

東 海 大 學

工業工程與經營資訊學系

碩士論文

企業導入平衡計分卡之績效研究

-以J公司為例

研 究 生：張代杰

指 導 教 授：蔡禎騰 博士

莊淑惠 博士

中 華 民 國 一 〇 四 年 六 月

The Performance of Introducing the Balance Scorecard-Take J Company as an Example

By
Tai-Chieh Chang

Advisors : Dr. Jen-Teng Tsai

Dr. Shu-Hui Chuang

A Thesis

Submitted to the Institute of Industrial Engineering and
Enterprise Information at Tunghai University

in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Science

in

Industrial Engineering and Enterprise Information

June 2015

Taichung , Taiwan

企業導入平衡計分卡之績效研究-以 J 公司為例

學生：張代杰

指導教授： 蔡禎騰 博士

莊淑惠 博士

東海大學工業工程與經營資訊學系

摘 要

現今處於全球化的時代，市場競爭激烈，產品週期趨短，當企業都只看重營收成長等短期績效時必須也考慮人員是否能夠勝任績效的持續成長及保持長期競爭力。本研究目的在於探索個案公司在平衡計分卡四個構面的策略目標以及找出各構面策略目標執行的關鍵績效指標，並對現有的績效衡量指標進行診斷進而提出代表性的診斷性指標與額外的領先指標作為應用參考。

經本研究對平衡計分卡的構面分析發現，個案公司財務構面的衡量以營收成長為主，而顧客構面與內部流程構面之間的策略目標呈現密切的關聯，而學習與成長構面的員工能力對於各項流程能否有效的運作極為重要。另一方面，本研究對個案公司的現有指標進行分析，探索出個案公司主要重視的策略目標，以此來分類為績效指標以及關鍵績效指標。本研究指出使用策略地圖有利於向組織成員溝通策略目標間的因果關係，此外本研究透過目前策略來找出未來的領先指標用以預測未來績效。

關鍵字詞：平衡計分卡、關鍵績效指標、策略地圖

The Performance of Introducing the Balance Scorecard- Take J Company as an Example

Student : Tai-Chieh Chang

Advisors : Dr. Jen-Teng Tsai

Dr. Shu-Hui Chuang

Department of Industrial Engineering and Enterprise Information
Tunghai University

ABSTRACT

In the era of globalization with fiercer market competition and shorter product cycle, companies have to not only consider the short-term performance such as revenue growth, but also think about whether the personnel can realize the continuous growth of performance and maintain the long term competitiveness. This paper aims to explore strategy goals for four dimensions of balance scorecard and find out the key performance indicators in executing these goals for each dimension. Besides, it diagnoses the existing indicators to measure the performance and then proposes the representative diagnostic indicators and extra leading indicators for reference in application.

By analyzing the dimensions of the balance scorecard, the financial dimension in the case company is measured mainly by its revenue growth, the strategy goals for the dimension of customers is closely related to that of internal process, and the staff's capabilities in the dimension of learning and growing mean a lot to the effective operation of all processes. What's more, from the analyses on the existing indicators of the case company, the primary strategy goals of the case company are studied to classify the performance indicator and key performance indicator. It is pointed out that the strategy maps are helpful to explain the causality between each strategy goal to the team members. Finally, the current strategy is also studied to work out the future leading indicators to predict the future performance.

Keywords: Balance Scorecard, Key Performance Indicator, Strategy Map

致謝

雖然踏入東海已經有六年的時間，但對於研究生活仍然感到非常的新奇，也隨著進入蔡老師與彭老師帶領的 ISALAB 後開始了我的研究生活。

首先必須要誠摯的感謝我的兩位指導教授蔡禎騰老師與莊淑惠老師，不論是在論文選材或是實作方面均給予細心的指導，而當我遇到困難無法順利完成時更給予方向指引讓我能繼續走下去。另外也要感謝研究室的彭泉老師、林水順老師、歐宗殷老師，因為有每次開會的寶貴建議讓我能從各種角度來思考自己的論文哪裡有問題並從中改善，並且也非常感謝各位老師在口試期間的建議及指正，得以讓本篇論文更加完整及充實，學生能如期完成論文都必須由衷的感謝各位老師無私的指導。

此外，也要感謝一起在研究室努力的學長姐以及學弟們，謝謝宇翔、宗遠、盟發、庭偉、羣璉、日豪長期以來的照顧，也要謝謝柏榕、鎬任、士瑋這兩年的相互扶持，以及信東、昱仲、寶文這兩年一起打拼的日子，還有幫助我完成論文的個案公司副總，因為有你們才有這篇論文的產生，期許未來大家都能平步青雲。

最後要感謝支持我的家人，由於你們的鼓勵才能讓我在漫長的研究生活中持續地往前走，並在我最艱難的時候給予支持讓我能無後顧之憂地完成學業，你們對我的期許不管是現在還是未來我都會努力地去達成，謝謝身旁周遭的所有人，謝謝你們。

張代杰 謹誌於

東海大學工業工程與經營資訊學系

中華民國一〇四年六月

目錄

第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景.....	1
1.2	研究動機.....	1
1.3	研究目的.....	3
1.4	研究範圍.....	3
1.5	研究流程.....	4
第二章	文獻探討.....	5
2.1	平衡計分卡之起源及意義.....	5
2.2	平衡計分卡發展階段.....	18
2.3	平衡計分卡導入要點與手法.....	20
2.4	關鍵績效指標.....	22
第三章	研究方法.....	31
3.1	研究架構.....	31
3.2	個案研究對象選擇.....	32
3.3	資料收集方式.....	32
第四章	平衡計分卡之實施.....	34
4.1	健康科技產業簡介.....	34
4.2	個案公司簡介.....	34
4.3	個案公司之構面與指標分析.....	38
4.4	分析發現.....	52
第五章	結論與建議.....	53
5.1	結論.....	53
5.2	研究限制與未來建議.....	54

表目錄

表 2.1 平衡計分卡的四個構面及其精神.....	7
表 2.2 衡量策略的財務主題.....	8
表 2.3 財務構面衡量指標.....	9
表 2.4 顧客構面衡量指標.....	10
表 2.5 企業內部流程衡量指標.....	12
表 2.6 學習與成長衡量指標.....	15
表 2.7 國內平衡計分卡相關研究一覽表.....	16
表 2.8 平衡計分卡導入四個階段的不同類型問題點	17
表 2.9 平衡計分卡導入步驟的要點與手法.....	21
表 2.10 KPI 的績效考核體系與一般績效評估體系的區別	24
表 2.11 平衡計分卡的核心指標.....	26
表 4.1 個案公司之衡量指標提議.....	43
表 4.2 現有衡量指標的評估.....	48
表 4.3 可能的領先指標.....	50

圖目錄

圖 1.1 研究之流程圖.....	4
圖 2.1 平衡計分卡的設計架構.....	5
圖 2.2 平衡計分卡的四個構面.....	6
圖 2.3 五大核心衡量指標關聯圖.....	10
圖 2.4 內部流程構面－企業價值鏈.....	12
圖 2.5 學習與成長核心衡量指標.....	14
圖 3.1 研究架構.....	31
圖 4.1 個案公司組織架構圖.....	37
圖 4.2 個案公司之策略地圖.....	42
圖 4.3 個案公司之營收成長.....	45
圖 4.4 個案公司應收帳款天數與庫存週轉天數.....	46

第一章 緒論

1.1 研究背景

在現今資訊快速的時代如何保持競爭力已成為一家企業想要繼續經營下去的首要目標，而為了確保公司有一定的競爭力與其他公司相抗衡最主要還是要有良好的策略以奠定長期的發展方向，因此，如何規劃與制定策略，並在策略執行後加以驗證其成效，對企業而言佔有舉足輕重的地位。

在衡量策略執行完善與否的同時，也需要有良好的績效衡量工具。傳統的績效衡量制度著重在財務方面，但這僅止於公司過去的營運成果，無法將公司未來的藍圖規畫在內，也因此只注重短期的財務目標在現今競爭擴大的社會形態下已無法替公司增加競爭力。要想達成永續經營的目標必須將資源同時分配在顧客、內部流程以及教育訓練這些長期投資上方可達到效果。而平衡計分卡便是一套整合過去與未來、協助企業落實策略的管理工具。平衡計分卡不僅是一種管理手段，也體現了一種管理思想，就是：只有量化的指標才是可以考核的，必須將要考核的指標進行量化；組織願景的達成要考核多方面的指標，不僅是財務要素，還應包括客戶、內部流程、學習與成長。自平衡計分卡方法被提出之後，其對企業全方位的考核及關注企業長遠發展的觀念受到學術界與企業界的充分重視，許多企業嘗試引入平衡計分卡作為企業管理的工具。在邁向 21 世紀的知識經濟時代中，企業經營目標已經由追求利潤提升為價值的創造活動，因此需要一個完善的管理制度，才能將價值理念、策略管理、行動方案、績效管理、…等做完善的結合。而平衡計分卡正是具備此功能的整合性策略管理制度，可完全滿足知識經濟時代的管理需求（黃俊程，2003）。

1.2 研究動機

平衡計分卡顧名思義便是以平衡當作主軸，與傳統以財務衡量指標為主的考量有很大的不同，平衡計分卡不僅有傳統的財務構面(financial aspect)，更增加了顧客構面(customer aspect)、內部流程構面(internal business process aspect)以及學習與成長構面(learning and growth aspect)等四大構面，

除了補足了傳統只考慮財務構面的不足，更將長期的策略與短期的目標做結合，如此一來在長期與短期目標、財務構面與非財務構面、內部與外部之間達成一個平衡，並透過關鍵績效指標 KPI 來檢視策略的完善程度，最終便可以得知公司的策略是否有按照公司的發展方向在進行，進而達成策略目標。也因此策略的實施最重要的就是基層員工對策略的了解及認知度有多少，而這也仰賴高層主管對下層員工的溝通。平衡計分卡初期只是績效評估制度之一，但是發展至 1996 年，兩位學者發表「平衡計分在策略管體系的應用」後，藉由績效評估與策略的聯結，平衡計分卡已演變成一個可將策略轉化成具體行動的「策略性管理」流程(馬樹誠，2003)。平衡計分卡發展至今，已受到國內外許多企業推崇與實施，其概念精神也應於至各項管理議題。

在過去已有許多產業藉由導入平衡計分卡而改善公司的績效，但並不是所有的企業都能夠成功地將公司策略付諸實行，近年來國內的許多公司也引進了平衡計分卡，這都是因為傳統的經營模式已無法因應環境的需求，有鑑於此企業便希望藉由平衡計分卡將策略準確的付諸實行，透過其中的四種構面加強企業整體的發展優勢。但如果只是一味的產生策略而忽略溝通的話是無法產生效果的，而這也呼應了並不是所有導入平衡計分卡的公司都能夠成功。

除了幫助公司成功導入並改善績效外，現今導入平衡計分卡的公司類型已多不勝數，舉凡汽車業、IC 產業、金融業等都有導入的成功案例，但唯獨運動產業這一塊目前並沒有太多的案例可考，雖然都是以製造業為基礎來生產產品，但從最基本的生產模式以及售貨方式來看就可以觀察出運動產業跟其他製造業並不是相同的，有鑑於此，本研究希望能透過跟其他企業相同或不同的導入方式來探討運動產業藉由平衡計分卡的幫助下是否能獲得像其他產業一樣的成功，抑或是失敗，而其原因又為何？

因此，本研究以導入平衡計分卡建構關鍵績效指標為主題，協助個案公司導入平衡計分卡，並建構各項關鍵績效指標，以提供個案公司當作其他相同產業的參考。

1.3 研究目的

基於上述研究動機，本研究之目的在於透過導入平衡計分卡之過程，協助個案公司釐清其長期策略與營運目標之連結，並提供適合於該個案公司之構面衡量指標。

主要研究目的如下：

1. 本研究探索個案公司在平衡計分卡四個構面的策略目標
2. 本研究找出各構面策略目標執行的關鍵績效指標
3. 為了有效管理組織業務與員工，本研究將對現有的績效衡量指標進行診斷，並提出代表性的診斷性指標與額外的領先指標（預測未來績效）作為應用參考。
4. 根據本研究的各項分析結果，提出對於經營企業管理業務之策略目標的實施建議。

1.4 研究範圍

本研究以亞洲第一、世界第三大的健身器材公司為研究對象，設計適合該類型推動平衡計分卡之具體步驟及內容，期望對後續的研究者有所助益。

1.5 研究流程

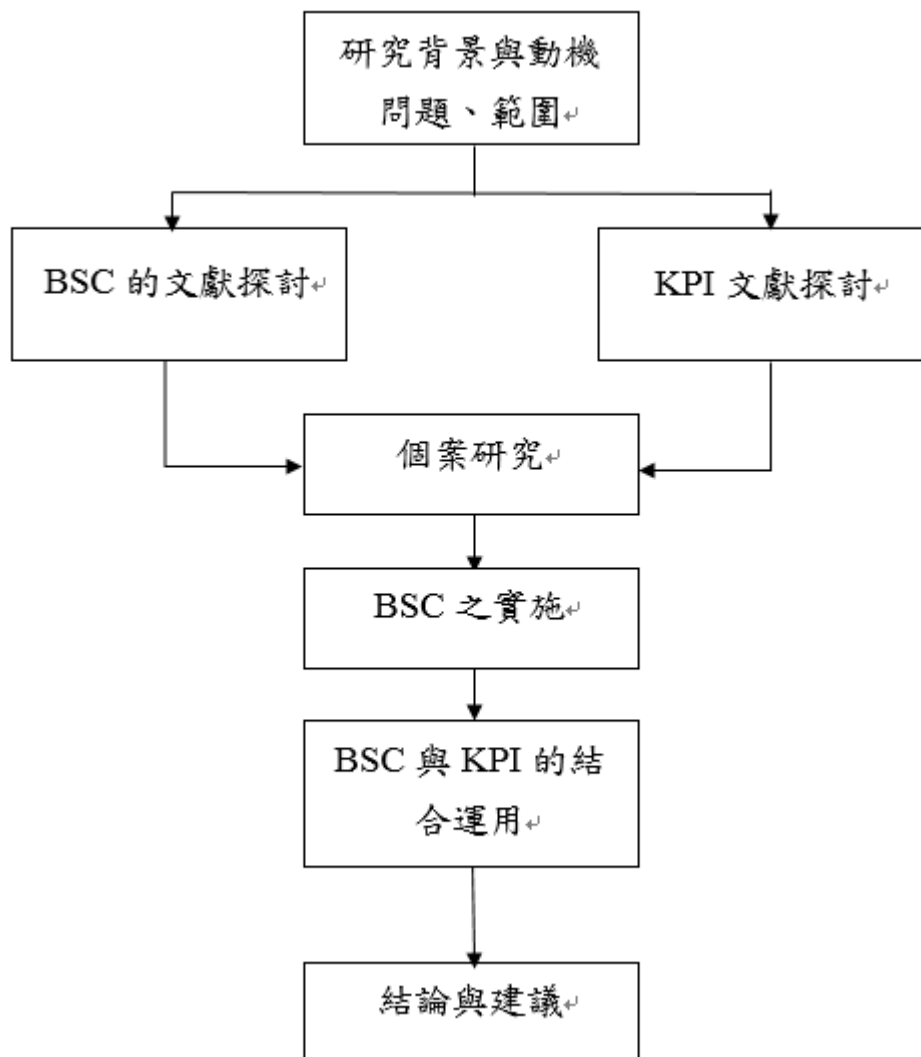


圖 1.1 研究之流程圖

第二章 文獻探討

2.1 平衡計分卡之起源及意義

平衡計分卡(Balanced Scorecard)起源於1990年，由美國KPMG的研究機構「Nolan Norton Institute」所資助的一項一年期研究計畫中所發展出來。此項計畫由哈佛大學教授Kaplan與Nolan Norton Institute的最高執行長Norton兩位共同主持。該計畫完成後兩位學者分別於1993年及1996年共同在『哈佛管理評論』發表了”Putting the Balanced Scorecard to Work”及”Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”兩篇文章，並引起各界回響。

