

平衡計分卡在國民小學組織流程改造之應用

蔡 書 憲*

(投稿日期：民國 93 年 3 月 30 日，接受日期：93 年 6 年 5 日)

摘要

學校組織改造為當前行政院推動政府再造的一部份，而「流程改造」則屬學校組織改造的重要一環，它不但可以提昇學校行政運作的效率和品質，更是重振學校活力所必需。由於國內目前較缺乏對「學校組織流程改造」的學術性研究，而企業界平衡計分卡強調差異性卓越的策略思考觀點，又有助於應用來創造異於現狀且更有效率的組織流程改造的具體行動方案。因此，本研究之目的希望應用平衡計分卡之策略思考觀點，以一所都會型國民小學為例，探討一些比當前一般學校運作流程更具有效率、和可行的組織流程改造具體行動方案，以供作政府及國小推動組織流程改造的參考。

關鍵詞：學校組織流程改造、平衡計分卡、國民小學

*蔡書憲：國立臺南師範學院國民教育研究所博士班研究生、
高雄市華山國民小學教務主任

Redesigning Efficient Organization Procedure for Elementary Schools: Applying the Concept of Balance Scorecard

Shu-Hsien Tsai*

Abstract

Redesigning efficient organization procedure is very needed for school restructuring. Some research findings indicate that the strategic concept of “difference-excellence” from Balance Scorecard in business management can be useful for creating more efficient organization procedures than those of status quo in schools. This study, thus, aims to apply the strategic concept of Balance Scorecard, as a metropolis elementary school for example, to create new and more efficient organization procedures for elementary schools.

Keywords: Redesigning Organization Procedure, Balance Scorecard, Elementary school

* Tsai, Shu-Hsien: Kaohsiung Municipal Hua Shan Elementary School, Academic
Affair Director

壹、研究背景

企業組織從一九七〇年代開始即率先實施組織改造運動，結合資訊科技的發展，以提昇其競爭力。我國整體社會的發展也因政治、經濟環境的質變，帶來前所未有的進步與失序。而學校組織是個充滿生機與知識分享的活力組織，近年來在一連串教改熱潮中也推動「組織改造」的工作。教師會、教評會、家長會已分別取得相對權力運作的法律依據；九年一貫課程的實施，更打破了長期以來科層體制學校教育的僵化思考。學校組織為能妥善因應變革，甚至創造變革的趨勢，「組織改造」已成為不可忽視的核心議題。因為唯有處在教育現場中的教育工作者，面對改革所產生的內生性力量，方能激發出兼具主動與實質的改革效能。

基本上，組織改造的成功典範源自企業界為因應整體經濟環境的挑戰，結合資訊通信科技的發展，並從組織的根本面著手，以展現組織旺盛的企圖心與競爭力。誠如 Hammer 和 Champy (1994) 所言：組織改造是從根本上重新思考，並徹底重新設計企業的作業流程，以求在成本、品質、服務與速度等重要的組織績效。石滋宜 (1996) 認為流程改造是組織變革的重要項目，工作流程的設計，不再只是吻合內部管理的需要，而且必須視外部顧客的需求而定。這不但是觀念的變革，也是重新建構新競爭優勢的途徑。同樣的，「流程改造」是學校組織改造的重要一環，它不但可以提昇學校行政作業的效率，更是提昇教育服務品質和活化學校組織所必需。

有關組織改造的相關研究，經蒐尋我國國家圖書館「全國博碩士論文摘要檢索系統」，發現有 570 篇是有關組織改造的議題，其中多數是出自企業管理學界的研究，僅有少數篇章來自教育學界。而國內有關學校組織改造的研究，主要內容集中在探討教育人員和學者對學校組織結構調整的看法(如呂生源，2000；吳清山，2002；黃淑卿，2002)、學校改造過程中教師壓力與校長領導角色改造關係(如林水木 2001；錢幼蘭，2002)、以及學校組織改造與教職員工作滿意、知識管理的關係等議題(如吳清鏞，2002；黃財源，2003)。有關學校流程

改造的研究則甚為缺乏，值得進一步加以正視。

近年來，企業管理學者為求能協助組織創造卓越的績效和建立企業的競爭優勢，頗致力於研思企業制勝的作為。其中 Kaplan 和 Norton 於 1990 提出的平衡計分卡 (Balance Scorecard) 的策略行動觀念，倡議將組織的競爭因素，分為「基本要素」和「差異性卓越要素」。前者是組織維持競爭力的一般性基本要求，後者則是研思創建出「優於組織現狀且具獨特性的不同作為」，也就是創發出具有與自己或別人現有作為不同 (差異) 的優良 (卓越) 作為，以提昇組織的競爭力。而在建構差異性卓越的策略作為時，要兼顧及：使命、內部流程、經費、人員知能學習、顧客需求滿足等面向的「平衡考量」。這種觀念可以作為策略思考的導引，它不僅應用於績效評估上，也可以有效應用於組織流程改造上 (吳基豪，2002；毛吉成，2003；林春妃，2003；蔡麗華，2003)。

平衡計分卡的觀念在企業界頗受重視 (許士軍，2002)。吳明青 (2003) 認為組織應用平衡計分差異性卓越及其均衡考量有關向度的觀點於流程運作上，可讓組織專注於其運作流程與發展的項目，也可做出有關組織流程的較佳決策，藉以提昇其產品或服務的特殊化和優質化。Hill 和 Jones (1999) 認為將平衡計分卡的策略觀點導入於組織流程改造中，可讓組織發展出具有獨特性之生產或服務流程，藉由提昇組織運作的效率、品質、創新、與回應顧客需求四個構面的能力，取得低成本及差異化的生產和服務競爭優勢。可知，將「平衡計分卡」有關的策略思考觀點應用於發展組織流程改造上，可以發展出具差異性且優質的具體的行動作為，也可進一步提昇具差異性和卓越性的競爭優勢。目前國內各級學校正積極地進行學校組織改造；然而在進行組織的調整、人力的重整的同時，實有必要以策略為核心落實到組織流程改造的過程中，以期提昇更優質的學校行政效率與服務品質。

如前所述，由於目前學校組織流程改造頗有其需要性，平衡計分卡的差異性卓越的觀點，對於發展學校組織流程改造的具體作為，又可發揮觀念導引和促發優質方案的功用。本研究擬以一所都會型國民

小學為例，應用平衡計分卡之差異性卓越的觀點，探討一些學校組織流程改造可行的具體行動策略，以供作政府及國小推動學校組織流程改造的參考。依此本研究之目的如下：

(一)透過文獻探討方式，整理有關學校組織流程改造與平衡計分卡之相關理論概念。

(二)以一所都會型國民小學為例，應用平衡計分卡有關差異性卓越的策略觀點，探討出一些國小組織流程改造的具體行動策略。

貳、學校組織流程改造基本概念

學校組織改造運動，從 1980 年代開始在歐美積極推展，主要是從事公立學校教育改革，我國也從 1990 年開始倡導學校組織改造運動。

因應教育改革的腳步，傳統的學校行政運作或不合時宜、或無法回應外在需求、或未能掌握先機，迫使學校組織不得不重新再省思每一個「小齒輪」的轉動情形，唯有大、小齒輪相互契合，學校組織才能如源源活泉，創造生機。以下就學校組織流程改造的意義、特性、施行步驟、關鍵成功因素分別析述如下：

一、學校組織流程的意義

採用流程的觀點來看待組織，這是一種觀念上的革命性改變。「流程」為「流程改造」的主體，在探討學校組織「流程改造」之前，必須對流程加以界定，學者的意見如表 1。

表 1 流程的定義

學者	定義
Hammer (1990)	執行一些邏輯性相關工作而能夠達到某一特定的結果，而且不同時間或地點之特定工作活動的順序，它具有起始點、終點，能夠定義輸入與輸出者，將產出提供給內部或外部的顧客或市場。
Davenport 和 Short (1990)	流程是一連串邏輯相關的工作，以求達到預定的產出。

