

平衡計分卡實戰系列探討(六)

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（下）

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】

承上期，常接到陌生客戶打來的電話，問題的類型則是包羅萬象，不一而足，然而最常被問到的多半是「為何有關平衡計分卡系列的書籍已經念得滾瓜爛熟，卻在制度執行導入時，還是無法掌握箇中精華，沒有出現預期效果？」其實道理很簡單，許多客戶並沒有掌握住企業營運的核心 - 到底企業是選擇以行銷通路策略為主、以研發管理策略為主、還是以客戶服務策略為主？不同的策略屬性有不同決策考量。例如，當 CEO 的著重要點在於行銷通路時，屬於企業整體的策略地圖就只能單點詮釋其因果關係，卻無法更深入描述屬於行銷通路本身的策略意含，因此依照企業營運核心別的計分卡就應運而生。

壹．供應鏈管理計分卡的建構

一、企業為何需要供應鏈管理計分卡

供應鏈管理最初起源於 ERP (企業資源規劃)，是基於企業內部範圍的管理。ERP 將企業內部經營所有的業務單元如訂單、採市場、銷售、服務等以及相應的財務活動、人事管理均納入一條供應鏈內進行統籌管理。這種供應鏈管理將企業各個業務環節的資訊化孤島連接在一起，使得各種業務和資訊能夠互為所用，以發揮其管理上的綜效。

而近年來在產業界漸成風潮的 SCM 系統，就是一套能提供企業經營資源最佳化的資訊管理系統。所謂的 SCM 系統，可以定義為產品之原料實體、產品資訊以及金融財務等相關資訊在整體供應鏈成員間之互通情形。供應鏈管理將原本獨立、非常態性合作以及片段之產品作業流程，整合為一整體性緊密合作之系統以提供最佳顧客最佳的產品價值。根據研究機構 IDC 的定義，所謂的供應鏈管理，乃是指「企業將供應商與交易夥伴整合至本身的組織之中，藉以最佳化資源的分配，以及合理簡化 (Streamline) 由產品設計或概念發想至實際銷售或遞送過程

中之資訊、商品、服務的一段連續性過程」。

供應鏈的設計目的是：在最適當的時間、最適當的地點，以最經濟的方式，滿足顧客的需求。隨著供應鏈觀念的進步、即時生產(Just in Time, JIT)與接單生產(Build to Order, BTO)等新型態生產方式的興起、企業趨向大型化與國際化等因素，供應鏈管理的概念漸為企業界所重視，在供應鏈管理的作業過程中，顧客的需求是主導的因素，因此，產業對於倉儲與輸配送網路系統結構的建構，應追求滿足顧客需求且總營運成本最小為目標。然而什麼是最適當的時間？最適當的地點？與最經濟的方式？以及顧客的需求呢？SCM 的導入需要花費相當多的成本與時間，而且效益不是立即就能顯現的，必須隨著時間的經過效益才能彰顯出來。因此企業必須建立 SCM 評量的方式與模型，以清楚的釐清適當的時間、地點、方式及顧客需求。一個能衡量 SCM 效益的方式，提供企業檢視 SCM 導入效益的參考模型是非常重要的。

目前評量供應鏈管理的績效之方法如下：

供應鏈計分模型 The Supply Chain Council's SCOR Model (如下圖二)

作業成本制 Activity-Based Costing (ABC)

平衡計分卡 The Balanced Scorecard (BSC)

以下分別說明這三種衡量方法的意義及比較

	供應鏈計分模型	作業成本制	平衡計分卡
意義	將供應鏈分為四個主要部分：PLAN、SOURCE、MAKE及DELIVER。並且在這四個構面建立不同的衡量指標，以衡量供應鏈之績效。衡量指標包括可信度、訂單正確度、供應鏈回應時間、供應鏈管理成本及存貨天數等。	重視成本動因，將公司營運拆解成每一個活動，並依此精簡計算出每個活動之成本。	從願景、策略到關鍵績效衡量指標的全方位績效管理工具。透過四構面的策略因果關係及績效衡量，得以有效反映組織的績效。
比較	策略偏重於流程構面，應補強財務、顧客及學習成長等構面之策略與衡量指標	管控重點級終於財務及內部流程構面，應同時考量顧客及學習成長等構面	具完整之財務、流程、顧客及學習成長構面，且清楚展現策略之間的因果連結

因此，在這四種評量供應鏈績效的方法中，只有平衡計分卡可以完整且周延的評量財務、顧客、內部流程及學習成長構面。

二、供應鏈管理計分卡的建構

供應鏈管理計分卡顧名思義的就是要看企業內部供應鏈的效率與效益，簡言之，供應鏈管理計分卡的要義就是藉著改善企業流程的行為與績效成果，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。

