

社福類非營利組織運用平衡計分卡之研究

林義學^{1*} 郭登聰² 王順民³

¹ 苗栗縣苑裡老人養護中心替代役

² 輔仁大學非營利組織管理碩士學程主任及社會工作學系副教授

³ 中國文化大學社會福利學系教授

摘 要

近年來社福組織在政府評鑑及民間捐款者對責信的重視下，組織經營績效已成為備受重視的焦點。平衡計分卡是目前較新的績效管理制度，社福組織藉由平衡計分卡以建立其績效制度。本研究旨在探討社福組織運用平衡計分卡所遭遇之困難？運用成功與失敗因素為何？平衡計分卡是否適用於社福組織？本研究以個案研究法進行，訪談對象包括社福組織裏高階主管與執行者，計 4 個單位 5 位受訪者參與。研究發現社福組織運用平衡計分產生難題有績效指標如何建立與如何衡量。在適用性上各單位均認同平衡計分卡適用於社福組織，但研究者則持保留立場。研究者建議社福組織導入平衡計分卡，應從建立績效型組織文化、有具體明確的推動概念、試辦計畫與結果評估三者著手。

關鍵詞：平衡計分卡、非營利組織、績效管理

*電子郵件：linyihseh@livemail.tw

壹、前言

近來許多非營利組織面臨各種評鑑、募款不易、經營環境困難等處境，爲了突破經營壓力，提升服務品質與效益，乃導入平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC）做爲績效管理制度。一般而言，組織發展應與績效管理環環相扣，使組織價值活動反應至目標績效表現。但對於我國現況非營利組織而言，其實存在諸多有關績效發展難題，如許世雨（1992）提出非營利組織績效難以評估的觀點；鄭欽明（2001）非營利組織困境需要融入企業化管理及績效管理；黃新福、盧偉斯（2006）非營利組織較不重視績效管理；林淑馨（2008）非營利組織責信與績效評估制度尙未建置，因此非營利組織如何發展績效管理有待關注。但平衡計分卡係一強調組織策略發展、績效管理與評估組織策略績效達成情形之制度，且最早運用於營利組織，所以當我國非營利組織開始運用平衡計分卡時，其所面臨的情形爲何？乃成爲本研究討論的重點。

貳、文獻探討

一、平衡計分卡發展歷史與運用

Niven（2005）提及平衡計分卡乃 Kaplan and Nortorn 開發於 1990 年。當時 Kaplan 認爲組織爲尋求蓬勃發展僅透過對財務面瞭解是不足的。爲此 Kaplan and Nortorn 組織十多家公司進行研究，以求分辨出最佳的測量方式，於是平衡計分卡乃就此產生。Kaplan and Nortorn 主張組織績效必須兼顧組織各方面的功能與運作，平衡計分卡乃透過財務、顧客、內部流程、學習成長四個構面，全面地衡量組織績效。平衡計分卡的目標是從組織的願景與策略衍生而來，並透過四個構面來考核組織績效，組織策略發展也得兼具各構面間的平衡，此亦是此種績效管理方式命名爲「平衡」的原因。因此平衡計分卡是一套重視組織策略與績效管理全面平衡發展的管理制度。

有關平衡計分卡在臺灣社福組織現況相關研究，社福組織不只將平衡計分卡運用於績效評估，另嘗試運用於組織管理層面的策略整合與目標設定。其中方慶榮（2000）碩士論文即以研究有關非營利組織如何藉由平衡計分卡進行策略發展與目標運用之研究；另卓火土（2007）碩士論文則嘗試探討平衡計分卡在非營利組織運用的策略發展適用性及組織對績效重視情形。所以在先前社福組織有關平衡計分卡之研究，不只從績效管理角度切入，亦從非營利組織策略發展與運用的角度進行研究。



二、平衡計分卡理念及功能

平衡計分卡提供一套全面的架構，可將組織的策略目標轉為一致的績效評估指標（哈佛商業評論中文版，1996）。其理念乃經由釐清組織使命與願景而校準組織方向，再行利用策略主題促進跨部門間的溝通與合作，最終透過分析關鍵成功因素，以確保指標達成及促成策略目標的落實（陳立唐，2010）。從理念可見，平衡計分卡主要為確保組織的使命與願景、發展策略間的一致性，並經由績效管理的運用，以確保組織的目標經由指標衡量以評估達成與否。Niven（2002）認為平衡計分卡具有三種功能：1. 衡量系統：強調關於組織財務與非財務、組織內部與外部及領先與落後指標的三種平衡，李章順（2009）則補充第四種平衡，強調組織長期與短期目標的平衡；2. 策略管理系統：強調透過策略轉化與運用克服願景障礙、各層級目標的串連克服人員障礙、策略性學習克服管理障礙、策略性配置克服資源障礙；3. 知識分享與溝通的工具系統：說明策略的垂直關係、各目標的水平關係，提供員工一個共享語言以分享知識。從功能面而言，平衡計分卡重視組織系統面平衡、策略運用與知識分享。其實平衡計分卡背後所強調的是一種組織資訊的分析與運用，在各種系統與策略部分，為了促成溝通功能，資訊的量化與分析是其重要關鍵，也是判斷策略與平衡是否達成的重要部分。

三、平衡計分卡在非營利組織之運用

平衡計分卡原先設計運用於營利組織，但並非非營利組織就不能運用，平衡計分卡的管理思維或許也會有助於提升非營利組織的經營管理效益。一般而言，非營利組織並非以財務指標衡量績效，主要係以服務成果進行衡量。在 Kaplan and Norton（2001）曾提及平衡計分卡運用於公共部門，財務績效並非是最主要的目標。因此財務構面並非是政府與非營利組織最終要達到的組織成長目的。Niven（2002）所述平衡計分卡非營利組織之運用必須經過轉化，最終目的在於促成非營利組織使命之落實。但平衡計分卡如何運用於非營利組織？非營利組織運用平衡計分卡，取決於組織使命與宗旨追求為最高原則（Kaplan and Norton, 2001）。由於營利與非營利組織追求的最終目標不同，營利組織以獲利為目的，非營利組織以追求組織使命與願景之實踐為目的，因此對非營利組織而言，財務目標的追求只是為了提供服務與達成組織使命，而組織生存所必須的手段或是組織營運所必需的資源，但實際組織價值活動的成功與否，則必須衡量使命的達成情形。因此平衡計分卡對非營利組織而言，財務目標並非是最終的衡量指標，使命與



願景的達成才是評估成功與否之依據。

平衡計分卡在非營利組織的實際運用，據 Hopkins (2001) 指出英國的社會服務成人及身心障礙部門，試行平衡記分卡以進行服務績效評估，其結論指出平衡計分卡雖然只是一種組織績效管理的輔助手段，但有助於服務注重財務目標與內部流程，並對組織整體而言有具體提供明確資訊的作用。另外平衡計分卡近年來在香港也逐漸有了運用與討論，根據鄺俊偉 (2006) 所述，香港的非政府機構運用經驗常見的問題有：1. 認識不足：組織人員缺乏管理運用知識；2. 溝通不足：社工專業難以理解管理系統；3. 工具不足：有關平衡計分卡所需之資訊設備仍待發展；4. 管理不足：管理業務繁重，組織無力再發展更細微的管理系統。但伍寶明 (2006) 提出香港的非政府組織運用平衡計分卡所獲益處，分別是 1. 有助組織成員對願景、使命與價值觀之理解與連結；2. 提升組織、機構與部門單位間之協調；3. 發展注重成效表現之文化。從香港的非政府機構運用經驗中得知，平衡計分卡對於不同專業人員或管理者，在運用上存有一定的困難度，但也並非全然不佳。非營利組織透過運用平衡計分卡，有助於幫助組織同仁對組織使命與願景之理解，並幫助組織重視服務成效的表現。

四、臺灣 1999-2009 年有關平衡計分卡研究情形

有關臺灣對平衡計分卡的研究情形，研究者根據碩博士論文加值系統，進行有關平衡計分卡文獻資訊的蒐集及主題分析。蒐集範圍時間由 1999 年至 2009 年共計 11 年間。經統計以平衡計分卡為論文題目之研究共有 843 筆。其研究內容與研究主體分析請見表 1。

