# 平衡計分卡
# balanced scorecard

# 報告大綱

一、整合性策略成本管理制度
二、平衡計分卡之目的：解決策略執行之障礙
三、平衡計分卡之具體內容
四、平衡計分卡之未來發展重點
五、結論
六、Q & A

# 一、整合性策略成本管理制度

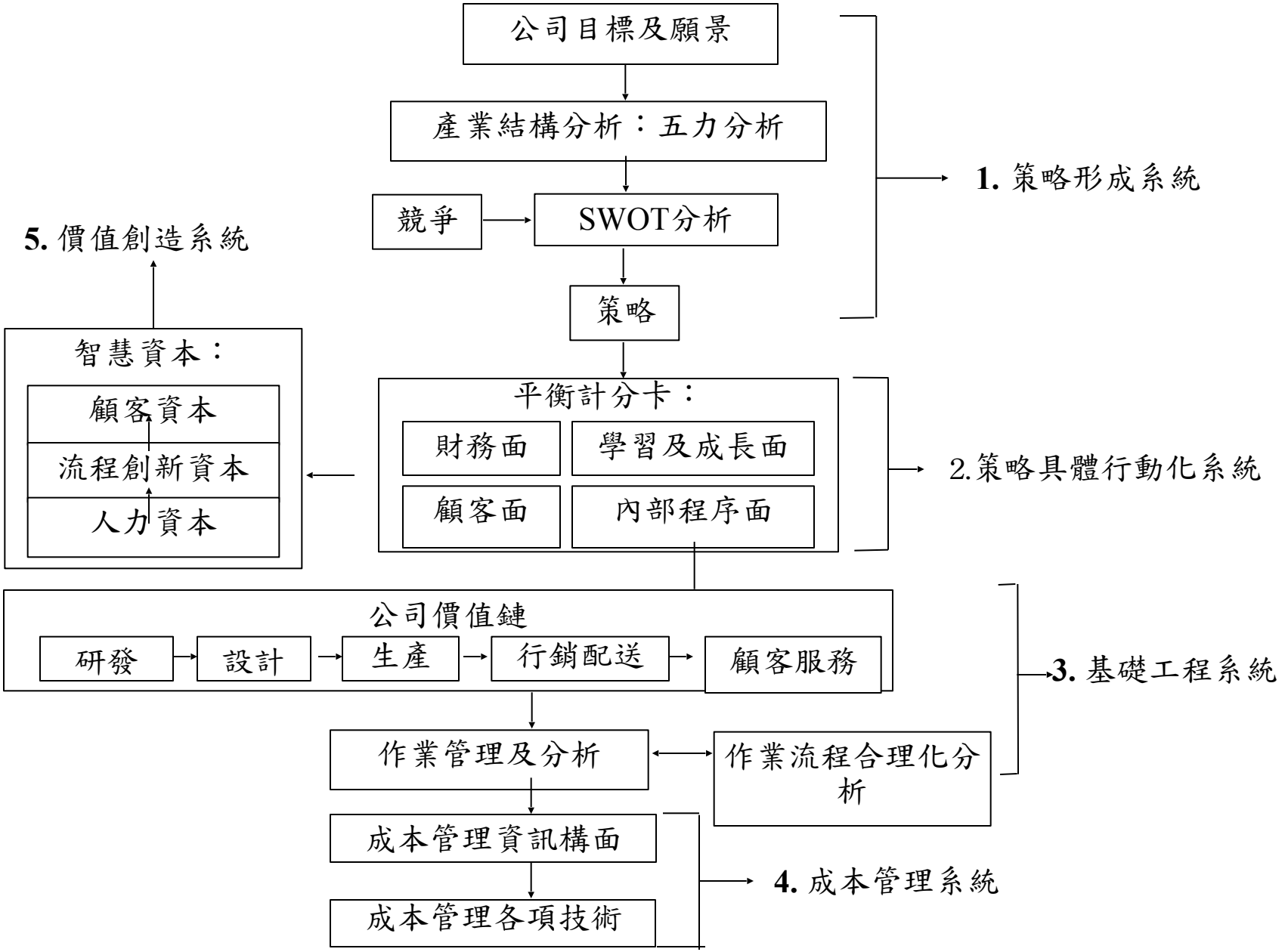



**圖1**：整合性策略成本管理系統整合圖

(出處：本研究)

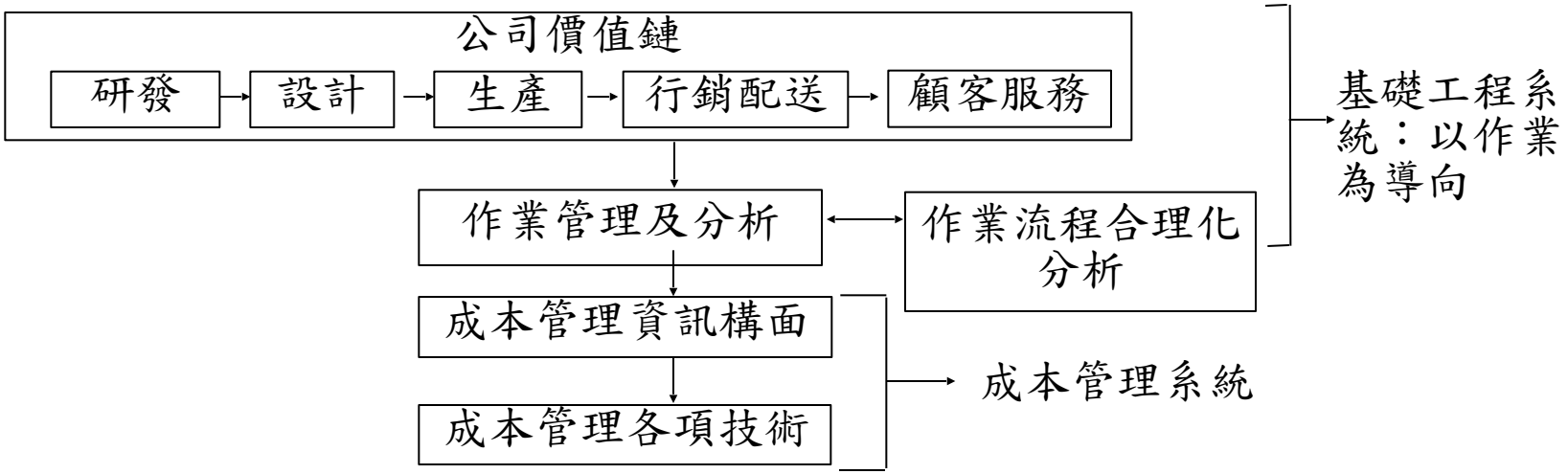



圖2：策略成本管理系統整合的第一步：以作業為骨幹的成本管理系統

(出處：本研究)

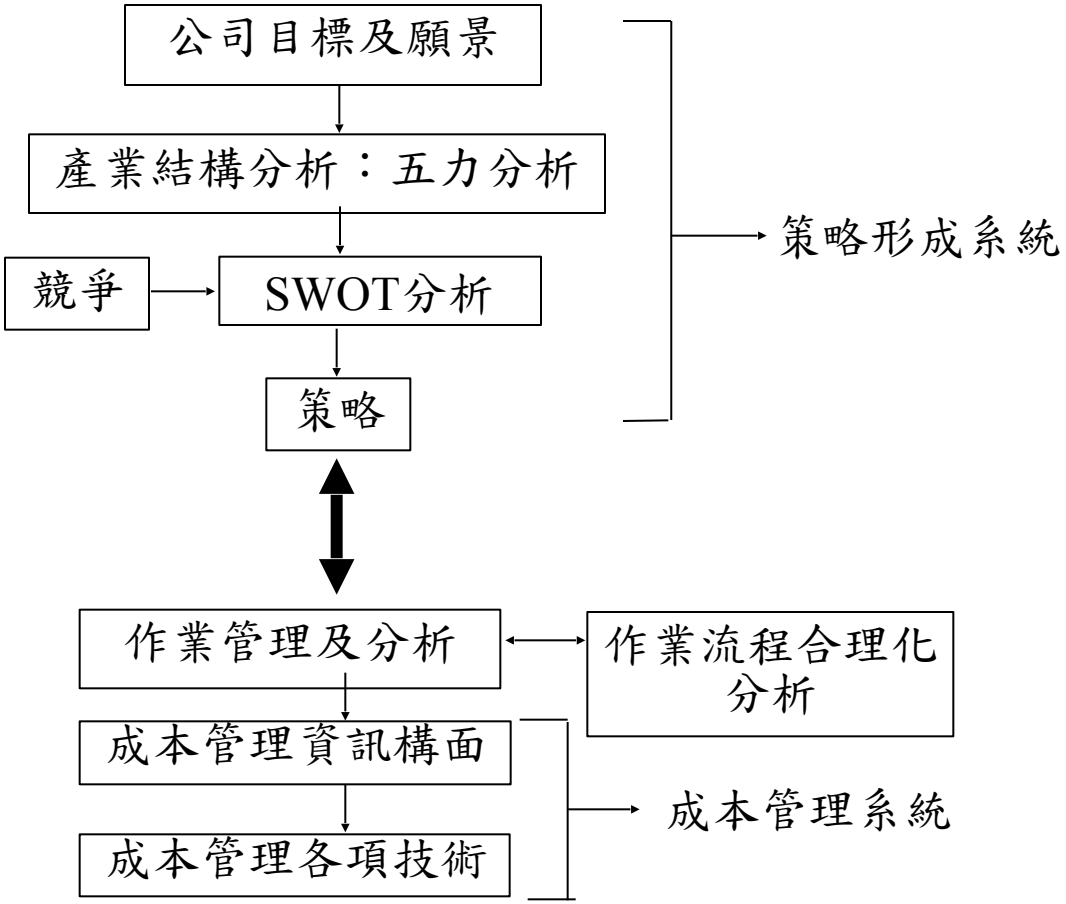



圖3:策略成本管理系統整合的第二步：以策略來引導成本管理系統

(出處：本研究)

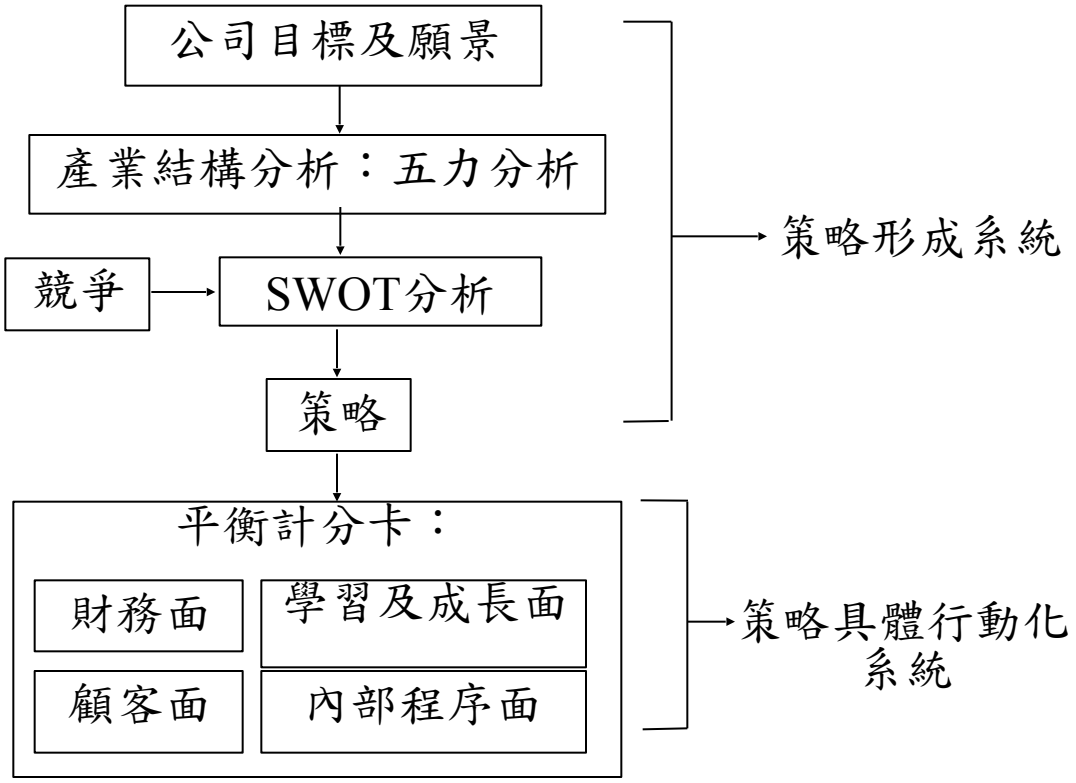



圖**4:**策略成本管理系統整合的第三步：以平衡計分卡來澄清策略

(出處：本研究)

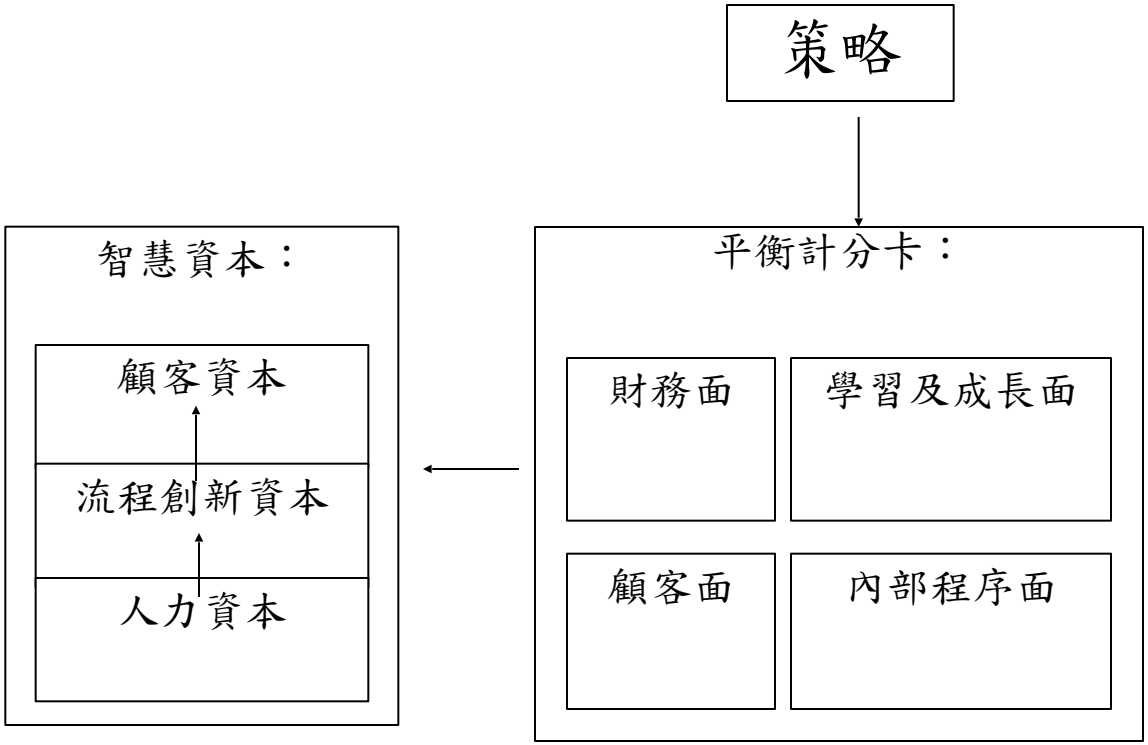



圖**5:**策略成本管理系統整合的第四步：以平衡計分卡引導智慧資本

(出處：本研究)

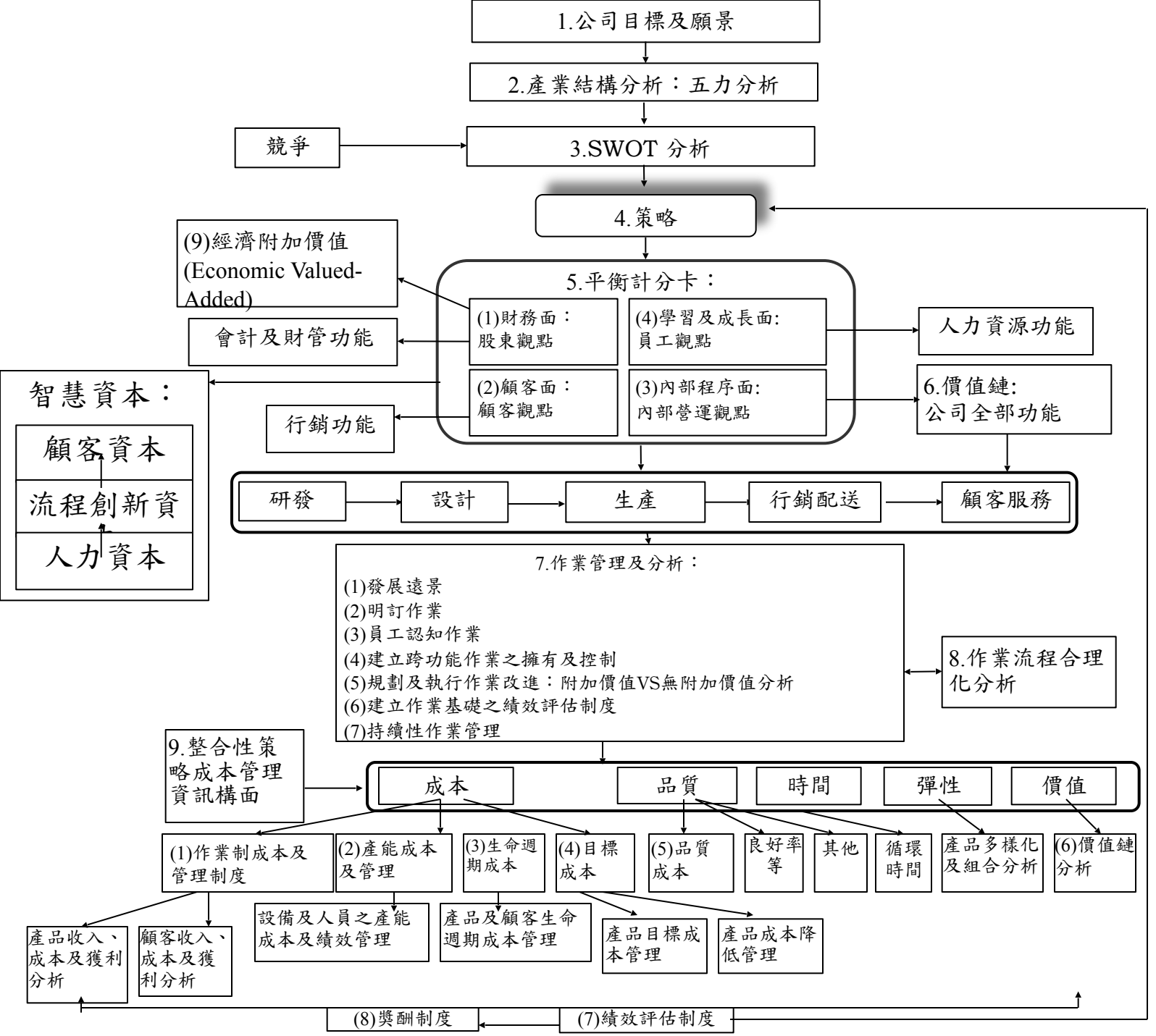



圖6:第五步：整合性策略成本管理架構圖

(出處：本研究)

# 二、平衡計分卡之目的：解決策略執行之障礙

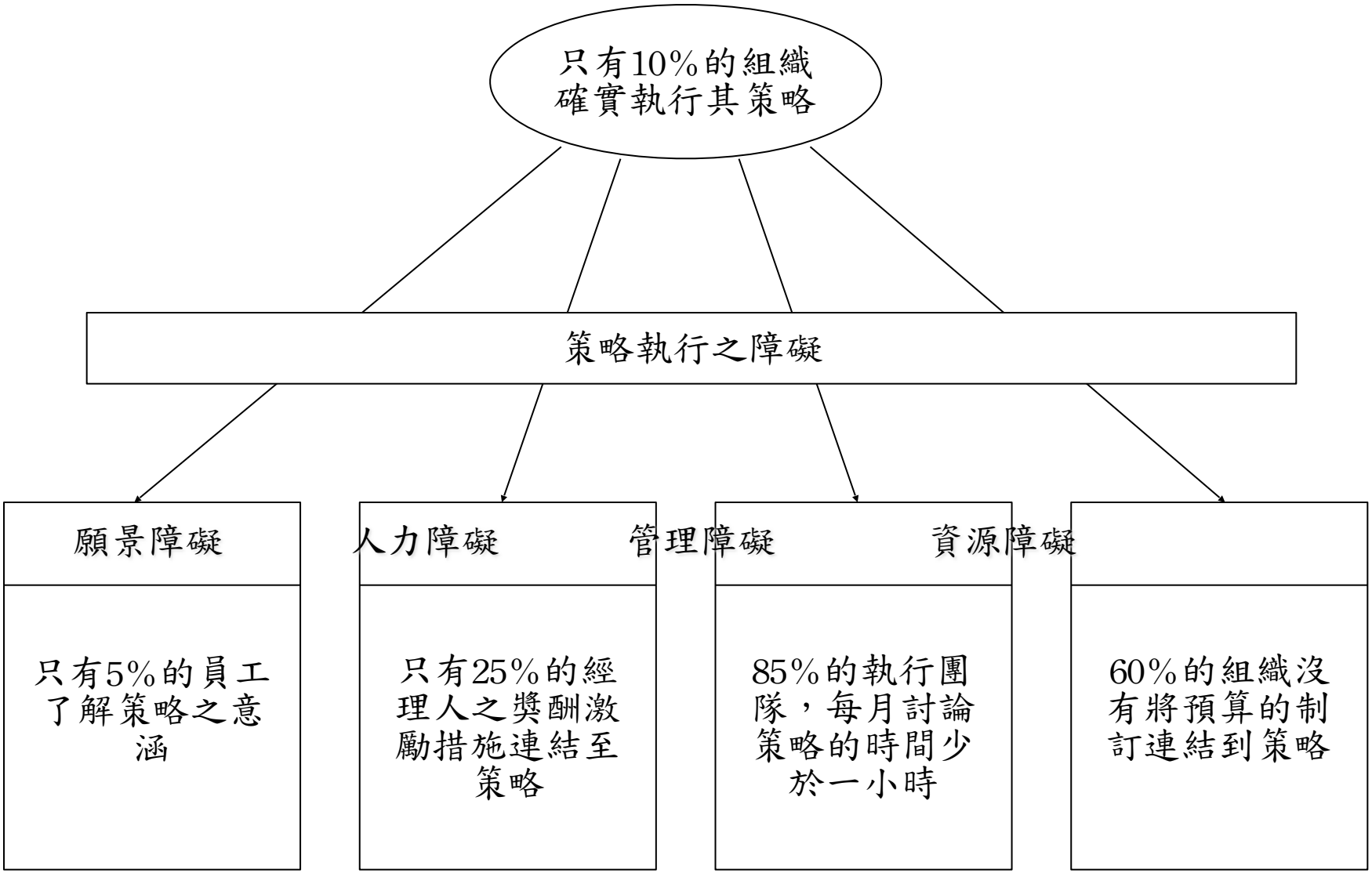



圖7：策略執行之障礙

(出處：Niven P., “Balanced Scorecard Step-by-step”, John Wiley & Sons, 2002, p9.)

