

基于平衡计分卡的高职院校 内部绩效评估指标设计^{*}

王小明

(浙江工贸职业技术学院, 浙江, 温州 325003)

摘要: 本文运用罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿开发的平衡计分卡原理, 在保罗·尼文的公共部门平衡计分卡模式基础上, 提出了高职院校的平衡计分卡模式。该模式包括学生与社会组织企业, 内部业务流程, 教工学习与成长, 和财务层面四个维度模式; 并以此模式为依据设计了高职院校内部绩效评估指标, 含滞后指标与前置指标; 最后论述了学校内部绩效评估时应注意的事项。

关键词: 高职院校; 平衡计分卡; 绩效评估; 指标设计

中图分类号: G40-058.1

文献标识码: A

文章编号: 2095-3380(2014)03-0017-05

Indicator Design of Performance Appraisal in Higher Vocational Colleges Based on Balanced Scorecard

Wang Xiaoming

(Zhejiang Industry and Trade Vocational College, Wenzhou, Zhejiang 325003)

Abstract: The balanced scorecard was developed by Robert Kaplan and David Norton, and the application of the balanced scorecard model in public sectors was designed by Paul Niven. This paper puts forward the model into the higher vocational colleges. The model is to possess four dimensions, i.e., students, social organizations and enterprises, college internal management process, learning and growth of teachers, and financial aspects. According to this pattern, we design the indicators of performance appraisal for higher vocational colleges which consist of pre-and post-indexes. Finally, suggestions for the things that should be paid attention to when assessing internal performance are offered.

Key words: Higher vocational colleges; Balanced scorecard; Performance evaluation; Indicator design

平衡计分卡(the Balanced Scorecard)是由哈佛大学的罗伯特·卡普兰教授和波士顿大学的顾问大卫·诺

顿在上世纪90年代共同开发的一种战略管理和评价系统。^[1] 其核心是根据企业组织的发展战略而设计的

^{*}教育部重点课题(GJA080019):高职院校应用平衡计分卡健全教育管理质量评估指标体系研究。

收稿日期:2014-04-30,修回日期:2014-07-06

战略实施的评价指标体系,强调在执行战略和设计评价指标体系时,应以企业组织的发展战略为基础,从客户、内部流程、学习与成长和财务四个维度入手,设计可衡量的绩效目标及其相应评价指标。^[2]四个维度之间存在因果关系,这一因果关系链从员工的学习与成长开始,经过内部流程的改善和客户服务质量的提高,达到增强企业组织获利能力和综合竞争力的目标,综合反映了企业组织与环境、过去与未来、动因与成果等的动态平衡,是企业组织的绩效得到全面的、客观的和发展的评价。

近些年,应用于企业界的平衡计分卡在政府公共部门和非营利组织得到了广泛应用,考察美国加州大学、英国利兹大学应用平衡记分卡效果表明,国外高等院校把平衡记分卡运用于教育绩效评估是很成功的。国内学者李超提出把企业中绩效评价的工具平衡计分卡引入高校中,为高校绩效提高到战略高度提供了一个新的工具。^[3]胡建波在《平衡计分卡在高校战略管理中的应用》介绍了西安欧亚学院使用平衡记分卡的案例,指出“评估指标对于高校提高教学质量、形成办出特色有很大帮助”。^[4]杨应崧教授接受《高职院校评估的现状和前景》专题访谈时很赞同这样的观点:教育评估的主要任务是鉴定、诊断和开方,最终目的是促进学校发展。^[5]鉴于此,本文基于此理论方法设计高职院校内部绩效评估指标,为高职院校的教育管理规范化、教学质量的进一步提高和可持续发展提供参考。