表 1 (續)

Hammer (1994)	流程是簡單的、有結構的、可衡量的組合，這組合為了特定的顧客或市場而生產特定的產品，強調在組織內工作要如何做。
Raymond 和 Mark (1996)	流程是在轉換輸入的東西成為所需要的產出的過程中，有關的一連串活動。
Malhotra 和 Grover (1997)	流程為一連串可重複性的行動，具有可量度之輸入與輸出，對產品或功能有附加價值，其中之活動為可重複性的、可定義的及可預測的。

資料來源：研究者自行整理

參酌表上學者的見解，本研究將學校組織流程定義為：學校組織透過一連串具體、有順序性的活動來運作，並產生特定的服務，以滿足教師、學生和家長需求的過程，以提昇學校行政服務和教學成效。

二、學校組織流程改造的特性

Hammer 和 Champy (1994) 在《企業改造 - 企業革命的範本》(Reengineering the corporation - A manifesto for business revolution) 一書中，將企業流程改造定義為從根本上重新思考，並徹底重新設計企業的作業流程，以求在成本、品質、服務與速度等重要的組織績效上有巨幅的改善。由上述定義中可知企業流程改造的四個主要關鍵為：

1. 根本的 (fundamental)：不再一直只問如何，而是問最基本的問題，以重新審視經營企業的策略與作法。

2. 徹底的 (radical)：不是改善、提昇、修補，而是在改造過程中，根除現有不合時宜的架構與流程，另闢新路徑或方法來完成工作。

3. 巨幅的 (dramatic)：非緩和、漸進的改善，而是一日千里的大躍進，可說是為企業下的一劑猛藥。一般而言，漸進式的變革需要「精雕細琢」，而劇烈的革命則必須「除舊佈新」。

4. 流程的 (process)：流程可說是企業改造中最關鍵的概念，任何策略願景的實現、資訊系統的導入、企業文化價值觀的具體呈現，

終將落實到「流程」上。

流程改造是現代工商企業的空前創舉，它牽涉到整個組織所有相關作業流程，包括工作設計、組織體制、管理系統等的全面翻新。可知流程改造的重點，在於重新思考現有作業之適用性，希望藉著改造工程，把營運活動改為最佳作業流程。洪嘉宏（1999）就流程改造的前後進行比較分析。如表 2：

表 2 流程改造後的影響

影響層面	改造前	改造後
觀念改變	1.對現有流程予以改善 2.控制權力 3.know-how 4.員工態度保守 5.員工是費用 6.害怕改變	1.將流程予以改造 2.決策權下放 3.know-why 4.員工態度轉為積極 5.員工是資產 6.期待改變
經營導向	利潤導向	顧客導向
組織結構	金字塔型	扁平化
與供應商的關係	零和	雙贏
員工能力	專才	通才
職能學習	重視訓練，使員工把事情做好（do the things right）	強調教育，讓員工能做正確的事（do the right things）
主管角色	監督、控制者	領導、協調者
績效衡量	依據工作的時間及過程	重視活動結果
作業方式	1.複雜 2.連續性 3.功能導向	1.簡單 2.同步工程 3.流程導向
資訊系統	1.大型主機、集中式處理 2.視資料蒐集與資訊擁有的權力而定 3.輔助工具	1.主從結構、分散式系統 2.資訊共享 3.策略工具

資料來源：資訊科技應用於企業流程再造之研究，頁 231，洪嘉宏，1999。中興大學會計研究所碩士論文。

此外，Hammer 和 Champy（1994）亦認為在市場中有三股不容忽視的力量（三 C）：顧客（customers）、競爭（competition）、改變（change），並指出流程改造的企業環境應符合顧客至上、競爭白熱化、改變成為一種常態、汰舊換新速度越來越快、能隨時覺察市場

及顧客的動向等特質。King(1994)認為企業流程再造主要是藉助資訊科技的力量，徹底地重新設計作業流程以改善品質、服務及速度。Stanton(1993)認為企業改造的核心流程在於去除不必要的程序，甚至一整個部門；將導致公司價值、任務的大幅改進。Grover 和 Malhotra(1997)研究指出，企業流程改造工程應包括以下特點：

- 1.組織間和組織內的工作流程的分析和設計。
- 2.使用資訊技術來完全整合流程，且因此達到企業的主要目標。
- 3.企業重組以資訊技術為重要的方法。
- 4.企業流程和組織的詳細檢查以達到有競爭力、有效力的組織。
- 5.企業流程的分析和徹底再設計以達到重要績效指標大幅改善。

Day 和 Jung(2000)指出，組織和人一樣，不斷在變化，以因應市場的發展和重要員工的需求，所以企業並不只是在遇到危機時才來進行改造，而應該長期持續不斷的改造。

從以上學者的看法，可知在改造過程中「流程的架構」是最令人頭痛的問題，同時也是企業改造中最需要改造的部分。因此企業改造的主要的標的就是再造流程，隨之而來的就是組織架構、人力、效率、成本、盈餘的巨幅改變。目前在學校組織改造的歷程中，雖取法於企業改造，但在我國國民小學公立占絕大多數的情況下，其變動動輒涉及法規，故乃有其限制性，但在其改造的精神上，和內部的學校經營管理流程上，學校始終有其自主空間，有其可以自創生成的空間。

Hammer 和 Champy 兩人可說是改造工程的先驅，其所提出的定義最為中肯，且研究者搜尋有關組織流程改造的文獻，發現有關學校組織流程改造的相關論述目前仍不多見，是以本研究將參考企業界組織流程改造的理念並加以闡述，然其精神仍不出其範疇，本研究對流程改造的定義，將以此為基準。亦即學校組織流程改造的意義為「學校組織從根本上重新思考，並徹底重新設計組織的作業流程，透過一連串具體、有順序性的活動來運作，並產生特定的服務，以滿足教師、學生和家長需求的整個過程，以求在資源運用、教學品質、行政服務與效率等重要的組織績效上有巨幅的改善。」

三、學校組織流程改造實施之方法與步驟

King (1994) 認為改造工程是藉著資訊科技的力量，仔細設計作業流程，以達成改善進度、服務和品質的目的。Sen (1991) 認為改造工程是尋求翻新企業的競爭效能和效率的作業流程和組織結構。

Hammer (1990) 提出流程改造的方法有：

1. 強調全流程的績效表現取代個別部門或個別活動的績效，打破功能別部門本位主義的思考方式，鼓勵各功能別部門的成員互相合作，共同追求流程的績效，也就是顧客重視的價值。

