

我的平衡計分卡經驗談

劉定泮

2010/3/17

我的品管經驗

- 1967年 台灣通信公司設計員時期
 - 檔案管理
- 1969年 裕高電子公司生產課長時期
 - 製程檢驗
 - 每日生產指標
 - 成本計算

我的品管經驗

- 1971年 美商增您智公司採購員時期
 - 採購部的Bible-料件購檢存用退卡片
 - 每日不良品處理會議(DMPB)
- 1972年起 同協公司
 - 台、日、美式三合一的管理制度

三合一管理制度的根源

1. 大同公司 - 適合台灣人創業心態的工者有其股、利潤中心和提案制度.
2. Yutaka - 日本公司的注重品質、貫徹精神及PDCA循環.
3. Zenith - 美國公司的標準化、制度化以及電腦化.

環環相扣的三合一管理制度

1. 大家一起當老闆的工者有其股制度
2. 全員參與經營的利潤中心制度
3. 讓員工留名青史的提案制度
4. 讓顧客完全滿意的品質目標
5. 貫徹執行的 ISO 9002 品質制度
6. 不斷循環的 PDCA 工作方法
7. 注重標準書與全員品管的品質政策
8. 某公司特有的中文代碼排序制度
9. 趕上時代腳步的電腦化制度

大家一起當老闆的工者有其股制度

- 初創時實收資本55萬元
- 每次增資時都鼓勵幹部認股
- 曾以無息貸款80%的方式，協助幹部成為股東
- 開始準備上櫃時資本額4000萬，全部股東有17個人，其中80%以上為在職員工
- 增資為一億元時，開放現增的50%（2000萬元）讓員工以每股十元原價認股，且每一位在職員工都至少可認1000股，工者有其股的理想獲得實現
- 2001年增加員工分紅比率由1%調高為5 - 10%
- 股價低迷時購入庫藏股，股價回昇時原價配售員工

全員參與經營的利潤中心制度

- 利潤中心：沖壓事業部、產品事業部
- 服務部門：管理部、稽核室和資訊室
- 收入：分別計算
- 支出：能分的分開，不能分的按比例分配
- 獎金：每月結算，提撥利潤的 6% 由事業部經理全權分配
- 服務部門按比例給獎金，由管理部經理全權分配
- 公司不干預如何分配，但規定經理所得不能少於全數的 20%

讓員工留名青史的提案制度

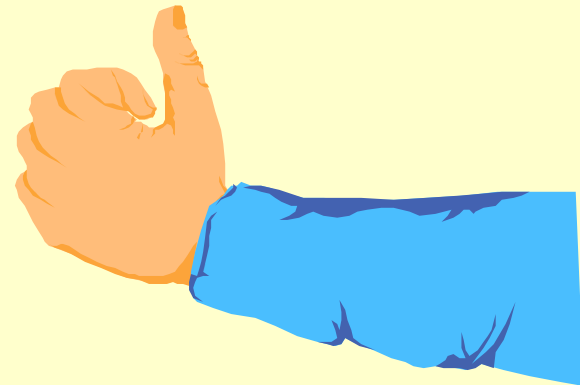
- 各部門訂定年度提案件數**目標**
- 提案**不經主管**直接送到委員會審查
- **一週內**審查完畢，**不採用**要由審查會以書面說明**原因**並**給獎**
- 指出**標準書**的錯誤**一定會被採用**
- 採用的提案儘量建立或**修改標準書**

讓員工留名青史的提案制度

- 在所修改或建立的標準書內註明提案人姓名及案號
- 被採用案件由審查會指定專人限期執行完畢，並定期檢討提案績效
- 提案被採用者先給一次獎，一年後依績效再頒一次獎給提案人。有實質效益者，提撥十分之一給提案人

