

平衡计分卡在民办高校 战略业绩评价中的应用

殷俊明^{1,2}

(1.西安交通大学 管理学院 陕西 西安 710049 2.郑州大学 西亚斯国际学院 河南 郑州 451150)

摘要 :由于现有的评价方法不具有战略控制和战略诊断功能,借鉴平衡计分卡的基本分析框架,构建了民办高校的业绩评价框架和战略地图,提出了民办高校实现战略目标的基本路径。

关键词 :平衡计分卡;民办高校;战略业绩评价;战略地图;战略管理

中图分类号 :G648.7

文献标识码 :A

文章编号 :1001-7348(2006)06-155-03

0 前言

从 1978 年第一所民办高校诞生以来,尤其是 1992 年以来,民办高校无论是从学校数量、办学规模、办学层次,还是社会影响力方面都获得了重大发展。截至 2003 年年底,我国民办高校已经发展到 167 所,其中本科院校 9 所。民办高校已成为我国高等教育体系的主要组成部分和培养高层次人才的重要基地。各民办高校在生源、师资等方面也展开了激烈的竞争,因此加强民办高校的战略管理、科学评价其战略实施业绩对于加强其内部管理、合理配置资源、提高教学质量都具有重要意义。目前对高等学校的评价主要有两类:一类是针对各高校专业以及综合实力的排名,主要由民间机构来实施的,目前比较有影响的有中国科学评价研究中心与中国青年报社联合开展的《中国高校科研竞争力评价报告》,广东管理科学研究院发表的《中国大学评价》以及网大(中国)有限公司发表的《中国大学排行榜》。这类评价侧重于学校排名,主要用于指导学生选择学校和专业。另一类是由国家教育部发布的《普通高等学校本科教学工作水平评估方

案》,该方案侧重教学质量控制,具有一定的诊断功能,主要用于教学主管部门在审批招生规模、专业设置时作为参考依据。

平衡记分卡(the Balance Scorecard,缩写 BSC)是由哈佛大学教授卡普兰和诺顿于 20 世纪 90 年代初提出的一种战略业绩评价方法。自其诞生以来,平衡记分卡就一直受到西方学术界和实业界的广泛关注。在欧美,BSC 成为各种管理论坛和学术会议最为热门的议题,学术杂志也大量刊登 BSC 的理论研究和案例研究文章,中介咨询机构纷纷开发有关 BSC 的咨询业务,软件公司也开始开发具有 BSC 功能的管理软件。平衡记分卡不仅在美国,而且受到世界其它国家公司的广泛关注和好评。最近一项欧洲调查表明,在德国、英国和意大利对 BSC 熟悉的公司分别占受访公司总数的 98%、83%和 72% (Annick Bourguignon et al, 2004)。在 BSC 成功地应用于盈利企业的同时,西方有关学者也开始将其用于政府、医院和学校等非盈利组织的绩效评价。本文尝试将其引入我国民办高校的战略业绩评价和管理中去,以利于我国民办高校的健康、持续发展。

1 平衡计分卡的基本思想与发展

1.1 平衡计分卡的基本思想

平衡计分卡是以公司战略为中心,把企业及其内部各部门的任务和决策转化为多样的、相互联系的目标,然后再把目标分解成多项指标的多元业绩评价系统,它贯穿于财务、客户、内部经营、学习和成长 4 个完整且相互联系的方面: 财务维度。财务指标历来是绩效考核系统中必不可少的一部分,是绩效考核中最被广泛应用的一项指标。平衡计分卡也将财务指标作为一个重要的维度。用于衡量财务方面的指标有每股盈余、EVA、净资产利润率等反映股东利益的指标。 客户维度。客户是实现公司财务目标永不枯竭的源泉,保持老客户和赢得新客户是企业价值创造和战略目标实现的重要保证。客户方面的指标主要有客户满意度、客户的赢利能力和客户投诉率、退货率等。 内部经营维度。公司财务业绩的实现、客户各种需求的满足以及股东价值的追求,都需要靠其良好的内部经营来支持。用于反映内部流程对客户需求的满足程度的指标主要是流程的效率、对客户的响应能力和服务质量

收稿日期 2005-07-01

作者简介:殷俊明(1972-)男,江西九江人,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向为管理会计。

