

平衡計分卡在教育行政實務之應用

郭工賓 *

摘 要

平衡計分卡主要在改變傳統僅以財務觀點評斷績效的作法，以財務管理、顧客滿意、內部程序及學習與創新等多元面向衡量組織績效，亦是一種策略管理與溝通的工具，自 1990 年代至今已廣泛應用於各領域。本研究以桃園縣教育局藉由平衡計分卡進行績效評估過程為例，以精釋研究法建構指標，擬訂辦法據以實施，並透過問卷調查評估其成效，了解平衡計分卡在評估教育行政實務的可行性。本研究建構桃園縣教育局平衡計分卡績效評核指標分為財務、顧客、內部程序、創新與學習四個構面 15 項指標，在實施成效上普遍良好，尤以消極警示效果最好，在教育行政應用上相當可行。

關鍵詞：平衡計分卡、績效評估、教育評鑑

*郭工賓，國家教育研究院主任秘書

電子信箱：maybe@mail.naer.edu.tw

來稿日期：2012 年 3 月 2 日；修訂日期：2012 年 3 月 22 日；採用日期：
2012 年 5 月 2 日

The Application of Balanced Scorecard to the Practice of Educational Administration

Kung Pin Kuo*

Abstract

Balanced scorecard has been widely applied in various fields since 1990s. Balanced scorecard not merely evaluates performance in financial points of view like traditionally, but also measures organizational performance in perspectives of financial management, customer satisfaction, internal procedures, and learning and innovation. Also, balanced scorecard is a tool of strategic management and communication as well. This study took the experience of Education Bureau Taoyuan County in applying balanced scorecard to evaluating performance as example, constructing indicators with Hermeneutic, formulating practical approaches and evaluated its effectiveness through questionnaire survey and thus helps to better understand the feasibility of applying of balanced scorecard to the practice of educational administration. This study constructed the performance evaluation indicators of balanced scorecard of Education Bureau Taoyuan County, and divided 15 indicators into 4 perspectives, including finance, customer, inner procedure, innovation and learning. The balanced scorecard had a good performance, especially for passive warning, and thus is practical in applying to education administration.

Keywords: balanced scorecard, performance evaluation, educational evaluation

*Kung Pin Kuo, Secretary General, National Academy for Educational Research
E-mail: maybe@mail.naer.edu.tw

Manuscript received: March 2, 2012; Modified: March 22, 2012; Accepted: May 2, 2012

壹、研究動機與目的

社會大眾普遍認為公部門組織在公共資源的使用、配置與管理上不具有效性而形成其不信任感，許多政府開始效法企業的管理技術，致力於革新行政效能與效率，績效管理即是重要的方法之一。只是傳統上，績效衡量多以財務性功能之考核為主，檢視預算編列與實際執行比率以衡定績效，但 Rainey 和 Levine 早在 1976 年即指出政府的性質具有獨占性，以非營利為目的，所提供的服務多無市場價格與競爭關係，僅以財務績效作為評估基準並不適當。近年來，績效評估概念逐漸轉變為僅將財務性指標視為眾多指標中的一項，同時納入流程品質、顧客滿意度、學習與創新等非財務性的指標，以滿足社會大眾對政府行政效率的需求（王秀雨，2007；林彥超，2009；陳惠美，2008）。孫本初（2007）也認為如能以創新之管理觀念，像是平衡計分卡（balanced scorecard）觀念來建構具有管理作用與組織發展作用之績效指標，應更具客觀分析與建議改進的價值。

平衡計分卡主要克服企業過分依賴財務性的績效評估，妨礙創造未來經濟價值的能力（Kaplan & Norton, 1996），自始全球各地許多企業採用此一管理方式，以財務、顧客、內部流程及學習與創新等四個構面進行組織績效的評估與管理。在公部門有許多應用，在教育部門或學校系統也有許多嘗試（Beard, 2009; Cowart, 2010; Chu, Wang, & Dai, 2009; Karathanos & Karathanos, 2005; Kaplan & Miyake, 2010）。

本研究以桃園縣教育局為例，藉由平衡計分卡的觀念，嘗試依財務、顧客、內部流程及學習與創新四個構面研擬績效評估指標，並依此指標實施，並調查實施成效。據此，本研究目的為：

- 一、研訂桃園縣教育局平衡計分卡績效評估指標。
- 二、了解桃園縣教育局實施平衡計分卡績效評估之成效。
- 三、提出建議以供教育行政當局進行績效評估之參考。

貳、文獻探討

一、平衡計分卡之意涵與構面

平衡計分卡（balanced scorecard）係1990年Kaplan和Norton對12個企業進行績效評估的研究計畫，目的在探討傳統以財務導向的績效制度能否適用於急遽變動的競爭環境，研究結果顯示過分仰賴財務績效評估可能不利於企業創造未來經濟價值，並嘗試建構一個超越財務指標的策略管理系統（strategic management system），在數次發表後引起學術與產業界的廣泛討論（Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996）。

Kaplan和Norton將平衡計分卡的管理流程分為確認及詮釋願景與策略、溝通策略與目標、設定指標並修正策略行動方案、策略的學習與回饋；藉由策略的釐清、轉化與溝通，讓組織各層級彼此理解，改善傳統管理制度無法連結長期策略目標與短期組織活動的缺失，並透過平衡計分卡來引導組織的資源整合與行動，有效率的執行策略（Kaplan & Norton, 2000; 2008），Irwin（2002）即直指平衡計分卡能協助企業建立願景與行動策略，並透過溝通與管理，促使企業達成目標。

平衡計分卡是一種整合策略所衍生的評估模式，從凝聚企業焦點、詮釋組織使命、願景與策略，轉換成具體目標，形成組織氣氛與實際行動，除保留傳統的績效指標，更考量潛在影響因素，訴求全方位平衡的績效評估、策略管理與溝通的完整體系（Beard, 2009; Kaplan & Norton, 1996; Niven, 2002）。

透過平衡計分卡可將策略轉換成行動（change strategy into action），同時進行評估與管理。其關注的組織策略主軸（strategy theme）除了傳統的財務觀點外，還包括顧客、內部流程及學習與創新計四個構面（吳安妮，2003；Kaplan & Norton, 1996; 2008）：

（一）在財務構面上，主要是營業收入、支出的效能與效率、及收支間的關係。在公部門方面，資源之配置與經費的運用尤其重要，經費來源為納稅義務人，政府必須重視其權利妥善運用，創造最大的

社會福利。

（二）在顧客構面上，顧客價值代表組織的產品與服務、形象與聲譽、及與顧客的關係，目的在創造顧客信賴與滿意度；Beard（2009）即指出組織應釐清顧客議題，這對平衡計分卡的運用相當重要。對公部門而言，標的顧客群就是社會大眾，政府應重視民眾的期望與服務品質，尤其與民眾的直接關係所呈現的滿意程度。