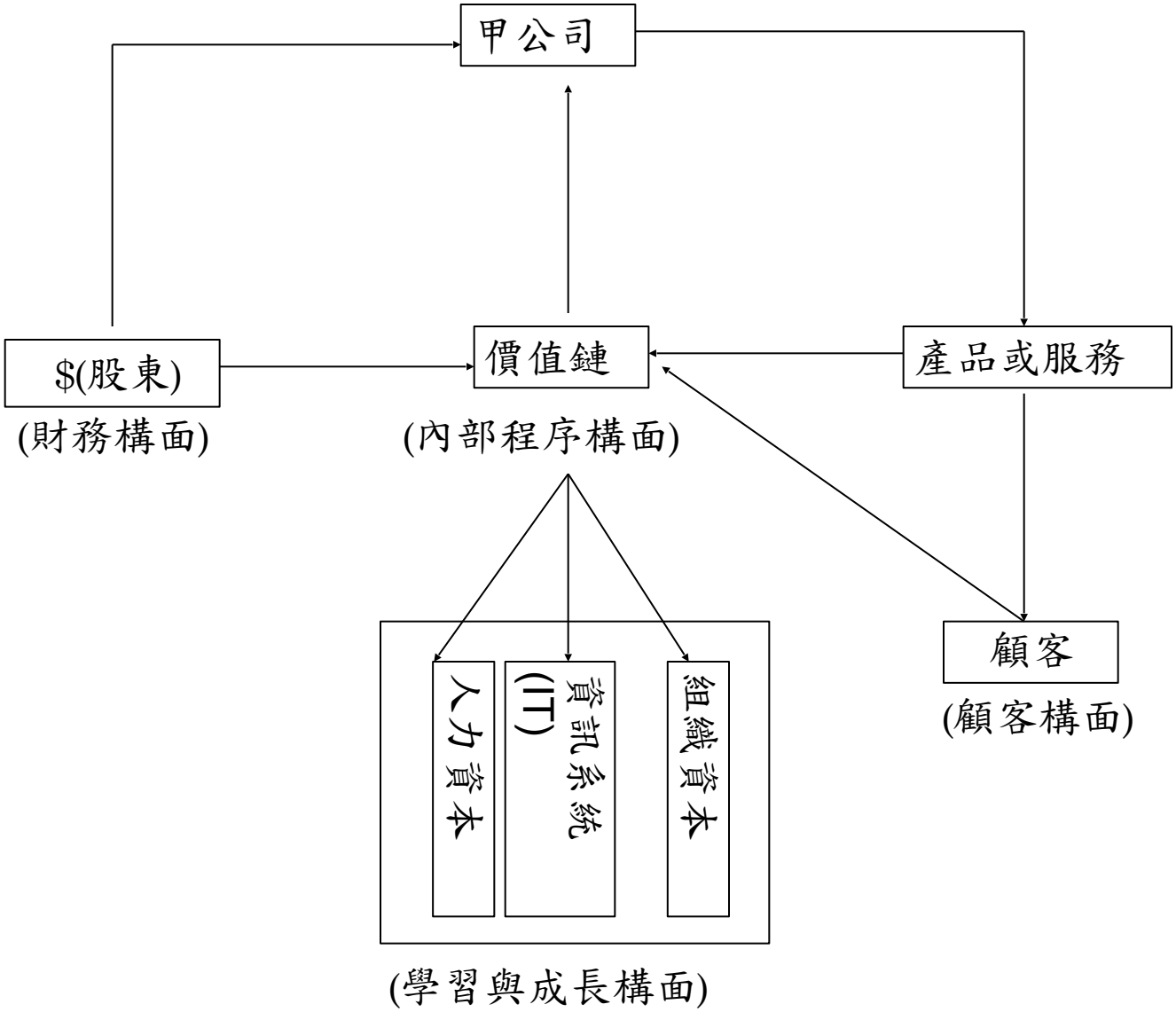



圖8：平衡計分卡四大構面之剖析圖

（出處：本研究）

# 表1：平衡計分卡之具體內容表

公司之策略

| | 1.策略性議題 | 2.策略性目標 | 3.策略性衡量指標 | 4.策略性衡量指標之目標值 | 5.策略性行動方案 | 6.策略性預算 | 7.策略性獎酬 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 財務構面 | | | | | | | |
| 顧客構面 | V | V | V | V | V | V | V |
| 內部流程構面 | V | V | V | V | V | V | V |
| 學習與成長構面 | V | V | V | V | V | V | V |

平衡計分卡

（出處：本研究）

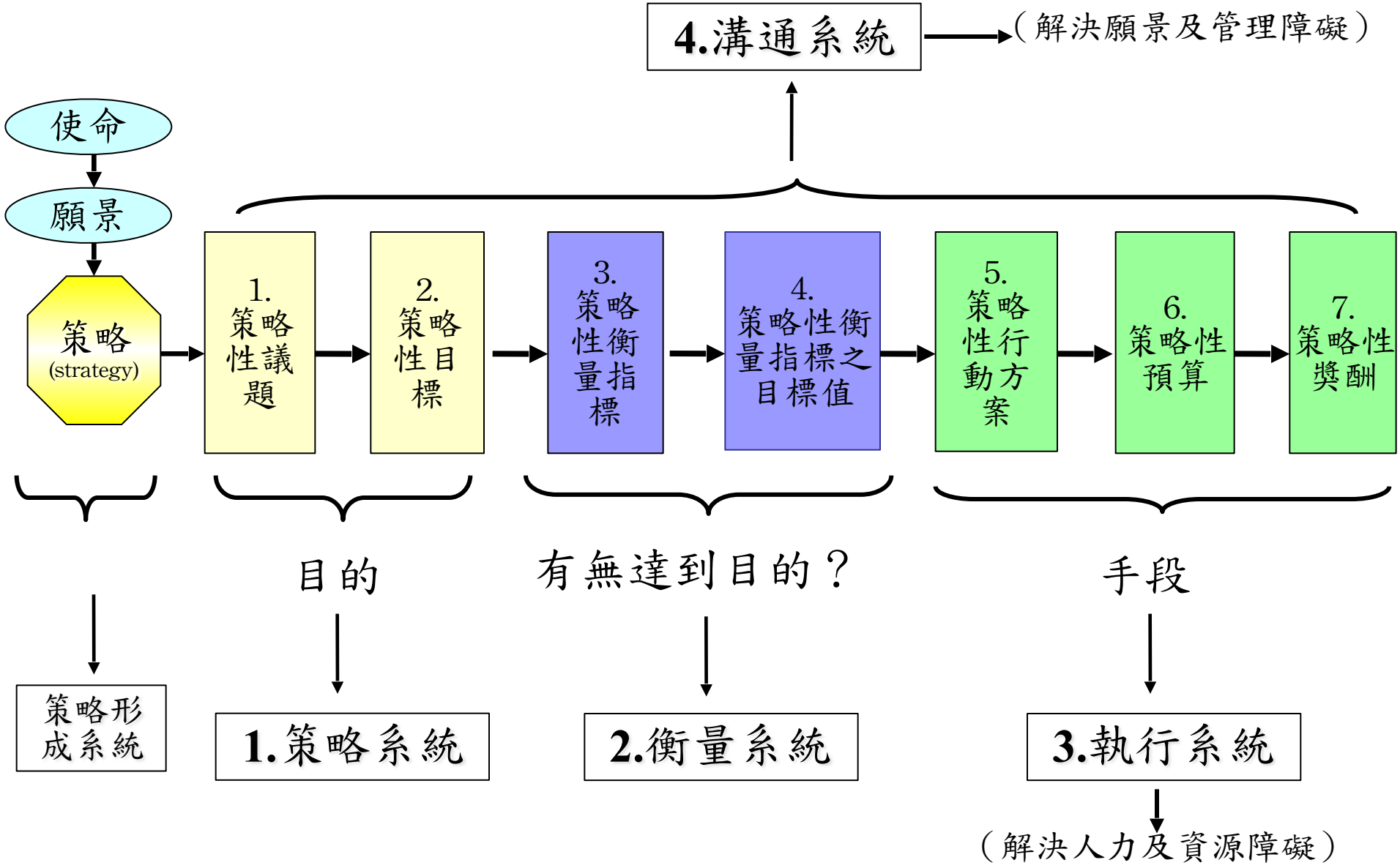
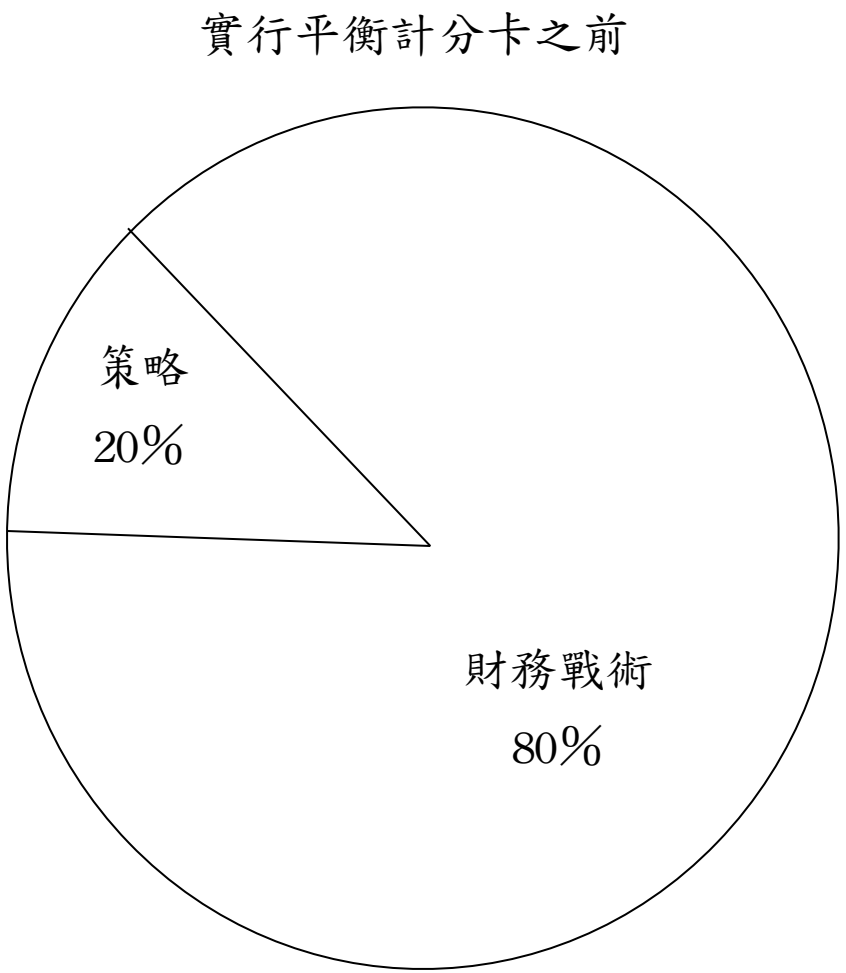



圖9：平衡計分卡之要素及系統圖
（出處：本研究）



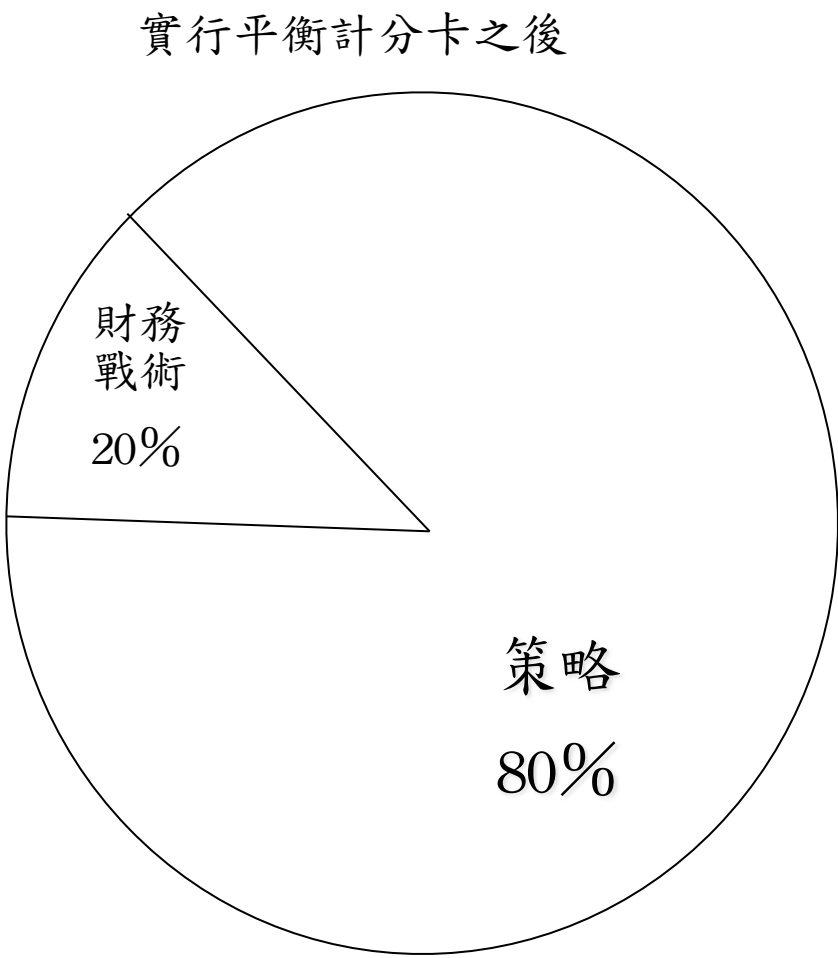




圖10：大通銀行每月會議焦點之轉變

（出處： Kaplan R. and D. Norton,” Celebrating best practices in Strategy-Focused Management”,Harvard Business School Publishing, Special hall of fame, 2000, pp.12.）

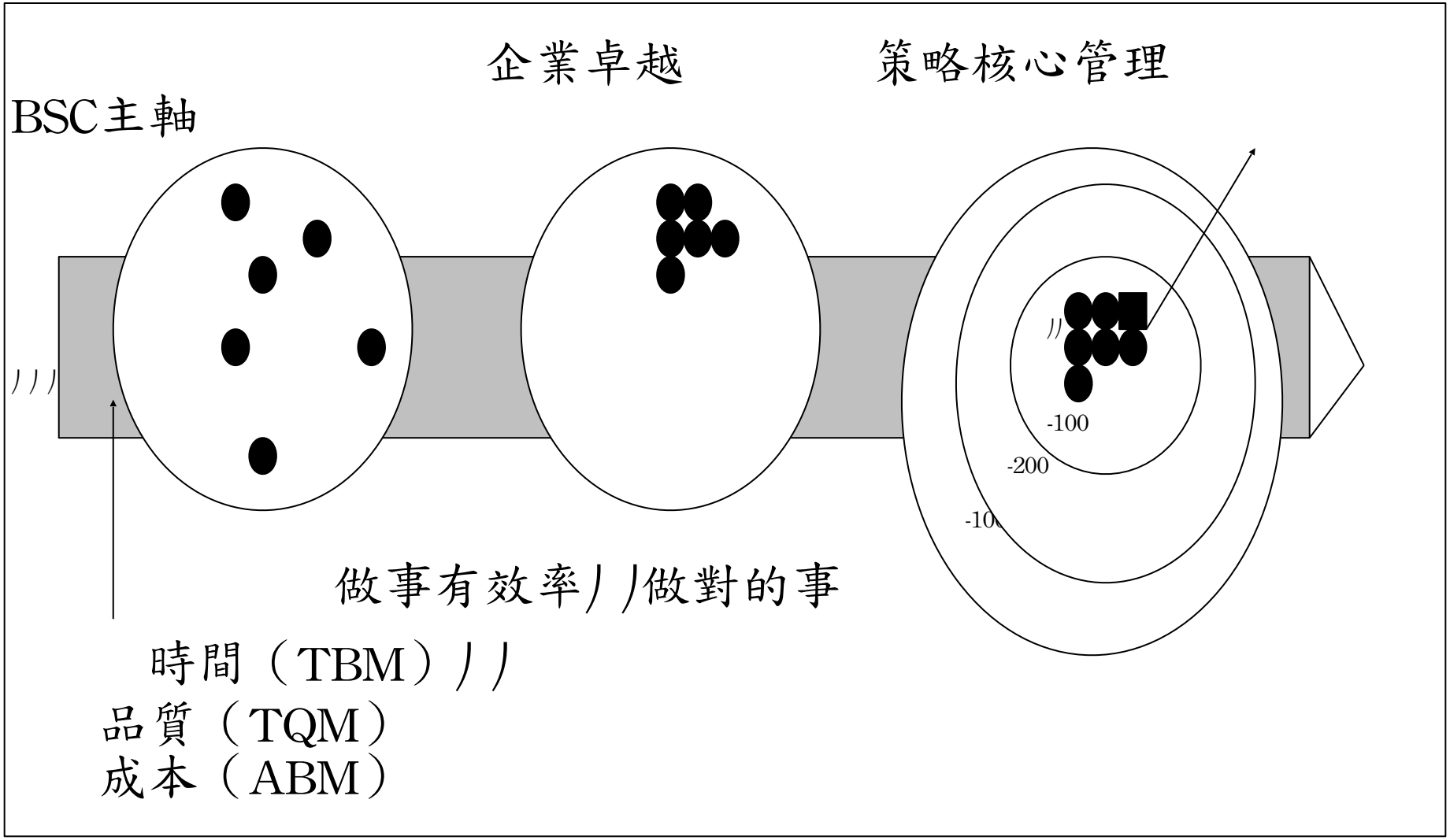



圖11：企業卓越二步驟：結合企業卓越與策略核心管理—讓組織做對的事

(出處:Kaplan, R., & D. Norton. 2004. Strategy Maps, p.96. )

# 三、平衡計分卡之具體內容

(一)策略形成系統：**SWOT SCORECARD**
(二)策略性議題之形成
(三)策略性目標之形成
(四)策略圖之形成
(五)策略性診斷--水平與垂直缺口分析
(六)策略性衡量指標及目標值之形成
(七)策略性行動方案
(八)策略性預算
(九)策略性獎酬

# (一)策略形成系統：SWOT SCORECARD

表2：BSC四大構面的SWOT分析問題集表

| | S/W | O/T |
|---|---|---|
| **F**<br>•財務表現<br>•財務資源 | •財務表現與競爭者比較？(ex.毛利?營收規模？成本控管？)是否符合出資者或上級機關的期待？<br>•我們在財務資源的實力與籌措能力如何？ | •環境中取得財務資源的機會/威脅為何？(利率、匯率、資金成本？)<br>•財務表現在大環境中有何機會或潛在威脅？如民營化上市、募集資金 |
| **C**:顧客/市場區隔<br>•價值主張(服務特色＋品牌＋關係) | •從目標顧客眼中來看，我們提供的價值與競爭對手比較，優/劣勢如何？我們的特色何在？<br>•在顧客關係的建立上我們有何優劣勢?<br>•我們在顧客心目中的品牌形象與價值為何？ | •哪些服務或潛在需求對顧客的價值性、重要性最大?卻仍未被滿足？<br>•有哪些競爭者亦可提供類似服務?或這些服務被替代的可能性?<br>•整體社會與顧客對本公司與服務的期待為何? 我們有哪些潛在顧客未開發? |
| **IP**<br>•價值鏈<br>•核心作業流程 | •就服務價值鏈上的核心作業來看，我們的特色在哪？優劣勢何在？<br>•價值鏈中/作業流程上的優勢容不容易被複製？優勢可以持續多久？<br>・我們有哪些核心資源帶給顧客最大的價值？有哪些資源不足，以至於無法滿足顧客的重要需求？ | •產業價值鏈(供應商+顧客)與大環境的趨勢為何？有何機會與威脅？<br>•產業中最佳指標(含國外)為何？有哪些流程值得我們學習以滿足顧客的價值主張？<br>・我們既有的資源、品牌、形象、關係是否可用來開創或轉至新的服務領域，帶給顧客更多的價值？ |
| **L&G**<br>•核心能力/技術/人員素質 | •員工的素質和能力是否足以支持卓越的營運與滿足顧客的期待？<br>•我們資訊化的程度對營運卓越的目標是優勢或劣勢？ | •產業中有何技術或管理趨勢可能影響我們的營運？<br>•環境是否有助我們取得核心技術，提升員工知識能力？<br>•人力市場中的機會/威脅點何在？(ex.高素質策略人 |

# (二)策略性議題之形成

策略性議題之形成：

使命

願景

**主要策略內容**

1. 產業價值網的經營者，產品為流程和價值。
2. 採艦隊型組織，互相支援，但各自發展。
3. 以解決方案提供者為職志，提供顧客導向的配套服務，追求顧客佔有率。
4. 企業概念為從事製造的服務業，核心競爭力為加值服務。
5. 專注於經營利基市場及利基產品。
6. 善用策略聯盟，完成全球化佈局。
7. 以上下游價值鏈為主軸，採相關多角化經營策略。

