

平衡計分卡實戰系列探討(三)

從台灣企業成功導入平衡計分卡實例談 平衡計分卡導入與企業變革管理

~~本文節錄自會計研究月刊 200 期 91 年 7 月號封面專題之系列報導~~

致遠管理顧問股份有限公司 于泳泓執行副總經理

許多 CEO 常常問我以下幾個同樣的問題：「我知道我的組織應該要變革了！但應該從哪變革起？」「我的組織應變力不錯，能不斷作自我變革，但是變革的成效要怎麼樣才能看出來？又該如何檢核？」

隨著企業競爭環境的白熱化與微利時代的來臨，企業被迫面臨變革的起源，通常來自於以下幾種原因：

外部競爭者與競爭策略的調整（如高度競爭下成熟市場的「微利」或「虧損」窘境）

市場與客戶改變（如產業萎縮、客戶不斷抽單）

組織架構的調整（如併購或組織精簡）

科技工具的導入（ERP、CRM 等）

從過去探討平衡計分卡成功導入的關鍵因素觀之，高階主管的支持與全體員工的了解，是重要的成功要因，因此企業欲有效導入平衡計分卡，則應按變革歷程的每一階段，對員工可能衍生出之不同反應，提出有效的因應和追蹤執行後效的方法。因此本篇之架構依序為平衡計分卡導入對組織的影響、從變革管理階段要因談平衡計分卡執行之重要步驟、平衡計分卡導入之組織宣導與資源整合、變革管理之後續追蹤與評估成效，宏觀地評估平衡計分卡在導入與實施時的具體做法。

壹、平衡計分卡導入對組織的影響

針對平衡計分卡導入與企業變革管理中每一階段所應注重之要項、企業所需重視的問題和應採取的行動，詳如後述：

圖、平衡計分卡導入四個階段的不同類型問題點

階段	問題點
拒絕期	1. 未瞭解平衡計分卡的真正意涵 2. 公司仍無導入平衡計分卡的魄力

	3. 平衡計分卡的影響力不會擴及每位員工
抗拒期	1. 認為過去的制度較平衡計分卡佳 2. 不願意改變原來的習慣，不願參與平衡計分卡導入 3. 因時間限制或不夠了解平衡計分卡所產生的抗拒
探索期	1. 意識到公司導入平衡計分卡的決心 2. 瞭解平衡計分卡對公司與個人的正面影響 3. 員工逐漸感受平衡計分卡導入後的效益性
承諾期	1. 平衡計分卡完全導入，且充分宣導予組織內的每一成員 2. 每位組織成員認知個人所需付出的努力與配合 3. 真正感受平衡計分卡導入後的助益 4. 受惠於組織與管理的「制度化」

一、 拒絕期

當組織決定導入平衡計分卡的最初期，因為多數員工會產生因不了解所產生的不信任，或希望能盡量避免的心態，此階段稱之為變革的拒絕期，相關的問題與因應之道詳述如下：

- (一) 未瞭解平衡計分卡的真正意涵 ...
- (二) 公司仍無導入平衡計分卡的魄力 ...
- (三) 平衡計分卡的影響力不會擴及每位員工 ...

二、 抗拒期

在拒絕期之後，員工發現導入平衡計分卡不再是能夠敷衍或逃避的事實，更瞭解到和自己的切身關聯性，多數員工會產生抗拒的行為，此階段稱之為變革的抗拒期，相關的問題與因應之道詳述如下：

- (一) 認為過去的制度較平衡計分卡佳 ...
- (二) 不願意改變原來的習慣，不願參與平衡計分卡導入 ...
- (三) 因時間限制或不夠了解平衡計分卡所產生的抗拒 ...

三、 探索期

度過抗拒期之後，員工會漸漸發覺導入平衡計分卡的好處，同時期待能夠充分參與，更盡全力地加速導入過程的進行，此階段稱之為變革的探索期，相關的問題與因應之道詳述如下：

- (一) 意識到公司導入平衡計分卡的決心 ...
- (二) 瞭解平衡計分卡對公司與個人的正面影響 ...
- (三) 員工感受到平衡計分卡導入後的效益性 ...

四、承諾期

- (一) 平衡計分卡完全導入，且充分宣導予組織內的每一成員 ...
- (二) 每位組織成員認知個人所需付出的努力與配合 ...
- (三) 員工逐漸感受平衡計分卡導入後的助益 ...
- (四) 受惠於組織與管理的「制度化」 ...