不是口號的品質三大目標

1. **產品特性**要完全符合客戶的要求
2. **交期**要有彈性以配合客戶的急用
3. **價格**要不斷降低成本以分享顧客



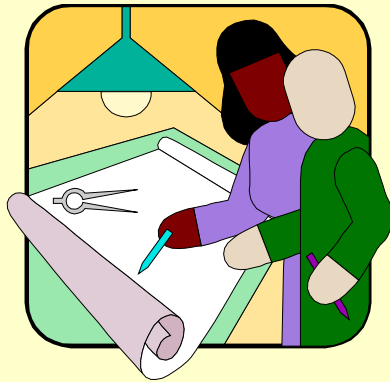
貫徹執行的ISO9002品質制度

ISO 沒啥稀奇

17個字而已

貫徹執行的ISO9002品質制度

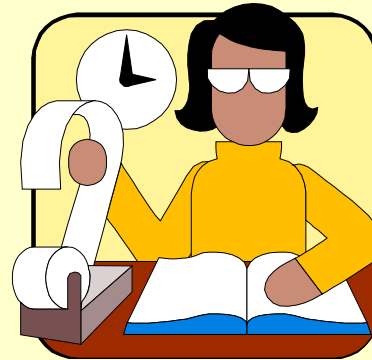
每年自我稽核 200 個工作天



寫我所做



做我所寫



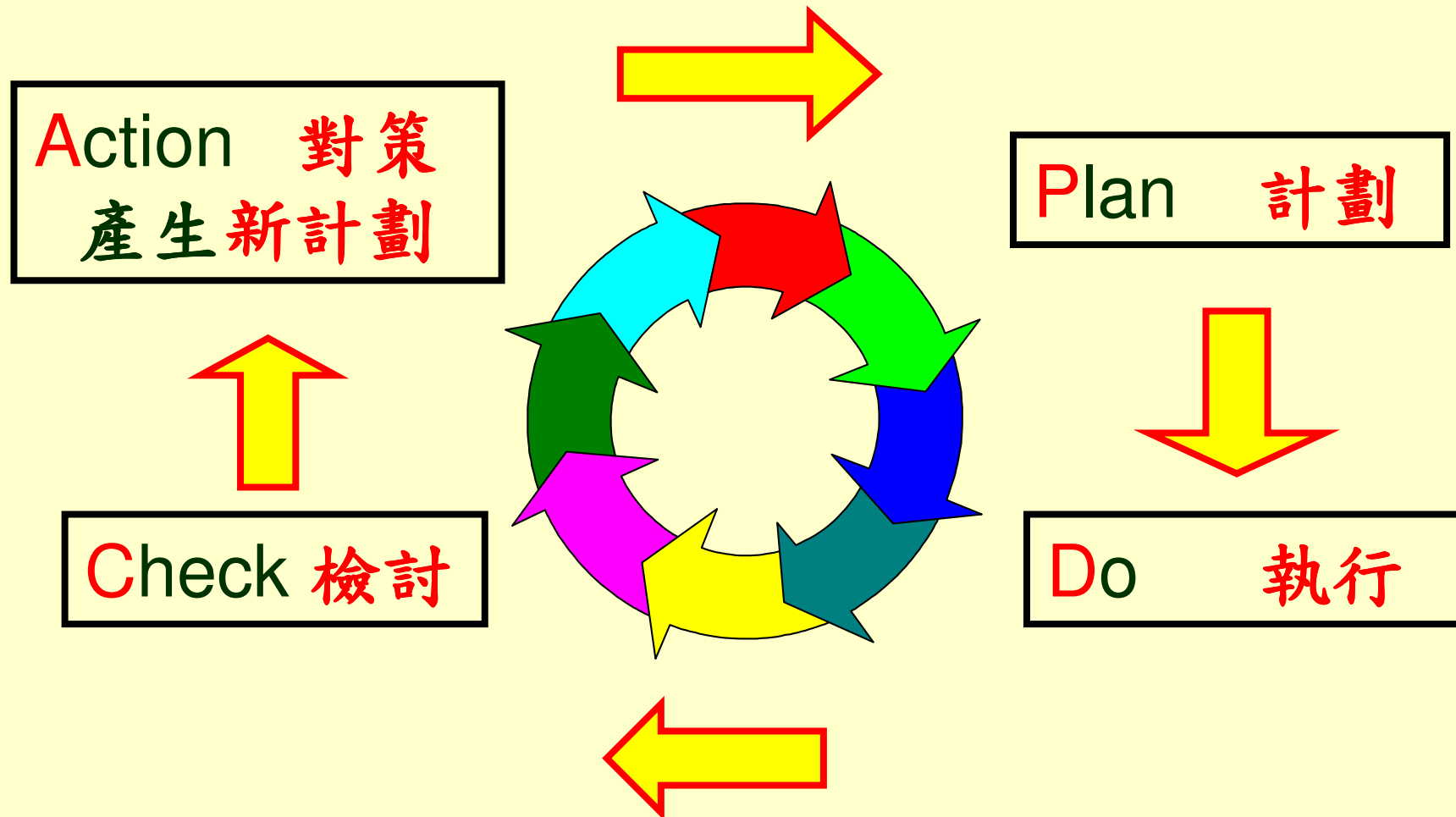
留下記錄



依所寫審查

難只難在是否能夠貫徹執行

不斷循環的PDCA工作法



注重標準書的品質政策

- 先定出**簡單**的標準書來確實執行，再藉著不斷的**更新**，使標準書趨於**完美**
- 人人遵照**標準書**作業，隨時使**顧客**感到**滿意**
- 流程的**下一站**，就是本站工作人員的**顧客**

中文代碼排序制度

- 中文有個缺點，就是不易排序
- 自創的中文排序方法，以最簡單的方法，把注音符號賦予英文字母代碼，作為檔案、客戶、供應商、以及員工姓名的代碼，使中文也能容易的排序

中文代碼排序(例)

編號	姓名	代碼
1	吳濱和	WBH
2	陳麗真	CLZ
3	李祥庫	LXK
4	尹璧芝	YBZ
5	湯月美	TYM

中文代碼排序(例)

號	姓名	代碼
1	吳濱和	
2	陳麗真	
3	李祥庫	
4	尹璧芝	
5	湯月美	
