

# 以成功關鍵因素建構平衡計分卡之規劃與設計

王桂秀、鄭華清

E-mail: 9220881@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

中文摘要 在哈佛商業評論80週年慶，評選過去80年最具影響力之十大管理理念，名列第二的平衡計分卡，是一項績效衡量指標與公司策略結合的管理制度，且可選擇單一組織單位推行。本研究採用個案訪談研究方式，以專業模具公司後勤功能單位人資處、財務處、會計部等為研究對象，根據研究目的以成功關鍵因素為策略架構及平衡計分卡為理論基礎，參與以成功關鍵因素建構平衡計分卡規劃與設計，制定一套專屬的平衡計分卡。經由與個案公司的深入訪談後，取得人資處、財務處、會計部個案公司的關鍵成功因素，並提出下列研究結論：一、策略的擬定和KSF有所關連。研究發現：成功關鍵因素與平衡計分卡建構關係圖所示，是促進企業因應企業內、外在環境變遷，以維持競爭優勢所應擁有的核心之資源與能力。二、運用KSF建立策略計分卡是可行的；策略計分卡和KSF有所關連。研究發現：KSF & GAP=問題分析關聯圖+缺口分析=策略地圖，為建立平衡計分卡，須先建立策略地圖，表示其因果關係。三、公司不同部門之間的策略計分卡構面績效指標有差異。研究發現：公司不同部門之間的策略計分卡構面績效指標是有差異，除了學習與成長構面之績效評估指標，財務部與會計部相同外，其他構面之績效評估均有所差異。

關鍵詞：成功關鍵因素；策略計分卡；共用服務單位；企業幕僚單位

## 目錄

目錄	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	4	
	第四節 研究貢獻	4	
	第五節 研究限制	5	
	第六節 論文架構	6	
	第二章 文獻探討	8	
	第一節 績效評估的演進	8	
	第二節 平衡計分卡	16	
	第三節 成功關鍵因素之概念	40	
	第三章 研究方法	45	
	第一節 樣本設計	45	
	第二節 研究變數說明	47	
	第三節 研究架構	48	
	第四節 過程說明	48	
	第五節 選用個案及訪談的理由	53	
	第六節 研究假設	55	
	第四章 個案資料	56	
	第一節 產業分析	56	
	第二節 個案公司簡介	61	
	第五章 實證結果分析	74	
	第一節 確認個案公司宣言願景	74	
	第二節 績效評估操作型定義	76	
	第三節 平衡計分卡規劃與設計	81	
	第四節 研究假設驗證結果	99	
	第六章 結論與建議	108	
	第一節 研究結論	108	
	第二節 後續研究建議	110	
	參考文獻	114	
	一、中文部份	114	
	二、英文部份	123	
	附錄	127	
	附錄一：如何建立一套策略管理制度	127	
	附錄二：推行平衡計分卡可能遭遇之問題	130	
	附錄三：深度訪談邀請信函樣式	139	
	附錄四：訪談記錄	140	
	壹、初訪	140	
	貳、訪談	143	
	圖目錄	圖1- 1 論文架構圖	7
	圖2- 1 斯堪地亞市場價值架構	11	
	圖2- 2 界定策略的因果關係	22	
	圖2- 3 Theory Z：To make it easy for our Staff	24	
	圖2- 4 成功關鍵因素與平衡計分卡建構關係圖	26	
	圖2- 5 共用服務單位如同「事業中的事業」	27	
	圖2- 6 策略型組織的原則	33	
	圖3- 1 研究架構	48	
	圖4- 1 我國模具產業SWOT分析	59	
	圖4- 2 個案公司組織系統圖	62	
	圖4- 3 一站式服務架構	68	
	圖5- 1 個案公司將使命轉化為所希望的成果	75	
	圖5- 2 部門構面推行順序比較	82	
	圖5- 3 人資處策略計分卡	84	
	圖5- 4 人資處策略及策略計分卡連結圖	85	
	圖5- 5 財務部策略計分卡	89	
	圖5- 6 財務部策略及策略計分卡連結圖	90	
	圖5- 7 會計部策略計分卡	94	
	圖5- 8 會計部策略及策略計分卡連結圖	95	
	表目錄	表2- 1 不同類型觀點的績效評估於人類行動及興盛時期演化史	8
	表2- 2 與平衡計分卡相似概念	13	
	表2- 3 與平衡計分卡相似觀念之構面比較表	15	
	表2- 4 近年來各學者提出之平衡計分卡構比較表	20	
	表2- 5 銀行業平衡計分卡之構面比較表	21	
	表2- 6 中外顧問推行之規劃步驟與本研究採用步驟比較表	35	
	表2- 7 事前應注推行專案與推行平衡計分卡問題事項表	38	
	表2- 8 近年來國內外學者有關關鍵成功因素之定義表	40	
	表3- 1 訪談時間表	46	
	表3- 2 研究變數說明	47	
	表3- 3 訪談內容架構	49	
	表4- 1 我國模具產品市場生命週期分析	57	
	表4- 2 我國模具業產業環境分析(PEST)	57	
	表4- 3 模具製品之應用領域分佈狀況	60	
	表4- 4 主要部門所營業務	63	
	表4- 5 從業員工人數	64	
	表4- 6 簡明資產負債表	65	
	表4- 7 簡明損益表	66	
	表4- 8 重要財務比率分析	67	
	表4- 9 預計九十二年度之營業目標	73	
	表5- 1 績效評估操作型定義	78	
	表5- 2 人資處績效衡量指標及行動方案	87	
	表5- 3 財務部績效衡量指標及行動方案	91	
	表5- 4 會計部績效衡量指標及行動方案	96	
	表5- 5 規劃步驟與執行實證比較表	97	
	表5- 6 部門別財務績效衡量指標及行動方案	103	
	表5- 7 部門別顧客績效衡量指標及行動方案	104	
	表5- 8 部門別內部流程績效衡量指標及行動方案	104	
	表5- 9 部門別學習與成長績效衡量指標及行動方案	105	
	表5-10 研究假設之實證結果與討論	105	

