

## 中華郵政公司績效管理制度之研究—以平衡計分卡為架構

黃政仁\* 蕭逸強\*\*

**摘要：**本研究以目前面臨轉型的中華郵政公司為研究對象，以平衡計分卡架構，建立一套適合中華郵政的績效管理制度。根據中華郵政使命、願景和策略，並經中華郵政高階主管確認及建議下，完成包括策略性議題和策略性目標的中華郵政的策略地圖。本研究分別從平衡計分卡的四大構面對中華郵政主管和員工代表進行結構性的訪談。在此基礎下，本研究進一步根據深入訪談結果，形成以平衡計分卡為架構的績效管理制度。本研究希望藉由平衡計分卡將中華郵政之策略轉換為具體的行動，以維持其永續的競爭優勢。

**關鍵詞：**中華郵政、績效管理、平衡計分卡、策略地圖

---

\* 東海大學會計學系副教授

\*\* 東海大學會計學系在職專班研究生

本論文榮獲 2017 年穩懋當代會計碩士最佳論文獎，特別感謝當代會計研討會評審委員以及兩位匿名的審查委員的寶貴意見。

106 年 05 月收稿

106 年 10 月接受

複審接受

DOI: 10.6675/JCA.201711\_18(2).01

# The Study of Chunghwa Post Company Performance Management System - A Balanced Scorecard Framework

Cheng Jen Huang\* Yi Chiang Hsiao\*\*

**Abstract:** This study used Chunghwa Post Company, which is facing the transformation, as a research subject and applied Balance Scorecard as a framework to establish a performance management system. Based on Chunghwa Post's mission, vision and strategies, and the suggestions made by the top management of Chunghwa Post, this study had completed Chunghwa Post's Strategy Map. This study also conducted structural interviews with the supervisors and staff representatives from four different perspectives of Balance Scorecard. According to the in-depth interviews, this study had formed a strategic performance management system based on Balanced Scorecard. This study expects that the strategies of Chunghwa Post can be translated into specific actions to maintain its sustainable competitive advantage via Balance Scorecard.

**Keywords :** Chunghwa post, performance management, Balanced Scorecard, Strategy Map.

---

\* Associate Professor, Department of Accounting, Tunghai University

\*\* Master Student, Department of Accounting, Tunghai University

This thesis won the 2017 Best Paper Award of Journal of Contemporary Accounting. We sincerely thank the audiences of 2017 Journal of Contemporary Accounting Master Thesis Award Conference and two anonymous reviewers for valuable and constructive comments.

Submitted May 2017

Accepted October 2017

After 2 rounds of review

DOI: 10.6675/JCA.201711\_18(2).01

## 壹、緒論

### 一、研究背景

中華郵政創辦於1896年3月20日，其上級主管機關為交通部。長期以來，為全國人民提供「普及、迅速、安全、低廉」之郵政服務，郵政服務品質廣受國人高度的肯定。自2003年改制國營公司後，中華郵政則以提供普遍、公平、合理之郵政服務，增進公共利益為最高指導原則。<sup>1</sup>員工身分採雙軌制，一種是轉調人員身分，具公務員資格，另一種從業人員身分，具勞工資格，本研究作者之一為改制國營公司對外第一批招考的從業人員，如何建立有效的中華郵政員工績效管理制度，以激勵中華郵政之員工，是本研究極感興趣的議題。

中華郵政在2003年改制國營公司前是公務機關，當時就跟其他公務機關一樣，只負責信件、儲匯和簡易人壽等單純業務。自從改制為國營公司以來，必須自負盈虧，因此開發出很多新業務，如郵政商城、便利箱、快捷業務、網路APP、代售商品、代收款項業務等。改制國營公司後，每年必須上繳一定金額給交通部國庫，也使得中華郵政採全員行銷手法，每一位員工都有一定的業績責任額。因此公司更需要良好的績效管理工具，才可以使公司業績成長而增加獲利。

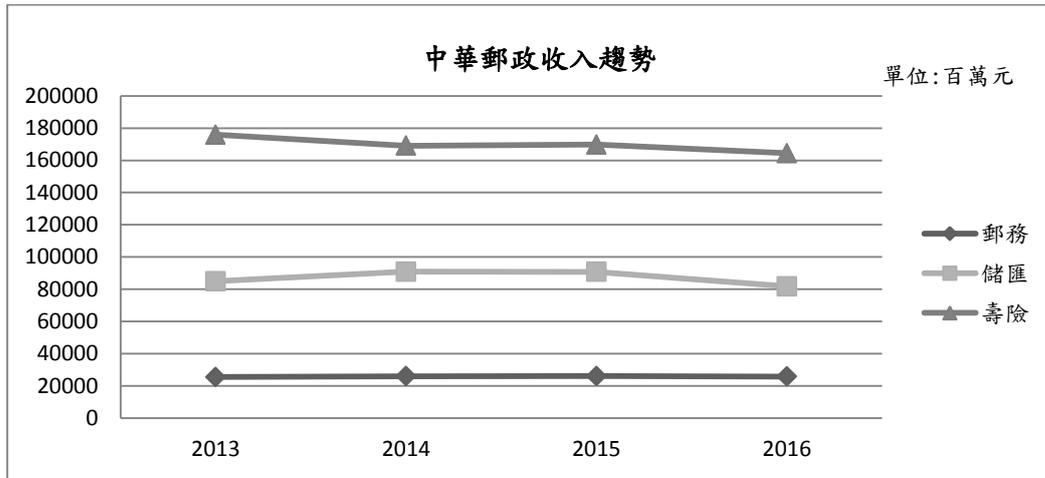
全世界都在進行郵政改革，如日本在2007年10月1日將日本郵政公社實施民營化，分拆為六家機構，分別為：日本郵政株式會社、郵便事業株式會社、郵便局株式會社、株式會社郵貯銀行、株式會社簡保生命保險、獨立行政法人郵便貯金・簡易生命保險管理機構等（維基百科，2007）。2011年美國郵政虧損51億美元，幾近破產，但在實施一連串郵政改革後，使美國郵政能渡過破產危機（自由時報，2011）。因此，面對激烈的競爭，中華郵政也同樣必須進行改革。

### 二、研究動機

中華郵政自改制國營公司以來，一直是交通部國營企業的模範生，根據2013年到2016年間的收入和利潤的分析（請參見圖1-1與圖1-2），可以發現中華郵政的三大收入分別是郵務、儲匯與壽險。然而，相對於2013年，除了郵務收入外，2016年儲匯與壽險皆下滑。在利潤方面，雖然郵務在2015年轉虧為盈，但在2016年又轉盈為虧，而儲匯與壽險利潤在2015年明顯下滑，雖然在2016年回升，但未達2013年的水準或僅持平（中華郵政股份有限公司，2013-2016），表示中華郵政在績效管理上仍有很大的努力空間。

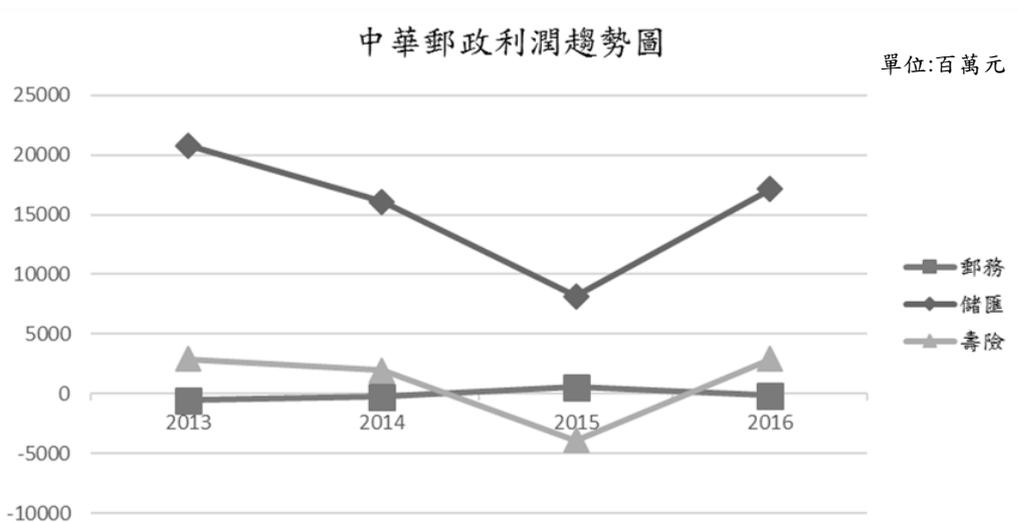
---

<sup>1</sup> 此一服務指導原則經訪談中華郵政高階主管確認，並以郵政法第一條內容一致：為健全郵政發展，提供普遍、公平、合理之郵政服務，增進公共利益，特制定本法。感謝評審委員之建議。



資料來源:中華郵政 2013 年至 2016 年郵政年報

圖 1-1 中華郵政收入趨勢圖



資料來源:中華郵政 2013 年至 2016 年郵政年報

圖 1-2 中華郵政利潤趨勢圖

哈佛商業評論指出平衡計分卡是75年來最具有影響力的績效管理工具之一。平衡計分卡 (The Balanced Scorecard) 可以落實策略，把無形的願景化成實際的行動，幫助企業在競爭激烈的洪流中調整方向，讓企業願景變得更有實質意義。

因此，本研究認為平衡計分卡能幫助中華郵政更聚焦於策略，規劃每一位員工切實可行的行動方案，也使基層員工了解總公司的目標，知道自己為何而戰。平衡計分卡也可以將中華郵政的願景與策略有效地與績效管理制度連結。綜合上述，本研究欲以平衡計分卡為架構，將中華郵政的策略落實為績效管理制度，為本研究主要動機。

### 三、研究目的

近年來，針對平衡計分卡之相關研究相當多，唯研究對象多以民營企業為主，較為少見以政府機關或非營利機關為研究對象。此外，中華郵政為突破經營困境，配合郵政相關法令的修訂進行組織變革，希望可以達到提升組織績效及適應競爭環境的目標。有鑑於此，本研究以目前面臨轉型的中華郵政為研究對象，以平衡計分卡架構，透過對中華郵政主管和員工代表的深入訪談，建立一套適合中華郵政的績效管理制度，藉由平衡計分卡，將中華郵政之策略轉換為具體的行動，以維持其競爭優勢。

## 貳、文獻探討

### 一、績效管理

Hartel (1994)認為績效管理是一套系統的管理活動過程，用來建立組織與個人對目標、以及如何達成目標的共識，進而採行有效的管理方法，以提升達成目標的可能性。Storey (2002)認為績效管理是組織績效管理結合成員績效管理的體系，依據一定的方法與流程，對組織各部門、成員和管理者的工作過程與工作產出進行綜合管理與評鑑，目的是提升成員的能力與素質，改善與提高組織績效。丘昌泰 (2001)則認為績效管理指組織能將對的事情做好，即根據選定的短期與中長期組織發展方向，建立具體的資源管理控制，並定期評估成效，再運用評估系統提供組織和個人努力方向、調整依據、激勵員工，與改善員工能力的計畫。孫本初 (2007)則提出績效管理指如何執行策略達成組織目標的管理過程。

