

誌謝辭

四年來的碩士生活終於因論文的寫完，而告一段落。這幾年雖忙碌於工作與修課，但也因此讓工作上實務有機會與理論相驗證，對於工作上的知識成長著實獲得許多。

這幾年裏，論文得以完成，首要感謝的即是郭登聰指導教授，郭教授總在學生論文撰寫方向偏離之餘又把學生拉回既定的軌道上，且每次論文討論總給予諸多討論意見，因為如此義學才得以專注在論文的撰寫與思考上。義學也感謝王順民指導教授，因為王教授的建議與鼓勵，讓義學對於論文的基礎結構與省思有更深層的收獲。義學也感謝口試委員陳燕禎教授提供的寶貴意見，使義學在論文架構上呈現更加清楚，表達上也更為具體。還有感謝口試委員蘇錦輝教授的建議，使義學對於論文資料的分析更為紮實。義學還感謝楊光基金會前董事長方慶榮顧問，提供義學詢問平衡計分卡管理知識及提供參與績效工作坊的機會，讓義學有參與平衡計分卡知識學習與討論的場合。

義學還要感謝本次論文同意提供研究的單位及受訪者，喜憨兒社會福利基金會—執行董事、聯合勸募協會—副秘書長及人資專員、陽光基金會—副執行長、伊甸基金會—人資專員。義學非常感謝各位受訪者可以同意接受訪談、提供訪談機會及開放受訪的單位名稱，使義學論文蒐集資料得以豐富並順利完成。

最後要感謝研究所的好友嘉振，因平時在工作上多所忙碌，在論文撰寫期間與學校的聯繫過程上，許多時候嘉振皆協助提供論文行政上的資訊，使義學在一些期程上得以安排與調整。

最後，也要感謝過去一起共事的同仁，因為我平日的修課，使得大家業務時間上得配合調整，義學在此誠摯地感謝曾經一起努力的夥伴，因為有夥伴的配合與支持，使得義學得以順利完成學業，義學再次由衷地感謝。

摘要

臺灣自 1980 年代後，非營利組織大量成長，期間除了社會及政治的多元因素影響外，也受市場經濟及政府資源的鼓勵而蓬勃發展。但近年來非營利組織開始面臨一些經營困境問題，如社會資源有限及政府資源日益縮減，使社福類非營利組織不再如同過去般得以大幅成長。現況社福類非營利組織須透過經營管理的改善，以提高服務經營的效益與降低資源困境的壓力。本文選擇以研究現況社福類非營利組織運用平衡計分卡管理制度的情形，以瞭解社福類非營利組織如何透過該制度以提升組織經營績效、及運用該制度所碰到的運用問題、如何解決這些問題及運用後的產出成效，足供其他社福類非營利組織參考。

選擇平衡計分卡管理制度做為研究社福類非營利組織績效管理制度的主軸，主要為過去臺灣並未有有相關社福類非營利組織運用目標管理制度的研究，另外研究者整理 1999~2009 年間相關平衡計分卡論文文獻，843 篇中僅有 4 篇與社福類非營利組織有關，但其中也尚未有關社福類非營利組織實際運用該制度的研究論文出現。平衡計分卡管理制度雖源於一般營利組織，但在相關文獻也提及該制度適用於非營利組織，並且在國內外已有相關的公共單位運用，因此我國的社福類非營利組織運用情形，則值得透過研究詳加了解。

本文研究方法以質性個案研究法作為研究與分析方法，在資料收集上以深度訪談法進行。本研究共尋獲四家社福類非營利組織運用平衡計分卡管理制度，並以之作為研究樣本。本研究工具訂有訪談大綱作為訪談依據，接受訪談的受訪者均為單位內主要的決策者或執行者，研究者與各受訪者於研究中至少接受訪談兩次，以彌補單一訪談所可能產生之闕漏。

有關本文所獲研究結論：一、為社福類非營利組織經營管理導入新的視野；二、為組織經營帶來新的創見；三、為組織經營帶來落實與追求功能；四、為組織導入策略管理視野；五、徹底地重視與落實滿足顧客(服務使用者)需求；六、重視績效指標、組織績效考核與個人績效考核；七、重視新制度對組織員工的影

響並圖謀改善；八、各組織推動方式均異，但願景到策略的形成設計理念一致；九、各組織均認同平衡計分卡管理制度適用於社福類非營利組織；十、現況社福類非營利組織運用存在指標建構問題；十一、非營利組織「得評估組織狀況」，以決定是否使用平衡計分卡管理制度。

本研究後研究者發現新的問題：壹、組織制度面：一、平衡計分卡管理制度僅被視為組織管理的控制工具；二、平衡計分卡管理制度較強調個人績效表現；三、平衡計分卡管理制度的一次性導入導致組織難以調整；四、助人工作者對績效管理制度存有抗拒心理；五、制度決定者如何掌握新制度導入的重點。貳、研究議題面：一、平衡計分卡管理制度在非營利組織研究量化資料不足；二、目前進行社福類平衡計分卡管理制度之研究似乎過早；三、社福類非營利組織被研究類別結果過度單一；四、有關非營利組織管理研究之制度性比較研究數量稀少；五、營利與非營利組織間缺少共同經營題材內容的研究，難以掌握經營內容變項對研究的影響。

研究者回應上述發現問題之建議：壹、對組織制度面建議：一、建構非營利組織績效型組織文化；二、建立個人與團隊平衡為基礎的績效管理制度；三、平衡計分卡管理制度導入初期可於組織內某一部門進行試辦計畫；四、以教育改善助人工作者對績效管理觀念的抗拒；五、制度決定者對於新制度掌握及推動重點應具有邏輯性。貳、對研究議題面建議：一、未來朝量化研究方向進行，以補充現行量化研究之稀少；二、對本次導入平衡計分卡管理制度之個案再次進行深入研究；三、擴大研究社福類非營利組織不同服務議題之類別組織；四、進行非營利組織跨制度性比較及影響之研究；五、對具有相同經營內容且採用平衡計分卡管理制度的營利與非營利組織，進行研究比較。

關鍵詞：平衡計分卡、非營利組織、績效管理、目標管理

Abstract

Ever since after 1980's, the growth of non-profit organizations in Taiwan has increased substantially. During this period, apart from the diverse social and political factors, they have thrived under the encouragement of the market economy and Government resources. However in recent years, non-profit organizations are faced with the problem of operational difficulties such as limited community resources and shrinking Government resources. This has meant that the growth of social welfare class non-profit organizations had not been as dramatic as they had been in the past. The current situation of social welfare class non-profit organizations is that they must modify their operation and management in order to improve the effectiveness of their service management and to reduce the pressure arising from resource predicament. This article chose to study the present use of Balanced Scorecard Management System by social welfare class non-profit organizations. By understanding how through this methodology non-profit organizations can improve their organization performance and the problems encountered when using this system, how to solve these problems and the output result after using this system, sufficient reference is then produced for the other social welfare class non-profit organizations to use.

The main reason for choosing Balanced Scorecard Management System as the primary performance management system of non-profit organizations is that, in the past, Taiwan has never had any research relating to social welfare class non-profit organizations applying objective management system. Furthermore, researchers have sorted all the articles on Balanced Scorecard published between 1999 and 2010 and have found that out of the 843 articles only 4 are related to social welfare class non-profit organizations. Even then, among those articles, there had not been any research papers on the practical application of such a system in non-profit organizations. Although the Balanced Scorecard methodology originated from the general business organizations, but as raised in the related papers, the application of such a system to non-profit organizations is also suitable. We have already seen the use of this system by related Public Sectors both domestically and abroad. Thus it is worth the study for a more detailed understanding of how domestic non-profit organizations can apply this system.

The research and analysis method undertaken in this Paper is the Qualitative Case Study Method. As for data collection, in-depth interviews are conducted. Altogether four social welfare class non-profit organizations applying the Balanced Scorecard Management System were found and are taken as the sample for this research. The research tools adopted include interview outlines as the basis for the interview, and the participants are either key decision makers or executives within the organization. At least two interviews were carried out between the researchers and the participants of the study to make up for the possibility of overlooking details in a single interview.

About the research conclusion of this Paper: 1. Provides a new viewpoint for social welfare class non-profit organization's operation and management; 2. Brings new innovation to the organization; 3. Provides the function of accomplishment and pursuit for the organization; 4. Introduces policy management viewpoints for the organization; 5. Thoroughly pays greater importance on customer (service users)

needs and on fulfilling those needs; 6. Places importance on performance achievement targets, organization achievement reviews and individual achievement appraisals; 7. Pays attention on the impact of the new system on staff and attempts to make improvement; 8. Promotional methods for each organization would be different but the formation of a vision to policy will have consistent design concept; 9. Every organization needs to agree Balanced Scorecard Management System is applicable to social welfare class non-profit organizations; 10. At the present state, the problem of application by non-profit organization is the problem of target construction; 11. Non-profit organizations need to assess the status of the organization in order to decide whether or not to use the Balanced Scorecard Management System.

