

從策略規劃看平衡計分卡實務

黃益昌

2007.10.16

Outline

- 傳統的績效評估
- 平衡計分卡的演進與觀念
- 平衡計分卡專案
- 平衡計分卡的應用實例
- 平衡計分卡與人力資源
- 後記
- 結論

您所知道的平衡計分卡

傳統的績效評估

傳統的績效評估

- 追求財務目標
- 未與公司策略及願景結合
- 指標缺乏有關顧客與競爭構面
- 缺乏預測未來能力

驗屍報告

樓下100分 樓上60分

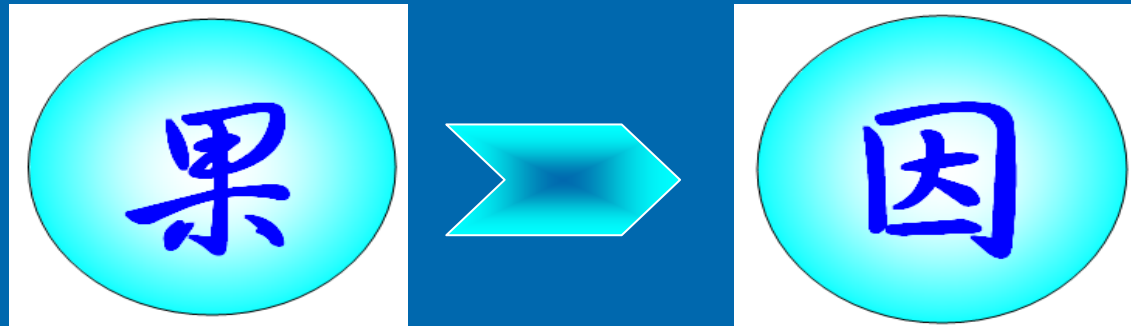
傳統績效評估的進化版:PMD



傳統績效評估與進化版的難題

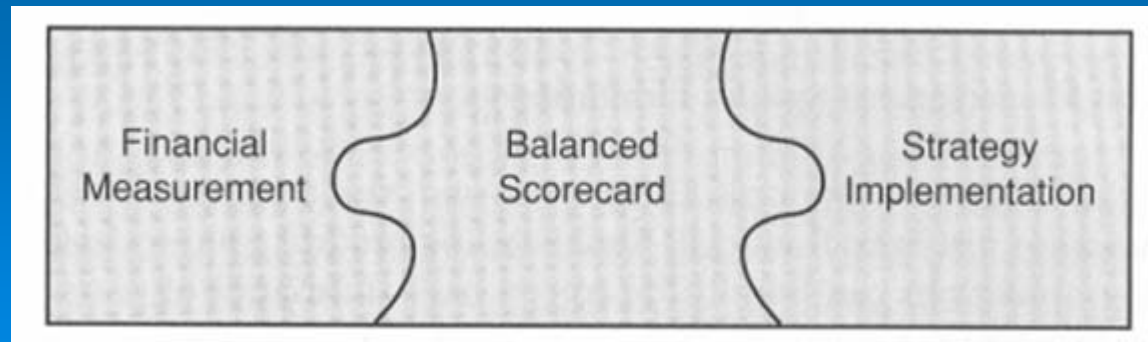


傳統績效評估的再進化版



績效管理
結果論
落後管理

策略管理
講在前面
做領先的事



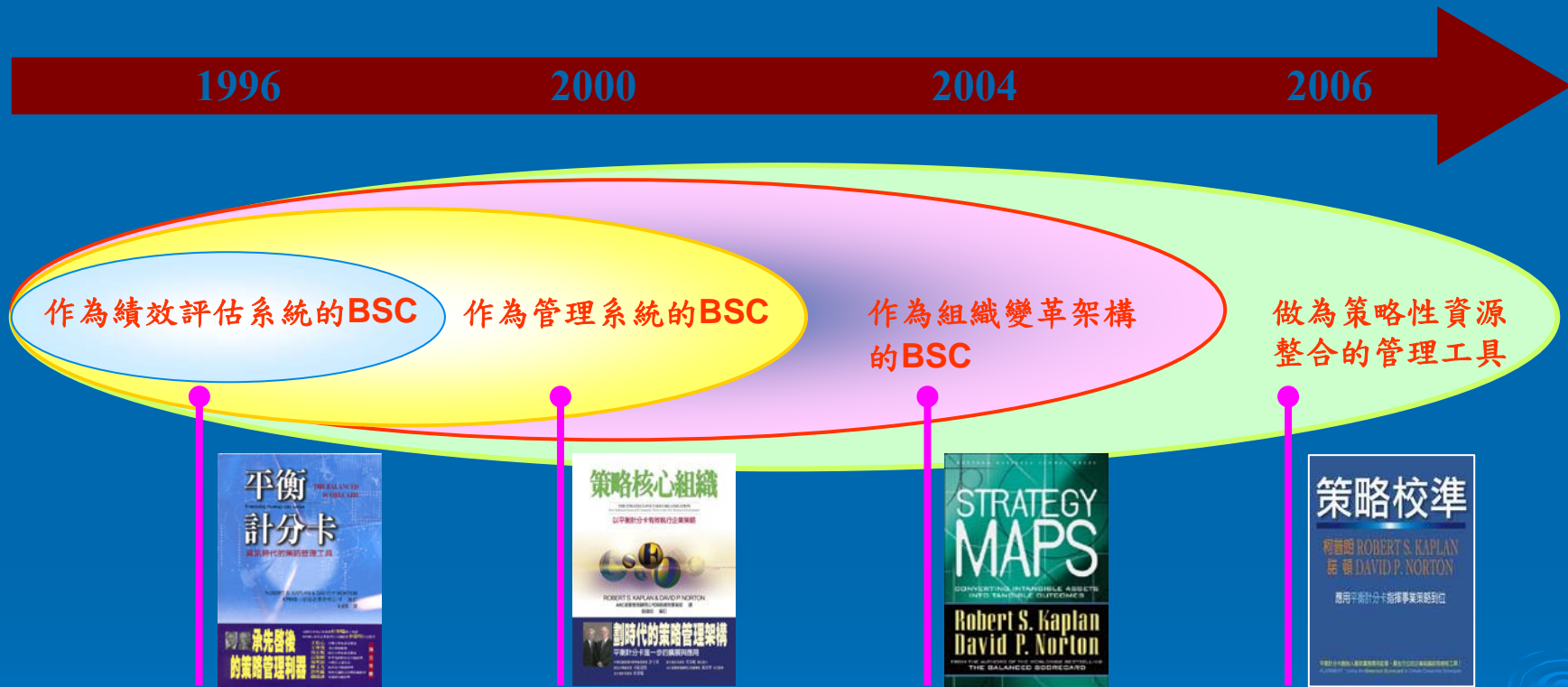
平衡計分卡的演進及觀念

柯普朗-諾頓團隊

- 1990 未來的組織績效衡量方法研究專案
- 1992 平衡計分卡:驅動績效的量度 (HBR)
- 1993 平衡計分卡的實踐 (HBR)
- 1996 平衡計分卡在策略管理體系的應用 (HBR)



