

Robert S. Kaplan & David P. Norton 著 · 陳正平等 譯

# STRATEGY MAPS

CONVERTING INTANGIBLE ASSETS  
INTO TANGIBLE OUTCOMES

## 策略地圖

串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具

致遠管理顧問公司執行副總經理 于泳泓 審訂

策略管理大師、平衡計分卡創始人最新力作

羅伯·柯普朗 & 大衛·諾頓

策略地圖+平衡計分卡+策略核心組織=突破性的成果

吳安妮（政大會計系教授） 吳思華（政大商學院院長） 湯明哲（台大國際企業系教授）

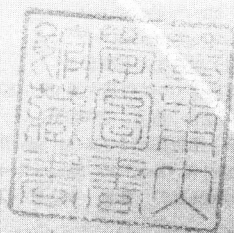
李慶明（KPMG-安侯企業管理公司董事長） 專文推薦

# STRATEGY MAPS

# 策略地圖

串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具

Robert S. Kaplan & David P. Norton 著 · 陳正平等 譯



Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes  
By Robert S. Kaplan and David P. Norton  
Copyright © 2003 by Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business School Press  
Through Bardon-Chinese Medin Agency  
Complex Chinese translation Copyright © 2004 by Faces Publications  
a division of Cité Publishing Ltd.  
ALL RIGHTS RESERVED

企畫叢書 FP2076

## 策略地圖

串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具

|   |   |                                                                          |
|---|---|--------------------------------------------------------------------------|
| 作 | 者 | Robert S. Kaplan and David P. Norton                                     |
| 譯 | 者 | 陳正平等                                                                     |
| 副 | 總 | 編                                                                        |
| 主 | 編 | 劉麗真                                                                      |
|   |   | 陳逸瑛                                                                      |
| 發 | 行 | 人                                                                        |
| 出 | 版 | 臉譜出版                                                                     |
|   |   | 台北市信義路二段213號11樓                                                          |
|   |   | 電話：(02)2356-0933 傳真：(02)2341-9100                                        |
| 發 | 行 | 城邦文化事業股份有限公司                                                             |
|   |   | 台北市民生東路二段141號2樓                                                          |
|   |   | 電話：(02)2500-0888 傳真：(02)2500-1938                                        |
|   |   | 郵撥帳號：1896600-4 城邦文化事業股份有限公司                                              |
|   |   | 城邦網址：http://www.cite.com.tw                                              |
|   |   | E-mail：service@cite.com.tw                                               |
| 香 | 港 | 發                                                                        |
| 行 | 所 | 城邦（香港）出版集團有限公司                                                           |
|   |   | 香港北角英皇道310號雲華大廈4/F，504室                                                  |
|   |   | 電話：25086231 傳真：25789337                                                  |
| 馬 | 新 | 發                                                                        |
| 行 | 所 | 城邦（馬新）出版集團【Cité (M) Sdn. Bhd. (458372 U)】                                |
|   |   | 11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia |
|   |   | 電話：603-90563833 傳真：603-90562833                                          |
| 初 | 版 | 一                                                                        |
| 刷 |   | 2004年6月15日                                                               |

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 986-7896-77-7

定價：550 元

謹將本書獻給平衡計分卡團隊（Balanced Scorecard Collaborative）所屬的專家、客戶，以及全部工作夥伴。他們豐富的經驗結晶，正是成就本書的基礎。



## 化無形資產爲具體成果

自從羅伯·柯普朗（Robert S. Kaplan）和大衛·諾頓（David P. Norton）於1992年提出平衡計分卡的觀念和內容以來，全球不少的營利組織競相地導入此制度，甚至非營利組織也相繼地實施此制度。平衡計分卡不僅在落實及執行策略上，具有極大的效益，同時在檢視組織的策略，及引導經營者不斷修正及改善其策略，也深具效果。

本書係柯普朗及諾頓兩位作者在平衡計分卡領域的第三本專書，作者在本書中特別強化平衡計分卡中的「策略性議題」及「策略性目標」之具體內容，並將平衡計分卡四大構面之因果關係，繪成「策略地圖」，而形成本書之書名。

