

# 平衡計分卡實戰系列探討(七)

## 從台灣企業成功導入平衡計分卡實例談 製造業個案之成功經驗分享

致遠管理顧問股份有限公司 于泳泓執行副總經理  
chrisyu@dey.com.tw  
02-2720-4000 ext 2707

### 前言

依據筆者分別輔導國內或國外企業導入各種管理制度或手法之成果分享經驗看來，多數台灣企業對於成功引進新的管理技術之「資訊分享」，抱持較保守的看法；但為符合「知識經濟」之累加效益，並顧及讀者「知」的權利，筆者對於本文之分享，採取折衷的做法，即在不洩漏客戶名稱、策略重點、營運機密，並取得客戶事前同意公開的部份前提下，將可以公開的資訊與內容發表以饗讀者。

事實上，筆者在挑選本文中之主角：成功導入平衡計分卡制度之製造業個案公司（以下統稱為 A 公司），其背景相當具有代表性，與目前許多台灣企業的經營模式、管理上所遭遇的問題相符合，也希望讀者在讀完本文後對於平衡計分卡的導入所需要注意的事項、前置準備工作與後續衍生相關問題等，都能提出一套劇本，一一完成導入平衡計分應準備、執行與完成之任務。

### 個案公司背景介紹

1. 產業別：上市製造業
2. 產業規模：目前台灣集團總部約二百人；大陸、東南亞等生產中心共計約四千人；歐美等銷售服務據點約三百人。
3. 產業發展沿革：公司成立至今歷史逾三十年，公司發展前十年以 OEM 為主，分別以台灣內銷與美國外銷為其市場，此時的業務擴展採取市場擴張政策，生產、研發與銷售機能均集中在台灣；公司發展的第二個十年，則是將觸角擴展至東南亞、歐洲等地，生產中心也逐漸由台灣移轉至東南亞，而業務市場也逐漸由美國擴散至歐洲等地；公司近十年來的發展，則是將業務計畫性地擴展至全球（目前尚未成功打入非洲、中南美市場），生產的重心也因為大陸未來的內銷商機，與低廉的勞力市場所吸引，逐漸由東南亞移轉至中國大陸，至於台灣部分則作為集團總部策略管控與研發功能的中心，其發展歷

程如下表：

A 公司發展歷程表

	第一 個 十 年 ( 1970~1980 )	第二 個 十 年 ( 1981~1990 )	第三 個 十 年 至 今 ( 1991~2002 )
策略重心	被動地接單生產	發展部分自有品牌，爭取客戶對公司與品牌的認同。	以自我品牌為主，另外發展低價位的副品牌以便作市場區隔。 另投資產業價值鍊其他橫向與縱向的產業
市場重心	台灣、美國	台灣、美國、歐洲與日本等	全球
人力資源重心	以招募生產導向的人才為主，業務人才為輔。	以培養業務與研發人才為主。	以培養業務與研發人才為主，同時培養跨國性的管理人才因應組織跨產業多元發展所需。
生產重心	台灣	台灣與東南亞	東南亞與大陸
集資定位	台灣上櫃	台灣上市	上市該類股股王；美國子公司 Nasdaq 掛牌
市佔率定位	台灣第一	亞洲第一	全球第一

### 推行平衡計分卡前已採行之管理制度

A 公司的管理制度演進，就如同台灣傳統製造業的發展歷程一般，市場導向的業績壓力總是牽引著公司管理制度的改革，不可諱言的，為了能夠在競爭市場上求生存是無法避免的做法，搶訂單總是第一考量。然而當市場已經達到飽和與成熟階段，企業獲利率已不是動輒兩位數的成長之際，才會回過頭來檢討管理制度的合宜性。A 公司曾經推行過之管理制度/系統如下：

A 公司管理制度/系統演進表

	1st 十 年 1970~1980	2nd 十 年 1981~1990	3rd 十 年 1991~2000	今日 2001~
組織策略與績效 管理機能的制度		目標管理	方針管理	平衡計分卡 ( 方針管理基礎 )

生產機能的制度	5S	QC	TQM	6 標準差 SCM-scorecard
銷售機能的制度			客戶滿意	CRM-scorecard
人力資源機能的制度	工作說明書 SOP	激勵性薪資	知識管理 員工分紅入股	HR-scorecard 員工認股權證 職能盤點
財務機能的制度	預算制度	利潤中心	ABC	EVA (經濟附加價值)
資訊系統	進銷存系統	MRP	ERP BI / EIS	平衡計分卡系統 CRM

就 A 公司而言，在平衡計分卡導入時，比起其他公司而言，已經具備管理制度的基礎(但這些基礎「絕非導入平衡計分卡的先決或必要條件」!)，對於其他高階主管的接受度或理解度相對而言比較高。

在平衡計分卡導入時，我們也將現行的管理制度能夠與平衡計分卡連結的部分（此部份係指在建構平衡計分卡之時不需要重工【rework】或是可以將原有制度發揮更加極致的部分）予以保留強化，例如 A 公司的方針管理基礎，其策略制定的概念已經在年度方針計劃中隱然成形、KPI 制定的想法也在目標管理推行時呼之欲出、行動方案的思考點也在日常管理時運用得淋漓盡致、其他諸如 EVA、ABC 與激勵性的薪資制度，也都與平衡計分卡中之 KPI 的制定與管理監控，存在著密不可分的關係，當然包括後續的行動方案與預算機制的整合。

### 推行平衡計分卡時的阻力

從 A 公司既有之管理基礎來看，推行平衡計分卡似乎不是一件困難的任務，然而實際上平衡計分卡的導入仍有一些阻力需要克服，當筆者透過一系列且密集地與中高階主管診斷訪談時發現，就 A 公司在推行平衡計分卡制度之「制度規劃期」與「執行導入期」時所發生的問題彙整後，分別從心理層面、科技層面以及工作流程層面來剖析，相信這也是一般企業在導入平衡計分卡可能會遭遇到的問題與阻力。

#### A 公司平衡計分卡推行阻力之階段期

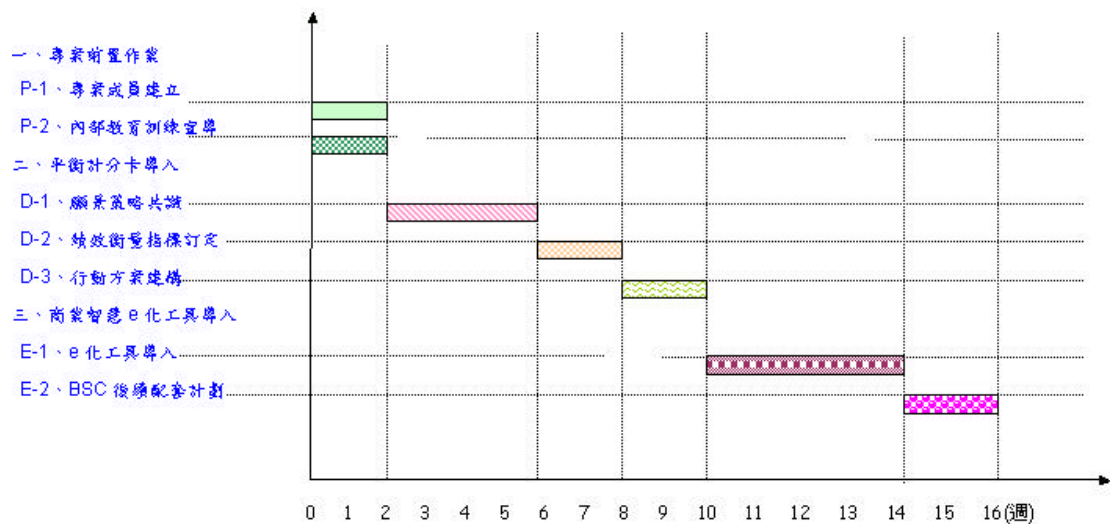
	制度規劃期	執行導入期
心理層面	認為現有的制度也沒有甚麼不好的。 推行平衡計分卡是否會	新的制度推行還需要適應。 新的制度導入會破壞既

	破壞既有之制度（如方針管理）。	得利益者的權益（指績效不易評量的群體）。
科技層面	平衡計分卡能與現有ERP、甚至財會、生管系統連結嗎？ 是否又是另外一場e化浩劫？要多久？	新的系統工具與KPI所需資料尚需重新定義。 IT人員亦須重新學習新工具。
工作流程層面	日常的工作已經夠多了，哪裡還有時間準備專案工作？	是不是paper work的工作又變多了？ 我是不是將來會被取代？
財務層面	這樣的制度對於財務績效真的有幫助嗎？可以衡量的出來嗎？	新的制度即使可以帶來財務績效，但是符合成本效益原則嗎？ 未來系統maintain或是upgrade的成本是否龐大？

綜合以上的所謂組織內部的「阻力」可以發現，其實上述的問題都是有辦法可以解決的！其中最重要的關鍵就是要將專案目標以長期投資（而非成本耗損）的角度來看，而且承認組織面臨革新，勢必有許多管理的原則與模式應該重新檢討改善；組織內部的陳痼，絕非隨著平衡計分卡的導入或企管顧問公司的顧問輔導進駐，就可以馬上藥到病除。就過去筆者負責許多產業的管理制度導入經驗，得到了一個重要的啟示：真正一套長治久安的管理制度是需要時間的淬煉方能顯現出其真正的價值；平衡計分卡毫無疑問的具體這樣的水準，但管理的、流程的、人事組織上的老問題，可以藉此「一併」解決，但不會藉此解決（舉例而言，流程改造【BPR】可以藉由企業資源規劃系統【ERP】來一併檢討解決，但管理決策者倘堅持將不具效益/效率的流程予以e化成ERP，是不會將ERP原有的效果發揮的淋漓盡致！）

#### 專案施行計劃時間表

決定好整體專案之外部資源後，筆者與A公司規劃完畢之整體專案施行計劃時間表如下圖：



## 專案團隊成員建立

### A 公司專案團隊之工作執掌

#### 1. 專案決策團隊

- (1) 參與願景、策略與 KPI 之討論與決行
- (2) KPI 目標值之訂定與行動方案之核准
- (3) 核決專案委員會所提之專案衍生事宜
- (4) 向董事會報告專案之進度與結果
- (5) 宣導、貫徹執行並將平衡計分卡納入日常管理機制

#### 2. 專案委員會

- (1) 參與願景、策略與 KPI 之討論
- (2) 對達成 KPI 目標值之建議與提出行動方案
- (3) 承上啟下
- (4) 追蹤後續專案進度並提出修正建議

#### 3. MIS

- (1) 配合資訊系統之環境評估
- (2) 定案之 KPI 資料來源串聯
- (3) 配合顧問導入 BSC 系統

#### 4. 其他週邊專案執行小組成員

- (1) 編輯書面溝通資料, 如 Newsletter、網站訊息、佈告欄等
- (2) 協調並協助執行專案相關事宜
- (3) 提供專案同仁現況訊息
- (4) 執行日常部門內與部門間之專案活動

## 策略共識會議

策略擬定的方式應有絕對的彈性，端視於公司決策的機制與組織成熟度，方法如 PEST、SWOT、五力分析、杜邦模式等（請參照會計研究月刊六月號），以上這些策略擬定方法皆屬於「線性思考」的方式；另外像是 Amazon.com 總裁擬定策略的方式常常是因為靈光一閃的想法所形成，常常這樣的策略是頗富創意，並非一般標準化的策略擬定方法能夠兼具的優點，但「非線性策略」施行的風險與不確定性，相對於「線性策略」自然高出許多，實務上有一定的施展困難。筆者在輔導個案公司的同時則是一併考量「線性」與「非線性」的策略思考，除了採用 SWOT、5 力分析的方法外，亦同時考量運用 brainstorming(腦力激盪法)刺激高階主管思考出有創意的策略。

## 關鍵績效衡量指標（KPI）制定

在進入 A 公司關鍵績效衡量指標（KPI）訂定時，發生以下的問題：

- 原有 KPI 的項目過多（造成管理無法聚焦）
- KPI 的電子資料來源不一（龐大的行政成本）
- KPI 的評量過於主觀（容易流於形式與不公平）

## 行動方案之制定

行動方案制定的重點在於 KPI 責任單位如何管控 KPI，需要哪些資源或預算來達成目標等，一般而言行動計劃的擬定重點在於下列幾項：

1. 陳述行動方案執行上的困難點
2. 行動方案於每一階段的稽核點
3. 行動方案所需要之資源，包含人力資源、財務與設備等。
4. 行動方案的責任與協助單位。

## e 化工具之導入

e 化工具在整個平衡計分卡具有畫龍點睛的效果，如果將平衡計分卡制度與 e 化工具之間的關係就相當於汽車加上 turbo 引擎，讓汽車跑得更快，同樣地，e 化工具也可以加強平衡計分卡的效用。由於個案公司已有 Oracle 的 ERP 系統導入之架構，然而 A 公司適逢 ERP 的浩劫，因為資料來源過多介面不易整合，且方針管理的文件過多，使系統之付出過大，因此平衡計分卡 e 化工具的導入恰好解救了 A 公司的 e 化災難，因為平衡計分卡所需要的 KPI 來源就是 ERP 資料來源的最優先順序（BSC 的資料產出就是高階主管關注的重點），e 化工具的導入是活化 ERP 的一帖靈藥也不為過。

## 平衡計分卡後續配套制定計劃

平衡計分卡制度的導入並不是困難的任務，就國外導入的經驗來看許多企業導入失敗的例子就是過早宣佈勝利，再加上平衡計分卡一開始導入的新鮮感，如果高

階主管沒有強烈的支持與同仁的承諾，專案往往無法持續運行。當 A 公司專案結束後搭配執行的配套制度如下：

1. 平衡計分卡列入例行經營委員會議程
2. 將負責 KPI 部門的成績轉換成絕對分數，作為激勵獎金、分紅認股計算基礎。
3. 將行動方案計劃所需要之執行任務、所需資源轉換成年度工作計劃與預算書之基礎。
4. 將績效儀表板顯示的部門主管轉換成報告體系，以節省不必要之流程，並節省行政成本。
5. KPI 的績效良窳作為績效考核與訓練之重大依據。

### 平衡計分卡專案對 A 公司之執行成效

A 公司於 2001 年三月開始導入平衡計分卡制度至 2001 年七月初系統全部上線完成結案。截至目前為止筆者透過售後服務與 A 公司高階主管的訪談、同仁滿意度調查與財務、非財務等績效的內部評比，彙整如下表：

A 公司平衡計分卡導入前後分析比較表(1)

評估構面	評估項目	導入 BSC 前	導入 BSC 後
流程面	企業內部充份溝通	●	●●●●●
成本面	降低營運費用	●●	●●●●●
	減少行政成本	●	●●●●●
	歷史資料再利用率	●●	●●●●●
效益面	透過工具連結願景、策略與績效		●●●●●
	透過工具建置策略連結及因果關係		●●●●●
	資訊及時提供及利用	●●●	●●●●●
	透過 e 化工具及時反應問題	●	●●●●●
	充份發揮策略管理與績效管理效益	●	●●●●●
作業面	實際作業結果解讀理解度	●	●●●●●
	資訊資源擴張發展之容易度	●●●	●●●●●
	對資訊人員之負荷	●●●●●	●
管理面	主動預測		●●●●
	企業目標落實	●	●●●●
	管理效益提高	●●	●●●●●
	管理語言一致	●	●●●●●



	標準管理平台	●	●●●●●
	改善企業內部決策支援能力	●	●●●●
	明訂各階層分工與績效	●●	●●●●●
制度面	資訊/資源直接整合及權責分工	●	●●●●●
	分層控管執行	●	●●●●●
	可量化且合理的績效管理評估	●●	●●●●●

A 公司平衡計分卡導入前後分析比較表(2)

	實施平衡計分卡前之階段	試行平衡計分卡之階段	實施平衡計分卡後之階段		
	2001 年前三季平均	2001/Q4	2002/Q1	2002/Q2	2002/Q3
高階主管對平衡計分卡滿意度	NA	76	81	82	85
同仁對平衡計分卡滿意度	NA	85	89	91	94
外部顧客滿意度	76	81	82	88	91
內部顧客滿意度	52	76	85	90	96
遠見年度排名	410 - 430 名		360 - 380 名		
季營收金額	5.6 億+	6.3 億+	6.2 億+	7.6 億+	8.4 億+
EPS	0.92	1.09	2.21	2.34	3.11

註：A 公司之高階主管均認為財務績效的成長，絕對非外部景氣復甦可以單單解釋，重要的是公司已經有一個具體衡量的績效指標，並結合同仁的收入，確實達到績效效果所致。

撰寫本文時 A 公司之經營管理中心副總經理主動告訴筆者，自從去年底導入平衡計分卡制度之後，公司內部會議的進行狀況明顯地從過去的「會而不議、議而不決、決而不行、行而不果」，調整為幾分鐘內將重要事項得到決議，然後著手執行的榮景。當然，平衡計分卡提供一個溝通的管理平台也是重要的因素，使與會人員有個討論聚焦的重點，不至於流於漫談。因此平衡計分卡制度對於企業內部實施除了有許多可衡量的績效外，許多不易衡量的績效如組織氣氛、員工向心力等提昇，都是制度實行之後的附加價值，當然這可是當初高階主管決議要導入



平衡計分卡時所始料未及的。

輔導這麼多客戶成功導入平衡計分卡後，我還是要對那些正在思索是否要「落實導入」平衡計分卡的企業，做一些簡單的提醒：「正確運用」平衡計分卡的效益，單單從「節省成本面」來看，就已經值回票價了！同時，這麼多年來，我以平衡計分卡結交了數不清企業界的朋友，也為許多的企業提供顧問服務，解決管理上難解的三角習題，但對我自己而言，也是一名資深的專業經理人，我的工作也存在很多管理上無法避免的問題，所以我每天都以平衡計分卡來排定我管理工作的優先順位、檢討策略並與部屬溝通，十足受益於成為平衡計分卡「愛用者」(註)的原因！

註：致遠會計師事務所與致遠管理顧問股份有限公司（Ernst & Young Global），全球都導入平衡計分卡管理體系，名為 GPPM（Global Partner Performance Management）系統。

（下期待續）