平衡計分卡的演進



- 財星雜誌1000大企業已有55%導入平衡計分卡
- 北美企業50%以上作為績效評估工具
- 近75年最具影響力之管理工具之一

平衡計分卡的基本概念



平衡計分卡

從公司願景出發，以實現
公司願景為目的

專注於達成與願景有關的
策略及目標

平衡計分卡的基本概念



平衡計分卡

財務、顧客、內部流程、
學習與成長四大構面



平衡計分卡的基本概念



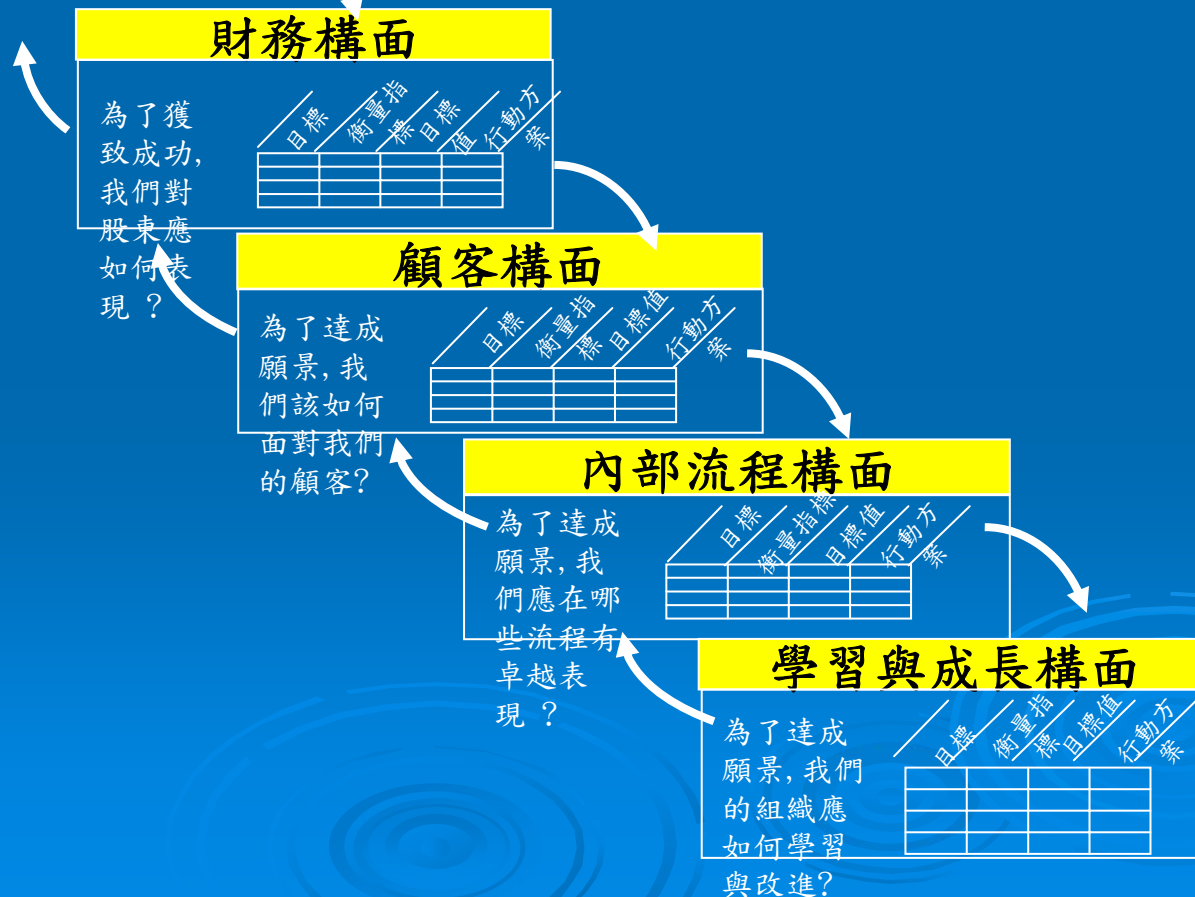
平衡的意義



平衡計分卡的基本概念



因果的關係 好因種好果/壞因使好果不常在 願景與策略



Finance

EVA

Customer

**Customer
Loyalty**

**On-time
delivery**

Internal Processes

**Process
Quality**

**Process
Cycle time**

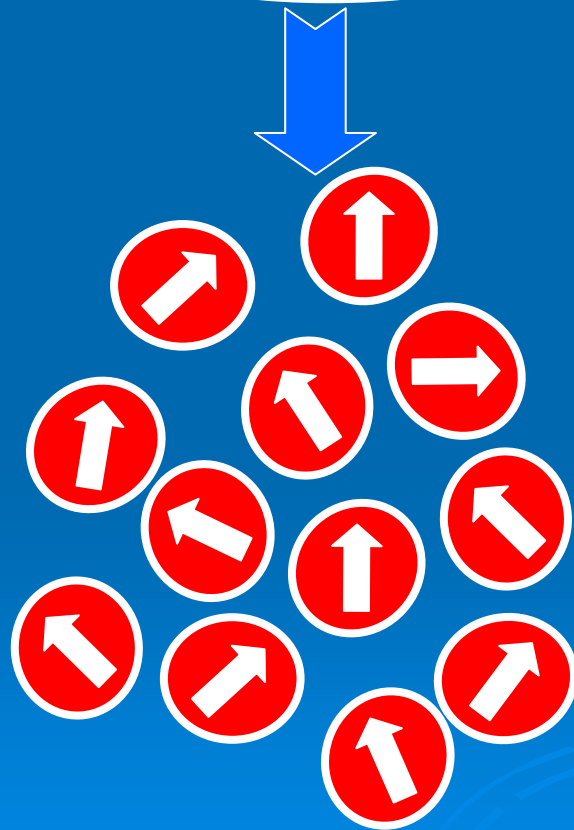
Learning and Growth

**Employee
Skills**

傳統績效評估與平衡計分卡

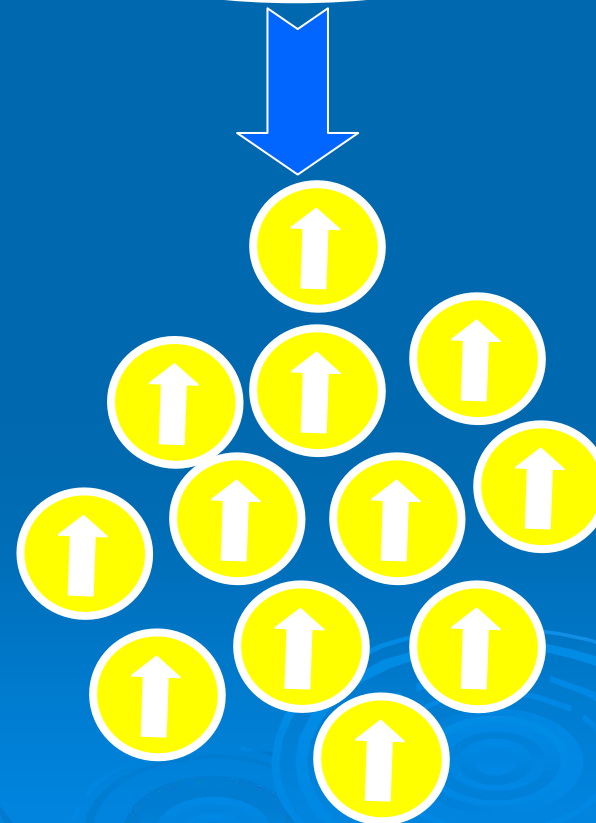
過去的做法

目標下達

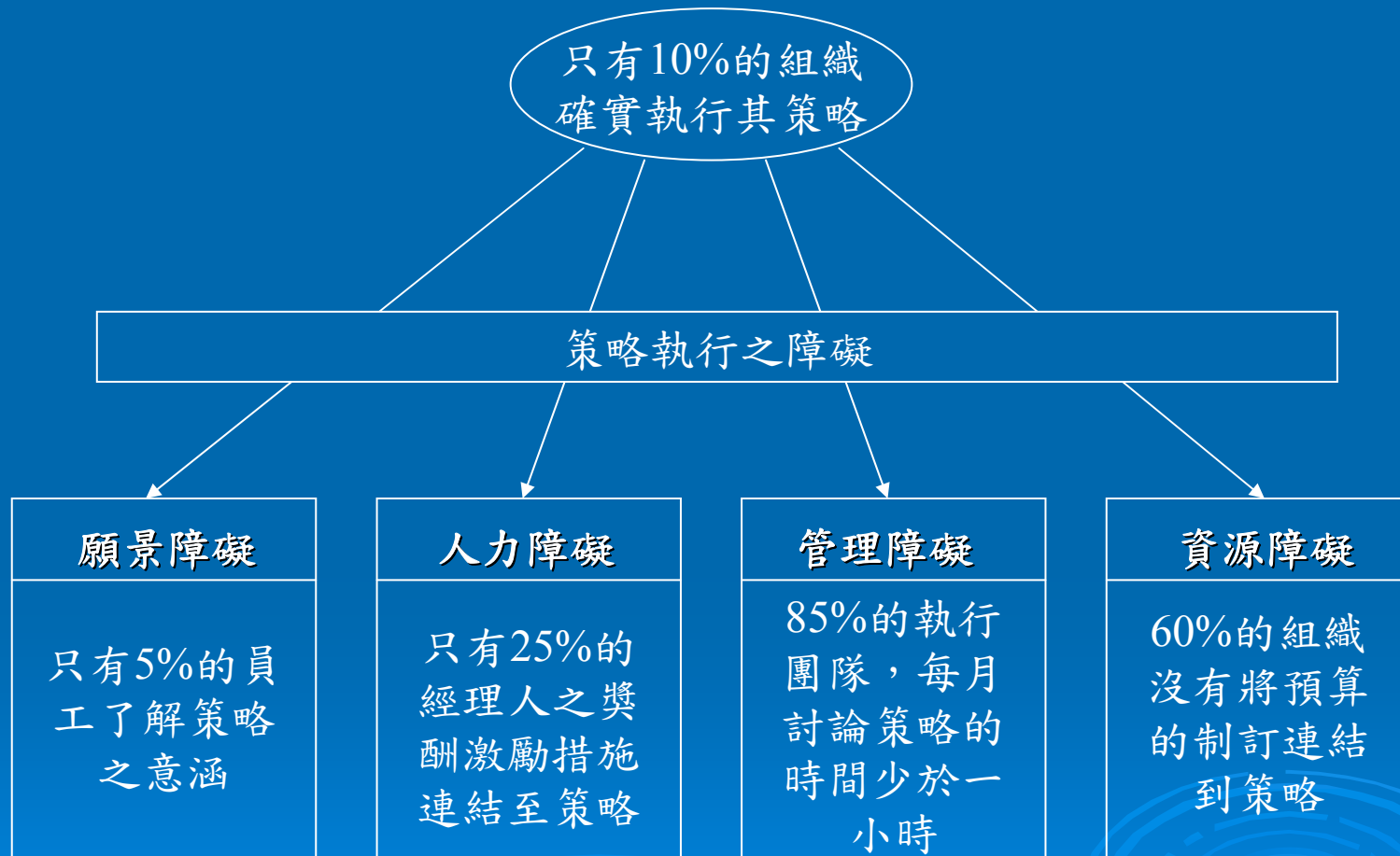


未來的做法

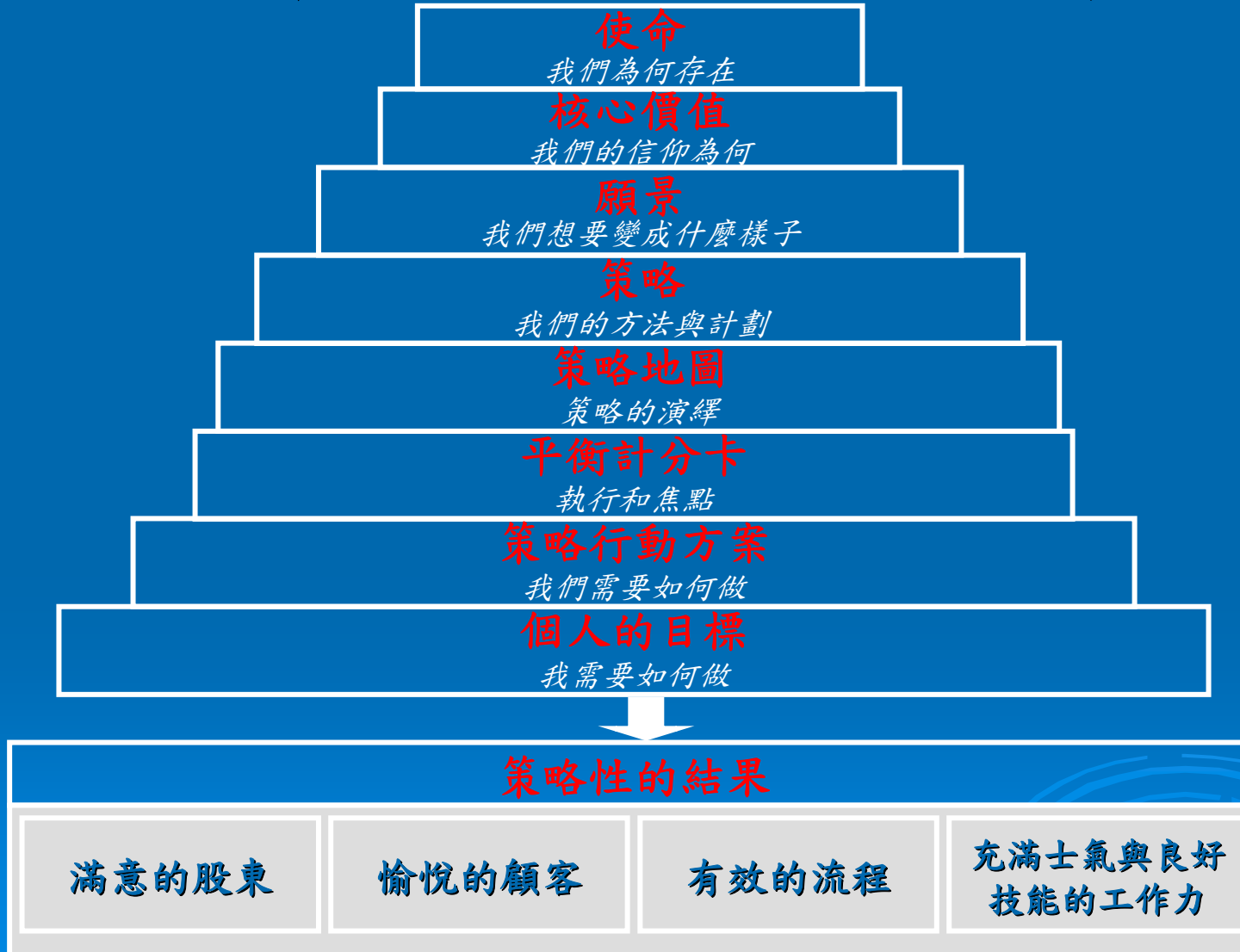
策略溝通



執行策略的障礙