黃國敏與林昭仕 (2010)指出績效管理的最早實施是在1813年，美國陸軍已開始採用文字敘述 (narrative style) 方式考核軍士官的績效。到了1950年代，最典型的績效評估方法是特徵評鑑法 (feature evaluation method)，由主管針對部屬的工作與人格因素進行評等。1954年啟用重大事件評鑑法 (critical incident technique)，是由主管有系統記錄部屬特定的工作行為，再根據這些資料來考核其行為。到了1960年代，Peter Drucker將目標管理 (Management by Objectives; MBO) 概念應用在組織績效管理上。1970年之後，評核中心的方法逐漸受到歡迎。而在1970年代中期，所謂行為錨定評等量表 (Behaviorally Anchored Rating Scales; BARS) 也開始被採行，到了1980年代，由於各種績效評估方法都有缺點，所以開始結合各種評估方法，將結果導向與行為導向評估法的優點加以整合，其基本理念希望員工不僅重視目標的達成，也要重視達成目標的行為過程。

### 二、平衡計分卡

平衡計分卡是一套多元的策略性績效管理工具，自從Kaplan和Norton於1992年將研究心得發表於哈佛商業評論後，無論是在任何營利、非營利組織，平衡計分卡皆受到高度重視。

### (一)平衡計分卡的發展

1991年，美國Nolan Norton Institute贊助了一個長達一年之研究計劃，十二家來自製造、服務、重工業、和高科技產業的企業一起參與此計畫。計畫的目的在探討「未來的組織績效衡量方法」，由當時的最高執行長David Norton親自主持，哈佛大學教授Robert Kaplan也參與其中。研究小組蒐集有關創新績效衡量系統的個案進行分析研究，Kaplan和Norton將研究計畫心得寫成一篇論文〈平衡計分卡—驅動績效的衡量指標〉，曾發表於1992年1~2月號的《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) (Kaplan and Norton, 1992)。

平衡計分卡最初的焦點和應用是為了改善營利組織的管理方式。1996年，政府機構與非營利組織 (nonprofit or government organization, 簡稱NGO) 應用平衡計分卡處於萌芽階段，Kaplan and Norton (1996)認為將平衡計分卡運用在改善政府機構與非營利組織的效果會更佳，因它在非營利組織中具有凝聚焦點、提高責任感、及以顧客價值的思維提升組織運作的效益為優先考量，爾後四年間，非營利組織也逐漸廣泛採用平衡計分卡。

### (二)平衡計分卡的內涵

根據Niven所著的「平衡計分卡最佳實務」(于泳泓譯, 2009)，約10%的企業能確實執行其策略，實際數據為基礎的策略決策，未必能帶來令人滿意的績效。係因為策略並無嚴謹的落實執行，許多策略家雖然能夠綜觀大局，執行上往往不夠細緻，導致策略雖好，而效果卻未能顯現。因此，策略品質與策略執行力對於企業能否達到突破性的績效有極大的影響，兩者必須同時兼顧，也因此「平衡計分卡」應運而生(陳秉煦, 2009)。

為了創造新的績效衡量系統，並配合策略性行動方案，滿足顧客與利害關係人，平衡計分卡將組織願景和策略，轉換成具體的目標和衡量的指標。其兩大主軸為「要衡量的就是欲達成目標」，與「將組織的目標與願景透過財務、顧客、內部流程、學習與成長等構面的內外指在指標，衡量組織經營績效」。

平衡計分卡不只是策略的衡量系統，創新的企業視平衡計分卡為策略性的管理體系，利用其衡量焦點規劃重大的管理流程或長程策略。Kaplan and Norton (1992)發現成功實行平衡計分卡的企業均具有「整合」與「聚焦」的特質，將其有限的資源聚焦在執行策略的行動上，整合企業的管理團隊、專業單位、人力資源、資訊技術和財務資源，創造突破性的成果。

如果想要發展一致性的架構來描述策略，首先必須將策略在這個連貫的管理體系中之定位標示清楚，從最上層的組織「使命」開始，組織必須先界定本身存在的理由，以及組織內的各單位如何在宏觀的企業架構下，適切的扮演其角色。

所謂「平衡」意指外部衡量(股東與顧客)與內部衡量(財務、組織程式、創新、學習與成長)之間的平衡，財務與非財務構面(具判斷色彩的衡量指標)之間

的平衡，以及領先指標（驅動未來績效衡量的指標）與落後指標（過去努力成果的衡量指標）之間的平衡。一種以策略為導向的全方位績效評量工具，透過願景與策略的建立，凝聚組織上下之共識，並透過平衡計分卡具體化策略之執行，進而確保組織願景與策略之達成。因此，願景、策略，以及平衡計分卡四大構面彼此具垂直的因果關係，使得管理階層能夠監督，必要時，可適當調整或改變策略本身。

吳安妮（2003）指出平衡計分卡之具體內容包含「4、7、4」之特質，「4」為四大構面，「7」為七大要素，及「4」為四大系統。四大構面包含財務、顧客、內部程序及學習成長四大構面；七大要素包含策略性議題、策略性目標、策略性衡量指標、策略性衡量指標之目標值、策略性行動方案、策略性預算、策略性獎酬；四大系統包含策略系統、衡量系統、執行系統及溝通系統。

Kaplan and Norton (2004)認為非營利組織將「使命」構面置於平衡計分卡最頂端，以「學習與成長構面」和「內部流程構面」驅動「顧客構面」，進而完成組織的任務。對營利事業而言，付費和接受服務的通常是同一人，即顧客；對非營利組織而言，財務捐贈者和服務受惠者往往是不同人，決定「顧客是提供資金的人？還是得到服務的人？」實屬不易，多數非營利組織將兩者並列在平衡計分卡僅次於使命的位置。

### 三、平衡計分卡在國營事業之應用

#### (一)中華電信

葉嘉楠與陳怡利（2008）以國內電信業龍頭且轉型不久的中華電信公司為研究對象，探討該公司平衡計分卡在學習成長構面之實施成效，以填補國內在此類研究之不足，並作為該公司或其他企業在該制度構面實行政策之參考。

陳怡利（2008）指出，中華電信自從2004年起正式實施平衡計分卡是將知識管理應用列入平衡計分卡學習成長評核項目，以關鍵性績效衡量指標作為考核知識的數量與品質及知識管理應用的績效評估。該研究顯示有高達80%以上問卷調查受訪者非常重視獎勵措施及升遷管道，也認為組織可以透過適當的獎勵措施和暢通的升遷管道。

與中華電信比較之下，中華郵政有很多相似之處，如員工訓練、員工輪調、優退辦理、員工提案等，中華郵政可以與中華電信借鏡，補中華郵政不足之處，中華郵政民營化方向，也可向中華電信學習。很多中華郵政基層員工不了解總公司策略是什麼，往往不知為何而戰，若實施平衡計分卡，將員工績效目標和獎勵與中華郵政平衡計分卡連結，員工知道總公司使命、願景和策略，願意與公司一起努力，相信公司未來營運績效會更好。

#### (二)合作金庫

戴燈山（2003）首次以公營體制之金融機構實施平衡計分卡為題的論文，因此，對合作金庫銀行的組織、沿革、任務、經營、財務狀況、SWOT分析、經營管理策

略先作詳細的分析說明，然後再訂定合作金庫總行的策略地圖、以及分行與資訊室的策略地圖，並且注意到總行、分行和所屬業務支援單位之資訊室的策略議題連結。

與中華郵政相同的是，合作金庫為公營銀行，都受到政府主管機關和民意機關的監督。中華郵政應該要注意每一位員工是否了解其組織策略，並且要落實為日常工作，再以獲共識的策略性議題和相應配合的策略性目標與衡量指標串連組織內各層級，依此基礎以具體可行的行動方案規劃、執行和追蹤，以及全力灌注預算資源。如此，中華郵政最後一定可以達成使命、願景和策略。

### (三)高雄港務局

沈明廷（2010）透過SWOT分析，瞭解現階段高雄港務局經營現況與面臨之問題，及應用平衡計分卡之財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面，探討高雄港務局之經營績效，並作為高雄港務局日後提升及改善高雄港務局營運狀況之參考。該研究建議高雄港務局管理階層與承辦績效考核部門，未來在修訂績效衡量指標時，應調整各構面配分，俾能衡量出正確的經營績效。要改正過去的經營績效衡量指標比重過於偏重財務面，而輕忽顧客面的偏誤，建立一套更廣泛、更具整合性的評估方式以衡量港務局的營運表現。

相較於高雄港務局偏重財務面與人力遇缺不補，中華郵政現今也很重視顧客，且每年招考從業人員，中華郵政的員工有越來越年輕化趨勢，代表中華郵政越來越有活力，中華郵政與時俱進，不斷改變創新，未來總公司若能實施以平衡計分卡為基礎的績效管理制度，相信中華郵政會更有競爭力。

### (四)台灣自來水公司

黃國敏與林昭任（2010）指出自來水公司現行經營管理採取責任中心績效考核制度，該研究希望抱持「平衡計分卡」與「策略地圖」的觀念，提升公司經營績效。研究結果發現對責任中心考核制度實施情形分析重要性之程度，平均數介於3.52-3.27之間，題項中以「能夠達成公司的願景與使命」之平均數最高，以「能夠達到激勵員工之效果」之平均數最低。

與中華郵政比較之下，台灣自來水公司的使命願景簡單易懂，但各級主管沒有把使命願景讓員工了解，十分可惜，所以若中華郵政若實施以平衡計分卡為基礎的績效管理制度，員工就能把中華郵政核心價值納入工作之中，員工的工作就會更有意義。

## 參、研究設計

### 一、個案公司介紹

#### (一)中華郵政公司組織架構圖

中華郵政股份有限公司上設董事會，轄設風險管理委員會，設有一位總經理，之下同一層級有四位副總經理、經營策略設計委員會副主任委員、協理、主任秘書、風控長、法遵長、總稽核，之下有總公司行政單位各處及各室，之下則為各等支局（含郵務科單位），再之下有各級支局（含各郵務股），根據 2015 年營運概況，員工人數達 25,737 人（中華郵政股份有限公司，2017）。

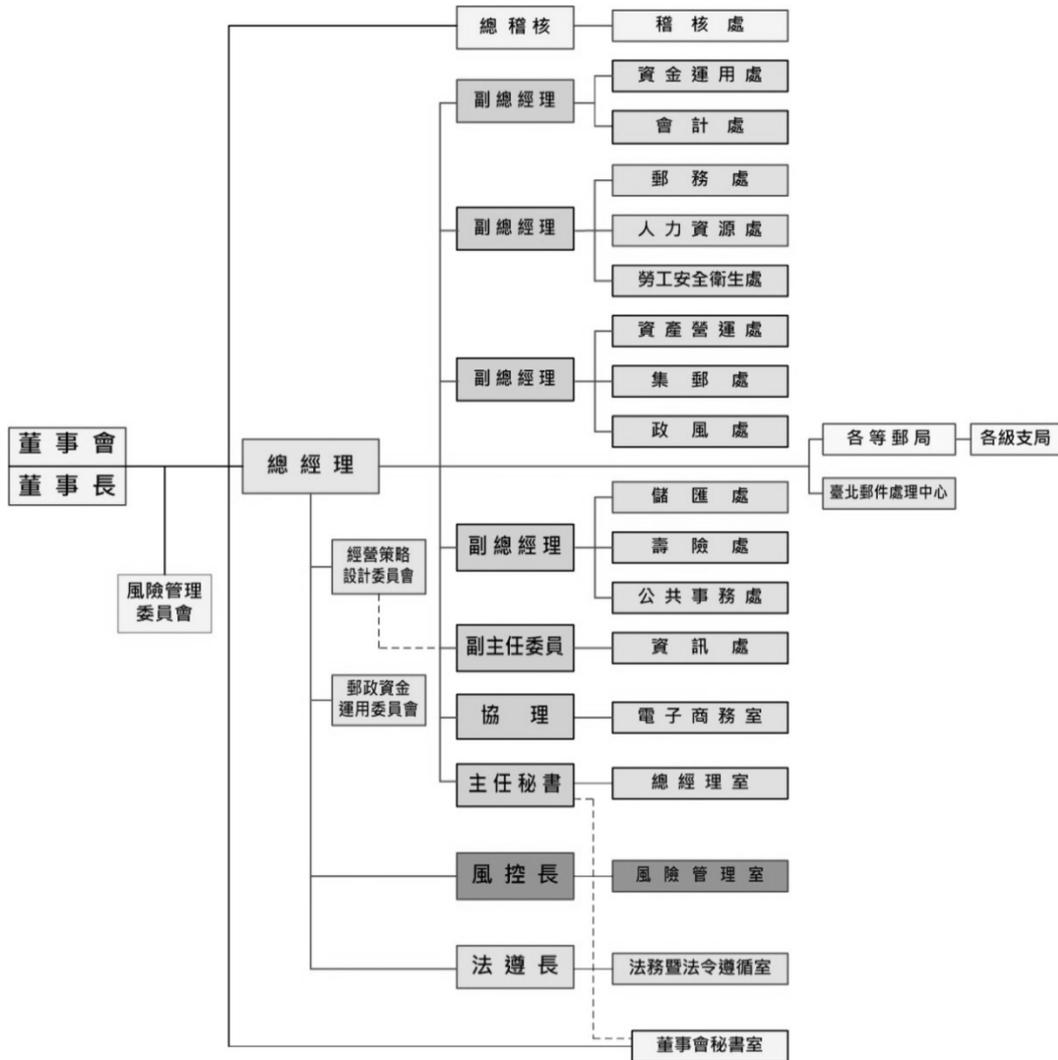


圖 3-1 中華郵政公司組織架構圖

(二)中華郵政三大業務之簡介

中華郵政公司三大業務分別為郵務、儲匯、壽險。郵務業務方面，中華郵政公司經營的郵件收寄業務分為二類：基本郵件業務與特種郵件業務，基本郵件業務為信函、明信片、特製郵簡、新聞紙、雜誌、印刷物、盲人郵件、電子函件、小包、包裹。特種郵件業務為航空郵件、限時郵件、快遞郵件、快捷郵件、掛號函件、報

值郵件、保價郵件、代收貨價郵件、廣告回信郵件、存證信函、傳真郵件。儲匯方面，業務受金融監督管理委員會監督，其涉及外匯業務經營者，應經中央銀行許可。

郵政儲金之種類如下：

1. 存簿儲金：指存款人憑郵政儲金簿或依約定方式，隨時存入或提取之儲金。
2. 定期儲金：指有一定時期之限制，存款人憑存單或依約定方式提取之儲金。
3. 劃撥儲金：指存款人得以其帳戶辦理存款、提款、匯款、撥款、轉帳及申請領用劃撥支票，並得接受他人存款之儲金。

郵政匯兌之種類如下：

1. 國內匯兌：指公眾以一定金額委託中華郵政公司支付與國內受款人之業務。
2. 國際匯兌：指公眾以一定金額委託中華郵政公司轉付與國外受款人，及接受通匯國匯入轉付與國內受款人之業務。
3. 郵政禮券：指中華郵政公司發行，並由其依面額對持有人無條件付款之無記名有價證券。

壽險方面，中華郵政公司經營之簡易人壽保險（以下簡稱郵政簡易人壽保險），以中華郵政公司為保險人，依法負保險給付責任。簡易人壽保險包括生存保險、死亡保險及生死合險，並得以附約方式經營健康保險及傷害保險。

### (三)中華郵政績效管理制度

現行中華郵政對各責任中心局的績效衡量，主要分投入面和營收面。各責任中心局對各級郵局的考核，則著重產出面和生產力。投入面主要以執行預算數的比率，產出面主要以上級核配的年度預算目標達成率來考評。工作量和生產力評估以工作點制度核算郵局窗口工作量和調整人力投入。至於外勤投遞作業，並未依地理環境和業務特徵差異制訂一套工作量衡量標準。加班工時以補休處理，避免支付加班費。由上述分析可知，中華郵政現行的績效管理制度主要以財務績效指標為主。

## 二、研究方法

本研究採質性研究，包括觀察法與深入訪談法。為使本研究深度訪談具有代表性，本研究將以郵政組織責任中心局及第一線基層單位等層級，作為本研究深度訪談之範圍，訪談範圍包括了策略層級、管理層級與實作層級。茲分述如下：

### (一)觀察法

本研究作者之一於2005年進入郵局服務，經歷第一線郵務、儲匯營業窗口工作人員、工會代表、台中郵局勞資會議勞方代表等服務工作，對於所處各階段不同組織層級之組織目標，皆有一定的體會。尤其，改制國營公司後擔任公司化後第一屆工

會代表，從服務的實作過程中，發現組織內部經過重新整併之各部門間所存在的一些權責爭議問題及基層同仁不合理工作條件，除曾就改善意見提供組織首長謀求改善外，並對於單位首長及有關部門同仁對問題的一些看法亦予以注意，因此，本身是組織的一個完全參與者。所以，作者觀察經驗可以提供本研究之參考基礎。

本研究將針對中華郵政績效管理制度的平衡計分卡四大構面，就所觀察結果進行深入訪談討論。因此，本研究將比較分析郵政改制前後各項重點業務營運績效，藉以建構中華郵政平衡計分卡。經分析研究，探討可能建議並將所體驗的心得融入本研究之討論，應有助於本研究之探討。

## (二)深入訪談法

深入訪談法在質化研究中亦是一種蒐集資料的重要方法，透過深入訪談法，可以瞭解受訪者內心的真正想法與感受，在對話中往往可以蒐集到比問卷調查更廣泛、更深入的資料。訪問法依其結構性的程度，可分為結構性訪問（structured interview）非結構性訪問（unstructured interview）及半結構性訪問（semistructured interview）三種類型（榮泰生，2011）。

本研究所採取的訪談方式為結構性訪談，其理由如下：

1. 當必須使用幾個不同訪談者來蒐集資料時，訪談者間的變異性可減至最小。
2. 由於訪談者具有高度集中之焦點，受訪者的時間將被有效的使用。

結構性訪談之問題，所呈現的精確字組合順序，係於訪談事前所決定，所有受訪者均被問以相同次序呈現的基本問題，問題係以完全開放的型式來擬定，此方式的長處是反應者回答相同的問題，因而增進了反應的可比較性；每一受訪者在訪談根據所陳述的主題而反應的資料是完整的。當必須使用數個訪談者時，可以減低訪談者效應與偏差；容許評鑑者能看到和評論、評鑑中所採用的方法，促進資料的組織和分析。

本研究之訪談程序可分為下列三步驟：

1. 先以電話與訪談對象約定訪談時間，告知訪談目的及訪談時間，並將訪談題綱作簡單概述。
2. 徵求受訪者的同意於訪談時進行內容錄音，錄音的目的在協助訪談資料整理。
3. 訪談前，由訪談者找適當的地點，以利訪談不受干擾，並於訪談時一邊摘要地記錄受訪者言談，一邊進行錄音以作為日後內容整理之參考。

本研究採用結構性訪談，由作者在訪問開始先對受訪者作訪問目的說明後，即提出問題由受訪者就其經驗、認知、感受提出個人看法。

### 三、研究對象

本研究之訪談計畫於2016年2月至4月及2017年8月間進行，共訪問企畫科科長、訓練所所長、郵政責任中心局經理、副理、郵務副科長、營業管理副科長、台中郵政工會理事長和中華郵政工會代表等八人。

公司高層決策人員能依組織環境的變化採取因應的政策與目標；經理、科長人員則負責督導管理公司政策之執行；行政管理人員則依組織專業分工的原則，在各專業部門負責業務的協調、溝通；基層員工則專門執行組織之政策。因此，本研究就研究對象之取樣而言，係以負責組織目標決策之行政管理單位與工會代表為主，進行結構式訪談，其理由說明如下：

(一)中華郵政為國營事業，長期以來獨占經營，郵政人員多特考特用，向來優秀員工外流出路有限，成為永業化就業模式。目前高階主管、責任中心局經理、科長均為公司資深人員，且大部份是公司基層人員出身，多數從事主管工作多年，由於郵政向來注重人員輪調，因此，主管人員多數相當熟悉公司全盤性的業務，對於公司經營策略調整之看法，應較具有參考價值。

(二)中華郵政總公司每月召開公司會報一次，郵政總公司高階主管及責任中心局經理均參與政策之研議，並檢討公司經營狀況、公司所面臨的困難及問題，因此，對於公司經營政策及問題解決，更能深入核心，可提供更具價值、更充足之資料，使本研究結果更具周延。

(三)經理及科長人員平時從業務及行政的督導管理中，一方面，可藉由實行政管理瞭解組織內部各行政部門間的分工、協調與整合之情形；另一方面，可藉由實地對基層員工的行為表現觀察，員工之服務態度與工作效率。

(四)訪談對象多係作者之一以前的長官或舊識，彼此之間均已建立有某種程度的瞭解與信任；因此，對於訪談的問題較能無所顧忌的針對實際狀況侃侃而談，可提供更真實、更具有價值之資料。

### 四、訪談設計

本研究主要係分別從「財務構面」、「顧客構面」、「內部流程構面」及「學習成長構面」，設計本研究訪談題綱。並進一步訪談中華郵政主管與員工代表，針對「平衡計分卡作為績效管理制度之基礎」的觀點，共同探討中華郵政策略相關議題，透過深入訪談方式面對面討論，以形成共識。

