

The Strategy — Focused Organization

策略核心組織

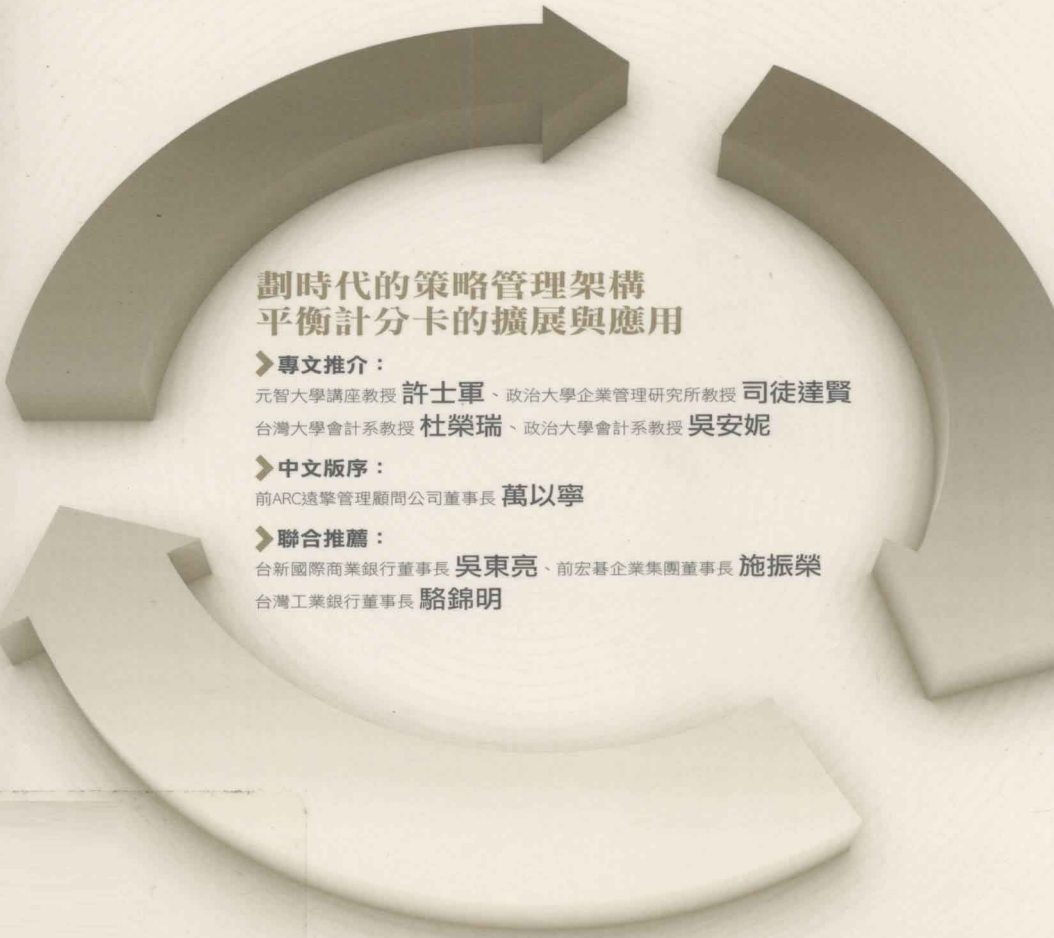
以平衡計分卡有效執行企業策略

How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment

Robert S. Kaplan & David P. Norton◎著

ARC遠擎管理顧問公司策略績效事業部◎譯

劉珊如◎審訂



劃時代的策略管理架構 平衡計分卡的擴展與應用

► 專文推介：

元智大學講座教授 許士軍、政治大學企業管理研究所教授 司徒達賢
台灣大學會計系教授 杜榮瑞、政治大學會計系教授 吳安妮

► 中文版序：

前ARC遠擎管理顧問公司董事長 萬以寧

► 聯合推薦：

台新國際商業銀行董事長 吳東亮、前宏碁企業集團董事長 施振榮
台灣工業銀行董事長 駱錦明

The Strategy-Focused Organization

策略核心組織

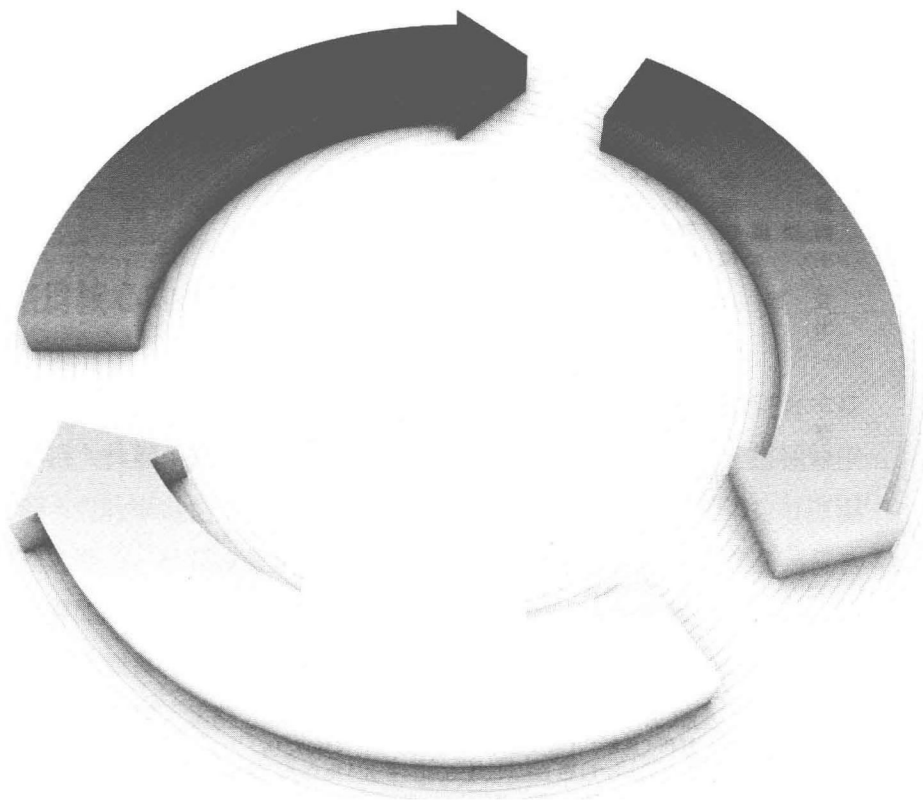
以平衡計分卡有效執行企業策略

How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment

Robert S. Kaplan & David P. Norton◎著

ARC遠擎管理顧問公司策略績效事業部◎譯

劉珊如◎審訂



策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略／Robert S. Kaplan & David P. Norton 著；ARC遠擎管理顧問公司策略績效事業部 譯，--二版--臺北市：臉譜，城邦文化出版：家庭傳媒城邦分公司發行，2009.02
面：公分，--（企畫叢書FP2188）

譯自：The Strategy-Focused Organization：How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment
ISBN 978-986-235-010-2（平裝）

1.決策管理 2.企業策略

494.1

98000895

The Strategy-Focused Organization

How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment

Copyright © 2001 Harvard Business School Publishing Corporation

Chinese (Complex Characters only) Trade Paperback copyright © 2009 by

Faces Publications, a division of Cité Publishing Ltd.

Published by arrangement with Harvard Business School Press