平衡計分卡連結願景與策略

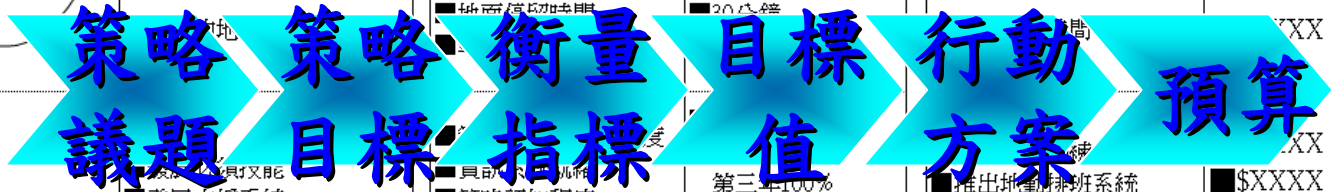


(出處: Kaplan, R. and D. Norton, "The Strategy Focused Organization,"
Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, Nov 2000, p.73.)

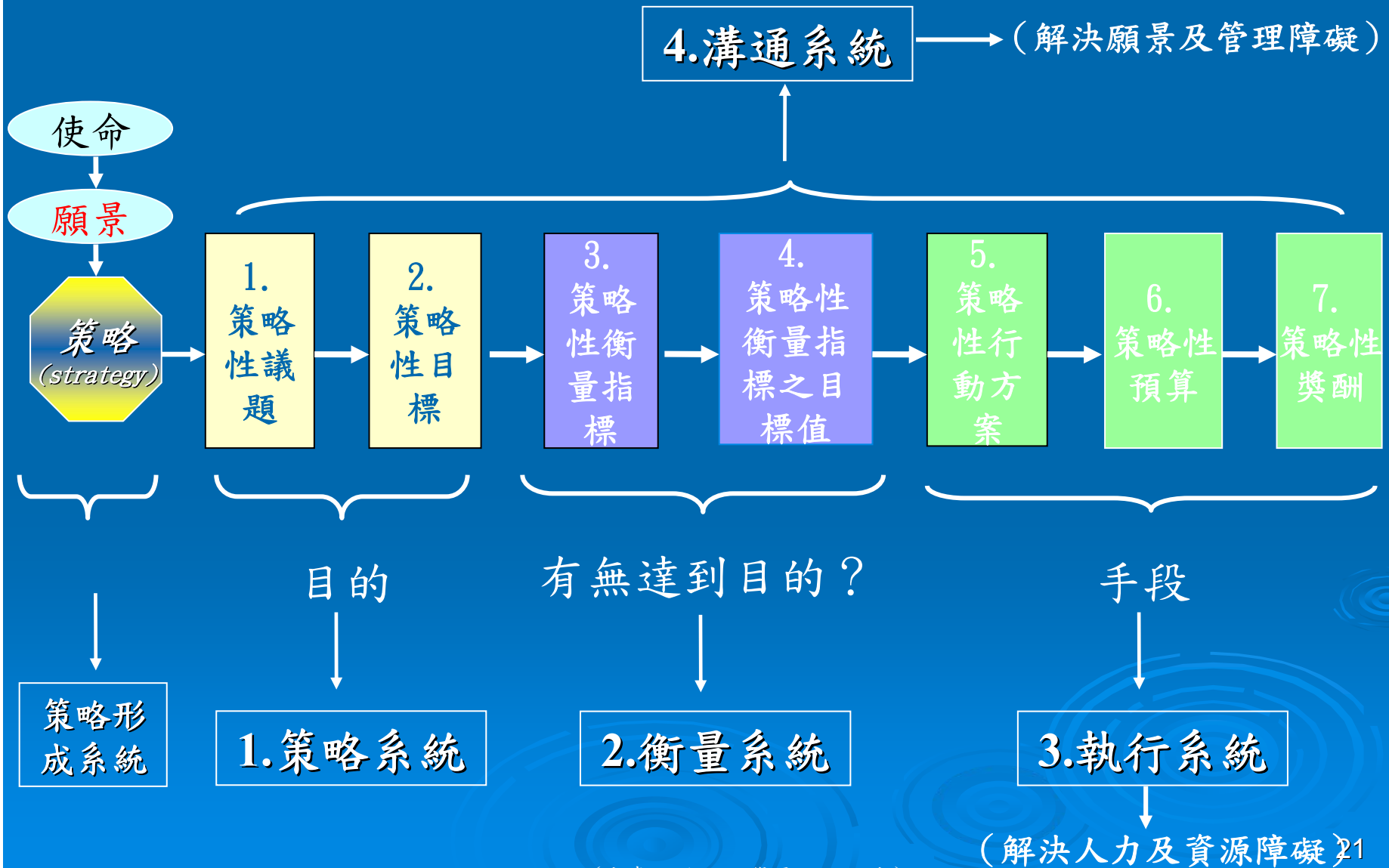
平衡計分卡的因果關係

願景_願景解說書

策略地圖		因	平衡計分卡		行動力計劃	
流程：營運管理 策略議題：地面迴旋		目標項目	衡量項目	標的(KPI)	行動方案	預算
財務構面		果 因	果 價值 收入 航機租賃成本	因 30%複合年 30%複合年 5%複合年成長率	果 因 果	
顧客構面		吸引並維繫更多顧客 航班準時 最低的价格	重複顧客數 顧客數 聯邦飛航局準點評比 顧客評比	70% 每年成長12% #1 #1	執行顧客關係管理系統 品質管理系統 顧客愛用方案	\$XXXX \$XXXX \$XXXX
內部構面		快速的 地面迴旋	地面停留時間 效率	20分鐘 30%		
學習成長構面		發展支援系統 地勤人員與策略整合	策略認知程度 地勤人員為公司股東百分比	100% 100% 100%	推出地勤排班系統 溝通方案 員工認股計劃	\$XXXX \$XXXX \$XXXX
					總預算	\$XXXX



平衡計分卡之要素及系統圖



(出處：政治大學吳安妮研究)

