

# 基于平衡计分卡的高校绩效管理

闫华飞

(武汉工程大学法商学院,湖北 武汉 430205)

**摘要:**基于平衡计分卡的思想方法,在明确高校使命与发展战略的前提下,对客户服务、财务与资源的获取使用、内部业务流程、学习与成长四维度的内容及评价指标体系进行了探讨,并以四维度的因果互动为基点,以高校办学使命和发展战略的实现为落脚点,尝试构建我国高校绩效管理新体系,目的在于提高学校的管理效率,发挥组织上下的协同效应,真正把学校的战略目标转化为教职员工的实际行动。

**关键词:**高校;平衡计分卡;绩效;战略

**中图分类号:**G647 **文献标识码:**A

## 一、引言

当前,我国高校使命已从比较单纯的传承育人向人才培养、科学研究和社会服务三位一体转变,这给高校各方面的工作提出了更高的要求,也给高校管理工作的衡量和评价增加了难度。如何在教学、科研、服务等工作中凸显高校的使命与责任,对高校管理工作进行全面的衡量和评价,是高校在管理过程中亟须解决的一个重大问题。

长期以来,在我国很多高校管理过程中,往往将绩效考核等同于绩效管理。实际上,绩效考核只是完成绩效管理过程中的一个环节,绩效考核是指考评主体对照目标或者绩效标准,采用科学的考评方法,评定员工的工作任务完成情况,员工的工作职责履行程度和员工的发展情况,并且将评定的结果反馈给员工的过程。绩效管理是指为了达成组织的目标,通过持续开放的沟通过程,形成组织目标所预期的利益和产出,并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为。绩效考核是事后考核工作的结果,而绩效管理是事前计划、事中和事后考核所形成的三位一体的系统,绩效考核只是绩效管理过程中的一个重要环节,而且绩效考核成功与否不仅取决于评估本身,很大程度上取决于与评估相关联的整个绩效管理过程。正因为存在管理理念上的误区,造成了我国很多高校在绩效管理过程中,只注重以教职员工的的工作结果为基础的考核方法,即通过为员工设定一个最低的工作成绩标准,然后将员工的工作结果与这一明确的标准相比较。这一绩效考核方法简单且易于操作,但其弊端却是明显的:(1)难以支持

高校发展战略。现行的高校绩效评价体系缺乏战略的视野和高度,往往只能衡量过去发生的事情,无法评估高校前瞻性的业绩,不能支撑高校发展战略,导致高校各部门急功近利,过分偏重短期业绩,远不能满足高校人才培养、科学研究、社会服务的目标及要求,导致错失良机,抑制了学校发展的潜力。(2)不符合团队建设和创新要求,不适应未来科技竞争与人才激励的要求。科研团队的创新是现代高科技成果取得的重要途径,高校现行的绩效评价体系,过分重视教师个人的作用,忽视了团队的建设与创新,不适应未来科技竞争环境与群体人才激励的要求。(3)缺乏动态性、统一性。高校发展战略目标的实现得益于学校上下明确目标、齐心协力,而现行的高校绩效考核体系无法实现这一点。

为了避免传统绩效评价方法的种种弊端,一些高校在管理过程中引入了绩效管理的新方法:目标管理法(Management By Objective, MBO)、关键业绩指标法(Key Performance Indicator, KPI)和平衡记分卡(the Balanced Scorecard, BSC)。MBO这种评价方法的实施过程非常类似于高校领导与员工签订一份合同,双方规定在某一个具体的时间达到某一个特定的目标。即分别为高校、高校内的各个部门、各个部门的主管人员以及每一位教职员工制定具体的工作目标,员工的绩效水平就根据届时这一目标的实现程度来评定。MBO考虑到了进度监督和管理,强调了个人、部门和组织的目标之间协调一致,也能够对团队绩效进行考核,但MBO自身的缺点却是无法解

决的,如可能强化员工不择手段的倾向,会加剧员工个人之间的不良竞争,妨碍彼此之间的协作和相互帮助,不利于整个组织的工作绩效,而且在为员工提供业绩反馈方面的作用也不大。KPI考核的精髓是提出了高校绩效指标的设置必须与高校的战略挂钩,其“关键”两字的含义即是指在某一阶段一个高校战略上要解决的最主要的问题,从战略实施的维度来看,就是解决“瓶颈”问题。因此设立绩效管理体系则必须针对这些问题的解决设计管理指标。但是它的最大弊端是没有提供一个“平衡”的考核维度,没有考虑各个指标实际是一个因果关系的链条,它们之间是相互支持、相互依赖的。

