3筆資料

	收入/支出	單價	數量	小計	單位	財務科目
<input type="button" value="修改"/> <input type="button" value="刪除"/>	收入	12.00	20	240	元	貨幣資金
<input type="button" value="修改"/> <input type="button" value="刪除"/>	收入	13.00	24	312	月	短期投資
<input type="button" value="修改"/> <input type="button" value="刪除"/>	收入	14.00	25	350	月	短期投資跌價準備

1

決算管理

收入/支出: 收入

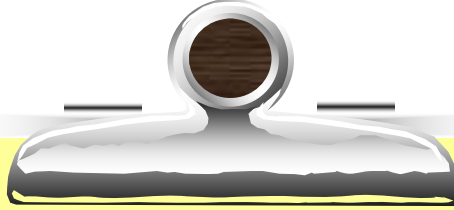
單位: 年

財務科目: 貨幣資金

共 3筆資料

	收入/支出	單價	數量	小計	單位	財務科目
<input type="button" value="修改"/> <input type="button" value="刪除"/>	收入	12.00	19	228	月	貨幣資金
<input type="button" value="修改"/> <input type="button" value="刪除"/>	收入	13.00	24	312	月	短期投資
<input type="button" value="修改"/> <input type="button" value="刪除"/>	收入	14.00	24	336	月	短期投資跌價準備

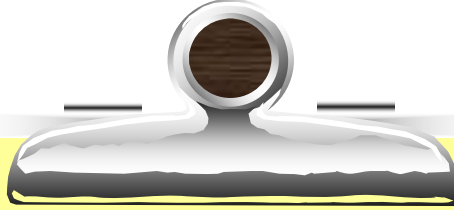
1



三、系統分析子模組

除了策略規劃系統的介面外，人本平衡計分卡系統另有兩個主力分析模組，即平衡計分卡系統 (**Balanced-Scorecard, BSC**)、多維度線上分析系統 (**on-line analysis process, OLAP**)。

- 平衡計分卡系統模組
 - 用來呈現平衡計分卡系統的分析結果。
- 多維度線上分析系統
 - 用來呈現多人互動的溝通結果。



三、系統分析子模組(續)

