



平衡計分卡的理念對學校經營與管理之啟示

范熾文／國立東華大學教育行政與管理學系副教授兼系主任

一、前言

早期企業績效研究都較強調結果導向，以組織生產產品、利潤、價格、品質作為績效指標。雖然這種方式涵蓋範圍大，能適用不同企業組織績效評估。但也有一些明顯缺失，例如1. 本位主義：只重結果，而忽略其他重要領域。2. 短利：只追求近利，缺乏長遠規劃。3. 僵化：墨守規矩，忽視創新。4. 數字化：利用形式帳面數字作績效（高翠雙譯，2000：33-35）。企業組織過度依賴財務性績效衡量，會妨礙企業創造未來經濟價值的能力，導致無法朝正確的策略方向發展，因此Kaplan與Norton（1992, 1996）開始提倡「平衡計分卡」（Balanced Scorecard, BSD）的理念。在美國企業排行中，高達40%的企業都已實行平衡計分卡，利用平衡計分卡觀念，作為企業內績效評估的方法（Niven, 2002, 2004）。學校在面對組織外部環境的變動，學校教育的功能與績效，亦受到愈來愈多社會人士的關注。晚近學校經營與管理為提升績效，紛紛引進企業管理與經營理念及策略之趨勢，其中平衡計分卡是一套衡量組織績效的有效管理制度及推動組織願景和策略轉化為行動的有效工具（張明輝，2004；黃宗顯，2004；謝傳崇，2007）。

基於上述緣由，本文旨在探討運用平衡計分卡對學校經營與管理之啟示。首先探討平衡計分卡的意涵與四大構面；其次分析學校經營與管理的困境；第三，論述引進平衡計分卡的預期成效與啟示；最後是結語。

二、平衡計分卡的意涵與四大構面

（一）平衡計分卡的意涵

在全球化、知識管理化、以及充滿變數的競爭時代裡，不論科技產業或正轉型的傳統產業，有效執行企業策略的能力是必要的。何謂平衡計分卡？Niven（2002:4）指出，平衡計分卡涉及兩項議題，一是有效能組織績效測量問題；二是成功組織策略執行問題。它保留了傳統的財務構面，另外加入了顧客、企業內部流程、學習與成長三項構面，它用驅動未來績效的量度，來彌補僅能衡量過去績效之財務量度的不足。為何稱為「平衡」呢？Kaplan和Norton（1996）認為可以從以下角度來看：1. 外部及內部的平衡：外部衡量－強調財務面及顧客面；內部衡量－強調企業內部流程面及學習與成長面。2. 過去及未來的平衡：一邊是衡量過去努力成果的量度；另一邊是驅動未來績效的量度。3. 主觀及客觀的平衡：一邊是主觀的、帶有判斷色彩的績效驅動因素；另一邊是客觀的、容易量化的成果量度。平衡計分卡以公司的願景與策略為出發點，透過其四個構面，將其轉換成目標（objectives）與量度（measures），即透過可衡量的指標，來引導策略的執行。平衡計分卡之特質如下：1. 具有引導性的特質：可引導組織的預算、目標及行動方案。2. 具有問題的診斷系統的特質：可協助企業診斷出策略性議題、策略性目標、及衡量指標之水平及垂直面之間



題，以為改進之參考。3.具有因果關係系統的特質：可協助企業設計績效指標並找出企業創造價值的因素。4.具有變動性系統的特質：具有隨著時間、環境變化而反應策略變化的特質（于泳泓，2002a, b；吳安妮，2002；黃憲鐘，2006）。

（二）平衡計分卡的四大構面

領導者最重要任務係讓成員能充分瞭

解怎麼做才能配合公司的使命和策略，透過連結「組織要達到的結果和所必須做的驅動因素」，使領導者能夠在整合組織中的人力與資源，讓成員各在其位各司其職，各個展現專長，共同為組織的長期目標與使命而努力。平衡計分卡提供一個將策略轉化為行動方案的基本架構，如圖1所示：