6	莊淑媛	
7	謝宗益	
8	王崇睿	
9	黃智候	
10	楊至善	
11	謝健祥	
12	萬玫君	
13	萬玫禎	
14	陳世幸	
15	黃偉文	
16	連文祥	
17	黃正欽	
18	蘇嫻琇	
19	黃福生	
20	陳弘毅	
21	李彥宏	
22	孫日輝	
23	李瑞雄	
24	陳庭葦	
25	曾春燕	
26	吳麗珍	
27	林瑞榕	
28	吳三成	
29	蔡偉明	
30	高逸埼	
31	黃成賦	
32	周峙丞	
33	陳芸沛	
34	張育誌	
35	周平定	
36	楊進忠	
37	施盈榛	

中文代碼排序(例)

號	姓名	代碼
1	吳濱和	WBH
2	陳麗真	CLZ
3	李祥庫	LXK
4	尹璧芝	YBZ
5	湯月美	TMY
6	莊淑媛	ZSY
7	謝宗益	XZY
8	王崇睿	WCR
9	黃智候	HZH
10	楊至善	YZS
11	謝健祥	XJX
12	萬攻君	WMJ
13	萬攻禎	WMZ
14	陳世幸	CSX
15	黃偉文	HWW
16	連文祥	LWX
17	黃正欽	HZQ
18	蘇嫻琇	SYX
19	黃福生	HFS
20	陳弘毅	CHY
21	李彥宏	LYH
22	孫日輝	SRH
23	李瑞雄	LRX
24	陳庭葦	CTW
25	曾春燕	ZCY
26	吳麗珍	WLZ
27	林瑞榕	LRR
28	吳三成	WSC
29	蔡偉明	CWM
30	高逸琦	GYQ
31	黃成賦	HCB
32	周峙丞	ZSX
33	陳芸沛	CYP
34	張育誌	ZYZ
35	周平定	ZPD
36	楊進忠	YHZ
37	施盈榛	SYZ

中文代碼排序(例)