平衡計分卡在最初僅僅被視為是一個績效評估系統。鑑於傳統過度依賴財務性指標往往會誤導管理者做出有礙長期發展的決策，故將績效評估指標分為財務、顧客、內部程序、創新學習等四大構面(Kaplan and Norton, 1992)。而平衡計分卡也讓管理者從財務、顧客、內部程序、創新學習等四個重要構面來看企業的經營，如圖2.1所示。

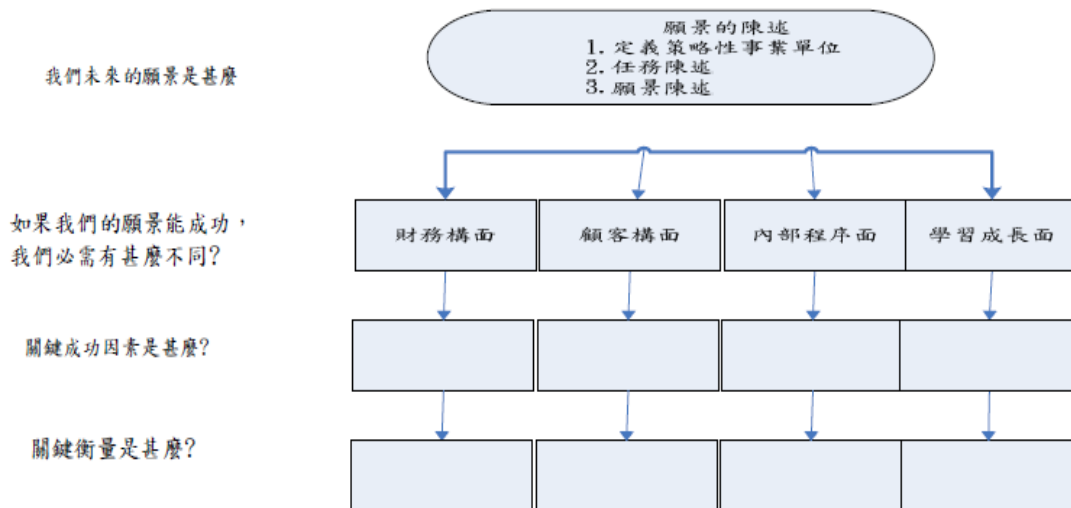


圖 2.1 平衡計分卡的設計架構

資料來源：Robert S. Kaplan and David P. Norton(1993)

傳統上，衡量公司的績效指標並不多，管理者缺乏系統化的觀點去監

管公司的績效，所以當員工提出建議說哪裡需要改善時，管理者便加入那一項衡量指標，卻不考慮加入這項指標後所帶來的影響。而平衡計分卡則是強調管理者專注在少數但卻是幾個關鍵的衡量指標上。根據過往幾家公司的經驗，平衡計分卡能提供幾項管理上的需求(Kaplan & Norton, 1992)。第一：平衡計分卡在同一個管理報表上，提供公司許多不同競爭構面的各項資訊，如：顧客導向、較短的回應時間、品質改善、強調工作團隊、降低新產品投入市場的時間、長期的管理等。第二：平衡計分卡協助達到管理系統的最佳化。藉著強迫管理者去將所有重要的營運指標放在一起考量，平衡計分卡可以讓管理者察覺到是否在某一方面做改進能夠影響到另一方面。Kaplan & Norton(1993)歸結出在設計平衡計分卡的時候應該要以澄清企業的願景及策略為出發點，再依四個構面設計關鍵性的衡量指標。

在過去平衡計分卡僅僅只是績效衡量的工具，但在最近幾年許多企業紛紛導入平衡計分卡的情況下也讓這項工具漸漸發展成不只看績效，更從而延伸出財務、顧客、企業內部流程、學習與成長等四個構面，這才能夠真正稱之為「平衡計分卡」，如圖 2.2。

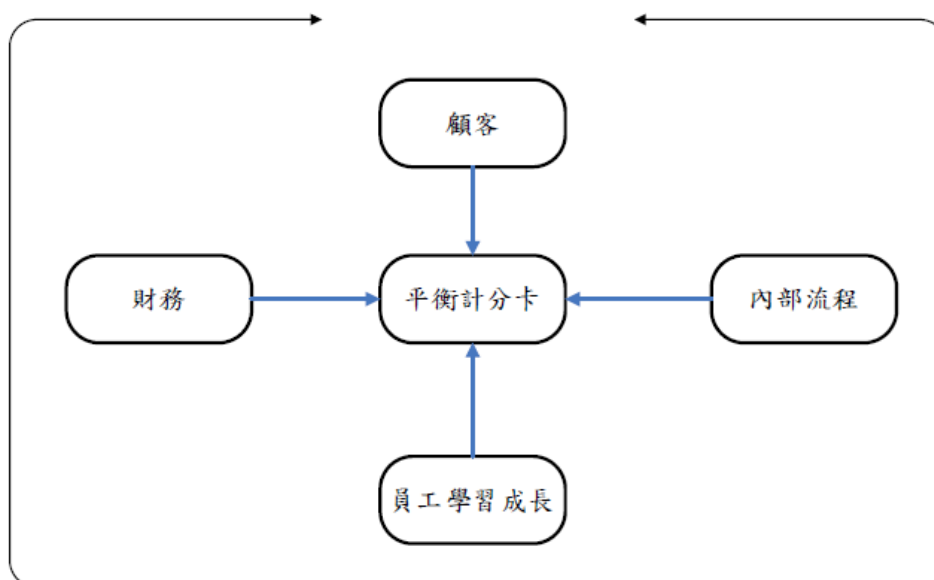


圖 2.2 平衡計分卡的四個構面

資料來源 Kaplan & Norton (1996)

平衡計分卡保留了傳統的財務構面，另外加入了顧客、企業內部流程、學習與成長三個構面，彌補了過去只考慮財務方面的不足。而為何稱之為「平衡」，Kaplan 與 Nolan Norton(1996)認為可以從以下角度來解釋：

1. 外部及內部的平衡：外部衡量強調財務及顧客構面；內部衡量則強調企業內部流程及學習與成長面。
2. 過去及未來的平衡：一邊是衡量過去成果的量度；一邊是衡量未來績效的量度。
3. 主觀及客觀的平衡：一邊是主觀的，帶有判斷色彩的因素；一邊是客觀的，從主觀來講是較容易量化的成果量度。

鑑於傳統過於依賴財務性量度之績效評估制度的缺失，平衡計分卡的設計強調應以企業的願景及策略為出發點，說明公司為了達到財務構面的目標，在顧客、內部程序及學習成長這三構面應做的努力，而其目的在於藉由策略性的績效衡量引導員工及組織的行為，將個人目標與組織目標及策略結合在一起，如表 2.1。

表 2.1 平衡計分卡的四個構面及其精神

構面	基本精神
財務構面	為了有效獲取資金企業該如何面對股東？
顧客構面	為了達成企業的願景，企業如何面對自己的顧客？
內部流程構面	為了滿足顧客與股東，企業必須在什麼領域中有傑出專長？
學習與成長構面	為達成企業的願景，企業要如何保持不斷創新與改善的能力？

資料來源：劉俊勇、孫薇譯(2004)

平衡計分卡以公司的願景及策略為出發點，透過四個構面，將策略轉換成目標與可衡量的指標，並了解公司的優勢與弱點在何處，並將新舊策略與現今公司的目標連結起來，決定出能達成長期產出目標的方法。這種將管理與績效評估結合再一起的方法是構過以下四種構面來建立績效衡量指標。以下將針對四個構面進行說明。

2.1.1 財務構面

財務面是平衡計分卡四個構面因果關係圖的最終目標。對多數的企業而言不外乎追求營收成長、提高生產力、改善成本、降低財務風險等。Kaplan & Norton(1996)認為，在企業建立財務構面時，隨著不同的發展階段，其目標及策略也會有所不同，因此需要採用不同的衡量指標。以下便是將企業發展階段之財務構面說明如表 2.2。

表 2.2 衡量策略的財務主題

企業生命週期	策略主題		
	營收成長與組合	成本下降/ 生產力提高	資產利用
成長	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場區隔的營收成長率 2. 新產品、新服務、新顧客佔營收的百分比 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員工的平均收益 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 投資佔營收的百分比 2. R&D 支出佔營收的百分比
成熟	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標顧客和客戶佔有率 2. 新應用佔營收的百分比 3. 顧客與產品線的獲利率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相對於競爭者的成本 2. 成本下降率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 營運資金比率 2. 主要資產類別的資本 3. 運用報酬率 4. 資產利用率

表 2.2 衡量策略的財務主題(續上頁)

企業生命週期	策略主題		
	營收成長與組合	成本下降/ 生產力提高	資產利用
豐收	1. 顧客與產品線的獲利率 2. 非獲利顧客的比率	1. 單位成本	1. 回收期 2. 生產能力

資料來源：劉俊勇、孫薇譯(2004)

企業依照生命週期分析自身的策略後即可依照表 2.3 找出適合各項財務主題的績效衡量指標。

表 2.3 財務構面衡量指標

衡量指標	說明	參考文獻
獲利率	獲利率為公司每創造 1 元的營收所能得到的獲利。	鄭雅妃 (2008)
營收成長率	營收成長率 = (當年的營業收入 - 前一年的營業收入) / 前一年的營業收入。	鄭雅妃 (2008)
生產效率提升	生產效率是指固定投入量下，製程的實際產出與最大產出兩者間的比率。	鄭雅妃 (2008)

資料來源：本研究整理

2.1.2 顧客構面

在顧客構面中，目標顧客與市場區隔是公司達成財務目標的營收來源，中高階層必須確定他們希望事業單位競逐的顧客與市場區隔，並隨時監督事業單位在這些目標區隔中的表現。通常在顧客構面可分為五核心衡量指標，而本研究又加上一個指標來增加完整度，列圖 2.3 及表 2.4 加以說明。

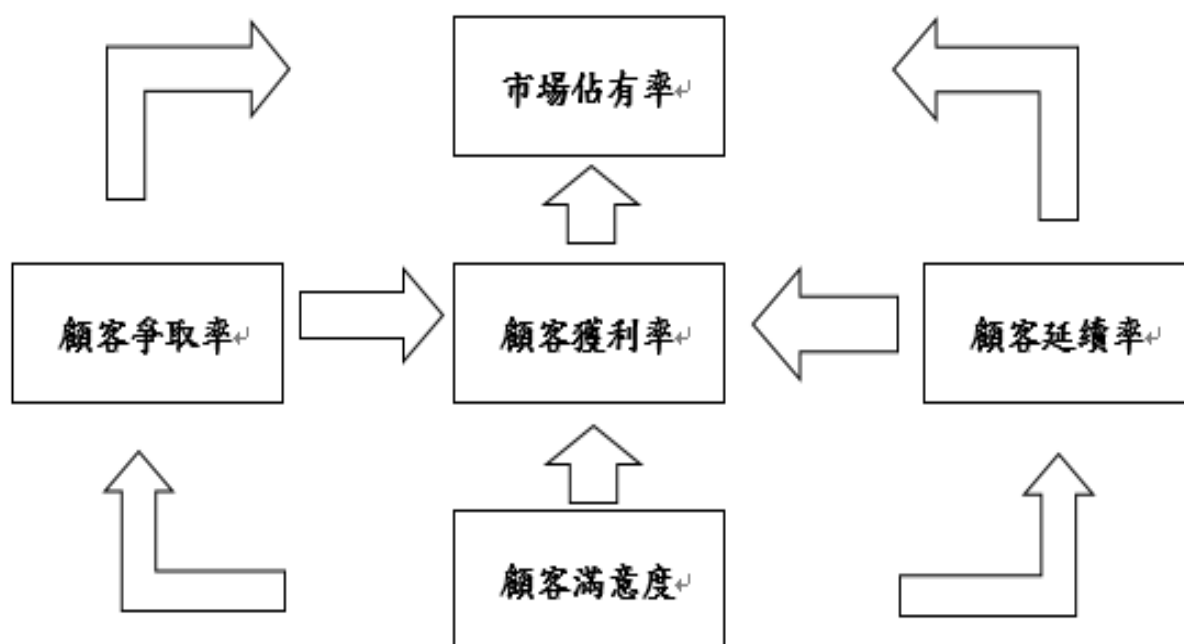


圖 2.3 五大核心衡量指標關聯圖

資料來源：劉俊勇、孫薇譯(2004)

表 2.4 顧客構面衡量指標

衡量指標	說明	參考文獻
市場佔有率	反映一個事業單位在既有市場中所佔的業務比率。	劉俊勇、孫薇譯(2004)
顧客爭取率	衡量一個事業單位吸引或贏得新顧客或新事業的速率。	鄭雅妃(2008)

表 2.4 顧客構面衡量指標(續上頁)

衡量指標	說明	參考文獻
顧客延續率	記錄一個事業單位與既有顧客保持或維繫關係的比率，可以是絕對或相對數目。	蕭至惠(2012)
顧客滿意度	根據價值主張中的特定績效準則，評估顧客滿意程度。	陳麗如，王淑慧(2006)
顧客獲利率	衡量一個顧客或一個區隔扣除支持顧客所需的特殊費用後的淨利潤。	鄭雅妃(2008)
準時交貨率	準時交貨率是指在一定時間內準時交貨給顧客的次數占其總交貨次數的百分比。	陳秀妮(2008)

資料來源：本研究整理

圖 2.3 的五大核心衡量指標關聯圖就是以顧客滿意度為基礎延伸出顧客爭取率、顧客獲利率以及顧客延續率，透過以顧客獲利為主最後發展出市場佔有率，這代表了生產的產品想要在市場中佔有一定的比例最主要還是取決於顧客。而表 2.4 則是將顧客構面衡量指標以條列的方式表達出來，除了有五大核心衡量指標外本研究也增加了準時交貨率這一指標，透過增加產品的準時交貨率進而達到增加顧客的滿意度。

2.1.3 企業內部流程構面

為企業內部流程制定目標是平衡計分卡和傳統績效衡量系統最大的區

別，企業必須在內部流程有卓越的表現，才能提供價值主張吸引並保留目標市場區中的顧客，以及滿足股東所期望的卓越財務報酬。然而，目前大多數企業多半著眼在監督和改進現有的企業內部流程，Kaplan & Norton(1996)則認為，在設計企業內部流程績效衡量指標之前，應先分析企業的價值鏈，即從創新流程、營運流程及售後服務流程三方面思考如滿足顧客的需求，並建立各種可以達成此目標的衡量指標，其中並強調創新流程的觀念。以下將內部流程價值鏈以圖 2.4 及表 2.5 說明。



圖 2.4 內部流程構面－企業價值鏈

資料來源：劉俊勇、孫薇譯(2004)

表 2.5 企業內部流程衡量指標

衡量指標	說明	參考文獻
生產達成率	實際合格品產量) / (計畫產量) *100%。	陳秀妮(2008)
產品不良率	產品超出規格即稱為不良，此不良的比率稱為不良率。	陳秀妮(2008)
供應商準時交貨率	準時交貨率是指下層供應商在一定時間內準時交貨次數占其總交貨次數的百分比。	陳秀妮(2008)

表 2.5 企業內部流程衡量指標 (續上頁)

衡量指標	說明	參考文獻
IPQC 不良率	IPQC 採用的一般的方式為抽檢，檢查內容一般分為對各工序的產品質量進行抽檢、對各工序的操作人員的作業方式和方法進行檢查、對控制計劃中的內容進行點檢。	http://www.labtud.com/article-617335-1.html

資料來源：本研究整理

圖 2.4 是透過企業內部流程構面來建置一個企業價值鏈，其開端為創新流程，先釐清目前和未來客戶的需求，並開發新產品以創造顧客需求；再來是營運流程，著重在提供產品和服務給現有客戶，自接到訂單起始，經過生產流程到將產品並交給顧客為止；最後則是售後服務流程，即在銷售之後提供服務給顧客，如瑕疵品或退換貨處理。表 2.5 則是透過相關文獻整理出幾項關於內部流程構面的關鍵性指標，像是生產達成率、產品不良率、供應商準時交貨率以及 IPQC 不良率等。

2.1.4 學習與成長構面

Kaplan & Norton(1996)認為此構面是為了創造組織長期的成長和進步所必須建立的基礎架構，在激烈的競爭環境下，企業不可能憑今日的科技和能力達到顧客和內部流程的長期目標，惟有不斷增進學習與成長的能力，才得改善企業內部流程，並進而追求顧客、財務構面之目標。組織的學習與成長來自三方面：人(員工技能)、系統(科技基礎設施)、組織程序(行動氣候)。平衡計分卡的財務、顧客、企業內部流程往往會顯示人、系統和程序的實際能力與目標間的落差。為了縮小此差距，企業必須投資於員工的技術再造、資訊科技和系統的加強，以及組織程序和日常作業的調整，這些

都是平衡計分卡學習與成長構面追求的目標。學習與成長構面的核心衡量指標為員工滿意度、員工延續率及員工生產力，其中又以員工滿意度最為重要，經常被視為驅動員工延續率及生產力的因素。而員工滿意度的驅動因素即為上述三個原則：員工技能、科技基礎設施及誘導員工行動的氣候。核心衡量指標及特定情況動因構成了學習成長的衡量架構，如圖 2-5 所示。

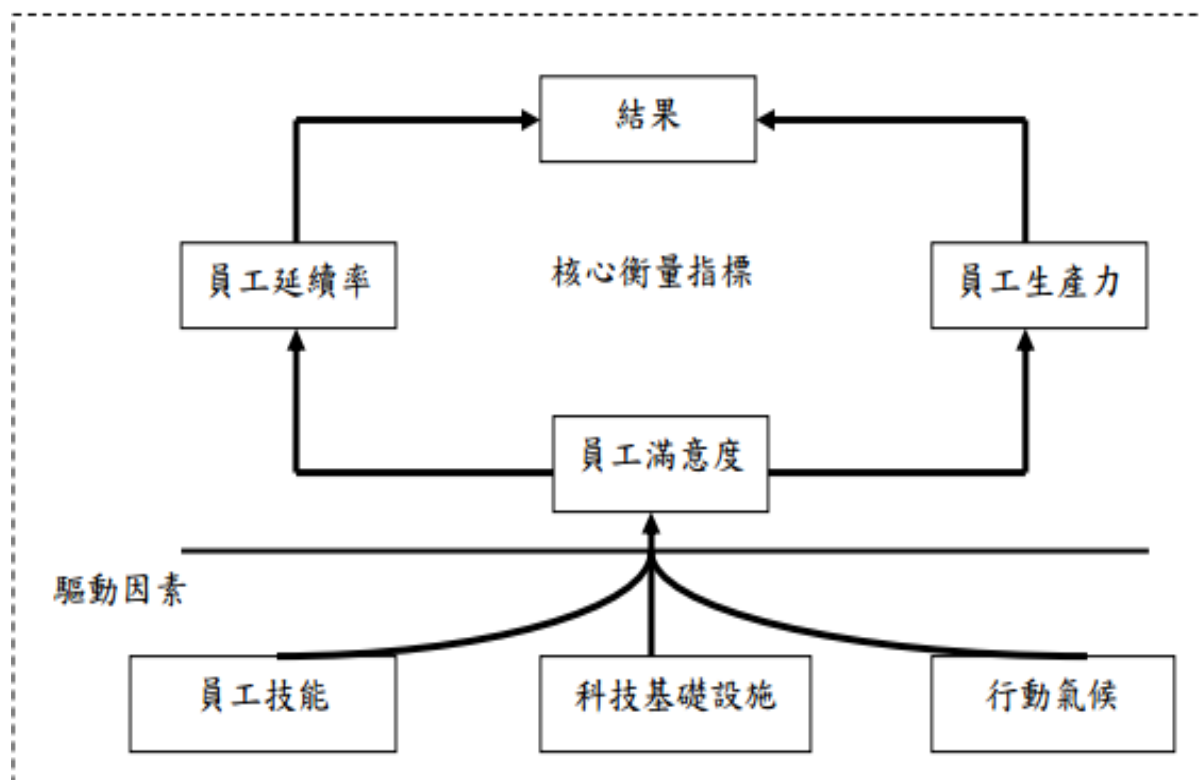


圖 2.5 學習與成長核心衡量指標

資料來源：劉俊勇、孫薇譯(2004)

以下也整理出關於學習與成長構面的衡量指標，除了員工的教育訓練之外本研究也特別加入了提案制度這一衡量指標，除了增加員工對於自己工作的責任感外更可以藉此分辨出 A 級人才比例以增加工作效率。但最重要的還是員工的基礎訓練，個案公司非常清楚這點，所以在員工的教育訓練上下了很大的功夫，其說明如表 2.6 所示。

表 2.6 學習與成長衡量指標

衡量指標	說明	參考文獻
教育訓練	教育訓練依內外部可分成企業訓練與推廣教育兩種。企業訓練是請訓練講師到企業做內部訓練，針對企業實際訓練需求進行授課解說，不只提升員工能力也提升公司競爭力	翁瑩潔(2005)
提案制度	「提案制度」是落實內部持續改善的管理工作之一。所謂改善提案制度，是指員工對職責上的問題，提出自己創造性的方法去改善，經由規定的管道及審查基準加以評定，並對被採用者予以表揚的制度。	廖育瑱(2003)

資料來源：本研究整理

綜合以上所說，學術界與企業界也體會到財務性績效衡量，不僅只重視結果不重視過程，忽略外在因素對企業內部造成的衝擊，而且也無法提供前瞻性的資訊，這也就表示只注重財務性指標的話是無法對公司的長期規劃有幫助的。也因此，企業也開始體會到非財務性指標的重要性，並開始注重企業內部的員工以及產品品質或交貨時間等非財務性量度。而在 90 年代初期 Kaplan 與 Norton 提出由財務、顧客、內部流程及學習成長四個構面所組成的績效評估系統-平衡計分卡，隨後更經過多項研究發現平衡計分卡更可成為企業願景及策略連結的管理系統。近幾年內國內亦開始有數篇平衡計分卡的個案研究，如表 2.7 所示。

表 2.7 國內平衡計分卡相關研究一覽表

作者	研究名稱
吳明通(2003)	企業導入平衡計分卡之績效研究—以帝強鋼鐵為例
黃俊程(2003)	平衡計分卡管理制度之設計及應用—以IC設計業為研究對象
方慶榮(2004)	平衡計分卡管理制度之設計及應用—以陽光社會福利基金會為案例
陳文田(2007)	以平衡計分卡建構 PLM 策略地圖之研究—以電子業協同開發專案為例
陳麗滿(2012)	以 KPI 指標導入平衡計分卡績效管理之研究—以 S 橡膠公司為例

資料來源：本研究整理

依據于泳泓（2002b）論述，隨著企業競爭環境的白熱化及微利時代的來臨，企業被迫面臨變革，變革通常來自以下的幾個原因：

1. 外部競爭者與競爭策略的調整（如高度競爭下成熟市場的「微利」或「虧損」窘境）。
2. 市場與客戶改變（如產業萎縮、客戶不斷抽單）。
3. 組織架構的調整（如併購或組織精簡）。
4. 科技工具的導入（ERP、CRM 等）。

企業在導入平衡計分卡的制度時，應視為一次重要而追求成功的組織變革。由其輔導過多家企業的經驗所獲得的結論。企業導入平衡計分卡過程中每一階段所應注意的重要事項和問題如表 2.8 所示。

表 2.8 平衡記分卡導入四個階段的不同類型問題點

<p>(拒絕期)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 未瞭解平衡記分卡的真正意涵 2. 公司仍無導入平衡計分卡的魄力 3. 平衡計分卡的影響力不會擴及每位員工 	<p>(承諾期)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 平衡計分卡完全導入，且充分宣導予組織內每一為成員 2. 每位組織成員認知個人所需付出的努力與配合 3. 真正感受平衡計分卡導入後的助益 4. 受惠於組織與管理的制度化
<p>(抗拒期)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 認為過去的制度較平衡計分卡佳 2. 不願意改變原來的習慣，不願參與平衡計分卡導入 3. 因時間限制或不夠瞭解平衡計分卡所產生的抗拒 	<p>(探索期)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 意識到公司導入平衡計分卡的決心 2. 瞭解平衡計分卡對公司與個人的正面影響 3. 員工逐漸感受平衡計分卡導入後的效益性

資料來源：于泳泓（2002b）

平衡計分卡導入所將遭遇到的問題，相較於過去企業導入 TQM、ERP 等管理制度時的情形類似，成效不彰常常並非專業技術問題，而是人的問題。為了使平衡計分卡推展順利，于泳泓（2002b）認為其關鍵成功因素如下：

1. 高階主管對導入平衡計分卡的支持與承諾以及員工的認同。
2. 瞭解平衡計分卡導入效益的展現以及未來的呈現。
3. 選擇對的團隊成員（包括高階主管、IT 人員以及外部顧問）。
4. 對平衡計分卡在組織導入的充分且完整溝通。
5. 獲取組織成員對平衡計分卡團隊的承諾以及支持。
6. 確保平衡計分卡相關知識及技能可平順且完整的移轉至組織平台。
7. 保持人員、平衡計分卡管理平台及平衡計分卡 e 化工具的平衡。
8. 平衡計分卡導入後的行為追蹤及績效評估。
9. CEO 的魄力與決心。

10. 系統整合與資訊系統的應用程度。

11. 部門間的協調。

2.2 平衡計分卡發展階段

企業發展必須歷經不同的發展階段，根據 Savich and Thompson(1978) 指出企業的生命階段可分為萌芽期(startup)、成長期(growth)、成熟期(maturity)及衰退期(decline)等四階段。在不同的階段，企業需要有不同的營運方式與經營策略，才能因應局勢演變來創造績效，度履為安。至於如何才能將每一階段的使命與目標，轉化為具體的行動方案呢?平衡計分卡的四個構面恰可為組織承接各階段使命、發展各階段策略、制定目標，並且將之轉化成營運術語，落實至日常工作之中(黃俊程，2003)。

Kaplan & Norton(1996,2007)認為，每個組織的情況並非完全相同，在建立平衡計分卡時可採取一套適合自己的實施模式，Kaplan & Norton 將企業建構平衡計分卡之流程分為四大步驟，每個步驟下又分出細部工作流程，而於建構平衡計分卡初期，須先成立「平衡計分卡推行小組」，以整合出企業完整的資訊及企業的近期目標與長期策略，有了策略之後再將策略一步步轉為實施的步驟，以下變是一個將策略轉為步驟的簡單概要

1. 轉換願景與策略：包括釐清願景和決定策略方向，描述出成功的驅動因素，並將願景與策略轉化成可衡量的目標和衡量指標。
2. 溝通與連結：此一階段必須將策略與目標傳達至組織全體，並連結到部門個人目標。
3. 規劃與設定目標：此步驟有助於公司整合業務與財務計畫。管理階層將抽象的策略性目標分解成平衡計分卡的各項具體關鍵績效指標(Key Performance Indicators)後，並以此分配資源和決定優先順序，如此各部門便能朝長期策略目標，彼此協調一致地行動。
4. 回饋與學習：公司可透過顧客、內部流程和學習與成長構面的績效表現，評核短期目標結果，提供策略性回饋訊息，以持續的調整策略的內容和方向。

Wetter(1998)也認為平衡計分卡導入時需配合各公司的特色與狀況，並提出如下企業實施平衡計分卡時之步驟：

1. 定義產業、說明其發展與公司角色：建立一個基礎，據此在產業特色與需求上建立共識，並對公司現況與角色提供更明確的定義。此階段的任務較適合以個人訪談的形式進行，並以高階主管與公司內具影響力者為訪談對象。於此階段可引用如 SWOT 分析、五力模型或是資源基礎模型等。
2. 建立/確認公司的願景：平衡計分卡之建構是以共同的願景為基礎，因此必須在初期階段便確定共同的願景是否確實存在。公司若是缺乏願景，則此時使用計分卡便為公司共同願景奠基的機會。
3. 建立構面：發展構面時應表現出管理階層在發展公司及提供產品與服務時所用的方法，已達到簡化流程並提高顧客價值的目的，這些成果都必須具體的在財務構面中表現出來。另外，任何構面的變動都是基於策略之需要，而非股東要求。
4. 根據每個構面劃分願景並規劃整體策略目標：公司可要求成員說明最能有效引導公司達成預期願景的一些基本規則，這些說明應兼顧各個構面，此一階段完成後，並依照優先順序列出達成預期願景的首要策略目標。
5. 鑑定成功要素：此步驟中公司必須決定哪些是有助於成功的因子，並將其依優先順序排列，並檢視每個構面中的成功因子是否具有因果關係。
6. 發展評量因素、判定因果關係與取得平衡：首先提出評量因素，並研究進行評量的可能性，同時檢查此架構之邏輯是否一致。
7. 建立上層計分卡：完成前述步驟後，上層計分卡便已完成，供相關人員審核與觀察。
8. 依據組織單位劃分計分卡與衡量因素：進一步分解上層計分卡至公司內各事業單位、部門、團隊與個人，分解之層次依公司組織規模而變化。
9. 規劃目標：公司必須為每個評量因素訂立目標，透過審查持續進度，必要時採取行動加以改善。
10. 擬定實行計劃：為了達成所設立之目標與願景，公司必須指定實行步驟，此一行動計畫應該指派負責人，並規劃中程與最終報告的進度表。

11. 實行計分卡：實行計劃應提出規則與建議方法，以確保「平衡計分卡」成為公司日常作業的一部分。

2.3 平衡計分卡導入要點與手法

于泳泓（2002a）建議相關企業在考慮是否導入平衡計分卡之初，就應針對平衡計分卡之三大產出重點包括企業願景、競爭策略以及績效管理（關鍵績效衡量指標 KPI）三方面，來進行導入前的自我診斷。

1. 企業願景的導入與校準

就企業而言沒有高瞻遠矚的企業願景，是無法引導企業資源投入一致且正確的方向。有共同願景的企業，經營者相信員工有能力實現企業的願景，員工相信經營者有強烈的企圖心帶領企業到更璀璨的境地。企業可依其實際需求建構三類不同形態的企業願景。包括：『激勵成長型』；『啟動變革型』和『定位認同型』。

2. 競爭策略的導入與校準

『策略』在企業經營上的意義為：「運用與分配企業之資源，以達成其目標。包括主要的行動方向及行動方式」。分析整個產業的外部機會與威脅，瞭解內部自身的優勢劣勢後，轉化成為企業的競爭策略。因此以往的競爭策略推導，多著重在臆測未來的企業競爭策略。Robert Kaplan 與 David Norton 所用的策略地圖，是透過一套競爭策略的因果關係，來加以描述並藉由歷史及未來的雙重數據做佐證，綜合使之測試競爭策略的合理性與關連性。所以相當困難的部份即如何將競爭策略分析與推理的分析模式，轉換為平衡計分卡的策略地圖。不不可諱言，策略地圖的描繪，不僅說明策略目標的因果關係、一個策略管理的控制平台並形成組織的共識和共同語言。

3. 關鍵績效衡量指標（KPI）之導入與校準

企業必須要有一套標準來衡量成效。KPI 就是用來衡量企業的競爭策略是否有確實達成預期效果，進而以績效管理的方法，促進企業全方位願景的實踐計畫。

KPI 是平衡計分卡中特有的觀念，無論是如何選擇策略目標來對應

KPI，或是 KPI 中目標值與權數的設定，對大多數的企業而言，都將是一個新的課題與挑戰。于泳泓（2002）曾提供 KPI 的基本形成步驟：

步驟 1：找出績效衡量的構面，並且訂出個別之衡量目。

步驟 2：決定個別衡量項目之權重。

步驟 3：建立各項衡量指標的基準值。

步驟 4：設定各項衡量指標之目標值。

步驟 5：完成各個衡量指標之尺度/比例。

步驟 6：依據目前之績效表現計算出實際之指標值。

而 KPI 必須與企業的願景和策略連結外並且最好具有下述特性：可以量化、可及性、容易瞭解、相互平衡和能清楚定義等。從過去的經驗來看，平衡計分卡的導入並不是能夠照本宣科做的，該有的步驟一個都不能少，對此于泳泓(2002)這位學者也對平衡計分卡做了導入步驟的要點與手法，其中包含了平衡計分卡導入之六個階段要務及十個任務彙整如表 2.9。

表 2.9 平衡計分卡導入步驟的要點與手法

階段	六個階段	十個任務說明
第一階段	審視企業內外部之資源、建立資源管控系統	
第二階段	界定衡量架構、建立對於策略目標的共識、挑選及設計量度	
第三階段	界定衡量架構	1. 挑選適當的組織單位
		2. 判別策略事業單位（SBU）與總公司的連結關係

表 2.9 平衡計分卡導入步驟的要點與手法(續上頁)

階段	六個階段	十個任務說明
第四階段	建立對於策略目標的共識	3. 進行第一輪的訪問
		4. 綜合會議
		5. 階段檢討會
第五階段	挑選及設計量度（關鍵績效衡量指標）	6. 子團隊會議
		7. 階段檢討會
第六階段	制定實施計畫	8. 發展執行計畫
		9. 前一階段檢討會
		10. 完成實行計畫

資料來源：于泳泓(2002)

2.4 關鍵績效指標

2.4.1 何謂關鍵績效指標

關鍵績效指標 (Key Performance Indicator ;KPI)是通過對組織內部流程的輸入端、輸出端的關鍵參數進行設置、取樣、計算、分析，衡量流程績效的一種目標式量化管理指標，是把企業的戰略目標分解為可操作的工作目標的工具，是企業績效管理的基礎。KPI 可以使部門主管明確部門的主要責任，並以此為基礎，明確部門人員的業績衡量指標。建立明確的切實可行的 KPI 體系，是做好績效管理的關鍵。關鍵績效指標是用於衡量工作人員工作績效表現的量化指標，是績效計劃的重要組成部分。所以建立明確可行的關鍵績效指標是做好績效管理的關鍵。

KPI 法符合一個重要的管理原理 -- “八二原理”。在一個企業的價值創造過程中，存在著“80/20”的規律，即 20%的骨幹人員創造企業 80% 的價值；而且在每一位員工身上“八二原理”同樣適用，即 80%的工作任

務是由 20% 的關鍵行為完成的。因此，必須抓住 20% 的關鍵行為，對之進行分析和衡量，這樣就能抓住業績評價的重心。

而關鍵績效的特點則來自於對公司戰略目標的分解，這首先意味著，作為衡量各職位工作績效的指標，關鍵績效指標所體現的衡量內容最終取決於公司的戰略目標。當關鍵績效指標構成公司戰略目標的有效組成部分或支持體系時，它所衡量的職位便以實現公司戰略目標的相關部分作為自身的主要職責；如果 KPI 與公司戰略目標脫離，則它所衡量的職位的努力方向也將與公司戰略目標的實現產生分歧。

KPI 來自於對公司戰略目標的分解，其第二層含義在於，KPI 是對公司戰略目標的進一步細化和發展。公司戰略目標是長期的、指導性的、概括性的，而各職位的關鍵績效指標內容豐富，針對職位而設置，著眼於考核當年的工作績效、具有可衡量性。因此，關鍵績效指標是對真正驅動公司戰略目標實現的具體因素的發掘，是公司戰略對每個職位工作績效要求的具體體現。最後一層含義在於，關鍵績效指標隨公司戰略目標的發展演變而調整。

此外 KPI 不是由上級強行確定向下施展的，也不是由本職職位自行制定的，它的制定過程由上級與員工共同參與完成，是雙方所達成的一致意見的體現。它不是以上壓下的工具，而是組織中相關人員對職位工作績效要求的共同認識。

KPI 所具備的特點，決定了 KPI 在組織中舉足輕重的意義。首先，作為公司戰略目標的分解，KPI 的制定有力地推動公司戰略在各單位各部門得以執行；其次，KPI 為上下級對職位工作職責和關鍵績效要求有了清晰的共識，確保各層各類人員努力方向的一致性；第三，KPI 為績效管理提供了透明、客觀、可衡量的基礎；第四，作為關鍵經營活動的績效的反映，KPI 幫助各職位員工集中精力處理對公司戰略有最大驅動力的方面；第五，通過定期計算和回顧 KPI 執行結果，管理人員能清晰了解經營領域中的關鍵績效參數，並及時診斷存在的問題，採取行動予以改進。下表為 KPI 的績效考核體系與一般績效評估體系的區別，如表 2.10 所示。

表 2.10 KPI 的績效考核體系與一般績效評估體系的區別

	基於 KPI 的績效評估體系	一般績效評估體系
假設前提	假定人們會採取一切積極的行動努力達到事先確定的目標	假定人們不會主動採取行動以實現目標，假定人們不清楚應採取什麼行動來實現目標。假定制定與實施戰略與一般員工無關
考核目的	以戰略為中心，指標體系的設計與運用都為組織戰略目標的達成服務	以控制為中心，指標體系的設計與運用來源於控制的意圖，也是為更有效的控制個人的行為服務
指標產生	在組織內部自上而下對戰略目標進行層層分解產生	通常是自下而上根據個人以往的績效與目標產生
指標來源	基於組織戰略目標與競爭要求的各項增值性工作產出	來源於特定的程序，即對過去行為與績效的修改
指標構成及作用	通過財務與非財務指標相結合，體現關注短期效益，兼顧長期發展的原則；指標本身不僅傳達了結果。也傳遞了產生結果的過程	以財務指標為主，非財務指標為輔。注重對過去績效的評價。且指導績效改進的出發點是過去的績效存在的問題，績效改進行動與戰略需要脫鉤

資料來源：于泳泓(2002)

具體來看 KPI 有助於：(1) 根據組織的發展規劃/目標計劃來確定部門/個人的業績指標、(2) 監測與業績目標有關的運作過程、(3) 及時發現潛在的問題，發現需要改進的領域，並反饋給相應部門/個人、(4) KPI 輸出是績效評價的基礎和依據。而當公司、部門乃至職位確定了明晰的 KPI 體系後，可以 (1) 把個人和部門的目標與公司整體的目標聯繫起來、(2) 對於管理者而言，階段性地對部門/個人的 KPI 輸出進行評價和控制，可引導正確的目標發展、(3) 集中測量公司所需要的行為、(4) 定量和定性地對直接創造利潤和間接創造利潤的貢獻作出評估。

2.4.2 平衡計分卡與關鍵績效指標間的關係

Kaplan & Norton(1996)並提出下列三大原則，說明平衡計分卡和關鍵績效指標(KPI)間的關係

1. 注意因果關係：一個嚴謹的平衡計分卡必須可以完整的回答因果關係，並且可以陳述每一個事業單位的策略。因此平衡計分卡所選擇的指標都必須是因果關係中的一環，才能有效無誤地傳達策略意涵。
2. 包括落後指標和領先指標：落後指標是指如：獲利率、顧客佔有率等；而領先指標，因產業或事業不同而異。若只有落後指標，則無法顯示獲得成果的過程；反之，若只有領先指標，也無法表示營運的改進是否促進了企業績效的增長，必須結合兩種指標才能完整衡量企業之績效。
3. 連結財務目標：品質、顧客滿意度、創新與目標，雖然可以帶來組織績效的改進，但並不代表真正的成功，平衡計分卡最終仍須評估財務構面的實際結果，才能讓企業得到具體利益。

平衡計分卡的核心思想是通過財務、顧客、內部流程、學習與成長四個方面指標之間相互驅動的因果關係實現績效考核、績效改進以及戰略實施與戰略修正的目標。一方面通過財務指標保持對組織短期業績的關注；另一方面通過員工學習，資訊技術的運用與產品，服務的創新提高客戶的滿意度，共同驅動組織未來的財務績效，展示組織的戰軌跡(見表 2.11)依據平衡計分卡建立的企業 KPI 體系兼顧了對結果和過程的關注，但是基於戰略分解產生的全面的 KPI 體系還要同本年度指標的精細篩選相結合。戰

略分解產生的是全面的體系，某一年度指標具體採用必須經過經營檢討來確定(陳麗滿，2012)。

表 2.11 平衡計分卡的核心指標

指標類別	指標側重	指標名稱
財務指標	財力效益狀況	銷售增長率，市場占有率，品牌認識度，銷售目標完成率，市場競爭比率
	資產營運狀況	客訴處理及時率，客戶回訪率，客戶檔案完整率，客戶流失率
	償債能力狀況	貸款回收率，成品周轉率，銷售費用投入產出比
	發展能力狀況	銷售營業增長率，資本累積率，總資產增長率，固定資產成長率，三年利潤平均成長率，三年資本增長率
顧客指標	價格狀況	價格波動比率
	服務狀況	促銷效益比率，客戶滿意度，客戶檔案完整率
	品牌狀況	產品上架率，銷售率，客訴處理及時率，應收帳款回收率，銷售收入完成率

表 2.11 平衡計分卡的核心指標(續上頁)

指標類別	指標側重	指標名稱
內部流程指標	品質狀況	原物料採購計畫完成率，原料品質一次達成率，正品率，工藝達成率
	成本狀況	採購價格綜合指數，原物料耗損率，單位成品原物料成本
	效率狀況	配送及時率，設備有效作業率，產品供貨週期，生產能力利用率
學習與成長指標	學習指標	培訓覆蓋率，核心人才流失率，人才適配度
	發展指標	技術與產品儲備度，產品創新程度

資料來源：陳麗滿(2012)

2.4.3 關鍵績效指標設計原則

武欣(2005)指出，在確定關鍵績效指標時有一個重要的 SMART 原則，SMART 為五個英文單字之縮寫，分述如下。

1. S：Specific，具體的。
2. M：Measurable，可衡量的。
3. A：Attainable，可實現的。
4. R：Realistic，實際的。
5. T：Time-bound，有時限的。

2.4.4 關鍵績效指標(KPI)之設定與導入步驟

KPI 是一種可量化的指標，反映出組織的關鍵成功因素，用以衡量企業的競爭策略是否確實達到預期效果，進而以績效管理的方法，促進企業全方位願景的實踐計畫。發展 KPI 時須透過不同的競爭策略和目標，決定相對應的衡量內涵，以及企業所欲達成的差異化 KPI 內涵。因此 KPI 的選擇會隨組織的型態而有不同，但無論組織選擇何種 KPI 指標，該指標都必須與組織目標結合且能夠被量化。

針對制定 KPI 的流程步驟，于泳泓、陳依蘋(2007)提出下列六點：

1. 找出績效衡量的構面，並且訂出個別之衡量項目。
2. 決定個別衡量項目之權重。
3. 建立各項衡量指標的基準值。
4. 設立各項衡量指標的目標值。
5. 完成個衡量指標之尺度/比例。
6. 依據目前之績效表現計算出實際之指標值。

平衡計分卡之設計需兼顧長期與短期目標、財務與非財務量度、領先與落後指標，以及外部和內部績效。因此，若以平衡計分卡之觀念來建構關鍵績效指標時須重視「均衡」之概念(李珊珊，2007)。基於前述，關鍵績效指標均衡發展步驟如下。

1. 釐清環境與問題分析：釐清組織目前與未來所處的環境與所面臨的問題，無論內部或外部因素，亦須考量利害關係人，並設定組織長遠目標。
2. 列出管理部門需求清單：因應組織整體目標，詳列出組織內部各項管理部門之目標與需求。
3. 選定績效指標均衡原則：以平衡計分卡為考量基礎，可延伸為如目標與策略 均衡、維持與創新兼俱、功能與跨功能同時考量等。原則選定將依照各部門 管理活動而有所差異性。
4. 給予績效指標均衡原則權重：因應組織外部與內部因素進行考量，如市場競爭地位、利害關係人之差異性、高中基層人員的任務，以及部門業務方向等，給予權重。而權重比例並分全然 50：50，可依照內外部考

量因素進行比例分配。

5. 確認績效均衡原則關連表：組織所列出的績效均衡原則，必須與內部管理部門、高中基層人員相契合，進而製作績效均衡關連表。
6. 製作均衡績效指標事例：即針對組織整體列出其主要績效指標，通常以重要但績效指標最欠缺或不足之部門為例。
7. 建立均衡指標總表：在組織整體績效指標事例建立後，針對各部門依序列出均衡原則、權重比例與績效指標。
8. 確定各部門年度績效均衡實績表：依照組織與各部門本身年度策略目標、營運方針等，列出每項均衡指標的目標值與實際值，作一比較，定期進行調整。
9. 製作關鍵績效指標辭典：分別描述組織與各部門的績效指標內容、目標值與行動方案等，製作辭典。
10. 檢驗關鍵績效指標適合性：檢驗關鍵績效指標的好壞、因果關係、與策略目標連結性等。

綜合上述所說，KPI 之設計過程為一個由上而下的分解流程，各層級間要實現與企業策略目標導向間的因果對應關係，亦即每個構面之 KPI 必須與企業願景、策略連結。

2.4.5 訂定關鍵績效指標時應注意事項

Niven(2002)也指出企業應避免下列五點訂定關鍵績效指標時常犯之錯誤，才能引導企業走向正確的方向，發揮 KPI 之效能。

1. 數目越多越好：指標的重點在於「關鍵」，而不在於指標數的多寡。
2. 複製其他企業：不同的企業具有不同的願景與使命，因此關鍵績效指標也應有所差異；即使是願景與使命相同的企業，其在同一時期內所重視的關鍵績效指標也非全然相同。
3. 量化的陷阱：量化的指標比非量化的指標容易評估和掌握，但未必符合自己企業的需要，因此在訂定 KPI 時應以企業的策略為出發點。

4. 沒有隨時間調整：KPI 是一種動態的管理工具，必須隨環境變化而調整修正，以避免落差。
5. 未與人資管理制度結合：KPI 的衡量結果一定要和獎酬制度結合，才能使員工產生動力，發揮引導和激勵的作用。

對於 KPI 的內容，如 Nkomo (1987) 有提到傳統的財務績效指標，包括營收成長率，盈餘成長率，純益率，資產報酬率。人力資源績效指標包括員工每人平均獲利額，員工每人平均產值。吳秉恩 (1992) 也提到計量指標有員工平均收益，員工生產力，重要員工流失率，投資報酬率，獲利率。定性指標有員工工作士氣、相關人員認同程度、人力資源聲望。

由於企業經營之目標很多，因此通常隨著研究主題的不同而採用不同的績效指標。李書行 (1995) 認為績效指標須考量：

1. 內部的效率性，內部效率指標在確保公司將資源做最有效的運用，也要考慮到外部的效能性，外部效能指標在確定企業的產品能被顧客接受。
2. 維持市場競爭的優勢以及提供最佳產品與服務，企業必須針對本身特有的產業特性，發展出不同的衡量指標，以隨時驗證企業整體營運的狀況及各項作業的實施成效。
3. 產品與服務乃企業活動之產出，公司內部除本身之評定標準外，亦須考量顧客對公司產品的認定程度。在擬定衡量目標時，應保有彈性。
4. 利潤、現金流量及投資報酬率乃企業整體營運成果表現，隨著公司營運興衰，定期性衡量將有助於了解公司營運狀況，並因應公司所處的不同階段，應調整績效衡量指標系統與剔除不適用的衡量指標。
5. 衡量指標標準值的選定，應取決於外部市場上的反應。

經過上述 KPI 的意涵與導入的相關內容及目標的文獻探討後，歸納出企業導入 KPI 管理的目標為：

1. KPI 管理讓企業策略目標可以量測及監控。
2. 及時的 KPI 管理讓企業目標有實現的機會。
3. KPI 管理可以結合企業的績效考核獎懲制度。

第三章 研究方法

本章節首先透過分析該產業的架構來找出研究重點為何，接著以其作為選擇的依據來找出有相同特性的公司來做研究，最後再透過個案研究法與文獻探討法來進行資料的蒐集與分析，最後再推導出研究結論。

3.1 研究架構

伴隨全球化與知識經濟時代的來臨，國際分工日益深化與專業化促使全球總體環境產生巨大改變與影響，國際產業的發展思維已從製造業轉為服務化，也從硬體製造轉為軟性製造，透過服務業協助與支援來增加製造業的競爭力，以此換取更大的利潤。本研究將利用平衡計分卡的架構來篩選、探討管理績效的關鍵構面與指標作為個案分析的基礎，因此收集個案公司在相關活動與績效指標的狀況與資料，架構圖如圖 3.1 所示。

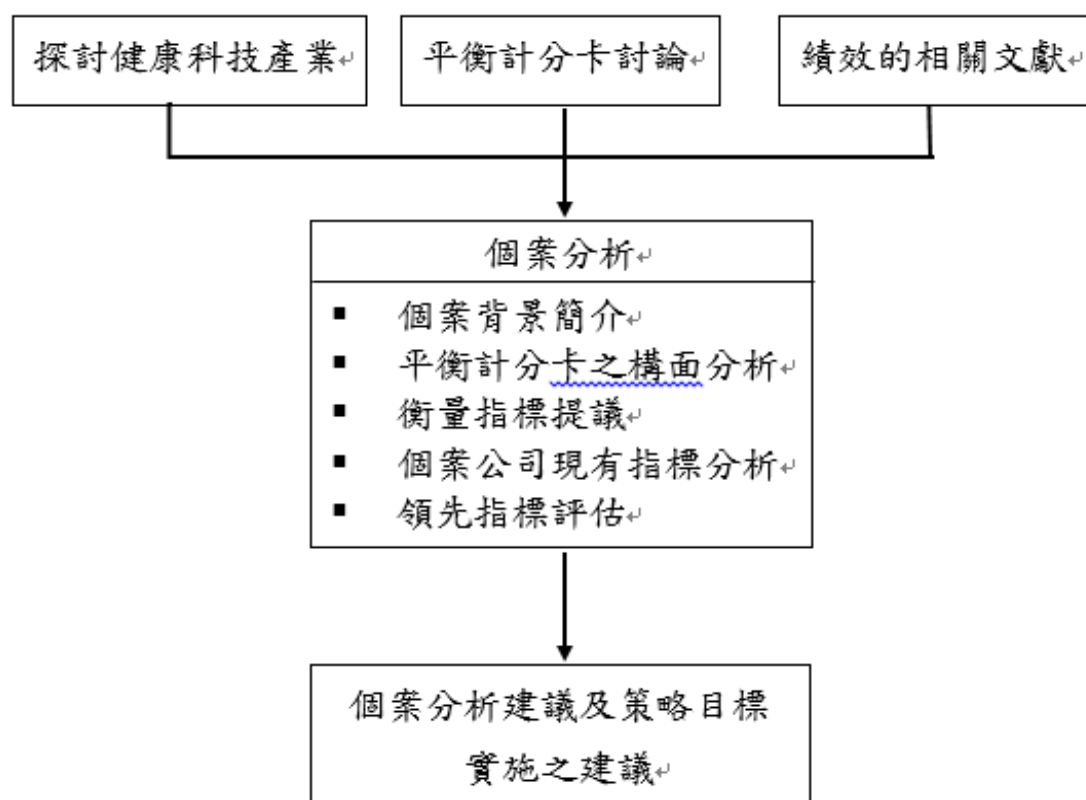


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

3.2 個案研究對象選擇

個案公司選擇的主要理由有以下：第一：個案公司是目前國內第一大、全球第三大生產健身器材之專業製造廠商。在 1986 年由啞鈴代工到 1990 年發展至歐洲市場，並於同年設立 JOHNSON 品牌並漸漸由 ODM 模式成長進入為 OBM 模式，自創品牌並自己經營消費市場。在 1995 年由於上游廠商經營不善，為了不連累，該個案公司毅然決然購買了這家公司並創立 Vision 這個品牌。第二：由於此種原因也開啟了個案公司的自創品牌並開始自己代理子公司，在這種自己能製造產品並且能幫其他公司代工的情況下終於擠身為台灣最大的健身器材銷售商，但相較於國外其他三大製造商還是有一段差距，為了能與國外廠商並駕齊驅甚至超越必須得做的就是將公司的策略徹底執行，為此必須要全體員工的支持方可達成，故經由對此一個案的深入研究，可說明策略的執行對公司的成長有多大的幫助。

3.3 資料收集方式

3.3.1 文獻分析法

本研究採用文獻研究法，透過學術刊物、網路資料、報章雜誌與公司數據等，收集相關產業與個案公司的資料，探討國內企業管理業務以及個案公司發展現況，以了解整個產業與個案公司競爭情勢，更加強化本研究的動機。在範圍上，不僅分析文獻內容，並且分析整個平衡計分卡由過去到現在的運用及導入過程；在價值上，不只對文獻內容做敘述性解說，並且是在推論平衡計分卡導入後所發生的影響。換言之透過文獻分析可以幫助研究者釐清研究的背景、理論的發展狀況、研究的具體方向以及研究工具的使用方式。同時，以文獻為基礎，本研究也針對平衡計分卡的四大構面與其在製造業上的應用進行探討。

3.3.2 個案研究法

本研究採用個案研究法的主要目的，主要是探討個案公司於製造業的現況，並以平衡計分卡為架構，就該個案公司進行描述性分析，並以分析結果對該個案公司提出在企業管理之策略目標的實施建議。透過深入的訪談來對蒐集到的各項資料(包括組織資料與書面資料)，先轉換為文字資料，隨後依據所表達的內容來做初步的分類，依據本研究所欲探討的問題，包括(1)企業導入平衡計分卡的發展方式、(2)導入後與 KPI 之整合發展步驟。本研究將檢視前面已完成的分類資料來探討導入後的成果，進而成為本研究的研究發現。

第四章 平衡計分卡之實施

4.1 健康科技產業簡介

健康器材是一種可促進身體機能健康的輔助器材，讓使用者在室內與定點狀態下，利用器材的阻力使人體消耗熱量，以達到心肺功能及肌肉伸展訓練等。其中，健康器材可依銷售市場區分為家用與商用兩種，家用主要是針對家庭用戶作為銷售對象，其銷售旺季為每年 9 月至翌年 2 月；商用則以健身房及俱樂部為主，無明顯淡旺季之分，但有年度的商用客戶換機潮。

以往使用健康器材的人，主要動機多為肌肉鍛鍊與減肥等，現今則愈來愈多年長族群及低年齡族群加入其中，作為復健及運動之用。而提供健身器材的場所，除健身房與俱樂部外，亦被廣泛使用在旅館、學校、公司、醫院及公家機關等。根據資料顯示，全球健身器材市場規模為 63 億美元，其中家用市場佔 40 億美元，其餘為商用市場。

對於以運動用品器材為主的產業來說該個案公司絕對是大家效仿的對象，除了是國內第一外更是世界第三，會有如此成就當然不是任何人都能夠模仿得來的。一般而言想到健康科技產業不外乎就是醫療儀器、醫療器材、衛材、藥品、試劑及通訊等相關產業，但個案公司之所以會以健康科技來命名就是因為他們的運動產品除了健康以外還非常重視科技。以跑步機來舉例，上面擁有多國語言介面能夠適應全球市場，並且能夠透過藍牙連接耳機，未來的健身資訊將直接以 APP 的方式存入個人手機；另外跑步機還可接入有線電視並撥放手機音樂等，最重要的是所有跑步機都有連線的機制，故障時將自動通知中央機房，48 小時內維修人員就可出現在故障機器附近開始維修，而未來更有期望將 48 小時縮短至 24 小時。有別於一般傳統產業的健身器材公司，該公司加入了科技的元素使市場接受度大幅提升，這也是該公司能位居國內龍頭的主要原因。

4.2 個案公司簡介

該個案公司創立於 1975 年十月，目前資本額為 15.51 億新台幣，為

專業的健身器材製造商，並在創辦人羅崑泉的致力發展下現已晉升為亞洲第一、世界第三大的健身器材公司。生產的產品包括電動跑步機、室內健身車、健步機、划船器、橢圓機、重量訓練機…等高級運動器材。而在銷售方面則以自有品牌為主，最近更轉型有成，在自建以及併購的雙軌運作下已在全球設有 20 家子公司，未來也期望專賣店由 250 家增加到 400 家。

4.2.1 個案公司四大競爭優勢

個案公司每年皆能在健身器材中穩定成長，近幾年更將市場轉往亞洲獲得了巨大的成果，主要憑藉其四大優勢：

1. 擁有國際化的自有品牌與通路

個案公司「品牌搭配通路」的策略，是使其營收成長的重要秘訣，多品牌的策略涵蓋了不同階層的市場定位及通路，而有不同的產品規格及設計。其中 VISION 主要客層為有使用健身器材經驗的白領階層，是家用市場中最貴的部分；HORIZON 則以百貨公司及運動品連鎖店為主，定位是次於 VISION 的中階產品，目標鎖定在低價位、實用性高的家用產品；MATRIX 則是以健身俱樂部和高級飯店健身中心為目標市場，雖然價位最高但相對的品質與性能也相對最高。個案公司這種多品牌的策略，除了能針對不同市場創造最大可能商機之外，也利用此種策略拉開與競爭者的差距。

2. 技術創新與國際研發團隊

個案公司主要的設計與製造則在臺灣及中國，行銷又以歐美為據點，這種全球營運的方式，從臺灣總公司、各地工廠到扮演行銷公司的各個子公司等，不同的營運及生產中心都需要一套完整的制度，藉此串接所有的流程與資訊，才能滿足多角化及全球化經營的需求。以導入 CRM 系統為例，CRM 改變了個案公司原本以 Excel 統計維修保固的作業方式，大幅提高產品保護維修的效率，也提高客戶的滿意度。以高階商用運動品牌 Matrix 為例，這類產品的用戶多是五星級飯店或全球連鎖健身中心，一旦產品有任何需要故障維修之處，就必須在規定的服務時間內完成產品維護與修繕，甚至於產品的故障率也必須低於某一個指標，

才能彰顯高階商用產品的價值。另外個案公司是由美國公司負責產品造型外觀、規格與功能的開發，台灣與中國則負責結構與軟硬體的設計及商品化，確保產品符合市場的需求。

3. 高品質與低成本之製造能力

目前擁有台灣與上海兩處生產基地，加上自製關鍵零組件的生產，使公司同級產品較競爭對手品質水準高 20%，成本低 20%。此外大陸廠也在 2002 年申請 ISO9001 認證，在此之前對大陸廠的 ISO 輔導與稽核工作都由台灣母公司來進行，由此可見個案公司對於品質的重視。

4. 有效的管理系統

個案公司以 5S+SOP+MBO 的管理特色聞名，許多廠商的精實專案就是以個案公司的管理模式為借鏡。此外，該個案公司也善用「立即獎勵」的海豚理論，每月舉辦聯訓成果發表會，定期對廠商的改善情況進行評分和考核，未達標準的立即加強輔導，表現良好的在每年廠商大會中頒發獎牌，給予增加訂單、縮短貸款發放時程等獎勵。

4.2.2 組織架構與部門介紹

個案公司的組織架構是緊密各部門關係，以及善用資源分配於品牌策略活動的基石，其組織架構如圖 4.1 所示，各部門業務如下。

1. 總管理處：擬定公司短中長期目標與策略規劃、新事業之發展、統籌及整合各事業部之管理、行銷、財務、人力資源與系統制度之建立與督導。
2. 稽核室：查核企業內部資產保護安全措施、內部營運效力、各項營運活動是否按照既定計畫實行與目標達成情形暨企業內部控制制度是否持續有效運作，及法令規章是否確實遵循，並提出改善建立。
3. 生產事業部：綜合有關產品生產製造及相關製造服務機能—採購、倉儲品質檢驗及售服零件供應事宜。
4. 管理部：負責公司總務、人事與薪資、財務會計帳務處理及報表編製暨有關工業安全事宜。
5. 行銷事業部：負責公司市場之拓展、行銷企劃、產品開發及售後服務。

6. 生產部：統籌公司生產作業事宜與完成公司交付之產能規劃目標。
7. 品質技術部：確保零件供應商、線上組裝及成品交貨品質判定與不良原因分析暨對策改善。
8. 資財部：原物料及模具等採購作業事宜，協力供應廠商開發與管理及保稅原料倉庫倉儲管理作業。
9. 工程部：新產品開發與舊產品改善、關鍵零組件自主開發及健全安全試驗、測試系統及研發技術資料之管理作業。
10. 客服部：建立客戶自主維修能力，協助提高客戶滿意度及推動品質改善。
11. 業務部：負責國內外客戶徵信及定單之處理；客戶開發與維持、產品銷售、船務及報關等業務。
12. 行銷部：品牌塑造，提升產品形象與國際知名度；主辦各種廣告、秀展及促銷活動；各區域競爭者價格蒐集與產品分析。

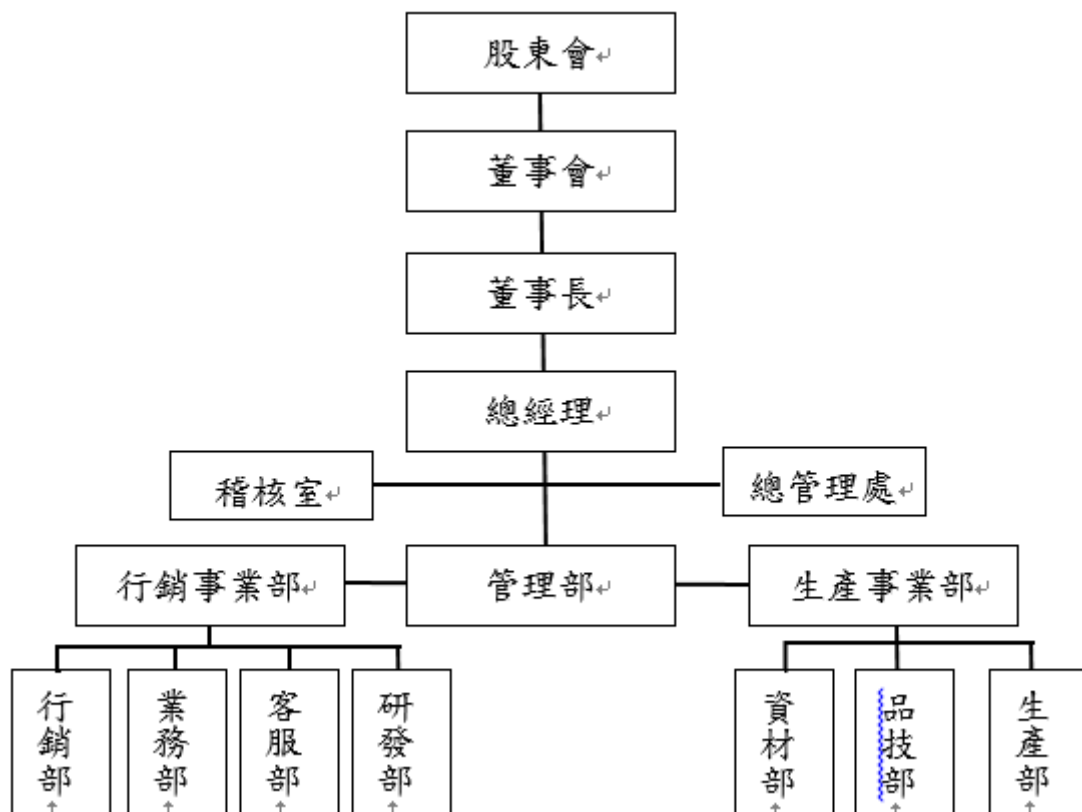


圖 4.1 個案公司組織架構圖

資料來源：<https://www.johnsonfitness.com.tw/>

4.3 個案公司之構面與指標分析

4.3.1 財務構面分析

個案公司成立於 1975 年，並與美商「IVANKO」在 1976 年合作生產舉重器材，屬於公司的草創期；接著在 1980 年開始積極與美商合作，百分之九十的世界著名健身器材公司包括 UNIVERSAL、TUNTURI、SCHWINN、TRUE、OMRON、MIZUNO 的亞洲代工與設計都交由個案公司進行，最終在 1995 年自創品牌並行銷到 50 多個國家，這時段屬於製造轉型期；之後在 1996 年創立自有品牌「Vision」進軍國際健康醫學科技產業，之後更在美國創立第二個自有品牌，透過品牌的建立與品質的保證個案公司在 2003 年申請股票上市，之後獲獎無數成為台灣第一大的健康科技公司，這時段屬於行銷轉型期。

個案公司表示，今年定位為品牌通路衝刺年，將全力進攻品牌及擴大歐洲及北美市場通路，以進一步縮小與全球前兩大品牌 Icon Fitness 及 Life 的差距，今年底力拚「坐二望一」。Kaplan and Norton (1996) 也強調企業生命週期中的三個階段：成長期、維持期、豐收期。屬於成長期的企業，其投入資金的現階段報酬可能相當低，所以整體財務目標可能在於營收成長率或銷售成長率。屬於維持期的企業，其投資主要在消除瓶頸或擴大產能，因此多半採用和獲利能力有關的財務目標。屬於豐收期的企業，通常不做重大投資，而將目標設定為擴大對企業的現金回饋，因此財務目標在於擁有現金流量。

個案公司也表示，今年將擴充產能，台中新廠預計 2015 年 7 月動工、2016 年第一季投產，主要生產高階商用健身器材，年產值預估超過 20 億元。透過目前情勢來看該個案公司在擴大產能的同時也在全力提高營收成長及獲利率，因此目前可說是介於成長期與維持期之間，而財務目標則是以營收成長為主。

Kaplan and Norton (1996) 將財務目標歸納為以下三項：營收成長與組合、成本降低與生產力改進、資產利用與投資。營收成長與組合，指的是諸如擴大產品與服務的種類、開拓新客源、改變產品和服務的組合、或重訂產品和服務的價格等。成本降低與生產力改進，指的是降低直接與間接

成本、或與其他事業單位共享資源。資產利用與投資，指的是降低營運資金水準、利用剩餘產能發展新業務、或擴大資產利用率等。該個案公司對於營收成長與成本降低皆非常重視，故本研究即以「營收成長與組合」與「成本降低與生產力改進」作為財務目標。

4.3.2 顧客構面分析

Kaplan and Norton (1996) 建議五個適用於所有類型組織的顧客構面量度：市場佔有率、顧客爭取率、顧客延續率、顧客滿意度、顧客獲利率（如圖 2.3）。其中，顧客滿意度會培育顧客爭取率、顧客延續率與顧客獲利率；而顧客爭取率與顧客延續率會培育顧客獲利率與市場佔有率。經本研究分析此五個量度的本質，發現市場佔有率與顧客獲利率這兩個量度，與財務構面的成長率、獲利率量度有概念上的重疊，因此本研究只取用顧客滿意、顧客爭取、顧客延續三項，並以其量度作為顧客構面衡量指標。

在決定顧客構面的策略目標之後，接著本研究要將顧客構面（顧客滿意、顧客爭取、顧客延續）與財務構面（營收成長與組合、成本降低）搭配，以連結其因果關係。根據學理上及實務上的發現，滿意的顧客不一定會增加營收，因為滿意的顧客可能被市場上的競爭者搶走，只有透過努力地留住顧客（顧客延續），才會對營收有所助益。另外，最滿意的顧客會變成企業產品與服務的信徒，四處幫企業宣傳，亦即透過口碑行銷的方式幫企業爭取到新顧客，繼而增進企業的營收。另一方面，滿意的顧客讓企業減少客訴的處理人力，因此使企業的成本降低。綜合以上分析，顧客構面與財務構面的因果關係為：顧客爭取與顧客延續會驅動營收成長和組合，而顧客滿意有助於成本降低。

4.3.3 內部流程構面分析

Kaplan and Norton (1996) 建議一個各種企業共通的內部價值鏈模式，可作為發展企業內部流程構面的參考。這模式中包含三個主要的企業流程：創新、營運、售後服務（如圖 2.4）。創新流程指的是，先研究顧客新出現或潛在的需求，接著創造產品或服務來滿足這些需求。營運流程指的是，有

效地製造與遞交產品和服務給顧客。售後服務流程指的是，在遞交產品和服務後，繼續為顧客效勞。創新、營運、售後服務這三個流程依序串接，並且起始於認識顧客需求，最後結束於滿足顧客需求。

接著本研究要將內部流程構面與顧客構面進行搭配並找出因果關係。經過分析後發現，內部流程構面的交貨流程完善剛好能促進顧客滿意度；而產品設計也包含了提高產品生產效率，這也對顧客爭取率有一定的幫助；最後的品質管理對於品質的監控能有效地留住顧客，也就是增加顧客延續率，對於以上內部流程的三目標都能夠與顧客流程三目標進行搭配，也就是存在著因果關係。

4.3.4 學習與成長構面分析

Kaplan and Norton (1996) 發現大部分企業使用三個量度來衡量員工：員工滿意度、員工延續率、員工生產力(如圖 2.5)。員工滿意度在於反映員工士氣及其對工作的整體滿意程度；員工延續率在於挽留與企業長期利益息息相關的員工；員工生產力在於尋求員工產能與所耗費資源之間的關係。根據實務上的發現，高度滿意的員工會培育高度的員工延續率與員工生產力，繼而在其他方面產生正向的結果。經本研究分析發現，員工生產力這個量度，經常和營收成長率與報酬率糾纏在一起，其概念與財務構面的營收成長率與獲利率重疊，因此應用在學習與成長構面顯得不甚恰當。此外，由於學習與成長構面的整體概念在於培育員工能力，而且本個案公司亦非常重視員工能力的培養，因此本研究經仔細考量後，將員工生產力修改為員工能力，以期更合理解釋實務的問題。不過在員工生產力修改為員工能力之後，本研究發現員工滿意並無法培育員工能力，而且發現屬於組織層次的員工整體延續率降低卻可能造成員工整體能力的降低（例如知識經驗豐富或能力較高的資深員工離職而使員工整體能力降低）。在經過以上分析後，本研究即以員工滿意、員工延續、員工能力作為此構面的策略目標，並以其量度作為衡量指標。

另一方面，Kaplan and Norton (1996) 亦發現學習與成長構面的量度有三個概念性的促成因子：員工技能、科技基礎架構、行動氣候。員工技能

是指員工的技能升級或再造，以符合企業的策略性需求；科技基礎架構是指提供科技工具能力以支援員工的工作；行動氣候是指對員工的激勵、授權，以及如何使員工和組織配合。這三個促成因子培育了員工滿意度，或許某種程度也直接影響了員工延續率與員工能力。

若再深入探討則會發現員工技能與行動氣候是非常抽象的，若不能具體化表達出來可能會對策略的實施造成一定的影響，故本研究將員工技能修改為教育訓練，而行動氣候則改為獎勵措施，透過此種更動來找出員工如何能滿意、如何能留任或如何提升生產力的因素。

最後本研究也要將學習與成長構面與內部流程構面進行搭配並連結其因果關係。通常員工滿意度較高的員工會有較好的服務品質，而較好的服務品質也相對的會提高顧客滿意度。另外任期較長的員工由於對工作較為熟練所以也會提高服務品質；再來是員工能力，透過教育訓練不僅能提升員工對於工作熟練度，也能減少工時以及提升生產效率，並且能減少出錯次數，因此這些內部流程都有賴於員工能力；最後是員工延續，通常任期較長的員工對於原有顧客都有較大的熟悉感，並且能夠信任，此外任期較長的員工對於品質的監控也一定要比新進員工來的熟練，因此綜合以上分析，學習成長構面與內部流程構面的因果關係為：員工滿意度能促進服務品質；員工能力則能增加生產效率以及減少工時；最後員工延續則可增加商品品質保證。另外學習與成長構面與顧客構面也存在著因果關係，也就是員工滿意與員工延續也會增加顧客滿意與顧客延續。

綜合以上分析，學習與成長構面與內部流程構面的因果關係為員工滿意與員工延續會增進服務品質，而員工能力的提升除了能縮短工時增加員工滿意外對於組合顧客與通路與增進服務品質有助益；而且學習與成長流程構面與顧客構面亦存在著因果關係，即員工延續會增進顧客滿意與顧客延續，也就是構面與構面之間有可能存在著跨層的關係。透過以上分析本研究試著根據個案公司之策略目標繪畫出策略地圖，如圖 4.2 所示。

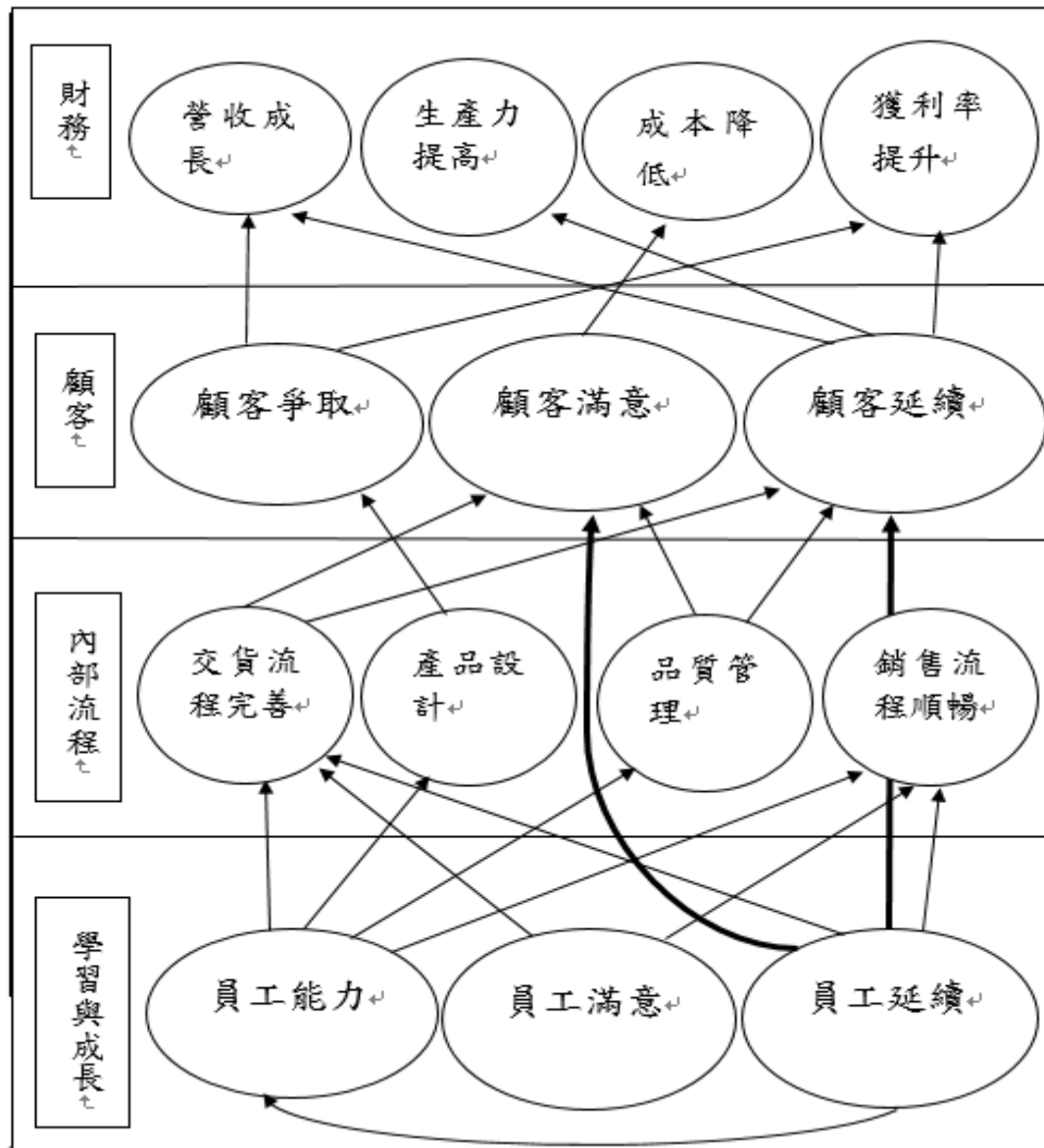


圖 4.2 個案公司之策略地圖

資料來源：本研究整理

圖 4.2 中每個圓圈內所代表的分別是每個構面的策略目標，而起始點則是由學習與成長構面的員工能力逐漸往上延伸，透過每個策略目標來找出各構面間的因果關係並透過箭頭來呈現。細的箭頭表示彼此之間有因果關係，而粗箭頭則表示構面與構面間可能存在著「跨層」的因果關係，圖中學習與成長構面的員工延續這項策略目標可能會影響到顧客構面的顧客滿意與顧客延續，而這種跨層的概念也是未來可著重探討的。

4.3.5 衡量指標提議

本研究依據以上分析，以及與個案公司之專家進行討論，提議衡量指標如表 4.1。另外，各項指標之中有畫底線者表示其為個案公司現有的指標。

表 4.1 個案公司之衡量指標提議

BSC 構面	策略目標	衡量指標
財務	1.1 營收成長	1.1.1 <u>營收成長率</u>
	1.2 成本降低	1.2.1 <u>節省採購成本比率</u>
		1.2.2 <u>節省營運成本比率</u>
	1.3 生產力提高	1.3.1 原料投入產出率
	1.4 獲利率提升	1.4.1 <u>應收帳款收現天數</u>
		1.4.2 <u>庫存週轉天數</u>
顧客	2.1 顧客滿意度	2.1.1 <u>一次完修率</u>
	2.2 顧客爭取率	2.1.2 <u>48HR 維修完成率</u>
		2.1.3 <u>客抱結案率</u>
	2.3 顧客延續率	2.1.4 客戶投訴件數
		2.2.1 新客戶開發量
		2.3.1 顧客回流率
	內部流程	3.1 交貨流程完善
3.2 產品設計		3.1.2 <u>舊產品改善達成率</u>
		3.1.3 <u>生產達成率</u>
3.3 品質管理		3.1.4 專案進度達成率
		3.2.1 <u>新產品開發準時率</u>
3.4 銷售流程順暢		3.3.1 現場環境清潔度
		3.4.1 <u>訂單結案率</u>

表 4.1 個案公司之衡量指標提議(續上頁)

BSC 構面	策略目標	衡量指標
學習與成長	4.1 員工能力	4.1.1 <u>新產品銷售訓練</u>
	4.2 員工滿意度	4.1.2 <u>新產品裝機訓練</u>
	4.3 員工延續	4.1.3 教育訓練時數
		4.1.4 提案制度採納次數
		4.2.1 員工滿意度
	4.3.1 <u>員工離職率</u>	

資料來源：本研究整理

表 4.1 中，在財務構面的指標裡，本研究以「營收成長與組合」為主要策略目標並以「成本降低與生產力改進」加以輔佐，首先從產線改進來提高生產效率並藉由降低成本來達到營收成長，最後達到獲利的提升。會想要透過成本降低來提高營收最主要的想法還是因為成本的降低是可視的並且能被資料化的，透過這種基本工作人員都能了解並操作的方式便能清楚的看見成效。

而在顧客構面的指標裡，如同先前顧客構面的分析，本研究以顧客滿意度、顧客爭取率與顧客延續率為主要目標，除了希望能達成最重要的顧客滿意外更希望能與財務構面達到相輔相成的效果。

在內部流程構面的指標裡本研究著重在舊產品改善達成率以及生產達成率，透過增加舊產品改善達成率來增加顧客滿意度，藉此來穩定客源，同時透過增加生產達成率來增加新的顧客。

最後的學習與成長構面，本研究著重在員工能力以及員工滿意度上。在目前的產業環境來說產品推出的速度要夠快才能留住顧客，如此一來員工的能力便是加強的首要目標。另外藉由直觀的薪資獎勵來代表員工滿意度的策略目標，並藉以提升員工延續率，在透過實務上較容易瞭解的員工培訓或教育訓練來增進員工能力。

4.3.6 個案公司現有指標分析

本研究會透過該公司現有指標進行分析並從中找出該個案公司目前應著重在哪項指標。首先來看該公司營收成長，如圖 4.3。

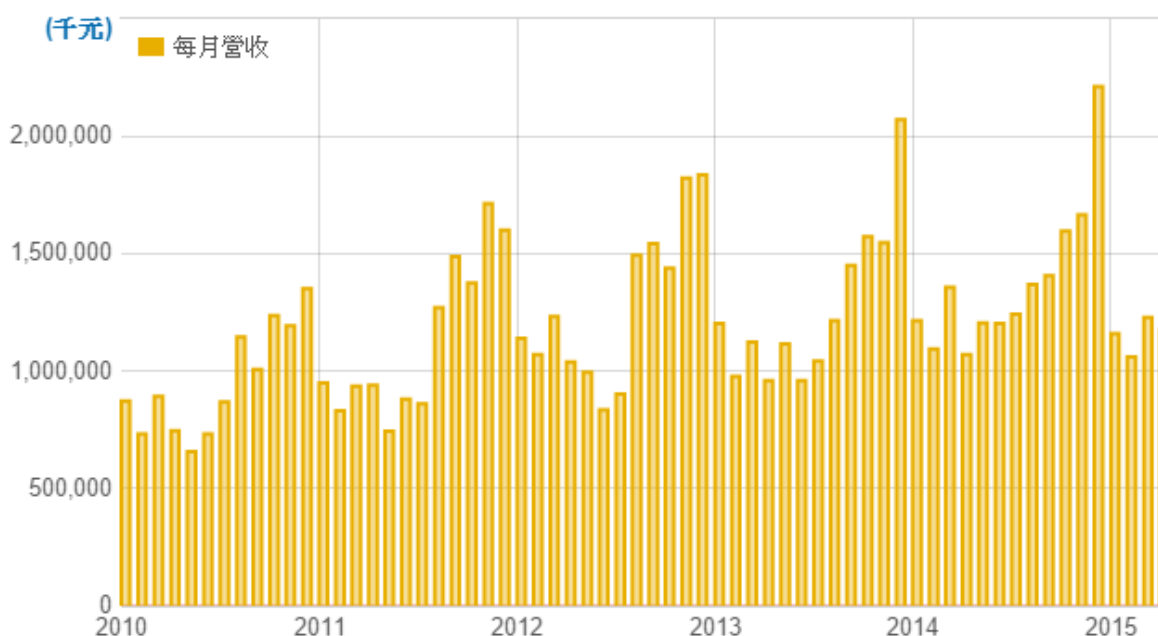


圖 4.3 個案公司之營收成長

資料來源：<https://statementdog.com/>

由圖 4.3 個案公司之營收成長可發現，若以每季來看的話在每年的第二季營收都會呈現下滑的狀態，相對地每年的 Q2 的淨利也是最少的，由這種跡象來看的話很有可能是在 Q2 時是屬於汰舊換新的時節，也就是所謂的淡季，若無法在 Q2 裡大幅增加營收的話減少管銷費用也是一個辦法。其重要性不用多說，每家公司的的高階主管最先要求的一定就是營收的成長。

再來是節省採購的成本，這邊的成本所包含的有購入材料所支付的價格、運輸費、倉儲費以及保險費等，而如上節所述由於公司正處於積極擴廠的階段，減少採購的成本必然能減少對營收的負擔。

財務構面的最後是應收帳款收現天數與庫存週轉天數，如圖 4.4 所示。透過此圖可發現應收帳款收現天數與庫存週轉天數都呈現相似的走勢。應收帳款收現天數也就是衡量企業在特定期間內，收回應收帳款所需時間。

和應收帳款週轉率都是用來衡量收帳能力，但以天數的方式呈現較容易理解其變化。應收帳款收現天數下滑，代表收款能力或業績上升；應收帳款收現天數上升，代表收款能力或業績下滑。而庫存週轉天數是衡量企業在特定期間內，消化存貨的所需天數。和庫存週轉率都是用來衡量存貨管理能力，但以天數的方式呈現較容易理解其變化。庫存週轉天數下滑，代表公司存貨銷售很快，市場需求或是存貨控管能力增強；庫存週轉天數上升，代表公司存貨消耗減緩，市場需求或是存貨控管能力下滑。在 Q2 可發現應收帳款收現天數以及庫存週轉天數都呈現上升的趨勢，這代表業績是下滑的，而在每年的 Q3、Q4 業績都持續上升，這代表若持續以這兩項指標為關鍵指標的話是可以觀察出整體企業未來的走向，但對於如何改進則只能抱持觀望的態度。

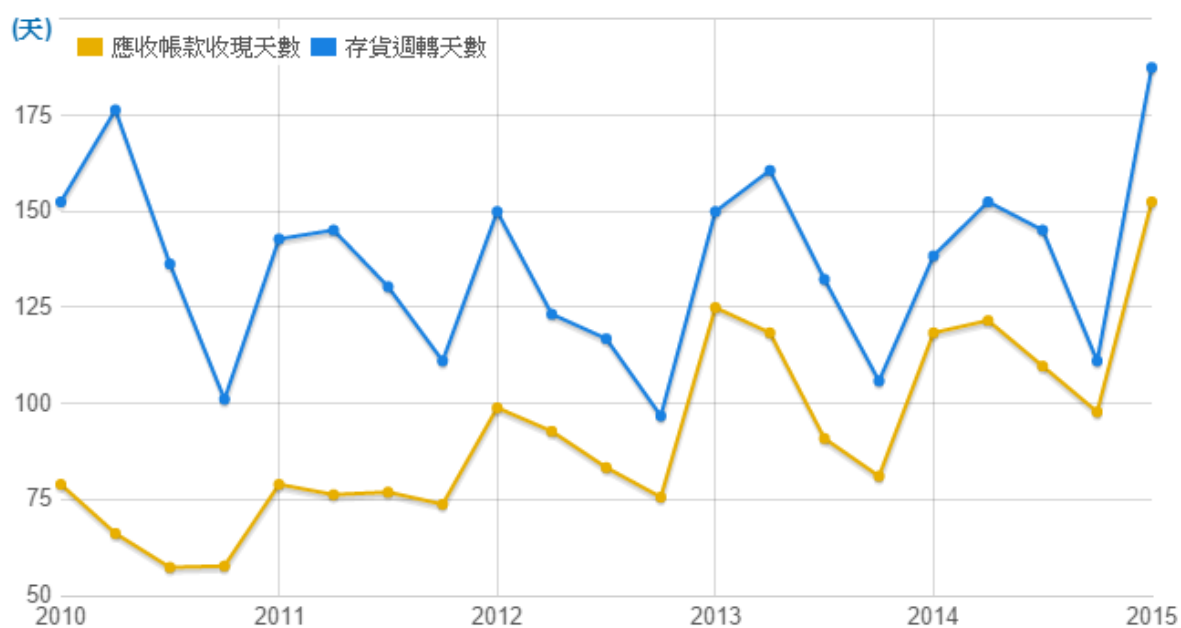


圖 4.4 個案公司應收帳款天數與庫存週轉天數

資料來源：<https://statementdog.com/>

而目前該個案公司的策略是推高市佔率，以歐美地區經銷、台灣地區設計、大陸地區生產模式進行，由此可發現台灣的研發設計能力較其他國家好。而個案公司也將今年訂為「再造品牌價值年」，首先推動精實專案，將美國三品牌公司與一個研發中心整合，員工由 350 人降為 230 人，大陸

也由 4500 人減為 2300 人，加上降低原物料採購成本，合計生產成本大幅降低 18%。透過該公司的現有策略本研究認為可將「營收成長與組合」與「成本降低與生產力改進」作為主財務目標。

在顧客方面該個案公司以「一次完修率」與「48HR 維修完成率」作為顧客滿意度的衡量指標。一次完修率顧名思義就是當顧客的產品有問題時必須要一次就能修好，避免顧客接二連三的抱怨產品的問題，而 48HR 維修完成率如前面所述，當機器出現問題故障時維修人員必須要在 48 小時內趕往現場並開始維修，而未來的目標是將 48 小時縮短至 24 小時。

另外值得一提的是客抱結案率，在個案公司這邊並不是指透過對顧客進行問卷發放來了解顧客對產品或服務是否滿意，而是該公司自己的行銷商對工廠的客抱結案率。先說顧客方面，該個案公司曾試過在產品銷售的同時附上一張問卷，並且是可在網路上填寫的，但發現回覆率實在太低。又曾試過引進美國 NPI 網站來幫忙調查顧客滿意度，成效也是不彰，最後公司想到一個辦法，就是透過行銷商來判斷顧客的滿意度。該個案公司擁有自己的工廠與行銷商，而最下游的便是顧客，透過顧客來維修的次數找出一次完修率，接著行銷商便會向工廠回報有問題的零組件避免下次產品發生同樣的問題，也就是說顧客對行銷商之間有著一次完修率與 48HR 維修完成率這兩點指標，而行銷商對工廠則是客抱結案率這項指標，不是透過顧客來了解顧客滿意度反而是透過代理商來了解，如此一來便可透過客抱結案率來了解顧客的滿意度。

在內部流程方面該個案公司以生產達成率、舊產品改善達成率、新產品開發準時率以及訂單結案率這些指標為主。目前運動器材產業的環境就像手機產業一樣需要不斷地推成出新才能留住顧客，為了達到這項目的生產達成率與新產品開發準時率這兩項指標可以說是目前個案公司較為著重的，而由於內部流程構面與顧客構面有著因果關係，所以在顧客構面的一次完修率這項指標上也恰好對應到舊產品改善達成率。最後的訂單結案率則對應到銷售流程的順暢，透過確認訂單的件數以及價錢來了解目前的訂單有幾個是結案的。

從學習與成長構面來看，產品推出的速度加快意味著員工學習相關技能的速度也必須加快，也因此個案公司將新產品裝機訓練與新產品銷售訓

練當作目前的指標。而員工離職率是所有公司都會採用的指標，原因就在於員工離職率與生產力存在著密不可分的關係。根據研究發現離職者在離職前的生產力就會開始下降，因為將要離職者會對工作產生疏忽或怠惰，而員工離開後在該工作尚未被遞補前更是無產出可言。除此之外在產品的淡旺季離職率也佔有重要的一部分，若是在旺季離職且若是資深員工的話公司必然要找出離職原因並且加以挽留，所以員工離職率對於生產力也有很大的影響。

綜合以上分析，歸納出個案公司現有指標呈現出兩項可關切的要點：指標定義以及其相對價值，會使用相對價值來探討主要是因為公司會提出這項指標就代表這項指標對公司有一定的幫助，但如此多的指標不可能每一個都一一閱讀，再加上關鍵績效指標並不是固定的，而是會隨著企業所處環境而改變，本研究當下該個案公司正處於積極擴展歐洲市場並即將進入旺季的階段，因此本研究會依據該個案公司目前的狀況來審核哪些指標是與其他指標在現階段比較是相對重要的，此歸納結果列於下表 4.2。

表 4.2 現有衡量指標的評估

現有衡量指標	指標定義	相對價值
營收成長率	佳	高
節省採購成本比率	佳	高
應收帳款收現天數	佳	低
庫存週轉天數	佳	低
一次完修率	適中	高
48HR 維修完成率	適中	低
客抱結案率	適中	高
舊產品改善達成率	佳	高
生產達成率	佳	高

表 4.2 現有衡量指標的評估(續上頁)

現有衡量指標	指標定義	相對價值
新產品開發準時率	適中	高
訂單結案率	適中	低
新產品銷售訓練時數	適中	高
新產品裝機訓練時數	適中	高
員工離職率	佳	高

資料來源：本研究整理

表 4.2 顯示現有指標的指標定義以及其相對價值。通常一個公司透過策略會延伸出非常多的指標，而本研究從眾多指標中找出績效指標，再根據產業環境以及當下策略從績效指標中找出關鍵績效指標。其中指標定義為佳的代表本研究參考多家個案公司發現也有使用這項指標故定義為佳，但這並不代表適中的指標便是不好的，因為每家公司的策略不同故所著重的指標也會不同。而相對價值較高的指標也就是該個案公司的關鍵績效指標，或許個案公司可在未來經過周延的討論來補足、或再精鍊各項現有的衡量指標。

4.3.7 領先指標評估

Kaplan and Norton (1996) 提到某一個平衡計分卡都會採用一些概括性的量度，這些量度反映許多策略追求相同的目標，也反映不同產業和組織可能有類似的業務結構。概括性量度往往是落後指標，例如市場佔有率、顧客滿意度等。另一方面，績效驅動因素則是領先指標，其反映了事業單位策略的獨特性。換個方式來說，落後指標大多反映過去習以為常的績效，但領先指標較有可能預測未來績效。表 4.3 顯示了屬於各項策略目標之可能的領先指標。

表 4.3 可能的領先指標

構面	願景	策略目標	可能的領先指標
財務	提高股東價值	1. 營收成長和組合 2. 成本降低	1. 營收組合 2. 製造商、供應商銷售業績 3. 原料新訂單 4. 交易之平均成本
顧客	創造顧客價值	1. 顧客滿意 2. 顧客爭取 3. 顧客延續	1. 顧客忠誠度 2. 消費者預期
內部流程	提升流程效能	1. 交貨流程完善 2. 產品設計 3. 品質管理	1. 產品開發週期 2. 通路交易組合
學習與成長	建立良好的工作團隊及塑造最佳的工作環境	1. 員工滿意 2. 教育訓練 3. 員工延續	1. 平均每週工時 2. 個人目標達成度 3. 資訊可用率

資料來源：本研究整理

在營收成長和組合的策略目標上，可能的領先指標為營收組合，其可反映營收來自不同的市場、產品、通路區隔，意謂營收來自於「新藍海」。此項指標的設計可驅使組織將策略眼光放在不同市場、產品、通路的可能性，進而創造更廣大的營收與獲利，而非侷限於現有的經營處境。在這方面，個案公司應可研議設計此項指標。再來是製造商與供應商的銷售業績，若數值增加表示上下游供應鏈業績佳，景氣也佳，可由此先觀察到產業近況。原料新訂單的指標也是如此，若新訂單增加表示需求增加，連動的營收也增加。最後是交易的平均成本，這也是以成本降低的為目標的領先指

標，但既然是平均成本則表示必須牽涉到事業的每個部門並計算每個單位的資源投入與所辦的活動，在此種大規模的計量之下可驅使組織精確衡量每項活動或服務的成本效益，減少不必要的浪費。

而在顧客構面的策略目標上可能的領先指標為顧客忠誠度以及消費者預期。在顧客忠誠度方面可用年採購成長率來表示。此項指標可驅使組織精確預測顧客未來重複購買（重複與組織進行交易）的可能性。年採購成長率的資訊在直覺上是容易計算且資料容易取得的，所以個案公司可以考慮採用。另外消費者預期則是反映消費者對未來所持有的信心程度。若這一指數下降，則預示消費支出將減少，結果也將反映到 GDP 上去。

在內部流程方面的領先指標則以產品開發週期與通路交易組合為主。產品開發週期其用意在於衡量產品創新流程所需的時間，其可驅使組織更及時地將產品推向市場，藉以更快速地反映需求與創造競爭優勢；另外，通路交易組合其在於衡量顧客特性與通路特性的搭配效果。該個案公司擁有 20 幾家分公司，而其中大部分都在國外，為了配合當地顧客需求每家子公司所要生產的產品特性與推出時間也都不同，不僅是在國外，國內也特別針對不同的顧客有不同的做法，這也是為什麼將國內市場區分為商用市場、專賣店市場以及運動用品專賣店，這都是為了驅使組織更有效利用現有資源而提升經營效率。

最後在學習與成長構面上的領先指標可由平均每週工時、個人目標達成度以及資訊可用率來構成。從平均每週工時來看，工時過高所代表的涵義可能大不相同，其中一個原因可能是員工技能不足造成生產延誤，而另一個原因則是完全相反，可能是由於訂單過多導致員工超時，所以從第二種因素來看這種過高的工時反而是好的現象，因為這代表著景氣回升，所以在透過觀察平均工時這項領先指標時必須留意確切的原因。在個人目標達成度方面其能驅使組織重視員工的目標與組織的目標一致而創造員工與組織的雙贏局面；最後的資訊可用率表示著公司內部的所有資訊是否都能夠被員工使用，進而驅使組織提供策略導向的科技工具或架構使員工的能力能充分發揮，進而創造績效。

4.4 分析發現

根據本研究透過文獻探討與個案訪談後發現以下幾點：

1. 在財務構面的成本降低這項策略目標其衡量指標是不容易制定的，因為成本涉及的範圍實在太大，需要仰賴多個部門一起合作方能衡量正確的成本，故該個案公司未來可透過跨部門合作來建出一個涵蓋所有活動的成本會計制度。
2. 屬於學習與成長構面的員工延續會影響顧客構面的顧客延續與顧客滿意，這種「跨層」的效果顯示了各構面之間不只存在著循序式的因果關係，這值得進一步探究以精進平衡計分卡的活用。
3. 從策略地圖可發現內部流程的策略多是由員工能力才得以開始，之後才能有往上的顧客構面與財務構面，這顯示出員工能力對於各項流程運作的重要性。而透過策略地圖的產生可以讓員工與組織清楚的知道目前公司的策略目標，並透過可視的方法確保員工都能了解策略的真正含意。
4. 在個案公司現有指標分析中相對價值較高的即為關鍵績效指標，相對價值較低的僅為績效指標，但這並不是固定的，績效指標也可能會因應公司的策略而提升為關鍵績效指標，同樣的關鍵績效指標也可能會下降成為績效指標，這全都是由公司策略所定。

另外經過個案公司現有指標分析之後發現某些指標的定義是佳的，這是因為大部分的企業都有採用這項指標；而適中的指標也不代表不好，畢竟每個企業的策略不同所產生的衡量指標也會不同。在相對價值的部分也是因應企業現在所處環境來擬定策略產生衡量指標。從財務構面來看，策略是營收成長與成本的降低，因此營收成長率與節省採購成本比率這兩項指標便會比其他指標來的重要。而顧客方面是以顧客滿意度為主，所以在一次完修率與客抱結案率上較為注重；內部流程構面也是為了接續顧客構面的策略而以舊產品改善達成率與產品開發準時率這兩項指標為主；最後的學習與成長構面同樣以連結內部流程構面的策略為主，對於新產品的銷售以及裝機訓練這兩項指標進行加強，而這同時也是在增進員工能力。最後，各項現有衡量指標的資料整理過程，整體上仍有很大的改進空間，未來仍須投注許多努力來加以調整或改進。

第五章 結論與建議

5.1 結論

根據上節的分析會發現透過策略所形成的衡量指標並不會是固定的，而是會隨著時間以及產業環境所改變，許多公司之所以會導入失敗有主要兩種原因，其中一點就是員工並不是真正了解公司的策略進而導致失敗，而另一點則是無差別的將所有指標都來進行衡量，這樣的後果就是公司高階主管並不了解那些指標才是重要的那些是不重要的，所以當一家公司想要導入平衡計分卡時最主要的就是要具備清晰的願景，有了願景便能生成策略。

但策略的產生並不是件簡單的事，故本研究將願景降階分解為策略目標，再透過策略目標來提議可衡量的指標，如此一來便可將企業的願景、策略目標與衡量指標做一個完整的連結。而有鑑於一般企業多是採取所謂的落後指標來進行檢討，因此本研究採用領先指標來與其他企業做出區別。領先指標的好處在於可以預測未來的績效並先一步進行指標的評估，如此一來也可為個案公司作為推動平衡計分卡之參考。

另一方面，平衡計分卡也強調在財務、顧客、內部流程、學習與成長這四個構面之間需要有因果關係來連結並形成「策略地圖」。策略地圖的好處在於能夠清楚地展現策略並能有條理的與組織成員進行溝通。透過策略地圖也可以發現構面與構面之間是相互支撐的，必須要有內部流程與員工成長學習所創造出的長期競爭力當後盾才能產生財務與顧客這種短期競爭力。並且由策略地圖中可發現每個構面之間都有強烈的因果關係，這種因果關係維持著公司的運作進而為企業的永續經營打下基礎。

本研究之個案公司目前已為國內第一、世界第三大之公司，這代表若是想繼續著重在國內市佔率的話已無太大的成效，因為國內市場已逐漸趨於飽和。在這種情況下該公司必須要考慮的就是能夠支撐財務以及顧客構面的內部流程構面以及學習成長構面的發展。在過去有許多企業就是一心將財務構面視為最重要的構面而忽略了其他三個構面，試想當市場已趨於飽和這時該做的就不再是提高營收以及獲利，而是應該去維持目前的營業額同時保持一定的競爭力。雖說個案公司已有計畫往歐洲拓展市場，但國

外與國內的市場大小是無法相比較的，因此本研究建議個案公司除了參考策略地圖的分析結果來推動與實施平衡計分卡中的各項策略目標之外，應特別強化內部流程構面與學習成長構面，藉此來維持公司的競爭力。

5.2 研究限制與未來建議

1. 衡量指標並不會是固定的，而是會根據產業環境來做變動。本研究是透過當下的產業環境來找出相對應的衡量指標，而有哪些指標是不管企業身處在何種環境都可導入的這也值得未來研究的探討。
2. 平衡計分卡之制定需要依照企業策略而有所不同，然而本研究僅以個案公司為研究對象，較缺乏客觀的比較基礎。但整體而言仍可作為其他相同類型企業實施平衡計分卡之參考。

參考文獻

1. 于泳泓(2002)。從台灣企業成功導入平衡計分卡實力談企業現狀剖析與導入架構檢核。《會計研究月刊》，198，16-25。
2. 于泳泓(2002a)。從台灣企業成功導入平衡計分卡實力談企業現狀剖析與導入架構檢核。《會計研究月刊》，199，84-92。
3. 于泳泓(2002b)。從台灣企業成功導入平衡計分卡實力談企業現狀剖析與導入架構檢核。《會計研究月刊》，200，126-136。
4. 于泳泓、陳依蘋(2007)。平衡計分卡完全教戰守策。台北市：梅霖。
5. 方慶榮(2004)。平衡計分卡管理制度之設計及應用—以陽光社會福利基金會為案例。國立政治大學，台北市。
6. 吳明通(2003)。企業導入平衡計分卡之績效研究—以帝強鋼鐵為例。國立中山大學，高雄市。
7. 吳秉恩(1992)。事業策略與人力資源發展。台北市：中華經濟研究所。
8. 李書行(1995)。務實創新的策略性績效評估。《會計研究月刊》，113，15-23。
9. 李珊珊(2007)。平衡計分卡發展關鍵績效指標之介紹。《國研科技》，15，58-61。
10. 武欣(2005)。績效管理實務手冊，二版。北京市：機械工業出版社。
11. 馬樹誠(2003)。如何有效落實平衡計分卡之實行—以某銀行為例。私立大同大學，台北市。
12. 翁瑩潔(2005)。人力平衡計分卡之應用—以 E 公司為例。國立中央大學，桃園縣。
13. 陳麗如、王淑慧(2006)。服務品質對顧客滿意度與顧客忠誠度關係之探討。《遠東學報》，23(3)。
14. 陳秀妮(2008)。應用限制理論、平衡計分卡及層級分析法發展產銷協調關鍵績效指標。私立世新大學，台北市。
15. 陳麗滿(2012)。以 KPI 指標導入平衡計分卡績效管理之研究—以 S 橡膠公司為例。私立龍華科技大學，桃園縣。
16. 黃俊程(2003)。平衡計分卡管理制度之設計及應用—以 IC 設計業為研究對象。國立政治大學，台北市。
17. 游淑萍(2009)。J 健康科技公司-工業組織管理。2014 年 5 月 10 日，取自 http://spyukm.iem.mcut.edu.tw/xms/read_attach.php?id=483。
18. 廖育瑱(2003)。員工提案與知識管理—以 F 個案公司為例。國立中央大學，桃園縣。
19. 鄭雅妃(2008)。以平衡計分卡建構關鍵績效指標—以某公司大陸昆山廠為例。國立中央大學，桃園縣。
20. 劉俊勇、孫薇譯(2004)。平衡計分卡—化戰略為行動(Robert S. Kaplan and David P. Norton,1996)，初版。廣東省：經濟出版社。
21. 蕭至惠、蔡進發、嚴國充，(2012)。服務品質、關係品質與顧客忠誠度關係之探討

- 以 S 化妝品公司 club 會員為例。環境與管理研究，12(2)，47-66。
22. Lipe, M. & Salterio, S. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures-*The Accounting Review*, 75(3), 283-298.
 23. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
 24. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(9), 134-147.
 25. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
 26. Kaplan & Norton (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
 27. Kaplan & Norton (1996b). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
 28. Kaplan & Norton (1996c). Link the balanced scorecard to strategic. *California Management*, 39(1), 53-79.
 29. Kaplan & Norton (1996d). *Strategic learning and the balanced scorecard, strategy and leadership*, 24(5), 18-24.
 30. Kaplan & Norton (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(1), 150-195.
 31. Nkomo, S.M. (1987). Human Resource Planning and Organization Performance: An Exploratory Analysis. *Strategic Management Journal*, 8, 387-392.
 32. Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard step by step: Maximizing and Maintaining Results*, 2ed, New York, John Wiley & Son, Inc.