

南 華 大 學
非 營 利 事 業 管 理 研 究 所 碩 士 論 文

價值基礎管理模式應用在宗教傳銷事業之研究
The Application of Value-Based Management
Model Used on the Multi-Level Direct
Marketing Unit in a Religious Organization

指導教授：黃德舜博士

研究生：李招欣 撰

中華民國九十八年六月三十日

南 華 大 學
非 營 利 事 業 管 理 學 系
碩 士 學 位 論 文

價值基礎管理模式應用在宗教附屬直銷事業之研究

研究生：李招欣

經考試合格特此證明

口試委員：李瑞祥
涂瑞德
呂朝賢

指導教授：李瑞祥

系主任(所長)：呂朝賢

口試日期：中華民國九十八年六月三十日

【論文題目】：價值基礎管理模式應用在宗教傳銷事業之研究

【校所名稱】：南華大學非營利事業管理研究所

【頁數】：140頁

【畢業時間】：民國九十八年六月

【指導教授】：黃德舜 博士

【研究生】：李招欣

【論文摘要】：

我國的非營利組織 (Non-Profit Organizations, NPO) 中宗教組織不管財力的募集或是在人力的吸收上都讓其他非營利組織望塵莫及。但依帕列托八十/二十法則而言，幾乎百分之八十的善款，集中在少數的宗教組織，百分之二十分散在其他非營利組織中，尤其在經濟景氣低迷時，政府的財政愈來愈萎縮之際，民間企業的收入也減少而對非營利組織的捐獻也相對減少下，非營利組織財務的獲得更加困難，鑑於捐款資金不足，許多非營利組織只得自闢財源，自尋生路，紛紛轉向開發商業收入來維繫所肩負任務的生存命脈。企業經營目的在創造更多有形及無形的價值，亦就是在追求「股東利潤極大化」的原則下，為股東創造所期望的未來現金流量及降低與此現金流量相關的風險；企業創造價值的過程中，企業財務績效是來自組織效能 (organization effectiveness) 及策略效能 (strategic effectiveness) 的發揮，而組織及策略效能的發揮與策略因素及組織行為因素有關。而價值基礎管理(Value Based Management, VBM)強調企業經由策略、財務及公司治理等行動後，可創造長期的經濟價值 (economic value)。

價值基礎管理模式之績效衡量工具中，以經濟附加價值(Economic Value Added, EVA®)模式較符合價值基礎管理的精神，亦就是透過計算出企業之 EVA®值就可瞭解到企業經理人的績效及對企業的貢獻度；經由 EVA®績效薪酬制度設計，可以激勵經理人為創造企業及股東價值而奮鬥。

本研究乃選擇一家宗教附屬傳銷事業公司，利用價值基礎管理模式，透過個案分析，瞭解創造企業價值及股東附加價值的關鍵性價值動因及其運作方式，並以 EVA®理念及做法為個案設計績效管理及薪酬管理制度，俾提供個案公司及業界參考。研究結論如下：

一、A 公司應用 VBM 制度之研究結果

- (一)在公司治理方面，尚未建立獨立董監事運作制度，董事會對公司的決策有最高決策權，總經理直接參與公司經營管理。
- (二)個案公司現行績效管理制度及成本會計制度中，仍以全公司為投資中心，各部門推行 VBM 之績效衡量制度困難度較高。在 VBM 制度推動上，先推行收益或費用責任中心制度困難度較低。
- (三)在績效評估制度方面，個案公司尚未建立以價值基礎的績效衡量制度。目前績效衡量制度未能完全與報酬制度相連結，未依據個人或經理人之績效達成率來發放獎酬。目前績效評估及薪酬管理制度上不具備推行 VBM 之條件。亟需規劃建立一套績效與薪酬相結合的價值管理制度。

二、VBM 制度應用上的管理意涵

- (一) 經理人要制定策略時就必須同時設定公司未來的最大 EVA®目標，並於結合激勵薪酬管理制度，以激勵經理人為公司創造價值，並於適當資源分配後使公司獲取最大利益的貢獻。藉著 VBM 制度的推動，使員工能分享良好經營績效的薪酬回報，並使企業能永續生存經營。
- (二) VBM 制度是一種強調創造企業價值的管理哲學，企業推行 VBM 制度時需藉由教育訓練及溝通方式，在所有高階主管及員工均具有價值創造的觀念及共識後，自然可以形成良好的企業價值文化。
- (三) VBM 制度之績效衡量制度同時兼顧財務性及非財務性績效衡量指標的衡量，這些衡量指標經計算後可以正確、合理的衡量經理人或員工實際的績效，消除考核不公的疑慮。
- (四) VBM 制度之經理人激勵薪酬計畫，強調價值創造績效與薪酬相連結，以使經理人了解他們的管理作為與公司實質價值息息相關，並藉激勵性薪

酬制度激勵其為公司創造長期價值之貢獻。高階主管的薪酬制度設計，應以其對企業的 EVA[®]貢獻為主。

【關鍵字】：非營利組織(Non-Profit Organizations, NPO)、價值基礎管理(Value Based Management ,VBM)、經濟附加價值 (Economic Value Added, EVA[®])、價值創造(Value-Creating)、資金成本(Cost of Capital)、公司治理(Corporate Governance)、價值動因(Value Driver)、績效管理(Performance Management)、獎酬管理(Compensation Management)。

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	5
第三節 研究範圍與流程	5
第二章 文獻探討	9
第一節 宗教非營利組織發展與直銷事業關係	9
第二節 直銷事業簡介	16
第三節 價值基礎管理模式	21
第四節 經濟附加價值	44
第三章 研究方法.....	57
第一節 研究架構	57
第二節 研究方法	60
第三節 研究步驟	64
第四節 操作性定義	66
第五節 資料蒐集與統計方法	75
第四章 個案簡介與現行制度概況	77
第一節 個案公司簡介	77
第二節 公司治理概況	83
第三節 競爭策略分析	85
第四節 價值動因分析	90

第五節	經濟附加價值分析	97
第六節	績效管理與薪酬管理概況及問題分析	107
第五章	價值基礎管理(VBM) 模式之個案應用	113
第一節	EVA 運用於個案公司績效管理制度	113
第二節	以 EVA®運用於個案公司之薪酬管理	124
第六章	結論與建議	128
第一節	研究結論	128
第二節	研究貢獻	134
第三節	研究建議	134
參考文獻		135
附錄 1	A 公司產品 大豆精華具備的十大特色	141
附錄 2	A 公司產品 野生素絲藻的十一大特色	142
附錄 3	A 公司損益表	143
附錄 4	A 公司資產負債表	144
附錄 5	A 公司傳銷商獎金與福利	146
附錄 6	A 公司行政人員薪酬制度	150
附錄 7	焦點訪談問卷	152

表 目 錄

表 2-1-1	各宗教社會服務概況	9
表 2-1-2	各宗教教務概況	11
表 2-2-1	多層次傳銷事業銷售商品或勞務類別統計	18
表 2-3-1	價值動因-相關變數表	27
表 2-4-1	經濟附加價值調整項目與一般公認會計原則之比較	47
表 3-1	不同研究方法的相關狀況表	61
表 4-1-1	A 公司 經營績效指標分析表	82
表 4-4-1	A 公司 財務性價值動因變動表	91
表 4-4-2	A 公司 營業資金及銷貨收入分析表	92
表 4-4-3	A 公司 股東權益及負債總額分析表	93
表 4-4-4	A 公司 WACC 分析表	94
表 4-4-5	A 公司非財務性價值動因及其相關變	95
表 4-5-1	A 公司 2005-2007 年經濟折舊額攤銷表	98
表 4-5-2	淨營業節餘利潤(NOPAT)表	99
表 4-5-3	A 公司投入資本(IC)	100
表 4-5-4	A 公司投入資本報酬率(ROIC)表	101
表 4-5-5	1998-2007 年市場預期報酬率表(Rm)	102
表 4-5-6	1998-2007 年無風險利率(Rf)	103
表 4-5-7	市場報酬率迴歸分析表	104
表 4-5-8	推估 A 公司 2005-2007 年權益資金成本表	109
表 4-5-9	A 公司加權平均資金成本 (WACC) 表	105
表 4-5-10	經濟附加價值 (EVA [®]) 及價差率決定表	106
表 4-6-1	A 公司經營績效財務分析表	108

表 4-6-2	安麗公司營養食品價目表	111
表 4-6-3	安麗公司個人銷售獎金	111
表 5-1-1	財務面評量指標表	115
表 5-1-2	顧客面評量指標表	116
表 5-1-3	內部流程面評量指標表	117
表 5-1-4	學習成長面評量指標表	118
表 5-1-5	個人年度績效評量表範例	119
表 5-1-6	主管級績效評量表範例	120
表 5-1-7	員工績效主管綜合評量表範例	121
表 5-1-8	EVA 紅利計畫表	125
表 5-1-9	高階主管紅利給付表	127
表 6-1	經濟附加價值 (EVA) 及價差率決定表	128

圖 目 錄

圖 1-1	本研究流程圖	6
圖 1-2	本研究範圍圖	7
圖 2-1-2	捐獻給宗教組織的比率	13
圖 2-3-1	價值基礎管理四個主要管理程序	23
圖 2-3-2	價值基礎管理架構	25
圖 2-3-3	企業價值管理程圖序	26
圖 2-3-4	企業價值創造的決定因素	29
圖 2-3-5	平衡計分卡的發展圖	31
圖 2-3-6	顧客觀點的核心量度	32
圖 2-3-7	薪酬的形式	37
圖 2-3-8	基本薪酬永久性的增加	39
圖 2-3-9	績效與激勵薪酬槓桿關係	40
圖 2-3-10	顧客觀點：提供理想價值	41
圖 2-3-11	企業觀點：以顧客價值重整企業設計	42
圖 2-3-12	CRM 導入示意圖	43
圖 2-4-1	經濟附加價值光譜	46
圖 2-4-2	正的價差率與負的價差率	50
圖 3-1	研究架構圖	59
圖 4-1	MG 公司組織圖	80

第一章、緒論

第一節、研究背景與動機

宗教是個人生活重要的一環，也是社會活動的主要現象之一。尤其近年來，我國的非營利組織（Non-Profit Organizations, NPOs）中最重要組織之一的宗教組織發展非常蓬勃。宗教組織不管財力的募集或是在人力的吸收上，往往令其他類型非營利組織望塵莫及（江明修、梅高文，1999）。但依帕列托八十/二十法則而言，幾乎百分之八十的善款，集中在少數的宗教組織，百分之二十分散在其他非營利組織中，尤其在經濟景氣低迷時，政府的財政愈來愈萎縮之際，民間企業的收入也減少而對非營利組織的捐獻也相對減少下，非營利組織財務的獲得更加困難，鑑於捐款資金不足所引發的激烈爭奪，許多非營利組織只得自闢財源，自尋生路，紛紛轉向開發商業收入來維繫所肩負任務的生存命脈(Elstrodt & Schindler & Waslander, 2004)。

依 La Barbera (1991)的研究指出，美國非營利組織中宗教組織佔 38%，以他對 105 個宗教營利企業為基礎的研究中，近 14%已開始提高盈餘收入為主要目的，其商業活動中，從簡單的出 T 售恤或書籍到複雜的創設醫院、學校、電視台，戲劇、電影等。至於宗教非營利企業和營利企業的特色何在，該研究對 105 個宗教營利企業的人員及學者所做的調查，獲得以下的結論：

- (一) 宗教企業收入的目的在實現社會利益及心靈層面，如傳道或會員服務。
- (二) 非營利團體比營利團體間更為合作，而非彼此競爭。
- (三) 以工作人員的困難度而言營利與非營利一致，但非營利組織強調組織使命和志工策略。
- (四) 精神層面的運作營利與非營利不同，特別是基督教。

根據 Zimmerman(1998)研究指出，在過去加拿大慈善團體的主要經費來源幾

乎三分之二來自政府，此一比率在近年來因政府削減赤字而普遍下降，慈善團體為填補此一缺口，必須有更多的商業活動來增加收益及承擔所帶來的風險。儘管問題有些複雜，但加拿大的慈善機構已然朝向社會企業化邁進，其商業活動主要出售商品及增加收費服務，內容包括出版刊物、庇護工場、辦公空間出租、投資、利用人力資源等等。

由此看來，公益團體從事營利事業的事實幾乎已被大眾接受，但是當公益團體正式成為市場的一部份 (market player) 時，營利活動是否會影響到組織的文化、架構、宗旨、整體運作、以及員工等，便成為一個重要的議題。

近年來宗教社會學者的觀察與研究顯示，台灣地區的宗教組織不僅朝大型化也朝建制化的方向發展。隨著宗教組織的大型化與建制化發展，為實踐宗教組織的理念，或為擴展宗教組織的影響力，各種類型的宗教組織附屬機構也紛紛設立，或強化其運作功能。這些宗教組織與附屬機構的日常運作與發展，都必須面臨如何妥善管理與經營的問題，然而宗教組織與一般的營利組織不同，組織的運作並非以營利為目的，由於非營利事業缺少了傳統企業組織的利潤動機與利潤績效標準，有時為達成更高的理念目標，組織效率也非決策與管理的首要考慮，甚至組織目標的設定亦有不同於一般社會組織的形成過程。而非營利事業與營利事業最大的不同在於，營利事業強調以服務為手段，以賺錢為目的；而非營利事業強調籌錢是手段，以服務為目的，故營利事業所賺的錢歸董事會成員所有；而非營利事業所賺的錢歸組織發展業務所需，所以非營利事業亦需要賺錢，但賺錢的目的是擴大服務目標(黃德舜，2006 P. 31)。個案研究 A 公司即是一宗教組織設立，經政府立案的營利事業，強調以服務為目的，籌錢是為實現宗教使命與宗旨的順利推廣。

根據亞洲區基金會及民間組織議會 (Conference of Asian Foundations and Organizations, 簡稱 CAFO) 在 1999 年的一項調查指出，針對 21 個國家非營利部門進行調查研究，發現北美洲，南美洲，歐洲，非洲和亞洲，澳洲，薩拉蒙。

對於 21 個國家的許多非營利組織的統計，發現非營利部門的資金來源主要來自政府補助佔 48 %，收入來自慈善事業佔 41%，只有 11 %是來自公司、基金會個人捐助。這種結果違背了人們普遍認為：非營利組織主要依靠政府資助和捐贈，以保持他們組織的活動(白瑪麗, 2004)。這項調查也說明了「社會企業」(social entrepreneurship) 正是方興未艾。

綜觀國內非營利事業及宗教組織附屬的社會企業，並沒有從事傳銷事業者，如果一個宗教團體為了推動組織使命及願景，又期望達到經費自給自足，依所引進的建康食品，在其他國均採傳銷方式經營，也尊重引入國的要求而從事傳銷事業的經營，但因股東成員都是信徒，經股東成員同意，每年股東權益轉入專戶，用於組織發展業務所需及支付公益事業的基金，這種以非營利事業的本質，行營利之事實，即是本研究的主要動機之一。

直銷事業 1830 年代起源於美國，1970 年代引進臺灣，到 1995 年代達到高峰，全年營業總額達新台幣 448.5 億，截至 2007 年止在臺灣已創造 4230 人工作機會及年營業額 553.4 億元。傳銷事業的持性:1. 自由創業的精神;2. 主動積極的個性;3. 公平合理的制度;4. 人性激勵的發揮;5. 邊際人力的運用;6. 掌握消費者的特性(吳水丕, 1993)。傳銷事業是人的事業，傳銷人員創業不需大量資金，不受上班時間限制，可依自己的能力開創出屬於自己的事業。而且傳銷是一種人對人的行業，傳銷人員可以透過完備的顧客資料庫，確實掌握顧客的需要，提供省時、方便、快速又快樂的服務。使其更能迎合顧客導向的時代。而宗教組織也是以人為集合體，以信仰為中心思想。傳銷事業也是一種信仰，從事傳銷事業的成員對於組織的理念也一直深信不疑，才能真正成功，兩者都具有自由、主動、積極、邊際人力運用的特色。而傳銷事業的核心價值在那裡?其所創造出來的社會價值和經濟價值何在?宗教的傳銷事業運作的方式如何和一般的傳銷事業有何不同，這是激發本研究的主要動機之二。

企業生命核心的源泉就是價值創造。企業的一切活動都是圍繞價值創造而產生的,從企業策略開始到投資、銷售、財務活動、人力資源管理、企業文化和技術等等,一切都是為了增值企業價值這一目標。而價值基礎管理(Value-Based Management ;VBM)正是以此作為出發點的一項活動。價值基礎管理(VBM)。以創造股東及利益關係人及組織整體的價值作為公司的經營目標,對外配合外在的競爭環境,對內則落實在從目標設立、制度設計、策略規劃、營運流程、人力資源的薪獎制度等全部過程 (Haspeslagh, Noda & Boulos, 2001),所以價值基礎管理(VBM)是策略規劃(strategic planning)、績效評估(performance measurement)與獎酬制度(incentive compensation)的集合體。綜觀所有探討傳銷事業經營績效的研究,目前尚無一套公認的理論基礎,衡量傳銷事業之經營績效,所以本研究想導入 VBM 模式,探討傳銷事業經營在企業價值創造過程中,所產生的經濟價值與社會價值。在 VBM 模式中,經濟附加價值(Economic Value Added, EVA®)是一個快速發展,而且大量被使用的模式,是一種衡量組織價值創造的方法。本研究將以經濟附加價值(EVA®)作為衡量該組織價值創造。

經濟附加價值(EVA®)是 1991 年由美國紐約 Stern Stewart & Co. 財務顧問公司所提出,是以價值為基礎的財務績效衡量指標,亦可作為績效管理指標,使用在股東、員工或顧客的績效評估。過去傳銷公司企業經營的目的在創造利潤,但是會計評價的利潤,由於先天上的缺陷及可被人為操控,其評價之真實性不若以財務評價的經濟附加價值(EVA®)更為精確,例如有時公司利潤增加,若將資金成本列入考量,公司價值未必增加,此時若仍給予傳銷員工獎金,將造成股東權益的損失。企業價值創造應與價值分享一致。不僅要價值創造,更應價值分享,使傳銷公司經理人與員工的思想、行為及報酬和股東目標一致,才能建立更密切的夥伴關係(陳得發、金崇仁, 2002)。若能有效的將價值基礎管理的公司治理(corporate governance)、策略規劃(strategic planning)、績效評估(performance measurement)與獎酬制度(incentive compensation)等系統與

股東目標、員工之薪酬及顧客的利益相結合，使三者獲得三贏的局面，達到最大的利益平衡。

第二節、研究目的

本研究以個案探討的方式，以某宗教組織附屬傳銷事業為研究對象，透過「價值基礎管理」模式，做為傳銷事業績效管理之工具，應如何衡量？評估其宗教在追求熱愛大自然，推動環保救地球及不殺生害命、吃到真正健康的食品，推動減碳生活為目標之下，期能從事營利活動之傳銷事業制度及其所創造之經濟及社會價值，並進一步達到組織自給自足。本研究之研究目的如下：

- 一、瞭解個案宗教團體附設傳銷營利事業的價值動因，提出符合價值基礎管理模式之公司治理、績效衡量及薪酬管理制度。
- 二、導入價值基礎管理模式，以個案宗教團體附設傳銷事業現有資料，尋求個案傳銷事業之經濟附加價值 EVA[®]指標、及運用 EVA[®]概念於績效管理及獎勵管理。
- 三、探究個案宗教團體附設傳銷事業傳銷事業價值創造、績效衡量及薪酬管理制度之現況，及問題提出解決方案，提供給個案公司及傳銷業界以為參考。

第三節、研究流程及研究範圍

一、研究流程：

本研究在思考過程中，先確立研究主題、研究方向及目的，然後進行傳銷事業的瞭解及價值基礎管理系統的瞭解，以找出財務績效衡量指標工具，再進行文獻蒐集、整理及分析、探討、歸納後，建立研究架構，設計研究方法，以深度訪談及蒐集個案文獻資料，經整理及分析、探討、歸

納後，套用 VBM 系統分析，得出結果後，做出結論與提出建議。

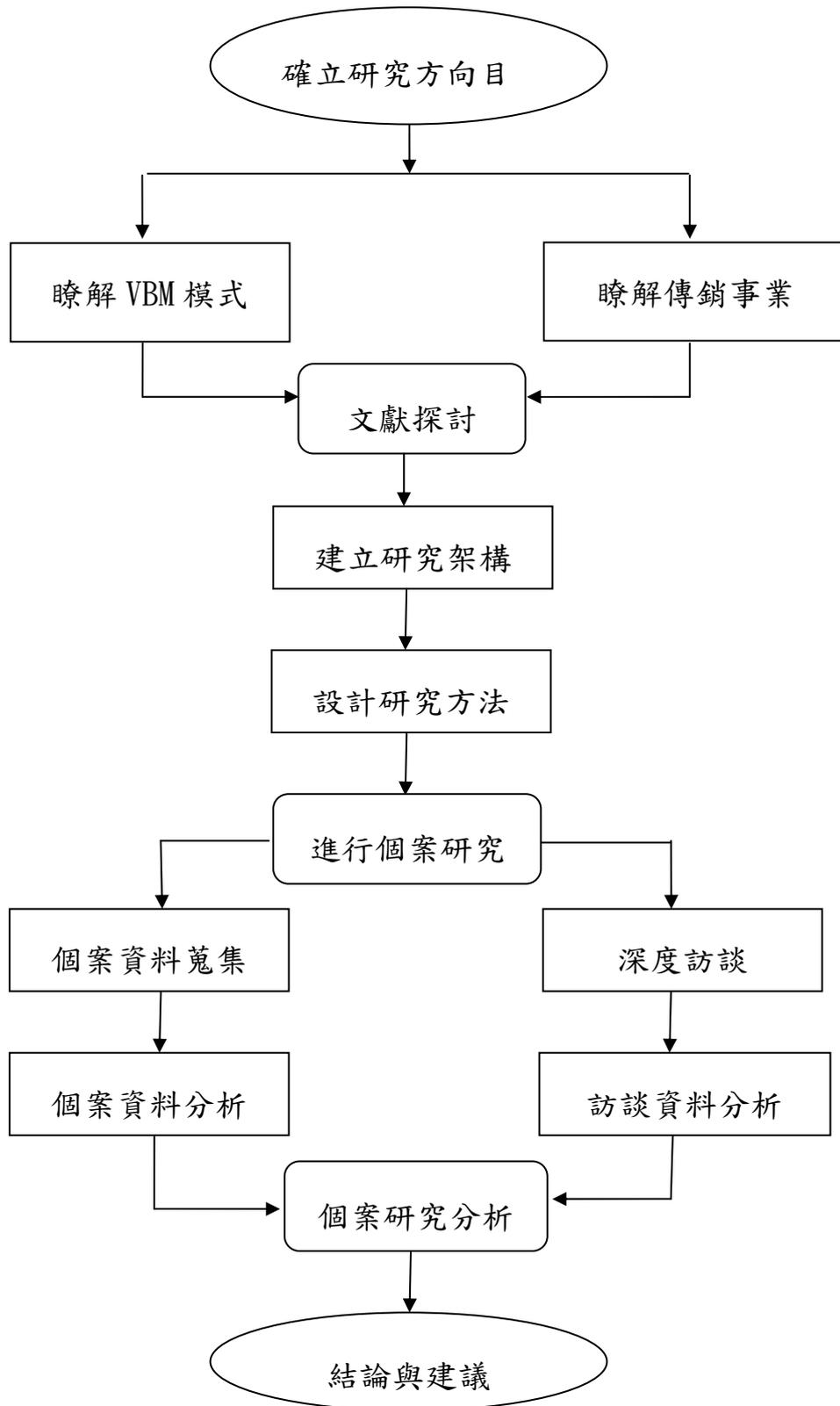


圖 1-1 本研究流程圖

資料來源：本研究整理

二、研究範圍

本研究個案公司屬宗教附屬企業型態組織，是傳銷事業中屬多層次傳銷公司，所以本研究先依企業模式為基礎，導入價值基礎管理(VBM)模式評估其核心價值，並以經濟附加價值(EVA[®])作為策略規劃(strategic planning)、績效評估(performance measurement)與獎酬制度(incentive compensation)指標，應用於個案公司。

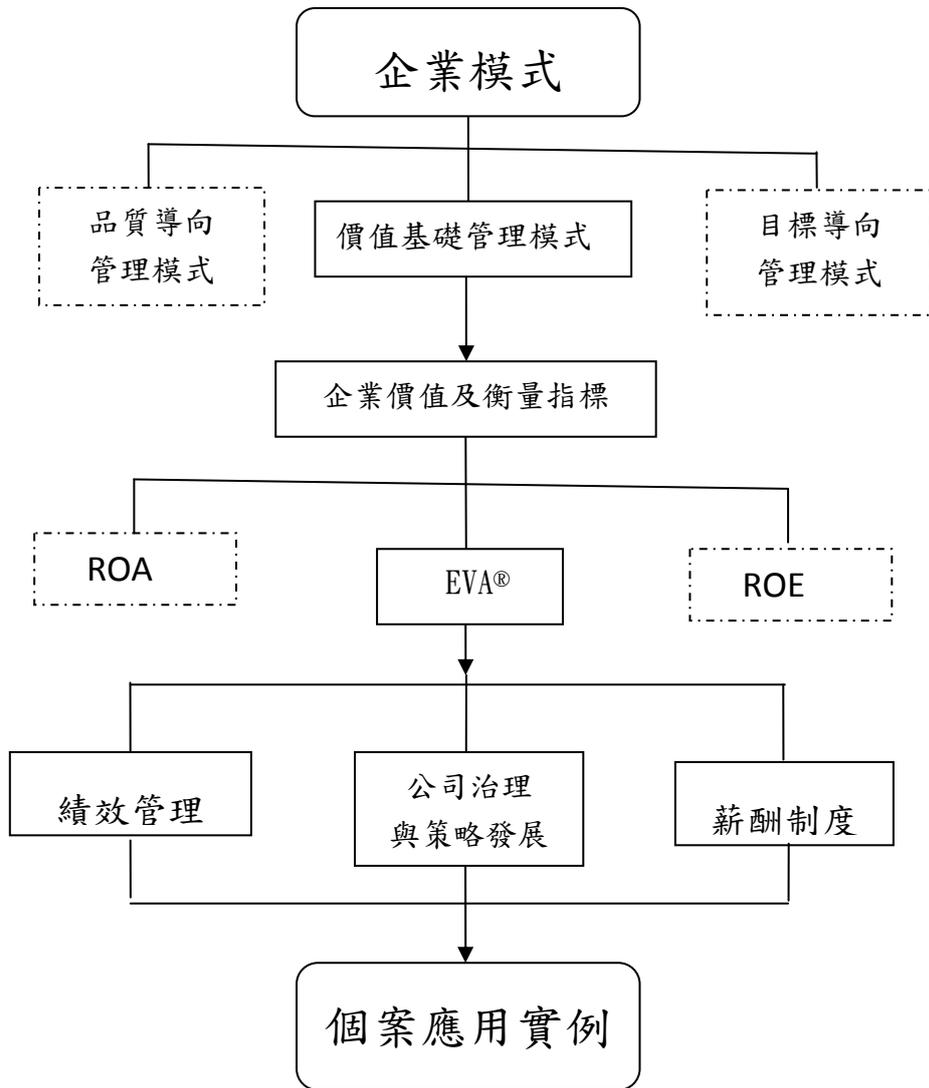


圖 1-2 本研究範圍圖

資料來源：本研究整理

第貳章、文獻探討

第一節、宗教非營利組織發展與傳銷事業關係

一、宗教型非營利組織發展

宗教型非營利組織早在 1626 年隨西班牙的天主教傳教士進入臺灣。1865 年，馬偕博士來臺，除傳道外，還設立醫院、學校來提升生活水準。於是，西方非營利組織的模式，隨宗教傳教佈道而引進臺灣。(楊繡勳，2003)。

反觀臺灣本土宗教型非營利組織的發展，也同樣有輝煌的成就，不管是民間信仰，道教、佛教、一貫道等在國內外均設有分支機構，從事宣揚佛法、人道救援，文化教育、醫療等工作。也投入相當龐大的人力、物力等資源。

依據內政部統計年報(2009)各宗教社會服務的概況，詳如表 2-1-1，顯示各宗教在臺灣從事文教事業中，由托兒所到大學，截至 2007 年底止總計達 1008 所學校，其中又以托兒所佔最多 364 所，但有逐年下降趨勢，其次是、小學，每年都有增減；而各宗教投入醫療事業以 2001 年最多達 65 所，往後有逐年下降趨勢；而投入在公益慈善事業，截至 2007 年底止總計達 520 所，其中以福利基金會、社會服務中心成長最為快速，福利基金會由 2001 年的 84 所增至 2007 年的 117 所；有逐年下降趨勢；社會服務中心由 2001 年的 76 所增至 2007 年的 126 所。

表 2-1-1 各宗教社會服務概況

2001 至 2007 年底

單位：處、所

年底別	文教機構 Cultural Institutions						
	大學	專科學校	職校	中學	小學	幼稚園托兒所	其他
End of Year	Universities & Colleges	Junior Colleges	Vocational Schools	Middle Schools	Primary Schools	Kindergraten s Nursery	Others

						Schools	
2001	9	4	8	21	20	464	554
2002	9	2	7	23	13	479	550
2003	9	2	8	23	15	386	572
2004	9	2	5	26	10	375	529
2005	9	3	4	22	12	356	555
2006	9	3	3	24	13	362	587
2007	9	3	3	28	16	364	585

表 2-1-1 各宗教社會服務概況 (續)

2001 至 2007 年底

單位：處、所

年底別 End of Year	醫療機構 Medical Institutions		公益慈善事業 Public Welfare & Charity Work					
	醫院數 Hospitals	診療數 Clinics	養老院數 Homes for the Elderly	身心障礙教 養院數 Institutions for the Disabled	青少年輔導 院數 Institutions for the Youth Guidance	福利基金 會數 Welfare Fundations	社會服務 中心數 Social welfare Services Centers	其他 Others
2001	65	17	19	28	14	84	76	156
2002	54	17	19	26	15	80	80	168
2003	35	14	22	19	6	71	78	169
2004	24	9	25	20	7	61	67	161
2005	24	8	22	18	8	101	106	108

2006	28	6	24	21	11	109	129	240
2007	27	7	25	22	16	117	126	214

資料來源：內政部統計年報

網站：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>日期：2009.05.26

又以各宗教投入教務工作而言，總計有 14,841 寺廟教堂參與其間，參與的信徒人數總計 1,537,498 人，如表 2-1-2 所示。由以上的統計

表 2-1-2 各宗教教務概況

1997 年底至 2007 年底

單位：人、所

年底別 End of Year	合計 Total		寺廟 Temples		教堂 Churches		
	寺廟教堂數 Temples and Churches	信徒人數(依 各宗教皈依之 規定) No. of Followers	寺廟數 Temples	信徒人數 No. of Followers of Temples	教堂數 Churches	神職人員數 No. of Clergies	教徒人數 No. of Followers of Churches
八十六年 1997	12,452	1,575,216	9,321	985,410	3,131	6,041	589,806
八十七年 1998	12,492	1,588,904	9,375	1,000,565	3,117	5,297	588,339
八十八年 1999	12,548	1,623,968	9,413	1,029,152	3,135	6,104	594,816
八十九年 2000	12,533	1,577,208	9,437	1,011,109	3,096	5,835	566,099
九十年 2001	12,970	1,630,744	9,832	1,053,165	3,138	5,903	577,579
九十一年 2002	14,647	1,656,101	11,423	1,068,550	3,224	6,417	587,551
九十二年 2003	14,747	1,552,956	11,468	974,713	3,279	6,465	578,243

九十三年 2004	14,536	1,525,507	11,384	946,469	3,152	6,598	579,038
九十四年 2005	14,654	1,521,729	11,506	964,892	3,148	6,573	556,837
九十五年 2006	14,730	1,519,297	11,573	961,733	3,157	6,513	557,564
九十六年 2007	14,841	1,537,498	11,651	968,085	3,190	6,630	569,413

資料來源：內政部統計年報

網址：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>日期：2009.05.26

由以上的統計數字顯示出台灣宗教非營利事業中，投入在職業學校、專科學校、小學、托兒所有逐年下降趨勢，其中又以托兒所為甚；而投入在公益慈善事業，除養老院外有逐年下降趨勢；只有各投入醫療事業，有逐年上升趨勢，就整體而言投入在中學、醫院、養老院有上升外，其餘顯示有萎縮現象。就教務工作而言投入的寺廟教堂數有逐年上升趨勢，信徒人數反而減少。會造成此現象原因很多，其中之一應與資金來源有很大的關係。根據「台灣地區社會變遷基本調查」中對宗教團體的捐款行為統計中，在1994年的時候，有79.0%受訪者捐款給寺廟教會，到了2004年，這個比例大幅下降，只剩54.60%的受訪者，在過去一年內捐款給宗教組織，如圖2-1-1所示。從捐款的金額來看，也是呈現下降的趨勢。這個趨勢和台灣整體的經濟景氣正好是密切相關的。1990年代是台灣經濟景氣最好的時候，宗教團體收到了大量的捐款，尤其是佛教和民間信仰的廟宇。而到了2004年因為經濟不景氣，捐款給宗教團體的人下降，捐款的金額也減少，捐款的宗教團體對象也受到影響（林本炫, 2007）。

