

平衡計分卡實戰系列探討(二)

從台灣企業成功導入平衡計分卡實例談 平衡計分卡導入的三大步驟要點與手法

~~本文節錄自會計研究月刊 199 期 91 年 6 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

導入前的企業自我診斷

診斷問題一：企業是否已有明確企業願景？

診斷問題二：企業是否已有競爭策略之產出及其制度性的產出常模？

診斷問題三：企業是否已有施行完善的績效管理制度？

自我診斷原則：僅需主觀性認定即可，待先初步定位後再採延伸診斷

針對上述的三大問題，總共會出現八種不同的企業現狀，針對這八種不同的現狀，再採行不同的方式切入，方能成功的導入平衡計分卡，或完成一套企業內完整的策略管理、績效管理常模。

企業現狀一：三大問題皆為「是」

此時，企業應將導入重點著重於企業願景、競爭策略和績效管理的連結性，特別是系統化相連的互動模式，這時發展的重點，應該是 e 化的導入與 BI、EIS、ERP 或其他 MIS 的整合，以使一套領先的管理模組，不致發生「管理與應變維護的成本 > 管理效益」，筆者將於本系列探討之（四）詳細論述。

企業現狀二：企業願景和競爭策略為「是」，績效管理為「否」

當企業已具備願景和策略的情況下，除了連結性問題外，企業應著重於願景和策略的落實，特別是其「可被衡量性」；將企業願景和競爭策略，透過績效管理的方式，設定階段性目標，並找出可衡量性的績效衡量指標(KPI)，以便進行績效表現的監控，確保企業願景和競爭策略的實施情況，因為，You can manage only when you can measure（如果你不能衡量，你就無法管理）是制度化組織管理的基本原則。

企業現狀三：企業願景和績效管理為「是」，競爭策略為「否」

在企業具備企業願景和績效管理，卻缺乏競爭策略的情況下，企業需要將重心放在競爭策略的發展上，以確保組織全體為相同的企業願景努力之際，更以相同選擇的優先順位方式（競爭策略），將有限資源（人力、金錢、時間等）運用在刀口上，加速願景

的實現。

企業現狀四：企業願景為「是」，競爭策略和績效管理為「否」

筆者數度發現，往往與經營者（董事長或總經理）深入診斷訪談後，經營者多能定義出清楚的企業願景，但不幸的是，企業願景只存於經營者的心中而已，經營者最親近的經營夥伴、核心幹部都不是很了解，更不用提一般基層員工的認同認知了！在缺乏與企業願景相連結的競爭策略和績效管理下，企業經營者須透過願景營或動員宣導等方式，將心中的理想向下散播，並且依企業願景發展出競爭策略與績效管理制度。

企業現狀五：企業競爭策略和績效管理為「是」，企業願景為「否」

根據筆者多年來的輔導經驗，台灣多數的中小企業都忙碌於每天的固定工作，且僅著重於短期的財務表現，卻忽略了訂定具前瞻性的願景作為企業的最高指導原則，這樣的情況若長期持續，員工方面天天救火而無暇防火，企業則勢必遭受到商業環境淘汰的威脅。因此，這些企業的當務之急，是找出具前瞻性的企業願景，作為引導企業發展、分配有限管理資源的指導方向。

企業現狀六：企業競爭策略為「是」，企業願景和績效管理為「否」

在競爭激烈的產業中，會因為經驗法則，使企業自發性的產出一些競爭策略（如：低價行銷戰、以量制價、擴大外協生產或外包比重等），但這種競爭策略多會發生以下兩個疑問：

- 1、不知競爭策略從何而來？（因為商機的吸引、危機的預測，或我們真正夠條件且需要努力追求）
 - 2、不知競爭策略又該往何處去？（有人在忠誠的執行這些訂出來的策略嗎？策略的「執行力」有多少？還是我們犯下了勤訂策略，卻又總是妥協於策略的不落實？）
- 企業應及時勾勒出未來願景，並導入相輔相成用以管控的績效管理辦法，以確保策略的方向與執行成效。

企業現狀七：企業績效管理為「是」，企業願景和競爭策略為「否」

台灣多數的企業訂有績效管理制度（從傳統的質化考績，到較量化的目標管理評等皆有），按月、按季或按年定期的進行績效目標設定與考核，惟這套績效管理制度多有以下問題：

- 1、傾向於功能性、部門性或傳統性的目標設定與績效管理（Button up），卻缺乏企業願景，更無競爭策略來支撐（Top Down）。
- 2、企業願景和策略目標，與原有的績效管理制度是「管理不同的一件事」。也許有人會覺得不可能，不幸的是，他們多半就是這麼存在！

此時，企業應將重心放在整體性的整合工作，將「追求」與「要求」一致化！

企業現狀八：三大問題皆為「否」

在全部都未發展的情況下，企業需花多一點的願景、競爭策略，再著手於績效衡量指標的設定與績效管理辦法的訂定。這層制度化而不人制、邏輯思維而不神來一筆的管理，是現代組織管理效益的發生來源！當然，其中的效率與效能問題更是要留心。

企業願景的導入與校準

按照不同經營情況與目的考量，企業可以依其實際需求建構以下三類不同型態之企業願景，以配合公司未來發展的中長期目標所需：

- 1、「激勵成長型」的企業願景
- 2、「啟動變革型」的企業願景
- 3、「定位認同型」的企業願景

一般而言，企業願景形成的類型，應按組織決策與授權之不同，「參照而不仿照」以下之步驟，逐步推動形成：

步驟 1：全體同仁描繪企業整體及部門五至十年後的未來像 ...

步驟 2：全體同仁提出描繪的企業願景 ...

步驟 3：共同決定企業願景 ...

步驟 4：檢核願景的妥適性 ...

步驟 5：取得全體同仁對願景的承諾 ...

競爭策略的導入與校準

策略管理是企業管理中重要的一部份，是公司為了達成其目標所擬定的短中長期規劃。策略(Strategy)最早源自古希臘字“Strategos”，意思為將軍的藝術（The art of the General），而在韋氏字典中則將策略定義為「規劃並指導大規模軍事行動的科學」(The science of planning and directing the large scale military operations)，均為軍事上的用語。而策略在企業經營上的意義則為：「運用與分配企業之資源，以達成其目標：包括主要的行動方向以及行動方式」。

競爭策略的分析已經是一個眾所皆知的關鍵重點觀念，其手法與工具極多，有興趣了解分析競爭策略運用的方法及其使用時機的讀者，筆者僅摘要其中十種，請參照下表的舉例說明：

	Strategic Intent	Strategic Architecture	Strategic Change
Capability		▼	▼

Assessment			
Conversion Waterfall	▼		
Dupont Analysis	▼	▼	
Executive Dashboard		▼	▼
Gantt Charts	▼	▼	▼
PEST Analysis	▼		
Porter Five Forces	▼		
Risk Matrix	▼		
SWOT Analysis	▼	▼	
Value Chain Analysis	▼	▼	

績效管理（關鍵績效衡量指標 KPI）的導入與校準

一個企業組織如果已經建構「高瞻遠矚」的企業願景加上擬定「眾所皆知」的競爭策略後，如果沒有一套遊戲規則來衡量成效與具體的行動的話，往往會淪為空談。因此關鍵績效衡量指標（KPI）就是用來衡量企業的競爭策略是否有確實達成，以績效管理的方法，進而促進企業全方位願景的實踐計劃，因此 KPI 的選取與訂定顯得相對地重要，但是 KPI 是如何形成的呢？這是所有經營者關心的話題，在此筆者提供 KPI 之基本形成步驟如下：

- 1、找出績效衡量之構面，並且訂出個別之衡量項目 ...
- 2、決定個別衡量項目之權數 ...
- 3、建立各項衡量指標之基準值 ...
- 4、設定各項衡量指標之目標值 ...
- 5、完成各個衡量指標之尺度/比例 ...
- 6、依據目前之績效表現計算出實際之指標值 ...

成功的衡量指標又該具備有哪些特性呢？以下提供六項重點作為評估關鍵績效衡量指標的依據：

- 1、確保與企業的願景與策略連結 ...
- 2、可以量化 ...
- 3、可及性 ...
- 4、容易瞭解 ...
- 5、相互平衡 ...

6、清楚定義 ...

我們談完平衡計分卡的三大產出重點 - 企業願景、競爭策略和績效管理後，當然絕對不能忘記平衡計分卡最後關鍵的步驟，那就是將每一個 KPI 轉化為實際可行的行動方案；而所設計出來的行動方案必須全然以策略目標為基礎做延伸。所以隨著高階主管確認企業願景與競爭策略後，緊接就是著眼於追蹤與監控各執行部門的行動計劃，策略方案方能有效被管控與執行，如此才能完全發揮平衡計分卡從願景、策略、績效管理到行動計劃，一脈相連的重要管理意涵。