

# The Study of Performance Evaluation of Tax Organization in Taiwan: The Balanced Scorecard Perspective

陳俊南、羅世輝

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

## ABSTRACT

Seeing as performance that the government bodies use for condensing civil servant's centripetal force and promoting, government institutions follow standard business practices, including the promotion of performance management systems, the binding of individual civil servant, unit and performance organization, cooperation between personal development and work based training, is received to respect and believed in the sense the performance of checking and rate by the civil servant, and encourage governmental functionary's morale, but the biggest problem that the government bodies face at the present stage with the performance bonus system, is how should they set up a set of objective and effective performance appraisal systems, that make the appraisal system more than empty talk or impractical initiatives. This thesis uses the wide balance score card idea that has been praised highly by academia as well as in practical circles. It adopts a research approach that probes into the existing performance appraisal systems of the tax authority. This is complemented with an investigative questionnaire. Deepening the interview method are documents that sum up the case organ's performance and weights the index. The results of the study shows that the scene and tactics of the current performance appraisal system, using the case organ failed to combine and lacks a measurement index. Also, it revealed a fundamental lack of careful planning, a lack of personal employee responsibility and a fixed sense of self-criticism, when faced with feedback. All in all the results of the channel balance measurement index reveal that thus is failing to produce a performance that accessed utilities should have. The desired case organ accords with 16 tactical scenario themes, and drafts 47 concrete action schemes. The feasible performance of every department weighs the index while becoming the organ, except that accessing the important index as the case organ's performance, can let other public affairs organs weigh the target that the index imitates as the performance even more. This thesis develops a balance score card course in the case of organs, the discovery should be succeeded in channeling the score card of the balance and setting up the an appraisal system to measure the performance such an index must possess three key factors: (1) & (2)the support and input of the organ's leader and (3)the planning that is examine and is perfected in the group and supported by the staff's cognition and support.

Keywords : strategic management ; the balanced scorecard ; evaluation of performance

## Table of Contents

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 第二節 個案機關介紹	59	第一節 個案機關平衡計分卡之設計實施	59
59 第五章 結論與建議	90	第一節 研究結論	90
90 第二節 研究限制	94	第三節 研究建議	95
95 參考文獻	99	附錄A 問卷調查表	106
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	表 2-1 策略定義表	6
6 表 2-2 衡量策略的財務主題	25	表 2-3 顧客構面之五大核心量度	26
26 表 2-4 學習與成長的特定情況驅動因素	29	表 2-5 Charlotte市政府警察部門的策略目標	43
43 表 3-1 個案研究設計型態	51	表 3-2 研究方法適用的特性	52
52 表 3-3 個案機關高階主管訪談稿摘要			

. 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 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 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 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 圖 2-1 策略管理的基本元素 . . . . .	10 圖 2-2 策略管理模式 . . . . .
. . . . .	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 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 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 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 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 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 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

## REFERENCES

- 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、績效評估與獎勵制度之關連性—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/Feberuary), 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.