

# 應用平衡計分卡觀點建立網路行銷績效評估指標與關係模式－以旅行社為例

## THE PERFORMANCE EVALUATION INDICATORS AND RELATIONSHIP MODEL OF INTERNET MARKETING BASED BALANCED ON SCORECARD – A STUDY OF TRAVEL AGENCY

吳淑鶯

國立勤益科技大學企業管理系教授

鄒欣宜

國立勤益科技大學企業管理系碩士班

**Shwu-Ing Wu**

*Professor, Department of Business Administration  
National Chin-Yi University of Technology*

**Hsin-Yi Tsou**

*Graduate Student, Department of Business Administration  
National Chin-Yi University of Technology*

### 摘 要

本研究以平衡計分卡 (Balance Scorecard) 作為旅行社網路行銷績效評估的構面，並以其發展出衡量指標，用以探討評量旅行社網路行銷績效之關鍵因素。本研究以旅行社為案例進行實證，並以結構方程模式 (Structural Equation Modeling) 驗證各績效構面之間的因果關係。

研究結果顯示旅行社導入網路行銷後，在各績效指標上皆呈現出正面提升的效果。而績效構面中之學習成長構面對內部流程構面具正向影響關係，內部流程構面對顧客構面具正向影響關係，顧客構面對財務構面具正向影響關係。另由分析得知所有績效構面的因果關係，皆以財務績效為最終目標且有正向之影響。

**關鍵字：**平衡計分卡、績效評估、結構方程模式

## ABSTRACT

This study used Balanced Scorecard to evaluate the Internet marketing performance of travel agencies, and measurement indicators were developed to understand the key factors evaluating the Internet marketing performance of travel agencies. This study selected travel agencies as the research subjects and also applied Structural Equation Modeling to verify the causal relationships among all the performance perspectives.

The research results revealed that the overall performance increased after Internet marketing was introduced into travel agencies. Among the performance perspectives, the learning and growth perspective had positive influence on the internal process perspective, the internal process perspective had positive influence on the customer perspective, and the customer perspective had positive influence on the financial perspective. In addition, the analysis indicated that all of performance perspectives had positive influence on the financial perspective which was the final goal of causal relationship.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Structural Equation Modeling

## 壹、研究動機與目的

近年來，由於網路的普及與發展，多數的旅行社除了採用傳統的行銷方式之外，皆以導入網路行銷來擴大行銷通路，增加其競爭力。由於旅遊並非生活的必需品，所以當市場環境改變時，旅遊產業的銷量將會變得很敏感，因此旅遊產業若要提升營運績效不能只用單一通路，此時網路行銷便成爲擴展通路的重要途徑。網路行銷在旅遊產業中雖已被廣泛使用，然其效果卻有待深入探究。因此旅行社網路行銷的績效如何？消費者是否會利用網路行銷而使業者的績效提升？其績效衡量之關鍵指標及其關係爲何？爲本研究主要探討之問題。

在各種績效評量的指標中，平衡計分卡已廣爲採用。其可進行財務與非財務量度間及短期與長期目標間全面性的績效評估 (Kaplan & Norton, 1996a)。故本研究以平衡計分卡的觀念來衡量旅遊業導入網路行銷的績效，以深入探討及評估旅行社實施網路行銷策略之成效。

本研究採用深度訪談及問卷調查二種方式進行實證研究。調查對象為國內採用網路行銷之旅行社。目的在探究網路行銷經營績效評量的關鍵因素及建立績效衡量指標，並藉由平衡計分卡（Balance Scorecard）之觀點探討網路行銷對其組織績效之影響。研究目的分述如下：

1. 以平衡計分卡之多元績效評估的構面，建立網路行銷之績效衡量指標。
2. 利用本研究所建立之績效衡量指標，來評估旅行社使用網路行銷後在經營績效上是否有提升效果。
3. 建立旅行社實施網路行銷後之績效構面關係模式，以了解各績效構面間之關係。

## 貳、文獻探討與假設

### 一、績效評估之意義

績效評估係指對於一個組織試圖達成某項目標，如何達成與是否達成目標的系統化檢視過程（徐仁輝，2004）。績效評估可視為監控組織整體績效的過程，目的在衡量個人或組織運用資源的效率與效果，以引導組織朝既定目標前進（許士軍，2000；黃英忠，1997）。就組織管理而言，績效評估屬於管理控制系統的一環，組織有了績效評估及績效管理的方法之後，便能更有效地管理資源、衡量並控制組織目標。

### 二、傳統之財務績效評估

傳統的績效評估，主要以財務績效為考量，但卻產生不能衡量全面績效之缺失。Booth（1996）指出傳統財務績效評估的缺失如下：（一）較偏重於短期的評估而非長期，容易導致企業為短期利益而犧牲長期之競爭優勢（二）較偏重財務面而忽略企業其它重要資訊，容易忽視公司全貌。（三）效率評估多於效果評估，如較重視職員生產力而非產出之價值，如此將會造成職員處於徒勞無功的窘境。而國內學者吳安妮（1990）指出傳統的績效管理仍有下例五點盲點無法突破（一）傳統的績效評估制度，似乎與公司的策略和競爭優勢無關、（二）傳統的績效評估制度，似乎無法滿足顧客需求；（三）傳統的績效評估制度，似乎並未鼓勵職員學習與創新、（四）傳統的績效評估制度，似乎都重視短期績效，忽略企業長期需要；（五）傳統的績效考核，似乎只報告上期的事，而無法告知經理人下期要如何改善。Maisel（1992）也曾針對全球大企業之 CEO 作問卷調查，其認為傳統的績效衡量方式太過偏重財務性指標，將無法使企業作出正

確的評估。由上述學者的觀點皆可看出傳統財務績效之評估並非有效或週延的評量方式，更缺乏整體評量的觀念。

### 三、平衡計分卡之績效評量觀念

平衡計分卡是一個以四個構面組成的績效衡量系統，它以平衡為訴求，尋求短期和長期的目標之間、財務和非財務的量度之間、落後和領先的指標之間，以及外界和內部的績效構面之間的平衡狀態 (Kaplan & Norton, 1996a)。平衡計分卡以達成公司之願景及策略為中心，保留傳統財務構面指標來衡量有形資產，同時納入顧客、內部流程、學習與成長三個構面的指標來衡量無形資產或智慧資本，其強調需由財務與非財務觀點來評量企業的策略、著重資料的完整性以及全面性的評估，可說是一種全方位的績效衡量制度 (Pinero, 2002)。Kaplan and Norton (1996b) 在「The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action」中一再地強調，平衡計分卡不只是績效衡量的構面而已，而是將企業策略加以具體行動化、提昇競爭力的有力工具 (朱道凱, 1999)。

