

# 法催公司導入平衡計分卡制度之探討-以個案公司為例

吳旭倚、曾清枝

E-mail: 9509680@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

在今日競爭激烈充滿變數的環境裡，如何獲取比競爭者有利的競爭優勢，乃為企業所常思索之課題。企業的績效衡量指標在過去常偏重在財務性構面如獲利能力或股東權益報酬率等，但隨著整體環境的趨勢改變，逐漸的有近七成的企業對他們所主導的績效衡量指標感到陌生甚至失望，亦即傳統的財務績效衡量指標，所衡量的過去經營結果為落後性的指標，而且著重短期績效，如此卻不一定與企業未來經營之策略方向與目標緊密結合而有所相關。Kaplan & Norton (1992) 所共同發展出之平衡計分卡 (Balance Scorecard) 從組織的願景與策略發展出主題目標與量度，藉由財務構面、顧客構面、內部程序構面、學習與成長構面四個構面量度，透過公司由上而下的主導，經不同部門、不同人員間之持續性構通，將之付諸實施行動之有效利器並考核組織的績效，所以平衡計分卡不僅是『績效評估制度』更是『策略管理制度』。本個案以國內某法催公司為例探討下列問題：1. 個案公司是否有明顯的願景，願景的執行策略及目標政策的因果關係。2. 藉由平衡計分卡概念為個案公司設計一套完整包含財務性及非財務性指標，以四大構面績效管理制度並加以訂定策略主題、策略目標、策略衡量指標。3. 以個案公司法務催收業為例，希望能對國內相關產業有所建議及參考價值。

關鍵詞：平衡計分卡；策略；法催；績效指標

## 目錄

目錄封面內頁	簽名頁	授權書	iii	中文摘要	iv	英文摘要	vi	誌謝	viii	目錄	ix	圖目錄	xi	表目錄	xii	第一章 緒論	1	1.1 前言	1	1.2 研究背景與動機	3	1.3 研究目的	7	1.4 論文架構	8	第二章 文獻探討	10	2.1 願景	10	2.2 策略	11	2.3 願景與策略	13	2.4 平衡計分卡	14	2.5 其他有關平衡計分卡之論文研究	29	第三章 研究方法	33	3.1 建立架構	33	3.2 個案研究法	34	3.3 資料蒐集與研究流程	37	第四章 個案公司平衡計分卡設計	38	4.1 個案公司法催產業的現況與未來	38	4.2 個案公司簡介與組織	39	4.3 個案公司願景與策略描述	44	4.4 個案公司平衡計分卡設計	46	第五章 結論與建議	61	5.1 研究結論	61	5.2 研究限制	62	5.3 研究建議	64	附錄	65	參考文獻	76	圖目錄		圖1-1 平衡計分卡四個構面圖	5	圖1-2 論文架構圖	9	圖2-1 願景策略定義圖	14	圖2-2 平衡計分卡之架構圖	16	圖2-3 顧客構面五大核心衡量之關係	19	圖2-4 顧客價值面計劃的一般性模型	20	圖2-5 內部企業程序價值鏈	21	圖2-6 學習與成長構面衡量架構圖	22	圖2-7 將遠景付諸行動的四個管理程序	23	圖2-8 平衡計分卡之設計步驟	25	圖2-9 平衡計分卡之實施程序圖	27	圖3-1 建立平衡計分卡	34	圖3-2 個案研究設計種類圖	35	圖4-1 組織架構圖	41	圖4-2 基本流程圖	43	圖4-3 法律程序圖	44	圖4-4 A公司實施平衡計分卡之步驟	47	圖4-5 建構策略地圖 - 財務構面	48	圖4-6 建構策略地圖 - 顧客構面	50	圖4-7 建構策略地圖 - 內部流程構面企業價值鏈	51	圖4-8 建構策略地圖 - 學習與成長構面	52	表目錄		表1-1 平衡計分卡四個構面及基本精神	6	表2-1 策略性財務議題之衡量	18	表2-2 顧客構面的五大核心衡量	19	表2-3 學習與成長構面的特定情勢動因	22	表2-4 實施平衡計分卡可能遭遇之問題彙總表	29	表4-1 公司層級平衡計分卡	54	表4-2 財務部平衡計分卡	55	表4-3 管理部平衡計分卡	56	表4-4 業務部平衡計分卡	57	表4-5 研發部平衡計分卡	59
--------	-----	-----	-----	------	----	------	----	----	------	----	----	-----	----	-----	-----	--------	---	--------	---	-------------	---	----------	---	----------	---	----------	----	--------	----	--------	----	-----------	----	-----------	----	--------------------	----	----------	----	----------	----	-----------	----	---------------	----	-----------------	----	--------------------	----	---------------	----	-----------------	----	-----------------	----	-----------	----	----------	----	----------	----	----------	----	----	----	------	----	-----	--	-----------------	---	------------	---	--------------	----	----------------	----	--------------------	----	--------------------	----	----------------	----	-------------------	----	---------------------	----	-----------------	----	------------------	----	--------------	----	----------------	----	------------	----	------------	----	------------	----	--------------------	----	--------------------	----	--------------------	----	---------------------------	----	-----------------------	----	-----	--	---------------------	---	-----------------	----	------------------	----	---------------------	----	------------------------	----	----------------	----	---------------	----	---------------	----	---------------	----	---------------	----