平衡計分卡專案

平衡計分卡專案範圍



經營環境分析



公司/本部策略地圖、KPI、行動方案

經營環境分析



發展未來作業模式及執行計畫

公司/本部
策略與KPI

發展未來作業模
式及執行計畫

設定相關績效
管理報表

發展策略管理
會議及經營管
理會議檢討方
式

作成維護機制

專業手法交接
完成

公司執行

績效報表
的派送

執行方案
的管理

管理會議的
檢討與跟催

Plan
規劃策略與
KPI導入架構

Do
執行對策

願景與策略

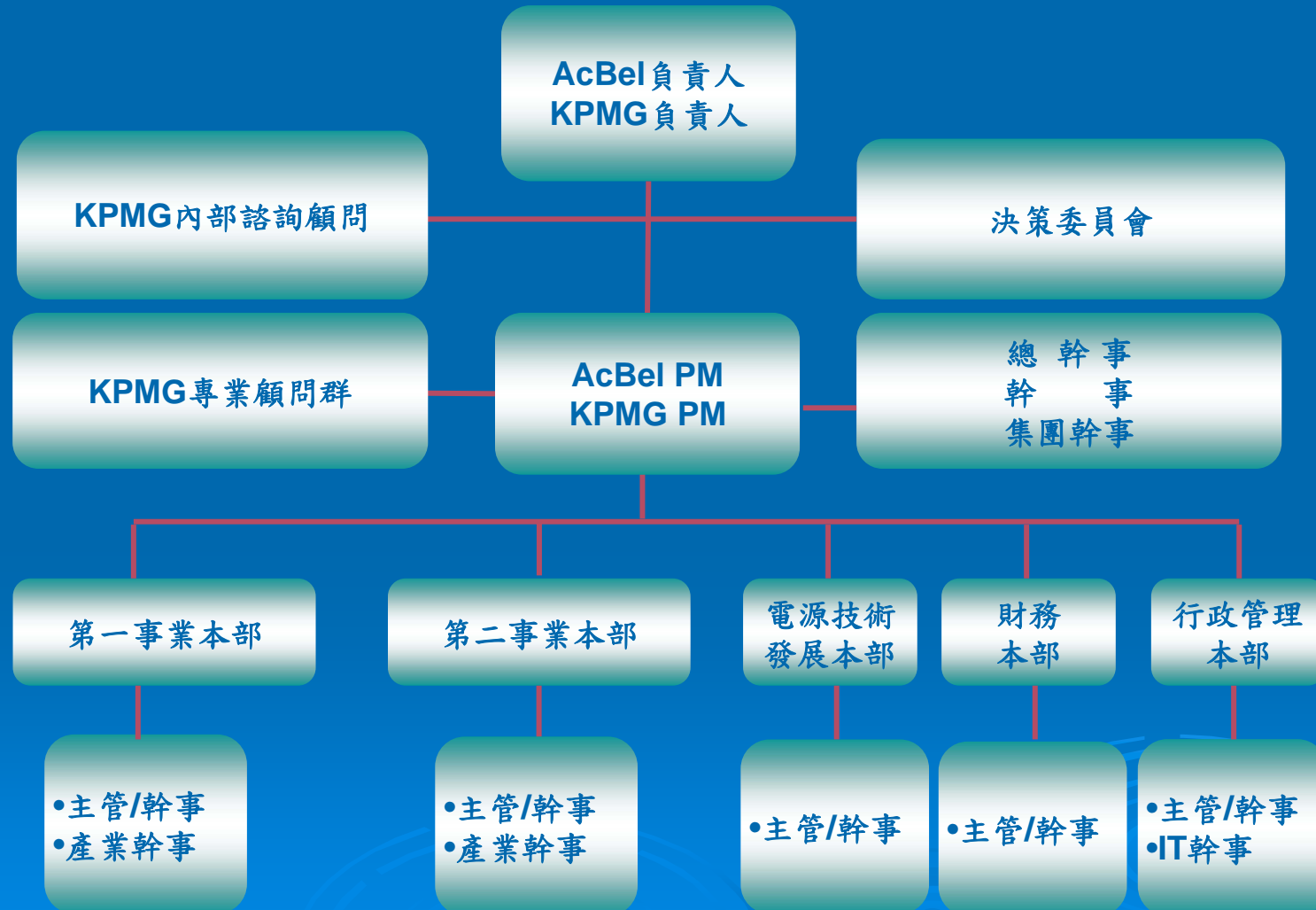
Action

審查會議與修正

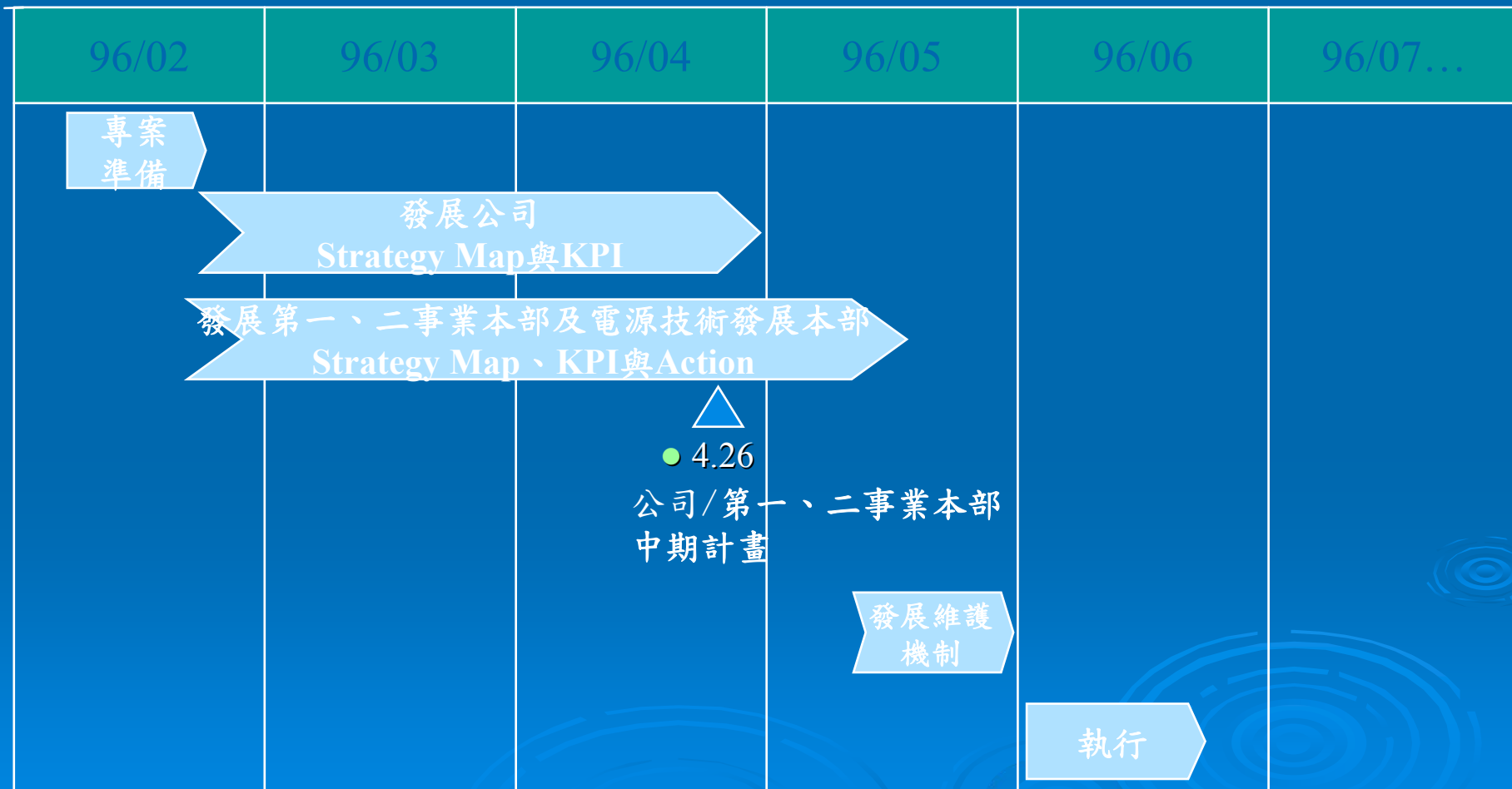
Check

結果與評估

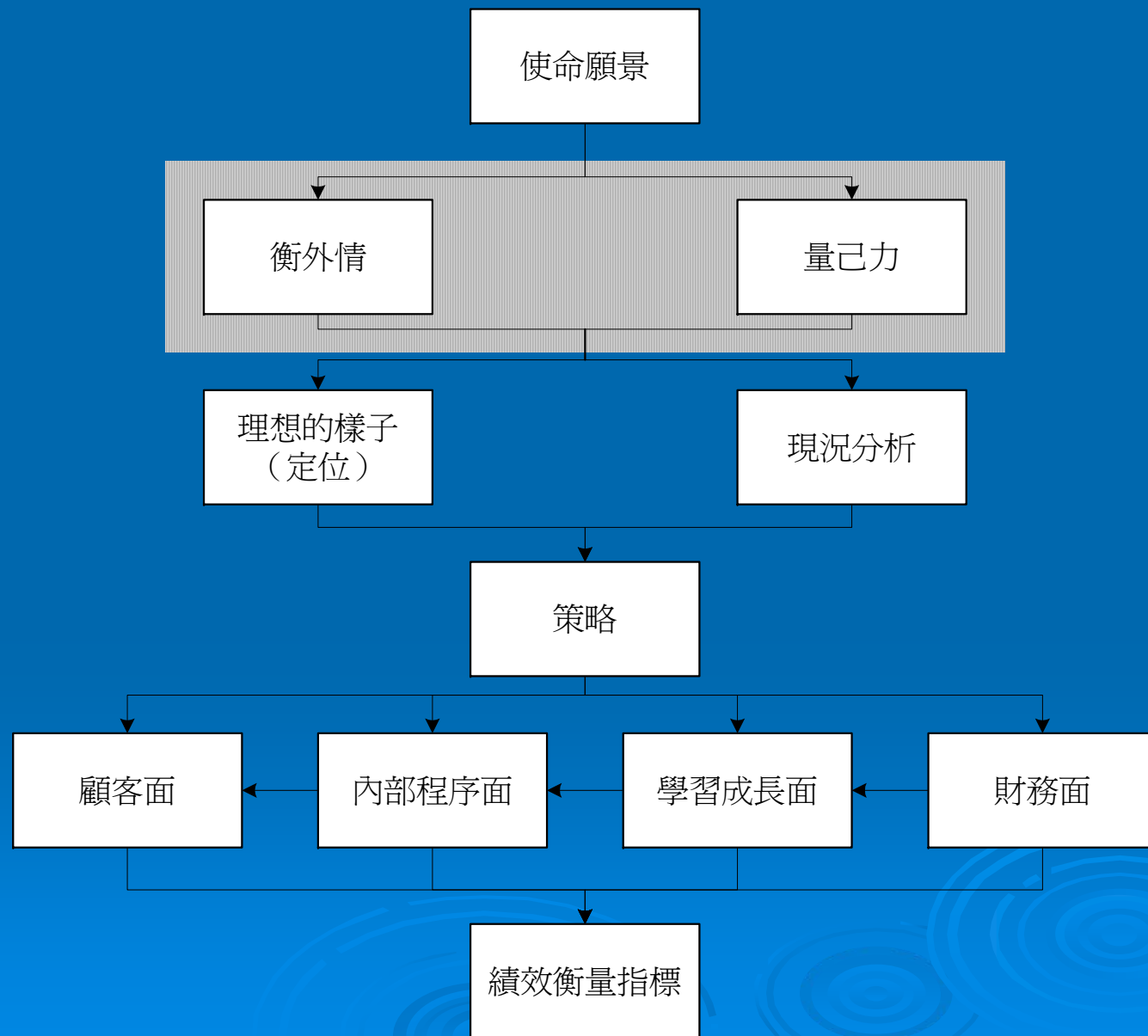
平衡計分卡專案組織



平衡計分卡專案時程表



平衡計分卡的應用實例



個案公司的使命與願景

使命 人. 車. 生活的解決者

願景 南台灣汽車生活經營典範

經營理念

追求
卓越

組織
學習

杜絕
浪費

流程
創新

價值觀

持久貢獻. 自我尊重. 能力強. 有效率. 勇於創造

個案公司的外部環境分析

平行貿易輸入
其他汽車品牌加入市場

潛在進入者威脅力

產業競爭者對抗力
T/F/C/H牌汽車經銷公司
NISSAN其他DLR/民間服務廠
進口汽車經銷公司

現有替代者威脅力

大眾運輸、計程車
汽車出租、其他交通工具

上游供應商議價力
受制裕隆策略
保險控卡、分期利率調整

下游消費者議價力

價格資訊高度透明
市場價格秩序混亂

個案公司的SWOT分析

服務理念	強勢(S)	弱勢(W)
<p>追求卓越 組織學習</p> <p>杜絕浪費 流程創新</p>	<p>S1:主管穩定度高, 經驗充足, 管理制度標準化, 模式化, 偏差度低</p> <p>S2:市場反應及應變能力強</p> <p>S3:教育訓練落實/專業能力提昇</p> <p>S4:資料庫運用效率提昇</p> <p>S5:週邊商品管控力強</p> <p>S6:財務結構健全, 資金取得利息較低</p>	<p>W1:顧客滿意度執行技巧較弱</p> <p>W2:轄區分布廣, 管理線過長, 管理成本提高, 客戶回廠不易</p> <p>W3:業代流動率高, 客戶維繫度不足</p> <p>W4:專業證照合格率低, 專業能力不足</p> <p>W5:接待/值班人員立即接待度低</p>
機會(O)	ACTION	ACTION
<p>O1:轄區佔有率提昇, RVI導入形象提昇</p> <p>O2:YL導入各階教育訓練輔導課程</p> <p>O3:TOBE市場認同度增加</p> <p>O4:感心服務卡及6510專案推動</p> <p>O5:保險/分期供應商選擇性商品增加</p> <p>O6:YNM CS及J.D.Power客戶滿意度提昇</p>	<p>S6.O1.O3.O6: 建構新RVI硬體, 提昇公司形象, <u>提昇來店及回廠率!</u></p> <p>S3.S4.S5.O4.O5: 滿足客戶多變需求, 加強保有客戶維繫, 提昇公司營收</p> <p>S1.S2.S3.O2: 培養各部門人才, 因應未來競爭</p> <p>S3.S4.O3.O4:<u>加強差異化行銷包裝及推展</u></p>	<p>W1.O1.O2.O4.O6: 落實CS管控, 提昇服務品質, 提昇公司形象及贏取客戶認同度</p> <p>W2.O1.O4.O5:加強競爭廠牌情報蒐集及策略聯盟</p> <p>W3.W4.W5.O2:教育訓練落實及推展, 提昇專業能力</p>
威脅(T)	ACTION	ACTION
<p>T1:競爭品牌價格戰激烈, 惡性競爭</p> <p>T2:NISSAN無新車上市, 車款不齊 (轎式6人車款)</p> <p>T3:勞退新制, 企業費用增加, 景氣持緩</p> <p>T4:轄區客戶消費保守, 集客力弱</p> <p>T5:私人服務廠遍佈, 低價侵蝕服務市場</p> <p>T6:捷運施工交通黑暗期, 消費者延緩購車</p>	<p>S1.S2.S3.T1.T2.T3:員工能力分級, 提升員工專業能力, 應對價格威脅</p> <p>S3.S4.T4:落實顧客關係管理, 預防客訴發生, 提昇客戶滿意度 (CRM管理)</p> <p>S1.S5.T1.T2.T3:強化週邊管理及增加週邊商品業績以降低價格競爭之傷害</p> <p>S2.T4: 創新服務流程及商品行銷</p>	<p>W1.W2.W4.W5.T1.T2.T3: 落實執行力三大核心策略強化執行力, 減少弱勢威脅</p> <p>W2.T1.T2.T3: 知識移轉, 成功個案分享</p> <p>W3.W4.T1.T5: 員工滿意度提昇, 激勵士氣, 降低流動率, 培育人才</p>

個案公司的SWOT後主要對策

SO



1. 提昇品牌形象- 建構RVI, 提昇公司形象
2. 營收成長策略- 現有利潤維持, 開發週邊商品利潤
3. 人才培育策略- 培養各部人才, 因應未來競爭
4. 差異化策略- 差異化行銷包裝及推展

ST



