



績效管理與教育績效之連結

蔡明學／國立台北教育大學教育政策與經營管理研究所博士候選人

一、緒論

人類的社會從農業社會轉成為工業社會，再從工業社會轉成資訊社會，資訊社會再發展成知識社會（莊淇銘，2005），如以知識社會的核心價值觀看組織的發展，在組織的發展歷程中，績效管理向來有其重要性。績效管理是檢視組織結構化與程序化的步驟，並能發揮領導與激勵效果，用以實踐組織的經營與決策（許士軍，1991）。

Elsner與Poster（1996）提及此議題必須審思方向有：誰需要提出績效、提出什麼績效、績效給誰知悉、誰決定何者可為績效等問題。所以我們得知績效是具有複雜意涵的概念，了解探討績效應該思考的問題，會有助於深入掌握其內涵。

近年來教育績效廣泛的被探討著（Grayson, 2004；Haddadn, 1999；Karathanos and Karathanosn, 2005；Zielinskin, 2005；楊弘宇等，2002；李彥儀、李金玲，2002；桂竹英，2003；黃宗顯；2003，吳典樺、蘇弘誠，2006）。起因在於我國教育發展主要由公部門支持，而發展的過程中未能如同私部門一樣進行嚴格的績效控管，產生資源上的浪費。然而投注的經費未能與獲得的產出形成正比。所以近年來教育界開始引進企業界對於績效管理的方法，試圖提升教育績效。

本文以廣受管理界使用的平衡計分卡（Balanced Scorecard）與關鍵績效指標（Key Performance Indicator）導入教育績效產生連結，進而分析教育績效管理的程序。

（一）績效管理的內容

談到績效管理固與策略規劃、目標設定密不可分，同時也與組織成員的素質良窳與

工作表現息息相關。對此，吳清山、黃美芳、徐緯平（2002）指出績效有五項要素為「職責」、「指標」、「表現」、「評估」及「獎懲」，可供管理之參考。組織成員、策略與目標績效也常以考核的方法進行評估，內容通常以三種面向進行檢視；第一：人事考評，作為升遷、任免、遷調、加薪等依據。第二：組織成員的輔導與發展，幫助組織成員了解組織期望，並認清自我能力，擅用回饋訊息，透過訓練與輔導，達成自我發展。第三：作為組織政策與發展方向之評估，評估一項組織計畫實施前後之（縱向）績效比較，或是與類似組織作（橫向）績效比較，以評估結果進行組織策略實施與發展規劃之應用。

陳國嘉（1991）認為績效考核應包含下列幾項內容，方能發揮其功能：

1. 管理者在考核績效時應有明確的動機與目的，對於評估效益、風險、迷思與基本對策應予以釐清。
2. 重視績效標準的建立與特徵，以強化組織成員工作設定與內容。
3. 提示績效考核適用可行性之實施程序，按部就班可以減少失敗，並達成主要目標。
4. 強調績效考核需面談單位主管與員工的事前準備，強化受考核者的溝通。
5. 績效考核最好能獲得全體組織成員的支持，並有激勵因子鼓勵受考核者通過考核。
6. 表明績效考核與組織改進計畫有關，目的在於組織成員成長與輔導，非淘汰與懲戒。
7. 組織成員平日最好能自我評估，多與主管溝通，減少磨擦。

績效管理並非單指事前的評估，而是事前、事中的綜合性評估。並將衡量指標、分



析作業與行動結合，而評估的結果為組織與組織成員的改善依據。同時績效評估也有既定的程序，本文將於下一段進行探討。

(二) 績效管理的程序

行政院研考會（2007）對於機關施政績效管理採結果導向的評估原則，評估層次為策略層次之組織績效，並以分級列管，管考一元化作法，從計畫擬訂、先期審議及管制評核等階段，有效管理計畫推動執行，確保達成計畫績效目標。

運作程序首先則針對計畫目的運作具體

的評鑑歷程，檢討各項工作辦理成效，並透過評核結果，瞭解計畫是否達成既定目標及績效，作為繼續執行或改進該項計畫的參據。基本上，施政計畫績效管理制度包括五項流程：選項列管、擬定年度作業計畫、定期追蹤檢討、計畫評核、結果公開與回饋（請參見圖1）。計畫評核結束後，將計畫執行成效及目標達成情形公開上網，回饋評核結果給各機關以供後續政策制定、計畫規劃、預算編列及執行之參考。

