

第一章 緒論

資訊時代的今天，企業經營環境比從前更變化莫測，策略也比從前複雜得多，為能提供企業決策者能更有效率的掌握營運決策能力，企業需導入更有效率的管理方法及資訊技術來達成營運目標。本研究針對國內物流業之企業流程及設計平衡計分卡之關連性作深入之研究，以作為未來企業以企業流程為導向設計平衡計分卡的基礎。

第一節 研究背景

資訊時代的企業投資建立新方案、行動計畫、變革管理流程之際，傳統財務模式既不能發揮激勵作用，亦無法在短期內衡量組織的成敗，往往僅著重結果而不重視過程，忽略外部環境變化所造成企業經營複雜化的衝擊，因此不能評估企業前瞻性的投資。

大勢所趨之下，企業不得不培養長期的競爭能力，而策略性的績效衡量方式亦勢在必行；以往策略制定是高高在上、深不可測且含糊不清，造成企業內部呈現多頭馬車之亂象，究其根本源頭乃在於績效衡量評估未能與策略結合在一起。

過去的企業績效指標發展，不是指標本身過於複雜不合實用，就是訂出了太多指標造成資訊凌亂，與企業決策無關。針對過去指標系統之缺點以及近年來主管資訊系統與決策支援系統的成長，Kaplan & Norton 於 1992 年所提出之平衡計分卡已成功的應用於美國的許多企業中，改善了過去績效指標的缺點。

此外，企業流程已成為新的管理典範，企業流程模型的建立，有助於瞭解企業內部作業、發展各類型資訊系統、改造企業流程、形成企業內人員溝通橋樑。因此，透過企業流程界定相關指標，不僅指標具體，且具有因果關係，易掌握企業的整體發展狀況。

第二節 研究動機

Kaplan & Norton 於 1992 年所提出的衡量方式 平衡計分卡，其均衡的架構，強調企業財務與非財務、內部與外部、長期與短期、領先與落後指標間的平衡，提供高階管理者一個快速且全面審視企業經營方式，不論在國內外皆受到企業界相當程度的注意。

平衡計分卡是一個非常先進而困難的績效指標系統，困難點在於設立指標間之因果關係，它需要企業先做到流程整合管理與作業基礎管理，才能去落實。因此本研究在績效指標研究之方向，期以實際訪談企業流程與決策需要來訂出指標，以促進企業實施平衡計分卡的成效。

在產業選擇方面，本研究擬選擇國際物流業中之貨櫃公司為研究對象，這一方面是因為高科技產業競爭力的高低，除了與產業本身運作的良窳相關外，也與整體的後勤支援能力有高度的關係。因此國際物流業中之貨櫃公司所提供的全球性商務整合性物流服務，對我國產業國際競爭力的高低，具有很高的重要性。本研究是以平衡計分卡的機制，根據實際之企業流程，發展企業共通性競爭力關鍵性指標，以利於企業整體平衡發展、永續營運與發展優勢。

第三節 研究方向與目的

本研究所要研究的方向與目的，主要可分為以下幾方面：

1. 平衡計分卡之探討

平衡計分卡在美國已有不少企業實施，並因此改善了企業體質。就我國而言，實施及運用此制度的企業並不多，但對此制度有興趣者卻不少；企業想要了解他們對平衡計分卡之效益及實施之可能，除了要先明瞭平衡計分卡的精義外，還需明白確定企業本身未來之願景，任務和使命，以發展符合自己之競爭策略，優點，缺點，及目前需求之平衡計分卡。

因此藉由整理平衡計分卡之理論、構面、實行方法、規劃重點等文獻，掌握平衡計分卡實施之相關議題，以作為企業實施平衡計分卡之基礎。

2. 企業流程之探討

企業流程是一些結構化工作活動的集合，詳細指引企業提供產出給客戶；當企業面臨外部環境變動時，傳統的企業流程已經無法讓企業獲得最佳的競爭優勢，因此整合內外部流程與改善流程成為企業當務之急。由此可知，企業流程已成為企業新的管理典範。

因此藉由整理企業流程之理論面、技術面、應用面等相關文獻，以作為企業流程導向設計平衡計分卡之基礎。

3. 企業實施平衡計分卡之探討

藉由整理企業實施平衡計分卡的過去情形、目前情況及未來發展等相關個案，以及學者專家所研究的相關文獻，以期說明平衡計分卡應用在不同企業所遇到的不同狀況，及平衡計分卡對企業平衡發展之重要性。

