

國立交通大學

工業工程與管理學系

碩士論文

設計策略地圖整合的平衡計分卡：

以台灣花卉產業為例

**A Strategy Map Integrated Balanced Scorecard**

**Design for the Flower Industry in Taiwan**

研究生：蔡耿全

指導教授：梁高榮 博士

中華民國九十八年七月

研究生：蔡耿全

指導教授：梁高榮博士

國立交通大學工業工程與管理學系

## 摘要

針對台灣的花卉產業，本論文將應用策略地圖理念來整合其平衡計分卡裡的各項關鍵績效指標。本質上，這些關鍵績效指標將從兩項重要觀點來強調其設計。對垂直觀點來說，這將致力於區隔出位於公司層次、供應鏈層次以及產業層次裡關鍵績效指標的差異。對水平觀點來說，這是從財務、學習與創新、內部流程以及顧客四階段構面來整合這些關鍵績效指標。在策略地圖理念下設計出關鍵績效指標的因果關係模式之後；接著依台灣五條花卉供應鏈問卷調查的統計結果，再訂定出不同層次與不同構面中的各項關鍵績效指標的目標值及允差值。然後透過 Cognos 軟體，在花卉資料倉儲上實作出所有的關鍵績效指標。針對上述三個不同的層次，再分別比較其關鍵績效指標實際值與目標值的差異來判斷其績效。又在策略地圖整合下，統計學裡的迴歸分析技術則用來驗證各項關鍵績效指標的因果關係模式之有效性。



關鍵詞：策略地圖、關鍵績效指標、平衡計分卡、花卉產業、迴歸分析

# A Strategy Map Integrated Balanced Scorecard

## Design for the Flower Industry in Taiwan

Student : Gan-Cyuan Cai

Advisor : Dr. Gau-Rong Liang

Department of Institute of Industrial Engineering & Management  
National Chiao Tung University

### **Abstract**

The well-known strategy map concept has been applied to integrating the Key Performance Indexes (KPIs) of balanced scorecard for the flower industry in Taiwan. Essentially two important viewpoints are emphasized for the design of KPIs. For the vertical viewpoint, the effort is to distinguish the KPIs at the firm level, at the supply chain level, and at the industry level. For the horizontal viewpoint, the effort is to integrate the KPIs from the financial, the learning and innovation, the internal process, and the customer perspectives. After designing the causality model of the KPIs under the strategy map, the target value of each KPI with its tolerance at each level and at each perspective is specified from a questionnaire-based survey with respect to the five flower supply chains in Taiwan. Then all the KPIs have been implemented through a flower data warehouse based on software Cognos. There the actual values and the target values are compared for evaluating the performances at three different levels. Also the regression analysis in statistics is used to validate the causality model of the KPIs under the strategy map.

Keywords : strategy map, key performance indexes, balanced scorecard, flower industry, regression analysis

## 致謝

首先，這篇論文能夠完成，要感謝梁高榮老師的細心指導，從訂題目到最後的審閱，梁老師都盡心盡力地給予意見，讓本人感覺本身並非單兵作戰，而是有盞明燈在指引。梁老師學識淵博讓我大開眼見，在討論某個問題時，有時大家腦筋轉不過來，而老師馬上點出癥結，頓時每個人茅塞頓開，使得我們獲益良多，您能當本人的指導教授真是三生有幸。此外，也感謝張永佳老師及唐麗英老師在本論文上給予意見，尤其是唐麗英老師特地撥空大駕光臨口試而犧牲其他時間，讓本人很感動。

再來，由衷地感謝學長姐－粗皮、陳音帆、Mia 三人平日教學傳授花卉資料倉儲的管理方法，尤其是那段建置花卉供應鏈戰情室的時間，大家忙得不可開交，甚至會發生一些小火花，索性大家都彼此包容讓事情圓滿結束，真的很謝謝你們，尤其是粗皮把研究室管理得有條有理，讓大家都用得很方便。

猴子，你是我的戰友，我們一起上刀山、下油鍋，排除萬難將事情做好，想起剛進來這個陌生的環境時，也多虧有你讓我覺得很溫馨，感謝你教我很多事，希望你之後的路能夠走得順利並完成自己的夢想。學弟黃柏勳，你是我 LAB 第一個認識的人，也教我很多知識如同學長般的指導，假如沒有你的話，本論文一開始就會卡關了，你是 LAB 的支柱，願你完成自己的夢想。另外，也感謝學弟妹便便、樺哥、小鄭、顧胖及 Inny 平日快樂的相處，你們真的很優秀，以及新進成員－斯斯學妹的熱心讓我很感動。

最後，要感謝我的父母親的資助，讓我這兩年來能順利的讀完，接下來就看我回報你們了，以及還有姐姐跟哥哥的關懷。本論文撰寫期間曾參與國科會計劃「驅動誘因供應鏈設計，計劃編號(NSC 97-2221-E009-110)」及接受支助，特別感謝。



# 目錄

摘要.....	i
Abstract.....	ii
致謝.....	iii
目錄.....	iv
圖目錄.....	vi
表目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究動機.....	1
1.2 問題界定.....	2
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究方法.....	3
1.5 論文架構.....	4
第二章 文獻回顧.....	5
2.1 台灣花卉產業的介紹.....	5
2.1.1 地理氣候環境.....	5
2.1.2 台灣花卉產業的演變.....	5
2.1.3 台灣花卉產業運作的架構.....	8
2.2 財務報表簡介.....	9
2.3 平衡計分卡.....	10
2.3.1 四大構面的內容.....	10
2.3.2 關鍵績效指標.....	11
2.3.3 策略地圖.....	13
2.4 平衡計分卡運用.....	15
2.4.1 平衡計分卡對商業化技術的評價—廠商層次.....	15
2.4.2 使用平衡計分卡在電子產業上的逆向供應鏈—供應鏈層次.....	16
2.4.3 平衡計分卡資訊化的推廣.....	18
2.4.4 平衡計分卡與供應鏈管理.....	18
2.5 花卉產業商業智慧軟體的應用.....	20
第三章 花卉產業策略地圖與關鍵績效指標設計.....	22
3.1 設計平衡計分卡之研究方法.....	22
3.2 廠商層次的平衡計分卡與策略地圖設計.....	23
3.3 供應鏈層次的平衡計分卡與策略地圖設計.....	27
3.4 產業層次的平衡計分卡與策略地圖設計.....	32
3.5 設計平衡計分卡中的關鍵績效指標系統的製作流程.....	35
3.6 設計理想與現實的實況差異.....	36
3.7 使用迴歸分析及相關係數驗證策略地圖.....	39
3.7.1 廠商層次的分析.....	40
3.7.2 供應鏈層次的分析.....	41

3.7.3 產業層次的分析.....	42
3.8 三個層次共同性指標的關係.....	45
第四章 平衡計分卡的實作.....	46
4.1 系統目標值及允差的設定.....	46
4.1.1 使用 WISH 系統資料做常態性檢定及結合經濟成長率.....	46
4.1.2 問卷設計的重點.....	46
4.2 使用 Cognos 8 設計平衡計分卡.....	48
4.2.1 廠商層次的平衡計分卡.....	48
4.2.2 供應鏈層次的平衡計分卡.....	51
4.2.3 產業層次的平衡計分卡.....	53
第五章 平衡計分卡的績效改進分析.....	57
5.1 比較.....	57
5.1.1 理論面比較.....	57
5.1.2 系統呈現面比較.....	58
5.1.2.1 指標存在的必要性比較.....	62
5.2 新舊系統的設計比較.....	64
5.2.1 以產業層次比較說明.....	64
5.2.2 以供應鏈層次比較說明.....	65
5.2.3 以廠商層次比較說明.....	66
5.3 新系統案例說明.....	68
5.3.1 以產業層次說明.....	68
5.3.2 以供應鏈層次說明.....	69
5.3.3 以廠商層次說明.....	70
第六章 結論與未來研究方向.....	71
6.1 結論.....	71
6.2 未來研究方向.....	72
參考文獻.....	73
附錄 1 系統內的關鍵績效指標.....	75
附錄 2 舊系統的優缺點問卷的調查分析.....	87
附錄 3 各花市的問卷調查分析.....	90
附錄 3.1 台北花市問卷調查分析.....	90
附錄 3.2 台中花市問卷調查分析.....	92
附錄 3.3 彰化花市問卷調查分析.....	94
附錄 3.4 台南花市問卷調查分析.....	96
附錄 3.5 高雄花市問卷調查分析.....	98

## 圖目錄

圖 1.1 基本的平衡計分卡策略地圖.....	2
圖 1.2 研究方法.....	3
圖 1.3 本論文之架構圖.....	4
圖 2.1 台灣花卉產業基本流程圖.....	8
圖 2.2 台灣地圖與五家花市的位置.....	8
圖 2.3 目標值及最低容忍值的界限所顯示的燈號(望大為例).....	12
圖 2.4 系統指標顏色設定.....	12
圖 2.5 系統指標設定內容.....	12
圖 2.6 平衡計分卡策略地圖架構.....	13
圖 2.7 逆向供應鏈對照平衡計分卡.....	17
圖 2.8 供應鏈管理架構連接對應的平衡計分卡.....	19
圖 2.9 平衡供應鏈計分卡之四大構面的內容.....	19
圖 2.10 關鍵績效指標之摘取、轉換過程.....	21
圖 2.11 使用 Metric Designer 製作指標的流程.....	21
圖 3.1 研究方法之流程.....	22
圖 3.2 台灣花卉廠商的種類.....	23
圖 3.3 廠商層次中四個構面的主要對象.....	24
圖 3.4 廠商層次之策略地圖.....	26
圖 3.5 高雄花市花卉拍賣流程.....	28
圖 3.6 供應鏈層次—拍賣市場中四個構面的主要對象.....	29
圖 3.7 供應鏈層次—拍賣市場之策略地圖.....	31
圖 3.8 產業層次中四個構面的主要對象(項目).....	32
圖 3.9 產業層次之策略地圖.....	34
圖 3.10 KPI 的系統主要製作流程.....	35
圖 3.11 常態性檢定在 Statistical 軟體下所顯示的圖形.....	39
圖 3.12 獨立性及同質性檢定在 Statistical 軟體下所顯示的畫面.....	39
圖 3.13 三個層次中共同性指標的影響關係.....	45
圖 4.1 常態分配取 0.68 倍標準差( $\sigma$ ).....	46
圖 4.2 總成交金額指標.....	47
圖 4.3 台灣花卉市場交易金額前十大.....	49
圖 4.4 花卉廠商層次拍賣量在 SPSS 軟體下跑出的畫面.....	49
圖 4.5 Cognos8 花卉廠商層次的指標.....	50
圖 4.6 Cognos8 廠商層次之四大構面.....	50
圖 4.7 問卷設計流程.....	51
圖 4.8 Cognos8 供應鏈層次—台北花市指標.....	53
圖 4.9 Cognos8 供應鏈層次—台北花市之四大構面.....	53
圖 4.10 Cognos8 產業層次的指標.....	55
圖 4.11 Cognos8 產業層次之四大構面.....	55

圖 5.1 系統註解及單位顯示.....	58
圖 5.2 台灣五家花市的位置.....	59
圖 5.3 系統內的策略地圖.....	59
圖 5.4 「台灣花卉供應鏈戰情室設計」2008 年 12 月產業層次 BSC 的現況.....	64
圖 5.5 本研究 2008 年 12 月產業層次 BSC 的現況.....	65
圖 5.6 「台灣花卉供應鏈戰情室設計」2008 年 12 月供應鏈層次 BSC 的現況.....	66
圖 5.7 本研究 2008 年 12 月供應鏈層次 BSC 的現況.....	66
圖 5.8 「台灣花卉供應鏈戰情室設計」2008 年 12 月廠商層次 BSC 的現況.....	67
圖 5.9 本研究 2008 年 12 月廠商層次 BSC 的現況.....	67
圖 5.10 平衡計分卡的系統回顧單一歷史指標.....	68





# 表目錄

表 2.1 台灣花卉產業經營的演進歷史.....	6
表 2.2 財務報表組成項目的介紹.....	9
表 2.3 普遍性指標.....	11
表 2.4 實際值、目標及允差的介紹.....	11
表 2.5 財務構面的策略目標、指標及定義和解釋.....	15
表 2.6 顧客構面的策略目標、指標及定義和解釋.....	15
表 2.7 內部流程構面的策略目標、指標及定義和解釋.....	16
表 2.8 學習與成長構面的策略目標、指標及定義和解釋.....	16
表 2.9 電子產業的逆向供應鏈之平衡計分卡四大構面.....	17
表 2.10 Cognos8 之元件功能介紹.....	20
表 2.11 Cognos8 的功能說明.....	20
表 3.1 廠商層次之目標、訂定理由及指標.....	25
表 3.2 五家花市所屬單位.....	27
表 3.3 各花市經理理念、未來展望或目標及精神.....	27
表 3.4 供應鏈層次之目標、訂定理由及指標.....	30
表 3.5 產業層次之目標、訂定理由及指標.....	33
表 3.6 廠商層次指標的現實可行性.....	36
表 3.7 廠商層次指標不可行的原因.....	36
表 3.8 供應鏈層次(花市)的現實可行性.....	37
表 3.9 供應鏈層次(花市)指標不可行的原因.....	37
表 3.10 產業層次的現實可行性.....	37
表 3.11 產業層次指標不可行的原因.....	38
表 3.12 廠商層次目標各依變項及自變項的檢定.....	40
表 3.13 供應鏈層次目標各依變項及自變項的檢定.....	41
表 3.14 產業層次目標各依變項及自變項的檢定.....	43
表 4.1 廠商層次中目標值與允差的設定內容.....	48
表 4.2 廠商層次(以農會、合作社、公所為例)理論上與系統上的指標對應.....	50
表 4.3 五家花市問卷的匯整.....	51
表 4.4 五家花市匯整目標值及允差.....	52
表 4.5 廠商層次理論上與系統上的指標對應(以台北花市為例).....	52
表 4.6 台灣花卉指標使用 SPSS 產生的 KS 檢定結果.....	54
表 4.7 台灣花卉產業平均、標準差、目標值、最低容忍值及允差.....	54
表 4.8 產業層次目標值與允差的設定內容.....	55
表 4.9 產業層次理論上與系統上的指標對應.....	55
表 5.1 公司層級之關鍵績效指標.....	57
表 5.2 本研究目標及指標以及解釋理由的架構.....	57
表 5.3 廠商層次「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」與本研究的指標比較.....	60
表 5.4 供應鏈層次「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」與本研究的指標比較.....	60

表 5.5 產業層次「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」與本研究的指標比較.....	61
表 5.6 本研究的三個層次中四個構面的指標數目.....	61
表 5.7 「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的三個層次中四個構面的指標數目.....	61
表 5.8 廠商層次本研究與「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的指標存在或非存在理由.....	62
表 5.9 供應鏈層次本研究與「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的指標存在或非存在理由.....	62
表 5.10 產業層次本研究與「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的指標存在或非存在理由.....	63
表 5.11 產業層次系統內 2008 年 11 月與 12 月的績效表現.....	69
表 5.12 供應鏈層次(以台北花市為例)系統內 2008 年 12 月的績效表現.....	69
表 5.13 廠商層次(以農會、合作社、公所為例)系統內 2008 年 12 月的績效表現.....	70



# 第一章 緒論

本章共有五節。1.1 節為研究動機；1.2 節為問題界定；1.3 節為研究目的；1.4 節為研究方法；1.5 節為「論文架構」。

## 1.1 研究動機

哈佛大學會計學系的教授—羅伯·柯普朗(Robert Kaplan)以及 Nolan Norton 的負責人—大衛·諾頓(David Norton) [21]，在 1992 年提出「平衡計分卡」(The Balanced Scorecard) 的學說。內容闡述以往企業在檢視績效，都過於重於財務構面，忽略其他的構面的發展。單單這樣做是不夠的容易會發生未來公司的虧損狀況，因此對症下藥另外找出三個構面，形成績效評估[24]之平衡計分卡的主要四大構面。平衡計分卡除了四大構面之外，整體架構還有兩項，分別是「企業使命」及「競爭策略」。而從「企業使命」來看，一家企業如果有寬廣遠大的夢想，那將會對整個企業注入一股活力泉源，因為有夢最美、追逐而飛，伴隨而來的就是企業內部團結，擬定出達成使命的策略，讓公司員工上下一心，為追求共同的目標而努力。

謝昇晏學長在 2008 年所研究的「台灣花卉供應鏈戰情室設計」[7][8]中，有涵蓋平衡計分卡系統，主要為協助花卉相關人員做決策，在論文中有闡明每個指標及都有訂定理由，讓人了解原因；使用的系統充分地發揮出顏色及符號管理，並搭配數字及圖表的呈現使管理者一目了然。除此之外，還附加貼心的預警系統設計，當指標發生變化時可以立即寄電子郵件通知。儘管如此還是有很大的缺失，就基本理論而言似乎不太妥當，在四大構面中，都是以一個目標為主在搭配數個指標，若以平衡計分卡四大構面間的因果關係來看，很難想像有關連之處；接著就以實際面來說，系統指標伴隨著前面理論設計，沒有詳細說明每個指標所追求的目標及訂定理由。

除此之外，之前 2007 的「花卉產業移動式戰情室設計系統」[7]，有請 20 位用過平衡計分卡系統的使用者，針對此系統的指標、操作介面及呈現畫面，寫下他們的認為的優點、缺點及建議問卷，而發現此系統的問題很多，而吾人將這些放在本研究的附錄。

綜合上述，本研究將針對缺失做修正，並以「策略地圖」(Strategy Map) [22]為導向設計出因果關係的平衡計分卡，仍以廠商、供應鏈及產業三個層次去做設計。產業是針對台灣整個花卉產業；而供應鏈層次是針對台灣花卉五家拍賣市場分別位於台北、台中、彰化、台南及高雄；最後是廠商層次是針對農會、合作社、團體、進口商、行口商及企業。

理論上將每個目標對應至符合的指標並寫出訂定理由，並且將問卷的回覆，針對其缺點及建議竭盡所能地更改系統，希望藉此系統可以讓台灣整個花卉產業發展更順利，幫助花卉相關業者最好的決策。

## 1.2 問題界定

目前我國花卉產業，從最初的拍賣自動化—掛上拍賣鐘，讓物動人不動如此方便的拍賣方式受到拍賣市場青睞，連臨國新加坡、日本、中國大陸...等等都效法我國的花卉拍賣自動化方式。更在近年來陸續建立台北、彰化、台南、台中及高雄五家花卉拍賣市場的資料超市，並將五家資料超市匯整，並建立資料倉儲系統，以上整個系統稱作「花卉產業利基發現系統」(Flower Industry Niches Discover, FIND)[4]，提供了即時化的服務讓花卉相關人員都可得到最新的消息。

最近，為了從資訊管理提升至知識管理，以及讓管理者或決策者擁有一間舒適的空間，因此在交通大學管理二館 101 室，建置了「花卉戰情室」[7]。這代表了我國花卉產業結合資訊化技術，創造了不同方式的管理。這間花卉戰情室不但可以讓花卉業者掌握想要的知識，更可以讓政府官員或業者對我國花卉產業的經營了解，進而決定施政方針，促使我國花卉產業能夠更健全、朝向「花卉產業永續經營」的目標前進。

雖然台灣花卉供應鏈戰情室設計[8]中有建置平衡計分卡系統，但存在下列的問題：

### 1. 「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的研究中缺乏策略地圖

一個完整的平衡計分卡，需要一個策略地圖，內容描述企業願景、競爭策略以及四大構面間目標的關係，且從底部依序為學習與成長、企業內部流程(或業務流程)、顧客關係及財務構面。如圖 1.1 所示：

### 2. 「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的研究中並沒有詢問花卉產業相關人員的資料

平衡計分卡最主要為「適用」並不只是「使用」而已，以系統來說“目標值”沒有做資料搜尋、統計分析或訪問花市人員...等等，相對地“允差百分比”地反之亦然。

### 3. 「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的研究中指標擺放有誤

由於平衡計分卡，每個構面其目標所對應的指標應該要精準，因為系統資料有限，並不能建立十全十美的平衡計分卡系統，但也要符合正確平衡計分卡的意涵。

### 4. 「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的研究中目標設立有問題

每個構面下都有其目標，並不是一個構面配上一個目標，這是為了要建立策略地圖，及每個目標最起碼都有一個指標所搭配。

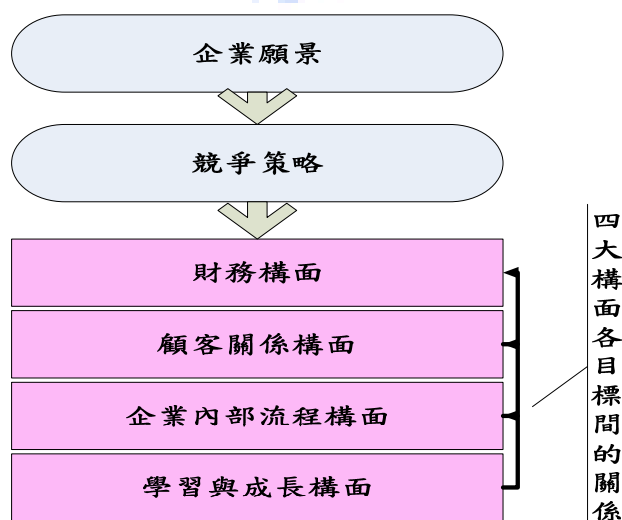


圖 1.1 基本的平衡計分卡策略地圖

## 1.3 研究目的

本研究目的，在於如何設計出有因果關係的花卉產業平衡計分卡，使得四大構面中目標間彼此有關係。因此，對花卉產業中三個層次即產業層次、供應鏈層次和廠商層次，分別去設計合適的平衡計分卡。除此之外，三個層次的平衡計分卡都以 Cognos8 軟體[8]再重新實作。但在此系統設計階段，有所謂的目標(Target)、允差(Tolerance) [8]的設計問題，如何得到合適的值，以及三個層次中是否都能順利地用問卷的型式去取得資料，都要去評估探討。最後，針對不能以問卷取得資料，必須使用 WISH(Wholesale Information Sharing Hotline, 批發資訊分享熱線) [4]截取所需的資料，搭配統計方法套裝軟體去檢定是否服從某分配，並加以運用。

## 1.4 研究方法

本論文的研究方法有下列特色，採用策略地圖[22]導向及針對三個層次去設計：

### 1. 使用策略地圖導向

本研究是以策略地圖去設計平衡計分卡，此方法為主要呈現四個構面間的目標影響關係，可以突顯出四大構面間層層相關密不可分，可以從中了解目標影響後續的發展狀況。

### 1. 分別針對廠商、供應鏈及產業層次設計

就不同層次而言，所採取的願景及策略不一樣，而訂定的目標值也不盡相同，所設計的平衡計分卡也要因對象而異。

### 2. 問卷調查

本研究強調適用並不只是採用而已，針對主要研究的對象一寄出問卷並透過連絡了解其中的運作狀況，竭盡所能地訂出合理的目標及指標內容設定。

### 3. 建立系統

利用商業智慧軟體，使用前人所創設的花卉資料倉儲，建立一個資訊系統化的平衡計分卡，能夠藉由此系統協助台灣花卉產業領先全球。

以上敘述其圖 1.2 所示：

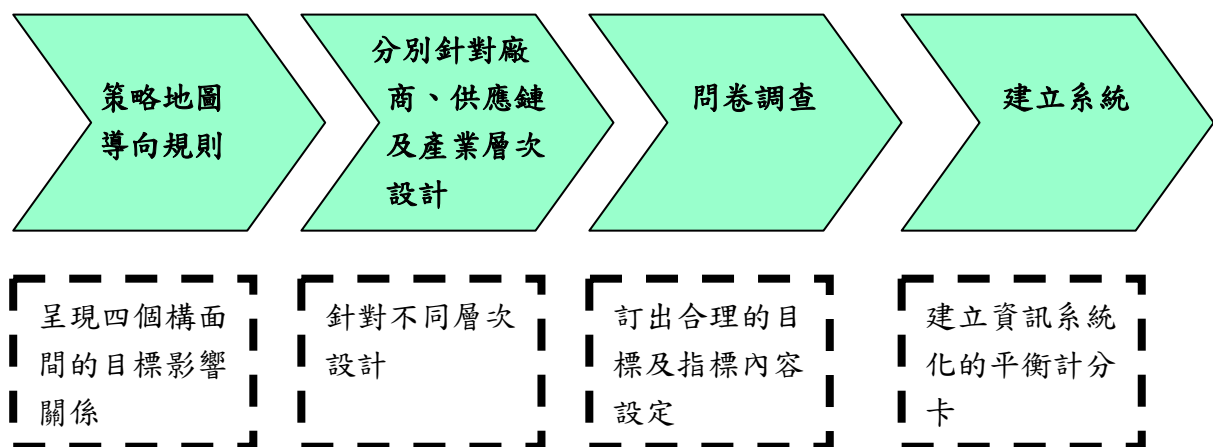


圖 1.2 研究方法

## 1.5 論文架構

本研究之內容編排如下，圖 1.4 為本論文之架構圖。

第一章：緒論—包括了論文研究動機、問題界定、研究目的及研究方法。

第二章：文獻回顧—內容主要描述探討產業背景地理氣候環境，還有花卉產業的演變。以及平衡計分卡的由來，和它的應用手法，前人研究者如何使用在三個層次上，和目前使用商業軟體去設計合適的平衡計分卡。

第三章：設計平衡計分卡—從公司、供應鏈及產業去設計平衡計分卡。

第四章：平衡計分卡的實作—會先針對系統中的目標值及允差敘述如何去設定，之後會介紹設計過程及結果。

第五章：平衡計分卡的績效改進分析—會跟「台灣花卉供應鏈戰情室設計」來作比較說明。

第六章：結論與未來研究方向。

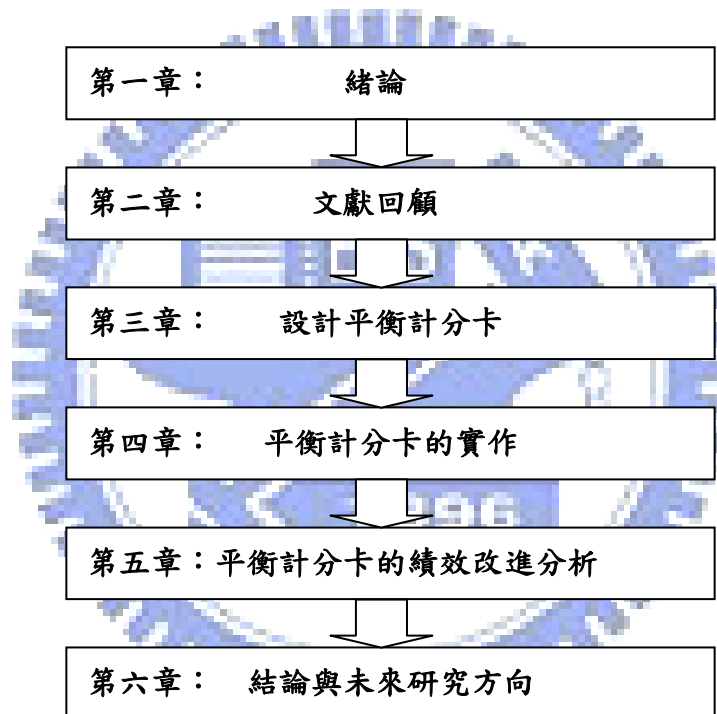


圖 1.3 本論文之架構

## 第二章 文獻回顧

在此章節中，主要敘述建立花卉產業平衡計分卡，所探討的產業背景資料，以及研究方法及相關的敘述。首先是台灣花卉產業、財務報表及平衡計分卡的介紹；接著說明策略地圖的使用說明；再來是平衡計分卡的應用，以及商業智慧軟體的應用介紹。本章一共分為五節：2.1 節台灣花卉產業的介紹；2.2 節財務報表；2.3 節平衡計分卡；2.4 節平衡計分卡運用；2.5 節商業智慧軟體的應用介紹。

### 2.1 台灣花卉產業的介紹

先介紹台灣花卉的地理環境，再介紹台灣花卉產業的演變，最後是台灣花卉產業的供應鏈。此節又分為 3 小節：2.1.1 節地理氣候環境；2.1.2 節台灣花卉產業的演變；2.1.3 節台灣花卉產業的供應鏈。

#### 2.1.1 地理氣候環境

台灣[6]位於熱帶及溫帶的交接處，年平均溫度約 22 左右、年平均降雨量約 2500 公釐。在雨量方面，在夏天因為盛行西南季風，加上鋒面滯留在 5、6 月時全台各地會形成降雨，也就是俗稱梅雨季節，在 7 月、8 月甚至到了 9 月會受到颱風的侵襲，因此梅雨季節跟颱風都為台灣本島帶來充沛的雨量，也是台灣中南部的降雨來源。在氣溫方面，全台各地越往北溫差越大，地勢越高溫差越小但偏低，整體而言溫差不超過 15°C；在地形方面，由於山多平原少地勢高低起伏很大，而且東部以縱谷、山地為主，西部平原較多，讓台灣地理環境很複雜。在這樣的環境之下，也讓台灣的農作物顯得格外的多樣性，例如在山區丘陵地常見的作物就是茶業、高麗菜...等等，而在平原地帶多數農作物都以稻米、花卉為主。

台灣的花卉產業就是在這樣的地理氣候[6]環境下，使得花卉種植成果多樣化。台灣地勢的方面由於西部面積較大、平原多及市場大，因此絕大部分的花卉產業都以西部為主。例如，台灣彰化田尾富有花海的美稱、以及北部山區種植海芋...等等，但在台灣東部比較少出現這樣的場景。

#### 2.1.2 台灣花卉產業的演變

台灣花卉產業總共經過主要的三個時期—創始期、開拓期、奠定發展期，才有今日的規模。而目前有五家花卉拍賣市場分別位於台北、台中、彰化、台南及高雄，其總產值超過 100 億台幣。從原先在台北橋頭由經營者沿街叫賣的方式，到供應商及承銷商集中到花卉拍賣市場交易；從行口委賣及議價到電子資訊化拍賣；從原本臺面下交易不公而引發爭議到公平、公開及公正的拍賣交易；從原本資訊非透明化到資料倉儲的設立結合電腦資訊設備，讓整個資訊透明化，而目前並升格為花卉產業戰情室，讓花卉產業有關的人員，可以藉此運籌為幄、決勝於千里之外。整個花卉產業的經營演進過程可由表 2.1 來詳加說明：

表 2.1 台灣花卉產業經營的演進歷史[11]

<b>創始期</b>	
1970 年代之前	1.是以台北市延平北路三段為最大集散兼批發市場，專業花卉種植面積約 234 公頃，產值為 5300 萬元。 2.商家經營者是以叫賣的方式進行，其交易方式停留在行口委賣及議價。
1972 年	「財團法人台灣區花卉發展協會」設立，以花卉推廣設立宗旨。
1975 年	遷移到酒泉街萬和宮前廣場，及結合王氏宗祠的盆花業者，形成酒泉花市。
1978 年	專業花卉生產面積擴增 1200 餘公頃、產值達 4 億餘元。
<b>開拓期</b>	
1981 年	主要拓展國產花外銷的「台灣區花卉輸出業同業公會」設立，國內花卉對外輸出業務與國外花卉最新的流行動態，有了最先的資訊掌握。
1986 年	台北市長許水德蒞臨酒泉花市視察，並指示籌組專業性花卉批發市場。
1987 年	酒泉花市遷入台北的民族東路的濱江市場，成立濱江花市自治會。
1988 年	1.由花農及花商出資的台北花卉產銷股份有限公司成立，並正式經營濱江花市，為全台首座純民營花卉批發市場。 2.開創了國內花卉批發市場交易電腦化先例，並建立了三公(公平、公正、公開)的交易制度。
1990 年	全省花農普查作業開始，花卉專業生產面積擴增達 6206 公頃
1992 年	1.台北花卉經營的濱江花市，正式進入三線電腦化拍賣鐘階段。 2.國內花卉產地行情報導及電腦連線作業驗收完成。 3.開始實施切花等級二碼標示法，為國內切花交易市場的品質認定，正確的遵循方向。
1993 年	台北花卉公司在濱江花市興建完成全台第一座盆花交易展示室，執行盆花「樣品預約訂貨」與「現貨交易」，開始了國內盆花交易
1994 年	1.彰化花卉批發市場正式成立，並以彰化縣花卉生產合作社為經營主體。 2.以台南市農會為經營主體的台南市綜合農產品批發市場成立，除經營果、菜、畜產、漁產等農特產品外，更同時經營批發業務。
1995 年	1.台中花卉批發市場正式成立，以台灣省花卉運銷合作社為經營主體，台灣花卉批發市場進入戰國時期，也為全國各地花農，因應市場需求提供不同的供貨選擇。 2.國內盆花的發展起步較晚，一直到同年 11 月 26 日以盆花經營與推廣業務為主軸的「中華盆花發展協會」正式在台北成立，並陸續拓展至北、中、南各縣市設立分機構，國內的盆花產銷也正式邁入另一個發展階段。
<b>奠定發展期</b>	
1997 年	1.台北花市批發市場搬遷至內湖，濱江花市走入歷史，並正式易名為台北花市。 2.台北花市引進最先進的荷蘭式四線電腦拍賣鐘設備，花卉拍賣進入另一個新領域。
1999 年	花現新台灣在全國五大都會區，進行為期一個月的宣傳推廣活動，具體落實文化紮根目標，除此之外並為國內花卉的示範推廣注入一劑強心針，全國花卉專業生產面積擴增達 10848 公頃。
2000 年	為期半個多月的 2000 台灣花展，具體呈現國產花卉精漂亮的一面，並吸引國內民眾近百萬人次入園參觀，亦證明了國內籌辦超大型花展的能力。
2001 年	1.切花訂貨交易制度在台北花市推出，強調以最佳花卉品質、鮮度及最合理的花卉產銷價格，



