

綜觀全局、燭照幽微 ~ 知識就是力量

平衡計分卡

Instructor : 黃俊程 / Harry Huang

E-mail : harry168@so-net.net.tw

96年6月11日

個人簡歷



○ 現職：

中華民國資訊軟體協會-軟體發展委員會委員、電子化委員會委員
中小企業資訊化諮詢及診斷輔導計畫顧問師、講師
專欄寫作：財稅法令半月刊

○ 學歷：

- ◆ 國立政治大學會計系—經營管理碩士，第一名畢業
- ◆ 國立台灣大學財務金融研究所學分班
- ◆ 國立台灣科技大學—工業管理技術系

○ 專長：

- ◆ 平衡計分卡、企業績效管理、資訊策略規劃、供應鏈管理、電子商務、資訊管理、人力資源管理等

○ 經歷：

- ◆ 和泰汽車資訊室首位系統分析師，全國第一屆資策會系統分析師認證合格
- ◆ Audix Group（敦吉科技集團）資訊中心兼人事主管
- ◆ 台灣形穎資訊部部門主管
- ◆ 旺旺集團資訊部部門主管

○ 其他資歷：

- ◆ 佺思策管（股）平衡計分卡系列課程講師及輔導顧問、知識總監
- ◆ 中國生產力中心外聘講師，顧問；工業局及商業司電子化人才培訓講師
- ◆ 中華技術學院之平衡計分卡及資訊管理等課程兼任講師

楔子

- 四個故事
 - 曲突徒薪
 - 秀才買材
 - 扁鵲論醫
 - 柵欄高度
- 李廣將軍的遺憾

AGENDA

- 管理的演變與經營問題
- 平衡計分卡的沿革
- 平衡計分卡的要素與特質
- 平衡計分卡與策略地圖
- Q & A時間

□ 管理的演變與經營問題

➤ 企業經營的問題

□ 無知的企業經理人經營企業：如同盲人騎馬 => 一危

□ 依賴無知的員工：如同騎瞎馬 => 二危

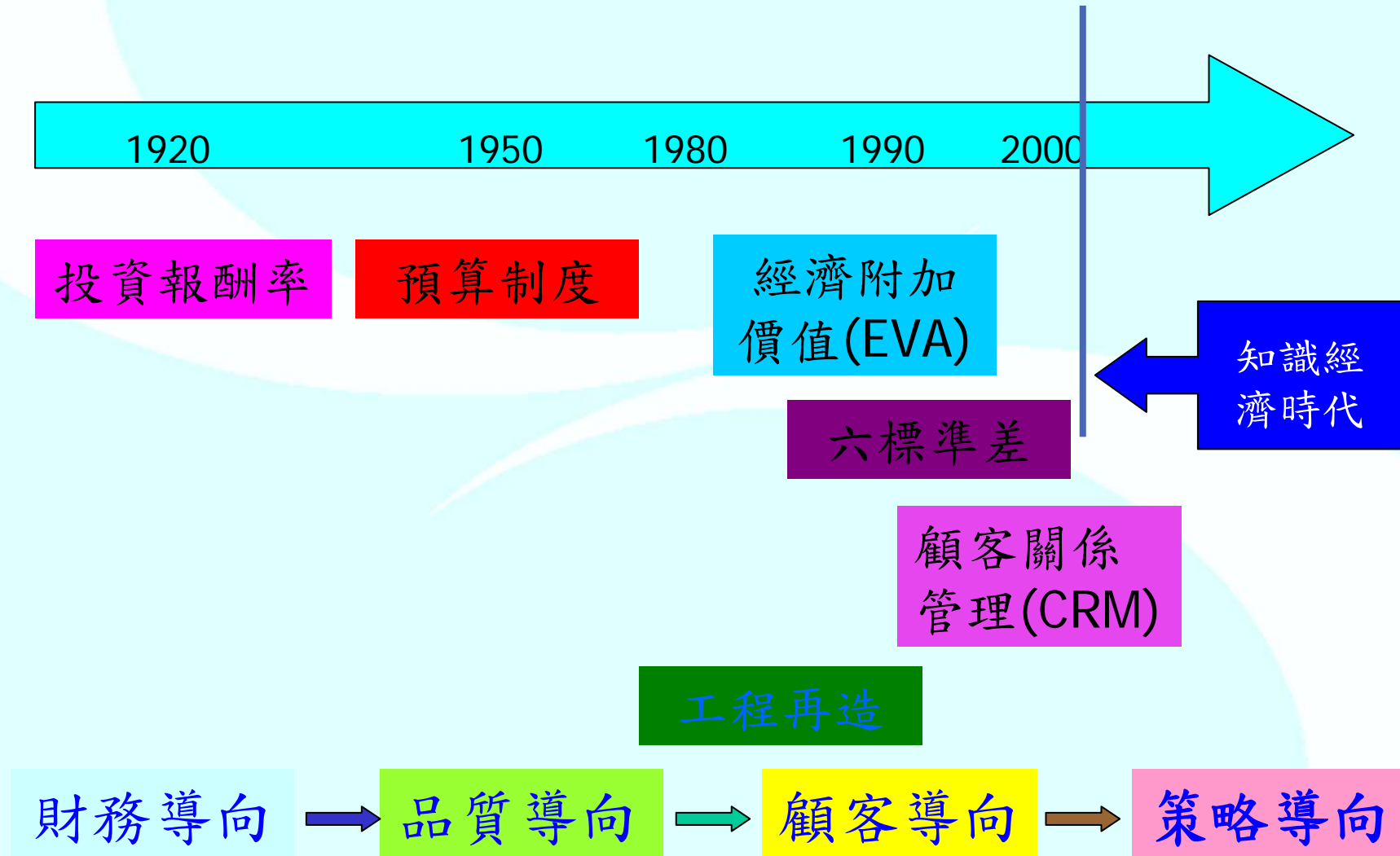
□ 參與激烈的市場競爭：如同臨深淵 => 三危

□ 在全球經濟不景氣的時候參與激烈的市場競爭：如同夜半臨深淵 => 四危

企業面臨新挑戰

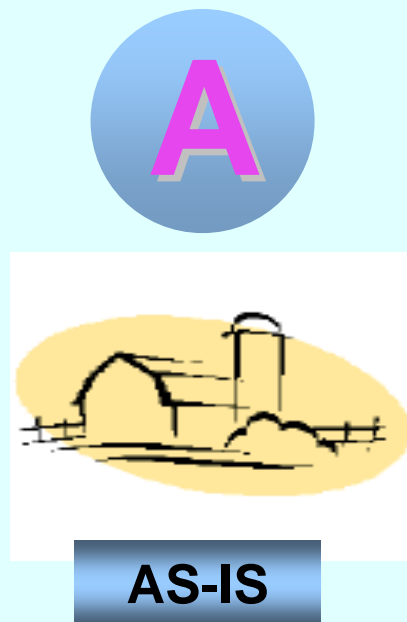
- 企業的競爭加劇，動態、持續創新、追求速度，是經濟活動的常態
- 企業注重無形資產及智慧資產(如品牌形象、營業秘密、專業知識及技術、顧客關係等)，因此對績效衡量的要求將改變
- 在快速變動的環境中，以往所依賴的財務資訊屬於落後指標無法應付挑戰
- 企業在動態而快速變動的環境下營運，需要前瞻性的整合性管理制度

公司面臨新的管理演變



如何提昇公司之價值

- 在微利時代下，如何提昇競爭利基
- 在公司經營模式下，如何讓公司從優秀到卓越



公司轉型



□ 平衡計分卡的沿革

“如果您不能對它進行**衡量**，
您便無法**管理**它

Kaplan and Norton

引自“平衡計分卡”

HBR - Kaplan 及 Norton, 1992年1-2月著

DAVID NORTON



ROBERT KAPLAN

- 衡量意味著
” 關鍵業績指標 “（簡稱” KPIs”）
- KPIs 可改變行為
 - ◆ 舉例：收入與成本的對比衡量
- “策略地圖”

平衡計分卡的由來

- 哈佛大學教授 Robert Kaplan 及 Nolan Norton 公司總裁 David Norton 於 1990 年針對美國 12 家包括製造及服務業所進行的一項為期一年的『組織未來之績效評估制度』研究計劃
- 計劃完成後二位負責人於 1993 年及 1996 年在『哈佛管理評論』發表了“Putting the Balanced Scorecard to work”及“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”兩篇文章，引起廣大迴響
- 近幾年來平衡計分卡逐漸在實務界導入並獲致相當之成效，發展至今，平衡計分卡已不再是一種績效評估制度而已，甚至已成為相當有用之策略性管理制度

平衡計分卡的發展史

Measurement & Reporting

1992

Alignment & Communication

1996

Strategic Management

2000

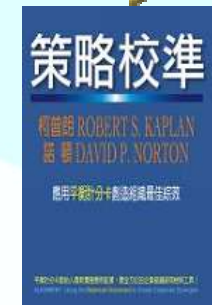
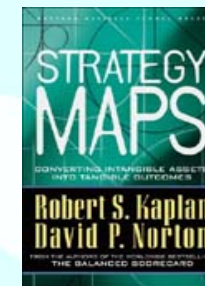
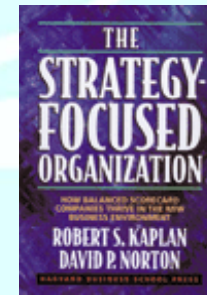
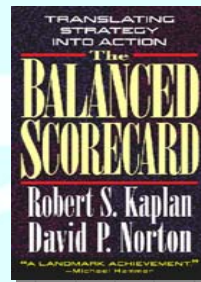
Intellectual Capital

2004

2006

Articles in Harvard Business Review:

- “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, Jan-Feb 1992
- “Putting the Balanced Scorecard to Work”, Sept-Oct 1993
- “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Jan-Feb 1996
- “Having Trouble With Your Strategy? Then Map It”, Sept-Oct 2000



Recognized by the Harvard Business Review as one of the **“most important management practices of the past 75 years.”**

