

平衡計分卡實戰系列探討(一)

從台灣企業成功導入平衡計分卡實例 談企業現狀剖析與導入架構檢核

~~本文節錄自會計研究月刊198期91年5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

平衡計分卡之理論與實務觀念，引入國內造成轟動已逾數載，然國內企業界實際融會貫通完整發揮其精髓者仍屬有限；有鑑於此，本刊特邀請於國內外皆具平衡計分卡實戰輔導經驗之專家，由國內現狀研究分析角度出發，做全面性之平衡計分卡實戰系列探討，以期獲得東西雙方以及理論實務兼具之成效。

「企業經營之最大挑戰在管控績效；績效的完整掌控要依據平衡計分卡！」在筆者實際輔導企業的經驗中，企業界總是不斷的反映出這類的心聲，為了確實了解對平衡計分卡這套管理制度的認知程度，以及在東西雙方或理論實務兩面的實際落差，乃自去年七月至今年三月展開一項為期九個月的研究調查，茲詳述研究調查結果如后。

平衡計分卡認知與導入成效之調查結果解析

本研究調查係針對台灣地區三百家之上市上櫃、公開發行或具行業代表性之國際公司，以其 CEO、CFO、經管策略募僚或高階之專業經理人員等等為對象，每家公司以實際從事策略與績效管理之代表人一人，進行問卷調查與完成調查後之訪談。共發出 300 份問卷，回收 271 份，有效樣本為 241 份 ...

表一 A、抽樣公司產業基本資料表（單位：公司家數）

產業別		樣本數	百分比
高科技產業	電腦週邊	46	19%
	半導體	23	10%
	光電	38	16%
製造業	精密機械	18	7%
	電子電機	32	13%
	紡織	19	8%

服務業	金融	24	10%
	商業與會計服務	19	8%
	證券	22	9%
總計		241	100%

(註：以上%採四捨五入至整數位)

表一 B、抽樣公司人員基本資料表(單位：人數)

產業別		CEO 及以上	CFO	經營 幕僚	專業經 理人	其他 人員
高科技產業	電腦週邊	7	22	12	4	1
	半導體	4	7	8	2	2
	光電	2	17	16	2	1
製造業	精密機械	4	5	7	2	0
	電子電機	3	9	16	3	1
	紡織	1	6	6	2	4
服務業	金融	4	9	6	2	3
	商業與會計服務	1	6	7	2	3
	證券	2	7	8	4	1
總計		28	88	86	23	16

表二 A、B 及 C 則列示不同樣本產業對現有經營績效管理之自覺評量，以及在施測時對平衡計分卡之想法（在並無對平衡計分卡有所提示之前提下）……

表二 A、抽樣公司人員對現有績效管理之觀點

產業別		高科技產業			製造業			服務業			平均
		電腦週邊	半導體	光電	精密機械	電子電機	紡織	金融	商業與會計服務	證券	
對目前的經營績效感到滿意	4	19%	16%	21%	17%	22%	24%	17%	14%	21%	19%
	3	23%	33%	20%	21%	21%	27%	26%	26%	30%	25%
	2	35%	36%	33%	35%	26%	37%	37%	35%	26%	33%
	1	23%	15%	26%	27%	31%	12%	20%	25%	23%	22%
目前的績效指數	4	35%	33%	36%	40%	42%	38%	45%	44%	47%	40%
	3	23%	21%	31%	25%	28%	22%	36%	26%	21%	26%

標是否客觀	2	26%	26%	21%	17%	17%	26%	14%	21%	16%	20%
	1	16%	20%	12%	18%	13%	14%	5%	9%	16%	14%
對目前的績效制度是否滿意	4	19%	7%	10%	14%	12%	11%	8%	15%	10%	12%
	3	21%	21%	15%	16%	17%	27%	27%	17%	21%	20%
	2	23%	35%	36%	37%	38%	27%	27%	37%	37%	33%
	1	37%	37%	39%	33%	33%	35%	38%	31%	32%	35%

