

# 平衡計分卡之規劃與設計-以二水鄉農會為例

陳彥肇、曾清枝

E-mail: 360566@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

平衡計分卡最初的焦點和應用是為了改善營利組織的管理，但用在改善政府和非營利組織的管理上，效果更好；而國內應用在政府或非營利組織的研究卻不多見。本研究採用個案研究方法，以彰化縣二水鄉農會為研究對象，藉由文獻探討、訪談及討論的方式，實地為個案農會規劃與設計一套適用的平衡計分卡。本研究之結果如下：個案農會平衡計分卡規劃與設計之結果：建構九大策略主題，分別為營收成長、成本控制、顧客滿意度、提昇服務品質、形象建立、提昇工作效率、建立競爭優勢、員工滿意度、創新精神。再分別在四大構面依序展開十九項策略目標分別為增設新業務、預算有效運用、提昇設備利用率、加強資源回收觀念、杜絕浪費缺口、達成顧客滿意度目標、簡化業務處理、業務處理零失誤、提供專業知識、加強服務禮儀、健全的客訴管道、致力形象提昇、加強作業流程標準化、新產品開發、通路拓展、員工溝通、在職進修、提昇團隊意識、培養員工創新能力，而後再導出其具體行動方案及策略性衡量指標。

關鍵詞：平衡計分卡、農會

## 目錄

封面	簽名頁	中
中文摘要	iii 英文摘要	iv
致謝辭	vi 內容目錄	
vii 表目錄	ix 圖目錄	
. . . x 第一章 緒論	. . . 1 第一節 研究背景	
. . . 1 第二節 研究動機	. . . 2 第三節 研究目的	. . . 3 第四節
論文結構	. . . 4 第二章 文獻探討	. . . 5 第一節 平衡
計分卡	. . . 5 第二節 非營利組織之平衡計分卡	. . . 14 第三節 農會
. . . 20 第三章 研究方法	. . . 28 第一節 個案研究法之探討	
. . . 28 第二節 本論文之研究設計	. . . 28 第四章 個案研究	
. . . 31 第一節 個案農會背景介紹	. . . 31 第二節 訪談對象與過程	
. . . 35 第三節 個案農會平衡計分卡之規劃與設計	. . . 36 第五章 結論與建議	
. . . 56 第一節 研究結論	. . . 56 第二節 研究貢獻	
. . . 61 第三節 研究限制	. . . 62 第四節 未來研究建議	. . . 63 參
考文獻	. . . 64 表目錄 表 2-1 個案農會平衡計分卡指標	
. . . 17 表 4-1 會議成員表	. . . 35 表 4-2 個案農會策略主題與策略目	
標草擬	. . . 40 表 4-3 財務構面之策略主題與策略目標	. . . 42 表 4-4 顧客構面
之策略主題與策略目標	. . . 44 表 4-5 內部流程構面之策略主題與策略目標	
. . . 46 表 4-6 學習與成長構面之策略主題與策略目標	. . . 48 表 4-7 財務構面之具體行動方案與策略性衡量	
指標	. . . 49 表 4-8 顧客構面之具體行動方案與策略性衡量指標	. . . 49 表 4-9 內部流程構面之具體
行動方案與策略性衡量指標	. . . 50 表 4-10 學習與成長構面之具體行動方案與策略性衡量指標	. . . 50 表 4-11
一階單位展開平衡計分卡之財務構面-以會務股為例	. . . 51 表 4-12 一階單位展開平衡計分卡之顧客構面-以會務股為	
例	. . . 52 表 4-13 一階單位展開平衡計分卡之內部流程構面-以會務股為例	. . . 53 表 4-14 一階單位展開平衡計分卡之
學習與成長構面-以會務股為例	. . . 53 表 5-1 個案農會平衡計分卡之財務構面	. . . 57 表 5-2 個案農
會平衡計分卡之顧客構面	. . . 58 表 5-3 個案農會平衡計分卡之內部流程構面	
. . . 59 表 5-4 個案農會平衡計分卡之學習與成長構面	. . . 59 圖目錄 圖 2-1 平衡計分卡提供轉化策略為	
營運的架構	. . . 7 圖 2-2 將資源整合並集中於策略	. . . 11 圖 2-3 建構策略核心組織
五大基本法則	. . . 12 圖 2-4 界定策略的因果關係	. . . 13 圖 2-5 平
衡計分卡架構在非營利組織的應用	. . . 16 圖 3-1 研究流程	. . . 30
圖 4-1 組織架構圖	. . . 34 圖 4-2 個案農會平衡計分卡建構步驟	
. . . 38		