## 參考文獻

參考文獻 中文部分 1. Paul R. Niven, 2002年, 于泳泓譯, 平衡計分卡最佳實務:按部就班, 成功導入, 商周出版。 2. Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1999年, 朱道凱譯, 平衡計分卡, 臉譜文化事業股份有限公司。 3. Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2001年, ARC遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯, 策略核心組織, 臉譜文化事業股份有限公司。 4. 司徒達賢, 1995年, 策略管理, 遠流出版社。 5. 吳思華, 1996年, 策略九說:策略思考的本質, 臉譜出版社。 6. 林建煌、司徒達賢、黃俊英, 1990年「策略型態、策略態勢、組織作為與績效關係之研究:策略組織觀點」, 管理評論。 7. 郭進隆譯, 2004年, 第五項修練, 天下文化出版社。 8. 周齊武, 吳安妮, 施能錠, Kamal Haddad, 2001年2月, 探索實施平衡計分卡可能遭遇之問題, 會計研究所月刊, 183期, P63-47。 9. 于泳泓, 2002年, 從台灣企業成功導入平衡計分卡實例談平衡計分卡導入與企業變革管理, 會計研究月?c, 第200期。 10. 于泳泓, 2002年, 平衡計分卡導入的三大步驟要點與手法, 會計研究月?c, 第199期。 11. 吳安妮, 1996年, 績效評估新觀念之運用, 會計研究月?c, 第131期。 12. 吳安妮, 1996年, 績效評估新趨勢, 會計研究月?c, 第133期。 13. 吳安妮, 1997年, 平衡計分卡觀念之靈活運用, 會計研究月?c, 第138期。 14. 高芳真, 2001年, 台灣光學元件產業之成長策略及其影響因素之研究, 雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。 15. 高惠松, 2000年, 平衡計分卡之規劃與設計-以基隆港務局為例, 海洋大學航運管理研究所碩士論文。 16. 陳佳鳳, 1999年, 銀行業策略性績效指標之研究, 台灣大學會計研究所碩士論文。 17. 陳明璋, 1999年, 平衡計分卡在中小企業的應用, 台北大學企業管理研究所碩士論文。 18. 陳美玲, 2001年, 環境、競爭策略、平衡計分卡與經營績效關聯性之探討-以我國資訊科技產業為例, 淡江大學會計研究所碩士論文。

