

# 平衡計分卡的規劃與設計 - 以彰化縣彰化市戶政事務所為例

楊俊雄、潘振雄

E-mail: 9124108@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

平衡計分卡 (BALANCED SCORECARD) 最初的焦點和應用是為了改善營利 (私營) 機構的管理, 但用在改善政府和非營利機構管理上, 效果更好; 環視國內應用在政府或非營利機構的研究卻不多見。本研究採用個案研究方法, 以彰化縣彰化市戶政事務所為研究對象, 藉由文獻探討、訪談及討論會的方式, 實地為個案機關規劃與設計一套適用的平衡計分卡。本研究獲得之發現說明如下: 一、發現個案機關現行管理制度與績效評估制度, 受上位機關影響甚鉅, 未完全按機關願景發展策略目標, 而策略與績效衡量指標、獎勵制度間關係薄弱, 衡量指標亦未涵蓋計分卡之四構面。二、個案機關平衡計分卡規劃與設計之結果: 詮釋三大願景 - 民眾信賴的戶政專業團隊、公部門的學習標竿及社區的好夥伴; 建構十二大策略主題, 分別為提昇顧客滿意度、高效率零錯誤的專業服務、和諧溫馨的洽公經驗、合理預算有效運用、減少浪費降低成本、提高資產利用率、組織持續變革、提昇服務效率、善盡社會責任、提昇員工滿意度、加強知識管理能力、勇於創新精神。再分別導出四構面的策略目標與績效評估指標; 而後依次展開涵蓋具體行動方案、衡量指標及目標值的彰化縣彰化市戶政事務所平衡計分卡、一階及二單位平衡計分卡。三、在導入平衡計分卡的過程中, 發現推行本制度成功的關鍵因素為機關首長全力支持與投入、平衡計分卡推動小組的建立、界定合適的組織結構、重塑組織文化、組織全員參與等五大因素。

關鍵詞: 平衡計分卡; 績效評估

## 目錄

第一章 緒論 第一節 研究背景與動機--P01 第二節 研究對象與目的--P04 第三節 論文架構與預期貢獻--P04 第二章 文獻探討 第一節 行政績效評估制度--P07 第二節 平衡計分卡--P19 第三節 平衡計分卡的設計--P30 第四節 平衡計分卡的實施管理--P36 第五節 實施平衡計分卡可能遭遇的問題--P39 第六節 平衡計分卡的非營利機構的相關實證研究--P43 第三章 研究方法 第一節 選用個案研究法的理由--P47 第二節 本研究之研究流程--P48 第四章 個案研究 第一節 戶籍行政沿革與發展--P54 第二節 個案機關介紹--P65 第三節 個案機關之現行管理制度--P71 第四節 個案機關現行績效評估制度--P80 第五節 個案機關引進平衡計分卡前之整體評估分析--P88 第六節 個案機關平衡計分卡之規劃與設計--P97 第五章 結論與建議 第一節 研究結論--P133 第二節 研究貢獻--P140 第三節 研究限制--P141 第四節 研究建議--P142 參考文獻--P145 附錄一: 彰化縣九十一年度戶政業務督導考核 實施計畫--P152 附錄二: 行政院為民服務不定期考核工作計畫--P158