一、高职院校内部绩效评估现状

高职院校内部教育管理的绩效评估是学校为实现办学目标而对二级院系的人才培养绩效进行的检查、评价和结果应用的过程,是促进学校持续发展,让学生和社会对自身教育的高度满意的有效措施之一。近年来高职院校为了适应快速变化的外部环境,对其内部教育质量的管理与监控力度不断加强,方法也不断创新。然而,由于种种原因学校内部的绩效评估还存在诸多问题,尤其是选择什么样的绩效指标和标准评价人才培养质量是最为重要的。下面就学校内部绩效评估过程中,存在的有关主要问题归纳如下。

1. 对过程关注不够

高职院校内部绩效评估大多侧重于对教育成果或者人才培养结果的判断和衡量,而对如何完成教育

培养任务的计划和执行过程的行为基本不作考虑。以至于二级院系只关注阶段性成果和短期利益,轻视教育任务完成的过程。

2. 对投入的细分不够

教学资源不管投多投少都采用一个绩效指标和标准评估各类专业,评估各院系的绩效,以致于人们热衷于教学仪器、实验实训设备、物理空间等资源的投入,而忽略资源投入与教育绩效的性价比,一定程度上造成教学仪器设备的闲置和浪费,影响到教学仪器设备的及时更新,最终影响到教育质量。

3. 对被教育者的反馈重视不够

以就业为导向的教育观念始终在教育教学和教育管理过程中占据主要地位,致使在绩效评估指标体系中没有把与顾客相关的指标和标准纳入在内。例如,在绩效评估指标体系中没有纳入学生满意度、学生忠诚度、为学生提供各类优质服务等滞后指标和前置指标。脱离了教育对象的评价指标就像“王婆卖瓜自卖自夸”,造成当前教育服务供给与学生学习多样化需求在一定程度上存在差异。

4. 对利益相关者的联系不够

在绩效评估中不重视其他利益相关者——校企合作单位、政府部门、社会组织等在教育中的功能,而造成教育与社会实际的脱节。例如,对校企合作单位不够重视的具体表现为:要求企业更多地承担学生实习任务而不关注合作企业在合作过程的效益获取,以至于部分学生下企业实习效果不佳,或者企业仅仅是配合而且没有全心投入。

上述种种问题折射出当前高职教育的短期效益与长期效益的分离;折射出高职教育与外部利益相关者分离;反映出高职教育绩效评估只关注的滞后指标,没有重视前置指标;反映出公办学校办学经费充裕而不关注投入与产出的效益比率等现象。以平衡计分卡理论视角分析此现象就会发现学校存在的组织与环境、过去和未来、动因与结果的不平衡性,因而引入平衡计分卡理论设计学校内部绩效评估指标是有效的。

二、高职院校平衡计分卡模式研究

1. 公共部门平衡记分卡理论

为营利性企业而设计的平衡计分卡系统,在企业管理中获得很大成功,要使其在公共部门(学校)中发挥效用,就需要重新调整其基本框架。^[6]保罗·尼文提出了公共部门的平衡记分卡模式,其模式是在营利性

企业平衡记分卡基础上重新调整其基本框架,将使命置于平衡计分卡系统的顶端,说明了营利性企业与公共部门(学校)在运用平衡计分卡系统上的区别,并指出:“关注公共部门使命程序的是组织的顾客,不是各自财务利益相关者。完成一项使命并不意味着履行了财务义务或经营责任;相反,公共部门必须确定其服务对象,并明确如何最好地满足服务对象的需求。”^[6] 保罗的公共部门平衡记分卡模式实质显示公共组织的终极目标是完成使命,满足顾客的需要,而不是取得财务方面的成功。国内学者方振邦、孙一平根据营利性部门以及不同公共部门的特点,^[7]总结了几种不同形式的平衡计分卡框架,可以看出,不同性质的组织平衡计分卡框架模型存在着区别。

