CHAPTER

13 策略、平衡計分卡及策略性獲利分析



學習目標

1. 辨識兩種一般性策略中何者是企業正在使用的
2. 了解平衡計分卡的四個構面
3. 分析營業利益的變動以評估策略
4. 辨認未使用產能及如何管理

著作權所有 侵害必究

Olive Garden 想知道。

誠如 Target 及 PepsiCo 公司，即使是當地的汽車經銷商和配送機構都很好奇，他們都想知道是否有達成目標。如同英國的 Barclays PLC 一樣，很多企業已成功地使用平衡計分卡衡量他們的進展。

Barclays 改用平衡計分卡

2008 至 2019 年間一連串的醜聞重挫了英國跨國銀行 Barclays 的聲譽，先是詐欺性地出售不動產抵押貸款證券，而後全球金融危機導致操弄全球借款利率，即所謂的倫敦銀行同業拆借利率 (LIBOR)，Barclays 的形象及財務績效嚴重受創。直至新的領導者被賦予任務挽救 Barclays，企業開始使用平衡計分卡以改善公司績效目標及激勵結構。

Barclays 於 2014 年引進平衡計分卡，設立明確目標並制定企業的 5C：消費者及客戶、同僚、公民、經營和企業。在致力成為全世界的定位銀行之時，平衡計分卡也成為確保銀行邁向目標的重要工具，就短期及長期而言，也平衡了所有利害關係人的需求。

Barclays 的平衡計分卡並不只著重在短期財務表現，它廣泛地結合企業的 5C，更重要的是，將學習與成長觀點融入經營與公民目標，包括企業新目的和價值聲明。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

公司甚至採用特別的手段將經理人的績效獎金和 Barclays 的企業倫理及公民目標綁在一起，而不是只和當季利潤及股價利得有關。



照片來源：Matthew Horwood/Alamy Stock Photo.

2016 年間，企業使用平衡計分卡辨認新的關鍵績效指標，仍持續區分為消費者及客戶、同僚、公民，並以經營及企業文化（公司重新命名）為基礎。至 2018 年間，Barclays 在關鍵績效指標 (KPI) 做了重大的改進，在最近的年報指出「廣泛地加入財務及非財務衡量，我們的企業架構著重在為不同的利害關係人達成正向及永續的成果，並影響員工的激勵效果」。

本章強調管理會計資訊如何幫助 Cigna、Disney、Pfizer 及 Siemens 等公司有效地執行與評估策略。策略能推動公司的營運並指引管理者做出短期及長期的決策。我們將描述運用平衡計分卡方法執行策略，以及如何分析營業利益來評估策略是否成功。

著作權所有 侵害必究

資料來源：Jed Horowitz, "New Barclays Chief Ties Executive Compensation to Societal Goals," *Reuters,* September 24, 2012 (http://www.reuters.com/article/us-barclays-jenkins-idUSBRE88N0YY20120924); Alex Brownsell, "Barclays Reveals '5Cs' Values Scorecard in Drive for Brand Transformation," *Marketing,* November 2, 2014 (http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1230626/barclaysreveals-5cs-values-scorecard-drive-brand-transformation); Kadhim Shubber, "Barclays to Pay $2Bn to Settle US Mortgage Mis-Selling Probe," *Financial Times,* March 29, 2018 (https://www.ft.com/content/9ff69988-3352-11e8-ac48-10c6fdc22f03); Barclays PLC, "Barclays' Balanced Scorecard" (https://www.home.barclays/about-barclays/balanced-scorecard.html), accessed December 2018; Barclays PLC, 2017 Annual Report (London: Barclays PLC, 2018).

策略是什麼？

◀ **學習目標 1**

辨識兩種一般性策略，何者企業正在使用

……產品差異化或成本領導

策略是描述組織如何使其擁有的產能與市場上的商機相互配合，以達成組織的整體目標。換言之，策略是描述當與競爭對手有差異存在時，組織如何為顧客創造

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

價值。例如：零售業的巨頭沃爾瑪 (Walmart)，透過在郊區和農村區域設置商場，並以低價及產品種類多元化，且每一種類之商品選擇性少的經營方式創造顧客價值。為達成策略，沃爾瑪採用以量制價的方式，與供應商協商壓低成本以維持產品價格低廉，盡量不提供非必要服務及精簡銷售人員以形成成本意識環境。

