



寬廣角度目標設定 弭除障礙機動連結



一、引進平衡計分卡 為策略加分

在91年2月號的品質月刊「以人為本直指核心——從考績表連成一體」一文中，筆者曾談到了策略規劃與考績表，也就是平衡計分卡(The Balance Scorecard BSC)結合連成一體，以便成為企業新的經營利器。筆者之所以提出這一看法，是因有見於以顧客為導向的企業經營策略，絕不能墨守於再投資大量生產、大量提供標準化的產品與服務的傳統策略上，而是要能投資於管理智慧的資產上面，以期使企業的經營具備著彈性化、回應快、品質高的優質與能力，以便能無時不地的為顧客提供最貼心的產品與服務。

不過企業在投資建立這些優質與新能力之際，卻也有著對策略的連結與行動無從切入的困擾。傳統的財務會計模式祇能衡量過去的績效，卻難以評估企業具有前瞻性的管理智慧投資，也使得在此一模式的框框下，既不能發揮激勵的作用，亦無法在短期內衡量組織的成敗，為企業在市場上的優勢投入新的元素。

而這些難解的習題，在BSC引進後，便會讓企業如久旱裡逢到的及時雨，全然的澄清了對制定經營策略的疑惑。BSC是一個整合策略衍生出來的新管理架構，它不但保留著衡量過去績效的財務量度，同時也引進了包括顧客、

* 陳文隆

企業內部流程、學習與成長等構面的驅動未來財務績效的驅動因素，以明確和嚴謹的手法詮釋組織策略，來形成特定的目標和量度，祇要使用得當，就可以在以顧客為中心的資訊時代裡，成為企業新的管理基礎，以及做為願景經營的儀表板。

二、目標量度相連結 願景看得見

大部份的管理體系缺乏一個系統化策略行動和回饋的流程，BSC的引進正是要讓這個空白彌合。它不僅可以澄清策略，讓其傳達至組織的每個角落，以及企業內每位員工裡，讓彼此間建立起共識，清晰的看到企業經營的願景。

BSC的效能不僅及於此，它還可以使企業的策略目標與長期的指標、績效衡量、年度預算相互連結，而形成一個永不斷續、生生不息，但卻具有彈性的經營策略；更由於時時判別和校準策略行動計劃，也讓企業內每一位成員能定期的對策略進行檢討，更由此取得回饋與學習，並且在改進中讓策略更深化精準。

* 作者任職於立躍公司生管高級專員





由於BSC對企業的經營已具有著一定性的影響力，也填補了組織內策略發展與規劃策略之間的落差，因而已有越來越多的企業開始使用，不過企業要引進之當下，其觀點不應祇是為澄清策略，而是以更寬廣的角度對目標設定，並且弭除組織內會構成策略連結的障礙，讓其有著連動機能，BSC才能將其真正的價值顯現出來。

三、從長程財務目標 建立里程碑

就財務構面而言，BSC著重在策略目標設定的績效衡量，看似與企業組織內的事業部門財務目標的績效評估有著衝突存在，但實際上，卻是沒有這方面的疑慮。BSC不但肯定財務目標，且還為組織內的每一個部門在成長和生命週期的不同階段訂出適當的財務目標。每一個考績表，且還是明確的訂定出一些傳統的財務目標，包括了獲利能力、資產報酬，以及營收成長等等。這亦即是表示著BSC沒有將傳統的財務目標揚棄，不僅緊密包涵，更還擴大到企業在長遠未來的成長裡，各個事業部門所應賦予的使命目標。

傳統的財務目標和量度，不但獨立，且是不會考慮到相關企業資源。而BSC卻是在精心擘畫裡，將相關資源考慮在內成為目標和量度構面，更還與之連結到財務構面裡，成為一個或數個目標。具體的說，即是BSC以達成企業經營的財務目標為終極鵠的；也明示著所有策略、方針和行動計畫都應該幫助組織內的事業部門達到它的財務目標。由於其他構面與每一個量度，在BSC都互有相關，互為因果，企業可盱衡整體因果鏈，讓策略更清楚的揭櫫，並且以長程的財務目標為里程碑，然後引出一連串的行动，在財務流程、顧客、內部流程、員工和系統的配合下，共同追求亮麗的長期經營績效。

四、構築顧客價值觀 賴三大屬性

顧客價值一直是企業經營所必需重視與努力創造的。企業要能將最卓越的價值主張提供給顧客，在構築起BSC的顧客構面時，便得要能確實的建立起包括了功能、品質與價值的產品和服務、商譽、以及與顧客互動關係等三種屬性的目標與量度，然後凝聚企業資源能量，去予以達成，則企業經營利潤將可維持，甚至於獲致乘數的亮眼佳績。

