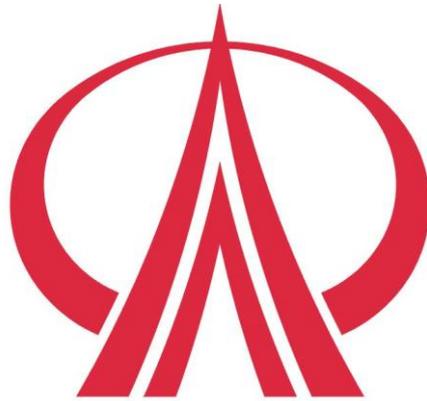


修平技術學院  
工業工程與管理科

專題研究論文

指導老師：林亮宗 教授

應用平衡計分卡於旅遊服務業之績效評估



學生：詹承孝

學號：963005

學生：劉中義

學號：963007

學生：林登凱

學號：963008

學生：陳弘晏

學號：963023

中華民國九十七年十二月

修平技術學院

專題研究論文

工業管理系

題目：應用平衡計分卡於旅遊服務業  
之績效評估為例

學生：詹承孝	學號：963005
學生：劉中義	學號：963007
學生：林登凱	學號：963008
學生：陳弘晏	學號：963023

本組論文經審查及口試合格特此證明

論文口試委員

林亮宗 老師 簽章：\_\_\_\_\_

陳炳延 老師 簽章：\_\_\_\_\_

王瑞麟 老師 簽章：\_\_\_\_\_

指導老師：林亮宗 老師

系主任：張清波 主任

中華民國九十七年十二月三十一日

# 摘要

隨著我國經濟發展，國民所得提高及生活水準的提升，以及現在國人的思想改變為適時的休息與放鬆自己後再回到工作崗位可以增加工作意願，並且可以增加公司的生產量與工作品質，政府也因此通動週休二日的政策，因以上總總因素等促使國內旅遊服務業的發展更為明顯的重要。

因此本組藉由問卷調查方式來統計旅遊服務業公司的四個構面的重視程度並以 Likert 量表五尺度之衡量方式來分別，而財務構面效度可以顯示企業策略的實施與執行對於改善營利是否有所貢獻。企業構面的效度依據創新、營運、售後服務三大指標做規劃。學習與成長構面是主要以員工為出發點作指標性衡量。顧客構面的效度攸關顧客是否轉移或維持與供應廠商的忠誠關係。最後再以單因子變異數分析財務構面與績效評估沒有差異，企業構面與績效評估有明顯差異，學習與成長構面與績效評估沒有差異，顧客構面與績效評估有明顯差異。

## 致謝

本專題得以完成，首先要滿心感謝指導教授林亮宗老師對我們的教導與教誨，每當我們有困難時，總是不斷地給予我們悉心指導與忠告，指引我們正確的方向。因此，也佔用了指導老師不少時間，才能使本組所面臨的障礙有所突破，而問題也能夠及時獲得解決，釐清與建立了本組許多不完善的觀念，並且也不時的指點我們研究方向，讓本組組員能減少許多不完善的觀念，並且也不時的指點我們研究方向，讓本組組員能減少許多再問題點分析上所花費的時間，使得本組之專題研究論文得以如期的完成，在此本組全體組員深切表達由衷的感謝。

這次專題感謝我的同伴們，從一開始徘徊無知，專題不曉得該做什麼，到現在一份內容充實且完整的專題報告呈獻在大家面前，心中真的是百感交集；

「一個巴掌拍不響」，原本是用來形容盲從的人在瞎起哄，解釋成要靠眾人的力量才能得到掌聲，如同專題，光靠一個人，真的是巴掌拍不響，就算如期交出報告，也一定是缺陷漏洞一堆。亦感謝此次擔任本組專題研究論文的三位論文口試委員-林亮宗老師與陳炳延老師和王瑞麟老師。感謝三位老師在論文口試時，針對本組所製作的專題研究論文之內容，給予其指導及糾正缺失，讓本組組員得知其中的問題所在，而能在日後加以作改善檢討，在此非常感謝兩位老師的不吝指教。謝謝大家。

## 目 錄

摘要·····	I
致謝·····	II
目錄·····	III
表目錄·····	VI
圖目錄·····	X
第一章緒論	
1-1 研究背景與研究動機·····	1
1-2 研究目的·····	3
1-3 研究方法 ·····	4
1-4 研究限制·····	5
1-5 專題研究架構圖·····	6
1-6 專題工作計畫表·····	7
1-7 專題研究進度表·····	8
第二章文獻探討	
2-1 績效評估制度·····	9
2-1.1 績效評估的意義及範疇·····	9
2-1.2 績效評估制度的轉變·····	20

2-2 平衡計分卡.....	24
2-2.1 平衡計分卡的緣起.....	24
2-2.2 平衡計分卡的定義.....	25
2-2.3 平衡計分的特性.....	38
2-2.4 採用平衡計分卡理由.....	29
2-2.5 平衡計分卡四層面之介紹.....	32
2-2.6 平衡計分卡的功能.....	40
2-2.7 平衡計分卡的架構及執行步驟.....	42
第三章結果與分析	
3-1 衡量方式.....	44
3-1.1 重視程度.....	45
3-2 問卷資料統計.....	51
3-2.1 基本資料統計表.....	51
3-2.2 財務構面資料統計表.....	56
3-2.3 企業構面資料統計表.....	61
3-2.4 學習與成長構面資料統計表.....	66
3-2.5 顧客構面資料統計表.....	75
3-3 四個構面變異數分析.....	85

3-3.1 財務構面單因子變異數分析·····	85
3-3.2 企業構面單因子變異數分析·····	86
3-2.3 學習與成長構面單因子變異數分析·····	87
3-2.4 顧客構面單因子變異數分析·····	88
第四章 結論與建議	
4-1 結論·····	89
4-2 建議·····	90
參考文獻·····	91
附錄 1 問卷·····	94
附錄 2 原始分析資料·····	97

## 表 目 錄

表 2.1 設立績效評估指標原則彙整表	15
表 2.2 設立績效評估指標原則彙整表 (續)	16
表 2.3 非財務績效指標的優缺點	18
表 2.4 傳統指標系統與策略指標系統之比較	22
表 2.5 未來績效評估制度應有之特性	23
表 2.6 平衡積分卡的定義	26
表 2.7 學者採用平衡計分卡之理由	31
表 2.8 企業週期三階段財務目標一覽表	34
表 2.9 策略性財務議題之衡量	34
表 2.10 顧客核心成果量度	36
表 3.1 整體績效評估指標重要性排序表	46
表 3.2 財務構面績效指標重要程度排序表	47
表 3.3 顧客成長構面績效指標重要程度排序表	48
表 3.4 企業內部流程構面績效指標重要程度排序表	49
表 3.5 學習成長構面績效指標重要程度排序表	50
表 3.6 性別統計表	51
表 3.7 年齡統計表	52

表 3.8 教育程度統計表	53
表 3.9 工作年資統計表	54
表 4.1 資產報酬率統計表	55
表 4.2 毛利率統計表	56
表 4.3 淨利率統計表	57
表 4.4 營業額成長率統計表	58
表 4.5 營業費用與營業額比率的成長率統計表	59
表 4.6 開發新行銷方案的速度統計表	60
表 4.7 縮短訂房的前置時間統計表	61
表 4.8 訂房延遲數度降低統計表	62
表 4.9 對服務問題回應的速度統計	63
表 5.1 對顧客服務處理時間統計表	64
表 5.2 員工對公司的滿意度統計表	65
表 5.3 員工流動率統計表	66
表 5.4 員工生產力統計表	67
表 5.5 員工教育訓練統計表	68
表 5.6 員工的獎金制度統計表	69
表 5.7 升遷成員數統計表	70

表 5.8 多元專長計畫統計表·····	71
表 5.9 個人與組織配合度統計表·····	72
表 6.1 員工建言與建言的採納統計表·····	73
表 6.2 能立即回應顧客諮詢項目統計表·····	74
表 6.3 能提供顧客充足且正確的產品訊息統計表·····	75
表 6.4 讓顧客更方便容易訂房統計表·····	76
表 6.5 訂房數量正確無誤統計表·····	77
表 6.6 配合顧客設計行銷產品組合統計表·····	78
表 6.7 顧客數的成長統計表·····	79
表 6.8 顧客抱怨是否能積極改善統計表·····	80
表 6.9 顧客滿意度統計表·····	81
表 7.1 顧客再宿的重要性統計表·····	82
表 7.2 新顧客增加的重要性統計表·····	83
表 7.3 財務構面單因子變異數分析摘要·····	84
表 7.4 財務構面單因子變異數分析 ANOVA 值·····	84
表 7.5 企業構面單因子變異數分析摘要·····	85
表 7.6 企業構面單因子變異數分析 ANOVA 值·····	85
表 7.7 學習與成長構面單因子變異數分析摘要·····	86

表 7.8 學習與成長構面單因子變異數分析 ANOVA 值.....	86
表 7.9 顧客構面單因子變異數分析摘要.....	87
表 8.1 顧客構面單因子變異數分析 ANOVA 值.....	87

## 圖目錄

圖 2.1 非財務性績效評估的建立過程圖.....	18
圖 2.2 平衡計分卡之轉化策略為營運的架構.....	27
圖 2.3 顧客構面-核心量度之因果關係.....	35
圖 2.4 學習與成長的衡量架構.....	39
圖 2.5 將遠景及策略轉付諸行動之四個步驟.....	41
圖 2.6 平衡計分卡的架構及執行步驟.....	43
圖 3.1 重要性之衡量尺距.....	44
圖 3.2 性別統計圖.....	51
圖 3.3 年齡統計圖.....	52
圖 3.4 教育程度統計圖.....	53
圖 3.5 工作年資統計圖.....	54
圖 3.6 資產報酬率統計圖.....	55
圖 3.7 毛利率統計圖.....	56
圖 3.8 淨利率統計圖.....	57
圖 3.9 營業額成長率統計圖.....	58
圖 4.1 營業費用與營業額比率的成長率統計圖.....	59
圖 4.2 開發新型方案的速度統計圖.....	60

圖 4.3 縮短訂房的前置時間統計	61
圖 4.4 訂房延遲數度降低統計圖	62
圖 4.5 對服務問題回應的速度統計圖	63
圖 4.6 對顧客服務處理時間統計圖	64
圖 4.7 員工對公司的滿意度統計圖	65
圖 4.8 員工流動率統計圖	66
圖 4.9 員工生產力統計圖	67
圖 5.1 員工教育訓練統計圖	68
圖 5.2 員工的獎金制度統計圖	69
圖 5.3 升遷成員數統計圖	70
圖 5.4 多元專長計畫統計圖	71
圖 5.5 個人與組織配合度統計圖	72
圖 5.6 員工建言與建言的採納統計圖	73
圖 5.7 能立即回應顧客諮詢項目統計圖	74
圖 5.8 能提供顧客充足且正確的產品訊息統計圖	75
圖 5.9 讓顧客更方便容易訂房統計圖	76
圖 6.1 訂房數量正確無誤統計圖	77
圖 6.2 配合顧客設計行銷產品組合統計圖	78

圖 6.3 顧客數的成長統計圖 .....	79
圖 6.4 顧客抱怨是否能積極改善統計圖 .....	80
圖 6.5 顧客滿意度統計圖 .....	81
圖 6.6 顧客再宿的重要性統計圖 .....	82
圖 6.7 新顧客增加的重要性統計圖 .....	83

# 第一章 緒論

## 1-1 研究背景與研究動機

觀光產業向有無煙囪工業之稱，且具有高附加價值，包括運輸、住宿、餐飲、遊憩與旅遊服務，更可結合文化、生態、醫療及體育等範疇，乃是世界上最大的產業。因此世界各國善用自然及人文資源，積極發展觀光產業，而且隨著人們對休閒需求增高，「觀光產業」正快速成長中。就全球觀光發展來看，2000 年觀光產值就佔全球總 GDP 10.8%。觀光相關產業之就業人口為 1 億 9,200 萬人。預計 2010 年觀光產值可望上升到佔全球 GDP 11.6%，而觀光產業就業人口亦將高達 2 億 5,162 萬人。WTO 更進一步預估至 2020 年時，全球觀光人數將成長至 16 億 2 百萬人次，全球觀光收益亦將達到 2 兆美元。顯然觀光產業已成為全球產業結構中的重要經濟主體。

觀光事業是一種綜合性的無煙囱工業，不但可以賺進大量的外匯，發展國家經濟，增進國民就業機會，而且對於增進國家民生活情趣，以及身心健康也有極大的幫助。

因此在政府積極推動觀光事業發展後，使台灣經濟突飛猛進，社會日漸繁榮，旅遊活動也隨之蓬勃發展起來。更由於近年來國民所得的提高，民眾休閒時間之增加，運輸設施與工具之進步及普遍化，教育水準之提高，都市化的進展，人口之增加及政府對觀光旅遊事業之重視，在增加了國民出國觀光及國內旅遊的需求，也因此提高對旅遊業的需求。

由此我們可知道旅行業是深具未來發展潛力的行業之一，而旅行業的服務是以”人”為主，也是以從業人員所提供之服務為主軸，所以如何提昇旅遊業的品質是此時此刻的一大課題。

## 1-2 研究目的

隨著經濟的發展，目前產業結構已由過去之製造業為主體的工業經濟逐漸趨向於以服務業為導向的第三級產業。由於國民所得的提高而對生活品質的需求日益殷切，加以民國 87 年起政府實施週休二日並提倡休閒活動，使得國人對於休閒旅遊的重視程度日益提昇。旅遊服務品質也相對變的更加重視。

基於上述研究動機，本組研究目的可分為下列幾點：

1. 探討台中縣市旅遊服務業的營運特性與現況。
2. 瞭解台中縣市旅遊服務業之績效評估與平衡計分卡各構面之關聯性。
3. 透過平衡計分卡擇取適用之指標，提出一套適用於台灣旅遊服務業策略性績效衡量指標系統。

## 1-3 研究方法

本組採用問卷調查方式來蒐集相關資料。特性如下：

問卷調查是一種發掘事實現況的研究方式，最大的目的是蒐集、累積某一目標族群的各項科學教育屬性的基本資料，可分為描述性研究及分析性研究兩大類。

過程：

1. 確定擬探究的問題。
2. 蒐集相關文獻。
3. 詳細開列擬調查和探究問題細節。
4. 確立研究的理論架構或基本概念架構。
5. 設計研究問卷。
6. 實施問卷調查。
7. 回收問卷後並使用 Excel 軟體做整理分析。

## 1-4 研究限制

本組研究限制原因如下：

1. 因空間與時間限制下，研究地區只能限制於台中縣市之旅遊服務業，而無法做更大範圍的研究。
2. 本組研究成員只有 4 位成員，在人力方面稍顯不足，因此資料的收集方面並不能做最完整的收集。
3. 研究時必須也要顧及課業，所以在時間方面顯然不夠。

## 1-5 專題研究架構圖

本研究架構如圖 1.1:

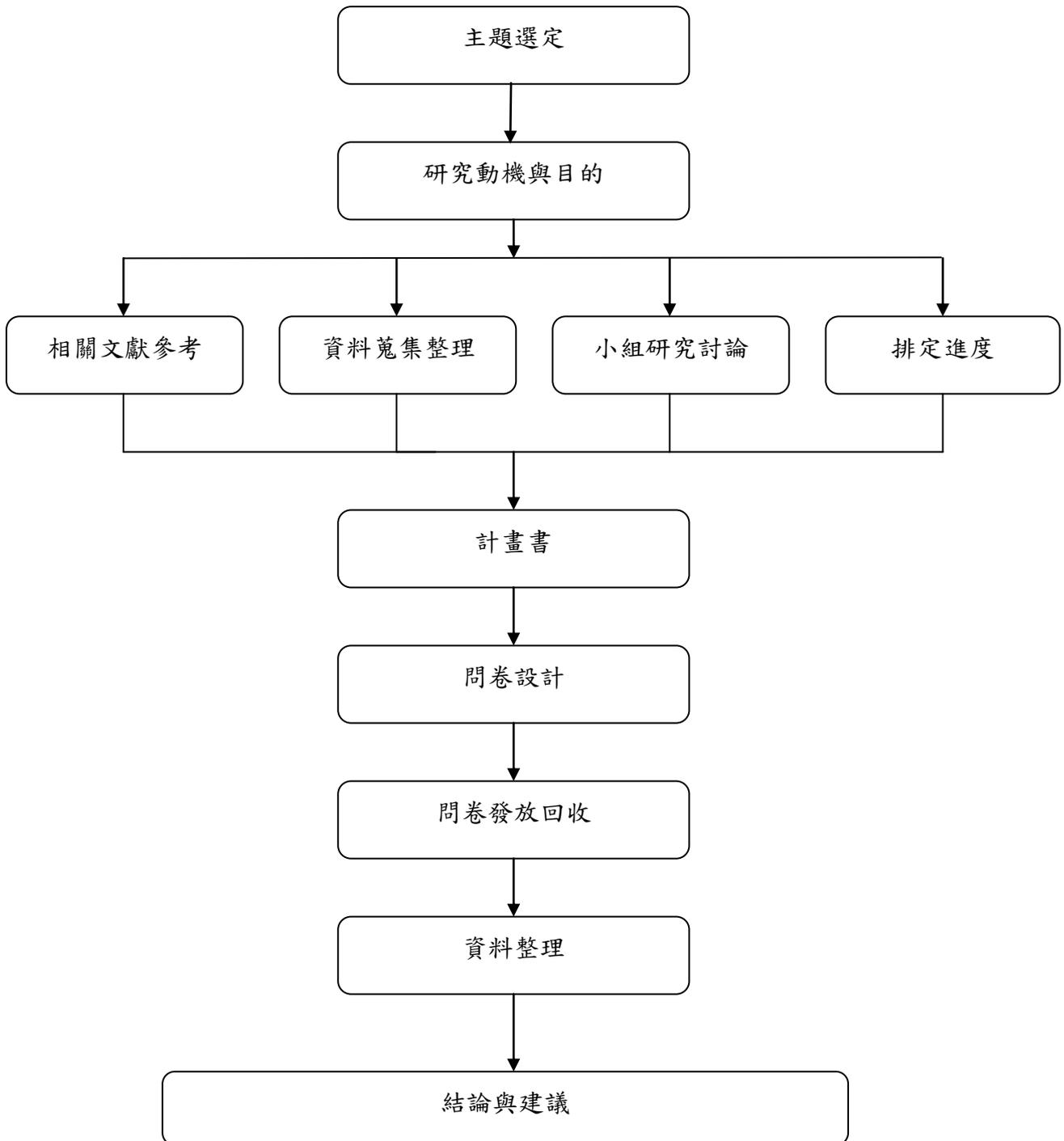


圖 1-1 研究架構圖

## 1-6 專題工作計畫表

本研究計畫表如表 1.1

表 1.1 研究計畫表

工作項目	負責人	參與人員	工作(項目)說明	進度時間
尋找專題老師	陳弘晏	全員參與	尋找專題指導老師	1/1~1/10
主題選定	陳弘晏	全員參與	與老師商討後選出研究主題	1/10~1/30
相關文獻參考	陳弘晏	全員參與	參考網路相關論文	2/1~3/31
資料蒐集整理	陳弘晏	全員參與	蒐集相關資料做整理並加以規劃	4/1~4/20
小組研究討論	陳弘晏	全員參與	討論研究計畫書內容	4/21~4/30
排定進度	林登凱	全員參與	排定研究計畫表	5/5~5/15
計畫書製作	劉中義	全員參與	整理計畫書所需要資料	5/15~6/10
問卷設計	陳弘晏	全員參與	製作問卷內容	7/25~8/25
問卷發放回收	詹承孝	全員參與	問卷發放填寫	8/25~9/31
資料整理	林登凱	全員參與	整理問卷和口試相關資料	10/1~11/20
專題口試報告	陳弘晏	全員參與	專題成果展示	11/21~12/20