貳、從變革管理階段要因談平衡計分卡執行之重要步驟

依據變革管理的意涵，企業組織在面臨平衡計分卡導入之變革對策，應以八大步驟來因應制度導入轉型的挑戰。

步驟一：建立危機意識

大多數成功變革的開端，皆起於某些個人或團體，開始認真檢視公司的競爭態勢、市場地位、技術趨勢以及財務報表。並且透過方法，建立起公司員工之危機意識，以促成變革發生。平衡計分卡導入之初亦同，必須是幾個公司握有決策權的主管，針對公司之管理制度與績效制度做全面之檢討，考量公司未來之發展目標、產業狀況與外部專家客觀之建議，引發員工變革之動機。透過員工危機意識之建立，激起變革的決心、與接受新管理制度如平衡計分卡制度的導入。當然，在這過程當中，高階主管的角色特別重要，若公司面臨有變革的契機，而主管卻缺乏足夠之洞察力與魄力，那只會錯失公司改革的良好時機。此時主管若無發揮足夠的迫切感，轉型就不會成功，公司的長期前景反而堪憂。

步驟二：組成變革與專案核心小組

無論是大企業或小公司，在推動平衡計分卡導入專案之初，都會需要一個充分授權的變革與專案核心小組來導引。然而，變革與專案核心小組在導引的過程可能會面對反對力量，故團隊合作、溝通與信任相當的重要。當然公司最高層的支持與授權也會增強此變革與專案核心小組之力量。而 CEO 的實質參與，是成功導入平衡計分卡相當重要的關鍵。

步驟三：規劃願景與策略、選定 KPI

平衡計分卡是由上而下之推導模式，藉由願景的表達可以澄清組織未來方向，進一步規劃出策略目標，並找出關鍵績效衡量指標（KPI）作為實際執行之目標。經由變革與

專案核心小組之討論與溝通，規劃出有意義之願景、策略與選定 KPI，將有助於專案執行之方向確認，以及未來公司發展走向。

步驟四：溝通傳達變革的願景、策略、KPI

經過願景、策略與 KPI 之確立後，必須利用各種管道與方式與全體員工溝通，並且將未來導入平衡計分卡之目的成功地傳達出去。務必讓每一位員工都清楚地瞭解自己在變革過程中所扮演的重要角色，並且公司應主動說明在變革過程當中，公司對所有員工的承諾，以獲得員工之充分信任與支持。或許利用 WORKSHOP、演講、會議、員工宣導手冊、海報文宣、教育訓練或 Intranet 等各種方式，積極向員工宣導，並且讓全體員工瞭解公司執行變革之決心。更重要的是主管的「以身作則」來改變員工行為，並且應避免主管之言行不一，對專案所帶來之重大傷害。

步驟五：授權員工參與各項行動方案

確認員工都清楚地瞭解組織之願景、策略與未來努力之 KPI 後，必須鼓勵並授權員工參與各項行動方案，讓員工在願景的大方向上，勇於嘗試新的作法，發展新的觀念。針對責任的分工，也應當清楚明確地規範責任單位與監督單位，使得員工在實際執行時，能了解自己的目標與權責。當然在這之前，公司必須清除所有阻礙員工實際執行之障礙與矛盾；例如：組織架構的限制，或許由於分類過細，導致生產部門無法考慮顧客之需求；又如薪資制度之規定，迫使員工在新願景與自身利益中做取捨等，公司皆應做全方面之配套措施，以最大化平衡計分卡之導入效益。

步驟六：提出迅速解決方案

真正的變革轉型要花時間，企業革新計畫若無法在短期內完成若干短期目標，並迅速予以獎勵，恐怕有失去動力之危機。所以，主管必須積極創造短程展獲，提出迅速之解決方案，以獲致明顯之績效提升，藉由表揚、升遷或獎金等方式來獎勵參與變革專案的員工。在這努力的過程中，高階主管也因此更能釐清願景、闡述策略，使員工瞭解未來公司之發展方向。

步驟七：整合成效以進行更多變革

在經過幾年的努力之後，主管在看到績效出現改善時，或許會認定成功；但是這對於長期之公司發展來說，卻有可能是功虧一簣的關鍵點。平衡計分卡之觀念與做法，包括策略目標、KPI 的選定及解決方案之執行，若尚未內化至企業組織文化中（這或許需要五到十年，甚至更久），太早錯估成功，有可能造成在新制度--平衡計分卡在組織中還尚未成熟的狀況下，發生失敗。事實上，成功改革者在整合平衡計分卡導入之各構面成效，並針對一些矛盾之狀況，不斷探究並謀求解決之道，以產出新策略思維或另闢變革之範圍，持續組織之改革計畫。

