

臺灣茶行應用平衡記分卡進行績效評估-以甲子園茶行為例

**The evaluation of Taiwanese tea shops by applying balanced score card
-A study of JiaZhiYuan tea shop**

| | | |
|---|--|--|
| 蘇冠杰 Kuan-Chieh SU 長榮大學 經營管理研究所 碩士生 johnson2004168@yahoo.com.tw | 陳安妮 An-Nie Chen 長榮大學 運動競技學系(所) 副教授 annie@mail.cjcu.edu.tw | 李純漢 Chun- Han Lee 國立暨南國際大學 新興產業策略與發展學程 博士生 d0982771748@yahoo.com.tw |
|---|--|--|

摘要

臺灣由於地小人稠，多以小農經營型態為農業的主體，除了面臨工資、原物料的產銷成本提高外，又加上必須履行WTO承諾，調降農漁畜產品之進口關稅，整體上對國內茶業產生不利之影響。傳統企業最簡單的經營模式是低買高賣，從中賺取差額。但隨著網際網路及新科技的興起，經營模式早已超越傳統的買賣而進入新的經營形態。有鑑於臺灣茶葉產業中「茶行」經營佔有其重要性。因此，本研究試圖透過文獻探討的方式，來瞭解如何應用平衡記分卡來進行臺灣茶行在經營模式的績效評估，以財務構面、顧客構面、內部流程構面與學習成長四個構面，為評估主要準則，而次準則分別設定有二十個指標變項，做為以提供甲子園茶行經營模式之參考。

關鍵詞：茶產業、經營模式、績效評估

Abstract

The purpose of this study was to understand the small-scale farming system has been the main agriculture type in Taiwan. While, the adverse impact from the rise of wage, the increasing of production and marketing cost, the reduction of agricultural and fishery products' import tariff since to fulfill the promise of WTO, has influences the entire tea industry in Taiwan. Buying low and selling high is the simplest business model for traditional industry. However, as the growth and development of the internet and new technology, the business model has been changed from traditional business type to new business type. Tea shop has been an important business type in Taiwan's tea industry. Therefore, this study attempts to discuss how to use the Balanced Score Card to evaluate the business model of Taiwanese tea shops on the basis of finance structures, customers facts, internal process and learning growth. Moreover, the sub-criteria were set up 20 indicators as a reference to the business model of JiaZhiYuan tea shop.

Keywords: Tea industry, Business Model, Performance Appraisal.

緒論

1.1 研究背景與動機

台灣自從加入 WTO 後，使得整體競爭力成為注目的焦點。茶葉是臺灣的高經濟價值農作物之一，也是重要的飲品農作物。從清朝唐山過台灣、日據時代、臺灣光復時期迄今已有120年左右的歷史，茶葉產物在臺灣，逐步運用商業化的栽培方式大量生產。茶業文化已成為人類生活的一部分，既是解渴的飲料，亦是具有社交溝通不可或缺的角色；同時，現代人對健康意識的需求提高，使得茶葉飲品的地位更如日中天的蓬勃發展。臺灣農業經濟社會的發展，伴隨著科技的進步，經濟國際化、貿易自由化後，比起過去傳統時期，相對提高生產力，加上引進新的農業技術、勞動技術的改變、文化創意的刺激，更有多元發展空間。行政院農業委員會曾於2003年，就開始針對臺灣自由經濟示範區推動農業加值措施，配合整體茶產業發展與擴大創新市場需求，由農委會輔導產地證明標章與產地團體商標之核發，讓茶農有機會以高端茶品的品牌形象行銷國際，並讓消費者增加對臺灣茶葉認同與產品附加價值等進行策略，提供臺灣茶產業的永續發展與經營的方針。主要是降低臺灣在加入WTO之後，茶葉農產業所受的衝擊。故此，農委會便積極擬訂相關措施，包括茶葉產品研發、地方品牌建立、茶葉品質提升、茶園環境更新、休閒茶園發展、分級評鑑制度建立與展售促銷活動輔導等，讓茶葉產業能更富有競爭力並能永續發展。

