

教育名詞

平衡計分卡

吳清山、林天祐

臺北市立師範學院國民教育研究所暨教育行政與評鑑研究所教授

平衡計分卡（balanced scorecard，BSC）係以財務、顧客、內部流程、學習與成長四個構面，平衡地評估組織的績效，並連結目的、評量、目標及行動的系統，轉化成可行方案的一種策略管理的工具。平衡計分卡係由科普朗（R. Kaplan）及諾頓（D. Norton）於 1992 年共同發展出來的策略性績效管理工具。「無法評量就無法管理」，這就是平衡計分卡理論背後的哲學，其最主要功能，在使企業認清使命和策略，並將量化指標和企業活動相連接，是企業從口號轉化為實際的行動。

平衡計分卡的第一個構面，就是財務構面，其衡量區分為三個策略性議題：營收成長和組合（如：營收成長率、市場佔有率…等）、成本降低及生產力改進（如：員工平均效益、成本下降率…等）、資產利用與投資（如：投資及研發經費的百分比、資產利用率…等），旨在評量企業過去的績效。

平衡計分卡的第二個構面，就是顧客構面，其衡量區分為核心成果量度（如：市場佔有率、顧客滿意度、顧客延續率…等）和特性價值主張（如：服務屬性、顧客關係、形象與商譽等）。平衡計分卡的第三個構面，就是內部流程構面，其衡量指標包括時間、品質及成本的表現（如：產品不良率、退貨率、作業成本…等）。

平衡計分卡的第四個構面，就是學習與成長構面，其衡量區分為員工（如：員工滿意度、員工延續率、員工生產力、員工適應新技術和持續學習能力）、資訊系統（如：策略資訊覆蓋率）、組織配合度（如：考核制度、內部溝通管道、團隊績效）。

基本上，平衡計分卡具有引導、診斷、改變和整合的特質，有助於提升組織的績效，至於平衡計分卡用在組織上是否能夠發揮其預期的功能，端視高層領導支持和組織本身文化變革而定。若是組織缺乏高層領導的支持，本身也缺乏變革的文化，則失敗遠超過於成功。國內部份企業界曾導入平衡計分卡，然而並未提升企業的績效，其原因亦在於此，所以平衡計分卡並非提升組織績效的萬靈丹。

由於學校與企業組織特性不同，平衡計分卡所使用的衡量指標亦未完全適用於學校情境，加上導入工作耗時和耗人力，所以學校導入平衡計分卡作法並不多見，但是平衡計分卡使用客觀的衡量指標，學校若能有效轉化，對於學校績效提升，仍有積極的參考價值。