

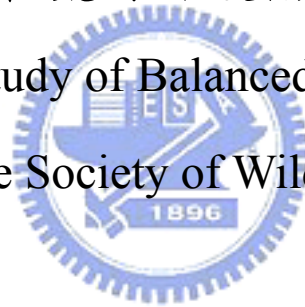
# 國立交通大學

高階主管管理碩士學程 (EMBA)

碩 士 論 文

平衡計分卡在荒野保護協會之個案研究

A Case Study of Balanced Scorecard  
for the Society of Wilderness



研 究 生：梁博淞

指導教授：王傳芳教授, 丁 承教授

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

平衡計分卡在荒野保護協會之個案研究  
A Case Study of Balanced Scorecard  
for the Society of Wilderness

研究生：梁博淞

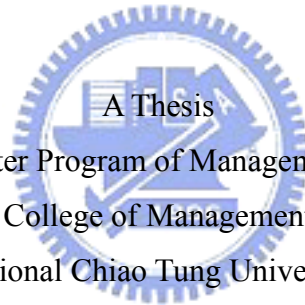
Student：Bor-Song Liang

指導教授：王傳芳 丁 承

Advisor：Chuan-Fang Wang

Cherng G Ding

國立交通大學  
高階主管管理學程碩士班  
碩士論文



Submitted to Master Program of Management for Executives  
College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Executive Master

of

Business Administration

June 2005

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年六月

# 博碩士論文授權書

(國科會科學技術資料中心版本 92.2.17)

本授權書所授權之論文為本人在 交通 大學(學院) EMBA 系所 \_\_\_\_\_ 組  
九十三 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：平衡計分卡在荒野保護協會之個案研究

同意  不同意 (政府機關重製上網)

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予行政院國家科學委員會科學技術資料中心、國家圖書館及本人畢業學校圖書館，得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或數位元化等各種方式重製後散佈發行或上載網路。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：\_\_\_\_\_，註明文號者請將全文資料延後半年再公開。

同意  不同意 (圖書館影印)

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予教育部指定送繳之圖書館及本人畢業學校圖書館，為學術研究之目的以各種方法重製，或為上述目的再授權他人以各種方法重製，不限地域與時間，惟每人以一份為限。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鈎選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：王傳芳 及 丁 承 教授

研究生簽名：梁博淞

學號：9161512

(親筆正楷)

(務必填寫)

日期：民國 94 年 6 月 10 日

1. 本授權書 (得自 <http://sticnet.stic.gov.tw/sticweb/html/theses/authorize.html> 下載或至 <http://www.stic.gov.tw> 首頁右下方下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。
2. 授權第一項者，請確認學校是否代收，若無者，請個別再寄論文一本至臺北市(106-36)和平東路二段 106 號 1702 室 國科會科學技術資料中心 王淑貞。(本授權書諮詢電話：02-27377746)
3. 本授權書於民國 85 年 4 月 10 日送請內政部著作權委員會(現為經濟部智慧財產局)修正定稿，89.11.21 部份修正。
4. 本案依據教育部國家圖書館 85.4.19 台(85)圖編字第 712 號函辦理。

# 國立交通大學

## 論文口試委員會審定書

本校 高階主管管理學程 碩士班 梁博淞 君

所提論文：平衡計分卡在荒野保護協會之個案研究

合於碩士資格水準、業經本委員會評審認可。

口試委員：王傳芳教授

丁 承教授

林惠玲教授

劉大年教授



指導教授：

王傳芳教授 丁 承教授

學程主任：楊 千 教授

中華民國九十四年六月十日

# 平衡計分卡在荒野保護協會之個案研究

學生：梁博淞

指導教授：王傳芳  
丁承

國立交通大學 高階主管管理學程碩士班

## 摘 要

當台灣最大的非營利環保團體－荒野保護協會（The Society of Wilderness, 簡稱 SOW），透過全球最佳管理工具－平衡計分卡（The Balanced Scorecard）的幫忙，重新檢視其存在的價值及欲達成的目標，並透過有效的方法論，於四大策略構面（顧客、內部流程、學習發展與財務）做永續的發展。如此，SOW 在創立十週年慶的同時，更能因受到平衡計分卡的加持，釐清使命，建立共識，集中資源，在既有的良好基礎上，創造更卓越的貢獻！

本文透過平衡計分卡的架構，檢視分析 SOW 的現況，並加以量身定做出最重要的建議：一張專屬於 SOW 的策略地圖，並藉此發展適合 SOW 使用的平衡計分卡，以協助她能將資源運用在其重要的策略目標上，並能加速實現其保護荒野的願景，和確保美麗台灣給我們的下一代。

**關鍵字：**(1) 荒野保護協會 (2) 平衡計分卡

# A Case Study of Balanced Scorecard for the Society of Wilderness

Student: Bor-Song Liang

Advisors : Dr. Chuan-Fang Wang

Dr. Cherng G Ding

Master Program of Management for Executives  
National Chiao Tung University

## ABSTRACT

The methodology of this thesis is to use the Balanced Scorecard, the best management tool, to examine existing values and future goals of the Society of Wilderness (so-called SOW), the largest non-profit-making environmental protection organization in Taiwan. By applying the methodology, we can effectively reinforce strategies in four perspectives: Customer, Internal, Learning and Growth, and Financial. By using this methodology, we can figure out the mission, gather up the resources, and create an excellent contribution !

The thesis analyzes the current situations of SOW by the methods of Balance Scorecard; concludes the most important suggestions for the organization, and draws a made-to-measure strategy map to firm up its directions to reach its goals.

**Key words :** (1)The Society of Wilderness (2)The Balanced Scorecard

## 誌謝辭

重回校園做書生，  
不覺兩年輕舟渡，  
此生有幸重來過，  
再進交大亦無悔！

兩年多來的隔週六、日全天，不分寒暑、不畏風雨，重拾書本往返於新竹台北間的求學，期間有苦（學業與作業讓精神與體力透支）有樂（同學與師長讓學習與友誼增長），都是前所未有的滋味，不僅是智慧上的長進，更是人生難得的經歷。若問是否值得？請閱本論文，即識其滋味。

本論文寫成，最要感謝王傳芳教授的鞭策，一再督促本人在工作忙碌之餘，仍要全力以赴。再者，丁承教授開門見山的點出資深經理人的問題：常以經驗掛帥，若能輔以客觀論述將更具說服力；讓本人學習以更虛心與精準的態度，求取嚴謹的架構，實事求是，推衍出可行的論證。另外，林惠玲、劉大年教授在最後論文改正的階段，給予臨門一腳的指導，讓本論文更具完整性。而朱博湧教授在研二下教授策略管理個案時，使用的非營利組織—印度 Aravind 醫院的案例，更促成本人往此一易被忽視的領域發展。

還要特別感謝荒野保護協會的協助，由於其慷慨地提供最新的各項資料，讓本論文能進行實務與理論的印證；還有理事長李偉文先生及所有理監事、專職幹部的接受訪談和參與團體座談，提供本論文許多寶貴的意見，特此一併致謝。

最後，謹向兩年多來在背後支持我的內人美朱和三個寶貝兒女立衡、立新、立美說聲感謝，終於梁家最老的學生要畢業了。

梁博淞謹誌於交大  
2005 年 6 月

# 目 錄

博碩士論文授權書-----	ii
論文口試委員審定書-----	iii
中文摘要-----	iv
英文摘要-----	v
致謝辭-----	vi
目錄-----	vii
表目錄-----	ix
圖目錄-----	x
第一章 緒論-----	1
1.1 研究動機-----	1
1.1.1 環境議題-----	1
1.1.2 荒野保護協會-----	3
1.1.3 平衡計分卡-----	4
1.2 研究方法-----	6
1.3 研究流程-----	8
第二章 文獻探討-----	11
2.1 平衡計分卡的起源-----	11
2.2 平衡計分卡介紹-----	12
2.3 平衡計分卡之應用-----	16
2.4 策略地圖-----	24
2.5 關鍵績效衡量指標-----	27



第三章 荒野保護協會之背景說明與現況分析-----	28
3.1 荒野保護協會之背景說明-----	28
3.2 荒野保護協會之資料蒐集與分析-----	32
3.2.1 使命與願景-----	32
3.2.2 顧客構面-----	35
3.2.3 內部流程構面-----	43
3.2.4 學習成長構面-----	47
3.2.5 財務構面-----	52
3.2.6 分析總結-----	56
第四章 平衡計分卡在荒野保護協會之應用-----	57
4.1 荒野保護協會策略地圖之建立-----	57
4.2 荒野保護協會平衡計分卡之建立-----	64
第五章 結論與建議-----	65
5.1 結論-----	65
5.2 建議-----	66
參考文獻-----	68
簡歷-----	70

# 表目錄

表 1：新英格蘭東南區聯合勸募組織(UWSENE)的平衡計分卡-----	16
表 2：荒野保護協會使命與願景-----	33
表 3：自然保育協會使命與願景-----	34
表 4：荒野保育協會使命-----	34
表 5：世界自然基金會使命-----	34
表 6：荒野保護協會歷年會員人數增加表-----	36
表 7：荒野保護協會永久會員淨增加人數-----	37
表 8：分會別 93 年 12 月會員增加與有效人數統計表-----	38
表 9：荒野保護協會 84 年 6 月~92 年 8 月活動成果統計-----	43
表 10：荒野保護協會各項活動貢獻-----	44
表 11：荒野保護協會歷年專職人員異動表-----	48
表 12：荒野保護協會歷年行政義工人數-----	48
表 13：荒野保護協會歷年各項收入明細表-----	53
表 14：荒野保護協會歷年各項支出明細表-----	54
表 15：荒野保護協會歷年行政費與常年會費金額表-----	55
表 16：個人訪談表-----	57
表 17：本研究個人訪談與團體座談出席者簡歷表-----	58
表 18：個人訪談結果彙總表-----	59

# 圖目錄

圖 1：平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構	5
圖 2：研究流程圖	8
圖 3：平衡計分卡雙向流程圖	9
圖 4：平衡計分卡之「平衡」指標對照	12
圖 5：七大海的掌控	13
圖 6：目標管理與策略地圖比較	14
圖 7：建築策略核心組織五大基本法則	17
圖 8：將使命轉化為希望的成果	18
圖 9：平衡計分卡在政府部門及非營利組織之價值創造模型	19
圖 10：策略地圖－價值創造的簡單模型	20
圖 11：策略主題	25
圖 12：策略執行的障礙	26
圖 13：荒野保護協會組織圖	31
圖 14：資料分析步驟	32
圖 15：荒野保護協會會員歷年成長圖	35
圖 16：荒野保護協會會員歷年成長比例圖	35
圖 17：荒野保護協會 93 年持續繳費會員佔比	39
圖 18：荒野保護協會 93 年持續繳費會員各分會佔比	40
圖 19：荒野保護協會 93 年各區持續繳費會員 vs. 該區家庭戶數	41
圖 20：荒野保護協會 93 年各區持續繳費會員佔該區家庭戶數百分比圖	42
圖 21：荒野保護協會會員入會/續繳年費作業流程圖	45
圖 22：荒野保護協會會員/捐款人捐款作業流程圖	46
圖 23：荒野保護協會秘書處組織圖	47
圖 24：荒野保護協會網站首頁	49
圖 25：台灣環境資訊協會網站首頁	50
圖 26：荒野保護協會歷年餘絀金額圖	52
圖 27：荒野保護協會歷年各項收入金額圖	53

圖 28：荒野保護協會歷年各項支出金額圖-----54  
圖 29：荒野保護協會策略地圖之建立-----63  
圖 30：荒野保護協會平衡計分卡之建立-----64



# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機

為什麼「環境議題」變得那麼熱門？為什麼「非營利組織」日趨重要？為什麼全球各類型組織（營利、非營利和政府組織）都熱衷導入「平衡計分卡」這項新管理工具？事實上，環境議題直接切入人類的生存問題，非營利組織則關切人類福祉問題，平衡計分卡則協助人類所形成的各式組織做得更好活得更久。本研究嘗試將三者結合，並以台灣的非營利組織－荒野保護協會為例，希望能提供一些新的思維和作為。本研究之研究動機可由三方面加以說明：

### 1.1.1 環境議題

「短視近利」及「人無遠慮，必有近憂」，此兩者用在環境遭受人為破壞所產生的反撲，一點也不為過。人類對環境的問題常是漠視，因為每個人難以將他個人的行為與環境議題連上關係，而環境被破壞後產生的反撲，也是緩慢的，甚至禍延下代。唯近年來發生的多項災難，讓人們在付出慘痛代價之後，開始嚴肅的面對日益惡化的環境問題。

SARS、禽流感原病毒宿主都非人類，為何會演變成人類的傳染病，其起因正是人類撈過界、破壞生態。還有土石流、水旱災……等也都是人類對環境的不當開發所致。全球性的災難正在形成中，尤其是二氧化碳散發穩定成長，已造成全球溫度上升，對地球造成的可怕影響有以下幾點：1. 水災：海水本世紀已上升一米，且持續升高中。某些沿海地區已發生季節性水患，且情況會愈來愈惡劣。2. 海洋破壞：珊瑚礁受到海水溫度等變化之影響而死亡，更多的碳釋放影響食物鍊。3. 暴風形態改變：許多科學家相信暖化將造成更多猛烈且無法預期之氣候災難記事。4. 降低農產品產出：在某些區域因地表溫度上升已造成農產值降低。5. 動物滅種：某些物種遷徙至較寒冷地區，無法遷徙之物種則慘遭滅種命運。6. 乾旱：非洲幾成沙漠，肥沃的土壤將轉變成貧脊乾旱之地。

依據國際環保組織 WWF 所發表，目前六大全球議題有 1. 氣候變化：氣候的改變與全球暖化現象嚴重影響到所有生物的生與死，空氣污染嚴重威脅人類與大自然的生存。2. 森林：WWF 組織每年花費超過台幣 140 億元以找尋森林濫砍濫伐的解決方案。3. 乾淨水源：2025 年前，2/3 全球污染問題將造成水源短缺。4. 海洋生態：71% 地球表面由海洋覆蓋，過度漁釣、不當管理及棲息地遞

減已經造成歷年來最低漁產值，WWF 組織正努力開發至少 10%網狀海洋保護區。5. 物種：每天因棲息地遞減、非法交易、過度獵捕、污染、氣候改變及經濟發展，而嚴重影響到數以千計植物動物的生計。6. 毒素：化學毒素嚴重污染(世界自然基金會網址, 2005)。

由此可見，環境保護迫在眉睫，環境議題為大勢所趨！聯合國亦因此於 1992 年地球高峰會舉辦之時，通過「聯合國氣候變化綱要公約」(United Nations Framework Convention on Climate Change, 簡稱 UNFCCC)，對人為溫室氣體排放做出全球性管制之宣示。為落實溫室氣體排放管制工作，1997 年 12 月於日本京都舉行聯合國氣候變化綱要公約第三次締約國大會，通過具有約束效力之京都議定書 (Kyoto Protocol)，以規範工業國家未來溫室氣體之減量責任 (郭博堯, 民 90)。

回過頭看台灣的環境問題，當西元 1543 年葡萄牙人的船隻從台灣東北角外海經過，看到美麗的中央山脈和茂盛的森林，不禁脫口而出—FORMOSA，這是對台灣的驚豔！也將 FORMOSA 寶島的美名，傳回歐洲大陸，但隨即的人口大量遷入，閩南人、荷蘭人、西班牙人、客家人和日本人等帶來的土地快速開發，卻造成寶島生態的改變與過度負荷。尤其是國共內戰後，國民政府遷台，一下子湧入大量人口，造成環境的超量破壞，迄今已無法恢復原有生態。傷害最深的是原始森林的砍伐和河川的污染，如今台灣的居民在享受工業化成果之餘，卻也在承受當年的造孽，如水不能喝、缺水、淹水和不斷的土石流…等問題，這些大自然的反撲，其實都可歸諸人禍所造成；還有都市水泥化的結果，空氣品質日益惡化，或許不久的將來，大家必須付費才買得到可呼吸的空氣。

由於生態的改變 (破壞)，台灣原生物種 (動物和植物) 絕種速度加快，直接影響到食物鍊的依存關係；因此，最終身處食物鍊一份子的人類當也不能倖免。由於台灣不能自外於世界，而先進國都加速要求各企業要善盡企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR)，並須提報年度環境報告書，載明各企業對內和對外所做的各種相關努力和環保成果，更顯示環境問題的嚴重性，因此本文希望選擇相關議題來做研究！



### 1.1.2 荒野保護協會

在環境議題的影響下，台灣的企業也開始重視社會責任，但當商業利益與生態破壞衝突時，我們很難期待企業的道德良知，畢竟生存對企業最重要，而環保意味企業要多花錢，要提升成本，這是兩難的課題。對政府而言，經濟成長與環境保護也常是相衝突的，如鋪設公路帶來交通方便、商業發達，但水泥化造成生態物種的改變卻是長期的惡夢。還有選民（含財團）的考慮，有時也逼迫政府做出一些對環境傷害的決策。所以，期待無「個人利益」、無「財團色彩」及無「政府支援」之非營利組織來發揮，其相對客觀、專業與無比愛心的投入，是可被期待的美事。

非營利組織與其他組織最大的不同是，他追求的不是財務利潤而是崇高使命，他的工作範疇大都與人類福祉有關。台灣目前從事生態相關之非營利組織有野鳥協會、荒野保護協會、主婦聯盟、新環境基金會、人猿基金會、台灣環境資訊協會……等。而其中荒野保護協會（The Society of Wilderness，簡稱SOW）成立於民國84年6月25日，創始人為徐仁修先生，現任理事長為李偉文先生。成立使命為透過購買、長期租借、捐贈或接受委託，取得荒野的監護與管理權，將之圈護，儘可能讓大自然經營自己，恢復生機。使我們以及後代子孫能從這些刻意保留下來的台灣荒野，探知自然的奧妙，領悟生命的意義。而成立的願景為一個從台灣出發，放眼全球，以全民參與的方式，透過自然接觸與教育，推動台灣及全球荒野保護的團體（荒野快報，民92，第141期p.4）。該協會至93年止會員人數已達8,622人，義工人數亦達2,000人，發展迅速已成為台灣最大環保非營利團體（e天下雜誌網址，民93）；也由於SOW的影響日益擴大，本研究特別選擇她來做個案分析，並期望因此促使SOW更能發揮其影響力，對台灣的生態和保護做出更卓越的貢獻！

### 1.1.3 平衡計分卡

在今日這個充滿變數及高度競爭的環境裡，企業組織必須投下大筆的時間、人力及財物成本來衡量他們在策略所達成的績效。但調查指出，其中只有35%認為他們所進行的績效衡量指標是有效益的。也就是說，有近七成的企業組織對他們所進行的績效衡量指標感到失望（于泳泓譯，民 94, p. 15）！因此，在今日，有效執行策略的能力是絕對不可或缺的。但到底那種績效衡量指標能使企業組織有效克服策略執行之障礙呢？「平衡計分卡」乃「財星雜誌」及「哈佛商業評論」前五百大企業所公認最具效力的管理工具，「財星雜誌」一千大企業中，亦有超過 50%企業導入運用（于泳泓譯，民 94, p. 11）。1990 年 Kaplan, Robert S. 教授和 Norton, David P. 教授（以下簡稱 Kaplan & Norton）初創平衡計分卡方法，它能將企業組織的策略轉化為策略主題、策略目標、關鍵衡量指標及行動方案，並將這些因數，分別歸類在財務、顧客、內部流程及學習成長四個構面（圖 1, p. 5）。它教育所有員工瞭解公司策略的真諦，並且讓他們明白自己可以採取那些小步驟去達成組織目標，如今在全球已有許多企業組織導入平衡計分卡，並且只因為一般性的原則就立即得到成效，例如提高收益、強化員工對目標的向心力…等，想達成這些目標的話，是絕對需要「平衡計分卡」如此強大的工具！（于泳泓譯，民 94, p. 16）

國內引進平衡計分卡是近幾年的事情，採用的企業陸續增加，唯多以營利組織為主，顯少能應用在非營利組織。非營利組織向來不把財務面的報酬視為最終的成功依據，反而以改善社會做為追求之崇高使命，但是許多崇高的理想與目標，卻常常在行動的實踐上出現不了了之的現象，也因此，非營利組織其實也需要像平衡計分卡這樣強有力的變革工具；然而，做為一個專注於使命的組織，它們必須改變平衡計分卡的架構（于泳泓譯，民 94, p. 384），才能更有效地發揮出平衡計分卡的效果。本研究期望以荒野保護協會(SOW)為例率先導入平衡計分卡，以客觀的角度去分析其存在的意義、想成為的典範和策略目標，來幫助 SOW 更清楚其組織的使命所在，讓 SOW 更能集中資源在重要的任務上；而平衡計分卡的四大構面，除有助於其健康穩固的發展外，更能提供一套明確的衡量標準，使 SOW 能做到一般非營利組織很難做到的績效評估，此舉或將使廣大社會民眾更能認識、依賴與支援 SOW，並進而加速台灣的生態保護運動和確保美麗寶島的永續庇護所有台灣子民！