## 參考文獻

- 一、中文部份 1、人力資源的終極武器，2001，EMBA世界經理文摘，178期，102-110頁。 2、于泳泓，2002a，平衡計分卡最佳實務，台北:商周出版:城邦文化事業股份有限公司發行。 3、-----，2002b，平衡計分卡實戰系列探討(一)-(七)，致遠會計師事務所網站：[http://www.ey.com/global/content.nsf/Taiwan/Issues&Perspectives\\_MC\\_C](http://www.ey.com/global/content.nsf/Taiwan/Issues&Perspectives_MC_C) 4、內部控制有效性之判斷項目，2002，公開發行公司建立內部控制制度處理準則第六條所訂判斷項目，公開發行公司建立內部控制制度處理準則補充規定，2002/11/18，財政部證券暨期貨管理委員

會網站: <http://www.sfc.gov.tw/2-1.htm> 5、公開資訊觀測站: <http://mops.tse.com.tw> 6、王本正、黃淑慧及林余任, 2002, 中華企業評價學會研討會論文集, 中華企業評價學會。 7、王基村, 2003, 台灣製造業導入TP管理模式構建之研究, 逢甲大學工業工程學所碩士論文。 8、王聰文, 2003, 限制管理績效評估指標-TDD與IDD之研究, 國立交通大學高階主管管理學程碩士論文。 9、司徒達賢, 2002, 學術研究不等於統計, 天下雜誌, 第252期(2002年5月), 118頁。 10、全面醫療品質管理, 2002, 品味書香, 醫管廣場, 華杏出版機構網站: 2002年12月。 <http://www.farseeing.com.tw/healthpress/press12-04.htm> 11、朱道凱譯, 1999, 平衡計分卡 - 資訊時代的策略管理工具, 台北:臉譜出版:城邦文化發行。 Kaplan R. S. and Norton D.P.著, 1996。 12、何麗英, 2001, 中部地區都市原住民創業及成功關鍵因素之研究, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。 13、余幸真, 2001, 學習性網路關鍵成功因素之研究, 實踐大學企業管理研究所碩士論文。 14、吳弘仁, 1998, 花旗銀行績效管理哲學及在職訓練理念, 世華聯合商業銀行各單位在職訓練督導人員業務研討會, 世華聯合商業銀行行員訓練中心。 15、吳安妮、劉俊儒, 2001, 員工面、內部營運面、及顧客面對財務績效影響之實證研究, 第一卷第一期, 臺灣管理學刊。 16、-----, 2002a, 平衡計分卡之實施問題及其與其他管理制之結合, 「平衡計分卡之新趨勢」研討會, 2002年6月, 台灣立本聯合會計師事務所網站: [http://www.bdotaiwan.com.tw/new\\_page\\_2.htm](http://www.bdotaiwan.com.tw/new_page_2.htm) 17、-----, 2002b, 剖析智慧資本, 會計研究月刊, 第204期(91年11月), 57-66頁。 18、-----、張朝清, 2003, 智慧資本之理論基礎、類型與管理程序, 今日會計, 第90期(92年3月25日), 1-13頁。 19、吳忠衛, 2000, 虛擬組織關鍵成功因素之研究, 銘傳大學管理科學研究所碩士論文。 20、吳致豪, 2000, 初期電子商務的關鍵成功因素探討:以國內網路券商為例, 東海大學管理研究所碩士論文。 21、吳琮璠, 2000, 尋回財務報表失去的攸關性, 會計研究月刊, 第175期(89年6月), 12-13頁。 22、吳嘉哲, 2002, 平衡計分卡的實行要訣與關鍵成功要素, eBusiness, 40(2002.December), 20-25頁。 