從BSC顧客面打造起顧客價值的目標與量度，實際上也等於是釐定出了清晰的目標區隔概念，以及為這些目標區隔建立起一套核心成果的衡量標準，涵蓋了佔有率、延續率、爭取率、滿意度和獲利率等等。從其成果量度顯示出來的指標，企業可以看出與顧客互動的有無消長，如是領先，便應持續保有；如是某項量度落後，便得要思索提昇之道了。

五、從內部流程創新 讓績效呈現

在過去，企業對於內部流程，很少有著一套績效衡量的準繩，企業所關心的祇是改進流程所需的成本、品質和時間，至於流程是否會對外或對內產生應有的目標成效卻不曾仔細的去精算過。然而當BSC一旦在企業內實行，則在外部顧客和投資人的厚望裡，它會衍生出對內部流程的績效要求。這點是與傳統的內部流程截然不同的地方，過去的內部流程不僅祇及於內，且沒有一定的績效衡量指標，不過在BSC裡，揹負著廣大消費者的期待，內部流程也成了不能輕忽的一大構構，這是企業不容等閒視之的。

內部流程既然也著重在目標與量度的衡量，則其便也不能老是在原地踏步，而是要能有著前瞻性的創新，成為此一構面提昇的原動





力。由於顧客已成為企業經營的核心，創新的流程便得要能在產品與服務裡建立起能令顧客最愛的特色，諸如差異化、多樣性等；再者，為求能使其強化，企業內的設計與開發流程的管理，也要能因應顧客需求，時時走在各個流程的前端，做好先鋒的角色。如此一來，創新流程不僅能以創新的產品、服務和市場來與顧客貼近，也會讓BSC在這一構面裡，有著豐碩的成果量度呈現。

六、學習成長為動能 目標深度化

圓滿的BSC，是建立在財務、顧客和內部流程的指標之達成與不斷地提昇，而企業有否這種能力，則得端視它內部成員，衡量系統，以及組織配合度的學習與成長能力而定。透過學習與成長，這些構面才能使目標深度化，讓策略永遠向前，成就新的經營願景。

而為了求經營日新又新，企業對於人、衡量系統和流程便得要毫不吝惜的大量投資，且要能在整合裡，發展出連結鏈，使這三者都時時保有學習和成長的動能。要言之，即是企業在BSC裡，都應該為這些促成未來卓越績效的因子制定目標與量度，以便讓其亦有著具體的成果展現，在相互激勵裡，成為驅動構面，落實指標的引擎。而企業投資在這三者上面的量度，大抵可以滿意度、生產力和延續力來衡量，其指標的起落，正是傳達著學習和成長能力的強弱與否的訊息，也攸關著策略的永續命運。

七、以目標弭除障礙 策略獲連結

有衡量才能管理，從管理中注入激勵因子，來催化策略的及早實現。任何一個衡量系統亦都不例外，它們以目標設定管理方針，而每一個目標也都是激勵所有管理階層和貫徹組

織裡事業部門的策略。凡是能夠把策略融入衡量系統的企業，亦必駕輕就熟的執行策略，關於這一點，是每一位企業經營者都應要有的深切體認。

也因為經由BSC正確傳達目標的功能，使得企業管理階層和每一位成員能夠淺白的看到企業經營的願景，以及捐棄個人或事業部門成見，緊密的連結成為一個具有共識和達成策略願景的團隊；然後全神貫注於關鍵的驅動因素，讓一切的投資、方案和行動，在團隊通力合作下追求並且達成策略目標。

從組織與個人之間弭除掉會構成策略連結的障礙，澄清策略目標和確立策略成敗的驅動因素，這些在在都是建立BSC流程的精神之所在。因此在建構BSC的進程上，企業便得要先勾勒出成功的BSC之架構，是一個透過財務和非財務性量應而傳達策略的BSC，也是經由一連串的因果關係，把成果量度和績效驅動因素闡述出策略的BSC，則BSC將會為企業的經營策略開創更寬廣的成長空間。

八、結語

策略願景的達成是每一位企業經營者所最樂見的，當BSC在企業內運轉，而使組織跨出關鍵性的轉變，顧客獲致更高度的價值與滿意，市場上持續優勢領先，願景也隨之在行動中實現時，BSC所帶來的宏觀效益將會令企業振奮不已。而企業要讓BSC展現價值，亦唯有以財務構面的財務目標為終極標靶，以顧客構面的顧客價值引領，從流程構構裡創新產品和服務的流程，再以學習和成長構面的因子添加，並且讓策略在組織事業部門連結互動，則一個會帶給企業經營無比效益的成功BSC將是指日可待。