本書具有三大特色：

### 一、清楚剖析策略之類型，且將之模組化：

作者在過去的二本書中僅概略地說明組織之策略方向及內容。然而不少經營者對於策略的類型，及平衡計分卡之「策略性議題」及「策略性目標」之具體內容皆未能全然地掌握，致實施平衡計分卡時常遇瓶頸。本書已補強前二本書之缺失，清楚地點出一般企業的策略方向及類型有四大類型，即「成本領導」、「產品領導」、「全方位的顧客服務及問題解決者」及「系統鎖定」，其內容如圖1所示。作者依此四大策略，在書中明確地說明不同策略下之「策略地圖」之內容，進而將之模組化，此內容非常值得擬執行平衡計分卡之公司參考之用。

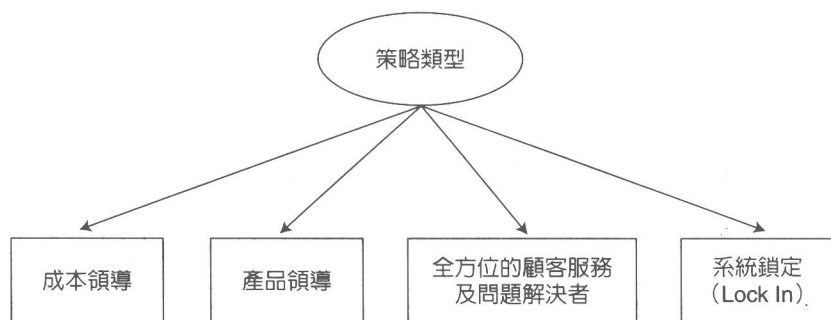


圖1 典型的策略類型

## 二、清楚地界定內部流程之管理方向及內容：

本書將內部流程構面的管理方向分為四大部分：「營運管理流程」、「顧客管理流程」、「創新流程」及「法規及社會流程」，其內容如圖2所示。而「營運管理流程」包含：供應商管理、生產管理、配銷管理及風險管理等課題；「顧客管理流程」包含：顧客選擇、顧客取得、顧客維繫及顧客成長等；「創新流程」包含：辨認新產品及新服務的機會、管理研發專案的組合、設計及研發新產品及新服務及將新產品及新服務帶入市場等；「法規及社會流程」包含：改善社區環境、改善安全與健康、改善雇用關係及增進社區關係等，其內容如圖3所示。作者針對每一項管理流程，皆周詳地以各相關之學術文獻當為佐證，並整合其內容，使之具體化，此為前二本書中未盡宜之處，本書已補強了這方面之內容及架構。

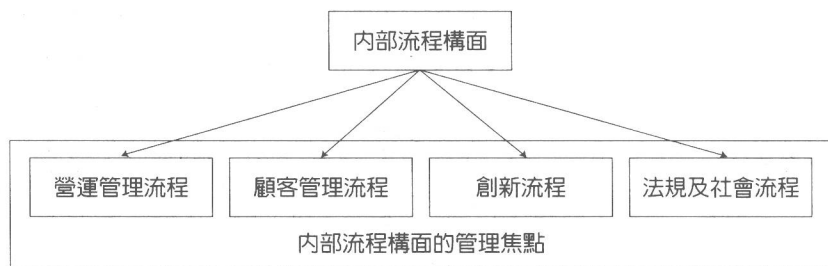


圖2 內部流程構面的管理焦點

| 營運管理流程                                                                                                    | 顧客管理流程                                                                                                   | 創新流程                                                                                                                                  | 法規及社會流程                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 流程：強化生產及運送產品與服務                                                                                           | 流程：加強顧客價值                                                                                                | 流程：創造新產品及新服務                                                                                                                          | 流程：社區及環境之改善                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 供應商管理</li> <li>• 生產管理</li> <li>• 配銷管理</li> <li>• 風險管理</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 顧客選擇</li> <li>• 顧客取得</li> <li>• 顧客維繫</li> <li>• 顧客成長</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 辨認新產品及新服務的機會</li> <li>• 管理研發專案的組合</li> <li>• 設計及研發新產品及新服務</li> <li>• 將新產品及新服務帶入市場</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 改善社區環境</li> <li>• 改善安全與健康</li> <li>• 改善雇用關係</li> <li>• 增進社區關係</li> </ul> |

