

天下文化

哈佛商業評論精選
HBR

Measuring
Corporate Performance

績效評估

哈佛商業評論

Harvard
Business
Review



杜拉克 等著 高翠霜 譯 許士軍 導讀

UMC 聯華電子股份有限公司贊助出版

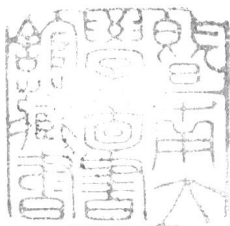
F 276.6-53
20011

港台書室

哈佛商業評論精選 ⑬

績效評估

Measuring Corporate Performance



Harvard Business Review

杜拉克 等著 / 高翠霜 譯

中華民國管理科學學會理事長 許士軍 導讀



00873539

封面設計 梁麗芬

國家圖書館出版品預行編目資料

績效評估／杜拉克等著；高翠霜譯，——第一版．——臺北市：天下遠見出版；〔台北縣三重市〕：黎銘總經銷，2000〔民89〕面； 公分，——（哈佛精選；商業評論；03）
譯自：Harvard Business Review on
Measuring Corporate Performance
ISBN 957-621-680-X（精裝）
1. 企業管理—評鑑

494.01

89004764

訂購辦法：

◎ 網路訂購

歡迎全球讀者上網訂購，最快速、方便、安全的選擇。

天下文化書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

◎ 請至鄰近各大書局選購

◎ 團體訂購，另享優惠。請洽讀者服務專線：（02）2662-0012
單次訂購超過新台幣1萬元，台北市享有專人送書服務。

◎ 信用卡傳真或郵遞訂購

可直接傳真：（02）2662-0007 2662-0009

或與本公司讀者服務部聯絡：（02）2662-0012

或直接郵寄：台北市松江路93巷1號2樓

傳真和郵寄請勿重複動作，以免重複訂購

◎ 郵撥訂購

請利用郵政劃撥、現金袋、匯票或即期支票訂購

劃撥帳號：1326703-6

戶名／支票抬頭：天下遠見出版股份有限公司

◎ 海外讀者服務專線

電話：886-2-2662-0012

傳真：886-2-2662-0007；886-2-2662-0009



譯者簡介

高翠霜

台灣大學經濟系畢業、美國紐約州立大學石溪分校經濟碩士。
曾任職於行政院經建會法規小組、台電公司企劃處、經濟部國營會。
現為台灣綜合研究院副研究員。

序文

知識，企業致勝關鍵

曹興誠

二十世紀，人類文明跨過一個重要的分水嶺。二十世紀中葉以前，土地及天然資源，對人類生存及生活之改善，仍佔重要分量。二十世紀中葉之後，由科技、貿易及企業管理所創造之知識成果及財富，使土地及天然資源的重要性一落千丈。人類也因此得以脫離戰爭，長享和平與繁榮。

今天不論國家與企業，要生存發展，都需要以知識為基礎。企業主要的投入是知識，主要的產出也是知識。知識的吸收、消化及產出，將成為企業活動的主體。

《哈佛商業評論》(Harvard Business Review)一直是企業界人士吸收外界知識的重要管道。《哈佛商業評論》編輯風格嚴謹，內容涵蓋重要、實用、前瞻的經營管理知識。也正因為如此，讀者大多都是企業界，學術界的菁英。使得它在企業界與學術界望重一時、盛名遠播。

許多管理大師，一直都以《哈佛商業評論》作為自己新觀念的試金石：先把核心觀念發表在《哈佛商業評論》上，再按讀者的反應決定進一步發展。它的重要性與影響力可見一斑。

過去，《哈佛商業評論》一直沒有中文版，許多國內的企業界人士一直無緣一窺堂奧，今天雖然還沒有看到《哈佛商業評論》的中文版，但卻有更好的選擇。自一九九八年以來，哈佛商學院陸續推出《哈佛商業評論精選》，由《哈佛商業評論》編輯群審慎挑選重要、具劃時代意義的經營管理新知，分門別類集結成冊，讓讀者可以遍覽各家之言。對於去蕪存菁、有效率的吸收新知識，確實相當有幫助。

日前由高希均教授處得知，天下文化已爭取到《哈佛商業評論精選》第一套，包括《知識管理》、《變革》、《績效評估》……等五冊的中文版，同時正在尋求這一套書籍的贊助出版者。

我相信這一套書籍的出版，對於引進經營管理新知、提升國內企業的經營管理能力，絕對有正面、積極的影響。基於此一因素，聯華電子樂於贊助這一套書籍的出版，為國內經營管理能力的提升盡一份心力。