- 平衡計分卡系統模組

- ✓ 戰略地圖

- ✓ 指標列表

- 指標定義、部門列表、因果關係、相關討論、連絡指派、相關資源

儀表板
線上溝通
線上分析
我的文件



成果指標

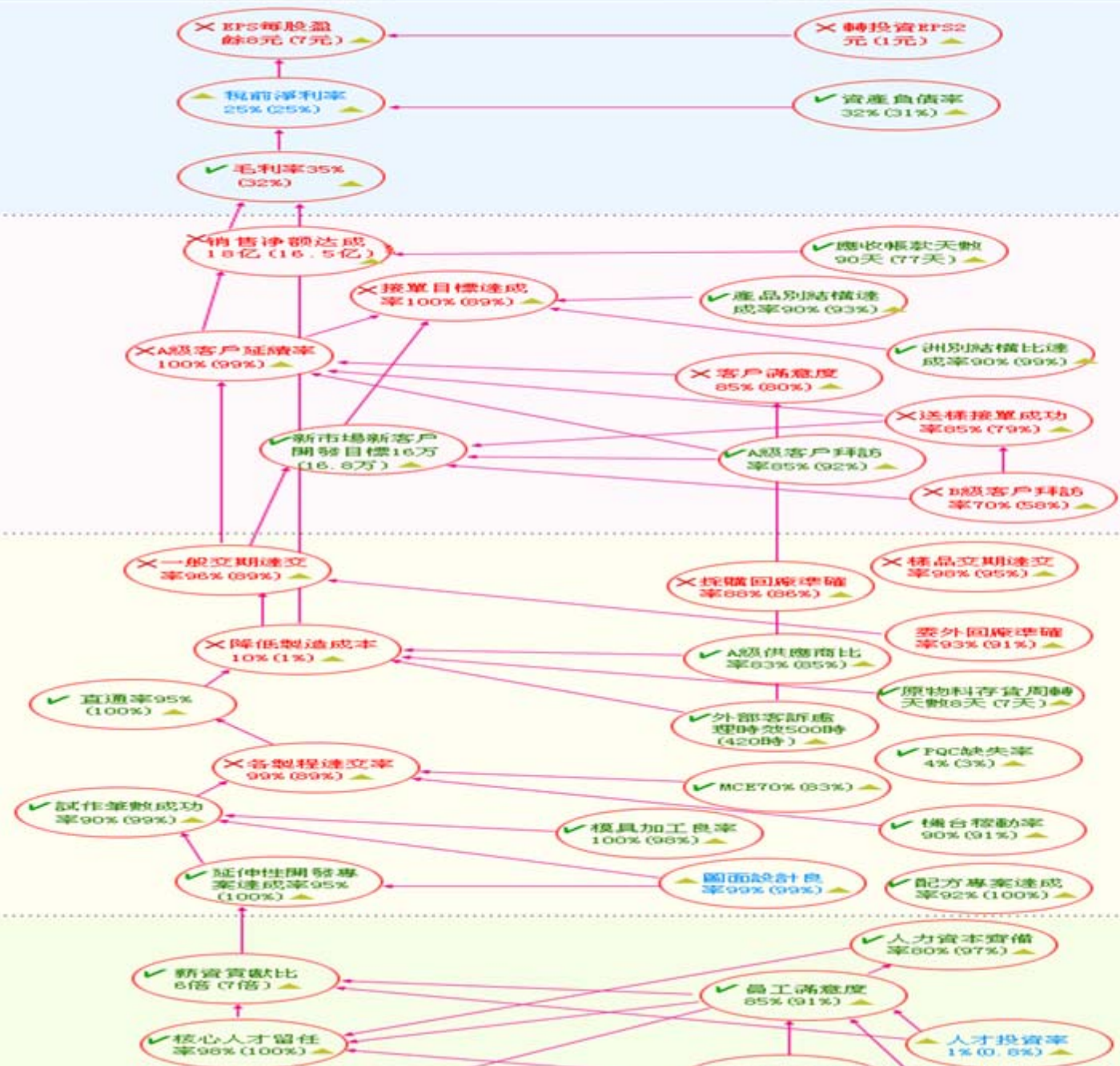
領先指標

財務構面

顧客構面

內部流程

學習成長



指標定義


部門列表

因果關係


相關討論

聯絡指派

相關資源

 指标说明

- >
- 構面: **顧客面** > 目標名稱: **行銷目標**
- > 指標名稱: 客戶滿意度
- > 建立說明: 評量客戶對於公司整體表現的評價及持續改善參考
- > 識別: **CSA05** >
- > 反應頻率: 每月 > 單位: %
- > 資料品質: 越高越好 >
- > 資料收集者: 趙本山
- > 擁有者: 李玉堂
- > 相關者: 黃超吾
- > 維護者: 麥得榮

 指标公式

- > 公式說明: 客戶從設計/品質/價格/交期/樣品/服務及公司整體運作方面對本公司所作評量
- > 指標公式: @[客戶滿意度]

指標列表

指標→人

人→指標

SIS版本代碼： NAK_2005

SIS版本： NAK2005版

年度： 2005

月份： 1

觀點檢視	評估週期	達成狀態	趨勢	指標區間	行動計劃	標準值	實際值	差異值
財務面								
轉投資EPS 1.68元以上	每年	◆	↑	領先		0.1	0.2	-0.1
EPS每股盈餘 8.00元以上	每年	◆	↑	落後		0.7	0.7	0
稅前淨利率 25.00%以上	每月	◆	↑	落後		25	24.9	0.1
資產負債率 32.00%以下	每月	×	↓	領先		32	31	1
毛利率 35.00%以上	每月	×	↑	落後		35	32.3	2.7
顧客面								
接單目標達成率 100.00%以上	每月	◆	↑	落後		100	95.5	4.5
A級客戶延續率 100.00%以上	每月	✓	↑	落後		100	95	5
新市場新客戶開發目標 160000000.00元以上	每年	✓	↑	領先		160000000	167200000	-7200000
銷售淨額達成 1800000000.00元以上	每年	◆	↑	落後		1800000000	157500000	1642500000
B級客戶拜訪率 70.00%以上	每月	◆	↑	領先		70	61.1	8.9
客戶滿意度 85.00%以上	每月	×	↑	領先		85	73.5	11.5
送樣接單成功率 85.00%以上	每月	×	↑	領先		85	79.2	5.8
A級客戶拜訪率 85.00%以上	每月	◆	↑	領先		85	90.3	-5.3
應收帳款天數 90.00天以下	每月	◆	↓	領先		90	83.3	6.7
產品別結構達成率 90.00%以上	每月	◆	↑	領先		90	89	1
洲別結構比達成率 90.00%以上	每月	✓	↑	領先		90	95	-5
內部流程面								
外部客訴處理時效 500.00時以下	每年	◆	↓	領先		41.7	45	-3.3
降低製造成本 10.00%以上	每月	×	↑	落後		10	1	9
PQC缺失率 3.50%以下	每月	◆	↓	領先		3.5	2.5	1
MCE 70.00%以上	每月	◆	↑	領先		70	81.8	-11.8
原物料存貨周轉天數 8.00天以下	每月	◆	↓	領先		8	7.4	0.6