	<p>逐步克服現在有花卉運銷流程中的瓶頸，並促使產業邁入有效率、高效益的交易模式，全面提升國內花卉競爭力。</p> <p>2.標準化瓶插試驗室正式在台北花市設立，除提供國內切花交易品質檢驗與認定的依據外，並希望輔導產地花農正確的採收處理流程與包裝標準，以推展國產花卉成為國際間最佳的優良品牌。</p> <p>3.花卉電子交易市集在農委會與眾多專家學者的積極輔導下，在台北花市開始試行，這一項顛覆傳統的網路下單項作業，提供給供需雙方全新的交易選擇，也同時為國內花卉產業的未來發展開啟了新紀元，也為國內農產運銷體系，增加了一項與國際間競爭的籌碼。</p>
2002 年	<p>在行政院農業委員會的大力輔導下，台北花市的電子交易市集應運而生，透過網路交易的具體建構，將花卉供銷雙方全面導入電子交易市集的一環。</p>
2003 年	<p>1.由農委會委託交通大學策劃執行的國內花卉批發市場歷年來交易資訊倉儲系統—「花卉批發資訊分享熱線(簡稱 FIND)」，正式啟動，這可說是世界第一創舉，將花卉批發市場交易訊息製作成以資料庫方式，可以自動「交叉查詢」的系統，對研究花卉與分析交易行情將有相當大的幫助。</p> <p>2.籌組多時的「高雄國際花卉公司」，也加入南台灣花卉市場的經營角逐。</p> <p>3.由財團法人台灣區花卉發展協會及台北大學共同執行的「花想—2003 年第一屆關渡花卉藝術節」正式舉行、也創下先前未有的在大學校園舉辦大型花展先例。</p>
2004 年	<p>1.台灣區花卉發展協會取得 AIPH 國際園藝生產者協會台灣國籍。</p> <p>2.台灣首次爭取主辦第八屆亞太蘭展，向世人印證此次展覽會創下了十天總參觀人數超過 15 萬人次，也是歷年來台灣蘭花活動之冠。</p> <p>3.由財團法人台灣區花卉發展協會及台北藝術大學舉辦「花與神話—2004 第二屆關渡花卉藝術節」。</p> <p>4.花卉苗木為主要經營項目的台北市「南區花木批發市場」正式成立，加入台灣花卉市場經營角逐。</p> <p>5.台灣區花卉發展協會代表我國參加在日本舉辦的國際花卉博覽會，在十九個國家近四十個園藝花卉團體比賽中，台灣代表團打敗競爭對手，勇奪國際交流館室內佈「金賞獎」。</p> <p>5.行政院農委會為推展國產蝴蝶蘭，特別結合中華航空公司，共同將原本即具有高度競爭力的優質農產品到世界各角落，同時也是一項最符合經濟效益的傳達方式。</p> <p>6.前往新加坡舉辦「四季花卉在台灣~優質花卉貿易展」，具體有效地開拓台灣花卉外銷市場到東南亞。</p>
2005 年	<p>1.參與中東杜拜貿易展，首次開啟了台灣花卉進軍中東。</p> <p>2.台北花市與日本國鶴見花市締結姊妹市，藉由雙方花卉產業使兩國之間能有更進一步的交流發展。</p> <p>3.在日本鶴見花市辦理台灣東季促銷活動，進一步推薦給日本花卉市場台灣最優質的花卉。</p> <p>4.由財團法人台灣區花卉發展協會及國立台北藝術大學舉行「奔 FUN 青春—2005 第三屆關渡花卉藝術節」。</p>
<b>最近發展</b>	
2007 年	<p>在交通大學管理二館 101 室建立花卉戰情室[7]，此舉為世界花卉產業中獨步，更為我國花卉產業寫下新紀元。</p>

### 2.1.3 台灣花卉產業運作的架構

在生物科技的幫助下產生新花苗品種，再由花農在產地種植收成後，經由農會、產銷班送往花卉拍賣市場或直接賣給批發商及外銷商；此外，花卉拍賣市場也同樣地接受進口商的花卉；而批發商、少數的零售商及外銷商會去拍賣市場競價花卉；絕大多數的零售商會向批發商購買花卉，再將花卉販賣給消費者；而外銷商最後也將花卉銷往海外，如圖 2.1 所示，而廠商層次、供應鏈層次及產業層次也有不同的界限區分。而供應鏈層次的全台五家花卉拍賣市場位置如圖 2.2 所示。

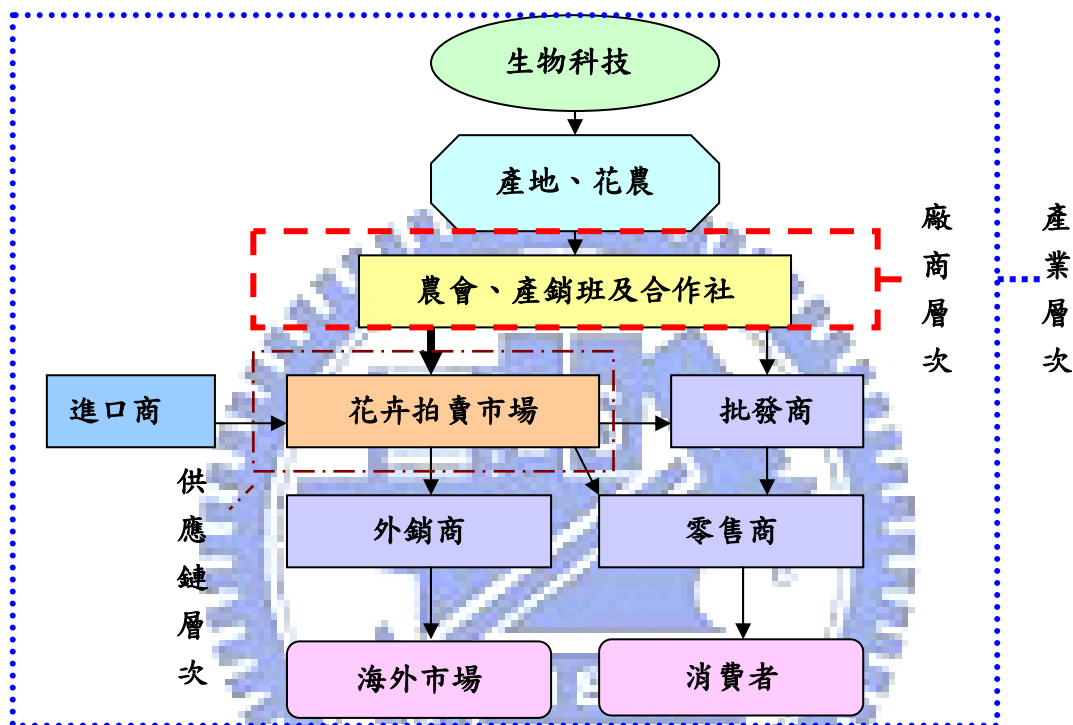


圖 2.1 台灣花卉產業基本流程圖



圖 2.2 台灣地圖與五家花市的位置[17]

## 2.2 財務報表簡介

財務報表(Financial Statement) [1]，一般是指企業在年終結算後所編製的會計報告，根據我國財務會計準則第一號公報規定，是包括：1.資產負債表(Balance Sheet)、2.損益表(Income Statement)、3.現金流量表(Cash Flow Statement)、4.業主權益變動表(Statement of Changes in Owner's Equity)等報表如表 2.2 所示。按企業在年終編製報表的目的，對內在於明示財產增減變化的情形，藉以提供改善管理的方法和決定營業政策的參考；對外在於明示財務現值的確數，藉以謀求企業信用的鞏固和擴展營業的誘力。

閱讀財務報表[2]，可以幫助投資人判斷投資風險是否存在，以決定投資目標，甚至求職時，也可藉而瞭解企業的整體趨向，以及評估其獲利情況是否穩定、良好而具有未來經營性。

表 2.2 財務報表組成項目的介紹

組成項目	說明
資產負債表	資產負債表[2]主要表達企業在某特定日期，所持有的「資產」，以及籌措運用資金的來源——「負債」、「業主權益」。
損益表	損益表[2]係將企業某一段會計期間的經營成果，亦即一切收入與費用的集中表現，用以表達這段期間的盈餘情形。當收入額大於費用時，所發生的盈餘為純益或淨利；反之，則稱為存損或淨損。
現金流量表	站在財務報表分析[1]的立場來說，是對企業於此一會計期間的現金流動情形，作進一步的研究分析。也就是說，對此企業於此一會計期間的現金餘額，再進一步的將全期現金流入(Cash in Flow)和現金流出(Cash out Flow)作詳細的分析，以便瞭解其增減變化的原因和結果。
業主權益變動表	業主權益變動表[2]在於顯示企業在某段會計期間內，業主權益的增減變動情形。業主權益變動表所含的項目較保留盈餘表多，內容主要有期初權益數、本期增減原因(如本期純益轉入、出售固定資產轉入、出售固定資產收益、盈餘分配、業主減貸)及期末權益數額。

財務報表所呈現主要為公司的收入及獲利狀況，且這方面資訊只是過去的表现，但平衡計分卡不只保有原來財務報表的特色，同時也兼顧了公司內部的營運狀況，還有外部顧客對公司的表現，以及未來公司競爭優勢的學習與成長，這些都跟財務一樣對公司的績效衡量而言都很重要。

## 2.3 平衡計分卡

平衡計分卡主要包括四大構面、關鍵績效指標及策略地圖。首先 2.3.1 節是講平衡計分卡的內容；2.3.2 節是敘述平衡計分卡關鍵績效指標；2.3.3 節解釋策略地圖。

### 2.3.1 四大構面的內容

平衡計分卡[24]讓管理者，透過四個構面觀查企業，它滿足四個基本問題的答案：「顧客是如何看待我們的?(顧客構面(Customer Perspective))」、「我們必須在何種領域中脫穎而出(內部流程構面(Internal Process Perspective))」、「我們能否不斷提升並創造價值?(學習與成長構面(Learning and Growing Perspective))」及「我們在股東眼中表現如何?(財務構面(Financial Perspective))」，因為四個不同的構面提供資訊給高階管理者，在限制條件下，盡可能將資訊過多的問題降到最低。

一些公司採用平衡計分卡[20]，根據初步經驗顯示，平衡計分卡確實滿足某些管理的需求。第一，平衡計分卡能將公司各種競爭策略中，很多看來不相關的任務，放在同一份管理報告中：像是滿足顧客的需求、縮短回應時間、品質改良...等等。第二，平衡計分卡他能防止功效無法發揮的情況。平衡計分卡迫使高階管理者考量重要的營運問題，讓他們了解，改善某個地方是否會影響另一個地方。也是有可能用很差的方式來達成最好的目標。接著介紹四個構面：

#### 財務構面[21]—

建立平衡計分卡可以讓事業單位的財務目標與公司的策略結合，其計分卡選擇的每一個衡量值，都應該是一個彼此環環相扣的因果關係，且財務構面是反應過去的績效，因此有他存在的價值。財務績效量度可以顯示企業策略的實施與執行，對於改善營利是否有所貢獻。獲利能力和財務目標密切相關，其衡量標準是收入盈餘、報酬率...等等。

#### 顧客構面[20]—

有許多企業尊客為主，所以公司企業在顧客的眼裡表現如何，已經成為此企業管理高層的優先考慮。平衡計分卡迫使管理者將概括性顧客使命，轉為特定指標，用來反映顧客真正關心的因素，時間、品質、表現與服務及成本，這些主要是顧客關心的重點。

#### 內部流程構面[21]—

在此構面中，管理階層要了解公司是否能達到顧客和股東的目標。通常發展平衡計分卡會先制定財務構面和顧客構面的目標和量度指標後，才會制定企業內部流程構面的目標和量度指標，這個順序是幫助企業在制定企業內部的衡量標準時，可以抓住重點，詳細衡量哪些與顧客和股東息息相關的流程。

#### 學習與成長構面[20]—

平衡計分卡上顧客與內部流程的衡量指標，是闡述企業如何取勝的重要參數。但是面對迅速變遷的環境，企業也不可能維持現狀，譬如說行銷或生產方法要不斷地創新，讓之後的產品持續性讓客戶青睞。

公司創新、改善及學習的能力和價值是密不可分的，唯有不斷地推陳出新，生產出顧客滿意的產品，為他們創造更多的價值，使營運績效改善，增加其營收和利潤。

## 2.3.2 關鍵績效指標

平衡計分卡除策略目標主題的規劃是以四大構面為基礎，還需要透過主要流程以支持達成策略目標的作業活動，並且提供關鍵績效指標(Key performance index, KPI)[18]，以數量化的方式清楚衡量企業的經營績效，才能達到有效管理企業的目標，提昇營運優勢與創造商業價值。所謂的關鍵性績效指標是指企業實施一作業流程改善或導入新方法時，用以衡量績效之指標值，經由判斷導入前後的差距。例如：庫存天數的指標，庫存天數越低相對降低企業庫存成本，但卻增加缺貨的危險；所以此指標可以看出該企業在庫存管理方面需不需要改善。一般而言，企業實施新方法前，首先選擇相關績效指標，例如該企業希望能夠改善與合作夥伴之間缺貨問題，應建立有關庫存及缺貨率等指標，若是偏向增加企業銷售時，則需建立銷售收入指標，毛利率等與成本有關的績效指標。

一般而言，四大構面所使用的普遍指標如表 2.3 所示。

表 2.3 普遍性指標[21]

構面	概括性量度
財務	投資報酬率、附加經濟價值
顧客	滿意度、延續率、市場和客戶占有率
內部	品質、回應時間、成本、推出新產品
學習與成長	員工滿意度、資訊系統可用性

本研究所使用的商業智慧軟體為 Cognos 8 中的 Metric Studio，內容主要為“指標設計”，就其內部設定來說，最重要的是資料取得實際值(Actual)、目標(Target)及允差(Tolerance)由表 2.4 介紹。由於此系統是根據實際值做研判，且有望大、望小及望目之分。以望大而言，實際值如果等於或超過目標值，則此指標燈號會呈現綠燈；如未達到目標值且在容忍範圍內(即目標值 ~ 最低容忍值)會呈現黃燈；最後，未達到目標值且不在容忍範圍內會呈現紅燈，如同圖 2.3 所示，相對於圖 2.4 所顯現系統畫面，而系統設定畫面如圖 2.5 所示。在資料取得的方面，來源是五家花市的資料倉儲系統。本研究分為問卷設計是以台灣五家花卉拍賣市場為主，其餘部分如產業層次跟廠商層次有些指標設定不能得知，以統計手法—使用 WISH 系統用常態分配取檢定後再取 0.68 倍標準差( $\sigma$ )。

表 2.4 實際值、目標及允差的介紹

Metric Studio 內容名稱	設定說明
實際值	即實際的數值，本研究是採用花卉資料倉儲的資料匯入本系統
目標	將要達成目標值填入
允差	所謂的允差，即目標值減去最低容忍值再除以目標值。而最低容忍值以望大為例，不能忍受低於此值。舉例目標值是 100，最低容忍值為 80，則允差為 $(100 - 80) / 100 = 0.2$

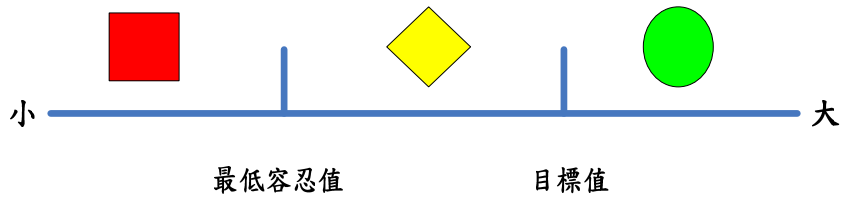


圖 2.3 目標值及最低容忍值的界限所顯示的燈號(望大為例)

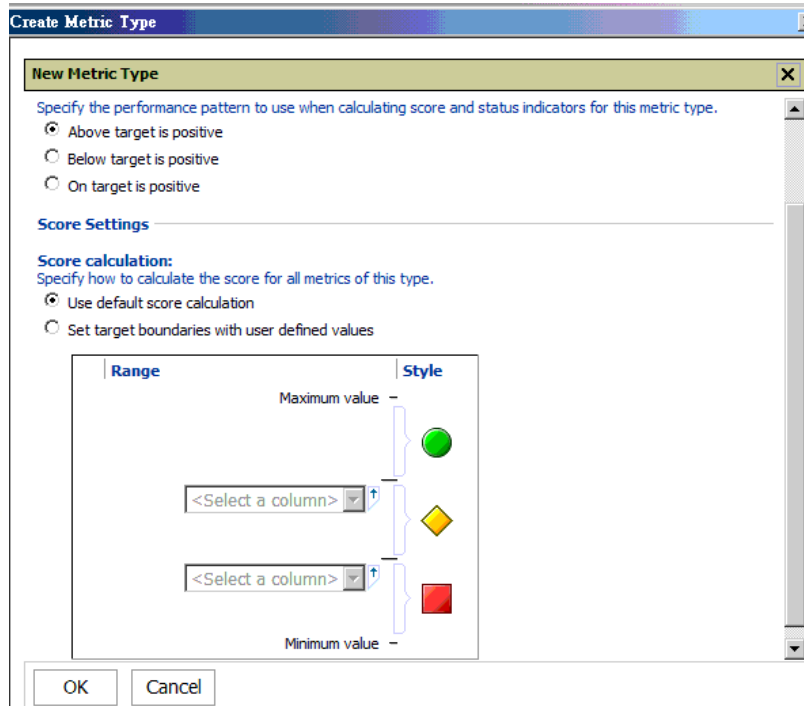


圖 2.4 系統指標顏色設定

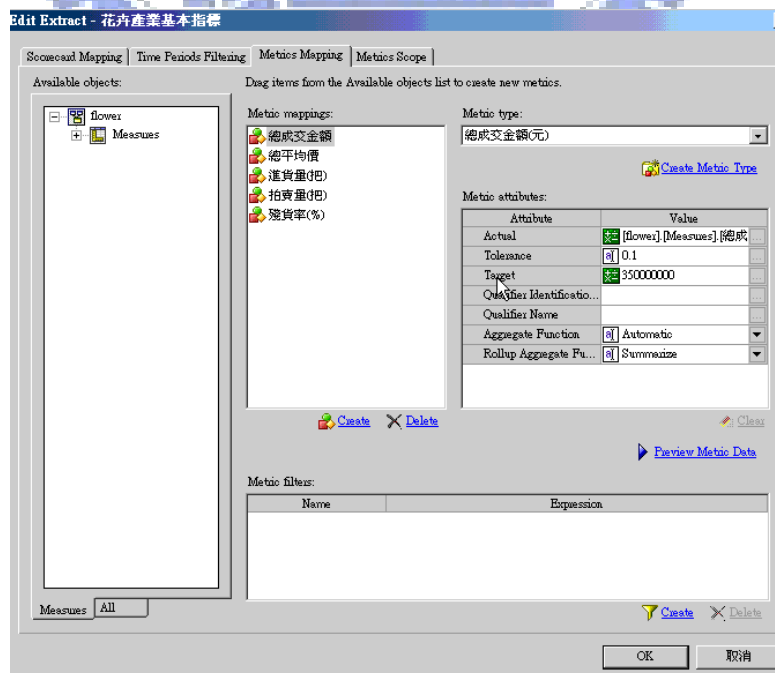


圖 2.5 系統指標設定內容

### 2.3.3 策略地圖

平衡計分卡中，目標項目間應該用因果關係[22]連接起來。當高階管理者從四大構面中列出目標項目，可以用箭頭將彼此的關係連接清楚。因此，可以就其策略而明白表達出，當企業員工的能力或技能有所成長時，以及結合哪些科技，就可以促成哪些關鍵性內部流程的創新。接著，則是革新性的內部流程更進一步地強化顧客目標的主張，使得最佳的顧客滿意度及業績。最後，關於顧客構面的改進成果，會反映在營業額的增加，以及讓盈餘上升。

將策略的運用拓展至平衡計分卡的四個構面，其選出的衡量項目彼此間都有因果關係闡述清楚，並將此圖形命名為「策略地圖」 [22]。雖然不同的組織因其產業和策略不盡相同，所產生的策略地圖亦是，但羅伯·柯普朗和大衛·諾頓輔導數以百計的企業導入策略地圖後，建立了一個基本的模型，可以用來想要建立策略地圖的客戶們的參考點。

圖 2.6 為平衡計分卡策略地圖[22]的示範，為策略如何將無形資產與創造價值的流程連接並提供一個架構。其財務構面用傳統的財務名稱敘述策略有形的成果，包括利潤、投資報酬、股東價值、利潤...等等。顧客構面是用來界定針對目標顧客所提的價值主張。至於「價值主張」，就是主要說明無形資產創造價值的範疇。如果目標顧客群所注重的是前後一貫的優良品質和準確的交期，則能夠製造及運送優良品質產品與服務技巧、系統，以及流程，對組織會發揮極大的價值。總而言之，組織的行動與能力繼續保持與其價值主張整合無間的狀態，便是策略執行的核心所在。

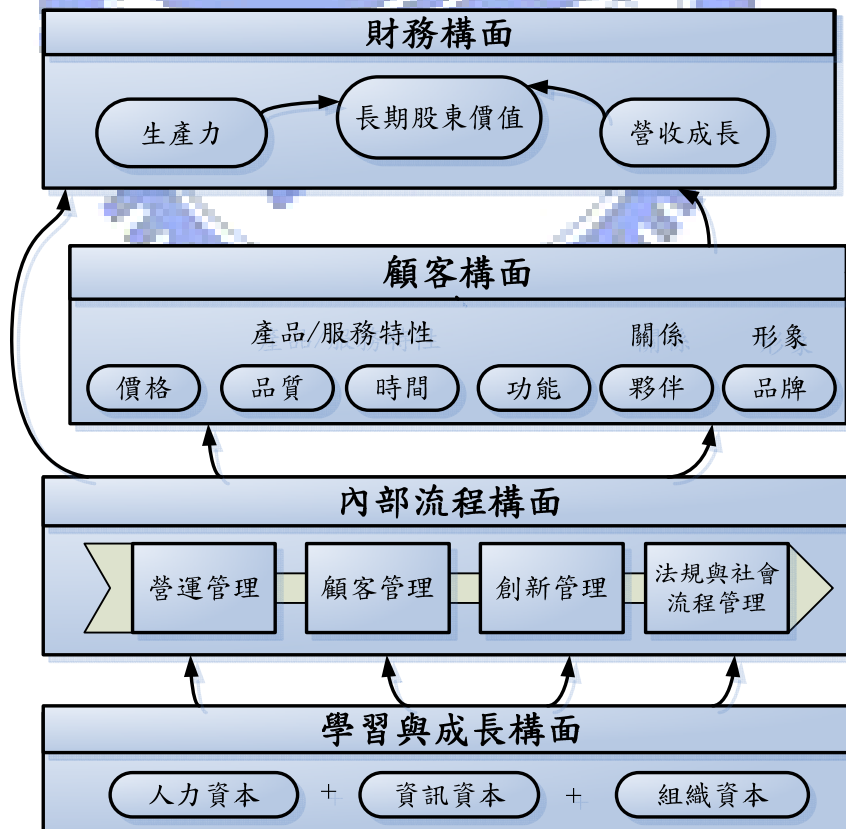


圖 2.6 平衡計分卡策略地圖架構[22]

財務與顧客構面[22]界定了組織策略所想要到的成果，其這兩個構面都包括了許多落後指標。然而，組織又是如何達到所想要獲得的成果呢？在內部流程構面便具體指出能夠對策略執行達到重大影響的少數關鍵性流程。例如，某企業推出目標顧客群推出高性能的創新性產品，他們在內部流程中所採取的重要手段，很可能在於擴增研發投資及針對現有產品進行升級的工程。但另一個也有意就相同價值主張展開行動的組織，則可能尋找其他的合作夥伴，利用合資事業來共同開發出全新不同的產品。

學習與成長構面[22]敘述了對策略最重要的無形資產。此構面顯示出何種工作(人力資本)、何種系統(資訊資本)，以及何種組織氣候(組織資本)才是內部流程創造價值時所必須的。這些無形資產不僅要配套完整，而且還得整合針對關鍵性內部流程整合妥當，才能發揮最大效果。

可想而知的是，四個構面的目標之間，具有前因後果的關連性連結。最初的假設是說，只有滿足目標顧客群，才能夠達成財務上的目標。再來則是要透過顧客價值主張來描述如何從目標顧客群創造銷售額和忠誠度，而內部流程即是創造與運交顧客主張的途徑。最後，支援內部流程的各項無形資產則構成組織策略[22]的基石。無論如何，確實整合四個構面之目標項目，乃是促成組織策略集中焦點、前後一貫，並且有效創造價值的關鍵。這四個構面間因果關係的連結架構，即是策略地圖的發展基礎。





## 2.4 平衡計分卡運用

平衡計分卡的推廣行有十多年，不僅國外企業採用多年，國內企業也相繼推廣。而目前相關論文數，從推廣以來受到學者的注意而迅速成長，以下介紹幾種平衡計分卡的延伸使用：2.4.1 節先介紹平衡計分卡的運用：對商業化技術的評價—廠商層次；2.4.2 節使用平衡計分卡在電子產業上的逆向供應鏈—供應鏈層次。2.4.3 節平衡計分卡資訊化的推廣，是結合目前的資訊化技術將個案導入平衡計分卡，對本研究而言是相關的技術。2.4.4 節是講解平衡計分卡與供應鏈管理的關係。

### 2.4.1 平衡計分卡對商業化技術的評價—廠商層次

技術評價在科技轉移的過程中是極端重要的，因為不適當的評價會導致失敗。在商業化技術的評價中，強調已有技術的價值。案例研究：將平衡計分卡運用在將科技轉為生物科技的公司 W，此公司有 30 名員工和生產生物科技食物產品，發展出抗癌新藥，此公司考慮購買大學的新科技。它是一項使用灰-蒸餾法(Ash-distillation) [19]生產功能性食物。此企業的願景為「使用新科技發展新藥和優質藥物」，所採取的策略為「通過高科技發展商業價值」及「增加銷售」[19]。

(1)財務構面指標衡量科技轉移及成長能力，經由新產品衡量經濟價值的成長，為了衡量這些，使用了 EVA(Economic value-added，附加經濟價值) [19]、新產品的銷售及控制利潤，如表 2.5。

表 2.5 財務構面的策略目標、指標及定義和解釋[19]

策略目標	指標	定義和解釋
科技轉換後最大經濟價值	EVA	扣除稅的淨利潤 - 投資資金的投資成本
由新產品維持的成長能力	新產品的銷售	新產品銷售的代表趨勢和使用標準銷售活動指標
透過產品發展增加收入	原始利潤	銷售利潤 - 銷售外的利潤+ 銷售外的成本

(2)顧客構面指標是透過新產品衡量顧客滿意度。為了衡量這些，使用市場占有率和顧客滿意度，如表 2.6。

表 2.6 顧客構面的策略目標、指標及定義和解釋[19]

策略目標	指標	定義和解釋
新產品顧客的滿意度	市占率	在目標市場的產品市占率
賣出產品後考慮滿意度	顧客滿意度	顧客問卷調查結果

(3)內部流程構面指標是衡量透過科技轉移、產品品質改善及科技知識安全性，為了衡量這些，使用發展產品速度、產品不良率 and 安全性系統的維持成本，如表 2.7。

表 2.7 內部流程構面的策略目標、指標及定義和解釋[19]

策略目標	指標	定義和解釋
在技術轉移下新產品的發展	發展率	新科技發展或科技轉移計劃的結果和過程
產品品質的改善	不良品的比率	不良品的比例
技術知識的安全性	安全性系統維持成本	技術安全性的維持和系統成本

(4)學習與成長構面指標是衡量對資料轉移、增加技術轉移額外的成本及知識和科技的控制增加的人力。為了衡量這些，使用教育成本、公共設施的投資和專利的運用如表 2.8。

表 2.8 學習與成長構面的策略目標、指標及定義和解釋[19]

策略目標	指標	定義和解釋
增強技術轉移人力的優勢	成本投資	教育和技術轉移的花費
增加以下技術的轉移	額外投資	研究活動和組織或能力的投資
知識和科技的控制	專利的運用	有關專利和知識權案例的數目

## 2.4.2 使用平衡計分卡在電子產業上的逆向供應鏈—供應鍊層次

目前全球的消費性電子商品[26]以美國為例，2005 年比去年增加了 11%其總金額高達 1260 億美元，但回收僅有 8.46%。而經過 IAER 的研究強調 2005 年所生產的 300 萬消費性電子商品在 2010 年將會被消除，而全美國消費性電子商品的浪費每年超過 20 萬噸。因此對此類產品生命週期較短的消費性電子商品而言，有使用後回收的必要性。在電子產業中發展一個回收管理計劃是一項挑戰，當中包括顧客的維持的競爭商品的不同。回收其過程為計劃、執行和控制效率以及成本的原物料、在製品庫存及從顧客手中的完成品。並且對企業而言，一個有效回收計劃可以減少政府法令的要脅，以及改善公司的形象。

而績效管理是逆向供應鍊(Reverse Supply Chain, RSC)[26]的重要意涵，關鍵在於利益和達到有效的供應鍊管理系統。在此條件之下，使用管理績效最有用的工具—平衡計分卡，並提出了逆向供應鍊平衡計分卡的架構(Reverse Supply Chain — Balanced Scorecard, RSC-BSC)。先從逆向供應鍊來看共分為四個部分，其為經濟效益、法令、公司的權利與義務及顧客服務的進取。舉經濟效益來說，即公司直接或間接的經濟效益，最重要的主要內容之一為持續性減少公司的成本。而公司的權利與義務，此包括一系列的價值或準則，促使公司或組織成為有責任實施回收活動。在此舉耐吉(NIKE)公司為例，一家球鞋製造商鼓勵他們的顧客，將他們穿過且已損壞的鞋子送到之前購買的店裡，接著再送往製造工廠；而耐吉公司會捐贈籃球場及支付維護費用給當地消費者。而圖 2.7 為逆向供應鍊對照平衡計分卡的情況如下。

而產業層次，目前找不到相對應產業層次的平衡計分卡個案。

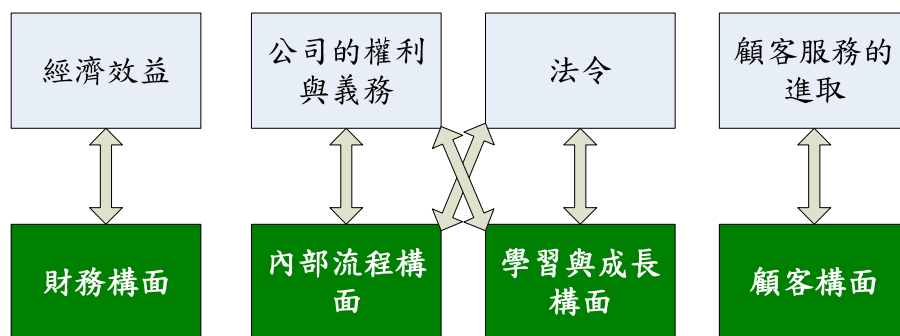


圖 2.7 逆向供應鏈對照平衡計分卡[26]

對照平衡計分卡的四大構面如表 2.9，除了原來目標及衡量值外，還增加宗旨跟倡議。

表 2.9 電子產業的逆向供應鏈之平衡計分卡四大構面[26]

財務構面			
宗旨	衡量值	目標	倡議
1. 為了減少整個逆向供應鏈作業的成本 2. 獲得最大的價值	1. 每年回收產品的銷售 2. 增加的設備和員工的成本 3. 回收產品運輸的成本／哩數	1. 減少回收的運輸成本 2. 減少包裝成本 3. 減少逆向供應鏈的成本	1. 經濟競爭的標竿 2. 比較分析 3. 成本得益分析
顧客構面			
宗旨	衡量值	目標	倡議
1. 為了改善回收作業和服務以及曾加顧客滿意度的觀點	1. 顧客滿意度指標 2. 非環境友善度 3. 補償的回應時間	1. 改善回收產品的顧客服務等級	1. 回收項目的顧客化的包裝 2. 回收過程的彈性
內部流程構面			
宗旨	衡量值	目標	倡議
1. 減少產品的回收時間 2. 減少項目的數目進入逆向供應鏈的	1. 處置時間 2. 回收產品的閒置時間 3. 產能利用率	1. 減少物品回收時間 2. 改善把關 3. 依從國際標準	1. 指派員工到回收作業 2. 改善預測方法
學習與成長構面			
宗旨	衡量值	目標	倡議
1. 發展新的回收作業以及競爭市場	1. 國際認證的項目 2. 執行領先科技 3. 資訊流	1. 100%員工保證 2. 增加每個員工受訓的小時數	1. 產業幅度何作因素 2. 發展教育跟訓練方案

### 2.4.3 平衡計分卡資訊化的推廣

此應用最大的特色是結合資訊化[10]的技術，以及強調平衡計分卡最重的是「適用」。全球資訊化大邁進，許多產業都紛紛導入電腦資訊化，而平衡計分卡也結合資訊化的技術。而在某個個案(大學圖書館導入平衡計分卡)中，原本就是套用某大學內部資訊的管理，例如「網路搜尋的課程」、「網頁設計的課程」...等等，為了要導入平衡計分卡及配合資訊化，首要步驟將資料輸入電腦系統，幫助人分析資料，整個系統可以整合管理。

而可以使用的軟體很多，其中由平衡計分卡原創作者羅伯·柯普朗和大衛·諾頓這兩位參與開發且名為“Renaissance Balanced Scorecard”的系統[10]，使用這系統可以成功地將策略轉為行動，並成功地套用在企業組織內不同的階層；此系統的特色能夠縮短開發時間，對急迫導入平衡計分卡的企業而言是一項吸引。

當然此系統如同市面上的作業軟體[10]般，滿足了使用者的需求，例如將資料結果用圖表介、文字、也可使用統計分析做估計等等。對於一個決策者來說，無疑是一項不錯的系統工具。

### 2.4.4 平衡計分卡與供應鏈管理

平衡計分卡在協助供應鏈管理上是不錯的績效評估工具，因此有學者將此應用稱為「平衡供應鏈管理計分卡」(Balanced SCM Scorecard)[9]，提供較廣的幅度將平衡計分卡應用在供應鏈管理，並使其策略目標提供特定發展的方針，設定關鍵性的指標，最後在主要的執行上要克服障礙讓平衡計分卡能順利運作。

但在最近的研究中，供應鏈管理(Supply Chain Management, SCM)[23]是三大最重要決定世界級的績效管理實務工具之一。成功的供應鏈管理有效地協調製程，及著重在實現顧客的價值，且減少在功能領域中的不必要的浪費，而創造績效衡量系統提供資料協助是否達到預期的成果。與平衡計分卡中比較中，發現有些雷同的地方，在供應鏈管理中的目標相當於平衡計分卡中的內部流程構面，所涵蓋的範圍如浪費減少、單位成本減少...等等。接著在供應鏈管理中的顧客優勢相當於平衡計分卡中的顧客構面，所涵蓋的範圍如改善即時及改善價值...等等。再來供應鏈管理的財務優勢相當於平衡計分卡中的財務構面，所涵蓋的範圍如邊際利潤及收入成長...等等。最後在供應鏈管理的改善相當與平衡計分卡中的學習與成長構面，所涵蓋的範圍如供應鏈的成員管理及生產和流程創新等等，上述所提的相當於對應如圖 2.8 所示。

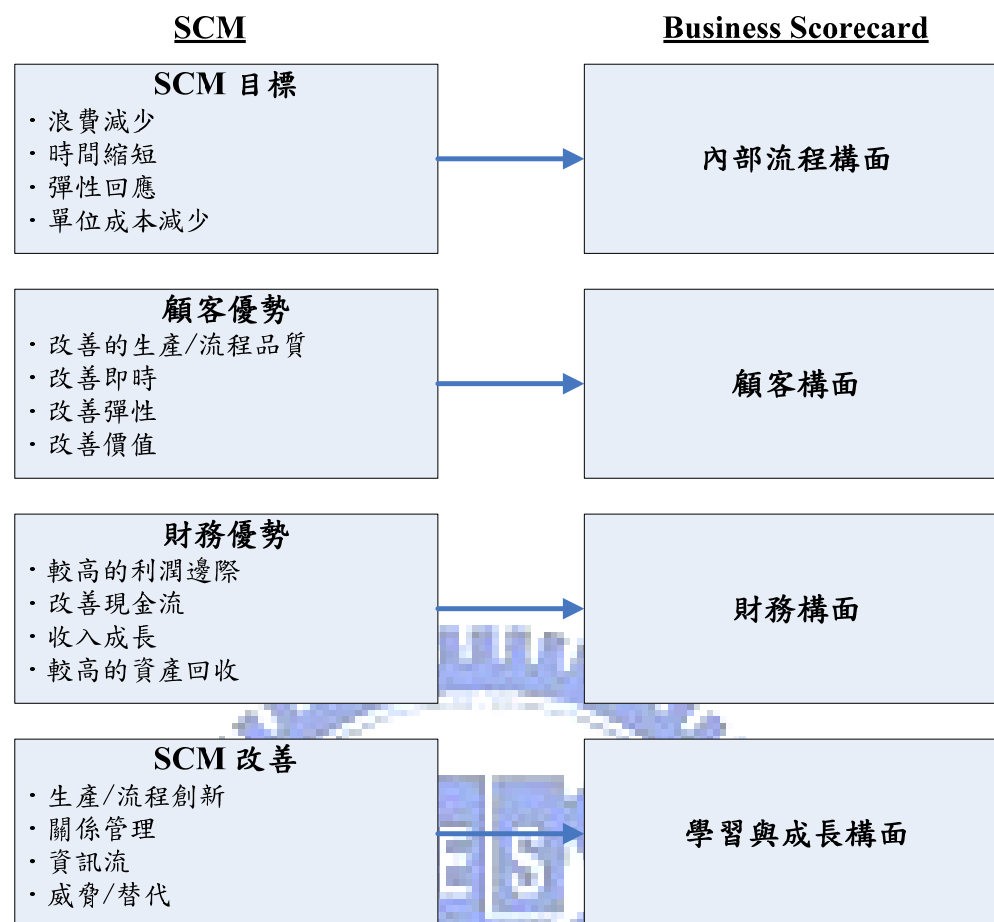


圖 2.8 供應鏈管理架構連接對應的平衡計分卡[23]

此外，有些學者也有不同的見解，他們認為供應鏈管理和平衡計分卡是不相似的，例如以願景而言是供應鏈管理沒有的。除此之外，在供應鏈中的需求層面衡量，在顧客構面及內部流程構面有重疊，因此針對上述所提以及一些限制因素，將供應鏈管理及平衡計分卡結合成「平衡供應鏈計分卡」 [25]，其中與原來的平衡計分卡最大不同的地方，將“內部流程構面”改為業務流程構面包括外部流程及內部流程，如圖 2.9 所示。

財務構面		利潤	收入	成本架構	資產的使用	
顧客構面		產品領導地位	顧客領導地位	公司形象		
業務流程構面	內部	製造流程	存貨管理	運籌	新產品發展	管理與交流
	外部	資源領導地位	合作	購買訂單交易		
學習與成長構面		人力資本	資訊資本	組織的資本		

圖 2.9 平衡供應鏈計分卡之四大構面的內容[25]

## 2.5 花卉產業商業智慧軟體的應用

目前較多企業都相繼採用商業智慧軟體，可以幫助企業決策於千里之外，更能領導企業步步謹慎。而本研究主要是使用資料倉儲技術為收集資料的基礎，在配合商業智慧軟體的使用，完成此平衡計分卡系統。本研究採用 Cognos8 軟體去設計平衡計分卡，此軟體的功能很多，如同表 2.10 及表 2.11 所示。

表 2.10 Cognos8 之元件功能介紹[8]

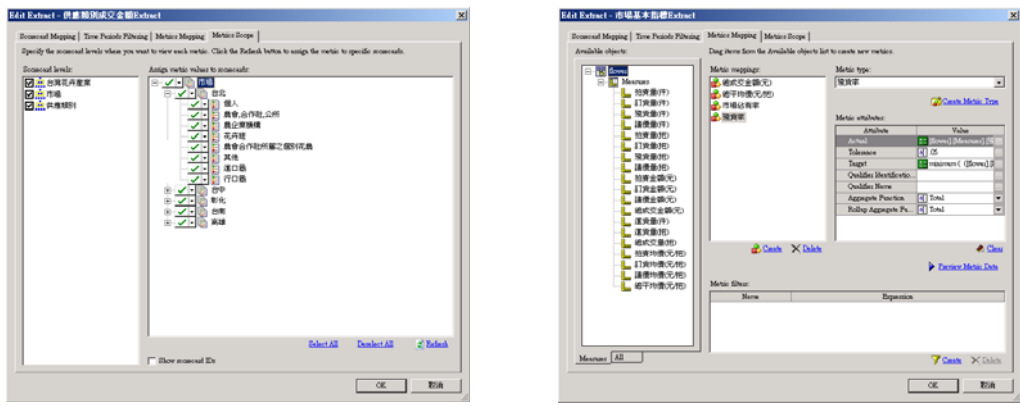
元件名稱	功能介紹
Framework Manager	將各種資料的來源進行建構成一定的格式，以使得其它元件可以做進一步的處理。
Access Manager	各種存取權限及功能的限制，並針對使用者進行控管及一些自動化之程式。
PowerPlay Transformer	將資料來源建構成超方體，以做為 Cognos8 各功能之存取來源。
Cognos Metric Designer	用來建構各項關鍵績效指標，及其目標值與容許值。

表 2.11 Cognos8 五大 studio 的功能說明[8]

功能名稱	功能說明
Report Studio	報表製作提供使用者客製化的報表型態，讓使用者可以自行建立各種所需的報表，以及包括了各種整合之查詢及多樣化呈現，並可利用多種圖形及表格說明。
Analysis Studio	分析機制可針對某項主題進行更深入的探討與分析。這個是利用線上分析處理模式與維度模式關係資料來進行。
Query Studio	提供使用者直接對資料來源或資料庫進行簡易的查詢。
Event Studio	事件管理可用來追縱需要的注意事件。當發生不尋常的情況時，它會立即察覺，並透過自動化決策流程及業務處理流程，針對問題立即反應並提出因應之道。
Metric Studio	這是平衡計分卡的功能，它能幫助使用者把所有制定的策略保持一致性，持續性與要達成的目標連繫以確保行動與目標一致，並檢視達成目標的執行績效。

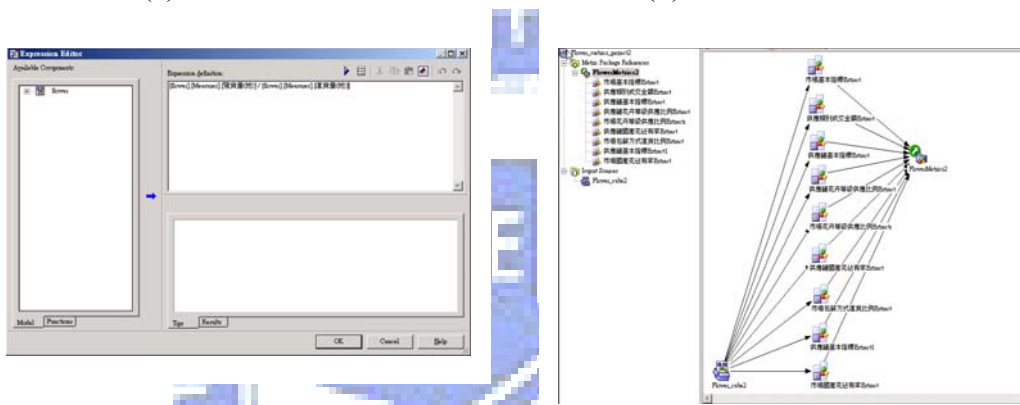
本系統是使用 Cognos Metric Designer 及 Metric Studio。設計的第一步是先使用 Metric Designer[8]的元件來建立所需的資料，再來連接到先前製作好的超方體，並利用其資料來建立平衡計分卡架構如圖 2.10(a)。接著要做的是指標所使用的來源是資料倉儲的衡量值，如圖 2.10(b)；再來是針對指標要設立“目標值”和“容許”，如圖 2.10(c)；在針對所想要設立的指標做上述的動作後，所完成如圖 2.10(d)。完成以上的設定後可以執行資料摘取(Extract)程序，執行後會自超方體內擷取出及轉換(Transforming)到資料暫存區間(Stage Area)。在績效指標載入>Loading)程序的方面，是使用 Cognos Connection 功能將資料暫存區格式載入平衡計分卡資料庫內。經由 Metric Designer 及 Cognos Connection 兩個功能完成摘取、轉換、載入程序後，就會儲存於資料庫中讓平衡計分卡系統使用。上述所述的流程

如圖 2.11 所示。



(a)層級之設定

(b)所需使用之衡量值



(c)目標值之設定

(d)各類別之指標

圖 2.10 關鍵績效指標之摘取、轉換過程[8]

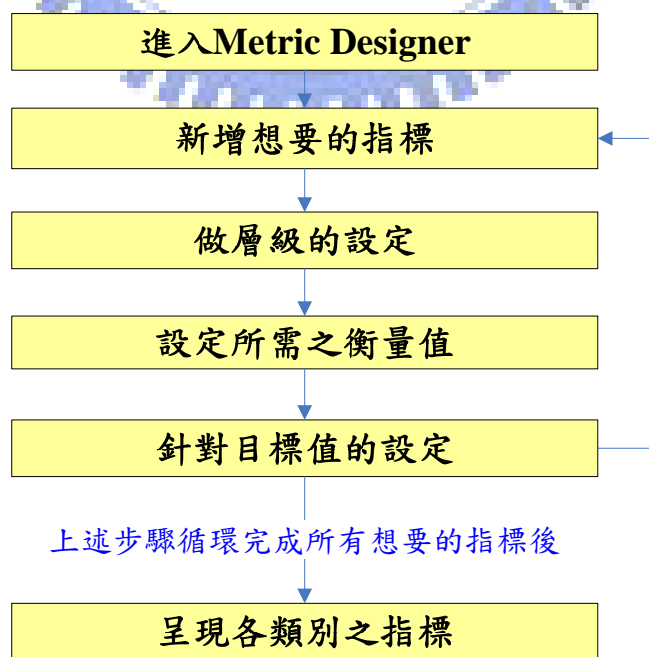


圖 2.11 使用 Metric Designer 製作指標的流程[8]

### 第三章 花卉產業策略地圖與關鍵績效指標的設計

在此章節中，先介紹設計研究方法，接著依序是設計公司、供應鏈及產業的平衡計分卡，內容先由相關資料找出願景及所要衡量的項目。此外，在花卉供應鏈層面，會特別介紹其所屬單位，以及各個花市的經理理念、未來展望或目標及精神。再來針對項目找出或設計目標及所衡量的指標。接著講解對應系統 KPI 的經過，最後，受限於資料倉儲系統的資料，因此會發生理想與現實中可行性，還有共同指標的關係。本章一共有五節分別為：3.1 節設計平衡計分卡之研究方法；3.2 節設計台灣花卉公司之平衡計分卡；3.3 節設計台灣花卉供應鏈之平衡計分卡；3.4 節設計台灣產業之平衡計分卡；3.5 節平衡計分卡中的 KPI 系統的製作流程；3.6 節理想與現實；3.7 節使用迴歸分析及相關係數驗證策略地圖；3.8 節三個層次共同性指標的關係。

#### 3.1 設計平衡計分卡之研究方法

首先為了設計出適合的平衡計分卡，一定要先仔細了解該對象的背景資料。而首要步驟的會選擇閱讀文獻及有關的資料，以及會選擇實地參訪。接著將收集而來的資料詳加分析，之後會訂定或詢問適當的願景及策略；根據其願景及策略設立目標值，再從目標值上找出合適度量的指標值，但因理想與現實的差異，因此有些指標無法呈現在系統上。並將可以建立的指標，將之放在系統上，而這方面會在第四章詳細介紹。最後，舉例比較平衡計分卡的改進分析，上述過程如圖 3.1 所示。

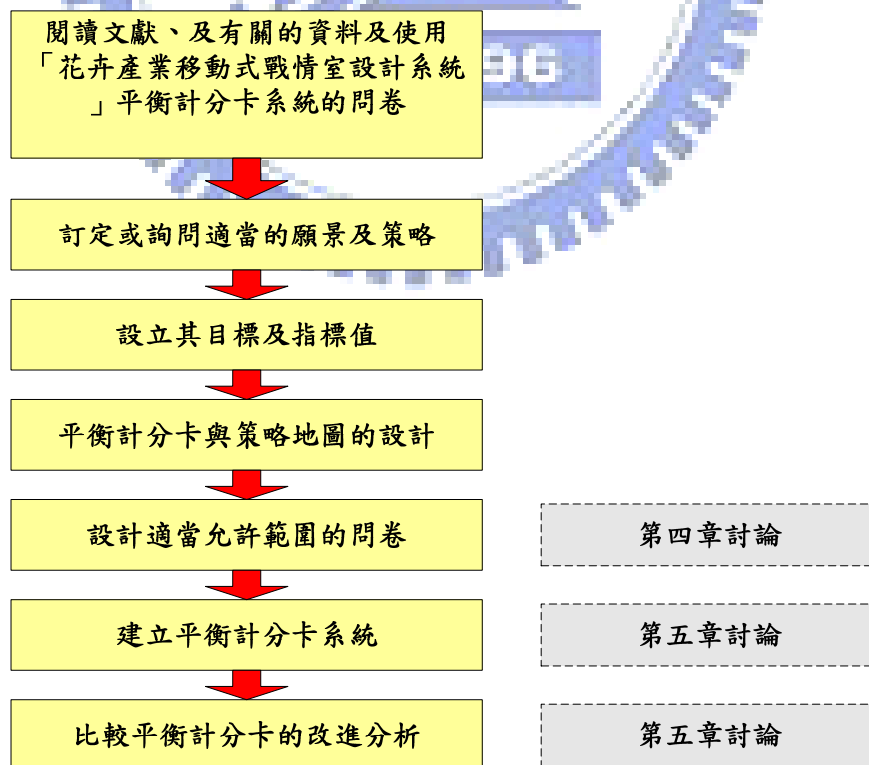


圖 3.1 研究方法之流程



### 3.2 廠商層次的平衡計分卡與策略地圖之設計

台灣花卉廠商層次為農會、合作社、團體、進口商、行口商、企業，其餘如個人及產銷班可能歸屬或加入上述某花卉廠商，如圖 3.2 所示。而絕大部分的規模是屬於中、小型花卉公司，且大多數的花卉都會送往花卉拍賣市場，或則賣給某批發商及直接銷往國外，而台灣的花卉產量約有七成是內銷國內市場，剩下約三成是銷往國際市場[16]。

花卉廠商多數的工作內容是以行銷，例如協助花農將收成的花卉送至拍賣市場；接著接洽花苗品種育成之類的公司(即生物科技公司)，將新的品種花苗賦予花農種植；再來是花農會先使用容器包裝收成的花，而大多數拍賣市場會提供包裝服務，所以有些公司沒有直接包裝收成的花。

面對花卉產業國際化的爭奪市場，以及國內各家花卉廠商的彼此競爭，尤其在不景氣時，台灣花卉市場更是出現將花卉當肥料用的慘狀，因此廠商層次在經營上一對於花卉產品的處理、花農的協助…等等都要用心去做。針對數十近百家的花卉廠商，由於資料取得有限，這裡以多數花卉廠商為主制定願景及策略。而願景是訂為「成為國際級的花卉廠商」，在策略方面強調花卉品質、使得花卉拍賣市場青睞、公司內部作業電腦資訊化為主。在平衡計分卡上是以公司[19]方面來設計，而四個構面中的主要對象，在財務構面中，是以公司在拍賣市場的表現，除此之外還有對出口商的外銷；而在顧客構面中，同樣也是拍賣市場的人員接受度，承銷人為主；內部流程方面中，則以公司內部事務；而在學習與成長構面中，是以花農種植方面、公司員工及設備為主。如圖 3.3 所示。

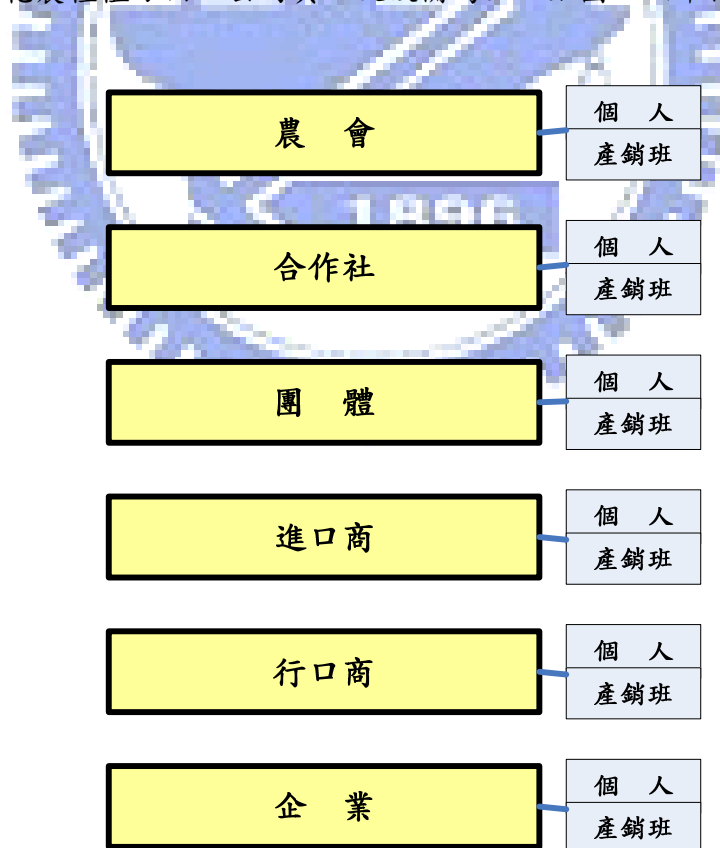


圖 3.2 台灣花卉廠商的種類

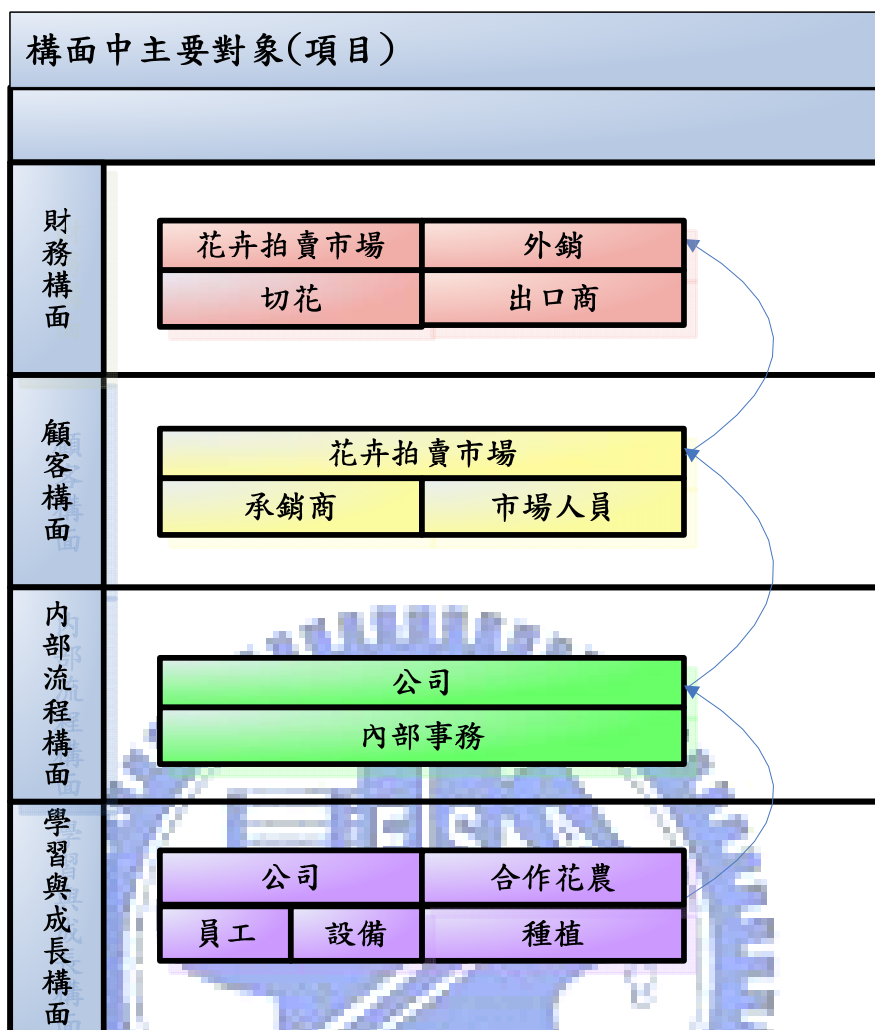


圖 3.3 廠商層次中四個構面的主要對象

最後將針對此對象(項目)，依據此花市經營方式及參考花卉倉儲資料庫，所訂定的目標植及其衡量項目如表 3.1 所示，同樣地每個構面之目標、訂定理由及指標，主要了解為何要訂定的目標，以及訂定理由的詳加敘述，最後指標是用參考花卉資料倉儲的衡量值去訂定。彼此間的關係如圖 3.4 所示，對於種出的新品種初次登上市面拍賣，大部分業者都會用高規格的容器象徵高檔貨，因此目標「成功地種出新品種」會影響目標「建立高級的包裝工作」。員工(或產銷班成員)如果熱衷於自己的工作，所種出品質不錯的特級花卉，因此目標「促使員工滿意認真工作」會影響目標「供應特級的花卉」。由於電腦化設備程度可以控制比人為還要仔細，對於追求高品質的花卉公司，通常會考慮採購最新設備，因此目標「提升電腦設備程度」會影響目標「供應特級的花卉」。目標「使用合理低成本的肥料」及目標「響應環保減少紙箱的使用」，兩者雖然沒有影響其他目標，但在內部流程中扮演的角色很重要，都屬於節省成本、響應環保的項目。目前綠色環保政策在歐洲不斷地響應，相信台灣也會跟隨著這樣的潮流，所以拍賣市場會也響應爭求，因此目標「追求高品質低農藥的殘留」會影響目標「達到讓拍賣市場強烈爭求」。擁有高級的包裝讓人看得也喜愛，尤其是熱銷的花也需要此種包裝容器，這樣會更有價值，因此目標「建立高級的包裝」會影響目標「得到承銷商的喜愛」及目標「追求熱門花卉大賣」。

高品質的花難免都會受到顧客的青睞，相對地拍賣市場也會喜愛並容易通過檢驗，因此目標「供應特級的花卉」會影響目標「追求熱門花卉大賣」。既然如此受到顧客歡迎，那所有增加財富的項目都會有影響，因此目標「受到承銷商的喜愛」會影響全部財務目標。讓拍賣市場中的承銷人或承銷商喜愛，因此也會增加總成交金額跟拍賣總平均價，因此目標「達到讓拍賣市場強烈爭求」會影響目標「在拍賣市場中追求最高成交金額」及目標「在拍賣市場中達到適當總平均價」。最後，熱銷的花卉如此地受歡迎，會使得財務目標都增加，因此目標「追求熱門花卉大賣」會影響所有財務構面的目標。

表 3.1 廠商層次之目標、訂定理由及指標

(a) 財務構面

目 標	訂定理由	指 標
在拍賣市場中追求最高總成交金額	了解公司的財務營運狀況	【農會、合作社、公所】 總成交金額
在拍賣市場中達到適當總平均價	了解公司的平均價格在市況中是否合理	【農會、合作社、公所】 總平均價
追求最高獲利	了解公司的財務營運狀況	【農會、合作社、公所】 獲利金額
達到外銷大賣	想得知在國外銷售如何	【農會、合作社、公所】 外銷金額

(b) 顧客構面

目 標	訂定理由	指 標
受到承銷商的喜愛	了解承銷商對本公司的花卉喜好	【農會、合作社、公所】 殘貨率
讓拍賣市場強烈爭求	了解拍賣市場是對於公司花卉接受度	【農會、合作社、公所】 進貨成功百分比
追求熱門花卉大賣	了解主要熱銷花卉的銷況	【農會、合作社、公所】 熱門花卉的拍賣量

(c) 內部流程構面

目 標	訂定理由	指 標
高品質低農藥的殘留	希望花卉是對人體是無害的	【農會、合作社、公所】 農藥使用量(瓶)
低成本的水電費	了解公司的營運狀況	【農會、合作社、公所】 水電費
合理低成本的肥料使用量	了解公司的營運狀況	【農會、合作社、公所】 肥料使用量
建立高級的包裝	了解公司的花卉包裝品質	【農會、合作社、公所】 立式容器所占比例
響應環保減少紙箱的使用	了解公司的營運狀況及是否符合環保	【農會、合作社、公所】 紙箱使用量
供應特級的花卉	希望公司的花卉品質是最好的	【農會、合作社、公所】 特級花所占比例

(d)學習與成長構面

目 標	訂定理由	指 標
成功種出新品種	了解花農種植狀況	【農會、合作社、公所】新品種值成功率
讓員工滿意認真工作	了解員工的工作狀況	【農會、合作社、公所】員工滿意度
電腦化讓花卉營運流程順利	了解公司設備狀況	【農會、合作社、公所】投入資訊設備金額

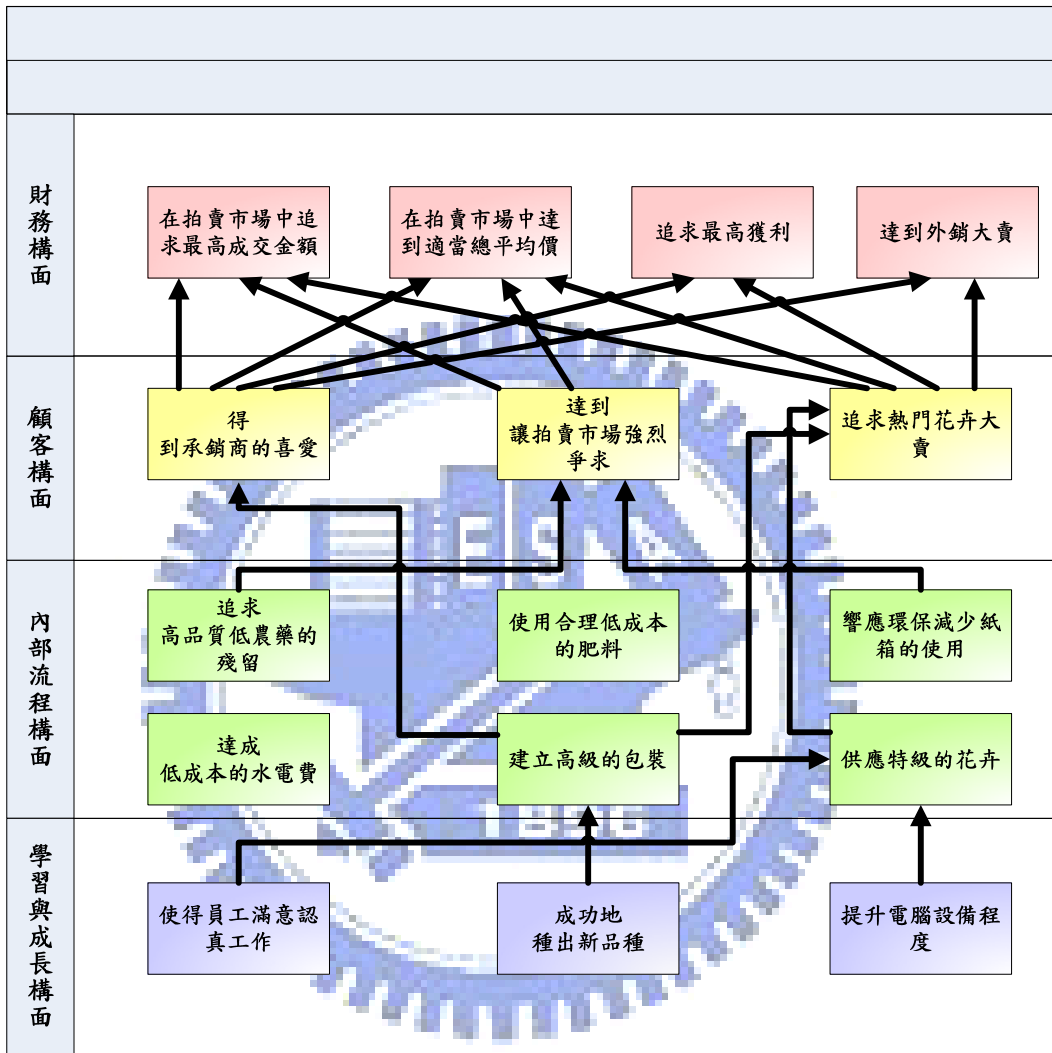


圖 3.4 廠商層次之策略地圖

### 3.3 供應鏈層次的平衡計分卡與策略地圖之設計

台灣花卉供應鏈一共有五條，地方分別位於台北、台中、彰化、台南及高雄，而這五條供應鏈幾乎占滿了台灣整個花卉產業的營銷總額，此外一般而言，都是稱作五家花卉批發市場。這五家花市當中是屬於民營化或政府單位農委會輔導成立為主，目前來看是處在既競爭又合作的階段，而各家花市所隸屬的單位如表 3.2 所示。而他們的經營理念、展望、目標及精神由表 3.3 所示，因此本研究可以從裡頭得知設計此平衡計分卡願景及策略，例如要建立國際農產運銷中心[14]；藉由高雄港與小港機場對外運銷的優勢，使台灣花卉邁向國際化[15]；從整體性、本土性與國際化的觀點建立多角化、全方位的花卉產業，建立花卉產業永續經營發展[12]...等等。而台灣花卉供應鏈之平衡計分卡，是以花卉產業中切花項目為主要的規劃，將此訂定目標及衡量指標。

表 3.2 五家花市所屬單位

花市名稱	所屬單位
台北花市	台北花卉產銷(股)公司
台中花市	台灣區花卉運銷合作社
彰化花市	彰化縣花卉生產合作社
台南花市	台南市綜合農業批發市場
高雄花市	高雄國際花卉市場

表 3.3 各花市經理理念、未來展望或目標及精神

花市名稱	經理理念、未來展望或目標及精神
台北花市[11]	服務供銷大眾，促進產業繁榮
台中花市[12]	推動批發事市場交易現代化、改善市場交易設施，逐步汰換老舊設備，以提高市場作業效率
	建立產銷行情資訊化，俾利花農產期調整，並加強產銷溝通，以平衡市場供需、穩定市場價格
	健全各項交易及管理制度，以建立市場體制，強化市場服務機能，提升服務深度與廣度
	從整體性、本土性與國際性的觀點建設多角化、全方位的花卉產業，建立花卉產業永續發展
彰化花市[13]	提供產銷資訊、辦理供銷調節
	實施花卉冷藏車運輸計劃、確保花卉品質
	引進電子商務系統，提昇產銷作業效率
	結合物流、資訊流、金流、商流系統，以加速拍賣作業
	培養專業經營人才，以提昇市場經營管理能力
	積極參與花卉促銷推廣活動，刺激消費大眾購花習性
	培養專業外銷經營人才，以提昇外銷花卉交易處理經營能力

台南花市[14]	朝向現代化市場目標邁進，建設成為國際農產品物流中心，配合政府農業政策以本場為中心，鼓勵進出口商進場設點拓展外銷爭取外匯，獎勵進出口進場設點拓展外銷爭取外匯，獎勵高級花卉進口以促進國內技術提升，改善國民生活水準
高雄花市[15]	建立花卉產品之運銷秩序，確保花卉品質及節供需
	服務花卉產銷雙方，促進公平交易，反應合理價格
	促進花卉運銷管道之順暢，提高國產花之市場占有率，保障產銷之權益
	確保花卉品質及調節供需
	建立花卉生產共同運銷體系，提昇花卉產業水準

拍賣市場的切花運作情況各家花市大同小異，以高雄花市[15]來說，第一步是進貨：由供應人填寫完進貨明細後，貨運負責人將花卉送至市場拍賣，且並依據不同種類的花卉進行卸貨作業。第二步是理貨，理貨人員則依照拍賣線的花卉種類，進行檢驗且根據進貨明細注意供應人代號、拍賣序號、品名代號、花卉等級及把數。第三步為驗貨，當檢驗工作完成後，拍賣人員在拍賣前三十分鐘完成評估會議，針對不同的花卉排定拍賣先後順序。第四步為 OP 作業，等待 OP 人員將進貨資料輸入電腦資料庫之後，統計當日進貨量並且再核對一次進貨明細及印出報表後，就開始拍賣作業。第五步為拍賣作業，拍賣人員先會對花卉作解說後，進行拍賣。第六步為分貨，當貨品成交後送至承銷人所在區域，讓他們以提貨管制表做為依據取貨，步驟流程如圖 3.5 所示。



圖 3.5 高雄花市花卉拍賣流程[15]

綜合各家花市的經營理念、未來展望或目標及精神，並且透過問卷形式先自訂願景詢問各家花市的意見，因此最後將願景設為「花卉事業永續經營、享譽國際、成為台灣的花卉集散地」；而競爭策略為「拍賣系統資訊化程度提升、滿足顧客的需求、加強員工的訓練，把關花卉的品質及提升包裝容器程度」；但因本供應鏈層次與文獻[9][23][25]中所提是屬於不同方面，在此是屬於花卉市場偏向供應鏈[26]方面來設計。所以平衡計分卡四個構面主要的對象如圖 3.6 所示。在財務構面方面，是以花卉拍賣市場中的切花拍賣狀況為對象；在顧客構面同花卉產業一樣；在內部流程構面中，是以花卉拍賣市場的營運內容為主；在學習與成長構面中，是以花卉包裝容器及員工為主。



圖 3.6 供應鏈層次—拍賣市場中四個構面的主要對象

最後將針對此對象(項目)，依據此花市經營方式及參考花卉倉儲資料庫，所訂定的目標植及其衡量項目如表 3.4 所示，同樣地每個構面之目標、訂定理由及指標，主要了解為何要訂定的目標，以及訂定理由的詳加敘述，最後指標是用參考花卉資料倉儲的衡量值去訂定。彼此間的關係如圖 3.7 所示，拍賣市場中立式容器所占包裝容器的比例越高，相對地紙箱會用的少，也會讓高品質的花卉供應商，在不考慮一切前提下進場拍賣，因此目標「協助提供完善的包裝服務」會影響目標「符合環保使用紙箱最少」、目標「吸引高品質花卉進場」。當拍賣場人員工作滿意度高時，對於工作保持熱忱和認真、拍賣速度也會有

影響，而運送花卉時也會替顧客著想，不會任意摔放，因此目標「使得員工喜歡這份工作」會影響目標「達到最快速的成交時間」及目標「完成妥善的運送服務」。雖說拍賣速度有包含承銷競價者按拍賣鐘的時間，但前後半段還是需要人力，所以整個成交時間是物品送往拍賣市場後到承銷人手上，如果交易時間很快速，對於供應人跟承銷人都有益，所以都會想要到此拍賣市場，因此目標「達到最快速的成交時間」會影響目標「搶占全台的花卉市場」。如果拍賣物品的速度很快，會讓供應於承銷雙面都滿意，因此目標「達成最快速的成交時間」會影響目標「強占全台花卉市場」。拍賣場的運送服務好，供應人也會滿意，尤其對地理位置相差不遠的拍賣場，因此目標「完成妥善的運送服務」會影響目標「追求供應客源之延續及成長最佳」。而最後目標「追求進貨量最大宗」及目標「追求拍賣量最大宗」，雖然前後沒有因果關係但對花卉拍賣市場而言，如果都量大時會有利益。

表 3.4 供應鏈層次之目標、訂定理由及指標

(a) 財務構面

目 標	訂定理由	指 標
追求最高總成交金額	了解拍賣市場的財務營運狀況	【拍賣市場】總成交金額
達到適當的總平均價	了解拍賣市場中大部分花卉價格集體波動的趨勢	【拍賣市場】總平均價
追求最高獲利	了解拍賣市場的財務營運狀況	【拍賣市場】獲利金額

(b) 顧客構面

目 標	訂定理由	指 標
搶占全台花卉市場	了解顧客對拍賣市場滿意的狀況	【拍賣市場】市場占有率
追求供應客源之延續及成長最佳	了解供應層面的顧客是否滿意拍賣市場	【拍賣市場】進貨量成長百分比
追求承銷客源之延續及成長最佳	了解承銷層面的顧客是否滿意拍賣市場	【拍賣市場】拍賣量成長百分比

(c) 內部流程構面

目 標	訂定理由	指 標
符合環保使用紙箱最少	了解是否符合環保政策減量	【拍賣市場】紙箱使用量
達到最快速的成交時間	了解拍賣的狀況	【拍賣市場】平均拍賣成交時間
追求進貨量最大宗	了解拍賣市場供應層面運作的情況	【拍賣市場】花卉拍賣市場進貨量(把)
完成妥善的運送服務	了解花市拍賣員工的服務狀況	【拍賣市場】運送時的損壞數量
追求拍賣量最大宗	了解拍賣市場拍賣層面運作的情況	【拍賣市場】花卉拍賣市場拍賣量(把)
提升高品質花卉進場	了解花卉品質提升的程度	【拍賣市場】花卉特級供應比例
追求合理的殘貨率	了解拍賣市場的殘貨狀況	【拍賣市場】殘貨率

(d) 學習與成長構面

目 標	訂定理由	指 標
協助提供完善的包裝服務	了解包裝容器是否有提升程度	【拍賣市場】立式容器所占比例
使得員工喜歡這份工作	了解員工的工作狀況	【拍賣市場】花市員工滿意度



當拍賣場花卉品質好時，會讓承銷人進拍賣市場競價的意願增加，目標「吸引高品質花卉進場」會影響目標「追求承銷客源之延續及成長最佳」。殘貨率存在對一般企業或工廠是不樂意見到的，但在花卉拍賣市場中卻是必需存在的機制，是為了保護供應層面權利及市場的健全，對承銷面而言如果很多人競爭通長會很低，目標「合理的殘貨率」會影響目標「追求供應客源之延續及成長最佳」及目標「追求承銷客源之延續及成長最佳」。當市占率很高時，連帶地總成交金額也會增加，整體的總平均價增加的機率也會上升，而獲利也會增加，目標「搶占全台的花卉市場」會影響目標「追求最高總成交金額」、目標「達到適當的總平均價」、目標「追求最高獲利」。

當供應人或供應商增加時，會使得供應量上升，而總成交金額增加的機率會變多，因此獲利也會增加，目標「追求供應客源之延續及成長最佳」會影響目標「追求最高總成交金額」及目標「追求最高獲利」。最後，當承銷人或承銷商增加時，競價者增加也會使拍賣總成交金額增加，因此會有很高的獲利，目標「追求承銷客源之延續及成長最佳」會影響目標「追求最高獲利」。

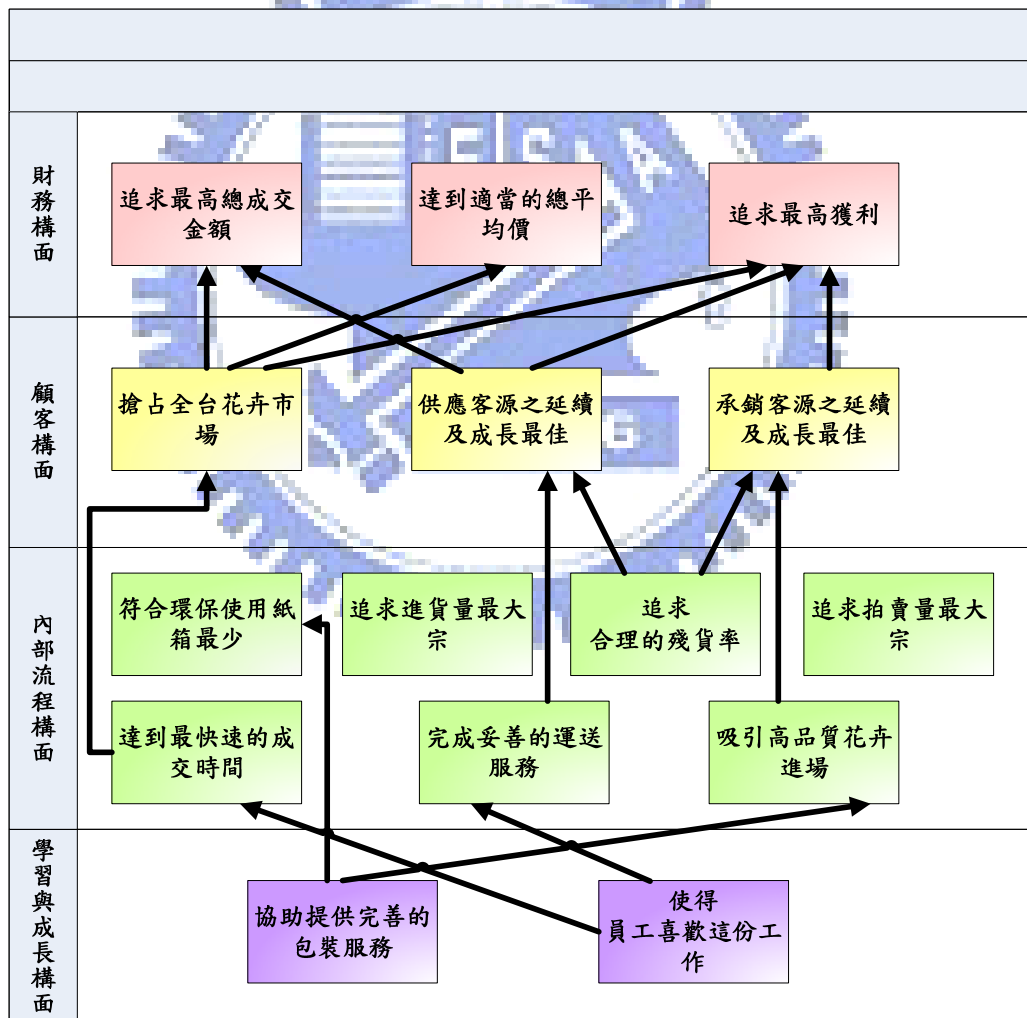


圖 3.7 供應鏈層次—拍賣市場之策略地圖

### 3.4 產業層次的平衡計分卡與策略地圖之設計

花卉產業是屬於高附加價值的經濟作物，而我國也是世界上有名的花卉產銷國，而政府也很重視這塊產業，為了要穩固其地位以及要邁向永續經營，本研究決定導入平衡計分卡並以“台灣花卉產業永續經營”為其願景；所採用的策略為提高我國花卉總銷售金額為主、加強生物科技的合作研發新品種、提升包裝容器的水準替產品加分。

在平衡計分卡上很少有文獻會談論到產業層次，所以本研究是以公司[19]方面的觀點來設計，因此四個構面主要的對象如圖 3.8 所示，在財務構面中，原本最主要的受評項目為全台灣花卉所有的供應鏈成員，但礙於系統資料庫有限，所以將對象局限在花卉拍賣市場之切花上；在顧客構面中是以供應及承銷為主，且分別以進口、國內供應及出口、國內銷售為主；在內部流程構面，是以花卉相關業務中的進貨及販拍賣；在學習與成長構面，是以包裝容器中的包裝程度以及花卉的種類及品質。

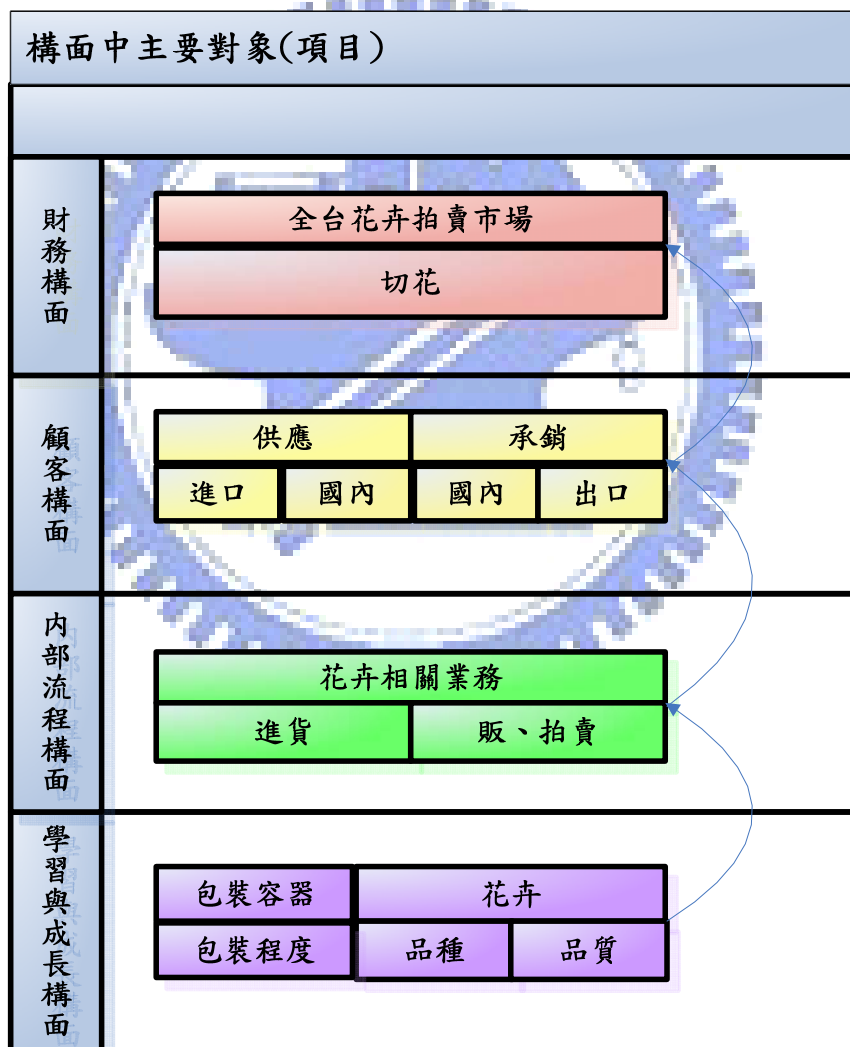


圖 3.8 產業層次中四個構面的主要對象(項目)

最後將針對此對象(項目)，依據產業經營方式及參考花卉倉儲資料庫，所訂定的目標植及其衡量項目如表 3.5 所示，每個構面之目標、訂定理由及指標，主要了解為何要訂定的目標，以及訂定理由的詳加敘述，最後指標是用參考花卉資料倉儲的衡量值去訂定。

彼此間的關係如圖 3.9 所示，高品質的花卉比較受大眾喜愛，相對地也較受承銷商的青睞，因此殘貨會比較低，但為了顧及供應人或供應商的利益，必須存在合理的殘貨，因此目標「孕育出高品質的花卉」會影響目標「追求合理的低殘貨」。

對於市面上較熱銷的花，為了延長其壽命和美觀都會使用高級的「立式容器」，因此如果使用包裝比例高的「立式容器」，對於熱銷的花有其影響，所以目標「完善的包裝出貨」會影響目標「提升熱門花卉的銷售額」。花卉生物科技不斷地研發新品種，會產生更受消費者喜愛的花，會對國產花的產量有絕對的優勢，因此目標「源出不斷的新品種」會影響目標「國內產量最大宗」。當整個產業的成交量很大時，表示承銷商很滿意才會採構，而承銷商中也有負責銷往國外的，因此目標「達到成交量最大宗」會影響目標「讓國內外承銷商滿意」。當國產花其產量很大時，對整個花卉市場而言，才能有大規模的花卉來源，因此目標「國內產量最大宗」會影響目標「吸引大規模的花卉來源」。

表 3.5 產業層次之目標、訂定理由及指標

(a) 財務構面

目 標	訂定理由	指 標
追求最高成交金額	了解花卉產業之拍賣市場的財務營運狀況	【產業】總成交金額
達到適當總的平均價	了解花卉產業之拍賣市場中大部分花卉價格集體波動的趨勢	【產業】總平均價
行銷海外市場	探討花卉外銷狀況	【產業】外銷金額

(b) 顧客構面

目 標	訂定理由	指 標
吸引大規模的花卉來源	了解花卉產業之拍賣市場供應層面運作的情況	【產業】花卉產業進貨量(把)
讓國內外承銷商滿意	了解花卉產業之拍賣市場拍賣層面運作的情況	【產業】花卉產業拍賣量(把)
提升熱門花卉銷售額	了解熱門花卉的銷售狀況	【產業】熱門花卉的總成交金額

(c) 內部流程構面

目 標	訂定理由	指 標
達到成交量最大宗	探討花卉產業經營運作狀況	【產業】總成交量(把)
追求國內產量最大宗	了解國內花卉產出情形	【產業】國產花的進貨量
追求合理的低殘貨	了解花卉產業之拍賣市場的殘貨狀況	【產業】殘貨率

(d) 學習與成長構面

目 標	訂定理由	指 標
孕育出高品質的花卉	了解花卉產業之拍賣市場品質提升的程度	【產業】特級花占有率
達成完善包裝服務	了解花卉產業之拍賣市場包裝容器提升程度	【產業】立式容器占有率
追求源出不斷的新品種	為了解國產花卉導入生物科技的程度	【產業】新品種開發的數量(年)

當殘貨比率很低時，表示主要熱銷的花大賣，但也有其保護供應人或供應商的合理殘貨，因此目標「追求合理的低殘貨」會影響目標「主要客源鎖定」。當花卉進貨量大時，

才有可能產生最高的成交金額，因此目標「吸引大規模的花卉來源」會影響目標「追求最高成交金額」。當承銷商很滿意競價採購時，會使得總成交金額變高，因此目標「讓國內外承銷商滿意」會影響目標「追求最高成交金額」。熱門花卉的拍賣量呈現攀升時，會使總成交金額上升，及達成適當總平均價的機率變大，順其所然地國外承銷商也會銷往海外，最後因此目標「主要客源鎖定」會影響目標「追求最高成交金額」、目標「達到適當的總平均價」、目標「行銷海外市場」。

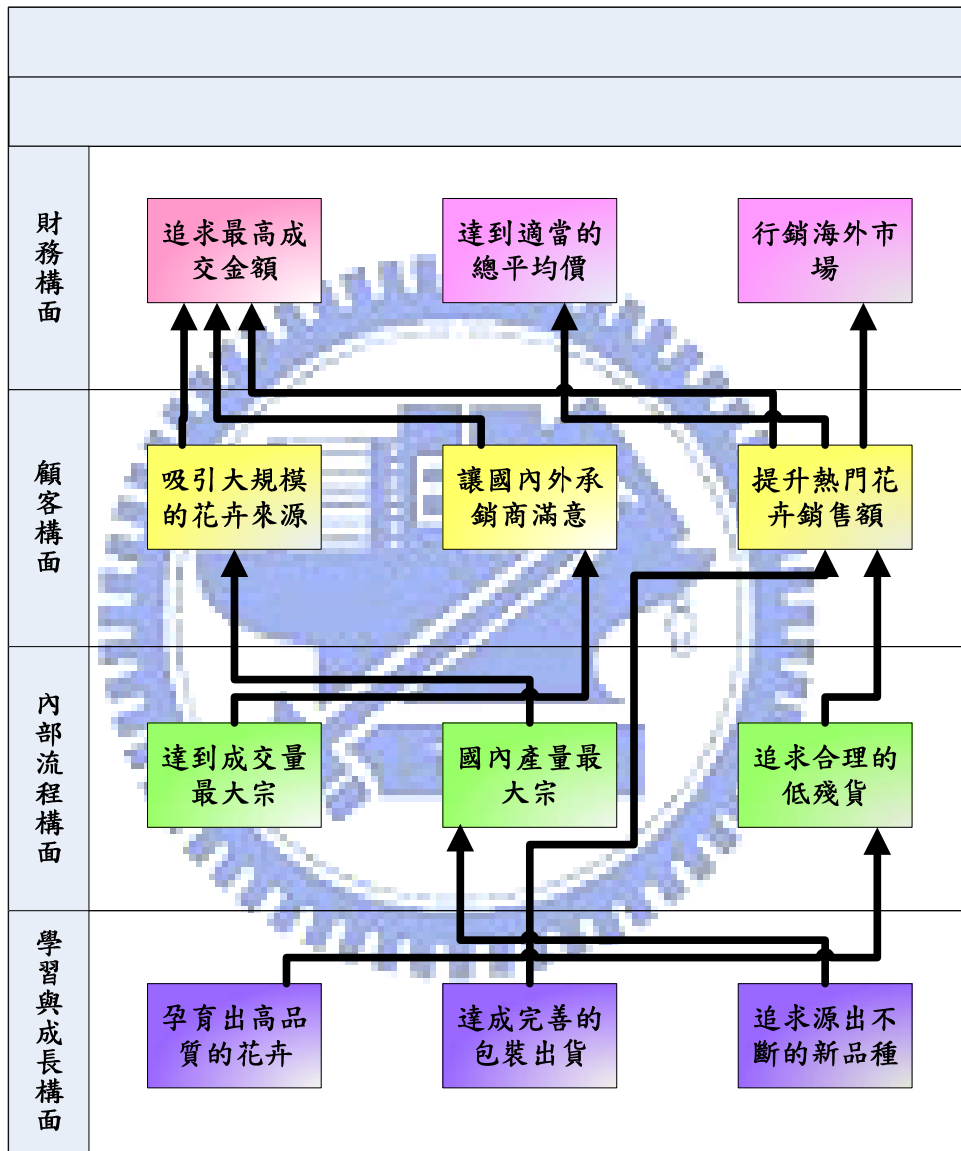


圖 3.9 產業層次之策略地圖

### 3.5 設計平衡計分卡中的關鍵績效指標系統的製作流程

藉由策略地圖所設計出來的平衡計分卡指標，其所對應系統的流程製作如圖 3.10，舉產業層次的總成交金額為例。首先在 Metric Designer 中，先選擇所要設定的階級(例如:花卉產業)，然後在點選進入指標的製作，接著在輸入指標名稱(例如：總成交金額)，再點選總成交金額其 Value 的欄位，進去之後輸入系統程式語法產生所想要的值，最後經由系統轉換後，就可以看到系統所呈現的“花卉產業 總成交金額(元)”的畫面。

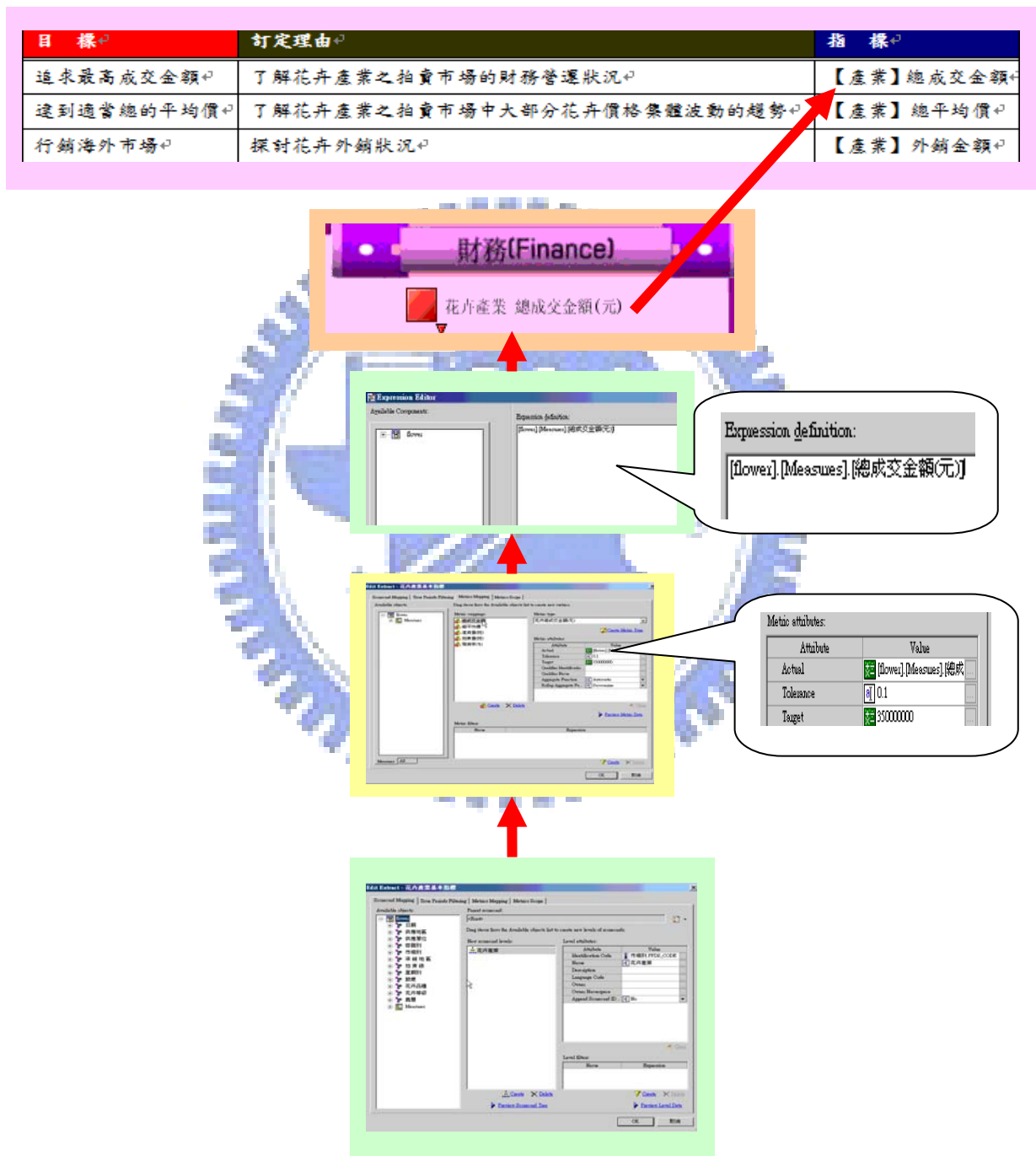


圖 3.10 KPI 的系統主要製作流程

### 3.6 設計理想與現實的實況差異

由於本系統受限於花卉資料倉儲的資料，因此在現實上難免會有做不出來的指標，本研究將指標依能做可行性依照廠商層次、供應鏈層次及產業層次分別將整理成表，如表 3.6、3.8 及 3.10 所示；而不可行的原因如表 3.7、3.9、3.11 所示。

表 3.6 廠商層次指標的現實可行性

構面	指標	可行	不可行
財務構面	【農會、合作社、公所】總成交金額	●	
財務構面	【農會、合作社、公所】總平均價	●	
財務構面	【農會、合作社、公所】獲利金額		●
財務構面	【農會、合作社、公所】外銷金額		●
顧客構面	【農會、合作社、公所】殘貨率	●	
顧客構面	【農會、合作社、公所】進貨成功百分比		●
顧客構面	【農會、合作社、公所】熱門花卉的拍賣量	●	
內部流程構面	【農會、合作社、公所】農藥使用量(瓶)		●
內部流程構面	【農會、合作社、公所】水電費		●
內部流程構面	【農會、合作社、公所】肥料使用量		●
內部流程構面	【農會、合作社、公所】立式容器所占百分比	●	
內部流程構面	【農會、合作社、公所】紙箱使用量		●
內部流程構面	【農會、合作社、公所】特級花卉所占比例	●	
學習與成長構面	【農會、合作社、公所】新品種種值成功率		●
學習與成長構面	【農會、合作社、公所】員工滿意度		●
學習與成長構面	【農會、合作社、公所】投入資訊設備金額		●

表 3.7 廠商層次指標不可行的原因

指標	不可行的原因
【農會、合作社、公所】獲利金額	資料倉儲無資料且取得不易
【農會、合作社、公所】外銷金額	資料倉儲無資料且取得不易
【農會、合作社、公所】進貨成功百分比	資料倉儲無資料且取得不易
【農會、合作社、公所】農藥使用量(瓶)	資料倉儲無資料且取得不易
【農會、合作社、公所】水電費	資料倉儲無資料且取得不易
【農會、合作社、公所】紙箱使用量	資料倉儲資料運算不符合現實所要
【農會、合作社、公所】新品種種值成功率	資料倉儲無資料且取得不易
【農會、合作社、公所】員工滿意度	資料倉儲無資料且取得不易
【農會、合作社、公所】投入資訊設備金額	資料倉儲無資料且取得不易

表 3.8 供應鏈層次(花市)的現實可行性

構 面	指 標	可 行	不可行
財務構面	【拍賣市場】總成交金額	●	
財務構面	【拍賣市場】總平均價	●	
財務構面	【拍賣市場】獲利金額		●
顧客構面	【拍賣市場】市場占有率	●	
顧客構面	【拍賣市場】進貨量成長百分比	●	
顧客構面	【拍賣市場】拍賣量成長百分比	●	
內部流程構面	【拍賣市場】紙箱使用量		●
內部流程構面	【拍賣市場】平均拍賣成交時間		●
內部流程構面	【拍賣市場】花卉市場進貨量(把)	●	
內部流程構面	【拍賣市場】花卉市場拍賣量(把)	●	
內部流程構面	【拍賣市場】運送時的損壞數量		●
內部流程構面	【拍賣市場】花卉特級供應比例	●	
內部流程構面	【拍賣市場】殘貨率	●	
學習與成長構面	【拍賣市場】立式容器所占比例	●	
學習與成長構面	【拍賣市場】花市員工滿意度		●

表 3.9 供應鏈層次(花市)指標不可行的原因

指 標	不可行的原因
【拍賣市場】獲利金額	資料倉儲無資料且取得不易
【拍賣市場】平均拍賣成交時間	資料倉儲無資料且取得不易
【拍賣市場】紙箱使用量	資料倉儲資料運算不符合現實所要
【拍賣市場】花市員工滿意度	資料倉儲無資料且取得不易
【拍賣市場】運送時的損壞數量	資料倉儲無資料且取得不易

表 3.10 產業層次的現實可行性

構 面	指 標	可 行	不可行
財務構面	【產業】總成交金額	●	
財務構面	【產業】總平均價	●	
財務構面	【產業】外銷金額		●
顧客構面	【產業】花卉產業進貨量(把)	●	
顧客構面	【產業】花卉產業拍賣量(把)	●	
顧客構面	【產業】熱門花卉總成交金額	●	
內部流程構面	【產業】總成交量(把)	●	
內部流程構面	【產業】國產花的進貨量(把)	●	
內部流程構面	【產業】殘貨率	●	
學習與成長構面	【產業】特級花占有率	●	
學習與成長構面	【產業】立式容器占有率	●	

構 面	指 標	可 行	不 可 行
學習與成長構面	【產業】新品種開發的數量(年)		●

表 3.11 產業層次指標不可行的原因

指 標	不可行的原因
【產業】外銷金額	資料倉儲無資料且取得不易
【產業】新品種開發的數量(年)	資料倉儲無資料且取得不易





### 3.7 使用迴歸分析及相關係數驗證策略地圖

由於策略地圖讓目標間都有因果關係，並透過目標所訂定的指標，為了探討關係性，使用迴歸分析(Regression Analysis)為主而相關係數(Correlation Factor)為輔。首先迴歸分析探討指標間依變項讓一個或多個自變項來解釋，再來相關係數探討兩變數間的正負強弱關係變化，而所使用的統計軟體為 Eviews 及 Statistical。

而在進行迴歸分析之前，會將資料進行單位根檢定，目的檢查否符合統計非時變特性，接著是常態性、獨立性及同質性檢定。最主要是使用 Statistical 軟體，觀查其顯示的圖形像如圖 3.11 及圖 3.12 所示。

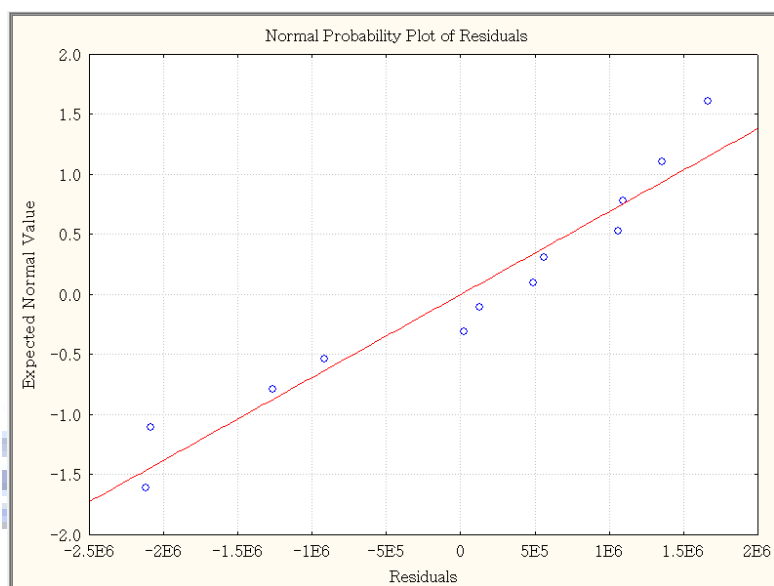


圖 3.11 常態性檢定在 Statistical 軟體下所顯示的圖形

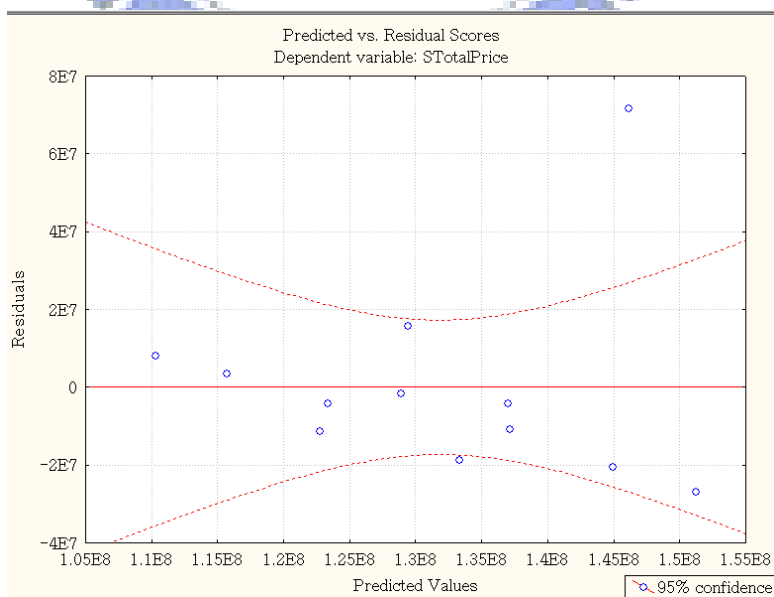


圖 3.12 獨立性及同質性檢定在 Statistical 軟體下所顯示的畫面

### 3.7.1 廠商層次的分析

根據廠商層次所能製作的指標來做分析驗證如下，是以【農會、合作社、公所】為例。所選用的資料為 2008 年 12 個月份資料，主要探討某個目標(依變項)受到哪些目標(自變項)的影響，從廠商層次策略地圖來看。先進行單位根檢定看資料是否符合統計非時變特性如表所示，接著常態性、獨立性及同質性檢定，符合後在看迴歸模式的檢定 P 值及 R 平方的解釋程度，檢查是否成立如表 3.12 所示，顯著水準為 0.05。

表 3.12 廠商層次目標各依變項及自變項的檢定

依變項	自變項	單位根檢定是否符合統計非時變特性	常態性、獨立性及同質性檢定是否成立	P-Value	R <sup>2</sup>	迴歸模式是否成立
總成交金額	殘貨率	是	是	0.031	0.641	是
	熱門花卉拍賣量	是		0.042		
總平均價	殘貨率	是	是	0.042	0.846	是
	熱門花卉拍賣量	是		0.000*		
殘貨率	立式容器所占比例	是	是	0.04	0.574	是
熱門花卉的拍賣量	特級花卉所占比例	是	是	0.03	0.764	是
	立式容器所占比例	是		0.007		

1.目標【在拍賣市場中追求最高成交金額】受到目標【得到承銷商的喜愛】、目標【達到讓拍賣市場強烈爭求】、及目標【追求熱門花卉大賣】影響，則其指標的迴歸方程式如下，但其目標達到讓拍賣市場強烈爭求因系統無法製作，所以無法出現在方程式中。

$$\text{總成交金額} = 8438108 - 73960819 * \text{殘貨率} + 36.2635 * \text{熱門花卉的拍賣量} \\ (1397099)(49434055) \quad (43)$$

2.目標【在拍賣市場中達到適當總平均價】受到目標【得到承銷商的喜愛】、目標【達到讓拍賣市場強烈爭求】、及目標【追求熱門花卉大賣】影響。則其指標的迴歸方程式如下，但其目標達到讓拍賣市場強烈爭求因系統無法製作，所以無法出現在方程式中，而熱門花卉的拍賣量與總平均價，因目標設定適當的平均價，所以可能廠商出產的量小時會使得價格稍降，而殘貨率呈現負相關符合本研究模式。

$$\text{總平均價} = 82.0699 - 189.1048 * \text{殘貨率} - 0.000408 * \text{熱門花卉的拍賣量} \\ (8.001) \quad (283.090) \quad (0.0002)$$

3.目標【得到承銷商的喜愛】受到目標【建立高級的包裝】影響。則其指標的迴歸方程式如下，結果呈現正相關符合本研究模式。

$$\text{殘貨率} = -0.0200 + 0.1260 * \text{立式容器所占比例}$$

(0.013) (0.034)

4.目標【追求熱門花卉大賣】受到目標【建立高級的包裝】及目標【供應特級花卉】影響，則其指標的迴歸方程式如下，結果呈現正相關符合本研究模式。

$$\text{熱門花卉的拍賣量} = -43055.16 + 20492.99 * \text{特級花卉所占比例} + 157722.1 * \text{立式容器所占比例}$$

(64089.10) (79970.65) (40382.77)

