



Expense Reduction Analysts

2013.08.13-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

守成為盈

平衡評估績效 從4構面著手 ◎文／葉益成

企業常常只注重財務指標，特別是專注在業績表現。美國學者卡普蘭（Kaplan）和諾頓（Norton）強調財務和非財務衡量方法之間的平衡，提出平衡計分卡（BSC），從財務、顧客、內部流程、學習與成長4個構面，將企業的策略轉化成可衡量的指標，對組織績效平衡評估。

「無法評量就無法管理」

是此績效衡量工具的重要思維，企業認清自身的使命和策略後，將量化指標和企業活動連接，兼顧衡量過去發生的事情（落後指標）和前瞻性的驅動因素（領先指標），把口號轉化為行動。

平衡計分卡的財務面通常與獲利能力有關，例如營收成長和組合、成本降低及生產力改進、資產報酬率、現金流量等財務數字，用以評量企業過去

績效。

平衡計分卡的顧客面強調，企業要增加財務面的表現，須滿足消費者需求，舉凡顧客滿意度、市場占有率、形象與商譽等，都具代表性的指標。

平衡計分卡的內部流程面接續地說明企業為了滿足財務和顧客兩方面的目標，往往須改善既有流程，架構新的作業流程，衡量指標包括產品不良率、退貨率、作業成本等。

最後，平衡計分卡從學習與成長面切入，因果地提出員工表現是內部流程順利運作及執行的關鍵，企業須探索並建構有效率的學習方式，輔導員工朝目標前進，衡量指標如員工滿意度、留職率、生產率、考核制度、團隊績效等。

（本文作者為ERAig英國毅業企業成本國際顧問集團亞洲負責人暨中華毅業總裁）