

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 整合性策略成本管理制度的設計、實施、運用及其對公司績效影響之研究(第二年)

### The Design, Implementation, Application and Performance Effects of Integrative Strategic Cost Management System

計畫編號：NSC89-2416-H-004-005

執行期限：民國 89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

主持人：吳安妮

執行機構及單位名稱：國立政治大學會計系

#### 一、中文摘要

「財務績效」一直以來皆為企業重視之課題，唯如何創造財務績效乃為企業非常關心之議題。自從 1992 年起由 Kaplan 及 Norton 二位提出平衡計分卡 (balanced scorecard) 之後，美國就有不少公司實施該制度，亦為企業創造了不少的財務績效。平衡計分卡之主要精神在於企業為增進其財務績效，需加強員工面之學習成長、強化內部面之營運、及增進顧客面之關係等。本研究延續第一年整合性策略成本管理制度之研究，以探索性之方式探討整合性策略成本管理中重要之技術「平衡計分卡」中之員工面、內部營運面、及顧客面對財務績效之影響情況。又本研究主要以競爭激烈的服務業為探討對象，並以服務業中的銀行及汽車維修廠之資料為分析重點。

透過三種不同層級（銀行分行、銀行顧客、及汽車維修分廠）之田野實證資料分析結果發現：當服務之代替性高及轉換成本低的服務業（銀行業），其顧客滿意度對收入具有混合性（部分為正向，部分為負向）之影響，其主因可能為當高的顧客滿意度並無法帶來顧客忠誠度時，則滿意度對收入未能有正向之影響作用。吾人無法知悉其利潤之影響因素，其主因可能為本研究並無法將複雜的「外在因素」，如價格及競爭者之策略等因素加以考量分析。反之，對服務之代

替性低及轉換成本高的服務業（汽車維修廠），其收入會受到員工面及顧客面之正向影響；又其利潤則會受到員工面、內部營運面，及顧客面之影響。亦即，在此種產業之特色下，吾人易明確及清楚地發現其「財務績效」之影響因素。此研究之發現證實了一件事情：平衡計分卡之觀念可能比較適用於代替性低及轉換成本高的服務業之「財務績效」分析。

本研究結果引發了令人省思之未來研究應注意之課題，當吾人在探討各產業之財務績效影響因素時，得首先仔細地了解該產業之特色、產業面臨之環境、產品或服務之特質、以及顧客之轉換成本等特性，如此才易發現其「財務績效」之確實影響因素，俾供增進未來財務績效之參考。

**關鍵詞：**整合性策略成本管理、平衡計分卡、員工面、內部營運面、顧客面、財務績效。

#### Abstract

Businesses are always concerned about their “financial performance”. However, how to improve financial performance is the significant issue for organizations to focus. Since Professors Kaplan and Norton developed Balanced Scorecard (BSC)

System in 1992, many companies in America have implemented it, and have obtained better financial performances than those of before. BSC emphasizes on improving financial performance by enforcing employee learning and growth, internal operation and customer relationship. This study tried to apply the spirit of BSC to better understand how employee learning and growth, internal operation and customer perspectives affected financial performance of organizations, and to specifically examine which perspective had the greatest impact on financial performance. This study selected competitive service sectors as research subject. We collected data from banking branches and automotive service workshops.

Through field empirical study and the analyses of three different data sets, we found that in the service sector characterized with high service substitution and low transition cost, customer satisfaction had mixed impacts (positive or negative) on revenues. We could not figure out what affected net profits. The possible reason was that we did not combine complicated external factors, such as price and competitors' strategies, etc. to the models. In the service sector attributed with low service substitution and high transition cost, employee and customer perspectives had positive impacts on revenues. In addition, employee, internal operation and customer perspectives had impact on net profits. All in all, we could specifically and clearly understand the impact factors of financial performance in such industrial characteristics. This study supported one phenomenon that BSC concept might be more useful for

industries with low service substitution and high transition cost in their financial performance analyses.

Based on the results of this study, we suggested that future study might first understand what industrial characteristics, external environment, features of products or services, and transition costs of customers were, and then to examine the factors affecting financial performance. Otherwise, it could be difficult to clearly find the impact factors of financial performance.