1. 提昇客戶滿意度- 高效能全傳播策略
2. 提昇員工專業能力- 業務/服務戰力提升計劃
3. 提昇週邊商品績效- 強化週邊管理
4. 創新服務流程及商品- 流程改善

WO



1. 提昇服務品質- 落實CS管控, 贏取客戶認同
2. 提昇策略聯盟- 加強競爭廠牌情報蒐集及策略聯盟
3. 提升員工專業能力- 業務/服務戰力提升計劃

WT



1. 強化執行力- 落實執行力三大核心策略
 2. 建構知識管理- 知識移轉, 成功個案分享
- 提昇員工滿意度 激勵士氣降低流動率, 培育人才

個案公司的策略目標



個案公司的策略地圖展開及其因果關係

- 財務面**
- ① 短期(一年內完成, 後續維護)
 - ② 中長期(一年內不會著手進行)
 - ③ 短中長期(在短期內開始做, 且在一年內無法完成, 並於不同階段做到不同程度)

F1 營收利潤成長

- ①. F11 現有週邊商品利潤維持
- ③. F12 創新服務商品利潤成長 (車輛相關的週邊商品)

F2 營運目標達成

- ①. F21 總營收 36億
- ①. F21 稅前淨利 2500萬

F=財務面
C=顧客面
IP=內部程序面
L=學習與成長面

顧客面

C1 提昇顧客滿意度

- ①. C11 差異化商品及服務
- ③. C12 強化顧客服務管理

C2 提昇公司形象

- ③. C21 新RVI 據點設立
- ①. C22 消費者口碑建立

C3 加強策略聯盟

- ①. C31 加強供應商與下游廠商提供滿足客戶商品

內部程序面

IP1 知識平台建立及知識移轉

- ①. IP11 強化資料庫應用
- ①. IP12 成功個案分享

IP2 強化執行力

- ①. IP21 PDCA檢核機制建立
- ①. IP22 多元商品推動流程

IP3 提昇員工滿意度

- ③. IP31 良好的生涯規劃及培育
- ①. IP32 建構滿意的工作環境

IP4 營運管理卓越

- ①. IP41 管理模式化 獎懲明確

學習與成長面

L1 專業能力提昇

- ③. L11 專業能力/戰力提昇
- ③. L12 教育訓練排定及推行

L2 企劃能力提昇

- ③. L21 企劃能力教育訓練
- ③. L22 成立創新小組

L3 多元商品開發能力

- ③. L31 商品開發能力
- ③. L32 供應鏈管理流程設計

L4 據點主管營運管理能力

- ③. L41 管理才能教育訓練
- ③. L42 學習型組織建立

IT基礎建設：網路+軟體佈建導入電子報, 據點電腦+單槍投影機佈建完成, 進行使用者教育訓練

組織文化：創新小組/查核小組/教育訓練小組深入每一環節, 進行組織差異診斷及修正

個案公司的目標設定及行動方案

全公司2004策略展開之各項目標

構面	策略目標	管理目標	K PI	PI	20003年	'04年目	'05年	'06年	行動計劃
					實績	標值	目標	目標	
財務	創造顧客、員工、股東價值	淨利率		◎	0.6%	1.49%	-	-	業務/服務達成年度目標
		資產週轉率		◎	6.00%	3.80%	-	-	
		營業費用率		◎	12.93%	6.35%	-	-	配合YL認列科目調整
		負債比		◎	233.8%	75%	-	-	配合現金增資
		流動比		◎	86.00%	123.25%	-	-	
		全公司營收		◎	33.8億	36億	-	-	依04年預算計劃執行
		稅前損益		◎	2022萬	2504萬	-	-	依04年預算計劃執行
		業外收入		◎	6573萬	5265萬	-	-	依04年預算計劃執行
顧客	提昇客戶滿意度	CS滿意度前五名		◎	NO.12	NO.5	NO.4	NO.3	依CS提昇行動計劃書執行
		客訴管理流程(追蹤100%)		◎	-	100%	100%	100%	依CS提昇行動計劃書執行
	提昇公司形象 策略聯盟	RVI改建據點		◎	-	4據點	3據點	3據點	依YNM RVI改建進度計劃
		策略聯盟商品提供(全年)		◎	2項/年	3項/年	4項/年	5項/年	
流程	執行力強化	策略: 行動計劃/執行/檢討		◎	-	100%	100%	100%	
		營運: 稽核小組檢核(每		◎	-	2次/月	2次/月	2次/月	
		人員: 績差項目/教育改善		◎	-	1次/月	1次/月	1次/月	
	KM知識管理	KM平台建立		◎	-	94/6完成	-	-	
		成功個案分享		◎	-	3篇/月	4篇/月	5篇/月	
	員工滿意度	設備安全檢查率		◎	-	1次/月	1次/月	1次/月	
員工旅遊規劃			◎	國內1次	國內1次	國內2	國內2		
員工生涯規劃(訓練時數)			◎	-	3hr/月	4hr/月	5hr/月		
學習	培養人才, 能力 提昇	專業能力教育訓練落實度		◎	-	100%	100%	100%	依04年教育訓練辦法實施
		管理才能教育訓練		◎	-	100%	100%	100%	依04年教育訓練辦法實施
		企劃能力教育訓練		◎	-	100%	100%	100%	依04年教育訓練辦法實施
		多元商品開發能力教育		◎	-	100%	100%	100%	依04年教育訓練辦法實施

