

東海大學公共事務碩士專班論文

指導教授：張四明博士

中華電信導入平衡計分卡  
學習與成長構面之研究—  
以中區分公司為例



碩士班研究生：林國禎

中華民國九十四年一月



# 目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	7
第三節 研究架構與流程.....	11
第四節 研究方法與限制.....	15
第二章 文獻探討.....	17
第一節 BSC 在企業組織應用情形的相關研究.....	17
第二節 BSC 在政府機關應用情形的相關研究.....	22
第三節 BSC 在非營利組織應用情形的相關研究.....	25
第四節 綜合歸納分析與啟示.....	26
第三章 理論基礎.....	35
第一節 BSC 的源起與內涵.....	35
第二節 學習成長構面與人力資源管理.....	39
第三節 成功企業學習與成長能力之運作模式.....	41
第四節 學習成長構面之三大驅力.....	47
第四章 個案分析.....	59
第一節 建立知識管理系統之必要性.....	59
第二節 創新與強化職場學習之價值.....	62
第三節 強化激勵措施以提昇組織績效.....	69
第四節 活化組織人力面臨之難題.....	73
第五章 實證調查分析.....	75
第一節 研究設計與調查過程.....	75
第二節 各題目描述統計分析.....	77
第三節 雙變量交叉分析.....	95
第四節 訪談結果分析.....	109
第五節 實證結果之綜合詮釋.....	118
第六章 結論.....	125

第一節	主要發現.....	125
第二節	研究建議.....	127
第三節	後續研究建議.....	130

附錄一	問卷調查設計內容摘要表.....	131
附錄二	研究問題與概念型操作型定義問卷題目轉換表.....	135
附錄三	「中華電信導入 BSC 學習與成長面績效衡量的 實施情形」問卷.....	144
參考書目	.....	149

# 表目次

表 1-1	國外電信已導入 BSC 之案例.....	4
表 1-2	問題意識與研究目的對照表.....	11
表 2-1	平衡計分卡應用學習與成長衡量指標彙總表.....	27
表 4-1	中區分公司最近三年員工離退統計分析表.....	60
表 4-2	中區分公司最近三年員工離退年齡統計分析表.....	61
表 4-3	中華電信公司員工訓練進修類別統計表.....	63
表 4-4	中華電信中區分公司員工參加各項專業訓練統計 分析表.....	68
表 4-5	中華電信中區分公司九十二年員工進修與訓練 辦理情形.....	69
表 4-6	中華電信中區分公司 91 年年終考成人數比例 分析表.....	73
表 5-1	實問題卷調查樣本發放統計表.....	76
表 5-2	受訪者基本資料表.....	78
表 5-3	員工建置知識管理系統以增進專業知能的傳承 情形表.....	80
表 5-4	員工參加主管才能培訓提高管理知能加強職務 輪轉率情形表.....	84
表 5-5	實施員工建議提案獎勵制度激發員工的創新能力 情形表.....	87
表 5-6	設定考成分數實施考成偏離率評核方式增進工作 效率情形表.....	89
表 5-7	實施績效獎金核發差異數的評核方式提高營運 績效情形表.....	92
表 5-8	整體調查結果認為 BSC 學習與成長構面衡量 統計表.....	94
表 5-9	基層主管以下員工認為學習與成長構面衡量項目	

統計表.....	94
表 5-10 股長級以上認為學習與成長構面衡量項目統計表....	95
表 5-11 性別與知識分享可以增進員工的學習成長交叉分 析.....	96
表 5-12 性別與主管重視知識管理系統程度交叉分析.....	97
表 5-13 性別與知識管理配合獎勵措施有助提供內隱知識 交叉分析.....	98
表 5-14 性別與優先考慮主管儲訓及格人員交叉分析.....	98
表 5-15 性別對未獲獎勵提案加權扣分交叉分析.....	100
表 5-16 性別與年終考成作公平客觀評核交叉分析.....	101
表 5-17 性別與考成的分數差距加大，可以有效達獎優汰劣 交叉分析.....	102
表 5-18 資位與每一層級限制考列甲等人數交叉分析.....	103
表 5-19 資位與績效獎金核發不因職務層級而有差別獎金 交叉分析.....	105
表 5-20 職務層級與擴大採行考成比例偏離率交叉分析.....	106
表 5-21 服務年資與優先考慮主管儲訓及格人員交叉分析..	108
表 5-22 深度訪談人員資料表.....	110

# 圖目次

圖 1-1 研究架構圖.....	13
圖 1-2 研究流程圖.....	14
圖 3-1 平衡計分卡行動的策略性架構.....	36
圖 3-2 BSC 提供轉化策略為營運的架構.....	37
圖 3-3 成功企業的「五力」關聯圖.....	42
圖 3-4 企業學習與成長評量架構圖.....	44
圖 3-5 360 度績效評估圖.....	55
圖 3-6 工作特性模型圖.....	57
圖 4-1 各層主管所需具備的技能與比重圖.....	65
圖 4-2 各職務層級架構圖.....	66
圖 4-3 主管儲訓制度架構圖.....	67
圖 5-1 性別與知識分享可以增進員工的學習成長交叉 分析圖.....	96
圖 5-2 性別與主管重視知識管理系統程度交叉分析圖.....	97
圖 5-3 性別與知識管理配合獎勵措施有助提供內隱知識 交叉分析圖.....	98
圖 5-4 性別與優先考慮主管儲及格人員交叉分析圖.....	99
圖 5-5 性別對未獲獎勵提案加權扣分交叉分析圖.....	100
圖 5-6 性別與年終考成作公平客觀評核交叉分析圖.....	101
圖 5-7 性別與考成的分數差距加大，可以有效達獎優汰劣 交叉分析圖.....	102
圖 5-8 資位與每一層級限制考列甲等人數交叉分析圖.....	104
圖 5-9 資位與績效獎金核發不因職務層級而有差別獎金 交叉分析圖.....	105

圖 5-10 職務層級與擴大採行考成比例偏離率交叉分析圖... 107

圖 5-11 服務年資與優先考慮主管儲訓及格人員交叉分析圖.108



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

中華電信公司要在企業競爭的經營環境中生存，並取得優勢，必須有效的掌握經營績效，有賴組織控制活動的發揮，於民國九十三年起各營運單位正式導入平衡計分卡(Balanced Scorecard，以下簡稱BSC)制度。BSC起源九十年代初期，學者羅柏.克普蘭(Robert S. Kaplan)和大衛.諾頓(David P.Norton)設計用來將企業願景、經營策略、與行動方案連結的管理工具，其策略指標分別為企業財務面、顧客面、內部流程面、學習成長面四個構面。BSC將經營團隊的經營理念與未來發展的願景，由上而下推展至全體員工，使其明瞭公司未來走向，進而使員工與公司的努力目標可趨於一致。其中員工學習成長構面之績效衡量即為從事績效管理重要的方法和工具，亦是人力資源管理的一項功能，可以了解企業現有的人力資源、員工職能競爭力。其結果用來激勵員工及組織未來的策略方向等功能，績效衡量的良窳，將影響人力資源管理的整體表現。

### 壹、中華電信公司導入BSC概述

中華電信公司於九十一年一月十七日奉准成立「BSC應用系統研究小組」，以研究是否導入該系統。經於九十一年六月五日「BSC應用系統導入評估」會議之討論，決議由區分公司之營運處開始導入，另經選擇先由北區分公司之板橋營運處先行試辦，

復於九十二年四月一日公司內部全面導入 BSC，並自九十三年度起公司所轄各營運處適用 BSC 績效評核制度正式實施。

## 一、中華電信公司導入 BSC 的目的

傳統績效衡量的缺失僅著重財務面，欠缺衡量無形資產的能力如高素質的員工、前瞻的資訊技術、創新能力和高效率作業流程等不符合現實經營環境。財務面指標容易被暫時性或不可控制因素所影響，容易造成短視症，且傳統績效衡量未必與公司策略連結。中華電信公司現為股票上市公司，對投資人、顧客及員工達成價值創造者的願景，改變傳統績效評估僅著重財務面的缺失，實施均衡的績效衡量制度。中華電信公司導入 BSC 的主要目的如下：

- (一)、從 BSC 角度看中華電信公司的願景，落實公司願景、強化執行力的工具。
- (二)、BSC 是用內部流程來創造股東、顧客及員工價值。
- (三)、BSC 可將策略轉化為具體行動真正做到策略聚焦及強化執行力。
- (四)、BSC 可來作為與股東、顧客及員工間溝通的利器。

## 二、中華電信公司實施 BSC 的策略目標

二十一世紀是「生活網路化」、「商務電子化」的世紀，中華電信公司要做「生活網路化」的最佳幫手、「商務電子化」的最好伙伴、「知識經濟時代」的價值創造者、「行動資訊社會」的領航者。中華電信公司實施平衡計分卡的策略主題願景：中華電信公

司是客戶、投資者與員工的價值創造者。

針對導入 BSC 之後員工學習與成長構面加以深入探討，以下分別從強化知識管理、強化專業知能及強化激勵制度來探討 BSC 的學習成長構面。電信自由化市場開放競爭時代及公司民營化的挑戰，公司賦有創造股東、顧客及員工價值的責任。因民營化時程不確定，員工權益如何確保及民營化時人員若大量離退，對業務將造成嚴重衝擊等因素影響，公司營運能否持續創新財務指標，員工是公司的重要資產，營運績效各項指標須依靠經營團隊的用心經營，因應之道必須重整士氣有效活化運用現有人力。

日本京都陶瓷的創辦人兼社長稻森勝夫說：「不論是研究發展、公司管理，或企業的任何方面，活力的來源是『人』。而每個人有自己的意願、心智和思考方式。如果員工本身未被充分激勵去挑戰成長目標，當然不會成就組織的成長、生產力的提升，和產業技術的發展」<sup>1</sup>。士氣的建立首在員工隨著工作而成長，除了薪資和福利之外，員工對於專業知識與能力的提昇及創新與資訊科技網路學習環境和考績獎懲的公平性之認知是提高工作士氣的有效激勵。

## 貳、 國外電信產業已導入 BSC 之案例

BSC 為美國財星雜誌及哈哈商業評論前五百大企業所公認最具效力之管理工具，財星雜誌一千大企業已有超過 50% 導入運用，全球許多著名資訊產業、銀行及重工業都有許多推行成功個

---

<sup>1</sup> 林鍾沂著，《行政學》。台北：三民出版，民 90，頁 509。

案。表 1-1 為國外電信產業已導入 BSC 之公司

表 1-1 國外電信已導入 BSC 之公司

Company Name	Scorecard	KPI	Go-Life	Period	Resource	Consultant	Tool
Vodafone	1	27	2000			Deloitte	Oracle
Sprint						Deloitte	
Bel Canada						Deloitte	
Rogers						Deloitte	
SBC						Deloitte	
MCI						Deloitte	
FET	1	22	Jan,02	3M	8	Deloitte	Oracle
SK Telecom	35	456	Nov-99	5M	18	SKC&C	Oracle
Korea Telecom	19	258	Dec-00	14M	9	HIT	Oracle
LG Telecom	9	192	Jun-00	9M	10	PWC	Oracle
TELUS							SAP
Telecom New Zealand				7Weeks			SAP
British Telecom						KPMG	
Telecom Malaysia						KPMG	

資料來源：〈中華電信公司平衡計分卡應用系統導入評估報告〉，91 年 4 月。

就企業而言，績效衡量是企業組織用來衡量員工某一期間的工作表現，以協助員工成長的一種管理方法。評估的結果可作為調薪、調整工作的依據，提供員工工作的回饋，決定訓練的需求，用以改進工作技能和員工生涯規劃，以及協助主管瞭解部屬等<sup>2</sup>。績效評估做得好，可以增強員工的工作動機，提昇員工自尊，員工更能瞭解自己和其工作任務，有利於主管與部屬間相互瞭解和溝通，以及組織目標將更為明確和被員工所接受而勇於挑戰業績目標。

由於當前國營企業民營化的潮流，採取委外發包、精簡人力政策及企業自由市場開放競爭等因素。員工是企業重要的人力資本，近年來組織在員工的生涯責任，已從企業移轉到員工身上，員工生涯也從不斷追求高薪、權勢、地位及安全感的考量，追求快速調整、持續學習以及適時改變工作的心態。現代員工要比以往更關切自己的技術、能力、知識是否過時，以及是否能符合企業未來的需要。績效衡量的正面功能，公司利用績效衡量的結果，做出升遷、調職及革職的人事決策，還可由此看出員工欠缺哪方面技能或智能，以做為施予訓練的依據，績效衡量結果還可回饋給員工，使他們瞭解組織對他們的評價。

相對的如果績效衡量做得不好，可能會導致員工離職、自尊受損、工作動機低落、與主管的關係惡化以及時間與金錢的浪費等不良的後果。對企業與個人均是潛伏性的危機，隨時都有爆發的可能，因此必須加以重視<sup>3</sup>。由此可知，績效衡量的效果對企業的發展與個人的成長，均有正面積極的作用。

---

<sup>2</sup>張火燦著，《策略性人力資源管理》。台北：揚智，民85，頁153。

<sup>3</sup> 同前2。

中華電信公司為因應民營化政策，致力於精簡用人費用成本，自民國九十年起辦理員工專案離退優惠辦法以來，員工辦理專案離退人數比率達 12%。預計民營化後，員工為請領月退休金而辦理專案離退人數比率將高達 20%。然而中華電信尚未建立有效知識管理制度，對組織內員工專業知識及技能之傳承，將會隨著員工大量辦理優惠退休而失傳，造成客戶服務工作嚴重斷層現象。

中華電信公司自民國八十五年七月改制為國營公司後，未再舉辦電信特種考試招考新血輪加入，加上自九十年起辦理專案優惠離退方案後，員工大量申請優惠離退造成人力嚴重不足。為補充專業技術人力，奉交通部核准公司進用部份專業職技術人員外，員工年齡老化平均高達 45.5 歲。如何強化現行培訓制度以提升員工專業知識及能力，增進公司整體競爭力，否則將無法面對民營化自由市場競爭問題。

現行員工績效評核與績效獎金考核制度，未能落實團體績效與個人績效的結合，常造成員工對個人績效考核結果公平性的認知有差異。如何強化員工績效評核制度及改善績效獎金核發辦法改善激勵措施，將無法有效激勵員工士氣。

BSC 在評量企業經營績效指標分為財務、顧客滿意、內部流程及學習與成長指標，四大指標之間，存在相當程度的因果關係，以學習與成長為因，財務指標為果<sup>4</sup>。財務構面中財務績效所衡量的是過去經營成果，從股東的觀點來考量；顧客構面中企業重視顧客滿意及顧客忠誠度是從顧客角度來考量；流程構面是從公司

---

<sup>4</sup> 寧致遠，〈評量企業的學習與成長：平衡計分卡的觀點〉，《管理雜誌》，第 324 期，頁 95。

內部績效的角度並以顧客需求的滿意來作考量，以上三個構面的衡量指標偏重於重視有形的績效及短期目標，與人力資源管理較無直接關連，因此並非本研究主要的研究範圍。

中華電信公司在學習與成長構面的衡量指標著重員工無形的績效及中長期目標，訂定強化知識管理、強化專業知能及強化激勵措施等三大驅力，並訂有衡量三大驅力之各項促動因子達成目標的百分比。惟各項促動因子的權數比重攸關公司的營業秘密及競爭力，本論文予以保留。然而，企業員工的學習與成長能力，決定是否落實高效率的內部作業流程，透過高效率的流程提供顧客所需的產品、品質及服務，才能贏得顧客的滿意及忠誠度，擴大市場佔有率，達成銷售增加、利潤成長的財務目標。員工的學習成長關係著企業績效表現，因此如何強化知識管理、強化專業知能及強化激勵措施等三大驅力，以衡量企業的學習與成長績效，將為本論文的主要研究重點。

## 第二節 研究問題與目的

### 壹、研究問題

「人」是企業最重要的資產，企業大部份的知識都靠人創造出來的，而「經驗」更是無法快速產生的，一但企業中有經驗、有能力的人離職之後，就會受到很大的影響。如何強化知識覆蓋率，讓組織可以同步成長，讓成員很願意的將自己所擁有的知識或經驗，分享給其他的工作伙伴，將是企業解決人力斷層的重要關鍵。

在新知識經濟的時代，能力是獲得成功必備的條件。員工願意對組織策略作正面的貢獻，他們必須具備對組織成功關鍵的能力。員工必須有透過物質和非物質工具的使用，透過訓練，組織可得到更佳技術的員工，擁有更多的才能，以新的態度面對工作。因此，如何強化專業知能，衡量員工訓練的績效，激發大多數的員工學習更多的資訊，以活化人力運用來達成企業目標，已成為當代企業組織管理的重要課題。

根據激勵理論的觀點，績效衡量方法在精神面的獎勵可以提供滿足感和成就感，而外在績效獎金，適時獎勵表現傑出的員工，則可以激發未來更好的表現。有些員工認為獎勵員工對於個人的表現在公司內並沒有達到具體的成效，反而會降低他們的士氣。公司內員工比較在意的績效獎金制度核發的公平性，而非金錢報酬的增減程度。如何強化激勵措施，應用個人績效與團體績效結合的考核制度，產生更強烈向心力，提高員工士氣，以達成公司績效目標。

本研究著重的問題在於：

- 一、如何透過知識管理機制，累積企業智慧資產，有效傳承組織內員工專業知識及技能？
- 二、如何強化員工工作上所須之專業知識及能力，增進公司整體競爭力，確保達成組織目標？
- 三、如何強化員工績效評核制度，擴大績效獎金差異化，以達成激勵措施之績效？

以上研究問題，希望藉由對中華電信中區分公司員工實施問卷調查與深度訪談工作，並經資料整合，統計分析、闡釋與推論之後，冀能提出切合實際問題與符合事實需要具體發現與建議，

期能達到理論與實務上相結合與運用。

## 貳、研究目的

長久以來企業的人力資源功能，一直定位在行政支援的幕僚角色，一般員工也都認為就是傳統的人事行政角色，如勤惰管理、薪資、獎懲、績效考核與教育訓練等事務，以成本導向的功能定位，無法突顯出其經濟價值。直到近幾年戴夫·尤瑞奇(Dave Ulrich)提出人力資源的角色可以是變革促動、策略夥伴的密切關係，對於企業的運作與策略規劃，就如同一項重要的投資，發展與建構被視為公司資產的員工職能，方能使公司的願景付諸實現<sup>5</sup>。

事實上，企業的競爭力及經營績效和企業內員工的士氣高低息息相關。員工對於組織目標的認同，除了薪資和福利之外，員工對主管所採取考績獎懲公平性之正面認知和員工本身對工作的滿意及有無前景之正面考量是提高工作士氣的有效激勵。

本研究主要目的如下：

- 一、探討建置知識管理，對傳承組織內員工專業知識及技能之應用績效。
- 二、探討鼓勵員工終身學習強化專業知能的效果，來活化公司人力之應用。
- 三、探討如何改善員工績效評核制度，以提升員工士氣與提高公司績效目標。

希望能藉由本研究之探討與實證研究後，提出切合時弊之興

---

<sup>5</sup> 于泳泓譯，Paul R. Niven 原著，《平衡計分卡最佳實務》。台北：商週，民 92，頁 324-325。

革意見，期使理論上與實務上產生結合運用，有利於績效評核策略之執行，以促進員工學習與成長。

員工對企業的認同與企業文化、經營理念、經營管理體系及績效評估制度均有密切關聯。員工是企業組織重要的資產，公司的績效盈餘目標需靠整個經營團隊的用心打拼。希望藉由本研究之探討結果，能使公司實施平衡計分卡員工學習成長策略指標之績效衡量更趨於公平合理性，有效提升員工工作士氣來活化人力運用，並有助於企業財務構面、顧客構面、內部流程構面之績效衡量指標成長，以創造公司業績目標。其問題意識與研究目的對照表如下表 1-2，

表 1-2 問題意識與研究目的對照表

研究動機	問題意識	研究目的
動機一	中華電信公司為因應民營化提升競爭力，採取精簡用人費用成本，鼓勵員工辦理專案優惠退休，造成工作斷層及知識傳承的危機。	探討建置知識管理，對傳承組織內員工專業知識及技能之應用績效。
動機二	中華電信公司員額受立法院總量管制，無法適時補充新血輪，員工平均年齡老化現象，如不加強人才培訓，無法提升專業知能。	探討鼓勵員工終身學習強化專業知能的效果，來活化公司人力之應用。
動機三	現行激勵措施未能落實個人績效與團體績效的結合，造成員工對績效考核產生公平性的認知差異，無法有效激勵員工士氣。	探討如何改善員工績效評核制度，以提升員工士氣與提高公司績效目標。

資料來源：本研究自行整理

### 第三節 研究架構與流程

本研究架構主要在於如何促進員工的學習成長，以激勵員工士氣來活化組織人力應用。促進員工學習成長的要件，須強化知識管理、強化員工專業知能及強化激勵措施等三大驅動力相互配合，使員工隨工作成長，以提升企業整體的競爭力。

依員工學習成長的要件，擬訂各因子的衡量指標項目。加強推廣網路教學普及率及建置知識管理系統，期使透過知識管理機制，累積企業智慧資產，強化知識管理，有效傳承組織員工專業知能。並加強主管才能培訓，以提升主管溝通管理能力及提高員工專業職能訓練率，強化各職層員工工作所須的專業知能，以適應快速變遷的競爭環境。同時鼓勵員工建議提案、強化員工績效評核制度及改善績效獎金核發辦法，強化激勵措施之績效，以達成員工學習成長績效。本論文之研究架構圖，如圖 1-1 所示

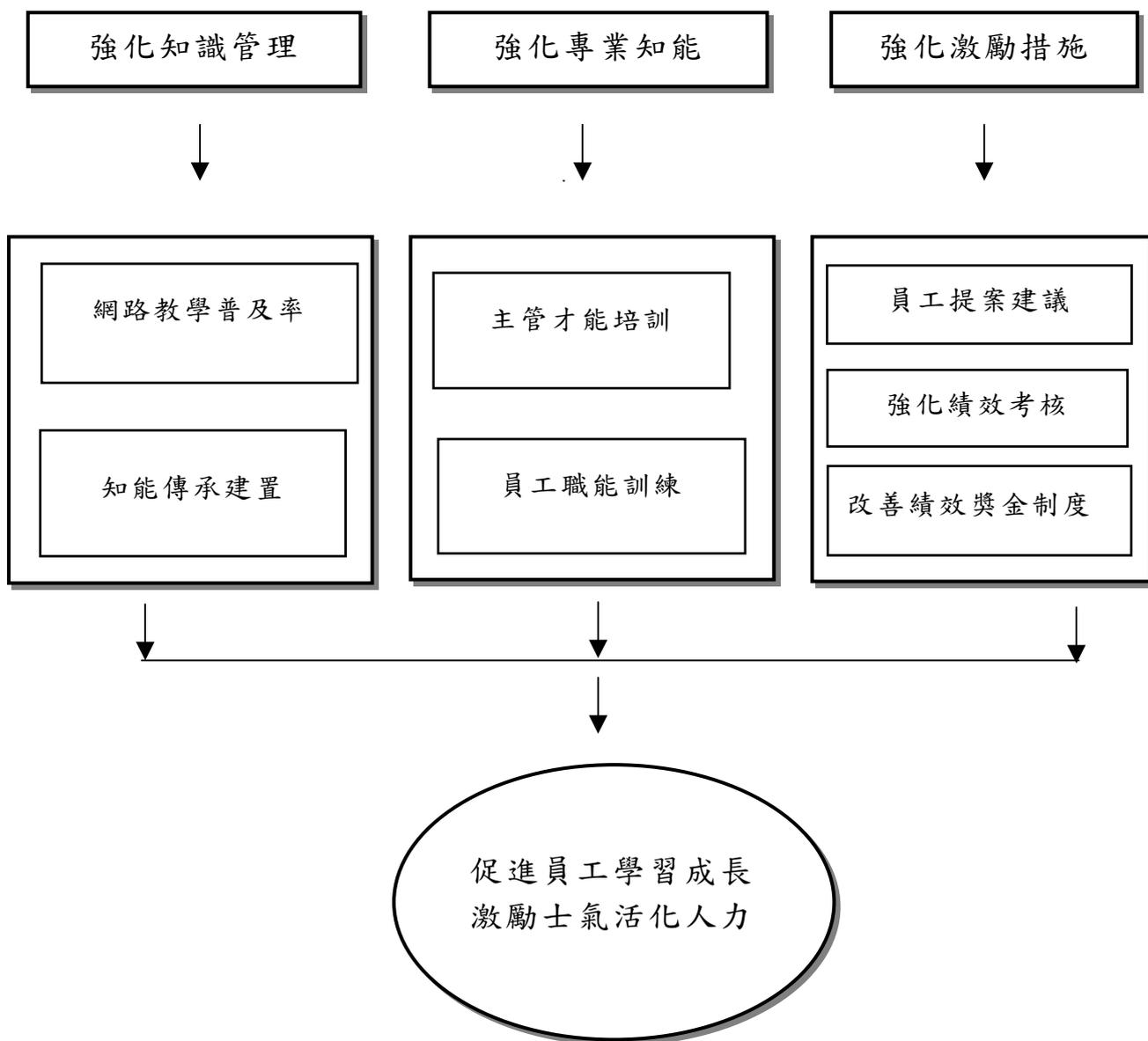


圖 1-1 研究架構圖

資料來源：本研究自行整理

本研究依相關文獻蒐集研究現況檢視，並綜合歸納分析及相關文獻對本研究的啟示探討後。擬定研究問題與目的，並依研究目的及相關文獻設計問卷調查表，以書面問卷作廣度調查方式。

同時為深入對研究問題的探討，另選擇對象作深度訪談。針對回收有效問卷調查樣本及深度訪談資料內容作彙整與分析。並對實證調查綜合分析結果，提出主要的發現與研究建議，以提供企業組織做為激勵員工士氣活化人力應用決策的參考。本研究流程步驟如圖 1-2 所示：

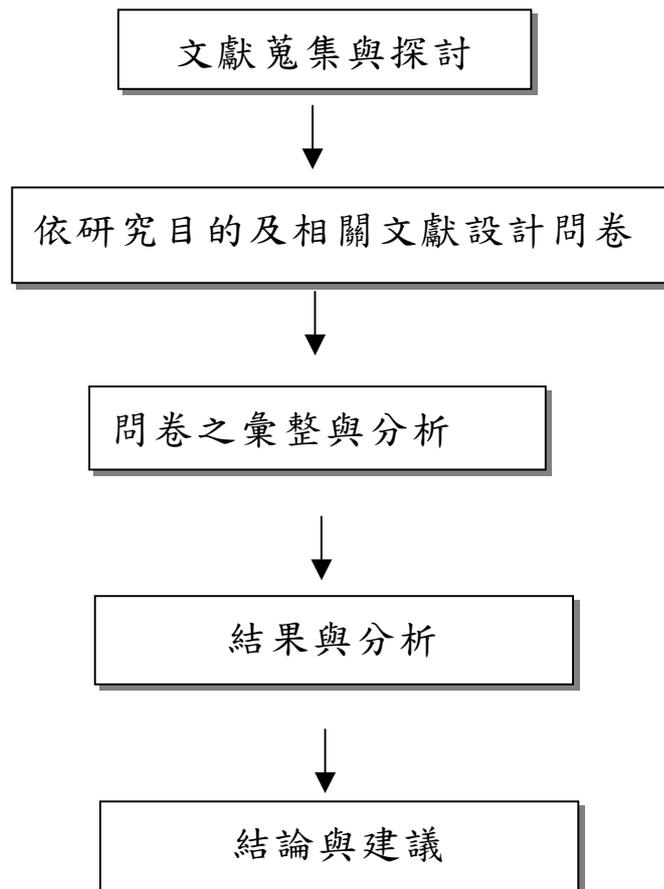


圖 1-2 研究流程圖

## 第四節 研究方法與限制

### 壹、研究方法

本研究方法，係採用文獻分析法、問卷調查法與深度訪談法等三種方式，茲說明如下：

#### 一、文獻分析法

文獻分析法蒐集國內相關文獻資料，包括書籍、期刊、博、碩士論文等相關資料；以及有關績效評核制度相關法令，並加以整理與歸納分析闡釋後，以建立本研究的理論基礎。

#### 二、問卷調查法

本研究擬以中華電信中區分公司及所轄苗栗、豐原、南投、彰化、雲林、南台中及北台中等七個營運處現職員工 5,536 人為問卷調查的母體，並按各機構分線務、機務、營業、管理類人數比例 4：3：2：1 的方式，採隨機抽樣調查方式選取樣本。對於問卷內容事先討論確定後，再透過各營運處人事主管分送各該單位員工，以書面問卷調查的方式進行資料蒐集。預計發放調查問

卷 275 份，並以抽樣調查回收有效樣本 241 份作為本研究統計分析資料。對於回收的隨機抽樣樣本運用 Excel 2000 做每一題目的描述統計，內容包含：選項、次數、有效百分比、累計百分比、平均數、標準差，以瞭解調查各項資料的分佈型態。其次，分別以性別、資位、職務層級及服務年資等變項，針對選擇性的問題做雙變量交叉分析與「卡方分析」檢定統計工作，信心水準設定在 95%。

### 三、深度訪談法

深度訪談將選擇熟悉實施 BSC 學習與成長構面績效衡量之人事主管及相關單位主管、基層員工及電信工會代表等六人，進行面對面的深度訪談。將訪談資料運用質化方法加以整理做分析與推論。

## 貳、研究限制

本研究主題在文獻資料蒐集、問卷調查設計及深度訪談儘可能客觀詳實，但仍存有若干研究上限制：

- 一、本研究主要探討中華電信公司導入 BSC 的學習與成長構面之研究，未能深入研討中華電信公司 BSC 整個績效衡量構面實際比較實施前及實施後績效是否提昇。
- 二、本研究問卷調查及深入訪談限於人力、時間、經費等因素，抽樣調查對象僅為中華電信公司中區分公司暨所轄各營運處單位員工，未能針對整個公司或其他分公司員工做抽樣調查，因此其研究結果可能會造成誤差較難以客觀。

三、問卷調查樣本收集方式為在各單位工作地點之上班時間，填答者對於問題了解有限或未能專心填答也會造成誤差。另在深度訪談時，由於受訪者對於 BSC 學習與成長構面績效衡量指標認知不同，也可能產生主觀的誤差。

## 第二章 文獻探討

國內近幾年來，已有多數與 BSC 相關之研究，唯研究對象多以民間企業或以營利事業單位為主，以政府機關及非營利組織機構為對象之研究較少。依據國內 BSC 在企業組織、公部門政府機關、非營利組織應用情形的相關研究歸類如下：

### 第一節 BSC 在企業組織應用情形的相關研究

一、吳明通，係以問卷調查及深度訪談的方法，旨在企業導入平衡計分卡之績效研究—以帝強鋼鐵為例之研究<sup>6</sup>。

研究結果發現：

(一)、關鍵績效衡量指標(KPI)必須與績效獎金制度結合，才會有效。

---

<sup>6</sup>吳明通，〈企業導入平衡計分卡之績效研究—以帝強鋼鐵為例〉，碩士論文，國立中山大學管理學院高階經營碩士在職專班，民 92。

- (二)、確能有效提升經營績效。
- (三)、投資在員工專業能力培訓嫌不足。
- (四)、員工具有很強的向心力但認為公司誠信不佳，而缺乏安全感。
- (五)、在結合激勵制度上及激勵辦法本身(例如績效獎金)應有再檢討的必要。
- (六)、個案公司平衡計分卡僅實施至部門，尚未推廣至個人平衡計分卡管理。

二、廖清祈，係以個案研究法，深入訪談的方式，探討企業推動 BSC 過程之跨個研究。從人力資源管理績效評估的觀點看企業如何推動 BSC<sup>7</sup>。

研究結果發現：

- (一)、BSC 策略績效模式建構，將結果圖表化並將各階層之職責明確。
- (二)、以員工學習能力及速度發展的平衡計分卡與策略地圖。
- (三)、企業在建構 BSC 關鍵指標時，為有效控制及建立標準化，適當的表格設計是必要的。
- (四)、實務上導入 BSC，策略形成發展是由上往下引導，而績效指標的目標設定是由下往上提報，兩者交集在核心團隊如何有效溝通與傳達。

三、陳明璋，係以問卷調查的方法，針對 BSC 在中小企業的應用進行研究，分析其策略目標與衡量尺度間的關係，以助於中小企業將績效衡量系統連結到組織的策略，進而達成組織使

---

<sup>7</sup>廖清祈，〈企業推動平衡計分卡過程之跨個案研究〉，碩士論文，國立中正大學企業管理研究所，民 92。

命<sup>8</sup>。

研究結果發現：

- (一)、企業大部分是依據員工在財務面及顧客面上的績效表現來獎酬員工。企業人士認為尚有三項較重要的構面，包括供應商、政府政策與人際關係。
- (二)、追求營收成長的企業目標達成率高者，其中激勵、授權與配合度因素的滿意度也高，這意味著目標達成高的企業，資訊系統能力、員工建言和建言的採納、組織的改進活動、個人和組織的配合以及團隊績效五個衡量項目的績效滿意度，都比目標達成低的企業來得高。
- (三)、中小企業學習與成長構面衡量項目分為激勵、授權與配合度及員工角色因素，其衡量指標為資訊系統能力、員工建言和建言的採納、組織的改進活動、個人和組織的配合以及團隊績效、員工滿意度、員工延續率、員工生產力、員工的能力。
- (四)、就企業薪資或獎金的依據在各構面權重比例，次序分別為財務構面 30%~45%、顧客構面 25%~30%、企業內部流程構面 15%~25%、以及學習與成長構面 10%~20%。

四、李郁卿，係以個案研究法，深入訪談的方式，探討個案公司推動以均衡計分卡為基礎的績效管理制度<sup>9</sup>。

研究結果發現：

- (一)、個案公司的績效管理制度遵循均衡計分卡觀念執行，使其

---

<sup>8</sup>陳明璋，〈平衡計分卡在中小企業的應用〉，碩士論文，國立台北大學企業管理研究所，民 88。

<sup>9</sup>李郁卿，〈推動以均衡計分卡為基礎的績效管理制度之個案研究—以一外商食品公司為例〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班，民 91。

制度得以順利推展，並獲得良好成效。

(二)、實施新績效管理制度所產生的問題

1、設計面：直接採用總公司策略，未自行建置策略地圖，將來如因應外在環境之大幅變動而需修正策略時，績效管理體系與策略可能無做適當連結。

2、流程面：

(1)、缺乏完善的資訊支援系統。

(2)、員工對績效結果與績效獎金發放標準間之期望落差。

(3)、員工工作與家庭間之平衡失調日益嚴重。

五、王遠忠，係以個案研究法，運用實地的觀察、親自參與及閱讀個案公司的相關資料、訪談相關人員等方式。旨在探討平衡計分卡在資訊服務業的運用——以外商資訊科技公司為例<sup>10</sup>。