表 1. 1999 年至 2009 年平衡計分卡論文研究主題分析表

研究內容 研究主體	績效評估	規劃導入	實際運用	其他	合計
營利組織	252	153	44	24	473
社福組織	1	2	0	1	4
非營利組織(不含 政府與社福組織)	12	8	2	3	25
政府組織	109	39	3	2	153
學校組織	49	16	3	4	72
醫療組織	32	22	16	5	75



其 他	14	13	0	14	41
上 述 合 計	469	253	68	39	843

資料來源：研究者製作

從上表中，大致可以得知有關平衡計分卡在臺灣被研究的情形：

1.平衡計分卡運用於營利及非營利組織

從整理資料可以清楚得知現況平衡計分卡不只運用於營利組織，亦應用於非營利組織。

2.平衡計分卡較多被運用於組織績效評估

從資料中得知大量的組織以平衡計分卡做為績效評估或研發績效評估方式，但是平衡計分卡實際被應用於組織績效管理制度中，則甚少被實際導入或是被研究其真實效益，另有組織策略及目標整合相關研究也較少。

3.缺少大量量化研究

平衡計分卡相關研究仍以檢視組織績效為主，或是以單一組織導入過程之規劃與評估為主，相關研究缺少大量量化研究以驗證其實效。

經由綜上有關平衡計分卡文獻探討、香港非營利組織運用經驗與我國研究情形，本文研究者關注於臺灣現況非營利組織運用平衡計分卡情形為何？尤其是非營利組織應如何適切地規劃導入或從組織文化著手，研究者期從整體研究結果產出相關建議。

參、研究方法

(一) 研究概念與設計

本研究採質性個案研究法進行，以深度訪談法進行資料蒐集，訪談前研究者事先擬訂訪談大綱，每次訪談時間為 1.5 至 2 小時，最長 4 小時。研究過程採全程錄音，事後並謄打逐字稿進行分析。資料蒐集時間為 2010 年 9 月至 2010 年 11 月。

(二) 研究對象的選取

本研究對象主要採立意取樣，並以滾雪球方式取得已使用平衡計分卡之社福組織為



樣本。採立意取樣之標準為受訪單位得運用平衡計分卡至少 1 年以上；輔以滾雪球方式取樣主要是為解決研究初期對象尋找不易之困難，透過受研究單位分享其他單位，以使研究者得以蒐集更多資料。受訪者主要為組織高階主管，以蒐集組織推動過程所見全盤資訊；研究中除非高階主管無法配合訪談，才接受指派的實際業務執行者進行訪談，整體研究過程除了 B 單位 2 與 D 單位受訪者為實際業務執行者，整體研究並未對其他基層人員進行訪談或問卷探討。有關本次受訪單位導入平衡計分卡之時間與受訪者資訊，請見表 2、表 3：

表 2. 受研究單位運用平衡計分卡時間表

組織代號 時間	A	B	C	D
導入平衡計分 卡初始年分	2009 年	2008 年	2004 年	2009 年
運用年份 (2010 年止)	1 年	2 年	6 年	1 年

資料來源：研究者製作

有關本次受訪者資訊，4 家受訪單位中，共有 5 位受訪者，其中男性 3 位，女生 2 位；高階主管 3 位，第一線執行者 2 位；B 單位有 2 位受訪者，訪談代號分別以 B 單位 1、B 單位 2 呈現，其中 B 單位 2 受訪者未同意提供年齡、服務年數及學經歷等資料。

表 3. 樣本特性資料表

單位及 代 號	職稱	性別	年齡	服務 年數	學經歷
A 單位	執行 董事	男	61	16	美國州立大學化工碩士 執行長、家長總會理事
B 單位 1	副秘 書長	男	43	13	社工碩士 研究發展專員、組長、執行秘書
B 單位 2	人資 專員	女	-	-	專員
C 單位	副執 行長	男	43	27	美國復健諮商碩士 物理治療師、主任



D 單位	人資 專員	女	40	8	台北科技大學碩士 專員
------	----------	---	----	---	----------------

資料來源：研究者製作

肆、資料分析

本處旨在針對非營利組織導入平衡計分卡之認知、推動方式、具體行動、遭遇困難、成功或失敗及是否適用於非營利組織等情形進行描述與分析。

(一) 對平衡計分卡之認知

1. 「平衡」認知

重視「平衡」觀點，組織應達平衡概念且各個面向均衡發展，如此組織才會呈現最穩定的狀態，創造最佳效益。「...平衡的時候就是最穩定的時候，組織也是一樣，讓組織在一個最穩定的狀態之下管理是最好，效率也發揮最高的時候，得到最大的 outcome，就是達到平衡的狀態...」(A 單位)

2. 追求動態平衡

組織應著重「動態」平衡發展，靜態平衡對組織而言並沒有成長，唯有組織向外擴張同時亦維持動態平衡，如此組織成長才有幫助。「...所謂平衡並不是說固定就是那種型態，平衡我們要的是一個動態平衡，不是靜態平衡...它是會 growth 向外面擴張...」(A 單位)。

3. 透過計分檢視績效

透過「計分」達成率概念，以檢視組織是否成長，檢視組織整體績效，重視組織最終綜效。「...計分卡這一部份其實我們希望的就是從這些 KPI 得到它的一個達成率，從達成率裡面來發揮組織精神，最重要的是組織能夠不斷成長...希望它有一個綜效的效果出來...」(A 單位)。

4. 「平衡」與「計分」不可分割

「平衡」與「計分」這二個概念必須被落實結合，「平衡」著重追求組織均衡發展，「計分」展現出可被衡量的重要意義。「平衡跟計分其實應該是要把它合在一起不能分開的...這絕對不能分開。」(A 單位)。

5. 視為策略管理工具



平衡計分卡導入初期，組織為符合平衡計分卡產生，始由策略開始發展，導入初期稱不上是績效管理工具。「...我們組織當初在導入 BSC...只是純粹把它視為策略管理工具...隨時在想組織該做什麼？組織能做什麼？那其實都是在前端點要把策略釐清...」(B 單位 2)。

6.管理的控制工具

平衡計分卡導入初期雖被視為策略管理工具，但亦有人質疑它或許是一種為了管理的控制工具。「一開始的時候我們也是在觀察，就是說它會是一種策略管理工具還是一種管理的控制工具，但都有可能...」(B 單位 1)。

7.成爲溝通模式

平衡計分卡提供組織內部與外部人員做爲溝通的共同工具，尤其是對外部溝通。「...我們內部達到共識之後...BSC 其實也是提供一個溝通模式...不管是我們內部要做的事，或是我們對外去跟那些不同利害關係的人做一個交代...」(B 單位 2)。

8.平衡計分卡較目標管理係屬於範圍更廣泛的管理工具

平衡計分卡相較於目標管理，對組織而言管理的範圍更廣泛，超脫以往目標管理的視野，範圍甚至達到組織發展方向。「...BSC 是最大的，就是整個架構最上游，然後再來是 KPI，再來是目標管理。它大概有一個上中下的關係。BSC 它比較要先有願景描述這一塊...目標管理我們是把它認爲比較落入到日常的管理...」(D 單位)。

9.被視爲績效管理工具有待認定

平衡計分卡若未被具體落實則僅徒具形式，稱不上是績效管理工具。「...是否一個很好的績效管理制度...如果組織沒有真的完全按照它的遊戲規則來的時候，其實那個會變成徒具形式啦。」(C 單位)。

從上述分析中得知，目前非營利組織對平衡計分卡之認知，「平衡」與「計分」分別是兩個重要的概念。「平衡」將影響組織發展不再以單一目標爲重，乃追求組織的平衡發展，此平衡發展除了組織目標間的靜態平衡，也包括組織成長與外界環境的動態平衡；「計分」功能則強調組織的目標與構面比重，透過「計分」的運用，使組織具體瞭解目標的達成情形與各構面在組織發展中的比重，運用「計分」來瞭解組織發展是否「平衡」，因此「平衡」與「計分」是組織運用平衡計分卡時所必須確實關注的。也唯有「平衡」與「計分」相結合，平衡計分卡才具有施行上的意義。

