

我國專營期貨商績效評估指標之建構－以平衡計分卡觀點

- ◆ 銘傳大學管理學院 助理教授
● 萬同軒
◆ 銘傳大學管理學院
● 宋肖瑾

摘要

在政府極力推動金融自由化、國際化、法制化，期以提升我國成為亞太金融中心之前提下，對內大力推動金融改革及相關金融措施，對外開放外國人進入國內金融市場，近來更積極推動金融機構合併與改制，使得金融業如保險、銀行、證券、期貨等，所面對的不再只是同業之間的競爭，同時也需面對外國機構加入競爭，更要面對科技、法令和外環境的快速變遷。期貨業者在經營上如何滿足客戶需求，建立本身經營特色以獲取營運上的優勢，並透過績效評估指標，加強本身營運狀況之監督，及經營績效之評估，以期降低風險、提升經營效率，是當前最重要的課題。由於財務性績效只能對過去經營成果進行評量，無法對企業整體作全面性的績效考核，故本研究將以平衡計分卡模式，作為建構我國專營期貨商績效衡量指標之理論基礎，透過專家深度訪談方式與德菲法進行資料與資訊收集，為期貨商建立一套事業層級的績效衡量指標，以供業界參考運用，期望對業界有所助益。

本研究經由理論基礎與專家深度訪談後的意見整合及集思廣益，形成一套適合期貨商績效衡量指標之初步建議，且考量本研究之研究問題可提供資訊少、不確定性高，僅可藉由收集專家主觀判斷為分析資料，故採取德菲法作為研究方法。經過反覆回饋循環式問答達成一致結論，針對專營期貨商彙整出在平衡計分卡四大構面之十四項評估指標，分為財務構面：經紀手續費收入成長率、每股盈餘、營業成長率、營業費用率，顧客構面：市佔率、實動戶比率、客戶每月權益數成長率，企業內部流程構面：當機比率、錯帳金額、電子交易金額佔總成交金額比率、前20名交易對象集中比率，學習與成長構面：營業員平均產值、教育訓練次數與滿意度、員工離職率。藉由明確指標之擬定，透過內部團隊的學習與習慣的改變，以及高階主管的深度認同與參與來達成財務與營運、長期與短期、內部與外部的真正平衡。

壹、緒論

一、研究背景

在政府極力推動金融自由化、國際化、法制化，期以提升我國成為亞太金融中心之前提下，使得金融業如：保險、銀行、證券、期貨等，所面對的不再只是同業之間的競爭，同時也需面對外國機構加入競爭，更要面對科技、法令和外部環境的快速變遷，使得經營環境愈趨激烈且經營風險愈趨複雜。

期貨業者身處這多變的競爭環境中，為求永續經營及持續競爭優勢，則必須要盡速培養獨特的競爭能力。因此業者在經營上如何滿足客戶需求，建立本身經營特色以獲取營運上的優勢，並透過績效評估指標，加強本身營運狀況之監督，及經營績效之評估，以期降低風險、提升經營效率，是期貨業當前最重要的課題。

二、研究動機

綜觀目前業界實務上，僅以財務性績效指標來衡量公司經營績效，由於財務性績效，只能對過去經營成果進行評量，且是單一性的功能；因此無法對企業整體作全面性的績效考核。

隨著經營環境的改變，績效評估已有新的發展趨勢，其評估重點已由傳統重視的財務表現，轉為以策略性為導向，能與策略結合並能有效執行達成策略目標。而目前企業界較常用的衡量方法，係由Kaplan和Norton於1990年所提出之平衡計分卡模型（Balanced Scorecard, BSC）一包含構面最完整的工具與均衡的架構；它強調財務與非財務、長期與短期、內部與外部、領先與落後等指標之間的平衡，且包含了傳統的財務構面及三項非財務構面－顧客、企業內部流程、學習與成長，作為組織的績效評量制度。

本研究將以平衡計分卡模型，作為建構期貨商績效衡量指標之理論基礎，以深度訪談方式，嘗試為期貨業建立一套事業層級的績效衡量指標，以供業界參考運用並對業界能有所助益。

三、研究問題

本研究依照平衡計分卡模型的理論觀念為基礎，嘗試為期貨業建立一套事業層級的績效衡量指標，擬透過下列問題的探討而形成：

- （一）平衡計分卡是否適用於期貨業之經營績效評估？
- （二）期貨業之經營績效評估除了現有四個構面外，是否需增加其他構面？
- （三）構成平衡計分卡之各構面評量比重，是否需要一致？
- （四）期貨業採用平衡計分卡模型之各構面的衡量指標內容為何？

四、研究目的

本研究試圖透過平衡計分卡模型，建立一套適用於國內專業期貨商績效衡量之指標模組，並透過以上問題的探討，建立適用於期貨業之績效評估指標內容，及藉由本研究之結果，達成以下目的：

- (一) 透過平衡計分卡模型，提出一套適用於國內專營期貨商、事業層級績效衡量指標模組。
- (二) 希望藉由本研究結果，提供業界適用之事業層級衡量指標，以供業者參考運用，並可藉以延伸至部門層級、個人層級。

五、研究流程

本研究首先建立研究背景與動機，及界定研究問題及目的，並透過深度訪談及問卷調查後以德菲法統計分析，建立本研究架構及決定研究方法。

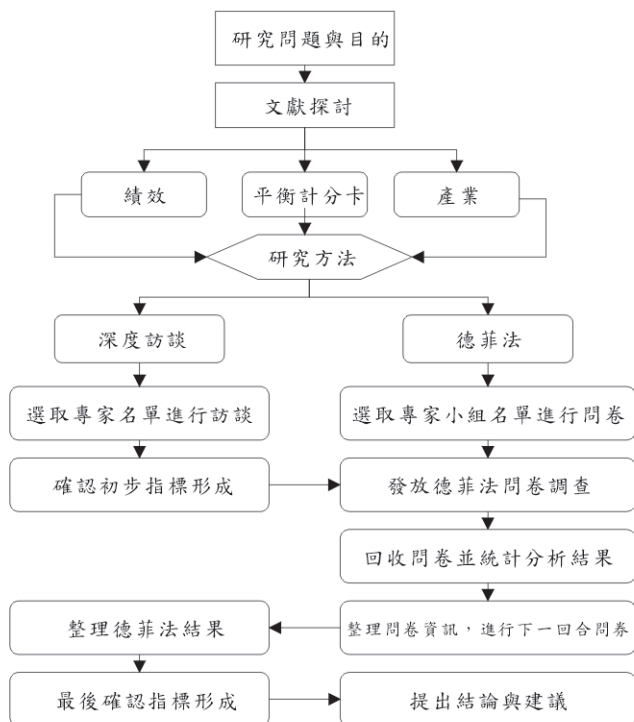


圖1研究流程圖

貳、文獻探討

一、產業營運現況與分析

(一) 我國期貨市場發展沿革

我國期貨市場發展時程概況、沿革及重要事項大致可劃分為以下六個階段：

1. 地下期貨盛行期 (1976年~1986年)

1986年我國外匯管制逐步開放，國內游資充沛，造成股市狂飆、房地產大漲，地下期貨亦於此時全面興起，但因缺乏法令管理以致交易糾紛不斷，造成國內金融亂象。

2. 國外期貨交易法立法期 (1988年~1992年)

為遏止地下期貨亂象，經濟部商業司在1989年8月將「國外期貨交易法草案」完成，經過3年終於在1992年6月19日三讀通過，隔年1月10日完成施行。

3. 國內期貨商成立萌芽期 (1993年~1997年)

1994年4月國內第一家期貨經紀商正式開業，但初期只能交易國外期貨商品。至1996年底國內計有16家期貨商共虧損三億多元，僅3家有微量的盈餘。

4. 國內期交所成立發展期 (1997年~2002年)

1997年3月立法院通過「期貨交易法」，1998年4月17日我國期貨交易所終於成立，並於同年7月發行「台灣加權股價指數期貨」，為本土期貨交易揭開序幕，截至2002年底專營期貨商共計24家，其中有盈餘之期貨商計22家共獲利近14億元。

5. 國內指數選擇權上市起飛期 (2002年~至今)

至此期貨邁入快速成長階段，隨著指數選擇權成交量屢創新高，同業間競爭亦日趨激烈，期貨業進入微利時代。

6. 期貨經理事業及期貨顧問事業設置階段 (2003年~至今)

財政部證券暨期貨管理委員會依據「期貨交易法」第八十二條第一項，開放期貨經理事業及期貨顧問事業之設置，意味著國內期貨市場正式進入專家理財的時代。

(二) 期貨業的供需關聯及競爭因素

期貨業所提供的期貨產品及服務對象，並無特定的行業區分；而與其相關的供給產業有：1.證券商—具有期貨交易輔助人（IB）資格者，提供代為承攬客戶的仲介服務，2.期貨交易所—提供場地設備及結算系統，以供期貨商進行交易與結算，3.銀行業—提供期貨交易所需相關資金的存匯及期貨商結算的相關服務，4.資訊整合服務業—提供交易作業所需電腦硬軟體之相關服務；而競爭因素則分（林相君，民國92年）：