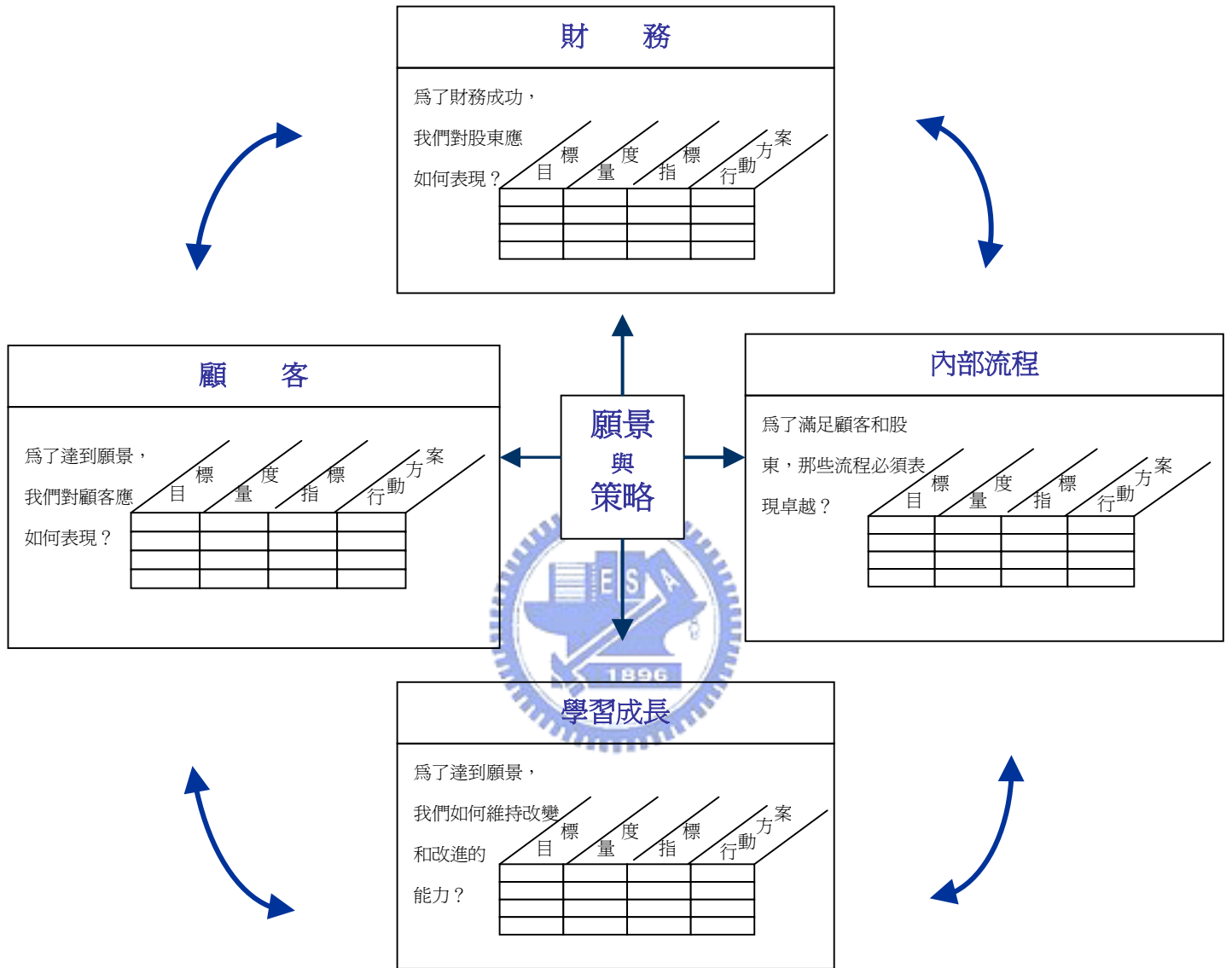


圖 1：平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構

資料來源：朱道凱譯, 民 92, p. 36

## 1.2 研究方法

將透過資料蒐集、個人訪談及焦點群組訪談等方法來分析 SOW 現況。

資料蒐集分為兩大類，第一種是初級資料或稱第一手資料，這些資料蒐集的方法是來自於實地調查；第二種是次級資料或稱第二手資料，從現成調查報告或公司內部資料而來。

個人訪談或許是從人們身上獲取資料最普遍的方法了，雖然訪談相當耗時，但是非常直接，可以很容易就獲得豐富的資料。訪談是為了以下三種目的而設：

1. 可作為一種探索性的設計以幫助確認變數及其關係、建議假設、並且在研究的其他階段提供引導。
2. 可以是研究的主要工具，在此情形下，衡量變數的問題將會被設計在訪談之中，這些問題將視為衡量工具的題項，而不僅是資訊收集的工具。
3. 訪談可以輔助其他方法：追蹤意外的結果，驗證其他方法所獲得的結果，並更深入探討受測者的動機及其回應的理由。(黃營杉與汪志堅譯, 民 91, p. 411)

不過，訪談是一種面對面的人際角色互動，本研究採用標準化訪談，即在訪談中，利用事先妥善準備好的訪談問題，以獲得有關研究問題之相關資訊(黃營杉與汪志堅譯, 民 91, p. 412)。

在訪談計劃中，有關問題的設計著重在本研究之主題，於會前即先介紹平衡計分卡，使所有與會的成員皆能了解平衡計分卡為何，並於會中積極個別引導，問題之後亦提供簡單的評論。

所謂焦點群組訪談，其方法係在同一時間訪談兩個以上之受訪者，其成本低，易於施行。Krueger (1994) 建議每一焦點群組要包含 7-10 個人，這將讓每一個人都有機會參與發言，群組中有一個主持人領導，進行自由開放之討論，主持人的功用在於避免討論脫離研究主題（黃營杉與汪志堅譯, 民 91, p. 420）。

本研究將以荒野保護協會內部的次級資料為主進行分析，並輔以個別訪談和焦點群組訪談（即團體座談）來進行深入的溝通以建立共識。



### 1.3 研究流程

本研究流程（圖 2），係從「研究方法」中之 1. 資料蒐集 2. 以荒野保護協會(SOW)內部次級資料為主進行分析 3. 個人訪談 4. 焦點群組訪談等方法出發，並依「文獻探討」中將使命轉化為所希望的成果步驟依序探討，從 5. 使命與願景之建立 6. 策略地圖之建立，乃至於 7. 發展平衡計分卡之 KPI（Key Performance Indicator）為終。最後「策略行動」及「個人目標」，則期望由 SOW 後續自行發展與定期檢驗。



圖 2：研究流程圖

研究方法已於上節中討論，文獻探討之部份，則從最上層的「使命」開始，組織必須先定義本身存在的理由。接著，組織的願景（Vision）則描繪出未來 3-10 年的方向，使組織內成員瞭解他們為何及如何貢獻己力，以支援組織願景實現。在穩定的使命及動態的策略之間，願景可說是扮演很重要的銜接角色。而策略必須不斷隨著時間演變，以因應現實世界的各種變化情境。本研究

之策略目標於訂定時係參考新英格蘭東南區聯合勸募組織(UWSENE)的平衡計分卡(表 1, p. 16);各構面之研究順序則參考圖 9, p. 19 之價值創造模型,由顧客構面、內部流程構面、學習成長構面而至財務構面依續探討(支援構面因未編納入相關書籍之介紹中,故本研究亦省略不做探討)。顧客構面就其衡量標準群「市場佔有率」、「顧客延續率」、「顧客爭取率」、「顧客滿意度」等四項探討;內部流程構面就「創新流程」、「營運流程」、「售後服務流程」分別探討;學習成長構面就「員工的能力」、「資訊系統的能力」、「激勵授權與配合度」分別探討;財務構面則就「營收成長和組合」、「成本下降/生產力提高」、「資產利用/投資策略」分別探討。最後本研究所建立之 SOW 策略地圖及平衡計分卡,其模型係參考策略主題(圖 11, p. 25)。

圖 3 顯示,平衡計分卡是雙向的流程(由上而下及由下而上),一般而言平衡計分卡是由上而下開始建構,依序詮釋願景、策略和目標等;另外,參酌專業經驗,所獲得之由下往上的策略性思考也是同等重要。

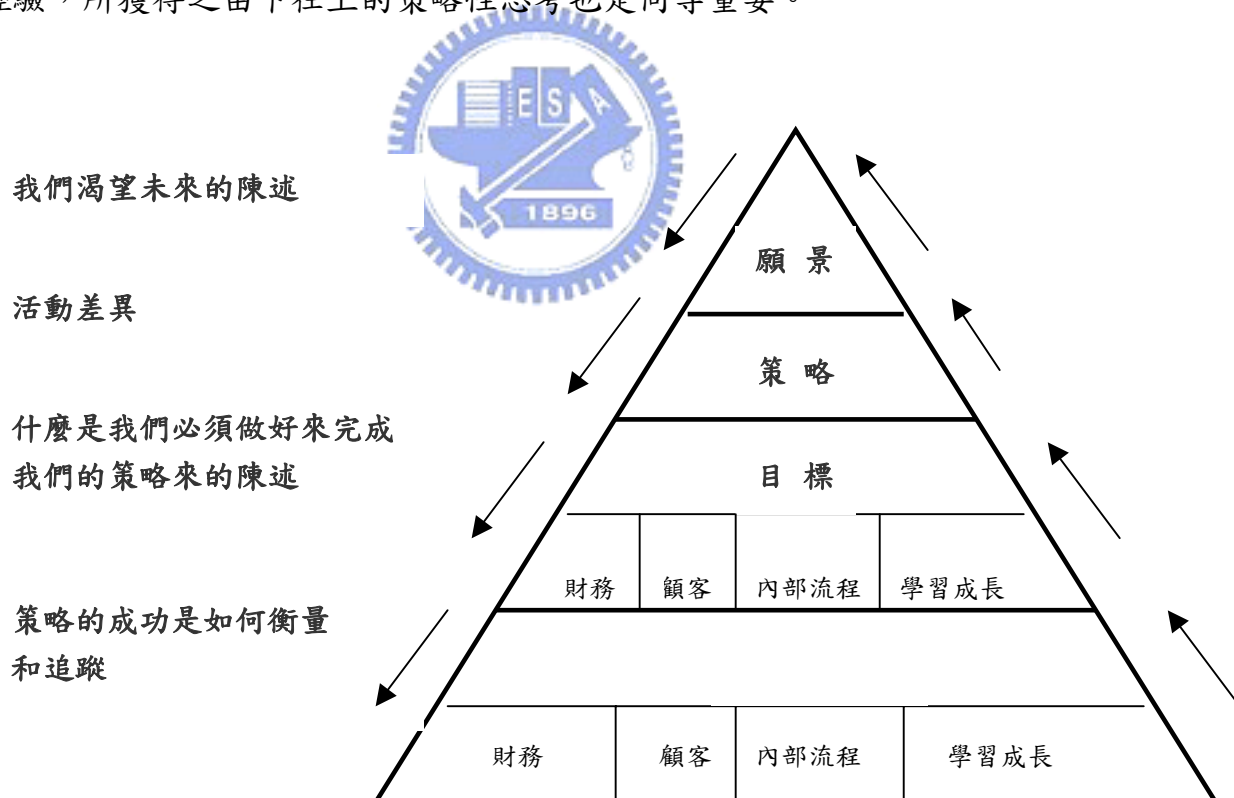


圖 3：平衡計分卡雙向流程圖

資料來源：于泳泓譯, 民 94, p. 150

以平衡計分卡擬定策略目標及工作計劃，實務做法有 2 種：

Top -down：依據願景，在四項構面分別擬定策略目標，再在各個策略目標下擬定工作計劃與衡量指標。

Bottom-up：依據願景及經驗，擬定各項工作計劃與衡量指標，再將工作計劃依主從或因果關係群組成策略目標，並依據四項構面檢核其是否完整。

本次研究以 Top-down 方式為主軸，訪問對象為 SOW 理監事成員、行政主管等，再輔以 Bottom-up 方式，訪問基層人員、義工和會員等。

經由上述方法來研究並發展荒野保護協會之使命、願景、策略地圖及平衡計分卡（含 KPI），期能更有效的提出其發展建議！



## 第二章 文獻探討

### 2.1 平衡計分卡的起源

按照 Kaplan & Norton 教授的講法，平衡計分卡（Balanced Scorecard；簡稱 BSC）起源於 1990 年的一項研究計劃－未來的組織績效衡量方法（朱道凱譯, 民 92, p. 13)；隨著研究的進行，發覺企業的績效衡量可用計分卡來加以量化，而量化的範圍可在傳統的財務構面外，另外加上顧客、內部流程和學習成長等合組成四大構面，如此則可形成一套新的有效衡量系統。

這套研究成果首先發表於 1992 年 1-2 月號的 Harvard Business Review－平衡計分卡：驅動績效的量度，接著在 1993 年 9-10 月的 Harvard Business Review－平衡計分卡的實踐，再提出策略的重要性。最終，在 1996 年 1-2 月號的 HBR－平衡計分卡在策略管理體系的應用，再度發表重要的研究成果，平衡計分卡至此已成為一套管理系統，並於 1996 年 2 月正式集結出書－平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具。





## 2.2 平衡計分卡介紹

平衡計分卡的最重要觀點是，提出一個企業如不能平衡的發展將無法長期存活；好比一個人的身與心，精神與物質，財富與健康，事業與家庭，如失之偏頗，將無法順利存活。因此平衡計分卡在傳統的「財務構面」，加上「顧客構面」、「內部流程構面」和「學習成長構面」，企圖平衡 1. 財務和非財務指標 2. 短期和長期指標 3. 內部和外部指標 4. 落後與領先指標（圖 4），以促進企業能長期永續而健康之發展下去。

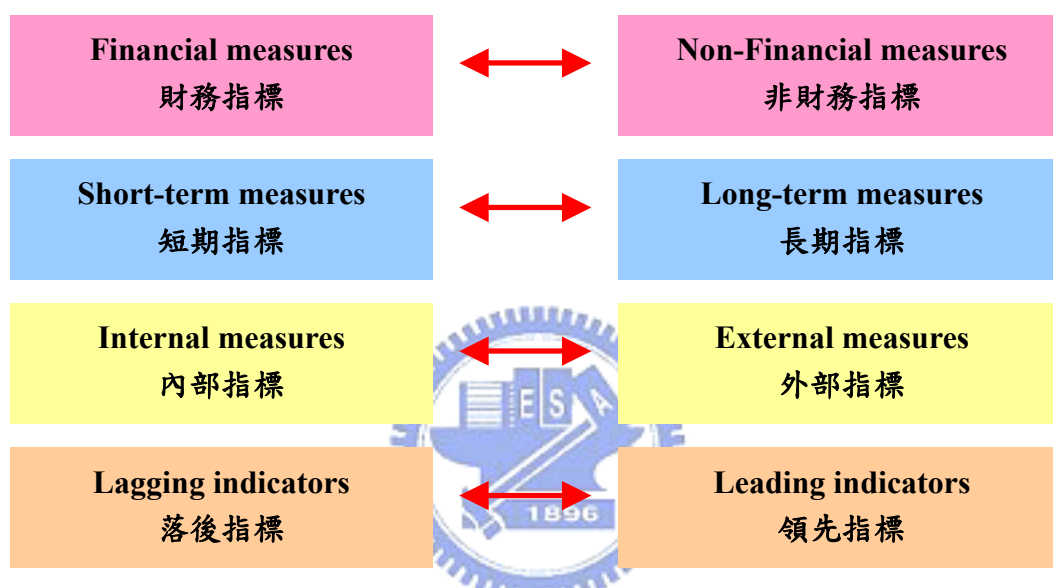


圖 4：平衡計分卡之「平衡」指標對照

除了平衡之外第二個重要的觀點是計分卡 (Scorecard)，平衡計分卡強調如果不能衡量的就不能管理，即使無法完全數量化的東西，如果它是重要的工作項目，也要想盡辦法用文字來敘述，筆者曾領導過 IT 部門，當年度打考績時，某程式設計人員說他的績效是無法量化的，我反問他：「你的薪水是如何被衡量計算出來的？是高？是低？」，又如果你的績效無法衡量，獎金又該如何計算？事實上，工作的價值大多可以量化的，如上述程式設計員所設計的程式，送到外部銷售的話，到底可以賣什麼價格？這何嘗不是一種衡量方式。所以平衡計分卡企圖要將四大構面的績效衡量加以量化，如此，每個同仁和單位的價值就可清楚呈現。

第三個重要觀點是除了計分卡以外，平衡計分卡的貢獻在於提供一個管理



的工具，其好處是其從組織的願景出發，讓經營者據而發展出策略和進入四大構面的目標和量度，四大構面可確保經營者不會走向偏執或漏失重要關鍵因素，其提出的四大構面，並非不可增減，但「尚未見到任何企業採用少於四個，但根據個別差異，可能需要酌加」（朱道凱譯，民 92, p. 67），本研究偏向以四大構面來檢視，尤其根據日本作家澤根哲郎的意見，四這個數字好記又容易理解，如世界七大海整理成四大海較容易記憶（圖 5），而 Peter Drucker 的八大目標管理也可整理成四大構面（圖 6, p. 14）。尤其平衡計分卡所使用的四構面已涵括股東立場、顧客立場、員工立場、甚至重要關係人立場，對所有組織都能充分適用。

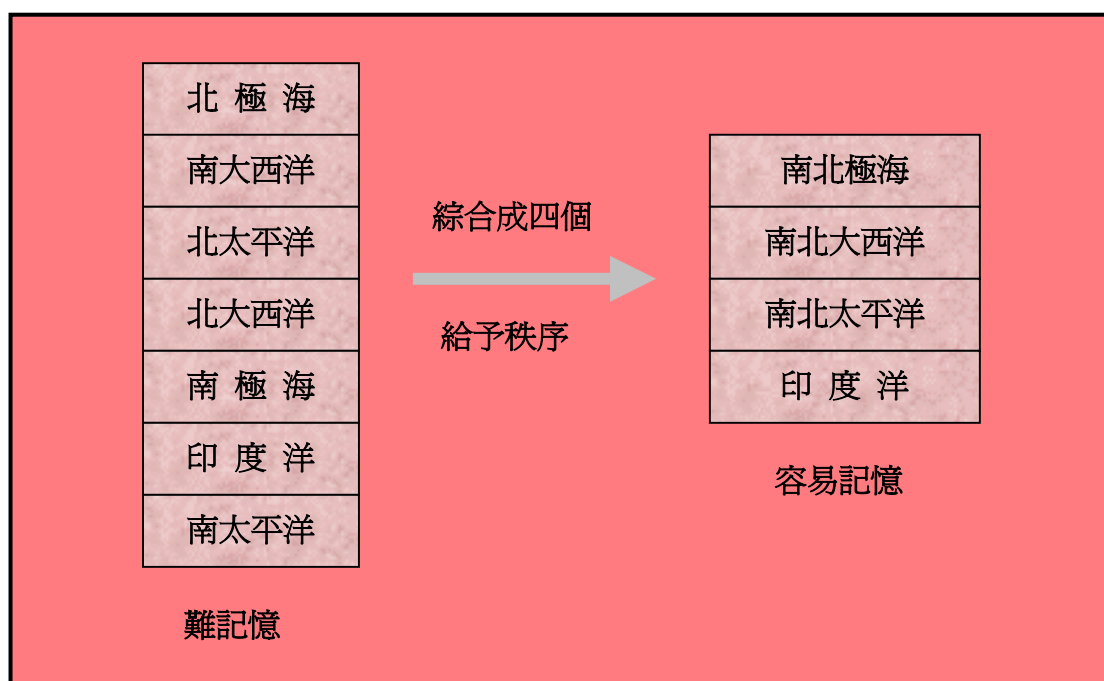


圖 5：七大海的掌控

資料來源：澤根哲郎, 2005, p. 78

目標管理八大領域	四大策略構面
利 益	財 務
行 銷	顧 客
社會責任	內 部 流 程
創 新	
生 產 性	
資源和資金	
管理者培育	學 習 成 長
員工培育	

圖 6：目標管理與策略地圖比較

資料來源：澤根哲郎, 2005, p. 77



以下即針對平衡計分卡的四個構面說明之：

### 1. 財務構面

Kaplan & Norton 認為企業的生命週期與財務策略相結合，以形成策略性財務主題。企業生命週期可分為三階段：成長期、維持期與豐收期，但不論在哪個時期，財務構面的策略主題都與「營收成長和組合」、「成本下降，生產力提高」、「資產利用與投資策略」三者有關（朱道凱譯, 民 92, p. 84-p. 88）。

### 2. 顧客構面

在平衡計分卡的顧客構面中，企業確立自己希望競逐的顧客和市場區隔，這些區隔代表了公司財務目標的營收來源。顧客構面使企業能以目標顧客和市場區隔為方向，調整自己核心顧客的成果量度，其衡量標準群有：顧客延續率、顧客爭取率、市場佔有率、顧客滿意度及顧客獲利率等五項。不瞭解顧客需求

的企業，最後一定躲不掉被競爭者侵襲之命運，因此，若企業希望達到卓越之財務績效，則必須要創造並提供顧客希望之產品和服務。Kaplan & Norton 提出「顧客價值主張」，分為「產品和服務屬性」、「顧客關係」與「形象」三大類。其中，「產品和服務的屬性」包含功能、品質、價格和時間；「顧客關係」反映顧客的回應與交貨時間，以及顧客的感受；「形象」代表企業吸引顧客的無形因素；（朱道凱譯，民 92, p. 103-p. 118）。

### 3. 內部流程構面

企業內部流程所關注的是顧客滿意度和組織的財務目標。這個構面將企業的價值鏈區分為創新流程、營運流程和售後服務流程三方面。其中創新流程是平衡計分卡與傳統績效衡量方法的差異所在。創新流程其實是一個非常關鍵的內部流程，尤其是在這個注重知識經濟世紀裡，創新流程的效益、效率和及時性，甚至比日常營運流程的卓越性更為重要。營運流程強調以高效率、一貫和及時的手段，提供既有之產品和服務給既有顧客。而近年受到日本製造業全面品管和時間式競爭法之影響，許多企業都採用與品質和週期時間有關之衡量指標。內部價值鍊最後一個階段是售後服務，包括保修期和修理工作、瑕疵退貨處理、收款流程等（朱道凱譯，民 92, p. 141-p. 157）。