23、呂宏生, 2002, 國內上櫃證券商合併後整合成功關鍵因素之研究, 台灣科技大學管理研究所碩士論文。 24、李田樹譯, 2001a, 策略成功的關鍵在執行, EMBA世界經理文摘, 第177期(2001年5月), 85-99。 25、-----譯, 2001b, 集中行動, 瞄準利潤, EMBA世界經理文摘, 第180期(2001年8月), 30-48頁。 26、李郁卿, 2002, 推動以平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, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 27、李超雄譯, 門田安弘著, 2003, 對事業部評價與管理者評價之日本式經營管理理念的導入, 會計研究月刊, (民92年4月), 80-90頁。 28、李肇升, 2000, 模具製品之應用領域分佈狀況預測, 2000/12/07, 經濟部技術處產業資訊服務網: <http://www.itis.org.tw/information/indanaD-2.html> 29、-----, 2001a, 我國模具工業發展策略及措施, 2001/02/23, 經濟部技術處產業資訊服務網: <http://www.itis.org.tw/information/indanaD-2.html> 30、-----, 2001b, 我國模具產業SWOT分析, 2001/11/26, 經濟部技術處產業資訊服務網: <http://www.itis.org.tw/information/indanaD-2.html> 31、周傳震, 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所碩士論文。 32、-----, 2001, 平衡計分卡在主財業務之運用, 主計月報, 第543期(2001.3), 44-51頁。 33、周慧娟, 2002, 某醫學中心護理部一般病房之策略性績效指標訂定 - 以平衡計分卡為架構之個案研究, 臺灣大學醫療機構管理研究所。 34、林大容譯, 1999, 斯堪地亞市場價值架構, 智慧資本, 臉譜出版製作, 城邦文化發行, 82頁。 35、林正明, 2001, 平衡計分卡應用探討 - 依限制理論思考過程, 育達研究叢刊, 第二期, 116-143頁。 36、林育正, 2002連鎖加盟業成功關鍵因素分析, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。 37、林美萱, 2003, 台灣全球競爭力之排名分析, 國政評論, 財團法人國家政策研究基金會網站: <http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/TE/092/TE-C-092-004.htm> 38、林進宗, 2002, 以平衡計分卡建構策略績效管理, 品質月刊, 38卷9期, 35-43頁。 39、信懷南, 1996, 平衡計分卡的理論和應用, 世界經理文摘, 第117期(1996年5月), 118-128頁。 40、姚成凌, 2002, 歐網際網路之應用研究--網路電子交易市集成功關鍵因素分析, 世新大學傳播研究所碩士論文。 41、柯承恩, 1999, 平衡計分卡導向之金融業策略資訊系統, 經營決策論壇, 第18期(1999.09), 叢揚資訊網站: <http://www.gss.com.tw/eis/18/balance.htm> 42、段曉燕, 2003, 平衡計分卡發明者自省失敗運用六大類型, 2003年3月18日, 網易NetEase: [http://stock.163.com/editor/030318/030318\\_131961.html](http://stock.163.com/editor/030318/030318_131961.html) 43、洪振添, 2000, 智慧資產之評價模式, 會計研究月刊, (民89年11月), 80-90頁。 