

平衡計分卡導入之研究-以某營造公司為例

指導老師：余銘忠 老師

組 員：楊少鵬、林姿君、何宜倫

摘 要

隨著科技的進步，企業經營者現正面臨激烈的競爭，其若不能善用管理工具，競爭力將大打折扣，而平衡計分卡正是一個值得考量導入的管理工具。平衡計分卡此一工具經十多年的推廣，目前財星五百大企業已經有60%的企業導入平衡計分卡制度，哈佛商業評論更稱之為近七十五年來最具影響力的管理工具之一。在國外已有相當多的企業實施成功，而國內則處於萌芽階段。

本研究以某營造廠商為個案研究對象，探討其現行營造業的產業現況，並透過產業的五力分析，剖析其產業環境，本研究之架構是以平衡計分卡之觀念為基礎，透過財務、顧客、企業內部流程及學習與成長之四個構面來為個案公司挑選及設計關鍵績效衡量指標，期望能夠幫助個案公司提升經營績效。而本研究流程首先為研究主題形成階段，在研究背景、動機與目的確立後，接著進入規劃階段，選定研究方法及個案公司，並進行相關文獻之探討，著手蒐集營造業資料及與個案公司進行訪談，並將訪談所獲得之資料加以整理與研究分析，以得到研究發現，產生結論與建議，最後提出研究報告。

關鍵字：平衡計分卡、營造業

K.U.A.S.

平衡計分卡導入之研究-以某營造公司為例

指導老師：余銘忠 老師

組 員：楊少鵬、 林姿君、何宜倫

結論與建議

本章將依據與廠商訪談的結果，提出研究結論及在研究過程中所面臨的限制，最後對個案營建公司及後續研究者提出建議。

第一節 研究結論

本研究將針對個案研究之結果，歸納下列幾點整體研究結論：

(一) 平衡計分卡的功用

經由個案研究之結果，本研究可歸納下列研究結論，可由下來兩點來說明

1. 有效表達組織之策略目標

過去企業之願景與策略，往往無法明確呈現，以作為企業各項施政方針之規劃與績效評估之依據。然而，依據平衡計分卡的架構，可將企業體之策略與願景逐一呈現，並依據四大構面的概念將制定出其任務與目標，進而訂定衡量之績效指標。透過平衡計分卡的發展，不僅高層目標較易宣導於企業執行面，下層實際執行時也能反應至高層制定面。

2. 使績效評估更加全面性與平衡性

過去企業績效衡量往往偏重財務指標，為避免企業僅偏重於特定之客觀性指標之衡量，而忽略相對重要之顧客、內部流程與創新學習為觀點的主觀性績效指標。以企業價值為根本，創造服務顧客之利基；以顧客需求為出發，創新發展內部流程與執行；以內部流程為刺激點，提昇企業創新學習之發展；以創新學習為激發點，創造更多企業利基。四個構面環環相扣，儼然涵蓋了整個企業之命脈

，企業生存之道遍及四個構面，各個焦點兼顧已達成全面性與平衡性。

（二）高階主管須投入百分之百的持續力與執行力

過去探討平衡計分卡實施之相關研究均指出，高階主管之支持與配合為成功導入平衡計分卡之重要條件；由幫助個案公司導入平衡計分卡之過程，顯示藉由平衡計分卡的導入推動，改善現有問題，並朝更高目標推行，為不變的原則仍須有最高管理階層的全力支持。一般企業在導入平衡計分卡時常常會碰到像是資料來源取得的困難，還有持續進行改善的毅力等等，然而推行平衡計分卡是一個不斷規劃、執行、檢討、採取改善方案的過程，所以持續不斷地改善與推動，才能真正落實平衡計分卡制度，而非導入之後就棄之不用，這樣也無法發揮落實策略、貫徹執行力的功能。高階主管的支持能帶動底下部屬徹底執行制度與規範，針對發現的問題尋找解決方案，將平衡計分卡的精神落實到全公司。另外，由於個案公司目前平衡計分卡制度之推動尚處於規劃與溝通之階段，此一制度之推廣與落實仍需企業上下一致全力投入，方能建立一套健全的策略管理及績效評估之工具，進而發揮平衡計分卡整合及聚焦之強大效益。

（三）關鍵績效衡量指標 KPI 訂定過程的重要性

對於影響實施平衡計分卡的訂定關鍵績效衡量指標 KPI 務必與其公司的特色及願景策略來結合，以達到務實而免過於理想化，最好訂定的過程能夠有不同部門相關階級的同仁來參與，以讓決策中心確實了解公司的效率的聚焦。例如如何讓施工的績效提高，如果由基層幹部來參與會使 KPI 訂定的更務實，也更能使產生績效的可能性提高。

（四）導入平衡計分卡需相當完備之前置作業

導入平衡計分卡需相當完備之前置作業，前置作業包括時程安排、人員教育訓練、願景與策略的釐清等三大部分。

1. 時程安排

如未有完善計畫貿然實施平衡計分卡，不僅員工無法了解實行

平衡計分卡所具有之價值內涵，亦無法真正認同平衡計分卡之推行，但每家公司所發展出來的平衡計分卡都具有獨特性，故即使參考同業過去曾經發展平衡計分卡的例子，要發展出一套適合自身公司完備的平衡計分卡制度也要花上幾年的時間，因此合理的時程安排，讓每個階段的目標都能達成，在推行過程中不斷修正缺失，切莫要求一蹴可及之效果。

2. 人員教育訓練

許多企業主管仍對於平衡計分卡內容不了解，故安排一套完整的教育訓練，強化公司推行平衡計分卡小組成員的相關知識便相當重要，不僅可以增加成員間的認同感，同時也可避免往後在推行時產生認知誤差。

3. 公司願景與策略的釐清

公司願景與策略的釐清為發展平衡計分卡的第一步驟，且應注意策略性衡量指標應該是要配合策略去做選擇，選擇最能成就策略者，策略性衡量指標太多並沒有實際的用處，因為那會使得策略無法聚焦。所以，策略性衡量指標是配合策略的，有了策略，策略性衡量指標才有意義。

(五) 人力資源的安排

平衡計分卡涵蓋相當廣泛的管理觀念，除非規模夠大的企業，有足夠且專業與經驗的管理人才資源，要不然只依靠企業本身，並不容易成功。而個案公司對於平衡計分卡未很了解，因此人員的安排上也容易出現問題點，在制度推行初期工作較為繁雜，若無專門負責人員或是管理顧問公司之協助，在導入初期所需負擔的推行平衡計分卡之工作任務有時也會與日常工作互相爭奪時間，而使得效率不彰，同時在稽核制度上會有球員兼裁判的情形，使執行與監督的機制無法發揮。故應考慮重新分配工作內容、引進專責人員與尋求管理顧問公司協助之解決方案。

(六) 導入過程所面臨之問題與解決之道

1. 各部門主管支持與投入程度尚不足

可透過教育訓練及持續溝通，加強部門主管對此一新制度之瞭解與支持；專案小組亦可自高階主管所煩惱的企業管理問題或組織面臨的危機障礙入，具體說明平衡計分卡在解決問題上所扮演的角色及其所能創造的效益，引發高階主管對新管理制度的需求，進一步主動支持並投入專案之進行。

2. 衡量指標數量過多

個案公司可先訂出策略目標之屬性，並依策略目標屬性區分其衡量指標之重要程度，在蒐集指標時先就最重要的目標之衡量指標開始進行；同時可對衡量指標採取分級管理，以降低管理成本，真正聚焦於對驅動企業績效而言最為關鍵之衡量指標。

第二節 研究限制

本研究雖然力求完整，但仍有下列幾點研究上的限制：

1. 客觀性限制：

個案研究常涉及人為的判斷與解釋，在此研究中對於 KPI 的設定及是否達到所訂下的績效目標而言，容易受到主觀意識或本身經驗的影響。

2. 研究資料限制：

本研究個案要進行訪談，但由於受訪公司作業繁忙，訪談工作進行的不甚順利，是為本研究的限制之一。且受訪的個案公司之前在這方面（BSC）的經驗不多，要重覆的訪談，亦是困難所在。另外在訪問的過程中，研究結果很可能因為受訪者個人的認知、個人態度或公司的隱私而有所保留等因素導致有所差異，此亦為本研究的限制之一。最後因為時間的關係，對於 BSC 的整個實施步驟而言，本研究只有與受訪企業進行幾次的深度訪談，無法進行 BSC 模型與資料結構的建立，此為本研究的限制之一。