### 4. 學習成長構面

此構面之目標為其他三個構面的目標提供了基礎架構，是驅使前三個構面獲致成果的動力。Kaplan & Norton 根據在不同的企業建立平衡計分卡的經驗，將學習成長構面分為：員工的能力、資訊系統的能力、激勵授權與配合度等三個主要的範疇。此外，員工滿意度、員工離職率、員工生產力為學習成長構面對核心員工的衡量標準群。Kaplan & Norton 將核心衡量群及特定情況驅動因素結合，建構出學習成長構面的衡量架構（朱道凱譯，民 92, p. 185-p. 193）。

### 2.3 平衡計分卡之應用

Kaplan & Norton 鍥而不捨的推廣平衡計分卡在於實務面之應用，證明平衡計分卡的確對導入的組織有卓越的貢獻，並發現 BSC 在「如何執行新的策略」議題上更有明顯的效果，因此，2000 年 2 月 Kaplan 與 Norton 再度推出平衡計分卡第二本著作：策略核心組織—The Strategy Focused Organization，書中大量引用成功個案，如 UWSENE 的平衡計分卡（表 1），讓大家更能深入觀察 BSC 如何協助企業管理「策略執行」的系統。

表 1：新英格蘭東南區聯合勸募組織(UWSENE)的平衡計分卡

構面	成果	策略目標
財務	外部成長	· 增加募集資金的淨額
	內部穩定	· 平衡內部收支，維持對其他組織 100%的財務保證
	社區的建立	· 增加基金實際用於服務的金額 · 增加基金用於特定性服務的金額
顧客	顧客滿意	· 認同感
	市場成長	· 捐贈的便利性 · 捐贈者關心且能促進社區發展的服務
	顧客延續	· 成果資訊的分享 · 服務的品質及時效性
內部流程	著重品質的關鍵內部作業流程	· 改善下列關鍵性內部流程： — 募款 — 款項分配 — 社群建構 — 資訊處理/溝通 — 捐贈程序 — 產品發展 — 義工/職員培訓 — 顧客服務 — 跨部門的溝通
	開發創新的產品	· 發展一套有利於產品創新的研發流程
	維持健全的產品線	· 發展一套能一致性的評估既有產品與服務的流程
學習與成長	員工生產力	· 訓練與發展 · 科技 · 團隊
	員工滿意度	· 開放且有效的溝通 · 對代理機構的協助 · 員工的擁有感和參與感

資料來源：遠擎譯, 民 92, p. 219

這套新的策略管理系統有三大重要內涵 1. 策略：讓策略成為企業核心議題 2. 聚焦：企業整合一切資源和活動朝向策略的執形與實現。3. 組織：動員所有員工來執行（遠擎譯, 民 92, p. 60），並提出建構策略核心組織的五大基本法則(圖 7)。

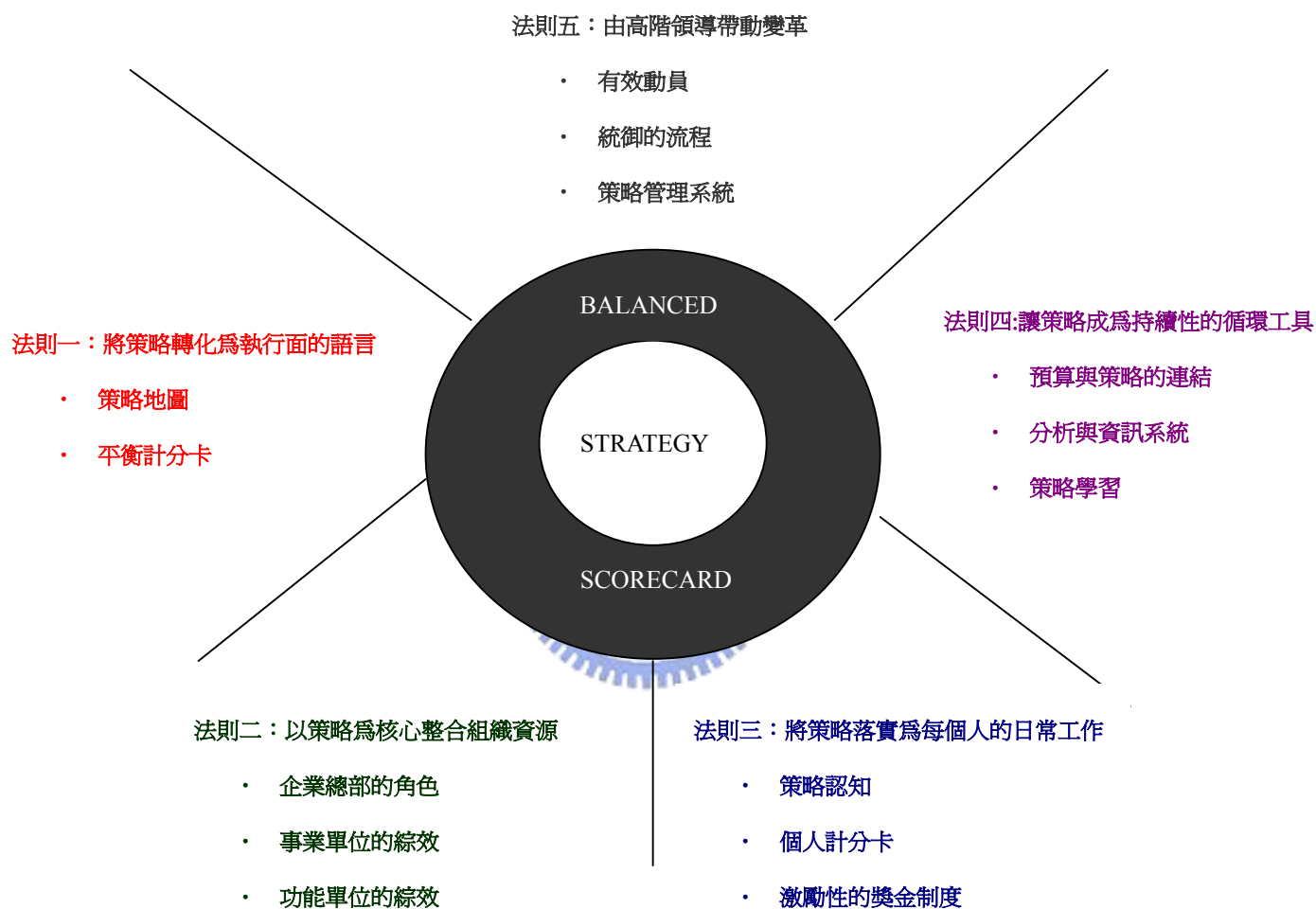


圖 7：建築策略核心組織五大基本法則

資料來源：遠擎譯, 民 92, p. 63

其中法則五：由高階領導帶動變革，更是成功的關鍵所在：領導者的決心、宣誓和行動。

Kaplan & Norton 又提出組織要發展策略必先從企業存在的理由（使命）先做界定，並描繪出未來的藍圖和方向（遠擎譯，民 92, p. 137）以使全體成員能為何以及如何貢獻己力以支援組織願景實現（圖 8）。

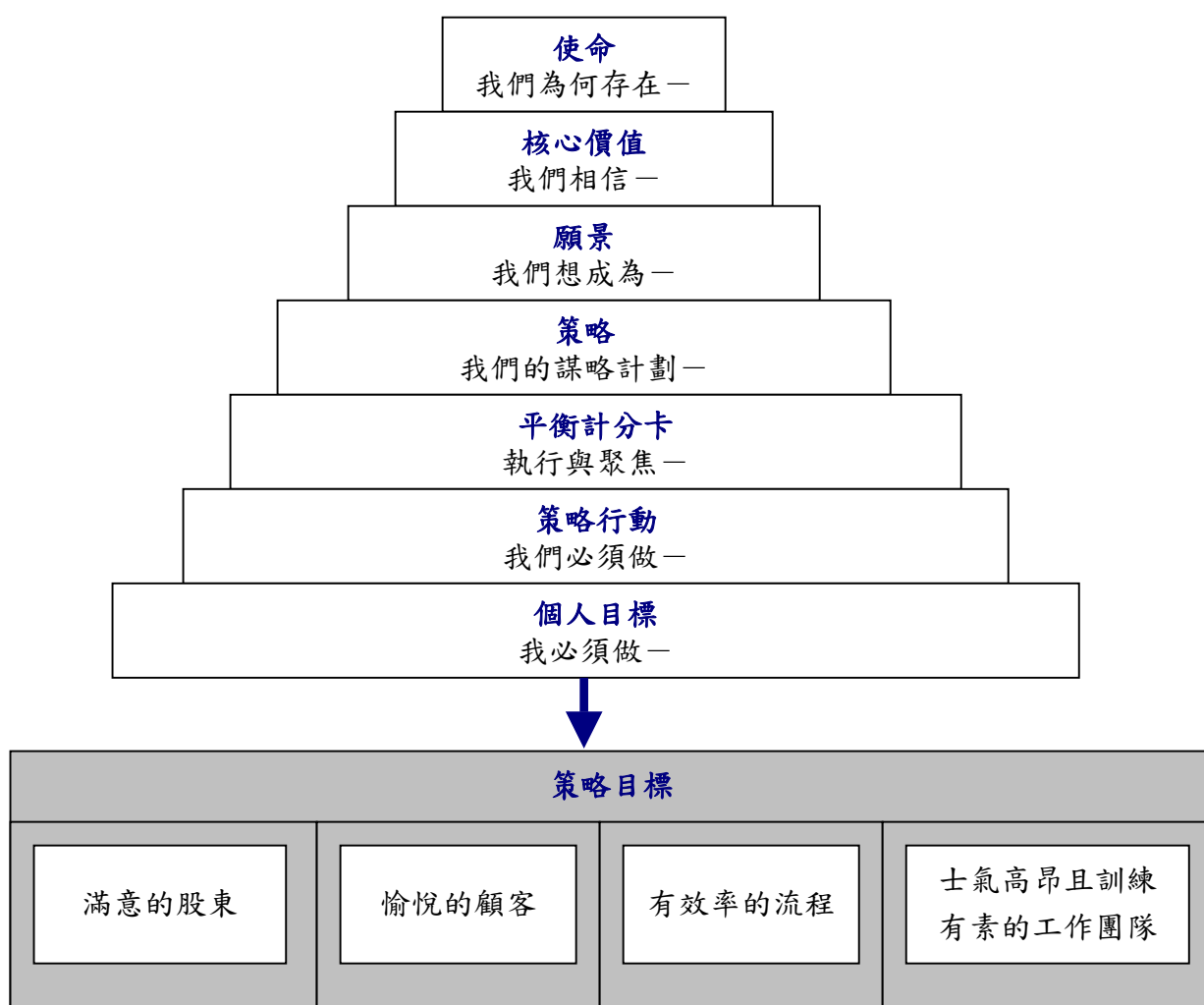


圖 8：將使命轉化為希望的成果

資料來源：遠擎譯，民 92, p. 137

平衡計分卡初期以營利組織導入最多，但從 1996 年往後四年間，平衡計分卡迅速應用於政府及非營利組織，且實施結果證實其有效性。

Kaplan 觀察到政府及非營利組織極不易明確的定義其策略，並引用策略大師 Peter Drucker 的忠告：策略非僅決定組織做什麼，並且也同時決定不做什麼（遠擎譯, 民 92, p. 205），其主要發生的瓶頸位於使命、願景與策略的連結關係不明。Kaplan 認為對大多數非營利組織而言，財務績效非最主要目標，所以他將採顧客構面移到最上層，並另外加了一項支援構面，而以使命為計分卡之最頂端(圖 9)：

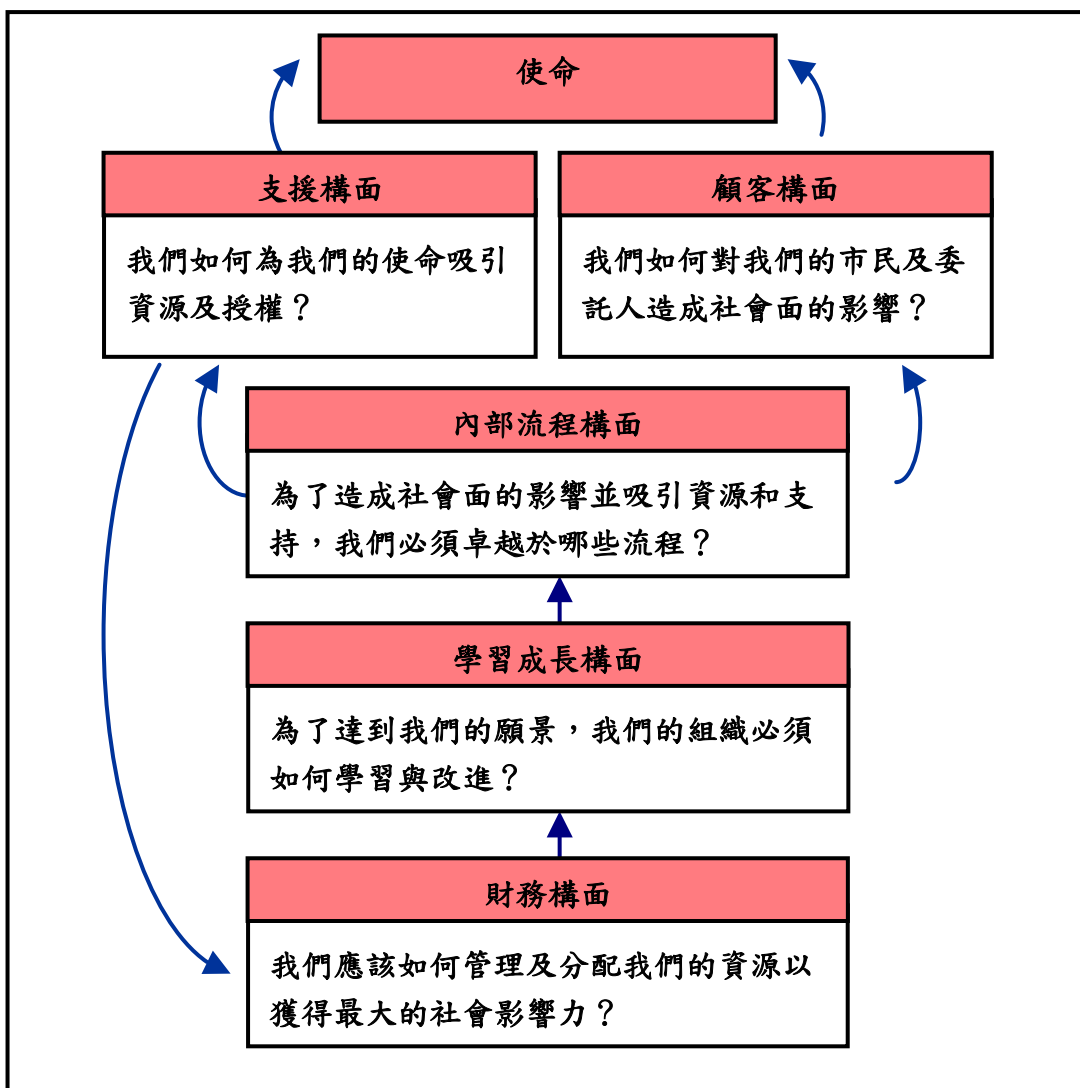


圖 9：平衡計分卡在政府部門及非營利組織之價值創造模型  
資料來源：Kaplan, Robert S., 2004, p. 3



Kaplan & Norton 引用三家已採用平衡計分卡之非營利組織：新英格蘭東南區聯合勸募、梅伊研究中心、NPI (New Profit, Inc., ) 慈善創投基金，其成果顯示 BSC 的可行性：1. 帶來強烈共識 2. 發揮強大教育功能 3. 提供一套獨特績效管理系統 (遠擎譯, 民 92, p. 217-p. 224)。

雖然每家描繪出來的平衡計分卡並不盡相同，但越來越多的非營利組織將顧客構面都擺到最上層(圖 10)，顯示服務顧客才是非營利組織的最主要目標。

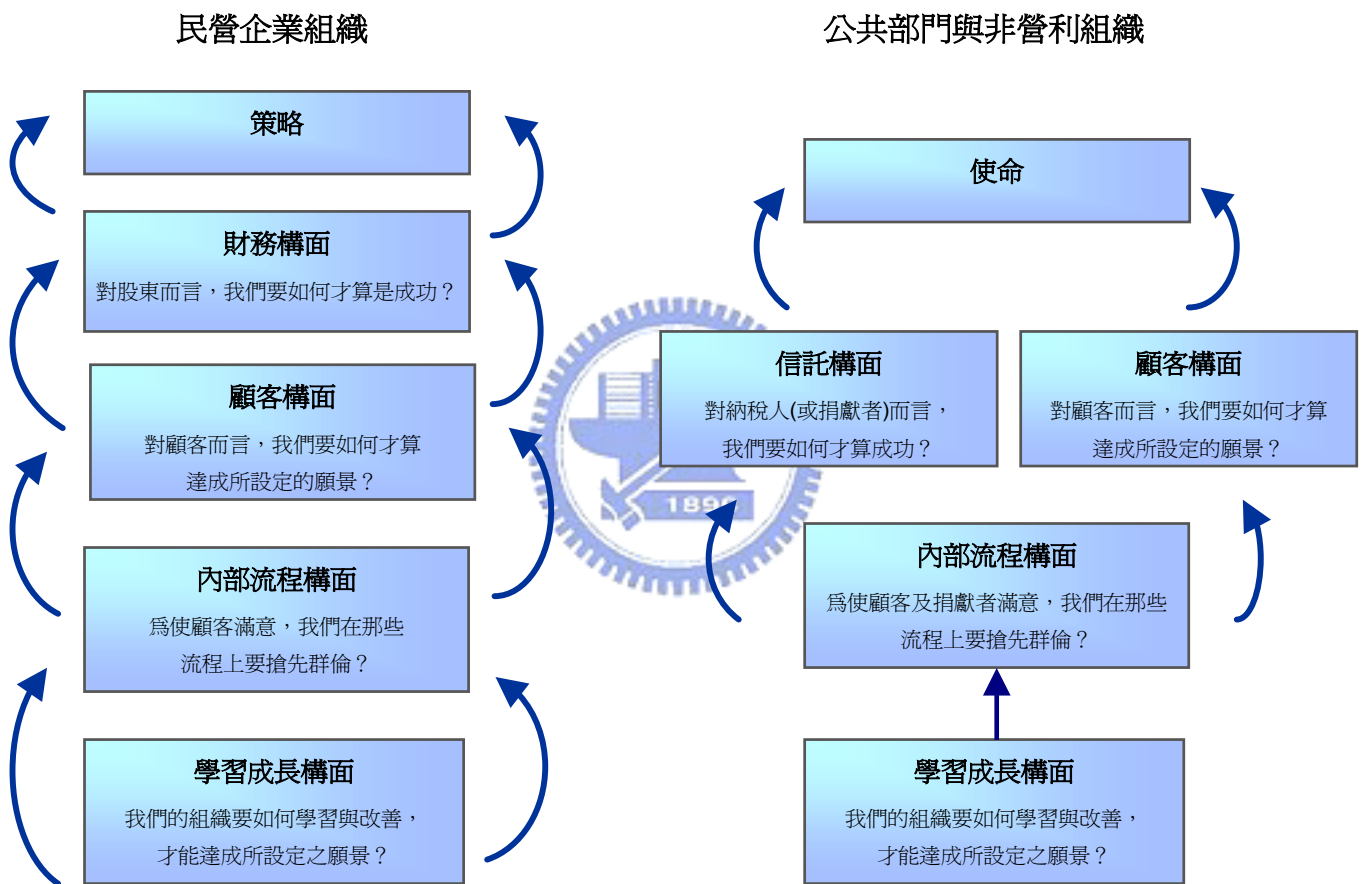


圖 10：策略地圖－價值創造的簡單模型

資料來源：陳正平譯, 民 93, p. 46



國內對於平衡計分卡應用在政府或非營利組織的研究並不多見。張錫峰等(民 86)以問卷方式探討會計系教職員對於平衡計分卡的認知，研究結果顯示，會計教育工作者給予各個構面重要性的評價，依序為顧客構面、內部流程構面、學習發展構面及財務構面(楊美慧, 民 91, p. 13)。在一份「非營利社福基金會績效指標之研究」報告中(林文傑, 民 90, p. 26-p. 29)亦揭露以下作者之研究結果(以下打\*係本研究訂定關鍵績效衡量指標時有應用參考之項目):

1. 呂芳堯(民 74)透過系統方式，將基金會的績效評鑑指標分十六項：

- (1)基金會是否成立委員會
- (2)學者專家參與率
- (3)工作人員平均訓練時數
- (4)每年平均活動成長量
- (5)每百萬基金所配置平均訓練時數
- (6)每百萬基金所服務的人次
- (7)專任工作人員比例
- (8)年齡及學歷結構
- (9)每年基金成長數
- (10)財務綜合指標
- (11)執行秘書社會哲理指標
- (12)執行秘書工作態度指標
- (13)組織內部滿足程度指標
- (14)與外部團體合作率指標
- (15)有無工作計劃指標
- (16)人員異動率指標 (\*)

2. 呂育一(民 81)以國內文教基金會執行長為研究對象，由基金會管理者的角度出發，來瞭解各個文教基金管理者對於績效指標重要性認知的程度，採用參與式的績效評估模型，並且利用因素分析陡坡檢定法將所蒐集 38 個績效指標區分三個構面：

