

利用「綜合記分卡」來進行管理變革

摘要：綜合記分卡 (Balanced Scorecard) 是基於‘量度什麼便可得什麼’及‘不能被量度的，便不能被管理’的論據下建立的一個強而有效的企業變革管理工具。記分卡提供一個全面、具靈活性、高效能及均衡的方法來量度及管理企業的表現。選用適當的財務(finance)、顧客(customer)、操作(operation)及學習成長(learning and growth)量度指標作為驅使企業達致卓越表現的動力，在厘定綜合記分卡的過程中，可令企業所有員工清楚明白公司所採用的戰略。它會向各人解釋企業所進行各項變革措施的因由，並贏取他們對變革的支持及投入，這樣一來，企業內不同業務單位及每一位同事的目標可一致化，令企業運作的改善及變革成功。

關鍵詞：綜合記分卡、變革管理、戰略、變革措施。

綜合記分卡的背景

綜合記分卡的概念，最初是由 Kaplan 及 Norton 二人在九十年代早期所創建 (Kaplan 及 Norton, 1996a)，記分卡由四個不同角度但有關連的企業表現作出量度。綜合記分卡（也可稱為平衡計分卡）平衡地量度（管理）短期與長期目標，因與果的關係，客觀與主觀的表現成果，內部與外部的看法和財務與非財務的衡量。因此綜合記分卡也被形容為一個綜合財務與非財務指標的管理模式 (Giuliano, 1995, 卡普蘭等人, 1999a)。

為了要應付急速而又劇烈的環境變更，一般傳統只專注財務數據的管理訊息系統(Management Information System)已經不足應付。基於財務設計的管理訊息系統已被批評為落後及只關注內部情況 (Brown 等人, 1995)，而真正影響業務表現的成因往往被忽略，例如：在管理及監控變革過程中，顧客的滿意度沒有被重視，而操作應如何改善至超越競爭者水平來取悅顧客的作法也未被考慮，同樣地也未有量度及控制員工應怎樣被培訓、發展及被提升去改善業務操作水平。

事實上，不少企業已開始採用非財務量度指標來補充財務指標的不足，可是很多表面看來有用及重要的量度是隨意提出的，它們是鬆散的指標，未能與業務戰略清晰地連接起來，這樣的做法有一定的風險，員工可能為達致指標而盲目努力_____“把一個鏈子交給一個嬰孩，他會把每樣東西都視為釘子” (Strategic Performances Measurement, 1997)。

企業戰略是為實現總體目標所作的力量部署、對策措施等，目的在於保證實現企業的目標(解培才, 2002)。一個有意義的目標要具備有 SMART 的準則 (Costello, 1994)：

Specific	目標要 清晰明確 ，這樣才可以有效地執行
Measurable	目標要 可以被量度 ，這樣才可監察進度
Attainable	目標要 可能達到 ，這樣才能使員工努力

Results-oriented 目標要具挑戰性，這樣才可替企業創造佳績
Time-bound 目標要有時限，這樣才可知道目標有否被達到

一套由企業願景與戰略出發而設計的綜合記分卡，其目的及量度才會有實際的效應。這記分卡要認同企業卓越表現（果）的各項關鍵創值活動（因）。這樣一來便可把企業達致優秀表現的關鍵因素被發掘出來，記分卡的運作是基於一系列有因果關係而可達成所期望變革成果的因素，為此 Norton 曾說過“一個良好的記分卡可描述企業的戰略，因為戰略本身就是綜合了因與果關係的假設（Hypotheses）”，定期檢討及監控可保證記分卡不會發生偏差。

Kaplan 等人（1996a）曾報導過有間在美國上市的電子公司在 1987 至 1990 年期間有良好的表現，錯誤率指數下降 10 點，產量加大一倍，交貨失誤率由百分之三十減至百分之四，但是所有這些非財務改善並沒有轉化為財務成果，該公司的股票市值卻在這段期間下跌百分之七十。假如所有非財務改善與財務結果的因果關係不能建立，那麼管理階層便應從新再檢討並調整有關的非財務量度指標。綜合記分卡的潛在靈活性，使它與其它企業採用沒有協調性的非財務量度指標管理系統有所區別。