3. 研究應用限制：

本研究之主要目的為深入瞭解個案公司之專案應用平衡計分卡之過

程，並針對其推行過程中遇到之問題提出相關看法及建議，冀能作為其它擬採用平衡計分卡組織之參考，然而各組織之營運特色、營運流程、經營目標均不相同，因此在運用本研究結果或建議時亦須根據本身狀況作必要之調整與修正。

4. 實際執行限制：

企業策略之規劃與形成，多屬某一時間點上之靜態分析，因時空環境之變化，期望之策略與實際採行之策略是有部分落差的。本研究將著重於現階段之期望策略，而實際施行因牽涉到不同公司經營者所做之決策與實際執行績效之問題，故不予以探究。

第三節 研究建議

本組藉由一年來的研究所得之結論與心得探討，深入了解營建業的特性與平衡計分卡的功用，討論此管理工具導入營建業所面臨的狀況，以及若要運用於個案公司應考慮之問題層面，期許本組之研究對個案公司及後續研究者在使用平衡計分卡時能有所助益，並整理出幾項建議如下：

一、對個案公司的建議

1. 突破固有模式或一成不變

成功的企業必然有自己的一套成功方程式，順著固有模式運作似乎才是最佳之選，因而若要導入平衡計分卡，組織的巨大變革將會是一大挑戰，上至管理階級的決策方向與管理思維的汰舊換新，下至基層主管能否被充分授權並積極協助推動，乃至全體員工對企業願景的認同以凝聚力量並努力執行。

成功導入需要全體總動員，主管給予信心喊話、擬定因應策略，使員工看到清晰組織願景、短中長期目標、所屬部門的策略以及提供適當獎懲，讓員工深感企業利益與自己息息相關，以降低其對變革的強力反抗，並規劃諮詢管道以利於確實依行動方針執行。若主管無法全力給予支持，員工無法認同與配合，其中一個環節失序都會造成導入的困難增加，最終如果難以順利導入，還是得回歸到原有程序。

2. 供應鏈管理與顧客關係管理

個案公司之協力廠商有百家以上，建構各廠商基本資料、產品項目、企業規模、聯絡方式與地址、交運速率、價格結構、付款條件、訂價策略、信用評核等等，以利於對眾多協力廠商能夠一目了然，上述資料皆需定期維護與資料異動。在本組訪談個案公司的問卷中，提及到有提供顧客完善的售後服務，但是顧客要求改變的比例及顧客抱怨比率卻還是有 5%，少部分個別需求之顧客仍不滿意公司之售後服務；以及將廠商抱怨問題、個案公司處理與回應方式予以建檔，幫助日後員工處理類似事件、廠商對公司的了解，並且組織得以朝利益關係人之共同期望改進。

3. 規劃相關課程與講座

依據平衡計分卡導入程序可能遇到的問題，設計講義與課程內容，並提供教育訓練，使員工能有進一步的認識，隨時提供相關諮詢，能定時與主管商討新策略之可行性為何以求完善。

二、對後續研究者的建議

國內外為數不少的專家學者相繼提出了平衡計分卡的衡量指標，其中各自有其不同的見解與認知，每項指標看來似乎皆為不可或缺，然而各行各業著重的構面與指標項目各異，要找出研究之個案公司真正需要聚焦的層面，並可據以有效衡量並分析個案公司之績效管理成效。

另外，導入平衡計分卡這套管理工具之前後，企業組織之行事效率是否得以透過四構面之指標衡量結果，確實有所顯著提升？導入平衡計分卡之效益是否大於所投入之成本，該企業組織真的有此需求嗎？為免績效考核的結果過度偏頗某一構面，四構面的比重可否趨於一致？等等問題加以反覆思考與回溯檢驗，盡可能將指標項目依產業特性、個案公司個別需求等等隨時做修正以乞求完善。