19. 陳淑華, 2000年, 銀行業策略與績效評估之探討-以平衡計分卡觀點分析, 淡江大學會計研究所碩士論文。 20. 張英慧, 1999年, 事業策略、績效評估制度及其成效之探討-以平衡計分卡觀點分析, 淡江大學會計研究所碩士論文。 21. 詹天民, 2002年, 平衡計分卡之規劃與獎酬設計-以醫療部門為例, 雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。 22. 鄭明仁, 台灣企業推行學習型組織之個案研究-阻力與助力因素之探討, 中正大學企業管理研究所碩士論文。 23. 鄒育菁, 1999年, 應用Porter之策略理論於平衡計分卡的規劃與設計, 交通大學運輸工程與管理研究所碩士論文。 24. 林姿菁, 2000年, 平衡計分卡之規劃與設計以證券商X公司為個案研究, 文化大學會計研究所碩士論文。 25. 廖清祈, 2003年, 企業推動平衡計分卡過程之跨個案研究, 中正大學企業管理研究所碩士論文。 26. 蔡佩娟, 2001年, 平衡計分卡之量度發展與運用, 台北大學企業管理學系碩士論文。 27. 楊寬, 2003年, 探討平衡計分卡在功能式組織企業中之導入方法, 朝陽科技大學工業工程研究所碩士論文。 28. 毛文騏, 1999年, 我國汽車產業經營策略之研究, 成功大學企業管理學系碩士論文。 29. 邱東泉, 2002年, 平衡計分卡之規劃與設計-以個案公司為例, 雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。 30. 周玉婷, 2000年, 平衡計分之規劃與設計-以國內某報社為例, 大原大學會計研究所碩士論文。 31. 劉家齊, 2002年, 企業導入平衡計分卡成效之研究, 中原大學企業管理研究所碩士論文。 32. 殷于茹, 2000年, 進口汽車代理商平衡計分卡之設計, 中原大學會計研究所碩士論文。 33. 陳錫煌, 2002年, 高科技廠商平衡計分卡導入之實證研究-以某電子公司為例, 中華大學科技管理研究所碩士論文。 34. 陳洋勝, 2003年, 企業實施平衡計分卡之導入模式研究, 元智大學管理研究所碩士論文。 35. 張家鳳, 2001年, 企業建立平衡計分卡以落實策略管理之個案研究, 東吳大學企業管理學系碩士論文。 英文部分 1. Banker, R. D., G. Potter and D. Srinivasan. 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial Performance measures. *The Accounting Review* 75 ( 1 ) :65-92. 2. Berman, S. J. 1998. Using the balanced scorecard in strategic compensation. *ACA New* ( June ) :16-19. 3. Chang, O. H. and C. W. Chow. 1999. The balanced scorecard: A Potential tool for supporting change and continuous improvement in accounting education. *Issues in Accounting Education* 14 ( 3 ) :395-412. 4. Chow, C. W., K. M. Haddad and J. E. Williamson. 1997. Applying the balanced scorecard to small companies. *Management Accounting* ( August ) :21-27. 5. Hanson, J. 2000. The balanced scorecard: Not just another fad. *Credit Union Executive* ( Jan-Feb ) :12-16. 6. Hoffecker, J. and C. Goldenberg. 1994. Using the balanced scorecard to develop companywide performance measure. *Journal of Cost Management* 8 ( 3 ) :1-13. 7. Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1992. The balance scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review* ( Jan-Feb ) :71-79. 8. Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* ( Sep-Oct ) :134-147. 9. Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1995. Chemical Bank: Implementing the balance scorecard. *Harvard Business School*: 1-20. 10. Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* ( Jan-Feb ) :75-85. 11. Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Massachusetts: Harvard Business School Press. 12. Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1996. Knowing the score. *Financial Executive* ( Nov-Dec ) :30-33. 13. Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1996. Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership* ( Sep-Oct ) :18-24. 14. Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1997. Why does business need a balanced scorecard? *Journal of cost management for the manufacturing* ( May ) :3-5. 15. Lipe, M. G. and S. E. Salterio. 2000. The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measure. *The Accounting Review* 75 ( 3 ) :283-298. 16. Lcvinc, H. Z. 1997. The balanced scorecard-Translating strategy into action. *Compensation & Benefits Review* ( Mar-Apr ) :77. 17. Maisel, L. S. 1992. *The balanced scorecard approach*. *Journal of Cost Management* ( Summer ) :47-52. 18. Yin, R. K. 1987. *Case study research: Design and methods* Sage Publication.