New problems discovered by the researchers after the study: 1. Aspect of organization structure: (1) Balanced Scorecard Management System is only regarded as an organization management control tool; (2) Balanced Scorecard Management System has more emphasis on individual performance result; (3) The organization had difficulty adjusting to an one-off introduction of the Balanced Scorecard Management System; (4) Social workers mentally resist against Performance Management System; (5) How to introduce the new system is the main focus for system makers. 2. Aspect of research subject: (1) Lack of quantitative data on the use of Balanced Scorecard Management System in Non-profit Organizations; (2) For the time being, it seemed over early to conduct the study on Social Welfare Class Balanced Scorecard Management System; (3) The result of the category under study seemed too unitary; (4) The quantity of institutional comparative study on the management of non-profit organizations is scarce; (5) The lack of research between profit and non-profit organizations with common management subject content, made it difficult to grasp the impact of management content variables on the study.

Researcher's response to the above proposed questions: 1. Recommendation with respect to organization structure: (1) Construct a performance-oriented organizational culture within the non-profit organizations; (2) Establish a balanced individual-group based performance management system; (3) At the preliminary stage of introducing the Balanced Scorecard Management System, the organization could first have a trial run within a designated department; (4) Re-educate the social workers so to alter their resistance about performance-based management concept; (5) System makers should be logical when it comes to grasping the new system and promoting key points. 2. Recommendation with respect to research subject: (1) Carry on with quantitative study as the future objective thus to supplement the scarcity of existing quantitative studies; (2) Re-conduct in-depth study to those cases that had introduced the Balanced Scorecard Management System to their organization; (3) Expand the scope of research on different categories of service issues of social welfare class non-profit organizations; (4) Conduct research on non-profit organizations' cross institutional comparison and influences; (5) Conduct comparison study on profit and non-profit organizations that have similar operation content and both using the Balanced Scorecard Management System.

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

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	2
第三節 研究目的與問題	5
第四節 研究重要性	6
第五節 研究流程	8
第二章 文獻探討	10
第一節 臺灣非營利組織發展與管理	10
壹、非營利組織基金會之定義與分類	11
貳、非營利組織發展脈絡	12
參、非營利組織現況與未來普遍面臨的問題	14
第二節 非營利組織績效管理	16
壹、非營利組織為何需要績效管理	16
貳、非營利組織重視績效管理的重要性	18
參、組織績效監測與績效評估	19
肆、非營利組織績效管理之運用	25
第三節 平衡計分卡管理制度	29
壹、平衡計分卡發展歷史與運用	29
貳、平衡計分卡理念及功能	30
參、平衡計分在非營利組織之運用	32
肆、我國 1999-2009 年有關平衡計分卡研究情形	40
第三章 研究方法	48
第一節 研究方法的選擇	48
壹、有關質性研究方法	48
貳、個案研究法	50
參、研究資料蒐集方法	51
肆、個案研究法分析策略	52
第二節 研究對象的選取	53

第三節	研究工具	53
第四節	研究對象	55
	壹、受訪組織導入平衡計分卡之時間	55
	貳、受訪者基本資料及訪談時間	56
	參、受訪者位置角色於本次研究之意義	58
	肆、受研究單位介紹	59
第五節	研究信效度	68
第四章	資料分析	70
第一節	社福類非營利組織導入平衡計分卡之方式	70
壹	對平衡計分卡之認知	70
貳	推動平衡計分卡當下組織發展情形	76
參	平衡計分卡在組織中之制度推動者	78
肆	推動平衡計分卡之原因	80
伍	推動平衡計分卡之方式	84
陸	推動平衡計分卡之具體步驟	91
第二節	社福類非營利組織導入平衡計分卡之運用	98
壹	組織運用平衡計分卡與目標管理之差異分析	98
貳	平衡計分卡與目標管理實施差異對發展平衡計分卡之影響	106
參	重視平衡計分卡之面向及原因	114
肆	導入平衡計分卡所遭遇之困難及因應作法	117
第三節	社福類非營利組織導入平衡計分卡之成效	126
壹	組織導入平衡計分卡後運用成效	126
貳	組織導入平衡計分卡未獲成效及改善做法	131
參	組織導入平衡計分卡成功及失敗原因為何並如何改進	144
第四節	社福類非營利組織導入平衡計分卡滿意及適用情形與建議	151
壹	社福類非營利組織導入平衡計分卡滿意情形	151
貳	平衡計分卡是否適用於社福類非營利組織	154
參	建議其他社福類非營利組織運用平衡計分卡情形	157
第五章	研究反思與討論	171
第一節	組織層面	171