**Keywords:** Integrative strategic cost management system, balanced scorecard, employee perspective, internal process perspective, customer perspective, financial performance.

## 二、緣由與目的

在競爭激烈的環境下，如何獲取競爭優勢，乃為企業之首要課題。由 Kaplan 及 Norton(1992, 1993, 1996a, 1996b)所提出的策略管理工具---「平衡計分卡」實為協助企業追求卓越之有效管理利器。此制度為整合性策略成本管理之主要技術，該制度之精神在於企業為增進其財務績效，則需加強員工面之學習成長，強化內部營運面之效率，及增進顧客面之關係。

顧客面、員工面、內部營運面對財務面的影響為何？在學術上一直欠缺相關的實証研究，來整體地探討三個層面對財務績效之影響。大部分之文獻僅探討各別層面對財務績效之影響情況。此外，由於不同產業面臨著不同的競爭環境，各種行業之關鍵成功因素(key successful factors)，亦不盡相同。因此，如何落實平衡計分卡之精神到各產業，實非易事。又如何釐清此制度之顧客面、員工面及內部營運面對財務績效影響之

關係，對平衡計分卡之推行，實為重要之課題。

本研究主要運用平衡計分卡之精神，以探索性之方式來研究組織中之員工面、內部營運面、及顧客面對財務績效之影響情況。又為加強產業之比較性及研究之外部效度，本研究以競爭激烈之服務業中的銀行業之分行及汽車銷售業之維修廠為探討及分析對象。

### 三、文獻探討

本研究透過文獻探討，發現員工面、內部營運面、及顧客面皆會影響公司之財務績效(Heskett et al.,1994; Koys, 2001; Dresner & Xu ,1995; Siesm & Barr, 1998; Agus et al., 2000; Carter & Narsaimhan, 1994; Anderson et al., 1994; Ittner & Larker, 1998; Banker et al., 2000; Hartfeil, 1996; Edvardsson et al., 2000; Lipe & Salterio, 2000; 劉啟群及楊慧敏，民國八十八年；葉凱莉及喬友慶，民國九十年)。吾人認為除了員工面之員工滿意度外，員工素質及經驗應會影響公司之財務績效。唯因本研究無法取得員工滿意度之資料，所以只得以員工素質及經驗當為員工面之代理變數。又本研究參考內部營運面之文獻，探討「品質」及「效率」二個層面對財務績效之影響情況。又顧客面本擬以目前最受重視之顧客滿意度及忠誠度加以探討其對財務績效之影響情況，唯因本研究無法取得顧客忠誠度之資料，因而僅探討顧客滿意度對財務績效之影響。本研究與以前研究最大不同點為，以前之研究皆討論個別層面對財務績效之影響，唯本研究將員工面、內部營運面，及顧客面整合一體觀之，了解三者對財務績效之影響情況，此亦為整合性成本管理之主要精神所在。又由文獻中得知，產業競爭性及特色之不同，會使各構面對財務績效之影響有所不同，因而本研究為加強產業之比較性及研究之外部效度，故選取二個

不同特性之服務業加以研究分析之。

### 四、本研究探索性之命題

- (一) 員工經驗及素質對財務績效中之收入、利潤及純益率具有正向之影響。
- (二) 內部營運效率及品質對財務績效之利潤及純益率具有正向之影響。
- (三) 銀行分行顧客滿意度對財務績效之收入、利潤、及純益率具有影響。
- (四) 汽車維修分廠顧客滿意度對財務績效之收入、利潤、及純益率具有正向之影響。
- (五) 特定顧客滿意度對銀行在特定顧客身上賺到的收入、利潤、及純益率具有影響。
- (六) 特定顧客與銀行之長期關係對銀行在特定顧客身上賺到的收入、利潤、及純益率具有正向之影響。

### 五、本研究樣本與資訊蒐集

本研究資料包括民國 89 年 6 月至 90 年 1 月某銀行 41 家分行及某汽車買賣業 82 家維修廠之相關資料之員工面、內部營運面、及顧客面之相關資料與 3,000 位以上之銀行分行顧客之相關資料。