Kaplan and Norton (1996b) 亦指出在大勢所趨之下，企業不得不培養長期的競爭能力，另一方面，傳統成本會計模式又不動如山，兩股力量衝撞之下產生了一個新的綜合體：平衡計分卡。平衡計分卡用驅動未來績效的量度，來彌補僅僅衡量過去績效的財務量度之不足。計分卡的目標 (Objectives) 和量度 (Measures)，是從組織的願景與策略衍生而來的，它透過四個構面：財務、顧客、企業部流程、學習與成長來考核一個組織的績效。這四個構面組成平衡計分卡的架構為(一)財務構面—為了財務成功企業對股東應如何表現；(二)顧客構面—為了達到遠景企業對顧客應如何表現；(三)企業內部流程構面—為滿足股東及顧客企業的何項流程必須表現卓越；(四)學習與成長構面—為了達成願景，我們如何維持改變和改進的能力。下圖為平衡計分卡的四構面，亦為平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構 (如圖 1)。

### 四、績效構面之因果關係及研究假設

在平衡計分卡的四個構面中，存在一種前後的影響關係，就是以財務構面的成果為最終目標，以學習與成長構面為基礎的因果關係。而各構面間之間可建立出因果的假設，透過平衡計分卡的四個構面，可以把一個完整的因果關係鏈建成一個垂直向量，如圖2所示 (Kaplan & Norton, 1996b)。吳淑鶯與劉欣怡 (2007) 之實證研究亦發現各績效構面之關係可從員工學習與成長面，一直串連至內部流程、顧客、及財務面，因而與一般以單一財務績效評估不同，其為全面性的評估，且可看出其間之關聯。

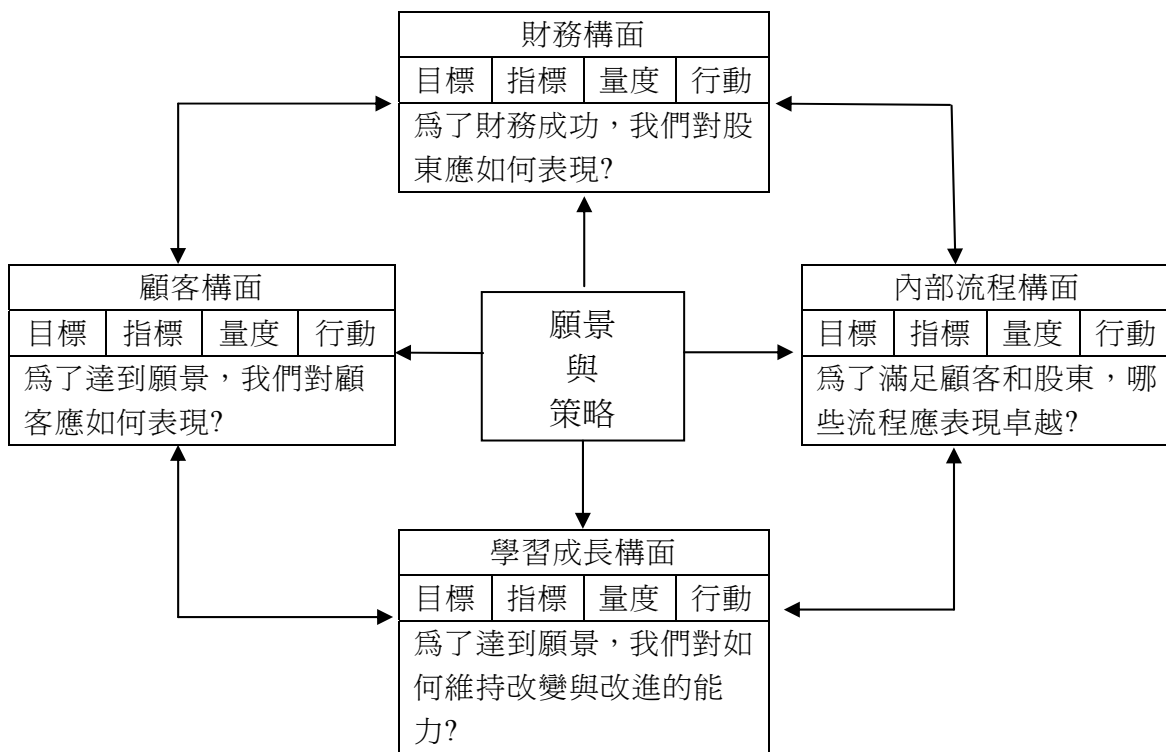


圖 1 平衡計分卡提供轉化策略爲營運的架構 (Kaplan & Norton, 1996b)

Kaplan and Norton (2004) 在2004年提出的新的策略地圖中四個構面目標之間，具有前因後果的連結關係。最初的假設是說，唯有創造出心滿意足的目標顧客群，才能夠達成財務上的目標。其次則是要透過顧客價值主張來描述如何從目標顧客群創造出銷售額和忠誠度，而內部流程即是創造與運交顧客價值主張的途徑。最後，學習與成長層面則爲支援內部流程的各項無形資產，其構成了組織策略基石。

蘇容萱 (2004) 提出將企業的策略與平衡計分卡連成一體的原則有三，(一)因果關係、(二)績效驅動因素、(三)財務連結。因爲很多企業在進行組織變革時，一不小心就會沉迷於品質管理、顧客滿意、創新等標準，而忘記真正的目的是什麼。這些目標雖然可能導致事業單位的績效改進，但如果把它本身當做終極目標，則不可能帶來真正的成功，因爲企業的最終目標還是財務績效，因此所有指標的因果循環關係，最終應該要連結到財務目標上。