1. 產業外競爭一如：股票市場、票券、基金及遠期金融市場等，由於期貨主要是避險與套利的功能，故與其他金融工具較無互斥性的競爭。

2. 產業內競爭：

(1) 行銷通路的競爭—期貨商除了運用母公司（證券商）的通路之外，利用電子交易系統也成為近年來新的競爭焦點。

(2) 結算業務的競爭—結算會員，爭取非會員的結算業務。

(3) 研究團隊的競爭—研究能力優異與否，將影響提供顧客市場分析資料的品質能力與自營操作之績效。

(4) 客戶服務的競爭—如何快速對顧客提供研究資訊，及對公司法人財務運用諮詢的服務，以提高顧客滿意度。

(5) 商品技術的競爭—為顧客進行新金融商品之研究分析，以增加顧客的滿意與信賴度。

(6) 風險掌控的競爭—注意衍生性商品及結算風險控管，以免危及顧客及本身的經營。

(7) 交易策略的競爭—電子交易穩定及安全性是顧客所最關切的，因此應加強研發交易技術，簡化交易手續以提供顧客安全快速的下單平台。

(8) 促銷方式的競爭—為使顧客能迅速了解新產品及參與誘因，並期望能取得先佔優勢，適當的促銷是必要的。

綜合以上論述，期貨業的經營本質，顯然產業內競爭大於產業外競爭，且產業內個別期貨商的價值鏈也都很相似，因此如何架構或維持一個較同業優異的價值鏈，將成為取得競爭優勢的重要因素。

（三）期貨業之經營型態

1. 目前台灣期貨市場業者經營型態如下：

（1）專營期貨商

凡主管機關核准之國內外交易所及衍生性商品均可承作，交易人在專營期貨商下單，可交易較多商品。目前我國專營期貨商多為證券商及銀行轉投資成立的期貨子公司，經紀商最低實收資本額為二億元，若增加自營業務則須增加四億元。

（2）兼營期貨商

證券商兼營期貨業務者，若僅承作證券相

關期貨經紀業務，只須提撥營運資金五千萬元，若增加自營業務，則須增提四億元。

（3）業務輔助人(Introducing Broker，簡稱IB)

業務包括招攬、開戶、接單及轉單。

截至2003年12月止，國內期貨交易之參與者計有外國期貨商4家，專營期貨商24家；其中11家同時經營經紀及自營，其餘13家經營型態以經紀業務為主。兼營期貨商32家；交易輔助人85家，如表1：

表1期貨商統計表

期貨交易 輔助人	複委託 期貨商	專營期貨商		兼營期貨商	
		自營	經紀	自營	經紀
85家	4家	11家	24家	19家	17家

資料來源：本研究整理

2. 各類型期貨商市場佔有率分析

(1) 在期貨契約方面，同時經營期貨經紀及自營業務之專營期貨商市佔率為59.78%(經紀57.25%、自營2.53%)最高，專營期貨經紀商市佔率為28.96%次之，兩者合計88.74%。兼營期貨商僅佔11.20%。

(2) 在選擇權契約方面，同時經營期貨經紀及自營業務之專營期貨商市佔率為44.79%(經紀42.7%、自營2.09%)，專營期貨經紀商市佔率為20.36%，兩者合計65.15%。

(3) 在期貨及選擇權契約之合計市佔，仍是同時經營期貨經紀及自營業務之專營期貨商市佔率為55.37%(經紀53.14%、自營2.23%)最高，專營期貨經紀商市佔率為17.15%次之，兩者合計72.52%，兼營期貨商僅佔27.48%。

3. 小結

由上述資料顯示，期貨市場之交易量集中於專營期貨商，但其中兼營期貨自營商在選擇權之比重達34.83%，或與其熟悉權證業務且偏好參與選擇權業務申請造市者有關。而經營期貨自營及經紀業務之專營期貨商，無論獲利性及交易量，均較僅兼營期貨經紀業務之證券商為佳。因此本研究以本國專營期貨商為主要研究對象。

二、專營期貨商之特性、收入來源與風險管理

2003年度24家專營期貨商其中有19家獲利，且成交量佔整體市場之72.52%，現就國內專營期貨商之特性、主要收入及風險管理說明如下：

(一) 專營期貨商之特性

1. 國內業者大部份由國內證券商轉投資設立之子公司，因此，無論在經營策略、行銷手法上，均受母公司牽制，無法主導。
2. 未來新商品不斷推出，如何推出好的交易策略，成為集團中專業又有特色的事業體，是期貨商之重要課題。
3. 由於期貨行情瞬息萬變，而且高槓桿的保證金交易模式，因此行情對交易盈虧影響甚鉅；穩定的硬體及優越的軟體將可提升作業效率及作業風險的降低；所以選擇營運作業所需的電腦系統成為重要的工作。
4. 期貨交易標的物包含國際性商品，因時差之故，故須提供全天候的交易服務。
5. 業務人員高度專業性：必須對國際性期貨市場及期貨商品深入了解，以便提供客戶最新最快的諮詢與建議；同時也必須做好顧客管理，要了解顧客的資金能力及風險承擔程度。
6. 交易作業過程迅速短促：由於期貨商品之市場行情變化快速，因此交易處理過程也必須隨之快速，否則將影響客戶的權益。
7. 高度要求交易正確性：期貨會產高槓桿的盈虧；因此，在交易過程中若處理錯誤，將造成交易者重大損失。
8. 內控制度及交易作業程序需嚴密明確：期貨交易所面臨的風險除市場風險外，還有信用風險、流動性風險、作業風險、法律風險、系統風險、顧客風險、盤中保證金追繳風險及盤後突發風險等；因此，必須有一套標準的書面作業流程、內部控管及稽核機制，以供員工落實執行。
9. 市場參與者個人居多：近來政府腳步加快，法令鬆綁許多，大幅增加法人參與之意願。
10. 期貨商皆採取削價競爭手法，以擴大市佔率為主要目標，使得期貨業進入微利時代。經營者過度重視短利，也忽略了穩定性及風險考量。
11. 人員流動率大；業績好被同業挖角，業績不好轉換跑道，人員流動率因而擴大；且人才培訓不夠，專業性相對不足。

(二) 專營期貨商之收入來源

專營期貨商之主要營業收入為經紀業務之交易手續費、保證金及自有資金利息收入、投顧事業顧問費、自營業務之操作獲利、及代結算業務收入，簡述如下：

1. 經紀業務收入

經紀業務收入為期貨商主要收入來源，由於成交量大幅增加，2003年全體專營期貨商的手續費收入超過84億元，較2002年成長了41.67%。但其成長速度卻未達成交量之成長速度，主要原因為：

- (1) 選擇權收費較低，且2003年之交易量佔全年的65.14%。
- (2) 電子交易量大增其收費亦較人工單低。
- (3) 期貨業者採削價競爭策略。

2. 自營業務收入

期貨商要獲利，自營部獲利的好壞占公司收入極大的比重。但自營獲利起伏較大，自營研究團隊的素質、操盤人的經驗及功力，均為公司是否能夠獲利的重要因素。

3. 利息收入

期貨商之利息收入，包括營業內與營業外的兩部份，營業內的利息收入為收取客戶保證金所產生，營業外利息收入為資本利得，若能多爭取客戶入金，且將保證金妥善運用，保證金利息最佳化，對期貨商的獲利有很大的助益。

(三) 期貨業現行績效評估制度之探討

由於目前期貨業所使用的績效評估制度，只從財務績效及個人的工作效率來評量，目前社會各界並無針對期貨業者的組織績效提出評估準則。而平衡計分卡之評估架構內涵，則包括了績效目標間之因果關係連結、成果與驅動量產的互補，以及目標與財務度量的連結，因此採用平衡計分卡的觀念與架構來設計期貨業專業層級績效衡量系統，策略管理制度及溝通工具，有其必要性及適用性。

三、 績效評估制度

(一) 傳統財務指標績效評估的探討

傳統的績效評估制度大都是以量化的財務指標為主，因此過度強調財務性績效反而造成企業競爭力的傷害。Drucker (1995) 更指出企業是為創造財富，而非成本控制。為達此目標，企業主管必須設法獲取能幫他做經營決策判斷的資訊，包括：

1. 基本資訊 (foundation information)
2. 生產力資訊 (productivity information)
3. 競爭能力資訊 (competence information)
4. 資源分配相關資訊 (resource-allocation information)

從以上的論點，可知傳統的績效評估制度，已無法有效衡量及引導企業所面臨的新競爭環境之經營結

果；同時也指出其缺失並且提出了一些思考的新面向。

(二) 績效評估新思維

由於當今全球化的衝擊競爭之下，企業所需面對外部環境的快速變化及資訊科技不斷的創新，傳統財務性的績效評估指標已難以符合企業發展所需，因此需要新的績效評估制度及指標也成為學術界及實務界的新思維。近年來所謂的策略性績效評估（strategic performance measurement, SPM）的觀念被提出，期望將策略目標導入績效評估制度，並透過績效的評估幫助企業了解本身所處的競爭環境，及提供改進方向與評估策略目標達成的程度。

