

復興崗學報

民 101 年 12 月，102 期，279-304

建構適用於台灣大專院校之平衡計分卡模式

高哲翰

環球科技大學公共事務管理研究所專任教授，中央警察大學榮退教授

曾裕仁

環球科技大學通識教育中心專任講師

陳宗仁

環球科技大學電子商務系專任講師

王憲斌^{*}

環球科技大學企業管理系專任助理教授
(通信作者)

摘 要

面對激烈競爭與教改浪潮下，大學校院不僅欠缺較客觀且具公信的績效評比制度，更需一新且更好的策略管理方法來重振活力。鑑於此，導入平衡計分卡(Balanced Scorecard 簡稱 BSC)，將大學校院之願景、策略目標連結，以重新設計與改善傳統績效管理制度，並勾勒出發展藍圖，讓學校在競爭中脫穎而出確有其必要。透過 BSC，將 Mintzberg 所提出之策略觀點結合，從計劃、創發策略出發，導入學習型組織，從使命規劃(P)、策略執行(D)至績效檢測及回饋(S)，形成一策略性學習之 PDS 管理循環，將學校使命轉化為一套全方位的經營管理系統。經訪談南台灣五所大學，將 BSC 既存的「學習與創新」構面擴充為「社會服務」與「研究與創新」等兩個構面，最後勾勒出一套適用在大學校院管理的 BSC。

關鍵詞：策略管理、平衡計分卡、創發策略、計劃策略

Constructing Balanced Scorecard System for Universities in Taiwan

Che-Han Kao

Professor, Graduate Institute of Public Affairs Management, TransWorld University

Yu-Jen Tsen

Lecturer, Center for General Education, TransWorld University

Jen-Tseng Chen

Lecturer, Dept. of Electronic Commerce, TransWorld University

Hsien-Bin Wang^{*}

Assistant Professor, Dept. of Business Management, TransWorld University
(Corresponding Author)

Abstract

The change of university structure and its competition from external environment are lately increasing in degrees. However, universities in Taiwan are lacking an evaluation system with objective credibility. It is necessary for universities to take advantage of the fiercely competitive environment by combining their vision and strategic goals to sketch out a development blueprint and to re-construct or improve the traditional management system. Based on the Mintzberg's concepts of Planning strategy and Emergent strategy and the practice of Balanced Scorecard (BSC), we re-structured a performance evaluation system for universities in Taiwan. With proceeding from those strategies and importing the learning organization, an administrative model was set up from their vision with a PDS management cycle: Plan, Do, and See. The study went on with in-depth case-interviews of five universities in the southern Taiwan. The dimension of "Learning & Creation" in BSC was accordingly divided into two parts: "Serving Society" and "Research and Creation". This study would construct a modified BSC system for university management.

Keywords: Strategic Management, Balanced Scorecard, Emergent Strategy, Deliberate Strategy, Strategy

壹、緒論

大學校院在面對新世紀全球性競爭與教育制度革新同時，少子化與大學校院數目增加，使經營挑戰加劇、更將產生生存的壓力。傳統以旋，學校教育屬封閉性的組織(林清江，1981；林生傳、陳奎惠 1988)，但為順應社會多元化、全球化之趨勢，大學教育已無法再以閉門造車的作為，遂行其教育目標與理想。大學校院在教育部預算有限及市場競爭激烈下，如何研擬發展策略並確實執行使經營管理效益最大化，成為相當重要的課題。

就大學校院組織而言，近年不但面臨教育改革之浪潮，也深受新世紀管理思維的洗禮。在不斷的衝擊中，大學校院必須不斷進行改變及創新(innovation)，才能因應相繼而來的挑戰(秦夢群、濮世緯，2006)。再則，社會大眾對大學校院之教育改革的殷切期盼，教育選擇權的日受重視，使得大學校院已不再具有「受養護性」保護組織之特性，而需面對市場的競爭。是故，大學校院經營管理，唯有力求創新求變，取得競爭優勢，始能永續發展。因應教育變革的需求，學校經營策略對學校發展影響十分重大。Hardy *et. al.*(1983)提出以 Mintzberg 計劃策略(deliberate strategy)與創發策略(emergent strategy)觀點來探討大學校院的策略形成。由於學校並非營利機構，須基於教育理念的實現，尋求營運能夠平衡於財務營收及教育功能的達成上；即學校效能表現在生產的「量」與「質」兩部分，因此，學校需要具備一套可以衡量有形的財務狀況及無形資產(Kaplan 和 Norton, 1996a, 1996b)，並與學校策略互相連結的執行績效評估工具。

Norton 和 Kaplan(1992)提出平衡計分卡(Balanced Scorecard，簡稱 BSC)做了下述的描述：「BSC 是連結目標、測量數據、標的與各種行動的系統，其整合性的描述企業策略以及如何執行策略，這個系統可將複雜或是模糊的策略轉化成具體、易懂的策略」。BSC 理念引進學校的實證研究不多見；近幾年來國內、外學者運用 BSC 於政府機關或非營利事業機關之相關研究有：張錫峰、劉俊儒與周齊武(1997)、李建華(1999)、周齊武、杜榮瑞與顏信輝(2000)、葉連祺(2003)、張明輝(2004)、黃宗顯(2004)、廖春文(2004)、楊錦洲(2007)、梁鏡徽(2008)、曹獻飛(2010)、郭淑芬(2010)、王金蘭(2011)、鮑思博(2010)及 Corrigan(1996)、Norton 和 Kaplan(1996)、Wise (1997)、Arverson 等人(1998)、Jackson(1999)、Amaratunga(2000)、Karathanos(2005)、Papenhansen(2006)、Chen Shun-Hsing(2006)、Umashankar(2007)、Nayeri(2008)。教育評鑑規劃的指標是否適用於各個大學校院？對於哪些指標延用？哪些指標不合時宜要淘汰？目前大學校院仍欠缺一套客觀適用具有公信力的策略執行績效評比制度，導致無法掌控實際營運狀況與即時回應遽變的教

育環境變遷。鑑於此，為使大學校院的各項政策落實，能夠積極回應外在環境的變動及學生、家長與社會大眾要求，如何將學校之願景、策略目標連結在一起，重新設計與改善傳統績效管理制度，實為大學校院推動績效管理的一項艱鉅任務。因此，如何建構一個可隨時空移轉適時調整的策略建構模式，已成為國內眾多教育改革策略中，備受矚目與期盼的議題之一。本文嘗試導入 Mintzberg 之策略概念來重新詮釋 BSC，建構一大學校院策略執行績效管理體系。

貳、文獻探討

本節首先討論 BSC 透過策略管理理論的回顧，探討大學校院的策略形成，來重新檢討 BSC 之理論定位及其內容，逐步建構適用於大學校院的 BSC 模式。

一、平衡計分卡

Kaplan & Norton 於 1992 年提出的平衡計分卡，最早是出現在 1988 年 Apple 電腦公司設計績效評估制度時，產生了 BSC 的觀念。而後於 1990 年美國 Norlan Norton Institute 執行長(CEO) David Norton 與哈佛大學教授 Robert Kaplan 所從事的「未來企業績效衡量方法」所共同主持的研究計畫，共邀集 12 家企業參與此項計畫。計畫完成後，於 1992 年在《哈佛管理評論》(Harvard Business Review, HBR)發表了「平衡計分卡：驅動績效的量子度」(The balanced scorecard: Measures the drive performance)的研究報告；1993 年又於《哈佛管理評論》發表「平衡計分卡的實踐」(Putting the Balanced Scorecard to work)；為了呼應各界希望對 BSC 的進一步認識，於是在 1996 年出版《平衡計分卡：資訊時代的策略工具》(The balanced scorecard: Translating strategy into action)一書及「平衡計分卡在策略管理體系的應用」(Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System)等論文(Kaplan & Norton, 1996a)，上述幾篇論文均引起企業界廣大的迴響。並相信未來的公司會將 BSC 的觀念和運用帶到更高的境界。因此，著手撰寫並出版第二本 BSC 的書：《策略核心組織：以 BSC 有效執行企業策略》(The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment)(Kaplan & Norton, 2001)。

