

運用平衡計分卡提升教育組織績效之規劃思維

戰寶華

國立屏東大學教育行政研究所副教授

莊子瑩

國立屏東大學教育行政研究所研究生

一、前言

面對環境變遷與挑戰，能有效協助教育組織提升績效之平衡計分卡，逐漸受到重視（郭工賓，2012）。一般而言，績效（performance）包含效率（efficiency）與效能（effectiveness），前者意謂資源使用之有效程度，不僅須考量產出數量，亦須檢核投入獲得產出之合宜比例；而後者則代表目標之達成程度或服務之滿意情形（賴永裕、黃劭彥、涂世祺，2015）。雖然影響組織績效之原因眾多，諸如，組織結構與規模、人員素質與能力、策略規劃與執行、以及管理模式與文化等環節（Johnson, Redmon, & Mawhinney, 2001），但是李訓明、曹國賢與簡睿志（2009）研究則發現，運作模式對組織績效會產生直接與間接之關鍵影響。因此提出有效規劃組織運作以提升績效之基礎思維，實為不容小覷之重要課題。

在有效策略規劃之情況下，增強動機與提供反饋可提升績效，以達成預期結果，而平衡計分卡（balanced scorecard）是最受歡迎、最不被批評以及已廣泛實施之績效衡量與提升的工具（Paranjape, Rossiter, & Pantano, 2006）。因為平衡計分卡可將組織策略明確傳達給員工，並轉化目標為具體活動與績效指標，以激勵成員積極性與增強成員責任感，且能隨環境變化

而隨時更新因應策略與監控項目（Soderberg, Kalagnanam, Sheehan, & Vaidyanathan, 2011），同時藉由融合財務、顧客、內部流程、學習與成長等四大構面之核心價值，驅動未來績效成果之具體呈現，以確實連結績效驅動因素與組織發展策略（Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2001），對面臨環境快速變遷與成員多元組合之當代教育組織，深具推動實施之價值。Asic 與 Skelo（2017）研究亦證明，平衡計分卡模型在私營或公共部門，皆是能夠實現更好效率與效能之優秀管理工具。因此特別是在績效責任或問責制（accountability）尚未普遍深植人心之時，如何藉由組織之專業知能深化、內部流程簡化、服務思維轉化、績效目標強化等面向，提升教育組織之實質績效，實為不容忽視之關鍵議題。有鑑於此，本文參酌國內外文獻，並從平衡計分卡觀點，提出提升教育組織績效之規劃思維，以供教育組織主管與行政人員精進行政作為及提高組織績效之參酌。

二、文獻探討

（一）平衡計分卡

Niven（2003）指出，平衡計分卡被哈佛商業評論（Harvard Business Review）評定為二十世紀最具影響力的 75 個觀念之一。Soderberg 等人

（2011）認為，Kaplan 和 Norton 於 1996 年完整提出財務加上學習與成長、內部流程以及顧客等四大構面之平衡計分卡，其具有措施源於構面策略、措施之間存在平衡、以及措施具有因果關係等三項關鍵之結構特徵，且策略連動之績效考核體系是落實平衡計分卡之基礎。易言之，平衡計分卡將財務、顧客、內部流程、以及學習與成長等構面連結組織績效提升策略，建構而成一套完整之績效提升措施與檢核系統，以有效融合財務及非財務績效指標，驅動教育組織之經營績效（戰寶華、陳惠珍，2009）。Foster、Ferguson-Boucher 與 Broady-Preston（2010）亦認為，平衡計分卡結合模型設計，使組織能更輕易察覺行動與結果之間的因果關係，從而促進組織策略與關鍵業務驅動力產生直接連結，其結果宛如組織性能測量之儀表板，可藉由效能、效率、彈性及創新、充足性等訊息彙整，知曉策略措施之適切性與可行性。

然而 Franco-Santos 等人（2007）則發現，研究人員與管理者在建構平衡計分卡關鍵要素缺乏共識，致使從概念到工具落實之轉化，產生極大挑戰性，不僅阻礙組織績效測量與提升，亦限制平衡計分卡之推廣與認同。當然，除非組織管理高層強烈關注與承諾，同時聚焦於各層級策略規劃與績效衡量體系連結，以及各構面措施執行與因果關係影響審視，否則平衡計分卡之潛在效益與戰略價值不可能實現（Soderberg et al., 2011）。Kaplan（2012）則指出，平衡計分卡成為策略管理與執行系統之基礎，乃建

構於理論與實踐創新獲致廣泛認同之環境，亦即高階管理人員能將策略地圖目標與平衡計分卡相關措施，置於高度賦權之基層人員的創新執行情境，讓人力資源與組織策略之間產生協同效應，以提高整體組織績效。Asgari、Haeri 與 Jafari（2017）即研究發現，增加員工專業知識與快速服務是提高組織績效之最適當措施，因此協助管理人員識別員工賦權與改進內部流程之適當措施，可提高顧客滿意度以及改善財務業績。

（二）組織績效

組織績效即是組織資源運用能力與預期目標達成程度之綜合概念，而教育組織之績效表現涵蓋教與學之行政相關作為。陳佩英、卯靜儒（2010）認為，組織績效必須與獎懲機制緊密連結。胡夢鯨、嚴嘉明與施宇澤（2016）則認為教育組織績效評估，包括組織氣氛、機構目標、活動實施、財務管理等專業化內容。Moon（2017）亦發現，包括分配正義、程序正義、資訊正義與人際互動正義之組織氣氛對組織績效具有顯著正相關。Nikpour（2017）則發現，組織文化對組織承諾與組織績效之間具有交互作用，亦即組織文化不僅對組織績效產生直接之積極影響，且間接地影響員工組織承諾之組織績效。de Melo Santos、Bronzo、de Oliveira 與 de Resende（2014）更發現，注重組織流程與知識培訓之文化極為重要，且組織文化及人力資源管理與組織績效呈現顯著相關。

然而影響組織績效之因素紛雜，而非營利組織領導者對社會變遷問題之敏感度及應變能力，攸關使命達成程度，且領導激勵效果亦影響組織績效改善（李訓明等人，2009）。致使組織績效有其易變（mutable）、綜合（comprehensive）、紛歧（divergent）、互換（transitive）與複雜（complex）等特性（Goodman & Pennings, 1980），故宜從目標成效、行為成效與結果成效之角度切入評估，並可綜合運用策略性思維來創造績效與延展績效（戰寶華、陳惠珍，2009）。Shahin、Shabani Naftchali 與 Khazaei Pool（2014）則指出，持續評估組織績效是組織獲得持續進步之關鍵，而平衡計分卡提供策略與績效一致性標準之全面檢核框架，修正傳統之缺乏策略思維、注重短期觀點、欠缺靈活因應與資訊質量不足之缺點，進而協助管理者能從更廣泛層面來改進決策品質。

三、規劃思維

Kaplan（2012）指出，建構平衡計分卡有如建築師構築工事，建築師必須知道支撐基礎為何與如何設計繼續施工之架構流程，是以雖然平衡計分卡之最終目標是財務構面，但須思考從最基礎之學習與成長構面開始建構，在達到學習與成長預期標準之後，通過內部流程進行檢視，制定強化開發人力資源及組織資本之基礎改進工程，始能有效推動為客戶提供價值之關鍵服務，進而達成有形及無形報酬提升之最終目標。Grasseova（2010）亦指出，平衡計分卡之基本概念思維即是，在學習與成長構面中

之績效呈現直接影響到內部流程構面之績效，因而投資於學習與成長之所有效益皆攸關內部流程之績效提升，進而導致顧客滿意度與財務業績提高。爰此，茲針對由下而上運用平衡計分卡四構面以提升教育組織績效之規劃思維，簡述如下：

（一）學習與成長構面（L）-學習知能專業深化

1. 建構雙圈循環學習系統與激勵規範

Kaplan 與 Norton（2001）指出，落實平衡計分卡必須擁有兩個運用元素，亦即雙圈循環學習以及連結補償。其中，雙圈循環學習即是對策略進行修正之外，也依實際情形而重新檢視組織既定目標與依據之價值信念，因為從組織學習觀點而言，單圈循環學習著眼解決現有問題與內部適應過程，而雙圈循環學習不僅涉及組織對外環境之適應，亦兼顧重新修正組織目標、規範與組織策略之關係（Argyris & Schon, 1996）。因此組織使用績效測量系統來增強學習，並將員工薪酬與績效測量結果聯結，可大幅提升平衡計分卡應用成效（Soderberg et al., 2011）。

2. 聚焦無形資產開發蓄積與創新成長

無形資產於現今服務產業之經濟鏈中愈趨重要，領導者需關注衡量無形因素和其相互作用之實質影響，始能作出正確決定（Ascic & Skelo, 2017）。因而組織需扎根於無形人力資源之蓄積與成長、無形組織資本之開

發與創新，諸如成員專業知能精進、組織學習文化形塑、傑出領導力提升、人力資源系統及資料庫維持等，以利運用學習與成長策略強化未來成功之無形驅動力（Grasseova, 2010），避免於策略推動初期即因人員視野與資源管理之障礙，而無法順利開展。

（二）內部流程構面（I）-內部流程作業簡化

1. 善用模型分析簡化流程與修正偏誤

Ascic 與 Skelo（2017）指出，於快速變化之環境中，平衡計分卡可以運用模型分析組織訊息，並協助機構有效修正管理流程，以面對內外部挑戰與滿足利益相關者之需求。Ragavan 與 Punniyamoorthy（2003）亦研究發現，運用偏好理論計算每項因素之相對權重，並於使用成對比較之過程，平衡考量所有財務或非財務之基本目標和主觀因素，以克服監督成本及時間之實際收益的影響，以利提供尋求持續改進流程之方向，從而提高組織績效。

2. 轉化公共部門創價流程與行政思維

De Brujin（2007）指出，平衡計分卡已成為公共部門中，組織績效評估與提升策略之有力工具，但仍有多元化產品價值、連動化產製流程、交織型產品服務、動態性環境影響、混沌化因果關係、模糊型績效品質、廣泛性顧客定義等問題須釐清。Punniyamoorthy 與 Murali（2008）亦指出，平衡計分卡並非僅具有策略構思之功能，而是具備創價流程與績效提升之綜合管理體系，更可結合組織經

營之行政管理思維，從日常工作流程評估業務執行效率、監控組織運營效能，並提供進階調整作為。

（三）顧客構面（C）-顧客服務思維轉化

1. 連結師生需求滿足利基與相關服務

教育組織屬公共部門組織之一環，其服務思維是以師生任務達成為策略導向。Niven（2003）指出，公部門任務之重點在於依據組織使命，滿足內外部顧客需求，因此平衡計分卡須植基於學習與成長構面以及內部流程構面之驅動因素，並與顧客構面之服務目標緊密相聯，形成一系列以正向循環為基礎之因果關係，期能確實改善顧客需求與服務成果。Asgari 等人（2017）亦指出，為因應環境變化與滿足顧客需求，組織應針對員工賦權、流程改進規劃適當措施，以提高成員理解組織利基與密切配合之途徑，進而創造運營績效。

2. 界定內外利益相關群體與顧客分際

組織內外利益相關群體涵蓋員工、社區、供應商、消費者及政府，宛如創造經濟、環境與社會等價值之多層次動態的策略範疇，皆攸關組織經營績效，但仍應明確界定如何連結於平衡計分卡之策略框架，以創造各環節之策略差異化（Kaplan, 2012）。Speckbacher、Bischof 與 Pfeiffer（2003）即指出，顧客業務推展應與組織一貫之目標體系、策略性發展考量、非財務業績表現、創價流程制度等要項相互連結與綜合思考，始能有效改善組織長期績效。

(四) 財務構面 (F)-財務績效目標強化

1. 結合目標管理策略模式與規劃設計

目標管理 (MBO) 於管理哲學層面，與平衡計分卡之根源是密切融合，同時具備明確目標、決策參與、績效評量等面向 (Kureshi, 2014)。Carmen (2014) 亦認為，透過制定目標與必要行動、提供協助與落實決策、檢視績效與比較衡量等三大步驟，並運用無礙溝通與創新知識，乃實踐目標之必要程序。戰寶華與陳惠珍 (2009) 即指出，策略目標、構面執行、績效評估乃運用平衡計分卡評估績效之三大系統要素，亦即藉由策略目標系統化構思、四大構面接續性執行、以追求行政效率、經營效能、執行效果、資源效益之績效目標之驅動式達成。

2. 尋求各式資源限制平衡與風險因應

Kureshi (2014) 指出，雖然平衡計分卡之效用已通過各式研究與實務的驗證，但對公共服務部門而言，在設計與實施兩個層面仍需極度小心，因為各組織之內外資源不同、問題癥結迥異，故仍存在管理系統之兼容性、快速變更之挑戰性、績效制度之接受度、收益指標之聯繫度等不同情境之挑戰。因而領導者需要運用智慧，界定組織有形與無形資源限制、變革與落實時間長短、衝擊與威脅風險大小，始能在短期與長期目標、財務與非財務量度、落後指標與領先指標、外界與內部、主觀和客觀量度之間，尋求平衡與妥適因應之道 (Kaplan & Norton, 1996)。

綜上所述，本文植基於由下而上之平衡計分卡觀點，並提出 L-學習知能專業深化、I-內部流程作業簡化、C-顧客服務思維轉化、F-財務績效目標強化等四大規劃思維。易言之，提升教育組織績效之 LICF 規劃思維，不僅彰顯鍵連重要因素 (LICF: link important causal factor) 之關鍵重要性，同時展現改善綜合實踐 (LICF: lead improved comprehensive fulfillment) 之衍生效益性。詳如圖 1 所示。

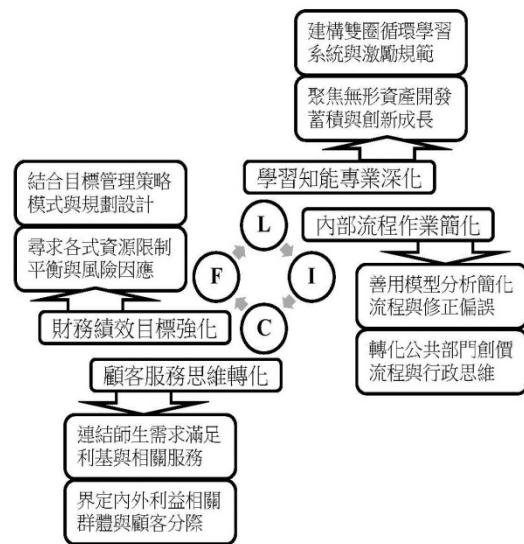


圖 1 運用平衡計分卡提升績效之規劃思維關係圖

四、結語

教育組織之成員專業知能、作業流程品質、創新產品服務與顧客關係維護，其價值創造皆源於組織有形資源轉化而成之無形資產，並植基於系統化之管理工具與思維。易言之，教育組織可藉由建構雙圈循環學習系統及聚焦蓄積無形資產，以激勵成員創新成長，達到學習知能專業深化；善

用模型分析流程及轉化公部門創價流程，以修正作業偏誤盲點，落實內部流程作業簡化；連結滿足顧客需求利基及界定內外利益群體，以知曉服務實質價值，因應顧客服務思維轉化；結合目標管理策略及評估各式資源限制，以規避未來發展風險，追求財務績效目標強化等四大環節之逐步完成，從而由鍵結之重要因素衍生躍昇之綜合實踐，達成績效提升之預期目標。然而教育組織面臨快速變遷之環境，平衡計分卡策略與組織內外環境屬性之間的因果連動軌跡，攸關組織推動平衡計分卡之成效，因此結合系統動力學之動態驅動模式，應是未來研究與實踐之重要方向。

參考文獻

- 李訓明、曹國賢、簡睿志（2009）。非營利組織績效之探討。《非營利組織管理學刊》，6，31-46。
- 胡夢鯨、嚴嘉明、施宇澤（2016）。成人教育組織經營績效之調查研究：CVIPP 模型與指標的應用。《當代教育研究季刊》，24（2），39-74。
- 郭工賓（2012）。運用平衡計分卡提升教育組織績效之規劃思維。《教育資料與研究》，105，185-213。
- 陳佩英、卯靜儒（2010）。落實教育品質和平等的績效責任制：美國《NCLB法》的挑戰與回應。《當代教育》，18（3），1-47。
- 戰寶華、陳惠珍（2009）。以平衡計分卡觀點探討鄉托與公幼之整併績效。《教育行政論壇》，1（2），81-111。
- 賴永裕、黃劭彥、涂世祺（2015）。私立大專院校查核會計師、政府獎補助款與辦學績效之研究。《當代會計》，16（1），65-89。
- Argyris, C., & Schon, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ascic, A., & Skelo, Z. (2017). Utilization of balanced scorecard as a management tool in statistical institutes. *Sarajevo Business and Economics Review*, 35, 181-201.
- Asgari, S. D., Haeri, A., & Jafari, M. (2017). Integration of balanced scorecard and three-stage data envelopment analysis approaches. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(2), 527-550.
- Carmen, A. (2014). Management by objectives. *Ovidius University Annals-Economic Sciences Series*, 14(1), 433-436.
- De Brujin, J.A. (2007). *Managing performance in the public sector*. New York: Routledge.

- de Melo Santos, N., Bronzo, M., de Oliveira, M. P. V., & de Resende, P. T. V. (2014). Organizational culture, organizational structure and human resource management as bases for business process orientation and their impacts on organizational performance. *Brazilian Business Review*, 11(3), 100-122.
- Foster, A., Ferguson-Boucher, K., & Broady-Preston, J. (2010). Unifying information behaviour and process: a balanced palette and the balanced scorecard. *Performance Measurement and Metrics*, 11(3), 280-288.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Goodman, P.S., & Pennings, J.M. (1980). Critical Issues in Assessing Organizational Effectiveness. In E. E. Lawler, D. Nadler, & C. Cammann, *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life* (pp. 185-215). New York: John Wiley & Sons.
- Grasseova, M. (2010). Utilization of balanced scorecard in public administration. *Land Forces Academy Review*, 15(1), 49-57.
- Johnson, C. M., Redmon, W. K., & Mawhinney, T. C. (2001). *Handbook of organizational performance: Behavior analysis and management*. New York: Haworth Press.
- Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 539-545.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard-measures that drive performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy in to action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kureshi, N. (2014). To balanced scorecard or not to balanced scorecard, That is the question. *Journal of Strategy and Performance Management*, 2(1), 31-38.
- Moon, K. K. (2017). Fairness at the organizational level: Examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. *Public Personnel Management*, 46(2), 118-143.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72.
- Niven, P. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. New York: John Wiley & Sons.
- Paranjape, B., Rossiter, M., & Pantano, V. (2006). Performance measurement systems: successes, failures and future-a review. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 4-14.
- Punniyamoorthy, M., & Murali, R. (2008). Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal*, 15(4), 420-443.
- Ragavan, P.V., & Punniyamoorthy, M. (2003). Strategic decision model for the justification of technology selection. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 21(1), 72-78.
- Shahin, A., Shabani Naftchali, J., & Khazaei Pool, J. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 290-307.
- Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N. T., & Vaidyanathan, G. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 688-708.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management accounting research*, 14(4), 361-388.

