

第二章 文獻探討

本章一共分成五節，第一節為服務的定義、特性與分類，第二節為績效評鑑之理論基礎，第三節為教育訓練相關之探討，第四節為平衡計分卡的理論架構，第五節為人力資源計分卡，第六節為人力資源計分卡在教育訓練之應用，第七節為平衡計分卡相關文獻探討。

第一節 服務的定義、特性與分類

一、 服務的定義

杉本辰夫(1986)將服務定義為「一種以滿足顧客的要求為前提，為達成企業的目標並確保必要利潤，所採取行動。」。

Gronroos(1987)提出「服務為一連串的活動，而這些活動是顧客與設備之間，一種能提供滿意感覺的互動關係」。服務可包含：

- (一)與其他財貨無關而可以單獨銷售之無形活動，如法律諮詢服務。
- (二)伴隨有形的財貨所提供之無形活動，如運輸服務。
- (三)與產品或貨品配合購買之服務，如設備維修。

行銷學者 Kolter(1980)將服務定義為「是一項活動或利益，由一方提供給另一方，本質上是無形的，接受完服務後也不會產生所有權的轉變，且服務不一定要依靠實體才能產生」。Lovelock(1991)認為「服務是一種過程，而非靜態的內容。因此必須以系統的觀點來處理有關服務的創造、服務的傳送、以及顧客與服務的關係等問題」。

國內學者陳耀茂(1997)認為「服務是屬於整體性的，不只是供

給產品，它還包括價格形象及評價等要素在內」。楊錦洲(2002)對服務的定義為「服務是服務提供者提供其技術、專業、知識、資訊、設備、時間或空間等給顧客，以期為顧客辦理某些事情，解決某些問題，或者娛樂顧客，服侍顧客，讓顧客心情愉悅、身體舒暢等等」。

ISO國際標準對服務的定義為「供應者在與顧客之介面上的活動，以及供應者內部活動所產生之結果，以滿足顧客的需求均屬之」。日本規格協會之事務營業服務品質管理委員會認為「服務是直接或間接以某種型態，有代價地提供給適合需要者所要求的有價值之物。服務以滿足顧客需求為前提，是達成企業目標並確保必要利潤所採取的活動」。

由上述眾學者對「服務」所下的定義，我們可以知道「服務」是一種人類無形活動的過程，其所涉及的範圍很廣泛，因此可以有許多不同形式的表現，所以每一位學者對「服務」的定義也就有些許的不同，但是本質上還是差不多的。

二、 服務的特性

行銷學者Kotler(1994)整合多位學者對服務特性的定義提出服務包含以下四種特性，分別為無形性(intangibility)、不可分割性(inseparability)、異質性(variability)與易逝性(perishability)，以下便針對此四項特性作說明。

(一)無形性(intangibility)：因為服務具有無形的特性，所以消費者在消費時，必定會接受到非實體的商品。

(二)不可分割性(inseparability)：服務的生產與銷售是同時進行的，並且要有消費者的參與，才可以使消費者獲得服務。

(三)異質性(variability)：服務的品質會因服務人員與消費者的不同而有好有壞，甚至相同的服務人員在不同的時間點，其所提供給相同消費者的服務品質也會有所差異。

(四)易逝性(perishability)：服務無法如同製造業的產品可以事前生產與儲存，也就是在服務生產的同時亦被消耗。因此，只有在消費者進行消費行為時才能給予服務。

三、 服務業的分類

服務業的種類繁多，各家說法不一，美國統計局(Statistical Bureau of the United States)便將服務業分成以下五大類：

(一)運輸傳送服務(distributive service)：包括財貨的運輸、資訊的加工及傳送。

(二)批發及零售服務(wholesale and retail trade)：包括一般商品之批發及零售交易。

(三)非營利服務(nonprofit service)：包括政府服務、私人部門非營利服務等。

(四)生產者服務(producers service)包括七小類：

1. 金融(finance)
2. 保險(insurance)
3. 不動產(real estate)
4. 商業服務(business services)
5. 法律服務(legal services)
6. 會員組織(membership organizations)
7. 其他專業服務(miscellaneous professional services)

(五)消費者服務(consumer service)包含以下八項：

1. 醫療服務(health care)
2. 教育(education)
3. 個別教育(personal services)
4. 修護業(auto repair miscellaneous)
5. 旅館服務(hotel/motel service)
6. 餐飲服務(restaurant/food services)
7. 休閒服務(leisure service)
8. 家事服務(private households)

而Lovelock(2001)依據五大構面來進行服務業的分類，服務業可依服務經驗屬性、服務機構與其客戶間的關係、服務提供者有多少空間

可判斷提供顧客化的部份、服務的供給及需求之本質、以及服務的傳送方式等五種區分方式作為分類的基礎：

(一)以服務經驗屬性區分

即便服務的主要特性是無形性，但某些服務的組成要素具高度的有形性，如座位、設備、食物等，當顧客造訪服務的場所時，他們對實體的之決就會形成它們對整個經驗的重要部分。此分類的方式，以服務人員、設備為兩構面，探討服務業在此兩構面上的變化。此分類法，每項構面的特性是連續而非間斷的，因此，必須使用兩構面的方格而非間斷的矩陣，以表示服務的不同型態以及彼此間的相對位子。其代表產業如圖2.1所示。

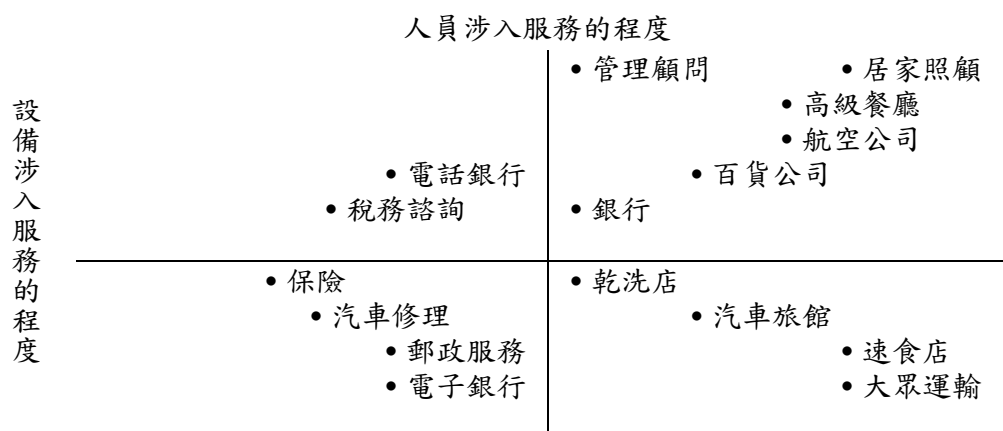


圖 2.1 以服務經驗屬性區分服務業
資料來源：Lovelock(2001)

(二)服務機構與其客戶間的關係區分

以機構和顧客間的關係是會員關係或非會員關係，以及服務傳送的本質是連續性或離散性，來作為區分的構面其產業代表如表2.1所示。

表 2.1 以服務機構與其客戶間的關係形態區分服務業

	會員關係	非會員關係
連續傳送的服務	保險、電話預約	電台、治安
非連續傳送的服務	長途電話、劇院訂位	租車、電影院

資料來源：Lovelock(2001)

(三) 以服務提供者有多少空間可判斷提供顧客化的部份來區分

以服務產出的顧客化程度，以及和顧客接觸的服務人員可判斷的空間，來作為分類的構面，產業代表如表2.2。

表 2.2 以服務提供者有多少空間可判斷提供顧客化的部份分服務業

	顧客化程度高	顧客化程度低
個別顧客需求高	法律服務、家教	大班級的教育、健康防治方案
個別顧客需求低	旅館服務、高級餐廳	大眾運輸、參觀運動比賽

資料來源：Lovelock(2001)

(四) 以用服務供給及需求之本質來區分

因服務的特性，當供給多過於需求，例如空機、空車等，服務是無法儲存至下次提供。這就是服務業特有的供需模式。然而並不是所有的服務業皆有相同的供需問題，因此，依需求隨時間波動的幅度，及調整供應彈性的大小為區分的構面，代表產業如表2.3。

表 2.3 以服務的供給及需求之本質區分服業

	需求隨時間變動幅度大	需求隨時間變動幅度小
需求巔峰仍不延誤	電力、電話	保險、銀行
需求巔峰常延誤	會計、報稅準備、餐廳	服務與保險銀行等相似，基本供應不足之行業

資料來源：Lovelock(2001)