指標定義

部門列表

因果關係

相關討論

聯絡指派

相關資源



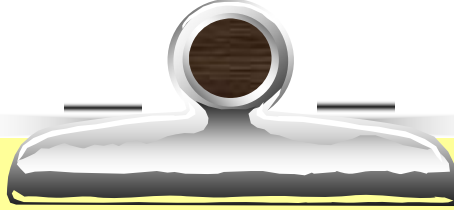
部門列表

部門	1月份	2月份	3月份	4月份	5月份	6月份	7月份	8月份	9月份	10月份	11月份	12月份	累計值	平均值
人本企管	91.4	95.2	92.4	96.4	96.5	97.8	93.5	93.9	91.7	92.6	91.7	97.7	1131.3	94.2
行銷處.行銷部	89.9	95.3	93.2	97.0	97.1	95.7	90.7	93.2	89.5	89.8	93.2	98.7	1123.6	93.6
行銷處.業務部	91.7	91.4	93.7	93.8	95.5	94.9	91.5	92.6	91.2	90.3	91.9	98.3	1117.3	93.1
研發處.人資部	89.7	94.9	93.9	96.5	95.5	97.4	91.8	90.9	87.2	91.0	91.1	97.0	1117.6	93.1
人資部.總務組	94.0	91.8	93.5	98.2	98.3	94.5	90.2	91.5	91.9	89.7	92.0	95.1	1121.1	93.4
研發處.研發部	90.5	94.4	93.3	95.7	98.8	97.4	92.8	90.2	89.9	88.6	94.4	94.7	1121.1	93.4
研發處.生技部	93.6	90.9	96.5	97.1	98.1	94.7	93.9	90.7	90.7	89.7	90.1	98.4	1124.9	93.7
研發處.模具部	91.9	92.2	95.1	98.7	98.4	98.5	91.6	91.2	87.9	88.6	93.8	97.7	1126.0	93.8
生管處.品保部	94.0	92.7	96.1	94.7	97.1	97.9	93.3	93.8	87.1	89.6	93.0	95.4	1125.3	93.7
生管處.生	93.7	93.1	94.8	93.9	98.9	96.9	94.8	91.9	91.7	91.7	92.0	94.7	1128.5	94.0

[+ 戰略地圖](#)[+ 指標列表](#)[+ 儀錶板](#)[+ 線上溝通](#)[+ 線上分析](#)[+ 我的文件](#)[返回指標](#)[全螢幕](#)[加為收藏](#)[指標定義](#)[部門列表](#)[因果關係](#)[相關討論](#)[聯絡指派](#)[相關資源](#)[发表主题](#)

狀態	主題	回復	貼章者	日期
	BSC在執行過程中，涉...	0	黃超吾	2005/8/12
	哪位有KPI應用經驗的...	0	黃超吾	2005/8/12





三、系統分析子模組(續1)