### 六、研究結果與討論

本研究透過實證研究發現下列之結果：

- (一) 銀行分行之收入會受到員工面之員工素質及顧客面之正確性滿意度之正向影響。唯受到時間滿意度之負向影響。又吾人無法知道利潤及純益率之影響因素為何。
- (二) 汽車維修分廠之收入受到員工面之員工素質及顧客面之時間滿意

度的正向影響 又利潤之影響因素為員工面之員工素質 內部程序面之零件錯誤率,以及顧客面之服務態度之滿意度。

- (三) 銀行有賺錢之顧客的收入受到時間與正確性滿意度,以及與顧客長期關係之影響。又與收入相同,其

利潤受到時間與正確性滿意度,以及與顧客長期關係之影響 又吾人無法了解虧本顧客之收入及利潤之決定因素為何。

茲將本研究結果及其所引含之意義彙總如表 1 及表 2 所示。

表 1：銀行分行及汽車維修分廠之實證研究結果及其引含之意義彙總表

銀行分行 財務績效		汽車維修分廠 財務績效		銀行及汽車業實證結果差異所引含之意義
收入	利潤	收入	利潤	
1. 員工素質及正確性滿意度對收入具正向影響; 同時, 時間之滿意度對收入有負向影響(12 月份及全部樣本)。	模型皆不具解釋力, 故無法分析影響因素之情況。	1. 員工素質及時間之滿意度對收入有正向影響(8 月份樣本)。	1. 員工素質及服務態度之滿意度對利潤具正向影響; 同時, 零件錯誤率對利潤有負向影響(10 月份樣本)。	銀行業可能因顧客之轉換成本低, 故雖然滿意度高, 但可能因忠誠度不易維持, 致使高的顧客滿意度並未明顯的帶來收入之正向影響。又銀行業之利潤影響因素可能受到太多外在因素之影響, 故本研究並未發現其影響因素為何。反之, 轉換成本高的汽車維修廠, 因易維持顧客之忠誠度, 所以高的顧客滿意度會帶來收入及利潤之正向影響。總之, 平衡計分卡之精神較適用於轉換成本高的行業之財務績效分析。

表 2：銀行顧客層級之實證研究結果及其引含之意義彙總表

賺錢之顧客		虧本之顧客	全部樣本	研究結果引含之意義
收入	利潤			
1. 時間滿意度及長期關係具正向影響(全部樣本)。 2. 正確性滿意度具負向影響, 而長期關係具正向影響(8 月份樣本)。	1. 時間滿意度及長期關係具正向影響(全部樣本)。 2. 正確性滿意度具負向影響, 而長期關係具正向影響(8 月份樣本)。	模型不具解釋能力, 故無法分析收入及利潤之影響因素。	模型不具解釋能力, 故無法分析收入及利潤之影響因素。	吾人只能從賺錢之銀行顧客中了解其收入及利潤之影響因素, 所以未來對賺錢顧客群之長期關係的維持、及滿意度之管理、及忠誠度之維持皆為相當重要之課題。

## 七、計畫結果之建議

本研究共分二年完成，此份報告為第二年之研究成果。本研究結果對學術及實務方面有下列之建議：

### (一)對學術方面之建議

1. 未來之研究者可加強理論基礎，深入探討財務績效受到員工面、內部營運面，及顧客面是「同期」或「落後」幾期之影響；又是「直線」或「非直線」之關係。
2. 未來之研究可運用本研究之架構，從事其他「產業」之研究。尤其在台灣目前傳統產業面臨著極大轉型及壓力之下，值得未來之研究深入探討各產業財務績效無法提昇之原因為何？又該改進及努力之方向為何？
3. 加強田野實證研究之變數衡量  
本研究嘗試以田野之資料從事實證研究，未來之研究者可加強各種變數之衡量，俾增進研究之內部效度及深入度。尤其本研究並未發現純益率之影響因素為何，未來之研究者可加強此方面之研究。

