

# 以平衡計分卡觀點探討我國稅務機關績效評估之研究

陳俊南、羅世輝

E-mail: 9708182@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

鑑於政府機關為凝聚公務員向心力提昇政府服務績效，效法企業界模式，推動績效管理制度，讓公務員從績效考評中得到受尊重與信任感，並藉由績效獎金制度激勵公務人員士氣，但現階段政府機關所面臨之最大難題，卻是如何建立一套客觀有效的績效評估制度，使評估制度不至淪為空談或不切實際。本論文以平衡計分卡觀念，探討稅務機關現有績效評估制度，參照文獻輔以問卷及訪談方法，歸納出個案機關績效衡量指標，研究結果顯示，個案機關之現行績效評估制度未結合願景與策略並缺乏整合性之衡量指標，亦未做好周詳的規劃、嚴密的控管，以及定期的檢討與回饋，導致未發揮績效評核應有之效用，透過本研究導入平衡計分卡之衡量指標結果，將個案機關之願景結合16項策略主題，並且擬定47項具體行動方案，成為機關內部各部門可行之績效衡量指標，除作為個案機關績效評核重要之指標外，更可讓其他公務機關作為績效衡量指標仿效之對象。本論文在建構平衡計分卡過程中，發現要成功導入平衡計分卡，建立績效評估制度須具備三項關鍵之因素：(1)機關首長的支持與投入；(2)考核小組完善之規劃；(3)全體員工之認知與支持。

關鍵詞：策略管理；平衡計分卡；績效評估

## 目錄

中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		vi 內容目錄	
vii 表目錄		ix 圖目錄	
x 第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
1 第二節 研究目的與範圍	3	第三節 研究架構與流程	3
3 第二章 文獻探討	5	第一節 願景與策略管理	5
5 第二節 行政績效評估	12	第三節 平衡計分卡概念	20
20 第四節 平衡計分卡於公部門之相關研究	37	第三章 研究方法	50
50 第一節 個案研究法	54	第二節 研究架構與資料蒐集	54
54 第四章 個案背景與分析	59	第一節 個案機關介紹	59
59 第二節 個案機關平衡計分卡之設計實施	69	第五章 結論與建議	90
69 第一節 研究結論	90	第二節 研究限制	94
90 第三節 研究建議	99	參考文獻	99
99 附錄A 問卷調查表	106	附錄B 彰化縣政府績效評核與管理制度暨工程獎金作業規定	109
109 表 2-1 策略定義表	6	表 2-2 衡量策略的財務主題	25
25 表 2-3 顧客構面之五大核心量度	26	表 2-4 學習與成長的特定情況驅動因素	29
29 表 2-5 Charlotte市政府警察部門的策略目標	43	表 3-1 個案研究設計型態	51
51 表 3-2 研究方法適用的特性	52	表 3-3 個案機關高階主管訪談稿摘要	57
57 表 3-4 受訪者目錄表	58	表 4-1 彰化縣地方稅務局96年施政績效評核表與計分卡構面	64
64 表 4-2 專家訪談摘要	76	表 4-3 策略主題之衡量指標—專家訪談	79
79 表 4-4 衡量指標重要程度(問卷調查)統計彙整表	80	表 4-5 個案機關平衡計分卡彙整表	86
86 表 5-1 機關員工選取之最重要衡量指標彙整表	92	圖 1-1 研究流程	4
4 圖 2-1 策略管理的基本元素	10	圖 2-2 策略管理模式	11
11 圖 2-3 績效評估之過程	15	圖 2-4 平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構	23
23 圖 2-5 顧客構面之核心量度	26	圖 2-6 顧客價值主張的一般性模型	27
27 圖 2-7 企業內部流程價值鏈	28	圖 2-8 學習與成長的衡量架構	29
29 圖 2-9 將組織使命轉化為期望的結果圖	31	圖 2-10 建構策略核心組織的五大基本法則	32
32 圖 2-11 平衡計分卡做為策略行動的架構	34	圖 2-12 平衡計分卡的設計架構	36
36 圖 2-13 將平衡計分卡的架構應用在非營利組織圖	38	圖 2-14 公共部門單位的財務/顧客構面圖	39
39 圖 2-15 Charlotte市政府的願景與使命	40	圖 2-16 Charlotte市政府策	

略圖 . . . . .	41	圖 3- 1 研究架構 . . . . .	55	圖 4- 1 彰化縣地方稅務局組織與職掌系統 . . . . .	61	圖 4- 2 彰化縣地方稅務局願景構面與策略主題圖 . . . . .	71	圖 4- 3 彰化縣地方稅務局策略主題、目標間之策略關係圖	84
--------------	----	-----------------------	----	----------------------------------	----	-------------------------------------	----	-------------------------------	----

## 參考文獻

- 一、中文部分 Kaplan, R. S., & Notron, D. P. (1999), 平衡計分卡 - 資訊時代的策略管理工具(朱道凱譯), 臺北:臉譜出版社。(原文於1997年出版) Kaplan, R. S., & Notron, D. P. (2002), 策略核心組織(ARC遠望管理顧問公司策略績效事業部譯), 臺北:臉譜出版社。(原文於2001年出版) Paul, R. N. (2002), 平衡計分卡最佳實務(于泳泓譯), 臺北:商周出版社。(原文於2002年出版) Peter, F. D., Robert, G. E., & Thomas, G. C. (2000), 績效評估(高翠霜譯), 臺北:天下遠見出版社。(原文於1998年出版) 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, 83-92。司徒達賢(2001), 用科學方法落實策略構想, 策略核心組織, 臺北:臉譜出版社。吳安妮(2000), 績效評估之新方向, 主計月報, 530, 43-52。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物件, 行政院主計處90年度委託研究計劃。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。吳安妮(2003), 策略才是平衡計分卡的精神所在, 會計研究月刊, 211, 36。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, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。李長貴(1997), 績效管理與績效評估, 臺北:華泰文化事業有限公司。李書行(1995), 務實創新的策略性績效評估, 會計研究月刊, 113, 15-23。李誠修(2000), 策略具體行動化的整合性管理架構—以計畫性生產工廠為例, 國防管理學院資源管理研究所未出版之碩士論文。李玉玲(2003), 平衡計分卡制度應用於高雄縣消防績效評估之研究, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。杜榮瑞(2000), 以平衡計分卡之觀點談會計教育以及改革, 會計研究月刊, 179, 12-13。何志浩(1999), 政府績效評估與管理, 行政院人事局, 88年度中高層主管培訓班出國專題研究報告。林嬋娟, 鄭添原(1999), 政府財務報導與會計資訊有用性研究, 主計月報, 88(2), 61-72。周傳震(1999), 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未出版之碩士論文。於嘉玲(2001), 以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度 - 以僑務委員為例, 私立淡江大學會計學系研究所未出版之碩士論文。宣介慈(2002), 平衡計分卡應用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研究所未出版之碩士論文。胡德澤(1998), 策略、績效評估與獎酬制度之關連性—以平衡計分卡為架構之個案, 私立中國文化大學會計研究所未出版之碩士論文。高孔廉(1988), 行政機關之規劃與控制, 國立政治大學學報, 57, 109-130。孫本初(2001), 績效管理的意涵集其未來發展趨勢, 發表於臺北市府績效管理與組織競爭力研討會, 臺北:臺北市府公務人員訓練中心。陳依蘋(2003), 平衡計分卡與執行力, 會計管理月刊, 211, 30。陳信雄(2006), 中小企業在平衡計分卡推動實務之研究, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。褚秀敏(1998), 關鍵成功因素與績效評估制度關連性之研究以郵局為例, 國立台灣大學會計研究所未出版之碩士論文。楊俊雄(2002), 平衡計分卡之規劃與設計—以彰化縣彰化市戶政事務所為例, 私立大葉大學事業經營研究所碩士未出版之碩士論文。廖冠力(2002), 以平衡計分卡來探討績效衡量指標—以國立成功大學學生事務處為例, 國立成功大學工業管理科學系專班未出版之碩士論文。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, 72-76 鄭惠之(2000), 平衡計分卡與績效管理, 會計研究月刊, 179, 18-25。楊建民(1987), 行政機關生產力之研究—指標建構與衡量方法的探討, 國立政治大學公共行政研究所未出版之碩士論文。
- 二、英文部分 Arveson, P. (1998). Measuring performance in government research agencies. The Balanced Scorecard Institute. Working paper. Butler, A. S., Letza, R., & Neale, B. (1997). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, 30(2), 242-253. Brady, L. D. (1993). Implementing the balanced scorecard at FMC corporation: An interview with Larry D. Brady. Harvard Business Review, (September/October), 43-147. Clarke, P. (1997). The Balanced Scorecard. Accountancy Ireland, 29(3), 25-26. Campi, J. (1992). It ' s Not Easy as ABC. Journal of Cost Management, Summer, 5-11. Chow, W. C., & Haddad, M. (1997). Applying the balance scorecard to small companies. Management Accounting, August, 21-27. Druker, P. F. (1995). The information executives truly need. Harvard Business Review, Jan-Feb, 54-62. Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. Harvard Business Review, Jan-Feb, 131-137. Eccles, R. G., & Pyburn, P. J. (1992). Creating A Comprehensive System To Measure Performance. Management Accounting, October, 41-44. Harty, H. P. (1978). The Status of productivity Measurement in the Public Sector, Public Productivity Review, 38(1), 28. Jackson, P. M. (1999). Productivity and performance of public sector organizations. International Journal of Technology Management, 17(7/8), 753-766. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balance scorecard measures that drive performance. Harvard Business Review, Sep-Oct, 71-79. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, Sep-Oct, 134-147. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Jan-Feb, 75-85. Kurtzman, J. (1997). Is your company off course? Now you can find out way. Fortune, February(17), 70-72. Lngraham, P. W., Selden, S. C., & Moynihan, D. P. (2000). People and performance: Challenges for the futher public service-The report from the Wye River Conference. Public Administration Review, (January/February), 54-60. Morrissey, E., & Hudson, G. (1997). A smarter way to run a business: Tools to help meet both financial and strategic goals. Journal of Accountancy, (January), 48-50. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory, 2nd edition. N. Y.: McGraw Hill. Ryan, W. P. (1999). The new landscape for nonprofits. Harvard Business Review, (January/February), 128-36. Vitale, M., & Mavrincac, S. C., & Hauser, M. (1994). DHC: Thechemical division ' s balanced scorecard. Planning Review, (July/Aug.), 17-45. Yin. R. K. (1994). Case Study Research. California: Sage Publications, Inc.