根據世界環境與發展委員會(1987, World Commission of Environment and Development) 指出，企業經濟的永續發展條件，首重三項基本原則：公平性 (fairness)、永續性 (sustainability) 及共同性 (commonality)，並將永續發展一詞定義為「盡可能的符合當代發展需求，但不損及後代福祉及其追求自身需求的能力」。有鑑於此，臺灣茶產業在兼顧經濟發展模式、環境資源保護、注重利害關係，以及企業社會責任之下，更須將「永續」的觀念，納入整體茶產業經營核心價值 (林

怡臻，2011；黃依婷，2013)，才能讓茶葉產業，能永續的精進發展。

績效評估的研究，在近年來的進展頗為迅速，無論是企業、政府或非營利組織均投入大量的資源，從不同管理層面來研究組織績效，同時也建立出許多不同績效評估架構的發展，提供了瞭解組織績效的工具 (Kaplan & Norton, 2002)。為了能夠解決存在社會科學中的許多問題，平衡計分卡簡稱「BSC」(Balanced Score Card) 於1992年由哈佛大學名師羅伯·卡普蘭及大衛·諾頓 (David Norton) 首度提出，其最早的用意在於解決傳統的績效評核制度過於偏重財務構面的問題，但在實際運用後又發現平衡計分卡要與企業的營運策略相互結合，才能發揮企業績效衡量的真正效益與目的，因此平衡計分卡不僅是一個績效衡量系統，更是一個企業營運策略的管理工具。平衡計分卡的內容包括財務、客戶、內部流程、學習與成長四個構面。黃上晏、蘇家誼和羅子茹 (2015)、黃賜欽 (2016) 即運用平衡計分卡探討國內茶園與民宿經營模式的相關研究。

黃正忠 (2008) 指出，茶產業亦同一般企業的經營，每一次營運模式的革新都能為企業帶來一定時間內的競爭優勢，但隨著時間的改變，企業必須不斷地重新思考它們的商業設計。隨著顧客導向與永續經營議題的發酵，茶產業也需要改變它們的營運模式，創造經濟、環境與社會面的永續價值，才能讓臺灣的茶產業延續。本研究透過茶行來探討臺灣茶產業的發展及現況，檢視茶產業面臨的衝擊問題與因應措施。接續透過個案研究法解析茶行的經營模式，了解其經營脈絡與方向。因財務面的衡量結果僅代表企業過去的營運成果，缺乏前瞻性的績效評估指標。而聚焦於顧客、內部流程與學習成長的投資，則有助於企業建立長期的競爭優勢。本研究以平衡計分卡建構臺灣甲子園茶行經營績效指標，包括財務構面 (financial aspect)、顧客構面 (customer aspect)、內部流程構面 (internal business process aspect) 與學習成長構面 (learning and growth aspect) (鄭

旭凱，2006；Kaplan and Norton, 2002），期能反映

1.2 研究目的

依據研究背景與動機，本研究旨在探討甲子園茶行經營模式，進而提供茶葉產業者永續經營之參考方向。具體而言，本研究目主要目的為利用平衡記分卡建構甲子園茶行經營績效指標。

1. 臺灣茶產業現況分析

200多年前，臺灣從福建武夷山引進茶種種植灣，延至今已發展為世界有名的茶葉產區，所產制的茶葉包括包種茶、烏龍茶、紅茶、綠茶、東方美人茶...等，其中又以烏龍茶及包種茶，更是名揚海外。從世界農糧組織統計，全球世界茶業市場，持續不斷擴增，產量或消費量都在逐步增加。