- (1)組織之運作構面：
  - ①健全之組織認同
  - ②組織之結構是否健全

- ③員工素質之成長
  - ④帳冊是否完備及合法
  - ⑤內部作業品質
  - ⑥與主管單位密切聯繫之程度
  - ⑦健全之財務制度（＊）
  - ⑧健全之董監事會（＊）
  - ⑨義工的素質
  - ⑩業務之運作是否與設立宗旨相符（＊）
  - ⑪是否有專職人員
  - ⑫實際執行情形是否和原訂計劃相符合
  - ⑬員工素質
  - ⑭資源是否有效運用於最需要的人
  - ⑮平均每人服務成本
  - ⑯與相關公益團體密切聯繫的程度
  - ⑰基金數額及孳息多寡等績效指標
- (2)組織對社會的貢獻構面：
- ①所舉辦活動的品質（＊）
  - ②工作及活動對社會的貢獻
  - ③目標及未來工作之前瞻性
  - ④對所要促進之文教事業之影響程度
  - ⑤基金會的發展潛力
  - ⑥明確的理念
  - ⑦服務的品質
  - ⑧服務對象的實際需要是否得到滿足
  - ⑨長遠的宗旨
- (3)組織與服務對象的互動關係構面：
- ①在媒體上的曝光率
  - ②參與基金會活動人次之成長
  - ③參加本基金會之會員數（＊）
  - ④員工人數之成長

⑤參與基金會活動人次之多寡（\*）

⑥基金會成立時間之長短

⑦舉辦活動之頻率

⑧社會知名程度

⑨義工人員之人數（\*）

⑩活動次數之成長

3. 王韡康(民87)利用參與式之研究模型，以國內文教基金會之執行長及實踐大學社工系大四學生擔任過文教基金會之志工做為受訪對象，利用執行長參與及參考國內外相關文獻整理而得共計二十一項：

(1)舉辦的活動內容與成立宗旨相符

(2)服務的內符合民眾的需求

(3)舉辦活動之次數（含座談會、公聽會）

(4)參與基金會活動人次之多寡

(5)活動目標達成率

(6)受服務民眾之滿意度（\*）

(7)完善之督導制度

(8)健全的董監會

(9)明確的組織章程

(10)完善的檔案管理和工作說明書

(11)內部作業的電腦化程度

(12)專職人員與志工人數（\*）

(13)定期的專職人員與志工培訓計劃（\*）

(14)專職人員離職率（\*）

(15)健全財務制度（公開化及透明化）

(16)基金的數額及孳息多寡

(17)平均每服務人次成本

(18)與社會互動之情況

(19)社會知名度

(20)與主管單位密切聯繫之程度

(21)與相關公益團體密切聯繫之程度



## 2.4 策略地圖

Kaplan & Norton 在其著作「Strategy Maps」前言裡提及突破性的成果方程式為(「Breakthrough results」=「Strategy Maps」+「Balanced Scorecard」+「Strategy-Focused Organization」) (Kaplan Robert S. & Norton David P., 2003, p. xiii), 即「突破性的成果」=「策略地圖」+「平衡計分卡」+「策略核心組織」。

策略地圖就是將四大構面的各項目標做前因後果的連結，並畫在一張紙上，有人說平衡計分卡最厲害的地方就是一張紙就能說明白，尤其是能充分說明組織存在的目的，往那裡去，如何去，將會到那裡，環環相扣，並能發揮作用，試舉圖例如後 (圖 11, p. 25)。

在策略地圖中，因果的邏輯關聯構成了策略假設 (遠擎譯, 民 92, p. 133)。企業運用這項工具，能以一套系統化，且具有整合性和一致性的架構來發展並檢視其策略內涵，許多企業領導者因而認為此一架構乃瞭解策略的最佳方式。除此之外，策略地圖亦為快速有效「執行」策略之管理系統。

策略並非 (也不應該是) 個別單獨的一項管理步驟，而是一個連貫的管理體系當中一環。這個管理系統的起點始於最宏觀的組織使命 (mission)，而該使命必須透過有效的管理體系，逐層展開為組織內每一份子的行動，使這些行動能一致且整合，以支援組織使命之達成。

策略地圖		平衡計分卡		行動力計劃	
流程：營運管理 主題：地面迴旋	策略目標	關鍵績效 衡量指標	目標值	行動方案	預算
財務構面 	<ul style="list-style-type: none"> <li>獲利率</li> <li>營收成長</li> <li>較少的航機數</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場價值</li> <li>座次營收</li> <li>航機租賃成本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30%複合年成長率</li> <li>20%複合年成長率</li> <li>5%複合年成長率</li> </ul>		
顧客構面 	<ul style="list-style-type: none"> <li>吸引並維繫更多顧客</li> <li>航班準時</li> <li>最低的价格</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重複顧客數</li> <li>顧客數</li> <li>聯邦飛航局準點評比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70%</li> <li>每年成長 12%</li> <li># 1</li> <li># 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行顧客關係管理系統</li> <li>品質管理系統</li> <li>顧客愛用方案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$xxx</li> <li>\$xxx</li> <li>\$xxx</li> </ul>
內部流程構面 	<ul style="list-style-type: none"> <li>快速的地面迴旋</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地面停留時間</li> <li>準時起飛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 分鐘</li> <li>90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最佳週轉時間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$xxx</li> </ul>
學習與成長構面 	<ul style="list-style-type: none"> <li>發展必須技能</li> <li>發展支援系統</li> <li>地勤人員與策略整合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>策略性工作齊備程度</li> <li>資訊系統就緒</li> <li>策略認知程度</li> <li>地勤人員為公司股東百分比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一年 70%</li> <li>第三年 90%</li> <li>第五年 100%</li> <li>100%</li> <li>100%</li> <li>100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地勤人員訓練</li> <li>推出地勤排班系統</li> <li>溝通方案</li> <li>員工認股計劃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$xxx</li> <li>\$xxx</li> <li>\$xxx</li> <li>\$xxx</li> </ul>
				總預算	\$xxxx

圖 11：策略主題

資料來源：陳正平譯，民 93，p. 100

策略地圖再度強調「使命」和「願景」的重要性，並對使命、願景和策略做出定義：

**使命：**這是關於組織存在的理由、引導組織活動之基本目的，以及指點員工行為之價值觀的簡明內部陳述。一般而言，使命也應同時述及組織如何應付競爭，並將價值運交給顧客（陳正平譯，民 93, p. 77）。

**願景：**這是界定中期至長期（三至十年）組織目標的簡明陳述。願景是外向而市場導向的，而且，通常還應運用精采或「高瞻遠矚」的辭句來表達組織希望被世界看待的方式（陳正平譯，民 93, p. 79）。

**策略：**關於策略的說法，文獻上是五花八門，莫衷一是。學者或實際從業者往往基於不同的架構，對於策略的定義為何，各持己見……。我們將採行由麥克·波特教授一策略領域的頂尖領袖和宗師一所介紹的一般架構。根據他的說法，策略是就一組活動進行選擇，使組織得以在創造持久性市場差異時領先群倫。（陳正平譯，民 93, p. 80）。

組織在策略執行上所遇到的願景障礙（圖 12），由於只有 5%員工瞭解策略意涵，所以使命、願景與策略的建立與釐清，變得格外重要。

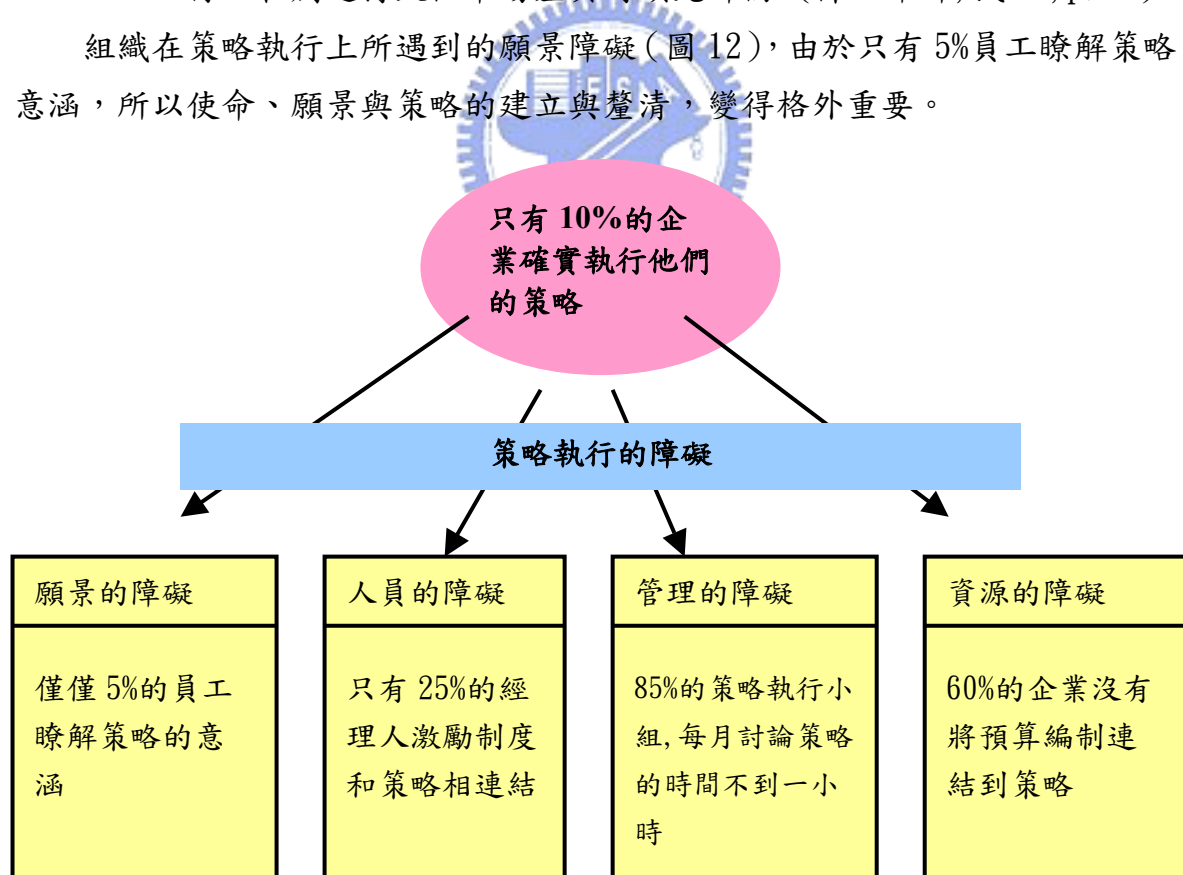


圖 12：策略执行的障礙

資料來源：于泳泓譯，民 94, p. 25



## 2.5 關鍵績效衡量指標

關鍵績效衡量指標 (Key Performance Indicators, 簡稱 KPI) (于泳泓與陳依蘋, 民 93, p. 81) 是平衡計分卡用來衡量的工具, 可以確認策略目標的達成狀況和策略執行成功與否。尤其, 衡量指標是可衡量的標準, 用以評估和溝通績效表現及預期表現之標準。然而, KPI 的產生, 卻非想像中容易。美國公認會計師協會的報告即指出, 27% 的回覆者表示: 「對衡量指標作定義和同意的能力」, 是執行或修正績效衡量系統最常發生之障礙(于泳泓譯, 民 94, p. 160)。

在平衡計分卡執行中, 團隊會在每一個計分卡構面上, 發展出許多潛在性的衡量指標。要如何儘可能在眾多衡量指標中, 選擇一些能夠真正描述策略本質的「關鍵」衡量指標, 是很具挑戰性的。以下有些經過經驗和研究證實過的標準, 可以協助團隊進行 KPI 之評估與選擇(于泳泓譯, 民 94, p. 196-p. 198)。

1. 策略連結: 平衡計分卡是透過 KPI 使策略變成行動之工具, 若選擇那些不會對策略造成影響的 KPI, 將導致困惑與模糊管理焦點。
2. 量化: 平衡計分卡執行者經常希望能包含主觀評估之 KPI, 例如: 「好」、「可」、「普通」, 此將產生定義不同的問題。若能「量化」表示, 例如: 「10%」、「2 倍」, 則不會產生定義不同。
3. 可及性: 選擇 KPI 一定要務實。
4. 容易理解: 應讓員工很容易掌握 KPI 之重要性。

平衡計分卡究竟該有多少個 KPI? 其實並沒有 KPI 最理想數量之神奇數字存在。多數平衡計分卡執行者與顧問選定二十到二十五個 KPI。但如果假如需要三十個 KPI 來充分描述策略或只用十五個 KPI 來闡述策略均無妨(于泳泓譯, 民 94, p. 200-p. 201)。

另 KPI 是否應平均分散於四大構面? 依本書建議各構面之 KPI 數量如下:

財務: 3 至 4 個  
顧客: 5 至 8 個  
內部流程: 5 至 10 個  
學習成長: 3 至 6 個(于泳泓譯, 民 94, p. 201-p. 202)。

## 第三章 荒野保護協會之背景說明與現況分析

### 3.1 荒野保護協會之背景說明

#### 1. 成立起源：

民國 83 年 4 月 8 日，徐仁修老師和以李偉文先生為首的民生健士會伙伴到思源埡口，進行三天兩夜的自然觀察並彼此凝聚了一股保護台灣自然生態環境之力量。在徐仁修老師帶領及李偉文先生推動下，民生健士會通訊自 83 年 5 月開始陸續刊載荒地保護理念和籌組協會進展並徵求工作伙伴。83 年 11 月 1 日，李偉文先生代表發起人向內政部發函申請成立正式的社團法人組織—「中華民國荒野保護協會」，並於同年 12 月收到內政部核准設立社團之公文。84 年 6 月 25 日，荒野保護協會（The Society of Wilderness，簡稱 SOW）成立大會召開。創始人為徐仁修先生，現任理事長為李偉文先生，並曾榮獲 90 年國家永續發展績優獎（荒野快報，民 90，第 106 期 p. 7-p. 8）。

#### 2. 協會使命與願景：

成立的使命：透過購買、長期租借、捐贈或接受委託，取得荒野的監護與管理權，將之圈護，儘可能讓大自然經營自己，恢復生機。使我們以及後代子孫能從這些刻意保留下來的台灣荒野，探知自然的奧妙，領悟生命的意義（荒野快報，民 92，第 141 期 p. 4）。

成立的願景：一個從台灣出發，放眼全球，以全民參與的方式，透過自然接觸與教育，推動台灣及全球荒野保護的團體（荒野快報，民 92，第 141 期 p. 4）。

#### 3. 成立目標：

(1) 籌款購買荒地，讓野地依自然法則演替，保存自然物種。(2) 推廣自然生態保育觀念，提供大眾自然生態教育的機會與環境。(3) 培育自然觀察家及生態保育人員。(4) 成立律師團，監督國家環保法令、政策的制定。(5) 監督國家公園的管理與經營情形，發表「國家公園白皮書」。(6) 協助政府保育水土，維護自然資源。(7) 推動台灣自然資源保護及國民環境信託立法（荒野快報，



民 92, 第 141 期 p. 4)。

#### 4. 為達到目標所設立的行動：

(1)定期舉辦各種講座、自然體驗營、兒童營，帶領人們體驗自然，從中獲得啟示。(2)出版刊物，推廣生態保育的觀念。(3)認養、圈護野地，並規劃為自然教室。(4)接受各大企業委託的自然解說教育工作。(5)吸收國外保育新知，並與國外保育團體組織聯盟。(6)舉辦解說員訓練課程，以培訓自然保育人才，散播保育種子。(7)推動教育基地的成立(荒野快報, 民 92, 第 141 期 p. 4)。

#### 5. 總會及分會：

總會會址於台北市文山區興隆路一段 113 號，海內外 10 分會、11 聯絡處及 3 籌備處分別介紹如下(荒野保護協會秘書處, 民 94)：

■ 台北總會：三角湧聯絡處、汐湖聯絡處、淡水聯絡處、天母聯絡處、  
三芝聯絡處、八里聯絡處

■ 桃園分會

■ 新竹分會：關西聯絡處

■ 台中分會

■ 嘉義分會

■ 台南分會

■ 高雄分會：左營聯絡處、苓雅聯絡處、金門聯絡處

■ 宜蘭分會

■ 花蓮分會

■ 台東分會：杉原聯絡處

■ 馬來西亞荒野古晉協會籌備處

■ 荒野尼加拉瓜分會

■ 日本荒野協會籌備處

■ 澳洲荒野協會籌備處

■ 其餘彰化、南投、屏東、美國、英國、紐西蘭等，有會員表達願意協助成立分會



## 6. 會員收費標準：

目前普通會員入會費及常年會費均為 1,000 元；學生會員憑學生證入會費及常年會費均為 500 元；永久會員常年會費則為 20,000 元。會員或捐款者可利用現金、郵政劃撥或信用卡繳款（荒野快報, 民 94, 第 159 期）。

## 7. 成立 10 年成果：

- (1) 會員數增加：至 93 年止，會員人數已達 8,622 人，義工人數達 2,000 人，已成為台灣最大環保團體（e 天下雜誌網址, 民 93）。
- (2) 已於 93 年 11 月接受 93 公頃五股濕地生態園區委託管理（荒野快報, 民 93, 第 155 期 p. 5）。
- (3) 分會數：如第五項總會及分會說明。
- (4) 教育推廣：詳歷年活動成果統計（表 9, p. 43）。



8. 組織圖 (圖 13):

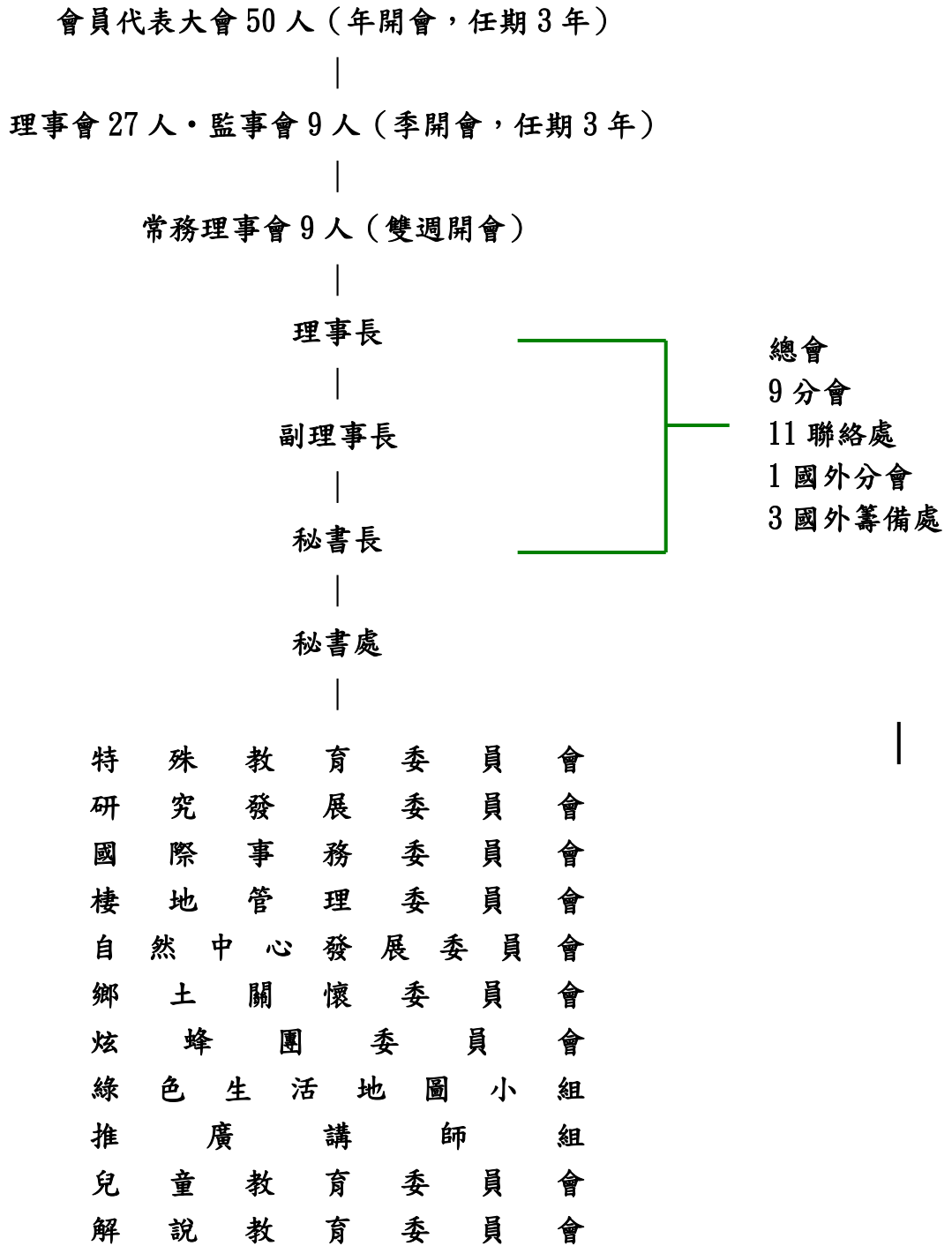


圖 13：荒野保護協會組織圖

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

### 3.2 荒野保護協會之資料蒐集與分析

依平衡計分卡在非營利組織之價值創造模型（圖 9, p. 19），將荒野保護協會（SOW）之資料分析步驟整理如下（圖 14）：

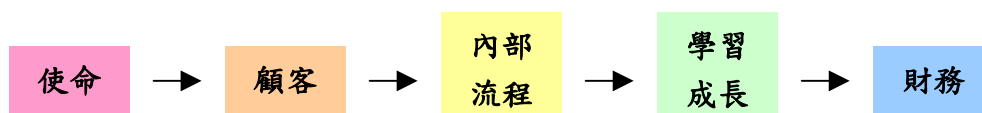


圖 14：資料分析步驟

#### 3.2.1 使命與願景

首先就使命、願景做研究分析，管理學泰斗 Peter Drucker 的名言：做對的事情（to get the right things done）而非把事情做得對（to do things right）（許是祥譯，民 70, p. 2）。另外他常問經理人：「我們的事業是什麼？」（齊若蘭譯，民 93, p. 92）。