策略形成時，組織必須先對產業有通盤的了解。產業分析通常著重於五力：(1) 競爭者；(2) 市場潛在進入者；(3) 相似的產品；(4) 顧客的議價能力；(5) 供應商的議價能力。[1] 此五力共同的效果將會對組織潛在的利潤造成影響。一般說來，潛在的利潤會隨著激烈的競爭、強大的潛在進入者、相似的產品及強勢的顧客和供應商而減少。我們將以 Chipset 公司為例以說明上述五力，Chipset 公司為線性積體電路元件 (linear integrated circuit devices, LICDs) 製造商，產品使用在數據機及通訊網路。Chipset 生產獨特且專業化產品 CX1，是一種能被廣泛應用的標準且高效能的微晶片。Chipset 蒐集大量市場研究及客戶的意見，以設計 CX1。

1. **競爭者。**CX1 面臨價格、及時交貨及品質的嚴厲競爭。該產業中的公司通常擔負高固定成本，並存有降低售價及充分運用產能的壓力。降低售價將刺激成長，因為它使線性積體電路元件運用在數位用戶迴路 (digital subscriber lines, DSLs) 具成本效益。
2. **市場潛在進入者。**由於積體電路產業低邊際利潤且必須具備可觀的資金，故並不吸引潛在的進入者。現有的公司，像是 Chipset，在降低成本及與消費者和供應商建立緊密的關係相當有經驗。
3. **相似的產品。**Chipset 依顧客需求修改 CX1，且持續地改進 CX1 的設計及製程以減低生產成本，並透過生產成本的下降而降低售價，這也減低相同產品或新的技術來取代 CX1 的風險。
4. **顧客的議價能力。**顧客中，像是 EarthLink 及 Verizon 皆對 Chipset 具有議價能力，因為這些顧客的購買量很大，因此也有能力使 Chipset 的競爭者降價。
5. **供應商的議價能力。**為了提供較佳的產品，Chipset 向供應商購買許多高品質的材料，如矽晶圓、連接栓和塑膠或陶製的包裝材料等，而且 Chipset 也需要有技術的工程師、技師和製造勞工。材料供應商和員工都具備一些議價能力，因而要求較高的價格及薪資。

1 Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1988); Michael Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1988); and Michael Porter,"What Is Strategy?" *Harvard Business Review* (November-December 1996): 61-78.

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

總而言之，激烈的競爭與擁有議價能力的顧客與供應商，在 Chipset 的售價上都存有顯著的壓力。Chipset 必須在**產品差異化策略**或**成本領導策略**中擇一，以回應這些挑戰。

產品差異化 (product differentiation) 是指組織有能力提供產品或服務，且該項產品或服務在顧客認知中，相對於其他競爭者更具有優秀或獨特的特性。電子產業中的蘋果 (Apple) 公司、製藥產業中的嬌生 (Johnson & Johnson) 以及飲料產業的可口可樂 (Coca-Cola) 均為產品差異化成功之案例。這些公司透過創新產品的研發並且小心地培養及推銷其品牌，以及將產品快速地引進市場，達成差異。管理者利用此差異化提升品牌忠誠度，並索取較高的價格。

成本領導 (cost leadership) 是指組織有能力透過生產力和效率的改善、消除浪費和緊縮的成本控制，而使成本相對低於其他競爭者。在各行業的成本領導者，如麥當勞、沃爾瑪（消費產品）、家得寶 (Home Depot) 和 Lowe's（居家修繕產品）、Best Buy（消費性電子產品）以及 Emerson Electric（電動馬達），雖然這些公司提供與其競爭者相似的產品和服務，但它們能給予較低的成本。對成本領導者而言，以較低的售價而非獨特的產品或服務，提供了競爭上的優勢。

為了評估策略成功與否，公司必須追蹤產品差異化或成本領導的獲利來源。例如，保時捷 (Porsche) 獲利的分析顯示其盈利增加的原因是產品差異化策略成功執行，產品差異化使保時捷能夠增加其邊際利潤率及銷售量。家得寶 (Home Depot) 透過產量及品質的改善，成功地執行成本領導策略並改善獲利能力。

