



平衡計分卡在私立高中職校 績效評估應用之探究

廖居治／高雄縣寶隆國小校長

國立高雄師範大學工業科技教育學系博士

郭國欽／國立華南高商經濟科教師

一、前言

隨著國民出生率的下降，台灣地區少子化的現象所產生的問題也日益顯現。其中，對於教育問題所產生的衝擊，正逐漸產生。最明顯的現象即是從國小到大學校院各級學校面臨了日益嚴重的招生不足，有些學校甚而隨時都有經營不善而面臨倒閉廢校的疑慮，此一顧慮對於私立高中職校更是一大隱憂。

首先，就高中職校的資料來看，根據教育部的統計資料（教育部，2007），民國86年時期全國高中有228所學校（私立110校）、高職204所（私立105校），總計432所高中職校；到了民國95年時高中有318所學校（私立140校）、高職156所（私立64校），計474所，雖然總校數成長了42所學校，但是就私立學校來看，私立高職卻是從86年的105所降到95年的64所，私立高中職校總數縮減了11所（表1），就整體技職教育體系分析來看，私立高中職校校數是呈現減少的趨勢。

其次，若以學生就讀公私立高中高職所佔比例來分析，民國86年時期就讀私立高中職校學生數為41萬3千人，約佔全國高中職校學生的51.75%，到了民國95年時就讀私立高中職校學生數為35萬9千人，約佔全國高中職校學生的47.25%，可見國中畢業生選擇就讀公立高中職校的學生人數仍然佔多數；又若以高中與高職所佔比例來分析，民國86年時期高中高職比是35%比65%，民國95年時高

中高職比則是56%與44%（表2），由此看來，以升學為導向的高中，仍舊較吸引國中畢業學生的青睞。

另一方面，根據內政部戶政司的資料（內政部，2007）我國國民出生率從民國86年的32萬6千人到民國95年的20萬4千人減少了約12萬人（表3），依出生率逐年下降的趨勢，私立高中職校的招生將是雪上加霜、面臨嚴重的挑戰。教育部杜部長在93年12月29日於立法院專案報告書中（杜正勝，2004）亦提到，學校經營的惡化、國內出生人口持續下降、加入WTO後造成國內高等技職教育市場競爭壓力更為劇烈。

因此，面對上述幾項因素以及目前競爭激烈的經營環境，私立高中職校績效管理就顯得相當重要。透過績效管理的評估，顯現學校辦學優良的正面評價，將是私立高中職校在招生市場上具備競爭力的一大利器。績效評估的方式相當多樣性，而由Kaplan 與Norton 兩人所提出的平衡計分卡（Balanced Scorecard）近年受到許多不同組織的重視，逐漸成為績效管理中重要的潮流，而且已獲得國內外製造產業、高科技產業、銀行服務業等各領域的研究引用（鍾志榮，2001）。事實上，平衡計分卡不只在公司或企業界產生極大迴響，影響所及，其他非營利性機構或政府的行政部門，亦紛紛投入相關研究或結合其組織特性，整合規劃建立「平衡計分卡」之績效評估與管理機制（陳明哲，2003）。



由此可見，平衡計分卡績效管理的評估，深受各界所重視。

本文即是嘗試以平衡計分卡觀點探討私立高中職校績效管理的可能性，嘗試探討適用私立高中職校的平衡計分卡架構模型，並建構出私立高中職校在顧客、財務、內部流程及學習與成長等四構面之績效衡量指標，期望透過平衡計分卡的績效考核方式促進私立高中職校辦學的參考。

二、「平衡計分卡」的源起及其內涵

(一)「平衡計分卡」的源起

根據Kaplan和Norton（1992）在Harvard Business Review 提出平衡計分卡（Balanced Scorecard；BSC）的概念，認為企業組織的營運績效評估除了在「財務」面的衡量重點外，應該同時強調「顧客」面，「企業內部營運」面及「學習成長」面等非財務指標之

結合。

西元1990年，由哈佛大學教授Kaplan與「Nolan Norton Institute」研究機構最高執行長Norton共同主持進行名為「未來的組織績效衡量方法」的研究計畫，其中的「企業計分卡」，除了對於傳統財務績效評估方式之外，還包括對於評估公司的製程品質、新產品開發、交貨時間等衡量指標有關的探討，經過不斷地研究，將計分卡的內容不斷地充實改善，後來發展出一個包括財務、顧客、企業內部流程以及學習與成長四個構面組成的績效衡量方法，稱之為「平衡計分卡」。

平衡計分卡提供了一個將策略轉換成行動方案的架構，而且平衡計分卡已逐漸發展成為一項策略性的管理制度，並且藉由結合策略與績效協助管理者實現企業願景。換言之，「平衡計分卡」透過組織的願景與策略的轉化（如圖1），評估組織的績效，增進組織的效能。

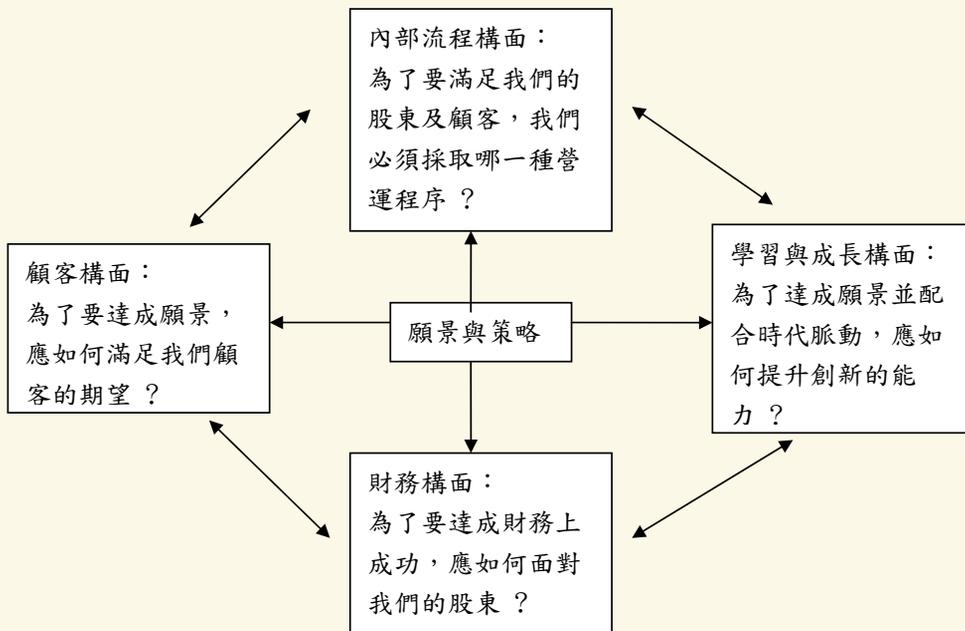


圖1 平衡計分卡轉化願景及策略

資料來源：Kaplan,R.S. & D.P.Norton（1996）。



(二)「平衡計分卡」的內涵

「平衡計分卡」不只在於能將組織策略、架構及願景三者連結在一起，同時結合傳統及策略性的績效評估指標，並協助企業將長期的策略與創新顧客價值等目標，轉換為組織內外具體之活動（Chow & Haddad, 1997）。Irwin（2002）也認為計分卡將願景與策略放在中心，並加以管制。它能幫助企業專注及符合策略目標在所有必要的觀念人員將採取適當的行動促使企業朝向目標的達成。蘇裕惠（2000）認為，平衡計分卡乃是促使公司的願景與策略，能轉化為一套環環相扣的績效衡量指標體系。因此，透過平衡計分卡之建置與運作，組織可令全體員工明瞭組織之願景、經營策略與目標，配合員工之績效獎酬制度，同時兼顧財務與非財務構面之績效，達成創造企業競爭優勢的終極目的。

「平衡計分卡」運用在組織的績效評估，其內涵是由財務、顧客、企業內部流程以及學習與成長四個構面加以探討，茲將其內涵簡述如下（王世志，2001；陳志修，2002；郭榮興，2001；桂竹英，2003）：

1. 財務構面：

Kaplan 和 Norton（1996）認為組織的生命週期具有成長、維持與收割三個階段，其重要的觀點即是在強調企業銷貨的成長以及在新的市場、新的客戶與來自新的產品與服務，而配合企業生命週期的策略，也有收入成長與組合、成本降低與生產力的改善以及資產運用與投資策略三項財務性的論點；相對於私立高中職校的財務構面，強調的應該是學校財務的管理、運用與爭取，以及如何建立一套公開可信的財務運作制度將是私立高中職校績效衡量的重點。

2. 顧客構面：

平衡計分卡的顧客構面，使得企業確認它們所選擇競爭的顧客與市場，這些代

表著企業財務性目標收入的來源。Kaplan和Norton指出顧客構面使得企業核心顧客的成果衡量（包括顧客滿意度、忠誠度、取得與獲利率）與目標顧客、市場緊密的結合，並且能夠很清楚的確認與衡量，以及所要傳達給目標顧客與市場的價值主張；相對於私立高中職校績效管理的衡量即是在於學校學生的爭取率、學生的學習成長收獲、學校的辦學特色、學生與家長的滿意度。

3. 內部流程構面：

平衡計分卡提供了內部企業程序一般性的價值鏈模式，包含了創新程序、營運程序及售後服務程序。其中的關鍵在於企業或組織必須研究顧客潛在的需求，建立符合需求的生產與服務，這部分也是大多數組織績效衡量系統傳統上的焦點所在；相對於私立高中職校內部流程構面的衡量即是在於學校各項作業流程標準化、作業程序創新研發以及對於學生及家長的服務管理必須建立一套運作的機制。

4. 成長及學習構面：

成長及學習構面有三個主要來源，即人、系統與程序三方面，當前述三個構面目標與組織現有的成員、系統或程序三者存在著差異時，便需要透過人員技術的教育訓練，增強系統處理的能力與組織程序等方面來達到組織的目標，這也是此一構面主要目的。因此成長及學習構面中的人（員工），是以員工為基礎的評估指標，包括了員工滿意度、員工留職率、訓練與技術等；相對於私立高中職校成長及學習構面的衡量包括了教師的研究教學與服務、學生的成長學習表現、學校職員的教育訓練與工作能力的衡量。

三、平衡計分卡在私立高中職校績效評估的應用

平衡計分卡在私立高中職校績效評估的應用，具體展現在以下幾項步驟：



(一) 學校必須定義各構面的具體意義

首先，私立高中職校必須定義平衡計分卡各構面的具體意義，讓全校教職員工了解，進而具體落實：

- 1.就顧客構面而言（我們應如何表現給客戶看？）：所謂的顧客指的是高中職學生及其家長，所以私立高中職校應如何展現其對應於顧客服務的優良表現？
- 2.就內部構面而言（我們應在哪些事務上有傑出表現？）：私立高中職校本身內部各單位的業務流程有何傑出的呈現？整體的業務流程又有何傲人的表現？

- 3.就學習與成長構面（我們應如何維持改變和進步的能力？）而言：私立高中職校的個人及組織層面是否都具備學習與成長的能力？
- 4.就財務構面而言（我們應如何表現給家長看？）：私立高中職校財務的運用是否健全，足以讓就讀的學生、家長及教職員工安心？

(二) 發展各構面的評估指標

其次，進一步發展「顧客的觀點」、「內部業務流程的觀點」、「學習與成長的觀點」以及「財務的觀點」等四個面向各項清楚的績效指標來加以評估組織的績效（如圖2）。



圖2 私立高中職校四構面之績效衡量指標

資料來源：作者整理。



綜上所述，針對私立高中職校進行「顧客觀點」、「內部業務流程觀點」、「學習與成長觀點」以及「財務觀點」等四個面向的績效衡量指標，確實有其可行性。例如，在學習與成長構面，學校如何營造與提供終身學習的環境與機會，如何積極建立學校特色等，都是可供衡量的指標。

四、結語

面臨少子化時代的來臨及各校競爭激烈的招生市場衝擊下，國內私立高中職校的經

營確實面臨嚴峻的挑戰，私立高中職校必須透過績效評估的方式，確立本身在學校經營方面具備傑出的表現，方能立於不敗之地。平衡計分卡雖然源自於公司企業單位所使用，是一項將績效衡量指標與組織策略結合的管理制度，本文嘗試以平衡計分卡觀點探討私立高中職校績效管理，建構適用私立高中職校的平衡計分卡架構模型，並嘗試訂定出私立高中職校顧客、財務、內部流程及學習與成長等四構面之績效衡量指標，相信必能為私立高中職校帶來更為良好的績效管理。

表1 我國近十年來高中職校校數分析表

學年度	合計	高中	高職	學年度	合計	高中	高職
86	合計	228	204	91	合計	302	170
	私立學校	110	105		私立學校	136	75
87	合計	242	201	92	合計	308	164
	私立學校	114	102		私立學校	137	71
88	合計	253	199	93	合計	312	161
	私立學校	114	102		私立學校	138	68
89	合計	277	188	94	合計	314	157
	私立學校	125	93		私立學校	137	64
90	合計	295	178	95	合計	318	156
	私立學校	133	83		私立學校	140	64

資料來源：教育部統計處。



表2 我國近十年來高中職校學生數分析表

學年度	合計	高中	高職	學年度	合計	高中	高職
86	合計	291,095	509,064	91	合計	383,509	339,627
	私立學校	88,551	325,151		私立學校	130,225	195,702
87	合計	311,838	493,055	92	合計	393,689	325,996
	私立學校	98,669	311,910		私立學校	135,257	189,978
88	合計	331,618	467,207	93	合計	409,635	326,159
	私立學校	109,078	287,900		私立學校	145,472	195,332
89	合計	356,589	427,366	94	合計	420,608	331,604
	私立學校	121,951	257,886		私立學校	154,034	202,957
90	合計	370,980	377,731	95	合計	419,140	335,554
	私立學校	124,872	219,722		私立學校	151,264	207,608

表3 我國歷年出生人口數

年度	出生人口數	年度	出生人口數
86	326,002	91	247,530
87	271,450	92	227,070
88	283,661	93	216,419
89 (龍年)	305,312	94	205,854
90	260,354	95	204,459

資料來源：內政部戶政司。

參考文獻

內政部 (2007)：內政部戶政司 <http://www.ris.gov.tw/ch4/static/st20-1.xls>。

教育部 (2007)：教育部統計處 http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/ebooks/edusta/p4-31.xls。

杜正勝 (2004)：四技二專進退場機制之建立。技術及職業教育雙月刊。84期。p3。

王世志 (2001)：以平衡計分卡觀點作航運業經營策略與經營績效之關聯性研究。國立海洋大學航運管理學系未出版碩士論文。



- 鍾志榮（2001）：應用平衡計分卡觀點於國防醫療機構之研究。國防管理學院資源管理研究所未出版碩士論文。
- 郭榮興（2001）：以平衡計分卡觀點探討我國女性軍官績效評估之研究。國防管理學院資源管理研究所未出版碩士論文。
- 桂竹英（2003）：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。義守大學管理科學研究所未出版碩士論文。
- 陳志修（2002）：以平衡計分卡角度構建軍工廠國有民營化後經營策略之研究。元智大學管理研究所未出版碩士論文。
- 陳明哲（2003）：平衡計分卡應用於警務機關之績效評估。中原大學工業工程學系未出版碩士論文。
- 蘇裕惠（2000）：實施平衡計分卡的七大迷思與三大要點。會計研究月刊，179期，pp.29~34。
- Chow, W. C. & Haddad, M. (1997). Applying the Balanced Scorecard to Small Companies. *Management Accounting*, p21~27.
- Irwin, D. (2002). Strategy Mapping in the Public Sector, *LongRange Planning*, Vol.35, p637-647.
- Kaplan, R.S.& Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, p71~79.
- Kaplan, R. S. & Norton. D. P. (1996). *The Balanced Scorecard : translating into action*. Boston: Harvard Business School.