## 參考文獻

一、中文部分 1.司徒達賢 (1999), 非營利組織的經營與管理, 台北:天下遠見出版社。 2.於嘉玲 (2001), 以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度 - 以僑務委員會為例, 淡江大學會計學系碩士論文, 未出版, 台北。 3.吳思華 (2000), 策略九說:策略思考的本質, 台北:臉譜文化出版。 4.周傳政 (2000), 平衡計分卡制度應用於國防科技研發機構之研究, 國防管理學院資源管理研究所碩士論文, 未出版, 台北。 5.高惠松(2000), 平衡計分卡之規劃與設計 - 以基隆港務局為例, 國立海洋大學航運管理學系研究所碩士論文, 未出版, 台北。 6.衡南陽 (2001), 服務競爭優勢:探索永續經營的奧秘, 台北:商兆文化。 7.羅澤鈺 (1998), 平衡計分卡之規劃與設計, 國立台灣大學會計學系研究所 碩士論文, 未出版, 台北。 8.王毓仁, 「公部門績效指標的設計與運用」, 人力發展, 民國89年11月第82期, 頁35 - 45。 9.朱斌好、楊俊宏, 「電子化政府與行政機關生產力」, 研考雙月刊, 民國87年8月第22卷第4期, 頁65 - 71。 10.任可怡, 「美國聯邦政府績效評量制度改革之初探」, 考銓季刊, 民國89年7月第19期, 頁116-125。 11.李允傑, 「公部門之績效評估」, 人事月刊, 民國88年10月第29卷第4期, 頁4 - 14。 12.李允傑, 「政府預算考核與政策評估」, 研考雙月刊, 民國86年2月第21卷第1期, 頁62 - 70。 13.吳義建, 「如何加強政府施政績效績效之評估」, 審計月刊, 民國86年7月第17期第4卷, 頁22 - 30。 14.吳安妮, 「績效評估之新方向」, 主計月報, 民國89年2月第530期, 頁43 - 52。 15.吳慶輝, 「從美國國家績效評估NPR-看我國政府再造工程」, 立法院院聞, 民國89年6月第28卷第6期, 頁39 - 52。 16.吳嘯, 「平衡計分卡實施時應考率之課題」, 會計研究月刊民國89年10月第179期, 頁35 - 40。 17.吳安妮、周齊武、施能錠、K,HADDAD, 「探索實施平衡計分卡可能遭遇之問題」, 會計研究月刊, 民國90年2月第183期, 頁63 - 74。 18.吳安妮, 「策略為焦點的組織—平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(一)」, 會計研究月刊, 民國90年3月第184期, 頁120 - 127。 19.吳安妮, 「策略為焦點的組織—平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(二)」, 會計研究月刊, 民國90年4月第185期, 頁127 - 135。 20.吳安妮, 「策略為焦點的組織—平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(三)」, 會計研究月刊, 民國90年5月第186期, 頁126 - 137。 21.吳安妮, 「策略為焦點的組織—平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取

勝(四)」，會計研究月刊，民國90年6月第187期，頁121 - 129。 22.吳安妮，「策略為焦點的組織—平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(五)」，會計研究月刊，民國90年7月第188期，頁113 - 121。 23.吳安妮，「策略為焦點的組織—平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(六)」，會計研究月刊，民國90年8月第189期，頁108 - 115。 24.吳怡銘，「組織變革管理指標-平衡計分卡(BSC)」，能力雜誌，民國90年8月第546期，頁46 - 51。 25.周齊武、K.HADDAD、吳安妮，「企業推行平衡計分卡之可行結構 - 台灣經理人員之觀點(一)」，會計研究月刊，民國89年5月第174期，頁137 - 140。 26.周齊武、K.HADDAD、吳安妮，「企業推行平衡計分卡之可行結構 - 台灣經理人員之觀點(二)」，會計研究月刊，民國89年6月第175期，頁107 - 113。 27.周齊武、K.HADDAD、吳安妮，「企業推行平衡計分卡之可行結構 - 台灣經理人員之觀點(三)」，會計研究月刊，民國89年7月第176期，頁72 - 77。 28.金玉珍，「提升公共服務品質與民眾滿意度之探討」，研考雙月刊，民國89年10月第24卷第5期，頁84 - 90。 29.林士和，「績效評估與績效管理的流程與步驟」，能力雜誌，民國89年11月，頁118 - 120。 30.洪永泰，「綜合性績效指標權數之探討:典型相關的應用實例」，研考雙月刊，民國83年10月第18卷第5期，頁42 - 48。 31.柯承恩、羅澤鈺，「跨世紀管理控制新方法 - 平衡計分卡規劃與設計之本土經驗」，會計研究月刊，民國87年10月第L55期，頁28 - 38。 32.信懷南，「平衡計分卡的理論與應用」，世界經理文摘，民國85年5月第117期，頁118 - 128。 33.施能傑，「行政機關生產力的觀念」，研考雙月刊，民國83年10月第18卷第5期，頁49 - 54。 34.施能傑，「政府的績效管理改革」，人事月刊，民國87年5月第26卷第5期，頁35 - 53。 35.施能傑，「建構行政生產力衡量方式之芻議」，中國行政，民國90年3月第69期，頁15 - 46。 36.施宗英，「簡介美國政府績效與成果法」，研考雙月刊，民國86年10月第21卷5期，頁83。 37.施宗英，「計畫績效衡量的運用與推動策略」，研考雙月刊，民國89年8月第24卷第4期，頁44 - 53。 38.黃建銘，「組織績效指標的運用與管理意涵-英國經驗之探討」，人事發展，民國88年7月第66期，頁52 - 63。 39.陳立剛，「政府生產力與預算過程」，主計月報，民國87年8月第86卷第2期，頁47 - 55。 40.陳依蘋，「專訪台灣大學管理學院院長柯承恩博士談平衡計分卡」，會計研究月刊，民國89年10月第179期，頁26 - 28。 41.陳慶安，「績效評估發展趨勢」，人力發展，民國89年11月第82期，頁21 - 25。 42.孫本初，「美國政府績效評估制度之研析 - 以政府績效與成果法案(GPRA)為例」，研考雙月刊，民國89年4月第24卷2期，頁27 - 35。 43.詹昭雄，「績效指標品質 - 均衡績效指標之建立」，品質月刊，民國九十年六月第37卷第6期，頁77 - 79。 44.鄭興弟，「行政機關 - 績效評估」，研考雙月刊，民國83年10月第18卷第5期，頁7 - 14。 45.鄭惠之，「平衡計分卡與績效管理」，會計研究月刊，民國89年10月第179期，頁18 - 25。 46.劉珊如，「E時代的策略執行工具 - 平衡計分卡」，電子化企業:經理人報告，民國89年8月第12卷，頁72 - 76。 47.鍾起岱，「行政生產力衡量:理論、實證與實證研究」，研考報導，民國80年10月第17期，頁37 - 47。 48.鍾起岱，「行政生產力衡量模式解析-以臺灣省政府基層服務機關為例」，研考報導，民國81年5月第24期，頁36 - 47。 49.蕭灌修，「政府機關施政績效提昇之探討」，研考雙月刊，民國83年10月第18卷第5期，頁15 - 20。 50.蘇裕惠，「實施平衡計分卡的七大迷思與三大要點」，會計研究月刊，民國89年10月第179期，頁30 - 33。

