

# 提升我国高校绩效管理效率：平衡记分卡实施研究

郭奕

广东理工学院，广东省肇庆市，526100；

**摘要：**高校在提供知识传播和创新方面发挥着重要的补充作用，对国家的经济发展也具有重要意义。平衡记分卡是一种有效的绩效评估工具，其被广泛应用于各行各业，但平衡记分卡在中国高校的应用研究还存在很大的局限性。本文结合我国全面推行预算绩效管理的现状，基于各国相关文献的研究，探讨平衡记分卡在高校财务绩效管理中的运用，旨在开发一套符合中国高校特色的平衡记分卡模板，为我国高校实施平衡记分卡提供指导。

**关键词：**平衡记分卡；高校；绩效评估指标

DOI:10.69979/3029-2735.24.10.017

## 1 简介

### 1.1 研究背景

自 1996 年 Kaplan 和 Norto 提出平衡记分卡以来，世界各国包括高校在内的许多组织都已将平衡记分卡应用于经营之中以提高长期管理效率，实现战略目标。通常来看，平衡记分卡在制造业、服务业、非政府和政府组织的应用更为广泛<sup>[1]</sup>。但是随着行业竞争压力的加剧，高校也需要更加高效的管理体系来适应其环境中的持续趋势和发展，因此越来越多的高校开始尝试采用平衡记分卡作为管理工具来提高组织绩效并适应新出现的挑战<sup>[2]</sup>。目前关于平衡记分卡在高校的实施的实施的研究仍处于起步阶段，大学管理者缺乏相关的使用经验和技能<sup>[3]</sup>。同时，Patro 指出管理层必须意识到高校使用的平衡记分卡的绩效指标与商业机构是不同的，对于平衡记分卡的研究必须考虑高校教育机构自身的性质<sup>[4]</sup>。此外，Hoque 也提到，与发达国家不同，一些发展中国家可能会为了满足外部机构的要求而实施平衡记分卡<sup>[5]</sup>。因此，对于平衡记分卡在中国高校的应用需要进一步研究以确定其有效性。

### 1.2 研究意义

通过使用平衡记分卡创建了与中国私立高校相关的绩效评估体系，该体系能够将平衡记分卡指标和高校的发展策略相结合，实现中国高校健康发展。但是总体来看，关于在中国高校中实施平衡记分卡对改善绩效管理的有效性的研究仍然是有限的，因此，文将依据已经发表的各国中关于高校运用平衡记分卡的文献，总结出一套适合高校的平衡记分卡模板，为中国高校实施平衡

记分卡提供参考，帮助提高其高绩效管理水平和。同时，增强高校管理者在组织中应用平衡记分卡的信心。最后，通过建立更适合中国高校的平衡记分卡模型，帮助高校管理者在考虑自身特点的基础上更加高效地运用平衡记分卡。

## 2 中国高校绩效评估管理现状

### 2.1 中国高校绩效平衡卡实施概况

中国的高校大致可分为三类：公立、民办和独立。根据中国教育部 2024 年 6 月 20 日发布的最新报告，全国共有 3,117 所高校。与公立高校不同，私立高校缺乏国家教育的财政支持，需要自行承担盈亏，民办高校目前处于转型阶段，但缺乏适当的绩效评估指标体系来促进转型效率<sup>[6]</sup>。因此，如何高效使用平衡记分卡对于所有类型的高校来说都是至关重要的。

### 2.2 中国高校绩效评估管理存在的问题

#### (1) 缺乏绩效管理意识

我国高校对绩效管理评估体系的认知还比较有限，管理层似乎没有对绩效管理评估体系的运用给予足够的重视<sup>[7]</sup>，有些高校甚至没有专门的人员和部门负责绩效管理，这也可能导致高校在采用平衡记分卡的指标进行绩效管理时，不能充分考虑各部门的情况，导致绩效管理指标数据不准确，最终影响绩效管理评估体系的有效性。

#### (2) 绩效管理目标设定不当

通常，各院系都会制定自己的绩效管理目标，并将其纳入学校的总体绩效体系。在这种情况下，院系制定的目标可能会与高校的总体发展愿景有所不同。院系绩效目标与学校年度总体目标之间缺乏关联性确实会导