壹、身心障礙福利服務組織是否較重視管理議題	171
貳、為何其他社福類非營利組織未導入平衡計分卡	175
參、社福類非營利組織導入平衡計分卡有何益處	177
肆、目標管理與平衡計分卡有何不同	181
伍、平衡計分卡對非營利組織之經營是否為萬靈丹	185
第二節 技術層面	188
壹、組織關於新制度的導入是否僅由領導者決定即可	188
貳、平衡計分卡推動方式是否僅可由上而下	193
參、平衡計分卡對社福類非營利組織服務品質影響為何	196
肆、導入平衡計分卡對組織的衝擊影響為何	199
伍、平衡計分卡四個構面在組織實際運作上是否真能平衡	203
陸、平衡計分卡之設定目標，比重與指標符合公平性	204
柒、社福類非營利組織對於平衡計分卡之因果關係如何驗證	206
第六章 研究結論與建議	213
第一節 研究結論	213
第二節 論文研究目的之回應	220
壹、現況社福類非營利組織應用平衡計分卡情形	220
貳、社福類非營利組織導入平衡計分卡之困難處及因應作法	224
參、社福類非營利組織運用平衡計分卡之成效及問題	226
肆、社福類非營利組織運用平衡計分卡之滿意及適用情形與建議	228
第三節 研究發現	231
第四節 研究發現問題	232
壹、組織制度面	232
貳、研究議題面	235
第五節 研究建議	236
壹、對組織制度面建議	237
貳、對研究議題面建議	241
第六節 研究困難與限制	243
第七節 研究成果	244
第八節 研究歷程反思與學習	245

第九節 論文未盡之頁·····	248
第十節 論文未來研究方向·····	250
參考文獻·····	253
一、中文部分·····	253
二、英文部分·····	260
附件	
附件一：訪談大綱·····	263
附件二：分析大綱·····	265



圖 次

1-6-1 研究流程圖	8
2-2-1 績效評估模型圖	25
2-2-2 非營利組織績效評量模式圖	26
2-3-1 平衡計分卡在非營利組織應用圖	33
2-3-2 我國 1999-2009 年平衡計分卡研究主題分類次數圖	41
2-3-3 我國 1999-2009 年平衡計分卡研究主題分類比例圖	42
2-3-4 我國 1999-2009 年平衡計分卡研究主體分類次數圖	43
2-3-5 我國 1999-2009 年平衡計分卡研究主體分類比例圖	43
2-3-6 我國 1999-2009 年平衡計分卡運用階段研究次數圖	44
2-3-7 我國 1999-2009 年平衡計分卡運用階段研究比例圖	44
5-1-1 伊甸基金會事業經營模式圖	174
5-1-2 平衡計分卡從策略轉為衡量指標圖	177
5-1-3 平衡計分卡導入組織創新意涵圖	180
5-2-1 平衡計分卡規劃階段與發展階段圖	192
5-2-2 目標管理與平衡計分卡之組織動力差異圖	194
5-2-3 平衡計分卡變革管理圖	202
5-2-4 平衡計分卡各構面因果關聯圖	207
5-2-5 研究者假設社福類非營利組織績效因果邏輯圖	209
5-2-6 香港仁愛堂田家炳綜合青少年服務中心平衡計分卡之策略圖	210
6-2-1 平衡計分卡運用組織策略建構模式圖	223
6-2-2 平衡計分卡實際作業管理內容與程序圖	223
6-5-1 新制度推動掌握及推動概念圖	241

表 次

2-1-1 我國非營利組織歷史發展表	13
2-1-2 我國非營利組織歷史發展脈絡表	13
2-2-1 非營利組織常用目標評估方法介紹表	24
2-3-1 平衡計分卡在非營利組織使用架構表	35
2-3-2 我國 1999-2009 年平衡計分卡研究內容與研究主體概況表	45
3-4-1 受研究組織導入平衡計分卡時間表	55
3-4-2 訪談者基本資料表	56
3-4-3 受訪者訪談時間表	58
3-4-4 A 單位背景資料表	60
3-4-5 B 單位背景資料表	62
3-4-6 C 單位背景資料表	64
3-4-7 D 單位背景資料表	66
4-3-1 社福類非營利組織導入平衡計分卡未獲得成效及改善做法表	141
5-1-1 目標管理與平衡計分卡理論差異比較表	182
5-2-1 社福類非營利組織平衡計分卡推動原因彙整表	189