指導老師：林亮宗

組長：陳弘晏

組員：詹承孝、劉中義、林登凱

# 1-7 專題研究進度表

本研究進度表如表 1.2

表 1.2 研究進度表

工作 標號	月份 工作項目	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
1	主題選定												
2	相關文獻參考												
3	資料蒐集整理												
4	小組研究討論												
5	排定進度												
6	計畫書製作												
7	問卷設計												
8	問卷發放回收												
9	資料整理												
10	專題口試報告												

班級：二工一甲 指導教授：林亮宗 教授

組長：陳弘晏 組員：詹承孝 劉中義 林登凱

預定進度： 實際進度：

## 第二章 文獻探討

根據研究背景、研究動機與研究目的，本章節主要以平衡計分卡的相關文獻做整理與分析，由平衡計分卡的四個構面，來確立研究觀念的架構。

本章節分為：

1. 介紹績效評估制度相關連的策略管理議題
2. 介紹平衡計分卡的模型與應用

### 2-1 績效評估制度

#### 2-1.1 績效評估的意義及範疇

##### 1. 績效評估的定義

所謂績效評估(performance evaluation)或績效衡量(performance measurement)是指企業為了解其日常營運活動之表現，以量化標準或主觀判斷來衡量其日常營運所表現的結果(胡德澤，民 88)，評估結果可作為薪酬、職務調整的依據，提供員工工作的回饋，決定訓練的需求，用以改進工作和生涯規劃，以及協助瞭解部署等(張火燦，民 85)。

管理大師 Peter Drucker 曾指出：「管理工作的基本要素之一就是衡量與評估，管理者建立衡量尺度，對於組隻成員之績效而言，很少有其他因素如此重要」(丘宏昌，民 86；王毓仁，民 89)。

## 2. 績效評估與管理者、員工二者之關係

Edwards & Sproull(1983)指出績效評估是有系統地評定員工工作績效上的個別差異，以作為各項人力資源管理措施之基礎，其最終目的在於提昇績效，延續組織生命的原動力(引自林陽助、朱家賢，民 90)。由此可知績效評估與管理者、員工二者之關係甚為密切且重要，茲將績效評估對管理者及對員工之關係，分述如下：

### (1) 管理者

管理者對員工績效的評估可達到：(丘宏昌，民 86；褚秀敏，民 87)

- (a) 使管理者獲得必要的資訊，以達成組織的目標。
- (b) 顯示出管理上的優、缺點，進而指出必須推行的訓練工作。
- (c) 提供回饋資料給管理者，以瞭解管理只是或管理政策的有效性。
- (d) 幫助管理者指導或影響員工，以改善績效。

### (2) 員工 對於接受衡量的人，績效評估可以：

- (a) 明確指出再管理上必須衡量的重要行為層面，以提供個人行為的目標。
- (b) 使大家明白努力可以增進績效，獲得酬賞，藉以提高自我發展與改進目標。
- (c) 提供回饋給員工，以瞭解績效變化的情形。

### 3. 績效管理制度

「水可以載舟，亦可以覆舟」。規劃完善的績效管理制度，可以引爆組織潛藏的動力，落實企業的策略目標與願景；但是設計不良的績效管理制度，也將成為企業的致命傷，只重視短期利益，卻忽略了組織長期發展的績效衡量指標，會把企業導向錯誤的策略方向，企業將逐步失去生存空間，而遭致淘汰。

規劃完善的績效管理制度能夠提供所需的資訊，來監控與調整策略，因此可以使策略的執行朝原來的計劃方向進行。績效管理制度必須考核「產業致勝關鍵」相關有限項目之重要績效指標，讓員工致力於組織的關鍵性活動，且重視平衡計分卡所提倡的財務構面、顧客構面、內部流程構面與學習成長構面的平衡，才不致因過度倚賴財務的數字，而造成只重視短期近利，忽略長期的發展。(陳高山、陳建雄，民 90)

#### 4. 績效評估指標的設立

企業實施績效衡量與評估制度，以衡量企業經營策略與營運管理之成效。企業經營者將經營規劃與預定達成目標相比較，必須為企業營運目標訂定標準，此標準攸關企業營運之成敗，稱為關鍵性績效衡量指標。(謝錫恣，民 90)

處於目前企業競爭激烈、經營環境益趨複雜的情況下，企業管理者如何建立適當的績效評估指標？褚秀敏(民 87)認為績效評估指標應該是事前的、前瞻的、立即反應的指標，且必須注意作業的過程，而非僅重視結果，如此才可建立適當的績效評估指標。

Simons. R(1995)於 *Levers of Control : How managers use Innovation control system to Drive Strategic Renewal* 一書中提及在設立績效評估指標時，應遵循幾項基本原則：(褚秀敏，民 87；李長貴，民 86；張英慧，民 88)

- (1) 績效衡量指標必須定義明確且可衡量。
- (2) 個人績效評核與組織評核應分開。
- (3) 績效評核應兼顧結果與過程，而非僅著重結果。
- (4) 績效評估指標應予企業競爭策略相結合。
- (5) 績效評核指標應攸關企業未來成敗之關鍵因素。

(6) 當企業之競爭策略、經營環境及關鍵成功因素改變，亦應隨之改變，應隨時評核指標之適用性。

石善宏(民 85)認為選擇績效衡量指標時必須密考量並合乎幾項要求：

(1) 完整性：即選定的績效衡量指標應充分反映受衡量單位的全部績效。

(2) 客觀性：績效衡量應以可驗證據或資料作為衡量之依據，冀使績效衡量能做到不偏不倚。

(3) 可控制性：績效衡量應為所能控制的項目。

(4) 比較性：績效指標應選定可以對各期間分別做比較，或對各有關部門做一互比。

(5) 融合性：績效指標選定應考量所設定的指標是否與企業總目標相抵觸。

(6) 符合長期利益：若績效指標促使企業只顧近利而忽視長遠的計劃，將使企業漸失競爭力而遭致失敗。因此，績效指標應符合長期利益。

(7) 少數重要項目：績效指標項數不宜過多，因為績效指標項數過多，會稀釋指標的重要性。

(8) 權數之選定：再績效指標選定後，應再依各指標的重要性賦予一權數，愈重要的項目，全數應愈高。

Kaplan and Norton(2000)認為組織策略是無法獨立的，需與其它管理程序結為一體，方能達到策略性的好結果，故建立平衡計分卡中構面與指標的因果關係是第一要務，如此方可清楚地表達組織策略行動化的程序及轉化的情況。而建立平衡計分卡中構面與指標間的因果關係，應該遵循三個原則，即：因果；結果與績效驅力(Performance Driver)；財務連結，才能設計出良好的指標(Kaplan and Norton，1996b)：

- (1) 因果關係：策略是一連串的假設，必須能以「如果我們怎麼做，會有什麼樣的結果」的方式表達，所以績效指標為配合策略，必須能夠在因果關係中表達。
- (2) 結果與績效驅力：由於企業活動執行的過程與結果之間會有一段時間的落差，因此部分學者又將衡量過程的稱為「領先指標」及衡量結果的為「落後指標」，因為各企業的衡量標準不一，因此指標具有獨特性，而一個設計良好的平衡計分卡，應在兩種指標取得適當的組合與平衡。
- (3) 與財務連結：無論顧客構面、企業內部營運構面及成長與學習構面的指標，最終的目的都在與財務目標產生因果關係，以達成財務目標。另有其他學者，提出對於在設立績效評估指標時應遵循之原則，茲彙總如表 2.1, 2.2。

表 2.1 設立績效評估指標原則彙整表

學者	原則與說明	
Jackson (1988)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 一致性 (consistency): 係指組織進行衡量時在時間及標準上應有相同的基礎。</li> <li>2. 明確性 (clarity): 係指績效指標應定義明確且易於瞭解。</li> <li>3. 比較性 (comparability): 指標衡量的結果可以加以比較, 方能達成評估優劣的目的。</li> <li>4. 可以控制 (controllability): 係指衡量範圍需為管理者可以控制的職權範圍內。</li> <li>5. 權變性 (contingency): 係指績效指標的設計需考量內外環境的差異性, 並隨環境的變化作適當的調整。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. 有限性 (boundedness): 係指指標須有一定的範圍且集中在有限數量的指標上 (亦即指標的數量應極小化)。</li> <li>7. 廣博性 (comprehensiveness): 指標的衡量須涵蓋管理中所有面向。</li> <li>8. 相關性 (relevance): 係指建立績效指標所使用的資訊需正確且能衡量出特定的需求與情境。</li> <li>9. 可行性 (feasibility): 係指績效指標能為組織中各級成員接受, 符合組織文化。</li> </ol>
Ernst & Young (1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有意義 (Meaningful): 績效衡量制度需能洞悉目前組織的健全、穩定及可行性, 並提供管理者決策制定時必要的資訊。</li> <li>2. 可衡量 (Measurable): 衡量指標必須是可量化的。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. 管理性 (Manageable): 在人力操作或程序上, 應合理地管理所需的資料, 以計算這些衡量指標, 並避免投入高額的成本去衡量結果。</li> <li>4. 重要性 (Material): 衡量的組成份子, 應足以涵蓋組織整體, 且衡量結果可以提供改進的機會。</li> </ol>
Simons (1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 績效衡量指標必須定義明確且可衡量。</li> <li>2. 個人績效平核與組織平核應分開。</li> <li>3. 績效平核應兼顧結果與過程, 而僅非著重結果。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. 績效評估指標應與企業競爭策略相結合。</li> <li>5. 績效平核指標應攸關企業未來成敗之關鍵因素。</li> <li>6. 當企業之競爭策略、經營環境及關鍵成功因素改變, 亦應隨之改變, 應隨時平核指標之適用性。</li> </ol>

表 2.2 設立績效評估指標原則彙整表 (續)

學者	原則與說明	
Kaplan & Norton (1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 因果關係：策略是一連串的假設，所以績效指標為配合策略，必須能夠在因果關係中表達。</li> <li>2. 結果與績效驅力：企業活動執行的過程與結果之間會有一段時間的落差，因此衡量過程的稱為「領先指標」，衡量結果的為稱「落後指標」，因為各企業的衡量標準不一，因此指標具有獨特性。</li> <li>3. 與財務連結：無論顧客構面、企業內部營運構面及成長與學習構面的指標，最終的目的都在與財務目標產生因果關係，以達成財務目標。</li> </ol>	
石善宏 (民 85)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 完整性：即選定的績效衡量指標應充分反映衡量單位的全部績效。</li> <li>2. 客觀性：績效衡量應以可驗證數據或資料作為衡量之依據，冀使績效衡量能做到不偏不倚。</li> <li>3. 可控制性：績效衡量應為所能控制項目。</li> <li>4. 比較性：績效指標應選定可以對各期間分別作比較，或對各有關部門做一互比。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. 融合性：績效指標選定應考量所設定的指標是否與企業總目標相抵觸。</li> <li>6. 符合長期利益：若績效指標促使企業只顧近利而忽視長遠的計畫，將使企業漸失競爭力而遭致失敗。因此，績效指標應符合長期利益。</li> <li>7. 少數重要項目：績效指標項數不宜過多，因為績效指標項數過多，會稀釋指標的重要性。</li> <li>8. 權數之選定：在績效指標選定後，應再依各指標的重要性賦予一權數，愈重要的項目，權數應愈高。</li> </ol>

## 5. 績效評估指標的分類

組織的績效衡量構面乃由眾多的組織績效指標，透過一定的組成關係簡化而得，一般而言，績效指標有以下之分類：

### (1) 定量與定性指標

定量指標即指可直接以數量化的指標，如單位成本、市場佔有率、製造率，員工離職率等。定性指標指以主觀判斷之非量化的指標，如顧客滿意度、員工士氣等。

### (2) 財務性與非財務性指標

傳統會計上所使用的財務指標，優點是以企業實際表現作為評斷基礎，在數量化過程中較客觀，缺點為以過去財務結果為評斷，提供有限資訊、獨立於策略目標達成之外、未注重長期競爭優勢的形成等。(徐健評，民 89)

財務指標包括成本、投資報酬率、營業額、員工平均產值等；非財務指標則包括企業文化、員工士氣、顧客滿意度、內部流程的效率化、員工的學習與成長等。(徐毓豐，民 87)

Fisher (1992)，將傳統財務性績效的報告比喻為棒球比賽的計分版，它只能告訴選手贏或輸，至於選手行為上的對、錯以及如何改正的資訊卻少的可憐；尤其無法提供競爭環境下生存所需的行為指導，故提出非財務績效評估的過程，如圖 2.1 所示。

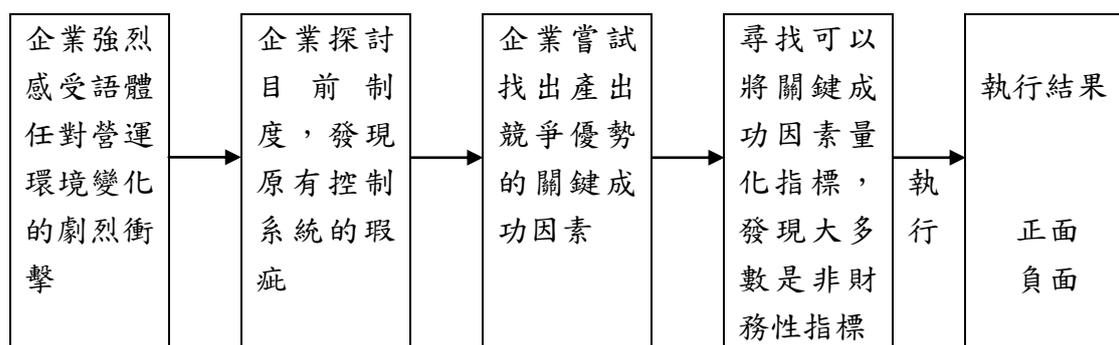


圖 2.1 非財務性績效評估的建立過程

資料來源：Fisher (1992)

Fisher (1992) 針對非財務指標的優缺點有以下評論，如表 2.3 所示：

表 2.3 非財務績效指標的優缺點

優點	缺點
1. 可直接與策略相關，如：關鍵成功因素 2. 衡量不需金額化 3. 可提供具體的行動解決方案	1. 實施後的改善部分無法金額化 2. 評估指標短期內會有衝突 3. 缺乏完整的理論架構

資料來源：Fisher (1992)

### (3) 衡量過程與衡量結果指標

傳統績效評估制度著重於財務指標的建立，例如銷售成長率、淨利率、成本及投資報酬率等，主要用來反應企業過去一段時間經營的成果。(寧致遠，民 89)在策略的執行過程與結果會有時間的落差，衡量過程的指標(Precedent Indicator)亦成為領先指標(Lead Indicator)，衡量結果的指標意稱為落後指標(Lag Indicator)。(徐健評，民 89)

Hodge & Anthory 指出，許多學多再提及文獻中對於績效指標的衡量時，皆認為 Compbell 所歸納者乃最完整也最具代表性(陳靜芳，民 83)。Compbell 檢視組織績效的文獻，整理出 30 個曾經被用來衡量組織的指標，這些指標包括整體績效、生產力、效率、利潤、品質、意外事件的頻率、成長、曠職率、流動率、工作滿足、動機、士氣、控制、衝突或凝聚力、彈性和適應力、計劃和規範、處理人際關係的技巧、管理工作的技巧、資訊處理和管理、準備狀態、環境的運用、外在實體對組織的評價、穩定程度、人力資源的價值、參與及影響力、強調訓練與發展，以及強調成就。

## 2-1.2 績效評估制度的轉變

### 1. 傳統績效評估制度的缺失

彭火樹、李誠修(民 89)認為傳統績效評估制度所遭遇的問題，

包括：

- (1) 無法符合現代企業經營的需求。
- (2) 扭曲成本的管理資訊。
- (3) 依賴財務性評估指標。
- (4) 無法連結策略性目標。

李書行(民 84)亦指出傳統會計的績效評估指標有以下幾點缺失：

- (1) 偏重結果而忽略過程。
- (2) 缺乏前瞻性之策略價值。
- (3) 缺乏適切之績效衡量指標。
- (4) 過度強調短期績效而忽視公司的長期效益。

Kaplan & Norton(1996e)認為傳統管理系統下，阻礙策略實

施及達成之主因有四項：

- (1) 遠景與策略是不可行的。
- (2) 策略未能與部門小組及個人之目標相結合。
- (3) 策略未能與資源分配相連結。
- (4) 回饋是戰略性的，而非策略性的。

## 2.傳統指標系統與策略指標系統之比較

策略性績效衡量制度乃各組織依文化、營運狀況及發展策略而有不同的評估內容，以求發展出一套較為適切的績效衡量指標。

策略性績效衡量具有二項基本功能：(陳秀瑜，民 90)

- (1) 讓企業瞭解本身所處的競爭狀態並提供不斷改進的方向。
- (2) 按時評估策略目標的達程度。

傳統與策略衡量指標各有不同的方向與目的，表 2.4 為兩者之比較：

表 2.4 傳統指標系統與策略指標系統之比較

傳統指標系統	策略指標系統
1. 財務導向 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 過去財務性結果之紀錄</li> <li>· 有限度的製程彈性</li> <li>· 獨立於作業策略外</li> <li>· 過去財務性結果之紀錄</li> <li>· 有限度的製程彈性</li> <li>· 用以作為財務調整</li> </ul>	1. 策略導向 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 未來顧客需求的滿足</li> <li>· 盡量保持製程談性</li> <li>· 結合策略考量</li> <li>· 用以作製程的調整</li> </ul>
2. 部門/個人的最大化 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 降低成本</li> <li>· 垂直溝通</li> </ul>	2. 公司整體的最大化 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 改善績效</li> <li>· 平行溝通</li> </ul>
3. 資源片面化 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 成本、產生及品質均被獨立評估</li> <li>· 無相互取捨問題</li> </ul>	3. 資源整合 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 品質、時間、成本均被同時評估</li> <li>· 公開討論相互取捨問題</li> </ul>
4. 個人學習 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 提供個人誘因</li> </ul>	4. 組織學習 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 提供群體誘因</li> </ul>
5. 內部時間序列比較 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 內部過去和現在表現比較</li> </ul>	5. 標竿比較 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 內部、外部標竿同時考量</li> </ul>

資料來源：李書行（民 84）

由兩者之比較可看出，傳統管理會計有關績效評估方面，著重於最終營運成果的評估，強調財務導向、部門或個人的最大化、資源片面化、個人學習及企業內部時間序列的比較。策略性衡量的績效指標系統，則強調策略導向、企業整體績效最大化、資源整合、組織學習及標竿比較。