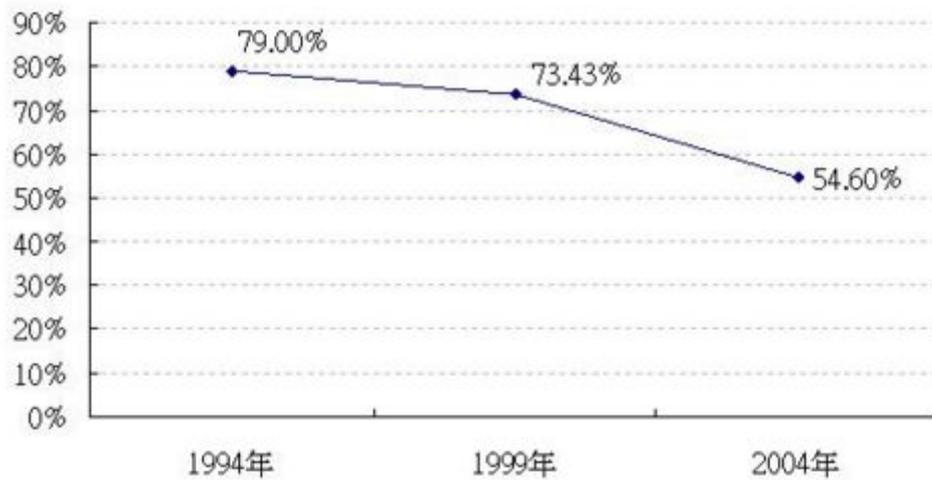


圖 2-1-1 捐款給宗教組織的比例

資料來源：中研院社會所「台灣社會變遷基本調查」，1994，1999，2004，
網址<http://www.ios.sinica.edu.tw/TSCpedia/index.php/>日期：2009.06.03

根據 La Barbera (1991) 的研究指出，美國非營利組織中宗教組織佔 38%，而在美國宗教非營利組織參與社會福利活動，以人道救援和生活福利佔 87%；國際活動佔 79%；公共或社會效益佔 70%；保健佔 68%；藝術及文化 43%；教育 38%；環境改善 27%。如果結合成一家公司，在財富五百強企業名單中，將名列第五，且宗教最引人注意的是宗教組成的非盈利性企業，與 500 億美元的收入，750 億美元志願工作，及數十億美元的建築物和土地有關。居此宗教組織(religious organizations)也開始面臨前所未有的管理挑戰。而宗教企業資金的主要來源有四：1. 個人和組織捐助(90%)；2. 貸款(36%)；3. 基金(21%)；4. 政府補助(7%)。

二、企業型非營利組織形成

近年來，亞洲地區公益團體面臨政府補助、企業捐款，以及國際基金會贊助縮減的困境。加上全球經濟不景氣的影響，使許多公益團體在募款方面，面臨鉅大的挑戰。公益團體已經意識到他們無法單純依賴政府提供的經費，也不能完全

依靠民眾捐款。因此，一些公益團體開始轉型，並且運用商業方式募集資源，藉此提高組織效率，以及永續發展。這些公益團體開始建立與本身願景相關的企業，一方面期望達到經費自主，另一方面實現使命及願景，這類型的趨勢被稱為「社會企業」(social entrepreneurship)。該趨勢在美國與歐洲國家已經受到重視，並且成為重要的研究議題(Pelchat, 2004)。

公益團體參與營利的活動並不是新的現象，但是近年來，無論是在國內或國外，「社會企業」變成一個引人矚目的趨勢，也被視為可以幫助公益團體達到雙重目標：社會價值與經濟獨立的運作模式。許多公益團體認為，運用商業模式是一種可以解決社會問題，並實現組織宗旨及願景的途徑。此外，近幾年流行的「非營利組織產業化」也是公益團體藉由發展自己的產業，開拓新的經費來源，以達到經費自主常使用的方式。因此，在社會方面和經濟方面，社會企業似乎可以為公益團體永續發展帶來無限的希望。

三、與傳銷事業的關係

在 2009 年台灣宗教非營利組織從事直接銷售的事業有之，例如「里仁有機商店」、「慈濟大愛購物」等，但從事多層次或單層次傳銷事業尚未見到，事實上宗教組織傳教佈道的精神與理念及方式與傳銷事業相類似，以林靜伶、陳煥芸(1997)的研究指出，傳銷公司所建構的語藝視野的說服力，主要來自於宗教的光環，與「信望愛」、「信我者得永生」、「分享」等精神有平行之處。在傳銷公司所強調的信心、美好未來的承諾、愛與關懷，與基督教義中的信望愛有異曲同工之妙。傳銷公司強調成員在拉下線或推銷其產品時是在幫助別人、與人分享好的東西，這樣的概念如同宗教論述中與非信仰者分享經驗、幫助非信仰者獲得救贖與新生的概念，也就是「信我者得永生」與「分享」等宗教精神的再現。再探究多層次傳銷最早發源於美國，其直銷公司的創辦人為基督徒，以信仰為第一，優先於家庭、事業為公司的信條(陳恒毅，2007)。如此以宗教家的精神來推廣傳銷事業，

故聲稱宗教組織傳教佈道的精神與理念及方式與傳銷事業相類似，就不足為奇了。

第二節、傳銷事業簡介

一、傳銷事業起源

直銷(Direct Selling)的起源最早可以追溯自耶穌十二門徒傳教的原型(陳恒毅, 2007)。近代學者對於直銷發源地雖有二派說法(德國與美國), 但大多採行美國說(劉元卿、陳若仙, 1996), 直銷最早在 1830 年代發源於美國, 而近代學者認為多層次傳銷最早發源於西元 1940 年代的美國傳銷公司, 因創辦人是基督徒, 故以「信仰第一」優先於家庭、事業為公司信條, 因美國郊區化居住型態, 傳銷提供了服務到家, 省時省力的方式使傳銷業蓬勃發展(陳恒毅, 2007)。並於 1970 年代傳到日本及歐洲, 1980 年代也經由日本商人引進台灣, 初期以仿傳教方式, 結合本土宗教觀與人際網絡關係, 轉變成直接銷售與推薦為其行銷手法。傳銷就是行銷通路的一種, 剛開始傳銷人員以推薦產品、零售行為視為做功德, 以慈悲心在幫助需要幫助的人, 做傳銷猶如在發菩薩心、行菩薩行來傳播健康的生活及實現夢想(陳恒毅, 2007)。傳銷有各種不同的組織架構, 最常見的有單層次傳銷(Single level, SL)及多層次傳銷(multi-level, ML)二種(林承戰, 1997), 而案個研究公司即屬多層次傳銷(ML)公司。

二、多層次傳銷事業管理上的特徵

企業的存在既為了完成某種任務, 故在設立之前都有明確的經營使命, 而常見的多層次傳銷公司, 常把經營理念設定在對人生的高理想與目標, 為了造福人類及造福社會是台灣傳銷公司常用的口號, 由於業者長期投入及經驗累積, 而形成此一行業成功的思想、信仰和價值觀。這也就是今天傳銷公司的「經營理念」和「管理哲學」。

以經濟學而言，最早重視生產導向，而後演變為行銷導向，現代已進入以顧客價值為導向，依吳水丕(1993)所言：要成為多層次傳銷公司至少要具備三大要件，即「制度」、「產品」、「訓練」，三者缺一不可，以現階段而言，更應加入「顧客」，才能算是完整。「完美的傳銷制度」是吸引傳銷商的原因；「優良的產品」則是創造顧客最主要的橋樑；而對「傳銷商持續訓練」則是確保公司的和傳銷商的業績來源；「良好的顧客管理」是創造利潤的主要來源。換句話說，任何一家成功的傳銷公司均具備以下的幾個條件：1. 良好的企業形象；2. 以人為主的經營理念；3. 優良的產品品質；4. 完美的制度設計；5. 對傳銷商的訓練與激勵；6. 注意傳銷商的資訊回饋；7. 善盡社會責任（吳水丕 1993, PP. 121~122）。

三、傳銷產品關鍵成功因素分析

依據行政院公平交易委員會，2007年多層次傳銷事業經營概況調查報告，銷售商品或勞務類別統計，為了解多層次傳銷事業銷售商品或勞務種類，將商品分成13類，按銷售家數觀察，以販售營養保健食品208家(占80.62%)居冠，販售美容保養品149家(占57.75%)居次，第三為清潔用品82家(占31.78%)。

為了解實際銷售狀況，以各事業商品銷售比重及營業額，計算各類商品銷售額，結果以營養保健食品銷售額最大，計291.20億元(占54.83%)，其次為美容保養品93.01億元(占17.51%)，第三位為清潔用品41.22億元(占7.76%)。各類營業額與95年比較，僅營養保健食品、清潔用品、淨濾飲水器材、圖書文具及錄影音帶、廚具及餐具等營業額增加，餘均減少。如表2-2-1所示。由此可見A公司所銷售的產品都在國內銷售額名列前三名，其所銷售的產品都是國內顧客對傳銷商品的最愛。

表 2-2-1 多層次傳銷事業銷售商品或勞務類別統計

商品名稱	事業家 數(家)	結構比 (%)	銷售額 (百萬元)	結構比 (%)
總計	258	100.00	53,114	100.00
1. 營養保健食品	208	80.62	29,120	54.83
2. 減重食品	24	9.3	1,002	1.89
3. 美容保養品	149	57.75	9,301	17.51
4. 清潔用品	82	31.78	4,122	7.76
5. 健康器材	37	14.34	856	1.61
6. 淨、濾飲水器材	29	11.24	1,884	3.55
7. 衣著與飾品	31	12.02	2,518	4.74
8. 寢具	11	4.26	804	1.51
9. 圖書文具及錄影音帶	42	16.28	229	0.43
10. 廚具、餐具	2	0.78	235	0.44
11. 資訊商品	20	7.75	326	0.61
12. 服務類商品	10	3.88	1,252	2.36
13. 其他	44	17.05	1,465	2.76

說明：部分事業兼售二種類型以上之商品或勞務，因此事業家數總和大於258家，結構比相加亦超過100%。

資料來源：中華民國傳銷協會(2007)

網址：http://www.dsa.org.tw/about_mds/p04.html 日期：2009.05.20

傳銷事業既不廣告，也沒有店舖，完全是靠人際網絡來銷售產品，所以除了人之外，最重要的就是產品了，而傳銷產品的成功關鍵因素，在於產品所具備的特性。陳得發、王淑吟、鄭旭棠(1998)認為，傳銷產品具有以下特

色：1. 高品質；2. 易於操作和解說；3. 具備健康特質 4. 崇尚自然、符合人體工學；5. 完善的退貨及提供售後服務；6. 產品複合性；7. 方便攜帶；8. 易查覺的商品特性；9. 具明確效用；10. 重複消費性；11. 強調專業性；12. 獨特性；13. 產品價格結構寬廣。

四、薪酬與獎勵制度

有優秀的人才，才有成功的事業，任何一家公司若想要能夠網羅優秀的業務人才為其效命，均必須擁有一套極具引力的薪酬制度(compensation plan)，而一套完美的薪酬制度(compensation plan)，依吳水丕(1993)的認為應具備：1. 公平：同工同酬，不分性別、年齡、學歷、人情、背景、種族之不同而有區別；2. 合理：薪酬的差別程度與工作量、責任、經驗及貢獻等相配合；3. 簡單明瞭：薪酬制度讓業務人員容易了解；4. 精密周延：薪酬制度的設定沒有漏洞不易取巧；5. 具激勵性：薪酬制度合乎現代激勵理論(modern motivation theory)讓業務人員願意多發一份心血，多一份收入；6. 適用性：一套適合自己公司的制度，具有彈性能隨環境不同而有變化。

典型的傳銷銷售方式是：由傳銷公司提供產品(或服務)，經傳銷人員以拜訪、聚會、產品試用會等各式各樣面對面的方式，向消費者進行銷售產品(或服務)；銷售地點通常是在消費者或他人家中、工作場所，或其他有別於固定性零售商店的地點。消費者接受傳銷人員的推薦，購買了產品或服務成為產品使用者。(Peterson、Robter 1996)認為傳銷業有各種不同的組織架構與獎金制度，傳銷人員收入主要來源有二種：1. 傳銷人員經由銷售產品及服務消費者，獲得零售價與會員價格之間的零售價差。2. 傳銷人員可以由直屬下線的銷售額或購買額中賺取佣金，也可自直屬下線之再下線組織的總銷售額中賺取獎金。傳銷人員在獨立創業銷售產品及服務消費者，也發展及訓練下線組織從事傳銷事業。除此之外曾子鴻(2007)對多層次傳銷公司報酬

的研究分類，可歸納為六種：

1. 會員折扣報酬：指訂貨折扣(零售毛利率)，傳銷商向公司訂貨大多有折扣(視公司訂價策略而有所不同)，因此市場定價與折扣價間的差額，便可以當作個人零售毛利或作為折扣的籌碼。

2. 獎金制度：由傳銷公司給予傳銷商的金錢即為獎金，包括組織領導獎金與個人零售業績獎金。

獎品報酬：公司以實物獎勵傳銷商的貢獻，常有汽車獎勵制度，或給予購車補貼，但越來越多的傳銷公司以現金代替實物獎勵。

3. 旅遊報酬：包括休閒旅遊和會議旅遊，而會議旅遊包括旅遊研討會，因有機會和成功的傳銷商聚集在一起，吸取成功的經驗。

4. 晉升制度：晉升制度的優點是不受年資、學歷、經歷等限制。隨著業績不斷成長，階級或頭銜也會跟著改變，榮譽、身分、地位也會跟著提高，所能享受的特殊待遇及權利越多，每個職級的意義都代表著傳銷商辛苦付出的心血，且晉升的結構為梯型，不同於傳統組織之金字塔型結構。

5. 表揚制度：公司藉由聚會或刊物公開表揚優秀人員，同時也贈送傳銷商象徵成功的表揚物，如獎章等。

第三節、價值基礎管理模式

價值基礎管理 (Value Based Management, 簡稱 VBM) 的概念, 最早可追溯自 1950 年代, 為尋找稀有原料的替代品, 而帶動「價值分析」(Value Analysis, VA) 計畫(朱立德, 2003)。自 90 年代美國許多公司開始狂熱地追尋股東價值, 而顧問公司之間彼此互相競爭, 希望能發展出一套嶄新的以價值為基礎的績效衡量系統 (value-based performance metrics), 藉此以取代舊有的績效衡量系統, 並建立公司各層級對資本使用付費的觀念, 善加利用有限資源期能產生最大的效益, 最終目標在在增加股東及關係人的財富與價值。

一、價值基礎管理的定義

價值基礎管理 (Value Based Management) 透過結合策略管理、公司治理、績效報告、激勵計劃及組織全體員工都以創造股東價值最大化為努力目標, 是一種管理哲學。而組織在經過這些活動後, 可以實際為組織達成創造股東財富的目的 (Condon and Goldstein, 1998)。Knight (1998, p. 102) 對於 VBM 所下的定義為: 對組織及全體成員植入一種心態 (Mind - set), 而這種心態可以讓組織及全體成員在做決策時, 皆會考慮這些決策是否會替組織及股東創造更大的財富及價值。價值基礎管理係將看似不相關聯的策略、組織、政策、預算、流程、資訊系統、管理報表、經營績效指標及報酬制度等緊密結合在一起, 使公司人人均有價值心態 (value mindset), 並以此作為各項決策之依據, 以增加公司的價值(許乃立, 2001)。價值基礎管理及是以股東價值為基礎, 在企業經營上它的主要目的在創造股東長期的利益, 而此種目的必須為企業內部所有員工所接受, 並且於從事所有決策時均以它作為最高指導原則(張文獻, 2002)。

Morin and Jarrell(2001)指出價值基礎管理(Value-Based Management)是一種包含策略、財務及公司治理等原則而共同創造公司價值的管理模式，透過這些原則可引導管理者做出最好的營運決策；同時價值管理亦強調其所選擇的策略必須能為股東帶來最大的財富，所以公司在價值基礎管理模式下要求管理者於決策時，必須考量長期現金流量與風險分析。所以美國 Coca-Cola 公司於 1997 年在其內部實行「價值基礎管理」指導書中明白指出價值基礎管理為一個可讓我們去管理企業各層面的原則，價值創造不僅公司的任務，亦為我們每日的工作哲學及做每件事的程序架構。價值基礎管理為經由使用價值創造原理後，發展策略及評估決策的方式。此種方式運用至企業經營管理策略及每一部門人員的每日工作程序中(Morin & Jarrell, 2001, p. 28)。

二、價值基礎管理之理論架構

Knight(1998)指出價值管理植基於以價值為基礎的決策管理，如圖 2-3-1 所示，其中包含如下述四項主要管理程序，而此四項主要管理程序間具有一致性。

- (一) 策略規劃(Strategic Planning)
- (二) 預算(Budgeting)
- (三) 激勵性薪酬(Incentive Compensation)
- (四) 財務報告制度(Financial Reporting)

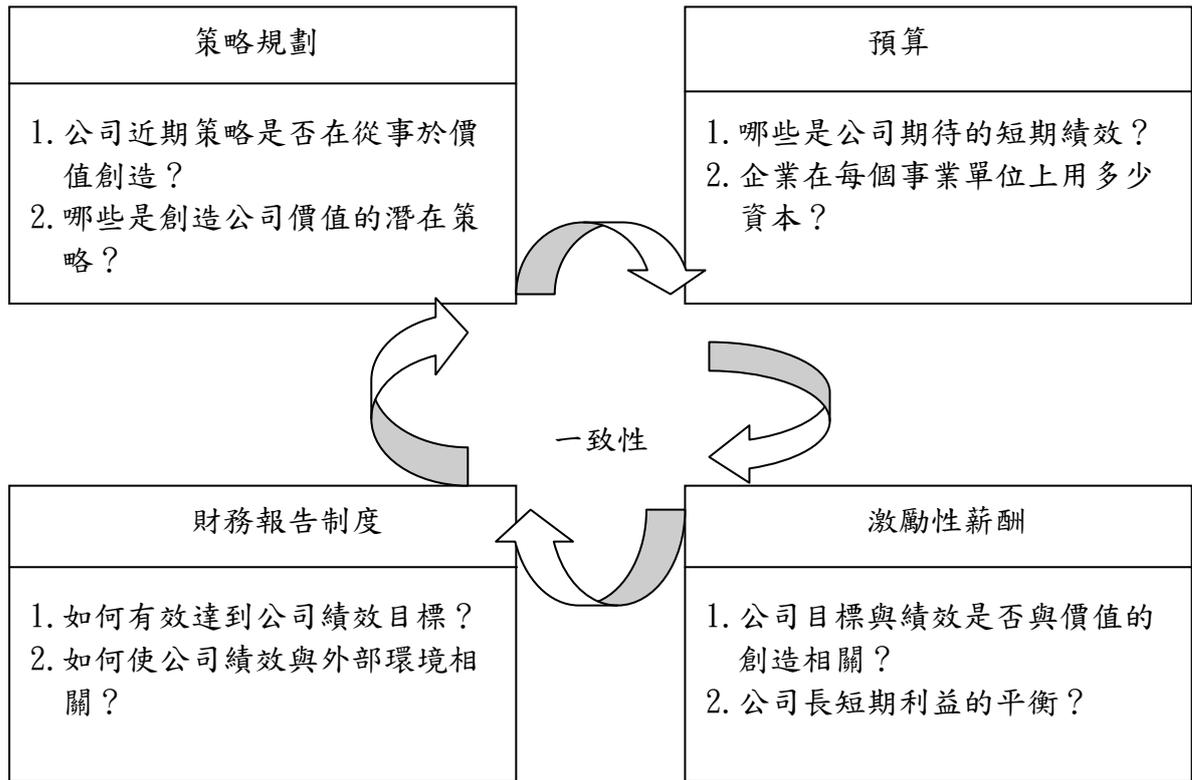


圖2-3-1 價值基礎管理四個主要管理程序

資料來源：Knight. James A., (1998), Value Based Management : developing a systematic approach to creating shareholder value, New York : McGraw-Hill , p. 120 .

推展價值基礎管理必須經由三個重要階段：

- (1) 全體員工建立價值創造的認知與思維，高階主管的支持
- (2) 設計一個合適於自己企業，簡單清楚且具強制性的管理架構，將企業策略轉換為各種行動方案。
- (3) 在管理架構所營建的基礎上，建立不同階段的目標，作為企業成長的里程碑，並融合為企業文化。

Condon and Goldstein(1998 , pp. 2-3)指出價值基礎管理的理論架構乃由下述四個部分所組成：

- (1)價值模型(Value Model)：此種模型之作用在於使公司能知道其本身的

哪些活動可以創造（或損毀）價值，因而能找出能為公司創造價值的價值動因（Value Drivers）。

(2)價值最大化策略(Value Maximizing Strategy)：在此過程中，公司主要的工作是透過合理的評估過程，去使得公司公司產生價值最大化的策略。

(3)組織整合(Organization Alignment)：要使公司達成鎖定之目標，必須透過整合公司各部門，讓員工均意識到這些動作與本身有關。例如：以目標達成率與激勵計畫相互配合下，讓每位員工都能盡最大的力量去達成公司的目標。

(4)價值氣候 (Value Climate)：公司所要執行的事，乃透過讓員工知道其本身於此價值創造活動中所扮演的角色，以及透過授權與賦權方式，讓他們可以為價值做出最大的貢獻。

綜合以上不同學者的看法，價值管理可說是一套，連貫策略的規劃、方案的執行、績效衡量及激勵制度等環環相扣的管理體系，除具有經濟性及策略性的意涵，也具有文化上驅動員工接受挑戰，提昇績效及達成公司長短期目標的功能。

三、價值基礎管理之價值創造

本研究個案是宗教附屬傳銷事業，在探討價值創造時，應將企業分營利事業和非營利事業兩種，營利事業所創造的價值是股東權益價值、員工價值及關係人的福利；但非營利事業則不同，因為非營利事業是以服務為目的，而不是以賺錢為目的。因此，其價值並非以金錢來衡量，而是以被服務對象所感受的效用及服務品質來衡量。

企業創造價值的過程中不管營利或非營利，顯而易見的企業財務績效是來自組織效能（organization effectiveness）及策略效能（strategic effectiveness）的發揮，而組織及策略效能的發揮與策略因素及組織行為因素有關；企業策略因素管理得當，則企業可以成功地克服外在環境的競

爭壓力及提高組織內部效率，企業評價的原則就是要將企業策略、組織效率與效能、財務績效及企業價值聯結起來，這種原則也是企業經理人做決策的原則。

對非營利組織而言其價值不應以金錢來衡量，但為了組織生存及維持一定的服務品質也都需要賺錢，但非營利組織所創造的社會價值，應視為最佳價值，即為在合理的價格下有更佳的服务品質及最經濟效率及效能的方式提供服務(黃源協，2002)。本研究個案雖屬營利事業，但因附屬在宗教組織之下，不管在傳銷商獎金的設計或股東權益的歸屬都與一般傳銷事業不同，可以說與非營利組織一樣也創造社會價值。

Morin and Jarrell (2001, P. 4)指出企業要創造價值除考量財務因素外，仍須將策略及公司治理機制 (Corporate Governance) 納入；由於價值基礎管理為一符合增加公司短期及長期附加價值的企業決策之簡單模式，其架構擷取各種研究模式的理論事實及現行管理理論之精華，以促使公司易於管理。而價值基礎管理架構及基本的模式包含價值、策略、財務、公司治理等四個構面。如圖2-3-2所示。

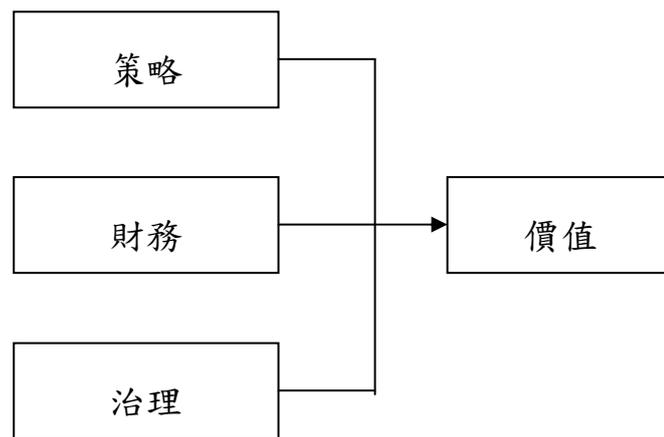


圖 2-3-2 價值基礎管理架構圖

資料來源：Morin, R. A. and S. L. Jarrell, (2001), Driving Shareholder Value : value-building techniques for creating shareholder value. New York : McGraw-Hill , P. 4 •

所謂價值動因即是指會創造股東權益價值的因素--包括銷貨成長率、稅前利息前淨利、現金支出的營利事業所得稅率、營運資金、資本支出、加權平均資金成本及競爭優勢維持期間（黃德舜，1998，頁 327）。

Morin and Jarrell(2001，p.17)指出若一個公司能透過低成本或差異化策略，則可使賺取超額報酬，進而提升企業價值。公司經理人的任務就是將企業的管理決策，配合企業價值創造，即創造公司價值及股東權益價值為思考目標去分配公司現有的資源；而股東權益價值的創造與七個價值動因有關，而這七個動因包括：銷貨成長率、稅前利息淨利、現金支出的營利事業所得稅率、營運資金、資本支出、加權平均資金成本及競爭優勢維持期間（黃德舜，1998）。我們可以利用這七個價值動因去量化及評估質性觀念的策略，已確認是否此策略有達成提昇企業價值及永續經營的目的。

另企業若想維持長期價值創造的優勢，則管理者必須將決策程序與企業目標間的關係結合在一起，如圖 2-3-3 所示：

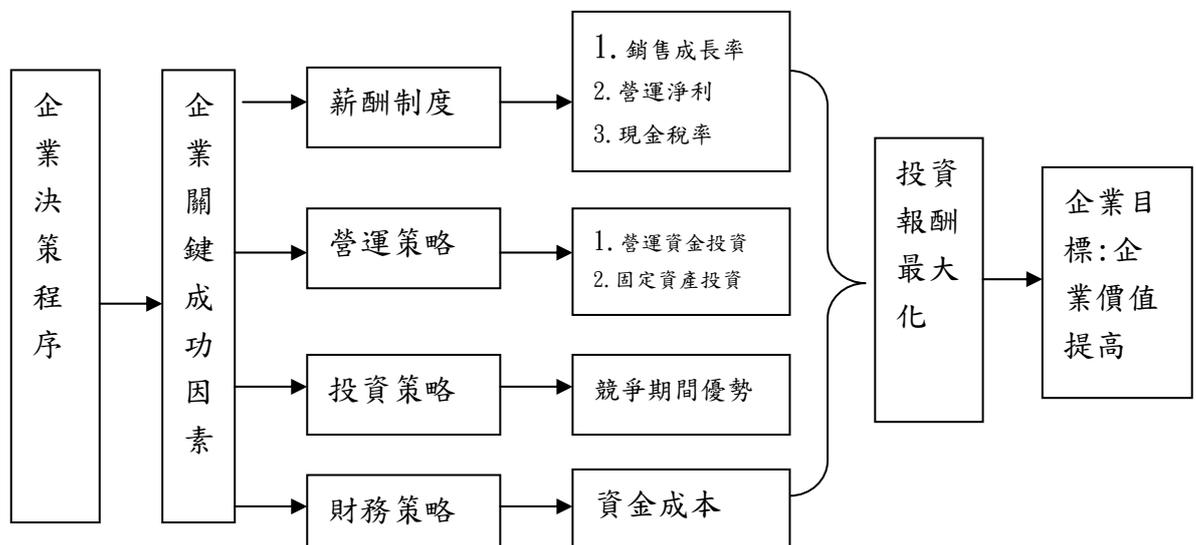


圖2-3-3 企業價值管理程序

資料來源：黃德舜、郭敏華、吳政穎(2007)，企業財務分析。台北：國立空中大學，頁111。

以上七項價值動因，不但可以衡量財務性價值動因，亦可評量非財務性價值動因，若公司想達到價值創造之目的，則必須透過目標設定，連結企業的高階層目標、中階層目標及基層目標，而每項目標皆與作業階層目標相連結，其關係如表2-3-1所示。

表 2-3-1 價值動因-相關變數表

價值動因	相關變數
1. 達成銷貨成長率	1. 進入新市場 2. 發展新產品 3. 推展顧客忠誠度計畫 4. 使用新的配銷通路 5. 針對不同顧客使用不同廣告
2. 達成營業淨利成長率	1. 降低購貨及服務成本 2. 集中辦公室及統一財務功能 3. 與資訊科技結合進行製程再造工程
3. 達成現金稅率	1. 採用國際合作投資策略 2. 發展智慧財產權及品牌 3. 設立協調中心 4. 訂定專撥計價方案及考慮關稅問題 5. 降低國外事業賦稅比率
4. 達成營運資金目標	1. 改善債權管理 2. 引進供應商管理制度及JIT制度
5. 達成資本支出目標	1. 發展資本支出評估作業程序 2. 作好租賃及購買決策 3. 發展資金避險及風險管理制度
6. 達成加權平均資金成本的目標	1. 建立資金成本的管理體系 2. 計算最佳負債比率 3. 考慮企業重組計畫
7. 達成競爭優勢維持的目標	1. 改變事業單位現金流量資訊 2. 關注核心能力的建立 3. 發展經理績效獎金計畫 4. 做好風險管理工作

資料來源：黃德舜(1998)，企業財務分析-企業價值的創造及評估。台北：華泰文化事業(股)有限公司，頁329。

四、價值基礎管理與策略發展

Morin and Jarrell(2001)指出價值基礎管理架構中計有策略、財務及公司治理等三種可創造價值的管理作為，其中策略為價值創造過程中最重要的一項。這些策略將實際的、長期性的影響公司未來價值創造，是公司永續經營的基石。Aaker (1992) 企業策略的定義為：「企業在面對迅速變動的環境下，針對企業的經營方針進行調整，使企業走向一個新的產品／市場組合的領域」。黃營杉、楊景傳譯 (2004)策略是管理者為達組織目標所採行特定型態的決策與行動，其最重要的目標是獲得卓越的績效，因此策略可更精確的定義為管理者為獲致卓越的組織績效所採行特定型態的決策與行動。李茂興、李慕華、林宗鴻譯(1994)認為策略可定義為：企業基本且長期目標的決定、行動過程的採行或是為了實現目標所需資源的配置行為。陳得發、鄭旭棠(1999)直銷公司經營策略主要趨勢包括：1. 增加公司在招募培訓教育與情感連繫活動；2. 強調傳銷經營念與公司文化獨特性；3. 平面廣告的普遍應用；4. 積極參與公益活動；5. 多元化行銷策略。

企業透過組織效能與策略效能的提高，可以創造出企業的價值(如圖 2-3-4 所示)。而組織效能就是管理效能，組織目標能否達成取決於組織人素質、規劃能力及管理制度的運作；策略效能包括市場經濟結構及競爭地位，企業策略目標的達成取決於市場吸引力及維持競爭優勢；市場經濟結構及企業競爭地位是決定了企業長期獲利能力及成長率，在市場結構方面，一個市場之所以具有吸引力，來自市場中各競爭者的獲利能力，若市場有超額盈餘(獲利水準超過權益資金成本)之存在，就會吸引競爭者的加入，簡單說，這樣的市場就是能創造股東權益價值的市場；反之，市場平均獲利水準在權益資金成本以下者為不具吸引力的市場(黃德舜，1999，頁 322-323)。

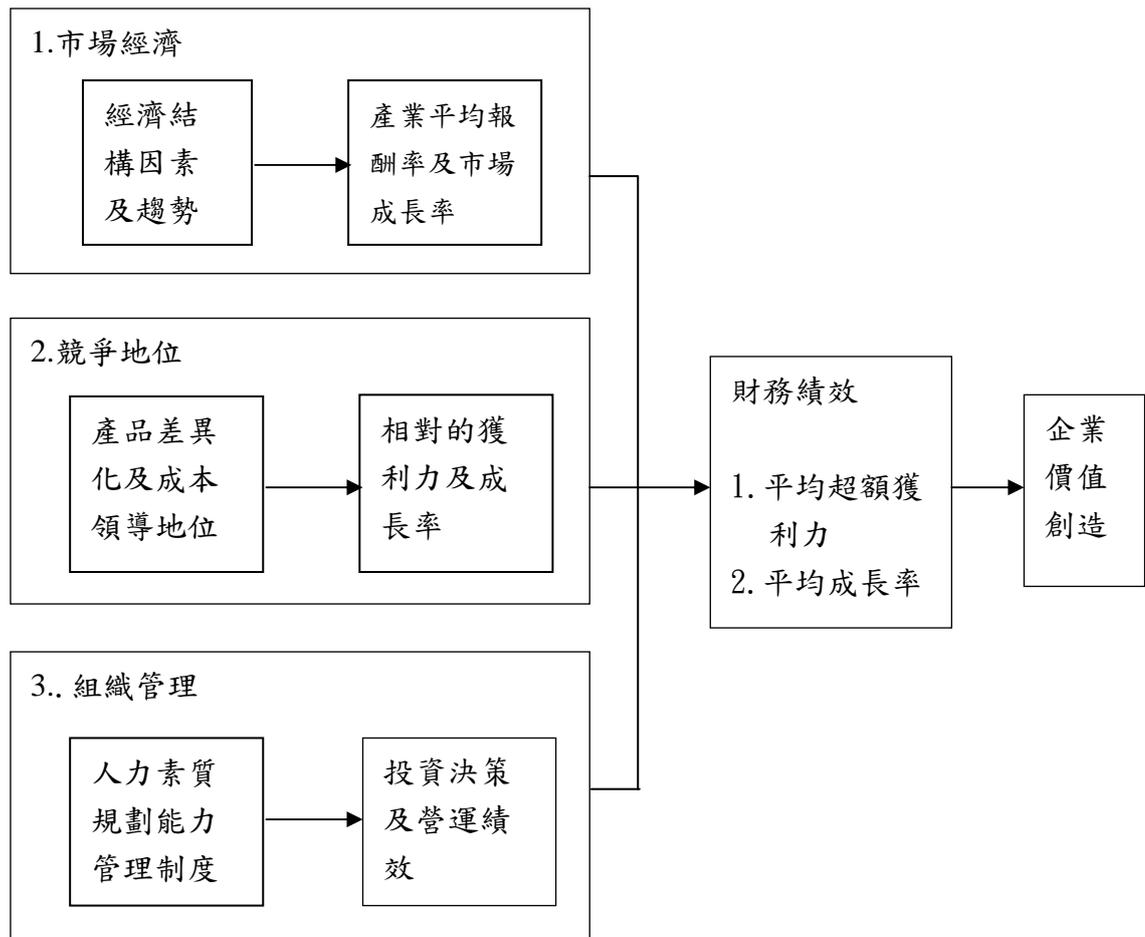


圖 2-3-4 企業價值創造的決定因素

資料來源：黃德舜(1998)，企業財務分析-企業價值的創造及評估。台北：華泰文化事業(股)有限公司，頁323。

五、價值基礎管理與績效衡量

任何公司要永續經營必須追求利潤，來支應公司所需支付的基本費用，進而追求股東最大權益，而績效是追求利潤的主要動力，傳銷公司也不例外，只是傳銷公司的經營特性，在透過傳銷商組成的組織團隊行銷產品，故傳銷公司的績效除了公司的整體經營績效外應包含傳銷商的績效評估，而傳銷商的績效評估可從傳銷商個人及其整個團隊的業績來作評估，也是公司整體的一大部份。

Francis and Minchington(2000)指出價值基礎管理乃用來衡量公司是否賺取大於資金成本的報酬及真正可提升股東財富之一種工具。而王怡心、王勗

華 (1999) 指出價值基礎管理是一項整合性的衡量系統，只有在上下溝通良好的組織中才容易執行。經濟附加價值(EVA[®])、股東權益附加價值及平衡計分卡(Balance Score Card)為最佳之價值衡量工具，因此透過這些衡量工具，則可衡量公司是否為股東創造財富。Young 和 O' Byrne (2001, pp. 18-19) 提出價值基礎管理通常被認為其觀念所含蓋的範圍大於 EVA[®]；價值基礎管理主要包含了七個部份：1. 策略規劃 2. 資本分配 3. 營運預算 4. 績效衡量 5. 獎酬管理 6. 內部溝通 7. 外部溝通。而 EVA[®]的功能是當作一種績效衡量工具，它是協助價值基礎管理將前述的七個部份做好，以達創造價值的目標，傳銷事業績效衡量應包含財務績效(財務報表)及非財務績效(學習與成長、顧客管理等)，而平衡計分卡則是包括財務、學習與成長、顧客、內部流程四大衡量指標，是本研究公司績效衡量所需。

六、平衡計分卡與績效管理

平衡計分卡(Balanced Scorecard)是1990年代初期，由 Kaplan教授及實務專家 Norton 所倡導的，融合財務績效與組織績效及未來競爭能力的組織績效衡量方法，其依據組織的願景(vision)及策略(strategy)的四個績效衡量構面：財務(Finance)、顧客(Customer)、企業內部流程(internal business process)、以及學習與成長(learning and growth)，此一記分卡明白指出企業要創造卓越的長短期財務與競爭績效的價值動因(value drivers)，企業需要兼顧長短期的績效平衡(陳國泰、季延平、黃德舜，2005，頁209-210)。平衡計分卡是一個整合策略衍生出來的量度新架構，其保留衡量過去績效的財務量度，並引進驅動未來財務績效的驅動因素，以明確和嚴謹的手法詮釋組織策略，形成特定的目標 (Objectives) 和量度 (Measurement)，以使企業長期保有競爭力。

Niven (2002) 認為依據平衡計分卡使企業用一個新的架構表達願景及策略，該架構透過目標及衡量基準選擇來表現企業策略。平衡計分卡使用衡量作為一個新的表達方式，以描述完成策略的所有重要元素，而非集中於財務管理工具上。平衡計分卡主要有以下四個構面：財務、顧客、內部流程、

學習與成長。且此四構面緊緊連結互為關係，且環環相扣，互為影響，

一般而言，平衡計分卡透過財務、顧客、內部流程及學習與成長四大構面的策略目標及衡量指標，由上往下依序對組織的使命、價值、願景和策略加以詮釋為共通的語言，並將這些概念轉變為實務以驅動組織績效，確保對組織策略目標共同的瞭解。然而，經由使用平衡計分卡所獲致由下往上的策略性學習，亦同等重要。另外，所選擇的策略目標及衡量指標將詮釋組織策略的意涵，並於歷經一段時間後，成果的分析將提供執行策略的成效（Niven，2002）。平衡計分卡的發展如圖2-3-5中所示：

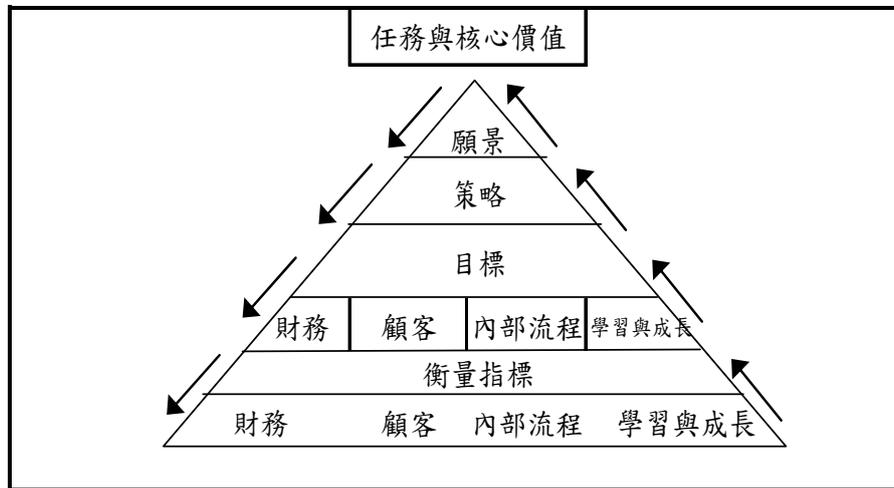


圖 2-3-5 平衡計分卡的發展圖

資料來源：Niven P. (2002), Balanced Scorecard Step-by-step, New York : John Wiley and Sons, p.107.

(一)財務觀點：Kaplan and Norton(1996)提出，企業生命週期可分為成長期、維持期、與豐收期，而企業財務目標會隨不同的生命週期，而訂定不同的目標，但不論那個時期，財務構面的最終策略都與投資報酬率或股東權益報酬率息息相關。

當企業採行成長策略時，其財務目標著重於營收成長、員工生產力提高、強化產品研究發展及投資；當企業採行維持策略時，其財務目標著重

於客戶及產品線別獲利力、成本降低比率及投資報酬率；當企業採行收獲策略時，其財務目標著重於客戶及產品別獲利力、現金流量及投資資金回收，而不再進行重大的投資(陳國泰、季延平、黃德舜，2005，頁 211)。

(二)顧客觀點：有關顧客成果之核心衡量標準包括五方面：市場佔有率(Market share)、顧客留住率(Customer Retention)、顧客獲取率(Customer Acquisition)、顧客滿意度(Customer Satisfaction)及顧客獲利率(Customer Profitability)等，作為衡量指標，使顧客認為企業所提供的產品或服務是有價值的。如圖 2-3-6 所示。

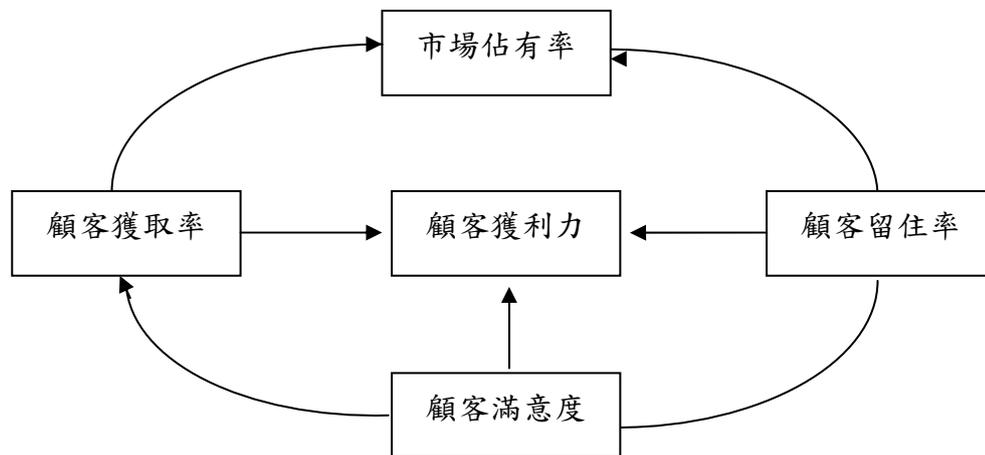


圖 2-3-6 顧客觀點的核心量度

資料來源：Kaplan, R. S. and D. P. Norton, (1996), The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press. P. 68

顧客觀點的核心量度中，市場佔有率指的是目標市場，顧客數量或營收佔全市場的比率，市場佔有率是為維持企業與顧客長期夥伴關係的指標，故有些學者將之界定為企業競力指標；顧客留住率是指企業留住現有顧客的比率，是為衡量顧客忠誠度的指標；顧客獲取率是指新顧客佔所有顧客群中的比率，是為衡量企業促銷成效的指標；顧客滿意度忠誠度是指的顧客對產品使用或提供服務後的滿意程度，顧客滿意度會影響顧客留住

率及顧客獲取率；顧客獲利力是指產品銷售給客戶中企業可獲得淨利的比率(陳國泰、季延平、黃德舜，2005，頁 213)。

(三)企業內部流程觀點：內部流程觀點在致力作業的程序與品質程序的改善，對企業的大多數員工而言改善績效的工作就是改善現有的作業流程，以確定生產能滿足現在及未來顧客的需求，因此在制定此觀點的目標與量度時，應先將企業價值鏈作完善分析，專注於滿足顧客與股東的重要流程(Process)上。Kaplan and Norton(1996)提出一個企業共通的內部價值模式，主要包含三個企業流程：創新流程 (Innovation Process)、營運流程 (Operation Process)、與售後服務流程 (Post-sale service)。

創新流程 (Innovation Process) 的主要內容就是產品的研發，其衡量方式包括：新產品占銷售額的比率、新產品進入市場的時間與競者的時間比較；研發費用占總費用或本的比率、能夠進入量產的能力、新一代產品開發的時間及損益平衡時間等方式；營運流程 (Operation Process) 指產品的訂單；生產及運送給顧客的流程，其主要的衡量方式為時間、品質及成本；售後服務流程 (Post-sale service) 是指產品銷售以後的保證及維修服務、產品缺陷及退貨處理等作業，其主要的衡量方式為：對顧客服務的反應時間、維修成本或用銷貨的現回收比率及維修服務的品質等方式。

(四)學習與成長觀點：

學習與成長觀點的主要目的在達成財務、顧客及內部程序之良好績效。因為組織的績效是透過對組織人才、系統、及制度的投資而達成的，俾使長期性之成長目標得以達成。根據(陳國泰等2005，頁214)，有關學習及成長因素包括三方面：(1) 員工能力(employee satisfaction)，(2) 資訊系統能力(Information systems capabilities)，(3) 員工激勵與活性化 (motivation and empowerment)。員工能力衡量方式包括員工滿意度

(employee satisfaction)、員工流動率及員工生產力(employee productivity)。資訊系統能力指員工能準確又及時的得到顧客資訊並處理問題的能力，以策略性資訊涵蓋比率(strategic information coverage ratio)衡量之。員工激勵與活性化乃指再好的員工也需要受到鼓勵，衡量方式包括員工提案被報執行的比率，員工提案實際產生改善的比例以及團隊為基礎的目標達成獎金制度。

七、價值基礎管理與公司治理

Morin and Jarrell(2001, p. 345)指出在價值基礎管理模式中以公司治理機制對價值創造具有關鍵性的影響，價值基礎管理的目的是為企業、股東及利害關係人創造價值，價值基礎管理使公司管理決策的核心與股東的利益相一致，如此一來公司的管理活動自然地創造了股東的價值，連帶也創造企業及利害關係人的價值。故的公司治理實際涉及到公司的股東、董事會及管理者三個主體目標、權力和責任的劃分與協調，為彼此間的利益關係共同努力，正是公司治理的關鍵所在。

(一) 公司治理定義與範圍

公司治理(Corporate Governance)一詞，有人譯為公司監控、公司管理、公司管控等，目前則以「公司治理」的譯名最常使用。公司治理的意義及範圍，在我國尚無統一之標準。公司治理領域最受矚目的國際組織 OECD 將其定義為是一種對公司進行管理和控制的體系，它不僅規定了公司的各個參與者(例如董事會、經理層、股東和其他利害關係人)的責任和權利分配，而且明確了決策公司事務時所應遵循的規則和程序。依據 Morin and Jarrell(2001, pp. 22~26)指出公司治理機制主要著重於高階管理人員、董事會、股東或投資者間之相互影

響程度。綜上，公司治理的定義很多，但一般而言，公司治理是一種指導與管理的機制，以落實公司經營者責任為目的，在兼顧其他利害關係人利益下，藉由加強公司績效，保障股東權益，故優良的公司治理對企業本身助益甚大。

(二) 公司治理的機制

經濟合作發展組織（OECD）發布的公司治理準則，將公司治理分為「管理」與「監控」兩個面向；其中，前者係公司透過自治方式來「經營」公司，例如要求公司資訊透明化、設置股東會作為公司最高意思機關；後者則是採取適當「監控」機制，監督與控制公司經營層之經營行為，例如設置獨立董事及鼓勵股東來監督公司業務經營，並授予經理人各種義務與責任來防止違法濫權，期以「除弊」與「興利」雙管齊下。

依辜秋屏（1996）的研究指出，為使公司經理人能與公司目標一致，最直接即是使其成為公司的股東。其方式有分紅入股、認購權等。美國創業協會也指出，認購權計畫使公司之業主、高階經理人員及員工形成命運共同體，這是美國文化中不可或缺之一環。

Meggison（1997）在公司財務理論（Corporate Finance Theory）一書中闡述，公司治理的範圍包含四大關鍵：（1）公司組織的形式問題，（2）指導公司統制之法律規則及股票之交易方式，（3）法律是否允許積極之接管（Take-over），（4）公司經理之薪酬及動機誘因問題。

Cadbury（1999）則指出當前公司治理改革的焦點應著重於董事會上，亦即董事會在任用、解雇、給付報酬給高階管理者時，更應明確扮演保障股東合法權益的角色，及發揮有效監督的能力。

綜合以上各家學者的看法，公司治理乃希望利用公司「管理」與「監控」兩個方法來重建公司防弊機制，強化公司治理機制以對抗企業危機的良方。

八、價值基礎管理與薪酬制度

(一)薪酬之目的與功能

Schuler(1998)薪酬的目的包括：吸引潛在工作應徵者、留住優秀員工、激勵員工、符合法律規定、實現人力資源及策略性事業計劃、提高企業競爭力等。

張火燦(1996)指出薪酬是人力資源管理中的重要功能，常是企業內員工關注的焦點，薪酬的設計與管理若能得宜，可協助企業吸引人力、激勵員工和留住人才，在控制勞動成本、員工滿意以及符合政府法規的情況下，當可提高生產力，達成企業經營的目標。

黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞(1998)等良好的薪資管理制度有以下功能：最佳勞動力的確保、企業的均衡發展、勞資關係和諧等。

(二)薪酬設計之基本原則

孫德修(1999)指出在薪酬設計時必須遵守下列的基本原則，以使所設計的薪酬制度具有基本的可行性，薪酬設計的基本原則包括：

1. 符合法律規定。
2. 依據公平原則。
3. 配合經營策略
4. 滿足階層意識
5. 具有激勵效果。
6. 對外有競爭力。
4. 薪酬形式

吳淑華譯(2001)薪酬形式分為貨幣性薪酬與非貨幣性薪酬兩類。其中貨幣性薪酬(monetary compensation)包括薪水、工資、紅利與其他間接給付，如保險費等。非貨幣性薪酬(nonmonetary compensation)包括多種社會與心理性的薪酬，如他人的認同、尊重與自我發展的機會等，如圖2-3-7所示。

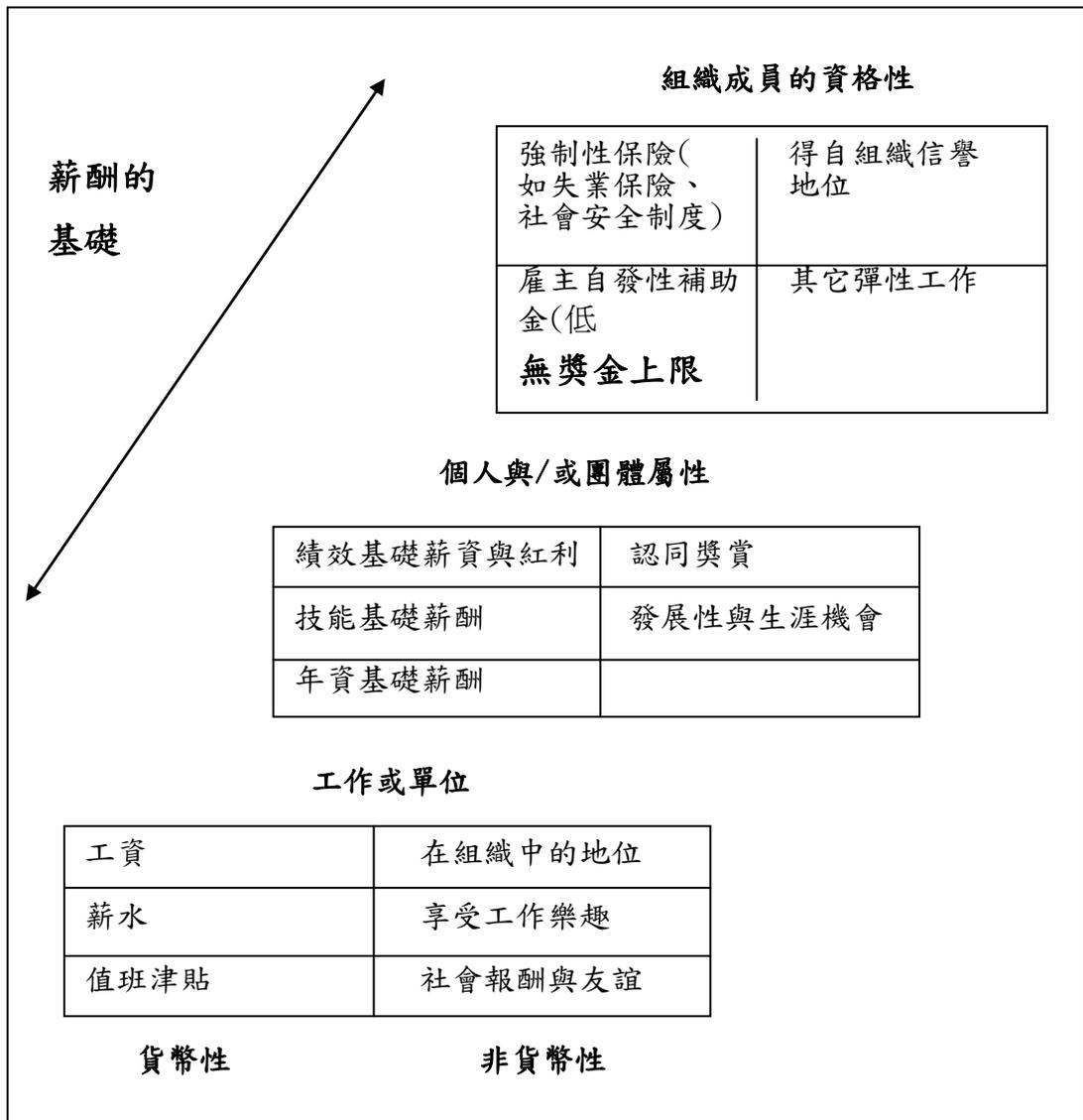


圖 2-3-7 薪酬的形式

資料來源：吳淑華譯(2001)，人力資源管理。台中：滄海書局，頁 444。

Morin and Jarrell(2001, p. 345)指出在價值基礎管理模式中公司治理機制的主要範疇包含績效衡量、薪酬制度及投資者溝通等三部份，其中績效衡量及薪酬制度乃為執行價值基礎管理成功與否之關鍵因素。尤其在價值基礎管理模式下，強調以價值為基礎的薪酬制度來激勵經理人為股東創資最大價值所付出的努力，另 Morin and Jarrell(2001, pp. 349-372)指出經理人

薪酬策略需要與公司策略規劃及執行結果相結合，即著重經理人在組織中執行價值創造過程之關鍵性活動為何，然而以價值為基礎與薪酬制度相結合，也喚醒組織的創造力和革新能力。公司各階層各採用不同績效衡量指標，其中包括 SVA、EVA®及 TSR 等，以有效達成激勵的效果。所以若公司依據錯誤的策略所訂定之薪酬制度將損及公司價值創造，一項良好的策略不但可以將公司內部能力、資源及外部競爭環境相聯結；若能推展成功，可使公司獲取持續的競爭優勢地位及較高的現金流量。因此規劃薪酬策略須依下述步驟進行：

1. 確定公司及事業部門層級策略。
2. 將每個組織層級策略劃分為一連串價值動因。
3. 經由適當的時間範圍及價值動因設計績效衡量制度。
4. 納入競爭資訊等因素後，薪酬制度規劃將績效衡量導入。
5. 定期審查及修訂策略，以符合各事業部門實際需求。

設計各層級經理人價值基礎的薪酬計畫須考量下列四項因素：

1. 選擇適當的固定薪及變動薪(Variable pay)制度：在績效薪酬制度下，公司員工薪酬每年均隨其績效衡量結果而變化。容易引起員工抗拒的危機，尤其愈低階層員工愈不適合採行績效薪酬制度，轉而選擇適當的固定薪及變動薪，較符合各階層員工需求。尤其高階經理人須提高變動薪比率，以激勵其為公司價值創造的貢獻。但傳銷事業的傳銷商是無需固定薪，只要有吸引力的變動薪即可吸引傳銷商的投入，而且獎金應採無上限的。

吳淑華譯(2001，頁 564-565)指出薪酬與績效有三種連結方式(如圖 2-3-8 所示)，其中的差別在於保障性基本薪酬水準不同、薪酬與市場薪資的關係、績效薪酬的數額、分配績效薪酬的方法、決定績效基礎薪酬的變數與變動薪酬佔總薪酬的比例。

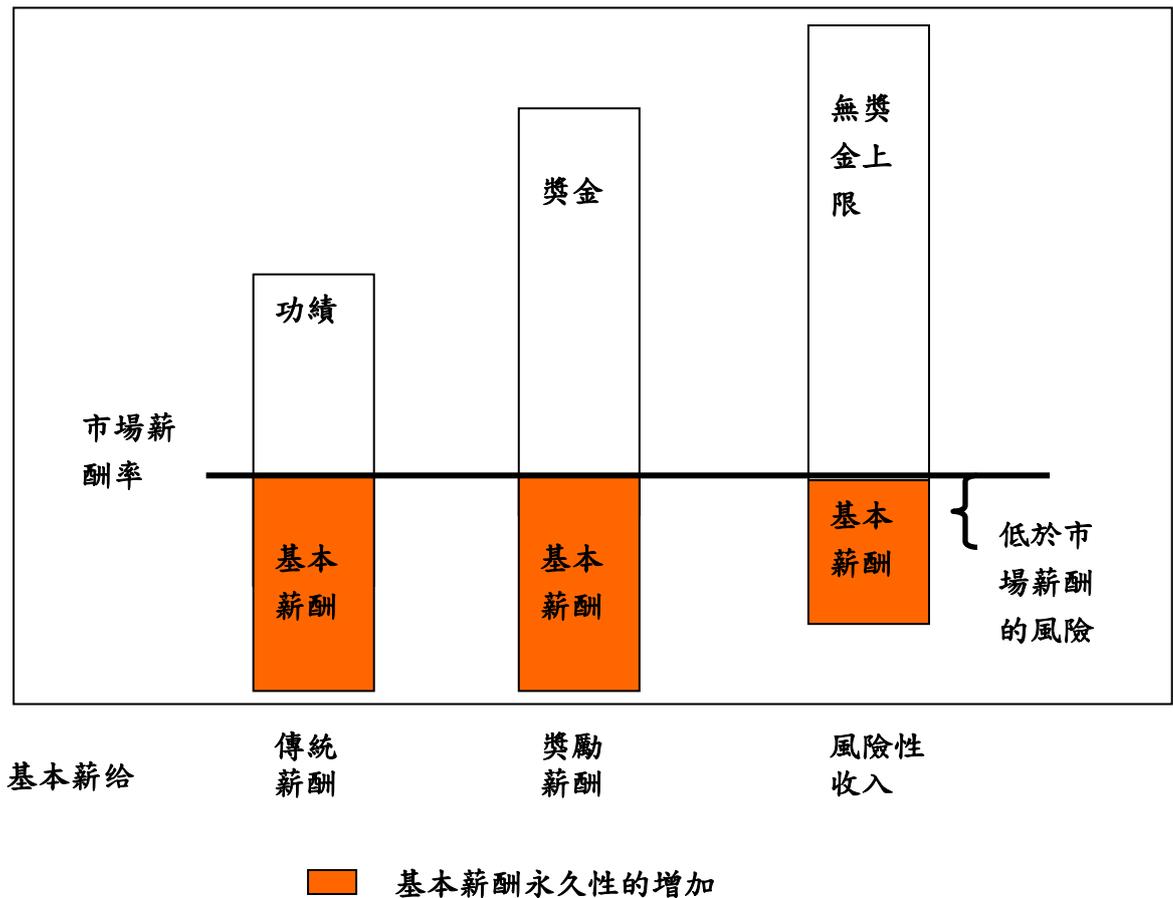


圖2-3-8功績、獎金與風險性薪酬計畫組成圖

資料來源：吳淑華譯(2001), 人力資源管理。台中：滄海書局，頁564。

其中上圖中獎勵性薪酬計畫及風險性薪酬計畫為變動薪酬計畫常用的方法，而變動薪性薪酬計畫為依據過去績效決定獎金的金額，惟不改變未來的基本薪酬水準。

另外變動薪酬為價值基礎管理薪酬計畫的核心，而一般企業獎勵性薪酬計畫中，則以紅利為主要的獎勵機制，高階經理人的紅利百分之百決定於公司整體價值的增加績效，事業單位的領導人的紅利取決於事業單位整體績效，或部份來自本身單位的績效，單位主管的紅利完全取決於所屬事業單位價值增加績效。

2. 選擇適當的價值基礎績效衡量制度：績效衡量方式包含傳統的會計基礎衡量模式，如營業利潤、淨收入額、每股盈餘(EPS)、投資報酬率(ROI)及資

產報酬率(ROA)等與以市場為基礎的衡量模式，如市場附加價值(MVA)、股東附加價值(SVA)、股東總報酬率(TSR)、經濟附加價值(EVA®)及投資流量報酬率(CFROI)等，上述這些績效衡量工具均有其優缺點及適用的對象，因此在組織中各不同階層需選擇不同的績效衡量工具，以使績效衡量結果能與激勵薪酬制度相結合。

3. 決定薪酬計畫中薪資、紅利及長期激勵薪酬的時程(Time horizons)：良好的薪酬計畫須兼顧公司長期及短期的財務目標，選擇適當的激勵薪酬的期程，經理人及員工於掌握買回期程之獲利情況及其風險後，始可發揮激勵的效果。
4. 決定適當的薪酬槓桿(Leverage)水準：所謂薪酬槓桿就是在已知的績效衡量結果改變下激勵價值的變化情況。因此槓桿量愈高，績效改善增量愈大則給予較高的激勵性薪酬，如圖 2-3-9 所示。

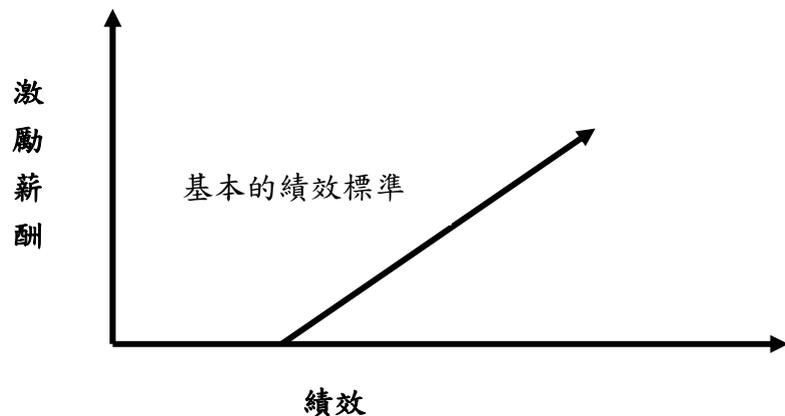


圖 2-3-9 績效與激勵薪酬槓桿關係圖

資料來源：Morin, R. A. and S. L. Jarrell(2001), Driving Shareholder Value: value-building techniques for creating shareholder value, New York: McGraw-Hill, pp. 360-362.

九、傳銷事業顧客價值管理(Customer Value Management)

(一)顧客價值(Customer Value)

傳銷是以人對人的產品銷售方式，特別重視關係行銷及體驗行

銷，而顧客的滿意及顧客的忠誠度對傳銷事業而言非常重要，在傳銷事業中最特殊的莫過於傳銷商本身也是顧客，因其強調好東西要與好朋友分享，若是自己不用難以說服別人。因此，了解顧客及傳銷商的需求，提供完善的個人化服務、開發潛在的市場，是傳銷業的成功關鍵(王昭雄、陳得發，2005)。

蔡佳珍(2001, 頁 25-26)指出，顧客價值管理分析的起點是顧客對企業成為理想供應商的願景，這是一種由外而內的願景如圖 2-3-10 所示。

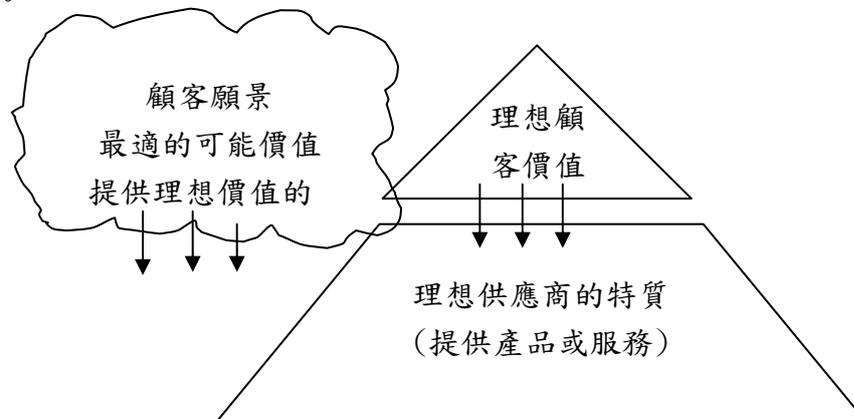


圖 2-3-10 顧客觀點：提供理想價值

資料來源：蔡佳珍譯，(2001)。企業獲利之顧客觀點。台北：美商麥格羅·希爾，頁26。(Harvey Thompson，2000)。

陳正芬、林宜萱譯(2002)認為，顧客對價值的定義是因為顧客的認知和定義決定了業者是否創造出真正價值，故顧客對價值的定義有多種：1. 用錢換產品的價值；2. 易得性及方便性的價值；3. 選擇性的價值；4. 員工價值；5. 資訊的價值；6. 關連性的價值；7. 促動性的價值；8. 關係價值；9. 個人專屬的價值；10. 令人喜出望外的價值；11. 社群的價值；12. 經驗的價值；13. 回憶的價值。

(二)顧客價值管理(Customer Relationship Management, CRM)

進行顧客價值管理的目的，是要找出企業的目標管理，瞭解顧客在

購買產品或服務時希望獲得什麼樣的理想結果，包括：

1. 顧客在與產品、服務的互動過程中，對所獲得的價值有何看法。
2. 要留住客戶必須提供最低限度的價值是什麼。
3. 顧客可以期望的最高價值為何。
4. 有哪些因素會影響顧客的行為、忠誠度。

企業在與顧客的互動中，瞭解顧客心目中理想的價值後，應成為企業規劃所需能力與價值基礎建設，最終才能達到顧客心目中的理想結果如圖2-3-11所示。

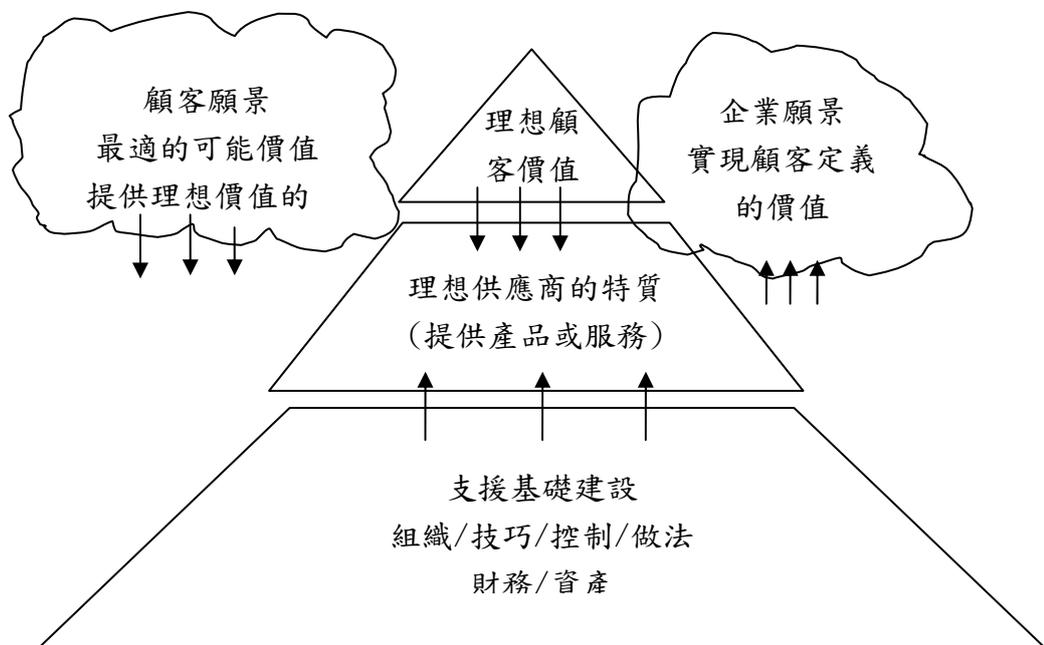


圖 2-3-11：企業觀點：以顧客價值重整企業設計

資料來源：蔡佳珍譯，(2001)。企業獲利之顧客觀點。台北：美商麥格羅·希爾，頁 28 頁。(Harvey Thompson, 2000)。

由上圖顯示企業藉由組織、技巧、控制、做法、財務、資產、資訊科技等支援基礎建設來實現顧客理想的價值，建立標竿，隨時注意新科技，找出其他產業中日漸重要的能力為何。這些步驟可用來評估企業現有的流程、能力與基礎建設，找出欠缺要素，規劃取得所需要素作為轉

型取得競爭優勢。

經過以上的分析後，可以瞭解到顧客的核心價值是什麼，再從顧客價值管理(CRM)的核心運作思考，那些屬性最為顧客現階段所重視，最能為顧客創造價值，才能找出顧客價值屬性之後，再從中分析出顧客核心價值，以做為企業對顧客價值管理的依據。在決定企業應以何種管道與方式與顧客溝通；建立或改善企業核心價值運作；選擇評估所需的分析工具，以完成企業建立顧客核心價值管理的機制。這是企業在顧客價值管理機制，以顧客為中心思考企業如何創造顧客價值的過程，如圖 2-3-12 所示。

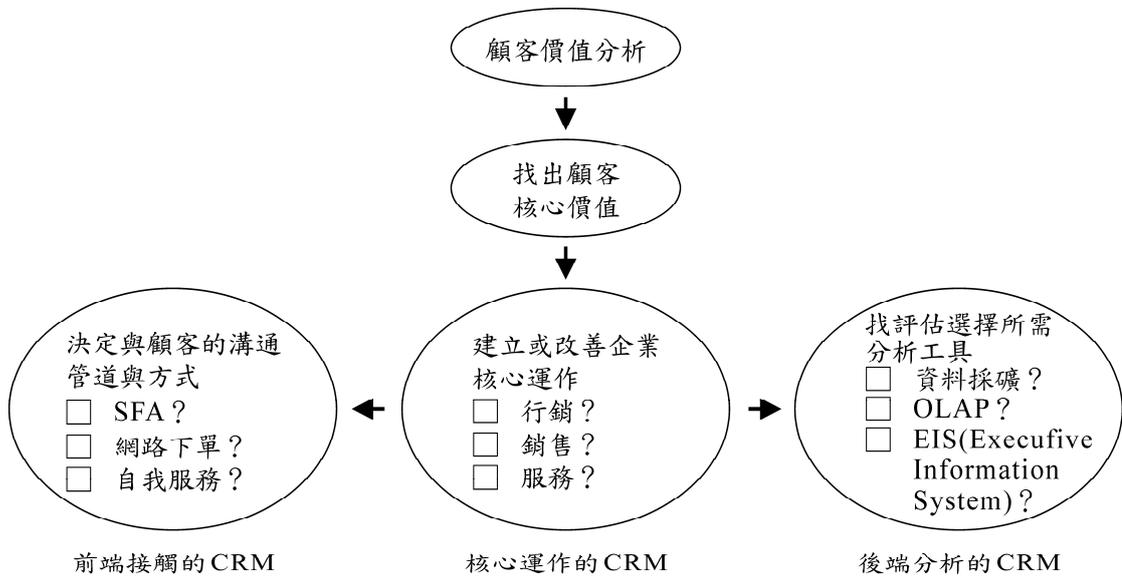


圖2-3-12 CRM導入示意圖

資料來源：陳得發、金崇仁(2002)，「傳銷公司經濟附加價值創造管理模式的研
究」。第七屆直銷學術研會論文集。頁 201

第四節、經濟附加價值

一、經濟附加價值 (EVA®) 的定義

經濟附加價值 (EVA®) 就是所謂的利剩餘所得(residual income)即投資如果要獲得合理的報酬，報酬的金額必須大到足以彌補其所承擔的風險。因此，如果企業的營運報酬等同於承擔的風險的必要報酬(債權和股權的資本費用)，其殘餘收入即為零(黃定遠譯 2000)。黃德舜等(2007)指出經濟附加價值 (EVA®) 是指營業淨利減去投入資本的資金成本，它是衡量企業成功的真實方法(true measure)。因為股東所關心的是所持有股票在市場上的價值，而最直接的關係指標就是 EVA®。根據 Stern Stewart & Co. 顧問公司對經濟附加價值所作之定義：經濟附加價值是一企業稅後淨營運所得(Net Operating Income After Taxes)和權益及負債之資金成本(Cost of Capital of Both Equity and Debt)的差額。

由EVA®的定義我們可以知道，公司只有在投入資本報酬率(ROIC)高於加權平均資金成本率(WACC)時，其經濟附加價值(EVA®)就會大於零，企業實質價值就會提昇；反之，若WACC大於ROIC，其經濟附加價值(EVA®)就會小於零，企業質價值就會下降。管理者可以由以下三種提高EVA®的方法(Dodd & Chen, 1997)提昇公司的價值。

1. 在投入資本不變下，提升資本使用效率，使ROIC提高或降低WACC。
2. 在 $(ROIC - WACC) > 0$ 的情況下，增加可賺取邊際經濟價值的投入資本。
3. 在 $(ROIC - WACC) < 0$ 的情況下，放棄無法賺取高於WACC的投資方案。

二、EVA®和剩餘所得不同—重新調整會計科目

剩餘所得的計算，使用的會計資訊完全依據一般公認會計公報。計算EVA®則需重新審視會計科目，以經濟的角度為出發點，依據那些會計科目

所代表的經濟意義重新歸類，以下說明這樣做的理由：

市場上所有的組織都經營相同的事業，這個事業就是如何使稀少的資金獲得最有效率的運用。因此，管理者必須打敗其他資金需求者，才能使股價上漲，組織必須賺取高於其他相同風險組織的報酬率。因此，正確地衡量組織報酬率顯得非常重要。從資本決策的角度來看，權益資金報酬 ROE 不適用於用來衡量組織報酬率的，因為它無法將經營與融資決策分開考慮，以是否能提高 ROE 來做為衡量標準，可能會導致錯誤地以融資方式決定計畫的採行與否。另一方面，一般會計指標根據一般公認會計準則的分類來計算組織獲利，常在會計的保守原則之下，扭曲了組織真正的報酬率。

將會計帳面價值 (accounting book value) 調整為經濟帳面價值 (economic book value) 時需要調整的這些科目就統稱為約當權益 (equity equivalents)。

因此，重新調整會計科目，找出約當權益的準則如下：

1. 從應計基礎轉換成現金基礎：加回各類沒有現金流出的會計準備，例如：遞延稅準備。
2. 從債權人清算角度轉換成股東永續經營角度：有未來經濟效益的支出從費用化改成資本化，例如研究發展費用債權人認為組織發生危機時，將面臨清算的危險，傾向站在清算角度處理組織無形資產，不願意把他資本化。但在股東經營的角度，應將所有會帶來經濟效益的支出視為資本投入。

為任何一家公司計算經濟附加價值的第一步，就是決定一般公認會計原則下的哪些帳目要做調整。在 Stern Stewart & Co 定義之下，對一般公認會計原則及內部會計處理辦法所做的調整就超過一六〇項，每一項調整絕對都可以改善營業利潤和資本的衡量標準。會計調整中的每項更動當然都會得出不同的經濟附加價值數字。如果以一個光譜來想像所有可能的經濟附加價值數字，如圖 2-4-1：

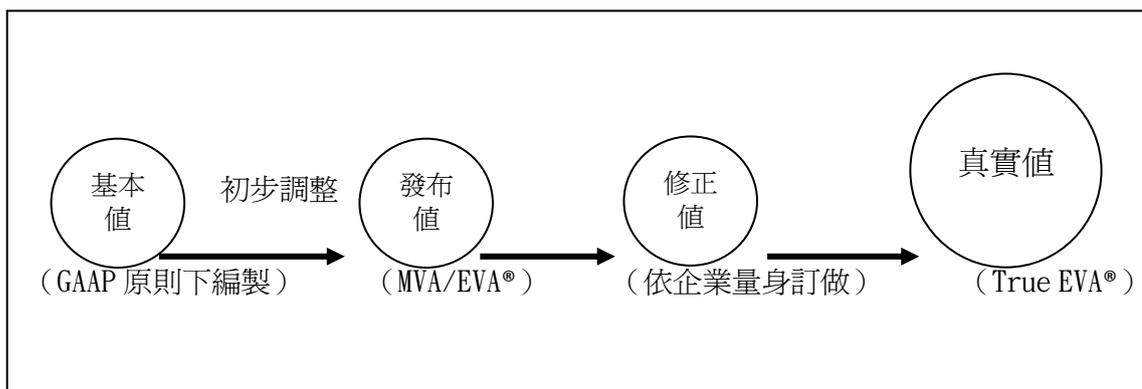


圖 2-4-1 經濟附加價值光譜

資料來源：1. 黃定遠譯（2000），Al Ehrbar 著，經濟附加價值EVA®入門全書，初版，台北：商業週刊出版(股)公司，P. 266。

最左邊的一個可以稱做經濟附加價值「基本價值」(basic EVA®)。這是利用一般公認會計原則下的盈餘數字和資產負債表，不做其他調整所算出的經濟附加價值。向右移一個，是經濟附加價值「發佈價值」(disclosed EVA®)。這是 Stern Stewart & Co 發表市場附加價值／經濟附加價值排行榜時使用的經濟附加價值數據，是利用一般人可以取得的會計資料，進行大約十二項標準的調整後計算得出。在最右邊的是經濟附加價值「真實價值」(true EVA®)，理論上，這是最正確也最準確的經濟利潤衡量指標，因為它已經針對會計資料進行相關的調整，並利用最精確的資金成本率進行計算。

經濟附加價值基本價值提升了一般會計盈餘的精準度，因為它認知到股權資金需要成本，但一般公認會計原則的其他問題仍然存在。另一方面，計算經濟附加價值真實價值需要花的功夫與程序非常複雜。經濟附加價值發佈價值比起經濟附加價值基本價值則要好上許多。經濟附加價值發佈價值可以解釋五〇％市場附加價值的變動。但如果要把經濟附加價值發佈價值用在內部管理，仍顯不足。部份的原因是企業公開發佈的數據並未包含所有必要的細節，無法針

對一些會計調整進行準確的微調（黃定遠譯，2000，頁 266-267）。

經綜合多位學者的觀點，經濟附加價值應調整項目如表 2-4-1 所示：

表 2-4-1 經濟附加價值調整項目與一般公認會計原則之比較

調整項目	一般公認會計原則 (GAAP)處理方式	經濟附加價值 (EVA®)調整方式	理由
研究發展	列為當期費用	資本化並按合理期間攤銷(平均按 5 年攤銷)	避免列入損益表淨值被低估，形成對研發之處罰產生短視現象
行銷費用	列為當期費用	資本化並按合理期間攤銷(平均按 5 年攤銷)	低價促銷爭取客戶，而客戶為公司資產，以短期行銷支出獲得未來長期利潤
策略性投資之 資金成本率	列為當期費用	列入過渡帳戶，俟策略性投資開始回收時才列入資金成本率項	避免短視現象，不願做策略性投資
在建工程	列入資產負債表	不列入資產負債表	在建工程尚無法產生收入，不需負擔資金成本率
商譽	依一定期間攤銷為費用	資本化列入資產負債表永遠不必攤銷	避免攤銷購買法之購併利益(商譽)而阻礙購併
折舊	一般採直線法提列折舊	使用償債基金折舊法取代直線法	避免經理人只願使用低效率，而資金成本率

			小的舊設備而不使用 高效率的新設備
結構重整費用	重整損失入損益表	重整損失列入資產 負債表	避免經理人不進行重 整，而承受長期損失
所得稅	承認遞延所得稅資 產或負債	只認列付現金之所 得稅	惟有付現金之稅款才 有資金成本率
消極性投資 (高度流動性 證券)	列入資產負債表	不列入資產負債表	消極性投資應使用較 低的資金成本
營業租賃支出	列入當期費用	租賃資產資本化列 入資產負債表	反映經理人實際使 用的資本
呆帳損失	估列呆帳損失並抵 減應收帳款	呆帳損失加回 NOPAT 備抵呆帳加 回投入資本	呆帳只是估列尚未 實際發生
存貨依後進先 出(LIFO)計價	依後進先出 (LIFO)計價	改為依先進先出 (FIFO)計價	使存貨價值更接近市 價

資料來源：Morin, R. A. and S.L. Jarrell, (2001), Driving Shareholder Value,

Value - Building Techniques for Creating Shareholder Wealth. New York :

McGraw - Hill Companies, Inc., P.317 •

但是並非上述全部項目均要調整，惟有符合下列情形時才要予以調整。對可能的調整措施所做的其他評估項目包括：(黃定遠譯，2000，頁266-286)

1. 能夠取得必要使用的資料；
2. 這些更動能為營運經理人所理解。這些更動可以向員工、董事及股東們解釋；
3. 這些更動是確定的（也就是說，

這些調整可以禁得起考驗，且在至少三年以上的時間不需要再做更動)；

4. 這些更動能讓計算出來的經濟附加價值和公司市場價值更加趨於一致；
5. 這些更動涉及的項目讓那些受影響的人易於管理。

三、經濟附加價值的計算步驟

1. 調整經濟附加價值與財務報表會計科目之差異，如前段所述，經濟附加價值(EVA®)與一般公認會計原則(GAAP)因目的不同，故應先予調整，並計算出稅後淨營業利益(NOPAT)及總投入資本淨額(CI)。

2. 計算投入資本報酬率 (ROIC)

依據步驟 1. 所得到之 NOPAT 除以 CI 即可以計算得資本報酬率 (ROIC)，

即

$$ROIC = NOPAT \div CI$$

3. 計算資金成本 (Cost of Capital, COC)

一般資金成本以加權平均資金成本 (WACC) 計算之，至於加權平均資金成本 (WACC) 之計算如下：

$$WACC = R_D \times (1 - Tax Rate) \times \frac{D}{D + E} + R_E \times \frac{E}{D + E}$$

D = 負債資金

E = 權益資金

R_D = 負債資金成本率 = 利息支出 / 計息負債

R_E = 權益資金成本率 = R_f + (R_m - R_f) × β

R_f: 無風險利率

R_m: 市場報酬率

β: 風險係數

本研究採資本資產定價模式 (Capital Asset Pricing Model; CAPM)

計算權益資金成本；其公式為：

$$R_E = R_f + (R_m - R_f) \times \beta$$

R_f ：無風險利率

R_m ：市場報酬率

β ：風險係數

4. 計算價差率 (Spread)

價差率 (Spread) 即投入資本報酬率超過資金成本部份，以圖表示如下：

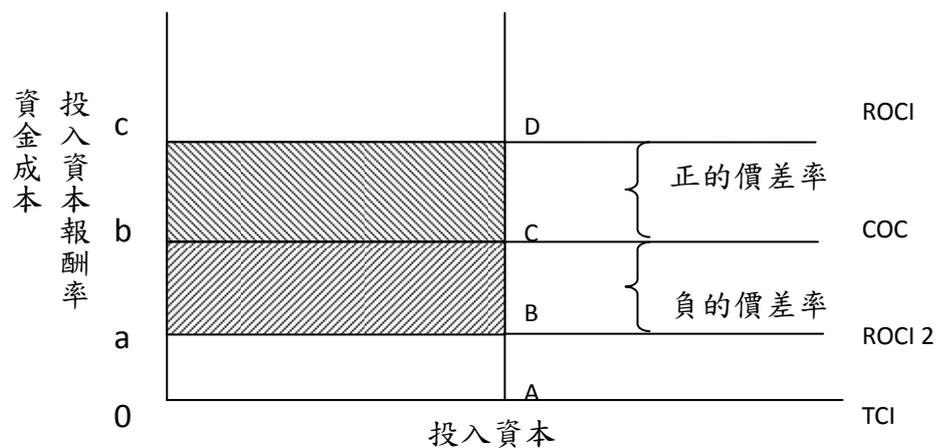


圖 2-4-2 正的價差率與負的價差率

資料來源：林勝結(2002)，無形資產與組織價值關係之研究，國立中正大學企業管理研究所未出版碩士論文，頁 61。

從上圖知，當投入資本報酬率大於資金成本時 ($ROI > COC$) (亦即 $Spread > 0$) 為創造企業價值，當資本報酬率小於資金成本時 ($ROI < COC$) (亦即 $Spread < 0$) 為毀減企業價值。

5. 計算經濟附加價值 (EVA®)

經濟附加價值 = 價差率 × 投入資本

($EVA^{\circledR} = Spread \times CI$)

經濟附加價值，既可做為企業評價方法，也是績效衡量工具之一，可以避免一些資本預算評量工具（例如 NPV）與績效考核工具（例如 EPS 達成率）不同之缺失，然而經濟附加價值制度沒有正確的使用，仍然無法發揮預期的效果。

經濟附加價值提供的架構之所以成功，真正的關鍵在於它提供一套型態獨特的誘因獎酬方案，且其中用到經濟附加價值的改善成果，得以激發經理人與員工的想像力與創造力。在高階主管和董事會可控制的變因之中，影響企業成敗的首要變數是獎酬和誘因系統，因為這將引導員工的行為。但如果只在傳統誘因方案下，以經濟附加價值作為目標，取代會計基礎設定的目標，只會讓事情更糟糕，因為這會讓經理人與制度玩遊戲，會鼓勵經理人壓低資本支出，獲取短期的經濟附加價值，代價則是犧牲長期績效。真正有效的誘因系統，必須能將員工和股東的財務利益相結合。提升經理人的動機和士氣，創造一種氣氛，讓他們願意不斷努力創造更多財富。成功使用者是自主性的事業單位，良好績效與獎酬制度下，事業單位主管為長期數字責任負責（黃定遠譯，2000，頁 161-162）。

四、經濟附加價值相關研究文獻

祝道松、盧正宗、洪晨桓、楊秀萍(2008)：以 Tobin's Q 及經濟附加價值 (EVA®) 作為經濟的衡量指標，探討環境績效環境揭露與經濟效益間的關聯性。由於 EVA®的評價考量股東基本報酬率與隱含在加權平均資金成本中的市場風險，且能夠整傳統制度中將投資支出單純以費用認列的觀點，投資支出視為可創造公司來市場價值來，故 EVA®所計算出來的結果更貼近企業真實市場，研究結果發現環境績效與 Tobin's Q 及 EVA®並無顯著關係。

徐中琦、黃騰緯(2007)以我國 1994 至 2004 年間計 255 家上市公司為對象，運手結構方程模式(LISREL)分析智慧資本之各項要素，對企業經附加價值的直接

與間接影響效果，該研究以 EVA[®]做為企業創造價值的替代變數，實證結果顯示智慧資本與企業經濟附加價值(EVA[®])的創造皆有正面且直接影響效果。

吳翠治(2006)：探討臺灣資訊電子產業上市公司的 EVA[®]與平衡計分卡(BSC)兩種重要企業價值衡量模式之關聯性。分析結果示 BSC 在財務構面：每股盈餘、總資產週轉率與每股 EVA[®]有顯著正向關係；在顧客構面：市場佔有率、銷貨成長率與每股 EVA[®]有顯著正向關係，而顧客退貨率與每股 EVA[®]有顯著的負向關係；在內程序構面：生產力與與每股 EVA[®]有顯著正向關係；在學習與成長構面中僅員工平均收益與每股 EVA[®]有顯著正向關係。

謝崑村(2003)：以個案研究的方式，對C個案財團法人醫院以價值管理、經濟附加價值之理論運用於醫院之設計與執行進行研究，希望將EVA[®] 理念與做法運用於醫院之績效管理與獎酬管理，使醫院能夠永續經營，研究結論如下：

1. 資本成本及價差率方面

(1)組織唯有在能夠賺取超過資金成本的報酬情況之下，繼續經營價值才會超過資產處分價值；此一衡量報酬的方法，可以運用於非營利組織之財團法人醫院。

(2)在非營利組織之財團法人醫院所施行的基金會計，基金餘額等同於營利事業之權益資金，在非營利組織的經營績效衡量上，應建立機會成本的觀念，不能將社會捐贈之基金視為免費資金，非營利組織之財團法人醫院在計算加權平均資金成本時，應先計算基金的資金成本，以正確評估經營績效。而基金資金成本的求算方法有很多種，一般常用的是資本資產定價模式 (CAPM) 方式求算。

(3)非營利組織之財團法人醫院在計算投入資本報酬率時，應先計算稅後淨營業節餘款、投入資本。

2. EVA[®] 運用在績效管理方面

(1)以EVA[®] 設計醫院績效制度因為績效與獎金相連結；與員工個人利益、績效評估與任用、未來發展、離職率，關係密切，對於組織成員的工作動機、士氣、工作滿意度、能力培養可產生較大的激勵作用，並在工作中持續追求改進的契機，

加強主管與部屬之溝通。而主管藉由定期績效評量的設計，亦可增強主管的權力使其方便管理。

(2)藉由EVA[®] 績效制度的施行可使醫院正視節餘款做為績效指標的重要，尤其在財務指標方面可修正傳統會計的偏差。以平衡計分卡，使用多重層面來衡量績效，這些層面包括(1)財務(2)顧客(3)內部程序(4)學習與成長，可使EVA[®] 績效制度更趨完美。

(3)藉由EVA[®] 績效制度的施行可使醫院之高階主管重視長期經營績效，而非追求短期利益，經由長期節餘款的創造來確保組織使命的達成，並對於決策是否正確、資源是否善用、等問題，產生檢討改進的迫切感。

3. EVA[®] 運用在獎酬管理方面

(1)依EVA[®] 的達成狀況給予績效獎金的设计在誘因驅動下，藉由持續改進，產出更大的經濟附加價值，讓管理人員及員工能明確了解而做正確之決策。(2)獎金與EVA[®] 的提昇應要接軌，根據員工的貢獻度來提供獎勵的作法，符合多數人心目中的期盼。

(3)高階主管獎金發放設計，本研究將主管級所獲得的獎金和他們所創造給織的價值呈正相關設計，但獎金應分成多年來發放，且績效低於標準時會扣除，如此才能鼓勵主管人員在做決策時應同時考慮長期和短期的績效。

胡景程(2002)：採用事件研究法，運用 t 檢定檢定舊銀行在銀行業自由化前五年及自由化後十年之財務政策及經濟附加價值是否有顯著差異；此外以複歸分析銀行業自由化後新、舊銀行在財務政策與經濟附加價值之關係。樣本資料以1991 年以前上市之12 家商業銀行及開放民營銀行設立以來，市場新設立的16 家商業銀行扣除已下市之高雄企銀、中興銀行、泛亞銀行及寶島銀行為主。資料來源主要來自台灣經濟新報資料庫。實證結果如下所示：

1. 銀行業自由化與融資政策及股利政策無顯著相關，不過與放款政策之逾放比率有顯著負相關。

2. 銀行業自由化後經濟附加價值較銀行業自由化前顯著下降。
3. 銀行業自由化後，銀行業融資政策方面總負債比率與經濟附加價值呈現負相關而流動比率與經濟附加價值呈現正相關。
4. 銀行業股利政策與經濟附加價值無顯著相關
5. 銀行放款政策方面自有資本比率與經濟附加價值呈正相關而逾放比率與經濟附加價值呈負相關。

Malmi and Teemu (2003)：分別訪問了12家芬蘭的企業，並將之區分為兩群有實行VBM(Value Based Management)及未實施VBM的公司來進行比較，結果發現實施VBM的公司不論是在公司策略的擬定，獎酬制度的設計等皆能和公司的目標產生連結，並進而可以締造出較高的績效(EVA[®])，但前提是公司高層必須真誠支持VBM的執行，而且執行VBM的公司必須有經過全體員工凝聚共識而成的具體目標。因此VBM不單只是衡量企業經營績效的工具，更是一套管理控制系統；在平衡計分卡的觀念之下，EVA[®]更能彰顯出企業價值之所在。

Ryan and Trahan(1999)研究指出，實務上不同價值基礎管理機制的採用情況如下：知道經濟附加價值(Economic Value Added, 簡稱EVA[®])的最高經營決策者(Chief Executive Officer, 簡稱CEO)高達94%，比在財務領域之專業書籍中常見的現金流量折現價值(Discounted Cash Flow, 簡稱DCF)的86%還高，知道且使用EVA[®]的組織已有50%。這些價值基礎管理模式使用的範圍包括長期投資決策規劃、年度預算規劃、績效衡量及報酬激勵制度。其中，使用EVA[®]於組織績效衡量的有76%、用於長期規劃的有70%，都比其他方法為高。由此可知在眾多的價值基礎管理模式中，EVA[®]是一個被大量使用的模式且快速發展中。

Young(1999)認為在計算EVA[®]時，有幾項會計數字必須調整，並修正回NOPAT(Net Operating Profit After Tax, 稅後淨營業利益)與投入資本IC(Invested Capital)。調整的目的在促使短期利潤與股價有更高的關聯性，使EVA[®]可作為經理人及股東所追求的目標，及證券分析師及基金經理人可信賴的衡量指標。

Biddle, and Bowen, and Wallace(1999)以採用EVA[®]設計獎酬激勵制度為實驗組和以傳統會計指標設計獎酬激勵制度為對照組進行實驗分析指出：組織高階管理者的行為確實受到獎酬激勵制度的影響，良好的獎酬激勵制度將導致管理者的經營行為符合股東的要求。

Biddle , Bowen 及 Wallance(1999)指出：1994 Stern Stewart & Co 開始每年都為全美國公開發行的上市組織做前一年度績效前 1000 名的排名，並刊登在 JACF(Journal of Applied Corporate Finance)，根據記載，引用 EVA[®]的媒體報導從 1989 年的只有一篇到 1996 年的 294 篇之多。許多組織已經使用 EVA[®]做為績效衡量的方法、獎酬激勵制度的設計。經理人的報酬績效指標必須與股東投資價值變動高度相關，且不要像股價那樣易受雜訊干擾、隨時在變動，EVA[®]的設計就是試圖達成這個目的。

Uyemura , Kantor 及 Pettit(1996)首次將 EVA[®]運用在銀行績效衡量的研究。對於銀行業採用 EVA[®]該如何進行 Equity Equivalent Reserves 的調整有詳細的介紹，並以 1995 年的 MVA 為排名標準為銀行進行排名，並將一些績效指標進行迴歸分析，結果是 EVA[®]是最能解釋銀行的市場附加價值，解釋能力高達 40%，遠勝於 ROA、ROI、EPS、Net Income。傳統指標不是過於極大化盈餘，就是過於保守；避免報酬率被稀釋。

Dodd 及 Chen(1996)以美國 1983 至 1992 年五百六十六家組織樣本進行研究，結果各模型之解釋能力如下：EVA[®](20.2%)、RI(19.4)、EPS(5%~7%)、ROE(5%~7%)，由此項結果顯示 EVA[®]與 RI 模型的解釋能力相差並不大，所以他們建議以 RI 做為績效衡量指標便可。

Stern, M. Stern and G. Bennett III 於 1982 年一起創設 Stern Stewart & Co 管理顧問組織。應用剩餘所得(RI)的觀念發展出來價值基礎管理(VBM)模式之一，稱為經濟附加價值(Economic value added, EVA[®])，並且把它登記為組織的註冊商標。該 Value[®]，同年發表以 MVA 為組織績效進行排名的文章，告訴管理

者如何應用這套系統的建立，使組織的決策能追求股東價值極大化。該文也是探討 EVA[®]與 MVA 相關性研究的一篇報告，並發現當 EVA[®]>0 時，EVA[®]與 MVA 之間具有高度相關性，EVA[®]<0 時，EVA[®]與 MVA 相關性不高，原因在於投資人認為經營績效不佳的組織可能會面臨清算、重整或接管的命運，因此導致管理者有較大壓力要改變經營策略試圖改善經營績效，這些情況使得組織 MVA 有下線，所以 EVA[®]<0 時，EVA[®]與 MVA 相關性不高。 EVA[®]適合於多數產業，但某些產業特性和一般產業差異頗大，計算 EVA[®]時應做調整才能真實反映組織經營績效及其價值。組織欲達成追求股東財富極大化的經營目標應設法激勵員工，使員工利益與股東利益一致，並提及 EVA[®]是和組織股價間關係最密切之績效衡量指標，由於 EVA[®]是組織創造的經濟附加價值，用它來作為獎酬獎勵與否的績效指標可以達到激勵員工追求股東財富最大化的目的。

第參章、研究方法

本研究之主要目的是以價值基礎管理 (Value Based Management) 模式研究及釐清某宗教團體附屬傳銷事業之企業價值、公司治理、績效管理及獎酬管理之制度，對相關文獻進行探索、內容分析，再運用焦點訪談與專家請教。資料來源包括從網路搜尋如電子圖書、期刊、資料庫、搜尋引擎與圖書館期刊、學報、博、碩士論文等次級資料(secondary sources)彙整與分析。本研究在考量各項影響因素之後採質性研究的「個案研究法」進行研究，依 Yin(2003)強調個案研究問題，可參照問題來源及架構的種類分為三大類別：探索性研究(Exploratory Research):發展命題做為後序研究的開端。敘述性研究(Descriptive Research):闡述一個先前已存在的理論或擴大一個理論的解釋範圍。解釋性研究(Explanatory Research):探討因果關係等三種。本研究屬於探索性研究，主要目的在說明宗教團體之傳銷事業，如何以價值基礎管理模式中之股東附加價值及經濟附加價值為績效與獎酬管理之衡量指標，這些衡量工具所強調均為股東價值創造，本研究之個案雖為一營利事業團體，但股東權益最後回歸該宗教團體，做為推動其組織使命及任務之用，故股東價值創造應轉換為社會價值創造才算恰當。

第一節、研究架構

多層次傳銷是行銷一種方式，是以人為中心的組織網路，更在人際關係緊密的台灣社會中創造出令人傾羨的業績，由於多層次傳銷組織網的管理與一般銷售的管理不同，國內學者吳水丕, (1993)指出多層次傳銷公司至少要具備三大要件，即「制度」、「產品」、「訓練」，三者缺一不可，「完美的傳銷制度」是

吸引傳銷商的原因，「優良的產品」則是創造顧客最主要的橋樑，而對「傳銷商持續訓練」則是確保公司的和傳銷商的業績來源。換句話說，任何一家成功的傳銷公司均具備以下的幾個條件：1. 良好的企業形象；2. 以人為主的經營理念；3. 優良的產品品質；4. 完美的制度設計；5. 對傳銷商的訓練與激勵；6. 注意傳銷商的資訊回饋；7. 善盡社會責任。這些都與傳銷公司的策略管理、公司治理、績效管理、傳銷商激勵計劃及顧客管理有很直接的關係。

Morin and Jarrell(2001)指出價值基礎管理(Value-Based Management)是一種包含策略、財務及公司治理等原則而共同創造公司價值的管理模式，透過這些原則可引導管理者做出最好的營運決策；同時價值管理亦強調其所選擇的策略必須能為股東帶來最大的財富，所以公司在價值基礎管理模式下要求管理者於決策時，必須考量長期現金流量與風險分析。Condon and Goldstein (1998)認為價值基礎管理 (VBM) 透過結合策略管理、公司治理、績效報告、激勵計劃及組織全體員工都以創造股東價值最大化為努力目標，是一種管理哲學。而組織在經過這些活動後，可以實際為組織達成創造股東財富的目的。

因此本研究依此概念邏輯指引，乃以 Morin & Jarrell(2001)的價值基礎管理理論點為中心，經由結合了解企業經營策略、財務策略、公司治理機制、績效衡量、激勵計劃及顧客管理等六項管理決策因素內容，並藉研究企業績效衡量工具，找出各管理決策之價值創造關鍵因素，以期規劃一套以價值基礎管理模式之管理決策機制，以提高企業經營效能。

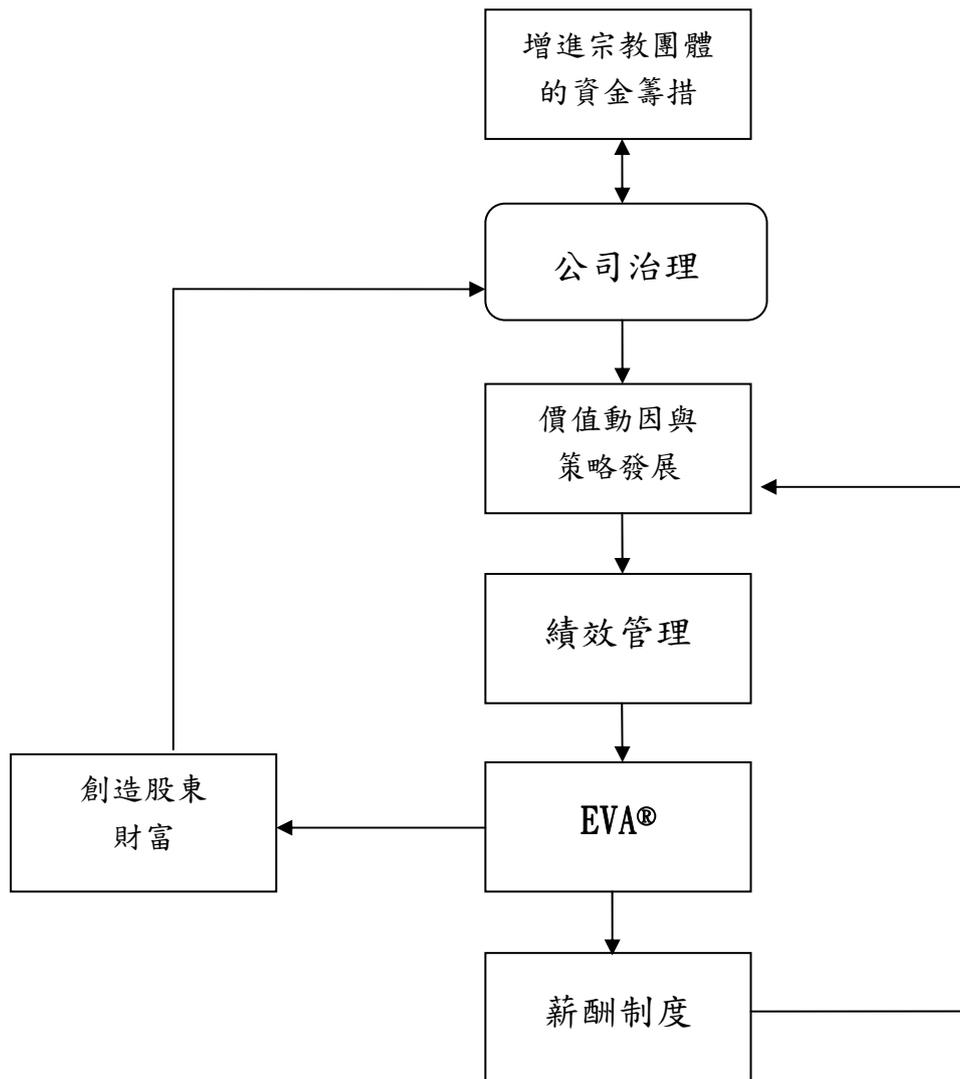


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

第二節、研究方法

本研究採個案研究進行本個案研究的步驟如下：

1. 個案公司之背景瞭解:瞭解個案公司的歷史、發展以及營運相關事宜。
2. 個案公司策略規劃架構、公司治理及績效管理制度的瞭解:瞭解個案公司目前策略規劃架構、公司治理及績效管理制度的實施內容、方法及流程。
3. 針對個案公司之策略架構、公司治理及績效管理制度進行問題分析及制度設計。

一、個案研究方法之定義

Yin (2003) 認為從研究的範圍來看，個案研究是一種實證性的調查，其特性：

1. 在現實環境之下，研究目前的一些現象。
2. 使用在當所研究的現象與真實環境間的界限並不明顯時。

從資料收集與資料分析來看，個案研究法之調查特色有：

1. 處理較獨特的情況，如研究中包含多種變數時。
2. 依賴多重來源的證據，匯集各種資料用來共同說明，解釋所研究之現象。
3. 以研究個案過去的發展，做為資料收集與分析之指導。

個案研究的資料分析策略有兩種：一是利用假說引導整個個案分析；另一種是發展個案描述，透過個案描述，將個案複雜的關連性串連在一起。本研究屬於後者，發展個案描述，透過個案描述，將個案複雜的關連性串連在一起(Yin, 2003)。本研究過程中是將蒐集資料與分析同時進行，資料蒐集後立即整理與彙總。再依據前述的分析架構以及相關文獻作為資料分析及制度設計的指引，並提出改善建議。

Zikmund(1994)認為探索性研究可經由「經驗調查(Experience

Survey)、「次級資料分析」(Secondary data analysis)、個案研究」(Case study)及「引導式的研究」(Pilot study)等四種主要研究方式進行。訪談法為「引導式的研究」的一種資料蒐集方式，因為問題結構性低，需藉由訪談者詢問許多問題，並針對受訪者的某些問題作深入探詢。

Miller and Crabtree(1992)指出質性研究的資料蒐集方式，主要經由觀察、錄製及訪談三種方式取得。古永嘉(1996)提出在訪談的過程中，訪談者應儘可能使用最少的提示及引導問題，來鼓勵受訪者在一個沒有限制的環境裡，針對訪談主題儘可能地談論自己的意見，所以訪談者通常以一組問題作為訪談過程的指引；而當問題較為複雜時，需以非結構性的方法來探詢對方的反應。

二、個案研究法之使用時機

根據 Yin(2003)的看法，個案研究應以問題的形式，對事件的控制力及重心在當代或歷史的現象來考量不同研究方法的應用時機。從事社會研究的方式有實驗法 (Experiment)、調查法 (Survey)、檔案資訊分析法 (Archival analysis)、歷史研究法 (History) 及個案研究法 (Case study) 等五種，茲將五種研究方法與其決定條件的關聯性說明如表 3-1 所示：

表 3-1 不同研究方法的相關狀況表

方法 \ 條件	研究問題型態	需要在行為事件上操控嗎？	是否著重在當時的事件上？
實驗法 (Experiment)	如何 (How) 為何 (Why)	是 (Yes)	是 (Yes)
調查法 (Survey)	何人 (Who) 何物 (What) 何處 (Where) 有多少	否 (No)	是 (Yes)

檔案資訊分析法 (Archival analysis)	何人 (Who) 何物 (What) 何處 (Where) 有多少	否 (No)	是/否 (Yes/No)
歷史研究法 (History)	如何 (How) 為什麼 (Why)	否 (No)	否 (No)
個案研究法 (Case study)	如何 (How) 為什麼 (Why)	否 (No)	是 (Yes)

資料來源：Yin, R. K. (2003), Case Study Research : Design and Methods,
Sage Publication, 3rd ed, p5.

個案研究法之使用時機如下：

- (一) 當研究問題的型態是「如何?」、「為什麼?」時。
- (二) 研究者對研究事件無明顯控制力或無控制力時。
- (三) 研究焦點在當前事件。

根據以上的說法，本研究決定以A公司作為研究對象來進行個案研究，因為它滿足以上三項個案研究法的適用情況，茲說明如下：

1. 由於本研究主要在探討個別企業「如何」推行價值基礎管理以改善營運績效的可能性。因此本研究的主要問題型式是屬於「如何」。
2. 由於研究者雖為個案公司傳銷商及顧客身分，但非公司為關鍵性職務，無法影響到研究對象的所有相關行為。
3. A公司目前正計劃管理制度及獎酬制度改良，預計新法會在2009年7月行，依研究過程的時間考量，滿足當前事件的條件。

因此，從社會科學研究的角度而言，本研究選擇A公司作為個案公司是

符合個案研究法的情境要求。除了研究方法的適用情況來考量個案公司的選擇外，研究者本身為個案所屬宗教團體信徒，又是個案公司傳銷商兼顧客，對於個案公司之創立背景與及事件發生過程能深入了解，對資訊的代表性或差異性研究者可以深入了解與探討，研究成果對於研究者及個案公司未來發展均有助益。基於將價值基礎管理模式運用在企業價值提升上將有極佳的成效。本研究認為藉整個價值基礎管理的過程，必定能夠發掘出一些值得提供給個案公司及其他國內傳銷企業做為參考的經驗與心得。

三、個案研究之設計型態

本研究依據 Yin (2003) 個案研究之設計形態，可能為單一單位分析的個體 (single unit of analysis)、適用單一個案研究之情況，通常如在測試一有系統的理論時、某個案具有關鍵性，可以符合該理論的所有情況，或某個案具啟示性，通常運用於當研究者有機會去觀察及分析先前無法調查的現象時；當研究者無法確認各單位或個案本身整體性時，通常以單一單位分析(single unit of analysis) 進行研究。

本研究為了解個案公司經理人對價值基礎管理模式中的理論及觀念、經營策略、財務策略、公司治理制度及 EVA®績效指標、薪酬管理制度構面的看法及未來若採行價值基礎管理模式後其歸劃的方向；乃擬採訪談法進行個案資料蒐集。首先選擇個案公司訪談對象設計訪談內容(如附錄 7)，並透過個案公司總經理安排高階主管訪談時間，以進行訪談作業。其次，於訪談期間針對較複雜之問題採探詢方法進行，以獲得明確的答案。

第三節、研究步驟

本研究主要目的在於嘗試透過價值基礎管理模式競爭策略、財務策略、公司治理機制等項管理決策因素的聯結關係，並以經濟附加價值(EVA®)績效衡量指標探討個案公司的價值創造動因，來評估企業價值。茲就本研究所採行的步驟說明如下：

一、文獻討論

藉由文獻探討的過程，了解價值基礎管理的定義、企業價值創造、競爭策略、資金成本及公司治理機制等之定義，並選擇出最適切績效衡量工具，來執行個案公司的企業評價。

二、訪談

藉由焦點式訪談，針對價值基礎管理模式之經營策略、財務策略、公司治理機制、EVA®績效衡量指標及薪酬制度等關鍵因素，對傳銷公司總經理、財務主管、及行政部主管等實施訪談；訪談期間依循著由個案研究所衍生出來的問題與方向，以開放式談話方式進行，並兼施以錄音，以利於事後的整理與歸納。

三、資料來源

資料可分為初級資料(Primary Data)及次級資料(Secondary Data)。初級資料由行政部門或高階管理主管訪談或內部建檔文件取得；次級資料主要來自歷史文獻，包括政府官方統計資料、報章雜誌、相關期刊論文與書籍等。

四、文件的蒐集

本研究針對個案公司在價值基礎管理模式架構下之各項管理決策行為及經營績效，以個案研究方式進行深入探討。次級資料的獲得，主要透過公司出版品、財務報表、企業調查資料及企業分析等資訊，加以整理、彙整比較及分析，以彌補於訪談過程中未能取得的資訊，以及增進對各案公司的了解。

五、資料運算

本研究針對財務策略中之資金成本及企業經濟附加評價等相關之財務資料加以運算，為求資料的精準性，乃對個案公司近四年度間的營運表現做一初步了解及列入運算之資料來源。

第四節、操作性定義

本研究以個案研究的方式探討「價值基礎管理模式」運用於 A 公司，並從經濟附加價值 (EVA®) 績效衡量指標運用於個案公司之績效管理與獎酬管理方面進行規劃，茲就本研究問題操作性定義說明如下：

一、價值基礎管理模式

本研究係採用 Morin & Jarrell(2001) 的定義，價值基礎管理模式即是強化董事會功能的公司治理績效導向，以經濟附加價值為財務目標，透過高階主管激勵性薪酬制度之設計，以量化的績效管理指標作為計算激勵性薪酬之依據，誘導全體員工創造企業附加價值的管理模式。

二、價差率 (Spread)

價差率 = 投入資本報酬率 (ROIC) - 資金成本 (WACC)

良好成長：Spread > 0 ， r > k (創造價值)

拙劣成長：Spread < 0 ， r < k (毀滅價值)

r：報酬率

k：資金成本

三、經濟附加價值 (Economic Value Added)

EVA®為組織獲利扣除各項費用之後，再扣除使用資本應扣除的成本，即投資報酬率扣除資金成本率之後乘以期初投入資本的經濟帳面價值。本研究採用 Stern Stewart & Co 財務顧問公司所發展出來的經濟附加價值計算方法，進行「約當權益準備」項目調整，將損益表部份具有創造未來經濟效益的費用予以資本化。本研究界定其計算公式如下：

(一) 經濟附加價值 = 稅後營業淨利 - (加權平均資金成本 × 投入資本)。

= (投入資本報酬率 - 加權平均資金成本) × 投入資本。

(二)稅後營業淨利=(營業利益+應予資本化的費用) \times (1-稅率)。

(三)應予資本化的費用=行銷費用+遞延所得稅每期增量+短期投資備抵跌價損失每期增量+存貨備抵跌價損失每期增量+經濟折舊之調整。

(四)投入資本=總資產-非計息負債+約當權益準備。

(五)投入資本報酬率=稅後營業淨利/投入資本。

(六)資金成本=負債資金成本 \times (1-稅率) \times 負債占資產比率
+權益資金成本 \times 權益資金占資產比率

四、價值動因

價值動因方面，本研究採用黃德舜(1998)、Knight(1998)及 Rappaport(1986)所提出之價值動因：銷貨成長率、稅前及利息前淨利、現金支出的營利事業所得稅率、營運資金、資本支出、加權平均資金成本及競爭優勢期間；茲說明其價值動因定義及計算方法如下：

(一)銷貨成長率(Sales Growth; SG)

一個企業是否具獲利能力，可由該企業的銷貨成長率中看出。一般來說，銷貨成長率愈高，表示銷貨量增加或售價上升，而銷貨量或售價能夠提昇代表著該企業具有特殊能力或優勢，創造股東權益、提昇企業價值。因此，本研究將銷售成長率的衡量方式定義如下：

營業成長率即銷貨成長率=本期銷貨淨收入-前期銷貨淨收入\前期銷貨淨收入。

(二)營業淨利成長率(EBIT Growth; EBG)

營業淨利成長率可衡量一個公司是否真的有獲利，它可避免公司有很高的銷貨成長率，但是其可能因為成本過高，而導致損益表上營業淨利卻出現為負的情況。因此可提供經理人能更清楚掌握公司的實際運作情況。故本研究乃將銷貨成長率的衡量方式定義如下所示：

營業淨利成長率=本期營業淨利-前期營業淨利\前期營業淨利。

(三)現金稅率(Tax Rate ; TR)

由於公司的資本結構將直接影響公司的實付稅率，因為若一公司能決定其最適當的資本結構，則其可利用負債及政府所提供的優惠措施達到減稅的目的。因此本研究在衡量公司稅率因素時，以公司的「現金稅率為衡量變數，而現金稅率即所謂的『實際支付率』，其衡量方式為：

$$\text{TR}=(t \text{ 期實際支付所得稅費用})/(t \text{ 期稅前淨利})$$

(四)營運資金(Working Capital ; WC)

依據 Brigham ,Gapenski & Ehrhardt(1999)，對營運資金的定義為：「流動資產與流動負債的差額」。本研究乃引用此定義，因此營運資金的衡量方式為：

$$\text{營運資金與銷貨收入比率}=\text{營運資金(WC)}\backslash\text{銷貨收入}$$

$$\text{營運資金(WC)}=\text{流動資產}-\text{流動負債}$$

(五)資本支出(Capital Expenditure ; CE)

資本支出可稱為固定設備支出，其意義為公司透過投資固定設備，而可使公司不論於研發或生產上均能夠較競爭對手有更好的表現，以較低的成本生產較好的產品。故本研究將資本支出定義為：

$$\text{資本支出}=\text{當年度固定資產的投資金額}$$

$$=\text{土地}+\text{房屋及建築成本}+\text{機器及儀器設備成本}+\text{其它設備成本}-\text{固定資產累計折舊}+\text{固定資產損失準備}$$

(六)加權平均資金成本 (Weighted Average Capital Cost, 簡稱 WACC)

投入資本的資金成本；即加權平均資金成本，其計算公式如下：

$$\text{WACC} = R_d \times (1 - \text{Tax Rate}) \times W_d + R_e \times W_e$$

D：負債資金

E：權益資金

R_d ：負債資金成本＝利息支出/計息負債

R_e ：權益資金成本

Tax Rate：稅率

本研究採資本資產定價模式 (Capital Asset Pricing Model；CAPM) 計算權益資金成本；其公式為：

$$R_e = R_f + (R_m - R_f) \times \beta$$

R_f ：無風險利率

R_m ：市場報酬率

β ：風險係數

為取得 R_f ：無風險利率及 R_m ：市場報酬率，首先從台灣新報資料庫(TEJ)取得台灣整個證券市場之加權股價指數報酬率十年之平均值為(R_m)。再採行台灣銀行十年間 1 年期定存利率每年之平均值為各年之無風險利率 (R_f)。最後再把市場報酬率(R_m)、無風險利率(R_f)再加入股東權益報酬率(R_i)三者以套裝軟體 EXCEL 中的迴歸功能，採簡單迴歸計算得出個案公司之風險係數 Beta 值。

其迴歸式假設演算如下：

$$\text{CAPM} : R_i = R_f + (R_m - R_f) \times \beta$$

$$\rightarrow R_i - R_f = (R_m - R_f) \times \beta$$

$$\rightarrow \text{設迴歸式} : R_i - R_f = (R_m - R_f) \times \beta + a$$

其中 R_i ：A 公司之每年資本報酬率(ROIC)

R_f ：台灣銀行 1 年期定存利率平均值

R_m ：台灣整個證券市場之加權股價指數報酬率。

a ：為迴歸後之截距

β ：風險系數 Beta 值

有了 β 值代表「衡量 A 公司風險相對於市場風險的指標」後，便可以代入加權平均資金成本之計算公式，計算個案公司之加權平均資金成本。

(七)競爭優勢期間(Competitive Advantage Period; CAP)

本研究「競爭優勢期間(CAP)」的定義係採用Mauboussin & Johnson(1997)所提出的競爭優勢期間的意義：『公司可賺取超額報酬的某特定期間』，即是公司的未來投資報酬率高於其資金成本的期間。 Tax Rate

五、績效管理 (Performance Management)

價值基礎管理(VBM)提供適當的及非常可靠的企業績效衡量方法，以讓經理人明確的衡量及監控毛利率、成長率、資產管理等價值動因，雖然個案公司經理人為神職人員兼任不支薪，這是特例，故本研究還是依價值基礎管理(VBM)的原則，發展有效的經理人激勵計畫讓價值與績效動因連結在一起，以使企業經理人瞭解他們的管理作為與公司績效息息相關。其中平衡計分卡(Balanced Scorecard)，乃融合財務績效與組織績效及未來競爭能力的組織績效衡量方法，的四個績效衡量構面：財務(Finance)、顧客(Customer)、企業內部流程(internal business process)、以及學習與成長(learning and growth)來評估傳銷公司的績效管理更為貼切。一般而言，衡量組織的經營績效，以財務性和非財務之作業性兩種績效為主，本研究所稱績效管理主要是指財務績效為主，並輔以非財務績效，其定義及衡量如下：

(一) 財務性績效：

財務結構

1. 負債佔資產比率：負債總額 / 資產總額

顯示資產中，非自有資金之比率，即債權人被保障程度，一般以50%以上為適度，但本比率無一定標準，視理財策略而定。但就財務結構觀點而言，本比率愈低愈佳。

2. 長期資金佔固定資產比率： $(\text{淨值} + \text{長期負債}) / \text{固定資產淨額}$

用以測試長期資金運用於固定資產之程度，就投資理財觀點。本比率以100%為適度，愈高愈好。

償債能力

3. 流動比率： $\text{流動資產} / \text{流動負債}$

測試短期償債能力，表示每借一元之短期負債，相對有多少流動資產可以償還。標準為200%，就流動性觀點，愈高愈好。

4. 速動比率： $(\text{流動資產} - \text{存貨} - \text{預付費用}) / \text{流動負債}$

衡量最短期間內之償債能力，即表示對短期負債相對可立即償還之能力。就流動性觀點，愈高愈好。

5. 現金流量比率： $\text{來自營業現金流量} / \text{流動負債}$

衡量短期償債能力指標，就債權保障觀點，愈高能力愈強。

經營能力

6. 應收款項週轉率（次）： $\text{收入淨額} / \text{各期平均應收款項}$

測試帳款收速度、收帳效率及信用政策，就資金週轉觀點而言，週轉次數愈高愈好。

7. 應收款項平均收現日數： $365 / \text{應收款項及票據週轉率}$

由於應收帳款週轉率愈高愈好，故應收款項平均收現日數愈小，表示信用收回的效率愈快。因此本比率愈少愈好。

8. 存貨週轉率（次）： $\text{成本} / \text{平均存貨}$

本比率無一定標準，但就資金運用觀點而言，比率愈高愈好，代表存貨未積壓或滯銷。

9. 存貨周轉天數：365 / 存貨週轉率

由於存貨週轉率愈高愈好，故平均銷貨日數愈小愈好，表示存貨不會積壓或滯銷過多。

10. 固定資產週轉率（次）：收入淨額/ 固定資產總額

測驗固定資產使用效率。本比率無一定標準，但比率愈高代表利用率愈高，無閒置資產。

11. 總資產週轉率（次）：收入淨額/ 資產總額

測驗總資產運用效率及總資產投資之使用效能。就資金運用觀點而言，週轉次數愈高愈好，代表每一元資產的營業額愈好。

獲利能力

12. 淨資產報酬率：年度股東權益 / ((期初總資產+期末總資產)/2)

顯示運用資產投資所獲得之報酬比率，亦可估為衡量舉債經營是否有利。就經營績效衡量觀點而言本比率愈高愈好。

13. 股東權益報酬率：稅後淨利\股東權益

就股東權益衡量觀點而言本比率愈高愈好。

14. 總資產報酬率：(稅後損益/平均資產總額) \times 100%

總資產投資所獲得之報酬比率，就經營績效衡量觀點而言本比率愈高愈好。

15. 純益率：稅後純益\銷貨淨額

衡量當期稅後之獲利能力，本比率無一定的標準。但就經營績效衡量的觀點，比例愈高愈好。

成長能力

16. 總資產成長率：(本期總資產-上期總資產) / 上期總資產

衡量總資產成長情形，就經營績效衡量觀點，愈高愈好。

17. 淨利成長率：(本期淨利-上期淨利) / 上期淨利

衡量淨利成長情形，本比率愈高愈好。

(二) 非財務性績效：

1. 新產品上市速度

衡量個案公司從開發新的銷售產品至正式進口入庫銷式推出銷售之間的效率，時程愈短表示開發能力愈強。

2. 新產品佔銷貨比率(年度新產品銷售額/公司全年度銷售淨額)

衡量年度內新產品量產後對公司銷售成長率的貢獻度。

3. 產品品質

(1) 客訴比率：客訴反映出貨至客戶端時(未經使用)即產生品質問題之總筆數/累計年度出貨總筆數

衡量掌控產品出貨至客戶端時即產生客訴品質問題之比率。

(2) 客訴結案處理時效(以每件平均處理天數計算) 品保部完成客訴品之出貨前檢驗日－客訴處理單之填寫日

衡量及掌控客訴處理時效，俾提昇客戶對客訴處理之滿意度。

4. 顧客服務

(1) 顧客滿意度：(本期滿意度調查得分－前期滿意度調查得分) / 前期滿意度調查得分

衡量顧客對本公司產品及服務的滿意程度，提供公司及傳銷商對顧客喜好的掌握，及改進服務品質的參考。

(2) 顧客留住率：(本季舊客戶數－前季舊客戶數) ÷ 本季舊客戶數

評估顧客對本公司的忠誠度。

(3) 顧客獲取率：(本季新客戶數－前季新客戶數) ÷ 本季新客戶數

衡量公司新進傳銷商及顧戶客成長能力。

5. 內部職工及傳銷商學習成長

(1) 學習滿意度：(本年滿意度調查得分－前年滿意度調查得分) / 前年滿意度調查得分

(2)員工流動率：本年離職總人數除以(當年年初人數+當年年底人數)的平均數再乘上百分比

六、薪酬管理 (Compensation Management)

薪酬管理為人力資源管理的一環，其內涵係指制定合理的獎酬制度，並有系統地實施、調整、控制員工及傳銷商因執行其工作和貢獻各種勞務，所獲得直接和間接給付的有關行為。

本研究將薪資分為兩部份：

(一)公司各部門行政人員(包括經理、主管及員工)，分為兩項薪資

1. 固定薪資：指基本俸或底薪，依據個人之職務、技能、學歷、年資及經驗來決定。

2. 變動薪資：指對基本薪所作之額外加給，主要可歸納為以下兩種：

(1)津貼：與工作有關的津貼。

(2)獎金：獎金是基本薪、津貼之外給予金錢之獎勵，有績效獎金、年終獎金、全勤獎金等，對提高工作效率及激勵士氣有很大的幫助。

本研究之獎金是指與EVA®相聯結的績效獎金設計

(二)傳銷人員

1. 會員折扣報酬：指訂貨折扣(零售毛利率)，傳銷商向公司訂資大多有折扣，因此市場定價與折扣價間的差會，便可以當作個人零售毛利或作為折扣的籌碼。

2. 獎金制度：由傳銷公司給予傳銷商的金錢即為獎金，包括組織領導獎與個人零售業績獎金。

第五節、資料搜集方法

在個案研究的過程中，資料收集是相當重要的，資料收集之完整性與否，將影響研究結果之客觀性與正確性。

一般收集資料的方法有下列六種，每種證據來源各有其優缺點，良好之個案研究應盡可能使用多種資料，並收集各類相關證據（Yin, 2003）：

- （一） 文件（documentation）
- （二） 檔案資料（archival data）
- （三） 訪談（interviews）
- （四） 直接觀察（direct observation）
- （五） 參與觀察（participant observation）
- （六） 實體產出（physical artifacts）

資料搜集原則

（一）運用多重來源之證據

個案研究之研究者應學習各種資料收集技巧，以多種不同來源之資料為基礎，個案研究之發現將較具正確性及說服力。

（二）建立個案研究檔案

將個案研究資料收集後加以組織與文件化，如摘要、文件、表格、及敘述性資料等。整體而言，個案研究者得到的所有回答皆可被視為個案研究檔案的一部份，完整回答的最重要貢獻是，它們確實透過足夠的佐證，將特定證據連結到相關的研究主題。

（三）維持證據之連貫性

個案研究之研究報告必須以個案研究之檔案做為引證；而檔案必須包含真實的證據並指出證據收集之情況，同時，這些情況必須與個案研究草案中的特定程序和問題一致，以顯示資料收集係依照草案中之程

序進行；最後，草案必須指出其內容與最初研究問題間的關聯；總之，研究者必須能夠將個案研究的每一部份加以連結，並使程序和證據能相互引證。

第肆章、個案簡介與現行制度概況

第一節、公司簡介

研究個案公司(以下簡稱 A 公司)乃附屬於某宗教團體之營利事業公司。A 公司的創立完全為實現，該宗教團體的使命及任務，即推廣【尊重大自然】，熱愛我們與所有萬物、萬類所依存的這個大自然環境，無論是自己、別人，甚至是所有動、植物等，都屬於大自然的一份子。尊重大自然即熱愛每一個人的生命，尊重生命、熱愛生命，尊重一切飛、潛、動、植的生存權，不殺生、不害命，才能真正尊重動物生存權，唯有推動人人都素食，才能做到不殺生、不害命。故除了節能、減碳愛地球外，更極力推動健康素食運動。所以 A 公司對經銷商的規範第一條即明白指出「經銷商將秉持『慈愛、誠信』之精神，傳播【尊重大自然】理念，拓展 A 公司事業」，也就是一份非營利事業的思想在經營傳銷事業。

一、營運宗旨與理念

推廣【尊重大自然】理念，是創辦 A 公司的原始動機，因此，無論是現在或是未來陸續規劃的系列產品，其背後，都是以尊重大自然為思想主軸，透過對產品的推廣與消費，將尊重大自然的理念與做法，帶給每位傳銷商及顧客，選擇一份「素食、減碳愛地球」的好職業，讓人人都有更加健康、快樂的明天。

尊重大自然的意義分成三個層面：

第一個層面是熱愛身體這個大自然，做法是要用最自然的方式調合身體，使身體維持健康。日常生活中，我們經常給身體帶來過份的壓力與負擔，尤其在食的方面，營養不均或是過多的脂肪、膽固醇等等，加上食物來源的污染以及化學物質的添加，這樣的情形日積月累，身體就被慢性病、文明病糾纏不清。所以要怎麼吃才能讓身體輕鬆地吸收與排泄，又能保持健康，這就是尊重大自然的理念，運用在食的方面所要研究與從事的課題。而這也正是落

實尊重大自然理念，所帶給自身的第一個大受用。

第二個層面是熱愛我們的地球，也就是熱愛我們與所有萬物、萬類所依存的這個大自然環境。我們都知道我們離不開所處的環境，可是我們卻在極度自私、狹隘與短視的價值觀下，對環境強取豪奪。於是大自然與環境失去平衡，垃圾、污染、土地酸化、沙漠化、土石流等問題的規模與嚴重程度，隨著歲月與日俱增。所以尊重大自然的觀念與做法，迫切需要深植在每一個人的心中，讓每個人在日常生活中去實踐，讓尊重大自然成為每個人行為模式的主流價值，唯有如此，我們與環境、與地球才能永久地和協共處。

第三個層面屬於心靈提升方面，每個個體，無論是自己、別人，甚至是所有動、植物等，都屬於大自然的一份子，因此，尊重大自然就是要以熱愛自己的心，去熱愛別人與萬類。這種普愛一切的心就叫做大慈大愛心。能夠恆常升起大慈大愛的心是一件偉大的事，一般人都要長時間經過不斷地學習與練習。雖然圓滿的大慈大愛的心不容易做到，可是當我們開始練習之後，我們人生的格局就會逐漸開闊，人際關係也會逐漸好轉，這就是在日常生活中，落實尊重大自然理念的第三個大受用。理念要教育，方法要學習；無論是 A 公司的職工、供應商、傳銷商及消費者，每個人都有義務去學習、落實並推廣尊重大自然理念與做法，如此逐漸地擴大影響力，營造和諧、美麗的寶島台灣就能很快實現。

二、公司創立及組織架構

早在 2000 年左右該宗教團體馬來西亞信徒，每次到台灣來參訪，百分之八、九十的禮物都會帶大豆精華，當時佛院主持人了解此物品的十大優點後，就一直想引進佛院來供眾多素食徒眾吃到真正健康的東西，但礙於此產品在國外一直以傳銷方式，作為行銷通路，國內又有很多人對傳銷有刻版的負面印象而作罷，直到 2003 年佛院召開國際研習班，來自世界十幾個國家二百多位徒參加，看到大家對大豆精華很是喜愛，希望這種香醇美味，營養

豐富，讓身體自然輕鬆地吸收，滋養著身上每個細胞養分，是最能讓身體保持健康、朝氣與活力的營養來源。這種源自於大自然珍貴的大豆精華，可以減少因為現代文明飲食所產生過份的壓力與負擔。希望以此自然健康理念為基礎，擴及到每一個人身上；讓人人「擁抱健康、生命發光」，達到「尊重大自然 展現人之美」的具體實現。就憑藉以上的想法，佛院開始募款成立公司，招募有心人士，成立股東會，才決定引進入國內銷售，因佛院負責人認為，此事業的成立不但可以實踐佛院推廣【尊重大自然】宗旨及目的，又可為佛院建設資金覓一財源，更可以推廣有良心的傳銷事業，以消彌過去人們對傳銷事業的刻板印象。遂於 2004 年 4 月 9 日成立多層次傳銷公司，以推廣「身體的健康消費」為主要訴求，鼓勵消費者使用無污染的有機農業產品，更進一步與國內生物科技大廠合作，打造優質的健康食品為其主要營業項目。

除了以上的原因之外，另一原因，也是因為佛院正在進行興建大佛工程，及建設未來國際神職人員教育中心，二萬坪的佛院建設當然需要龐大的資金，將來硬體的維護費也是相當可觀，負責人的高瞻遠矚，希望在推動尊重生命、節能、減碳愛地球外，也能自闢財源，自給自足。

A 公司董事會成員由熱心出資捐款信徒及佛院神職人員組成。董事長為佛院主持人；總經理委派股東成員之一亦是佛院神職人員負責，以上人員完全無給職，也不分配盈餘或分紅，全部義務幫忙。總經理以下全部為有給職，只有業務單位除本薪之外，可依業務目標達成率來分紅。截止至 2008 年底止總計加入傳銷會員約 1600 位，絕大部份是信徒，也許信仰的關係多為自用型傳銷商；真正有業績的 200 多位，屬經營型傳銷商。公司盈餘屬股東權益部分，經股東會議通過成立專戶，以供公司務及回歸所屬宗教組織納入佛院，對外支援公益事業、人道救援、藝文活動，心靈講座推廣、對內支援院內建設基金、合唱團、戲劇團活動及補助神職人員生活費及進修學位之用。

其組織架構如圖 4-1：

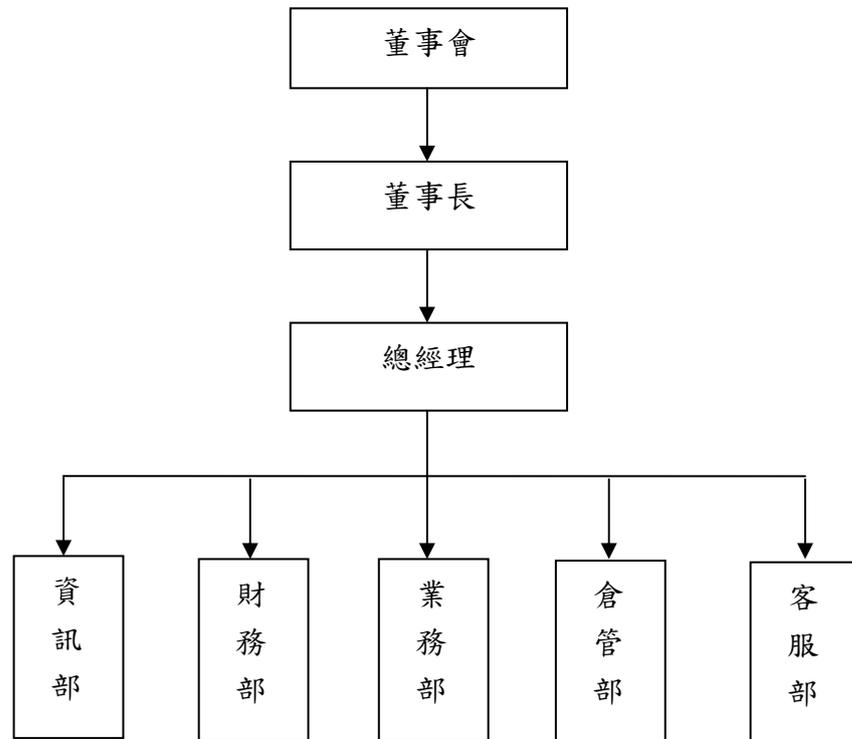


圖 4-1 A 公司組織圖

資料來源：本研究整理自 A 公司所提供資料

三、A 公司產品介紹

傳銷事業即不廣告，也沒有店鋪，完全是靠人際網絡來銷售產品，所以除了人之外，最重要的就是產品了，而傳銷產品的成功關鍵因素，在於產品所具備的特性。陳得發、王淑吟、鄭旭棠(1998)認為，傳銷產品具有以下特色：1. 高品質；2. 易於操作和解說；3. 具備健康特質 4. 崇尚自然、符合人體工學；5. 完善的退貨及提供售後服務；6. 產品複合性；7. 方便攜帶；8. 易查覺的商品特性；9. 具明確效用；10. 重複消費性；11. 強調專業性；12. 獨特性。科學家指出人類為了吃一磅動物的肉，必須付出 20 磅五穀雜糧來餵養，若將 20 磅五穀雜糧供給全人類，就不會有糧倉缺乏的問題，而且肉類是人

體脂肪、膽固醇的主要來源，這也是現代人文明病的根源，人身體健康的二大殺手。唯有大自然純淨無污染的植物才是讓人體健康的主要資源，如何讓素食者吃得健康，吃得安心，也是公司創立的主要目的。推動素食才是根本解決人類糧食不足的問題。

A公司的產品一直以來秉持著完全來自大自然、純淨、不添加任何人工色素、香料的純天然食品為進貨銷售的原則，所以每項品要經銷都經過董事長及總經理層層嚴格的審核，是否符合本公司產品的條件，沒有生物基因，須經國際、國內認證的產品，才會成為A公司的產品。例如

- (一)大豆精華具備的十大特色：完全來自大自然，非生物基因改造，不添不添加任何人工色素、香料(詳見附錄1)。
- (二)速康健純植物性綜合酵素:本產品榮獲美國、澳洲、中國等地之產品發明專利。專家建議：酵素的量與活性度，對健康有極大的影響
- (三)速康達有機纖維營養餐:採用45種零污染有機蔬菜水果、金色穀類，以最新高科技低溫乾燥研磨，由美國營養專家依據人體細胞每天所須營養比例調配，可以提供體內各器官組織營養及60兆細胞所須的營養素。
- (四)草本手工活性能量潔髮露:獨家以最自然先進的醇醱酐生物科技製程，堅持天然純態有機物製作，可依各人喜好將草本手工活性能量潔髮露稀釋2-3倍，讓您使用起來經濟又實惠！
- (五)優質野生束絲藻具備十一項特色：產於純淨無污染的湖中，具高營養價值的食物(詳見附錄2)。

例舉以上五項產品說明A公司在選擇產品的條件，一定是完全來自大自然、純淨、不添加任何人工色素、香料的純天然食品為原則。尤其國人愈來愈重視健康、有機食品的環境下，這也是A公司的獨特競爭優勢。

隨著資訊時代的來臨，A公司的產品也上網作網路行銷服務，這可分為二方面說明，一為公司直接架設網站內作業為供傳銷商網路訂購產品，計算

獎金，查詢與傳銷商及商品相關資訊；二為對外關於網路直接訂購，無須經過傳銷商一樣可以訂到貨品，此部份完全由公司相關人員負責開發市場。

四、A 公司經營績效

A 公司在 2005 至 2007 年度間，2006-2007 年，每年營運績效有逐年上升趨勢，如表 4-1 所示。依公司經理人員表示目前處於穩定狀態，故公司已規劃新的行銷策略，作為未來發展方向，期能創造更優良經營績效。另一方面公司也正積極引進新產品，預計新的行銷制度及新產品，會在 2009 年 7 月正式推出。

表 4-1-1 A 公司 2005-2007 年經營績效指標分析表

年度	營收淨額	營收成長率(%)	稅前純益	純益率(%)	股東權益報酬率(%)	資產報酬率(%)
2005	21,581,470	-42.98	479,537	-3.58	-8.34%	50.28
2006	16,734,767	46.53	985,795	4.44	7.42	60.89
2007	16,926,498	2.56	1,022,516	4.59	7.20	69.06

資料來源：本研究整理

綜合上述分析，A 公司短長期經營策略，透過每月績效目標等管理模式，使經營績效財務指標均呈現最佳狀態；雖然，2005 年度未能達成預期目標，但整體而言顯示個案公司在經營策略正確。

第二節、公司治理(Corporate Governance)概況

A公司自2004年4月9日成立後，即由現任董事長領導以推動【尊重大自然】為主的經營團隊，歷經四年的營運。在業績權方面，設置董事會，由董事長負全責。在管理權方面，由於個案公司係屬典型中小企業型態的公司，公司治理制度尚未建立，所以總經理目前仍由股東之一亦是佛院神職人員兼任，綜理公司經營管理之責，但新產品的引進及重大決策乃由總經理提出，經由董事長及董事會作最後裁定。

董事會監督公司重要長期經營策略、營運績效及公司高階管理人員的選拔、評估與獎酬；由於公司經營績效平穩，各部門主管均有長期合作經驗，管理團隊都有長期經營的計劃。

1. 董事會

(1) 董事會獨立行使監督權：

個案公司內部尚未建立執行委員會、稽核委員會、薪酬委員會等相關獨立之委員會行使各項監察權；也未設置外部董事執行獨立監督權。

(2) 考核高階主管績效：

個案公司對於高階主管的聘任、考核及薪酬經由董事會審查通過後始可生效；尤其針對績效衡量方面，均於每個月定期會議中討論及決議。

(3) 公司大方向、策略及財務績效稽核監控：

由於個案公司董事會，公司的大方向、策略均由其負責規劃及執行，所產生之經營績效由總經理負責向董事會提出報告，董事會負責審核及核定作業，並無實質稽核監控之實權。

(4) 企業價值、倫理的維持：

個案公司高階主管雖為佛院神職人員出身，但著重產品行銷策略之創新，對於公司運作採取落實公司營運宗旨與理念，董事會能間接監控高階主管

是否全力以赴為公司創造價值而努力。

2. 內部控制

內部控制為公司治理制度之一環，其內部財務制度、內部管理制度二大部份。A公司雖然目前尚未建立公司治理制度，然而內部控制已依「公司法」所規定「公司每屆會計年度終了，應將營業報告書、財務報表及盈餘分派或虧損撥補之議案，提請股東同意或股東常會承認。」「公司資本額達中央主管機關所定一定數額以上者，其財務報表，應先經會計師查核簽證；其簽證規則，由中央主管機關定之。」「公司負責人應忠實執行業務並盡善良管理人之注意義務。」「公司負責人對於公司業務之執行，如有違反法令致他人受有損害時，對他人應與公司負連帶賠償之責」。並有效落實執行。

(1) 內部會計制度：

個案公司訂有書面之內部會計制度，且此制度悉依一般公認會計原則、商業會計法、公司法編製並執行。

(2) 內部管理制度：

該公司訂有完整之組織系統，依業務性質、管理等功能不同劃分組織結構，並制定各部門之工作職掌及權限，以增進經營效率。

3. 內部稽核制度：

對稽核的主要目的在確保公司制度能於軌道上運行，使董事會能定期得到真實、應該被告知之訊息，尤其攸關公司經營風險的資訊。

第三節、競爭策略(Competitive Strategy)分析

一、業務現況

A 公司經營規模不大，但已在穩定中求發展。公司經理人為開創事業新契機，隨著網路的發達，也帶動公司業務朝向電子商務邁進。讓訂貨、退貨、產品介紹、訊息的傳遞、獎金的計算等提供了從事傳銷人員大大的方便性，對外開始進行網路行銷，增加客源、傳播產品資訊等。

(一)業務範圍：

A 公司主要產品為營養保健食品，附加少部份清潔用品，依據行政院公平交易委員會中華民國 96 年多層次傳銷事業經營概況調查報告，銷售商品或勞務類別統計，按銷售家數觀察，以販售營養保健食品 208 家(占 80.62%)居冠，販售美容保養品 149 家(占 57.75%)居次，第三為清潔用品 82 家(占 31.78%)。由此可見 A 公司所銷售的都在國內銷售額名列前茅三名產品，其所銷售的產品都是國內顧客對傳銷商品的最愛。

(二)業務特性分析

傳銷公司最大特色即是產品的獨特性，才能在市場上取得競爭優勢，以傳銷商品的特性再加上行政的特色，來檢視該公司的業務特性最為恰當(依 A 公司的商品資料及訪談資料分析而得)。

1. 產品品質要求高，崇尚自然：A 公司在選擇產品的條件，一定是完全來自大自然、純淨、不添加任何人工色素、香料的純天然食品為原則。尤其台灣人愈來愈重視健康、有機食品的環境下，這也是 A 公司的獨特競爭優勢，一旦產品通過客戶的檢驗認證之後，客戶忠誠度高，就能長久維持公司與傳銷商及顧客彼此間的長期合作關係。
2. 具備健康特質及品質認證：A 公司健康食品有機大豆經歐盟 BCS 國際認證，非基因改造經 HKDNA 驗證，去皮脫芽、去粗纖維取得美國 FDA 認證通過；純植物性綜合酵素：本產品榮獲美國、澳洲、中國等地之產品

發明專利。有機纖維營養餐:採用 45 種零污染有機蔬菜水果、金色穀類，以最新高科技低溫乾燥研磨，由美國營養專家依據人體細胞每天所須營養比例調配，可以提供體內各器官組織營養及 60 兆細胞所須的營養素。

3. 重複消費性：A 公司產品是具有讓客戶在一定時期內重複購買的特性，這也是很多營養保健品，經常使用傳銷模式的原因。
4. 方便攜帶：產品包裝設計輕巧，內外帶設計兼具產品廣告、成分說明、製程說明、使用說明，並以方便攜帶為原則。
5. 易查覺的商品特性，具明確效用：每項產品的口感與同等級產品(如大豆精華等)，產品的效果顯著，使用後的效果易以查覺(如潔髮露等)。
6. 獨特性：在產品同質化現象相當嚴重的市場上，A 公司產品的獨特性相當高，可以區別於普通產品，只要加強教育訓練，把獨特的產品訊息有效的傳遞，即可獲得顧客認同。
7. 易示範操作和演示：A 公司產品都屬簡單，易以示範操作和演示商品，方便傳銷人員向客戶進行產品介紹。
8. 專業性：A 公司產品具有高科技技術研發與製程而產生。
9. 產品價格結構寬廣：除售價及傳銷商價外，經常推出禮盒、特惠組、體驗組、特價商品優惠，供多重選擇。
10. 完善的退貨及提供售後服務：A 公司是一網際網路客製化的服務管理公司，不管傳銷商或顧客，近乎所有業務都可直接在網路上進行，包括訂貨、退貨等，再搭配 ATM 金融卡自動轉帳、宅配系統，即可在家就完成交易。在公司設有客服部門，專責提傳銷商或顧客服務(含退貨及售後服務)，秉持優越的個人化客戶服務是 A 公司的一貫原則。

二、競爭能力分析

美國策略大師安索夫曾言：「公司的經營策略要跟上環境變遷的腳步，而公司的核心競爭能力要與經營策略保持一致」，A公司的經營策略及競爭能力有以下幾點：

- (一)產品獨特性：由A公司業務特性可以看出該公司具有產品獨特性，只此一家別無分店的獨占優勢。
- (二)傳銷商異質性：多層次傳銷公司最龐大的資產，即在於公司所擁有的傳銷網，傳銷商的人數多寡、地理分佈、人員背景不一等皆有所差異，公司在面對眾多傳銷商時，能善盡服務業服務品質至上的最高宗旨，以簡單、省時、便捷、低成本的作業方式，讓傳銷商達到最高的滿意。這就是公司網路資訊化經營策略的最佳表現。
- (三)網路行銷無遠弗屆：專家早就預測二十一世紀將是奢華的時代-網際網路讓客製化的服務變為可能，消費者所有的慾望都能獲得滿足。多層次傳銷已然成為一股最具活力的力量，驅動著資訊時代的經濟。A金公司在創立的初期即已了解網路的發展趨勢，借助網路的力量，利用網路溝通、利用網路購物、利用網路銷售商品及服務，同時幫助夥伴透過各種資訊，建立跨越地域限制的組織，讓消費及發展事業沒有時間及國籍限制。
- (四)雙向拓展行銷系統確實可行：A公司的雙向拓展行銷系統強調為自己，但絕非以一己之力埋頭苦幹，靠著系統的不斷複製，靠著團隊的互相幫助，不斷提携第二代的雙向拓展行銷系統才會發揮最大的威力。這一套系統是根據一般人可以達到的目標去設計出來的，同時這一系統在經過其他國家驗證之後，才引用進來的。
- (五)提供最優良的行銷管理：A公司強調傳銷商可以以兼職方式開始做，在有穩定的收入前，應當先照顧好自己的家庭及現有的工作，在時間

極為有限的情況底下，協助每一位夥伴銷售、管理組織、管理點數、管理時間等，如何有效率的經營傳銷事業。

(六)忠實顧客及傳銷商：A公司為一宗教附屬營利事業，故擁有一大部份為信徒，認同宗教組織的宗旨及理念，熱心參與推動「尊重大自然」即節能減碳愛地球活動，而參與健康素食運動，對公司忠誠度高，樂於自用或介紹給朋友及家人使用，屬分享性質。

(七)不利於競爭力關鍵因素：公司的經營理念，沒有把賺錢、致富放進來，傳銷商有一大部份來自信徒，不想賺錢，只想為了健康自用型的佔大多數，

三、長、短期發展策略

傳銷產業在台灣歷久不衰其關鍵成功因素：1 掌握消費者需求變動的產品；2 行銷通路及售後服務的革新能力；3 更有效提供產品資訊的能力；4 具有特色的獨占性商品；5 生活化的維持性商品；6 全面行銷策略的配合能力；7 策略聯盟的整合能力，所以傳銷事業發展策略與售後服務、獨占性商品、行銷策略、息息相關，其中包括內外環境、企業策略及組織結構等變數，因此在行銷策略、經營管理策略上有著密不可分的關係()。茲就上述二項變數之短期、長期策略分析如下：

(一)短期策略發展方向

個案公司從根本策略來看，應選擇成長策略，短期在台灣以加強產品擴張、增加營收金額；就競爭策略來看，個案公司短期應採差異化（包括產品差異化、行銷差異化、服務差異化）爭取更多忠誠顧客尤其信徒以外的人。凸顯產品特色及行銷優勢，成立高效率策略機制，慎選傳銷商合作夥伴模式，成本控管，資源分配深耕區域市場

(二)長期發展策略方向

個案公司因從屬於一宗教團體，其宗教團體分支機構遍及東南亞及

世界各地，且個案公司的貨源來自於馬來西亞及原物料種植、生產在大陸臨境西伯利亞黑土地上，故長期則採，從台灣市場的產品擴張到大陸及東南亞地區的市場擴張，並在大陸設立亞太區生產中心，採成本集中、聯合採購、降低成本、縮短供貨期及運輸距離。未來還可以發展到世界各國，隨所屬宗教團體以推動【尊重大自然】的理念同時並進。

第四節、價值動因(Value Driver)分析

所謂價值動因乃指會創造股東權益價值的因素，其包括銷貨成長率、稅前及息前淨利(營業淨利成長率)、現金稅率、營運資金、資本支出、加權平均資金成本(WACC)、競爭優勢期間(CAP)等財務性價值動因(黃德舜, 1998, 頁 327)；然而 Knight(1998)亦指出價值動因，除財務性價值動因外仍包含非財務性價值動因，因此本研究將依據上述理論基礎探討 A 公司價值動因。

個案公司雖附屬於宗教團體，其股東權益回饋到公司及所屬宗教團體，但就傳銷事業而言也是一營利事業個體，今採一般營利事業的財務績效指標 (Financial Performance) 財務分析之比率來衡量績效，而財務比率係指將財務報表中相關的兩個項目之間的相對關係，以比率或比例加以表示，透過財務比率的計算，不但可以和同業間做比較，以衡量本身的財務狀況和經營績效；還可以和本身前後期加以比較，以衡量財務狀況和經營績效的變化情形。

A 公司於 2004 年 4 月 9 日成立，到研究者研究期間，其報表只有最近四年 (2004-2007 年度) 之損益表整理(如附錄 3 所示)及資產負債表整理(如附錄 4 所示)，依損益表及資產負債表可以計算出 A 公司 2005 年至 2007 年三年之銷售成長率、稅前及息前淨利、現金支出的營利事業所得稅、營運資金、資本支出、加權平均資金成本(WACC)等財務性價值動因之變化(如表 4-4-1 所示)。至於非財務性價值動因，由於個案公司係屬於多層次傳銷公司，重視人的管理，故分析財務性價值動因時，非財務性價值動因亦需併入，以符合兩者之關聯性，茲將個案公司價值動因分析如下：

一、價值動因變動表

表 4-4-1 A 公司財務性價值動因變動表

項目 \ 年度	2005 年	2006 年	2007 年	變動量 2007-2005
銷貨成長率	81.09%	-22.46%	1.15%	-79.94%
營業淨利成長率	-42.98%	46.53%	2.56%	45.54%
營業資金與銷貨比率	34.29%	50.02%	56.28%	21.99%
固定資產與銷貨比率	8.43%	9.46%	7.16%	-1.27%
現金稅率	69.09%	24.65%	24.07%	-45.02%
加權平均資金成本	4.48%	7.57%	10.27%	5.79%
競爭優勢期間(CAP)	0	0	0	0

注：變動量是指以 2005 年為基期，2007 年比較之變化百分比。

資料來源：本研究整理自 A 公司財務報表

(一)銷貨成長率：

由於 A 公司在於 2004 年設立，銷貨成長率高達 81.09%，但營業費用高致使 2005 年發生虧損現象，2006 年因前一年的成長率太高，致使 2006 年有負成長的情況，因而影響變動量為負值，但以 2007 年來看有成長 1.15%。

(二)營業淨利成長率：

原因同上，2005 年因公司虧損營業淨利成長率為負值-42.98%，2006 年回復原有水準，但因前一年的成長率為負值，致使 2006 年有很高的正成長情況 46.53%，因而影響變動量為高正值，但以 2007 年來看有成長 2.56%。

(三) 現金稅率：

價值動因中之現金稅率即是公司實際支出的所得稅負，亦就是公司所得稅費用扣除公司可抵減之稅額；由於實際以現金所支付之稅額時，公司所抵減之稅額可降低公司之稅負，降低公司資金成本。個案公司產品是由國外進口，平均稅率高達 25%，2005 年因進貨較大宗所以現金稅率高達 69.09%相較於 2007 年 24.07%，有降低 45.02%，但屬於進貨量恢復平穩現象。

(四) 營運資金與銷貨收入比率：

所謂營運資金乃企業為應付日常營運所需準備之資金，愈多表示流動性愈充足，愈能應付實際之資金需求。因此由 A 公司 2004-2007 年資產負債表及損益表可求算出其營運資金及銷貨收入比率(如表 4-4-2 所示)。

表 4-4-2 A 公司 年度營業資金及銷貨收入分析表

單位：元

項目 金 年度 額	流動資產	流動負債	營業資金	銷貨收入	營業 資金 銷貨 收入
	(1)	(2)	(3)=(1)-(2)	(4)	收入
2005	16,819,334	9,419,562	7,399,772	21,581,470	34.29%
2006	12,535,746	4,163,633	8,372,113	16,734,767	50.02%
2007	15,803,385	6,276,865	9,526,520	16,926,498	56.28%

資料來源：本研究整理自 A 公司財務報表

A 公司一直以來都無長期負債(如表 4-4-3 所示)，也從未有高風險作為、高槓桿投資、背書保證、貨貸與他人等風險行為；且其近三年內為滿足市場需求，自 2005 年度起積極落實倉儲管理制度，以縮短進出貨期間，以確保產品品質，因此在良好供應鏈管理及債權管理下，為公司創造長期

經濟利潤。

表 4-4-3 A 公司 股東權益及負債總額分析表

單位：元

項目 金額 年度	流動負債 (1)	長期負債 (2)	負債總額 (3)=(1)+(2)	股東權益總 額(4)	長期負債比率 (5) (5)=(2)/[(3) +(4)]
2005	9,419,562	0	9,419,562	9,264,243	0%
2006	4,163,633	0	4,163,633	10,007,068	0%
2007	6,276,865	0	6,276,865	10,783,515	0%

資料來源：本研究整理自 A 公司財務報表

(五)固定資產支出：

個案公司最高管理階層之保守經營作風，各項重大固定資產之購置均循有助於提升營運績效，因此未來固定資產支出均有助於公司營運業務之推展。故個案公司於 2004-2007 年間購置生財設備，均以自有資金購置。近三年期間固定資產對銷貨收入比率呈負成長(如表 4-4-1 所示)

(六)加權平均資金成本(WACC)：

由於個案公司創立後至 2007 年適滿四年，由於從個案公司 2004-2007 年損益表(如附錄 1)及資產負債表(如附錄 2)資料所計算出加權平均資金成本(WACC)均維持在 4.48~10.27%之間(如表 4-4-4 所示)，顯示 A 公司資金成本，並無其它長期性負債。

表 4-4-4 A 公司 2005-2007 年度 WACC 分析表

	2005 年	2006 年	2007 年
負債資金成本(Kd)：			
1. 利息費用	0	0	0
2. 期初(1/1)計息負債	0	0	0
3. 期末(12/31)計息負債	0	0	0
4. 平均計息負債：(2.+3.)/2	0	0	0
Kd=利息費用/平均計息負債	0%	0%	0%
權益資金成本(Re)：			
5. 市場報酬率(Rm)	6.66%	19.48%	8.72%
6. 無風險利率(Rf)	1.89%	2.26%	2.57%
7. β =衡量公司風險相對於市場風險的指標	2.0188	2.0188	2.0188
$Re=Rf + \beta (Rm-Rf)$	11.52%	37.02%	14.99%
8. 期末總資產	18,694,529	14,170,701	17,060,380
9. 負債佔資產比例 Wd	0%	0%	0%
10. 權益資金佔資產比例 We	100%	100%	100%
11. 有效稅率 T	25%	25%	25%
加權平均資金成本(WACC)：			
$Kd \times (1 - \text{Tax rate}) \times Wd + Re \times We$	11.52%	37.02%	14.99%

資料來源：本研究整理

(七) 競爭優勢期間(CAP)

競爭優勢期間(CAP)的意義為『公司可賺取超額報酬的特定期間』，即是公司的未來投資報酬率高於其資金成本的期間；Mauboussin & Johnson(1997)指出在美國股票市場的實證，所有在集中市場交易的公司平均CAP為10~15年。而公司有較低的比益比、市價面價值比或市價比時，有較短的『競爭優勢期間』，反之，則較長。個案公司因係未上市公司，又無其他風險性、高報酬率投資，無法評估競爭優勢期間。

除上述財務性價值動因外，經分析研究個案公司之工作及任務特性及輔助

和配合傳銷商活動，以及個案公司新訂定傳銷商獎酬新制(2009年7月會正式推出)，訂定出各部門之非財務性價值動因及其相關變數如表4-4-5所示。

表 4-4-5 A 公司 非財務性價值動因及其相關變數

價值動因	負責部門	相關變數
銷貨成長率	業務部	1. 開發新市場，增加配銷通路。
	業務部	2. 增加新產品，增加傳銷商收入。
	客服部	3. 針對不同顧客，不同的節日使用不同的優惠專案。
	業務部	4. 在區隔市場中，銷售差異化產品。
	業務部	5. 確保產品品質，提升顧客滿意度。
	客服部	6. 確保傳銷商及顧客權益，可退貨換貨。
	客服部	7. 成立客服部門，接受顧客申訴管道。
	客服部	8. 建立傳銷商及顧客資料庫，定期郵寄產品及講座新資訊。
	業務部	9. 公司傳銷商獎酬調整，以增加傳銷商收入及擴大傳銷網目的。
營業淨利成長率	客服部	1. 降低售後服務成本
	倉管部	2. 降低進貨及配銷成本
	資訊部	3. 引進電腦化設備，降低管理決策成本。
充分運用營運資金	業務部	1. 改善債權管理。
	倉管部	2. 落實供應商管理及即時管理制度，以降低存貨成本。
	財務部	3. 充分運用獎金制度。
固定資產投資決策	業務部	1. 以提高營運績效為資產購置決策。

	業務部	2. 及時處理無用之固定資產。
降低加權平均資金成本	財務部	1. 建立資金成本管理體系。
	財務部	2. 擬定最佳化之資本結構。
	財務部、業務部	3. 配合公司策略，以降低公司的資金成本。
	財務部、業務部	4. 降低公司與整體經濟之關係，增加與同業之差異化。

資料來源：本研究整理

第五節、經濟附加價值分析

一、資金成本計算

所謂資金成本為公司每段期間內，應支付資金給資金提供者的期望報酬率，主要包括負債及權益成本(徐俊明, 2000, 頁 265)。簡言之，資金成本是指企業為籌集及使用資金而付出的代價，所以資金成本包括資金籌集費用及資金佔用費用。資金籌集過程中支付的各種費用，如發行股票支付的印刷費、律師費…等；資金佔用費用乃指佔用他人資金應付的費用或資金所有者憑藉其對資金所有權向資金所有者索取的報酬，如股息、紅利及銀行貸款之利息。

基於上述論點，公司需建立健全的資金結構及融資決策，方可降低公司資金成本及提高獲利能力，並進而為公司及股東創造最大的價值。A 公司為一多層次傳銷公司，目前正處於成長茁壯階段，為因應未來全球化及創造自有品牌策略，資金需求日增，唯有發揮資金成本節稅的效果及以加權平均資金成本(WACC)為前提，擬定適合 A 公司未來發展的財務策略。本研究為分析 A 公司資金成本運作現況，乃以資金成本衡量理論為基準及 EVA[®]精神，從長期負債及權益資金成本，計算加權平均資金成本，以評估 A 公司資金成本。

如前所述資金成本為公司每段期間內，應支付給資金提供者的期望報酬率，主要包括負債與權益成本；就公司整體而言，則財務成本應以「加權平均資金成本」計算 A 公司的資金成本。

首先依據 A 公司於 2004-2007 年之損益表(如附錄 3 所示)、資產負債表(如附錄 4 所示)，求算 A 公司之稅後營業淨利(Net operating profits after tax; NOPAT)、投入資本(Invested capital; IC)及投入資本報酬率(Return on invest capital; ROIC)，計算過程如下：

(一)稅後營業淨利(NOPAT)之計算：

NOPAT 評價時應依據 Stern Stewart 公司所認為息前稅前盈餘之稅額(Tax on EBIT)應計下之稅負，並不是實際的現金稅負，應透過遞延稅負變動的調整求得真實的現金稅負(Cash tax on EBIT)之理念執行。

另外進行NOPAT評價時折舊費用的處理，大多的公司都採直線法提列折舊，但直線法將低估早期的內部報酬率(Internal Rate of Return, IRR)，高估後期的資產價值，而扭曲EVA[®]。因此採用經濟折舊額(Economic Depreciation)，經濟折舊額是指一項資產在兩個會計期間內現值的差額。因此，其折舊費在使用資產初期較少，使用資產晚期較多，與會計折舊法中的直線折法及加速折舊法不同。Savarese(2000)建議使用年金算法(Annuity Depreciation)先求投入資本的年金總值，再推估經濟折舊。EVA[®]使用經濟折舊的觀念，以年金法為佳，可避免經營者低度投資規避成本。因此，本研究乃依據年金法(Annuity Depreciation)計算固定資產的投入總額再推估經濟折舊額，此外由於A公司之主要固定資產為運用設備及生財務器具，故以10年計算年金總資金成本，A公司固定資產之經濟折舊額如表4-5-1所示。

表 4-5-1 A 公司 2005-2007 年經濟折舊額攤銷表

單位：仟元

	2005 年	2006 年	2007 年
1. 固定資產總額	2,397,762	2,584,067	2,652,067
減：累積折舊額(經濟折舊)	(395,095)	(421,14)	(439,662)
2. 固定資產淨額	2,002,667	2,162,920	2,212,405
3. 期初投入資本(A)	2,327,762	2,002,667	2,162,920
4. 年金總資金成本(TAC)以 10 年計... (B)	315,150	177,654	240,646
5. 投入資本之資金成本[(A)×WACC]... (C)	104,284	151,602	222,131
6. 經濟折舊額(B)-(C)	210,866	26,052	18,515

資料來源：本研究整理

A公司自2004年設立於現址，辦公處所及倉庫為租借，並每月支付房租，公司除了運輸設備、辦公設備及軟硬體設備。其它餘各年度新增購之設備等資產，依所得稅法規按年度提列折舊，並採平均法提列折舊。由於A公司每年固定資產投資額度不大，每年折舊費用為營業費用支出，因使用平均法提列折舊，會使資產前期使用之折舊費用較低，後期折舊費用較高，差額部份應加回，進行稅後營業淨利之調整。

表 4-5-2 稅後營業淨利(NOPAT)表

項 目	2005 年	2006 年	2007 年
營業淨利(損)	(584,061)	855,842	877,731
減：稅額支付	(315,630)	(242,970)	(246,069)
加：資本化費用之調整	210,866	26,052	18,515
調整後稅後淨利	(688,825)	638,924	650,177

(二)投入資本(IC)的計算

Stewart(1990)於計算 IC 時，將投入資本定義為期初總資產扣除不付息負債後之餘額，因為再求算加權平均資金成本時，負債資金的求算方式只考慮應付息之負債，權益資金成本包括股東權益總額，即對資金成本的部分只考慮應付息之負債與股東權益總額的資金成本，故再求算投入資本時，應將不付息之負債予以扣除。

其中不付息負債包括應付帳款及票據、應付費用、預收款項、其它應付款應付所得稅及其它流動負債等。而投入資本為營運上所投入的資本總額，其計算如下所示：

$$\text{營運用之投入資本} = \text{淨營運資金} + \text{固定資產淨額} + \text{其它資產} - \text{其它負債}$$

此處固定資產淨額乃指固定資產淨帳面價值，淨營運資金

(Net-working capital; NWC)則為營運用途之流動資產減去不付息流動負債，其主要因為不付息流動負債乃商業行為所必然發生(如應付帳款、應付票據等)，並非可供長期使用之資本，在計算總投入資本時，不能將不付息之流動負債納入。故 A 公司之投入資本計算如附表 4-5-3 所示。

表 4-5-3 A 公司投入資本(IC)

投入資本	2005 年	2006 年	2007 年
1 流動資產	16,819,334	12,535,746	15,803,385
2 流動負債	<u>9,419,562</u>	<u>4,163,633</u>	<u>6,276,865</u>
3 淨營運資金=1-2	7,399,772	8,372,113	9,526,520
4 固定資產	1,818,438	1,583,596	1,211,934
加：累積折舊	579,324	1,000,471	1,440,133
5 其他資產	56,757	51,359	45,061
減：其他負債	10,724		
調整後投入資本 (3+4+5)	9,843,567	11,007,539	12,223,648

資料來源：本研究整理

(三)投入資本報酬率(ROIC)計算

投入資本報酬率計算公式為

$$\text{投入資本報酬率} = \text{稅後營業淨利(NOPAT)} / \text{調整後投入資本(IC)}$$

依公式求算 A 公司之投入資本報酬率(ROIC)，如表 4-5-4 所示，顯示 A 公司每年投入資本報酬率均有成長。

表 4-5-4 A 公司投入資本報酬率(ROIC)表

項 目	2005 年	2006 年	2007 年
1 稅後營業淨利	(131, 956)	1, 726, 360	2, 173, 079
2 調整後投入資本	9, 843, 567	11, 007, 539	12, 223, 648
投入資本報酬率(ROIC)1/2	-1. 34%	15. 68%	17. 78%

資料來源：本研究整理

二、加權平均資金成本(WACC)的計算

前述及加權平均資金成本之計算公式為

$$WACC = Rdx(1-T) \times Wd + RexWe$$

其中 We 為權益資金佔資產的百分比， Re 為權益資金成本，

Wd 為負債佔資產的百分比， Rd 為負債資金成本，

T 為所得稅率。茲就各數值計算如下：

(一)A 公司的權益資金成本(Re)：

計算權益資金成本有資本資產定價模式(Capital asset pricing model; CAPM)、債券殖利率加成法(Bond Yield Plus Risk Premium Method)、折現現金流量法(discounted cash flow method; DCF)、市場衍生性資本定價模式等四種方式。本研究採資本資產定價模式(CAPM)求算 A 公司權益資金成本，計算公式如下：

$$Re=Rf+(Rm-Rf) \beta$$

其中 Re ：權益資金成本。

Rf ：無風險利率。

Rm：市場組合或平均風險股票之期望報酬率。

β ：貝他係數

依上述公式中，必先得到市場組合期望報酬率(Rm)及無風險利率(Rf) 再加入股東權益報酬率(Ri)三者，以電腦軟體 EXCEL 中的迴歸功能，採簡單迴歸計算得出 A 公司之 Beta 值，才能依上式公式求算權益資金成本(Re)

1. 市場組合期望報酬率 (Rm)

由於個案公司因係屬未上市公司，又無其他風險性、高報酬率投資，故本研擬利用國內”加權股價指數報酬率”為求取市場組合期望報酬率(Rm)，可以比較市場組合報酬率符合投資實況，故本研究乃從台灣經濟新報資料庫(Taiwan Economic Journal Data Bank; TEJ)搜尋自1998至2007年共計10年市場預期報酬率，如表4-6-5所示。

表 4-5-5 1998-2007 年市場預期報酬率表(Rm)

年度	加權股價指數報酬率
1998	20.58%
1999	31.63%
2000	20.58%
2001	17.14%
2002	20.58%
2003	32.30%
2004	4.23%
2005	6.66%
2006	19.48%
2007	8.72%

資料來源：本研究整理自台灣經濟新報資料庫

2. 無風險利率(R_f)

本研究為求算出無風險利率(R_f)，乃蒐集台灣銀行於 1998 年至 2007 年計 10 年間 1 年期定存利率每年之平均值為各年之無風險利率，如表 4-5-6 所示。

表 4-5-6 1998-2007 年無風險利率(R_f)

年度	台銀一年期定存利率
1998	6.29%
1999	5.05%
2000	5.00%
2001	4.02%
2002	2.19%
2003	1.52%
2004	1.42%
2005	1.89%
2006	2.26%
2007	2.57%

資料來源：本研究整理自台灣經濟新報資料庫

3. β 值

β 值為影響預期報酬率的唯一因素（徐俊明，2000），故欲求得 β 值，應先得到市場組合期望報酬率(R_m)及無風險利率(R_f)以電腦軟體 EXCEL 中的迴歸功能，採簡單迴歸計算得出 A 公司之 Beta 值為 2.0188。

4. 權益資金成本(R_e)

綜合上述各數值，依加權平均資金成本之計算公式求算出個案公司
2005-2007 年權益資金成本如表 4-5-8 所示。

表 4-5-8 推估 A 公司 2005-2007 年權益資金成本表

年度	R_f	β	R_m	$R_m - R_f$	$Re = R_f + \beta(R_m - R_f)$
2005	1.89%	2.0188	6.66%	4.77%	11.52%
2006	2.26%	2.0188	19.48%	17.22%	37.02%
2007	2.57%	2.0188	8.72%	6.15%	14.99%

資料來源：本研究整理

(二) 負債資金成本(K_d)之計算

依據會計原則不將短期負債納入「資金成本」計算，而公司所負擔的資金成本乃指來自公司向金融機構借款及其本身所發行的債券所負擔的利率。而負債資金成本乃是以每年期初計息負債加期末計息負債之總額除以 2，求出平均計息負債，再將利息費用除平均計息負債等計算過程求出，結果如表 4-5-9 所示。由於個案公司於 2005 至 2007 年間均無付息之長期負債，受銀行利率變動影響程度較不明顯，因此無負債資金成本。

(三) 加權平均資金成本(WACC)之計算

如前所述之加權平均資金成本計算公式可知，無風險利率與銀行定存及債券利率有密切關係，然而由於近十年來，國內定期存款利率逐年下降，且 A 公司每年 WACC 呈現上升之趨勢，顯示營運資金成本之負擔逐年增加，A 公司之加權平均資金成本計算結果如表 4-5-9 所示。

表 4-5-9 A 公司加權平均資金成本 (WACC) 表

	2005 年	2006 年	2007 年
負債資金成本(Kd)：			
1. 利息費用	0	0	0
2. 期初(1/1)計息負債	0	0	0
3. 期末(12/31)計息負債	0	0	0
4. 平均計息負債：(2.+3.)/2	0	0	0
Kd=利息費用/平均計息負債	0%	0%	0%
權益資金成本(Re)：			
5. 市場報酬率(Rm)	6.66%	19.48%	8.72%
6. 無風險利率(Rf)	1.89%	2.26%	2.57%
7. β =衡量公司風險相對於市場風險的指標	2.0188	2.0188	2.0188
$Re=Rf + \beta (Rm-Rf)$	11.52%	37.02%	14.99%
8. 期末總資產	18,694,529	14,170,701	17,060,380
9. 負債佔資產比例 Wd	0%	0%	0%
10. 權益資金佔資產比例 We	100%	100%	100%
11. 有效稅率 T	25%	25%	25%
加權平均資金成本(WACC)：			
$Kd \times (1 - \text{Tax rate}) \times Wd + Re \times We$	11.52%	37.02%	14.99%

資料來源：本研究整理

三、經濟附加價值 (EVA®) 及價差率的決定

經過前面計算求出加權平均資金成本後，A 公司之經濟附加價值，及超額報酬（亦即價差率）之計算如表 4-5-10 所示：其中 A 公司在 2006 年至 2007 年 EVA® 值皆為正值，顯示這二年有創造超額報酬，但 2005 年 EVA® 值是負值，顯示這一年經營並未創造超額報酬。EVA® 的求算結果與 A 公司財務報表相符，沒有公司利潤增加，若將資金成本列入考量，公司價值未必增加的情形發生。

表 4-5-10 經濟附加價值 (EVA®) 及價差率決定表

項目	2005 年	2006 年	2007 年
投入資本報酬率(ROIC)	-1.34%	15.68%	17.78%
加權平均資金成本(WACC)	11.52%	37.02%	14.99%
價差率(ROIC-WACC)	-12.86%	-21.34%	2.79%
投入資本(IC)	9,843,567	11,007,539	12,223,648
經濟附加價值(EVA®)	(1,265,882)	(2,349,009)	341,040

第六節、績效管理與薪酬管理概況及問題分析

一、公司現行績效管理概況

個案公司自創立迄至 2007 年為止，由於整個公司內組織架構其績效管理方式主要從全公司的經營績效評估方面進行。個案公司每月由總經理主持經營會議，檢討當月全公司之營運管理績效。

(一)個案公司現行績效管理方式

A 公司屬於直銷事業中多層次傳銷公司，每月的經營績效隨著傳銷商的經營業績有不同的變化，有時因公司推出特惠專案而使業績成長，但專案結束後第一、二個月業績會有下降的情形，尤其每年十二月，會配合所隸屬的宗教活動，公司辦理推廣及優惠活動而業績大升。因此個案公司每月經營報告中，都有財務性報表呈現供董事會及總經理做財務分析用，績效管理方式力求達到以下目的：

1. 比較分析：財務報表分析的主要方法在於相互比較，將前期的經營實績作為比較的對象與本期的經營績效或財務狀況兩相比較，以評斷其優劣。
2. 共同比分析：共同比分析的主要功能，在於掌握各個組成要素項目構成的百分比例；通常把資產負債表中的總資產及損益表中的營業收入淨額當作 100%，然後再分別將各類資產、負債、成本、費用與銷售收入等科目換算為百分比率，以凸顯財務報表中各項目的構成關係及相對的重要程度如何。
3. 財務比率分析：運用財務比率分析以使財務報表的內容變得簡明扼要，而且有助於迅速地掌握報表內容的重點之所在。財務比率分析的方法，乃是將財務報表中具有密切關係的項目，予以搭配組成為一項定

型化的指標；此種定型化的指標即稱為財務比率而具有特定的意義，亦即根據財務比率用來評判公司的經營績效與財務狀況是否良好。

個案公司尚未建立明確的績效衡量指標及制度；惟該公司內部訂定績效考核辦法，以做為年度調薪、升遷之依據。相關績效考核經訪談相關主管得知要項分述如下：

- (1)試用期滿考核：新進人員於試用期滿(三個月)兩週前由用人單位主管辦理試用考核。
- (2)年終考核(每年一月考核前一年度)：單位主管依據公司製定考核標準進行考核；另各員工之考績皆由直屬部門主管依考核標準考核，成績加總計分後區分為甲等(90分以上)、乙等(80-89分)、丙等(70-79分)三等級。

(二)A公司財務性績效指標

本研究依A公司在2005至2007年財務報表計算公司經營績效如表4-6-1所示，2006~2007年營運績效有逐年上升趨勢。依公司經理人員表示目前處於穩定狀態，故公司已規劃新的行銷策略，作為未來發展方向，期能創造更優良經營績效。另一方面公司也正積極引進新產品，預計新的行銷制度及新產品，會在2009年7月正式推出。

表 4-6-1 A公司經營績效財務分析表

項目 \ 年度	2005年	2006年	2007年
財務結構			
負債占資產比率	50.44%	29.38%	36.79%
長期資金占資產比率	509.46%	631.93%	889.78%
償債能力			
流動比率	178.56%	301.08%	251.77%
速動比率	146.33%	228.93%	213.27%

現金流量比率	10.68%	-45.11%	52.23%
經營能力			
應收帳款週轉率	13553.65%	4283.94%	1850.64%
平均收現日數	3	9	20
存貨週轉率	914.63%	253.44%	384.13%
存貨周轉天數	4	14	9
固定資產週轉率	1186.81%	1056.76%	1396.65%
總資產週轉率	-31.24%	6.04%	5.14%
獲利能力			
總資產報酬率	50.28%	60.89%	69.06%
股東權益報酬率	-8.34%	7.42%	7.20%
純益率	-3.58%	4.44%	4.59%
成長能力			
總資產成長率	2.97%	-24.20%	16.58%
淨利成長率	-310.40%	196.16%	4.53%
股東權益成長率	-10.64%	8.02%	7.76%

資料來源：本研究整理

綜合上述分析，A公司短、長期經營策略，透過每月績效目標等管理模式，使經營績效財務指標呈穩定成長階段，雖然2005年度未能達成預期目標，但整體而言顯示個案公司在經營策略正確。

(三) 現行績效管理之問題

個案公司財務績效依據公司損益表以營業收入的成長、營業淨利、財務報表比例分析為主。A公司現行績效管理之問題如下：

- (1) 績效管理上雖著重財務、顧客、傳銷商及員工學習觀點，較不注重內部流程，因未建立部門標準化作業流程，致使公司整體績效未隨之提昇。
- (2) 績效評估以財務性指標居多，尤其著重當年度營業量及往年營業量的比較衡量，未考量企業長期經濟價值及發展。

- (3)在績效評估制度方面，個案公司目前所使用的績效衡量指標未依策略導出，同時其績效衡量制度亦未能完全與薪酬制度相連結。
- (4)個人績效考核欠缺量化指標，全公司的財務指標無法落實到個人的量化指標上。
- (5)在內部程序面上設置標準化流程貫徹執行力，多開發新產品，縮短存貨天數。
- (6)對顧客採取關係行銷，注重顧客關係管理，應吸引更多傳銷商加入。
- (7)增加傳銷商及內部員工工作訓練，組織文化訓練，心靈講座，鼓勵自我成長及學習。

二、薪酬管理概況及問題分析

(一) 傳銷商

A 公司為一多層次傳銷公司薪酬制度應分為公司行政人員及傳銷商二種不同評估方式：以傳銷商而言，依A公司制定的傳銷商事業手冊辦理，分為個人銷售獎金、累積制度表現獎金、特別獎勵、雙金獎勵、領袖發展獎金，績效獎金、管理獎金及內部分紅。福利部分有海外研習會、領袖海外研習會、海外旅遊等(詳見附錄5)。獎酬制度雖屬完備，但A公司屬一宗教附屬事業機構，在考量薪酬獎金方面比一般傳銷公司來的保守，傳銷商銷售利潤及獎金不高，以公司產品零售價及會員價差不到20%而言，零售利潤不到20%，比較安麗公司的營養食品價差(表4-6-2)至少22%以上，其他產品在30%左右(安麗公司網站)來的少。再以獎金計算之PV額及售價比率計，A公司PV額佔售價25%左右比起安麗公司營養產品的BV額(安麗公司的BV額即A公司的PV額)及售價比率佔73%左右還低。要達獎金門檻A公司需累積4300PV(約售價17000元)才有6%獎金，比起安麗公司只要7200BV(約售價

9820元)即有3%獎金門檻來的高(表4-6-3)，但從6%~21%的獎金對照銷售額來比較A公司的額度較安麗公司低，對傳銷商較有利。

表4-6-2 安麗公司營養食品價目表

品名	單位	原價	會員價	BV
A	盒	520	400	381
B	瓶	490	380	362
C	瓶	610	470	448
D	瓶	710	550	524
E	瓶	800	620	590
F	瓶	770	600	571

表4-6-3 安麗公司個人銷售獎金

條件	個人銷售分數值(BV)	獎金
個人銷售	7300	3%
	21600	6%
	43200	9%
	86400	12%
	144000	15%
	252000	18%
	360000	21%

由以上的分析可看出A公司薪酬制度的優點是顧客可以用較低廉價格買到高品質產品；缺點是對傳銷商而言不具吸引力，銷售意願不高。所幸A公司傳銷商以信徒居多，不會計較獎金及利潤的多寡，依A公司對顧客的問卷調查統計顯示「很樂意」自用及推荐的顧客佔總問卷人數的44.6%；「可以」自用及推荐的顧客佔39.2%；只有16.2%的顧客不回答；回答「不願意」佔0%。

(二) 公司職工人員

以公司職工人員而言區分為固定薪、福利與紅利等三部分。固定薪方面則包含基本薪資、年終獎金、全勤獎金等，其中基本薪資是指本薪及津貼；福利包含帶薪休假、各式保險、旅遊聯誼等，紅利部份僅限於業務單位行銷人員有銷售紅利(詳見附錄6)。其中總經理為一股東成員，亦是佛院神職人員兼職完全不支薪，以對宗教家的情懷，行菩薩行的實踐者，是佛院指派對公司負全責的人，完全為了能貫徹所屬宗教組織的宗旨及理念，為公司盡心盡力，但以VBM的模式及理論，高階主管的激勵因素來自於優厚的薪酬、獎金及紅利，對於高階主管不具激勵作用，違反VBM精神，本個案屬一特例。依A公司薪酬制度而言總經理若要支薪，薪資應在45,000到50,000元左右才合理，但以A公司2005至2007年的盈餘而言，只要支薪在每月50,000元以上，公司即會虧損。

(三) 當前薪酬管理問題

1. 提高零售價及會員價差至少 2~5%，與其他傳銷公司平行吸引傳銷商樂意零售。
2. 提高 PV 額，等於提高獎金發放，讓傳銷商努力發展組織。
3. 降低獎金最低門檻，多設一階 3%的獎金。
4. 產品的利潤要讓傳銷商一次滿足。
5. 高階主管應設合理基本薪酬、福利與紅利或配股，以激勵高階經理人。
6. 提高變動薪並與績效配合，設紅利制度，以產生激勵作用讓員工努力以赴。

第五章 價值基礎管理(VBM)模式之個案應用

本研究擬以價值基礎管理(VBM)之理論與精神，經由對A公司現行在績效管理及薪酬制度，在第四章利用經濟附加價值(EVA®)及平衡計分卡運算所得的結果，在財務及非財務性價值動因分析結論為依據，以符合VBM理論架構規劃與設計適合A公司未來之績效評量制度。Young and O'Byrne (2000)指出VBM與EVA®間的關係，他們指出VBM所考量包含策略規劃、資源分配、營運預算、績效衡量、薪酬管理等項。而EVA®為衡量公司績效的一種非常有效的工具，EVA®為聯結公司價值創造、績效衡量的重要因子。並結合激勵薪酬管理制度，以激勵經理人EVA®在超越所有營運成本及資金成本的狀況下，才能創造財富。由於經理人，在價值創造的原則下，制定公司策略時就必須同時設定公司未來的最大EVA®目標，為公司創造價值及適當資源分配後使公司獲取最大利益的貢獻。基於上述論點，企業若採用EVA®衡量工具，實際上就是在落實VBM模式，因此本研究乃採EVA®衡量工具為個案公司實施績效管理及薪酬管理制度之規劃，期待能為A公司創造永續經營之價值。

第一節、EVA®運用於個案公司績效管理制度

一、建立A公司財務績效衡量制度

由於EVA®是以價值創造為基礎概念，著重在公司超額盈餘(Spread)及資金成本成長率，而且EVA®不受一般公認會計原則之限制，透過約當權益項目之調整，消除會計制度之扭曲，使會計盈餘更接近經濟事實，是為衡量組織績效之最佳指標。

從第四章第五節計算出A公司的稅後營業淨利(NOPAT)、投入資本(IC)、投入資本報酬率(ROIC)、加權平均資金成本(WACC)及經濟附加價值(EVA®)之計算後，顯示公司2005年為負值；但2006-2007年間EVA®均

為正值，此代表著公司的經營有創造價值，未來投資規模可持續擴大，但對於產品進口檢驗需加強。

二、以責任中心建立績效管理制度

A 公司由於現行績效管理制度及成本會計制度中，仍以全公司為投資中心。因此首先需將公司以現有的組織結構，劃分為收益中心及費用中心，藉由收益及費用控制與績效管理制度，增加公司附加價值。

(一)收益中心：以達成傳銷商設定之業務收入為目標，將產品進口到倉儲與出貨到顧客手中均可建立標準予以衡量及控制。並以合理及其可靠性估計合理的營業收入目標。

(二)費用中心：產出無法以金額衡量之單位，如財務部、行政部、資訊部等以控制費用開支為目標，完成預期之任務。

透過主管激勵其所屬員工，群策群力，以完成其所應負之「責任目標」，同時對業務所有單位設立適當的獎勵獎金，以落實績效考核責任，使各責任中心成員能積極為其責任目標努力，彼此競爭且共同成長。因此，為推行責任中心制度，個案公司首要任務即對

三、以 EVA® 為中心建立績效衡量指標

本研究由上述規劃中將現行制度之區分為收益中心及費用中心，而這兩種型態的組織再配合成本會計及參考平衡計分卡 (Balance Scorecard) 的原則，規劃 A 公司之績效管理指標如下：

(一) A 公司財務績效評量指標設計：

本研究對於個案公司財務績效評量指標之設計，以一般商業行為最終目的，以創造股東最大財富為目標來設計，與傳統財務績效最大不同在於 EVA® 績效指標及資金成本的設計。

所以本研究依 A 公司提供的財務報表、顧客問卷調查表、傳銷商申請統計數據、客服部案件統計數據加以分析，以現況為基點設定未來理想指標，故在 A 公司財務績效評量指標設計如表 5-1-1 所示。其中公司財務績效評量指標之設計優點：為易於衡量每季是否創造超額報酬率及經濟附加價值的增長，並藉由資金成本的運算進行財務控制，增進獲利能力，了解公司經營績效。

表 5-1-1 財務面評量指標表

績效驅動項目	目標值	負責單位	佐證資料	操作性定義
EVA [®] 增加率	25%	收益中心	財務報表	$(\text{本季 EVA}^{\text{®}} - \text{前季 EVA}^{\text{®}}) \div \text{前季 EVA}^{\text{®}}$
資金成本率(%)	13%	收益中心	財務報表	加權平均資金成本(WACC)
營業成長率(%)	25%	收益中心	財務報表	$(\text{本季營業成長率} - \text{前季營業成長率}) \div \text{前季營業成長率}$
收入成長率	大於 10%	收益中心	財務報表	$(\text{本季營業收入} - \text{上季營業收入}) / \text{上季營業收入}$
股東權益成長率	大於 15%	收益中心	財務報表	$(\text{本季股東權益} - \text{上季股東權益}) / \text{上季股東權益}$
稅前純益利	大於 10%	財務部	財務報表	本季營業利益 - 本季營業外支出
純益率(%)	大於 10%	財務部	財務報表	$(\text{本季稅後損益} \div \text{本季銷貨淨額}) \times 100\%$
流動比率	大於 300%	財務部	財務報表	流動資產 \div 流動負債
速動比率	大於 250%	財務部	財務報表	$(\text{流動資產} - \text{存貨} - \text{預付費用}) \div \text{流動負債}$
現金流量比率	大於 60%	財務部	財務報表	來自營業現金流量 \div 流動負債
應收帳款週轉率	大於 600%	財務部	財務報表	銷貨收入 \div 應收帳款
平均收現日數	低於 20 天	收益中心	財務報表	$365 \div \text{應收款項週轉率}$

負債佔資產比率	小於 30%	財務部	財務報表	$\text{負債總額} \div \text{資產總額}$
固定資產週轉率	大於 300%	總務部	財務報表	$\text{本季營業收入淨額} \div \text{固定資產總額}$
長期資金佔固定資產比率	大於 500%	財務部	財務報表	$(\text{淨值} + \text{長期負債}) \div \text{固定資產淨額}$
總資產週轉率	大於 22%	投資中心	財務報表	$\text{本季營業收入淨額} \div \text{資產總額}$
總資產報酬率(%)	80%	投資中心	財務報表	$(\text{本季稅後損益} \div \text{本季平均資產總額}) \times 100\%$

資料來源：本研究

(二) A 公司顧客評量指標之設計

傳銷公司講求的是顧客滿意度及向心力，此乃公司財務目標營收的主要來源，而傳銷商往往同時兼具顧客身分，因之須要重視傳銷商及顧客的績效表現，公司要維持競爭力就需重視傳銷商及顧客需求及傳銷商及顧客價值。所以本項要以此觀點為基礎來設計，設計內容如表 5-1-2 所示。

表 5-1-2 顧客面評量指標表

績效驅動項目	目標值	負責單位	佐證資料	操作性定義
顧客滿意度增加率	6%	收益中心	顧客問卷調查統計資料	$(\text{本季滿意度調查得分} - \text{前季滿意度調查得分}) / \text{前季滿意度調查得分}$
產品客訴率	小於 2%	收益中心	客訴率統計報表	$\text{本季產品客訴數} \div \text{前季客訴數}$
顧客留住率	大於 100%	收益中心	傳銷商申請表	$\text{本季舊客戶數} \div \text{前季舊客戶數}$

顧客獲取率	50%	收益中心	新傳銷商申請表	$(\text{本季新客戶數} - \text{前季新客戶數}) \div \text{本季新客戶數}$
-------	-----	------	---------	------------------------------------------------------

資料來源：本研究

本項設計主要目的讓公司在建立以顧客(含自用型傳銷商)為導向的經營策略。經由降低客訴率、擴充市場及市場佔有率、提昇售後服務及顧客滿意度等衡量指標，以創造公司價值。

(三)A 公司內部流程評量指標之設計

公司做好內部作業程序，對內才能達成財務目標，對外做好傳銷商及顧客服務工作，所以本項將創新程序、作業程序與售後服務程序聯結在一起，設計一套符合公司價值創造的程序，如表 5-1-3 所示。並藉此在創新程序上提昇新產品占銷售額的比率、新產品進入市場的時間效率，縮短新產品開發時間；在作業程序上縮短進出貨時間；在售後服務上要縮短對傳銷商及顧客反映時間等績效指標。

表 5-1-3 內部流程面評量指標表

績效驅動項目	目標值	負責單位	佐證資料	操作性定義
新產品佔銷售額的比率	5%	收益中心	財務報表	$\text{本季新產品銷售額} \div \text{本季營業收入}$
新產品上市速度	45 天	收益中心	統計表	$\text{選定欲經銷產品日期} - \text{進貨日期}$
存貨週轉率	大於 500%	收益中心	財務報表	$\text{銷資成本} \div \text{存貨}$
存貨周轉天數	4	收益中心	財務報表	$365 \text{ 天} \div \text{存貨週轉率}$
客訴結案處理時效	3 天	收益中心	統計表	$\text{完成客訴品之出貨前檢驗日} - \text{客訴處理單之填寫日}$

資料來源：本研究

(四) A 公司學習成長評量指標之設計

學習成長、吸收新知使公司的人才更優質化，更能掌握資訊、技術、知識的脈動使公司更有創新的能力。在顧客服務、財務目標及內部作業要達到良好的績效，必須重視組織的學習及成長。所以本項目以增強傳銷商及員工學習能力、資訊系統能力去規劃，如表 5-1-4 所示。

表 5-1-4 學習成長面評量指標表

績效驅動項目	目標值	負責單位	佐證資料	操作性定義
教育訓練	12 小時	收益中心	統計表	每名傳銷商及員工每年之訓練時數統計
主動學習	5 名	收益中心	統計表及問卷	每年傳銷商及員工參加公司外訓練人數(傳銷商較難統計)
滿意度	提昇 3%	收益中心	課後問卷調查統計資料	(本年滿意度調查得分－本年滿意度調查得分) / 前年滿意度調查得分
流動率	0%	收益中心	統計表	本年離職總人數除以(當年年初人數+當年年底人數)的平均數再乘上百分比

資料來源：本研究

四、員工績效評量規劃

員工績效評量的目的在要藉由一套以目標管理導向的績效衡量制度，並在個人績效衡量指標的規範下，達到個人績效與部門績效相結合的目標。另外員工績效評量的設計除了達到衡量及評鑑員工在某一時段的工作表現外，並須將評量結果用來激勵員工、提供員工工作回饋及協助員工生

涯規劃。因此本研究即以此原則設計 A 公司員工績效評量制度，相關內容如下：

(一) 結合部門年度績效指標及目標值，建立個人年度績效目標。

各部門於每年十一月份依據表 4-4-7 所列之 A 公司非財務性因素價值動因擬定出下年度績效指標之目標值後，部門主管另須要求每位員工設定個人年度績效目標，以作為主管績效考評之依據。個人年度每季績效評量表範例如表 5-1-5 所示。

表 5-1-5 個人年度績效評量表範例

A 公司 2008 年度第一季個人績效評量表

XX 中心： 姓名：XXX 職稱：XXX 員工代號：

項次	績效指標	目標值	完成日期		指標 權重	自評分 數	備考
			計畫	實際			
01	營收成長率(千元)	30			20%		
02	稽核缺失改善率 (%)	100%			10%		
03	落實供應商管理， 降低存貨成本(千元)	2,00			40		
上一級主管評量							
分數：		上二級主管		上一級主管		自評人	
簽名							
日期							

資料來源：本研究

(二)考核對象及評量表：

主管級：係指主任以上之主管，公司於每季及年終時，針對各部門主管除依據個人年度績效評量表及員工績效主管綜合評量表進行考核外；另需依主管級績效評量表(範例如表 5-1-6 所示)執行 EVA® 績效評量。

表 5-1-6 主管級績效評量表範例

A 公司 98 年度主管級個人績效評量表

XX 中心： 姓名：XXX 職稱： 員工代號：

項次	績效指標	定義	目標值	指標權重	自評分數	備考
01	客訴遞減率	(本季客訴-前季客訴)/前季客訴	8%	15%		
02	∴	∴	∴	∴		
03						
04						
上一級主管評量						
分數：		上二級主管	上一級主管	自評人		
簽名						
日期						

資料來源：本研究

一般員工：各部門主管依據個人年度績效評量表、員工績效主管綜合評量表內容進行考核。

(三)考核時機：

季考核：由部門主管於每年4、7、10月及次年1月月初依據個人每季績效評量表、員工績效主管綜合評量表(範例如表5-1-7所示)及主管個人績效評量表完成個人績效評量，並送交財務行政部彙整。

表 5-1-7 員工績效主管綜合評量表範例

A 公司 98 年度第一季員工績效主管綜合評量表

員工代號		職 稱		XX 中心	
姓 名		部 門		評核期間	
考核項目	考核項目說明			上一級主管	上二級主管
工 作 效 率	所完成之工作量及完成工作的速度 10%				
工 作 品 質	所完成的工作令人滿意程度 10%				
特 殊 表 現	對工作內容或創意有特殊表現				
專 業 技 能	對於工作所需具備的一切知識技能 10%				
.....				
合	計 (100 分)				
主管評語： _____					
訓練計劃：_____					

考核分數： _____	<u>總</u> <u>分</u>	
	A ⁺ 等 90 以上 (最佳)	
	A 等 80- 89 分 (甚佳)	
考核等第： _____	B 等 70-79 分 (合乎標準)	
	C 等 69 分以下 (待改進)	
上二級主管	上一級主管	被考核人簽名

資料來源：本研究

1. 年終考核：由全公司統一規定辦理，每年一月初辦理一次。年終考核係以季考核為依據，評核結果作為晉升、調薪及年終獎金發放之依據；評核過程採複核制，力求公正客觀。
2. 異動人員考核：員工於年中離職時，離職當季不做考核。另員工調任他職或輪調時的績效考核，由原任職部門及新到職部明主管共同考核。

(四)考核計分方式：

年終考核除以季考核為依據外，其他尚包括考勤、業務處理時效、獎懲、曠職、留職停薪等項目，原則上員工績效主管綜合評量表成績占 30%、個人績效評量表成績佔 70%。

五、績效評量與 EVA[®]獎金聯結之設計

績效評量的目的，可以早期發現績效不佳的部門，有效幫助公司成長，創造更多股東財富。EVA[®] 不但可以同時滿足企業所有關係人，且可適用在

各專案及各經理人的績效評估。其評量期間以季(每3個月)為單位，年度終了再做年度(1~12個月)總評量，步驟如下：

- (一) 計算全公司 EVA[®] 值：計算方法如第四章第五節所述。
- (二) 全公司之 EVA[®] 總額基於收益中心與費用中心共創價值的理念，收益中心及費用中心之 EVA[®] 總額獎金發放比率及衡量指標。
- (三) 收益中心每季之 EVA[®] 總額獎金，按「收益中心部門損益表之損益額」比例歸屬到各收益中心。
- (四) 收益及費用中心每季之 EVA[®] 總額獎金按「公司收益及費用中心支出」餘額比例歸屬到各收益及費用中心。

經計算後所得各責任中心之 EVA[®] 總額獎金分配比例後，再乘以各責任中心所分配之 EVA[®] 總額獎金，即可求算出各部門該季所創造之 EVA[®] 額獎金；有關員工績效獎金額則依據部門主管績效評量結果發放。

第二節 以 EVA[®] 運用於個案公司之薪酬管理

公司在價值基礎管理(VBM)制度下實施以 EVA[®] 為績效衡量指標，規劃公司部門主管及員工績效評量方式，藉由計算出 EVA[®] 值變化趨勢而可了解各部門為公司及股東價值創造的貢獻度。另公司需建立經理人激勵性的獎酬管理制度，因此本研究乃擬將 EVA[®] 績效管理制度與激勵性獎酬相結合，為 A 公司規劃獎酬管理制度。薪資與報酬乃為激勵員工實現組織的重要機制，所以薪酬管理制度之良莠關係著是否能對員工產生激勵的效用。

由第四章第四節所述，個案公司現行薪酬管理制度具有獎酬未與績效相結合的主要缺失，因此在設計時首要改善公司的獎酬制度上的問題，方法為透過 EVA[®] 績效衡量制度與獎酬計畫相結合，藉此對公司經理人及員工產生激勵的誘因，以創造公司價值。然而設計時僅以 EVA[®] 為公司經營的目標，將產生經理人及員工為增加部門的 EVA[®]，而故意壓低資本支出，以獲取短期的經濟附加價值及績效性薪酬；惟此舉已減弱公司創造長期經濟附加價值的動能，為了改善此一缺失，唯有讓公司、經理人及員工間的長期財務利益相結合。基於上述理念，本研究對 A 公司薪酬管理之規劃如下：

一、建立以 EVA[®] 為基礎的獎酬計畫

按照 EVA[®] 理論，要正確評價公司業績，就必須把資金成本考慮進去。由於公司經營的結果每年都不一樣，EVA[®] 可以為正數，也可以為負數，還可以為零。所以將 EVA[®] 理論引入薪酬體系主要為了讓創造經濟附加價值的單位獲更多的 EVA[®] 獎金，再以各部門別為依據，實現單位員工分配。因此公司在建立以 EVA[®] 為基礎的獎酬計畫所需依據之原則如下：

(一)依 EVA[®] 的達成率發放績效獎金，建立獎酬差異化制度

EVA[®] 達成率乃代表著部門為公司價值創造的高低，不管公司各責任中心所負責的業務為何，均對公司整體營運績效有著密切關係，為了區別各部門對經濟附加價值貢獻度的高低，唯有以 EVA[®] 達成率做為績效獎發放之依據，以建立部門間良性的競爭及激勵真正為公司創造價值的經理人及員工。

(二)建立以 EVA[®] 為基準之年度紅利發放計畫

由於 A 公司現行尚未實施績效衡量及激勵性獎酬制度，且紅利發放僅業務部門真正從事業務行銷人員有紅利，其他尚無紅利發放情形。今以實施 EVA[®] 為基準之年度紅利發放計畫，始可達到公司內部主管及員工激勵性獎酬制度。計畫內容範例如表 5-1-8 所示。

表 5-1-8 EVA[®] 紅利計畫表

	2010 年	2011 年	2012 年
1. EVA [®] (假設)	150,000	200,000	50,000
2. EVA [®] 增加量(本年度-前年度)	150,000	50,000	50,000
3. EVA [®] 期望增加量	50,000	30,000	20,000
4. 超過 EVA [®] 增加量(2-3=4)	100,000	20,000	30,000
5. 紅利目標	1,000	1,000	1,000
6. 超過 EVA [®] 增加量分配比率	2%	2%	2%
7. 紅利淨額(4×6+5)	3,000	1,400	1,600
8. 紅利淨額及前年紅利餘額	3,000	2,730	2,800
9. 紅利支付額	1,670	1,530	1,570
10. 本年度紅利餘額(8-9)	1,330	1,200	1,230

資料來源：本研究

經計算出應發紅利數後，部門主管依據員工績效評量結果及如下之公式分配該年度紅利，以顯示出個人貢獻度大小之差異性。因此若 A 公司當年度超過 EVA® 增加量及紅利淨額為負時，其當年度所有員工將無法分配紅利。以下紅利計算公式以員工年資佔 1%；出勤天數佔 1%；績效佔 60%；職等佔 18%計算。

$$\text{員工紅利} = \text{紅利支付額} \times \left(\frac{\text{個人年資}}{\text{部門員工總年資}} \right) \times 0.01 \times$$

$$\left(\frac{\text{個人當年度出勤天數}}{\text{員工出勤天數}} \right) \times 0.01 \times \left(\frac{\text{個人當年度績效分數}}{\text{員工總績效分數}} \right) \times$$

$$0.60 + \left(\frac{\text{個人職等}}{\text{員工職等總和}} \right) \times 0.18$$

二、提高變動薪占年薪比率

為使公司各階層員工薪酬與 EVA® 績效衡量制度相結合，需將目前公司主管及基層員工年薪的比率與年終獎金的比率做調整，以漸朝向績效性薪酬制度邁進。

三、績效獎金之設計

(一)以當季 EVA® 增加額之 25%及當季 EVA® 值之 8%為績效獎金(A)。

(二)當期可支付獎金額度(B)：

1. 超額盈餘(價差率)為 4%(含)以上：(A)×100%。
2. 超額盈餘為 4%~3%：(A)×80%。

3. 超額盈餘為 3%~2%： $(A) \times 60\%$ 。
4. 超額盈餘為 2%以下： $(A) \times 40\%$ 。

(三) 全公司本季可分配之目標達成獎金數(C)分配原則：

1. 以平衡計分卡之績效評估指標達成率佔當期可支付獎金額度(B)之 80%。
2. 總經理或主管保留綜合評量獎金： $(B) \times 20\%$ 。

四、高階經理人獎酬制度設計

傳銷公司高階經理人才獲得不易，尤其對內要能掌握公司員工的向心力，對外又要制定一套完美激勵制度，吸引傳銷商為自己為公司付出最大的努力實屬不易。如何留住這些經理人乃為現今重要的課題。由於高階經理人對於部門重要決策均負有長期的成敗之責，尤其對創造公司及股東最大價值負完全的責任，故經理人實不宜不支薪，及無優渥之獎酬制度，因個案公司薪酬目前計有三級，總經理以上無例級數，故設計再增加三級，如表 5-1-9 所示的設計比例方式給付高階主管之績效獎金、紅利配股數(給予公司股票)等，以激勵其願為公司長期價值奮鬥。

表 5-1-9 高階主管紅利給付表 單位：%

類別	職等		
	4	5	6
現金	80	70	60
股票	20	30	40

資料來源：本研究

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究乃針對 VBM 模式應用在宗教傳銷事業進行研究分析，並經研究分析個案公司之公司治理、公司發展策略及績效與公司價值創造價值動因後，另選取經濟附加價值(EVA®)績效衡量工具及參考個案公司 2005-2007 年損益表、資產負債表等財務資料進行資金成本分析及加權平均資金成本(WACC)計算，進而以 EVA® 的價值基礎管理精神及標準差的決定運用於個案公司之績效管理及獎酬管理制度，並以平衡計分卡輔助 EVA® 績效管理制度之不足，為個案公司設計出符合實況之績效管理與獎酬制度。依上一章的研究分析結論如下：