(註：4 表示非常滿意或非常客觀，3 表示滿意或客觀，2 表示不滿意或不客觀，1 表示非常不滿意或不客觀)

表二 B、抽樣公司人員認為未來績效管理最需要調整的方向

產業別	高科技產業			製造業			服務業			平均
	電腦週邊	半導體	光電	精密機械	電子電機	紡織	金融	商業與會計服務	證券	
量化	21%	21%	16%	11%	12%	11%	17%	17%	13%	15%
多元化	16%	17%	12%	18%	15%	19%	14%	11%	13%	15%
未來性	12%	12%	17%	12%	11%	12%	17%	12%	18%	14%
e 化	16%	17%	15%	18%	18%	11%	16%	18%	16%	16%
激勵性	14%	15%	11%	17%	16%	15%	12%	16%	12%	14%
與策略之連結性	15%	15%	17%	16%	18%	17%	11%	15%	17%	16%
其他	6%	3%	12%	8%	10%	15%	13%	11%	11%	10%

(註：僅得單選)

表二 C、抽樣公司人員對平衡計分卡之進度/計劃

產業別	高科技產業			製造業			服務業			平均
	電腦週邊	半導體	光電	精密機械	電子電機	紡織	金融	商業與會計服務	證券	
已導入完成	6%	6%	5%	2%	6%	2%	6%	7%	5%	5%
正在導入	26%	27%	26%	26%	27%	21%	11%	21%	26%	23%
考慮導入	44%	31%	35%	34%	35%	25%	36%	41%	33%	35%

不導入	3%	10%	7%	7%	14%	16%	16%	14%	19%	12%
不知道	21%	26%	27%	31%	18%	36%	31%	17%	17%	25%

(註：僅得單選)

平衡計分卡的實務導入包括從願景，策略以及關鍵績效衡量指標(KPI)的一連串管理過程。就實務導入過程中，從自評為已導入完成及正在導入的企業樣本中(如下表三)，我們可以看出

表三、自認導入平衡計分卡最具困難的部份

產業別	高科技產業			製造業			服務業			平均
	電腦週邊	半導體	光電	精密機械	電子電機	紡織	金融	商業與會計服務	證券	
願景	19%	25%	26%	22%	16%	45%	22%	27%	34%	26%
策略	29%	36%	26%	17%	36%	22%	28%	24%	33%	28%
KPI	37%	26%	31%	36%	29%	18%	39%	33%	22%	30%
差不多	12%	8%	10%	12%	11%	8%	5%	8%	8%	9%
不知道	3%	5%	7%	13%	8%	7%	6%	8%	3%	7%

(註：僅得單選)

平衡計分卡導入的六個階段要務及十個任務說明

從本實證研究中，可以得知台灣的企業在近幾年來對平衡計分卡的認知有顯著的提昇，也開始考慮是否要導入平衡計分卡的相關觀念、制度或系統，筆者累積多年多案之實務經驗所發展出之實務操作模組，將按下列六個階段要務及十個任務說明之。

第一階段、審視企業內外部之資源、建立資源管控體系：

在執行平衡計分卡計劃之前，企業內部對於推動平衡計分卡之既有資源與成熟度有多少？人員共識、因應變革能力、專業知識與操作經驗、資訊系統、數據化觀念，以及預計投注之時間、人力與金錢為何？是否需要委請外部顧問專家？未來平衡計分卡引進後的自行執行能力與維護能力之「自主性程度」，都應該誠實的予以評估

第二階段、界定衡量架構、建立對策略目標的共識、挑選及設計量度：

在正式展開平衡計分卡前，公司的高階主管應該展開密集願景塑造（或是既有願景之強化）工作會議，如定義本身所處的產業以及未來公司之發展。公司可就以下圖示了解公司願景擬定之考量因素，進而將未來所欲打造平衡計分卡之規格釐清。此外，有關策略之擬定亦是需要各位高階主管之參與，共同根據公司未來發展的願景來制定出符合各事業單位營運之策略規劃。

第三階段、界定衡量架構

工作 1：挑選適當的組織單位

一般而言，平衡計分卡執行的考量因素是由上而下（top-down），亦即從公司的願景、策略目標與行動方案之順序開始導入與展開，因此能夠找到適當的專案團隊就顯得格外重要，根據跨國企業的成功導入經驗多是以 CEO 以上、CEO、CFO、CKO、COO、CIO 與指定特定人員為專案主導團隊，CEO 為當然之召集人，另外相關的策略幕僚單位則為輔助或成為未來本項制度的負責承接窗口。

工作 2：判別策略事業單位（SBU）與總公司的連結關係

判別各 SBU、事業單位與總公司的策略連結關係多半是依據總公司 CEO 所制定之營運計劃或方針展開，無可厚非的各 SBU 當然也會有一套因地制宜的做法，當然平衡計分卡專案團隊也要確認公司的願景是否落實至各單位，並檢視各事業單位主管是否明白且能陳述各自的策略目標。

第四階段、建立對於策略目標的共識

工作 3：進行第一輪的訪問

此階段之工作要項乃是著重於凝聚各高階主管對於策略目標的共識，平衡計分卡專案團隊則是要將各主管之意見廣泛的予以收集與整合，並對於不同的意見能採取異中求同採納方式，以取得各單位主管之認同與支持。

工作 4：綜合會議

此階段之工作要項，目的在於將各單位所提出之長短期策略目標，根據專案團隊之經驗判斷與客觀的外部顧問專家的協助，以成本效益方式、標竿分析方式、時間序列預測方式提出可行且效益最佳之策略目標，以便於下一階段工作之有效進行。

工作 5：階段檢討會

此階段乃是著重於公司願景與策略目標的校準以及各高階主管之策略目標看法是否一致？倘若不是，則應於此階段予以“說清楚，講明白”，使高階主管對於策

略目標能有共同之承諾。再者此階段也應著墨於未來策略目標擬定之方向，以減少公司員工、股東與投資大眾有“走一步，算一步”的判斷。

第五階段、挑選及設計量度（績效衡量指標）

工作 6：子團隊會議

此階段在於將經過各 SBU 與事業單位所主管所確認之策略目標發展出績效衡量指標 (KPI)，以作為 CEO 或經營團隊判斷此 SBU 與事業單位經營績效的具體證明。另外透過平衡計分卡專案團隊以 workshop 運作的方式配合外界顧問的協助確認各策略目標之因果關係，以及確認可以平衡落實至單位實行。

工作 7：階段檢討會

此階段的檢討會內容乃是著重於各構面之策略目標是否可以具體被衡量，各績效衡量指標之資料取得是否即時、正確。各單位對於績效衡量指標的達成可能性是否是可行的，如標準是否過高、負責單位劃分不清等皆是此階段需要特別注意。

第六階段、制定實施計劃

工作 8：發展執行計劃

各部門所負責承接平衡計分卡之專案執行人員應根據部門所承接到的策略目標、績效衡量指標轉換為部門具體可行的行動方案。並負責承先啟後與基層員工做好溝通協調的任務。

工作 9：前一階段檢討會

此階段工作要項在於各單位負責的專案執行人員是否已經確實達到前述任務需求，再透過 workshop 的方式引導各單位專案執行人員實行的檢討，並提出方案之建議，以作為下次推行其他專案的參考。

工作 10：完成實行計劃

平衡計分卡專案絕非將數據、系統工具導入上線就算是專案結束，反而是專案負責人員應時時注意執行的成效與同仁之接受度，並隨時修正執行方向，切合實際需要，如此一來平衡計分卡專案的成功導入，方有較大的效益。