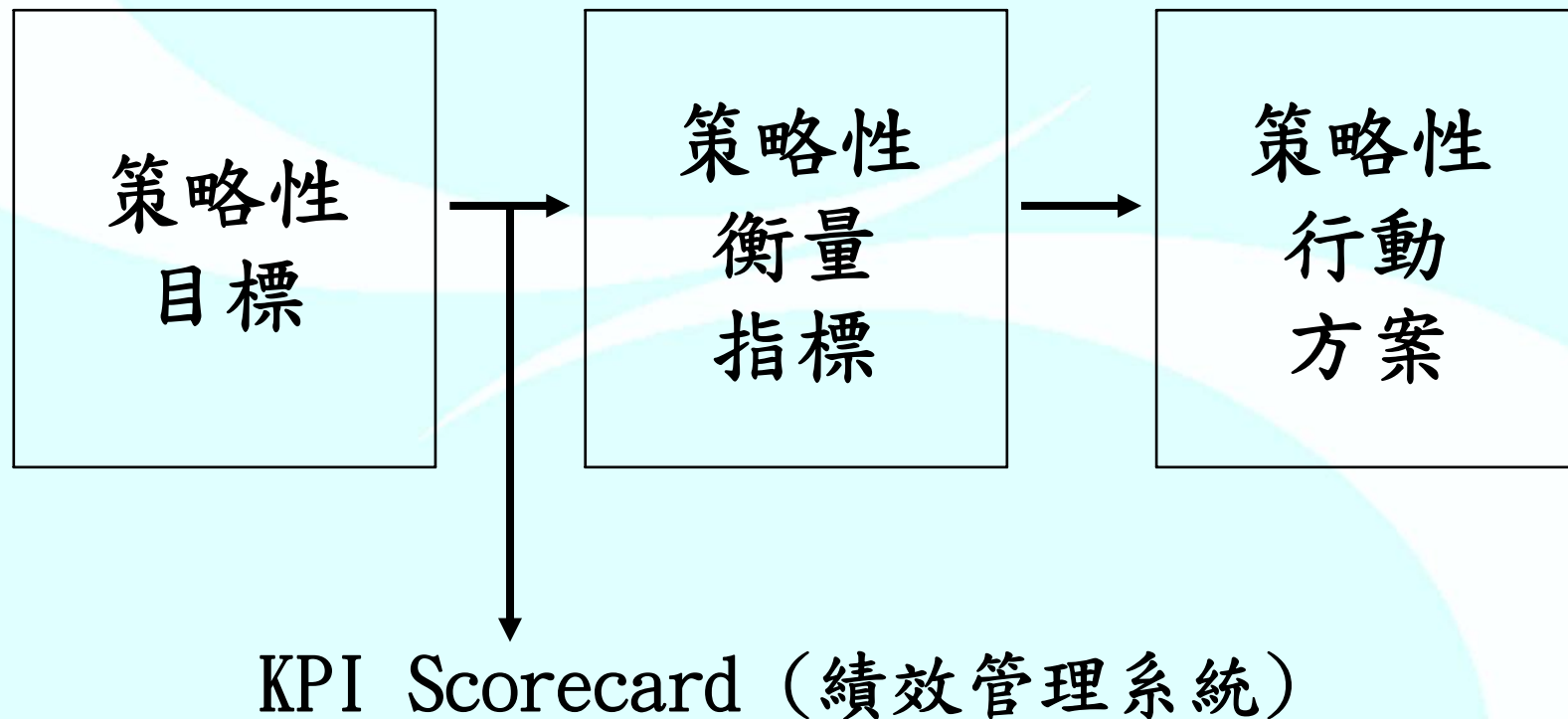
平衡計分卡之發展期

第一期： 績效管理期	第二期： 策略執行期	第三期： 策略深化期	第四期： 策略綜效期
平衡計 分卡	策略核 心組織	策略 地圖	策略 校準

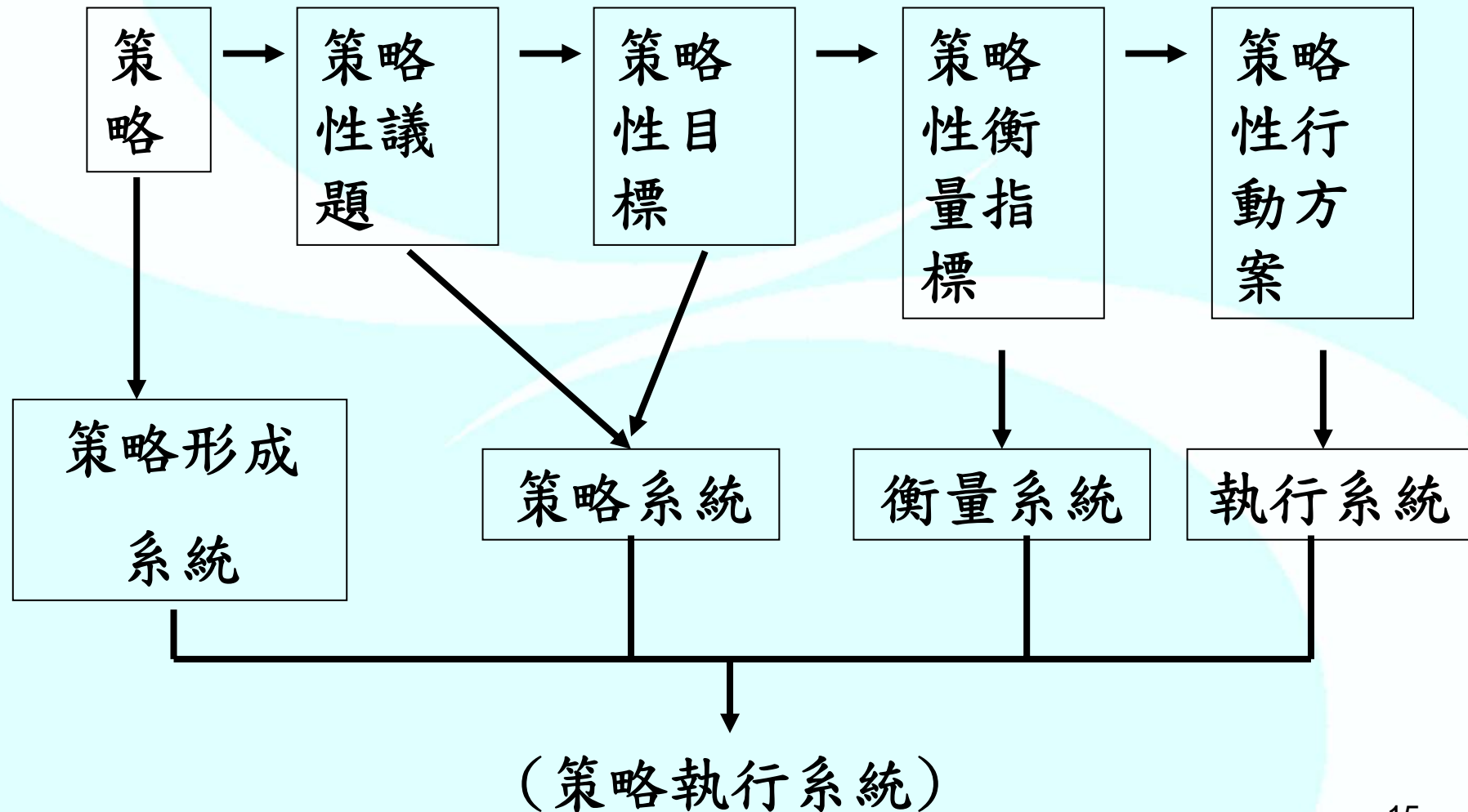
平衡計分卡的演進

- 第一代績效衡量：僅聚焦於財務面
- 第二代企業績效管理：加入無形資產，如產品研發設計，客戶關係，員工教育訓練，行銷資訊，企業知識管理等
- 第三代策略核心組織：策略性的思考，資源整合與組織綜效
- 第四代策略地圖結合智慧資本

