

The Research of Availability of the Balanced Scorecard Used for Merit Assessment Operation in Traffic Police

林宏原、邴傑民

E-mail: 9501065@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

Since 2002, our government has begun to practice " Achievement Evaluation System " and " Achievement Bonus System. " The contents of these two systems include achievement goals, strategy goals and measuring index. The success of achievement management system lies in whether the administrative organizations can achieve their strategy goals effectively. For the police, achievement management and evaluation mainly base on the number of criminal cases which are solved and the number of traffic offences. These kinds of measurement indicators are usually criticized by scholars and the public and can't meet the needs of the public. So there is room for improvement. The Balanced Scorecard was originally designed for the purpose to improve the management methods of commercial organizations. However, analysis has proven that it has a more effective application to the management of governmental and non-profit making organizations. Few governmental and non-profit making organizations in Taiwan use the Balanced Scorecard to facilitate Strategy deployment. Therefore, the research tries to establish measuring index by using questionnaires. Accordingly, the thesis tries to apply the Balanced Scorecard into the achievement evaluation system of the traffic police. This thesis uses the method of case study to analyze the current Achievement Evaluation System in Traffic Police Brigade of Pingtung County Police Department. It also makes use of available documents to analyze the evaluation standard of the governmental organizations. Through the method of questionnaire, the viewpoints of traffic policemen can be taken into account in the practical application of Achievement Evaluation System. Besides, their opinions serve as a reference for future achievement evaluation system of the Traffic Police. This study is based on the analysis of questionnaire and chooses four factors from the twenty indexes in the questionnaire. The research shows that the eigenvalue of every factor is over 1 and the total variance is over 66%. Since the factor loading is over the standard of 0.4 and variances over the standard of 40%, the conclusion based on factor analysis in this research can be adopted.

Keywords : balanced scorecard, achievement measurement, the traffic police

Table of Contents

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要	iv 英文摘要	v 誌謝	vii 目錄																																																
viii 圖目錄	x 表目錄	xi 第一章 緒論	1.1 研究背景與動機	1.2 研究目的	3	1.3 研究範圍	4	1.4 研究流程	4																																											
第二章 文獻探討	2.1 績效評估制度之探討	7	2.2 警察機關之績效評估制度	15	2.3 平衡計分卡	21	2.4 平衡計分卡在公部門與非營利組織之運用	45																																												
第三章 研究方法	3.1 研究架構	53	3.2 研究設計	55	3.3 問卷設計	55	3.4 前測	57	3.5 問卷回收統計	58	3.6 資料分析方法	60																																								
第四章 個案研究	4.1 交通警察之任務職掌與當前績效評估制度	63	4.2 警察機關現行之績效衡量指標	66	4.3 建構交通警察平衡計分卡之衡量指標	72																																														
第五章 資料分析	5.1 問卷信度與效度分析	78	5.2 資料描述統計分析	79	5.3 因素分析	88	5.4 單因子變異數分析	101																																												
第六章 結論與建議	6.1 研究結論	119	6.2 研究建議	111	參考文獻	114	附錄	122	圖目錄	圖1.1 研究流程架構圖	6	圖2.1 平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構	25	圖2.2 核心成果衡量標準架構	28	圖2.3 顧客價值主張的衡量共通模式	29	圖2.4 企業內部流程構面的價值鏈模式	31	圖2.5 以員工能力架構之學習與成長構面的衡量架構	32	圖2.6 平衡計分卡做為策略行動的架構	35	圖2.7 平衡計分卡建立策略型組織之五大原則	40	圖2.8 典型的平衡計分卡專案時間表	41	圖2.9 策略實施的另類管理體系	42	圖2.10 平衡計分卡的因果關係連結	44	圖2.11 公務部門的平衡計分卡	47	圖2.12 公共部門機構的財務與顧客構面	48	圖2.13 夏洛特市政府策略	50	圖3.1 研究架構	54	圖4.1 屏東縣警察局組織架構圖	63	圖5.1 陡坡圖	94	圖5.2 因素負荷量散佈圖	97							
表目錄	表2.1 取締項目暨舉發條款與配分表	20	表2.2 平衡計分卡之具體內容表	24	表2.3 衡量策略的財務主題表	27	表2.4 內部流程三階段衡量指標表	31	表2.5 夏洛特市政府警察部門平衡計分卡的策略目標	52	表3.1 研究方法適用的特性	53	表3.2 樣本分布情形統計表	58	表4.1 績效評核項目及配分表	70	表4.2 交通警察之使命與策略性議題表	74	表4.3 交通警察績效衡量指標	76	表5.1 交通警察績效衡量指標表	79	表5.2 各構面衡量指標信度與效度分析	79	表5.3 瞭解組織目標知覺分析表	80	表5.4 瞭解組織現行績效評估制度知覺分析表	81	表5.5 我對組織現行的績效評估制度滿意度知覺分析表	81	表5.6 我對目前組織的績效滿意度知覺分析表	82	表5.7 我瞭解目前組織績效衡量指標是什麼知覺分析表	83	表5.8 制定績效衡量指標時考量項目知覺分析表	84	表5.9 對防制車禍發生及提升車禍處理品質看法知覺分析表	85	表5.10 共同性衡量指標重要性分析排序表	86	表5.11 個別性衡量指標重要性分析順序表	87	表5.12 各變數之基本統計量值	90	表5.13 各變數相關係數矩陣	91	表5.14 抽樣適合性檢視	92	表5.15 各變數之共通變異量	92	表5.16 因數特徵值和總變異的解說比例	93