#### (一)訪談目的

以深入訪談方式，邀請郵局主管與員工代表針對「平衡計分卡作為績效管理制度之基礎」的觀點，共同討論中華郵政績效管理相關議題，以協助本研究釐清中華郵政對績效管理制度的看法。

## (二)訪談大綱

訪談大綱是根據中華郵政許仁壽前董事長和王淑敏副總的意見所建立之中華郵政平衡計分卡策略地圖，依照策略地圖四大構面：財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面，探討中華郵政績效管理制度的各種問題，並設計訪談大綱，藉由訪談得到訪談對象的寶貴意見，以期對本研究設計中華郵政績效指標有所幫助。以下訪談大綱如下：

1. 財務構面：股東如何看待我們？
  - (1)中華郵政未來要如何作，才能提升營收成長呢（包括本業收入和業外收入）？
  - (2)中華郵政如何降低營業成本？
  - (3)中華郵政如何降低營業風險？
2. 顧客構面：消費者如何看待我們？
  - (1)中華郵政要如何作，才能提供普及服務呢？
  - (2)中華郵政要如何作，才能提供迅速的服務呢？
  - (3)中華郵政要如何作，才能提供安全的服務呢？
  - (4)中華郵政要如何作，才能提供低廉的服務呢？
3. 內部流程構面：我們必須擅長什麼？
  - (1)中華郵政如何作好創新管理的流程呢？
  - (2)中華郵政如何作好績效管理的流程呢？
  - (3)中華郵政如何作好內部作業管理的流程呢？
4. 學習與成長構面：我們能不斷改善與創造價值嗎？
  - (1)中華郵政如何強化創新管理能力？
  - (2)中華郵政如何強化績效管理能力？
  - (3)中華郵政如何強化內部作業管理能力？

## 肆、研究結果

### 一、中華郵政公司策略地圖

中華郵政之願景與策略如下：

願景：卓越服務與全民信賴的郵政公司

策略：

- (一)整合郵政物流、金流及資訊流功能，提供普遍優質之郵儲壽服務。
- (二)加強資產管理與運用，積極活化房地資產，提升資產營運績效。

- (三)提升郵政資金運用效益，擴大投資公共建設及支援民間投資計畫。
- (四)善用資訊科技，強化創新能力，改善經營體質，提升競爭力。
- (五)持續拓展兩岸通郵、通匯業務，提供民眾便捷服務。
- (六)加強人才招募與人力運用，增進工作效能，以因應業務發展需求。
- (七)落實公司治理，發展永續環境，維護社會公益及善盡企業責任。

除上述與經營管理有關的策略外，中華郵政尚有關於執行政府政策與供需配合之經營政策，茲說明如下：

關於執行政府政策：

- (一)配合兩岸政策，加強業務交流合作，提供民眾便捷郵政服務。
- (二)配合經濟政策，擴大投資公共建設及支援民間投資計畫，推升經濟動能。
- (三)配合金融政策，提供國民基本經濟保障，協助建構社會安全網。
- (四)配合資產政策，活化資產管理運用，加強開發效益增裕營收。

關於供需配合：

- (一)為提升服務品質及作業效能，積極購建、美化郵政局所，改善服務設施，營造明亮、舒適、友善用郵環境。
- (二)為增進營運效能，擴增資訊設備與系統功能，滿足顧客多元需求。
- (三)為配合業務發展，建置郵政物流園區，提供產業支援服務，強化企業競爭力。

中華郵政公司現行績效考核僅著重財務構面績效，較忽略非財務績效，包含顧客構面、內部流程構面、與學習成長構面。本研究根據中華郵政願景和六個策略，並經中華郵政總公司許仁壽前董事長與王淑敏副總經理確認及建議，形成中華郵政平衡計分卡的策略性議題。首先根據中華郵政六大策略，本研究推論出以顧客價值主張為焦點的四大策略性議題，分別是提供普及服務、提供迅速服務、提供低廉服務、及提供安全服務。根據顧客構面的四大策略性議題，再推論出其他三大構面的策略性議題，以及更明確的策略性目標。最終，完成以策略性議題和策略性目標為基礎的中華郵政策略地圖，請參考圖4-1。

## 二、深入訪談結果

### (一)訪談對象

本研究為深入了解各訪談對象代表對中華郵政的績效管理制度有更深入了解和看法，訪談時間約半小時至一小時，全程訪談經訪談對象同意訪談內容皆採錄音方式，有關受訪者基本資料請參見表4-1。

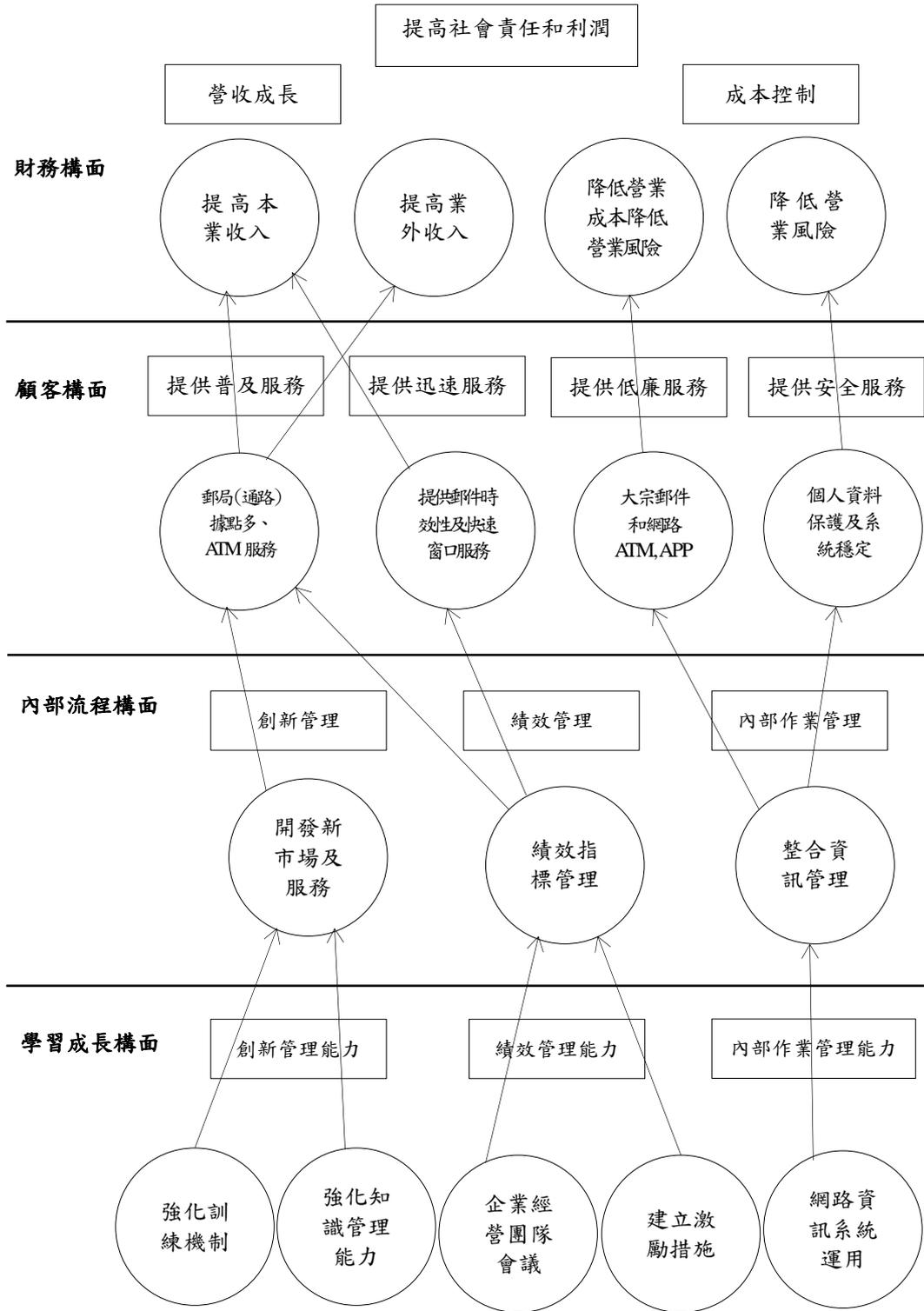


圖4-1 中華郵政平衡計分卡策略地圖

表4-1 受訪者基本資料

受訪者職稱	服務單位	年資	主要負責業務
劉副理 <sup>2</sup>	台中郵局	42年	協助經理全台中業務督導
詹理事長	台中郵政工會	28年	主掌台中郵政工會運作
鄭副科長	台中郵務科	41年	協助科長管理台中外勤郵務事務
李副科長	台中營業管理科	35年	協助科長管理台中營業窗口
康代表	中華郵政工會	20年	代表台中會員去中華郵政工會開會
王經理	彰化郵局	41年	主導彰化郵局相關業務督導
陳所長	郵政訓練所	42年	主導所有人員業務訓練督導
周科長	總經理室企劃發展科	33年	主導中華郵政企畫發展督導

## (二)訪談內容

本研究訪談內容主要係透過四大構面，建構最能有效評估中華郵政之績效管理制度，針對訪談之內容彙總如下：

### 1. 財務構面股東如何看待我們

(1)中華郵政未來要如何作，才能提升營收成長呢（包括本業收入與業外收入）？

多位受訪者皆提到郵務虧損狀況嚴重，應該調整各類郵資，而壽險部分也應設計更多險種，業外收入則應加強網路行銷，善用據點多的優勢，推動E動郵局，網路購物結合金流（VISA刷卡）、資訊流（網路），另可利用閒置資產收取高報酬租金。例如，王經理表示：「郵務已有20幾年未調漲，總公司自106年8月1日調漲各類郵資，信函基本資費自5元漲8元，掛號由25元漲28元，佔最大宗印刷品3.5元漲6元，適時反映成本，這對往後郵務營收將有很大的助益。」

在壽險部分，王經理與陳所長皆表示可以設計更多險種（包括長年期、短年期），供客戶多樣化選擇，亦能與同業競爭，以中華郵政支局據點遍佈全國，且民眾長期以來對郵局的支持與信賴，那麼壽險營收自然就成長。

針對業外收入部分，鄭副科長、陳所長、李副科長、康代表等人都認為網購具有龐大的商機，只要把網購建立好，加強郵政商城中的網購服務，以及建立後送的一條龍服務，自然就能提升業外收入。例如王經理與周科長提到網路購物可以結合金流（VISA刷卡）、資訊流（網路）、物流資源，並協助微型創業及農特產品行銷。鄭副科長也指出：「中華郵政商城還不如PC Home線上購物網路平台這麼大的營運績效，這一點郵政商城還要努力，就能提升業外收入。目前PC Home有跟台北郵局簽約，所有的產品通路都由中華郵政遞送。如果把我們網購好好建立起來，將來買