致高校绩效管理目标设置的不合理性<sup>[7]</sup>。同时,她强调,绩效管理目标框架过于宽泛是进一步加剧高校绩效管理目标不合理性的原因之一。

### (3) 绩效评估指标不准确

虽然中国高校预算绩效评估方法多种多样,但主要方法是综合评价策略,即定量和定性指标相结合。各种绩效评估结果的应用没有统一的标准。在许多情况下,高校使用的绩效评估指标不能完全符合教育机构的实际情况,过于强调财务绩效。有效的大学机构绩效评估体系需要将适当的智力资本纳入绩效评价之中<sup>[8]</sup>。

## 3 高校推行平衡记分卡的必要性

### 3.1 传统绩效评价体系缺乏智力资本

目前,国际上许多研究都已经探讨了传统绩效评价体系的局限性。传统的绩效管理体系在反映组织当前状态或未来可能发生的情况方面存在局限性<sup>[9]</sup>,因为传统的绩效评价体系不能将绩效衡量与组织战略联系起来,它过度关注外部报告的财务标准,容易忽略公司不同层级的沟通和内部反馈,无法与业务战略建立有效的联系。

因此,传统绩效管理体系的局限性在于无法提高组织的可持续发展,无法适应快速变化的环境。这种战略决策的局限性也导致高校的发展无法适应教育行业日益激烈的竞争<sup>[10]</sup>。作为非营利组织,高校的主要产品是无形资产,然而,传统的绩效管理系统无法评估这些资产的贡献<sup>[3]</sup>。此外,传统管理系统“未能将组织的长期战略与短期行动联系起来”,因为它只强调短期目标而忽略了长期目标<sup>[11]</sup>。

因此,针对传统绩效管理的局限性,1992年平衡记分卡被提出,并在国际上得到广泛推广,作为一种绩效管理工具,它有利于建立绩效衡量与组织战略之间的联系,整合非财务和财务的绩效衡量指标<sup>[11]</sup>。

### 3.2 如何有效使用平衡记分卡

平衡记分卡以公司战略为导向,寻求能够推动组织战略成功的关键绩效指标<sup>[12]</sup>。平衡记分卡有四个维度,不仅包括传统的财务维度,而且还将客户、内部流程、学习和成长维度纳入了绩效评价<sup>[13]</sup>。这四个维度是组织实现长期发展的关键因素,管理者可以根据公司的战略和特点为这些维度制定具体的绩效评价指标。此外,通过跟踪关键的绩效评价指标,组织和管理层也能够衡量战略实施过程的状态并获得及时反馈,从而促进绩效

管理的有效性,实现组织的可持续发展。

高校在实施平衡计时时必须考虑以下因素来发挥其在绩效管理方面的有效性:

关键绩效指标的选取必须与高校的长期战略和短期计划保持一致;

高校在选择和设定指标的时候,需要符合 SMART 原则,指标要是具体的、可衡量的、可实现的、相关的、有时效性的;

平衡记分卡成功推行的关键因素是高层管理者的支持。

最后,人员的频繁沟通与参与有利于平衡记分卡的成功推行,企业可以通过沟通得到反馈,并根据反馈及时检查、调整,提高绩效管理的有效性。

综上所述,平衡记分卡是一种绩效衡量系统,也是一种战略管理系统和沟通工具,可以提升企业绩效管理的有效性,并促使员工与企业战略保持一致,共同实现企业长久发展。

平衡记分卡在不同行业中是可行且可行的,但是高校和商业机构在选择平衡记分卡指标时是有一定的区别的,因此,本文将依据各国文献总结出高校设定平衡记分卡指标时应考虑的因素。

## 4 平衡记分卡高校具体应用

### 4.1 文献综述

各国许多文献已经证明实施平衡记分卡对高校的绩效确实是有益的,组织需要使用平衡记分卡来减少制定战略的失败。平衡记分卡可以帮助高校提高效率和责任感<sup>[3]</sup>。在高校实施平衡记分卡可以消除绩效评估中的障碍<sup>[4]</sup>。该结论与 Pietrzak 的结论相似,他们报告称,使用精心构建且不断更新的平衡记分卡有利于提高大学的组织绩效<sup>[2]</sup>。此外,应用平衡记分卡可以识别主要弱点并实施特定措施,以提高管理效率并保持竞争力,还能够解决了大学绩效不准确的问题。

### 4.2 高校平衡记分卡的四个视角

世界各国学者对如何有效实施平衡记分卡以提升绩效管理也有不同的举措,但其共同点是大部分文献都是根据自身特点和具体情况进行研究,然后从平衡记分卡的四个视角建立大学的战略地图和框架。