其餘的目標有些為系統無法製作，而有些為無前後關係。

### 3.7.1 供應鏈層次的分析

根據供應鏈層次所能製作的指標來做分析驗證如下，是以【台北花市】為例。所選用的資料為 2008 年 12 個月份資料，主要探討某個目標(依變項)受到哪些目標(自變項)的影響，從供應鏈層次策略地圖來看。先進行單位根檢定看資料是否符合統計非時變，接著常態性、獨立性及同質性檢定，符合後在看迴歸模式的檢定 P 值及 R 平方解釋程度，檢查是否成立如表 3.13 所示，顯著水準為 0.05。

表 3.13 供應鏈層次目標各依變項及自變項的檢定

依變項	自變項	單位根檢定 是否符合統計非時變特性	常態性、獨立性及同質性檢定是否成立	P-Value	R <sup>2</sup>	迴歸模式是否成立
總成交金額	市場占有率	是	是	0.001	0.875	是
	進貨量成長百分比	是		0.041		
總平均價	市場占有率	是	是	0.007	0.533	是
進貨量成長百分比	殘貨率	是	是	0.030	0.544	是
拍賣量成長百分比	殘貨率	是	是	0.042	0.683	是
	花卉特級供應比例	是		0.003		
花卉特級供應比例	立式容器所占比例	是	是	0.041	0.578	是

1.目標【追求最高總成交金額】受到目標【強占全台花卉市場】及目標【供應客源之延續及成長最佳】影響。則其指標的迴歸方程式如下。結果呈現正相關符合本研究模式。

$$\text{總成交金額} = 10300000 + 66648394 * \text{市場占有率} + 74522130 * \text{進貨量成長百分比} \\ (82021570) (17269731) \quad (56338078)$$

2.目標【達到適當的總平均價】受到目標【強占全台花卉市場】影響。則其指標的迴歸方程式如下。結果呈現正相關符合本研究模式。

$$\text{總平均價} = -26.593 + 177.322 * \text{市場占有率} \\ (24.807) \quad (52.458)$$

3.目標【供應客源之延續及成長最佳】會受到目標【完成妥善的運送服務】及目標【追求合理的低殘貨】影響。則其指標的迴歸方程式如下。結果呈現正相關符合本研究模式。

$$\text{進貨量成長百分比} = -0.111 + 0.354 * \text{殘貨率} \\ (0.087) \quad (0.376)$$

4.目標【承銷客源之延續及成長最佳】會受到目標【追求合理的殘貨率】及目標【吸引高品質花卉進場】影響。則其指標的迴歸方程式如下。但從拍賣量成長百分比及花卉特級供應比例的相關係數為 0.3070 來看，花卉特級供應比例是正相關，因此結果符合本研究模式。

$$\text{拍賣量成長百分比} = 0.932 + 0.371 * \text{殘貨率} - 1.195 * \text{花卉特級供應比例} \\ (2.761) (0.656) \quad (3.158)$$

5.目標【吸引高品質花卉進場】會受到目標【協助提供完善的包裝服務】影響。則其指標的迴歸方程式如下。結果呈現正相關符合本研究模式。

$$\text{花卉特級供應比例} = 0.7850 + 0.9014 * \text{立式容器所占比例} \\ (0.062) \quad (0.462)$$

其餘的目標有些為系統無法製作，而有些為無前後關係。

### 3.4.1 產業層次的分析

根據供應鏈層次所能製作的指標來做分析驗證如下。所選用的資料為 2008 年 12 個月份，主要探討某個目標(依變項)受到哪些目標(自變項)的影響，從產業層次策略地圖來看。先進行單位根檢定看資料是否符合統計非時變特性如表所示，接著常態性、獨立性及同質性檢定，符合後在看迴歸模式的檢定 P 值及 R 平方解釋程度，檢查是否成立如表 3.14 所示，顯著水準為 0.05。

表 3.14 產業層次目標各依變項及自變項的檢定

依變項	自變項	單位根檢定 是否符合統計非時變特性	常態性、獨立性及同質性檢定是否成立	P-Value	R <sup>2</sup>	迴歸模式是否成立
總成交金額	進貨量	是	是	0.047	0.979	是
	拍賣量	是		0.0014		
	小菊總成交金額	是		0.001		
	玫瑰總成交金額	是		0.004		
	香水百合總成交金額	是		0.007		
總平均價	小菊總成交金額	是	是	0.041	0.541	是，但還要用相關係數確認
	玫瑰總成交金額	是		0.003		
	香水百合總成交金額	是		0.047		
進貨量	國產花進貨量	是	是	0.000*	0.999	是
拍賣量	總成交量	是	是	0.043	0.521	是
小菊總成交金額	立式容器比例	是	是	0.048	0.541	是
	殘貨率	是		0.045		
殘貨率	特級花所占比例	是	是	0.003	0.608	是

1. 目標【追求最高成交金額】會受到目標【吸引大規模的花卉來源】、目標【讓國內外承銷商滿意】及目標【提升熱門花卉銷售額】影響。則其指標的迴歸方程式如下。結果呈現正相關符合本研究模式。

$$\text{總成交金額} = -69541291 + 149.710 * \text{進貨量} \\ (159060.1) (0.000*)$$

2. 目標【達到適當的總平均價】會受到目標【提升熱門花卉銷售額】影響。則其指標的迴歸方程式如下。但總平均價與香水百合的相關係數為 0.0844。結果符合本研究模式。

$$\text{總平均價} = 37.7594 + 1.04 * 10^{-6} * \text{小菊總成交金額} + 1.06 * 10^{-6} * \text{玫瑰總成交金額} \\ (0.000*) \quad (0.000*) \\ -4.71 * 10^{-7} * \text{香水百合總成交金額}。 \\ (0.000*)$$

3. 目標【吸引大規模的花卉來源】會受到目標【國內產量最大宗】影響。則其指標的迴歸方程式如下。結果呈現正相關符合本研究模式。

$$\text{進貨量} = 32.4023 + 0.999 \text{ 國產花進貨量} \\ (0.000^*)$$

4. 目標【讓國內外承銷商滿意】會受到目標【達到成交量最大宗】影響。則其指標的迴歸方程式如下。結果呈現正相關符合本研究模式。

$$\text{拍賣量} = -137529.9 + 0.974 * \text{總成交量} \\ (61491.45) \quad (0.01)$$

5. 目標【提升熱門花卉銷售額】會受到目標【追求合理的低殘貨】及目標【達成完善的包裝】影響。則其指標的迴歸方程式如下。以小菊為例，殘貨率的斜率項是負的代表越小越好，因此結果符合本研究模式。

$$\text{小菊總成交金額} = 21721847 + 27491887 * \text{立式容器比例} - 1076944085 * \text{殘貨率} \\ (17699604) (26090539) \quad (157205376)$$

6. 目標【追求合理的低殘貨】會受到目標【孕育出高品質的花卉】影響。則其指標的迴歸方程式如下。結果呈現正相關符合本研究模式。

$$\text{殘貨率} = -0.746 + 0.858 * \text{特級花卉所占比例} \\ (0.199) \quad (0.218)$$

其餘的目標有些為系統無法製作，而有些為無前後關係。



### 3.8 三個層次共同性指標的關係

從三個層次現行可做的指標中找出共同的如圖 3.11，三個層次共同的指標有總成交金額、總平均價、殘貨率、特級花卉比例及立式容器比例。首先從總成交金額來看，廠商層次(對大多數而言)如果很高的話，那麼供應鏈層次(五家花市)也會增加，所以產業層次也會提升。而從總平均價來看，廠商層次(對大多數而言)如果很高的話，那麼供應鏈層次也會提升，相對地產業層都會增加。而對特級花卉及立式容器所佔比例，如果對大多數廠商而言三個層次，都會呈現正相關。而供應鏈層次與產業層次所共通的指標，進貨量對大多數廠商而言也是如此。

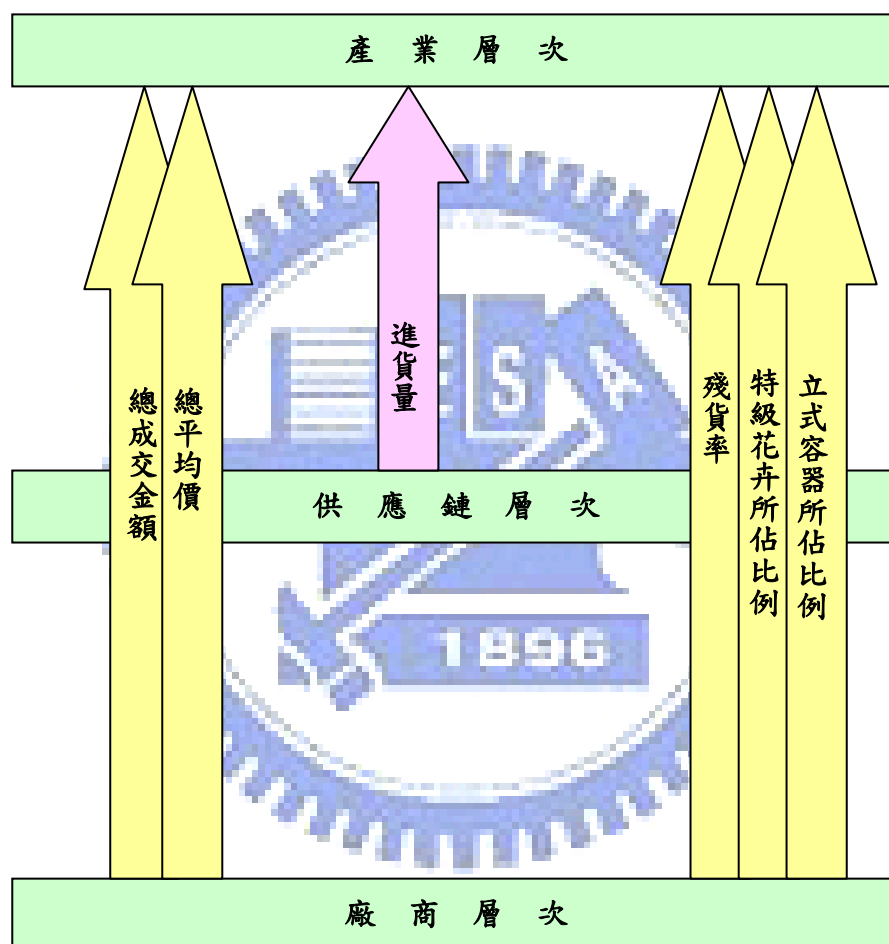


圖 3.13 三個層次中共同性指標的影響關係

## 第四章 平衡計分卡的實作

本章節先介紹系統目標值及允差的設定，依次介紹系統中廠商、供應鏈及產業的平衡計分卡。本章一共有兩節分別為：4.1 節系統目標值及允差的設定；4.2 節使用 cognos8 設計平衡計分卡。

### 4.1 系統目標值及允差的設定

本節說明不能用問卷取得的資料要如何去訂定目標值及允差。此外，再介紹問卷的設計方式。

#### 4.1.1 運用 WISH 系統資料做常態性檢定及結合經濟成長率

關於不能以問卷取得的資料，將所需的資料從 WISH 系統截取後，使用 SPSS 統計軟體進行 Kolmogorov-Smimov 檢定(即 KS 檢定) [5]，並取顯著水準  $\alpha=0.05$ ，確定為常態分配後再取 0.68 倍標準差( $\sigma$ )，這類似於台灣花卉戰情室[8]的研究，根據常態分配查表得  $P(\mu-0.68\sigma>X) \doteq 0.250$ ，所涵蓋的資料約本研究想要的拒絕範圍即表現較殺，如同圖 4.1 所示，是為了避免嚴重的出現型一誤差或形二誤差。以望大而言，下界訂為  $\mu-0.68\sigma$  為最低容忍值，而低於下界的資料約百分之二十五為表現很差；而至於目標值而言，是平均數乘上(1+經濟成長率)，而本研究先假設今年的經濟成長率為 3%。而所取得 WISH 系統資料，為去年 2008 年的 12 個月份樣本資料，共有 12 筆而以產業層次及廠商層次的指標為主。

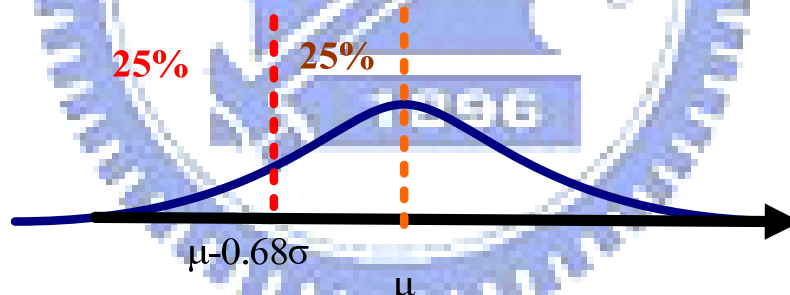


圖 4.1 常態分配取 0.68 倍標準差( $\sigma$ )

#### 4.1.2 問卷設計的重點

因此問卷方式的重點除了要確認指標及得到建議之外，最重要的就是詢問目標及允差，這也是本研究的重點之一。由於平時跟花市有接洽，加上花市負責人不太懂系統的目標及允差，因此在雙方的認同下及根據系統，以望大而言，“表現良好的值”代表上界，而“表現不好的值”代表下界。而問卷也是抓取 WISH 系統的資料按照百分位數取近似值，問卷選項從二十百分位數~八十百分位數排列，如果沒有在上述選項的話，也可以填入其他直接填寫數字。

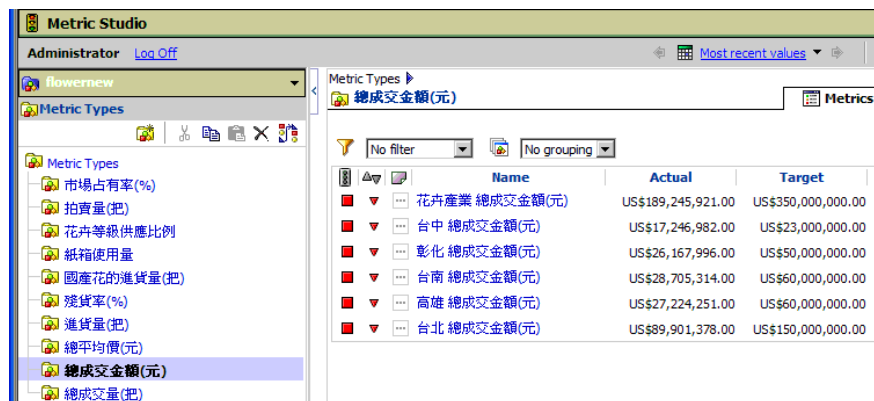


例如：以台北花市為例總成交金額：了解拍賣市場的財務營運狀況

(2)每個月之總成交金額低於(1) 0.9 億(2) 1 億(3) 1.2 億(4) 1.3 億 或其他 \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現不好。

(2)每個月之總成交金額高於(1) 1.3 億(2) 1.5 億(3) 1.8 億 (4) 2 億 或其他\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現良好。

就針對上例而言，0.9 億代表二十百分位數、1 億代表三十百分位數、1.2 億代表四十百分位數、1.3 億代表五十百分位數、1.5 億代表六十百分位數、1.8 億代表七十百分位數及 2 億代表八十百分位數。由上述結果得知“表現良好的值”為 1.5 億、“表現不好的值”為 1 億，因此將目標值定為“1.5 億”、最低容忍值“1 億”，為允差則按照上述計算得到的值約為“0.333”，在系統所呈現的畫面如圖 4.2 所示。



The screenshot shows the Metric Studio interface. On the left, a tree view lists various metrics, with '總成交金額(元)' (Total Transaction Amount in Yuan) selected. The main area displays a table with columns for Name, Actual, and Target. The table lists transaction amounts for different regions: 花卉產業 (Flower Industry), 台中 (Taichung), 彰化 (Changhua), 台南 (Tainan), 高雄 (Kaohsiung), and 台北 (Taipei).

Name	Actual	Target
花卉產業 總成交金額(元)	US\$189,245,921.00	US\$350,000,000.00
台中 總成交金額(元)	US\$17,246,982.00	US\$23,000,000.00
彰化 總成交金額(元)	US\$26,167,996.00	US\$50,000,000.00
台南 總成交金額(元)	US\$28,705,314.00	US\$60,000,000.00
高雄 總成交金額(元)	US\$27,224,251.00	US\$60,000,000.00
台北 總成交金額(元)	US\$89,901,378.00	US\$150,000,000.00

圖 4.2 總成交金額指標



## 4.2 使用 Cognos 8 設計平衡計分卡

在此節中所要呈現的，是使用 Cognos8 軟體設計出廠商、供應鏈及產業的平衡計分卡。本節共有三小節分別為：4.2.1 節廠商層次之平衡計分卡；4.2.1 節台供應鏈層次之平衡計分卡；4.2.3 節產業層次之平衡計分卡。

### 4.2.1 廠商層次之平衡計分卡

廠商層次的「目標值」與「允差」的設定中，因為花卉廠商規模大小不一、花卉產品也不全相同，因此在訂定上有難度，且目前不易尋得合作的公司。最後，本研究是以全台拍賣市場占有率高最高的「台北花市」為總平均價、殘貨率及特級花卉比例之參考；而立式容器所占比例以進步最快的「高雄花市」為參考；接著總成交金額是以全台花卉公司為最大為主；而熱門花卉拍賣量中，是取累積至全台總交易金額的前六大花卉(香水百合、玫瑰、小菊、葵百合、劍蘭及大菊)如圖 4.6 所示而數學式子表示法為  $\sum_{i=1}^6 X_i$ ,  $X_1$  = 香水百合拍賣量、 $X_2$  = 玫瑰拍賣量、 $X_3$  = 小菊拍賣量、 $X_4$  = 葵百合拍賣量、 $X_5$  = 劍蘭拍賣量、 $X_6$  = 大菊拍賣量。接著使用 WISH 系統資料取顯著水準  $\alpha=0.05$  下做常態性檢定後，符合常態分配再取 SPSS 軟體跑出的樣本平均值( $\bar{x}$ )跟樣本標準差(s)如圖 4.4 所示，計算成所需的最低容忍值，再結合經濟成長率算出目標值，以及算出允差。而目標值與允差的設定內容如表 4.1 所示。

表 4.1 廠商層次中目標值與允差的設定內容

構面	指標	目標值	允差
財務	總成交金額(元)	全台花卉公司最大值	0.2
財務	總平均價(元)	55	0.1
顧客	殘貨率(%)	0.02	1.5
內部流程	特級花卉所占比例(%)	0.8	0.375
內部流程	立式容器所占比例(%)	0.4	0.5
顧客	熱門花卉拍賣量(把)	28000.234	0.261



圖 4.3 台灣花卉市場交易金額前十大

敘述統計

	統計量	標準誤
Hotflower 平均數	23204.6944	1186.91231
Premature end of pattern reached while processing a double byte character (pattern is: "平均數的 ^1 % 信賴區間")	20795.1343	
刪除兩極端各 5% 觀察值之平均數	25614.2545	
中位數	23022.9321	
變異數	22092.0000	
標準差	50715390	
最小值	7121.47389	
最大值	11154.00	
範圍	39120.00	
四分位全距	27966.00	
偏態	10839.75	.369
峰度	.369	.393
	-.320	.768

常態檢定

	Kolmogorov-Smirnov檢定 <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk常態性檢定		
	統計量	自由度	顯著性	統計量	自由度	顯著性
Hotflower	.090	36	.200*	.976	36	.606

\*. 此為真顯著性的下限。

a. Lilliefors 顯著性校正

圖 4.4 花卉廠商層次拍賣量在 SPSS 軟體下跑出的畫面

而在 Cognos8 系統中，所呈現的畫面如圖 4.5 及圖 4.6 所示，而理論上與系統上的指標對應如表 4.2。但在圖 4.9 中因為在學習與創新(或成長)構面理論上，因無法呈現對應的

指標所以為空白。

表 4.2 廠商層次(以農會、合作社、公所為例)理論上與系統上的指標對應

理論上	系統上
【農會、合作社、公所】總成交金額	農會、合作社、公所 總成交金額(元)
【農會、合作社、公所】總平均價	農會、合作社、公所 總平均價(元)
【農會、合作社、公所】殘貨率	農會、合作社、公所 殘貨率(%)
【農會、合作社、公所】立式容器所占比例	立式容器 容器比例(%)
【農會、合作社、公所】特級花所占比例	特級 等級比例(%)
【農會、合作社、公所】熱門花卉的拍賣量	農會、合作社、公所 熱門花卉拍賣量(把)

Name	Actual	Target	Variance	Variance %	Time Period
農會,合作社,公所 總成交金額(元)	US\$7,174,956.00	US\$42,393,806.00	-US\$35,218,850.00	83.08%	2008, Q3, AUG
農會,合作社,公所 總平均價(元)	US\$67.07	US\$55.00	US\$12.07	21.94%	2008, Q3, AUG
農會,合作社,公所 殘貨率(%)	3.32%	2.00%	1.32%	66.20%	2008, Q3, AUG
立式容器 容器比例(%)	43.38%	40.00%	3.38%	8.46%	2008, Q3, AUG
特級 等級比例(%)	93.99%	80.00%	13.99%	17.49%	2008, Q3, AUG
農會,合作社,公所 熱門花卉拍賣量(把)	43,023.00	45,000.00	-1,977.00	4.39%	2008, Q3, AUG

圖 4.5 Cognos8 花卉廠商層次的指標



圖 4.6 Cognos8 廠商層次之四大構面

## 4.2.2 供應鏈層次之平衡計分卡

台灣花卉供應鏈層次，本研究針對五家花卉拍賣市場使用 WISH 系統，分別針對指標百分位數的選擇項讓花市負責人員填寫，如果上面沒有滿意的數值也可請他們填入。此外，有些花市對某些指標不知如何填寫，本研究也會給予尊重最後將問卷匯整如表 4.3 所示，在表中以望大為例所呈現為(表現不好值~目標值)。並且將之轉換成系統要的目標值及允差所表 4.4 所示，而在表中是以(目標值，允差)呈現。這些資料可以參照後面的附錄，首先會敘述本研究平衡計分卡的用途，再來假設性訂出願景，接著分別為四個構面設定指標問卷項目，問卷設定流程如同圖 4.7 所示：



圖 4.7 問卷設計流程

表 4.3 五家花市問卷的匯整

指 標	台北花市	台中花市	彰化花市	台南花市	高雄花市
總成交金額(元)	10000~15000 萬	2000~2300 萬	3500~5000 萬	4000 萬~6000 萬	5000 萬~6000 萬
總平均價格(元/把)	50(元)~55(元)	30~40 元	35 元~45 元	30 元~70 元	45 元~50 元
市場占有率(%)	40%~50%	10%~15%	15%~30%	15%~35%	15%~20%
進貨量成長百分比(%)	4%~6%	未填寫	1%~3%	2%~5%	2%~5%
拍賣量成長百分比(%)	4%~6%	未填寫	1%~3%	2%~5%	2%~5%
花卉市場進貨量(把)	220~270(萬)	50~60 萬	80 萬~100 萬	100 萬~200 萬	75 萬~90 萬
花卉市場拍賣量(把)	220~270(萬)	48~55 萬	80 萬~100 萬	100 萬~200 萬	75 萬~90 萬
殘貨率(%)	2%~5%	2%~7%	3%~5%	1%~3%	1%~3%
特級花卉供應比例(%)	50%~80%	50%~70%	65%~75%	50%~70%	50%~70%
特級容器所占百分比(%)	未填寫	35%~50%	20%~40%	10%~30%	20%~40%

表 4.4 五家花市匯整目標值及允差

構面	指標	台北花市	台中花市	彰化花市	台南花市	高雄花市
財務	總成交金額(元)	15000 萬， 0.333	2300 萬， 0.13	5000 萬，0.3	6000 萬，0.333	6000 萬，0.167
財務	總平均價(元/把)	55 元，0.1	40 元，0.25	45 元，0.22	70 元，0.571	50 元，0.1
顧客	市場占有率(%)	0.5，0.2	0.15，0.333	0.3，0.5	0.35，0.571	0.2，0.25
顧客	進貨量成長百分比(%)	0.06，0.667	未填寫	0.03，0.667	0.05，0.6	0.05，0.6
顧客	拍賣量成長百分比(%)	0.06，0.667	未填寫	0.03，0.667	0.05，0.6	0.05，0.6
內部流程	花市進貨量(把)	270 萬，0.185	60 萬，0.2	100 萬，0.2	200 萬，0.5	90 萬，0.167
內部流程	花市拍賣量(把)	270 萬，0.185	55 萬，0.127	100 萬，0.2	200 萬，0.5	90 萬，0.167
內部流程	殘貨率(%)	0.02，1.5	0.02，2.5	0.03，0.667	0.01，2	0.01，2
學習與創新	特級花卉供應比例(%)	0.8，0.375	0.7，0.286	0.75，0.133	0.7，0.286	0.7，0.286
學習與創新	立式容器所占比例(%)	未填寫	0.5，0.3	0.4，0.5	0.3，0.667	0.4，0.5

而在 Cognos8 的系統中，呈現畫面如圖 4.8 及圖 4.9 所示，而理論上與系統上的指標對應如表 4.5，總共有五家花市但圖是以台北花市為例。

表 4.5 廠商層次理論上與系統上的指標對應(以台北花市為例)

理論上	系統上
【拍賣市場】總成交金額	台北 總成交金額(元)
【拍賣市場】總平均價	台北 總平均價(元)
【拍賣市場】市場占有率	台北 市場占有率(%)
【拍賣市場】進貨量成長百分比	台北 進貨量成長百分比(%)
【拍賣市場】拍賣量成長百分比	台北 拍賣量成長百分比(%)
【拍賣市場】花卉拍賣市場進貨量	台北 進貨量(把)
【拍賣市場】花卉拍賣市場拍賣量	台北 拍賣量(把)
【拍賣市場】殘貨率	台北 殘貨率(%)
【拍賣市場】立式容器所占比例	立式容器 容器比例(%)
【拍賣市場】花卉特級供應比例	特級 等級比例(%)

Name	Actual	Target	Variance	Variance %	Time Period
台北 總成交金額(元)	US\$89,901,378.00	US\$150,000,000.00	-US\$60,098,622.00	40.07%	2008, Q3, AUG
台北 總平均價(元)	US\$59.43	US\$55.00	US\$4.43	8.05%	2008, Q3, AUG
台北 進貨量(把)	1,563,262.00	2,700,000.00	-1,136,738.00	42.10%	2008, Q3, AUG
台北 拍賣量(把)	1,390,382.00	2,700,000.00	-1,309,618.00	48.50%	2008, Q3, AUG
台北 市場占有率(%)	47.50%	50.00%	-2.50%	4.99%	2008, Q3, AUG
台北 殘貨率(%)	3.22%	2.00%	1.22%	61.25%	2008, Q3, AUG
台北 拍賣量成長百分比(%)	-31.30%	6.00%	-37.30%	621.67%	2008, Q3, AUG
台北 進貨量成長百分比(%)	-31.63%	6.00%	-37.63%	627.17%	2008, Q3, AUG
立式容器 容器比例(%)	13.22%	50.00%	-36.78%	73.56%	2008, Q3, AUG
特級 等級比例(%)	90.95%	80.00%	10.95%	13.68%	2008, Q3, AUG

圖 4.8 Cognos8 供應鏈層次—台北花市指標



圖 4.9 Cognos8 供應鏈層次—台北花市之四大構面

### 4.2.3 產業層次之平衡計分卡

台灣花卉產業因目前未找農委會花卉相關人員填寫問卷，因此由 WISH 系統查數值後後經常態檢定後，確定符合常態分配後產生 KS 檢定的結果如表 4.6 所示，在顯著水準  $\alpha=0.05$  下，表中統計量(即 P—value)均未超過 0.05，所以符合常態分配。再取用 SPSS 軟體樣本平均值( $\bar{X}$ )及樣本標準差(s)如表 4.7，算出如圖所得到的最低容忍值，再結合經濟成長率算出目標值，以及計算出允差，最後將目標值與允差輸入系統後可以得到，但殘貨率上因為台北花市全台拍賣市場第一所以採用，而立式容器所占比例以進步最快的「高雄花市」為參考，以上成果由 Cognos8 系統圖 4.10 及圖 4.11 所示，而理論上與系統上的指標對應如表 4.9。

表 4.6 台灣花卉指標使用 SPSS 產生的 KS 檢定結果

	Kolmogorov-Smimov 檢定		
	統計量	自由度	顯著性
花卉產業總成交金額(元)	<b>0.128</b>	12	0.144
花卉產業總平均價(元)	<b>0.129</b>	12	0.133
花卉產業拍賣量(把)	<b>0.125</b>	12	0.167
花卉產業進貨量(把)	<b>0.119</b>	12	0.200
花卉產業總成交量(把)	<b>0.113</b>	12	0.200
花卉產業菊花總成交金額(元)	<b>0.140</b>	12	0.074
花卉產業玫瑰總成交金額(元)	<b>0.121</b>	12	0.172
花卉產業香水百合總成交金額(元)	<b>0.085</b>	12	0.200
花卉產業國產花進貨量(把)	<b>0.133</b>	12	0.110

表 4.7 台灣花卉產業平均、標準差、目標值、最低容忍值及允差

	平均	標準差	目標值	最低容忍值	允差
總成交金額(元)	283272777	53938564	291770960.7	246594553.9	0.155
總平均價(元)	51.222	6.72357	52.75866	46.6499724	0.116
拍賣量(把)	5269681.5	978070.15	5427771.945	4604593.798	0.152
進貨量(把)	5778633.2	1085889.5	5951992.165	5040228.31	0.153
總成交量(把)	5551060.4	1022323.7	5717592.23	4855880.301	0.151
小菊總成交金額(元)	20050657	6575520.4	20652177.14	15579303.55	0.246
玫瑰總成交金額(元)	30275140	7389764.8	31183393.77	25250099.52	0.190
香水百合總成交金額(元)	80487610	10618604	82902238.38	73266959.36	0.116
國產花進貨量(把)	5610289.5	1099753.1	5778598.185	4862457.392	0.159



表 4.8 產業層次目標值與允差的設定內容

構面	指標	目標值	允差
財務	花卉產業總成交金額(元)	291770960.7	0.155
財務	花卉產業總平均價(元)	52.75866	0.116
顧客	花卉產業進貨量	5951992.165	0.153
顧客	花卉產業拍賣量	5427771.945	0.152
內部流程	花卉產業殘貨率	0.02	1.5
學習與創新	花卉產業立式容器比例	0.4	0.125
內部流程	花卉產業國產花進貨量	5778598.185	0.159
內部流程	花卉產業總成交量	5717592.23	0.151
學習與創新	花卉產業特級花卉供應比例	0.8	0.188
顧客	花卉產業小菊總成交金額(元)	20652177.14	0.246
顧客	花卉產業玫瑰花總成交金額(元)	31183393.77	0.190
顧客	花卉產業香水百合總成交金額(元)	82902238.38	0.116

表 4.9 產業層次理論上與系統上的指標對應

理論上	系統上
【產業】總成交金額	花卉產業 總成交金額(元)
【產業】總平均價	花卉產業 總平均價(元)
【產業】花卉產業進貨量	花卉產業 進貨量(把)
【產業】花卉產業拍賣量	花卉產業 拍賣量(把)
【產業】熱門花卉的總成交金額	FD 小菊 花卉總成交金額(元) FR 玫瑰 花卉總成交金額(元) FS 香水百合 花卉總成交金額(元)
【產業】總成交量(把)	花卉產業 總成交量(把)
【產業】國產花的進貨量	國產花 進貨量(把)
【產業】殘貨率	花卉產業 殘貨率(%)
【產業】特級花所占比例	特級 等級比例(%)
【產業】立式容器所占比例	立式容器 容器比例(%)

Name	Actual	Target	Variance	Variance %	Time Period
花卉產業 總成交金額(元)	US\$189,245,921.00	US\$350,000,000.00	-US\$160,754,079.00	45.93%	2008, Q3, AUG
花卉產業 總平均價(元)	US\$53.96	US\$50.00	US\$3.96	7.92%	2008, Q3, AUG
花卉產業 進貨量(把)	3,608,774.00	6,500,000.00	-2,891,226.00	44.48%	2008, Q3, AUG
花卉產業 拍賣量(把)	3,314,113.00	6,500,000.00	-3,185,887.00	49.01%	2008, Q3, AUG
花卉產業 總成交量(把)	3,470,987.00	6,000,000.00	-2,529,013.00	42.15%	2008, Q3, AUG
花卉產業 殘貨率(%)	3.82%	2.00%	1.82%	90.90%	2008, Q3, AUG
FD小菊 花卉總成交金額(元)	US\$14,608,384.00	US\$28,000,000.00	-US\$13,391,616.00	47.83%	2008, Q3, AUG
FR玫瑰 花卉總成交金額(元)	US\$26,229,862.00	US\$40,000,000.00	-US\$13,770,138.00	34.43%	2008, Q3, AUG
立式容器 容器比例(%)	8.15%	40.00%	-31.85%	79.63%	2008, Q3, AUG
FS香水百合 花卉總成交金額(元)	US\$56,032,146.00	US\$90,000,000.00	-US\$33,967,854.00	37.74%	2008, Q3, AUG
特級 等級比例(%)	91.22%	80.00%	11.22%	14.03%	2008, Q3, AUG
國產花 進貨量(把)	3,608,774.00	6,000,000.00	-2,391,226.00	39.85%	2008, Q3, AUG

圖 4.10 Cognos8 產業層次的指標



圖 4.11 Cognos8 產業層次之四大構面



## 第五章 平衡計分卡的績效改進分析

在此節中，先說明理論面的比較，敘述目標與指標的訂定不同。再來是實際面的比較，說明比「台灣花卉供應鏈戰情室設計」多了哪些功能，但重點為廠商、供應鏈及產業三個層次四大構面中指標的比較說明，時間點是以 2008 年 12 月來做案例比較說明，此外自我比較 2008 年 11 月到 12 月的績效。本章共有三節：5.1 節比較；5.2 節新舊系統的設計比較；5.3 節新系統的案例說明。

### 5.1 比較

本研究與「台灣花卉供應鏈戰情室設計」的平衡計分卡來說，可以分為基本理論面跟系統呈現面這兩者來看。

#### 5.1.1 理論面比較

首先，從基本理論面來看，「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」是以每個構面只有一個敘述性目標，此外每個構面也只有一個訂定理由如表 5.1 所示，這樣會使得無法讓人有四大構面間因果關係的影響，沒有詳細說明清楚。而本研究最主要闡述四大構面間目標的因果關係，研究方法使用策略地圖導向。這與「台灣花卉供應鏈戰情室設計」來看是有很大的不同，如此一來可以透過策略地圖看到哪些目標會互相影響。假使萬一有使用到新的目標時，可以探討是否會影響哪些指標或存在的必要性如表 5.2 所示。本研究目標及指標以及解釋理由的架構，都是以一個目標對上一個訂定理由及一個指標。

表 5.1 公司層級之關鍵績效指標[8]