(五) 以服務的傳送方式區分

也就是服務接觸的形式，包含顧客必須至配銷通路做直接的實體接觸、公司派遣人員與設備到顧客所在地、或者是雙方以通訊接觸，例

如信件，代表產業如表2.4。

表 2.4 以服務的傳送方式區分服務業

	單一服務路徑	多重服務路徑
顧客自行到服務機構	劇院、理髮院	公車服務、速食連鎖
服務機構到顧客的地方	草坪維修、害蟲控制	信件傳送、緊急維修
顧客與服務機構透過通訊來接觸	信用卡公司、地方電視台	信用卡公司、地方電視台

資料來源：Lovelock(2001)

而依據我國行政院主計處「中華民國行業職業標準分類」之定義，凡不屬於農、林、漁、獵業，礦業及土石採取業，製造業、營造業之行業，全部歸屬於服務業。所以，國內服務業包括了以下十一項：

- (一)批發及零售業
- (二)住宿及餐飲業
- (三)運輸、倉儲及通信業
- (四)金融及保險業
- (五)不動產及租賃業
- (六)專業、科學及技術服務業
- (七)教育服務業
- (八)醫療保健及社會福利服務業
- (九)文化、運動及休閒服務業
- (十)公共行政類
- (十一)其他服務業

因本研究以國內之服務業為探討對象，所以，採用我國行政院主計

處「中華民國行業職業標準分類」的服務業分類標準，作為後續問卷設計、統計分析的依據。

第二節 績效評鑑之理論基礎

一、績效的定義

一般而言，績效(performance)乃指與組織目標相關的所有活動，而且此活動將以其對組織目標的貢獻度予以評量。吳安妮(2000)認為績效衡量的主要目的，就是協助達成組織的策略、使命、願景。

Drucker(1974)認為組織的目的是使平凡的人有能力作不平凡的事。在人類的組織中，績效精神表示的是組織能量的輸出大於所投入的努力。它代表能量的創造；也就是企業組織的效能(effectiveness)與效率(efficiency)。績效評估應視為由許多不同種類變數所組成的系統(Landy & Farr, 1980)，而這一套系統包含了以下幾點：

- (一)角色：評估者與被評估者
- (二)工具：評估的工具
- (三)評估的前後關係：組織的型態、評估的目的
- (四)評估的過程：管理上的限制、個別評估政策
- (五)評估的結果：績效資訊、依資訊所成的決策

國內外許多學者分別對績效評估所下的定義中，可以發現績效評估對於員工績效表現，設定適當的標準做正式有系統的評估，並針對實際績效和期望績效間之差異找出原因並加以改善的過，以下彙整國內外各學者之看法如表2.5所示。

表 2.5 訓練成效評鑑定義之彙整表

學者	定義
Kelly(1958)	績效考核用以判斷一個人工作貢獻的價值、工作的品質或數量、及未來發展的潛能，藉此以提供個人達成目標所需的幫助。
Beach(1980)	乃是針對一個人的工作績效與發展潛能作系統性的評估。
Edwards(1983)	為有系統的評定組織員工在工作績效上之個別差異，或每位員工本身在各工作層面上表現之優劣，據以作為各項人事管理執行上之基礎。
Mondy & Noe(1990)	為在特定時間回顧與評估員工個人之工作績效的一套正式制度。
Pride & Kapoor(1991)	是針對員工現行績效及潛在績效的評估，以便管理者能進行客觀的人力資源政策。
張火燦，徐克成(1993)	是正式的一系列評估過程，整合、建立一套制度，用以評估、溝通員工在某一評估期間內的工作績效，進而提供改善計畫。
黃英忠(1993)	是指企業對其員工在過去某一階段內之工作表現或完成某一任務後，作貢獻度之評核，並對其所具有的潛在發展能力作一判斷，以了解其將來在執行業務之適應性與前瞻性，作為調整薪資及升遷、獎懲之依據。

資料來源：鄭志凱，2002。

二、評鑑的定義

許多學者對於評鑑的意義看法不一，而將評鑑視為「考績」、「考核」、「評核」、「評價」、「評量」、「做決定」、「專業判斷」、「績效評估」等概念，其實都具有相似的意義。以下針對各學者所提出之定義，彙整進行說明。

表 2.6 評鑑定義彙整

學者	定義
謝文全(1987)	評量是對事項加以審慎的評析，以量定其得失及原因，據以決定如何改進或重新計劃的過程。
黃政傑(1987)	1.將評鑑是為價值或優點的判斷 2.此一判斷應包含量與質的描述 3.評鑑不但是為了定績效，更為了做決定 4.評鑑扮演許多角色
邱淵(1989)	是為了某個目的而進行的，對各種想法、作品、解答、方法、資料等的價值作出判斷的活動。
黃光雄(1989)	有系統的評估某一對象的價值或優點，其涉及目標與結果的比較，亦即結合「行為表現」與「價值」的研究。
林文生(1999)	評鑑是為了做決定，做決定便是選擇，進而改變行動，造成教育改革。因此，其目的在於蒐集資料，做價值判斷，藉以供做決策之參考，評鑑的目的不在於證明什麼，而在於改進什麼。
Goldstein(1993)	有系統的收集具有描述性和判斷性的資料，來篩選、採用、評價或修正各種教學活動。
Tyler(1950)	是一種過程，基本上在確定課程與教學方案的教育目標實際達成的程度。但是，教育目標本質上是要求人的改變，即目標指向於學生行為型式的適當改變，因此評鑑在於確定這些行為改變實際發生的程度。

資料來源：本研究整理

綜合上述的論點，評鑑可說是基於特定的目的，針對特定事項進行評審鑑定，並由評量者有系統的選擇某個評鑑標準，蒐集評量對象的有關資料，做審慎的評析，做出價值判斷。再根據評量結果，督促評量對象改進其服務品質的歷程。

二、評鑑指標的意涵

指標是表示某種變數隨著時間或是地區的不同，相對於基期的變化情形。它是一種統計的測量，能反映重要層面的主要現象，能對相關的層面進行加總或分析，以達到研究目的(張鈿富，1999)。

經濟合作發展組織(OECD, 1982)之「社會指標工作小組」認為指標選擇時，應考量的標準為：1.結果性：指標須重視輸出導向或可藉以描述社會結果；2.政策相關性：應對公共政策的改善有參考價值；3.穩定性：即在一定時間內具有可應用性，其操作型定義不隨意變

更；4.可分割性：指標可分割並應用至個別情境；5.可比較性：可應用於區域間之比較或進行時間序列之預測；6.可描述性：能描述大眾所關注的社會現象與問題；7.實用性：即理論能與實際統整，且具實用性（郭昭佑，2000）。

由此可知，指標的建構初步是對現有相關指標作選擇。一套良好的評鑑指標必須能夠反映評鑑標的的某個特質、能夠測出想要的東西、具有統計上的信度與效度、評鑑委員可以在有限時間內獲得指標值並且容易為社會大眾所了解。

三、訂定評鑑指標的原則

評鑑標準因評鑑所蒐集資料性質的不同，可以分為三種(黃政傑，1998)：

(一)「屬質的」評鑑指標—係以文字來描述通則性與廣泛性的標準，一般均藉由專業人員、訪評小組之同僚專業判斷，用以決定被評鑑者是否達到該標準？所以屬質的評鑑標準本身較為主觀不夠具體，往往會影響評鑑結果的公信力。

(二)「屬量的」評鑑指標—通常是以表現指標(performance indicator)、常模以及效率之方式呈現，也就是運用統計量的結果，來對被評鑑者在各主要層面所表現做價值判，這種強調「數字」的客觀資料則被認為缺乏說服力，背實驗和改革的精神。

(三)「質量並重的」評鑑—是能兼顧描述事實及客觀具體的層面為一較為可行之方法。

歸納多位國內學者之意見，茲整理出一個完善且適用的指標之內涵，其建立過程及評鑑指標訂定的原則，應考慮下列幾項：

- 1.效能原則：能夠表示所要評定的目標有效達成的程度。
- 2.具體原則：能盡量以量化來呈現各項投入、產出等變項。

- 3.簡易原則：指標力求簡單易懂，不帶給單位太多猜疑及負擔。
- 4.適用原則：能遵循原有作業流程，不偏離原系統設計。
- 5.參與原則：讓所有受評單位共同參與指標的建立，並且多給予尊重，減少以後施行時的阻力。
- 6.重點原則：評鑑結果的指標多元化，應先掌握重點選用指標。
- 7.客觀原則：能較真實的、科學的衡量被評鑑者的水準，評鑑指標的建構，應著重在可精確測量的指標。
- 8.可測原則：指標所規定的內容，是可通過實際觀察，加以直接測量，且可以獲得明確結論的。
- 9.相互獨立原則：系統內各指標相互獨立，即指在同一層次的各條指標不相互重疊，不存在明顯的因果關係。