44、孫至蕙, 2002, 人力資源計分卡, 海軍軍官, 21卷2期(2002年5月), 72-75頁。 45、高順賀, 2000, 平衡計分卡之規劃與設計:以無線電視臺為例, 臺灣大學會計學研究所碩士論文。 46、高翠霜譯, 2000, 杜拉克等著, 績效評估, 台北:天下文化出版。 47、張淑珍, 1999, 我國模具業產業環境分析(PEST), 1999/06/30, 經濟部技術處產業資訊服務網: <http://www.itis.org.tw/information> 48、張愛晴, 2002, 建構企業績效管理制度, 40(2002. Decem-ber), eBusiness, 40(2002.December), 26-32頁。 49、許士軍, 2001, 讓我們認識一種知識經濟時代的策略管理工具, 策略核心組織, 3-7頁。 50、陳志昕, 2002, 大陸台商創立期與成長期關鍵成功因素之比較研究 - 以上海地區為例, 中正大學企業管理研究所碩士論文。 51、陳志雄, 2003, 企業推行6 Sigma常見的障礙, 領先雜誌, 2003年第二期, 華宇企管網站: <http://www.aheadmaster.com/knowledge/200302-4.htm> 52、陳依蘋、柯淑貞編譯, 1999, 企業價值報告趨勢預測, 台北:財團法人資誠教育基金會。 53、-----, 2000, 轉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, 第179期(89年10月), 85-90頁。 54、-----、鄭惠之, 2001, 平衡計分卡在中國信託, 會計研究月刊, 第183期(90年2月), 43-62頁。 55、陳葦憶, 2002, 目標成本制關鍵成功因素之探討:以國內製造業為研究對象, 政治大學會計學系碩士論文。 56、陳錫堯, 2001, 人格特質分析系統(超級DISC)應用在企業界之效果研究, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。 57、彭火樹、李誠修, 2002, 平衡計分卡制度建構之探討 - 以計劃性生產工廠為例, 當代會計, 第三卷第一期(91年5月), 47-79頁。 58、景氣對策信號編製說明, 行政院經濟建設委員會網站: <http://www.cepd.gov.tw/analysis/taiwan-eco/@index.htm> 59、曾麗芬, 2001, 實施平衡計分卡之問題研究 - 以某銀行為例, 政治大學會計研究所碩士論文。 60、黃志隆, 2003, 營利事業單位導入「平衡計分卡」案例分享 維力食品公司, 平衡計分卡推動實戰技巧研討會, 92.2.25, 中國生產力中心, 公務人力發展中心。 61、黃貝玲, 2002, 平衡計分卡, 2002.December, eBusiness, 10-18頁。 62、黃怡傑、趙僑、林宜萱譯, 2002, 智慧報酬率, 北市:美商麥格羅 希爾國際股份有限公司。 63、黃婷筠, 2002, 動態平衡計分卡之建構與應用--以半導體產業之T公司為例, 淡江大學會計學系碩士論文。 64、黃貴英, 2001, 企業為何需要平衡計分卡, 建智聯合會計師事務所雙月刊(EnWise), SEP.2001第11期, 建智聯合會計師事務所網站: <http://www.enwise.com.tw/book/book11-3.doc> 65、楊忠璇, 2001, 證券業推動電子下單關鍵成功因素之探討, 台北大學企業管理學系碩

