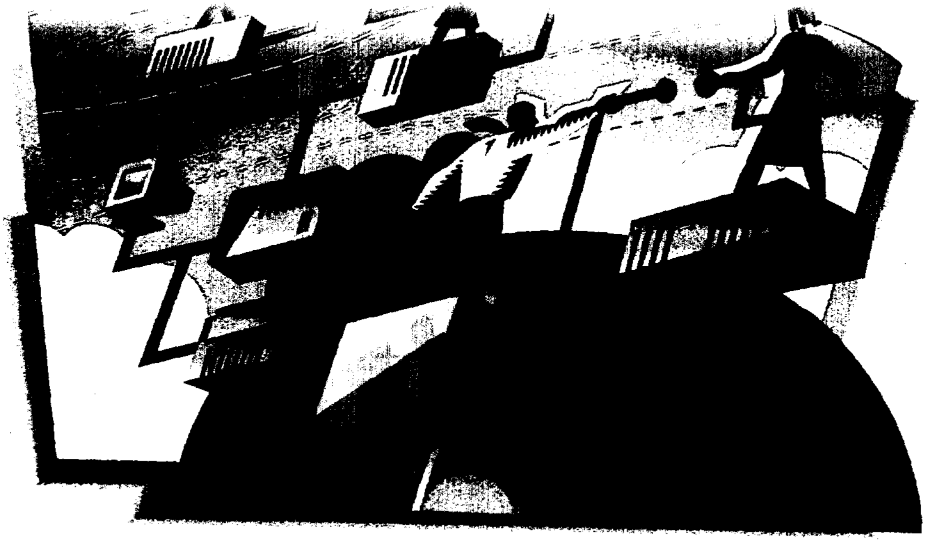
績效指標之品質：部門平衡績效指標(BPI)



* 詹昭雄

一、前言

平衡計分卡之觀念及作法已在兩岸引起關注，我國應如何在既有基礎上走出符合潮流，切合現況之平衡績效指標是本文之目的，希望有助於各企業調整績效指標。

二、績效指標早已存在！？

績效指標對許多企業而言早已存在，尤其是對管理有一定水準之企業而言，早已有相當多之績效指標，因此我們仍然需要思考的不是績效指標之有無或多少，而是績效指標之品質是否足夠？是否足以呈現所欲追求之管理水準？本文之重點在溶合日本、我國、以及美國平衡計分卡之想法，提出**部門平衡績效指標**之事例及作法，供有興趣者參考。

三、目前部門績效指標可能之缺失

雖然不少企業早已有許多績效指標以衡量各部門之績效，但是仍然可能存在下列之一或多項之缺失。

1. 財務方面之指標多於非財務方面之指標
2. 顧客導向之績效指標不足，尤其是內部顧客導向之指標更是經常欠缺
3. 數量類之指標不少，但品質類之指標常常不足
4. 結果類之指標遠多於過程類之指標
5. 維持類之指標遠多於創新類之指標
6. 實績類之指標遠多於預見類之指標

如何兼顧績效指標之代表性、充分性，但又不落入過猶不及之陷井是本文以下討論之重點。

四、績效指標之「平衡面向」

爲了兼顧績效指標之平衡性，我們需要確立適合目前之績效指標**平衡面向**，依據日本式管理之想法，美國平衡計分卡之觀念，再加上國內之經驗，我們提出下列六大績效指標之平

---

* 作者為七曜企管顧問總經理

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC

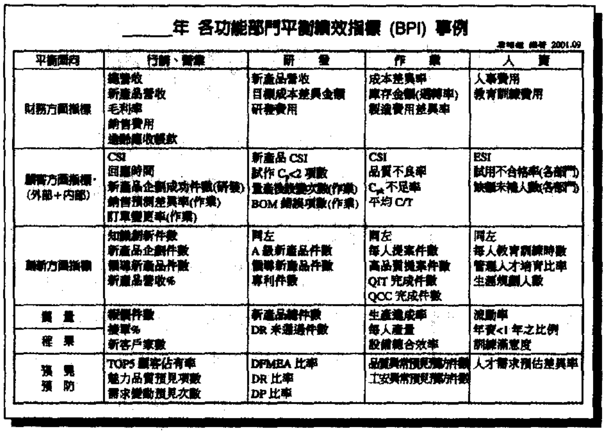
衡面向。

1. 財務類與非財務類平衡面向
2. 內部導向與**顧客**導向平衡面向
3. **數量**類與**品質**類平衡面向
4. **結果**類與**過程**類平衡面向
5. 維持與**創新**平衡面向
6. 實績型與**預見**型平衡面向