Hoffecker & Goldenberg (1994) 認為未來績效評估系統應有之特性如表

2.5 所示：(引自陳佳鳳，民 88)

表 2.5 未來績效評估制度應有之特性

特性	傳統系統	未來系統	特性	傳統系統	未來系統
1. 時間面	短期	長期	10. 與策略的關係	衝突	連結
2. 焦點	內部	外部	11. 與獎酬制度的連結	無連結	連結
3. 管理構面	營運面	策略面	12. 資料的正確性	低	高
4. 範疇	區域性	總體整合性	13. 整合程度	低	高
5. 衡量指標數量	多	較少	14. 品質	資料	資訊
6. 時效性	歷史	及時	15. 效率	低	高
7. 本質	定量	定性	16. 解釋的深度	報導	分析
8. 衡量的穩定性	短暫的	長久的	17. 責任	功能性	全公司
9. 因應處理能力	堅固的	彈性的	18. 預測能力	低	高

資料來源：陳佳鳳(民 88)

## 2-2 平衡計分卡

### 2-2.1 平衡計分卡的緣起

平衡計分卡(Balanced Scorecard)是再1990年，由美國諾朗諾頓研究所(Nolan Norton Institute)所從事的一個一年的研究計畫。此一研究計畫分別由學術界的哈佛大學教授柯普朗(Robert S. Kaplan)與實務界的諾朗諾頓研究所最高執行長(David P. Norton)所共同負責，主要是再探討『組織未來的績效評估制度』，目的在於超越傳統以財務會計量度為主的績效衡量模式，以使組織的「策略」轉變為「行動」。

計畫開始，他們蒐集了許多最新的創新績效衡量系統的個案研究。其中之一是模擬設備公司(Analog Devices)的各案它描述一種再持續改進活動中測量改進速度方法。各案報告中提到模擬設備公司發明了一種新的衡量工具，叫作「企業計分卡」(Corporate Scorecard)，除了傳統的財務衡量指標外，還包括與交貨時間、製成品質和週期時間、新產品的開發效能有關的績效衡量指標。經過研究小組反覆討論後，計分卡的內容逐漸擴大，圍繞著四個獨特的構面：財務、顧客、企業內部流程、學習與成長，而組成一個新的衡量系統，即為「平衡計分卡」。

## 2-2.2 平衡計分卡的定義

「平衡計分卡」是一個由策略衍生出來的績效衡量新架構，其目標(Objectives)和量度(Measures)，亦是從組織的願景與策略衍生而來的；它透過財務構面、顧客構面、企業內部流程構面、學習與成長等四大構面來考核一個組織的績效。將這些圍繞著顧客、企業內部流程、學習與成長構面的驅動因素以明確和嚴謹的手法來詮釋組織策略，並行程特定的目標和量度。它保留了衡量過去績效的財務量度並兼顧直接或間接促成這些財務目標的績效驅動因素的量度，透過一組目標及量度，及它們一連串的互動因果關係，把成果量度和績效驅動因素串連起來，以清晰的闡數策略，推斷出企業的策略發展，把組織的使命和策略轉變為一套前後連貫的系統績效評核量度把複雜而籠統的概念轉化為精確的目標，藉以尋求各衡量指標間的平衡。平衡計分卡所謂的平衡是來自於組織的外部(財務及顧客面)與內部(作業及學習)、過去經營的結果與未來可能的成果、主觀面及客觀面等三者之間衡量的平衡關係(Kaplan & Norton, 1996；吳安妮，民 85a；吳安妮，民 86a；吳安妮，民 86b；吳安妮，民 86c)。關於平衡計分卡四個基本管理及衡量構面如圖 2.7 所示。

本研究茲江學者對平衡計分卡所做之相關之定義，整理如表 2.6。

表 2.6 平衡計分卡的定義

學者	定義
Robert S. Kaplan (1992)	經由財務、顧客、內部企業程序及學習成長面來檢視企業個體績效的一種衡量與管理制度。
Charles T. Horngren (1996)	同時列示財務性與非財務性衡量於一報告中，以協助最高管理當局評估低階經理人員的努力，是否改善某一領域卻在其他領域付出的代價。
Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996)	平衡計分卡包含告知已發生之結果的財務量度，與展現顧客滿意、內部程序、組織革新、以及改善營運活動量度，這些都是用來當作未來財務績效的動因。
Michael Maher (1997)	平衡計分卡是一套實行目標與結果，以顯示組織的績效是否符合對各種利害關係人的責任。
Dale C. Morse (1997)	平衡計分卡是一套績效衡量指標，透過確認股東的目的及顧客的滿意，來提供對組織的全面性觀察。
Ronald W. Hilton (2000)	平衡計分卡是一衡量績效的非正式模型，包含領先指標與落後指標，用以說明營運目標如何變化，以及與其他方面之變動取得平衡。

資料來源：本研究整理

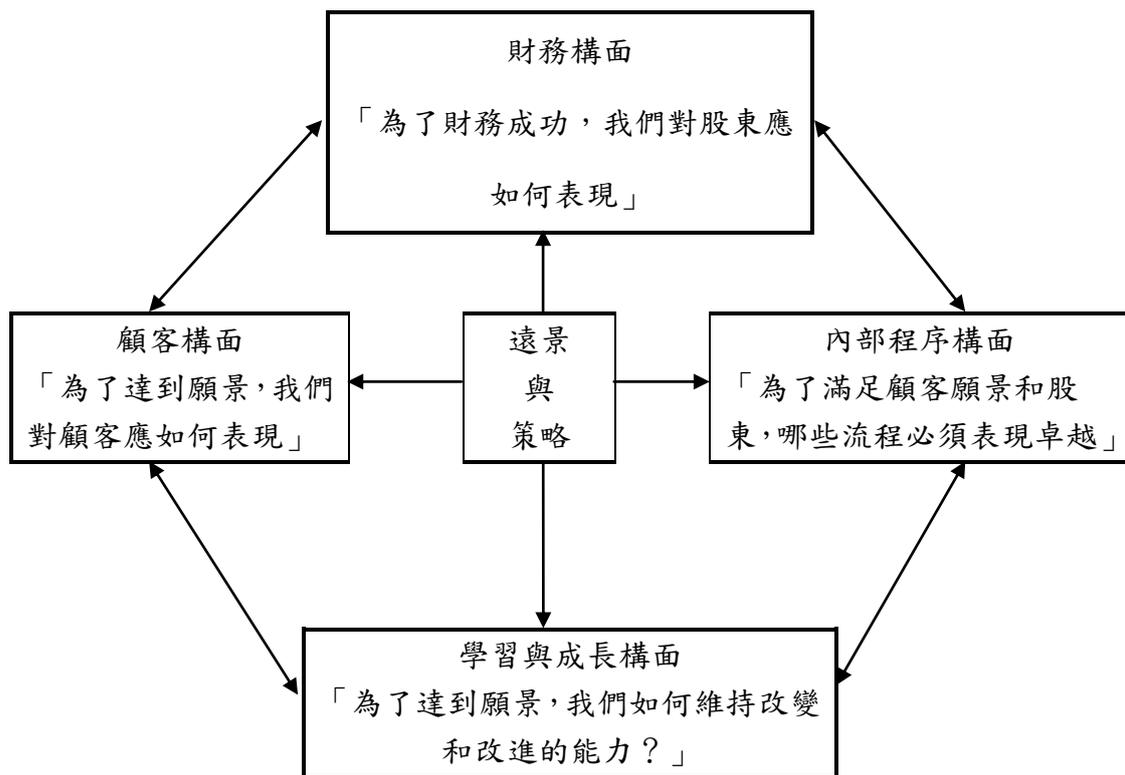


圖 2.2 平衡計分卡之轉化策略為營運的架構  
資料來源：Kaplan& Norton (1996a)

### 2-2.3 平衡計分的特性

平衡計分卡為何稱為「平衡」，是因為它具有以下幾點特性(林文雄，民87)

1. 它平衡外部衡量指標(股東與顧客)和內部指標(內部營運、技術、學習、創新與成長)。
2. 它平衡了成果衡量指標(如利潤、市佔率)和動因衡量指標(如新產品開發投資、員工訓練、資訊設備更新)。
3. 它平衡了客觀衡量指標(如利潤、員工流動率、顧客抱怨次數)和主觀衡量指標(如顧客滿意度、員工忠誠度)。
4. 它平衡了短期衡量指標(如利潤)和長期衡量指標(如顧客滿意度、員工訓練成本與次數)。

而平衡計分卡和傳統績效衡量之不同處，有：

1. 平衡卡著重於和企業策略、遠景相連結之四構面，是建立再組織競爭需求及策略目標的基礎，而非傳統績效評估只著重於單一財務構面。
2. 傳統的績效指標具時間上的落後性，平衡計分卡則偏重於企業現在及未來的發展，具前瞻性。
3. 平衡計分卡，顧名思義不僅注重內部指標，並注重外部指標，視為內部與外部之平衡。
4. 再管理者、員工、投資者甚至顧客間，建立良好的溝通基礎。

## 2-2.4 採用平衡計分卡理由

過去在工業社會的經濟體制下，企業界著將原物料轉換為成品的方式，亦即利用它的有形資產(tangible assets)創造價值。企業利用有形資產創造價值時，可以用財務報表、資產負債表和損益表來描述，並紀錄它在管理有形資產的狀況和成效。在現今的所知織經濟時代則不然。無形資產的管理已經成為創造企業競爭優勢的新主題，而企業應用其策略於創造顧客價值、開發創新產品和改善業務流程等，其過程與效益絕非使用傳統損益表可以描述或掌握。欠缺了這樣衡量的工具，企業很難執行並管理它所無法描述、無法衡量的價值創造流程。

企業過度依賴財務向度的指標將導致無法朝正確的策略方向發展。這是因為財務的衡量是一種落後指標(lag indicators)，它顯示的僅是因過去的行動獲致的結果，而非創造未來績效的指引。過度強調財務績效將會導至企業產生重視短期績效的表現，而相對的忽略了長期目標的投注和價值創造。平衡計分卡的理念在於，除了原有的財務衡量—所謂落後指標之外，企業需找出能創造未來財務成果的關鍵性「績效驅動因素」(performance drivers)，譬如顧客滿意、創新的高效率流程、員工的專業能力及士氣等，這些相對於財務成果而言的所謂「領先指標」(lead indicators)。

為了找出能夠衡量企業在未來的績效表現的驅動因素與領先指標，平衡計分卡進一步跨越了績效衡量的層次，直接進入「策略的衡量」。換言之，企業發展其平衡計分時，無論財務或非財務的目標、量度與指標，都直接來自企業的願景和策略方向，與其策略的發展和執行合而為一。

「平衡計分卡」是一套用來管理「策略執行」的新管理系統，這套新的策略管理系統有三個重要內涵：

1. 策略(strategy)：讓策略成為企業的核心議題。平衡計分卡使企業突破以往溝通和描述策略的障礙，破天荒的使組織能用一種與執行面接軌的語言來溝通和討論策略。
2. 聚焦(focus)：形成前所未見的聚焦和整合作用。藉由平衡計分卡做為策略的導航員，企業得以整合一切資源和活動朝向策略的執行與實現。
3. 組織(organization)：動員所有的企業員工用截然不同於以往的創新方式來執行策略。平衡計分卡提供了策略執行面的邏輯和架構，以建立組織內各個單位間新的策略連結關係——它使得各事業單位、功能性單位，乃至各司其責的每一個員工，得以做最有效、最緊密的整合運作而落實策略的執行。

本研究引用黃孟芳(民 90)對多位學者採用平衡計分卡的理由支整理彙總，如表 2.7 所示。

表 2.7 學者採用平衡計分卡之理由

學者	理由
Kaplan&Johnson (1987)	認為未來企業所建立之績效評估制度，必須輔以策略導向的績效評估觀念。而平衡計分卡為具策略導向的績效評估觀念，將評估系統轉換成管理機制，以系統性但保有彈性的程序，完成績效評估，並取得策略性的資訊回饋。
Kaplan(1998)	以平衡計分卡作為績效評估工具，與個案研究法之精神與做法之組合，可發揮相輔相乘的效果。
Kaplan &Norton (1996)	平衡計分卡從四構面觀察企業的運作績效，可收簡潔迅速提供管理者所需之完整管理資訊之效。
Martin(1997)	傳統的績效衡量指標傾向於財務及成本會計的衡量觀點，會損害公司長期利益；而平衡計分卡以策略為出發點，促使公司注重其他非財務指標，讓公司朝向長期的發展。
Berman(1997)	平衡計分卡使組織上下策略一致，使公司能注重關鍵性成功要素，並認為企業在平衡計分卡的實施下，應有 25 至 60 個關鍵績效指標。
McCunn(1998)	認為平衡計分卡提供了組織策略、企業營運過程的連結，一個有效的工具，可適用於各式各樣的企業，針對企業本身量身訂作。
Chang and Chow(1999)	平衡計分卡整合一組績效評估包含目前績效指標及未來績效二者，不但有財務而且還有非財務績效指標；對組織管理人來說，可以提供組織內外發生事情的全部概觀。
MacStravic(1999)	認為一個真正的平衡計分卡至少有三項(1-3)內部與三項(4-6)外部的利益，它可以： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 增加顧客的洞察力。</li> <li>2. 重新調整內部的運作。</li> <li>3. 使內部股東滿意。</li> <li>4. 獲得顧客。</li> <li>5. 加強與顧客的關係。</li> <li>6. 增加顧客忠誠度。</li> </ol>

Lipe and Salterio (2000)	平衡計分卡再補足傳統企業單位績效衡量指標，因為它包含了多樣化的績效指標及合，整合了領先和落後指標；為充份發揮其潛在優點，在共同與獨特績效指標上應給予適當的權重。
Stivers and Joyce (2000)	平衡計分卡兼顧短期及長期回饋、財務與非財務指標有助於公司建立全方位的績效評估制度。

資料來源：黃夢方(民 90)

## 2-2.5 平衡計分卡四層面之介紹

Kaplan 與 Norton(1992)以飛行員在複雜的航程中，需要儀表板提供各種指示，隨時作必要飛行調整，以確保能將乘客以最安全、舒適的方式按時送達目的地為例，說明在這複雜的企業經營環境中，欲了解組織目前營運的現況，需透過向飛機之儀表板的績效評估制度，隨時將營運情況回饋給組織之相關人員，以做必要的營運調整，確保能達成組織設定之既定目標。

平衡計分卡用驅動未來績效的量度，來彌補僅衡量過去績效之財務量度之不足。平衡計分卡從組織的願景與策略衍生出平衡計分卡的目標與量度。它透過四個構面來考核組織的績效，這四個構面分述如下：

## 1. 財務構面

平衡計分卡保留財務構面，財務績效量度可以顯示企業策略的實施與執行對於改善營利是否有所貢獻。財務目標通常與獲利能力有關，衡量標準往往是營業收入、資本運用報酬率或附加經濟價值，財務目標也可能是快速的營業成長或創造現金流量。

財務性的目標和衡量指標則必須扮演兩個角色，首先，它們必須界定策略希望達到的財務績效；其次，它們必須成為所有其他計分卡構面的終極指標。Kaplan & Norton(1996e)認為企業應針對其所處之生命週期不同階段，因應不同的財務策略，並決定適合的財務衡量尺度。

企業之生命週期可簡化為三個時期：成長期、保持期、收割期，企業在不同階段各有其不同的財務目標(如表 2.8)，無論企業處於何種階段，均應配合三個財務性議題：收入成長與組合、成本降低/生產力改進、資產利用/投資策略。

企業在依自身所處之生命週期分析決定策略後，據以找出各財務性議題適合之績效衡量指標，如表 2.9 所示。

表 2.8 企業週期三階段財務目標一覽表

企業階段	財務目標
成長期	在新市長、新顧客、新產品及服務中或的銷售成長維持適當的支出 支持產品系統和流程的開發 強化員工能力 開拓新的行銷、銷售和經銷通路
維持期	資本運用報酬率 營業收入 毛利
豐收期	擁有現金流量 減少對營運資金的需求

資料來源：朱道凱(民 88)

表 2.9 策略性財務議題之衡量

		財務性議題		
		收益成長與組合	成本降低及改進生產力	資產運用及投資策略
企業 個體 的 策 略	成 長	各部門的銷貨成長率 來自新產品、新服務 及新顧客的收入百分比	每名員工的銷貨收入	投資佔銷貨的百分比 R&D 佔銷貨的百分比
	保 持	目標顧客及重要顧客的佔 有率 來自開發產品之收入百分 比 顧客與發生產線的獲率率	與競爭者成本降低率 的比較 間接費用佔銷貨的百 分比	營運資本比率(現金循 環) 重要資產的報酬率 資產使用率
	收 割	顧客與生產線的獲利率 非獲利顧客的百分比	每一產出或每一筆交 易的單位成本	還本期間 產出

資料來源：Kaplan & Norton(1996e)

## 2. 顧客構面

平衡計分卡的顧客構面可以詮釋企業使命與策略，把它們變成目標顧客和市場區隔的特定目標，並在整個組織中貫徹這些目標。

顧客構面通常包含幾個核心量度(市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度及顧客獲利率)其間的關係如圖 2.3 所示，五大核心衡量群的意義彙總於表 2.10，這些量度代表一個經過深思熟慮和確實執行的策略應該獲致的成果。核心顧客成果的驅動因素，與特定市場的區隔有關，它攸關顧客是否轉移或維持與供應商的忠誠關係。

除了成果量度外，管理階層還必須辨別並衡量自己希望帶給目標顧客和市場區隔的價值主張，而價值主張是核心顧客成果量度的驅動因素，其代表的意義是：企業透過產品和服務而提供的屬性，目的是創造目標區隔中的顧客忠誠度和滿意度，而顧客的忠誠度與滿意度是創造企業價值的來源。

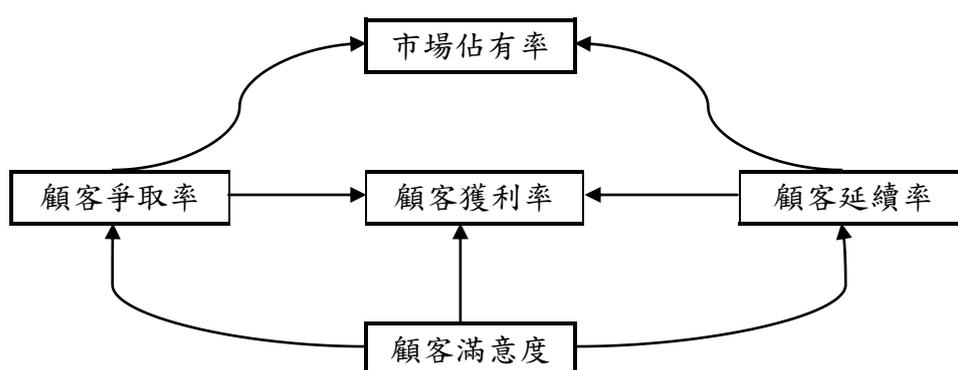


圖 2.3 顧客構面-核心量度之因果關係  
資料來源：Kaplan & Norton (1996e)