<sup>2</sup> 劉副理主要以策略地圖之方向以及平衡計分卡之績效衡量指標進行檢視與說明，因此未以個別每一個問題單獨回覆。

賣、運送全由我們來做，就能增加業外收入。陳所長表示可以藉由多招攬優秀廠商加入郵政商城行列販售商品，多鼓勵大眾向郵政商城下訂單。」

另外，活化資產運用也是受訪者的共識，包括王經理認為可利用閒置資產，與異業結盟共創雙贏，或規劃租賃收取高報酬租金，鄭副科長甚至指出透過資產營運，把閒置的局屋做整理，設置廉價住宿旅館，提供背包客住宿。

### 小結

所有受訪者一致認為要提升本業收入就要活用郵局通路優勢，提升業外收入，就要活化資產與資金的運用，例如，郵政商城的經營模式就能提升業外收入，中華郵政可以積極發展網購市場，最好是一條龍服務，讓顧客感受到中華郵政的用心服務。也能提高業外收入。

### (2) 中華郵政如何降低營業成本？

王經理、陳所長、詹理事長、李副科長皆認為人事費用過高，應降低人事成本，包括裁減冗員節省支出、招考新血、員工優退、組織調整等，都是管控人事成本的方法，例如王經理指出：「首先人事費用應降低，可以鼓勵優退抑或組織裁併，員額配置應有相對生產力及企業貢獻度，裁減冗員節省支出。目前窗口人員配置，每日工作由電腦分析與統計，列印生產力報表。外勤同仁亦應該有工作衡量制度，才能知道工作合理性。」

周科長認為透過郵件追蹤及車輛運輸資料整合與資訊串接，即時查詢郵件運輸狀況，降低人供查詢成本。減少錯誤情形的發生，降低營業成本。他指出：「透過郵件追蹤及車輛運輸資料整合與資訊串接，即時查詢郵件運輸狀況，降低人供查詢成本。開發郵遞工作負荷預警系統，以及早掌握投遞郵件量，俾供安排投遞人力之參考，及各投遞區段工作量資訊之蒐集與分析。提供郵政VISA 金融卡自動續卡服務，本公司主動預製卡片郵寄持卡人，持卡人可利用，以降低窗口作業成本。強化人力資源管理，提高人力素質，滿足業務發展需求。利用高素質的人力，減少錯誤情形的發生，降低營業成本。」

鄭副科長認為我們要檢討有重複浪費的地方，可做局務整併。再來是減少中階主管層次，減少現行投遞班次，才能降低營業成本。他指出：檢討我們目前營業項目，不管窗口也好，投遞也好，有重複浪費的地方，可做局務整併，如：「限時郵件處理併到台中郵件處理中心。...最近有做台中郵件處理中心和高雄郵件處理中心，分別併入台中郵局和高雄郵局。減少中階主管層次人數。減少現行的投遞班次，和組織整併，才能降低營業成本。」

康代表認為要降低營業成本，須減少不必要的管理層級，和不必要的報表。他指出：「基本上要減少管理層級，還有減少不必要的報表，因為我可以感受基層決策和高階層決策是有落差的，而且這些質變會在中階管理層級身上，...所以，我認為公司層級越多，很容易造成公司內耗。要降低營業成本，不必要的文書要檢討，不必要的報表要檢討，而這些不必要的報表浪費公司很多成本和時間。」

### 小結

所有受訪者皆認為要簡化工作流程，及不必要報表的浪費。另外，公司人事成本過高，因此應鼓勵員工優退及招考年輕新血，促進公司新陳代謝及注入活力。最後組織整併、組織扁平化、與節能減碳都是受訪者認為可以降低營業成本的方法之一。

#### (3) 中華郵政如何降低營業風險？

受訪者原則上都認為資金運用應以安全穩健為原則，王經理認為應注意 RBC (Risk-Based-Capital) 風險資本適足率，投資國外應注意匯率波動，需避險機制。他進一步表示：每年壽險營收都超過六成，應注意 RBC 風險資本適足率，是否過低，RBC 數據越高代表公司資本淨值可承受經營風險越高，一般大型壽險公司 RBC 都能在 250% 以上。如低於此值，就要檢討其原因，提出改進方法或籌資以強化資本。

受訪者也指出部分資金投資股票、基金、公司債及金融債券等項目以分散風險外，且郵政資金透過轉存制度，可大幅降低營業風險。例如陳所長提到：以郵政儲金來說，郵政儲金所吸納之鉅額儲金，更負有政府財經發展及調節貨幣之政策任務。目前經由中華郵政儲金業務所吸收之儲金約五兆多元。我們可以採部分投資股票、基金、公司債及金融債券等項目以分散風險外，而郵政資金大部分透過轉存制度，分別轉存於中央銀行及一般銀行，如此亦可大幅降低營業風險。

周科長認為建置「作業風險管理系統」，以符合「保險業風險管理實務守則」規範要求及配合主管機關推動保險業建立「自我風險與清償能力評估機制」。

### 小結

所有受訪者皆同意資金之使用應以穩健為原則，並可以透過轉存制度與建置作業風險管理系統，以降低營業風險。

## 2. 顧客構面：消費者如何看待我們：

#### (1) 中華郵政要如何作，才能提供普及服務呢？

中華郵政自 1896 年創辦迄今已 120 多年，一直以提供全體國民享有普遍性的通信服務，並未因路途遙遠或地區僻遠而異其服務品質或特別加價或有拒絕收寄、投遞之情形。因此受訪者皆認為中華郵政無論在改制前或改制國營公司後，都以提供普及服務為首要目標。惟針對未來可以推廣的服務方面，王經理認為可以廣設 i 郵箱，讓顧客隨時交寄、招領各類郵件，都是普及服務的做法。他指出：「以郵局目前全國各城市鄉鎮所設分支機構據點，ATM 除在自身郵局設置外台，亦有在學校、公司等機關設立，另加上代辦所總合，供民眾辦理金融、郵遞等業務。就普及方便性，在同業無人出其左右。另總公司近年來，推動各種自動化、E 化服務，可以不臨櫃 24 小時在 ATM 辦理各種轉帳、提款、更改密碼等項目，及最近廣設 i 郵箱，讓顧客隨時交寄、招領各類郵件，都是普及服務的做法。」

李副科長也認為未來可開發自動化新業務，為顧客提供更好的服務。康代表則表示中華過去的業務有些都被超商取代，郵局應有所警惕。另外公司可以對特定節慶讓郵局走出去，讓民眾對郵局有更好的印象。

### 小結

訪談者普遍認為公司已經有對民眾提供普及服務，不管多偏僻的鄉鎮都至少每一鄉鎮設一間郵局，也都有提供郵局服務和寄信服務。受訪者也提到郵局應採用自動化和科技化服務，讓用郵公眾感覺郵局就在你身邊的便捷服務。

### (2)中華郵政如何作，才能提供迅速的服務呢？

中華郵政國內快捷、限時各類郵件和國際快捷都有提供迅速服務的功能，而APP、網路郵局，也能提供迅速服務。陳所長指出：「由於國內交通的便捷，目前國內快捷、限時各類郵件和國際快捷都有提供迅速服務的功能，而中華郵政亦開辦有APP、網路郵局，因不用到現場郵局窗口辦，也能提供迅速服務。」詹理事長也補充：「窗口服務只要專業訓練熟練，也能使顧客減少等候時間。人員補齊充份，該有的硬體設備都要適時地增加，人員充足，當然提供的服務也會迅速。」

針對窗口服務，王經理更進一步提到窗口人員應機動調派，互相支援（儲匯、郵務），及設快速窗口，更新軟硬體設施，以提供迅速的服務。鄭副科長則認為要簡化作業流程和招考運用彈性人力的約僱人員，在窗口尖峰時段，投入人力，才能提供快速的服務。他指出：「在窗口尤其是午休時間大排長龍，或是快下班時間郵務窗口大排長龍等問題。我個人的看法：一、簡化作業流程，透過修改電腦或單據來簡化作業流程，就不需要這麼多的手續。二、針對午休我有一個構想成立打擊部隊，因為接近中午會採輪流休息。招考半日制四小時約僱人員，他們可以值早上十一點到下午兩點，以補正班休息的空缺，要一些變動的人力，才能提供快速的服務。」

康代表認為員工人力配置要夠，以及外勤人員增設彈性段，以提供迅速的服務。他指出：「郵局有很大的問題，是來客的量和等候的時間不符合比例，因為我們本業的部分已經經營的越來越狹礙，...所以人力配置彈性化要夠，來紓壓這些工作量。那你要迅速，我們就需要人力，而也要員工能不能配合，若公司提供很好的工作條件，員工能配合，自然就能提供迅速的服務。」

### 小結

受訪者認為在營業大廳被顧客詬病的是等候時間太長，應簡化作業流程，還有人力配置必須足夠，外勤彈性的規劃，和硬體設備的改善，以提升迅速服務。另外也可以增加彈性人力與增設彈性時段，讓公眾減少等候時間，提供迅速服務。

### (3)中華郵政要如何作，才能提供安全的服務呢？

落實內部控制和加強資訊安全是許多位受訪者的共識，王經理認為加強資訊安全，定期電腦病毒更新。總公司稽核人員至郵局查視，各等責任中心局訂查核要點，有一般查核、專案查核。定期防搶演練、防詐宣導，才能提供安全的服務。陳所長

認為除了要落實內控制度及稽核制度外，還要隨時加強資訊安全的管控，才能提供民眾安全便捷的服務。李副科長也同樣認為除了內控要落實外，還要加強資訊安全，才能提供安全的服務。他指出：「要強化公司的治理及風險管理，包含加強本身管理層面的落實。營業管理單位有每季自行查核，加上政風室和稽核每半年巡查，營業管理科每半年至少要查核現金。所以，內部控制是很完善，以減少舞弊情事發生。軟體部分，加強資訊安全很重要，防火牆的設置，防駭客侵入。」

鄭副科長認為開戶資料要控管，以及防詐工作做好，就能提供安全服務。他指出：「一、郵局開戶資料牽涉個資，要控管，員工不能洩露。二、交易安全，就是防詐，保護客人在郵局的存款。」

周科長認為加強建置安全的作業系統，包含機房安全、異地備援等。局屋的安全，郵用機具安全，資金運用須考量公司風險承受能力，皆要考量。他指出：儲金作業系統安全管理，由於公司儲金龐大，儲匯作業系統為對國家安全、社會安定之重要資安作業系統，為確保本公司金融服務交易的安全性，我們加強建置安全的作業系統，包含機房安全、異地備援等。此外，我們也積極推動個人資料保護，舉辦各類定期、不定期的內外部查核，檢視是否有危害個人資料安全的疑慮，並進行改善，以保障顧客資料安全。局屋的安全，老舊局屋或低度利用土地之局所，拆除改建，以提昇服務品質及房地運用效益。資金運用首重安全性，以達成穩定報酬為目標，本公司資金運管道受限，基於郵政儲金係匯集民間游資，為保障廣大儲戶權益，資金運用須考量公司風險承受能力，爰以安全性為首要原則，次重收益性及流動性，以達成穩定報酬為目標。網路交易安全性，為提供民眾可靠、安全及便利之福務，我們也選擇適合的金流服務平台，例如參加財金資訊公司跨境電子支付服務平台，提供中華郵政金融卡持卡人於境外購物平台消費及境外地區之消費者於中華郵政網路商城購物消費時，可有便利、安全之購物付款服務。