2. 強調顧客附加功能，因此促使流程中沒有附加價值的活動的減少，讓功能別成員專注於增加附加價值的活動。

3. 強調重新思考流程的目的，使各流程的方向和經營策略方向更密切配合，不致只流於「依法行事」。

4. 強調運用資訊工具的重要性，以自動化、電子化來取代人工作業。

5. 重視逆向思考，以外部顧客的觀點取代內部作業的觀點來設計任務。

Kotter (1995) 在《引導變革》(Leading Change) 一文中提出，要成功創造重大改革，必須經歷下列八個階段(如表3)：

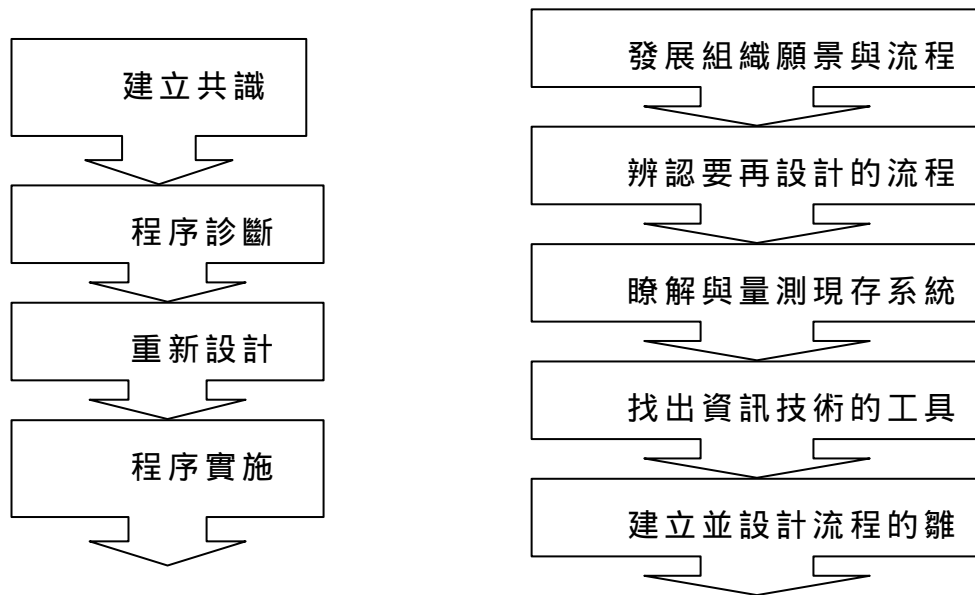
表 3 組織變革的成功階段

階段	目標	內涵
一	建立危機意識	1. 考察市場和競爭情勢。 2. 找出並討論危機、潛在危機或重要機會。
二	成立領導團隊	1. 組成一個夠力的工作小組負責領導變革。 2. 促使小組成員團隊合作。
三	提出願景	1. 創造願景協助引導變革行動。 2. 擬定達成願景的相關策略。
四	溝通願景	1. 運用各種可能的管道，持續新願景及相關策略 2. 領導團隊以身作則改變員工行為。
五	授權員工參與	1. 鏟除障礙。 2. 修改破壞變革願景的體制或結構。 3. 鼓勵冒險和創新的想法、活動、行動。
六	創造近程戰果	1. 規劃明顯的績效改善或戰果。

- | | | |
|---|-------------|--|
| | | 2.創造上述的戰果。 |
| | | 3.公開表揚、獎勵上述有功人員。 |
| 七 | 鞏固戰果並再接再勵 | 1.運用上升的公信力，改變所有不能搭配和不符合轉型願景的系統、結構和政策。
2.聘雇、拔擢或培養能夠達成變革願景的員工。
3.以新方案、新主題或和變革代理人給變革新流程注入新活力。 |
| 八 | 讓新作法深植組織文化中 | 1.創造客戶導向和生產力導向所形成的表現改善
2.明確指出新作為和組織成功間的關聯。
3.訂定辦法，確保領導人的培養和接班動作。 |

資料來源：企業成功轉型 8steps，頁 167-168，邱美如譯，1998，台北：天下遠見。

組織在推動流程再造時，必須要有一套完整的實施步驟，以引導組織一步步地將改造的努力落實到整個企業中，協助企業在眾多競爭者中脫穎而出。下圖 1 為 Hammer 和 Champy(1994)、Davenport 和 Short (1990) 對組織流程改造實施步驟的看法：



Hammer and Champy 改造步驟

Davenport 流程再設計

圖 1 企業流程再造的實施步驟比較

資料來源：引自企業流程再造整合性方法之研究-以臺灣化纖業為例，頁 32，廖志益，2002，國立清華大學工業工程與工程管理學系碩士論文。

綜合上述可知，組織流程改造的實施步驟可統括成下列三大項：組織流程改造目標的建立與共識、現行狀況的診斷描述與未來藍圖的勾勒、資訊技術的運用與改造實施。

四、組織流程改造之成敗因素

推動組織流程改造需了解影響流程再造成功與失敗的因素。Hammer (1994) 認為當流程有了改變，員工的職務、工作技巧、行事風革、思考模式、工作態度等組織文化也需要調整：

1. 員工必須認知到新工作的第一優先是為顧客創造價值，以顧客為第一優先。
2. 團隊精神的價值觀念，員工必須相互信任、依存。
3. 顧客的需求、團隊精神、個人責任感、生產速度、創意等都是不可或缺的價值觀。

陳世國 (1996) 分析 50 餘篇相關研究文獻，歸納出組織流程改造的關鍵成功因素，如表 4：

表 4 組織流程改造的關鍵成功因素

關鍵成功因素	累計次數	關鍵成功因素	累計次數
資深主管的支持與領導	29	員工的授權與合作	5
清楚的願景	18	足夠的資源與預算	4
跨功能部門的改造小組	18	適當的專案管理方法	4
針對關鍵或核心的流程	12	外部顧客的充分支援	4
對現況的瞭解與分析	8	改造計畫快速完成	3
資訊科技的正確選用	8	資訊科技與企業的配合	3
發展計量的績效測量	7	組織學習	3
全體員工的全力支持	7	人員績效評估	3
適當的改造專案負責人	7	強大的外部環境壓力	1
透析顧客的需要	6	員工抗拒的消除	1
員工的訓練	6		

資料來源：引自企業流程再造管理策略之研究，頁 45，陳世國，1996，國立臺灣大學資訊管理研究所碩士論文。

Hall 和 Wade (1993) 針對一百個從事再造的企業進行調查，並對其中二十個作仔細的研究，其認為改造未成功的原因在於組織改造的廣度與深度不足。Kotter (1995) 則提出以下八個組織流程改造的

主要失敗因素及其規避的方法，如表 5：

表 5 流程改造失敗的原因

失敗原因	改善策略
自視太高	找出一些方法溝通強調迫在眉睫的危機、潛在的危機與機會，並使得 75% 的經理管理人員真心相信公司一成不變是完全無法接受的。
缺少有力的變革領導團隊	由組織領導人支持帶領一組由數人到數十人不等所組成的領導聯盟，作為領導組織改造的核心。
缺乏組織願景	組織願景必須是非常容易解釋與訴求的，要能在五分鐘之內將其解釋給某人聽，並且從對方的反應感受到他的了解與興趣。
變革願景未做充分溝通	高階主管善用現有的一切溝通管道傳播組織願景，並且在溝通上身體力行，抓住員工的心，使其願意配合變革。
坐視問題叢生	只有溝通不足以完成組織再造，組織必須以力量與行動鏟除組織改造面對的大小障礙。
欠缺近程戰果	真正的組織改造轉型需要很長的時間，必須創造出一些短期目標，讓組織很快完成，以維持組織變革的動力。
太早宣布勝利	改造後的新制度很脆弱，容易回到舊貌，必須持續到變革深入到組織文化中為止，這個過程可能長達五至十年之久
札根不實	在員工面前刻意展現新制度如何幫助組織改善成效，並付出足夠的時間確保下一代的高階管理者能成為新制度的化身

資料來源：企業成功轉型 8steps，頁 167-168，邱美如，1998，臺北：天下遠見。

綜合以上有關組織流程改造的方法、成敗因素的文獻探討中，研究者依 Hammer 和 Champy 所提的實施步驟歸結出流程改造時的有利因素，如表 6。

表 6 組織流程改造的有利因素

實施步驟	有利因素
建立共識	<ol style="list-style-type: none"> 1. 清楚的願景。 2. 考察市場和競爭情勢。 3. 對現況的瞭解與分析。 4. 資深主管的支持與領導。 5. 全體員工的全力支持。
程序診斷	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組成一個夠力的工作小組負責領導變革。 2. 促使小組成員團隊合作。 3. 擬定達成願景的相關策略。