表 2.10 顧客核心成果量度

市場佔有率	反映一個事業單位在既有市場中所佔的業務比率（以顧客數、消費金額、或銷售量來計算）。
顧客爭取率	衡量一個事業單位吸引或贏得新顧客或新業務的速率，可以是絕對或相對的數目。
顧客延續率	紀錄一個事業單位與既有顧客保持或維繫關係的比率，可以是絕對或相對的數目。
顧客滿意度	根據價值主張中的特定績效準則，評估顧客的滿意程度。
顧客獲利率	衡量一個顧客或一個區隔扣除顧客所需的特殊費用後的純利。

資料來源：Kaplan & Norton(1996e)

### 3. 企業內部流程構面

平衡計分卡與傳統績效衡量系統的最大分野，在於它設計企業內部流程構面目標與量度的過程。

今日大多數企業已經不再以財務結果的差異分析作為主要的評估和控制系統，紛紛採用品質、良品率、週期時間等量度，來彌補財務衡量之不足，但這種做法仍著重於改進個別部門的績效，例如：訂單、採購、生產規劃和控制等跨越數個組織部門的流程。畢竟再這日益競爭的社會裡，除非企業能夠做到所有企業流程都超越競爭對手，再品質、時間、生產力和成本方面，處處都比別人強，否則這些改進只能幫助企業存活，但不能產生獨特和永續的競爭優勢。

企業都有自己一套獨特的創造顧客價值和產生財務結果的流程，為內部流程設計績效衡量指標之前，應先分析企業的價值鏈，即從創新流程、營運流程及售後服務流程三個方向思考如何滿足顧客的需要，並建立衡量指標以達成目標，如圖 2.11 所示。

1. 創新流程：研究顧客所出現或潛在的需求，辨別市場，然後創造產品或服務來滿足這些需求。
2. 營運流程：目的是創造並遞交產品和服務給顧客。對生產和服務流程來說，良好的營運和降低成本仍然是非常重要的目標。但是，在整個追求財務和顧客目標的內部價值鏈中，良好的營運只是其中一個環節，甚至不是一個最具決定性的環節。
3. 售後服務流程：是售出或遞交產品和服務之後繼續為顧客效勞。

#### 4. 學習與成長構面

依 Kaplan 與 Norton 為服務業及製造業公司建立平衡計分卡的經驗，應利用增強員工的能力、增強資訊系統能力及增強激勵、授權的一致性等三個原則思考如何去建立學習與成長構面的績效衡量指標。

平衡計分卡的財務、顧客、企業內部流程，往往會顯示人、系統和程序的實際能力與要達成目標之間的落差。為了縮小這個落差，企業必須投資於員工的技術再造、資訊科技和系統的加強，以及組織程序和日常作業的調整，以驅使核心的員工衡量標準群的達成(員工延續率、員工滿意度、員工生產力)。平衡計分卡強調投資於未來的重要性，它主張企業除了傳統領域方面的投資外(例如新設備和新產品的研發)。更應該投資於組織的基礎架構——人、系統和程序，以期達到長期財務成長的目標。

學習與成長構面的核心衡量指標為員工滿意度、員工留職率及員工生產力，而其特定情勢動因(Situation-Specific Drivers)即為上述三個原則，包括員工能力、基礎科技設施及誘導員工行動的氣候。核心衡量指標及特定情勢動因構成了學習與成長構面衡量的架構圖，如圖 2.4。

學習與成長構面的目標為其他三個構面的宏大目標提供了基礎架構，是驅使前面三個平衡計分卡構面獲致卓越成果的動力。

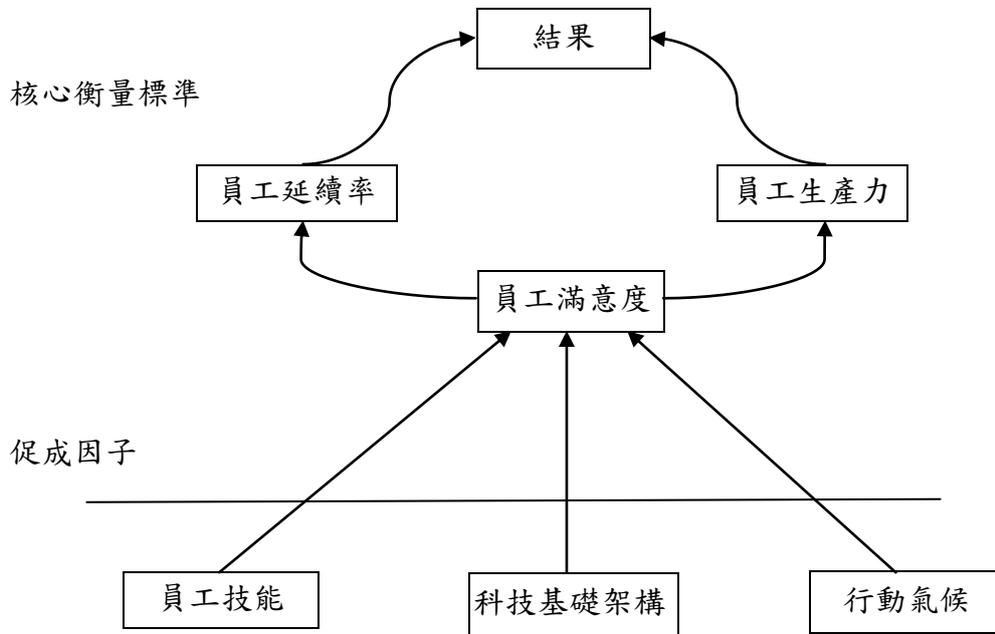


圖 2.4 學習與成長的衡量架構  
資料來源：Kaplan & Norton (1996e)

吳安妮教授認為平衡計分卡的四大構面中，財務構面與經濟附加價值(EVA)及財務績效有關；顧客面則與顧客管理系統(CRM)有關；內部程序面與公司價值鏈(VC)有關；學習成長面與員工、資訊科技、組織文化等智慧資本有關。(陳禎慧，民 91)

由此可知，平衡計分卡是一個真正符合企業所需的策略性管理工具，並且融合了財務與非財務績效指標(Chang & Chow, 1999)，且使組織上下策略一致，更能使公司注重關鍵性成功要素，而不是盲無目的地分散資源(Berman, 1997)。

## 2-2.6 平衡計分卡的功能

平衡計分卡可以將策略轉換成營運的實際行動，可以達到：

(如圖 2.5)

1. 澄清並轉化遠景與策略。
2. 溝通與連結—報酬與績效衡量相連結。
3. 規劃與設定目標，促進里程碑之設立。
4. 策略性回饋與學習，促進策略覆核與學習之效果。

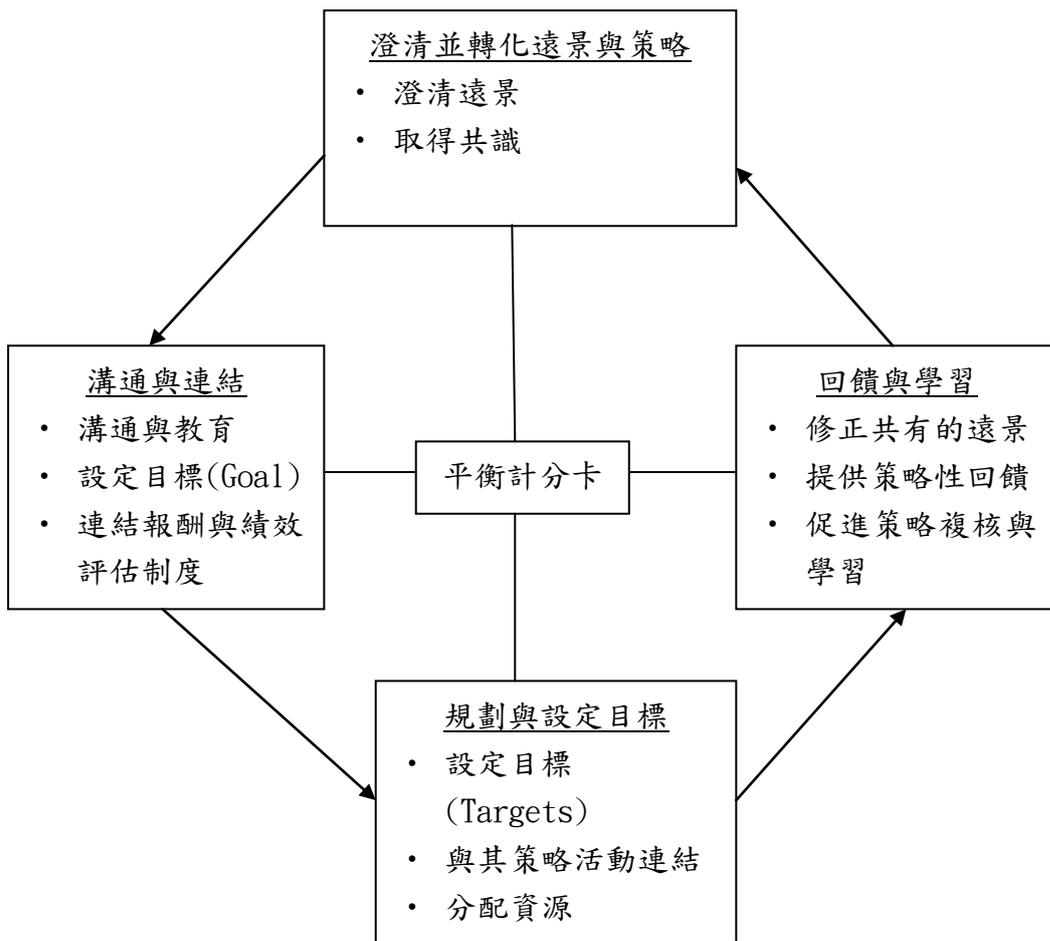


圖 2.5 將遠景及策略轉付諸行動之四個步驟  
 資料來源：Kaplan & Norton(199a)

## 2-2.7 平衡計分卡的架構及執行步驟

Kalpan and Norton(2000)的觀點，平衡計分卡是策略性管理系統的一環，唯有透過每個環節的結合，方能促進策略的達成。

平衡計分卡就像是一棟大樓的建築藍圖(廖志德，民 91)，三樓擺的是策略願景，二樓擺的是經營管理，一樓擺的是日常作業，如圖 2.5 所示。平衡計分卡和其他績效管理工具產生極大差異的原因，是因其具有策略地圖的概念，策略地圖的好處有助於組織集中焦點，避免漫無目的的策略行動。

在落實平衡計分卡的過程中，可遵循以下七大步驟：

1. 釐清策略
2. 建立共識
3. 策略地圖
4. 量度及指標
5. 調整行動方案
6. 績效檢討
7. 策略回饋

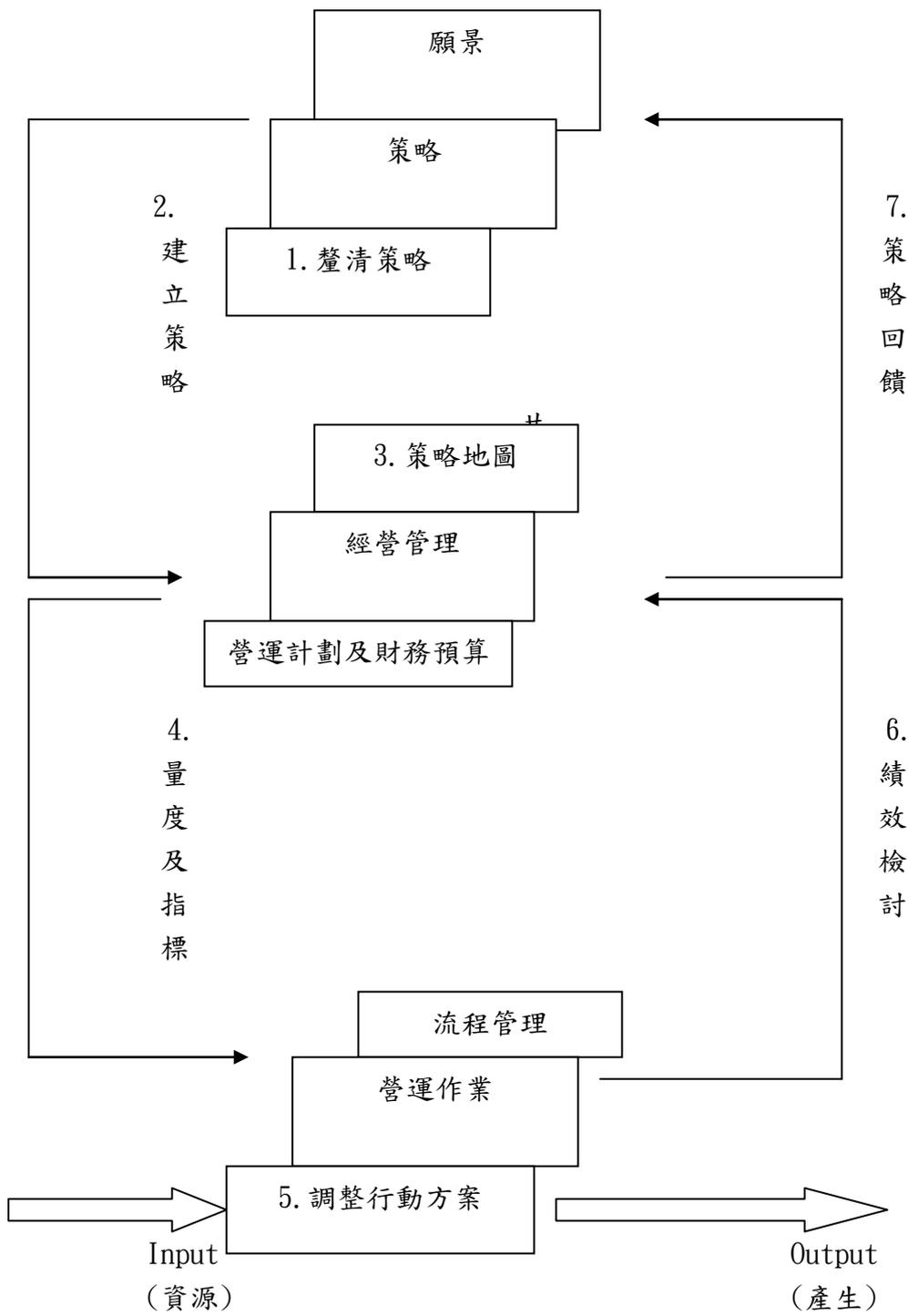


圖 2.6 平衡計分卡的架構及執行步驟

資料來源：廖志德(民 91)

## 第三章結果與分析

### 3-1 衡量方式

問卷調查題數共計 34 道題，採用 Likert 五點尺度評分，針對績效指標對組織的重要性，從「非常同意」給以 5 分，至「非常不同意」給以 1 分；另就表示和同業相比企業之經營績效指標的實際表現，自「非常同意」給以五分，至績效表現「非常不滿意」給以 1 分。

本研究以四大構面為橫切面，請填答者依判斷勾選下列五個不同程度的選項之一；非常不重要、不重要、普通、重要、非常重要。

其衡量尺距圖示如圖 3.1 所示。

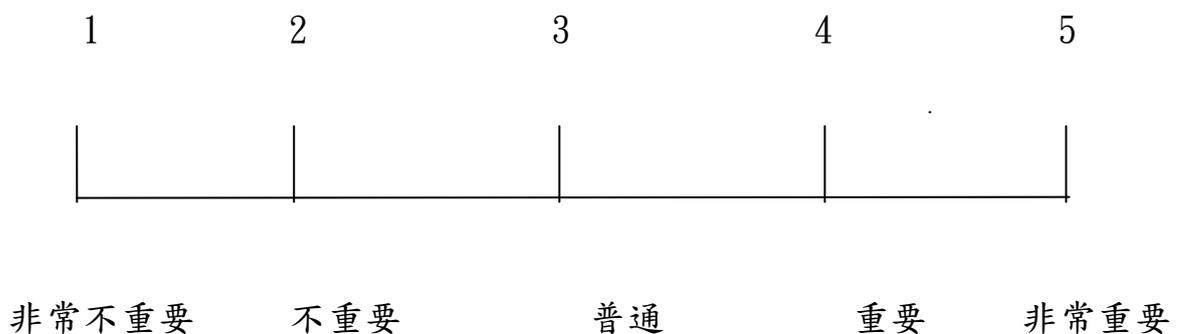


圖 3.1 重要性之衡量尺距

### 3-1.1 重視程度

本節重要性分析結果係以問卷調查法，依 Likert 量表五等尺度之衡量方式，經由統計之計算過程，計算出每個指標之平均數、標準差，再依據平均值之高低，做重要性排序，藉以分析各指標的重要性程度。

依據表 4.1 所示，在重要性之排序上，前十名之指標分別為「讓顧客更方便容易訂房」、「訂房數量正確無誤比率」、「顧客數的成長」、「配合顧客設計行銷產品組合」、「顧客滿意度」、「新顧客增加的重要性」、「顧客抱怨是否能積極改善」、「顧客再次住宿的重要性」、「能立即回應顧客諮詢項目」、「員工生產力」，由此得知顧客構面為各旅遊服務業所重視，。

表 3.1 整體績效評估指標重要性排序表

所屬構面	變數名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
顧客	C3	讓顧客更方便容易訂房	3.5931	0.9577	1
顧客	C4	訂房數量正確無誤比率	3.5586	1.0060	2
顧客	C6	顧客數的成長	3.5448	1.0237	3
顧客	C5	配合顧客設計行銷產品組合	3.5413	1.0102	4
顧客	C8	顧客滿意度	3.5275	1.0476	5
顧客	C10	新顧客增加的重要性	3.5241	1.0928	6
顧客	C7	顧客抱怨是否能積極改善	3.5206	1.0543	7
顧客	C9	顧客再次住宿的重要性	3.4931	1.0512	8
顧客	C1	能立即回應顧客諮詢項目	3.3965	0.9955	9
學習成長	G3	員工生產力	3.3241	0.8660	10
顧客	C2	能提供顧客充足正確的產品訊息	3.2931	1.1112	11
學習成長	G9	員工建言與建言的採納	3.2620	0.9249	12
學習成長	G7	多元專長計畫	3.2551	0.8652	13
學習成長	G6	升遷成員數	3.2413	0.8926	14
學習成長	G4	員工教育訓練	3.2310	0.9275	15
學習成長	G2	員工流動率	3.2241	0.9548	16
學習成長	G1	員工對公司的滿意度	3.2137	0.8920	17
學習成長	G5	員工的獎金制度	3.1965	0.9537	18
學習成長	G8	個人與組織配合度	3.1827	0.8696	19
財務	F3	淨利率(淨利/營業額)	3.1068	0.9015	20
財務	F1	資產報酬率(淨利/投資額)	3.0448	0.7390	21
內部流程	I1	開發新行銷方案的速度	3.0413	0.8418	22
財務	F4	營業額成長率	3.0241	0.9074	23
財務	F5	營業費用與營業額比率	3.0172	0.9000	24
財務	F2	毛利率(營業毛利/營業額)	2.9482	1.0140	25
內部流程	I2	縮短訂房的前置時間	2.9103	0.8821	26
內部流程	I5	對顧客服務處理時間	2.8206	0.9407	27
內部流程	I4	對服務問題回應的速度	2.7724	0.9522	28
內部流程	I3	訂房延遲數度降低	2.7551	0.8420	29

## 1. 財務構面

表 3.2 財務構面績效指標重要程度排序表

構面	變數名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
財務	F1	資產報酬率(淨利/投資額)	3.0448	0.7390	2
財務	F2	毛利率(營業毛利/營業額)	2.9482	1.0140	5
財務	F3	淨利率(淨利/營業額)	3.1068	0.9015	1
財務	F4	營業額成長率	3.0241	0.9074	3
財務	F5	營業費用與營業額比率	3.0172	0.9000	4

資料來源：本研究整理

根據表 3.2 之研究結果，發現財務構面績效指標的平均值均大於 3，可見台中地區之旅遊服務業對財務構面績效指標均非常重視，其中以淨利率(淨利/營業額)最為重視，其次是資產報酬率(淨利/投資額)，排名第三的是營業額成長率。

## 2. 顧客構面

表 3.3 顧客成長構面績效指標重要程度排序表

構面	變數名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
顧客	C1	能立即回應顧客諮詢項目	3.3965	0.9955	9
顧客	C2	能提供顧客充足正確的產品訊息	3.2931	1.1112	10
顧客	C3	讓顧客更方便容易訂房	3.2931	0.9577	1
顧客	C4	訂房數量正確無誤比率	3.5586	1.0060	2
顧客	C5	配合顧客設計行銷產品組合	3.5413	1.0102	4
顧客	C6	顧客數的成長	3.5448	1.0237	3
顧客	C7	顧客抱怨是否能積極改善	3.5206	1.0543	7
顧客	C8	顧客滿意度	3.5275	1.0476	5
顧客	C9	顧客再次住宿的重要性	3.4931	1.0512	8
顧客	C10	新顧客增加的重要性	3.5241	1.0928	6

資料來源：本研究整理

根據表 3.3 之研究結果，發現顧客構面績效指標的平均值均大於 3，可見台中地區之國際觀光旅館業對顧客構面績效指標均非常重視，其中以訂房數量正確無誤比率最為重視，其次以顧客數的成長，排名第三的是配合顧客設計行銷產品組合。

### 3. 內部流程構面

表 3.4 企業內部流程構面績效指標重要程度排序表

內部流程	I1	開發新行銷方案的速度	3.0413	0.8418	1
內部流程	I2	縮短訂房的前置時間	2.9103	0.8821	2
內部流程	I3	訂房延遲數度降低	2.7551	0.8420	5
內部流程	I4	對服務問題回應的速度	2.7724	0.9522	4
內部流程	I5	對顧客服務處理時間	2.8206	0.9407	3

資料來源：本研究整理

根據表 3.4 之研究結果，發現內部流程構面績效指標的平均值均大於 2，部分指標甚至大於 3，其中以開發新行銷方案的速度最為重視，其次是縮短訂房的前置時間，排名第三的是對顧客服務處理時間。

#### 4. 學習成長構面

表 3.5 學習成長構面績效指標重要程度排序表

學習成長	G1	員工對公司的滿意度	3.2197	0.8920	7
學習成長	G2	員工流動率	3.2241	0.9548	6
學習成長	G3	員工生產力	3.3241	0.8660	1
學習成長	G4	員工教育訓練	3.2310	0.9275	5
學習成長	G5	員工的獎金制度	3.1965	0.9537	8
學習成長	G6	升遷成員數	3.2413	0.8926	4
學習成長	G7	多元專長計畫	3.2551	0.8652	3
學習成長	G8	個人與組織配合度	3.1817	0.8696	9
學習成長	G9	員工建言與建言的採納	3.2620	0.9249	2

資料來源：本研究整理

根據表 3.5 之研究結果，發現學習成長績效指標的平均值均大於 3，其中以對員工生產力最為重視，其是員工建言與建言的採納，排名第三的是多元專長計畫。

### 3-2 問卷資料統計

#### 3-2.1 基本資料統計表

##### 1. 性別

由此圓形圖得知，旅遊服務業之績效評估男生所佔的比例為 52%，女生所佔的比例為 48%。如下圖表 3.6 性別統計表、圖 3.2 性別統計圖

表 3.6 性別統計圖

計數/ 因子	性別		
	男	女	總計
小計	152	138	290
比例	52%	48%	100%

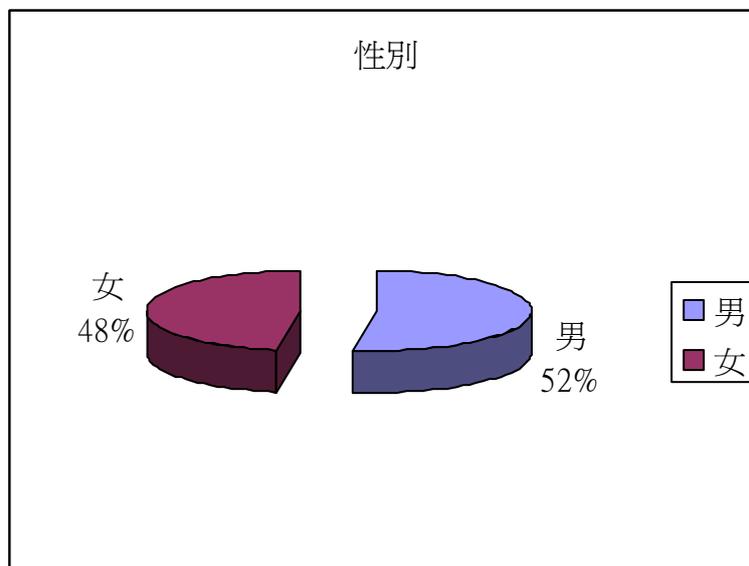


圖 3.2 性別統計圖

## 2. 年齡

由下圖顯示，可以發現在旅遊服務業之績效評估的年齡以 31~40 歲的青壯年族群佔 27% 居多，其次為 21~30 歲的青年佔 23%，再來是以 41~50 歲的中年族群佔 21%，本年齡和以下的統計分析職業可能互有關聯。如下圖表 3.7 年齡統計表、圖 3.3 年齡統計圖

表 3.7 年齡統計表

計數/ 因子	年齡						總計
	15 以下	16~20	21~30	31~40	41~50	50 以上	
小計	3	52	66	80	61	28	290
比例	1%	18%	23%	27%	21%	10%	100%

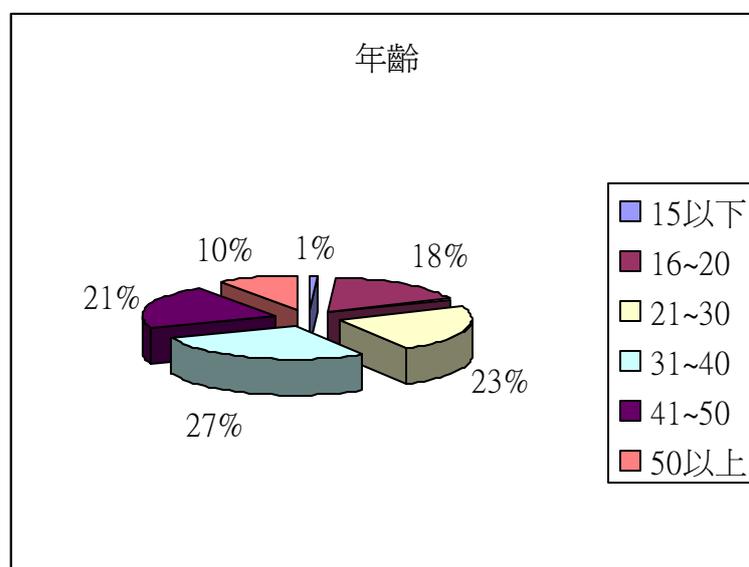


圖 3.3 年齡統計圖

### 3. 教育程度

由下圖可得知，大學程度之旅遊服務業之績效評估的較多佔 39%，而次有高中職程度佔 26%，再來則是大專院校程度佔 14%。如下圖表

3.8 教育程度統計表、圖 3.4 教育程度統計圖

表 3.8 教育程度統計表

計數/ 因子	教育程度					總計
	國中	高中職	大專院校	大學	研究所	
小計	36	76	40	113	25	290
比例	12%	26%	14%	39%	9%	100%

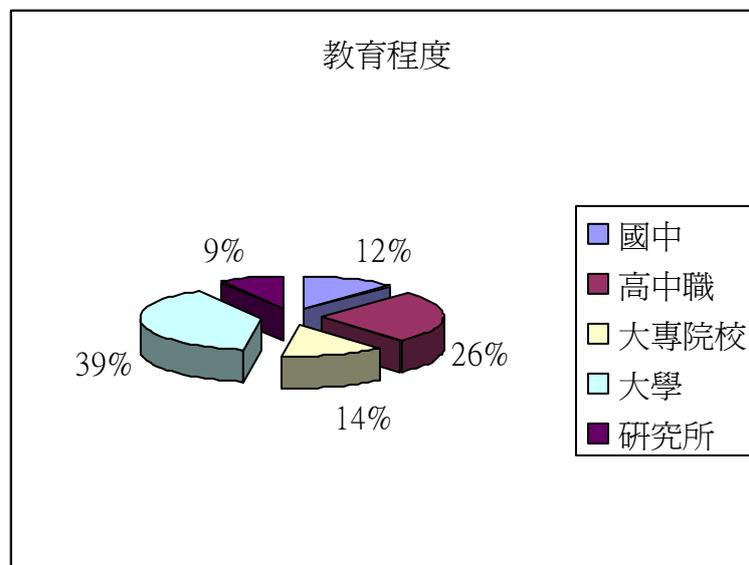


圖 3.4 教育程度圖

## 5. 工作年資

由此圖得知工作年資的統計表，可以看出 3~5 年以下所佔的比例為 31%，其次為 1 年以下所佔的比例為 28%，再次級則為 5~10 年以下所佔的比例為 23%。如下圖表 3.9 工作年資統計表、圖 3.5 工作年資統計圖

表 3.9 工作年資統計表

計數/ 因子	工作年資					總計
	1 年以下	3~5 年以下	5~10 年以下	10~15 年以下	15 年以上	
小計	82	88	67	12	41	290
比例	28%	31%	23%	4%	14%	100%

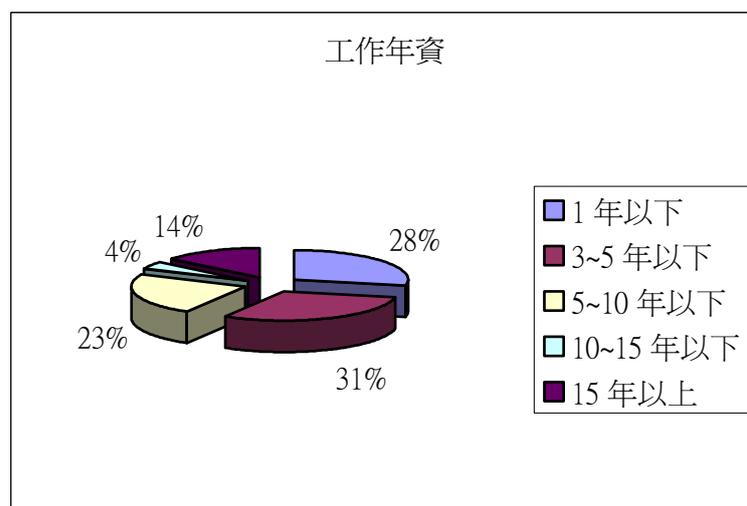


圖 3.5 工作年資統計圖

### 3-2.2 財務構面資料統計表

#### 1. 資產報酬率

下圖是資產報酬率的統計表，由此表得知大部分的人認為普通佔63%，其次為認為滿意的佔19%，再次級則是認為不滿意佔11%。如下圖表 4.1 資產報酬率統計表、圖 3.6 資產報酬率統計圖

表 4.1 資產報酬率統計表

計數/ 因子	資產報酬率					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	14	33	182	54	7	290
比例	5%	11%	63%	19%	2%	100%

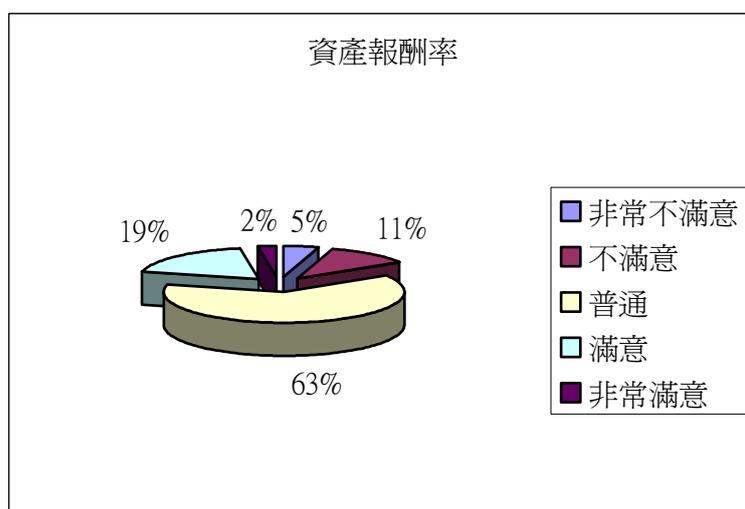


圖 3.6 資產報酬率統計圖

## 2. 毛利率

由下圖顯示毛利率的統計表，對毛利率普通的居多佔 41%，其次為不滿意佔 23%，再次級以滿意佔 21%。如下圖表 4.2 毛利率統計表、圖 3.7 毛利率統計圖

表 4.2 毛利率統計表

計數/ 因子	毛利率					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	26	68	117	62	17	290
比例	9%	23%	41%	21%	6%	100%

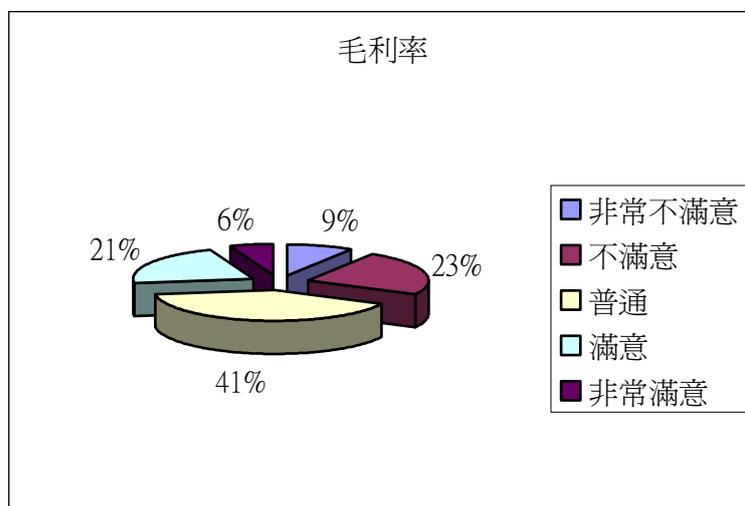


圖 3.7 毛利率統計圖

### 3. 淨利率

由此圖得知淨利率的統計表，普通居多佔 48%，其次為滿意佔 26%，再次級為不滿意佔 14%。如下圖表 4.3 淨利率統計表、圖 3.8 淨利率統計圖

表 4.3 淨利率統計表

計數/ 因子	淨利率					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	23	40	140	74	13	290
比例	8%	14%	48%	26%	4%	100%

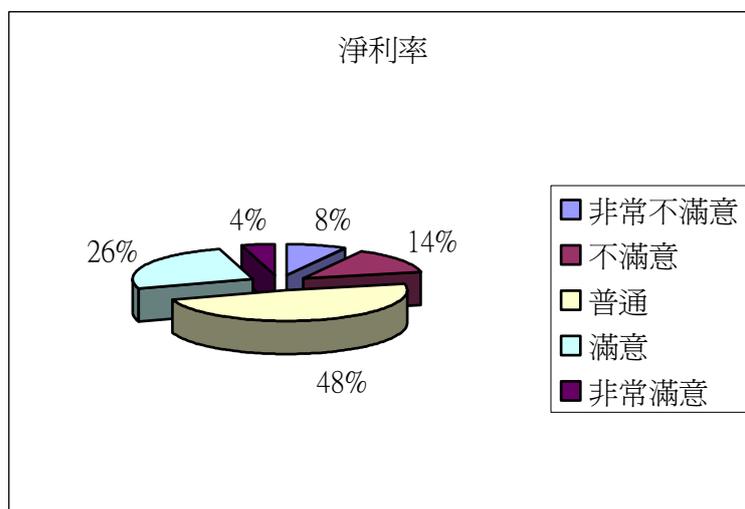


圖 3.8 淨利率統計圖

#### 4. 營業額成長率

下圖是營業額成長率的統計表，對營業額成長率趕到普通的居多佔42%，其次為滿意佔26%，再次級為不滿意佔21%。如下圖表4.4 營業額成長率統計表、圖3.9 營業額統計圖

表 4.4 營業額成長率統計表

計數/ 因子	營業額成長率					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	23	62	120	75	10	290
比例	8%	21%	42%	26%	3%	100%

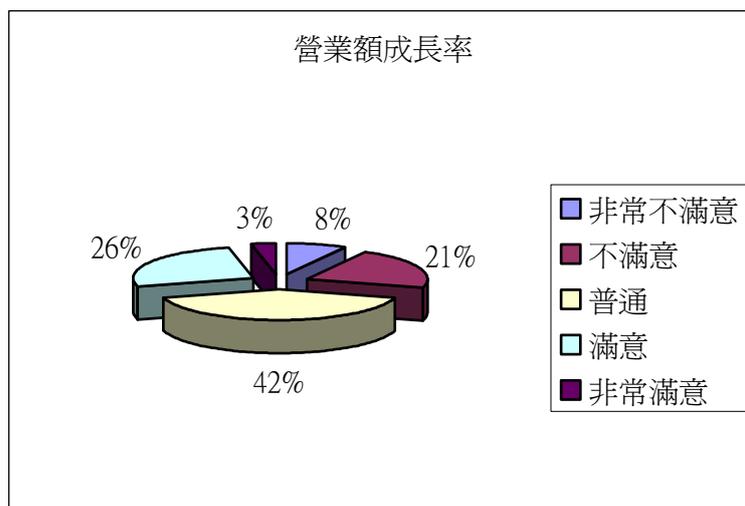


圖 3.9 營業額成長率統計圖

## 5. 營業費用與營業額比率的成長率

下圖是營業費用與營業額比率的成長率的統計表，由統計表得知對營業費用與營業額比率的成長率感到普通的居多佔 39%，其次為不滿意及滿意都佔 27%。如下圖表 4.5 營業費用與營業額比率的成長率統計表、圖 4.1 營業費用與營業額比率的成長率統計圖

表 4.5 營業費用與營業額比率的成長率統計表

計數/ 因子	營業費用與營業額比率的成長率					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	9	77	115	78	11	290
比例	3%	27%	39%	27%	4%	100%