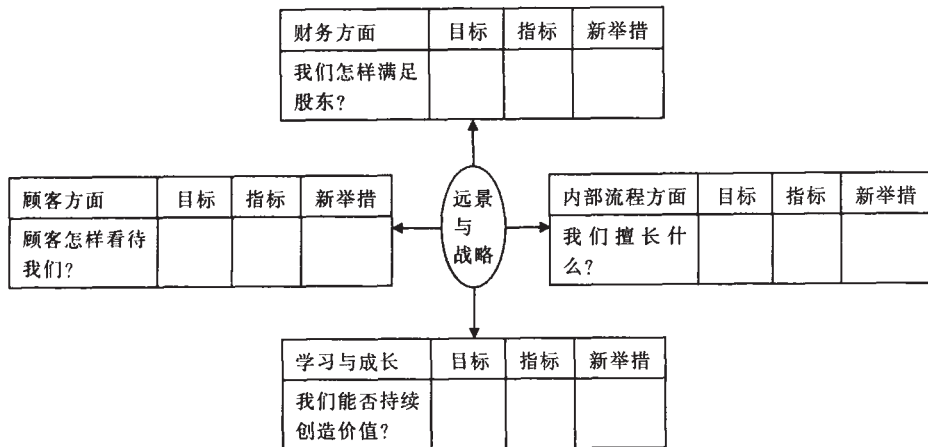


图1 BSC基本结构模型图

3个方面的指标。学习和成长维度。企业的学习和成长主要来自3个方面的资源：人员、信息系统和企业的程序。其中，提高员工能力、激发员工士气尤为重要。

1.2 从平衡计分卡到战略地图

在明确战略目标的情况下，制定出实现目标的具体行动方案，并依据该战略行动方案的优先顺序作为资源分配的基础，才能有效利用企业的有限资源达到最大化的战略成果。卡普兰和诺顿在研究平衡计分卡实施的基础上，从4个方面的因果关系出发，将BSC进一步发展成为战略地图（strategy map）。战略地图通过从目标开始，找出能够达到目标的路径，明晰了创造预期产出结果的因果联系，包括组织如何将各种资源（包括有形和无形资产，物质资源与智力资源）转变成有形产出。战略成功的关键，是让组织中的人了解它和实施它。而战略地图让员工明了其工作和组织整体战略目标间的联系，使员工在追求组织目标下的

协同工作成为可能，使企业与实现战略有关的关键变量和关键关系可视化，从而给出了战略目标实现的大致路径。在设计战略地图之前，首先必须清楚企业的使命和核心价值定位，即为什么企业得以存在？在这些前提下发展战略远景，即企业将变成怎样，以形成企业总体目标的清晰描述。战略地图的标淮模板和BSC的4方面相对应，也包括财务、顾客、内部过程、学习和成长4方面。4个不同方面的因果关系链，将预期产出和产生这些结果的驱动因素相联系，构成了战略地图的框架，提供了用于描述战略目标及其实施路径的基本框架和通用语言。详细情况见图2所示。

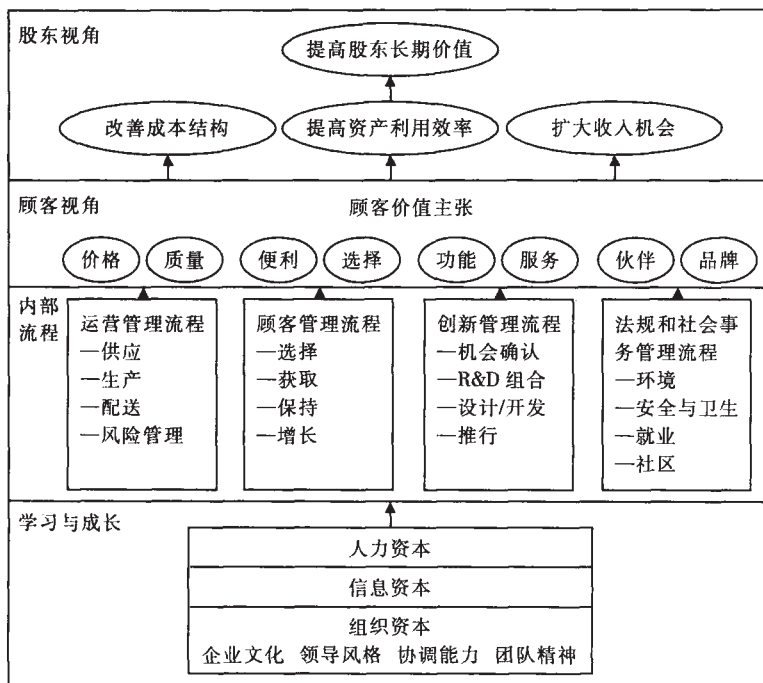


图2 企业战略地图基本框架

2 民办高校业绩评价与平衡计分卡的应用

2.1 民办高等学校的性质与业绩评价重点

按照《民办教育促进法》的规定，民办高等学校是指国家机构以外的社会组织或者个人，利用非国家财政性经费，面向社会举办教育活动的机构。在性质上，民办教育事业是公益性事业，民办高等学校属于公益性机构。民办高等学校不利用财政资金，而是通过创办者投入、收取学费、向银行贷款和接受捐赠等多种方式筹集资金，既减轻了政府负担，又为受教育者提供了更多的就学选择。尽管新的《民办教育促进法》明确规定，民办高校可以适当盈利，并在提取预留发展基金以及按照国家有关规定提取必需费用后，出资人可以取得合理回报。但盈利性毕竟不是创办民办高校的主要目的，民办高校作为社会公益机构，其主要目标应该是为社会培养合格人才，同时促进自身发展。民办高校的业绩评价，应该在借鉴公司业绩评价从战略角度出发的基本原则基础上，考虑到民办高校的基本特点：第一，民办高校的最终目标是为社会培养人才，同时发展自身，从而促进整个教育事业的发展，这与公司评价——从经济利益最大化角度是有明显区别的。第二，接受民办高校服务的对象与普通消费者有很大的不同，学生接受教育是一个主动的过程，因此，对民办高校教学质量的评价不能仅从直接消费者（学生）的满意程度出发，还要考虑到学生的积极参与程度，如良好学风的培育，同时家长和社会其他利益相关者的参与度和满意程度也是评价其绩效的重要方面。第三，由于民办高校不由国家投资，因此财务资源是民办学校生存和发展的一个重要因素，也是业绩评价时要重点关注的方面，这一点与普通公办学校有所区别。第四，师资力量是保证教学质量 and 人才培养质量的一个最为重要的方面，因此，对民办高校业绩的评价应该考虑其师资结构及其变化情况。第五，按照《民办教育促进法》的规定，民办高等学校应该建立有效的治理结构和组织机构，因此，对民办高校治理结构的评价也是其战略绩效评价的一个重要方面。

2.2 民办高校平衡计分卡和战略地图的设计

(1)民办高校的目标和发展战略选择。战略目标及其战略实施是组织设立的基本前提,也是组织运营和发展的基本动力和导向。从战略角度出发,制定出民办高校发展的阶段性目标,高校根据自身的条件和对外部环境的分析,选择适合自身发展的路径,是民办高校健康持续发展的基本方向。民办高校的最终目标包括其服务对象的发展和自身的发展两个方面,其中,为社会培养更多更优秀的人才其最终目标。民办高校作为一个独立的组织单位,也有其自身的发展目标,具体包括学校规模的扩张和声誉的提高两个方面。

(2)平衡计分卡的几个方面:最终目标。高等学校的最终目标包括两个主题,即学生主题和学校主题。利益相关者的参与度和满意程度。作为一个公益性机构,高校同一般企业不同,它承担着多元受托责任,因此其目标和行为应该使包括学生、家长、投资者以及政府在内的所有利益相关者满意,同时由于教育活动的交互特征,使得各利益相关者尤其是学生的广泛参与对于实现最终目标具有重要意义。财务视角。财务稳健是学校正常发展的重要前提,但财务角度并不要求财务收益最大化,而是要谋求财务收支的适当平衡。内部流程,具体包括课程设置、教学组织流程、资产维护和教学服务流程、行政事务流程等几个方面。组织能力与发展,主要包括理事会等治理结构和机制的安排、师资队伍建设、校园信息化建设、实验室和图书馆建设等。

(3)民办高校绩效因果关系分析与战略地图。平衡记分卡的4个方面以及每个方面的具体指标之间存在着一定的因果关系,在民办高校应用平衡记分卡时也要体现这种因果关系,并通过这种关系找到民办高校绩效提高和战略达成的具体有效路径,即战略地图。这种因果关系和战略实施路径可用图3表示(其中箭头表示因果关系)。如为了实现民办高校自身发展和培养人才的最终目标,需要赢得学生对学校的广泛认同和良好学风的形成,同时也需要广大家长的积极参与和反馈,同时民办高校的创办人和投资资金的到位也是实现最终目标的必要条件,而这些利益相关者的积极参与和满意度的提高有赖于财务管理的稳健;进一步看,这些利益相关者的满意和财务稳健的维持又有

赖于民办高校在教学科研组织、教学服务、行政和社会事务管理等内部管理流程的优化与高效;而内部流程的高效与优化归根结底来源于民办高校有效的治理结构与组织领导、优质的师资和管理队伍、图书馆和实验室等教学设施的建设以及校园信息化建设等组织学习与成长能力的培育。

3 结束语

随着高等教育的发展和开放,民办高校无论在数量上还是规模上都有了很大发展。与此同时,各民办高校之间以及民办高校与公办高校之间的竞争也日渐激烈。如何有效地对其业绩进行评价不仅有助于社会公众准确认识其竞争实力,也有助于民办高校自身提高资源配置的效率和水平,从而提高人才培养的质量,最终也有利于民办高校自身的发展。本文通过引入平衡记分卡,将民办高校的战略设定与战略实施、战略业绩评价有机地结合起来,从而为我国现阶段民办高校发展战略的制定、内部资源配置以及业绩评价提供了一个基本的分析框架。当然,各学校根据自身的办学特点、发展定位不同,在评价周期、评价重点和具体指标设计等方面还要考虑其自身特点,这需要各民办高校的管理者和管理研究人员、咨询人员的共同努力,在实践中不断探索出适合其自身发展的战略评价模式和指标体系。

参考文献:

- [1] A. Atkinson, J. H. Waterhouse and R. B. Wells, A stakeholder Approach to Strategic Performance measurement, Sloan Management Review 38(3), 25-37 (1997).
- [2] Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996. The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press.
- [3] T. Kasurinen, 2002. Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. Management Accounting Research. 13, 323-343.

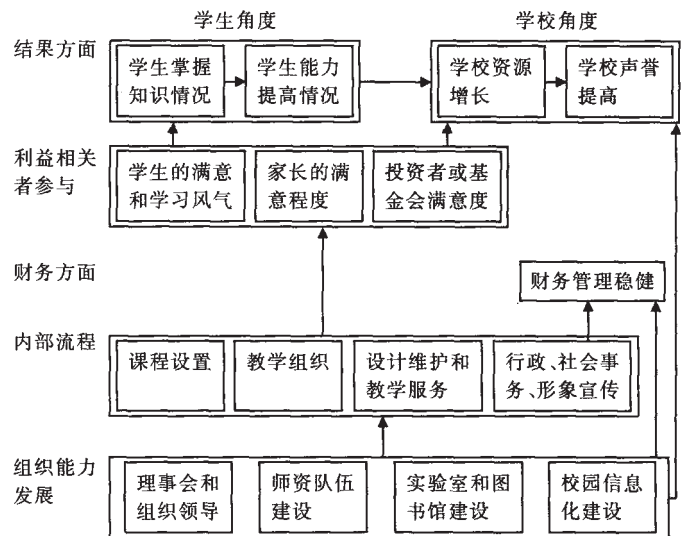


图3 民办高校战略地图示意

- [4] Kells, H.R. 1990. The Inadequacy of Performance Indicators for Higher Education. Higher Education Management 2(3) 258-70.
- [5] 中华人民共和国民办教育促进法[N].人民日报 2003-01-03
- [6] 教育部高等教育司 2002,普通高等学校本科教学工作水平评估方案 <http://www.moe.edu.cn/highedu/gxpinggu/>
- [7] 武书连.中国大学排名综述[J].科学学与科学技术管理 2001(8).
- [8] 张蕊.企业战略经营业绩评价指标体系研究[M].北京:中国财政经济出版社 2002.
- [9] 毕意文,孙永龄.平衡记分卡中国战略实施[M].北京:机械工业出版社 2003.
- [10] 殷俊明,王平心.基于BSC的战略业绩模糊综合评价[J].科技管理研究 2005(3).
- [11] 殷俊明等.平衡记分卡研究述评[J].经济管理, 2005(2).

(责任编辑 胡俊健)