All Rights Reserved.

企畫叢書 FP2188

策略核心組織

以平衡計分卡有效執行企業策略（新版）

作者 Robert S. Kaplan & David P. Norton
譯者 ARC遠擎管理顧問公司策略績效事業部
副總編輯 劉麗真
主編 陳逸瑛、顧立平

發行人 涂玉雲
出版 臉譜出版

城邦文化事業股份有限公司

台北市中正區信義路二段213號11樓

電話：886-2-23560933 傳真：886-2-23419100

發行 英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
台北市中山區民生東路二段141號2樓

客服服務專線：886-2-25007718；25007719

24小時傳真專線：886-2-25001990；25001991

服務時間：週一至週五上午09:30~12:00；下午13:30~17:00

劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司

讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw

城邦網址：http://www.cite.com.tw

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司

香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓

電話：852-25086231 傳真：852-25789337

E-mail：hkcite@biznetvigator.com

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

二版一刷 2009年2月15日

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 978-986-235-010-2

定價：550元

（本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換）

〈專文推介❶〉

讓我們認識一種知識經濟時代的策略管理工具

許士軍

「以策略為核心的組織」

在現實世界中，企業為謀求其永續經營和發展，有賴不斷尋求和培育本身擁有某種「持久性競爭優勢」（sustainable competitive advantage）。這種競爭優勢的來源，可能來自企業內部，如效率或某種核心能力，也可能來自外在環境，如有利之區位、資源或政策保護之類。但是，企業所選擇的優勢必須符合某些條件，譬如說，它必須對於顧客具有價值，因而足以影響其購買行為或態度；同時，它必須具有獨特性質，不易為競爭者所仿效。因此，這種優勢之選擇必須建立在所謂的「策略性思考」（strategic thinking）的基礎上；易言之，這種優勢乃是相對於特定的產業、市場與顧客對象而言，相互結合以構成所謂一企業之特定「經營模式」（business model）。

然而，在事實上，人們一般只著重於策略之發展，而疏忽了如何將其有效執行，再加上策略之有效執行所依賴之邏輯與能力，並不相同於策略之發展所

需要者。因此，良好的策略本身並不保證其有效執行，例如傳統上那種建立在「功能專門化」（functional specialization）基礎上的組織結構，即不利於策略之有效執行。在這情況下，經營者所面臨的挑戰，即為建立一種組織及管理系統以保證策略之有效執行，這種組織，即係本書中所稱之一種「以策略為核心的組織」（strategy-focused organization），在作者眼光中，這也是今後在知識經濟中的企業所應努力建立的一種組織。

有效之績效衡量標準

自基本意義上說，將策略之規畫與其執行予以有效整合，即係屬於建立一種「規畫與控制系統」問題；在此所謂「控制」之意義即在於「謀求與保證規畫結果之有效執行」。一般言之，隨著規畫層次之不同，此種控制分為「作業控制」（operational control）、「管理控制」（management control）與「策略控制」（strategic control）。例如有關製程或運儲程序之有效執行屬於「作業控制」，有關責任中心制度之運用屬於「管理控制」，而在此謀求策略之落實則屬於「策略控制」。在管理上，三者代表不同層次之「規畫與控制系統」。

就一控制系統能否發揮功能而言，和此系統中所採之「衡量標準」之選擇與訂定具有密切關係。此一因素之重要性，可自「你衡量什麼，你就得到什麼」（you get what you measure）這句話看出。此乃由於工作者之績效表現及所可能獲得之獎酬，主要取決於衡量標準之項目；他自然地將自己的努力方向盡量配合衡量項目所強調的，而組織也利用這種心理以實現組織與個人間之「目標一致化」（goal congruence）作用。

在上述意義下，為達到策略控制效果所面臨的一項基本問題，即在於如何將所選擇的策略轉變為一整套的績效衡量標準，足以引導和激勵人員之努力與

其方向。一般而言，在作業與管理控制層次，選擇適當之績效標準較為簡單，但到了策略層次，如何發展此種績效標準，一向即代表一項在管理上至為困難的問題。

早期——甚至到目前仍然如此——企業所利用的績效衡量標準，多偏重——甚至局限於——財務性質，例如預算和各種財務比率之類。然而，利用這種衡量標準於策略控制功能上是有缺失的。

財務績效標準之缺失

首先，財務績效本身所代表者，乃屬於一種「產出」性質，它們並不能具體而明顯地告知經理人員，他該採取何種實質做法或途徑；

第二，財務績效之良否，每受外界眾多不可控制因素之影響。如果根據財務績效以評估經理人員或工作者之貢獻，未必能產生真正之激勵效果；

第三，財務績效所衡量者，往往只代表策略績效之某一部分結果。易言之，策略所追求之某些重要效果，並未能清楚地表現於財務標準之上；

第四，在財務績效標準之導引下，人們往往只重視短期而具體之效果，忽略了，甚至犧牲了，更重要的長期和整體效果。

爲了彌補上述財務績效標準之缺失，在管理上遂有所謂「目標管理」（management by objectives, MBO）與「全面品質管理」（total quality management, TQM）之控制系統觀念之提出，並贏得學者及企業者之歡迎與採用。很顯然地，不論「目標管理」或是「全面品質管理」，它們們所採取之衡量標準都較財務績效標準所涵蓋範圍爲完整，且能與一組織結構相互配合。但是它們在和公司所採策略之配合程度上，仍然有不夠密切之感。

平衡計分卡之優點

在上述方向上，柯普朗（Robert S. Kaplan）與諾頓（David P. Norton）兩位作者於1990年代之初提出他們所發展的「平衡計分卡」（Balanced Scorecard）做為一種策略管理工具，此即針對策略之落實問題，提供一種更切實有效的方法。這一工具在過去十年間已獲得眾多企業採用，並證明其所產生的卓越效果。目前這兩位作者將此等實際應用所獲得之寶貴經驗納入本書，也使得這本新著更具深度與實用價值。

在此，「平衡計分卡」之被稱為「策略管理」——而非僅是「績效衡量」或「策略控制」——工具，乃因發現它具有更完整的管理功能：

- 在策略規畫上，「平衡計分卡」能夠明確地告知企業在策略發展上，除了考慮所能獲得財務績效外，更重要地，必須考慮其對於顧客、內部程序及員工學習與成長的影響。這些影響對於一企業之未來發展與競爭力，具有更長期而基本的決定性作用。
- 透過「平衡計分卡」能將高階策略轉化及展開為組織內各階層與各部門——以至於個別員工——的日常工作，使策略能夠落實。
- 「平衡計分卡」所發展的績效指標可做為溝通工具，讓組織成員充分瞭解公司的整體策略，有利於促成彼此間之合作。
- 配合激勵性獎酬之運用，鼓勵員工主動努力，運用本身之創意與技能以靈活達成本身之任務。

我們將發現以上這些功能，對於進入知識經濟後的企業而言，具有特殊重要性。再加上本書中詳盡地描述這一策略管理工具如何實際上應用於諸如美孚（Mobile）、Store24與國家銀行網路金融服務事業部這些企業上，並獲有良好成果。這些精彩內容，使得本書除了給予我們以觀念上之啟發作用外，更增加了它所具有之實用價值，實在是一本值得精讀的好書。

【推介者簡介】許士軍，元智大學講座教授，台灣評鑑協會理事長。

〈專文推介●〉

用科學方法落實策略構想

司徒達賢

科技創新造成了產業間快速的消長，全球化更使企業界覺得所面對的競爭情勢似乎在一夕之間發生突變，但同時之間，新的市場與新的合作對象所帶來的機會也不斷出現。在這個時代，經營策略當然日形重要。

策略的目的是為企業找出未來安身立命的生存空間，並以核心能力為基礎，為顧客創造價值。策略指導了組織內部分配資源的原則，指導了大家努力的方向，也決定了組織設計的重點。在過去幾十年中，策略思想經歷過許多階段的演進，使其愈來愈接近實際上的需要。

策略管理最早期的重點是策略思維方法，以個案為基礎的蘇格拉底式對談，是當時啟發策略思考的唯一途徑。其後有不少學者從各種角度來探討策略，解析策略形成的過程，例如從組織溝通與權責的角度來分析策略與行動之間的關聯、從內部無形資源的創造與累積來思考核心能力的形成與維持，以及從交易成本分析策略決策的層次等等。這些都陸陸續續豐富了策略思考與策略管理的內涵。

策略管理領域的另一個重要養分來源是產業分析。產業生命週期、規模經濟、垂直整合的利弊等觀念，原是產業分析的主要內容，但也是策略決策時的



重要考慮因素，策略管理學者吸收了這些觀念上的工具，使策略分析與決策更為深入也更為實際。

然而，即使是思慮周詳、設計精巧，又以實際數據為基礎的策略決策，有時也未必能帶來令人滿意的績效。原因之一是，良好的策略還需要嚴謹的落實執行。許多策略家雖然能夠縱觀大局，但在策略的執行上往往細緻不足，導致策略雖好，而效果卻未能顯現。

這本《策略核心組織》正好補強了策略管理執行上的這一缺憾。本書作者以其過去所設計的「平衡計分卡」為基礎，向上延伸來協助企業策略的擬定。

本書作者指出，策略的意義其實表現在一連串的構面之上。最終的結果必然是展現在「財務構面」之上，例如企業的生產力提升與營收成長。然而經營者不能只注意這些數字，還必須掌握造成這些財務數字背後策略作為與原因。因此「顧客構面」中，顧客偏好的創造與維持、市場佔有率的成長、市場區隔之運用等，就必須納入具體策略決策的內涵。而支持顧客滿意的，是組織內部的「流程構面」，例如效率與協調。而這些作為，又都需要組織中的人來負責完成，因此員工知能的「學習與成長構面」，例如怎樣學習、如何成長等，也是策略架構中不可或缺的。

這幾個構面，由表面的財務數字，一直到內部的學習與成長機制，都是互相銜接，環環相扣的。策略制定者必須針對當前經營的情勢，對這些方面做出完整而互相呼應的決策，並將這些決策化為具體的行動。更重要的是，這些構面中許許多多事項，都應有明確的進度指標與衡量方法，唯有這樣，良好的策略才不至於難以落實，甚至流為空談。

在策略制定的過程中，全員的參與也不容忽視。傳統的策略制定，由於「形而上」的部分較多，使決策的參與和執行都不易產生效果，而本書所建議的程序，由於明白具體，可以將策略思考與執行，與各級主管的平日工作充分地結合在一起，這將使策略規畫的作用真正地發揮出來。

本書所介紹的是以科學方法來落實執行策略構想的程序。除了在實務上極有參考價值外，作者對策略的務實觀點，也是值得我們學習的。

【推介者簡介】 司徒達賢，國立政治大學企業管理研究所教授。

〈專文推介●〉

從績效衡量制度到策略衡量制度

杜世瑞

自從Kaplan與Norton於《哈佛商業評論》陸續發表專文乃至出版專書《平衡計分卡》（*The Balanced Scorecard*）以來，坊間對於績效衡量制度的認知，似乎都覺得除了財務績效衡量外，應考慮非財務的績效衡量，包括顧客、內部企業流程以及學習與成長方面。可是，以此一認知來瞭解平衡計分卡，是不夠的。

在Kaplan與Norton的系列文章與專書中，一再強調績效衡量制度乃是化策略為行動的工具。換言之，績效衡量必須與願景及策略結合在一起，僅靠四大構面的績效衡量無法帶領一個組織至意欲到達的境地，僅有願景與策略亦無法化理想為實踐。

1996年Kaplan與Norton出版《平衡計分卡》一書時，說道：「也許若干年後，讀者會看到續集」，沒有想到果然預言成真，於2001年他們再度出擊，且更斬釘截鐵地將「實踐策略」的精神表現在新書的書名上——聚焦於策略的組織（*The Strategy-Focused Organization*）。

Kaplan與Norton引用統計數字說明，策略本身的錯誤固然可怕，但策略執行的失敗則更可惜且更為普遍。策略不僅貴在形成，且貴在實踐，平衡計分

卡不僅是績效衡量制度，更是衡量策略的制度。這本新書乃在闡明如何運用平衡計分卡以成功地貫徹組織的策略。Kaplan 與 Norton 提出建構策略聚焦型組織的五大原則，簡述如下。

1. **將策略化為執行面的語言：**利用策略地圖（strategy map），把目標策略與四大構面之績效衡量，其間的前後與因果關係，一一釐清，策略地圖不僅內部合乎邏輯，且易於溝通策略的內涵。
2. **將整個組織之資源對準策略：**一個組織可包括公司總部、各個事業單位以及供事業單位分享之各個服務單位。既然這些單位均隸屬一個公司，應讓它們發揮綜效，否則沒有集結成一個公司的必要。因此應將各單位的目標、策略與運作方式加以整合，以打破各行其是，甚至本位主義之做法。
3. **使策略成為每一位員工的日常工作：**讓員工具有策略的意識，藉由每位員工的個人計分卡，使公司的策略透明化，而且還須基於策略目標衡量的結果，透過獎勵制度激勵員工之行爲。
4. **讓策略成為持續的循環機制：**發展「雙循環流程」（double-loop process），結合策略預算與短期營運預算，不因短期利益而犧牲長期的成長。另外，所有的目標與策略均有時空背景，當時空背景改變，這些當初的假設可能不再正確，因此，公司必須建立策略的檢驗和學習的流程，藉由持續學習以調整目標與策略。
5. **由高階領導動員組織變革：**新策略的推動需要高階主管的領導，以動員所有員工，讓他們瞭解變革的必要，並導向新的策略，且監視成果。

上述原則乃Kaplan與Norton於他們觀察許多公司之後所做的歸納。這些公司（如：美孚石油北美區行銷暨煉油事業處、CIGNA財產暨意外險事業處、

Rockwater等) 均曾遭遇業務與財務節節敗退，但卻在危急之際重新制定策略，並導入平衡計分卡。依據Kaplan與Norton的說法，有的公司不需二年即由業界排名敬陪末座之地位成為業界翹楚，這些公司也是Kaplan與Norton感到「意外」的案例，因為它們不僅將平衡計分卡視為績效衡量制度，更視為策略衡量制度。

在《策略核心組織》這本書內，兩位作者不改前例，一一解說上述五原則如何在實務界運作，這些實際案例包括製造業與服務業、營利事業與非營利事業，其中以對美孚石油北美區行銷暨煉油事業處的描述最為詳盡。這本書比起Kaplan以前二本著作（《轉捩點上的成本管理》〔與Thomas Johnson合著〕，及《平衡計分卡》〔與David Norton合著〕），多了一些實務運用的價值，卻也少了一點學術著作的韻味，總之，這本書具體地解說平衡計分卡如何使一個組織的人力、物力與財力資源聚焦於其策略上，以及如何化策略為實踐的力量。

【推介者簡介】杜榮瑞，國立台灣大學會計學系教授，曾任台大會計系主任、研究所所長、台大推廣教育中心主任。

