

南華大學非營利事業管理研究所

碩士論文

平衡計分卡與責任中心制度結合之應用

— 以某宗教組織為例

**The Application of Integration Between Balance Scorecard And  
Responsibility Center System – One Case of Religious Organization**

指導教授：黃德舜博士

研究生：蔡淑琴 撰

中華民國九十五年六月

南 華 大 學  
非營利事業管理研究所  
碩 士 學 位 論 文

平衡計分卡與責任中心制度結合之應用—  
以某宗教組織為例

研究生：蔡淑琴

經考試合格特此證明

口試委員：王士峯  
李振軒  
李經倫

指導教授：李經倫

系主任(所長)：李振軒

口試日期：中華民國 九十五年 六月 二十六 日

## 謝 辭

人之一生中，都會有貴人相助，個人在研究所求學的當中，要感謝的第一個貴人就是本所的王振軒所長的引進門，使得個人得以順利進入本所就讀。

本篇論文得以完成，首先，要感謝的貴人就是恩師黃德舜老師，在論文撰寫的期間，不厭其煩的督促與耐心的指導，黃老師對於學術研究的嚴謹與教學認真的態度，因材施教，恩威並重，亦師亦友，除了讓個人在學識上獲益匪淺外，也啟發我們的人生哲學、待人處世、應對進退之道，更是日後個人做人處事的學習典範。

口試期間，要感謝的貴人是口試委員王振軒所長、王士峰博士以及黃德舜博士對本論文研究上之缺失，提供寶貴意見，使得本論文得以更臻充實，謹此致上最高的感謝。

就讀南華大學非營利事業管理研究所兩年的期間，感謝所上教導過我們的所有師長的教誨與指導，感謝所有的同學（惠玲、文嵐、飛龍、泰榮...）的鼓勵與成全，尤其是冰玉同學二年的同車(台中-嘉義)長途的奔波，彼此鼓勵打氣得以堅持到底，完成論文，順利畢業。

感謝個人服務單位佛院的二位院長的體諒與包容，讓個人請二個月的假，在家無後顧之憂的撰寫論文，使本論文得以如期完成。

再來要感謝的貴人就是我的母親及家人全力的支持，讓個人在這段期間能全心向學，順利實現人生夢想；在此我要說一句話：「有您們真好」！最後，以一句座右銘與大家共勉：「努力不一定成功，但不努力鐵定失敗，只要不放棄，就有成功的機會」。

蔡淑琴 謹誌

中華民國 九十五年 六月

## 中文摘要

【論文題目】：平衡計分卡與責任中心制度結合之應用

【校所組別】：南華大學非營利事業管理研究所

【畢業時間】：九十四年度第二學期

【指導教授】：黃德舜 博士

【研究生】：蔡淑琴

【論文摘要內容】

有鑒於責任中心制度與平衡計分卡整合之制度，在宗教型的非營利組織之研究較為不足，再加上宗教組織的特色：「志工熱情，管理鬆散」，且缺乏利潤動機及資源有限之前題下，因此，決策是否正確、資源是否善用、使命是否達成，都較無檢討改進的迫切感。故如何強化宗教組織的績效管理，已成為目前宗教組織所必須面對的重要議題。

本研究採個案研究方式，研究對象為國內的新興宗教之一，以平衡計分卡為理論基礎並結合責任中心制度；藉由書面資料蒐集、參與式觀察和深入訪談方式，為個案組織規劃設計一套專屬的責任中心制度與平衡計分卡整合之制度。

本研究目的如下：

- 一、 探討平衡計分卡於個案組織之應用。
- 二、 探討責任中心制度於個案組織之應用。
- 三、 探討平衡計分卡與責任中心制度結合應用之問題及對策。
- 四、 探討個案組織實施平衡計分卡與責任中心制度結合應用之可行性。

本研究結論如下：

個案組織責任中心制度與平衡計分卡規劃設計之結果如下：

- 一、 為個案組織建立策略規劃架構
- 二、 為個案組織制定明確的策略地圖及目標
- 三、 擬建構平衡計分卡與責任中心制度之整合性管理制度

責任中心制度與平衡計分卡之整合，為本個案組織建構一套有效的績效管理制度，發揮經營管理控制的功能，進而達到降低成本，提高組織績效的目標及資金運用得更有效率，並創造組織的競爭優勢；確保組織得以永續經營的管理模式，最後達成組織的使命與願景；並可提供該組織未來實施平衡計分卡制度及責任中心制度之參考。

關鍵字：責任中心制度、平衡計分卡、績效評估、宗教組織

# **The Application of Integration Between Balance Scorecard And Responsibility Center System**

## **— One Case of Religious Organization**

### **Abstract**

The nonprofit religious group is often characterized as “people with great passion yet minimum management,” in addition to their lack of profit motivation and limited resources. There is a need for a management system integrating the balanced scorecard and responsible center to justify its decision-making, resource-allocation, and mission-orientation. In other words, contemporary religious organizations need performance measurement program.

This research is a case study of a religious organization, trying to integrate the responsible center system under the theoretical basis of the balanced scorecard. Using research methods of literature review, participating observations, and focus group interview, this research tried to achieve the following objectives:

1. The implementation of balanced scorecard in the target organization.
2. The implementation of responsible centers in the target organization.
3. To study the integration of balanced scorecard and responsible center in the target organization.
4. To study the feasibility of the implementation of integrated balanced scorecard and responsible center in the target organization.

This research has reached the following results:

1. Established a strategic planning frame for the target organization.
2. Drawn up a strategic map of objectives for the target organization.
3. Constructed an integrated management system of balanced scorecard and responsible centers.

The integration of responsible center and balanced scorecard has established an effective performance evaluation system to develop a management control system for cost reduction, performance elevation, and resource allocation, thus created an organizational competitive advantage. The result is to build up a management model for sustainable development, thus achieve organizational vision and mission. This can also be a model for the future practical implementation of this integrated system of balanced scorecard and responsible centers.

**Keywords:** Responsible center, Balanced scorecard, Performance evaluation, Religious organization

# 目 錄

謝 辭.....	I
中文摘要.....	II
英文摘要.....	III
目 錄.....	IV
圖 目 錄.....	VI
表 目 錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究範圍及流程.....	3
第二章 文獻探討.....	8
第一節 宗教組織管理特性.....	8
第二節 平衡計分卡之文獻探討.....	27
第三節 責任中心制度之文獻探討.....	41
第四節 平衡計分卡與責任中心制度結合之文獻探討.....	55
第三章 研究設計.....	65
第一節 研究架構.....	65
第二節 個案研究法.....	67
第四章 個案簡介與概況.....	76
第一節 組織概況分析.....	76
第二節 發展目標及策略.....	98
第三節 組織績效管理及其問題.....	105
第五章 個案應用之設計.....	109

第一節 個案組織應用責任中心制度之設計.....	109
第二節 個案組織應用平衡計分卡制度之設計.....	119
第三節 個案組織責任中心制度與平衡計分卡整合之制度設計.....	142
第六章 結論與建議.....	172
第一節 研究結論.....	172
第二節 研究發現.....	180
第三節 研究建議.....	180
參考文獻.....	181
附錄一 訪談名錄.....	188
附錄二 訪談大綱.....	189

## 圖 目 錄

圖 1— 1：個案組織總會及各分會組織架構圖.....	5
圖 1— 2：本研究範圍.....	6
圖 1— 3：本研究流程.....	7
圖 2— 1：台灣非營利組織體系圖.....	16
圖 2— 2：顧客面之核心量度圖.....	32
圖 2— 3：顧客面價值假設通用模型.....	33
圖 2— 4：企業內部流程價值鏈.....	33
圖 2— 5：學習與成長面衡量架構.....	35
圖 2— 6：非營利組織平衡計分卡架構圖.....	38
圖 2— 7：平衡計分卡之管理策略性架構圖.....	40
圖 2— 8：分權程度與責任中心之關係圖.....	51
圖 2— 9：實施平衡計分卡的步驟圖.....	58
圖 3— 1：平衡計分卡與責任中心制度整合設計圖.....	65
圖 3— 2：研究架構.....	66
圖 3— 3：個案研究法之觀念模型圖.....	70
圖 4— 1：泛一貫道體系圖.....	76
圖 4— 2：個案組織架構圖.....	81
圖 4— 3：個案組織教育文化部組織圖.....	83
圖 4— 4：個案組織傳道部組織圖.....	85
圖 4— 5：個案組織秘書部組織表.....	89
圖 4— 6：個案組織資訊部組織表.....	90
圖 4— 7：個案組織文化單位組織表（個案組織定位圖）.....	101
圖 4— 8：個案組織策略規劃架構圖.....	102
圖 5— 1：個案組織責任中心定位圖.....	110
圖 5— 2：個案組織 BSC 專案小組架構圖.....	119
圖 5— 3：策略目標、KPIs 與行動方案關係圖.....	120
圖 5— 4：策略目標、KPIs 與行動方案關係修正圖.....	120
圖 5— 5：個案組織導入 BSC 步驟架構圖.....	122



圖 5— 6：個案組織的發展策略、主題與目標圖.....	127
圖 5— 7：總會策略地圖簡圖.....	139
圖 5— 8：台灣文化分會策略地圖簡圖.....	140
圖 5— 9：台灣新竹分會(個案組織)策略地圖簡圖.....	141
圖 5—10：個案組織修改後之策略規劃架構設計圖.....	142
圖 5—11：個案組織平衡計分卡策略規劃之架構設計圖.....	143
圖 5—12：個案組織目標平衡計分卡設計圖.....	145
圖 5—13：總會策略地圖設計圖.....	146
圖 5—14：台灣文化分會策略地圖.....	148
圖 5—15：個案組織新竹分會策略地圖.....	151

## 表 目 錄

表 2— 1： 宗教組織成立之異同分析表.....	17
表 2— 2： 平衡計分卡之四個構面表.....	29
表 2— 3： 衡量策略之財務性主題表.....	31
表 2— 4： 顧客面五大核心量度表.....	32
表 2— 5： 企業內部三大流程之意義表.....	34
表 2— 6： 學習與成長構面之特定情況驅動因素表.....	35
表 2— 7： 非營利事業與營利事業特徵比較表.....	37
表 2— 8： 責任中心制度定義之相關文獻表.....	43
表 2— 9： 責任中心之類型及其設立條件表.....	48
表 2—10： 各種責任中心衡量指標表.....	53
表 2—11： 國內學者研究彙整表—平衡計分卡在政府機關或非營利機構之應用.....	55
表 2—12： 國內學者彙整表—責任中心制度應用於政府機構或非營利組織.....	57
表 2—13： 基隆港務局各責任中心之固定成本與變動成本表.....	59
表 2—14： 專案活動經費預估申請表.....	60
表 2—15： 專案活動預算彙總表.....	61
表 2—16： 餘絀預算表.....	62
表 2—17： 基隆港務局各責任中心之績效考核指標表.....	63
表 3— 1： 個案研究之設計型態表.....	68
表 3— 2： 個案研究之五種類型表.....	69
表 3— 3： 研究方法適用特性表(不同策略的相關狀況).....	72
表 4— 1： 本個案組織重要發展事項表.....	77
表 4— 2： 個案組織的四大聖業表.....	78
表 4— 3： 個案組織公益部發展三期表.....	80
表 4— 4： 個案組織常態性班表.....	83
表 4— 5： 個案組織新竹分會--民國 93 年度營運作業表.....	92
表 4— 6： 個案組織新竹分會--民國 93 年資產負債表.....	93
表 4— 7： 個案組織新竹分會--民國 93 年財務比率分析表.....	94
表 4— 8： 個案組織新竹分會—民國 93 年度作業表(責任中心).....	96

表 4- 9：個案組織使命說明書.....	99
表 4-10：個案組織策略規劃計畫表.....	103
表 5- 1：個案組織之責任中心表.....	111
表 5- 2：個案組織之各責任中心之固定成本與變動成本表.....	112
表 5- 3：專案活動經費預估申請表.....	114
表 5- 4：專案活動預算彙總表.....	115
表 5- 5：餘絀預算表.....	116
表 5- 6：個案組織各責任中心之績效考核指標表.....	117
表 5- 7：平衡計分卡導入個案組織二個階段要務及七個步驟表.....	121
表 5- 8：SWOT 矩陣策略構思表.....	128
表 5- 9：個案組織策略評估表.....	130
表 5-10：個案組織策略評估實例表.....	131
表 5-11：個案組織的策略目標與績效衡量指標表.....	133
表 5-12：個案組織(新竹分會)績效衡量指標之權重與目標值表.....	134
表 5-13：個案組織 BSC(行動方案、評估指標與目標值)表.....	137
表 5-14：個案組織之關鍵績效衡量指標字典範例表.....	155
表 5-15：個案組織總會、台灣文化分會及新竹分會的策略目標、績效衡量指標及可 行方案表.....	167

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

企業的目標在於股東價值極大化，以利潤為導向，但非營利事業則以達成使命任務為目的，以成果為導向，因此，在推行平衡計分卡時，其構面關聯性亦有所不同（王怡心，2004）。

平衡計分卡是劃時代的策略管理工具，係於1992年由Kaplan and Norton提出，其以達成企業、組織之願景及策略為中心，除了衡量財務面外，亦加入作業面之衡量，以彌補以往傳統績效評估之不足，惟其功能不僅是揭限於績效之評估，更是結合策略願景方向之策略管理利器，故提出後廣受學術計界及實務界之推崇（吳婉瑜，2004）。

平衡計分卡（Balanced Scorecard）是一套指標，包含四個構面：財務面向（Financial aspect）、顧客面（Customer aspect）、內部企業流程面（Internal business process aspect）及學習成長面（Learning and growth aspect）。此套指標考量了外部及內部平衡、外部面有財務與顧客，內部面有企業流程及學習成長；過去結果與未來發展的平衡；主觀面與客觀面衡量的平衡。平衡計分卡不只是一套績效衡量的制度，更是一個管理策略的工具，將所選擇的策略轉為整套的績效衡量標準，並引導和激勵組織努力的方向。

平衡計分卡為一結合財務與非財務績效衡量指標的策略管理制度，將策略管理制度轉化成具體行動的全面管理機制（陳敏，2005）。

導入平衡計分卡將有助於非營利組織將策略目標轉化為具體行動，只是不同於營利組織，非營利組織的目標焦點應該集中在達成其成立的崇高使命上，藉由使命構面績效與非使命構面績效間的關係，達到管理組織關鍵策略的目的（鄭惠之，2004）。

由於非營利事業之研究，正逐漸受到政府及學者的重視（馬君梅，2000）。因此，為了提昇管理效能，原在營利事業所使用的各種管理制度，亦紛紛引入非營利事業的管理機制中，以促進其營運績效。其中，為了強調成本控制的效果，非營利事業亦逐步引進企業界施行已久之責任中心制度，做為其成本管理之機制，而Atkinson et al.（1997）亦指出新製造環境下，

責任中心之相關議題亦是未來管理會計學術重要的研究方向。

林容芊等(2003)指出，績效評估和成本控制為管理決策二大課題，營利組織普遍運用責任中心制度於績效評估和成本控制。所謂責任中心制度乃組織為績效評估和成本控制之目的，將組織編成不同的責任中心，按責任中心分別編制預算、累積實際收益與成本、比較並分析實際數與預算數之差異，作為績效評估、成本控制及各種管理決策之依據。

個案組織屬於國際化宗教型的非營利組織，該宗教截至二〇〇五年止，已傳遍六十餘國，並已於全世界、二十多國設立分會和分院；在臺灣各縣市設立分會，有台北A分會、台北B分會、台北C分會、桃園分會、新竹分會、豐原分會、台中A分會、台中B分會、卓蘭分會、南投分會、高雄分會及屏東分會，共十二個分會(如圖 1-1 所示)。

隨著組織規模的擴大，外部經營環境的快速變遷，組織實行分權化管理的需求也將日益迫切。分權化管理的優點，在於縮短決策反應時間，使組織更具彈性適應性，同時亦可激勵管理人、培育人才。權力與責任是相對應的，分權管理是透過設立「責任中心制度」來實行。故「責任中心制度」是分權管理制度下的產物，是一種廣泛性的組織概念(謝國松 1996)。

「責任中心制度」之精神在於分層負責、分工合作，使「人人有事做，事事有人做；有事有人做，有人有事做」，以達組織使命、願景。在組織規模日益擴大，競爭環境劇烈的今日，為能有效達到分權管理目的，「責任中心制度」成為有效的管理控制制度。

非營利組織的蓬勃發展也造就社會生命力的產生，而非營利組織的永續發展，卻有賴於有效的經營管理。有鑒於宗教型的非營利組織，較缺乏組織績效及管理控制制度，而平衡計分卡與責任中心制度之探討大都以一般營利機構為主，在非營利機構的研究較為不足。因此，決策是否正確、資源是否善加利用、使命是否達成等，都較無檢討改進的迫切感。在缺乏利潤動機及資源有限的前提下，如何強化非營利組織的績效管理，已成為研究者及實務工作者所必須共同面對的重要議題；正因如此，宗教型的非營利組織更需要有效的績效管理(高惠松，2001)。

透過本研究的應用與建議，以平衡計分卡為理論基礎並結合責任中心制度；為本個案組

織建構一套有效的績效管理制度，發揮經營管理控制的功能，進而達到降低成本，提高組織績效的目標及資金運用得更有效率，並創造組織的競爭優勢；確保組織得以永續經營的管理模式，最後達成組織的使命與願景；並可提供該組織未來實施平衡計分卡制度及責任中心制度之參考。此乃本個案研究背景與動機之所在。

## 第二節 研究目的

本研究擬以宗教型的非營利組織為主，針對國內某宗教組織進行訪談，探討以實行平衡計分卡與責任中心制度結合之應用在此類組織的情況，其主要目的如下：

- 二、 探討責任中心制度於個案組織之應用。
- 三、 探討平衡計分卡於個案組織之應用。
- 三、 探討平衡計分卡與責任中心制度結合應用之問題及對策。
- 四、 探討個案組織實施平衡計分卡與責任中心制度結合應用之可行性。

## 第三節 研究範圍與流程

### 一、 研究範圍

本研究以個案研究方式進行，研究對象為國內某宗教組織的新竹分會為範圍，其它國內外分會不予列入研究範圍(如圖 1-2)所示。乃因個案組織為該宗教國內較早成立的公共佛堂，其道務發展較上軌道；因地緣關係最接近總會。

### 二、本個案研究內容及流程如下：

#### (一) 論文內容

本論文之章節共分為六章，各章節之內容概述如下：

#### 第一章：緒論

主要說明本研究之動機及背景，再依序解釋研究的問題及目的、本研究的範圍與研究流程等。

#### 第二章：文獻探討

說明本研究之理論基礎，首先探討宗教組織的管理特性；其次對平衡計分卡之

概念作彙整性整理；再者，探討責任中心制度之實施；最後，再將平衡計分卡與責任中心制度結合之探討。

### 第三章：研究方法

本研究係採個案研究方法進行，首先建構本論文之研究流程與說明；再者，說明本研究採個案研究法之理由及說明資料蒐集的方式。

### 第四章：個案簡介與概況：

說明個案之沿革、組織架構、組織之文化、組織之使命與願景、組織之發展策略與目標及組織績效管理等問題。

### 第五章：個案應用之設計

首先，探討個案組織應用責任中心制度之設計；其次，探討個案應用平衡計分卡之制度之設計；最後，探討個案組織責任中心制度與平衡計分卡整合之制度設計。

### 第六章：結論與建議

首先將論文的研究結果作成結論；其次，說明本論文之研究發現；最後，對個案組織及後續研究者提出研究方向之建議。

## (二) 研究流程

本研究採用個案研究法，擬以個案組織新竹分會為研究對象，藉由平衡計分卡與責任中心制度結合之應用進行個案分析。本論文研究流程(如圖 1-3)所示。

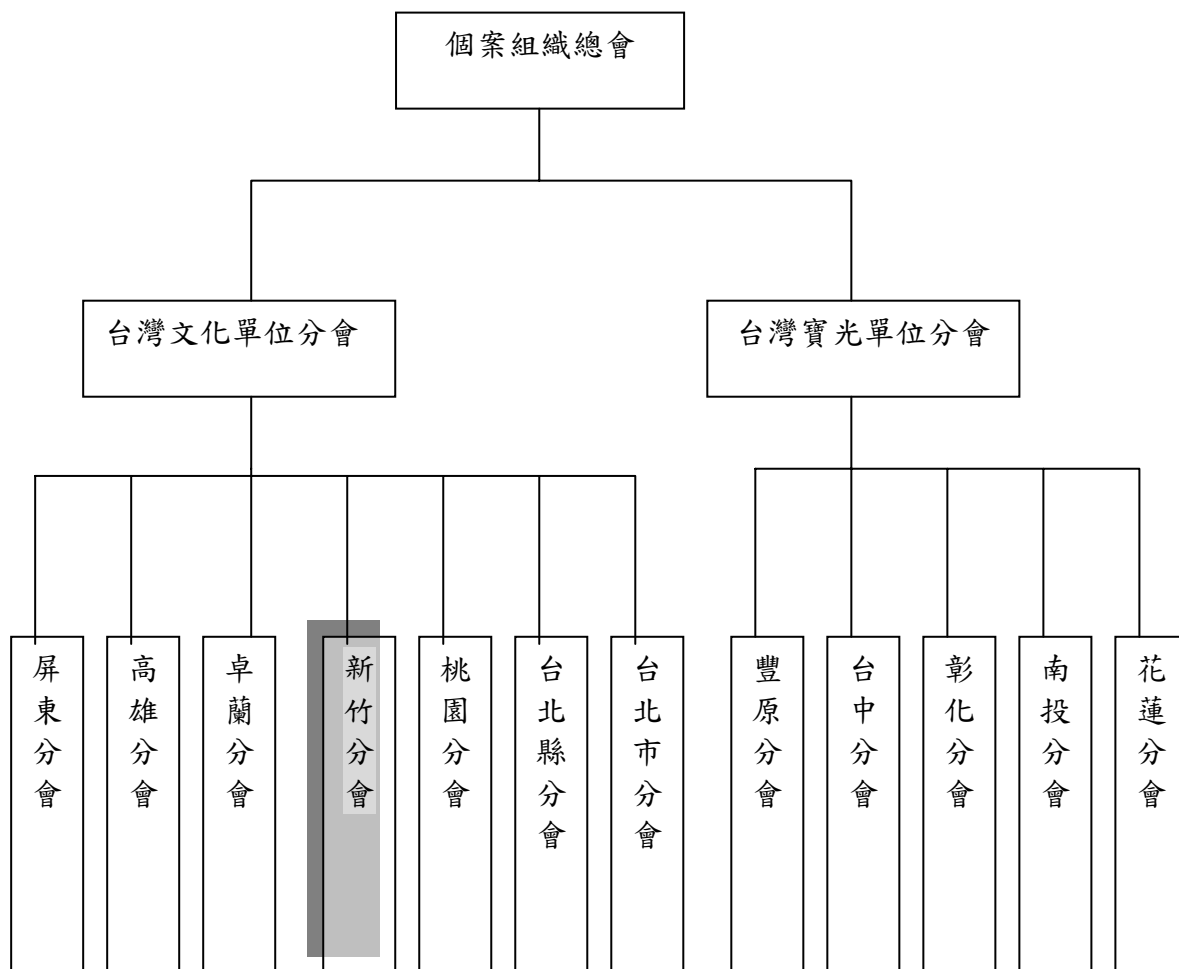


圖 1-1：個案組織總會及各分會組織架構圖

資料來源：個案組織及本研究整理



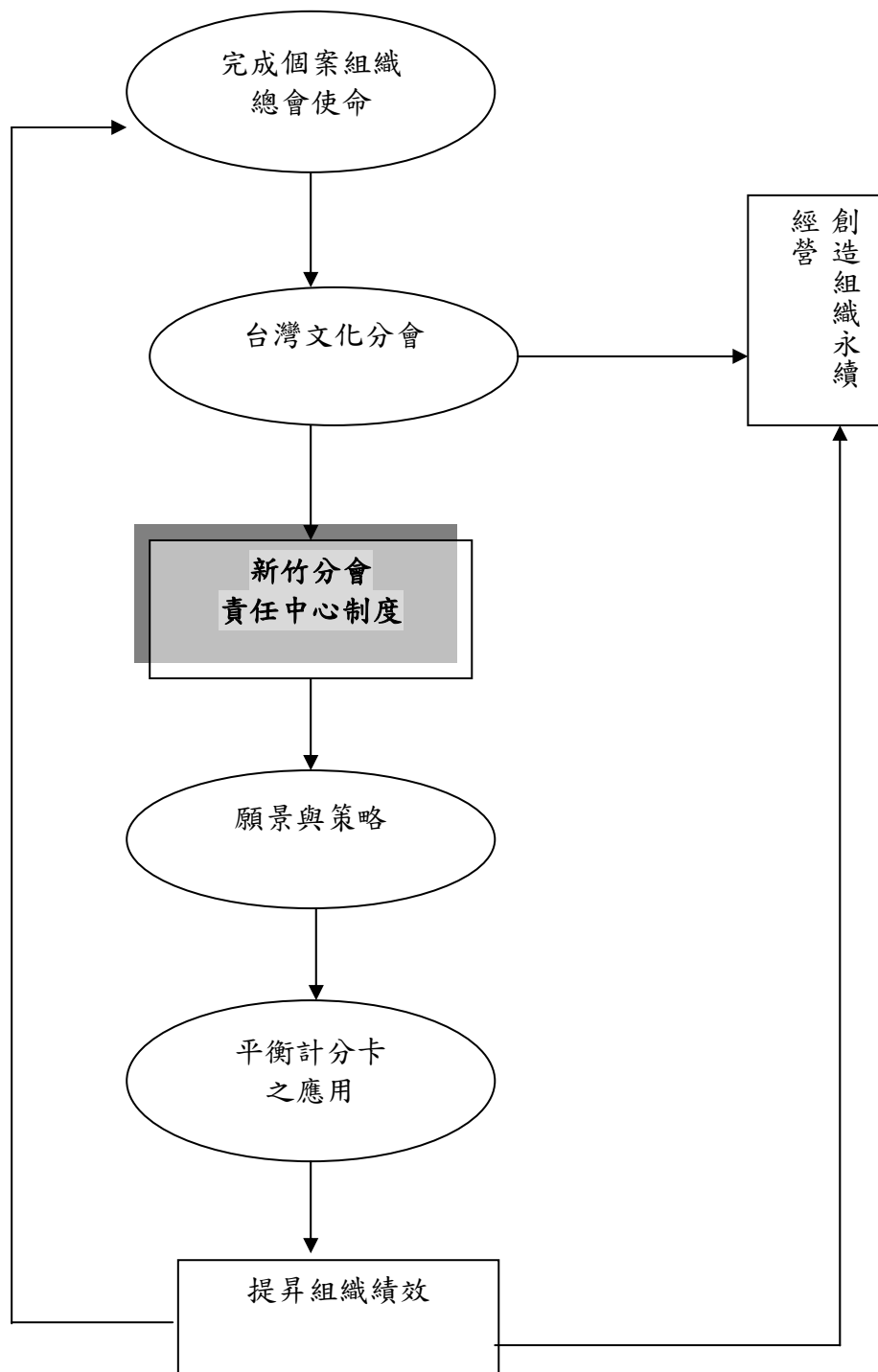


圖 1-2：本研究範圍

資料來源：本研究整理

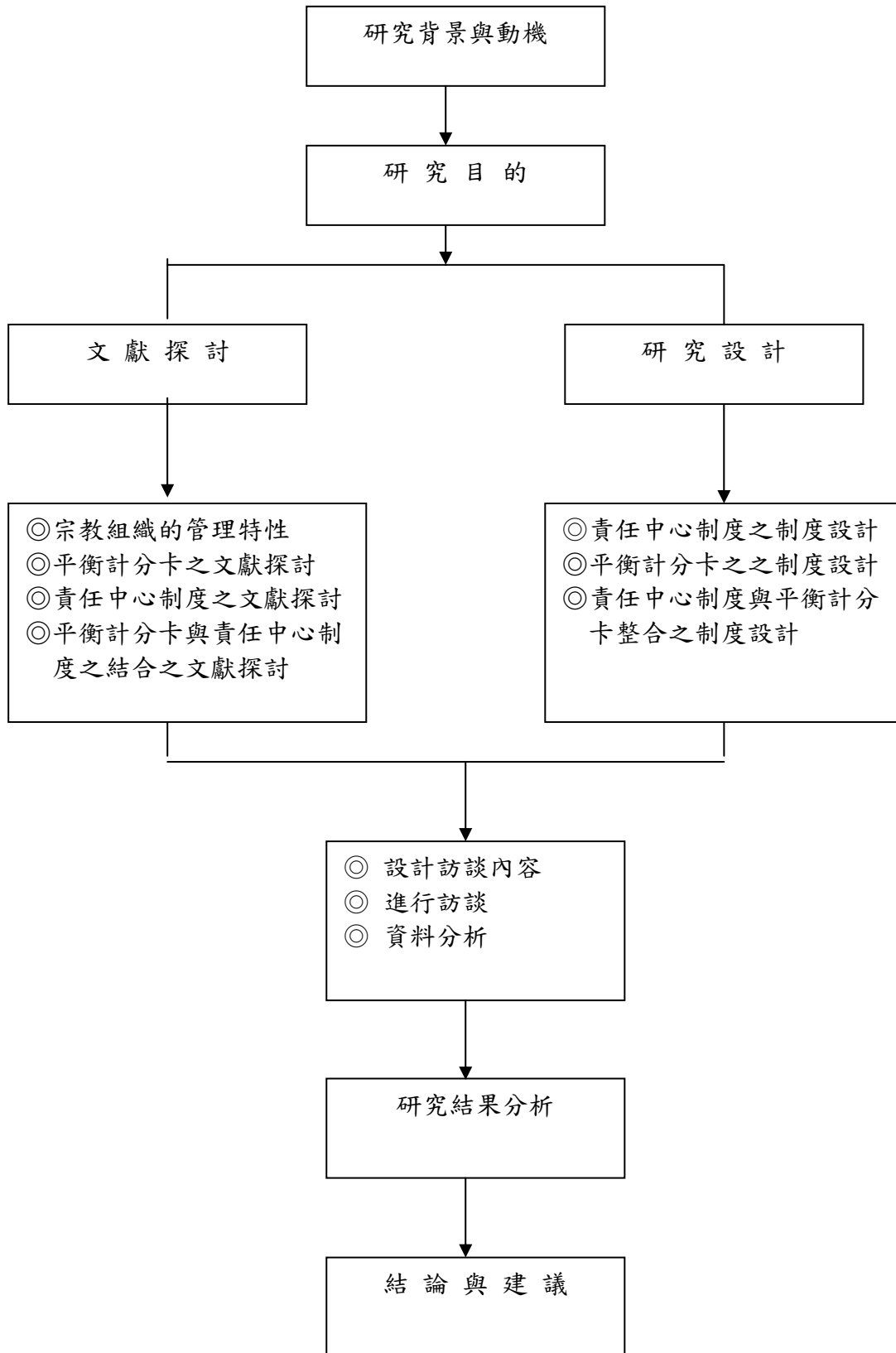


圖 1-3：本研究流程

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

平衡計分卡係以企業之遠景及策略為中心，強調財務、顧客、企業內部流程及學習成長等四個構面的績效評估指標應自其策略導出，同時著重財務性與非財務性指標的評估，正好與新經濟時代重視無形資產的趨勢不謀而合。

由於組織的規模愈形龐大，管理日趨複雜，管理控制困難也愈大，高階主管已無法採用以往小規模一樣事必躬親的集權經營方式，因而必須採取分權化的管理控制制度，遂有「責任中心制度」的產生。

依據本研究之研究背景、動機與目的，本章在瞭解宗教組織的管理特性、平衡計分卡的導入以及責任中心制度之重要性後，主要針對績效評估制度、平衡計分卡之設計與導入等相關文獻作有系統的分析及整理。

### 第一節 宗教組織管理特性

#### 一、宗教的定義

自文明伊始，宗教信仰便在人類精神生活中佔有重要的地位。儘管至近代，科學與物質文明對人類生活的影響與日俱增，但仍不可取代宗教所能給予人類的心靈滿足。不僅如此，隨著物質文明提昇，人們的心靈與精神卻相對趨於貧乏、茫然；在現代與可預見的未來，宗教信仰仍會如過去數千年般，給予人們慰藉與歸屬感，並成為營造理想社會的重要動力（內政部，2000）。根據學者研究，宗教有許多不同的定義，茲分述如下：

（一）曾仰如（1986，頁 70-93）「宗教哲學」中指出宗教有下列三種定義：

1. 字面定義：「宗」照說文從示，謂屋也，示謂神也。故「宗」即指事神的宗廟或尊祖廟。「教」有「上施下效」之謂，如易經觀卦所言：「聖人以神道設教，而天下服矣」。這裡的「教」有「教育」的意義，聖人根據神道來教育（教導或訓誨）民眾，天下就服了。但也有宗教之「教」的意義，其目的在於上施下效，使天下人民效法服從自己對於至上無限的神聖「神明」，所有的崇拜及所執行的敬禮。故宗教一詞的字面意義是「有所宗以

為教者也。」(辭海的解釋)。或「以神道設教，而設立誠約，使人崇拜信仰者也。」(辭海的解釋)。

2. 實質定義：實質定義是最重要的定義，因是對事物最完整、最徹底和最基本的認識。

宗教的正式實質定義：「人對(最需要之)物的最廣泛及最強烈重視。」或另一種說法：「人對最有價值之物至為重視」，曾仰如認為是最好最完整的定義。

3. 描述定義：學者們給宗教下的絕大多數都只是描述定義—強調宗教的某些特徵，而這些特徵因著各人對宗教的不同看法而異，所以均不是完整的定義，均偏重於各人所從的角度看宗教，但也能幫助人對宗教有些概念，而宗教的確也多多少少具有他們所講的特徵，所以特將介紹以資比較。

(1) 柯尼格(Samuel Koenig)在他所著的「社會學」一書中，從社會學觀點給宗教下的定義是「對超自然力量或神秘力量的一種信仰，此種信仰與敬畏、恐懼和虔誠感相聯合，於是表現在為應付這些超自然力量，或神秘力量而設計的外顯的宗教活動。」

此定義至少有下列缺點：

- a. 不適用於無神論的宗教
- b. 未說明為什麼人必須對這些超自然力量，或神秘力量有敬畏、恐懼和虔感。

(2) 傅雷式(James,G.Fraser)在其巨著「金樹枝」(The Golden Bough)中說宗教是「向指導和控制自然和人類生活的過程之超人力量贖罪(求情)或講和。」

此定義至少有下列缺點：

- a. 未包括所應包括的，因為不是所有宗教都相信有指導和控制自然和人類命運的超人力量存在。
- b. 求情、贖罪或講和只是宗教的行為之一，宗教的其它行為，如崇拜、謝恩、祈恩求福等並未提到。

(3) 施邁士(W. Robertson Smith)說宗教是：「社區內全體成員對一種勢力所發生的聯繫，此種勢力關懷社區的利益，保護社區的法律和道德秩序。」此定義至少有下列缺點：

- a. 因為過分強調宗教的社會性而忽略了宗教的其它功能。
- b. 定義裡所提到的「勢力」也模糊不清。政府、政黨、社會上各種機構、組織、社團

都可以成為一種關懷社區的利益、保護社區的法律和道德秩序，難道它們都是宗教？

- (4) 涂爾幹(Emile Durkheim)在他的「宗教生活」的基本型態(The Elementary forms of Religious Life)，一書中解釋宗教為「有關神聖事物之種種信仰和行事的聯合體系」所謂神聖事物，係指隔離的和禁止的事務，涂氏因為是宗教社會學家，所以他一直強調，宗教是社會所創造的，那麼，與世俗有別之神聖事物，自然也是由社會所產生的，社會則由各分子所組成，既然各分子不是神聖的，當組成社會時，怎麼會搖身一變而成為神聖呢？
- (5) 馬丁奴(James Martineau)說宗教是：「對管轄宇宙和與人類保持精神關係的永恆上帝之信仰。」此定義除了不能適合於無神論的宗教外，只強調宗教的理論部分得「信」，全未提及感情部分的「感」和實踐部分的「行」。而且，「精神關係」也非常含糊不清的語氣。
- (6) 斯賓塞(Herbert Spencer)強調宗教乃「承認萬物均為一種人類無法理解(超越人類的知識)之力量表現。」斯賓塞所說的「力量」必定是位格的(personal)，他有理智和意志，並有無限力量，否則他無法創造萬物，萬物就不是此力量的表現。既然如此，此力量事實上就是一般宗教所說的「上帝」。上帝的確是崇高的、無可名言的、奧秘的無法理解的，但不是有關上帝的一切人類全無法理解，完全超越人類的知識，因為人類基於自己推理能知道一些有關上帝的事，譬如上帝的存在。再者，「承認」上帝的能力之表現充其量只是宗教行為之一，所以此定義完全忽略了宗教的其它行為。只「承認」，而無其它行動表現，根本不能成為宗教。
- (7) 康德的宗教定義：「宗教是承認人的一切義務好似神的命令。」我們承認人生在世有應盡的義務，有應守的法律，而這些義務與法律為最基本的依據，所以在這點上，康德的說法是正確的。但康德為有名的不可知論者，他不認為吾人可以理論證明神的存在，神的存在只是「實踐理性」的要求，出於道德的需要而已。既然吾人無法證明神的存在，怎能知道吾人應盡的義務是神的命令？難道承認神的命令之前，不應先承認「神的存在」嗎？神如果不存在，那來神的命令？再者，康德似乎只注意到宗教與倫理的關係，卻忽略了宗教在其它方面的功能，犯了見樹不見林的毛病。

- (8) 赫胥黎(Thomas Henry Huxley)說宗教是「對倫理理想的尊重與愛好，進而願將此理想實現於生活上。」無人否認宗教重視倫理，宗教與倫理有密切關係，但促進倫理生活的實現，只是宗教功能之一，而宗教之所以重視倫理，乃因為倫理律是神的命令，是達到目的之必要方法。赫氏的定義既未提到神，又沒有談到倫理的基礎和人生的目的，故嚴格說來與宗教無關，絕不是宗教的完整定義。
- (9) 傑斯脫洛(Jastrow)於一九〇一年所出版的「宗教研究」(study of Religion)一書中說：「宗教具有三大要點：一、承認人所不能控制的一神明或一些神明之存在；二、對於神明，人有一種隸屬的感覺；三、人領悟到與神明有某些關係。」如果把這三大要點，聯合在一起，那麼宗教便是「對於人所不能控制的一位神明或一些神明的一種自然信仰，同時也就是對於神明的一種隸屬感。這種信仰和感覺，激起了宗教組織，宗教行為以及宗教規律，因而建立了人與神間的某些關係。」此定義自然比前二定義高明多了，但仍有不足之處，第一、未說明人為何屬神明的感覺。人不能控制神明，並不意含神明能控制人。神明若不能控制人，人又為何要隸屬於神明呢？第二、人若不隸屬於神明，又何必與神明建立關係？第三、無神的宗教，根本就缺乏定義裡提到的三大要點。
- (10) 史密特(Max Schmidt)——曾在柏林大學教授，在他所著的「人類的原始民族」(Primitive races of mankind)一書中說：「宗教是對某些神明的一種信仰，就人的感情生活而言，神明是眾物的根源，同時也是自然界中與人生中所發生的一切現象的來源。」此定義補充了上述定義之不足，說明了人信仰神明的原因——是萬物的根源，萬物為神所創造的，但這種論調乃基於感情，而非出於理智的判斷。基於感情的論證是盲目的，其基礎不夠鞏固，不夠客觀。

總之，我們已提到了一些比較有名的宗教描述定義，他們從不同的角度的確也都指出了宗教的某些特徵，給我們提供了對宗教的某些概念。

(二) 賴妙淨譯(2000, 頁3-9)「宗教學導論」中指出宗教有下列定義：

1. 泰勒(Taylor)將宗教定義為：「對神靈存在的信仰」。
2. 懷海德(Whitehead)在其《宗教的創生》一書中，宣稱宗教是：「個人獨處時的行為活動」。
3. 康德(Kant)宣稱宗教就是：「承認責任乃神的旨意」。

4. 田立克 (Tillich) 把宗教看成：「人類的終極關懷」。
5. 殷格 (Yinger) 為宗教下的定義著重在功能層面。「宗教…可以被定義為一種有系統的信仰和修習，一群人用它來和人類生命的終極問題博鬥。此一終極問題就是拒絕向死亡投降，拒絕面臨挫折就放棄，拒絕讓敵意把人孤立」。顯然這是功能性定義：宗教是人用來處理生存中，一些可怕而無法控制的層面——諸如死亡、痛苦、罪惡、人生無意義這類問題。
6. 艾五德 (Ellwood) 為宗教下的定義著重神聖的經驗。艾氏把宗教定義為：「一種處於宗教情境中的經驗，在當下或事後，由當事人詮釋為以直接、非理性的方式，與終極的神聖存在事實相遇，使其在此非比尋常的經驗中，產生深刻的生命及天人合一的感覺。」

(三) 高長江 (1993, 頁 12) 提到宗教是用一種神聖的方式的秩序來解釋社會秩序，也就是用一種神聖的方式對社會進行秩序化的處理。一個宗教就是一套象徵系統，首先設定了一些概念以說明存在現象的一般秩序，如此在人間建立起一些普遍的、有力的、持久的情緒和動機，並且在這些概念上加上事實的根據，使得整個情緒和動機看起來特別具有真實感。高長江 (1993, 頁 1) 提到「宗教」一詞，來源於拉丁文動詞 *religare*, 亦即聯繫之意。宗教就是人與神或者說是超自然力量和自然力量的聯繫。一個非物質的東西，以其不可思議神聖性，聯繫著千千萬萬肉體凡胎的善男鬚女的心。

(四) 鄭志明 (1984, 頁 16) 提到「宗教」的詞彙，是日本學者由 *Religion* 一詞意譯而成，「宗」與「教」的觀念，順印法師以為取自「楞伽經」，「宗」指一種非常識的特殊經驗，由於這種經驗是非一般的，所以稱為神祕經驗；「教」是把自己所有的特殊經驗，用語言文字表達出來，使他人了解，因此信受奉行。

(五) 林世敏 (1981, 頁 2) 對「宗教」的解釋是人類為創造現世與未來群體幸福美滿的生活自我磨鍊圓滿高尚的人格，所憑藉的一種信念、方法與力量。

(六) 釋聖嚴 (1995, 頁 6) 提到宗教的意識，乃是出於廣泛而又複雜的人心之要求。由此抽象概念的宗教意識，表現於人間的實際生活，便成為宗教的事實，那就是藝術的、道德的、經濟的人間生活之價值要素。宗教的定義最常被採用的是泰婁氏 (E. B. Tylor) 及弗雷則氏 (Frazer)，前者認為宗教的最小定義是「精靈的存在物的信仰」；後者認為

宗教是「對於統馭自然及人類生活的超人的權威(power)之和解的手續」(釋聖嚴,1995,頁7)。

(七) 池田大作、威爾遜(1995,頁130)提到「宗教」一詞,在歐州語言中,「Religion」的意思是「再一次聯結」。由此可以看出,宗教具有向融合根源回歸的意義。日本人使用「宗教」一詞也有類似的含義:所謂「宗」,意味著「事物的開始」或「根源」;所謂「教」則表示「教義」。

宗教揭示了人需求融合的根源,教導人們向這個根源回歸。就宗教來說,民族性的宗教是向一個民族的根源回歸;而佛教、基督教和伊斯蘭教這三種世界宗教就是探討人類的根源了。據瞭解,基督教向創造天地萬物的神尋求地球上的人類和一切生物的根源。與此相對照,佛教對於地球上的萬物以及宇宙萬物的根源的說明與基督教不同。佛教也把向根源的回歸作為目標,換言之,佛教所說的終極目標即「成佛」是與這個根源巧妙的結合在一起。真正實現了這個回歸,也就能與個性的發展保持正確的平衡,消除人的不安情緒(池田大作、威爾遜1995,頁130-131)。

宗教的目的是創造群體幸福美滿的生活與環境,磨鍊圓滿高尚的人格,使人對生命給予積極的肯定,對人生存有無窮的希望(林世敏,1981,頁2)。其宗教和人類的精神生活是不可分的,宗教上的信仰可以安定人心,消除心理上對未知的恐懼感,同時宗教的教義也可以教化人心、淨化心靈,引導正確的人生觀,充實精神層次,以達到人生真、善、美的境界。

宗教不僅提供人們性靈的依歸之所,授予大眾安身立命的哲學,在社會公益事業之興辦亦有鉅大的貢獻。宗教界於社會既有如斯正面價值,則瞭解現今社會各種宗教之概貌,自是現代國民所當接觸的常識(內政部,2000)。

## 二、宗教的組織型態

汪圓善(2005,頁162)提到鄭志明台灣宗教團體的組織模式,以三大類來加以區分說明如下:

### (一) 分立型的宗教團體:

針對台灣的宗教生態環境來說,分立型的宗教團體是最為大宗,數量龐雜且種類繁多,都是自主而獨立的宣教單位,不需要上下統屬的領導中心,僅以祭祀或活動的地方作為宗教



與信眾間交流的場域。民間信仰的各種神廟大都採用這樣的方式來維持其信徒運作的模式，每一座廟都是獨立而自主的，其主神或許從其它大廟分靈而來，有祖廟與分廟的對待關係，但彼此沒有上下統屬的組織結構。

## （二）聯誼型的宗教團體：

分立型的宗教團，彼此間有時也會相互串聯，形成大的聯誼型的宗教團體。這一類的宗教團體也是建立在信仰的認同上，是友誼互助的關係，並非中央與地方的教團結構。如佛教會與道教會在過去雖然是唯一的全國性佛教的領導中樞，但是基本上還是聯誼性的宗教團體，寺院與宮觀有選擇參加或不參與的自主權，隨著人團法的開放，全國性佛教與道教聯誼性社團林立，導致宗教團體間互動交流的空間更為多樣而複雜。

## （三）統整型的宗教團體：

是一種組織科層化的宗教團體，有明確的教派意識，強化教團與信眾的聯繫，加深教徒的團結與對組織的忠誠，以擴散性的方式在各地普設分支機構與禮拜場所，總會與分支機構是緊密結合的，從信仰的認同，到禮儀的操作與制度的建構，都必須是聽從總會的指示與安排。這一類的宗教團體具有相當強烈的運動色彩，重視團體內部的聚合力量，願意服從組織的領導，以運動的實踐角色開括出教團發展的生存空間。統整性的宗教團體一般具有正式組織機構，以及教階分明的教務管理體系，不同等級的神職人員各有其科層的領導階層。例如：佛教叢林制度的山頭化，有逐漸形成統整性的宗教團體，最著名的是佛光山，在中央有宗務委員會為最高領導中心，其屬下的寺院與道場遍及世界五大州，本個案組織也屬之。

黃慶生(2000，頁 208-212)對寺廟組織型態，就宗教組織的特性來分，可區分為聖、俗兩種組織，聖的部份，即是所謂宗教信仰內部的組織；俗的部份，指的是政府法令規定上的行政措施。宗教寺廟內部(聖)的組織：

### （一）佛教方面：

通常以師父為首的一條鞭領導方式，就國內著名佛教道場「佛光山寺」為例，宗長為最高領導人，下設長老院，國內都監院、海外都監院、教育院、各基金會、委員會、修持中心、宗務堂所組成，上述各個機構下面在設分支機構，形成嚴密組織型態，除宗長統籌整個寺務外，各機構負責人承宗長之命推動各項業務。

## (二) 道教方面：

道教宮廟內部組織，由於其並無佛教法脈的領導師父，故其組織型態比較傾向於集體領導的態樣，故大體上除寺廟管理委員會主任委員或管理人外，通常在規模較大的道教宮廟，會設各事務組來推動廟務，像組務組，祭典組、法務組……等。

吳寧遠（2000，頁 221-230）指出臺灣目前有關宗教組織的身份有：民法、人民團體法、監督寺廟條例、寺廟登記規則、內政部業務財團法人監督準則等共有下列五類。由此五類我們依各類法律將宗教組織身份區分如下：

### 1. 依監督寺廟條例及寺廟登記規則登記之非法人宗教組織：

我國民國十八年政府訂定「監督寺廟條例」。第一條：「由凡有僧道住持之宗教上建築不論用何名稱均為寺廟。」第五條：「寺廟財產及法物應向該管地方官署呈請登記。」民國二十五年另有寺廟登記規則。第一條：「凡為僧道住持或居住之一切公建募建或私家獨建之壇廟寺院庵觀除依關於戶口調查及不動產登記之法令辦理外，並依本規則辦理之。」

### 2. 依人民團體法申請成立但未登記的非法人社團：

依人民團體法，人民團體有職業團體、社會團體、政治團體之分（第四條）。其中社會團體之目的包括宗教組織（第三十九條）。人民團體向主管機關申請設立之後，「得」依法向該管地方法院辦理法人登記（第十一條）。依以上法律解釋，宗教組織中有未登記的社會團體。因此，屬於非法人宗教社會團體。

### 3. 依民法規定登記為社團法人的宗教社團法人：

依民法第四十六條：「以公益為目的之社團，於登記前應得主管機關許可。」宗教組織可依人民團體法設立為社會團體，並至地方法院登記為法人。目前已登記為社團法人宗教組織為數不多，且其為內政部社會司或省市政府社會局所監督。一般監督宗教組織的民政司或民政廳（局）反而無法瞭解其運作的情形。由於社團屬於人的集合，因此，社團本上亦為人民團體，應依據人民團體法成立。另外依民法第二十五條規定，非依民法或其它法律規定，不得成立。

### 4. 依財團法人登記之宗教財團法人：

主要依據民法第二十五條：「法人非依本法或其它法律之規定，不得成立。」另外，依第五十九條：「財團於登記前，應得主管機關許可。」因此，宗教組織依內政部業務財團法人監督準則，但亦有一些宗教組織因為有其他事業，因此向其它業務機關申請成立其它的財團法人，例如向教育部申請成立文教基金會。不過，就宗教組織的宗教行為與場所本體來說宗教組織還是向內政部申請成立財團法人為基礎。如果它還申請成立其它的財團法人，那就其「事業」而言，而非其「宗教」本體而言。因此，宗教組織若申請成立成為財團法人其主管基關為內政部民政司。台灣非營利組織體系圖（如圖 2-1）所示。

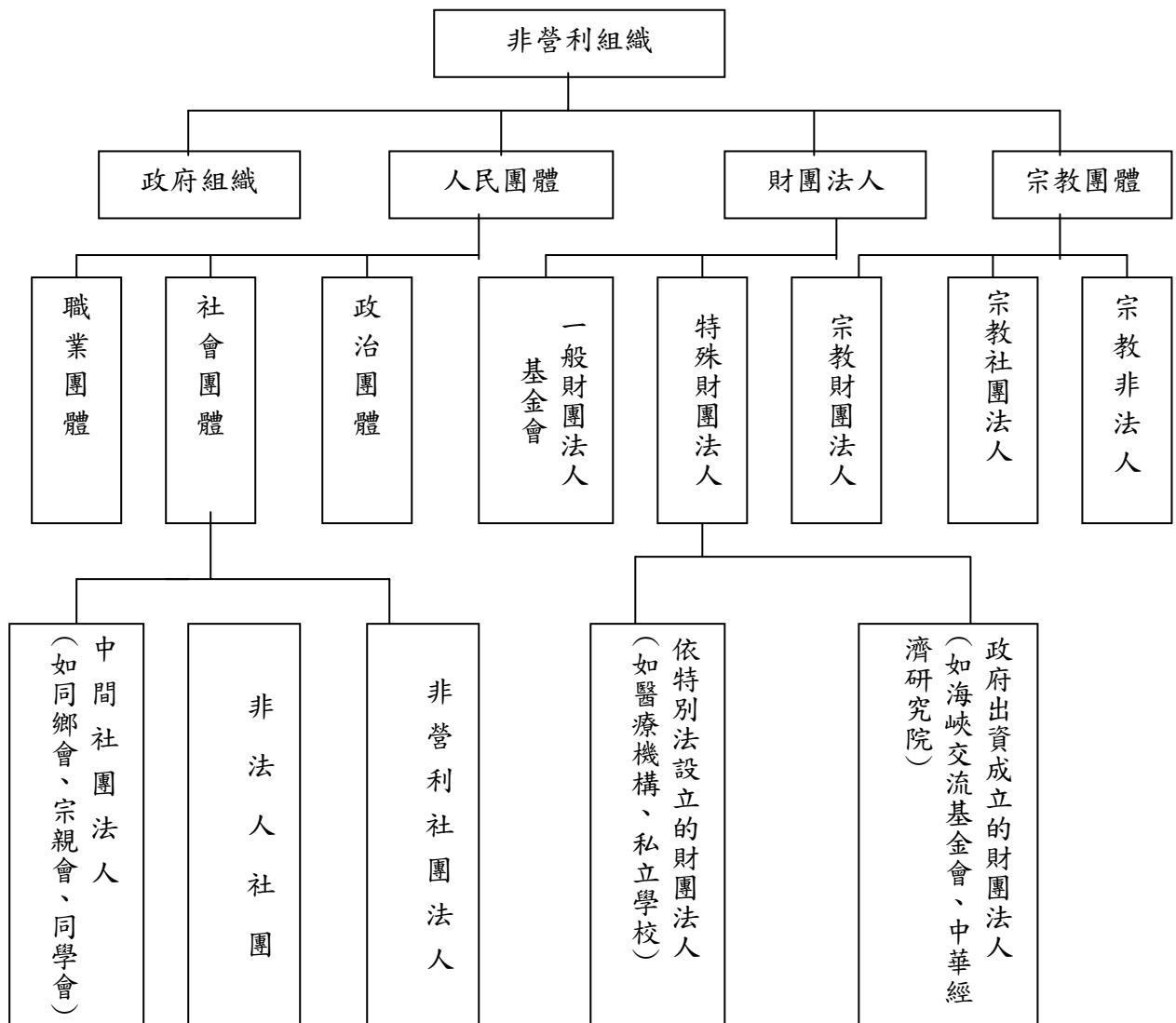


圖 2-1：台灣非營利組織體系圖

資料來源：鄭怡世(1999)，「台灣民間非營利社會福利機構參與社會福利服務探析」

社區發展季刊，第 87 期，頁 316。

若同一宗教組織依純非營利組織或純宗教組織設立會有四種現象產生：(參閱表 2-1)。

表 2-1 宗教組織成立之異同分析

	非營利組織	宗教組織
人民團體 社團法人  非社團法人 主管機關	依據人民團體法第三十九條。 可以是職業、社會、政治團體 (94 年底共有 35,887 個申請成立) 社會司、社會局(科) (依據 95 年 3 月 9 日內政統計通報)	一定是社團法人 共 1,185 個  (依據 95 年 3 月 9 日內政統計通報)
財團法人  捐助財產	依辦理公益目的向各主管機關申請 成立。 依民法。 中央級：內政部 3000 萬 外交部 3000 萬 經濟部 3000 萬 文建會 3000 萬 教育部 1000 萬 法務部 1000 萬 衛生署 1000 萬 蒙藏會 1000 萬 國科會 1000 萬 陸委會 1000 萬 新聞局 1000 萬 財政部 500 萬 環保署 500 萬 勞委會 500 萬 青輔會 500 萬 交通部(依個案認定) 退輔會(依個案認定) 農委會(依個案認定) 體委會：中央：5000 萬 直轄市：3000 萬 縣市：1000 萬 台北市：社會局 1000 萬 教育局 500 萬 高雄市：社會局 1000 萬 教育局 500 萬 縣 市：社會局(科) 1000 萬 教育局(科) 200 萬 (截至 2003 年已辦財團法人登記之 教會有 1,551 個，寺廟 383 個 依據內政統計資訊服務網統計資料)	內政部民政司、地方民政廳、民政 局(科) 依民法及內政部業務財團法人監督 準則。 全國性宗教財團法人在省、市至少 各有不動產一棟(筆)。 基金：全國性 3000 萬 台北市 1000 萬 高雄市 3000 萬 臺灣省及縣市政府 2500 萬  必須要作「寺廟登記」 教會 3,159 個(截至 2004 年底) 寺廟 11,384 個(截至 2004 年底) (依據台閩地區各宗教教務概況統 計)

其 它		監督寺廟條例 寺廟登記規則 取得寺廟資格 全國性：內政部民政司 省市級：民政廳、民政局 縣市：為民政局、科取得資格者
-----	--	---

資料來源：吳寧遠（2000），「非營利組織法令與宗教組織法令」，收錄於鄭志明編著宗教與非營利事業，嘉義：南華大學宗教文化研究中心，頁 228-229 及本研究修改。

統計數字修改參考內政部(2006)統計年報宗教教務概況

網站：<http://www.moi.gov.tw/stat/>，2006 年 6 月 10 日

- (1) 宗教組織若以宗教組織相關法令取得身份較麻煩。
  - a. 它一定要先依「寺廟登記規則」辦理登記。
  - b. 它的身份比以非營利組織相關法令申請設立多一種可能性。即它可只依監督寺廟條例，而登記取得寺廟資格。
- (2) 寺廟比教堂若以宗教組織相關法令取得身份麻煩。因為只有寺廟一定要先依寺廟登記規則登記，教堂不必。這點明顯違反憲法第七條：「中華民國人民無分男女…宗教…在法律上一律平等。」
- (3) 宗教組織若依人團法取得身份，在非營利組織相關法令與宗教組織相關法令兩者異同。
  - a. 人團法中的團體有：職業、社會與政治團體，此三種皆為非營利組織，而宗教組織屬於人團法中的社會團體。
  - b. 兩者主管機關皆為社會司、社會廳、社會處。
  - c. 兩者皆有可能成為法人或非法人。
- (4) 宗教組織若成為財團法人，依非營利組織相關法令與宗教組織相關法令兩者異同。
  - a. 依非營利組織相關法令，宗教組織的主管機關非常不同。可以是內政部、教育部、衛生署。若依宗教組織相關法令，則宗教組織只能向內政部民政司或地方民政廳、民政局申請。
  - b. 兩者皆要向法院登記。

- c. 捐助財產方面，依非營利組織相關法令申請者似乎較便宜，依宗教組織相關法令取得身份似乎較貴(吳寧遠，2000，頁 229-230)。

池田大作、威爾遜(1995，頁 191-192)提出在基督教中，有三個明確的組織形態：

(一) 教會(church)型：它的特徵是：

1. 指導體制的分化(例如，大司教、司教、司祭、助祭等)形成類似金字塔型的權力機構，顯示著宗教上的分工。
2. 信徒包括規定地域內的所有人，即生活在此地域內的人在出生的同時就被確定為信徒，沒有選擇的自由。
3. 與世俗權威(國王或國家)同一化，支持優秀的文化和道德的榜樣。

(二) 教派(sect)型：其特徵是：

對教會(對國家也如此)提出一定的異議，主動從教會脫離出來而產生的教團；強調成員之間信仰上的平等；參加者必須自願，還要經過資格審查；主張只有自己的教派擁有真理，反對世俗的權威，發展獨立的文化形態以及比一般道德更嚴格的道德體系。

(三) 宗派(denomination)型：

在很多情況下，指宗派發展的形態。形式上高唱平等，但實際上，伴隨著聖職者的序階，官僚制的權威結構也得到發展。參加者僅形式上認可本派的宗旨即可。宗派已經不主張獨佔真理，而樂於和其他自由主義的宗教團體同等相待。對世俗的權威、支配性的文化和道德律，表面上堅持反對立場。

郭冠廷(2000，頁 401-404)提到宗教組織可分為「高度組織型」和「鬆散組織型」兩者。高度組織型的宗教社團，一般而言有較大的中心機構，對平信徒有較嚴密的組織。而鬆散組織型的宗教社團，一般而言則沒有跨國性或全國性的強大中心組織。傳統佛教社團，特別是大乘佛教社團，多屬鬆散組織型。中國的傳統佛教並無嚴密、龐大的教團組織，而是各自獨立、一盤散沙似的寺院。相反的，傳入中土的西洋宗教，在組織能力上，顯然要比傳統的佛教道寺院來得突出。其中尤以天主教的科層化程度最高。天主教的教會組織係奠基於等級分明的教階制基礎上，從而建立起教皇中央集權的管理體制，其組織程度之嚴密在各世界性宗教組織中最為典型。但是目前在台灣的天主教會，僅係一地區性的組織，而非一獨立的教團，故其科層制(bureaucracy)也只是具有局部之意義，而非整體之結構。但近年來組織規模龐

大、活動日益複雜，人員的分工越來越專業化、以及組織管理的例行化、制度化，宗教組織愈趨向科層化(Bureaucratization)的傾向。

關於宗教的組織型態，各國有各自的傳統、思想方法和行為方式，因此，信仰組織的形態也應該適應各國的國情。當然，採取這樣的彈性姿態，也許會給正確理解教義、保持宗教的獨特指導性帶來一定困難（池田大作、威爾遜，1995，頁 155）。

縱上所知，目前在台灣發展較快之大型宗教組織，均具有科層化之傾向。據歷史的經驗，大凡一個國家或者一個組織的規模愈龐大，則愈不能避免科層化，這是由於組織規模愈趨龐大時，為了應付組織活動的日益繁複，故人員的分工則必須愈趨專業化，同時組織的管理也須朝例行化、制度化的方向發展（郭冠廷，2000，頁 404）。

### 三、宗教組織的管理特性

#### （一）管理的意義與功能

黃慶生（2000，頁 269）提到管理係藉由人員以有效達成目標的過程，為達此事業目的而從事指導、監督組織運用之作為，也是帶人做事群策群力以竟事功的努力。因此，管理本身的作為，必須要能善用組織技巧和科學技術，結合人力、物力、財力，朝向既定計畫目標，以期達成任務的整個過程。管理的主要功能有：規畫（如設立目標）、組織（如安排各項工作以完成上述目標）、領導（如確保適才適所，並激發其生產力）、控制（如監督工作的進行）。

#### （二）宗教組織的管理特性

黃慶生（2000，頁 269）提到傳統上寺廟對於宗務、廟務的處理較少有科學管理之講究，其服務效能多憑熱忱而非要領，從而頗多跟不上社會環境之變遷與信徒信眾之期望需要。臺灣的寺廟基於宗教事務自治原則，在政府行政規定與運作及寺廟本身制度的生長、各種環境的變遷下，所發出一套寺廟內部管理制度的模式，本節以道教及佛教為探討重點，乃基於臺灣地區的宗教組織道教佛教寺廟約佔百分之九十八以上。臺灣地區的寺廟管理制度，依黃慶生（2000，頁 273-278）將其劃分為事務的管理制度與人治的管理制度：

1、事務的管理制度：又可分為行政上的管理與宗教寺廟內部的管理兩種，茲分述如下：

（1）行政上的管理：

寺廟行政管理上的方式可以明確的將寺廟的管理機構大致分為以下四種：

- a. 董事會制（財團法人制）
- b. 管理委員制
- c. 管理人制
- d. 執行會

第一種的制度為財團法人組織型態，由於財團法人係以財產的集合為基礎，屬「他律法人」，與有社員大會為其意思機關屬「自律法人」之社團法人的組織截然不同，故民法第二十七條規定法人事務之執行，除章程另有規定外，取決於全體董事過半數之同意，也就是說寺廟一旦成立財團法人後，即無信徒大會或信徒代表大會的意思機關或最高權力機構，自然有關寺廟重大事務決策權就是由董事會來執行。

第二種制度為非財團法人組織型態，因此其組織層級上有信徒大會（信徒代表大會），管理委員會僅係執行信徒大會（信徒代表大會）的決議，其並非係意思機構或最高權力機構，故管理委員會應屬寺廟的內涵組織，因此有些寺廟以管理委員會名義對外行文，似有誤解，正確做法應以寺廟名義為之。

第三種得制度為非財團法人組織型態，其組織層級可能有二個，乃信徒大會和管理人，也有可能只有一個層級即只有管理人。有二個層級的組織型態者，通常管理人係由信徒大會選舉產生，信徒大會仍然為該寺廟的意思機關或最高權力機構，管理人執行業務，取決於信徒大會的決議。只有管理人一個層級的組織型態者，通常以私建寺廟為多，亦有少數規模較小的募建寺廟，像福德祠、有應公廟等，僅有管理人、廟祝、廟公或顧廟者一人擔任。

第四種的制度為非財團法人組織型態，其組織層級可能有三個，即信徒大會（或住眾大會）、執事會和住持，也可能只有二個執事會和住持，這種執事會式的管理方式，係民國八十四年以後佛教團體向內政部陳情後所得的回應，它應該是一種類似財團法人董事會制的管理制度。此制度的特色是寺廟主要的決策機構由信徒大會轉移到執事會，此種情形尤其在出家人所主持的佛教寺院更是如此，是一種典型的僧人治寺的組織型態，也最符合佛教團體的願望。



(2) 宗教寺廟內部的管理制度：

a. 佛教方面：

由出家人所主持的佛教寺院，由於出家人主張四大皆空，遁入空門是為修行渡眾，在嚴厲的佛教戒律下，形成一種自發性約束行為故師父在管理寺院上，除少數例外的寺院，幾乎是在半領導、半自治的管理方式運作。

b. 道教方面：

道教宮廟的管理方式，往往較需要靠人治來維持其運作，因此在其組織內部，須有層層疊疊的機構來互相監督、互相協調、互相牽制才能推動其宮務，像管理委員會有主任委員、常務委員、管理委員、又設各事務組，或由委員兼組長，或另選組長來負責各組事務，甚至有業務員辦事員、幹事等各級職員。

2、人治的管理制度：

人治的管理制度，牽涉到領導管理方式與處理寺廟事務的風格，可歸納為下述三種型式：

(1) 集體式管理：

這型管理制度以財團法人的董事會、管理委員會制的管理委員會及執事會制的執事會為主，都是採取董事、委員或執事集體決議，作為寺廟事務的處理依據。

(2) 領導式管理：

佛教寺院的住持可以說是此一管理模式的代表，佛教的教主釋迦牟尼佛，把其徒眾分為比丘、比丘尼、式叉摩那尼、沙彌、沙彌尼、優婆塞、優婆夷，稱為七眾弟子。其中前五眾是出家弟子，後兩眾是在家信徒，而其類別是依受戒及奉行教規的層次來區分。佛陀將出家弟子列為佛法僧三寶之一的僧寶，所有佛教信徒入佛門的第一步手續，就是要皈依三寶，主持一寺的住持，是掌管全寺的主腦人物，也是被全體寺眾所推崇，具有崇高人格的佛寺最高領導人。在大叢林中，都把住持領導稱為「方丈大和尚」，因此住持自然成為寺院的領導人其所帶領的風格，形成了領導式的管理模式。

(3) 個人式領導：

個人式的領導模式，也就是所謂的管理人制的領導，管理人制的寺廟通常是指：

a. 小型廟宇

- b. 住眾人口簡單寺廟
- c. 私人建立並管理的寺廟
- d. 香火非鼎盛者

在這四種類型的寺廟，由於寺廟規模小，人口少，相對廟務少，也許連信徒大會的組織也沒有，有限的人力處理有限的寺務。

臺灣地區寺廟的管理模式，雖經粗略劃分為以上三種，惟各寺廟組織內涵仍有許多情況或肇因於寺廟傳統慣例，或基於環境變遷的因素、或由於地方派系的介入，而造成佛教寺院類似道教宮廟管理委員會的組織型態，或除住持外另設在家居士的管理人情形，在道教宮廟除以管理委員會為主要管理機構及在道教管理人制寺廟中另置道教住持來負責道教事務及祭典活動，這種佛道混合、道佛交融的組織體系與管理制度，形成臺灣地區寺廟管理的另一特色。

### (三) 宗教組織的管理(制度)模式

王士峰與王士紘(2000, 頁 25)提到非營利事業尤其是宗教組織缺少了傳統企業組織的利潤動機與利潤績效標準，因此，其管理模式無論在目標的訂定、策略行銷規劃、人力資源管理與經營績效之評估都與傳統企業管理模式大異其趣。中國佛教的傳統，在家信眾與寺院間並沒有明確的權利與義務之關係，出家人經常是虔誠投入修行之中，對於組織內部的領導權力問題並不積極去面對，而是採取絕對的服從。而在家信眾，在這些組織中幾乎是扮演志工的角色，組織性不強。因此從本質而言，佛教團體較不使用現代化的管理技術。佛教的管理思想仍建立於自我管理，也就是從自覺開始(王士峰與王士紘, 2000, 頁 30-31)。

王士峰與王士紘(2000, 頁 46)歸納出一個成功的 NPO 的管理模式，有下列原則：

1. 領導者制定明確的使命說明書。
2. 設計一個有利組織創造的情境。
3. 塑造一個內隱知識與外顯知識並重的企業文化。
4. 靈活運用與融合現代工具與技術。
5. 把捐助者轉化為貢獻者。
6. 追求顧客滿意。

黃慶生（2000，頁 297-303）說：寺廟組織與管理有聖（寺廟內部）俗（寺廟行政事務）的區別，有關寺廟內部組織與管理，因涉及教義信仰及寺廟文化的認知與差異，僅將其組織與管理制度上的問題分述如下：

#### 1. 非財團法人寺廟組織與管理

在非財團法人寺廟中，主要的三種制度即管理人制（住持制）、管理委員會制及執事會制，其所呈現的組織與管理問題如下：

##### (1) 信徒認定與地方派系介入：

非財團法人組織型態的寺廟，由於信徒大會是它的最高權力機關，故掌握信徒的額數，即可爭取寺廟管理委員會的主任委員或管理人，甚至決定寺廟大小事務或支用寺廟費用。同時地方派系又往往視寺廟為發展其地方勢力的根據地，故在兩造的對立之下，或因糾紛而蒙上形象不佳的陰影。

##### (2) 佛道糾葛與僧俗對立的管理權爭執：

寺廟管理委員會組織型態，事實上並非法令上賦予的組織，而係主管機關沿襲日據時期迄今，由於缺乏法令依據，再加上某些具有歷史意義的寺廟，早期是由地方人士經營管理後改由出家僧眾主持經營，為了取得管理權所引發佛道糾葛、僧俗對立，此乃為成立才團法人之痛，像嘉義縣香光寺、台南縣赤山龍湖岩都是典型的例子。

##### (3) 寺廟自治與管理盲點：

政府基於憲法宗教信仰自由的原則，賦予寺廟訂定管理規章，實施宗教事務自治措施，由於人為因素管理人，往往取得寺廟管理權後，逸出管理章程所規範的權限，均造成影響寺廟管理與發展的原因，而現行法令之不週延及宗教事務的敏感性，致使政府對寺廟管理制度上產生重大的盲點。

##### (4) 住持指定執事及執事互選住持矛盾現象：

佛教寺廟長期以來對俗家居士作為信徒大會一員，造成僧俗對立情形，佛教團體一再向政府陳情，希望佛教寺院回規以僧為重，僧人治寺的叢林制度，始有執事會的管理制度。執事的產生卻又在要求改革的浪潮中衍生另一個矛盾問題；那就是執事由住持指派選聘產

生後，由於無信徒大會組織，住持必須由執事選舉，形成相對利益的互動關係，每讓信徒質疑其選任的機制是否符合常理。

(5) 寺廟管理人才的缺乏：

寺廟常常會接受許多虔誠信徒捐贈財產，其中尤其以不動產的管理最為困難，故其常有因畏懼旁人介入參與寺廟財產的管理情形，對寺廟人才的引進幾乎會有排斥或封閉的心態，如此不僅影響信眾捐贈財產的心意，更容易引發有心人士的覬覦，而造成更多紛爭。

2. 財團法人寺廟組織與管理問題

(1) 董事名額問題：

財團法人寺廟其執行機構係董事會，依據內政部發布的「內政業務財團法人監督準則」第十條規定：法人董事名額，不得少於五人，宗教財團法人不得超過三十一人，也就是寺廟大大小小的事，由少者五人，多則三十一人的董事去做決定，似嫌草率，尤其寺廟董事成員的素質良莠不齊，常常產生弊端，致有損害寺廟權益情事發生，而招致信徒或一般社會大眾的詬病。

(2) 董事產生方式：

財團法人董事的產生大致是依循下列兩種方式產生：

- a. 由信徒（佛道教寺廟）或教徒（基督、天主教）選舉產生。
- b. 上屆董事會推舉下屆董事、組織董事會。

以(a)的方式產生董事，對佛、道教寺廟而言，由於主管機關對佛、道教徒資格的認定，曾經給予公告並發給信徒名冊，故對選舉董事措施，尚屬有據，然而對基督、天主教等外來宗教而言，由於「監督寺廟條例」當時立法範圍尚不及於上述外來宗教，故主管機關並未核發教徒名冊，每造成選舉上之困擾，故外來宗教董事之產生方式，大都採取(b)的方面，即由上屆董事會來推選下屆董事，故常引起詬病之處。

(3) 董事會缺乏監督的機制

佛、道教寺廟特有的組織型態，與師徒相授或法脈組織文化，縱然宗教財團法人設有監察人或監督會，由於其內部戒律或教規的限制，真正要發揮制衡或監督機制，可能

會有某些程度的困難。

### 3. 寺廟管理的改進措施或建議

縱上所述，既已寺廟成立財團法人或不成立財團法人，在組織與管理上均有其缺失，其管理制度改進與建議，似可從下列方向著手：

- (1) 培養寺廟信徒服務社會正確的價值觀，使其參與宗教寺廟事務的推動改革。
- (2) 透過訓練、教育與發展三個階段，積極培育寺廟管理人才。
- (3) 提昇寺廟文化與學術的水準層次，鼓勵年輕一代參與寺廟管理事務。
- (4) 加強寺廟間交流與經驗傳承，汲取彼此經驗，交換心得，以求得寺廟間均衡發展。
- (5) 研究宗教立法措施解決宗教寺廟組織管理上諸多管理問題的可行性。

依據黃德舜與 Jason Lin(1995)的研究結果顯示：台灣的基督教組織在管理觀念及制度上的發揮，確實比佛教組織要強得多；這或許是基督教組織較早重視管理觀念有關，所謂一葉知秋，提昇非營利組織的管理水準是大家需要共同努力的目標(黃德舜，1998，頁 266)。

非營利組織管理的特色就是「志工熱情、管理鬆散」，臺灣各類型非營利組織過去並不重式管理之理念，但在整體經營環境的演變下，轉為渴求引進現代管理知能，以提昇人力、物力資源之利用效率，宗教性非營利組織自不例外。只是就非營利組織之特性而言，並不適宜一成不變地移植營利組織之經營管理模式(顧忠華，2000，頁 656)。未來宗教組織的經營管理，可能會愈來愈多元，愈來愈複雜，也可能愈來愈專業化，才能有永續生存的可能。

## 第二節 平衡計分卡之文獻探討

### 一、平衡計分卡之起源

平衡計分卡 (Balanced Scorecard, 簡稱 BSC) 為衡量組織經營績效的方法。平衡計分卡的創始人 (Kaplan 與 Norton) 其學說首見於 1992 年《哈佛管理評論》名為「趨動績效的衡量指標」乙文後，接著 1993 年發表「落實平衡計分卡」及 1996 年發表「平衡計分卡作為策略管理系統」，希望透過平衡計分卡之管理制度協助企業組織克服績效管理之缺失。

自從 Kaplan and Norton 在哈佛商業評論發表上述三篇論文之後，平衡計分卡迅即演變成為一個管理工具，故乃於 1996 年出版第一本專書《平衡計分卡－轉化策略為行動》(The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action)、2002 年推出第二本《策略核心組織》(Strategy Focused Organization)，及 2004 年的著作《策略地圖》(Strategy Maps) 之後，企業界更進一步瞭解平衡計分卡的意義與功能；各國大企業遂逐漸認同平衡計分卡的內涵 (陳依蘋, 2004)。

Niven (2002) 指出平衡計分卡是《財星雜誌》及《哈佛管理評論》前五百大企業所公認最具效力的管理工具之一。

鄭惠之 (2000) 在「平衡計分法與績效管理」一文中提及鄭丁旺表示「平衡計分卡」的概念發展應是來自最早期的「責任會計」(Responsibility Accounting)，責任會計是將公司內各部門之績效個別評估，而各個部門的職能並不相同，因此，需選擇適當的評估指標來衡量，所以在責任會計中，績效評估指標的選擇是非常重要的。但後來發現個別部門的績效與總體績效衝突、短期績效與長期績效抵觸，因此，需要相互協調、平衡，故「平衡計分卡」之管理方法由此產生。

### 二、平衡計分卡之意義

根據 Kaplan and Norton (1992) 於《哈佛管理評論》上指出：平衡計分卡係將企業制定的策略與關鍵性績效評估指標相互結合並兼顧以下六種平衡間之策略性管理工具 (廖春文, 2004)：

(一) 主觀指標與客觀指標：前者如質性資料，主觀的、帶有判斷色彩的績效驅動因素；後

者如量化資料，客觀的、容易量化的成果量度。

(二) 長期目標與短期目標

(三) 財務構面與非財務構面：如顧客關係、內部流程、學習成長。

(四) 領先指標與落後指標：前者如驅動未來績效因素；後者如過去努力的狀況。

(五) 內部績效與外部績效：前者強調作業流程、學習成長；後者強調財務成長與顧客關係。

(六) 個人願景與組織願景：前者如智性啟發、自我實現；後者如未來理想、發展路向等取得平衡之發展。故平衡計分卡強調的「平衡」之精神在於此。

Kaplan and Norton (2000) 的研究指出：平衡計分卡之策略管理系統，包括以下三個重要意涵：

(一) 策略 (Strategy)：讓策略成為核心議題，使組織內的成員能透過工作之進行來溝通與討論策略。

(二) 聚焦 (Focus)：形成前所未有的聚焦和整合作用，策略經由平衡計分卡之引導整合所有行動與資源，朝向策略之執行與實現。

(三) 組織 (Organization)：動員所有的企業員工，採用與以往截然不同的創新方式來執行策略，以策略的執行貫穿各組織層次，建立起各單位間新的連結關係。

吳安妮 (1997) 的研究指出：平衡計分卡的平衡可從下列三個角度來看：

(一) 外部衡量 (external measures) 及內部衡量 (internal measures) 間之平衡。外部衡量強調財務面 (就股東立場而言) 及顧客面 (就顧客立場而言)；內部衡量則強調內部企業程序面及練習與成長面。

(二) 結果面衡量 (過去行動之結果) 及未來面之平衡。

(三) 主觀面 (如成果衡量的績效動因) 與客觀面 (如成長衡量的績效動因) 此三者評估間之平衡關係。

杜榮瑞 (2000) 的研究指出：平衡計分卡更要的精神在於建立績效評估制以回應機構策略定位與使命，「單一尺寸的鞋子無法讓眾人適穿」，同理，各個機構各有其長處、短處、面臨的環境市場及應對策略；因此，對某機構適合的績效評估制度未必同樣適用於另一機構。

柯承恩（2000）的研究指出：平衡計分卡乃是幫助企業在策略訂定後該如何執行的一盞明燈，透過可以評估的指標來引導策略的執行。它除了財務面的指標更包含了非財務面的衡量指標，不但可以讓員工更具體的瞭解企業願景，同時亦讓管理者更容易追蹤策略的執行成果。

### 三、平衡計分卡的架構

杜榮瑞（2000）指出：「平衡計分卡」顧名思義，係指績效衡量的層面不能有所偏廢，傳統的績效衡量聚焦於財務面，特別是基於財務報表的數字，早在1980年代即被詬病。因為這些訊息來得太遲太籠統，不當使用會造成短視心態。美國會計師協會（AICPA）在1994年甚至建議財務之揭露，應包括前瞻性的非財務資訊，這些資訊的揭露反應智慧資本及社會責任的重要性。

Kaplan and Norton（1992）指出：平衡計分卡以驅動未來績效之非財務衡指標來彌補過去僅用財務指標衡量績效之不足。平衡計分卡的目標（Objectives）和量度（Measures），係由組織的願景與策略衍生而來的，它透過四個基本構面：務、顧客、企業內部流程、學習與成長等構面衡量組織的績效。平衡計分卡除了是一個衡量系統外，更可以藉由策略行動系統化並包含回饋流程，成為資訊時代企業的新管理哲學。這四構面組成平衡計分卡的基本架構，並解答了四個基本問題：（如表 2-2 所示）。

表 2-2：平衡計分卡之四個構面

構面	基本問題
財務構面	我們在股東眼中表現如何？
顧客構面	顧客是如何看待我們的？
企業內部流程構面	我們必須在什麼領域中有傑出的專長？
學習成長面	我們能夠不斷改善及創造價值嗎？

資料來源：Kaplan R.S.and D.P. Norton（1992），“The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”,Harvard Business Review,Jan-Feb,p.72.



Kaplan and Norton (1996) 提出平衡計分卡的四個基本構面，其意涵如下：

### (一)財務構面

平衡計分卡中的四個構面環環相扣、互相影響，最終是改善財務績效為目標。財務構面的績效量度可以顯示企業策略的實施與執行，對於改善企業上的營利是否有貢獻。一個企業在發展時有不同的發展週期，整體而言，可簡化為三個階段：成長期、維持期及成熟期。無論企業處於何階段皆受到營收成長與組合、成本下降與生產力提高、資產利用與投資策略此三個財務主題所驅使。茲分別說明如下：

#### 1. 生命週期之三階段：

- (1) 成長期：發展之初，須投入大量資源，著重開發並加強具高成長潛能之新產品、流程和服務，建設和擴充生產設施，建立營運能力，強化員工能力以及建構、培養和發展顧客關係。其整體的財務目標為營收成長率以及目標市場、顧客群和地區的銷售成長率。所以，此期的收入可能小於支出。
- (2) 維持期：此期目的為維持目前的既有市場、消除瓶頸、擴大產能與加強改進，並以維持既有的市場佔有率為目標。其整體的財務目標為獲利能力，如投資報酬率、普通股股東報酬率、營業收入及毛利、經濟附加價值等，強調傳統的財務評估標準。
- (3) 成熟期：在前面兩期所投資的資本，在此期則是成果回收。此期不再做重大的投資，僅有的投資是為了維持目前的投資設備與能力。其整體的財務目標為擴大現金流量、減少對營運資金的需求以及回饋企業過去所作的一切投資。

#### 2. 企業關注之三大財務主題：

- (1) 營收與組合：指擴大產品與服務的種類，開拓新客源和市場，改變產品和服務的組合，提高附加價值以及重訂產品和服務的價格。
- (2) 成本下降與生產力提高：指降低產品和服務的直接成本，減少間接成本與其它事業單位共享資源。
- (3) 資產利用與投資策略：指降低既定業務量或業務組合所需的營運資金水準，利用剩

餘產能開發新業務，提高稀有資源的使用率，處置閒置資產藉以擴大固定資產的利用率。

綜上所述，形成了(表 2-3)所示的矩陣，矩陣內代表財務目標之驅動因素。

表 2-3：衡量策略之財務性主題

		財務性主題		
		營收成長與組合	成本下降與生產力提高	資產利用與投資策略
事業單位的策略	成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場區隔的營收成長率</li> <li>● 新產品、新服務、新顧客佔營收的百分比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 員工的平均收益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資佔營收的百分比</li> <li>● 研發收的百分比</li> </ul>
	維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目標顧客和客戶的佔有率</li> <li>● 交叉銷售</li> <li>● 開發新產品佔營收的百分比</li> <li>● 顧客和產品線的獲利率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相對於競爭者的成本</li> <li>● 成本下降率</li> <li>● 間接費用佔營收的百分比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 營運資金比率</li> <li>● 現金循環</li> <li>● 主要資產的報酬率</li> <li>● 資產利用率</li> </ul>
	成熟	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客和產品線的獲利率</li> <li>● 非獲利性顧客的比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 單位成本（每種產品、每筆交易）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 回收期間</li> <li>● 產出量</li> </ul>

資料來源：朱道凱譯（1999），Kaplan, Robert S. and David P. Norton 原著。

平衡計分卡-資訊時代的策略工具，台北市：臉譜文化出版，頁 89。

## （二）顧客構面

Kaplan and Norton（1996）認為：在顧客構面中，先確立企業欲競逐的顧客和市場區隔，藉助顧客面之核心衡量群（customer core measurement group）與企業目標及顧客結合，並協助發展衡量企業顧客面的價值計畫（customer value proposition），其顧客的價值計畫為核心顧客成果量度（市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率顧客滿意度及顧客獲利率等）的驅動因素與領先指標。

### 1. 顧客面之核心衡量群(customer core measurement group)

在平衡計分卡的顧客構面中，所要探討的是確立不同的顧客市場區隔，吸引顧客、增加顧客對企業的滿意度等。(圖 2-2 及表 2-4)為在顧客構面中的一些核心量度。

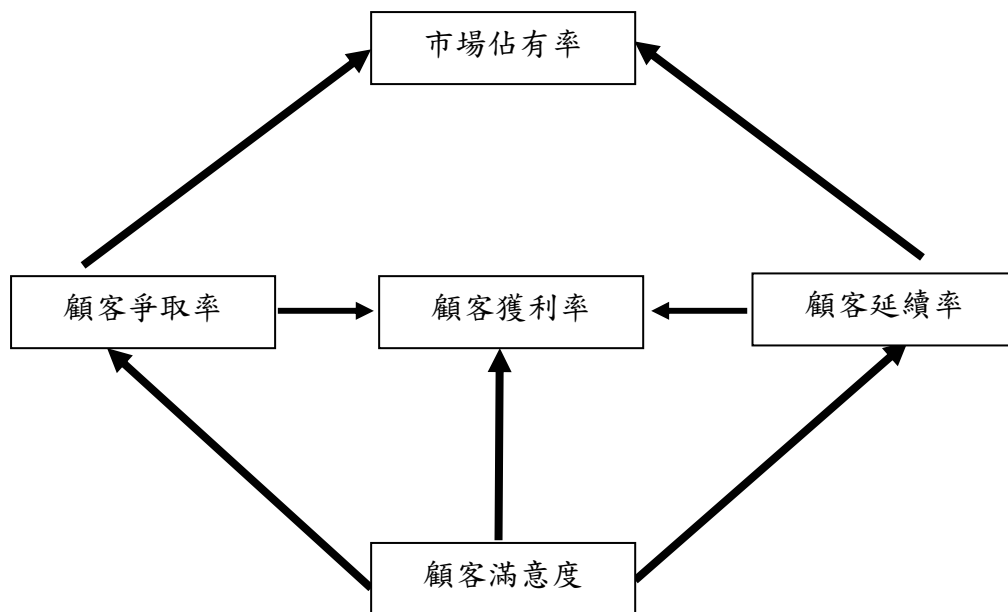


圖 2-2：顧客面之核心量度圖

資料來源：朱道凱譯（1999），Kaplan,Robert S. and David P. Norton 原著。

平衡計分卡-資訊時代的策略工具，台北市：臉譜文化出版，頁 110.

表 2-4：顧客面五大核心量度表

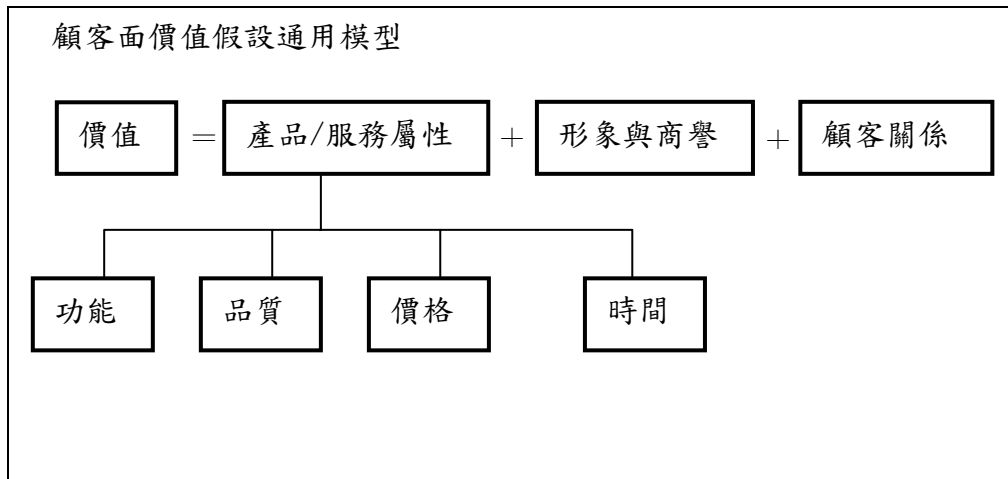
1. 市場佔有率	以顧客數、消費金額及銷售量來反映一個事業單位在既有市場中所佔的銷售比例。
2. 顧客爭取率	以絕對或相對的數目來衡量一個事業單位吸引或贏得新顧客或新業務的比例。
3. 顧客延續率	以絕對或相對的數目來記錄一個事業單位與既有顧客保持或維繫關係的比例。
4. 顧客滿意度	根據價值主張中的特定績效準則，來評估顧客的滿意程度。
5. 顧客獲利率	衡量某一顧客或某一區隔在扣除其特定費用後之淨獲利。

資料來源：朱道凱譯（1999），Kaplan,Robert S. and David P. Norton 原著。

平衡計分卡-資訊時代的策略工具，台北市：臉譜文化出版，頁 110.

## 2. 顧客面價值假設（customer value proposition）

Kaplan and Norton（1996）認為：顧客面價值假設代表企業透過產品和服務而提供之屬性，可歸納為產品與服務屬性、顧客關係及形象與商譽等三類。其目的在於創造目標市場區隔中的顧客忠誠和滿意度。顧客面價值計劃乃是達成顧客面五大核心量度之動因，其通用模式(如圖 2-3)所示。



策略量度（註：由個別企業發展而成）

顧客面五大核心量度：

- 市場佔有率
- 顧客延續率
- 顧客爭取率
- 顧客滿意度
- 顧客獲利率

圖 2-3：顧客面價值假設通用模型

資料來源：Kaplan R.S. and D.P. Norton(1996)，The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action，Boston: Harvard Business School Press.p.74.

### （三）企業內部流程面

Kaplan and Norton（1996）認為：企業內部流程面中，管理階層須掌握組織重大內部流程，以協助事業單位提供價值計劃吸引並保留目標市場區隔中「顧客」，滿足「股東」期望的卓越財務報酬。首先須界定內部流程價值鏈（如圖 2-3 所示），透過『創新流程→營運流程→售後服務流程』發展新的解決方案，以滿足目前和未顧客的需求，並把長期的創新週期和短期的營運週期都考慮在內。茲將三個主要企業流程之意義說明(如圖 2-4)所示。

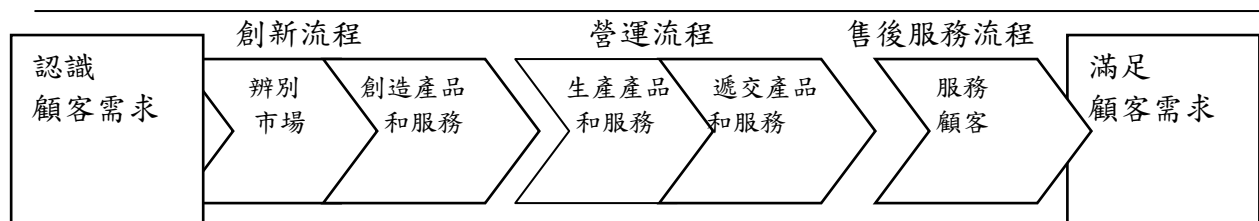


圖 2-4：企業內部流程價值鏈

資料來源：朱道凱譯（1999），Kaplan,Robert S. and David P. Norton 原著.

平衡計分卡-資訊時代的策略工具，台北市：臉譜文化出版，頁 59。

表 2-5：企業內部三大流程之意義

企業內部流程	意 義
創新流程	此流程辨別和孕育新市場、新顧客以及既有顧客的新需求和潛在需求，順著價值創造和成長的長波而行，設計和開發新產品和服務，協助開闢新市場和客源，以滿足顧客的新需求。包括：1. 市場研究 2. 將市場研究成果，回饋必要資訊進行產品和服務的設計與開發流程。
營運流程	此流程從收到顧客的訂單開始，到遞交產品或服務給顧客為止，強調以高效率、一貫性和及時性，提供既有的產品和服務給既有的顧客，為一價值創造的短波。除了傳統上之標準成本、預算和差異等財務度來監控流程外，同時把產品和服務重要的績效屬性（如回應時間、品質和成本），列入營運流程的衡量指標。
售後服務流程	此流程從售出或遞交產品和服務之後繼續為顧客效勞。包括保修期和修理工作、瑕疵和退貨的處理以及付款手續（如信用卡的管理工作），其目的為增加目標顧客使用企業的產品和服務的價值。

資料來源：朱道凱譯（1999），Kaplan, Robert S. and David P. Norton 原著。

平衡計分卡-資訊時代的策略工具，台北市：臉譜文化出版，頁 59。

#### （四）學習成長面

Kaplan and Norton（1996）認為：學習與成長是前三個構面的基礎架構（人、系統和程序），並趨使前三個構面獲致卓越成果的動力。此構面包含三組核心衡量標準，分別為員工滿意度、員工留職率及員工生產力；當企業選定了員工的核心衡量標準，下一步則藉以特定情況和獨特的成果驅動因子來達成核心衡量標準，其趨動因子分別為：員工能力、科技基礎建設及員工行動氣候，也就是 1. 員工潛力之增強，2. 資訊系統能力之增強 3. 激勵、權責和目標一致之增強。

企業須對人、系統和流程做大量的投資，建立組織能力，促成長期性之成長目標，已達追求卓越的績效策略。學習與成長構面之核心衡量標準與驅動因子架構，（如圖 2-5）所示；特定情勢趨動因子所涵蓋的內容（如表 2-6）所示。

核心衡量標準

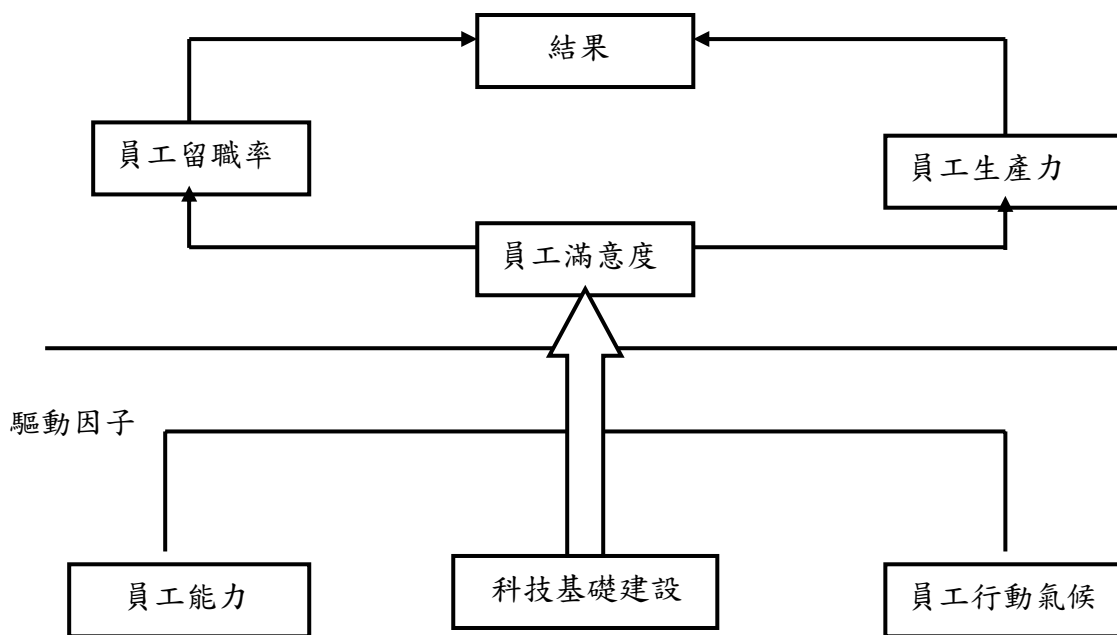


圖 2-5：學習與成長面衡量架構

資料來源：本研究整理自朱道凱譯（1999），Kaplan,Robert S. and David P. Norton 原著. 平衡計分卡-資訊時代的策略工具，台北市：臉譜，頁 189.

表 2-6：學習與成長構面之特定情況驅動因素

員工技能	科技基礎架構	行動氣候
策略性技術	策略性科技	主要決策週期
培訓水準	策略性資料庫	策略焦點
技術發揮	經驗累積	授權員工
	專屬軟體	個人配合度
	專利權、著作權	士氣
		團隊意識

資料來源：朱道凱譯（1999），Kaplan,Robert S. and David P. Norton 原著.

平衡計分卡-資訊時代的策略管理工具，台北市：臉譜文化出版，頁 193.

彙整平衡計分卡之四個構面，得知企業在不同的構面中各有其專注的重點，財務構面中依不同的生命週期：成長期、維持期、成熟期三個階段，會關注不同的財務主題：營收成長與組合、成本下降/生產力提高及資產利用/投資策略，在兩者交互下產生財務目標之驅動因素，在顧客面中企業關注顧客之核心衡量群：市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度及顧客或利率等五大核心量度，並藉以發展顧客面價值計畫；在企業內部流程面中企業要界定依個完整的內部流程價值鏈，即透過『創新流程→營運流程→售後服務流程』發展新的解決方案，以滿足顧客股東的需求與期望；在學習成長面中企業要藉由驅動因子：1. 員工潛力之增強 2. 資訊系統能力之增強 3. 激勵、權責和目標一致之增強，來提升組織之核心衡量標準：員工滿意度、員工留職率及員工生產力。

平衡計分卡四個構面，使組織能夠在短期和長期的目標間、期望成果和成果的驅動因素間，以及硬性客觀和軟性客觀的亮度間達到平衡。

#### 四、平衡計分卡於非營利組織的應用

##### (一)非營利組織平衡計分卡架構

Kaplan and Norton 在〈平衡計分卡：化策略轉化成行動〉乙書中強調，平衡計分卡若用來衡量政府機構或非營利組織的績效時，其效果會更好，因為這兩種組織都強調組織的使命與願景。

公共部門與非營利組織並不視財務報酬為最終的成功依據，而視改善社會為追求的崇高使命作為一個專注使命的組織，必須改善平衡計分卡的架構，包括重視使命與顧客地位的提升。然而，平衡計分卡最初是設計給追求利潤的營利企業使用，因此，其基本架構必須要修正以符合非營利組織的需要 (Niven,2002,pp.293-297) (如圖 2-6)所示。顯示公共部門平衡計分卡的模型，我們可以應用這個圖表區分出公私領域運用平衡計分卡的差別

(Niven,2003, p. 32)。

黃德舜(2005, 頁 218)提到策略就是決定組織目標的過程，並達成這些目標所使用的方法。營利事業與非營利事業最大差異在於：前者，提供服務是為了賺錢 (投資管理 > 成本管理)；而後者，籌錢是為了服務顧客 (成本管理 > 投資管理)。營利事業與非營利事業間有許多不同的特徵，(如表 2-7)所示。非營利組織有下列特徵存在：(黃德舜，1998，頁 268)

表 2-7：非營利事業與營利事業特徵比較表

特徵分類	營利事業	非營利事業
1. 目的	報酬率最大化	提供服務
2. 績效評估標準	(1)易於做成本效益比較 (2)有績效的衡量比較基礎	(1)不易做成本效益分析 (2)沒有單一的績效衡量比較基礎
3. 投入與產出關係	(1)產出就是收入，投入就是費用；產出與投入關係相互配合 (2)容許依產品別，服務地區別進行評估	(1)資金的來源與其所提供的服務分開處理 (2)僅有少數事項投入與產出關係配合良好
4. 財務需求	容許短期預算數字的變更	對短期營業預算變更缺乏彈性
5. 管理重點	做最佳決策賺錢	有限資源的妥善利用

資料來源：黃德舜(1998)企業財務分析－企業價值的創造及評估。

台北華泰文化事業公司，頁 268。

由上表得知非營利事業存在的使命是服務而不是股東財富最大化，而公私領域的平衡計分卡間，明顯的區別在於前者將使命置於架構最上面，而從從使命往下看，則是組織的顧客，而非財務的股東權益。



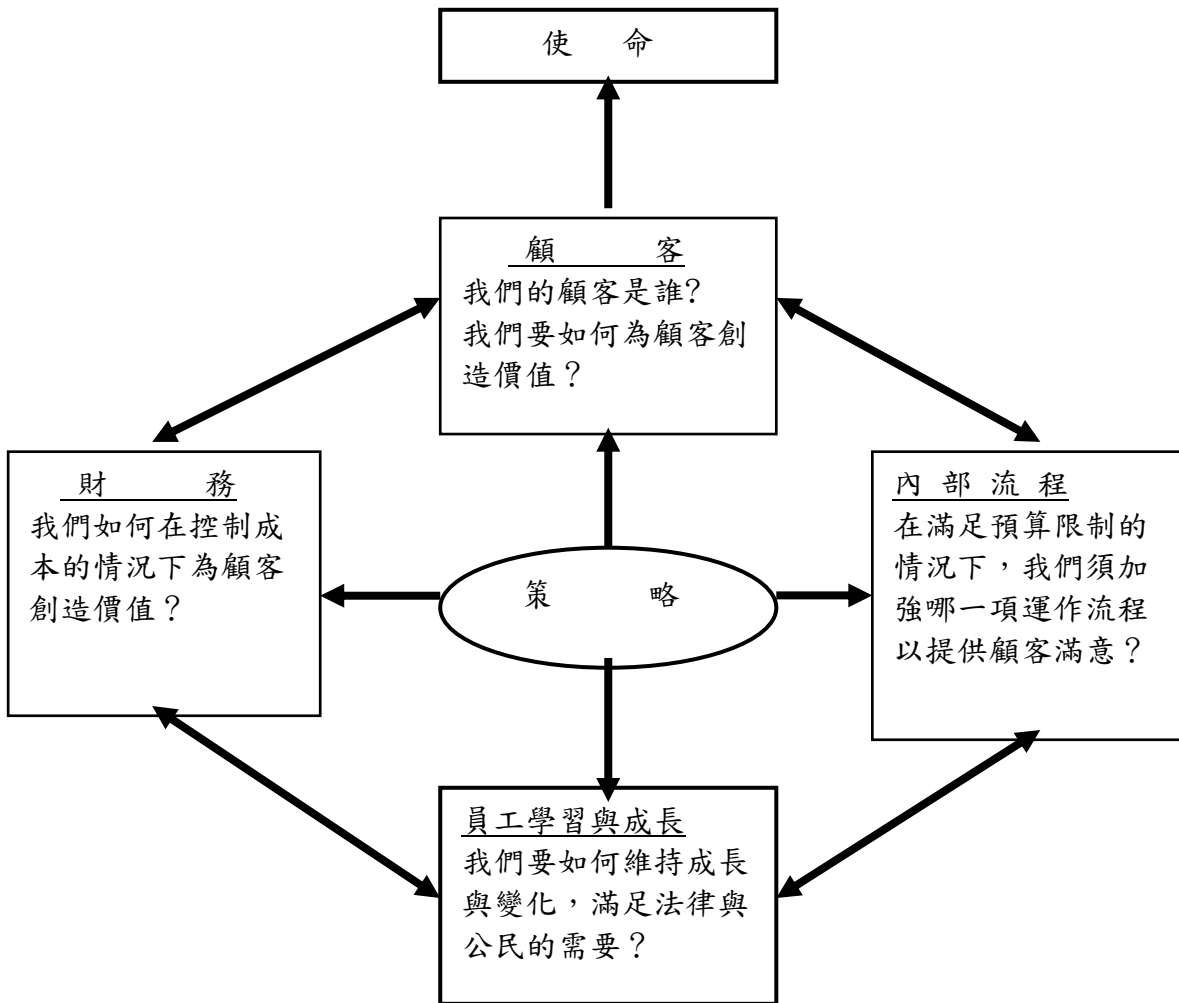


圖 2-6 非營利組織平衡計分卡架構

資料來源：Niven, Paul R. (2002) *Balanced Scorecard Step-by-Step : maximizing performance and maintaining results*, New York: John Wiley & Sons., p.297.

公私領域的平衡計分卡之間，明顯的區別在於前者將使命置於架構的最上層，而從使命往下看，則是組織的顧客，而非財務的股東權益；達成使命不意味善盡財務責任與管理工作，組織必須要確定誰是服務的對象，以及滿足他們的需求（于泳泓譯，2002, 頁 390）。

朱道凱譯(1999, 頁 38-47)提到平衡計分不只是一個戰術或營運性的衡量系統，創新的企業視計分卡為一個戰略性的管理體系，用以規劃企業的長程策略，利用計分卡的衡量焦點來規劃重大的管理流程(如圖 2-6)所示。

茲將各階段的管理流程說明如下：

1. 澄清並詮釋願景與策略

拉開了策略學習的流程序幕，以衡量標準做為澄清願景的語言，可以把複雜而流於籠統的概念變成精確的目標，對於建立資深管理階層的共幫助甚大。

2. 溝通並連結策略目標量度

溝通與校準的流程，則動員每一個人採取行動完成組織的目標。計分卡的設計特別強調因果關係，因為組織引進動態的系統思維，促使不同部門的成員都能夠看清楚組織全貌，並且了解個人的角色如何交互影響，終致影響全局。

3. 規劃、設計指標並校準策略行動方案

規劃、設計指標並校準策略行動方案，則是利用一套平衡的成果量度與績效驅動因素，為組織界定了特定、量化的績效指標。衡量預期的績效目標和目前的績效水準的差異，可以看出績效落差，然後設計策略行動方案消除這些落差。

4. 加強策略的回饋與學習

進行定期與系統化的策略檢討，取得回饋以便學習和改善，提供新的策略成果和下一階段必須的績效驅動因素，做為檢討、修正觀點的目標依據。

(二) 平衡計分卡之管理策略性架構(如圖 2-7)所示：

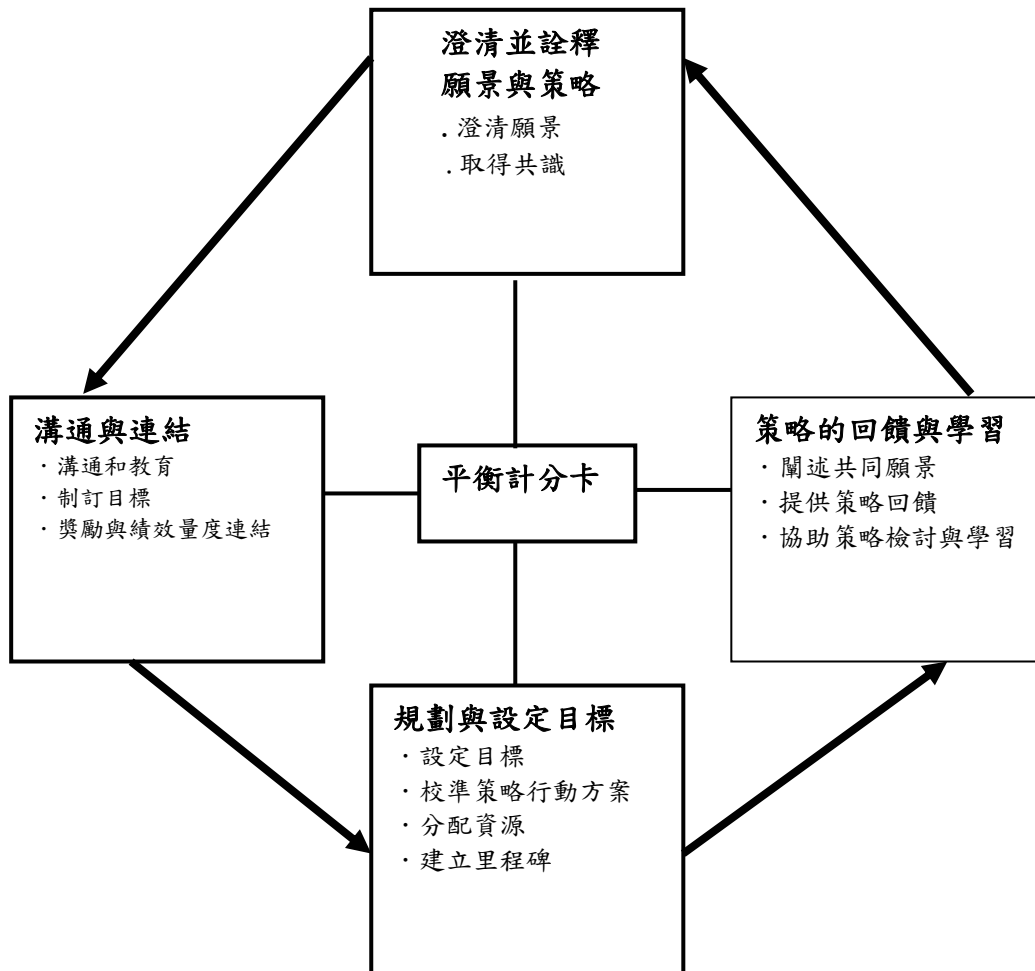


圖 2-7：平衡計分卡之管理策略性架構圖

資料來源：朱道凱譯（1999），Kaplan,Robert S. and David P. Norton 原著。

平衡計分卡-資訊時代的策略管理工具，台北市：臉譜文化出版，頁 38。

綜上所知，平衡計分卡的導入對於營利組織與非營利組織來看，無非都是協助組織達成願景與使命的管理工具，然而在導入的腳步上，非營利組織與政府機構卻顯得落後許多。非營利組織兼負著社會使命，財源來自於外界，較之於營利組織更需要去釐清策略、明確目標，妥善運用資源，達成使命（鄭惠之，2004）。

### 第三節 責任中心制度之文獻探討

#### 一、責任中心制度之源起

責任中心制度的起源與事業部組織結構的興起有密不可分的關係。事業部組織結構興起於 1920 年代杜邦公司。該公司為因應產品多元化的衝擊，於是在組織設計上開始採用事業部組織。自 1950 年代起，美國企業及學術界開始注意到事業部組織結構為企業帶來績效。1952 年，國際知名的美國安德遜會計事務所 (Arahur Andersen & Co.) 主持人會計師海琴 (Higgins) 以分權化的觀念，正式建構責任中心制度，做為分權化組織結構的管理控制工具 (林財源，1995)。

彼得杜拉克 (Drucker) 於 1954 年在「管理實務」書中，主張大規模的企業應採用「聯邦分權 (事業部組織)」方式，將其活動依產品別或地區別，劃分成獨立自主的責任單位以達成營利目標，此即為「目標管理」概念。故分權經營理念與目標管理二者交互運用下之「責任中心制度」，使得企業之經營不但能享有大規模經濟利益，而且又能兼顧企業經營之便 (張鷹燦 2001)。

#### 二、責任中心制度之定義

現代企業由於經營規模愈形龐大、業務日趨複雜，管理控制困難也愈大，高階主管已無法採用以往公司小規模一樣事必躬親的集權經營方式，因而採取分權化的管理控制制度。根據學者研究，責任中心有許多不同的定義，茲分述如下：

(一) 張克禎 (1996) 認為：「責任中心制度，顧名思義就是將每一單位，甚至每一個人的責任劃分清楚，在自己的責任範圍內，努力提高工作績效，以獲得主管肯定，這是對個人而言；對企業而言，則是確保所有的事務，都由專精的人才在負責推動。尤其是組織龐大的企業，更需要有清楚的責任劃分。」

(二) Ferrara(1995)認為：「責任中心制度又稱為利潤中心制度或責任會計，係一種分權管理制度。所謂責任中心制度意指將企業依其所需劃分成不同部門，將成本、收入或投資之責任歸屬於各該決策中心或決策負責人，並進行績效評估之管理制度」(林容芊等，

2003)。

(三) 朱丕正 (1996) 認為：「整體公司的目標達成，由過去的由上而下 (Top down) 方式轉化為由下而上 (Bottom up) 的執行模式，即組織的各層級完成目標模式的一種責任中心制度。」

(四) 蔡忠 (1990) 認為：「所謂責任中心，係指企業組織中的任何一個部門，它有權利足以控制成本或收益的產生，亦有責任中心來承擔該部門所有產生的可控制成本與收益」。

(五) 海琴氏 (Higgins) 認為：「所謂責任中心是凡是按組織結構設計，各項成本均納入每一部門，各部門主管可由報表得悉所負責的會計制度」(林財源，1995)。

(六) 杜榮瑞 (1996) 認為：「一個企業經分權化 (Decentralization)，在內部會形成許多半自主或準自主的單位或部門，這些單位及其負責人基於高階管理者所授與之決策及日常營運，同時也必須對上一層之單位主管加以負責」。

(七) 施昶盈 (1996) 研究指出：「企業規模日趨龐大，則分權化組織的管理控制制度將促使管理較具效率，而讓部門管理者擁有自治權不僅有助管理訓練的落實，更能進一步激勵員工向心力，且分權的管理制度，讓高層有更充裕的時間做策略性決策，對機會或問題的反應能較為靈敏與及時」。

孫玉壽 (2000) 認為無論企業經營規模大或小，其經營者及高階主管均無法事必躬親，更何況在講求分權體制的現代企業經營模式下，實施責任中心制度是有時代的需要，因為實施責任中心制度可促使各部門各盡其責，營造公司最大的總體經營效益。因此，責任中心制度是以總體的經營效益為遵循主軸，即在此圭臬下創造組織的最大效益。有關學者針對責任中心制度定義，整理(如表 2-8) 所示。

表：2-8： 責任中心制度定義之相關文獻

作者	責任中心制度的定義
Higgins 1952	責任中心就是按組織結構，將各單一部門所發生的成本納入衡量體系，並由各部門主管可從報表知悉，所負責的會計制度。
David Solomons 1966	責任中心制度，係將各單位視為一個單位，並以人及績效為評價成果的管理控制體系。
Gordon Shilinglaw 1972	公司的高級主管被負於責任，而要達成任務，其必須要有執行的指揮與控制權限，此相關性的部門活動歸其所管時，此一部門即稱為「責任中心」(Responsibility Center)。
Fremgen and Alonzo 1979	所謂責任中心，即指經理人員或管理組織所直接負責管轄的組織單位 (Segment)。
Powell and Baslsin 1979	一個組織單位內的一切管理活動，交由經理人負責全權者，則稱為責任中心。
李建華 1988	責任中心是一種分權化的組織管理制度，主要在於貫徹組織做到「全員經營」的境界，並順利達成其負的「責任目標」。
蔡忠 1990	組織中的任何一個部門，其有控制成本及收益產生的權利，且亦有承擔部門，可能產生的可控制成本與收益的能力，則此種組織即稱為責任中心組織。
郭金澤 1995	責任中心 (Responsibility Center) 指的是於組織中對於成本 (Cost) 及收入 (Revenue) 之產生具有控管及負責任的任何部門稱之。
朱丕正 1996	整體公司的目標達成，由過去的由上而下 (Top down) 方式轉化為由下而上 (Bottom up) 的執行模式，即組織的各層級完成目標模式的一種責任中心制度。
杜榮瑞 1996	企業經過分權化 (Decentralization)，在內部會形成許多半自主或準自主的單位或部門，這些單位及其負責人基於高階管理者所授與之決策及日常營運，同時也必須對上一層之單位主管加以負責。
施禔盈 1996	企業規模日趨龐大，則分權化組織的管理控制制度將促使管理較具效率，而讓部門管理者擁有自治權不僅有助管理訓練的落實，更能進一步激勵員工向心力，且分權的管理制度，讓高層有更充裕的時間做策略性決策，對機會或問題的反應能較為靈敏與及時。
Ferrara 1995	責任中心制度又稱為利潤中心制度或責任會計，係一種分權管理制度。所謂責任中心制度意指將企業依其所需劃分成不同部門，將成本、收入或投資之責任歸屬於各該決策中心或決策負責人，並進行績效評估之管理制度。
張克禎 1996	責任中心制度，顧名思義就是將每一單位，甚至每一個人的責任劃分清楚，在自己的責任範圍內，努力提高工作績效，以獲得主管肯定，這是對個人而言；對企業而言，則是確保所有的事務，都由專精的人才在負責推動。尤其是組織龐大的企業，更需要有清楚的責任劃分。

Kaplan and Atkinson(1998)	協助企業在複雜化 (Computational complexity) 與特殊化 (information specialization) 的資訊需求下，透過分權制度之施行，可即時並有效因應組織環境的變革，有效的激勵各責任中心主管，迅速及正確的制定決策，並妥善的規劃與控制，完成肩負之責任目標。
陳輝吉 2000	責任中心制度即是公司為了達成年度的總體經營目標，將企業組織依功能別分成幾個自負盈虧的營運單位，即稱為責任中心制度。

資料來源：1. 陳鴻謨(2002)，「企業責任中心績效影響因素之研究—以味精製造業為例」靜宜大學企業管理研究所，頁 8-9。

2. 本研究修改。

### 三、責任中心之目的

由定義所知，責任中心制度即是一種分權化的組織的管理控制制度，藉由該制度之施行，期能達成下列之目的（張鷹燦 2001）：

#### （一）促進達成組織之整體目標：

責任中心制度是利用全員參與方式訂定其責任目標，使得組織內成員了解公司之總目標及各單位目標較能有效的整合並達成組織整理目標。

#### （二）減輕高層主管工作負擔：

由於企業規模日益龐大，業務繁多，高階主管對每日業務無法事必躬親，經由責任中心設立後，透過授權作用，使得各責任中心主管得以確實負責其應負的責任，使得高階主管不必花費精力去從事許多例行性之工作，高階主管可以集中精力規劃整體企業之發展及例外管理工作，提高經營績效。

#### （三）具有激勵作用：

責任中心均有明確的責任和自主的授權，亦有衡量績效的標準，各中心主管彷彿是事業主持人，可以盡力發揮其抱負，充分表現其長才，不但可以滿足基本需求，還能滿足其他高層次之欲望，而產生激勵作用。

#### （四）完善的意見溝通：

責任中心的成員為了組織目標而共同努力，為使組織中各種措施與目標都能充分被了

解，完善的意見溝通是不可或缺的一環。由於事前完善的意見溝通，使得目標推行更是順暢減少阻力。

(五) 增進經營績效：

在集權組織中，事業內部各項決策皆須送最高主管裁決後方可進行。有時因市場環境變化迅速而失去商機，使得經營之效率緩慢而無法配合企業經營的成長。而責任中心因可隨時因應市場之變化，掌握最新現場環境現況，能確實做適當的處置，增加經營績效。

(六) 培養未來經理人才：

由於責任中心制度係授權各責任中心主管就其所負責範圍內自負成敗責任，責任中心主管有機會學習高階主管與將面臨之決策與評估事項，可以培養其經營管理之能力與經驗，故責任中心是培養未來經理人才最佳場所。

### 三、責任中心之分類

Kaplan and Atkinson( 1998) 說：責任中心各部門之性質劃分成若干幾個不同的責任單位，基本上可分為標準成本中心、裁量費用中心、收益中心、利潤中心與投資中心等五類(林容芊等，2003)，茲分述如下：

(一) 標準成本中心(Standard cost center)：

適於不對外界銷售產品之製造部門，投入和產出間有明確之比例關係，中心主管只對成本具有控制能力，並不負責收入或利潤。考核的重點在於成本是否有效控制，因此努力將實際成本控制在預先設定標準之下，降低成本為該中心主管的決策目標。

(二) 裁量(或酌量)成本(Discretionary expense center)：

適於投入和產出間沒有明顯關係存在之部門，如一般管理部門、研發部門等很難精確衡量產出與投入之間的關係。因此，較合理之控制方式為採行協議式預算，在既定的預算標準下，發揮最高的服務品質為其責任目標。

(三) 收益中心(Revenue center)：



中心主管僅對收入負責，產品成本之訂定非其權限範圍，責任目標為在既定的銷貨成本及費用預算，獲取最大的收益，考核重點為銷售收入目標之達成及銷售費用之控制。

(四) 利潤中心(Profit center)：

中心主管對收入及相關成本具有控制能力。因此，中心之考核重點可為收入、成本、利潤及期間之關係。

(五) 投資中心(Investment center)：

中心主管除具有利潤中心之控制能力外，對於投資決策亦具有影響力。利潤極大化及資金的有效運用為其責任目標，考核重點為投資報酬率 (return of investment) 或剩餘收益 (residual income)。

Shim and Siegel(1997)將非營利組織分成兩個基本的責任中心：

(一) 任務中心(mission centers)：是收入產生的單位，如博物館的保管部門；又稱為收益或收入中心 (revenue center)。

(二) 服務中心(service centers)：提供支援給任務中心及其他服務中心，如博物館裡的財務部門；又稱為成本中心(cost center)。

## 五、責任中心制度的必備條件

責任中心制度，就是希望成本費用之運用能獲取最大之效果，至於如何落實責任中心制度之施行，首要考慮其實施的必備條件，方能達到大規模的企業經營目標。以下僅將責任中心必備條件分述如下 (丁振銘，1995)：

(一) 責任中心制度須由企業之主管階層主持：

主管階層授權給中下階層主管，讓屬下有充分自主權，而主管階層來承擔失敗的風險。

(二) 責任中心制度觀念之培養及灌輸：

企業應教育所屬員工了解責任中心制度觀念，使員工變為此制度的推動者而不是阻礙者。

(三) 責任中心須企業組織權責劃分來調整企業組織結構：

尤其是對企業組織中因既得利益隨組織結構調整而失落所可能引起的抵制心理，應事先防範，已達成企業的整體目標。

(四) 配合責任中心制度建立責任會計制度：

將企業原有的會計制度加以適當的更改，並設計評定責任中心主管權責內所能做主的績效、成本控制等標準，以作為考核及稽查責任目標。

(五) 各責任中心間內部移轉價格原則之建立：

企業在設立責任中心制度時即應建立內部移轉產品價格原則及標準、以消彌、各責任中心間的糾葛，達成企業總體目標。

(六) 建立責任中心制度的績效衡量：

企業必須訂定一套公平有效的獎懲辦法，以便提高企業經營效能。

綜上所述，責任中心制度的具備條件中，最主要的具備條件是權責劃分原則及運用績效衡量兩部分。由這兩部分瞭解企業在分權後之組織單位，在其職責與各種激勵方法下以最高效率，最佳效率的作法，進而利用有限的經濟資源，圓滿達成企業組織目標。綜上所述，歸納責任中心之類型及設立條件(如表 2-9)所示。

表：2-9：責任中心之類型及其設立條件

標準成本中心	酌量費用中心	利潤中心	投資中心
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產出可良好定義與衡量，能確認投入與產出間的關係。</li> <li>2. 部門主管的控制能力僅及於成本。</li> <li>3. 該中心的產出提供給其它中心是被最高主管所強制的。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產出無法做財務性衡量或投入與產出間之關係微弱。</li> <li>2. 部門主管的控制力僅及於酌量費用。</li> <li>3. 該中心的產出提供給其它中心是被最高主管所強制。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部門主管對其部門的成本和收入要有相當的控制力，且其收入和費用可分別以貨幣計量。</li> <li>2. 若為內部轉撥則須能建立合理的轉撥價格。</li> <li>3. 部門淨利可按期算出，並報告於頂層主管。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (1,2,3) 點同利潤中心。</li> <li>2. 部門的投資基礎可按時加以估量。</li> <li>3. 部門投資基礎和其利潤間的關係密切，且此種關係經由部門按期報給頂層主管。</li> <li>4. 部門主管在相當限度內，可決定其投資額的大小。</li> </ol>

資料來源：林芊容等（2003），「私立院校建立責任中心制度之研究—個案分析」，中國技術學院學報，第25期，2003年7月，頁86。

六、欲成功的施行責任中心制度，必須考量之設立條件（林芊 2003）茲說明如下：

- （一）管理當局的全力支持與充分授權
- （二）權責劃分明確，以人為中心，按責任確認成本與收益之發生，明確分權責已達持續改進，增進利潤之目的。
- （三）員工觀念之培養之訓練，以減低員工之抗拒心理，俾益制度之推行。
- （四）責任會計制度的建立與績效評量之訂定，以利責任中心制度之施行。

七、責任中心制度之特性

責任中心制度之設立以組織目標為重，一般而言具有下列之特性（李增榮，1980），茲說明如下：

- （一）主管之權限與績效衡量密切關係：

企業主管的表現受可控制及不可控制因素的影響，責任中心績效的評估係以中心主管責任內之可控制項目為重點，對於不可控制項目，因非主管權限所及，即使是該部門作業所必需，仍不必列入績效衡量。這種「有權才有責」的觀念，應是責任中心制度最高的原則。

(二) 績效評估之獨立性：

責任中心制度不但強調權力與責任之相對關係，也同樣注意部門間權責的劃分。經由合理的權責劃分，在同級部門間不致發生權責重疊之事情，而力求部門績效不受到其他同級部門績效之有利或不利之影響。

(三) 資訊提供必須及時性：

有用的管理資訊兼具攸關及可信賴性，內部決策資訊的提供顯然較注重攸關性，欲達攸關性之需求，及時提供管理資訊至為重要。因為已失時效的精確數字對經營者而言，不如具有時效的概括數字。而責任中心制度績效報告係定期提出，且周期較短，透過績效報告能及時發揮控制矯正之功能。

(四) 整體與個人利益一致：

個人目標是附屬在整體目標之中，實施責任中心之目的並非僅在於權責一致，權責一致只是促使個體目標努力的方法，是以責任中心雖然注重個體績效之衡量，但其目的仍在達成整體目標，故設計必須力求個體目標與整體目標一致。

(五) 衡量要數量化：

責任中心之績效評估，乃是以數量化之指標貢獻為依歸。對於一時或永遠無法數量化的貢獻，如士氣的提升、工作滿意度等無法在該制度內列為評估之要項。

## 八、分權制度

李建華(1988)認為自 1950 年代起，分權化之管理制度即開始興起。再加上 1970 年以後，由於科技的進步，人類生活環境的變遷及經濟景氣的繁榮，隨著組織規模的擴大，外部經營環境的快速變遷，企業實行分權化管理的需求，也將日益迫切。因此，高階主管仍依照企業經營目標，實施分工與授權，將例行管理業務分派所屬執行，而本身則運籌帷幄，擬定發展方向。此即分權化(Decentralization)的由來。

(一) 分權制度形成的原因：

馬君梅與李建華(1993)認為分權化的風行，有下述幾個原因：

1. 產品少量多樣及銷售區域化的趨勢。
2. 產銷一元化。

3. 行為科學的進步。
4. 社會意識形態及價值觀念的調整。
5. 集團企業的經營模式發展。
6. 跨國性企業的成立。

(二) 分權式的優劣與成功要件：

1. 分權制度的優點：

- (1) 能夠發揮組織機動性，提升經營績效。
- (2) 由於分層應負責的機制設計，讓人力資源有效發揮。
- (3) 各層級主管有負責的權限，進而減輕高階主管的負擔。
- (4) 透過績效衡量制度，設立獎勵制度，以鼓勵士氣。

2. 分權制度的缺點：

- (1) 由於分權的關係，將會左右整體政策一致性。
- (2) 分權的功能以分工為訴求，造就了許多專業人才，而通才人員較缺乏。
- (3) 分權後的組織，單位雖小，但功能俱足，功能的運行需要人力的介入，幕僚人員也因此增加。
- (4) 各部門均以單位短期目標為營運重點，忽略了整體長遠發展。

3. 分權制度的成功要件

- (1) 權責歸屬明確，績效衡量目標一致。
- (2) 各部門形成一個單一的績效衡量單位。
- (3) 各部門之合作精神無疑。
- (4) 人力資源工作應統籌辦理，以落實人力培訓功能。
- (5) 高層主管支持程度。

(三) 分權化組織與責任中心：

李建華（1988）分析說：「成本中心負責成本控制的責任，收益中心則負責追求受益的責任，利潤中心則同時被授予成本控制與追求利益的責任；投資中心則負責資產投

資的責任。而收益中心、成本中心及費用中心因為所負的責任較小，所以其中心主管被授權的程度也較小，但其必須呈報的程度則較高。利潤中心與投資中心的主管，因其所負擔的責任較大，相對被授權的程度就較高，但其向上呈報的程度則較小」。

馬君梅與李建華（1993）認為授權只是權力的下授，不是責任的下授。因此，中心內所有的主管都必須負連帶責任，因為責任中心制度雖然是分權化的經營體制，但整體組織成員均是生命共同體，組織的成敗與否大家都有責任。責任中心類型與分權程度間的關係如圖(2-8)所示。

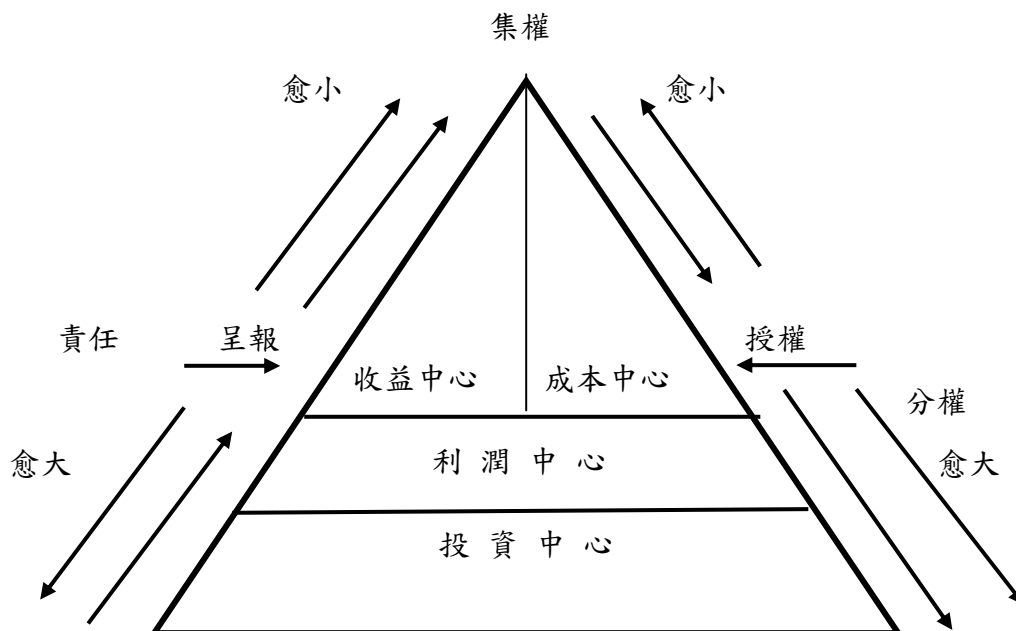


圖 2-8：分權程度與責任中心之關係圖

資料來源：馬君梅、李建華（1993），責任中心制度與實務，台北：中小企業聯合輔導中心，頁 111。

責任中心制度是一分權化的組織型態，其授權程度的大小與呈報的程度及所負的責任事成反向關係，茲說明如下：

1. 授權程度小、呈報程度大而所負責任較低，此類型的中心類有成本中心、費用中心及收益中心。

2. 授權程度大、呈報程度小而所負責任較高重，此類型的中心類有利潤中心、投資中心。責任中心制度乃是分權管理制度下的產物，每一責任中心為一組織單元，由於各中心其型態與經營項目的不同，其所負責的目標管理也有差異，但其最終目的不外乎：激勵員工參與經營，達到人人皆主管的自主管理觀念，發揮員工潛能，提高生產力以達成組織的使命任務（林大熙，1995）。

#### 九、實施責任中心制度的程序如下

林大熙(1995)認為實施責任中心制度必須依照一定的程序進行，才能得到預期的效果。其主張實施的程序為：建立基本原則、確立各項準備工作、架構系統內容、員工訓練計畫及宣導溝通機制等因素，如能依此建制清楚，才能提昇實施責任中心制度之經營績效。各項程序中，如于細分，影響制度績效的因素有如下：

- (一) 權責劃分清楚
- (二) 量化的效益評估標準
- (三) 標準成本建構
- (四) 轉撥計價的合理性
- (五) 責任會計制度的原則
- (六) 實施責任預算制度
- (七) 激勵制度與事業目標相結合
- (八) 管理資訊系統的建構
- (九) 全體員工對制度的瞭解與認同
- (十) 績效考核制度

#### 十、轉撥計價的方法如下：

- (一) 市價法：以市價為基礎
- (二) 市價調整法：以市價為基礎
- (三) 全部成本法：以成本為基礎
- (四) 變動成本法：以成本為基礎
- (五) 成本加成法：以成本為基礎
- (六) 協議轉撥計價法：以協議為基礎

## 十一、各種責任中心之績效衡量指標

依據丁振銘(1995)與陳輝吉(2000)指出，責任中心的類型，大致分為以下五種類型，各類型的衡量指標(如表 2-10)所示：

表 2-10：各種責任中心績效衡量指標

責任中心型態	績效衡量指標
1. 成本中心	(1) 標準成本 (2) 預算 (3) 彈性預算
2. 費用中心	(1) 費用控管
3. 收益中心	(1) 銷售成本 (2) 收益預算
4. 利潤中心	(1) 利潤
5. 投資中心	(1) 投資報酬率 (ROI) (2) 超額盈餘

資料來源：本研究整理

## 十二、責任會計制度的建立

丁振銘(1995)認為責任會計是根據組織權責劃分為基礎，所設計出來分析各責任中心績效為目的會計制度。若無一套健全的會計衡量制度，終將無法正確與公平衡量各別績效，故為發揮責任中心的效能，必健全責任會計制度，其方法如下：

- (一)推動預算制度，建構完整的會計制度。
- (二)建立完整的標表系統，詳細紀錄各責任中心所發生的交易。
- (三)責任會計預估項目，以責任中心主管所能控制的範疇為基準。
- (四)建立獎懲制度於責任會計系統精算出成果後，予以適時獎懲。

## 十三、管理資訊系統的建構

管理資訊系統是實施責任中心制度的重要工具，舉凡各項的管理資訊及營運成績都需資訊系統以準確、快速來提供給各中心管理及時的訊息，以作為管理者下一步的決策依據，由此可見管理資訊系統的重要性。



責任中心制度是一種為達組織目標與有效經營的管理工具，將組織內每一個責任單位分別按其性質，劃分為不同之責任中心，授予各中心主管適當的權限與相對責任，藉員工參予及協調溝通的程序，共同訂定責任目標，選擇適當的績效衡量指標，並考核是否完成所設定的責任目標，以作為獎懲依據管理控制制度。

## 第四節 平衡計分卡與責任中心制度結合之文獻探討

### 一、平衡計分卡應用於非營利事業之文獻

Niven(2002)認為平衡計分卡除了適用在一般營利事業機構外，同時非常適合非營利事業機構。因為平衡計分卡注重各方面的平衡，將策略很清楚的顯現出來，並轉化成實際行動，可協助非營利機構達成目標及願景的實現。平衡計分卡在非營利機構的研究並不多見，茲將國內近年來有關學者之研究彙整(如表 2-11)所示。

從(表 2-11)中，平衡計分卡在政府機關或非營利機構之應用其主要結論與發現：應用在學校校務基金，可以建立一套客觀的績效衡量指標，並可提升營運績效，確保永續經營。應用在非營利組織，可協助非營利組織有效運用政府補助款。個案組織也是非營利組織，相信預期也可以協助個案組織有效運用政府補助款及各界善心人士的捐贈款。

表 2-11：國內學者研究彙整表－平衡計分卡在政府機關或非營利機構之應用

學者	研究對象	主要結論與發現
吳婉瑜(2004)	以交通部為例	研究結果：BSC 為公部門提供了全方位的績效衡量制度，不致失去績效衡量應注意的焦點，較傳統的績效衡量著重預算收支、預算達成率更為合理。
王維康、邊立文(2004)	以英國國防部為例	BSC 運用於協助制訂策略方針，並將策略轉為清楚的目標和衡量方法
廖春文(2004)	以學校為例	BSC 在學校績效衡量的適用性，研究結果發現：BSC 對學校組織績效評量上有很大的啟迪。
鄭國琪、黃鴻基、簡朝源(2004)	以高雄榮民總醫院為例	成功的運用 BSC 運作模式建構醫院策略規劃的結果發現：全體同仁士氣高昂，已描繪出一幅美麗的願景。
李誠修、蔡幸熾(2005)	以國軍為例	結果證明運用 BSC 是可以有效應用到非營利機構。
顏信輝、林靜芬(2005)	以國軍生產作業中心為例	研究發現有助於提供政府相關單位制定國軍生產中心績效考核指標之參考。
王怡心(2005)	以國立台北大學圖書館為例	正式落實結果：以圖書館新圖像做為未來發展的願景藍圖，再以此構想規劃未來三峡校區商學圖書中心的軟硬體裝置。

陳敏(2005)	以學校校務基金為例	研究結果發現：國立大學院校實施校務基金不僅是一種財務及會計制度改革，其影響涉及未來的營運，BSC的運用可以建立一套客觀的績效衡量指標，並可提升營運績效，確保永續經營。
洪基文(2005)	以公部門為例	研究結果：將行政機關推行績效管理制度走入真正的績效管理時代。
于躍門(2005)	以非營利組織為例	研究結果：導入 BSC 可協助非營利組織有效運用政府補助款。
陳信宏(2005)	以台鐵為例	研究結果：台鐵善用 BSC 管理工具，可以改善營運設施、確保行車安全，提升服務品質，並可精簡組織人力減少人事費用，擴展多角化經營以提升營運績效。
張偉雯、陳素萍、王英智(2005)	以學校行政為例	研究結果：可以提升組織競爭力，將組織策略目標轉成策略目標、衡量指標、行動方案，並可以有效的制定學校行政人員的績效衡量指標。

資料來源：本研究整理。

## 二、責任中心制度於非營利事業之文獻

在國內責任中心制度的文獻並不多，尤其在非營利組織的文獻更是少見，研究者蒐集有關非營利組織實施責任中心制度有關學者之研究，彙整(如表 2-12)所示。

從(表 2-12)中，責任中心制度在政府機關或非營利機構之應用其主要結論與發現：應用在公營事業機構，可激勵員工參與經營達到「人人皆主管」的自我管理觀念，發揮員工潛能，提高生產力以達成公營事業福國利民的社會責任。個案組織是非營利組織，相信預期也可激勵員工參與經營達到「人人皆主管」的自我管理觀念，發揮員工潛能，提高生產力以達成宗教組織福國利民的社會責任。

表 2-12：國內學者彙整表－責任中心制度應用於政府機構或非營利組織

學者	研究對象	主要論點與發現
林大熙(1995)	公營事業機構	研究發現：可激勵員工參與經營達到「人人皆主管」的自我管理觀念，發揮員工潛能，提高生產力以達成公營事業福國利民的社會責任。
劉順仁、楊志良、鄭旭然(1997)	公立教學醫院	研究發現：規模愈大，主治醫師群的平均年資愈高之責任中心，成本控制的成效愈差。相對的，主治醫師兼任醫學院教職比率高，醫療服務執行項目的分布愈分散，或醫療產品加權平均單價愈高之責任中心，其成本控制之成效愈佳。
高太輔(2002)	台糖公司	推行責任中心制度後之成效： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 普遍提升各項產品或業務之營運效率，節省成本。</li> <li>2. 建立經營預警及追蹤模式，有助於嗣後各項業務之推行。</li> <li>3. 喚醒員工之憂患意識，加強員工對公司營運策略之參與感及營運成敗之責任心。</li> <li>4. 擬定明確之獎懲考核辦法，對執行結果獎懲分明，提高工作效率。</li> </ol>
林容芊、廖麗敏、李玉琴、黃美珠(2003)	私立院校	現況導入責任中心制度之建議： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 強化學校預算管理系統。</li> <li>2. 預算管理系統應電腦化。</li> <li>3. 修定會計制度，加強內部審核作業程序，以提高資訊正確性。</li> <li>4. 建立附署活動利潤中心會計制度。</li> </ol>

資料來源：本研究整理

### 三、平衡計分卡與責任中心制度結合之文獻探討

平衡計分卡與責任中心制度結合之文獻，更是少見，研究者以高惠松（2001），「平衡計分卡之規畫與設計—以基隆港務局為例」，模擬平衡計分卡與責任中心制度結合之設計如下。

（一）實施平衡計分卡的步驟如下(如圖 2-9)所示：

1. 環境分析
2. 發展願景
3. 發展目標
4. 發展策略與策略主題
5. 發展關鍵績效衡量指標
6. 設定目標值
7. 擬定行動方案

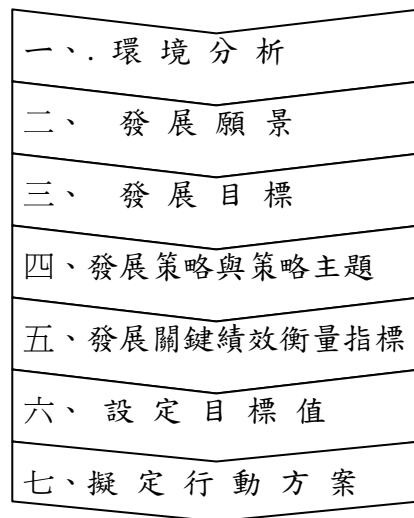


圖 2-9：實施平衡計分卡的步驟圖

資料來源：本研究整理

（二）實施責任中心制度的程序如下

林大熙(1995)認為實施責任中心制度必須依照一定的程序進行，才能得到預期的效果。其主張實施的程序為：建立基本原則、確立各項準備工作、架構系統內容、員工訓練計畫及宣導溝通機制等因素，如能依此建制清楚，才能提昇實施責任中心制度之經營績效。各項程序中，如于細分，影響制度績效的因素有如下：

1. 權責劃分清楚
2. 建立責任制度績效衡量指標(結合平衡計分卡四個構面)。
3. 量化的效益評估標準
4. 標準成本建構
5. 建立內部轉撥計價制度
6. 責任會計制度的原則

7. 實施責任預算制度：分配資源與編製預算
8. 建立責任中心獎懲制度：激勵制度與事業目標相結合
9. 全體員工對制度的瞭解與認同
10. 績效考核制度建立責任中心績效評估制度(結合平衡計分卡四個構面)。
11. 管理資訊系統的建構

### (三) 組織績效管理制度

#### 1. 責任會計制度

個案組織為配合「責任中心制度」之推行，由會計部門按各「分中心」、「可控制」或「不可控制」成本加以分類、收集、整理、按期製作「績效報告表」，而各「分中心」主管僅須對可控制成本負責。茲將可控制成本與不可控制成本區分如下：舉例基隆港務局其中二各責任中心之「可控制」、「不可控制」成本(如表 2-13)所示。

表 2-13：基隆港務局各責任中心之固定成本與變動成本表

責任中心 會計科目	棧埠管理處	船舶管理所
營運成本： (可控制成本)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 環境美化及清潔費</li> <li>* 雜項設備修護費</li> <li>* 物料</li> <li>* 燃料</li> <li>* 設備零件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 加班逾時費</li> <li>* 交通運輸設備修理費</li> <li>* 物料</li> <li>* 燃料</li> </ul>
不可控制成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 機械及設備修護費</li> <li>* 職員薪金</li> <li>* 工員工資</li> <li>* 加班誤餐費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 用人費</li> <li>* 折舊</li> <li>* 汽車牌照稅</li> <li>* 燃料使用費</li> </ul>

高惠松 (2001)，「平衡計分卡之規劃與設計-以基隆港務局為例」，國立台灣海洋大學航運管理學系碩士論文，頁 122。

## 2. 分配資源與預算

為使組織有效運作，對經費之規劃、管理費用之控制、資金運用及其它特定事項，必須事先確定目標及擬定計畫，並根據各該項計畫編成預算，於年度開始兩個月前編制預算書，以明訂計畫進度，達到預期目標。

### (1) 預算編製程序

- A. 擬訂下一年度之業務計畫目標。
- B. 活動經費預算之編定。
- C. 管理費用預算之編制。
- D. 彙編經費預算書。

### (2) 預算編製要點

#### A. 活動經費預算

- (A) 根據所擬定之業務計畫編製「專案活動經費預估申請表」(格式 2-14)，並參酌以前年度實際活動支出編製「專案活動預算彙總表」(格式如表 2-15)。
- (B) 內容包括：活動日期、活動對象、預計參加人數及預定開支金額。
- (C) 編製期限：各單位應於每年十月底前完成次年度活動預算表，並送會計。

表 2-14：專案活動經費預估申請表

單位		職稱		活動日期	
活動內容					
活動對象		預計參加人數		仁	
活動經費預估明細：					
希望付款日期：					
付款方式：					
備註：					

董事長：                    單位主管：                    經辦人：

資料來源：財團法人勤益會計研究基金會(2005)，「財務會計作業手冊」，

頁 135。

表 2-15：專案活動預算彙總表

科目	預算金額	用途說明

核准：  單位主管：  經辦人：

資料來源：財團法人勤益會計研究基金會(2005)，「財務會計作業手冊」，  
頁 135。

(2) 管理費用預算

指董事長、人事行政及財務、會計單位所支付各項費用屬之。各科目內容及要點如下：

- A. 人事費：根據預計薪資水準估列。
- B. 業務費用及其它費用：參酌本年度實際發生數及下年度需求數估列之。

(3) 損益預算。

- A. 會計單位應彙集各單位編製之活動預算及管理費用預算，據以編製「餘絀預算表」  
(格式如表 2-16)。
- B. 會計單位應於每年十一月底前將次年度之餘絀預算表送董事會審議。
- C. 審議損益預算時，如認為預算須修正，應進一步參考各項預算明細表，確定應修正  
部份即修正原則，再由負責部門修正。



表 2-16：餘絀預算表

科目名稱	預算數	上年度 決算數	本年度預算與上年度決算 比較數		說 明
			增 加	減 少	
經費收入：					
捐贈收入					
利息收入					
服務收入					
經費支出：					
人事費					
業務費					
活動費					
雜項支出					

董事長：

審核：

制表：

資料來源：財團法人勤益會計研究基金會(2005)，「財務會計作業手冊」，頁 19。

### 3. 連結績效評核與獎酬

#### (1) 建立績效評核制度：

在導入平衡計分卡後，組織將平衡計分卡的關鍵績效 衡量指標，納入現有績效評核制度之評核項目，依其重要性，給予不同的權重，以落實平衡計分卡的施行。基隆港務局各責任中心之績效考核指標結合平衡計分卡，之範例(如表 2-17) 所示。

#### (2) 建立獎勵制度：

1. 財務性獎勵：分配紅利或給現金。
2. 非財務性獎勵：公開表揚、頒發獎狀等。

表 2-17：基隆港務局各責任中心之績效考核指標

棧埠管理處責任中心				
考核項目		權數	評分標準	BSC 構面
營運 實績	營運量值	35	實際營運量與預計量比較	財務構面
	資本支出計劃執行制度	15	實際工程執行進度與預定執行進度比較	內部流程面
財務	支出	35	實際數與預計數術比較	財務構面
	資本支出計劃執行制度	15	實際工程執行進度與預定執行進度比較	財務構面
船舶管理所責任中心				
考核項目		權數	評分標準	BSC 構面
營運 實績	營運量值	50	實際發生數與目標數比較，相同者 80 分，每較目標數高 1% 加一分，每較目標數低 1% 扣一分，最高 95 分，最低 60 分。	財務構面
財務	營運成本 (可控制成本)	50	實際發生數與目標數比較，相同者 80 分，每較目標數高 1% 加一分，每較目標數低 1% 扣一分，最高 95 分，最低 60 分。	財務構面
港埠工程處成本責任中心				
考核項目		權數	評分標準	BSC 構面
營運 實績	工程進度：(資本支出執行進度)	30	資本支出工程與計畫目標相比必較，相同者 80 分，實際進度高於目標進度 1% 加一分，最高 100 分，最低 60 分。	內部流程面
財務	營運成本 (可控制成本)	40	實支數與目標數相比較，相同者 80 分，每結餘 1% 加一分，每透支 1% 扣一分，最高 100 分，最低 60 分。	財務構面
	工程執行情形 (資本支出執行情形)	30	資本支出執行情形與計畫目標之比較，相同者 80 分，實付數大於目標數 1% 加一分，實付數小於目標數 1% 減 1 分，最高 100 分，最低 60 分。	財務構面

資料來源：高惠松 (2001)，「平衡計分卡之規劃與設計-以基隆港務局為例」，國立台灣海洋大學航運管理學系碩士論文，頁 124。

以上為基隆港務局責任中心之績效考核項目及評分標準，並進一步以平衡計分卡的觀點，將考核項目分為財務、顧客、內部流程及學習成長等四構面，其分出各個責任中心之可評估項目及考核的指標，可做為規劃與設計平衡計分卡時之參考。

#### 4. 管理資訊系統的建構

管理資訊系統是實施責任中心制度的重要工具，舉凡各項的管理資訊及營運成績都需資訊系統以準確、快速來提供給各中心管理及時的訊息，以作為管理者下一步的決策依據，由此可見管理資訊系統的重要性。資訊系統可以讓平衡計分卡的各項關鍵效衡量指標之目標值達成情形，以動態式呈現，並提供管理者有關策略執行的即時資訊，充分發揮動態管理策略的功效。

(五)平衡計分卡與責任中心制度之整合性管理制度 IMS(Integrated Management Systems)(日正企業管理顧問股份有限公司，2006)其步驟如下：

步驟一：建立策略規劃體系(以 BSC 四個構面規劃)

步驟二：建立責任中心制度(任務中心及成本中心)

步驟三：建立目標管理制度(以 BSC 四個構面規劃)

步驟四：預算制度之輔導建立

步驟五：績效考核制度之輔導建立(以 BSC 四個構面規劃)

### 第三章 研究設計

#### 第一節 研究架構

本研究之主要目的為研究個案組織以平衡計分卡為理論基礎並結合責任中心制度；為本個案組織建構一套有效的績效管理制度，發揮經營管理控制的功能，進而達到降低成本，提高組織績效的目標及資金運用得更有效率，並創造組織的競爭優勢；確保組織得以永續經營的管理模式，最後達成組織的使命與願景；並可提供該類似組織未來實施平衡計分卡制度及責任中心制度之參考。

首先，為個案組織設計責任中心制度，其次，為組織設計平衡計分卡之制度，最後，再將責任中心制度與平衡計分卡整合之制度設計，其目的在探討推動平衡計分卡與責任中心制度之關聯性之問題及解決方案，為本個案組織建構一套有效的績效管理制度，最後達成組織的使命與願景。平衡計分卡展開步驟與責任中心制度展開步驟及兩者整合之設計圖(如圖 3-1)所示；本研究架構(如圖 3-2) 所示。

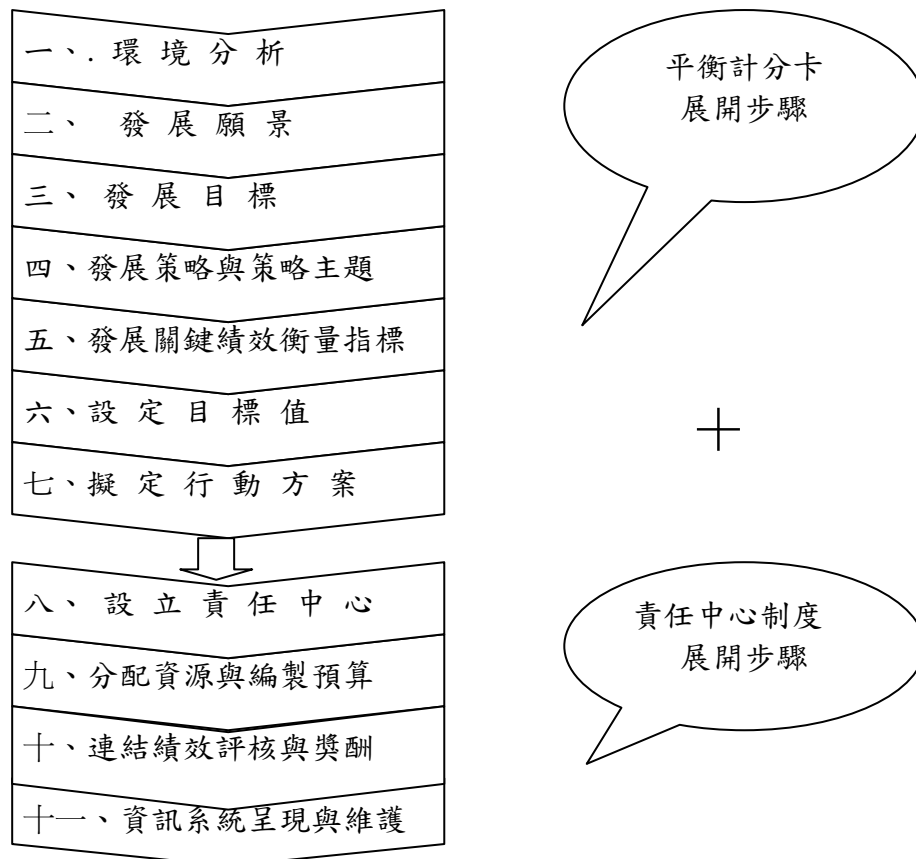
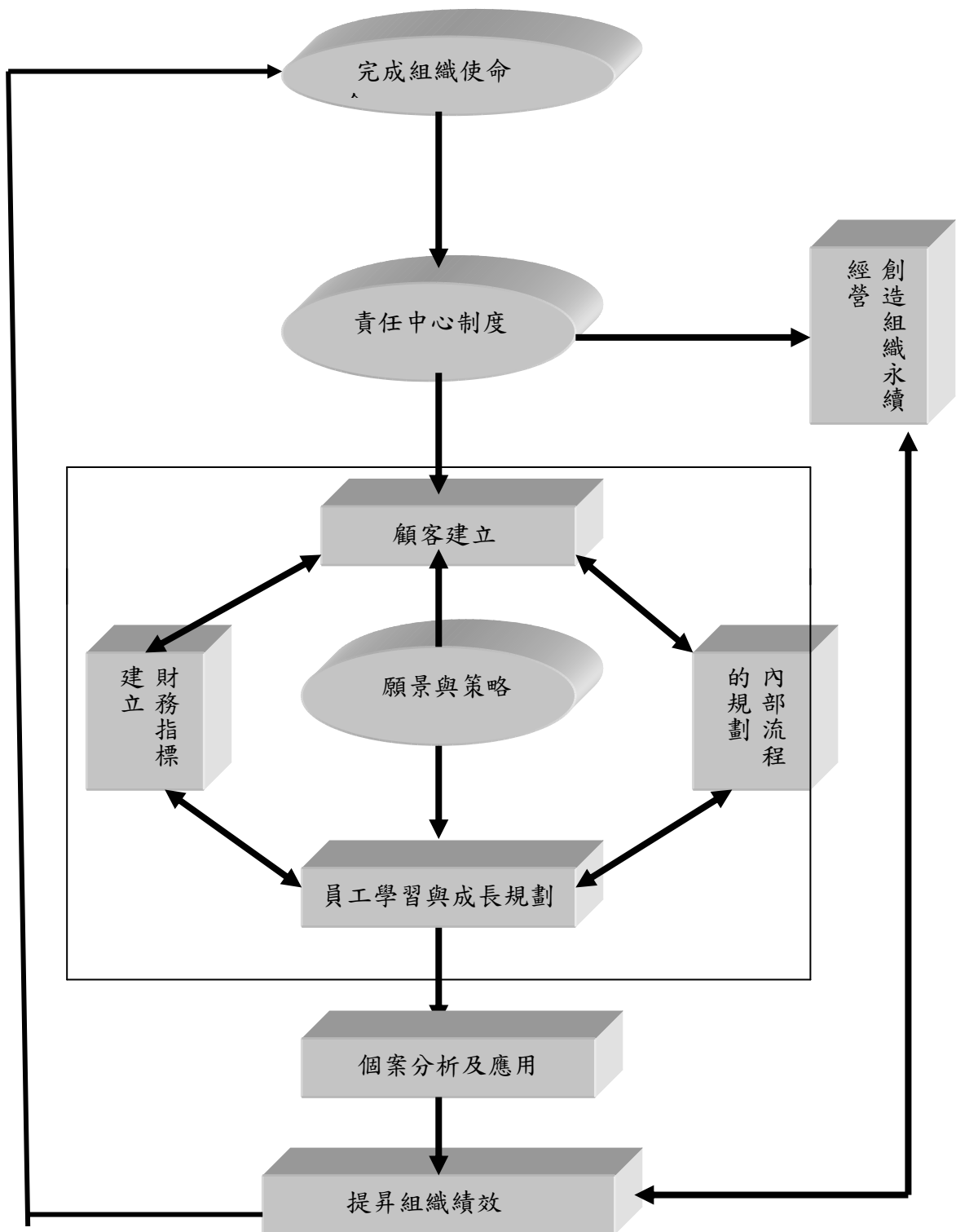


圖 3- 1：平衡計分卡與責任中心制度整合設計

資料來源：本研究整理



圖：3-2 研究架構圖

資料來源：本研究整理

## 第二節、個案研究法

「個案研究」是一種作成「決策」的思考、推理過程，它的應用範圍很廣，舉凡政治學、法律學、社會學、經濟學，乃至於管理學、行為科學、心理學等等，無論是在研究或教學上，都一種很有效的研究方法。

「個案研究」是進行社會科學研究的方法之一，其他的方法還包括實驗調查法、調查報告、歷史研究法以及檔案紀錄分析（如在經濟研究方面）等（尚榮安譯，2001，頁 21）。相較於其他社會科學的研究方法，個案研究有極特殊的性質與限制，它主要針對「目前」發生的現象，探討其形成的原因（Why）及如何發生（How），強調現象間彼此互相影響之關係分析，但研究者對於現象的控制程度較低。

### 一、個案研究的定義

個案乃對真實狀況的一種描繪。簡單來說，個案是一項事實或一組事件，它提供一個問題或一連串的問題以供讀者思考，並嘗試去解決它的一份資料，它被看成一項引發思考、判斷和正確行動的工具。所謂個案者，乃許多相關事實的說明，它提供問題的狀況，以待尋求解決問題的可行方案（陳萬淇，頁 16）。

楊鴻儒（1990）認為：「所謂的個案研究，就是將在工作場合裡實際發生的或將來可能發生的問題，作成個案的型態，讓研修者去分析檢討，並能確實提高研修者解決問題能力的一種模擬性研修技術。」

劉作揖（1988）認為：「個案研究（Case Study）概括的說，它是以科學方法來研究個案行為的歷程。」

謝安田（1979）認為個案研究主要是針對少數案例作分析之用，特別在探討有限數目之事件或情況間的彼此相互關係。由於個案研究是針對少數樣本作全盤性研究，特別注重事件或情況發展的整個過程及其有關因素，故在做決策及判斷其它類似案例，具有相當之參考價值。

Yin(1989)認為個案研究是一種實證性的研究方法，其主要目的乃針對真實的生活現象，利用多種證據來予以佐證。個案研究可就下列觀點來加以定義：

(一) 就研究範圍而言，個案研究是一種實證性的調查，其重點在於：

1. 依實際狀況來研究目前之情況。
2. 研究對象與真實環境間界線不明顯。

(二) 就其他技術上的特性（包含資料蒐集與資料分析能力）而言，個案研究法是：

1. 處理技術上的獨特情形，其包含多種變數。
2. 需仰賴多種來源證據，並蒐集及彙整各種資料以便解釋所研究之對象。
3. 以理論基礎進行延展，來作為蒐集與分析的指導。

## 二、個案研究的型態

以下就個案研究相關學者之不同分類方法與型態分別說明如下：

Yin(1985)認為在設計個案研究架構時，可以兩個構面分成四種型態來說明(如表 3-1)所示：

表 3-1：個案研究之設計型態表

	單一個案設計	多重個案設計
整體性的 (單一分析單位)	類型一	類型三
嵌入式的 (多重分析單位)	類型二	類型四

資料來源：陳萬淇(1985)，個案研究法，華泰書局，頁 80。

(一) 類型一：研究對象僅有一個，且在此唯一對象內，只選擇一個單位進行研究。如針對一家公司的某一個部門進行研究。

(二) 類型二：研究對象雖僅有一個，卻針對此對象內多個單位進行研究。如針對一家公司內多個部門進行研究。

(三) 類型三：研究對象不只一個，而於各研究對象內僅分析其中一個單位。

(四) 類型四：研究對象不只一個，而於每各研究對象內的分析單位亦有多個。

本個案屬於類型二，即研究對象雖僅有一個，卻針對此對象內多個單位進行研究。如針對個案組織內的各部門進行研究。

Ryan, Scapens and Theobald (1992)認為在會計研究上，以個案研究法進行研究時，可將個案研究分為五種型式，(如表 3-2)所示。

表 3-2：個案研究之五種類型表

個案研究類型	說明
敘述性個案研究 (Descriptive Case Study)	主要針對實務予以敘述，藉以了解會計理論與實務間之差距，並提供現有會計實物的特性與形式等資訊。
例行性個案研究 (Illustrative Case Study)	主要針對特殊的個案公司，依其創新實務做舉證，以證實其在實務上可倍達成的情形。
實驗性個案研究 (Experimental Case Study)	主要針對業界發展出新的會計程序和技術時，利用現有的理論觀點進行規範性推論，以協助實務界執行新技術。
探討性個案研究 (Exploratory Case Study)	主要探討影響特殊會計實務的各種因素，並針對這些因素提出假設，以便在大規模的研究中進行測試，並對此一實務現象做出歸納及解釋。
解釋性個案研究 (Explanatory Case Study)	主要針對所觀察的會暨實務現象提出原因的解釋，並透過理論來瞭解分析此一現象。

資料來源：Ryan, Bob, Scapens Robert and W. Theobald Michael(1992), Research Method and Methodology in Finance and Accounting, Academic Press : London. pp.114-115.



本論文以某宗教組織為研究對象，性質上具有「關鍵性」、「獨特性」及「啟示性」，故本研究之分析單位乃屬於 Yin 所提出的個案研究設計型態之一，亦即只有一個研究對象，且僅有一個分析單位。本研究乃實地到個案組織中蒐集資料，所以屬於實地研究法（field research）中的個案研究（case study）。

若依 Ryan, Scapens and Theobald (1992) 之分類法，本研究係將平衡計分卡及責任中心此一策略性管理工具導入個案組織中，因此在撰寫論文期間，須對個案之組織，業務特性、願景、策略、績效評估制度之連結度等作一深入瞭解，故屬個案研究類型中之實驗性個案研究法，亦即對個案組織以平衡計分卡與責任中心之結合之觀點進行模型的導入與分析，並將其結果作成結論，以提供個案組織未來運用此制度及後續研究者之參考。

### 三、個案研究法的觀念模型：

為表達完整的架構，吾人先建立「個案研究法的觀念模型」（如圖 3-3）所示：

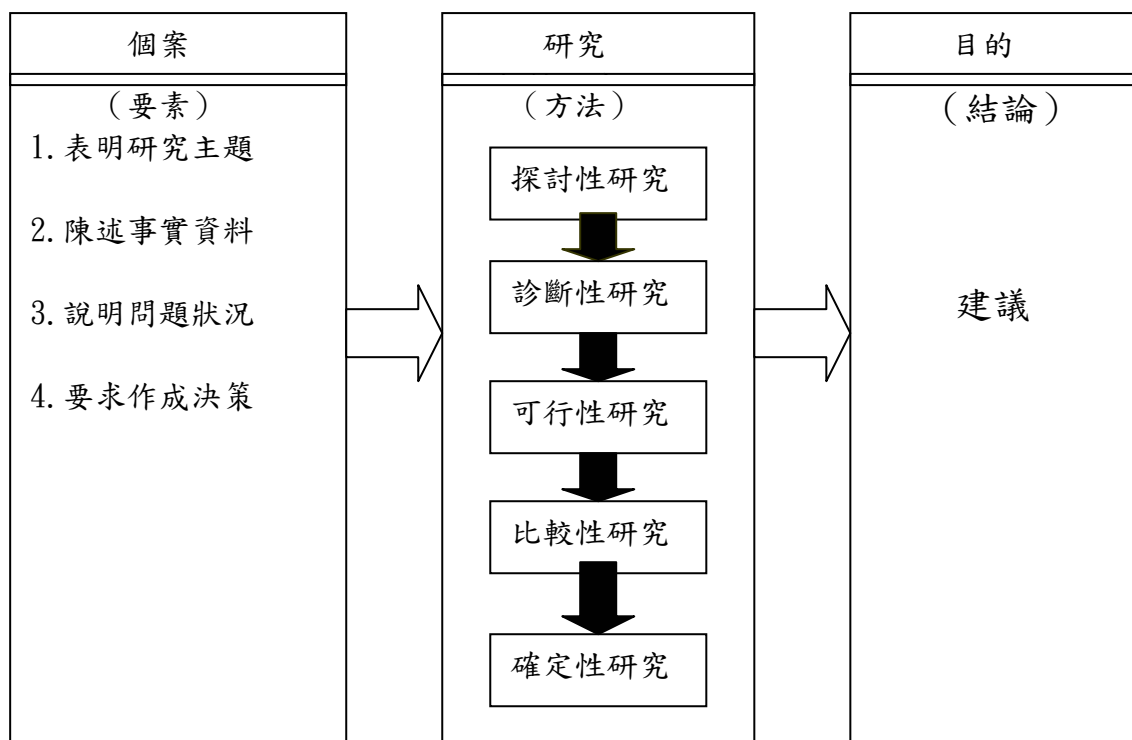


圖 3-3 個案研究法之觀念模型圖

資料來源：陳萬淇(1985)，個案研究法，華泰書局，頁 37。

#### 四、個案研究的方法程序：

##### (一) 進行個案研究時，方法程序如下：

1. 探討性研究—乃就個案之現有資料進行研究，研究者經由觀察、分析，綜合、求證等步驟，探索事實之原因與資料之來源，以瞭解個案之整體狀況，作為解決問題及做成決策之依據。
2. 診斷性研究—乃就探討性研究所獲得之事實資料進行研究，研究者必須運用系統的方法及良好的判斷力，根據事實以界定問題，認清問題的重要因素，確定各因素間的關係。
3. 可行性研究—乃就診斷性研究所獲得之問題進行研究，研究者必須針對問題提出解問題的各種可行方案。
4. 比較性研究—乃就可行性研究所獲得之可行方案進行研究，研究者必須針對各個可行方案作分析與比較，衡量其正反效果，評估其利與弊。
5. 確定性研究—乃就比較性研究所獲得之分析結果進行研究，研究者必須從各種可行方案中選定一個方案。

##### (二) 深度訪談法：

Zikmund(1994)認為探討性研究可經由「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。深度訪談法為「引導式的研究」的一種資料蒐集方法，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。古永嘉譯(1996)提出在深度訪談的過程中，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，針對訪談主題盡可能的談論自己的意見，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，須以非結構性的方法來探詢對方的反應。

本研究為了解個案組織負責人及各部部長對導入平衡計分卡與責任中心制度的管理模式中的理論與觀念，乃採深度訪談法進行個案資料蒐集。首先選擇個案組織訪談對象(訪談名錄)(如附錄一)所示，針對上述構面設計深度訪談內容(如附錄二)所示。

## 五、採用個案研究法之理由

經由各案研究方法論的探討，特將本研究採用個案研究之理由加以說明如下：

尚榮安(2001，頁 28-29)提及 Yin 認為依研究問題的形式、研究中是否需要行為控制及研究焦點是否集中於目前的事件尚等三各構面，來決定所選用的研究方法，(如表 3-3)所示。

表 3-3：研究方法適用特性表(不同策略的相關狀況)

研究方法(策略)	研究問題的形式	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	如何，為什麼	是	是
調查法	什麼人，是什麼，在哪裡，有多少	否	是
檔案紀錄分析法	什麼人，是什麼，在哪裡，有多少	否	是/否
歷史分析法	如何，為什麼	否	否
個案研究法	如何，為什麼	否	是

資料來源：陳萬淇(1985)，個案研究法，華泰書局，頁 29。

由(表 3-3) Yin 認為個案研究法最適用於下列情況：

1. 研究問題的形式是屬於「如何」及「為什麼」。
2. 研究者無法操控到事件相關行為。
3. 重心放在當代的事件上。

根據 Yin 以上的說法，本研究選用個案研究法之理由如下：

1. 研究之問題為「如何」及「為什麼」的型態：

本研究之問題組織「為什麼」需實行平衡計分卡這一策略性工具，即「如何」將平衡計分卡與責任中心制度結合應用於本個案中，透過規劃與設計達有效的建立管理制度。

## 2. 研究中不具控制能力：

由於研究者雖為個案組織的信徒，任期不算短，但並非關鍵性職務，無法影響到研究對象的所有相關行為。且本研究僅探討到平衡計分卡與責任中心制度結合應用之問題及對策，以個案研究方式，瞭解個案組織實施平衡計分卡與責任中心制度結合應用，是否發揮預期效益，由於並未實際執行，故研究者對於個案目前所採行的績效評估制度及其他相關行為並不具有控制力。

## 3. 焦點在目前而非過去：

本研究以個案現行的績效評估制度為依據，焦點在於現行之績效評估制度是否依策略導出，並分析現有的各項實際資料與考核情形，藉以進行本個案組織現今如何規劃設計平衡計分卡與責任中心制度，故其研究的焦點在於「目前事件」上。

平衡計分卡與責任中心制度結合之應用，在宗教組織的研究並不多見，而針對本個案宗教組織的文獻更是缺乏，因此，本研究擬以個案研究方式，探討本個案建構平衡計分卡與責任中心制度之相關情形，以供本個案組織實行此制度之參考。

## 六、研究步驟

首先，為個案組織應用責任中心制度設計，其次，再為個案組織應用平衡計分卡制度之設計；最後，個案組織平衡計分卡與責任中心制度整合之制度設計，以個案研究方式，瞭解個案組織實施平衡計分卡與責任中心制度結合應用是否發揮預期效益。

本研究將就個案機構作參與式觀察以瞭解內部運作狀況，進行個案機構之 SWOT 分析，並與個案機構管理者及員工進行訪談，以完成平衡計分卡之績效衡量指標建構。

本研究之步驟流程說明如下：

### (一) 文獻討論

經由文獻探討的過程，了解責任中心制度之施行與平衡計分卡之四個構面間相聯結，以相關之文獻選擇出最有利之方法，並可提供本個案組織未來實施平衡計分卡制度之參考。

### (二) 參與式觀察

在參與式觀察中，觀察者參與到被觀察者的工作、學習以及生活當中去，與被觀察者建立比較密切的關係，在相互接觸與直接體驗中傾聽和觀察被觀察者的言行。如直接參加個案機構的一些活動，與他們一起探討有關問題等。這樣，觀察者既是研究者又是參與者。

### (三) SWOT 分析

SWOT 分析意即優勢 (Strengths)、劣勢 (Weakness)、機會 (Opportunities)、和威脅 (Threats)。常應用於產業分析，以考量企業內部條件的優勢和劣勢，是否有利於在產業內競爭；機會和威脅是針對企業外部環境進行探索，探討產業未來情勢之演變。此一思維模式可幫助分析者針對此四個面向加以考量、分析利弊得失，找出確切之問題所在，並設計對策加以因應。

### (四) 訪談

藉由焦點式訪談，針對本個案組織的歷史沿革及目前組織制度等相關事宜，對本個案組織的領導經理與傳道部部長、公益部部長、行政部部長及教育文化部長等實施深度訪談，並以開放式談話方式進行，訪談紀錄(如附錄二)所示。

### (五) 資料來源

資料可分為初級資料(Primary Data)及次級資料(Secondary Data)。一般初級資料不易取得，本研究僅就次級資料作為資料來源，次級資料主要來自於相關論文及書籍及該組織出版的書籍、月刊及網際網路上等所蒐集的資料等。

### (六) 文件的蒐集

本研究在資料蒐集上，採用多種資料來源。除了直接收集相關的文獻與個案內部資料，再加上研究者為個案組織的信徒可直接用參與觀察法取得多種資料來源，以求個案資料的正確性與完整性。

### (七) 資料分析

本研究之個案資料分析乃依 Yin(2003)所建議之兩個階段來完成：

#### 1. 選擇一般性分析策略

本研究以文獻所提供的理論架構與建議做為本個案組織之平衡計分卡設計基礎，期

藉由實際的個案研究中，找出印證理論主張的結果，來證明平衡計分卡與責任中心制度結合應用於本個案組織之適用性（為何）及實務上之可行性（為何）。

## 2. 選擇型態配合方法

本研究乃採用型態配合法(Pattern Matching)。亦即，本研究將實地訪談本個案組織所得之策略、績效評估制度極可能遭遇的問題，藉以平衡計分卡四大構面之績效評估指標與責任中心制度與願景、策略相結合為藍本，將個案研究結果與理論相互比較，期望藉由實際的個案研究中，找出預期的結果。

## 第四章 個案簡介與概況

### 第一節 組織概況分析

自文明伊始，宗教信仰便在人類精神生活中佔有重要的地位。儘管至近代，科學與物質文明對人類生活的影響與日俱增，但仍不可取代宗教所能給予人類的心靈滿足。不僅如此，隨著物質文明提昇，人們的心靈與精神卻相對趨於貧乏、茫然；在現代與可預見的未來，宗教信仰仍會如過去數千年般，給予人們慰藉與歸屬感，並成為營造理想社會的重要動力（內政部，2000）。

本個案組織屬於宗教型的非營利事業組織，該宗教組織屬「泛一貫道」體系的新興宗教組織（參考圖 4-1）。本章將就個案研究對象—某宗教組織作一詳細介紹，以便進行個案研究—平衡計分卡與責任中心制度結合之應用，能建構出該組織真正所需的平衡計分卡與責任中心制度。茲將個案組織沿革、組織狀況、發展策略與目標、組織績效管理等分述說明如下。

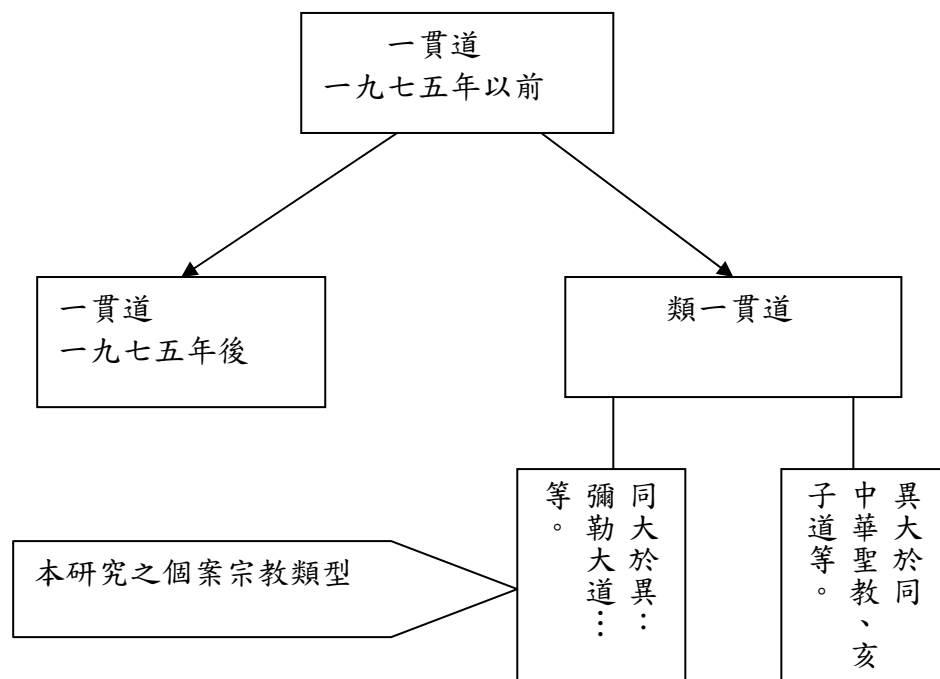


圖 4-1：泛一貫道體系圖

資料來源：汪圓善(2005)，「彌勒大道的宗教型態」，私立輔仁大學宗教研究所碩士論文及本研究修改。

## 一、個案介紹

### (一) 沿革

個案組織位於新竹縣竹東鎮，創立於一九八七年，創立的目的是發揚仁義道德，真道至理，天理良心，為某大道的分會亦即「責任中心」。個案組織起源於劉前人<sup>1</sup>接續金線道脈<sup>2</sup>開始，劉前人於一九四七年求得大道，隨即清口茹素，修道辦道，展開救世渡人的歷史新頁。

一九四九年在新竹縣竹東鎮設立第一家家庭佛堂，並成全造就眾多辦道人才，道場越來越鴻展。後因一九七五年師母<sup>3</sup>殞天，天命金線隱晦難明，幸蒙劉前人天縱英明，能認清目標方向，終在一九八一年，接上師母大人傳承於王老前人<sup>4</sup>的天命金線。一九八五年購得竹東佛堂建地，一九八六年動工興建，終於在一九八七年佛堂落成開幕，為國內第一大公共佛堂，此為本個案組織的緣起。本個案組織重要發展事項，(如表 4-1) 所示。

表 4-1：本個案組織重要發展事項表

年度	重要發展事項
1985	於新竹縣竹東鎮購得佛堂建地。
1986	動工興建
1987	佛堂落成開幕
1996~2000	1. 2000 年成立財團法人某大道總會基金會。(正式立案) 2. 推廣良心之道，走入社會。
2001~迄今	向政府正式立案為社團法人某大道弘慈會新竹分會

資料來源：本研究整理。

### (二) 宗旨(使命)

個案組織為中華民國正式立案的宗教，宗旨即是完成彌勒佛的鴻慈大愿—

1. 使世界永久和平、文明，免以災難劫煞及天災人禍。
2. 使國家真正富強康樂、國泰民安。
3. 使社會安寧和諧、繁榮進步，遠離貧窮饑餓。
4. 使家家幸福美滿、快樂和睦。

<sup>1</sup> 前人—係資深點傳師，他們均係開道一方，道親眾多，擁有多位以上點傳師之領導者。參考林萬傳，〈一貫道〉，收錄於《宗教簡介》(內政部，2000)，頁 460。

<sup>2</sup> 羅錦弘，〈中華聖教總會〉收錄於《宗教簡介》(內政部，2003)，頁 501-511。

<sup>3</sup> 慈無依，〈一貫義疏〈上冊〉〉(慈光出版社，1999，頁 62)。師母為六十四代祖師，從伏羲始祖至師尊師母，合計六十四祖，正好合乎八卦裡一八八六十四卦，為圓滿之卦數。所以道統傳至師母為止，以後就沒有十九代祖。

<sup>4</sup> 王老前人為師母大人代表，亦即本個案的總會創辦人暨前領導人。



5. 使人人良心光明、自在逍遙、慈容滿面、慈心滿懷、慈行遍處。

### (三) 願景：

個案組織的願景是：「成為世界性新興宗教的領導組織」，建立一個充滿感恩、惜福、歡喜的家庭與社會。竭誠有志知識加入志工行列，共助彌勒佛完成大同世界人間淨土、大自然樂園、良心世紀的實現。

### (四) 教義

個案組織以「慈」為宗。慈即良心，良心即慈。個案組織不傳千經萬典，唯真傳真授彌勒記<sup>⊙</sup>，導引人人回頭認識本固有之良心經，只要人人良心光明，大同之世不求而來。

1. 以發揚並實踐「慈」字心法，為救人濟世之道。
2. 以「慈容滿面」為待人處世之方。
3. 以「慈心滿懷」為持心持念之法。
4. 以「慈行遍處」為行為舉止之指南。
5. 以「皆大歡喜」、「打不還手，罵不還口」為修持之究竟圓滿。
6. 以助 彌勒佛完成大同世界、人間淨土、良心光明世紀，為終生志業與生命之最高昇華。

### (五) 個案組織的四大聖業

個案組織的社會關懷是由四大聖業負責推廣，此四大聖業分別為傳道聖業、教育聖業、文化聖業、公益聖業，(如表 4-2)所示，分述如下：

表 4-2：個案組織的四大聖業表

四大聖業	推廣內容
1. 傳道聖業	共締彌勒淨土、點亮人人良心燈。
2. 教育聖業	培育良心光明的人。
3. 文化聖業	推展彌勒文化，打造良心世紀生活。
4. 公益聖業	實踐彌勒佛慈行遍處的德行風範。

資料來源：本研究整理。

### 1. 傳道聖業

傳道聖業主要是傳佈彌勒福音，渡人得受彌勒記，使人人得蒙彌勒佛之護佑吉祥，同時點亮人人良心燈，使人人皆能效法彌勒佛流露出慈容、慈心及慈行，擁有歡喜光明的人生。

### 2. 教育聖業

培育良心光明的人。個案組織在老院長高山愚人的高瞻遠矚的領導下，揭櫫以道德真理良心教育，為救人濟世之重點，數十年來始終不斷地到世界各地講道成全人才。王老院長常慈示：「講的道德不是道德，寫的道德不是道德，真正做到事實才是真道德。」

### 3. 文化聖業

推展彌勒文化，打造良心世紀生活。個案組織於一九八二年即成立出版社，致力出版各類彌勒文化書籍。一九八八年成立錄音部，開始錄製講道錄音帶與社會大眾結緣，並出版一系列道歌音樂及歌曲，以良心之音淨化人心。並於一九九六年，創立月刊，並於本個案組織設立印刷部。同年成立影視組，為道德真理良心教育與良心之道推廣留下真實寶貴的影音紀錄。一九九八年成立全球資訊網站，提供豐富便捷及時的資訊。為更多元宣揚福音，帶動良心世紀生活，一九九六年起陸續成立合唱團、良心劇團、青少年劇團。

### 4. 公益聖業

實踐彌勒佛慈行遍處的德行風範，做眾生的服務員：「盡心盡力、助人成功、不圖回報、一無我有。」此為高山愚人王老院長的慈言。個案組織為完成彌勒佛的鴻慈大愿，不僅要協助世人化解痛苦，更要幫助人人走向光明喜悅幸福的人生，幫助世界轉化安寧太平富裕的人間淨土，故總院創辦人高山愚人王老院長一生奔波於道，以利益眾生為志，時時以作眾生的服務員自居。公益聖業的發展又可分為下列三期，(如表 4-3)所示。

表 4-3：個案組織公益部發展三期

發展時期	內容
基礎期 1987-1996	著重個人靈修與家庭倫理道德之實踐。
發展期 1996-2000	至全省各地學校、監獄、社區推廣良心之道，走入社會，倡導「感恩、惜福、歡喜」的人生，至 2005 年止已推廣八百餘所中小學及大專院校；輔導教化監所達二十餘所。
拓展期 2001—迄今	全面推廣良心之道與熱愛大自然時期，推廣環保、素食。

資料來源：本研究整理。

## 二、組織架構圖

個案組織從領導經理下設六個部門：教育文化部、行政部、傳道部、公益部、秘書部及資訊部。行政部下設二個處：總務處（又分三個組：庶務組、交通組、禮儀組）、人才招募與培訓處。傳道部下又分為四個組：佛堂行政組、國內道務組、國外道務組、宣揚彌勒真理組。教育文化部下設三個處：教育處、文化處、資訊處。秘書處下又分為三個組：公關組、人資組、統籌規劃工作組。資訊處下分為：顧問團、電腦維修組、資訊網路組。組織架構圖(如圖 4-2) 所示。

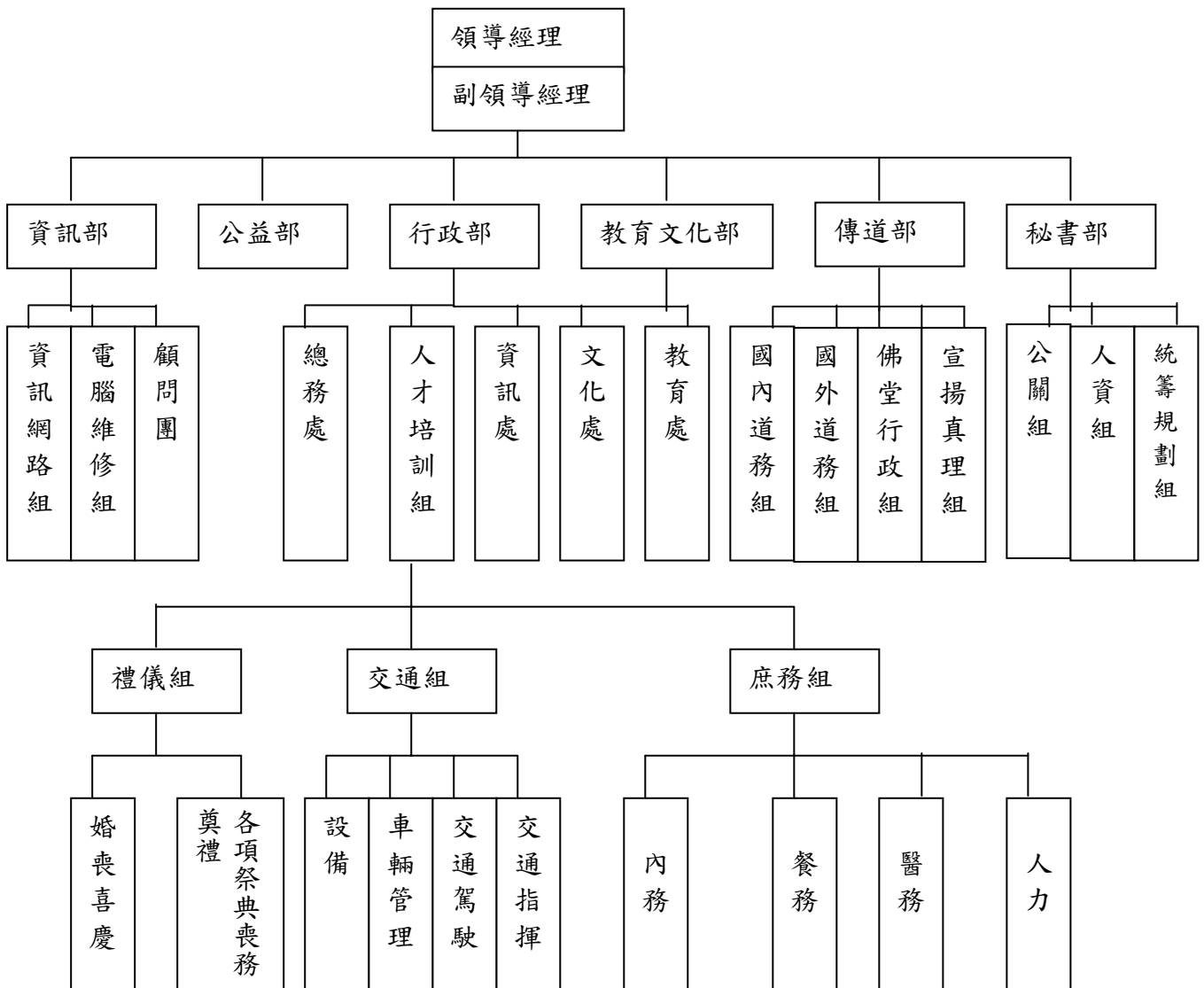


圖 4-2：個案組織架構圖

資料來源：個案組織及本研究整理。

### 三、工作職掌：

(一) 教育文化部下設三處：教育處、文化處、資訊處(如圖 4-3)。茲將各工作職掌分述如下：

1. 教育處又分為三組：班務組、講員組及彌勒青年工作團

(1) 班務組：國內外班務之發展規劃與執行班務考核與評估。

(2) 講員組：師資管理與講員培訓教材研發與課程研發。

(3) 彌勒青年工作團：青少年兒童與各種活動規劃，青少年兒童人才的招募與培訓。

2. 文化處又分為三組：美編組、音樂組及戲劇組。

(1) 美編組：編輯與採訪、美工人才之執行及各種錄影攝影的規之與培訓。

(2) 音樂組：合唱團與各種團之培訓和演出。

(3) 戲劇組：良心劇團之培訓和演出。

3. 資訊處又分為二組：資訊組與管理組。

(1) 資訊組：負責佛堂資料處理、各種文化資訊的建檔與管理及資訊網站的規劃與電腦。

(2) 管理組：各種圖書、聖訓、月刊、錄音帶、錄影帶管理播音器與視聽器材之使用與管理。

教育部各處的工作推展、皆建立佛堂道務、班務、人才、培訓的宗旨上依領導點傳師交辦事項，與其他各部協調，同心同德，共同完成。個案組織之活動班表(如表 4-4) 所示。

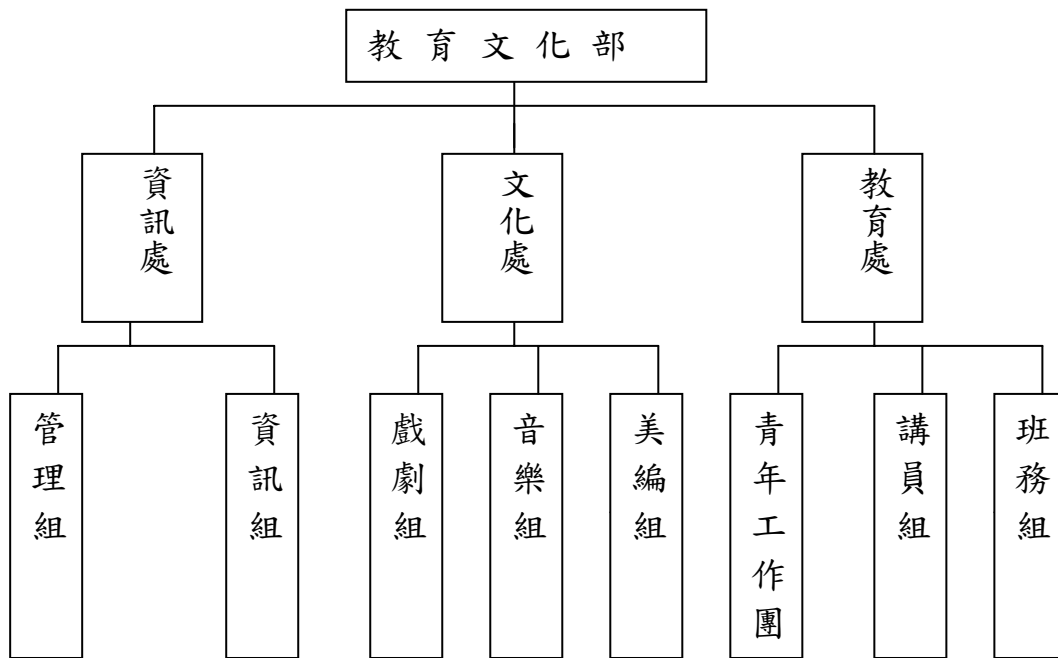


圖 4-3：個案組織教育文化部組織圖

資料來源：個案組織及本研究整理

表 4-4：個案組織常態性班表

班 表		
星期一	晚上 8：00—9：30	一樓國樂班 四樓書法班 五樓禮節示範班。
星期二	晚上 7：50—9：30	妙智班。
星期三	晚上 8：00—10：00	四樓交流班講員及菁英人才班 輪週研討會。
星期四	晚上	家訪班。
星期五	晚上 8：00—9：30	禮節班。
	早上 9：00—11：30	三樓各位點傳師電腦研習班
星期六		四樓國畫班。
	下午 2：00—5：30	各位點傳師道務聯絡班。
	晚上 8：00—9：00	各區家庭佛堂交流班。

資料來源：個案組織及本研究整理。

(二) 行政部下設二個處：總務處及人才招募及培訓處(如圖 4-2)。茲將各工作職掌分述如下：

1. 總務處：

(1) 庶務組—

A、採購：

B、內務：廳舍管理與維護（設備）、環境清潔及倉儲管理（傢俱、器材、備品）。

C、餐務：一般餐務（定期性活動）、婚喪喜慶及廚務人力之調派與管理。

D、醫務：醫材維護與採購（保持堪用狀態）、一般藥品之清點與汰換補充  
配合佛堂涉外活動之醫療急救與支援

E、人力：無畏施人員之管理與調派。

(2) 交通組—

A、交通指揮：交通指揮人員之管理、培訓與調派。

B、交通駕駛：交通駕駛人員之管理、與調派。

C、車輛管理：車輛調度、車輛保養、檢驗與保險、違規等處理。

D、設備：車庫管理與維護及交通器材與設備管理、補充。

(3) 禮儀組—

A、各項祭典喪務奠禮：各項祭典儀式之擬定與執行、奠禮儀式之研擬與辦理及各項儀式  
司儀、接待、服務人員等之培訓。

B、婚喪喜慶：喜慶婚禮儀式之研擬與執行及執禮、服務人員之培訓。

行政部其工作職掌還包括人才之招募與培訓、領導點傳師交辦事項及協助其他部室  
工作之辦理。

(三) 傳道部蒙沾 天恩師德，以救渡三曹<sup>5</sup>促進彌勒淨土實現為崇高使命；抱持感天恩報天恩  
抱天心天心行感師德報師德抱師心師心行的理念；立足竹東放眼三曹眾生為願景。

<sup>5</sup> 三曹：即天曹（氣天的大仙）、人曹（世界的眾生）、地曹（地獄的鬼魂）。

1. 傳道部工作方針：

- (1) 長期方針：國內道場『家庭彌勒化』；國外道場『本土化』。
- (2) 中期方針：國內道場『年青化』；國外道場『深耕化』。
- (3) 短期方針：健全道務組織體系，分層負責辦道的正常化、健全道務組織體系，分層負責辦道的正常化及佛堂行政管理制度的建立。

2. 傳道部組織：(如圖 4-4 所示)傳道部下共設四個組：國內道務組、國外道務組、宣揚彌勒真理組及佛堂行政組。

- (1) 國內道務組：負責國內外道務整合與發展之規劃輔導、策劃辦理國內外點傳師及國內壇主、辦事人員、開荒人員之道務研討與專業、能力之提昇及點傳師、壇主、辦事人員、開荒人員之道務工作守則的彙編。
- (2) 國外道務組：負責國外道務發展與佛堂設立的策劃、調配國外辦事人員及出國簽證等辦理及國外壇主、辦事人員道務研討與人才培訓。
- (3) 宣揚彌勒真理組：規劃與推動國內外彌勒真理宣揚活動、家庭拜訪辦法之策劃與推進及推動彌勒家庭與心靈輔導。
- (4) 佛堂行政組：統籌規劃各佛堂所屬道務區域與管理之推進及國內外公共佛堂、家庭佛堂設立時佛具的供應。個案組織傳道部組織圖(如圖 4-4)所示。

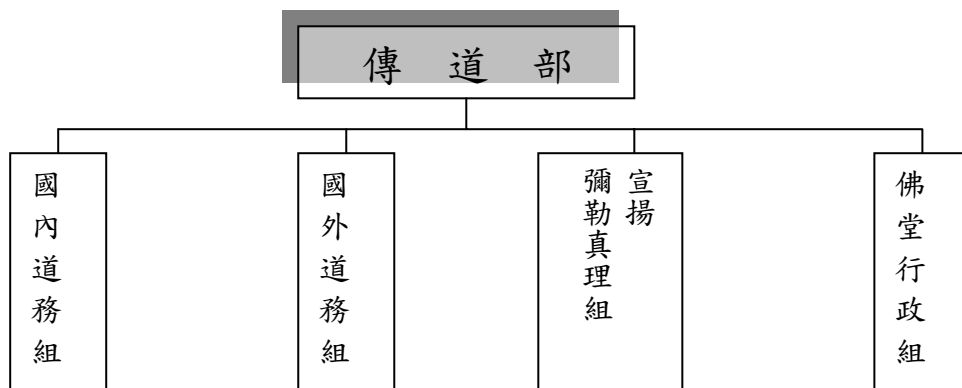


圖 4-4：個案組織傳道部組織圖。

資料來源：個案組織及本研究整理。



#### (四) 公益部

實踐彌勒佛慈行遍處的德行風範 做眾生的服務員！盡心盡力、助人成功、不圖回報、一無我有。 —高山愚人<sup>6</sup>慈語。

個案組織為完成彌勒佛的鴻慈大愿，不僅要協助世人化解痛苦，更要幫助人人走向光明喜悅幸福的人生，幫助世界轉化為安寧太平富裕的人間淨土，故創辦人高山愚人王老院長一生奔波於道，以利益眾生為志，時時以作眾生的服務員自居。

##### 1. 基礎期一九八七~一九九六年

興辦社會教化的基礎期，著重個人靈修與家庭倫理道德之實踐。

##### 2. 發展期一九九六~二〇〇〇年

正式走入社會服務的發展期，王老院長帶領彌勒義工們在台灣各縣市、學校、監獄、社區推廣良心之道，倡導感恩、惜福、歡喜的人生，效法「盡心盡力、助人成功、不圖回報、一無我有」之彌勒精神，化導感召了無數人加入了彌勒義工的行列，共為喚醒人人良心光明而努力。

###### (1) 一九九六年開始

分贈良心之道錄音帶至全台灣各學校，共計發出六十萬卷。

###### (2) 一九九七年開始

在台灣各學校、監獄推廣良心之道，至今已推廣至八百餘所中小學及大專院校，接受輔導教化之監所已達二十餘所。國外星、馬、泰、韓、印尼等國亦同步開展。並連續受到政府單位頒獎表揚為「宗教團體興辦社會教化事業績優團體」。

---

<sup>6</sup> 高山愚人為本個案組織總會的創辦人王老院長的道號

### (3) 一九九九年開始

舉辦第一屆良心光明大會，在王老院長帶領下，以良心道歌合唱及良心劇公益巡迴演出，共計在台灣區開辦九場。並發動世界各地分院協助台灣九二一賑災活動，於中部災區設立十五個賑災服務站，提供衣、食、帳棚、衛生用品等民生物資，持續救濟長達三個多月。

### (4) 二〇〇〇年、二〇〇一年

繼續舉辦第二屆、第三屆良心光明大會公益巡迴演出，在總會院長帶領下，共計在台灣區開辦二十六場。並舉辦中日韓泰印尼五國彌勒福音演唱大會 | 良心世紀頌巡迴演出，首場林口體育館有兩萬餘人參加。國外的良心光明大會，也從二〇〇〇年開始，分別在印尼、泰國、馬來西亞、韓國各地舉辦。

## 3. 拓展期

### (1) 二〇〇一年開始

是全面性推廣良心之道與熱愛大自然的時期並成立社團法人中華民國〇〇總會，在各縣市並成立個案組織弘慈會，以結合各地有志之士共同推動彌勒慈的文化與生活。總會及各弘慈會成立彌勒大自然健康委員會、彌勒熱愛大自然青年工作團，推廣慈的環保、健康慈容、健康素食，並加強組織各組彌勒義工大隊。

### (2) 個案組織弘慈會良心之道推廣活動如下：

- A. 主題—「感懷慈母恩」。
- B. 活動程序—全程約四十五分鐘。
  - (A) 請校方先開場白 二分。
  - (B) 由弘慈會—羅團長介紹活動意義三分。
  - (C) 良心短劇表演十五分。
  - (D) 良心道歌合唱團唱道歌(我親愛的媽媽) 五分。
  - (E) 請幾位現場學生上台做觀後「心得報告」(人數視時間而定) 十分。
  - (F) 請校方頒發獎品給心得報告之學生，並鼓勵學生實踐做出孝道事實  
(獎品由弘慈會提供) 五分。

(G) 活動結束。

C. 歡迎學生之家長共同參與活動。

D. 校方可自備錄影、攝影。

(六) 秘書部組織與職掌(如圖 4-5 所示)：

秘書部下設三個組：統籌規劃組、公關組及人資組，分別由各負責人員推進。

1. 統籌規劃組：辦理佛堂秘書室有關之各項工作。

2. 公關組：

(1) 國內外機關團體公文收發與辦理。

(2) 天恩彌勒佛院與大光佛堂等道務公文收發與辦理。

(3) 道場與各機關團體有關推廣敦親睦鄰工作之交涉。

(4) 利用媒體、雜誌適時宣揚弘慈會對社會所做的貢獻。

(5) 提升新竹縣○○大道弘慈會之社會良好形象。

3. 人資組：

(1) 道場人力資源發展之規劃。

(2) 道場人事資料之建檔與管理。

(3) 道場人員考核與個人道場發展生涯規劃之輔導。

(4) 國內外壇主、佛員、開荒與辦事人員之選拔及考核。

秘書處的執掌還包括秘書室人才之招募與培訓、領導點傳師交辦事項及協助其他部室工作之辦理。

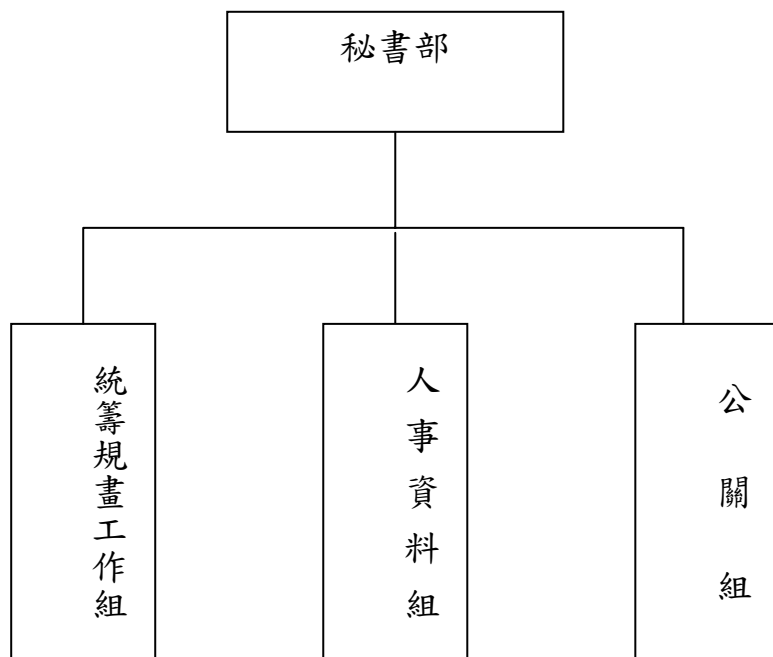


圖 4-5：個案組織秘書部組織表

資料來源：個案組織及本研究整理

(七) 資訊部組織與職掌(如圖 4-6 所示)：

資訊部下設三組：顧問團、電腦網路硬體維修組及資訊網路組。

#### 1. 工作執掌

- (1) 顧問團：參與策劃、提供經驗與諮詢。
- (2) 電腦網路硬體維修組：負責電腦之硬體、軟體的維修和系統之應用。
- (3) 資訊網路組：網站網路：規劃、編輯資訊網站。

#### 2. 資訊室信件管理與使用原則：

儘可能每天閱讀新收到的信件，若有關資訊室相關文件應列印使相關部門知道與存檔；若關於佛堂道務、班務之文件，將資料列印之後並在紀錄簿上紀錄，再送到資訊處負責點傳師呈送。

- (1) 程式管理：佛堂程式設計與管理、道親個人資料及其他。
- (2) 文書人員：各部門電腦文書資料編輯處理。
- (3) 資訊室管理組：資訊室使用規章與管理。
- (4) 資料管理：各部門資料整放資料櫃、年度整理資料編訂成冊、年度電腦資料備存成 CD 及資料櫃整理排放。
- (5) 總務管理：資訊室資產管理，書籍物品整理申請管理。

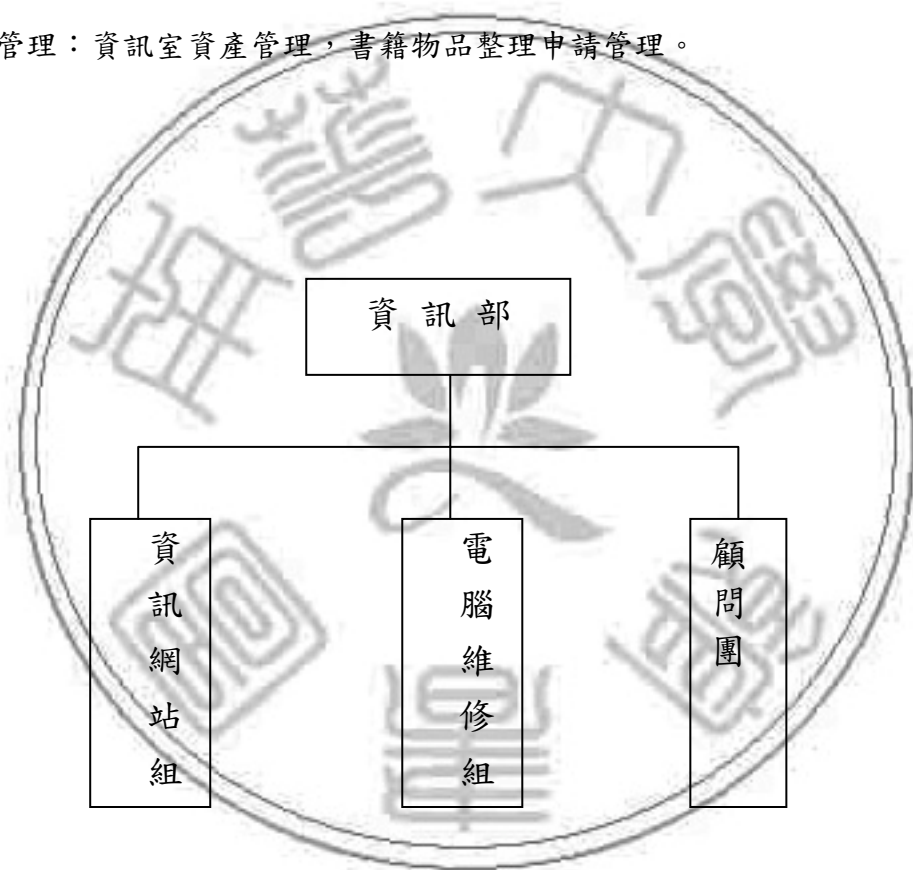


圖 4-6：個案組織資訊部組織表

資料來源：個案組織及本研究整理

### 三、個案組織營運概況

#### (一) 財務報表

個案組織營運概況個案組織民國 93 年度經費收入來源主要來自於各信眾的自由捐贈款，佔總經費收入來源 60%以上，會員會費收入次之佔總經費收入 17%左右，該兩項收入佔總經費收入將近 80%，表示運用於組織基金的收入來源須要靠募款單位積極募款才能達到預期的目標，此狀況亦是非營利組織所產生的特有特性。

個案組織由專門募款單位將所募集的捐贈款統籌分配，至於經費支出運用係由各專案活動所依據所提出的舉辦活動經費預算表來作為經費支出的控制與分配規劃的依據，並透過專案活動負責人執行監督控管的工作，讓專案活動的每一筆經費收入發揮最大的經濟效用不致產生浪費與無效率使用的現象，也符合捐助人的捐贈的目的與期待。

個案組織係屬其中一個分會，因此基金的規模相對就較總會的規模為小，但該基金的設立目的與宗旨主要鎖定於地區性的宗教服務及促進地區性學習成長與服務，基於此理由該個案組織募集基金的規模與種類則依所預期達到的目的為基準作最適的規劃，因此目前基金規模已達新台幣壹億元以上，除了投資固定資產約佔基金規模近 30%左右外，餘均暫置於銀行存款中供專案活動經費支出之用。另外為供組織建設之用向銀行融資借款供營運週轉之用，但僅佔基金規模的 6%左右不會造成個案組織的財務危機。個案組織民國 93 年度的財務報表（詳表 4-5 至表 4-7）。

表 4-5：個案組織新竹分會--民國 93 年度營運作業表

個案組織新竹分會				
作業表				
民國 93 年 1 月 1 日至 12 月 31 日				
單位：新台幣仟元				
	未限制基金	建設基金	創設基金	合計
經費收入				
捐贈收入	\$ 40,000	\$ 10,000	\$ 1,000	\$ 51,000
利息收入	970	420	110	1,500
服務收入	2,800			2,800
會費收入	11,000			11,000
其他收入	8,500			8,500
經費收入合計	\$ 63,270	\$ 10,420	\$ 1,110	\$ 74,800
經費支出				
員工薪資	\$ 5,010			\$ 5,010
辦公用品費	3,540			3,540
募款費用	2,360			2,360
活動材料費用	10,600			10,600
事務費用	2,478			2,478
出差費用	472			472
交通費用	826			826
印刷費用	2,130			2,130
出版費用	1,410			1,410
電話費用	708			708
郵寄費用	885			885
會議費用	531			531
傷病醫療費	900			900
水電費	1,300			1,300
員工福利金	90			90
會計師費用	120			120
法律費用	120			120
折舊、折耗費用	390			390
設備維護費	1,520			1,520
利息費用	350			350
其它費用	1,640			1,640
活動場地租金費	2,660			2,660
設工程費		8,260		8,260

經費支出合計	\$ 40,040	\$ 8,260	\$ -	\$ 48,300
結餘款	\$ 23,230	\$ 2,160	\$ 1,110	\$ 26,500

資料來源：個案組織提供。

表 4-6：個案組織新竹分會--民國 93 年資產負債表

個案組織新竹分會					
資產負債表					
民國 93 年 12 月 31 日			單位：新台幣仟元		
	小計	合計		小計	合計
流動資產			流動負債		
現金	\$ 76,715		短期借款	\$ 2,000	
應收捐贈款	5,480		應付帳款	1,180	
應收利息	125		應付費用	620	
預付費用	520		應付建設基金款	690	
流動資產合計		\$ 82,840	流動負債合計		\$ 4,490
投資及基金			長期負債		
投資	2,200	2,200	長期借款合計	4,000	4,000
投資及基金合計		2,200	負債總計		8,490
資產			淨資產		
土地	9,760		未限制基金	76,540	
建築及改良物	8,980		建設基金	22,160	
辦公設備	1,260		創設基金	6,110	
在建工程	8,260		淨資產合計		104,810
固定資產合計		28,260			
資產總計		\$ 113,300	負債及淨資產總計		\$ 113,300

資料來源：本研究者自行計算提供。



表 4-7：個案組織新竹分會--民國 93 年財務比率分析

個案組織新竹分會			
年度 分析項目		財務比率分析	
		民國 93 年	比率分析說明
流動性 比率	流動比率(%)	1,844.99	代表組織的短期資金週轉的流動性比率高於一般平均值150%甚多，代表該組織的短期營運資金運用上無慮
	速動比率(%)	1,833.41	速動比率代表組織排除流動性較差的流動資產後對於供給組織短期週轉金的償環能力該組織的速動比率超過1以上，代表短期營運資金充裕
償債 比率	槓桿比率(%)	7.49	槓桿比率又稱為負債比率，該組織的負債比率甚低未達10%，表示該組織的資金來源主要由捐贈人贊助者多
	負債對權益比	0.08	該比率小於一表示該組織對於營運週轉金的來源大部份來自於捐贈人之捐款，故無資金短缺之虞
資產 管理 比率	資產週轉率(次)	6.60	該比率代表資產被使用的效率，因此次數越多越好，該組織目前的資產使用效率尚屬合理範圍
	固定資產週轉率(次)	2.65	該比率代表固定資產被使用的效率，因此次數越多越好，該組織目前的固定資產使用效率略嫌不佳，一年週轉次數不到三次，平均周轉天數為4.6個月，效率不佳
	應收帳款週轉率(次)	13.65	該比率代表應收帳款變現的速度，以目前該組織的週轉次數換算天數27天來看，表示該組織捐款收現能力強，無呆帳及資金運用不足之現象
獲利 率	收入結餘比率(%)	35.43	該比率代表組織對於捐款的專案運用或統籌運用的效率，該比率越高越好，表示組織可以獲得較多的結餘款供其他年度或專案經費不足時使用

	營業淨利率(%)	35.90	該比率越大代表組織對於捐款的專案運用或統籌運用的效率越好,該組織淨利率達到30%以上實屬運用效率高的表徵
報酬率	基金餘額報酬率(%)	25.28	該比率代表組織將捐贈者的捐款再運用產生的報酬,因此數值應越大越佳,該組織報酬率達到25%以上實屬高報酬的表徵
	資產報酬率(%)	23.39	該比率代表組織將資產再運用產生的報酬,因此數值應越大越佳,該組織報酬率達到26%以上實屬高報酬的表徵

資料來源：該研究自行計算提供。

## (二) 責任中心績效說明

本個案組織新竹分會所提供之民國93年度的作業表係以全組織之經費收入與經費支出為彙總基礎，未以各基金的責任中心為劃分基礎，故經本研究依該個案組織對於責任中心的權責重新整理與歸類，編製以責任中心為劃分基礎的作業表供個案組織績效管理之依據，請參考表(4-8)說明。

從責任中心為基礎之作業表(表4-8)中，可發現責任中心的劃分主要以未限制基金為主，從任務中心與服務中心的劃分權責來看，任務中心的結餘款比服務中心的結餘款高，若以該絕對數字而言似乎代表任務中心的績效較佳，但以結餘款佔經費收入的比率來看，反以服務中心的績效為佳，因此在做績效評估的時候除了金額的絕對數字外，比率的數字更為評估績效的重要參考依據。

從經費支出的固定性與變動性的劃分進而可以估算出作業基金的損益兩平的服務金額(即經費邊際貢獻金額等於固定經費成本及年度節餘款，經費邊際貢獻金額等於經費收入減變動經費成本)，且服務中心的邊際貢獻度高達65%以上，因此該責任中心達到組織所賦予的專案達成率會是最快的，故可建議該個案組織將基金的作業表透過責任中心的劃分釐定出更明確的權責義務以利達到組織所賦予之工作績效。

表 4-8：個案組織新竹分會—民國 93 年度作業表(責任中心)

個案組織新竹分會					
作業表(責任中心)					
民國 93 年 1 月 1 日至 12 月 31 日 單位:新台幣仟元					
會計科目 \ 基金名稱	未限制基金		建設基金	創設基金	合計
	任務中心	服務中心			
經費收入					
捐贈收入	\$ 40,000	\$ -	\$ 10,000	\$ 1,000	\$ 51,000
利息收入		970	420	110	1,500
服務收入		2,800			2,800
會費收入		11,000			11,000
其他收入		8,500			8,500
經費收入合計	\$ 40,000	\$ 23,270	\$ 10,420	\$ 1,110	\$ 74,800
經費支出					
固定成本					
員工薪資	\$ 600	\$ 2,004			\$ 2,604
事務費用	1,239	1,239			2,478
傷病醫療費	108	360			468
員工福利金	10	37			47
會計師費用	60	60			120
法律費用	60	60			120
折舊、折耗費用	273	117			390
設備維護費	912	608			1,520
利息費用	252	98			350
其它費用	935	705			1,640
固定成本合計	4,449	5,288			9,737
變動成本					-
員工薪資	2,406	-			2,406
辦公用品費	1,244	2,296			3,540
募款費用	-	2,360			2,360
活動材料費用	10,600	-			10,600
出差費用	260	212			472
交通費用	198	628			826
印刷費用	1,268	862			2,130

出版費用	1,105	305			1,410
電話費用	263	445			708
郵寄費用	443	442			885
會議費用	239	292			531
傷病醫療費	432	-			432
水電費	975	325			1,300
員工福利金	43	-			43
活動場地租金費	2,660	-			2,660
建設工程費	-	-	8,260		8,260
變動成本合計	22,136	8,167	8,260	-	38,563
經費支出總計	26,585	13,455	8,260	-	48,300
結餘款	\$ 13,415	\$ 9,815	\$ 2,160	\$ 1,110	\$ 26,500

資料來源：本研究自行整理彙總

以上為本章就個案研究對象—某宗教組織作一詳細介紹，以便進行個案研究—平衡計分卡與責任中心制度結合之應用，能建構出該組織真正所需的平衡計分卡與責任中心制度。

## 第二節 發展目標與策略

### 一、個案組織使命及願景

王士峰、王士絃(2000, 頁 37-41)指出,經營非營利事業應以使命為重,不能像企業那樣以追求利潤為目的。彼得杜拉克(Drucker)認為非營利組織領導的關鍵並不在於領袖魅力,而是使命。一個明確的使命可以使得組織內的參與者豪不含糊的說:「這就是我對組織所做的貢獻」。通常在制定非營利組織的使命時,包括三個階段:

- (一) 要滿足誰—即界定顧客群。
- (二) 要滿足的是什麼—即找出顧客的需要。
- (三) 如何被滿足—即找出組織應具備的特殊能力。

#### (一) 個案組織使命

個案組織之使命(宗旨)上,即是完成彌勒佛的鴻慈大愿—

1. 使世界永久和平、文明、免於災難劫煞及天災人禍。
2. 使國家真正富強、康樂、國泰、民安。
3. 使社會安寧、和諧、繁榮、進步、遠離貧窮、飢餓。
4. 家家幸福、美滿、快樂、相愛、和睦。
5. 使人人良心光明、自在逍遙、慈容滿面、慈心滿懷、慈行遍處。

#### (二) 個案組織願景

發揚彌勒佛慈容滿面、慈心滿懷、慈行遍處的特德,以便建立一個充滿感恩、惜福、歡喜的家庭與社會。竭誠有志知識加入志工行列,共助彌勒佛完成大同世界人間淨土、大自然樂園、良心世紀的實現。

綜合以上志言中,將其以使命說明書的方式重新予以安排(如表 4-9)所示。從某宗教組織使命說明書中,可以得知,個案組織服務的對象包括三曹眾生(天曹、人曹、地曹)皆能得渡,而其任務是以慈悲與智慧勵行善道(即福雙雙修),對社會的責任是以「正信、正念」、「盡心盡力、助人成功、不圖回報、一無我有」之精神,為世界、為社會、為眾生服務。

表 4-9：個案組織使命說明書

#### 一、我們的使命

1. 使世界永久和平、文明、免於災難劫煞及天災人禍。
2. 使國家真正富強、康樂、國泰、民安。
3. 使社會安寧、和諧、繁榮、進步、遠離貧窮、飢餓。
4. 家家幸福、美滿、快樂、相愛、和睦。
5. 使人人良心光明、自在逍遙、慈容滿面、慈心滿懷、慈行遍處。

#### 二、我們的願景

發揚彌勒佛慈容滿面、慈心滿懷、慈行遍處的特德，以便建立一個充滿感恩、惜福、歡喜的家庭與社會。

#### 三、我們的策略

1. 我們要以「盡心盡力、助人成功、不圖回報、一無我有」之精神，以傳揚本大道教義為宗旨。
2. 我們是以傳道、教育、文化、公益四大聖業為主要工作。
3. 建立一個充滿感恩、惜福、歡喜的家庭與社會。
4. 我們要以慈悲與智慧，力邀世界善士，共辦良心事業，讓大同世界早日實現。

#### 四、我們的價值觀

1. 顧客：三曹眾生(天曹、人曹、地曹)皆得渡。
2. 人員：以慈悲與智慧，以愛心相扶持，挽救人人的良心。並以正信、正念勵行善道，以實際之參與，同心同德、群策群力，共創萬八聖業。
3. 責信度：秉著彌勒佛「慈容滿面、慈心滿懷、慈行遍處」、「慈愛一切、皆大歡喜」的特德，化混亂的世界為大同世界、化汙濁的人間為人間淨土、化罪惡的世間為世間天國的鴻願及「盡心盡力、助人成功、不圖回報、一無我有」之精神，宣揚彌勒福音，從事挽救三曹同返天堂的天職天責。

資料來源：個案組織及本研究整理

## 二、發展目標

### (一) 個案組織總會之目標

#### 1. 近程目標 (1 年內)

- (1) 培訓志工人才
- (2) 配合學校教育
- (3) 配合獄政教育
- (4) 設立老人文康中心

#### 2. 中程目標 (1-2 年)

- (1) 協助家庭教育
- (2) 海外推廣華語
- (3) 配合媒體傳播良心之道

#### 3. 長程目標 (3-5 年)

- (1) 建設彌勒大佛成為彌勒環保信仰中心
- (2) 心靈改革淨化
- (3) 實踐彌勒人生素食
- (4) 達良心光明萬國一家

### (二) 個案組織新竹分會之目標

1. 仍定位為某宗教組織總會之新竹分會(責任中心)(如圖 4-7)所示，除配合總會之運作外，並將發展重點放在國外道務發展與佛堂設立。
2. 增設硬體設施。
3. 軟體及營運方式之改善。
4. 增設家庭佛堂 (截至二〇〇五年為止，已有家庭佛堂二百餘間)。
5. 配合學校教育及獄政教育。
6. 培訓志工人才。
7. 心靈改革淨化及推廣彌勒人生素食、彌勒環保以達良心光明萬國一家。

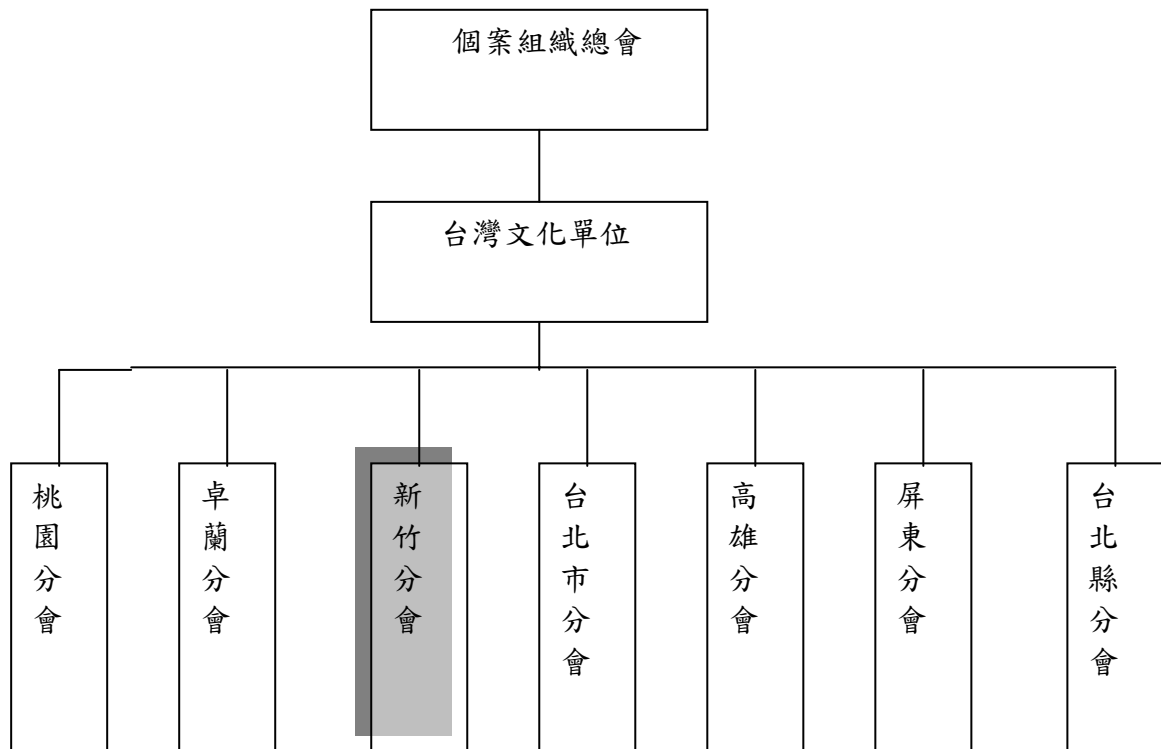


圖 4-7：個案組織文化單位組織表（個案組織定位圖）

資料來源：某個案資料及本研究整理

### 三、發展策略

#### （一）個案組織策略規劃之架構

個案組織的總會在每年的七月將規劃下一年度之策略、目標及可達成目標的可行方案，再由總會將未來一年的活動計畫通知國內外分會，各分會再規劃下一年度之目標及可達成目標的可行方案以共同達成目標並在活動結束後進行事後的檢討與評估，主要流程如(圖 4-8 及表 4-10)所示。



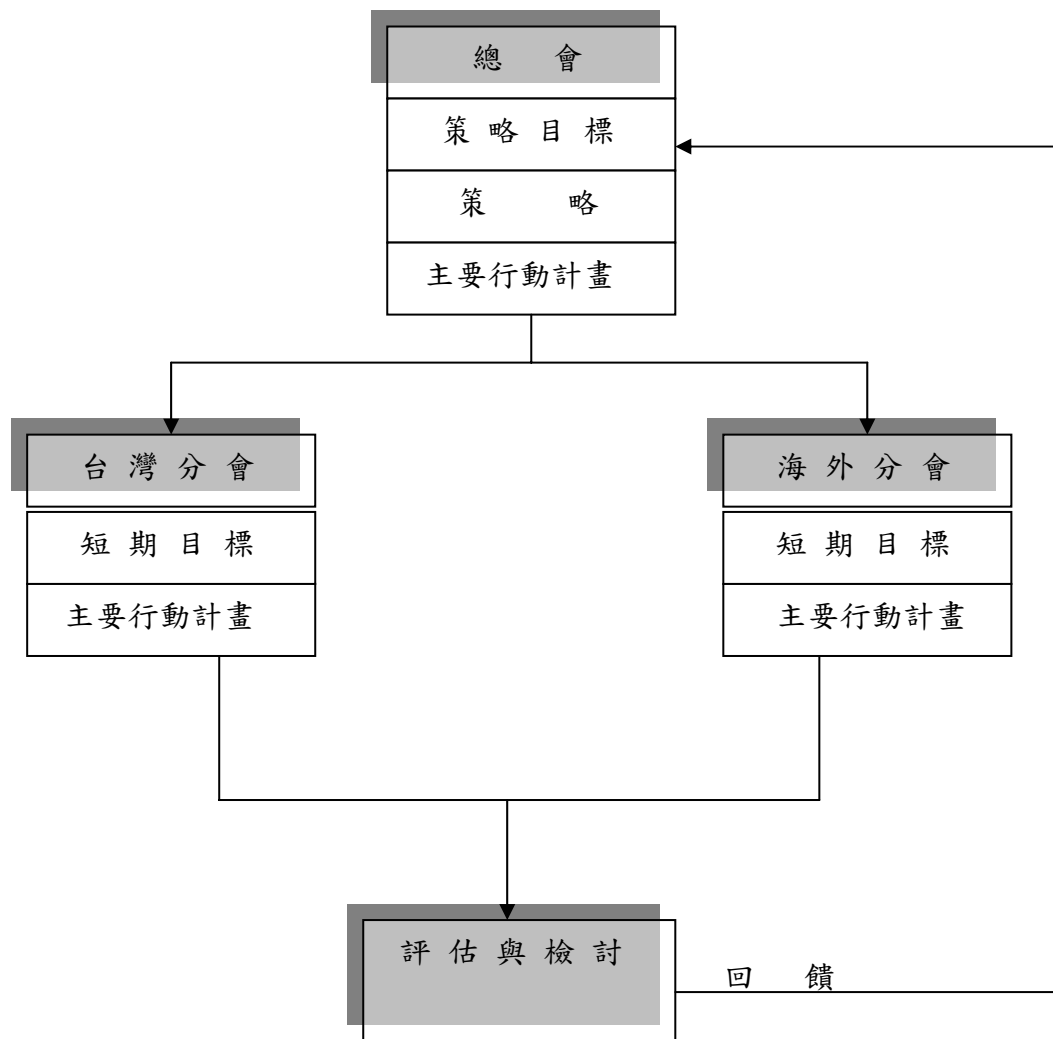


圖 4-8：個案組織策略規劃架構圖

資料來源：某個案資料及本研究整理

表 4-10：個案組織策略規劃計畫表

計畫項目		月份	7	8	9	10	11	12
		負責單位						
一	策略規畫前置作業							
	1. 組織問題分析(內部及外部)	總會前人及各行政部門主管	*					
	2. 策略規畫流程及方法之設計	總會前人及各行政部門主管		*				
二	1. 總會未來發展方向	總會前人及各行政部門主管			*			
	2. 目標設定	總會前人及各行政部門主管			*			
	3. 預算規劃	總會前人及財務部長			*			
	4. 內部管理	總會前人及各行政部門主管				*		
	5. 行動方案	總會前人及各行政部門主管				*		
三	確認未來規劃執行的方案	總會前人及各行政部門主管				*		
四	發展各分會	總會前人及各行政部門主管						
五	發展行動計畫	總會前人及各行政部門主管						
六	執行下一年度活動	分會各部門						
	1. 招募人才	分會各部門					*	
	2. 舉辦各項活動	分會各部門					*	
	3. 環保推廣	分會各部門					*	
	4. 推動各項班務	分會各部門					*	
七	執行年度事業計畫書	總會前人及財務部門主管						*

資料來源：某個案資料及本研究整理

## (二) 硬體發展策略

1. 個案組織以服務新竹地區之信徒為主，儘可能滿足日益成長的信徒，原有之硬體設施不敷使用，擬增設硬體設施，故已於二〇〇〇年間在新竹縣芎林鄉石潭村購地五千餘坪，目前正申請開發建築中。

2. 籌備規劃以下之建設：

(1) 佛堂

(2) 青銅彌勒大佛

(3) 思恩堂

## (三) 軟體發展策略

1. 加強幹部的管理訓練，善用資訊工具，提昇工作效率並加強行銷企劃能力及因應業務資訊化之能力。
2. 檢討簡化各項行政流程，提高行政效率。
3. 顧客面：增加顧客的滿意度、爭取社區支持。
4. 內部流程面：提昇知名度、確保經營上的優勢、提升顧客關係。
5. 學習成長面：培養策略工作方面的競爭力、強化策略聯盟、激勵成長制度。
6. 財務面：增加收入、爭取未來長期的支援、訂定長期的投資策略。

### 第三節、組織績效管理及其問題

本節將針對個案組織之現行管理制度做一概括性分析，以利後續平衡計分卡之設計與規劃。以下茲分別就個案組織之薪酬獎勵制度及各項制度及作問題分析。

#### 一、薪酬獎勵制度及各項制度訂定的方式

##### (一) 薪酬獎勵制度及各項制度訂定的方式：

1. 新進人員(神職人員)每月五千元起薪，大約三年後調薪為每月六千元。
2. 非神職人員之志工，不給薪(無報酬)。
3. 每月月初給付薪資。
4. 年終獎金多發一個月。

##### (二) 特別獎勵制度：

對本組織有特別貢獻者，由組織負責人贈予特別禮物。

例如：彌勒玉項鍊、檀香手鏈珠、彌勒佛雕像等彌勒文物。

##### (三) 作息制度：

1. 本組織的靈修工作於每日早、午、晚香禮佛叩首及睡前慈悲叩首，其時間如下：  
早香： 6:30～ 7:00  
午香： 11:30～12:00  
晚香： 5:00～ 5:30  
晚叩： 7:30～ 8:00
2. 除上述燒香叩首及用餐外，其餘時間辦公。
3. 每日早上 5:00 起床，午休時間至 2:00，晚上 10:30 就寢。

##### (四) 請假制度：

1. 事假：依個人狀況而定。
2. 病假：依個人身體狀況而定。
3. 婚假：無

4. 產假：無
5. 喪假：依個人情況而定。
6. 公假：經由前人核准並檢具證明給予。

(五) 休假制定：

1. 年假：過年後輪休一星期。
2. 因人而異

(六) 福利制度：

1. 神職人員健保費由組織負擔。
2. 神職人員醫療費用皆由組織負擔。
3. 組織免費供應神職人員食宿。
4. 免費提供交通費(機票、汽車、機車等)
5. 不定期發放福利品及三節禮物。
6. 不定期提供戶外活動。
7. 生活日常用品的提供
8. 提供制服及禮服。
9. 提供部份專業人員之研習費。
10. 免費提供中醫師診療及中藥材提供。
11. 病、老人員由組織派員照顧。
12. 神職人員蒙母寵召，所有喪葬費由佛堂支付。
13. 免費提供納骨塔。
14. 依個人狀況而定。

## 二、問題分析

依據本節之說明及分析，個案組織在策略計畫及績效管理上已有一套管理方法，但就整體制度而言，仍不夠完善，茲將個案組織現行的績效管理問題分析如下：

### (一) 策略規劃架構問題分析

1. 總會之策略性目標與分會之短中長期目標之區分不夠明確。
2. 總會之策略規劃架構係採層層推展方式，由總會訂定策略目標及策略方向後再由（台灣文化單位）分會發展策略方向及主要行動計畫，分會（個案組織）則依總會及台灣文化分會再發展其目標及策略，如此層層推展的過程太過繁複，使得策略不夠聚焦。
3. 台灣文化單位策略方向及目標訂定後，再進行行動計畫及績效衡量指標之訂定，績效衡量指標係依據行動計畫而來，由於運用此架構發展出來的行動計畫已屬細部規劃，而績效衡量指標係依據行動計畫而來，造成績效衡量指標過多，而不知如何控管。

### (二) 目標管理制定之問題分析

1. 年度目標與未來目標劃分不明確。
2. 策略目標雖有提到平衡計分卡四個構面，但欠缺完整構面的目標值，亦即欠缺量化指標。例如：顧客面為增加顧客的滿意度、爭取社區支持；內部流程面：提昇知名度、確保經營上的優勢、提升顧客關係；學習成長面：培養策略工作方面的競爭力、強化策略聯盟、激勵成長制度。財務面：增加收入、爭取未來長期的支援、訂定長期的投資策略。
3. 策略不夠聚焦。

### (三) 預算管理制度之問題分析

策略的編制全權由會計室全權編制，而整個組織成員並未參與制定，則訂定的預算標準，恐不利策略之推行，且預算制度只流於形式，以致整個組織成員一味追趕著預算的標準，而忽略了其它構面的加強。

### (四) 績效管理與制度之問題分析

1. 績效考核指標過於簡單，未以平衡計分卡四個構面(財務面、顧客面、內部流程面及學習成長面)作為績效評估指標。
2. 個案組織在策略及策略性目標間未完整連結。
3. 個案組織之策略、行動方案及績效衡量間之連結係層層推展，每個行動方案均以一個衡量指標相連結，造成控管上之困難。
4. 缺乏績效與獎酬之間的關係，沒有適當的獎酬辦法。

## 第五章 個案應用之設計

本章第一節，首先為個案組織設計責任中心制度，第二節，其次為組織設計平衡計分卡之制度，第三節，最後再將責任中心制度與平衡計分卡整合之制度設計，其目的在探討推動平衡計分卡與責任中心制度之關聯性之問題及解決方案，為本個案組織建構一套有效的績效管理制度，最後達成組織的使命與願景。

### 第一節 個案組織應用責任中心制度之設計

#### 一、責任中心之組織規劃：

##### (一) 設立責任中心

1. 任務中心(mission centers)：是收入產生的單位，又稱為收入中心(revenue center)。如：傳道部、教育文化部、公益部及彌勒文物部。
2. 服務中心(service centers)：提供支援給任務中心及其他服務中心，又稱為成本中心(cost center)。如：財務部及行政部。  
個案組織責任中心定位圖如(圖 5-1)所示。



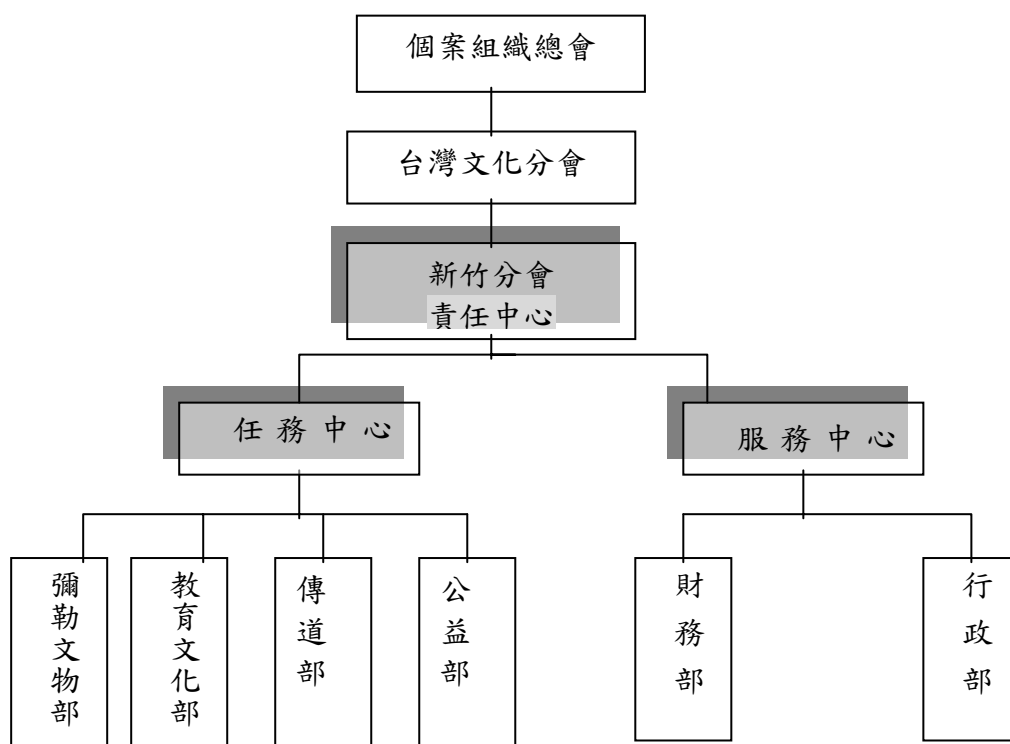


圖 5-1：個案組織責任中心定位圖

資料來源：本研究整理。

(二)訂定各責任中心之責任目標：

年度開始對於各責任中心訂定合理之責任目標，作為各責任中心努力及考核之依據，各單位需按總目標在研訂各部門目標，作為努力之標的。各責任中心推行組織之主要工作及負責部門由各單位自行訂定。工作屬性(如表 5-1) 所示。

表 5-1：個案組織責任中心工作屬性表

責任中心	工作屬性	責任分中心
任務中心 (收入中心)	1. 傳道部：招募會員入會（會費收入）。	1. (傳道部)責任分中心
	2. 教育文化部：舉辦各種教育訓練(教育費收入)。	2. (教育文化部)責任分中心
	3. 公益部： 舉辦各種活動（活動費收入）。	3. (公益部)責任分中心
	4. 彌勒文物部： 出售各種彌勒文物的收入	4. (彌勒文物部)責任分中心
服務中心 (成本中心)	1. 財務部：提供資源給公益部舉辦各種活動的費用。	1. (財務部)成本責任分中心
	2. 行政部：提供資源給任務中心的單位。	2. (行政部)成本責任分中心

資料來源：本研究整理。

## 二、組織績效管理制度

### (一) 責任會計制度

個案組織為配合「責任中心制度」之推行，由會計部門按各「分中心」、「可控制」或「不可控制」成本加以分類、收集、整理、按期製作「績效報告表」，而各「分中心」主管僅須對可控制成本負責。茲將變動成本與固定成本區分如下：

1. 變動成本：在總成本中，會因為業務量的不同而變動的成本。
2. 固定成本：在總成本中，不會因為業務量的不同而變動的成本。

彙整個案組織各責任中心之「固定成本」、「變動成本」成本(如表 5-2)所示。

表 5-2：個案組織之各責任中心之固定成本與變動成本表

責任中心 會計科目	任 務 中 心 (收入中心)	服 務 中 心 (成本中心)
固定成本 (可控制成本)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 員工薪資</li> <li>* 員工福利金</li> <li>* 會計師費用</li> <li>* 法律費用</li> <li>* 事務費用</li> <li>* 設備維護費</li> <li>* 利息費用</li> <li>* 折舊、折耗費</li> <li>* 其它費用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 員工薪資</li> <li>* 員工福利金</li> <li>* 工作場所電費</li> <li>* 工作場所水費</li> <li>* 會計師費用</li> <li>* 法律費用</li> <li>* 事務費用</li> <li>* 設備維護費</li> <li>* 利息費用</li> <li>* 折舊、折耗費</li> <li>* 其它費用</li> </ul>
變動成本 (不可 控制成本)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 活動員工薪資</li> <li>* 活動員工福利金</li> <li>* 活動材料費用</li> <li>* 電話費用</li> <li>* 活動場地租金費</li> <li>* 活動場所電費</li> <li>* 活動場所水費</li> <li>* 辦公用品費</li> <li>* 郵寄費用</li> <li>* 交通費用</li> <li>* 印刷費用</li> <li>* 出版費用</li> <li>* 出差費用</li> <li>* 會議費用</li> <li>* 傷病醫藥費 * 其它費用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 募款費用</li> <li>* 電話費用</li> <li>* 辦公用品費</li> <li>* 郵寄費用</li> <li>* 交通費用</li> <li>* 印刷費用</li> <li>* 出版費用</li> <li>* 出差費用</li> <li>* 會議費用</li> <li>* 傷病醫藥費</li> <li>* 其它費用</li> </ul>

資料來源：本研究整理。

## (二) 分配資源與編製預算制度

個案組織推行責任中心制度，須訂三項目標，以作為評估各責任中心績效依據。其中包括活動經費預算目標、管理費用預算目標及損益預算目標。透過平衡計分卡的建立，可使得策略的方向明確，進而可決定資源分配順序，並編列相關預算落實策略執行。

為使個案組織有效運作，對經費之規劃、管理費用之控制、資金運用及其它特定事項，

必須事先確定目標及擬定計畫，並根據各該項計畫編成預算，於年度開始兩個月前編制預算書，以明訂計畫進度，達到預期目標。

## 1. 預算編製程序

- (1) 擬訂下一年度之業務計畫目標。
- (2) 活動經費預算之編定。
- (3) 管理費用預算之編制。
- (4) 彙編經費預算書。

## 2. 預算編製要點

### (1) 活動經費預算

- A. 根據所擬定之業務計畫編製「專案活動經費預估申請書」(如表 5-3) 所示，並參酌以前年度實際活動支出編製「專案活動預算彙總表」(如表 5-4) 所示。
- B. 內容包括：活動日期、活動對象、預計參加人數及預定開支金額。
- C. 編製期限：各單位應於每年十月底前完成次年度活動預算表，並送會計。

### (2) 管理費用預算

指董事長、人事行政及財務、會計單位所支付各項費用屬之。各科目內容及要點如下：

- A. 人事費：根據預計薪資水準估列。
- B. 業務費用及其它費用：參酌本年度實際發生數及下年度需求數估列之。

### (3) 損益預算

- A. 會計單位應彙集各單位編製之活動預算及管理費用預算，據以編製「餘絀預算表」(如表 5-5) 所示。
- B. 會計單位應於每年十一月底前將次年度之餘絀預算表送董事會審議。
- C. 審議損益預算時，如認為預算須修正，應進一步參考各項預算明細表，確定應修正部份即修正原則，再由負責部門修正。

表 5-3：專案活動經費預估申請表

94 年 12 月 31 日 單位：元

單位	公益部	職	談經理	活動	94.10.10
活動名稱	彌勒之舞	稱		日期	
活動內容：以彌勒之舞帶動年輕人，加入彌勒行列，並增進身心健康。					
活動對象	三十歲以下	預計參加人數		100 人	
活動經費預估明細：					
1. 場地費： \$ 120,000					
2. 餐費： 50,000					
3. 置裝費： 280,000					
4. 道具費： 100,000					
5. 指導教師費 45,000					
6. 交通費： 5,000					
合 計： \$ 600,000					
希望付款日期：94 年 12 月 31 日					
付款方式：現金給付					
備 註：					

董事長：呂○○

單位主管：談○○

經辦人：蔡○○

資料來源：個案組織

表 5-4：專案活動預算彙總表

民國 94 年度

單位：新台幣仟元

活動項目	預算金額	用途說明
彌勒藝術活動	\$ 2,200	彌勒藝術化
彌勒素食研習費	400	提升素食多元化
兒童班	1,200	增進兒童身心健康
青少年夏令營	500	增進青少年身心健康
教師研習班	200	教師聯誼
講道人才班	1,000	加強講道人才素質
編輯人才訓練班	1,000	加強編輯人才素質
老人文康活動	1,000	增進老人聯誼
婦德班	1,000	增進婦女才藝
國樂團班	1,000	培養國樂素質
淨化推廣活動	16,000	淨化人心
國畫、書法班	500	提昇素質
點傳師班	1,000	提昇領導人素質
壇主辦事人員班	1,000	加強辦道經驗
佛員班	1,000	成全出國辦道人才
捨身辦道班	1,000	成全捨身辦道人才
合計	\$ 30,000	

核准：呂○○

單位主管：劉○○

經辦人：蔡○○

資料來源：個案組織

表 5-5：餘絀預算表

民國 94 年 12 月 31 日

單位：新台幣仟元

科目名稱	預算數	上年度決算數	本年度預算與上年 度決算比較數		說明
			增加	減少	
<b>經費收入</b>					
捐贈收入	\$ 50,000	\$ 51,000		\$ 1,000	
利息收入	2,000	1,500	\$ 500		
服務收入	3,000	2,800	200		
會費收入	10,000	11,000		1,000	
其它收入	10,000	8,500	1,500		
合 計	\$ 75,000	\$ 74,800	\$ 2,200	\$ 2,000	
<b>經費支出</b>					
人事費	\$ 5,500	\$ 6,000		\$ 500	
業務費	12,000	11,800	\$ 200		
活動費	30,000	26,000	4,000		
雜項支出	5,000	4,500	500		
合 計	\$ 52,500	\$ 48,300	\$ 4,700	\$ 500	

董事長：

審核：

製表：

資料來源：個案組織

### (三) 績效考核與獎懲制度

#### 1. 個案組織各責任中心之績效考核指標表

個案組織推行責任中心制度，以提升內部管理之效，在每一會計年度結束，須按已核定績效考核項目填具「績效考核表」實施考評，(如表 5-6)所示。為個案組織二個責任中心之績效考核項目及評分標準，並以平衡計分卡的觀點，將考核項目分類為財務、顧客、內部流程、學習成長等構面，其分出各個責任中心之可評估項目及考核指標，可做為規劃平衡計分卡時之參考。

表 5-6：個案組織各責任中心之績效考核指標表

任務中心(收入中心)				
考核項目		權數	評分標準	BSC 構面
服務 實 績	服務量值	30	業務進度與計畫目標相比較，相同者 80 分，實際進度高於目標進度 1% 加一分，實際進度低於目標進度 1% 扣一分，最高 95 分，最低 60 分。	內部流程面
	服務素質	20	營運效率、服務品質與計畫目標相比較。	顧客構面
財 務 管 理	營運成本 (可控制成本)	50	實支數與目標數相比較，相同者 80 分，每較目標數結餘 1% 加一分，每較目標數落後 1% 扣一分，最高 95 分，最低 60 分。	財務構面
服務中心(成本中心)				
服 務 實 績	服務量值	50	業務進度與計畫目標相比較，相同者 80 分，實際進度高於目標進度 1% 加一分，實際進度低於目標進度 1% 扣一分，最高 95 分，最低 60 分。	內部流程面
財 務 管 理	營收	25	營收與計畫目標相比較	財務構面
	支出	15	可控制成本、不可控制成本與計畫目標相比較	財務構面
	結餘	10	結餘與計畫目標相比較	財務構面

資料來源：本研究整理。



## 2. 責任中心之獎懲制度

欲使責任中心制度發會真正功能，如未有公平獎懲制度之配合，實難冀望有良好的效果。公平獎懲制度，不僅可以激勵員工做好應負的責任，更可以發揮創造力，促進組織的發展。

個案組織為宗教組織，本著犧牲、付出、奉獻的精神，志工皆不計酬勞，為組織所付出的一切，捨身、捨心、捨命、皆是自己良心本份事，故志工所付出的時間、金錢體力，所付出的人力、物力、財力，皆為善不為人知。故無財務性的獎勵，但對本組織有特別貢獻者，由組織負責人贈予特別禮物。例如：彌勒玉項鍊、檀香手鏈珠、彌勒佛雕像等彌勒文物。

## 3. 管理資訊系統的建構

管理資訊系統是實施責任中心制度的重要工具，舉凡各項的管理資訊及營運成績都需資訊系統以準確、快速來提供給各中心管理及時的訊息，以作為管理者下一步的決策依據，由此可見管理資訊系統的重要性。資訊系統可以讓平衡計分卡的各項關鍵效衡量指標之目標值達成情形，以動態式呈現，並提供管理者有關策略執行的即時資訊，充分發揮渡態管理策略的功效。

## 第二節 個案組織應用平衡計分卡制度之設計

### 一、 導入步驟分析

個案組織導入平衡計分卡，其作法是在總會、台灣文化單位分會及個案組織(責任中心)三個層級個別成立平衡計分卡(BSC)專案小組，負責各自單位的平衡計分卡推動任務。個案組織 BSC 專案小組間關係，(如圖 5-2) 所示。

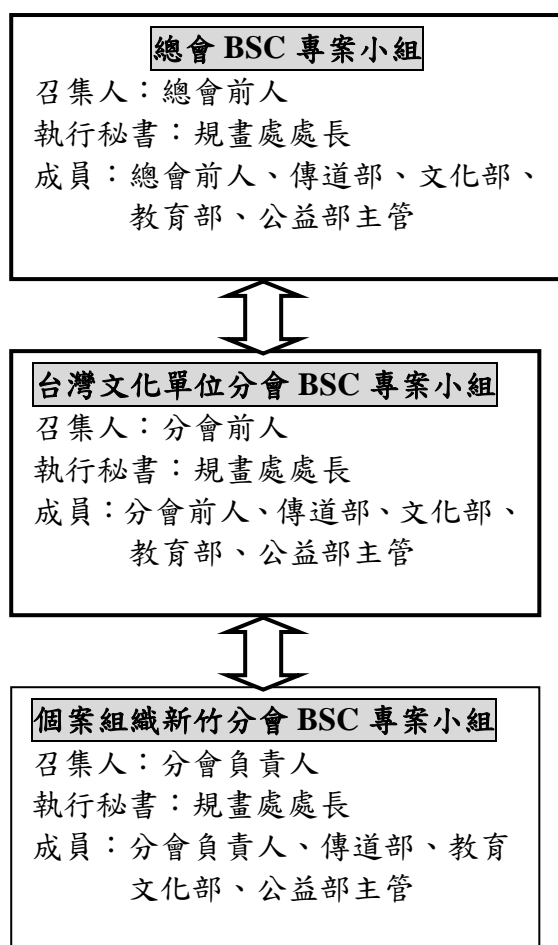


圖 5-2：個案組織 BSC 專案小組架構圖

資料來源：本研究整理。

個案組織平衡計分卡原導入程序是先從發展總會平衡計分卡開始，再由臺灣文化單位分會承接總會主要策略目標後，發展分會平衡計分卡，最後再由個案組織新竹分會承接文化分會主要策略目標後，再發展個案組織新竹分會之平衡計分卡。個案組織層級間導入關係，(如圖 5-3) 所示。

(長程策略 3-5 年)

(中程策略 1-2 年)

(短程策略 1 年)

承接

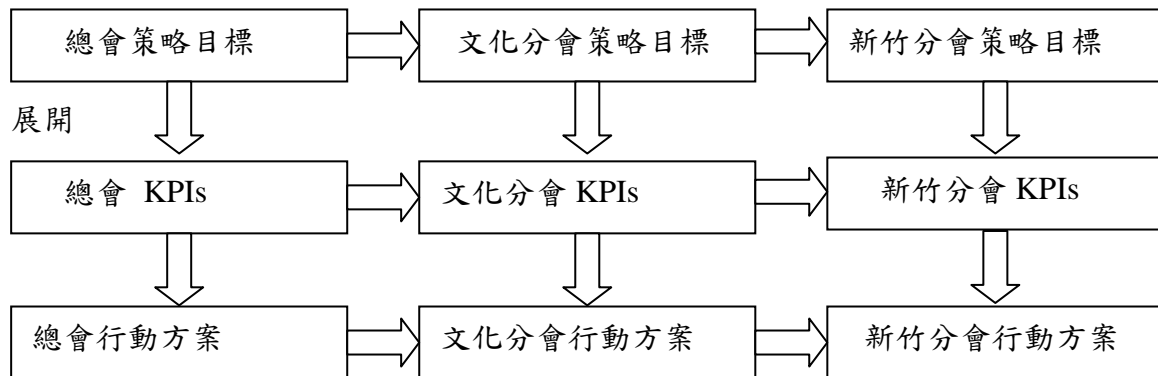


圖 5-3：策略目標、KPIs 與行動方案關係圖

資料來源：本研究整理。

總會之策略規劃架構係採層層推展方式，由總會訂定策略目標及策略方向後再由（台灣文化單位）分會發展策略方向及主要行動計畫，分會（個案組織）則依總會及台灣文化分會再發展其目標及策略，如此層層推展的過程太過繁複，使得策略不夠聚焦，故修改後策略目標、KPIs 與行動方案關係圖(如圖 5-4)所示。

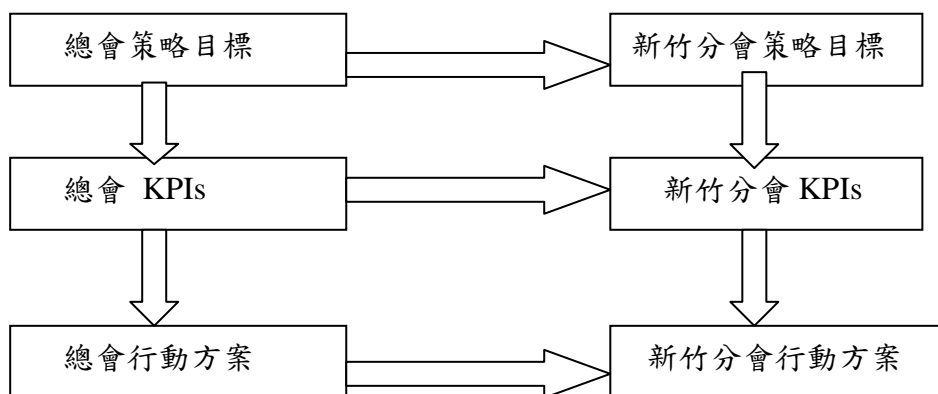


圖 5-4：策略目標、KPIs 與行動方案關係修正圖

資料來源：本研究整理。

個案組織導入平衡計分卡的步驟可分為：(一)環境分析(二)發展願景(三)發展策略目標(四)發展策略與策略主題(五)發展 KPIs(六)訂定 KPI(Key Performance Indicator)目標值(七)擬定行動方案 (如表 5-7 與圖 5-5)所示。

表 5-7：平衡計分卡導入個案組織二個階段要務及七個步驟表

階段	二個階段要務	七個步驟說明
第一階段 策略的形成	1. 環境分析： 首先作 SWOT(優勢、劣勢、機會及威脅)的環境分析	1. 環境分析
	2. 發展願景： 訂定願景的目的是勾勒組織未來的目標	2. 發展願景
	3. 發展目標： 就是以簡潔的描述組織成功執行策略所必須要徹底履行的特定事項。	3. 發展目標
第二階段 策略的展開	4. 發展策略與策略主題： 策略就是決定組織目標的過程，並達成這些目標所使用的方法。	4. 發展策略與策略主題
	5. 發展 KPIs： 是用來衡量一個組織對於策略執行成果及策略目標達成狀況的工具。	5. 發展 KPIs
	6. 訂定 KPI 目標值： 是為了衡量績效衡量指標執行的情形，以作為檢討改善及績效評核的依據。	6. 發展 KPIs 目標值
	7. 擬定行動方案： 是為了使策略更具體化並將其轉換成可執行的行動，行動方案也是執行力的關鍵所在。	7. 擬定行動方案

資料來源：本研究整理。

個案組織導入平衡計分卡的步驟架構(如圖 5-5)所示。

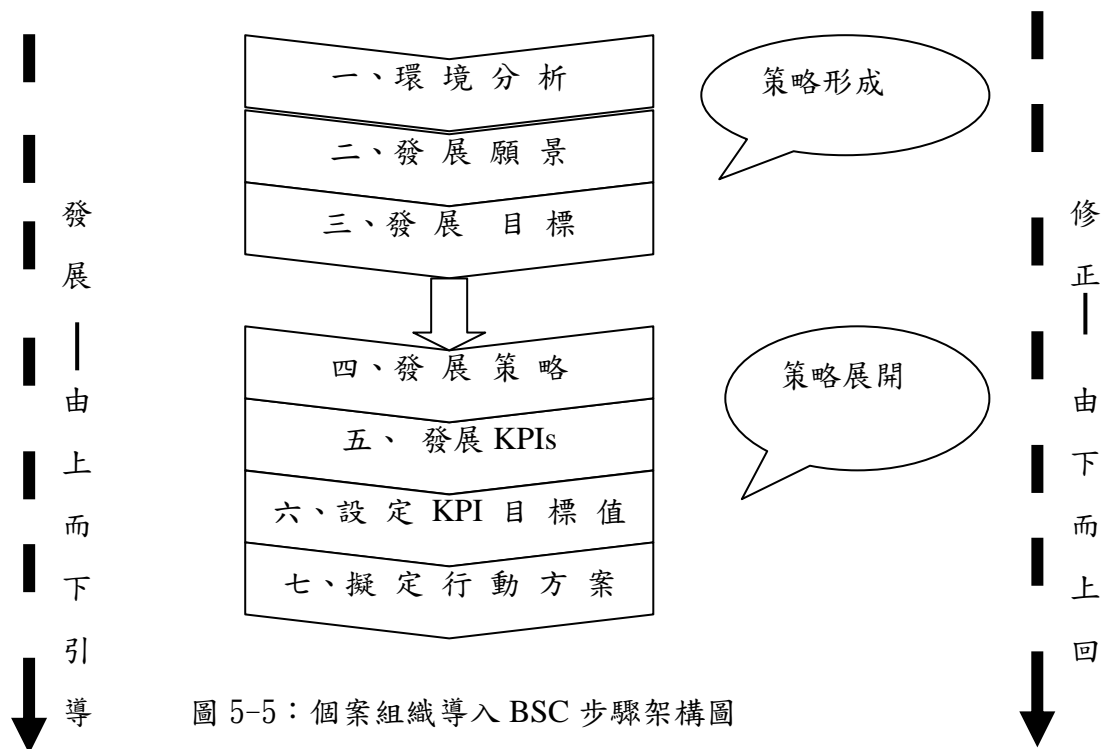


圖 5-5：個案組織導入 BSC 步驟架構圖

資料來源：本研究整理。

二、 個案導入平衡計分卡導入步驟，詳細分析如下：

### (一) 環境分析

環境分析在探討個案組織所處的經營環境，範圍包括政治因素、經濟情勢及市場趨勢，並透過 SWOT 分析方法，找出個案組織在現有環境中，所具有之內部優勢(Strength)與劣勢(Weakness)，外部之機會(Opportunity)與威脅(Threat)，目的是提供正確資訊作為訂定平衡計分卡策略之依據。

其進行的方式是由平衡計分卡專案小組成員，依據現今社會、政治、經濟、文化、法規、科技及宗教市場等因素，進行分組討論，再整合各組討論結果，最後由全體成員共同討論選出內外部策略因素。

透過 SWOT 分析，主要的思考問題方向有如下：

1. 機會方面(O)：

- (1) 市場中有何適合的機會？
- (2) 可以學習什麼技術？
- (3) 可以提供什麼新的產品組合/服務？
- (4) 可吸引什麼新顧客？
- (5) 如何可以與眾不同？
- (6) 組織在五年內的發展是什麼？
- (7) 其它。

2. 威脅方面(T)：

- (1) 市場最近有什麼動向？
- (2) 競爭者最近在做什麼？
- (3) 是否趕不上顧客需求的改變？
- (4) 政經環境的改變是否會傷害組織？
- (5) 是否有何事會傷害到組織的生存？
- (6) 其它。

3. 優勢方面(S)：

- (1) 擅長什麼？
- (2) 組織有何新技術？
- (3) 能做別人做不到的事。
- (4) 和別人有何不同？
- (5) 顧客為什麼會來？
- (6) 最近因何成功？
- (7) 其它。

4. 劣勢方面(W)：

- (1) 有什麼做不來？
- (2) 缺乏什麼技術？
- (3) 別人有什麼比我們好？

- (4) 不能滿足何種顧客？
- (5) 最近失去什麼顧客？
- (6) 最近因何失敗？

透過 SWOT 分析，個案組織所得到的策略因素結論如下：

#### 1. 機會方面(O)：

- (1) 顧客多元化及個別需求不同，帶來無限機會。
- (2) 個案組織屬世界性的宗教組織，促使市場規模擴大。
- (3) 「物質消費市場」將由「心靈消費市場」取代，這個心靈消費市場，其實就是文化創意產業發展的空間。政府在推動的十三項「文化創意產業」中獨漏宗教文化創意產業，但我們發現有一大半以上的文化創意產業與個案宗教組織息息相關，這裡包括視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、廣播電視藝術產業、出版事業產業、設計產業、設計品牌時尚產業、創意生活產業等七項。
- (4) 個案組織過去十年間不斷推動入世的社會教育活動，從彌勒之舞、彌勒之劇、彌勒之歌、彌勒帶動唱等使得彌勒藝術化，事實上從宗教行銷市場的角度思考祂已經是藝術、觀光、文化產業的綜合體，也是最具代表性和發展性的「文化創意產業」。這就是個案組織所提供的新的產品組合與服務。
- (5) 由於個案組織的多元化發展，創造了不同領域的新顧客群。

#### 2. 威脅方面(T)：

- (1) 個案組織受相關法令規章有諸多束縛。例如：與台灣無邦交的國家禁止進入該國傳道，只能秘密進行。
- (2) 由於台灣宗教信仰自由化，宗教類別多樣化，信徒有流失之虞。
- (3) 由於經濟不景氣及宗教市場式微，故捐款金額有逐漸減少之虞。

#### 3. 優勢方面(S)：

- (1) 組織已遍及全世界六十餘國，並已培養各國的翻譯人才進行傳道。
- (2) 個案領導人，形象佳，信徒忠誠度高，並與信徒間關係和諧。
- (3) 帳務清楚正確，信徒信賴度高。
- (4) 個案組織的主要工作是淨化人心的教育工作，而非僅是慈善的事業，非只是治標的

工作而是治本的根本之道。

- (5) 個案組織對社會的責任是以「正信、正念」、「盡心盡力、助人成功、不圖回報、一無我有」之精神，為世界、為社會、為眾生服務。
- (6) 一群樂善好施的志工。

#### 4. 劣勢方面(W)：

- (1) 產品種類多，行銷及專業知識不足。由於台灣整體經濟結構隨著時代的進步，所有產業也隨著逐步升級轉化，為因應「知識經濟」國際化的大趨勢，故政府已將「文化創意產業」列為挑戰 2008 年國家發展的政策重心，顯然文化創意產業將是未來經濟發展的主軸，也是台灣走入國際市場最具競爭力的商品。人類的物質生活消費在過度競爭後，新興的精神生活消費必將成為消費市場，換言之，「物質消費市場」將由「心靈消費市場」取代，這個心靈消費市場，其實就是文化創意產業發展的空間。為響應政府的「文化創意產業」，本個案組織發展出各種產品包括：視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、廣播電視藝術產業、出版事業產業、設計產業、設計品牌時尚產業、創意生活產業等七項。故有彌勒之舞、彌勒之劇、彌勒之歌、彌勒帶動唱等活動，故產品種類多，行銷及專業知識不足。
- (2) 道場人力老化，培養年青人進入道場不易。
- (3) 佛教在台傳教已久，資源豐富，個案組織屬新興宗教，在人力、物力、財力等皆比不上佛教組織。
- (4) 較難吸收高等知識份子，因為大多數的高知識分子皆崇拜科學，對於宗教而言，認為是迷信。

#### (二) 發展願景

願景是組織未來特定期間內要達到的境界，是組織所有成員群策群力要實現的夢，須瞭解組織現況，統合本身實力和思索未來環境變遷，為未來打造景像。訂定願景的目的是勾勒組織未來的目標，以引導努力的方向，使組織成員明白組織未來景像，誘發工作熱忱；並向外界宣示組織企圖心，做為組織訂定目標與行動的指引。

個案組織的願景是：「成為地方性新興宗教的領導組織」，建立一個充滿感恩、惜福、歡喜的家庭與社會。竭誠有志知識加入志工行列，共助彌勒佛完成大同世界人間淨土、大自然



樂園、良心世紀的實現。

### (三) 發展目標

所謂策略目標就是以簡潔的描述組織成功執行策略所必須要徹底履行的特定事項。策略目標也是制定策略地圖的要素之一(如圖 5-5)所示。

策略目標所描述的原則有：

1. 不須量化。
2. 用動詞以刺激行動。
3. 用全員可以理解的用語。

個案組織在發展策略目標時，由平衡計分卡四個構面依下列順序發展：

1. 顧客構面：考量每一個策略，思考哪些事項或步驟是必須執行，以作為顧客創造價值和達成策略目標。
2. 內部流程面：在滿足預算限制情況下提供顧客滿意，必須加強哪一項運作流程？
3. 學習成長面：要如何維持成長與變化，思考哪些能力和工具是員工必須具備，以執行策略。
4. 財務面：如何在控制成本的情況下，為顧客創造價值。

個案組織在發展策略目標時應遵循以下原則：

1. 內容必須與使命、願景及策略連結，並忠實地詮釋策略。
2. 單一策略主題，其策略目標數量，以不超過十五個為原則。
3. 各構面策略目標數，以三個至五個為原則(如圖 5-6)所示。

個案組織的發展策略、主題與目標(如圖 5-6)所示。

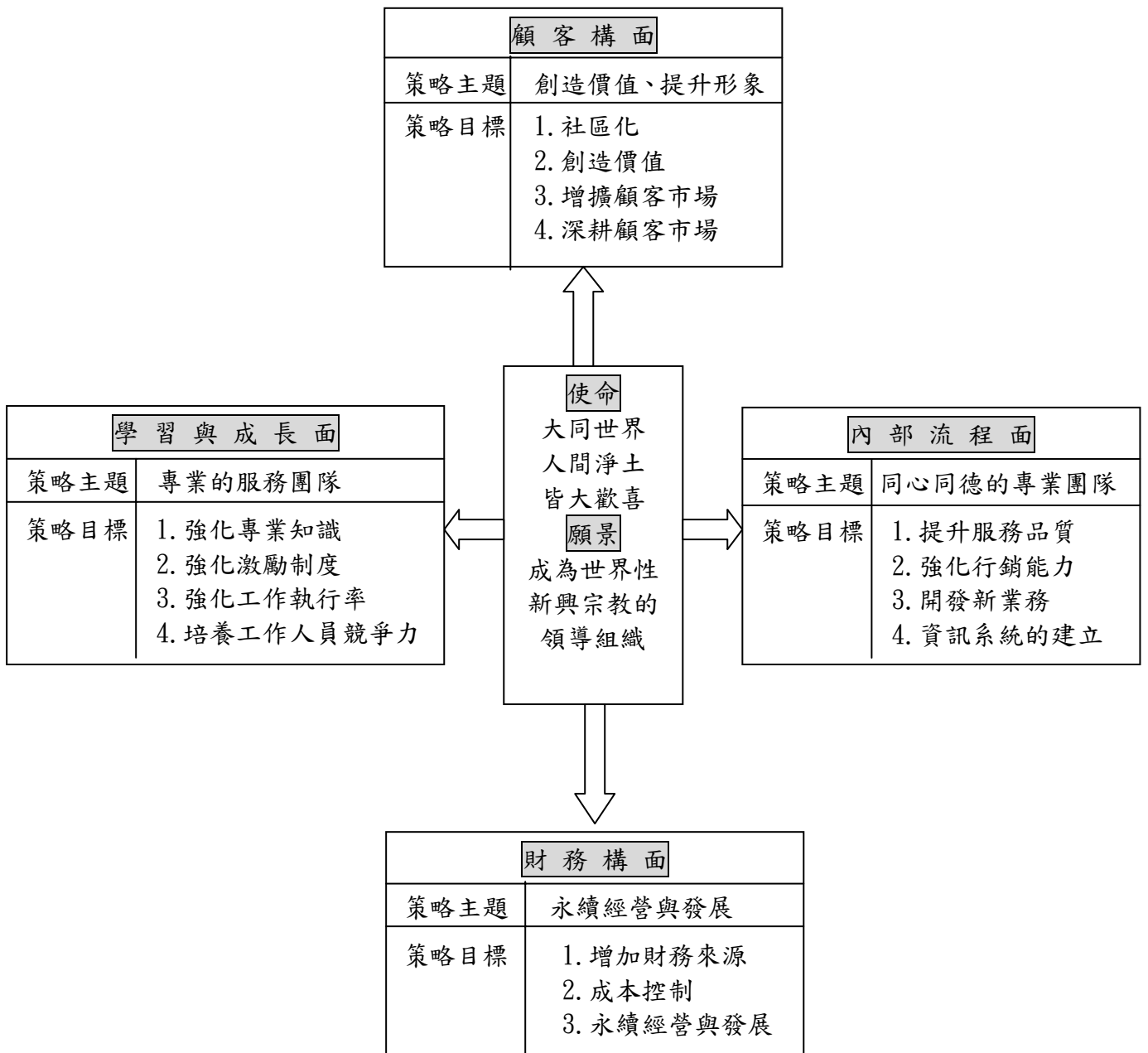


圖 5-6：個案組織的發展策略、主題與目標圖

資料來源：本研究整理

#### (四) 發展策略與策略主題

個案組織發展策略的作法是經由環境分析後再由平衡計分卡專案小組運用 SWOT 矩陣作逐項分析，以構思策略方案(如表 5-8 所示)。

表 5-8：SWOT 矩陣策略構思表

SWOT 分析	機會(O)	威脅(T)
優勢(S)	SO 策略	ST 策略
劣勢(W)	WO 策略	WT 策略

資料來源：本研究整理。

在分項構思策略方案時，需把握要點如下：

- 1、SO 策略：利用優勢，把握機會。
- 2、ST 策略：利用優勢，避開威脅。
- 3、WO 策略：改善劣勢，爭取機會。
- 4、WT 策略：降低劣勢，避免威脅。

透過個案組織專案小組成員的集思廣益所產生之策略方案，通常數量會很多，故須經由篩選，經由個案組織專案小組成員(評估)選出最佳策略。其作法是依據個案組織每個策略與願景、使命、核心競爭力、顧客間的相關程度，分別評估給予評分。分數標準依相關性程度分別為：稍微相關 1 分、中度相關 3 分、高度相關 5 分。經獨立單項評分後，計算每個策略的絕對重要度及相對重要度分數，以作為選擇最佳策略的參考。

計算公式如下：

1. 絕對重要度分數 = 願景得分 + 使命得分 + 顧客得分 + 核心能力得分
2. 相對重要度分數 = 單項絕對重要度分數 ÷ 絕對重要度分數合計

【舉例計算說明】：

以策略 1：提昇服務品質為例說明如下：

1. 絕對重要度分數 = 願景得分 + 使命得分 + 顧客得分 + 核心能力得分

$$\text{絕對重要度分數} = (5 + 5 + 5 + 5) = 20$$

2. 相對重要度分數 = 單項絕對重要度分數 ÷ 絕對重要度分數合計

3. 絕對重要度分數合計 = (策略 1-15 絕對重要度分數的合計分數)

$$\begin{aligned} &= (20 + 12 + 10 + 12 + 20 + 20 + 20 + 18 + 12 + 20 + 20 + 20 + 18 + 20 + \\ &18) = 260 \text{ 分} \end{aligned}$$

4. 相對重要度分數合計 = (策略 1-15 相對重要度分數的合計分數) = 100 %

$$\begin{aligned} &= (7.692 \% + 4.615 \% + 3.846 \% + 4.615 \% + 7.692 \% + 7.692 \% + \\ &7.692 \% + 6.923 \% + 4.615 \% + 7.692 \% + 7.692 \% + 7.692 \% + \\ &6.923 \% + 7.692 \% + 6.923) \\ &= 100 \% \end{aligned}$$

5. 故提昇服務品質的相對重要度得分數為 =  $(20 \div 260) = 7.692 \%$

策略的評估與選擇（如表 5-9 及表 5-10）所示。

表 5-9：個案組織策略評估表

策略名稱	評 估 因 素					
	願景	使命	顧客	核心競爭力	絕對重要度	相對重要度
SO：						
ST：						
WO：						
WT：						

分數：依相關度分別給予 1、3、5 分。

資料來源：本研究整理。

表 5-10：個案組織策略評估實例表

策略名稱	評估因素					
	願景	使命	顧客	核心競爭力	絕對重要度	相對重要度
策略 1：提升服務品質	5	5	5	5	20	7.692
策略 2：強化專業知識	1	5	5	1	12	4.615
策略 3：強化激勵制度	3	3	3	1	10	3.846
策略 4：資訊系統的建立	1	3	5	3	12	4.615
策略 5：強化行銷能力	5	5	5	5	20	7.692
策略 6：增加財務來源	5	5	5	5	20	7.692
策略 7：成本控制	5	5	5	5	20	7.692
策略 8：擴增顧客市場	5	5	5	3	18	6.923
策略 9：開發新業務	3	3	3	3	12	4.615
策略 10：深耕顧客市場	5	5	5	5	20	7.692
策略 11：創造價值	5	5	5	5	20	7.692
策略 12：社區化	5	5	5	5	20	7.692
策略 13：財務表現	5	5	5	3	18	6.923
策略 14：永續經營與發展	5	5	5	5	20	7.692
策略 15：工作執行率	5	5	3	5	18	6.923
合計					260	100

分數：依相關度分別給予 1、3、5 分

資料來源：本研究整理。

#### (五) 發展關鍵績效衡量指標(KPIs)

關鍵績效衡量指標(KPIs)是用來衡量一個組織對於策略執行成果及策略目標達成狀況的工具，它提供全體員工應如何對組織整體目標做出貢獻的指引方向，也協助管理階層確立組織朝向策略目標前進。

個案組織在發展關鍵績效衡量指標時，仍依平衡計分卡的四個構面順序發展，由平衡計分卡小組成員以集思廣益的技巧構思如下：

1. 顧客構面指標：考量與競爭者分別的價值主張並導出領先指標，考量一般的落後指標，如顧客滿意度等。
2. 內部流程構面指標：考量追蹤關鍵流程，以達成顧客目標和財務目標，思考具組織特色的指標，考量落後指標和領先指標的組合。
3. 學習成長構面指標：考量必須具備對組織成功關鍵的能力，透過工具運用知識的能力，激勵員工士氣引發正向行動。
4. 財務構面指標：一般常見的指標有：成長、獲利和價值創造或財務透明化、增加會費收入、募款收入等。財務面構指標可以協助其它三個構面衡量指標的選擇。

個案組織的策略目標與績效衡量指標(如表 5-11)所示。

表 5-11：個案組織的策略目標與績效衡量指標

構面	策略目標	衡量指標	指標數字之來源
顧客構面	1. 增擴顧客市場	1. 信徒的滿意度	1. 每次活動後的問卷
	2. 深根顧客市場	2. 信徒的忠誠度	2. 對信徒的問卷
		3. 信徒留住率	3. $(\text{本年舊信徒數} - \text{前年舊信徒數}) \div \text{本年舊信徒數} \times \%$
	3. 創造價值	4. 信徒獲取率	4. $(\text{本年新信徒數} - \text{前年新信徒數}) \div \text{本年新信徒數} \times \%$
	4. 社區化	5. 每年開拓多少新道場	5. $(\text{以本年的道場數} - \text{前年的道場數}) \div \text{本年的道場數}$
內部流程構面	1. 提升服務品質	1. 每年舉辦各項活動的達成率	1. 以預計辦理活動次數與實際辦理的活動次數之比
	2. 開發新業務	2. 發行刊物的數量	2. $(\text{以本年發行的刊物數} - \text{前年發行的刊物數}) \div \text{本年發行的刊物數}$
	3. 資訊系統的建立	3. 招募志工人數	3. $(\text{以本年的志工人數} - \text{前年的志工人數}) \div \text{本年的志工人數}$
	4. 強化行銷能力	4. 定期檢討組織內部的業務推動	4. 內部定期檢討
	5. 確保經營上的優勢	5. 管理系統規劃	5. 未定
學習成長面	1. 強化專業知識	1. 工作人員的教育訓練	1. 每名員工每年訓練時數之統計
	2. 強化激勵制度	2. 工作人員的滿意度	2. $(\text{本年滿意度調查得分} - \text{前年滿意度調查得分}) \div \text{本年滿意度調查得分}$
	3. 工作執行率	3. 工作人員的流動率	3. $(\text{本年離職總人數} \div \text{當年年底人數}) \times \%$
		4. 工作人員提案通過率	4. $\text{每年員工提案通過數} \div (\text{每年員工提案數} - \text{撤案數})$
		5. 工作人員提案被執行率	5. $\text{每年員工提案數} \div \text{每年員工提案通過數}$
財務構面	1. 財務表現	1. 財務透明化	1. 每年應公開財務報表
	2. 增加財務來源	2. 增加募款收入	2. $(\text{本年度的募款總額} - \text{前年度的募款總額}) \div \text{本年度的募款總額}$
		3. 營收成長率	3. $(\text{本年營收成長率} - \text{前年營收成長率}) \div \text{前年營收成長率}$
	4. 成本控制	4. 損益平衡	1. 損益平衡的服務量 2. 損益平衡的服務收入

資料來源：本研究整理



(六)訂定關鍵績效衡量指標(KPI)的目標值

訂定目標值的目的是為了衡量績效衡量指標執行的情形，以作為檢討改善及績效評核的依據，所以它必需是可以量化的。目標值訂定的原則為：長期→中期→短期。個案組織平衡計分卡的關鍵績效衡量指標目標值，都屬短期目標，通常是依據組織營運計畫之各項目目標值而訂定。

個案組織平衡計分卡分為總會、台灣分會（以新竹分會為例）及海外分會。分會平衡計分卡的關鍵衡量指標，如是承接至總會，則其目標值依總會分配數，新竹分會平衡計分卡的關鍵衡量指標，如是承接至台灣分會（文化單位），則其目標值依台灣分會（文化單位）分配數。如屬各級單位平衡計分卡所自訂之關鍵績效衡量指標，其目標值由平衡計分卡小組依前年度實際績效獲最佳實務訂定。

個案組織績效衡量指標之權重與目標值(如表 5-12)所示。

表 5-12：個案組織(新竹分會)績效衡量指標之權重與目標值表

構 面	衡 量 指 標	權 重	目 標 值
顧客構面 (40%)	1. 信徒的滿意度	30%	90%
	2. 信徒的忠誠度	20%	95%
	3. 信徒留住率	20%	95%
	4. 信徒獲取率	10%	+10%
	5. 每年開拓多少新道場	20%	+10%
內部流程構面 (30%)	1. 每年舉辦各項活動的達成率	30%	100%
	2. 管理系統規劃	20%	未定
	3. 發行刊物的新增數量	20%	+20%
	4. 招募志工新增人數	15%	+20%
	5. 定期檢討組織內部的業務推動	15%	100%
學習與成長構面 (20%)	1. 工作人員的教育訓練	30%	1. 一年訓練 60 天
	2. 工作人員的滿意度	20%	2. 提昇 10%
	3. 工作人員的流動率	20%	3. -5%
	4. 工作人員的提案通過率	15%	4. 60%
	5. 工作人員提案的被執行率	15%	5. 90%
財務構面 (10%)	1. 財務透明化	20%	1. 每年應公開財務報表
	2. 增加募款收入	30%	2. +30%
	3. 營收成長率	30%	3. +30%
	4. 損益平衡(服務量、服務收入)	20%	4. 100%

資料來源：本研究整理

個案組織為宗教型的非營利組織，「顧客」為其服務的標的物，故其四大構面之權重部份，首重顧客構面（40%），其次依序為內部流程構面（30%）、學習與成長構面（20%）、及財務構面（10%）。

#### （六）擬定行動方案

行動方案是為了使策略更具體化並將其轉換成可執行的行動，行動方案也是執行力的關鍵所在。一個策略目標可能會以多個行動方案來實現。

個案組織平衡計分卡的行動方案，由平衡計分卡關鍵衡量指標負責單位相關人員以集思廣益、腦力激盪的技巧構思擬定。

起初所擬定之行動方案數量會很多，但須經由評估作業，挑選出優先順序及重要性較高之行動方案，納入平衡計分卡架構，以發揮行動聚焦之作用。個案組織的行動方案(如表 5-13)所示。

個案組織擬定行動方案的評估方式係採成本效益分析亦即損益平衡分析(黃德舜，2005，頁 157-181)如下：

#### 一、成本習性分析(Analysis of Cost Behavior)

（一）依變動性成本可分成二類：

1. 變動成本
2. 固定成本

（二）非營利組織的固定成本分為二類：

1. 特殊計畫的固定成本
2. 一般的固定成本

#### 二、成本—數量—收益分析(CVR ANALYSIS)

正確地做好成本效益分析重要的概念：

1. 邊際貢獻(Contribution Margin-CM)：

邊際貢獻 = 收入 - 變動成本。

※根據這個公式，可以看出邊際貢獻包含固定成本及年度節餘數(surplus)。

2. 單位邊際貢獻(Unit CM)：

單位邊際貢獻 = 單價 - 單位變動成本

三、 損益平衡分析(Break-Even Analysis)

(一) 損益平衡代表的是收入與總固定成本與變動成本相等之點。

(二) 其計算方式如下：

$$\begin{aligned}\text{損益平衡點} &= \text{總收入} - \text{總成本} = 0 \\ &= \text{總收入} - \text{總變動成本} - \text{總固定成本} = 0\end{aligned}$$

$$\text{損益平衡點的服務數量} = \text{總固定成本} / \text{單位邊際貢獻}$$

$$\text{損益平衡點的服務收入} = \text{總固定成本} / \text{邊際貢獻}$$

$$\text{單位邊際貢獻} = \text{單位服務收入} - \text{單位變動服務成本}$$

$$\text{邊際貢獻率} = \text{總邊際貢獻} / \text{總服務收入}$$

表 5-13：個案組織 BSC(行動方案、評估指標與目標值)表

BSC 構面	項 目	內 容	目標值
顧客構面	策略主題	創造價值、提升形象	
	策略目標	1. 增擴顧客市場 2. 深根顧客市場 3. 創造價值 4. 社區化	
	衡量指標	1. 信徒的滿意度 2. 信徒的忠誠度 3. 設立家庭佛堂 4. 信徒獲取率 5. 信徒的流失率減少	90% 95% +10% +10% -5%
	行動方案	1. 主動拜訪信徒 2. 舉辦各項活動，信徒免費優先參加 3. 信徒婚喪喜慶的參予 4. 年節禮品慰勞 5. 信徒往生免費入納骨塔 6. 信徒滿意度調查 7. 設立社區老人文康中心 8. 良心之道的推廣 9. 加強配合學校、社區與獄政教育	
內部流程面	策略主題	同心同德的專業團隊	
	策略目標	1. 提升服務品質 2. 開發新業務 3. 資訊系統的建立 4. 強化行銷能力 5. 確保經營上的優勢	
	行動方案	1. 信徒資料庫的建立 2. 檢討內部作業程序書 3. 定期舉辦各項活動 4. 國內外各分會設立網站 5. 協助開闢新道場 6. 管理資訊系統之規劃 7. 廣結善緣招募志工 8. 全省各學校寄發刊物 9. 同心同德修道辦道	

學習成長面	策略主題	專業的服務團隊	
	策略目標	1. 強化專業知識 2. 強化激勵制度 3. 工作執行率	
	衡量指標	1. 工作人員的教育訓練 2. 工作人員的滿意度 3. 工作人員的流動率 4. 工作人員的提案通過率 5. 工作人員提案的被執行率	1. 一年訓練 60 天 2. +10% 3. +5% 4. 60% 5. 90%
	行動方案	1. 專業人才的培訓 2. 工作人員的提案制度 3. 激勵員工士氣 4. 加強員工團隊精神 5. 健全考核獎懲制度 6. 適度授權 7. 使員工擔任其專長的職位	
財務構面	策略主題	永續經營與發展	
	策略目標	1. 財務表現 2. 增加財務來源 3. 永續經營與發展 4. 成本控制	
	衡量指標	1. 財務透明化 2. 增加募款收入 3. 營收成長率 4. 資金成本 5. 實施成本中心制度	1. 應公開財務報表 2. +30% 3. +30% 4. +10% 5. 未定
	行動方案	1. 區分各責任中心之可控制成本及不可控制成本 2. 編制各責任中心之績效考核表 3. 分析各任中心之資本支出情形 4. 健全行銷策略 5. 建議向政府機構申請補助 6. 向大企業募款 7. 控制營運成本支出 8. 投資理財	

資料來源：本研究整理

個案組織經由以上導入步驟，逐一實作結果，擬將平衡計分卡制度與責任中心制度結合，

並完成平衡計分卡的策略地圖、策略目標、關鍵績效衡量指標及因果關係連結。個案組織之總會、台灣文化分會及新竹分會(責任中心)三個層級間，策略地圖的關係(如圖 5-7、圖 5-8 及圖 5-9) 所示。

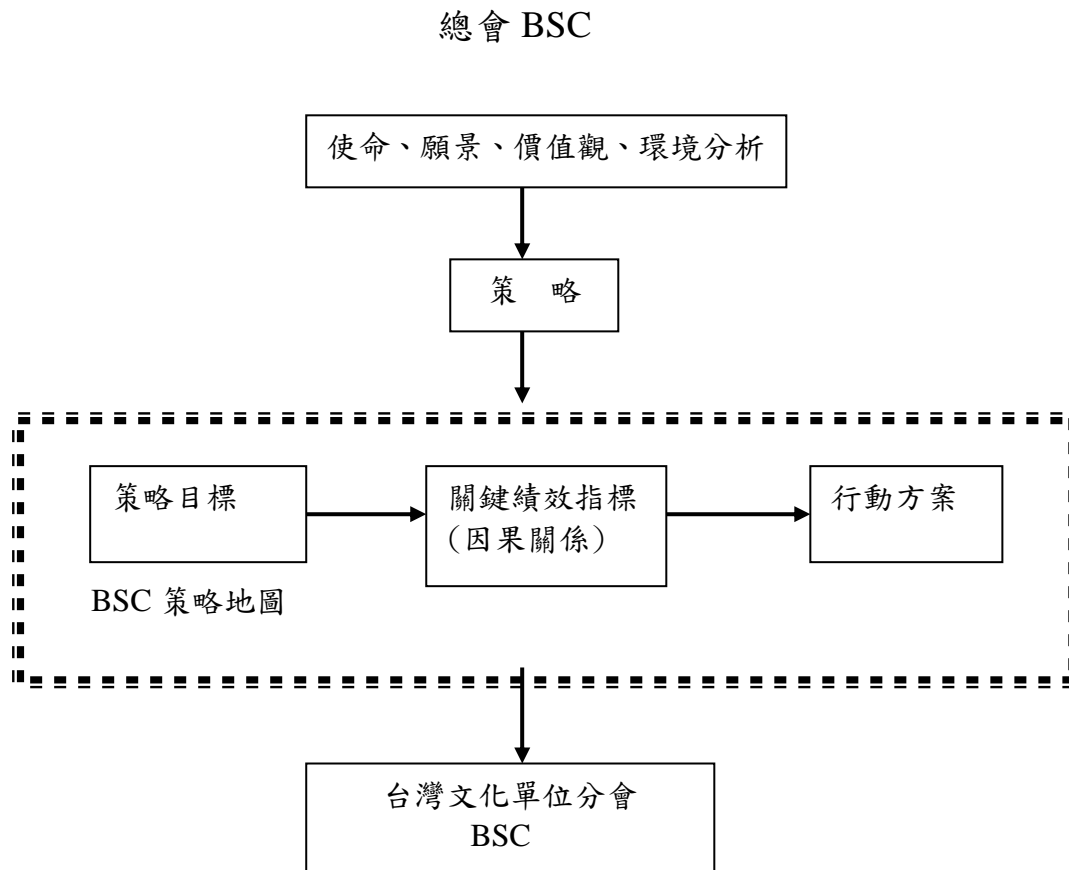


圖 5-7：總會策略地圖簡圖

資料來源：本研究整理

# 台灣文化單位分會

## BSC

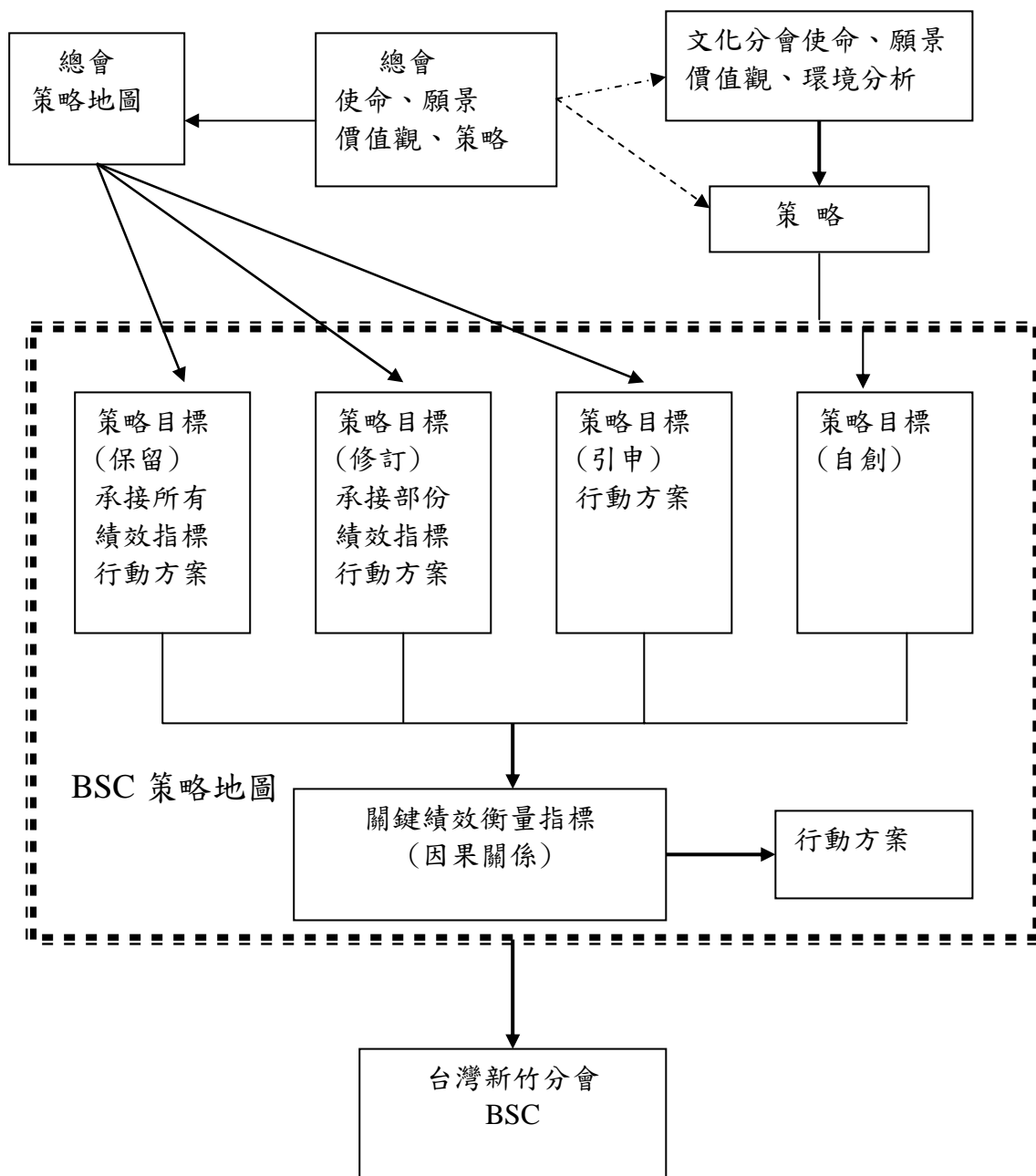


圖 5-8：台灣文化分會策略地圖簡圖

資料來源：本研究整理

## 新竹分會 BSC

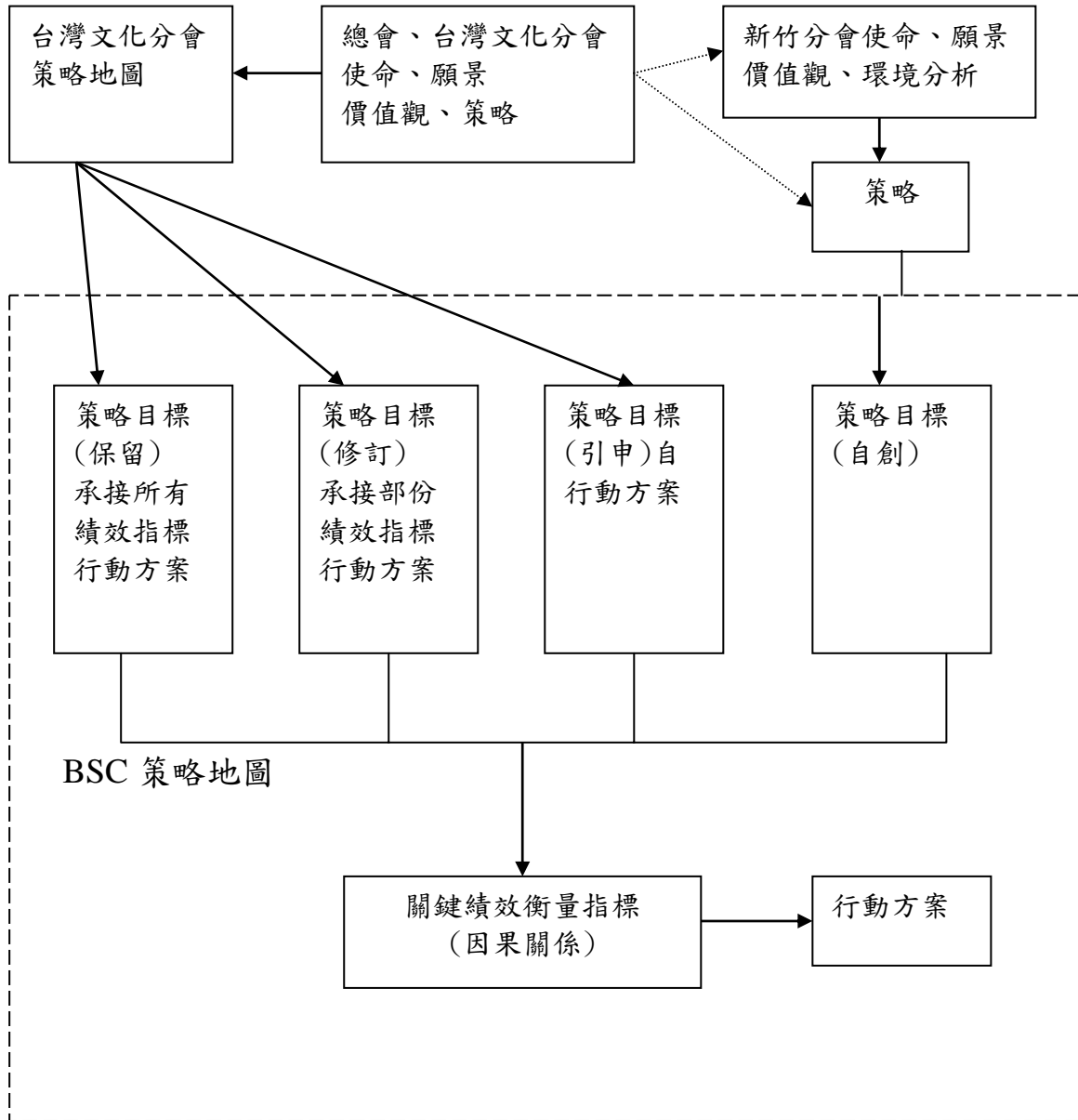


圖 5-9：台灣新竹分會策略地圖簡圖

資料來源：本研究整理



### 第三節 個案組織責任中心制度與平衡計分卡整合之制度設計

從第四章第二節個案組織的發展目標與策略中，大致可以瞭解個案組織雖在策略及目標上有所管理，但整個策略管理制度上還是不夠明確。本節擬將個案組織責任中心制度與平衡計分卡整合之制度設計如下：(一) 策略規劃及目標管理整合之設計(二) 策略地圖之設計(三) 關鍵績效衡量指標之設計(四) 責任中心制度與平衡計分卡整合之制度之問題與對策。茲分別說明如下：