### (二)實務方面之建議

#### 1. 對銀行個案之建議

吾人從本研究中瞭解到銀行分行之收入影響因素為員工面及顧客面，所以為促進未來銀行收入之提昇，得好好地培養員工之素質；又在提高顧客之各項滿意度之同時得加強確認顧客之滿意度是否真能帶來顧客之忠誠度，若未能促進顧客之忠誠度時，銀行花費心血去促進顧客滿意度之增進，是無法幫助銀行財務績效之提昇的。又銀行可加強賺錢顧客之長期關係，及加強賺錢顧客之滿意度及忠誠度之管理，俾增進收入及利潤之提昇。

#### 2. 對汽車個案之建議

汽車維修廠個案之收入會受到員工素質及顧客滿意度之正向影響。又利潤受到員工素質、內部營運面之零件錯誤率、及顧客滿意度之影響。因

而為促進未來之收入及利潤之提昇，個案公司得同時加強員工素質之提昇、內部營運品質之增進，及顧客滿意度之有效管理。

#### 3. 對其它公司之建議

若公司要實行平衡計分卡，應考慮產業之特性而做調整。從實証中得知平衡計分卡之觀念可能比較適用於代替性低及轉換成本高的服務業之「財務績效」分析。因而值得吾人在實施平衡計分卡時分析之。

## 八、參考文獻

### 中文部分

1. 中央銀行經濟研究處，民國九十年，中華民國台灣地區金融統計月報，中央銀行經濟研究處，2月份。
2. 台北市汽車保養商業同業公會網站 (<http://www.car-service.org.tw>)。
3. 吳安妮，民國 87 年 8 月。驅動利潤與績效的利器—整合性成本系統（上），會計研究月刊。第 121-125 頁。
4. 吳安妮，民國 87 年 10 月。驅動利潤與績效的利器—整合性成本系統（中），會計研究月刊。第 52-58 頁。
5. 吳安妮，民國 88 年 1 月。驅動利潤與績效的利器—整合性成本系統（下），會計研究月刊。第 76-82 頁。
6. 劉啟群及楊慧敏，民國八十八年，台灣銀行產業結構及經營效率與會計獲利能力指標之關聯性研究，亞太管理評論，第四卷，第二期，109-129 頁。
7. 財政部金融局統計室，民國九十年，金融業統計輯要，第 280 期，1 月份。
8. 葉凱莉、喬友慶，民國九十年，顧客滿

意評量之再探討，管理評論，第二十卷  
第二期，87-111 頁。

### 英文部分

1. Agus. A., S. Krishnan, and S. Kadir. 2000. The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: A study of Malaysian manufacturing companies. *Total Quality Management* (July) : S808-S819.
2. Anderson, E., C. Fornell, and D. Lehmann. 1994. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* (July) : 53-66.
3. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and R. Rust. 1997. Customer satisfaction, productivity, and profitability : Differences between goods and services. *Marketing Science* (Vol.16) : 129-145.
4. Atkinson, A., and W. Shaffir. 1998. Standards for Field Research in Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research* (Vol. 10): P.41-68.
5. Banker, R., F. Potter, and D. Srivnasan. 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review* (January) : 65-92.
6. Blocher, E., and W. Berry. 1998. Cost Management with a Strategic Emphasis: Selected Manufacturing Cases. *Journal of Cost Management* (Vol. 12, No. 6): P. 6-11.
7. Blocher, E., K. Chen, and T. Lin. 1999. *Cases and Readings in Strategic Cost Management for Use with Cost Management A Strategic Emphasis*. Irwin McGraw-Hill Company.
8. Blocher, E., K. Chen, and T. Lin. 1999. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. Irwin McGraw-Hill Company.
9. Carter, R., and R. Narasimhan. 1994. The role of purchasing and materials management in total quality and customer satisfaction. *International Journal of Purchasing and Materials Management* (Summer) : 3-15.
10. Cooper, K., and R. Kaplan. 1998. *Cost and Effect*. Harvard Business School Press.
11. \_\_\_\_\_, and R. Slagmulder. 1998. Strategic Cost Management: Introduction to Enterprise-wide Cost Management. *Management Accounting* (Vol. 80, Iss. 2): P. 16-17.
12. \_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_. 1998. The Scope of Strategic Cost Management. *Management Accounting* (Vol. 79, Iss. 8): P. 16-18.
13. Dresener, M., and K. Xu. 1995. Customer service, customer satisfaction, and corporate performance in the service sector. *Journal of Business Logistics* (Vol.16, No.1) : 23-40.
14. Edvardsson, B., M. Johnson, A. Gustafsson, and T. Strandvik. 2000. The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products versus Services. *Total Quality Management* (September) : S917-S927.
15. Ellram, L., and S. Siferd. 1998. Total Cost of Ownership: A Key Concept in Strategic Cost Management Decisions. *Journal of Business Logistics* (Vol. 19, No. 1):

