

國立大學校院實施校務基金 經營績效指標之研究

～平衡計分卡之應用

本研究係運用平衡計分卡（BSC）之觀念，探討校務基金之經營績效衡量指標。研究結果顯示各構面以提升顧客滿意度、提高資源使用效率、強化內控機制、提升學術研究能量等指標較受關注。研究建議為調整組織架構、強化組織運作、修訂管理規章、內部流程再造、有效資金管理等。

◎ 王佳妙、侯嘉政（國立嘉義大學會計室組長、企業管理學系副教授兼研發長）

壹、前言

國立大學實施校務基金制度，自88年「國立大學校院校務基金設置條例」公布施行至今已逾10年，相關文獻顯示校務基金實施後之經營效率較實施前為佳，其影響因素主要來自於學校自籌經費比率。爰國立大學因大學法賦予自治

之權而設置校務基金以落實財務鬆綁，從財務面探討營運績效評估結果，校務基金運作已展現成效。

Kaplan & Norton 指出，平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC）具有均衡全面性功能，可將組織願景和策略轉化為財務、顧客、內部流程、學習成長等四大構面的績效衡

量指標，藉由組織力量的聚焦，將組織策略與員工工作連結，而發展出個別績效衡量指標，來引導策略執行與控管，化策略為具體行動，進而達成組織願景及使命。爰此國立大學實施校務基金績效衡量指標之建立，對了解其經營策略的擬定、行動方案的規劃、政策執行是否促其達成存在的使命

及願景等實有相當助益。

貳、平衡計分卡之意涵

一、平衡計分卡之意義

平衡計分卡（Balanced Scorecard）係柯普朗-諾頓團隊（Kaplan & Norton Collaboration）於1990年專案研究計畫所導引出的衡量系統概念。Kaplan & Norton的信念係以財務會計資訊為主的績效衡量方法已不符時代潮流，過度倚賴概括性的財務績效衡量，將阻礙企業創造未來經濟價值的能力。因此，需有驅動為未來績效的量度以彌補僅衡量過去績效的財務量度的不足。平衡計分卡把組織使命和策略化為一套全方位的績效量度，作為策略衡量與管理體系的架構。

二、平衡計分卡的四大構面

平衡計分卡不僅將公司的願景、目標與策略透過四個構面所設計的衡量指標來具體呈

現；同時也將財務的與非財務的、長期的與短期的、落後的與領先的、外部的與內部的等資訊結合起來並平衡之，故稱為「平衡計分卡」，其構面如下：

（一）財務構面

Kaplan & Norton 認為財務績效的改善主要來自於營收成長與生產力提升的兩種途徑，公司可藉由加強與現有顧客的關係來提高營業收入。而藉由降低直接或間接費用來壓低成本以增進生產力。因此，財務面的策略要件涵蓋長期的成長策略和短期生產力策略。

（二）顧客構面

Kaplan & Norton（2004）認為企業為追求長期營收成長，必須針對預期中成長和獲利潛力最大的目標顧客群之價值主張，創造出具差異化又可持久的策略，並隨時注意這些目標的成效及其因果關係。因此管理者須確定目標市場區隔之市場占有率、顧客獲利能力；關注於目標顧客群之招

納、維繫、滿意度。

（三）內部流程構面

根據Kaplan & Norton（1999）指出，管理階層必須創造能提供卓越價值主張的內部流程，以吸引目標顧客群及滿足股東期望的優渥財務報酬。平衡計分卡之內部流程構面包含創新、營運、售後服務等流程；為驅動長期的財務績效，企業必須具有創新不同產品與服務的能力，以滿足目標顧客之需求。

（四）學習與成長構面

當組織能確定財務與顧客構面的目標項目時，就可據以界定內部及學習成長構面的相應目標項目，從而推動策略貫徹實施。有效掌握組織內部流程及所屬人力、資訊與組織資本之發展，使策略相關的差異化價值主張能夠確實被提供出來。

綜上，平衡計分卡四個構面隨著企業生命週期的變化而改變；由財務構面發動，因不同的財務目標與策略，支持著

其餘三個構面之方向。顧客構面所傳達的即對目標市場之顧客推出符合其需求之策略，強調滿意的顧客。內部流程構面藉由創新規劃、用心營運、感動服務，驅動未來財務的卓越績效。學習與成長構面期望藉由滿意的員工，提供滿意的服務，締造滿意的顧客，實現滿意的股東。

參、建構國立大學校務基金之BSC及經營績效指標

本研究經由文獻探討建構出國立大學校務基金之BSC及適用於國立大學校院實施校務基金之經營績效衡量指標。

一、建構國立大學校務基金之BSC

企業導入平衡計分卡之理論，將使命和策略化為績效量測項目，作為策略衡量與管理體系的架構，其最終目標在於達成財務績效。Kaplan&Norton

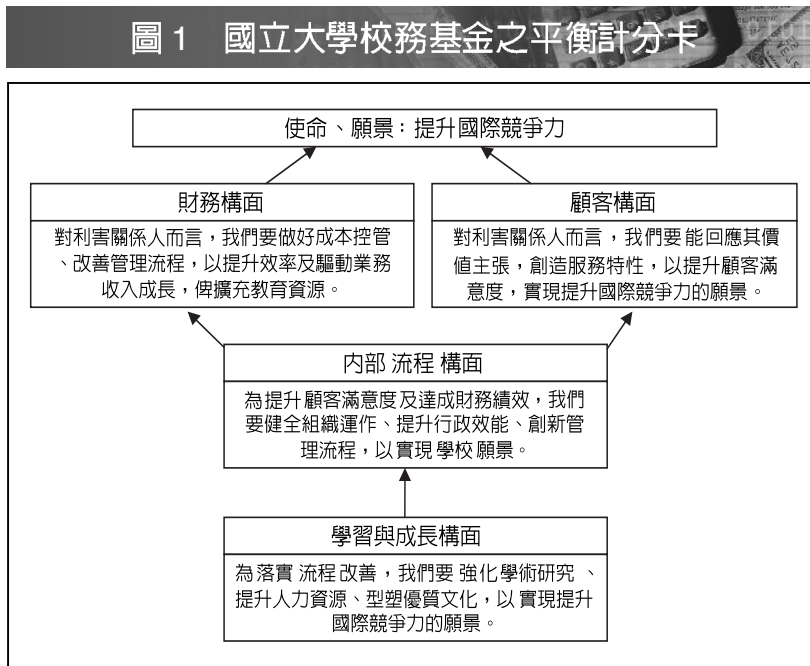
(2004)認為公共部門與非營利組織的績效，不同於民營企業以增進股東價值之財務構面數字來評定，而在於完成使命成效的高低。因此，國立大學績效衡量，必須依據其對公共政策的配合、社會的影響與對願景、使命之達成程度。

依據「國立大學校院校務基金設置條例」所揭櫫校務基金的設立宗旨為「…提高自籌財源能力，擴充整體教育資源，提升教育品質…」。爰校務基金之存在價值在於應以企

業化之經營原則，加強營收、控管成本、注重效益、提高績效，以增裕教育資源，促使教育品質之提升。

依據大學的使命、校務基金的價值及從我國教育政策之優先發展課題所釐清出國立大學校務基金的願景為提升高等教育國際競爭力。本研究經參考相關文獻及平衡計分卡應用在非營利組織之架構，建立國立大學校務基金之平衡計分卡(圖1)，並以此架構發展國立大學校務基金的策略目標及建

圖 1 國立大學校務基金之平衡計分卡



資料來源：本研究整理

立衡量指標項目。

二、建構國立大學校務基金經營績效指標

本研究對國立大學校務基金績效衡量指標之選取，係參考相關文獻、彭火樹與馬秀如（民89），接受國科會委託之研究計畫「國立大學校院校務基金運作績效評估指標之探討」，及行政院研究發展考核委員會與行政院主計處編印（民93）之「建立非營業特種基金績效衡量指標之研究」內，以平衡計分卡顧客、財務、內部流程、學習成長等四個構面所建立臺灣大學校務基金之績效衡量指標，並參酌大學校務評鑑指標、國立嘉義大學服務品質考核指標、校務基金訪視指標等實際衡量指標加以修正如表1。

肆、結論與建議

本研究係依據相關文獻探討及研究目的所建構出之國立大學校院實施校務基金經營績

表1 國立大學校院實施校務基金經營績效指標

構面	策略目標	績效衡量指標
一、顧客	1. 提升顧客滿意度	1. 學生滿意度
		2. 教師滿意度
		3. 職員滿意度
二、財務	1. 業務收入成長	4. 校友滿意度
		5. 其他利害關係人滿意度
		1. 政府補助款增加比率
	2. 提升營運效率	2. 學雜費收入增加比率
		3. 研究計畫收入增加比率
		4. 推廣教育收入增加比率
	3. 合理成本控管	5. 有形資產管理收入增加比率
		6. 無形資產管理收入增加比率
		7. 投資收益增加比率
三、內部流程	1. 健全組織運作	8. 募款收入增加比率
		1. 自籌財源比例
		2. 負債占總資產比例
	2. 提升行政效能	3. 平均現金結存率
		4. 資本支出執行率
		1. 學生單位成本
		2. 管理及總務費用占作業支出比例
		3. 教學研究及訓練費用占作業支出比例
		4. 餘絀占作業收入總額比例
		1. 依據學校願景訂定適切可行之校務發展計畫
		2. 配合校務發展計畫之年度業務計畫編列預算
		3. 依據學校自我發展特色定位進行資源規劃
		4. 校務基金管理委員會能依規定組成運作並發揮資源規劃及審議功能
		5. 經費稽核委員會能依規定組成運作及發揮監督經費使用效率之功能
		6. 資金調度作業小組能依規定組成運作及發揮彈性運用資金之功能
		1. 資本支出預算編製有妥善之規劃與內部審核程序
		2. 學校能訂定經費運用分配原則（辦法）並公開之
		3. 學校能建立良好的預算執行管理考核機制

表1 國立大學校院實施校務基金經營績效指標 (續)

構面	策略目標	績效衡量指標
		4. 訂定會計制度、財務審查程序及公開方式 5. 訂定預算、帳務、資金、資產管理等內部控制流程 6. 擬定預、決算執行差異分析與改善計畫 7. 建立財務風險管理機制 8. 簡化經費結報流程 9. 縮短公款支付時限 10. 教師、職員、學生滿意度
	3. 創新管理流程	1. 訂定完備的法規與章程制度並配合環境變遷修訂 2. 建立與社會良好互動關係以創造自籌財源收入 3. 加強社會服務以拓展產學合作機會 4. 倡導使用者付費原則以廣籌財源 5. 加強校友連繫以增進募款成效 6. 運用財務自主性建立學校發展特色
四、學習與成長	1. 強化學術研究	1. 平均每位專任教師發表期刊論文數 2. 平均每位專任教師參加國際研討會人次 3. 平均每位專任教師學術研究計畫件數 4. 平均每位專任教師學術研究計畫金額 5. 學校舉辦國際研討會場次
	2. 提升人力資源	1. 教職員每年度參加業務相關研習時數 2. 學校每年度開辦訓練或研習次數 3. 職員通過全民英檢人數 4. 職員通過專業證照人數
	3. 型塑優質文化	1. 宣導企業化經營概念提升資源使用效率 2. 強化成本效益觀念減少浪費及不經濟支出 3. 建立責任中心以提升經營績效 4. 教職員滿意度

資料來源：本研究整理

效指標。再經由問卷調查萃取出具有代表性的指標（如表2），最後透過實證分析結果加以討論，並經與學者、專家進

行深度訪談後提出結論與建議。

一、結論

（一）顧客構面

本構面的指標已逐漸受到重視，國立大學校院實施校務基金後，因財務自主性、自籌財源能力增加，而挹注經費於改善教學品質、研究環境、行政服務、社會服務而有助顧客滿意度的提升。各大學可透過衡量顧客滿意程度，了解學校回應顧客價值主張及創造服務的情形。

（二）財務構面

本構面的指標較受重視，符合國立大學校院校務基金設置之目的。因財務預算制度變革、建立誘因，而增加自籌財源能力，尤其利用現有資源以提高資源使用效率之指標最受關注。本構面指標可提供各大學檢視策略制定長短期之均衡程度。各大學可透過「成本比」了解學校生產力提升之短期策略落實情形，透過「收入增加」可了解學校長期營收成長策略達成情形；透過「自籌財源比例」可了解學校財務自主程度。

（三）內部流程構面

表 2 實施校務基金績效衡量指標重要性彙整總表

績效衡量構面	重要性	績效衡量指標
顧客構面	1	教師滿意度
	2	學生滿意度
	3	職員滿意度
	4	校友滿意度
	5	其他利害關係人滿意度
財務構面	1	政府補助款增加比率
	2	教學研究及訓練費用占作業支出比例
	3	推廣教育收入增加比率
	4	研究計畫收入增加比率
	5	自籌財源比例
內部流程構面	1	簡化經費結報流程
	2	縮短公款支付時限
	3	訂定預算、帳務、資金、資產管理等內部控制流程
	4	訂定會計制度、財務審查程序及公開方式
	5	學校能建立良好的預算執行管理考核機制
學習與成長構面	1	建立責任中心以提升經營績效
	2	平均每位專任教師學術研究計畫件數
	3	學校舉辦國際研討會場次
	4	平均每位專任教師參加國際研討會人次
	5	強化成本效益觀念減少浪費及不經濟支出

本構面的指標以強化內控機制是關注的焦點，藉由對提供滿足顧客價值主張之關鍵流程的控制與改善，建立傳遞價值之標準作業流程（SOP）及導入企業經營理念於學校預算編製、執行與管考過程，而提高投入產出效益，有助滿足顧客需求及驅動長期營收成長。各大學可透過「簡化流程」、

「縮短時限」之流程改善而提升行政效率，以增加顧客滿意度；透過「內控機制」之強化創新服務及流程，以達成興利防弊之目標。

（四）學習與成長構面

國立大學校院實施校務基金後，因加強整體經營理念，改善管理績效，寬裕教育經費，使提升教學品質及學生競爭

力，而有助提升顧客滿意度。各大學可透過「組織文化」之型塑以檢視組織目標與員工目標的連結程度；透過「研究計畫量」檢視學術研究能量提升之程度；透過「教育訓練」提升行政服務品質，激勵以顧客為導向之服務態度，以檢視學校績效與獎酬制度結合程度。

二、建議

依據本研究結論，得出在管理上對各國立大學校務基金之建議：

（一）調整以顧客為導向之有機式組織架構，以適應環境變遷

配合校務基金之實施，調整組織架構為有機式組織，以增加組織之彈性及應變能力。在整體人力配置上，可適度提高教師與行政支援人力比，增加專任之組長職位；並透過教育訓練以提高行政服務品質及激勵改變以顧客為導向之服務態度。

（二）強化組織功能及專業知

能，以提升組織運作效能

校務基金管理委員會成員及經費稽核委員會成員依規定不須具有稽核專業。大都為校內教師兼任，其任務為財務、工程、資金、決算等監督、稽核事項，專業知能較不足，功能較難發揮。應定期舉辦研討會以強化專業知能，且宜設專任工作人員以落實組織功能。

(三) 從防弊到興利之內部流程再造，以增進組織價值

國立大學校院實施校務基金後，學校財務運作仍沿襲公務預算制度之習性，各項與財務預算相關之行政程序均以達成防弊為前提，難免造成流程繁瑣而無效率。為達成基金設置目的，應將企業經營理念導入學校財務運作過程，將策略轉化為行政流程並落實到每位員工的日常工作上。對傳遞組織價值之內部流程，應增加營運之彈性與自主，適應商業化之機動性，以達成興利之目標。

(四) 整合相關資訊系統功能，以提升內部管理效能

國立大學校院實施校務基金後，會計資訊系統大都只產生象徵落後指標之財務資訊，相關責任中心成本資訊缺乏，無充分資訊提供決策參考。建請配合新會計制度發展出合適管理會計資訊系統，整合校內相關資訊系統功能以共享資源，合理計算學生單位成本及了解各部門應分攤之成本資訊，以提升校務基金運作效率。

(五) 有效現金流量管理，靈活資金調度，以增加收益

國立大學校院實施校務基金後，資金規模日益增加，惟資金收益偏低。各校可精算經常性現金流量，降低營運所需資金水準，維持適度流動比率，將閒置資金作適當配置，建議除遴選優質合作銀行，以提升財務效能外，可任用專人或委外投資操作，以增加校務基金收益。

參考文獻

1. 丁文玲 (民國89)，〈我國國立大學校務基金績效評估之研究〉，國立政治大學教育學系博士論文。
2. 王添成 (民國95)，〈國立大學校院校務基金管理與審計之探討〉，《政府審計季刊》，第23卷第4期，頁8-27。政府審計雜誌社。
3. 王隸、楊淑蘭 (民國96)，〈國立大學校院校務基金實施成效及相關財務問題之探討〉，《主計月刊》，第614期，頁44-50。主計月報社。
4. 社團法人台灣評鑑協會 (民國97)，〈97年度國立大學校院校務基金訪視評估專案計畫〉。
5. 施炳煌 (民國94)，〈非營業特種基金預算及績效管理〉，《主計月刊》，第592期，頁16-20。主計月報社。
6. 財團法人高等教育評鑑中心基金會 (民國94)，〈94年度大學校務評鑑規劃與實施計畫〉。
7. 陳正平等譯，《策略地圖，初版》。台北：臉譜出版。
8. 彭火樹、馬秀如 (民國89)，〈國立大學校院校務基金運作績效評估指標之探討〉，行政院國家科學委員會專題研究計畫。
9. 劉順仁 (民國93)，〈建立非營業特種基金績效衡量指標之研究〉，行政院研究發展考核委員會與行政院主計處專題研究計畫。
10. 魏駿吉 (民國91)，〈財務自主性對學校經營效率影響之研究——以我國國立大學校務基金為例〉，東吳大學會計學系碩士論文。❖