- 平衡計分卡系統模組
 - ✓ 戰略地圖
 - ✓ 指標列

儀表板

提供管理者監看各指標的完成狀況。

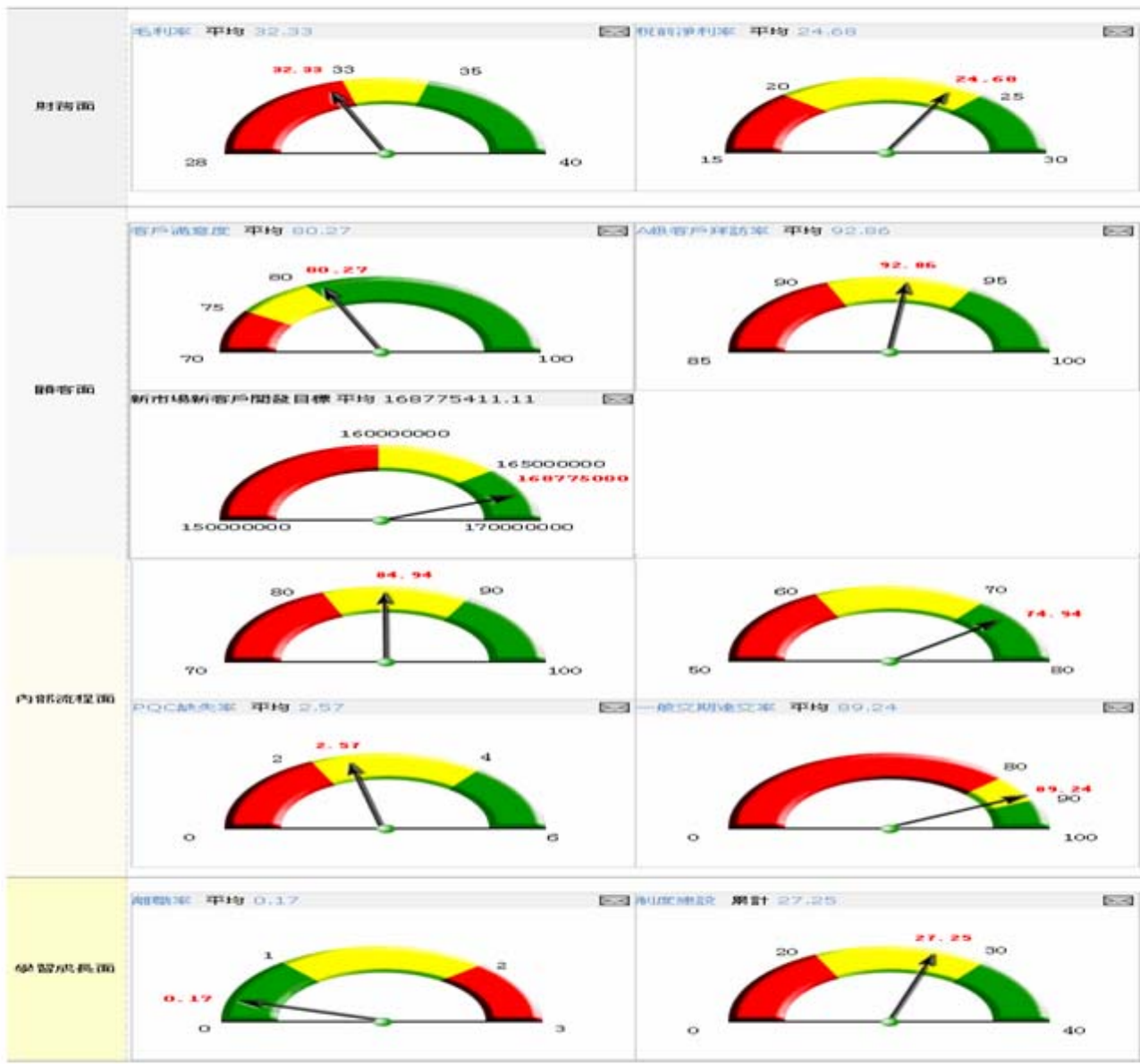
個別儀表板

線上分析
多人之間在網路系統中，進行及時的資訊計算與解釋分析。
包括指標分析、參數分析、Oaks 報表。
我的文件

線上溝通

多人間進行即時資訊交換。
包括資源分享、指標分派、目標討論。







- ### 趨勢圖
- 1. 檢視指標分析圖
 - 2. SWOT矩陣
 - 3. 目標分解



[資源分享](#)
[指標分派](#)
[目標討論](#)


- [資源分享] -

 全部展開

<input checked="" type="checkbox"/>	指標主題	資源設置
<input type="checkbox"/>	EPS每股盈餘	
	高素質專業人才匱乏[2009-09-05]	
	高級人才評估的三大誤區 [2005-09-04]	
<input type="checkbox"/>	稅前淨利率	
	平衡計分卡--連結戰略與績效的有效管理工具[2005-09-01]	
<input type="checkbox"/>	毛利率	
	資產清單	
<input type="checkbox"/>	轉投資EPS	
<input type="checkbox"/>	資產負債率	
<input type="checkbox"/>	資產報酬率	