(二) 推動平衡計分卡的方式



A 單位推動方式 1.前置期：宣導與推動；2.執行期：具體落實；3.評估期：評估績效達成情形；4.改善期：根據評估結果進行績效改善。1.前置期：宣導與推動—平衡計分卡的宣導乃為導入的第一步驟，宣導中說明功能、用途及為組織所帶來的好處。「...第一個要做好前置作業，前置作業就是要宣導，讓組織的每一個成員都了解到平衡計分卡到底有什麼用，它到底解決什麼問題...」(A 單位)2.執行期：具體落實—具體落實需要將組織策略轉化為執行力，過程需要產出行動方案與 KPI。「...第二個就是落實，把它做出來，策略然後把它做出來變成一個執行力...KPI 一定要出來，KPI 出來以後行動方案跟著就出來...」(A 單位)3.評估期：績效評估—績效評估使組織效率及效益展現出來。「...第三個步驟就是要績效評估，performance 的 estimate 要做出來...可以從 KPI 擬訂的指標達成的百分比來看...」(A 單位)4.改善期：績效改善—依據評估結果進行績效改善，調整差異處。「...績效出來以後第四個就是改善...要去思考，然後哪裡不對就改哪裡...」(A 單位)。

B 單位推動方式則順著組織發展時間點，以凝聚理監事會及全體共識，並經由理監事會同意後導入；至於凝聚全體共識的方法乃透過授課及辦理活力營方式形成。根據平衡計分卡發展不同階段，安排不同位階、角色幹部參與議題討論，運用議題擴散至群體，使人人瞭解平衡計分卡。1.透過專家授課及營隊凝聚組織共識—透過跨階層組織成員共同授課及討論，使組織各階級成員有發表意見的機會，並在會議中獲得共識與澄清。「...請外面的輔導團隊來幫我們上課...對凝聚共識來說相當有幫助...不同階層的同仁去做一個深度的討論，然後可以讓大家更確定我們的方向是一致的...」(B 單位 2)2.依據平衡計分卡安排適合幹部進行討論與擴散—各階層有各階層的討論會議，主要是由中高階主管進行主管會議，再透過主管傳遞會議訊息予所屬成員，使組織同仁得以清楚組織訊息。「...我們自己也就是分階段...核心部門的主管，中階主管會在核心幹部裡面督導、做討論...然後我們就仰賴著這些主管去傳達訊息給他們自己所帶領的部屬...跟他們做溝通與凝聚共識...」(B 單位 1)。

C 單位受其原管理制度係以年度計畫進行，故在推動時乃將平衡計分卡架構納入年度計畫，並與作業基礎成本會計制度相結合，以精確計算各個績效成本；另 KPI 執行情形則在月報表中呈現。1.推動方式：納入年度計畫→績效管理架構與財務結合→按月月報表追蹤—第一年導入平衡計分卡，將績效管理制度與財務制度相結合，透過財務報表的追蹤了解關鍵績效指標 (KPI) 表現情形。「...第一個我們就在年度計畫裡面，整個架構就把它放在那裡。第二個我們財務完全跟 BSC 的績效管理的架構完全融合在一起...我們每個月月報表會統計 KPI...」(C 單位)2.產生績效成本—平衡計分卡與作業基礎成



本會計制度結合，產出績效成本。「...平衡計分卡我們還加 ABC，ABC 就是作業成本 Activity-Based Cost...兩個加在一起才會有績效成本。」(C 單位)。

D 單位導入平衡計分卡並未特定如何推動，受訪者表示因組織龐大且有不同的分區主管，故總會乃授權各分區主管自行決定運用與否，現階段僅將平衡計分卡視為實驗案觀察。1.導入觀念—僅將平衡計分卡觀念導入，讓組織成員獲得此訊息。「...我們沒有特別說現在要推動這一塊...我們是等於把那個觀念引進來。」(D 單位)2.授權各主管決定是否運用—組織將平衡計分卡交由各分區主管，並授權運用與否。「...我們其實是把這個工具交給主管們，讓他們去靈活運用...我們還沒有這麼強制...」(D 單位)3.以實驗案方式觀察—平衡計分卡導入現階段尚屬實驗案，決策層對於完全導入仍有諸多考慮，主因非營利組織具體成功案例並不多。「...我們還沒有正式推，我們算是一個實驗案而已...管理的工具有很多套，組織這麼大...決策層有很多的考慮...BSC 在社福裡面，很具體的或是說案例並沒有那麼多，當然我們會評估、考慮...」(D 單位)

(三) 非營利組織推動具體方式

A 單位具體推動步驟可分兩個層次—1.組織運用平衡計分卡四個構面的發展層次：(1)釐清組織使命、願景、價值觀；(2)策略規劃；(3)導入策略地圖（具有因果關係）；(4)透過策略地圖進而建構由學習成長構面→內部流程構面→財務構面→顧客構面的策略發展模式。「...最早我們把組織的使命、願景、價值觀釐清得非常清楚...這些有了之後就是策略規劃，策略規劃接下來就是要導入策略地圖，策略地圖它有因果關係...因果關係釐清之後...核心發展到內部流程構面，然後內部流程構面...可以同時發展出財務構面...之後顧客構面是非常重要的，所以我會把顧客構面跟財務構面考慮在一起...」(A 單位)2.實際作業管理內容與程序：策略模式固定後尚有實際作業管理內容及具體程序：KPI→行動方案→負責人→預算→年度目標→下放到各主管→目標再下放到各屬下。「...發展 BSC 訂 KPI，KPI 清楚之後行動方案要把它列出來...行動方案名稱有了，負責人是誰，資金要用多少...budget 要怎麼編...之後自然年度目標就出來...目標就下放到每一個主管...主管就是要把他的目標再下放到他的屬下...」(A 單位)。

B 單位導入平衡計分卡過程，可分為三個具體措施：1.釐清組織發展策略：「...第一年、第二年...08、09 年是屬於在釐清策略的部份...就是訓練啦...」(B 單位 1)2.組織調整以建構共同指標、修訂績效與激勵制度，包括建構組織成員共同指標認知及修訂組織績效與激勵制度，並對中階幹部提供績效考核應有能力之訓練：「由部會建構所有人對共同指標的認知...一邊也在處理績效跟激勵制度...同時處理就是訓練主管關於績效考核、



對談的能力，然後激勵制度的設計...」(B 單位 1) 3. 工作認列與權責劃分，為落實平衡計分卡於部門與個人工作，避免績效考核與部門及個人無法扣連，組織進行各部門與個人工作的工作認列與權責劃分。「...工作的認列跟權責的劃分，還並不是那麼的清楚...可能後面的績效考核就沒辦法扣連...」(B 單位 2) 4. 其他重要措施：(1) 安排組織人員受訓及溫習了解平衡計分卡，以組織成員需求及實際運用作為課程內容。「我們有做計畫的討論營隊...可以知道說我們現在有了部門的 KPI，部門的 KPI 怎麼樣再去承接到行動計畫？然後再順便帶給大家一些將來要怎麼樣去管理績效考核項目...」(B 單位 2) (2) 指標與業務內容及激勵措施進行連結：每年平衡計分卡的導入設定不同的重點工作，2010 年是組織指標釐清及明確組織激勵制度，2011 年連結組織指標與激勵措施。「...今年是指標釐清...指標跟激勵措施連結的話，應該明年(2011)就可以做到了...」(B 單位 1) (3) 加強主管績效考核能力及相對應表格產出：依據需求安排主管參與培訓及加強特定技能，以達平衡計分卡正確運用。「...加強主管的績效考核會談能力，包括主管的職能、面對績效，相對的考核表格、不同部門的考核重點，修正出來...也針對主管做一些培訓工作...」(B 單位 1)。

C 單位配合其組織計畫發展平衡計分卡，具體步驟以三年或五年作為規劃時間，期間具體步驟為：1. 願景、議題、目標先後訂立；2. 依據三年或五年訂定策略目標的 KPI；3. KPI 進行部門認養並確認管理人；4. 進行結果異常修正。「...按照這樣一個架構，就是說邏輯最上面的願景要先出來，然後議題、目標要先出來...然後我們大家再來開會把這些 KPI 討論出來...這些目標做績效認養...我們為什麼會寫一個管理人...要有一個負責去追這些共同的 KPI...針對異常有沒有提出來的改善計畫...」(C 單位)。