有關六大平衡面向之間，之內比重應各佔多少則依行業及所欲追求之管理水準而定，且應定期調整而非一成不變。

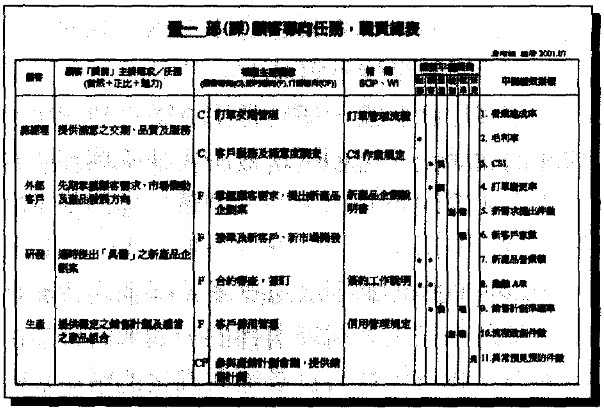
五、部門平衡績效指標事例

企業內各功能部門都應該有適常的平衡績效指標，所謂適當指的是能充分反應各面向之部門績效，能滿足該公司目前在業界所要追求之水準。因此相同之功能部門，不同之行業，不同之公司所呈現的**平衡績效指標**自然也不相同。



＿＿＿＿年 各功能部門平衡績效指標 (BPI) 事例

平衡面向	行銷、營業	研發	作業	人資
財務方面指標	總營收 新產品營收 毛利率 銷售費用 逾期應收帳款	新產品營收 目標成本差異金額 研發費用	成本差異率 庫存金額(週轉率) 製造費用差異率	人事費用 教育訓練費用
顧客方面指標‧(外部＋內部)	CSI 回應時間 新產品企劃成功件數(研發) 銷售預測差異率(作業) 訂單變更率(作業)	新產品 CSI 試作 C_p<2 項數 量產後設變次數(作業) BOM 錯誤項數(作業)	CSI 品質不良率 C_{pk} 不足率 平均 C/T	ESI 試用不合格率(各部門) 缺額未補人數(各部門)
創新方面指標	知識創新件數 新產品企劃件數 領導新產品件數 新產品營收%	同左 A 級新產品件數 領導新產品件數 專利件數	同左 每人提案件數 高品質提案件數 QIT 完成件數 QCC 完成件數	同左 每人教育訓練時數 管理人才培育比率 生涯規劃人數
數量 結果	報價件數 接單% 新客戶家數	新產品總件數 DR 未通過件數	生產達成率 每人產量 設備綜合效率	流動率 年資<1 年之比例 訓練滿意度
預見 預防	TOP5 顧客佔有率 魅力品質預見項數 需求變動預見次數	DFMEA 比率 DR 比率 DP 比率	品質異常預見預防件數 工安異常預見預防件數	人才需求預估差異率



營一部(課)顧客導向任務‧職責總表

附表所示的各功能部門平衡績效指標事例是目前國內一流水準企業之代表事例，各公司最好能將各部門目前之平衡績效指標整理在一頁總表上，理由是便於綜觀其平衡性、充分性，同時利於更新，調整，讓平衡績效指標符合目前管理之需要。

六、部門平衡績效指標之作法

各公司既有之績效指標水準不同，各部門之平衡績效指標應如何產生或如何調整？其作法可參考附表之事例，依下列步驟進行。

1. 確定各功能部門之主要內、外顧客
2. 更新各顧客目前之需求(當然需求＋正比需求＋魅力需求)
3. 更新為滿足目前需求之工作職掌(含介面職掌)
4. 列出目前相關之管理標準書
5. **依「平衡面向」補充或列出目前衡量工作職掌是否做好，是否符合需求之績效指標**(每一職掌可能不只一項指標)
6. 將各功能部門之平衡績效指標列成總表(同前一節之事例)

七、結　語

績效指標本來就應依管理之需求而調整，因此不應多年不變甚至每年都可能需要改變，本文之重點在強調績效指標之**平衡性**及**充分性**，也就是平衡績效指標之觀念及作法，希望有助於國內企業建立或更新本身之平衡績效指標。