顧客面之策略性議題

- 全面性的技術及解決方案之服務領導
- 通路領導
- 供應鏈領導
- 產品組合領導
- 營運卓越

內部流程面之策略性議題

- 風險管理

圖12：根據策略形成策略性議題圖：國內個案

（出處：本研究）

# 策略性議題之形成：國內個案

以顧客面策略性議題為主幹，引導出內部流程及學習成長構面之策略性議題。

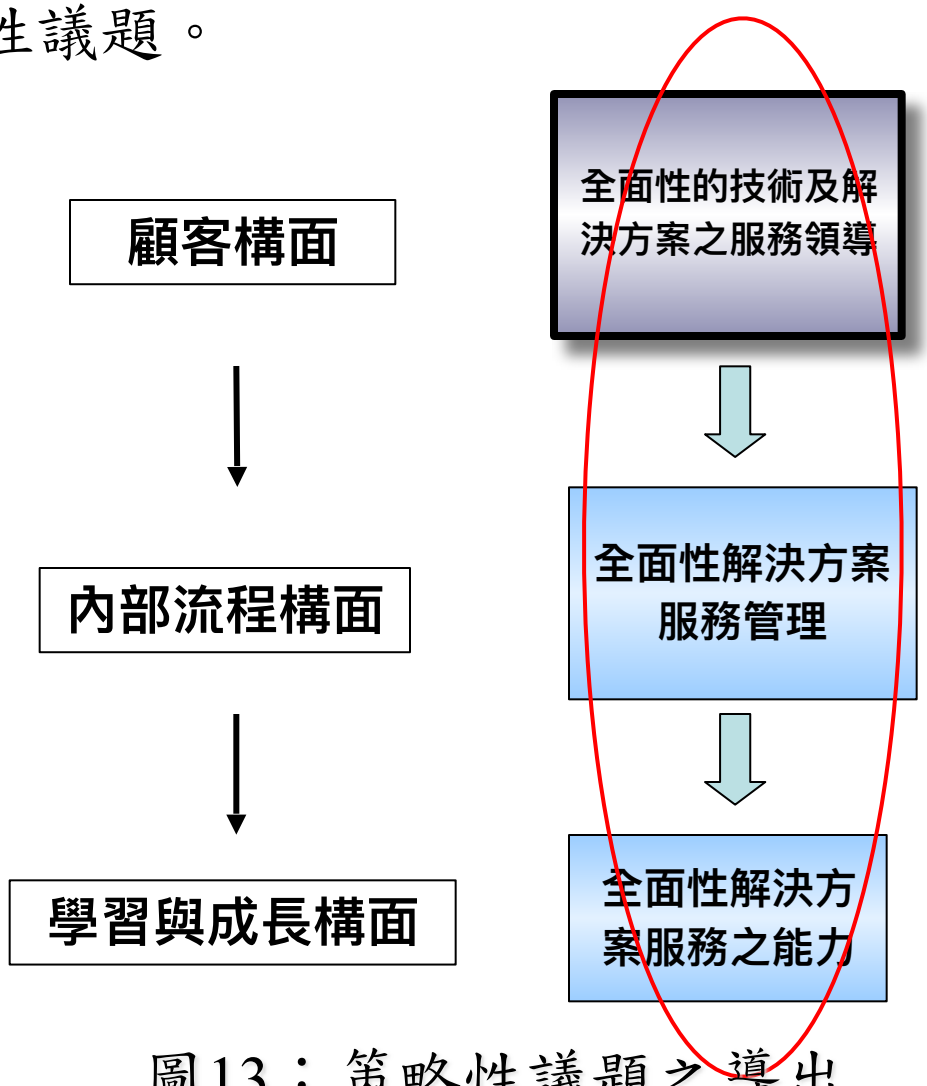



圖13：策略性議題之導出

（出處：本研究）

# (三)策略性目標之形成

策略性目標的形成：以「**全面性的技術及解決方案服務領導」之策略性議題**為例

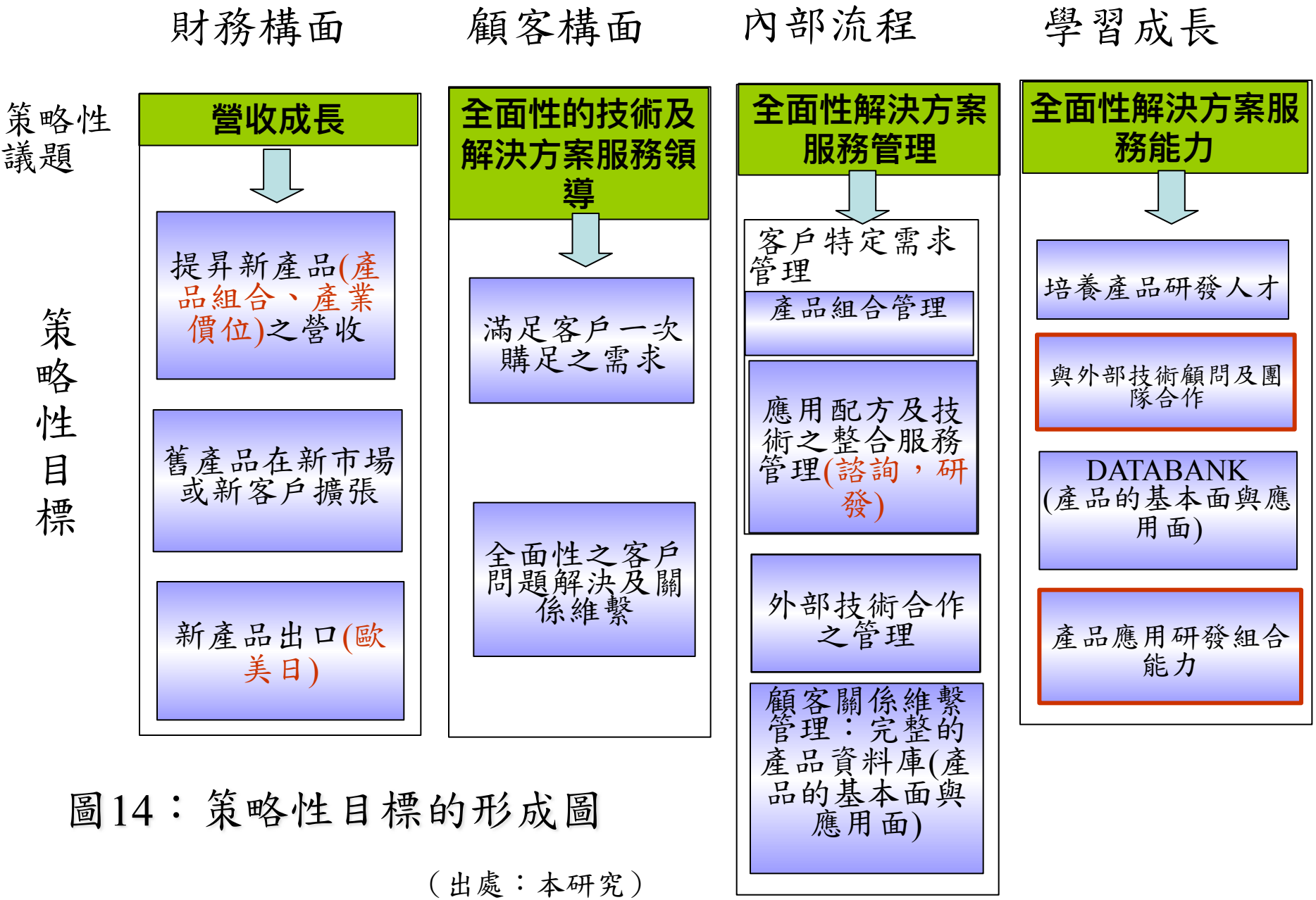



圖14：策略性目標的形成圖

（出處：本研究）

# (四) 策略圖之形成

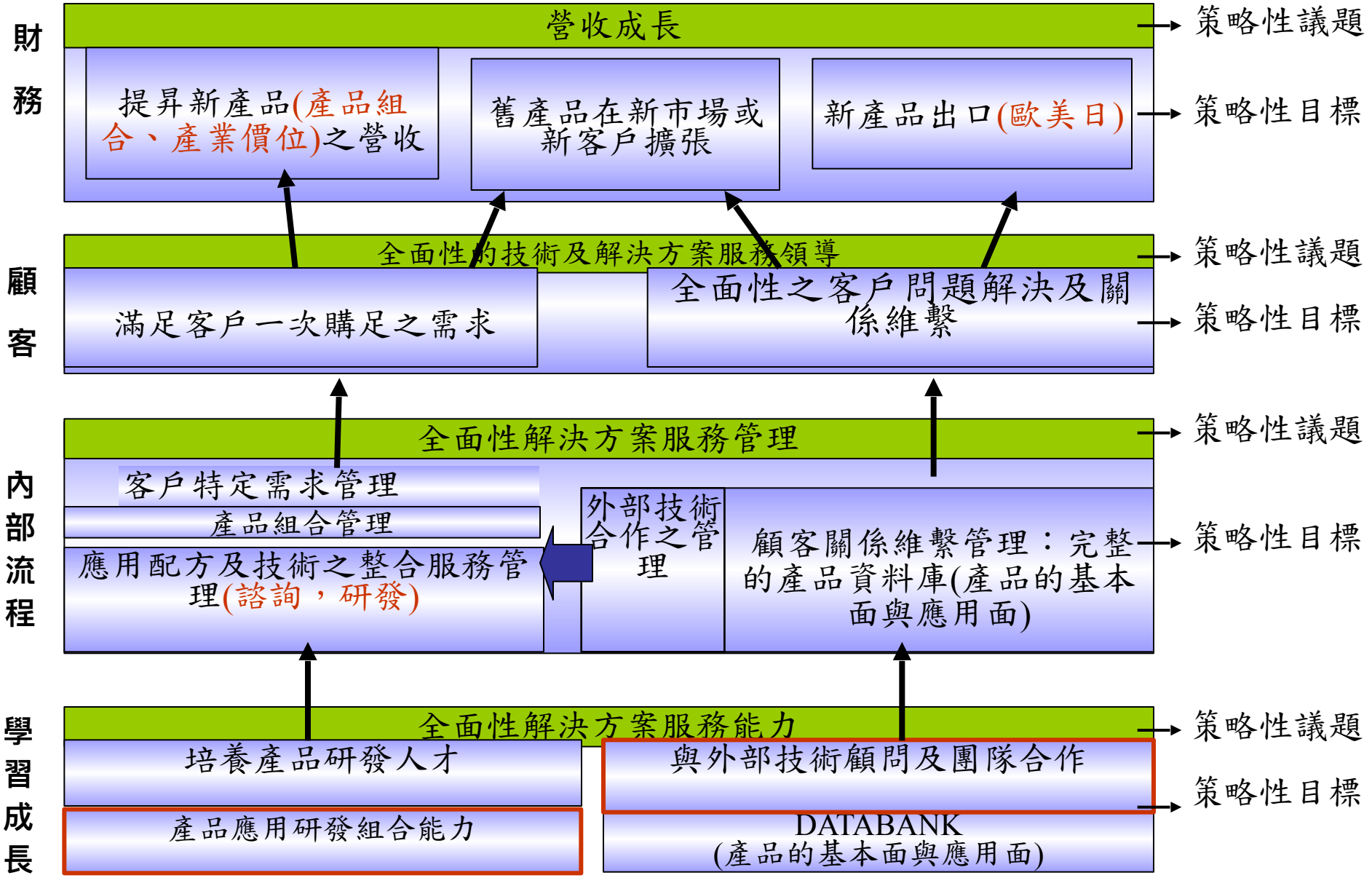



圖15：策略圖之形成圖：以「**全面性的技術及解決方案服務領導**」為例之個案

（出處：本研究）

# (五)策略性診斷—水平與垂直缺口分析

# 表3：策略性現況診斷—水平缺口分析表

| 理想性平衡計分卡 vs. 現階段策略執行狀況 (水平缺口分析) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 策略性議題 | | | 策略性目標 | | |
| | 理想 | | 現況 | 理想 | | 現況 |
| 財務 | FA | 營收成長 | 營收成長 | FA1 | 提昇新產品(產品組合、產業價位)之營收 | 缺口 |
| | | | | FA2 | 舊產品在新市場或新客戶擴張 | 缺口 |
| | | | | FA3 | 新產品出口(歐美日) | 缺口 |
| 顧客 | CA | 全面性的技術及解決方案之服務領導 | 缺口 | CA1 | 滿足客戶一次購足之需求 | 缺口 |
| | | | | CA2 | 全面性之客戶問題解決及關係維繫 | 全面性的客戶問題解決及關係維繫 |
| 內部程序 | IA | 全面性的解決方案服務管理 | 全面性的解決方案服務管理 | IA11 | 產品組合管理 | 產品組合管理 |
| | | | | IA12 | 應用配方及技術之整合服務管理(諮詢，研發) | 缺口 |
| | | | | IA21 | 外部技術合作之管理 | 缺口 |
| | | | | IA22 | 顧客關係維繫管理 | 缺口 |
| 學習成長 | LA | 全面性的解決方案服務能力 | 缺口 | LAP11 | 培養產品研發人才 | 培養產品研發人才 |
| | | | | LAP12 | 產品應用研發組合能力 | 缺口 |
| | | | | LAP21 | 與外部技術顧問及團隊合作 | 缺口 |
| | | | | LAP22 | DATABANK(產品的基本面與應用面) | 缺口 |

（出處：本研究）

# 策略性現況診斷—垂直缺口分析

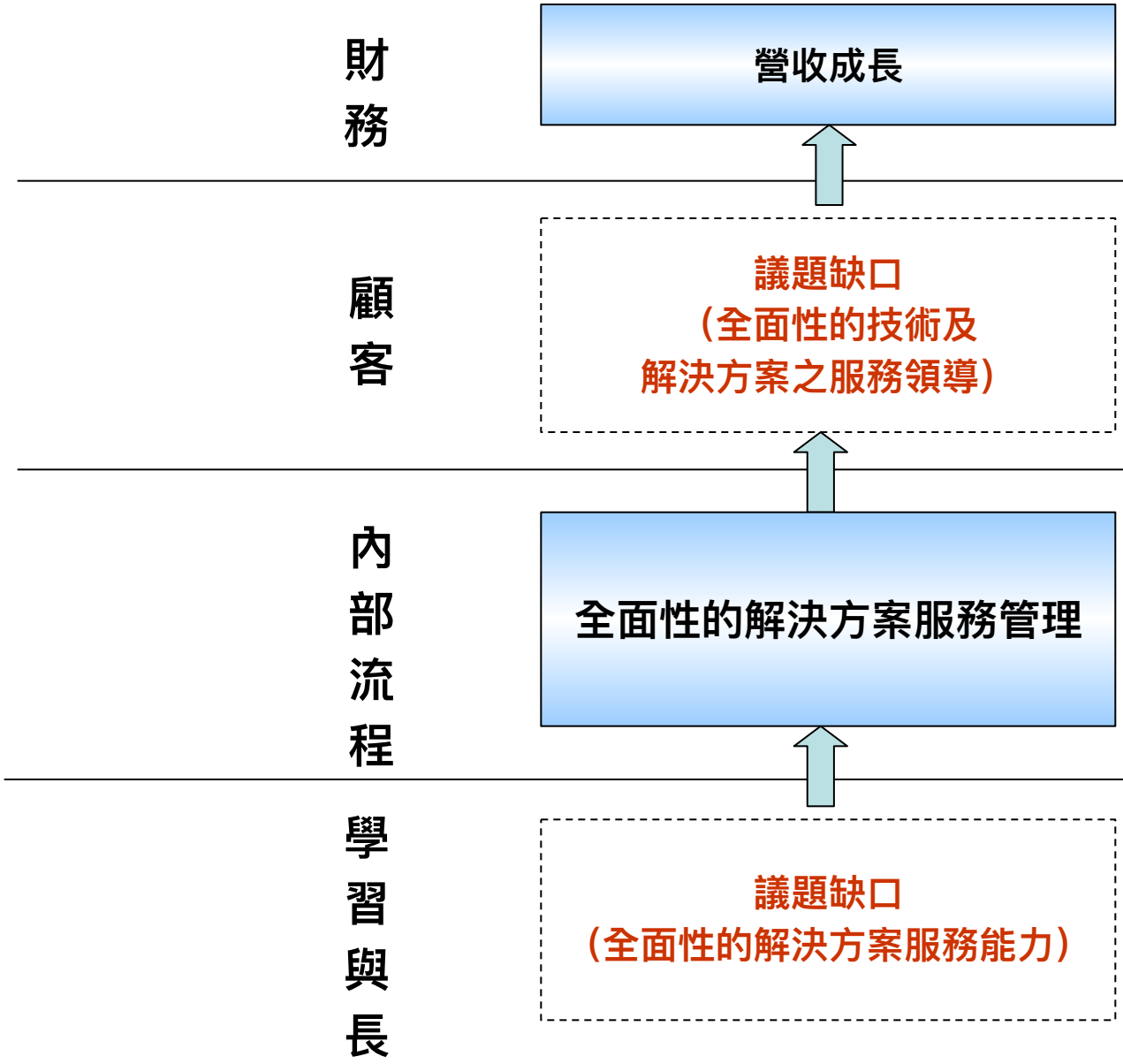



圖16：策略性議題垂直缺口分析圖

（出處：本研究）

# 策略性現況診斷—垂直缺口分析

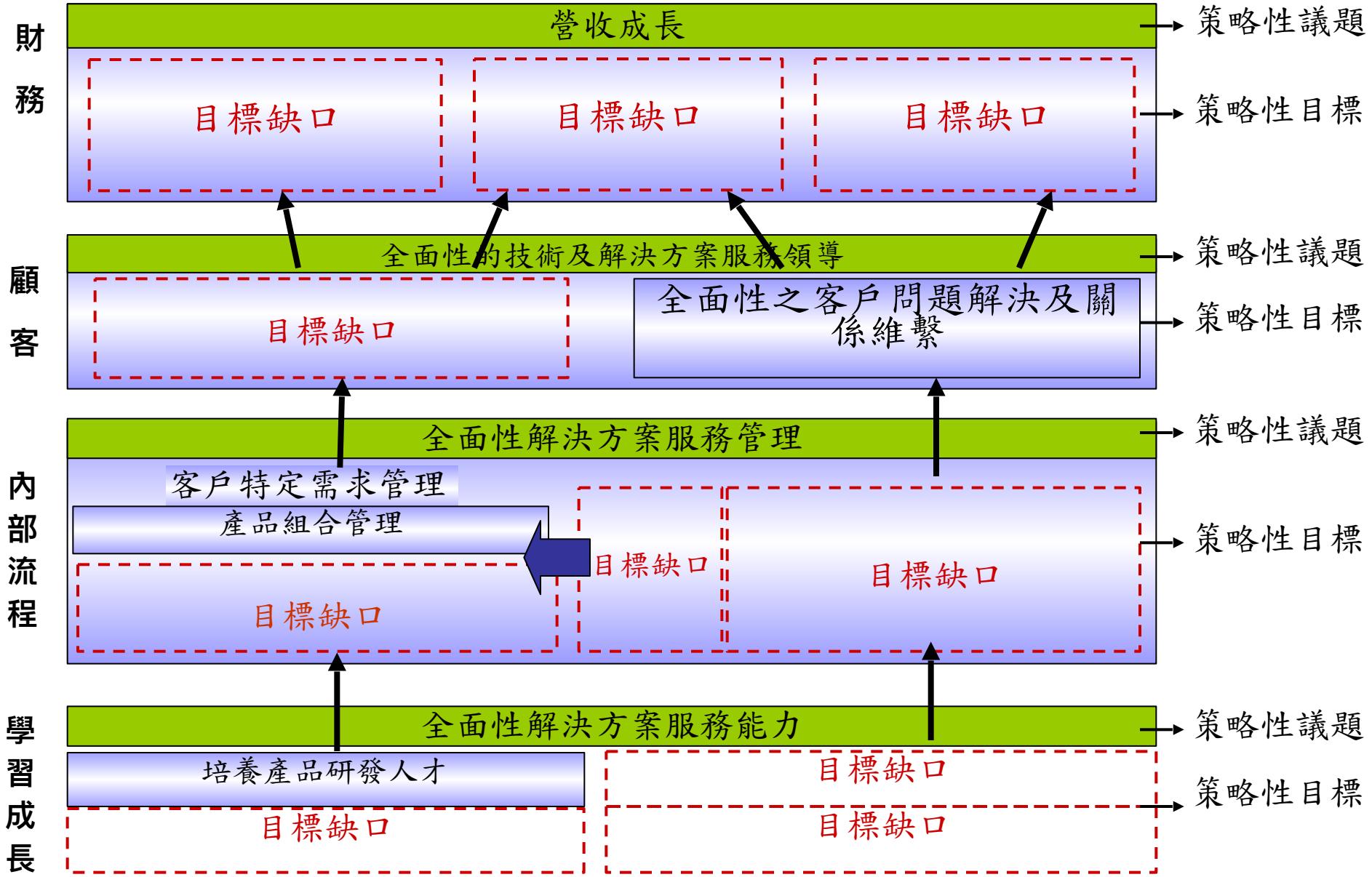



圖17：策略性目標垂直缺口分析圖

（出處：本研究）

# (六)策略性衡量指標及目標值之形成

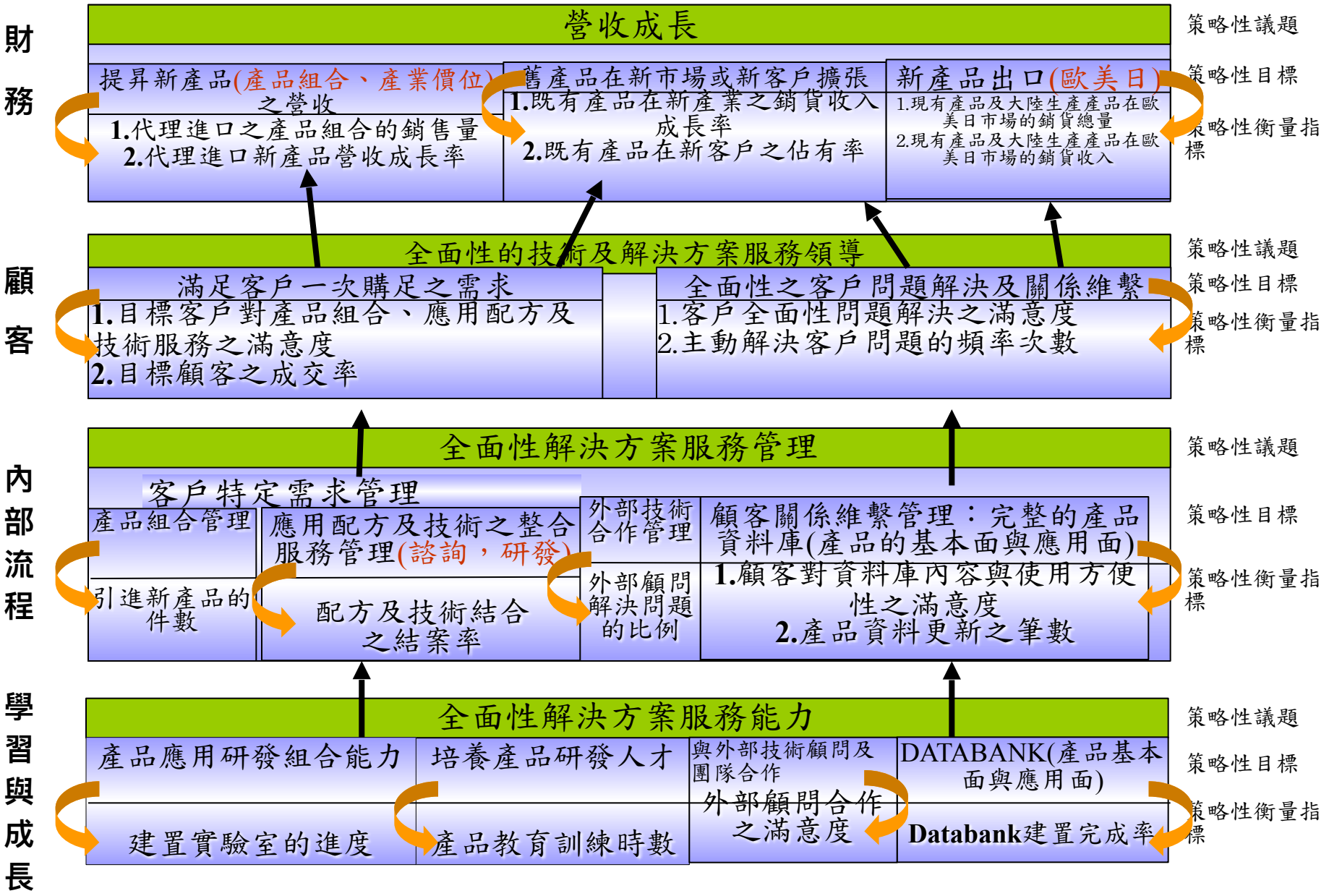



圖18：策略性衡量指標形成圖：以「全面性的技術及解決方案服務領導」為例

（出處：本研究）

# 表4：策略性衡量指標之目標值表

| 構面 | 策略性議題 | 策略性目標 | 策略性衡量指標 | 短期策略性衡量指標之目標值 |
|---|---|---|---|---|
| 財務構面 | 營收成長 | 新產品引進(產品創新組合) | 代理進口之產品組合的銷售量 | 1XX,000,000 |
| | | | 代理進口新產品營收成長率 | 30% |
| | | 舊產品在新市場或新客戶擴張 | 既有產品在新產業之銷貨收入成長率 | 15% |
| | | | 既有產品在新客戶之佔有率 | 25% |
| | | 新產品出口(歐美日) | 現有產品及大陸生產產品在歐美日市場的銷貨總量 | 2,XXX,000 |
| | | | 現有產品及大陸生產產品在歐美日市場的銷貨收入 | $1XX,XXX,000 |
| 顧客構面 | 全面性的技術及解決方案服務領導 | 滿足客戶一次購足之需求 | 目標客戶對產品組合、應用配方及技術服務之滿意度 | 70% |
| | | | 目標顧客之成交率 | 10家 |
| | | 全面性之客戶問題解決及關係維繫 | 客戶全面性問題解決之滿意度 | 70% |
| | | | 主動解決客戶問題的頻率次數 | 100次 |
| 內部流程 | 全面性解決方案服務管理 | 產品組合管理 | 引進新產品的件數 | 3~4個 |
| | | 應用配方及技術之整合服務管理(諮詢，研發) | 配方及技術結合之結案率 | 90% |
| | | 完整的產品資料庫管理(產品的基本面與應用面) | 產品資料更新之筆數 | 2筆/月 |
| | | | 顧客對資料庫內容與使用方便性之滿意度 | 80% |
| | | 外部技術合作管理 | 外部顧問解決問題的比例 | 70% |
| 學習成長面 | 全面性解決方案服務能力 | 產品應用研發組合能力 | 建置實驗室的進度 | 50% |
| | | DATABANK（基本面/應用面） | Databank建置完成率 | 70% |
| | | 培養產品研發人才 | 產品教育訓練時數 | 100小時 |
| | | 與外部技術顧問及團隊合作 | 外部顧問合作之滿意度 | 80% |