策略性績效評估觀念，在制度設計上必須將營運的因果關係納入評估制度中；在評估指標設定上必須多樣化，且與企業策略及價值觀相結合。在執行上也必須有一清晰的架構模組。

(三) 策略性績效評估的工具－平衡計分卡

Kaplan & Norton兩位學者於1992年提出了平衡計分卡（balanced scorecard, BSC）的觀念制度與執行架構，透過限制指標的項目，減少資訊過多的情況，使經理人集中注意力於少量且最重要的指標上。平衡計分卡讓經理人從四種觀點來看業務（如圖2：平衡計分卡與績效指標連結），它解答了以下四個基本問題：

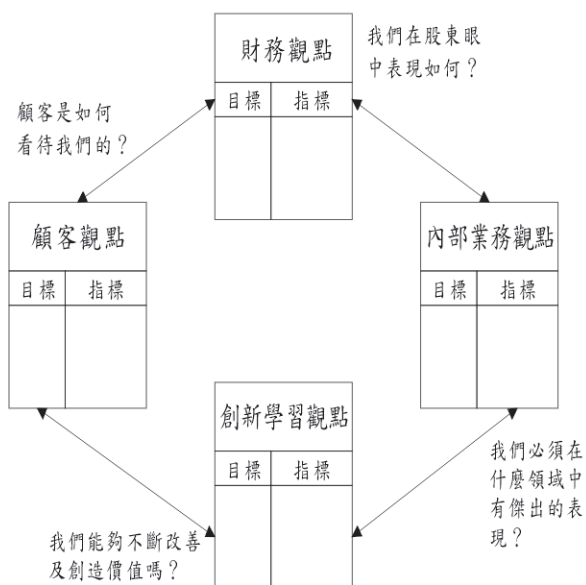


圖2平衡計分卡與績效指標連結
資料來源：Kaplan & Norton(1992)

- 1.顧客是如何看待我們的？（顧客觀點）
- 2.我們必須在什麼領域中有傑出的表現？（內部業務觀點）

- 3.我們能夠不斷改善及創造價值嗎？（創新學習觀點）
- 4.我們在股東眼中表現如何？（財務觀點）

因此平衡計分卡是把企業的使命、願景、價值和策略化為一套全方位之績效評量，做為策略衡量與管理體系的架構，它引進四項新的管理流程將長期策略目標與短期行動相連結；即(1).轉化願景：幫助經理人在組織的願景及策略上建立共識。(2).溝通及連結：讓經理人能在組織中向上及向下溝通他們的策略，並將策略與部門和個人目標連結。(3).業務計畫：經理人將其策略目標做為平衡計分卡的指標，可用來決定資源分配及設定優先順序，如此可採行或整合達成長期策略目標的方案。(4).回饋與學習：使公司有力量從事策略性學習（strategic learning）（如圖3：管理策略：四流程）。亦即，使公司的各項管理流程合作無間，且能將整個組織的焦點集中在長期策略的執行；同時它也提供了一項管理與實施策略的架構，又能容許策略自行演進，以因應競爭、市場、及技術環境的改變。

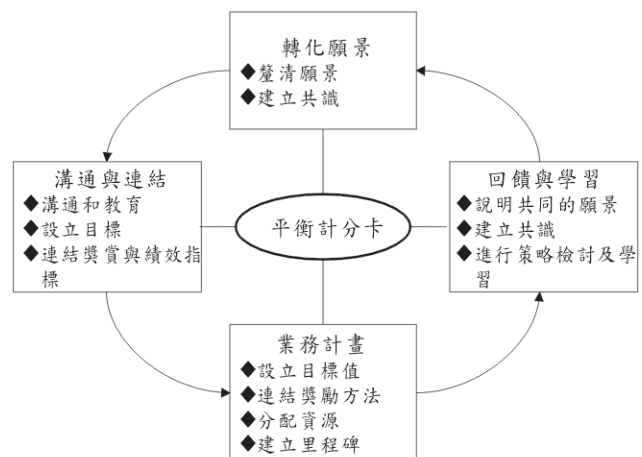


圖3管理策略：四流程

資料來源：Kaplan & Norton (1996a)

(四) 小結

有效的績效評估制度，在制度設計上除了將營運的因果關係納入評估制度中，在評估指標設定上務必多樣化，且與企業策略及價值觀相結合，在執行上也必須有一清晰的架構模組；而平衡計分卡為結合公司策略遠景方向與績效評估的新管理技術，非常適合發展為公司全面性之績效評估制度，期貨業身處多變的競爭環境，必須培養獨立競爭能力，確保長期績效，因此本研究選擇平衡計分卡，作為建立我國專營期貨商績效衡量指標之理論基礎。

四、平衡計分卡的理論架構

(一) 平衡計分卡的四個構面

平衡計分卡是一個全方位的架構，它幫管理階層將公司願景與策略變成一套前後連貫的績效衡量指標。同時把使命與策略轉換成目標與量度，而組成四個不同的構面：財務、顧客、企業內部流程、學習與成長。以下茲就平衡計分卡的四大構面進行初步之討論：

1. 財務構面

期貨商正處成長時期，此階段之策略著重於營收成長、提高生產力、改善成本等三項。在營收成長主題上，經紀業務之手續費為主要營業收入，其他營收來源包括：

(1) 客戶提存保證金的利息收入，如何確保客戶保證金存放安全且利息最佳化，則是財務人員重要的課題之一。(2) 投顧事業顧問費收入，並非每家期貨商都列為重點業務；但因其固定成本較低，且創造公司附加價值，故仍適合作為財務績效衡量的指標。(3) 自營業務之操作獲利，期貨商因價格競爭、利潤微薄，自營業務獲利的好壞，已逐漸成為公司收入的重要來源。

至於提高生產力，成長期企業的生產力目標應以加強營收為重點，以鼓勵企業轉向高附加價值的產品和服務。對改善成本主題而言，期貨商除了積極拓展業務增加營收外，營運費用之控制也是創造利潤之重要環節，因此將人員薪資獎金、電腦資訊費、相關電腦軟硬體費用、租金支出、折舊等重要固定營運費用，分別計算其佔收入比率，列為衡量指標。

考量期貨商之營業額成長率、稅前損益，及每股盈餘金額來分析獲利是否逐年成長，則為現階段營運目標不可少的要素指標。

茲將上述以平衡計分卡的觀念分述財務構面的策略主題、策略目標及衡量指標（如表2：財務構面之策略主題、策略目標及衡量指標）。

表2：財務構面之策略主題、策略目標及衡量指標

	策略主題	策略目標	衡量指標
財務構面	◎ 營收成長 ◎ 提高生產力 ◎ 改善成本	1. 經常性業務收入穩定成長	1. 經紀手續費收入成長率 2. 經紀手續費收入佔總營收比率
		2. 保證金利息最佳化	1. 利息收入佔總營收比例
		3. 其他業務收入穩定成長	1. 自營收入佔總營收比例 2. 投顧年度營收成長率
		4. 控管成本與營業費用	1. 薪資獎金支出佔總收入比例 2. 科技支出佔總營收比率 3. 資訊費佔總營收比率 4. 房租+折舊佔總營收比率 5. 業務員平均產值
		5. 獲利逐年成長	1. 營業額成長率 2. 稅前損益 3. 每股盈餘

資料來源：本研究整理

2. 顧客構面

Kaplan & Norton (1996) 將顧客成果的核心衡量標準群劃分為市場佔有率、顧客爭取率、顧客延續率、顧客滿意度、顧客獲利率等量度（如圖4：顧客構面—核心量度）。

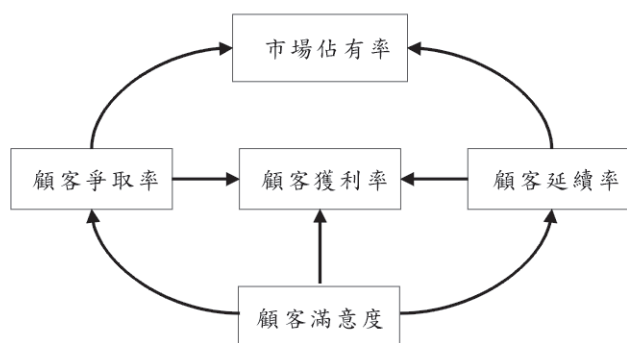


圖4：顧客構面—核心量度

期貨商在顧客構面之策略目標為提高市場佔有率、顧客爭取率、顧客延續率、顧客滿意度、顧客獲利率，一般評斷期貨商經紀業務實力，主要是視其市場佔有的多寡而定，因此各期貨商之母公司IB通路據點的多寡，及期貨商分公司家數，對市場佔有率有其正面效果。企業經營必須先確定目標市場和顧客，期貨商應自行界定其獲利較佳之目標客戶，除提高服務品質、重視客戶抱怨、增加客戶滿意度，留住既有顧客，且可透過現有顧客或促銷活動、推廣說明會、爭取新客戶的加入。再者，更要提供客戶理財諮詢業務，幫助客戶獲利，一方面了解客戶權益數，權益數增加表示未來業務有成長空間，一方面作客戶層分析，觀察前十大客戶成交量佔全公司比率鎖定獲利較佳之目標客戶，強化與這些利基客戶之關係管理，以期創造更佳之績效。