Kaplan & Norton 問的第一個問題正是：「我們為什麼存在」？這也是展開 BSC 最前端的工作－使命(Mission)；所以我們需要花時間來重新檢視 SOW 的使命，是否合於時宜？是否能為社會帶來福祉？以及如何做出更大的貢獻。

Kaplan & Norton 對願景 (Vision) 的解釋，是「我們想成為什麼」？澤根哲郎則進一步解釋說：「5 年或 10 年後，你想要公司變成什麼樣子？」（澤根哲郎著，2005, p. 62）。Lipton, Mark 則說：「願景至少要能描述五年之後所預期的未來」（黃逸華譯，民 94, p. 105）

我們嘗試將 SOW 的使命（表 2, p. 33）與國外知名相類似的團體做對比：自然保育協會(The Nature Conservancy, TNC, USA)、荒野保育協會 (Wildlife Conservation Society, WCS, USA)、世界自然基金會 (World Wildlife Fund, WWF, Switzerland, UK and USA)（表 3-表 5, p. 34），我們可以發現 SOW 的使命也是清晰的；唯 TNC 的使命描述更為簡單明確，即保護稀有動植物賴以維生的棲息地，而 WCS 則是期望藉著科學、國際保護、教育及管理最大野生公園來影響並保護野生生物，其中特別將科學擺在前頭，可見 WCS 對科學的重視，另 WWF 從客觀的角度看生態保護這一件事，他揭露的使命相對簡單但卻也是相對崇高的困難任務，即防止全球環境加速惡化，提供人與自然和諧共處的未來。SOW 經過 10 年下來的努力，只達成使命之一項：93 年 11 月接受台北縣政府委

託取得 93 公頃五股濕地之荒野監護與管理權（荒野快報, 民 93, 第 155 期 p.5），可見 SOW 現有使命的達成困難度相當高，其內容應可做適當調整。

由 SOW 與 TNC 的願景做比較，可發現 SOW 對遠景欠缺具體目標的描述，造成策略展開相對難以聚焦。因此，明確的願景敘述是 SOW 必須也是迫切的。

還有許多民眾對荒野的定義有疑惑，這一點倒是可從常務理事陳俊霖醫師的回答：「未經任何人為開發或從此以後不再受人為開發之荒地」，得到一個清楚的解釋。

表 2：荒野保護協會使命與願景

英文名稱	The Society of Wilderness (簡稱 SOW)
中文名稱	荒野保護協會
使 命	透過購買、長期租借、捐贈或接受委託，取得荒野的監護與管理權，將之圈護，儘可能讓大自然經營自己，恢復生機。使我們以及後代子孫能從這些刻意保留下來的台灣荒野，探知自然的奧妙，領悟生命的意義
願 景	一個從台灣出發，放眼全球，以全民參與的方式，透過自然接觸與教育，推動台灣及全球荒野保護的團體

資料來源：荒野快報, 民 92, 第 141 期 p. 4

表 3：自然保育協會使命與願景

英文名稱	The Nature Conservancy (簡稱 TNC)
中文名稱	自然保育協會
使 命	藉由保護野生生物賴以生存的土地及水，來保護地球上那些代表著生物歧異度的植物、動物及原生的部落
願 景	2010 年期望能達成保育 600 個 functional landscapes(保留地)的目標, 另將運用 high-leverage (高度槓桿理論) 確保至少 2500 個 functional conservation areas 的保育工作推動

資料來源：自然保育協會網址

表 4：荒野保育協會使命

英文名稱	Wildlife Conservation Society (簡稱 WCS)
中文名稱	荒野保育協會
使 命	透過科學, 國際保護, 教育及管理世界最大都市野生公園來拯救野生生物及土地, 這些活動改變個人對自然的態度並協助人類想像野生生活並以當地及全球的視野進行整合

資料來源：荒野保育協會網址

表 5：世界自然基金會使命

英文名稱	World Wildlife Fund (簡稱 WWF)
中文名稱	世界自然基金會
使 命	制止並最終扭轉地球自然環境的加速惡化，並幫助創立一個人與自然和諧共處的美好未來

資料來源：世界自然基金會網址



### 3.2.2 顧客構面

顧客構面將就其衡量標準群「顧客延續率」、「顧客爭取率」、「市場佔有率」、「顧客滿意度」等四項探討。就 SOW 而言，其顧客可分為社會大眾（接受服務）和會員（接受/參與服務或提供捐款），本研究探討之對象以會員為主。目前 SOW 之會員依繳費標準可分為三種：學生會員（年會費 500 元）、一般會員（年會費 1,000 元）、永久會員（一次繳 20,000 元）。

首先就「顧客延續率」及「顧客爭取率」做探討。自 1995 年成立後，第一年會員人數成長至 954 人，截至 93 年止，會員數已達 8,622 人（圖 15）。

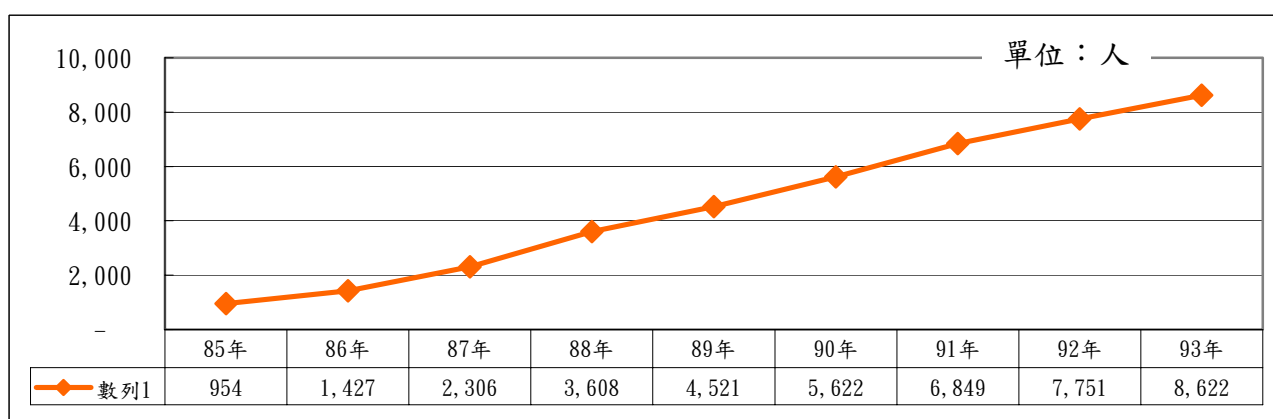


圖 15：荒野保護協會會員歷年成長圖

資料來源：荒野保護協會秘書處,民 94

會員人數成長比例於 87 年、88 年間分別成長 62%計 879 人、56%計 1,302 人達到高峰，自 89 年後即逐年下滑，至 93 年成長率為 11%計 807 人（圖 16）。

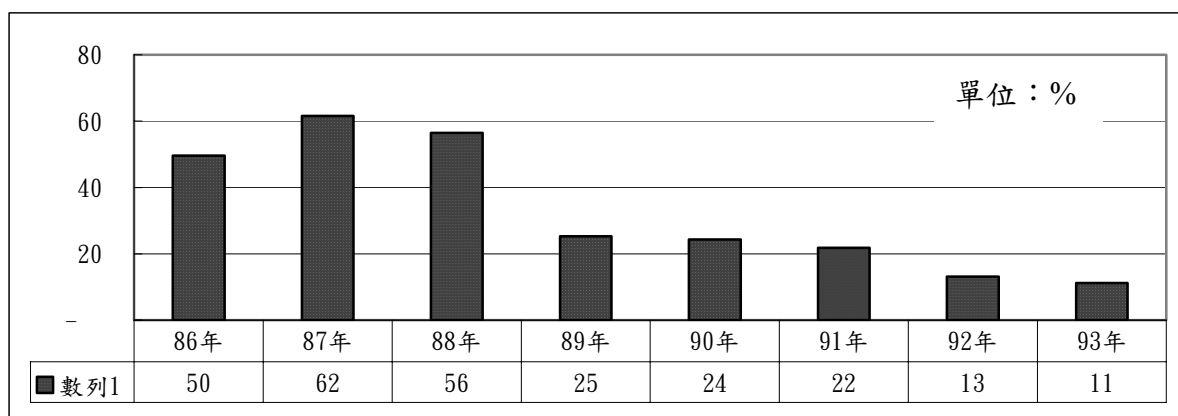


圖 16：荒野保護協會會員歷年成長比例圖

資料來源：荒野保護協會秘書處,民 94

年依 50%比例成長；89-91 年依 20%比例成長；92-93 年則以低於 20%比例成長)。成長率逐年下滑之原因，除因會員人數之基數逐年上升致分母金額相對上升外，分子之每年增加數(除 88、90、91 年在 1,000 人次以上外，其餘皆在 800-900 人次左右，表 6)無法有效相對比例上升為其主因。因此，我們發現 SOW 應重視提升新會員之成長。

若以平均每年穩定約增加 1,000 人次計算，估計於 2010 年會員數將可達 15,000 人次。依荒野秘書處提供資料，學生會員約佔全體會員之 10%，由於佔比較低，對入會費及常年會費貢獻不大，為提高學生對義工參與度及增加未來準會員之比例，是否可考慮將原學生會員收取 500 元入會費及 500 元常年會費之規定取消，待其就業後再轉入一般會員。

表 6：荒野保護協會歷年會員人數增加表

單位：人

年度	86 年	87 年	88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年
增加數	473	879	1,302	913	1,101	1,227	902	807

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

永久會員為 SOW 提供相對穩定之收入來源，其相對高金額（20,000 元）之捐款收入亦對 SOW 之收支平衡提供相對大之幫助。自 1995 年成立當年永久會員人數達 62 人，截至 93 年止永久會員合計 443 人（表 7）。分析前項資料，永久會員目前以個人為主，依 93 年度有效會員 2,901 人（表 8, p. 38）計算，其永久會員佔有效會員之比率約為 15%；即每 100 個會員當中，即有 15 個永久會員（永久會員：普通會員=15：85）。

永久會員除對 SOW 之捐款收入帶來助益外，其身份背景皆屬社會相對中堅以上份子，其影響力和後續對 SOW 之發展協助應是 SOW 不可忽視的資源，所以 SOW 在過去未與永久會員保持定期聯繫（如季報、年度報告或重要活動聯繫等），以致這方面的成果，僅侷限於每人 20,000 元一次捐款，誠然可惜！

站在推廣企業社會責任(CSR)的角度，永久會員可考慮擴大至企業界，並提高企業永久會員之會費門檻，除可增加固定收入來源，亦可提高企業界對生態保護之參與，並提升 CSR 之重要性與貢獻度。

表 7：荒野保護協會永久會員淨增加人數

單位：人

年度	84 年	85 年	86 年	87 年	88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	合計
增加數	62	24	33	52	45	28	29	15	88	67	443

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

全體會員數至 93 年底止為 8,622 人，唯每年持續繳費會員僅 2,901 人，持續繳費比例為 33.6%，各分會 93 年底會員增加與有效人數統計表詳表 8。在持續繳費會員中，進行各分會分析後發現：新竹分會持續繳費會員數 355 人佔新竹分會全體會員 749 人之 47.4%，為所有總、分會中比例最高；嘉義 39.4%，台中 39.2%分居二、三名；臺北地區持續繳費會員數雖為各地區中最高(1,486 人)，但其持續繳費會員佔比卻僅為臺北總會員人數 4,592 人之 32.4%排名第八，顯示會員流失嚴重問題於臺北地區之最，累計流失 3,106 人。

表 8：分會別 93 年 12 月會員增加與有效人數統計表

分會別	92/12/31	93/12/31	增加	增加%	有效(註)	有效%	排名
台北總會	4,183	4,592	409	9.8%	1,486	32.4%	8
桃園分會	378	426	48	12.7%	158	37.1%	4
新竹分會	628	749	121	19.3%	355	47.4%	1
台中分會	769	887	118	15.3%	348	39.2%	3
嘉義分會	229	274	45	19.7%	108	39.4%	2
台南分會	155	174	19	12.3%	52	29.9%	9
高雄分會	622	683	61	9.8%	201	29.4%	10
宜蘭分會	104	130	26	25.0%	48	36.9%	5
花蓮分會	567	593	26	4.6%	129	21.8%	11
台東分會	99	97	-2	-2.0%	10	10.3%	12
國外	17	17	0	0.0%	6	35.3%	6
合計	7,751	8,622	871	11.2%	2,901	33.6%	7

註：有效指持續繳費會員

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

持續繳費會員佔比僅約 33.6% (圖 17)，顯示舊會員流失率偏高。這個問題需要加以重視，是繳費的方式麻煩、通知不周延、參加當時係人情因素、改參加其他團體、或對 SOW 不滿意……等原因？SOW 應針對此問題優先探討，如：舉辦問卷調查分析會員流失原因，並與其他類似非營利組織做相關數據比較；此外，應加強維護會員關係與提供會員服務，畢竟維持舊會員遠較發展新會員容易太多。

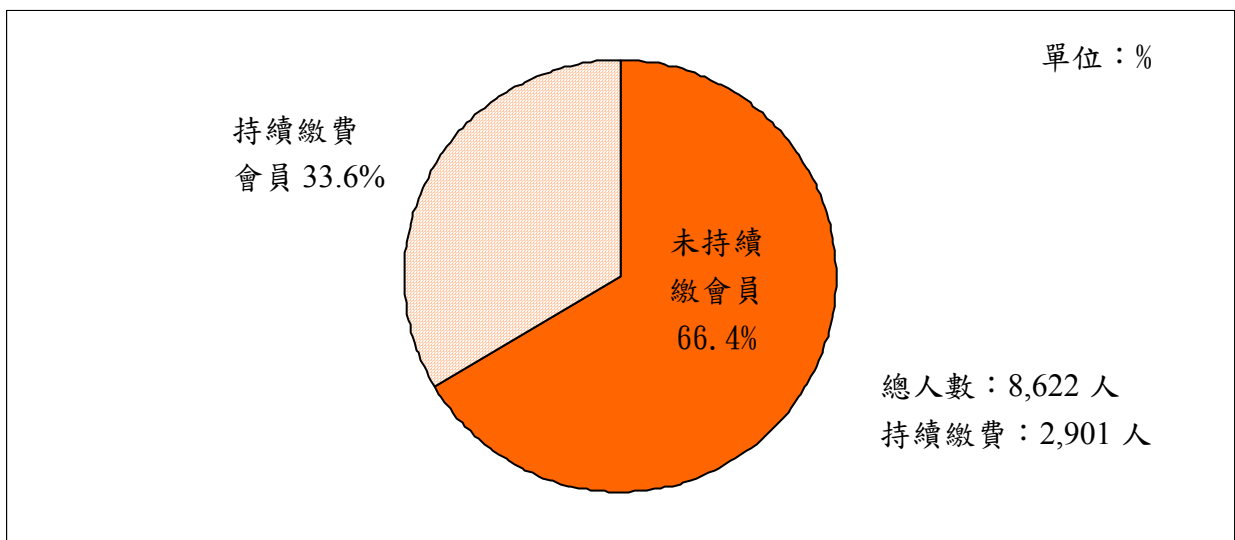


圖 17：荒野保護協會 93 年持續繳費會員佔比

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

圖 18 顯示，台北總會持續繳費會員數 1,486 人佔全體持續繳費會員數之 52%居冠，新竹分會持續繳費會員數 355 人佔全體持續繳費會員數之 12%居次，台中分會持續繳費會員數 348 人佔全體持續繳費會員數之 12%屈居第三；可見 SOW 仍以台北為其大本營，而高雄 7%偏低，應可列為會員重點推展區域。

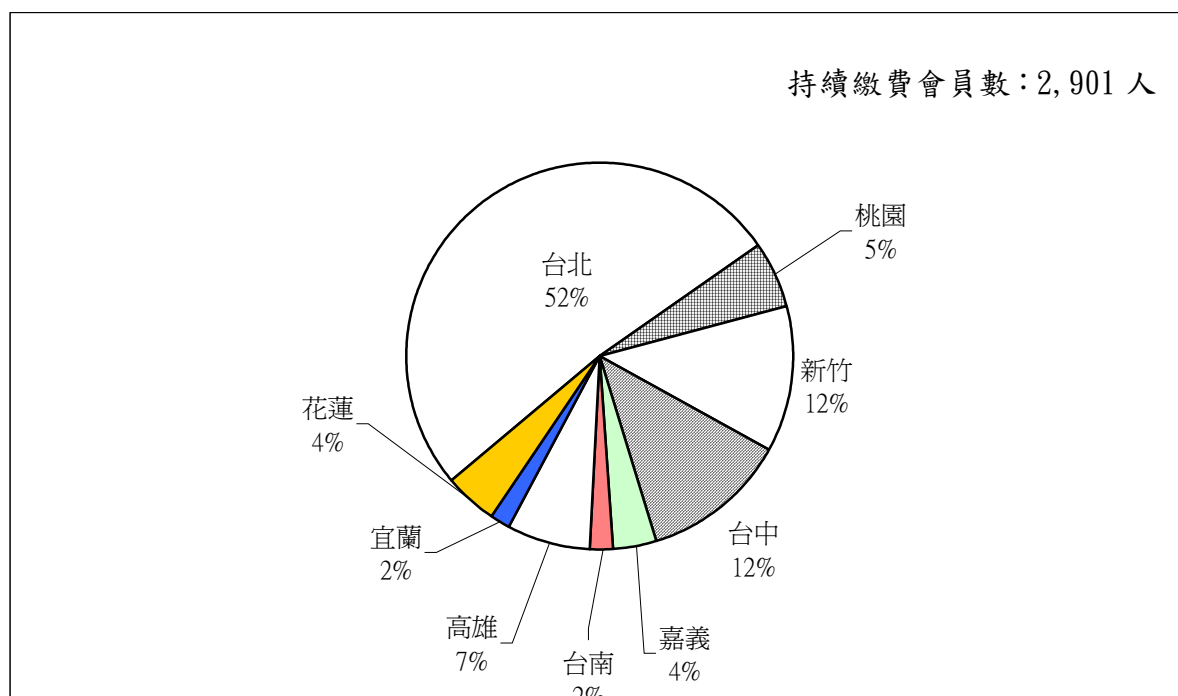


圖 18：荒野保護協會 93 年持續繳費會員各分會佔比

資料來源：荒野保護協會秘書處，民 94

接著就會員之「市場佔有率」分析，如以 SOW 總會員數 8,622 人計，約佔全國總人口 2,270 萬餘之 0.038%，唯 SOW 辦理會員活動常依會員家庭（即一人入會，家庭同享）做身份認定計算，所以本項統計若以全國總戶數 7,203,725 戶來做分母，較能反映現實，則 SOW 會員佔全國總戶數比為 0.12%，即全國每 1,000 戶家庭有 1.2 個 SOW 會員；若以持續繳費會員 2,901 人計，則上述佔比降為 0.04%，每 1,000 戶家庭僅有 0.4 個 SOW 會員或每 2,500 戶家庭才有一個 SOW 會員。這個數字顯示即使 SOW 已是全國最大非營利生態保育組織，但會員數仍屬偏低，可見本地民眾對環境議題的關心與投入，明顯不足，或者說明 SOW 對會員推廣之工作仍有待努力。



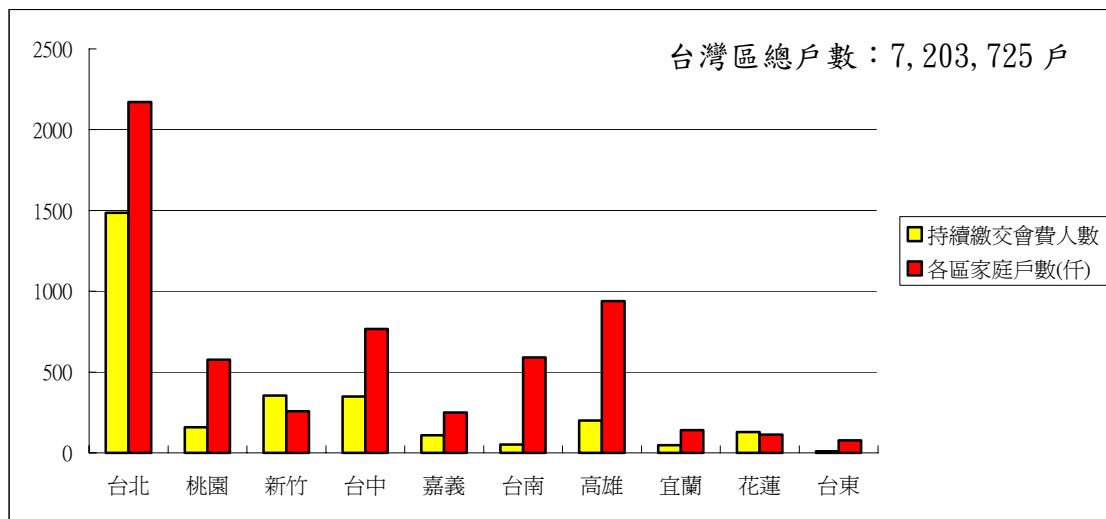


圖 19：荒野保護協會 93 年各分會持續繳費會員 vs. 該區家庭戶數  
 資料來源：1. 中華民國內政部網址, 民 94  
 2. 荒野保護協會秘書處, 民 94