表5.17未轉軸前之因素負荷量 95 表5.18轉軸後之因素負荷量 96 表5.19因素分數矩陣 98 表5.20各變數之基本統計量值 99
表5.21因素之共變異數矩陣 103 表5.22因素與平衡計分卡構面對照表 100 表5.23不同年齡層與平衡計分卡變異數分析表 102
表5.24不同服務年資與平衡計分卡變異數分析表 104 表5.25不同服務年資之顧客構面有顯著差異變異數分析表 107 表5.26不同
學歷與平衡計分卡變異數分析表 106 表5.27不同職務與平衡計分卡變異數分析表 108

REFERENCES

- 一、中文部分
1. 于泳泓譯 (2001), 平衡計分卡最佳實務, 初版, 台北:城邦文化事股份有限公司, *Balanced Scorecard Step By Step Maximizing Performance and Maintaining Results*.
 2. 王毓仁 (2000), 「公部門績效指標的設計與運用」, 人力發展, 第82期, 頁35 - 45.
 3. 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.
 4. 朱斌好、楊俊宏 (1998), 「電子化政府與行政機關生產力」, 研考雙月刊, 第22卷第4期, 頁65 - 71.
 5. 朱道凱譯 (1999), 平衡計分卡, 初版, 台北:臉譜出版社, *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*.
 6. 朱金池 (2001), 警政管理論文集, 初版, 桃園:中央警察大學.
 7. 任可怡 (2000), 「美國聯邦政府績效評量制度改革之初探」, 考銓季刊, 第19期, 頁116-125.
 8. 李允傑 (1997), 「政府預算考核與政策評估」, 研考雙月刊, 第21卷第1期, 頁62 - 70.
 9. 李允傑 (1999), 「公部門之績效評估」, 人事月刊, 第29卷第4期, 頁4 - 14.
 10. 吳定 (1995), 「公共行政論叢 (五版)」, 台北:順達出版社.
 11. 吳義建 (1997), 「如何加強政府施政績效之評估」, 審計月刊, 第17期第4卷, 頁22 - 30.
 12. 吳嘯 (2000), 「平衡計分卡實施時應考率之課題」, 會計研究月刊, 第179期, 頁35 - 40.
 13. 吳思華 (2000), 策略九說:策略思考的本質, 台北:臉譜文化出版.
 14. 吳怡銘 (2001), 「組織變革管理指標-平衡計分卡BSC」, 能力雜誌, 第546期, 頁46 - 51.
 15. 吳安妮 (2000), 「績效評估之新方向」, 主計月報, 第530期, 頁43 - 52.
 16. 吳安妮 (2001), 公務機關實施「平衡計分卡」及「績效評估及管理」制度之探討:以主計處會計作業小組為研究對象, 行政院主計處90年度委託研究計劃.
 17. 吳安妮、周齊武、施能錠、Kamal Haddad (2001), 「探索實施平衡計分卡可能遭遇之問題」, 會計研究月刊, 第183期, 頁63 - 74.
 18. 吳安妮 (2001), 「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, 第184期, 頁120 - 127.
 19. 吳安妮 (2001), 「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, 第185期, 頁127 - 135.
 20. 吳安妮 (2001), 「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, 第186期, 頁126 - 137.
 21. 吳安妮 (2001), 「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, 第187期, 頁121 - 129.
 22. 吳安妮 (2001), 「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, 第188期, 頁113 - 121.
 23. 吳安妮 (2001), 「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, 第189期, 頁108 - 115.
 24. 吳安妮 (2002), 「平衡計分卡在公務機關的應用」, 行政院研究發展考核委員會研發創新與策略運用學術研討會.
 25. 吳安妮 (2002), 淺談平衡計分卡成功實施之精髓概念, 會計研究月刊, 第198期, 第26-33頁.
 26. 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.
 27. 林士和, 「績效評估與績效管理的流程與步驟」, 能力雜誌, 頁118 - 120.
 28. 周齊武、Kamal Haddad、吳安妮 (2000), 「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, 第174期, 頁137 - 140.
 29. 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.
 30. 周齊武、吳安妮、Kamal Haddad (2000), 「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, 第175期, 頁107 - 113.
 31. 周齊武、吳安妮、Kamal Haddad (2000), 「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, 第176期, 頁72 - 77.
 32. 柯承恩、羅澤鈺 (1998), 「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, 第155期, 頁28 - 38.
 33. 宣介慈 (2002), 平衡計分卡應用於公部門訓練績效評估之研究 - 以我國警察機關為例, 國立台北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文.
 34. 施宗英 (2000), 「計畫績效衡量的運用與推動策略」, 研考雙月刊, 第24卷第4期, 頁44 - 53.
 35. 施能傑 (2001), 「建構行政生產力衡量方式之芻議」, 中國行政, 第69期, 頁15 - 46.
 36. 馬心韻 (1998), 我國警察組織績效觀念檢討改革芻議, 警專學報, 2卷5期, 331-344頁.
 37. 馬心韻 (1999), 我國警察組織績效觀念檢討改革芻議, 警專學報, 2卷5期, 331-344頁.
 38. 許士軍 (2000), 「走向創新時代的組織績效評估」, 天下文化 - 哈佛商業評論精選, 頁3-9.
 39. 孫本初 (2000), 「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, 第24卷2期, 頁27 - 35.
 40. 黃建銘 (1999), 「組織績效指標的運用與管理意涵 - 英國經驗之探討」, 人事發展月刊, 第66期, 頁52 - 63.
 41. 黃富村 (2000), 犯罪預防績效評估之研究 - 以台北市政府警察局實施社區警政預防犯罪措施為例, 中央警察大學行政警察研究所碩士論文.
 42. 郭福氣 (2003), 警察機關運用平衡計分卡從事績效評估可行性之研究 - 以嘉義縣警察局為例, 南華大學管理研究所碩士論文.
 43. 陳立剛 (1998), 「政府生產力與預算過程」, 主計月報, 第86卷第2期, 頁47 - 55.
 44. 陳依蘋 (2000), 「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, 第179期, 頁26 - 28.
 45. 陳明璋 (2000), 「平衡計分卡在中小企業的應用」, 台北大學企業管理學系碩士論文.
 46. 陳慶安 (2000), 「績效評估發展趨勢」, 人力發展, 第82期, 頁21 - 25.
 47. 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碩士學位論文.
 48. 陳景堂 (2004), 「統計分析spss for windows 入門與應用 (五版)」, 儒林出版社.
 49. 鄭惠之 (2000), 「平衡計分卡與績效管理」, 會計研究月刊, 第179期, 頁18 - 25.
 50. 劉珊如 (2000), 「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, 第12卷, 頁72 - 76.
 51. 鍾起岱 (1991), 「行政生產力衡量:理論、實證與實證研究」, 研考報導, 第17期, 頁37 - 47.
 52. 謝瑞智 (1997), 健全警察法制, 警察改革建議書, 55頁.
 53. 簡建忠 (1994), 「績效需求評析」, 台北:五南圖書出版公司.
- 二、英文部份
1. Ammons, D. 1995. Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government: The Case of Libraries and Leisure Services. *Public Administration Review* (Vol.55, No.1): 37-47.
 2. Atkinson, A., R. Banker, R. Kaplan and Young

, Management Accounting, Prentice Hall, 1995. 3. Boschken, H. 1994. Organizational Performance and Multiple Constituencies. Public Administration Review (Vol.54, No.3): 308-312. 4. Caiden, N. 1998. Public Service Professionalism for Performance Measurement. Public Budgeting & Finance (Vol.18, No.2):35-52. 5. Charles W.L Hill & Gareth R.Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, 1998. 6. Eccles, R.G., and P.J. Pyburn, "Creating A Comprehensive System To Measure Performance", Management Accounting, October 1992, 131-137. 7. Foltin, C. 1999. State and Local Government Performance: It's Time to Measure Up! The Government Accountants Journal (Vol.48, No.1):40-46. 8. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance" Harvard Business Review, Jan-Feb 1992, p.71-79. 9. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, 1996. 10. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business School Press, Sep-Oct 1993, P134-147. 11. Maisel, L.S., "Performance Management: The Balanced Scorecard Approach", Journal of Cost Management, summer 1992, p47-52. 12. Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, President and Fellows of Harvard College, 1996. 13. William G. Zikmund, Business Research Methods, Sixth Edition, 2000. 14. Wise R.I., "The Balanced Scorecard Approach to Strategy Management", The Public Manager, Fall 1997, P47-50. 15. Wholey, J. 1999. Performance-Based Management. Public Productivity & Management Review (Vol.22, No.3):288-307. 16. Yin, R.K. (1989), Case Study Research: Design and Methods, Sage Publication, 1989.