

平衡計分卡**實戰系列探討(五)**

從台灣企業成功導入平衡計分卡實例談

平衡計分卡與其他管理系統制度之關連與延伸運用（上）

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

壹、前言

續前四篇有關平衡計分卡實務系列的探討，本系列（上）（下）兩篇將著重於平衡計分卡與其他管理系統制度之關連與延伸運用。如果組織中已有其他行之有年的管理制度，平衡計分卡要如何與其整合？或是企業層級的計分卡（Corporate ScoreCard），如何整合其它機能性、管理性的計分卡，使其融合為一套完整的體系？則為本篇的重點。而過去其他學者專家，曾在會計研究月刊發表或曾琢磨過的一些有關平衡計分卡與其他管理制度（如 ABC）之延伸運用（有類似的部份），筆者則不再闡述。

平衡計分卡制度可謂整合所有管理制度於大成的利器，幾乎所有管理制度與平衡計分卡皆能相互連結，產生相乘的綜效。因此平衡計分卡與其他公司組織管理制度的結合與衍生運用（見圖一），從傳統企業機能面的角度來看：生產機能、行銷機能、人力資源機能、研發機能、財務機能、資訊機能等，皆可建構所屬機能之計分卡，如人力資源計分卡、生產計分卡、6Sigma（TQM）計分卡等，這是屬於企業組織縱向切割的構面。然而以顧客價值流程為導向來看，傳統的企業機能切割構面無法滿足客戶之需求，因為顧客價值的提昇需要即時回饋需求，亦即以顧客或作業為導向的「流程角度」來剖析價值活動，如 ABC（作業制成本制度）、SCM（供應鏈管理）、CRM（客戶關係管理）、ERP（企業資源規劃）等，而流程機能亦能建構出所屬之計分卡，如 SCM 計分卡、CRM（客戶關係管理）計分卡等。

筆者將以兩期的篇幅說明平衡計分卡與其他管理制度的關係，企業具體導入「機能面」執行平衡計分卡的，有縱向的人力資源計分卡與生產計分卡等；另外從橫向「流程面」執行平衡計分卡的，則以 SCM（供應鏈管理）、CRM（客戶關係管理）較為核心。因此本期將先由介紹人力資源計分卡的建構過程與其範例為先，下期則是陸續介紹生產計分卡、SCM（供應鏈管理）計分卡、CRM（客戶關係管理）計分卡的建構過程，以作為未來企業導入各機能別計分卡，及各流程

別計分卡的參考依據。

貳、 人力資源計分卡之建構 - 企業為何需要人力資源計分卡？

企業的人力資源功能長久以來一直定位於支援的角色，企業內一般同仁也多半認為人力資源擺脫不了傳統的人事行政角色，如出缺勤、薪資發放、年度考核與教育訓練等事務，也因為如此成本導向的功能定位，人力資源始終無法突顯其經濟價值。直至近幾年戴夫·尤瑞奇（Dave Ulrich, 1996）提出人力資源的角色可以是變革促動、策略夥伴、員工鬥士與行政專家等不同角色後，才將人力資源與企業策略的密切關係勾勒出來，人力資源對於企業的運作與策略規劃，就如同一項重要的投資，發展與建構被視為公司資產的員工職能（Competency），方能使公司的願景付諸實現。

參、 人力資源計分卡的規劃

二十一世紀是以知識員工為導向的企業組織，人力資源的價值亦已凌駕於有形的「機器」、「設備」、「廠房」價值之上，因為有形資產容易被複製與抄襲，但無形資產卻是競爭對手難以取得的商業機密，或是短期難以凌駕超越的核心競爭力（如可口可樂的配方、IC 設計公司的研發團隊、廣告公司的創意思維等），因此如何將「無形資產」有形化，就成了一項重要議題，人力資源活動或績效如何具體量化，就成為高階主管於組織管理時的挑戰。

簡言之，人力資源計分卡的要義，就是藉由改善員工之行為與績效成果，使其專注於公司未來發展的方向，進而創造利潤，推進企業成長、以及提高市場價值。從人力資源模型 - 股東價值關係圖可以了解，人力資源計分卡最終是要促成市場價值的提昇，當然股東權益亦可藉此同樣被滿足。平衡計分卡中最重要的是元素，就是策略與績效衡量指標（KPI），同樣地唯有將前述策略與 KPI，讓組織內部全體員工了解之後，再來探討建構人力資源計分卡的方法，人力資源計分卡的導入才有成功的機會。以下我們分別由策略面、績效衡量指標面（KPI）的角度，來看建構人力資源計分卡的同時與企業發展的關聯：

圖二：人力資源模型 - 股東價值關係圖

人力資源的模型—股東價值關係圖

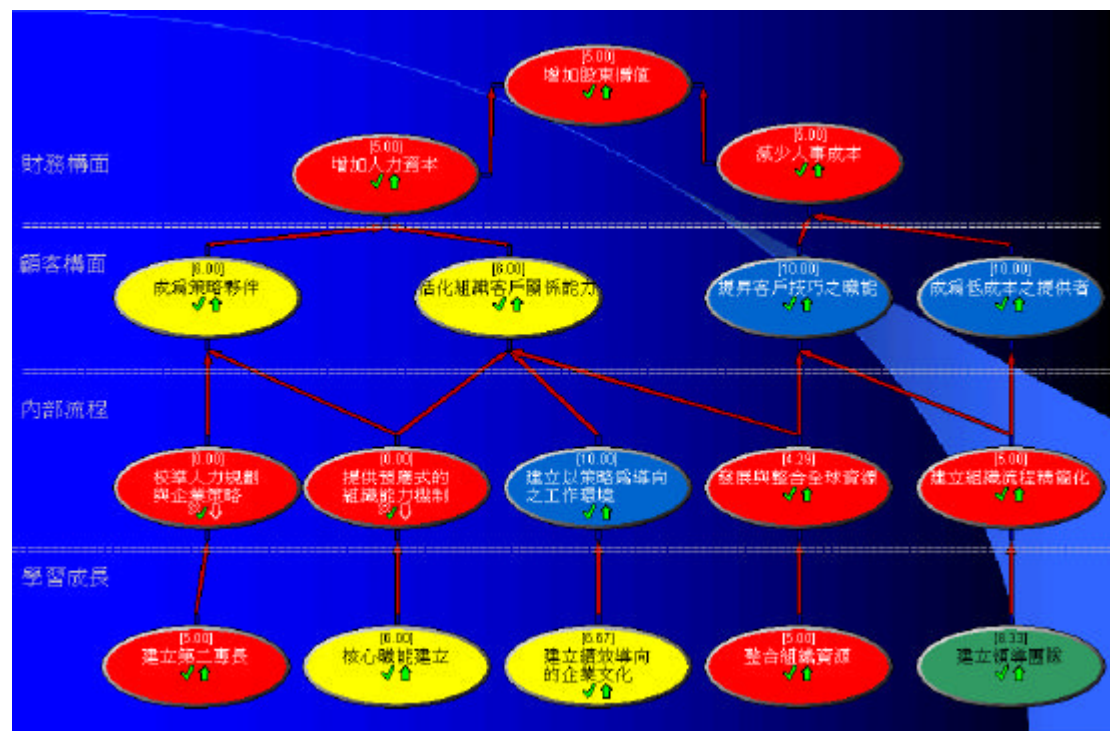


DIWAN, ERNST & YOUNG

資料來源：出自「人力資源管理的未來」一書，Dave Ulrich 等著，2002 年出版

肆、人力資源計分卡的範例

圖三：人力資源計分卡之策略地圖範例



資料來源：出自「HR Scorecard」一書，Dave Ulrich 著，2001 年出版

圖四：關鍵績效衡量指標範例

	策略目標	落後指標	領先指標
財務面	F1-增加股東價值	•股東權益 •人均利潤	•人力資源附加價值
	F2-增加人力資本	•人力資源報酬率 •人均成本	•勞動成本比率 •員工競爭力評比
	F3-減少人事成本	•人事預算變動率	
顧客面	C1-成為策略夥伴	•部門服務協議評比	•員工承諾指數
	C2-提升客戶技巧之職能	•人力資源實務評比	•企業e化指數
	C3-回應品質的服務	•員工滿意度	•回應時間 •首通來電解決率 •策略規劃有效率
內部流程面	O1-校準人力規劃與企業策略	•策略計劃的導入率	
	O2-提供高品質的諮詢服務	•人資客製化比率	•顧客服務比率
	O3-建立以策略為導向的工作環境	•生產目標達成率 •薪資策略校準率	•功能任務與策略連結率
學習成長面	S1-核心職能建立	•員工參與率	•核心職能達成率
	S2-建立第二專長	•自願離職率	•核心員工留任率
	S3-建立以績效為導向的企業文化	•組織活性評比	•內部晉升率

 DIWAN, ERNST & YOUNG

資料來源：出自「HR Scorecard」一書，Dave Ulrich 著，2001 年出版

伍、人力資源計分卡的應用

人力資源如何扮演「得分」之角色呢？從消極面而言，多半是扮演成本精簡的角色，如何為企業減少人事相關成本的支出。不可諱言的，人力資源管理的角色本應如此。然而在知識工作者充斥的年代，人力資源扮演的積極面角色就是增加企業之市場價值，最常應用的實例就是企業於合併與收購（M & A）時所扮演的角色，自 90 年代至今，可以說是企業購併活躍的時代，仔細觀察這幾年來購併的案例，都是被收購者的帳面價值遠低於實際被收購之價值，其中間之差異就是來自於「智慧資本」，也就是人力資本的部分。

通常，企業高階主管於購併之初，會著重於被收購企業之策略、生產線、品牌、通路、會計資產等。通常會被忽略的是其核心能力、智慧資本、文化與人力資源的優勢，因此欲進行收購之企業，須就外顯（策略、生產線等）部分評估外，也須先評估自身之內隱（核心能力、智慧資本、文化與人力資源等）部份，待建立起無形資產的評估模式之後，再去評估潛在被收購對象的各項構面。一般而言，收購企業與被收購企業的關係應為互補，以發揮綜效之效果。也正因為如此，人力資源管理的角色方能於企業在購併發揮「得分」的角色，創造企業價值與利潤。這是一個由人力資源增加企業「市場價值」之實例。

最後根據「人力資源管理的未來」(Dave Ulrich、Michael Losey、Gerry Lake,2002) 一書提到，未來的部門組織主管，均將負起人力資源單位之任務，也就是說人力資源的功能會落實至各單位運作；而人力資源計分卡亦具有類似之使命，就是要將企業願景與策略貫穿至各單位、甚至個人。而人力資源計分卡的管理與執行責任，也絕不是人力資源部門能獨立完成的；因此，未來部門主管的工作執掌，將會除了本身業務營運以外，另外則是要擔負起人力資源計分卡與部門內人力資源主管之職責，當然其接受的挑戰亦將多元化。以未來的管理者角色定位而言，其例行工作除了要監控所屬功能面承接自高階策略的部門計分卡外，亦需隨時注意單位人力資源管理的動態，就是人力資源計分卡。

回到最初的議題，那就是人力資源管理的任務，將逐漸由行政專家、員工鬥士的角色轉型為變革促動與策略夥伴的角色，這對於人力資源管理的工作者是項極具高難度的挑戰，也正因為如此，人力資源管理方能突顯其價值。由目前的管理趨勢的演進，我們幾乎可以推估未來的人力資源管理，將再次調整為人力資本管理，也正因為有如此的認知改變，高階與部門主管應當體會如此調整的用意，正是企業可以維持長久競爭力的關鍵。最重要的，能創造新價值並掌控全局的憑據，便是人力資源計分卡。

(下期待續)