我們進一步就 SOW 各分會持續繳費會員與全國家庭戶數做區域比較 (圖 19): 總戶數最多地區依序為台北 (約 217 萬戶)、高雄 (約 94 萬戶)、台中 (約 77 萬戶)、台南 (約 59 萬戶)、桃園 (約 58 萬戶)、新竹 (約 26 萬戶)……, 而 SOW 各區持續繳費會員數排序為台北 (1,486 人)、新竹 (355 人)、台中 (348 人)、高雄 (201 人)、桃園 (158 人)、花蓮 (129 人)、台南 (52 人)……; 兩相比較, 且以持續繳費會員數佔各該區家庭戶數之佔比做排序, 發現高雄 (2.1%)、台南 (0.9%) 落後太多 (圖 20, p. 42), 兩者會員數相加, 仍輸給新竹, 顯見南部地區仍待 SOW 大力耕耘, 而新竹地區家庭戶數雖不及高雄三分之一, 但會員數卻大幅領先近 80%。據 SOW 李理事長分析, 原因在於新竹是第一批成立的分會, 分會長與許多會員具客家教師身份, 他們愛鄉且活動力強, 能一呼百應, 故會員成長迅速且持續繳費率為 47.4%, 也是全 SOW 最高。

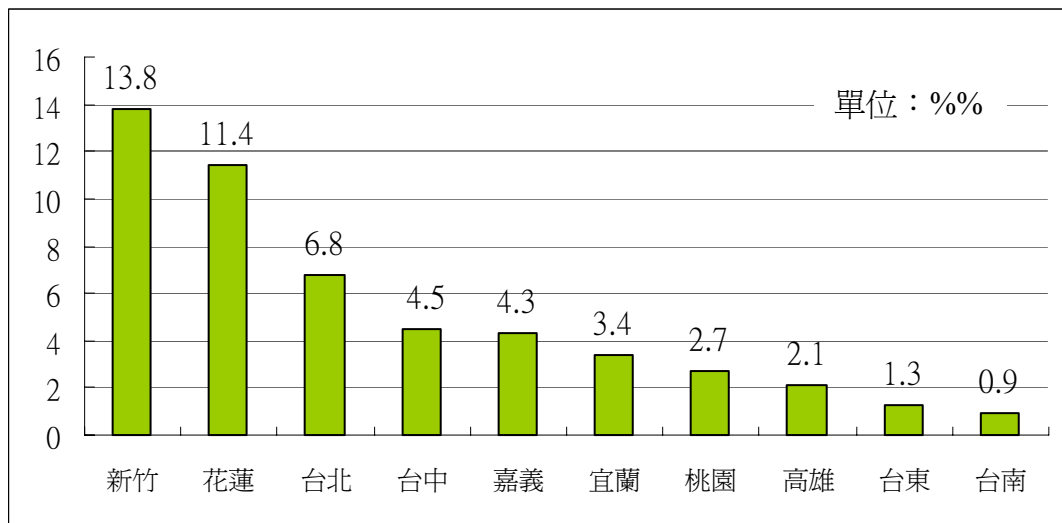


圖 20：荒野保護協會 93 年各區持續繳費會員佔該區家庭戶數千分比圖  
 資料來源：1. 中華民國內政部網址, 民 94  
 2. 荒野保護協會秘書處, 民 94

最後，就「客戶滿意度」而言，由於 SOW 並未做過相關調查，所以會員們對 SOW 是否滿意，尚難確知。唯客戶流失率偏高 (66.4%)，新會員數增加緩慢，近兩年新增人數均未能突破一千名，且均較前年呈現負成長，值得 SOW 好好探討原因所在。

### 3.2.3 內部流程構面

內部流程構面就「創新流程」、「營運流程」、「售後服務流程」分別探討。首先為「創新流程」，即創新產品或服務的流程，茲分析各項活動是否為主要關鍵活動？表 9 顯示歷年舉辦各項活動之場次。目前主要活動成果為舉辦各項專案、戶外活動、講座及義賣活動。

就目前這些活動及其具創意性的點子，如：90 年新成立之「炫蜂團」，以童軍運作架構，結合自然生態教育，集合九至十二歲兒童進行分階段且長期教育（荒野快報，民 92，第 141 期 p.11）；同年亦開始在台灣推動「綠色生活地圖」，透過畫地圖進一步觀察、關心、尊重進而保護我們所居住的環境，都顯示 SOW 在舉辦活動之創新能力上，無論在質於量，均保持求新求變。

表 9：荒野保護協會 84 年 6 月~92 年 8 月活動成果統計

日期	專案	自然 體驗	戶外 推廣	專題 講座	推廣 講座	訓練 研習	推廣 研習	展示 活動	解說 定點	荒野 守護	自製 廣播
840625-850731	一次	12 次	6 次	27 場	19 場	11 梯	-	-	5 站	-	-
850801-860731	2 次	31 次	48 次	105 場	131 場	25 梯	-	-	7 站	-	-
860801-870731	10 次	54 次	72 次	180 場	110 場	15 梯	-	7 場	21 站	-	-
870801-880731	18 次	73 次	56 次	188 場	232 場	47 梯	-	1 場	42 站	-	-
880801-890731	13 次	108 次	45 次	445 場	209 場	83 梯	-	14 場	40 站	-	-
890801-900731	56 次	126 次	75 次	351 場	286 場	27 梯	-	14 場	37 站	22	8
900801-910731	32 次	150 次	116 次	284 場	341 場	96 梯	-	16 場	39 站	56	5
910801-920731	45 次	197 次	84 次	285 場	323 場	82 梯	31 次	22 場	47 站	90	7
小計	176 次	751 次	502 次	1865 場	1651 場	386 梯	31 次	74 場	-	-	-

資料來源：荒野快報，民 92，第 141 期 p.15

接下來在「營運流程」探討 SOW 之主要營運活動貢獻和入會繳費作業：入會作業流程、會員續繳年費流程、會員捐款作業流程及捐款人捐款流程。

SOW 各項活動貢獻（表 10，p.44）可分為課程、活動、專案和義賣等四項，在 92、93 年分別為 SOW 創造 503.3 萬元和 588.2 萬元的

收入，成績不錯。最大貢獻來自專案，其內容為夏令兒童營、生態工法博覽會、7-11 三門市綠活圖折頁、二重疏洪道生態規劃、地球日、環台灣海洋泛舟等。這部份顯示，SOW 逐漸得到企業界的認同和奧援，如能加強關係推廣、流程改善和效率提升，不僅有助於會務推展，並能創造更多貢獻。

表 10：荒野保護協會各項活動貢獻

單位：仟元

名 稱	92 年	93 年
課程貢獻	1,024	925
活動貢獻	1,016	748
專案貢獻	1,573	3,250
義賣貢獻	1,420	959
合 計	5,033	5,882

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

在繳費作業上，事關入會、續繳的方便性和行政效率，值得探討：會員入會/續繳年費作業流程顯示(圖 21, p. 45)，「傳真會員資料表及繳款證明文件」可能造成民眾之不便，建議以線上入會方式進行；續繳年費係採每年繳款方式，若無維繫好會員關係很容易流失會員，建議增採「三年或多年一次繳款」方式，或於信用卡之授權書上採取連續五年扣款之服務。另外，民眾持有各式卡片已多，新會員卡之製作是否免除，既減少作業又環保，不亦樂乎。會員/捐款人捐款作業流程顯示(圖 22, p. 46)「傳真會員繳款證明文件」亦可能造成會員/捐款人之不便利。

此外，SOW 之願景在於取得荒野之監護和管理權，如何加強並建立此一核心作業流程，以確保甫接受委託之 93 公頃五股濕地生態園區之保護成功，和未來棲地管理之有效化。

在售後服務上，我們發現 SOW 著墨較少，譬如會員關係維護，僅限於單方面的快報寄送，較無法產生長期雙向溝通，這方面應可透過關係管理加強聯繫，如各項活動邀約、續繳年費主動提醒通知、年度成果報告……等。尤其對長期、定期、大額捐款者或永久會員

應更積極提供資訊與服務。

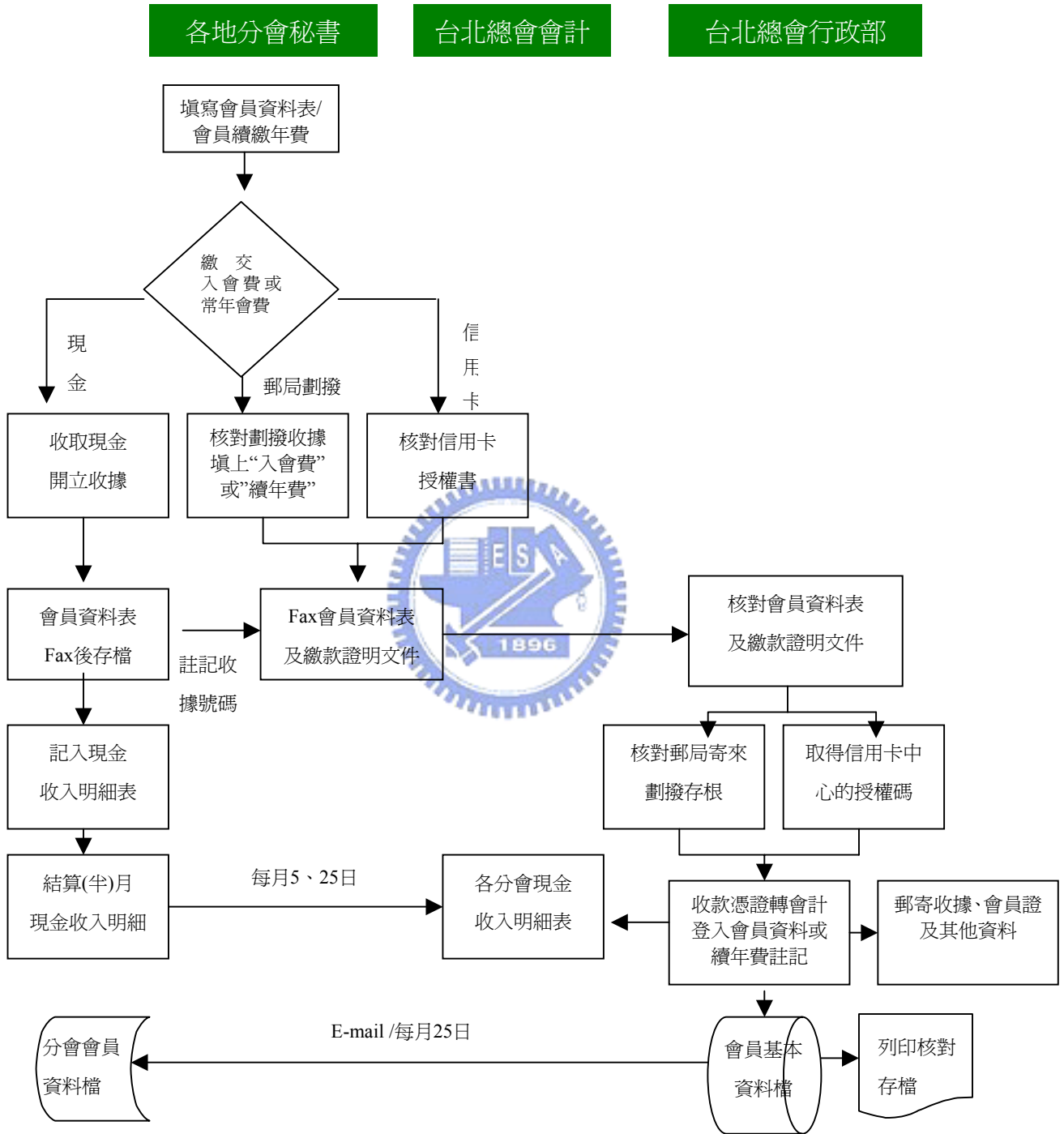


圖 21：荒野保護協會會員入會/續繳年費作業流程圖

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

各地分會秘書

台北總會會計

台北總會行政部

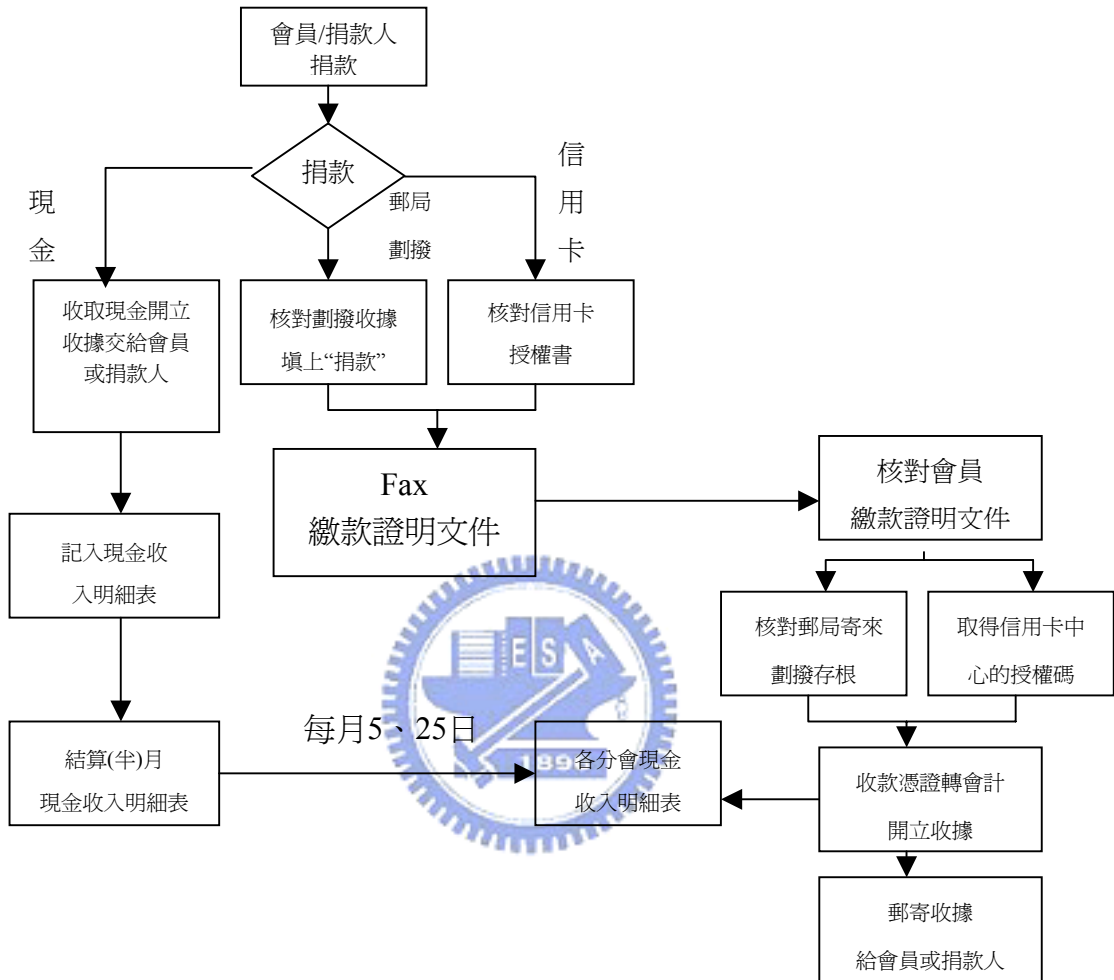


圖 22：荒野保護協會會員/捐款人捐款作業流程圖

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94



### 3.2.4 學習成長構面

學習成長構面分別就「激勵授權與配合度」、「資訊系統的能力」和「員工的能力」做探討。在激勵授權與配合度方面，首先就 SOW 秘書處之組織圖做介紹。秘書長下設四大部：保育部、推廣部、行政部和企劃部，其職責明細詳圖 23，各部設有主任一名，其成員皆為專職，職掌明確，分工清楚，並定期向理事會報告，在授權與配合度上，尚稱良好。

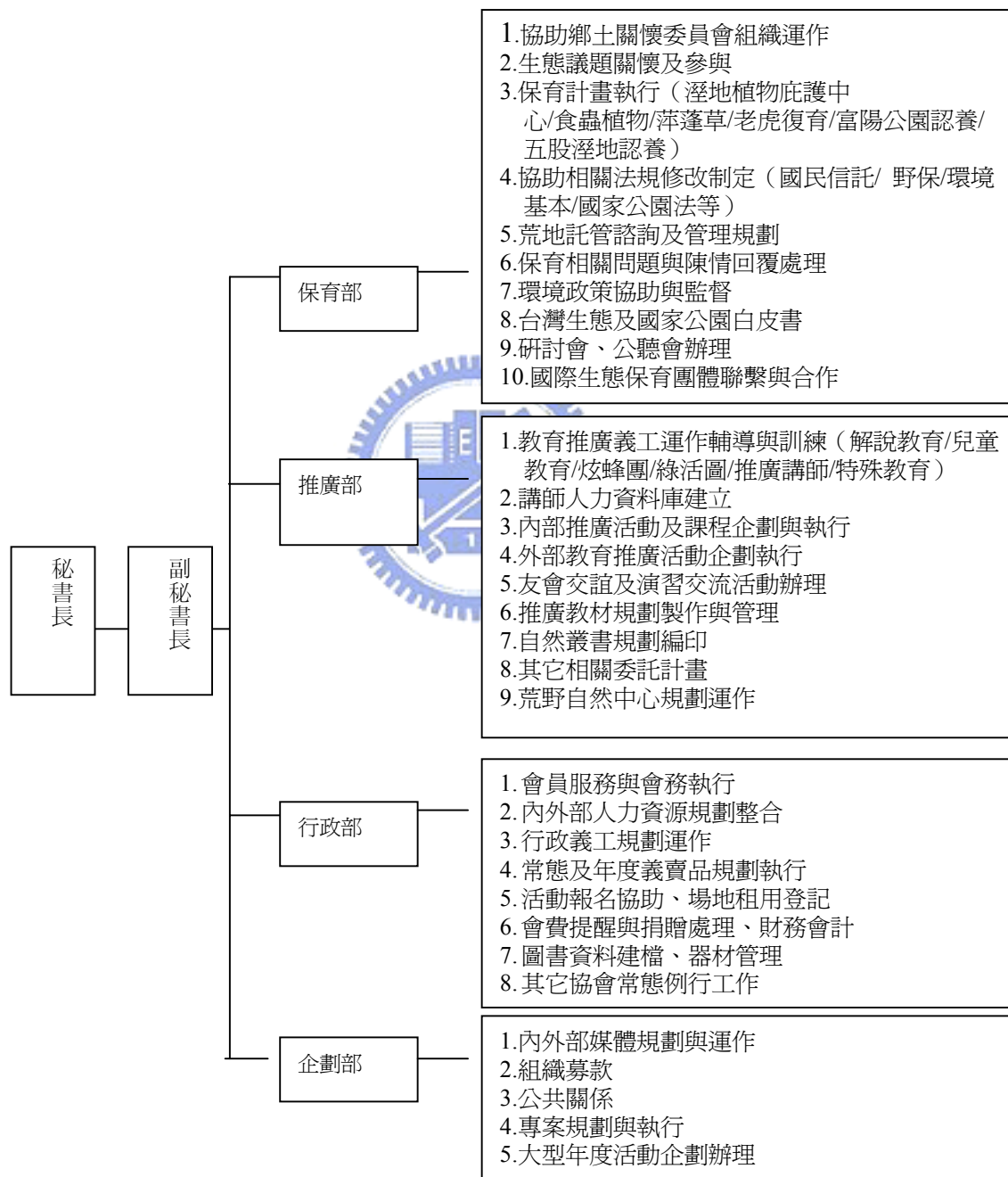


圖 23：荒野保護協會秘書處組織圖

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

在人員的異動上，從歷年專職人員異動情況(表 11)看來，平均年離職率約在 25%左右，顯示每 4 名專職人員即有一人求去，比率嫌高。尤其近兩年均在三成左右，對組織的安定性、專業累積性和人材培育而言，相對不利。

表 11：荒野保護協會歷年專職人員異動表

單位：人

年度	88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年
年 初	3	14	17	20	25	26
本年加入	12	11	8	9	10	14
本年離職	1	8	5	4	9	9
年 底	14	17	20	25	26	31
離 職 率	7%	47%	25%	16%	35%	29%

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

SOW 創會開始即有義工制度，歷年來大台北地區行政義工人數詳表 12，其行政工作內容以電話諮詢服務、一般行政事務、圖書剪報資料管理、錄音記錄騰稿、活動行政事務、演講展場推廣、電腦資訊處理、刊物編採、美工設計、環境維護、翻譯、例行會員會務、義工聯繫服務為主，對 SOW 的會務運作，提供相當大的奧援。尤其國民素質提昇，越來有越多的人士願意為其認同的組織，提供義務服務，這一領域，應是 SOW 必須持續投入與關注的重點。而參與 SOW 各項活動之常態義工總數約 2,000 人，全年義工服務時數，更高達十萬小時以上（荒野快報, 民 92, 第 141 期 p.10），顯示環境議題和 SOW 日受重視，有越來越多的人力願意無償付出，是 SOW 未來實踐願景之有力支援。

表 12：荒野保護協會大台北地區歷年行政義工人數

單位：人數

年度	88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年
人數	118	155	86	112	142	199
成長比	-	31%	-44%	30%	27%	40%

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

接著探討 SOW 之資訊系統能力，SOW 之網址為 [www.sow.org.tw](http://www.sow.org.tw)，至民國 94 年 5 月 8 日網頁點閱率為第 557,295 位。其網頁內容有「認識荒野」、「週週荒野見」、「進修課程」、「自然體驗」、「荒野守護」、「濕地中心」、「定點觀察」、「義賣特區」、「荒野電子報」、「荒野家族」、「荒野心情」、「加入荒野」、「義工招募」、「與荒野聯絡」、「相關連結」、「網路郵局」等單元。(圖 24)