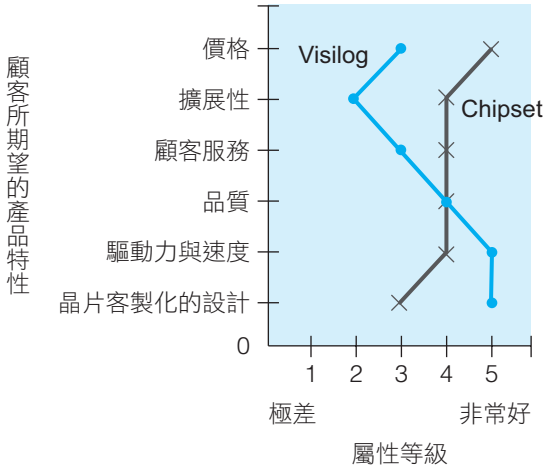
Chipset 應該選擇何種策略呢？為協助制定決策，Chipset 的管理者發展出釋例 13-1 的顧客偏好圖。*y* 軸為顧客對於產品的期望，*x* 軸為 Chipset 與競爭對手 Visilog 產品差異化策略的程度，由顧客對多種特性評分，從 1（極差）到 5（非常好）。此圖強調所有策略之間的權衡，其顯示 CX1 晶片在價格、擴展性[2]和顧客服務方面存在有優勢。Visilog 晶片的優勢則為迅速且驅動性能強，並能為不同的需求客製化，且使用通訊網路。

著作權所有 侵害必究

2 透過改變 CX1 的單位數，以實現不同性能水準的能力。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

釋例 13-1 線性積體電路元件顧客偏好圖



相較於其他競爭產品，CX1 已稍微具有差異化。若再進一步增加 CX1 的差異化將耗費成本，但也許能使 Chipset 索價更高。相反的，如果降低 CX1 的製造成本，能使公司降低售價、激勵成長以及增加市場占有率。CX1 的擴展性使其有效地解決問題並符合不同顧客的需求，並且與其策略一致，Chipset 這些年招募了一批工程技術人員在製作產品和製程改進方面，比創新產品和技術有更好的專業技能。Chipset 透過改善製程提高製造效率，以降低售價來獲得市場效益，故 Chipset 選擇成本領導策略。

為了達到成本領導策略，Chipset 必須改善製造品質和效率。透過消除過剩產能、降低不良率、訓練員工品質管理能力，使其能辨識不良率的根源，此等作為均能改善製造品質。Chipset 的管理團隊並不想大幅地縮減人事，因為這將會傷害員工士氣且阻礙未來的發展。此外，為了改善製造品質及效率，Chipset 已縮減遞送至顧客的時間 —— 即顧客下單到收取商品的時間，這是達到成本領導策略的重要因素（有些顧客抱怨等待時間過長）。我們在下一節探討這些不同策略的要素，觀察 Chipset 如何有效率地執行策略。

決策重點

企業使用的兩種一般性策略為何？

策略的執行與平衡計分卡

◀ 學習目標 2

了解平衡計分卡的四個構面……財務、顧客、內部企業程序、學習與成長

許多組織，像是 Allstate Insurance、Bank of Montreal、英國石油 (BP)、Dow Chemical 以及 Duke 大學，都採用平衡計分卡方法追蹤及管理策略的執行。

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

平衡計分卡

平衡計分卡 (balanced scorecard) 將組織之任務及策略轉換為一組績效衡量，該衡量為組織執行策略提供架構。[3] 平衡計分卡不只重視達成財務目標，也重視非財務目標，該項目標是組織為達到及維持財務目標而產生。平衡計分卡透過四個構面以衡量組織績效：

1. 財務：為股東創造利潤及價值。
2. 顧客：公司在目標市場的成功。
3. 內部企業程序：為顧客創造價值的內部營運。
4. 學習與成長：支援內部營運的人力及系統能力。

企業追蹤績效時所使用的衡量構面取決於策略，這組衡量構面稱為平衡計分卡，它平衡地使用財務及非財務績效指標，以評估短期及長期績效於一份報告中。因為平衡計分卡納入了長期投資之非財務的關鍵策略指標，例如產品品質、顧客滿意度，可降低管理者重視短期財務績效，如季盈餘。這些長期投資的財務效益也許不能在短間捕獲，但這些非財務衡量指標的改善可為企業創造未來經濟價值。例如，可藉由顧客調查及重複購買來衡量顧客滿意度，顧客滿意度的增加代表未來銷售量及利益增加的可能性。透過對財務及非財務衡量之平衡，平衡計分卡使管理者同時重視短期及長期之績效。

在很多營利組織中，平衡計分卡的主要目標是維持長期的財務績效，而非財務衡量僅為難以衡量的長期財務績效提供領先指標。有些公司會明確訂定社會及環境目標，這些公司認為在社會及環境面向表現良好可以吸引顧客、員工及投資人，因此將符合社會及環境目標視為達成長期財務目標。另外，有些公司則認為著重在社會及環境面向是因為對多數利害關係人的義務，而非只有財務投資人。

策略圖及平衡計分卡

我們以 Chipset 為例發展策略圖及平衡計分卡的四個構面，Chipset 的管理人員選擇的目標及衡量指標均與 Chipset 進一步要採取的成本領導策略之行動有關：**改善製造品質和效率**。

3 參見 Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2004); and Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* (Boston: Harvard Business School Press, 2006); and Sanjiv Anand, *Execution Excellence* (New Jersey: Wiley, 2016).