（三）在內部流程構面上，平衡計分卡所關注的除了監督與改進流程以確保服務品質外，還須要兼顧股東的需求及顧客群的期望與滿意度，以達到內部流程的績效要求。在公部門方面，政府必須在業務運作流程表現卓越，強化為民服務的品質與效率，滿足民眾的需求。

（四）在學習與創新構面上，組織若想追求長期的財務成長目標，投資不能僅限於設備及產品研發，更須對人、系統與流程進行大量投資，建構組織及成員的能力，積聚組織長期發展的持續動能，而學習與創新更是其他三構面的基礎。在公部門上，組織成員不斷的學習與創新，更是改變組織文化、突破行政傳統窠臼的不二法門。

綜上所述，平衡計分卡係將組織願景轉換成整合性的策略與具體目標，兼顧顧客、內部流程及學習與創新四個層面，在實際行動中進行績效評估的管理體系。

二、平衡計分卡在公部門的應用

平衡計分卡發展之初主要是針對企業組織改善管理績效而設計（Kaplan & Norton, 1992），但隨後逐漸應用於政府與非營利機構，用以改善經營管理與績效評估。1993年，美國總統 Clinton 於就任後即指派副總統 Gore 依據「政府績效成果法」（Government Performance and Result Act）著手政府再造計畫，該計畫即以平衡計分卡為執行工具，並於同年發表「國家績效評估報告」（The Report of National Performance Review, NPR）；主要藉由平衡計分卡強調事前預防與平衡概念的重要性，以社會大眾為目標導向，為政府凝聚目標焦點、激發潛能並提高績效責任，且透過平衡計分卡各構面之量度，能傳達政府的願景、使命與施政策略目標，效果顯著（引自李啓福，2008）。

Kaplan 和 Norton (1996) 針對美國聯邦政府採購部門進行平衡計分卡的績效評估，結果顯示其平衡觀點能預設警戒線，提供事前預警而非事後檢討，強化顧客導向的觀念，同時具整合其他部門的功能，達到改善政府組織的目標；Wise (1997) 以美國聯邦政府資訊部門為例，認為平衡計分卡能釐清組織策略目標，在績效指標導引下具體落實策略。Arveson (1998) 以國防武器研發機構為例，指出平衡計分卡能協助國家在進行武器研發時能為政府明確訂出策略目標，讓管理者得以在有限資源下增加目標達成的可能性；Corrigan (1996) 則以澳洲空軍基地為例顯示平衡計分卡在軍事基地各部門資訊管理的整合上有重要價值。

Chu、Wang 和 Dai (2009) 應用平衡計分卡建構護理行政部門的績效評估系統，期望在政府減少醫療補助時重新檢視醫院的效率與成本，同時改進醫療照護品質，平衡計分卡的應用讓醫院能在成本控制下還能激勵照護服務，並提升病患的滿意程度；Huang、Chen、Yang、Chang 與 Lee (2004) 則在急診部分應用平衡計分卡的管理策略，有效的改善急診部門的工作成效。

國內對平衡計分卡應用在政府或非營利機構的研究亦相當多，以中央部會為例者包括僑務委員會、原住民族委員會、主計處、審計單位、海岸巡防署、交通部、鐵路改建工程局、高雄市國稅局、中正文化中心、國防機構、國防部財務中心、軍事生產工廠、警務機關、警察常年訓練、郵局等（余文旺，2007；沈國良，2008；李誠修，2000；周傳震，2000；李啓福，2008；李興楨，2003；吳安妮，2001；於嘉玲，2001；宣介慈，2002；郭益章，2005；陳明哲，2003；褚秀敏，1998；楊美慧，2001；羅煜翔，2002；蕭隆淑，2007）。以地方政府為例者則包括臺北市政府、臺北市政府公車處、臺北捷運公司、基隆港務局、宜蘭縣政府、花蓮縣十三鄉鎮、臺北市內湖區公所、屏東縣各鄉鎮市公所民政課等（王秀雨，2007；李展璋，2007；高惠松，2001；徐嘉駿，2008；黃寓平，2003；黃冠菱，2005；陳惠美，2008；樊孝薇，2000），或進行個案研究，或研擬管理策略，或建構主軸構面……，都為平衡計分卡在公部門的應用累積其可行的佐證。

Jackson (1999) 指出公部門不同於一般營利組織，為增加社會福利而可能增加國家財政赤字，平衡計分卡的運用能在政策執行與實施成果間取得平衡，達到組織長期策略目標。Ho 和 Chan (2002) 則認為平衡計分卡原為營利組織設計，但其架構與指標之通用性亦適用於政府組織。

由此可知，平衡計分卡亦適用於公部門，運用相當廣泛且成效良好，如同 Kaplan 與 Norton (2000) 所指：平衡計分卡一樣能為政府機構或非營利組織釐清其長期策略目標並轉化為具體執行與評估指標，且更重視顧客與組織成員的關聯，所能達到的效果更加顯著。

三、平衡計分卡在教育領域相關研究

知識經濟時代，教育系統面對組織外部環境變動，不免面臨改革與挑戰，為有效達成教育績效，平衡計分卡的概念亦逐漸受到重視。張明輝 (2002) 以學校為例指出近來為提升學校教育績效，無論在理論探索或是實務運作，紛紛引進企業管理策略，如行銷策略、績效評估、組織變革、人力資源管理與平衡計分卡。

Beard (2009) 即指出平衡計分卡是一種基礎的管理系統，除了適用於商業組織，也能運用於教育制度，以釐清教育組織的願景與觀點，並透過溝通進行修正執行方式，確保教育組織策略的達成。亦已有許多實際的探究過程，Wohlstetter 和 Liu (2008) 在發展學校評估指標系統時即以平衡計分卡方式進行建構，並依所建構指標將公立學校表現成效數據定期向行政機關進行報告。Karathanos 和 Karathanos (2005) 亦應用平衡計分卡的概念建構教育標準。Cowart (2010) 則探討平衡計分卡在校務委員會確認是否達成目標時的可行方案。Kaplan 和 Miyake (2010) 則以 Atlanta 重點學區進行平衡計分卡系統的探究，嘗試提升績效不佳的學校與學生的表現。

在國內平衡計分卡運用於教育領域亦已有些研究。以大學校院為例者包括整體高等教育、私立大學校院、技術學院、大學會計學系、大學教學績效評量、個別的大學校院、個別學校訓導處、軍事院校等（李建華，1999；胡瑞華，2002；杜志勇，2005；周齊武、杜榮瑞、顏信輝，2000；廖冠力，2002；桂竹英，2004；黃郁芬，2004；賴

