

# 中小企業在平衡計分卡推動實務之研究

陳信雄、羅世輝

E-mail: 9600707@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

平衡計分卡從1992年由卡普蘭 (Kaplan) 及諾頓 (Norton) 鑑於傳統績效衡量制度過度依賴財務性績效衡量方式的缺失，故發展出適合未來組織的績效衡量系統，後來更發展為策略性的管理制度，以協助企業在面臨越來越激烈的競爭環境中結合策略，擬定各項指標，將策略轉換為行動，進而落實策略，達成經營目標。本研究參考相關理論，整理出適合個案公司這類的中小企業推動平衡計分卡的規劃與設計流程，透過策略聚焦，有效的轉化策略為具體的行動，以實現企業的願景，進而創造企業的價值。本研究結論如下：一、不同公司導入平衡計分卡會有不同的結果。二、本研究完成之平衡計分卡規劃與設計流程推估應亦可適用於其他品牌的汽車修理廠之使用。三、不論企業規模大小，只要按步就班、循序漸進就可以完成屬於個別企業的平衡計分卡制度。

關鍵詞：中小企業；平衡計分卡

## 目錄

封面內頁 簽名頁 博碩士論文暨電子檔案上網授權書 iii 中文摘要 iv 英文摘要 v 誌謝 vi 目錄 vii 圖目錄 ix 表目錄 xi 第一章 緒論 第一節 研究背景與動機 1 第二節 研究目的 2 第三節 研究方法 3 第四節 研究對象與範圍 3 第五節 研究流程 4 第二章 文獻探討 第一節 中小企業之特性 5 第二節 汽車修理業之特性 6 第三節 平衡計分卡概論 8 第四節 卡普蘭與諾頓模式摘要 12 第五節 Paul R. Niven模式摘要 22 第六節 于泳泓模式摘要 28 第七節 吳安妮模式摘要 35 第八節 平衡計分卡重點小結 51 第九節 策略規劃 52 第三章 研究方法 第一節 建構平衡計分卡之步驟 60 第二節 研究程序 62 第四章 個案背景與分析 第一節 個案公司介紹 65 第二節 個案分析結果 69 第五章 結論與建議 第一節 結論 78 第二節 建議 80 參考文獻 82 圖目錄 圖1-1 研究流程圖 4 圖2-1 汽車產業價值鏈變化 7 圖2-2 汽車產品生命歷程圖 7 圖2-3 什麼是平衡計分卡 9 圖2-4 平衡計分卡 10 圖2-5 平衡計分卡為連環流程的步驟之一，用以說明價值為何及如何被創造出來 13 圖2-6 顧客構面 - 核心量度 16 圖2-7 顧客價值主張 17 圖2-8 企業內部流程構面 - 通則性價值鏈模式 17 圖2-9 學習與成長的衡量架構 18 圖2-10 平衡計分卡做為策略行動的架構 19 圖2-11 建構策略核心組織的五大基本法則 20 圖2-12 平衡計分卡表現使命、價值、願景與策略 23 圖2-13 願景形成的步驟 29 圖2-14 吳安妮模式的平衡計分卡 37 圖2-15 平衡計分卡之具體內容表 38 圖2-16 根據策略形成策略議題圖 39 圖2-17 策略性目標形成圖 - 以全面性的技術及解決方案服務領導之策略性議題為例 41 圖2-18 策略圖之形成圖 - 以全面性的技術及解決方案服務領導為例 42 圖2-19 策略性目標垂直缺口分析圖 44 圖2-20 策略性衡量指標形成圖 - 以全面性的技術及解決方案服務領導為例 45 圖2-21 策略圖至策略性行動方案之聯結內容圖 - 以全面性的技術及解決方案服務領導為例 48 圖2-22 策略性預算之形成圖 49 圖2-23 第一級工具箱 53 圖2-24 第二級工具箱 54 圖2-25 第三級工具箱 56 圖2-26 第四級工具箱 58 圖3-1 平衡計分卡規劃與設計流程 61 圖4-1 公司組織圖 67 圖4-2 臺閩地區自用小客車登記數 68 圖4-3 服務部策略地圖 74

## 參考文獻

一、中文文獻 1. ARC遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯 (2001)。策略核心組織。臉譜文化出版。 2. 丁玉菁 (2003)。台灣汽車維修廠售後服務經營績效之DEA模式建構與分析。東吳大學企業管理系碩士論文。 3. 于泳泓 (2002)。從台灣企業成功導入平衡計分卡實例談平衡計分卡導入的三大步驟要點與手法。會計研究月刊, 199, 84-92。 4. 于泳泓 (2002)。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。會計研究月刊, 200, 126-136。 5. 于泳泓 (2002)。從台灣企業成功導入平衡計分卡實例談企業現狀剖析與導入架構檢核。會計研究月刊, 198, 16-25。 6. 于泳泓譯 (2002)。平衡計分卡最佳實務, 商周出版。 7. 朱道凱譯 (1999)。平衡計分卡。臉譜文化出版。 8. 吳安妮 (2003)。平衡計分卡之精髓、範疇及整合 (下)。會計研究月刊, 212期, 78-93。 9. 吳安妮 (2003)。平衡計分卡之精髓、範疇及整合 (上)。會計研究月刊, 211, 45-54。 10. 吳松齡等 (2004)。中小企業管理與診斷實務。揚智文化事業股份有限公司。 11. 李平凡 (2001)。汽車維修產業經營模式轉型之研究。台北科技大學生產系統工程與管理研究所碩士論文。 12. 林佑穎 (1998)。策略管理在企業內的應用講義。中國生產力中心。 13. 陳正平等譯 (2004)。策略地圖。臉譜文化出版。 14. 黃佳瑜譯 (2003)。企業策略家的遠見。商智文化。 15. 鄒育菁 (1999)。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系碩士論文。 16. 劉國峰 (1992)。汽車售後服務品質策略研究。大葉大學事業經營研究所碩士論文。 17. 盧幸繁 (1992)。企業特性、經營管理與經營績效關係之研究 - 以中部地區中小企業為例。東海大學企業管理研究所碩士論文。 18. 謝安田, 1998, 企業研究方法論。 19. 中華民國行政院交通部統計處。2006年, <http://www.motc.gov.tw/hypage.cgi?HYPAGE=stat01.asp> 二、英文文獻 1. Chandler, A. d. (1977). The Visible Hand: The managerial revolution in American Business. Cambridge, Mass.: Harvard University

Press. 2. Baldwin C. Y., & K. B. Clark. (1994). Capital-Budgeting Systems and Capabilities Investments in U.S. Companies after the Second World War. *Business History Review*.73-109. 3. Argyris, C., & Donald, A. Schon. (May-June 1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*. 99-109. 4. Argyris, C., & Donald A. Schon. (1996). *Organizational Learning: Theory, Method, and Practice*. Reading Mass.: Addison-Wesley. 5. Hamel, G & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press, 84, 100, 101. 6. Heskett, J.; T. Jones, G.; Loveman, E. S., & Schlesinger L. (March-April 1994). Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. 164-174 7. Porter M. (November-December 1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78. 8. Cooper, R., & Kaplan, R. S (May-June 1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing, *Harvard Business Review*. 130-135. 9. Simon, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovation Control Systems to Drive Strategic Renewa. Boston: Harvard Business School Preee, 20. 10. Sherman, S. Stretch (November 13, 1995). Goals: The Dark Side of Asking for Miracle. *Fortune*, 231-232. 11. Jones T. O. & Sasser, W. E. (November-December 1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*. 88-99.