

# 金屬家具產業績效管理之研究以A公司為例

陳郁文、曾清枝

E-mail: 9608335@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

論文提要內容：隨著台灣受到經濟因素衝擊，受通貨膨脹、石油危機及禁止伐木政策的影響，使木製家具逐漸衰退取而代之是金屬家具興起，經濟部統計至2007年金屬家具製造業者共有623家占整個家具市場48.3%。本研究認為台灣金屬家具業者應藉由導入平衡計分卡將企業願景轉化為實際且可行之策略方案，發展出確保企業短期與長期目標的績效管理制度系統化，以提高競爭力強化企業競爭優勢。本研究於2005年12月至2006年12月期間對個案A公司實地觀察與相關人員進行訪談，藉由平衡計分卡導入建構完整的績效管理系統。依平衡計分卡的財務、顧客、企業內部及學習與成長四大構面分析A公司，研究發現A公司在實際執行平衡計分卡後顯現營業額成長率及淨利率都未達到預定目標值，金屬家具市場日趨白熱化且相似產品易於模仿製造以低價之優勢剝奪部分市場，且A公司內部流程中自行研發新品呈現缺口狀態，新產品開發不足使新產品及新客戶佔營收比率無法達到預定的目標值，且先前供應鏈體系發展不健全，使企業內部流程構面裡呈現很大的缺口，員工技術水準不足、流動率高，藉由執行平衡計分卡得知A公司達成度與策略目標值仍有落差的存在，因將其落差作為公司管理者定期檢討並持續修正訂定行動之依據，以強化競爭優勢。本研究以平衡計分卡之財務、顧客、內部流程及學習與成長四構面為基礎，藉由A公司之個案分析研究結果作為台灣金屬家具產業導入平衡計分卡作為績效管理工具之參考。成長策略是為財務構面主要策略目標，在有效控管成本下營收成長、毛利率成長、淨利率成長，更應積極開發新市場或成立海外製造基地以降低生產成本。競爭日趨白熱化的金屬家具產業裡顧客滿意度是為企業成敗之關鍵，除保持舊顧客的忠誠度外，更應積極開發新客戶並研發新產品，將產品差異化以滿足不同目標市場顧客的需求。金屬家具產業屬傳統製造業，因此內部流程較著重於整體供應鏈體系，供應鏈體系建構不完整將嚴重影響企業整體發展，控管庫存週轉天數、供應商進貨良率、訂單交期準確性及自行研發新品能力，皆是企業內部流程中所需注意之處。員工是企業的資本，員工專業技術影響產品品質之優劣進而影響企業，金屬家具產業應訂定一套留才、育才及精兵機制，加強員工獎勵政策及在職訓練提高員工士氣、生產力及技術水準，故培養人才是為金屬家具產業當前所需投入的。平衡計分卡的導入可將企業的願景、目標轉為實際策略具體的行動方案，使企業的發展方向更為明確，兼顧財務、顧客、企業內部流程、學習與成長四構面，使企業績效管理制度成一整體概念，以更有系統更重要之評量因素創造企業學習成長機會。

關鍵詞：金屬家具產業(Metal Furniture Industry)，績效管理(Performance Evaluation)，平衡計分卡(Balanced Scorecard, BSC)

## 目錄

第一章 緒論	1	1.1 研究背景與動機	1	1.2 研究目的	5	1.3 研究流程	6																																																																				
第二章 文獻探討	8	2.1 家具產業	8	2.1.1 家具產業之定義與分類	8	2.1.2 台灣家具產業之發展沿革	10	2.1.3 金屬家具之發展沿革	12	2.1.4 台灣家具產業之現況	14	2.1.5 台灣家具產業之產業地位	20	2.2 供應鏈績效管理	21	2.2.1 供應商、供應系統	21	2.2.2 供應鏈管理	22	2.2.3 績效管理	27	2.2.4 供應鏈績效管理	29	2.3 平衡計分卡	31	2.3.1 平衡計分卡之起源與意義	31	2.3.2 願景與策略	33	2.3.3 平衡計分卡之構面	34	2.3.4 平衡計分卡之目的、功能與效益	42	2.3.5 平衡計分卡之導入	45	2.3.5.1 平衡計分卡轉化願景為行動	45	2.3.5.2 平衡計分卡之實施	49	2.3.5.3 平衡計分卡之關鍵績效衡量指標	51	2.3.5.4 策略性績效管理架構	53	2.3.5.5 小結	54	第三章 研究方法	55	3.1 研究方法	55	3.2 資料蒐集	57	3.3 研究架構	58	3.4 個案公司簡介	59	第四章 個案研究	61	4.1 規劃與評估	62	4.2 發展平衡計分卡	67	4.3 執行平衡計分卡	70	4.4 回饋與定期檢討	73	第五章 結論	77	5.1 結論	77	5.2 研究限制	80	5.3 建議	80	參考文獻	82