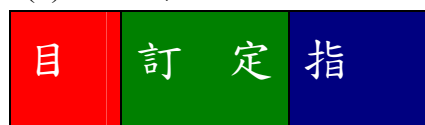
單位	農會、產銷班合作社、出口商、進口商及批發商	
目標	提升公司獲利率	
構面	關鍵績效指標	訂定理由
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公司總銷售金額</li> <li>● 公司總平均價</li> </ul>	了解公司銷售狀況
顧客	●前十大花卉殘貨量	了解消費市場狀況及農民損失
業務流程	●各家花市平均價格	了解公司之配送策略是否正確
學習與創新	●各等級花卉供應比例	了解公司之花卉品質情形

表 5.2 本研究目標及指標以及解釋理由的架構

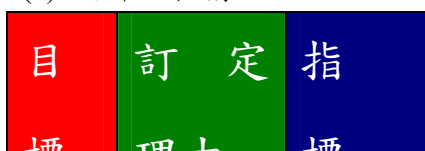
(a) 財務構面



(b) 顧客構面



(a) 內部流程構面



(a) 內部流程構面



從允差跟目標值來看，本研究針對供應鏈層次做出花卉拍賣市場問卷，目的是為了找出上限及下限，而剩餘的產業層次及廠商層次則部分使用 WISH 系統，找出近年的資料作常態性檢定後，再取 0.68 倍樣本標準差找出上限及下限。並將上限及下限轉為系統要的目標值及允差，「台灣花卉供應鏈戰情室設計」[8]是假設各項指標的值皆符合常態分配將樣本值分成三等分，取 0.41 標準差並將所有的資料一起取平均。這樣作法沒有經過常態分配檢定，是比較不符合統計的要求。畢竟，這種目標跟允差的設定要看使用者的需求比較好，因為這可以是客製化的，但基於一些隱私不便公開的關係，本研究給予尊重。

## 5.1.2 系統呈現面比較

本研究所做的系統比原來系統，除了原來的背景圖更換過之外，保留了原來系統的功能外，還增加了註解，可以讓指標的目標及訂定理由呈現如圖 5.1 所示，還有新增了台灣五家花市的位置圖 5.2 如圖 5.3 所示、及三個層次的策略地圖如圖所示；而「花卉產業移動式戰情室設計」的缺點問題也解決一些，像基本缺乏全部指標的單位問題也解決了，但是系統本身的問題必須用資訊技術(Information Technology, IT)技術來解決，非本研究能力所為。

Name	Actual	Target	Variance	Variance %	Time Period
花卉產業 總成交金額(元)	US\$234,699,929.00	US\$350,000,000.00	-US\$115,300,071.00	32.94%	2008, Q4, DEC
追求最高成交金額			US\$18.18	36.37%	2008, Q4, DEC
Administrator 2009/1/9 下午 11:32:00		Importance: Normal	14,848.00	46.38%	2008, Q4, DEC
了解花卉產業之拍賣市場的財務營運狀況			96,615.00	50.72%	2008, Q4, DEC
			61,447.00	42.69%	2008, Q4, DEC
花卉產業 殘貨率(%)	1.34%	2.00%	-0.66%	33.15%	2008, Q4, DEC
FD小菊 花卉總成交金額(元)	US\$14,916,952.00	US\$28,000,000.00	-US\$13,083,048.00	46.73%	2008, Q4, DEC
FR玫瑰 花卉總成交金額(元)	US\$29,837,334.00	US\$40,000,000.00	-US\$10,162,666.00	25.41%	2008, Q4, DEC
FS香水百合 花卉總成交金額(元)	US\$63,052,682.00	US\$90,000,000.00	-US\$26,947,318.00	29.94%	2008, Q4, DEC
立式容器 容器比例(%)	8.66%	40.00%	-31.34%	78.35%	2008, Q4, DEC
特級 等級比例(%)	89.65%	80.00%	9.65%	12.06%	2008, Q4, DEC
國產花 進貨量(把)	3,485,152.00	6,000,000.00	-2,514,848.00	41.91%	2008, Q4, DEC

圖 5.1 系統註解及單位顯示



圖 5.2 台灣五家花市的位置

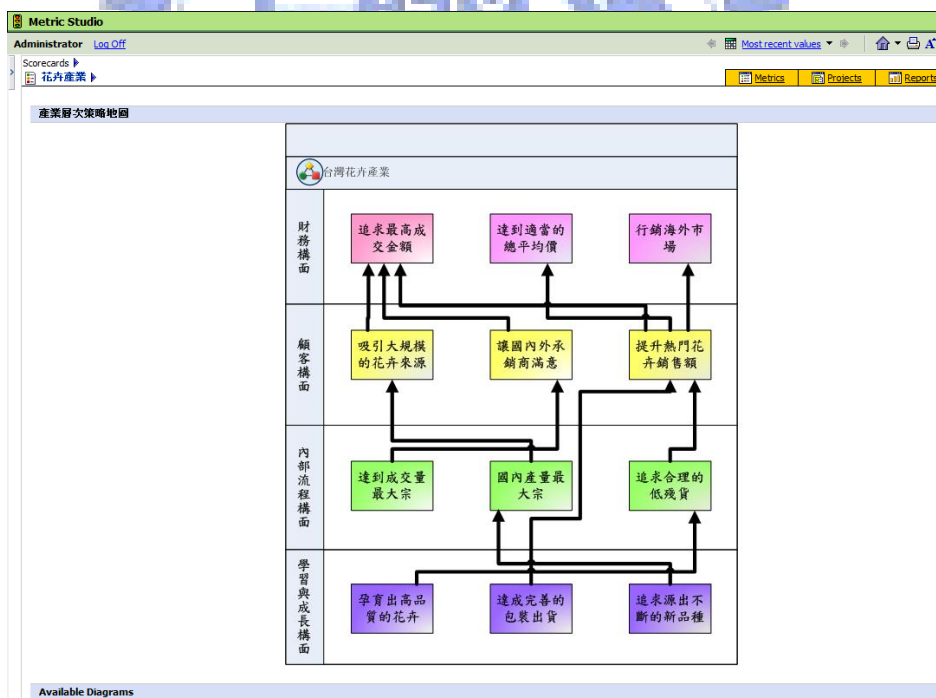


圖 5.3 系統內的策略地圖

「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」與本研究系統所呈現的指標比較，由表 5.3、表 5.4 及表 5.5 所示，在廠商層次當中由於兩者都沒有作出指標所以沒有顯示。

表 5.3 廠商層次「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」與本研究的指標比較

廠商層次		
構面	「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」指標	本研究指標
財務構面	【農會、合作社、公所】總成交金額	
	【農會、合作社、公所】總平均價	
顧客構面	【農會、合作社、公所】殘貨率	
	無	【農會、合作社、公所】熱門花卉拍賣量
內部流程構面	無	【農會、合作社、公所】立式容器所占百分比
	無	【農會、合作社、公所】特級花卉所占百分比

表 5.4 供應鏈層次「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」與本研究的指標比較

供應鏈層次		
構面	「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」指標	「本研究」指標
財務構面	【拍賣市場】總成交金額	
	【拍賣市場】總平均價	
	【拍賣市場】進貨量	無
顧客構面	【拍賣市場】殘貨率	無
	無	【拍賣市場】進貨量成長百分比
	無	【拍賣市場】拍賣量成長百分比
	【拍賣市場】市占率	
內部流程構面	無	【拍賣市場】進貨量
	無	【拍賣市場】拍賣量
	無	【拍賣市場】花卉特級供應比例
	無	【拍賣市場】殘貨率
學習與成長構面	【拍賣市場】紙箱包裝比例	無
		【拍賣市場】立式容器所占比例

表 5.5 產業層次「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」與本研究的指標比較

產業層次		
構面	「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」指標	「本研究」指標
財務構面	【產業】總成交金額	
	【產業】總平均價	
顧客構面	【產業】進貨量	
	【產業】殘貨率	無
	無	【產業】拍賣量
	無	【產業】熱門花卉總成交金額
內部流程構面	【產業】國產花銷售比例	無
		【產業】殘貨率
	【產業】進口花銷售比例	無
	無	【產業】總成交量
	無	【產業】國產花的進貨量
學習與成長構面	【產業】特級花卉供應比例	
	【產業】優級花卉供應比例	無
	【產業】良級花卉供應比例	無
	無	【產業】立式容器占有率

從三個層次四大構面中，本研究與「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的指標數目如表 5.6 及 5.7。但因為系統的指標大多是從資料倉儲轉過去的關係，可以從附錄系統呈現指標看出會有 577 個指標，但本研究只顯示針對【產業】、【台北花市】及【農會、合作社、公所】的指標，以屏除太多餘的非本層次及無意義的指標。

表 5.6 本研究的三個層次中四個構面的指標數目

	財務構面	顧客構面	內部流程構面	學習與成長構面	總合
廠商層次	2	2	2	0	6
供應鏈層次	2	3	4	1	10
產業層次	2	3	3	2	10
總 合	6	8	9	3	26

表 5.7 「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的三個層次中四個構面的指標數目

	財務構面	顧客構面	內部流程構面	學習與成長構面	總合
廠商層次	2	1	0	0	3
供應鏈層次	3	2	0	1	6
產業層次	2	2	2	3	9
總 合	7	5	2	4	18

### 5.1.2.1 指標存在的必要性比較

本研究與「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的指標有相同及相異之處，就以共同存在的指標探討其必要性，及非共同指標存在的敘述，解釋為何存在及不存在的理由，本研究整理在下表。

表 5.8 廠商層次本研究與「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的指標存在或非存在理由

	指標	存在的必要性或非必要性理由
共同	【農會、合作社、公所】總成交金額	因為是衡量廠商損益的條件之一，是故存在的必要性。
	【農會、合作社、公所】總平均價	探討目前物價的波動，是故存在的必要性。
	【農會、合作社、公所】殘貨率	了解廠商的拍賣狀況，是故存在的必要性。
非共同	【農會、合作社、公所】熱門花卉拍賣量	熱門花卉乃是目前最暢銷的商品，可以了解生產狀況，是故存在的必要性。
	【農會、合作社、公所】立式容器所占百分比	代表花卉廠商包裝容器的創新運用程度，是故存在的必要性。
	【農會、合作社、公所】特級花卉所占百分比	代表花卉廠商的所種植的花卉程度，是故存在的必要性。

表 5.9 供應鏈層次本研究與「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的指標存在或非存在理由

	指標	存在的必要性或非必要性理由
共同	【拍賣市場】總成交金額	因為是衡量供應鏈損益的條件之一，是故存在的必要性。
	【拍賣市場】總平均價	探討目前市場價格的波動，是故存在的必要性。
	【拍賣市場】進貨量	了解目前供應商的進貨情況，是故存在的必要性。
	【拍賣市場】殘貨率	保護市場機制，是故存在的必要性。
	【拍賣市場】進貨量成長百分比	了解供應層面的狀況，是故存在的必要性。
	【拍賣市場】拍賣量成長百分比	了解承銷層面的狀況，是故存在的必要性。
	【拍賣市場】市占率	了解本市場的總成交金額在全台灣的所占百分比，是故存在的必要性。
	【拍賣市場】花卉特級供應比例	了解供應層面的花卉商品的品質程度，是故存在的必要性。
非共同	【拍賣市場】紙箱包裝比例	目前為了維持花卉的良好品質，希望用的容器為最好，因此非要了解紙箱包裝的比例，是故非存在的必要性。



	<b>【拍賣市場】立式容器所占比例</b>	代表花卉供應鏈包裝容器的創新運用程度，是故存在的必要性。
--	-----------------------	------------------------------

表 5.10 產業層次本研究與「台灣花卉供應鏈之戰情室設計」的指標存在或非存在理由

	指標	存在的必要性或非必要性理由
共同	<b>【產業】總成交金額</b>	可以說幾乎衡量全台灣花卉的總成交金額，是故存在的必要性。
	<b>【產業】總平均價</b>	探討目前全台花卉價格的波動，是故存在的必要性。
	<b>【產業】進貨量</b>	了解全台花卉進貨的狀況，是故存在的必要性。
	<b>【產業】殘貨率</b>	保護市場機制和了解其狀況，是故存在的必要性。
	<b>【產業】特級花卉供應比例</b>	了解全台灣花卉供應品質的狀況，是故存在的必要性。
非共同	<b>【產業】拍賣量</b>	了解全台承銷層面的狀況，是故存在的必要性。
	<b>【產業】熱門花卉總成交金額</b>	了解全台花卉熱門商品的銷售狀況，是故存在的必要性。
	<b>【產業】總成交量</b>	了解全台花卉成交的狀況，是故存在的必要性。
	<b>【產業】國產花的進貨量</b>	了解國內花卉生產的狀況，是故存在的必要性。
	<b>【產業】立式容器占有率</b>	了解國內包裝容器的程度，是故存在的必要性。
	<b>【產業】國產花銷售比例</b>	探討國產花的銷售比例非重要性，原因為當景氣好時可能市場上國內花卉供應不足或則消費者偏好買進口花，是故非存在的必要性。
	<b>【產業】進口花銷售比例</b>	探討進口花的銷售比例非重要性，原因產業層面主要探討國產的花卉，是故非存在的必要性。
	<b>【產業】優級花卉供應比例</b>	花卉等級應該以最高極(即特級)為衡量標準，是故非存在的必要性。
<b>【產業】良級花卉供應比例</b>	花卉等級應該以最高極(即特級)為衡量標準，是故非存在的必要性。	

## 5.2 新舊系統的設計比較

本研究是以案例來說明，時間是 2008 年 12 月份，分別比較本研究的平衡計分卡系統與「台灣花卉供應鏈戰情室設計」的平衡計分卡系統，敘述當中衡量產業層次、供應鏈層次及廠商層次的情況的差異。

### 5.2.1 以產業層次比較說明

圖 5.4 與圖 5.5 分別顯示「台灣花卉供應鏈戰情室設計」與本研究中的產業層次的比較。從財務構面來看，兩者指標一致都顯示總成交金額指標顯示表現差及總平均價格指標顯示表現良好。從顧客構面來看，前者的總拍賣量指標顯示表現差及殘貨率顯示表現良好；而後者的拍賣量指標及進貨量指標顯示表現差，在熱門花卉指標當中除了玫瑰顯示尚可外剩餘的兩種花卉都顯示表現差，代表後者比前者對此構面來說比較差，但考量的因素比較多。從內部流程構面(前者稱為業務流程)來看，前者的國產花指標比例顯示表現良好，進口花指標比例顯示表現差；而後者的進貨量指標及總成交量指標顯示表現差，只有殘貨率指標顯示表現良好，所以在此構面中後者衡量結果是表現不好的，但前者的衡量結果表現尚可。最後從學習與創新構面來看，前者的特、優、良級供應比例指標分別顯示表現良好、表現差及表現尚可；後者的特級等級比例指標表現很好，而立式容器包裝比例指標顯示表現差，但從進步趨勢來看，本研究只用最好的花卉等級指標和最好的花卉容器包裝等級指標，可以較能突顯進步的方面。但在 2008 年 12 月份的整個花卉產業表現受到景氣影響，表現不理想，因此若以系統指標表現此時的績效來看，本研究顯示表現差的指標較多，較「台灣花卉供應鏈戰情室設計」符合。



圖 5.4 「台灣花卉供應鏈戰情室設計」2008 年 12 月產業層次 BSC 的現況



圖 5.5 本研究 2008 年 12 月產業層次 BSC 的現況

## 5.2.2 以供應鏈層次比較說明

圖 5.6 與圖 5.7 分別顯示「台灣花卉供應鏈戰情室設計」與本研究中的供應鏈層次的比較，是以台北花卉市場為例。從財務構面來看，前者的總成交金額指標顯示表現尚可、總平均價指標表現良好、總進貨量指標表現差；而後者的總成交金額指標及總平均價指標顯示均表現良好。從顧客構面來看，前者的殘貨率指標及市場占有率指標均顯示表現良好；後者的進貨量成長百分比指標及拍賣量成長百分比指標均顯示表現差，只有市占率指標顯示表現好，以當時景氣不好的條件下，在此構面應顯示有不佳的狀況，但前者卻顯示都良好，因此後者表現比前者好。從內部流程構面(前者稱為業務流程)來看，前者無指標顯示，而後者的拍賣量指標、殘貨率指標均顯示表現差。最後從學習與創新構面來看，前者的紙箱占有率指標顯示表現尚可，後者的特級花卉指標顯現良好，雖然在此構面當中兩者指標數目只有一個，但後者顯示出花卉最高等級比例指標，而前者是花卉包裝容器的一般指標。在景氣低瀾的環境下，本研究所顯示表現差的指標較多，較「台灣花卉供應鏈戰情室設計」符合。而兩者系統唯一共通點，就是台北花市的市占率都呈現滿意表現很好的狀態。

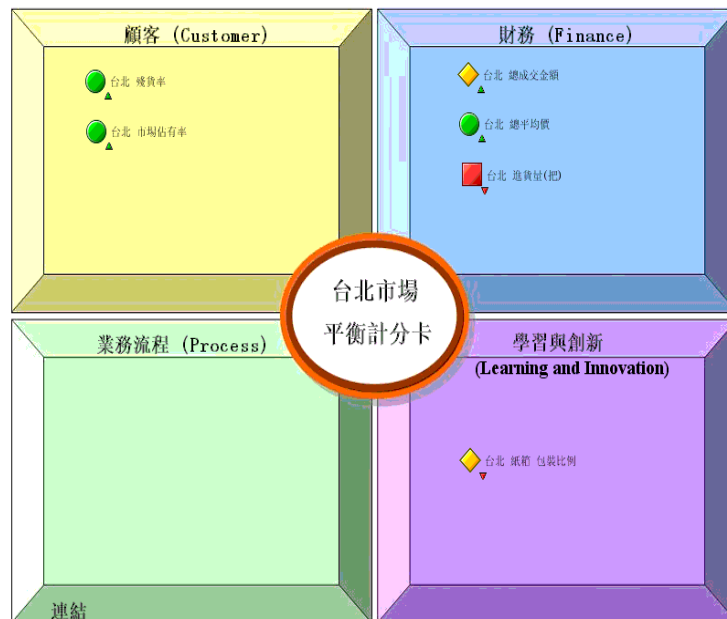


圖 5.6 「台灣花卉供應鏈戰情室設計」2008 年 12 月供應鏈層次 BSC 的現況



圖 5.7 本研究 2008 年 12 月供應鏈層次 BSC 的現況

### 5.2.3 以廠商層次比較說明

圖 5.8 與圖 5.9 分別顯示「台灣花卉供應鏈戰情室設計」與本研究中的供應鏈層次的比較。從財務構面來看，兩者指標一致都顯示總成交金額指標顯示表現差及總平均價格指標顯示表現良好。從顧客構面來看，前者殘貨率指標顯示表現不好；而後者殘貨率指標顯示表現尚可，熱門花卉拍賣量指標顯示表現不好。從內部流程構面(前者稱為業務流程)來看，前者無指標顯示，而後者的立式容器包裝比例指標顯示表現尚可，另一個花卉特級包裝比例指標顯示表現良好。而在學習與成長構面兩者都無顯示指標。在廠商層次當中兩者

實際做出的指標離現實還有很大距離，但做為衡量廠商層次來看，本研究表現出比「台灣花卉供應鏈戰情室設計」還要貼近。



圖 5.8 「台灣花卉供應鏈戰情室設計」2008 年 12 月廠商層次 BSC 的現況



圖 5.9 本研究 2008 年 12 月廠商層次 BSC 的現況

## 5.3 新系統的案例說明

使用系統回顧過去的历史的功能數據如圖 5.10 所示，用此功能可以了解上個月的指標績效的表現，所以將使用此功能將 2008 年 11 月及 12 月來做本系統的驗證。

Y	Q	M	Actual Supplied	Target Supplied	Tolerance Supplied
2008	Q1	Jan	US\$277,228,079.00	US\$350,000,000.00	10.00%
		Feb	US\$467,068,229.00	US\$350,000,000.00	10.00%
		Mar	US\$275,025,042.00	US\$350,000,000.00	10.00%
	Q1		US\$1,019,321,350.00	US\$350,000,000.00	10.00%
	Q2	Apr	US\$270,135,690.00	US\$350,000,000.00	10.00%
		May	US\$263,117,595.00	US\$350,000,000.00	10.00%
		Jun	US\$302,591,408.00	US\$350,000,000.00	10.00%
	Q2		US\$835,844,693.00	US\$350,000,000.00	10.00%
	Q3	Jul	US\$275,586,516.00	US\$350,000,000.00	10.00%
		Aug	US\$242,270,989.00	US\$350,000,000.00	10.00%
		Sep	US\$242,457,791.00	US\$350,000,000.00	10.00%
	Q3		US\$760,315,296.00	US\$350,000,000.00	10.00%
Q4	Oct	US\$285,695,727.00	US\$350,000,000.00	10.00%	
	Nov	US\$243,323,944.00	US\$350,000,000.00	10.00%	
	Dec	US\$234,699,929.00	US\$350,000,000.00	10.00%	
Q4		US\$763,719,600.00	US\$350,000,000.00	10.00%	
2008			US\$3,379,200,939.00	US\$350,000,000.00	10.00%

圖 5.10 平衡計分卡的系統回顧單一歷史指標

### 5.3.1 以產業層次說明

產業層次 11 月到 12 月的績效如表 5.11。先從財務構面來看，總成交金額指標顯示表現都不好，並且有下降的趨勢；而總平均價指標顯示表現良好並有上升的趨勢，在當時的時空背景來看，景氣還是不好，所以總成交金額沒有提升但花卉價格仍不受影響。從顧客構面來看，進貨量跟拍賣量指標兩者都顯示表現不好並有下降的趨勢，表示受景氣影響供應面跟承銷面都不佳；而熱門花卉香水百合的總成交金額指標都顯示表現不好且有下降的趨勢，表示香水百合買氣仍不佳；而小菊的總成交金額指標的表現從尚可到不好且有下降的趨勢，表示小菊的買氣也減弱；但是玫瑰的總成交金額指標的表現都維持尚可且有上升的趨勢，代表玫瑰的買氣不受景氣的影響，但此構面的表現是比 11 月份還不好。從內部流程來看，國產花進貨量指標跟總成交金額指標都呈現表現不好且有下降的趨勢，而殘貨率指標顯示表現尚可，但此構面的表現是比 11 月份還不好。最後從學習與成長構面來看，特級花卉等級比例指標呈現良好且有上升趨勢；而立式容器的比例指標表現都呈現不好但有上升趨勢，所以此構面的很好。

但總體而言，整體來看表現下降指標較多，推論出當時受到不景氣的影響才會表現很差。

表 5.11 產業層次系統內 2008 年 11 月與 12 月的績效表現

構面	指標	11 月份	12 月份	升降
財務	花卉產業 總成交金額(元)	■	■	▼
	花卉產業 總平均價(元)	●	●	▲
顧客	花卉產業 進貨量(把)	■	■	▼
	花卉產業 拍賣量(把)	■	■	▼
	FD 小菊 花卉總成交金額(元)	◆	■	▼
	FR 玫瑰 花卉總成交金額(元)	◆	◆	▲
	FS 香水百合 花卉總成交金額(元)	■	■	▼
內部流程	花卉產業 總成交量(把)	■	■	▼
	國產花 進貨量(把)	■	■	▼
	花卉產業 殘貨率(%)	●	●	—
學習與成長	特級 等級比例(%)	●	●	▲
	立式容器 容器比例(%)	■	■	▲

### 5.3.2 以供應鏈層次說明

從 11 月到 12 月的績效以台北花市為例如表 5.12。先從財務構面來看，總成交金額指標的表現都顯示良好且無升降差異；而總平均價格指標的表現都顯示良好且有上升趨勢，代表此構面表現良好。從顧客構面來看，市場占有率指標的表現都顯示良好且有上升趨勢，但進貨量成長百分比指標及拍賣量成長百分比指標都顯示不好但有上升的趨勢，代表此構面表現欠佳但比上個月進步。從內部流程構面來看，進貨量指標及拍賣量指標都呈現很差且有下降趨勢；而殘貨率指標顯示很差且有上升變好的驅勢，代表此構面表現比上個月不好。從學習與成長構面來看，都跟上個月表現無差異上升或下降。

總體而言從上升或下降趨勢來研判，台北花市是比上個月還進步。但是從整體來看，由於表現差的指標多於表現良好，因此整體表現差，推斷還是不景氣受影響。

表 5.12 供應鏈層次(以台北花市為例)系統內 2008 年 12 月的績效表現

構面	指標	11 月份	12 月份	升降
財務	台北 總成交金額(元)	●	●	—
	台北 總平均價(元)	●	●	▲
顧客	台北 市場占有率(%)	●	●	▲
	台北 進貨量成長百分比(%)	■	■	▲
	台北 拍賣量成長百分比(%)	■	■	▲
內部流程	台北 進貨量(把)	■	■	▼
	台北 拍賣量(把)	■	■	▼
	台北 殘貨率(%)	■	■	▲
學習與成長	特級 等級比例(%)	●	●	—
	立式容器 容器比例(%)	■	■	—

### 5.3.2 以廠商層次說明

從 11 月到 12 月的績效以(農會、合作社、公所)為例如表 5.13。先從財務構面來看，總成交金額指標顯示表現差且跟上個月無差異，而總平均價指標顯示表現良好且有上升趨勢，代表此構面表現欠佳。從殘貨率指標來看，殘貨率指標表現尚可且呈現上升趨勢，而熱門花卉拍賣量指標呈現表現差且呈現下降趨勢，代表此構面表現欠佳。而從內部流程來看，立式容器所占比例指標及特級等級比例指標顯示良好且有上升趨勢，代表此構面表現良好。整體而言，從指標的表現來看表現良好的指標居多，因此研判此構面表現佳也比上個月好。

表 5.13 廠商層次(以農會、合作社、公所為例)系統內 2008 年 12 月的績效表現

構面	指標	11 月份	12 月份	升降
財務	農會、合作社、公所 總成交金額(元)	■	■	—
	農會、合作社、公所 總平均價(元)	●	●	▲
顧客	農會、合作社、公所 殘貨率(%)	◆	◆	▲
	農會、合作社、公所 熱門花卉拍賣量(把)	■	■	▼
內部流程	立式容器 容器比例(%)	●	●	▲
	特級 等級比例(%)	●	●	▲





## 第六章 結論與未來研究方向

本章將針對設計策略地圖整合平衡計分卡做個總結。本章共分成二小節。6.1 節為結論；6.2 節為未來研究方向。

### 6.1 結論

「平衡計分卡」，這個績效管理的工具從 1992 年問市以來，學術界、產業界就掀起一股績效管理的改觀。從原本只看重財務構面的會計報表，漸漸地開始把焦點分散在其他構面。在訂定過程中，不斷地從原本單純地訂定指標，到更深入地去探討四大構面的因果關係，就是使用了「策略地圖」的觀念。讓企業的管理者可以一目瞭然地透過 KPI，了解目前整個企業處於何種狀態，該如何作決策，並且在必要時召集企業內部主管，在會議時共同商量是否要改變企業願景，以及重新訂定策略企業策略，或則考慮是否要結合其他管理的工具。

在現今資訊時代，很多理論觀念都希望有具體的系統，當然平衡計分卡同樣結合了資訊技術。舉例說明 Cognos，結合資料庫系統和商業資訊化的軟體，可以有效呈現目前的績效狀態，以及過去歷史數據的。除此之外，系統的顯現畫面有圖形及表格的方式，可以因個人所好選擇想要的呈現畫面。

台灣花卉產業，從原本只是在市集叫賣，到花卉拍賣市場的出現，讓供應人及承銷人前往拍賣交易，從原本出現交易不公，轉變為公平、公正及公開。此外，更在近年來，結合興建花卉資料倉儲，讓原本都不願公開的交易資料使得透明化，讓五家花卉拍賣市場，都能彼此了解經營的狀況。最重要的，是在 2007 年完成了花卉供應鏈戰情室，這代表了台灣花卉產業從資訊分享走到了知識管理，讓原本使用者常必須用資料挖掘的方式，去找尋想要的資料，更進一步地可以事先做好想得到的資料架構，只要經過資料的更新即可，非常方便可以解決認知超載的問題，而本研究所做的平衡計分卡系統就是其中一種。

本研究最主要針為產業層次、供應鏈層次及廠商層次，分別去使用策略地圖完成平衡計分卡的設計。尤其是針對供應鏈層次的五家拍賣市場，在 KPI 的設定上採用問卷的方式去設定系統所要求的目標值及允差值，讓此層次可以更符合使用者的需求。而針對不能以問卷得知的產業層次及供應鏈層次，主要是採用 WISH 系統的資料使用常態檢定後，取得所適當的範圍。

而平衡計分卡在業界使用情況很多，可是用在產業層次的確實很少，而「花卉產業移動式戰情室設計系統」[7]的研究有包涵將產業層次納入平衡計分卡上，在台灣確實很少有產業層次的平衡計分卡。這對政府而言，可以透過此平衡計分卡系統了解整個產業，也可以讓政府高層去管理，了解目前台灣的花卉產業內部，是否需要輔導或轉型，徹底的實現「台灣花卉產業永續經營」的願景。而在供應鏈層次，希望我國花卉拍賣市場的運作架構，能夠朝向世界一流，為供應及承銷雙方提供最好的服務品質。而在廠商層次，希望能種植出最好的花卉，不僅在國內銷售成績佳，也可以揚名國際。

## 6.2 未來研究方向

由於此平衡計分卡系統的資料，是透過花卉資料倉儲系統的轉換，因此造成很多指標都不能做出，面對此問題可能還要需要花卉拍賣市場的配合，才能重新製作更多符合花卉拍賣市場、政府官員及花卉業者想要得到的指標。而針對「策略地圖」而言，各目標間的因果關係，可以將指標的數據內容用結構方程式(Structural Equation Modeling, SEM)[3]去驗證，不但對單一指標驗證，可以對整個策略地圖模式驗證。

除此之外，可以建立全方位花卉產業績效管理系統，除了包括本研究的平衡計分卡系統之外，可以再多入一些績效評估的工具，像 SWOT、資料包絡法等分析工具，可以更加準確管理整個花卉產業。



## 參考文獻

- [1] 李祖培,「財務報表分析」,三民書局,1993。
- [2] 李傑,「財務報表初學實務」,漢湘文化,1998。
- [3] 周子敬,「結構方程式(SEM)—精通 LISREL」,全華圖書公司,2006。
- [4] 梁高榮,「花卉產業利基發現系統」,國立交通大學工業工程與管理學系,2007。
- [5] 張紹勳、張紹評、林秀娟,「SPSS for Windows 統計分析—初等統計與高等統計」,松崗電腦圖書資料股份有限公司,2007。
- [6] 盧光輝、李載鳴、張政亮,「臺灣之美系列(I)—地理」,國立空中大學,2003。
- [7] 謝昇晏、林潔妤、陳音帆、梁高榮,「花卉產業的移動式戰情室設計」,機械工業雜誌,十一月,140-149 頁,2007。
- [8] 謝昇晏,「台灣花卉供應鏈戰情室設計」,國立交通大學工業工程與管理研究所碩士論文,2008。
- [9] Bhagwat, R. and Sharma, M. K., “Performance Measurement of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach,” Computers & Industrial Engineering, pp. 43-62, 2007.
- [10] Heila, P. and Cecilia P., “Using the Balanced Scorecard to Facilitate Strategic Management at an Academic Information Service,” Libri, vol. 50, pp. 202-209, 2000.
- [11] <http://www.tflower.com.tw/asp/tfa2m/hp/index.asp>。台北花卉產銷(股)公司。2008 年 10 月 31 日。
- [12] <http://www.tfmc.com.tw/index.php>。台灣區花卉運銷合作社。2008 年 10 月 31 日
- [13] <http://www.cfca.com.tw/index.php>。彰化縣花卉生產合作社。2008 年 10 月 31 日。
- [14] <http://hn84037079.myweb.hinet.net/>。台南市綜合農業批發市場。2008 年 10 月 31 日。
- [15] <http://www.kifc.com.tw/>。高雄國際花卉市場。2008 年 10 月 31 日。
- [16] <http://www.pts.org.tw/php/html/island/content.php?XPAENO=448&XPBENO=1068&XPCENO=6953>。你的公共電視\_\_我們的島。2008 年 10 月 31 日。
- [17] [http://farm2.static.flickr.com/1016/538578839\\_8ce7b237e4.jpg](http://farm2.static.flickr.com/1016/538578839_8ce7b237e4.jpg)。flickr-台灣地圖。2008 年 12 月 4 日。
- [18] <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1105061100955>。Yahoo 奇摩知識。2009 年 5 月 27 日。
- [19] Il, Y. S., Choon, Y. P., Deokkyo O., Joong Y. L., YoungJu, K., and Youngbok, S., “An Application of the Balanced Score Card Model for Evaluation of Technology for Commercialization,” Kirea Technology Transfer Center, pp. 1-13, 2006.
- [20] Kaplan, R. S. and Norton, D. P., “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance,” Harvard Business Review, Vol. 14, pp. 71-79, 1992.
- [21] Kaplan, R. S. and Norton, D. P., The Balanced Scorecard, Harvard Business School Publishing Corporation, 1996.
- [22] Kaplan, R. S. and Norton, D. P., Strategy Maps, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
- [23] Peter, C. B. and Thomas W. S., “Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance,” Journal of Business Logistics, Vol. 21, No. 1, pp. 75-93, 2000.

- [24] Peter, F. D., Thomas, G. C., Antonio, D., Robert, G. E., Robert, S. K., Christopher M., Joseph, A. N., David P. N., and Robert S., “Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance,” Harvard Business School Publishing Corporation, 1998.
- [25] Park, J. H., “A Framework for Design the Balanced Supply Chain Scorecard,” European Journal of Information System, pp. 335-346, 2005.
- [26] Srikanthn, Y., Edmund, P., and Santhanam, R., “A Balanced Scorecard Approach for an Effective Reverse Supply Chain in Electronics Industry,” The University of Texas at Arlington, Arlington, Texas, 76019, USA.