指標分析

參數分析

Cube報表

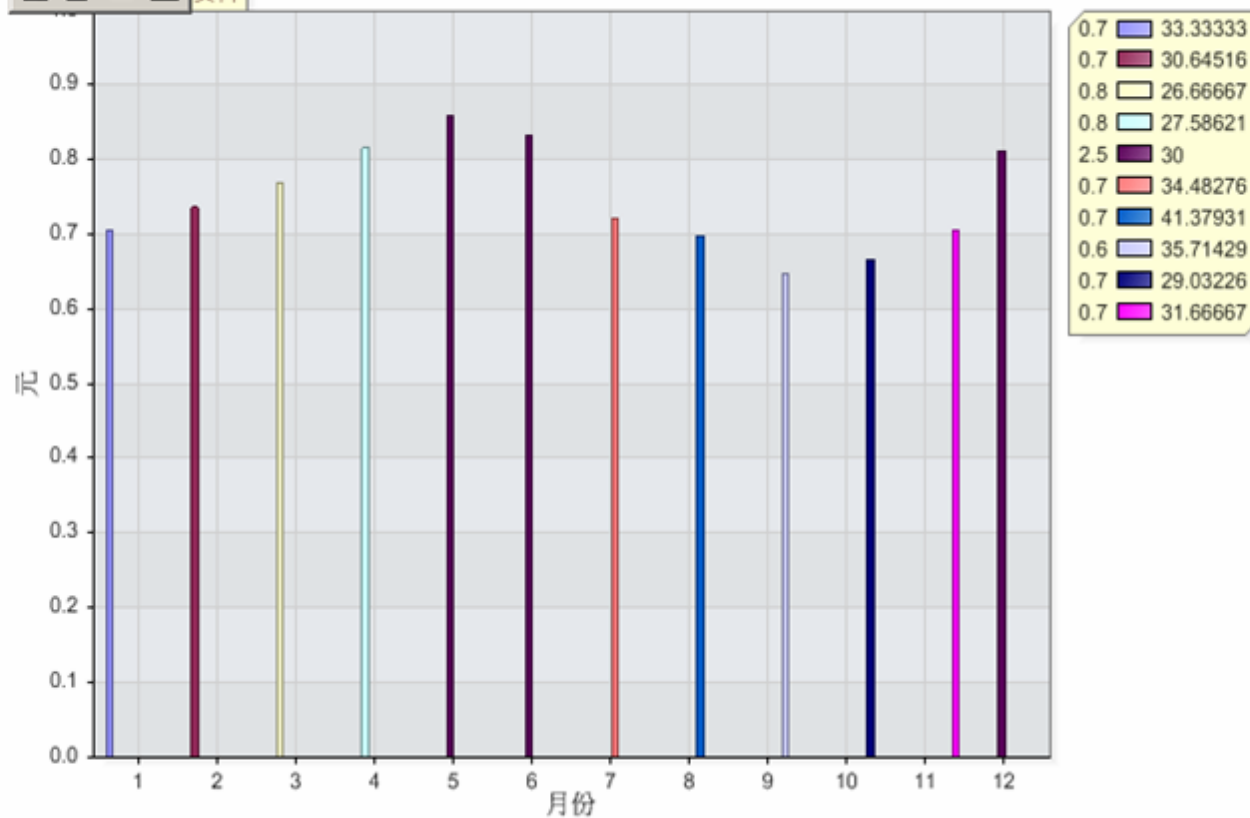
指標名稱: EPS每股盈餘

請重新選擇指標: EPS每股盈餘

年月份: 2005 01 ~ 2005 12 [重新顯示](#)

加入其他的指標進行比較(多個指標顯示,Y軸將依%單位顯示)

圖形類別: 柱狀圖 以3D顯示 在圖表上顯示數值



指標分析
參數分析
Cube報表

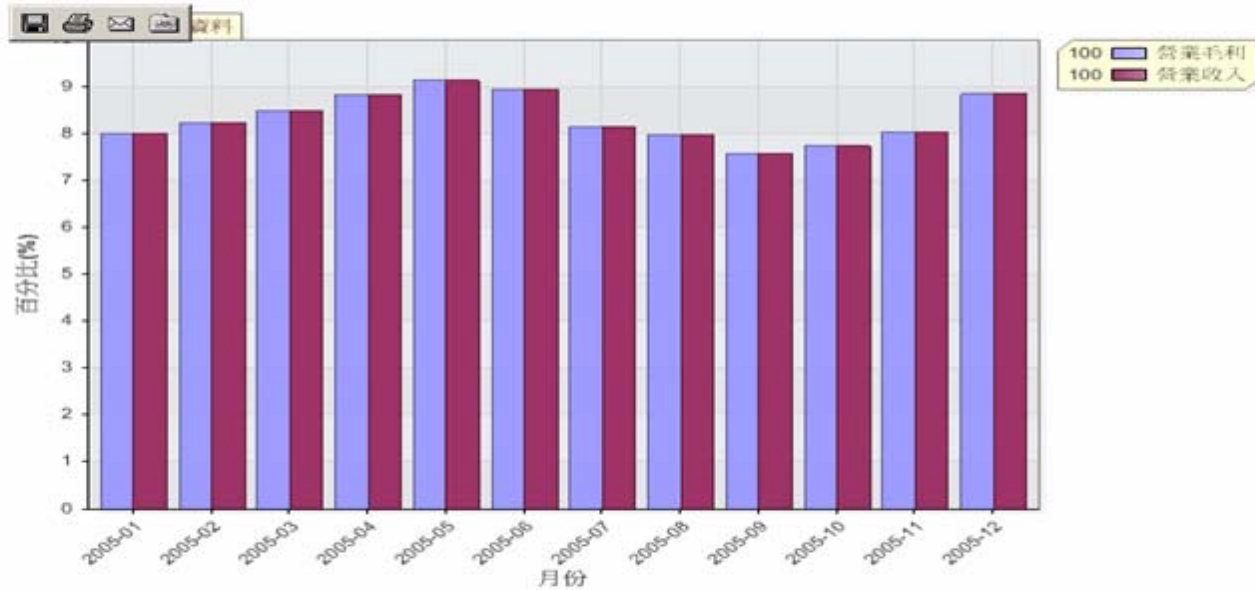
年月份: 2005 01 ~ 2005 12 組織架構: 人本公司3版[當前版本] 重新顯示
 目標分類: 行銷目標

- 實際出貨
- 預計出貨目標
- 預計控單
- 2004年A級客戶數保持率
- 新市場新客戶銷售業績
- 新市場新客戶銷售目標
- 應收帳款週轉率
- 客戶滿意度
- 成功量產筆數
- 送樣筆數
- 每月拜訪家數
- 實際控單
- 產品別結構成率
- 州別結構達成率
- A級客戶總數
- B級客戶總數
- A級客戶拜訪數
- B級客戶拜訪數

>
>>
<
<<

- 營業毛利
- 營業收入

圖形類別: 柱狀圖 以3D顯示 在圖表上顯示數值 資料顯示方式: 合計





四、戰略地圖的製作步驟

- 建立戰略地圖的前置作業

● 兩個子步驟 (1)設定好總目標之後，要先選定是否為關鍵績效指標，(2)選定為關鍵績效指標之後，再進一步設定各關鍵績效指標之間的因果關係(指標間因果關係之設定)。

- 戰略地圖的初步建立

- 實際數值的匯入

- 戰略地圖的完成



因果關係設定

關鍵字

查詢

SIS版本

NAK2005版

請先選擇總目標果：

- [空白]
- 顧客面
 - 行銷目標
 - CSA08-B級客戶拜訪率
 - CSA07-A級客戶拜訪率
 - CSA03-A級客戶延續率
 - CSA04-應收帳款天數
 - CSA01-銷售淨額達成
 - CMK-新市場新客戶開發目標
 - CSA09-產品別結構達成率
 - CSA02-接單目標達成率
 - CSA06-送樣接單成功率
 - CSA10-洲別結構比達成率
 - CSA05-客戶滿意度
 - 學習成長面
 - 人力資源目標
 - LHR02-離職率
 - LHR01-薪資貢獻比
 - LHR03-核心人才留任率
 - LHR06-員工滿意度
 - LHR07-制度建設
 - LHR05-人才投資率
 - LHR04-人力資本齊備率
 - LMIS01-IT建設
 - 財務面
 - 財務目標
 - FFN01-EPS每股盈餘
 - FFN05-資產負債率
 - FFN04-轉投資EPS
 - FFN02-稅前淨利率
 - FFN03-毛利率
 - 倉管目標
 - 內部流程面
 - 生管目標

詳細資料

選中的果所對應的所有因

- 所有因
 - 財務目標
 - 資產負債率
 - 轉投資EPS
 - 倉管目標
 - 行銷目標
 - A級客戶拜訪率
 - 應收帳款天數
 - 新市場新客戶開發目標
 - 產品別結構達成率
 - 送樣接單成功率
 - 洲別結構比達成率
 - 客戶滿意度
 - 生管目標
 - 機台稼動率
 - 原物料存貨周轉天數
 - 委外回廠準確率
 - 研發目標
 - 樣品交期達交率
 - 圖面設計良率
 - 配方專案達成率
 - 生產目標
 - 模具加工良率
 - 採購目標
 - 採購回廠準確率
 - A級供應商比率
 - 生技目標
 - MCE
 - 品管目標
 - 外部客訴處理時效
 - POC缺失率