BSC 通过对其四个维度的有效分解和因果互动,将高校发展战略实施转化为完整连贯的具体实现方法,为战略实施提供实用的操作框架,同时,将高校的日常运作、教学与科研、就业率与社会认同、社会服务等各方面的绩效与高校的战略目标实现有效连接,使高校各部门和教职员工能清晰地了解各自的职责与任务,把高校的战略目标转化为教职员工的实际行动。BSC 不仅避免了传统绩效考核的弊端,而且实现了“平衡”的考核维度,形成了协同效应,在个人目标、各个部门目标实现的基础上,促进高校战略目标的实现。

## 二、平衡计分卡的引入

平衡计分卡(the Balanced Scorecard, BSC)源自哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和诺兰诺顿研究院戴维·诺顿(David Norton)在1990年所从事的“未来的组织绩效衡量方法”研究计划<sup>[1]</sup>,该计划的目的在于找出超越传统的以财务数据为主的绩效评价模式,使组织的战略转变为行动。典型的平衡计分卡从财务(Financial)、顾客(Customer)、内部业务流程(Internal Business Progress)、学习与成长(Learning and Growth)四个方面来衡量组织的业绩,并通过一套具有因果关系的指标体系将组织的战略转化为日常行动<sup>[2]</sup>。这四个方面的指标互相间存在深层的内在关系,即:学习与成长解决组织长期生命力的问题,是提高组织内部业务流程效率的基础;通过内部管理能力的提高为客户提供更大的价值;客户的满意导致组织良好的财务收益。平衡计分卡能反映组织的综合状况,使绩效评价趋于平衡和完善,有利于组织的长期发展<sup>[3]</sup>。

平衡计分卡最初主要是为营利性组织设计的,其目的在于为企业提供全面的绩效评价系统工具和满足企业战略管理的需要。但其提出者罗

伯特·卡普兰认为:该理论用在改善政府及非营利性机构的管理上效果会更好<sup>[4]</sup>。企业逐利的本性,使得其更为重视财务指标,“短视”的情况不可避免地存在,而在以“目标或使命”为驱动的非营利组织,平衡计分卡成功的可能性会更大。美国著名的平衡计分卡实践者与咨询顾问保罗·尼文(Paul Niven)研究认为平衡计分卡在公共部门和非营利性组织的运用应注重战略转化、有效支持、团队构成以及绩效目标和评价指标的形成与完善,并认为是平衡计分卡能否成功运用的关键。近年来,国内对平衡计分卡的研究和应用日益增多并取得了一定成效,但把平衡计分卡引入高校绩效管理的实例却不多见,还处于初级阶段。张定安博士通过对平衡计分卡的特点以及国外公共部门使用平衡计分卡的案例分析,探讨将平衡计分卡引入公共部门绩效管理的可行性,并对平衡计分卡理论体系对中国公共部门治理和变革可能产生的影响进行了预测性分析。北京交通大学丁慧平教授对基于平衡计分卡的我国大学战略绩效评价体系构建进行了研究,对平衡计分卡在高校绩效评价中的运用方式进行了探讨;学者麦海燕、沈鸿在基于平衡计分卡的高校绩效评价定性指标的量化方面进行了研究。笔者在尝试构建平衡计分卡四维度评价指标体系的基础上,侧重于其因果互动关系对高校战略目标实现的支撑,并对高校战略目标制定的方式进行了分析。

就非营利性组织大学而言,其主要目标已不是财务方面,任务和使命也不同于营利性组织。因此,高校绩效管理在应用平衡计分卡时,需要对其内容构成进行相应的调整和改进。大学的使命是人才培养、科学研究和社会服务。大学使命的履行成为高校管理绩效评价的首要目标,运用平衡计分卡的思想方法,高校绩效管理以人才培养、科学研究和社会服务作为战略/使命,依托客户服务、财务与资源获取使用、内部业务流程、学习与成长这四个方面的因果互动<sup>[5]</sup>(图1),将高校的战略和使命转化为教职员工的日常行动。