D 單位從平衡計分卡導入規劃至成形運用可分為四個階段，分別是 1. 人事單位規劃；2. 管顧公司傳播專業；3. 運用輔導；4. 與預算制度相結合。四階段分別敘述如下：1. 人事單位規劃：由人事單位負責導入規劃工作，並設計相關工作可產生之成效。「...像我們要做某一些事情，前面我們基本上都會先擬一個階段的目標這樣子...」(D 單位)。2. 管顧公司傳播專業：導入初期係以安排管理顧問公司做為制度之介紹。「第二階段是管顧公司先上課...」(D 單位)。3. 運用輔導：對組織內小規模單位另行輔導。「第三個階段就是輔導的部份。小規模的就是選定一些中心來輔導，那輔導之後他們又覺得自己有一些困難的地方，然後又請管顧公司來幫大家上一些課。」(D 單位) (四) 與預算制度相結合：從預算編列時，希望可以提供編列預算單位具有平衡計分卡觀念之思考。「我們在預算的時候，我們有提供了一個格式給大家，也希望大家在做預算的時候，會去思考要有這樣的一個思維。」(D 單位)



(四) 導入平衡計分卡之困難

A 單位所遭遇之困難為導入的期程尚短且宣導不夠，致組織多數人尚未明白平衡計分卡。「**困難就是剛開始的時候還是有很多人搞不清楚什麼叫作平衡計分卡，我想是我們宣導不夠...事先沒有找到很多講師來幫我們把這些概念補充清楚，只有說我們快 announce 的時候有召集大家講了一些投影片...把概念說明一下，但這不夠深入...**」(A 單位)

B 單位所遭遇之困難為：1.業務增加成為新的工作負荷：對組織而言，平衡計分卡的導入等於是一項新增業務，在組織即使經營困難的情況下，並不會因此而增加人力，故對負責執行的工作人員而言，等於是新增一項的工作量。「**在一個運作中的組織，沒有因為這樣多出人力...**」(B 單位 2) 2.平衡計分卡發展工作停留在主管身上：對於平衡計分卡的推展乃由上而下推動，故導入時容易陷在主管身上，成為「只有」主管的新工作，要全體推動有其困難度。「**它很容易就留在主管身上...不能夠全面做...只能從一個部門的某個業務而已。**」(B 單位 1)

C 單位遭遇困難指出：1.公平的績效指標難以建立：C 單位表示整體組織可接受平衡計分卡，但是導入績效管理時如何建立指標以公平、客觀地衡量服務績效是一個很大的挑戰，至今尚未完成。「**我們最大的困難...績效指標導入的時候，第一個就是績效工具其實還沒有完全建立...因為大家覺得要挑一個指標衡量所有的服務...有些人覺得有一些苦工是沒有辦法衡量進去...那這一些怎麼是一個公平的指標...所以我們現在還在尋找適合的工具當中。**」(C 單位) 2.指標標準如何訂定難有共識：對於指標的定義每個人不一樣，對服務的認定亦不同，因此在衡量單一指標時，大家的共識為何？標準如何訂定？都是大問題。「**...怎麼去訂說標準？對我們來說是不容易的...如果今天做的是 A，但他是 B，那麼兩個在講的，那到底指標是什麼？就很難有共識。**」(C 單位) 3.績效指標太多，難以管理：有太多的服務方案，針對這些服務方案若個別設計單一指標，將致指標太多難以管理。「**...另一個困難是，我們太多的服務要建立指標...後來就是一個方案也把它變成一個 KPI，那就 KPI 太多了，我覺得也沒有辦法管理。**」(C 單位) 4.策略地圖的運用及權重計分設計不良致組織形成多頭馬車：策略地圖的設計使組織目標解構至各個部門，但組織整體缺少各部門合作的綜效目標；另外權重計分的設計不良，使得目標之間關聯性缺少，都是整體組織部門間的努力無法產出綜效的原因。「**...BSC 我們的經驗...我用一個圖等於就把它分解、解構了...同時也把我們的目標解構了...沒有一個綜效目標...本來我以為這是一個對話的平台，大家可以有共同的目標，結果不是，反而把目標切割**



了...權重計分讓它沒有辦法知道這個目標其實跟我的目標是有關聯的，所有達成是為某一個綜效的目標。」(C 單位)

C 單位為本次研究中使用平衡計分卡最長時間的單位，運用發展長達六年時間，雖然表示運用期間遇到諸多困難，但是 C 單位也分享了一些改善方法。改善方法有：1. 透過主管會議溝通共同的 KPI 以檢視績效與策略並分享經驗：「...我們每一個月會有一個服務部門主管會議...在檢核點的時候其實是可以溝通的...大家可以在這個基礎上面有一些對話...檢討的時候可以來檢視...績效良好的部門其實就可以分享...」(C 單位) 2. 增設跨部門 KPI 管理者：「...事業跟福利部門就有共同的 KPI...服務部門主管會議由副執行長管理所有服務相關的 KPI...他看到一些異常的部份跟大家做一些意見交換或是做一些要求...跨部門的更需要有一個 KPI 的管理者，他必須要去隨時去掌握。」(C 單位) 3. KPI 設計量化操作性定義、檢核工具與督導評核：「...每一個操作 KPI...有操作型定義還有一個檢核的工具...這個工具的統一就很重要...這樣才有意義...達成目標怎麼算...完全是看督導，但是督導的標準是什麼...就在於督導他的權限跟認知...」(C 單位) 4. 找出真正重要的關鍵績效指標：「所謂 KPI 就是找出最關鍵最重要的...這個東西真的是要組織充份的討論哪一個才是最重要的指標...」(C 單位)

D 單位所遭遇之困難：1. 組織裏高層無法定期出席平衡計分卡會議，使相關產出無法順利。「...主管會講說他很忙，可能在追蹤他的下一個產出時，他產不出來...有時候可能主管沒有辦法來參與，或者是說高層可能沒有來參與...」(D 單位) 2. 平衡計分卡實施不久難以評估成效或單位困難無法被看見：平衡計分卡於組織內運用成效難以評估，假設組織若無法持續關注，後續單位實施的困難點或是實施問題將無法被看見。「我覺得比較可惜的是持續的部份，因為還沒有花很長的時間去落入例行管理，平衡計分卡的精神很好，可是很難去評估它的成效，也比較難去再持續更深入的一個溝通，或者是說不知道單位的困難在那裡？因為如果它沒有被持續關注...」(D 單位) 3. 主管邏輯概念不佳，將影響難以運作平衡計分卡。「我覺得是邏輯性的問題。我們有些單位、有些人員，他以前就有那個成效的概念，因為我們有些主管有上過○○組織的成效評量，概念可能就好一點，有些可能比較沒有這種的概念，這一塊就會卡在那裡。」(D 單位)

(五) 非營利組織運用平衡計分卡成功及失敗情形

有關非營利組織運用平衡計分卡成功或失敗情形？A 單位表示組織運用平衡計分卡僅一年，對組織而言有些成就，但不能完全說成功，還須持續推展，最重要是要看成果。「...目前只能說第一年成功的，我還想繼續再推下去，不是說第一年做了就 down



下來了...執行久但成果還是最重要的...做的成跟敗就是看成果。」(A 單位) B 單位表示目前還不敢說成功，至少現況仍在運作中，沒有放棄此制度，且 B 單位內同仁都參與討論設計，組織成員已產生 ownership，組織凝聚力明顯提升。「不敢說是成功啦...至少目前為止，沒有就放棄就不談了...我覺得因為我們已有 ownership，大家都參加，每個人都有關，然後大家都動起來，那大家能夠針對事情更聚焦...」(B 單位 1) 至於 D 單位表示難以定義組織使用平衡計分卡成功或失敗，因為組織運用平衡計分卡尚不明確。「我覺得很難談所謂的成功或失敗。因為我們也沒有做發表或什麼讓外界很明確地看到我們有在做這個。」(D 單位)