第四節 研究程序

本論文主要研究企業如何以企業流程導向來設計平衡計分卡，及對企業的影響，研究的流程如圖 1-1 所示：

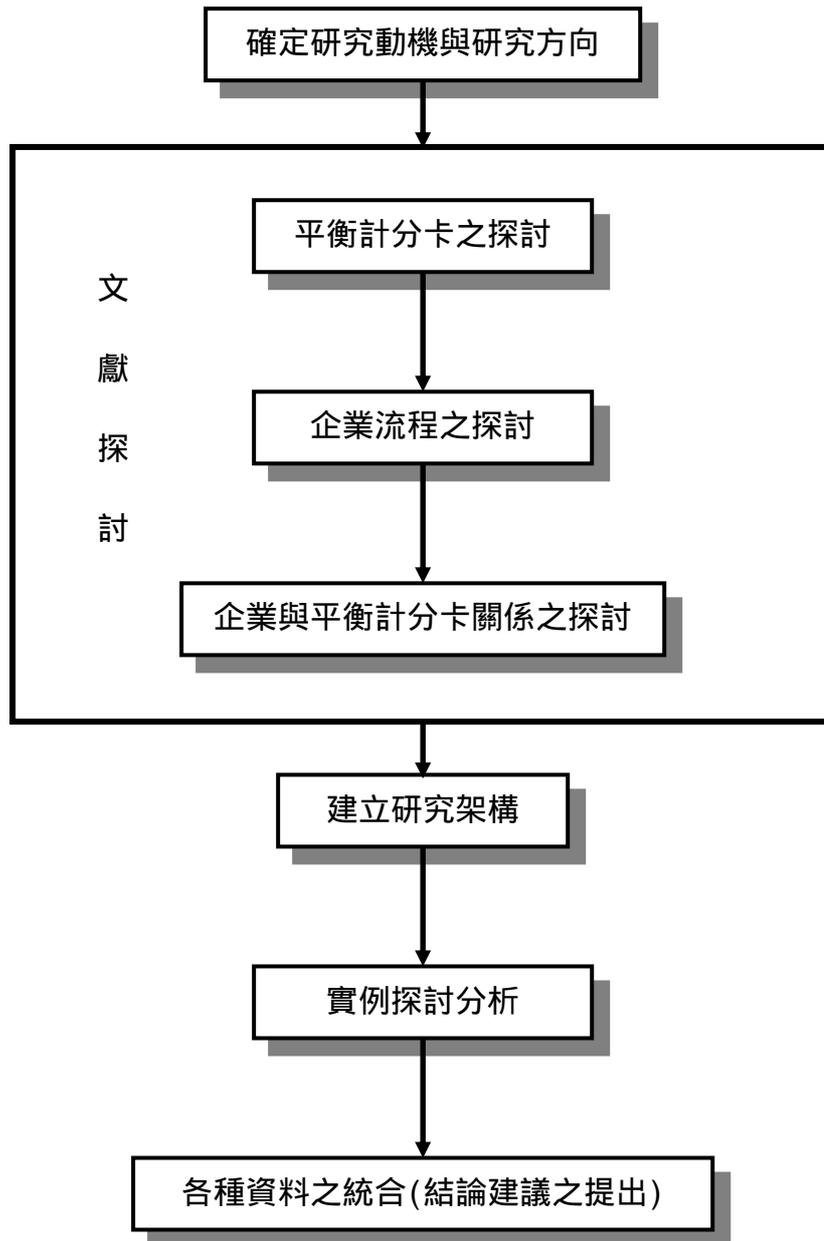


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

1. 確定研究動機與研究方向

本研究首先確定研究動機及範圍，探討以企業流程導向所設計企業的平衡計分卡對企業整體平衡發展的重要性。

2. 文獻探討

2.1 平衡計分卡之探討

整理平衡計分卡相關文獻，掌握平衡計分卡設計之相關議題，以瞭解平衡計分卡對於企業之重要性。

2.2 企業流程之探討

整理企業流程相關文獻，透過相關資料的分析，可以瞭解企業流程對企業的重要性。

2.3 企業與平衡計分卡關係之探討

整理企業實施平衡計分卡的相關議題，以期說明平衡計分卡對企業平衡整體發展之重要性。

3. 建立研究架構

描述本研究之研究架構、採用的研究方法，以及為何採用該研究方法，並且詳細說明研究過程。

4. 實例探討分析

說明個案企業背景及分析個案訪談資料，詳細說明個案企業以企業流程導向設計平衡計分卡之過程與結果。

5. 各種資料之統合(結論建議之提出)

透過前述各章節之分析與探討，提出本研究結論，提供企業設計平衡計分卡參考與後續研究建議。

第五節 預期研究成果

本研究之預期成果可分為對實務業者及學術研究兩方面：

1. 在實務業者方面

藉由企業導向所設計之平衡計分卡，有助於企業選擇與建立策略時，應注意與思考的方向與重點等議題，並建構出合宜的績效衡量指標，經由此策略與績效指標徹底結合，確保策略能夠予以徹底實踐，以確保企業實施平衡計分卡之成效。

2. 在學術研究方面

藉由本次研究之進行，使學術界更了解平衡計分卡及企業流程之觀念、建立平衡計分卡所需要注意到的重點及了解企業流程對於企業的重要性，希望未來對學術界研究平衡計分卡時有所助益。