參考文獻

一、中文文獻: 1.Kaplan and Norton 著, 朱凱道譯, 2000, 平衡計分卡, 台北:臉譜文化。 2.Kaplan and Norton 著, 遠擎管理顧問譯, 2001, 策略核心組織, 台北:臉譜文化。 3.Kolter P., 1984, 王志剛譯, 行銷學原理, 台北:華泰書局。 4.Senge Peter M.著, 郭進隆譯, 1996, 第五項修練:學習型組織的藝術與實務, 天下文化出版社。 5.于泳泓, 2002, 平衡計分卡導入的三大步驟要點與手法, 會計研究月刊, 199, P83-92。 6.于泳泓, 2002, 企業現狀剖析與導入架構檢核, 會計研究月刊, 198, P16-25。 7.于泳泓、陳依蘋, 2004, 平衡計分卡完全教戰守策, 梅霖文化。 8.工研院化工所市場資訊部台灣家具廠商調查, 1995年。 9.王怡心, 2006, 平衡計分卡新思維, 財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會。 10.王國斌, 2002, 運用平衡計分卡建構台灣地區連鎖藥局供應鏈之績效評估系統, 開南管理學院企業管理研究所碩士論文。 11.伊藤武志著, 曾于珮譯, 2006, 實用平衡計分卡, 台北:中國生產力中心。 12.行政院主計處 <http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1> 13.余千智等編著, 1999, 電子商務總論, 初版, 台北:智勝文化。 14.吳安妮, 1999, 績效評估觀念交友上運用, 會計研究月刊, 164, P18-20。 15.吳安妮, 2000, 績效評估之新方向, 主計月報, 530, P43-52。 16.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, 198, P26-32。 17.吳安妮、周齊武, 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, 175期, P107-113。 18.吳安妮、周齊武、施能錠, 2001, 探索實施平衡計分卡可能遭遇的問題, 會計研究月刊, 183, P63-74。 19.吳旭倚, 2006, 法催公司導入平衡計分卡制度之探討—以個案公司為例, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。 20.宋泉旭, 2003, 平衡計分卡與績效管理, 台肥月刊, 44(3), P15-21。 21.李允傑, 1999, 公部門之績效評估, 人事月刊, 29(4), P4-15。 22.李妙福, 2000, 國內企業電子化關鍵成功因素之研究, 國立台北大學企業管理學系碩士論文。 23.李郁卿, 2002, 推動以均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在職專班。 24.李書行, 1995, 務實創新的策略性績效評估, 會計研究月刊, 113, P15-23。 25.周春切, 2004, 以平衡計分卡觀點建構資訊電子業績管理系統之研究, 國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。 26.季延平, 2000, 企業電子化策略講義。 27.林文燦, 2003, 落實績效獎金及績效管理制度的參考作法—建立一套兼具效度及公信力的績效評核機制, 人事月刊, 36(5), P15-34。 28.林英峰, 2001, 生產與作業管理講義 - 全球供應鏈管理之趨勢與運用。 29.柯承恩, 2000, 專訪台大管理學院院長柯承恩博士談平衡計分卡, 會計研究月刊, 179, P26-28。 30.紀麗君, 2003, 家具產業透視, 工業雜誌, 工業總會。 31.莊元薰, 2001, 臺灣金屬家具的產業概況與設計策略之研究, 明志技術學院學報, 33, P207-215。 32.許至嫻, 2003, 採購與供應系統影響因素之研究, 國立高雄科大運輸與倉儲營運系碩士論文。 33.陳育菁, 2000, 我國汽車產業供應鏈特性之探討, 國立交通大學運輸工程與管理系碩士論文。 34.陳信雄, 2006, 中小企業在平衡計分卡推動實務之研究, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。 35.黃于峻, 2006, , 企業績效管理與平衡計分卡關聯講稿, 德碩管理顧問公司總經理。 36.黃智偉, 2000, 供應鏈管理下供應商選擇和評估之研究 - 以台灣地區中衛體系之汽機車業與電腦資訊業為例。 37.經濟部中小企業處 <http://www.moeasmea.gov.tw/> 38.經濟部國際貿易局 <http://www.trade.gov.tw/> 39.經濟部統計處 <http://2k3dmz2.moea.gov.tw/gnweb/> 40.經濟部會計制度指南系列十一—國際貿易業資料, 2002。 41.葉蘭嬌, 2001, 實施平衡計分卡之關鍵成功因素探討, 中央大學人力資源管理研究所碩士班。 42.鄒茂雄, 2001, 臺灣家具產業的過去與現況, 木工家具雜誌, 198, P83-85。 43.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, P72-76。 44.鄭惠之, 2000, 平衡計分卡與績效獎效管理, 會計研究月刊, 179, P18-25。 45.簡禎富, 2005, 決策分析與管理, 台北:雙葉書廊。 二、英文文獻: 1.Beamon, B. M., Supply Chain Design and Analysis:Model and Method,International Journal Production Economics, Vol. 55, pp.281-294, 1998。 2.Berman, S. J., Using the balanced scorecard in strategic compensation, ACA New, P16-19,1998。 3.Gaiss M., Enterprise Performance Management, Mancgement Accounting, 80(6), P44-46,1998。 4.Hoffecker,J. and C. Goldenberg,1994, Using the Balanced Scorecard to develop companywide performance measure, Journal of Cost Management,8(3), P1-13,1994。 5.Kaplan, R. S. and D. Norton,The Balanced scorecard-measures that drive performance,Harvard Business Review,p71-79, 1992。 6.Kaplan, R. S. and D. Norton,Putting the balanced scorecard to work,Harvard Business Review 71(5),p34-47,1993。 7.Kaplan, R. S. and D. Norton,The Balanced Scorecard:Translating Strategy into Action, Boston, MA:Harvard Business School Press,1996。 8.Kaplan, R. S. and D. Norton,Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, 74(1),p75-85,1996。 9.Kaplan, R. S. and Norton David P.,The Strategy-Focused Organization:How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, 1999。 10.Kaplan, R. S.,The importance of field research ,Management Accounting, April,p26-28,1998。 11.Kaplan R. S. and D. P. Norton, ' ' Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System ' ' Jan-Feb,1996,P76。 12.Lipe M. G. and S. E. Salterio, The Balance Scorecard:Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measrue.The Accounting Review,75(3), P283-298,2000。 13.Mark L. Frigo, Performance Measures that drive the first tenet of business strategy ,Strategic Fiance,2003。