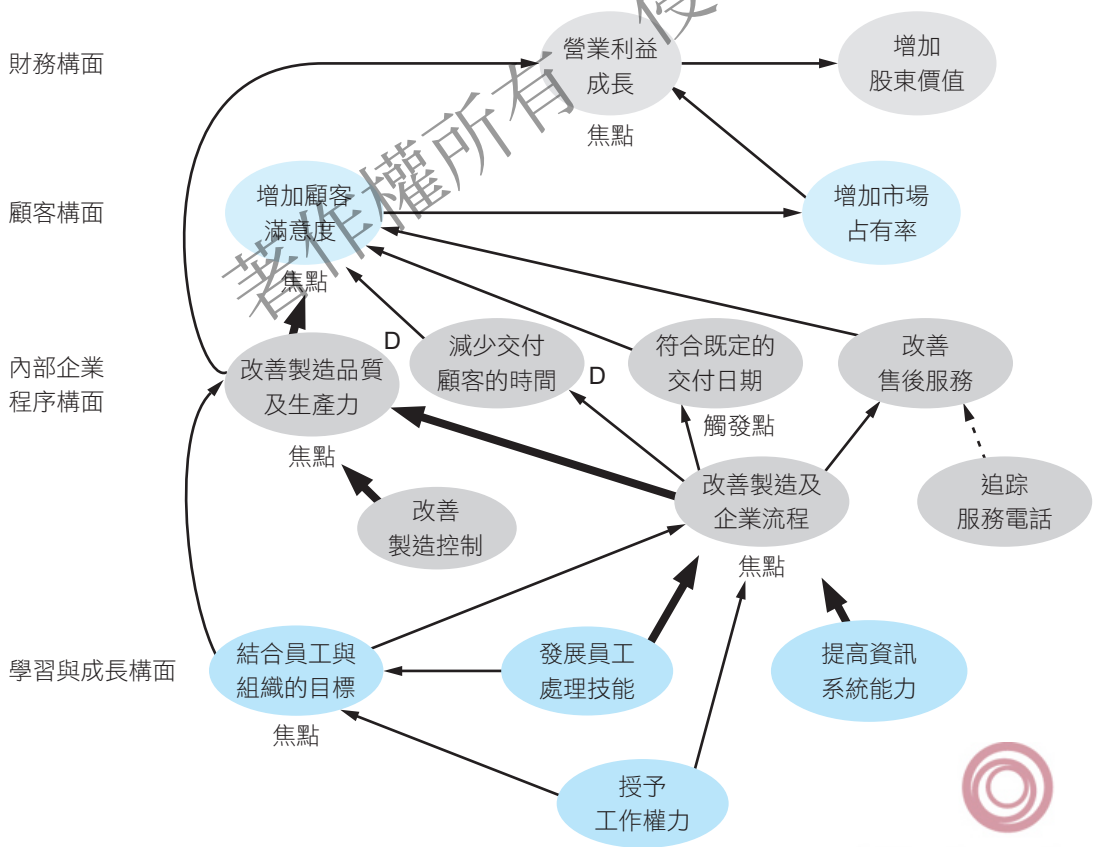
著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

策略圖

有效設計平衡計分卡的第一步是**策略圖**。所謂**策略圖** (strategy map) 是指描述組織如何透過連結策略目標與財務、顧客、內部企業程序、學習與成長等四大構面之明確原因及影響關係，以創造組織價值。釋例 13-2 列示 Chipset 之策略圖，依循箭頭的標示，可以明白某一項策略目標如何影響其他的策略目標，例如授權工作幫助連結員工及組織的目標及改善程序，而使得製造品質及生產力得到改善且降低顧客運送時間，符合特定的運送日期及增進售後服務，而透過上述的改善，均可有效地提升顧客滿意度。製造品質及生產力的提升會使得營業利益及顧客滿意度增加，緊接著亦將增加市場占有率、營業利益及股東價值。

釋例 13-2 的策略圖中，Chipset 可以包括其他因果關係的關聯；但是，如同其他公司，Chipset 執行平衡計分卡皆著重於自身認為較重要的部分，因此計分卡不會使用不便及難以了解。

釋例 13-2 2020 年 Chipset 公司之策略圖



著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

策略圖之結構分析

在發展平衡計分卡前 Chipset 的管理者回頭評估策略圖，他們使用結構分析仔細思考策略圖中的因果關係，此項分析幫助管理者閱讀並洞察策略圖。

結構分析中有五個項目必須思考：連結的強度（因果關係）、孤立的目標、焦點、觸發點、獨特的目標。[4] 這些項目的定義請參照釋例 13-2 之策略圖。在圖中，學習與成本構面在最下面，財務構面在最上面。

連結的強度 策略目標間因果關係的**連結**可分為高度、中度、低度，當一個策略目標影響另一個策略目標的因果關係很大時，相較於圖中的其他連結而言，此稱為**高度連結**。同樣的，相較於圖中的其他連結而言，**中度連結**（低度）是指一個策略目標影響另一個策略目標的因果關係在平均（很低）水準。熟悉企業經營的管理者和管會人員根據歷史資料、邏輯推理和判斷決定連結的強度。如釋例 13-2，高度連結以深色粗箭頭表示、中度連結以細箭頭表示、低度連結則以虛線箭頭表示。

高度連結是指當管理者成功的執行某一特定策略目標，有強烈因果關係的策略目標便會受到影響。釋例 13-2 中有五個高度連結，例如 Chipset 管理者認為，企業若想改善製造品質及生產力必須先改善製造控制和製造及企業流程，為了達成後者，企業必須先提高資訊系統能力和發展員工處理技能。

結合員工與組織目標對於改善製造品質及生產力也是重要的，但其影響程度只有中度，重要性不及改善製造控制和製造及企業流程。

若管理者預期執行某一策略目標對另一個策略目標的達成不會產生強烈的影響，則稱為中度或低度。有些組織外或管理者能控制以外的因素可能列為中度，例如增加市場占有率對營業利益只有中度連結，因為顧客的議價能力、來自競爭者的價格壓力等因素都對營益利益有影響。

連結的強度會影響管理者對各個策略目標的資源分配，當某一個策略目標對另一個目標有強烈影響時，管理者才願意投入較多的資源。後續將討論，連結的強度也會影響管理者在平衡計分卡中的任務和衡量指標以及各個因素的權重。

釋例 13-2 中有很多中度和低度連結，仔細觀察其中的低度連結 —— **追蹤服務電話**，Chipset 管理者認為，即使企業達到這個目標，對改善售後服務只有些許的影響，因為在線性積體電路產業 (LICDs) 裡，顧客對售後的電話追蹤沒有興趣，顧客在意的

4 細節討論請見 Jacob Goldenberg, Amnon Levav, David Mazursky, and Sorin Solomon, *Cracking the Ad Code* (New York: Cambridge University Press, 2009)。

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

是 Chipset 快速回應和積極解決問題，顧客價值在於 Chipset 對特定問題的反應能力而非例行性的電話追蹤。

孤立的目標 釋例 13-2 中**追蹤服務電話**這個策略目標即是孤立項目，**孤立的目標**是指此策略目標對其他策略目標僅有微弱的連結關係，孤立的狀態是指這個策略目標對整體策略資源分配沒有貢獻。但管理者至少仍應當分析每一個孤立的目標對整體策略帶來的價值。在 Chipset 個案中，因為追蹤服務電話此項策略目標對**改善售後服務**僅有些微的影響，故管理者決定不再做**追蹤服務電話**，並從策略圖中移除此項目。

焦點 有些策略目標具有樞紐軸幅效果，具有流入且／或流出的多重連結。釋例 13-2 中，**焦點**這個策略目標同時有其他策略目標連結**到此**，焦點指出策略的複雜性，多個策略目標須協調完成才能達成焦點目標。例如，**改善製造品質及生產力**（在內部企業程序構面）即是焦點，因為有另外三個策略目標 —— **改善製造及企業流程、改善製造控制、結合員工與組織目標**，必須符合才能達成**改善製造品質及生產力**。要完全達成焦點策略目標很複雜，但對 Chipset 而言是非常重要，因為若未能完成焦點策略目標，則營業利益成長及股東價值增加的整體策略將無法達成。然而，若從焦點散發出去的連結僅有低度影響時，策略分析人員可能會建議企業不要將資源投注在焦點目標上，因為即使成功地達成這個複雜的策略目標也未必能帶來效益。