以下我們分別由策略面、績效衡量指標面的角度來看建構供應鏈管理計分卡的步驟：

策略面

平衡計分卡的策略目標在闡述策略因果關係的連結，及說明策略故事。而這些策略目標的形成動機，其最終目的就在於創造企業價值，朝永續經營的目標邁進。從供應鏈管理的幾個組成元素來分析財務、顧客、內部流程及學習成長等構面，來剖析供應鏈管理的活動與企業經營策略的關係，其策略地圖範例如下圖。

績效衡量指標面

供應鏈之管理活動一般而言，不僅限於內部流程面的績效表現，相對地，倘若學習成長面、顧客面缺乏績效衡量指標（KPI），則無法確認供應鏈管理最終導入的效益為何。以下由四構面來訂立出幾項重點管控的 KPI，如下表一所示：

三、供應鏈管理計分卡的應用

由四構面來訂定的績效衡量指標，最重要的是要具備關鍵（Key）的重要性，以及必須與企業策略面的考量相連結。筆者輔導的過程中，一般製造業導入平衡計分卡多偏重於財務構面及內部流程構面之指標；服務業則大多側重財務與顧客構面之衡量指標，因此，建議企業導入平衡計分卡應多考慮各個構面的平衡性與完整性，以符合「平衡」之要義。

最後，當企業要建構供應鏈管理計分卡時，我們根據平衡計分卡的導入程序依序由願景、策略目標、績效衡量指標 KPI 與行動方案的順序，說明其導入之步驟（見圖三）及從策略目標到關鍵績效衡量指標及目標值的訂定（見圖四）。

貳、全面品質管理計分卡之建構

一、企業為何需要全面品質管理計分卡

全面品質管理(Total Quality Management, 簡稱 TQM)是目前廣受企業界注意之品質觀念。除了統計方法之運用外, TQM 牽涉到顧客和供應商之互動關係。重視生產過程是 TQM 的一項重要特色。顧客對於產品之定義及評估, 被作為生產過程之輸入, 其目的是用來提升產品之成效及提供更高一層之顧客滿意度。而現今以全面品質管理為基礎的品質管理技術, 則以摩托羅拉、全錄、奇異所推廣的 SIX SIGMA(6)最為耳熟能詳。

TQM 的指導原則在於告訴企業經營者從事經營活動時, 必須以顧客為重, 結合企業整體力量, 不斷解決問題以提升產品與服務品質, 爭取市場上的優勢地位。TQM 包含了經營理念、政策與程序及一套改善工具。在全面品質管理中, 「全面」代表組織中各單位、各層級員工都需要以追求品質為目標; 「品質」代表組織各層面之卓越性; 「管理」則是透過管理過程追求高品質之結果。

但是在推行 TQM 的過程中, 階段性成效如何? 如何來衡量? 應當是所有 CEO 關心的議題。針對目前正在推行 TQM 活動之企業, 筆者建議以平衡計分卡來作為績效管理、策略連結之工具。唯有透過全面品質管理計分卡的建構, 方能萃取全面品質管理與平衡計分卡兩大管理概念之精華, 朝向企業永續經營與成長獲利邁進。

二、全面品質管理計分卡的建構

全面品質管理以「不斷改進」之指導原則與哲理為基礎, 它運用計量方法與人力資源去改進企業組織內的所有活動程序, 以求超越顧客現在與未來的需求。但是企業 CEO 好奇的是: 如此持續不斷、全員參與的改善過程是否真的會為公司帶來實質效益與獲利? 抑或只是徒增營運成本的浪費? (舉例說明: 為降低原物料的浪費, 企業選擇導入 TQM, 結果 TQM 的行政維護成本反而比原物料的成本還高, 在這樣的情況之下, 導入 TQM 對企業來說其實是完全沒有效益的!) 只要透過平衡計分卡這樣的策略性績效管理利器, 就能得到一個客觀的回應!

全面品質管理計分卡的建構重點在於「策略目標」與「績效衡量指標」如何確立? 如何與全體員工溝通以求得共識? 以下分別就平衡計分卡的兩大關鍵要項: 「策略目標」與「績效衡量指標」分別作說明。

1.策略面

TQM 是依循零缺點的保證而成為習慣的一種營運方式，是故，品質的全部內涵應是廣泛的，它包括：

- (1) 專業品質：研發品質、製造品質
- (2) 過程品質：工作品質、服務品質
- (3) 環境品質：企業環境品質、產品環境品質
- (4) 管理品質：人力資源品質（工作生活品質）、決策品質（領導品質）
- (5) 社會品質：產品責任、社會責任

2.績效衡量指標面

全面品質管理（TQM）的概念源自於全面品質管制（TQC），並加入企業經營之理念，進一步拓展至組織整體之高品質表現。我們可以先從原始之全面品質管制公式一窺原貌：

$$\text{全面品質管制} = \frac{\text{管制（設計+原物料+製程+成品）}}{\text{成本（檢驗+拒收）} * \text{顧客滿意度}}$$