四、訓練績效評鑑的種類

訓練績效評鑑要成功，需依賴良好的評鑑模式及方法，而有關訓練成效評估在學術界有許多學者提出相關理論，但最常被使用的評鑑模式是由Kirkpatrick 所提的四層次評鑑為模式，包含了反應、學習、行為、成效四層次，除了Kirkpatrick 所提之四層次評鑑之外，亦有許多學者提出相關之理論，表2.7彙整國外學者提出之其他教育訓練績效評鑑模式：

表 2.7 教育訓練績效評鑑模式

模式	評鑑標準、層級或構面
Parker (1976)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人特質 2. 參與者與組織表現 3. 訓練投資報酬
Brinkerhoff (1987)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立目標 2. 研擬計畫 3. 執行計畫 4. 立即的結果 5. 中間的過程或使用的結果 6. 影響與價值
Kirkpatrick(1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 反應 2. 學習 3. 行為 4. 成效
Kaufman & Keller(1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使具有能力和情感反應 2. 獲得 3. 應用 4. 組織產出 5. 社會結果
Easterby-Smith(1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 證實 2. 改善 3. 學習 4. 管制
Laird(1995)	<p>三個主要評估範疇：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 組織目標的貢獻 2. 學習目標的達成 3. 學員及其主管的看法
ROI(Philips,1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 反應與計畫性動作 2. 學習 3. 學習在工作中的應用 4. 營業效果 5. 投資回收
Holton(1996)	<p>確認五種變數和其間的因素關係：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 次級的影響 2. 激勵的因素 3. 環境因素 4. 效果 5. 能力因素

資料來源：吳瓊治，2002。

此外，訓練對組織績效也可從以下幾方面來進行評鑑：1.組織策略執行力；2.對人力資源管理其他功能之貢獻；3.工作滿足；4.意外、

離職率及缺勤率下降；5.顧客滿意度；6.學習時間長短；7.組織適應未來需求能力等(Garavan,1991)。整體而言，教育訓練對組織的績效，可以反映在組織的獲利率、競爭力和生存能力上三方面的表現上(Bushnell,1990)。

第三節 教育訓練之相關探討

一、教育訓練的定義

美國訓練發展學會(American Society for Training and Development, ASTD)對訓練的定義為：「訓練發展係經由有計劃的學習，以確認、評估及協助個人的發展，使其能順利執行目前及未來的工作」。

教育訓練從廣義的角度著眼，指凡有計畫、有組織，目標在協助個人增進其能力的措施(張波鋒，1988)。Robbins(1982)指出教育訓練是一種學習經驗，試圖使個人在能力上有相對持久的改變以增進工作績效。Nadler(1984)則從人力資源發展的角度，將教育訓練定義為雇主所提供有組織的學習經驗，而員工需在一特定的時間內完成，以求對組織整體績效的提升。此外，郭芳煜(1989)認為教育訓練是經由連續而有系統的發展計畫，以增進員工的知識與技術、改善工作態度，進而提高工作效率與生產力。

綜上所述，教育訓練為雇主所提供的一種具有計畫、目標及組織的學習經驗與機會，目的在於提升員工目前或未來的工作績效，以期最後能提升組織整體的績效。表2.8彙整各學者對於教育訓練之定義看法。

表 2.8 教育訓練定義彙整表

學者	年代	教育訓練之定義
Robbins	1982	教育訓練是一種學習經驗，試圖使個人在能力上有相對持久的改變，以增進工作績效。
Nadler	1984	從人力資源發展的角度，教育訓練是指雇主所提供有組織的學習經驗，而員工需在一特定的時間內學習完成，以求對組織整體績效的提升。
Hall	1986	訓練是在目前或未來工作上幫助員工透過思想與行動，去發展適當的習慣、技能、知識和態度，而獲得效果的過程。
張瑞村	1980	訓練是企業組織為增強或擴充全體員工獲得有意義的學習經驗，提昇員工之知識與技能水準或改善其態度，以滿足員工生涯發展的需求，及達成企業組織目標，而由企業本身所提供的學習活動歷程。
張波鋒	1988	教育訓練從廣義的角度著眼，指凡有計畫、有組織目標在協助個人增進其能力的措施。
郭芳煜	1989	教育訓練是經由連續而有系統的發展計畫，以增進員工的知識與技術、改善工作態度，進而提高工作效率與生產力。

資料來源：本研究整理。

二、教育訓練的功能

既然教育訓練在企業內扮演如此重要的角色，教育訓練的功能為何？教育與訓練兩者皆同？Nadler(1979)曾對教育、訓練及發展等三項活動，在目的功能上的不同加以說明：

(一)教育：主要是欲培養員工在某一特定方向、或提升目前工作的能力，以期配合未來工作能力的規劃、或擔任新工作及職位時，對組織能力較多的貢獻。教育活動的功能是提升員工基本的、廣泛性的能力。在性質上則是長期的投資，對組織而言，風險較大。

(二)訓練：主要是為了改善員工目前的工作表現或增強從事工作的能力，以適應新的產品、工作程序、政策和標準等，以提高工作績效。訓練工作對組織的影響較直接，重視工作技能的養成，是一種較為短期的投資，自然風險也較低。

(三)發展：其目的，主要是在獲得新的視野，產生新的觀點，使整個組織有新的目標、狀態和環境。發展通常包含組織發展與個人發展，兩者有密切的關係，唯有個人能充分的發展，組織發展方能充分完

成；同樣的，唯有組織不但的發展，才能促進個人發展。個人發展主要在培養繼續學習的意願，具備自我發展的能力，以增進生活品質。

教育、訓練及發展，範圍非常廣泛，在概念上雖有區別，但在實際的運作上，有時不易予以嚴格的劃分，因三者活動在總目標上有其一致性，在功能上又有交互影響，因此這三個活動可分別實施，亦可同時進行(黃英忠，1993)。Goldstein(1974)亦認為，教育和訓練有許多相類似的方面，兩者均為透過學習經驗，而導致行為改變的歷程，實無加以劃分的必要。此外，由於實務上企業界對於教育、訓練及發展多無明確劃分，而以教育訓練泛稱之(呂碧茹，1999)。Hall(1986)則認為企業教育訓練之功能包括下述幾項：

(一)增加生產力：工作技巧的改善，通常能提高產品的品質和產量，使系統化之教育訓練更形重要。

(二)提高士氣：員工接受教育訓練後便擁有較優良的技術，不但滿足其安全與自我滿足的需要，也能提高員工之工作情緒，甚至在人際關係上，能避免人員的爭執，進而提高團體之士氣。

(三)減少監督：受過良好訓練之員工，較自動自發，即使不需主管之監督，也能做好工作。

(四)減少意外事件：大部分意外事件的發生，均由人為的疏忽或過失所致，故若能在工作技術與安全方面，適當的對員工實施教育訓練，自然可以減少意外的發生。

(五)增加組織的穩定性與彈性：當組織內某些人員因為調職、離職或因故無法上班時，此時便需要有良好的訓練的儲備人才去接替，以維持

原有工作的正常運行與組織之穩定性。組織之彈性是組織在短期中調整工作量的能力，即遇突發狀況時，必須有緊急應付的能力。

目前，實務界企業教育訓練目標大致可包括下列幾項：1.學習專門管理技術；2.一般知識的提高；3.業務處理的能力提高；4.新的技術與能力的培養；5.提升經營及管理能力；6.領導力及指導力的提高；7.理解經營的原理與理論；8.增加對周圍情勢的判斷力；9.提高該行業及公司實際知識；10.培養人際關係及溝通技巧；11.改正個人缺點，包括技能與知識及觀念。

然而，企業內的員工，人人皆是獨立的個體，並且具備不一樣的個性、人格特質，對於企業實施教育訓練的成效而言，可能會有所影響，因此，企業可在推行訓練計畫之前，先經過一番審慎的需求分析，學者黃英忠(1993)即指出，需求分析可降低員工在接受教育訓練時，所造成的生產力耗損，以及避免浪費時間與金錢。此外，在進行完某一階段之訓練計畫後，部門主管應對員工訓練後的整體成果，如工作績效、個人才能增進程度、實際工作應用成效等進行分析，透過分析的結果，歸納出對企業教育訓練具體的建議，以做為未來在執行教育訓練時的參考(吳淑華等，1998)。

一個企業的經營者或員工，如果缺乏不斷學習的正確觀念與強烈意願，其工作能力勢必無法隨著時間的推移而與時俱增，如此以來便很難面對許多外來的挑戰與考驗。而教育訓練根據需要，配合目標設計應用及評估，洪榮昭(1996)認為訓練的目的就是要引起學員行為的改

變，亦即教育可以改變觀念、訓練可以提升能力，實施教育訓練的同時也就能知道員工的想法，知道即是掌握，瞭解就可以運作。陳慶安(2001)指出，就組織方面而言，可歸納為提升員工素質、提高產能與利潤、協助員工適應工作，確保組織目標的達成及企業留才、育才的形象塑造；就個人方面，可歸納為提高個人問題的解決能力、自我發展、改進工作績效、激發個人工作意願及建立員工自我成長知能。

綜上所述，教育訓練在企業中的確扮演了重要的角色，然而，怎樣的教育訓練才算完整呢？學者Dessler(1994)認為一個完整的訓練必須包含以下四個步驟：1.評估：主要在於決定績效上的偏差或不足是否可經由訓練加以彌補；2.目標的設定：使用可觀察或可以衡量的標準來訂定出訓練的目標；3.進行訓練的實施：選擇適當的訓練方案加以實施；4.考核：比較員工受訓前後的差異，來檢視訓練實施的成效。企業實施員工教育訓練的必要性可由下述三個角度來探討：

(一)就企業方面的必要性而言：

現代企業的發展受到資訊與電腦的衝擊，近幾年來台灣足以自豪、甚至賴以生存的企業，電子電腦應屬首屈一指。科技的變化實在太快，特別是電腦軟體等新產品，隨時都在更新，即使是專家也感覺到追趕不上的危機。快速變化的時代，任何企業都要趕上時代，不致落伍、不被淘汰，其唯一的辦法就是強化企業的教育訓練。簡而言之，企業必須不斷地、經常地訓練員工，使他們跟上科技的進步。

(二)就員工方面的必要性而言：

從員工方面來看，員工的教育水準越來越高，他們看重成長和發展，期望企業提供訓練使他們能夠參與更多的工作、發展才能。教育

訓練是提昇人力素質的必要投資，是組織開發人力資源的重要法寶，不僅可使組織生存在競爭的社會中，屹立不搖，同時也使員工不至於被工作世界所淘汰。教育訓練關係著人力資源的質與量，如何配合人力資源的發展甚為重要。

(三)就社會方面的必要性而言：

人從生到死，為了成為一個有用的人，不得不經由各種機會接受各種必要的教育訓練。這種生涯教育訓練倡導已久家庭、學校甚至社會，都必須擔負起此一教育訓練的角色。而面臨愈來愈多元化的社會型態，我們應從國際化入手，提昇其競爭力；透過高科技產業，如航太、生產科技、電子等工業、製造業，踏入先進工業國家之林。但是決勝之點仍在全力培養未來所需要的種種尖端人才，而培養之道，企業界本身的提高訓練水準，擴大訓練範圍和激勵人才進修，才是根本作法。

國內、外有許多學者曾針對教育訓練為組織帶來的貢獻進行相關的研究，教育訓練實施方案愈完整，訓練成效、組織績效愈佳(黃英忠，1990；黃同圳、許宏明，1996)。企業因產業別、國籍的不同，使得教育訓練制度與組織績效關係產生顯著的差異(洪千惠，1993)。組織規模大小不會使教育訓練制度與組織績效產生顯著的差異。

綜而言之，近年來，隨著人力資源的推廣，業界已經逐漸重視教育訓練，教育訓練對整體組織或員工而言，可說是一種有效的投資。企業皆有辦理教育訓練固然花錢，不辦理則更花錢的共識。真正支持經濟迅速進展、掌握時代脈動的人才，還是要靠企業自己去培植。

第四節 平衡計分卡的理論架構

一、平衡計分卡的緣起

在1990年，由David Norton所主持的一項研究計畫－未來的組織績效衡量方法，與Robert Kaplan及十二家製造、服務、重工業及高科技產業的參與；歷經一年多的研討後所提出的一套異於傳統思維的績效衡量模式。

計畫之始，他們透過收集許多創新績效衡量系統的個案來研究；而在眾多個案中，其中之一的Analog Devices公司提出一套稱之為企業計分卡(corporate scorecard)的新衡量工具，除了傳統的財務指標外，還包含有交貨時間、製程品質及週期時間、新產品開發效能的績效指標。他們於此個案中得到啟發，設計出名為平衡計分卡(balance scorecard)的新績效評估制度。

在該文中揭示，平衡計分卡包含一套可以讓高階主管，對公司營運能快速且深入了解的指標。它包括反映過去營運結果的財務性指標，再配合顧客滿意度、內部流程、組織創新及改善行動等營運性指標，以彌補財務性指標的不足，及提升未來的財務績效(Kaplan & Norton, 1992)。

二、平衡計分卡四個主要的管理流程

在實務的運作上，許多採行平衡計分卡的公司都不約而同的將平衡計分卡當作重要管理流程，包括個人和團隊的目標、薪資制度、分配資源、編列預算和規劃，以及策略的回饋與學習。平衡計分卡共分為四個主要的管理流程，如圖2.1所示，以下針對四流程進行說明：

(一)澄清並詮釋願景與策略

在此階段中，由企業的高階主管，將企業所欲達到企業願景與策略加以澄清，確定哪些是企業所要追求的目標與所要衡量的量度。

(二)溝通並連結策略目標和量度

將企業的願景與策略傳播到組織中，讓公司的員工都瞭解到自己所處職位的目標，同時結合企業的策略目標和量度。

(三)規畫、設定指標並校準策略行動方案

將量度加以規劃、設定指標，平衡計分卡可幫助企業在建立指標之後，對於一些具有突破性的指標做品質、流程等方面的改造。

(四)加強策略的回饋與學習

在此階段中，主要讓管理階層的人員，能夠瞭解其所設定的策略目標與量度是否能夠完全達到財務、顧客、企業內部程序、學習與成長等各構面的要求。假使沒有達到的話，管理階層會對策略目標或整個計劃進行補救動作，在下一個流程又回到澄清並詮釋願景與策略階段。

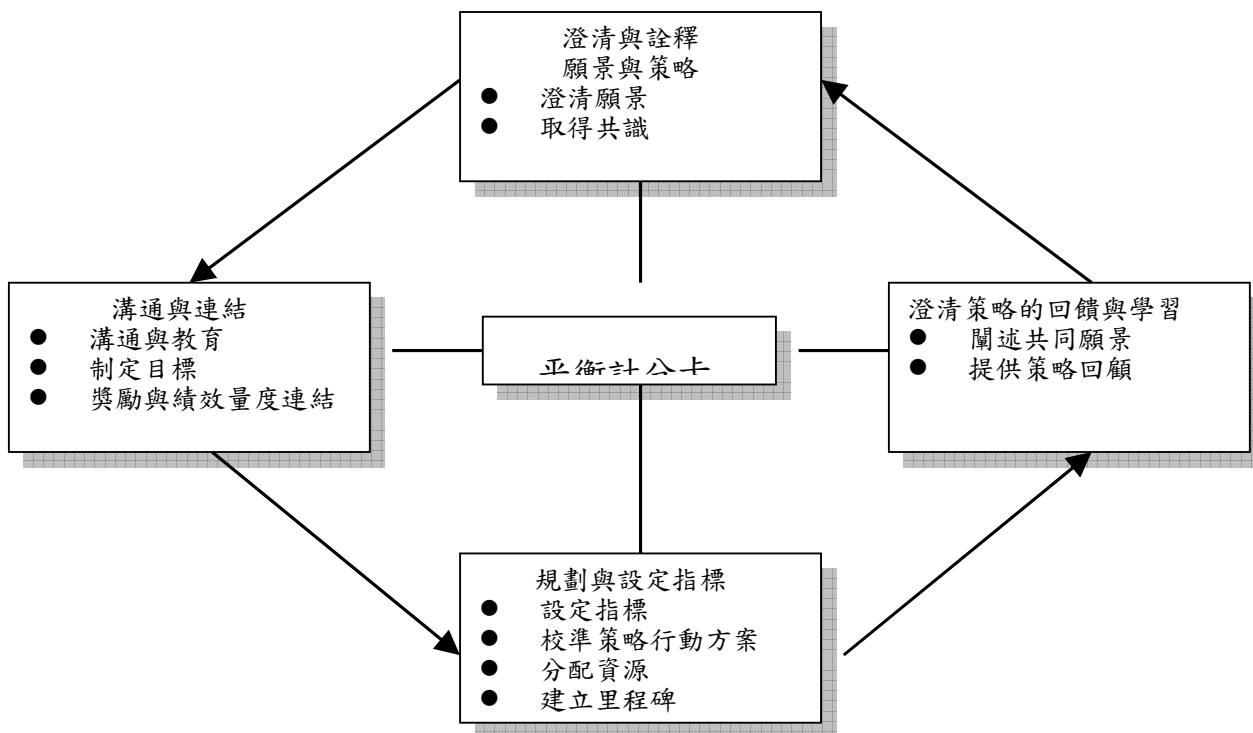


圖 2.2 平衡計分卡與策略規畫的互動關聯圖

資料來源：Kaplan & Norton,1996

三、平衡計分卡的四構面

平衡計分卡包含四個構面，此四構面彼此環環相扣、相互影響，最終目標是改善財務績效，如圖2.2所示，以下針對四構面進行說明：

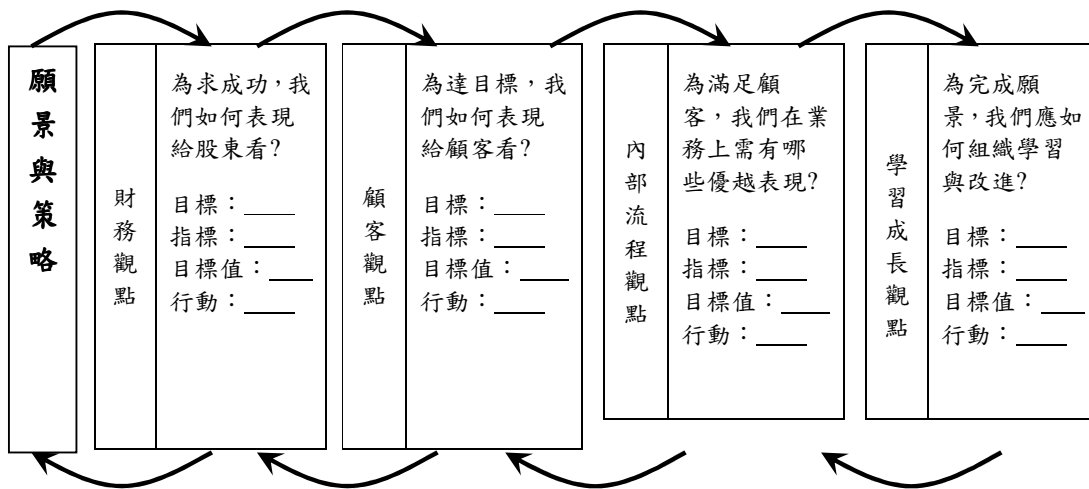


圖 2.3 平衡計分卡提供轉化策略作為營運之架構

資料來源：Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1996

(一)財務構面

財務構面的績效量度可以顯示企業策略的實施與執行，對於改善企業的營利是否有所貢獻。一個企業在發展時有不同的發展週期，大致上可以分成三個週期：

- 1.成長期：在企業發展之初，即屬於此種發展週期。為了致力於企業發展，會把所有的成本投資下去，全力拓展企業，此時期的收入可能小於支出。
- 2.維持期：此階段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。
- 3.豐收期：在前面兩個階段所投資的資本，在此階段則是要成果回收，企業不再作任何重大投資，所求的是企業的現金回收。而不論在哪一個階段的企業策略，皆會受到三個財務主題的驅使。

- (1) 營收成長和組合。
- (2) 成本下降與生產力提高。
- (3) 資產利用與投資策略。

(二)顧客構面

在平衡計分卡的顧客構面中，所想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。

- 1.市場佔有率：反應一個事業單位在既有市場中所佔的業務比率(以顧客數、消費金額、或銷售量來計算)。
- 2.顧客爭取率：衡量一個事業單位吸引或贏得新顧客或新業務的速率可以是絕對或相對數目。
- 3.顧客延續率：紀錄一個事業單位與既有顧客保持或維繫關係的比率可以是絕對或相對數目。
- 4.顧客滿意度：根據價值主張中的特定績效準則，衡量顧客滿意程度。
- 5.顧客獲利率：衡量一個顧客或一個區域扣除支持顧客所需的特殊費用後的純利。

除了核心量度之外，Kaplan與Norton(1996)還提出顧客價值主張的量度。顧客價值主張表示企業透過產品和服務而提供的屬性，其目的為創造顧客忠誠和滿意度。

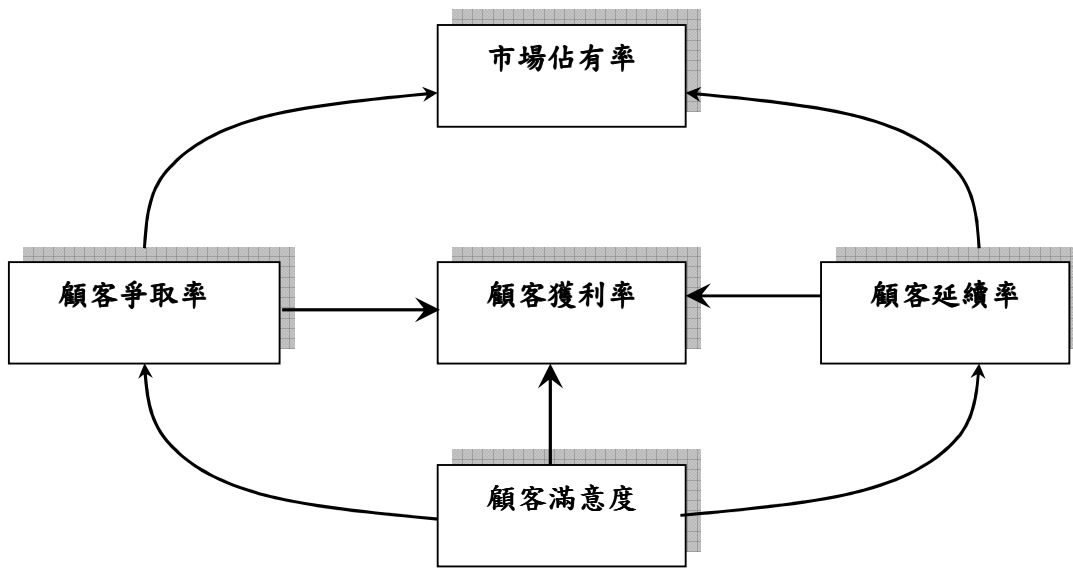


圖 2.4 顧客構面-核心量度

資料來源：Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1996

(三)內部程序構面

傳統績效衡量系統只關心監督和改進流程成本、品質和時間。平衡計分卡則是從顧客和股東的期待，衍生出內部程序的績效要求。

Kaplan與Norton(1996)認為在為企業內部程序設計績效衡量指標之前，應先分析企業的價值鏈。即從創新流程、營運流程及售後服務程序三個方向，思考如何滿足顧客的需求，建立各種可以達成此目標的衡量指標。

1.創新流程：

(1) 市場研究：目的在辨認市場規模、顧客喜好，以及目標產品或服務的價格。（包括既有、潛在顧客、新的機會市場）

(2) 創造產品和服務：產品和服務的設計與開發流程，包括了基礎

研究與應用研究並開發新產品

2.營運流程：

包含生產產品和服務、遞交產品和服務兩部分。

3.售後服務流程：

售後服務包括保修期和修理工作、瑕疵和退貨處理，以及付款手續。

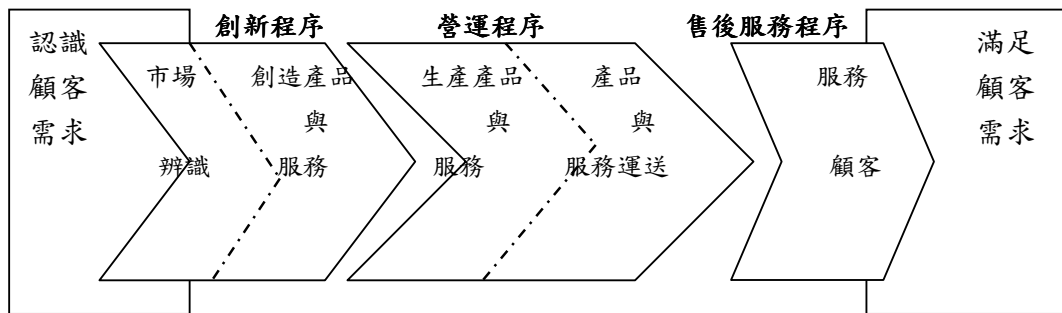


圖 2.5 企業內部流程價值鏈

資料來源：Kaplan, R. S. & D. P. Norton, 1996

(四)學習與成長構面

Kaplan & Norton (1996) 認為服務業及製造業公司建立平衡計分卡，應增強員工的能力、資訊系統能力及激勵、授權的一致性等三個原則，如圖所示，去思考如何構建學習與成長構面的績效衡量指標，以下列出三組核心的衡量標準：

