

平衡計分卡：衡量企業 績效的最佳工具

在知識經濟時代，技術決定企業的成敗，管理決定企業的盈虧。策略絕企業的存亡。而「平衡計分卡 BSC」被哈佛商學評論為近 80 年來最具影響力的策略管理工具之一，全球 500 大企業中有 80% 的企業採用 BSC，到底它的魅力何在？

整理◎編輯部

過去十年，美國許多企業經理人發現，過分依賴財務指標來衡量企業的績效，對企業未來的附加價值及競爭優勢似乎毫無幫助。因為財務只是一個經營結果，是落後根據。

「BSC」最佳策略管理工具

1992 年，哈佛大學教授 Robert Kaplan 與諾頓研究所最高執行長 David Norton 及美國知名企業共同集合來自製造業、服務業、重工業、高科技業等經理人，一起投入了「未來企業的績效衡量方法」的研究。最後他們提出將「財務、客戶、內部流程、創新與學習」四個

構面，列入企業組織評量績效的指標，而成為平衡計分卡 (Balanced Score Card) 的起緣。

根據美國財星雜誌 (Fortune) 報導，美國千大排行中，高達 40% 企業都實行「BSC 平衡計分卡」(Balanced Score Card)。Bain & Company 調查也指出，50% 以上的北美企業也已採用平衡計分卡作為企業內績效評估的方法。

全面性的管理架構

「平衡計分卡」到底有何魅力，讓這麼多企業願意引進呢？以美國 Mobil 為例，1993 年的營運績效是同產業中最後一名，1994 年 Mobil 開始實施「平衡計分卡」後，第二年即迅速躍升到該產業第一名。其中最大的關鍵就在於 Mobil 透過「平衡計分卡」的實施，讓高階主管同時以不同的角度去看公司的整體表現。BSC 更納入財務性指標以及三項營運性指標，

涵蓋了顧客滿意度、內部流程、組織學習及改善能力等，可以轉換策略為營運，也提供一套全面的管理架構，讓企業在產品、流程、顧客及市場開發等重要的領域，激發出突破性的成長與進步。

衡量績效的四大構面

平衡計分卡 (Balanced Score Card) 初期著重於將非財務性績效指標納入績效衡量系統的平衡設計，經歷 10 年演進，如今已發展為全面性的策略管理模式。平衡計分卡將公司的使命與策略具體行動轉為創造企業競爭優勢，以四個構面的連結將組織的使命和策略變成策略性目標與策略性績效量度，協助企業聚焦 (Focus) 在策略議題上，並整合有限資源於策略重點，有效執行策略，加速企業願景的實現。平衡計分卡所採用的四個構面為：財務、顧客、企業內部流

平衡計分卡衡量績效的四個構面

1. 財務績效構面
2. 顧客價值構面
3. 企業內部流程構面
4. 學習與成長構面

程、學習與成長。分述如下：

1.財務構面

在財務構面方面，企業應針對其所處之生命週期不同階段，因應不同的財務策略，決定適合的財務衡量尺度。企業的生命週期可簡化為三個時期：成長期、保持期、收割期，無論企業處於何種階段，均應配合收入成長與組合、成本降低／生產力改進、資產利用／投資策略等三個財務性議題。企業在依自身所處之生命週期分析決定策略後，以此找出各財務性議題適合之績效衡量指標。

2.顧客構面

亨利福特說，「發薪水給我們的，是顧客，不是老闆！」所以顧客滿意度創造企業必須努力就顧客構面而言，企業應先找出市場與顧客區隔，將顧客面的核心衡量群（Core Measurement Group）與目標市場及顧客結合，幫助企業找出並衡量企業在顧客面的價值計劃（Customer Value Proposition）。

3.內部流程構面

為滿足股東及目標顧客的期望，企業必須確認其創造顧客價值的流程，才能有效運用有限的資源。企業目前的績效指標仍著重於改善現有的營運流程，雖有嘗試增加品質、產

出率、循環時間等指標，但仍並非針對企業程序的整體概念。而平衡計分卡則有別於傳統，建議企業應就完整內部程序價值鏈，包括創新程序、營運程序、售後服務程序，建立各種衡量指標。

4.學習與成長構面

此構面的主旨在使平衡計分卡的前三項構面能順利達成，實現企業長期成長的目標。此構面強調對未來投資的重要性，但並非如傳統的投資觀點，僅著重新設備、新產品的研究發展。雖然設備及新產品的研究發展是很重要，然而為了達到長期的財務成長目標，組織必須投資在基礎結構上，包括人員、系統及程序，透過員工能力的增強、資訊系統能力的增強、激勵及授權的增強等，帶動內部全方位的成長。