圖3 各內部流程之具體內容

### 三、提出平衡計分卡與智慧資本結合之方向，且點出其精髓：

智慧資本為目前學術界甚至企業界所關心的重要議題，舉凡智慧資本的定義、創造、衡量、評價、管理，甚至報導等議題，目前全世界已有不少學者投入研究，而企業界也逐漸認知到智慧資本對組織之長期經營及成長的重要性。

在知識型經濟的時代中，真正會影響經營成敗的，往往是來自於無形的資產，這些無形的資產被統稱為「智慧資本」。對傳統會計而言，除了可客觀衡量的資產能被入帳外，對於創造企業高價值之「智慧資本」是無法被列帳的。因而傳統會計愈來愈無法解釋企業之市場價值與帳面價值嚴重背離的原因，財務報表也就愈來愈不足以提供投資者或一般大眾瞭解企業之長期競爭力或未來獲利潛力之所在。

智慧資本涵蓋範圍甚廣，一般而言，智慧資本包括顧客資本、流程資本、創新資本、人力資本、資訊資本及組織資本等。本書作者企圖整合平衡計分卡中的「學習與成長構面」與智慧資本中的「人力」、「資訊」及「組織」等三大資本。然而吾人認為平衡計分卡之「顧客構面」會與智慧資本之「顧客資本」相結合；「內部流程構面」會與智慧資本之「流程及創新資本」相結合；及「學習與成長構面」會與智慧資本之「人力資本、資訊資本及組織資本」相結合，其內容如圖4所示。

| 平衡計分卡   | 策略性議題 | 策略性目標 | 智慧資本           |
|---------|-------|-------|----------------|
| 財務構面    |       |       | 資產資本           |
| 顧客構面    |       |       | 顧客資本           |
| 內部流程構面  |       |       | 流程資本／創新資本      |
| 學習與成長構面 |       |       | 人力資本／資訊資本／組織資本 |

圖4 平衡計分卡與智慧資本結合之觀念性架構

在此值得吾人注意的是，雖然本書企圖將平衡計分卡與智慧資本相互連結，唯作者僅提出智慧資本與平衡計分卡之「學習與成長構面」之連結，在「顧客構面」和「內部流程構面」，則未明確地與智慧資本相互結合，此為本書較不足之處。

作者在本書中試著將「平衡計分卡」與「策略地圖」加以區分，其實在二位作者的第一本書《平衡計分卡》及第二本書《策略核心組織》中皆有「策略地圖」之說明，個人認為「策略地圖」實為平衡計分卡之一項要素，亦即「策略地圖」屬平衡計分卡之一環，有關此點值得吾人注意。本書與前二本書最大不同點為作者試著以學術文獻為輔佐，來強化組織之「策略類型」及「策略地圖」之具體內容。

總之，本書之主要特色為作者以各種相關之文獻為出發點，將平衡計分卡各構面之內容加以明確及具體地點出，因而本書之內容極為豐富，可用性甚高，相信對於有心想要在組織內導入平衡計分卡者將有實做上之極大助益。又對於想要對平衡計分卡及智慧資本二項重要技術結合之內容一窺究竟的讀者，本書的內容將帶來甚多的觀念啟發及創新的點醒作用。

【導讀者簡介】吳安妮，國立政治大學會計系教授。

## 企業長期競爭優勢的來源

這本書直指企業管理的核心概念：企業一以貫之的經營邏輯。企業的決策看似零散，但卻環環相扣，決策間除了有上下階層的關係之外，最重要的還是要有邏輯上必然的因果關係，例如公司經營風險高，財務結構就必然保守。積極搶奪市場占有率的企業，必然採取較低價的策略，因此企業的行為是從上而下一以貫之的做法，本書的策略地圖具體的描繪出這從上而下一以貫之的企業邏輯思維。從邏輯思維再衍生一系列的策略行動方案。策略行動方案又包含企業的行銷、作業、資訊及組織資本的細部行動方案。