TQC 之活動及其管制種類可以以下圖表示：

因此，若想要成功的實施全面品質管制，上圖中的各個階段必須環環相扣，缺了任何一部份，品質就會發生問題。而這一連串的管制，通常分屬於公司內的不同部門，所以如果部門間缺少聯繫，或互不合作，那就無法達成所謂的「全面」的品質管理了。

進一步發展至 TQM，各位讀者應當很容易了解。TQM 的重點在於「持續不斷」、「全員參與」的「改善過程」，關鍵性績效衡量指標之選取也應當考量量化的可能性與適切性。針對各個流程中，何者為達成全面品質管理所應關心之關鍵必要考量因素，應從組織整體的角度出發，並考量「持續不斷」的「改善過程」來定下合適之權數與目標值，以達成衡量之有效性。

三、全面品質管理計分卡之應用

平衡計分卡與全面品質管理之結合，除了幫助企業作為績效管理、策略連結的工具外，更積極促使企業去衡量品質管理之階段性成效。使得原本不易衡量之全面品質管理成效，得以藉由平衡計分卡中財務、非財務；量化、非量化；長期、短期之績效指標，客觀地呈現企業的改善成果。並且以顧客滿意為核心，一次又一次的進行持續的改善動作，達到最終企業之永續經營與獲利成長。

以目前許多企業，諸如：摩托羅拉、全錄、奇異、花旗銀行等導入以全面品質管理為基礎的品質管理技術--SIX SIGMA(6 σ)來說，全面品質管理計分卡可以幫助

企業體在制度導入與維護的過程中，更加清楚、明確地了解 6 之導入成效。而不僅是善用 MAIC(包括：測量 Measure, 分析 Analyze, 改善 Improve, 控制 Control) 的 6 導入過程，更是將產品生產良率的概念，推展到整體企業經營管理的意涵。

參、顧客關係管理計分卡的建構

企業為何需要顧客關係管理計分卡

1.何謂顧客關係管理？

所謂顧客關係管理，其定義為「從所有可能的管道蒐集顧客資料，再分析或存取這些資料，並發展為資訊，使公司得以運用它創造更大的利潤，並建立更緊密的顧客關係」以較廣義的方式加以解釋，顧客關係管理是以顧客為尊的精神，整合各種不同的管道來與顧客建立關係，提供顧客所需的價值，同時增加企業的利潤。

2.從財務導向、品質導向、顧客導向到策略導向

企業經營績效的管理焦點，從二十世紀初以「投資報酬率」(return of investment, ROI) 作為衡量各個事業部經營績效的指標；到二十世紀中期，「預算制度」成為企業管理機制的核心；1990 年以後，在既有的財務指標之外，逐漸有企業改以「經濟附加價值」(economic value added, EVA) 來反映股東的價值 ..這是財務導向的企業經營管理模式。

二、顧客關係管理計分卡的建構

企業要建立一個新的管理流程來執行策略，先決條件是必須先界定出一個適合溝通的管理語言和架構，如此，策略方能被具體的描述與討論，而這樣的管理語言和架構也就是所謂的「策略地圖」。透過策略地圖邏輯性的架構，策略主題能夠清楚的展開；透過因果聯結的邏輯關係，企業的策略假設也就建構出來了。以下即以「顧客關係管理」為策略主題，以「客服部門」為例，來界定 CRM 計分卡的導入步驟、CRM 策略地圖的四個構面之策略目標以及其相應之衡量指標。

1.財務構面之策略與績效衡量指標

顧客關係管理不論是應用在製造業、服務業或者是任何產業，其最終目的還是要回歸到財務構面的「創造營收」與「降低成本」。因此，在財務構面的策略目標會有下列兩個重點：

(1) 由客戶服務中心所創造的營收：

這個策略目標會是整個顧客關係管理的結果指標，也是最直接的指標。由於顧客關係的經營，無非是希望透過提高顧客的滿意度，間接提高顧客的忠誠度，進而

增加營收。衡量指標有：

整體營業額成長率

由客服中心所創造之營收比率

(2) 客戶服務中心的成本掌控：

企業投入資源建立顧客關係管理系統，其成本勢必無法直接轉嫁到商品或服務的價格上，在顧客關係管理帶來預期的效益之前，成本的掌控勢必是經營管理的重點所在。而客服中心的成本可從「資訊設備的使用率」以及「客服人員的生產力」兩個角度來衡量。包括顧客關係管理系統之建置成本、e化網路平台的使用效能、客服人員的服務品質與效率等等，其衡量指標有：