（出處：本研究）

# （七）策略性行動方案

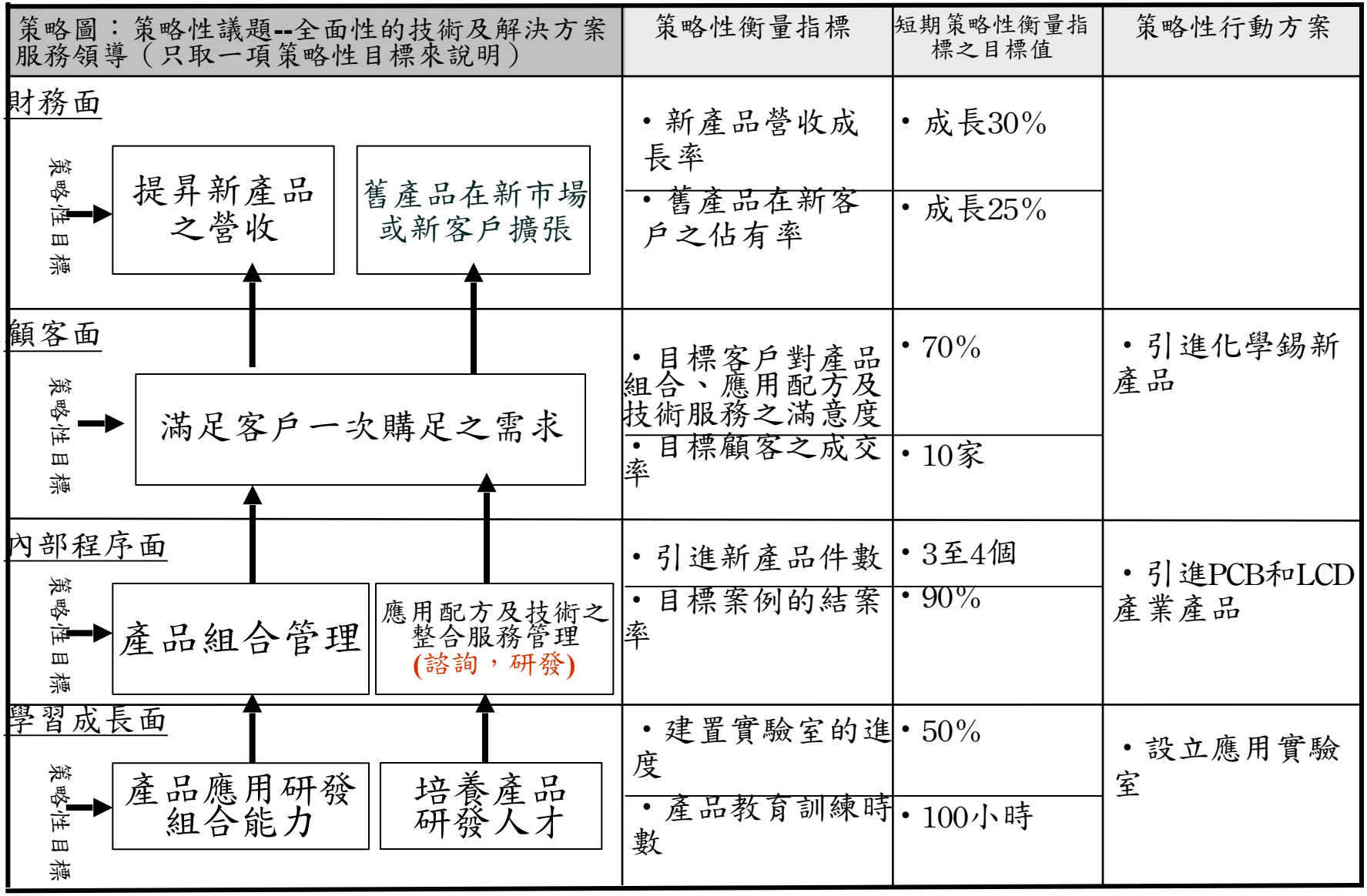



圖**19**：策略圖至策略性行動方案之連結內容圖：以「全面性的技術及解決方案服務領導」為例

(出處: 本研究 )

# （八）策略性預算

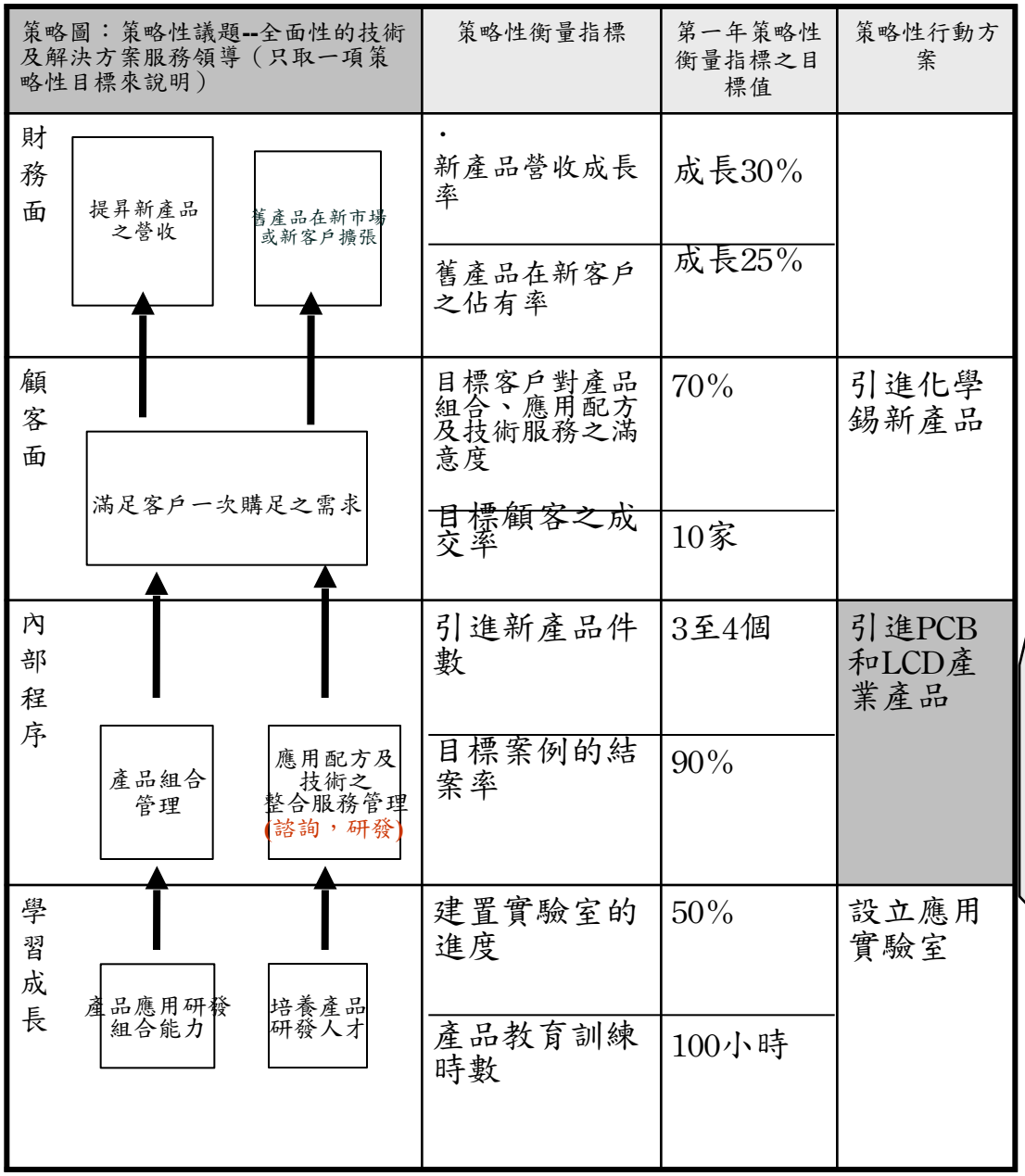



圖**20**：策略性預算之形成圖

(出處: 本研究 )

# 將營業預算與策略預算分別編列

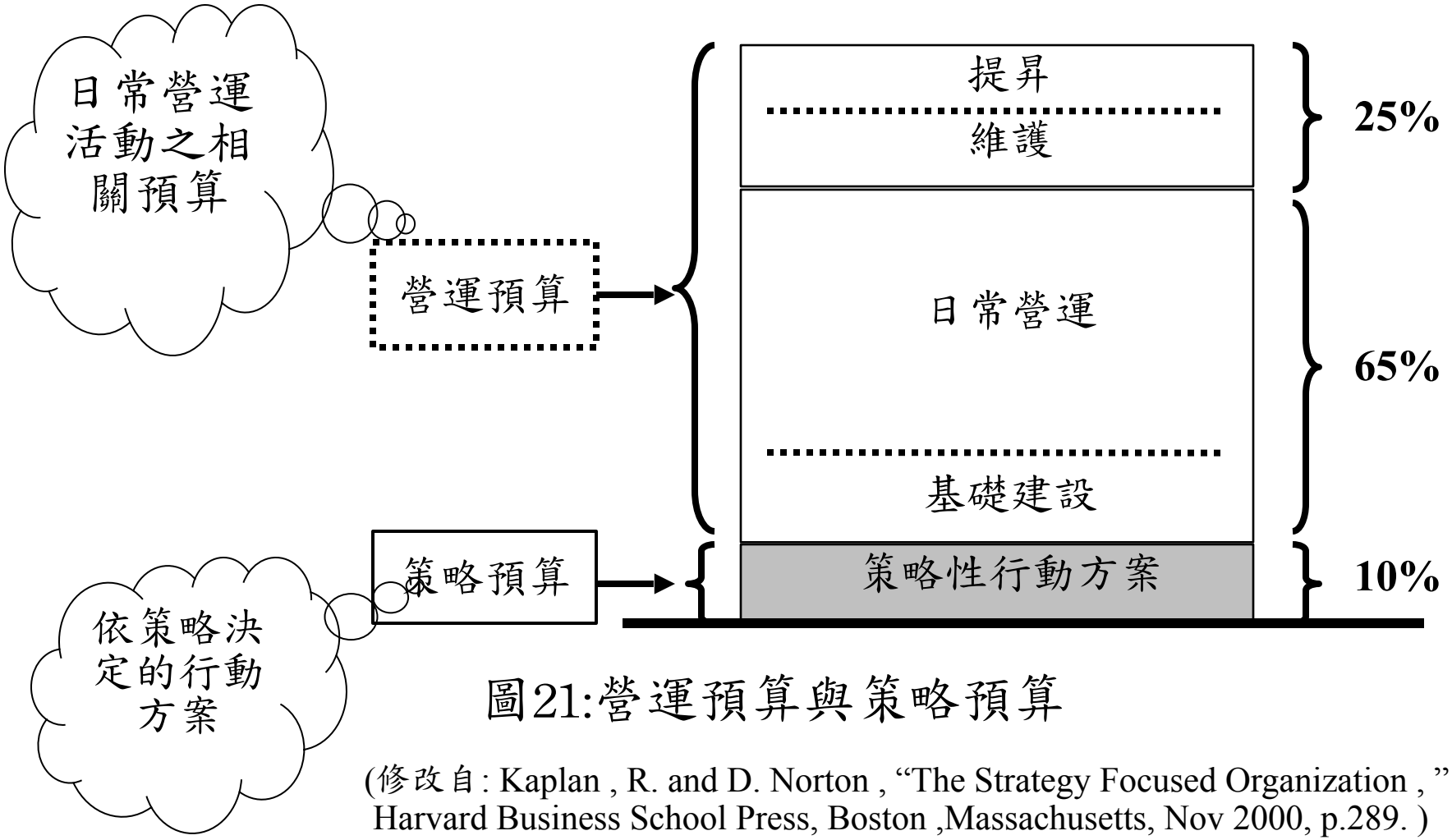



圖21:營運預算與策略預算

(修改自: Kaplan , R. and D. Norton , "The Strategy Focused Organization , " Harvard Business School Press, Boston ,Massachusetts, Nov 2000, p.289. )

# （九）策略性獎酬

# 表5：策略性獎酬系統表

| 構面 | 策略性目標 | 權重 | 策略性衡量指標及目標值 | | | | 評分 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 財務性 | 目標值 | 非財務性 | 目標值 | |
| 財務面 | 提昇新產品之營收 | 20% | 新產品營收成長率 | 30% | | | |
| | 舊產品在新市場或新客戶擴張 | 10% | 舊產品在新客戶之佔有率 | 25% | | | |
| 顧客面 | 滿足客戶一次購足之需求 | 15% | | | 目標客戶對產品組合、應用配方及技術服務之滿意度 | 70% | |
| | | 25% | | | 目標顧客之成交率 | 10家 | |
| 內部程序面 | 產品組合管理 | 10% | | | 引進新產品件數 | 3~4個 | |
| | 應用配方及技術之整合服務管理 (諮詢，研發) | 10% | | | 目標案例的結案率 | 90% | |
| 學習成長面 | 產品應用研發組合能力 | 5% | | | 建置實驗室的進度 | 50% | |
| | 培養產品研發人才 | 5% | | | 產品教育訓練時數 | 100小時 | |
| 總　　計 | | 100% | | | | | |

**策略性獎酬**

| | |
|---|---|
| 一、90分以上：股票6張 | 三、70~79分：股票2張 |
| 二、80~89分：股票4張 | 四、60~69分：股票0張 |

(修改自：Kaplan R. and D. Norton, "The Strategy-Focused Organization," Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 2000, p.260.)

# 四、平衡計分卡之未來發展重點

（一）策略核心組織五大原則細部內容之強化

（1）平衡計分卡與智慧資本之結合

（2）平衡計分卡與公司治理之結合

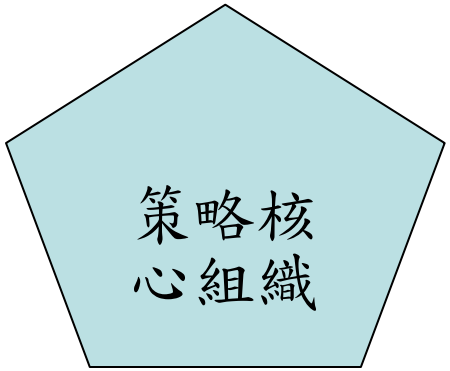
（3）平衡計分卡在組織綜效面之強化

（4）策略管理單位之成立及任務

（5）強化策略、策略議題、四大構面之因果關係、及預測能力

（6）平衡計分卡與獎酬制度之結合

（7）平衡計分卡與其他管理制度之結合




**2.將策略轉化為營運面的用語**
2.1發展策略地圖
2.2設計平衡計分卡
2.3建立目標
2.4行動合理化
2.5計算明確化

**1.由高階領導帶動變革**
1.1高階領導者之支持
1.2建立改變之明確化
1.3領導團隊之加入
1.4願景與策略之明確化
1.5新思維之管理
1.6確認改變劑

**3.以策略為核心之組織**
3.1清晰的公司角色
3.2整合公司與策略事業單位（SBUs）
3.3整合SBU與支授性單位
3.4整合SBU與外部夥伴
3.5整合董事會

**5.使策略成為持續性的循環流程**
**5.1**ＢＳＣ報導系統
5.2策略重新檢討會議
5.3預算與策略的連結
5.4ＨＲ與ＩＴ計畫連結至策略
5.5策略連結至流程管理
5.6最佳經驗分享
5.7建立策略管理部門
5.8與智慧資本結合
5.9與其他管理制度之結合

**4.將策略落實到每個人的日常工作**
4.1策略之認知
4.2整合至個人目標
4.3整合至個人獎酬
4.4整合至能力發展

圖22：策略核心組織之最佳實務圖

(出處：修改自Kaplan & Norton, 2005, 2005 Asia Pacific Balanced Scorecard Summit & Hall of Fame Awards.)

# （1）平衡計分卡與智慧資本之結合

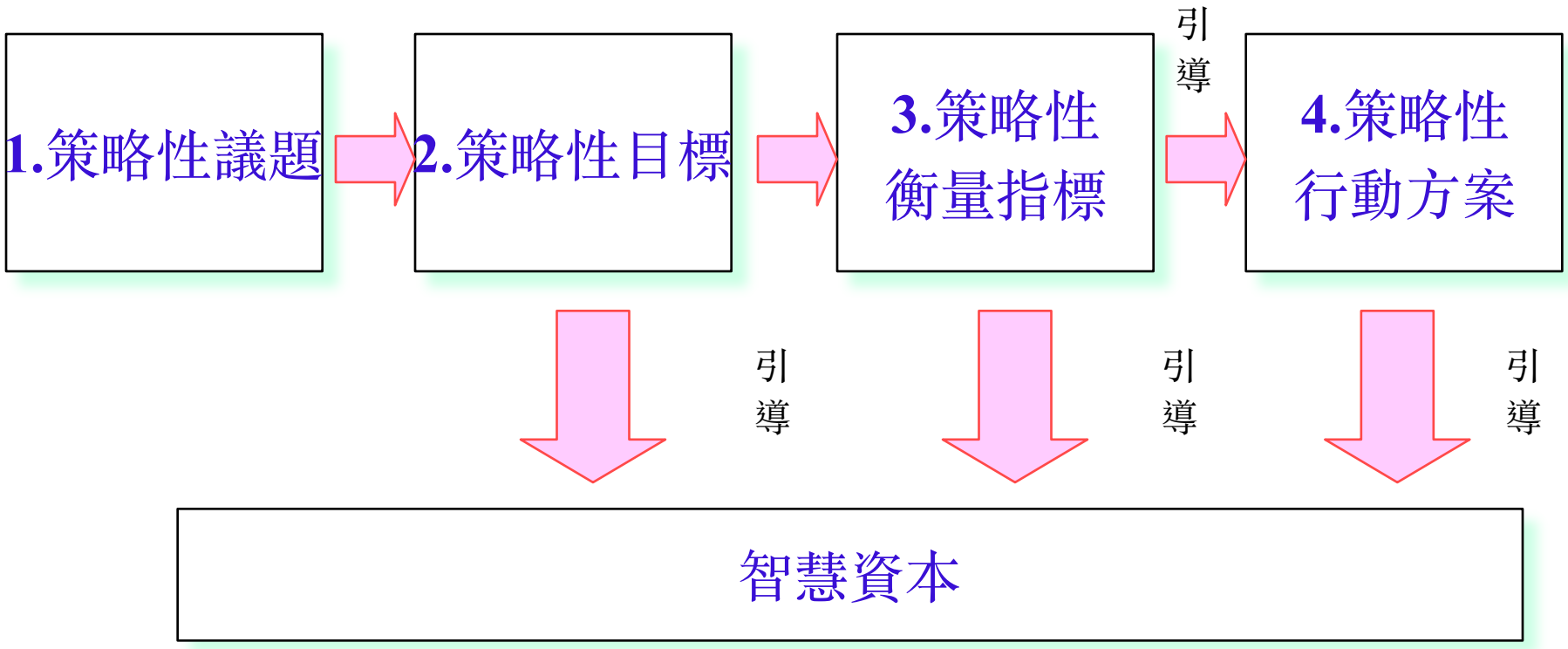



圖23：平衡計分卡引導智慧資本之形成圖
(出處：本研究)

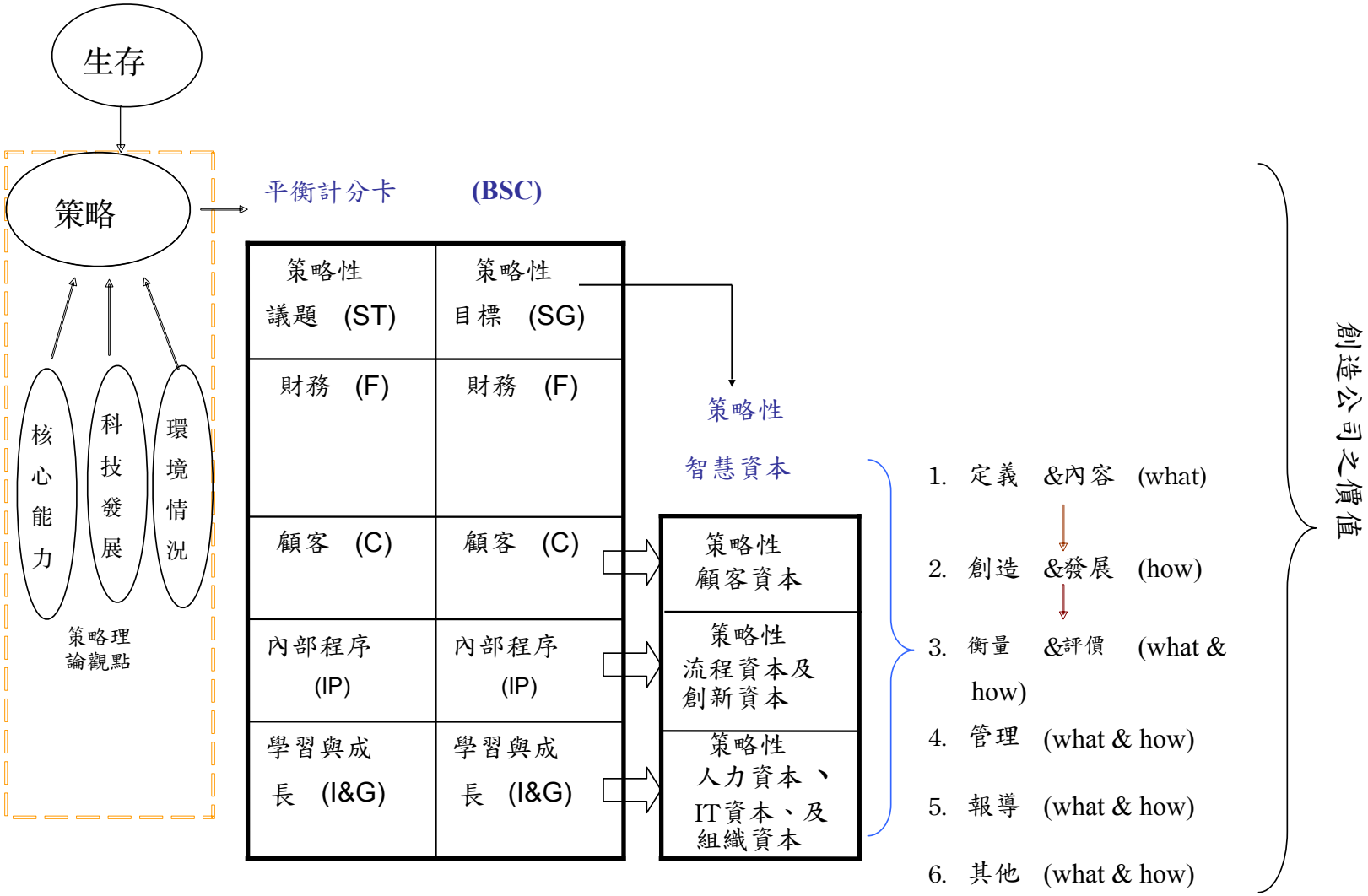



圖24：策略性目標影響策略性智慧資本形成圖
（出處：本研究）

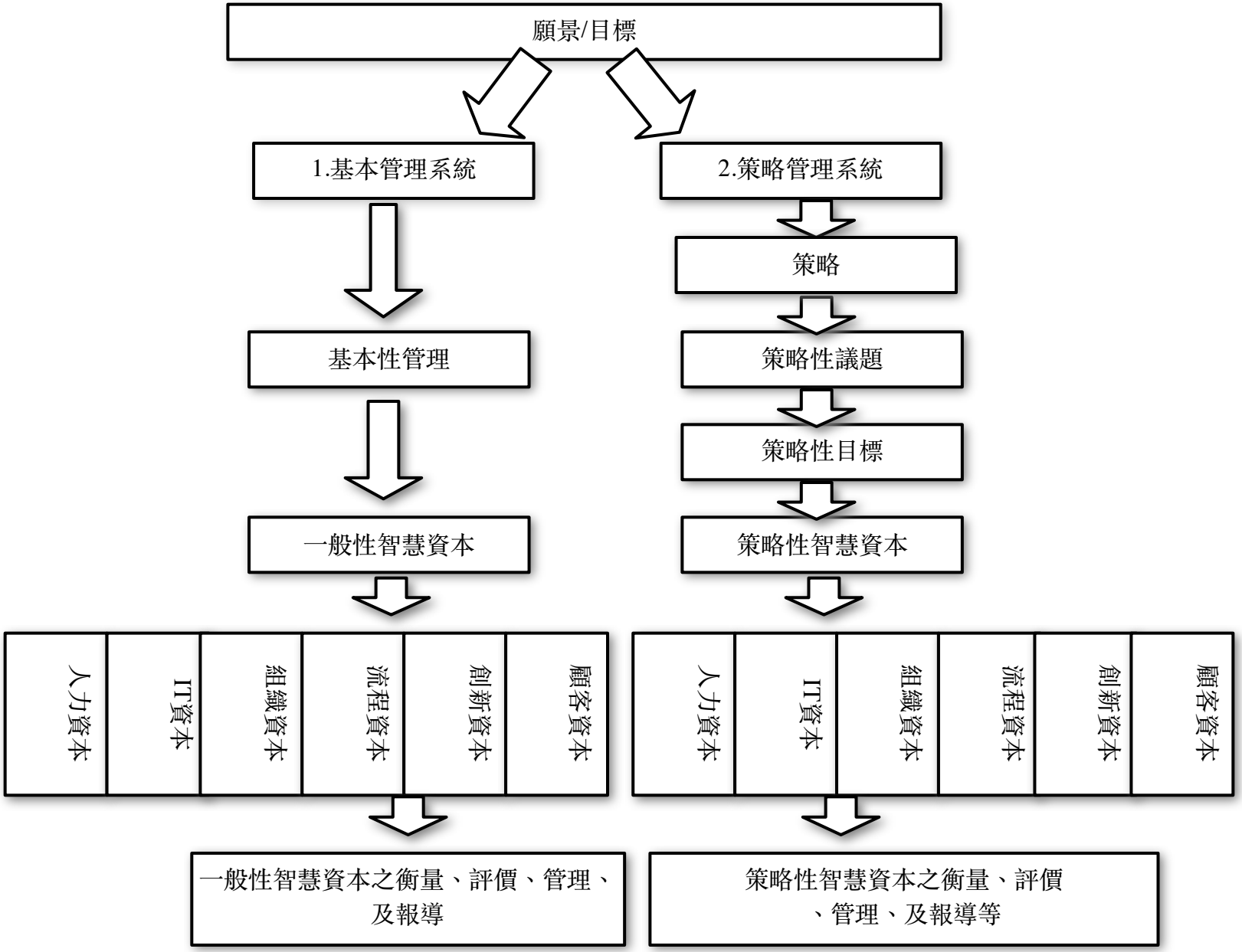



圖25：基本及策略管理系統與智慧資本之關係圖
(出處：本研究)

# 表6：運用平衡計分卡架構，強化智慧資本之管理表

| | 1.人力資本管理 | 2.IT資本管理 | 3.組織資本管理 | 4.流程資本管理 | 5.創新資本管理 | 6.顧客資本管理 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 財務面：財務利益 | 人力資本對公司財務之利益為何？ | IT資本對公司財務之利益為何？ | 組織資本對公司財務之利益為何？ | 流程資本對公司財務之利益為何？ | 創新資本對公司財務之利益為何？ | 顧客資本對公司財務之利益為何？ |
| 顧客面：顧客利益 | 人力資本對內部及外部顧客之利益為何？ | IT資本對內部及外部顧客之利益為何？ | 組織資本對內部及外部顧客之利益為何？ | 流程資本對內部及外部顧客之利益為何？ | 創新資本對內部及外部顧客之利益為何？ | 顧客資本對內部及外部顧客之利益為何？ |
| 內部程序：價值鍊管理 | 人力資本之價值鏈管理為何？ | IT資本之價值鏈管理為何？ | 組織資本之價值鏈管理為何？ | 流程資本之價值鏈管理為何？ | 創新資本之價值鏈管理為何？ | 顧客資本之價值鏈管理為何？ |
| 學習成長：未來之發展方向 | 人力資本之強化及未來發展方向為何？ | IT資本之強化及未來發展方向為何？ | 組織資本之強化及未來發展方向為何？ | 流程資本之強化及未來發展方向為何？ | 創新資本之強化及未來發展方向為何？ | 顧客資本之強化及未來發展方向為何？ |

(出處：本研究)

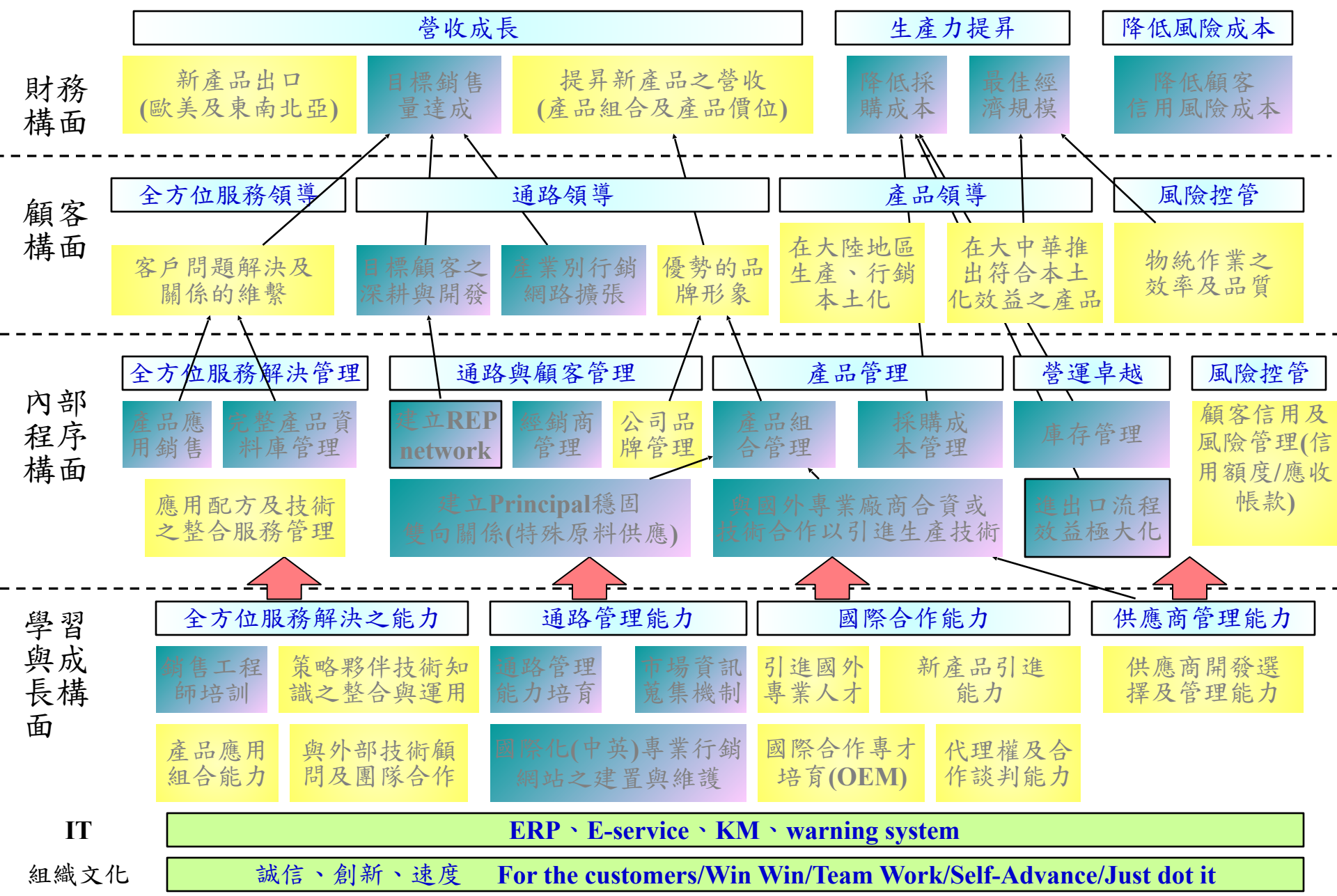



圖26：策略圖：甲個案公司

(資料來源：本研究)

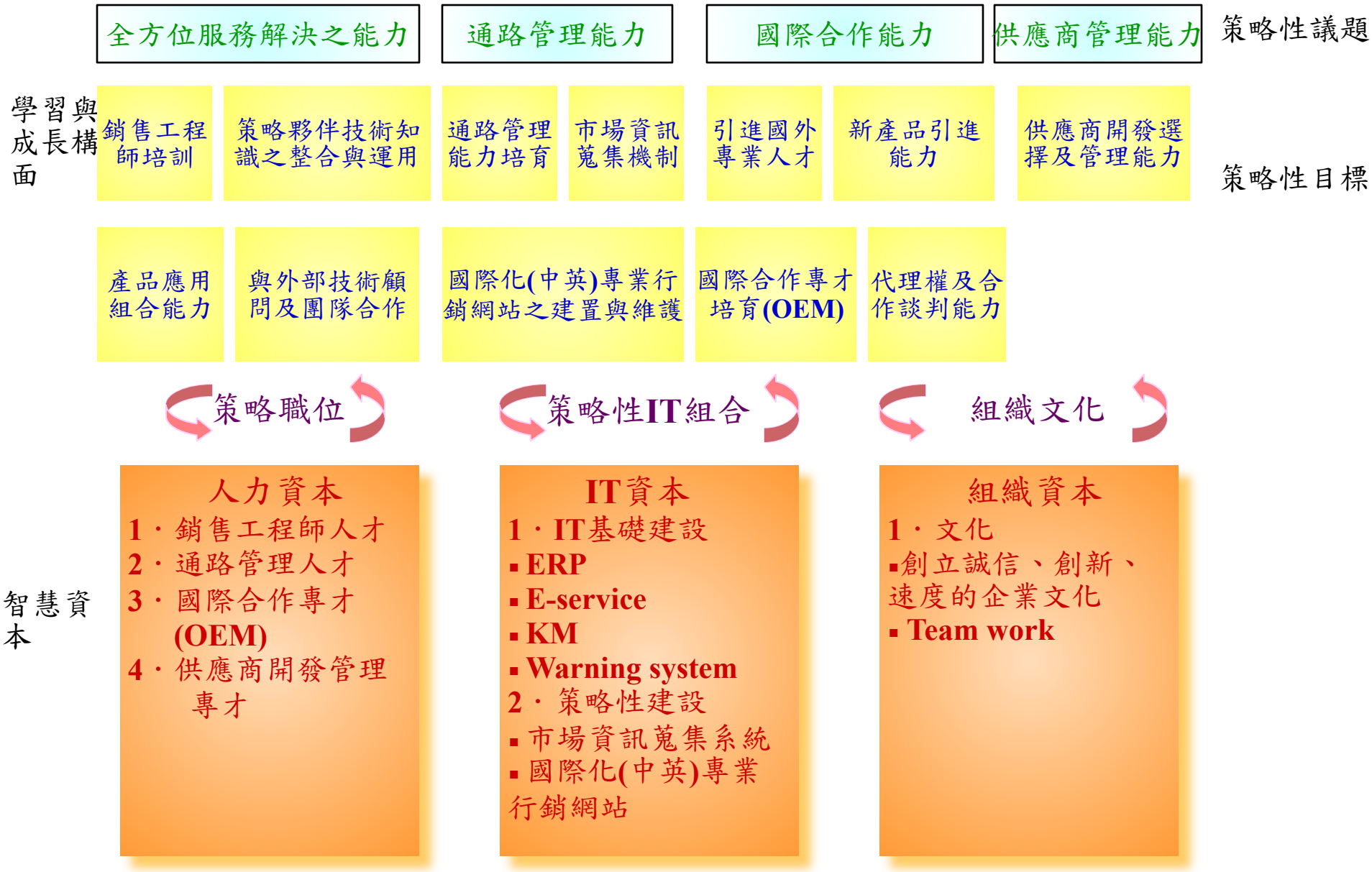
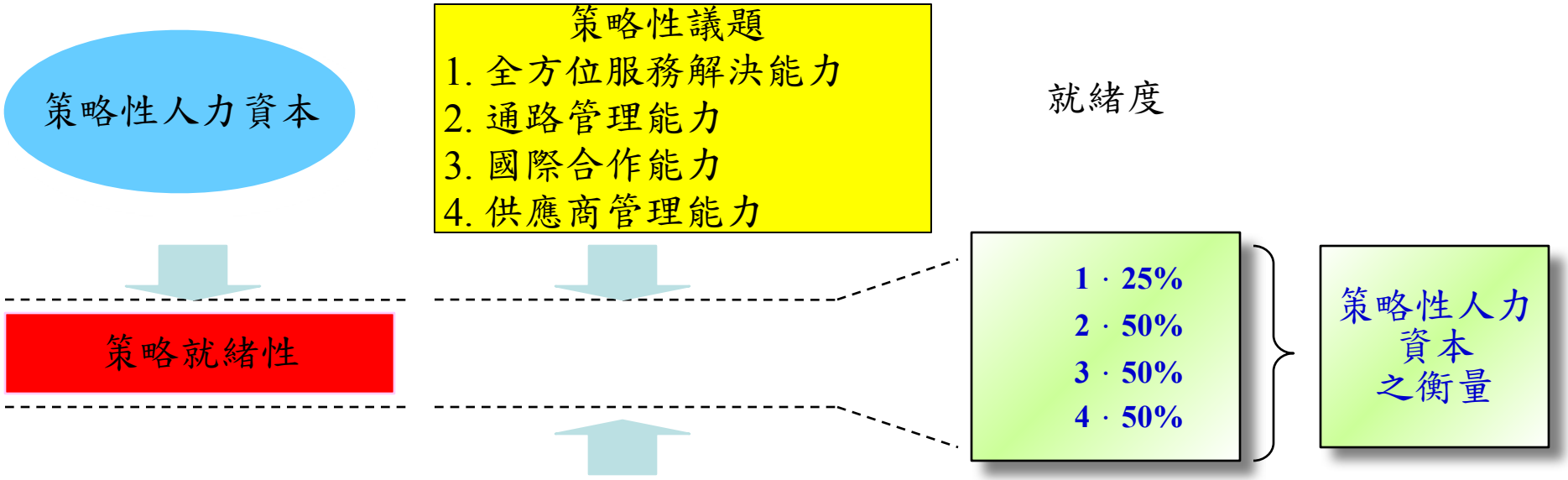



圖27：學習與成長構面與智慧資本之結合—甲個案公司

(資料來源：本研究)




| BSC策略性目標 | BSC策略性衡量指標 | IC策略性人力資本：創造與形成(存量之觀念) | 策略性人力資本：衡量 | 實際值 | 目標值 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. 銷售工程師培訓 | 培育時數 | 銷售工程師人才 | 銷售工程師人數 | 5 | 20 |
| 2. 通路管理能力培育 | 培育時數 | 通路管理人才 | 通路管理人數 | 10 | 20 |
| 3. 國際合作專才培育 (OEM) | 培育時數 | 國際合作專才國際合作專才 | 國際合作專才人數 | 5 | 10 |
| 4. 供應商開發管理能 力 | 培育時數 | 供應商開發管理專才 | 供應商開發管理人數 | 5 | 10 |

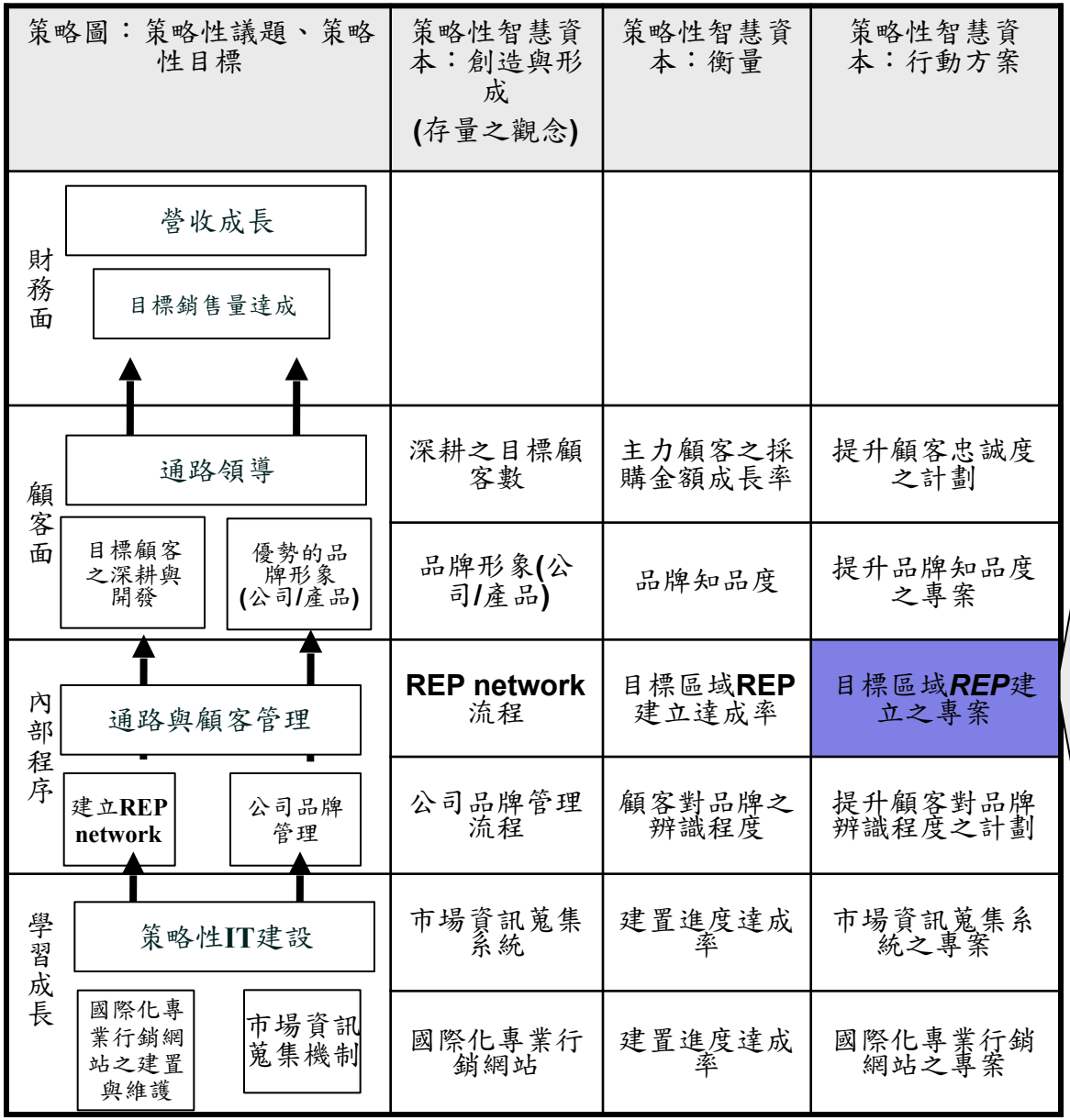
(不同)

圖28：人力資本就緒性之衡量：甲個案公司

(資料來源：本研究)

| 策略性目標 | 策略性智慧資本 | 策略性智慧資本：衡量 | 衡量指標之目標值 | 衡量指標之實際值 | 智慧資本之就緒度 |
|---|---|---|---|---|---|
| 銷售工程師培訓 | 4.人力資本 | 銷售工程師人數 | 20 | 5 | 25% |
| 通路管理能力培育 | | 通路管理人數 | 20 | 10 | 50 % |
| 國際合作專才培育 (OEM) | | 國際合作專才人數 | 10 | 5 | 50 % |
| 供應商開發管理能力 | | 供應商開發管理人數 | 10 | 5 | 50 % |

圖29：策略性智慧資本就緒性之報導：甲個案公司
(資料來源：本研究)




| 策略性行動方案名稱：目標區域REP建立之專案 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 計劃負責人:<br>專案期間: | | | | | | | | |
| 預算:XXXXXX | | | | | | | | |
| 預期利益<br>合計 | 2003 | | | | 2004 | | | |
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 成本<br>收入 | | | | | | | | |
| 合計 | | | | | | | | |
| 對於策略性智慧資本形成之影響： | | | | | | | | |

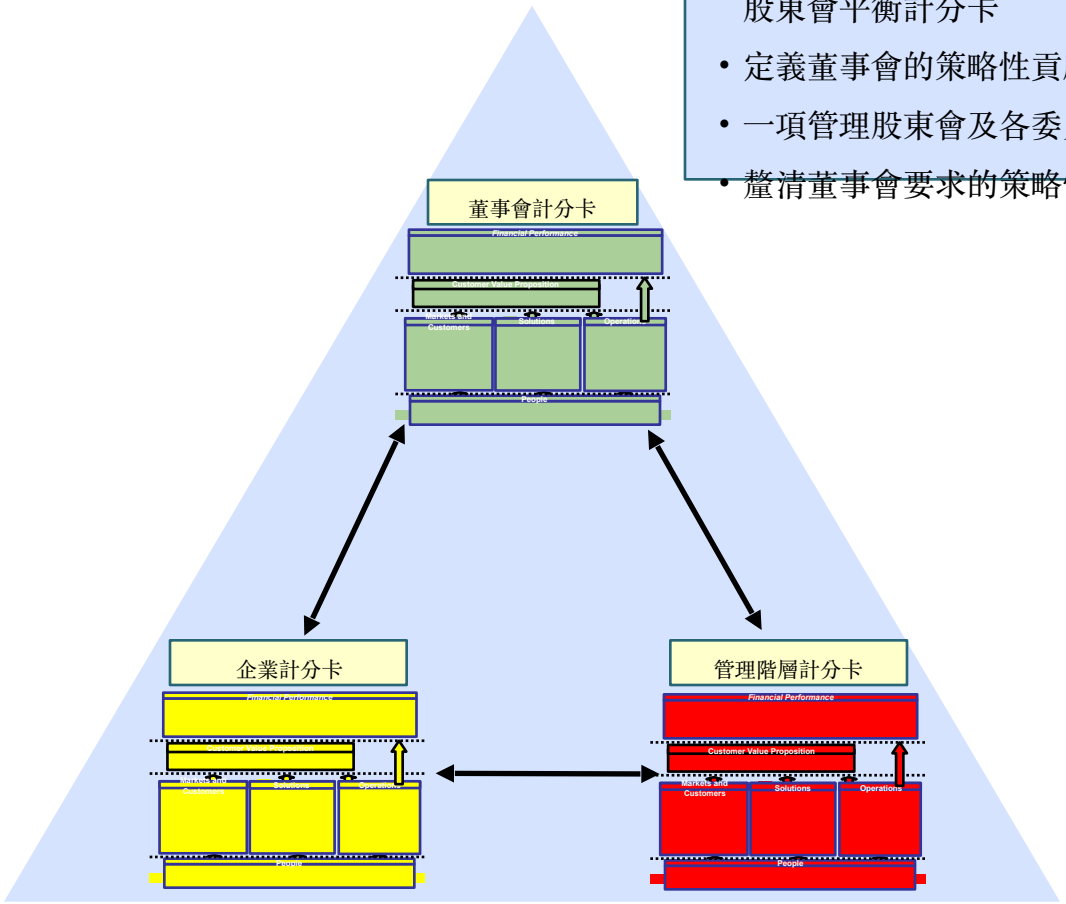
**圖30：策略性智慧資本之行動方案及預算之形成圖**

**(出處: 本研究 )**

# （2）平衡計分卡與公司治理之結合

股東會平衡計分卡

- 定義董事會的策略性貢獻
- 一項管理股東會及各委員會績效的工具
- 釐清董事會要求的策略性資訊




企業平衡計分卡

- 描述企業策略、衡量指標與目標值
- 一個企業績效管裡的工具
- 一項提供董事會的關鍵性資訊

管理階層平衡計分卡

- 定義每個管理階層的策略性貢獻
- 一項評估及獎酬管理階層績效的工具
- 一個提供給董事會的關鍵資訊

圖31：公司治理系統之基石---三部分的平衡計分卡計畫
(出處：Kaplan, R. 2004. Strategic maps: the continuing journey of the balanced scorecard, Conference in Taiwan: 76.)

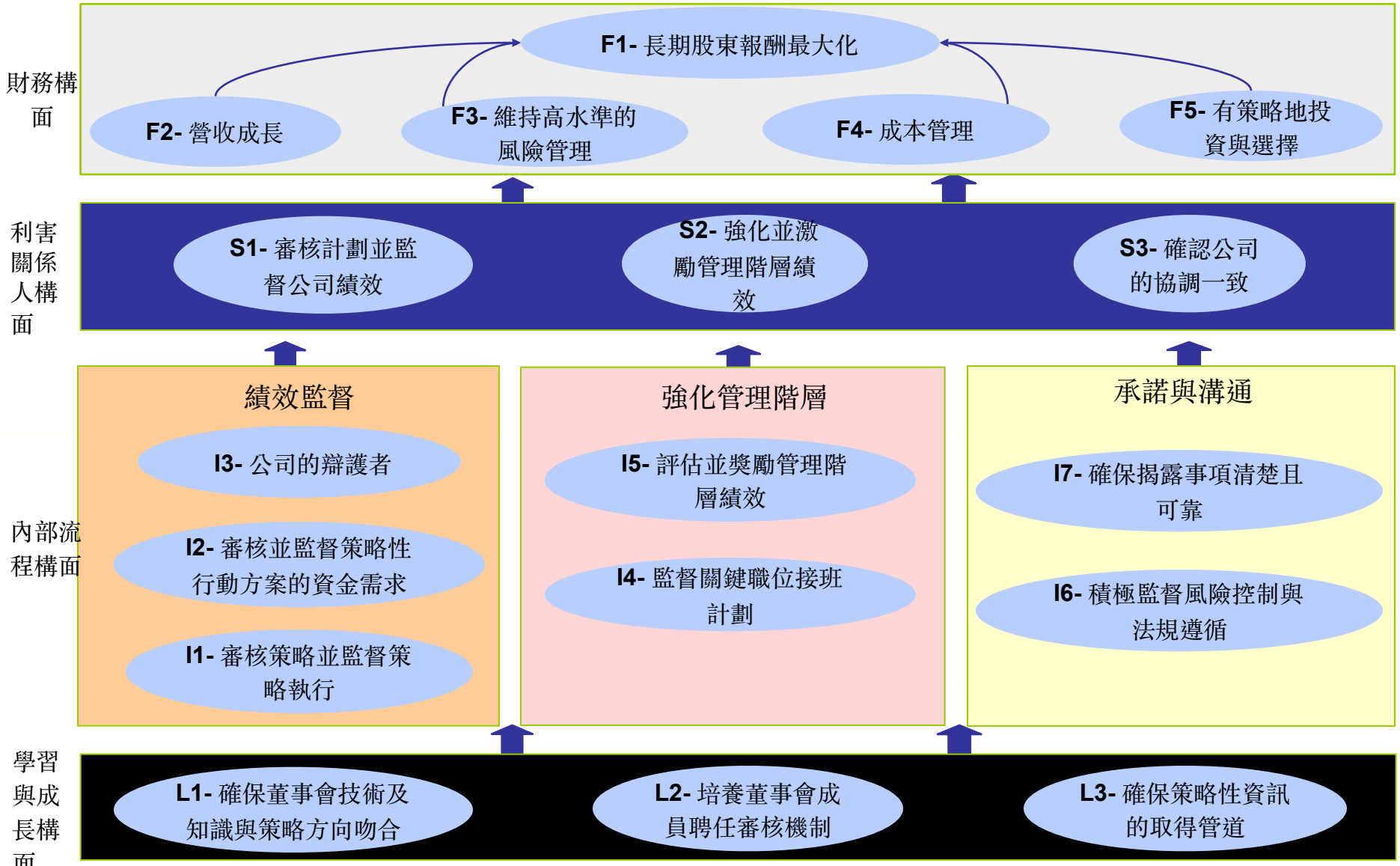


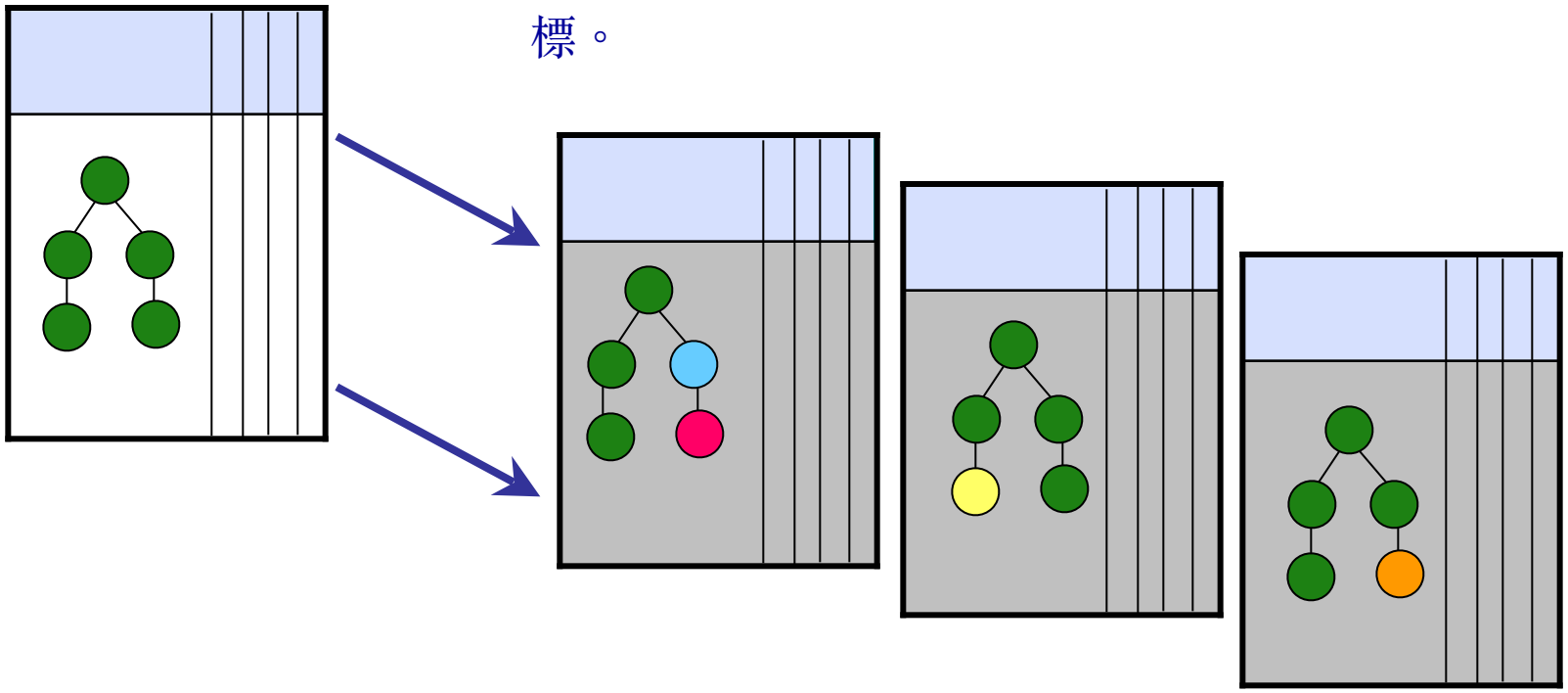

圖32：董事會策略圖---釐清董事會應該如何對組織產生貢獻

(出處：Kaplan, R. 2004. Strategic maps: the continuing journey of the balanced scorecard, Conference in Taiwan: 75.)

# （3）平衡計分卡在組織綜效面之強化

總公司**BSC**

各事業單位發展能對總公司**BSC**有所貢獻的目標。

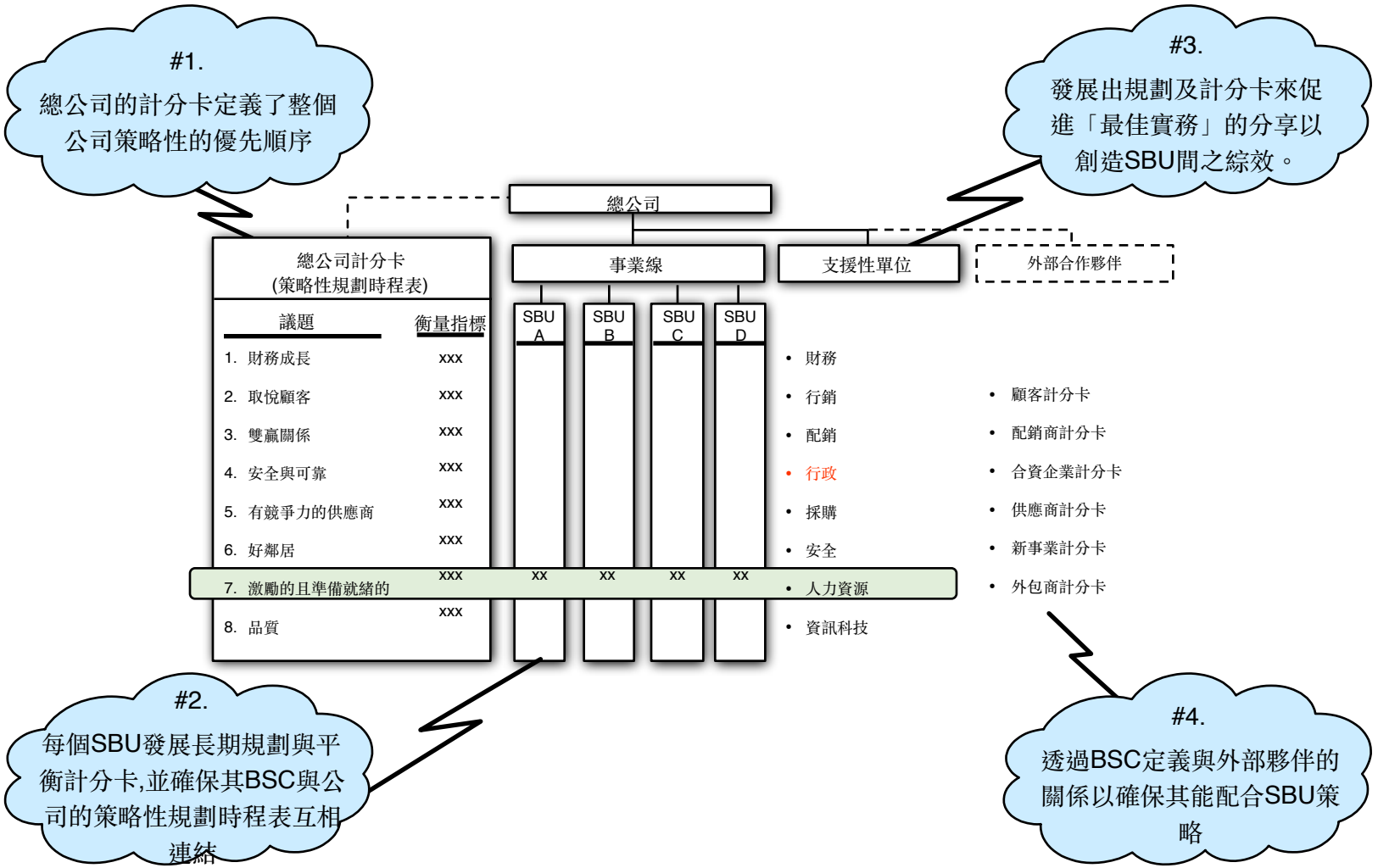


當各事業單位彼此互相依賴，但不相同時應使用貢獻法：例如有些事業單位發展相同的策略性目標，但某些則發展屬於事業獨特情況及競爭環境的策略目標。

圖33：平衡計分卡之展開:貢獻法

(出處：Kaplan, R. 2004. Strategic maps: the continuing journey of the balanced scorecard, Conference in Taiwan: 43.)

# 使整個組織能夠與它的策略連結且確切配合



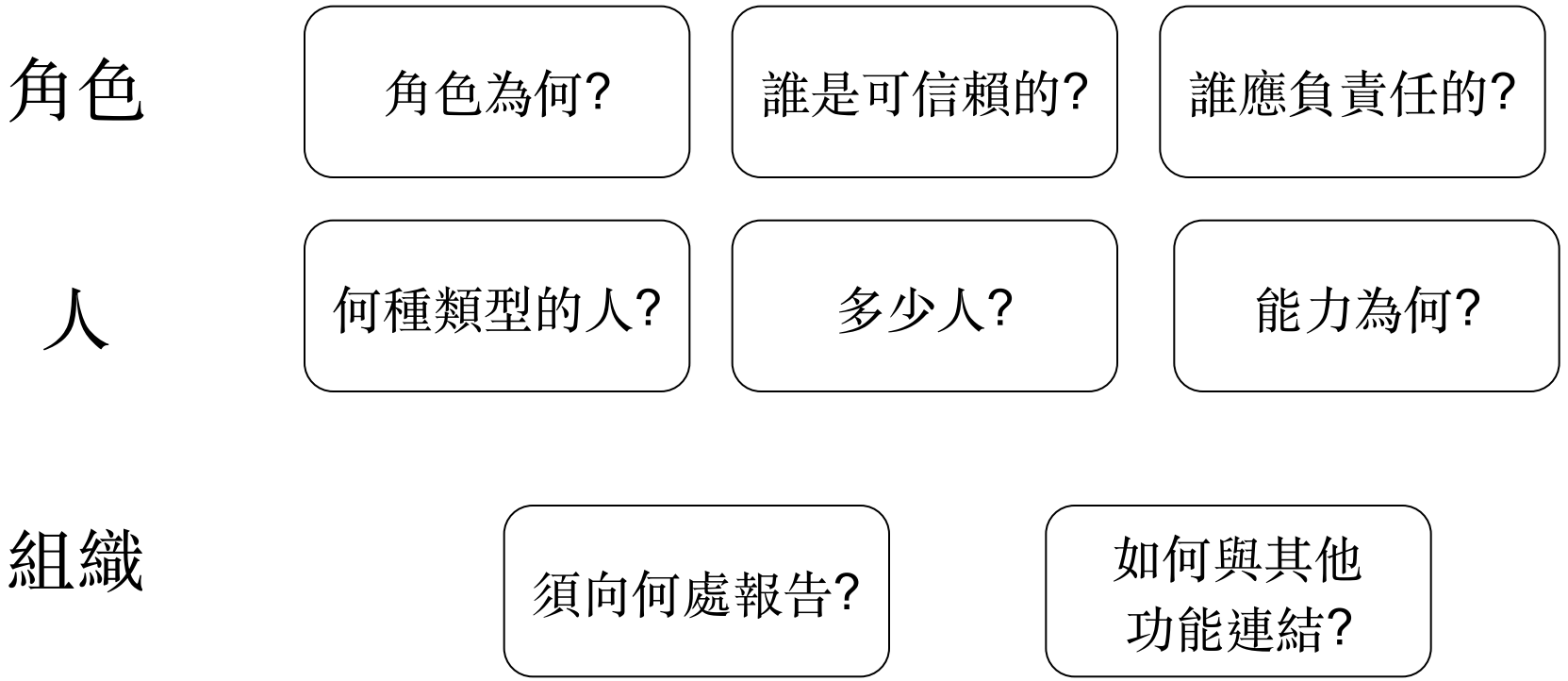

策略是由各事業單位實際執行， 因此若組織想創造綜效並達成目標,就必須整合各事業單位的策略。

圖34：組織綜效圖

(出處：2003 Balanced Scorecard Collaborative, Inc and Robert S. Kaplan.)

# （4）策略管理單位之成立及任務

# 策略管理單位—
# 在您的組織中它看起來是什麼樣子?




(出處：2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

# 策略管理單位的任務—角色與職責

| | 策略管理流程 | OSM角色 |
|---|---|---|
| 核心角色 | ❶ 計分卡管理—設計及報導*BSC*衡量指標 | ■ |
| | ❷ 組織整合—確認所有事業及支援單位與策略結合 | ■ |
| | ❸ 策略檢討—設計策略評估與學習會議之管理議程 | ■ |
| 理想角色 | ❹ 策略發展—協助*CEO*與經營團隊規劃及更新策略 | ▒ |
| | ❺ 策略溝通—對員工進行策略內涵的溝通及教育訓練 | ▒ |
| | ❻ 行動方案管理—定義並監督管理策略性行動方案之執行 | ▒ |
| 整合性角色 | ❼ 規劃/預算—連結財務、人力資源、資訊科技、及行銷至策略中 | **CFO,HRO, CIO, CMO** |
| | ❽ 人力資本協調一致—確保所有員工目標、獎勵、及發展計劃與策略連結 | **HRO** |
| | ❾ 最佳實務分享—促進發掘並分享最佳實務的流程 | **CKO** |

關鍵

■ OSM必須執行的流程

▒ OSM應執行的流程

☒ OSM將策略連結至其他人管理的流程(x)

CFO: 財務長

HRO:人力資源長

CIO:資訊長

CMO:行銷長

CKO:知識長

圖35：策略管理單位的任務—角色與職責

(出處：2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

# （5）強化策略、策略議題、四大構面之因果關係、及預測能力

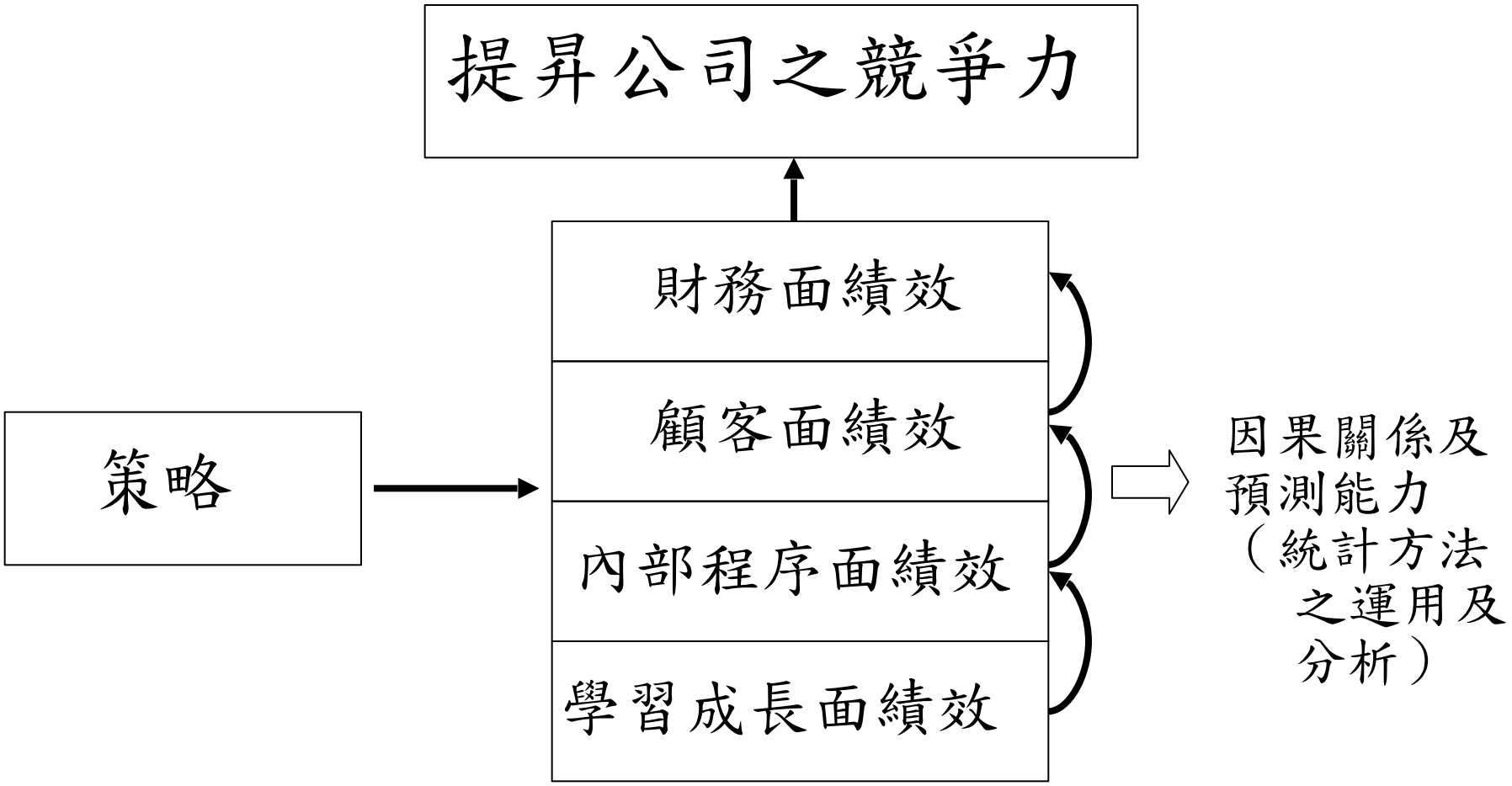


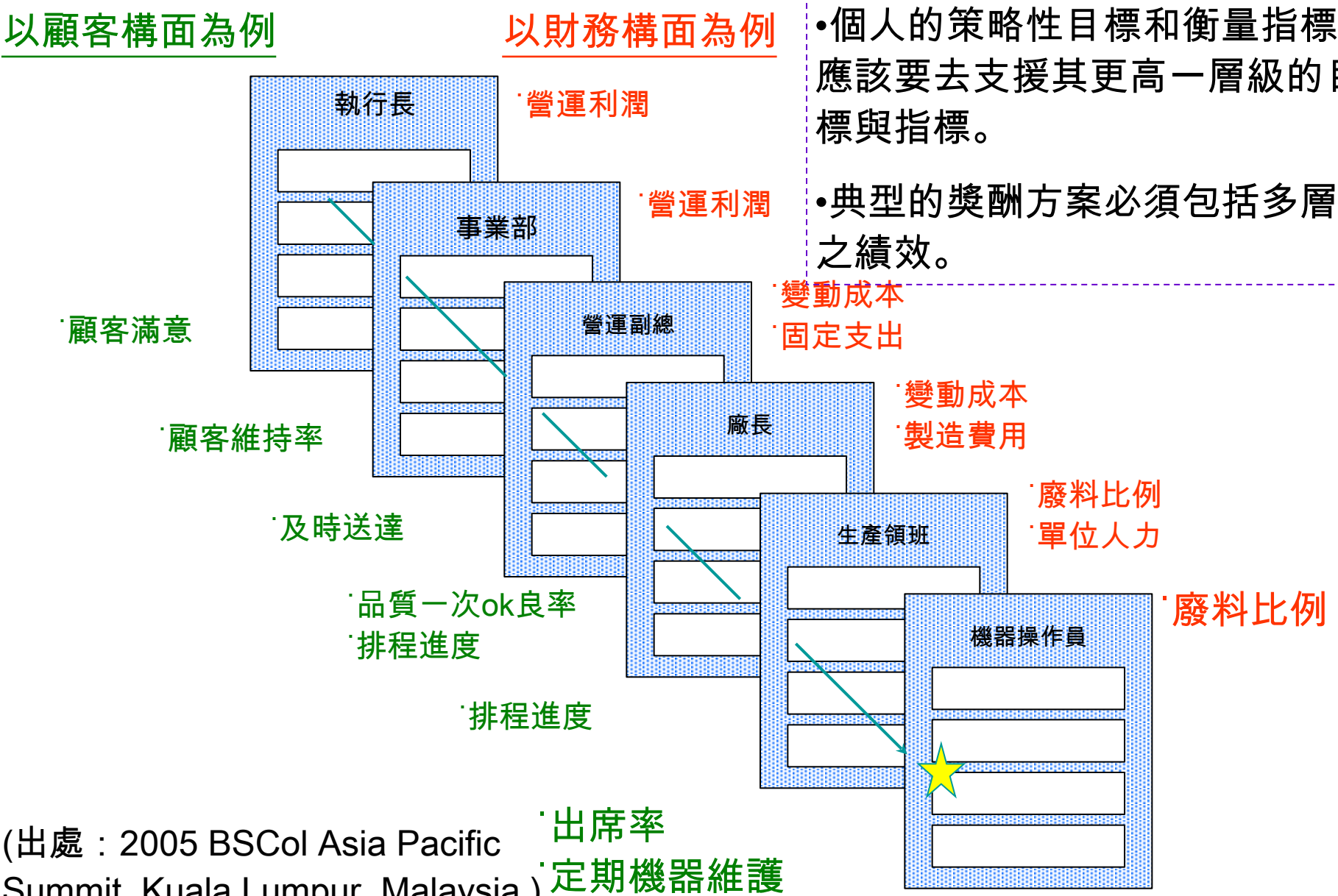

圖36：平衡計分卡四大構面之因果關係及預測能力圖

（出處：本研究）

# （6）平衡計分卡與獎酬制度之結合

# 建立團隊及個人目標

- 公司獎勵必須將員工及企業單位連結至公司整體目標。
- 個人的策略性目標和衡量指標都應該要去支援其更高一層級的目標與指標。
- 典型的獎酬方案必須包括多層面之績效。