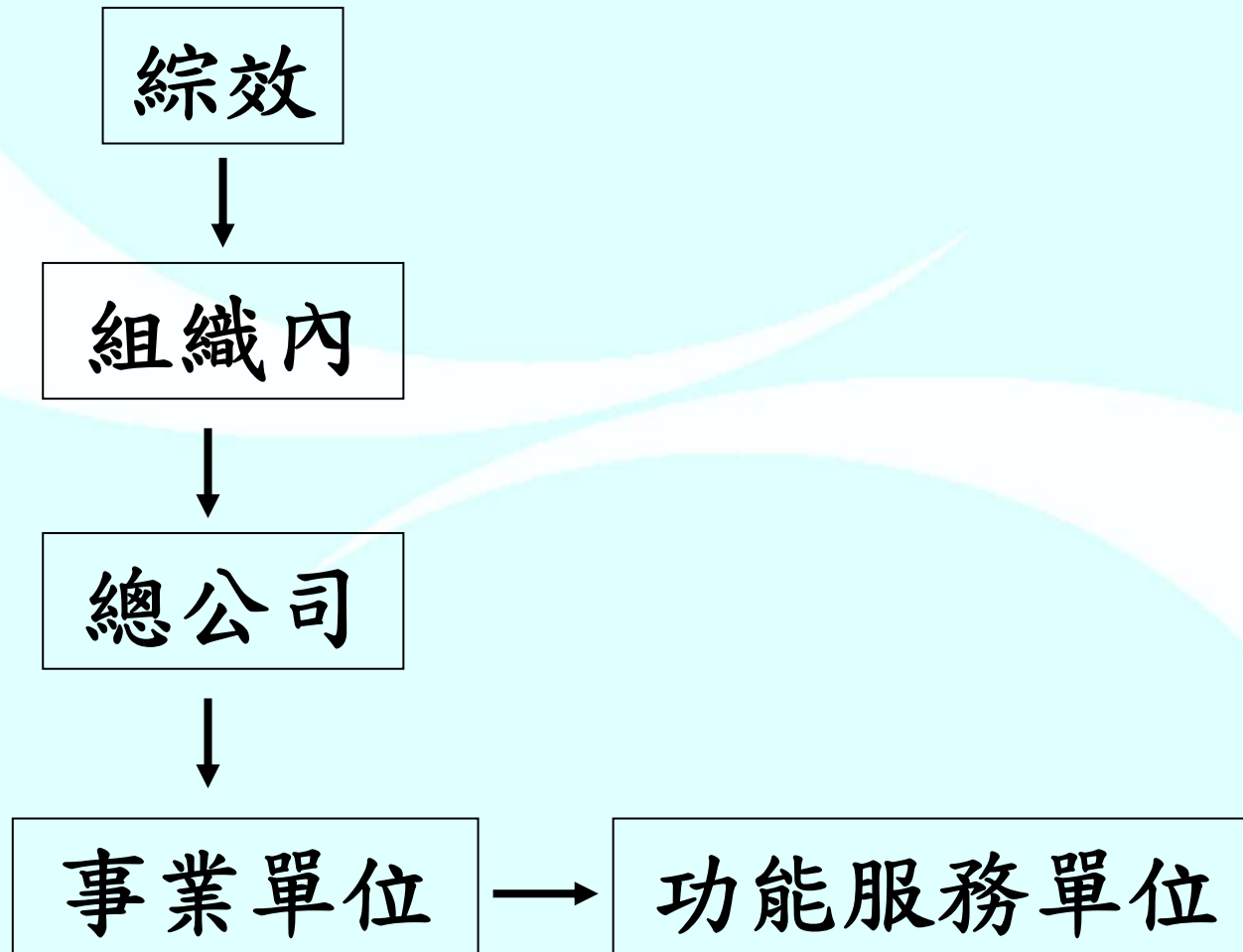
BSC第一期(1992-1996)之內容



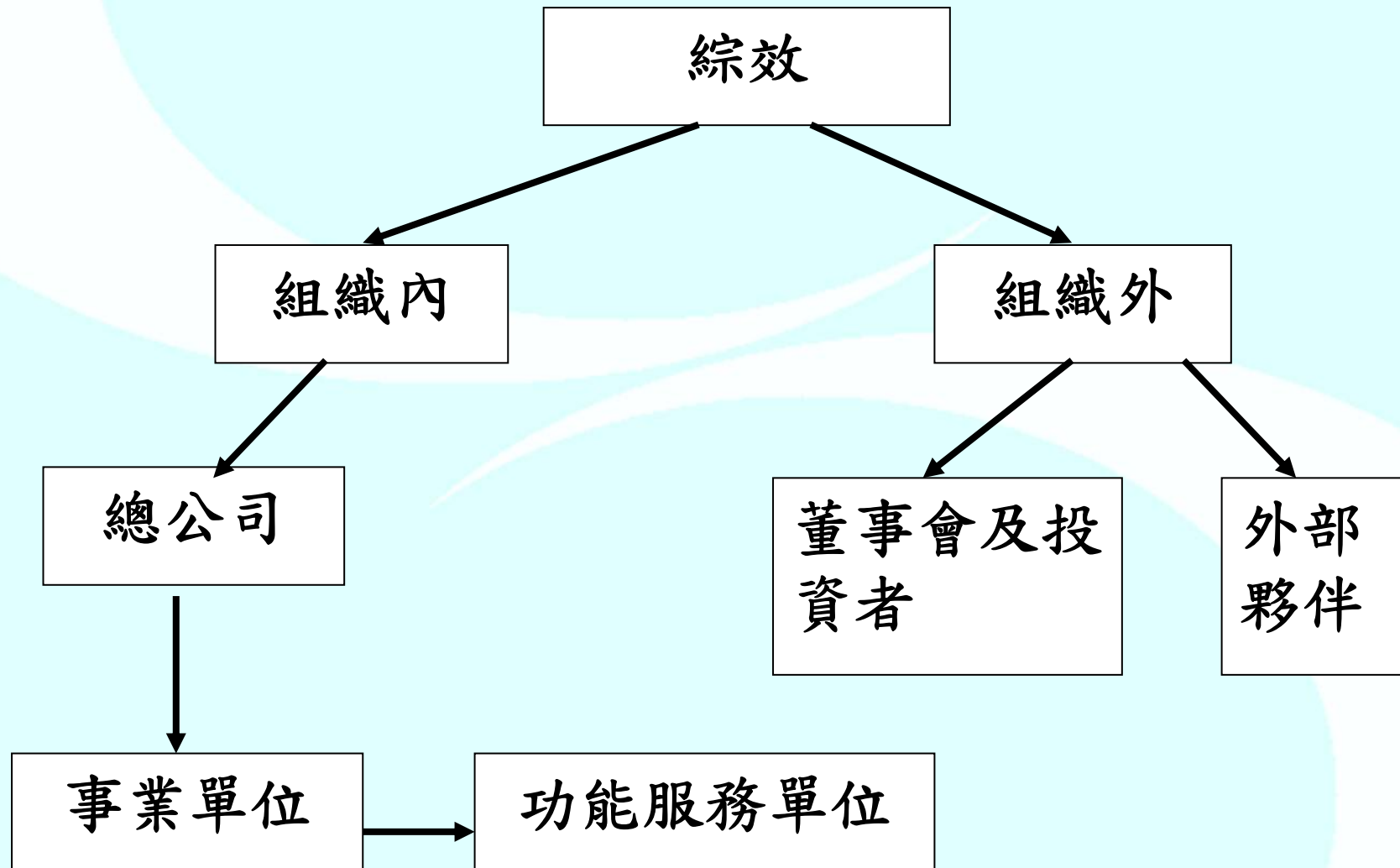
BSC第二期(1996-2000)之內容



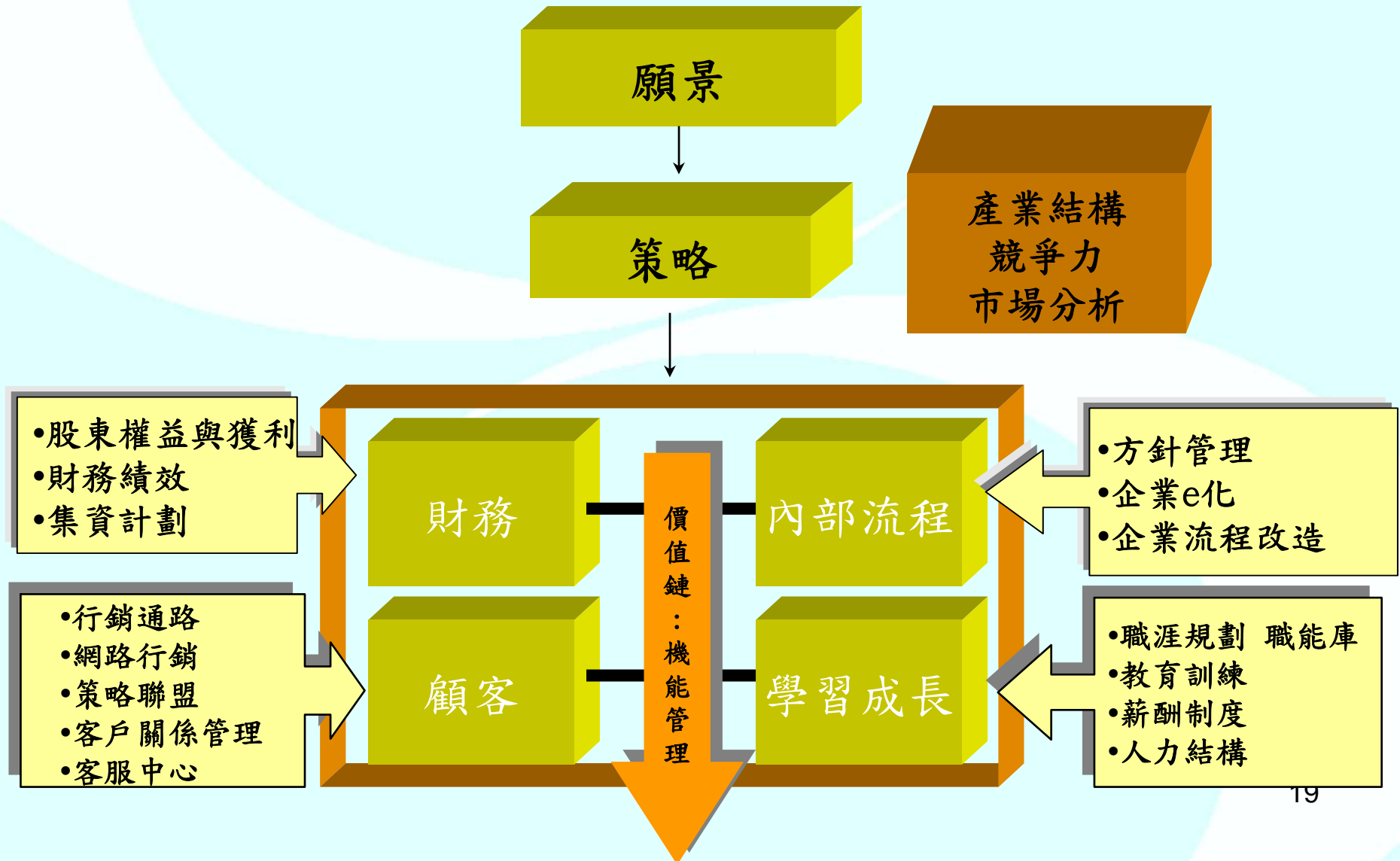
BSC第一至第三期之綜效內容



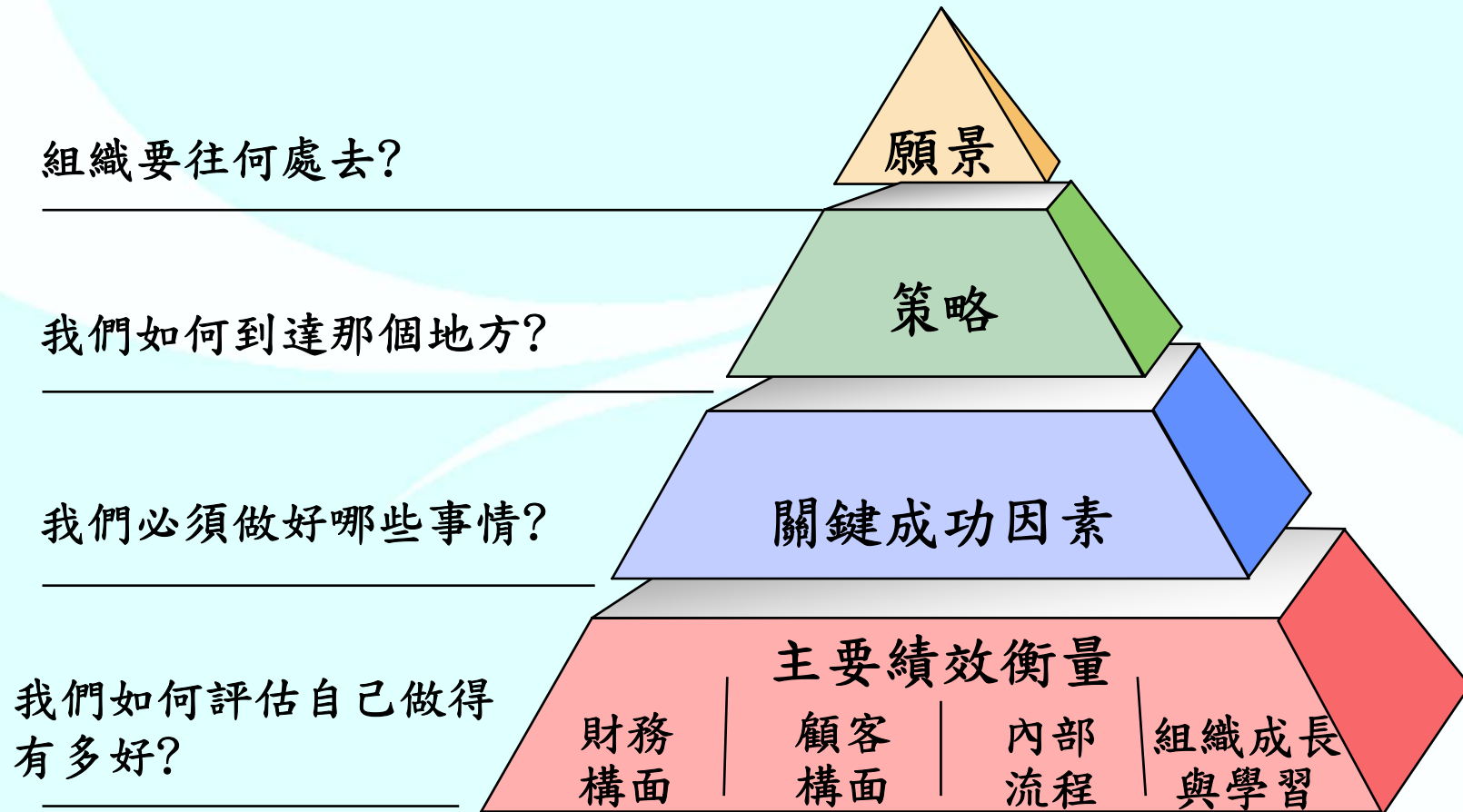
BSC第四期（2004-2006）之內容

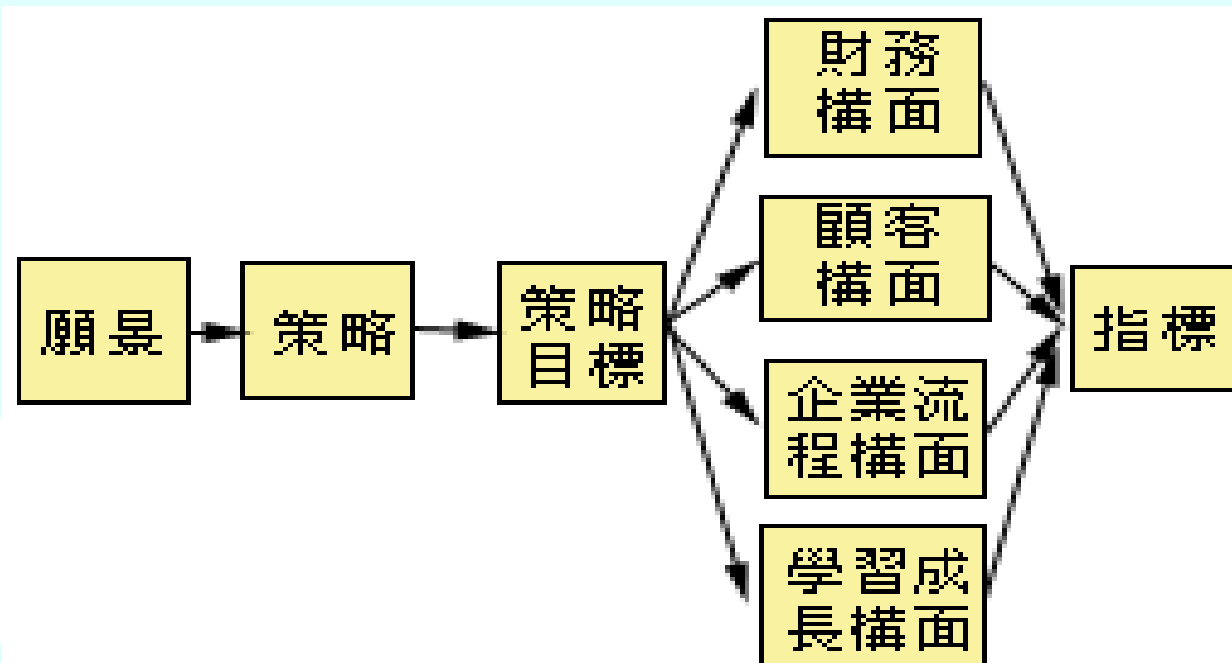


平衡計分卡是啥碗糕

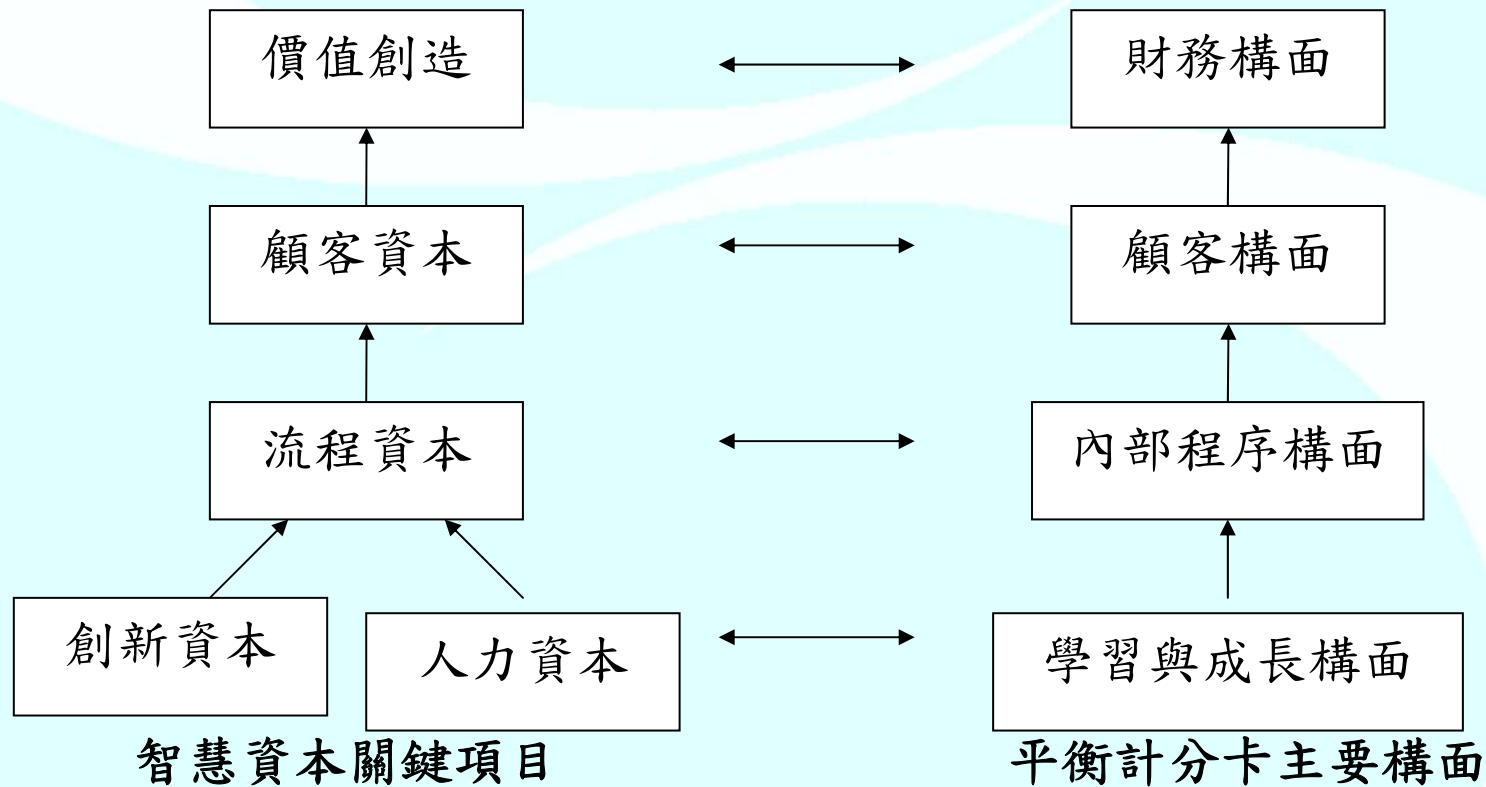
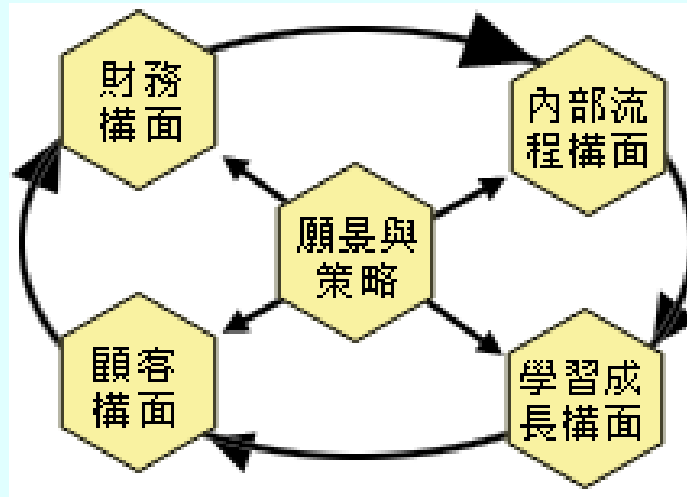