研究結果發現：個案公司現行平衡計分卡與平衡計分卡制度實施之五大原則：

(一)、將策略轉化成營運之術語：策略地圖的建立。

(二)、將組織連結至策略：創造事業單位間及服務部門的綜效。

(三)、使策略成為每個人每天的工作：創造策略性共識、界定個人和團隊目標及設計平衡之獎酬制度。

(四)、使策略成為持續性的過程：規劃與預算、回饋與學習。

(五)、透過高階主管之領導，驅動組織之變革。

六、戴燈山，係以個案研究法，以訪談、實地觀察、書面資料收

---

<sup>10</sup>王遠忠，〈探討平衡計分卡在資訊服務業的運用——以外商資訊科技公司為例〉，碩士論文，淡江商管學院高階管理碩士學程，民 91。

集及工作心得與領悟等方式進行<sup>11</sup>。旨在探討平衡計分卡之規劃與設計—以合作金庫銀行為個案研究。

研究結果發現：

- (一)、國內金融業正面臨重大的變革與過度競爭，必須認清環境擬定因應策略並貫徹執行。
- (二)、因應競爭運用平衡計分卡來凝聚共識，集中資源並兼顧財務面、顧客面、內部程序面與學習成長面的策略目標均衡與落實執行，將可對合作金庫是否達成目標、內外環境的變化是否皆在掌控之中以及未來的成長是有動能，將有更清楚的認識。
- (三)、平衡計分卡係一策略落實的工具，在策略訂定之前先瞭解組織的使命、價值與願景，其後再據以訂定策略，強調上層與下層之間的溝通與循環檢討機制。

七、陳淑華，係以問卷調查及訪談的方式，旨在探討銀行業策略與績效評估之相關性、績效評估及其滿意度之相關性<sup>12</sup>。

研究結果發現：

- (一)、本國銀行重視「高財務導向」策略者及上市櫃銀行，對績效評估衡量指標已較具平衡之概念，則發展建置其本身之平衡計分卡績效衡量量度，其可能性較高。
- (二)、上市櫃銀行及資本額較大之銀行，在先天上較具優勢，因此策略發展上亦較具前瞻性。
- (三)、本國銀行業在策略方面對加強人力資源管理的重視程度高

---

<sup>11</sup> 戴燈山，〈平衡計分卡之規劃與設計—以合作金庫銀行為個案研究〉，碩士論文，國立清華大學高階經營管理碩士班，民 91。

<sup>12</sup> 陳淑華，〈銀行業策略與績效評估之探討以平衡計分卡觀點分析〉，碩士論文，淡江大學會計學系，民 89。

過全面提昇作業效率及研發新金融商品。

- (四)、銀行業在策略方面，愈重視「財務」及「顧客」構面者，較明顯不重視「內部程序」、「學習成長」與「風險管理」構面。
- (五)、整體樣本銀行重視績效評估衡量指標的順序為：財務、顧客、風險管理、內部程序、學習與成長。

八、王世志，係以問卷調查的方法，以平衡計分卡觀點，探討航運業各公司間經營策略與經營績效之關聯性研究<sup>13</sup>。

研究結果發現：

- (一)、經營策略類型與航運產業別之關係，並無顯著的差異，即航運產業內的各公司無特定採行某一策略類型。
- (二)、經營績效重視程度與滿意程度基本分析，只有顧客構面因素一(市場佔有率、顧客延續率、顧客滿意度、服務的品質、顧客關係及形象與商譽)與學習成長構面之因素二(有系統的培訓各階層人才、個人和組織間的配合及團隊績效)會因策略類型的不同，對其重視程度有所差異。
- (三)、航運產業別與績效重視程度之分析，只有財務構面之因素一與因素二會因航運產業別，而重視程度有所差異。
- (四)、經營策略與績效滿意程度之分析，只有財務構面之因素三(財務與營運成本的控管能力及償債能力)與內部流程構面之因素二(航期航次或貨櫃調度的規劃、貨櫃處理效率、提供特殊航線的服務項目)會因策略類型的不同，而對滿意程度有所差異。
- (五)、航運產業別與績效滿意程度之分析，只有顧客構面因素一

---

<sup>13</sup>王世志，〈以平衡計分卡觀點作航運業經營策略與經營績效之關聯性研究〉，碩士論文，國立海洋大學航運管理學系，民90。

(顧客的滿意度、服務功能、服務品質、服務的價格、顧客申訴次數及顧客關係)與內部流程構面因素三(資料傳輸的確實度及查詢資料的便利)，會因航運產業別的不同，而對滿意程度有所差異。

## 第二節 BSC 在政府機關應用情形的相關研究

一、高惠松，係以個案研究方式，藉由書面資料蒐集、直接觀察和深入訪談等方式。旨在為基隆港務局規劃與設計一套專屬的平衡計分卡<sup>14</sup>。

研究結果發現：

- (一)、發現基隆港務局之現行管理制度受上位政策影響甚鉅，策略難以定義策略與績效評估指標間關係薄弱及績效評估指標未涵蓋平衡計分卡之四大構面。
- (二)、在平衡計分卡的發展過中，發現能促使本制度成功推行之關鍵因素為：上位主管機關的支持、建立平衡計分卡推行小組、重新塑造組織文化、資訊透明的資訊平台、人力資源體系的配合及全員參與等六點。
- (三)、基隆港務局平衡計分卡規劃與設計之結果：其長期策略之九大策略主題分別為營收成長、健全費率結構、增加航商滿意度、提昇港埠服務品質、增加港埠營運效率、健全管理制度與管理資訊化、通過環保作業 ISO-14000 國際品質認證、勇於創新精神、提昇員工滿意。