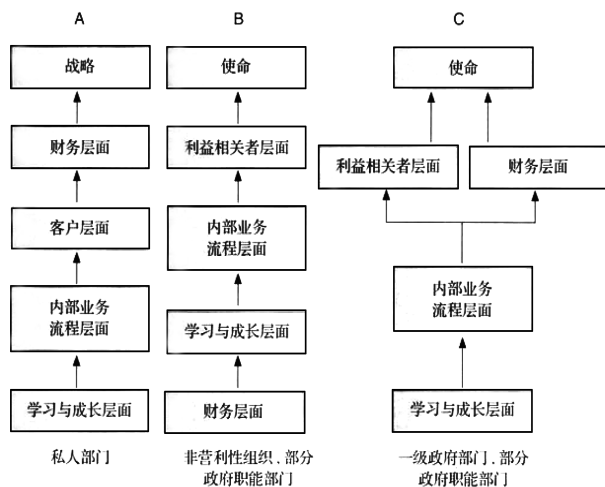


图1 不同组织的平衡计分卡框架

2. 高职院校平衡记分卡模式

借鉴保罗·尼文的公共部门平衡计分卡模式和方振邦的不同组织的平衡计分卡框架,结合高职院校实际情况和高职院校的教育、科研和社会服务等高校一般属性,以及强调的工学结合教育机制,认为高职院校的教育平衡计分卡模式的首要维度为学生、社会组织与企业;其次为教务教学、科研与开发、学生服务与管理、工学结合管理等内部业务流程;再次是提供高质量服务的教职员工的知识、技能和学术水平的提升;最后使上述维度有效施展和促进组织使命实现的财务层面。见图2。

高职院校平衡计分卡中的“学校使命”无疑是“努力

办好人民满意的教育”。使命体现了学校对教育事业的高度重视,体现了学校立足于服务于人民的本质,处于模型最上端。

“学生、社会组织与企业”是顾客维度,反映了学校在教育理念、教育方法方式上应如何创新,如何为学生、社会组织与企业提供更优质的服务才处于模型上层;“内部业务流程”维度,表现为在一定资源状况下,学校如何优化教育教学流程、科学技术研究和社会服务流程,最大程度上满足学生、社会组织与企业的需求;“教工学习与成长”维度,是内部业务流程维度创新和顾客需求维度实现的驱动力,是指如何提高教工学术水平、管理水平,给学生、社会组织和企业提供高水平的服务能力和满意服务;“财务层面”维度,反映为如何获得足够的资金和发挥资金的最大效用,以保障学校办学使命实现。与营利部门在平衡计分卡模型中处于其他三个维度之上不同(营利部门最终目标是财务上的成功),学校的财务维度是居于最低位置。方振邦、孙一平提出:“对大部分不以营利为目的的公共部门来说,服务对象的满意是其最终目标之一,因而需要将平衡计分卡的客户层面提升。而财务层面,则既可以被看做是组织成功的标准(图1中C所示),也可被视为组织经营的限制条件(图1中B所示)。所以说,学校的财务维度是实现组织使命的经济物质基础,也是内部流程层面加大创新和改革力度的经济支撑。”^[7]

三、平衡记分卡在高职院校内部教育绩效评估指标设计中的应用

爱因斯坦曾说:“并非所有能被衡量的东西都有价值,反之,并非所有有价值的东西都可以被衡量。”此话非常切合设计绩效指标体系时的困惑,在实际工作中确有一些任务很有价值和影响,但很难量化;而一些容易量化的一般性日常任务,在工作绩效并不起关键作用。因此,绩效评估体系中绩效指标的选择和绩效标准的确定是一项要求很高的工作,选择不当或者标准不科学,绩效评估结果就会导致不良后果,或者激励无效。工作任务是有主次、轻重之分的,平衡计分卡的四个维度之间的因果关系和滞后指标、前置指标^①就能很好地解决了上述困惑。绩效指标包括两类,分别是滞后续效指标和前置绩效指标。两者指标的关键区别在于:滞后指标代表着行为的结果,而前置指标则是导致或驱动滞后指

