

谈建立高校平衡计分卡模型

杨 诚

(梧州学院 广西梧州 543000)

【摘要】 目前,对平衡计分卡的应用和研究已从原来的营利领域的业绩评价工具发展成为一个应用于营利与非营利组织的战略管理系统。本文将利用已有的一些成功经验,结合我国高校现实情况及特点,探索建立适合我国高校特点的平衡计分卡。

【关键词】 高校 平衡计分卡 战略 建议

平衡计分卡主要由四个层面组成,即财务层面、服务对象层面、内部业务流程层面和创新与学习成长层面。本文拟先介绍四个层面在企业这样的营利组织中的意义,然后对其加以改进,以适应高校这样的非营利组织的需要。

一、财务层面

财务目标是企业追求的最终目标。企业战略是否成功以及平衡计分卡其他三方面的策略是否成功都能够在财务指标上体现出来。对服务对象、内部业务流程、创新与学习成长等方面的衡量,取决于一个企业对关键性成功因素的认知。

.....
出在预算编制、执行、监督、检查等活动中规范地进行,不断提高会计信息的质量。保证会计信息质量要从两方面入手:一是要转变理财观念。高校财务工作也要与时俱进,工作重点不能老停留在记账、算账、报账等传统管理模式上,要向全面参与学校管理决策转变;树立市场观念、效益观念,从事后算账向事前预测、事中控制、及时分析方面转变;要发挥财务工作渗透力强的特点,主动参与学校管理活动。二是要培养高素质的财务工作团队。通过内部学习的沟通交流机制,创造共同学习、定期培训的良好环境,实行奖优罚劣,充分调动会计人员爱岗敬业、当家理财的积极性,增强会计人员的责任感,建立一支在新形势下从容应对挑战的财务管理专业队伍。

6. 调整办学思路,开展多层次办学,分散财务风险。防范财务风险的技术方法很多,但其中的分散法应该是高校防范财务风险的重要方法之一。由于市场需求具有不确定性、易变性,所以分散风险可以采用多种办学模式,通过开展各种短期培训、继续教育等分散全日制学生生源缺乏时带来的财务风险。另外,高校还可以改变包办学生宿舍的传统做法,加大与周围社区的合作,为学生提供食宿方面的咨询和中介服务,把主要精力放在教学和科研管理上,这样做对学生发展、高校发展和社区发展都很有利。

7. 处理好当前与长远可持续发展的关系,提高教学质量和办学效益。可持续发展是既满足当代人的需要而又不

平衡计分卡只是将企业的战略转化成特定的目标和可实施的评价指标。如果平衡计分卡中所衡量的财务业绩未能得到改善,说明某个环节可能存在问题,企业应考虑重新确定影响成功的关键因素,甚至修正战略计划。

对高校而言,财务层面的目标并不是学校追求的最终目的。我国的公立高校具有公益性的特点,其部分资金来源于政府支持,随着教育体制改革的深化,政府资金投入的比例会逐渐减少,教育经费的来源会有相当大的比例为学费收入、社会支持等。是否有充足的资金来源;是否能从各种渠道

孙后代满足其自身需要的能力构成威胁的发展,高校的发展也应该遵循这条准则。在当前与长远的关系上,各高校要立足于本校的实际情况,从当前的急迫需求和现实条件出发,优先解决影响和制约学校整体发展与改革的难点和热点问题,又要着眼于学校现代化建设的长远发展,做好中长期规划,把培养一批高水平的学术带头人放在突出位置,并及早做出部署。

财务风险最终影响教育质量。面对财务风险,有的高校开始压缩教学、科研的投入,特别是教学一线院系的经费。目前,各高校院系教学经费一般是按全日制学生的人数下拨的,如果压缩其经费,教学、实习环节经费的不足将直接影响学生的实际操作能力,所以高校在化解风险的同时,仍要以质量求生存,以效益求发展。提高教育、教学质量和办学效益是高校永恒的主题。

主要参考文献

1. 胡信生,拓东玲,王希文.高校财务风险的类型与防范.西北农林科技大学学报,2005;2
2. 王德春,张树庆.高校财务风险与防范对策.山东农业大学学报,2003;2
3. 许道银,彭宇飞.浅议高校财务风险的管理与危机防范.南通职业大学学报,2003;3
4. 郑继辉.“高校财务风险”研讨综述.铜陵学院学报,2003;3
5. 张舒华.高校财务风险影响因素的分析.金融经济(理论版),2006;11

尤其是政府手中获得足够的科研经费；是否能得到政府部门、企业、事业单位的科研项目经费以及个人的捐资助学金，这些都是高校发展面临的严峻问题。因为捐赠者越来越关心他们的捐赠是否实际运用到了学校的科研或学科建设方面。所以如何提高资金的使用效益，如何以一种高效的方式提供服务，如何用高质量的服务来完成任务是财务层面的重要内容。

二、服务对象层面

随着市场竞争的日益激烈，市场营销在企业中的地位日益重要。与传统的生产观念、产品观念、推销观念所不同的是：现代市场营销观念认为实现企业各项目标的关键在于正确掌握目标市场的需求动态，并且比竞争者更有效地传送目标市场所期望的产品或服务，进而更有效地满足目标市场的需要。在这种观念的指导下，企业应致力于提高服务对象的满意度，这是平衡计分卡服务对象层面的目标。

一个优秀的企业，势必会想方设法满足客户的需求，为客户提供令其满意的产品，从而取得出色的财务业绩，实现自己的长远目标。在服务对象层面，对客户的满意程度、客户忠诚度和从客户获利情况等因素进行衡量，将促使企业注意满足客户需求，以实现企业自身的长远目标。

一般而言，由于客户各自的偏好不同，他们对产品的价格、质量、性能、品牌、售后服务等方面的要求也不一样。企业应该深入进行市场调查，区分不同的客户群体，并据此分析确认目标客户群。

对高校而言，其服务对象不同于企业，主要由学生、用人单位、捐赠者和社会组成。因而其在服务对象层面的目标主要是满足学生、用人单位以及社会的需要。对于学生来说，希望从学校获得知识并培养自己多方面的能力；用人单位期望学校培养出适合单位需要的具有理论基础并能将所学用于实际工作的人才；面对越来越少的捐赠资源，高校应该更加重视资金提供者的满意度和实现捐赠者的捐赠目的；对于整个社会而言，高校应该致力于培养出具有创新意识和开拓意识，能够促进社会进步的、为国家建设和发展做出贡献的合格人才。对于地方院校，学校的发展和当地经济与文化的发展有着紧密的联系，所以在获得当地政府资金的大力支持的同时，学校也应该想方设法为地方的经济与文化发展做出贡献。

三、内部业务流程层面

内部业务流程是企业实现长远目标必不可少的环节。这个过程贯穿于根据客户需求设计开发新产品、进行生产和销售、提供售后服务等方面。对内部业务流程的衡量是对企业生产经营进行全方位的衡量。

平衡计分卡中对内部业务流程层面的衡量与传统衡量最大的区别是其从战略目标出发，本着满足服务对象需要的原则来制定内部业务流程层面的目标和评价指标。有时，传统的绩效衡量在财务衡量的基础上也对质量、生产周期等因素进行分析。这相对于单一的财务衡量是一种进步。而平衡计分卡中设立的内部业务流程是对企业生产经营的全过程

进行衡量，着眼于生产经营过程的综合改进，有利于实现企业的长远目标。

高校要想满足服务对象的需求，也同样要改进内部业务流程。对高校来说，其内部业务流程主要包括提高教学、科研能力、加强师资队伍建设和校园文化建设。

1. 提高教学、科研能力。

(1)构建研究性教学模式。研究性教学要求学生不断地对自己的研究性学习进行评价，如检查采用的方法是否合适、解释是否合理、对知识的理解程度如何等，从而提高学习的效率，顺利实现学习目标。

(2)形成科研优势。调整科研结构，优化科研布局；强化科研基础设施建设，创设一流研究条件；实现产学研的结合，加快科技成果的转移；实行项目管理，建立适应科技创新的管理制度和配套办法；加强国际合作，加快前进的步伐。

(3)形成学科优势。学科建设是高校的基石，可以反映高层次人才培养的学术水平。未来高等教育的发展趋势就是强调以学科为支撑点，模糊院系观念，加强高等教育的整合性和整体性。学科的存在是永恒的和发展的，高校必须以学科建设为基点，向学术的深度和高度发展。

2. 加强师资队伍建设。

(1)形成人才优势。主要任务是构筑高校的教师人才高地；实行国际化开放性办学；设立科学的学术阶梯；加强中青年学科带头人和骨干教师的选择和培养。

(2)形成结构优势。科学、合理调整包括年龄结构、职称结构、学历结构、学科结构在内的教师队伍结构。

(3)形成制度优势。应科学设置岗位，变静态设计为动态规划，提供一种人员能进能出、职务能上能下、待遇能高能低的岗位空间，以利于学校多出人才、快出成果，为实现学校的跨越式发展打下管理基础。

3. 加强校园文化建设。

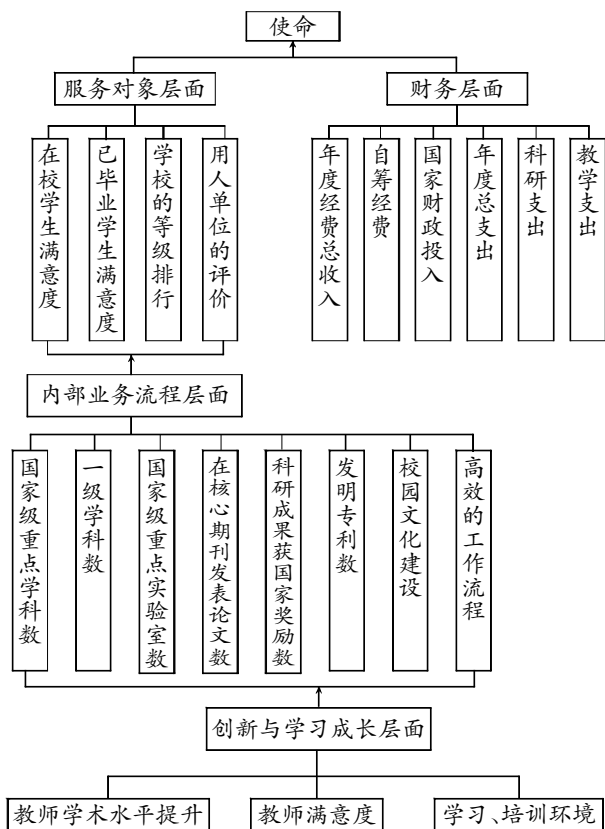
(1)创建自由宽松的校园环境。自由宽松的校园环境是高校对知识的探索、对真理的追求以及通过科学研究培养精英人才所要求的。只有在宽松的环境中自由地探索、广泛地交流，才可能在学术上取得更大的发展。

(2)建立公平竞争的学术秩序。人才、学术价值的体现和实现是一个充满竞争的过程。竞争规律是高校建设与发展中的基本规律之一，竞争是事业发展的动力，也是激发人才进步的活力。当然，竞争是为了更好地发展，竞争是为了共同的进步。其关键在于通过适当的观念引导、道德批评和规范约束，形成良好的学术秩序。

(3)营造国际化的院校学习氛围。要重视营造国际化的院校学习氛围，充分发挥国际化在民族优秀文化成果与世界先进文明成果之间交流借鉴的作用，以培养具有国际知识以及国际竞争力的人才、产出国际先进水平的成果并进而建设国际一流水平的高校。

四、创新与学习成长层面

创新与学习成长是指企业投资于员工培训、改进技术方面并提高员工的学习能力。企业的技术改进和学习能力也就



高校平衡计分卡因果关系图

是企业的发展能力,它影响到企业价值的增值。平衡计分卡的服务对象层面和内部业务流程层面的内容明确了企业成功的重要因素,并且确立了相应的目标。而企业成功的重要因素与相应目标是随竞争环境的变化而不断变化的。企业为了适应全球性的激烈竞争必须不断改进其现有的产品和生产过程。企业只有不断地开发新产品、提高生产效率,最大限度地满足服务对象的需求,才能够在激烈的市场竞争中发展壮大。而这些都是需要企业具备先进的技术和较强的学习能力,为此,企业必须设立创新与学习成长层面的指标,以促使企业提高创新与学习成长的能力。

高校的创新与学习成长主要体现在师资队伍的建设与创新团队的构建方面。

1. 师资队伍的建设。一所高校能否获得成功,制约的因素非常复杂和繁多。是否拥有学术大师成为决定性要素之一。当前,国内大学中学术大师与领军人物不足、缺乏学术“帅才”和“将才”的问题尤为突出,迫切需要采取有效措施,在可预见的将来拥有自己的人才优势。

2. 创新团队的构建。必须提高高校师资队伍整体的素质,主动向“研究型”转变,科学、合理地调整包括年龄结构、职称结构、学历结构、学科结构在内的教师队伍结构,实现教师资源的战略性重组,有效盘活教师存量资源,从而构建创新团队。

五、高校平衡计分卡四个层面指标的因果关系

平衡计分卡的一个重要功能是将组织的发展战略

明确地表达出来。而组织的发展战略代表着高层管理者针对如何达到组织目标所做出的规划。这些规划确定了组织的重要目标以及各层面目标之间的联系,运用平衡计分卡就可以将组织的整体目标与各层面目标有机地结合起来。

平衡计分卡各个层面的指标并不是孤立的,它们之间有着紧密的联系,即各层面指标之间存在着因果关系。因果关系的分析是平衡计分卡系统的开发基础。组织的高层管理者可以运用平衡计分卡将组织的发展战略规划勾勒出来。这些规划是可以测试验证的,方法是把适当的滞后指标(反映某一关键目标的过去绩效的指标)融合到影响业绩结果的领先指标(对某一关键指标起驱动作用或有重大影响的指标),每个角度中的每一个目标都应设定一个至多个绩效指标。

高校存在的原因或者说高校的使命是为了培养人才,以满足社会的需要。要完成这一使命,学校就需要资金,就需要理财,也需要确定财务目标。当然,财务目标并不是学校的首要目标,财务层面的目标只是为了维持学校的生存和可持续发展所必需的。高校应将服务对象层面的目标确立为学校的主要目标。在指标体系中,实现服务对象层面的指标要依靠内部业务流程(如学科、科研、师资等方面)层面指标的实现,而内部业务流程的改进需要创新与学习成长层面指标的实现。平衡计分卡各层面指标间的因果关系如左图所示。

六、高校平衡计分卡与其他非营利组织的平衡计分卡的区别

高校作为一种非营利性组织,所追求的是社会公共利益,但其生产性、组织性、竞争性与企业无异。所以高校平衡计分卡与其他非营利组织平衡计分卡有较大的区别,具体表现如下:①使命具有更崇高的意义(社会进步的动力源泉);②比其他非营利组织更强调战略的重要性(具有营利组织的生产性、竞争性和风险性);③财务层面指标的重要性有所加强(不同于政府组织的全额预算);④客户的定义更具宽泛性(包括学生、社区、社会、捐赠者、地方政府、项目合作者);⑤创新与学习成长层面的指标尤其重要,具有特殊的意义(生产和传递的是无形的智力成果,决定了高校的竞争能力);⑥内部业务流程层面的指标因高校内部业务流程的特殊性而与其他非营利组织的指标有较大的差别。

主要参考文献

1. 毕意文,孙永玲.平衡计分卡中国战略实践.北京:机械工业出版社,2003
2. 朱建设,王冀宁,宋艺丁.基于核心竞争力的中国高校发展战略研究.现代管理科学,2003;12
3. 宝利嘉.战略执行:平衡计分卡的设计和实践.北京:中国社会科学出版社,2003
4. 丁晓筠.平衡计分卡在非营利组织中的运用.事业财会,2004;5
5. 敖强.论平衡记分卡的公共部门适用性.中共四川省委省级机关党校学报,2005;1
6. 张定安.平衡计分卡与公共部门绩效管理.中国行政管理,2004;6