系統建置與維護成本

e化網路平台的使用人次

每一位客服人員之平均服務人數

2.顧客構面之策略與績效衡量指標

建立顧客關係管理制度，無非是希望與顧客建立一種牢不可破的緊密關係，透過顧客關係管理以了解現有顧客的特性、界定顧客的真正的需求，進而開發潛在顧客。因此，此部份之價值主張將以「顧客關係」為主，其策略目標如下：

(1) 提供愉快的諮詢經驗：

從顧客的角度來看顧客關係管理，提供完整的諮詢服務僅為基礎門檻，而提供愉快的諮詢經驗則是客服部門所創造的附加價值了！由此，也將提昇顧客的滿意度，間接建立良好的企業形象！而要如何衡量所謂「愉快的」諮詢經驗？衡量的方式有：

顧客滿意度調查

神秘客訪查 (mystery shopper)

然而調查與訪查除了一般顧客滿意度之調查項目如：服務之正確性、服務效率之外，應強調顧客本身感受（愉悅度）之調查。

潛在客戶之開發

顧客關係管理系統另外的一個重點即在「顧客獲取」(customer acquisition)，利用顧客資料之建立與分析，以進行潛在客戶之開發，包括潛在客戶搜尋、目標鎖定作業、開發績效評估、壞帳機率預測等等。其衡量指標有：

新客戶成功開發件數

新客戶、新市場之營收比例

3.內部流程構面之策略與績效衡量指標

為確保顧客價值主張與企業內部活動的一致性，應將顧客構面的策略目標轉化為

內部流程的策略目標。內部流程構面在「創新流程」、「顧客管理流程」、「作業流程」、「法令與環境面流程」之取捨，應該承接以「顧客關係」為重的價值主張，以「顧客管理流程」為主、「作業流程」為輔，訂定策略目標如下：

(1) 先一步滿足顧客需求：

由顧客的諮詢內容以及所要求的服務切入，是最容易掌握顧客需求的途徑。因此，客服部門的另一項策略性的功能即為，依據對現有顧客的了解，在顧客尚未意識到、或者尚未提出要求之前，先一步找出可以滿足顧客的新商品或新服務。

衡量的指標有：

新商品、新服務之提案件數

流程改善之提案件數

(2) 資訊科技之整合運用：

顧客關係管理制度的建立，勢必仰賴一定程度的 e 化方得完成，舉凡顧客資料庫的建置與管理、網路平台的建立與維護、資料採礦（Data Mining）等等，都需要資訊科技的整合運用方能收其成效。而資訊科技之衡量指標則有：

網路平台建置達成率

系統上線之出錯率

顧客資料 e 化比例

線上諮詢平均等待時間

4.學習成長構面之策略與績效衡量指標

顧客關係管理的真正精神是：讓企業員工擁有以客為尊的價值觀，讓他們認知自己是為了顧客工作。且企業內的員工必須真正認知以客為尊的價值觀，甚至要將其成為企業文化的主要精神。由此，學習成長構面的策略目標有二：

(1) 顧客導向之知識管理：

要讓員工成為真正「客戶導向」的第一線服務人員，就必須讓員工充分理解關於「顧客關係管理的知識」、了解「服務客戶所必須具備的所有資訊」、以及「e 化系統之基本操作使用能力」。而這樣的策略目標可以用下列方式衡量之：

訓練計劃達成率

客戶資料處理時間

資料庫資訊使用率

(2) 以客為尊的組織文化：

除了「知識」面的提昇之外，客服人員的態度與信念也是左右顧客關係管理之重要關鍵。要建立「顧客導向」的組織文化，就必須讓員工知道：顧客才是真正的老闆、顧客才是公司營收的來源、顧客才是公司所必須注意的重點！因此，加強

授權第一線員工並提供必要的資訊，並輔以獎酬系統的連結，將加速顧客導向文化的建立，常用的衡量指標有：

客服人員競賽活動舉辦次數

顧客導向宣導活動舉辦次數

獎酬制度當中，受到「客戶服務滿意度」影響之比例

三、顧客關係管理計分卡的應用

未來企業的成功與否，乃是取決於企業「貼近顧客」的程度！因此，由顧客關係管理計分卡的策略與績效衡量指標可以發現，顧客關係管理計分卡的執行績效，將是未來企業能否持續獲利的基礎。也唯有如此，企業的無形資產——「顧客」的累計效益，方能在企業的資產負債表有卓越的表現。

未來平衡計分卡的發展趨勢，將會逐漸演變成爲各自獨立機能（包括組織機能以及流程機能）的計分卡，以突顯其獨特性。就如同過去平衡計分卡由公司級、事業群級，逐步發展至處級、部級，甚至是個人級的計分卡一般，從垂直構面延伸到水平構面的思考，將平衡計分卡的功能發揮至極致！

（下期待續）