平衡計分卡與策略的連結

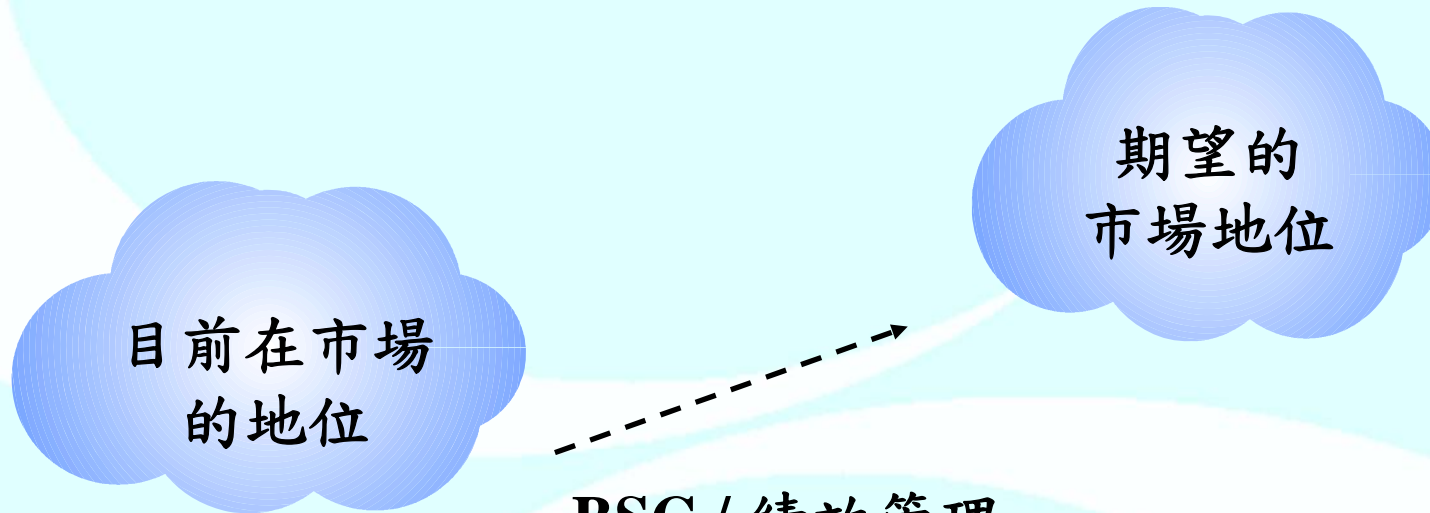




四個構面			
目標	量度	指標	行動



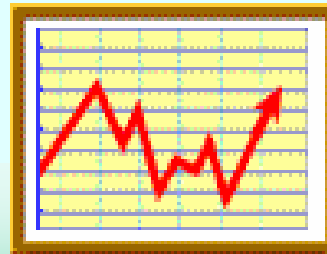
BSC：將策略轉變為成果



Financial	Customer
•	•
•	•
•	•

Learning	Process
•	•
•	•
•	•

目前的經營績效



Financial	Customer
•	•
•	•
•	•

Learning	Process
•	•
•	•
•	•

期望的經營績效

策略支援願景，績效管理促成策略的實現

動動腦

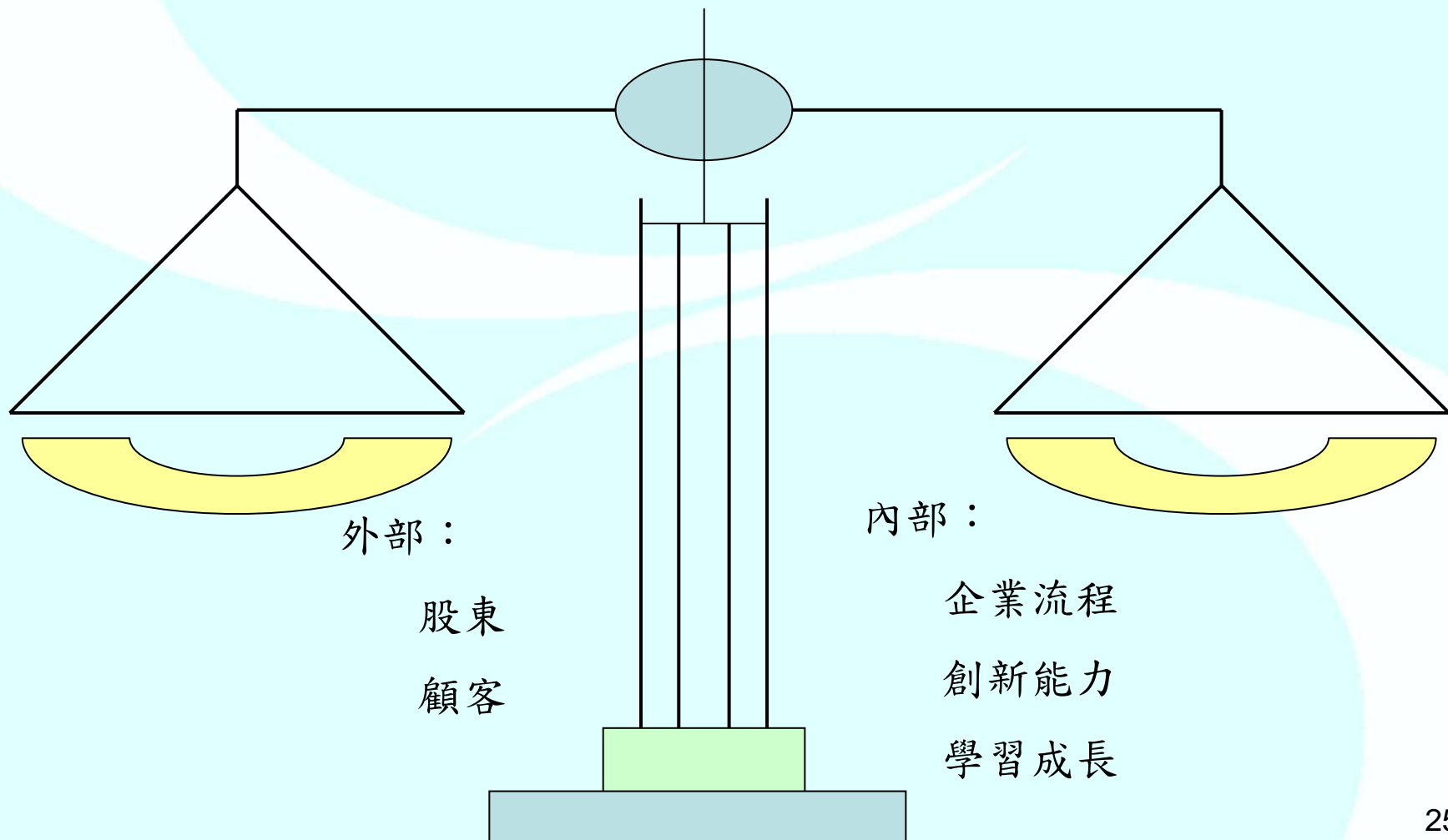
○ 一隻兔子 重2公斤

寄出去到美國時 變成3公斤.....

猜"八仙過海"神仙之一

答案是.....

□ 平衡計分卡的要素與特質



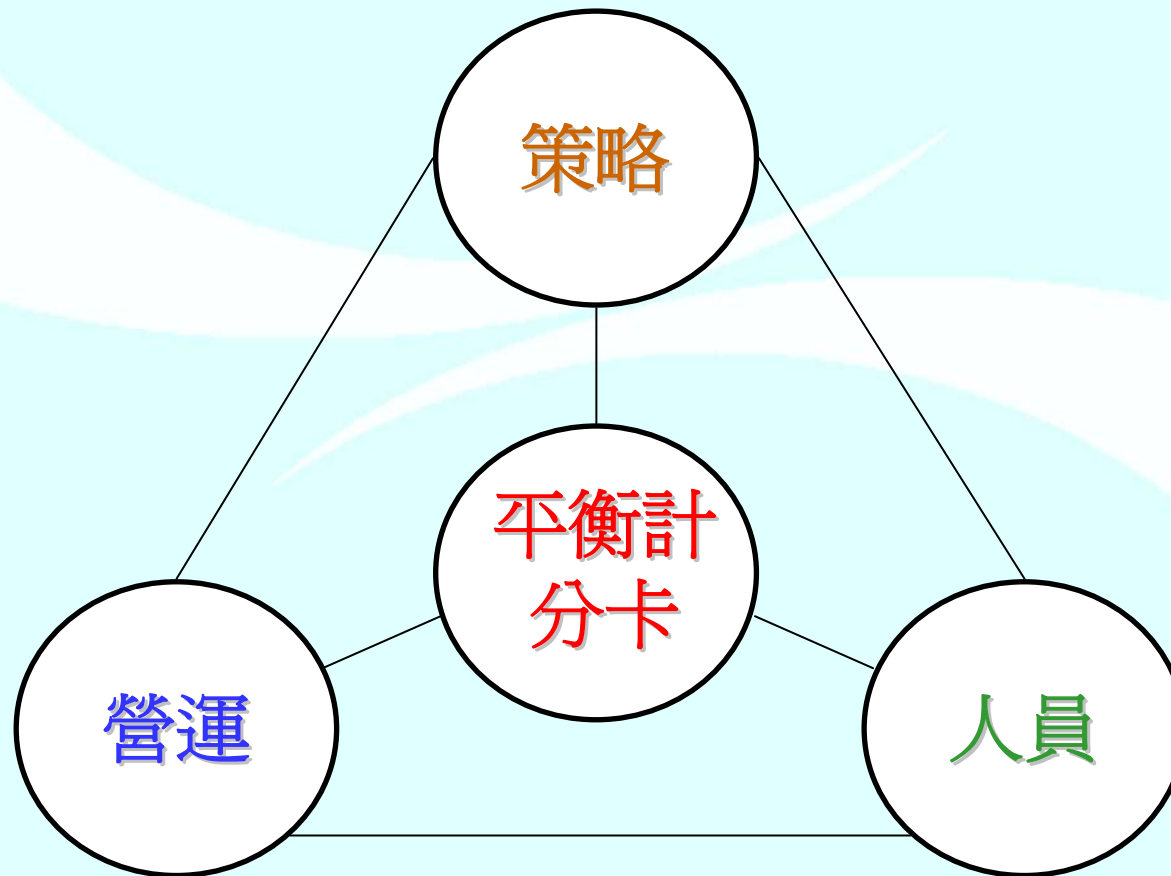
平衡計分卡的精神：內外兼顧

- 平衡企業內部與外部關係人兼顧的精神
- 平衡財務績效與非財務績效量度的管理指標
- 平衡領先指標與標落後指標之間的誤差
- 平衡策略發展的內容
- 平衡資源整合的效能
- 平衡有形資產與無形資產的效益

