

以平衡計分卡評估私立大學經營績效之個案研究:以大葉大學為例

施學誠、羅雁紅

E-mail: 9415928@mail.dyu.edu.tw

摘要

台灣之大學院校近十年來大量改制增設，如何創造優勢、提昇競爭力，實為各私立大學當務之急。本研究選擇 Kaplan 和 Norton 所提出的平衡計分卡(Balanced Scorecard)制度，為私立大葉大學規劃出一套完整且有效的管理架構，以利個案學校在面對變遷與競爭時，能適時因應，化解困境。本研究廣泛參閱國內外對非營利組織、高等教育學校與平衡計分卡制度相關之重要文獻，並訪談個案學校的29位高階主管及教職員生，資料分析後擬定出提昇個案學校經營績效的可行策略。其所有相關結論在正文中均有詳細說明，在此擇其重要結論簡述如下：一、個案學校現行經營績效考核制度，尚未能有效結合報酬獎懲制度與長期策略目標，因而較缺乏整體性評量。二、平衡計分卡可使個案學校現行經營績效考核制度更具完整性。三、應用平衡計分卡可即時統合人力、物力，協助解決個案學校所面臨之問題，實現整體目標。四、藉由平衡計分卡所提供的基礎架構來描述和呈現策略，可有效將策略轉化為具體行動目標，提高執行成果，並同時兼顧短期與長期目標。五、私立大學比其他營利機構更適合使用平衡計分卡。六、以平衡計分卡分析個案學校，得出各構面最具代表性之關鍵績效衡量指標。在顧客構面為「招募優秀師資」；在內部程序構面為「教學品質之掌控程度」；在學習與成長構面為「教職員重視團隊績效之程度」；在財務構面為「學生註冊人數」。本研究顯現此一個案學校目前在穩定中求發展、營運頗佳。如果能有效運用平衡計分卡，進一步針對缺失、補強學校經營績效，則再創學校成長高峰指日可待，且必然成為眾多私立大學中，更受各界矚目、喜愛、看重之優質大學！關鍵字：平衡計分卡、非營利組織、高等教育、經營績效、績效衡量指標

關鍵詞：平衡計分卡；非營利組織；高等教育；經營績效；績效衡量指標

目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要
iv 英文摘要	vi 誌謝
viii 目錄	x 圖目錄
xiii 表目錄	xiv 第一章 緒論 第一節 研究背景
1 第二節 研究動機	3 第三節 研究範圍與目的
7 第四節 研究程序	8 第二章 文獻探討 第一節 非營利組織
9 一、非營利組織之範圍及特性	9 二、非營利組織經營管理
11 第二節 高等教育學校	12 一、高等教育學校
12 二、績效評估	22 第三節 平衡計分卡
衡計分卡的意義	29 二、平衡計分卡之四個衡量構面
性與因果關係	44 四、平衡計分卡在非營利組織、政府機構之運用
構實施文獻彙整	54 第三章 研究方法 第一節 個案研究法之觀念
54 第三節 個案研究資料之蒐集、分析與報告	64 第四節 研究流程
66 第四章 個案研究 第一節 高等教育之演進與分析及學校績效制度沿革與發展	68 二、高等教育學校之績效評鑑制度沿革與發展
68 一、台灣高等教育之演進與分析	76 一、個案學校之創立、沿革與發展
第二節 個案學校之沿革與組織	76 二、個案學校歷
年經營概況	81 三、個案學校近年來辦學績效
89 一、個案學校管考制度	87 第三節 個案學校現行績效評估制度
89 二、個案學校績效類型	89
第四節 個案學校引進平衡計分卡前之整體評估分析	90 一、個案學校之外部環境
之SWOT分析	92 三、個案學校建構平衡計分卡之原因
卡之規劃與設計	94 一、個案學校之使命
96 三、個案學校之未來發展目標	94 二、個案學校之經營特色
101 五、建構策略地圖	100 四、個案學校之發展策略
103 第五章 討論 第一節 研究結論	131
137 第三節 研究限制	138 第四節 研究建
139 一、對個案學校的建議	139 二、對其他研究者的建議
141 參考文獻	143 附錄

151 圖目錄 圖1-4-1 研究程序圖.....	8 圖2-2-1 學校進步架構.....
..... 14 圖2-2-2 學校策略管理模式.....	17 圖2-2-3 史塔夫賓的評鑑架構.....
..... 19 圖2-3-1 平衡計分卡架構圖.....	32 圖2-3-2 將平衡計分卡當為付諸行動的策略性架構...
... 34 圖2-3-3 內部企業程序之價值鏈層面.....	35 圖2-3-4 顧客面之核心衡量圖.....
..... 37 圖2-3-5 顧客價值面計劃.....	38 圖2-3-6 內部營業程序面----一般價值鏈模型.....
..... 39 圖2-3-7 內部計分卡及其連結關係.....	41 圖2-3-8 學習與成長衡量構面.....
..... 43 圖2-3-9 平衡計分卡各層面之因果關係圖.....	46 圖2-3-10 將平衡計分卡的架構應用在非營利組織圖.....
..... 49 圖2-3-11 公共部門單位的財務/顧客構面圖.....	50 圖2-3-12 建立支援性單位的連結圖.....
..... 52 圖3-4-1 本個案研究流程圖.....	67 圖4-2-1 個案學校辦學理念架構圖.....
..... 78 圖4-2-2 個案學校九十三學年度組織架構圖.....	80 圖4-5-1 個案學校平衡計分卡發展架構圖.....
..... 95 圖4-5-2 顧客價值主張分析圖..... 108 圖4-5-3 個案學校內部流程價值鏈分析圖.....
..... 113 圖4-5-4 個案學校之策略地圖..... 124 表目錄 表1-1-1 九十二學年度大專院校統計表.....
..... 2 表2-2-1 高等教育市場導向特性比較..... 13 表2-2-2 大學學校效能因素彙總表.....
..... 28 表2-3-1 衡量策略性之財務議題..... 36 表2-3-2 學習與成長的特定情勢動因.....
..... 43 表3-2-1 研究方法適用的特性..... 62 表4-1-1 台灣高等教育機構數量成長狀況.....
..... 70 表4-1-2 我國大專院校學生人數成長分析表..... 71 表4-1-3 台灣地區近十年出生人口數發展情形.....
..... 72 表4-2-1 個案學校歷年系所數統計表..... 81 表4-2-2 個案學校歷年學生人數.....
..... 82 表4-2-3 個案學校歷年專任教職員數..... 83 表4-2-4 個案學校歷年畢業生數.....
..... 84 表4-2-5 個案學校歷年教育經費支出及債務決算執行數..... 85 表4-2-6 個案學校歷年教育經費收入決算執行數.....
..... 86 表4-2-7 個案學校歷年資產債務分析..... 87 表4-2-8 個案學校中程校務發展計畫各項審查名列較優項目.....
..... 88 表4-5-1 個案學校顧客構面的平衡計分卡..... 111 表4-5-2 個案學校內部程序構面的平衡計分卡.....
..... 117 表4-5-3 個案學校學習與成長構面的平衡計分卡..... 121 表4-5-4 個案學校財務構面的平衡計分卡.....
..... 122 表4-5-5 個案學校平衡計分卡彙總表格式..... 125 表4-5-6 個案學校平衡計分卡彙總表.....
..... 126	

參考文獻

- 一、中文部分 1. 于泳泓譯 (2002), Niven, P.R. 著, Balanced Score card STEP-BY STEP: Maximizing Performance and Maintaining Results, 平衡計分卡最佳實務, 按部就班, 成功導入, 商周出版, 城邦文化事業股份有限公司發行, 7-258頁。
2. 于泳泓 (2002), 從台灣企業成功導入平衡計分卡實例談 - 企業現狀剖析與導入架構檢核, 會計研究月刊, 198期, 19頁。
3. 王崇斌、范祥偉 (2000), 政府績效管理, 中國行政評論, 10卷1期, 155-182頁。
4. 內政部 (2002), 動態戶籍登記, 台北; 內政部戶政司。
5. 朱道凱 (1999) 譯, 平衡計分卡, 初版, 台北: 臉譜出版社, The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action.
6. 江明修 (1994), 非營利組織領導行為之研究, 國科會專題研究。
7. 司徒達賢 (2001), 策略管理新論: 觀念架構與分析方法, 台北市; 智勝文化。
8. 司徒達賢 (1999), 非營利組織的經營管理, 台北; 天下遠見出版。
9. 杜榮瑞 (1999), 承先啟後的平衡計分卡, 平衡計分卡導讀, 台北; 臉譜出版社, 7-9頁。
10. 吳安妮 (2002), 淺談平衡計分卡成功實施之精隨概念, 會計研究月刊, 198期, 26-32頁。
11. 吳安妮 (2001a), 平衡計分卡: 將策略轉換成行動, 國立政治大學商學院經營管理碩士學程平衡計分卡課程之上課講義。
12. 吳安妮、周齊武、施能錠 (2001), 探索平衡計分卡可能遭遇之問題, 會計研究月刊, 183期, 63-74頁。
13. 吳安妮 (2000), 成本管理之重要精神與原則及其靈活運用, 會計研究月刊, 170期, 123-125頁。
14. 吳安妮 (1999), 化策略為具體行動, 平衡計分卡推介專文, 臉譜出版社, 1-3頁。
15. 吳清山 (1998), 學校效能研究, 台北; 五南圖書出版社。
16. 吳堯峰 (1991), 施政績效衡量基準之建立與運用, 研考月刊, 5卷10期, 83-96頁。
17. 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期, 33-36頁。
18. 李長貴 (1997), 績效管理與績效評估, 初版, 台北; 華泰書局。
19. 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, 淡江大學會計學系碩士論文。
20. 尚榮安譯 (2001), Robert K. Yin 著, 個案研究法, 台北: 弘智文化事業有限公司。
21. 林麗能 (1995), 淺談職業學校績效評估, 技術與職業教育雙月刊, 29期, 53-55頁。
22. 施正文 (2004), 以平衡計分卡觀點探討非營利組織績效衡量制度 - 以高雄地區大專院校校務處為例, 義守大學管理科學研究所碩士論文。
23. 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, 國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
24. 周傳震 (2000), 平衡計分卡制度應用於國防科技研發機構之研究, 國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
25. 周齊武、杜榮瑞 & 顏信輝 (2000), 我國會計系教學績效評量之探討, 會計月刊, 170期, 113-122頁。
26. 侯得裕 (2001), 非營利組織徵免所得稅稽徵實務研究, 中原大學會計學系碩士班論文。
27. 高教司 (2004), 93學年度招生名額11萬多人, 高教簡訊, 154期。
28. 高教司 (2000), 大學教育政策白皮書草案, 2003年4月6日, 取自高教司; <http://www.ccit.edu.tw/~plan/tmp/chap9.htm>。
29. 高惠松 (2001), 平衡計分卡之規劃與設計 - 以基隆港務局為例, 國立海洋大學航運管理學系研究所碩士論文。
30. 許士軍 (2001), 讓我們認識一種知識經濟時代的策略工具, 策略核心組織導讀, 3-7頁。
31. 許士軍 (2000), 績效評估導讀, 天下文化雜誌, 3-9頁。
32. 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, 義守大學管理科學研究所碩士論文。
33. 教育部 (2004), 92學年度公、私立大專院校院共計158所, 各學校概況統計, 台北; 教育部統計處。
34. 教育部 (2004), 私立大專院校院整體發展獎助及補助作業, 2004年5月10日, 取自 http://moe.cycu.edu.tw/2_query/conf_frame.asp?SCHOOL_ID=1111。
35. 教育部 (2004), 中華民國大專院校概況統計, 台北; 教育部統計處。
36. 教育部 (2001), 大學教育政策白皮書, 2002年7月18日, 取自 http://www.high.edu.tw/hiedu_asp/intranet/d5/ 白

皮書上網版.doc。 37. 黃政傑 (2000), 技職教育的發展與前瞻, 台北; 師大書苑。 38. 黃富村 (2000), 犯罪預防績效評估之研究 - 以台北市政府警察局實施社區警政預防犯罪措施為例, 國立中央警察大學行政警察研究所碩士論文。 39. 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, 中原大學會計學系碩士論文。 40. 張建邦 (1982), 台灣六所大學官僚同僚政治管理模式之研究, 台北; 驚聲文物。 41. 張國保 (2003), 私立大學董事會組織運作與職權效能之研究, 國立台灣師範大學教育研究所博士論文。 42. 張國保 (2002), 我國大學評鑑問題與政策方向, 論文發表於中國文化大學主辦:「二十一世紀私立大學發展之展望國際研討會:中日韓三國之比較」, 65-70頁, 台北市。 43. 陳昭穎 (2000), 從菁英走向大眾:台灣高等教育擴充過程之政策分析, 國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。 44. 湯堯 (2002), 再論述高等教育經營策略分析:以建立內部品保系統與外部標竿系統為主。中華民國比較教育學會「推動高等教育整合與提高高等教育競爭力」學術研討會, 南投; 國際暨南大學。 45. 湯堯 (2001), 學校經營管理策略:大學經費分配、募款與行銷, 台北; 五南圖書出版社。 46. 新華社 (2002), 中國大學:離高等教育全球化還有多遠? 2003年1月28日, 取自 <http://202.130.245.40/chinese/EDU-c/156711.htm>。 47. 曾淑惠、饒達欽 (1983), 如何落實技職學校評鑑, 技術與職業教育雙月刊, 18期, 20 - 24頁。 48. 遠擎管理顧問公司策略績效事業部 (2001)譯, 策略核心組織, 初版, 台北; 臉譜出版社, The Strategy-Focused Organization How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment。 49. 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, 國立台灣大學會計研究所碩士論文。 50. 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, 國立成功大學工業管理研究所碩士論文。 51. 楊少璇 (2003), 高等教育的競爭策略 - 以四所大學為例, 國立成功大學教育研究所碩士論文。 52. 楊永年 (1997), 警察組織績效評估, 警學叢刊, 28卷1期, 167-181頁。 53. 楊福清 (2001), 因應高等技職教育市場環境變遷競爭優勢之探討, 技術與職業教育, 63期, 47-52頁。 54. 鄭友超、黃祈銘 (2002), 我國高職(中)工業類科學校教師教育專業承諾與學校效能關係之研究, 教育研究資訊, 9卷2期, 15-43頁。 55. 鄭淑芳 (1998), 國立大學校院相對效率之研究 - 使用資料包絡分析法, 國立台灣大學會計學系碩士班論文。 56. 謝金青 (1997), 國民小學學校效能評鑑指標與權重體系之建構, 國立政治大學教育研究所博士論文。 57. 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, 中原大學會計研究所碩士論文。 58. 鍾長生 (2000), 提昇競爭力, 創造學校優勢, 高中教育, 14期, 35-36頁。 59. 鍾昇 (2001), 警察多元績效管理的初探 - 以派出所員警為例, 國立中央警察大學行政管理研究所碩士論文。 二、英文部份 1. Bush, Tony and Marianne Coleman (2000). Leadership and Strategic Management in Education. UK: Parl Chapman Publishing Ltd. 2. Cheng, Y. C. (1996), School effectiveness and school-based management: A mechanism for development, London: Falmer. 3. Fidler, B. & Bowles, G., 1991, Effective Local Management of Schools, Westgate House: Longman, p.25. 4. Jackson, P. M. (1999). Productivity and performance of public sector organizations. International Journal of Technology Management, Vol.17, No. 7/8: pp.753-766. 5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a), The Balanced Scorecard Measures that drive performance, Harvard Business Review, 70(1), p.81-89. 6. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000), The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Boston: Harvard Business School Press, p.1-381. 7. Kaplan, R. S., and D. Norton (1996c), The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press. 8. Kaplan, R. S., and D. Norton (1996b), Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review (January/February): pp. 75-85. 9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996) The balanced scorecard: Translating strategy into action, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 10. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993) Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review, 71(5), p. 134-142. 11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1992, The Balanced Scorecard Measures that drive performance, Harvard Business Review, 70(1), p.71-79. 12. Newman, Frank and Lara K. Couturier (2002), Trading Public Good in the Higher Education Market, Retrieved Jan 6, 2003, from <http://www.futuresproject.org/publications/observatory.Pdf> 13. Windham, D.M. 1988. Effectiveness Indicators in The Economic Analysis of Educational Activities. International Journal of Education Research, 12:575-666. 14. Wolf Thomas, (1990), Managing A Nonprofit Organization, New York: A Fireside Book. 15. Yin, R. K., 1987, Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications.