

平衡計分卡實戰系列探討(四)

從台灣企業成功導入平衡計分卡實例談 平衡計分卡的 e 化工具與後續制度維護

~~本文節錄自會計研究月刊 201 期 91 年 8 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

就筆者多年的輔導經驗，任何系統導入之前，最重要也最常被忽略的就是：界定導入的目標以及使用者的需求！唯有清楚界定導入的目標與使用者的需求，系統工具的選擇與導入才不至於模糊焦點！當然，系統工具的導入必須從人力、時間、金錢、現有資訊環境等現實面來考量；但是，如果導入平衡計分卡的目標是確定的、對系統工具的需求是清楚的，那麼，調整現有的資源分配與資訊環境以適應新的系統工具，是理所當然的！

以下將依照平衡計分卡系統導入的步驟，分就「平衡計分卡 e 化工具之評估」、「導入前之資訊環境評估」、「e 化工具之導入」、「後續之制度維護」等議題一一進行說明！

壹、平衡計分卡 e 化工具之評估

許多企業在導入平衡計分卡之後，常常為了一個問題所苦：就是這樣的管理機制要如何管理、如何呈現呢？到底什麼樣的 e-solution 才能滿足管理上的需要？平衡計分卡系統的選擇，到底應該用什麼標準來評估和選擇呢？

其實，評估和選擇的標準應該回歸到以下幾點來看：

- (一) 企業為什麼要導入平衡計分卡？亦即，導入平衡計分卡系統的「目標」為何？
- (二) 這個管理機制的「使用者、維護者」又是誰？
- (三) 企業對於「平衡計分卡系統的應用」有什麼樣的期許與限制？
- (四) 應該「如何進行評估」呢？

一、平衡計分卡系統之導入目標

企業為什麼要導入平衡計分卡？無非是希望能夠透過一個系統化的工具，將企業的策略訂定與績效管理，建立起一個完整的連結與回饋的機制，從「落後管理」轉型為「領先預測」！這樣的導入目標可以從「CEO」與「策略幕僚」的角度分述如下：

對 CEO 而言，平衡計分卡的導入無非是希望能夠透過平衡計分卡系統，達到以下目標：

- 透過單一畫面、掌控全盤脈動 ...
- 建立共同語言、大幅提昇管理效率 ...

對策略幕僚而言，平衡計分卡系統的導入，不僅是績效管理與資料分析的衡量工具，更必須是提供問題分析與驗證的策略管理工具！對策略幕僚而言，平衡計分卡系統的導入，必須達到以下目標：

- 問題分析 ...
- 趨勢預測 ...
- 假說檢定 ...
- 策略推導 ...

二、平衡計分卡系統之使用者

平衡計分卡作為一個策略與績效的管理工具，其主要使用者不外乎企業的 CEO、策略幕僚以及系統執行單位—資訊部門！因此，平衡計分卡系統的功能，亦必須同時考慮這三種不同的角色來進行評估！以下分別就平衡計分卡的主要使用者(含 CEO 及各單位直線主管)、管理者(策略幕僚)、系統維護者(資訊部門)分別說明其對系統功能之不同需求。

• 平衡計分卡系統的主要使用者—CEO 與各單位直線主管

平衡計分卡系統對 CEO 等高階主管的意義即在於，提供一個簡便的管理工具，能夠即時掌握企業的經營績效。因此，對大多數的高階主管來說，資訊系統的「使用者親和力」，會是一個相當重要的考量因素！舉例來說，我去年輔導的幾家台灣企業，當時一些高階主管最抗拒的兩件事分別是：「看英文」與「用電腦」！因此，在使用者親和度上，必須考慮的也正是這兩個因素：「系統中文化的程度」以及使用者必須投入的「學習成本（難易度）」！此外，由於企業的高階主管多因業務上的需要，管理幾個不同的國家、地區、或者事業單位，因此，平衡計分卡系統是否提供「Web 架構（透過 Web 來遠距管理）」也是企業選擇的重要因素之一！

• 平衡計分卡系統的管理者—策略幕僚

企業導入平衡計分卡最常面臨的一個問題就是，在策略的訂定與績效衡量指標的建立之初，常常會因為實際執行成果，而需要針對策略之訂定以及績效衡量指標之相關數據進行修正與調整！例如：策略目標的改變、因果模式連結的變更、績效衡量指標的異動、權數設定之修正、績效衡量指標之目標值之訂定、計算週期(週、月、季、年)的改變等等 ...；此時，策略幕僚最感頭疼的就是參數設定變更的問題！到底參數設定變更之容易度如何？是否必須由資訊部門抑或是系統供應商來執行？因此，平衡計分卡系統在參數設定變更之彈性與方便性上的考量，對平衡計分卡的管理者—策略幕僚而言，將是一個重要的系統評估選擇因素！

• 平衡計分卡系統的維護者—資訊部門

資訊部門對系統的考量因素，不外乎下列幾點：
與現有資料庫之相容性如何？
是否需要建立額外的系統介面(Interface)？
必須具備的平衡計分卡功能是否皆已完備、不需自行開發？
系統擴充的容易度如何？
資料存取方式之限制？
對現有資料庫的影響為何？
報表是否能夠自行產出、轉存成不同形式之檔案？

該系統對資訊部門之仰賴程度如何？

簡言之，系統導入最重要的成功因素即在於：如何在不增加資訊部門工作負荷的情況下，順利導入一個容易維護、容許彈性調整的系統工具！

新制度之導入，對企業來說，是一個極大的變革與挑戰！制度的 e 化工具導入亦復如此！如果能同時考量不同角色對系統工具之需求，勢必能降低企業內部成員之抗拒、加速導入專案之進行！

三、平衡計分卡系統之應用

一個應用性佳的平衡計分卡系統，至少要能夠應用在下列數項管理機制：

- 策略管理 ...
- 績效管理 ...
- 方針管理 ...
- 職能管理 (Competency/職能盤點) ...
- TQM/六標準差 ...
- 內部稽核 (自動化例行內部稽核) ...

四、平衡計分卡系統之評估方式

企業如何依照不同的需求進行平衡計分卡系統之評估與調查呢？

- 步驟一：釐清系統導入之目標
- 步驟二：訂定必備之功能規格
- 步驟三：訂定「進階」功能需求
- 步驟四：訂定各項功能之權數
- 步驟五：確認企業本身之資料庫型態
- 步驟六：進行系統商之調查與評估
- 步驟七：將評估項目轉化為量化的分數

從執行層面來說，仍然有許多系統導入上的議題、執行上的困難、以及可預見的問題點，往往不是企業在短時間內可以發現或解決的！例如：系統導入所需的時間、License Fee、User I.D.與權限分級、維護合約及其日後成本（許多系統採買較廉，但維護之成長期成本驚人！）、教育訓練的成本、導入的心理準備、上線的時機、管理制度與系統工具之相容性、系統權限之設定，以及系統應用上種種枝微末節的問題等等，非常細微，倘非實際長期比較使用，絕難察覺其差異。因此，企業多半開始求教於管理顧問公司，希望能夠提供這方面的協助。部分管理顧問公司甚至協助企業進行系統評估，並提供系統商的評估調查報告，以協助企業在既有的預算與資源分配的限制之下，找出適合企業本身的平衡計分卡系統，是值得藉助的有價資源！

貳、導入平衡計分卡系統之資訊環境評估

以下就各平衡計分卡系統商之系統需求進行簡要的整理，從「伺服器端」以及「使用者端」分別說明其系統需求之建議，並提供常用的評估調查表以供參考 ...

一、伺服器端之系統需求 ...

二、使用者端之系統需求 ...

參、平衡計分卡 e 化系統工具之導入

平衡計分卡 e 化工具之導入，從選定專案成員、資料之準備與確認、管理平台之建立一直到教育訓練之進行，在實務導入經驗中，有不少導入的成功關鍵因素，分別描述如下：

一、專案成員之選擇

許多企業常常面臨以下的問題，而組織內部取得能解決的資源並不容易下，引進外部專業管理顧問就顯得相當需要了：

(1)首先，專案負責人分身乏術，專案執行的熱度也就隨之遞減，平衡計分卡的上線也就遙遙無期！這是專案效率的問題！

(2)其次，策略目標、績效衡量指標以及目標值的訂定，往往牽涉到部門間的政治角力，遲遲無法達成共識！這是內部公平性與客觀性無法克服的問題！

(3)再者，企業內部對平衡計分卡的理解程度不一，會議中缺乏共通語言，各說各話的情形法可解！這是專業知識與資訊限制的問題！

平衡計分卡的導入，以產業及顧問多年的經驗看來，藉助外部管理顧問專業的方法論、專案能力、Benchmarking 或客觀立場來解決上述「專案效率」、「內部公平性與客觀性」以及「專業知識與資訊限制」的問題，可能仍是必須的！

以下就專案成員之角色定位與責任分工進行說明：

成員	策略幕僚	各部門承辦人員	資訊人員	外部管理顧問
角色	專案進度掌控與統籌	配合執行	技術層面之問題解決	客觀的第三者 (smart-outsider)
責任分工	<ul style="list-style-type: none">成立導入平衡計分卡專案小組及訂定專案進程進行內部之理念宣導與溝通相關決策之參與	<ul style="list-style-type: none">資料與報表之提供針對新增之績效衡量指標，依照特定之週期與格式進行記錄	<ul style="list-style-type: none">協助進行系統評估系統安裝與測試資料介面之建立相關資料之轉檔新增資料之匯入管理平台之建立平衡計分卡 e 化工具之教育訓練	<ul style="list-style-type: none">提供平衡計分卡導入之方法論引進管理 know-how提供業界標竿簡化導入流程協助進行系統評估

二、導入資料之準備

平衡計分卡導入所需的資料可以簡單劃分為下列三個層次：願景、策略目標、關鍵績效衡量指標 ...

除資料的準備之外，以上資料之正確性也是一個相當重要的議題。所謂「Garbage in, garbage out!」資料之正確性必須再三加以確認，依照筆者之導入經驗，「不一致的標準或定義」往往是正確性的頭號殺手！像是營業額的歸屬、客訴件數之認定、產品料號之標準化等等，往往都會造成資料上之錯誤 ...

三、管理平台之建立

所謂管理平台，也就是用以呈現平衡計分卡結果之管理面板與相關設定。使用者的需求確認即為平台建立之重點工作，而必須確認之事項如下：

- 使用者之權限設定 ...
- 確認責任歸屬 ...
- 資料下鑽之層級...
- 其他：像是管理報表之格式、介面之語言設定（中文或英文）、其他使用者之偏好等等 ...

四、教育訓練之進行

系統教育訓練之進行通常可分為兩個部分：基礎使用者（End-User）、進階使用者（Power-User）。訓練對象、目標與訓練所需之時間如下：

	基礎使用者	進階使用者
對象	高階管理者，如：執行長、財務長、各單位主管等等	平衡計分卡專案管理者、策略幕僚或資訊部門之承辦人員
訓練目標	理解系統之基本功能，以進行必要的操作以及閱讀	能自行完成管理平台之建立、進行系統設定之變更以及前端資料庫之連結與維護等
訓練時間	比較有使用者親和力之系統，通常只需要 4-8 小時即可讓使用者順利上線	依照使用者之程度，以及系統之複雜程度，教育訓練之時間從 2 天到 5 天不等。

肆、平衡計分卡之後續制度維護

平衡計分卡的建立與導入，在制度上的配合與維護主要有以下幾個部分：

- 例行的管理會議 ...
- 定期檢視 ...
- 策略目標之動態維護 ...
- 目標值之動態修正 ...
- 平衡計分卡與其他管理制度之連結 ...

總之，本章所探討有關「平衡計分卡的 e 化工具與後續制度維護」上，要使平 BSC 的 e 化工具導入，成為平衡計分卡管理制度的加項，不要成為平衡計分卡管理制度扣分的元兇。最後摘要提醒幾個 BSC 的 e 化工具行為準則，務必謹慎思量：

一、導入期要短：

三到六個月的系統導入期才及格。

二、學習要容易：

大多數的 User 是高階管理者，其電腦能力與時間有限；三天以內可充分上手的系統才及格。

三、維護成本低：

長期的維護成本須遠低於「本土 ERP 系統」才及格。

四、應變性要強：

系統上線後無須藉助資訊部門或外部專業顧問，僅僅由沒有 IT 背景的策略幕僚，便可以自行因應管理需要修改的系統才及格。

五、外購較有效：

對於已臻成熟的 BSC 系統，採自行開發系統的方式多半不符合經濟效益，功能面、接受度、應變力與及時性皆受到質疑，企業若不是非常非常有把握，不要輕易採行「看似便宜、實則昂貴」的自行專案開發方式。

六、多聽多比較：

一定要搜集完備的訊息才可行動，有免費諮詢的顧問可供詢問，不要速下定論，才可以使 BSC 的制度與工具相得益彰。