從上述 A、B、D 三家受訪資料中可以得知尚無法論斷運用平衡計分卡成功與否。另 C 單位則是已實施六年時間，對於運用平衡計分卡成功與否提出諸多見解。1.C 單位認為現況使用有成功的部分，其原因為組織在策略的產生與演繹過程，透過四大構面被完整思考。「...成功我真的就只有覺得整個策略的展開，策略的演繹、策略發展，每一個東西都有考慮到比較完整...」(C 單位) 2.但是 C 單位認為有時組織運用平衡計分卡尚未完全成功或完全失敗。「...我覺得可能沒有完全成功，但是或是說也是可能沒有完全失敗...」(C 單位) 其原因為：(1) 組織四個構面所投入之比重不夠明確，進行最終績效檢驗時難以得知組織綜效。「...有時候各部門的策略其實不是那麼平均...這樣我們在檢驗績效的時候...這個過程裡面其實不知道它的綜效在哪裡？」(C 單位)(2) 平衡計分卡策略地圖之運用，下放到部門及個人時是被切割的，對員工而言看不到組織綜效及無法了解所產生之組織目標意義，甚至若要以此來衡量員工工作績效也是不清楚的。「...可能在最上位的人好像還有一點全貌的感覺，但其實一直到部門、個人的時候，它其實是被切割的...在操作面...他不知道它的意義有多少比重，這個工具就要去衡量他的標準，要從績效的完成度來看工作目標是不是有達成，這時候我覺得是有點不明的、有點衝突。」(C 單位)(3) 組織由許多 KPI 集合而成的綜效是「什麼」？並不清楚，且因為將平衡計分卡與作業基礎成本會計制度綁在一起，使整體平衡計分卡的運用失去彈性調整空間。「綜效看不到每一個 KPI...雖然好多 KPI，但是整個的 KPI 是什麼？其實我不知道...因為我們又把 ABC 綁在一起，會計系統整個也弄在一起，其實我們也失去了調整的空間。」(C 單位)(4) 組織 KPI 未被具體衡量及管理，使組織無法進行績效回饋修正或調整策略。「...KPI 沒有確實的衡量，而且衡量出來的東西沒有辦法被具體的管理，它的變化是不是會影響策略，我們有沒有在策略面，在每個月呈現的 KPI 數字裡面來做策略管理、異常管理，發生什麼東西來改變，我們要再確認，然後再重新做一些整理，我覺得可能我們沒有落實到這個部份...」(C 單位) 3.最後 C 單位表示運用平衡計分卡還有不成功的



層面，其原因為：(1) 組織未落實績效檢核制度，無法進行異常管理。「不成功我覺得還是在後面的管理...因為假如說真的去執行，有按照時間去檢核它的績效數字，其實會發現很多事情，數字有問題沒有達成，還是中間會不會懷疑這數字太漂亮了，或是說它根本就是超過太多，就是這些類似異常，都應該要回去，因為它的目的是要去做所謂策略管理或是目標管理...」(C 單位)；(2) 對於底層的工作人員而言，難以感受或看見自身的工作內容對組織的貢獻為何？「...大家覺得一起往上貢獻那個感覺還是沒有，今天我是一個行政的人員，我真的沒有感覺在這邊幫員工服務最後是落實在那裡...而且我的績效其實常常會看不到...」(C 單位)；(3) 組織策略的 KPI 並未被確實衡量，亦未有效檢討，最後組織整體綜效仍無法看見。「很重要一個部份就是我們的 KPI 可能沒有確實的衡量...所以沒有辦法真的有效的檢討...最後我其實看不到綜效，看不到綜效的話要用這個東西去做績效，真的說以組織的目標為績效，目標績效為導向的績效管理或績效獎酬就沒有辦法真正落實...」(C 單位)；(4) 組織對於 KPI 應有之管理者尚未具體落實設置。「KPI 的管理員，也是我們沒有落實的...」(C 單位)。

有關非營利組織運用平衡計分卡成功與否，根據受訪者所述經驗及各單位推動方式之差異進行比較，可獲比較差異如下表4.：

表4. 非營利組織運用平衡計分卡成功與否與推動方式比較表

內容 單位	平衡計分卡運用成功與否	平衡計分卡推動方式
A 單位	有些成就，尚不能完全說成功，因只推展1年，還得持續發展。	推動四步驟：1.前置期：宣導與推動；2.執行期：具體落實；3.評估期：績效評估；4.改善期：績效改善
B 單位	還不敢說成功，目前仍在運作中。	1.透過專家授課及營隊凝聚組織共識；2.依據平衡計分卡特性安排適合幹部進行討論與溝通並擴散；3.時間發展—第一、二年聚焦釐清組織發展策略，第三年檢視組織依評衡計分卡產出指標是否清楚。



表4. 非營利組織運用平衡計分卡成功與否與推動方式比較表(續)

內容 單位	平衡計分卡運用成功與否	平衡計分卡推動方式
C 單位	1.成功部分： 組織策略的產生與演繹過程，透過四大構面被完整思考。 2.未完全成功也未完全失敗： (1)組織未明確四個構面及所投入之比重。 (2)平衡計分卡僅上位者知曉全貌，員工看不到組織綜效及目標的意義，亦無法有效衡量員工工作績效。 (3)組織許多KPI集合之綜效不清楚，與作業基礎成本會計制度連結反而失去運用彈性。 (4) KPI未被具體衡量及管理，無法進行績效修正或策略調整。 3.不成功部分： (1)未落實績效檢核制度。 (2)底層工作人員難以感受自身對組織的貢獻。 (3) KPI未被確實衡量及有效檢討，組織綜效無法被看見。 (4) KPI應有之管理者未被具體落實設置。	1.推動方式： (1) 推動方式由納入年度計畫→績效管理架構與財務結合→按月月報表追蹤執行情形；(2) 產生績效成本 2.具體行動： (1)願景、議題、目標先後出來；(2) 依據三年或五年訂定策略目標 KPI；(3) KPI 進行部門認養並確認管理人；(4) 按月進行追蹤；(5) 5.進行結果異常修正。
D 單位	因為組織運用不明確，難以定義成功或失敗。	1.導入平衡計分卡觀念；2.授權各區主管決定是否運用；3.總會以實驗案方式觀察

資料來源：研究者製作

據表4.各單位運用平衡計分卡經驗及推動方式之差異比較，可以分析出各單位對於運用平衡計分卡成功與否之原因。A單位未確定成功主因為才推展一年，在推動時間尚屬宣導期至執行期間，乃無法確定成功。B單位無法確定成功為組織導入時間僅至第二年，尚屬聚焦於釐清組織發展策略，未達到完整運用階段。D單位無法確定成功與否則與其推動方式並非組織全體導入有關，乃是授權各區主管自行決定採用與否，且總會仍屬於實驗階段性質。最後C單位則是具有肯定、否定與不確定成功與否三種回應，端視組織運用程度與方式。C單位肯定組織運用四個構面產出策略是成功的；但在策略落實至績效管理面，推動方式雖有績效管理作為與行動，但在受訪者表示意見中可以清楚得知，其具體推動方式並未被徹底落實執行，另KPI如何被精確衡量則有關績效考核之公



平性，且KPI的總管理人未被落實設置及目標未進行異常修正，這些因素均是C單位反映無法運用成功的原因。

綜觀現況非營利組織在推動平衡計分卡方式各有所差異，各單位所反映成功與否之意見，其實亦是反應至組織當下發展運用的狀態，尤其是A、B、D三個單位在導入時間上尚短（未超過二年）且仍在發展中，因此運用階段尚未及績效管理部分，甚至還停留在實驗觀察與策略發展階段，故難以認定是否運用成功。至於C單位已運用平衡計分卡從策略面至績效管理程度，運用時間長達六年，從資料中得知C單位組織當下所遭遇之問題與組織運用情形有關，即使組織已導入績效管理，但也產生有績效管理運用的難題，所以C單位也無法完全認定已運用成功。所以整體可見，非營利組織尚無法判定運用平衡計分卡成功與否，仍有賴解決諸多實務發展運用上之難題。

（六）平衡計分卡是否適用於非營利組織

有關平衡計分卡是否適用於非營利組織？A單位認為「管理」是一套一貫的學問，不分營利組織或非營利組織皆適用。「...如果營利組織有人做出來是成功的，我認為管理只是一套一貫的學問，所以非營利組織也沒有什麼道理說做不好，只看說有沒有用對方法努力去做這樣而已。」（A單位）且A單位認為運用平衡計分卡的重點，是在於將策略變成行動方案、規劃能力變成執行能力，因此並不限定於某一部門使用。「...我並不認為說第三部門就不能夠適用平衡計分卡...Balanced Scorecard是把策略變成行動方案，就是規劃能力變成執行能力的一個最重要的步驟...策略在哪裡，然後怎麼樣把它變成行動方案，實際上去實行，把它做出來，我想這個效果會比較好...」（A單位）至於B單位則認為平衡計分卡適用於非營利組織，乃B單位將財務構面與顧客構面在策略地圖上最後的焦點順序做了對調，因此認為平衡計分卡適用於非營利組織。「...把財務構面跟顧客構面做了對調。那其實我們推這套東西，相對來講並沒有覺得說它不適合非營利組織。」（B單位1）即B單位將顧客構面作為組織最終也最重要的追求達成目標，而非財務目標。D單位則表示認同平衡計分卡適用於非營利組織，其認為平衡計分卡與方案評估或成效評量應是相通的，只是顧客構面在非營利組織會佔較大的比重，或因組織內部的部門特性而因地制宜進行調整，非營利組織將因平衡計分卡的實施而提升效能。「...就我看來，我所接觸到的當然是OK的...我覺得這樣的一個概念是很好，但可能要稍微變形...也許『顧客構面』我們就佔很重...或是說可能因為我這個部門的特性不一樣，我



的百分比會調整一樣，就是怎麼樣去因地制宜...我覺得它其實會加強非營利組織的效能這一塊...我覺得它其實跟成效評量或一些方案評估都是相通的。」(D 單位)

C 單位則認為平衡計分卡甚至「更適合」運用於非營利組織，其認為對上位管理者而言，可以對組織整體、事務的運作在各個構面應配合的執行部分有全盤清楚的了解。甚至非營利組織較重視顧客構面，不重視財務構面，因此對非營利組織運用平衡計分卡採策略性作為時更為適切。「...我覺得反而更適合非營利組織...對上位的管理者非常好...其實是對整個組織有一個全面的瞭解...另一個覺得適合非營利組織是因為我們尤其不是著重在財務指標...非營利組織裡面的人力資源，這一些是徹底重要支持非營利組織能夠繼續運作的一個最重要的因素...所以我覺得最上面的、最重要的『顧客構面』指標，一直到說策略性的人資、策略性組織、策略性的財務，我覺得是更可以在非營利組織裡面去運作的。」(C 單位)

有關平衡計分卡在非營利組織的適用性，在四個受訪的組織回應中是獲得一致的回應—平衡計分卡適用於非營利組織。其中尤其是 C 單位已經運作許多年，C 單位相較於其他單位提出平衡計分卡甚至「更適合」運用於非營利組織的回應，主要是 C 單位認為平衡計分卡可以幫助上位管理者對組織有全盤清楚的了解，且非營利組織重視顧客構面更甚於財務構面，因此非營利組織在運用上採策略性作為也更為適切。

更深入探討平衡計分卡是否適用於非營利組織，就平衡計分卡而言係一強調組織策略發展、績效管理與檢核組織策略發展情形之制度，同時藉由財務、顧客、內部流程、學習成長四個構面，全面地衡量組織績效，所以平衡計分卡包含四個構面平衡的運用與績效面考核的實際運作。另平衡計分卡也包含三個功能層面：評估系統、策略管理系統及溝通工具。從各單位實際運用平衡計分卡之訪談回應，可以得知各單位在現況功能層面的發展情形，請見表 5.：

表 5. 運用平衡計分卡發展情形

	A 單位		B 單位		C 單位		D 單位	
	導入 與否	運用 情形	導入 與否	運用 情形	導入 與否	運用 情形	導入 與否	運用 情形
評估系統	?	?	V	?	V	X	?	?
策略管理工具	V	V	V	V	V	V	?	?
溝通工具	V	X	V	V	V	X	?	?

資料來源：研究者製作



備註：符號意義—？未表示訊息、V 已發展、X 遭遇困難

從表 5.中清楚可見各單位運用平衡計分卡發展情形，首先在評估系統運用部分，B 單位表示組織已導入，但還在發展過程中；C 單位則是已導入並且遭遇績效難以衡量之困難；A 與 D 單位則未表示評估系統發展狀態。策略管理系統除了 D 單位未表示是否導入外，其他各單位表示已運用且並未遭遇困難，顯現平衡計分卡之運用，各單位在策略管理部分是目前使用上較為順利的。至於作為溝通工具的部分，據 A、B、C 各單位之運用經驗，僅 B 單位未表示遭遇困難，A 與 C 單位表示在導入不同的時間點上，分別碰到宣導與組織成員難以感受平衡計分卡所帶來之貢獻之難題；D 單位則是未表示訊息。

綜觀平衡計分卡各個功能面在現況非營利組織之運用情形，顯現各單位（D 單位除外）有關平衡計分卡四個構面平衡的策略管理系統發展運用較佳；有關評估系統部分則是需要各單位投入更多關注在發展與改善上；溝通工具則待透過宣導與更細緻地運用。整體而言，研究者從上述三個平衡計分卡功能面而言，研究者認為各個功能如何在各單位被更細致的發展與運用值得未來再深入研究，此部分並未在本次研究中被處理，所以研究者認為從現況各單位運用平衡計分卡各個功能而言，仍難以判定平衡計分卡是否適用於非營利組織。

伍、非營利組織導入平衡計分卡之建構

從資料分析中發現，現況非營利組織關注平衡計分卡如何有效地於組織內運作，且多數人可以具有共識共同參與，以使績效管理與評估得以順利導入。但非營利組織在運用上還存有如何有效運作的問題。雖然本次受訪單位均認同平衡計分卡適用於非營利組織，但實際運用上仍有其困難。針對四個受訪單位導入過程，研究者提出三個建議以作為非營利組織導入平衡計分卡之機制。

（一）建構績效型組織文化

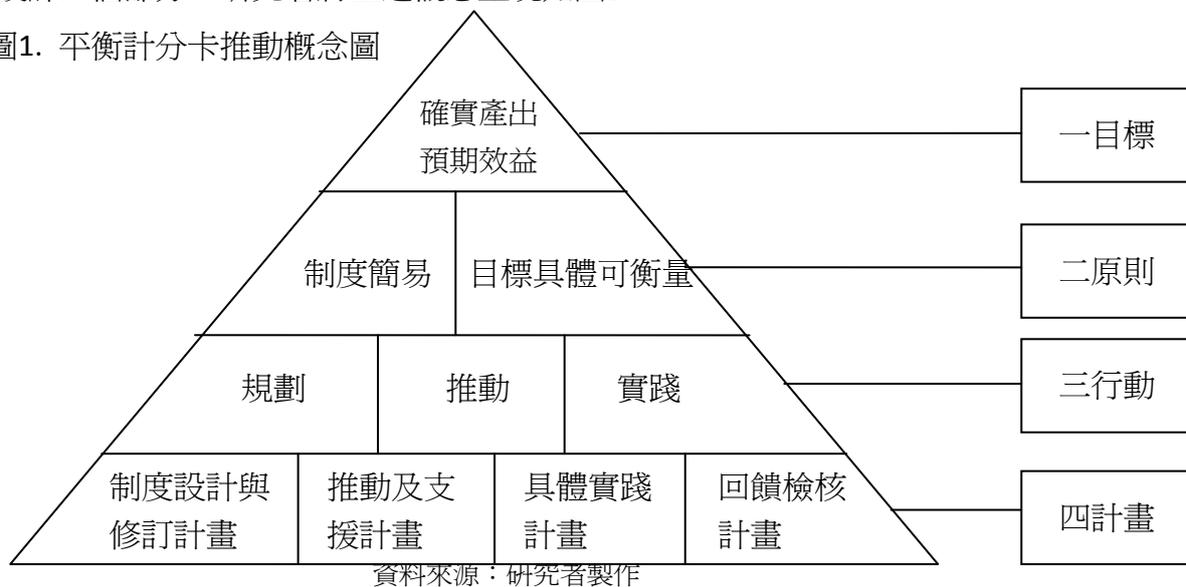
研究者認為平衡計分卡推動成功與否，組織文化亦為重要關鍵，因為組織文化涉及組織的制度面、人員的態度、信仰...等，組織文化也影響組織成員的日常行為表現，若要讓組織能徹底發揮平衡計分卡，研究者建議應從更深層的組織文化著手，使績效管理與組織文化相融合，加強員工個人績效與組織深層文化的連結、論述與活動，如此才能使組織員工徹底從內心接受及肯定，使平衡計分卡順利在組織中運作開來。