# 附錄 1 系統內關鍵績效指標

這是 ASK 內所有的績效指標(PI)，之所以會有 557 個關係，是因為必須透過資料倉儲及系統轉換，才會製作出想要的指標，但因為系統因素才會造成此原因，不過呈現在系統上的剩下的關鍵績效指標，已經消除過多餘的不必要的指標。

Name	Actual	Target	Variance	Variance %	Time Period
花卉產業 總成交金額(元)	US\$234,699,929.00	US\$350,000,000.00	-US\$115,300,071.00	32.94%	2008, Q4, DEC
花卉產業 總平均價(元)	US\$68.18	US\$50.00	US\$18.18	36.37%	2008, Q4, DEC
花卉產業 進貨量(把)	3,485,152.00	6,500,000.00	-3,014,848.00	46.38%	2008, Q4, DEC
花卉產業 拍賣量(把)	3,203,385.00	6,500,000.00	-3,296,615.00	50.72%	2008, Q4, DEC
花卉產業 總成交量(把)	3,438,553.00	6,000,000.00	-2,561,447.00	42.69%	2008, Q4, DEC
台中 總成交金額(元)	US\$21,459,094.00	US\$23,000,000.00	-US\$1,540,906.00	6.70%	2008, Q4, DEC
台中 總平均價(元)	US\$56.20	US\$40.00	US\$16.20	40.50%	2008, Q4, DEC
台中 進貨量(把)	391,041.00	600,000.00	-208,959.00	34.83%	2008, Q4, DEC
台中 拍賣量(把)	354,127.00	550,000.00	-195,873.00	35.61%	2008, Q4, DEC
台中 市場占有率(%)	9.14%	15.00%	-5.86%	39.05%	2008, Q4, DEC
彰化 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$50,000,000.00	-US\$50,000,000.00	100.00%	2008, Q4, DEC
彰化 總平均價(元)	US\$49.76	US\$45.00	US\$4.76	10.58%	2008, Q3, AUK
彰化 進貨量(把)	0.00	1,000,000.00	-1,000,000.00	100.00%	2008, Q4, DEC
彰化 拍賣量(把)	0.00	1,000,000.00	-1,000,000.00	100.00%	2008, Q4, DEC
彰化 市場占有率(%)	0.00%	30.00%	-30.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
台南 總成交金額(元)	US\$38,706,096.00	US\$60,000,000.00	-US\$21,293,904.00	35.49%	2008, Q4, DEC
台南 總平均價(元)	US\$59.65	US\$70.00	-US\$10.35	14.78%	2008, Q4, DEC
台南 進貨量(把)	661,409.00	2,000,000.00	-1,338,591.00	66.93%	2008, Q4, DEC
台南 拍賣量(把)	648,845.00	2,000,000.00	-1,351,155.00	67.56%	2008, Q4, DEC
台南 市場占有率(%)	16.49%	35.00%	-18.51%	52.88%	2008, Q4, DEC
高雄 總成交金額(元)	US\$41,736,199.00	US\$60,000,000.00	-US\$18,263,801.00	30.44%	2008, Q4, DEC
高雄 總平均價(元)	US\$72.27	US\$50.00	US\$22.27	44.54%	2008, Q4, DEC
高雄 進貨量(把)	585,056.00	900,000.00	-314,944.00	34.99%	2008, Q4, DEC
高雄 拍賣量(把)	577,491.00	900,000.00	-322,509.00	35.83%	2008, Q4, DEC
高雄 市場占有率(%)	17.78%	20.00%	-2.22%	11.09%	2008, Q4, DEC
台北 總成交金額(元)	US\$132,798,540.00	US\$8.00	US\$132,798,532.00	1,659,981,650.00%	2008, Q4, DEC
台北 總平均價(元)	US\$72.55	US\$55.00	US\$17.55	31.91%	2008, Q4, DEC
台北 進貨量(把)	1,847,646.00	2,700,000.00	-852,354.00	31.57%	2008, Q4, DEC
台北 拍賣量(把)	1,622,922.00	2,700,000.00	-1,077,078.00	39.89%	2008, Q4, DEC
台北 市場占有率(%)	56.58%	50.00%	6.58%	13.16%	2008, Q4, DEC
國產花 國產花的進貨量(把)					2008, Q4, DEC
國產花 進貨量(把)	3,485,152.00	6,000,000.00	-2,514,848.00	41.91%	2008, Q4, DEC
花卉產業 殘貨率(%)	1.34%	2.00%	-0.66%	33.15%	2008, Q4, DEC
台南 殘貨率(%)	1.90%	1.00%	0.90%	89.90%	2008, Q4, DEC
台北 殘貨率(%)	6.12%	2.00%	4.12%	206.00%	2008, Q4, DEC
台中 殘貨率(%)	2.36%	2.00%	0.36%	17.75%	2008, Q4, DEC
彰化 殘貨率(%)	3.40%	3.00%	0.40%	13.30%	2008, Q3, AUK
高雄 殘貨率(%)	1.29%	1.00%	0.29%	29.30%	2008, Q4, DEC
FD小菊 花卉總成交金額(元)	US\$14,916,952.00	US\$28,000,000.00	-US\$13,083,048.00	46.73%	2008, Q4, DEC
立式容器 容器比例(%)	8.66%	40.00%	-31.34%	78.35%	2008, Q4, DEC
FR玫瑰 花卉總成交金額(元)	US\$29,837,334.00	US\$40,000,000.00	-US\$10,162,666.00	25.41%	2008, Q4, DEC
特級 等級比例(%)	89.65%	80.00%	9.65%	12.06%	2008, Q4, DEC
FS香水百合 花卉總成交金額(元)	US\$63,052,682.00	US\$90,000,000.00	-US\$26,947,318.00	29.94%	2008, Q4, DEC
其他 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
立式容器 容器比例(%)	0.00%	50.00%	-50.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
其他 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
立式容器 容器比例(%)	13.42%	50.00%	-36.58%	73.17%	2008, Q4, DEC
其他 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
立式容器 容器比例(%)	8.16%	50.00%	-41.84%	83.68%	2008, Q4, DEC
其他 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC

Name	Actual	Target	Variance	Variance %	Time Period
立式容器 容器比例(%)	7.27%	50.00%	-42.73%	85.46%	2008, Q3, AUC
其他 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
立式容器 容器比例(%)	0.00%	50.00%	-50.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
個人 總成交金額(元)	US\$3,572,510.00	US\$13,760,063.00	-US\$10,187,553.00	74.04%	2008, Q4, DEC
其他 總成交金額(元)	US\$143,407.00	US\$13,760,063.00	-US\$13,616,656.00	98.96%	2008, Q4, DEC
花卉班 總成交金額(元)	US\$2,624,204.00	US\$13,760,063.00	-US\$11,135,859.00	80.93%	2008, Q4, DEC
行口商 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$13,760,063.00	-US\$13,760,063.00	100.00%	2008, Q4, DEC
農企業機構 總成交金額(元)	US\$193,636.00	US\$13,760,063.00	-US\$13,566,427.00	98.59%	2008, Q4, DEC
農會,合作社,公所 總成交金額(元)	US\$13,760,063.00	US\$13,760,063.00	US\$0.00	0.00%	2008, Q4, DEC
農會合作社所屬之個別花農 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$13,760,063.00	-US\$13,760,063.00	100.00%	2008, Q4, DEC
進口商 總成交金額(元)	US\$1,165,274.00	US\$13,760,063.00	-US\$12,594,789.00	91.53%	2008, Q4, DEC
其他 總成交金額(元)	US\$3,000.00	US\$69,667,538.00	-US\$69,664,538.00	100.00%	2008, Q4, DEC
花卉班 總成交金額(元)	US\$15,847,477.00	US\$69,667,538.00	-US\$53,820,061.00	77.25%	2008, Q4, DEC
行口商 總成交金額(元)	US\$1,546,257.00	US\$69,667,538.00	-US\$68,121,281.00	97.78%	2008, Q4, DEC
農企業機構 總成交金額(元)	US\$1,616,956.00	US\$69,667,538.00	-US\$68,050,582.00	97.68%	2008, Q4, DEC
農會,合作社,公所 總成交金額(元)	US\$8,793,544.00	US\$69,667,538.00	-US\$60,873,994.00	87.38%	2008, Q4, DEC
進口商 總成交金額(元)	US\$5,857,306.00	US\$69,667,538.00	-US\$63,810,232.00	91.59%	2008, Q4, DEC
個人 總成交金額(元)	US\$14,043,347.00	US\$17,203,818.00	-US\$3,160,471.00	18.37%	2008, Q4, DEC
其他 總成交金額(元)	US\$2,192,001.00	US\$17,203,818.00	-US\$15,011,817.00	87.26%	2008, Q4, DEC
花卉班 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$17,203,818.00	-US\$17,203,818.00	100.00%	2008, Q4, DEC
行口商 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$17,203,818.00	-US\$17,203,818.00	100.00%	2008, Q4, DEC
農會,合作社,公所 總成交金額(元)	US\$17,203,818.00	US\$17,203,818.00	US\$0.00	0.00%	2008, Q4, DEC
農會合作社所屬之個別花農 總成交金額(元)	US\$2,036,320.00	US\$17,203,818.00	-US\$15,167,498.00	88.16%	2008, Q4, DEC
進口商 總成交金額(元)	US\$3,038,877.00	US\$17,203,818.00	-US\$14,164,941.00	82.34%	2008, Q4, DEC
個人 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$0.00	US\$0.00		2008, Q4, DEC
其他 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$0.00	US\$0.00		2008, Q4, DEC
花卉班 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$0.00	US\$0.00		2008, Q4, DEC
行口商 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$0.00	US\$0.00		2008, Q4, DEC
農企業機構 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$0.00	US\$0.00		2008, Q4, DEC
農會,合作社,公所 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$0.00	US\$0.00		2008, Q4, DEC
農會合作社所屬之個別花農 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$0.00	US\$0.00		2008, Q4, DEC
進口商 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$0.00	US\$0.00		2008, Q4, DEC
個人 總成交金額(元)	US\$25,732,959.00	US\$25,732,959.00	US\$0.00	0.00%	2008, Q4, DEC
其他 總成交金額(元)	US\$1,978,140.00	US\$25,732,959.00	-US\$23,754,819.00	92.31%	2008, Q4, DEC
花卉班 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$25,732,959.00	-US\$25,732,959.00	100.00%	2008, Q4, DEC
行口商 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$25,732,959.00	-US\$25,732,959.00	100.00%	2008, Q4, DEC
農企業機構 總成交金額(元)	US\$383,754.00	US\$25,732,959.00	-US\$25,349,205.00	98.51%	2008, Q4, DEC
農會,合作社,公所 總成交金額(元)	US\$10,835,466.00	US\$25,732,959.00	-US\$14,897,493.00	57.89%	2008, Q4, DEC
農會合作社所屬之個別花農 總成交金額(元)	US\$0.00	US\$25,732,959.00	-US\$25,732,959.00	100.00%	2008, Q4, DEC
進口商 總成交金額(元)	US\$2,805,880.00	US\$25,732,959.00	-US\$22,927,079.00	89.10%	2008, Q4, DEC
個人 總平均價(元)	US\$48.54	US\$55.00	-US\$6.46	11.75%	2008, Q4, DEC
其他 總平均價(元)	US\$27.24	US\$55.00	-US\$27.76	50.47%	2008, Q4, DEC
花卉班 總平均價(元)	US\$45.50	US\$55.00	-US\$9.50	17.27%	2008, Q4, DEC
行口商 總平均價(元)		US\$55.00			2008, Q4, DEC
農企業機構 總平均價(元)	US\$27.81	US\$55.00	-US\$27.19	49.43%	2008, Q4, DEC
農會,合作社,公所 總平均價(元)	US\$60.87	US\$55.00	US\$5.87	10.68%	2008, Q4, DEC
農會合作社所屬之個別花農 總平均價(元)		US\$55.00			2008, Q4, DEC
進口商 總平均價(元)	US\$94.88	US\$55.00	US\$39.88	72.50%	2008, Q4, DEC
其他 總平均價(元)	US\$25.00	US\$55.00	-US\$30.00	54.55%	2008, Q4, DEC

● ▾ ...	進口商 殘貨率(%)	0.00%	2.00%	-2.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
◆ ▲ ...	個人 殘貨率(%)	3.23%	2.00%	1.23%	61.55%	2008, Q3, AUG
■ ▾ ...	其他 殘貨率(%)	8.25%	2.00%	6.25%	312.55%	2008, Q3, AUG
● ▲ ...	花卉班 殘貨率(%)	1.60%	2.00%	-0.40%	19.95%	2008, Q3, AUG
● ▾ ...	行口商 殘貨率(%)		2.00%			2008, Q4, DEC
■ ▾ ...	農企業機構 殘貨率(%)	11.73%	2.00%	9.73%	486.65%	2008, Q3, AUG
◆ ▲ ...	農會,合作社,公所 殘貨率(%)	3.84%	2.00%	1.84%	92.15%	2008, Q3, AUG
● ▾ ...	農會合作社所屬之個別花農 殘貨率(%)		2.00%			2008, Q4, DEC
● ▾ ...	進口商 殘貨率(%)	0.46%	2.00%	-1.54%	76.80%	2008, Q3, AUG
● ▾ ...	個人 殘貨率(%)	1.37%	2.00%	-0.63%	31.45%	2008, Q4, DEC
● ▾ ...	其他 殘貨率(%)	0.77%	2.00%	-1.23%	61.45%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	花卉班 殘貨率(%)		2.00%			2008, Q4, DEC
● ▾ ...	行口商 殘貨率(%)		2.00%			2008, Q4, DEC
● ▲ ...	農企業機構 殘貨率(%)	0.00%	2.00%	-2.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	農會,合作社,公所 殘貨率(%)	1.44%	2.00%	-0.56%	28.15%	2008, Q4, DEC
● ▾ ...	農會合作社所屬之個別花農 殘貨率(%)		2.00%			2008, Q4, DEC
● ▾ ...	進口商 殘貨率(%)	0.00%	2.00%	-2.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● ▾ ...	個人 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ...	優級 等級比例(%)	7.79%	80.00%	-72.21%	90.26%	2008, Q4, DEC
● ▾ ...	特級 等級比例(%)	91.58%	80.00%	11.58%	14.48%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ...	良級 等級比例(%)	0.62%	80.00%	-79.38%	99.22%	2008, Q4, DEC
● ▾ ...	其他 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ...	優級 等級比例(%)	13.02%	80.00%	-66.98%	83.72%	2008, Q4, DEC
◆ ▲ ...	特級 等級比例(%)	68.32%	80.00%	-11.68%	14.60%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ...	良級 等級比例(%)	18.66%	80.00%	-61.34%	76.68%	2008, Q4, DEC
● ▾ ...	花卉班 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ...	優級 等級比例(%)	12.93%	80.00%	-67.07%	83.84%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	特級 等級比例(%)	85.86%	80.00%	5.86%	7.32%	2008, Q4, DEC

● ▾ ...	個人 總平均價(元)	US\$71.28	US\$55.00	US\$16.28	29.59%	2008, Q4, DE
● ▲ ...	其他 總平均價(元)	US\$83.61	US\$55.00	US\$28.61	52.02%	2008, Q4, DE
● ▲ ...	花卉班 總平均價(元)		US\$55.00			2008, Q4, DE
● ▾ ...	行口商 總平均價(元)		US\$55.00			2008, Q4, DE
● ▲ ...	農企業機構 總平均價(元)	US\$60.62	US\$55.00	US\$5.62	10.23%	2008, Q4, DE
● ▲ ...	農會,合作社,公所 總平均價(元)	US\$66.91	US\$55.00	US\$11.91	21.65%	2008, Q4, DE
● ▾ ...	農會合作社所屬之個別花農 總平均價(元)		US\$55.00			2008, Q4, DE
● ▲ ...	進口商 總平均價(元)	US\$114.42	US\$55.00	US\$59.42	108.04%	2008, Q4, DE
● ▾ ...	個人 殘貨率(%)	1.97%	2.00%	-0.03%	1.65%	2008, Q4, DE
◆ ▾ ...	其他 殘貨率(%)	2.75%	2.00%	0.75%	37.60%	2008, Q4, DE
◆ ▲ ...	花卉班 殘貨率(%)	4.47%	2.00%	2.47%	123.35%	2008, Q4, DE
● ▾ ...	行口商 殘貨率(%)		2.00%			2008, Q4, DE
● ▾ ...	農企業機構 殘貨率(%)	1.60%	2.00%	-0.40%	20.15%	2008, Q4, DE
◆ ▲ ...	農會,合作社,公所 殘貨率(%)	2.07%	2.00%	0.07%	3.40%	2008, Q4, DE
● ▾ ...	農會合作社所屬之個別花農 殘貨率(%)		2.00%			2008, Q4, DE
● ▾ ...	進口商 殘貨率(%)	0.00%	2.00%	-2.00%	100.00%	2008, Q4, DE
● ▾ ...	其他 殘貨率(%)	0.00%	2.00%	-2.00%	100.00%	2008, Q4, DE
● ▾ ...	花卉班 殘貨率(%)	1.23%	2.00%	-0.77%	38.45%	2008, Q4, DE
● ▾ ...	行口商 殘貨率(%)	0.00%	2.00%	-2.00%	100.00%	2008, Q4, DE
● ▲ ...	農企業機構 殘貨率(%)	0.78%	2.00%	-1.22%	61.10%	2008, Q4, DE
◆ ▲ ...	農會,合作社,公所 殘貨率(%)	2.17%	2.00%	0.17%	8.55%	2008, Q4, DE
● ▾ ...	進口商 殘貨率(%)	0.02%	2.00%	-1.98%	99.15%	2008, Q4, DE
● ▲ ...	個人 殘貨率(%)	1.49%	2.00%	-0.51%	25.40%	2008, Q4, DE
◆ ▾ ...	其他 殘貨率(%)	4.64%	2.00%	2.64%	132.15%	2008, Q4, DE
● ▲ ...	花卉班 殘貨率(%)		2.00%			2008, Q4, DE
● ▾ ...	行口商 殘貨率(%)		2.00%			2008, Q4, DE
● ▲ ...	農企業機構 殘貨率(%)	0.00%	2.00%	-2.00%	100.00%	2008, Q4, DE
● ▾ ...	農會,合作社,公所 殘貨率(%)	1.90%	2.00%	-0.10%	5.20%	2008, Q4, DE
● ▾ ...	農會合作社所屬之個別花農 殘貨率(%)	1.20%	2.00%	-0.80%	40.20%	2008, Q4, DE

● - ...	進口商 殘貨率(%)	0.00%	2.00%	-2.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
◆ ▲ ...	個人 殘貨率(%)	3.23%	2.00%	1.23%	61.55%	2008, Q3, AUG
■ ▼ ...	其他 殘貨率(%)	8.25%	2.00%	6.25%	312.55%	2008, Q3, AUG
● ▲ ...	花卉班 殘貨率(%)	1.60%	2.00%	-0.40%	19.95%	2008, Q3, AUG
...	行口商 殘貨率(%)	...	2.00%	...	...	2008, Q4, DEC
■ ▼ ...	農企業機構 殘貨率(%)	11.73%	2.00%	9.73%	486.65%	2008, Q3, AUG
◆ ▲ ...	農會,合作社,公所 殘貨率(%)	3.84%	2.00%	1.84%	92.15%	2008, Q3, AUG
...	農會合作社所屬之個別花農 殘貨率(%)	...	2.00%	...	...	2008, Q4, DEC
● ▼ ...	進口商 殘貨率(%)	0.46%	2.00%	-1.54%	76.80%	2008, Q3, AUG
● ▼ ...	個人 殘貨率(%)	1.37%	2.00%	-0.63%	31.45%	2008, Q4, DEC
● ▼ ...	其他 殘貨率(%)	0.77%	2.00%	-1.23%	61.45%	2008, Q4, DEC
...	花卉班 殘貨率(%)	...	2.00%	...	...	2008, Q4, DEC
...	行口商 殘貨率(%)	...	2.00%	...	...	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	農企業機構 殘貨率(%)	0.00%	2.00%	-2.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	農會,合作社,公所 殘貨率(%)	1.44%	2.00%	-0.56%	28.15%	2008, Q4, DEC
...	農會合作社所屬之個別花農 殘貨率(%)	...	2.00%	...	...	2008, Q4, DEC
● - ...	進口商 殘貨率(%)	0.00%	2.00%	-2.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● - ...	個人 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ - ...	優級 等級比例(%)	7.79%	80.00%	-72.21%	90.26%	2008, Q4, DEC
● - ...	特級 等級比例(%)	91.58%	80.00%	11.58%	14.48%	2008, Q4, DEC
● - ...	良級 等級比例(%)	0.62%	80.00%	-79.38%	99.22%	2008, Q4, DEC
● - ...	其他 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ ▼ ...	優級 等級比例(%)	13.02%	80.00%	-66.98%	83.72%	2008, Q4, DEC
◆ ▲ ...	特級 等級比例(%)	68.32%	80.00%	-11.68%	14.60%	2008, Q4, DEC
■ ▼ ...	良級 等級比例(%)	18.66%	80.00%	-61.34%	76.68%	2008, Q4, DEC
● - ...	花卉班 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ ▼ ...	優級 等級比例(%)	12.93%	80.00%	-67.07%	83.84%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	特級 等級比例(%)	85.86%	80.00%	5.86%	7.32%	2008, Q4, DEC
...	...	...	...	...	...	...
● - ...	其他 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ ▼ ...	優級 等級比例(%)	13.02%	80.00%	-66.98%	83.72%	2008, Q4, DEC
◆ ▲ ...	特級 等級比例(%)	68.32%	80.00%	-11.68%	14.60%	2008, Q4, DEC
■ ▼ ...	良級 等級比例(%)	18.66%	80.00%	-61.34%	76.68%	2008, Q4, DEC
● - ...	花卉班 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ ▼ ...	優級 等級比例(%)	12.93%	80.00%	-67.07%	83.84%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	特級 等級比例(%)	85.86%	80.00%	5.86%	7.32%	2008, Q4, DEC
■ ▼ ...	良級 等級比例(%)	1.21%	80.00%	-78.79%	98.49%	2008, Q4, DEC
● - ...	行口商 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
...	優級 等級比例(%)	...	80.00%	...	...	2008, Q4, DEC
...	特級 等級比例(%)	...	80.00%	...	...	2008, Q4, DEC
...	良級 等級比例(%)	...	80.00%	...	...	2008, Q4, DEC
● - ...	農企業機構 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ - ...	優級 等級比例(%)	1.14%	80.00%	-78.86%	98.57%	2008, Q4, DEC
● ▼ ...	特級 等級比例(%)	93.31%	80.00%	13.31%	16.64%	2008, Q4, DEC
■ ▲ ...	良級 等級比例(%)	5.54%	80.00%	-74.46%	93.08%	2008, Q4, DEC
● - ...	農會,合作社,公所 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ - ...	優級 等級比例(%)	10.60%	80.00%	-69.40%	86.75%	2008, Q4, DEC
● - ...	特級 等級比例(%)	88.06%	80.00%	8.06%	10.07%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	1.34%	80.00%	-78.66%	98.32%	2008, Q4, DEC
● - ...	農會合作社所屬之個別花農 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
...	優級 等級比例(%)	...	80.00%	...	...	2008, Q4, DEC
...	特級 等級比例(%)	...	80.00%	...	...	2008, Q4, DEC
...	良級 等級比例(%)	...	80.00%	...	...	2008, Q4, DEC
● - ...	進口商 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ - ...	優級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● - ...	特級 等級比例(%)	100.00%	80.00%	20.00%	25.00%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● - ...	其他 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC



● - ...	優級 等級比例(%)	100.00%	80.00%	20.00%	25.00%	2008, Q4, DEC
■ - ...	特級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● - ...	花卉班 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ ▼ ...	優級 等級比例(%)	10.22%	80.00%	-69.78%	87.23%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	特級 等級比例(%)	89.48%	80.00%	9.48%	11.84%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	0.30%	80.00%	-79.70%	99.62%	2008, Q4, DEC
● - ...	行口商 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
● - ...	優級 等級比例(%)	99.65%	80.00%	19.65%	24.57%	2008, Q4, DEC
■ - ...	特級 等級比例(%)	0.35%	80.00%	-79.65%	99.57%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ ▲ ...	優級 等級比例(%)	4.46%	80.00%	-75.54%	94.42%	2008, Q4, DEC
● ▼ ...	特級 等級比例(%)	95.54%	80.00%	15.54%	19.42%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● - ...	優級 等級比例(%)	9.92%	80.00%	-70.08%	87.60%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	特級 等級比例(%)	88.19%	80.00%	8.19%	10.24%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	1.89%	80.00%	-78.11%	97.63%	2008, Q4, DEC
● - ...	進口商 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ - ...	優級 等級比例(%)	0.26%	80.00%	-79.74%	99.68%	2008, Q4, DEC
● - ...	特級 等級比例(%)	99.74%	80.00%	19.74%	24.67%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● - ...	個人 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ - ...	優級 等級比例(%)	6.01%	80.00%	-73.99%	92.49%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	特級 等級比例(%)	93.04%	80.00%	13.04%	16.30%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	0.95%	80.00%	-79.05%	98.81%	2008, Q4, DEC
● - ...	其他 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ ▼ ...	優級 等級比例(%)	8.57%	80.00%	-71.43%	89.28%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	特級 等級比例(%)	91.02%	80.00%	11.02%	13.78%	2008, Q4, DEC

● - ...	個人 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ - ...	優級 等級比例(%)	6.01%	80.00%	-73.99%	92.49%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	特級 等級比例(%)	93.04%	80.00%	13.04%	16.30%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	0.95%	80.00%	-79.05%	98.81%	2008, Q4, DEC
● - ...	其他 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ ▼ ...	優級 等級比例(%)	8.57%	80.00%	-71.43%	89.28%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	特級 等級比例(%)	91.02%	80.00%	11.02%	13.78%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	0.40%	80.00%	-79.60%	99.50%	2008, Q4, DEC
● - ...	花卉班 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
● - ...	優級 等級比例(%)	80.00%	80.00%			2008, Q4, DEC
● - ...	特級 等級比例(%)	80.00%	80.00%			2008, Q4, DEC
● - ...	良級 等級比例(%)	80.00%	80.00%			2008, Q4, DEC
● - ...	行口商 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
● - ...	優級 等級比例(%)	80.00%	80.00%			2008, Q4, DEC
● - ...	特級 等級比例(%)	80.00%	80.00%			2008, Q4, DEC
● - ...	良級 等級比例(%)	80.00%	80.00%			2008, Q4, DEC
● - ...	農企業據權 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
● ▲ ...	優級 等級比例(%)	5.38%	80.00%	-74.62%	93.27%	2008, Q4, DEC
● ▼ ...	特級 等級比例(%)	94.62%	80.00%	14.62%	18.27%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● - ...	農會,合作社,公所 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ - ...	優級 等級比例(%)	9.54%	80.00%	-70.46%	88.07%	2008, Q4, DEC
● - ...	特級 等級比例(%)	89.47%	80.00%	9.47%	11.84%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	0.99%	80.00%	-79.01%	98.77%	2008, Q4, DEC
● - ...	農會合作社所屬之個別花農 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ ▲ ...	優級 等級比例(%)	12.98%	80.00%	-67.02%	83.78%	2008, Q4, DEC
● ▼ ...	特級 等級比例(%)	84.91%	80.00%	4.91%	6.14%	2008, Q4, DEC
■ - ...	良級 等級比例(%)	2.11%	80.00%	-77.89%	97.37%	2008, Q4, DEC
● - ...	進口商 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC

優級 等級比例(%)	0.29%	80.00%	-79.71%	99.64%	2008, Q4, DEC
特級 等級比例(%)	99.71%	80.00%	19.71%	24.64%	2008, Q4, DEC
良級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
個人 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
優級 等級比例(%)	7.34%	80.00%	-72.66%	90.82%	2008, Q3, AUG
特級 等級比例(%)	92.30%	80.00%	12.30%	15.38%	2008, Q3, AUG
良級 等級比例(%)	0.35%	80.00%	-79.65%	99.56%	2008, Q3, AUG
其他 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
優級 等級比例(%)	2.17%	80.00%	-77.83%	97.29%	2008, Q3, AUG
特級 等級比例(%)	97.83%	80.00%	17.83%	22.28%	2008, Q3, AUG
良級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
花卉班 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
優級 等級比例(%)	15.53%	80.00%	-64.47%	80.59%	2008, Q3, AUG
特級 等級比例(%)	83.70%	80.00%	3.70%	4.62%	2008, Q3, AUG
良級 等級比例(%)	0.77%	80.00%	-79.23%	99.04%	2008, Q3, AUG
行口商 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
優級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
特級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
良級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
農企業機構 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC

優級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
特級 等級比例(%)	96.75%	80.00%	16.75%	20.94%	2008, Q3, AUG
良級 等級比例(%)	3.25%	80.00%	-76.75%	95.94%	2008, Q3, AUG
農會,合作社,公所 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
優級 等級比例(%)	9.21%	80.00%	-70.79%	88.49%	2008, Q3, AUG
特級 等級比例(%)	89.72%	80.00%	9.72%	12.16%	2008, Q3, AUG
良級 等級比例(%)	1.06%	80.00%	-78.94%	98.67%	2008, Q3, AUG
農會合作社所屬之個別花農 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
優級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
特級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
良級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
進口商 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
優級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
特級 等級比例(%)	100.00%	80.00%	20.00%	25.00%	2008, Q3, AUG
良級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
個人 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
優級 等級比例(%)	7.21%	80.00%	-72.79%	90.99%	2008, Q4, DEC
特級 等級比例(%)	92.06%	80.00%	12.06%	15.08%	2008, Q4, DEC
良級 等級比例(%)	0.73%	80.00%	-79.27%	99.09%	2008, Q4, DEC
其他 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
優級 等級比例(%)	5.80%	80.00%	-74.20%	92.75%	2008, Q4, DEC
特級 等級比例(%)	94.20%	80.00%	14.20%	17.75%	2008, Q4, DEC
良級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
花卉班 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
優級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
特級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
良級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
行口商 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
優級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC

良級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
● 農企業機構 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ 優級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● 特級 等級比例(%)	100.00%	80.00%	20.00%	25.00%	2008, Q4, DEC
■ 良級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● 農會,合作社,公所 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ 優級 等級比例(%)	6.25%	80.00%	-73.74%	92.18%	2008, Q4, DEC
● 特級 等級比例(%)	92.83%	80.00%	12.83%	16.04%	2008, Q4, DEC
■ 良級 等級比例(%)	0.91%	80.00%	-79.09%	98.86%	2008, Q4, DEC
● 農會合作社所屬之個別花農 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
● 優級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
● 特級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
● 良級 等級比例(%)		80.00%			2008, Q4, DEC
● 進口商 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
■ 優級 等級比例(%)	0.33%	80.00%	-79.67%	99.59%	2008, Q4, DEC
● 特級 等級比例(%)	99.67%	80.00%	19.67%	24.59%	2008, Q4, DEC
■ 良級 等級比例(%)	0.00%	80.00%	-80.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● 個人 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■ 其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ 塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ 立式容器 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC



■ 立式容器+套版 容器比例(%)	4.18%	40.00%	-35.82%	89.56%	2008, Q4, DEC
● 紙箱 容器比例(%)	95.82%	40.00%	55.82%	139.56%	2008, Q4, DEC
■ 其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ 塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ 立式容器 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ 立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● 紙箱 容器比例(%)	100.00%	40.00%	60.00%	150.00%	2008, Q4, DEC
● 花卉班 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■ 其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ 塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ 立式容器 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
◆ 立式容器+套版 容器比例(%)	23.61%	40.00%	-16.39%	40.97%	2008, Q4, DEC
● 紙箱 容器比例(%)	76.39%	40.00%	36.39%	90.97%	2008, Q4, DEC
● 行口商 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
● 其他 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
● 塑膠箱 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
● 立式容器 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
● 立式容器+套版 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
● 紙箱 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
● 農企業機構 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■ 其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ 塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ 立式容器 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ 立式容器+套版 容器比例(%)	5.75%	40.00%	-34.25%	85.62%	2008, Q4, DEC
● 紙箱 容器比例(%)	94.25%	40.00%	54.25%	135.62%	2008, Q4, DEC
● 農會,合作社,公所 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■ 其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ 塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ 立式容器 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC



■ ▾ ... 立式容器 容器比例(%)	4.90%	40.00%	-35.10%	87.76%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	-40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 紙箱 容器比例(%)	95.10%	40.00%	55.10%	137.75%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器 容器比例(%)	6.85%	40.00%	-33.15%	82.88%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	-40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 紙箱 容器比例(%)	93.15%	40.00%	53.15%	132.88%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 花卉班 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 其他 容器比例(%)		-40.00%			2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 塑膠箱 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器+套版 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 紙箱 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
● ▲ ... 行口商 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 其他 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 塑膠箱 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器+套版 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 紙箱 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
● ▲ ... 農企業機構 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 立式容器 容器比例(%)	64.48%	40.00%	24.48%	61.20%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
◆ ▾ ... 紙箱 容器比例(%)	35.52%	40.00%	-4.48%	11.20%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 農會,合作社,公所 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 立式容器 容器比例(%)	64.48%	40.00%	24.48%	61.20%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
◆ ▾ ... 紙箱 容器比例(%)	35.52%	40.00%	-4.48%	11.20%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 農會,合作社,公所 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器 容器比例(%)	10.69%	40.00%	-29.31%	73.28%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 紙箱 容器比例(%)	89.31%	40.00%	49.31%	123.28%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 農會合作社所屬之個別花農 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 立式容器 容器比例(%)	10.85%	40.00%	-29.15%	72.88%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 紙箱 容器比例(%)	89.15%	40.00%	49.15%	122.88%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 進口商 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器 容器比例(%)	0.58%	40.00%	-39.42%	98.56%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 紙箱 容器比例(%)	99.42%	40.00%	59.42%	148.55%	2008, Q4, DEC
● ▲ ... 個人 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■ ▾ ... 其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
■ ▾ ... 塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
■ ▾ ... 立式容器 容器比例(%)	1.82%	40.00%	-38.18%	95.44%	2008, Q3, AUG
■ ▾ ... 立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
● ▲ ... 紙箱 容器比例(%)	98.18%	40.00%	58.18%	145.44%	2008, Q3, AUG

■	-	...	立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■	-	...	紙箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
●	-	...	花卉班 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
☺		...	其他 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
☺		...	塑膠箱 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
☺		...	立式容器 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
☺		...	立式容器+套版 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
☺		...	紙箱 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
●	-	...	行口商 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
☺		...	其他 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
☺		...	塑膠箱 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
☺		...	立式容器 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
☺		...	立式容器+套版 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
☺		...	紙箱 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
●	-	...	農企業機構 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
●	-	...	其他 容器比例(%)	100.00%	40.00%	60.00%	150.00%	2008, Q4, DEC
■	-	...	塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■	-	...	立式容器 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■	-	...	立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■	-	...	紙箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
●	-	...	農會,合作社,公所 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
●	-	...	其他 容器比例(%)	100.00%	40.00%	60.00%	150.00%	2008, Q4, DEC
■	-	...	塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■	-	...	立式容器 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■	-	...	立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■	-	...	紙箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
●	-	...	農會合作社所屬之個別花農 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
☺		...	其他 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
■	-	...	塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
■	▼	...	立式容器 容器比例(%)	9.90%	40.00%	-30.10%	75.26%	2008, Q3, AUG
■	-	...	立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
●	▲	...	紙箱 容器比例(%)	90.10%	40.00%	50.10%	125.26%	2008, Q3, AUG
●	-	...	花卉班 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■	-	...	其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
■	-	...	塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
■	▲	...	立式容器 容器比例(%)	12.38%	40.00%	-27.62%	69.06%	2008, Q3, AUG
■	-	...	立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
●	▼	...	紙箱 容器比例(%)	87.62%	40.00%	47.62%	119.06%	2008, Q3, AUG
●	-	...	行口商 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
☺		...	其他 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
☺		...	塑膠箱 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
☺		...	立式容器 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
☺		...	立式容器+套版 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
☺		...	紙箱 容器比例(%)		40.00%			2008, Q4, DEC
●	-	...	農企業機構 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■	-	...	其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
■	-	...	塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
■	-	...	立式容器 容器比例(%)	10.72%	40.00%	-29.28%	73.20%	2008, Q3, AUG
■	-	...	立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
●	-	...	紙箱 容器比例(%)	89.28%	40.00%	49.28%	123.19%	2008, Q3, AUG
●	-	...	農會,合作社,公所 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC
■	-	...	其他 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
■	-	...	塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
■	-	...	立式容器 容器比例(%)	8.08%	40.00%	-31.92%	79.80%	2008, Q3, AUG
■	-	...	立式容器+套版 容器比例(%)	0.00%	40.00%	-40.00%	100.00%	2008, Q3, AUG