落實BSC的四大步驟

第一階段：高階主管的領導與評估BSC的可行性。

第二階段：設計適用本身企業的平衡計分卡。

第三階段：徹底執行並考核平衡計分卡。

第四階段：回饋與持續改進及學習。

採用平衡計分卡理論的企業，可以更精確、全面性地檢

視企業的績效。平衡計分卡這套方法必須監控關鍵商業策略導向數據，例如品質、客戶滿意度、創新及市場佔有率，評量結果經常可以反應企業的經營情況及成長前景，比報告中的營收成績更好。平衡計分卡理論不只是一堆測量單位，而是一個連結目的、評量、目標及行動的系統，並以整體的方式了解及評量組織的商業策略。

當您有效地實際執行時，此理論可協助您的企業面對內外的挑戰，例如因應日趨激烈的競爭、要求越來越多的客戶、將企業的遠見化為可評量的目標、區分行動的優先順序、分配資源以及傳達商業策略。平衡計分卡要求組織內部必須時時評估考核以下四個構向的管理績效：

- 1.客戶是如何看待我們公司？（客戶觀點：客戶滿意）
- 2.我們必須在哪些領域中有傑出專長？（內部觀點：核心流程）
- 3.我們未來能夠維持優勢嗎？（長期觀點：成長學習與創新）
- 4.我們的財務營運表現如何？（投資者觀點：財務數字）

平衡計分卡也要求企業要取得下列的平衡，而非僅專注於某些績效指標：

- 1.訴求短期指標與長期指標（學習與創新）的平衡。
- 2.訴求財務指標與非財務指標

(客戶滿意、流程、學習與創新)的平衡。

3.訴求內部指標(內部流程、學習成長面)與外部指標(股東面、顧客面)的平衡。

4.訴求過去指標與未來指標(學習與創新)的平衡。

5.訴求落後指標與領先指標(客戶滿意、流程、學習與創新)的平衡。

實施BSC失敗的原因

許多企業實施BSC失敗，並非是失敗在BSC本身，而是失敗在考核上，因為企業的管理一定是要建立在制度的安排上。所謂制度安排，即所有的工作一定要有制度、有流程、有量化、有考核。如果離開了這個基礎，盲目實施BSC當然不可能成功。不同的企業，由於管理基礎不同，員工素質不同，企業文化不同，實施BSC的項目與方法肯定不同。

再者，平衡計分卡式的建

置模式為由上至下，亦即由高階管理人員主導策略之訂定，再將此策略轉換為一套環環相扣的績效衡量指標體系，以確保全體員工可以努力達成企業的目標。然而在實務運作上，這種導入方向卻往往發生高階主管所訂定的經營策略，只有高階主管自己最清楚也最熱衷，下屬員工不太清楚目的與目標，這就是所謂，沒有將策略成功地轉換成確保能達成目標的各種行動方案，甚至未發展衡量員工執行各種行動方案的績效指標，而導致平衡計分卡無法發揮其應有的功效。

有效運用資源創造價值

企業組織的本質，在於將資源充分有效地運用，使其達到創造價值的目的。為了達到這個目的，每個企業無不使出渾身解數，想盡一切辦法朝此方向努力。有的企業從策略面著手，擬定具有差異化、讓企

業可以出奇制勝的競爭優勢的策略內容；有的企業則不斷地改善營運管理，讓本身在成本競爭上持續保持優勢；更有的企業直接從價值創造的主題著手，找出會影響價值創造的關鍵因素或層面，並加以管理，以達到目標。

全方位評估組織績效

平衡計分卡(Balanced Score Card)能夠讓管理人以最簡單直接的方式，瞭解企業現狀、優勢和劣勢，藉此達到資源的優化配置，並快速回應市場轉變。平衡計分卡是一套有效的企業績效管理解決方案，能夠協助企業明確制訂藍圖、使命、業務策略及績效指標。平衡計分卡亦是與企業策略和獎勵機制相關的策略性管理工具。這項工具量度的對象，不限於傳統財務表現，更涵蓋「客戶」、「內部業務流程」、「組織與員工的學習與成長」三大方面，量度指標則包括品質、創造力、客戶服務及流程等，能夠更全面平衡地評估公司績效。

推動平衡計分卡的五種認知

1. 將抽象策略轉化為具體執行項目：策略地圖之建構
2. 以策略為核心，整合組織資源：創造綜效
3. 落實策略為日常工作：認知、目標設定與獎酬
4. 讓策略成為持續的循環流程：規劃與預算、回饋與學習
5. 由高階領導帶動變革：領導與動員