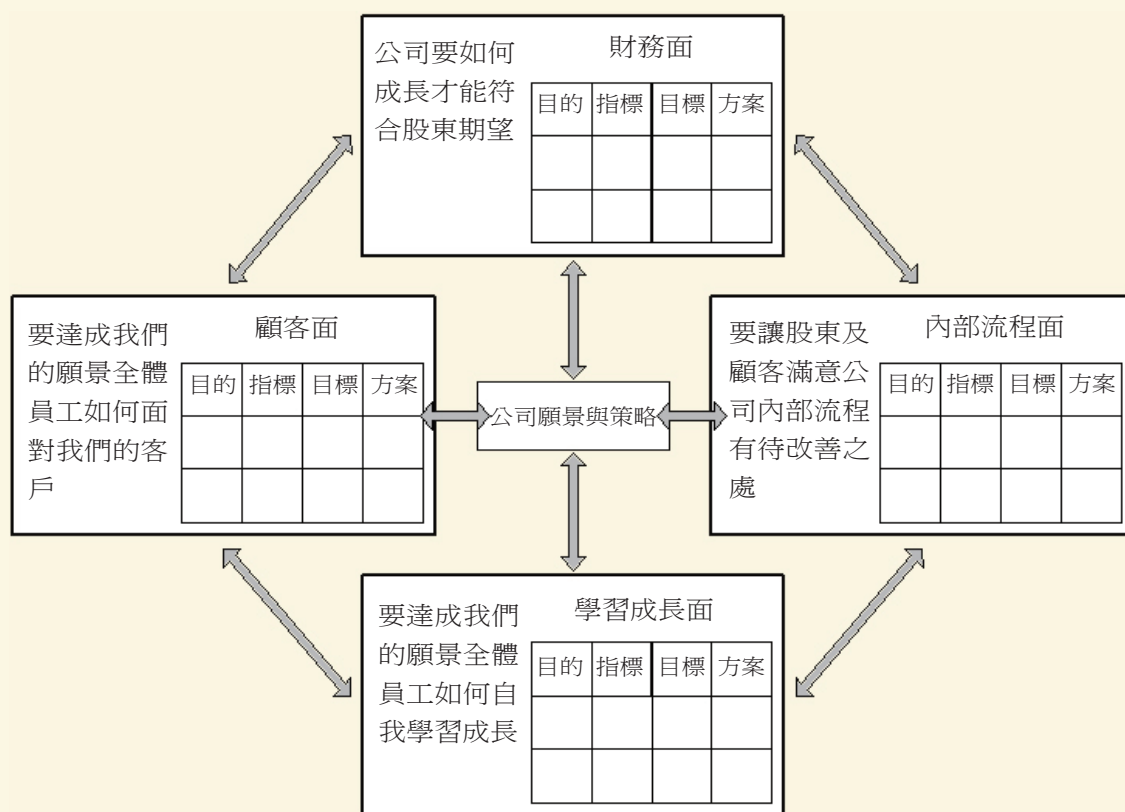


圖1 平衡計分卡提供一個將策略轉化為行動方案的架構

資料來源：Kaplan & Norton (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, 74 (1), p.76.



平衡計分卡分成四個不同的構面來評估一個組織的績效，茲分述如下（陳正平，2004；張美誼，2005；梁秋郁，2006；黃憲鐘，2006；Kaplan & Norton, 1996, 2001；Niven, 2002）：

1.財務構面：

資金是一個企業得以持續正常運作的一環，擁有充足的資金，那麼也就代表這個企業能夠發展的潛力愈大，反之，則極可能為企業帶來危機（吳永猛，2005）。Kaplan和Norton（1996）將組織生命週期可分為三個時期：成長期、維持期與豐收期，不論成長期、維持期、豐收期都受到以下三個財務主題的驅使：（1）營收成長與組合；（2）成本下降，生產力提升；（3）資產利用與投資策略。以國際獅子會為例，組織生命週期也受到：（1）會費成本與社會服務基金組合；（2）成本降低與增加社會服務的種類；（3）社會資源的運用與公共關係等三項財務策略主題的驅使（張美誼，2005；黃憲鐘，2006）。

2.顧客構面：

隨著消費意識提升，顧客滿意成為各種組織關切議題。近來，愈來愈多企業將顧客納入他們的新產品開發流程，希望藉此降低不確定性、分擔財務風險、以及在發展過程當中提供關鍵的決定。有效地管理顧客關係，不僅可提昇企業與顧客間之互動關係，同時也藉由互動關係來蒐集顧客資料（張美誼，2005；黃憲鐘，2006；Swift, 2001）。顧客滿意是企業獲利來源，企業整個經濟活動要以顧客忠誠度為目標，從顧客的角度，用顧客的觀點而非企業本身利益來考慮消費者的需求。

3.企業內部流程構面：

Kaplan 和 Norton（1996）提出一個企業共通的內部價值鏈模式，主要包含：

（1）創新流程：創新是一個非常重要的內部流程，比日常營運流程的卓越性還更重要。（2）營運流程：強調以高效率、一致與及時的手段，從接收到顧客的訂單開始，一直到遞交產品或服務給顧客為止。（3）售後服務：內部價值鏈的最後一個階段是售後服務。因此在設計績效衡量指標前，應思考如何滿足顧客的需要，進而建立各種可以達成目標的衡量指標（朱道凱譯，1999：157）。

4.學習成長構面：

早期企業組織常忽略學習與成長重要。事實上，員工為組織最大資產。成員學習與成長與組織績效有密切關聯，因此，組織要落實辦理員工在職訓練，加強員工、系統和組織的能力，長期下來也會有助於組織永續發展。至於學習與成長構面員工能力衡量核心指標為何？Kaplan和Norton（1996）指出，員工滿意度、員工延續率（留職率）、及員工生產力，其中以員工滿意度的目標最為重要，經常被視為驅動員工留職率和生產力的重要因素。

三、學校經營與管理的困境

面對知識經濟與創新時代的來臨，學校組織經營與管理面臨幾項困境，值得檢討（孫志麟，2007；張明輝，2004；黃宗顯，2004）：

（一）未能整合教育資源，欠缺財務管理制度

教育屬於非營利機構，故大家關心的焦點多在於教育的投資，較少關心教育資源的利用效率，使教育資源長期以來未能有效運用。由於中小學校經費並不充足，如何將每一分錢用在最需要的地方，是學校經營與管理重要課題。財務資源管理不單單只限於在財務的領域，舉凡教學設備、學生活動、人



事、研究發展，無一不牽涉到財務問題。一間學校的成敗與否，財務與資源管理也相當重要。

（二）缺乏政策執行力，願景成為形式

學校訂有完美的書面資料，卻缺乏有效執行策略，以至於政策理想與實際存在顯著差距，願景成為形式主義。執行力是企業策略成功的關鍵所在，執行是一種讓工作完成的紀律，是一套系統，是策略不可分割的一環；執行是領導人的首要工作，且必須成為組織文化的核心部分（Bossidy & Charan, 2002）。亦即學校願景必須加以轉化及展開，為組織內各階層與部門以至於個別員工的日常工作，相互連結，使策略能夠更加落實。

（三）保守的文化系統，創新與學習不足

學校雖然是獨立完整的組織，但它不是一個封閉的系統，仍然是整個社會的一份子。硬體設備的封閉，還容易改變；價值觀念的封閉，就好比大樹的根，難以推動。一般而言，教師傾向安定與保持現狀，不願意走在教育改革的前端。在教改的呼聲甚囂塵上之際，部份教師對於外在社會急遽的變遷，教改的方向，仍全然不知；欠缺進修意願，甚至排斥學習新能力，這是最令人憂心的問題。

（四）行政與教學系統衝突，忽略顧客滿意需求

現行的學校組織具有雙軌的性質，行政體系與班級教學專業，各自平行獨立，又有彼此衝突之處。就行政而言，層級節制，較缺乏創新。就教學層面而言，由於欠缺評鑑機制，無法有效確保顧客滿意。在教育市場之中，顧客滿意是最高追求目標，學校績效之高低即在於是否能滿足顧客之需求，學校組織所提供之服務，必須以學生學習角度出發，學校能滿足顧客需求。

四、引進平衡計分卡的成效及其啟示境

Kaplan和Norton（1996）認為，平衡計分卡如果用於改善政府與非營利組織的管理績效，將可獲得更大的效益（于泳泓譯，2002b）。他們具體指出，透過平衡計分卡將策略轉換成實際行動，可收到下列的成果：1.澄清並轉化願景為策略。2.透過溝通與協調，將獎金與績效衡量相聯結。3.規劃與設定目標，促進績效里程碑之設立。4.策略性回饋與學習，增進策略覆核與學習之效果。由此分析，平衡計分卡應用在教育組織上，則強調教育的使命是什麼？學校存在價值是什麼？如何為我們顧客（學生）創造價值？

由學校使命轉化成大家共同願景，再由願景轉化成策略目標，尋找策略地圖，進行策略管理，由策略目標訂出績效衡量指標K.P.I（Key Performance Indicator）以達成績效管理（詹碧珠，2007）。例如，美國的富爾頓郡學校系統（Fulton County School system, FCSS）轄下共有77所公立學校，1999年，FCSS的總監Martha Taylor-Greenway為FCSS導入平衡計分卡，提出五大領域的目標和績效衡量，這五大領域分別為：學生成績、利益關係人、教學和行政流程、全體教職員工的學習和成長、以及財務表現。在FCSS策略地圖裡，最具有社會影響層面的目標都是針對學生成績而定的目標，包括優良的課業成績以及具有全國競爭力。FCSS利用課業測驗的分數以及高中結業人數和畢業人數的比例，來衡量學生的課業表現。也會利用學能傾向測驗、大學檢定測驗之類的統一考試，以及學生畢業後的頭兩年表現，來衡量學生們的全國排名（陳正平



譯，2004）。可見引進平衡計分卡對學校經營與管理有著預期的成效。平衡計分卡是一個全方位的制度，將企業的願景與策略轉換成為一套績效衡量制度，這些都是可預期的成效。茲提出對學校經營與管理之啟示：

（一）建立學校願景及與發展策略之連結，引導成員努力方向，強化政策執行力

校長必須建構願景與執行策略，溝通學校願景，建立彼此共識。作法如下：1.擬訂發展願景：藉著深度匯談與對話歷程，大家全心投入，把理想計畫出來。2.傳達學校願景：運用各項故事、口號、修辭或符號，將願景具體化，形成文字宣言，清楚地表達出來；並透過重要儀式、典禮、正式會議方式，來向教職員傳達願景。3.擬定執行計畫：具備共享願景之後，就要擬定完善執行計畫，建立正確的系統認知與相關的邏輯思考，將目標付諸實現。

（二）由校長領導帶動變革，將策略融入組織文化當中，全面動員進行變革

高階主管能親自並帶動變革，才能大大提高建構策略核心組織的成功率（朱道凱，1999）。高階主管要領導組織變革，讓組織能全面動員進行變革。組織變革需要組織文化更新，例如型塑學習型學校，教師文化就要建立彼此對話、探究、知識分享之文化。在變革過程中，身為組織變革領導者應對部屬授權增能，從教育目標的訂定與政策執行，應擴大組織成員的參與，藉由彼此參與、分享決策的過程中，組織成員能有受到重視與被尊重的感覺，樂意奉獻心力，為組織目標努力奮鬥。

（三）了解學校顧客需求，調整學校的行政與教學措施，落實顧客滿意管理

Kaplan和Norton（1992）主張顧客成果核心衡量的標準群包括有五個量度：市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度與顧客獲利率等。以學校而言，學校為擁

有多重顧客的組織，學校經營自應融入以「顧客需求」為導向的理念（詹碧珠，2007；Niven, 2004）。就家長而言，要由「局外人」轉為「參與者」角色。學生也是一樣，學生既是消費者，又是教育的主體。具體作法是：1.校長要定期調查家長、學生與教師對學校的施政滿意程度，了解其各項需求；2.同時要建立親師溝通管道，重視家長、學生們意見，了解教育消費者的需求；3.適時調整學校的行政與教學，形成教育共識，達成永續經營的目標。

（四）利用知識管理，推動組織學習，協助教職員專業成長

Kaplan和Norton（1996）認為忽略員工成長與學習，往往是無法達成目標。建立學習組織文化，可從學校行政與教師兩方面推動。1.學校行政方面，要善用知識管理，透過研究歷程，做好知識移轉歷程，則組織成員就能分享知識。2.教師方面要成立「協同成長團體」或專業社群，在一段時間內，持續且定期聚會，於聚會時間內彼此交換專業經驗、分享心得，或討論遭遇到的實務問題等等，以提升教師教學專業知能與課堂教學之能力。

（五）爭取社會各項資源，充實教學資訊設備，有效建立資源管理與應用制度

教育資源包含人力、財力、物力、資訊與社會資本等等。過去辦教育常是只問耕耘不問收穫，對於教育結果如何，多不予以評估。教育資源的管理包含資源的取得、資源配置、資源利用以及資源評估（孫志麟，2007）。學校應積極爭取社會各項資源，充實教學資訊設備，有效建立資源管理與應用制度。對於教育資源的應用，應先瞭解學校本身所處的內外環境，以作為研擬發展策略的依據，確實做好教育資源的開發、組織、配置以及應用。



五、結語

平衡計分卡是一種新的績效衡量制度，當前學校經營面臨外在環境急遽變遷與內在組織權力轉化之挑戰，領導者必須思考將平衡計分卡理念應用在學校經營與管理之上，強調學校教育的使命與願景，為我們顧客（

學生）創造價值，從教育資源與經費運用、學生與家長的滿意度、內部領導與行政管理、及組織學習與教師專業發展等，建構學校組織績效指標，求得長期與短期、財務與非財務指標間之平衡，整合人力與財力，才能提昇績效與競爭力。

參考文獻

- 于泳泓（2002a）。從台灣企業成功導入平衡計分卡實例談平衡計分卡導入與企業變革管理。會計研究月刊，200，127-136。
- 于泳泓（譯）（2002b）。Paul R.Niven著。平衡計分卡最佳實務：按部就班成功導入。台北：商周。
- 朱道凱（譯）（1999）。平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具。台北：城邦文化。
- 吳永猛（2000）。財務管理。台北縣：空大。
- 吳安妮（2002）。淺談平衡計分卡成功實施之精髓概念。會計研究月刊，198，26-32。
- 高翠霜（譯）（2000）。Peter F. Drucker著。績效評估：經理人真正需要的資訊。台北：天下文化。
- 孫志麟（2007）。教育資源的管理與應用：學校經營新主張。教師天地，174，頁29~38。
- 梁秋郁（2006）以平衡計分卡探討公立托兒所管理策略之個案研究。國立中山大學公共事務管理研究所，未出版，高雄。
- 陳正平（譯）（2004）。R. S., Kaplan & D. P. Norton著。策略地圖。台北：臉譜。
- 張明輝（2004）。平衡計分卡制度在學校績效管理之運用。教育研究月刊，123，19-25。
- 張美誼（2005）。用平衡計分卡與品質機能展開建立績效衡量指標之個案研究：以P印刷公司為例。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台南。
- 黃宗顯（2004）。平衡計分卡的基本觀念在學校創新經營上的應用。教育研究月刊，124，52-58。
- 黃憲鐘（2006）。台灣國際獅子會發展與貢獻。國立成功大學高階管理在職碩士班，未出版，台南。
- 詹碧珠（2007）。國民小學經營績效與相關問題之研究：平衡計分卡觀點。國立花蓮教育大學國民研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 謝傳崇（2007）。以平衡計分卡理念建構國民中小學創新經營效能指標之研究。國立台北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，台北。
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measured that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-80.



- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1), 74-86.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Niven, P. R.(2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. New York : Wiley.
- Niven, P. R. (2004).*Balanced scorecard diagnostics: Maintaining Maximum Performance* .MA: John Wiley & Sons, Inc.
- Swift, R.(2001) *Accelerating customer relationships*. N.J.: Prentice Hall.