麗香，2003；劉明盛，2006；許清芬，2007）；亦有高中職或國中小的相關研究，包括學校績效管理、學校行政衡量指標、國立商職、國民中學經營管理、國民中小學創新經營效能指標、國中小學校務評鑑指標建構、國民小學訓導處國、中教師教學績效考核高雄縣國民小學經營策略應用（吳錦松，2008；洪榮威，2004；章淑枝，2002；簡宏江，2003；鍾光賜，2004；張明輝，2004；葉連祺，2004；賀宏偉，2006；黃淑蓉，2004；謝傳崇，2007；蘇芳儀，2007）上述許多研究或為策略探討，或為指標建構，或為實務運用，都為平衡計分卡在教育領域的應用奠定基礎。在上述的研究中，對於平衡計分卡在教育領域中各公部分的應用，尤其在學校組織中，或是次級組織（如處室）的應用上都有顯著的正向成效。

由此，足見平衡計分卡在教育領域的應用如同其他領域一般，在追求有效管理及績效責任的同時，自有其應用價值。只是相較於學校組織，有關教育行政機關的研究明顯較少。

參、研究方法

本研究以調查研究法進行研究，以桃園縣教育局為對象，旨在依循平衡計分卡四個構面建構績效評估指標，並透過調查研究了解其成效。主要分為兩個階段：

第一個階段是平衡計分卡指標建構階段。本研究以精釋研究法（Herminiutic）並結合平衡計分卡財務、顧客、內部流程及學習與創新四個構面進行指標建構。精釋研究法係由 Cassell 和 Symon 於 1994 發展出以質的過程、量的分析為主要的指標建構方式（洪榮昭，1997；郭昭佑，2000），本研究主要步驟包括：1. 研究者發展檢核表草案；2. 分別與專家學者群四位及教育行政群四位兩組專家群座談；3. 比較兩組專家晤談意見修改檢核表草案，重複前三步驟兩次後，已無相關意見，已至理念飽和；4. 確認檢核表草案；5. 兩組專家各給予指標相對權重，並經統計後選取決定性的重要指標；6. 修正檢核表優先順序。其中決定性指標係指在同構面的某些指標若表現得好，其他

指標也不會太差，亦即具關鍵性的指標。其決定方式係由兩組專家群各自討論後給予各指標相對權重後（1-5 分），依 Kappa 係數求其一致性決定之。

第二階段在桃園縣教育局以「科」為單位依平衡計分卡實施績效評核後進行實施成效調查，調查問卷參酌第一階段依平衡計分卡所建構之指標研擬實施成效題項，經專家座談討論修改確認；調查對象為桃園縣教育局同仁，包括科長、督學、科員、辦事員、書記、借調教師、約僱人員約 70 位，問卷回收 43 份（回收率 61.4%），剔除無效問卷，計有 40 份有效問卷。包括科長、督學 3 位，科員、辦事員及書記 13 位，借調教師 16 位，約僱人員 8 位；每一題項同意程度以李克特四等量表區分相當同意 = 4、大致同意 = 3、不太同意 = 2、很不同意 = 1 等量度代表之。

肆、研究結果與討論

一、精釋研究法決定性指標選取結果分析

本研究之績效評核指標係採用精釋研究法，經研究者發展檢核表草案後，分別與 4 位專家學者群及 4 位教育行政群 2 組專家群進行座談，比較 2 組專家意見進行修改，各經 2 次座談後至理念飽和後確認檢核表。分別為財務（經費規劃與執行率）、顧客（利害關係人回饋意見）、內部流程（內部管考）及學習與創新（業務創新與成長）四個構面 15 項指標。

接著即進行決定性指標選取，此部分請兩組專家分別給予每一指標相對權重，依五等量表來設計此問卷，其選項從「最重要」至「最不重要」（1 為最不重要指標，5 為最重要指標）。兩組專家在上述 15 項指標評分對應之次數分配如表 1，如兩組專家群所給予之權重達一致性（一般以 Kappa 值大於 0.7 以上者），即可選取檢核表草案中最高分的指標為具決定性的重要指標。

表 1
學者專家與教育行政專家評分對應之次數分配表

		學者專家群		合 計
		4	5	
教育行政群	4	8	0	8
	5	2	5	7
合 計		10	5	15

兩組專家實際評分一致的次數百分比為： $P(A) = \frac{13}{15} = 0.8667$
兩組專家在理論上評分一致的期望次數百分比為 0.5112（如表 2）。

表 2
兩組專家在理論上評分一致的期望次數百分比

		邊緣次數	期望次數百分比 P (E)
4		$\frac{10}{15} \times \frac{8}{15}$	0.3556
5		$\frac{5}{15} \times \frac{7}{15}$	0.1556
總 計			0.5112

$$K = \frac{0.8667-0.5112}{1-0.5112} = 0.7273$$

由於 K 值大於 0.7，且在 Kappa 係數的顯著性檢定採用 Z 檢定（ $Z=K/\Delta K$ ），亦即 K 值除以標準誤，結果達 .01 顯著水準（如表 3），兩組專家評分達一致性。

表 3
Kappa 一致性檢定表

		數值	漸近標準誤 (a)	近似 T 分配 (b)	顯著性近似值
同意量數	Kappa 統計量數	0.727	0.173	2.928	0.003
有效觀察值的個數		15			

在兩組專家評分結果達一致性檢定後，隨即選取指標中最高分的指標為決定性重要指標，並依研究結果修正指標優先順序，並加以註記如表 4。

表 4
教育局平衡計分卡指標檢核表

平衡計分卡構面	指 標	學者專家	教育行政	重要指標
財務 （經費規劃與執行率）	縣款經費規劃與執行率	5	5	◎
	中央補助款規劃與執行率	4	4	
顧客 （利害關係人回饋意見）	360 度回饋	5	5	◎
	電話禮貌	5	4	
內部流程 （內部管考）	列管案件辦理時效	5	5	◎
	府外考評成績	5	5	◎
	公文處理時效	4	5	
	府內考評成績	4	5	
	長官交辦事項辦理情形	4	5	
	陳情案件辦理情形	4	4	
	各項資料繳交時效	4	4	
	特殊事項辦理情形	4	4	
	業務突破與創新	5	5	◎
學習與創新 （業務創新與成長）	研習時數	4	4	
	新聞稿發布情形	4	4	

由上述重要指標的決定發現，在財務（經費規劃與執行率）上，縣款的重要性比中央補助款來得高，此部分應與縣款的經費較多有關。在顧客（利害關係人的回饋意見）部分，包括長官、各科間、學校、自評等 360 度回饋是重要指標，顯示在行政單位相當重視利害關係人對自己的業務認同程度。

在內部流程（內部管考）上，重要指標有二，一為列管案件辦理時效，這與一般行政單位的認知相處，因為列管案件本身即是長官所特別重視、特別重要或有執行時效者，因而受到重視；另一為府外成績考評，府外成績考評主要在縣市間的評比成績，有相對的參照點，亦較具客觀性，桃園縣教育當局近來非常重視並且屢獲佳績。

最後，在學習與創新（業務創新與成長）上，重要指標為業務突破與創新，普遍認為例行性的行政工作如有突破性的作法或創新的考量，只要夠周延，多會獲得認同，因此亦獲得兩組專家的一致認定。

二、桃園縣教育局績效評核實施成效調查結果分析

為了能更深入了解桃園縣教育局同仁在實行平衡計分卡績效評核後所感受到的實施成效（2.98），本研究針對財務（經費規劃與執行率）、顧客（利害關係人回饋意見）、內部流程（內部管考）及學習與創新（業務創新與成長）四個構面進行實施成效調查（相當同意＝4、大致同意＝3、不太同意＝2、很不同意＝1），結果如下：

（一）財務（經費規劃與執行率）構面結果分析

由表 5 可知，調查對象大致同意平衡計分卡績效評核的財務（經費規劃與執行率）部分實施成效（2.98）。其中評核結果不佳時會進行檢討與改善最高，顯示消極的警示效果最佳；其次是讓大家更重視（縣款與中央補助款），這亦達成平衡計分卡的預防效果。

表 5
財務（經費規劃與執行率）構面實施成效表

代號	選 項	平均數	排序
A1	我覺得同仁們會因此而更重視縣款經費的規劃與執行率。	3.03	3
A2	我覺得同仁們會因此而更重視中央補助款經費的規劃與執行率。	3.05	2
A3	我覺得經費的規劃與執行率評核結果不佳時，各單位會進行檢討並改善。	3.10	1
A4	我覺得績效評核制度實施後，經費的規劃與執行率有因此而提升。	2.83	5
A5	我覺得績效評核制度的實施，對教育局的財務管理有幫助。	2.88	4
		2.98	

若依職位（1＝科長、督學 3 位；2＝科員、辦事員、書記 13 位；3＝借調教師 16 位；4＝約僱人員 8 位）進行比較（如表 6），可看出科長與督學層級最為同意平衡計分卡績效評核在財務（經費規劃與執行率）構面的實施成效，相對的正職承辦同仁（科員、辦事員、書記）同意程度最低。

表 6

不同職位_{在財務（經費規劃與執行率）}構面同意程度

題 項	科長督學	科員、書記、辦事員	借調教師	約僱人員
A1	3.67	2.77	3.06	3.13
A2	3.67	2.92	3.00	3.13
A3	3.33	3.00	3.06	3.25
A4	3.33	2.54	2.88	3.00
A5	3.33	2.54	3.00	3.00
平 均	3.47	2.75	3	3.10

（二）顧客（利害關係人回饋意見）構面結果分析

由表 7 可知，調查對象大致同意平衡計分卡績效評核的顧客（利害關係人回饋意見）構面部分實施成效（2.92）。其中評核結果不佳時會進行檢討與改善同意程度最高，顯示消極的警示效果最佳。

表 7

顧客（利害關係人回饋意見）構面實施成效表

代號	選 項	平均數	排序
B1	我覺得同仁們會因此而更重視其他人（利害關係人，含顧客）對自己的意見回饋（滿意度）。	2.80	5
B2	我覺得同仁們會因此而更重視電話禮貌。	3.00	2
B3	我覺得利害關係人回饋意見（滿意度）評核結果不佳時，各單位會進行檢討並改善。	3.03	1
B4	我覺得績效評核制度實施後，利害關係人的回饋意見（滿意度）有因此而變得更好。	2.90	3
B5	我覺得績效評核制度的實施，對教育局的滿意度有幫助。	2.85	4
		2.92	

若依職位進行比較（如表 8），可看出科長與督學層級最為同意平衡計分卡績效評核在顧客（利害關係人回饋意見）構面的實施成效，相對的正職承辦同仁（科員、辦事員、書記）同意程度最低。

表 8
不同職位在顧客（利害關係人回饋意見）構面同意程度

題 項	科長督學	科員、書記、辦事員	借調教師	約僱人員
B1	3.67	2.31	2.88	3.13
B2	3.67	2.54	3.19	3.13
B3	3.67	2.62	3.06	3.38
B4	3.67	2.46	3.13	2.88
B5	3.67	2.46	3.06	2.75
平 均	3.67	2.48	3.06	3.05

（三）內部流程（內部管考）構面結果分析

由表 9 可知，調查對象大致同意平衡計分卡績效評核的內部流程（內部管考）構面部分實施成效（2.99）。其中評核結果不佳時會進行檢討與改善同意程度最高，顯示消極的警示效果最佳。其次是讓大家更重視（各項時效及考評成績），這亦達成平衡計分卡的預防效果。

表 9
內部流程（內部管考）構面實施成效表

代號	選 項	平均數	排序
C1	我覺得同仁們會因此而更重視公文處理時效。	3.10	2
C2	我覺得同仁們會因此而更重視各項資料繳交時效。	2.93	8
C3	我覺得同仁們會因此而更重視列管案件辦理時效。	3.08	3
C4	我覺得同仁們會因此而更重視陳情案件辦理時效。	3.05	4
C5	我覺得同仁們會因此而更重視府外考評成績。	2.95	7
C6	我覺得同仁們會因此而更重視府內考評成績。	2.93	8
C7	我覺得同仁們會因此而更重視長官交辦事項的辦理。	3.00	6
C8	我覺得同仁們會因此而更重視特殊事項的辦理。	3.03	5
C9	我覺得在整體內部管考上評核結果不佳時，各單位會進行檢討並改善。	3.20	1
C10	我覺得績效評核制度實施後，教育局的內部程序有因此而變得更有效率。	2.75	11
C11	我覺得績效評核制度的實施，對教育局內部程序的效率有幫助。	2.88	10
		2.99	

若依職位進行比較（如表 10），可看出科長與督學層級最爲同意平衡計分卡績效評核在內部流程（內部管考）構面的實施成效，相對的正職承辦同仁（科員、辦事員、書記）同意程度最低。

表 10
不同職位在內部流程（內部管考）構面同意程度

題 項	科長督學	科員、書記、辦事員	借調教師	約僱人員
C1	3.67	2.77	3.31	3.00
C2	3.67	2.62	3.06	2.88
C3	3.67	2.85	3.19	3.00
C4	3.67	2.77	3.25	2.88
C5	3.67	2.62	3.19	2.75
C6	3.67	2.62	3.13	2.75
C7	3.67	2.77	3.13	2.88
C8	3.67	2.85	3.13	2.88
C9	3.67	3.00	3.25	3.25
C10	3.67	2.46	3.00	2.38
C11	3.67	2.69	3.00	2.63
平 均	3.67	2.73	3.15	2.84

（四）創新與學習（業務創新與成長）構面結果分析

由表 11 可知，調查對象大致同意平衡計分卡績效評核的創新與學習（業務創新與成長）構面部分實施成效（2.82）。其中評核結果不佳時會進行檢討與改善同意程度最高，顯示消極的警示效果最佳。

表 11
創新與學習（業務創新與成長）構面實施成效表

代號	選 項	平均數	排序
D1	我覺得同仁們會因此而更重視業務的突破與創新作法。	2.75	3
D2	我覺得同仁們會因此而更重視研習進修。	2.73	6
D3	我覺得同仁們會因此而更重視新聞稿的發布。	2.90	2
D4	我覺得在整體業務創新與成長評核結果不佳時，各單位會進行檢討並改善。	3.00	1
D5	我覺得績效評核制度實施後，教育局的業務創新與成長有因此而變得更好。	2.75	3
D6	我覺得績效評核制度的實施，對教育局的業務創新與學習成長有幫助。	2.75	3
		2.82	

若依職位進行比較（如表 12），可看出科長與督學層級最為同意平衡計分卡績效評核在創新與學習（業務創新與成長）構面的實施成效，相對的正職承辦同仁（科員、辦事員、書記）同意程度最低。

表 12
不同職位在創新與學習（業務創新與成長）構面同意程度

題項	科長督學	科員、書記、辦事員	借調教師	約僱人員
D1	3.67	2.54	2.75	2.75
D2	3.67	2.46	2.81	2.63
D3	3.67	2.77	3.00	2.63
D4	3.67	2.92	2.88	3.13
D5	3.67	2.46	2.81	2.75
D6	3.67	2.46	2.81	2.75
平均	3.67	2.63	2.85	2.78

伍、結論與建議

一、結論

（一）桃園縣教育局平衡計分卡績效評核指標分為四個構面 15 項指標

本研究建構桃園縣教育局平衡計分卡績效評核指標分為四個構面 15 項指標。包括財務（經費規劃與執行率）構面 2 項指標，以縣款經費規劃與執行率為重要指標；顧客（利害關係人回饋意見）構面 2 項指標，以 360 度回饋為重要指標；內部程序（內部管考）構面 8 項指標，以列管案件辦理時效與府外考評成績為重要指標；創新與學習（業務創新與成長）構面 3 項指標，以業務突破與創新為重要指標。

（二）桃園縣教育局平衡計分卡績效評核實施成效良好

整體來看，調查對象大致同意平衡計分卡績效評核的實施成效，在四個構面的實施成效同意程度依次為內部流程（內部管考）構面（2.99）、財務（經費規劃與執行率）構面（2.98）、顧客（利害關

係人回饋意見）構面（2.92）、創新與學習（業務創新與成長）構面（2.82）。

（三）平衡計分卡績效評核結果不佳時會檢討與改善的消極警示效果佳

在平衡計分卡四個構面的實施成效調查結果中，都顯示當該構面評核結果不佳時會進行檢討與改善的同意程度最後，顯示在平衡計分卡中的消極警示效果最佳；同時亦能導引大家更重視各構面的績效，這亦達成平衡計分卡的預防效果。

（四）科長與督學層級最認同平衡計分卡績效評核實施成效，正職承辦同仁最不認同

在四類填答者中，對平衡計分卡績效評核的實施成效同意程度，科長與督學層級在四個構面中都是最高的（平均 3.67），借調教師（2.85）與約僱人員（平均 2.78）居次，正職承辦同仁（科員、辦事員、書記）同意程度（平均 2.63）在四個構面中都最低。主要原因可能係評核單位係以科為單位進行，因此科長、督學層級較為重視，且因未針對每一位同仁的績效進行檢核，在其餘的三類同仁中，因正職承辦同仁之職業依法受保障，因此相對較不重視績效的概念。

二、建議

依上述研究結果，本研究建議如下：

（一）教育局績效評核指標可參酌平衡計分卡四構面 15 項指標修正實施

本研究在兩組專家多次座談過程中，依精釋研究法建構桃園縣教育局平衡計分卡績效評核指標分為財務（經費規劃與執行率）、顧客（利害關係人回饋意見）、內部程序（內部管考）、創新與學習（業務創新與成長）四個構面 15 項指標，具有實務應用價值，縣市政府可參酌修正實施。

（二）平衡計分卡在教育領域公部門具有可行性

從過去研究看來，平衡計分卡應用於教育領域多在學校組織中，在教育行政當局的應用較少。本研究經實證在地方教育當局應用亦有相當良好的實施成效，未來如有需求可擴大適用於教育領域公部門的

更大範圍。

（三）善用平衡計分卡的消極警示及事先預防效果

本研究顯示調查對象認為評核結果不佳時會進行檢討與改善的實施成效最佳，可見此一消極警示效果最為良好；另在平衡計分卡績效指標研訂後，自然會導引大家的重視，此事先理解以為預防的功能也相當良好；在平衡計分卡的應用中應善用這些效果。

（四）平衡計分卡的獎懲功能應及於各層級

本研究顯示科長與督學層級最認同績效評核實施成效，但正職承辦同仁相對較低，主要是評核係以科為單位，而未及於個人的績效表現。為使成效更顯著，建議平衡計分卡的獎懲功能應能適度反應於各層級，甚至於個人成員的表現。

整體而言，本研究以平衡計分卡的績效評核應用於教育行政公部門上相當具有成效，亦即以財務、顧客、內部程序、創新與學習等四個層面進行績效評核具有實務應用的價值，尤其在揭示出各層面中的指標上，更具有消極警示與事先預防的效果，可在公部門進行延伸的應用。

參考文獻

- 王秀雨（2007）。公部門導入平衡計分卡之研究——以宜蘭縣政府為例（未出版之碩士論文）。國立東華大學公共行政研究所，花蓮縣。〔Wang, H. U. (2007). *Gongbumen daoru pingheng jifenka zhi yanjiu: Yi yilanxian zhengfu weili* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Public Administration, National Dong Hwa University, Hualien County.〕
- 余文旺（2007）。原住民行政機關績效評估制度建置之研究：平衡計分卡之應用（未出版之碩士論文）。國立東華大學公共行政研究所，花蓮縣。〔Yu, W. W. (2007). *Yuanzhu min xingzheng jiguan jixiao pinggu zhidu jianzhi zhi yanjiu: Pingheng jifenka zhi yingyong* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Public

- Administration, Naitonal Dong Hwa University, Hualien County.]
- 吳安妮 (2001)。公務機關實施平衡計分卡及績效評估及管理
制度之探討：以主計處會計作業小組為研究對象。行政院
主計處 90 年度託研究計畫期末報告，未出版。〔Wu, A. N.
(2001). *Gongwu jiguan shishi pingheng jifenka ji jixiao pinggu ji
guanli zhidu zhi tantao: Yi zhujichu huiji zuoye xiaozu wei yanjiu
duixiang: Directorate-General of Budget. Accounting and Statistics,
Executive Yuan, R.O.C. (Taiwan). 90 annual care plan final report,
Unpublished.*]
- 吳安妮 (2003)。平衡計分卡之精髓、範疇及整合 (下)。會計研究月
刊，212，78-93。〔Wu, A. N. (2003). *Pingheng jifenka zhi jingsui,
fanchou ji zhenghe (xia). Accountin Research Monthly, 212, 78-93.*]
- 吳安妮 (2003)。平衡計分卡在公務機關實施之探討。研考雙月刊，
27 (5)，34-36。〔Wu, A. N. (2003) *The study of implementing of
balanced scorecard in government organizations. RDEC, 27(5), 34-
36.*]
- 吳錦松 (2008)。以平衡計分卡觀點探討國民小學訓導處組織績效之
研究——以高雄市為例 (未出版之碩士論文)。國立臺南大學育
經營與管理研究所，臺南市。〔Wu, J. S. (2008). *A Study by using
Balanced Scorecard aspect to explore the organization performance
in student affairs of primary schools in Kaohsiung City* (Unpublished
master's thesis). Graduate Institute of Educational Entrepreneurship
and Management, National University of Tainan, Tainan City.]
- 李建華 (1999)。從平衡計分卡理論談會計教育績效指標之釐訂。
會計研究月刊，163，33-36。〔Li, J. H. (1999). *Cong pingheng
jifenka lilun tan huiji jiaoyu jixiao zhibiao zhi liding. Accounting
Research Monthly, 163, 33-36.*]
- 李展瑋 (2007)。臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標建構
之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學體育學系，
臺北市。〔Li, J. W. (2007). *Operation performance of Taipei Sports
Centers and constructing indicators for assessment* (Unpublished

master's thesis). Department of Physical Education, National Taiwan Normal University, Taipei City.]

李啓福（2008）。公務機關推展組織學習與經營績效相關之研究——以高雄市國稅局為例（未出版之碩士論文）。高苑科技大學經營管理研究所，高雄市。〔Li, Q. F. (2008). *The public affair organ promotes and organizes to study the research related to managing the performance: Take Kaohsiung National Tax Administration as an example* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Operation and Management, Kao Yuan University, Kaohsiung City.]

李誠修（2000）。以軍事生產工廠為例結合BSC之觀念（未出版之碩士論文）。國防管理學院資源管理研究所，臺北市。〔Li, C. X (2000). *Yi junshi shengchan gongchang weili jiehe BSC zhi guannian* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Management College, National Defense University, Taipei City.]

李興楨（2003）。交通部平衡計分卡應用之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學公共行政研究所，臺北市。〔Li, X. Z. (2003). *Jiaotongbu pingheng jifenka yingyong zhi yanjiu* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Public Administration, National Chengchi University, Taipei City.]

杜志勇（2005）。以平衡計分卡觀點對私立大學校院行政人員績效評估之研究（未出版之碩士論文）。私立南華大學管理科學研究所，嘉義縣。〔Lin, Z. Y. (2005) *The performance evaluation for adinistraiors in private universities and colleges based by using balanced scorecard technique* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Managemnet Sciences, Nanhua Univerity, Chiayi County.]

沈國良（2008）。建構工程公務機關之策略地圖——以交通部鐵路改建工程局為例（未出版之碩士論文）。中華大學行政管理所，新竹市。〔Shen, G. L. (2008). *The development of strategy map for public organizations: A case study on Railway Reconstruction Bureau Ministry of Transportation and Communications* (Unpublished

master's thesis). Graduate Institute of Public Administration, Chung Hua University, Hsinchu.]

周傳震（2000）。平衡計分卡制度應用於國防科技大學研發機構之研究（未出版之碩士論文）。國防管理學院資源管理研究所，臺北市。〔Zhou, Z. Z. (2000). *Pingheng jifenka zhidu yingyong yu guofang keji daxue yanfa jigou zhi yanjiu* (Unpublished master's thesis). The Institute of Resource Management and Decision Science, National Defense University, Taipei City.]

周齊武、杜榮瑞、顏信輝（2000）。我國會計系教學績效評量之探討。會計研究月刊，170，113-122。〔Zhou, Q. W., Du, R. R., & Yan, X. H. (2000). *Woguo huijixi jiaoxue jixiao pingliang zhi tantao*. *Accounting Research Monthly*, 170, 113-122.]

於嘉玲（2001）。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（未出版之碩士論文）。淡江大學會計學系，新北市。〔Wu, J. L. (2001). *The performance evaluation system of government agency from the point of view of balanced scorecard points: Using the overseas Chinese Affairs Commission as an example* (Unpublished master's thesis). Department of Accounting, Tamkang University, New Taipei City.]

林彥超（2009）。公部門績效管理的理論性的探索（未出版之碩士論文）。國立臺北大學公共行政暨政策學系，新北市。〔Lin, Y. C. (2009). *Theoretical inquiry on public performance management* (Unpublished master's thesis). Department of Public Administration and Policy, National Taipei University, New Taipei City.]

宣介慈（2002）。平衡計分卡應用於公部門訓練績效評估之研究——以我國警察機關為例（未出版之碩士論文）。臺北大學公共行政暨政策學系，臺北市。〔Xuan, J. C. (2002). *Pingheng jifenka yingyong yu gongbumen xunlian jixiao pinggu zhi yanjiu: Yi woguo jingcha jiguan weili* (Unpublished master's thesis). Department of Public Administration and Policy, National Taipei University, Taipei.]

- 洪榮威(2004)。**平衡計分卡在國中教師教學績效考核應用之研究**(未出版之碩士論文)。國立東華大學教育研究所，花蓮縣。〔Hong, R. W. (2004). *The research of balanced scorecard methodology applied to performance measurement indicators for education evaluation in junior high school* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Education, National Dong Hwa University, Hualien County.〕
- 洪榮昭(1997)。**能力轉換滾石生苔否**。**就業與訓練**，12(5)，59-63。〔Hong, R. Z. (1997). *Nengli zhuanhuan gunshi shengtaifou. Employment and Training*, 12(5), 59-63.〕
- 胡瑞華(2002)。**應用平衡計分卡建構國立大學績效管理系統之個案研究**(未出版之碩士論文)。國立中山大學企業管理學系研究所，高雄市。〔Hu, R. H. (2002). *Study on the national university performance management system by a case school using balanced scorecard* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Business Management, National Sun Yat-Sen University, Kaohsiung.〕
- 孫本初(2007)。**新公共管理**。臺北市：一品文化。〔Sun, B. C. (2007). *New public administration*. Taipei: Yipin Culture.〕
- 徐嘉駿(2008)。**免費公車績效指標之評選與分析——以市民公車為例**(未出版之碩士論文)。國立中央大學土木工程研究所，桃園縣。〔Xu, J. J. (2008). *Evaluating and analyzing performance index for the free bus: An empirical case of free city bus* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Civil Engineering, National Central University, Taoyuan County.〕
- 桂竹英(2004)。**平衡計分卡運用於軍事院校校務發展績效衡量之研究——以空軍軍官學校為例**(未出版之碩士論文)。義守大學管理科學研究所，高雄市。〔Gui, Z. Y. (2004). *Implementing balanced scorecard in performance assessment of the military academie: An example at ROC Air Force Academy* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Managemnet Sciences, I-Shou

University, Kaohsiung City.]

高惠松（2001）。平衡計分卡之規劃與設計——以基隆港務局為例（未出版之碩士論文）。海洋大學航運管理學系，基隆市。〔 Gao, H. S. (2001). *The design and planning of balanced scorecard: A case study of Keelung Harbor Bureau* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Shipping Transportation, National Taiwan Ocean University, Keelung.]

張明輝（2002）。催化領導與學校行政。師大校訊，308，40-43。〔 Chang, M. H. (2002). Facilitative leadership and school administration. *Shida xiaoxun*, 308, 40-43.]

張明輝（2004）。平衡計分卡制度在學校績效管理之應用。教育研究月刊，124，19-25。〔 Zhang, M. H. (2004). Pingheng jifenka zhidu zai xuexiao jixiao guanli zhi yingyong. *Journal of Education Research*, 124, 19-25.]

許清芬（2007）。運用平衡計分卡在學校行政績效衡量指標應用之研究——以中部某一所技術學院為例（未出版之碩士論文）。朝陽科技大學企業管理系，臺中市。〔 Sheu, C. F. (2007). *Research on the application of balanced scorecard as key performance indicator of school administration achievement evaluation: Take an institute in central Taiwan for example* (Unpublished master's thesis). Department of Business Administration, Chaoyang University of Technology, Taichung.]

郭昭佑（2000）。學校本位評鑑。臺北市：五南。〔 Guo, Z. Y. (2000). *School-based evaluation*. Taiepi: Wunan.]

郭益章（2005）。應用平衡計分卡建構政府公務機關績效評核之研究——以政府審計機關為例（未出版之碩士論文）。實踐大學企業創新發展研究所，臺北市。〔 Kuo, Y. C. (2005). *Research of balanced scorecard application in the construction of government organization performance evaluation: Government auditing institute* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Innovation and Entrapreneurs, Chih Chien University, Taipei.]

陳明哲（2003）。平衡計分卡應用於警務機關之績效評估（未出版之碩士論文）。中原大學工業工程學系，桃園縣。〔Chen, M. C. (2003). *By using the balanced scorecard on the performance evaluation of police agency* (Unpublished master's thesis). Department of Industrial and Systems Engineering, Chung Yuan Christian University, Taoyuan County.〕

陳惠美（2008）。行政機關服務品質檢核表發展之研究——以花蓮縣鄉鎮市公所為例（未出版之碩士論文）。國立東華大學國際企業學系，花蓮縣。〔Chen, H. M. (2008). *A study of the development of evaluation tables for governmental service quality: The case of townships in Hualien County* (Unpublished master's thesis). Department of International Business, National Dong Hwa University, Hualien County.〕

章淑枝（2002）。平衡計分卡於非營利組織應用之探索性設計——以國立商職為例（未出版之碩士論文）。私立中原大學會計研究所，桃園縣。〔Chen, S. J. (2002). *Probing design of the balanced scorecard application in non-profit organizations: A case of National Vocational High School of commerce* (Unpublished master's thesis). Department of Accounting, Chung Yuan Christian University, Taoyuan County.〕

賀宏偉（2006）。以平衡計分卡建構國民小學校務評鑑指標之研究（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學教育政策與行政學系，南投縣。〔He, H. W. (2006). *A study on constructing evaluation indicators for elementary school based on Balanced Scorecard* (Unpublished master's thesis). Department of Educational Policy and Administration, National ChiNan University, Nantou County.〕

黃冠菱（2005）。以平衡計分卡觀點對非營利組織建立績效評估制度之研究：以屏東縣各鄉鎮市公所民政課為例（未出版之碩士論文）。國立屏東科技大學企業管理系，屏東縣。〔Huang, K. L. (2005). *A balanced scorecard perspective of the performance evaluation system in non-profit organizations: A case study of*

- all local city councils in Pingtung County* (Unpublished master's thesis). Department of Busnins Administration, National Pingtung University of Science and Technology, Pingtung County.]
- 黃郁芬（2004）。運用平衡計分卡建構學校績效評量指標（未出版之碩士論文）。逢甲大學工業工程學所，臺中市。〔Huang, Y. F. (2004). *An application of balanced scorecard to construct institute performance measures* (Unpublished master's thesis). Department of Industrial Engineering, Feng Chia University, Taichung.]
- 黃淑蓉（2004）。國民中學建立平衡計分卡之個案研究（未出版之碩士論文）。國立東華大學教育研究所，花蓮縣。〔Huang, S. R. (2004). *Guomin zhongxue jianli pingheng jifenka zhi gean yanjiu* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Education, National Dong Hwa University, Hualien County.]
- 黃寓平（2003）。以平衡計分卡的觀點建立公務機關績效評估制度——以區公所為例（未出版之碩士論文）。華梵大學工業管理學系，新北市。〔Huang, Y. P. (2003). *The performance evaluation system of government agency from the point of view of balanced scorecard Points: Using one of the district offices of Taipei City as an example* (Unpublished master's thesis). Department of Industrial Engineering and Management Informationm University, New Taipei City.]
- 楊美慧（2001）。非營利組織績效指標建構之探討——以財務中心為例（未出版之碩士論文）。國防大學財務資源管理研究所，桃園縣。〔Yang, M. H. (2001). *The study on performance index construct of nonprofit organization: A case study of financial center in the Ministry of National Defense* (Unpublished master's thesis). Department of Financial Management, Natioanl Defense University, Taoyuan County.]
- 葉連祺（2004）。平衡績效取向之校務評鑑指標建構。教育研究月刊，126，119-135。〔Yeh, L. C. (2004). *Pingheng jixiao quxiang zhi xiaowu pingjian zhibiao jiangou*. *Journal of Education Research*,

126, 119-135.]

廖冠力(2002)。以平衡計分卡來探討績效衡量指標——以國立成功大學學生事務處為例(未出版之碩士論文)。國立成功大學工業管理科學系，臺南市。[Liao, K. L. (2002). *Yi pingheng jifenka lai tantao jixiao hengliang zhibiao: Yi guoli chenggong daxue xuesheng shiwuchu weili* (Unpublished master's thesis). Department of Industrial and Information Management, Natiaonl Cheng Kung University, Tainan.]

褚秀敏(1998)。關鍵成功因素與績效評估制度關連性之研究——以郵局為例(未出版之碩士論文)。國立臺灣大學會計研究所，臺北市。[Chu, S. M. (1998). *The study of the connection between key success factors and performance measurement system: Give an example by the Post Office* (Unpublished master's thesis). Department Accounting of National Taiwan University, Taipei.]

劉明盛(2006)。應用平衡計分卡之觀點探討學校績效衡量評估指標——以臺灣南部某技術學院進修部為例。品質月刊，42(6)，85-91。[Liu, M. S. (2000). *Yingyong pingheng jifenka zhi guandian tantao xuexiao jixiao hengliang pinggu zhibiao: Yi Taiwan nanbu moujishu xueyuan jinxiubu weili*. *Quality Magazine*, 42(6), 85-91.]

樊孝薇(2000)。大眾運輸系統的績效評估：從平衡計分卡的觀點作探討(未出版之碩士論文)。國立臺北大學財政學系研究所，新北市。[Fan, H. W. (2000). *Performance evaluation of the Taiwan Mass Transit System: Research conducted from the balanced scorecard perspective* (Unpublished master's thesis). Department of Public Finance, National Taipei University, New Taipei City.]

蕭隆淑(2007)。公部門導入平衡計分卡之規劃與設計——以行政院海岸巡防署為例(未出版之碩士論文)。私立東吳大學會計學系，臺北市。[Hsiao, L. S. (2007). *Gongbumen daoru pingheng jifenka zhi guihua yu sheji: Yi xingzhengyuan haian xunfangshu weili* (Unpublished master's thesis). Department of Accounting, Soochow University, Taipei.]

- 賴麗香（2003）。平衡計分卡之規劃與設計——以某私立技術學院為例（未出版之碩士論文）。私立中原大學會計研究所，桃園縣。
〔Lai, L. H. (2003). *The design and planning of balanced scorecard: A case study of private institute and technology* (Unpublished master's thesis). Department of Accounting, Chung Yuan Christian University, Taoyuan County.〕
- 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（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所，臺北市。〔Hsieh, C. C. (2007). *A study on establishing effectiveness indicator of innovative management in elementary and junior high schools with concept of balanced scorecard* (Unpublished master's thesis). Department of Educational Management, National Taipei University of Education, Taipei.〕
- 鍾光賜（2004）。平衡計分卡在學校行政績效衡量指標之應用（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學教育研究所，臺北市。〔Chung, K. S. (2004). *Pingheng jifenka zai xuexiao xingzheng jixiao hengliang zhibiao zhi yingyong* (Unpublished master's thesis). Department of Education, National Taiwan Normal University, Taipei.〕
- 簡宏江（2003）。平衡計分卡理論對我國中小學校務評鑑指標建構的啓示。育達研究叢刊，4，89-98。〔Jian, H. J. (2003). *Pingheng jifenka lilun dui woguo zhongxiaoxue xiaowu pingjian zhibiao jiangou de qishi*. *Journal of Yu-Da College*, 4, 89-98.〕
- 羅煜翔（2002）。以平衡計分卡推動公部門組織策略性績效衡量制度之探討——以國立中正文化中心為例（未出版之碩士論文）。國立政治大學會計研究所，臺北市。〔Luo, Y. X. (2002). *Yi pingheng jifenka tuidong gongbumen zuzhi celuexing jixiao hengliang zhidu zhi tantao: Yi guoli zhongzheng wenhua zhongxin weili* (Unpublished master's thesis). Department of Accounting and Statistics, National Chengchi University, Taipei.〕
- 蘇芳儀（2007）。平衡計分卡在學校經營策略應用之模式建構研究—

- 以高雄縣國民小學為例（未出版之碩士論文）。國立成功大學教育研究所，臺南市。〔Su, F. Y. (2007). *A study to construct the model of balanced scorecard applying in the management strategy at school: Take elementary school in Kaohsiung County as an example* (Unpublished master's thesis). Institute of Education, National Cheng Kung University, Tainan. 〕
- Arveson, P. (1998). *Measuring performance in government research agencies*. Rockville, MD: The balanced scorecard institution. Working paper.
- Beard, D. C. (2009). Successful applications of the balanced scorecard in higher education. *Journal of Education for Business*, 84(5), 275-282.
- Chu, H. L., Wang, C. C., & Dai, T. T. (2009). A study of a nursing department performance measurement system: Using the balanced scorecard and the analytic hierarchy process. *Nursing Economic*, 27(6), 401-407.
- Corrigan, J. (1996). The balanced scorecard: The new approach to performance measurement. *Australian Accountant* (August), 47-48.
- Cowart, S. K. (2010). Driving improvement with a balanced scorecard. *School Administrator*, 67(2), 16-19.
- Ho, S. J., & Chan, Y. C. (2002). Performance measurement and the implementation of balanced scorecard in municipal governments. *The journal of government financial management*, 51(4), 8-19.
- Huang, S. H., Chen, P. L., Yang, M. C., Chang, W. Y., & Lee, H. J. (2004). Using a balanced scorecard to improve the performance of an emergency department. *Nurs Econ*, 22(3), 140-146.
- Irwin, D. (2002). Strategy mapping in the public sector. *Long Range Planning*, 35(6), 637-647.
- Jackson, P. M. (1999). Productivity and performance of public sector organizations. *International Journal of Technology Management*, 17(7/8), 753-766.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures

- that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 1-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, Sept, 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system, *Harvard Business Review*, 86(1), 62-77.
- Kaplan, R. S., & Miyake, D. N. (2010). The Balanced Scorecard. *School Administrator*, 67(2), 10-15.
- Karathanos, D., & Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education. *Journal of Education for Business*, 80(4), 222-230.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Wise, R. I. (1997). The balanced scorecard approach to strategy management. *The Public Manager* (Fall), 47-50.