- 1、員工滿意度：是指員工對企業與工作的滿意程度。
- 2、員工延續率：強調員工是屬於企業的資產之一，亦即此目標為挽留與企業有長期利益相關的員工。

3、員工生產力：強調員工產量與製造這些產量所耗費資源之間的關係。

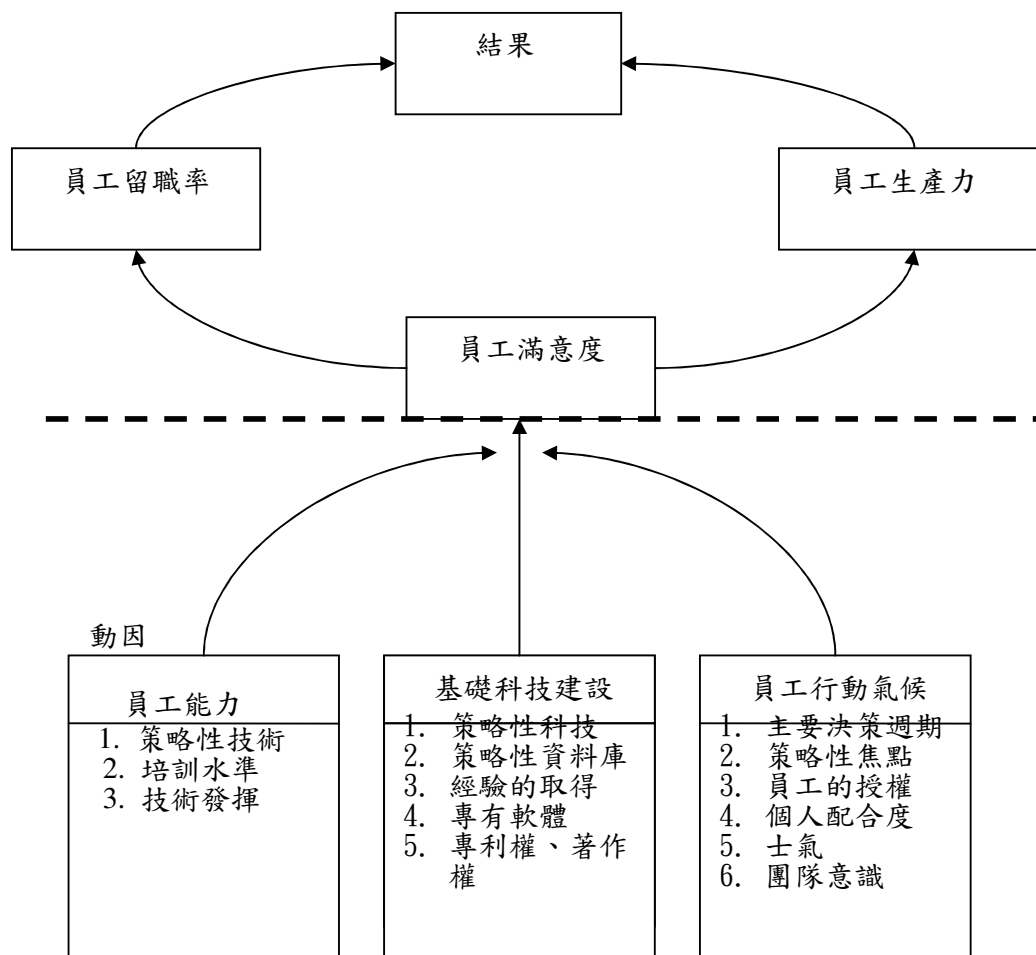


圖 2.6 學習與成長構面架構圖及特定情況驅動因素

資料來源：Kaplan, R. S. & D. P. Norton, 1996

Kaplan & Norton (1993) 歸結出平衡計分卡的設計架構，如圖2.6所示，在設計時應該以澄清企業的願景為出發點，再依四個構面設計關鍵性的衡量指標。其願景的澄清步驟，首先須先瞭解未來的願景是什麼，然後瞭解如果願景能成功，必須有什麼不同，最後找出關鍵成

功因素及關鍵衡量指標。

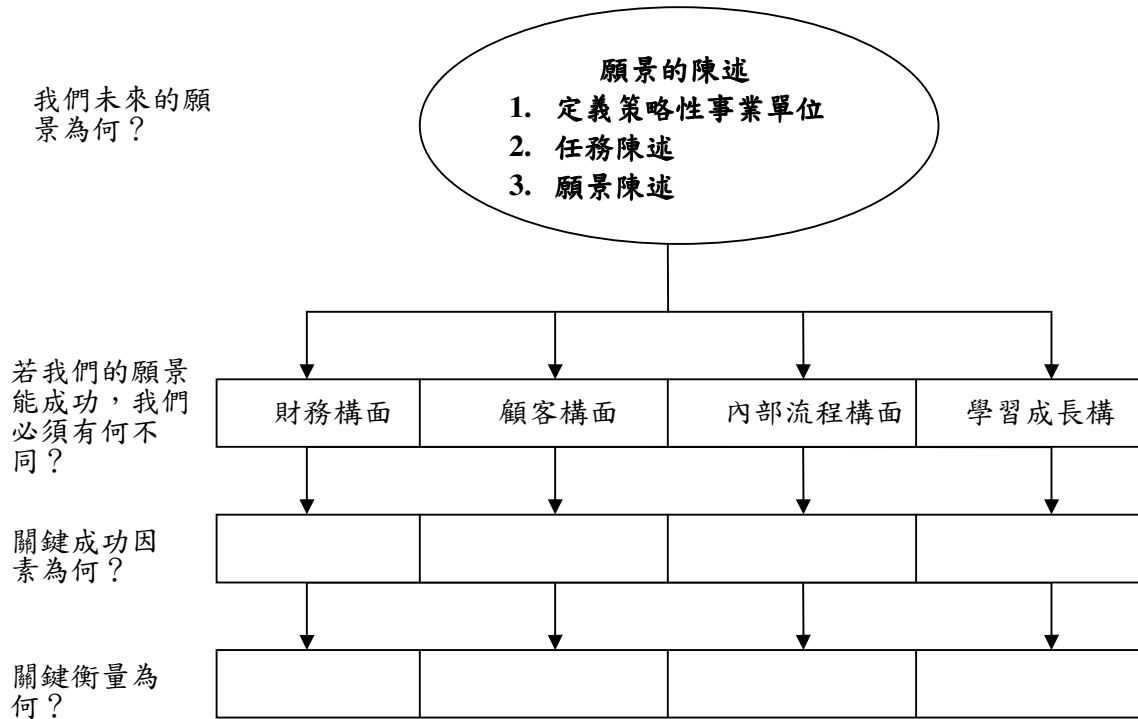


圖 2.7 平衡計分卡的設計架構

資料來源：Kaplan & Norton, 1993

四、執行平衡計分卡之步驟

平衡計分卡是一種實施策略的機制，而非制定策略的公式。因為整個平衡計分卡中所衡量的指標，及指標設定的意義與目的，皆需組織成員全員參與。藉此過程，組織的願景與策略目標才能落實到基層，也才能與評估指標與組織策略目標緊密結合。平衡計分卡從組織策略的角度強調組織績效衡量應有整體觀，同時也扭轉了傳統以財務報表為主的績效衡量觀點。以下針對建立平衡計分卡的流程大致可以

區分為十個步驟，簡述如下(朱道凱譯，1999)：

- (一)選擇適當的組織單位作為衡量單位
- (二)釐清策略事業單位與主管機關的連結關係
- (三)進行第一輪深度訪談，以確認衡量指標之規劃是否適當
- (四)召開協調會議，確認衡量指標的內涵
- (五)召開第一階段執行研討會，釐清衡量指標的內涵，並凝聚共識
- (六)策略事業單位自行召開會議，以決定更特殊化的衡量指標
- (七)第二階段執行研討會，釐清特殊化衡量指標的內涵，並凝聚共識
- (八)研擬實施計畫
- (九)第三階段執行研討會，討論推動平衡計分卡具體可行計畫之可行性
- (十)完成實施計畫

第五節 人力資源計分卡

一、人力資源計分卡的意義與起源

人力資源計分卡 (HR Scorecard)，顧名思義即是企業執行有關人力資源部門的績效評鑑管理系統。Niven (2002)提出人力資源計分卡的要義是藉著改善員工之行為與績效成果，使其專注於公司未來發展的方向進而創造利潤、推進企業成長、及增加企業的價值，而企業價值最常被應用評量的實例，就是在企業面對合併與收購時所扮演角色，仔細觀察這幾年來併購的案例，都是被收購者的帳面價值遠低於被收購之價值，其間之差異就是來自於「智慧資本」。