一、VBM 制度應用在傳銷事業之研究結果

(一) 宗教傳銷事業 A 公司近三年之 EVA® 值，只有 2007 年產生正值。

經過計算求出加權平均資金成本後，A 公司之經濟附加價值，及超額報酬（亦即價差率）之計算顯示，A 公司在 2007 年 EVA® 值為正值如表 6-1 所示，顯示這年有創造超額報酬，但 2005 及 2006 年 EVA® 值皆為負值，顯示這二年經營並未創造超額報酬。

表 6-1 經濟附加價值 (EVA®) 及價差率決定表

項目	2005 年	2006 年	2007 年
投入資本報酬率(ROIC)	-1.34%	15.68%	17.78%
加權平均資金成本(WACC)	11.52%	37.02%	14.99%
價差率(ROIC-WACC)	-12.86%	-21.34%	2.79%
投入資本(IC)	9,843,567	11,007,539	12,223,648
經濟附加價值(EVA®)	(1,265,882)	(2,349,009)	341,040

(二) 個案公司在公司治理方面，尚未建立獨立董事會運作制度。

1. 個案公司在所有權方面，依規定設置董事會，其中董事會組成成員計 3 位(董事長 1 位、董事 2 位)；截至 2008 年止董事會中無任何獨立監察人，外部董事及監察人則尚未設置。
2. 在管理權方面，由於個案公司係屬典型中小企業型態的公司，公司治理制度尚未建立，所以總經理目前仍由股東之一亦是佛院神職人員兼任並未支薪；董事會對公司的決策有最高決策權，總經理直接參與公司經營管理。
3. 公司的大方向、策略均由總經理負責規劃及執行，所產生之經營績效由總經理負責向董事會提出報告，董事會負責審核及核定作業，並無實質稽核監控之實權。

(三) 在推動責任中心制度方面，宜先推行收益中心及費用中心，較易推動。

1. 個案公司現行績效管理制度及成本會計制度中，並未將各部門區分為責任中心，仍以全公司為投資中心。宜先將公司以現有的組織結構，劃分為收益中心及費用中心，藉由收益及費用控制與績效管理制度，增加公司附加價值。
2. 收益中心：以達成設定之業務收入為目標，能以合理估計發生「正確」或「恰當」業務收入要素之單位，傳銷商即為收益中心。
3. 費用中心：無法以金額衡量之單位如財務行政部、採購部等，以控制費用開支為目標，完成預期之任務。
4. 公司績效建立以 EVA[®] 為中心的績效衡量指標：將公司各部門劃分成收益中心及費用中心後，並在配合平衡計分卡(Balance Scorecard)，訂定績效管理指標及 EVA[®] 計算方式，以利 VBM 制度推行。

(四) 在績效評估及薪酬管理制度方面，有待導入 VBM 的精神及制度。

1. 在績效評估制度方面，個案公司尚未建立以價值基礎的績效衡量制度。目前所使用的績效衡量指標未依策略導出、未包含平衡計分卡四大構面指標，且受評估部門對於指標並無完全之控制力，同時其績效衡量制度亦未能與薪酬制度相連

結。

2. 個人績效考核欠缺量化指標，全公司的財務指標無法落實到個人的量化指標上。
3. 薪酬未與績效相結合，個人及主管之薪酬高低僅憑其直屬主管之主觀上的考核結果為依歸，未依據個人或主管之績效達成率來發放獎酬。
4. 個案公司之薪資設計，以職務本位薪資給付為主，尚缺乏一套工作評價系統，將職務價值轉換為工作報酬；另外績效本位薪資給付基礎占整體薪資給付比例仍低。
5. 只有業務部門人員，從事業務行銷人員有獎金其他人員無績效獎金之設置，忽視其他人員對公司營運的貢獻，與價值基礎管理制度精神不相符合。
6. 高階經理人以上為無給職，雖為神職人員及熱心信徒兼任，居於信仰關係，作的是良心事業，會全心付出，但無激勵作用也與價值基礎管理制度精神不相符合。

綜合上述個案公司六項績效管理與薪酬管理現況分析結果，顯示其尚未具備推行 VBM 制度之條件，亟需規劃建立一套績效與薪酬相結合的價值管理制度。

二、VBM 制度應用上的管理意涵

(一) 推行 VBM 制度在於保證宗教傳銷事業永續發展

1. 從個案研究過程及文獻探討資料中，明確指出推行價值基礎管理(VBM)模式之關鍵成功因素為高階管理人員的支持、做好組織內部教育訓練、建立完整公司策略審查程序、激勵性薪酬的設計、VBM 推行計劃須著重簡化易懂及做好投資者溝通工作等六項。
2. 推行 VBM 制度，以 EVA[®] 為全公司的績效衡量指標，EVA[®] 所指的是公司只有在超越所有營運成本及資金成本的狀況下才能創造財富，亦就是超額盈餘的概念，EVA[®] 為聯結公司價值創造、績效衡量及策略執行的重要因子。
3. 經理人要制定策略時就必須同時設定公司未來的最大 EVA[®] 目標，並於結合激勵薪

酬管理制度，以激勵經理人為公司創造價值，並於適當資源分配後使公司獲取最大利益的貢獻。藉著 VBM 制度的推動，使員工能分享良好經營績效的薪酬回報，並使傳銷事業能永續生存經營。

(二)推動 VBM 制度的同時需建立良好的企業價值文化

1. EVA[®] 是一種衡量企業營業實際獲利的情況，它強調企業應賺取超過資金成本的報酬來創造股東價值，所以藉由 EVA[®] 做為公司營運績效的重要指標，可以作為評估傳銷公司的績效表現。
2. VBM 制度是一種強調創造企業價值的管理哲學，企業推行 VBM 制度時需藉由教育訓練及溝通方式，使經理人及員工了解公司或部門的價值在哪裡？如何發現價值動因？如何經由這些財務及非財務價值動因創造價值？個人為公司創造價值後會獲得何種績效性獎酬？在所有員工均具有價值創造的觀念及共識後，自然可以形成良好的企業價值文化。

(三)以數字管理取代主管主觀考評的員工績效衡量制度

1. 傳統主管考核項目中，均較偏向計質性的項目，績效考核結果易受主管主觀意識的影響而有所偏差，亦易產生考核不公或衍生員工抱怨情事，影響企業內部的和諧及生產力。
2. VBM 制度之績效衡量制度同時兼顧財務性及非財務性績效衡量指標的衡量，這些衡量指標經計算後可以正確、合理的衡量經理人或員工實際的績效，消除考核不公的疑慮。

(四)高階主管的薪酬制度設計，應以其對傳銷事業的 EVA[®] 貢獻為主

1. VBM 制度之經理人激勵薪酬計畫，強調價值創造績效與薪酬相連結，以使經理人了解他們的管理作為與公司實質價值息息相關，並藉激勵性薪酬制度激勵其為公司創造長期價值之貢獻。
2. EVA[®] 衡量企業經營績效重要指標，高階主管的經營績效非以短期的會計數字為衡量

基礎，而需建立在以創造長期經濟附加價值的架構上。因此，高階主管薪酬依其對企業 EVA[®] 貢獻度大小而有區別，另配合 EVA[®] 紅利計畫的實施，可使公司高階主管的薪酬隨著其為公司所創出 EVA[®] 增量大小而變動，以發揮 EVA[®] 績效衡量與薪酬相結合之效果。

三、個案公司推行 VBM 一般性問題及解決之道

Morin & Jarrell(2001, p. 375)指出推行價值基礎管理(VBM)模式之關鍵成功因素為高階管理人員的支持、做好組織內部教育訓練、建立完整公司策略審查程序、激勵性薪酬的設計、VBM 推行計劃須著重簡化易懂及做好投資者溝通工作。

實施 EVA[®] 主要應考慮的問題並非完全技術問題，組織變革更是重點，組織實施 EVA[®] 時，應由最高的階層推動，最好是由董事會和最高經營決策者（CEO）如總經理開始。最高階層的使命是去支持組織文化和組織程序的重大變革。繼董事會和 CEO 「投入」之後，可以設置個推行小組由總經理任召集人，成員包括協理及財務長、行政部經理，並就推行 EVA[®] 下述問題進行研究及擬訂改善對策。

(一)EVA[®] 計算過程複雜及繁瑣性：

個案公司傳銷商獎金之種類繁多，計算複雜，但都交由電腦報行，只要輸入基本資料加運算式即可自動演算成果，傳銷商又可從網路上登錄帳密碼即可查得。計算 EVA[®] 值時不管是稅後營業淨利(NOPAT)、市場利率(Rm) 求算風險係數 β 值、等等都有一定公式可演算。只須將傳統的會計科目中哪一項約當權益調整列入公式中去調整，或哪些投資資金應被確認均需詳細規範即可(還要經程式設計師驗證)，若能執行應不難克服。現在最難的在於任何組織中清楚知道 EVA[®] 的內容及作法恐怕極為少數，故 EVA[®] 獎酬制度一定要簡單易懂，還要明確地與組織成員溝通 EVA[®] 的觀念以獲得他們的了解及認同。

(二)績效衡量指標權重決定方式

績效衡量指標的權重乃代表該指標在整體評價中的相對重要程度，所以各部門須於EVA[®]設計階段，先內部討論後依其對部門績效目標的貢獻程度依序排列，並訂定出所有績效指標權重，利於EVA[®]計算作業的推行。

(三)EVA[®] 衝擊現行企業文化，組織內部的抗拒

個案公司現行採用的績效衡量方式為傳統的會計績效衡量，這些績效衡量均未將公司各部門視為責任中心計算其損益或成本、費用額的數量；然而若實施EVA[®]後部門主管須對部門的績效負責，若績效不佳則可能無法獲得分紅或升遷，在這種透明化及公平化的績效衡量制度下，部份主管及員工乃抗拒推行EVA[®]，且組織在變革時，常因恐懼而抗拒者，為普遍現象。故在現行企業文化下，個案公司董事會及總經理須於董事會中表明全力支持EVA[®]推行的決心，並將EVA[®]績效衡量制度正式納入公司章程中。另外為消除內部員工抗拒改革，公司須採取如下的措施：

1. 與員工溝通及宣導推行EVA[®]價值基礎管理模式的好處：

宣導時讓員工明確及了解EVA[®]的概念、EVA[®]如何結合員工的薪酬及提高未來價值。

2. 辦理教育訓練：針對各階層人員設計不同的EVA[®]教育訓練課程，讓他們了解價值創造的概念、績效指標如何訂定及達成後對價值創造的影響、公司決策如何與價值創造相結合…等等。

第二節、研究貢獻

- 一、目前國內尚未有以價值基礎管理模式，應用在宗教傳銷事業中的績效管理及獎酬管理的研究，本研究算是首開先例。
- 二、傳銷公司在價值基礎管理理論的架構下，先找出公司的價值創造動因、擬定公司經營決策、選擇可以創造價值的資金成本及公司治理決策等程序，將 EVA® 運用於傳銷事業營業績效管理及獎酬管理制度中，此為本研究運用 VBM 於個案研究的主要貢獻。
- 三、價值基礎管理模式有關之績效衡量工具甚多，經由以 EVA® 及平衡計分卡運用在個案公司所發現之一般性問題，及本研究設計之改善措施可提供未來其它傳銷事業運用之參考。

第三節、研究建議

對後續研究者的建議：

- 一、價值基礎管理模式因具週延性及完整性，被認為是企業建立競爭優勢的關鍵策略，其績效衡量工具甚多，應用在傳銷公司所重視的傳銷商激勵獎酬制度、顧客關係管理及人際關係網絡的經營，應還有很大研究空間，值得後續研究者繼續研究分析。
- 二、非營利組織對於慈善、醫療、教育、文化等社會企業的發展投入相當大的資源，但國內從未有投入傳銷事業，其原因，值得後續研究者再深入探究。

參考文獻

一、中文部份

- 王怡心、王勗華(1999)，“以價值基礎管理評估導入企業資源規劃的效益”。會計研究月刊，165期，第109-122頁。
- 王昭雄、陳得發(2005)，“直銷產業顧客滿意度與顧客忠誠度關係之研究—以人口特質、知覺價值及使用者類型為干擾變項”。交大管理學報。25(2), 57-87。
- 王順民(2001)，當代臺灣地區宗教類非營利組織的轉型與發展。台北：洪葉文化事業有限公司。
- 古永嘉(1996)，企業研究方法，華泰出版社，台北。
- 白瑪麗(2004)，「台灣社會企業研究報告」，台北；喜馬拉雅基金會。
- 朱立德(2003)，「企業價值導向管理制度之研究—以香南順集團公司為例」。碩士論文，國立交通大學高階立管管理學程。
- 江明修、梅高文(1999)，“非營利組織與公共政策”。社區發展季刊，85，1999年3月，頁6-12。
- 吳水丕(1993)，多層次傳銷的世界。台北市：漢宇出版有限公司。
- 吳淑華譯(2001)，人力資源管理。台中：滄海書局，頁444。Jackson, S. E. & R. S. Schuler, 著。
- 吳翠治(2006)，“績效評估整合架構之建立：平衡計分卡與經濟附加價值之結合”，東吳經濟商學報，(52)頁59-92
- 李書行(1995)，“務實創新的策略性績效評估”，會計研究月刊，第113期，頁15-23。
- 李茂興、李慕華、林宗鴻譯(1994)。組織行為。台北：楊智文化。Robbins, S. P. (1990) 著。
- 林承戰(1997)，傳銷制度爭霸—獎金制度設計與導論。台北市：眾望文化事業有限公司。
- 林勝結(2002)，「無形資產與組織價值關係之研究」，國立中正大學企業管理研究所出版碩士論文。
- 林靜伶、陳煥芸(1997)，“多層次傳銷論述之幻想主題與語藝視野”，傳播文化，(5)頁197-224。
- 柯承恩(1999)，“公司監理與資訊透明的重要性—亞洲金融危機的啟示”，會計研究月刊，第158期，頁12-13。

- 胡景程(2002)，「銀行業自由化、財務政策與經濟附加價值關係之研究」，國立中正大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 徐中琦、黃騰緯(2007)，「智慧資本與企業經濟價值關聯性之實證研究」，科技管理學刊，12(4)，頁 35-66。
- 徐俊明 (2000)，財務管理理論與實務。台北：新陸書局股份有限公司。
- 祝道松、盧正宗、洪晨桓、楊秀萍(2008)，環境績效對環境揭露與經濟績效的影響。當代會計，9(2)，頁 237-270。
- 張文獻，(2002)，「企業的股東附加價值與其動因之探討—以台灣電子資訊業為例」。國立台灣大學國際企業管理研究所未出版碩士論文。
- 張火燦 (1996)，策略性人力資源管理。臺北：揚智文化。
- 許乃立，(2001)，「台灣半導體產業經濟附加價值之研究」。國立台灣科技大學管理研究所未出版碩士論文。
- 陳正芬、林宜萱譯(2002)，跟顧客博感情。台北市：美商麥格羅·希爾國際(股)有限公司。(James G. Barnes , 2001)
- 陳恒毅(2007)，「人格特質與團隊氣候在多層次傳銷組織的配適探討」。國立中興大學科技高階經理人在職專班未出版碩士論文。
- 陳國泰、季延平、黃德舜(2005)，管理會計學。台北：國立空中大學。
- 陳得發、王淑吟、鄭旭棠 (1998)，「傳銷商品關鍵成功因素探討分析」。第三屆滬港台零售業三地比較與合作發展研討會論文集，pp. 76-98。
- 陳得發、金崇仁(2002)，「傳銷公司經濟附加價值創造管理模式的研究」。第七屆直銷學術研會論文集，PP. 89~116。
- 陳得發，鄭旭棠 (1999) “多層次傳銷組織網的經營管理之研究”，中華管理評論第 2 卷 1 期，1-20 頁。
- 曾子鴻(2007)，「多層次傳銷之經營研究—以如新公司 6-4-2 系統為例」。國立中山大學企業管理學系研究所未出版碩士論文。
- 辜秋屏 (1996)「高階主管酬勞與公司經營績效之實證研究」，國立台灣大學會計研究所未出版碩士論文。
- 黃定遠譯 (2000)，Al Ehrbar 著，經濟附加價值EVA入門全書，初版，台北：商業週刊出版(股)公司，P. 266。
- 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞 (1996)，人力資源管理。臺北市：華泰文化事業公司。
- 黃德舜(1998)，企業財務分析—企業價值的創造及評估。台北：華泰文化事業(股)公司。

- 黃德舜(2006)，非營利事業財務管理。台北市：鼎茂圖書出版(股)公司。
- 黃德舜、郭敏華、吳政穎(2007)，企業財務分析。台北：國立空中大學。
- 黃營杉、楊景傳譯 (2004)，策略管理。台北：華泰文化事業(股)公司。
- 楊繡勳(2003)，「台灣宗教型非營利組織之國際化策略探討-以慈濟基金會為例」，南華大學非營利事業研究所未出版碩士論文。
- 廖麗郁，(2004)，「EVA運用在財團法人附屬副利機構經營之研究」。國立中正大學企業管理研究所未出版碩士論文。劉元卿、陳若仙(1996)，認識傳銷制度。臺北縣：光遠出版社。
- 蔡佳珍譯(2001)，企業獲利之顧客觀點。台北市：美商麥格羅·希爾國際(股)有限公司。(Thompson, H., 2000)。
- 蔡昭珍(2003)，「價值基礎管理模式應用之研究-以AC科技股份有限公司為例」，國立中正大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 戴至中、陳正芬譯(2003)，公司治理。台北市：美商麥格羅·希爾國際(股)有限公司。(Colley, Jr. J. L. and J. Doyle, and G. W. Logan, and w. Stettinius, 2003)。
- 謝曷村(2003)，「EVA運用於醫院績效與獎酬管理之研究-以C財團法人醫院為例」，國立中正大學企業管理研究所未出版碩士論文。

二、西文部份

- Aaker, D. A. (1992), "The Value of Brand Equity", Journal of Business Strategy, 13(4), pp.27-32.
- Biddle, Gary C., Robert M. Bowen, and James S. Wallace(1999), "Evidence on EVA®," Journal of Applied Corporate Finance 12 (Summer), pp 69-79.
- Cadbury, A. (1999) , "What are the trends in corporate governance? How will they impact your company? " Long Range Planning, 32, PP.12-19.
- Dodd, J. L., and S. Chen (1996) , "EVA: a New Panacea?" Business and Economic Review 42, July/Sep., pp.26-28.
- Condon, J. and J. Goldstein (1998), Value Based Management-The Only Way to Management for Value. Dublin : Ireland.
- Donovan J. and R. Tully, and B. Wortman (1998), The Value Enterprise : Strategies for Building a Value-Based Organization, New York : McGraw-Hill Ryerson.
- Elstrodt, H. -P. and A. Schindler , and A. C. Waslander (2004), "Helping Nonprofits Do Business" . McKinsey on Nonprofits(Dec) 2004. PP.1-7.
- Francis, G. and C. Minchington (2000), "Value-Based Management in Practice, " Management Accounting, (Feb),PP.1-2.
- Gupta, R. K. and C. C. Lin and P. J. Malarkey and M. G. Rachiele (1995), "A New Yardstick for Measuring Value Creation, " Oil & Gas Investor ,(July),PP.51-54.
- Haspeslagh, P. and T. Noda and F. Boulos (2001), "Managing For Value : Its Not Just About the Numbers" , Harvard Business Review . 79(7), PP. 64-73
- Kaplan, R. S. and D. P Norton(1996) ,The Balanced Scorecard. Boston : Harvard Business School Press.
- Knight, J. A. (1998), Value Based Management : Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value, New York : McGraw-Hill.
- La Barbera, P. A. (1991), "Commercial Ventures of Religious Organizations" .Nonprofit Management & Leadership,1(3)PP.217-234.
- Malmi, S., and I. Teemu(2003) , " Value Based Management Practices — Some Evidence From the Field ," Management Accounting Research, Vol.14,

Iss. 3, pp. 235–254.

- Meggison, W. L. (1997), Corporate Finance Theory, New York: Addison–Wesley Educational Publishers Inc.
- Miller, M. B. and B. F. Crabtree (1992), “Primary Care Research: A Multimethod Typology and Qualitative Road Map,” Doing Qualitative Research, Newbury Park CA: Sage, pp. 3–28.
- Monks, R. A. G. and N. Minow (1995), Corporate Governance, Massachusetts: Morin.
- Morin, R. A. and S. L. Jarrell (2001), Driving Shareholder Value: Value-Building Techniques for Creating Shareholder Value, New York: McGraw–Hill.
- Niven, R. P. (2002), Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Pelchat, M. C. (2004), 「Entreprising Asian NPOs: Social Entrepreneurship in Taiwan」, A Research Paper Presented to the Conference of Asian Foundations and Organizations (CAFO), May. 19, 2004
- Peterson, R. A. and T. R. Wotruba (1996), “What is Direct Selling?—Definition, Perspectives, and Research Agenda,” Journal of Personal Selling & Sales Management, 16, (4) (Fall), pp. 1–16.
- Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, p. 12.
- Priscilla A. L. B. (1991), “Commercial Ventures of Religious Organizations” Nonprofit Management & Leadership, 1(3), Spring, pp. 217–234 .
- Rappaport, A. (1986), Creating Shareholder Value, New York: The Free Press.
- Ryan, H. E., and E. A. Trahan (1999), “The utilization of Value-Based Management: an empirical analysis”, Financial Practice and Education, (Spring /Summer), pp. 46–58 .
- Schuler, R. S. (1998), Managing Human Resource, New York: West Publishing.
- Joel M. S. and G. B. Stewart III, D. H. Chew Jr (1996), “EVA®: An integrated financial management system,” European Financial Management 2(2):223–245

- Savarese, C. (2000). Economic Value Added, Business and Professional Publishing Pty Ltd., Warriewood.
- Stewart, G. B, III (1990), The Quest for Value : a Guide for Senior Managers, N. Y. : Harper Business.
- Uyemura, D. G. and C. C. Kantor, and J. M. Pettit, (1996) “EVA for Banks: Value Creation, Risk Management, and Profitability Measurement,” Journal of Applied Corporate Finance vol. 9, no. 2, pp. 94-113.
- Yin, R. K. (2003), Case Study Research : Design and methods. Loncon: SAGE Publications, Inc.
- Young, S. D. (1999) , “Some Reflections on Accounting Adjustments and Economic Value Added,” Journal of Financial Statement Analysis (Winter) , pp. 7-19.
- Young, S. D. and S. F. O’ Byrne (2001) , EVA and Value-Based Management-A Practical Guide to Implementation, New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Zahra S. A. and J. G. Covin (1993), “Business strategy, technology policy and firm performance, ” Strategic Management Journal, Vol. 14, , pp. 451-478.
- Zikmund, W. G. (1994), Business Research Methods, Fort Worth: Dryden Press.
- Zimmerman, B. (1998), Charities Doing Commercial Ventures : Societal and Organizational Implications , Ottawa : Canadian Policy Research Networks Inc.

附錄 1

A 公司產品 大豆精華具備的十大特色

1. 有機大豆經歐盟 BCS 國際認證
2. 非基因改造經 HKDNA 驗證
3. 100%純天然，絕無添加防腐劑，化學香料及化學色素
4. 美國 FDA 認證通過，去皮脫芽、去粗纖維
5. 100Kg 有機大豆僅取 45Kg 大豆精華
6. 超高含量大豆異黃酮，每 35g 大豆精華含 75A 異黃酮
7. 富含膳食纖維，每 100g 含 13g
8. 最優質碳水化合物，比例 53%(原味)；60%(有糖)，是人體

主要燃料來源

9. 每 100g 富含 26.2g 優質植物性蛋白質
10. 含天然豐富礦物質、微量元素(絕無另外添加)

附錄 2

A 公司產品 野生素絲藻的十一大特色

1. 天然生長於美國克拉瑪斯湖上游。
2. 富含藻藍素(一物營養素)，有助減緩發炎症狀。
3. 其天然營養成分無法被實驗室的科技複製。
4. 經過冷凍乾燥的程序，以保存其天然成份。
5. 富含 Omega 3 不飽和脂肪酸，可降低體內膽固醇，幫助預防心血管疾病。
6. 富含多醣類，其增強免疫力的功能比藍藻高約 10-100 倍。
7. 含高量 PEA，對腦部功能極為有益，能增進腦部思維清晰度和集中力，並且有助於減輕憂鬱症。
8. 比藍藻更容易被人體消化系統吸收。
9. 激發在血液中循環的自然免疫細胞遷移到人體其它細胞組織，以增強免疫力。
10. 富含葉綠素，有助於減緩口腔和皮膚發炎症狀、防癌及幫助排毒。
11. 富含天然的抗氧化劑，類胡蘿蔔素，有助於預防心血管疾病和延緩化現象。

附錄 3

A 公司 損益表

會計科目\年度	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
營業收入淨額	11,917,393	21,581,470	16,734,767	16,926,498
營業成本	7,605,307	6,970,725	5,985,306	6,203,287
營業毛利	4,312,086	14,610,745	10,749,461	10,723,211
營業費用	3,903,585	15,194,806	9,893,619	9,845,480
營業淨利(損)	408,501	(584,061)	855,842	877,731
%	3.42	(2.71)	5.11	5.18
營業外收入				
利息收入	71,036	127,049	129,953	138,380
其他收入		170		4,500
租賃收入				1,905
小計	71,036	127,219	129,953	144,785
稅前淨利(損)	479,537	(456,842)	985,795	1,022,516
所得稅費用	(112,384)	(315,630)	(242,970)	(246,069)
本期淨利(損)	367,153	(772,472)	742,825	776,447
%	3.08	(3.58)	4.44	4.59

資料來源：本研究整理自 A 公司財務報表

附錄 4

A 公司 資產負債表

會計科目\年度	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
流動資產：				
現金及銀行存款	13,229,855	13,624,759	9,141,039	12,472,024
應收款項	1,020,439	159,230	390,640	914,630
存貨	1,545,683	762,134	2,361,648	1,614,878
預付款項及其他流動資產	153,835	2,273,211	642,419	801,853
小計	15,949,812	16,819,334	12,535,746	15,803,385
固定資產：				
運輸設備	1,747,619	1,747,619	1,807,019	1,807,019
生財器具	580,143	650,143	730,143	798,143
其他固定資產			46,905	46,905
減：累積折舊	184,229	579,324	1,000,471	1,440,133
小計	2,143,533	1,818,438	1,583,596	1,211,934
其他資產：				
存出保證金	38,900	38,900	38,900	38,000
開辦費	19,380	14,820	10,260	5,700
未攤銷費用	3,875	3,037	2,199	1,361
小計	62,155	56,757	51,359	45,061
資產總計	18,155,500	18,694,529	14,170,701	17,060,380
負債及股東權益				
流動負債				
應付款項	1,932,267	2,324,345	948,033	2,946,865

預收款項及其他流動負債		1,458,117		
應付關係人款	5,856,080	5,640,000	3,215,600	3,330,000
流動負債小計	7,788,347	9,419,562	4,163,633	6,276,865
其他負債				
代收款項		10,724		
負債合計	7,788,347	9,430,286	4,163,633	6,276,865
股東權益				
股本	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
法定公積		36,715	36,715	36,715
累積盈虧	367,153	772,472	29,647	746,800
股東權益合計	10,367,153	9,264,243	10,007,068	10,783,515
負債及股東權益總計	18,155,500	18,694,529	14,170,701	17,060,380

資料來源：本研究整理自 A 公司財務報表

附錄5

A公司傳銷商獎金與福利

傳銷公司在產品目錄上訂定貨品價格的同時，一定會將獎金的積分附在上面以便傳銷商定貨時即知獎金積分，以下摘錄A公司部份產品目錄如下表

A公司產品價目表

品名	單位	原價	會員價	PV	SB	BV
A	盒	340	288	86	86	223
B	盒	340	288	86	86	223
C	盒	340	288	86	86	223
D	盒	340	288	86	86	223
E	瓶	990	850	400	330	680
F	瓶	3600	3060	1950	1500	2400

1. 個人銷售獎金：4% × SB

條件	個人銷售分數值(PV)	獎金(SB)
個人銷售	4300(PV)	6%
	8600(PV)	9%
	12900(PV)	12%
	17200(PV)	15%
	21500(PV)	18%
	25800(PV)	21%

計算法：台灣總 SB × 4% ÷ 總合格 SB = 每分價值

個人銷售獎金例如為4300(PV) × 6% × 每分價值

2. 特別獎金 15% × BV

計算法：合格營業主任：個人銷售860PV + 個人組織銷售25800PV & BV

全體組織銷售BV - 合格下線營業主任整體組織銷售BV × 15%

3. 雙金獎勵 10% × BV

級別	S. S.	S. S.
個人織售	25,800BV	43,000BV
自己	5%	6%
第1代	3%	3%
第2代	1%	3%
第3代		3%

[壓縮制度]

計算法：台灣總 SB × 4% ÷ 總合格SB = 每分價值

雙金獎勵 = 您的總得分 × 每分價值

※須為合格營業主任

※自己個人組織銷售須達25800PV & BV。

※第一代個人銷售25800PV & BV或整體織壓縮至最少25800PV & BV才可以成為一代。

※雙金獎勵和領袖發展獎金的壓縮制度相同

全體組織銷售BV - 合格下線營業主任整體組織銷售BV × 15%

4. 領袖發展獎金 12% × SB 壓縮制度

級別	營業主任	營業經理	準鑽石	鑽石 營業經理	皇冠 營業經理	皇冠 營業經理
個人組織銷售	25,800PV	4,300PV	4,300PV	860PV	860PV	860PV
第1代整體 組織銷售	1× 25,800PV	3× 25,800PV	3× 25,800PV	6× 25,800PV	6× 25,800PV	9× 25,800PV
第1代	6%	6%	6%	6%	6%	6%
第2代	2%	3%	4%	4%	5%	5%
第3代	1%	2%	3%	3%	4%	4%
第4代		1%	2%	2%	3%	3%
第5代			1%	1%	2%	2%
第6代					1%	1%

計算法：台灣總 SB × 4% ÷ 總合格SB = 每分價值

領袖發展獎金= 您的總得分 × 每分價值

1. 績效獎金 2% × SB
2. 管理獎金 2.65 % × SB
3. 內部分紅 2% × SB
4. 海外研習會(1% + 0.35%) × SB
 - A. 營業主任 1% 個人組織銷售25,800PV 個人銷售860PV
 - B. 0.35% 個人銷售4,300PV

期限：1月1日至12月31日(年計)

1. 領袖海外研習會 1.35%

合格營業主任(1%)同時個人銷售達至4,300PV(0.35%)

計算法：台灣總 SB × 0.35% ÷ 總合格SB = 每分價值

您的基金= 您所得的分數額 × 每分價值

A. 合格營業主任必須在1月1日至12月31日內任何三個月的個人組織

銷售達25,800PV及個人銷售達860PV才有資格。

B. 凡個人銷售達4,300PV的合格營業主任，將可額外享有0.35%。此部

分的分數是以個人銷售獎金來計算。

2. 海外旅遊：合格的鑽石營業經理和配偶

傳銷商與公司的關係，類似傳統一般公司與經銷商的關係，完全由以上這一套獎金制度來賺取利潤，嚴格說來應不屬於公司的員工，但確實是公司的主要薪酬支出主體，行政人員嚴格講起來也只是輔助傳銷商的成份佔一大半。

附錄6 A公司行政人員薪酬制度

1. 固定薪

基本薪資：

本俸：個案公司員工從最基層的作業員至總經理計分為三個職等，固定薪資方面則依據員工職等訂定薪資範圍，惟每年薪資調整之幅度則需參考員工之職稱薪資範圍，不得逾期上限。另外員工晉升主管級職位時，薪資隨之立即調動及增加津貼。針對同職等或職務相同者，除參考其年資外，固定薪的調整方面則採激勵性薪酬制度，由部門主管針對表現優異及績效卓著者提出特別調升建議，以達到激勵員工的效果。

津貼：由於個案公司基本薪資係採單一薪俸制，因此所有人員除給予午餐津貼外，其餘不另發主管津貼或特殊職務相關之津貼；另外交際、差旅、車輛及誤餐津貼等非經常性支出則依公司管理章程規定發放。

年終獎金：每年每位員工年終獎金基本額為1個月薪俸，惟新進人員試用1個月期滿計至年底，滿幾個月即依比率發放，例如3月1日到公司服務6月1日試用期滿，計至12月共服務7個月，則以月薪 $\div 12$ 分 $\times 7$ 。

2. 福利：

個案公司除給予員工投保意外險，另每位員工於任職滿1年後，給予參加傳銷商年度會議及旅遊，並依據勞動基準法第五十六條所訂定之「勞工退休準備金提撥及管理辦法」第二條規定：「勞工退休準備金由各事業單位依每月薪資總額百分之二至百分之十五範圍內按月提撥之。」

3. 紅利：

公司業務部門依紅利獎金發放標準，只要個人業績達到規定即按業績 比率計算紅利獎金。

附件 7

焦點訪談問卷

經理(董事)

首先謝謝您在百忙之中應允接受採訪。本訪談的目的是：找出貴公司執行業務之目標的過程中，所面臨的瓶頸與問題成因，並提供資訊交流及改善建議。本研究擬定下列開放性問題，惠請提供高見。謝謝！

1. 請描述 貴公司的願景和使命。
2. 貴公司是一宗教附屬企業，在推行業務或制定策略規劃時，是否受其影響(正反面)。
3. 貴公司價值動因及策略發展為何?績效管理上有那些問題?
4. 薪酬制度與績效管理有何關聯?
5. 現有的制度與流程，應如何修定與落實?
6. 貴公司對於顧客的服務及顧客忠誠度如何?
7. 貴公司未來的發展與目標為何?