(出處：2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

# BSC與獎酬連結個案1
# --韓國電信KT

**為何它是最佳實務？**發生在Korea Telecom內部不同領域的部門之間的衝突是很有趣的。而為了讓全部的單位(顧客關懷，銷售和網路維護等部門)都可以被整合，一個可以避免本位主義之情況發生的獎勵制度是必要的。

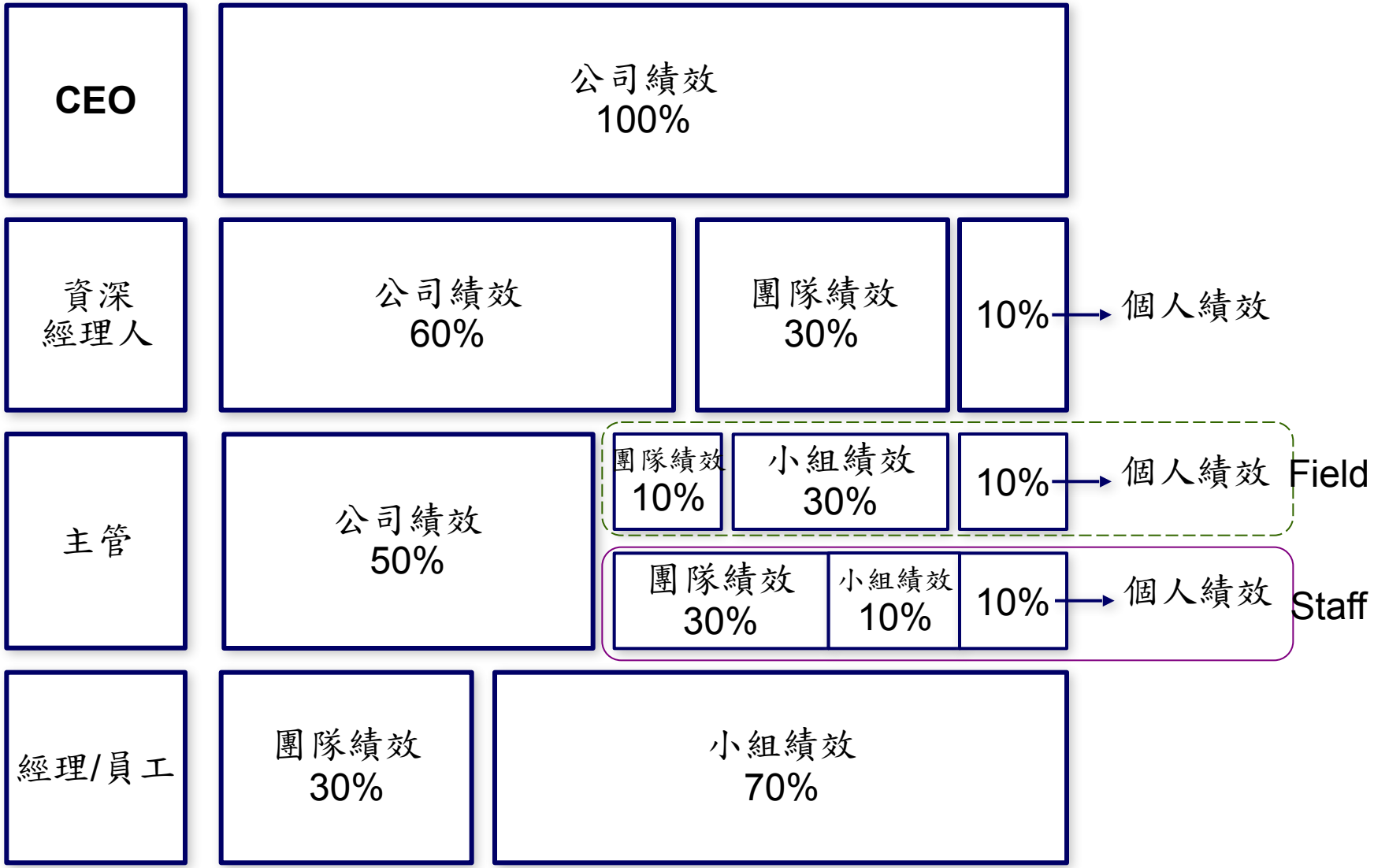
| 獎勵 | = | RPU績效 (30%) | + | FPU績效 (30%) |
|---|---|---|---|---|

**Functional Performance Unit (FPU)**

| Regional Performance Unit (RPU) | 銷售辦公室 | 顧客關懷辦公室 | 網路工作運作辦公室 |
|---|---|---|---|
| ·銷售收入<br>·營運利潤<br>·顧客附加價值<br>·顧客維持比例<br>·策略性產品滲透率 | ·顧客回應滿意的聲音<br>·非呆帳之帳單<br>·CRM主動的完成程度<br>·PVA | ·顧客承諾的堅持<br>·非呆帳之帳單<br>·資料正確性<br>·PVA | ·核心網路工作之品質(電話/資料/連線)<br>·網路的穩定性<br>·故障報告比率<br>·PVA |

(出處：2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

**為何它是最佳實務？**發生在Korea Telecom內部不同領域的部門之間的衝突是很有趣的。而為了讓全部的單位(顧客關懷，銷售和網路維護等部門)都可以被整合，一個可以避免本位主義之情況發生的獎勵制度是必要的。




(出處：2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

# BSC與獎酬連結個案2--CIGNA 財產暨意外保險部門

**總股數 = 職級股數 + 績效股數**

**由平衡計分卡總分決定的每股價值 (面值=$10.00)**

| 策略性目標 | 權重 (%) | 財務性指標 | 非財務性指標 |
|---|---|---|---|
| (F1) 股東的期望 | 20 | 營業淨利 | |
| (F1) 營運績效 | 15 | 每年的事故總和 | |
| (F3) 成長 | 20 | 承保毛利 | |
| (E1) 與保險業務員的關係 | 10 | | 保險業務員之回饋(諮詢、和調查等) |
| (I2) 承保獲利力 | 10 | | 承保案件復核 |
| (L2) 資訊科技 | 5 | | 電腦使用能力升級 |
| 其他 | 20 | | |

**績效獎金會受部門績效、個人績效、及個人職級所影響。**

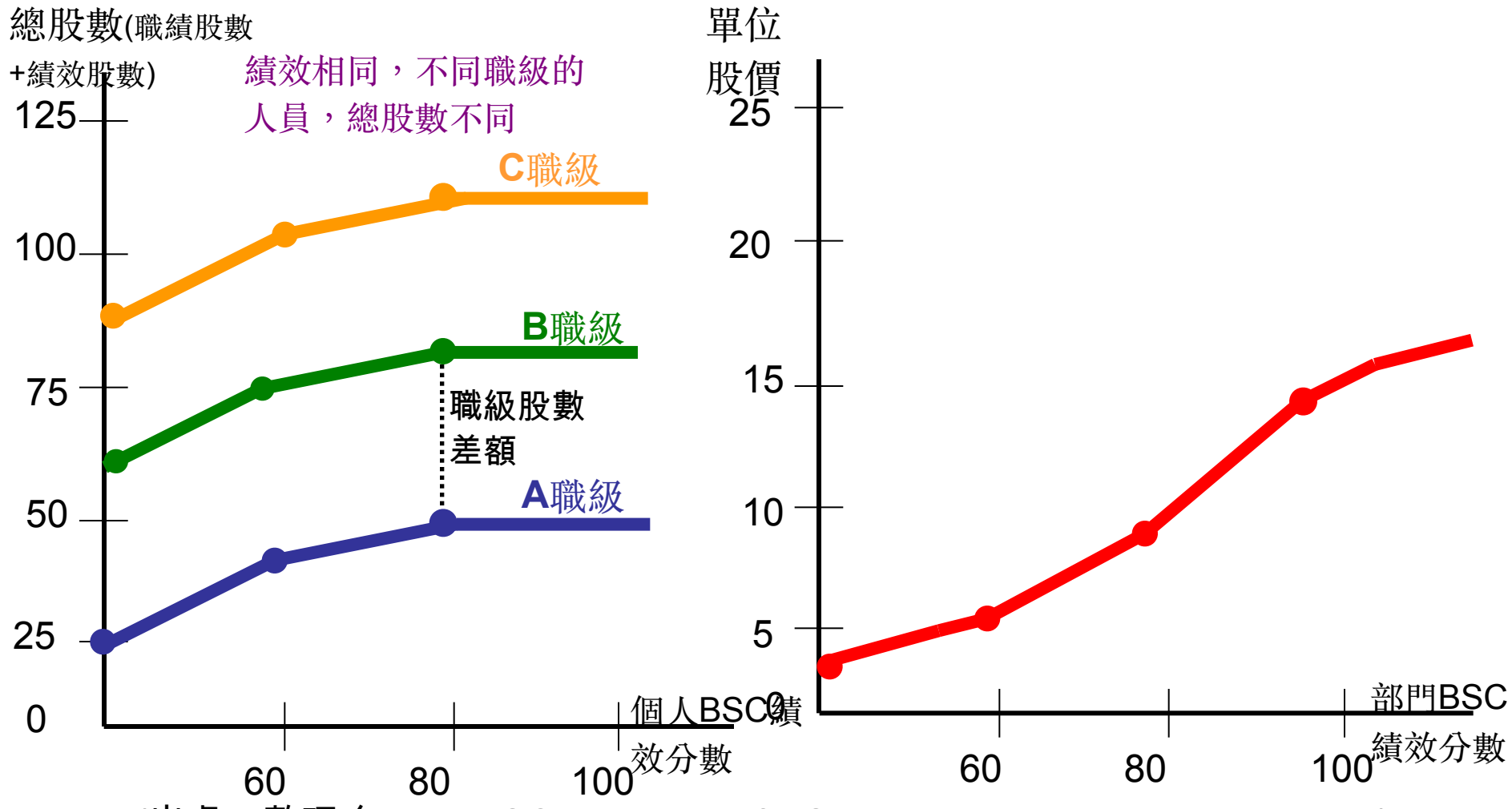
| 釋例一 | |
|---|---|
| ($ 5.00/每股)* | 50 (職級股數)<br>+100 (績效股數)<br>=150 (股 ) |
| 獎金 | =$750.00 |

| 釋例二 | |
|---|---|
| $( 14.00 /每股)* | 50(職級股數)<br>+10(績效股數)<br>= 60 (股) |
| 獎金 | = $840.00 |

(出處：2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

# BSC結合獎酬個案2--CIGNA 財產暨意外保險部門

( 職級 → 職級股數 ) + 個人績效 → 績效股數 ) × 部門績效 → 單位股價 = 個人實際績效獎金




(出處：整理自2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

# （7）平衡計分卡與其他管理制度之結合

# A、BSC與ABC之結合

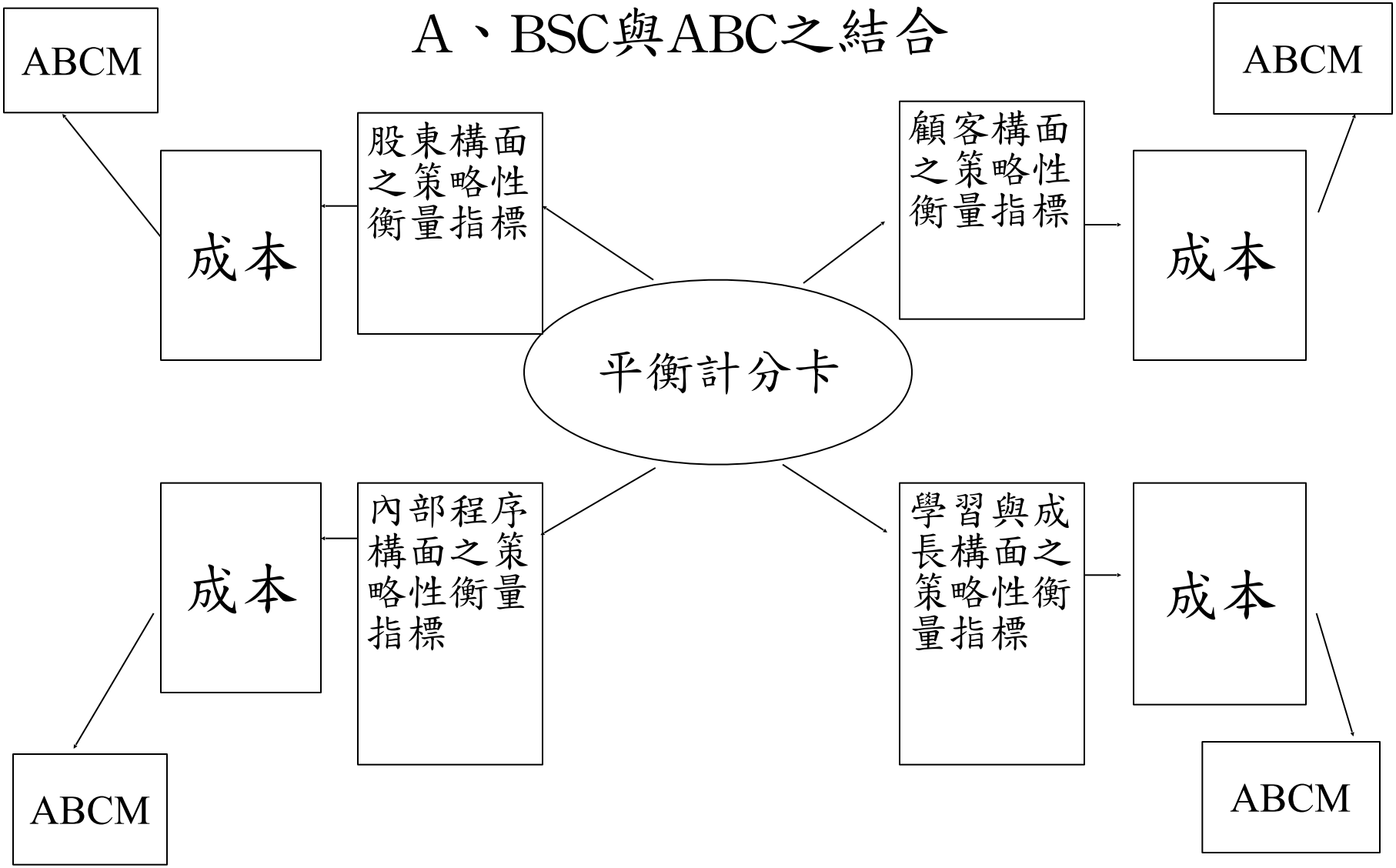



圖**37**：平衡計分卡制度與作業制成本管理制度之結合圖

（出處：本研究)

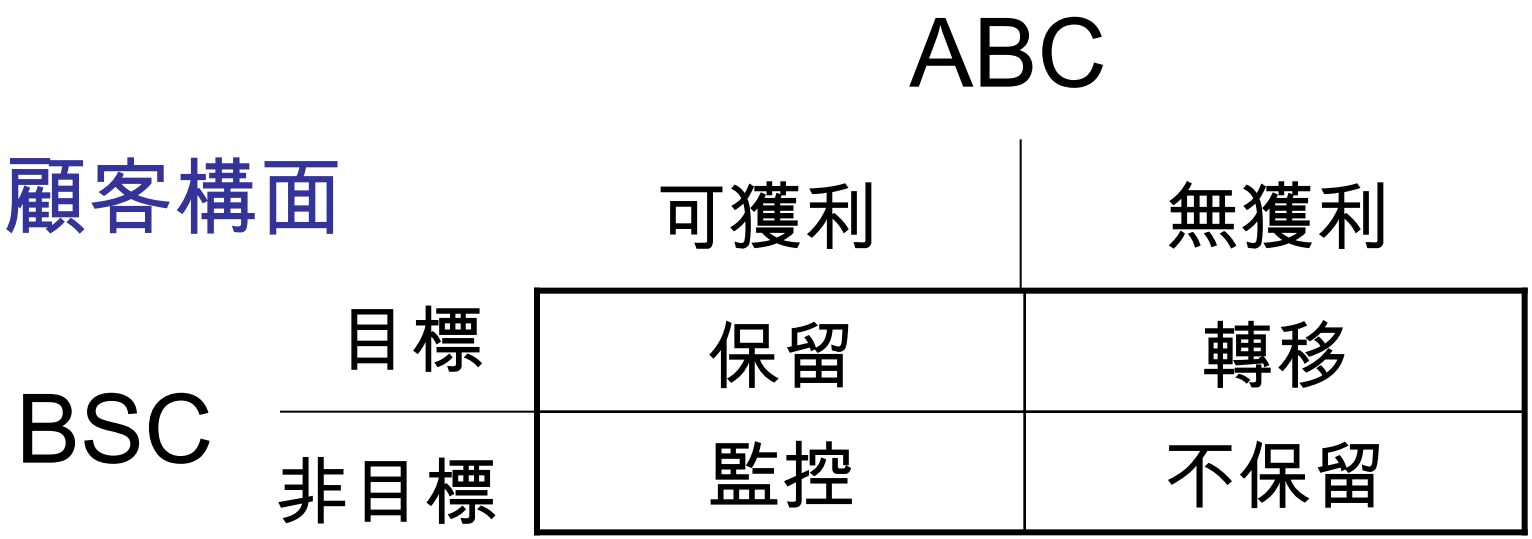



圖38：BSC與ABC之整合圖

(出處：2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

# B、BSC與品質管理之結合

設定品質投資及計劃之優先順序

平衡計分卡

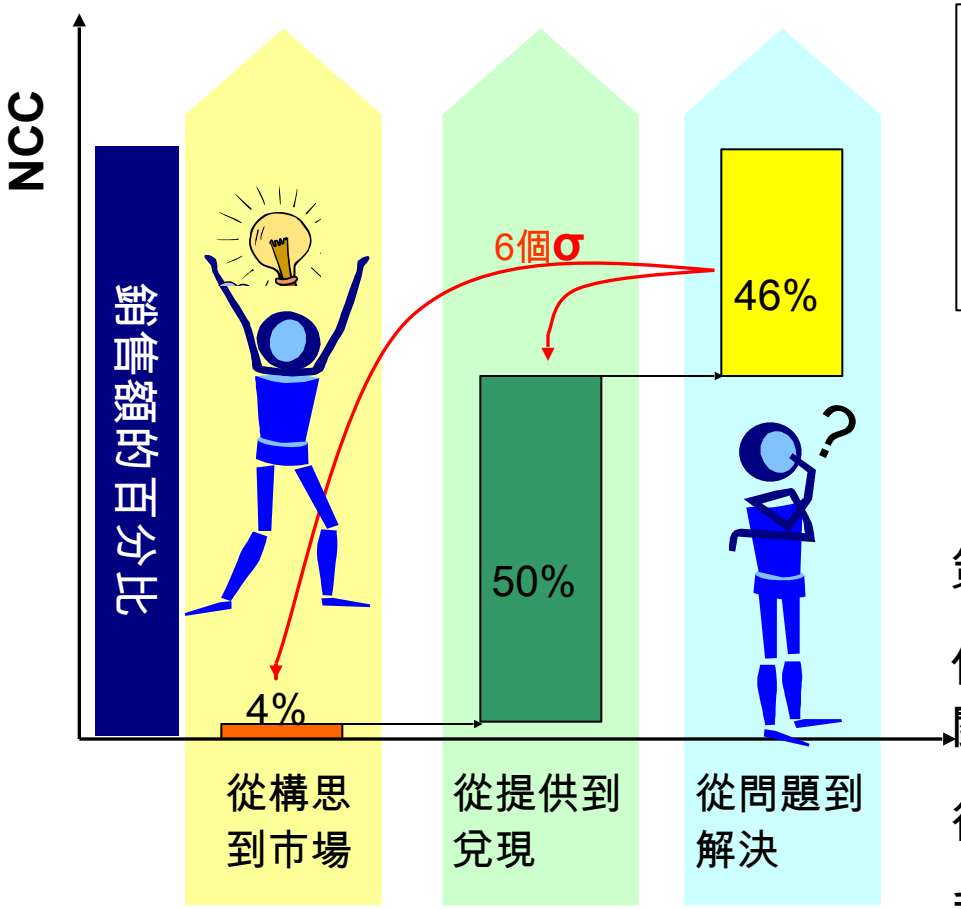
| | | | |
|---|---|---|---|
| 策略 | 提昇至品質卓越水準 | 維持高品質水準 | 競爭優勢 |
| 非策略 | 提昇至最低可接受品質水準 | 縮減目前之投資 | “保健” |
| | 弱勢 | 強勢 | |

品質評估模式

圖39：BSC與品質評估模式之整合圖

(出處：2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

# 連結Siemens Mobile的平衡計分卡與6σ不合格品質成本 (Costs of Non Conformance, NCC)




- NCC對消費性行業而言是典型品質績效指標。
- 就事業單位層級而言，NCC的減少是平衡計分卡的一部分。

策略性目標值的設定：較低的NCC。

任務：NCC與(子)流程的相關性，包含正確關鍵績效指標。

從問題開始到解決(NCC容易顯現的)。

利用根本原因持續分析。

透過從構思到市場來推動(為6.σ而設計)。

(出處：2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

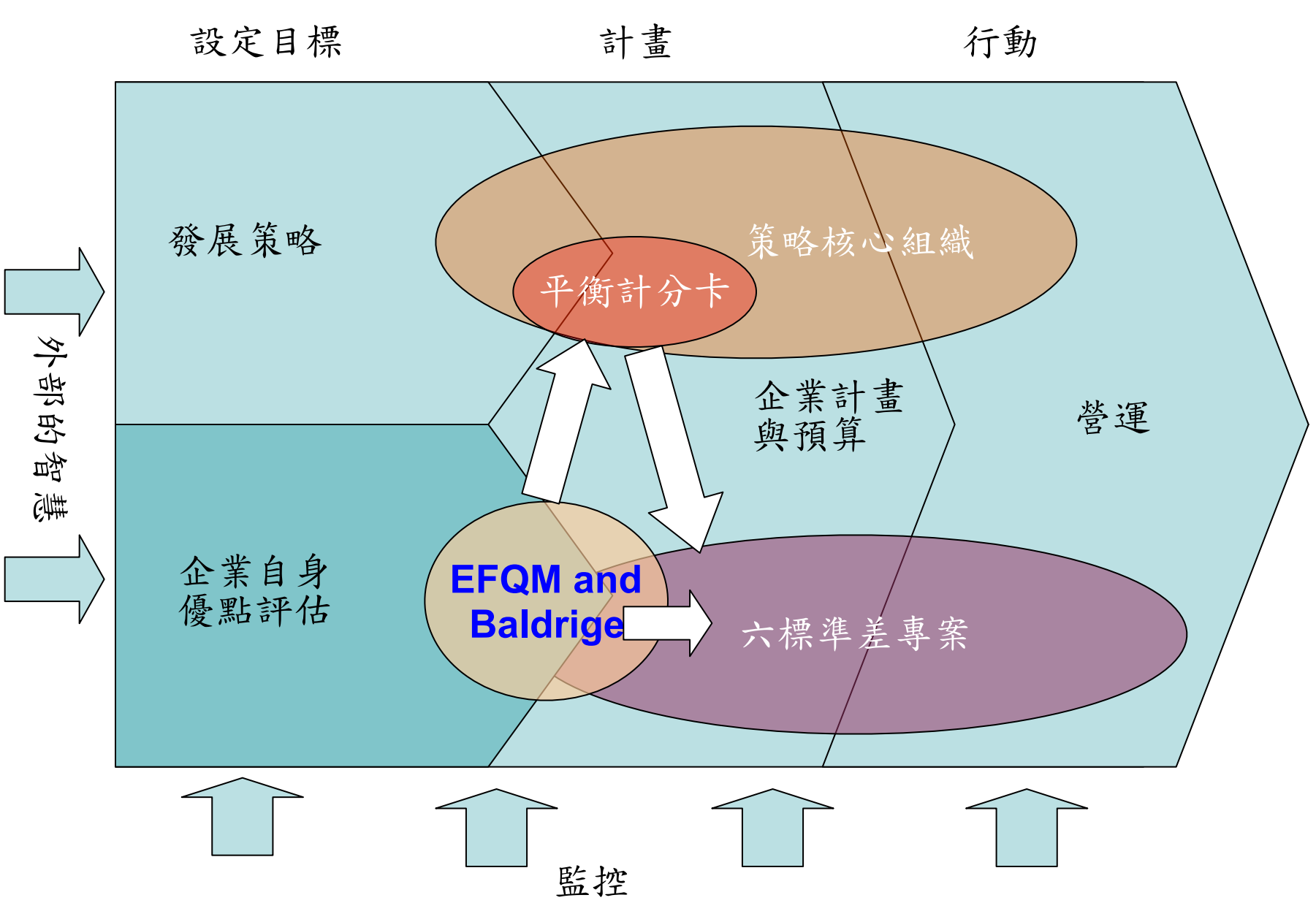



圖40：平衡計分卡、EFQM及6 sigma之整合圖

(出處：BSC collaborative 網站, www.bscol.com.)