（二）應有具體推動概念與計畫

現況組織在推動平衡計分卡雖各有推動方式，但如何讓成員瞭解組織推動方式以降低推動上的阻礙，研究者提出建議有：1.一個目標—確實產出預期效益：組織導入目的就是組織要變得更好，因此組織導入的初衷、效益必須被達成；2.二個原則—制度簡易、目標具體可衡量：原則為落實目標之方向具體規範，在制度的推動中，各種制度、流程的規劃與設計不應脫離原則；3.三個行動—規劃、推動、實踐：行動即為組織政策，根據制度的運用可以分成三大面向，分別是制度的規劃面、推動面與實踐面，根據這三個面向擬訂相關推動計畫；4.四個計畫—制度設計與修訂、推動及支援設計、具體實踐設計、回饋檢核設計：計畫為具體執行層面，得根據組織特性考慮具體的可行步驟，根據新制度的導入，可以分成制度修訂與設計、推動及支援設計、具體實踐設計、回饋檢核設計四個部分。研究者將上述概念呈現如圖1.：

圖1. 平衡計分卡推動概念圖



研究者認為組織推動平衡計分卡應具有整體性思維，讓同仁知曉組織推動方式，如此才可提高實際執行者與組織同仁導入的效率，也避免組織在推動過程產生困境。

（三）導入初期試辦計畫與結果評估

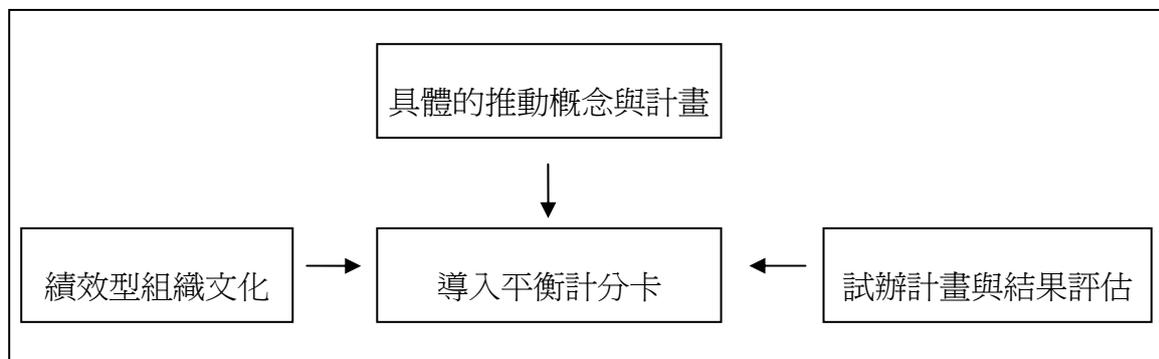
制度的變革對組織而言，意味著管理政策的更動與翻轉，對組織而言是一項極大的挑戰。研究者認為，組織制度一次大的更新，並非一朝一夕即可完成，勢必需要數年的時間才得以完成，這過程中組織將歷經多次的制度價值討論，對組織管理者及員工而言，均是相當大的挑戰，組織更面臨著變革只許成功，不許失敗的極度壓力。因此研究者認為，或許組織可先選擇某一部門進行試辦計畫及成果評估，這過程中組織內的支援



系統得以客觀地評估與檢核平衡計分卡對組織的影響，也得以在試辦過程中進行制度的調整與更新，創造出組織較佳之管理模式，有易於日後組織整體運用平衡計分卡時，降低組織衝擊、易於內部分享、垂直溝通、橫向複製及建立配套與因應措施，對於日後組織整體進行變革時，可以產生較佳的順利導入過程與結果。

綜此，研究者認為非營利組織導入平衡計分卡之機制，即從上述三個建議著手建構，具體導入平衡計分卡機制圖請見圖2.：

圖 2. 非營利組織導入平衡計分卡機制



資料來源：研究者製作

在圖2.導入平衡計分卡機制圖中，平衡計分卡的導入只是一個硬體的架構，但組織同仁必須有這樣的觀念且願意接受，因此建構軟性的績效組織文化有其必要性；接續導入必須具有整體思維，事先設計好目標、原則、方向及計畫，以幫助組織執行者及全體同仁明確了解如何做及怎麼做，最後組織整體導入前的內部試辦計畫與評估結果有其必要性，以幫助組織評估適用與否？並有助於後續組織的全盤導入。

上述研究者建議，研究者認為現況僅較適運用於社福組織。整體研究過程裏，研究者僅以社福領域非營利組織作為研究對象，其他類型非營利組織並非在本次的研究對象中，且非營利組織有諸多類型，不同類型的非營利組織在議題倡導與發展運作上均有所差異，故上述建議研究者認為現況僅較適為社福組織。

陸、平衡計分卡建議差異比較

有關平衡計分卡導入組織的運用建議，在 Robert S. Kaplan and David P. Norton 平衡計分卡：化策略為行動的績效管理工具一書第九章「上下一致配合策略」與「構築平衡計



分卡」曾提出相關步驟與策略(朱道凱譯, 2008)。研究者在此將 Robert S. Kaplan and David P. Norton 相關建議與研究者之建議進行差異比較, 請見表 7.:

表 7. 建議差異比較

Robert S. Kaplan and David P. Norton 相關建議		研究者建議
組織願景和方向	建立平衡計分卡流程	
一致機制		
1. 溝通與教育計畫	1. 選擇組織單位	1. 建構非營利組織
2. 目標制定計畫	2. 辨別 SBU (策略事業	2. 組織績效型組織
3. 與獎勵制度連結	單位) 與總公司的連	3. 文化
	結關係	2. 具體推動概念
	3. 第一階段訪問	與計畫
	4. 綜合會議	3. 導入初期試辦
	5. 第一階段執行研討會	計畫與結果評
	6. 子團隊會議	估
	7. 第二階段執行研討會	
	8. 發展實施計畫	
	9. 第三階段執行研討會	
	10. 完成實施計畫	

資料來源：研究者製作

有關 Robert S. Kaplan & David P. Norton 所提組織運用平衡計分卡在促成組織上下一致配合策略時, 提出三個連結機制, 分別為 1. 溝通與教育計畫、2. 目標制定計畫、3. 與獎勵制度連結。其中該三點建議, 研究者認為與本研究建議有其互補之道, 例如溝通與教育計畫, 該點與研究者提出試辦計畫與結果評估有關, 有助於組織在導入平衡計分卡時垂直的溝通與橫向複製, 同樣都在強調組織內部溝通與教育的功能。另目標制定計畫, 與研究者提出平衡計分卡的推動方式應有具體推動概念與計畫相似, 唯研究者認為目標制定計畫相關的作法可以更為明確, 因此研究者增設目標原則、行動與計畫, 以促成組織目標訂定符合產出具體內容, 並得以透過相關執行與回饋修訂組織目標。最後與獎勵制度連結, 研究者乃從建構績效型組織文化著手, 透過績效目標與獎勵制度的連結, 建立績效型組織文化, 以順利推動平衡計分卡。



至於 Robert S. Kaplan and David P. Norton 所述平衡計分卡專案時間表中之策略與步驟，僅為組織設計平衡計分卡由上到下（衡量結構→策略目標→策略量度→實施計畫）之運作方式；相關訪問及會議則屬於橫向平衡計分卡辦理時程與會議。Robert S. Kaplan and David P. Norton 所述平衡計分卡專案時間表較為技術層次，以說明平衡計分卡導入的方式；但相對的，研究者從概念性角度提出建議，垂直部分為 1.一個目標；2. 二個原則；3.三個行動；4.四個計畫。橫向發展為建構非營利組織績效型組織文化、導入初期試辦計畫與結果評估。研究者所提建議重點工作為垂直面組織得以進行溝通與檢討，橫向面有助於組織複製與分享，藉由組織垂直溝通與橫向複製的發展，增進導入平衡計分卡效益。

柒、結論與省思

（一）研究結論

平衡計分卡自 Kaplan and Norton 於 1990 年提出迄今，已逾 20 年的時間，對於組織績效管理的發展，有其洞見與影響力。從本研究中所獲有關平衡計分卡導入非營利組織結果發現，臺灣現況非營利組織運用平衡計分卡時，存有宣導、新增工作負荷、績效指標產出不易及組織績效難以公正客觀地衡量等問題。但從另一面向看待平衡計分卡非營利組織運用的正面意義，平衡計分卡提供了非營利組織將組織使命與願景連結到策略，並藉由績效管理制度加以落實的機制，此機制可為非營利組織落實組織使命與願景以發展策略，並形成以績效管理為基礎的管理架構。