080557295

網站地圖 | [English](#) | [中文首頁](#)

- ▶ [荒野種子府城生根籌備三年 荒野保護協會台南分會成立](#) **NEW!**
- ▶ [地球日前夕，環保團體高呼，台北市長請高抬貴手饒了台北縣老樹！](#)
- ▶ [台灣第一張與國際接軌的「都會級」綠色生活地圖誕生！](#)
- ▶ [珍愛荒野～荒野會員攝影聯展 5/1-5/31 捷運中山站藝文廊展出](#)
- ▶ [台北總會召募專職夥伴 徵【保育部專員】](#)
- ▶ [荒野新書上市 《地圖有氧運動—從紐約京都到台灣 7+11 個綠色生活地圖》](#)
- ▶ [會員年費改自元月續繳，支持荒野更方便](#)
- ▶ [2005 荒野桌曆書「綠野仙蹤」最後 500 份 特價義賣每份 80 元](#)
- ▶ [「走過綠意」～十八尖山、高峰植物園生態展系列活動](#)
- ▶ [荒野保護協會正式認養五股溼地生態園區](#)
- ▶ [決心與行動—300 元定期守護美麗寶島](#)
- ▶ [7-ELEVEN 與荒野保護協會邀請您一起加入保護溼地的行列！](#)



[加入書籤](#) | [設為首頁](#)    最佳瀏覽：IE5 或以上

網頁更新：            最佳解析度：800\*600

圖 24：荒野保護協會網站首頁

資料來源：荒野保護協會網址首頁，民 94

社團法人台灣環境資訊協會

Taiwan Environmental Information Association

環境信託基金會(籌) Environmental Trust Foundation

Tel:+886-2-23021122 Fax:+886-2-23020101

108 台北市萬華區艋舺大道 120 巷 16 弄 7 號



圖 25：台灣環境資訊協會網站首頁

資料來源：台灣環境資訊協會網址首頁, 民 94

各單元在內容設計、資訊更新、網頁維護，均可看出其相當用心；唯與社團法人台灣環境資訊協會網路點閱率 6,295,211 次比較（圖 25），SOW 之網頁點閱率僅為其十分之一弱，顯然還有很大成長空間。因此，我們建議應加強網頁之推廣，可設立「討論區」，或稱「留言版」，此舉除可更有效率取得資訊外，更能方便會員或社會大眾之 Q&A，增加互動。



最後就員工的能力，即核心能力做探討。目前 SOW 之推廣方式有：推廣人員培訓（推廣講師、解說員、兒童解說員、綠活圖等）、自然觀察班、社區大學、戶外自然體驗活動、週週協會見課程、大型專題演講、自然與人文與專業領域課程、攝影展、園遊會（地球日、綠色博覽會、五股溼地節等）、撰寫、製作出版品、社團（網路讀書會、讀書會、攝影社、電影社、登山社、古典音樂社、羅生門畫社等）、荒野自製媒體節目、媒體受訪及專題報導、研討會、公聽會、議題參與、物種保育與搶救（溼地植物庇護中心、食蟲植物復育計畫、萍蓬草保育計畫、嘉義諸羅樹蛙調查等）、與企業政府合作（植樹節活動、賞螢活動、長埤湖水生植物池復育、水鹿紀錄片、台積電、偉創、7-11、美體小舖、SONY、3M、墾趣、飛狼、天柏蘭、EPSON、美隆電、台達、中美和等）、與學校合作（師範大學公訓系選修課程、彰師大自然課程、校園生態化規劃、公館國小萍蓬草復育站等）、自然中心發展建立（嘎色鬧環境學習中心/雙連埤生態教室/環境教育中心淡水基地、無實體自然中心等）及其它專案活動（荒野保護協會秘書處, 民 94），顯示在教育訓練之推行成果已相當豐碩。

以上這些訓練課程及活動之企劃能力均強，但與 SOW「使命」有關之棲地管理能力則缺乏一套管理模式。因此建議 SOW 能儘速建立一套棲地管理模式，並栽培棲地管理人才。另外，所謂「核心能力」意謂差異化，是自己專有或別人難以模仿並能達成組織使命、願景之競爭優勢；所以 SOW 應對上述活動與組織資源做比對，研究其投入產出效率與願景契合度，將真正的核心能力做定義，才能更有效發揮 SOW 的存在價值。

### 3.2.5 財務構面

財務構面的三個財務主題為「營收成長和組合」、「成本下降/生產力提高」及「資產利用/投資策略」。由於 SOW 係屬社團法人，故擬就其收、支結構做分析，並將其策略目標著重在「收入增加」及「成本控制」上。

健全財務制度（公開化及透明化）亦為非營利組織很重要之績效衡量指標。SOW 之財務透明、健康，以近 5 年之財務資料為分析基礎（圖 26），89 年度餘絀為 -48.9 萬元，90 年度為 37.3 萬元，91 年度為 -201.7 萬元，92 年度為 -5.1 萬元，93 年度為 96.1 萬元，顯示除 91 年有較大幅度超支額外，其餘年度收支平衡接近，其財務狀況尚稱穩健；且其財報係委託慶營會計師事務所代理申報，亦具有公信力，同時快報均揭露捐贈明細，在本國各非營利組織裡，也算非常卓越。

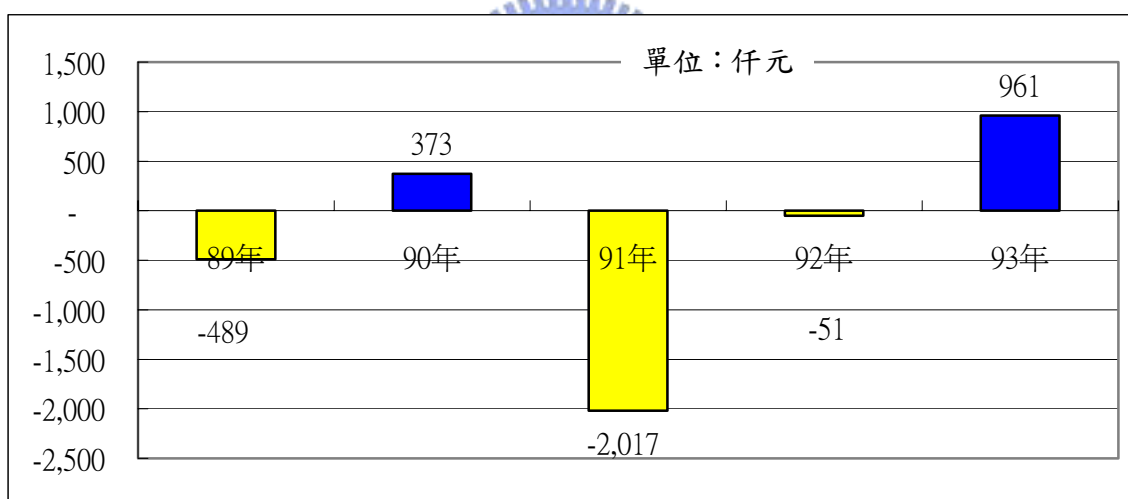


圖 26：荒野保護協會歷年餘絀金額圖

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94



SOW 之收入來源有「入會費」、「常年會費」、「捐款收入」、「課程收入」、「活動收入」、「專案收入」、「義賣收入」、「其他收入」等（表 13）。依 SOW 歷年各項收入金額圖（圖 27）顯示，其收入結構主要為專案收入、捐款收入、義賣收入。93 年合計總收入約 2,833 萬元，專案最多有 1,137 萬元，其次捐款 557 萬元、義賣 381 萬元，而屬穩定來源之常年會費收入佔比僅約 7%，依 93 年度會員人口 8,622 人次計算，應有 862 萬元之常年會費收入，唯實際數卻僅有 211 萬元，顯示舊會員流失嚴重。會員成長比例下滑，致入會費未有明顯成長。

表 13：荒野保護協會歷年各項收入明細表

單位：仟元

科目	89年	90年	91年	92年	93年
入會費	945	1,107	606	806	796
常年會費	2,508	2,483	1,915	2,526	2,117
捐款收入	3,955	5,198	11,654	5,004	5,572
課程收入	1,626	2,012	1,917	2,120	2,060
活動收入	2,893	2,526	2,835	2,284	2,394
專案收入	4,223	3,728	5,495	8,249	11,370
義賣收入	2,484	1,798	2,654	3,747	3,810
其他收入	146	436	574	70	218
收入合計	18,780	19,288	27,649	24,805	28,336

資料來源：荒野保護協會秘書處，民 94

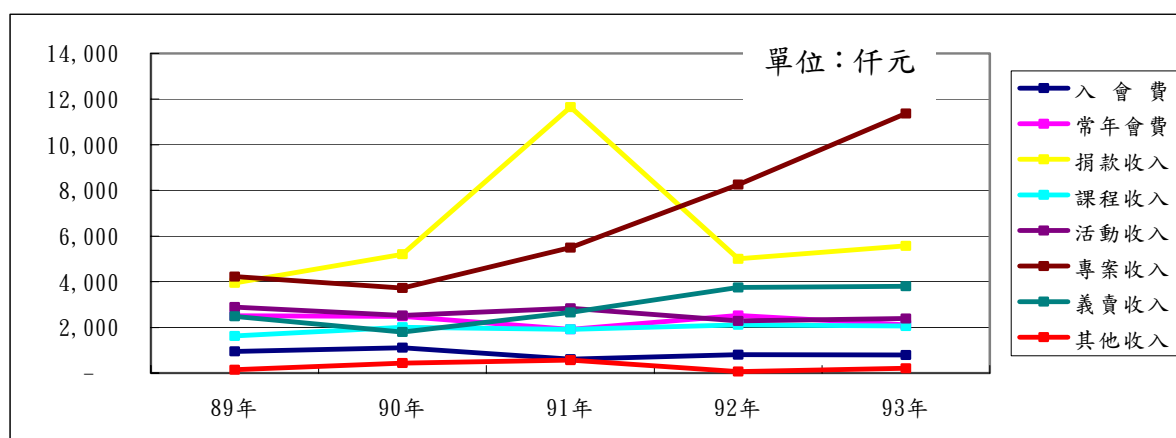


圖 27：荒野保護協會歷年各項收入金額圖

資料來源：荒野保護協會秘書處，民 94



SOW 之費用明細有「薪資」、「租金」、「會刊編印」、「課程支出」、「專案支出」、「義賣支出」、「辦公費用」等。依其結構分析則主要為薪資及專案支出(表 14 及圖 28)，93 年合計支出約 2,737 萬元，薪資最多為 835 萬元，其次專案 815 萬元，義賣 275 萬元。

表 14：荒野保護協會歷年各項支出明細表

單位：仟元

科目	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年
薪資	4,701	5,736	7,762	7,746	8,352
租金	872	1,442	1,754	1,993	2,079
會刊編印	1,008	1,016	650	613	401
課程支出	1,350	1,111	1,226	1,095	1,135
活動支出	1,821	1,889	2,218	1,268	1,646
專案支出	2,456	2,067	4,384	6,815	8,156
義賣支出	2,506	1,942	2,227	2,327	2,850
辦公費用	4,555	3,712	9,445	2,999	2,756
支出合計	19,269	18,915	29,666	24,856	27,375

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

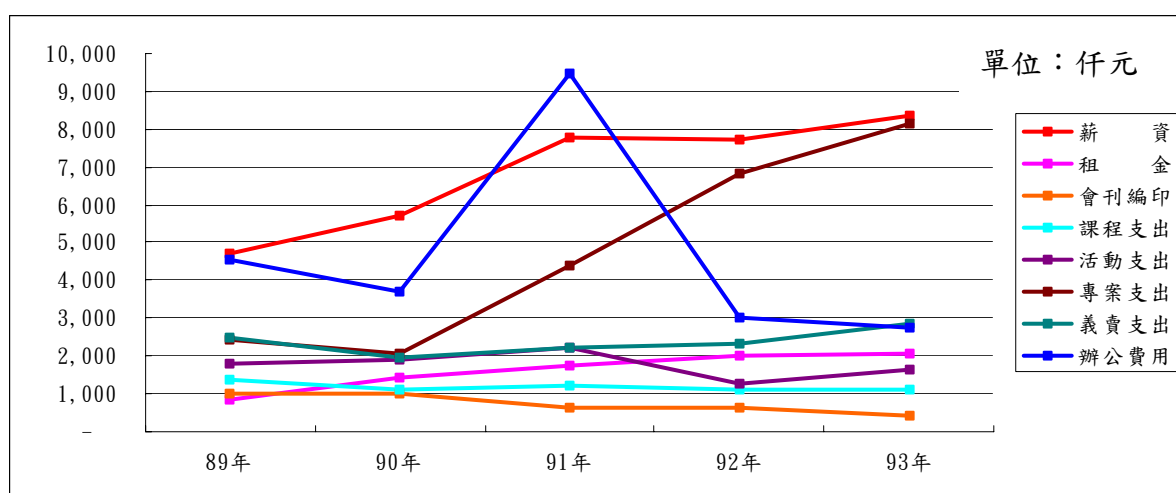


圖 28：荒野保護協會歷年各項支出金額圖

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

量入為出，如何抑制固定費用，是 SOW 在財務運作上必須著力之處，SOW 之固定費用以行政費用為主，本項係以「薪資」、「租金」及「辦公費用」合計計算。其歷年行政費用佔收入比由 89 年至 93 年，依序為 54%、56%、69%、51% 和 47%(表 15)，依據 National Charities Information Bureau 和 Philanthropic Advisory Service 頒布的慈善組織行為標準，行政成本應不超過收入之 50%。目前 SOW 該比例除 93 年度低於 50% 外，其餘年度均高於 50%，值得注意。

表 15：荒野保護協會歷年行政費與常年會費金額表

單位：仟元

項 目	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年
薪 資	4,701	5,736	7,762	7,746	8,352
租 金	872	1,442	1,754	1,993	2,079
辦公費用	4,555	3,712	9,445	2,999	2,756
行政費小計(a)	10,128	10,890	18,961	12,738	13,187
常年會費(b)	2,508	2,483	1,915	2,526	2,117
行政費用佔常年會費比 (a)/(b)	404%	439%	990%	504%	623%
個人會費(C)	1	1	1	1	1
支應行政費用之會員人數 (a)/(C)	10,128	10,890	18,961	12,738	13,187
收入合計(D)	18,780	19,288	27,649	24,805	28,336
行政費用佔收入比 (a)/(D)	54%	56%	69%	51%	47%

資料來源：荒野保護協會秘書處，民 94

若行政費用由會費收入來支付，其他收入即可充分運用在主要各項活動上；依 93 年行政費 1,318.7 萬元為例，則共需 13,187 個會員（以每人會費 1,000 元計）負擔。這個想法提供 SOW 在未來招募會員時可設定的一個具體目標；另一方面，也提出費用控管目標，如何將行政費用控制在 50% 以下，初步則建議以 40% 為目標。如不在費用減項做努力，也可用收入加項將分母擴大來達成。

### 3.2.6 分析總結

綜合以上 SOW 之次級資料分析，將結論歸納如下：

#### 1. 使命與願景：

- (1)使命：描述略嫌繁複，可再簡單明確
- (2)願景：可對未來 5-10 年做具體描述，方便策略聚焦

#### 2. 顧客構面：

- (1)會員成長趨緩，在招募活動應大力推展
- (2)持續繳費會員偏低，在會員服務上加強努力，並進行原因調查
- (3)永久會員貢獻大，應加強維護並繼續拓展
- (4)增加企業永久會員，既符合時代潮流，並增加奧援
- (5)南部地區市佔偏低，應加強耕耘
- (6)進行客戶滿意度調查，積極進行改善工程

#### 3. 內部流程構面：

- (1)持續發展創新能力，保持組織活力及競爭力
- (2)持續改善繳費/續繳年費作業流程，方便會員加入及會費續繳
- (3)持續改善會員/捐款人捐款作業流程，方便捐款作業
- (4)建立棲地管理模式，為未來荒野保護紮根
- (5)加強售後服務，充分發揮會員資源

#### 4. 學習成長構面：

- (1)降低專職人員離職率，累積專業知識和優秀人才
- (2)強化網頁設計使用能力，增加點閱率和影響力
- (3)網頁設立「討論區」，加強與社會大眾互動
- (4)培養棲地管理人才，蓄積充分人才庫

#### 5. 財務構面：

- (1)收支尚稱平衡，財務公開化、透明化足稱典範
- (2)行政費用控制尚可，可持續創造收入或加強費用控管

## 第四章 平衡計分卡在荒野保護協會之應用

### 4.1 荒野保護協會策略地圖之建立

我們透過個案訪談（格式如表 16），訪談了荒野保護協會(SOW)的現任理監事、秘書長和專職人員（表 17, p. 58），被訪談對象皆積極回應問題，大家對 SOW 成立十週年之際，能重新思考 SOW 未來發展的關鍵議題，是一件很有意義的事情。我們將訪問結果整理彙總成表 18(p. 59)，並將主要發現的一些問題，條列如下：

1. 對使命的描述不一
2. 對願景的描述不具體
3. 對會員流失表示擔心
4. 對核心流程的認知不一
5. 對核心能力的發展相對有信心
6. 對收支的分配情形並未充分瞭解

表 16：個人訪談表

使命 (SOW 為何存在)	
願景 (5-10 年 SOW 的樣子)	
顧客 (如何吸引會員/捐贈者？如何服務社會大眾？客戶目標？)	
內部流程 (何種核心流程和服務會讓客戶滿意？)	
學習成長 (為達成上述目標，我們必須學習什麼？)	
財務(信託) (多少的捐款才足以成事?)	

表 17:本研究個人訪談與團體座談出席者簡歷表

SOW 現職	姓名	工作資歷
理事長	李偉文	湯城牙醫診所醫師 曾任 SOW 第一、二任秘書長
副理事長	柯典一	曾任厚雅科技公司總經理
副理事長	陳楊文	台達文教基金會
常務理事	蘇崧稜	欣強科技公司總經理特助
	汪惠玲	台北縣新莊高中教師
	王世綸	曾任華航資訊部門主管
常務監事	梁博淞	建華金融控股公司副總經理
監事	許瑞娟	美國銀行法規遵循部副總經理
理事	陳俊霖	亞東紀念醫院精神科醫師
理事	賴榮孝	台北縣五股國中教師
理事	廖惠慶	鋼琴教師
秘書長	張宏林	台北勞工教育等電台節目製作暨主持人
副秘書長	施純榮	曾任聯強國際行政部資深經理
行政部主任	謝振東	青輔會第三處校園植根專案青年講師

資料來源：荒野保護協會秘書處, 民 94

為進一步釐清問題，建立共識，我們舉辦第一場團體座談會(4/14)，其討論主題是「審視與建立 SOW 的使命與願景」。訪談名單有理事長李偉文，副理事長柯典一，陳楊文，常務理事蘇崧稜，汪惠玲，蔡明易，常務監事梁博淞，監事許瑞娟，理事陳俊霖，賴榮孝，廖惠慶，秘書長張宏林，副秘書長施純榮。以上共計 13 位。

表 18：個人訪談結果彙總表

<p>使命 (SOW 為何存在)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 留更多荒野給下一代</li> <li>2. 給台灣生態帶來希望</li> <li>3. 傳遞大地之母的愛</li> <li>4. 所有生命的延續</li> </ol>
<p>願景 (5-10 年 SOW 的樣子)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擁有 5-10 個棲地經營維護權</li> <li>2. 現有組織每一分會擁有一棲地</li> <li>3. 會員數增加至 15,000 人</li> </ol>
<p>顧客 (如何吸引會員/捐贈者? 如何服務社會大眾? 客戶目標?)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有效會員家庭 20,000 個</li> <li>2. 落實各項人資服務</li> <li>3. 讓會員、捐贈者及社會大眾獲得知的權利</li> <li>4. 潛在客戶之開發 (透過虛擬網路)</li> </ol>
<p>內部流程 (何種核心流程和服務會讓客戶滿意?)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 會員串聯機制</li> <li>2. 差異化服務</li> <li>3. 化繁為簡</li> <li>4. 資訊化</li> <li>5. 棲地管理模式</li> <li>6. 客戶關係管理</li> </ol>
<p>學習成長 (為達成上述目標, 我們必須學習什麼?)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 強化核心能力</li> <li>2. 義工成長</li> <li>3. 專職人員</li> <li>4. 網頁推廣</li> </ol>
<p>財務(信託) (多少的捐款才足以成事?)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 專款專用財務信託</li> <li>2. 募款目標建立</li> <li>3. 讓每一筆捐款都有成就一件事的貢獻度</li> <li>4. 收入增加</li> <li>5. 成本控制</li> </ol>



大家在充分比對 SOW 與國外類似團體自然保育協會 (TNC)、荒野保育協會 (WCS)、世界自然基金會 (WWF) 之使命與願景差異 (表 2-表 5, p. 33-p. 34) 後，發現有必要做調整：

1. 原 SOW 使命的大方向是對的，但表達可更簡練
2. 原願景較抽象，應再具體化且可訂出短期目標

在凝聚共識時，有位理事表示應將此議題交各分會或各分組討論，可廣收眾議，有集思廣益之效。但也有不同意見表示，如此將眾說紛云，曠日廢時，將不了了之。依 Kaplan & Norton 的講話「創造策略為核心之組織成敗，大部份取決於其高階領導者的領導」(遠擎譯, 民 92, p. 463)，並認為提出願景是高階領導者的必要作為，所以由 SOW 的理監事和專職負責主管來建立 SOW 的使命和願景應是足夠且必要之事。

大家在討論 SOW 的使命過程，發現一個有趣的事實，過去 10 年來 SOW 所做所為，雖然每個執事者都不大把使命當一回事，但實際執行的方向偏差並不大，只是在績效的評估上，缺乏積極的量化操作，使得 10 年的努力，總覺得播種許多，收穫尚少。

所以，初步的共識是希望願景先設定在 2010 年，也是要挑戰 5 年後 SOW，大家皆願回到初衷—保護荒野 (圈護荒地)，並期許總會和每一分會無分大小，都要努力爭取一塊棲 (基) 地，使大家能夠更貼近土地，留更多荒野給下一代。

第二場團體座談會在一週後展開 (4/21)，於會中進行各項資料分析簡報及策略地圖研討。出席者有理事長李偉文，副理事長柯典一，常務理事蘇崧稜，王世綸，常務監事梁博淞，監事許瑞娟，理事陳俊霖，廖惠慶，秘書長張宏林，副秘書長施純榮，行政部主任謝振東。以上共計 11 位。全體與會者受到上一場討論的腦力激盪的刺激和對平衡計分卡的好奇，競相發言，欲罷不能。在四大構面上，大家試圖釐清主要策略目標，希望透過各策略目標的連結，能達成 SOW 的使命願景。在單項策略目標項下，最重要的是，績效衡量指標的訂定，這項工程需要多一點討論和可行性、重要性分析，以確保訂出來的量化指標是有效的。

在顧客構面上，為追求會員之淨成長，除了訂出新會員成長和維持目標外，更加以定義其績效衡量指標為淨會員增加數和抑制會員之流失率，



藉由明確的目標，更能清楚地發展出後續的行動方案。而捐款（地）者的開拓對 SOW 的奧援也非常重要，用捐款人數成長比和增加之捐地筆數來衡量是適當的。最不能忽略的客戶滿意度調查，則有助於 SOW 了解其整體形象和績效，廣義而言，客戶除會員以外還可擴及參加活動之民眾和一般社會大眾。

在內部流程構面上，為銜接顧客構面之新會員成長和會員參與支持度（抑制流失）之目標，有必要強化招募活動和提升活動品質，並以參加活動者之入會率和會員參加活動率來做評比。為達成棲地管理之願景，必要之棲地管理模式成為 SOW 重要之核心流程，所以何時可建置完成為其重要指標。而為促使捐贈者和永久會員持續對 SOW 提供奧援，如何加強關係管理相形重要，初步可用維護次數來做衡量。

在學習成長構面上，如何支援流程構面的設計、改善與實施，必須先在核心能力做定義和強化，最簡單的計算是，經過釐清的核心能力之每人平均受訓小時。接下來最重要的是人才的培育和蓄積，本項以棲地管理人才優先，並訂出年增加人數，以確保受託管之棲地有足夠人才可圈護。而義工和專職人員維繫 SOW 之日常運作和活動推展，並關係活動品質良窳，其成長率和離職率需受重視。另為配合網路之發達，推廣 SOW 網頁以促進社會大眾對 SOW 之認識和支持，其內容之改良與加強，將有助於網頁點閱率提昇，並對 SOW 之招募活動和會員活動參加率有幫助。

在財務構面上，SOW 在開源之餘，更重要的是如何善用捐款者的每一分每一毫，所以積極的費用控管和款項分配，引申出行政費佔比和核心活動使用預算比兩個重要數字。而最根本的增加捐款收入，亦可訂出努力目標值：募款金額達成率和永久會員捐款率，讓負責成員據以努力。

綜合以上座談會結果、呂芳堯等之非營利組織績效評鑑指標

(p. 21-p. 23)、及本研究分析總結，將 SOW 的使命、願景、策略目標和最關鍵的績效衡量指標，加以整理並條列如下：

1. SOW 使命：留更多荒野給下一代
2. SOW 願景：2010 年現有組織每一分會擁有一棲(基)地  
2010 年會員數增加至 15,000 人

### 3. 各構面之策略目標/關鍵績效衡量指標(KPI)

#### (1)顧客構面

- ①新會員成長/淨會員增加人數
- ②會員維持/會員流失率
- ③開拓捐款或捐地者/捐款人數成長比與捐地筆數
- ④提高會員滿意度/會員滿意度分數

#### (2)內部流程構面

- ①強化招募活動/參加活動者之入會率
- ②提升活動品質/會員參加活動率
- ③建立棲地管理模式/完成時程
- ④捐贈者及永久會員關係管理/維護次數

#### (3)學習成長構面

- ①強化核心能力（炫蜂團、解說團、綠活圖、棲地管理等）/  
受訓時數
- ②培育棲地管理人才/棲地管理人才增加數
- ③義工人數的成長與降低專職人員離職率/義工成長率與專職  
人員離職率
- ④網頁推廣/網頁點閱率

#### (4)財務構面

- ①收入增加/募款金額達成率、永久會員捐款率
- ②成本控制/行政費佔收入比
- ③集中資源/核心活動使用預算比

總結以上，彙總建立 SOW 之策略地圖(圖 29, p. 63)，並嘗試將其因果關係描繪出來。

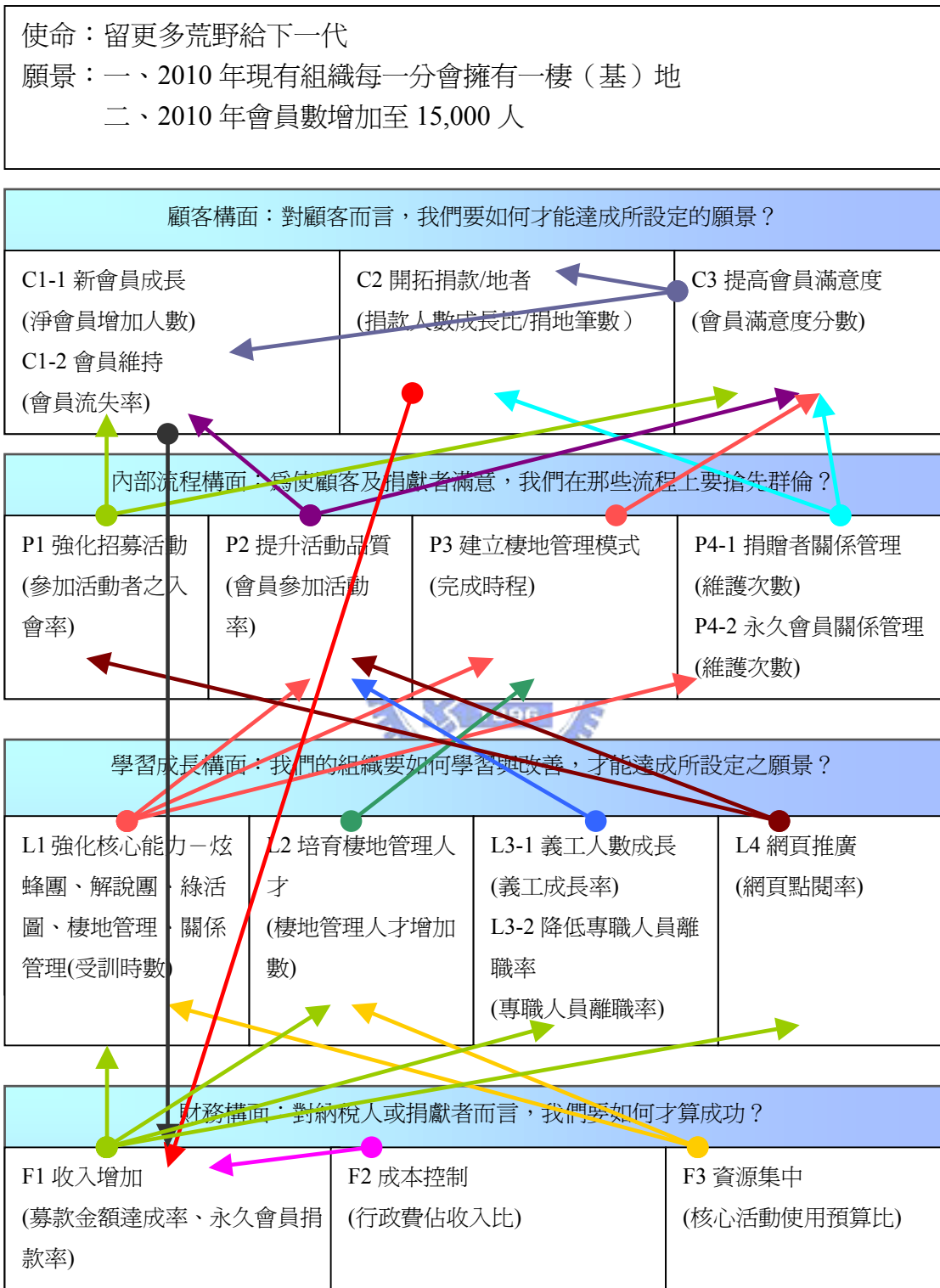


圖 29：荒野保護協會策略地圖之建立

## 4.2 荒野保護協會平衡計分卡之建立

在 SOW 建立之策略地圖的基礎上，以圖 11(p. 25)之策略主題為藍本，試將 SOW 之平衡計分卡加以整理，並提出供參考之目標值和行動計劃(圖 30)：

策略地圖		平衡計分卡		行動計劃	
構面	策略目標	關鍵績效 衡量指標	目標值 (*)	行動方案 (*)	預算 (*)
顧客構面	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新會員成長</li> <li>• 會員維持</li> <li>• 開拓捐款(地)者</li> <li>• 提高會員滿意度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 淨會員增加人數</li> <li>• 會員流失率</li> <li>• 捐款人數成長比/捐地筆數</li> <li>• 會員滿意度分數</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 年 1000 人</li> <li>• 年 20%以下</li> <li>• 年 20%/年一筆</li> <li>• 85 分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 會員募集方案</li> <li>• 會員流失防止計劃</li> <li>• 捐款人數成長計劃</li> <li>• 會員滿意度調查</li> </ul>	
內部流程構面	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 強化招募活動</li> <li>• 提升活動品質</li> <li>• 建立棲地管理模式</li> <li>• 捐贈者關係管理</li> <li>• 永久會員關係管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 參加活動者之入會率</li> <li>• 會員參加活動率</li> <li>• 完成時程</li> <li>• 維護次數</li> <li>• 維護次數</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25%以上</li> <li>• 20%以上</li> <li>• 12/31</li> <li>• 半年一次</li> <li>• 半年一次</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 招募活動計劃</li> <li>• 活動品質提升計劃</li> <li>• 棲地管理模式建立專案</li> <li>• 關係管理系統開發與執行計劃</li> </ul>	
學習成長構面	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 強化核心能力</li> <li>• 培育棲地管理人才</li> <li>• 義工人數成長</li> <li>• 降低專職人員離職率</li> <li>• 網頁推廣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 受訓時數</li> <li>• 棲地管理人才增加數</li> <li>• 義工成長率</li> <li>• 專職人員離職率</li> <li>• 網頁點閱率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 每人 36 小時</li> <li>• 第一年 5 人</li> <li>• 20%以上</li> <li>• 10%以下</li> <li>• 100 萬次以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 教育訓練計劃</li> <li>• 棲地管理人才養成計劃</li> <li>• 義工招募計劃</li> <li>• 專職人員士氣提升專案</li> <li>• 推廣網頁點閱效果專案</li> </ul>	
財務構面	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 收入增加</li> <li>• 成本控制</li> <li>• 資源集中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 募款金額達成率</li> <li>• 永久會員捐款率</li> <li>• 行政費佔收入比</li> <li>• 核心活動使用預算比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%以上</li> <li>• 25%以上</li> <li>• 40%以下</li> <li>• 70%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 募款增強計劃</li> <li>• 永久會員捐款促進專案</li> <li>• 行政費用降低專案</li> <li>• 核心活動資源集中專案</li> </ul>	
				總預算	\$xxxx

註\*：本部份不在本研究討論範圍，原則上留待 SOW 之後續建立，但本表仍試做舉例。

圖 30：荒野保護協會平衡計分卡之建立

## 第五章 結論與建議

### 5.1 結論

平衡計分卡提供各類型組織甚至於個人，都是一個很好的策略規劃管理工具，它不僅「做對的事情」，而且還要「把對的事情做得對」！所以這麼兼顧規劃、執行與回饋的管理工具，如能被引用，是所有使用者之福。

我們將平衡計分卡的觀念、架構，配合資料分析、個人訪談與團體座談，來對荒野保護協會（SOW）做研究，結果甚豐，做成結論如后：

1. SOW 與全球各非營利組織相同，亦非常適用平衡計分卡

2. 透過平衡計分卡，SOW 可以更有效的：

- (1) 清楚的釐清使命
- (2) 明確的定義願景
- (3) 有效的訂定策略目標
- (4) 找出各目標的因果性
- (5) 明定各績效衡量指標

由於如此，SOW 能確保資源集中在對的方向，並透過本研究所建立的第一張專屬於 SOW 的策略地圖，讓全體成員（含專職人員和會員）更能凝聚向心力，朝向可衡量之策略目標邁進。也由於平衡計分卡的幫助，對後續執行效果的良窳，能做出明確的評比和修正，將有助於 SOW 更容易達成其願景和使命。



## 5.2 建議

本研究最主要目的是檢視平衡計分卡在 SOW 的應用性，透過個案分析的結果，我們已建立一張供 SOW 應用之策略地圖，接下來最重要的意義在於 SOW 如何運用平衡計分卡來提昇組織效益，讓 SOW 可以藉此更快速地達成其願景和使命。

即使本研究已提供初步的策略架構，但 SOW 本身仍須重新審視本報告內容，尤其是組織存在最重要的使命和願景，並將修正後的使命、願景充分與會員和社會大眾溝通，唯有全員認知你想做什麼？才有可能透過認同產生支持而積極參與；當然，使命願景必須具備吸引力和可行性，才有可能號召同好，眾志成城。

SOW 全體理監事和專職同仁更須努力做到讓大家講同樣的話，才不致產生「使命偏離」(Mission Creep) (李田樹譯, 民 92, p.179)。如此，方向一致、資源集中，當然事半功倍，效果宏大；再以此共識基礎，對外廣為宣達周知，自然能吸引更多認同 SOW 使命者，為一致且崇高的目標共同努力。

在上述大家認同之基礎上，導入平衡計分卡來幫 SOW 做事，將會有卓效。依 Kaplan 指出，組織推行平衡計分卡可分為三階段(1)動員(前 3-6 個月)(2)設計與啟動(導入後 6 個月)(3)持續落實(導入後 12-24 個月)，所以採用的單位必須有持續進行兩年以上的決心 (Kaplan, Robert S. , 2004, p. 88)，本研究建議 SOW 依上述三階段來推行，並提供建議做法如下：

### (1)動員階段：

在動員的階段，重點在於高階領導帶動變革。以 SOW 而言，最佳的人選就是理事長，理事長本人不但需要全力支持本專案，並要宣誓帶頭改造組織，以追求組織能有突破性成果。接著，帶領核心團隊(理監會成員與秘書長等專職幹部)形成共識，全力投入平衡計分卡專案，並學習平衡計分卡的理論與實務：①指定閱讀相關書籍(建議 Kaplan 與 Norton 合著與平衡計分卡相關之第一本書：「平衡計分卡」必讀，第二本書：「策略核心組織」、第三本書：「策略地圖」也讀更佳) ②延攬講師展開內訓③舉行研討會。

## (2)設計與啟動階段：

當領導團隊在相關知識建立與態度調整後，即進入平衡計分卡的主軸：「策略地圖＋平衡計分卡」的展開工作。

這個階段需要不停地溝通、探討，不僅思考使命、願景，更需依循策略地圖的流程，就四大構面來建構策略目標。當然，本文已提供之 SOW 策略地圖(圖 29, p. 63) 建議案，有助於本階段進行之效率。在建議圖之基礎上，接續發展出來之 SOW 平衡計分卡(圖 30, p. 64)，僅提出建議之策略目標值與初步行動方案，此項必須由 SOW 再深入探討並建立。所以如何銜接目標，可在本研究對 SOW 之資料分析總結(p. 56) 和 SOW 之平衡計分卡(p. 64)之建議基礎上，重新逐一探討並做出可行性計劃，將是 SOW 領導團隊必須面對的挑戰。

SOW 的策略地圖與平衡計分卡設計，可分成①荒野保護協會②協會與轄下總會、各分會③總會與轄下各部。這階段的重點是，彼此如何協調讓目標一致、資源整合，各張圖與各個構面都是可以充分銜接的才是。

## (3)持續落實階段：

最後，將焦點轉到 SOW 全體工作成員身上，務使每位成員都清楚他的角色扮演，甚至每個人也要有自己的一張平衡計分卡，而這張計分卡是與單位的計分卡相連接的。所以目標明確了，任務也環環相扣，而每位成員果能將策略落實到每人的工作上，則突破性成果可期。

透過每個人、每個單位的平衡計分卡，所有的績效也定期進行評估並回饋，其績效亦與激勵制度結合，以激發成員的工作意願，提升其工作產出。

最終，是希望荒野保護協會能藉著這套系統，發展出更有效的管理模式，能夠更快速的達成其願景，並能持續向其崇高的使命邁進。



## 參考文獻

- 1.于泳泓(民 94)，平衡計分卡最佳實務，商周出版，譯自 Niven,Paul R. (2002)*Balanced Scorecard STEP-BY-STEP*.
- 2.于泳泓與陳依蘋(民 93)，平衡計分卡完全教戰守策，梅霖文化出版。
- 3.中華民國內政部(民 94)，網址：<http://www.moi.gov.tw/stat/month/m1-09.xls>.
- 4.世界自然基金會(2005)，網址：  
[http://panda.org/about\\_wwf/about\\_wwf/what\\_we\\_do/index.cfm](http://panda.org/about_wwf/about_wwf/what_we_do/index.cfm).
- 5.世界自然基金會網址(2005)，網址：  
[http://www.panda.org/about\\_wwf/who\\_we\\_are/index.cfm](http://www.panda.org/about_wwf/who_we_are/index.cfm).
- 6.朱道凱(民 92)，平衡計分卡，臉譜出版，譯自 Kaplan,Robert S. 與 Norton,David P. (1996)*The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*，President and Fellows of Harvard College.
- 7.自然保育協會網址(2005)，home page，網址：<http://www.nature.org>.
- 8.社團法人台灣環境資訊協會(民 94)，網址：<http://e-info.org.tw>.
- 9.李田樹、吳佩玲、廖建容、張玉文、楊幼蘭(民 92)，管理是什麼，天下文化出版，譯自 Magretta,Joan(2002)，*What Management is :How It Works and Why It's Everyone's Business*，Joan Magretta with the collaboration of Nan Stone.
- 10.林文傑(民 90)，「非平衡計分卡營利社福基金會績效指標之研究」，彰化師範大學商業教育系，碩士論文。
- 11.總編輯李偉文，荒野快報 (民 90)，第 106 期六週年特刊。
- 12.總編輯張宏林，荒野快報 (民 92)，第 141 期八週年特刊。
- 13.荒野保護協會秘書處(民 94)，內部資料。
- 14.總編輯張宏林，荒野快報(民 94)，第 159 期。
- 15.總編輯張宏林，荒野快報(民 93)，第 155 期。
- 16.荒野保育協會(2005)，網址：[http://www.wcs.org/sw-our\\_mission](http://www.wcs.org/sw-our_mission).
- 17.荒野保護協會(民 94)，網址：home page,<http://www.sow.org.tw>.

18. 郭博堯 (民 90), 「京都協議書的爭議與妥協」, 國政研究報告  
<http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/SD/090/SD-R-090-024.htm>.
19. 陳正平(民 93), 策略地圖, 臉譜出版, 譯自 Kaplan,Robert S. and Norton,David P. (2003), *Strategy Maps :Converting Intangible Asssets Into Tangible Outcomes* , Harvard Business School Press,Boston,MA.
20. 許是祥(民 70), 有效的管理者, 中華企管出版, 譯自 Drucker,Peter F.(1966), *The Effective Executive*.
21. 黃營杉與汪志堅(民 91), 研究方法, 華泰文化事業公司出版, 譯自 Kerlinger,Fred N. and Lee,Howard B.(2000), *Foundations of Behavioral Research*.
22. 遠擎(民 92), 策略核心組織,臉譜出版,譯自 Kaplan,Robert S.and Norton,David P.(2001), *The Strategy-Focused Organization* , Harvard Business School Publishing Corporation.
23. 楊美慧(民 91), 「非營利組織績效指標建構之探討—以財務中心為例」, 國防大學國防管理學院國防財務資源管理研究所, 碩士論文。
24. 黃逸華(民 94), 願景的實踐,藍鯨出版,譯自 Lipton,Mark(2003), *Guiding Growth : How Vision Keeps Companies On Course* , Harvard Business School Publishing Corporation.
25. 齊若蘭(民 93), 管理聖經,遠流出版,譯自 Drucker,Peter F.(1986), *The Practice of Management* , Big Apple Tuttle-Mori Agency,Inc..
26. 澤根哲郎(2005), 戰略 Map , PHP 研究所出版。
27. e 天下雜誌(民 93), 網址：  
<http://www.techvantage.com.tw/content/045/045160.asp>.
28. Kaplan,Robert S. (2004), *Strategy Maps : The Continuing Journey of the Balanced Scorecard*. (策略地圖講義, 政大公企中心)
29. Kaplan,Robert S. and Norton,David P. (2003), *Strategy Maps :Converting Intangible Asssets Into Tangible Outcomes* , Harvard Business School Press,Boston,MA.

## 簡 歷

梁博淞

現任 建華金融控股公司管理處處長

兼建華證券公司執行副總

荒野保護協會常務監事

學歷 淡江大學企業管理系畢業

曾任 國際工商傳播公司市場研究員

國際電化商品公司企劃課長

建弘證券籌備處人事主任

建弘證券人事兼企劃主管

建弘證券總稽核

建弘證券管理本部長