...	台南 進貨量成長百分比(%)					2008, Q4, DEC
...	高雄 拍賣量成長百分比(%)					2008, Q4, DEC
...	高雄 進貨量成長百分比(%)					2008, Q4, DEC
■ ▼	農會,合作社,公所 熱門花卉拍賣量(把)	24,726.00	45,000.00	-20,274.00	45.05%	2008, Q4, DEC
■ -	優級 等級比例(%)	9.95%	80.00%	-70.05%	87.56%	2008, Q4, DEC
■ -	良級 等級比例(%)	1.46%	80.00%	-78.54%	98.18%	2008, Q4, DEC
■ -	優級 等級比例(%)	8.03%	80.00%	-71.97%	89.96%	2008, Q4, DEC
■ -	良級 等級比例(%)	0.93%	80.00%	-79.07%	98.84%	2008, Q4, DEC
■ ▲	優級 等級比例(%)	9.36%	80.00%	-70.64%	88.30%	2008, Q3, AUG
■ -	良級 等級比例(%)	0.84%	80.00%	-79.16%	98.95%	2008, Q3, AUG
■ -	優級 等級比例(%)	6.52%	80.00%	-73.48%	91.86%	2008, Q4, DEC
■ -	良級 等級比例(%)	0.71%	80.00%	-79.29%	99.11%	2008, Q4, DEC
● -	台中 容器比例(%)	500.00%	50.00%	450.00%	900.00%	2008, Q4, DEC
■ -	塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	50.00%	-50.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ -	立式容器+套板 容器比例(%)	11.74%	50.00%	-38.26%	76.52%	2008, Q4, DEC
● -	紙箱 容器比例(%)	88.26%	50.00%	38.26%	76.51%	2008, Q4, DEC
■ -	塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	50.00%	-50.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ -	立式容器+套板 容器比例(%)	0.00%	50.00%	-50.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● -	紙箱 容器比例(%)	91.84%	50.00%	41.84%	83.68%	2008, Q4, DEC
■ -	塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	50.00%	-50.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
■ -	立式容器+套板 容器比例(%)	0.00%	50.00%	-50.00%	100.00%	2008, Q3, AUG
● -	紙箱 容器比例(%)	92.73%	50.00%	42.73%	85.46%	2008, Q3, AUG
■ -	塑膠箱 容器比例(%)	0.00%	50.00%	-50.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ -	立式容器+套板 容器比例(%)	0.00%	50.00%	-50.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
■ -	紙箱 容器比例(%)	0.00%	50.00%	-50.00%	100.00%	2008, Q4, DEC
● -	農企業機構 等級比例(%)	300.00%	80.00%	220.00%	275.00%	2008, Q4, DEC
● -	農企業機構 容器比例(%)	500.00%	40.00%	460.00%	1,150.00%	2008, Q4, DEC





## 附錄 2 舊系統的優缺點問卷的調查

本問卷統計二十位用過 ASK[6]的平衡計分卡系統的人，調查時間為 2008 月 6 月。根據其調查結果顯示，KPI 太多，且共同的 KPI 關係不清楚，導製論文採用策略地圖來整合 KPI。

### 優點：

1. 在 ASK 系統中，當滑鼠移到度量上會顯示出數據跟顯示圖，相當人性化介面。
2. 使用者介面上很清楚，馬上上手也不困難，ask 系統完整的呈現出花卉產業的各項績效指標表現，提供花卉業者重要的產銷資訊，近期的各大指標驅勢走向，當出現警訊時，緊急發出通知以處理危機。
3. 每個指標下我們可以看到該指標的 actual、target、variance 值。而頁面上依照 actual 值排列、或是 target 及 variance，這點還滿不錯的。
4. 實用性：本系統乃針對水平整合的供應鏈資訊的分享，可收集整產業的花卉交易資料，其平衡計分卡的應用層面可擴及供應鏈與產業。
5. 簡單性：使用的衡量指標簡單且易於取得，對系統使用者來說不需花費很多時間來學習。
6. 時效性：採用絕對指標(Warning light)的顏色管理，對系統使用者來說不需要花費很多時間來學習。

### 缺點：

#### 【指標問題】

1. 在顧客構面上，是將國產花和進口花的進貨跟殘貨同時進行討論，不能得到消費者層面的忠誠度。
2. 原本出現在學習與創新的指標，卻重複出現在內部流程(舉例:花卉等級指標)
3. 對初次使用者來說，指標方面未讓人很快地理解
4. 度量表現不佳
5. 目標數值沒有清楚地標示單位
6. 殘貨比率明顯偏高，而指標的績效卻呈現黃色(一般)
7. All Metrics 裡，許多項目 Actual 值為 0，並且以往的驅勢也都平平的沒有變動，要考慮這些訊息是否必要
8. 部份衡量值沒有單位(ex: 例如進貨量是箱 or 把)
9. 部份指標沒有數據，是否考慮沒有意義而移除
10. 整個系統似乎尚未建制完成
11. 在台灣花卉產業平衡計分卡中，依客戶的觀點僅有三大衡量指標：殘貨率與進貨量，與柯普朗和諾頓(1996)的五大核心成果衡量(市場佔有率、顧客爭取率、顧客延續率、顧客滿意度、與顧客獲利率)差異甚大。
12. 從顧客構面來看，許多公司在顧客構面有一項為其在目標的佔有率，但在 ask 系統中，各地區供應鏈的市場佔有率竟然放在流程之中，市佔率表示顧客對其滿意程度或則是願意到該批發市場購買的意願，將市佔率放在流程構面，我認為是錯誤的分類。
13. 業務流程構面，應該是評比拍賣市場需要改善的流程績效為衡量指標；譬如說花卉拍賣

速度不夠快，可以將花卉平均每比成交時間來當作量度；顧客抱怨花卉等級品質不固定，提升等級鑑定的正確性，以正確性為量度；花卉保鮮程度不夠完善，設計新的運送流程來保持花卉的新鮮度，以花的平均保鮮程度為量度...等，這樣才是業務流程的改善。

14. 在花卉產業中的學習與創新構面，放入花卉特級、優級、良級的總平均價，好像沒有其必要性，放入花卉特級、優級、良級的供應比例，可以衡量供應鏈中花卉的平均品質有沒有提升，及可以吸引顧客，即可以吸引顧客；但花卉的價格並非完全由供應商所決定的，而是同時有受大環境的影響與經濟成長有相關性，因此，就算執行某一策略行動，也無法檢驗出策略的有效性。

#### 15. 目標定位不明確

平衡計分卡中最重要的是整個計分卡的目標確定，但在 ASK 中，整個花卉產業和各個供應鏈的平衡計分卡中，並沒有明確定義公司所求的目標為何

#### 16. 四構面之指標間關係不明確—

在平衡計分卡一文中，柯普朗及諾頓認為四個層面之間是環環相扣的，公司內部流程構面之策略對應顧客關係構面之策略；學習與成長構面之策略對應公司內部流程構面之策略；最後，財務構面用以檢討整體策略方向是否正確。因此，各個構面的指標應有其相互關係的存在。

然而，台灣花卉平衡計分卡中裡我們很難找出四個構面之間的關聯，例如顧客關係中的殘貨量與進貨量如何對應到內部流程的指標—國產、進口花的供應比例；學習與成長中的特級、優級、良級花種花價及進貨量如何對應到內部流程裡國產花供應比例、進口花供應比例。所以我認為在各構面裡之指標擺設仍有改善空間，應注重各個構面策略之間的相互關係。

#### 17. 目標值之訂定不明確—

系統中絕大多數指標均以當期群組中的最大值或平均值作為目標值，例如以五家花市的總成交金額之目標值的訂定是根據當期五家花市的總成交金額之平均。但因為台北花市的吞吐量趨近於整個台灣花卉產業的50%，因此平均數的取法非常容易受到台北花市單獨的影響，並且總是導致台北市總成交金額之絕對燈號為綠燈(表現好)。此外，這樣的制定方式，對於市佔率較少的另外四家花市而言也不公平，無法表達出其真實的狀態。如何訂定一套好的目標值的值得深入探討。

#### 18. 個別指標設計缺失

五條供應鏈的總成交金額的目標值設定是五條供應鏈總成交金額的平均值。然而，台北供應鏈的花卉銷售占整個產業百分之四十以上，所以台北的總成交金額高低會直接影響目標值。當市占率低的供應鏈就無法判別出其總成交金額的好壞。因此，目標值的訂定是否可以改成該供應鏈去年同一季的平均值而不是採用全體的平均值。

另外，目前內部流程的指標為國產花、進口花的供貨比率，其指標的擺放不是很得宜。因為，我們知道內部流程的目標會影響顧客滿意度及財務構面。但是，國產花及進口花的供貨率並不是最恰當指標會影響顧客滿意度及財務構面，固然國產花及進口花的供貨比率會影響整體產業。當進口花的供貨比率太高相對的國產花的供貨比率就會較低，比較直接影響的是花卉生產者而不是顧客。我認為在整體產業中的顧客可以代表承銷人亦可以是最終消費者，就承銷人為顧客而言，希望得到正向內部流程改

善為「更佳的拍賣流程」、「更佳的拍賣機制」、「更多的拍賣花卉種類」、「更佳的花卉品質」。好的拍賣流程及機制可以使更多的承銷人至拍賣市場買花，讓拍賣市場完全取代任何承銷人可以購買到花卉的管道，另外，更佳的拍賣流程可以縮短花卉在市場流動的時間，因為花卉的生命週期有限；更多的拍賣花卉種類也可以讓承銷商有一次滿足需求的誘因，促使其至拍賣市場買花；更佳的花卉品質也能夠吸引承銷人購買，如果能提升國產花的花卉品質，其市佔率亦能夠更進一步提升。但是，這些內部流程的目標可以增加「議價量」、「拍賣量」、「各等級的花卉拍賣量」，其它要利用現有的 WISH 系統轉成量化指標比較困難。另一方面，終端消費者為顧客而言，希望能買到「高品質、低價格」及「對人體較少危害」的花卉，其要利用量化的指標亦有其困難度。

19.本應出現在顧客構面的市占率，卻放在財務構面。

#### 【系統限制問題】

- 1.ASK 系統裡中英文夾雜，對某些使用者不習慣。
- 2.在首頁中，左半邊的數狀圖部份可以依個人調整視窗寬度，但右邊缺乏這功能，很明顯的，看出其實一進去的狀態，右上的台灣花卉產業的平衡計分卡是無法單單在那快區域顯示的。
- 3.指標系統內，一開始進入系統的我來說，對於哪些顏色、幾何部份感到困惑，需著實摸索一下才搞懂不同的意義。
- 4.ASK 裡並沒有說明整個產業的策略，以及各家花市的策略
- 5.從IT技術來看「平衡計分卡」是Cognos公司所推出的商業智慧軟體於8.0版本裡新增的功能。在使用過Impromptu、Framework、Transformer、Reporting等軟體後，相較起來平衡計分卡完整度較為不足。以同為ASK系統底下的報表系統為例，其直接經由超方體內讀取資訊，因此容易更新其資料。然而，平衡計分卡資料讀取方式須經由ETL程序，換句話說拍賣鐘資料真正進入平衡計分卡系統內共需經過兩次ETL程序，因此更新上需花費非常長的時間。此外，Reporting亦提供較大容忍度提供使用者進程式編碼。以製作角度上，平衡計分卡製作介面大量使用圖形化介面，使用者容易上手；但以設計角度來說，程式編寫容忍度薄弱反倒成為設計上的問題，使用者無法完整表達其想法。
- 6.整體指標設計缺失

目前 ASK 內平衡計分卡由公司、供應鏈及產業三個領域組成，但是三個層面的供應鏈關鍵指標不一致。另外，目前只有台北供應鏈底下的公司有建置平衡計分卡，其它供應鏈底下的公司層面尚未看到有平衡計分卡系統。關鍵指標不一致可以利用加總的方式，在產業面顯示出加總後整體的關鍵指標。再者，ASK 系統不是即時更新，會有時間落後的問題。當訊號發現異常時會以 mail 通知管理者，但是，有時間落後的資訊並不能夠讓管理者作最立即的反應。

#### 7.界面設計上

在 Metric Types 底下的顯示全部的指標時，由於各供應鏈中又有不同的供應單位，因此呈現的指標點雜亂。以殘貨率為例，彰化農企業機構的殘貨率除了與台南農企業機構的殘貨率並列之外，與台北、台中農企業機構的殘貨率被高雄、台中其它殘貨率隔開。

- 8.在台灣花卉產業中平衡計分卡，而缺少在成本降低／生產力以及資產利用與投資策略

## 附錄 3 各家花市的問卷調查分析

### 附錄 3.1 台北花市問卷調查分析

台北花市您好：

本研究是建立「拍賣市場平衡計分卡」，先介紹一下平衡計分卡的用途，在過去以往衡量一企業的績效，往往太過於注重財務構面，但這樣不能絕對衡量出合理的績效，因此平衡計分卡在此又提出另外三個構面，分別是顧客構面、業務流程構面、學習與創新構面，而在每一構面中都有其衡量值。

本次研究是使用系統來建立平衡計分卡，在設立的條件下有些地方需要您的合作。以下是需要您填得地方：

**願景**：成為台灣花卉的集散地(舉例)

#### 一、財務構面

**總成交金額**：了解拍賣市場的財務營運狀況

1.11 ( 2 ) 每個月之總成交金額低於(1) 0.9 億(2) 1 億(3) 1.2 億(4) 1.3 億 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

1.12 ( 2 ) 每個月之總成交金額高於(1) 1.3 億(2) 1.5 億(3) 1.8 億 (4) 2 億 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**總平均價格**：了解拍賣市場中大部分花卉價格集體波動的趨勢——

1.21( ) 每個月之總平均價低於(1) 25 元 (2) 30 元 (3) 35 元 (4)40 元 或 **其他** 50，則認為拍賣市場表現**不好**。

1.22( 4 ) 每個月之總平均價高於(1) 40 元 (2) 45 元 (3) 50 元 (4) 55 元 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

#### 二、顧客構面

**市場占有率**：了解顧客對拍賣市場滿意的狀況，是一家拍賣市場除於五家拍賣市場(總成交金額)

2.11( 4 ) 每個月之市占率低於(1) 33% (2) 35% (3) 37% (4) 40% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.12( 4 ) 每個月之市占率高於(1) 40% (2) 45% (3) 47% (4) 50% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**進貨量成長百分比**：了解供應顧客是否滿意拍賣市場

2.21( 4 ) 每個月之進貨量成長百分比低於(1) 1% (2) 2% (3) 3% (4) 4% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.22( 3 ) 每個月之進貨量成長百分比高於(1) 4 % (2) 5% (3) 6% (4) 7% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**拍賣量成長百分比**：了解承銷顧客是否滿意拍賣市場

2.31( 4 ) 每個月之拍賣量成長百分比低於(1) 1% (2) 2% (3) 3% (4) 4% 或 **其他** \_\_\_\_\_，

則認為拍賣市場表現**不好**。

2.32(3) 每個月之拍賣量成長百分比高於(1) 4% (2) 5% (3) 6% (4) 7%或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

### 三、內部流程

花卉市場進貨量(把)：了解拍賣市場供應層面運作的情況

3.11(3) 每個月之進貨量(把)低於(1) 180 萬把 (2) 200 萬把 (3) 220 萬把 (4)250 萬把或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

3.12(2) 每個月之進貨量(把)高於(1) 250 萬把 (2) 270 萬把 (3) 300 萬把 (4) 320 萬把或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

花卉市場拍賣量(把)：了解拍賣市場拍賣層面運作的情況

3.21(3) 每個月之拍賣量(把)低於 (1) 180 萬把 (2) 200 萬把 (3) 220 萬把 (4)250 萬把或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

3.22(2) 每個月之拍賣量(把)高於 (1) 250 萬把 (2) 270 萬把 (3) 300 萬把(4) 320 萬把或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

殘貨率：了解拍賣市場的殘貨狀況

3.31(3) 每個月之殘貨率高於(1)3% (2) 4% (3) 5% (4)7% 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

3.32(4) 每個月之殘貨率低於(1) 1% (2) 1.5% (3) 2% (4) 3%或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

### 四、學習與成長構面

特級花卉供應比例：了解花卉品質提升的程度

4.11(1) 每個月之特級花卉供應比例(1)50% (2)55% (3)60% (4)65%或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

4.12(4) 每個月之特級花卉供應比例 (1)65% (2)70% (3) 75% (4) 80% (5)95%或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

包裝容器中立式容器所占百分比：了解包裝容器是否有提升程度

4.21( ) 每個月之立式容器所占百分比(1)20% (2)25% (3)30 (4)35% 或**其他**\_\_無法判定\_\_，則認為拍賣市場中包裝品質**下降**。

4.22( ) 每個月之立式容器所占百分比(1)35% (2)40% (3) 45% (4)50%或**其**\_\_無法判定\_\_，則認為拍賣市場中包裝品質**上升**。

以上所問，主要是根據系統所提供的資料去設計(並非理想化)，如有更好建議我們會感激您，有地方不方便填寫，也會給予尊重。

感謝您耐心的填答!

## 附錄 3.2 台中花市問卷調查分析

台中花市您好：

本研究是建立「拍賣市場平衡計分卡」，先介紹一下平衡計分卡的用途，在過去以往衡量一企業的績效，往往太過於注重財務構面，但這樣不能絕對衡量出合理的績效，因此平衡計分卡在此又提出另外三個構面，分別是顧客構面、業務流程構面、學習與創新構面，而在每一構面中都有其衡量值。

本次研究是使用系統來建立平衡計分卡，在設立的條件下有些地方需要您的合作。以下是需要您填得地方：

**願景：**成為台灣花卉的集散地(舉例)

### 三、財務構面

**總成交金額：**了解拍賣市場的財務營運狀況

1.11 ( ) 每個月之總成交金額低於(1) 1700 萬(2) 1800 萬(3) 1900 萬(4) 2000 萬 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

1.12 (3) 每個月之總成交金額高於(1) 2000 萬(2) 2200 萬(3) 2300 萬 (4) 2500 萬 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**總平均價格：**了解拍賣市場中大部分花卉價格集體波動的趨勢---

1.21 ( ) 每個月之總平均價低於(1) 20 元 (1) 25 元 (2) 30 元 (3) 35 元 (4) 40 元 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

1.22 ( 1 ) 每個月之總平均價高於(1) 40 元 (2) 45 元 (3) 50 元 (4) 55 元 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

### 四、顧客構面

**市場占有率：**了解顧客對拍賣市場滿意的狀況，是一家拍賣市場除於五家拍賣市場(總成交金額)

2.11 (2) 每個月之市占率低於(1) 8% (2) 10% (3) 12% (4) 15% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.12 ( ) 每個月之市占率高於(1) 15% (2) 17% (3) 20% (4) 25% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。【請自填】

**進貨量成長百分比：**了解供應顧客是否滿意拍賣市場

2.21 ( ) 每個月之進貨量成長百分比低於(1) 1% (2) 2% (3) 3% (4) 4% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.22 ( ) 每個月之進貨量成長百分比高於(1) 4% (2) 5% (3) 6% (4) 7% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

※本市場進貨量有旺季及淡季之區分(與消費者需求有關)，故無法比較。

**拍賣量成長百分比：**了解承銷顧客是否滿意拍賣市場

2.31 ( ) 每個月之拍賣量成長百分比低於(1) 1% (2) 2% (3) 3% (4) 4% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.32( )每個月之拍賣量成長百分比高於(1) 4% (2) 5% (3) 6% (4) 7%或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

※本市場進貨量有旺季及淡季之區分（與消費者需求有關），故無法比較。

### 三、業務流程

花卉市場進貨量(把)：了解拍賣市場供應層面運作的情況

3.21( )每個月之進貨量(把)低於(1) 40 萬把 (2) 44 萬把 (3) 46 萬把 (4)48 萬把 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。【請自填】

3.22( 4 )每個月之進貨量(把)高於(1) 48 萬把 (2) 50 萬把 (3) 55 萬把(4) 60 萬把 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

花卉市場拍賣量(把)：了解拍賣市場拍賣層面運作的情況

3.31( )每個月之拍賣量(把)低於 (1) 40 萬把 (2) 44 萬把 (3) 46 萬把(4) 48 萬把 或**他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。【請自填】

3.32( 3 ) 每個月之拍賣量(把)高於 (1) 48 萬把 (2) 50 萬把 (3) 55 萬把(4) 90 萬把 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

殘貨率：了解拍賣市場的殘貨狀況

3.41( 4 )每個月之殘貨率高於(1)3% (2) 4% (3) 5% (4)7% 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

3.42( )每個月之殘貨率低於(1) 1% (2) 1.5% (3) 2% (4) 3% 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。【請自填】

### 四、學習與成長構面

特級花卉供應比例：了解花卉品質提升的程度

4.11( 1 )每個月之特級花卉供應比例(1)50% (2)55% (3)60% (4)65% 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

4.12( )每個月之特級花卉供應比例(1)65% (2)70% (3) 75% (4) 80%或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

包裝容器中立式容器所占百分比：了解包裝容器是否有提升程度

4.21( 4 )每個月之立式容器所占百分比(1)20% (2)25% (3)30 (4)35%或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場中包裝品質**下降**。

4.22( )每個月之立式容器所占百分比(1)35% (2)40% (3) 50% (4)55% 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場中包裝品質**上升**。【請自填】

以上所問，主要是根據系統所提供的資料去設計(並非理想化)，如有更好建議我們會感激您，有地方不方便填寫，也會給予尊重。

感謝您耐心的填答!

## 附錄 3.3 彰化花市問卷調查分析

彰化花市您好：

本研究是建立「拍賣市場平衡計分卡」，先介紹一下平衡計分卡的用途，在過去以往衡量一企業的績效，往往太過於注重財務構面，但這樣不能絕對衡量出合理的績效，因此平衡計分卡在此又提出另外三個構面，分別是顧客構面、業務流程構面、學習與創新構面，而在每一構面中都有其衡量值。

本次研究是使用系統來建立平衡計分卡，在設立的條件下有些地方需要您的合作。以下是需要您填得地方：

**願景**：成為台灣花卉的集散地(舉例)

### 五、財務構面

**總成交金額**：了解拍賣市場的財務營運狀況

1.11 (1) 每個月之總成交金額低於(1) 3500 萬(2) 4000 萬(3) 4500 萬(4) 5000 萬 或**其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

1.12 (1) 每個月之總成交金額高於(1) 5000 萬(2) 6000 萬(3) 7000 萬 (4) 8000 萬 或**其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**總平均價格**：了解拍賣市場中大部分花卉價格集體波動的趨勢---

1.21(4) 每個月之總平均價低於(1) 20 元 (2) 25 元 (3) 30 元 (4) 35 元 (5) 40 元 或**其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

1.22(2) 每個月之總平均價高於(1) 40 元 (2) 45 元 (3) 50 元 (4) 55 元 或**其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

### 六、顧客構面

**市場占有率**：了解顧客對拍賣市場滿意的狀況，是一家拍賣市場除於五家拍賣市場(總成交金額)

2.11(3) 每個月之市占率低於(1) 10% (2) 12% (3) 15% (4) 20% 或**其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.12(4) 每個月之市占率高於(1) 20% (2) 25% (3) 27% (4) 30% 或**其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**進貨量成長百分比**：了解供應顧客是否滿意拍賣市場

2.21(1) 每個月之進貨量成長百分比低於(1) 1% (2) 2% (3) 3% (4) 4% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.22(1) 每個月之進貨量成長百分比高於(1) 3% (2) 4% (3) 5% (4) 6% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**拍賣量成長百分比**：了解承銷顧客是否滿意拍賣市場

2.31(1) 每個月之拍賣量成長百分比低於(1) 1% (2) 2% (3) 3% (4) 4% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.32( ) 每個月之拍賣量成長百分比高於(1) 4% (2) 5% (3) 6% (4) 7% 或 **其他** 3% \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。



### 三、業務流程

花卉市場進貨量(把)：了解拍賣市場供應層面運作的情況

3.11(3)每個月之進貨量(把)低於(1)70萬把(2)75萬把(3)80萬把(4)85萬把或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

3.12(3)每個月之進貨量(把)高於(1)85萬把(2)90萬把(3)100萬把(4)105萬把或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

花卉市場拍賣量(把)：了解拍賣市場拍賣層面運作的情況

3.21(3)每個月之拍賣量(把)低於(1)70萬把(2)75萬把(3)80萬把(4)85萬把或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

3.22(3)每個月之拍賣量(把)高於(1)85萬把(2)90萬把(3)100萬把(4)105萬把或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

殘貨率：了解拍賣市場的殘貨狀況

3.31(3)每個月之殘貨率高於(1)3%(2)4%(3)5%(4)7%(5)9%或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

3.32(4)每個月之殘貨率低於(1)1%(2)1.5%(3)2%(4)3%或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

### 四、學習與成長構面

特級花卉供應比例：了解花卉品質提升的程度

4.11(4)每個月之特級花卉供應比例(1)50%(2)55%(3)60%(4)65%或**其他**則認為拍賣市場表現**不好**。

4.12(3)每個月之特級花卉供應比例(1)65%(2)70%(3)75%(4)80%或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

包裝容器中立式容器所占百分比：了解包裝容器是否有提升程度

4.21(1)每個月之立式容器所占百分比(1)20%(2)25%(3)30%(4)35%或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場中包裝品質**下降**。

4.22( )每個月之立式容器所占百分比(1)35%(2)40%(3)45%(4)50%或**其他**40%，則認為拍賣市場中包裝品質**上升**。

以上所問，主要是根據系統所提供的資料去設計(並非理想化)，如有更好建議我們會感激您，有地方不方便填寫，也會給予尊重。

感謝您耐心的填答!

## 附錄 3.4 台南花市問卷調查分析

台南花市您好：

本研究是建立「拍賣市場平衡計分卡」，先介紹一下平衡計分卡的用途，在過去以往衡量一企業的績效，往往太過於注重財務構面，但這樣不能絕對衡量出合理的績效，因此平衡計分卡在此又提出另外三個構面，分別是顧客構面、業務流程構面、學習與創新構面，而在每一構面中都有其衡量值。

本次研究是使用系統來建立平衡計分卡，在設立的條件下有些地方需要您的合作。以下是需要您填得地方：

**願景**：成為台灣花卉的集散地(舉例)

### 七、財務構面

**總成交金額**：了解拍賣市場的財務營運狀況

1.11 ( 4 ) 每個月之總成交金額低於(1) 1000 萬(2) 2000 萬(3) 3000 萬(4) 4000 萬 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

1.12 ( 3 ) 每個月之總成交金額高於(1) 4000 萬(2) 5000 萬(3) 6000 萬(4) 7000 萬 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**總平均價格**：了解拍賣市場中大部分花卉價格集體波動的趨勢---

1.21( 3 ) 每個月之總平均價低於(1) 20 元 (2) 25 元 (3) 30 元 (4) 35 元 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

1.22( ) 每個月之總平均價高於(1) 35 元 (2) 40 元 (3) 45 元 (4) 50 元 或 **其他** 70，則認為拍賣市場表現**良好**。

### 八、顧客構面

**市場占有率**：了解顧客對拍賣市場滿意的狀況，是一家拍賣市場除於五家拍賣市場(總成交金額)

2.11( 1 ) 每個月之市占率低於(1) 15% (2) 17% (3) 20% (4) 25% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.12( 4 ) 每個月之市占率高於(1) 25% (2) 30% (3) 33% (4) 35% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**進貨量成長百分比**：了解供應顧客是否滿意拍賣市場

2.21( 2 ) 每個月之進貨量成長百分比低於(1) 1% (2) 2% (3) 3% (4) 4% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.22( 2 ) 每個月之進貨量成長百分比高於(1) 4 % (2) 5% (3) 6% (4) 7% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**拍賣量成長百分比**：了解承銷顧客是否滿意拍賣市場

2.31( 2 ) 每個月之拍賣量成長百分比低於(1) 1% (2) 2% (3) 3% (4) 4% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.32( 2 ) 每個月之拍賣量成長百分比高於(1) 4 % (2) 5% (3) 6% (4) 7% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

### 三、內部流程構面

花卉市場進貨量(把)：了解拍賣市場供應層面運作的情況

- 3.11( 3 ) 每個月之進貨量(把)低於(1) 80 萬把 (2) 90 萬把(3) 100 萬把(4) 120 萬把 或 其他\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。
- 3.12( ) 每個月之進貨量(把)高於(1) 120 萬把 (2) 140 萬把 (3) 160 萬把(4) 180 萬 或 其他 200 萬\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

花卉市場拍賣量(把)：了解拍賣市場拍賣層面運作的情況

- 3.21( 3 ) 每個月之拍賣量(把)低於 (1) 80 萬把 (2) 90 萬把(3) 100 萬把(4) 120 萬把或 其他\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。
- 3.22( ) 每個月之拍賣量(把)高於(1) 120 萬把 (2) 140 萬把 (3) 160 萬把(4) 180 萬 或 其他 200 萬\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

殘貨率：了解拍賣市場的殘貨狀況

- 3.31( 1 ) 每個月之殘貨率高於(1)3% (2) 4% (3) 5% (4)7 %或其他\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。
- 3.32( 1 ) 每個月之殘貨率低於(1) 1% (2) 1.5% (3) 2% (4) 3%或其他\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

### 四、學習與成長構面

特級花卉供應比例：了解花卉品質提升的程度

- 4.11( 1 ) 每個月之特級花卉供應比例(1)50% (2)55% (3)60% (4)65%或其他\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。
- 4.12( 2 ) 每個月之特級花卉供應比例 (1)65% (2)70% (3) 75% (4) 80%或其他\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

包裝容器中立式容器所占百分比：了解包裝容器是否有提升程度

- 4.21( ) 每個月之立式容器所占百分比(1)20% (2)25% (3)30 (4)35% 或其他 10%\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場中包裝品質**下降**。
- 4.22( ) 每個月之立式容器所占百分比(1)35% (2)40% (3) 45% (4)50% 或 其 30%\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場中包裝品質**上升**。

以上所問，主要是根據系統所提供的資料去設計(並非理想化)，如有更好建議我們會感激您，有地方不方便填寫，也會給予尊重。

感謝您耐心的填答!

## 附錄 3.5 高雄花市問卷調查分析

高雄花市您好：

本研究是建立「拍賣市場平衡計分卡」，先介紹一下平衡計分卡的用途，在過去以往衡量一企業的績效，往往太過於注重財務構面，但這樣不能絕對衡量出合理的績效，因此平衡計分卡在此又提出另外三個構面，分別是顧客構面、業務流程構面、學習與創新構面，而在每一構面中都有其衡量值。

本次研究是使用系統來建立平衡計分卡，在設立的條件下有些地方需要您的合作。以下是需要您填得地方：

**願景**：成為台灣花卉的集散地(舉例)

### 九、財務構面

**總成交金額**：了解拍賣市場的財務營運狀況

1.11 (4) 每個月之總成交金額低於(1) 4000 萬(2) 4500 萬(3) 4800 萬(4) 5000 萬 或**其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

1.12 (3) 每個月之總成交金額高於(1) 5000 萬(2) 5500 萬(3) 6000 萬(4) 6500 萬 或**其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**總平均價格**：了解拍賣市場中大部分花卉價格集體波動的趨勢---

1.21(4) 每個月之總平均價低於(1) 30 元 (2) 35 元 (3) 40 元 (4) 45 元 或**其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

1.22(2) 每個月之總平均價高於(1) 45 元 (2) 50 元 (3) 60 元 (4) 65 元 (5) 70 元 或**其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

### 十、顧客構面

**市場占有率**：了解顧客對拍賣市場滿意的狀況，是一家拍賣市場除於五家拍賣市場(總成交金額)

2.11(2) 每個月之市占率低於(1) 10% (2) 15% (3) 17% (4) 20% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.12(1) 每個月之市占率高於(1) 20% (2) 22% (3) 25% (4) 30% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**進貨量成長百分比**：了解供應顧客是否滿意拍賣市場

2.21(2) 每個月之進貨量成長百分比低於(1) 1% (2) 2% (3) 3% (4) 4% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.22(2) 每個月之進貨量成長百分比高於(1) 4% (2) 5% (3) 6% (4) 7% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

**拍賣量成長百分比**：了解承銷顧客是否滿意拍賣市場

2.31(2) 每個月之拍賣量成長百分比低於(1) 1% (2) 2% (3) 3% (4) 4% 或 **其他** \_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

2.32(2) 每個月之拍賣量成長百分比高於(1) 4% (2) 5% (3) 6% (4) 7% 或 **其他** \_\_\_\_\_，

則認為拍賣市場表現**良好**。

### 三、業務流程

花卉市場進貨量(把)：了解拍賣市場供應層面運作的情況

3.11(1)每個月之進貨量(把)低於(1) 75 萬把 (2) 80 萬把 (3) 85 萬把 (4)90 萬把 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

3.12(1)每個月之進貨量(把)高於(1) 90 萬把 (2) 95 萬把 (3) 100 萬把 (4) 110 萬把(5) 120 萬把 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

花卉市場拍賣量(把)：了解拍賣市場拍賣層面運作的情況

3.21(1)每個月之拍賣量(把)低於 (1) 75 萬把 (2) 80 萬把 (3) 85 萬把(4) 90 萬把 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

3.22(1) 每個月之拍賣量(把)高於 (1) 90 萬把 (2) 95 萬把 (3) 100 萬把 (4) 110 萬把 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

殘貨率：了解拍賣市場的殘貨狀況

3.31(1)每個月之殘貨率高於(1)3% (2) 4% (3) 5% (4)7 % (5) 9% 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為則認為拍賣市場表現**不好**。

3.32(1)每個月之殘貨率低於(1) 1% (2) 1.5% (3) 2% (4) 3% 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

### 四、學習與成長構面

特級花卉供應比例：了解花卉品質提升的程度

4.11(1)每個月之特級花卉供應比例(1)50% (2)55% (3)60% (4)65% 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**不好**。

4.12(2)每個月之特級花卉供應比例(1)65% (2)70% (3) 75% (4) 80%或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場表現**良好**。

包裝容器中立式容器所占百分比：了解包裝容器是否有提升程度

4.21(1)每個月之立式容器所占百分比(1)20% (2)25% (3)30 (4)35% 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場中包裝品質**下降**。

4.22(2)每個月之立式容器所占百分比(1)35% (2)40% (3) 45% (4)50% 或**其他**\_\_\_\_\_，則認為拍賣市場中包裝品質**上升**。

以上所問，主要是根據系統所提供的資料去設計(並非理想化)，如有更好建議我們會感激您，有地方不方便填寫，也會給予尊重。

感謝您耐心的填答!