	4. 跨功能部門的改造小組。
	5. 針對關鍵或核心的流程。
	6. 透析顧客的需要。
	7. 適當的改造專案負責人。
	8. 資訊科技與企業的配合。
重新設計	1. 資訊科技的正確選用。
	2. 發展計量的績效測量。
	3. 足夠的資源與預算。
	4. 適當的專案管理方法。
程序實施	1. 員工的訓練。
	2. 員工的授權與合作。
	3. 組織學習。
	4. 人員績效評估。
	5. 外部顧客的充分支援。
	6. 領導團隊以身作則改變員工行為。

資料來源：研究者自行整理

參、平衡計分卡在學校組織流程改造上的應用

平衡計分卡是以達成組織的願景與策略為依據，強調將策略轉化成行動。以下僅就平衡計分卡之主要基本概念及其在學校組織流程改造之應用分別析述之：

一、平衡計分卡之主要基本概念

根據 Kaplan 和 Norton 於 2001 年於《The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in new business environment》一書中認為組織要擁有持久性競爭優勢，必須建立在組織流程之策略性思考的基礎上。就組織流程改造而言，藉由平衡計分卡可以發展出具競爭優勢的流程運作策略、在組織中溝通共識、將部門及個人目標與流程運作策略相連結、辨別並連結流程改造的策略計畫、執行定期性及系統性的策略複核、從複核中回饋與學習並修正策略，有助於將組織流程改造的策略思考化為行動的語言工具。就流程改造提昇組織競爭優勢的觀點言之，「平衡計分卡」可運用的策略行動基本概念可分兩點來扼要說明(Kaplan 和 Norton, 1990)：

(一)「基本要素」與「差異性卓越要素」策略行動觀點：Kaplan 和 Norton 提出的平衡計分卡 (Balance Scorecard) 的策略行動觀念，倡議將組織的競爭因素，分為「基本要素」和「差異性卓越要素」。前者是指組織為維持競爭力在每一個重要向度 (包括內部流程、經費、人員知能學習、顧客需求考量與滿足) 應做到的一般性基本要求，後者則是在每一個重要向度上研思創建出「優於組織現狀且具獨特性的不同作為」，也就是創發出具有與自己或別人現有作為不同 (差異) 的優良 (卓越) 作為，以提昇組織的競爭力。因此，前者是維持性與基本性，後者則具有開創性與獨特性質，是組織競爭力與創發績效之利器。

(二)「整全性平衡考量」的策略行動觀點：平衡計分卡可依組織應用上的需要，就整體組織或個別向度進行策略行動思考和發展出具體的策略行動地圖。唯不管是用於整體或個別向度上，均需同時兼顧及「使命、內部流程、經費、人員知能學習、顧客需求滿足」等面向的「平衡考量」。完整的平衡考量可以將前述「基本要素」與「差異性卓越要素」置於橫軸，將「使命、內部流程、經費、人員知能學習、顧客需求滿足」置於另一軸，如此構成一個雙向細目表格，每一細格之策略行動內容可一一加以檢視和評量。

二、差異性卓越觀點在學校組織流程改造應用

阿基米德說：給我一個立足之地，我可以從樞紐處舉起整個世界 (轉引自 Senge, 1990)。這一句話對目前學校組織改造有「掌握關鍵點」啟示。目前大部份學校組織流程改造僅在組織結構上調整，對於創建「差異性卓越」作為與績效的思維，努力仍有不足。以學校組織而言，同樣一種行政作業流程，需要思考比自己以往甚至比其它學校更具效率和更佳的服務，而不是僅是例行性的行徑而已 (Kaplan & Norton, 1990)，這可以看成是平衡計分卡差異性卓越策略觀點可以提供學校最積極性的運用啟示。

差異性卓越藉著一種不斷行動建構、實踐、檢測和調應的策略而得。Miles 和 Snow (1978) 認為「策略」是一種組織適應環境的過

程；Porter (1985) 認為策略是做選擇（選擇與放棄）、設定限制（何者可為，何者不可為）、選擇要跑的比賽，並且根據自己在所屬產業的位置，量身訂做一整套活動。Robinson 和 Pearce (1988) 說明策略是組織基本且長期欲實現的目標與目的的決定與行動過程的執行，或者是為了實現組織目標所進行的資源分配行為。足見要有一個好的策略的第一步是要有一個清楚的願景，第二步是分析評估組織內外的情境，最重要的是培養如何在這個組織中獲得競爭優勢的能力。差異性卓越的策略思維和行動是獲得此種競爭優勢的能力的關鍵因素之一。

此外，Porter (1985) 也指出，「價值」是顧客願意為組織所提供服務付出的金額。而產品與組織在顧客價值鏈中所扮演的角色，不僅決定了顧客的需求，也正是組織追求差異化競爭優勢的最根本基礎。而競爭優勢的基本形態就是「差異化」，在一些成功實施平衡計分卡組織的相關研究裡，顯示了成功實施平衡計分卡的組織價值主張與下列三類在組織上創造差異化競爭優勢的方式非常吻合，如表 7：

表 7 差異化優勢的意義

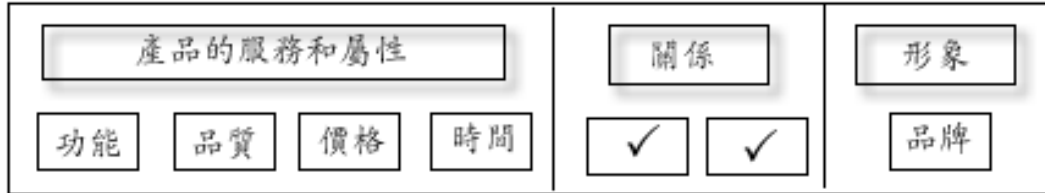
差異化優勢	意義
產品優勢	具有產品優勢的組織，總是第一個將其產品推至未知，其他競爭者未嘗試過卻極度渴望的嶄新領域
顧客關係	具顧客關係優勢的組織能夠與顧客建立牢不可破的密切關係，它認識買它產品或服務的人們，並真正知道這群人所需要的產品和服務
作業優勢	具有作業優勢的組織所提供的產品品質、價格與購買之便利條件優勢無人能及。

資料來源：The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, p.96. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Boston, MA: Harvard Business School Press.

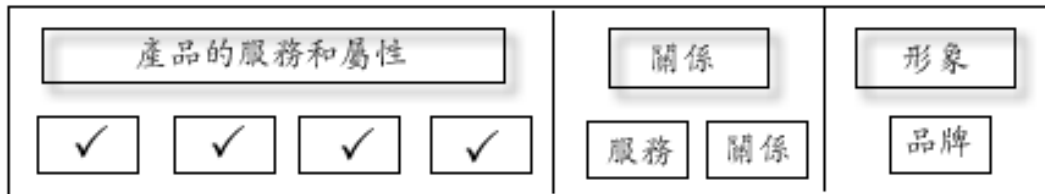
可知組織要發展出差異化的競爭優勢，重新省視並改造其作業流程，方能克竟其功。因此，成功的學校組織流程改造必須在上述三項之一的策略上表現卓越，而其它兩項亦需達到一定的標準，才能形成如圖 2 的差異化顧客價值定位。如在作業流程策略上著重其功能性、服務品質及效率；在顧客關係策略上重視內外部公眾的需求及良善的

社群關係；在產品優勢策略上則應建立學校獨特品牌。

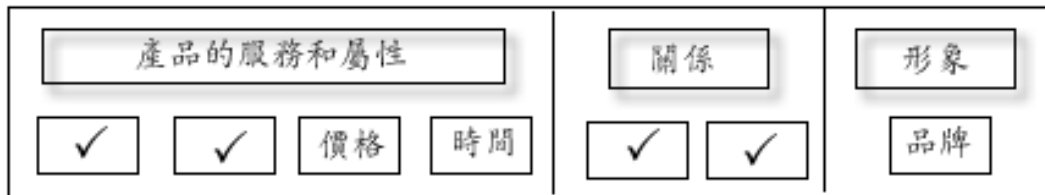
作業優勢策略



顧客關係策略



產品優勢策略



基本要求 競爭的差異化因素

圖 2 差異化顧客價值定位

資料來源：The Strategy-Focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Boston, MA: Harvard Business School Press.

在導入平衡計分卡的概念於學校組織流程改造時，須留意學校組織並非營利事業單位，其改造的目的不在於雇主營收的多寡（財務構面），而在於能提出具體的行動策略，並創造出其差異性的卓越。亦即，學校組織為改善作業效率、提升服務品質、降低成本開銷，在流程改造上除需維持一般的作業能力之外，更應該盱衡學校真實情境，創造出具有特殊化及優質化的服務品質。而透過推展平衡計分卡的方式，正可以量度出其基本要素和差異性卓越要素，如圖 3：



圖 3 策略性內部作業流程圖

資料來源：The Strategy-Focused organization：How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, p.131. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001) . Boston, MA: Harvard Business School Press.

根據以上的析述，可知應用平衡計分卡差異性卓越的策略觀點於學校組織流程改造上，其要旨在於維持學校流程的一般性作為外（顧及基本要素），更進一步就組織的任務和資源狀況，研擬出另外一些具有特色，又可提昇行政效率、服務品質和辦學績效的流程策略作為。唯根據平衡計分卡的概念分析，可知導入平衡計分卡差異性卓越的策略作為於學校流程改造時，需要兼顧及：使命、內部流程、經費、人員知能學習、顧客需求滿足等面向的整體配合，亦即「平衡考量」，

以下對於此部份將再說明。

三、整體性策略觀點在學校組織流程改造的應用

平衡計分卡觀念的應用，在企業界開始時為了解決績效衡量偏重財務導向的問題，因為它局限了創造組織創造未來價值的全面性思考。而「平衡計分卡」提供了一個較整全性的描述和溝通的基本架構，克服以財物為單一向度為焦點策略思考的限制。其內涵及基本精神如表 8。至於有關如何應用平衡計分卡的工具在策略行動上，Kaplan and Norton(1996)認為四大構面應轉而為達成其願景而存在(如圖 1)，接著發展策略主題時，需考量學校願景分別對應在四個計分卡構面上之主題為何？此外，亦應釐清各策略主題之間的因果關係，進而發展出相對應之長期策略。吳嘯(2000)認為策略之選擇十分重要，形成一個策略管理之架構需要：1.澄清與詮釋願景；2.溝通銜接；3.規劃及目標設定；4.回饋與學習四個基本流程，使策略校準時能 Do the right thing。因此，藉由平衡計分卡四個管理構面，便可將學校之願景、策略以及行動串連在一起，達成學校組織流程改造的使命(如圖 4)。

表 8 平衡計分卡的內涵架構

構面名稱	內涵	基本精神
財務面	顯示策略如何能促使組織成長、提高獲利、控制風險而創造股東報酬的價值	為了成功的獲取資金，我們應該如何面對我們的股東？
顧客面	從顧客的角度看來，組織如何為顧客創造價值，並與其競爭者有所差異。	為了達成我們的願景，我們應該如何面對我們的顧客？
內部流程面	依據策略的優先順序決定關鍵性的業務運作流程，使其能達成股東與顧客的滿意度。	為了滿足我們的顧客與股東，我們必須採取什麼樣營運程序？
學習成長面	顯示如何創造使組織不斷創新和成長的環境與氣候。	為了達成我們的願景，我們如何保有我們的能力，持續改變和改進呢

資料來源：The Balanced Scorecard-Measures that drive performance, p.72 .

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, D. P. (1996) . Boston, MA: Harvard Business Review.

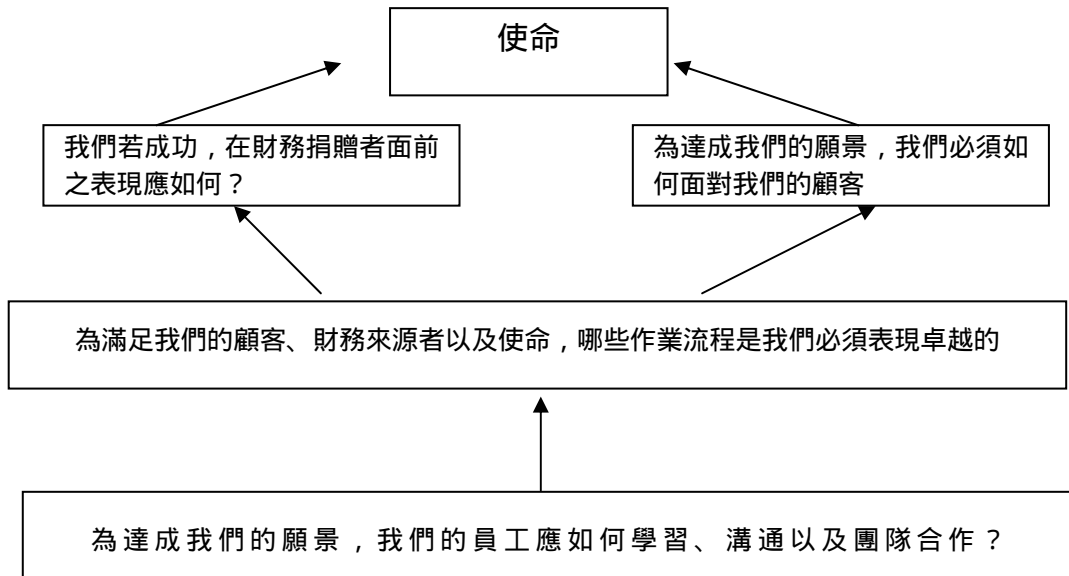


圖 4 將平衡計分卡的架構應用在非營利組織圖

資料來源：The Balance Scorecard：Translating strategy into action, p.31. Kaplan, R. S. & Norton, D. P.(1996). Boston, MA: Harvard Business School Press.

此外，Norton 和 Kaplan (1996) 認為，在組織內部流程裡，管理階層必須掌握組織之重大內部流程，以協助事業單位提供價值計畫吸引目標區隔中的顧客，並滿足股東期望。學校組織與企業組織在績效取向、流程再造、組織型態、管理結構、組織角色、資訊科技上均有所差異 (黃財源，2003)。即便如此，教育生態的不確定性與競爭的壓力，也已經迫使學校組織必須重視經營策略的運用，以使學校能夠滿足其內外部公眾的需求，並獲致高品質的顧客服務。因此，在學校組織流程改造中必須界定一個完整的內部流程價值鏈 (如圖 5)，透過「創新流程 營運流程 服務流程」發展新的行政作業方案，以滿足學校內外部公眾的需求，並提昇行政效率。

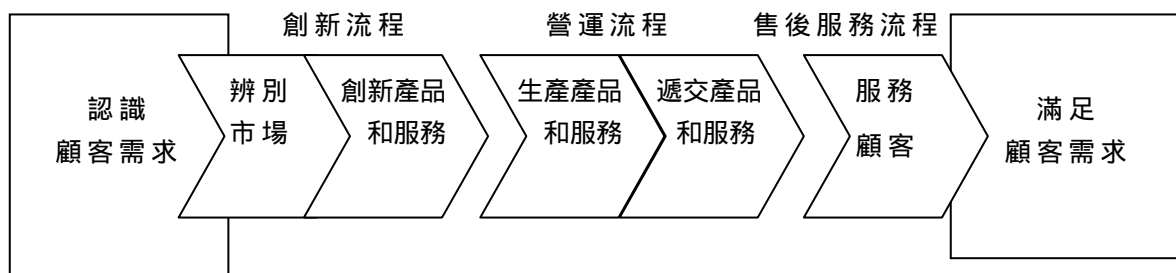


圖 5 企業內部流程價值鏈

資料來源：The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, p.156, Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Boston, MA: Harvard Business School Press.

其中，學校組織的創新流程可分為兩個部分，第一個部分是市場研究，其目的是在辨識學校優劣勢、內外部公眾的喜好、行政作業、課程教學及服務的品質，藉以研究出內外部公眾新出現的或潛在的需求；第二個部分是行政作業、課程教學和服務的設計與開發流程，根據第一部分市場研究回饋的資訊，學校組織的研發組可以從事基礎課程教學研究、資訊連結行政、教學研究及全力研發新的行政作業、課程教學和服務軟體。再者，營運流程是從收到內外部公眾訊息開始，到遞交行政、課程教學或服務給內外部公眾為止，強調以高效率、一貫和及時的手段，提供內外部公眾高品質的行政服務效率，如成立單一窗口作業系統、公文及學籍資料電子化、校園即時通、親師愛的連線等。最後是服務流程，此流程從遞交服務之後，繼續為內外部公眾效勞，包括追蹤學習成就表現、暢通溝通管道、建立知識分享平臺、建立評鑑與回饋的機制，其目的是為增加內外部公眾使用行政服務的價值。

四、平衡計分卡在組織流程改造之實徵性研究狀況

有關平衡計分卡在組織流程改造的實徵性研究狀況，以下分國外和國內部份析述：

(一) 國外部份

平衡計分卡可依組織個別議題或組織全面性的問題而加以彈性運用。由於其發展自企業管理學者，多數的實徵研究來自企業組織，

以下舉述一些有關其應用在組織流程方面的實徵性研究，以知其梗概。

Brady (1993) 的研究發現平衡計分卡在組織的運用，不單只是一個績效衡量的工具，而是要直接融入企業管理的核心制度；平衡計分卡在組織作業流程上一個特殊價值是將「作業流程的策略發展」與「財產控制」兩個最不可能結合的領域整合在一起，因而有助克服組織作業流程與財產控制間的模糊連結問題。

Vitale 等人 (1994) 以某一化學部門為例，將平衡計分卡應用於組織流程改造。結果發現其對縮短組織運作流程和提昇對顧客問題回應，成效良好。

Corrigan (1995) 以澳洲空軍基地為例探究軍事機構流程採用平衡計分卡情形，發現平衡計分卡在軍事採購流程資訊的整合上，可以協助採購人員獲得更清晰的資訊重點掌握。

Kaplan (1996) 研究新英格東南區聯合勸募組織運用平衡卡於組織內部流程改造，以差異性卓越的策略觀點加以運用，結果發現在募款、捐贈程序、跨部門溝通、資訊處理、顧客服務等內部流程都獲得比組織以往的作為更好的改善。Kaplan 和 Norton (2001) 在其它企業與非營利組織的流程改造研究上，亦皆發現平衡計分上的策略思考和行動，確實有助於發展出組織流程的改善作為，裨益於組織運作的效率、服務品質和績效。

Clinton 和 Hsu (1997) 以問卷調查 325 家生產製造業，發現將平衡計分卡應用於連結產品製造的控制與管理流程時，平衡計分卡可以幫助組織在「及時 (Just-in-Time)」回應問題上發揮良好的效果。

Brown (1998) 訪問美國銀行 (BOA) 高階主管，探討平衡計分卡導入組織流程的作為，發現平衡計分卡比傳統績效評核制度，更明確地傳達組織的策略目標與組織作業流程的連結關係。

統合以上有關導入平衡計分卡於組織流程改造的文獻，大致可以獲得以下幾項要點：

1. 平衡計分卡對改造組織流程而言，同時具有「績效評估」與「策略發展」的功能。

2. 應用平衡計分卡的觀點於組織流程中可發展出具體的行動策略方案。

3. 導入平衡計分卡於組織流程改造可更明確組織目標、管控作業流程及提昇作業效率。

(二) 國內部份

目前我國有關平衡計分卡與流程改造的文獻仍不多見，應用於學校組織相關研究亦缺乏，茲將其它組織應用平衡計分卡於組織流程有關的研究的概況整理如下：

研究者	研究方法	研究對象	研究主題	研究結果
常宗盛 (2002)	文獻 探討	以一個化學材料公司導入 e-procurement system 之流程與策略的案例	應用 ARIS 建構電子化流程分析模式 - 以化學材料業 K 公司為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利用 ARIS 強大的流程分析與策略規劃功能來驗證流程分析階段，由驗證過程中找到問題的核心與關鍵流程，驗證之結果獲得廠商高度的肯定 2. 這個策略導向的模式可以協助企業根據策略來設計一個獨特且不易模仿的企業流程，進而依照企業流程來設計資訊系統並加以導入，這樣的企業流程才真正具有競爭力
葉明豪 (2002)	文獻 探討	國內某專業筆記型電腦代工公司作為案例	以核心競爭力為基礎的採購與供應商管理系統再造之方法—以筆記型電腦公司為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利用差異分析來檢視現況與企業成功關鍵因素之間的差距，訂定採購與供應商管理策略。 2. 利用策略地圖與平衡計分卡，擬定並連結採購與供應商管理各構面的策略目標。 3. 藉由 ARIS 的構面分析將經營管理層級往下展開到日常的作業層級。 4. 發展出一套向上連結企業核心競爭力，向下連結到採購與供應商管理之日常作業系統的再造程式，以作為企業持續改善的方法。
林啟偉 (2002)	文獻 探討	以 X 醫院為例	服務系統整合發展方法 -- 以醫療系統為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 服務系統之「系統」包括企業、產品、資訊系統、流程、專案等，於系統工程方法中同時考慮服務業企業體的多個構面 2. 程序方面則採生命週期法中封閉迴圈的程序模式，分為分析層、設計與建構層、擴展與維護層三個階段，並加入平衡計分卡之評估程序以及策略聚焦之概念，以四個平衡且連貫的觀點：財務觀、顧客觀、內部流程觀以及學習與成長觀，貫串於生命週期程序之