財務角度的量度

大部份變革措施的引進最終目的是要改善企業的財務結果。因此所有非財務量度一定要與財務表現有因果關係，能把握這點要求，便可避免設計出一套沒有關連，混亂或甚至互相衝突的記分卡指標。如此做法，減低成本的措施便不會與導致顧客，內部操作及學習目的有所干擾了。（卡普蘭等人, 1998）

顧客角度的量度

顧客角度的表現量度可把一般企業使命及戰略演繹為特殊及以顧客為焦點的目標。典形的核心顧客角度的量度包括有：市場及顧客佔有率，顧客保留率，爭取新顧客成功率，顧客滿意度及顧客所提供的利潤等。

在推行重大的企業變革計劃時，公司必須明白顧客對公司產品/服務獨特價值的期望。這些價值期望可歸類為：

- 產品/服務特徵（如：功能、素質、價錢及時間）
- 顧客關係（如：方便程度、回應速度及個人服務）
- 形象及信譽（如：品牌、專業管理水平）

適當的綜合記分卡量度指標因而可被厘定，用以監控及確保變革會有效地達到所期望的結果，最終改善企業的財務表現。

內部操作角度的量度

這等業務操作目的及量度指標要由清晰明確的戰略引申而來，從而滿足顧客

及股東的期望。一些創新的業務操作亦可因此而誕生。

Kaplan 與 Norton (1996a) 建議業務操作的起點要由確定顧客需要開始，直至他們的需要被滿足為止。這模式有三個關鍵業務程序，即：

- 創新程序 (Innovation) (如：確定市場、設計有關產品/服務)
- 操作程序 (Operations) (如：製造及供應有關產品/服務)
- 售後服務 (Post Service) (如：向顧客提供保養及查詢服務)

Kaplan 與 Norton (1996a) 也有舉例出其它有用的業務表現指標，如：顧客不滿原因 (Trailway to Trolls)；製造週期效率 (Manufacturing Cycle Effectiveness)；一次通過生產 (First Pass Yield)。

學習與成長角度的量度

大多數的企業經常忽視學習成長的重要性，而事實上學習乃達致有關財務、滿足顧客需要及操作方面卓越表現的重要支柱。學習成長角度的指標大致可分為三大類別，即：

- 員工的能力 (如：員工對企業的投入感、員工保留率、員工生產力)
- 資訊系統能力 (如：戰略性職位範圍覆蓋比例、戰略訊息覆蓋率)
- 激勵、放權及方向一致性 (如：成本、素質、時間的半衰期；團隊表現)

Hitt (1995) 把學習型企業 (learning organization) 定義為一間努力不斷更新及越來越聰明地趨向卓越的企業。這機構利用善性循環的作用不斷增強它的知商及能力，挑選員工時，一般學習型的企業會按他們處理挑戰的能力或學習如何應付挑戰的潛力來考慮，當學習型企業擁有這類員工的話，它自然會更有效率去進行及應付變革。

綜合記分卡的影響

量度是重要的：‘不能量度的就不能管理 If you cannot measure it, you cannot manage it’ (卡普蘭·羅伯特，諾頓·戴維 (1998)) ‘量度什麼便可得到什麼 What you measure is what you get’ 是一般常識智慧，長久以來管理階層已有採用表現量度工具來管理員工的行為。Lingle 等人 (1996) 作了一個全國性的行政人員調查。結論是‘量度’在轉化業務戰略為實質結果的過程中扮演著一個關鍵的角色。因此與其被視為是一個量度工具，更為合適的看法是把綜合記分卡作為一個管理工具。這樣的看法吻合‘表現量度’的定義——“決定人們或企業如何成功達致他們的目的過程”及‘表現管理’的定義——“一個有系統及以數據為主導來管理員工的作法，主要使用正面鼓勵手段作為把他們的工作效益最大化 (Sinclair 及 Zairi, 1995)”。