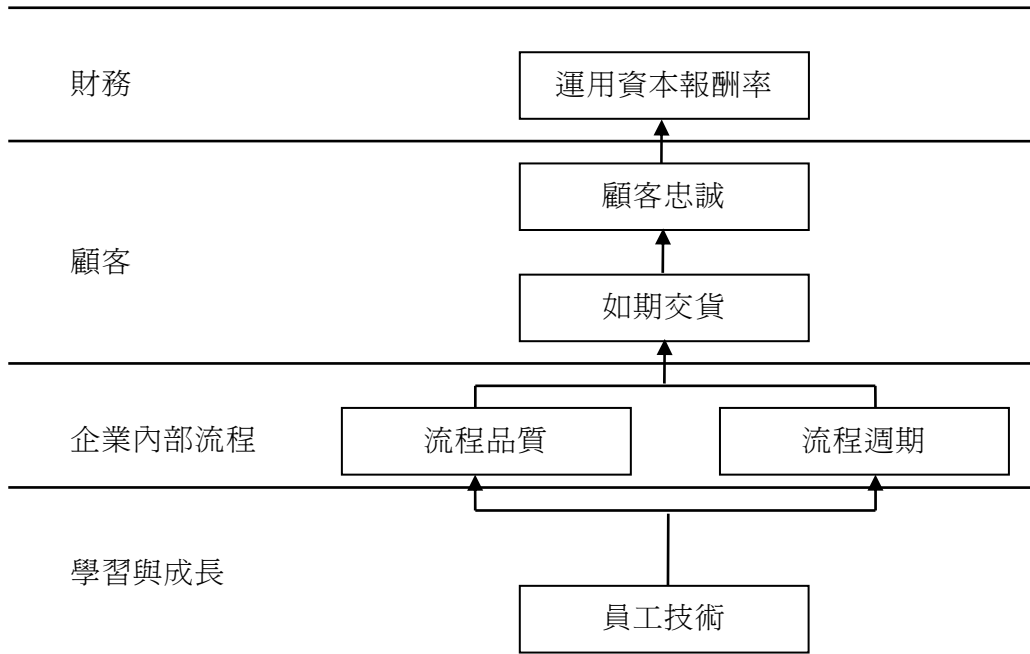


圖 2 平衡計分卡各構面因果關係形成的垂直向量示例 (Kaplan & Norton, 1996b)

Kaplan and Norton (2004) 的策略地圖中建立出新的關係架構 (如圖3) 並認為平衡計分卡的四個構面之間有著因果關係 (陳正平 譯, 2004), 其因果關係為學習與成長構面對於內部流程構面具有正向關係, 內部流程構面對於顧客構面具有正向關係, 且內部流程構面對於財務構面具有正向關係, 而顧客構面對於財務構面亦具有正向關係。

此外, Prieto and Revilla (2006) 提出企業組織的學習能力也被列為提升其財務表現的因素, 且有直接正向相關關係。多位學者如: Bierley and Chakrabarti (1996)、Baker and Sinkula (1999)、Calantone, Cavusgil, and Zhao (2002)、Ellinger, Ellinger, Yang, and Howton (2002)、Tippins and Sohi (2003) 亦指出學習能力與財務表現有直接且正向的關係。依據上述學者之論點可知學習與成長構面對於財務構面亦有著正向影響關係。

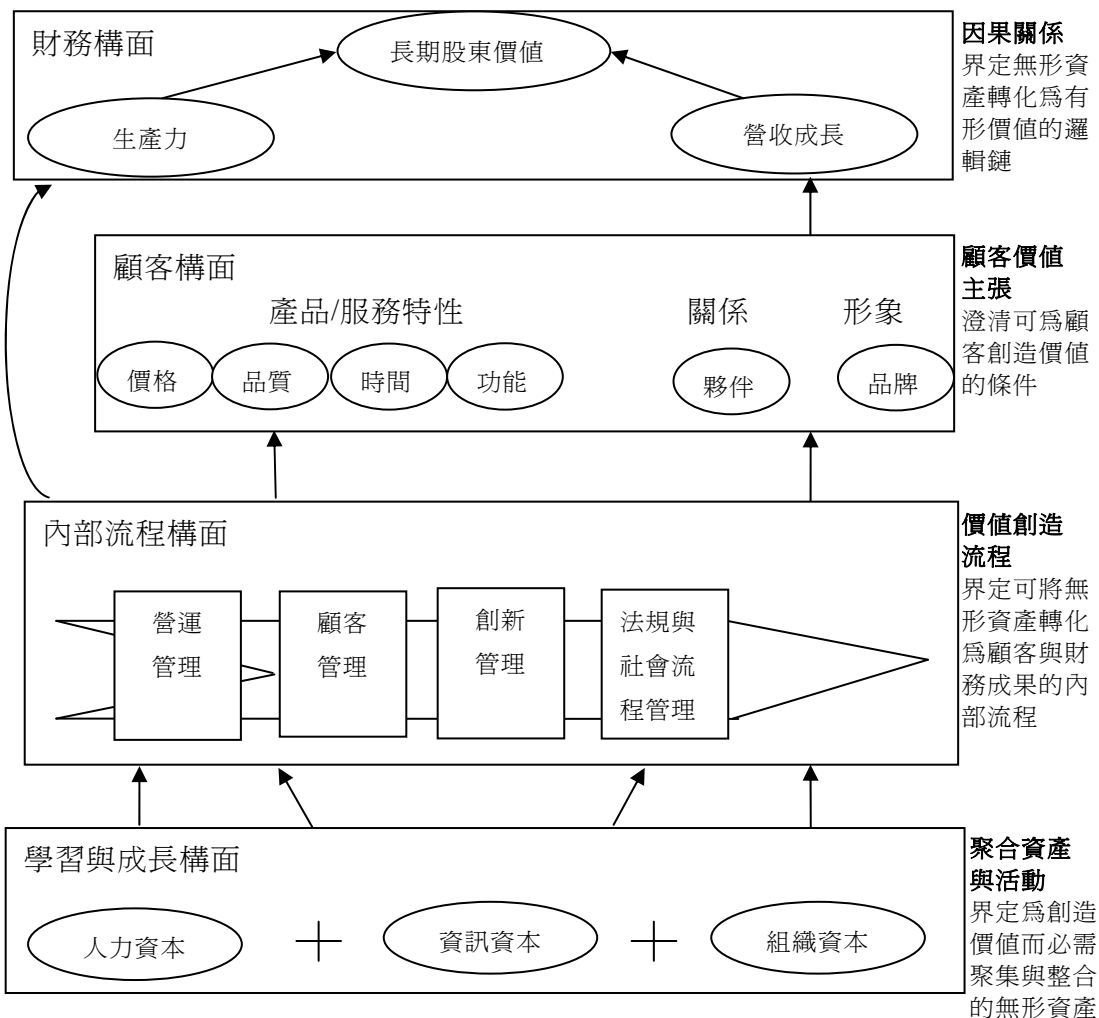


圖 3 平衡計分卡策略地圖架構 (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 2004)

本研究綜合上述平衡計分卡四個構面的因果關係及企業的最終目標為財務績效的論點，加入探討各個構面對於財務構面的影響關係。而建構出「旅行社之網路行銷績效評估模式」，並且從四個構面間的關係提出下列五點假設。

H1：學習與成長構面正向影響內部流程構面。

H2：內部流程構面正向影響顧客構面。

H3：顧客構面正向影響財務構面。

H4：內部流程構面正向影響財務構面。

H5：學習與成長構面正向影響財務構面。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究以Kaplan and Norton (1996) 所撰寫之平衡計分卡營運架構理論及2004年提出的策略地圖因果關係架構為研究架構基礎，並融合國內外學者之觀點提出前述假設。並據以建立旅行社之網路行銷績效評估模式（如圖4）。此研究架構係以平衡計分卡之財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長等四個構面為基準，並藉由此四個構面之影響關係，探討旅行社之各經營績效構面間之關聯。

### 二、衡量變項初選

本研究根據Kaplan and Norton (1996b, 2004) 所提出之策略地圖之觀念，並參考先前研究之衡量指標（吳淑鶯與劉欣怡，2007；Wu & Hung, 2007, 2008）先以四個構面為基礎，設計各構面之衡量指標初稿，再以此稿，訪談已導入網路行銷之五家旅行社之主管及員工，以取得重要之績效衡量項目，受訪者包含：百順旅行社一位協理、遠達旅行社有限公司之二位業務專員、山富國際旅行社股份有限公司之二位職員（包含商務部副理及業務專員）、廣福旅行社股份有限公司之二位職員（包含領隊及會計人員）、康福旅行社股份有限公司一位業務專員等，共對八位員工進行深度訪談，以確認主要的測量變項，並將訪談後多數人重視的項目共三十二項整理如表1。

### 三、問卷設計及抽樣

本研究針對訪談後所得之變項再以兩個階段進行確認及篩選。首先，以深度訪談後所整理出的三十二個衡量指標作為第一階段之預試變項，預試係以北部及中部共選出16家有導入網路行銷之旅行社的職員共三十位進行人員訪問，主要是確認這三十二個衡量指標是否能讓受測者清楚了解其語意，以確認這些衡量指標之專家內容效度，結果在此階段未刪除任何衡量項目。



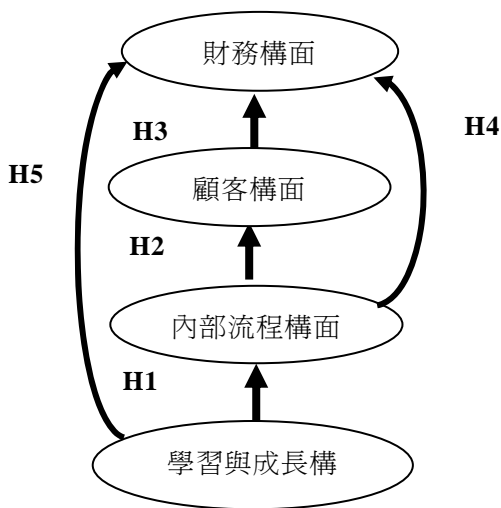


圖 4 本研究之研究架構

其次，再以此三十二個衡量指標進行前測，以便利抽樣法針對前述16家導入網路行銷之旅行的六十位員工進行第一次問卷調查，並利用SPSS軟體對此次調查結果進行信、效度分析。結果發現內部流程構面之「降低顧客報怨處理時間」之分項對總項相關係數（Corrected Item-Total Correlation）值為0.468，學習成長構面之「提升職員網路行銷能力」之分項對總項相關係數值為0.426，其雖未大於0.5；然而因二者皆大於0.4，故決定依然保留這二個衡量指標（如表1）。

繼之，本研究以此三十二個衡量指標發展出正式之封閉式問卷，所有指標皆採用李克特七點尺度為衡量量尺，如：1為非常不同意、7為非常同意。接著再便利抽樣的方式再另外針對11家有導入網路行銷之旅行社進行第二次問卷調查，結果再回收74份有效問卷，共計回收134份有效問卷，有效回收率為53.6%。前測16家及第二次問卷調查11家的研究對象係以人員訪問方式以立意抽樣法，直接至旅行社拜訪其員工，徵得其同意，再詢問其是否了解公司實施網路行銷後對公司績效的影響，而後以便利抽樣的方式針對較清楚公司狀況之員工進行調查。最後，再針對前後二次回收之134份問卷進行結構模式分析，並利用AMOS軟體針對財務、顧客、內部流程、學習與成長等四個測量模式進行驗證性因素分析（Confirmatory Factor Analysis）。

表 1 前測之問卷信度與效度分析

構面 (平均數)	潛在變數 (平均數)	衡量指標	平均數	分項 對總 項相 關係 數	因素 負荷 量	特徵 值	累積解 釋變異 量(%)	信度 $\alpha$	
財務構面 (5.054)		1. 能降低公司的服務成本	4.93	0.722	0.836	3.172	79.310	0.911	
		2. 能提升公司的財務營收	5.02	0.807	0.896				
		3. 能夠提升銷售的成長率	5.12	0.836	0.914				
		4. 能夠提升市場的佔有率	5.15	0.834	0.914				
顧客構面 (5.632)		5. 能提升顧客的購買意願	5.28	0.669	0.763	1.524	73.375	0.833	
		6. 能提升顧客的滿意程度	5.02	0.632	0.890				
		7. 能夠提升顧客的信賴感	5.03	0.504	0.876				
		8. 可以直接下載旅遊行程	6.27	0.552	0.860				
		9. 減少顧客確認行程時間	5.92	0.619	0.745				
		10. 顧客迅速了解行程細項	6.03	0.658	0.748				
		11. 方便比較不同公司行程	6.12	0.510	0.879				
內部流程 (5.251)	營運管理 (5.111)	12. 能提升公司營運的效率	5.33	0.709	0.915	2.350	78.318	0.853	
		13. 能降低作業循環的時間	5.15	0.719	0.882				
		14. 能提升風險管理的能力	4.85	0.688	0.858				
	顧客管理 (5.089)	15. 提升維繫舊顧客的能力	5.32	0.537	0.813	1.856	62.871	0.681	
		16. 降低顧客報怨處理時間	4.45	0.468	0.755				
		17. 減少解說及傳遞的時間	5.50	0.501	0.790				
	創新管理 (5.593)	18. 提升新產品的上市速度	5.73	0.514	0.780	2.027	67.565	0.747	
		19. 增進新服務型態接受度	5.63	0.705	0.892				
		20. 設計開發客製化的服務	5.25	0.542	0.789				
	法規社會 (5.217)		21. 更注意交易安全與保證	5.13	0.822	0.955	2.642	66.061	0.826
22. 增加文字編排的嚴謹性			5.38	0.822	0.955				
學習成長 (5.663)	人力資源 (5.333)	23. 能提升職員的學習意願	5.35	0.637	0.864	1.971	65.699	0.738	
		24. 能夠提升職員的滿意度	5.05	0.640	0.864				
		25. 提升職員網路行銷能力	5.60	0.426	0.691				
	公司資源 (5.363)		26. 能更有效推動公司文化	5.22	0.833	0.908	3.066	76.638	0.897
			27. 公司宗旨符合社會需求	5.18	0.808	0.896			
			28. 能增進團隊的工作效率	5.37	0.678	0.813			
			29. 能夠有效提升公司商譽	5.68	0.781	0.881			
	資訊資源 (5.994)		30. 能增加收集資訊的管道	5.98	0.937	0.973	2.803	93.450	0.965
			31. 更能有效利用市場資訊	6.00	0.906	0.958			
32. 能增加使用資訊的能力			6.00	0.932	0.970				

## 肆、資料分析與研究結果

### 一、樣本結構分析

茲針對134份有效問卷之填答者背景資料作一分析如下：

樣本中顯示：性別分佈為女性佔64.9%，男性佔35.1%；女性員工佔較高的比例。而樣本年齡分佈為20歲以下佔1.5%、21歲到30歲佔56.7%、31歲到40歲佔29.9%、41歲到50歲佔9%、51歲以上佔3%；年齡分佈21歲到30歲佔較高的比例，其次為31歲到40歲佔次之。學歷分佈為高個職（含以下）佔17.2%、大（專）學佔81.3%、研究所以上佔1.5%；以大（專）學之學歷佔較高比例。樣本之平均年資為8.61年，顯示受訪者大多為資深員工。公司成立時間為5年以下佔17.2%、6年到9年佔22.4%、10年到14年佔21.6%、15年到19年佔13.4%、20年到24年佔12.7%、25年以上佔12.7%；顯示有導入網路行銷之旅行社以6年到9年佔較高比例。受訪公司導入網路行銷時間為1到2年佔34.3%、3年到4年佔37.3%、5年到6年佔10.4%、6年以上佔17.9%；其中以3年到4年佔較高比例。

### 二、衡量指標確認

本研究先以因素分析萃取各構面之因素，結果財務構面僅萃取出一個因素；顧客構面萃取出二個因素，分別命名為：一般特性、網路特性；內部流程構面萃取出三個因素，分別命名為：作業效率、創新服務、安全嚴謹；學習與成長構面萃取出二個因素，分別命名為：人力效率、資訊效率。

而為求更確切的衡量指標，本研究再次針對各因素下之衡量指標進行信、效度測試，並依據Nunnally（1978）主張Cronbach's  $\alpha$ 大於0.7表示有高信度，低於0.35則應刪除該變數之原則來判定問卷是否有信度，而分項對總項相關係數（Corrected Item-Total Correlation）需大於0.5的原則（Tu, Vonderembse, & Ragu-Nathan, 2001）及因素負荷量（Factor Loading）須大於0.6的原則、因素之特徵值（Eigenvalue）需大於1、累積解釋變異量（Explained Variance）需大於0.6之原則確認有效衡量指標（吳萬益與林清河，2002）以其確認實體與網路旅行社使用網路行銷之有效衡量指標。

經由上述原則，刪除內部流程構面中的「提升維繫舊顧客的能力」一項指標，及學習與成長構面中之「提升職員網路行銷能力」一項衡量指標。之後，再針對問項刪除後之構面再次進行Cronbach's  $\alpha$ 信度分析及探索性因素分析（Exploratory factor

analysis) 以確保衡量指標的建構效度。

結果，由表2可看出所有衡量指標之信度與效度情況皆良好，且經刪除上述二項衡量指標後，亦有效提升了衡量指標之信度。

### 三、衡量模式檢驗

為確認衡量指標的效率，本研究繼而採用AMOS (Analysis of Moment Structure) 針對研究之四個構面作衡量模型適配度檢定。並且依據Sethi and King (1994) 提出的觀察修正指標和因素負荷量的三項步驟，來改善衡量模型的適合度：(1)刪除因素負荷量小於0.6的變數(2)適合度指標未達可接受範圍時，刪除誤差的相關修正指標 (M.I.) 較高但因素負荷量低的變數應 (Joreskog & Sorbom, 1986) (3)適合度不足時刪除顯著效果不佳之變數。之後根據Joreskog and Sorbom (1989) 所提出模型的配適度指標GFI、調整後配適度指標AGFI、標準化適合度指標NFI、比較適合度指標CFI等皆需大於0.9，殘差均方根RMR需小於0.05、漸進誤差均方根RMSEA需小於0.05，及卡方值除以自由度比值 ( $\chi^2/df$ ) 需小於3 (Hoxmeier, Nie, & Purvis, 2000) 的原則來斷定整體模型的配適度是否良好，下列為四個構面之衡量模式檢定結果：

#### (一) 財務構面衡量模式

分析結果顯示此構面模式之漸進誤差均方根RMSEA為0.093稍大於0.05，配適度指標GFI為0.992、調整後配適度指標AGFI為0.920、標準化適合度指標NFI為0.994、比較適合度指標CFI為0.997，均大於0.9，殘差均方根RMR為0.017，小於0.05、卡方值除以自由度 ( $\chi^2/df$ ) 為2.154，小於3，表示此模型可被接受。

#### (二) 顧客構面衡量模式

分析結果顯示此構面模式之配適度指標GFI為0.982、調整後配適度指標AGFI為0.938、標準化適合度指標NFI為0.981、比較適合度指標CFI為0.999，均大於0.9，殘差均方根RMR為0.039小於0.05、漸進誤差均方根RMSEA為0.024小於0.05、卡方值除以自由度 ( $\chi^2/df$ ) 其值為1.077小於3，表示此模型適配良好。

#### (三) 內部流程構面衡量模式

分析結果顯示此構面模式之配適度指標GFI為0.960、調整後配適度指標AGFI為0.915、標準化適合度指標NFI為0.957、比較適合度指標CFI為0.996均大於0.9，殘差均方根RMR為0.067稍大於0.05、漸進誤差均方根RMSEA為0.026小於0.05、卡方值除以

表 2 正式問卷之信、效度及績效分析

構面 (平均數)	潛在變數 (平均數)	衡量指標	平均 數	分項對 總項相 關係數	因素 負荷 量	信度 $\alpha$	特徵 值	累積解 釋變異 量(%)
財務 構面 (5.211)		1 能降低公司的服務成本	5.04	0.719	0.835	0.902	3.104	77.589
		2 能提升公司的財務營收	5.08	0.804	0.894			
		3 能夠提升銷售的成長率	5.34	0.806	0.899			
		4 能夠提升市場的佔有率	5.38	0.799	0.894			
顧客 構面 (5.569)	一般特性 (5.129)	5 能提升顧客的購買意願	5.34	0.637	0.763	0.833	2.367	73.375
		6 能提升顧客的滿意程度	5.01	0.756	0.890			
		7 能夠提升顧客的信賴感	5.04	0.708	0.876			
	網路特性 (6.009)	8 方便比較不同公司行程	6.22	0.708	0.860	0.841		
		9 減少顧客確認行程時間	5.84	0.662	0.745			
		10 顧客迅速了解行程細項	5.93	0.682	0.748			
內部 流程 (5.388)	作業效率 (5.227)	11 能夠提升公司即時交易	6.05	0.700	0.879	0.846 [0.849]		
		12 能提升公司營運的效率	5.38	0.676	0.764			
		13 能降低作業循環的時間	5.34	0.647	0.738			
		14 能提升風險管理的能力	4.93	0.708	0.772			
	15 提升維繫舊顧客的能力	5.12	0.480	0.637				
	16 降低顧客報怨處理時間	4.57	0.679	0.701				
	17 減少解說及傳遞的時間	5.37	0.587	0.689				
	創新服務 (5.649)	18 提升新產品的上市速度	5.81	0.665	0.844		0.828	
19 增進新服務型態接受度		5.69	0.771	0.869				
安全嚴謹 (5.362)	20 設計開發客製化的服務	5.54	0.631	0.670	0.775			
	21 更注意交易安全與保證	5.28	0.690	0.919				
學習 與成長 (5.708)	人力效率 (5.417)	22 增加文字編排的嚴謹性	5.45	0.690	0.919	0.866 [0.887]	2.967	69.110
		23 能提升職員的學習意願	5.34	0.706	0.781			
		24 能夠提升職員的滿意度	5.19	0.672	0.817			
		25 提升職員網路行銷能力	5.54	0.516	0.561			
		26 能更有效推動公司文化	5.44	0.658	0.676			
		27 公司宗旨符合社會需求	5.35	0.697	0.739			
28 能增進團隊的工作效率	5.41	0.754	0.761					

續下表

續表 2

構面 (平均數)	潛在變數 (平均數)	衡量指標	平 均 數	分項對 總項相 關係數	因素 負荷 量	信度 $\alpha$	特徵 值	累積解 釋變異 量(%)
學習與 成長 (5.708)	人力效率 (5.417)	29 能夠有效提升公司商譽	5.66	0.726	0.734	0.866 [0.887]	0.944	0.944
		30 能增加收集資訊的管道	6.01	0.894	0.896			
	資訊效率 (5.362)	31 更能有效利用市場資訊	6.00	0.874	0.899	0.944		
		32 能增加使用資訊的能力	5.98	0.884	0.917			

[ ]：中括號內為刪除項目後之修正值

自由度 ( $\chi^2/df$ ) 為1.087小於3，表示此模型適配良好。

#### (四) 學習與成長構面衡量模式

分析結果顯示此構面模式之配適度指標GFI為0.961、調整後配適度指標AGFI為0.921、標準化適合度指標NFI為0.974、比較適合度指標CFI為0.998均大於0.9，殘差均方根RMR為0.038小於0.05、漸進誤差均方根RMSEA為0.024小於0.05、卡方值除以自由度 ( $\chi^2/df$ ) 其值為1.047小於3，表示此模型適配良好。

由上列分析可知各項衡量構面皆具衡量效率，故可作為績效衡量指標。

#### 四、各構面之績效表現

平衡計分卡包含財務與非財務構面之績效評估構面，為了解旅行社使用網路行銷後在經營績效上是否有提升效果，本研究利用受訪者在各項衡量指標之同意程度的平均值進行分析。其中由表2可知旅行社在各項衡量指標之平均值皆大於4.5，由此可知旅行社在導入網路行銷後，在各構面上均具有正面成效。其中影響財務構面效果最甚者為「能夠提升市場的佔有率」，其平均數為(5.38)。影響顧客構面之一般特性的效果最大者為「能提升客的購買意願」，其平均數為(5.34)、影響顧客構面之網路特性的效果最佳者為「方便不同公司行程」，其平均數為(6.22)。影響內部流程構面之作業效率的效果最佳者為「能升公司營運的效率」，其平均數為(5.38)與「減少解說及傳遞的時間」，其平均數為(5.37)、影響內部流程構面下之創新服務之效果最佳者為「提升新產品的上市速度」，其平均數為(5.81)、影響內部流程構面下安全嚴謹之效

果最佳為「增加文字編排的嚴謹性」，其平均數為（5.45）。影響學習成長構面之人力效率的效果最佳為「能夠有效提升公司商譽」，其平均數為（5.66）、影響學習成長構面之資訊效率其效果最佳為「能增加收集資訊的管道」，其平均數為（6.01）及「更有效利用市資訊」，其平均數為（6.00）。綜合觀之，網路行銷對旅行社之經營績效應具全面提升之效果。

## 五、結構關係模式驗證

本研究以最大概似法作為結構關係模式分析的估計方法，分析結果發現模式適合度指標中（如圖5），配適度指標GFI（0.851）、標準化適合度指標NFI（0.878）與調整後配適度指標AGFI（0.790）皆稍小於0.9，且殘差均方根RMR為0.148稍大於0.05，但比較適合度指標CFI為0.974，大於0.9，漸進誤差均方根RMSEA為0.041小於0.05、卡方值除以自由度（ $\chi^2/df$ ）為1.228小於3，故整體模型可以被接受。

針對本研究假設驗證（圖5）可知，學習與成長構面對於內部流程構面之關係係數為0.315，其為正向影響且P值小於0.0001，所以假設H1成立。內部流程構面對於顧客構面之係數為0.923，其為正向影響且P值小於0.0001，所以假設H2成立。顧客構面對於財務構面的係數為0.233，且P值小於0.0001，呈現正向關係，所以假設H3成立。內部流程對於財務構面的係數為0.431，且P值小於0.0001，所以假設H4成立。學習成長對於財務構面的係數為0.303為正向相關，且P值小於0.001所以假設H5成立。因此可知，本研究之關係模式成立，且證實各構面間存在著因果關係。其間並顯示，三個非財務構面皆會正向影響財務構面，即以其為企業之最終目標。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究主要透過平衡計分卡的觀點來建立旅行社導入網路行銷後之經營績效評估模式，並以導入網路行銷之百順、遠達、山富國際、廣福及康福等五家旅行社為定性研究之訪談對象，繼之，經由文獻探討與問卷調查擬定可行之研究變數與衡量構面，並進一步驗證此衡量指標之效率及因果模式。經整理前述的研究結果後，將實證結果與對管理上的意涵說明如下：

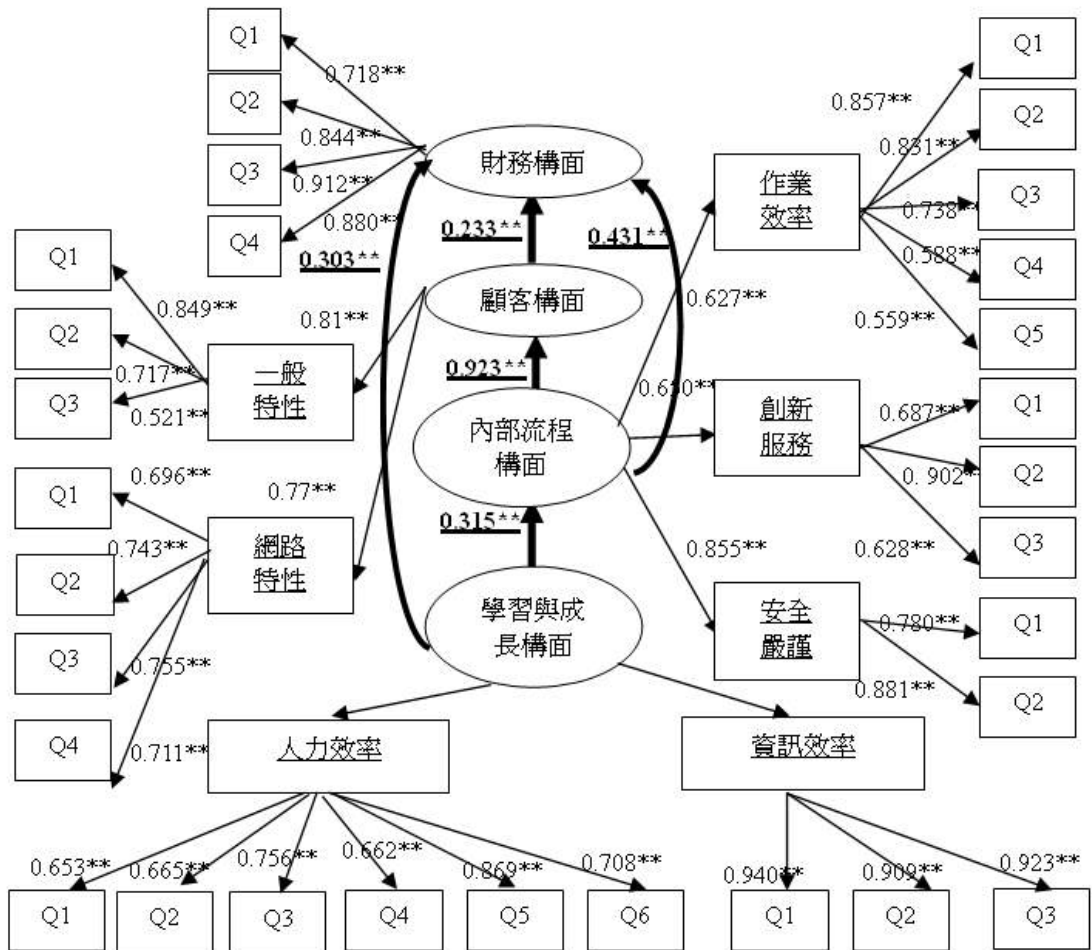


圖 5 結構模式之路徑分析圖 註：\*\*表示 p<0.05

(一) 本研究建立績效構面因素及三十個有效測量變項

1. 財務構面之衡量指標共有四項為：能降低公司的服務成本、能提升公司的財務營收、能夠提升銷售的成長率、能夠提升市場的佔有率。
2. 顧客構面有二個評量因素：「一般特性」中共有三項衡量指標為：能提升顧客的購買意願、能提升顧客的滿意程度、能夠提升顧客的信賴感；「網路特性」中有四項衡量指標：方便比較不同公司行程、減少顧客確認行程時間、顧客迅速了解行程細項、能夠提升公司即時交易。



3. 內部流程構面有三個評量因素，其中「作業效率因素」中有五項衡量指標：能提升公司營運的效率、能降低作業循環的時間能提升風險管理的能力、降低顧客報怨處理時間、減少解說及傳遞的時間；「創新服務因素」中有三項衡量指標分別為：提升新產品的上市速度、增進新服務型態接受度、設計開發客製化的服務；「安全嚴謹」因素中有二項衡量指標分別為：更注意交易安全與保證及增加文字編排的嚴謹性等。
4. 學習與成長構面有二個評量因素，其中「人力效率因素」共有六項衡量指標為：能提升職員的學習意願、能夠提升職員的滿意度、能更有效推動公司文化、公司宗旨符合社會需求、能增進團隊的工作效率、能夠有效提升公司商譽；「資訊效率因素」共有三項衡量指標為：有能增加收集資訊的管道、更能有效利用市場資訊、能增加使用資訊的能力。

(二) 本研究以平衡計分卡觀點分析旅行社導入網路行銷後之成效，結果顯示在四個衡量績效的構面上皆具有正面效益，表示有全面提升效果，其中成效最佳的有：

1. 在財務構面中，可以發現旅行社導入網路行銷後，能降低公司的服務成本、且提升公司的財務營收及市場的佔有率。
2. 在顧客構面的成果上，顯示旅行社導入網路行銷後，能提升顧客的購買意願及滿意程度，其也增加旅行社的方便性。
3. 在內部營運構面方面，顯示旅行社導入網路行銷後，可提升公司作業效率，增進新產品的上市速度，更可強化文字編排的嚴謹性。
4. 在學習成長構面方面，顯示旅行社導入網路行銷後，能提升職員的學習意願、能提升團隊的工作效率，亦能有效地提升企業商譽。

### (三) 構面間之關係模式

在旅行社導入網路行銷之結構關係模式中證實旅行社導入網路行銷後，四個績效構面之間存在顯著的因果關係，表示其會相互影響，包括學習成長構面對於內部流程構面與財務構面具有正向影響、內部流程構面對於顧客構面與財務構面皆具有正向影響、而顧客構面對於財務構面亦具有正向影響，結果驗證了本研究之五個假設。表示各構面間除了存在先後的因果關係外，所有構面的最終目標皆會連結到財務績效目標，並對財務績效產生正面影響。

本研究結果和Kaplan and Norton (2004) 在2004年提出的策略地圖中建立出新的關係架構相同，例如：學習成長構面對於內部流程構面具有正向影響、內部流程構面對於顧客構面與財務構面皆具有正向影響、而顧客構面對於財務構面亦具有正向影響。另本研之另一研究結果為學習與成長構面對於財務構面具有正向影響，此與Prieto and Revilla (2006) 及蘇容萱 (2004) 所提出的研究觀點相同。

## 二、管理意涵

依據本研究之結果，可對業者提供建議，希望能對旅行社導入網路行銷後，在評估經營績效上有所助益。

- (一) 近年來網路行銷盛行，改變原本傳統的通路型態。而傳統以財務績效評估之方式並不週延。本研究以平衡計分卡為績效評估構面，經由實證提出三十個有效的衡量指標，可以做為業者實用的執行績效評估指標。
- (二) 本研究的實證結果發現旅行業者實施網路行銷後，皆能普遍的提升各個構面的經營績效，可見網路行銷是旅行社有效且值得推廣的行銷策略。
- (三) 本研究結果不僅印證了 Kaplan and Norton (2004) 所提出策略地圖的因果關係，另外也發現「有三個構面對財務構面皆有正向關係影響」，顯示各構面的績效提升皆能正面的強化財務目標，因此整體的績效改善將導引最終的財務績效。可見旅行業者不應只將重點放在財務面，而應將眼光擴大到企業的其他構面績效之改善，因其他構面績效愈高，最後亦將達到財務績效提升的最終目標。

## 三、研究限制與後續研究建議

由於本研究初次將平衡計分卡的觀點應用於評估旅行社導入網路行銷的成效上，雖獲得些許初步成果，然仍有些限制有待改善。

- (一) 在資料收集上，本研究僅以中部及北部有導入網路行銷之旅行社為研究對象，且回收之樣本數僅 134 份，可能會因代表性不足而造成推論的偏差，所以不能完全表達整體的現象。建議後續研究者可增加其樣本分佈，以提升研究之可靠性。
- (二) 在問卷設計上，本研究首先嘗試以平衡計分卡來分析旅行社導入網路行銷之成效，故在問卷變數上無法完全掌握所有行業的相關變數。後續研究者可透過更多元的文獻收集來建構更合適之變數，並深入分析以強化研究的周延性。

- (三) 本研究之結果僅適用於導入網路行銷之旅行社，並未探討其他經營型態之企業，故建議後續研究者，可以針對不同經營型態之業者作探討，以更進一步分析其間的差異。
- (四) 本研究訪問調查之員工皆係對公司績效有所了解者，故以其衡量值之平均數作為經營績效提升與否之參考。其包含財務及非財務構面；然此平均值並非真正的績效資訊，無法確切的表達經營績效，此為本研究的限制之一，建議後續研究者可進一步探討具體的績效值。
- (五) 本研究系以七點尺度法衡量受訪者對於旅行社使用網路行銷後，在四個構面中各個指標之績效提升之同意程度，因此所表達的並非真正的績效值，而是以其同意程度的平均值來表達樣本對某一項績效提升上所呈現同意程度的集中趨勢。
- (六) 本研究在共同方法變異的問題未作考慮與處理。因此研究結果中所呈現的各績效構面間的關係可能是資料收集方式導致膨脹變項間關係的結果，建議後續研究者可進一步分析
- (七) 本研究未探討旅行社所導入的網路行銷形式、規模、內涵、時長、運作方式等可能對各績效構面與最終的財務績效有不同影響，建議後續研究者可進一步探討。

## 參考文獻

### 一、中文部份

- 1.朱道凱 譯(1999)，平衡計分卡：資訊時代的管理工具，台北：臉譜。
- 2.吳安妮(1990)，談績效評估未來之方向及架構，會計研究月刊，58，56-59。
- 3.吳淑鶯與劉欣怡(2007)，ISO 認證之服務業績評估構面之關係模式－平衡計分卡之應用，商管科技季刊，8(1)，69-89。
- 4.吳萬益與林清河(2002)，行銷研究，台北：華泰文化。
- 5.徐仁輝(2004)，績效評估與績效預算，國家政策季刊，3(2)，21-36。
- 6.許士軍(2000)，績效評估，台北：天下文化。

7. 陳正平 譯(2004), 策略地圖：串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具, 台北：臉譜。
8. 黃英忠(1997), 人力資源管理, 台北：三民。
9. 蘇容宣(2004), 平衡分卡－企業未來的經營利器, 品質月刊, 40(6), 72-78。

## 二、英文部分

1. Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 27(4), 411-427.
2. Bierley, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. Strategic Management Journal, 17(1), 123-135.
3. Booth, R. (1996). Accountants do it by proxy. Management Accounting, 74(5), 48.
4. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation: Firm innovation capability, and firm performance. Industrial Marketing Management, 31(4), 515-524.
5. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance. Human Resource Development Quarterly, 13(1), 5-21.
6. Hoxmeier, J. A., Nie, W., & Purvis, G. T. (2000). The impact of gender and experience on user confidence in electronic mail. Journal of End User Computing, 12(4), 11-20.
7. Isabel, M. P., & Elena, R. (2006). Learning capability and business performance: A non-financial and financial assessment. Journal of Knowledge Management, 13(2), 166-185.
8. Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1986). LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables, and least squares methods (4th ed.). Uppsala, Sweden: University of Uppsala Department of Statistics.
9. Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1989). LISREL 7: A guide to the program and applications (2nd ed.). Chicago: SPSS.

10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Strategic learning and the balanced scorecard. Strategy & Leadership, 24(5), 18-24.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). The balanced scorecard – Translating strategy into action (1st ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston MA: Harvard Business School Press.
13. Maisel, L. S. (1992). Performance measurement: The balanced scorecard approach. Journal of Cost Management, 6(2), 47-52.
14. Nunnally, J. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). NY: McGraw-Hill.
15. Pinero, C. J. (2002). The balanced scorecard: An incremental approach model to health care management. Journal of Health Care Finance, 28(4), 69-80.
16. Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain. Management Learning, 37(4), 499-522.
17. Sethi, V., & King, W. R. (1994). Development of measures to assess the extent to which an information technology application provides competitive advantage. Management Science, 40(12), 1601-1627.
18. Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? Strategic Management Journal, 24(8), 745-761.
19. Tu, Q., Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. (2001). The impact of time based manufacturing practices on mass customization and value to customer. Journal of Operations Management, 19(2), 201-217.
20. Wu, S. I., & Hung, J. M. (2007). The performance measurement of cause-related marketing by balance scorecard. Total Quality Management & Business Excellence, 18(7), 771-791.
21. Wu, S. I., & Hung, J. M. (2008). A performance evaluation model of CRM on non-profit organisations. Total Quality Management & Business Excellence, 19(4), 321-342.

2007年12月26日收稿

2008年01月14日初審

2008年04月07日複審

2008年06月23日接受