觸發點 **觸發點**這個策略目標是指同時有其他策略目標從此點連結**向外**，當企業完全達成觸發點的策略目標時，即做完多個其他策略目標。釋例 13-2 中，**改善製造及企業流程**（在內部企業程序構面）即是觸發點，因為它支持並協助達成另外四個策略目標（**改善製造品質及生產力、減少交付顧客的時間、符合既定的交付時間、改善售後服務**）。此策略圖中心有很多策略目標，管理者應對觸發點特別留意。即使從觸發點散發出去的連結有一個是低度，只要當中有中度或高度連結關係都代表此觸發點是值得注意的。

獨特的目標 為了達成組織策略且有別於競爭對手的關鍵策略目標即為**獨特的目標**，因為它定義了組織為了滿足顧客和達成財務績效所需採取的重要活動，故通常存在於學習與成長和內部企業程序構面，圖中，這些策略目標被標記為「D」。

回顧之前的競爭分析，Chipset 管理者選擇了成本領導策略 —— 以較低的成本及售價取代發展先進的產品及索取較高價格。達成成本領導策略的關鍵步驟即為提高製造品質及生產力（如消除多餘產能）和減少交付顧客的時間，因此 Chipset 管理者和管會人員將**改善製造品質及生產力**和**減少交付顧客的時間**設定為獨特的目標，有別於其他競爭者。Chipset 公司裡有些管理者提出是否該選擇較低層次的策略目標，如改善製造

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

控制或改善製造及企業流程當作獨特的目標，最終他們並未選擇較低層次的，誠如其他企業一樣，管理者較希望從顧客角度選出作為獨特的目標。僅管改善製造控制和改善製造及企業流程也是達成目標的重要步驟，但 Chipset 仍然將提高製造品質及生產力和減少交付顧客的時間設定為獨特的目標。

獨特性在內部企業程序構面還有兩個好處：第一，它描述了企業核心能力的發展，因此，這項策略目標可產生短期及長期效益，並可建立持續性的競爭優勢；第二，內部企業程序構面的策略會迫使高階管理者發展非財務面向的指標，以便衡量重要、但不容易量化、可帶來競爭優勢的活動。

假若真的沒有獨特的目標，管理者應重新檢視策略目標，仔細思考如何修正及替換，在建立顧客價值時達成有別於競爭者的策略。策略圖的結構分析即是仔細「閱讀」策略圖，此法可幫助企業執行並淬煉策略。

洞悉策略圖　我們總結 Chipset 管理者利用結構分析的五種工具——連結的強度、孤立的目標、焦點、觸發點、獨特的目標，可從中獲得哪些觀察心得，為了達到財務目標，Chipset 必須做到兩項有別於競爭者的獨特目標，即**改善製造品質及生產力**和**減少交付顧客的時間**，以提升顧客滿意程度。有多個焦點指向這兩個獨特目標，這代表競爭者很難和 Chipset 相庭抗衡，Chipset 有數個高度連結的指標才能達成**改善製造品質及生產力**。管理者認為：**發展員工處理技能、提高資訊系統能力、改善製造控制、改善製造及企業流程**對**製造品質及生產力**有強大的影響，但這和**減少交付顧客的時間**的連結性並不強，Chipset 管理者應持續觀察訂單交付程序該如何成功地運作，從正面積極的角度來看，顧客較在意品質和成本（高度連結）而非交付時間（中度連結）。

Chipset 管理者將從結構分析中得知如何謹慎分配資源到各個不同的策略目標（例如，相較於減少交付顧客的時間，企業應分配更多的資源在改善製造品質及生產力），企業不會把資源分配到孤立的目標上且會將追蹤服務電話從策略圖及平衡計分卡中刪除。

Chipset 利用釋例 13-2 的策略圖建立釋例 13-3 的平衡計分卡，平衡計分卡強調四個構面：財務、顧客、內部企業程序、學習與成長。第一欄策略目標取自於釋例 13-2 的策略圖，2020 年初，公司的管理者明定策略目標、衡量、任務（達成目標必須採取的行動）及目標績效（釋例 13-3 之前四欄）。

Chipset 希望利用平衡計分卡使公司有更好的績效，所以管理者會先設定一個可達成且優於競爭對手的目標績效水準，於 2020 年底將實際績效報導於第五欄，方便與目標績效比較。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING