

BSQ戰略模型的應用案例：香港品質管理協會

顧良智、陶啟程、顧向恩、陳旭球、葉仁傑、周家賢

關鍵詞： BSQ戰略模型、平衡記分卡、優劣機脅分析、質量功能部署、香港品質管理協會

把平衡記分卡(Balanced Scorecard—BSC)、優劣機脅分析(Strengths Weaknesses Opportunities Threats Analysis—SWOT)和質量功能部署(Quality Function Deployment—QFD)整合應用起來可以提供一個更實際及有效的方法來替企業厘定戰略。以上三種的戰略方法個別已被廣泛應用，但把它們整合作為一個綜合及有系統的戰略分析模型會產生更佳的協同效益(synergetic benefit)，這方法被稱為“BSQ戰略模型”，香港品質管理協會(Hong Kong Quality Management Association—HKQMA)便是一個使用這綜合形BSQ戰略模型的案例。

介紹

表面看來，戰略的厘定是頗簡單的，把目前與期望未來情況分析，然後決定採用什麼手段來達致目標的狀態。事實上，厘定戰略是非常複雜的過程，須要有系統的方法確定及分析外部因素，並與企業的能力配合(Wehrich, 1982)。企業的成功與失敗是跟戰略的厘定與執行有非常密切的關係，因此戰略管理是工商管理課程不可缺少的學科，而戰略方法亦林林總總，例如：PIMS(Profit Impact of Marketing Strategy)、波士頓矩陣(BCG Matrix)、麥肯錫GE矩陣、波特五力模型(Porter's five forces)、7S架構、SWOT、QFD、BSC、ADL life-cycle matrix等(Feurer 等, 1997; Kaplan 及 Norton, 1996、2001、2004; Wehrich, 1982, Ip 及 Koo, 2004; Crowe 等, 1996)。

單一戰略工具的應用有其一定的局限性，因此把平衡記分卡(BSC)、優劣機脅分析(SWOT)和質量功能部署(QFD)的整合處理可以為管理者和顧問提供一個更實用、更全面而更有系統的方法為企業診斷並建立戰略架構模型(Koo, 1998)。BSQ是這三種戰略工具的英文縮寫，這戰略模型的概念及做法已在Managerial Auditing Journal 介紹過 (Ip & Koo, 2004)。

卡普蘭和諾頓(1996)指出在平衡記分卡裡財務表現指標是企業最終及最重要的目標。他們強調各項非財務指標是因(cause)，財務指標是果(effect)，界定它們之間的因果關係是很重要的(尼文, 2003)，因為能建立這些因與果的關係可以清楚解釋企業戰略的思維，可惜卡普蘭和諾頓(1996)只建議採用相關關係來說明各平衡記分卡指標與指標之間的因果關係，但相關關係只是因果關係的必須條件而非足夠條件，為此、Koo (1997)曾建議採用統計分析法 LISREL (Linear Structural Equation Modeling 線性結構方程模型)，事實上 Chan 等人(2003)便報導了 LISREL 方法的應用。可惜 LISREL 的運算頗複雜，同時亦需要大量的歷史數據，在開始厘定戰略時很多所需的數據往往並不存在。BSQ 戰略模型中的 QFD(質量功能部署)正好填

補這空白，把各平衡記分卡指標之間的因果關係用主觀的方法，由企業有經驗的管理者集體把各項指標的因果關係打分，過程中如果有不同的意見，更可互相把自己的看法澄清，消除誤會，增強以後彼此間的合作，而達到共識後，對以後執行戰略措施時會產生利好因素。

優劣機脅分析、平衡記分卡、和質量功能部署

優劣機脅分析 (SWOT)

在傑克·韋爾奇(Jack Welch)把通用汽車的生產力提高三倍後，優劣機脅分析便成為一個被普遍採用的環境分析平台(Slocum 等人, 1994)。Wehrich(1982)把優劣機脅分析法用一個矩陣的模式進行，巧妙把企業內部因素與外面環境因素相互匹配，有系統地把企業應該要執行的戰略(strategy)、戰術(tactic)及行動計劃(action plan)找出來。內部因素是指企業可以控制的因素，一般確定內部因素是採用頭腦風暴法(Brain storming)，把企業的關鍵成功因素確定出來，但在這案例中香港品質管理協會HKQMA參考了Kotler(2000)的企業績效評估表格，把它稍作修改配合協會的實際情況，分類為一般平衡記分卡採用的四個範疇：即財務角度指標、顧客角度指標、操作角度指標及學習成長指標(參照表三)。再由HKQMA理事會成員在戰略工作坊中共同篩選真正對協會重要的內部因素，再從這些因素中評估協會過去的表現，這些重要而表現良好的內部因素，是協會的優勢Strengths(或強項)，相對來說，表現較差的重要內部因素便是協會的劣勢Weaknesses(或弱項)，同樣地，如果在評估過程中，各理事之間的意見有很大差異的話，可以互相溝通，藉此了解其他人的看法，把意見分歧減到最低程度。採用這個方法還有一個不錯的副產品，把各內部因素的重要度與表現水平(或滿意度)相減，可以計算出每個因素的表現差距，如果重要度與表現水平是用同一萊克特(Likert scale)，表現差距(performance gap)的操作定義(operational definition)便是重要度減去表現水平的差，表現差距越大，企業越須改善有關的內部因素。

確定外部因素是用頭腦風暴法，圍繞社會因素Social factors、技術因素Technological factors、經濟因素Economical factors及政治法律法規因素Political factors(英文縮寫為STEP或PEST法)，由理事們從主觀角度把他們認為會影響協會的因素找出來，經過討論，把對協會有利的外部因素視為機會Opportunities，不利好的外部因素視為威脅Threats。按照關鍵的少數原則(也叫80-20原則或帕累托圖Pareto分析)，協會理事採用Kotler(2000)所介紹的機會矩陣(Opportunity Matrix)把各項機會的成功率與吸引力(由1至10)的程度分數相乘的積，計算每項機會的真正機會程度，順序排列，把機會程度低的外部因素在SWOT分析刪去，留下成功率及吸引力高的機會來做優劣機脅分析(參照表一)。同樣地，協會理事也用了Kotler(同上)所介紹的威脅矩陣(Threat Matrix)把各項威脅的發生率與嚴重程度(由1至10)分數相乘的積，計算每項威脅的真正威脅程度，然後順序排列，把威脅程度相對較低的外部因素刪去，留下真正的威脅來做優劣機脅分析(參照表二)。

傳統及單獨構建的SWOT分析被批評為膚淺及會產生錯誤的結果(Hill等, 1997; Valentin, 2001)。因此Valentin(2001)建議把當代戰略管理理論併入優劣機脅分析來強化其洞察力。SWOT分析的真正好處來自匹配外部因素與內部因素，把利好因素

(即優勢及機會)的良好影響強化,把不利好因素(即劣勢及威脅)的不良影響盡量弱化,這也是表六中的:強化強化-優機(Maxi-Maxi SO);弱化強化-劣機(Mini-Maxi WO);強化弱化-優脅(Maxi-Mini ST);弱化弱化-劣脅(Mini-Mini WT)。較佳的做法,是把每項優勢、劣勢、機會、威脅用數字標籤,如S1, S2, S3, …代表不同的優勢;O1, O2, O3, …代表不同的機會,在強化強化-優機的象限中S1O2代表優勢1與機會2的匹配,企業所該回應做的事。如此類推,把所有外部因素與內部因素都匹配後,把相同的回應行動合並一起,如表中的S1S2S3S4S5S6O1O4(S1-S6O1O4)等。SWOT只把外部因素與內部因素匹配的原因很簡單,外部因素跟外部因素的匹配(如機會與威脅)是沒有意思的,因為外部因素是不能被個別企業改變。內部因素跟內部因素不匹配(如優勢與劣勢)的原因是因為缺乏外界因素的考慮,企業可以更變的事情是沒有發展方向,是沒有意思的。

優劣機脅分析的應用範圍很廣,除了替企業作出診斷及厘定戰略之外,一個國家的戰略方案亦可用優劣機脅分析(Weihrich, 1999),按照Weihrich (1982)的看法,優劣機脅分析是動態的,應該按照外部環境的變化而作出適當的調節。因此優劣機脅分析應該是三維度的,第三維度便是不同的時間維度,在正常的情况,企業應每年用優劣機脅分析法,替企業診斷,掃描外界環境,檢討及更新戰略,當然如果市場發生重大事故,企業管理者應儘快進行SWOT分析,再次作一次戰略方案的評估。

對戰略一詞,Feurer 等(1997)用了以下的定義:“*The determination of the basic goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*”(企業為了達到其基本目的所採取的行動及必需的資源分配),簡單來說,戰略是企業為了達到其重要及長遠目的所採用的手段。一個有意義的目的必須符合SMART的準則; SMART是: Specific清晰明確; Measurable可被量度; Attainable可以做到; Result-oriented具挑戰性; Time-bound限時完成(顧良智, 2003)。

從這個戰略定義出發,當企業做優劣機脅分析時,應該開始時先有了目的才做優劣機脅分析?還是先做SWOT分析,然後從再從分析結果中厘定SMART的目的?比較合理做法是應該階層式的(hierarchical),企業最高層所作的優劣機脅分析不應被有預設的目的所限制,這樣企業才能按外部環境的變化而作出適應的變革,但當企業最高階層做完優劣機脅分析並制定好SMART目的後,企業內下面各階層部門或附屬公司所作的優劣機脅分析便應被企業最高層所厘定的戰略目的所限制,這樣才可以把企業不同部門的努力朝同一方向發展(alignment of efforts),發揮協同效應。當較低階層部門制定它們的戰略時,要有以下的考慮:為了配合企業高層厘定的戰略目的,部門有什麼內部優勢及劣勢?為了配合企業高層厘定的戰略目的,部門面對那些外部的機會及威脅?這樣一來,整個企業的資源應用及員工的努力發展便可以一致化。

平衡記分卡 (BSC)

BSC是被認為一個嶄新的測量和管理工作方法(Hepworth, 1998),並且使在一個企業戰略與最終的願境連結起來(Gadd, 1995)。BSC的理論是基於兩個簡單的原則:“What you measure is what you get 量度什麼便得什麼”及“If you cannot measure it you

cannot manage it不能量度的便不能管理”，基於這兩個一般常識的原則，管理與量度是不可以分割的(Kaplan及Norton, 1996; Koo, 1998; 林俊傑, 2004)。平衡記分卡的優點已經被文獻印証(Brown 及McDonnell, 1995; Kaplan 及 Norton, 1996; Noci, 1995)。一個在以下四個角度(財務、顧客、操作和學習成長)有全面而又平衡的衡量會較單單採用財務指標更能顯示一家企業的業務表現(Hepworth, 1998)。財務指標是滯後指標(lag indicators)，量度歷史的表現；非財務指標是前置指標(leading indicators)，也是表現的推動因素(performance drivers)(Kaplan 及 Norton, 1996; Beiman等, 2003)。平衡記分卡可以幫助企業解決兩個關鍵問題：有效的企業績效評價與戰略實施(尼文, 2003)。姜定維等(2004)說平衡記分卡內含目標和達到目標的進程，具戰略屬性，是戰略落實和戰略執行的工具，他們還說如果戰略是有目標和達到目標的進程，那麼平衡記分卡就是戰略。Kaplan 及 Norton (2001)指出戰略的精華是要使企業在運作中與其競爭者有所不同，提供獨特而有價值的差異，一個能持續的戰略位置要有系統的活動，它們彼此互相強化，平衡記分卡建基於一系列的假設，構成一幅戰略地圖(Strategy map)，能夠描述戰略是很重要的，正如先前所說的：“不能量度的便不能管理”，Kaplan 及Norton(2004)更補充說：“you cannot measure what you cannot describe 不能被描述的便不能管理”，要成功把企業的戰略焦點化，要有以下的五項管理原則：

- 把戰略翻譯為操作的詞語；
- 把企業努力發展方向朝著戰略目標進發；
- 令戰略成為每位員工每天的工作；
- 使戰略成為一個連續的程序；
- 透過行政領導啟動變革

除了平衡記分卡，企業績效管理方法還有關鍵業績指標法(Key Performance Indicator-KPI)及目標管理法(Management by Objective-MBO)，關鍵的含意是指在某一階段企業戰略上要解決最主要的問題(秦楊勇, 2005)。KPI最大弊端是沒有提供一個平衡的考核維度，而平衡記分卡的指標是一個因果關係的鏈條，它們相互支持、相互依賴，這也是KPI沒有關注的。目標管理法的理論是：為了保證目標的實現，確立目標的程序必須準確、嚴格；目標管理應與預算計劃、績效考核、工資、人力資源計劃和發展系統結合起來，要弄清績效和報酬的關係，找出關係之間的動力因素，用明確的管理方式和程序與頻繁的反饋相聯系，與KPI及MBO相比，BSC把目標、計劃、工作追蹤結合，它以企業總體概念，協調企業管理系統出現之間的矛盾。BSC的面世，讓紅極一時的KPI 與MBO，成為BSC的一部份。此外，BSC保存了財務指標作為績效管理的首要準則，更重要的是BSC還吸收了以顧客為中心的概念，秦楊勇(2005)認為BSC融合了它們的精髓。

質量功能部署 QFD

質量功能部署(QFD)已經在生產過程中廣泛地使用多年。QFD的好處是能把生產設計直接與顧客的要求掛鉤(Akao, 1990)。質量功能部署的定義是：“QFD是一個系統把顧客的要求適當地翻譯為企業每一個過程的要求，由研究、產品設計及開發、至生產、分配、安裝、市場銷售及服務” (ASI, 1987)。

Burn(1994) 形容質量功能部署為一個能使企業內每一位員工為達致企業目的作出貢獻的全面方法。它是一個用來確定及紀錄優先活動的系統性工具。質量功能部署可以用來厘定企業戰略 (Crowe等, 1996), 顧客的聲音可提供企業業務焦點的指引, 最高管理層便是質量功能部署的內部顧客。

質量功能部署(QFD)矩陣的形狀略似一座屋子, 因此也被稱為品質屋(House of Quality)。(見圖一)

HKQMA的BSQ戰略模型

BSQ戰略模型

這方法是一個綜合的模型, 同時採用並結合了BSC, SWOT及QFD三種方法。香港品質管理協會成立已超過二十年, 協會是一個非牟利的組織, 協會的目的是要促進企業質量管理水平, 從而強化企業競爭力(<http://www.hkqma.org.hk>)。每年協會的理事會均會舉行一次戰略工作坊, 厘定相關的戰略, 是次兩天的戰略工作坊在2002年底舉行, 採用了BSQ戰略模型, 成功地把協會的戰略厘定下來。

戰略工作坊

以下是HKQMA在用BSQ戰略模型的過程步驟, 其它企業應該可以用來參考:

第一步: 用頭腦風暴法確定外部機會及威脅並將它們排序

首先, 所有參加戰略工作坊的理事, 由主席帶領下, 明白了解戰略的重要性及工作坊目的, 首先檢討去年戰略計劃執行的結果, 由於這是HKQMA最高的管理層, 所以沒有預設企業目的, 外部因素是按STEP(即: 社會因素、技術因素、經濟因素及政治法律法規因素)來厘定, 經討論後, 對協會有利的便是機會。表一列出HKQMA的外部機會,

香港品質管理協會的外部機會	成功可能性	吸引力	機會排序
01-在香港缺乏認可有關質量的發證機制	6.7	8.0	54
02-企業對服務質量需求增加	6.4	7.9	51
03-政府推行的質量保證視學(QAI)	6.6	7.0	46
04-小型企業缺乏操作標準	6.9	6.4	44
05-中國、香港及澳門之間的合作	6.1	6.9	42
06-SME中小企業基金	4.4	7.1	32
07-互聯網的普及化	4.7	6.3	30
08-政府對高科技的支持	3.1	4.3	13

表一: 機會的排序

“成功可能性”與“吸引力”的打分是由1至10, 分數越高表示可能性或吸引力越高。重要性排序的操作定義是“成功可能性”與“吸引力”相乘的積。表一中“成功可能性”與“吸引力”的分數是所有理事打分的平均數值。協會理事認為機會排序分數低於42的並非真正的機會, 因此會被刪去。

同樣地, 威脅排序的計算方法與機會排序的差不多, 結果在下面表二列出。威

脅排序分數少於59分的會被刪除。

香港品質管理協會的外部威脅	發生機率	嚴重程度	威脅排序
T1-更多企業財務狀況轉壞	7.7	7.9	61
T2-經濟衰退	7.7	7.9	61
T3-公司會員節省開支	7.6	7.9	59
T4-地方政府更少支援	5.7	6.0	34
T5-競爭	5.4	4.6	25
T6-高新科技	3.9	4.1	16

表二： 威脅的排序

第2步：內部的因素的分析

Kotler(2000)的企業健康狀態檢查表可以用來作初部診斷分析，如果企業業務比較特殊，經管理層相討後，可以加些適當的內部因素。以下表三是按Kotler的檢查表增加了會員人數一項。首先把各項內部因素的重要程度打分，然後計算它們的平均值，並順序由大至小排列。為了把關鍵的內部因素確定下來，協會理事們經討論後，把重要程度低於6.4的內部因素刪掉。基於HKQMA的特殊情況，操作角度的平衡記分卡指標相對並不重要，而在這過程中被刪去。產品質量與服務質量是差不多的，可以合併一起。

香港品質管理協會的內部因素	重要程度	表現水平	表現差距
收入(財務)	9.4		
會員人數(財務)	9.0		
用戶保留率(顧客)	8.8		
有願景及有能力的領導(學習與成長)	8.3		
客戶滿意度(顧客)	8.1		
服務質量(顧客)	8.1		
企業聲譽(顧客)	7.6		
靈活或反應敏銳(學習與成長)	7.1		
地域優勢(顧客)	6.5		
願景(學習與成長)	6.5		
財務穩定(財務)	6.4		
具創業精神(學習與成長)	6.4		
產品質量(顧客)	6.4		
銷售能力(顧客)	5.9		
創新能力(顧客)	5.9		
推廣能力(顧客)	5.6		
現金流量(財務)	5.5		
準時付貨的能力(操作)	5.4		
生產技術水平(操作)	5.0		

通路效應(顧客)	4.9		
價格效應(顧客)	4.8		
市場占有率(顧客)	4.1		
設備(操作)	4.1		
生產量(操作)	3.6		
規模經濟(操作)	2.5		

表三： 內部因素按重要性順序排列

接著各理事把剩下來13個關鍵內部因素的表現水平打分，而內部因素表現差距的操作定義是“重要程度”減去“表現水平”的差。“表現水平”越大代表該內部因素越急須改善(HKQMA有以下須改善的地方：用戶保留率；會員人數及收入)。

香港品質管理協會的關鍵內部因素	重要程度	表現水平	表現差距
收入(財務)	9.4	6.3	3.1
會員人數(財務)	9.0	4.3	4.7
用戶保留率(顧客)	8.8	4.0	4.8
有願景及有能力的領導(學習與成長)	8.3	6.9	1.4
客戶滿意度(顧客)	8.1	5.6	2.5
服務質量(顧客)	8.1	6.3	1.8
企業聲譽(顧客)	7.6	7.0	0.6
靈活或反應敏銳(學習與成長)	7.1	6.0	1.1
地域優勢(顧客)	6.5	7.1	-0.6
願景(學習與成長)	6.5	6.4	0.1
財務穩定(財務)	6.4	7.8	-1.4
具創業精神(學習與成長)	6.4	6.8	-0.4
產品質量(顧客)	6.4	7.0	-0.6

表四： 內部因素的重要程度、表現水平及表現差距

由於剩下來的內部因素都是關鍵的，相對來說，表現較佳的關鍵內部因素可以被視為協會的優勢，而相對較差的內部因素便是協會的劣勢(表五)，採用這方法可以很有系統及頗民主地由所有協會的理事厘定優勢和劣勢，配合之前找出的外部因素，建立SWOT矩陣。

香港品質管理協會的優勢與劣勢	重要程度	表現水平	表現差距
內部優勢			
S1-財務穩定(財務)	6.4	7.8	-1.4
S2-地域優勢(顧客)	6.5	7.1	-0.6
S3-企業聲譽(顧客)	7.6	7.0	0.6
S4-產品質量(顧客)	6.4	7.0	-0.6
S5-有願景及有能力的領導(學習與成長)	8.3	6.9	1.4

S6-具創業精神(學習與成長)	6.4	6.8	-0.4
內部劣勢			
W1-願景(學習與成長)	6.5	6.4	0.1
W2-收入(財務)	9.4	6.3	3.1
W3-服務質量(顧客)	8.1	6.3	1.8
W4-靈活或反應敏銳(學習與成長)	7.1	6.0	1.1
W5-客戶滿意度(顧客)	8.1	5.6	2.5
W6-會員人數(財務)	9.0	4.3	4.7
W7-用戶保留率(顧客)	8.8	4.0	4.8

表五：優勢與劣勢

第3步：優劣機脅分析矩陣的構建

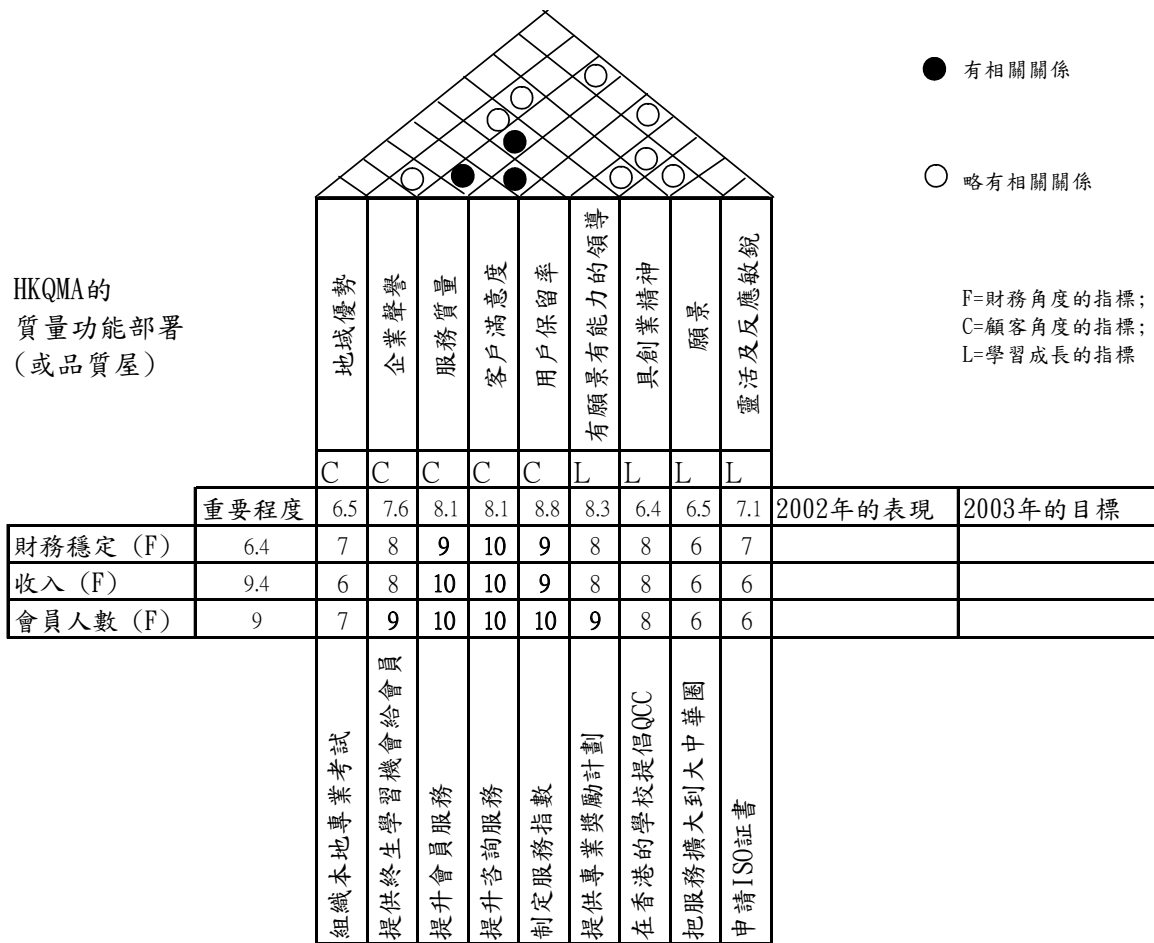
第3步結合表一、二及五的外部機會、威脅和內部的優勢、劣勢，按先前描述的方法，把SWOT矩陣構建出來。由於SWOT分析是應該三維度的，在討論過程中可參考以前協會所做的分析。

HKQMA優劣機脅分析 2002-2003	優勢 Strengths S1-財務穩定(財務) S2-地域優勢(顧客) S3-企業聲譽(顧客) S4-產品質量(顧客) S5-有願景及有能力的領導(學習與成長) S6-具創業精神(學習與成長)	劣勢 Weaknesses W1-願景(學習與成長) W2-收入(財務) W3-服務質量(顧客) W4-靈活或反應敏銳(學習與成長) W5-客戶滿意度(顧客) W6-會員人數(財務) W7-用戶保留率(顧客)
機會 Opportunities 01-在香港缺乏認可有關質量的發證機制 02-企業對服務質量需求增加 03-政府推行的質量保證視學(QAI) 04-小型企業缺乏操作標準 05-中國、香港及澳門之間的合作 06-SME中小企業基金	強化強化(優機象限)S0 S1-S60104:組織本地專業考試 S1-S60204:制定服務指數 S1-S60304:提供專業獎勵計畫 S1-S604:把服務擴大到中華圈 S1-S602:在香港的學校提倡QCC	弱化強化(劣機象限)W0 W201:申請ISO證書 W3W5W6W702:提升會員服務
威脅 Threats T1-更多企業財務狀況轉壞 T2-經濟衰退 T3-公司會員節省開支	強化弱化(優脅象限)ST S3S5S6T1-T3:提升諮詢服務	弱化弱化(劣脅象限)WT W1W2W5W6T1-T3:提供終生學習機會給會員

表六：香港品質管理協會的優劣機脅分析矩陣

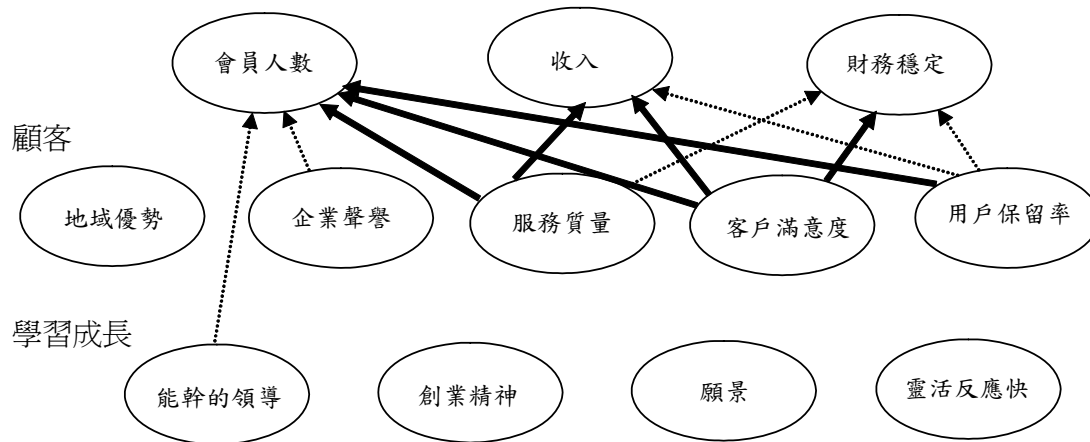
第4步：建造HKQMA品質屋(質量功能部署)

為了把平衡記分卡各項指標的主觀因果關係有系統地找出來，財務指標(滯後指標)被視為果，非財務指標(前置指標)被當為因，放在質量功能部署的矩陣中，其中重要程度的分數是先前步驟找出的，矩陣中的數字(由1至10，10分為最強的因果關係)代表理事們整體的主觀看法，10分與9分的主觀因果關係(在圖二中分別用實線及虛線表示)。在圖一品質屋的屋頂是各前置指標的相關關係，實心的圓圈代表兩者之間有相關關係，空心的圓圈代表兩個因素之間略有相關關係。品質屋的下面部分是各項由SWOT分析法找出來的戰略方案，這些戰略可相應各項前置指標，品質屋的右面是把目前滯後指標的表現與未來目標的比較，如果企業有競爭者，這裡也可以作一些標杆瞄準法(Benchmarking)式的比較。品質屋能非常精簡地把大量訊息，用圖表顯示出來。在BSQ戰略模型中，品質屋提供了方便、民主及有系統的步驟把平衡記分卡指標間的因果關係量化。圖二是香港品質管理協會平衡記分卡的主要因果關係，



圖一：香港品質管理協會的品質屋

財務



圖二：平衡記分卡的主要因果關係

最後：戰略方案的優先排序

以下的矩陣把各項的戰略方案，逐對逐對比較，在HKQMA的戰略工作坊中，各參與者對每一對方案，逐對互相比較，每位理事按自己的感覺，在沒有預設目標的情況下選擇較佳的戰略，在圖三的結果，各戰略(及其SMART目的)的優先次序是：

1. 組織本地專業考試 (2004年舉行第一次考試，起碼有十間機構參加)；
2. 提升會員服務 (改善會員服務，在2003年增加60個人會員，15個公司會員)；
3. 提供終生學習機會給會員 (2004年底前引入證書至博士學位的課程)；
4. 提供專業獎勵計劃 (2003年底厘定比賽準則，2003年底推出計劃)；
5. 在香港的學校提倡QCC (在2003年內向20間以上的學校推介QCC)；
6. 制定服務指數 (2003年第三季厘定準則，並在2004年推出)；
7. 提升諮詢服務 (在2003年替HKQMA賺超過HK\$30,000)；
8. 申請ISO證書 (在2003年底前拿到證書)。

逐對比較HKQMA戰略

- a: 組織本地專業考試
- b: 制定服務指數
- c: 提供專業獎勵計劃
- d: 提升會員服務
- e: 在香港的學校提倡QCC
- f: 申請ISO 證書
- g: 提升會員服務
- h: 提升諮詢服務
- i: 提供終生學習機會給會員

	a:	b:	c:	d:	e:	f:	g:	h:	i:	優先排序
a:										8
b:	a									3
c:	a	c								5
d:	a	b	c							0
e:	a	e	c	e						4
f:	a	b	c	f	e					1
g:	a	g	g	g	g	g				7
h:	a	b	c	h	e	h	g			2
i:	a	i	i	i	i	i	g	i		6

圖三： 戰略方案的排序

應用 BSQ 須知

首次試用 BSQ 時，輔導員(facilitator)應對這戰略模型有一定的認識。注意在進行投票打分時，要讓參與者有充分的時間消化各項選擇。應用這 BSQ 時，會有不斷又不斷的投票打分，過程冗長。倘若打分過程過於急促，投票往往流於形式。許多差之毫釐的選擇，會引起不同的戰略取向。

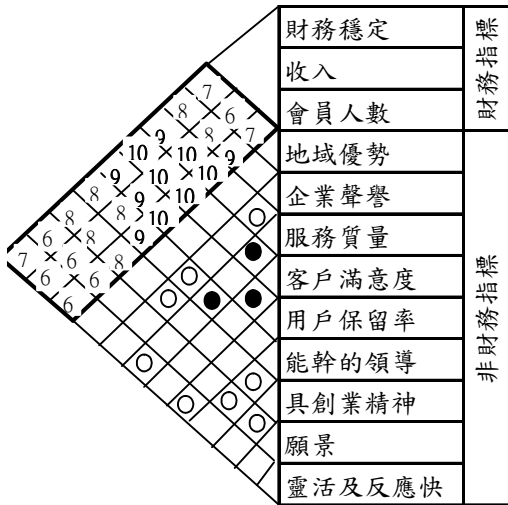
此外，為了達到精簡的目的，許多主觀認為不重要的原因會在 SWOT 分析中被刪除如表一、表二、表三。當這些被刪除的因素集結起來，也許會產生被忽視的負面協同效應。因此，應用 BSQ 時，最好能夠與過往的戰略模型相比較當中的區別。

還有，在進行投票打分時，為避免在場參與者之間的相互影響、附和或追隨上級取向。打分可以考慮用不記名方式用紙筆來投票。那麼，參與者會有更充裕的時間打分而又不受他人干擾 (Ip and Koo, 2004)。

結論

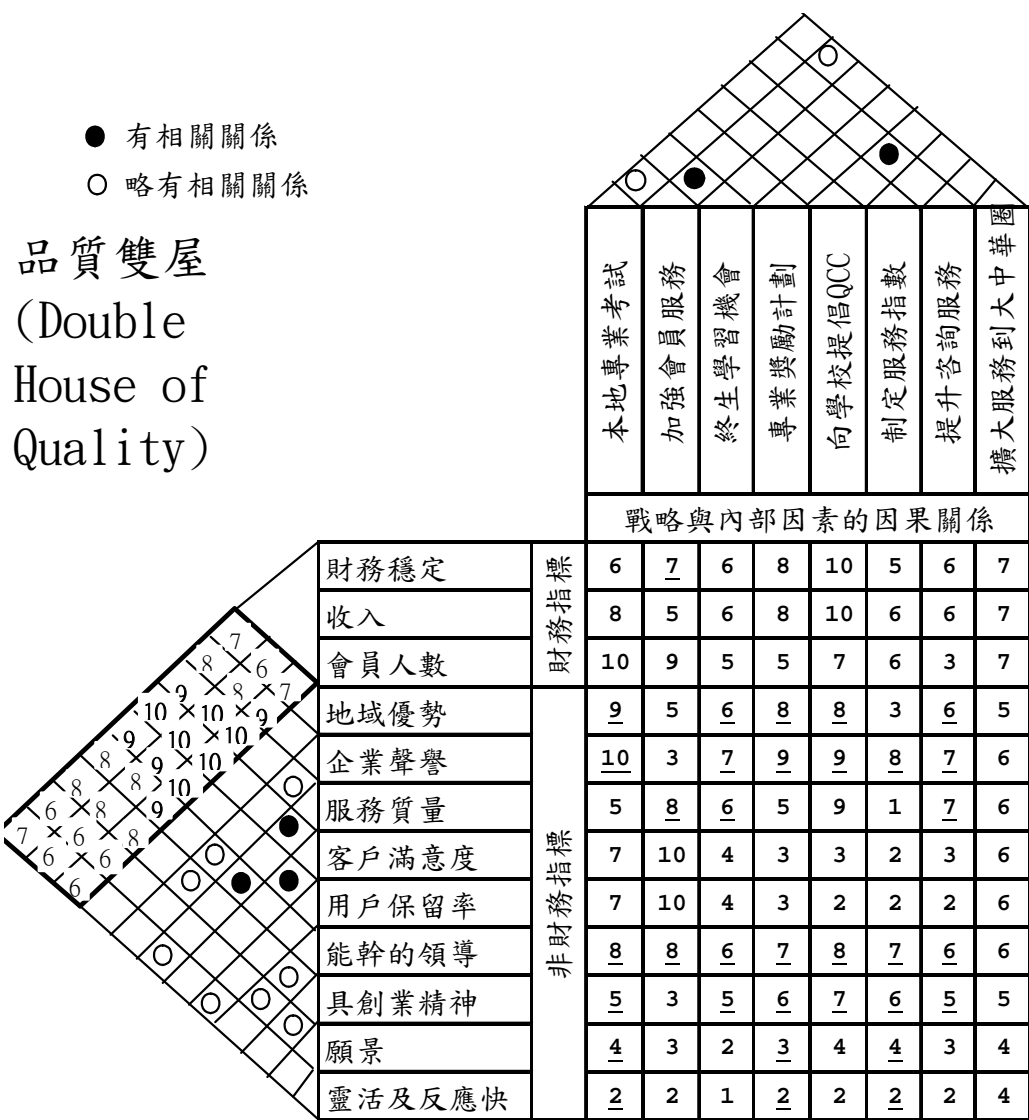
以上介紹了BSQ戰略模型的制作過程，把三個本來是獨立的戰略方法有系統地結合起來，有效地替企業的狀態作出診斷，結合外部環境的變化，巧妙地把戰略厘定下來，這個BSQ戰略模型可以應用在一般的商業機構，同樣、也可以應用在非牟利機構。

傳統的品質屋(圖一)可以改良為下面的樣子(圖四)：



圖四： 橫向的品質屋

把圖四的橫向品質屋，結合由SWOT分析法厘定的戰略方案，可以用圖五的品質雙屋，把企業的內部因素(包括財務與非財務)和各戰略方案的關係主觀地量化，在圖五矩陣中的數字越大表示它們之間的相關關係越密切，圖中部分數字下有黑線的，表示企業內部因素是因，而戰略方案的成敗是果；沒有黑線的數字表示戰略方案成功執行的話（因），對企業內部因素有利好的作用（果）。



圖五：香港品質管理協會的品質雙屋 (Double House of Quality)

其實在SBQ戰略模型中，已經採用了不少的工具，計有：

- 頭腦風暴法(Brain storming)
- 社會、科技、經濟、政治因素的考慮(STEP)
- 機會矩陣(Opportunity matrix)
- 威脅矩陣(Threat matrix)
- 重要性、滿意度、表現差距(ISG analysis)
- 平衡記分卡(BSC)
- 質量功能部署(QFD)
- 逐對比較法(Pairwise comparison)
- 目標厘定準則(SMART)
- 目標管理法(MBO)

在往後的戰略厘定研究，除了BSQ戰略模型，更可以用NSOTIBSQASM法：

- NGT (Nominal Group Technique) 名稱小組技巧 - 是頭腦風暴法的改良版本
- STEP (Social, Technological, Economical, Political)外部因素的考慮範圍
- OM (Opportunity matrix) 機會矩陣
- TM (Threat matrix) 威脅矩陣
- ISG (Importance Satisfaction Gap analysis) 重要性—滿意度—表現差距分析
- BSC (Balanced Scorecard) 平衡記分卡
- SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) 優劣機脅分析
- QFD (Quality Function Deployment) 質量功能部署
- AHP (Analytic Hierarchy Process) 分析階層程序，可代替逐對比較法
- SMART (Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented, Time-bound) 目標厘定的準則
- MBO (Management by Objectives) 目標管理法，用來控制戰略的執行。

參考文獻

- (gu) 顧良智 (2003) “利用「綜合記分卡」來進行管理變革” 《亞洲 (澳門) 國際公開大學學報》第一期、六月 2-9頁 ISSN 1727-4303
- (jiang) 姜定維、蔡巍 (2004) 《“平衡計分”保證發展》 北京大學出版社、北京 ISBN 7-301-08060
- (ka) 卡普蘭. 羅伯特、諾頓. 戴維 (1998) 王丙飛、溫新年、尹宏義 譯《綜合記分卡——一種革命性的評估和管理系統》新華出版社、北京 ISBN 7-5011-4130-4
- (lin) 林俊傑 (2004) 《平衡計分卡導向戰略管理》華夏出版社、北京 ISBN 7-5080-3241-1
- (ni) 尼文. 保羅 (2003) 胡玉明等譯 《平衡計分卡實用指南》中國財政經濟出版社、北京 ISBN 7-5005-6685-9
- (qin) 秦楊勇主編 (2005) 《平衡記分卡與績效管理》中國經濟出版社、北京 ISBN 7-5017-6484-0
- (sun) 孫永玲 (2004) 《平衡計分卡有聲書》機械工業出版社、北京 ISBN 7-111-01723-4
- Akao, Y. (1990), *Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirement into Production Design*, Productivity Press, Cambridge, MA.
- ASI (1987) *Quality Function Deployment, Executive Briefing*, American Supplier Institute
- Beiman, Irv; and Sun Yong-Ling (2003) *Balanced Scorecard and Strategy Execution: Applications in China*, 機械工業出版社、北京 ISBN 7-111-12911-3
- Brown, J. B. and McDonnell, B. (1995), “The balanced scorecard: short-term guest or long-term resident?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 No. 2.
- Burn, G. R. (1994) “Quality function deployment”, in Dale, Barrie G. (ed.), *Managing Quality*, Prentice Hall, New York
- Chan, Y. K.; Gaffney, Phil; Koo, L. C. and Tao, K. C. (2003) “Development of A Total Management System Model with Empirical Evidences” 《亞洲 (澳門) 國際公開大學學報》第二期、十二月 1-11頁 ISSN 1727-4303
- Chang, Y. N. (1976), “Early Chinese management thought”, *California Management Review*, Vol. XIX No. 2.
- Chen, M. (1994), “Sun Tzu’ s strategic thinking and contemporary business”, *Business Horizons*, Vol. 37 No. 2, 00076813.
- Crowe, T. J. ; and Cheng, Chao-Chun (1996) “Using quality function deployment in manufacturing strategic planning” *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 35-48
- Feurer, R. ; and Chaharbaghi, K. (1997) “Strategy Development: past, present and future” *Training for Quality*, Vol. 5, Number 2, pp58-70
- Gadd, K. W. (1995), “Business self-assessment”, *Business Process*

- Re-engineering and Management Journal, Vol. 1 No. 3.
- Griffith, S. (1982), Sun Tzu: The Art of War, Oxford University Press, London.
- Hepworth, P. (1998), "Weighting it up - a literature review for the balanced scorecard" , Journal of Management Development, Vol. 17 No. 8.
- Hill, T. and Westbrook, R. (1997), "SWOT analysis: it' s time for a product recall" , Long Range Planning, Vol. 30, pp. 46-52.
- Ip, Y. K. ; and Koo, L. C. (2004) "BSQ strategic formulation framework a hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment" Managerial Auditing Journal, Vol. 19 No. 4 pp. 533-543
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, ISBN 0-87584-651-3
- Kaplan, R. S. ; and Norton, D. P. (2001) The Strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston ISBN 1-57851-250-6
- Kaplan, R. S. ; and Norton, D. P. (2004) Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston ISBN 1-59139-134-2
- Ko, A.S.O. and Lee, S.F. (2000), "Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong" , Managerial Auditing Journal, Vol. 15 No. 9, pp. 469-77.
- Koo, L.C. (1997), "Improving quality service through balanced scorecard" , The 2nd International Conference on Quality and Reliability, Transactions of Nanjing University of Aeronautics and Astronautics, China (TNUAA), Vol. 15 No. 1, pp. 147-53.
- Koo, L.C. (1998), "Building balanced scorecard on the house of quality" , The 1st Industrial Engineering and Management (IEM) Symposium, Transformational Strategy towards the 21st Century, Hong Kong, 20-21 November.
- Kotler, P. (1999), "Boards should tune in to corporate marketing programs" , Directorship, Vol. 25 No. 7, pp. 12-16.
- Kotler, P. (2000), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Millennium ed., International Series in Marketing, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- McNeilly, M.R. (1996), Sun Tzu and the Art of Business, Oxford University Press, Oxford.
- Noci, G. (1995), "Accounting and non-accounting measures of quality-based performances in small firms" , International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 No. 7.
- Rarick, C.A. (1996), "Ancient Chinese advice for modern business

- strategists” , S. A. M. Advanced Management Journal (1984), Vol. 61 No. 1.
- Shao, Zhengkang (1999) Perceptual Balanced Scorecard (PBSC) with a Chinese Conglomerate (Financial vs. Non-financial Measures), Unpublished Doctor of Management Thesis of IMCA validated by Southern Cross University, Lismore, NSW, Australia
- Slocum, J.W. Jr and McGill, M. (1994), “The new learning strategy: anytime, anything, anywhere” , Organizational Dynamics, Vol. 23 No. 2, pp. 33-47.
- Terninko, John (1997) Step-by-Step QFD Customer-Driven Product Design, st. Lucie Press, Florida ISBN 1-57444-110-8
- Valentin, E. K. (2001), “SWOT analysis from a resource-based view” , Journal of Marketing, pp. 52-69.
- Vroman, H. W. (1997), “Reviews the book, Sun Tzu and the Art of Business” , Academy of Management Executive, Vol. 11 No. 1, p. 129.
- Wehrich, H. (1982), “The TOWS matrix - a tool for situational analysis” , Journal of Long Range Planning, Vol. 15 No. 2.
- Wehrich, H. (1999) “Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix - an alternative to Porter’ s Model” European Business Review, Vol. 99 Number 1 pp.9-22
- Wing, R. L. (1988), The Art of Strategy: The Leading Modern Translation of Sun Tzu’ s Classic, Doubleday, New York, NY.
- <http://www.bscchina.com>
- <http://www.bscol.com/>
- <http://www.hkqma.org.hk/>