查詢

新增

修改

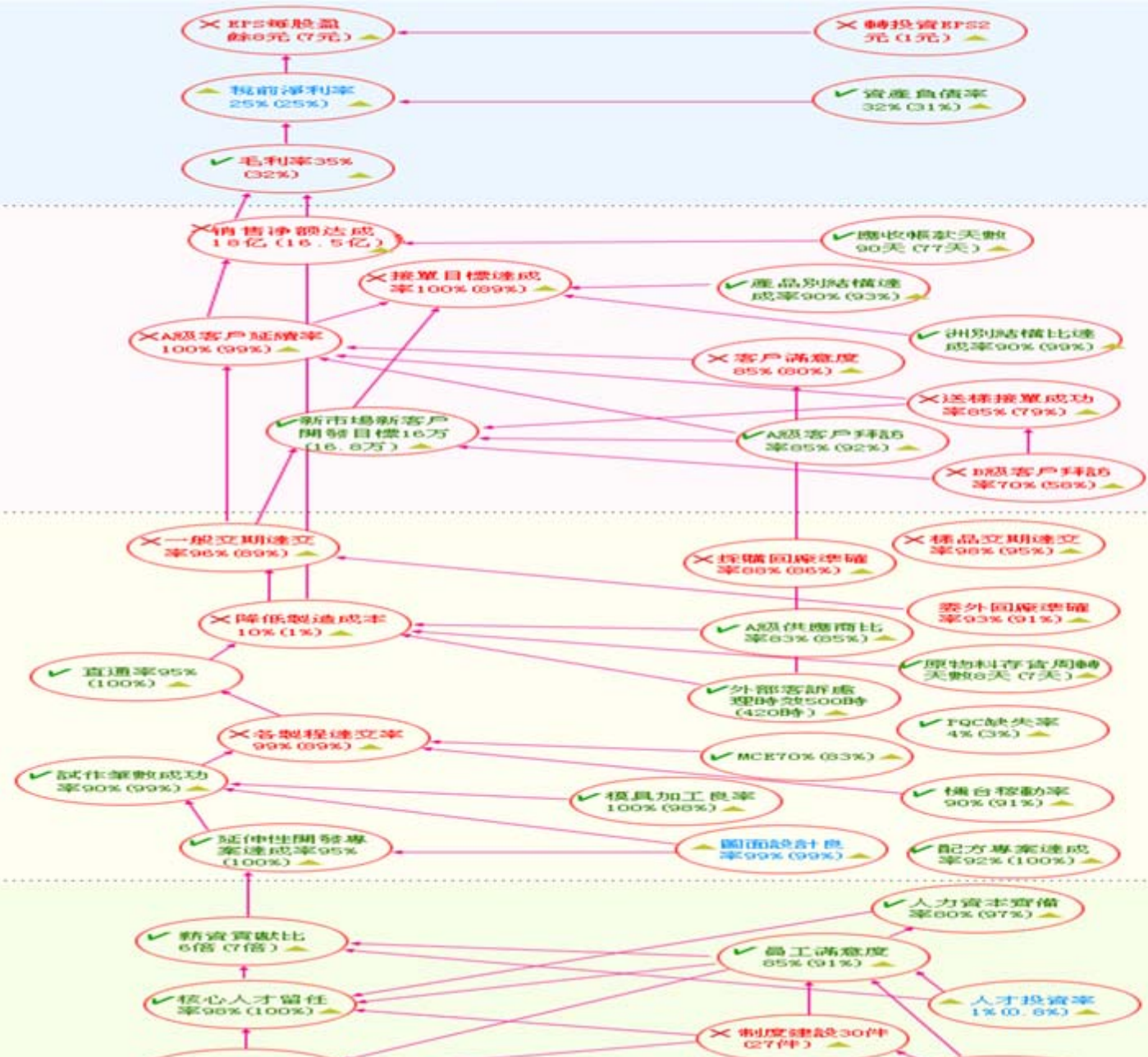
刪除

保存

✓ 已達成 ✗ 未達成 ▲ 進行中

成果指標

領先指標



從已填寫數據的EXCEL 模板文件匯入數據

打開文件(O)...

組織版本	資料年份	部門代碼	部門名稱	參數代碼	參數名稱	單位	1月份	2月份	3月
ehr_2005	2005	001	人本企管	63	員工滿意	分	89.3	90.6	91.9
ehr_2005	2005	001	人本企管	63	員工滿意	分	92.7	91.6	92.8
ehr_2005	2005	002	行銷部	63	員工滿意	分	91	93	93.5
ehr_2005	2005	003	業務部	63	員工滿意	分	90.8	94.5	92.8
ehr_2005	2005	004	人資部	63	員工滿意	分	92	91.3	96
ehr_2005	2005	004001	總務組	63	員工滿意	分	94.2	90.7	93.3
ehr_2005	2005	005	研發部	63	員工滿意	分	92.3	91	93.5
ehr_2005	2005	006	生技部	63	員工滿意	分	89.7	92.4	92.4
ehr_2005	2005	007	模具部	63	員工滿意	分	92.6	92.7	92.1
ehr_2005	2005	008	品保部	63	員工滿意	分	89.4	91.1	92.3
ehr_2005	2005	009	生管部	63	員工滿意	分	93.1	91.2	96
ehr_2005	2005	010	製造一部	63	員工滿意	分	90	92.8	95.5
ehr_2005	2005	011	製造二部	63	員工滿意	分	91.3	95.4	94.6
ehr_2005	2005	012	製造三部	63	員工滿意	分	91.9	90.8	92
ehr_2005	2005	013	財務部	63	員工滿意	分	94.2	94.6	96.9
ehr_2005	2005	014	資訊部	63	員工滿意	分	92	94.2	96.3
ehr_2005	2005	015	行銷處	63	員工滿意	分	92.5	92	96.1
ehr_2005	2005	016	總經理室	63	員工滿意	分	92.8	94	92.4

以最通用的EXCEL制表文件格式與各類異質數據交換數據，實現系統信息對接。

通過匯出數據，將系統參數、指標匯出備份或匯入恢復，是對數據庫備份的補充。

上一步(B)

匯入(I)