### 小結

所有訪談者一致認為公司要有內控機制，包括定期與不定期的查核、個資管控、防搶演練等。另外，還要加強資訊安全，例如建立電腦防火牆設置和病毒碼更新、防止駭客入侵系統等，都是提供安全服務的重要措施。

#### (4) 中華郵政要如何作，才能提供低廉服務？

中華郵政郵資相對於國外郵資，已是相當低廉。尤其是大宗印刷物，更是低廉。且不論深山、孤島，及偏遠地區，其國內郵資是均一價，不因上述寄達地因素造成郵資昂貴。王經理認為配合政府與負有社會責任，推廣文化事業發展，交寄雜誌、新聞紙類郵件，以及深山孤島已均有享受郵資低廉無差異化。他指出：「溥益民生是郵局設立的終旨。民眾交寄一封郵件，平信只需8元，上山下海使命必達，地址如阿里山、離島，一樣郵資，沒有差別費率。郵局配合政府與負有社會責任，推廣文化事業發展，交寄雜誌、新聞紙類郵件，除郵資低廉外，享有更高折扣，即使虧損，

郵局願意承擔、吸收。」周科長更認為中華郵政係運用郵政整體資源，以客為尊、提供全國民眾誠信效率的服務，低廉非郵政提供服務之宗旨。

針對大宗郵資折扣，是達一千件以上郵件，且分區捆紮，方能享有折扣。鄭副科長認為大宗郵件只要分區捆紮皆給予折扣，另外還有免費上收服務，這些都是低廉的服務。他指出：「以郵務來說，我們對大宗郵件有分區捆紮，都有給客人相當的折扣，另一方面，我們有提供免費的上門收件服務，我們台中郵局有上門收件小組，只要大客戶有固定大量郵件，只要通知我們，我們上門收件小組就會安排時間來做免費上門收件服務。」李副科長更認為公司郵資已夠低廉，但建議採差別取價方式，如調國際快捷要求高時效，以減少郵務虧損。他指出：「其實我們相較其他國家來講，我們郵資夠低廉了，信函、明信片、印刷品郵資已經二十多年都沒調漲。之前有調整到郵資的就只有國際快捷部分，是不是要採用差別取價方式。例如印刷品是大眾普遍都會寄，就不需調郵資。譬如說要求時效要高的，如國際快捷，就要調高郵資。這樣的話，就能兼顧成本與社會責任。」

康代表認為要加強服務效率，及上門收件服務，也是低廉服務。他指出：「低廉的服務就是降低人力成本，現在轉調人員漸漸被從業人員取代，以降低人力成本。低廉的服務是加強服務效率，及上門收件，要特約戶及一定量才能參加。」

### 小結

訪談者表示公司郵資已經相當的低廉，還有免費的上門收件服務，皆提供低廉服務，另外透過大宗郵件提供折扣，消費者也可以享受低廉服務。

### 3.內部流程構面：我們必須擅長什麼：

#### (1)中華郵政如何作好創新管理的流程？

中華郵政是百年老店，深受民眾信賴，除傳統寄信、儲匯、簡易壽險業務外，中華郵政可以利用自身的優勢-物流，開創新的業務優勢。王經理認為策略聯盟，能爭取上架機會，適時推出自創品牌。他指出：「郵局是國營事業，規模大分支機構多，廣佈全國，是金融、物流最大的公司，其優勢經濟規模相當的大，資金非常雄厚，除自己產品銷售外，其他業者期望與我們策略聯盟，能爭取上架機會，這是中華郵政管理流程的優勢，也可適時推出自創品牌。」陳所長點出開辦「慢性病患藥物快捷郵件」。彩繪郵車裝載郵政博物館之文物到各地。藉由客戶面對面的觀察，選擇適合潛在客戶群，適時的介紹目標客戶能負擔能力之保險契約。他指出：「這方面中華郵政已經進行，舉例述說，在郵務方面：(1)可與全台各大公私立醫院合作開辦「慢性病患藥物快捷郵件」服務。(2)利用彩繪郵車裝載郵政博物館之文物到各地中、小學結合他們的社會課、自然課，讓小朋友分享郵政的歷史及文物，以創造顧客及兼做公益，服務社會，達到企業化經營及回饋社會之綜效。在儲匯方面：為加強金融卡安全控管機制以防範偽卡盜刷，並擴增金融卡服務功能，將目前適用之磁條金融卡轉換為晶片（IC）金融卡。在壽險方面：中華郵政提供之簡易壽險服務，因其保額低、手續簡單，相較於民

營商業保險而言，對於一般收入水準之基層民眾及家庭確實提供了一個基本的保障管道。員工必須建立好顧客關係管理，及加強續約率和開發新客戶，我們的優勢是低風險、安穩的保單，可藉由客戶面對面的觀察，選擇適合潛在客戶群，適時的介紹目標客戶能負擔能力之保險契約。」鄭副科長認為我們可以利用據點多，車輛多的優勢，發展物流。還有靈活運用資金投資，以作好創新管理流程。他指出：「中華郵政目前的優勢是規模經濟相當的大，資金非常地雄厚，還有物流，我們有很多的车，營業據點多。如何作好優勢管理呢？資金方面我們可以做投資外匯，由總公司資金運用小組操作。經濟規模大，我們就可以作附屬的服務。」

另外，李副科長認為可做顧客滿意度調查，還有企業文化團隊會議，以作好創新管理流程。他指出：「像顧客滿意度，總公司有委託外面公司做每年兩次的評比。政風室是每半年一次。像我們台中郵局每三個月一次會召開企業文化團隊會議，總公司和各級主管都會針對顧客服務及營運績效幫助我們如何加強。」

### 小結

訪談者提到應利用郵局物流優勢，簡化工作流程，和進行客戶滿意度，以及每月企業團隊會議，以提升創新管理流程。另外，應先界定產品本質與顧客需求來設計產品，也能提升創新管理。

### (2)中華郵政如何作好績效管理的流程呢？

所有受訪者皆認為其績效管理一定要連結獎金制度。王經理認為應建立績效與獎金連結制度。他指出：「應建立績效與獎金連結制度，績效分為個人、單位、責任中心局、總公司四個構面，分層負責創造盈餘，才有績效獎金。總公司每年核配各項業績營收目標，這些營收達成須全體員工達成，所以鼓勵員工努力達成核配業績。」詹理事長則指出利用獎金制度激勵員工，他點出：「績效管理流程是用平衡計分卡來講的話，它不是偏重財務構面。要作好績效管理，就要利用獎金制度來激勵員工，員工就會很努力去作，作得好包括壽險、郵票冊業績就會回來，也就能提升公司營收成長。」鄭副科長認為績效要與獎金充分結合起來。他指出：「作得好的績效單位、個人和作不好的績效單位、個人獎金差很少，所以要作好績效管理，就是績效和獎金充分地結合起來，這樣才會提升整體績效。」

陳所長認為唯有快樂的員工才有忠實的顧客，讓員工能自動自發做業績，主管要不吝多鼓勵員工。他指出：「中華郵政著重壽險業績，但希望主管不要分配員工責任業績額，也不要過分強調業績如何，唯有快樂的員工才有忠實的顧客，讓員工能自動自發做業績，主管要不吝多鼓勵員工，尤其是新進員工更甚如是，還有口才不好的員工，可藉由公司轉介紹機制（如介紹人：80%協助人；20%分紅），推展業績。」

周科長認為要善用數據管理。他指出：「善用數據管理，就我們已經紀錄、掌握的眾多交易資料，進行資料分析及探勘，瞭解顧客需求，市場未來發展的趨勢，進而調整本公司相關資源配置，掌握商機，達到良好績效之目標。」

李副科長認為要有一套PDCA：計劃—實施—檢查—改進，就是說績效管理要做好，必須要有好的計劃。他指出：「其實我們有一套PDCA：計劃—實施—檢查—改進，就是說你績效管理要做好，必須要有好的計劃，然後去實施，實施一段期間後，你必須要去檢查，看是否達到預計效果。」

康代表認為要一開始訂績效管理指標，需要有客觀的依據。他指出：「我們績效管理不是作得非常好，所謂績效變革條件都不客觀，如壽險、郵票冊績效評比過於繁瑣，我們必須把這些東西回歸員工投入程度。」

#### 小結

訪談者皆認為績效一定要與獎金充分連結在一起，所有績效指標需客觀衡量，並且強化數據管理，如此才能作好績效管理的流程。

#### (3)中華郵政如何作好內部作業管理的流程？

中華郵政所有業務的推行，皆仰賴強而有力的內部作業模式。如何順利推展業務，周科長認為建立知識管理系統，各單位將作業流程SOP和工作說明書、或是較簡略形式的工作指引存放於知識管理系統，可提供其他想要了解這項業務的同仁。他指出：善用知識管理，建立各項作業之管理流程，並使該流程可書面記錄下來，提供未來接「手人員可以快速上線，減少摸索的陣痛期。本公司已於內部資訊網，建立知識管理系統，各單位將作業流程SOP和工作說明書、或是較簡略形式的工作指引存放於知識管理系統，可提供其他想要了解這項業務的同仁，快速瞭解的管道，更重要的可讓新進同仁有查詢相關作業方式、流程的地方，縮短新進同仁上線的陣痛期。」王經理更覺得要從總公司、責任中心局到最底層單位的支局，一條鞭由上而下，政策能貫徹執行與實施。他並指出：「結合資訊化、電腦化、自動化，運用金流配合高素質員工，建構龐大金融、物流體系，提供顧客方便快捷安全的用郵環境。」

關於物流內部作業方面，鄭副科長也認為要自動化、科技化。他指出：「因為我們規模大，所以有郵件處理中心來處理，我們可以引進自動化機器來處理郵件。最近，我們郵局要引進機器人作固定搬運工作，這就是自動化、科技化。」李副科長認為工作流程簡化，再來是供應系統、存貨系統要完善，售後服務的加強。他指出：「產品與服務設計要多樣化，再來是品質管理加強，工作設計流程要簡化，減少單據紙張。」康代表認為可透過物流網及利用倉儲中心來運送。他指出：「郵局有座倉儲中心，在英才大樓八樓那裏，我們可透過物流網，就可從倉儲中心來運送。」