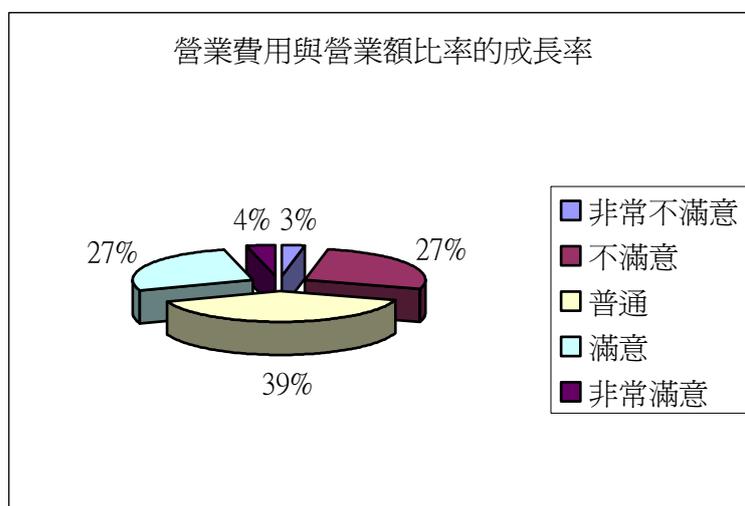


圖 4.1 營業費用與營業額比率的成長率統計圖

### 4-1.3 企業構面資料統計表

#### 1. 開發新行銷方案的速度

下圖表得知，對開發新行銷方案的速度覺得普通較多佔 54%，其次為滿意佔 21%，再次級為不滿意佔 17%。如下圖表 4.6 開發新型方案的速度統計表、圖 4.2 開發新型方案的速度統計圖

表 4.6 開發新型方案的速度統計表

計數/ 因子	開發新行銷方案的速度					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	12	49	155	62	12	290
比例	4%	17%	54%	21%	4%	100%

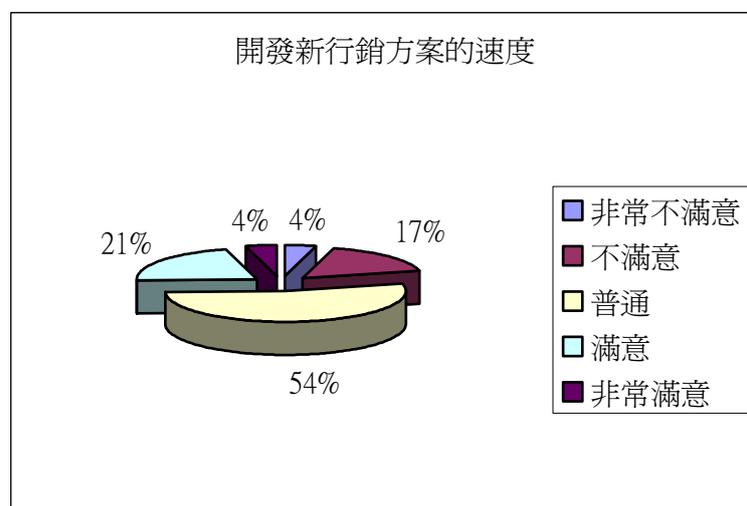


圖 4.2 開發新型方案的速度統計圖

## 2. 縮短訂房的前置時間

由下圖表得知，對縮短訂房的前置時間感到不滿意的居多佔 46%，其次為普通佔 25%，再次級為滿意佔 22%。如下圖表 4.7 縮短訂房的前置時間統計表、圖 4.3 縮短訂房的前置時間統計圖

表 4.7 縮短訂房的前置時間統計表

計數/ 因子	縮短訂房的前置時間					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	9	131	76	65	9	290
比例	3%	46%	25%	22%	3%	100%

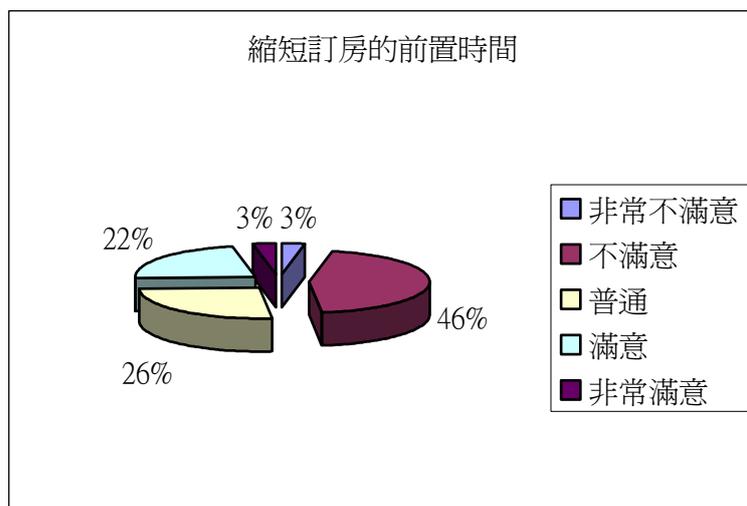


圖 4.3 縮短訂房的前置時間統計圖

### 3. 訂房延遲速度降低

下圖表是訂房延遲速度降低的統計表，對訂房延遲速度降低感到不滿意的居多佔 45%，其次為普通佔 33%，再次級為滿意佔 18%。如下圖表 4.8 訂房延遲速度降低統計表、圖 4.4 訂房延遲速度降低統計圖

表 4.8 訂房延遲速度降低統計表

計數/ 因子	訂房延遲數度降低					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	3	130	97	53	7	290
比例	1%	45%	33%	18%	2%	100%

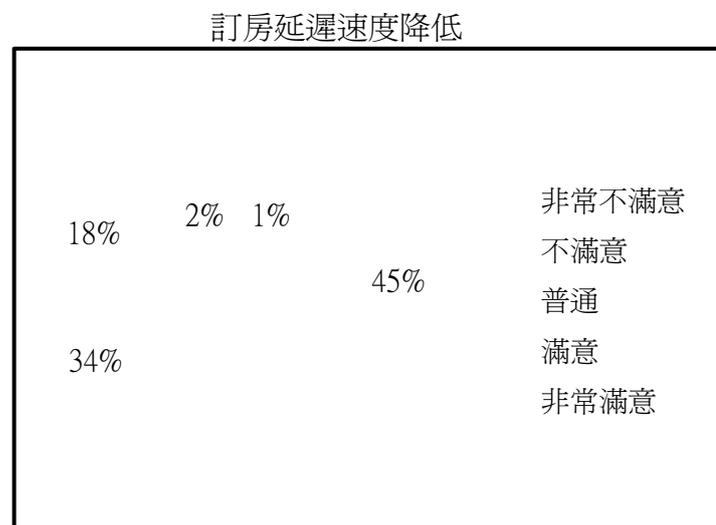


圖 4.4 訂房延遲速度降低統計圖

#### 4. 對服務問題回應的速度

下圖表是對服務問題回應的速度的圖表，對服務問題回應的速度較多的為不滿意佔 43%，其次為普通佔 30%，再次級為滿意佔 18%。如下圖表 4.9 對服務問題回應的速度統計表、圖 4.5 對服務問題回應的速度統計圖

表 4.9 對服務問題回應的速度統計表

計數/ 因子	對服務問題回應的速度					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	11	125	87	53	14	290
比例	4%	43%	30%	18%	5%	100%

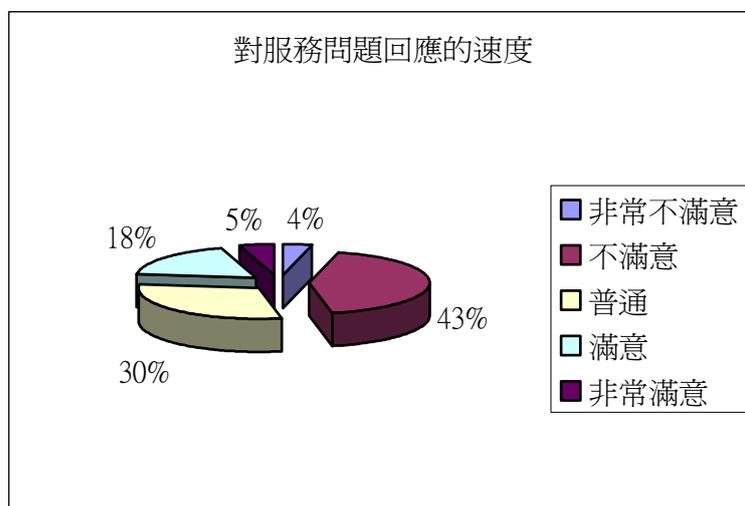


圖 4.5 對服務問題回應的速度統計圖

## 5. 對顧客服務處理時間

由下圖得知對顧客服務處理時間的統計表，對顧客服務處理時間感到不滿意的居多佔 41%，其次為普通佔 33%，再次級為 18%。如下圖表 5.1 對顧客服務處時間統計表、圖 4.6 對顧客服務處時間統計圖

表 5.1 對顧客服務處時間統計表

計數/ 因子	對顧客服務處理時間					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	9	117	96	53	15	290
比例	3%	41%	33%	18%	5%	100%

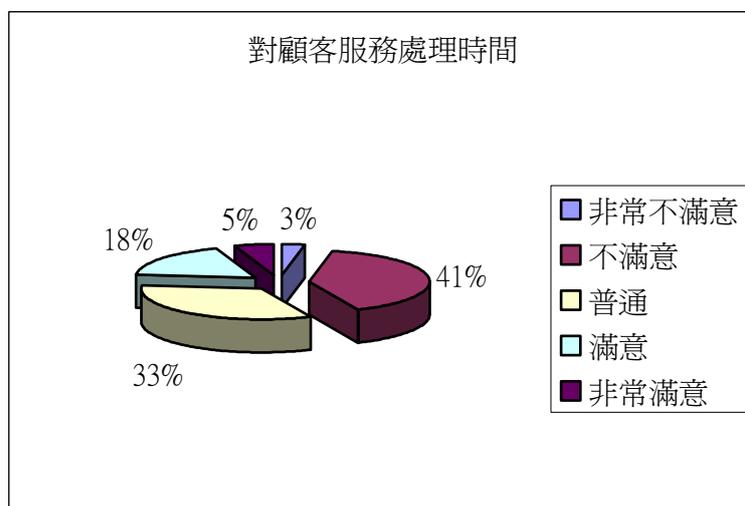


圖 4.6 對顧客服務處時間統計圖

#### 4-1.4 學習與成長構面資料統計表

##### 1. 員工對公司的滿意度

下圖表是員工對公司的滿意度的統計表，對員工對公司的滿意度覺得感到普通居多佔 49%，其次為滿意佔 22%，再次級為不滿意佔 18%。

如下圖表 5.2 員工對公司的滿意度統計表、圖 4.7 員工對公司的滿意度統計圖

表 5.2 員工對公司的滿意度統計表

計數/ 因子	員工對公司的滿意度					
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	總計
小計	4	51	142	65	28	290
比例	1%	18%	49%	22%	10%	100%

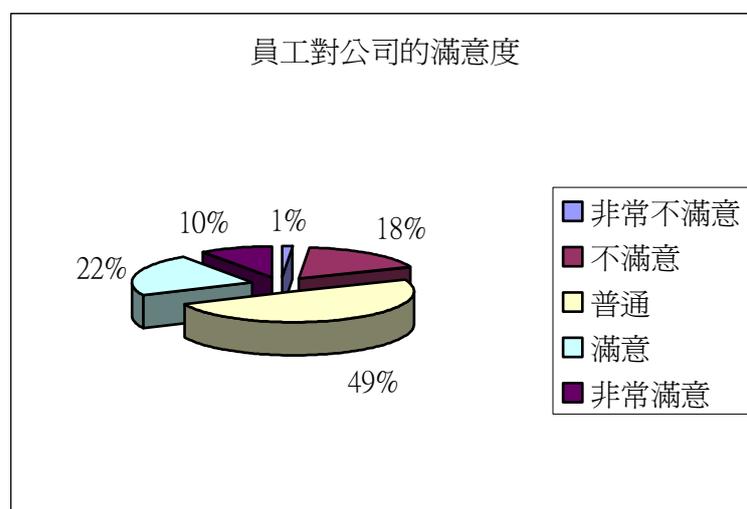


圖 4.7 員工對公司的滿意度統計圖

## 2. 員工流動率

下圖表是員工流動率的統計表，對員工流動率普通較多佔 41%，其次為滿意佔 27%，再次級為不滿意佔 20%。如下圖表 5.3 員工流動率統計表、圖 4.8 員工流動率統計圖

表 5.3 員工流動率統計表

計數/ 因子	員工流動率					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	6	59	118	77	30	290
比例	2%	20%	41%	27%	10%	100%

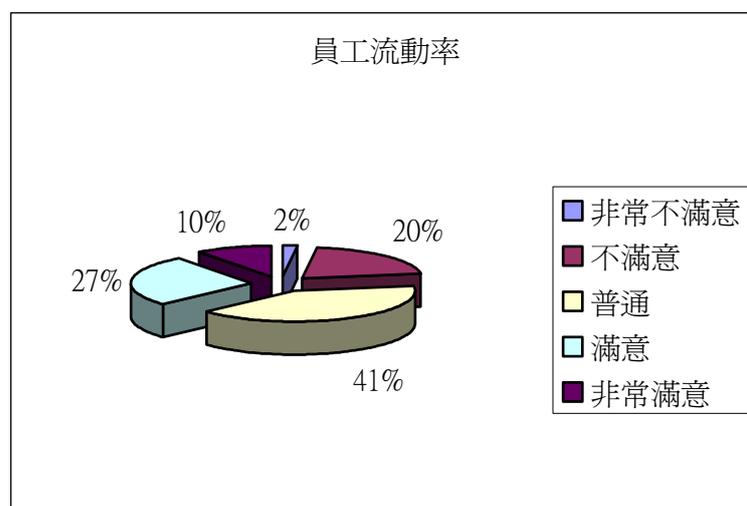


圖 4.8 員工流動率統計圖

### 3. 員工生產力

由下圖表得知，員工生產力佔 45% 普通較多，其次為滿意佔 31%，再次級為 13%。如下圖表 5.4 員工生產力統計表、圖 4.9 員工生產力統計圖

表 5.4 員工生產力統計表

計數/ 因子	員工生產力					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	5	37	132	91	25	290
比例	2%	13%	45%	31%	9%	100%

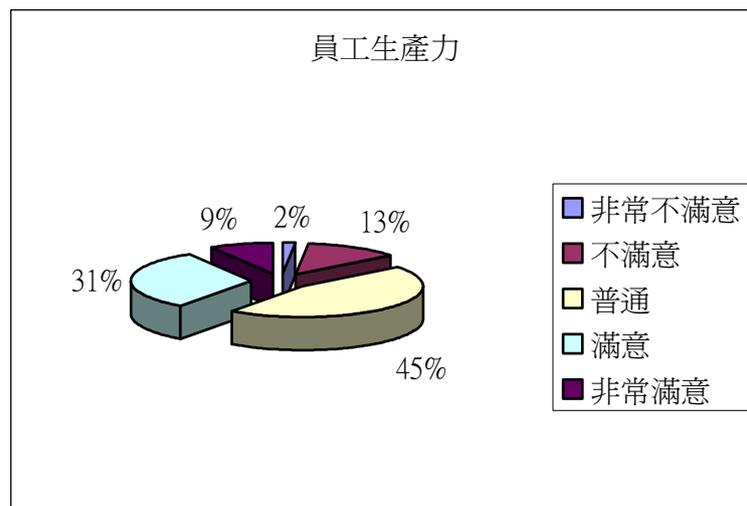


圖 4.9 員工生產力統計圖

#### 4. 員工教育訓練

下圖表是員工教育訓練的統計表，對員工教育訓練感到普通的居多佔 44%，其次為滿意佔 31%，再次級為不滿意佔 14%。如下圖表 5.5 員工教育訓練統計表、圖 5.1 員工教育訓練統計圖

表 5.5 員工教育訓練統計表

計數/ 因子	員工教育訓練					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	12	42	124	91	21	290
比例	4%	14%	44%	31%	7%	100%

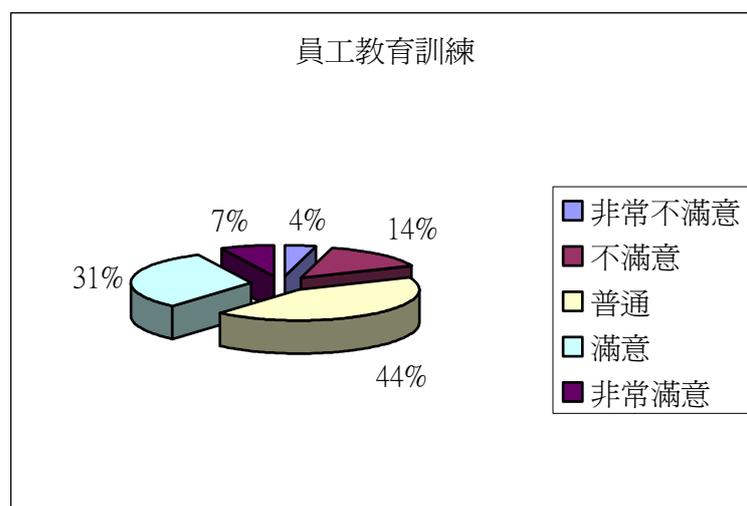


圖 5.1 員工教育訓練統計圖

## 5. 員工的獎金制度

由下圖表得知員工的獎金制度的統計表，對員工的獎金制度佔 41% 普通較多，其次為滿意佔 30%，再次級為不滿意佔 15%。如下圖表

### 5.6 員工獎金制度統計表、圖 5.2 員工獎金制度統計圖

表 5.6 員工獎金制度統計表

計數/ 因子	員工的獎金制度					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	14	45	122	87	22	290
比例	5%	15%	41%	30%	8%	100%

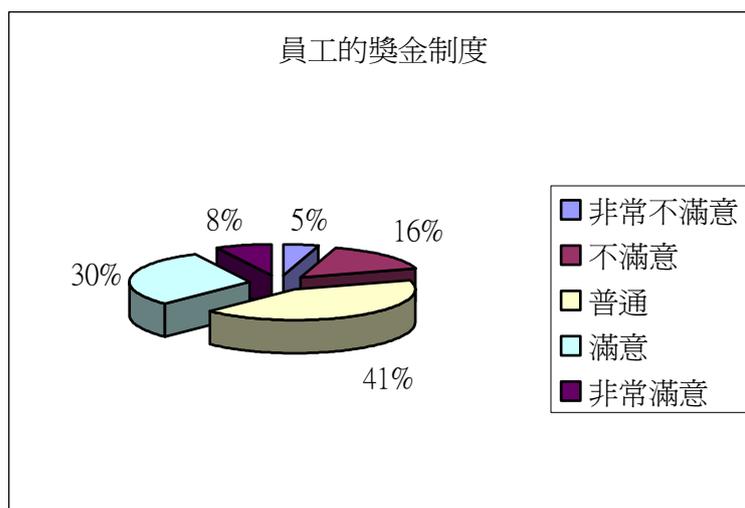


圖 5.2 員工獎金制度統計圖

## 6. 升遷成員數

由下圖表得知升遷成員數的統計表，對升遷成員數感到普通的居多佔 48%，其次為滿意佔 27%，再次級為不滿意佔 14%。如下圖表 5.7 升遷成員數統計表、圖 5.3 升遷成員數統計圖

表 5.7 升遷成員數統計表

計數/ 因子	升遷成員數					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	8	41	138	79	24	290
比例	3%	14%	48%	27%	8%	100%

