

# 以校務研究賦予平衡計分卡 決策支援新生命

■ 文／廖良文·元培醫事科技大學校務研究辦公室研究員

**校**務研究（Institutional Research, IR）自教育部獎助及鼓勵各校推動以來，已屆約一年半時間，面臨少子女化的壓力，各校無不以最大的努力落實自我課責（accountability），提升各項辦學績效，期達到提升學生學習成效、降低休退學率、強化招生成效及提高教師教學興趣等目的。105學年度各校招生結果已公布，少子女化的壓力已實然浮現，甚至不乏部分老牌的私立大學及技職校院受影響。

## 運用IR提升校務決策品質

依據美國、澳洲、日本等先進國家以及筆者在大學校務研究工作上的實務經驗，IR推動的面向實包含：未來生的招生吸引措施與激勵誘因、在學學生學習成效的評量、預警機制的發布與輔導介入措施、休退學事件的防範、轉學生的安置與留任、教師教學評量結果與績效考核的連結機制、教職員激勵方案、財務的支撐與成本管控、畢業流向調查與就業率、校友的聯繫與支持等面向之分析研究，期提供以證據及數據為基礎之分析結果，協助各項校務決策之推動，提升決策品質。

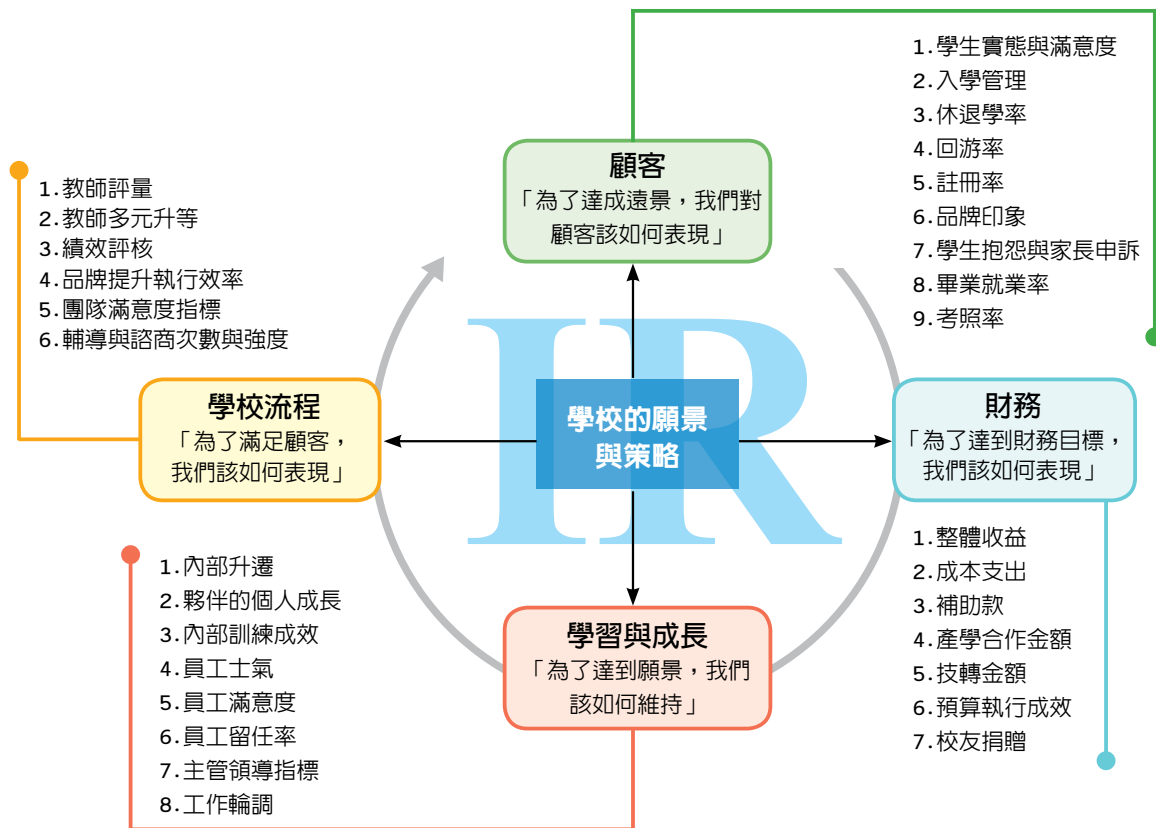
國內各大專校院的校務研究、教務、學務單位，對於上述措施雖已有專責人員遂行業務，然

以巨觀的立場觀之（macro view），目前尚缺乏一張清晰的校務研究藍圖，給予IR人員或是各大專校院決策者在高度競爭、高度壓力的環境下提供明確指引，以遂行各項校務研究工作，本文從實務工作及IR增能的角度，將IR與校務平衡計分卡相互結合以產生綜效的觀點提供建議。

## 校務平衡計分卡的內容

筆者從管理學的角度，引介Robert S. Kaplan與David P. Norton於1992年在《哈佛商業評論》（*Harvard Business Review*）所發表〈驅動績效衡量指標〉（*The Balanced Scorecard: Measures That Drive performance*）乙文中提出的平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC）觀念（Kaplan & Norton, 1992），與目前各大專校院執行的校務研究面向進行連結。

平衡計分卡之理念係透過顧客、財務、學習與成長、內部流程等四個面向（Kaplan & Norton, 1996），強調組織長期與短期目標、財務及非財務指標、落後及領先指標、內部及外部績效間的整體平衡，同時將組織短期的營運目標與組織的願景與策略進行配適性的結合。若將BSC運用於輔助校務發展工作，我們以實務的角度將之定義為「校務平衡計分卡」（Institutional BSC,



圖一 IR在校務平衡計分卡之決策支援功能

IBSC)，將可有效地協助校務績效管理。

平衡計分卡四個面向均包括了策略性議題、策略性目標及衡量指標等三大部分（吳安妮，2002），屬於策略管理工具（吳慧芬，2012），從IR針對學校內部行政運作、教學措施、學生學習歷程及表現、財務及成本狀況進行彙整、分析與闡述，使之轉化為有用資訊，以提供高層進行策略決策參考之角色，具有概念及實務上相互輔助之功能，因此，本研究就上列之功能說明，導入BSC + IR = 自我課責（Accountability）或績效表現（Performance）之理念，將IR作為BSC與Performance間的嫁接橋梁及轉換觸媒。

### 平衡計分卡在校務研究上的定義

校務平衡計分卡的功能，在於以大學的績效衡

量結構為基礎，進而了解學校應如何有效執行策略、任務、目標以及效能的一種衡量方法。因此，以平衡計分卡協助校務策略發展之觀點，我們將顧客面定義為「為了有效達成學校的願景，我們對於內外部顧客（學生、學生家長等）該如何表現，方能滿足顧客需求」；而將財務面定義為「為了有效達成或平衡學校財務目標，我們該如何表現，方能達成永續經營」；在學習與成長面，主要係談及內部顧客成長與提升的模式，我們將學習與成長面定義為「為了達成學校願景，我們該如何維持與執行，方能有效提升士氣」；而將學校流程面定義為「為了有效滿足顧客需求，我們在學校流程面該如何進行改善與執行」。

透過校務研究以證據為基礎（evidence-

based)，以及以實證資料為基礎之決策方式（data-driven decision making），IR的各項工作將有效地與校務平衡計分卡四個面向進行融合，並有效洽接與輔助平衡計分卡在績效衡量上的功能，確保精確性、精緻性的決策內涵，協助校務決策支援系統有效運行，達成學校的願景與策略目標，其概念如圖一所示。

### IR在校務平衡計分卡四面向 決策支援的運用範疇

校務研究在校務平衡計分卡有關顧客、財務、學習與成長、學校流程等四個面向的決策支援運用範疇，實包含不同的次面向（sub-dimensions）。例如：在顧客面，將協助進行有關大學學生生活實態及滿意度調查、入學管理、休退學率、學生回游率、註冊率、品牌形象管理、學生抱怨及家長申訴、畢業就業率及考照率之調查。

在大學財務面，以校務研究之觀點，則針對學校整體收益、成本支出、補助款、產學合作金額、技轉金額、預算執行成效、校友捐贈有關收入及成本之調查與分析，提供各項決策建議，以有效支援各項校務之推展，例如：蕭玉真教授在〈大學校務治理與財務關係之窺探〉（蕭玉真，2016）乙文中，利用各校財務平均盈餘與校務評鑑結果等面向進行分析，並獲致良好之成效。

在學習與成長面，校務研究將協助大學及相關行政部門在內部升遷、夥伴的個人成長、訓練成效評估、員工士氣、員工滿意度、員工留任率、主管領導指標及工作輪調制度方面的調查。

在學校流程面，校務研究將有效地在教師評量結果、績效評核制度、品牌提升執行效率、團隊滿意度指標、輔導與諮商次數與強度、校務評鑑等項目上進行資料的彙整與分析。綜上結論，筆者認為校務研究將可有效支援校務平衡計分卡各面向在實務面的運行，提升校務治理之效率與整體效能。

### 建構IR在校務平衡計分卡的 決策支援模式

目前國內僅有少部分學校將平衡計分卡應用於校務之推廣，例如：國立臺灣大學進修推廣部在BSC之實際應用模式（吳慧芬，2012）。而部分學者認為，平衡計分卡如要應用於績效管理面，須有更為積極的方法以及完善的配套措施。

本研究認為，立基於以校務研究為本的平衡計分卡績效管理模式，將可跳脫「有限理性」（Bounded rationality）的校務決策制定框架與局限，利用以證據、資料為基礎之決策方式，協助大學高層在策略性議題制定、策略性目標選定以及指標建構上更具科學基礎，讓校務更能健全與永續發展。✎

#### ◎參考文獻

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。

吳慧芬(2012)。平衡計分卡簡介及應用 以臺大進修推廣部為例。取自 <http://acecut.org.tw/backoffice/file/frmFileGet.aspx?CDE=FLE20120813094149PNA>

蕭玉真(2016)。大學校務治理與財務關係之窺探。《評鑑雙月刊》，63，33-35。

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 into action*. Boston, MA: Harvard Business School.