號	姓名	代碼
20	陳弘毅	CHY
2	陳麗真	CLZ
14	陳世幸	CSX
24	陳庭葦	CTW
29	蔡偉明	CWM
33	陳芸沛	CYP
30	高逸埼	GYQ
31	黃成賦	HCB
19	黃福生	HFS
15	黃偉文	HWW
9	黃智候	HZH
17	黃正欽	HZQ
27	林瑞榕	LRR
23	李瑞雄	LRX
16	連文祥	LWX
3	李祥庫	LXK
21	李彥宏	LYH
22	孫日輝	SRH
18	蘇嫻琇	SYX
37	施盈榛	SYZ
5	湯月美	TMY
1	吳濱和	WBH
8	王崇睿	WCR
26	吳麗珍	WLZ
12	萬玫君	WMJ
13	萬玫禎	WMZ
28	吳三成	WSC
11	謝健祥	XJX
7	謝宗益	XZY
4	尹璧芝	YBZ
36	楊進忠	YHZ
10	楊至善	YZS
25	曾春燕	ZCY
35	周平定	ZPD
32	周峙丞	ZSX
6	莊淑媛	ZSY
34	張育誌	ZYZ

中文代碼排序(例)

號	姓名	代碼	號	姓名	代碼	號	姓名	代碼	號	姓名	代碼
20	陳弘毅	CHY	9	黃智候	HZH	5	湯月美	TMY	36	楊進忠	YHZ
2	陳麗真	CLZ	17	黃正欽	HZQ	1	吳濱和	WBH	10	楊至善	YZS
14	陳世幸	CSX	27	林瑞榕	LRR	8	王崇睿	WCR	25	曾春燕	ZCY
24	陳庭葦	CTW	23	李瑞雄	LRX	26	吳麗珍	WLZ	35	周平定	ZPD
29	蔡偉明	CWM	16	連文祥	LWX	12	萬玫君	WMJ	32	周峙丞	ZSX
33	陳芸沛	CYP	3	李祥庫	LXK	13	萬玫禎	WMZ	6	莊淑媛	ZSY
30	高逸琦	GYQ	21	李彥宏	LYH	28	吳三成	WSC	34	張育誌	ZYZ
31	黃成賦	HCB	22	孫日輝	SRH	11	謝健祥	XJX			
19	黃福生	HFS	18	蘇嫻琇	SYX	7	謝宗益	XZY			
15	黃偉文	HWW	37	施盈榛	SYZ	4	尹璧芝	YBZ			

趕上時代腳步的電腦化制度

- 1993年沒有資訊人員時，就已被政府肯定，列為中小企業電腦化績優廠商之一
- 1996年就在資策會的電腦上建立公司網站
www.mustang-group.com
- 1999年成立了資訊室。除了把財務和物料系統早已電腦化之外，更建立了廣域網路系統和Intranet
- 正向無紙化文件處理方向邁進中，全部辦公室人員，都有自己的電腦和電子郵件信箱，對內外通訊都儘量運用email和電腦傳真
- 生產線上的工作說明書和品質分析報告，也都儘量利用數位影像和彩色報表
- 和大陸子公司之間，利用網際網路作電腦連線，並以內線方式通話（2002年），和開視訊會議（2003年）

1. 這套制度用了三十多年，雖然略嫌古老和陳舊，但由於管理階層，非常注意**維護**和**更新**，因此直到現在，仍然好用。
2. 為了公司的穩定發展，要不斷的追求**改善**，深信管理就是**維持現狀**，不斷地追求一點一點的改善，最後會趨於完美。改變是漸進的，要有人承先啟後，要有世代交替，不必發生「革命」，**轉型**在**不知不覺**中。
3. 自2003年開始，注意到「**平衡計分卡**」這個制度，經過三年的試用後，於2007年正式導入。

導入平衡計分卡時的參考書籍

- 《平衡計分卡》朱道凱譯
- 《策略核心組織》劉珊如審訂
- 《平衡計分卡最佳實務》于泳泓譯註
- 《平衡計分卡實戰指南》吳品清譯

參考簡報

- 《平衡計分卡最佳實務》于泳泓講

我的解讀一

- 橫斷面上四個構面必須平衡，不可偏頗：
 - 財務
 - 顧客
 - 內部流程
 - 學習與成長

我的解讀二

- 縱斷面(時間軸)上也必須平衡不可偏頗：
 - 過去的(落後指標)
 - 現在的(現在指標)
 - 未來的(領先指標)

