

平衡計分卡與組織管理

文／柯承恩（管理學院院長）

一、前言

在面對競爭日益激烈的環境中，不論是公營企業或是政府機構，都需要對組織的目標與發展策略做更明確釐清，並且在管理與經營的績效上作進一步的提昇。為了達成此一目標，組織必須要有一套有系統的方法能夠將組織的目標策略與管理做法相互連結，以免目標策略淪為口號，而與實際執行脫節。平衡計分卡便是一種將目標策略轉換成實際行動的管理觀念與制度。此種方法從1990年自美國學術界推廣以來已在許多企業施行，成為企業提昇其經營與競爭能力的重要制度。

在組織的管理上，為了促使組織的成員或單位朝著組織的遠景與目標努力，組織必須要有一套衡量的機制來瞭解成員或各個單位的成果，也就是傳統上的績效評估。然而當前企業在高度競爭的環境中需要瞭解其在重要的策略層面是否平衡兼顧，以免疏忽了組織發展的根基。而組織發展的策略層面必須要有可以衡量的指標才能協助管理當局了解各個策略層面的進展情形，也才可做為評估各單位或成員的依據。“No measurement, no management”（即沒有衡量便沒有管理），也就是一個組織若缺乏良好的衡量評估機制便無法有效的管理。平衡計分卡也是在這種觀念下所發展出來的管理制度。

二、平衡計分卡觀念之介紹

平衡計分卡觀念係由哈佛教授Robert S. Kaplan與Norton P. David根據其對許多發展出創新績效衡量系統公司進行個案研究之研究結果，而於1992年提出。平衡計分卡觀念主要係以平衡為訴求，尋找企業短期與長期目標間、財務與非財務之量度間、落後與領先之衡量指標間、以及企業內部與外部績效構面間之平衡狀態。Kaplan與Norton並以飛機駕駛為例，說明在複雜的企業經營環境中，欲了解組織目前營運的現況，需透過像飛機之儀表板的績效評估制度，隨時將營運情況回饋給組織之相關人員，以在會計期間中做必要的營運調整，確保期末能達成組織設定之既定目標。

Kaplan與Norton之平衡計分卡觀念係將績效評估指標分成四個重要的構面，認為依此四構面分別設計適量的績效衡量指標，可以提供公司營運所需的資訊，又不會使資訊太過龐雜失去效用，更重要的是可以促進企業策略與遠景的達成，此四構面分別為顧客構面、財務構面、內部程序構面及學習成長構面。衡量績效即衡量目標達成的情況，必須先知道最終目標（即策略）為何，因此，績效衡量指標的構面亦可用以做為策略之分類構面。

(1)顧客構面

Kaplan與Norton(1996)認為在顧客構面中，企業

應先找出市場與顧客區隔，將顧客面的核心衡量群（core measurement group）與目標市場及顧客結合，幫助企業找出及衡量企業顧客面的價值計劃（customer value proposition）。

(2)財務構面

Kaplan與Norton(1996)認為企業應針對其所處之生命週期不同階段，因應不同的財務策略，並決定適合的財務衡量尺度。企業之生命週期可簡化為三個時期：成長期、保持期、收割期，無論企業處於何種階段，均應配合收入成長與組合、成本降低／生產力改進、資產利用／投資策略等三個財務性議題。企業在依自身所處之生命週期分析決定策略後，據以找出各財務性議題適合之績效衡量指標。

(3)內部程序構面

為滿足股東及目標顧客的期望，企業必須確認其創造顧客價值的程序，以有效運用有限之資源。企業目前之績效指標仍著重於改善現有之營運程序，雖有嘗試增加品質、產出率、循環時間等指標，但仍並非針對企業程序整體概念，有別於傳統，平衡計分卡所建議之完整內部程序價值鏈，包括創新程序、營運程序、售後服務程序。

(4)學習與成長構面

此構面之主旨在使平衡計分卡之前三項構面能順利達成，實現企業長期成長之目標。強調對未來投資的重要性，而非傳統的投資觀點，如新設備、新產品的研究發展，雖然設備及新產品的研究發展是很重要，但為了達到長期的財務成長目標，組織必須投資在基礎結構上，包括人員、系統及程序，透過員工能力之增強、資訊系統能力之增強、激勵及授權一致性之增強此三個主要原則，以構建學習與成長構面的績效指標。

三、結論

平衡計分卡是學術界與產業界合作產生的產物。當產業面臨激烈競爭的情形下，便有一些企業開始思考並設計新的管理制度，以便有所突破並強化自己的競爭能力。其中較為成功的企業注意到策略發展的各個層面並且設計一些衡量的指標。而學者因為接受企業的委託進行研究經過分析歸納之後，發現經營優良的企業所採行的做法可以彙整為“平衡計分卡”的概念與制度，再經過進一步的改良後使得平衡計分卡更臻完善而成為企業界廣為接受的做法。近年來，國內的一些企業也開始推展平衡計分卡，包括銀行業與製造業。

隨著我國加入世界貿易組織的時間愈加緊迫，我國企業在國內與國外市場的競爭愈形激烈，而如何改善企業的管理品質與提高企業的競爭力更為迫切。平衡計分卡制度有助於企業將其發展策略轉化為可行的執行步驟，平衡發展企業的各個重要層面，值得企業界作進一步的思考與借鏡。Ω