#### 一、策略規劃及目標管理整合之設計

##### (一) 策略規劃架構之設計

經由本研究訪談及資料之收集彙整後，在第四章的第二節將個案組織的策略發展整理為架構圖(如圖 4-8)所示。其最上層是由總會領導人擬定未來計畫後再下達通知國內外各分會，各分會再規劃下一年度之目標及可行方案以共同達成目標。從架構中可以知道個案組織的策略不夠明確，其所制定策略較為鬆散，並對策略也未做通盤的檢討，以致常常造成各分會行政上的衝突。因此，本研究將個案組織之策略規劃架構設計修改為(如圖 5-10)所示。

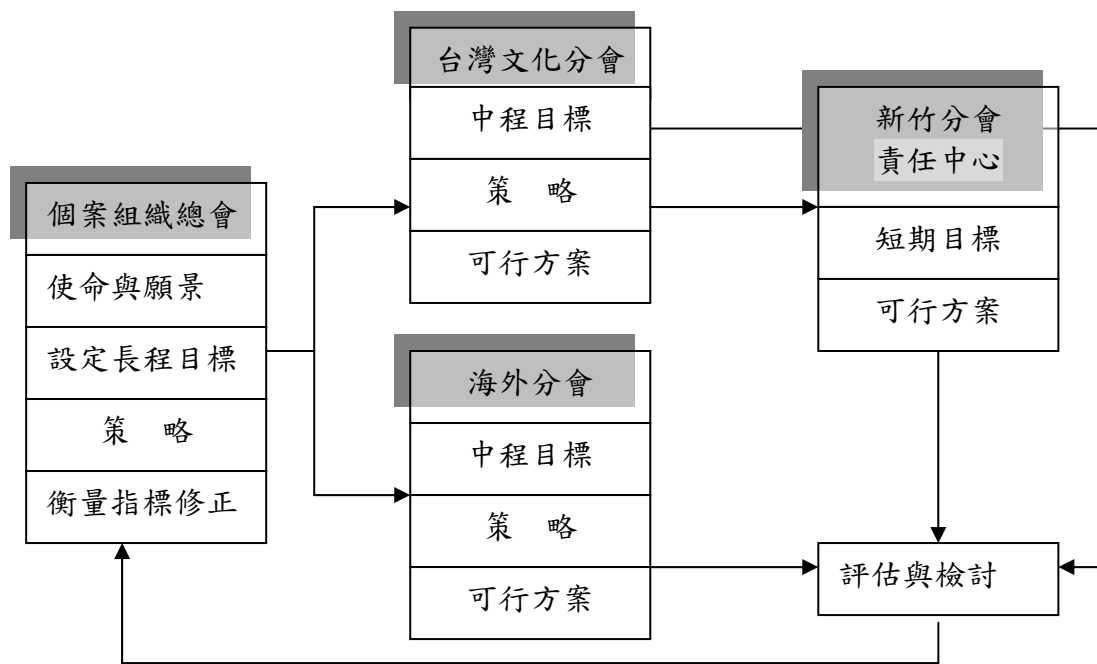


圖 5-10：個案組織修改後之策略規劃架構設計圖

資料來源：個案組織及本研究整理

本研究為個案組織設計修改之策略規劃架構與原策略規劃架構不同之處如下：

1. 原架構之台灣各分會及海外各分會皆屬支援性單位，其主要是配合總會的推展計劃，本研究建議總會應每年定期召開大會，集合國內外各分會的領導人與總會共同商討未來的策略發展、策略目標及各種活動項目。
2. 本研究設計之架構是依據平衡計分卡的精神制定管理策略，將使命、願景及價值轉化成策略，讓海內外各分會更清楚組織的策略目標，使組織內的每一層級都可以有效執行策略。
3. 建議個案組織總會、台灣文化分會及個案組織(責任中心)三個層級個別成立平衡計分卡專案小組，負責各自單位的平衡計分卡推動任務。

(二) 個案組織平衡計分卡之策略規劃設計如(圖 5-11)所示：

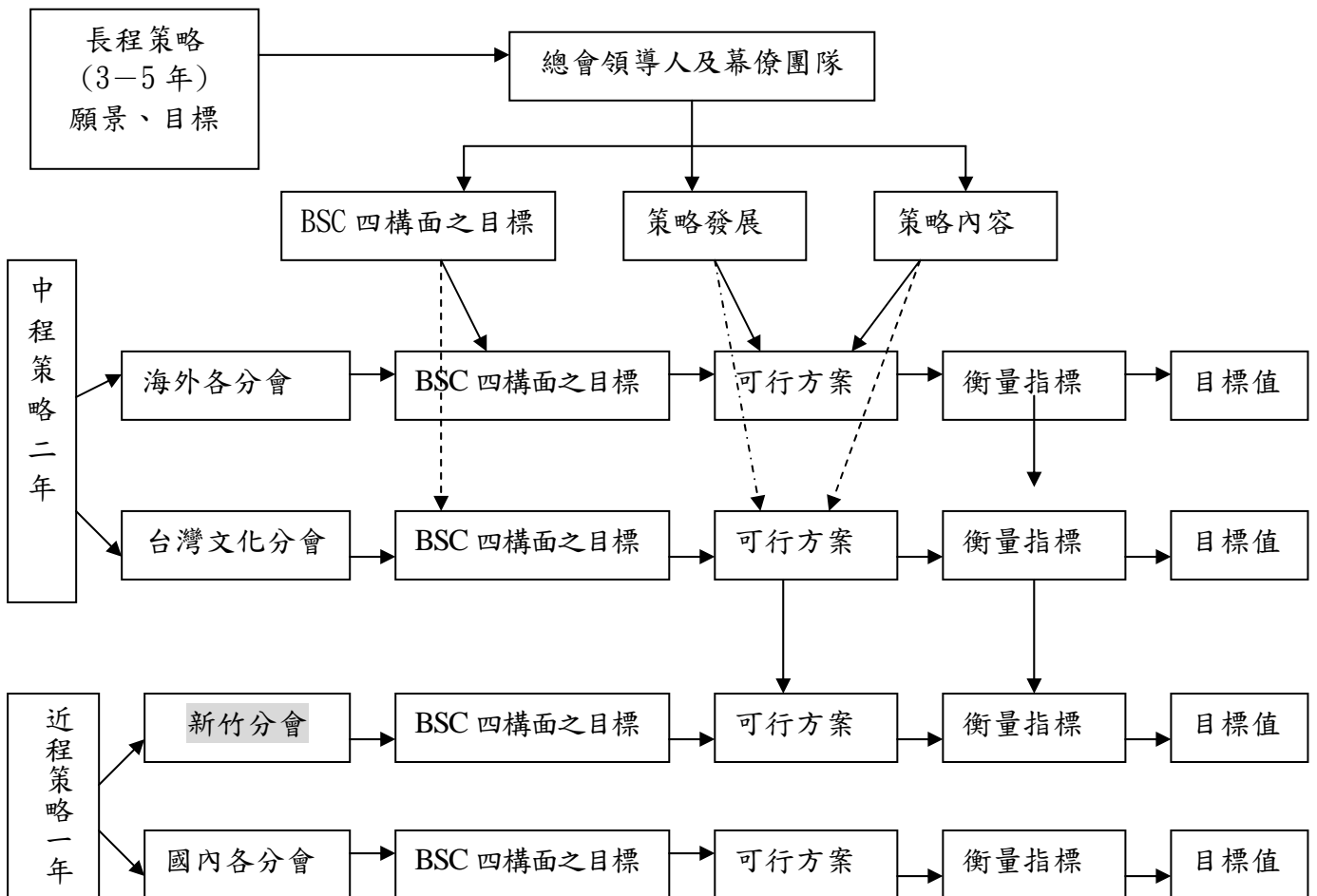


圖 5-11：個案組織平衡計分卡策略規劃之架構設計圖

資料來源：個案組織及本研究整理

### (三) 目標管理與平衡計分卡之設計

所謂策略目標就是以簡潔的描述組織成功執行策略所必須要徹底履行的特定事項，目標也是使組織一個明確方向以達成組織使命與願景。傳統式的績效考核乃由主管憑藉著對部屬的平常印象，而做決定，因此主觀之意念非常濃厚，難免失公允。因此若績效考核能善加運用目標管理之精神，對員工目標之達成程度進行考核評分，輔以主管對員工平常努力程度之觀察，所完成之員工考績必定較為可靠、合理，組織各級目標亦可於此時進行評核及檢討，達成「檢討過去，策勵將來」之效果。

個案組織在發展目標時，依平衡計分卡（顧客、內部流程、學習成長及財務）四個構面的順序發展。而目標的制定應遵循下列原則：

1. 內容必須與使命、願景與策略連結，並忠實地詮釋策略。
2. 單一策略主題，其策略目標數量已不超過十五個為原則。
3. 各構面策略目標，以三個至五個為原則

本研究將為個案組織設計目標平衡計分卡(如圖 5-12)所示。

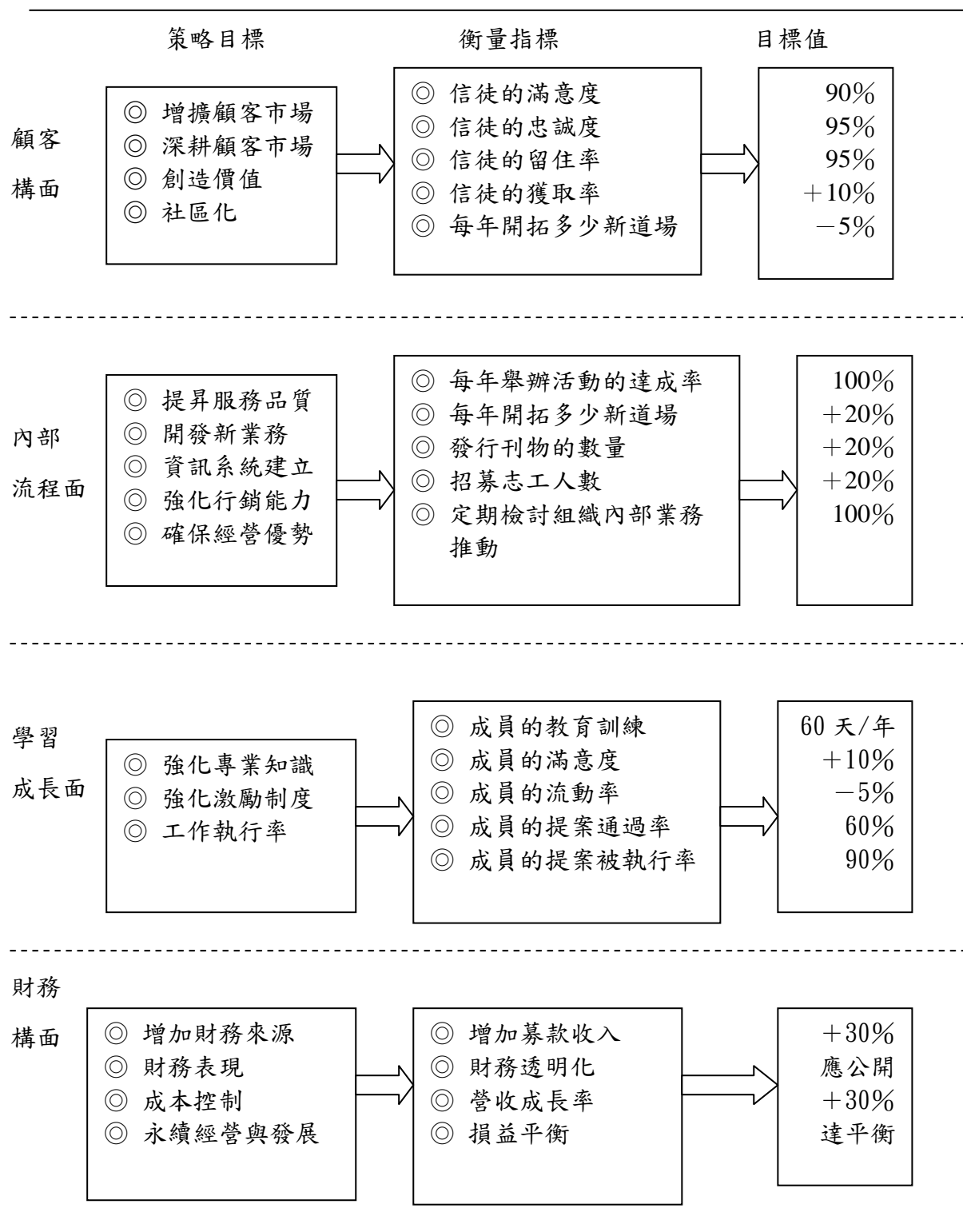


圖 5-12：個案組織目標平衡計分卡設計圖

資料來源：本研究整理

## 二、個案組織策略地圖之設計

本研究擬將個案組織之總會、台灣文化分會及新竹分會(責任中心)三個層級間，依四個構面展開建構設計平衡計分卡策略地圖(如圖 5-13、圖 5-14 及圖 5-15) 所示。

總會策略地圖

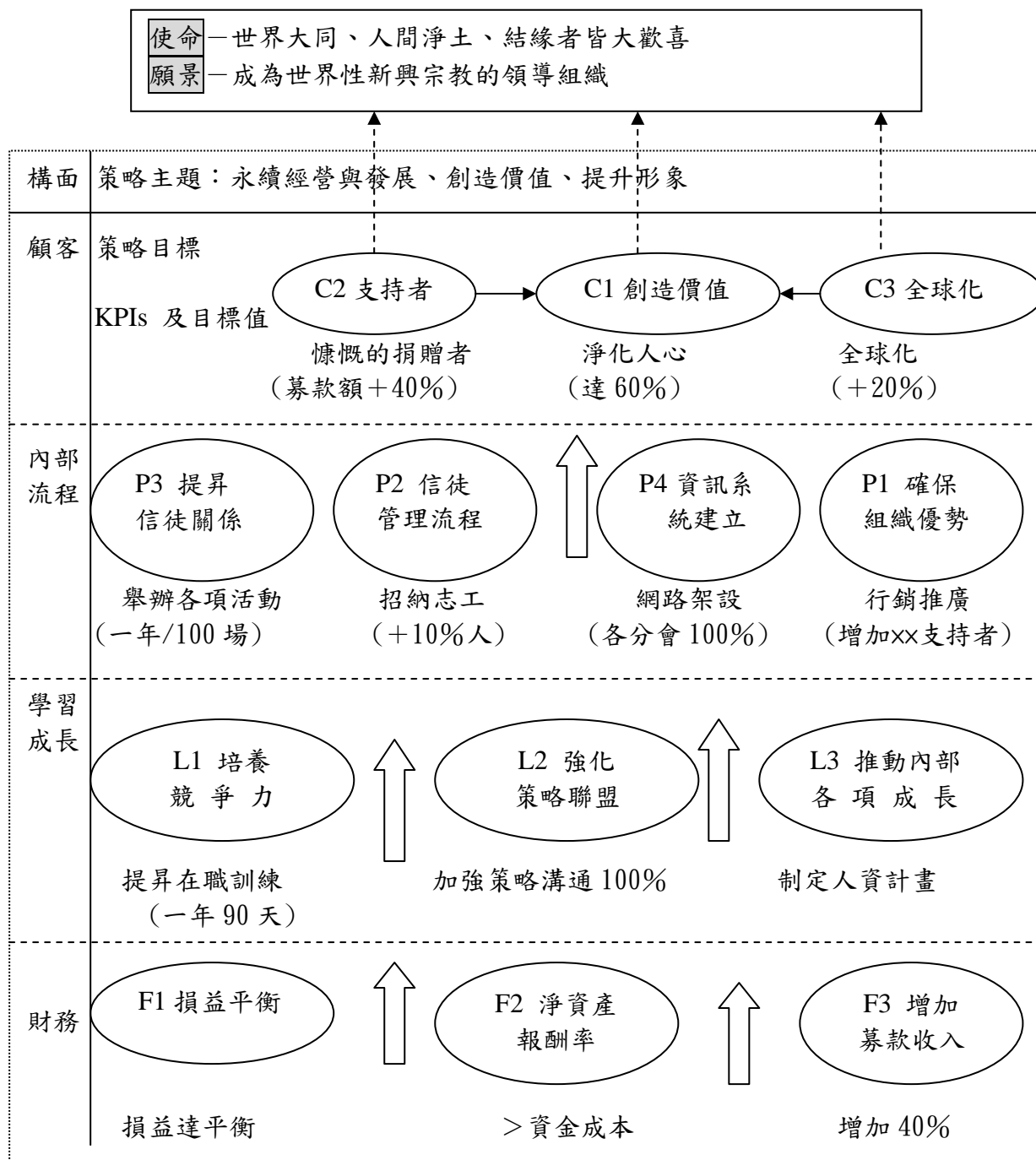


圖 5-13：總會策略地圖設計圖

資料來源：本研究整理

台灣文化分會在發展本身的平衡計分卡過程中，除了依據使命、願景及環境因素訂定策略外，整個平衡計分卡的策略目標、衡量指標、關鍵績效衡量指標及行動方案的產生，大部分承接至總會，另加上少部分的自創、修訂或引申。其原因為總會是個案組織的主要經營策劃單位，舉凡組織的各項業務目標、各項活動的辦理及各種策略皆由總會訂定。台灣文化分會則是擔任執行的角色，負責達成總會下達的指令與目標(如圖 5-14)所示。

總會及台灣文化分會(圖 5-13 與圖 5-14)間，就主要不同之處簡單分析如下：

- (一) 前者的願景是：成為世界性新興宗教的領導組織；而後者的願景是：成為台灣區新興宗教的領導組織
- (二) 前者的策略主題是：永續經營與發展、創造價值、提昇形象；而後者的策略主題為：永續經營與發展、創造價值、擴增市場。差異的主要原因是層級與經營環境不同而有所修訂。
- (三) 前者的顧客面是：支持者、創造價值及全球化；而後者是：創造價值及社區化。主要的差異是總會需要發展更多的分會，需要更多的支持者捐助發展道場。
- (四) 前者的內部流程面是：提昇信徒關係、信徒管理流程、資訊系統的建立及確保組織優勢；而後者是：提昇信徒關係、資訊系統的建立及確保組織優勢。主要的差異在於總會需要建立信徒管理流程，以便統計國內外信徒的總數及規劃辦理各種活動。

### 台灣文化分會策略地圖

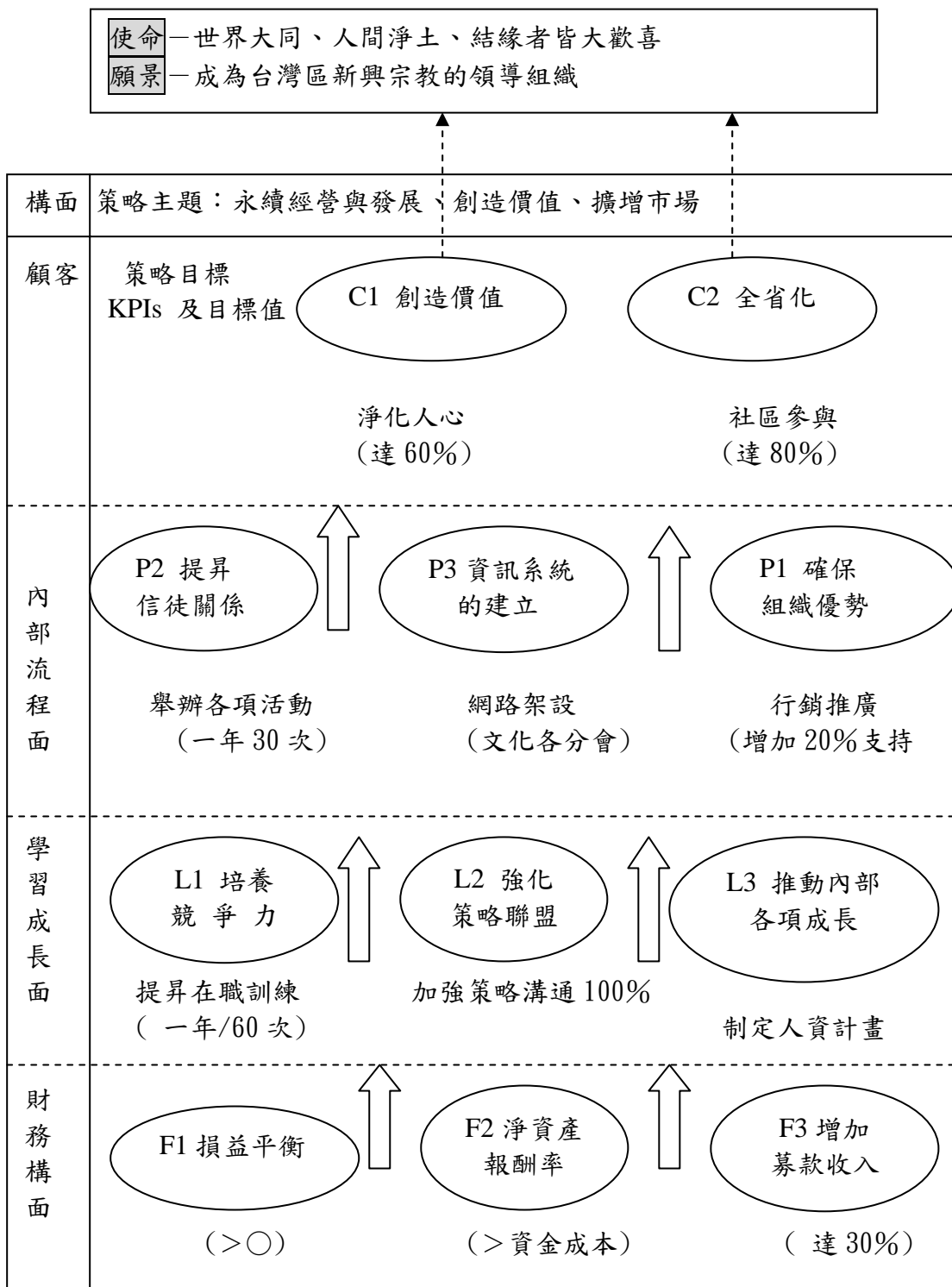


圖 5-14：台灣文化分會策略地圖設計圖

資料來源：本研究整理

個案組織新竹分會在發展本身平衡計分卡過程中，除了依據使命、願景及環境因素訂定策略外，整個平衡計分卡的策略目標、衡量指標、關鍵績效衡量指標及行動方案的產生，大部分承接至台灣文化分會，另加上少部分的自創、修訂或引申。個案組織在整個組織架構中隸屬於地方性區域管轄，負責執行台灣文化分會分配的各項目標，是屬於真正面對顧客(信徒)的執行單位(如圖 5-15)所示。

台灣文化分會與新竹分會(圖 5-14 與圖 5-15)中，其主要不同之處簡單分析如下：

- (一) 前者的願景是：成為台灣區新興宗教的領導組織；而後者的願景是：成為地區性新興宗教的領導組織。
- (二) 前者的策略主題是：永續經營與發展、創造價值、擴增市場；而後者是：永續經營與發展、創造價值。主要的差異是台灣文化分會主要的業務是發展國內外道場、增加分會。
- (三) 前者的顧客面是：創造價值及社區化；而後者是：提昇服務品質、創造價值、地區化、擴增及深耕顧客市場。主要的差異是個案組織新竹分會位於竹東客家莊，信徒虔誠、忠誠度高，很適合發展家庭佛堂，擴增及深耕顧客市場。
- (四) 前者的內部流程面是：提昇信徒關係、資訊系統的建立及確保組織優勢；而後者是：提昇服務品質、強化行銷能力、開發新業務及資訊系統的建立。主要的差異是個案組織屬於地區性分會，所辦的活動較小但活動頻繁，所以要研發新業務以吸引信徒的參與，避免造成例行公式，而致信徒興趣缺缺。
- (五) 前者的學習成長面是：培養競爭力、強化策略聯盟及推動內部各項成長；而後者是：強化專業知識、強化激勵制度、強化工作執行力及培養競爭力。主要的差異是文化分會在台灣有台北、桃園、新竹、卓蘭、台中、高雄及屏東等六個分會，必須強化策略聯盟，讓各分會有互相觀摩學習成長的機會以便推動內部各項成長。個案組織屬於地區性分會，主要鎖定於地區性的宗教服務及促進地區性學習成長與服務。
- (六) 前者的財務面是：損益平衡、淨資產報酬率及投資報酬率；而後者是：增加財務來源



與成本控制。主要的差異是個案組織屬地方性組織其財務來源較有限，只靠當地虔誠信徒的捐助，故更要重視成本管理，而要能正確做好成本效益分析，必須要能將成本區分出其固定與變動成本，亦即可控制成本與不可控制成本。盡可能控制變動成本，至少達損益平衡點。其計算方式如下：

$$\text{損益平衡點} = \text{總收入} - \text{總成本} = 0$$

$$= \text{總收入} - \text{總變動成本} - \text{總固定成本} = 0$$

$$\text{損益平衡點的服務數量} = \text{總固定成本} / \text{單位邊際貢獻}$$

$$\text{損益平衡點的服務收入} = \text{總固定成本} / \text{邊際貢獻}$$

$$\text{單位邊際貢獻} = \text{單位服務收入} - \text{單位變動服務成本}$$

$$\text{邊際貢獻率} = \text{總邊際貢獻} / \text{總服務收入}$$

### 個案組織新竹分會策略地圖

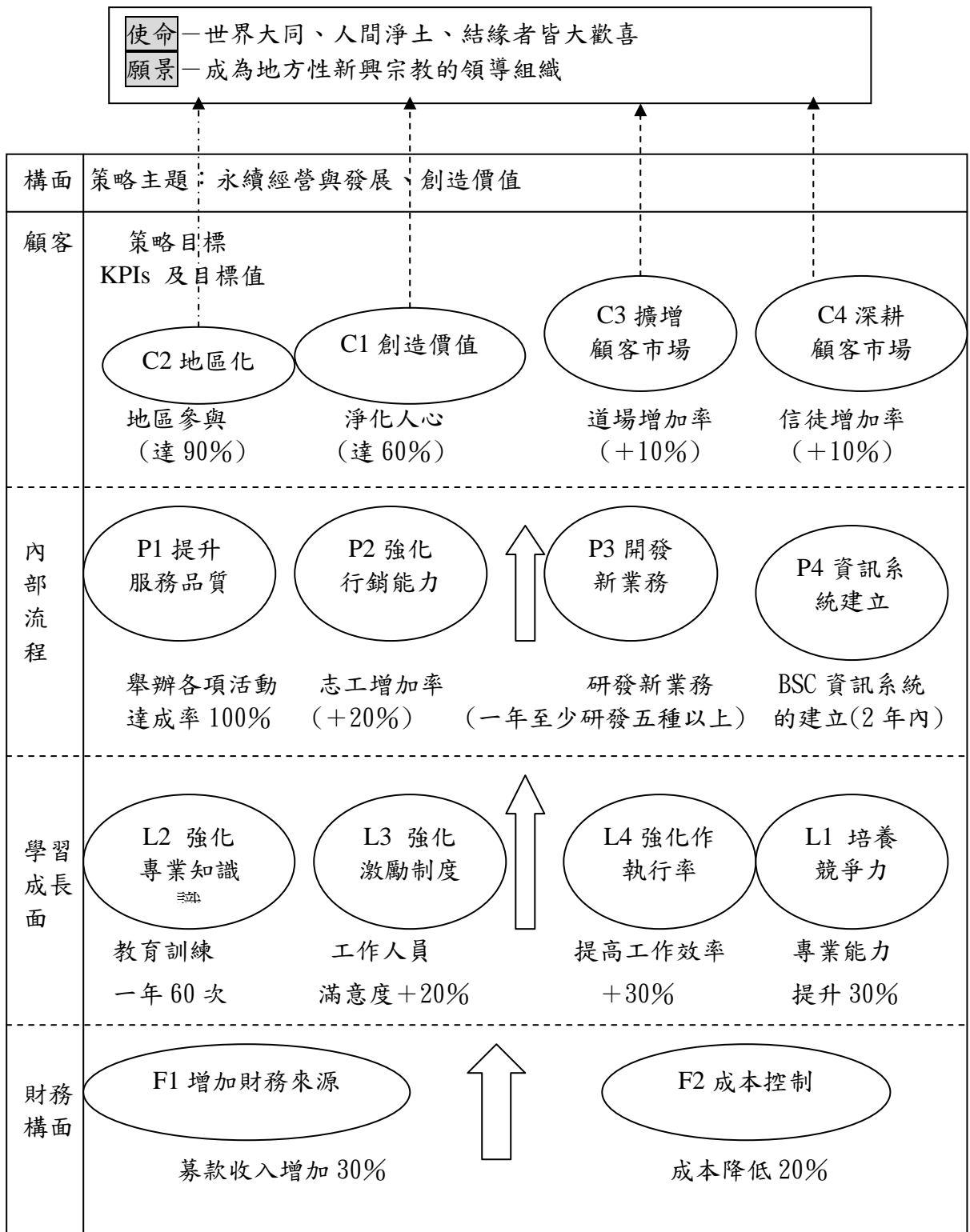


圖 5-15：個案組織新竹分會策略地圖

資料來源：本研究整理

### 三、關鍵績效衡量指標字典實例範例之設計

關鍵績效衡量指標題(KPI)字典是用來記載各個 KPI 的定義、構面、策略目標、計算公式、因果關係及行動方案等，其設計的目的是方便管理者查閱 KPI 相關資訊。茲將關鍵績效衡量指標字典實例範例分析如下：

- (一) 構面：亦即平衡計分卡的四個構面分別為：顧客構面、內部流程面、學習成長面及財務構面。範例 KPI 屬顧客構面。
- (二) 指標序號/名稱：個案組織對不同構面的策略目標與 KPI 均給予不同編號以便查閱。策略目標的編號為：顧客構面 C、內部流程面 P、學習成長面 L 及財務構面 F 為原則，當編號第一碼的代號，再依策略目標重要程度分別以 1. 2. 3...當第二碼流水號。KPI 的編號則視該策略目標的 KPI 數量，按照策略目標增加第三碼當流水號。範例的指標序號是 C3，名稱是擴增顧客市場。
- (三) 負責單位：指該 KPI 所屬的負責單位或主管。範例的擴增顧客市場 KPI 在個案組織是屬於傳道部負責。
- (四) 策略目標：是記載 KPI 所屬的策略目標名稱。範例的增顧客市場 KPI 是屬於增加新道場(成全設立家庭佛堂)策略目標的 KPI。
- (五) 策略目標描述：指簡要描述該策略目標訂定的動機與目的。範例的新增道場策略目標，是依據 2005 年底總計有 180 間佛堂與 2006 年底總計有 200 間佛堂之比較，成長了若干 %。
- (六) 領先/落後：是指該 KPI 的屬性是屬於領先指標或落後指標。領先指標是績效驅動因素，指示所有的組織參與眼前應該做些什麼，才能創造未來價值；而落後指標是屬成果量度，顯示策略的終極目標以及近期的努力是否帶來理想的成果(朱道凱譯，1999，頁 233)。範例中的新增道場數 KPI 是屬於落後指標。

- (七) 衡量頻率：是指 KPI 的實際績效衡量間隔時間，一般常用的有日、週、月、季、半年及一年。範例中的增設新道場 KPI 是每年衡量一次。
- (八) 衡量單位：是指 KPI 的衡量單位，通常依 KPI 量化的方式而有所區別，一般常用的有貨幣單位、百分比等。範例中的增設新道場 KPI 是以每年增設幾間道場。
- (九) 目標值屬性：是指 KPI 所定的努力目標是屬何種性質，目標值屬性的設計，可以清楚的表達該 KPI 努力的方向。例如：愈大愈好、愈小愈好或適中。  
範例中的增設新道場 KPI 是愈大愈好。
- (十) 定義/公式：該欄位是用來詳細說明 KPI 的內涵及計算公式。範例中的增設新道場 KPI 的計算方式為： $(\text{本年家庭佛堂總數} - \text{前年家庭佛堂總數}) \div \text{本年家庭佛堂總數} \times 100\%$ 。
- (十一) 資料來源：是指 KPI 目標值應由何處取得或如何取得。範例中的 KPI 源自個案組織傳道部。
- (十二) 提供資料期限：是用來註明該 KPI 的數據應在何時提供。範例中為每年年底提出。
- (十三) 資料品質：是指該 KPI 值的可信度與準確度。範例中資料直接取自個案組織傳道部，所以資料品質高，可信度與準確度高。
- (十四) 資料收集者：是指該 KPI 的值是由誰負責提供。
- (十五) 基準值：是指 KPI 目標值的前一、二年的實際績效，可以作為與目標值比較的參考。範例的基準值以 2005 年底總計有 180 間佛堂與 2006 年底總計有 200 間佛堂之比較為準。
- (十六) 目標值：是指該 KPI 當年度預計要達到的目標數。本範例為成長 10%。
- (十七) 目標值知訂定依據及邏輯：是作為具體描述 KPI 目標值訂定的思考邏輯與事實依據之所在。其內容可以了解 KPI 的目標值是依據經營環境、市

場競爭狀況等因素，再召集相關部門共同討論的結果。

(十八) 行動方案：是指要達到 KPI 目標值應採取的策略。其內容有：行動方案大綱、衡量指標、目標值及負責單位等欄。範例中的行動方案有如下：

1. 主動拜訪信徒。
2. 舉辦各項活動，信徒免費優先參加。
3. 信徒婚喪喜慶的參予。
4. 年節禮品慰勞。
5. 信徒往生免費入納骨塔。
6. 信徒滿意度調查。
7. 設立社區老人文康中心。
8. 良心之道推廣及加強配合學校社區與獄政教育。

關鍵績效衡量指標字典實例範例(如表 5-14)所示。

表 5-14：個案組織之關鍵績效衡量指標字典範例表

關鍵衡量指標字典			
構面：顧客構面	指標序號/名稱：C3/擴增顧客市場	負責單位：傳道部	
策略目標：增加新道場(成全設立家庭佛堂)			
策略目標描述：增加新道場(成全設立家庭佛堂)，個案組織截至 2006 年 5 月已經有 200 間家庭佛堂。			
對應的果：C1		對應的因：C2，C4	
領先/落後：落後	衡量頻率：年	衡量單位：××間	目標值屬性：愈大愈好
定義/公式： $(\text{本年家庭佛堂總數} - \text{前年家庭佛堂總數}) \div \text{本年家庭佛堂總數} \times 100\%$ 。			
資料來源：個案組織傳道部			
提供資料期限：每年年底			
資料品質：高		資料收集者：傳道部	
基準值：2005 年底總計有 180 間佛堂 2006 年底總計有 200 間佛堂		目標值：成長 10%	
目標值之訂定依據及邏輯：2007 年度增設道場數係權衡辦道環境、市場競爭情形，並參考歷史資料，及召集相關單位討論決議後訂定。			
行動方案：			
行動方案大綱	衡量指標	目標值	負責單位
1.主動拜訪信徒	信徒的滿意度	90 %	傳道部
2.舉辦各項活動，信徒免費優先參加	信徒的忠誠度	95 %	傳道部、公益部、教育文化部
3.信徒婚喪喜慶的參予	信徒的忠誠度	95 %	各部門
4.年節禮品慰勞	信徒的忠誠度	95 %	各部門
5.信徒往生免費入納骨塔	信徒的忠誠度	95 %	各部門
6.信徒滿意度調查	信徒的滿意度	90 %	各部門
7.設立社區老人文康中心	成立數	未定	各部門
8.良心之道推廣	推廣次數	一年 12 次	各部門
9.加強配合學校社區與獄政教育	推廣次數	一年 12 次	各部門

資料來源：個案組織及本研究整理。

#### 四、責任中心制度與平衡計分卡整合之制度設計之問題與對策

個案組織屬於國際性的宗教組織，該宗教截至二〇〇五年止，已傳遍六十餘國，並已在全世界各國設立分會，在台灣有十二個分會，每個分會即是總會的責任中心，各分會績效各別衡量，而各個分會的職能並不相同，因此需選擇適當的衡量指標來衡量，因此在責任中心制度裡，績效衡量指標的選擇是非常重要的。但是後來發現，各個責任中心的績效與總會的績效衝突，短期績效與長期績效抵觸，因此，需互相去協調平衡，而才有平衡計分卡的管理工具產生。個案組織即是總會的責任中心，故才需要與平衡計分卡結合，達到績效管理的目的。以下是針對個案組織設計責任中心制度與平衡計分卡整合之制度之問題與對策，詳述如下：

##### (一) 策略管理架構及實施方式

個案組織現行之策略管理架構已行之有年，組織成員已習慣目前之實施方式。因此，如何獲得高階管理層的支持實施責任中心制度與平衡計分卡整合之制度，成為目前最重要的課題。因此建議由個案組織新竹分會責任中心可先執行實施，以獲得高階層的支持，因為要成功的推行此制度需要高階領導人的策略知識與權限外，更重要的是高階管理階層必須積極參予，才能夠成功的推行。

##### (二) 成立平衡計分卡小組

建議個案組織總會、台灣文化分會及個案組織(責任中心)三個層級個別成立平衡計分卡專案小組，負責各自單位的平衡計分卡推動任務。

##### (三) 目標及績效衡量指標的對策

個案組織屬於國際性的宗教組織，組織龐大，實施平衡計分卡可能造成績效衡量指標過多而難以控管，因此，建議個案組織分階段實施平衡計分卡，且平衡計分卡小組需負責評估及推動相關階層人員之參予討論會議，以建立上通下達的共識，且能與組織使命相結合的平衡計分卡。以下就個案組織總會、台灣文化分會及新竹分會，以平衡計分卡的四個構面，制定策略目標、績效衡量指標及行動方案的對策詳述如下(如表 5-15)所示。

## 1. 顧客構面

### (1) 新竹分會(短程)

#### A. 策略目標：創造價值，提升形象

個案組織雖然在台灣傳道至今已五十餘年之久，但是在 2000 年才正式向政府立案的新興宗教，在一般大眾的眼裡，尚屬陌生，故應創造價值以提升形象。

#### B. 衡量指標：

主要是以設立家庭佛堂的成長數，信徒的滿意度、忠誠度及參予活動服務員的人數做為指標，每次活動後的問卷做滿意度調查作為日後延攬信徒的方向。

#### C. 目標值：

(A) 每年開擴新道場數： $(\text{以本年的道場數} - \text{前年的道場數}) / \text{本年的道場數} \times 100\%$ ，成長數為 10%。

(B) 信徒的忠誠度：針對年底對信徒的問卷調查。

(C) 每年開擴新道場數： $(\text{以本年的道場數} - \text{前年的道場數}) / \text{本年的道場數} \times 100\%$ ，成長數為 10%。

(D) 信徒的留住率： $(\text{本年舊信徒數} - \text{前年舊信徒數}) / \text{本年舊信徒數} \times 100\%$ ，目標值為 95%。

(E) 信徒獲取率： $(\text{本年新信徒數} - \text{前年新信徒數}) / \text{本年新信徒數} \times 100\%$ ，目標值為 10%。

#### D. 可行方案：

1. 主動拜訪信徒
2. 各項活動，信徒免費優先參加
3. 婚喪喜慶的參予
4. 年節禮品慰勞
5. 往生免費入納骨塔
6. 信徒滿意度調查
7. 社區老人文康中心
8. 良心之道的推廣
9. 加強配合學校、社區與獄政教育

### (2) 台灣文化單位(中程)

#### A. 策略目標：永續經營與發展、創造價值及增加市場

在台灣旗下有七個分會，故其主要業務是發展國內外道場、增加分會。



B. 衡量指標：

主要是以增設國內外道場的成長數，且協助旗下各分會之成長，在各地成立老人文康中心，並推廣良心之道與社區做良好的互動。

C. 目標值：

- (A) 每年開擴新道場數： $(\text{以本年的道場數} - \text{前年的道場數}) / \text{本年的道場數} \times \%$ ，成長數為 20%。
- (B) 每年成立老人文康數：以每個分會成立老人文康數達成 70%。
- (C) 信徒的忠誠度：針對年底對信徒的問卷調查，達 90%。
- (D) 信徒獲取率： $(\text{本年新信徒數} - \text{前年新信徒數}) / \text{本年新信徒數} \times \%$ ，目標值為 30%。
- (E) 良心之道推廣策劃：一年至少在台灣各地辦理 12 次，主要目的是淨化人心，讓社會充滿感恩、惜福、歡喜的社會與家庭。

D. 可行方案：

- (A) 主動拜訪信徒
- (B) 各項活動，信徒免費優先參加
- (C) 婚喪喜慶的參予
- (D) 社區老人文康中心
- (E) 良心之道的推廣
- (F) 強配合學校、社區與獄政教育

**(3) 個案組織總會(長程)**

A. 策略目標：永續經營與發展、創造價值、提昇形象

總會的主要目標是以國際性為主，開發更多的道場，及訓練更多的專業人才。

B. 衡量指標：

為了開闢更多的道場及訓練更多的人才，故須有慷慨的捐助者，增加募款額，並輔助國內外分會為主。

C. 目標值：

- (A) 募款額成長率達 30%。
- (B) 專業人才成長率達 20%。
- (C) 每年開擴新道場數： $(\text{以本年的道場數} - \text{前年的道場數}) / \text{本年的道場數} \times \%$ ，成長數為 10%。

(D) 良心之道推廣策劃：一年至少在國內外道場辦 100 場以上，主要目的是淨化人心讓社會充滿感恩惜福歡喜的社會與家庭。

D. 可行方案：

(A) 定期安排課程以培養講道傳道的專業人才。

(B) 建議向政府申請補助款及向企業募款，以增加財力，擴增道場及培養人才。

(C) 與國內外各分會做好良性溝通。

2. 內部流程面：

(1) 新竹分會（短程）

A. 策略目標：同心同德的專業團隊，提升服務品質、強化行銷能力、開發新業務、資訊系統的建立。

B. 衡量指標：以每年舉辦各項活動的達成率、管理系統的規劃、發行刊物的新增數、招募志工新增人數及定期檢討內部的業務推動為主。

C. 目標值：

(A) 每年舉辦各項活動的達成率：以預計辦理活動次數與實際辦理的活動次數之比為 100 %。

(B) 管理系統的規劃：未定。

(C) 發行刊物的新增數： $(\text{以本年發行的刊物數} - \text{前年發行的刊物數}) \div \text{本年發行的刊物數}$  成長 20%。

(D) 招募志工新增人數： $(\text{以本年的志工人數} - \text{前年的志工人數}) \div \text{本年的志工人數}$  成長 20 %。

(E) 定期檢討內部的業務推動。

D. 可行方案：

(A) 信徒資料庫的建立。

(B) 檢討內部作業程序書。

(C) 定期舉辦各項活動。

(D) 國內外各分會設立網站。

(E) 協助開闢新道場。

(F) 管理資訊系統的規劃。

(G) 廣結善緣，招募志工。

(H) 全省各學校寄發刊物。

(I) 同心同德修道辦道。

## (2) 文化分會(中程)

- A. 策略目標：提升信徒關係、資訊系統的建立、確保組織優勢。
- B. 衡量指標：以每年舉辦各項活動的達成率、管理系統的規劃、發行刊物的新增數、招募志工新增人數及定期檢討內部的業務推動為主。
- C. 目標值：
  - (A) 每年舉辦各項活動的達成率為 100%。
  - (B) 管理系統的規劃：未定。
  - (C) 發行刊物的新增數：成長 30%。
  - (D) 招募志工新增人數：成長 30%。
  - (E) 定期檢討內部的業務推動。
- D. 可行方案：
  - (A) 信徒資料庫的建立。
  - (B) 檢討內部作業程序書。
  - (C) 定期舉辦各項活動。
  - (D) 國內外各分會設立網站。
  - (E) 協助開闢新道場。
  - (F) 管理資訊系統的規劃。
  - (G) 全省各學校寄發刊物。

## (3) 組織總會(長程)

- A. 策略目標：提升信徒關係、資訊系統的建立、確保組織優勢。
- B. 衡量指標：以每年舉辦各項活動的達成率、管理系統的規劃、發行刊物的新增數、招募志工新增人數及定期檢討內部的業務推動為主。
- C. 目標值：
  - (A) 每年舉辦各項活動的達成率為 100%。
  - (B) 各分會網站架設率：海內外各分會完成架設網站達 100%。
  - (C) 發行刊物的新增數：成長 30%。
  - (D) 招募志工新增人數：成長 35%。

(E) 每年開拓新道場：以成長 30%。

D. 可行方案：

- (A) 信徒資料庫的建立。
- (B) 事前的預算規劃。
- (C) 定期舉辦各項活動。
- (D) 國內外各分會設立網站。
- (E) 協助開闢新道場。
- (F) 管理資訊系統的規劃。
- (G) 全省各學校寄發刊物。

3. 學習成長面：

(1) 新竹分會(短程)

A. 策略目標：專業的服務團隊、強化專業知識、強化肌力制度及工作執行率。

B. 衡量指標：

- (A) 工作人員的教育訓練：每名員工每年訓練時數之統計
- (B) 工作人員的滿意度： $(\text{本年滿意度調查得分} - \text{前年滿意度調查得分}) \div \text{本年滿意度調查得分}$ 。
- (C) 工作人員的流動率： $(\text{本年離職總人數} \div \text{當年年底人數}) \times \%$
- (D) 工作人員的提案通過率： $\text{每年員工提案通過數} \div (\text{每年員工提案數} - \text{撤案數})$
- (E) 工作人員的提案被執行率： $\text{每年員工提案數} \div \text{每年員工提案通過數}$

C. 目標值：

- (A) 工作人員的教育訓練：一年訓練 60 天
- (B) 工作人員的滿意度：提升 10%。
- (C) 工作人員的流動率：降低 5%。
- (D) 工作人員的提案通過率：60%
- (E) 工作人員的提案被執行率：90%。

D. 可行方案：

- (A) 專業人才的培訓。
- (B) 工作人員的提案制度。
- (C) 激勵員工士氣。

- (D) 加強員工團隊精神。
- (E) 健全考核獎懲制度。
- (F) 適度授權。
- (G) 使員工擔任其專長的職務。

## (2) 文化分會(中程)

- A. 策略目標：培養競爭力、強化策略聯盟及推動內部各項成長。
- B. 衡量指標：
  - (A) 提升在職訓練。
  - (B) 工作人員的滿意度
  - (C) 加強策略溝通
  - (D) 工作人員的提案通過率
  - (E) 工作人員的提案被執行率
- C. 目標值：
  - (A) 工作人員的教育訓練：一年訓練二個月。
  - (B) 工作人員的滿意度：提升10%。
  - (C) 工作人員的流動率：降低5%。
  - (D) 工作人員的提案通過率：50%
  - (E) 工作人員的提案被執行率：80%。
- D. 可行方案：
  - (A) 專業人才的培訓。
  - (B) 工作人員的提案制度。
  - (C) 激勵員工士氣。
  - (D) 加強策略溝通。
  - (E) 健全考核獎懲制度。
  - (F) 適度授權。
  - (G) 制定人資計畫。