- P.55-77.
16. Fera, N. 1997. Using Shareholder Value To Evaluate Strategic Choices. *Management Accounting* (Nov.): P. 47-51.
  17. Foster, G., M. Gupta, and L. Sjoblom. 1996. Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions. *Journal of Cost Management* (Spring): P. 5-17.
  18. Freeman, T. 1998. Transforming Cost Management into a Strategic Weapon. *Journal of Cost Management* (Vol. 12, No. 6): P. 13-26.
  19. Gronholdt, L., A. Martensen, and K. Kristensen. 2000. The Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences. *Total Quality Management* (July) : S509-S514.
  20. Gruber, C., and S. Flannery. 1995. Team-based Cost Management. *Transactions of AACE International*. P. 11-16.
  21. Grundy, T. 1995. Beyond the Numbers Game: Introducing Strategic Cost Management. *Management Scouting* (London) (Vol. 73, Iss.3): P. 36-37.
  22. Grundy, T. 1995. Beyond the Numbers Game: Introducing Strategic Cost Management. *Management Accounting* (Mar): P. 36-37.
  23. Hartfeil, G. 1996. Bank one measures profitability of customers, not just products. *Journal of Retail Banking Services* (Summer) : 23-29.
  24. Heskett, J., T. Jones, G. Loveman, W. Sasser, Jr., and L. Schlesinger. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review* (March-April) : 167-174.
  25. Ittner, C., and D. Larcker. 1998. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* (Supplement) : 1-35.
  26. Kaplan, R., and D. Norton. 1992. The Balanced-scorecard: Measures that drive performances. *Harvard Business Review* (January-February) : 71-79.
  27. \_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_. 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* (September/October) : 134-147.
  28. \_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_. 1996a. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* (January/February) : 75-85.
  29. \_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_. 1996b. The Balanced Scorecard. Boston, MA. *Harvard Business School Press*.
  30. Koys, D. 2001. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology* (Vol. 54) : 101-114.
  31. Langenhop, C. 1994. Strategic Cost Management. *Management Accounting* (Vol., 75, Iss. 8): P.69.
  32. Lipe, M., and S. Sarterio. 2000. The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review* (July): 283-298.

33. Mills, R. 1996. Strategic Value Analysis: Linking Finance and Strategy. *Emerging Practices in Cost Management* : P. B5-1.
34. Reichheld, F. 1996. Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review* (March-April) : 56-69.
35. Reinartz, W., and V. Kumar. 2000. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing* (October) : 17-35.
36. Scharitzer, D., and C. Kollarits. 2000. Satisfied customers: Profitable customer relationships: Pharmaceutical marketing: How pharmaceutical sales representatives can achieve economic success through relationship management with settled general practitioners-an empirical study. *Total Quality Management* (September) : S955-S965.
37. Schneider, G. 1997. Integrated Cost Management: A Company-Wide Prescription for Higher Profits and Lower Costs. *Interfaces* (Vol. 27, Iss. 6): P. 143-145.
38. Shank, J., and V. Govindarajan. 1996. Measuring of the "Cost of Quality": A Strategic Cost Management Perspective. *Emerging Practices in Cost Management* : P. B10-1.
39. Siems, T., and R. Barr. 1998. Benchmarking the productive efficiency of U.S. Banks. *Financial Industry Studies* (December) : 11-24.
40. Wong, M. 1996. Strategic Cost Management. *Management Accounting* (London) (Vol. 74, Iss.4): P. 30-31.