企業各項活動最上層的就是「價值主張」(value proposition)，從公司的價值主張開始導出策略再從策略進步到執行，要執行公司的策略，就必須要把公司的策略細節一步一步的展開出來，在每一個細節上都建立一個量度的標準，根據量度的標準來檢驗企業達成策略的實效或者是否達到企業的目標，這從上到下仔仔細細鋪開來有因果關係又環環相扣的企業行動就稱為「策略地圖」。

首先在策略地圖最上層的當然就是企業的財務目標，企業的財務目標不外乎增加股東的價值，為了要增加股東的價值，企業除了要增加營利之外還需要增加營收提高資本的生產力，為了要增加資本的生產力又要回到企業最基本的問題：企業如何創造對顧客的價值，這就是所謂的價值主張。

各企業的價值主張各有不同，有的公司在於提供低成本的零件或服務，有的公司對於顧客提供高附加價值的產品，價值主張有許多

種，以聯強國際為例，聯強國際的價值主張不只在於提供顧客低廉的電腦產品和服務，而在於消除電腦零件零售業的風險。因為電腦零件的跌價損失每一星期約百分之一，因此電腦零件零售業都不願意囤積存貨，但是不願意囤積存貨又會產生無貨可賣的窘境，因此為解決電腦零件通路商所面對的存貨跌價損失，又要累積存貨又不敢累積存貨的窘境，聯強國際提供零售商賣一補一的服務，換句話說，零售商賣了一個零件或一個產品就通知聯強國際，聯強國際第二天就把貨補足，提供了客戶降低風險的價值，也因為零售商提供聯強即時市場的訊息，聯強可以根據即時訊息來調整其存貨和採購。創造價值鏈上的雙贏，聯強的價值主張和一般批發商只知殺價的做法大相逕庭。

本書中作者提到很多很多不同公司的價值主張，大部分各公司所提出的價值主張大概都不是提供顧客最低廉的成本和服務，而是提供比較高的附加價值，讓顧客願意付高一點價格來購買比較高的附加價值。

價值主張讓每一家公司知道自己安身立命的由來，有了價值主張後，公司要開始擬定自己的策略，本書中提到公司策略的講法莫衷一是，不同的學者有不同的講法，這一點筆者不是那麼同意，因為過去這三十年的發展，可以看得出策略的定義大概都逃不掉三個基本的要件，第一個要件是公司的定位，這是公司最重要的一個策略決策，從公司的定位衍生出公司的各式各樣上層決策決定下層決策的做法。譬如說，我們大家都以為SONY公司是家庭電器的製造商，事實上，SONY公司的定位是娛樂公司，所以SONY公司購併CBS音樂公司和哥倫比亞電影公司，然後SONY公司也進入遊戲機的產業，因此從SONY的觀點而言，所有的家庭電器像電視或者是錄影機，他的目的都在於呈現SONY所控制的娛樂內容，因此SONY的定位是娛樂公司而不是家庭電器的公司。這個定位主導了SONY的總體發展方向。

很多公司都有一樣的定位，像SONY定位在娛樂公司，EMI也可以說是娛樂公司，如果EMI和其他的電影公司合併，那他的定位和

SONY沒有差多少，因此策略的第二個要件就是差異化。差異化的個案在本書屢見不鮮。讀者可以仔細研究。

策略的第三個要件是競爭態勢，也就是和競爭者競爭激烈的程度。這是本書沒有提到的。選擇了策略的三個要件後，必須仔仔細細地把策略展開來，否則只是「口號管理」，展開的過程就是麥克·波特（Michael E. Porter）所講的「策略行動系統」（Strategy Activity System）。

從所謂策略行動系統就是具體化的用邏輯的關係把策略一步一步的執行下去，每一個執行的步驟就是在策略行動系統裡面的一個點，以美國的威名百貨（Wal-mart）為例，它的策略是以低成本從鄉村包圍城市，鄉村開店面積小，因此要降低最小經濟規模，因此要降低存貨空間，因此要建立大型發貨倉庫並以硬貨（hard goods）為主，因此要建立車隊，由強大的資訊系統指揮貨物配送。從鄉村包圍城市——縮小存貨面積——發貨倉庫——資訊系統這一系列的管理邏輯，造就了威名百貨卓越財務績效的基礎。從顧客面而言，威名百貨也有其特殊的管理邏輯：Everyday low price，這一套套管理邏輯就打造了美國也是全世界最大的百貨連鎖店。將這一套套管理邏輯寫成類似流程圖的圖形，就是策略地圖。因此策略地圖可以說是管理邏輯的具體呈現。追求低成本的百貨公司不知繁幾，但四十年來，能獨占鰲頭的只有威名百貨，原因無他，威名百貨有其獨特的管理邏輯和策略地圖，其他公司無法完全複製，因此無法和威名百貨競爭。由此可知，策略地圖是企業長期競爭優勢的來源。

每個公司的策略地圖看起來都很有道理，但下一個問題是：如何執行策略地圖？

最近《執行力》這書非常有名，因為雖然每一個公司都有策略，但是能夠達到策略所揭櫫的目標的公司的確不多。最大的原因就在於公司的策略只是畫了一個大餅，畫完之後就貼在牆上，不去問說到底哪些是可行哪些是不可行，結果策略管理成為「口號管理」。要避免

這個錯誤，本書就告訴你策略的執行在於仔仔細細的把每一個步驟的策略形成做法，再仔仔細細的將策略目標延伸到每一個部門變成每一個部門的目標，再將每一個部門的目標再仔仔細細的延伸下去變成各個個人的目標，因此從上到下就產生了所謂的整合（Alignment），公司的利益（目標）和個人的利益（目標）可以互相吻合，這樣從上到下整個一以貫之環環相扣的決策和結果的量度系統，就是這本書所講的策略地圖的用意。

我們先來看顧客流程，顧客方面最主要的考量點在於對於顧客哪些是價值的驅動因子，一般都認為顧客要的就是低成本，其實大不然，很多顧客除了要求成本之外，還要要求品質和售後服務。即使是以成本為主的競爭，不是單一交易的成本，而是整個產品生命週期的成本，因此，低成本不是唯一取勝的方式，從顧客的觀點可以發展出很多量度的指標。

除了顧客和生產流程外，本書特別提到有關於創新的過程。本書的主要論述是：公司75%的價值都是由無形資產所貢獻的，無形資產有三個最主要的來源，第一是對於顧客知識的瞭解，第二就是研發，就是創新的來源，第三就是組織的資本，組織的資本包括了組織的文化、領導，還有從上到下的整合，還有團隊合作的精神。

有了策略地圖以後，事實上工作並沒有完成，雖然每個部門都有量度指標，可是如果人員的能力沒有辦法配合策略，策略也是紙上談兵，沒有辦法來執行。因此在《執行力》這一本書特別強調人員流程的重要，所謂人員流程就是怎樣讓員工具有執行策略應有的能力。

除了人員的流程以外，這本書特別強調資訊科技的利用，這一點是絕對正確的。資訊科技在以前我們都認為不過是一個把內部流程變成電腦化的一個部門而已，可是事實上現在越來越多的公司顯示能夠利用資訊科技替公司創造競爭優勢，最明顯的例子就是美國航空公司（American Airlines）的電腦定位系統，透過這個電腦定位系統，美國航空公司可以獲知對手的競爭手段，擬定動態競爭的策略。此外，我

們當然也不能忘掉組織的資本。組織的資本在於公司的領導、公司的文化與公司的團隊精神，這一些要去度量是很難的，只能說靠著公司的文化來延展出人員應該有的作為，然後從行為來評估來看公司的員工是否符合公司文化。

整體而言，本書的企業管理，是非常複雜的過程，企業就是巨大的有機體，公司的領導者就是領導這樣的一個巨大的有機體，這個有機體裡面每一個人都是一份子，扮演著不同的角色，你必須要透過文化，透過團隊精神，透過管理的動作來使得每一個部門都能朝著同一個方向來前進，這就是這本書所講的整合。

盡信書不如不讀書，個人對本書有一些想法，第一，本書列了太多的要點，這個重要那個也重要，可是公司員工和管理人員沒有辦法同時間注意太多的量度上面，譬如說，本書提到一個公司發展出來二十三個指標，從顧客到流程到研發，應有盡有，顯然超過管理能力，這一點和奇異（GE）以前的CEO傑克·威爾許（Jack Welch）強調的簡單（Simplicity）管理是背道而馳。例如威爾許只管是否在市場上第一名或第二名，要不然就會被裁撤。簡單的指標就能夠統領奇異這麼大的有機體。