我們也希望經由經營管理能力的提升，進一步強化國家競爭優勢，建立一個更合理、更完善的企業經營環境。

（作者為聯電集團董事長）

導讀

走向創新時代的 組織績效評估



所謂「績效評估」，在本質上，即係管理活動中之「控制」(control)功能。這種功能有其消極意義和積極意義。就前者而言，係了解規劃之執行進度與狀況，如有歧異，並達到一定程度時，即應採取修正之因應對策；而就後者而言，則希望藉由績效評估制度之建立，能在事前或活動進行中，對於行動者之決策與行為產生影響或導引作用，使其個人努力目標能與組織目標趨於一致，此即所謂「目標一致化」(goal congruence)作用。

績效評估之所以能產生上述積極作用，主要在於兩個因

素，一為績效評估標準（performance measurement criteria），另一為激勵（incentives）手段之利用。前者之選擇，顯示行為者所應努力之方向或標的，而後者之提供，賦予行為者努力之動機或力量。俗云：「You get what you measure」（評估什麼，就得到什麼成果），即生動地表現了績效評估的作用。

問題在於，當上述觀念落實於一實際組織中時，幾乎必然地受到組織結構或其他管理機制的制約。最明顯者，即上述績效評估制度，在過去相當長的一段時日中，必須在所謂「層級結構」（hierarchical structure）中運行，因此有關績效標準與激勵之內涵，不得不配合部門與層級予以分割訂定與賦予。更具體言之，績效標準乃依經營功能別——如財務、生產、業務、人事之類——訂定，而最主要的激勵手段也是依層級結構所產生的職位升遷。在這狀況下，這些外在條件很自然地決定了績效評估的性質和作用。

更重要地，在工業社會中的管理，乃建立在「指揮及控制」（command-and-control）的典範上，因此表現了由上而下的集權領導方式，這也使得績效評估制度，很自然地乃配合高階經理人的控制需要，不免忽略了基層或前線單位的自主與多元要求。

創新時代的來臨

但是，隨著二十一世紀的到來，工業社會為後工業社會

或知識社會所取代，使得組織與管理的基礎發生根本改變，組織爲了生存，必須不斷創新與學習；知識代替工業社會中的土地、機器、人力、資本等，成爲唯一的價值來源；知識工作者取代從事體力及文書工作的人，成爲組織中的主流，他們不再接受往昔那種建立在「指揮及控制」典範上的組織和管理的支配。在這種潮流下，我們已經看到許多新的發展，譬如支配工業社會的層級組織，將爲任務導向和多功能的團隊所取代，功能基礎的部門分工爲程序整合和同步作業所取代。在創新時代下，組織爲了培養及發揮本身的核心專長，不再企圖自己包辦一切功能和活動，願意和組織外的機構合作，使得價值鏈的整合超越了法律上的組織單位的界限。

如前所述，績效評估乃代表整體管理制度之一子制度，隨著後者發生典範轉移，績效評估觀念和制度也發生重大變化。最基本者，爲居於績效評估制度中核心地位的評估標準，由原來偏重財務標準擴大到包括衆多的非財務標準。

但是值得注意者，這種擴大並未使績效評估變爲更加繁瑣，恰恰相反地，乃是將其提升爲一個策略管理制度；換句話說，它們不僅反映財務面的經營成果，更能將達成經營成果的背後努力途徑和關鍵要素，納入這個制度。在這轉變下，績效評估的作用，不僅告知管理者不可只看短期和靜態的進度和成果，更要包括長期核心競爭力的培養。我們可自所謂「平衡計分卡」(balanced scorecard)的發展看出上述

改變：它要求經理人自四個方面或層次評估組織的表現，此即「顧客」、「內部業務流程」、「學習與成長」、「財務績效」，而這四方面的努力必須在「願景」和「策略」的引導和整合下才有意義。

在上述基本改變下，我們所看到的是一種嶄新的績效評估制度，它具有以下特色：

- 它以追求顧客滿意度為基本導向，要求經理人採取顧客觀點來界說績效標準。
- 它將績效評估提升到策略層次，要求組織的高階管理者必須參與標準的訂定和評估結果的詮釋與決策。
- 它採取整體觀點以考慮績效，打破傳統的功能部門觀點，不僅為了避免不同功能間的本位主義，而且藉此消除由於部門觀點所造成的繁複而多餘的活動。
- 它更進一步擴大到不同組織間價值活動鏈的整合，這樣才能配合目前所謂「供應鏈」(supply chain) 或「依訂單生產」(build-to-order, BTO) 的趨勢。

作業基礎會計與績效評估資訊

績效評估制度能否發生效用，除了應具有配合策略之績效標準以外，尚應有反映實況之資訊可用，其中以會計制度代表主要的資訊制度。

傳統的會計制度乃是建立在前述的層級結構和部門化的

組織典範上；因此，基本上，它偏重財務活動和績效指標的衡量。由於所反映的活動是作業和枝節性的，無法反映一完整流程的真實成本。最後，它所要達成的監控目的，也和前此所指出知識社會中所需要的績效評估作用，顯然是背道而馳的。

在這情況下，所謂「作業基礎成本制度」(activity-based costing, ABC) 應運而生。學者認為，這套制度事實上已遠超過其表面名稱所代表的意義，而是一種「作業基礎管理制度」，同時也要自此層次去了解 and 應用，才能充分發揮其潛在作用，因為它所帶來的影響，將是完全不同的績效評估與激勵制度。

採取以作業活動為基礎的會計制度，所產生的資訊可幫助管理者得以自公司整體立場，評估一項決策是否有助於達成公司之長期策略目標，允許並導引組織變革，以提升效率或剔除不必要的成本，並且可以跨越組織疆界評估一完整活動流程的績效，所提供的架構得以將價值分析、流程分析、品質管理及成本分析熔於一爐。

如前所強調，今後人們所追求的績效，已不限於成本與財務方面的指標。依平衡計分卡所主張的，尚有顧客滿意度、內部業務流程效率、學習與成長等其他方面。因此，很自然地，在績效評估制度中也必須包括這幾方面的衡量和資訊。更需指出者，由於不同企業所擁有的核心競爭力並不相同，因此所須取得的資訊與分析，也要配合本身的特殊核心

競爭力而有不同的要求。

團隊組織下的績效評估

邁入以創新和學習為競爭力主要來源的知識社會後，傳統的那種高度結構化的層級組織，顯然已不合時宜，取而代之的將是團隊（team）組織。以跨部門和任務導向的團隊而言，至少具備以下各項優點：

- 縮短達成任務所需的時間，增加反應彈性。
- 增進組織解決複雜問題的能力。
- 集中組織資源，並將其運用於滿足顧客需求的工作上。
- 加強組織的創造力。
- 有利於鼓舞和協助組織成員學習新的技能和方法。
- 簡化團隊與團隊的接觸和合作。

顯然地，傳統的績效評估制度是不適合——甚至有害——於團隊組織的有效運作。具體言之，傳統的績效評估制度將資訊和決策集中於高階經理人，以便於後者之指揮和控制，將使團隊失去其應有的自主和彈性。就此種缺陷而言，即可使上述團隊組織之各項優點喪失泰半。

績效評估制度運用於團隊組織時，所採取的績效評估標準應該是配合各個團隊本身的需要，使其了解本身的工作進度和問題所在，而非幫助高層主管藉以達到監控團隊工作的

目的。但是，這種說法並不表示，高層主管對於團隊的績效評估可以完全放手不管；高層主管仍然需要指示各團隊有關組織整體的策略目標，並和各團隊一起討論如何依整體策略目標而發展團隊的績效指標。同時，當團隊面臨工作上的困難和問題時，高層主管也應提供必要之協助。不過值得重視的是，如何在雙方互動關係中設立適當的疆界，並保持團隊的主導地位，至為關鍵。

結語

總之，隨著組織環境之急劇改變，傳統的績效評估制度在新的經營和管理制度中所擔負的角色和運作方式，發生根本的改變。至於在實務上，新的績效評估制度究將以何種面目出現，其中尚有眾多不明確之處，有待學術界和實務界共同探討並予以釐清。《哈佛商業評論》一向對這類既前瞻而又尚待探索的重要趨勢和問題，給予最大的重視，並由相關的權威學者專家撰述專文，提出他們的看法和分析。本書所收集的八篇論著，均屬有關績效評估最新發展的真知灼見，儘管他們未必能提供我們完整而清晰的解答，但無疑地，能夠替我們就這一重要問題，指出趨勢方向，並剖析其中問題的脈絡和癥結，內容精闢，值得讀者的重視和研讀。

作者為中華民國管理科學學會理事長
元智大學遠東管理講座教授

績效評

Performance

曹興誠

1000000

許士軍

杜拉克

1

艾克勒斯

29

奈斯、古庫沙

51

etc. Performance Measures: Cost, Quality, Productivity, Market Share, Customer Satisfaction, Employee Satisfaction, Environmental Impact, etc.

目錄

檢驗你的管理報酬率

賽蒙斯、達比拉

79

創造卓越的團隊

梅爾

105

以平衡計分卡推動績效

克普蘭、諾頓

129

讓平衡計分卡發揮效用

克普蘭、諾頓

153

新策略管理制度：平衡計分卡

克普蘭、諾頓

187

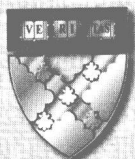
中英名詞對照表

216

Measuring Corporate Performance

Harvard Business Review

經理人真正需要的資訊



Measuring Corporate Performance

哈 佛 商 業 評 論 精 選

Harvard Business Review

彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)

作家、教師、顧問，他的二十九本著作以二十多種文字出版。他曾創辦彼得·杜拉克非營利管理基金會 (Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management)，擔任過無數政府、公共服務機構和大型企業的顧問。