				中。
				3.綜合系統工程和平衡計分卡之概念，由服務業之「使命陳述」為起點與最高準則，發展出「服務系統整合發展方法」，其中「整合」的意義有三：一是整合設計與營運程序，二是整合服務業管理特性與議題，三是整合服務系統整合發展方法、策略地圖與品質機能展開等三種工具。
				4.發展出服務系統在整個程序中相關之工作活動、所需回答問題與文件表格並輔以醫院之案例，說明本架構之使用方法與精神。
李偉劍 (2002)	文獻 探討	以國內某纖維公司為例	績效評估系統建構與企業流程改造以某纖維公司為例	<p>1.系統的分析及評估:利用TOW策略分析來找出核心問題，由平衡計分卡之策略地圖顧客導向的架構，結合企業核心能力逐項展開，找出核心問題的改善方向。</p> <p>2.流程研究改善及評估:利用ARIS先做組織架構分析及利用平衡計分卡的四個構面確立核心流程，並利用六個標準差來確認行動力，並做合理化程序展開。</p> <p>3.建立新的系統評估方式:利用系統績效評估技術重新做導入，建立新的改善評估方式及工具。</p> <p>4.重新修改組織架構:將評估指標重新架構，並強調其評估重點，使決策者能夠充分掌握企業內部及外在環境的變化，做有效的決策調整因應，並針對評估指標重新調整組織架構，達成企業績效長期高度成長的目標。</p>
金浩明 (2002)	問卷 調查	以立意抽樣方式選取刑事警察局、台北市、台北縣、桃園縣、新竹市、台中縣、台南縣、屏東縣、宜蘭縣、花蓮縣等警察局曾破獲重要竊車勒贖案件之官警，及在該破獲案件中	顧客導向警政工作的建置由警方受理偵辦竊車勒贖案來探討	<p>1.顧客導向觀念的建立,每一員警要建立「積極處理民眾的每一個案件，並以同理心關心被害人的感受」的觀念。</p> <p>2.提昇內部顧客的滿意,必須從下列幾項著手：以內部顧客立場建立警察人事制度、以發揮實效的觀點規劃警察勤務制度及建立平衡有效的評核激勵制度。</p> <p>3.增加外部顧客滿意,應釐清職掌簡化工作及作好專業分工。</p> <p>4.以適應型管理貫穿其間,必須採行以下六個管理原則：自我組織、重新組合、察覺與反應、學習與適應、播種淘汰與擴展及促使不穩定。</p>

之被害民眾。

黃慈心 (2002)	問卷 調查	護理之家工作 人員、住民及 其家屬	運用平衡計 分卡提升護 理之家營運 成效之探討	1.運用平衡計分卡後員工學習成長、內部流 程、顧客、財務構面成效比運用前為佳。 2.運用平衡計分卡於護理之家對四個構面的 績效有顯著差異。
吳一清 (2002)	書面資 料蒐集 、專家 訪談、 問卷調 查	某非營利製造廠	以平衡計分 卡構建工廠 管理策略衡 量指標之研 究—以某非 營利製造廠 為例	1.針對個案工廠的使命、願景發展出九大策略 目標與策略地圖，再依策略及實證導出平衡 計分卡四大構面的因果關係及 31 項衡量指 標與管理意涵。 2.在策略規劃上，平衡計分卡能夠明確地告訴 企業在策略發展上必須考慮其對於顧客滿 意、內部作業流程及員工學習與創新的影 響。
黃淑馨 (2001)	問卷 調查	雲嘉地區某一 區域教學醫院 之急診的所有 工作人員及病 患。	運用平衡計 分卡提升急 診績效之探 討	1.在員工學習與成長構面:員工滿意度提升 11.5%、在職教育時數每人每月平均增加至 9.7 小時。 2.在內部流程面:未完成之檢驗率 檢體退件率 降低。 3.在財務面:收入成長率增加 1.83%。 4.在顧客面:病患滿意度提升 10.5%、病患抱怨 率減少 0.18%。
楊玉嶺 (2000)	文獻探 討、深 度訪談		ERP 導入前 企業流程改 造之研究	提出以平衡計分法作為協助流程改造之觀念 架構，來協助企業成功導入 ERP 系統並轉型 為有競爭力之電子化企業。

資料來源：研究者自行整理

綜合以上國內有關應用平衡計分卡導入組織流程改造實徵性的研究狀況，可以獲得以下幾項要點：

(一)國內學者以平衡計分卡導入組織流程改造的實徵性研究乃近兩三年才有的研究，其可能受到國外企業界成功運用與組織現實需要有關。

(二)國內已有的少數平衡計分卡導入組織流程改造有關的研究，主要較偏向模式建構、績效及滿意度的探討。

(三)有效運用平衡計分卡，確實可以有助於發展出組織流程改善的具體作為，和提昇組織運作的效率和績效。學校組織流程的改造，對於提昇學校行政效率和教學服務品質有其需要性，為了改善學校組

織流程，平衡計分卡差異性卓越及其有關觀點，值得進一步研究應用。

肆、學校組織流程改造的另類思維：一所都會型小學為例

一、個案學校情境分析

學校位於 市都會區，創於民國七十四年，迄今已有十八年的歷史，學區包含九個里，是屬於住商區。學校面積 2.134 公頃，現有普通班 86 班，不分類身障資源班 2 班，教職員工 155 人，學生 3058 人，是一所都會大型小學。

學校校地雖小，學生曾經達 115 班，5500 餘人。學校人力資源豐富，除一般教室，尚有視聽教室、音樂教室、電腦教室、資源教室、自然教室、美勞教室、韻律教室、烹飪教室、圖書館、風雨操場等，並建置校園網路、有線電視網路，設備良好，學生使用率高，是個資源豐富的學習環境。學校因在都會地區，能進入學校的教師都非常優秀，教師平均年齡約 37 歲。

學校校地雖小，學生活動空間不足法定的學生單位面積，社區發展逐漸飽和，學校經營仍受到地方人士及學生家長肯定，學生人數維持在三千人以上，八十九學年受到總量管制，必須逐年減班。龐大的組織，雖然人力、設備資源充裕，相對也出現行政運作與管理問題。

此外，研究者針對個案學校內外部環境，應用 SWOT 的情境分析如下：

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)
學校鄰近環境	<ul style="list-style-type: none"> · 資訊取得容易 · 戶外教學資源豐富 	<ul style="list-style-type: none"> · 校地有限，缺乏活動中心、場所 · 嘈雜，空氣、水質污染 	<ul style="list-style-type: none"> · 鄰近科工館、兒福館、澄清湖自來水廠、烏松濕地、高速公路... 	<ul style="list-style-type: none"> · 學生上下學安全顧慮 · 自然生態遭派破壞

學校組織	<ul style="list-style-type: none"> 大型學校，師生臥虎藏龍 為資訊教育推廣中心學校 通過為教育部「資訊融入種子學校」 校內各項組織均已建立 	<ul style="list-style-type: none"> 學校組織龐大，意見紛歧 	<ul style="list-style-type: none"> 因應各項改革，從善成立各項組織（如課程研究小組）、種子團隊 	<ul style="list-style-type: none"> 學校人事規模大，整合不易。 各項組織成員多所重複，工作分配不均
教師團隊	<ul style="list-style-type: none"> 優質教師團隊 各科教學專業發展 素質平均，每個教學領域均有優秀人才 	<ul style="list-style-type: none"> 教師資源整合待進一步建立 意見紛歧，不易整合 共同聚會研討時間、意願難覓 可供小組共同研討之環境付之闕如 	<ul style="list-style-type: none"> 教師致力追求新知 各項研習豐富落實 領域進修、研究之制度漸確立 	<ul style="list-style-type: none"> 對班級經營個人專業熱心；對公共事物冷漠
行政人員	<ul style="list-style-type: none"> 行政分工密切 親切和藹，以行政支持教學為依歸 	<ul style="list-style-type: none"> 行政整合效率差 容易有本位主義 	<ul style="list-style-type: none"> 素質及服務態度均佳 	<ul style="list-style-type: none"> 遠見不夠，行事保守 教師配合度差，行政推動不易
學生	<ul style="list-style-type: none"> 學生自治（小市府）、團隊、義工制度完善 	<ul style="list-style-type: none"> 生活無虞，較不懂感恩惜福 缺乏人文關懷，容易嘈雜、浮動 	<ul style="list-style-type: none"> 社經背景平均中等以上，差異不大 德育教學、戶外教學的實施多元評量、檔案評量的實施 	<ul style="list-style-type: none"> 家長重視智育成績，影響學生 功利心態