#### 小結

所有訪談者一致認為物流要加強，透過建立知識管理系統、自動化、科技化，都是作好內部作業管理流程的關鍵。

#### 4. 學習與成長構面：我們能不斷地改善與創造價值：

##### (1)中華郵政如何強化創新管理能力？

中華郵政員工創新管理能力的培養，須仰賴中華郵政線上學習課程和中華郵政訓練所所開的實體課程，進行加強員工各項本職學能。王經理認為透過上課、講習、開會或自己上郵政e大學網站，加強其教育與訓練管理能力。他指出：「提升員工專業知識素養為首要目標，才能面對各種挑戰與困難，知識的涵養非一朝一夕可達成，需平日不斷學習與淬煉方可成功。可透過上課、講習、開會或自己上郵政e大學網站，加強其教育與訓練管理能力。」陳所長則認為藉由郵政e大學線上學習課程和郵政訓練所開的實體課程，加強本職學能。他指出：「中華郵政主力商品是郵務、儲匯、壽險，這方面的培養可藉由郵政e大學線上學習課程和郵政訓練所開的實體課程，加強本職學能，郵局的師徒制也能彌補這一區塊。」李副科長認為須加強員工專業訓練。他指出：「我們必須加強員工專業訓練，如新壽險種產品說明會，郵政訓練所和郵政e大學都有提供相關產品知識課程，供員工學習成長。」

周科長認為透過知識的傳播、技能的熟練及建立正確工作態度，以達成「卓越服務與全民信賴的郵政公司」公司願景。他指出：「基於人才是企業最重要的資源，本公司辦理員工在職訓練，透過知識的傳播、技能的熟練及建立正確工作態度，以達成「卓越服務與全民信賴的郵政公司」公司願景，實踐公司「以客為尊、提供誠信效率的服務」的核心價值，並符合社會的脈動，使員工不斷地在工作上學習獲取所需知能，以造就優秀的郵政人員，建構高品質、高效能的郵政團隊，增進事業永續發展。」

詹理事長認為須從產品訂購人數來看，那一個產品是比較熱門的，他指出：「就在於人，那要強化產品優勢管理能力，當然高階人員的思維是個導向，那要強化產品優勢管理能力，就是我說的生財機器設備，我是把它分成硬體-電腦和軟體-程式部分，你這個東西都能充分，自然強化創新管理能力。」

## 小結

透過中華郵政線上學習課程和中華郵政訓練所的實體課程加強員工專業訓練，及鼓勵創新和加強服務品質態度的灌輸，以強化創新管理能力是受訪者的共識。

### (2) 中華郵政如何強化績效管理能力？

中華郵政是以能達成交通部營運業績目標發放績效獎金。中華郵政總公司制定各項責任中心局目標業績，依達成比例發放績校獎金。如何強化績效管理，以激發員工士氣，達成各項業績目標，是各級主管首重的能力。王經理認為主管需要具備領導統御與管理分析能力，擬定對策針對自己強項與同仁分享學習執行，弱項加以分析檢討改進。他更認為：「總公司訂定業績目標至責任中心局，責任中心局再把業績分配給各單位（支局），單位主管（經理）擬定完成進度與計畫，每月依照所擬方法達成應有進度，年終時交出一張亮麗成績單，這是每位經理（主管）應負責任與義務。如何能達成業績目標呢？首先主管需要具備領導統御與管理分析能力，擬定對策針對自己強項與同仁分享學習執行，弱項加以分析檢討改進。另加強員工行銷

技巧與展業能力，即對企業向心力，然主管與員工全體同仁上下一心，完成核配目標共享榮耀。」鄭副科長則指出績效管理能力的重點：(1)人員對組織的認同。(2)要有永業的精神。(3)人員要有忠誠度，這樣組織績效才有辦法提升。

李副科長認為要強化員工技能，包括專業知識、推展業務能力。其實跟目標管理很像，設定可達到的業務目標，大家努力地去完成。再來就是內部的條件，要做資源的整合。要設定激勵獎金以產生激勵效應，培養員工主動性、積極性的能力。

### 小結

所有訪談者一致認為加強主管及員工的教育訓練，強化領導統御與管理分析能力，都是提升績效管理能力的重要因素。

### (3)中華郵政如何強化內部作業管理的能力？

中華郵政為國營事業，受限於法規，導致一些業務不能更進一步發展。陳所長認為積極爭取政府有關部門解除員額管控，郵局作業優勢管理能力會提升許多，創造更新服務的價值。他指出：「首先因為郵局受限於法規，要從法令上著手，郵局必須自我衡量是否增加用人，如此則積極爭取政府有關部門將員額管控緊箍咒拿掉，給公司相對的自主能力，不管是員額的運用、資產的運用、資金的分配，相信郵局作業優勢管理能力會提升許多，創造更新服務的價值。」康代表也同樣認為要爭取公司相對的自主能力。他指出：「首先因為我們郵局受限於法規，要從法令上著手，把員額管控拿掉，相信作業優勢會強很多，給公司相對的自主能力，不管是員額的運用、資產的運用、資金的分配，相信郵局作業優勢管理能力會提升許多。創造更新服務的價值。」

至於員工要提升主管和基層專業訓練及內控訓練，以強化內部作業管理的能力。王經理認為提升員工素質與強化稽核檢查制度，以提升作業管理能力。他指出：「提升員工素質與強化稽核檢查制度，以提升作業管理能力，管轄局對所轄各單位有訂定稽查計畫與辦法，每半年有一般查核及每月或每季專案查核，另總公司稽核人員亦對各支局（單位）定期查核。窗口人員及外勤同仁要吸收新知識與熟悉作業流程，不斷更新、改進、實施、檢討，以強化作業管理能力。」周科長更認為未來要加強基層人員專業訓練，因現階段都是主管訓練較多，以強化內部作業管理能力。他指出：本年度員工訓練支出預算金額1億6,386萬6千元，106年度擬訂開辦719訓練班次，預計6萬422人天，並逐期落實辦理訓練事宜。李副科長認為應該要加強郵局內部控制稽核，對於有違反內部控制之郵局，應對經理和承辦人員處罰。而有功於內部控制管理好郵局經理和承辦人員，應給予適當的獎勵。

### 小結

訪談者表示應法規鬆綁，以及加強員工教育訓練，以強化內部作業管理的能力。尤其要加強內部控制稽核，防止弊端發生。

### 三、中華郵政公司績效管理制度

根據作者參考前董事長許仁壽先生和現任王副總淑敏女士制定中華郵政平衡計分卡策略地圖的策略議題和策略目標意見，和台中郵局各行政主管、工會主管、員工代表的討論，形成策略性衡量指標。本研究根據平衡計分卡策略地圖和深入訪談得到，依照可衡量性的指標分為三個層級；1.個人、2.單位與3.總公司層級。績效衡量指標制定的原則是以各層級係以該層級可控制之績效為原則。例如：年度簡易壽險保費收入是個人、單位、總公司可控制之績效，年度全國ATM數量僅總公司層級可控制。

#### (一)財務構面：

中華郵政財務構面可以分營收成長和成本控制，營收成長的策略性目標分為提高本業收入和提高業外收入。根據李副科長說法，用郵務總收入可以涵蓋所有各種郵件收入，且根據郵政統計要覽，郵務總收入是所有業務總收入中最多者，但虧損也最多，表示有很大的改善空間，只要改善郵務虧損原因，也能提升本業收入。至於業外收入，指的是郵局代售代兌發票業務、代售商品收入、代收業務收入等業務。在降低營業成本部分，衡量指標包括郵車修理費、用人費用、郵件誤退、郵件遺失與相關設備成本等。降低營業風險方面，指的是應降低招領郵件冒領、簡易人壽解約、定期存單的解約、及詐騙冒領率等。其中年度郵務總收入為總公司可控制之績效指標，非個人和單位層級可控制之績效指標。請參考表4-2。

表 4-2 中華郵政策略性衡量指標－財務構面

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標	層級		
				個人	單位	總公司
財務	營收成長	提高本業收入	年度簡易壽險保費收入	✓	✓	✓
			年度劃撥儲金收入		✓	✓
			年度存簿儲金收入		✓	✓
			年度郵務總收入			✓
	成本	提高業外收入	年度代兌發票業務		✓	✓
			年度代售商品收入		✓	✓
			年度代收業務收入		✓	✓
			年度郵車修理費支出	✓	✓	✓
			年度用人費用支出		✓	✓
			年度郵件誤退率	✓	✓	✓
	控制	降低營業成本	年度郵件遺失率		✓	✓
			年度設備成本支出		✓	✓
			年度招領郵件冒領率		✓	✓
			年度簡易人壽解約率		✓	✓
		降低營業風險	年度定期存單解約率		✓	✓
			年度儲金詐騙冒領率			✓

## (二)顧客構面：

中華郵政顧客構面的策略性議題分為提供普及服務、提供迅速服務、提供低廉服務、提供安全服務。提供普及服務的策略性目標是郵局（通路）據點多、ATM服務，其策略性衡量指標可分為年度全國郵局間數、年度全國ATM數量、年度全國代辦所間數，其中李副科長提出全國代辦所間數，李副科長認為現今全省郵政代辦所很多，可以彌補郵局服務不足之處，這也是普及服務的一種。目前這三種策略性衡量指標都適用總公司層級。請參考表4-3。

表 4-3 中華郵政策略性衡量指標－顧客構面

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標	層級		
				個人	單位	總公司
顧客	提供普及服務	郵局（通路）據點多、ATM服務	年度全國郵局間數			✓
			年度全國ATM數量			✓
			年度全國代辦所間數			✓
			年度無障礙服務設施			✓
			顧客滿意度	✓	✓	✓
	提供迅速服務	提供郵件時效性及快速窗口服務	年度快捷郵件投遞時效延誤率	✓	✓	✓
			快速窗口平均服務一位客戶秒數	✓	✓	✓
			年度郵件補償率		✓	✓
			顧客滿意度	✓	✓	✓
	提供低廉服務	大宗郵件和網路ATM、APP	年度大賣場郵件數		✓	✓
			年度上門收件數		✓	✓
			年度客戶使用網路ATM人數		✓	✓
			年度客戶使用APP人數		✓	✓
			顧客滿意度	✓	✓	✓
	提供安全服務	個人資料保護及系統穩定	年度系統出錯率		✓	✓
			年度存摺盜領率		✓	✓
			顧客滿意度	✓	✓	✓

**(三)內部流程構面：**

內部流程構面的策略性議題可分為創新管理、績效管理、內部作業管理。創新管理的策略性目標是開發新市場及服務，其中鄭副科長建議的策略性衡量指標包括年度物流業務新客源數和年度中華郵政商城服務客數，尤其郵局正在推郵政商城服務，只要開發新客源，與他們合作，透過郵局後送服務，增加營收成長，是創新管理的雙贏策略。其中年度中華郵政商城服務客數是單位與總公司層級可衡量之績效指標。請參考表4-4。