Kaplan 等人 (1992) 指出記分卡能把表面看來無關的項目放在一份管理報告中，藉以防止次要效益被最大化 (Sub-optimization)。綜合記分卡可把高層的願景加以說明，簡化及操作化，它把願景及戰略，溶合於各人所做的每一件事。它帶

引企業從業員趨向整體戰略方向及協助管理者瞭解各關鍵成功因素之間的關係，它驅使企業向前邁進而不是向後退步（Brown 等人，1995）。

一般採用了 15 至 20 個關鍵成功因素的量度數據，綜合記分卡便可替企業營造員工努力的焦點目標，管理者與員工可依據有關量度指標厘定每項事情的優先次序（Kaplan 及 Norton，1993）。利用綜合記分卡，管理階層可加強並認識操作程序的重要性，激勵員工及把顧客回饋回輸至操作層面，協助企業對某些運作改善，以達致突破性的卓越表現。這些變革綜合了多樣不同而又獨立的變革計劃，如：業務流程再造(Business Process Re-engineering)，全面質量管理(Total Quality Management)，品質圈(Quality Control Circle)，企業文化變革(Cultural Change Programme)，基準測試(Benchmarking)，顧客服務活動(Customer Service Initiatives)，同時對各項變革計劃提供有意思的解釋。

綜合記分卡把長期業務戰略與短期行動計劃提供結連的關係（Kaplan 與 Norton，1996c），它營造了執行企業戰略的框框之同時亦容許企業在市場及技術環境改變中能及時採取適當的應變行動。Kaplan 與 Norton，（1996a）建議把綜合記分卡作為戰略厘定與戰略實施的橋樑，這樣可消除以下傳統管理系統常遇到的礙。

- 未能把願景及戰略轉化為清晰及可被員工明白和行動的細節。
- 部門、團隊及個人目的與企業戰略不相符
- 企業戰略與資源分配沒有有關連
- 回饋只屬於局部戰術性而不是全面戰略性的

綜合記分卡與其他表現衡量計劃的比較

Gadd（1955）指出‘包保企理品量大獎’（Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)）及‘歐洲品質獎’（European Quality Award）提供了企業量度及比較的架構。眾多企業已採用這些質量大獎的準則來全面地、有系統地及定期檢討他們的活動及業務成果。

包保企理品量大獎的準則包括有：顧客主導的品質、領袖才幹、不斷改進、全情投入、快速反應、設計品質和預防、遠期目標、事實主導、伙伴發展、社會責任。而歐洲品質獎則有以下的評選準則：領導才能、人事管理、政策和策略、資源工序、員工滿足、顧客滿足、在社會的影響和業績等。（Gumpp, 2003）

綜合記分卡與這些品質大獎當然有共同之處。它們都建立在因與果的模式中。包保企理品量大獎（MBNQA）在驅動（Driver）因素（領袖才幹），系統（不斷改進、人力資源發展及管理策略計劃、資訊及分析）和進度的目標及量度（顧客主導與滿意度及業務成果）之間存在互相影響關係。同樣地在歐洲品質獎（EQA）的模式設計也基在五項成因（Enablers）（領導才能、人事管理、政策及策略、資源工序）及四項結果（Results）（員工滿意、顧客滿意，在社會的影響及業績）。這些質量大獎計劃相對綜合記分卡來說，會更為複雜、更具規範及可廣泛及一致性應用在任何企業。綜合記分卡則是一套更靈活及為有關企業度身定做的管理工具。

厘定表現準則的指引

Neely 等人（1995）對企業應如何厘定表現的準則，有以下的指引：

- 應由企業目標引申而來
- 可與其他企業比較
- 每項準則有清楚的目的
- 對數據的搜集與分析有清晰的定義
- 比率的準則較絕對數據為佳
- 可被有關企業組織單位所控制
- 與受影響有關人士討論後而設計的
- 客觀準則會較為理想