①滞后指标:侧重于一段时间结束时的结果指标,通常具有历史绩效特征;前置指标:驱动或导致滞后指标绩效的指标,通常用来评价中间过程和活动的绩效。

标发生的那些指标。^[6]例如:滞后指标是“学生就业成功率”,驱动学生就业成功的动因是就业指导工作,即“就业指导工作”为前置指标;滞后指标是“学生感恩于学校”,那么前置指标就是“学校的关怀和照顾”。图2为高职院校内部绩效评估四个维度指标的初步设计。

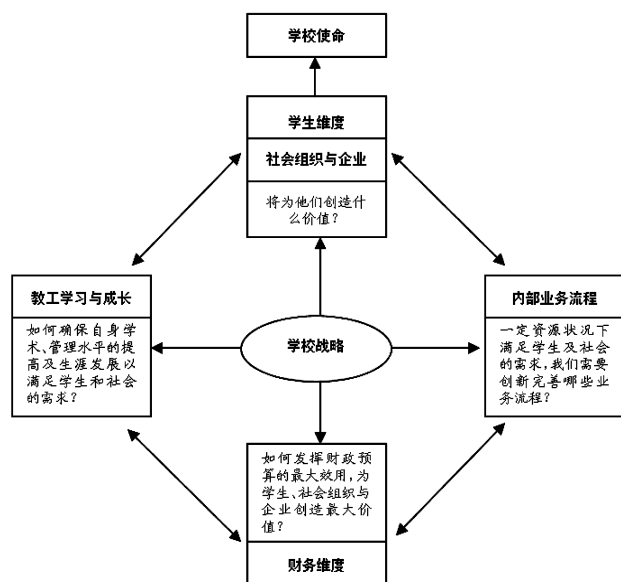


图2 高职院校平衡计分卡模式

1. 学生、社会组织与企业维度绩效指标

学生、社会组织与企业维度绩效指标是反映院系为顾客创造什么价值的指标,表明院系特色,也说明了院系的教育定位。表1给出了其中的滞后绩效指标和前置绩效指标。

表1 学生、社会组织与企业维度绩效指标表

	滞后绩效指标	前置绩效指标
学生指标	学生教学满意度	教学质量与教师敬业、教学实
	学生忠诚度	习实验设施
	就业成功率	教师关怀与管理服务
	学生第一志愿或报到率	就业指导服务
	志愿者规模	招生宣传或专业声誉
	违纪率	社团组织工作
	学生获奖率	辅导员敬业精神
	入党、争先数量	教师积极性、教师水平 思政工作创新
社会组织与企业指标	社会组织与企业获利	学校技术创新服务
	社会组织、合作企业满意度	校企合作服务能力
	技术服务和转移成功率	校企合作数量和质量次数

2. 内部业务流程维度绩效指标

内部业务流程维度绩效指标是指跟踪那些支持学校的顾客价值定位的关键内部业务流程和活动。在关注那些支出其价值定位的内部业务流程时,不能忽视其他的支持流程。^[6]例如:平时我们非常关注教育教学、学生管理、科研与技术服务等流程,但也不能忘记像后勤管理等第二线的流程活动。绩效指标设有滞后指标和前置指标二类。滞后指标包括:工作审批质量与效率,调课、停课率,考试作弊率,教务教学信息及时发布,实习设施完好率和开出率,教研项目申请和验收数量,职业资格证书获得率,实习实训基地建设成果,学生会、社团工作成效,物件购买、修理申请效率,科研项目申请成功率,科研成果数等。前置指标包括:办公流程优化,完善监管制度,教师管理与作业抽查,管理流程优化,设施管理和维护水平,激励机制与创新,实训质量与督导效率,建设投入,辅导员工作创新,办公流程与服务创新,科研支持与激励,科研激励制度等。见表2。