學者Becker, Huselid, & Ulrich (2001)也認為長期以來人力資源管理的績效難以被評估，雖然有許多學者持續進行有關人力資源或人力資本的績效評(Fitz-enz, 1990,1995, 2000；Friedman, Hatch, & Walker, 1998)，但有些人力資源的績效指標確無法被明確且具體的定義，導致企業中的高階經理人對於人力資源管理的績效評估仍然非常不重視。但有鑑於競爭激烈的知識經濟時代中人力資源或人力資本是企業競爭優勢的主要資源之一，於2001年由Brian E. Becker, Mark A. Huselid, & David Ulrich等三位學者共同出版《The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance》一書，並結合平衡計分卡的理念，而發展出人力資源計分卡的概念，這也是人力資源在績效評估

議題上，首次被以較有系統的的概念呈現出來。

二、人力資源計分卡的四個衡量構面

Walker & MacDonald (2001)提出，人力資源計分卡提供了主要的績效評估指標，來監控勞動市場、使用統計方法分析勞動市場與診斷勞動市場的議題、計算對財務產生負影響的衝擊及提供解決與改善的方案，並且運用平衡計分卡中四大構面的概念來發展人力資源計分卡的績效衡量構面及指標，進而建構其策略地圖及關鍵績效衡量指標，一般的衡量指標主要分為落後指標與領先指標，所謂的「落後指標」它顯示的僅是因過去的行動而獲致的結果，而非創造未來的績效，過去企業常用來衡量績效的財務衡量指標；而領先指標是創造企業未來財務成果的關鍵性「績效驅動因素」，它著重於企業長期目標的投注和價值的創造，例如：顧客滿意度、創新的高效率流程、員工的專業能力及士氣等，這些相對於財務成果而言即是所謂的「領先指標」。另外，並對人力資源計分卡的財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面的定義如下：

(一) 人力資源計分卡之財務構面

衡量有關人力資源為企業所創造出來的財務價值，包括所有人力資源活動的投資報酬率及所有提供服務效益的成本，故人力資源計分卡之財務構面其對人力資源的績效定義為衡量有關人力資源策略實

施與執行為企業所創造出來的財務價值；其構面績效衡量策略的目標，則注重於人力資源活動的投資報酬率及人力資源服務的效益成本上。

(二) 人力資源計分卡之顧客構面

衡量人力資源所鎖定的主要目標顧客群的滿意度為主，利用調查結果來追蹤顧客對服務的滿意度，而所謂之顧客群，極為企業內之員工、員工上司等，透過此調查結果來評估有關員工的雇用、員工的競爭力與生產力是否有達成目標，故人力資源計分卡之顧客構面其對人力資源的績效定義為，衡量人力資源所鎖定的主要目標顧客群的滿意度為主；其構面績效衡量策略的目標，則注重於員工的雇用、競爭力與生產力是否有達成目標。

(三) 人力資源計分卡之內部流程構面

衡量有關人力資源實務運作流程的成果。主要關注於企業有關人力資源活動運作流程、運作的技術和人力資源所要處理的行政事務上，故人力資源計分卡之內部流程構面其對人力資源的績效定義為，建立滿足企業價值的人力資源實務運作流程的價值鏈；其構面績效衡量策略的目標，則注重於有關人力資源運作流程、運作的技術和人力資源所要處理的行政事務上。

(四) 人力資源計分卡之學習與成長構面

衡量人力資源五大策略性目標的成果包括才能、領導、顧客的支持與服務、組織的整合及人力資源的能力，因為人力資源計分卡是為了要促使企業達成目標，而去校準人力資源的策略目標，所以，此構面是驅動整個計分卡的首要之務，故人力資源計分卡之學習與成長構面其對人力資源的績效定義為，基於促使企業達成長期的成長目標，其構面績效衡量策略的目標，則注重於員工的能力、領導、顧客的支持與服務、組織的整合、人力資源的能力。

第六節 人力資源計分卡在教育訓練之應用

教育訓練績效評鑑日益重要，這會影響教育訓練的整體績效，國內外許多學者都針對教育訓練績效評鑑提出看法，不論是從整體組織觀點出發，亦或是從人力資源部門出發，以下針對各學者之看法進行說明。

訓練為組織所帶來的績效，短期來看是員工能力是否因此提昇，長期來看應注意組織績效是否因此增進 (Bushnell, 1990)。整體而言，衡量組織績效是否有提昇可從兩方面來談。一個是財務面的績效增值，另一個則是非財務面的績效增值以非財務面的來說，訓練可以使企業中的成員面對變革，克服變革的障礙(Mott & Watkins, 1995)。而學者Sparrow(1987)指出組織良好的訓練績效應包含以下六大項：1. 五年內雇用人數增加；2. 產出增加；3. 獲利；4. 預期資產週轉率及利潤增加；5. 會推出新產品與服務；6. 員工擁有高技術能力的人員比例增加等(楊香容，2001)。

一份研究調查以財星雜誌五百大企業中之200家公司的人力資源部門主管為調查對象，主要在發展有用的人力資源衡量指標，並將指標分類以反映出人力資源活動之價值。在這份研究報告中提出一個概念性的架構，認為要選擇人力資源績效指標所發展的問卷應該包括三個方面，這三個方式將使得人力資源部門影響達成長期目標可能性，包括了：

(一)經濟成本(Cost economics)：主要是反應人事成本，包含薪資、福利、招募、訓練與員工關係等。

(二)有效營運的能耐(Capacity to operate effectively)：反應在公司的人力穩定、激勵、有效被管理的程度，同時也指出混合訓練、專業化以及專門技術需要去引導公司運作及產製產品與服務的程度。

(三)承擔新計劃的能耐(Capacity to undertake new enterprise)：包含了潛在未發展之人力，以及人力資源的深度與人力資源是否有去適應新的環境及招募需要新的人才能力。

此外，亦有學者指出教育訓練對組織績效，可反映在組織的獲利率、競爭力和生存能力的表現上(Bushnell,1990)。Venkatraman & Ramanujam(1986)對於企業績效的衡量，也提出一套較為完整的衡量構面：

(一)財務績效(Financial Performance)：一般研究比較常用的指標，包括投資報酬率、銷售額成長率等。

(二)營運績效(Operational Performance)：除了財務績效外，再加上市場佔有率、產品品質、新產品導入、附加價值等非財務性的指標。

(三)組織效能(Organizational Effectiveness)：指非財務性、且與人有關的指標，如員工士氣等。

Tessin(1978)則認為教育訓練的實施可以產生以下三方面的貢獻：(一)對組織而言：可提高獲利力、提高士氣、使員工瞭解組織目標、塑造企業形象、改善上司與下屬關係、改進組織溝通及協助員工適應改變等。

(二)對個人而言：可提升個人解決問題能力、建立個人自信心、協助員工應付壓力、改善溝通技巧及得到更大的工作滿足等。

(三)對人際關係及政策執行而言：可改善人與人之間、人與群體及群體與群體之間之關係，方便政策的溝通與執行。

訓練績效評鑑要成功，需依賴良好的評估模式及方法，而有關訓練成效評鑑在學術界有許多學者提出相關理論，但最常被使用的評鑑模式為 Kirkpatrick 所提的四層次評鑑為骨幹。以下便針對此四層次模式來進行說明：

(一)第一層次-反應(reaction)：指學員對訓練的喜愛程度，亦可視為受訓者對訓練的滿意度，通常由學員填寫課後問卷來衡量學員對訓練的感覺。

(二)第二層次-學習(learning)：指學員透過訓練了解並吸收到一些原則、知識與技術的程度。

(三)第三層次-行為(behavior)：指學員將訓練所學之知識與技巧應用在工作職場上的行為。

(四)第四層次-結果(result)：指由於學員參與訓練對組織所造成的影響，這包括了產量增加、品質提升、成本降低、銷售量增加、利潤增加，或是投資報酬率增加等。雖然有些課程像領導、溝通、激勵等課題較難以用幣值來衡量成果，但仍可用士氣提升或是其他非財務性的指標加以衡量。

負責實施訓練課程的專業人員，在整體的教育訓練當中亦扮演了重要角色，如何事前評估、規劃、執行，以及事後評鑑等，這都考驗了相關人員之專業能力，學者Rothwell(1992)即明確界定訓練專業人員的內涵，對於人力資源發展人員從事教育訓練的規劃至執行，所應具備以下的能力：1.分析並評鑑需求；2.決定適當的訓練步驟；3.設計並發展訓練方案；4.發展教學資源及教材；5.企業內資源的管理；6.企業外可用資源的管理；7.個別員工諮商與發展；8.策略與工作有關之訓練；9.進行教室內的訓練活動；10.組織與部門的發展；11.進行與部門的發展；12.建立與管理階層及服務對象的良好關係；13.訓練與發展功能的管理；14.人力資源部門內的自我發展等。