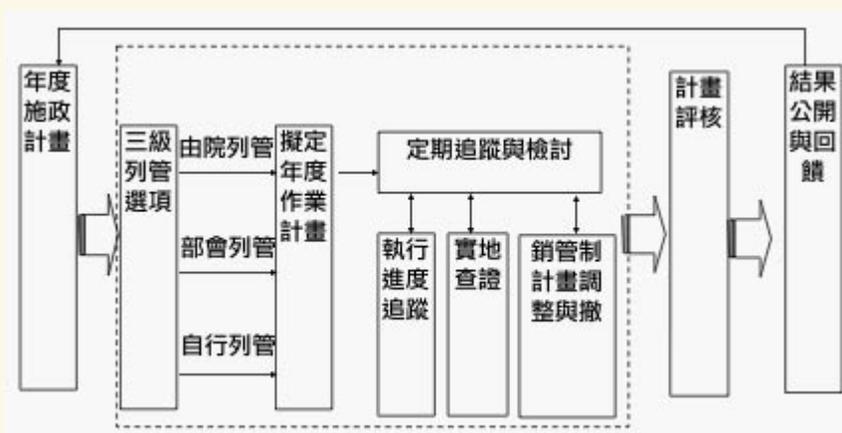


圖1 計畫績效管理架構與流程

資料來源：出自於行政院研考會（2007）。

黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞（1998）進一步的指出有效的績效評估制度必須妥善規劃、精心設計並徹底執行，因此，績效評估應遵行下列步驟（參見圖2）：

1. 辨認目標，建立執程序：發展績效評估制度首先必須先確定企業所要強調的目標，並建立參與者所必須遵行的程序。
2. 分析工作，辨認評估標準：利用工作分析、工作說明書來辨認員工工作表現的測

量構面與標準。

3. 與員工溝通衡量標準，並發展行動計劃：與員工討論工作目標、所要衡量的構面與標準，使員工清楚知道對他的工作有什麼要求？並討論達成目標的可行計畫。
4. 定期觀察員工的工作表現、回饋、教導：定期觀察員工的工作表現，並做記錄。同時，將所觀察到的優、缺點回饋給員工，針對缺點提出改善意見，並教導員工改進缺點。
5. 評估績效：利用所設訂的標準來評量員工



的實際表現。

6. 績效面談：主管和部屬就員工在一個期

間內所完成的工作目標、優、缺點，以及改善計畫交換意見，達成共識。

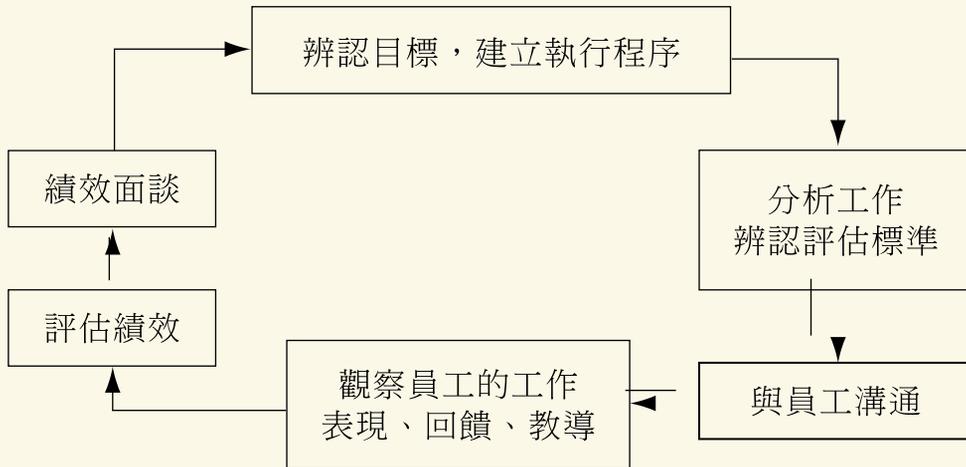


圖2 績效評估的步驟

資料來源：出自黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞（1998）。

所以在此約略可以得知，績效評估是觀察員工表現的一種歷程，是一種循環性的系統。不過筆者同時也觀察到，過去的績效考核多以「個人」為單位進行考量，後來慢慢轉變成以「單位」進行評估。到今日，評估的方式再以「任務」為導向進行績效評核。但評核的過程中似乎存有若干問題，有待討論。

（三）績效管理的盲點

但長期以來各公、私部門花費相當的心力在績效管理制度的設計、討論與執行等工作，但應用發展至今，仍存在著許多的盲點與問題（吳健生，2007）。如：

1. 消極性：績效管理模式只著重於消極被動的績效成果考核，而未作到主動引導員工，使其能自行積極地創造工作績效的功能。
2. 主觀性：績效成果評核的項目大都未能具體量化，只能依主管的主觀認定來考核部屬的工作績效。

3. 時效性：一年一次針對工作成效既成事實所作的考核，即使給予再差的考績評等，亦無益於公司營運績效的改進。

4. 關聯性：常因部門展開之工作目標與企業整體目標的關聯性不佳，致達不到部門個人與企業營運績效相結合的期望。

有關於上述的盲點，多為績效評估歷程中的盲點與缺失，歷程中的缺失應從改進評估歷程中著手，如何改進有待透過積極的作為與有效的實務操作來獲得解決之道。而近年來在企業界廣為提倡的平衡計分卡，頗具有改進績效管理評估盲點的參考價值。

二、績效管理的評估方法

（一）平衡計分卡（Balanced Scorecard）

如何解決上述盲點，目前廣為企業所重視的平衡計分卡（Balanced Scorecard，以下簡稱BSC）或許可以解決部分問題。BSC是由哈佛教授Robert Kaplan與諾頓研究所最高執行長David Norton所共同發展出來，起源



於傳統績效評估標準多偏重於量化標準與主觀判斷來衡量營運結果。為克服傳統績效衡量僅著重財務構面衡量缺失進而研發平衡計分卡。計分卡最主要的目的是將公司的使命與策略具體行動化以創造企業競爭優勢，將組織的使命和策略轉換成目標與績效量度，做為策略衡量與管理體系的架構。它的特色在於將績效評估制度與策略相結合，也就是「將策略轉化成具體行動」（李珊珊，2007）。

哈佛商業評論評定BSC為過去七十五年來最具影響力的企業管理觀念之一。根據The Gartner Group 報告，公元2000年結束前，財星雜誌前1000大企業將有超過40%的公司導入平衡計分卡這個新的管理工具。

藉由BSC的設計，使管理者澄清願景與策略，溝通連結策略目標與衡量的基準，規劃與設定績效指標，並在目標展開的同時，經由績效面談、雙向溝通並調整行動方案，以及加強策略性的回饋與持續的教育訓練，去達成績效發展的目標。

BSC的基本概念是透過四個重要構面，分別是：（一）財務構面、（二）顧客構面、（三）內部流程構面、（四）學習與成長構面，並具備三個時間基礎：昨日、今日與明日（詳見圖3）來檢視公司，嘗試將短期的企業運作控制與長期的企業願景和策略相結合，讓企業聚焦於願景目標中一些營運績效比（吳品清譯，2003）。

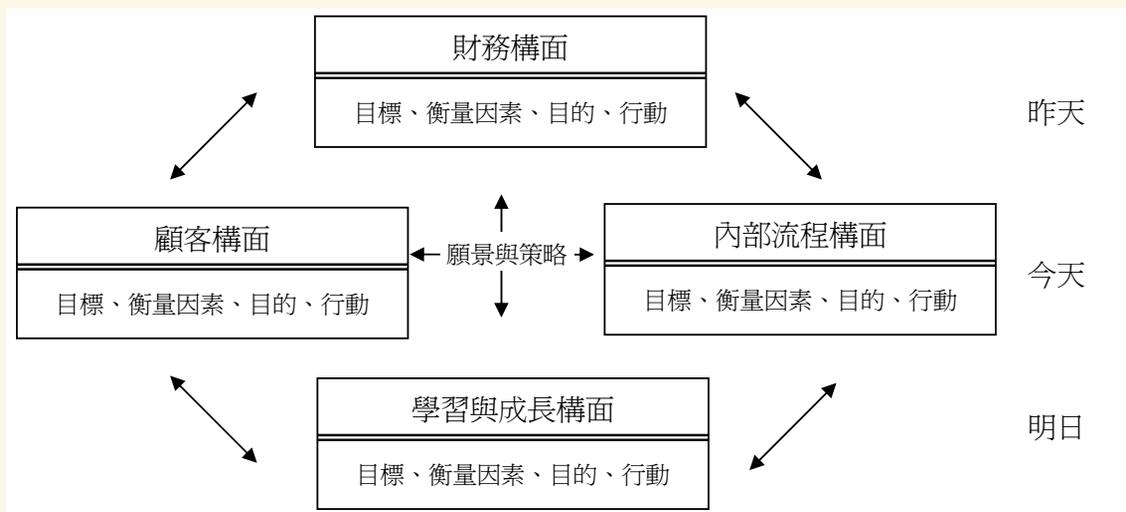


圖3 平衡計分卡

資料來源：吳品清譯（2003）。

但上述BSC的應用，屬營利單位的方式。如需應用在公共部門或非營利組織與民營企業的架構應有所差異。差異點主要在於公共部門或非營利組織應著重執行任務的績效高低，在於滿足目標客戶群或利益關係人（stakeholders）的需求（Kaplan and Norton, 2004）。以這種成功定義觀之，BSC有引入

教育機構評估績效之可能性，而也有學者對此進行討論。

非營利機關和政府部門在導入平衡計分卡時多會對其四大構面做一調整，調整內容主要「使命」放在最終的目標上，以學習與成長構面和內部流程構面來驅動顧客構面，進而去完成組織的任務。Kaplan & Norton（2001）



認為公共部門的平衡計分卡架構如下圖4所示 (引自於遠擎管理顧問公司譯，2001)：

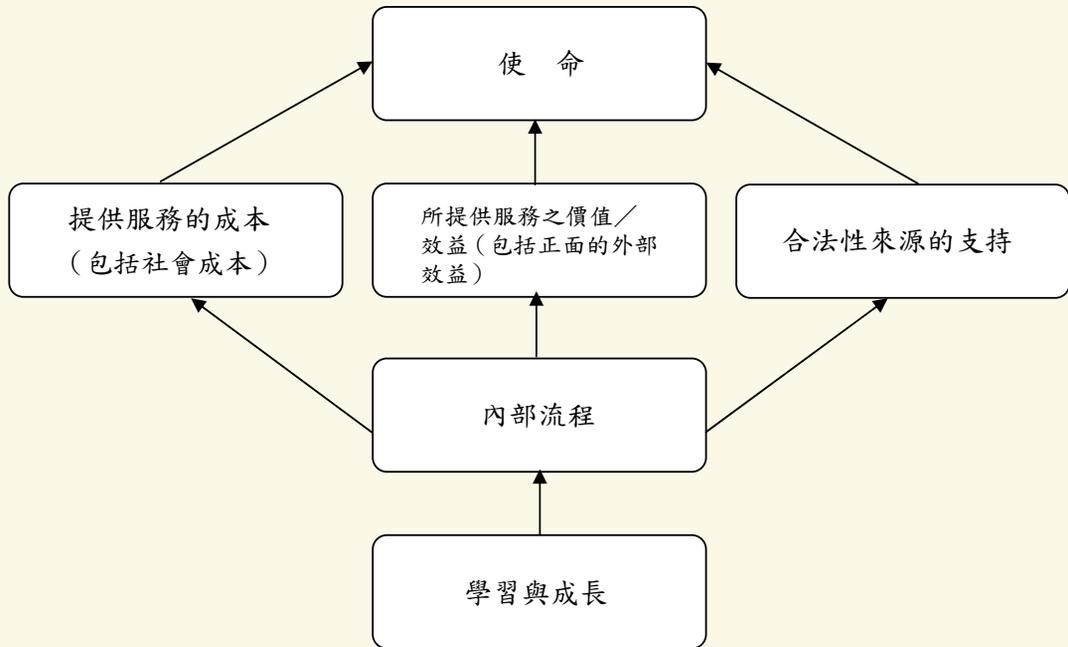


圖4 公共部門機構的財務與顧客構面

資料來源：出自遠擎管理顧問公司譯 (2001)。

(二) 關鍵績效指標 (Key Performance Indicator)

近年來關鍵績效指標 (Key Performance Indicator, KPI) 常作為績效管理之用；KPI 使用方式是當組織面臨外部環境與問題所採行的策略，設定組織整體策略目標，並拆解成各部門可操作之工作目標，轉化成人員

績效責任，設計出具體關鍵績效指標加以衡量 (李珊珊，2007)。發展的步驟首先釐清外在環境與組織內部問題，據此將管理部門需求項目列出，轉化成績效指標以均衡為原則，參考外在因素、策略目標、營運方針定期進行權重調配，建構績效指標總表。

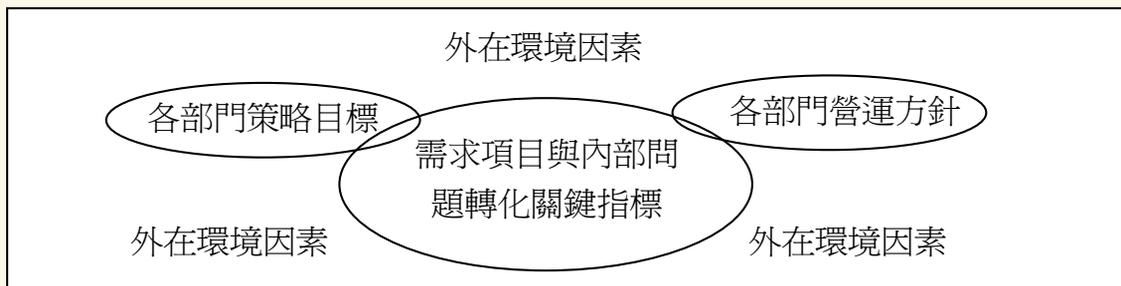


圖5 關鍵績效指標建構示意圖

資料來源：本研究整理。

吳健生（2007）認為關鍵績效指標是依據組織目標、策略方向與各單位過去的運作績效，而由各管理機能的管理指標群中，挑選現階段對該單位較重要或是有改善急迫性的指標項，將之設定為「績效指標」，以作為未來期間之部門管理重心、資源配置方向及績效考核的依據。各單位所設定之績效指標數以3~5項為佳，不宜過多而模糊了管理焦點；且選定的各項績效指標，需能每月定期計算出數據來，以利績效考核活動的進行。各單位選定適當的績效指標後，需針對以下各項目之定義作說明：指標名稱、單位、權責部門、定義、目的、公式、名詞說明、現況數值、評分公式、目標值、係數與重要性權數等，以作為各部門績效指標的考核評分標準。

以員工績效考核為例：先將部門績效指標分數與員工個人表現分數各自加權後相加，而得到最終之員工績效分數。其中加權權數將依不同部門性質與不同職位等級而有不同的設定標準，其用意在於公平且更有彈性地契合管理需求。員工績效分數計算公式如下：

員工績效分數為：

$$\text{部門績效指標分數} \times \text{部門權數}A^1\% + \text{員工個人表現分數} \times (100 - \text{部門權數}A)\%$$

主管績效分數為：

$$\text{部門績效指標分數} \times (\text{部門權數}A + \text{職位權數}B^2)\% + \text{員工個人表現分數} \times (100 - \text{部門權數}A - \text{職位權數}B)\%$$

以下舉例說明：依前述權數設定，若某校教務處的績效指標分數得到90分，而教學組長與教務主任，個人表現分數分別得到80、85分。

∴教學組長最終的績效分數為：

$$90 \times 70\% + 80 \times (100 - 70)\% = 90 \times 70\% + 80 \times 30\% = 87 \text{分}$$

∴教務主任最終的績效分數為：

$$90 \times (70 + 10)\% + 85 \times (100 - 70 - 10)\% = 90 \times 80\% + 85 \times 20\% = 89 \text{分}$$

運用此類評估法，較為客觀。原因在於以部門權數A說明，其部門代表性愈高，權數也愈高，這是因為量化的績效指標群若能充分表達部門績效，當然依此作為員工績效分數的主要成分，可使員工績效考核作到更客觀與公正。以職位權數B說明，職位等級

¹ 部門權數A：依部門功能性質及所選取之績效指標群可代表該部門績效的程度，而給予0-100間的權數值。

² 職位權數B：依職位等級高低，而給予不同的權數值。



愈高，權數也愈高，這是因為愈高階主管的考核重點，應著重在責任的產出成果，也就是功勞的部分，至於過程投入的苦勞與疲勞，在責任制度下，愈不是考核的重點。

三、績效管理方法在教育界之引用

平衡計分卡也漸漸的導入教育之中，其目的作為衡量學校全方位績效運作情形或是創新經營學校的管理工具（Grayson, 2004；Haddad, 1999；Karathanos and Karathanos, 2005；Zielinski, 2005；楊弘宇等，2002；李彥儀等，2002；桂竹英，2003；黃宗顯，2003；吳典樺等，2006）。Kaplan and Norton（2004）在「策略地圖」一書中，呈現富爾頓郡學校系統督察如何以BSC及策略地圖整合策略、衡量及改善學校績效。Karathanos and Karathanos（2005）介紹2001年第一屆Baldrige Education Awards得獎的三所學校的BSC構面內容及指標。Zidinski（2005）則建議高等教育單位操用BSC，原因為：一是BSC是一個用以控制組織策略發展與執行成果的輔助工具；二是

BSC對營利組織與非營利組織的管理都非常適合；三是BSC是可以衡量無形效益的工具之一，而如何評估無形效益對高等教育單位而言是一項非常重要的任務。

李彥儀等（2002）認為除了一些常見內部管理機制外，尚可利用BSC的觀點來衡量學校績效管理運作情形。黃宗顯（2003）認為學校永續發展可藉「學校創新經營」的觀念來引導，而在學校創新經營作為上則可借重BSC的基本觀念。吳典樺等（2006）表示透過BSC策略管理工具教育組織得以強化聚焦於使命、願景、及策略議題上的能力，同時釐清學校如何透過組織無形資產與內部流程的結合，來符應需求多元及競爭激烈的校務發展環境。本文將BSC的四個構面財務、顧客、內部流程及學習與成長轉化為教育所用的構面，分別為教學資源、任教職責、行政流程及學習成長四個構面。最大的差異在於企業將顧客構面中產出的利益化成學校教師的教學職責，也就是如前述公部門所要達成的「使命」。本研究修改吳典樺等（2006）技職體系學校為個案所建構之目標與指標，詳如下表1。

表1 個案學校教師平衡計分卡四個構面目標與指標

教學資源構面	
目標	指標
教學軟硬體設施	專業教室 / 實作設備使用率、學生輔導 / 活動補助、專題製作補助、基礎教育 / 訓練單位資源分配比例、理工 / 人文學科資源分配比例
研究軟硬體設施	研究 / 實驗設備、研究經費補助
圖書資訊資源	圖書資料庫數量與品質、圖書館資訊化、電腦軟硬體設備品質與數量、網路頻寬



表1 個案學校教師平衡計分卡四個構面目標與指標（續）

任教職責構面	
目標	指標
教學	教授專長科目、教學輔助軟硬體設備、研習 / 研討會資訊與經費
研究	軟硬體設備、經費補助、簡化行政流程、減免軍職與行政業務
服務	與專長相符行政業務、與教學 / 輔導相關行政業務、與系科運作相關行政業務、規劃 / 維護系科教學設備行政業務
行政流程構面	
目標	指標
教學 / 研究設備 建構流程	系統透明化 / 網路化、建立資料庫、簡化表單格式與行政流程、優先建購各系科特色規劃的教育設備、基礎教育單位專職行政參謀、暢通溝通管道
教務管理流程	系統透明化 / 網路化、建立資料庫、參照民間公立學校制定規章、基礎教育單位專職行政參謀、暢通溝通管道
行政業務管理流程	系統透明化 / 網路化、建立資料庫、簡化表單格式與行政流程、參照公私立學校制定規章、基礎教育單位專職行政參謀、暢通溝通管道
學習成長構面	
目標	指標
教學	教育成果或實作競賽 / 展覽、教學內涵 / 方法、學生 / 教育評鑑
研究	研究計畫件數、學術論文篇數、升等 / 進修、研習 / 研討會次數
服務	參與學校事務次數、行政職務與業務內容

資料來源：修改於吳典樺、蘇弘誠（2006）。

談到績效，常以品質認證進行討論，其中又以ISO最廣為討論。不過ISO9000系列認證對教育界而言還停在一個發展的階段，因為這個認證來自於製造業，而標準中使用的語言對於大多數的教育人士還需要有更進一步的認識。ISO9000分為四個部分，第一部分：機構事業重點在於產品或程序的設計與發展；第二部分：生產或安裝可適用於大

部分的組織；第三部分：適用的組織是關於檢查或測試產品的組織；第四部份：是其他三部分的指導者（何瑞薇譯，2002）。英國國家標準局（BSI）認為教育機構適用於第二部分。因為教育的產出可適用於同質性之教育機構，所以ISO9000在處理教育認證這個問題時，「不是直接針對學習歷程，而是學習者希望從機構得到什麼的權利，讓這些



學生所得到的權利具有普遍性。」而這項結論，也影響筆者進行教育績效評估內容的推論。ISO9002試圖將管理名詞教育化，而這

些名詞也多半隱含學習歷程與學習需求的概念，名詞內容如下表2所示：

表2 ISO9002－轉換為教育用語

ISO9002第二部分	教育用語
1.管理責任	管理階層對品質的投入
2.品質系統	品質系統
3.檢視契約	與內在及外在顧客的契約（學生應得的權利及外在顧客如家長所應得的權利）
4.文件控管	文件管制
5.採購	招生政策
6.採購者供應的產品	輔助學生的服務，包括福利、輔導、及安排生活與個別輔導
7.產品鑑定與追蹤	學生進步紀錄
8.程序管控	課程發展、設計與執行－教學策略
9.檢驗與測試	評量與測驗
10.檢驗、測量及測試設備	評量方法的一致性
11.檢驗與測試情形	評量紀錄與程序，包括成績紀錄
12.管控未達標準的產品	尋求低成就與不及格學生的診斷程序與方法
13.改善措施	學生低成就與不及格的改善措施，處理抗議與申訴的系統
14.搬運、儲存、包裝與交貨	硬體設備與環境，提供其他應得的權利，如運動設備、社團、學生會、非正式的學習設施等等
15.品質紀錄	品質紀錄
16.內部品質審查	確認程序與內部品質審查
17.訓練	員工訓練與發展，包括評估訓練需求及評量訓練效果的程序
18.統計技術	檢閱、監控與評價的方法

資料來源：何瑞薇譯（2002）。全面品質教育。台北：高等教育。



四、教育績效與績效管理連結之原則

談到教育績效 (educational performance) 吳清山、林天祐 (2006) 認為教育績效係指一所教育機構的教學、研究、服務和學生學習的實際表現，這種結果若表現超越預期目標，則具有高績效表現。而教育行政機關為了解教育機構的表現，通常會訂定各種教育績效指標，以客觀衡量教育機構的表現。由於教育機構包括高等、中等和初等學校，對於教育績效的評量指標略有不同。葉連祺 (2007) 認為，教育績效即指針對教育領域的學校組織或個人所應負起有關執行成果的責任。但筆者認為，學生是受教育的主體，就教育績效本質而言，亦應以學生學習的需求發展績效衡量的主要指標。並以合乎教育目的、參照多元價值、調整組織差異、滿足學習需求等理念制定教育績效評估程序與方法，這些概念的制定原則詳列如下：

(一) 教育績效評比項目應關照全面

假設教育組織是「生產者」，學生則是「產品」嗎？因學生的個體具有高度差異性，所以真把學生當可控管的「一致性產品」來進行定義是有疑慮的。另有人則主張學生不是產品，學生則是「顧客」，實施的學習活動與教學歷程才是產品。不論如何，只要學生不同，因個體的差異就會產生不同的學習經驗。所以在教育績效的標準界定上，是個不易處理的問題。

過去在制定教育行為的一致性，往往都會關注於學習歷程與產出結果的標準化，作為績效評估重點。事實上，學習歷程與產出結果的標準化是項困難的工作，主要的原因是教育品質的績效，不論如何定義教育活動的「產品」，教育活動的「價值」都無法依照一套標準進行評量，因為教育活動具有高度複雜性。所以教育績效評估項目一定要關

照全面，檢視外在環境與內部需求，對於實施策略與營運需求設定評比項目。例如台北縣中小學校長協會 (2007) 建構經營優質卓越學校須包含的項目有校長領導、行政經營、課程發展、教師專業、教師教學、學生學習、學生輔導、家長參與、環境營造、資源整合、文化形塑等。這11個項目廣泛的包含卓越學校教育價值的多元面向，並使學校教育的績效評鑑皆能關照全面，並具有學理依據。

(二) 教育績效評比項目須有權重區別

教育績效評比須要有權重的區別，以淡化人為操控或地區資源差異等外在干擾因素。舉例說明，假設在正規的學校教育中，學習者的成績一旦當成績指標，教師就會希望學生的成就提高，彰顯他的教學績效。如此一來，就有可能會產生一些教育的弊端。美國在推動「沒有落後的孩子」(No child Life Behind) 之後，績效評比的項目中納入學生的成績，學生成績表現優異的教師，由地方教育主管機關發予獎金。而導致芝加哥的教師在考試中引導學生作答，取得教育部門的績效獎勵獎金等等弊端 (朱敬一，2006)。或許這只是個案，但也顯視評比項目一旦可人為操控時，會將績效評鑑結果變得不客觀。

如何淡化這些不客觀的因素，教育績效評比可參考關鍵績效指標的做法，利用權重區分教育績效指標進行區分。依檢視績效目的性的不同，給予指標適當的權重，或考量外在 (如地區差異) 與內在 (人為操控) 因素進行調整，以符合績效評比的公平性。

(三) 教育績效評估的使命應著重於學習者學習需求與權利建構

過去在進行教育績效評鑑時，多半將主軸放在學習歷程與產出結果，所以具有歷程與結果評鑑項目的CIPP評鑑模式曾在我國教育評鑑界興盛一時。但筆者認為，教育績效



的制訂應以學習者的學習需求與權利進行衡量，畢竟學習者才是教育歷程的主體，如同平衡計分卡的概念：「目標的訂定是符應客戶群，或利益關係人（stakeholders）的需求」。但在學習者無法自我判斷正向的學習需求與權利時，教育組織有責任與義務進行教育活動之規劃。

所以教育組織在規劃教育活動，亦可同時訂定績效評估指標，指標的內涵即滿足學習者學習的需求與權利。以平衡計分卡的方式為例，不論是在教學資源、任教職責、行政流程與學習成長，皆應妥善規劃學習歷程中學習者應被滿足的需求活動，達成學習效果，並以績效指標檢視活動成效。

（四）教育績效評估具有階段性與方法性

教育組織的規劃具有階段性，而教育績效的評估也會因組織計畫與和目標的不同，採取不同的方式評估。教育組織規劃的階段，筆者認為首先需確認教育組織的願景與目標，使組織成員清晰的瞭解產業理想與產業對社會的責任。接著是確認學習者的需求，瞭解教育市場的現況，並以SWOT分析檢驗組織，以改善自我，滿足學習者。在推展教育計畫時，可先以BSC進行組織評估，並利用KPI的評估方法，評估計畫的成效與成本。當組織趨於當階段性計畫與目標完成後，組織需檢視整體的實質成效（請參見圖6）。

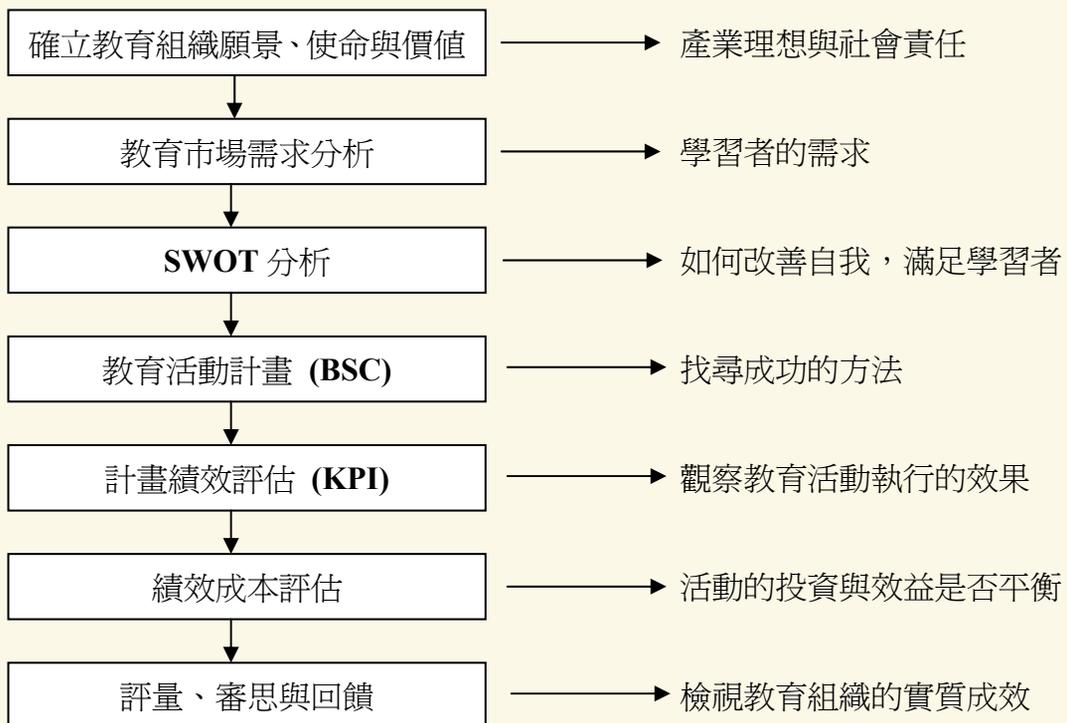


圖6 教育組織規劃流程圖

資料來源：本研究整理。



五、結語

教育成果的驗證，實為教育工作最難突破的瓶頸，它需要經過長時間的觀察，並以各項指標加以衡量。教育主要工作在於進行研究發展與人才培育，以助於社會的物質建設與精神建設，同時提升國家整體競爭力。現在廣為流行的評鑑工作，它的確是讓教育

組織瞭解本身的績效責任，落實教育專業應有之態度。不過，筆者認為評鑑工作與其說是落實教育專業，到不如說是遵守教育規範。面對教育歷程的複雜性，短暫評鑑或視導過程，能全盤了解組織效能與評估組織績效，恐怕是有探討的空間。所以對於教育績效評估，還有待諸位學者先進共同努力。

參考文獻

- 台北縣中小學校長協會（2007）。台北縣卓越學校經營手冊—指標系統。台北：作者。
- 朱敬一（2006）。給青年知識追求者的信。台北：聯經。
- 行政院研考會（2007）。我國行政院所屬機關之績效管理制度介紹。檢索日期：97年4月14日取自 <http://wspg.nccu.edu.tw/>。
- 行政院研考會（2007）。政策績效層次施政計畫績效管理。檢索日期：97年4月14日取自 <http://wspg.nccu.edu.tw/>。
- 何瑞薇譯（2002）。全面品質教育。台北：高等教育。
- 吳典樺、蘇弘誠（2006）。運用平衡計分卡策略地圖改善技職校院的教育績效。航空技術學院學報，5（1），頁153。
- 吳品清譯（2003）。平衡計分卡實戰指南。台北：遠擎。
- 吳健生（2007）。KPI指標在企業績效管理的應用。檢索日期：97年4月14日取自 <http://tw.myblog.yahoo.com/hansen-green/article?mid=255&prev=266&next=249>。
- 吳清山、林天祐（2006）。教育績效。教育研究月刊，152。台北：高等教育。
- 吳清山、黃美芳、徐緯平（2002）。教育績效責任研究。台北：高等教育。
- 李彥儀、李金玲（2002）。從績效管理觀點談技專校院未來發展。技術與職業教育雙月刊，67，20-25。
- 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。義守大學管理研究所碩士論文，未出版。
- 莊淇銘（2005）。教育未來學與教育核心價值。載於我國教育政策發展趨勢學術研討會論文集。台北：國立台北教育大學。
- 許士軍（1991）。卓越的台灣管理模式。台北：中華民國管理科學會。
- 陳國嘉（1991）。如何績效考核。台北，遠流。
- 黃宗顯（2003）。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。
- 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞（1998）。人力資源發展，台北：華泰文化。
- 楊宏宇、卓妙如、宋偉國、吳典樺（2002）。平衡計分卡運用於軍事院校校務發展績效衡量之研究。載於提升軍士專業素養、培育現代優質人力。國軍九十一年度軍事教育學術研討會論文集。台北：國防大學國防醫學院。
- 葉連祺（2007）。教育績效。教育研究月刊，164。台北：高等教育。



- 遠擎管理顧問公司譯（2001）。策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略，Kaplan，R. S. and Norton，D. P.著，The Strategy Focused Organization：How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.
- Grayson, L. P. (2004). An example: A management strategy for a private school. Balanced Scorecard Institute. Retrieved Aug. 18, 2005, from : http://balancedscorecard.org/files/oak_knoll_academy_example.pdf.
- Haddad, K. M. (1999). Using the balanced scorecard for improving finance education. Financial Practice and Education, spring/summer, 92-101. Retrieved Aug. 25, 2005, from <http://207.36.165.114/jaf/fpess999.pdf>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review. September-October, p.167-176.
- Karathanos, D. & Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education. Journal of Education for Business. March-April, p.222-230.
- Oldroyd, D., Elsner, D., & Poster, C. (1996). Educational management today: Aconcise dictionary and guide. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Zielinski W. (2005).ICT and competitive advantage in higher education: applying value chain model and balanced scorecard for university. Retrieved Feb.10, 2006, from <http://www.mc.manchester.ac.uk/eunis2005/medialibrary/papers/paper176.pdf>.



教育與發展