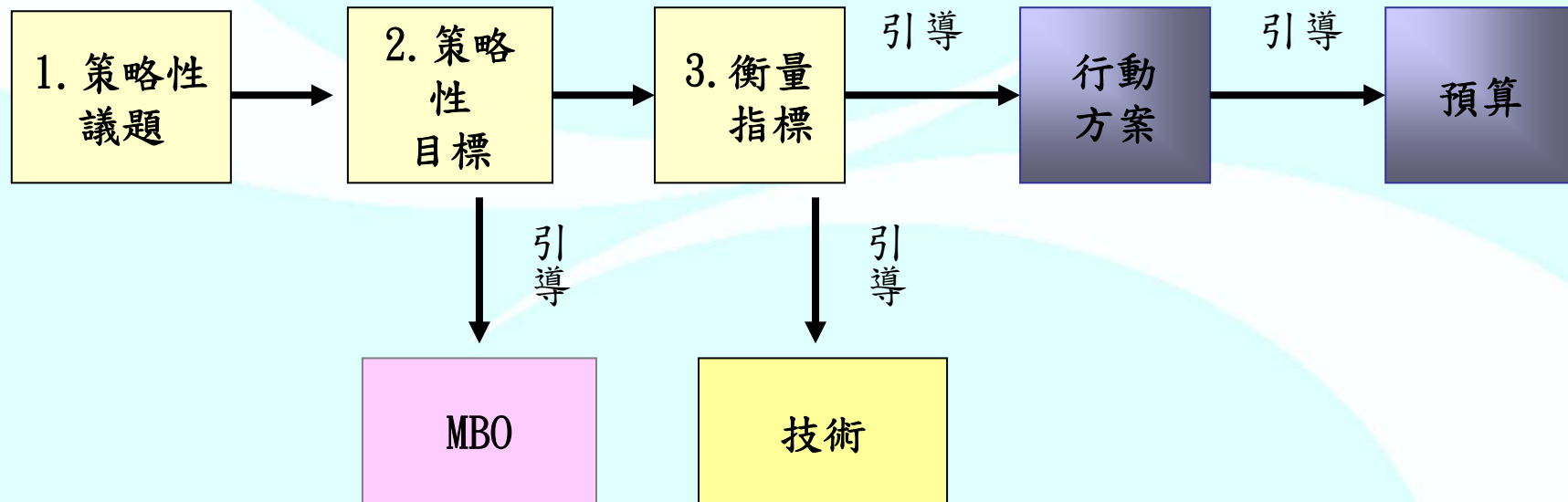
平衡計分卡的特質

- 策略校準的特質
- 資源整合的特質
- 引導性的特質
- 組織溝通的特質
- 具PDCA管理循環的特質
- 落實執行力的特質

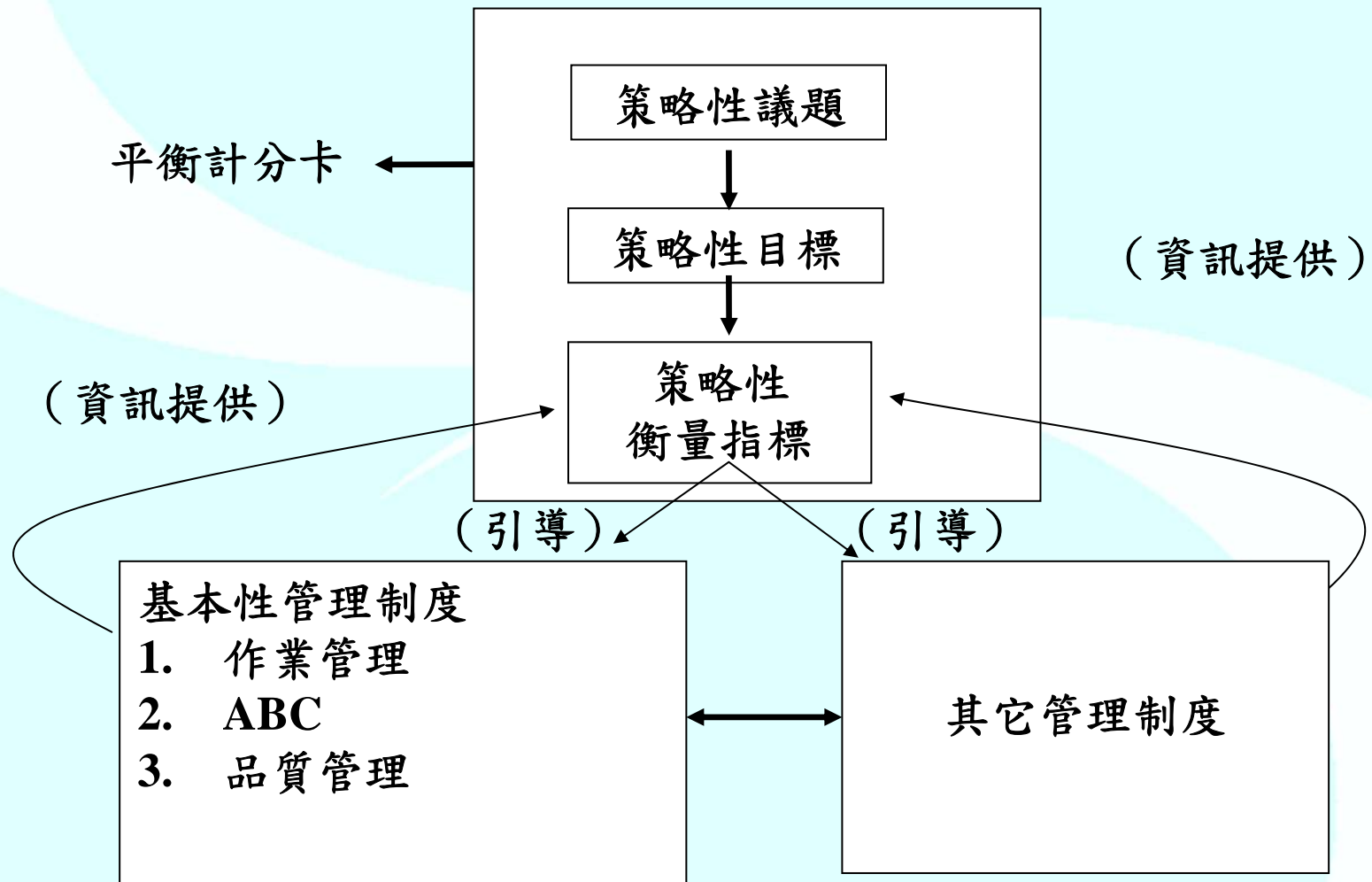
資源整合的特質



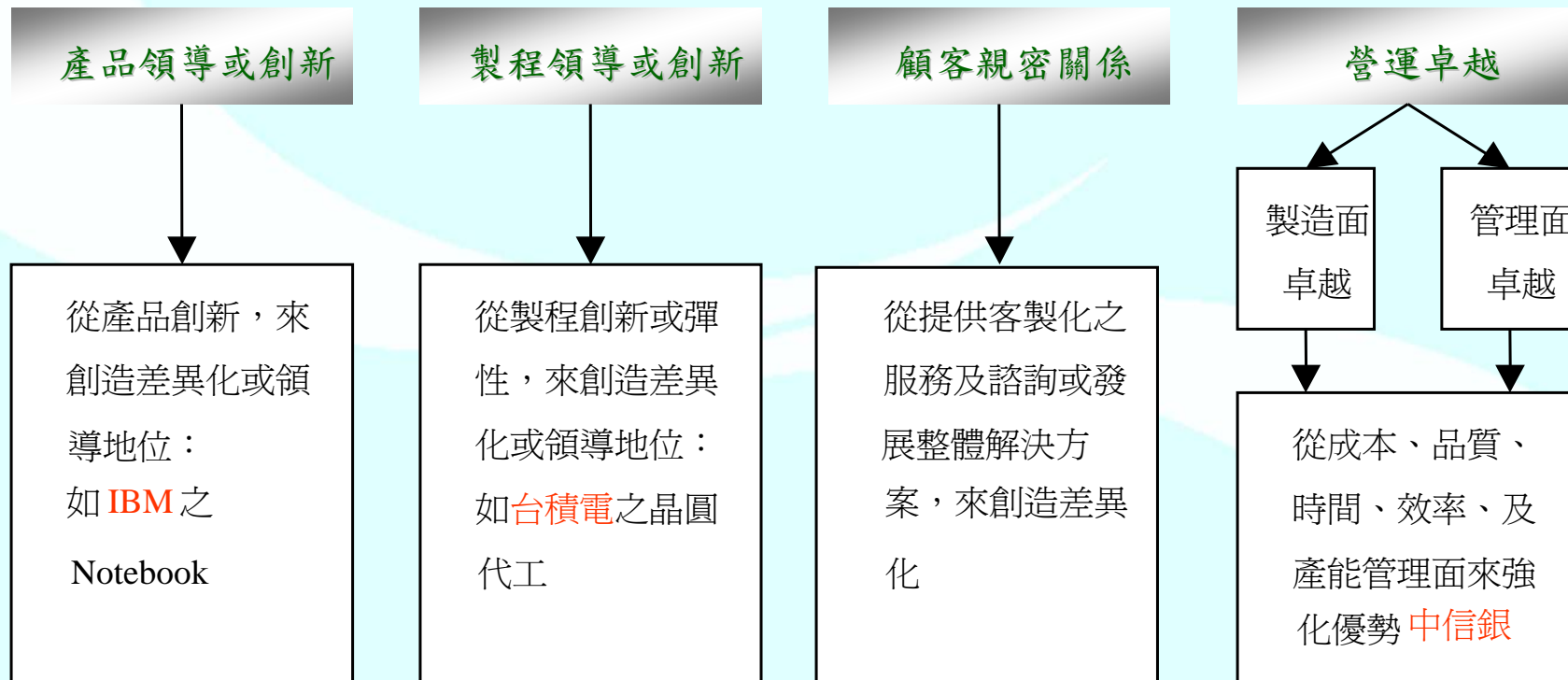
引導性的特質



引導性的特質



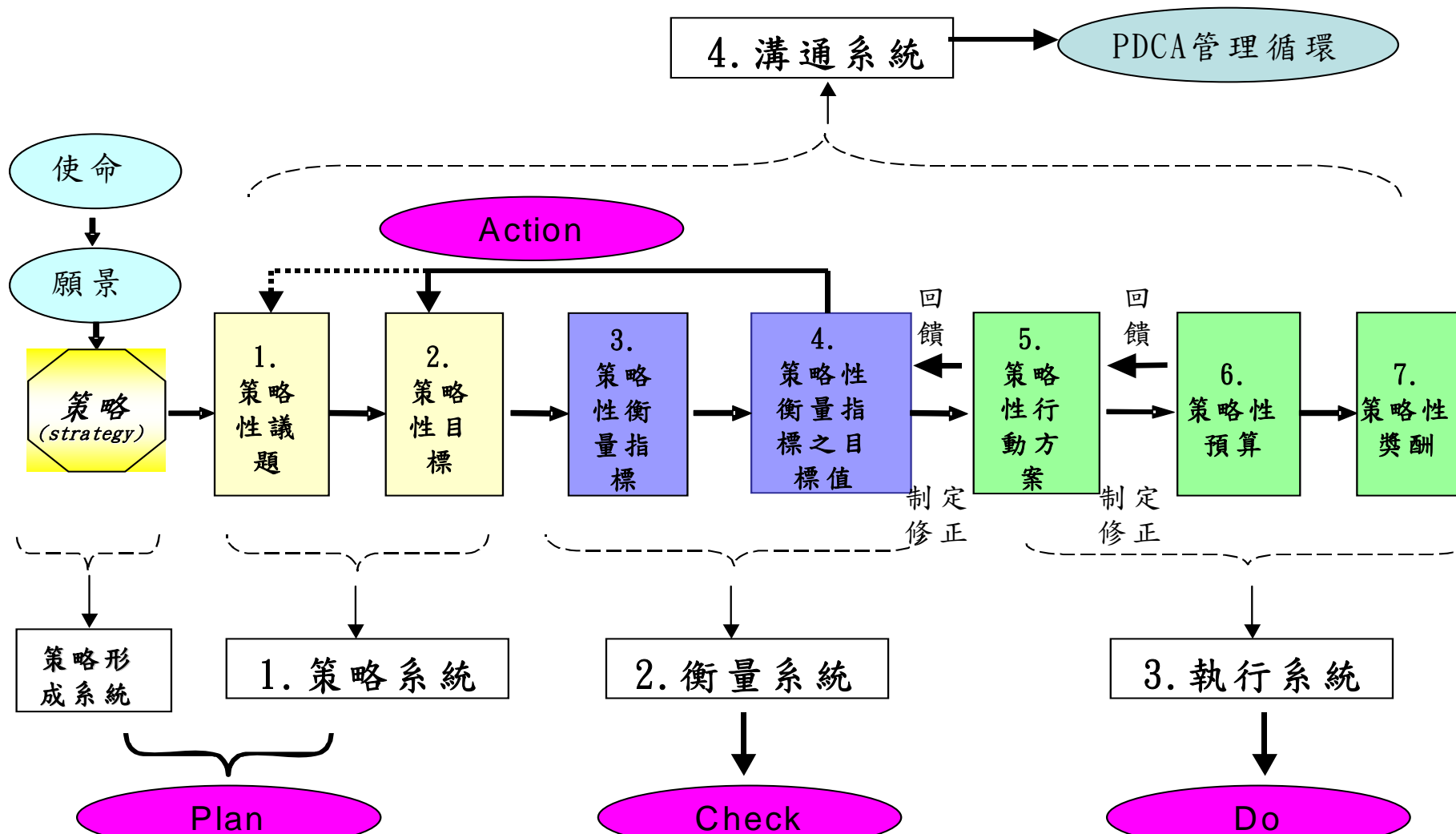
組織溝通的特質



製造業之顧客價值主張：差異化（特色）內容圖

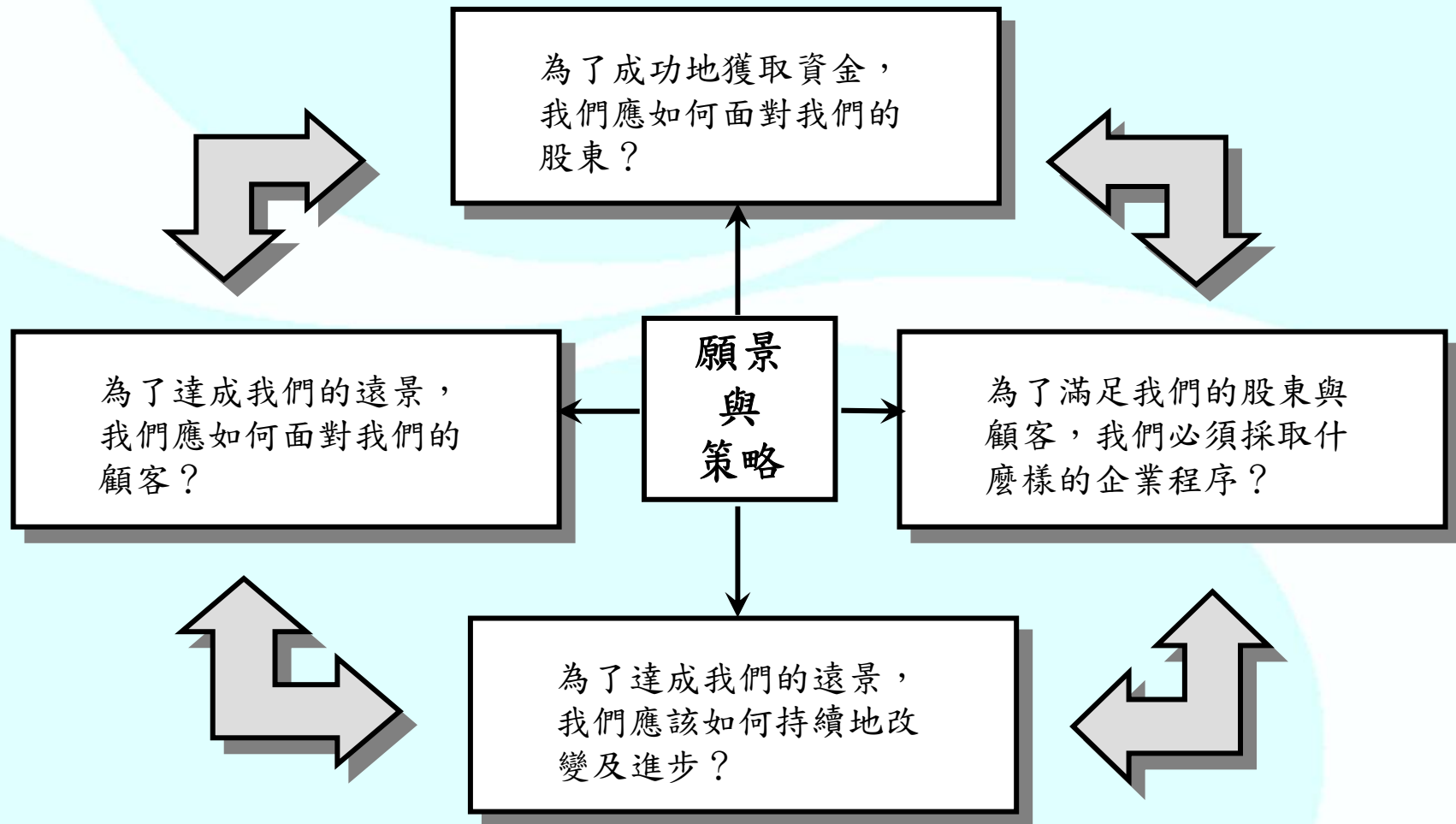
具PDCA管理循環的特質

策略性思維與PDCA循環

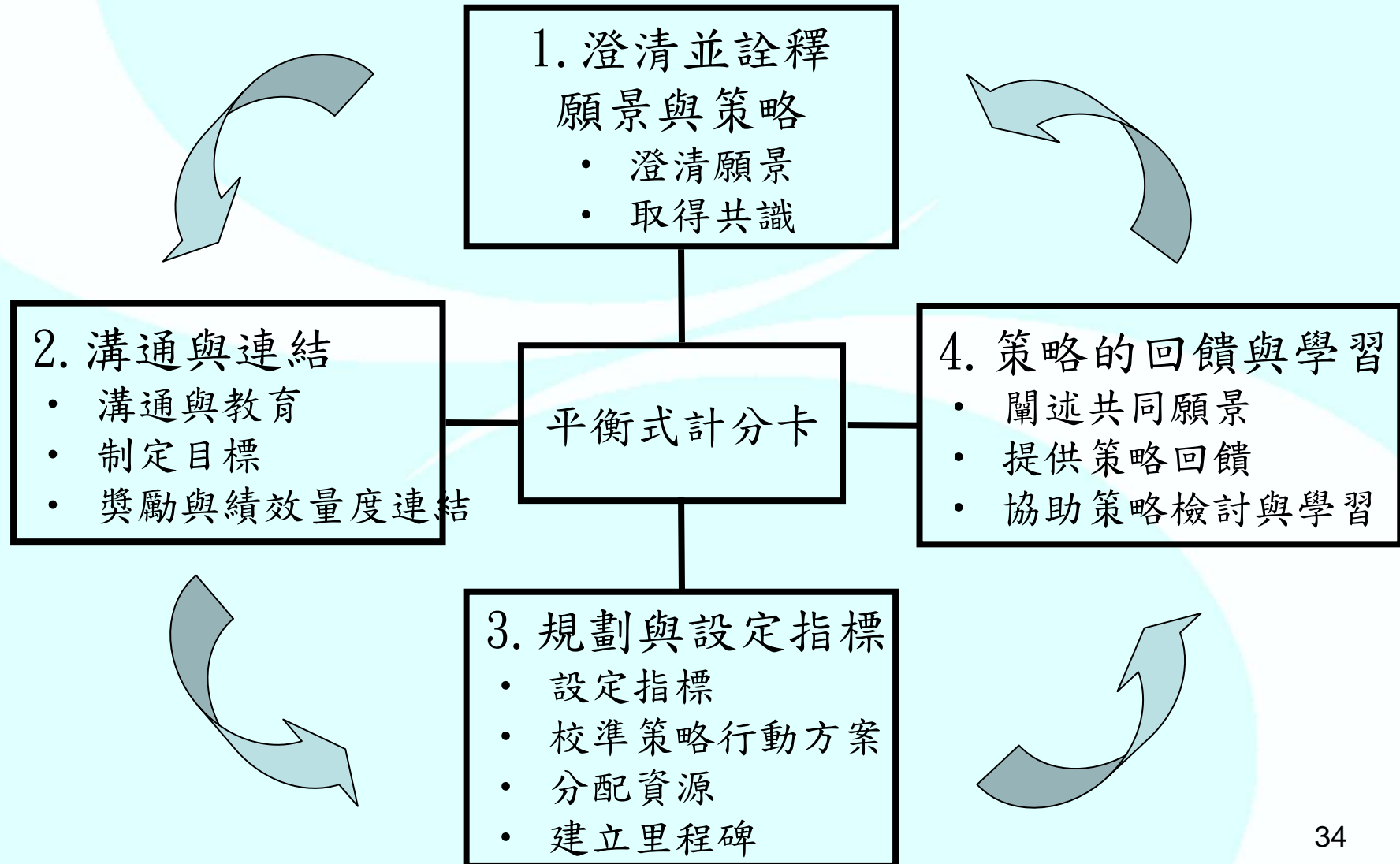


出處：黃俊程，2005年6月，財稅法令—二十八卷第14期，P40~P45，原始資料：吳安妮教授之研究

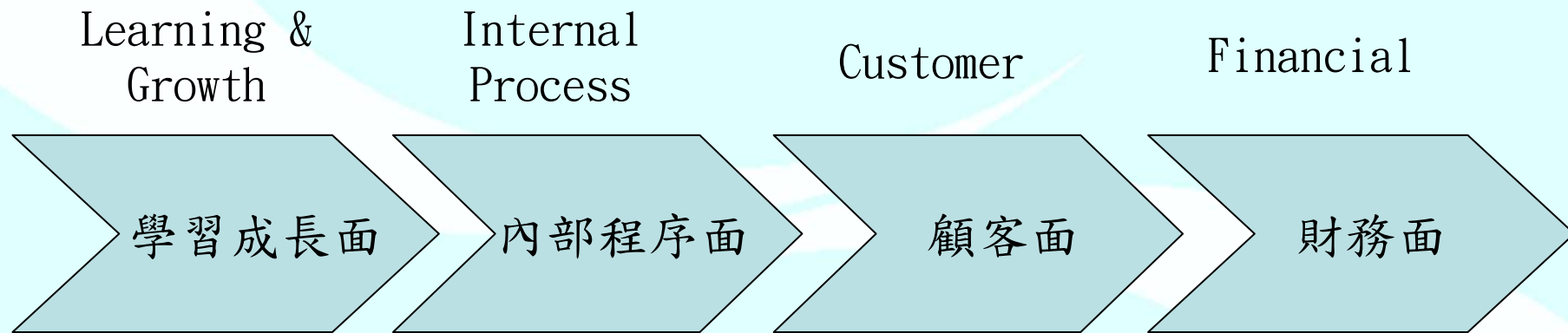
落實執行力的特質



平衡式計分卡如何運行



平衡計分卡解決了四個問題



我們能不停地創造價值嗎？

員工有成長的空間嗎？

我們的核心能力是什麼？

我們可改善什麼來強化體質？

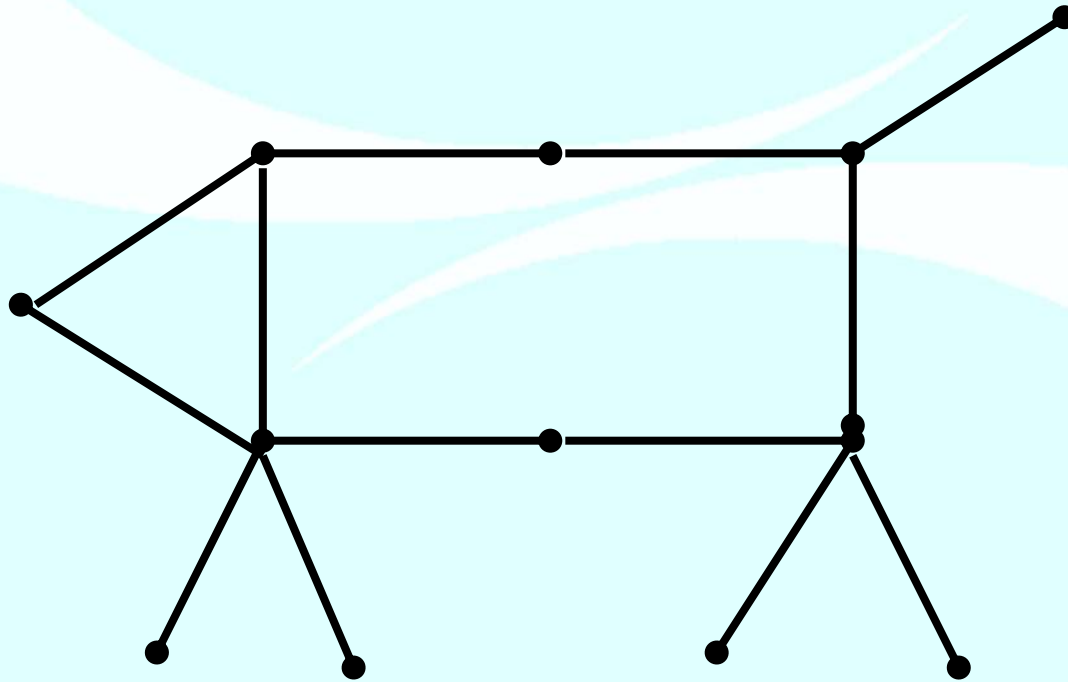
我們應如何來取悅顧客？

顧客如何來看待我們？

我們如何為股東創造價值？

股東滿意我們的績效嗎？

動動腦



動動腦

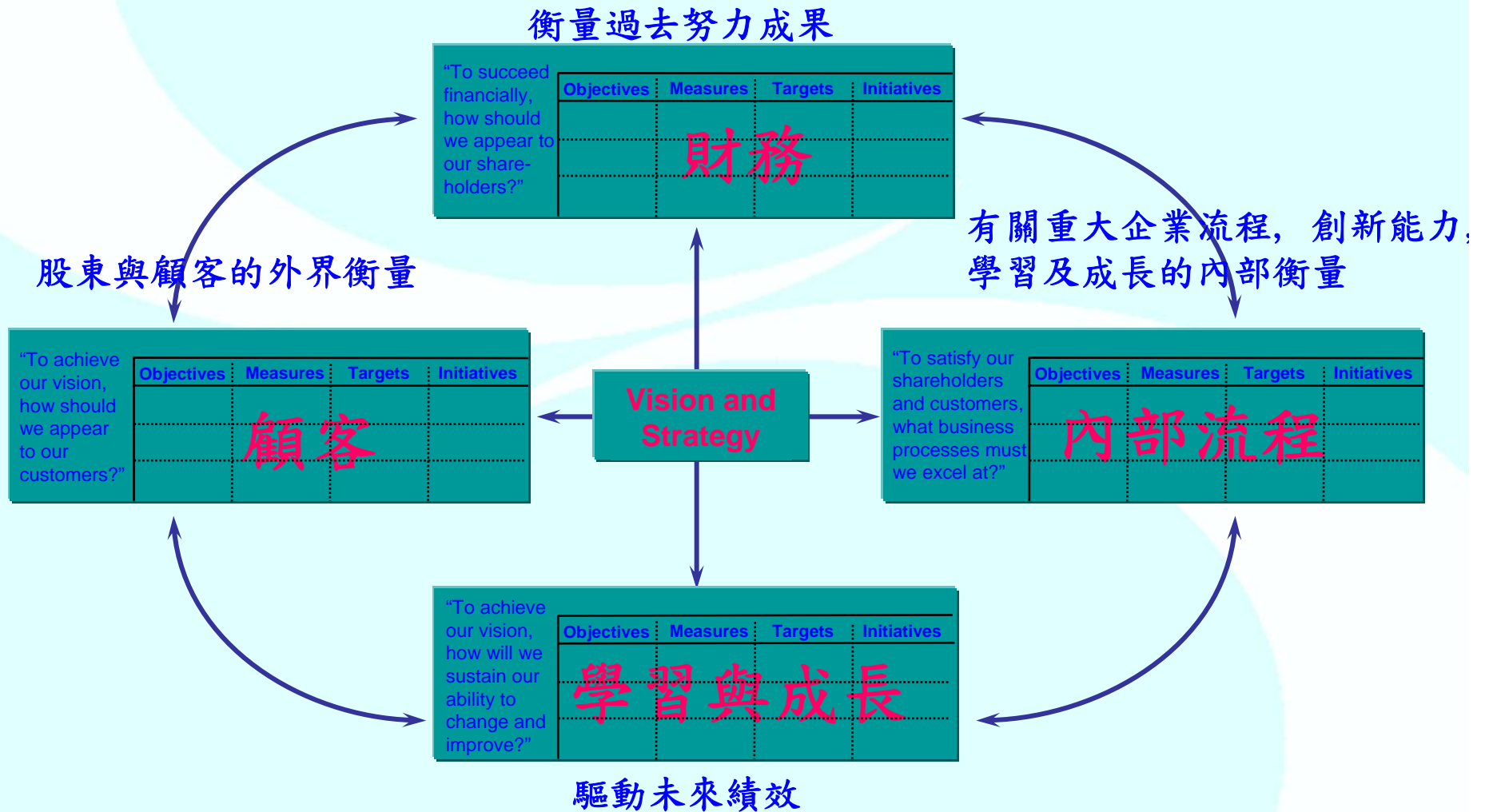
○桃園三結義

答案是.....

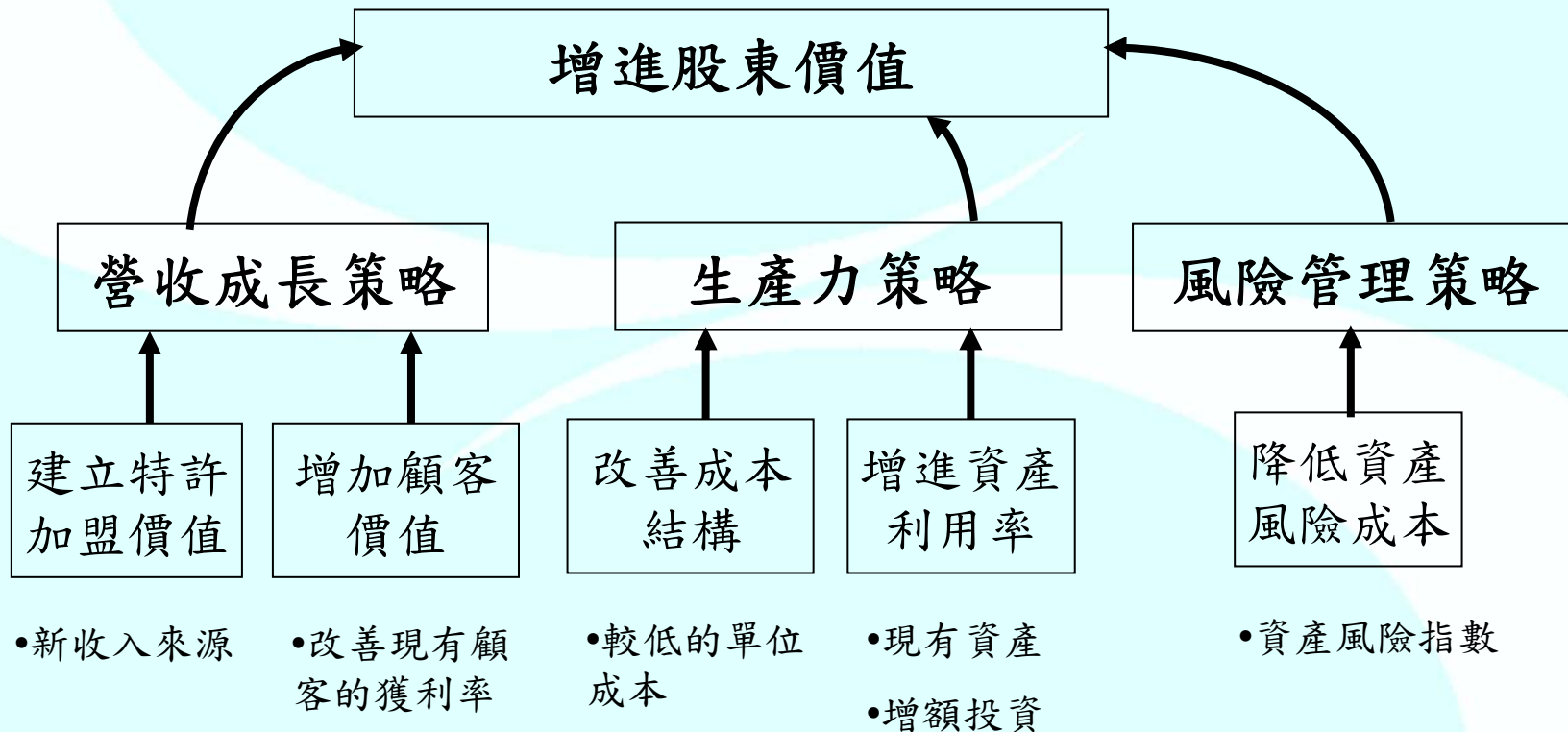
□ 平衡計分卡與策略地圖

- 平衡計分卡所帶來之效益
 - 有效將策略聚焦、創造公司綜效
 - 釐清達成經營目標之方法
 - 經由上而下之溝通，將策略轉化為行動
 - 整合全公司資源運用於策略執行資訊
 - 釐清部門間定位、工作職掌及連結關係
 - 將策略轉化成各部門與基層員工之工作語言
 - 建立公司策略管理制度與檢定機制