**表 4-4 中華郵政策略性衡量指標－內部流程構面**

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標	層級		
				個人	單位	總公司
內部 流 程	創新管理	開發新市場及服務	年度物流業務新客源數		✓	✓
			年度開發新壽險產品次數		✓	✓
			年度中華郵政商城服務客數		✓	✓
	績效管理	績效指標管理	年度郵票冊目標達成率	✓	✓	✓
			個人績效達成率	✓	✓	✓
			年度簡易壽險目標達成率	✓	✓	✓
			團隊績效達成率		✓	✓
			年度郵件誤投率	✓	✓	✓
	內部作業管理	整合資訊管理	年度系統穩定率		✓	✓
			年度電腦系統維護次數		✓	✓

**(四)學習成長構面：**

學習成長構面的策略性議題可分為創新管理能力、績效管理能力、內部作業管理能力。創新管理能力的策略目標是強化訓練機制與強化知識管理能力。強化訓練機制有三個策略性衡量指標，其中年度員工完成郵政e大學訓練達成率，是以員工實際上課時數除以總公司規定每年上課總時數，藉以加強員工本職學能。強化知識管理能力方面，年度員工郵政e大學測驗合格率係用以驗證所學知識，能學以致用。績效管理能力的策略目標方面，可召開企業經營團隊會議，鼓勵員工多提建設性提案，幫助各單位績效達成。針對表現優良的員工，可向上層提報表揚以激勵員工士氣。其中年度員工上完郵政e大學達成率是個人、單位、總公司層級皆可以控制之績效衡量指標。請參考表4-5。

表 4-5 中華郵政策略性衡量指標—學習成長構面

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標	層級		
				個人	單位	總公司
學習成長	創新管理能力	強化訓練機制	年度員工上完郵政e大學達成率	✓	✓	✓
			年度員工受完郵政訓練所人數	✓	✓	✓
		年度舉辦新種業務說明會次數		✓	✓	
		員工滿意度	✓	✓	✓	
	強化知識管理能力	年度員工上郵政e大學測驗合格率	✓	✓	✓	
		年度員工上郵政e大學平均學習時數	✓	✓	✓	
	績效管理能力	企業經營團隊會議	每年員工提案率	✓	✓	✓
			每年員工提案達成率		✓	✓
		建立激勵措施	工會提案總公司通過率		✓	✓
			勞資會議提案通過率		✓	✓
		年度傑出人員表揚數	✓	✓	✓	
		員工滿意度	✓	✓	✓	
	內部作業管理能力	網路資訊系統之運用	員工接受網路資訊系統訓練人次		✓	✓
			年度網路資訊系統出錯率		✓	✓
		年度資訊人才人數		✓	✓	
		員工滿意度	✓	✓	✓	

## 伍、結論與建議

本研究根據實地深入訪談之結果形成中華郵政股份有限公司未來可行之平衡計分卡策略地圖和中華郵政績效管理制度，並對中華郵政提出研究建議及後續研究之建議。

### 一、研究結論

本研究藉著平衡計分卡的架構，可將中華郵政願景、策略、至員工個人行動加以連結，協助上下溝通達成一致的共識，聚焦組織的力量創造中華郵政整體成效。因此，為鼓勵優質員工努力各項郵政業績成長與提升服務品質，以平衡計分卡為基礎的中華郵政策略地圖和中華郵政績效管理制度將有重大助益。

### 二、研究建議

中華郵政目前導入績效管理制度已行之有年，本研究建議須由多方面著手：

### (一)員工方面

本研究作者之一在基層服務十幾年及透過訪談各層級代表，知道多數員工不甚瞭解績效評估系統對於業績成效具有修正與回饋作用，員工可參與平衡計分卡教育訓練營、平衡計分卡說明會或座談會，以瞭解實行平衡計分卡的原因，有助於紓緩抗拒中華郵政改革的心態。此外，員工可透過訪談、問卷、或參與局務會議等方式表達意見或感受，共同澄清中華郵政願景與使命，釐訂的策略性目標與指標，能增加其參與感，同時讓員工知悉個人策略性行動方案與中華郵政策略的連結，並於適當時機檢核實行成效，修正調整原平衡計分卡設計不合宜之處，讓員工不會只是被動地受績效評估而已。

### (二)中華郵政經營者方面

由中華郵政董事長親自領導，擬訂導入平衡計分卡的計畫，每季與高階主管開會檢討實施平衡計分卡計畫成效，和透過責任中心局會議或書面文件等方式與員工交流、溝通，全面的讓員工瞭解平衡計分卡的意義，並循序漸進地推行。讓績效評估實踐於中華郵政每一位員工身上，意指不管郵務和營業員工業績績效與行政單位行政人員行政績效同等重要。

此外，雖然實施以平衡計分卡為基礎的績效管理制度具有策略聚焦與將策略具體化的優點，但平衡計分卡的實施亦有其限制、成本、與缺點，例如：平衡計分卡的實施需要有公司的資訊系統配合，以定期取得各構面之績效衡量指標資訊，此外，該中華郵政若實施平衡計分卡亦須投入人力與財務資源，領導階層也必須全力支持，才能確保制度的成功，因此，經營者應權衡其成本效益。

### (三)主管機關方面

中華郵政上級主管機關-交通部對中華郵政改革須妥善規劃，以符合社會變遷的需求，促進實現社會經濟發展目標，提昇國家競爭力。由交通部領導，將平衡計分卡推展至下級單位公務機關和國營公司體系，可增加實行平衡計分卡的普及性，讓下級公務機關和國營公司更具競爭力。如交通部藉由設立平衡計分卡之相關教育課程或訓練、集合各層級公務機關和國營公司經營者舉辦說明會或座談會等方式，積極地宣導落實平衡計分卡。

## 三、研究限制

本研究乃探索性研究，旨在建立一普遍可行的中華郵政平衡計分卡策略地圖與中華郵政績效衡量指標表，雖然根據本研究發現中華郵政和各責任中心局的使命願景一致性頗高，惟每一組織仍有其獨特的使命和願景，欲達成的目標和策略不會完全相同，因此各責任中心局計畫實施平衡計分卡時，應根據各責任中心局獨特使命、願景、及策略進行深入分析，再將其願景、經營策略、轉換為策略性目標與策略性

衡量指標，發展適合各責任中心局與員工個人的平衡計分卡。

受限於問卷調查的時間與人力，以及目前中華郵政尚未實施平衡計分卡制度，部分員工可能對於績效管理制度之瞭解不足，造成問卷內容可能因解讀與認知差異而有誤解，且調查範圍全台灣外勤郵務單位和各支局營業窗口單位，範圍極廣，自我評量的形式可能存在主觀性的問題，另外，績效衡量指標涉及總公司層級、單位層級、個人層級等，資料收集和分析不易，因此本研究未進行問卷調查。

本研究之目的乃是提供一個觀念性架構，可以讓其他公司若有意願實施以平衡計分卡為架構的績效管理制度，可以做為執行的參考依據。惟不同的公司具有不同的使命、願景、與策略，因此不可能將策略地圖與績效管理制度套用到其他任何一家公司，此為研究限制之一。

#### 四、未來研究方向

本研究已確立以平衡計分卡為架構之中華郵政策略地圖與中華郵政績效管理制度，在未來中華郵政按此架構實施後，可以進行中華郵政實施績效管理制度成效之研究，透過焦點團體法和問卷調查法驗收實施成效。也可以和同屬交通部下的國營公司和公務機關做實施平衡計分卡比較研究，使論文內容更加豐富完整。

中華郵政因體系龐大，未來研究可分為以責任中心為單位，根據總公司使命、願景、策略，從總公司平衡計分卡和策略地圖，設計適合責任中心局的平衡計分卡。實施後，把所有成效匯總給中華郵政總公司，總公司可統整各責任中心實施績效管理制度的成效，上呈上級主管機關，以提供對中華郵政公司有利發展的政策，並有利於未來中華郵政民營化之推動。

此外，公司實施平衡計分卡，必須投入人力與物力，包括必須有專任的人員負責績效衡量指標資訊的追蹤與分析，公司的資訊系統亦須配合，以定期取得各構面之績效衡量指標的資訊，因此，其成本效益如何權衡，有賴於未來研究者進一步探討。

最後，未來中華郵政公司若實施以平衡計分卡為基礎的績效管理制度，則研究者針對實施平衡計分卡前與實施後之財務與非財務績效做田野實證研究，或針對實施過程中面臨之問題及解決方法，及其實施結果或差異進行深入探討，無論對於學術界與實務界皆深具貢獻<sup>3</sup>。

---

<sup>3</sup> 感謝評審委員針對研究建議、限制、與未來研究方向的寶貴建議。

## 參考文獻

- 于泳泓譯，Niven P.原著，2009，平衡計分卡最佳實務，初版，台北：商周。
- 中華郵政股份有限公司，2013~2016，一〇二年至一〇五年郵政年報，台北：中華郵政股份有限公司。
- 中華郵政股份有限公司，2017，中華郵政 2015 年營運概況，引用自 file:///C:/Users/asus/Desktop/%E6%9F%92%E3%80%81%E7%87%9F%E9%81%8B%E6%A6%82%E6%B3%81.pdf。
- 丘昌泰，2001，公共管理：理論與實務手冊，初版，台北：元照。
- 自由時報，2011，美國郵局瀕破產將裁員 2 萬 8 千人，引用自 <http://news.ltn.com.tw/news/world/breakingnews/576318>。
- 吳安妮，2003，平衡計分卡之精隨、範疇及整合（上）。會計研究月刊，第 211 期：45-54。
- 李建華與茅靜蘭，1990，薪資制度與管理實務，初版，台北：超越企管顧問股份有限公司。
- 沈明廷，2010，應用平衡計分卡評量高雄港務局經營績效之研究，國立高雄海洋科技大學航運管理研究所未出版碩士論文。
- 孫本初，2007，由理論及實務層面分析公部門績效管理中的激勵問題，人事月刊，第 45 卷第 5 期：31-44。
- 陳秉熙，2009，BSC 系列報導：（一）策略的分析與形成，管會知識報。
- 黃國敏與林昭仕，2010，國營事業績效管理制度之探討：臺灣自來水公司個案研究，中華行政學報，第 7 期：77-99。
- 葉嘉楠與陳怡利，2008，企業導入平衡計分卡學習成長構面之研究—以民營化後的中華電信公司為例，中華行政學報，第 5 期：175-204。
- 榮泰生，2011，企業研究方法，四版，台北：五南。
- 維基百科，2007，日本郵政民營化，引用自 <https://zh.wikipedia.org/wiki/日本郵政民營化>。
- 戴燈山，2003，平衡計分卡之規劃與設計—以合作金庫銀行為個案研究，國立清華大學高階經營管理碩士班未出版碩士論文
- Hartel, F. 1994. Performance Management Where Is It Going, In Mitrani, A. Dalziel, M. & Fitt, D. eds., *Competency Based Human Resource Management*, London: Kogan Page.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70 (1): 71-79.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into*

*action*. 1 edition. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2004. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. 1 edition. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Storey, A. 2002. Performance management in schools: Could the balanced scorecard help? *School Leadership & Management* 22 (3): 321-338.