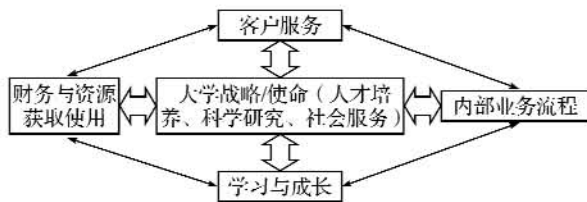


图1 高校平衡计分卡构成图

## 三、高校绩效管理平衡计分卡的设计

### (一)明确高校的使命与战略

战略是指组织高层决策者根据其宗旨和内外

部环境分析,确定组织的总体目标和发展方向,制定和实施组织发展总体谋划的动态过程。组织战略要求解决三种基本而关键的问题:目前组织处于的位置、组织发展的目标、如何实现目标。对于“高校目前处于的位置”的回答,必须探索性地考虑高校的社会地位、面临的竞争压力、资源和能力、竞争优劣、毕业生对用人单位和社会的吸引力、高校当前的绩效;对于“高校发展的目标”的回答,要求高校管理者依据学校目前情况、社会、高等教育变化的风向判断学校应该朝什么方向前进;对于“如何实现目标”的问题,关注的是战略制定和执行的细节问题,使学校从当前位置向目标位置的过渡<sup>[6]</sup>。

我国高校发展战略应在“三位一体”的大学使命的统摄下,根据各大学的实际情况来制定。我国高校虽然在办学实践过程中风格迥异,有不同的办学思想和战略取向,但大学的职能和使命却是相同的,即教书育人、科学研究、服务社会,差别在于各高校的在这三方面的着重点不同。高校在制定战略目标时要充分考虑到关键评价指标构建的差异<sup>[7]</sup>,如在人才培养方面,与教学型大学相比,多科性研究型大学更注重高层次创新人才的培养,其关键指标应侧重于对学生创新精神的考察。

(二)以高校战略与使命为基础,分别从客户服务、财务与资源获取使用、内部业务流程、学习与成长四方面进行绩效评价(表 1)

表 1 高校平衡计分卡绩效评价体系指标设计

层面	第一层次	第二层次	指标衡量方法
客户服务	学生/家长	社会满意度	调查、访谈
	用人单位		
	科研与智力服务对象		
财务与资源 获取使用	获取	1. 国家财政投入经费, 2. 自筹经费, 3. 社会捐赠, 4. 科研经费	定量
	使用	1. 人员与公用支出, 2. 配置效率(经济性、效率性、效果性)	定量
内部业务流程	创新过程	1. 客户期望和需求的确定, 2. 决定服务提供的具体投入和开发流程	调研、访谈 定量与定性
	经营过程	1. 教学质量评价, 2. 专业评价, 3. 科研评价, 4. 行政流程效率	定量与定性
	服务后过程	1. 毕业生跟踪服务与满意度调查, 2. 用人单位反馈意见的处理, 3. 科研与智力服务对象意见的处理	调查、反馈 定量与定性
学习与成长	员工能力的维持与发展	1. 员工满意度, 2. 员工能力与素质, 3. 员工培训与发展	调查、定量与定性
	员工的激励、授权与协作	1. 员工建议与采纳建议, 2. 个人与组织的一致性, 3. 团队绩效	定量与定性

第一,客户层面。在评价体系中引入客户方面的评价指标,是为了引导高校把以客户及社会需求为驱动的战略分解到具体的高校运作体系中。高校最主要的任务就是为国家输送优秀人才,为国家或社会企事业单位承担科学研究项目,为社会发展和进步提供智力支持。因此,高校的客户包括:学生/家长、用人单位、政府、科研与智力服务对象。客户方面的战略目标是:既要满足学生对教育服务的要求,满足政府和用人单位对人才质量的要求,也要满足科研与智力服务对象的要求。只有对高校的教育质量感到满意,高校才对学生有吸引力,毕业生才有更强的就业竞争力;只有对高校提供的科研与智力服务质量感到满意,高校才有更强的竞争力和更高的社会认可度。准确地衡量客户对高校的质量满意度是设计

客户维度指标必须遵循的基本原则。根据对客户构成因素的分析,可建立如下衡量客户方面是否满意的定性指标:学生满意度调查、用人单位满意度调查、科研与智力服务单位满意度调查,这些满意度调查可以通过问卷调查的方式来进行。

第二,财务与资源获取使用层面。虽然高校是非营利性组织,但高校的财务性指标仍然是反映高校绩效最为直接和重要的指标,高校需要充分、稳定、长期的财政来源,否则高等教育不可能顺利开展。从外部来讲,高校首要财务目标是增加办学资金数量。高校在努力争取国家办学经费的同时,应当努力自筹资金,加大申报课题项目力度,还可以发挥高校影响力吸引社会捐助。这些可通过国家财政投入经费额、自筹经费额、社会捐赠额、科研进账额等定量指标来衡量。



从内部来说,高校要关注财务的经济性、效率性和效果性,在“开源”的基础上,做好“节流”。在对高校的经济性评价中,需要根据支出性质的不同,对人员支出和公用支出分别设置指标,如人均开支水平、从事教学科研的专任教师的薪金占薪金总额的比率、设备购置支出占总支出的比率等。效率性是指高校的产出与其所耗费的资源之间的比率,它可以反映出高校内部管理水平。在具体的评价体系中,需要设置人力资源效率指标、公用经费使用效率指标和资产效率指标,如人力资源效率指标可具体化为教师的教学工作量、教师的人均科研成果等;公用经费使用效率指标可具体化为学生人均占有图书册数,学生人均占有实验仪器的价值,教师人均占有科研设备的价值等;资产的效率性可通过设置资产运行效率和资产贡献这两个指标进行评价<sup>[8]</sup>。如资产的使用与闲置的情况、单台资产利用率、资产贡献率等。效果性是指高校支出项目所产生的经济效益和社会效益。它反映了高校支出项目的直接结果,如每万元财政投入所培养的学生数量和质量、高校每年学术成果的转化率,这些指标都可以反映出高校提供服务的能力、自主盈利和科技转化的能力。

第三,内部业务流程。高校是通过教学、科研、社会服务、后勤和产业等活动来创造价值的组织。而这些活动是通过一系列的业务流程来提供的。在高校中,内部业务流程可以解释为高校在使用财务资源实现其使命和战略过程中所发生的一系列活动。在平衡计分卡中,内部业务流程的目标和指标源自于服务客户的期望。根据平衡计分卡的基本理论,针对高校客户的期望和要求,高校内部业务流程包含三个主要的业务流程:(1)创新过程。在创新过程中,高校对客户目前的需要和潜在的需要进行调研,然后开发出满足这些需求的服务。因此,创新过程包括两个部分,首先,管理者要进行调研,确定客户的偏好及规模。要使自身的运营过程满足具体客户的需要,一个关键任务就是获得关于客户的偏好和规模的准确而有效的信息。譬如,对用人单位进行问卷调查可有助于学校人才培养的准确定位,了解学校人才培养任务与社会需要的符合程度;对学生知识水平进行摸底、分层,为随后的有针对性的修改人才培养计划,因材施教做基础性工作;对人才市场进行调研,了解人才需求的动向。其次,根据客户需求和规模来决定服务提供的具体投入和开发流程。在了解客户偏好和需求规模后,就需要对具体高校工作进行调整和改进。如专业设置、专业

人才培养计划实施与持续改进、质量管理体系实施与持续改进等。(2)经营流程。从了解客户的需求开始,到递交服务给该客户为止,强调高效率、一致和及时。高校经营流程涉及到高校各个业务部门,包括教务处、科研处、财务处、招生与就业工作处等等。这要求各部门在人才培养、科学研究、社会服务方面,为客户提供高质量、高效率的服务,可以设置教学质量评价、专业评价、科研水平评价、行政流程效率、各种流程差错率等指标来考察。(3)服务后流程。该流程是指客户在获得高校提供的服务后,高校继续提高售后服务的过程。该流程可以通过设置学生满意度调查、毕业生跟踪服务次数、用人单位意见反馈的处理次数;科研与智力服务单位意见处理次数等指标来进行衡量。

第四,学习与成长层面。根据非营利性组织的平衡计分卡建立的经验,学习与成长层次可以分为两个主要范畴:教职员工能力的维持与发展 and 教职员工的激励、授权与协作。教职员工的能力是人才培养、科学研究、社会服务的前提,调动教职员工的积极性和创造力是实现高校发展战略的基础。员工层面的绩效评价指标即学习与成长在高校业绩评价中是必不可少的,可从员工满意程度、员工的能力与素质、员工培训与发展等三个方面来进行<sup>[9]</sup>。员工感到满意是提高劳动生产率、反应速度和服务质量的一个必要前提,员工满意度指标可从薪酬、工作强度、工作环境等三个方面进行问卷调查;员工只有具备了胜任本职工作的能力,才能做好分配给自己的工作,其能力与素质可从知识水平、科研能力、实践能力、参与管理、效率等方面进行考核评价;培训和教育是保持和提升高校人才竞争力的重要手段,高校借助培训和教育的功能,不仅能使高校成为“学习型组织”,而且也能作为一种激励手段,使高校员工在接受培训的同时,感受到高校对他们职业发展的重视,可从培训次数、培训经费等较易量化的角度进行考核。

激励、授权和协作有助于调动教职员工的积极性和主动性并营造良好氛围,是保证教职员工个人目标追求与学校的战略发展目标相一致的重要因素,可从教职员工建议和建议采纳次数的衡量、个人目标与高校目标一致性的衡量、团队绩效的衡量三个方面来进行。员工提出建议的次数可以衡量员工对改善学校业绩的参与程度,建议被采纳的次数,不仅衡量建议的质量而且向员工展示了学校在广开言路上的诚意和重视;个人与学校一致性的业绩驱动因素,关注的是部门或个人

的目标是否与平衡计分卡上的高校战略发展目标保持一致性,衡量指标包括员工明白并理解学校使命和战略的员工比例、个人目标与平衡计分卡结合的员工比例、个人或组织的目标与学校战略目标保持一致的程度等;高校正在转向利用团队协作,完成人才培养、科学研究、社会服务的重要目标和任务,高校也可以利用一些指标和目标来激发高校的团队意识和提高团队绩效,如一体化项目的数目、实施奖金分享制的团队比率等。

### (三)高校绩效管理平衡计分卡因果互动分析

在对高校平衡计分卡基本构成分析的基础上,可以对其因果关系进行考察。为实现人才培养、科学研究、社会服务的高校使命和战略目标,必须在客户层面使学生具有系统的专业知识、良好的实践机会、多方面发展的综合素质,必须为用人单位提供高素质、强能力的优秀人才,必须为委托单位提供高质量、高效率的科研与智力服务;为了满足客户的期望和需求,需要为人才培养、科学研究和社会服务提供及时而充足的资金;而财务与资源的获取使用与科学有序的高校内部业务流程是分不开的;科学有序的内部业务流程则需要持续的学习和成长能力,其因果关系见图 2。

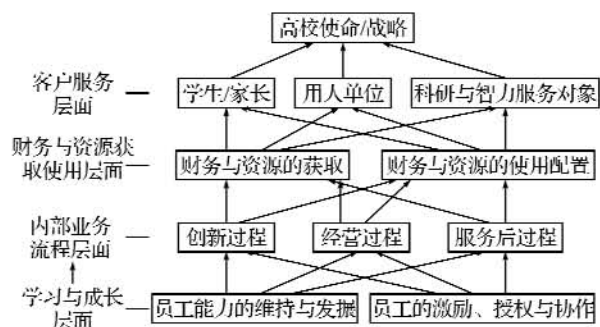


图 2 高校平衡计分卡因果关系图

### 四、高校绩效管理平衡计分卡目标的设定

平衡计分卡目标是一种战略目标,能将组织的当前绩效与未来绩效连接起来,实现“滞后指标”和“领先指标”的结合,真正达到既反映组织过去的绩效和组织活动的结果,也反映组织未来绩效和运行前景的目的。高校绩效管理平衡计分卡目标的设定有两种基本方式:目标管理法(Management by objectives, MBO)和标杆法(Benchmark)<sup>[10]</sup>。在目标管理法中,绩效目标的设定开始于学校的最高层,在提出使命和战略目标后,通过部门层次往下传递至具体的各个教职员工。在多数情况下,个人目标是由员工及其上级主管在协商一致下制定的。具体来说,在高校平衡计分卡的四要素中,每一要素都有相应的指标和目标,各相关业务部门

和员工的任务和目标都非常确定的,业务部门和个人绩效的评价就是将其工作结果与绩效目标进行对照的过程。而在标杆法中,高校不断寻找和研究其他高校的最佳实践,以此为标杆,将本校的客户服务、财务与资源获取使用、内部业务流程、学习与成长等方面的实际情况与这些标杆进行考核和比较,分析这些标杆高校达到优秀的原因,结合自身实际加以创造性的学习、借鉴并选取改进的最优策略,从而赶超同类院校的最优水平或创造高绩效的不断循环提高的局面。

平衡计分卡是一套有效的高校绩效管理工具,而绩效目标的设定是平衡计分卡发挥效用的前提条件,绩效目标是否科学合理、具有挑战性关系到平衡计分卡是否真正能将高校的战略目标转化为教职员工的实际行动,关系到教职员工的实际行动是否能促使学校战略目标的实现。

### 五、结束语

平衡计分卡作为一套驱动组织战略执行和评价组织绩效的有效管理工具,对大学战略制定和有效实施具有借鉴意义。文章通过引入平衡计分卡的思想方法,以客户服务、财务与资源获取使用、内部业务流程、学习与成长这四个大学组织战略要素的因果互动,将高校战略目标/使命(人才培养、科学研究、社会服务)转化为学校教职员工的实际行动,这对于提高学校的管理效率,强化教职员工的责任意识,激发教职工积极性和创造性,发挥协同效应,增强凝聚力具有重要意义。

### 参考文献:

- [1] 金燕,白皓,林锐标.平衡计分卡应用实务[M].深圳:海天出版社,2004:21-26.
- [2] (美)罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿.平衡计分卡化战略为行动[M].刘俊勇,译.广州:广东经济出版社,2005:5-9.
- [3] 姚裕群.人力资源管理案例教程[M].北京:中国人民大学出版社,2006:199-201.
- [4] Robert S Kaplan, David P Norton. The balance scorecard measures that drive performance[J]. Harvard Business Review, 1992:71-79.
- [5] 宝利嘉.战略执行——平衡计分卡的设计和实现[M].北京:中国社会科学出版社,2003:63.
- [6] (美)小阿瑟 A 汤普森,约翰 E 甘布尔,斯特里克兰三世 A J.战略管理:获取竞争优势[M].蓝海林,李卫宁,译.北京:机械工业出版社,2006:2-7.
- [7] 丁慧平,沙迪.中国大学战略绩效评价探析——基于平衡计分卡理论的研究[J].北京交通大学学报:社会科学版,2007(3):108-112. (下转第 70 页)

[12] 杨枕旦. 墨鱼非鱼——再谈意译的不足[J]. 科学术

语研究, 2001(3): 26-27.

## Transliteration of loanwords in Chinese

*LIU Jing, YIN Xiao-rong*

(Language and Culture College, Xinjiang Medical University, Urumqi 830054, China)

**Abstract:** The two main strategies in translating loanwords in Chinese include transliteration and semantic translation, in which it has gone through the process from transliteration to semantic translation, while there have been more and more loanwords being adopted transliteration strategy in recent years. This paper tries to analyze why there exists a tendency of resisting the transliteration. On the other side, why there are more and more loanwords being transliterated from the aspects of social and linguistic phenomenon. A new tendency about translating loanwords has been proposed in this article, that is, the resistance coexists with the development.

**Key words:** loanword; transliteration; resist transliteration; development

本文编辑: 邹小荣



(上接第 26 页)

[8] 成梁, 周志刚. 平衡记分卡在我国高校绩效管理中应用的探讨[J]. 内蒙古师范大学学报: 教育科学版, 2006(7): 73-75.

邮电学院学报, 2007(7): 108-111.

[10] 付亚和, 许玉林. 绩效管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2007: 306-317.

[9] 陈静. 基于 BSC 导向的高校管理模式探索[J]. 西安

## Balanced scorecard employed in university performance management

*YAN Hua - fei*

(School of Law and Business, Wuhan Institute of Technology, Wuhan 430205, China)

**Abstract:** On the premise of defining university mission and developmental strategy, the four dimension contents, including the customer service, the use of finance and resource, the internal business progress, learning and growth, and the evaluating indicator system have been analyzed on the basis of BSC's thinking method. Taking four dimension's causes and effects interactions as the basic point and the school-running mission and developmental strategy's realization as the foothold, this paper attempts to construct a new system for university performance management in order to enhance the managerial effectiveness of high school and display organization cooperative effect. It is helpful to transform the school strategic target into teaching and administrative staff's practical action.

**Key words:** University; BSC; Performance; Strategy

本文编辑: 邹小荣