二、英文本部份 1. ATKINSON, A, R. BANKER, R. KAPLAN AND YOUNG, MANAGEMENT ACCOUNTING, PRENTICE HALL, 1995。 2. CHARLES W. L. HILL & GARETH R. JONES, STRATEGIC MANAGEMENT THEORY: AN INTEGRATED APPROACH, HOUGHTON MIFFLIN COMPANY, 1998。 3. ECCLES, R. G., AND P. J. PYBURN, "CREATING A COMPREHENSIVE SYSTEM TO MEASURE PERFORMANCE", MANAGEMENT ACCOUNTING OCTOBER 1992, 131-137。 4. KAPLAN, R. S. AND D. P. NORTON, "USING THE BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM" HARVARD BUSINESS REVIEW, JAN-FEB 1996, P53-79。 5. KAPLAN, R. S. AND D. P. NORTON, "THE BALANCED SCORECARD-MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE" HARVARD BUSINESS REVIEW, JAN-FEB 1992, P.71-79。 6. KAPLAN, R. S. AND D. P. NORTON, THE BALANCED SCORECARD: TRANSLATING-STRATEGY INTO ACTION, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1996。 7. KAPLAN, R. S. AND D. P. NORTON, PUTTING THE BALANCED SCORECARD TO WORK, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, SEP-OCT 1993, P134-147。 8. MAISEL, L. S., "PERFORMANCE MANAGEMENT: THE BALANCED SCORECARD APPROACH", JOURNAL OF COST MANAGEMENT, SUMMER 1992, P47-52。 9. ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON, THE BALANCED SCORECARD: TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION, PRESIDENT AND FELLOWS OF HARVARD COLLEGE, 1996。 10. ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON, THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION: HOW BALANCED SCORECARD COMPANIES THRIVE IN THE NEW BUSINESS ENVIRONMENT, HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING, 2001。 11. RICHARD L. DAFT, ORGANIZATION THEORY AND DESIGN, 1998。 12. WILLIAM G. ZIKMUND, BUSINESS RESEARCH METHODS, SIXTH EDITION, 2000。 13. WISE R. I., "THE BALANCED SCORECARD APPROACH TO STRATEGY MANAGEMENT", THE PUBLIC MANAGER, FALL 1997, P47-50。 14. YIN, R. K (1989), CASE STUDY RESEARCH: DESIGN AND METHODS, SAGE PUBLICATION, 1989。