表2 内部业务流程维度绩效指标表

滞后绩效指标	前置绩效指标
工作审批质量与效率	办公流程优化
调课、停课率	完善监管制度
考试作弊率	教师管理与作业抽查
教务教学信息及时发布	管理流程优化
实习设施完好率和开出率	设施管理和维护水平
教研项目申请和验收数量	激励机制与创新
职业资格证书获得率	实训质量与督导效率
实习实训基地建设成果	建设投入
学生会、社团工作成效	辅导员工作创新
物件购买、修理申请效率	办公流程与服务创新
科研项目申请成功率	科研支持与激励
科研成果数	科研激励制度

3. 教工学习与成长维度绩效指标

教工学习与成长维度绩效指标是一个关注教职工业务水平提升和生涯发展的,并且从中获益的重要指标。^[6]教工学习与成长维度的指标是其他维度的真正“强化剂”,在一个持续增长的组织中,受正确的技巧和方法激励员工是完善业务流程、满足顾客期望、最终获取使命的关键因素。绩效指标设有滞后指标和前置指标二类。滞后绩效指标包括:教职工满意度,教职工生产(教学、行政)力,教师学

历、职称结构,缺勤、事故情况,岗位匹配度,获奖情况,工作授权指数等。前置绩效指标包括:工作环境、学术环境、教学环境、幸福观,培养培训,人才规划、学术环境及计划,制度、计划、沟通,员工能力、技能水平,激励管理,知识、技能、经验管理等。见表3。

表3 教工学习与成长维度绩效指标表

滞后绩效指标	前置绩效指标
教职工满意度	工作环境、学术环境、教学环境、幸福观
教职工生产(教学、行政)力	培养培训
教师学历、职称结构	人才规划、学术环境及计划
缺勤、事故情况	制度、计划、沟通
岗位匹配度	员工能力、技能水平
获奖情况	激励管理
工作授权指数	知识、技能、经验管理知识、技能、经验管理

4. 财务维度指标

财务维度绩效指标处于平衡计分卡模式最底层,并不是降低了它的重要性,相反是起到了基础的作用,这是非营利性组织特性所决定的,是与营利性组织区别的原因。绩效指标设有滞后指标和前置指标二类。滞后财务指标包括:总资产效益、学生人均资产效用、年学费收入/总资产、教工人均收入、专业附加值、教工培养培训投入、仪器设备工具生命周期等;前置财务指标包括:成本管理、资源合理投入、资产结构、师生比、专业总投入、计划性、资产维护和折旧等。见表4。

表4 财务维度绩效指标表

滞后绩效指标	前置绩效指标
总资产效益	成本管理
学生人均资产效用	资源合理投入
年学费收入/总资产	资产结构
教工人均收入	师生比
专业附加值	专业总投入
教工培养培训投入	计划性
仪器设备工具生命周期	资产维护和折旧

四、实施绩效评估中需要注意的事项

基于平衡计分卡的绩效评估指标的建立,给组织绩效评估带来了全面的、客观的、战略性的评价指标。但是,这并不等于就会获得精确的评估结果,并不等于评估结果的后续应用会如人意。要使绩效评估得到准确、公正和公平的结果,在评估过程中还需注意如下事项。

(1)虽然用统一标准进行绩效评估,但其结果只能用于院系自身发展的依据、自身绩效改进参照尺度,也可作为奖惩、员工晋升、培训、薪酬管理等依据。但不适合院系之间横向比较、排名等等。原因就在于各单位的规模、教工结构、专业性质、生源结构、实验实训条件等情况差异较大,绩效起点不同,其绩效结果必然存在差异。因此,不同单位之间的绩效是不可比的,只能作为相互学习的参考数据。

(2)明确院系工作绩效目标,在绩效周期启动阶段就应该对绩效目标(绩效指标和绩效标准)进行设定,主管校长必须与院系负责人进行面对面交流,就本部门的绩效指标和标准达成一致意见,消除绩效评估时可能出现评价项目和评价尺度的争议;同时院系负责人与主管领导还要理清实施目标过程中可用资源及需要支持的资源等,以清除院系绩效实现过程的一些不必要的障碍。

(3)院系把达成一致意见的绩效目标(指标、标准)应及时传达到每一位本单位教职工,而且每一位教职工都需掌握与自己工作相关的绩效目标的尺度及具体要求,同时下属与直接上级要持续沟通,在完成绩效目标过程中能及时发现各种问题和差错,使下属得到及时有效的指导,确保个体绩效目标的实现。

(4)在绩效实施阶段,还必须做好绩效目标执行情况记录,特别是不能完全量化的行为、态度评价指标,以防止评估时因早期任务记忆淡忘而出现的绩效争执而影响本院系教职工工作积极性。

(5)绩效评估的主体必须是非常了解院系工作的相关人员,否则将给评估工作的准确性带来影响。必要时把绩效指标分类,根据不同绩效类别由相关人员予以评估。评估过程中还要注意的是必须给考核者充足的评估时间,不要匆匆忙忙地进行评估。

(下转第40页)

或特殊情况情况,可以联合心理健康辅导部门与学校一级的相关管理部门进行联合指导;在学生累计到五门课程不及格记录时,通过教学管理系统与网络信息系统获得预警信息,再由院系一级的学生事务管理人员在直接当面向当事人提出书面警示的同时也向学生家长以电话或纸质邮件的方式进行信息反馈,邀请学生家长参与共同监护,对当事人提出更高的警示压力,并在进一步指导帮扶的同时根据规章制度采取适当的半强制性管理措施,例如进行强制时间管理,设置必要自习时间,要求定期学习情况汇报等。

在预警体系管理运行效果的自查评估方面,高校可以借鉴现代管理方法,结合教育部对高校本科教学的评估指导精神,通过核心领导委员会组织协调,以学校与院系各级相关部门根据体系制度联合学校人事部门进行自我考核与学校考核相结合的方式来实施。在实践过程中,高校应务必做到及时调整改进、持续自我完善、明确责任追究,切勿流于形式,谨防工作

怠慢、责任推诿,以此来保障学生学业预警保障体系的稳定运行与优质效能。

四、结 语

高校学生学业预警保障体系是现代化教育教学的创新成果,是促进高校人才培养质量保障的有力措施,更是彰显和谐社会人文关怀的重要体现。它是现代科学技术进步与现代社会价值观发展充分结合的具体表现,是符合时代趋势的必然举措。因此,高校应当大力推广并及时建立健全学生学业预警保障体系。

参考文献

- [1] 章东飞.大学生学籍预警机制探索[J].教育学术月刊,2010(5):75-76.
- [2] 孟晓.高校学籍预警机制的探讨[J].中国成人教育,2010(13):25-26.

(上接第21页)

(6)绩效评估形成结果后,主管校长向院系负责人反馈本期绩效评估结果,就有关绩效不足和存在问题进行剖析后达成一致意见,如意见不能达成一致则需要对绩效结果进行分析和调整,最终需达成一致意见。最后双方在达成一致意见的绩效结果上签字生效。

参考文献

- [1] Robert Kaplan, David Norton. The balanced scorecard: measures that drive performance [R].Harvard business review, 1992:71-79.
- [2] 卡普兰,诺顿.平衡计分卡:化战略为行动[M].刘俊勇,译

广东:广东经济出版社,2004:36.

- [3] 李超.平衡计分卡与中国高校绩效评价体系创新[J].教育经济研究,2008(1):36.
- [4] 胡建波.平衡计分卡在高校战略管理中的应用[J].高等教育教育研究,2008(5):93-100.
- [5] 本刊编辑部.高职院校评估的现状和前景[J].教育发展研究,2008(9):54-57.
- [6] 保罗·尼文.平衡计分卡实用指南[M].胡玉明,译.279-285;93-137;100-137;15-17北京:中国财政经济出版社,2008:12-17,279-285.
- [7] 方振邦、孙一平.公共部门平衡计分卡研究[J].中国人才,2008(3):58-61.