

大陸民營企業之供應商選取及績效管理—平衡計分卡觀點

摘要

過去的管理會計文獻大都以成本、交期或品質等因素當為供應商之選取及績效管理方向。Kaplan 及 Norton (2006) 認為平衡計分卡應執行到供應商計分卡，為供應商管理研究議題注入了新的思維，然而學術界及實務界很少探討如何制定與策略連結之供應商選取及績效管理之方向。本研究以大陸一家民營企業(A 個案公司)為研究對象，探討其如何應用平衡計分卡之觀點來選取及績效管理其重要之策略性供應商。

本研究結果發現：企業在不同的策略會影響其對供應商之選取以及與供應商之聯盟關係。若企業選擇發展「產品創新」策略或「全方位技術及服務解決方案」策略時，則需選取及選擇高技術創新之策略性供應商，此時與供應商之間存在著高度的相互依賴關係，又這些供應商被要求之績效為「創新原物料」之顧客滿意度或「不同產業技術與服務之專業度」。又若企業選擇製造卓越之策略，則僅需選取技術成熟之策略性供應商，兩者之間的依賴程度較低，此種策略性供應商成為價格接受者，又這類供應商被要求之績效為原物料之品質及成本等績效項目。

關鍵字：平衡計分卡、策略性供應商計分卡、策略性供應商選取、策略性供應商績效管理。

Keywords : Balanced scorecard, Strategic supplier scorecard, Strategic supplier selection, Strategic supplier performance management.

壹、前言

近年來大陸民營企業之發展已有降速之趨勢，遠不如 2000 年至 2012 年之成長速度，大陸民營企業必須從過去賺取「機會財」轉變為賺取「管理財」，面對國際企業及大陸國營企業之強大競爭下，開始重視管理會計制度，希望藉由管理會計之實施，提昇公司之長期經營績效，俾達到永續經營之目的。此外，大陸中央政府制訂一系列政策，引導大陸企業（國營及民營）往管理會計發展，近年來更積極向台灣取經，希望能複製台灣企業過去成功實施管理會計的經驗，作為大陸企業實施管理會計之楷模。

供應商管理的議題在管理會計領域已被廣泛地討論，例如：Helper and Levine (1992)在研究中提到產品市場競爭越強，越多的企業與供應商會建立長期的合作關係；Cooper and Slagmulder (2004)提到企業與供應商為了找到能夠有效利用雙方所擁有之能力與資源彼此互動頻繁，並說明企業利用跨組織成本管理系統解決企業與供應商訊息不對稱之情形，使企業與供應商能有效率地合作，降低解決問題之成本；亦有許多文獻探討供應商選取之衡量方式，包括三項主要方式：(1) 強調供應商非財務之因素(2)供應商認證(3)企業與供應商直接面談等方式(Ellram, 1990; Ittner, Larcker, Nagar, & Rajan, 1999; Stump & Heide, 1996; Wouters, van Jarwaarde, & Groen, 2007)。透過與供應商之合作關係，創造價值已成為企業營運策略之一，因此如何有效地管理供應商之績效亦受到相當之重視。過去企業評估供應商之指標大都以品質、交期、服務及技術能力等因素為主，但隨著產品創新複雜化及顧客市場擴大，上述衡量方式已不能有效反應企業之需求情況，因此 Brewer and Speh (2001)提出以供應商計分卡觀點來衡量供應商之績效，方能更有效率地管理與供應商之合作關係。Kaplan 及 Norton 於 2006 年著述的《Alignment》一書中，提出平衡計分卡應該執行到供應商計分卡等議題，如此才能創造公司的長期“綜效”。供應商關係之建立與企業長期經營績效及策略性目標之達成具有高度的相關性，企業不能僅以成本與品質做為與供應商合作之優先考量，應著重

於共同研發，一起技術創新等軟硬體實力之長期策略及聯盟合作關係，此策略性合作關係能使彼此相輔相成，發揮最大的價值，達到公司長期績效正面提昇之效益。

吾人近四年來寒暑假皆前往大陸長三角及珠三角等地從事蹲點研究，積極走訪大陸民營企業，訪察大陸民營企業之管理會計之發展情況，以及他們對供應商之選取及績效管理之情況，有些管理方法已很先進，非常值得我們參考。本研究係以大陸民營企業（A 個案公司）為研究對象，從公司之策略為出發點，以平衡計分卡之觀點，引申與策略性供應商之關係，進而延伸出策略性供應商之選取及績效管理方向等重點內容。

貳、文獻探討

在資訊科技發展蓬勃之年代，除了研究發展技術外，更應著重精緻客製化產品與服務，提供創新產品及提昇品質滿足顧客之需求，企業在高度競爭環境下，已無法再單打獨鬥，因此常以團隊合作的模式來營運，而供應商已成為企業最重要之外部合作夥伴。企業通常會建立供應鏈關係來激勵或監督供應商，促使其提供高品質、創新及不易模仿等高度價值之產品與服務。此策略性供應商之結盟尚需一套有效的管理工具來維繫雙方合作關係，使其合作能發揮最高的價值，減少浪費與失敗成本之發生。本文擬探討供應商計分卡、如何選擇供應商以及如何看待供應商之績效等議題之相關文獻，茲說明如下：

一、 供應商計分卡

企業為了追求更有效率及競爭力之策略，逐漸重視與供應商之合作關係，但對於供應商之管理卻沒有一套適合的工具系統，過去之衡量指標並不能有效幫助企業與供應商及時發現問題及解決問題，使得合作關係不能為企業及供應商創造最高價值。

有鑑於此，Brewer and Speh (2001)提出供應鏈管理之架構與平衡計分卡四大構面互相呼應，從而形成供應商計分卡，作為供應鏈管理之工具，如圖 1。該文獻說明供應商計分卡之四項效益：(1)強調企業內部與外部合作之重要性；(2)強調財務與非財務指標並重；(3)強調「客製化」策略下，應隨時調整供應商計分卡之內容；(4)相對於傳統財務面之衡量方式，運用供應商計分卡更能協助企業達成管理供應商之目的。Kaplan and Norton (2006)也在專書中指出，如果不基於供應商計分卡之觀點，企業僅聚焦於供應商提供之品質與成本，而忽略重要之策略性合作機制，例如，產品創新合作與流程創新合作等關係之維繫，則無法使企業與供應商攜手共創最高的價值。

由此可知，供應商關係之建立與企業長期營運及策略性目標之達成有高度相關性，企業不能僅以成本與品質作為與供應商合作之優先考量，應著重技術、研發及專業能力等軟硬體實力之長期合作，此策略性合作關係能使彼此相輔相成，相得益彰，達到提昇長期經營績效之目的。因此，本研究將聚焦於策略性供應商擔綱之角色，並運用平衡計分卡之觀點探討策略性供應商之選取及績效管理議題。

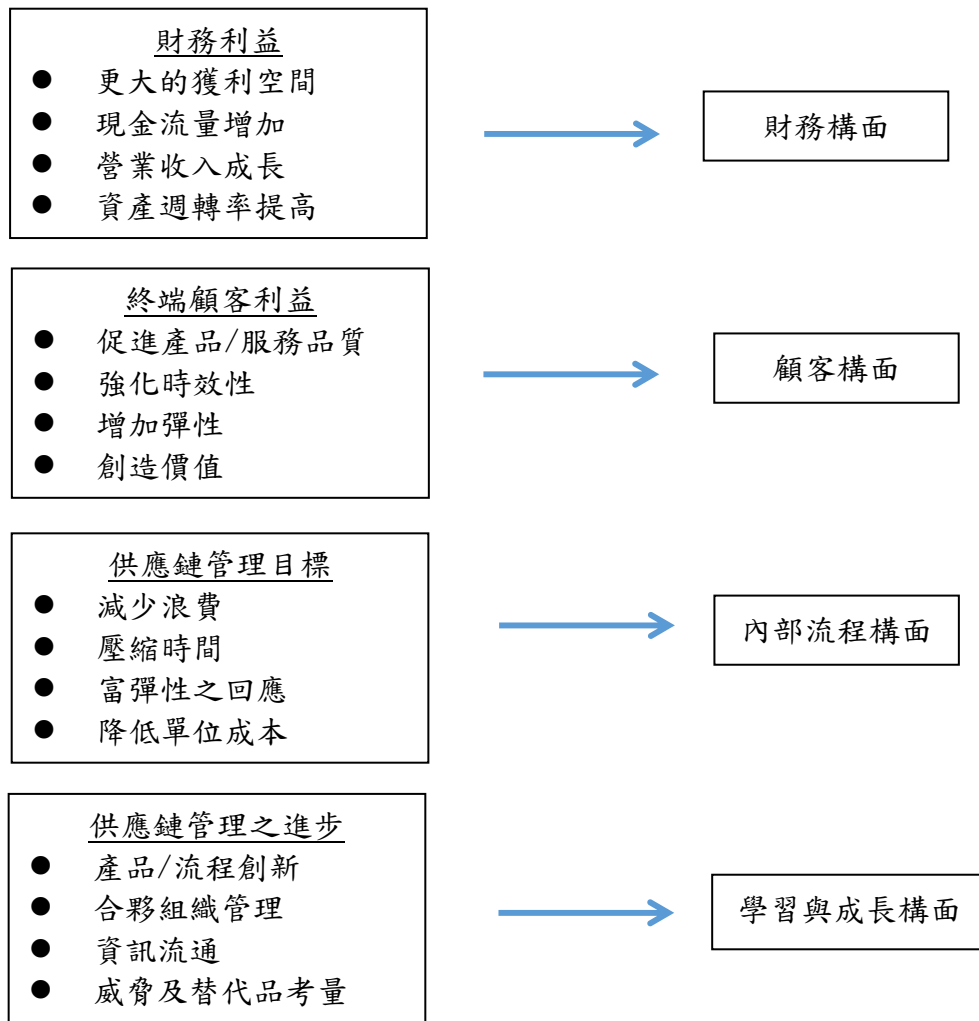


圖 1：供應鏈計分卡內容圖

(資料來源：Brewer and Speh (2001))

二、 供應商選取因素

供應商為企業競爭中重要之外部夥伴，如前述所言，在企業團隊合作中，供應商扮演著不可或缺的角色，因為一個團隊是否能有效運作及價值最大化，「隊員」係影響因素之一。因此，企業如何選擇對的及好的供應商成為重要之議題。有些文獻提出不同的供應商選擇之關鍵因素，例如，Dickson (1966)透過問卷方式，列出 23 個供應商選擇標準，包括品質、交期、過去績效、價格及技術等，並為此 23 個選擇標準依重要性分類，作為企業選擇供應商之標準。Weber, Current, and Benton (1991)分析 1968 年至 1990 年間 74 篇供應商選取之相關文章，歸納出

價格、交期及品質為主要選取供應商之因素；Wang and Kess (2006)從跨國銷售通路的觀點，探討製造者與經銷商之間相互選擇的問題，其研究結果顯示：經銷商關係是決定供應商選擇的主要條件；Gulen (2007)透過供應鏈管理，探討供應商選擇因素及委外策略，並指出競爭業務流程和更短的產品生命週期是供應商優先選擇的要素；Pal and Kumar (2008)從供應鏈管理探討供應商選取之關鍵因素，其研究結果顯示：交期、成本品質及安全是供應商選取之關鍵要素；Bagheri and Tarokh (2010)透過 AHP 及 Fuzzy 兩大模型分析，提出成本、品質及服務係為選擇供應商之因素。

近十餘年大陸民營企業崛起，已成為亞洲地區企業之核心之一，為瞭解大陸企業快速發展之原因及與歐美國家之差異，一些文獻開始聚焦於大陸民營企業對於供應商選擇之情況。Zhao, Flynn, and Roth (2006)從策略的角度，探討大陸製造業如何決定供應商，其研究結果顯示：文化、策略和新產品開發皆會影響供應商之選取；Chen (2011)提出選取供應商之三大步驟：(1)需求與策略分析：企業競爭策略為選取供應商之主要因素之一，(2)選取符合策略所需之供應商，及(3)衡量供應商之績效。在動態競爭環境之下，欲穩固競爭優勢，必須擬定企業策略，此時應選取符合長期企業策略發展之供應商，並維繫長遠之合作關係，而非僅以產品與價格來選取供應商。又企業策略，包括企業競爭策略及關係策略皆為選取供應商之影響因素。

吾人從過去文獻中，發現西方企業與大陸民營企業對於供應商選取之因素確實存在著一些差異性。西方企業以交期、價格、訂貨成本、存貨成本及技術等為主要選取供應商之因素；而影響大陸民營企業選擇供應商之因素開始以文化、策略、及新產品開發等為考量，原因在於大陸民營企業在追求創新及急速成長之階段下，「策略」已成為決定供應商之主要因素，亦即，若公司追求創新策略，在急速成長之要求下，只得選擇創新能力強的供應商來合作與聯盟。

三、大陸民營企業供應商之績效管理：

供應商管理績效衡量之主要目的在評估企業與供應商之合作能否成功，且瞭解供應商營運流程是否有改善空間(Gunasekaran and Kobu, 2007)之重要工具。

歐美文獻中指出，企業與供應商互動程度及信任度會影響供應商績效，例如：Lisa M Ellram and Edis (1996)分析一百對企業及其供應商，發現：企業與供應商關係會影響供應商之績效表現。Spekman, Kamauff Jr, and Myhr (1998)及 Zaheer and Zaheer (2006)亦發現當企業與供應商彼此相互信任時，比較不會有衝突發生，供應商之表現也會較好。

Wong, et al.(1999)以大陸及香港製造業為研究對象，探討合作衝突和競爭衝突對供應商績效之影響，該研究結果顯示：當企業與供應商為相互依賴及互助關係時，會增進供應商與企業之信任及長遠關係之維繫，供應商會協助企業解決問題，提昇產品之品質。Lockström, Schadel, Harrison, Moser, and Malhotra (2010)以大陸汽車製造業為研究對象，指出企業對其供應商建立積極性、信任及承諾會提昇供應商之績效，此外，促進策略結盟更是強化供應商績效之關鍵因素。又 Chen (2011)認為企業不同策略會影響不同策略性供應商之選取，不同策略性供應商，會有不同的績效衡量指標，由供應商之績效可以得知企業策略是否被供應商所達成，如圖 2 所示，由此可見，公司「策略」對大陸民營企業之供應商績效之提昇佔有相當大的影響作用。

從諸多文獻考據中，吾人瞭解到大陸民營企業在供應商之選取及供應商之績效管理方面，其主要的影響因素之一為公司之「策略」；不同的策略，會選擇不同的策略性供應商，例如：重視基礎研發之企業，其策略供應商須提供基礎研發所需之特殊原物料，俾達「基礎研發」之績效。又重視技術解決方案之企業，其策略供應商須提供技術解決方案之技術，俾協助公司達成「技術解決方案」之績

效。又重視品質、成本、及效率此「營運卓越」之企業，其策略性供應商則須提供品質好及成本合理之原物料，俾達到製造卓越之績效出來。

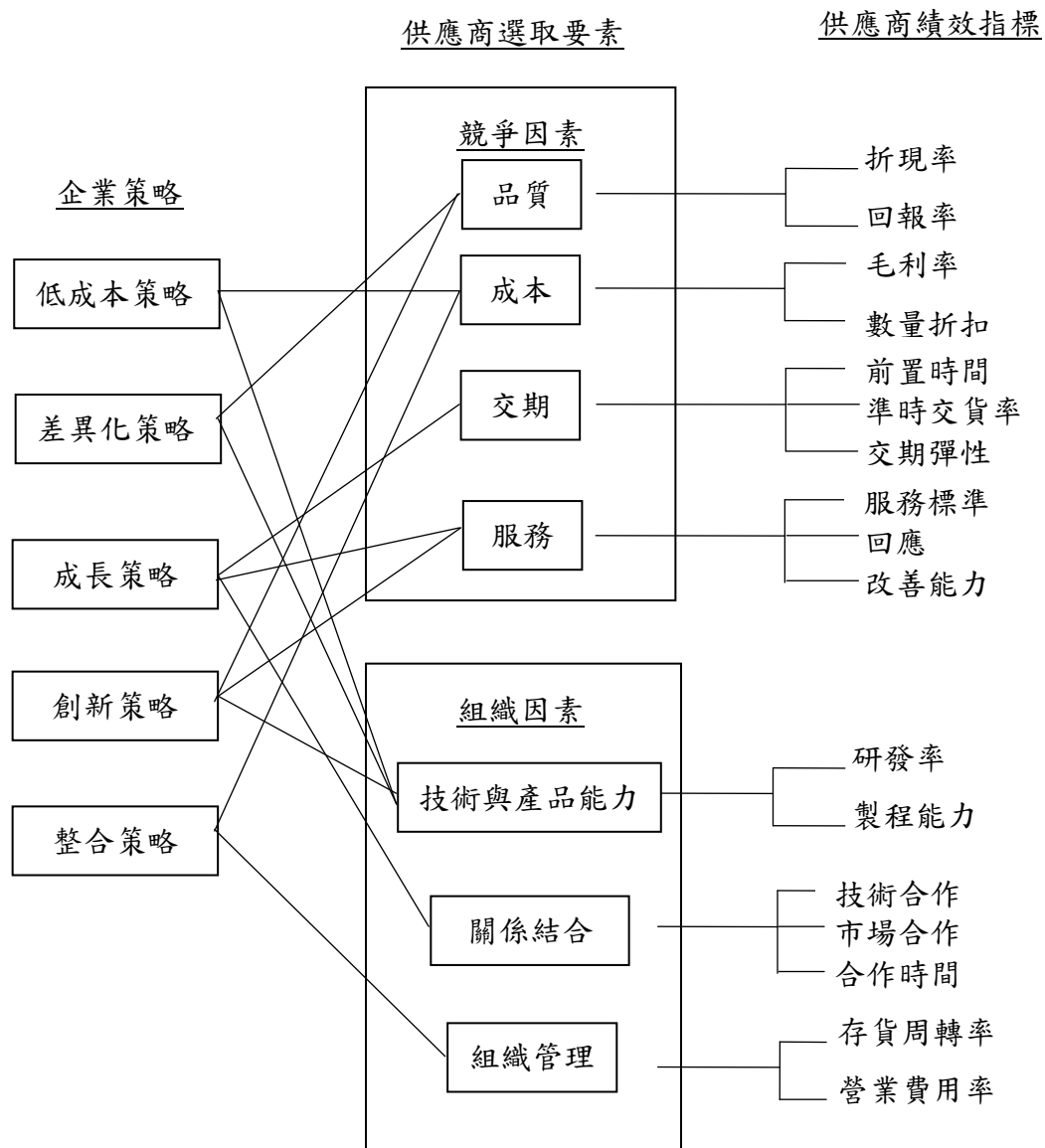


圖 2：企業策略影響供應商選取因素及供應商績效因素圖
資料來源：Chen (2011)

參、 個案公司介紹

一、 個案公司概况

A 個案公司成立於 2000 年，位在大陸杭州市，是一家民營企業，專門從事安防視頻監控傳輸技術及產品的研發、生產和銷售。A 個案公司長期專注於研發和生產數位視訊通信領域之產品，為大陸數位視訊光纖傳輸技術領域的開拓者和領先者。A 個案公司作為數位視訊聯網解決方案之提供商，深受用戶的信賴與推崇。公司研發生產之產品在高速公路、平安城市、智慧交通、公安、金融監控、軍隊、水利、石油、電力、煤礦及廣播電視等領域皆獲得廣泛的應用，其市場佔有率更躍居大陸全國之領先地位。

A 個案公司於 2004 年獲得 ISO14001 環境認證，CE、FCC、RoHS 等國際認證，於 2008 年通過 ISO9001 品質認證。個案公司在中國安防行業協會、浙江省安防行業協會中擔任副理事長，並在多地安防行業協會中擔任理事。同時，連續 2 年被評選為「中國安防十大民族品牌」，獲得「中國智慧交通建設推薦品牌」、「中國交通科技自主創新十大傑出單位」及「中國安防最具影響力十大品牌」等榮譽，並於 2011 年 11 月成功上市。A 個案公司將人才策略作為公司發展的首要策略，要求人才必須具備創新精神、團隊精神、服務意識和誠信意識。同時，根據員工自身的特點，公司定期進行與員工實際需求相應之培養與引導；建構合理的獎酬制度，在員工致力於工作推動之時，公司提供廣闊的發展空間，讓員工的能力能獲得充分發展，進而提昇員工的創新能力，發揮公司的最大價值，為客戶提供最創新、技術最好之產品及服務。

二、 個案公司創新及技術發展

A 個案公司的主要業務為安防視頻監控傳輸技術及產品的研發、生產和銷售，其主要產品為非壓縮數位視訊光端機，並以此為基礎研發出集音訊、視頻、

資料及乙太網等信號於一體的高端傳輸產品 VAR 光平台。安防行業是一個極具創新性的行業，電子產品的生命週期也非常短，通常 5-8 年即必須進行階段性調整，而決定一個公司能否領先於競爭者，並在產業發展的各個階段發展新的獲利模式，端視該公司是否具有持續之創新能力。在研發過程階段，A 個案公司非常重視供應商之選取，因為創新及差異化之供應商會帶給公司差異化之研發能力。A 個案公司受益於自我的研發能力及與供應商良好的聯盟關係，在產業發展的各個關鍵時點，皆能對即將到來的熱點因應自如，進而掌握先機，在每次伴隨技術更替而來的行業洗牌過程中成功勝出。

2000 年大陸光端機市場主要還是以類比視頻光端機為主，數位視訊光端機市場則被國外廠商所壟斷。在如此情況之下，A 個案公司管理層預見到數位視訊光端機終將取代類比視頻光端機之趨勢，透過技術研發，找到好的策略性供應商合作，率先在大陸推出自主研发的全系列非壓縮數位元視訊光端機產品，並取得了初步成績。經過幾年的產品研發與創新後，公司的產品種類更加豐富多元，產品的技術不斷提昇。

2003 年開始，當大陸還在大規模地進行數位視訊光端機取代類比視頻光端機之時，A 個案公司管理層已經意識到隨著數位監控技術的迅速發展，大專案、大系統中的網路組建方式越來越傾向於 TCP/IP 網路傳輸協定技術，未來用戶的需求將不能滿足於單一產品，需要的將會是整套解決方案和平台。於是個案公司與研發力強的策略供應商著手開發平台和解決方案技術，該技術並為高速公路視頻監控系統建設節省了大量的光纖資源。

2005 年至 2008 年間，A 個案公司的產品競爭力逐漸成形，公司經營理念也漸趨完善，公司此時正處於快速成長之階段。在開拓市場的同時，公司也加快技術創新的速度，2005 年，公司與策略性供應商合作開發出「VAR 數位視訊綜合光傳輸交換平台」，該系統支援所有格式的數位視訊之傳輸與交換，實現數位視訊時代任意傳輸、交換之特點。2007 年公司密集地尋找好的策略性供應商，開

發出「VAE 數位非壓縮視頻彙聚傳輸網」產品，在提昇監控系統視頻品質的同時，大大節省光纖資源之使用。2008 年，公司推出了第二代 VAR 光平台系統，再次升級光傳輸交換平台領域之技術能力。

2009 年，公司推出第三代 VAR 光平台系統，全面支援高清視頻監控技術，為未來三到五年間的技術發展奠定了基礎，鞏固並提昇公司在高速公路視頻監控領域的市場地位，公司在平安城市建設、金融系統領域市場的開拓能力隨之提高。該階段的市場布局為：將第二代 VAR 光平台產品大規模地應用於高速公路聯網視頻監控系統，大型平安城市專案則開始採用 VAR 光平台產品，並於市場上推廣第三代 VAR 產品。

短短十餘年間，A 個案公司在產品創新及不同產業解決方案及技術服務皆有所成長，究其成功要素，歸功於個案公司善用與策略性供應商之緊密聯盟及合作所致。現今，透過與不同的策略性供應商合作，A 個案公司已獲得 6 項專利技術、6 項軟體著作權、2 項軟體產品登記證書，尤其「VAR 數位視訊綜合多業務光傳輸交換平台」項目已被列入 2010 年大陸的國家火炬計畫，此外公司的技術研發中心已被杭州市經濟委員會認定為市級企業技術中心，是杭州市第三批創新型試點企業。在成立不過十餘年的發展過程中，A 個案公司憑藉其在城市智慧資訊通信技術、安全技術及交通技術等方面的創新和經驗積累，積極地參與智慧城市之建設。秉持「創新成就夢想」之理念，A 個案公司在大陸推出全系列數位元視訊光端機產品，帶動了大陸視頻光端機產業之發展。公司的多項技術成為了當今數位視訊傳輸行業之標準，在其成就之背後來自不同的策略性供應商之支持與研發投入。

一直以來，A 個案公司以設計先進、技術要求高及高附加價值的高速公路領域作為突破點，全力拓展高速公路市場，確立了在高速公路視頻監控傳輸領域之領導地位。隨著在高速公路市場地位之確立，個案公司更積極投入於平安城市和智慧交通市場的開拓工作，並在短時間內獲得了市場的廣泛認可。

肆、大陸民營企業之策略性供應商選取及績效管理--平衡計分卡觀點

近年來，有鑑於大陸民營企業在大陸經濟發展實扮演著重要的角色，吾人每年寒暑假皆赴上海三角洲參訪大陸民營企業。A 個案公司為專業數位視訊傳輸及控制領域的第一家大陸上市公司之民營企業，因長期專注於數位視訊通信領域產品的研發和生產，目前為大陸數位視訊光纖傳輸技術領域的開拓者和領先者。在持續走訪 A 個案公司的三年期間中，與其建立了合作模式。A 個案公司對於策略性供應商的選取及其績效管理極為重視，因田野實證之資料尚未取得，故本文以平衡計分卡觀點來探討 A 個案公司如何選取策略性供應商及如何有效地管理策略性供應商之績效。

一、 A 個案公司之策略形成系統

A 個案公司已建構總公司之使命、願景、價值觀及策略，茲說明如下：

(一) 總公司之使命

企業之使命為該企業所追求的目標，即是希望成為怎麼樣的一家企業，若能清楚地制訂企業之使命，則後續制訂企業之願景及策略時，即能有一致的依歸，確保企業往正確的方向行進。A 個案公司之使命為讓客戶多一份價值，讓世界多一份平安，讓員工多一份幸福。

(二) 總公司之願景

企業的願景為企業未來三至五年期望達到的目標。A 個案公司的願景為立國際一流，樹百年基業。

(三) 總公司之價值觀

企業之價值觀則為企業以什麼樣的標準來提供顧客價值主張。A 個案公司

的價值觀為客戶第一、責任至上、誠信負責及持續創新。

(四) 總公司之策略

根據 A 個案公司的使命、願景及價值觀，A 個案公司發展出三大策略方向，分別說明如下：

1. 提供創新產品給顧客。
2. 提供全方位技術及服務之解決方案給顧客。
3. 以營運卓越提供最佳化產品及服務給顧客。

策略一：提供創新產品給顧客

A 個案公司所處的產業是一個極具創新性的領域，電子產品的更新週期非常短，一般以 5-8 年進行一個階段性的調整，是否具有持續創新能力是考量一個公司能否在此產業存活的關鍵因素，由此可見，技術創新對此產業而言，是一個非常重要的致勝因素。A 個案公司以自身的技術研發實力為基礎，以提供創新產品給顧客做為主要策略方向。

策略二：提供全方位技術及服務之解決方案給顧客

A 個案公司以高速公路、金融業及平安城市等為主要市場。此三大市場對於產品之軟體及硬體的需求都不一樣，A 個案公司針對各產業市場的需求，整合軟體和硬體，提供三大產業市場顧客所需的全方位技術及服務之解決方案。

策略三：以營運卓越提供最佳化產品及服務給顧客

在產業激烈競爭下，A 個案公司必須以營運卓越為目標，有效地降低成本，且提昇產品品質及生產效率，方能協助 A 個案公司創造超額利潤之目標，進而達成公司永續經營之目的。

面對激烈競爭的環境，A 個案公司堅持結合以上三大策略方向，提供顧客創

新的產品、並提供最佳的全方位解決方案及物超所值的產品給三類不同產業之顧客。策略性供應商被視為可以增進公司價值的重要外部策略夥伴，若公司希望能創造長期績效，策略性供應商的選取及績效管理是非常重要的研究議題。A 個案公司為解決策略性供應商選取及策略性供應商績效管理之課題，從公司之策略為出發點，運用平衡計分卡之觀點，引申與策略性供應商之關係，進而延伸出策略性供應商之選取及績效管理方向等重點內容。茲說明如下。

二、 A 個案公司之平衡計分卡

如前所述，A 個案公司訂出三大策略，接下來就是發展 A 個案公司之平衡計分卡，其中包括策略性議題、策略性目標及策略性衡量指標。分別說明如下：

(一) 總公司之策略性議題形成

根據總公司之三大策略方向，發展出總公司之策略性議題，如圖 3 所示：

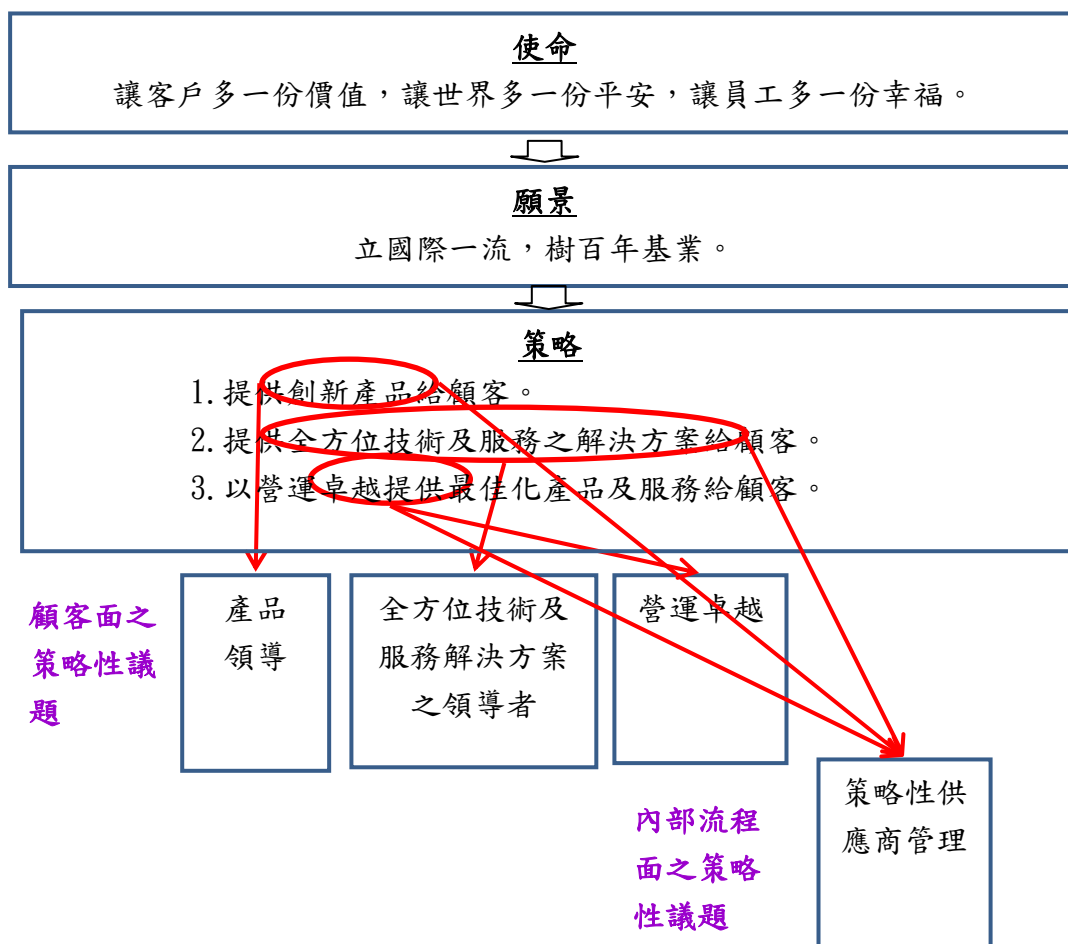


圖 3：根據策略形成策略性議題圖：以 A 個案公司為例

由圖 3 中可以看出，策略一：提供創新產品給顧客會形成「產品領導」之策略性議題，策略二：提供全方位技術及服務之解決方案給顧客會形成「全方位技術及服務解決方案之領導者」之策略性議題，及策略三：以營運卓越提供最佳化產品及服務給顧客會形成「營運卓越」之策略性議題。此外，總公司為了達成此三大策略，認為「策略性供應商管理」此策略性議題實扮演著非常重要的角色，故把此項策略性議題加入內部流程構面中。接下來，以平衡計分卡之顧客構面的策略性議題，發展出財務構面、內部流程構面及學習與成長構面之策略性議題，如圖 4 所示。

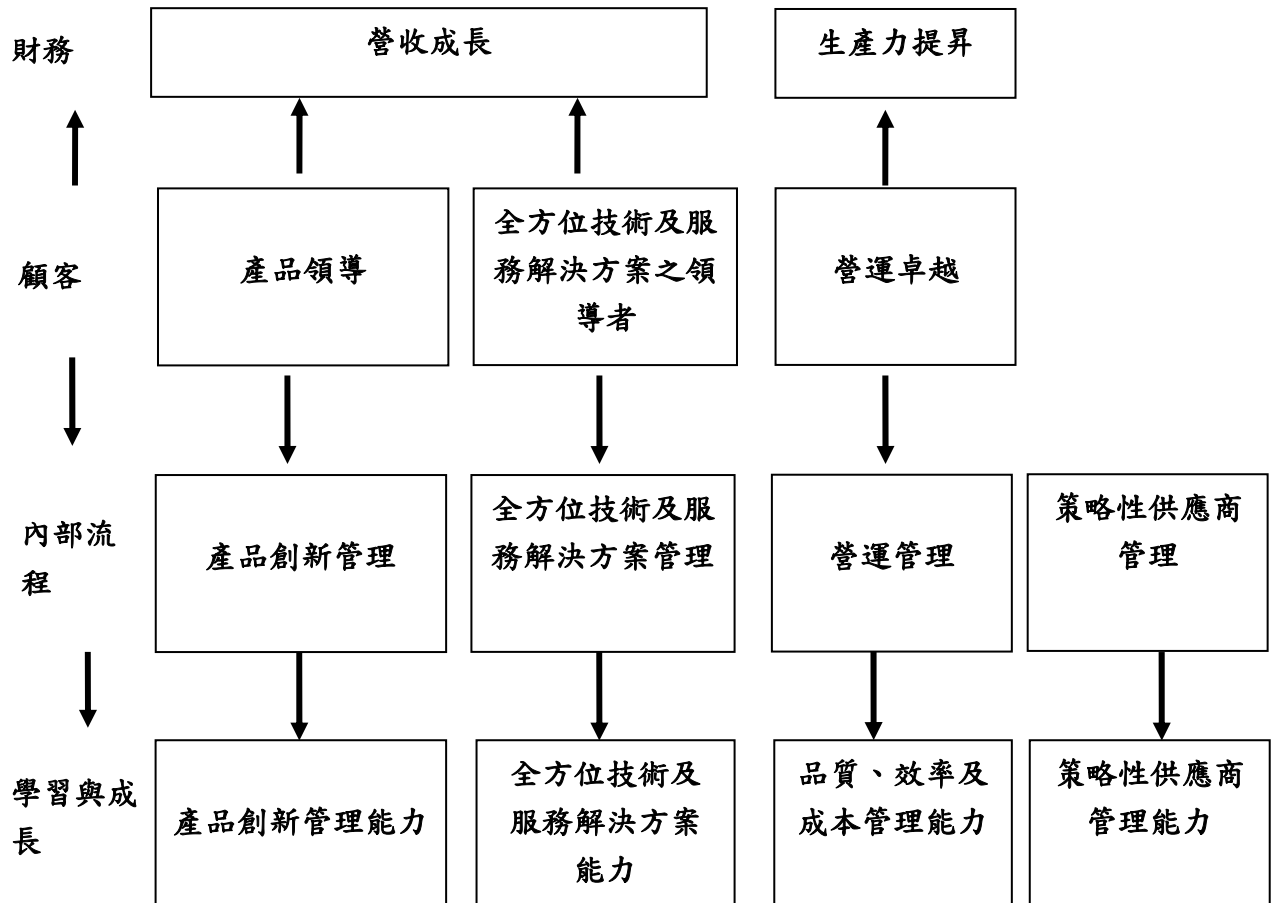


圖 4：策略性議題之導出圖：A 個案公司為例

由圖 4 中可以看出，顧客構面的「產品領導」之策略性議題，會引導出內部流程構面的「產品創新管理」及學習與成長構面的「產品創新管理能力」之策略性議題。而顧客構面其他二項策略性議題，也是以同樣的方式引導出各構面之策略性議題。平衡計分卡之四大構面具有因果關係，亦即學習與成長構面會影響內部流程構面，進而影響顧客構面及財務構面。

(二) 總公司之策略性目標形成

當總公司發展出各構面之策略性議題後，接下來就是發展出各構面的策略性目標，如圖 5 所示。

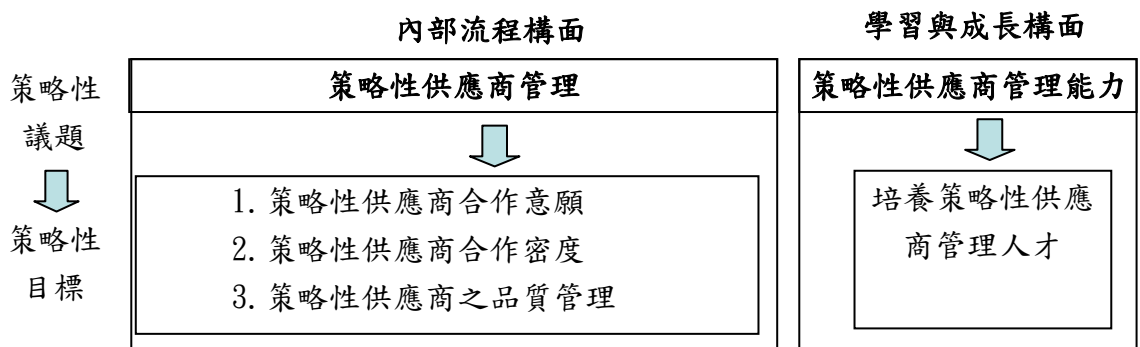
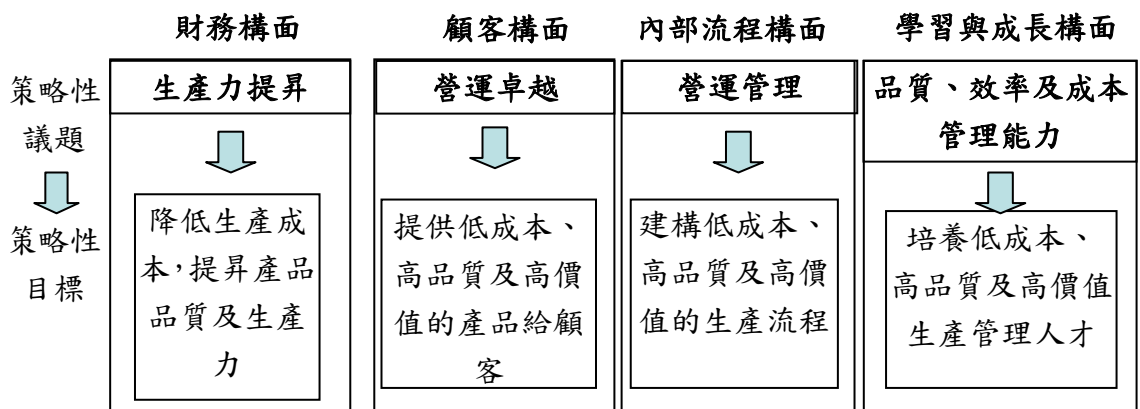
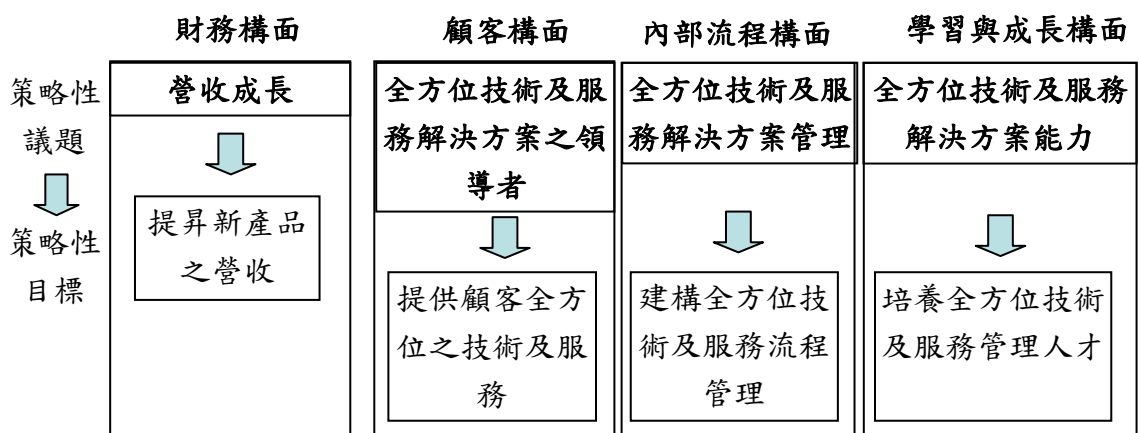
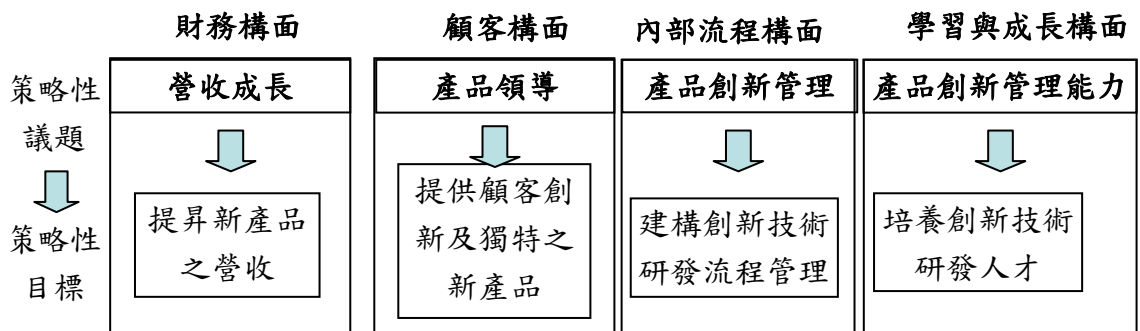


圖 5：策略性目標的形成圖：以 A 個案公司為例

以 A 個案公司的「產品領導」之策略性議題為例，由圖 5 中可以看出，會發展出顧客構面的「提供顧客創新及獨特之新產品」之策略性目標，內部流程構面的「建構創新技術研發流程管理」之策略性目標，以及學習與成長構面的「培養創新技術研發人才」之策略性目標。其餘二項「全方位技術及服務解決方案之領導者」及「營運卓越」策略性議題之策略性目標的發展，也是依此邏輯為依據而形成各構面之策略性目標。總公司所重視內部流程構面的「策略性供應商管理」之策略性議題，其策略性目標為「策略性供應商合作意願」、「策略性供應商合作密度」及「策略性供應商之品質管理」，學習與成長構面的「策略性供應商管理能力」之策略性議題，其策略性目標為「培養策略性供應商管理人才」。平衡計分卡七大要素之間，具有環環相扣的水平因果關係，亦即策略性議題會影響策略性目標，進而影響策略性衡量指標，以下類推。

（三） 總公司之策略地圖形成

當總公司發展出策略性議題及目標後，就可以形成總公司之策略地圖，如圖 6 所示。

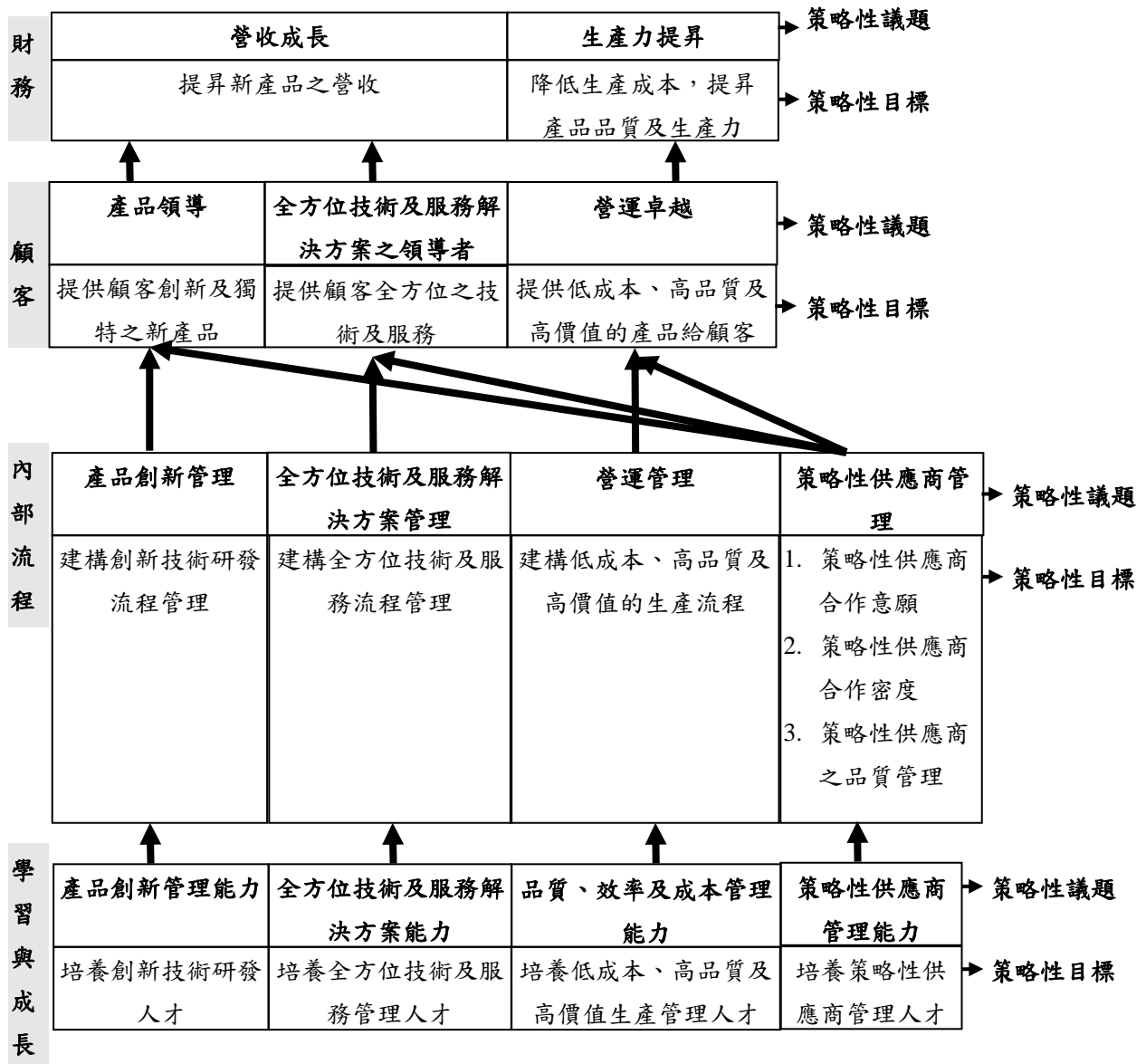


圖 6：策略地圖：以 A 個案公司為例

由圖 6 中可以看出，內部流程構面的「策略性供應商管理」之策略性議題，主要是支援顧客構面之「產品領導」、「全方位技術及服務解決方案之領導者」及「營運卓越」三大策略性議題，其目的為要達成此三大策略性目標，除了公司內部流程的建構外，尚需獲得策略性供應商的支持，才能充分地達成此三大策略性目標。

(四) 總公司之策略性衡量指標形成

當確立總公司之策略地圖後，接下來就是發展各構面之策略性衡量指標，如表 1 所示。

表 1：策略性衡量指標表：以 A 個案公司為例

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
財務構面	營收成長	提昇新產品之營收	創新產品之營收成長率
		全方位技術及服務之營收	全方位技術及服務之營收額
	生產力提昇	降低生產成本，提昇產品品質及生產力	生產成本降低率
顧客構面	產品領導	提供顧客創新及獨特之新產品	新產品之市佔率
	全方位技術及服務解決方案管理	提供顧客全方位之技術及服務	全方位之技術及服務之市佔率
	營運卓越	提供低成本、高品質及高價值的產品給顧客	顧客重購率
內部流程構面	產品創新管理	建構創新技術研發流程管理	新技術研發成功率
	全方位技術及服務解決方案管理	建構全方位技術及服務流程管理	主動解決客戶問題的頻率次數
	營運管理	建構低成本、高品質及高價值的生產流程	卓越生產流程建置度
	策略性供應商管理	策略性供應商合作意願	合作家數
		策略性供應商合作密度	每週開會之時間
		策略性供應商之品質管理	品質不佳之次數
學習與成長構面	產品創新管理能力	培養創新技術研發人才	新技術研發之教育訓練時數
	全方位技術及服務解決方案能力	培養全方位技術及服務管理人才	全方位技術及服務管理人才數
	品質、效率及成本管理	培養低成本、高品質及高價值生產管理人才	成本及品質管理人才數
	策略性供應商管理能力	培養策略性供應商管理人才	策略性供應商管理人才數

由表 1 中可以看出，顧客構面的「產品領導」之策略性議題，其策略性目標為「提供顧客創新及獨特之新產品」，策略性衡量指標為「新產品之市佔率」；內部流程構面的「產品創新管理」之策略性議題，其策略性目標為「建構創新技術研發流程管理」，策略性衡量指標為「新技術研發成功率」；學習與成長構面的「產品創新管理能力」之策略性議題，其策略性目標為「培養創新技術研發人才」，策略性衡量指標為「新技術研發之教育訓練時數」。內部流程構面的「策略性供應商管理」之策略性議題，其策略性目標為「策略性供應商合作意願」、「策略性供應商合作密度」及「策略性供應商之品質管理」，策略性衡量指標為「合作家數」、「每週開會之時間」及「品質不佳之次數」；學習與成長構面的「策略性供應商管理能力」之策略性議題，其策略性目標為「培養策略性供應商管理人才」，策略性衡量指標為「策略性供應商管理人才數」。

三、 部門別之平衡計分卡

總公司主要扮演著公司整體策略方向導航之角色，策略大方向之執行必須由各事業單位來承接與落實，因此總公司策略性議題之定義與詳細溝通在此階段之任務極為重要。針對總公司之各策略性議題及目標，需要由相關主管及流程負責人，再度確認其詳細內容及定義，此步驟目的在於強化公司內部對於策略能形成共識，有助於未來發展各單位計分卡與策略圖時策略之聚焦與具體落實。

總公司的策略地圖確定後，各部門以總公司之策略地圖為樣版，依據其所面對之競爭市場、功能及關鍵流程，選取適當的策略性議題，發展不同部門之平衡計分卡完整內容。本研究以 R&D 部門、技術服務部門及製造生產部門說明其如何有效地承接總公司之策略性議題，並發展出各自部門的平衡計分卡。

(一) R&D 部門之平衡計分卡

R&D 部門會依據總公司之策略地圖為樣版，發展出屬於自己部門之平衡計分卡，在總公司的策略地圖中，R&D 部門必須承接「產品領導」、「營運卓越」

及「策略性供應商管理」此三項策略性議題，而「全方位技術及服務解決方案之領導者」策略性議題不屬於 R&D 部門職責範圍，故不承接此項議題。R&D 部門的策略地圖如圖 7 所示。

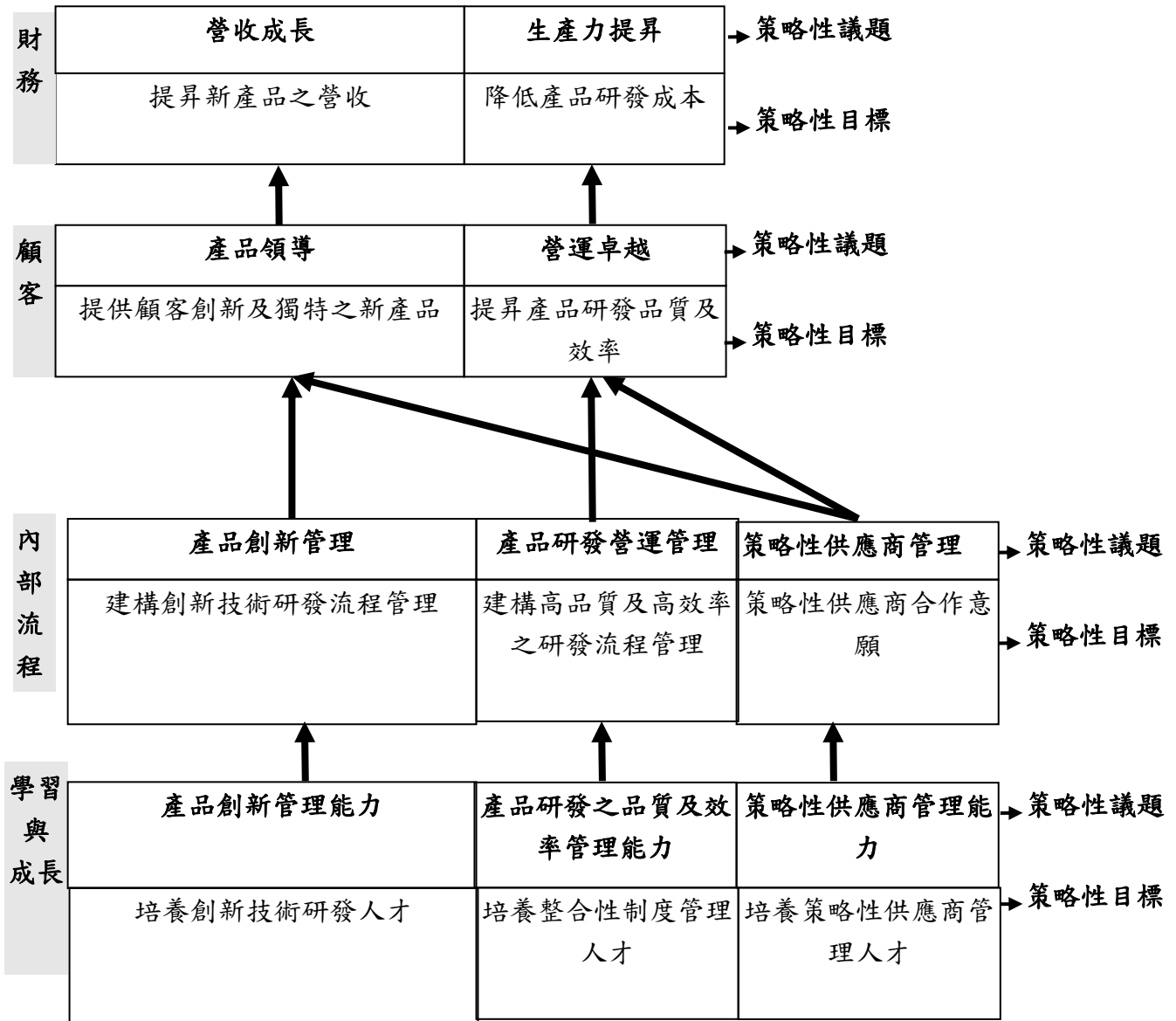


圖 7：策略地圖：以 A 個案公司 R&D 部門為例

由圖 7 中可以看出，R&D 部門完全承接總公司之「產品領導」此項策略性議題及目標，而 R&D 部門顧客構面的「營運卓越」策略性議題，會發展出「提昇產品研發品質及效率」之策略性目標；內部流程構面會發展出「建構高品質及

高效率之研發流程管理」之策略性目標；學習與成長構面會發展出「培養整合性制度管理人才」之策略性目標。R&D 部門內部流程構面的「策略性供應商管理」策略性議題，會發展出「策略性供應商合作意願」之策略性目標；學習與成長構面會發展出「培養策略性供應商管理人才」之策略性目標。

確立 R&D 部門之策略地圖後，接下來會形成 R&D 部門之策略性衡量指標，如表 2 所示。

表 2：策略性衡量指標表：以 A 個案公司 R&D 部門為例

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
財務構面	營收成長	提昇新產品之營收	創新產品之營收成長率
	生產力提昇	降低產品研發成本	研發成本降低率
顧客構面	產品領導	提供顧客創新及獨特之新產品	新產品之市佔率
	營運卓越	提昇產品研發品質及效率	研發品質及效率達成率
內部流程構面	產品創新管理	建構創新技術研發流程管理	新技術研發成功率
	產品研發營運管理	建構高品質及高效率之研發流程管理	高品質及高效率之研發流程建置完成度
	策略性供應商管理	策略性供應商合作意願	合作家數
學習與成長構面	產品創新管理能力	培養創新技術研發人才	新技術研發教育訓練時數
	產品研發之品質及效率管理能力	培養整合性制度管理人才	整合性制度管理人才數
	策略性供應商管理能力	培養策略性供應商管理人才	策略性供應商管理人才數

由表 2 中可以看出，R&D 部門完全承接總公司之「產品領導」此項策略性

議題、策略性目標及策略性衡量指標，而 R&D 部門顧客構面的「營運卓越」策略性議題，其策略性目標為「提昇研發品質及效率」，策略性衡量指標為「研發品質及效率達成率」；內部流程構面的「建構高品質及高效率之研發流程管理」之策略性目標，策略性衡量指標為「高品質及高效率之研發流程建置完成度」；學習與成長構面的「培養整合性制度管理人才」之策略性目標，策略性衡量指標為「整合性制度管理人才數」。R&D 部門內部流程構面的「策略性供應商管理」之策略性議題，其策略性目標為「策略性供應商合作意願」，策略性衡量指標為「合作家數」；學習與成長構面的「培養策略性供應商管理人才」之策略性目標，策略性衡量指標為「策略性供應商管理人才數」。

（二） 技術服務部門之平衡計分卡

技術服務部門也是根據總公司之策略地圖為樣版，發展出屬於自己部門之平衡計分卡，在總公司的策略地圖中，技術服務部門必須承接「全方位技術及服務解決方案之領導者」、「營運卓越」及「策略性供應商管理」此三項策略性議題，而「產品領導」策略性議題並不屬於技術服務部門職責範圍，故不承接此項議題。技術服務部門的策略地圖如圖 8 所示。

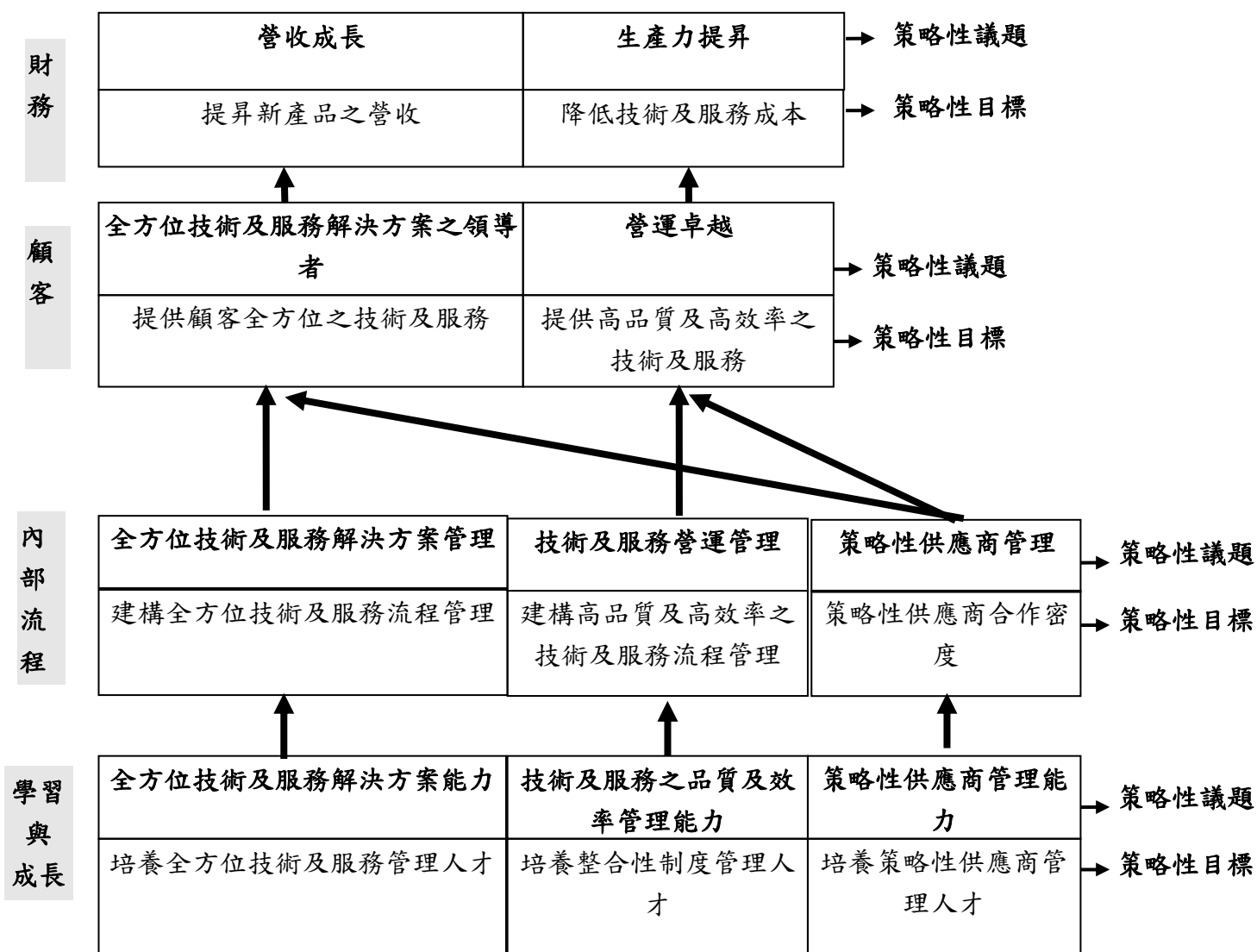


圖 8：策略地圖：以 A 個案公司技術服務部門為例

由圖 8 中可以看出，技術服務部門完全承接總公司之「全方位技術及服務解決方案之領導者」此項策略性議題及目標，技術服務部門顧客構面的「營運卓越」之策略性議題，會發展出「提供高品質及高效率之技術及服務」之策略性目標；內部流程構面會發展出「建構高品質及高效率之技術及服務流程管理」之策略性目標；學習與成長構面會發展出「培養整合性制度管理人才」之策略性目標。技術服務部門內部流程構面的「策略性供應商管理」之策略性議題，會發展出「策

略性供應商合作密度」之策略性目標；學習與成長構面會發展出「培養策略性供應商管理人才」之策略性目標。

確立技術服務部門之策略地圖後，接下來會形成技術服務部門之策略性衡量指標，如表 3 所示。

表 3：策略性衡量指標表：以 A 個案公司技術服務部門為例

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
財務構面	營收成長	全方位技術及服務之營收	全方位技術及服務之營收額
	生產力提昇	降低技術及服務成本	服務成本降低率
顧客構面	全方位技術及服務解決方案管理	提供顧客全方位之技術及服務	顧客滿意度
	營運卓越	提供高品質及高效率之技術及服務	顧客投訴率
內部流程構面	全方位技術及服務解決方案管理	建構全方位技術及服務流程管理	主動解決客戶問題的頻率次數
	技術及服務營運管理	建構高品質及高效率之技術及服務流程管理	高品質及高效率之技術及服務流程建置完成度
	策略性供應商管理	策略性供應商合作密度	每週開會之時間
學習與成長構面	全方位技術及服務解決方案能力	培養全方位技術及服務管理人才	技術及服務管理人才數
	技術及服務之品質及效率管理能力	培養整合性制度管理人才	整合性制度管理人才數
	策略性供應商管理能力	培養策略性供應商管理人才	策略性供應商管理人才數

由表 3 中可以看出，技術服務部門完全承接總公司之「全方位技術及服務解

決方案之領導者」此項策略性議題、策略性目標及策略性衡量指標，而技術服務部門顧客構面的「營運卓越」策略性議題，其策略性目標為「提供高品質及高效率之技術及服務」，策略性衡量指標為「顧客投訴率」；內部流程構面之「高品質及高效率之技術及服務流程管理」策略性目標，策略性衡量指標為「建構高品質及高效率之技術及服務流程建置完成度」；學習與成長構面的「培養整合性制度管理人才」之策略性目標，策略性衡量指標為「整合性制度管理人才數」。技術服務部門內部流程構面的「策略性供應商管理」之策略性議題，其策略性目標為「策略性供應商合作密度」，策略性衡量指標為「每週開會之時間」；學習與成長構面的「培養策略性供應商管理人才」之策略性目標，策略性衡量指標為「策略性供應商管理人才數」。

（三） 製造生產部門之平衡計分卡

製造生產部門依據總公司之策略地圖為樣版，發展出屬於自己部門之平衡計分卡，在總公司的策略地圖中，製造生產部門必須承接「營運卓越」及「策略性供應商管理」此二項策略性議題，而「產品領導」及「全方位技術及服務解決方案之領導者」之策略性議題並不屬於製造生產部門職責範圍，故不承接此項議題。此外，「製造生產領導」之策略性議題為該部門所重視的議題，故加入此項策略性議題，製造生產部門之策略地圖如圖 9 所示。

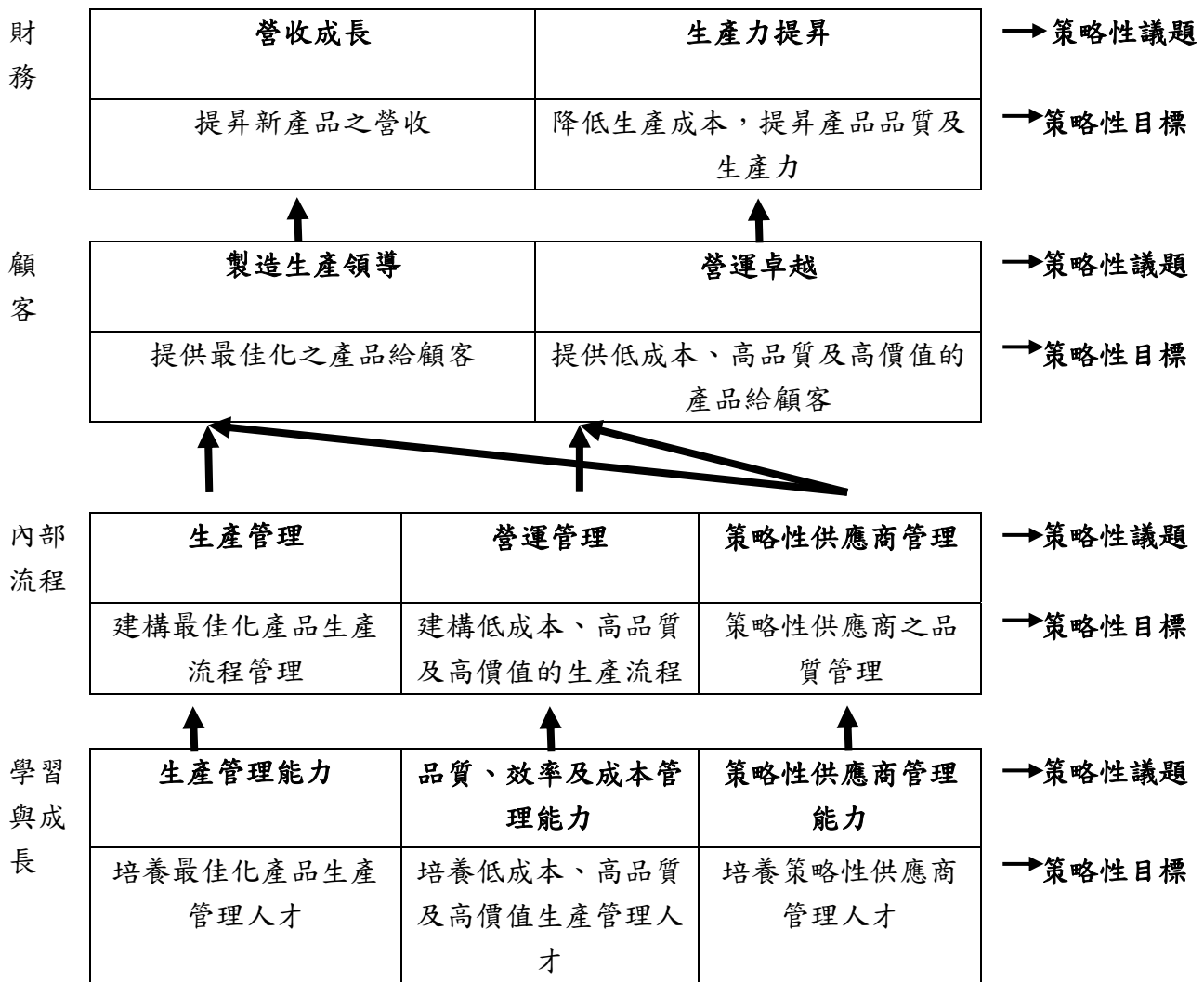


圖 9：策略地圖：以 A 個案公司製造生產部門為例

由圖 9 中可以看出，製造生產部門完全承接總公司之「營運卓越」此項策略性議題及目標，而製造生產部門所重視的「製造生產領導」之策略性議題，會發展出「提供最佳化之產品給顧客」之策略性目標；內部流程構面會發展出「建構最佳化產品生產流程管理」之策略性目標；學習與成長構面會發展出「培養最佳化產品生產管理人才」之策略性目標。製造生產部門內部流程構面的「策略性供應商管理」之策略性議題，會發展出「策略性供應商之品質管理」之策略性目標；學習與成長構面會發展出「培養策略性供應商管理人才」之策略性目標。

當確立製造生產部門之策略地圖後，接下來會形成製造生產部門之策略性衡量指標，如表 4 所示。

表 4：策略性衡量指標表：以 A 個案公司製造生產部門為例

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
財務構面	營收成長	提昇產品之營收	產品之營收銷售額
	生產力提昇	降低生產成本，提昇產品品質及生產力	生產成本降低率
顧客構面	製造生產領導	提供最佳化之產品給顧客	顧客退貨率
	營運卓越	提供低成本、高品質及高價值的產品給顧客	顧客重購率
內部流程構面	生產管理	建構最佳化產品生產流程管理	不良品發生率
	營運管理	建構低成本、高品質及高價值的生產流程	卓越生產流程建置度
	策略性供應商管理	策略性供應商之品質管理	品質不佳之次數
學習與成長構面	生產管理能力	培養最佳化產品生產管理人才	最佳化產品生產之教育訓練時數
	品質、效率及成本管理	培養低成本、高品質及高價值生產管理人才	成本及品質管理人才數
	策略性供應商管理能力	培養策略性供應商管理人才	策略性供應商管理人才數

由表 4 中可以看出，製造生產部門完全承接總公司之「營運卓越」此項策略性議題、策略性目標及策略性衡量指標，而製造生產部門顧客構面的「製造生產領導」策略性議題，其策略性目標為「提供最佳化之產品給顧客」，策略性衡量指標為「顧客退貨率」；內部流程構面的「建構最佳化產品生產流程管理」之策略性目標，策略性衡量指標為「不良品發生率」；學習與成長構面的「培養最佳化產品生產管理人才」之策略性目標，策略性衡量指標為「最佳化產品生產之教育訓練時數」。製造生產部門內部流程構面的「策略性供應商管理」之策略性議題，其策略性目標為「策略性供應商之品質管理」，策略性衡量指標為「品質不

佳之次數」；學習與成長構面的「培養策略性供應商管理人才」策略性目標，策略性衡量指標為「策略性供應商管理人才數」。

四、支援性服務單位 (Shared Service Unit, SSU) 之平衡計分卡

支援性服務單位設立的目的是創造公司之經濟規模及專業與差異化的優勢。公司在設計 SSU 的平衡計分卡時，必須整合策略，以使 SSU 能針對公司整體策略與其內部顧客的需求做出貢獻，如：採購部門、人力資源部門、資訊部門及財務部門等。

策略性事業單位 (SBU) 與支援性服務單位 (SSU) 之間，藉由正式的同意書 (亦即服務協議)，明訂雙方對服務和費用之預期，促使內部顧客與支援性服務單位相互理解。服務協議的效益如下：

1. 促進支援性服務單位建立顧客導向之文化。
2. 對支援性服務單位的績效有客觀的評估。
3. 為支援性服務單位建立策略性目標。

由於支援性服務單位之功能與性質與策略性事業單位不同，因此在發展其策略性議題時，並非如策略性事業單位般直接承接總公司之策略性議題；而是自其內部顧客之角度出發，思考部門主要服務對象之需求，以及能夠提供之價值，形成內部顧客構面之策略性議題後，再依序推導內部流程構面及學習與成長構面之策略性議題。至於財務構面，一般支援性服務單位主要自生產力提昇或降低營運成本，以及提昇支援性服務單位價值等方向思考，若支援性服務單位係直接面對外部顧客時，負有營收責任，則可再加入營收面之相關議題與目標。

A 個案公司之採購部門負責策略性供應商之管理，因而需釐清 R&D、技術服務及製造生產等部門之需求後，為協助這些部門達成其策略性目標，採購部門之策略地圖如圖 10 所示。



圖 10：策略地圖：以 A 公司採購部門為例

由圖 10 中可以看出，採購部門的顧客構面之策略性議題，包括：R&D 部門：創新原物料、技術服務部門：技術及服務整合之提供者、製造部門：原物料之供應者及所有部門：蒐集外部情報之資訊者等議題，由則四大策略性議題發展出「提供創新原物料」、「提供技術及服務整合解決方案」、「提供高品質及穩定性之原物料」及「提供各部門所需之供應商資訊」等策略性目標，再由顧客構面之策略性議題及目標發展出各構面之策略性議題及目標。

等確立採購部門之策略地圖後，接下來會形成採購部門之策略性策略指標，如表 5 所示。

表 5：策略性衡量指標表：以 A 個案公司採購部門為例

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
財務構面	降低營運成本	降低採購成本	採購成本降低率
		提高原物料使用效率	原物料使用率
顧客構面	R&D 部門：創新原物料	提供創新原物料	創新原物料之滿意度
	技術服務部門：技術及服務整合之提供者	提供技術及服務整合解決方案	技術及服務整合之專業度
	製造部門：原物料之供應者	提供高品質及穩定性之原物料	不良品退貨率
	所有部門：蒐集外部情報之資訊者	提供各部門所需之供應商資訊	供應商資訊之提供次數
內部流程構面	創新原物料管理	建構創新原物料採購管理流程	採購預算達成率
	技術及服務整合管理	建構技術及服務整合管理流程	供應商技術及服務整合會議之交流次數
	庫存管理	建構最佳化及品質化之原物料庫存管理	原物料庫存水準預警機制建置度
	外部情報管理	建構蒐集供應商資訊之平台	供應商資訊平台之建置完成度
學習成長構面	創新原物料管理能力	培養創新原物料之採購及管理人才	創新原物料之採購及管理之教育訓練時數
	技術及服務整合管理能力	培養技術及服務整合方案之採購及管理人才	技術及服務整合方案之採購及管理人才數
	庫存管理能力	培養最佳化及品質化原物料之採購及管理人才	最佳化及品質化原物料之採購及管理人才數
	外部情報管理能力	培養尋找策略性供應商之情報人才	尋找策略性供應商之情報人才數

由表 5 中可以看出，以採購部門顧客構面的「R&D 部門：創新原物料」之策略性議題為例，其策略性目標為「提供創新原物料」，策略性衡量指標為「創新原物料之滿意度」；內部流程構面的「創新原物料管理」策略性議題，其策略性目標為「建構創新原物料採購管理流程」，策略性衡量指標為「採購預算達成率」；學習與成長構面的「創新原物料管理能力」策略性議題，其策略性目標為「培養創新原物料之採購及管理人才」，策略性衡量指標為「創新原物料之採購及管理之教育訓練時數」。

採購部門的四大策略性議題主要為支援 R&D 部門、技術服務部門及製造生產部門之策略性目標，如圖 11、12 及 13 所示。

R&D 部門之策略地圖		
構面	策略性議題	策略性目標
財務構面	營收成長	提昇新產品之營收
	生產力提昇	降低產品研發成本
顧客構面	產品領導	提供顧客創新及獨特之新產品
	營運卓越	提昇產品研發品質及效率
內部流程構面	產品創新管理	建構創新技術研發流程管理
	產品研發營運管理	建構高品質及高效率之研發流程管理
	策略性供應商管理	策略性供應商合作意願
學習與成長構面	產品創新管理能力	培養創新技術研發人才
	產品研發之品質及效率管理能力	培養整合性制度管理人才
	策略性供應商管理能力	培養策略性供應商合作管理人才

採購部門之策略地圖		
構面	策略性議題	策略性目標
財務構面	降低營運成本	降低採購成本
		提高原物料使用效率
顧客構面	R&D 部門：創新原物料	提供創新原物料
	技術服務部門：技術及服務整合之提供者	提供技術及服務整合解決方案
	製造部門：原物料之供應者	提供高品質及穩定性之原物料
	所有部門：蒐集外部情報之資訊者	提供各部門所需之供應商資訊
內部流程構面	創新原物料管理	建構創新原物料採購管理流程
	技術及服務整合管理	建構技術及服務整合管理流程
	庫存管理	建構最佳化及品質化之原物料庫存管理
	外部情報管理	建構蒐集供應商資訊之平台
學習與成長構面	創新原物料管理能力	培養創新原物料之採購及管理人才
	技術及服務整合管理能力	培養技術及服務整合方案之採購及管理人才
	庫存管理能力	培養最佳化及品質化原物料之採購及管理人才
	外部情報管理能力	培養尋找策略性供應商之情報人才

圖 11：A 個案公司之 R&D 部門與採購部門之連結計分卡圖

技術服務部門之策略地圖		
構面	策略性議題	策略性目標
財務構面	營收成長	全方位技術及服務之營收
	生產力提昇	降低技術及服務成本
顧客構面	全方位技術及服務解決方案管理	提供顧客全方位之技術及服務
	營運卓越	提供高品質及高效率之技術及服務
內部流程構面	全方位技術及服務解決方案管理	建構全方位技術及服務流程管理
	技術及服務營運管理	建構高品質及高效率之技術及服務流程管理
	策略性供應商管理	策略性供應商合作密度
學習與成長構面	全方位技術及服務解決方案能力	培養全方位技術及服務管理人才
	技術及服務之品質及效率管理能力	培養整合性制度管理人才
	策略性供應商管理能力	培養策略性供應商管理人才

採購部門之策略地圖		
構面	策略性議題	策略性目標
財務構面	降低營運成本	降低採購成本
		提高原物料使用效率
顧客構面	R&D 部門：創新原物料	提供創新原物料
	技術服務部門：技術及服務整合之提供者	提供技術及服務整合解決方案
	製造部門：原物料之供應者	提供高品質及穩定性之原物料
	所有部門：蒐集外部情報之資訊者	提供各部門所需之供應商資訊
內部流程構面	創新原物料管理	建構創新原物料採購管理流程
	技術及服務整合管理	建構技術及服務整合管理流程
	庫存管理	建構最佳化及品質化之原物料庫存管理
	外部情報管理	建構蒐集供應商資訊之平台
學習與成長構面	創新原物料管理能力	培養創新原物料之採購及管理人才
	技術及服務整合管理能力	培養技術及服務整合方案之採購及管理人才
	庫存管理能力	培養最佳化及品質化原物料之採購及管理人才
	外部情報管理能力	培養尋找策略性供應商之情報人才

圖 12：A 個案公司之技術服務部門與採購部門之連結計分卡圖

製造生產部門之策略地圖		
構面	策略性議題	策略性目標
財務構面	營收成長	提昇產品之營收
	生產力提昇	降低生產成本，提昇產品品質及生產力
顧客構面	製造生產領導	提供最佳化之產品給顧客
	營運卓越	提供低成本、高品質及高價值的產品給顧客
內部流程構面	生產管理	建構最佳化產品生產流程管理
	營運管理	建構低成本、高品質及高價值的生產流程
	策略性供應商管理	策略性供應商之品質管理
學習與成長構面	生產管理能力	培養最佳化產品生產管理人才
	品質、效率及成本管理 能力	培養低成本、高品質及高價值生產管理人才
	策略性供應商 管理能力	培養策略性供應商合作管理人才

採購部門之策略地圖		
構面	策略性議題	策略性目標
財務構面	降低營運成本	降低採購成本
		提高原物料使用效率
顧客構面	R&D 部門：創新原物料	提供創新原物料
	技術服務部門：技術及服務整合之提供者	提供技術及服務整合解決方案
	製造部門：原物料之供應者	提供高品質及穩定性之原物料
	所有部門：蒐集外部情報之資訊者	提供各部門所需之供應商資訊
內部流程構面	創新原物料管理	建構創新原物料採購管理流程
	技術及服務整合管理	建構技術及服務整合管理流程
	庫存管理	建構最佳化及品質化之原物料庫存管理
	外部情報管理	建構蒐集供應商資訊之平台
學習與成長構面	創新原物料管理能力	培養創新原物料之採購及管理人才
	技術及服務整合管理能力	培養技術及服務整合方案之採購及管理人才
	庫存管理能力	培養最佳化及品質化原物料之採購及管理人才
	外部情報管理能力	培養尋找策略性供應商之情報人才

圖 13：A 個案公司之製造生產部門與採購部門之連結計分卡圖

由圖 11、12 及 13 中可以看出，採購部門之策略地圖分別連結至 A 個案公司之 R&D 部門、技術服務部門及製造生產部門之策略地圖，如採購部門顧客構面的「提供創新原物料」及「提供各部門所需之供應商資訊」之策略性目標，支援 R&D 部門內部流程構面的「建構創新技術研發流程管理」之策略性目標；採購部門顧客構面的「提供技術及服務整合解決方案」及「提供各部門所需之供應商資訊」之策略性目標，支援技術服務部門內部流程構面的「建構全方位技術及服務流程管理」之策略性目標；採購部門顧客構面的「提供高品質及穩定性之原物料」及「提供各部門所需之供應商資訊」之策略性目標，支援製造生產部門內部流程構面的「建構最佳化產品生產流程管理」之策略性目標。

五、策略性供應商之選取及績效管理

策略性供應商計分卡係企業策略執行之利器，同時也為公司提供一套策略性供應商績效管理之工具。一般公司在管理供應商之績效，都以供應商之品質、交期或成本等做為評估標準，缺乏全面性之績效評估機制，也無法與公司之策略相結合。

策略性供應商計分卡係承接總公司各部門的策略性議題發展而來，雙方的策略地圖存在著因果關係，以利雙方擁有共同的語言，也清楚的呈現公司對策略性供應商的績效評估項目。總公司各部門的策略地圖之四大構面均會影響著公司各部門如何選取各自的策略性供應商，如圖 14 所示。其中包含策略性供應商是否能滿足公司各部門之需求，是否能協助公司各部門達成其各自的策略性目標。以下分別以 R&D 部門、技術服務部門及製造生產部門為例，說明各部門如何選取策略性供應商及策略性供應商之績效評估項目。

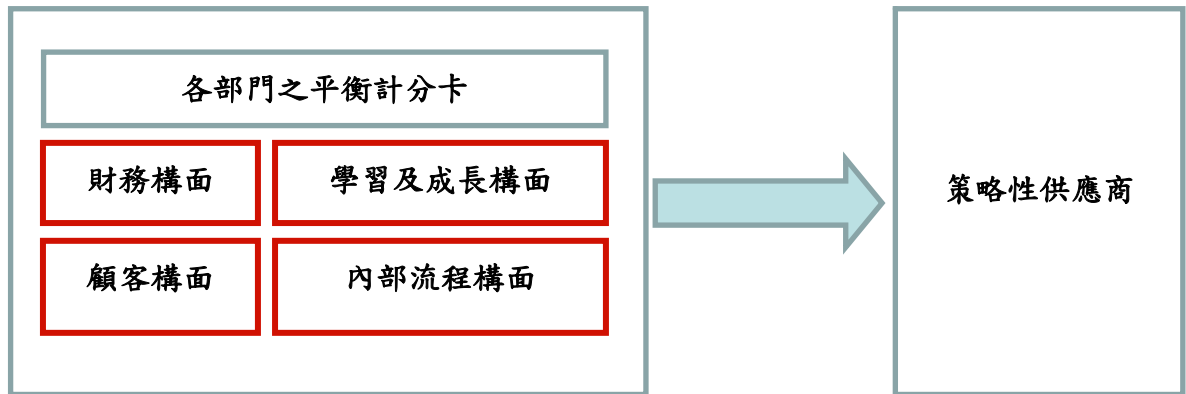


圖 14：以各部門之策略地圖選取策略性供應商圖

(一) R&D 部門對策略性供應商之選取及績效評估項目

依據 R&D 部門之策略地圖，其策略性目標為「建構創新技術研發流程管理」及「建構高品質及高效率之研發流程管理」，在策略性供應商之選取上，策略性供應商必須要協助 R&D 部門達成此目標，根據 R&D 部門之內部流程構面之策略性議題回推，策略性供應商的顧客構面應具備的策略性議題為何？再依據策略性供應商的顧客構面之策略性議題，發展出其他構面之策略性議題、目標及衡量指標。為了協助 R&D 部門達成其策略性目標，R&D 部門的策略性供應商之策略地圖如圖 15 所示。

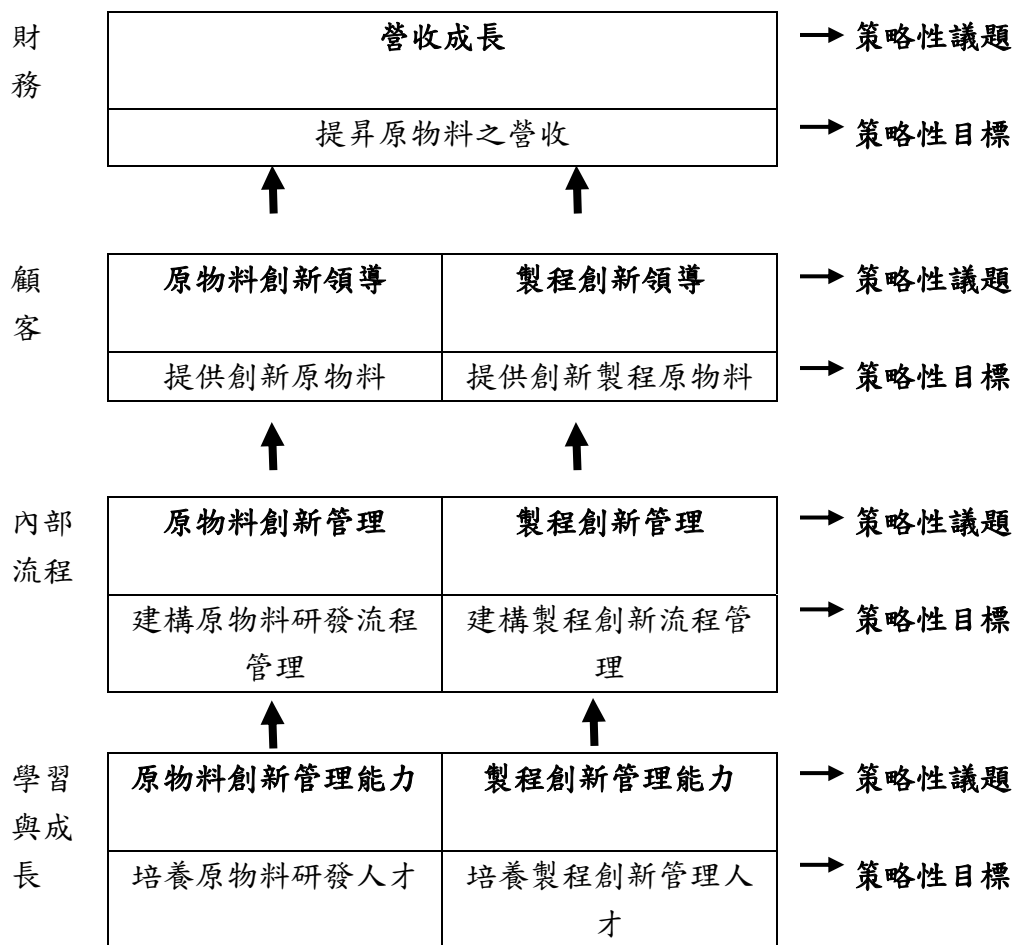


圖 15：R&D 部門的策略性供應商之策略地圖

由圖 15 中可以看出，為了有效地協助 R&D 部門達成其制訂的目標，策略性供應商的顧客構面之策略性議題為「原物料創新領導」及「製程創新領導」，其策略性目標為「提供創新原物料」及「提供創新製程原物料」。

供應商之績效管理也是非常重要之課題之一，當確立了 R&D 部門的策略性供應商之策略地圖後，則可以發展出策略性供應商之策略性衡量指標，如表 6 所示。

表 6：策略性衡量指標表：以 A 個案公司 R&D 部門之策略性供應商為例

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
財務構面	營收成長	提昇原物料之營收	產品之營收成長率
顧客構面	原物料創新領導	提供創新原物料	創新原物料之顧客滿意度
	製程創新領導	提供創新製程原物料	創新原物料之外部失敗率
內部流程構面	原物料創新管理	建構原物料研發流程管理	創新專利數
	製程創新管理	建構製程創新流程管理	製程創新流程建置完成度
學習成長構面	原物料創新管理能力	培養原物料研發人才	原物料研發之教育訓練時數
	製程創新管理能力	培養製程創新管理人才	製程創新管理人才數

由表 6 中可以看出，策略性供應商的顧客構面共有二項策略性議題：「原物料創新領導」及「製程創新領導」，以「原物料創新領導」策略性議題為例，其策略性目標為「提供創新原物料」，而策略性衡量指標為「創新原物料之顧客滿意度」，由此可見，「創新原物料之顧客滿意度」可以做為未來 R&D 部門對策略性供應商之績效評估項目之一，其他的績效評估項目包括「創新原物料之外部失敗率」等。

(二) 技術服務部門對策略性供應商之選取及績效評估項目

如前所述，根據技術服務部門之內部流程構面之策略性議題回推，發展出策略性供應商的顧客構面之策略性議題，接下來再發展出其他構面之策略性議題、目標及衡量指標，技術服務部門的策略性供應商之策略地圖如圖 16 所示。



圖 16：技術服務部門的策略性供應商之策略地圖

由圖 16 中可以看出，為了有效地協助技術服務部門達成其制訂的目標，策略性供應商的顧客構面之策略性議題為「技術及服務整合領導：高速公路」、「技術及服務整合領導：金融業」及「技術及服務整合領導：平安城市」，其策略性目標為「提供高速公路之技術與服務整合方案」、「提供金融業之技術與服務整合方案」及「提供平安城市之技術與服務整合方案」。

當確立了技術服務部門的策略性供應商之策略地圖後，則可以發展出策略性供應商之策略性衡量指標，如表 7 所示。

表 7：策略性衡量指標表：以 A 個案公司技術服務部門之策略性供應商為例

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
財務構面	營收成長	提昇技術與服務整合之營收	技術與服務整合之營收成長率
顧客構面	技術及服務整合領導：高速公路	提供高速公路之技術與服務整合方案	高速公路之技術與服務整合之滿意度
	技術及服務整合領導：金融業	提供金融業之技術與服務整合方案	金融業之技術與服務整合之專業度
	技術及服務整合領導：平安城市	提供平安城市之技術與服務整合方案	平安城市之技術與服務整合之投訴率
內部流程構面	技術及服務整合管理：高速公路	建構高速公路之技術與服務整合管理流程	高速公路之技術與服務整合流程建置度
	技術及服務整合管理：金融業	建構金融業之技術與服務整合管理流程	金融業之技術與服務整合流程建置度
	技術及服務整合管理：平安城市	建構平安城市之技術與服務整合管理流程	平安城市之技術與服務整合流程建置度
學習成長構面	技術及服務整合管理能力：高速公路	培養高速公路之技術與服務整合管理人才	高速公路之技術與服務整合管理人才數
	技術及服務整合管理能力：金融業	培養金融業之技術與服務整合管理人才	金融業之技術與服務整合管理人才數
	技術及服務整合管理能力：平安城市	培養平安城市之技術與服務整合管理人才	平安城市之技術與服務整合管理人才數

由表 7 中可以看出，策略性供應商的顧客構面共有三項策略性議題：「技術及服務整合領導：高速公路」、「技術及服務整合領導：金融業」及「技術及服務整合領導：平安城市」，以「技術及服務整合領導：高速公路」策略性議題為例，其策略性目標為「提供高速公路之技術與服務整合方案」，而策略性衡量指標為「高速公路之技術與服務整合之滿意度」，由此可見，「高速公路之技術與服務整合之滿意度」可以做為未來技術服務部門對策略性供應商之績效評估項目之一，其他的績效評估項目包括「金融業之技術與服務整合之專業度」及「平安城市之

技術與服務整合之投訴率」等。

(三) 製造生產部門對策略性供應商之選取及績效評估項目

如前所述，根據製造生產部門之內部流程構面之策略性議題回推，發展出策略性供應商的顧客構面之策略性議題，接下來再發展出其他構面之策略性議題、目標及衡量指標，製造生產部門的策略性供應商之策略地圖如圖 17 所示。

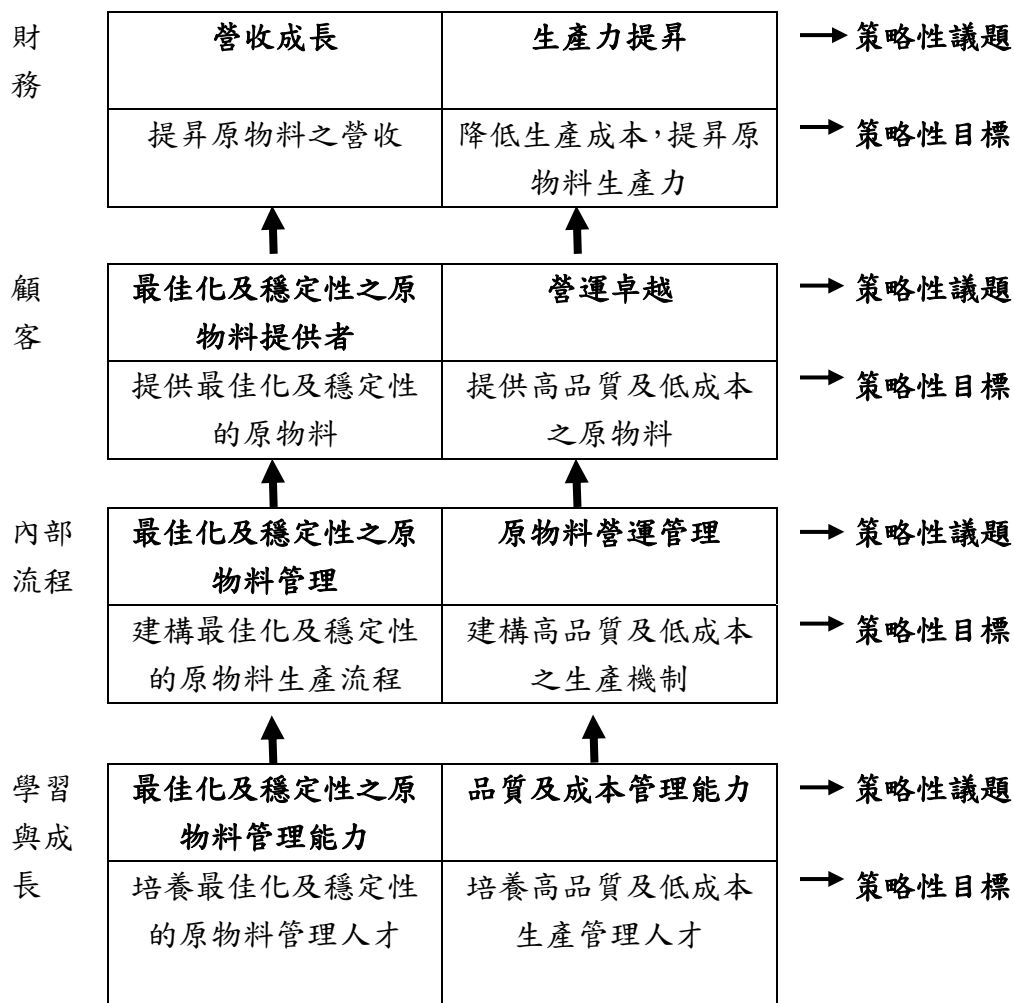


圖 17：製造生產部門的策略性供應商之策略地圖

由圖 17 中可以看出，為了有效地協助製造生產部門達成其制訂的目標，策略性供應商的顧客構面之策略性議題為「最佳化及穩定性之原物料提供者」及「營運卓越」，其策略性目標為「提供最佳化及穩定性的原物料」及「提供高品質及

低成本之原物料」。

當確立了製造生產部門的策略性供應商之策略地圖後，則可以發展出策略性供應商之策略性衡量指標，如表 8 所示。

表 8：策略性衡量指標表：以 A 個案公司製造生產部門之策略性供應商為例

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
財務構面	營收成長	提昇原物料之營收	原物料之營收成長率
	生產力提昇	降低生產成本，提昇原物料生產力	生產成本降低率
顧客構面	最佳化及穩定性之原物料提供者	提供最佳化及穩定性的原物料	顧客退貨率
	營運卓越	提供高品質及低成本之原物料	品質不良發生率
內部流程構面	最佳化及穩定性之原物料管理	建構最佳化及穩定性的原物料生產流程	生產流程 SOP 化程度
	原物料營運管理	建構高品質及低成本之生產機制	品質及成本改善機制之建置度
學習成長構面	最佳化及穩定性之原物料管理能力	培養最佳化及穩定性的原物料管理人才	最佳化及穩定性的原物料管理人才數
	品質及成本管理能力	培養高品質及低成本生產管理人才	高品質及低成本生產管理人才數

由表 8 中可以看出，策略性供應商的顧客構面共有二項策略性議題：「最佳化及穩定性之原物料提供者」及「營運卓越」，以「最佳化及穩定性之原物料提供者」策略性議題為例，其策略性目標為「提供最佳化及穩定性的原物料」，策略性衡量指標為「顧客退貨率」，由此可見，「顧客退貨率」可以做為未來製造生產部門對策略性供應商之績效評估項目之一，其他的績效評估項目包括「品質不良發生率」等。

伍、討論及結論

透過上述大陸民營 A 個案公司之策略進而形成公司之平衡計分卡，之後影響供應商計分卡之分析中，吾人得到下列二項結論：

- (一) 購買者在市場主導程度會影響供應商之選，當購買者之市場主導程度屬全球領導者，則其策略供應商應能提供創新原物料為主，如表 9 所示。

表 9：購買者之市場主導程度及策略性供應商選取之情況表

購 買 者	市場主導程度	產業集中度	策略性市場	技術優勢	策略性供應商條件
	高度	全球領導者	高度邊際利潤	創新產品	提供創新之原物料
	中度	全球跟隨者	中度邊際利潤	低度創新產品	提供創新流程之原物料
	低度	區域跟隨者	低度邊際利潤	成熟產品	提供成熟之原物料

- (二) 購買者之市場主導程度及供應商之設計獨立性會影響購買者及供應商之間之相互依賴程度，如表 10 所示。

表 10：購買者及供應商之關係表

購買者 市場主導程度	供應商 設計獨立性	
	低： 供應商技術成熟	高： 供應商技術創新
低度/中度 市場集中度-區域跟隨者 策略性市場-低度邊際利潤 技術優勢-低度創新及成熟產品	供應商與購買者間 相互依賴性低	供應商具資源優勢 購買者為價格接受者
高度 產業集中度-全球領導者 策略性市場-高度邊際利潤 技術優勢-創新產品	購買者具資源優勢 供應商為價格接受者	供應商與購買者間 相互依賴性高

吾人由表 10 中可知當購買者之市場主導程度很高時，會尋找供應商之技術創新很高者，因此供應商與購買者間之相互依賴性高。反之，則供應商為價格接受者。

透過 A 個案公司之分析，吾人了解到 A 個案公司屬大陸全國之領導者，在三種不同策略下，會與不同的供應商形成不同的關係，如表 11 所示。從表 11 中可知，策略(1)：產品創新策略及策略(2)：全方位技術及服務方案策略，都需要高技術創新之供應商，且與供應商建立高度聯盟之關係。又策略(3)：營運卓越之策略，只需要技術成熟之供應商，因而供應商為價格接受者。

表 11：A 個案公司之策略及供應商關係表

A 個案公司(購買者)	供應商：設計獨立性		
大陸全國 領導者	高： 技術創新	高： 技術創新	低： 技術成熟
	策略(1) ↓	策略(2) ↓	策略(3) ↓
	購買者及供應商具有 高度聯盟關係	購買者及供應商具 有高度聯盟關係	供應商為 價格接受者
	績效項目： 創新原物料之顧客滿意度	績效項目： 不同產業技術與服務之專業度	績效項目： 原物料之品質、成本及時間等

吾人從表 10 中了解到 A 個案公司在不同策略會影響不同供應商選取，之後會影響供應商之績效管理重點，例如：產品創新策略下之供應商，應強調「創新原物料」之顧客滿意度；全方位技術與服務方案策略下之供應商，應強調不同產業技術與服務之專業度；營運卓越策略下之供應商，則應強調原物料之品質、成本及時間等項目。

陸、參考文獻

- Bagheri, F., and M. Tarokh. 2010. A fuzzy approach for multi-objective supplier selection. *International Journal of Industrial Engineering and Production Research*, 21, 1-9.
- Brewer, P., and T. Speh. 2001. Adapting the balanced scorecard to supply chain management. *Supply Chain Management Review*, 5,(2), 48-56.
- Chen, Y. 2011. Structured methodology for supplier selection and evaluation in a supply chain. *Information Sciences*, 181(9), 1651-1670.
- Cooper, R., and R. Slagmulder. 2004. Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1-26.
- Dickson, G. 1966. An analysis of vendor selection systems and decisions. *Journal of purchasing*, 2(1), 5-17.
- Ellram, L. 1990. The supplier selection decision in strategic partnerships. *Journal of Purchasing & Materials Management*, 26(4), 8.
- Ellram, L. and O. Edis. 1996. A case study of successful partnering implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(3), 20-28.
- Gulen, K. 2007. Supplier selection and outsourcing strategies in Supply Chain Management. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 3(2), 1-6.
- Gunasekaran, A., and B. Kobu. 2007. Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*, 45(12), 2819-2840.
- Helper, S., and D. Levine. 1992. Long-term supplier relations and product-market structure. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 561-581.
- Ittner, C., D. Larcker, V. Nagar, and M. Rajan. 1999. Supplier selection, monitoring practices, and firm performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 18(3), 253-281.
- Kaplan, R., and D. Norton. 2006. *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*: Harvard Business Press.
- Lockström, M., J. Schadel, N. Harrison, R. Moser, and M. Malhotra. 2010. Antecedents to supplier integration in the automotive industry: a multiple-case study of foreign subsidiaries in China. *Journal of Operations Management*, 28(3), 240-256.
- Pal, P., and B. Kumar. 2008. “16T”: Toward a dynamic vendor evaluation model in integrated SCM processes. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(6), 391-397.

- Spekman, R., J. Kamauff Jr, and N. Myhr. 1998. An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(2), 53-67.
- Stump, R., and J. Heide. 1996. Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research*, 431-441.
- Wang, L., and P. Kess. 2006. Partnering motives and partner selection: case studies of Finnish distributor relationships in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(6), 466-478.
- Weber, C., J. Current, and W. Benton. 1991. Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, 50(1), 2-18.
- Wouters, M., E. Van Jarwaarde, and B. Groen. 2007. Supplier development and cost management in Southeast Asia-Results from a field study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(4), 228-244.
- Zaheer, S., and A. Zaheer. 2006. Trust across borders. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 21-29.
- Zhao, X., B. Flynn, and A. Roth. 2006. Decision sciences research in China: a critical review and research agenda-foundations and overview. *Decision Sciences*, 37(4), 451-496.