士論文。66、楊長林、何文宗、方孝華等，2002，運用平衡計分卡於全面品質之績效衡量，德明學報，第19期(91年6月)，207-228頁。

67、楊俊雄，2000，平衡計分卡之規劃與設計 以彰化市戶政事務所為例，大葉大學事業經營研究所碩士論文。68、葉蘭嬌，2000，實施平衡計分卡之關鍵成功因素探討-以某電子科技公司為例，中央大學人力資源研究所碩士論文。69、詹昭雄，2001，績效指標品質 - 均衡績效指標之建立，品質月刊，VOL.37,No.6(90年6月)，77-79頁。70、詹乾隆、蘇益良，2002，建華金融季刊，銀行之策略管理— 架構篇，第十九期(民91年9月)，72-77頁。71、管思齊，2002，平衡計分卡在醫療產業的應用，品質月刊，VOL.38,No.8(Aug 2002)，79-82頁。72、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，台北:臉譜出版:城邦文化發行。Kaplan, Robert S. & Norton, David P.著，2001。73、齊若蘭譯，2002，從A到A+，台北:遠流出版事業股份有限公司。Collins, Jim著，2001。74、摩托羅拉大學亞太區對外服務網站：[http://www.motorola.com.tw/motorola\\_o/chinese/metl\\_c/Motorola%20University.htm](http://www.motorola.com.tw/motorola_o/chinese/metl_c/Motorola%20University.htm) 75、鄭惠之，2000，平衡計分卡與績效管理，會計研究月刊，第179期(89年10月)，85-90頁。76、鄭華清，2002，行銷研究課堂筆記，大葉大學事業經營研究所。77、賴清蓮，2002，臺灣美髮連鎖經營關鍵成功因素之研究，中華大學科技管理研究所碩士論文。78、謝中琮，2003，IMD:台灣全球競爭力躍升為第6位，台灣新經濟簡訊第二十九期(06/10/2003)，行政院經濟建設委員會網站：[http://www.cedi.cepd.gov.tw/tnen\\_info.php?iPath=&digests\\_id=337](http://www.cedi.cepd.gov.tw/tnen_info.php?iPath=&digests_id=337) 79、謝國松譯，1987，美國NNA第四號管理會計公報，會計研究月刊，第21期(76年6月)，65-74頁。80、顏忠誠，2002，銀行業 e 化關鍵成功因素之研究，高雄第一科技大學金融營運所碩士論文。81、顏貽禎，2002，品質管理的熱潮 - SIX SIGMA，全人中原，第24期(91年3月15日)，50頁。82、權福生，1999，台灣電腦網路產業關鍵成功因素與核心競爭力研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。

二、英文部份

1、Bennett, Pernsteiner, Kocourek, and Hedlund, 2000, "The Organization v.s. The Strategy", Strategy +Business Magazine, Fourth Quarter 2000, Booz-Allen&Hamilton Inc. 2、Brcker, B. E., Huselid, M. A. and Ulrich D., 2001, "The HR Score card", Harvard Business School Press, 54-56, 73-74. 3、Boulton, Richard. E. S., Barry, D. Libert and Samek, Steve M. 2000, "Cracking the value code: How Successful Business Are Creating Wealth in the New Economy", New York: Harper Business. 4、Deming, W Edwards, 1982 and 1986, "Out of the crisis: quality, productivity and competitive position", Cambridge University Press, Cambridge. 5、Edvinsson, L. and Malone, M. S., 1997, "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower", New York: Harper Collins Publishers. 6、Epstein, Marc J. and Westbrook, Robert A., 2001, "Linking Actions to in Strategic Decision Making", Sloan Management Review, Spring 2001. 7、Gilbreth, Frank B. and Gilbreth, Lillian M., "Fatigue Study", New York: Sturgis and Walton Co., 8、Hermanson, R.H., 1964, "Accounting for human assets", Michigan State University Occasional Paper No. 14, Bureau of Business and Economic Research, East Lansing, Michigan. 9、Hofer, C.W. and Schendel, D., 1985, "Strategy Formation: Analytical Concepts", West Publishing Co. 10、Kaplan, R. S., and Norton, D. P., 1992, "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, January - February, 71-79. 11、-----and-----, 1993, "Putting the balanced scorecard to work", Harvard Business Review, September-October, 134-147. 12、-----and-----, 1996, "Using the balanced scorecard as a strategic management System", Harvard Business Review, January - February, 75-85. 13、-----and-----, 2000, "Having Trouble with Your Strategy-The Map It", Harvard Business Review, September-October, 167-176. 14、-----and-----, 2000, "The Strategy-Focused Organization", Harvard Business School Press. 15、Kim, W. Chan, and Mauborgne, Renee, 2002, "Charting Your Company's Future", Harvard Business Review, June, 76-83. 16、Kip, R. K., and Win, G. J., "Reaping the promise of enterprise resource systems", Strategic Finance, Montvale, Oct. 2000, 48-52. 17、KPMG, "How leading organizations are linking values with value to gain competitive advantage", KPMG: <http://www.kpmg.com/search/index.asp?searchTerms=balanced+scorecard> 18、KPMG, 2001, "Achieving Measurable Performance Improvement in a changing World", KPMG: <http://www.kpmg.com/search/index.asp?searchTerms=balanced+scorecard> 19、Leslie, W., and Richard, S., "The role of the CIO and IT function in ERP", Vol.43, Communications Of The ACM, Apr. 2000, 32-38. 20、Liautaud, Bernard, 2001, "Turning Information Into Knowledge Into Profit", The McGraw-Hill Companies, Inc. 21、Niven, Paul R., 2002, "Balanced Scorecard Step-by-step, Maximizing Performance and Maximizing Results", New York: John Wiley & Sons Inc. 22、Olve, Nils-Goran, Roy, Jan and Wetter, Magnus, 1999, "Performance drivers", New York: John Wiley & Sons. LTD. 23、Pande Peter S., Neuman, Robert P. and Gavanagh, Roland R., 2001, "The Six Sigma Way", The McGraw-Hill Companies, Inc. 24、Porter, Michael E., 1996, "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov.-Dec., 61-78. 25、Rousseau, Y. and Rousseau, P., 2000. "Turning strategy into action in financial services", CMA Management December- January, 25-29. 26、Soong, M. H. B., Chan, H. C., Chua, B. C., & Loh, K. F., 2001, "Critical success factors for on-line course resources. Computers and Education", 36, 110-120. 27、SternStewart & Company, "What is EVA", <http://www.sternstewart.com/evaabout/whatis.php> 28、Stevenson, William J., 2002, "Operations Management", The McGraw-Hill companies, 473. 29、Strickland, Thompson, 1999, "Strategic Management Concepts and Cases", in Singapore, 97-99. 30、Taylor, Frederick W., 1911, "Principles of scientific management", Harper and brothers. 31、Wanger, 2000, "The Balanced Scorecard as a Tool for Value Management in Banks", In Shareholder Value Management In Bank, Edited by Leo Schuster, 88.