但在未加入WTO之前，臺灣人民因為茶飲風潮興起，使國內外茶葉的消費量均逐年增加、茶館、茶飲品、茶製商品如雨後春筍般的綻放；加入WTO之後，茶產業除面臨低價進口茶產品的競爭與衝擊，更須要接受外銷出口國家嚴格的產品衛生安全檢驗，大陸與東南亞國家相繼投入製造台式茶品，因此對臺灣本土台製茶造成產銷壓力（行政院農業委員會，2003）。也就於此，隨著產業環境及消費結構的改變，近二十年來台灣茶產業應加強建立優良品牌形象，提升台茶國際知名度，滿足消費者多樣化之需求，才能促進茶產業永續發展。

然而，臺灣早期茶產業以製造紅茶、綠茶外銷為主，產地多集中在桃竹苗等地區，佔據外銷量總量的75%-85%，造成臺灣當時有「北茶南糖」的產業形態。在1973年全臺製茶生產量曾達2億8仟公噸，光外銷就達2億3仟公噸，這其中又以綠茶為最大宗（林滿紅，1997）。但自1980年以後，由於工業化，人民生活水準提高，工資調漲，且亦面臨勞工短缺等整體外在環境因素的改變，導致製茶生產成本逐年提高，臺灣茶產業喪失外銷競爭力。但是根據農糧署（2017）7月所公布台灣茶葉去年度出口量逾5,355公噸、年增19.12%，出口值18.74億、年增約12.27%；對照去年度茶葉進口量2.63萬公噸及進口值20.13億元，臺灣的茶葉進口茶數量與進口值仍大於出口量及出口值。但農糧署針對年度出口茶

出茶產業永續經營的應有作為。

類進行調查，發現紅茶、部分發酵茶及綠茶，佔出口量前三名。而其中據有台灣特色茶的部分發酵茶（凍頂烏龍茶、阿里山茶及東方美人茶），也因內銷市場需求暢旺且售價不錯，因此出口量不如紅茶。單就從紅茶出口主要的國家或地區，依序以中國大陸、美國、香港、菲律賓及馬來西亞等，是臺灣紅茶出口主要市場；綠茶則以美國、大陸最為大宗，其餘包括華人較多的香港、加拿大，及馬來西亞等為綠茶出口主要市場；至於部分發酵茶，包含凍頂烏龍茶、阿里山茶及東方美人茶等多數據有臺灣特色茶，則頗受中國大陸、日本及美國華人喜愛，出口地大都為大陸、日本、美國、香港與德國等（劉朱松，2017）。

臺灣製茶公會統計，臺灣每年茶產業相關消費金額高達850億元，其中單以瓶裝茶就占250億元，另加上早餐店、連鎖手搖杯店、茶坊等茶飲市場亦高達350億元。就國內現有茶園20,000餘公頃，年產粗製茶21,000公噸，產值38億元，茶農戶數25,000戶，就業人口數約50,000人。以烏龍茶為例，近三年產地手採烏龍茶菁價格平均每公斤為200多元，手採茶菁生產成本每公斤約140多元，產地機採烏龍茶菁價格平均每公斤為33元，機採茶菁生產每公斤約30元（吳國義，2003）；另農糧署表示，二年一度的「衛生安全製茶廠1-5星級登錄」評鑑，最近登場，粗估5~600家業者報名角逐星級登錄評鑑，依往例推估，近1成業者可躋身4、5星級茶廠，且獲得1-5星級評鑑，有利各家茶廠進行國內外的產品行銷（劉朱松，2017）。其中，部份發酵茶的產製技術也在政府機構應用新科技、新技術輔導茶農改進產製技術，不斷提高茶葉品質，已逐漸演變而自成一格，以中南部茶區製環境之特性，發展出各具特色及風味的茶葉（徐金龍，2010）。

林柏霖（2012）指出，臺灣以南投縣為最主要產區，為全國縣市產茶最多的地區，不論是產量及面積占全國茶葉生產面積達62%。臺灣茶葉1980年後，茶葉銷售形態開始由外銷轉變成內需供應，為了迎合現代人飲食保健觀念，各家茶行、茶產業百

家爭鳴的研發各種以茶葉為基底的配料飲品，除了可以更能促進茶葉發展。政府也擬定面臨WTO後，許多產業因應措施，來保護臺灣茶產業能夠永續發展，對整體茶產業來說，既是危機，亦是轉機，更希望帶來商機（行政院農業委員會，2008）。

2. 平衡計分卡實務應用

全球正面臨進入微利時代，企業經營者面對激烈的競爭，如果不能善用管理工具，競爭力將會大打折扣。Kaplan and Norton (1992) 根據其創新績效衡量系統的「驅動績效的衡量指標」文中個案研究結果，在 1992 年「哈佛商業評論」，提出了「平衡計分卡」(Balanced Scorecard) (BSC) 的觀念。它是一種將組織的目的、願景及策略，轉化為具體可行，且又可相互平衡的績效考核指標。因此，平衡計分卡正是一個值得考量導入的管理工具。換言之，「平衡計分卡」經過了十多年的推廣，哈佛商業評論稱之為近七十五年來最具影響力的管理工具之一；財星雜誌 2003 年的調查，也發現國內五百大企業已經有 60% 的企業導入平衡計分卡制度。在管理界造成旋風，全球許多企業組織、政府機關、非營利事業都相繼引進此一制度。

平衡計分卡如何作為有力的管理工具？陳明璋 (2000) 指出，平衡計分卡的出現，引發學界與實務界的各方討論與研究投入，世界各國的研究文獻不斷陸續地提出。其主要原因是它包含了財務性指標及三項營運指標，涵蓋了顧客滿意度、內部流程、組織學習與改善能力等，可以轉換策略為營運，更提供一套全面的管理架構，能夠協助企業在產品、流程、顧客及市場開發等重要領域，激發出突破的成長與進步。因此，平衡計分卡可謂當今最熱門的管理工具之一，而中小企業的茶行，在台灣農業經濟發展過程中，兼具彈性與效率的極重要經濟動力角色。平衡計分卡 (Balanced Scorecard) 係為一種能將策略轉換為具體目標與量度的管理工具，可以透過公司的「財務觀點」、「顧客關係」、「內部流程」和「學習與成長」等四個構面來檢核公司，是否能夠在短、長期目標間，成果效能提升的因素，以及主客觀間，達到平衡狀態績效。

這裡所指的財務構面：係指股東對公司的期望；顧客構面：係指目標顧客對公司的期望；內部流程構面：係指為了滿足目標顧客對公司的期望，所竭力表現成果；學習與成長構面：係指用來支持前面構面，需具備的能力與技術。而這四項構面內容，均包括策略目標、行動計劃及衡量指標等三方面的內容。因此，所謂「平衡」，分別由三個層面來探討：1. 外部／內部間的平衡：外部平衡，主要強調財務及顧客構面；內部平衡，則以內部流程及學習與成長構面為主；2. 財務／非財務的平衡；3. 領先／落後指標的平衡等，藉以應用「平衡」的方式，來檢討組織內外部績效的一種流程。

換句話說，平衡計分卡主要的概念，是希望藉由財務、顧客、企業內部流程、學習和成長等四個構面，有系統的把公司或組織的願景和策略，調整變成一套可兼顧全面性的評量績效方法，包含財務性指標與非財務性指標的策略管理，設計適當的績效評量指標，作為策略衡量與管理體系的標準。組織亦可利用這四個構面的平衡思考，可以讓公司在提高績效之餘，也可為企業的成長而培養實力，隨時透過自我的監督發掘問題，累積無形資產。同時，它也代表過去和未來兩種量度之間的平衡狀態，一邊是衡量過去努力的成果，另一邊是驅動未來的量度（李孟訓、許雅琪，2008）。因此，本研究將四個構面，分別敘述如下說明：

3.1 顧客構面

Kaplan and Norton (1996) 認為在顧客構面中，企業應先找出市場區隔與目標顧客，主要目的是將顧客構面的關鍵指標，跟目標區隔結合，協助企業找出二套衡量企業顧客構面的行動計劃，分別為「核心衡量標準群」，例如顧客延續率、顧客滿意度、顧客爭取率、顧客獲利率或市場佔有率等，一種概括性指標；另一套為「顧客價值主張衡量標準群」，指的是企業作為和競爭對手的區別工具。

3.2 財務構面

Kaplan and Norton (1996) 指出，企業應針對成長期、成熟期及收割期等三個不同階段的生命週期，研擬出適合的財務策略，並決定適合的財務績

效衡量指標。並配合三個主題性的議題：營收成長與組合、成本降低與生產力提高、以及資產利用與投資策略等，來分析組合策略後，找出各財務主題適合之績效衡量指標。

3.3 企業內部流程構面

企業必須詳細規劃其所創造的顧客價值流程，以達成企業股東及目標顧客的期望，讓有限的企業資源，產生最有效能的運用。過去的績效衡量系統，只從改善現有流程的時間、品質和成本著手，但現階段的平衡計分卡，則和過去傳統有所區別，其建議企業應就完整的內部流程價值鏈，包括創新流程、營運流程、售後服務流程，來建立各種之績效衡量指標。透過上述的三個流程，可以瞭解顧客需求，以滿足顧客並進而達到財務構面的目標 (Kaplan & Norton, 1996)。

3.4 學習與成長構面

當前三項的平衡計分卡構面均順利達成後，學習與成長構面的目的，即以實現企業長期成長為主要目標。其主張讓企業瞭解未來投資的重要性。平衡計分卡將傳統著重在投資新產品研發或更新設備的觀點，提出不一樣的想法。平衡計分卡主張組織須投資在一些基礎建設上，例如：人力（員工技能）、資訊系統（科技基礎設施）及組織程序（行動流程），並依據三個主要原則：增強員工能力、強化

資訊系統能力，以及運用激勵及授權的企業文化與個人目標一致性等，Kaplan and Norton (1996) 指出，企業可安排內部教育訓練、鼓勵員工進修、考取專業證照等，作為增加提升員工留職率、滿意度與生產力，確實改善組織學習與成長的基礎架構，作為建構學習與成長構面的績效指標。

為了明確劃分茶產業中茶行各單位於推行平衡計分卡的職責，及其所涉及茶產業實質上結合了，茶園（茶行）地方特色、資源、零售點及經營特色等，本研究需要定義平衡計分卡架構與關鍵衡量標準。平衡計分卡是依據財務、顧客、內部流程及學習與成長四項構面，所發展企業策略，再依此四項構面有系統的訂定企業長/短期策略目標、行動計劃與關鍵衡量指標。因此，在規劃與設計平衡計分卡時，首先將茶行的策略分為長期及短期兩個策略目標。茶行的長期策略目標，為其願景 (Vision)；短期策略目標則指當年度具體行動計劃策略；而關鍵衡量指標，係指茶行長短期策略目標評量的一種標準。綜合上述文獻內容，本研究彙整各專家學者所提出影響茶行經營模式之績效指標，並依平衡計分卡的觀點，擬定甲子園茶行的績效指標。如下圖 1 甲子園茶行經營模式層級分析架構所示。

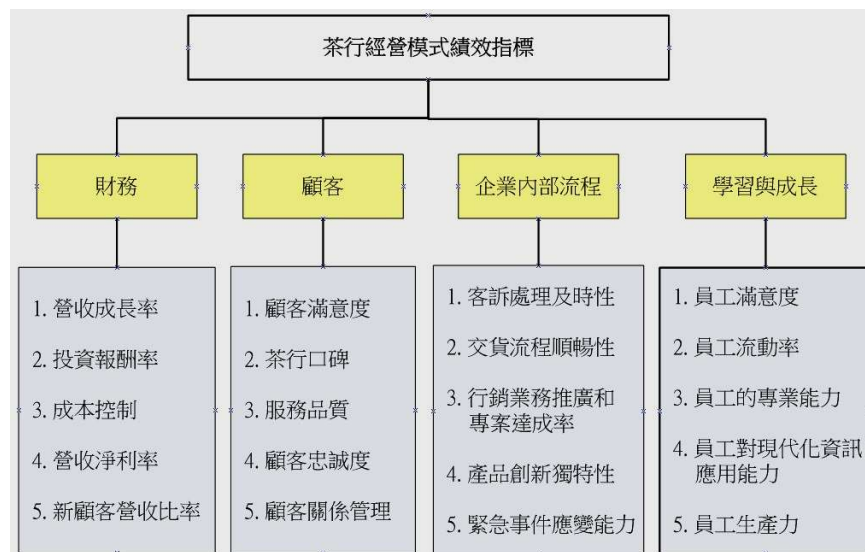


圖 1 甲子園茶行經營模式層級分析架構圖

3. 結論

國內各企業對於導入平衡計分卡的研究與應用，已數十年載的經驗了，相對地研究議題也多元且廣泛，但任何一種管理制度，均必須專注且正確的執行，而且臺灣茶行、茶園競爭均有其策略，如何以平衡計分卡尋求經營關鍵性的績效指標，是一門值得加以深入研究的學問。平衡計分卡是一項強調平衡與量化。就字面上的解釋，「平衡」真正的涵意，即包含多方兼顧；「計分」即為用計量的數字，來瞭解結果。因此，平衡計分卡就是藉由績效衡量指標與組織策略結合的一種績效管理制度。簡單來說，平衡計分卡（BSC）就是從企業的願景和策略衍生而來，它不只是以財務目標為導向，同時也將焦點關注在非財務性績效方向。本研究將運用平衡計分卡BSC之財務、顧客、內部流程、學習與成長四大構面，建構茶行經營績效評估指標為目的。

參考文獻

- [1] Kaplan, R. S. and Norton D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-89.
- [2] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [3] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 24, 71-79.
- [4] World Commission of Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford University Press, Oxford.
- [5] 行政院農業委員會 (2003)。加入 WTO 農民宣導資料，取自 http://www.coa.gov.tw/show_index.php
- [6] 行政院農業委員會 (2008)。茶葉產銷履歷推動現況與展望，取自 <http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=17674>
- [7] 吳國義 (2003)。臺灣茶產業發展現況與輔導成果。 *農政與農情*，128，90-95 頁。
- [8] 林怡臻 (2011)。顧客關係管理對企業永續經營效益之探討。國立東華大學企業管理學系碩士論文，花蓮縣。
- [9] 林柏霖 (2012)。茶產業發展現況與未來展望—以南投縣茶產業發展為例， *農業推廣文集*，56，291-296。
- [10] 林滿紅 (1997)。茶、糖、樟腦業與臺灣之社會經濟變遷1860~1895。臺北市：聯經出版社。
- [11] 徐金龍 (2010)。探討茶葉行銷策略影響中國大陸消費者購買意願之研究-以阿里山茶葉為例。南華大學企管系管理科學碩士論文，嘉義縣。
- [12] 陳明璋 (2000)。平衡計分卡在中小企業的應用。國立臺北大學企業管理系碩士論文，新北市。
- [13] 黃上晏、蘇家誼、羅子茹 (2015)。臺灣茶園的經營模式探討-以望高茶園為例。 *觀光與休閒管理期刊*，3(1)，153-164。
- [14] 黃正忠 (2008)。從企業觀點淺談環境治理與永續發展。 *研習論壇*，87，21-30。
- [15] 黃依婷 (2013)。社會企業與 CSR—生態綠的個案研究。東吳大學社會學系碩士論文，臺北市。
- [16] 黃賜欽 (2016)。以平衡計分卡的觀點探討山村民宿經營關鍵成功因素。南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士論文，嘉義縣。
- [17] 劉朱松 (2017)。台灣茶去年出口量成長 19.12%。中國時報。資料引 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20170707000964-260204>
- [18] 鄭旭凱 (2006)。以平衡計分卡觀點評析台北果菜批發市場之營運績效，開南大學公共事務管理系碩士論文，桃園市。