個案公司的績效檢討-財務構面

構面	管控項目	2003年 實績	2004年 目標	2004年目標與實績											合計/平均	
				月份	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十		十一
財務 構面	續保招 攬件數	10769	10600	目標	1,000	600	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	10,600
				實績	1,169	677	929	932	910	956	916	996	945	967	942	10,339
				達成	117%	113%	93%	93%	91%	96%	92%	99.6%	94.5%	96.7%	94.2%	97.5%
				評價	◎	◎	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	續保 保額	保額(萬):			572.0	322.4	476.4	463.0	413.0	445.7	472.8	539.7	473.1	493.0	503.1	5,174.2
		平均保額: 不含強制			4,893	4,762	5,128	4,968	4,539	4,662	5,162	5,418	5,006	5,099	5,340	4,998
	續保車 損險件 數	897	954	目標	90	54	90	90	90	90	90	90	90	90	90	954
				實績	101	58	93	83	67	81	96	120	96	103	109	1,007
				達成	112%	107%	103%	92%	74%	90%	107%	133%	107%	114%	121%	106%
				評價	◎	○	○	△	X	△	○	◎	○	◎	◎	○
	續保平 均保費	5076	5500	目標	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
				實績	4,893	4,762	5,128	4,968	4,539	4,662	5,162	5,418	5,006	5,099	5,340	4,998
				達成	89%	87%	93%	90%	83%	85%	94%	99%	91%	93%	97%	91%
				評價	X	X	△	△	X	X	△	△	△	△	△	△
	業服共 戰(單 位:萬)	1010	1262	目標	1,310	786	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,262
				實績	1,258	799.1	1,441	1,427	1,272	1,395	1,445	1,378	1,272	1,214	1,248	1,286
達成				96.0%	102%	#####	#####	97.1%	#####	#####	#####	97.1%	92.7%	95.3%	101.9%	
評價				△	○	◎	○	△	○	◎	○	△	△	△	○	

個案公司的績效檢討-顧客構面

構面	管控項目	2003年 實績	2004年 目標	2004年目標與實績											合計/平均	
				月份	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十		十一
顧客關係構面	SSI分數	76分 No.12	95分 No.6	目標	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
				實績	87.37	72.70	99.61	99.10	97.68	97.76	63.97	96.95	98.13	97.79		91.11
				名次	5	10	1	1	6	9	12	6	7	7		
				達成	92%	77%	105%	104%	103%	103%	67%	102%	103%	103%		96%
	評價	○	X	◎	◎	◎	◎	X	◎	◎	◎		○			
	來店成交率提昇	26%	27%	目標	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
				實績	35.0%	36.8%	21.8%	26.7%	31.9%	24.9%	30%	30%	27.0%	30.0%	25.1%	29%
				達成	130%	136%	81%	99%	118%	92%	111%	110%	100%	111%	93%	107%
				評價	◎	◎	X	△	◎	△	◎	○	○	◎	△	○
	保有介紹成交率提昇	34%	35%	目標	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
				實績	44%	28.4%	39.8%	31.6%	34.99%	44.4%	45%	42.5%	42.0%	41%	40%	39%
				達成	126%	81%	114%	90%	100%	127%	129%	121%	120%	117%	114%	113%
				評價	◎	X	◎	△	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	客訴發生率	1.40%	1.20%	目標	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.20%
				實績	1.54%	0.39%	0.85%	2.25%	0.51%	1.71%	1.23%	1.06%	0.91%	2.18%		1.26%
				達成	128%	33%	71%	188%	43%	143%	103%	88%	76%	182%		105%
評價				X	◎	◎	X	◎	X	△	◎	◎	X		○	
新車車主正確率	97.50%	98%	目標	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	
			實績	99.6%	99.6%	99.0%	99.1%	99.6%	99.8%	98.6%	98.9%	100%	100%		99%	
			達成	102%	102%	101%	101%	102%	102%	101%	101%	102%	102%		101%	
			評價	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎	

個案公司的績效檢討-流程構面

構面	管控項目	2003年 實績	2004年 目標	2004年目標與實績											合計/平均			
				月份	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十		十一		
流程改善	來店組數	23/天	26/天	目標	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	
				實績	35.0	26.5	25.7	29.4	25.0	13.8	26.3	25.7	27.0	26	27.9	26		
				達成	134.6%	101.9%	98.8%	113.1%	96.2%	53.1%	101.2%	98.8%	103.8%	99.6%	107.3%	100.8%		
				評價	◎	○	△	◎	△	X	○	△	○	△	○	○		
	試乘比例		45%	目標	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45.0%
				實績	30.1%	47.0%	30.5%	49.0%	46.0%	43%	46.4%	46.2%	52.6%	57.1%	65.8%	46.7%		
				達成	67%	104%	68%	109%	102%	94%	103%	103%	117%	127%	146%	103.7%		
				評價	X	◎	X	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎		
	TOBE 車型銷售率	---	65%	目標	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%
				實績	66.9%	55.0%	63.2%	63.3%	55.5%	67.0%	60.7%	62.4%	46.2%	58.8%	57.0%	59.6%		
				達成	102.9%	84.6%	97.2%	97.4%	85.4%	103.1%	93.4%	96.0%	71.0%	90.4%	87.7%	91.7%		
				評價	○	X	△	△	X	○	△	△	X	△	X	△		
	客戶關懷 戶數達成率		95戶	目標	95	75	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	93	93
				實績	90.2	82.6	92.2	96.4	94.4	95	94	95.9	94.8	95.7	96.3	93		
				達成	94.9%	110.1%	97.1%	101.5%	99.4%	99.6%	98.5%	100.9%	99.8%	100.7%	101.4%	100.4%		
				評價	△	◎	△	○	△	△	△	○	△	○	○	○		
交車準 確率(5 月起改 親交率)		75%	目標	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	81.4%	81.4%	
			實績	66.9%	80.6%	78.4%	81.7%	85.2%	92.1%	89.1%	96.5%	89.2%	86.1%	88.1%	84.9%			
			達成	89.2%	107.5%	104.5%	108.9%	100.2%	108.3%	104.8%	113.6%	104.9%	101.2%	103.7%	104.3%			
			評價	X	○	○	○	○	○	○	○	◎	○	○	○			

個案公司的績效檢討-學習成長構面

構面	管控項目	2003年 實績	2004年 目標	2004年目標與實績											合計/平均			
				月份	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十		十一		
學習成長	業代人 數達成 率	91%	100%	目標	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	
				實績	114	116	115	116	115	115	114	117	116	118	112	115		
				達成	102%	104%	103%	104%	103%	103%	102%	104%	104%	105%	100%	103%		
				評價	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
	業代離 職率	7%	6%	目標	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6.0%
				實績	4.7%	5.5%	8.7%	14.0%	4.4%	5.7%	9.6%	5.3%	1.3%	4.5%	7.7%	6.5%		
				達成	78.3%	91.7%	145.0%	233%	73%	95%	160%	88%	22%	75%	128%	0%		
				評價	◎	○	X	X	◎	○	X	◎	◎	◎	X	◎		
	N-CAP 合格率	-	85%	目標	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85.0%
				實績	--	--	--	--	86.0%	--	--	--	89.0%	--	--	87.5%		
				達成	--	--	--	--	1%	--	--	--	4%	--	--	3%		
				評價	--	--	--	--	◎	--	--	--	◎	--	--	◎		
	企劃人員 訓練	-	(2次/月)	目標	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次/月
				實績	2次	0次	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次	2次/月	
				達成	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	98%		
				評價	◎	X	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△		
主管教 育訓練	-	6HR	目標	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
			實績	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		
			達成	100%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	95%			
			評價	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	△			

個案公司衡量指標於四個構面的分配比重

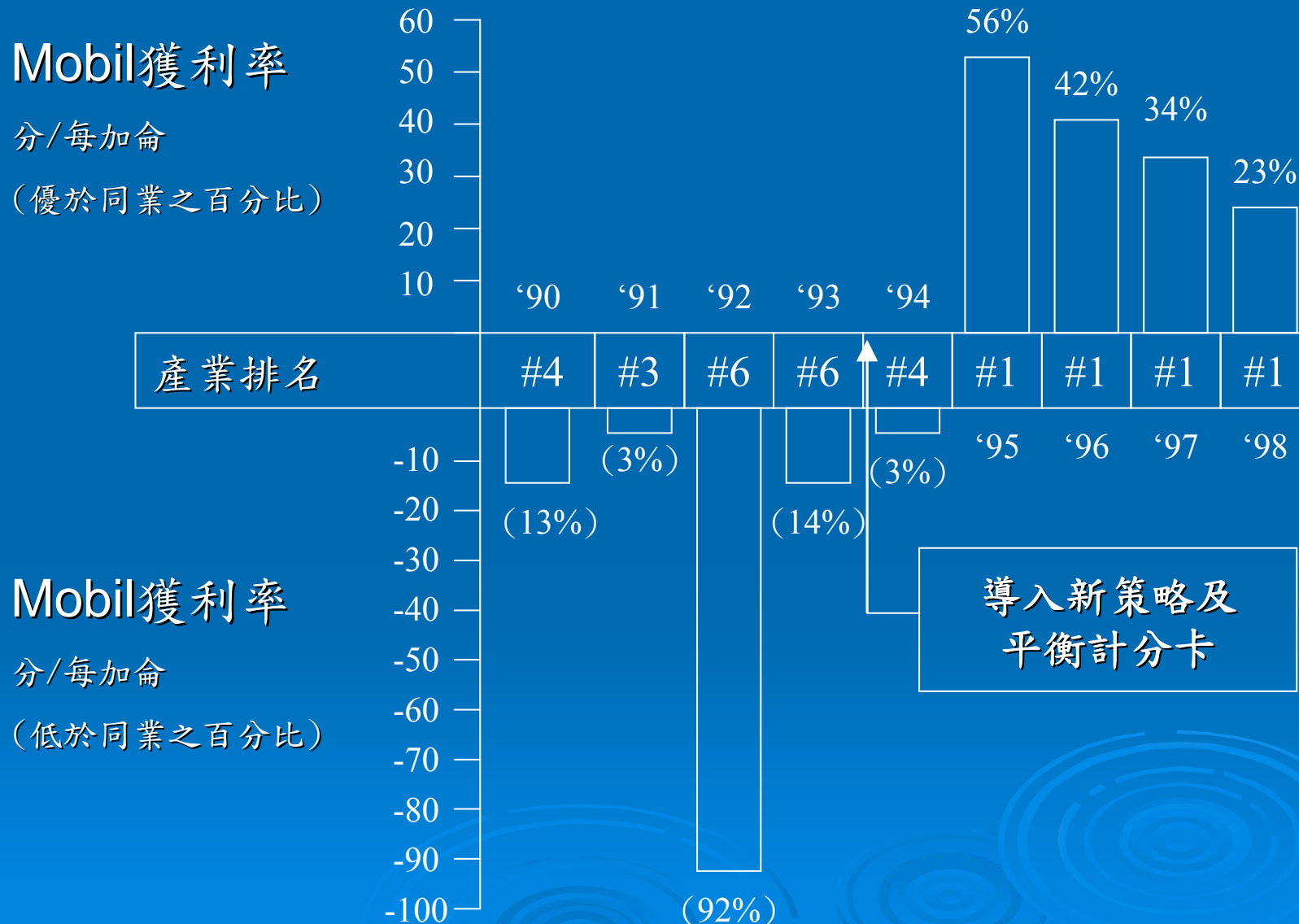


平衡計分卡的成效與執行議題

導入平衡式之績效衡量系統之整體效益分析

	“平衡式績效衡量的公司“	“非平衡式績效衡量的公司“
• 高階管理者對策略有共識	90 %	47 %
• 管理階層之間有較好的互助與團隊合作	85 %	38 %
• 開放式的分享與溝通	71 %	30 %
• 策略的有效溝通	60 %	8 %
• 員工具備高度的自我監督能力	42 %	16 %

Mobil NAM&R部門 1990-1998的相對獲利力圖



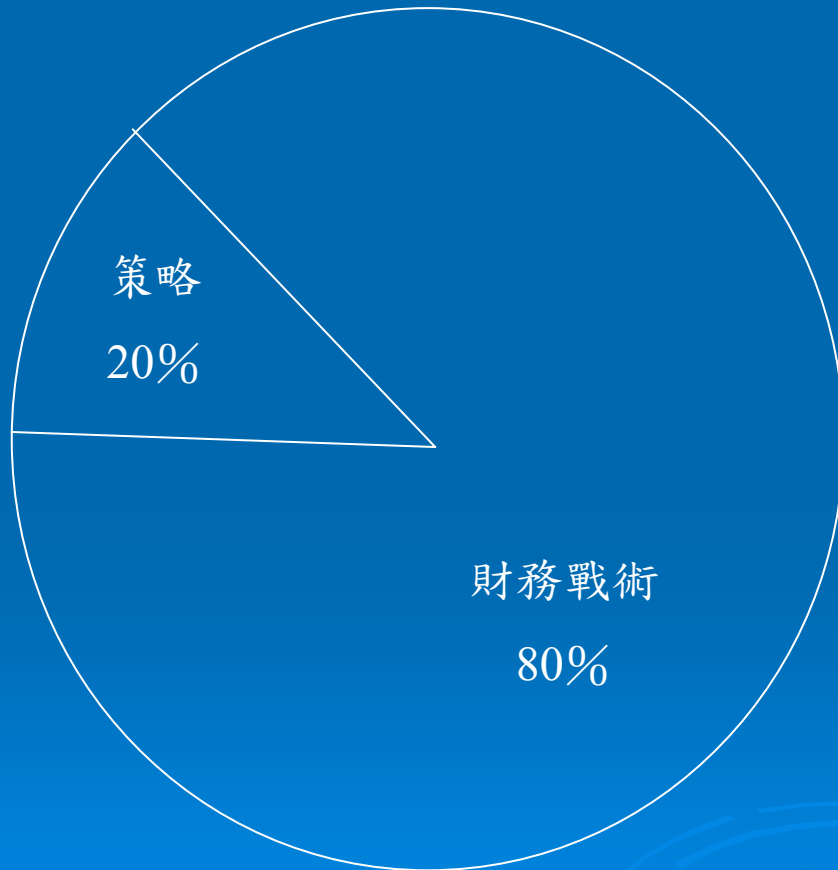
(出處：Kaplan R. and D. Norton, "The Strategy-Focused Organization," Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 2000, p.5.)

杜克兒童醫院實施平衡計分卡前後之比較表

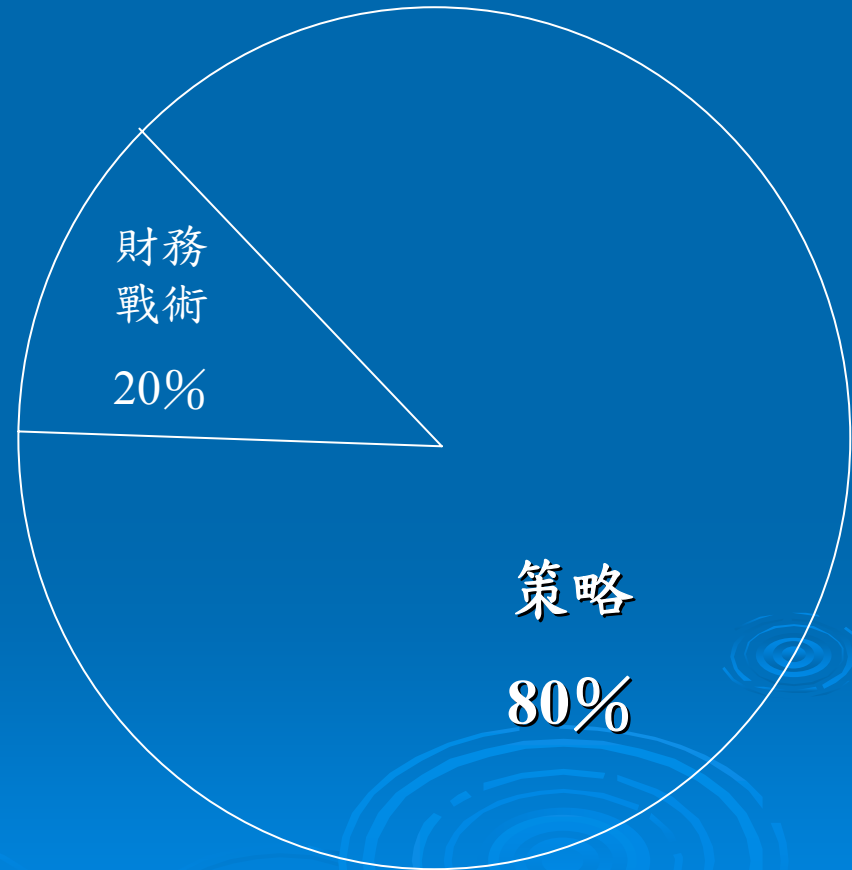
	衡量	實施前	實施後	進步%
財務構面	●營業利潤	-50M	+10M	
	●每個個案之成本	14,889	11,146	-25%
顧客構面	●家庭滿意度	4.3	4.7	+11%
	●推薦度	4.3	4.7	+11%
	●及時服務的收費情況	50%	60%	+20%
	●醫療計劃的知曉程度	47%	94%	+100%
內部程序 構面	●住院日數	8天	6天	-25%
	●再住院率			
	●加護病房	11%	4%	-63%
	●中級病房	11%	7%	-36%

大通銀行每月會議焦點之轉變

實行平衡計分卡之前



實行平衡計分卡之後



(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.)

平衡計分卡的前十大執行議題

- 10 在未成熟時與管理流程相結合
- 9 缺乏向下延展
- 8 缺乏共同語言
- 7 無新的衡量指標第
- 6 無一致的管理方式
- 5 時機
- 4 沒有為平衡計分卡計畫設定目標
- 3 沒有策略
- 2 缺乏平衡計分卡相關的教育訓練
- 1 缺乏高階主管支持

平衡計分卡與人力資源的連結

績效評估等級

- Outstanding 5%
- Successful 15%
- Meet 30%
- Improvement Needed 45~50%
- Unacceptable 0~5%

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



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

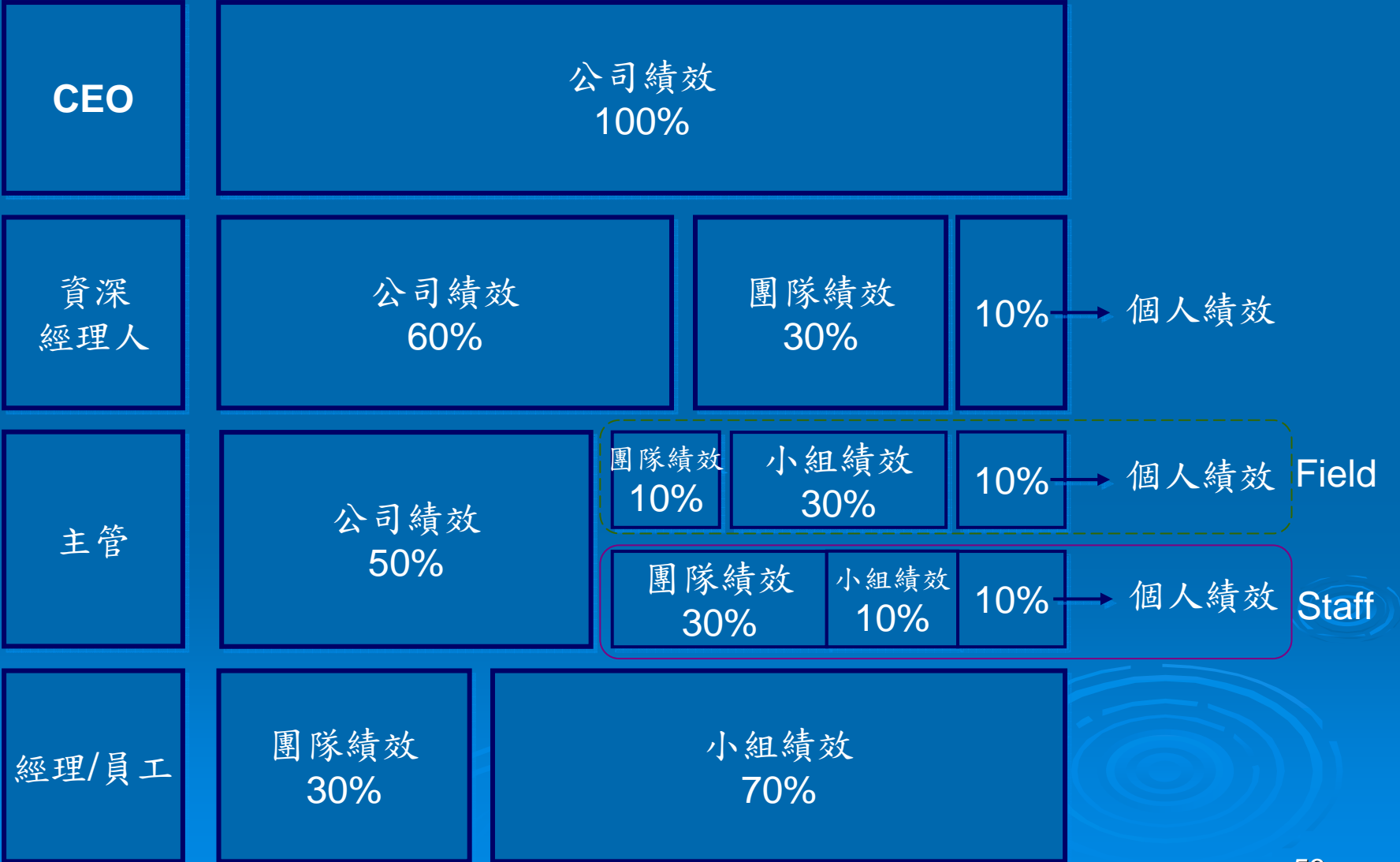
- 銷售收入
- 營運利潤
- 顧客附加價值
- 顧客維持比例
- 策略性產品滲透率

Korea Telecom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。

- 顧客回應滿意的聲音
- 非呆帳之帳單
- CRM主動的完成程度
- PVA

- 顧客承諾的堅持
- 非呆帳之帳單
- 資料正確性
- PVA

- 核心網路工作之品質(電話/資料/連線)
- 網路的穩定性
- 故障報告比率
- PVA



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

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

$$\begin{aligned}
 &(\$ 5.00/\text{每股})^* && 50 \text{ (職級股數)} \\
 & && +100 \text{ (績效股數)} \\
 & && = \underline{150 \text{ (股)}}
 \end{aligned}$$

$$\text{獎金} = \$750.00$$

釋例二

$$\begin{aligned}
 &(\$ 14.00 / \text{每股})^* && 50 \text{ (職級股數)} \\
 & && +10 \text{ (績效股數)} \\
 & && = \underline{60 \text{ (股)}}
 \end{aligned}$$

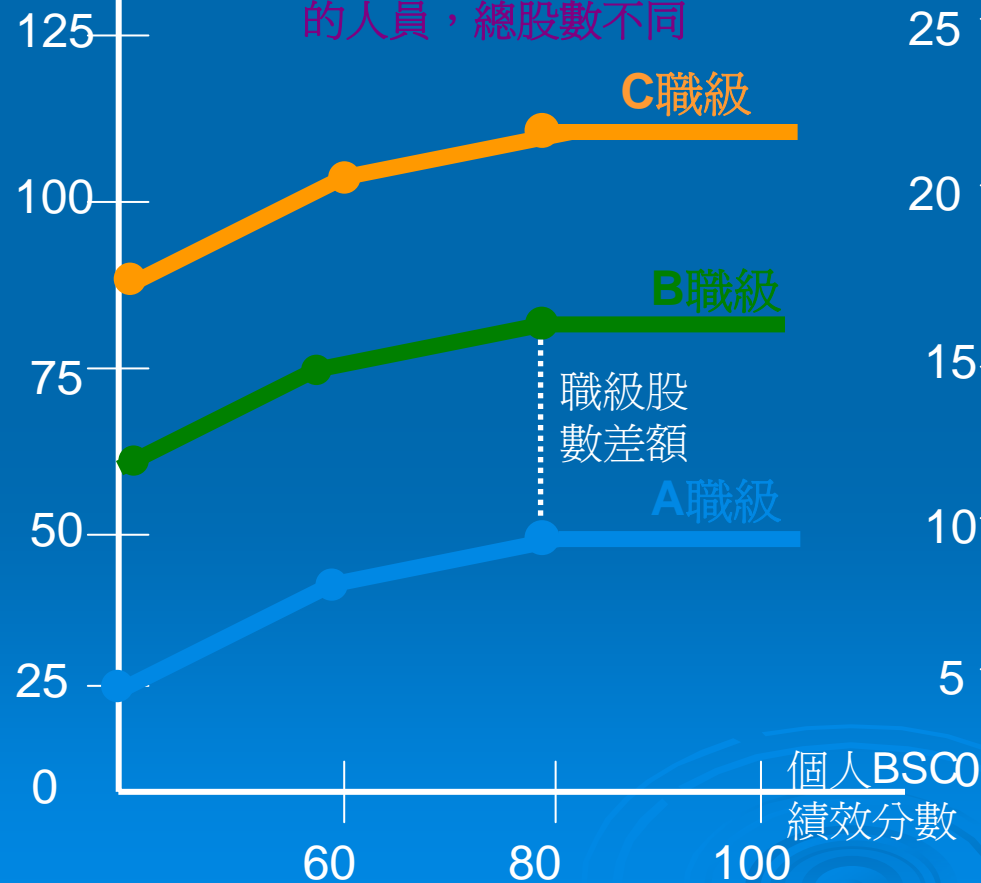
$$\text{獎金} = \$840.00$$

CIGNA財產暨意外保險部門

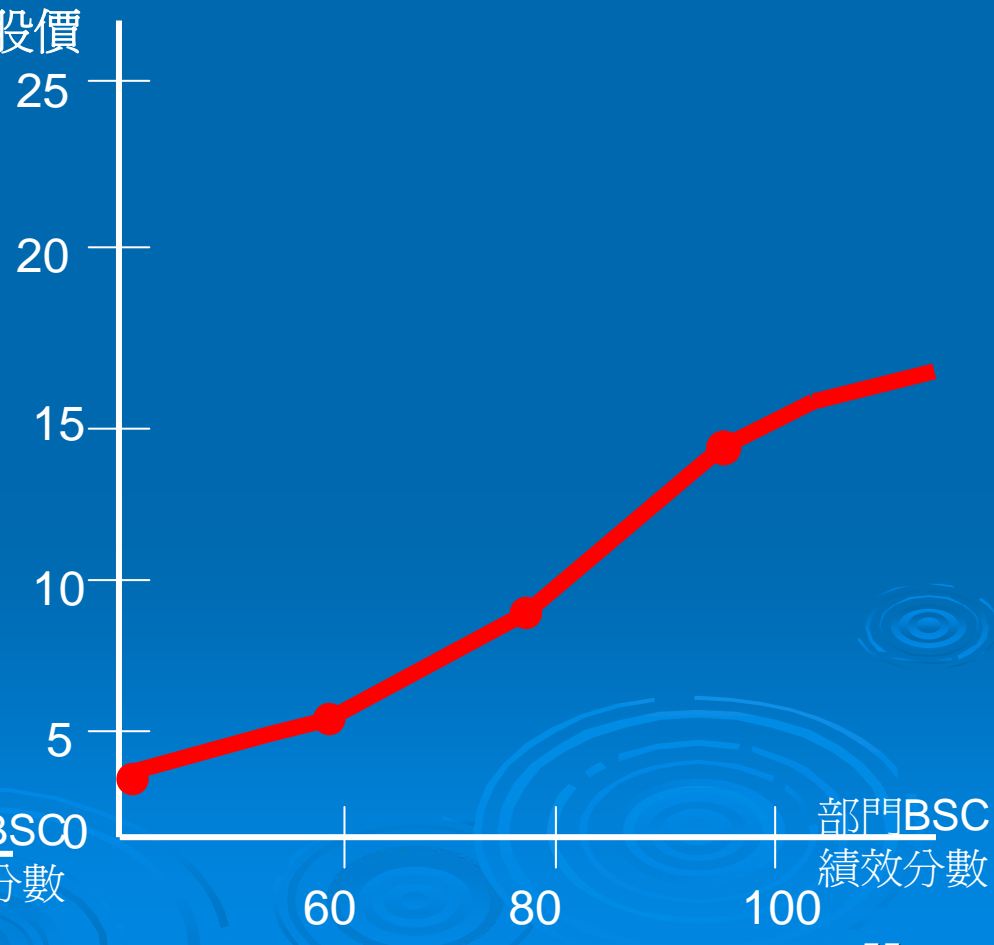
$$\left(\begin{array}{c} \text{職級} \\ \downarrow \\ \text{職級股數} \end{array} + \begin{array}{c} \text{個人績效} \\ \downarrow \\ \text{績效股數} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{部門績效} \\ \downarrow \\ \text{單位股價} \end{array} = \begin{array}{c} \text{個人實際} \\ \text{績效獎金} \end{array}$$

總股數(職績股數+績效股數)

績效相同，不同職級的人員，總股數不同



單位股價



IBM

- 加值性股票選擇權(Premium Price Plan)
 - 適用對象約400名高階主管
 - 設10%股價成長門檻
 - 只有在股價成長超過目標後才能執行
 - 反映:先有股東報酬,再談主管獎酬
- 高階主管認股獎勵辦法
 - 適用對象約5000高階主管
 - 主管先用年度獎金的10%,以市價買進公司股票並持有3年後,屆時公司再相對提供2倍價值的股票選擇權
 - 反映:員工先投資公司,公司加倍回饋

Eastman Kodak

- Leadership Stock (Performance-based shares), 2004
 - 適用對象約800名高階主管
 - 目標:2006的EPS達到某各特定水準
 - 只要達成目標,適用對象才能在2007執行
 - 反映:先有股東報酬,再談主管獎酬

後記

領導者利用多媒體傳達公司願景及策略



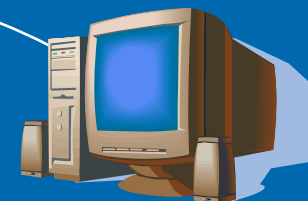
詢問董事長



每月管理會議



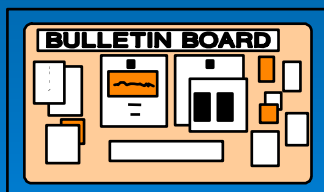
商業通訊



企業內部網路



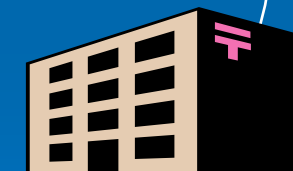
教育訓練



公佈欄



每月刊物



每季大型講堂會議



宣導短片

結論

The Balanced Scorecard
is a management system

used to
focus and prioritize management energy

toward achieving
both short and long term organizational goals

and with the ability to give
early warning signals for midcourse correction

Thank you