# 一個由上而下/由下而上的流程...

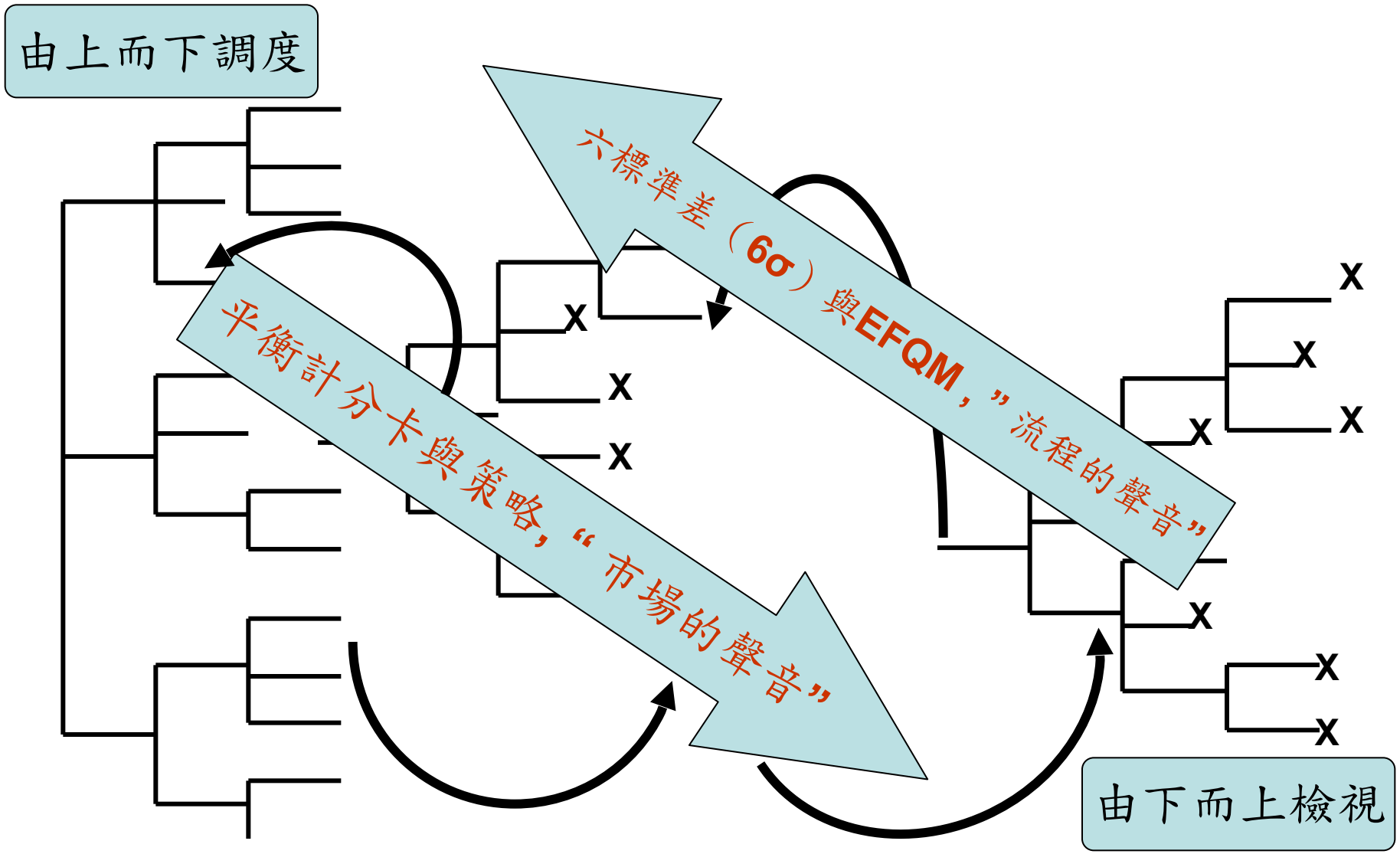



圖41：BSC與6σ之差異圖

(出處：BSC collaborative 網站, www.bscol.com.)

# 3、BSC與風險管理之結合

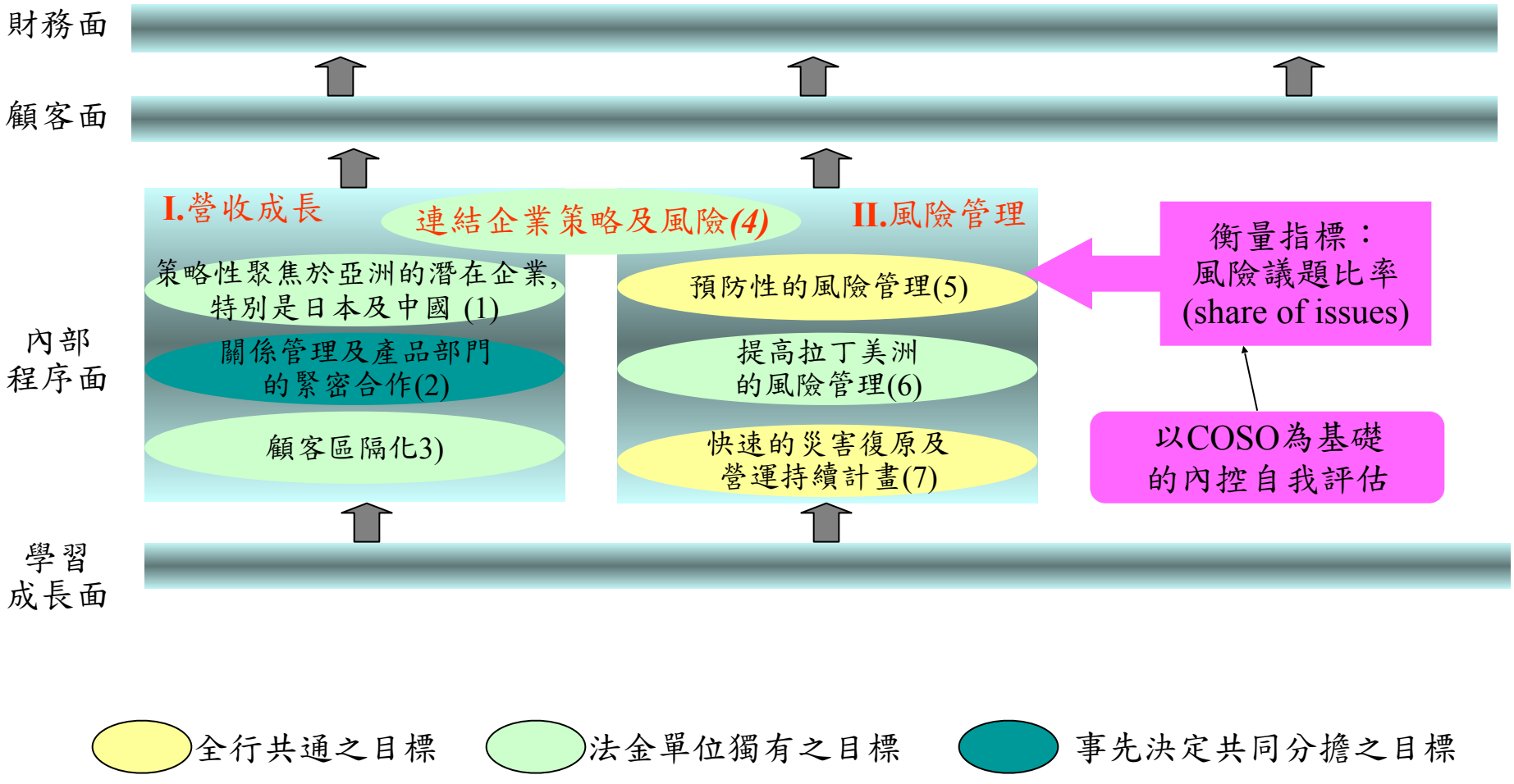



圖42：東京三菱銀行將COSO內控制度與風險管理策略議題結合圖

(出處:Nagumo, T., and B. Donlon. 2002. Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi. Balanced Scorecard Report Vol.4 [6]:10.)

# Bank of Tokyo-Mitsubishi

東京三菱銀行美國總行將 COSO 與其內部/管理風險議題相結合。在這個策略性議題之下，全行有共通的目標—“預防性的風險管理”。每個分行根據COSO架構來引導定期的風險評估，評估之結果則成為計分卡衡量指標的分數。

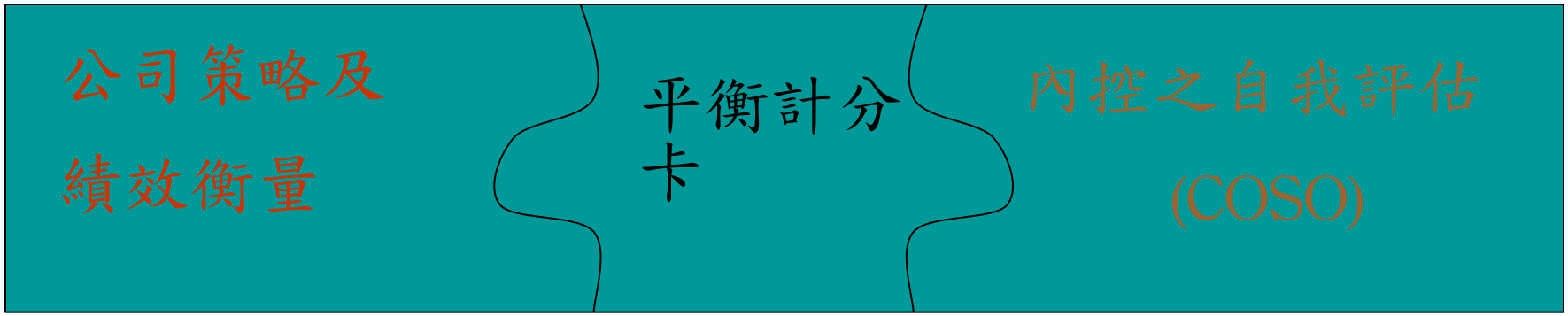



**圖43：BSC成為風險控管和公司策略的中介者圖**

(出處:Nagumo, T., and B. Donlon, 2002, Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi, Balanced Scorecard Report, vol.4 [6]:p.12.)

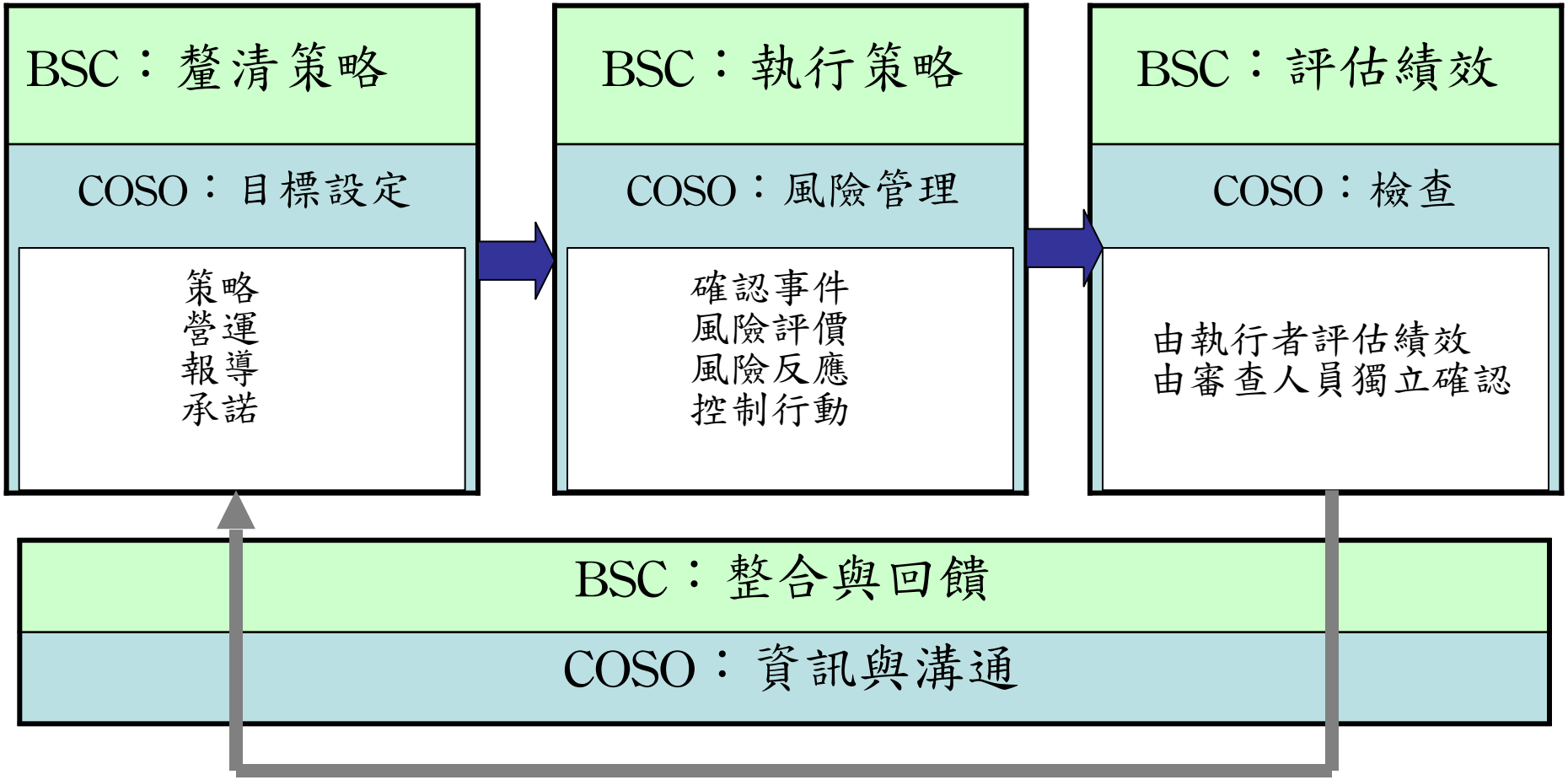



圖44：BSC－COSO結合圖－－Bank of Tokyo-Mitsubishi

(出處：Balanced Scorecard Report, September-October, 2005.)

# 五、結論

## 由高階領導帶動變革

### 最佳實務

- 高階領導者之支持
- 建立改變之明確化
- 領導團隊之加入
- 願景與策略之明確化
- 新思維之管理
- 確認改變劑

領導團隊的責任在於監督策略之形成及執行

一個成功的平衡計分卡案例始於認知到BSC並非制式的計劃……

BSC是一個變革程序

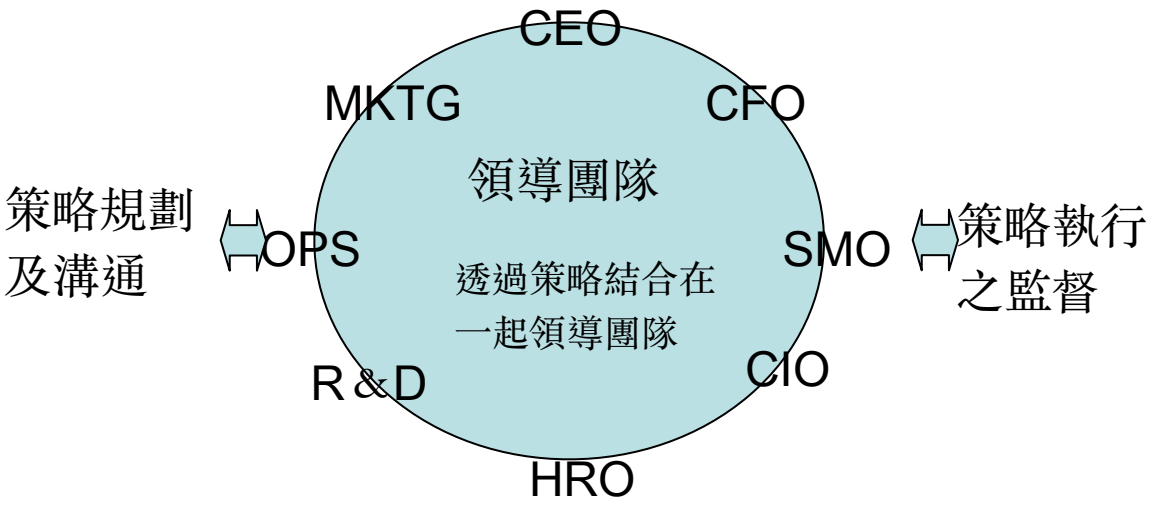



圖45：策略核心組織之原則－由高階領導帶動變革

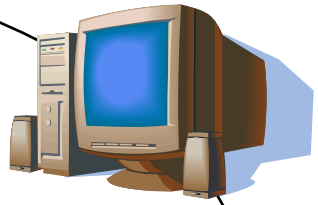
(出處：2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

# 溝通，溝通，再溝通...

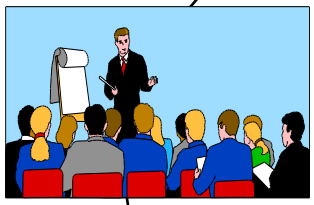
詢問董事長

每月管理會議

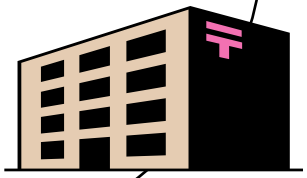
商業通訊



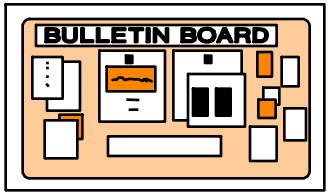
企業內部網路



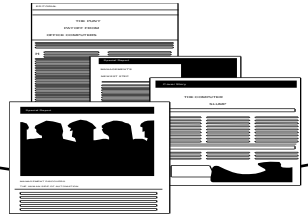
教育訓練



每季大型講堂會議




公佈欄



每月刊物

宣導短片

圖46：領導者利用多媒體傳達公司願景及策略

(出處：2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

良好的制度仍要有適當的人來執行，才能真正發揮效益

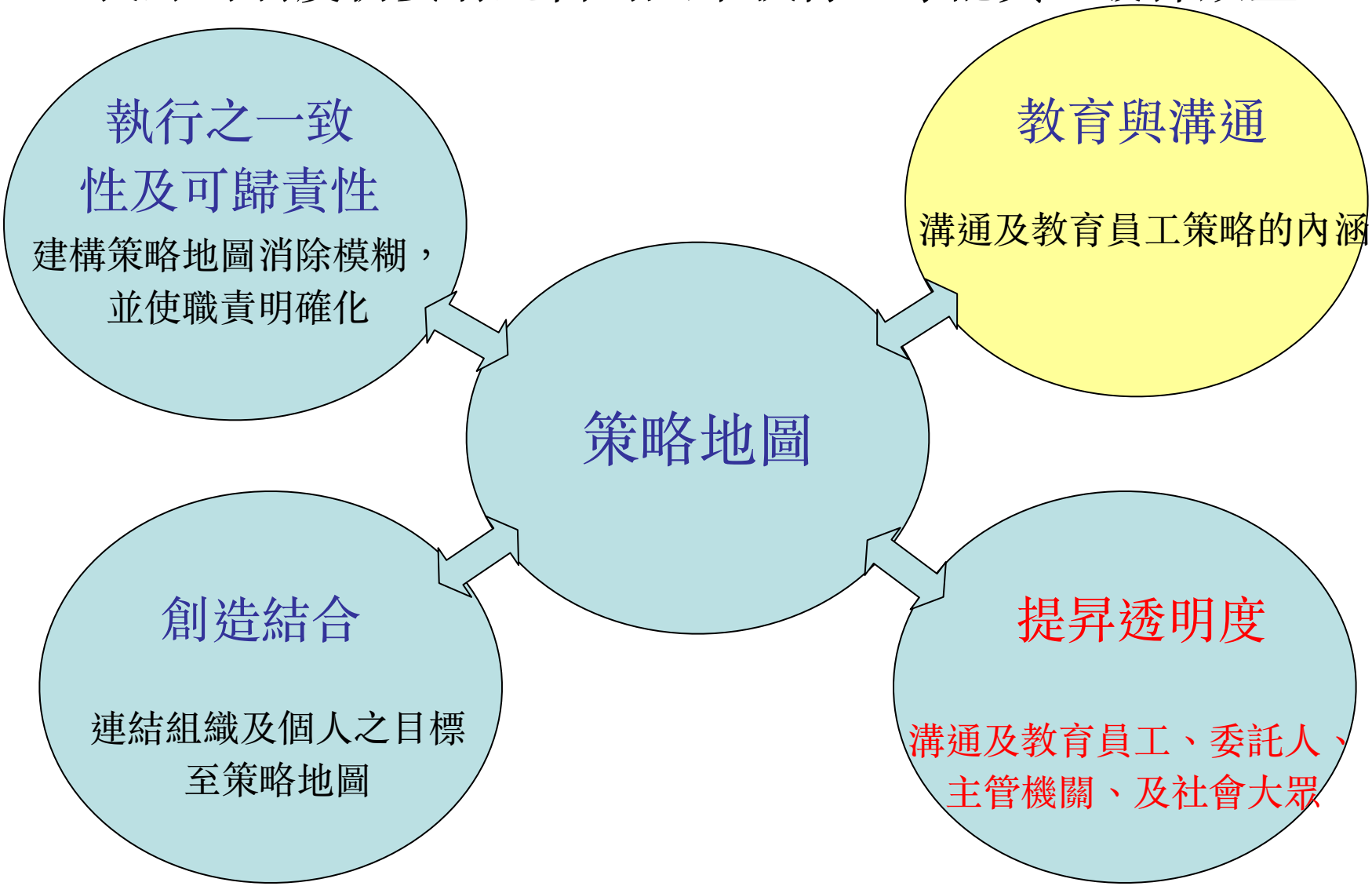



圖47：策略地圖所創造的價值

(出處：2005 BSCol Asia Pacific Summit, Kuala Lumpur, Malaysia.)

# 透明度，外部報導及價值創造 - 平衡計分卡的範例

## Wendy's 作了些什麼

- 1999年末- 發展策略規劃及BSC，包含四個議題及其下的19個指標
  - 營運卓越
  - 顧客親近
  - 產品創新
  - 社會貢獻
- 導出並開始在整個企業落實BSC，例如：總公司，事業處，部門，個人
- 2001- 開始提供更完整的外部溝通，例如：策略規劃，財務及非財務指標
  - 年報
  - 股東與分析師會議
  - 網站

## 結果

- 平衡計分卡的結果
  - 最短的作業時間。Wendy's領先同業第二名達24秒之多。
  - 推出新的沙拉吸引新顧客取得34%的市佔率。
  - 降低員工週轉率，從170%到118%, 產業平均為250%。
- 市場面的結果 - 1999 到 2002
  - 系統 – 營收擴大 25.7%
  - 盈餘上升 31%
  - 盈餘倍數(Earnings multiple)成長高達 12.5%
  - 市場上限(Market cap) 由 $250億成長至 $340億

"自從開始導入平衡計分卡後，Wendy's 股價上漲75%, 部份是因為揭露的增加。" – John D. Baker, 副總裁, 投資人關係與財務溝通, Wendy's International, Inc。

圖48：透明度，外部報導及價值創造 - 平衡計分卡的範例

(出處：2003 Balanced Scorecard Collaborative, Inc and Robert S. Kaplan.)