此外提供顧客多樣化產品，避免集中部位在同一標的上，幫助客戶分散風險，以達強化利基客戶關係管理，推廣客戶理財諮詢業務，產品多樣化及服務效率提昇之策略目標。茲將上數以平衡計分卡的觀念分述顧客構面之策略主題、策略目標及衡量指標，如表3：

表3 顧客構面之策略主題、策略目標及衡量指標

	策略主題	策略目標	衡量指標
顧客構面	◎ 客戶滿意度 ◎ 客戶獲利率 ◎ 客戶延續與爭取	1. 提高市場佔有率	1. 市佔率 2. IB點數及分公司家數
		2. 提高顧客滿意度、增加舊顧客延續力	1. 實動戶比率 2. 法人成交值佔總成交值比率 3. 客訴數比率 4. 客戶每月權益數成長率
		3. 爭取新客戶	1. 新客戶開戶數/總顧客數
		4. 強化利基客戶關係管理	1. 前十大客戶成交量佔總成交比率
		5. 推廣客戶理財諮詢業務	1. 客戶操作淨損益金額
		6. 客戶服務效率的提升	1. 促銷活動次數 2. 推廣說明會舉辦次數 3. 行銷費用
		7. 產品多樣化	1. 美國盤營業收入佔經紀營業收入比例 2. 新加坡盤營業收入佔經紀營業收入比例

資料來源：本研究整理

3. 內部流程構面

就期貨業而言，電子下單佔總成交量約達40%以上，在創新流程方面，如何強化電子下單正確穩定及多功能化將成為策略目標之一。因此，本研究將電子交易佔總成交金額比率、IT設備佔總固定資產比率及資訊人員比率，列入內部流程構面，用以衡量期貨商流程改善，因應能力之強弱。

由於期貨交易作業流程短促，交易條件的正確、快速的傳達，則是交易圓滿與否的關鍵點；因此，採用錯帳申報筆數、錯帳金額、出入金筆數作為營運服務流程之具體指標。

近來期貨市場成交值擴大，在瞬息萬變的市場裡如何給投資人穩定快速的下單環境及品質，是期貨商有待加強的要點，因此將當機比率列入衡量指標。

茲將上述以平衡計分卡的觀念分述內部流程構面之策略主題、策略目標及衡量指標（如表4：內部流程構面之策略主題、策略目標及衡量指標）。

表4 內部流程構面之策略主題、策略目標及衡量指標

	策略主題	策略目標	衡量指標
內部 流程 構面	◎ 建立經營優勢	1. 強化電子下單正確穩定性及多功能化	1. 電子交易佔總成交金額比率
	◎ 提高服務品質		2. IT設備佔總固定資產比率
	◎ 提供專業服務	2. 提高服務品質注重內稽內控制度、低錯帳率、高下單速度率、正確出金效率	3. 資訊人員比率
		3. 有效運用資訊科技	1. 錯帳申報比率 2. 錯帳金額 1. 當機比率

資料來源：本研究整理

4. 學習與成長構面

目前期貨業單純以短期財務績效作為考核，而忽略了加強員工系統和組織流程的能力，長期下來將造成負面的效果。因此，除了投資於交易策略之研發或設備之購置之外，也應致力於能驅動組織學習成長能力的員工，以加強員工之專業能力，所以員工素質的衡量即為此構面的重點。

員工滿意度，對企業經營績效之影響非常重要。因此，從員工的具體行為反應與表現，來推斷員工的滿意程度，故以員工離職率、營業員平均產值、員工平均年資來衡量員工之滿意度；以教育訓練次數與滿意度、創新意見激勵獎金來衡量公司培訓專業人才及研發能力是否落實。

此外，期貨商業務應朝多元化發展，故對於期貨商本身條件評量，是否有申請自營商、造市者、投顧事業、經理事業列入指標，以顯示公司全面化、多元化經營的企圖心。

茲將上述以平衡計分卡的觀念分述學習與成長構面之策略主題、策略目標、及衡量指標（如表5：學習與成長流程構面之策略主題、策略目標及衡量指標）。

表5 學習與成長流程構面之策略主題、策略目標及衡量指標

	策略主題	策略目標	衡量指標
學習 與 成長 構面	◎ 專業且士氣高昂的工作團隊	1. 提高員工滿意度	1. 員工離職率 2. 營業員平均產值 3. 員工平均年資
		2. 培訓專業人才、加強研發能力	1. 教育訓練次數與滿意度 2. 創新意見激勵獎金
		3. 多元化經營	1. 申請自營商、造市者、投顧事業、經理事業

資料來源：本研究整理

1. 風險構面

期貨商除了客戶風險外，還有來自於市場的風險，因此在經營管理上如何做好風險管理，以防止重大違約的發生更顯重要，因此本研究除了前述四個構面外，另增加風險管理構面，以強化整體績效衡量的效果。

上述各項風險，對期貨商的經營成效都具有關鍵性的影響；因此，將風險控管指標、客戶違約金額、主管機關來函糾正次數、訴訟案件數是否逐年減少、調整後淨資本額（ANC）比率控管、客戶是否過度集中於大戶、客戶的部位是否過度集中等項目，亦予納入以衡量期貨商對於風險之掌握度以及因應能力。茲將風險構面之策略主題、策略目標、及衡量指標彙整（如表6：風險管理構面之策略主題、策略目標及衡量指標）。

表6 風險管理構面之策略主題、策略目標及衡量指標

	策略主題	策略目標	衡量指標
風 險 構 面	◎ 風險控管	1. 風險控管指標逐年改善	1. 客戶未平倉部位保證金 客戶權益總值 2. 前二十名交易對象集中比率
		2. 客戶違約金額佔總營收比率逐年下降	1. 當期違約金額 2. 當期超額損失金額 3. 訴訟案件數 4. 主管機關來函糾正數
		3. ANC比率控管	1. ANC／客戶未平倉部位保證金
		4. 部位集中度	1. 部位分散比率

資料來源：本研究整理

(二) 小結

平衡計分卡的意涵是企業在制定各項績效指標級別時，要注意到內外上下的平衡(外部顧客的反映、內部流程效能的改善、管理策略的由上而下及執行行動的由下而上)；在認知上不僅是執行成果的紀錄，也是預期成果的實際表現，所以能具體表達企業的事業計畫及任務。

以服務業而言，員工性質的衡量與內外部服務品質有著明顯的因果關係，而員工及內部服務品質的衡量，則又驅動了顧客滿意度及忠誠度的改善，滿意及忠誠的顧客更直接驅動的獲利與成長的財務績效改善，若以平衡計分卡的理念來看服務利潤鏈的觀念，它可說也是一種通用的平衡計分卡，其相互的對應如圖(5：服務利潤鏈與平衡計分卡構面對應)所示；所以平衡計分卡，對服務業而言也是非常適合導入的績效評估制度。

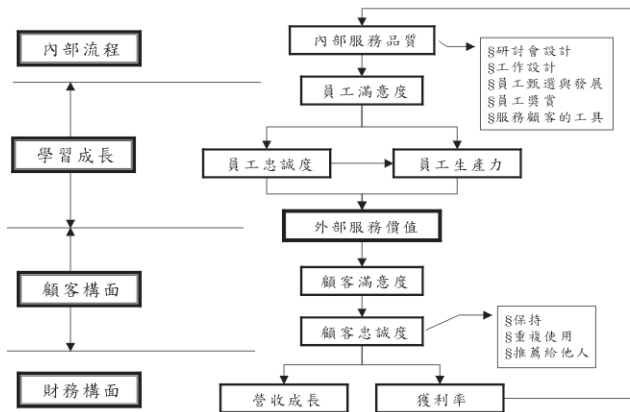


圖5 服務利潤鏈與平衡計分卡構面對應

資料來源：Heskett et al. (1994)，本研究整理

五、本章小結

在分析期貨產業特性，本研究以平衡計分卡之觀念，擬定產業策略主題，並轉化衡量目標，設計期貨商之績效評估指標，藉由此初步建議指標透過專家訪談，確定第一回合之德菲法問卷，再經由實務專家凝聚共識，形成期貨商最終之績效評估指標。本研究具體指標彙總如下表(表2.7：期貨事業層級之績效評估指標)。

參、研究方法

本研究將嘗試以平衡計分卡的觀念，建立期貨業之事業層級績效評估指標。因為過去探討期貨業經營績效之文章甚少，研究問題本身可提供的資訊較少，不確定性又高，因此需借重專家特殊的經驗與知識，透過深入訪談對研究問題得到更深之涵義，並在深度訪談後著手設計問卷，發放給24位專家進行德菲法問卷調查，經過數回合反覆循環式問答，直到形成共識，找到最後建議指標。

在本章節中詳細說明本研究使用深度訪談法與德

菲法的理由、步驟、訪談大綱、問題設計、問卷設計及整理與分析資料。

一、深度訪談法

深度訪談乃針對為數不多的受訪者，對研究主題加以深入訪談的研究方法。本研究在期貨業中選擇金控、銀行、券商背景之期貨商總經理，及期貨公會總幹事，進行深度訪談，進一步充實確立及修正本研究之問題及初步建議指標。

(一) 訪談對象

1. A公司

成立日期2000年5月，資本額為4.1億元，為證券母公司100%轉投資，營業項目以經紀業務為主，配合投顧業務，並加重自有資金操作自營業務，以增加獲利，受訪者具十多年國內外期貨業務經歷，現任A公司之總經理。

2. B公司

成立日期1997年6月，資本額為4億，為證券母公司100%轉投資，有金控背景，集團旗下公司具有交叉行銷能力，在台北、新竹均有營業據點，B君為該公司之總經理，從期貨元年至今，由基層做起努力深耕超過十年，經歷非常紮實。

3. C公司

成立日期1993年12月，為證券母公司95.5%轉投資，充分發揮母公司通路優勢，受訪者C君為期貨公司轉投資之期貨經理事業總經理，自1997年進入期貨至今7年，有業務、企劃、行銷、研發之豐富經驗。

4. D公會

台北市期貨商業同業公會，成立於1995年4月，現由王中愷先生擔任理事長，為期貨業者與主管機關之重要溝通橋樑。受訪者為該公會之總幹事，於期貨元年踏入期貨界，曾任某大期貨商總經理，有豐富之經營管理經驗。

5. E公司

成立日期1994年7月，具有銀行背景，營業據點較多有台北、台北中山及新竹、台中等四點，業務之重點以經紀業務為主，配合投顧業務，並發展自營業務。受訪者為E公司之總經理，擁有證券、銀行及期貨數十年經歷，且具有會計師、證券分析師資格。

(二) 訪談過程

訪談時先簡單介紹平衡計分卡之基本架構及研究動機、問題及目的，接著讓受訪者回答問題，並提出對指標重要性之建議。

表7 期貨事業層級之績效評估指標

	策略主題	策略目標	衡量指標
財務構面	◎ 財務成長	1.經常性業務收入穩定成長	1. 經紀手續費收入成長率 2. 經紀手續費收入佔總營收比率
		2.保證金利息最佳化	1. 利息收入佔總營收比例
		3.其他業務收入穩定成長	1. 自營收入佔總營收比例 2. 投顧年度營收成長率
		4.控管成本與營業費用	1. 薪資獎金支出佔總收入比例 2. 科技支出佔總營收比率 3. 資訊費佔總營收比率 4. 房租+折舊佔總營收比率 5. 業務員平均產值
		5.獲利逐年成長	1. 營業額成長率 2. 稅前損益 3. 每股盈餘
顧客構面	◎ 客戶滿意度 ◎ 客戶獲利率 ◎ 客戶延續與爭取 ◎ 市場佔有率	1.提高市場佔有率	3. 市佔率 4. IB 點數及分公司家數
		2.提高顧客滿意度、增加舊顧客延續力	1. 實動戶比率 2. 客訴數比率
		3.爭取新客戶	1. 新客戶開戶數／總顧客數
		4.強化利基客戶關係管理	1. 前十大客戶成交量佔總成交比率
		5.推廣客戶理財諮詢業務	
		6.客戶服務效率的提升	1. 促銷活動次數 2. 推廣說明會舉辦次數 3. 行銷費用
內部流程構面	◎ 提高服務品質 ◎ 提供專業服務 ◎ 提升作業效率	1.強化電子下單正確穩定性及多功能化	1. 電子交易佔總成交金額比率 2. IT 設備佔總固定資產比率 3. 資訊人員比率
		2.提高服務品質注重內稽內控制度、低錯帳率、高下單速度率、正確出金效率	1. 錯帳申報比率 2. 錯帳金額
學習與成長構面	◎ 培育人才厚植成長潛力	1.提高員工滿意度	1. 員工離職率 2. 營業員平均產值 3. 員工平均年資
		2.培訓專業人才、加強研發能力	1. 教育訓練次數與滿意度 創新意見激勵獎金
		3.多元化經營	1. 申請自營商、造市者、投顧事業、經理事業
風險構面	◎ 加強各項風險管理	1.風險控管指標逐年改善	1. 客戶未平倉部位保證金 客戶權益總值 2. 前二十名交易對象集中比率
		2.客戶違約金額佔總營收比率逐年下降	1. 當期違約金額 2. 當期超額損失金額 3. 訴訟案件數 4. 主管機關來函糾正數
		3.ANC 比率控管	1. ANC／客戶未平倉部位保證金
		4.部位集中度	1. 部位分散比率

資料來源：本研究整理

(三) 訪談大綱

本研究的訪談大綱如下：

1. 您覺得平衡計分卡是否適用於期貨業經營績效評估？
2. 您覺得期貨業之經營績效評估除了現有四個構面外，是否需要增加其他構面，理由為何？
3. 您覺得構成平衡計分卡各構面之評量比重，是否需要一致？
4. 您認為現階段依平衡計分卡各構面所設計之績效評估指標，其重要程度為何？是否需要增減？

(四) 深度訪談法在本研究之運用

經由專家深度訪談的意見整合及集思廣益，形成第一回合問卷。但在考量到僅有對期貨市場之內外在環境及作業程序非常了解，且有實務操作經驗的業界資深人士，才能對本研究之問題充分溝通及形成共識，故採取德菲法作為本研究之研究方法。

二、德菲法

(一) 德菲法的假設與意涵

德菲法（Delphi method）又稱為專家判斷法，係針對某一問題或特定議題，結合專家的豐富經驗、知識及意見，透過數回合反覆回饋循環式問答，最後將專家間意見差異降至最低，而對特定議題達成一致結論（Murry & Hammons, 1995）。

(二) 德菲法的優點與限制

德菲法採用的是匿名式的群體參與法，一方面保有專家集體決策、集思廣益的優點，另一方面也避免了專家成員在面對面溝通時，對討論議題可能產生干擾。此外，德菲法尚有以下優點（Listone & Turoff, 1975）：

1. 經由特定程序與反覆步驟，德菲法能使群體成員對某一議題逐漸形成共識。
2. 德菲法十分適合用來決定集體目標或訂定計劃。
3. 德菲法的施測對象毋須參與面對面的會議，因此不需排定特定時間、地點，可以節省施測對象的時間和精力。
4. 德菲法的施測對象毋須面談，可以減少在一般會議中可能出現難題、附和多數人意見的情況，故德菲法的實施毋須進行集體會議，就可綜合專家意見、收集思廣益之效。
5. 德菲法以專家群為施測對象，要求共同回答問題，因此可以獲得更有價值、客觀的資料。
6. 德菲法的調查施行方法非常簡單，不必使用艱深的統計分析技術就能分析複雜、多面向的問題。

7. 在德菲法的施測過程中，結果較能反映整體意見中細微的差異。
8. 藉由一次次、系統化的調查，以及意見偏差的反覆修正，最後可獲得幾乎代表所有專家意見的結果。

儘管德菲法有上述幾項優點，但仍然無可避免的受到其他因素的限制（Listone & Turoff, 1975）：

1. 德菲研究必須仰賴專家的直覺知識，研究結果卻容易受專家本身主觀判斷的干擾。
2. 德菲法的施行過程由施測者統籌主持，因此可能受到施測者的干擾。
3. 德菲法施測相當耗時，不易控制進度，專家意見難免也會出現前後矛盾之處。
4. 德菲法的最後結論大多較為籠統，無法只是詳細規劃與具體細節，因此僅能做為訂立策略時的方向指導與參考。

(三) 德菲法步驟

1. 選取與確定專家小組成員名單

在選取專家群人數方面，本研究選取之研究對象均為資深有實務經驗之專家人士，為24家專業期貨商有實際負責經營管理及參與營運政策制定之高階主管，其中董事長1人、董事1人、總經理7人、副總經理5人、經理4人、副理5人、公會總幹事1人，共24人，年資10年以上者有14人，專家小組成員基本資料（如表8：專家小組成員基本資料）：

表8：專家小組成員基本資料

專家公司	部門	職稱	年資
A		總經理	11
B		董事長	3
C	總經理室	副總經理	11
D		總經理	11
E		副總經理	10
F		總經理	11
G		總經理	14
H		總經理	12
I	營業部	經理	10
J	顧問事業部	副理	4
K	總經理室	副理	6
L		總經理	11
M	公會	總幹事	11
N	董事會	董事	11
O		總經理	11
P	業務部	副總經理	14
Q	管理部	經理	2
R	結算部	副理	6
S	業務部	經理	10
T	交易結算部	副理	9
U	行銷部	副總經理	8
V	業務部	副總經理	5
W	業務部	經理	4
X	管理部	副理	3

資料來源：本研究整理

2. 問卷發放時間及回收

(1) 第一回合：2004年3月26日發出24份，3/29回收20份，有效問卷20份，有效問卷回收率83.33%。

(2) 第二回合：2004年4月14日發出20份，4/22回收20份，有效問卷20份，有效問卷回收率100%。

3. 整理與分析資料

經整理第一回合問卷後，再行發放第二回合問卷及第一回合問卷統計結果之相關參考資料，本研究經第二回合問卷的回收，整理後的問卷結果，已達收斂標準，並形成共識。

肆、研究發現

本研究前半部，透過專家深度訪談，了解平衡計分卡是否適用期貨業？且除了四個構面外，是否要增加其他構面？且各構面之評量比重是否需要一致？並進一步的整合專家意見確認各構面之初步衡量指標。後半部，針對24家專營期貨商之高階主管進行德菲法專家問卷之調查，達到以平衡計分卡建構我國專營期貨商績效評估指標之共識。

一、深度訪談內容

本研究的訪談時間於2004年3月15日至19日完成，五位專家訪談內容大要如下：

(一) 您覺得平衡計分卡是否適用於期貨業經營績效評估？

A、B、C、D、E均認為公司若要永續經營，務必要重視內外部、長短期、勞方資方、財務非財務之平衡，所以以平衡計分卡架構期貨業之績效衡量指標是必要的。

(二) 您覺得期貨業之經營績效評估除了現有四個構面外，是否需要增加其他構面，理由為何？

C公司認為期貨財務槓桿倍數很大，在作業、法律、市場面都有其風險存在，可再加上風險構面，但A、B、D、E公司均認為期貨為保證金交易，其風險固然重要，只要落實內稽內控，在內部流程構面中強化風險點之指標，無須單獨設置風險構面。

(三) 您覺得構成平衡計分卡各構面之評量比重，是否需要一致？

A公司認為四個構面應該平衡，孰輕孰重反而不好，因為四個構面均會回歸到財務面，B、C、D、E公司均視為不需一致，平衡計分卡是平衡的觀念，而非分數之平衡，應視公司發展階段來做比重之調整。成長期強調新市場、顧客數、著重營收成長率，成熟期則應著重成本控制、人員學習及流程改善。

(四) 您認為現階段依平衡計分卡各構面所設計之績效評估指標，其重要程度為何？是否需要增減？

在財務構面上，A、B、C、D、E公司均認為將科技支出佔總營收比率及資訊費佔總營收比率移至學習與成長構面，房租及折舊乃固定費用，予以刪除，B公司認為可再加上營業費用率。

學習與成長構面，訪談對象均認為企業是否有互相學習機制，如讀書會、輪調制、證照機制、提案機制及在職進修制度，可反應於創新意見激勵獎金及教育訓練次數與滿意度上，故本構面只再加上員工證照持有比率為評估指標。

原置於風險構面中之指標，A、B、D、E公司建議，將客戶未平倉部位保證金/客戶權益總值，置於顧客構面中，因其可衡量出顧客之風險觀念及業績爆發力，當期違約金額、當期超額損失金額、訴訟案件數、主管機關來函糾正數、部位分散比率，均為內部流程化落實徹底執行，將顯現於這些指標上。

二、訪談結果分析

本研究依據前項深度訪談，各專家所提供意見，並再參酌其理論依據後將初步建議指標內容作修正與調整，說明如下：

(一) 初步設計的指標中，刪除的指標說明如下：

財務構面中之房租+折舊佔總營收比率予以刪除，因為大部分的受訪認為房租及折舊均為可調整彈性較少之固定費用，作為財務構面中績效衡量指標較不適宜。

(二) 訪談者建議調整構面之指標，說明如下：

在學習成長構面中，卓越的資訊系統是員工改進流程的必要條件，所以科技支出及資訊費佔總營收比重應列入學習成長構面。

(三) 訪談者建議增加之指標，說明如下：

1. 財務構面

財務構面中增加營業費用率。平衡計分卡中財務構面含有三個財務主題，其中之一為成本下降，降低產品和服務的直接成本，減少間接成本，相對等於增加利潤，故財務構面加上營業費用率。

2. 學習成長構面

員工生產力代表提高員工的技術和士氣，加強創新，鼓勵學習，增加專業知識。在期貨業中，證照是必備條件，故本構面中增加員工證照持有比率。期貨目前已進入專家理財時代，故經營者長期培養人才，對客戶之理財建議可反應在研究報告中，故將研究報告份數置於學習成長構面中。

營者長期培養人才，對客戶之理財建議可反應在研究報告中，故將研究報告份數置於學習成長構面中。

- (四) 原建議除四個構面外增加風險構面，多數專家認為，不必將風險構面單獨列出，可將風險構面中之指標分散

1. 客戶未平倉部位保證金／權益總值之比率代表顧客的風險意識高及未來業務爆發力強，故調整置於內部流程構面中。
2. 前20名交易對象集中比例是衡量交易對象比率集中之量度，當期超額損失金額代表企業是否落實執行內稽內控，是否有標準作業程序能使訴訟案件、主管機關來函糾正數降至最低，公司客戶部位分散比率表現公司風控是否落實，故此部份指標建議移轉至內部流程構面中。

茲將修正調整後各構面指標內容彙整（如表：9、10、11、12），作為德菲法第一回合問卷之指標。

表9 修改後財務構面指標

構面	修正後評估指標
財務構面	經紀手續費收入成長率 經紀手續費收入之營業比重 客戶保證金利息收入之營業比重 自營收入之營業比重 投顧年度營收成長率 薪資獎金支出佔總收入比例 營業額成長率 稅前損益 每股盈餘 營業費用率

資料來源：本研究整理

表10 修改後顧客構面指標

構面	修正後評估指標
顧客構面	市佔率 IB點數及分公司家數 實動戶比率 法人成交值佔總成交值比率 客訴數比率 客戶每月權益數成長率 新客戶開戶數總顧客數 前十大客戶成交量佔總成交比率 促銷活動次數 推廣說明會舉辦次數 行銷費用 美國盤營業收入佔經紀營業收入比率 新加坡盤營業收入佔經紀營業收入比率 客戶操作淨獲利率

資料來源：本研究整理

表11 修改後企業內部流程構面指標

構面	修正後評估指標
企業內部流程構面	主管機關來函糾正數 訴訟案件數 電子交易佔總成交金額比率 IT設備佔總固定資產比率 資訊人員比率 錯帳申報比率 錯帳金額 部位分散比率 前20名交易對象集中比率 當機比率 當期超額損失金額 當期違約金額 客戶未平倉部位保證金 客戶權益總值

資料來源：本研究整理

表12 修改後學習與成長構面指標

構面	修正後評估指標
學習與成長構面	員工證照持有比率 員工離職率 營業員平均產值 員工平均年資 教育訓練次數與滿意度 創新意見激勵獎金 申請自營商、造市者、投顧事業、經理事業 科技支出佔總營收比率 資訊費佔總營收比率 業務員平均產值 研究報告份數

資料來源：本研究整理

三、德菲法專家問卷

本研究後半部採用德菲法專家問卷方式，經過兩次問卷調查，第二回合結果是所有受訪者除了自己主觀的意見外，並充分考慮其他人的意見，因此問卷分析以第二回合問卷所得之結果進行分析，選用問卷調查結果一致性較高的指標，每一指標以是否獲得有效受訪者70%以上之同意，作為該指標之選取或刪除之依據。

1. 財務構面

- (1) 經紀手續費收入成長率（第一回合75%專家認同，第二回合70%專家認同）
- (2) 經紀手續費之營業比重（第一回合40%專家認同，第二回合10%專家認同）
- (3) 客戶保證金利息收入之營業比重（第一回合15%專家認同，第二回合5%專家認同）
- (4) 自營收入之營業比重（第一回合60%專家認同，第二回合35%專家認同）
- (5) 投顧年度營收成長率（第一回合25%專家認同，第二回合10%專家認同）
- (6) 薪資獎金支出佔總收入比率（第一回合20%專家認同，第二回合5%專家認同）

- (7)營業額成長率（第一回合65%專家認同，第二回合90%專家認同）
 (8)稅前盈餘（第一回合65%專家認同，第二回合50%專家認同）
 (9)每股盈餘（第一回合75%專家認同，第二回合85%專家認同）
 (10)營業費用率（第一回合60%專家認同，第二回合70%專家認同）

綜上專家問卷結果，在財務構面上之建議指標為經紀手續費收入成長率、每股盈餘營業額成長率營業費用率，問卷結果分析（如表13：財務構面問卷結果分析）。

表13 財務構面問卷結果分析

建議指標	第一回合		第二回合		最後確認指標
	人數	比率	人數	比率	
營業成長率	13	65%	18	90%	●
每股盈餘	15	75%	17	85%	●
經紀手續費收入成長率	15	75%	14	70%	●
營業費用率	12	60%	14	70%	●
稅前損益	13	65%	10	50%	
自營收入之營業比重	12	60%	7	35%	
經紀手續費收入之營業比重	8	40%	2	10%	
投顧年度營收成長率	5	25%	2	10%	
薪資獎金支出佔總收入比率	4	20%	1	5%	
客戶保證金利息收入之營業比重	3	15%	1	5%	

資料來源：本研究整理

- (12)美國盤營業收入佔經紀營業收入比率（第一回合10%專家認同，第二回合5%專家認同）
 (13)新加坡盤營業收入佔經紀營業收入比率（第一回合5%專家認同，第二回合10%專家認同）
 (14)客戶操作淨獲利率（第一回合專家認同75%專家認同，第二回合50%專家認同）

綜上專家問卷結果，在顧客構面上之建議指標為市佔率，實動戶比率，客戶每月權益數成長率，問卷結果分析（如表14：顧客構面問卷結果分析）。

表14 顧客構面問卷結果分析

建議指標	第一回合		第二回合		最後確認指標
	人數	比率	人數	比率	
市佔率	19	95%	17	85%	●
客戶每月權益數成長率	17	85%	17	85%	●
實動戶比率	18	90%	16	80%	●
客戶操作淨獲利率	15	75%	10	50%	
新客戶開戶數/總顧客數	17	85%	9	45%	
法人成交值佔總成交值比率	12	60%	6	30%	
IB點數及分公司家數	12	60%	5	25%	
客訴數比率	6	30%	3	15%	
前十大客戶成交量佔總成交比率	6	30%	4	20%	
促銷活動次數	5	25%	3	15%	
推廣說明會舉辦次數	7	35%	2	10%	
行銷費用	3	15%	3	15%	
美國盤營業收入佔經紀營業收入比率	2	10%	1	5%	
新加坡盤營業收入佔經紀營業收入比率	1	5%	2	10%	

資料來源：本研究整理

1.內部流程構面

- (1)主管機關來函糾正數（第一回合40%專家認同，第二回合15%專家認同）
 (2)訴訟案件數（第一回合35%專家認同，第二回合15%專家認同）
 (3)電子交易金額佔總成交比率（第一回合75%專家認同，第二回合75%專家認同）
 (4)IT設備佔總固定資產比率（第一回合45%專家認同，第二回合15%專家認同）
 (5)資訊人員比率（第一回合15%專家認同，第二回合10%專家認同）
 (6)錯帳申報比率（第一回合65%專家認同，第二回合45%專家認同）
 (7)錯帳金額（第一回合80%專家認同，第二回合70%專家認同）
 (8)部位分散比率（第一回合45%專家認同，第二回合15%專家認同）
 (9)前20名交易對象集中比率（第一回合60%專家認同，第二回合70%專家認同）
 (10)當機比率（第一回合85%專家認同，第二回合85%專家認同）
 (11)當期超額損失金額（第一回合60%專家認同，第二回合40%專家認同）
 (12)當期違約金額（第一回合60%專家認同，第二回合20%專家認同）

(13)客戶未平倉部位保證金/客戶權益總額（第一回合35%專家認同，第二回合10%專家認同）

綜上專家問卷結果，在內部流程構面，當機比率、錯帳金額、電子交易金額佔總成交金額比率、前20名交易對象集中比率等四個指標，得到多數專家認同，問卷結果分析，如表15：

表15 內部流程構面問卷結果分析

建議指標	第一回合		第二回合		最後確認指標
	人數	比率	人數	比率	
當機比率	17	85%	17	85%	●
電子交易金額佔總成交金額比率	15	75%	15	75%	●
錯帳金額	16	80%	14	70%	●
前20名交易對象集中比率	12	60%	14	70%	●
錯帳申報比率	13	65%	9	45%	
當期超額損失金額	12	60%	8	40%	
當期違約金額	12	60%	4	20%	
訴訟案件數	7	35%	3	15%	
IT設備佔總固定資產比率	9	45%	3	15%	
主管機關來函糾正數	8	40%	3	15%	
資訊人員比率	3	15%	2	10%	
部位分散比率	9	45%	3	15%	
客戶未平倉部位保證金/客戶權益總值	7	35%	2	10%	

資料來源：本研究整理

4. 學習與成長構面

- (1)員工證照持有比率（第一回合75%專家認同，第二回合30%專家認同）
- (2)員工離職率（第一回合70%專家認同，第二回合80%專家認同）
- (3)營業員平均產值（第一回合95%專家認同，第二回合95%專家認同）
- (4)員工平均年資（第一回合50%專家認同，第二回合15%專家認同）
- (5)教育訓練次數與滿意度（第一回合90%專家認同，第二回合85%專家認同）
- (6)創新意見激勵獎金（第一回合60%專家認同，第二回合45%專家認同）
- (7)申請自營商、造市者、投顧事業、經理事業（第一回合70%專家認同，第二回合65%專家認同）
- (8)科技支出佔總營收比率（第一回合35%專家認同，第二回合20%專家認同）
- (9)資訊費佔總營收比率（第一回合20%專家認同，第二回合20%專家認同）
- (10)研究報告份數（第一回合35%專家認同，第二回合15%專家認同）

綜上專家問卷結果，在學習與成長構面中，營業員平均產值、教育訓練次數與滿意度、員工離職率，此三項指標得到多數專家認同，問卷結果分析（如表16：學習與成長構面問卷結果分析）。

表16 學習與成長構面問卷結果分析

建議指標	第一回合		第二回合		最後確認指標
	人數	比率	人數	比率	
營業員平均產值	19	95%	19	95%	●
教育訓練次數與滿意度	18	90%	17	85%	●
員工離職率	14	70%	16	80%	●
申請自營商、造市者、投顧事業、經理事業	14	70%	13	65%	
創新意見激勵獎金	12	60%	9	45%	
員工證照持有比率	15	75%	6	30%	
員工平均年資	10	50%	3	15%	
科技支出佔總營收比率	7	35%	4	20%	
資訊費佔總營收比率	4	20%	4	20%	
研究報告份數	7	35%	3	15%	

資料來源：本研究整理

四、小結

專家共識指標形成與採用理由說明，由專家訪談中確認績效評估指標之初步建議，再進一步經由德菲法的問卷調查之後，綜合專家的意見，最後歸納出各個構面，共14項指標，將各指標專家採用之理由彙總

表17 各指標專家贊同理由彙總表

財務構面	指標	採用理由
經手手續費收入成長率		1經紀業務為主要收入來源 2表現業務成長情況可作為觀察是否落入削價競爭局面之指標
每股盈餘		1是企業經營的首要目的 2可表達投入資本之報酬 3衡量期貨商股東權益的獲利指標 4創造資本利得 5經理人必須對股東創造盈餘 6營運績效最終呈現最直捷關鍵的指標
營業額成長率		1代表公司未來潛力與成長性 2業務成長是維持獲利主要要素之一 3可達經濟規模 4衡量期貨業務狀況的重要指標
營業費用率		1公司進入成長期，控制費用降低成本相形重要 2費用率之高低，直接影響損益數字 3代表公司管理控制能力

顧客構面

顧客構面	指標	採用理由
市佔率		1相對競爭優勢的指標 2維持規模可創造許多績效 3表示獲利能力，代表某程度的企業形象 4代表經濟規模 5外在經營狀況的指標 6高市佔率代表普遍受到客戶肯定與支持
實動戶比率		1實動戶對交易量有很大貢獻 2代表業務是否落實與健全 3是正向指標
客戶每月權益數成長率		1成交量來源的基礎 2有資金才可創造交易量 3可創造後續績效 4代表客戶滿意度的正向指標

內部流程構面

指標	採用理由
當機比率	1表示流程ok、錯誤及抱怨較少 2系統穩定才能使客戶安心交易 3衍生交易糾紛的衡量指標 4交易系統穩定為最優先 5當機代表電腦軟硬體維護作業有疏失
錯帳金額	1減少錯帳提高服務品質 2重要衡量績效的指標 3錯帳金額可大可小，亦攸關公司獲利 4錯帳代表作業流程及內部人員管理疏失
電子交易金額佔總成交金額比率	1電子交易已是交易主要管道之一 2對經紀業務很重要 3市場趨勢 4電子交易比例提昇，可減輕人員負擔降低營運成本 5E化成功，可節省人力及人為疏失 6衡量公司電子化與客戶接受網路交易的程度
前20名交易對象集中比率	1業務風險 2衡量公司業績來源與風險的集中度

學習與成長構面

指標	採用理由
營業員平均產值	1產值高代表員工素質能力佳 2檢視業務員是否滿足現狀的參考 3高產值員工可互相競爭提昇績效 4此乃業務競爭力，平均產值愈高、業務風險愈低，競爭力相對較強
教育訓練次數與滿意度	1終身學習、學無止境為關鍵的指標 2代表公司及員工的學習機會增多 3競爭激烈、商品日增，員工素質提昇刻不容緩 4持續的訓練可提高員工素質與專業
員工離職率	1員工離職率高無法累積企業的內隱知識 2員工對公司滿意度的表現指標 3可看出員工對企業的認同度

資料來源：本研究整理

伍、結論與建議

一、研究結論

目前期貨市場處於產業循環的成長期，成交量呈爆炸性成長，整體專營期貨商成交量雖較去年成長12.86倍，但稅前損益則僅成長1成，並未隨市場成交量而大幅成長，主要是因為手續費因競爭激烈而日趨低廉，投資報酬率相對為低。未來期貨商永續經營的核心策略，勢必擺脫傳統以降低成本和低價競爭為中心，只重績效不重視長期經營的短視做法，而採取加強員工訓練、提高專業素質、強化內部經營之品質及效率、提供完善交易服務，以滿足顧客需求及增加顧客之忠誠度。

本研究透過專家深度訪談，試圖了解專家對平衡計分卡是否適用期貨業經營績效評估？是否要增加其他構面？比重是否一致？借重專家的實務經驗與知識，充實與確認初步建議指標，得到以下結論：

(一).平衡計分卡是否適用於期貨業經營績效評估？

對期貨而言，非常適合以平衡計分卡導入績效評估制度，因為平衡計分卡注重各項平衡，考量了企業流程、學習與成長之內部績效，同時兼顧財務與顧客等外部績效，還包括了績效目標間之因果關係連結，成果及驅動量度互補，以及目標與財務的連結。在相關文獻探討中提及服務業

是非常適合導入平衡計分卡的評量制度，且資深實務業界專家訪談中，均一致認為採用平衡計分卡的觀念性架構與理論，作為建立期貨業績衡量指標之理論基礎是可行的。

(二).期貨業之經營績效評估除了現有四個構面外，是否需要增加其他構面，理由為何？

期貨商風險大致可分：市場風險、流動風險、作業風險、法律風險及系統性風險…等，期貨是預收保證金制，除了流動性風險、系統性風險之複雜性較高，須配合法規制度及整體市場運作考量制定風險控管機制外，其他市場風險、作業風險、營運風險、法律風險為可控制風險，只要落實執行內稽內控機制，在四個構面中加入風險指標即可，毋須單獨增加風險構面，故將原建議風險構面指標分散納入其他構面中。

(三).構成平衡計分卡各構面之評量比重，是否需要一致？

平衡計分卡各構面之評量比重不須一致，應視公司策略而有不同，因為平衡計分卡並非比重之平衡，而是長短期、內外部及財務、非財務之質和量的平衡觀念，應視公司發展階段不同而有不同比重。期貨業每家公司經營策略、成功關鍵因素、發展階段時間點不同，因而所採用之衡量指標不同，如：成長期著重營收成長率、新市場顧客數，成熟期應加強成本控制、人員學習創新及內部流程改善。平衡計分卡是一種可將長期努力化為具體成效的工具，可以在各種時間點取得平衡，最重要的是強調成果量度和績效驅動因素，且最終都要聯結至財務目標上，而非強調比重之平衡。

(四).現階段依平衡計分卡各構面所設計之績效評估指標，其重要程度為何？是否需要增減？

本研究依據產業特性、文獻探討，以平衡計分卡觀念建構初步績效衡量指標，經過專家深度訪談、充實和確認德菲法第一回合問卷，經過24位專家反覆循環問卷，形成共識，最後歸納出四個構面，共14項指標，分述如下：

- 1.財務構面：經紀手續費收入成長率、每股盈餘、營業額成長率、營業費用率。
- 2.顧客構面：市佔率、實動戶比率、客戶每月權益數成長率。
- 3.內部流程構面：當機比率、錯帳金額、電子交易金額佔總成交金額比率、前20名交易對象集中比率。
- 4.學習與成長構面：營業員平均產值、教育訓練次數與滿意度、員工離職率。

二、研究限制

(一)本研究所設計之績效評估指標係以平衡計分卡之理論架構、期貨商之營運特性，經過訪談、德菲法問卷方式歸納結論。雖然受訪專家均有紮實的實務經驗，但每家公司環境條件、經營策略、規模大小不同，且受訪者對於平衡計分卡的理論觀念認知不足，只憑研究者簡單介紹，恐怕無法深切了解及掌握平衡計分卡之主要精義，對指標之建議仍受制於受訪者之主觀判斷與認知，因而指標之形成僅為大致上之普遍看法。業者在實際推行時，可以本研究之建議指標為基礎，再依個別公司之情形而有所增減。

(二)本研究僅對專營期貨商作研究，未能涵蓋全產業，因此所得研究結果是否適用於全產業，有待後續研究修正。

三、研究建議

(一)對業者之建議

- 1.目前期貨商多以單一財務指標作為績效評估標準，建議期貨商可引入平衡計分卡的績效評估制度，以本文所提各構面之指標，修正以往管理上之盲點，達成永續經營之策略目標。
- 2.經營者要釐清願景，訂出目標，高階主管充分支持與中階主管溝通，凝聚全員力量參與討論，反覆檢討，且與績效相結合，形成新的策略管理系統，是組織成功導入平衡計分卡的必要條件。
- 3.管理者在觀念上務必充分了解平衡計分卡不只是個衡量系統，而是策略性的管理制度，以平衡計分卡為組織內管理體系的基石，擺脫過去以單一財務面降低成本及低價競爭為重心的觀點，轉向並重其他構面，以提高產品服務的附加價值。
- 4.對期貨業而言，若要快速導入平衡計分卡制度，可依據本研究提出之衡量指標為基本藍圖，並視各公司企業規模、經營策略不同，因時制宜訂出自身適用之衡量指標，甚至可考慮延伸至部門層級、個人層級，企業的每一個組織層級，配合公司的策略目標，選取明確的衡量指標，由上至下的推動，由下至上的傳達。
- 5.在方法上，透過高階主管的深度訪談，取得與策略目標連結之初步衡量指標，以德菲法運用方法，全體員工開放循環討論，將個人、部門工作努力的方向與公司的策略主題、策略目標相連結，訂出適合公司的衡量指標，且與獎勵制度結合，全員落實有效執行，有助於公司快速以平衡計分卡觀念制定策略管理制度，可縮短導入時程。

(二)對未來研究之建議

本研究係針對專營期貨商以平衡計分卡觀點，建

構績效評估指標，未來的研究者可以就下列幾項加以深入探討：

- 1.本研究對指標之規劃，僅止於組織層次來對各部門作深入的了解，後續研究者可以本研究的結果作為基礎，對組織內各部門層級、個人層級，配合組織策略進行研究。
- 2.企業採用不同之競爭策略，如差異化策略、成本領導策略，或成本領導與差異化策略，影響其對平衡計分卡構面之重視程度如何，有待後續研究者更深入的探討分析。

參考文獻

中文部份：

1. 于泳泓譯，「平衡計分卡最佳實務－按部就班成功導入」，台北：商周出版，民國91年。
2. 王信評，「我國期貨市場競爭力分析-鑽石體系理論模型之應用」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，民國90年。
3. 朱道凱譯，「平衡計分卡－資訊時代的策略管理工具」，台北：臉譜出版，1999年。
4. 李芳齡、余美真譯，「管理的實務」，台北：天下雜誌，民國91年。
5. 吳安妮，「績效評估新趨勢」，會計研究月刊，第133期，民國85年12月，頁11-16。
6. 吳安妮，「管理技術整合之大時代」，會計研究月刊，第191期，民國90年。
7. 林珮琪，「高科技產業研究發展績效衡量之研究－平衡計分卡觀點」，國立台灣大學會計學研究所碩士論文，民國86年。
8. 林基煌，「我國證券商經紀規模之研究－民國79年之實證分析」，國立政治大學學報，第65期，民國81年，頁305-350。
9. 林華德、吳壽山、巫和懋、陳松興，「我國期貨暨選擇權市場建立方案」，中華民國證券暨期貨管理發展基金會，民國84年。
10. 林相君，台灣經濟研究院產經資料庫，期貨業基本資料，民國92年3月。
11. 林志超，「我國期貨市場風險管理之探討」，台灣期貨市場，第3卷第5期，民國90年，頁3-9。
12. 於嘉玲，「以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度－以僑務委員會為例」，私立淡江大學會計學研究所碩士論文，民國89年。
13. 高啓仁，「以平衡計分卡概念建構我國證券經紀商績效評估模式」，國立政治大學會計學系碩士班碩士論文，民國92年。
14. 徐文遠，「老人運輸問題之研究」，國立成功大學交通管理（科學）研究所碩士論文，民國84年。
15. 曹大謀，操作台股指數期貨的第一本書，台北商智文化，民國87年。
16. 陳佳鳳，「銀行業策略性績效指標之研究」，台灣大學會計系研究所碩士論文，民國88年。
17. 陳樹，「讓期貨下一個十年更美好」，期貨人，第二季，民國93年，頁10-12。
18. 中華信用評等 網址<http://www.taiwanratings.com/>
19. 台灣期貨交易所 網址<http://www.taifex.com.tw/>
20. 台灣經濟研究院 網址<http://www.tier.org.tw/>

英文部份：

1. Drucker, P. F., *The Practices of Management*, U.S.A. : Peter F. Drucker, 1954.
2. Drucker, P. F., "The New Society of Organizations," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No.5, 1992, pp.95-104.
3. Drucker, P. F., "The Information Executives Truly Need," *Harvard Business Review*, Vol.73, No.1, 1995, pp.55-62.
4. Eccles, R. G., "The Performance Measurement Manifesto," *Harvard Business Review*, Vol.69, No.1, 1991, pp.131-137.
5. Ford, J. D., and Schellenberg, D. A., "Conceptual Issue of Linkage in the Assessment of Organizational Performance," *Academy of Management Review*, Vol. 7, No.1, 1982, pp.49-58.
6. Heskett, J. L., et al., "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2, 1994, pp.164-174.
7. Ittner, C. D., Larcker, and D. F., Randall, T., "Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Service Firms," *Accounting Organization and Society*, Vol.28, 2003, pp.715-741.
8. Kaplan, R. S., and Norton, D. P., "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1, 1992, pp.71-79.
9. Kaplan, R. S., and Norton, D. P., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, Vol.74, No.1, 1996a, pp.75-85.
10. Kaplan, R. S., and Norton, D. P., "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I," *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, 2001a, pp.87-104.
11. Linston, W. H., and Turoff, M., *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.
12. Murry J.W., and Hammons, J. O., *Delphi: A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research*, *The Review of Higher Education*, Vol.18, No.4, 1995, pp.423-436.
13. Strategy Research : A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 1986, pp.801-814.