取消

✓ 已達成 ✗ 未達成 ▲ 進行中

成果指標

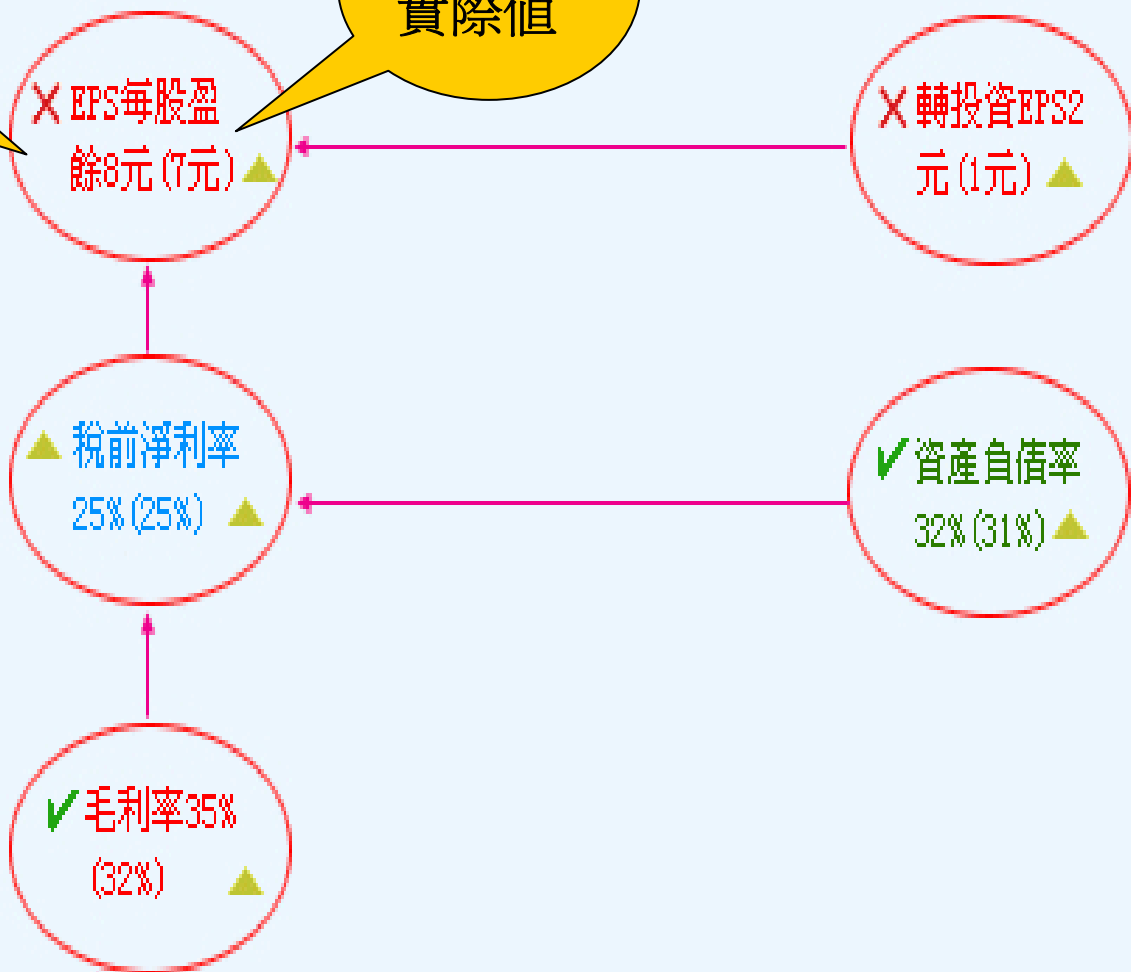
領先指標

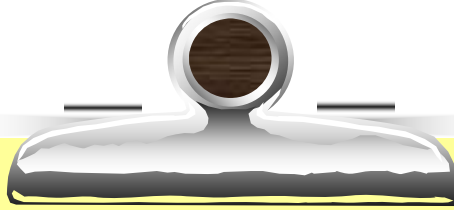
() 外為
目標值

() 內為
實際值



財務構面

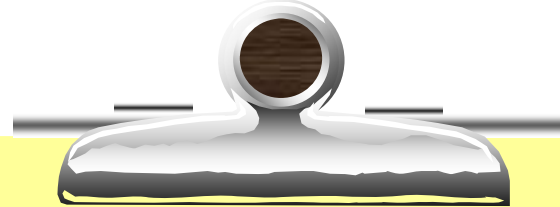




結語

- 建構平衡計分卡系統的終極目標，是需要導引企業員工的工作行爲，提昇企業員工的績效，是以平衡計分卡系統的應用與績效管理系統 (PMS)相互連結。

而所謂的績效管理系統，與所謂的人力資源計分卡其目的在藉由改善員工的行為與績效成果，而企業員工專注於企業「未來」的發展方向，繼而創造企業的利潤。



感謝聆聽
課程結束

上帝為愛祂的人所預備的，是眼睛未曾看見，耳朵未曾聽見，人心也未曾想到的。--- 《聖經·哥林多前書》2：9

上帝必照祂榮耀的豐富，在基督耶穌裡，使你們一切所需用的都充足。--- 《聖經·腓立比書》4：19