綜合上述，Kaplan 與 Norton 於發表 BSC 相關研究成果之後，將企業策略轉化為具體行動，以創造企業競爭優勢，同時也是一種衡量績效的新觀念。此概念突破以往單一角度的評量，且與企業組織的營運策略密切結合，充分反映企業真

正關鍵成功因素。總體來說，BSC 是以多面向的平衡為訴求，尋求財務與非財務面、短期與長期的目標、落後與領先指標，以外部和內部的績效衡量平衡狀態，幫助企業實現使命、願景及核心價值。2000 年以後，且非營利組織也紛紛引進 BSC 制度，並且也有了相當的成效。BSC 亦為企業組織績效評估的熱門議題，結果為 BSC 的應用帶來了新契機。

BSC 發展至今，更是成為一項運用於各機關由上而下之績效管理制度。《哈佛商業評論》評定「平衡計分卡」為最具影響力的管理工具之一。由此可見，BSC 在學術界及實務界皆具有舉足輕重的地位。BSC 是策略性的管理體系，可以之規劃學校的長期策略。它強調績效衡量應該同時著重財務及非財務面，對於衡量無形資產亦應不容忽視，尤其在知識經濟的時代，無形資產已經成為創造學校長期價值的主要來源，因此，在無形資產重要性不斷地提昇之下，未來 BSC 對學校的重要性亦會逐漸增加。「平衡計分卡」將以往企業重視的「量化」指標，逐漸發展為重視「質化」的衡量指標。希望藉由此績效管理制度，使學校目標、策略、績效評估能結合為一體，將學校之「策略」化為具體的行動，以創造大學校院之競爭優勢。

二、策略的定義

策略(strategy)之概念，於 Chandler(1962)著作「策略與組織結構」中提出之後，開始受到廣泛重視。根據情境理論(contingency theory) 文獻，過去大多數的管理者會在對組織最有利的情況下，選擇策略的標準。Hardy *et. al.*(1983)相信傳統的觀點認為策略相等於計劃，或是一套明確的意圖和控制行動。在大學校院的策略形成中，將策略定義為：是在決策或行動中所實現的一種模式(Mintzberg, 1972,1978；Mintzberg & Waters, 1983)。這個定義承認初步但不明確的方向被視為策略。基於這個定義，我們可將大學校院的策略形成，聚焦於如何於執行過程中安排決策與行動本身而形成模式，根據這個定義大學校院可擁有涵蓋所有的策略。策略的制定除組織使命的擘劃外，尚含括系統的投入、執行任務的工具、結構和形式管理、和其他支援任務的工具等重要領域。換言之，若將大學策略視為行動模式，首先需考量如何形成行動，再則考量這些行動如何隨時間收斂而創造出模式(Hardy *et. al.*，1983)。其與 Mintzberg(1987)所提出以 5P：計劃(Plan)、謀略(Ploy)、定位(Position)、模式(Pattern)、視野(Perspective)的方式來定義策略，相呼應。而 Mintzberg *et. al.*(1998)策略 5P 亦與策略形成過程十個學派中的規劃學派的計劃和學習學派的模式相對應(林金榜，2003)。除外，Mintzberg 和 Waters(1985)提出，策略不必然是有規劃的或是刻意的，它時常在一連串有效的

決策或行動型式中發展雛型，之後才被刻意的形塑而成。所謂管理策略，就是在思考與行動、控制與學習，及安定與變化上展開精心的製作(Mintzberg, 1987)。

學術界對策略進行廣泛的研究，已行之有年，最近的論著更強調策略制訂中的學習元素，像是確認有效取徑及利用它們的能力。Mintzberg(1978)提出策略是一連串決策或行動的型態，不強調策略必然是理性規劃下的產物。而 Norton 和 Kaplan(2000)及 ARC 遠擎管理顧問(2001)認為策略是種假設，策略並非個別單獨的一項管理步驟，而是一個連貫的管理體系中的一環。策略暗示了組織如何從現在所在的位置，朝向一個新的，而且是希望但不確定的未來定位發展的過程。綜上所述，針對策略管理意涵做一整合，依據 Hardy *et. al.*(1983)大學校院策略之形成，本文定義策略是指組織如何創發新企圖的一種目標行動。

根據 Hardy *et. al.*(1983)大學校院策略形成中實現的策略包含有：「計劃策略」(Deliberate Strategy)深思熟慮的策略(有意圖的)及「創發策略」(Emergent Strategy)突現的策略(隨機的)二種。學校經營策略，是依據學校組織目標、環境特色與趨勢，以及本身條件而制訂的(Hax, 1991)，計劃策略即是將大學校院策略制訂的主要目標、政策、行動及運作的範疇，事先依序整合為一個整體性的型態或計劃。創發策略是大學策略形成過程中，為回應各式突發環境變化，所採行的專業性反射動作。大學校院策略的形成是一種變通的過程，除計劃策略與創發策略外，有存在一個策略性學習之重要概念。如果策略被認為是一序列行動的模式，那麼要瞭解如何形成策略，首先必須先思考行動如何發生，然後思考這些行動隨著時間如何匯集創造成模式；即大學校院裡的決策(旨在誘導行動或行動改變)如何做出，策略和行動如何從模式中引出，以便得到有關大學校院策略性質和策略形成過程的結論(Hardy *et. al.*, 1983, p409)。具策略性學習的學校發展方向及經營策略有：(一)計劃策略需要與學校的優勢及外部環境所形成的機會相結合。(二)創發策略與學校缺點的改善及外部威脅的排除有關，其目的在於改善學校的經營體質，提升經營能力及強化競爭優勢。兩者都為學校重要經營策略，也因此研擬的過程中會受到高層企圖心的影響，此架構提供一個供大學校院執行策略性學習之概論。

三、平衡計分卡的運用與缺失

Kaplan 和 Norton(1992)提出包括財務、顧客、內部流程、學習與成長四構面組成的績效衡量系統，定名為平衡計分卡，跳脫傳統以財務為主的績效評估方式，以組織之願景與策略為核心，同時強調財務性與非財務性指標(朱道凱，1999)，與新興知識管理時代重視無形資產之趨勢不謀而合。Kaplan 和

Norton(1996)亦指出，組織可透過 BSC 制度，釐訂組織發展策略並取得組織成員的共識，其次，採取必要的溝通方式，將組織部門與個人目標相連結，並配合組織長期目標及年度預算調整組織發展策略，在經由定期檢討與回饋進一步修正及確定組織發展策略。Norton 和 Kaplan(1992)對 BSC 做了下述的描述：「BSC 是連結目標、測量數據、標的與各種行動的系統，其整合性的描述企業策略以及如何執行策略，這個系統可將複雜或是模糊的策略轉化成具體、易懂的策略」。

BSC 具備改善傳統績效評估制度缺失的特性，能將績效評估制度和經營策略相結合，為相當有用的策略績效管理系統(吳安妮，2002；張明輝，2004；黃宗顯，2004；蔡文圳，2002；Chow, Hadda, and Williamson, 1997；Kaplan & Norton, 2000)。傳統績效衡量指標強調財務面的成本考量，此種方式所建構之指標容易喪失組織長期的效能與獲利能力。由於學校並非營利機構，學校的效能表現在生產的「量」與「質」，大學校院組織當前關注焦點，應著重在顧客的反應、服務品質、產品創新、產品選擇彈性之綜合性的績效衡量模式，事實上 BSC 正好提供了相關指標衡量的模式(Martin, 1997)。BSC 具有澄清策略之功能，強調平衡策略之運作，能執行策略，能規劃與設定目標，能使經營策略兼顧組織內外顧客的滿意度(吳安妮，2002；郭峰志，2003；Hanson, 2000；Kaplan & Norton, 1996a；MacStravic, 1999)。

學校與一般企業組織在大多數特性上迥然不同，因此運用 BSC 時，須仔細衡量大學校院的特殊性、校內外資源及學校組織中的可衡量指標等因素，例如教學專業層面就很難以 BSC 的構面及指標加以檢視；反而在學校行政層面有較大的適用空間(張明輝，2004)。此外，實施 BSC 另一關鍵問題為充足資料的提供，如缺乏足夠精細、具相當品質的資料，以及缺乏標竿數據可供參考，則無法訂出客觀的評量指標，導致 BSC 無法發揮作用。因此，BSC 於落實上有其困難度，且其效益因有時間落差而可能無法即刻顯現，所以如何有效運用且為管理階層接受，將是組織實施 BSC 最大挑戰(陳依蘋、鄭惠之，2001)。

Norton 和 Kaplan(1996)提出策略規劃與策略實施之所以不能銜接，是因傳統的管理體系在它們之間設下了阻撓策略有效實施的四個障礙：(一)願景與策略無法付諸行動。(二)策略未能整合部門、團隊及個人的目標。(三)策略未能有效分配長短期資源。(四)戰術性而非戰略性的回饋。本研究依 Hardy *et. al.*(1983)之大學校院策略形成，試圖導入 Mintzberg 之策略概念來重新詮釋 BSC，建構一策略管理體系，改善以上問題。從 Mintzberg 的基本策略觀點，發現計劃策略與創發策略彌合了過去存在於組織中的一個鴻溝——即是策略發展與規劃和策略實施之間的斷裂，透過計劃策略再結合創發策略來因應環境的不變，使它成為一個策

略管理體系。BSC 結合 Mintzberg 的策略觀點，能反映出大學校院的策略，並幫助學校將長期策略與創造顧客滿意之目標連結，轉換為組織內外具體活動之策略性績效管理體系，經由持續不斷地的學習運作使計劃、創發策略發揮綜效，創造出極大化大學校院經營效益。創發新的策略以適應新的環境變遷有利補強 BSC 的缺點，還可解決組織當前所面對的劇烈競爭難題。因此，本文以 Mintzberg 所提出的策略觀點，從基本理論、計劃策略、創發策略為出發點，再結合 BSC 從使命的規劃(Plan, P)、策略的執行(Do, D)、至績效檢測及回饋(See, S)，將學校的使命轉化為一套全方位執行系統。

四、大學校院經營策略指標

本研究透過學校績效評估相關文獻回顧及歸納學者對 BSC 之觀點，希望以 BSC 為理論基礎，依大學校院特性廣納各績效指標，嘗試建構學校經營策略指標，提供學校經營者在規劃學校經營策略時參考。將 BSC 落實於大學校院的策略執行過程中，其實並不容易，尤其是對願景及中長期目標，整個的發展是先將策略方向聚焦，再設定各階段性的財務目標，並透過清楚的顧客價值主張，依序展開流程與學習構面的各項策略(柯普朗，2006)。回顧學校相關的績效指標(廖冠力，2002；施正文，2004；黃淑蓉，2004；張明輝，2004；何苔麗、楊麗玲，2005；鄭志富、蔡秀華，2005；翁福榮，2006；劉明益，2006；劉明益、陳柏瑞，2007；廖居治、郭國欽，2008；Karathanos，2005)，並將其歸類成 BSC 四個構面之中，彙整指標，如表 1 所示。

表 1. 學校與相關文獻績效指標彙整

BSC 四大構面	策略指標	提出學者
財務構面 (計劃策略)	1.爭取教育部的預算編列	施正文，(2004)；翁福榮，(2006)
	2.預算執行控制	廖冠力，(2002)；施正文；黃淑蓉；張明輝，(2004)
	3.降低經營成本	何苔麗、楊麗玲，(2005)；劉明益，(2006)；廖居治、郭國欽，(2008)
	4.爭取校務基金的編列	廖居治、郭國欽，(2008)
顧客構面 (計劃策略)	1.課程規劃	黃淑蓉，(2004)；劉明益，(2006)
	2.教師與學生互動	施正文，(2004)；劉明益，(2006)
	3.家長與學生滿意度	何苔麗、楊麗玲，(2005)；劉明益、陳柏瑞，(2007)；廖居治、郭國欽，(2008)
	4.學生生涯規劃	施正文，(2004)；劉明益，(2006)
內部流程構面 (計劃策略)	1.增加服務附加價值	劉明益，(2006)；廖居治、郭國欽，(2008)
	2.完善服務	何苔麗、楊麗玲，(2005)；劉明益、陳柏瑞，(2007)；廖居治、郭國欽，(2008)
	3.人力素質提升	廖冠力，(2002)；何苔麗、楊麗玲，(2005)
	4.簡化流程行政與營運提升	黃淑蓉，(2004)；何苔麗、楊麗玲，(2005)；廖居治、郭國欽，(2008)
學習與成長構面 (創發策略)	1.塑造優質學習環境	鄭志富、蔡秀華，(2005)
	2.重視教育訓練	翁福榮，(2006)；廖居治、郭國欽，(2008)
	3.溝通與協調能力	廖冠力，(2002)；施正文，(2004)
	4.創新服務	Karathanos，(2005)；劉明益，(2006)

資料來源：本研究整理

從 BSC 四構面來考量大學校院的中長期目標，(一)BSC 中的財務構面對應「計劃策略」：爭取教育部的預算編列、預算執行控制、降低經營成本、爭取校務基金的編列；(二)顧客構面對應「計劃策略」：課程規劃、教師與學生互動、學生生涯規劃、家長與學生滿意度；(三)內部流程構面對應「計劃策略」：增加服務附加價值、完善服務、人力素質提升、簡化流程行政與營運提升。(四)BSC 中的學習與成長構面對應「創發策略」：塑造優質學習環境、重視教育訓練、溝通與協調能力、創新服務。並以各策略主題在發展出更為具體的策略指標，藉以建構出以 BSC 為基礎的學校經營策略指標。

Norton 和 Kaplan(1996a)認為：雖然 BSC 最初應用，是為了改善營利機構的管理，但 BSC 應用在改善政府和非營利機構的管理上，效果則更佳。BSC 的四個行動方案，係以願景與策略為基礎發展出來的，而最根本的源頭「學習與成長」構面又為組織改革重點(Norton 和 Kaplan1996a, 1996b)，為因應動態的社會環境，組織平時即應鼓勵員工學習新觀念與做法，於面臨外在環境變遷時，得以隨時進行變革。透過導入「學習型組織」修正「學習與成長」構面，重新設計與改善學校傳統績效管理制度，依 BSC 之定義，使每個構面指標的評選能符合學

校策略且與學校願景相互連結，各項的指標訂定與四構面均達到平衡，如此推行 BSC 學校將會有更優異的績效成果，進而達成使命與願景及終極目標(陳澤義、陳啟斌，2009)，型塑成為一套有效的策略性大學經營管理模式。

參、研究之設計與實施

本研究為探索性研究，希望藉由相關文獻回顧與專家訪談，就大學院校策略形成及 BSC 觀念導入進行分析，展開應用 BSC 的策略規劃與執行評估構面之策略地圖建置。本節旨在說明本研究的設計、研究方法與實施過程。

一、建構大學校院經營策略運作流程架構

依據研究動機與目的，從基礎理論與相關文獻探討歸納後，由大學校院願景與使命、理念，透過 BSC 之實際運用分析來發現解決問題方法，確定組織經營策略並架構 BSC 構面，將其展開成為大學校院經營策略新觀念模式，如圖 1 所示。

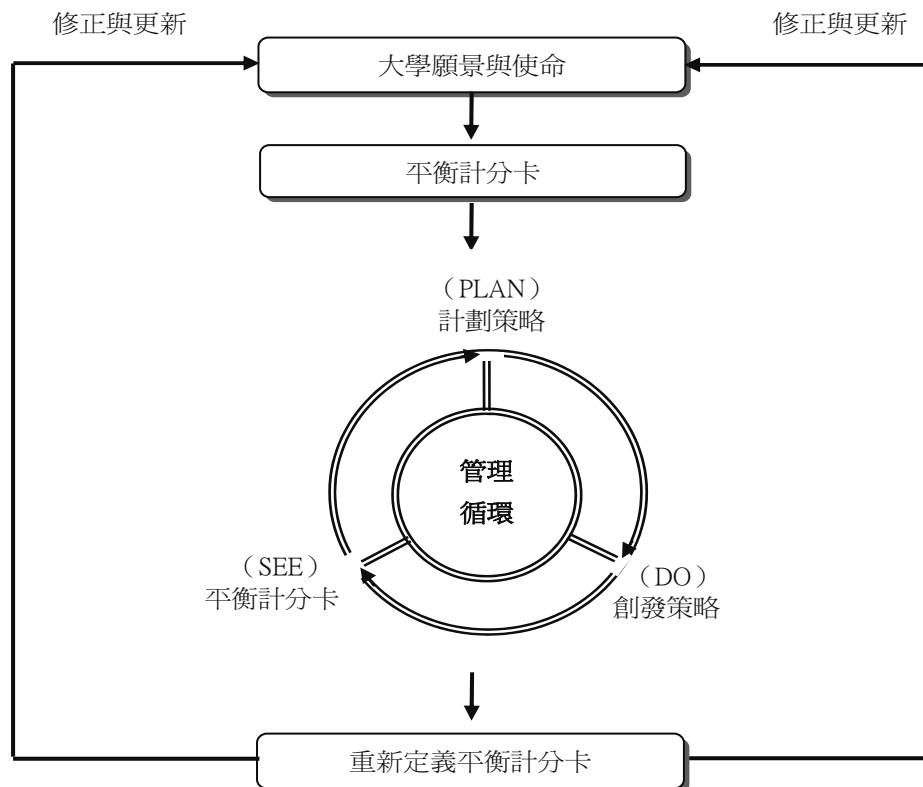


圖 1 大學經營策略運作流程架構圖

以下詳述爰引計劃策略與創發策略觀點來形成大學校院策略，結合 BSC 應用，所建構大學院校經營策略運作流程架構圖說明：

(一)結合願景、使命與策略，轉換為行動方案

以學校組織而言，未來願景與目標才是關鍵所在，發展經營策略，集中資源採取行動進行有效的績效管理活動。

(二)平衡計分卡初步之建立

回顧大學校院績效評估指標相關文獻，透過 BSC 依財務、顧客、內部流程、學習與成長四構面找出衡量學校績效指標來描繪大學校院策略地圖，配合策略修正方法使符合大學校院之經營策略目標，也正是本研究專注之課題。

(三)平衡計分卡延伸的發展策略

將學校描繪的策略意圖與任務，轉化成具體可衡量之目標。從計劃策略與創發策略結合 BSC 構面來考量中長期目標，以達實現策略，說明如下：

1.計劃策略：

計劃策略為策劃過的策略，其內涵包括(1)財務構面：財務量度所反應的是過去的績效，卻可以顯示策略的實施與執行得成功與否。(2)顧客構面：涵蓋學生對學校教學與學習環境的滿意情形、教師對教學專業自主性的滿意度、家長對教學品質及參與學校教育的滿意情形，以及主管機關、利害關係人對學校整體辦學績效的評估等。(3)內部流程構面：將學生的需求轉換成學校組織內部流程改善的動力，資訊與科技發展必須建立在學生與教學的基礎上。

2.創發策略：

創發策略為經由因應時勢為達成目的而引發的策略，包括(4)學習與成長構面：此構面之主旨為使 BSC 其他三項構面能順利達成，以實現學校長期成長之目標。BSC 的四個構面，係以願景與策略為基礎所發展出來的，而「學習與成長」構面又為組織改革的重點，為因應遽變的動態社會環境，大學院校平時即應鼓勵員工學習新觀念與新做法，透過導入「學習型組織」在面臨外在環境變遷時，得以隨時進行變革。學校須依賴組織成員良好的學習與成長能力，增進員工技能，以創新學習創造獨特的競爭優勢。執行上依「管理循環」：Plan-Do-See 之步驟所組成的循環，透過計劃策略與創發策略於執行中相互激發新策略的動能與啟動策略性學習，發展出一套能持續自我改善的功能，讓 BSC 能更切合大學校院策略形成、執行與管理之需求，以做為大學校院策略管理應用之架構與基礎。從研究流程設計上，依管理循環 PDS 之步驟來建構，由計劃策略與創發策略兩種基本策略貫穿策略管理原則，導入 BSC 概念來連結，再加入持續改善觀念，而形成一策略性學習過程。

(四)策略執行與回饋

策略執行後應進行評鑑(Evaluation)與回饋。若具有持續性的回饋循環流程且擁有應對、調適能力，當成果被檢視，將重要的訊息反應、回饋到策略執行流程的各階段，將能夠立即進行學校各階段策略的修正。

(五)檢測後 BSC 之再定義

將大學校院策略從形成至實現作一整合，作為建立績效指標的依據，使之成為一個實用性之管理工具。因應環境變遷，適度更新 BSC，以發展新策略及持續優勢的新觀念模式。

本研究僅就 BSC 觀念建立大學校院績效管理進行探索性探討，由於學校並非營利機構，學校效能表現在生產的「量」與「質」兩部分，應用 BSC 之主要目的是改善傳統績效評估制度未考量非財務指標的特性，而結合計劃策略與創發策略能將策略形成和績效評估制度互相結合及修正，成為相當有用的策略執行績效管理制度。換言之，結合計劃策略與創發策略的 BSC，可以更落實學校組織經營策略，並將策略轉化成具體行動，成為創造大學校院競爭優勢之有效策略管理工具。

二、研究方法與實施過程

由於 BSC 理念引進學校的實證研究不多，Cooper & Schindler(2009)於「企業研究方法」一書中提出：研究領域可能太新或過於模糊不清時，經由探索性研究可幫助釐清概念、建立優先順序與歸結出操作性定義。探索性研究的第一步就是蒐集次級文獻，故本研究應用次級資料分析、再輔以專家訪談，來進行研究。其中，次級資料來源含括：

- (一)調閱全國碩博士論文集。
- (二)有關國內、外相關領域學術期刊及、中文、英文研究報告。
- (三)相關研究書籍、月刊、專題演講、研討會等書面資料文獻。
- (四)期刊之深入報導及評比、報章雜誌及網路資訊等相關領域之文章。

本研究依據大學評鑑與教育及人力服務的績效評估觀點，將文獻回顧整理歸納出大學校院評估之指標，依 BSC 構面重新歸類，藉以瞭解實施的不同及可行性。再透過專家訪談方式，深入瞭解大學校院經營策略管理之目標與使命及未來發展之願景，並就 BSC 構面彙整建構評量大學校院之績效指標。由上述資料蒐集與分析初步結果，整理及歸納大學校院 BSC 四大構面策略目標衡量指標，並據此草擬發展「大學校院平衡計分卡與訪談問項」。接著，為評估所建立問項內容的實際可行性，研究者將訪談草案送請三位教育學者審核，再根據其意見充分討論溝通後，修正衡量指標與訪談問項內容後得訪談問項為八題，最後確定問卷

在內容與績效指標方面皆屬完整、可行後，完成定稿。

由於本研究所探討主題為建構大學校院之策略執行管理系統，為期望能實際應用於大學校院，因此受訪對象除須對於大學校院之運作流程熟稔外，由於策略執行時又必須跨越學生與部室之間，故要對於學校實際的經營管理有程度上的瞭解。故本研究將受訪對象鎖定在任職於大學校院之部室主管或處室管理階層，深入瞭解大學校院各階層目前的作業模式，建立與實際需求相符合的 BSC 構面之績效指標。為達目地，研究者在獲得受訪者同意下進行面對面訪談、資料蒐集、分析和總結。訪談前先進行該校相關規劃之文件分析，例如：個案學校的公開預算說明書、歷年的預算、年度會議業務報告及短、中、長計畫書、教育部系所評鑑、綜合校務評鑑與行政機關內部相關資料等，經過研讀和整理後，對於所欲探討的議題有初步的認識。訪談進行間先依文獻探討彙整提供初步結果，再以觀察、文件分析及深度訪談等方法蒐集更廣、更深入之議題，同時依據議題蒐集結果不斷修正並形成另外議題進行探究，期能獲得對本研究議題更完整的描繪與闡釋。訪談的學校行政執行者包含：前任大學校長、現任副校長、前任大學教務長及系主任等，具有參與學校重要決策及在學術界相關領域服務多年的經驗人士，能深入瞭解大學校院各階層目前的作業模式。

肆、研究結果

本節所探討的是透過深度訪談方式，深入瞭解大學校院經營管理之目標與使命及未來發展之願景，並就 BSC 構面加以彙整各校所建構之績效指標，進而歸納出大學校院經營管理之共同績效衡量指標。

一、研究結果

透過重新詮釋 BSC 修正大學校院績效衡量指標，用以發展一套有持續學習成長優勢且能更切合當今環境的學校策略目標管理工具，並勾勒出大學校院經營管理模式。

本研究之主要目的是以結合計劃策略與創發策略的 BSC，來探索大學院校績效評估制度。首先，將 BSC 原有的『學習與成長』構面擴充為『社會服務』構面與『研究與創新』構面；並將『顧客構面』更名為『教學與學習』構面。亦即將學校的 BSC 分為社會服務、研究與創新、教學與學習、內部流程、及財務等構面。透過各個構面的有效執行，提昇效率與改善內部作業流程解決危機處理，使其更適用於學校的經營管理，且能滿足家長及學生與教師教學需求，促進

學校願景之具體達成，並運用社會服務及研究與創新等構面進而強化學校長期效益。系統執行上透過內部流程創新帶動大幅成長，提供領先性的家長與學生導向對策，體貼學生/最終使用者帶動需求成長，並利用雙向學習發揮學校的槓桿力量，創造卓越的經營管理，進而提升學校價值、強化競爭力。再則，有效強化學校策略目標，重視學校整體績效與發展，為了達成此目的，貫徹各個指標所扮演的角色，積極追求全方位績效成果之需求，使學校目標理念更易達成。最後，評估學校行動方案，剔除無效的計劃策略，並重新培養好的創發策略。以上四大立論基礎之聯結關係密切，結合構築成一套完整具體指標體系，使新的 BSC 機制更適用於大學院校之經營管理。

建構大學校院的 BSC 模式，最主要是將學校之策略目標轉化為具體可行之活動，本研究運用 BSC 和策略之修訂整合，將現有的指標進行增刪修正，依據學校各構面之價值主張萃取適用之績效指標，建構大學校院新 BSC 模式，如表 2 所示。

表 2 建構大學校院新 BSC 模式

擴充後學校的 BSC 構面	學校的主要目標	學校策略目標	學校行動方案
社會服務	■利用雙向學習發揮學校的槓桿力量 ■導入學習型組織	• 社會服務 • 推廣教育 • 塑造優質學習環境 • 重視教育訓練 • 溝通與協調能力	◆創發策略 • 組織環境：不穩定、複雜 • 行動規模：且戰且走 • 規模彈性：見機行事 • 領導階層：由現場單位 • 組織目標：偶發 • 決策範圍：短期
研究與創新	■增強創發研究與知識創新之能力	• 創新服務 • 研究創新 • 研究實務的運用 • 研究成果的貢獻	◆創發策略 ◆同上
教學與學習	■提供領先性的家長與學生導向對策	• 課程規劃 • 教師與學生互動 • 學生生涯規劃 • 家長與學生滿意度	◆計劃策略 ◆同下
內部流程	■透過流程創新帶動大幅成長 ■體貼學生/最終使用者帶動需求成長 ■創造卓越的經營管理	• 增加服務附加價值 • 完善服務 • 人力素質提升 • 簡化流程行政、營運提升	◆計劃策略 • 組織環境：穩定、靜態 • 行動規模：先謀而後動 • 規模彈性：不易更改 • 領導階層：高階主管制訂 • 組織目標：意圖 • 決策範圍：長期
財 務	■創造學校價值強化競爭力	• 爭取預算編列 • 預算執行控制 • 降低經營成本 • 爭取校務基金的編列	◆計劃策略 ◆同上

資料來源：本研究整理

綜上所述，重新詮釋 BSC 理念乃是經深度訪談五所學校受訪者所達成的共識，是目前大學校院經營管理最重視也最為關切的策略目標。透過所建立之大學校院新 BSC，如能滿足此五個構面之績效目標，不但可以讓家長與學生滿意學校所提供的服務，且內部流程之簡化作業可以提升服務效率；而經由社會服務構面的執行，增強創發研究與知識創新之能力，使學校與企業接軌發展，增加學校之貢獻度，進而獲得校外人士的支持，為學校創造更多的營收並強化學校競爭力，最後達成卓越的大學校院之目標。

二、訪談結果

訪問期間為 2011 年 3 月至 5 月，下表為彙整各受訪者，對於本研究設計的八個訪談問項進行。彙整訪談結果，如表 3 所示。

彙整五所大學(簡稱：A 校、B 校、C 校、D 校、E 校)訪談結果可看出，受訪者對於本研究設計各項觀點均持相當正面且支持之看法，一致認為 BSC 是一個非常好的策略執行與績效測量工具，實施後將會帶給學校具體的成效。其內容與學校接受教育部校務評鑑指標相吻合，驗證了由 Mintzberg 的計劃策略與創發策略觀點建構 BSC 四構面之績效衡量指標，可使學校經營管理有明確的策略發展方向，有助於學校願景、使命的達成。

本研究策略執行觀點提供管理者決策參考，高階主管的支持，將有助於執行上更容易落實貫徹，使策略目標產生加乘效果。

表 3 彙整各學校的訪談總結分析

學校簡稱	A 校	B 校	C 校	D 校	E 校
訪談問項					
1.學校是否有使命、願景？	○	○	○	○	○
2.學校有績效指標？願景與使命是否相結合？	×	×	○	×	×
	△	×	○	×	×
3.學校當前實施績效評估，有效指標有哪些？無效是否要刪除、修正？	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○
	△	×	×	×	×
4.BSC 四個構面之績效評估指標有助於學校策略、目標達成？	○	○	○	○	○
5.貴校若將現行做法改變成本研究的觀點有助於學校嗎？您贊成本研究觀感？	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○
6.導入學習型組織將「學習與成長」細分為「學習與社會服務」及「研究與創新」是否同意本研究之觀感？	○	○	○	○	○
7.以探索性研究運用個案研究建構一個適用大學經營管理績效衡量指標有無困難之處？	×	○	×	○	○
8.執行計劃、創發策略及學習與創新新機制修正原有策略發展出一個新策略管理(BSC)貴校有如此做法嗎？你贊成本研究觀感？	×	×	×	×	×
	○	○	○	○	○

註：1. (有：○、無：×、不確定：△) 2. 資料來源：本研究整理。

三、平衡計分卡修正後新架構

本研究依據深度訪談資料分析結果，從理論文獻及實際訪談結果檢討相關資料，來確定組織之使命與願景及 BSC 四構面之指標，整理歸納出大學校院經營之績效指標，建立一適用於學校之策略管理方法。經 BSC 回顧再定義可知，BSC 中的「學習與創新」構面是加強策略的回饋與學習。針對大學校院的組織特性，本研究將既有的「學習與創新」構面進一步細分為「社會服務」及「研究與創新」；亦即將 BSC 四大構面擴充為五大構面。以下爰修正前面設計之理論架構，重新建構大學經營策略流程架構圖，如圖 2 所示。

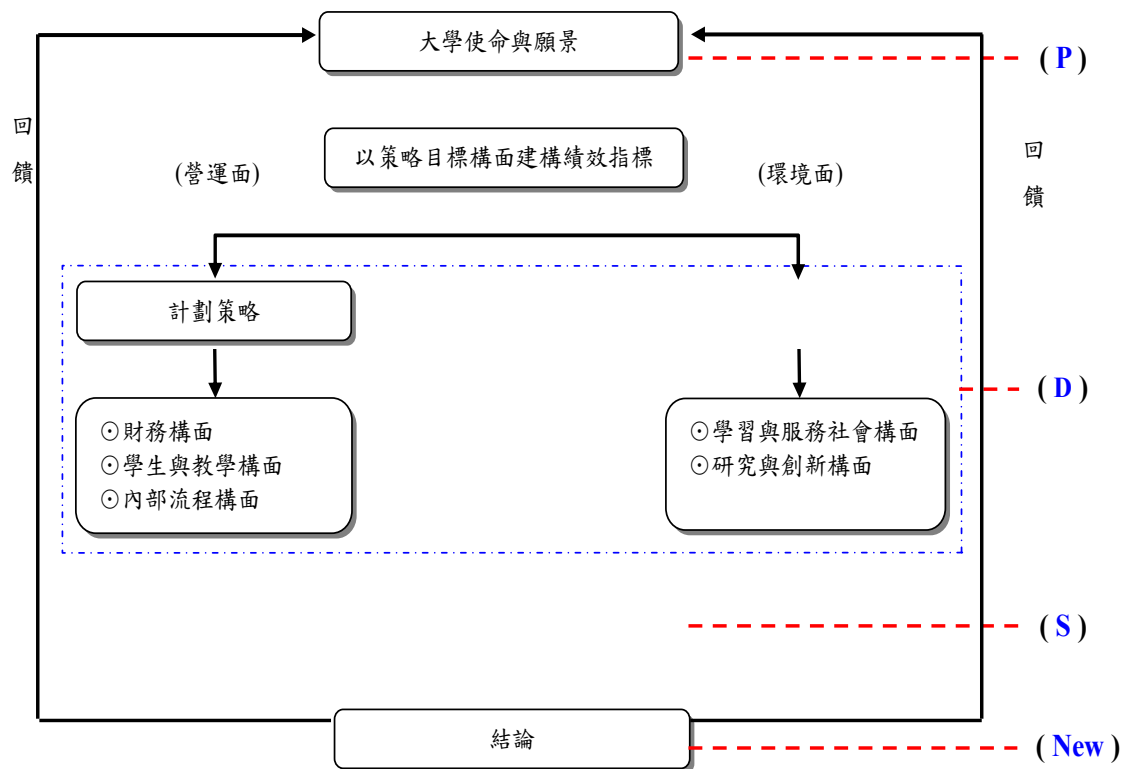


圖 2 修正後大學經營策略新流程架

註：P：使命的規劃(Plan)；D：策略的執行(Do)；S：至績效檢測及回饋(See)。

修正後之大學校院經營策略新流程架構，學校策略以計劃、創發策略之概念為理論基礎，作為發展 BSC 四構面之依據，透過計劃、創發策略之落實，並經由修訂創發策略的新機制使組織新策略可因應危機與變遷，建立一 BSC 之全方位大學校院策略執行績效管理系統。其次，因以 BSC 的觀點考量學校實際之績效評量系統建置，且由創發策略激發新策略的動能啟發學習型組織與測量計劃策略構面相連結，它是連結策略與行動的介面。藉由設計指標的同時，迫使學校高階管理者澄清並詮釋願景與策略，溝通並連結策略目標與衡量指標，規劃與設定指標並校準策略行動方案，以及加強策略性的回饋與學習，配合激勵性獎勵之運用，鼓勵員工主動努力，運用本身創意與技能以靈活達成本身之任務。使得這樣一個 PDS 管理循環不僅是管理控制系統的一環，更成為管理控制系統的有力工具。透過修正學習與成長構面，而能兼顧大學校院內、外面環境變動之因應，隨時修正與改進無效用之指標，確實執行於學校發揮最大功效，進而達成組織目標與願景，以呈現全新 BSC 之全貌讓新流程的效益產生乘數效果，達到本研究的

目的。

本研究綜合文獻與學者專家對績效考評制度之建言，重新歸類 BSC 五大構面，整理歸納出大學院校經營管理之績效指標，如表 4 所示。

表 4 大學校院 BSC 績效衡量指標

新 BSC 五大構面	策略主題	策略指標
A.社會服務	A-1.社會服務	A.1.1.校友對社會服務的貢獻力量
		A.1.2.校友對學校影響與回饋程度
	A-2.推廣教育	A.2.1.加強進修部教育培育社會菁英
		A.2.2.提供多元就業輔導中心
	A-3.塑造優質學習環境	A.3.1.能加強學校成員的知識管理，建構學校為知識行組織
		A.3.2.能建構學校願景，作為學校長期發展的方針
		A.3.3.學習環境與生活結合增進學生習作經驗
	A-4.重視教育訓練	A.4.1.能激勵學校成員進修之意願
		A.4.2.能整合新知應用在各處室改善行政效率與品質
	A-5.溝通與協調能力	A.5.1.能建構各處室與學校成員間的溝通管道
		A.5.2.能強化各處室間的分工合作關係
		A.5.3.能整合各處室執行教育行政所需的資訊
B.研究與創新	B-1.創新服務	B.1.1.能鼓勵行政人員改善行政效率與創新服務
		B.1.2.能鼓勵學校成員積極參與學校決策
		B.1.3.能鼓勵教師提升教學創新技巧
	B-2.研究創新	B.2.1.申請研究創新案件
		B.2.2.獲得智慧財產的專利權
		B.2.3.研究知識創新技術轉移的專利
	B-3.研究實務的運用	B.3.1.研究實務產學合作的質量
		B.3.2.研究著作成為教材
		B.3.3.知名的國際期刊發表論文
	B-4.研究成果的貢獻	B.4.1.發表高品質期刊的篇數
		B.4.2.研究成果被企業所採用的貢獻度
		B.4.3.加強學生參與教師研究計畫
C.教學與學習	C-1.課程規劃	C.1.1.開辦企業需求專業認證課程
		C.1.2.重視校外及國外實習課程
	C-2.教師與學生互動	C.2.1.重視學生與老師之間的互動頻率
		C.2.2.透過意見箱的建檔瞭解學生困境與需求
	C-3.學生生涯規劃	C.3.1.與企業建教合作

新 BSC 五大構面	策略主題	策略指標
		C.3.2.與它校(國內外學校)策略聯盟
	C-4. 家長與學生滿意度	C.4.1.能提升本校在教育市場的占有率 C.4.2 定期實施發放問卷調查家長與學生滿意度
D.內部流程	D-1.增加服務附加價值	D.1.1.設立單一窗口制度(時效性) D.1.2.能重視對學生的延續性服務
	D-2 完善服務	D.2.1.能兼重學校內外不同的對象做服務調整 D.2.2.能專注教師、家長與學生的想法與需求
	D-3.人力素質提升	D.3.1.加強各部室專業訓練普及率 D.3.2.提升推行獎懲制度
	D-4.簡化流程行政、營運提升	D.4.1.能縮短各項行政作業流程的時間 D.4.2.能縮短學校內部與外部互動的回應時間 D.4.3.能重視學校行政運作，應兼重歷程與表現
E.財務	E-1.爭取預算編列	E.1.1.爭取各項業預算編列 E.1.2 能兼顧政府預算與社會資源的運用
	E-2.預算執行控制	E.2.1 提高各部室預算編列執行成度 E.2.2.提醒各部室預算編列未執行之調整
	E-3.降低經營成本	E.3.1.降低每一事項平均花費人員時間 E.3.2 降低人事費用佔年度總預算的比率
	E-4.爭取校務基金的編列	E.4.1.鼓勵善用學校與社會資源之推動 E.4.2.運用校友會力量來開發資源

資料來源：本研究整理。

伍、結論與建議

一、結論

學校組織須因應社會變遷及市場需求，加以改變與創新，才能在變革洪流中生存。學校要能快速應變外部環境之急速變化，除徹底執行計劃策略將其落實於學校中，並應運用創發策略隨時調整策略方向，創造最大化學校之利基。另外，本研究建議大學校院於策略執行時，可採用同時兼顧「質」與「量」衡量的 BSC 來建立績效評估機制，且透過其間的因果關係連結來發展策略成果，制訂相關的衡量指標來展開 BSC，在大學院校經營策略形成至執行成果的因果關係鏈上完整串聯發揮其功效。對於運用策略管理工具 BSC，學校本身必須持續不斷的反覆學習，使它形塑成一個有效的管理循環模式(PDS)，才能真正切合

環境變遷。

大學校院的 BSC 是以達成組織的願景與策略為依據，強調績效評估與策略的結合，實際將策略化成行動，不僅是一項績效管理制度，更是組織的策略性學習管理系統，這也驗證了 Hardy *et. al.*，(1983)與 Mintzberg (1985、1987)所提出之策略觀念。大學校院經營管理在後現代思潮影響下著重主體性，強調差異化與多元，主要目的是要更有效率的行政作業系統及更佳的教育服務品質。在導入 BSC 於學校中，就其整體策略分析而言，可針對學校組織流程的實際情境提供治標與治本的實際改善作為，更能進一步應用其差異卓越的觀點，進行學校組織流程改造的可為之處，由建構 BSC 來啟動策略的執行力，並依此提昇學校績效與競爭優勢。

二、建議

根據結論，本研究針對教育主管機構、大學校院與評鑑專業學會，以及後續研究者，提出相關管理實務與後續研究建議。

(一)管理實務建議

1.大學校院機構策略目標不同，應彈性調整績效衡量指標

各校理念與願景不盡相同，或當實際狀況有所變化時，有些既存策略或績效指標不合宜時，必須適當更新與修正。由於 BSC 具備彈性的架構，可以適應環境或經營條件的改變，而適度調整策略目標與評估之績效指標。新目標與績效指標訂定後，應予以確實執行並落實在日常管理上，方能真正轉化策略為實際行動，以達到組織策略目標，使 BSC 更確實地落實實施。

2.納入學校正式的管理體系持續運作，避免為導入而導入

本研究對學界而言，應是採用 BSC 制度的一個起頭，舉凡研究中所列示的願景、策略性議題、目標與衡量指標，其適切與否都可公開討論與檢視，惟有藉由各大學機構機關首長與高層領導與全體人員的討論，才可凝聚共識，勾勒願景並完成兼重水平與垂直因果關係的 BSC 內容，據而再進一步擬具應配合的具體行動方案及預算的撥配額以協助落實。因此，建議各大學機構應將 BSC 之實施架構與步驟，建立書面化之執程序，納入學校正式的管理體系，以利未來於短期、中期、長期發展創造經營之持續運作，使 BSC 徹底落實於學校全體人員，以有效發揮 BSC 的最大效益。

3.由上而下確實瞭解實施 BSC 的目的，策略才能落實

未來各大學機構倘要採行 BSC 制度，應注意讓每位員工瞭解其組織策略並落實為日常工作，且據以獲得共識的策略性議題及相應配合的策略目標與衡量指

標串聯學校內各階層級，並在此基礎上，一一輔以具體可行之行動方案的規劃、執行與追蹤，以及預算資源的挹注支持，則 BSC 的綜效應可顯現，而策略才能落實。

4.由下而上確實瞭解創發策略的實施目的及策略思考模式

本研究最主要目的是要喚醒大學機構高階管理者，不要忽視創發策略與學習型組織的存在，學校的共同願景對建立學習型組織而言是非常重要的，因為它為學習提供了焦點與能量。共同願景不是由高層宣示要求順從，事實上是從許多階層互動的人們中激盪出來的。創發策略主要價值來自工作者本身，所創發出來的新觀點不是從組織的高層，而是從組織現場進行的活動中產生，組織現場人員被視為是企業建立價值之所在，這也是目前大學機構高層主管與管理者最欠缺的。

(二)後續建議

後續的研究者可以增加訪談對象更廣泛地蒐集資料進行相關議題研討，並可以學校為主體，進行全校成員調查研究，使研究結果更為詳實可信；惟對於大學機構之經營管理策略與績效衡量指標等為研究主題，仍不應侷限於單一構面績效之衡量，以避免僅重視某個構面績效的同時，卻犧牲了其他構面目標之達成。

本研究對後續研究者之建議如下：

1.相關理論的建構與實證

本研究係針對採用 BSC 觀點建構經營模式，進行探索性研究，相關的理論於國內尚在建置中，本研究主要是以文獻探討及深度訪談的方式進行質性分析，後續研究者可再加入全面性問卷調查的方式，以量化研究輔助分析後的結果，並進行本研究架構的實證分析(例如線性結構方程式模式來驗證其因果關係)。

2.增加研究的廣度

本研究僅以五所大學機構高階主管、專家學者為研究對象，進行本研究之觀念架構驗證。因此建議爾後研究者能系統地涵蓋大學校院各管理功能與管理階層，採分層的抽樣方式來進行取樣，且儘量擴增樣本數量，來減低研究結果的偏差。

本研究僅針對大學機構導入 BSC 觀念，進行初步的探索研究。因此建議可由本研究提出的架構中發展假說，繼續做後續驗證性的定量研究、績效指標的篩選與權重的決定，以得到更完整的分析結果。

參考文獻

一、中文部份

- ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯(2001)，《策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略》(初版)。台北：臉譜出版，142。(Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 原著)
- 王金蘭、劉培生、樊博(2011)，〈平衡計分卡在地方院校管理中的應用〉，《淮海工學院學報》(社會科學版)，9(2)，4。
- 古永嘉、楊雪蘭 譯(2009)，《企業研究方法》，台北：華泰出版。(Cooper & Schindler 原著)
- 鮑思博(2010)，〈基於平衡計分卡的企業績效評價體系研究〉，《邊疆經濟與文化》，2010(9)，4。
- 朱道凱 譯(1999)，《平衡計分卡—資訊時代的策略管理工具》，臉譜文化，台北。(Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 原著)
- 李建華(1999)，〈平衡計分卡理論談會計教育績效指標之釐定〉，《會計研究月刊》，163，33-36。
- 何苔麗、楊麗玲(2005)，〈建構專記院校績效衡量指標-平衡計分卡之應用〉，《北商學報》，8，47-67。
- 吳安妮(2002)，〈淺談平衡計分卡成功實施之精髓概念〉，《會計研究月刊》，198，26-32。
- 周齊武、杜榮瑞及顏信輝(2000)，〈我國會計系數學績效評量之探討〉，《會計研究月刊》，170，113-122。
- 林生傳(1988)，《教育社會學》，復文圖書出版社，高雄。
- 林金榜 譯(2003)，《策略巡禮》，商周出版，台北。(Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. 原著)
- 林清江(1981)，《教育社會學新論》，五南圖書出版公司，台北。
- 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學務處為例》，義守大學管理研究所碩士論文，未出版。
- 柯普朗 譯(2006)，《策略校準—應用平衡計分卡創造組織最佳綜效》，臉譜文化，台北。(Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 原著)
- 曹獻飛(2010)，〈基於平衡計分卡的高校橫向科研管理研究〉，《價值工程》，216，2。
- 張明輝(2004)，〈平衡計分卡制度在學校績效管理之運用〉，《教育研究月刊》，123，

- 19-25。
- 張錫峰、劉俊儒、周齊武(1997)，〈設計一流的會計係平衡計分卡〉，《會計研究月刊》，138，73-81。
- 郭淑芬(2010)，〈平衡計分卡在高校創新經營策略中的應用〉，《揚州大學學報》(高教研究版)，14(3)，4。
- 楊錦洲(2007)，〈運用於政府機構之平衡計分卡的修正模式〉，《法制論叢》，40，103-122。
- 郭峰志(2003)，〈醫療機構導入平衡計分卡之研究-以某區域醫院為例〉，國立台灣大學會計學研究所碩士論文，未出版。
- 陳正平、朱道凱、張淑芳、劉麗貞、高子梅等 譯(2004)，〈策略地圖：串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具〉，臉譜文化，台北。(Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 原著)
- 陳依蘋、鄭惠之(2001)，〈平衡計分卡在中國信託〉，《會計研究月刊》，183，45-54。
- 陳奎憲(1988)，〈教育社會學〉，三民書局，台北。
- 陳澤義、陳啟斌(2009)，〈企業診斷與績效評估：平衡計分卡之運用〉，華泰出版，台北。
- 秦夢群、濮世緯(2006)，〈學校創新經營理念與實施之研究〉，《教育研究與發展期刊》，2 (3)，123-150。
- 黃宗顯(2004)，〈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。
- 黃淑蓉(2004)，〈平衡計分卡在國民中學策略管理應用之個案研究〉，東華大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 翁福榮(2006)，〈學校經營策略指標之建構—以平衡計分卡為例〉，《國立臺南大學教育經營與管理研究集刊》，2，125-144，國立台南大學。
- 鄭志富、蔡秀華(2005)，〈台灣地區公立大學體育館營運績效評估之實證〉，《師大學報》，50(2)，227-244。
- 廖居治、郭國欽(2008)，〈平衡計分卡在私立高中職校績效評估應用之探究〉，《研習資訊》，25(6)，111-117。
- 廖冠力(2002)，〈以平衡計分卡來探討探討績效衡量指標-以國立成功大學學生事務處為例〉，國立成功大學工業管理科學系碩士論文。
- 葉連祺(2003)，〈平衡計分卡〉，《教育研究月刊》，116，144-145。
- 廖春文(2004)，〈平衡計分卡(BSC)在學校績效衡量適用性之探討〉，《國民教育研究集刊》，12，1-18。
- 蔡文圳(2002)，〈升學補習教育業平衡計分卡之探索性設計-以某升四技二專補習班

- 為例》，中原大學會計研究所碩士論文，未出版。
- 劉明益(2006)，〈應用平衡計分卡之觀點探討學校績效衡量評估指標-以台灣南部某技術學院進修部為例〉，《品質月刊》，42(6)，84-90。
- 劉明益、陳柏瑞(2007)，〈運用平衡計分卡之觀點探究某商工職校績效衡量評估指標〉，《品質月刊》，43(7)，60-67。
- 梁鏡徽、謝欣志、王秋燕(2008)，〈平衡計分卡應用於公務機關資訊部門績效評估之研究—以某公部門為例〉，《Electronic Commerce Studies》，6(4)，21。

二、英文部份

- Amaratunga, D. & Baldry, D.(2000), Assessment of facilities management performance in higher education properties, *Facilities*, 18, 293-301.
- Arverson, P.(1998), Measuring performance in government research agencies, The balanced scorecard institute, <http://www.balancedscorecard.org>, Working paper.
- Chen, S. H., Yang, C. C. & Shiau, J. Y.(2006), The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education, *The TQM Magazine*, 18(2), 190-205, Bedford:.
- Chandler, A.D., Jr. (1962), *Strategy & structure: Chapters in the history of the American enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Corrigan, J.(1996), The balanced scorecard: The new approach to performance measurement, *Australian Accountant*, 47-48.
- Chow, C. W., Haddad, K. M. & Williamson(1997), Applying the balanced scorecard to small companies, *Management Accounting*, 79(2), 21-27.
- Hanson, J.(2000), The balanced scorecard: Not just another fad, *Credit Union Executive*, 12-16.
- Hard, C., Langley, A., Mintzberg, H. & Rose, J.(1983), Strategy formation in the university setting, *The Review of Higher Education*, 6(4), 407-433.
- Hax, A. C.(1991), Redefining the concept of strategy and the strategy formation processes, *Engineering Management Review*, 19(1), 19-24.
- Jackson, P. M.(1999), Productivity and performance of public sector organizations, *International Journal of Technology Management*, 17(7/8), 753-766.
- 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.(1993), Putting the balanced scorecard to work: In *Harvard*

- Business School (Ed.), Harvard Business Review on measuring corporate performance (147-181), Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, (Jan-Feb), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1996a), The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1996b), Link the balanced scorecard to strategy, California Management Review, 33, 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(2000), The strategy-focused organization, Harvard Business Review. (January), 69-73.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(2001), The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Karathanos, D., Karathanos, P.(2005), Applying the balanced scorecard to education, Journal of Education for Business, March/April, 222-230.
- MacStravic, S.(1999), A really balanced scorecard, Health Forum, (May/Jun), 64-67.
- Martin, R.(1997), Do you practice quality principles in the performance measurement of critical success factors?, Total Quality Management, (Dec), 429-444.
- Mintzberg, H.(1972), Research on Strategy-Making, Proceedings of the Academy of Management Conference.
- Mintzberg, H.(1978), Patterns in strategy formation, Management Science, 24, 934-948.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A.(1983), Of strategies, deliberate and emergent, McGill Working Paper.
- Mintzberg, H.(1987), The strategy concept I :Five Ps for Strategy, California Management Review, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H.(1987), Crafting strategy, Harvard Business Review, 65(4), 66-75.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A.(1985), Of strategies, deliberate and emergent, Strategic, Management Journal, 6, 257-272.
- Mintzberg, H., & Ahlstrand, B., & Lampel, J.(1998), Strategy Safari: A Guide Tour through Wilds of Strategy Management, The Free Press, New York:.
- Nayeri, M. D., & Mashhadi, M. M., & Mohajeri, K.(2008), Universities strategic evaluation using balanced scorecard, Proceedings of world academy of science, engineering and technology, ISSN 1307-6884.
- Papenhausen, C., & Einstein, W.(2006), Insights from the balanced scorecard

implementing the balanced scorecard at a college of business, *Measuring Business Excellence*, 10(3), 15-22.

Umashankar, V., Dutta, K.(2007), Balanced scorecards in managing higher education institution: an Indian perspective, *International Journal of Educational Management*, 21(1), 54-67.

Wise, R.I.(1997), The balanced scorecard approach to strategy management, *The Public Manager*, 47-50.

(投稿日期：101 年 5 月 9 日；採用日期：101 年 6 月 20 日)