



# 高职院校绩效评价 平衡计分卡指标体系的构建

麦海燕

(宁夏财经职业技术学院 银川 750021)

**【摘要】** 为了更科学地管理高职院校,不断提高高职院校的竞争能力和组织绩效,本文以平衡计分卡这一先进管理理论为工具,结合我国高职院校现状,着力研究了高职院校绩效评价体系的建立,试图构建一套较为全面的高职业院校绩效评价指标体系,以期对我国现行《高职高专院校人才培养工作水平评估方案》予以补充。

**【关键词】** 平衡计分卡 高职院校 绩效评价

我国理论界对高职院校绩效评价的研究方兴未艾,而将高职院校的绩效评价与平衡计分卡有机结合作为研究对象则是一种新的思路,这对于我国正在探索试点阶段的高职业院校绩效评价具有实际意义。虽然国家教育部在现行《高职高专院校人才培养工作水平评估方案》中对高职院校就业、教学管理、资产投入、学生考核等内部流程管理设置了较为详尽的评价指标体系,但在员工激励、财务收益与风险、客户管理等方

面还有所欠缺,本文正是针对这些不足,试图创建一套较为全面的高职业院校绩效评价体系,以期对我国现行《高职高专院校人才培养工作水平评估方案》予以补充。

## 一、高职院校平衡计分卡的四个维度

**1. 客户维度。**高职院校作为从事教育服务的组织,其主要职责是使学生在知识、能力和道德品质等综合素质方面获得提高。由于教育是为国家和社会培养人才,因此国家投资是

### 2. 更注重可靠性的方面。

(1)后进先出法的取消。存货管理办法中取消了后进先出法,规定使用以先进先出法为主的存货计价方法记账。与后进先出法相比,使用先进先出法更能反映存货业务的发生和流转过程,即更能体现会计信息的可靠性。但信息使用者最为关心的是会计信息的披露和使用能使他们做出正确的投资决策。所以,规定取消后进先出法而采用先进先出法可以减少会计人员利用对存货计价方法的选择来操纵利润,避免企业借此提供不利于信息使用者进行投资决策、甚至虚假的会计信息,这一新规定可以增强会计信息的可靠性。

(2)资产减值准备不能转回。《企业会计准则第8号——资产减值》明确规定,资产减值准备在计提之后不能再转回,主要是为了限制公司利用资产减值准备的计提和转回来调节各年度间的会计盈余。毫无疑问,公司的会计舞弊行为会给投资者带来投资损失,虚假的会计信息会使投资者做出错误的投资决策。会计准则要求公司计提资产减值准备的目的是,根据资产的可收回金额调节资产的账面价值以真实地反映公司资产的价值。但是关于资产减值准备的有关规定出台后,公司更多的是利用这些规定达到盈余管理的目的,与制定资产减值准备准则的初衷相背离。它不仅没有让投资者获得更加可靠和相关的会计信息,反而使他们受到误导,影响投资决策的正确性,进而影响到整个资本市场的健康发展。显然,资产减值准备的这一重大变化将加强会计信息的可靠性,缩小公司的利润调节空间。

笔者认为,在相关性与可靠性的矛盾不能完全消除的情况下,考虑到会计信息质量的最高要求——决策有用性以及与国际惯例接轨的需要,在保证基本的可靠性的基础上应更注重会计信息的相关性,尽量使相关性和可靠性共存于同一会计信息。在制定会计准则的过程中有三点必须坚持:一是始终围绕会计信息的决策有用性提高信息质量;二是坚持会计准则的国际趋同,适应经济的全球化趋势;三是充分考虑我国国情,制定具有中国特色的条款。而提高会计信息可靠性的任务不能只靠会计准则的周密性来承担,更重要的应是提高会计人员的素质和完善资本市场和经理人市场。随着会计人员素质的提高,其按规定办事的自觉性必然提高,会自觉地根据本公司的具体情况提供相关、可靠的会计信息;而资本市场和经理人市场的不断完善,必然会强化外部市场对公司及其内部人员的制约和监管。

随着社会经济的发展,社会组织和成员之间的经济关联度愈来愈紧密,国际间的经济联系和交流日益频繁,关心会计信息的组织和人员越来越多,会计信息的相关性也就越显得重要。强调会计信息的决策相关性是整个社会经济发展的客观需要,是经济全球化程度日益加深的客观需要。

### 主要参考文献

1. 新企业会计准则重点难点解析编写组. 新企业会计准则重点难点解析. 北京:企业管理出版社,2006
2. 陈莹莹. 会计信息质量:可靠性优先于相关性. 嘉兴学院学报,2001;2

教育经费来源的主要渠道。学生缴费上学并非全部的培养成本,学生并非唯一的“顾客”,学校还必须对政府和社会负责,贯彻国家的教育方针和对人才培养的要求,不但要满足学生对教育服务的要求,也要满足政府和社会对人才质量的要求。将客户方面的评价指标作为平衡计分卡绩效管理系统的一个重要组成部分,可以促使高职院校在制定市场战略和策略时将其主要客户的需求考虑进来,以便保证市场战略和策略制定的正确性,进而产生良好的财务结果。

**2. 内部流程维度。**现代教育理论认为教育是一种特殊的服务行业,提供的是一种教育服务。学生作为求知者是学习的主体,教师作为指导者是教学的主导,学校只是为学生提供教育服务。高职院校内部流程,主要包括以下关键环节(过程):①社会市场调研;②专业设置;③教学资源投入;④制定招生计划,确定人才培养计划;⑤招生录取,新生素质调研;⑥审定人才培养方案并形成文件;⑦专业人才培养计划实施与持续改进;⑧质量管理体系实施与持续改进;⑨学生成绩考核分析与学籍处理;⑩国家职业资格鉴定;⑪毕业生资格评审与确认;⑫就业服务与指导;⑬毕业生在人才市场实现就业;⑭毕业生质量跟踪调研与顾客信息反馈。

**3. 财务维度。**随着教育改革的不断深化,高职院校所需经费已从国家统一拨入资金的方式,改为多方筹集资金的方式,其财务管理的任务也随之发生了很大变化。在国家颁布的《高等学校财务制度》中明确规定,高等学校财务管理的主要任务包括:依法多渠道筹措资金,以此解决高等学校办学经费的来源问题。因此,除国家仍是教育投入的主要力量,财政投入仍是高职院校办学经费的主要来源之外,科研事业收入、学校向校办产业投入获得的收益以及社会各方捐资助学收益等多方面筹集的事业资金也是高职院校办学经费的重要来源。

**4. 学习与成长维度。**在人力资源日益重要的知识经济时代,员工层面的绩效评价即学习与成长在高职院校绩效评价中是必不可少的。高职院校如果要实现财务方面的目标,在客户和内部经营过程方面取得业绩的突破,则必须在学习与成长方面做好充分的准备,否则就会使高职院校在其他方面努力的效果大打折扣。

## 二、高职院校平衡计分卡四维度指标体系的建立

### (一)高职院校评价标准的选择

**1. 教育部评估方案指标的标准。**我国教育部高教司组织的试行评估方案课题组历时三年制定出了《高职高专院校人才培养工作水平评估方案》,并于2003年4月起对26所独立院校进行了试点评估,对促进被评估院校的改革与建设发挥了积极的作用。这是我国目前高职教育绩效评价正在使用的方法。前文在论述高职院校平衡计分卡指标体系建立时曾分析认为,高职院校平衡计分卡指标体系是对我国现行《高职高专院校人才培养工作水平评估方案》所做的补充和完善,介于此,在这一套高职院校平衡计分卡指标体系中,就应引入我国现行《高职高专院校人才培养工作水平评估方案》公布的一系列评价标准。

**2. 同行业标准。**除可采用我国现行《高职高专院校人才培养工作水平评估方案》公布的评价标准之外,本文认为其他指标则应采用同行业标准,可通过问卷调查的方式将获得的各个高职院校的数据的算术平均值作为同行业标准。

### (二)高职院校平衡计分卡指标体系的建立

**1. 客户维度。**高职院校的客户包括学生、政府、用人单位,所以高职院校客户方面的战略目标是:既要满足学生对教育服务的要求,又要满足政府和用人单位对人才质量的要求。只有他们对高职院校的教育质量感到满意了,高职院校的学生才能获得更多的就业机会,被这个充满竞争的社会所接受。而较为准确地衡量客户对高职院校的质量满意度则成为设计客户维度指标必须遵循的原则。

在评价体系中引入客户方面的评价指标,是为了引导高职院校把以客户及市场需求为驱动的战略分解到具体的院校运作体系中。根据上述对客户方面成功因素的分析,建立如下衡量客户方面的指标:

准则层指标	目标层指标	指标层指标	评价标准
客户	就业	就业率	教育部
		重点专业就业率	同行业
		同行业市场份额	同行业
		毕业生跟踪调查有效性	同行业
	生源	新生报到率	教育部
		生源增长率	同行业
	社会声誉	用人单位评价优良率	教育部
		品牌知名度	同行业

**2. 内部流程维度。**根据前述对高职院校内部流程的分析,每个环节可建立如下评价指标:

(1)社会市场需求调查,调查问卷回收率。

(2)招生录取,新生素质调研。招生录取,新生素质调研结果与招生计划的符合度。

(3)设置专业,制定招生计划。①专业设置对市场需求的适应性。②人才培养目标定位的准确性。

(4)教学资源投入。①物力。生均多媒体、语音室座位;多媒体利用率;专业及专业基础课多媒体利用率;生均教学仪器设备值;生均藏书量;生均年进书量;实验室开放率;教学设备利用率;百名学生配计算机台数;生均占地面积;生均教学行政用房面积;生均宿舍用房面积。②财力。教学经费占总经费开支比例;生均四项教学经费数;教学经费增长率;学费收入用于教学经费的比例。③人力。生师比;50%的专任教师周学时;兼职教师数占专业课与实践指导教师合计数之比;师资队伍规划建设。

(5)专业人才培养计划实施与持续改进。①教材建设。教材更新率;优秀教材采用率;高职教材选用比例;自编教材获得优秀率。②教学效果。学生评价优良率;建立各环节质量标准、工作规范、教学质量保证与监控体系完善性。③实践性。聘请企业专家比例;实训教师符合率;必修实践实训课开出率;实训课时比例;抽测优良率;高等学校计算机应用能力考试累

积通过率;高等学校英语应用能力考试累积通过率;计算机“四会”率;实训基地保障度;产学研结合度。④素质教育。教学内容与课程体系改革有效性;教学改革试点专业成效度;全面推进素质教育的工作状态和效果;开设选修课的门数。

(6)国家职业资格鉴定。①职业资格证书一次通过率。②职业资格参加考试参加率。③双证书获取率。④职业能力或专业基本技能合格率。

(7)质量管理体系实施与持续改进。①其他部门对管理部门的满意度。②教学质量保证与监控体系的有效性。③管理机构及其制度的健全、有效性。

(8)毕业生资格审定与就业服务和指导。①学生必备知识的掌握程度。②学生基本素质状况。③就业洽谈会效果。

3. 财务维度。高职院校作为一种非营利性单位,除少数经营性部门应以经济效益为标准考核外,大量的事业活动都不是以追求经济效益为主要目标。由于高职院校产出的结果也是以资源的投入为基础和前提,尽管其来源的用途是消耗性的,使用的结果是非补偿性的,投入产出的关系是模糊的,但财务指标综合性强的特点同样能够说明学校全部管理绩效的好坏。所以,从财务角度全面、系统地评价高职院校的最终绩效和运行效率,可以突出有限的评价目标,促进高职院校事业的全面、健康发展。具体从以下几个方面建立评价指标:

准则层指标	目标层指标	指标层指标	评价标准	
财务	资金筹集	自有资金	国家(含地方)拨款额占经费总收入的比重	同行业
			学校自筹经费年增长率	同行业
			自筹基建经费占基建经费的比重	同行业
			教学活动收入年增长率	同行业
		负债	资产负债率	同行业
	资金使用	科研	教师人均科研经费	同行业
			科研活动收入年增长率	同行业
			科研活动经费与经费支出总额比	同行业
		教学(学生)	生均支出增加率	同行业
			生均教学经费	同行业
		校产	校办产业资本金利润率	同行业
		其他	学校其他投资收益率	同行业
	罚款支出率		同行业	
	财务风险	学校年度总支出与总收入之比		同行业
		学校年末借款总额占学校总经费收入的比重		同行业
		应收及暂付款占年末流动资产的比重		同行业
		校办产业资产负债率		同行业
	资产管理	经营性资产保值增值率		同行业
固定资产年增长率		同行业		

4. 学习与成长维度。在人力资源日益重要的知识经济时代,员工层面的绩效评价即学习与成长在高职院校绩效

评价中是必不可少的。建立以下几方面指标:

准则层指标	目标层指标	指标层指标	评价标准	
学习与成长	员工满意度	员工满意度	同行业	
		职员流动率	同行业	
		领导层的稳定性	同行业	
	员工能力与素质	知识水平	青年教师中研究生学历或硕士及以上学位比例	教育部
			高级职称(不含高级讲师)比例	教育部
		科研能力	年均公开论文数	教育部
			省部级成果课题年立项	同行业
			科研参与率	同行业
			省级以上优秀教学成果或地市级以上鉴定的科技成果	教育部
		实践能力	双师型比例	教育部
		参与管理	员工意见采纳百分比	同行业
		效率	教师人均实授课时达标率(生产率)	同行业
			全员平均出勤率	同行业
	其他	师德、质量意识	同行业	
	员工培训与发展	年均培训人次	同行业	
		员工培训费率	同行业	
	薪酬激励	单位课酬	同行业	
		一线教师人均年薪薪酬增长率	同行业	
学生资格证书过关率奖金占经费支出百分比		同行业		
科研成果奖金占经费支出百分比		同行业		
优秀教师奖占经费支出百分比		同行业		

### 三、高职院校平衡计分卡的综合得分

1. 指标的实际得分。根据卡普兰教授对平衡计分卡的设计,在对单位或部门的绩效进行综合评价时,需要先对各指标的实际值分别打分。实际得分=(量化值  $R_j(X)$  / 标准值  $X_{mod}$ ) $\times$ 权重。

2. 综合得分。经过上述计算后,依次计算指标层、目标层及准则层的综合得分。具体步骤如下:

(1)指标层。指标层指标实际得分=实际分值 $\times$ 该指标在本指标层所占比重,其中实际分值由问卷调查获得。

(2)目标层。目标层指标实际分值= $\sum$ (指标层指标实际分值),其中实际分值来自指标层的计算结果。目标层指标实际得分=实际分值 $\times$ 该指标在本目标层所占比重。

(3)准则层。准则层指标实际分值= $\sum$ (目标层指标实际分值),其中实际分值来自目标层的计算结果。准则层指标实际得分=实际分值 $\times$ 该指标在准则层所占比重。该高职院校平衡计分卡综合得分= $\sum$ (准则层实际分值)。

#### 主要参考文献

1. 教育部高教司. 高职高专院校人才培养工作水平评估. 北京: 人民邮电出版社, 2004
2. 彭博文, 黄武. 高校科研绩效评价指标体系构建探讨. 康定民族师范高等专科学校学报, 2005; 3