綜合記分卡量度準則的厘定也應參考上列的指引。

綜合記分卡的設計程序

厘定綜合記分卡要由企業高層管理者深入討論，跟 把所制定的臨時量度指標與其他有關的主要行政人員分享，以加強他們對綜合記分卡的支持及嚴格執行。當最後設計出來的綜合記分卡被高層管理階層同意後，企業應要安排一些加強員工溝通的大型活動，通知他們這些新的企業表現管理工具(卡普蘭等人, 1999c)。企業如已有採用目標管理法 (Management By Objectives (MBO))，那麼綜合記分卡應與它緊密連在一起。重要的一點是如果綜合記分卡沒有和獎罰制度一起運用，那麼綜合記分卡可能會傳遞錯誤的訊息給與員工，假如獎賞只是基於財務表現，那麼他們怎樣會投入去提升非財務指標的表現水平呢？(McWilliams，1996)。

由發展過程以至之後的檢討及監察，綜合記分卡可以被用來：

- 澄清及維持更新企業戰略
- 向所有員工傳遞企業戰略及變革理念
- 使業務單位及個別員工目標與企業戰略方向一致化
- 把‘戰略目標’與‘業務目的及預算’結合起來
- 定期檢討業務表現

一個正確的記分卡能把戰略中財務表現結果及非財務驅動因素（如顧客、內部程序、學習與創新）一系列因果關係靈活顯示出來（Kaplan 與 Norton，1996b）。

以下的原理解釋綜合記分卡如何與企業戰略連接起來（Kaplan 與 Norton，1996a）。

——因與果(Cause and Effect)的關係——所有選用的量度必需把不同有關單位戰略與企業整體戰略形成有因果關係的鏈，這些因果關係是由管理者所假設，

它們要被測試是否真實。

——表現驅動 (Performance Driver) 因素——結果量度 (Outcome measure)
如果沒有相應的表現驅動，便不能解釋這些結果如何能夠被達致。相反地如果只有表現驅動因素而沒有結果量度，則只會令業務單位達到短期操作的改善。因此一個良好及有效的綜合記分卡應有為企業戰略度身定做及有適當結果及驅動因素的組合。

——與財務指標有連接——所有綜合記分卡的量度指標一定最終與財務指標連接起來，由一些曾經拿過品質大獎而業務卻失敗的企業例子看來，的確有需要把操作改善與財務指標有因果關係的存在。

對研究綜合記分卡的建議

雖然綜合記分卡廣受接受而且成績卓越，它也並非絕對完美。記分卡中的因果的關係是一個非常重要的概念，一個設計優良的綜合記分卡應把企業的戰略像故事一樣描述出來，記分卡中的各項指標有一系列的因果關係(Niven, 2002)。可是實際上嚴謹及有學術水平的證據亦相當缺乏。Kaplan 等人 (1996a) 建議採用相關分析來印證綜合記分卡內各量度準則間的因果關係的假設。可是一般常識說明單靠相關關係是不能建立因果關係。高度相關關係最多顯示因果關係存在的可能性。相反來說，因果關係的存在是有相關關係的。巴比 (2000) 指出因果關係有以下三個標準：

- 在時序上，先有因後有果
- 因與果之間具有實証相關性
- 因與果之間的實証相關不因為第三個變量的存在而存在

當然在實務角度來探討這問題，企業不能等待有科學的證據支持因果關係才採取變革行動，同樣地這說法也不否決用較科學的方法去證明綜合記分卡概念中所強調的因果關係。近代科學的發展，使個人電腦上也可以應用的較高級的統計分析技術（如架構方程式模型 Structural Equation Modelling），這樣可使綜合記分卡的理論更加強化(Koo, 1997)。在設計綜合記分卡的過程中亦可採用日本人赤尾洋二教授 (Prof. Yoji Akao) 所提出的品質功能發展(Quality Function Deployment) 方法，把各項綜合記分卡量度指標間的因果關係用主觀的角度有系統地厘定下來。(Koo, 1998)。

參考文獻 REFERENCES:

- (Ba) 巴比，艾爾 (2000) *社會研究方法* (第 8 版。上冊) 邱澤奇譯 華夏出版社，北京 453 頁 ISBN 7-5080-2126-6
- (Jie) 解培才 (2002) *企業戰略管理* 人民出版社，上海 273 頁 ISBN7-208-03946-1
- (Ka) 卡普蘭。羅伯特，諾頓。戴維 (1998) *綜合記分卡---一種革命性的評估和管理系統* 新華出版社，北京 277 頁 ISBN 7-5011-4130-4
- (Ka) 卡普蘭。羅伯特，諾頓。大衛 (1999a) “平衡計分法：良好績性的測評體系” *公司績效測評* 中國人民大學出版社 116-136 頁 ISBN 7-300-03222-2
- (Ka) 卡普蘭。羅伯特，諾頓。大衛 (1999b) “平衡計分法的實際應用” *公司績效測評* 中國人民大學出版社 137-168 頁 ISBN 7-300-03222-2
- (Ka) 卡普蘭。羅伯特，諾頓。大衛 (1999c) “把平衡計分卡作為戰略管理體系的基石” *公司績效測評* 中國人民大學出版社 169-1194 頁 ISBN 7-300-03222-2
- (1997) “Strategic Performance Measurement” *Business Intelligence*, Wimbledon, London
- Brown, Jackie Brander and McDonnell, Brenda (1995) “The Balanced Score-card: Short-term Guest or Long-term Resident?” *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol 07 Issue 2
- Costello, Sheila J. (1994) *Effective Performance Management* Richard D. Irwin Inc., 122 pages ISBN 1-55623-867-3
- Gadd, Ken W. (1995) “Business Self-assessment” *Business Process Re-engineering & Management Journal* Vol 01 Issue 3
- Giuliano, Noci (1995) “Accounting and Non-accounting Measures of Quality-based Performances in small firms” *International Journal of Operations & Production Management*, vol 15 Issue 7
- Gumpp, Gunther B. (2003) (香港品質管理協會翻譯) *優質詞彙* 科榮出版社(香港)有限公司
- Hitt, William D. (1995) “The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal” *Leadership & Organization Development Journal* Vol 16 Issue 8
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992) “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance” *Harvard Business Review* January - February
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1993) “Putting the Balanced Scorecard to Work” *Harvard Business Review* September - October
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996a) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 322
- 顧良智 (2003) 利用「綜合記分卡」來進行管理變革《亞洲(澳門)國際公開大學學報》第一期 2-9 頁

pages ISBN 0-87584-651-3

- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996b) “Strategic Learning & the Balanced Scorecard” *Strategy & Leadership* September - October
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996c) “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” *Harvard Business Review* January - February
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2000) *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment* Harvard Business School Publishing Corporation, 400 pages ISBN 1-57851-250-6
- Koo, L. C. (1997) “Improving Quality Service Through Balanced Scorecard” *Proceedings of the 2nd International Conference on Quality and Reliability*, Vol 1, Hong Kong pp. 73-79 (subsequently quoted in *Transactions of Nanjing University of Aeronautics & Astronautics* Vol 15, No. 1 pp. 147-153, Jun 1998)
- Koo, L. C. (1998) “Building Balanced Scorecard on the House of Quality” *Transformational Strategy towards the 21st Century, Publication of the 1st Industrial Engineering & Management Symposium*, November, Section C pp.177-188
- Lingle, John H. and Schiemann, William A. (1996) “From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth it?” *American Management Association* March
- McWilliams, Brian (1996) “The Measure of Success” *Across the Board* February
- Neely, A. , Gregory, M. and Platts, K. (1995) “Performance Measurement System Design” *International Journal of Operations & Production Management* Vol 15 Issue 4
- Niven, Paul R. (2002) *Balanced scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results* John Wiley & Sons, Inc, New York 334 pages
- Sinclair, David and Zairi, Mohamed (1995) “Effective Process Management through Performance Measurement” *Business Process Re-engineering & Management Journal* Vol 01 Issue 3
- Tricker R. I. and Dockery A. (1995) *Performance Measurement that Matters Using Non-financial indicators for corporate success in Hong Kong* Pitman Publishing Asia Pacific, Hong Kong