## 參考文獻

- 一、中文部分 ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯 (2001), 策略核心組織-以平衡計分卡有效執行企業策略 (原著:Robert S. Kaplan & David P. Norton,2001), 臉譜出版。于泳泓譯 (2002), 平衡計分卡最佳實務 (原著:Paul R.Niven,2002,Banlanced Scorecard step-by-step), 商周出版。朱道凱譯(1999), 平衡計分卡:資訊時代的策略管理工具(原著:Robert S. Kaplan, David P. Norton ,1996), 台北:臉譜出版社。朱道凱譯(2008二版), 平衡計分卡 - 化策略為行動的績效管理工具(原著:Robert S. Kaplan, David P. Norton ,1996), 台北:臉譜出版社。吳安妮、周齊武、施能錠、Haddad, Kamal (2001), 「探索平衡計分卡可能遭遇之問題」, 會計研究月刊, 第183期, 頁63-74。吳榮杰、周百隆 (2000)。「農漁會信用部組織與管理之探討」。農業金融論叢, 43, 1-42頁。吳榮杰、周百隆等 (2000)。「建構健全完整的農業金融體系」。農業金融論叢, 44, 29-48頁。吳聰賢 (1988), 農業推廣學原理, 聯經出版事業公司, 台北。杜佳靜 (2004), 行政管理績效指標系統化建構模式之研究, 中原大學工業工程研究碩士論文。杜榮瑞 (2003), 「平衡計分卡可以化願景為行動」, 會計研究月刊, 第211期, 頁33-34。周玉婷 (2001), 平衡計分卡之規劃與設計-以國內某報社為例, 中原大學會計系碩士論文。林嘉誠 (2004), 「公部門績效評估技術與指標建立」, 國家政策季刊, 3卷2期, 頁1-8。林淑慧 (2010), 非營利組織事業化經營策略之研究—以平衡計分卡觀點探討, 靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。柯嵐祥 (2006), 結合策略地圖、平衡計分卡與限制理論進行流程改善 - 以某政府機關為例, 國立清華大學碩士論文。胡盛光 (1992), 農會法的理論與實務, 大偉書局, 台北。胡學毅 (2006), 以平衡計分卡觀點建構醫療產業績效管理系統之研究, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。孫炳焱 (1998)。「強化組織活力, 提升農會功能—回歸國際合作原則的建議」。今日合庫, 14 (6), 11-24頁。高惠松 (2000), 平衡計分卡之規劃與設計—以基隆港務局為例, 國立台灣海洋大學航運管理學系碩士學位論文。張紹勳 (2007), 研究方法, 滄海書局, 台北。畢恆達 (1996), 詮釋學與質化研究, 載於胡幼慧 (主編), 質化研究—理論、方法與本土實例, 27-45頁, 巨流, 台北。許恩得譯 (2004), 競合策略 (原著:Adam M. Brandenburger. Barry J. Nalebuff,2004), 台北:台灣培生教育出版社股份有限公司。郭芳煜 (1989), 怎樣做好員工培訓, 聯經出版事業公司, 台北。郭敏學 (1984), 臺灣農會發展軌跡, 臺灣商務印書館, 台北。陳萬淇 (1992), 個案研究法, 華泰, 台北。陳維民(2002)。「健全農業金融活躍農村經濟」。國家政策論壇, 2(5):57-64。陳德進 (2004), 農會信用部經營績效之研究 - 以台中縣S 農會為例, 臺中健康暨管理學院經營管理研究所碩士班。程朝雲 (2008)。「戰後臺灣農會的制度改革」(1950-1954)。玄奘人文學報, 8, 279-308頁。黃冠菱 (2006), 以平衡計分卡觀點對非營利組織建立績效評估制度之研究:以屏東縣各鄉鎮市公所民政課為例, 國立屏東科技大學企業管理系碩士學位論文研究生。楊宗明(1996), 「當前台灣基層金融機構之問題分析與因應對策-以農會信用部為例」。商學學報, 4, 293-319。廖冠力 (2002), 以平衡計分卡來探討績效衡量指標-以國立成功大學學生事務處為例, 國立成功大學工業管理研究所碩士論文。褚秀敏 (1997), 關鍵成功因素與績效評估制度關連性之研究-以郵局為例, 國立臺灣大學會計學研究所碩士論文。劉秀珍 (2011), 地政事務所平衡計分卡之建構, 國立雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。蔡佩霖 (2007), 建構農會組織經營績效衡量模式之研究, 國立屏東科技大學農企業管理研究所碩士學位論文。鄭伯壠等編著 (2008), 組織與管理研究的實證方法, 台北:華泰文化事業股份有限公司。鄭尚紘 (2005), 平衡計分卡在績效審計之應用-鄉鎮市公所平衡計分卡之建構, 立德管理學院地區發展管理研究所碩士論文。鐘進民 (2010), 運用平衡計分卡建立鍛造業經營績效指標之研究, 國立海洋大學航運管理學系碩士學位論文。陳明哲(2003), 平衡計分卡應用於警務機關之績效評估, 中原大學工業工程學系研究所碩士論文。羅煜翔(2002)。以平衡計分卡推動公部門組織策略性績效衡量制度之探討—以國立中正文化中心為例。國立政治大學會計研究所碩士論文。鄭瀛川 (2004)。績效管理練兵術:企業主管績效評估萬用手冊。台北:汎亞人力。沈雪娥 (2004)。平衡計分卡在醫院護理部績效管理的應用設計-以雲林縣某區域醫院為例。雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。馮燕(1993), 「非營利組織的社會角色:兼論理念」, 文教基金會研討會論文集, 台北:教育部社教司。許士軍(1988)。管理學。台北:東華。白省三(1986), 「非營利組織財源籌募之探討」, 華岡研究學報, 第一期, 第01-21頁。潘建仲(2007)。