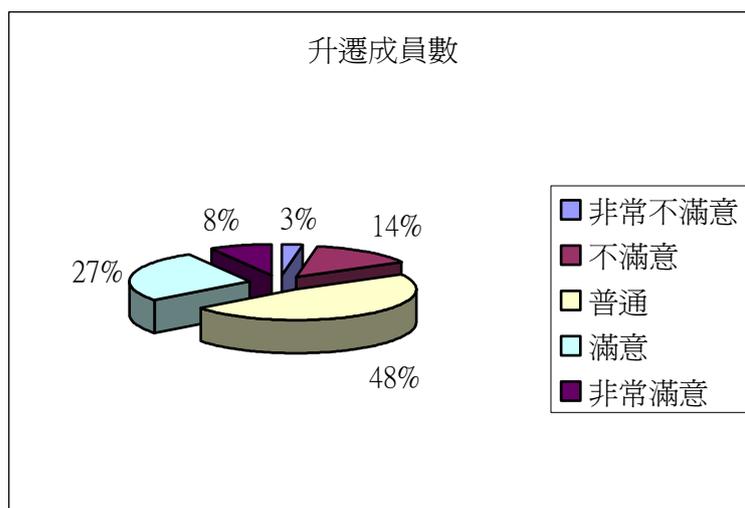


圖 5.3 升遷成員數統計圖

## 7. 多元專長計畫

下圖表是多元專長計畫的統計表，對多元專長計畫佔 47%普通居多，其次為滿意佔 29%，再次級為不滿意 14%。如下圖表 5.8 多元專長計畫統計表、圖 5.4 多元專長計畫統計圖

表 5.8 多元專長計畫統計表

計數/ 因子	多元專長計畫					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	6	41	138	83	22	290
比例	2%	14%	47%	29%	8%	100%

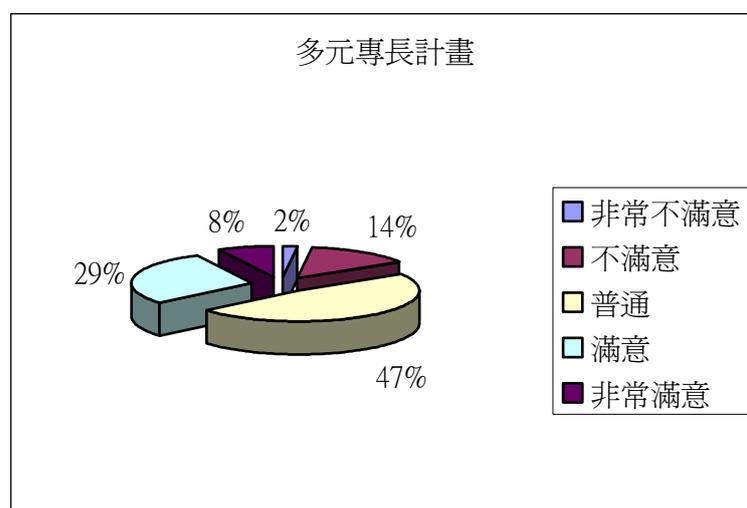


圖 5.4 多元專長計畫統計圖

## 8. 個人與組織配合度

由下圖表得知個人與組織配合度的統計表，對個人與組織配合度感到普通的居多佔 50%，其次為滿意佔 23%，再次級為不滿意 17%。如下圖表 5.9 個人組織配合度統計表、圖 5.5 個人組織配合度統計圖

表 5.9 個人組織配合度統計表

計數/ 因子	個人與組織配合度					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	5	50	145	67	23	290
比例	2%	17%	50%	23%	8%	100%

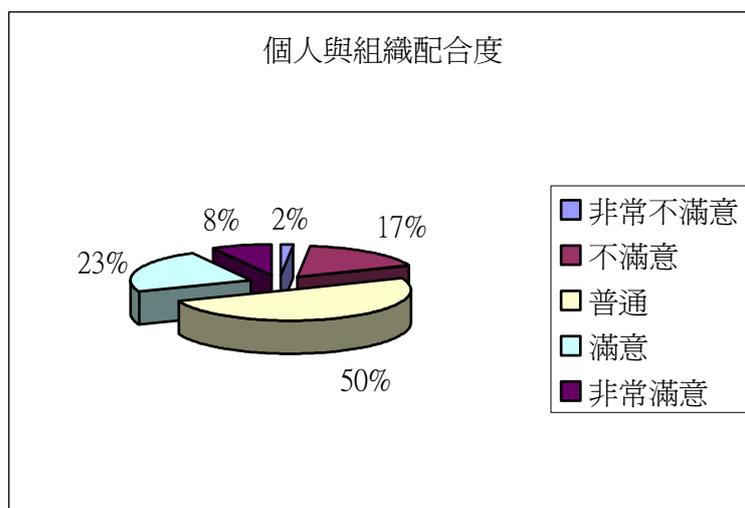


圖 5.5 個人組織配合度統計圖

## 9. 員工建言與建言的採納

由下圖表得知員工建言與建言的採納統計表，對員工建言與建言的採納佔 44%普通較多，其次為滿意佔 29%，再次級為不滿意佔 15%。

如下圖表 6.1 員工建言與建言的採納統計表、圖 5.6 員工建言與建言的採納統計圖

表 6.1 員工建言與建言的採納統計表

計數/ 因子	員工建言與建言的採納					
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	總計
小計	9	43	127	85	26	290
比例	3%	15%	44%	29%	9%	100%

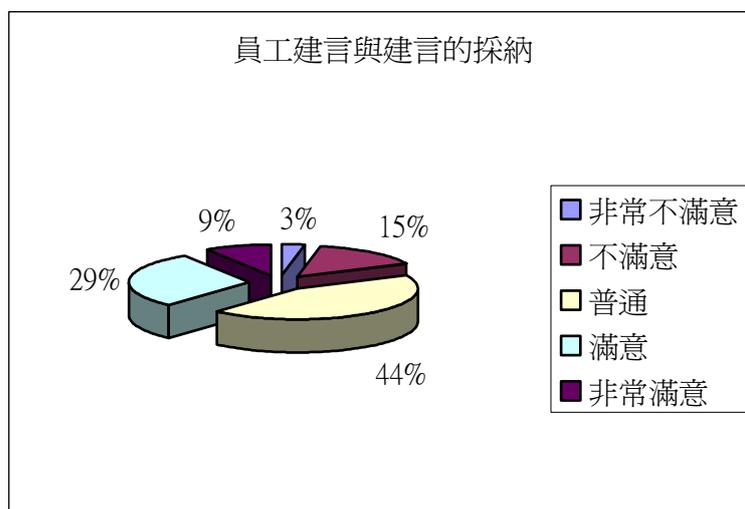


圖 5.6 員工建言與建言的採納統計圖

#### 4-1.5 顧客構面資料統計表

##### 1. 能立即回應顧客諮詢項目

由下圖表得知能立即回應顧客諮詢項目統計表，對能立即回應顧客諮詢項目感到普通居多佔 45%，其次為滿意佔 24%，再次級為非常滿意佔 17%。如下圖表 6.2 能立即回應顧客諮詢項目統計表、圖 5.7 能立即回應顧客諮詢項目統計圖

表 6.2 能立即回應顧客諮詢項目統計表

計數/ 因子	能立即回應顧客諮詢項目					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	10	31	131	70	48	290
比例	3%	11%	45%	24%	17%	100%

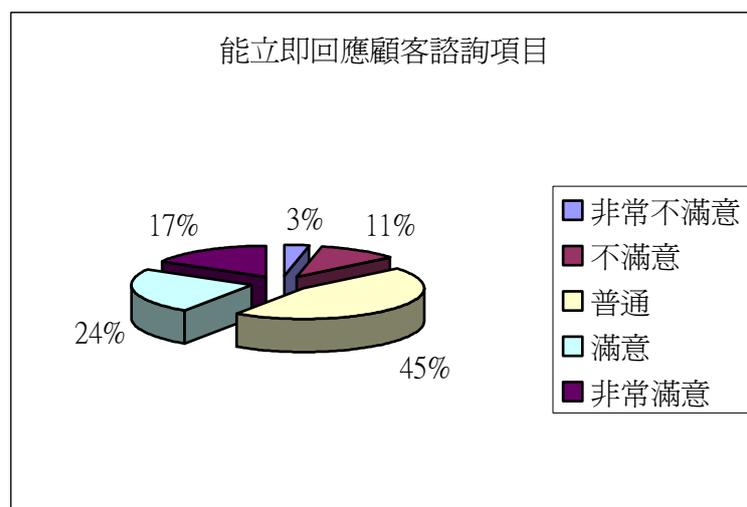


圖 5.7 能立即回應顧客諮詢項目統計圖

## 2. 能提供顧客充足且正確的產品訊息

下圖表是能提供顧客充足且正確的產品訊息的統計表，對能提供顧客充足且正確的產品訊息佔 30%普通的居多，其次為不滿意佔 26%，再次級為滿意佔 24%。如下圖表 6.3 能提供顧客充足且正確的產品訊息統計表、圖 5.8 能提供顧客充足且正確的產品訊息統計圖

表 6.3 能提供顧客充足且正確的產品訊息統計表

計數/ 因子	能提供顧客充足且正確的產品訊息					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	7	76	84	71	52	290
比例	2%	26%	30%	24%	18%	100%

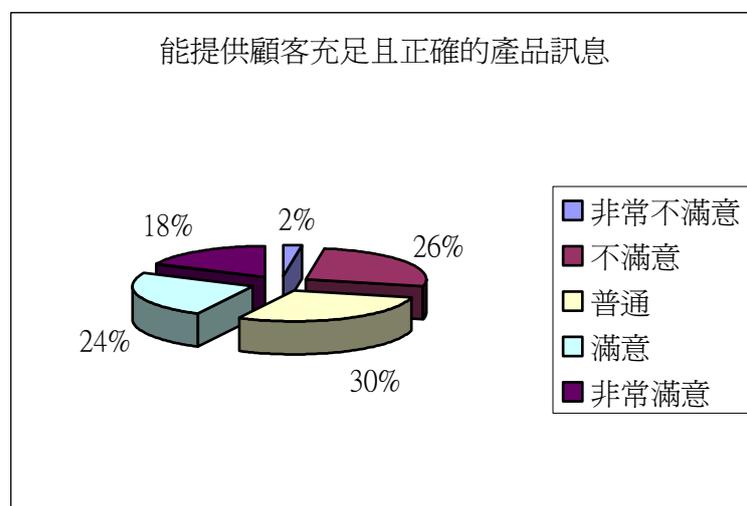


圖 5.8 能提供顧客充足且正確的產品訊息統計圖

### 3. 讓顧客更方便容易訂房

下圖表是讓顧客更方便容易訂房的統計表，對讓顧客更方便容易訂房感到普通較多佔 34%，其次為滿意佔 33%，再次級為非常滿意佔 19%。如下圖表 6.4 讓顧客更方便容易訂房統計表、圖 5.9 讓顧客更方便容易訂房統計圖

表 6.4 讓顧客更方便容易訂房統計表

計數/ 因子	讓顧客更方便容易訂房					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	8	31	98	97	56	290
比例	3%	11%	34%	33%	19%	1005

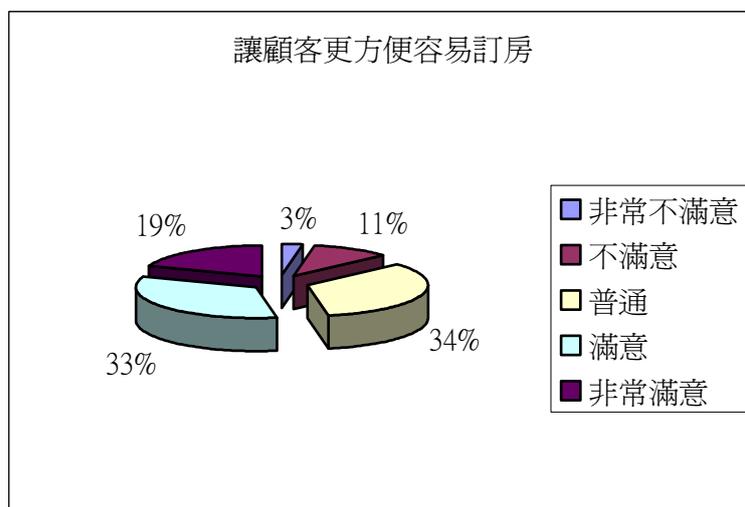


圖 5.9 讓顧客更方便容易訂房統計圖

#### 4. 訂房數量正確無誤

由下圖表得知. 訂房數量正確無誤的統計表，對訂房數量正確無誤佔34%普通較多，其次為滿意佔31%，再次級為非常滿意佔20%。如下圖表 6.5 訂房數量正確無誤統計表、圖 6.1 訂房數量正確無誤統計圖

表 6.5 訂房數量正確無誤統計表

計數/ 因子	訂房數量正確無誤					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	4	42	95	91	58	290
比例	1%	14%	34%	31%	20%	100%

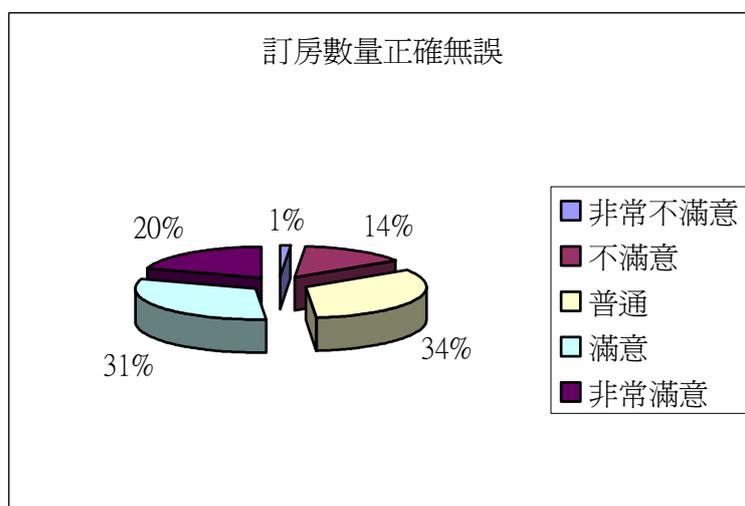


圖 6.1 訂房數量正確無誤統計圖

## 5. 配合顧客設計行銷產品組合

下圖表是配合顧客設計行銷產品組合的統計表，對配合顧客設計行銷產品組合感到普通的居多佔 38%，其次為滿意佔 27%，再次級為非常滿意佔 22%。如下圖表 6.6 配合顧客設計行銷產品組合統計表、  
圖 6.2 配合顧客設計行銷產品組合統計圖

表 6.6 配合顧客設計行銷產品組合統計表

計數/ 因子	配合顧客設計行銷產品組合					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	8	29	113	77	63	290
比例	3%	10%	38%	27%	22%	100%

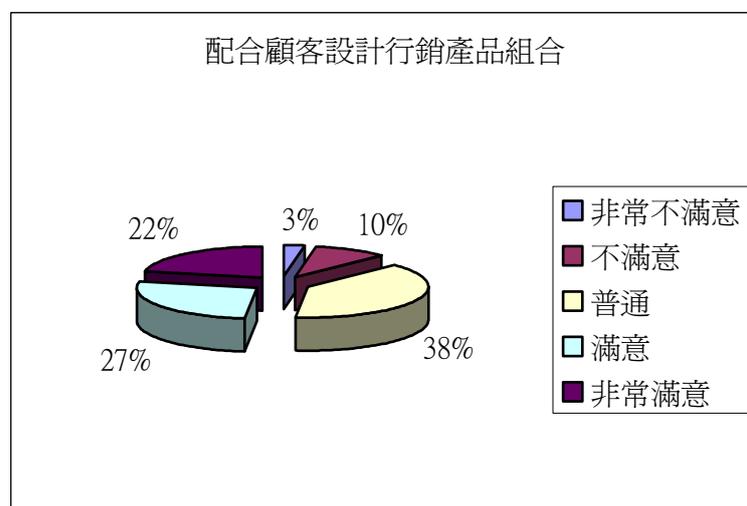


圖 6.2 配合顧客設計行銷產品組合統計圖

## 6. 顧客數的成長

由下圖表得知顧客數的成長的統計表，對顧客數的成長佔 46% 普通較多，其次為滿意佔 27%，再次級為不滿意佔 16%。如下圖表 6.7 顧客數的成長統計表、圖 6.3 顧客數的成長統計圖

表 6.7 顧客數的成長統計表

計數/ 因子	顧客數的成長					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	8	47	132	79	24	290
比例	3%	16%	46%	27%	8%	100%

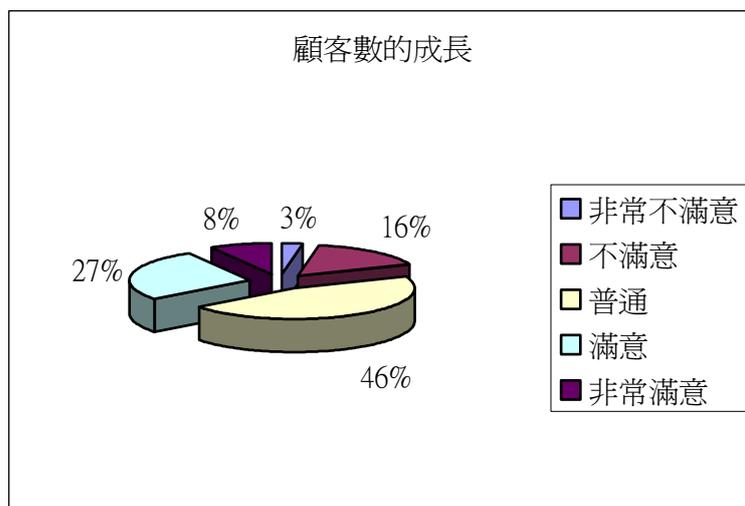


圖 6.3 顧客數的成長統計圖

## 7. 顧客抱怨是否能積極改善

由下圖表得知顧客抱怨是否能積極改善的統計表，對顧客抱怨是否能積極改善感到普通較多佔 32%，其次為滿意佔 30%，再次級為非常滿意佔 21%。如下圖表 6.8 顧客抱怨是否能積極改善統計表、圖 6.4 顧客抱怨是否能積極改善統計圖

表 6.8 顧客抱怨是否能積極改善統計表

計數/ 因子	顧客抱怨是否能積極改善					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	8	41	93	88	60	290
比例	3%	14%	32%	30%	21%	100%

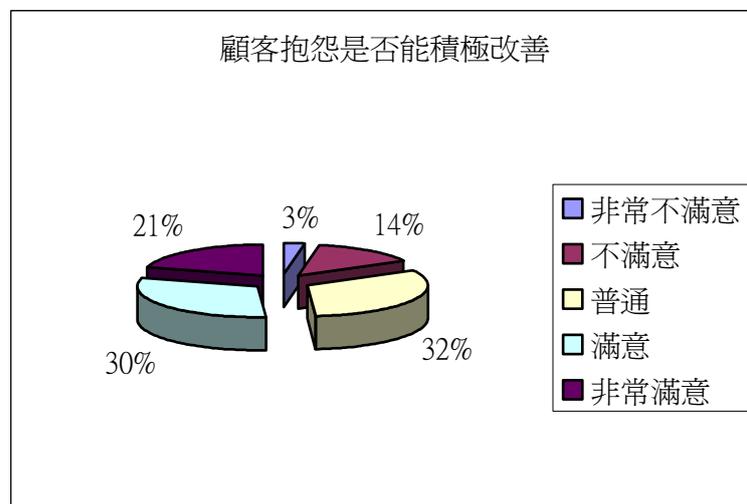


圖 6.4 顧客抱怨是否能積極改善統計圖

## 8. 顧客滿意度

下圖表是顧客滿意度的統計表，對顧客滿意度佔 36%普通居多，其次為滿意佔 29%，再次級為非常滿意佔 21%。如下圖表 6.9 顧客滿意度統計表、圖 6.5 顧客滿意度統計圖