我的解讀三

- 每個構面上都要有策略來促使公司進步
- 每個策略都有關鍵績效指標(KPI)
- 每個關鍵績效指標都各有計算公式
- 每個指標的分數依重要性賦予權數
- 由每個時期的分數變化得知全公司的進步實況和危機所在。

落後、現在和領先指標的範例

(摘自于泳泓的簡報)

	落後指標	現在指標	領先指標
財務	<ol style="list-style-type: none">1. 利潤2. 投資報酬率3. 總費用	<ol style="list-style-type: none">1. 現金流量2. 股票價格3. 預算餘額	<ol style="list-style-type: none">1. 已收到之訂單金額2. 研發金額3. 資本金額vs. 預算投資
顧客	<ol style="list-style-type: none">1. 新事業2. 流失客戶3. 維持關係之時間長度	<ol style="list-style-type: none">1. 顧客調查2. 抱怨數3. 顧客之回店比例	<ol style="list-style-type: none">1. 顧客的推薦2. 忠誠程度3. 退出障礙

落後、現在和領先指標的範例(續)

(摘自于泳泓的簡報)

	落後指標	現在指標	領先指標
內部 流程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每小時製造單位數 2. 瑕疵 / 錯誤 3. 流程的節省金額 4. 準時送達 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 再製品數 2. 相關流程指標 3. 團隊流程使用 4. 重要流程週期 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 排程生產 2. 產品 / 流程設計 3. 機會確認 4. 排程完成
學習 成長	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練完成 2. 新產品投資報酬率 3. 產品 / 服務 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 發展計劃 2. 新產品設計 3. 產業第一 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人力資本指數 2. 新創意數 3. 被競爭者所抄襲的專利數

同協公司的平衡計分卡

- [2005年的平衡計分卡](#)
- [2006年的平衡計分卡](#)
- [2007年的平衡計分卡](#)
- [2008年的平衡計分卡](#)
- [2009年的平衡計分卡](#)
- [2010年的平衡計分卡](#)

財務構面的策略 2005年至今

「各部門訂定五年及每年營運計劃，逐月檢討。」

顧客構面的策略 2005年

1. 各業務單位訂出開發新客戶計劃，逐月檢討。
2. 由各有關單位通力合作，配合客戶按時出貨。

顧客構面的策略 2006-07年

1. 各業務單位訂出開發新客戶計劃，逐月檢討。
2. 各業務單位對既有客戶加強維護與開發新業務。
3. 由各有關單位通力合作，配合客戶按時出貨。

(比2005年增加第2條)

顧客構面的策略 2008年至今

1. 各業務單位訂出開發新客戶計劃，逐月檢討。
2. 由各有關單位通力合作，配合客戶按時出貨。

(刪除2007年第2條：「各業務單位對既有客戶加強維護與開發新業務。」)

內部流程構面的策略 2005年至今

1. 責成各課長級以上主管以書面提出各該部門流程改善事項。
2. 責成各課課長級以上主管鼓勵員工踴躍提案。
3. 各部門成立工安小組做實地查核，對於有缺失的項目要求限期改善。

學習與成長構面的策略 2005年

1. 各部門每年訂定研究發展計劃並確實執行。
2. 由蘇州新新公司訂定公園化計劃並確實執行。
3. 各部門針對不同職能及未來的需要，每年訂定教育訓練計劃並確實執行。
4. 由資訊室維護內部網站上的心得報告、共享文章，供同仁查考學習。
5. 設置公用電腦，讓現場同仁可以進入公司內部網站查詢或進修。
6. 由服務部門引進遠距教學系統，讓同仁下班後可以在網路上進修。
7. 加強關係企業的交流，交換人員受訓。

學習與成長構面的策略 2006年至今

1. 各部門針對不同職能及未來的需要，每年訂定教育訓練計劃並確實執行。
(僅保留2005年第3條，其餘皆刪除)

關鍵績效指標內容及數量演變

2005年	2006年
1. 稅前盈餘5710萬元以上	1. 稅前盈餘1億元以上
2. 增加新客戶20家以上	2. 增加新客戶20家以上 3. 減少既有客戶數
3. 交貨準時率99%以上	4. 交貨準時率99%以上
4. 客戶抱怨率2%以下	5. 客戶抱怨率2%以下
5. 客戶退貨率1%以下	6. 客戶退貨率1%以下
6. 具體的改善114項以上	7. 具體的改善114項以上
7. 採用提案200件以上	8. 採用提案200件以上
8. 工安零事故	9. 工安零事故

關鍵績效指標內容及數量演變

2005年	2006年及2007年
9. 各單位每兩個月工安查核1次	10. 各單位每一個月工安查核1次
10. 獲得1項專利	無
11. 該專利產品獲利金額佔集團獲利2%以上	無
12. 訂定公園化計劃並繪出公園化藍圖	無
13. 教育訓練計劃執行率總平均100%以上	11. 教育訓練計劃執行率

關鍵績效指標內容及數量演變

2005年	2006年
14. 每月瀏覽心得報告及共享文章區的人次佔全公司當月底人數的10%	無
15. 每月使用公共電腦的人次佔全公司當月底無個人電腦之同仁人數的20%	無
16. 使用遠距教學人次佔全公司當月底人數的10%	無
17. 累計關係企業的交流人數(含出差人員)佔全公司當月底人數的1%	無

關鍵績效指標內容及數量演變

2006\07年	2008年
1. 稅前盈餘1億元元以上	1. 稅前盈餘1億元以上
2. 增加新客戶20家以上	2. 增加新客戶20家以上
3. 減少既有客戶數	
4. 交貨準時率99%以上	3. 交貨準時率99.84%以上
5. 客戶抱怨率2%以下	4. 客戶抱怨率0.81%以下
6. 客戶退貨率1%以下	5. 客戶退貨率0.23%以下
7. 具體的改善114項以上	6. 具體的改善151項以上
8. 採用提案200件以上	7. 採用提案172件以上
9. 工安零事故	8. 工安事故數
10. 各單位每月工安查核1次	9. 各單位每月工安查核1次
11. 教育訓練計劃執行率	10. 教育訓練計劃執行率

關鍵績效指標內容及數量演變

2008年	2009年
1. 稅前盈餘1億元以上	1. 稅前盈餘1億元以上
2. 增加新客戶20家以上	2. 增加新客戶20家以上
3. 交貨準時率99.84%以上	3. 交貨準時率99.99%以上
4. 客戶抱怨率0.81%以下	4. 客戶抱怨率0.66%以下
5. 客戶退貨率0.23%以下	5. 客戶退貨率0.20%以下
6. 具體的改善151項以上	6. 具體的改善139項以上
7. 採用提案172件以上	7. 採用提案109件以上
8. 工安事故數	8. 工安事故數
9. 各單位每月工安查核1次	9. 各單位每月工安查核1次
10. 教育訓練計劃執行率	10. 教育訓練計劃執行率

關鍵績效指標內容及數量演變

2009年	2010年
1. 稅前盈餘 1 億元以上	1. 稅前盈餘 0.37 億元以上
2. 增加新客戶 20 家以上	2. 增加新客戶 18 家以上
3. 交貨準時率 99.99% 以上	3. 交貨準時率 100%
4. 客戶抱怨率 0.66% 以下	4. 客戶抱怨率 0.66% 以下
5. 客戶退貨率 0.20% 以下	5. 客戶退貨率 0.20% 以下
6. 具體的改善 139 項以上	6. 具體的改善 140 項以上
7. 採用提案 109 件以上	7. 採用提案 102 件以上
8. 工安事故數	8. 工安事故數
9. 各單位每月工安查核 1 次	9. 各單位每月工安查核 1 次
10. 教育訓練計劃執行率	10. 教育訓練計劃執行率

我的心得

- 關鍵績效指標數不要多，十項滿好的。
- 得分要有上限(超過120分=120分)。
- 得分不要太高、太低或太集中。
- 權數要平衡：
(財務25, 顧客25, 內部25, 學習25)
- 越簡單越好。

雙向交流