以平衡計分卡法探討農會信用部經營績效指標之研究。國立屏東科技大學農企業管理系碩士論文, 未出版, 屏東。李東洲(2009)。運用平衡計分卡探討農業金融新紀元農會信用部績效指標及經營策略。立德大學科技管理學系碩士論文。吳泰逸(2009)。應用平衡計分卡與品質機能展開建構果菜市場經營績效評估指標-以屏東市農會果菜市場為例。屏東科技大學農企業管理學系碩士論文。徐詩婷(2010)。斗南鎮農會農企業之關鍵績效指標 - 平衡計分卡與層級分析法之應用。中興大學應用經濟學系碩士論文。二、英文部分 “ Brady, L. D. (1993). Implementing the balanced scorecard at FMC corporation: An interview with Larry D. Brady. Harvard Business Review, September/ October, 143-147. “ Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996)The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. ” Harvard Business School Press, 52-133. Hamel, J., Dufour, S., & Fortin (1993). Case study methods. Newbury Park, CA: Sage. Kaplan R. S.,& Norton, D. P. (1993), “ Putting the Balanced Scorecard to Work, ” Harvard Business Review, 134-147. Kaplan R.S. & Norton D.P.(1992), “ The Balanced Scorecard-measure that drive performance ” Harvard Business Review,71-79. Kaplan R.S. & Norton D.P. ( 1993 ) , “ Putting the Balanced Scorecard to work ” Harvard Business Review, 134-147. Kaplan R.S. & Norton D.P. ( 1996 ) , “ Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review (January/February): 75-85. Kaplan R.S. & Norton D.P. ( 2000 ) , “ Having Trouble with Your Strategy? ” Harvard Business Review, 78(5), 167-178 Kaplan R.S. &Norton D.P. ( 2001 ) , “ Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. ” Accounting Horizons,Vol.15 ( 1 ) p. 87-104. Olve N.G., Roy J. and Wetter M.,(1999), “ Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard ” England, John Wiley & Sons,p.49-83 & p.317-324. Yin .R. K , ( 1989 ) , Case Study Research:Design and methods. sage Publications. Yin. R. K , ( 1994 ) , Case Study Research:Design and methods. sage Publications. Silk, S. (1998). “ Automating the Balanced Scorecard ”. Management Accounting, 38-44. Irwin ,D.(2002). “ Strategy Mapping in the Public Sector ”, Long Range Planning, Vol.335,p637-647. Chow ,W. C. & Haddad, M. (1997). “ Applying the Balanced Scorecard to Small Companies ”. Management Accounting,

p21~27. Mac Stravic and Scott, " A Really Balanced Scorecard " ,Health Forum, May-June, ( 1999 ) , p.p.64-67. Solano, J., Ovalles de., Perez, M., Rojas, T., Padua, A. G., Morales, L. M.,2003,Winter, " Integration of System Quality and the Balanced Scorecard " Information Systems Management, Vol. 20 Issue 1,pp.66~81 Lingle, J. H., & Schiemann, W. A. ( 1996 ) . " Form Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is measurement Worth It? " , Management Review, Vol.85, No.3 March, 56-61. Frigo, L., and K.Krumwiede. 2000. The balanced scorecard. Strategic Finance 81 (Jan):50-54.