表 6.9 顧客滿意度統計表

計數/ 因子	顧客滿意度					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	10	32	104	83	61	290
比例	3%	11%	36%	29%	21%	100%

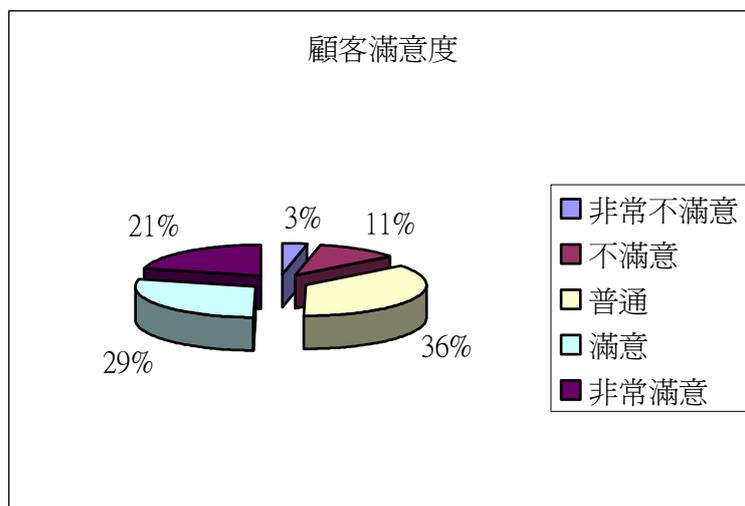


圖 6.5 顧客滿意度統計圖

## 9. 顧客再宿的重要性

由下圖表是顧客再宿的重要性的統計表，對顧客再宿的重要性感到普通佔 36%居多，其次為滿意佔 27%，再次級為非常滿意佔 21%。如下圖表 7.1 顧客再宿的重要性統計表、圖 6.6 顧客再宿的重要性統計圖

表 7.1 顧客再宿的重要性統計表

計數/ 因子	顧客再宿的重要性					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	7	42	103	77	61	290
比例	2%	14%	36%	27%	21%	100%

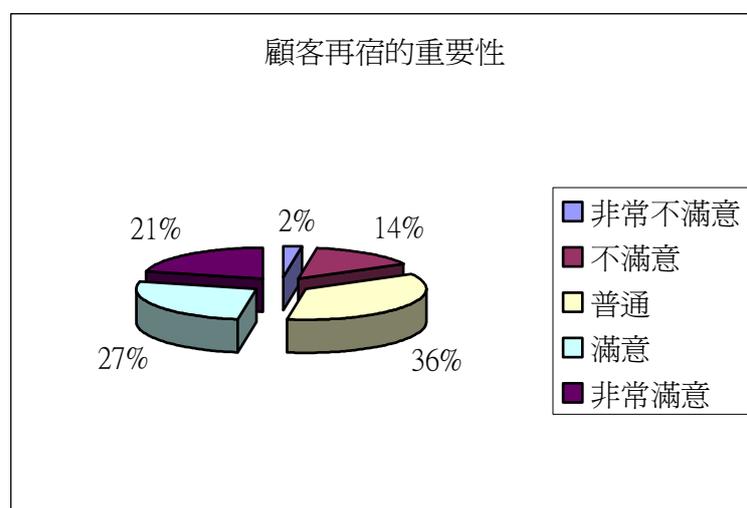


圖 6.6 顧客再宿的重要性統計圖

## 10. 新顧客增加的重要性

下圖表是新顧客增加的重要性的統計表，對新顧客增加的重要性佔35%普通較多，其次為滿意佔27%，再次級為非常滿意佔23%。如下圖表 7.2 新顧客增加的重要性統計表、圖 6.7 新顧客增加的重要性統計圖

表 7.2 新顧客增加的重要性統計表

計數/ 因子	新顧客增加的重要性					總計
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
小計	14	29	104	77	66	290
比例	5%	10%	35%	27%	23%	100%

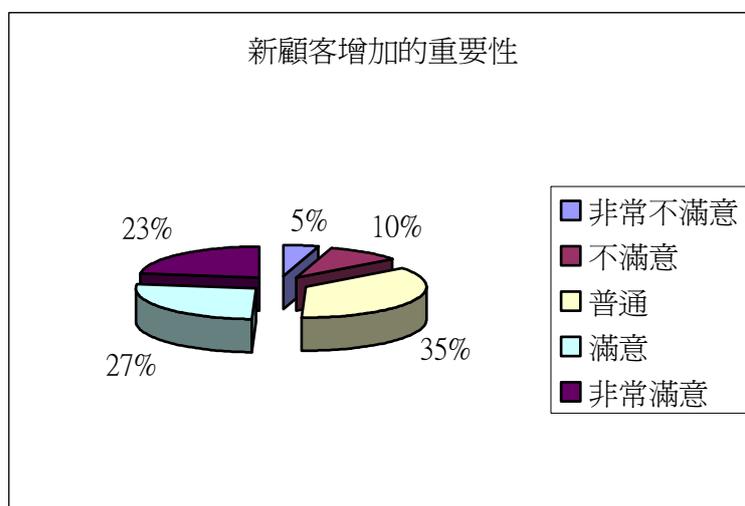


圖 6.7 新顧客增加的重要性統計圖

## 4-2 四個構面變異數分析

### 4-2.1 財務構面單因子變異數分析

表 7.3 7.4 是分析資產報酬率、毛利率淨利率、營業額成長率、營業費用與營業額比率的成長率，4 個構面的單因子變異數分析結果。F 值為 1.19，P 值為 0.31，未達 0.05 顯著水準，所以財務構面與績效評估沒有差異。

表 7.3 財務構面單因子變異數分析摘要

組	個數	總和	平均	變異數
2	289	878	3.038062	0.536741
3	289	850	2.941176	1.020833
1	289	896	3.100346	0.805868
5	289	872	3.017301	0.815672
4	289	870	3.010381	0.801975

表 7.4 財務構面單因子變異數分析 ANOVA 值

變源	SS	自由度	MS	F	P-值	臨界值
組間	3.781315	4	0.945329	1.187274	0.314524	2.378108
組內	1146.554	1440	0.796218			
總和	1150.335	1444				

#### 4-2.2 企業構面單因子變異數分析

表 7.6 7.7 是分析開發新行銷方案的速度、縮短訂房的前置時間、訂房延遲數度降低、對服務問題回應的速度、對顧客服務處理時間，5 個構面的單因子變異數分析結果。F 值為 6.80，P 值為 0.00015，有達成 0.05 顯著水準，所以企業構面與績效評估有明顯差異。

表 7.5 企業構面單因子變異數分析摘要

組	個數	總和	平均	變異數
1	289	877	3.034602	0.700187
4	289	839	2.903114	0.768358
2	289	794	2.747405	0.696391
5	289	799	2.764706	0.895833
3	289	795	2.754706	0.885833

表 7.6 企業構面單因子變異數分析 ANOVA 值

變源	SS	自由度	MS	F	P-值	臨界值
組間	15.62889	3	5.209631	6.808262	0.00015	2.612628
組內	881.5017	1152	0.765192			
總和	897.1306	1155				

#### 4-2.3 學習與成長構面單因子變異數分析

表 7.8 7.9 是分析員工對公司的滿意度、員工流動率、員工生產力、員工教育訓練、員工的獎金制度、升遷成員數、多元專長計畫、個人與組織配合度、員工建言與建言的採納，9 個構面的單因子變異數分析結果。F 值為 0.62，P 值為 0.76，未達 0.05 顯著水準，所以學習與成長構面與績效評估沒有差異。

表 7.7 學習與成長構面單因子變異數分析摘要

組	個數	總和	平均	變異數
1	289	927	3.207612	0.790081
3	289	930	3.217993	0.907175
2	289	959	3.318339	0.745531
5	289	932	3.224913	0.855488
4	289	922	3.190311	0.904628
8	289	935	3.235294	0.791667
9	289	939	3.249135	0.743272
7	289	918	3.176471	0.75
6	289	941	3.256055	0.850875

表 7.8 學習與成長構面單因子變異數分析 ANOVA 值

變源	SS	自由度	MS	F	P-值	臨界值
組間	4.041522	8	0.50519	0.619552	0.762119	1.941972
組內	2113.55	2592	0.815413			
總和	2117.592	2600				

#### 4-2.4 顧客構面單因子變異數分析

表 7.9 8.1 是分析能立即回應顧客諮詢項目、讓顧客更方便容易訂房、能提供顧客充足且正確的產品訊息、訂房數量正確無誤、配合顧客設計行銷產品組合、顧客數的成長、顧客抱怨是否能積極改善、顧客滿意度、顧客再宿的重要性、新顧客增加的重要性，10 個構面的單因子變異數分析結果。F 值為 2.14，P 值為 0.023，有達成 0.05 顯著水準，所以顧客構面與績效評估有明顯差異。

表 7.9 顧客構面單因子變異數分析摘要

組	個數	總和	平均	變異數
6	289	980	3.391003	0.988947
9	289	950	3.287197	1.233204
8	289	1037	3.588235	0.916667
4	289	1027	3.553633	1.01187
7	289	1022	3.536332	1.020377
5	289	1023	3.539792	1.04789
1	289	1016	3.515571	1.111736
3	289	1018	3.522491	1.097583
10	289	1008	3.487889	1.104888
2	289	1017	3.519031	1.194949

表 8.1 顧客構面單因子變異數分析 ANOV 值

變源	SS	自由度	MS	F	P-值	臨界值
組間	20.7045	9	2.3005	2.144366	0.023084	1.883126
組內	3089.696	2880	1.072811			
總和	3110.4	2889				

## 第四章 結論與建議

### 4-1 結論

單因子變異分析後所得結果財務構面的P值為0.31未達 $\alpha$ 值0.05的顯著水準所以財務構面與績效評估沒有差異而不作更深入探討。

企業構面的P值為0.0015有達到 $\alpha$ 值0.05的顯著水準所以企業構面與績效評估有明顯差異，其中最高平均為開發新行銷方案的速度3.03，其次為對服務問題回應的速度2.90，第三為縮短訂房的前置時間2.74。所得結果旅遊服務業公司因注重企業構面的這三項做積極的發展。

學習與成長構面的P值為0.76未達 $\alpha$ 值0.05的顯著水準所以學習與成長構面與績效評估沒有差異而不作更深入探討。

顧客構面的P值為0.023有達到 $\alpha$ 值0.05的顯著水準所以顧客構面與績效評估有明顯差異，其中最高平均為顧客數的成長3.39，其次為顧客滿意度3.29 第三為顧客再宿的重要性3.59。所得結果旅遊服務業公司因注重顧客構面的這三項做積極的發展。

## 4-2 建議

企業構面的建議為：

根據單因子變異數分析所得結果開發新行銷方案為最優先發展，因人們喜歡嘗試於新的事物，例如可以加值贈送附加產品，消費滿額多少費用可以折多少現金，或者舉辦摸獎活動等，適時的開發新的行銷方案有助於顧客量增加。而服務問題回應的速度是其次需要重視得，對於顧客所問的問題在第一時間能給正確和滿意的回答能增加顧客對公司的良好印象。第三為縮短訂房的前置時間如果顧客提早到公司的情況下一定會因為要等整理房間的時間而有不耐煩現象，所以能在最短時間完成才不會有對公司負面影響產生

顧客構面的建議為：

根據單因子變異數分析所得結果最優先重視為顧客數的成長，一家公司金錢來源最基本的就是從顧客身上取得，所以一家公司的顧客成長率逐漸攀升，公司的財務狀況才会有穩定。其次為顧客滿意度，對於顧客的售後服務的滿意度如果好則會建立良好口碑，顧客將會為公司作轉介紹而增加顧客率，如果不好則會有損公司形象。第三為顧客再宿，如果服務品質好就能增加顧客再宿性，能維持公司良好的顧客住宿量。

## 參考文獻

1. 王毓仁(民 89)，公部門績效指標的設計與運用，人力發展月刊，82 期。
2. 丘宏昌(民 86)，員工績效評估理論及其實務作法之探討，企銀季刊，21 卷 2 期，110-115 頁。
3. 石善宏(民 85)，績效指標之訂定與衡量，臺電月刊，402 期，16-18 頁。
4. 朱道凱(民 88)譯，Robert S. Kaplan, David P. Norton 著，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具(初版)，台北：臉譜文化。
5. 李長貴(民 86)，績效管理與績效評估(初版)，台北：華泰書局。
6. 李書行(民 84)，過程結果並重，個人群體兼顧 — 務實創新的策略性績效評估，會計研究月刊，113 期，15-23 頁。
7. 林陽助、朱家賢(民 90)，促銷性廣告、產品品牌聯想形象、消費者屬性對廣告效果影響之研究，管理研究學報，1 卷 2 期。
8. 吳安妮(民 85a)，績效評估新觀念之運用，會計研究月刊，131 期。
9. 胡德澤(民 88)，策略、績效評估與獎酬制度之關連 — 以平衡計分卡架構之個案研究，私立中國文化大學會計研究所碩士論文。
10. 徐健平(民 89)，企業導入供應鏈管理系統之研究，國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文。

11. 徐毓豐(民 87)，平衡計分卡在人力資源發展專業中之應用，品質管制月刊，第 34 卷第 6 期。
12. 陳秀瑜(民 90)，數位化印前企業經營績效評估指標設計之研究，國立台北師範大學工業教育研究所碩士論文。
13. 陳高山、陳健雄(民 90)，優勢策略 — 創造核心能力(初版)，中壢市：華邦。
14. 陳佳鳳(民 88)，銀行業策略性績效指標之研究，國立台灣大學會計學研究所碩士論文。
15. 陳禎慧(民 91)，為平衡計分卡在台灣找到新生命 — 政治大學會計系教授吳安妮專訪，能力雜誌，554 期。
16. 張火燦(民 85)，策略性人力資源管理(初版)，台北：揚智文化。
17. 黃孟芳(民 90)，共同與獨特績效指標對企業部門獎金決定之影響 — 以證券業個案公司為例，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
18. 秀敏(民 87)，關鍵成功因素與績效評估制度關連性之研究 — 以郵局為例，國立台灣大學會計學研究所碩士論文。
19. 廖志德(民 91)，平衡計分卡 — 化策略藍圖為高績效活動，能力雜誌，554 期。

20. 謝錫(民 90)，晶圓廠實施產業塾子化評估模式之研究，國立台北科技大學生產系統工程與管理研究所碩士論文。
21. 陳靜芳(民 83)，台灣地區民遊樂區營運績效衡量構面之探討，中華林學季刊，27 卷 2 期。
22. Chang, O. T., 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).
23. Fisher, J. 1992. Use of nonfinancial performance measures (1) .Jounmal of Cost Management(Spring), Vol.6 Issue.
24. Kaplan, R. S. 1988. The Importance of Field Research, Management Accounting(April).
25. Kaplan. and Norton.1996a. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review(Jan-Feb).
26. Kaplan. and Norton.1996b. Linking the balanced scorecard to Strategy.Califomia Management Review 39(Fall).
27. Kaplan. and Norton.1996e The balanced scorecard Translating strategy into action, Boston, Masschusetts: Harvard Business School Press.

## 附錄 1：

### 問卷

敬啟者：

您好!我們是修平技術學院的學生，目前在林亮宗教授的指導下，進行台中地區旅遊服務業績評估指標設計之相關研究，對國內旅遊服務業之競爭策略進行評估。該模式係探討財務、顧客、企業內部流程與學習成長等四個構面，本研究期望對國內旅遊服務業提出經營競爭優勢與未來發展上之建議。我們需要您提供寶貴意見，以作為學術研究的參考。若本研究對您有所助益，以表感激之意。

本研究為學術研究不對外公開並不留姓名電話等各種相關資料，請您安心填寫。

感謝您的熱心協助。 此 順頌

鴻圖大展 萬事如意

修平技術學院工業工程與管理系

指導教授：林亮宗

研 究 生：詹成孝

劉中義

林登凱

陳弘晏

敬上

#### 個人資料

1. 性別： 男  女
2. 年齡： 15 歲以下  16 ~ 20 歲  21 ~ 30 歲  
 31 ~ 40 歲  41 ~ 50 歲  50 歲以上
3. 教育程度： 國中  高中職  大專院校  大學  研究所以上
4. 工作年資： 1 年以下  2~5 年以下  5~10 年以下  
 10~15 年以下  15 年以上

績效評估的實際狀況

非 不 普 滿 非  
常 常 滿 常  
不 滿  
滿 滿  
意 意 通 意 意

## 財務

- |                                    |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 資產報酬率(淨利/投資額)                   | <input type="checkbox"/> |
| 2. 毛利率(營業毛利/營業額)                   | <input type="checkbox"/> |
| 3. 淨利率(淨利/營業額)                     | <input type="checkbox"/> |
| 4. 營業額成長率(本期營業額<br>- 上期營業額)/上期營業額) | <input type="checkbox"/> |
| 5. 營業費用與營業額比率的成<br>長率(營業費用/營業額比率)  | <input type="checkbox"/> |

## 企業

- |               |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 開發新行銷方案的速度 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 縮短訂房的前置時間  | <input type="checkbox"/> |
| 3. 訂房延遲數度降低   | <input type="checkbox"/> |
| 4. 對服務問題回應的速度 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 對顧客服務處理時間  | <input type="checkbox"/> |

## 學習與成長構面

- |               |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 員工對公司的滿意度  | <input type="checkbox"/> |
| 2. 員工流動率      | <input type="checkbox"/> |
| 3. 員工生產力      | <input type="checkbox"/> |
| 4. 員工教育訓練     | <input type="checkbox"/> |
| 5. 員工的獎金制度    | <input type="checkbox"/> |
| 6. 升遷成員數      | <input type="checkbox"/> |
| 7. 多元專長計畫     | <input type="checkbox"/> |
| 8. 個人與組織配合度   | <input type="checkbox"/> |
| 9. 員工建言與建言的採納 | <input type="checkbox"/> |

## 顧客

- |                        |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 能立即回應顧客諮詢項目         | <input type="checkbox"/> |
| 2. 能提供顧客充足且正確的<br>產品訊息 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 讓顧客更方便容易訂房          | <input type="checkbox"/> |
| 4. 訂房數量正確無誤            | <input type="checkbox"/> |
| 5. 配合顧客設計行銷產品組<br>合    | <input type="checkbox"/> |
| 6. 顧客數的成長              | <input type="checkbox"/> |
| 7. 顧客抱怨是否能積極改善         | <input type="checkbox"/> |
| 8. 顧客滿意度               | <input type="checkbox"/> |
| 9. 顧客再宿的重要性？           | <input type="checkbox"/> |
| 10. 新顧客增加的重要性？         | <input type="checkbox"/> |