#### (1) 财务维度:

对于教育行业来说,公共资源是稀缺的,高校应该

关注从第三方获得资金。高校需要提高教育和研究质量以获得更多的外部资金<sup>[3]</sup>。教育收入已经被各国学者和专业公认为最重要的指标,同时也是大学绩效评估的最重要指标之一<sup>[2]</sup>。高校应该扩大收入,优化成本,并将财务维度作为平衡计分卡模型的基础。

#### (2) 客户维度:

大学需要意识到在制定高等教育长远愿景时考虑利益相关者的需求价值的重要性,客户是平衡计分卡中的重要部分。对于高校来说,除了关注社会外部利益相关者之外,学生、家长、教职员工、校友和社会也应该被视为高校客户的一部分<sup>[14]</sup>。此外,学生是高校的主要客户,因此,大学应关注学生的需求,通过学生数量的增长来实现教育收入。

#### (3) 内部流程维度:

平衡计分卡中内部流程的目的是通过及时测量和监控组织运行来提高“高校的运营效率和核心竞争力”,内部流程视角为衡量其产品和服务是否符合客户要求提供了具体的指标。中国高校应根据自身优势建立措施和指标<sup>[3]</sup>。

#### (4) 学习成长维度

大学是一个学习型组织,这意味着其员工需要不断发展自己,不断创新,提升自身能力以应对挑战。因此除了财务维度外,高等教育中的学术指标也发挥着重要作用,并被很多学者认为是平衡计分卡中最重要的方面<sup>[2]</sup>。因此,高效需要提供一些措施和基于绩效的奖励制度,以激励员工和教授提高学习和成长。

## 5 结论

本文基于平衡计分卡的四个维度构建了适合高校的绩效评估体系。具体来说,顾客维度指标评估为高校战略目标的实现提供了具体的战略目标,财务维度指标评估为高校战略目标的实现提供了财务保障,内部流程维度指标评估为高校战略目标的实现提供了具体的解决方案,学习与成长维度指标评估为高校战略目标的实现提供了长期、可持续发展的动力。平衡计分卡作为一种战略管理工具,通过与高校自身的战略和发展远景相结合,能够有效地推动高校实现可持续发展,提高整体竞争力。

## 参考文献

[1]Dincer,H.,Hacıoğlu, Ü.,&Yüksel, S. (2017).

在模糊环境下采用混合多准则决策方法对欧洲航空公司进行基于平衡记分卡的绩效评估.《航空运输管理杂志》,63,17-33.

[2]Pietrzak, M.,Paliszkiewicz, J.,& Klepacki, B. (2015). 平衡记分卡(BSC)在波兰一所大学高等教育环境中的应用.应用知识管理在线期刊,3(1),151-164.

[3]Hladchenko,M. (2015). 平衡记分卡—高校的战略管理系统.国际教育管理杂志,29(2),167-176.

[4]Patro,A. (2016). 在教育机构中使用平衡记分卡.国际商业与管理发明杂志,5(11),70-77.

[5]Hoque,Z. (2014). 平衡计分卡研究二十年:趋势、成就、差距及未来研究机遇.英国会计评论,46(1),33-59.

[6]Zhao,Y.,Zhang,A.,Li,X.,&Wang,X(2023). 基于平衡记分卡的中国民办高等教育机构绩效评估体系构建.国际电气工程与教育杂志,60(1\_suppl),923-930.

[7]许梦婷(2023). 基于平衡计分卡的高校预算绩效评价体系研究,齐鲁师范大学学报,Vol. 39 No. 4,65-70.

[8]Philbin,S.P. (2011). 大学研究院平衡记分卡的设计与实施.衡量卓越业务,15(3),34-45.

[9]Isoraite,M. (2008). 平衡记分卡方法:从理论到实践.I 经济情报,1.

[10]Tseng, M. L., Lin, R. J., Lin, Y. H., Chen, R. H., & Tan, K. (2014). 不确定条件下绿色供应链管理中的闭环或开放层次结构.专家系统及其应用,41(7),3250-3260.

[11]Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). 使用平衡记分卡作为战略管理系统.

[12]Taylor, J., & Baines, C. (2012). 英国大学的绩效管理:实施平衡记分卡.高等教育政策与管理杂志,34(2),111-124.

[13]Tawse, Alex, and Pooya Tabesh. "平衡计分卡三十年:我们学到了什么."商业视野.66.1 (2023): 123-132.

[14]Camilleri, M. A. (2021). 使用平衡记分卡作为高等教育的绩效管理工具.教育管理,35(1),10-21.

作者简介:郭奕(1993-),女,回族,河南,硕士研究生,广东理工学院,研究方向:管理会计。