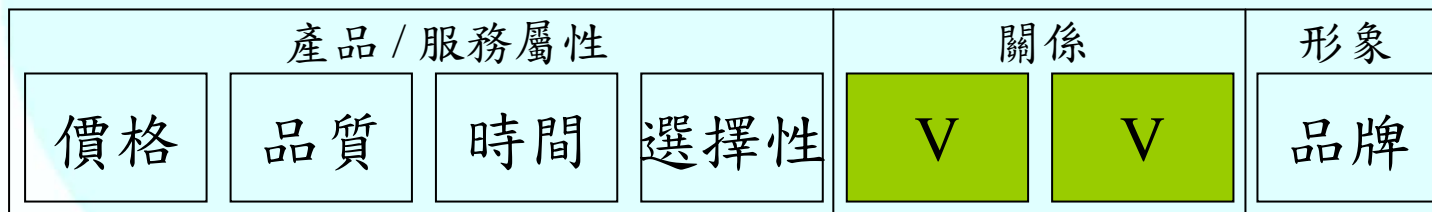
BSC 的四個構面



財務構面圖



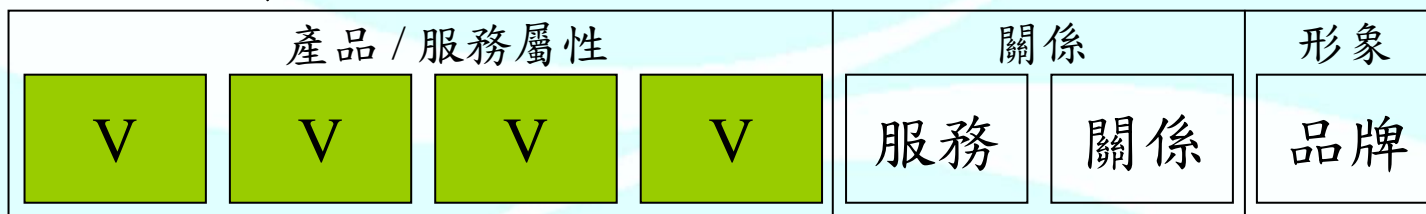
顧客的價值主張圖



關鍵產品類別的品質、選擇性、及無懈可擊的價格

“聰明的購物者”

顧客親近策略



為顧客提供個人化的服務，俾產生顧客想要的結果，並建立長期的關係

“值得信任的品牌”

產品領導策略



獨特的產品與服務

“最佳產品”



一般性的要求



差異化重點

營運卓越策略

營運卓越策略

A銀行

產品 / 服務屬性					關係		形象
價格	額度	品質	效率	彈性	V	V	品牌

Simple-僅需身份證/薪水單
; 免擔保、免保人、免保險

Speed-30分鐘拿到卡
顧客親近策略

Flexible-一通電話調整額度; 當日借還不計息

“快速方便的小額消費信貸專家”

B銀行

產品 / 服務屬性				關係		形象
V	V	V	V	服務	關係	品牌

Financial Planning-有投顧做house review的Market Research

Benefit-顧客有專人提供差異化服務

“金字塔客層的專業理財顧問”

產品領導策略

C銀行

產品 / 服務屬性				關係		形象
V	V	時間	功能	V	V	品牌

Time-上市時間早, 技術領先同業2年

Function-訴求集中帳戶管理/提高資金收益/靈活調度資金/增加投資成本效益/資產管理與配置

“MMA-綜合資產管理技術的領先者”

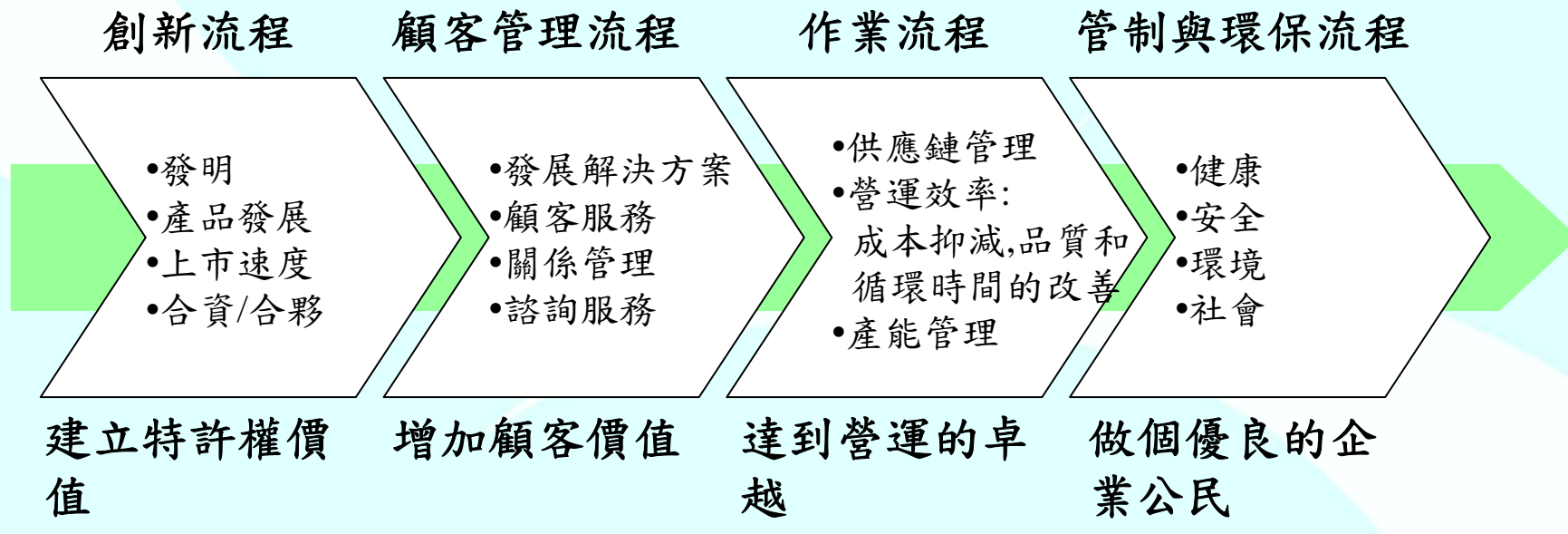
V

差異化重點

顧客的價值主張圖--以銀行業為例

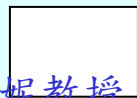
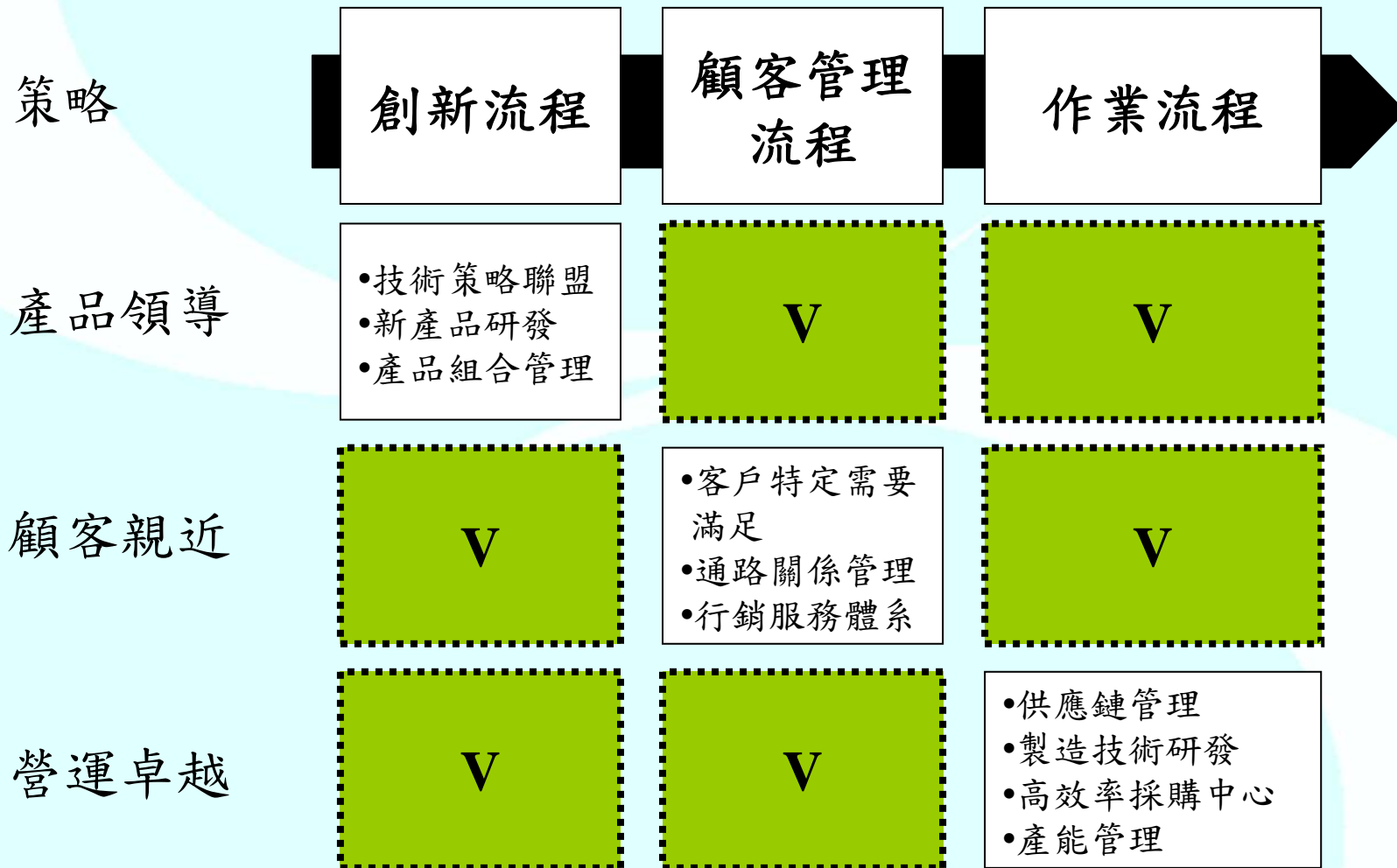
42

辨認策略性內部程序圖



一般組織的價值鏈圖

辨認策略性內部程序圖

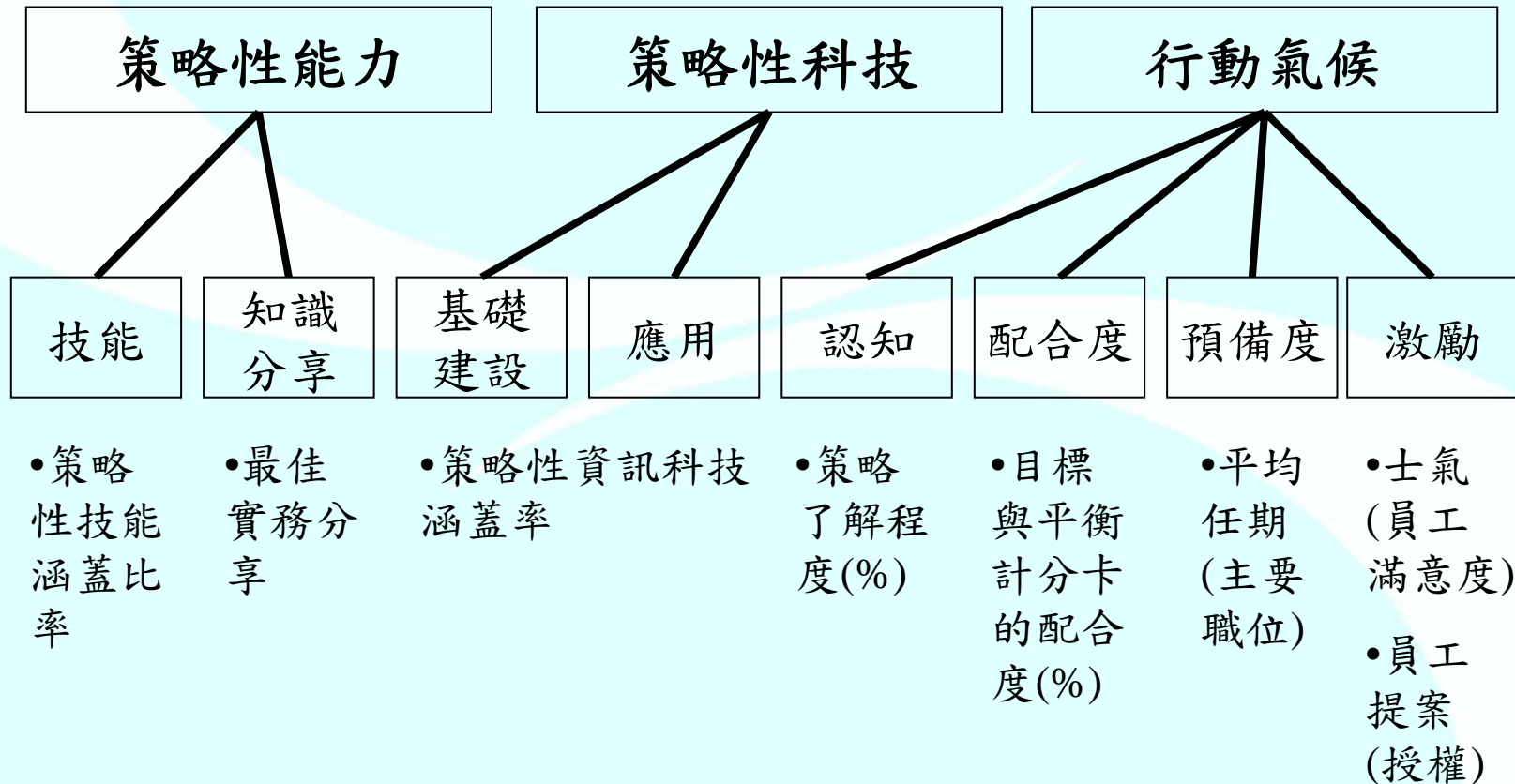


策略性做法

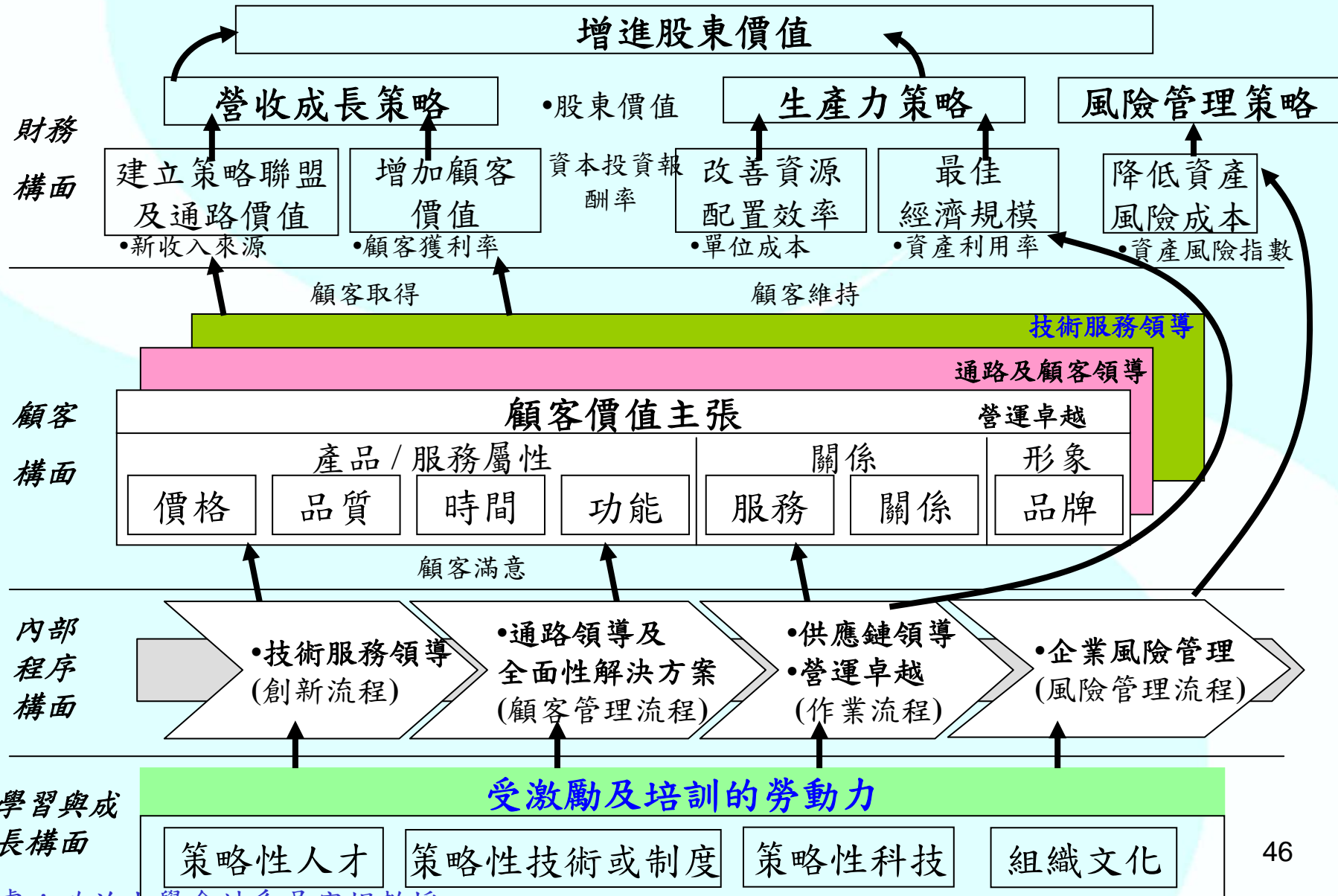


滿足基本之要求

學習與成長構面圖



平衡計分卡策略圖樣板



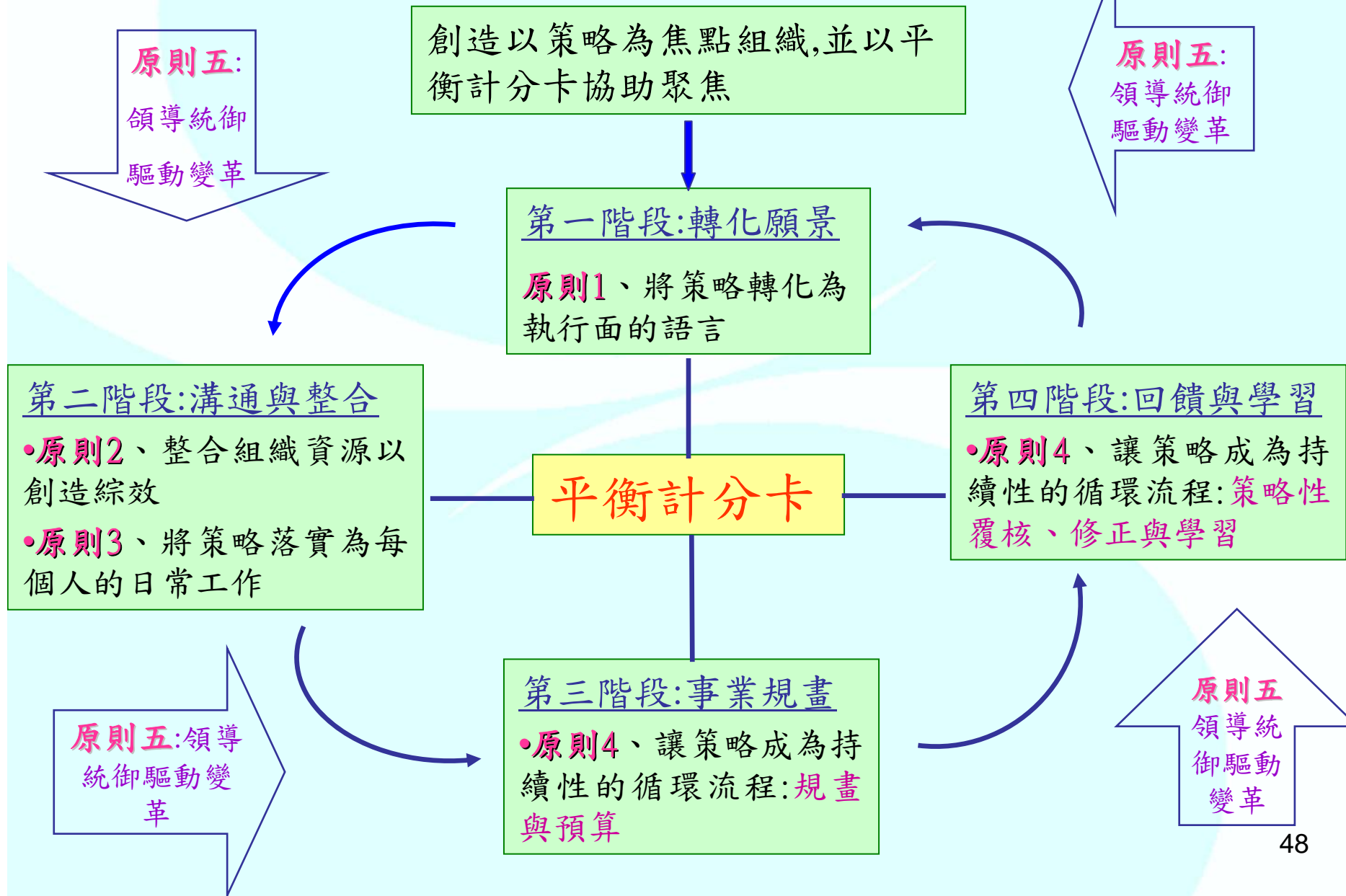
平衡計分卡之具體內容表

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	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
內部流程構面	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
學習與成長構面	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

平衡計分卡

導入BSC的四大階段，五大原則



策略草圖VS策略地圖

○ 策略草圖的功能

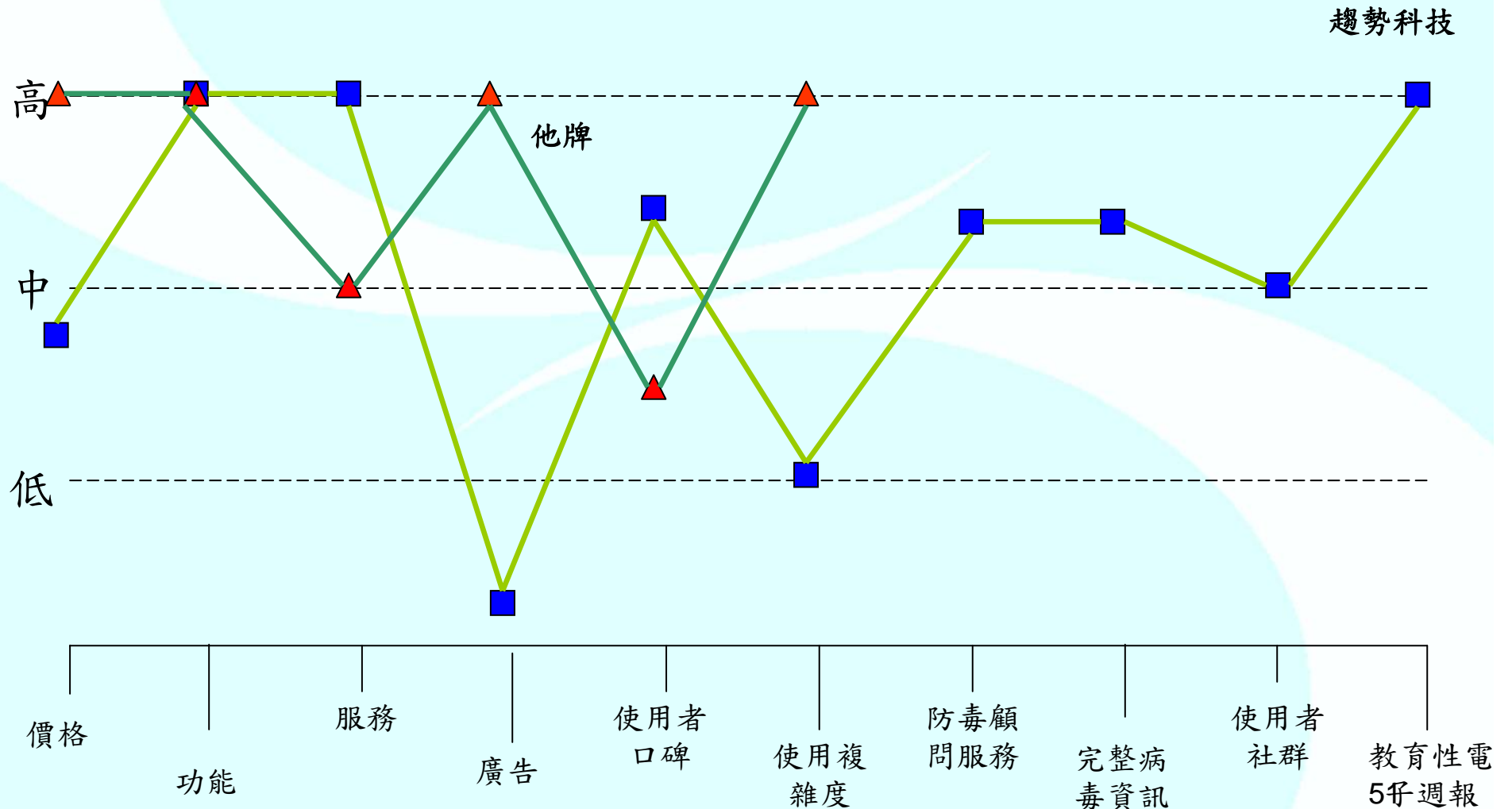
- ◆ 它可以非清楚地描繪出產業各成員的競爭因素，顯示該產業的策略組合
- ◆ 它呈現目前對手和潛在對手的策略組合，顯示它們對哪些因素做策略性的投資
- ◆ 它顯示公司的策略組合或價值曲線，描繪它如何投資於競爭因素，以及日後可能如何投資於這些因素

策略草圖VS策略地圖

○ 策略地圖的功能

- ◆ 它是用來描述組織內部的策略組合
- ◆ 它可呈現並釐訂不同構面間的策略題間因果關係
- ◆ 透過策略地圖來描述組織內部在各構面間的價值主張
- ◆ 它能提供組織發展、重點選擇及管理行動的方向

趨勢科技的策略草圖



出處：經濟日報，企管副刊，94年10月26日，A12版

□ Q & A 時間

THANKS!!