## (3) 組織總會(長程)

- A. 策略目標：培養競爭力、強化策略聯盟及推動內部各項成長。

B. 衡量指標：

- (A) 提升在職訓練。
- (B) 工作人員的滿意度
- (C) 加強策略溝通
- (D) 工作人員的提案通過率
- (E) 工作人員的提案被執行率

C. 目標值：

- (A) 工作人員的教育訓練：一年訓練三個月。
- (B) 工作人員的滿意度：提升10%。
- (C) 工作人員的流動率：降低10%。
- (D) 工作人員的提案通過率：40%
- (E) 工作人員的提案被執行率：60%。

D. 可行方案：

- (A) 專業人才的培訓。
- (B) 工作人員的提案制度。
- (C) 將每年發展大型的活動加以評估整合。
- (D) 加強策略溝通。
- (E) 健全考核獎懲制度。
- (F) 適度授權。
- (G) 規劃一系列的課程。

4. 財務構面：

(1) 新竹分會（短程）

A. 策略目標：增加財務來源、成本控制、營收成長及損益平衡。

B. 衡量指標：

- (A) 增加募款收入： $(\text{本年度的募款總額} - \text{前年度的募款總額}) \div \text{本年度的募款總額}$ 。
- (B) 成本控制：控制變動成本
- (C) 營收成長： $(\text{本年營收成長率} - \text{前年營收成長率}) \div \text{前年營收成長率}$
- (D) 損益平衡的服務量，損益平衡的服務收入

C. 目標值：

- (A) 增加募款收入：提升 30%
- (B) 成本控制：控制變動成本，成本降低 20%
- (C) 營收成長：成長 20%
- (D) 損益平衡：損益平衡的服務量，損益平衡的服務收入

D. 可行方案：

- (A) 建議向政府機構申請補助
- (B) 建議向政府機構申請補助
- (C) 控制營運成本支出
- (D) 健全行銷策略
- (E) 投資理財

(2) 文化分會(中程)

A. 策略目標：淨資產報酬率、增加募款收入損益平衡

B. 衡量指標：淨資產報酬率、增加募款收入、損益平衡

- (A) 淨資產報酬率：以加權平均資金成本為衡量指標，就宗教組織特性屬於非營利組織行為，因此對於淨資產報酬率非以極大化為目標，而是以資金成本等於淨資產報酬率為追求組織目標的衡量指標。

$$\text{加權平均資金成本} = \text{負債資金成本} \times \text{負債} / \text{總資產} + \text{淨資產資金成本} \times \text{淨資產} / \text{總資產}$$

$$\text{負債資金成本} = \text{利息費用} / \text{平均計息負債}$$

$$\text{淨資產資金成本} = R_e = R_f + (R_m - R_f) \times \beta$$

$R_e$ : 無風險利率

$R_m$ : 市場組合或平均風險股票之期望報酬率

$\beta$ : 貝他係數

- (B) 增加募款收入：(本年度的募款總額 - 前年度的募款總額) ÷ 本年度的募款總額。

- (C) 損益平衡：損益平衡點 = 總收入 - 總成本 = 0  
 = 總收入 - 總變動成本 - 總固定成本 = 0

$$\text{損益平衡點的服務數量} = \text{總固定成本} / \text{單位邊際貢獻}$$

$$\text{損益平衡點的服務收入} = \text{總固定成本} / \text{邊際貢獻}$$

$$\text{單位邊際貢獻} = \text{單位服務收入} - \text{單位變動服務成本}$$

$$\text{邊際貢獻率} = \text{總邊際貢獻} / \text{總服務收入}$$

C. 目標值：

- (A) 淨資產報酬率：淨資產報酬率 > 資金成本
- (B) 增加募款收入：提升 30%
- (C) 損益平衡：損益平衡的服務量，損益平衡的服務收入

D. 可行方案：

- (A) 健全行銷策略
- (B) 建議向政府機構申請補助
- (C) 向大企業募款
- (D) 控制營運成本支出

(3) 組織總會(長程)

A. 策略目標：資產報酬率、增加募款收入、淨資產報酬率。

B. 衡量指標：淨資產報酬率、增加募款收入、損益平衡。

- (A) 淨資產報酬率：以加權平均資金成本為衡量指標，就宗教組織特性屬於非營利組織行為，因此對於淨資產報酬率非以極大化為目標，而是以資金成本等於淨資產報酬率為追求組織目標的衡量指標。

$$\text{加權平均資金成本} = \text{負債資金成本} \times \text{負債} / \text{總資產} + \text{淨資產資金成本} \times \text{淨資產} / \text{總資產}$$

$$\text{負債資金成本} = \text{利息費用} / \text{平均計息負債}$$

$$\text{淨資產資金成本} = R_e = R_f + (R_m - R_f) \times \beta$$

$R_e$ : 無風險利率

$R_m$ : 市場組合或平均風險股票之期望報酬率

$\beta$ : 貝他係數

- (B) 增加募款收入：(本年度的募款總額 - 前年度的募款總額) ÷ 本年度的募款總額。

- (C) 損益平衡：損益平衡點 = 總收入 - 總成本 = 0  
= 總收入 - 總變動成本 - 總固定成本 = 0

$$\text{損益平衡點的服務數量} = \text{總固定成本} / \text{單位邊際貢獻}$$

$$\text{損益平衡點的服務收入} = \text{總固定成本} / \text{邊際貢獻}$$

$$\text{單位邊際貢獻} = \text{單位服務收入} - \text{單位變動服務成本}$$



$$\text{邊際貢獻率} = \text{總邊際貢獻} / \text{總服務收入}$$

C. 目標值：

- (A) 淨資產報酬率：淨資產報酬率 > 資金成本
- (B) 增加募款收入：提升 40%
- (C) 損益平衡：損益平衡的服務量，損益平衡的服務收入

D. 可行方案：

- (A) 健全行銷策略
- (B) 建議向政府機構申請補助
- (C) 向大企業募款
- (D) 控制營運成本支出

表 5-15：個案組織總會、台灣文化分會及新竹分會的策略目標、績效衡量指標及可行方案表

項目	新竹分會 (短程)	目標值	台灣文化分會(中程)	目標值	個案組織總會(長程)	目標值
策略主題	創造價值、地區化		創造價值、全省化		創造價值、全球化	
策略目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 增擴顧客市場</li> <li>2. 深根顧客市場</li> <li>3. 創造價值</li> <li>4. 社區化</li> <li>5. 每年開拓多少新道場</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提升信徒關係</li> <li>2. 資訊系統的建立</li> <li>3. 確保組織優勢</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 永續經營與發展</li> <li>2. 創造價值</li> <li>3. 提昇形象</li> </ol>	
顧客構面	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 信徒的滿意度</li> <li>2. 信徒的忠誠度</li> <li>3. 信徒留住率</li> <li>4. 信徒獲取率</li> <li>5. 每年開拓多少新道場</li> </ol>	<p>90%</p> <p>95%</p> <p>95%</p> <p>+10%</p> <p>+10%</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 每年開擴新道場數</li> <li>2. 每年成立老人文康數</li> <li>3. 信徒的忠誠度</li> <li>4. 信徒獲取率</li> <li>5. 良心之道推廣策劃</li> </ol>	<p>+20%</p> <p>70%</p> <p>90%</p> <p>+30%</p> <p>12次/年</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 募款額成長率</li> <li>2. 專業人才成長率</li> <li>3. 每年開擴新道場數</li> <li>4. 良心之道推廣策劃</li> </ol>	<p>+30%</p> <p>+20%</p> <p>+10%</p> <p>100場/年</p>
可行方案	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主動拜訪信徒</li> <li>2. 各項活動，信徒免費優先參加</li> <li>3. 婚喪喜慶的參予</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主動拜訪信徒</li> <li>2. 各項活動，信徒免費優先參加</li> <li>3. 婚喪喜慶的參予</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定期安排課程以培養講道傳道的專業人才。</li> <li>2. 建議向政府申請補助款及向企業募款，以增加</li> </ol>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>4. 年節禮品慰勞</li> <li>5. 往生免費入納骨塔</li> <li>6. 信徒滿意度調查</li> <li>7. 社區老人文康中心</li> <li>8. 良心之道的推廣</li> <li>9. 加強配合學校、社區與獄政教育。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>4. 社區老人文康中心</li> <li>5. 良心之道的推廣</li> <li>6. 強配合學校、社區與獄政教育</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>財力，擴增道場及培養人才。</li> <li>3. 與國內外各分會做好良性溝通。</li> </ul>	
內部 流 程 面	策略主題	同心同德的專業服務團隊		同心同德的專業服務團隊		同心同德的專業服務團隊	
	策略目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 提升服務品質</li> <li>2. 開發新業務</li> <li>3. 資訊系統的建立</li> <li>4. 強化行銷能力</li> <li>5. 確保經營上的優勢</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 提升信徒關係</li> <li>2. 資訊系統的建立</li> <li>3. 確保組織優勢</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 提升信徒關係</li> <li>2. 資訊系統的建立</li> <li>3. 確保組織優勢</li> </ul>	
	衡量指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 每年舉辦各項活動的達成率</li> <li>2. 管理系統規劃</li> <li>3. 發行刊物的新增數量</li> <li>4. 招募志工新增人數</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> <li>未定</li> <li>+20%</li> <li>+20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 以每年舉辦各項活動的達成率</li> <li>2. 管理系統的規劃</li> <li>3. 發行刊物的新增數</li> <li>4. 招募志工新增人數</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> <li>未定</li> <li>+30%</li> <li>+30%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 每年舉辦各項活動</li> <li>2. 各分會網站架設率</li> <li>海內外各分會完成架設網站</li> <li>3. 發行刊物的新增數</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> <li>100%</li> <li></li> <li>+30%</li> </ul>

內部 流 程 面		5. 定期檢討組織內部的業務推動	100%	5. 定期檢討內部的業務推動	視狀況	4. 招募志工新增人數 5. 每年開拓新道場	+35% +30%
	可行方案	1. 信徒資料庫的建立 2. 檢討內部作業程序書 3. 定期舉辦各項活動 4. 國內外各分會設立網站 5. 協助開闢新道場 6. 管理資訊系統之規劃 7. 廣結善緣招募志工 8. 全省各學校寄發刊物 9. 同心同德修道辦道		1. 信徒資料庫的建立 2. 檢討內部作業程序書 3. 定期舉辦各項活動 4. 國內外各分會設立網站 5. 協助開闢新道場 6. 管理資訊系統的規劃 7. 全省各學校寄發刊物		1. 信徒資料庫的建立 2. 事前的預算規劃。 3. 定期舉辦各項活動。 4. 國內外各分會設立網站 5. 協助開闢新道場 6. 管理資訊系統的規劃 7. 全省各學校寄發刊物	
學 習 成 長 面	策略主題	專業的服務團隊		專業的服務團隊		專業的服務團隊	
	策略目標	1. 強化專業知識 2. 強化激勵制度 3. 工作執行率		1. 培養競爭力 2. 強化策略聯盟 3. 推動內部各項成長		1. 培養競爭力 2. 強化策略聯盟 3. 推動內部各項成長	
	衡量指標	1. 工作人員的教育訓練 2. 工作人員的滿意度 3. 工作人員的流動率	1.60 天 /年 2. 10	1. 工作人員的教育訓練 2. 工作人員的滿意度 3. 工作人員的流動率	1. 60 天 /年 2+10%	1. 工作人員的教育訓練。 2. 工作人員的滿意度。 3. 工作人員的流動率。	1. 90 天 /年 2. +10

		4. 工作人員的提案通過率 5. 工作人員提案的被執行率	% 3. -5% 4. 60% 5. 90%	4. 工作人員的提案通過率 5. 工作人員的提案被執行	3. -5% 4. 50% 5. 80%	4. 工作人員的提案通過率 5. 工作人員的提案被執行率	% 3. -10% 4. 40% 5. 60%
	可行方案	1. 專業人才的培訓 2. 工作人員的提案制度 3. 激勵員工士氣 4. 加強員工團隊精神 5. 健全考核獎懲制度 6. 適度授權 7. 使員工擔任其專長的職位		1. 專業人才的培訓 2. 工作人員的提案制度。 3. 激勵員工士氣。 4. 加強策略溝通。 5. 健全考核獎懲制度。 6. 適度授權。 7. 制定人資計畫。		1. 專業人才的培訓。 2. 工作人員的提案制度。 3. 將每年發展大型的活動加以評估整合。 4. 加強策略溝通。 5. 健全考核獎懲制度。 6. 適度授權。 7. 規劃一系列的課程。	
財務構面	策略主題	永續經營與發展		永續經營與發展		永續經營與發展	
	策略目標	1. 財務表現 2. 增加財務來源 3. 永續經營與發展 4. 成本控制		1. 損益平衡 2. 增加募款收入 3. 淨資產報酬率		1. 增加財務來源 2. 成本控制 3. 營收成長 4. 損益平衡。	

	<p>衡量指標</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 財務透明化</li> <li>2. 增加募款收入</li> <li>3. 營收成長率</li> <li>4. 資金成本</li> <li>5. 實施成本中心制度</li> </ol>	<p>公開</p> <p>+ 30%</p> <p>+ 30%</p> <p>+ 10%</p> <p>5. 未定</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 損益平衡</li> <li>2. 增加募款收入</li> <li>3. 淨資產報酬率</li> </ol>	<p>達平衡</p> <p>+30%</p> <p>&gt; 資金 成本</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 淨資產報酬率</li> <li>2. 增加募款收入</li> <li>3. 損益平衡</li> </ol>	<p>達平衡</p> <p>+40%</p> <p>&gt; 資金 成本</p>
	<p>可行方案</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 區分各責任中心之可控 制成本及不可控制成本</li> <li>2. 編制各責任中心之績效 考核表</li> <li>3. 分析各任中心之資本支 出情形</li> <li>4. 健全行銷策略</li> <li>5. 建議向政府機構申請補 助款</li> <li>6. 向大企業募款</li> <li>7. 控制營運成本支出</li> <li>8. 投資理財</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 健全行銷策略</li> <li>2. 建議向政府機構申請 補助</li> <li>3. 向大企業募款</li> <li>4. 控制營運成本支出</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 健全行銷策略</li> <li>2. 建議向政府機構申請 補助</li> <li>3. 向大企業募款</li> <li>4. 控制營運成本支出</li> </ol>	

## 第六章 結論與建議

### 第一節 研究結論

本研究主要是以個案組織現有的策略發展，以平衡計分卡為理論基礎並結合責任中心制度，為本個案組織建構一套有效的績效管理制度，說明如何運用平衡計分卡的架構將個案組織的總會、台灣文化分會及新竹分會三層級的策略目標模擬在平衡計分卡上，並設計該組織的策略規劃架構、平衡計分卡的策略規劃與設計、發展策略性績效衡量指標及策略地圖，透過四大構面的相互連結，提高組織績效的目標及資金運用得更有效率，並創造組織的競爭優勢；確保組織得以永續經營的管理模式，最後達成組織的使命與願景；並可提供該組織未來實施平衡計分卡制度及責任中心制度之參考。研究結論如下：

#### 一、個案組織的策略規劃及目標管理之問題與對策

##### (一) 問題分析

個案組織之策略規劃架構係採層層推展的分式，係由最上層總會領導人招集總會各部門主管，負責擬定未來計畫後下達總會各部門，再由總會各部門通知台灣各分會及海外各分會。如此層層推展的過程繁複，使得策略顯得不夠聚焦及績效衡量指標過多，而不知如何控管。因各層級的職能不同，各層級的績效與總體的績效會有所衝突，短期績效與長期績效發生抵觸。

個案組織各層級的目標，整體看來，目標仍偏重顧客面、組織內部的硬體設備及向外擴展道場。至於財務面，由於各道場的道務蒸蒸日上，道場不敷使用，故各道場皆偏重在增建硬體設備，故在財務上未有具體的資金來源與營運計畫。學習成長面，除了開一些例行式的課程外，並未有具體的配套措施；在內部流程面上，除了配合辦理組織的一些活動外，並未規劃一套系統的管理方式。由此可知，個案組織在目標並未有一套整合的管理機制，各層級的目標區分不清楚與目標達成之責任劃分也不明確。

##### (二) 對策

故針對個案組織制度上種種的缺失，本研究特將平衡計分卡中的策略性議題及策略性目標之具體內容，將平衡計分卡的四個構面之因果關係，設計個案組織明確的「策略

地圖」，以整合個案組織三層級的策略規劃與目標管理(如圖 5-13、圖 5-14 及圖 5-15) 所示。個案組織為宗教型的非營利組織，「顧客」為其服務的標的物，故其四大構面之 權重部份，首重顧客構面 (40%)，其次依序為內部流程構面 (30%)、學習與成長構面 (20%)、及財務構面 (10%) (如表 5-12 及表 5-13) 所示。

## 1. 願景：

- (1) 個案總會：成為「世界性」新興宗教的領導組織。
- (2) 文化分會：成為「台灣區」新興宗教的領導組織。
- (3) 新竹分會：成為「地區性」新興宗教的領導組織。

## 2. 顧客構面 (40%)：

### (1) 總會：

策略主題：全球化、支持者創造價值；策略目標：永續經營與發展、創造價值及提升形象；衡量指標與目標值：募款額成長率增加 30%、專業人才成長率增加 20%、每年開擴新道場增加 10%及良心之道推廣策劃 100 場/年。總會需要發展更多的分會，需要更多的支持者捐助發展道場。差異的主要原因是層級與經營環境不同而有所修訂。

### (2) 文化分會：

策略主題：全省化及創造價值；策略目標：提升信徒關係、資訊系統的建立及確保組織優勢；衡量指標與目標值：每年開闢新道場增加 20%、每年成立老人文康數達 70%、信徒的忠誠度達 90%、信徒的獲取率增加 30%及良心之道推廣 12 次/年。主要以獲取全省的支持與認同為目標，結合善心人士，廣結善緣，並引導正確的價值觀，提供信仰中心為其目的。

### (3) 新竹分會：

策略主題：地區化及創造價值。策略目標：增擴顧客市場、深耕顧客市場、創造價值、地區化及每年開拓多少新道場；衡量指標與目標值：信徒的滿意度達 90%、信徒忠誠度達 95%、信徒留住率達 95%、信徒的獲取率增加 10%及每年開闢新道



場增加 10%。主要的差異是個案組織新竹分會位於竹東客家莊，信徒虔誠、忠誠度高，很適合發展家庭佛堂，擴增及深耕顧客市場。

### 3. 內部流程面 (30%):

#### (1) 總會:

策略主題：同心同德的專業團隊；策略目標：提升信徒關係、資訊系統的建立及確保組織優勢；衡量指標與目標值：每年舉辦各項活動達成率 100%、各分會網站架設率 100%、發行刊物新增數 30%、招募志工新增數 35%及每年開擴新道場 30%。主要的差異在於總會需要建立信徒管理流程，以便統計國內外信徒的總數及規劃辦理各種活動。

#### (2) 文化分會:

策略主題：同心同德的專業團隊；策略目標：提昇信徒關係、資訊系統的建立及確保組織優勢；衡量指標與目標值：每年舉辦各項活動達成率 100%、發行刊物新增數 30%、招募志工新增數 30%及定期的內部的業務推動。

#### (3) 新竹分會:

策略主題：同心同德的專業團隊；策略目標：提昇服務品質、強化行銷能力、開發新業務、確保經營上的優勢及資訊系統的建立；衡量指標與目標值：每年舉辦各項活動達成率 100%、發行刊物新增數 20%、招募志工新增數 20%及定期的內部的業務推動。主要的差異是個案組織屬於地區性分會，所辦的活動較小但活動頻繁，所以要研發新業務以吸引信徒的參與，避免造成例行公式，而致信徒興趣缺缺。

### 4. 學習成長面 (20%):

#### (1) 總會:

策略主題：專業的服務團隊；策略目標：培養競爭能力、強化策略聯盟及推動內部各項成長；衡量指標與目標值：工作人員的教育訓練 90 天/年、工作人員的流動率減少 10%、工作人員的滿意度增加 10%、工作人員的提案通過率 40%及提案被執行率 60%。

(2) 文化分會：

策略主題：專業的服務團隊；策略目標：培養競爭能力、強化策略聯盟及推動內部各項成長；衡量指標與目標值：工作人員的教育訓練 60 天/年、工作人員的流動率減少 5 %、工作人員的滿意度增加 10%、工作人員的提案通過率 50%及提案被執行率 80%。主要的差異是文化分會在台灣有台北、桃園、新竹、卓蘭、台中、高雄及屏東等六個分會，必須強化策略聯盟，讓各分會有互相觀摩學習成長的機會以便推動內部各項成長。

(3) 新竹分會：

策略主題：專業的服務團隊；策略目標：強化專業知識、強化激勵制度、強化工作執行力及培養競爭力；衡量指標與目標值：工作人員的教育訓練 60 天/年、工作人員的流動率減少 5 %、工作人員的滿意度增加 10%、工作人員的提案通過率 60%及提案被執行率 90%。個案組織屬於地區性分會，主要鎖定於地區性的宗教服務及促進地區性學習成長與服務。

5. 財務構面 (10%)：

(1) 總會：

策略主題：永續經營與發展；策略目標：增加財務來源、成本控制、營收成長及損益平衡。衡量指標與目標值：增加募款收入 40%、淨資產報酬率 > 資金成本、損益達平衡。

(2) 文化分會：

策略主題：永續經營與發展；策略目標：增加財務來源、成本控制、營收成長及損益平衡。衡量指標與目標值：增加募款收入 30%、淨資產報酬率 > 資金成本、損益達平衡。

(3) 新竹分會：

策略主題：永續經營與發展；策略目標：財務透明化、增加募款收入、營收成長率、成本控制與損益平衡；衡量指標與目標值：每年應公開財務報表、增加募款收入 30%、營收成長率增加 30%及成本降低 20%。主要的差異是個案組織屬地方性組

織其財務來源較有限，只靠當地虔誠信徒的捐助，故更要重視成本管理，而要能正確做好成本效益分析，必須要能將成本區分出其固定與變動成本，亦即可控制成本與不可控制成本，盡可能控制變動成本，至少達損益平衡點。

## 二、個案組織推行責任中心制度之問題分析及對策

### (一) 問題分析

個案組織在績效管理上，未建立責任會計制度；宗教組織如何運作收益中心未明確說明；在分配資源與預算上，策略的編制全權由會計室全權編制，而整個組織成員並未參與制定，則訂定的預算標準，恐不利策略之推行，且預算制度只流於形式，以致整個組織成員一味追趕著預算的標準，而忽略了其它構面的加強。績效評核與獎懲制度未健全，資訊管理系統也未建構。責任中心如要落實必須逐級擴大授權，讓各級中心主管擁有獨立自主的經營權限。現行的個案組織雖設有責任中心制度，但並未完全授權。個案組織所運行的多項業務計畫仍必須呈報台灣文化單位再呈轉至總會，顯然並未做充份的授權。

### (二) 對策

個案組織新竹分會所提供之民國 93 年度的作業表係以全組織之經費收入與經費支出為彙總基礎，未以各基金之責任中心為劃分基礎，故經本研究依該個案組織對於責任中心的權責重新整理與歸類，編制以責任中心為劃分基礎的作業表供個案組織績效管理之依據，請參考(表 4-8)所示；關於宗教組織如何運作收益中心方面，個案組織收益中心分別為：傳道部招募會員的會費收入，個案組織的會費收入僅以第一次入會時收取入會費外，每年並無任何其他固定的會費收入，建議每年應訂定固定的會費，以增加會費收入，教育文化部舉辦各種教育訓練的教育訓練收入，個案組織基本上以不收費為主，建議應酌收相當費用至少達損益平衡，公益部所舉辦的各種公益活動，其價值在「服務」而不是「賺錢」，故皆不計成本的舉辦各項公益活動，其主要目的在於喚醒人人的良心，彌勒文物部所提供的彌勒出版品、彌勒月刊等皆以結緣為主並未收取任何費用，個人認為應以「受益者付費」為原則應酌收費用，所販賣的彌勒文物，主要目的在於廣結善緣，通常皆以結緣價為主非以賺錢為目的，至於募款方面，個案組織的募款對象以個案組織的信徒(會員)為主，所募的款額相當有限，建議個案組織應向政府申請補助款並向企業界、社會大眾募款，擴大募款範圍，使人人皆有行功了愿的機會，要協助宗教組織的募款工作，應有一些募款工作的基本認識包括：1. 認清募款工作的用意 2. 準備募款計劃 3. 準備資金需求說明表 4. 重視義

工團體的聯繫及訓練 5. 選擇適當的募款工具 6. 訂定妥善的募款溝通計畫，非營利組織其財務管理的重點在於做長期投資支持其所提供的服務使命，社會責任是非營利組織基本關注重點，財務管理的目標包括：1. 訂定最適當的基金金額，俾能配合非營利組織的發展 2. 有效將募得的基金使用在資產投資上 3. 獲得低成本的基金 4. 將營運資金(現金及應收款)管理得當 5. 做好組織整體的財務規劃及預算工作 6. 協助募款工作 7. 減少過度的成本耗用。非營利組織因沒有明確的利潤目標，組織成員的績效是以服務績效而非財務績效衡量，因此，對財務工作而言，能將成本控制得當，就是節省成本，就是主要的財務績效。要做好成本控制需有下列配套：1. 建立開源節流的組織文化 2. 貨比三家不吃虧 3. 設立成本責任中心制度，最好的方式使每個工作人員依其年度工作任務，估計其業務內容的費用預算，每個部門及工作人員有「會計數字」的責任觀念，則可容易做到成本控制的功能。4 建立任務中心或服務中心，非營利組織每年度皆有任務或服務目標，若能將這些目標落實為行動方案，由單位內成員專人負責或一組人負責，則該組人員即是任務中心或服務中心，能依照進度達成任務目標，即是相對地作好成本控制工作了。在分配資源與預算上：建議由整個組織成員參與制定，則所訂定的預算標準，才有利於策略之推行；至於績效評核與獎懲制度與資訊管理系統方面：首先設計實施辦法及表格，作為實施績效管理的依據，再建立組織總目標及各部門目標，以利完成「目標卡」之建立，再將目標數量化，以完成達成率計算公式，並納入資訊系統管理，最後再與獎酬制度結合，完成績效考核制度。責任中心如要落實必須逐級擴大授權，讓各級中心主管擁有獨立自主的經營權限，建議個案組織做好充份的授權。

### 三、個案組織推行平衡計分卡之問題分析及對策

#### (一) 問題分析

實施平衡計分卡能否成功的重要關鍵是高階主管的支持與投入程度。個案組織為宗教組織，其高階領導人與工作人員皆是修道人對於平衡計分卡的真正涵義並未了解，也可能認為過去的制度較平衡計分卡為佳或不願意改變原來習慣，不願參與平衡計分卡的導入；而依據訪談的結果，個案組織三層級的平衡計分卡內容相同性達 70%，主要是因為下一層級的平衡計分卡內容絕大部份是承接自上一層級所故。其主要原因在於專案小組對平衡計分卡的熟悉程度的問題。獎勵制度方面：個案組織，雇用極少的專職有薪員工及人數眾多的完全無給的志工，而有給薪的(神職人員)在財務性的獎勵上僅象徵性的給予零用金，而在非財務之獎勵似乎很少，個案組織認為修道辦道是自己良心本份事，應不求人知、不求

代價、不求回報的，故未能與獎懲制度連結。

## (二) 對策

關鍵績效衡量指標(KPIs)是用來衡量一個組織對於策略執行成果及策略目標達成狀況的工具，它提供全體員工應如何對組織整體目標做出貢獻的指引方向，也協助管理階層確立組織朝向策略目標前進。關鍵績效衡量指標題(KPI)字典是用來記載各個 KPI 的定義、構面、策略目標、計算公式、因果關係及行動方案等，其設計的目的是方便管理者查閱 KPI 相關資訊。關鍵績效衡量指標(KPIs)應如何應用？請參考(表 5-15)關鍵績效衡量指標字典實例範例所示。

加強高階主管「知」的部分，如非營利組織成功導入的經驗分享、規劃訓練課程或宣導等方式或透過不同的宣導管道。建議透過管理顧問公司的協助，將可縮短導入的摸索期，加強平衡計分卡的教育訓練，讓整個組織成員更能熟悉平衡計分卡之應用。財務性的獎勵雖無法徹底激發部門主管的潛能，但是卻是激勵部門主管不可或缺的基礎。建議個案組織可將創設基金做好投資理財工作，將紅利分配給對組織有貢獻的成員。非財務性的獎勵重點在於滿足較高層次的需求，如社會需求、尊重及自我實現需求。由於金錢的報酬都是滿足生理及安全較低層次的需求，而非財務性的獎勵，似乎可以彌補財務性的獎勵的缺失。其主要的方法如：公開表揚、頒獎獎狀、工作豐富化、參與管理等等。加強員工對組織的承諾，其主要目的在增加員工的滿足感，進而減少員工的流動率。

## 三、個案組織推行平衡計分卡與責任中心制度結合之問題分析及對策

### (一) 問題分析

個案組織雖有平衡計分卡制度之應用及責任中心制度之應用設計，但對於二者之整合之設計並不完備，有所缺失。

### (二) 對策

本研究以平衡計分卡結合個案組織之策略發展規劃，提出個案組織總會、文化分會及新竹分會的策略目標、績效衡量指標與具體可行方案，責任中心與平衡計分卡之整合制度，為個案組織建構一套有效的績效管理制度，其主要結合平衡計分卡四大構面之應用(如表 5-15)所示。

顧客構面：在總會方面主要以全球性為主，以專業人才的成長率、淨化人心之推廣及開擴新道場等指標，衡量永續經營與發展、創造價值及提升形象而達全球化之策略目標；在文化分會方面主要以全省性為主，以信徒的忠誠度、獲取率、老人文康中心的成立數、開擴新道場及良心之道推廣策劃等指標，衡量提升信徒關係及確保組織優勢而達全省化之策略目標；在新竹分會方面主要以地區性為主，以信徒的忠誠度、獲取率、滿意度、留住率及開擴新道場等指標，衡量增擴顧客市場、深耕顧客市場、創造價值及社區化而達地區化之策略目標。

內部流程面：在總會方面主要以每年舉辦各項活動達成率、海內外各分會網站架設率、發行刊物的新增數及志工新增人數等指標，衡量提升信徒關係、資訊系統的建立及確保組織優勢之策略目標；在文化分會方面主要以每年舉辦各項活動達成率、管理系統的規劃、發行刊物的新增數、志工新增人數及定期檢討內部的業務推動等指標，衡量提升信徒關係、資訊系統的建立及確保組織優勢之策略目標；在新竹分會方面主要以每年舉辦各項活動達成率、管理系統的規劃、發行刊物的新增數、志工新增人數及定期檢討內部的業務推動等指標，衡量提升服務品質、開發新業務、資訊系統的建立、強化行銷能力及確保組織經營上的優勢之策略目標。

學習成長面：在總會方面主要以工作人員的教育訓練、滿意度、流動率、提案通過率及提案行被執行率等指標，衡量培養競爭力、強化策略聯盟及推動內部各項成長之策略目標；在文化分會方面主要以工作人員的教育訓練、滿意度、流動率、提案通過率及提案行被執行率等指標，衡量培養競爭力、強化策略聯盟及推動內部各項成長之策略目標；在新竹分會方面主要以工作人員的教育訓練、滿意度、流動率、提案通過率及提案行被執行率等指標，衡量強化專業知識、強化激勵制度及工作執行率之策略目標。

顧客構面：在總會方面主要以淨資產報酬率、增加募款收入及損益平衡等指標，衡量增加財務來源、成本控制、營收成長及損益平衡之策略目標；在文化分會方面主要以淨資產報酬率、增加募款收入及損益平衡等指標，衡量增募款收入、淨資產報酬率及損益平衡之策略目標；在新竹分會方面主要以財務透明化、增加募款收入、營收成長率、資金成本及實施成本中心制度等指標，衡量財務表現、增加財務來源、永續經營與發展及成本控制之策略目標。

## 第二節 研究發現

本研究之發現如下：

- 一、 詳盡分析個案組織現況的策略及績效管理問題。
- 二、 針對個案組織之現況問題進行制度設計並提供問題對策。
- 三、 為個案組織制定各層級明確的策略地圖及目標。
- 四、 擬建構平衡計分卡與責任中心制度之整合性管理制度，為個案組織未來實施此制度之參考。

## 第三節 研究建議

茲將本研究的建議分為二部份：對個案組織的建議及未來研究方向，其建議如下：

### 一、對個案組織的建議

- (一) 重新規劃以平衡計分卡架構之策略規劃
- (二) 重新檢討總會、文化分會及新竹分會各層級之策略定位，建立聚焦明確的策略地圖及目標。
- (三) 個案組織三個層級的平衡計分卡，應集中使用同一套 BSC 資訊系統。但目前個案組織尚未建立資訊系統，建議日後正式導入平衡計分卡之同時應建立 BSC 資訊系統。
- (四) 盡速建構平衡計分卡與責任中心制度之整合性管理制度。
- (五) 建立績效衡量指標應以平衡計分卡與責任中心制度之精神與獎酬制度相結合。

### 二、未來研究方向：

- (一) 建議後續研究者可將平衡計分卡與其它管理制度相結合。
- (二) 在臺灣的文獻探討中，未發現宗教組織應用平衡計分卡與責任中心制度之整合性管理制度；建議後續研究者可將此制度應用在其他的宗教組織。
- (三) 非營利組織的價值=(經濟價值+社會價值)；故建議後續研究者可以依此做為非營利組織的績效衡量指標。

## 參 考 文 獻

### 一、中文部份：

- 丁振銘(1995),「如何建立責任會計制度,以配合責任中心制度之推行」,主計月報,第80卷,第4期,1995年10月,頁46-50。
- 于躍門(2005),「非營利組織運用平衡計分卡的可行性」,逢甲合作經濟學刊,第37期,2005年7月,頁20-28。
- 于泳泓譯(2002),Paul R.Niven著,平衡計分卡最佳實務—按部就班成功導入。台北:商周出版。
- 于泳泓(2002),「從台灣企業成功導入平衡計分卡實例談—企業現況剖析與導入架構檢核」,會計研究月刊,第198期,2002年5月,頁19。
- 于泳泓(2002),「從台灣企業成功導入平衡計分卡實例談—導入平衡計分卡與企業變革管理」,會計研究月刊,第200期,2002年7月,頁126-136。
- 王士峰、王士紘(2000),「非營利事業管理模式之研究—佛教慈濟功德會實證」,收錄於鄭志明編著,宗教與非營利事業,嘉義:南華大學宗教文化研究中心,頁23-48。
- 王怡心(2004),「大學圖書管應用BSC之案例—國立臺北大學:平衡計分卡擴大運用非營利事業組織也可行」,會計研究月刊,第224期,頁150-155。
- 王英智等(2005),「平衡計分卡運用於學校行政人員衡量指標之探討」,研習論壇月刊,第51期,頁32-38。
- 王維康、邊立文(2004),「政府機構應用BSC之實例—英國國防部」,會計研究月刊,第224期,2004年7月,頁142-149。
- 王清弘(1999),「企業建立平衡計分卡之研究」,國立政治大學資訊管理學系碩士學位論文。
- 內政部編印(2000),宗教簡介,台北:內政部。
- 古永嘉譯(1996),Donald R. Cooper and C. William Emory著,企業研究方法,台北:華泰書局。
- 朱滋源(1999),撰寫碩博士論文實戰手冊。台北:正中書局。
- 朱丕正(1996),「從Top down 到 Bottom up 活化責任中心制度的功效」,會計研究月刊,第127期,1996年6月,頁19-23。
- 朱道凱譯(1999),Robert S. Kaplan & David P. Norton著,平衡計分卡:資訊時代的策略管理工具,台北市:臉譜文化出版。



- 池田大作、威爾遜(1995), 社會變遷下的宗教角色, 香港: 三聯書店有限公司。
- 李增榮(1980), 「論績效衡量」, 主計月報, 第 49 卷第 4 期, 1980 年 4 月, 頁 9。
- 李建華(1988), 利潤中心制度與應用。台北: 清華管理科學。
- 杜榮瑞(2000), 「以平衡計分卡之觀點談會計教育及其改革」, 會計研究月刊, 第 179 期, 頁 12-13。
- 杜榮瑞(1996), 「績效衡量在分權後的角色—責任中心之理論、實務」, 會計研究月刊” , 第 127 期, 1996 年 6 月, 頁 16-18。
- 李誠修、蔡幸熾(2005), 「國軍綜合財務處服務品質管理之規劃與實施」, 主計月刊, 第 593 期, 2005 年 5 月, 頁 67-78。
- 吳安妮(1997), 「未來企業經營利器—平衡計分卡轉換策略為行動(上)」, 會計研究月刊, 第 134 期, 頁 133-140。
- 吳安妮(1990), 「九十年代管理會計變革—談績效評估未來方向與架構」, 會計研究月刊, 第 58 期, 頁 58-59。
- 吳婉瑜(2004), 「平衡計分卡應用於公部門績效評估之探討—以交通部為案例」, 主計月刊, 第 587 期, 2004 年 11 月, 頁 35-47。
- 吳寧遠(2000), 「非營利組織法令與宗教組織法令」, 收錄於鄭志明編著 宗教與非營利事業, 嘉義: 南華大學宗教文化研究中心, 頁 207-234。
- 汪圓善(2005), 「彌勒大道的宗教型態」, 私立輔仁大學宗教研究所碩士論文。
- 林容芊等(2003), 「私立院校建立責任中心制度之研究—個案分析」, 中國技術學院學報, 第 25 期, 2003 年 7 月, 頁 81-105。
- 林大熙(1995), 「公營事業機構實施責任中心制度之目的及程序」, 主計月報, 第 80 卷第 1 期, 1995 年 7 月, 頁 13-18。
- 林世敏(1981), 比較宗教信仰, 台北市: 天華出版事業股份有限公司。
- 林財源(1995), 現代管理會計學。台北: 華泰出版社。
- 林輝標(2004), 「企業導入平衡計分卡個案分析—以某電信公司為例」, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 尚榮安譯(2001), 個案研究法, 台北: 宏智文化。原著: Robert K. Yin, Case study research: design and methods, 2<sup>nd</sup> ed.
- 柯承恩、羅澤裕(1998), 「跨世紀管理控制方法—平衡計分卡規畫與設計之本土經驗」, 會計研究月刊” , 第 155 期, 頁 28-38。

- 洪基文(2005),「公部門績效獎金實務探析平衡計分卡在績效管理的運用耕耘」, 人事月刊, 第40卷第5期, 頁46-66。
- 段家鋒(1992), 論文寫作研究。台北:三民書局。
- 施昶盈(1996),「從” Client Server”出發宏基責任中心制度的調控」, 會計研究月刊, 第127期, 1996年6月, 頁28-31。
- 孫玉壽(2000),「台肥公司責任中心制度之規劃實施」, 台肥月刊, 第41卷, 7期, 2000年7月, 頁19-26。
- 馬君梅、李建華(1993), 責任中心制度與實務。台北:財團法人省屬行庫中小企業聯合輔導中心。
- 馬君梅(2000),「管理會計在非營利組織應用之展望」, 主計月刊, 第530期, 頁31-34。
- 財團法人勤益會計研究基金會(2005),「財務會計作業手冊」, 頁135。
- 高惠松(2001),「平衡計分卡之規劃與設計-以基隆港務局為例」, 國立台灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
- 高太輔(2002),「台糖公司責任中心制度執行情形及未來努力的方向」, 今日會計, 第89期, 頁27-35。
- 高長江(1993), 符號與神聖世界的建構—宗教語言學導論, 長春市:吉林大學出版社。
- 黃德舜(2005), 非營利組織財務管理, 台北:鼎茂圖書。
- 黃德舜(1998), 企業財務分析—企業價值的創造及評估, 台北:華泰文化事業股份有限公司。
- 黃慶生(2000), 寺廟經營與管理, 臺北市:永然文化。
- 黃雅雯(2005),「企業經濟附加價值與平衡計分卡聯結運用之研究—以C電子公司為例」, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳文華(2001),「非營利組織如何因應E世代的來臨」, 收錄於白秀雄編著E世代非營利組織管理論壇粹編, 台北:白茂榮社區教育基金會。
- 陳敏(2005),「平衡計分卡在校務基金-會計行政實施應用之探討」, 主計月刊, 第600期, 2005年12月, 頁46-50。
- 陳信宏(2005),「應用平衡計分卡提升台鐵營運績效」, 主計月刊, 第596期, 2005年8月, 頁29-35。
- 陳依蘋(2004),「平衡計分卡運用與趨勢—創始人Robert Kaplan來台演講內容精要」, 會計研究月刊, 224期, 2004年7月, 頁68-82。
- 陳萬淇(1995), 個案研究法。台北市:華泰書局。

- 陳正平等譯(2004), 策略地圖：串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具，台北市：臉譜出版。原著：Robert S. Kaplan & David P. Norton (2004) , Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes , Boston : Harvard Business School Publishing Co.
- 陳鴻謀(2002), 「企業責任中心績效影響因素之研究—以味精製造業為例」, 靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳輝吉(2000), 「責任中心經營體系(上)」, 實用稅務, 2000年3月, 頁66-70。
- 陳輝吉(2000), 「責任中心經營體系(下)」, 實用稅務, 2000年3月, 頁78-82。
- 曾仰如(1986), 宗教哲學。台北：臺灣商務印書館。
- 廖春文(2004), 「平衡計分卡在學校績效衡量適用性之探討」, 國民教育研究集刊, 第12期 2005年12月, 頁1-17。
- 廖麗郁(2004), 「EVA運用在財團法人附屬福利機構經營之研究」, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 張膺燦(2001), 「台電公司責任中心制度之研究」, 國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 張克禎(2003), 「私立院校建立責任中心制度之研究—個案分析」, 中國技術學院學報, 第25期, 2003年7月, 頁81-105。
- 郭冠廷(2000), 「台灣宗教組織科層化的背景及影響」, 收錄於鄭志明編著宗教與非營利事業, 嘉義:南華大學宗教文化研究中心, 頁399-415。
- 鄭志明(1984), 台灣民間宗教論集, 台北市：台灣學生書局。
- 鄭國琪等(2004), 「淺談運用平衡計分卡建構醫院策略規劃—以高雄榮民總醫院為例」, 主計月刊, 第585期, 2004年, 9月, 頁21-31。
- 鄭怡世(1999), 「台灣民間非營利社會福利機構參與社會福利服務探析」, 社區發展季刊, 第87期, 頁316。
- 鄭惠之(2000), 「平衡計分卡與績效管理」, 會計研究月刊, 第179期, 頁18-25。
- 鄭惠之(2004), 「最佳的績效管理工具—平衡計分卡」, 研討會報導, 策略非一體適用KPI應重在價值」, 會計研究月刊, 222期, 2004年5月, 頁69-73。
- 鄭惠之(2004), 「績效管理的迷失—關鍵指標聚焦策略, 雙向溝通發展職能」, 會計研究月刊, 第223期, 2004年6月, 頁46-53。
- 鄭惠之(2004)「非營利組織導入注意事項」, 會計研究月刊, 224期, 2004年7月, 頁52-55。
- 賴妙淨譯(2000), 宗教學導論。台北：桂冠圖書股份有限公司。原著：崔默(William Calloley

- Tremmel), Religion: What is it? 3<sup>rd</sup>ed., Harcourt Aasia Pte Ltd.
- 謝國松 (1996), 「責任與關懷」, 會計研究月刊, 第 127 期, 頁 14。
- 謝安田(1979), 企業研究方法。台北: 水牛出版社。
- 楊鴻儒(1990), 個案研究活用法。台北: 大展出版社有限公司。
- 劉作揖(1988), 個案研究理論與實務。台北: 黎明文化事業股份有限公司。
- 劉順仁等(1996), 「公立教學醫院實施責任中心制度之成效評估」, 會計研究月刊, 131 期, 1996 年 10 月, 頁 71-77。
- 蔡忠 (1990), 「如何加強實施責任會計以提升企業經營績效」, 今日會計, 第 45 期, 1990 年 12 月, 頁 73。
- 蔡昭珍(2004), 「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碩士論文。
- 顏信輝、林靜芬(2005), 「非營利組織績效衡量指標之探討—以國軍生產作業中心為例」, 主計月刊, 第 591 期, 2005 年 3 月, 頁 57-67。
- 釋聖嚴(1995), 比較宗教學, 台北市: 台灣中華書局。
- 顧忠華 (2000), 「『公共的宗教?』宗教性非營利組織與公共領域」, 收錄於鄭志明編著宗教與非營利事業, 嘉義: 南華大學宗教文化研究中心, 頁 641-663。

## 二、英文部份:

- Atkinson, A. , R. Balakriahnsn, P. Booth, J. Cote, T. Groot, T. Malmi, H. Roerts, E. Uliana, and A. Wu. (1997). “New Directions in Management Accounting Research ,” Journal of Management Accounting Research. pp. 79-108.
- Kaplan R. S. and D.P. Norton(1992) , The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Boston: Harvard Business Review, (Jan. -Feb. ) , p. 72.
- Kaplan R. S. and D.P. Norton(1996) , The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action , Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton(2000) , The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment Boston:Harvard Business School Press.
- Miller, M. B. and B. F Crabtree(1992) , Primary Care Research: A Multimethod Typology and Qualitative Road Map , Doing Qualitative Research , Newbury Park CA:Stage, pp. 3-28.
- Niven,R.Paul(2002) , Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results, New York, John Wiley & Sons, Inc. p. 297.
- Niven, Paul R. (2003), Balance Scorecard Step-by- Step for Government and Nonprofit Agencies, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ryan ,Bob, Scapens Robert and W. Theobald Michael(1992), Research Method and Methodlogy in Finance and Accounting, London :Academic Press. pp.114-115.
- Shim ,Jae K. and Joel G. Siegel(1997) , Financial Management For Nonprofits:The Complete Guide To Maximizing Resources And Managing Assets, New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Yin, Robert K. (1989) , Case Stuey Research: Design and Methods , London : Sage Publications.
- Yin, Robert K. (2003), Applications of case study research , London : Sage Publications, Inc. 2<sup>nd</sup>. ed.
- Zikmund,William G.(1994),Business Research Methods, Fort Worth : Dryden Press.

### 三、參考網站

- 1、彌勒大道天恩資訊網：. <http://www.maitreya.org.tw>；2006年6月16日。
- 2、彌勒大道天浩資訊網：<http://www.tenhaw.org.tw>；2006年6月16日。
- 3、內政部(2006)，統計年報宗教教務概況，網站：<http://www.moi.gov.tw/stat/>，2006年6月10日。
- 4、日正企管顧問股份有限公司(2006)，整合性管理制度－IMS (Integrated Management Systems)，網站：<http://www.apex88.com.tw/t3-4-4.asp>，2006年6月16日。

### 附錄一 訪談名錄

時 間	單位名稱	職 稱	內 容
95年2月12日	個案組織總會	總會院長	深度訪談
95年2月19日	個案組織總會	總會文化部主管	深度訪談
95年2月19日	個案組織總會	總會公益部主管	深度訪談
95年2月25日	個案組織總會	總會傳道部主管	深度訪談
95年2月25日	個案組織總會	總會教育部主管	深度訪談
95年3月5日	台灣文化分會	台灣文化分會 領導經理	電話深度訪談
95年3月5日	台灣文化分會	台灣文化分會 傳道部主管	電話深度訪談
95年3月5日	台灣文化分會	台灣文化分會 講 師	電話深度訪談
95年3月12日	新竹分會	新竹分會 領導經理	深度訪談
95年3月22日	新竹分會	新竹分會 傳道部主管	深度訪談
95年3月22日	新竹分會	新竹分會 公益部主管	深度訪談
95年3月26日	新竹分會	新竹分會 行政部主管	深度訪談
95年3月26日	新竹分會	新竹分會 教育文化主管	深度訪談

附錄二： 訪談大綱

訪談對象：	訪談單位：	訪談職稱：	訪談時間：
編號	訪 談 大 綱		
一	高階主管對責任中心制度與平衡計分卡導入的支持度如何？		
二	專案小組成員之專業程度及對責任中心制度與平衡計分卡的瞭解程度如何？		
三	個案組織所訂的願景策略目標是否明確？		
四	責任中心制度的權責是否劃分明確？		
五	個案組織是否建立責任會計制度？		
六	平衡計分卡的四個構面(顧客構面、財務構面、內部流程構面及學習成長面)的各項衡量指標是否具體？		
七	各項衡量指標(顧客構面、財務構面、內部流程構面及學習成長面)能否涵蓋組織策略？		
八	績效衡量指標的數量是否適合？		
九	衡量指標是否為關鍵指標？		
十	是否因責任中心制度與平衡計分卡的導入使策略的執行力更強化？		
十一	實施責任中心制度有哪些問題？		
十二	實施有平衡計分卡有哪些問題？		
十三	責任中心制度與平衡計分卡的導入有哪些問題？		
十四	責任中心制度與平衡計分卡導入的成功因素是什麼？		
十五	個案組織是否訂定獎懲制度？		
十六	平衡計分卡的資訊系統功能如何？		
十七	是否建立內部轉撥計價制度？		