步驟八：讓新做法深植企業文化

若平衡計分卡成為組織中「思考的邏輯、做事的準據、管理的模式」，根深蒂固地深入企業文化中，那麼此項變革管理才算成功，也才算發揮平衡計分卡的精髓！否則，一旦變革的壓力除去，舊有的組織習性又會慢慢浮現。欲使變革成為企業文化，有兩大要素：

- 第一、要讓員工瞭解平衡計分卡所推導之策略目標、KPI 與解決方案，對於改善經營績效深具助益；同時一定要與績效管理結合。
- 第二、將平衡計分卡與現有管理機制合一。如經管會議、產銷例會、方針檢討會、TQM、年度預算計劃或考績等等，才不會使得平衡計分卡導入的成效曇花一現或另成一派，確實成為「制度化」。

事實上，平衡計分卡導入之變革往往涉及好幾個階段，歷時通常甚為漫長。如果跳過某些步驟，只會創造一種進展快速的假象，卻永遠產生不出滿意的成果。而且任何一個步驟所犯的關鍵錯誤，都會造成嚴重影響，不僅削減加速的動能，並且抵消先前的進展。因此，導入過程必須具備高階主管之支持、注意階段性之執行重點並且配合外部專家之建議，才能將平衡計分卡有效地導入並執行，以達到公司預期之目標。

參、平衡計分卡導入之組織宣導與資源整合

從上述平衡計分卡導入步驟之討論，可以發現在整個改革過程當中，組織宣導與資源整合扮演著關鍵且重要的角色。從一開始危機意識之建立、溝通傳達願景、策略目標與 KPI 到最後讓平衡計分卡深植企業文化中，每一個步驟都必須涉及不斷宣導與溝通，並且整合公司內外部資源，以加速平衡計分卡之成功導入。以下則就平衡計分卡導入之組織宣導與資源整合作詳細之說明。

一、平衡計分卡導入之組織宣導

組織宣傳在不同的階段有不同之強調重點，應注意其特性，以達到有效溝通之目的：

- （一）準備階段：應強調變革的主題，即平衡計分卡之導入，讓所有員工有所接觸與注意。
- （二）接受階段：應強調變革的訊息，即平衡計分卡之重點說明，讓所有員工從知曉與正面理解。
- （三）承諾階段：應強調變革的完整資訊，即平衡計分卡導入之完整說明，讓所有員工接納、並且制度化於組織中，甚至達到最理想的狀況-內化到每一位員工之思想行為中。

二、平衡計分卡導入之資源整合

平衡計分卡之導入需要整合公司內、外部之所有資源來配合，以收事半功倍之成效。茲列出幾個重要議題，來作討論。

- (一) 以策略為核心整合組織資源 ...
- (二) 創造事業單位間之綜效 ...
- (三) 整合共用服務單位以創造綜效 ...
- (四) 外部專家顧問 ...
- (五) e 化工具之運用 ...

平衡計分卡導入之完整性尚包括後端之 e 化工具之整合，使平衡計分卡制度的功能更趨強大，並協助主管在最短時間內即可掌握所有關鍵資訊，輔助決策之制定。因此平衡計分卡 e 化工具，必須整合企業資訊系統，如 ERP、CRM 等，擷取高階主管所需要的資訊，達到商業智慧的功能，並以能快速、正確、有效地呈現決策所需資訊為執行平衡計分卡的最高指導方針。

肆、變革管理之後續追蹤與評估成效

平衡計分卡建立之後，該如何建立後續的追蹤與評估計劃呢？在面臨變革管理中欲取得先機，務必把握以下幾個要訣，方能使得平衡計分卡制度的推展進行順利：

- (一) 高階主管對導入平衡計分卡的支持以及員工的認同
- (二) 了解平衡計分卡導入效益的展現以及未來的呈現
- (三) 選擇對的團隊成員(包括高階主管、IT 人員以及外部顧問)
- (四) 對平衡計分卡在組織導入的充分且完整溝通
- (五) 獲取組織成員對平衡計分卡團隊的承諾以及支持
- (六) 確保平衡計分卡相關知識及技能平順且完整的移轉至組織平台
- (七) 保持人員，平衡計分卡管理平台及平衡計分卡 e 化工具的平衡
- (八) 平衡計分卡導入後的行為追蹤及績效評估
- (九) CEO 的魄力與決心