學者Dave Ulrich(1997)也指出，可以透過以下的指標來進行人力資源教育訓練的績效評鑑，如每位受訓人員的時數成本、安全訓練與警示活動的次數、全年訓練天數與計畫的數量、員工參與訓練的比率與

人數、員工職能發展計畫順利完成的比率、員工接受適當訓練與發展的機會、每年員工訓練使用新教材的比率、員工教育訓練支出佔總薪資的比率、每次員工抱怨的處理成本，以及員工績效評鑑能準時完成的比率等。

透過以上之文獻探討，分析學者提出與教育訓練相關之理論與要點，運用人力資源計分卡之觀點，分成四構面財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面來發展項目，並初步歸納出各構面之教育訓練績效評鑑指標如表2.9所示：

表 2.9 四構面採用指標彙整表

財務構面	
採用指標	說明
F1 受訓員工返回工作後的目標達成率	受訓員工返回工作能確實將所負責之工作任務完成的比率
F2 外部講師延聘成本	外部講師延聘所需之鐘點費、車馬費、人員接洽成本
F3 內部講師培訓成本	提供內部講師受訓或出國深造的費用
F4 訓練教材規劃成本	包含規劃上課用教材、購買或拍攝輔助教材等費用
F5 受訓員工之離職率	受訓員工離職人數佔整體員工數比率
F6 受訓員工之曠職率	受訓員工曠職人數佔整體員工數之比率
F7 受訓員工之流動率	受訓員工流動人數佔整體員工數之比率
F8 訓練費用佔營業收入比率	比率越高表示人力資源發展部門在執行教育訓練活動的花費越高
F9 每位受訓人員的時數成本	每位受訓員工每小時分攤之訓練成本佔整體訓練規劃成本之比率
F10 員工教育訓練支出佔總薪資比率	人力資源發展部門規劃訓練所需費用支出佔員工薪資之比率
顧客構面	
C1 受訓員工平均受訓總時數	年度訓練總時數與員工總人數間的關係
C2 受訓員工平均上課滿意度	反映員工士氣以及員工對工作的整體滿意度，通常以員工滿意度調查進行
C3 新進員工平均訓練時數	人力資源發展部門是否提供充足的訓練小時予新進員工
C4 公司內部員工受訓參與率	全年參與教育訓練人數佔員工人數之比率
C5 公司內各部門受訓人數比率	各部門受訓人數佔全體員工人數
C6 受訓員工返回工作應用訓練所學比率	了解受訓員工是否能真正運用所學的狀況
C7 受訓員工工作態度之改善	受訓員工之工作士氣是否有所提升
C8 受訓員工工作績效之提升	受訓員工工作績效是否有所改進
C9 受訓後員工對組織之認同感與忠誠度增加	受訓員工對於組織之認同感、團隊意識是否有所建立
C10 受訓員工上司對於受訓成果之滿意度	受訓學員上司對於整個訓練成效感到滿意
內部流程構面	
O1 訓練計畫執行年(季)達成率	人力資源發展部門執行年度訓練計畫之效率
O2 專業技術訓練佔總受訓時數比率	人力資源發展部門所提供之專業計設訓練時數佔全部受訓時數的比率
O3 訓練規劃人員能與部門管理幹部訪談了解各部門不同需求	人力資源發展部門人員在訓練規劃前能妥善了解公司各部門之需求，評估並規劃最符合部門需求之課程

表 2.9 四構面採用指標彙整表(續)

O4 每年員工訓練使用新教材的比率	訓練教材不斷更新的比率
O5 訓練課程符合組織需求程度	訓練課程能反映組織的需求，能與目標願景結合
O6 員工接受適當訓練與發展的機會	人力資源發展部門能提供員工完善的訓練以及發展進修的機會
O7 訓練後實施員工與講師評鑑比率	人力資源發展部門能在每次訓練後進行員工與講師評鑑，了解員工講師對於訓練的看法與意見
O8 訓練課程幫助受訓員工關鍵技能的建立	教育訓練能幫助員工工作上技能的建立，並能達到熟練精深的程度
O9 運用資訊科技教學之情形	運用資訊科技器材來輔導教學之情形
O10 提供完善且舒適的教育訓練場所	人力資源發展部門能提供完善的訓練空間，或是向外租借適合的場地
學習與成長構面	
S1 內部講師課程推動率	內部講師所推動課程佔整體訓練時數的比率
S2 內部講師課程時數率	內部講師實施課程時數佔整體實施課程時數的比率
S3 內部講師受訓比率	內部講師接受訓練佔整體內部講師之比率
S4 外部講師延聘比率	外部講師佔整體內外部講師之比率
S5 內外部講師具備專業資格之比率	具備證照資格之講師佔整體講師之比率
S6 內外部講師工作之滿意度	內外部講師對於工作整體之滿意程度
S7 內外部講師缺席率	某一期間內，講師缺席人數佔整體講師人數之比率
S8 內外部講師抱怨率	某一期間內，講師對公司抱怨的次數
S9 建構完善內外部講師、學員資料系統	運用資訊科技來管理講師學員資料
S10 講師與受訓學員能建立良好互動關係	講師與受訓學員能在良好的關係當中進行訓練課程的教學，營造愉快的學習氣氛

資料來源：本研究整理

第七節 平衡計分卡相關文獻探討

國內探討平衡計分卡的相關文獻，有逐漸增加的趨勢，透過收集整理後，發現在銀行業、服務業、製造業、資訊科技業、學校機構等，皆有相關的研究論文，顯示國內逐漸重視平衡計分卡之趨向。以下整理國內透過平衡計分卡來探討績效評鑑的相關論文：

表 2.10 平衡計分卡相關研究彙總表

姓名	年份	研究題目	系所	內容摘要
朱文洋	2001	中小型醫院經營策略與營運績效之探討－以平衡計分卡觀點分析	中山大學人力資源管理所	以平衡計分卡觀點來瞭解不同規模之中小型醫院所採行之經營策略及其與營運績效之關係，並探討中小型醫院經營策略與平衡計分卡的績效評估指標之關連性。
於嘉玲	2001	以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度－以僑務委員會為例	淡江大學會計所	採個案研究方式，探討個案公務機關現有績效評估制，另依文獻歸納彙總公務機關績效衡量指，以問卷調查及深入訪談方法，萃取出以員工及主管之角度，可實際應用於公務機關績效衡量之指標。
陳淑華	2001	銀行業策略與績效評估之探討－以平衡計分卡觀點分析	淡江大學會計所	採全體調查法對本國銀行業進行問卷研究，探討銀行業策略對績效評估及其滿意度之關係。
謝方彥	2001	以平衡計分卡觀點設計企業資源規劃系統績效評估制度之研究	淡江大學會計所	採用探索式研究方法，透過文獻及問卷蒐集資，以導入ERP，企業資源規劃之關鍵成功因素為基，配合平衡計分卡之觀點，整理分析ERP 導入之績效驅動指標及績效衡量指標；並擬訂不同的企業策略之ERP績效衡量指標。
宣介慈	2002	平衡計分卡應用於公部門訓練績效評估之研究－以我國警察機關為例	台北大學公共暨政策所	採文獻分析法、比較分析法與深度訪談法進行，參考英、美、日、德等國對在職訓練之作法，再嘗試運用平衡計分卡之概念，來評估警察常年訓練之成效。

表 2.10 平衡計分卡相關研究彙總表 (續)

林衢江	2003	建構人力資源部門績效衡量模：平衡計分卡觀點	中山大學人力資源管理系	以平衡計分卡及企業價值的理論觀點為發展的主體架構，以實務經驗的推理演譯作為本研究之研究方法，來建構本研究人力資源部門績效衡量構面模式、及人力資源部門計分卡導入步驟模式等兩個模式。
陳皇丞	2004	國軍區域教學醫院經營績效評估之實證研究—以平衡計分卡為例	大葉國際企業管理系	以國軍區域教學醫院為研究對象，探討導入平衡計分卡之觀念，以評估組織績效表現關係之研究，並以平衡計分卡觀點為國軍區域教學醫院建立績效評估制度。
林玲君	2004	以平衡計分卡觀點探討績效評估指標—以某政府捐助成立之研究中心為例	東吳大學會計系	以個案研究針對政府捐助成立財團法人進行績效評估之探討，建構個案機構的策略性績效評估指標，並藉由個案機構對績效指標的滿意度及重視程度探討個案機構的經營特質。
翁銘宏	2004	以平衡計分卡建構高職教師評鑑指標之研究	長榮大學經營管理系	本論文主要根據平衡計分卡之觀點擬初步的評鑑指標，利用問卷調查方法蒐集整理高職教師的意見，將教師專業工作所應具備的內涵轉化為明確的評鑑指標。

資料來源：本研究整理