第二個問題就是這本書跟一般哈佛的書都是差不多，哈佛的書都是告訴你有五個因素你要注意的，然後再告訴你影響這五個因素的又有五十個不同的子因素，這是典型的Checklist approach，如何應用到各公司，那就是師傅引進門修行在個人。

第三個，這本書強調，如果你沒辦法量度你就沒辦法管理，這一點我個人有一點不太同意，因為如果你只管理你量得到的作為，一定會出問題：第一，量度未必準確；第二，很多員工行為無法量度但又極端重要，例如誠實的文化即很難量度，但卻攸關公司整體形象。筆者在麻省理工學院（MIT）唸書時，諾貝爾經濟獎得主薩孟遜（Paul A. Samuelson），常常講一個笑話，他說有一個人在暗巷裡面掉了皮夾，回來在路燈下找他的皮夾，此時經過一位路人，路人就問他說：

「你在幹什麼呢？」他說：「我在找我的皮夾。」路人就問他說：「你在哪裡掉的皮夾？」那人說：「我在那邊暗巷掉的。」路人就問：「那你為什麼在路燈下找呢？」那掉皮夾的人就說：「因為這裡有光。」這故事就在笑學者通常只研究可以量度的，而忽略量不到的企業行為，結果誤了重點白做工。最好的管理就是沒有管理的管理。我們希望企業管理是：你不用下達員工的目標，員工也可以自動的往公司目標方向努力。

本書並不是將量度做為管理的基石，而是管理邏輯是企業經營的根本。從《平衡計分卡》到《策略地圖》，教會計的柯普朗一再告誡讀者會計資料的局限性，必須要建立會計資料以外的指標才能充分顯示企業未來的價值。

**【導讀者簡介】**湯明哲，國立台灣大學國際企業系教授兼台大進修推廣部主任。

## 寫實的圖像，務實的評量

企業策略理論眾說紛紜，有的學者著重於討論「企業的策略為什麼是對的」；有的則關心「策略在組織中要如何來形成」，由於理論基礎不同，解釋觀點自有不同，很難找到單一的答案。

從實務觀點看策略，有兩個議題更值得關心。首先，策略是組織中所有利益關係人——包括股東、投資大眾、往來銀行、董事會、上游供應商、下游經銷商與內部員工，共同關心的事，如何以某一種簡單的方式清楚描述企業未來的策略內涵，讓所有關心的夥伴很容易瞭解，其實比複雜的理論說明來得重要。

其次，策略是一幅美麗的圖像，但是必須透過一連串的執行活動，具體加以實踐，才能產生實質的效益。因此，如何將企業的策略分解、轉化成每一位員工的工作內容，並與績效考核指標緊密相連，則是實務中更重要的挑戰。

「柯普朗—諾頓」研究團隊於1990年開始針對組織的經營績效衡量指標進行研究，希望能將組織成員所有的努力客觀的表達出來。這些指標除了傳統的管理會計指標外，還包括組織能力與無形資產，就是一般人所常聽聞的「平衡計分卡系統」。許多採用平衡計分卡做為管理工具的實務界朋友都反映，這套工具對企業內部資源的整合與聚焦產生很大的效果。

該研究團隊最近提出他們的新作《策略地圖》，嘗試以圖形的方式將策略目標與控制項目間的因果關係更清楚的表達出來。這項做法不僅能讓每一位員工知道該做什麼，同時知道為什麼要如此做；更重

要的是簡單的圖示，也能夠讓所有的利益關係人清楚的知道企業的策略意圖，是一個很好的溝通工具。

當然，企業如果要得到突破性的成果，最重要的還是需要有獨創的策略構想，這類創新必須從基本的策略邏輯出發，再加上經營者的洞見與智慧才能得到，是任何浮面的策略分析工具與績效評量模式所無法取代的。

**【推薦者簡介】**吳思華，國立政治大學科技管理研究所教授兼商學院院長。