另外本研究有關非營利組織運用平衡計分卡情形，研究者認為現況無法確定適合或成功與否，原因在於現況實施單位運用時間多在一至二年間，尚待更長的時間驗證，儘管 C 單位實施較久，然而也尚未完全肯定已運用成功。另尤其是功能上而言，實務上各單位現況僅在策略管理系統部分運用較佳，評估系統與溝通工具仍有待落實發展與運用。所以平衡計分卡真的適用於非營利組織嗎？本研究中或許受訪單位均自述認為適用，但研究者認為非營利組織運用平衡計分卡實需更長的時間加以驗證並落實相關功能，日後才得以據此判斷適用與否。

總體而言，研究者認為平衡計分卡是一複雜的績效管理制度，但其理念與功能運用在非營利組織有其助益，打破以往非營利組織經營的思考框架，更重要的是透過策略發展聯結績效管理以追求落實組織使命的觀念，使非營利組織重視日常組織活動與組織價值的關連性，如此非營利組織日常的業務活動與組織發展才能與組織原使命與宗旨相



符。

(二) 研究省思

1. 非營利組織績效指標設計

有關非營利組織績效指標的設計，在訪談過程中，C 受訪單位表示對於指標的共識、公平性及跨部門的指標如何設定，認為是難以解決的問題，尤其是 C 單位花了數年時間。「我們其實從 5~6 年前開始導入，那一直到現在，我覺得還是沒有做得很好，就是找出一個有效的一個績效指標。」(C 單位) 所以非營利組織如何建構合理的績效指標，可能是非營利組織導入績效管理過程中勢必面臨的問題。C 單位也題及有關績效指標評估的通過與否，在社福組織與督導的判斷有關。「...達成目標怎麼算...完全是看督導，但是督導的標準是什麼...就在於督導他的權限跟他的認知...」(C 單位) 所以督導的判斷可能將決定服務提供者的績效達成程度。因此過程中督導的判斷可能影響員工績效表現，所以如何才能達到績效指標客觀的一致性？有待於未來再行深入研究。

2. 非營利組織服務績效如何修定

在此次研究中可以發現，非營利組織並非如營利組織般將財務構面設為策略地圖的最終構面，最終構面乃是顧客構面，用意乃強調非營利組織重視被服務的顧客，為服務使用者創造出最佳利益。非營利組織透過落實績效管理過程考核同仁，以提升組織服務品質；但績效管理另一重點，當同仁產出績效未達標準時，也應進行組織或個人績效修訂；除了績效修訂外，也可從協助同仁的產出符合績效目標著手。績效修訂仍應扣緊組織使命與願景、策略等方向與計畫，透過績效管理輔以數據化的運用，具體呈現管理結果，及時瞭解組織達成進度及發現組織或同仁應該修正的目標，逐步朝組織願景邁進。

(三) 研究限制與未來研究建議

1. 研究樣本豐富性不足

此次研究樣本多為身障福利服務單位，服務與經營同質性較高，但僅身障福利服務單位並不足以代表整體社福組織運用平衡計分卡概況。本研究缺少社福組織中的其他服務領域，在正向思考上，較多單一領域單位有助於瞭解單一領域的發展狀況；但反面而言，樣本間的豐富性減少，則缺少與其他服務領域比較的機會。因此未來在選擇研究樣本上可擴大服務領域的差異性。

2. 研究結果難以推論至全體非營利組織



本文研究者試圖尋找社福組織中不同的服務領域，惟在研究進行中，僅能搜尋到較多的身障福利單位；另本研究為質化研究，未進行整體非營利組織的量化調查，因此結果難以推論至整體非營利組織。且臺灣整體非營利組織運用平衡計分卡有多少數量？使用情形如何？普遍導入後的狀況為何？是否真的適用？諸多問題有賴量化抽樣調查進行研究，才得以產出整體運用概況。

3. 研究結果無法呈現組織多元意見

本文研究者試圖以組織高階主管作為主要研究對象，主因其具有組織整體導入平衡計分卡之關鍵影響力、組織發展全貌視野與推動經驗。透過高階主管之訪談內容，研究者得以分析出各單位總體發展歷程。惟本研究缺少組織不同層面者如中階主管或基層員工意見，使該研究僅呈現出管理者思維。建議未來研究可朝補充中階與基層員工意見，以多元呈現組織整體運用之發展情形。



參考文獻

- 方慶榮（2004）。平衡計分卡管理制度之設計及應用—以陽光社會福利基金會為例。政治大學商學院經營管理碩士學程企管組商學碩士論文。
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P.（著）、朱道凱（譯）（2008）。平衡計分卡：化策略為行動的績效管理工具。臺北：臉譜出版。
- 伍寶明（2006）。協助社會服務機構制定機構層面之平衡計分卡—經驗與反思。見仁愛堂、香港仔街坊福利會社會服務中心（編），表現衡量和管理全新攻略—社會服務平衡計分卡之構思與實踐（頁 372-382）。香港：匯美傳意。
- 李章順（2009）。策略導向績效管理—KPI 體系建構與實施。李章順。
- 卓火土（2007）。平衡計分卡應用在非營利組織之研究-以 H 社會福利基金會為例。交通大學高階主管管理碩士學程碩士論文。
- 林淑馨（2008）。非營利組織管理。臺北：三民書局股份有限公司。
- 施武樵（2005）。具社會福利導向之非營利組織平衡計分卡的建構暨其於國軍替代役關聯之研究。國防大學管理學院後勤管理研究所碩士論文。
- 許世雨（1992）。非營利部門對公共行政之影響。政治大學公共行政研究所論文碩士論文。
- 陳立唐（2010）。設定明確願景，用科學方法驗證策略。見劉楊銘（編），經理人月刊—輕鬆讀懂平衡計分卡（頁 86-87）。經理人月刊。
- 梁偉康（1997）。社會服務機構行政管理與實踐。香港：集賢社。
- 黃裕庭（2006）。以平衡計分卡觀點探討非營利組織經營績效之研究—以文教基金會為例。彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文。
- 黃新福、盧偉斯（2006）。非營利組織與管理。台北：國立空中大學。
- 鄭俊偉（2006）。平衡計分卡非政府組織之推行與困難。見仁愛堂、香港仔街坊福利會社會服務中心（編），表現衡量和管理全新攻略—社會服務平衡計分卡之構思與實踐（頁 360-371）。香港：匯美傳意。
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P.（著）、高翠霜（譯）（2000）。新策略管理制度：平衡計分卡。哈佛商業評論中文版。
- 鄭欽明（2001）。專業型非營利組織管理之研究—以雅文基金會為例。政治大學經營管理碩士學程碩士論文。



Hopkins, Graham(2004). *Balancing Act. Community Care*, 1516, 46-47.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2001). *The Strategy-Focused Organization; How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Niven, Paul R.(2002), *Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining results*. New York: Wiley.

Niven, Paul R.(2005). *Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard*. *Journal for Quality and Participation*, 28(4): 21-25.



Research on the Application of Balanced Scorecard in Non-Profit Organization -- results from social welfare Organizations

Lin, Yihseh

Miaoli County Yuanli Township Elder Care and Rehabilitation Center Substitute Service
linyihseh@livemail.tw

Kuo, Tengsung

Fu Jen Catholic University the chair of Master Program in Non-Profit Organization
Management and Department of Social Work associate professor
Jttk1954@gmail.com

Wang, Shungming

Chinese Culture University Department of Social Welfare professor
hopewang@faculty.pccu.edu.tw

Abstract

In recent years, the performance management of social welfare organisations has become a focus point receiving much attention due to governmental evaluation and the increasing attention from nongovernmental donors regarding accountability. The balanced scorecard is an emerging performance management system; social welfare organisations rely on balanced scorecards to establish their performance management system. This research is aimed to study the difficulties that social welfare organisations may encounter while implementing balanced scorecards. What are the success or failure factors? Whether balanced scorecards suitable for social welfare organisations or not? This research adapts case study, the interview subjects including mid-level and senior managers and executives, overall 5 interviewees from 4 organisations. The research also finds that the difficulties social welfare organisations encountered while implementing balanced score were establishing performance indicators and evaluation. For the suitability, all the organisations agree that balanced scorecards are suitable for social welfare organisations, but the researcher holds a more reserved standpoint. The related suggests that the implementation of balanced scorecard for social welfare organisations should base on 3 elements, namely, establishing performance orientated organisation culture, having a specific and clear inception concept, and taking pilot projects and result evaluations.

Key words: Balanced Scorecard, Non-profit Organization, Performance Management