家長	<ul style="list-style-type: none"> · 家長資源豐富 · 各項義工團隊（導護、圖書、課輔、心輔、環保...）熱烈推動 · 對課業及活動關心 	<ul style="list-style-type: none"> · 部分家長意見態度偏頗，造成不良影響。 · 家長間容易耳語，以訛傳訛 · 資源未充分整合與開發 	<ul style="list-style-type: none"> · 各項組織均歡迎家長參加 · 家長會、義工團體與學校行政、教師間互動良好 	<ul style="list-style-type: none"> · 對教育改革觀念不明 · 單親家庭、隔代教養比例漸高 · 為經濟忽視家庭教育情況愈趨嚴重
校內設備	<ul style="list-style-type: none"> · 各項專科教室均已建立 · 班班有電視 · 校內有線電視網路 · 為資訊中心 	<ul style="list-style-type: none"> · 專科教室仍嫌不足 · 尚未做到班班有電腦 	<ul style="list-style-type: none"> · 努力投入各項活動、研究，為校爭取經費 · 陸續依教學、學生需要成立專科教室或特殊功能教室 	<ul style="list-style-type: none"> · 各項設備逐漸老舊，新設備補充不易。 · 教師使用先進科技情況待加強
社區資源	<ul style="list-style-type: none"> · 與鄰近社區里長關係良好 	<ul style="list-style-type: none"> · 有特色的景點或地方不多 · 社區總體營造之觀念未建立 	<ul style="list-style-type: none"> · 對社區相關資源提出要求，樂意配合 	<ul style="list-style-type: none"> · 資源提供被動
國際交流	<ul style="list-style-type: none"> · 與紐西蘭 Northcote Intermediate School 締結姊妹校，每年互有師、生交流互訪及學習 · 校內英語教師、一般教師國際經驗豐富 	<ul style="list-style-type: none"> · 學生英語程度參差不齊 · 尚未落實班班有電腦 	<ul style="list-style-type: none"> · 擁有實際文化交流，近距離觀察的實際經驗 · 資訊發達，利用科技拉近世界距離 	<ul style="list-style-type: none"> · 軟硬體資源均待擴充

二、個案學校組織流程改造的具體行動策略：應用平衡計分卡觀點

根據以上對平衡計分卡概念的析述，本研究在整體策略的應用上將針對目前個案學校在組織流程改造所面臨的問題提出「應為」的革

新之道；在差異卓越策略的應用上則評估個案學校潛在的優越條件提出「可為」的另類思維。

(一)就整體策略觀點而言

1.在顧客構面上：

(1)結合學校願景發展，推動學生基本學力之達成：個案學校以英語、資訊為學校本位課程，宜先評估學生學習身心情形，規畫出各學習階段之能力指標。

(2)重視學生創意活潑學習，提升學生學習潛能：個案學校已發展出「以學生為中心」的學習型組織，每年亦有各項活動及競賽，在規畫活動上亦應打破傳統制式活動競賽（如傳統學藝競賽），改以多元思考的科學遊戲、結合科技資訊媒體活動、腦力激盪的思辯語文活動等。

(3)強調生活教育與品德教育，培養有節有重視：個案學校位處商業市區中心，家長社經地位普遍高，相當關注子女學業表現。然個案學校學區內百公尺內有數十家網咖、電玩遊樂場所，學生校外生活教育管理相當棘手，除由個案學校學務處、生教組與學區內二分局加強巡邏外，平日應加強學生道德教育，透過內化馴服的方式，提昇學生道德認知層次。

(4)營造家長參與學校各項活動機制與成長進修管道：舉辦各項家長學習參觀活動，凝聚對學校認同之共識。

(5)打造「學校社區共生體」：開放社區民眾使用校園各項設施，藉此增進彼此和諧關係。

2.在財務構面上：

(1)爭取財源及服務夥伴關係：善用社區資源與學校成為服務夥伴關係，如 e 化家庭聯絡網、終身學習教學網路、安親班、各項校外學生學習社團之爭取與設立、開放校園場地租借、辦理各項電腦、才藝學習營隊。

(2)成本效益極大化：對本校各項收入支出能妥善精算管理，使效能與效率發揮最大、最佳化。

(3)善用家長會與社區財務支持系統：透過辦理校內重大主題式或專案活動，如教學參觀日或校慶運動會，有效爭取家長與社區財務挹注。

(4)妥善發揮應用校務發展基金功能：透過校務發展基金會，廣泛爭取傑出校友或績優企業的認同與參與，有效集資募款，蔚為校用。

3.在內部流程構面上：

(1)簡化與顧客互動流程：單一窗口行政聯繫措施、有效運用行政通報單（緊急聯繫用）、校務領航手冊（統一學校行事備忘錄）。

(2)推動以社區為基礎的問題解決模式：重視以社區參與學校的問題思考導向，來導引學校與社區運作的良好互動模式。

(3)行政流程 e 化建檔管理：舉凡行政作業流程、人員交接、文書檔案處理流程、教職員工成績考核、危機處理流程等管理流程宜 e 化建檔，並制定作業辦法及規章、主要負責人、授權權限。

(4)建立內部溝通管道：營造良好的內部無礙的溝通系統，每位行政成員能形塑生命共同體的認知與行動力。

(5)精心規劃行政活動流程：從管理表單設計、進場作業監督、執行前置作業規劃、執行人力調配、流程管控監督、撤場作業監督等都能有效精心策劃，達成既定目標與理想。

(6)有效執行 PDCA 行政運作管理循環策略模式：P(plan)計劃、D 執行 (do) C 檢核 (check)、A 行動 (action)。

4.在學習與成長構面上：

(1)建立專業成長學習機制：建全領域進修，透過深度對話以發展有效的課程設計策略，促進學生學習效益。

(2)資源整合概念與技能之訓練與培養：教師會可規劃各種「以教師為中心」的研習活動，如多媒體動畫設計、VCR 製作、教學活動道具設計。

(3)鼓舞教師多元參與，重視民主決策的過程：個案學校為都會區小學，教師普遍對於權力意識覺醒，特別與教師權益相關事務，必須建立明確章則供教師遵循，行政才能順利運作，相關辦法的制定，應把握多元參與的民主原則。

(4)規畫教師創意活動專業成長進修課程：教師進修內容可擴及教學活動定位擬定、活動視覺系統設計、創意發想、場地規劃、活動流程企劃，鼓勵教師進行創意活動教學。

(5)重視全員參與，採取「參與式」領導：領導者應以參與式領導之理念方法，多元吸納各方意見，不但可讓各方人馬倍感尊重，也應組織強化核心團隊，俾更有利進行決策。

(二)就差異卓越策略觀點而言

1.在顧客構面上：

(1)運用個案學校「有線電視臺」媒體強化學生生活表現，如製作「校園追緝令」，把學生違反校規、家長違規接送上放學等錯誤行為「入鏡」，或製作「溫馨校園情」，將學生、教師、家長、義工的善行能透過公開播放方式，以收見賢思齊之效。

(2)透過每年與紐西蘭 Northcot 姐妹校互訪活動，將紐西蘭的綺麗風光及富有人文情懷的毛利文化介紹給學校內外部公眾，並鼓勵社區民眾參與接待家庭，以體驗不同的國際文化。

(3)培養學校對外發言人：學校應有專責發言人，主動對外宣布校內運作實況，讓學校內外部公眾瞭解。此外，可主動與媒體、社區人士互動，進而提高學校聲譽。

2.在財務構面上：

(1)出租廣告圍牆：個案學校位處九如交流道出口處，景觀及視野極佳，加以校舍四週圍牆巍峨，可規畫廣告牆出租，不僅可美化市容，亦可增加學校營收。

(2)開放校園為假日、夜間停車場：個案學區高樓林立，停車場不敷使用，可結合學校保全公司、社區鄰里辦公室，利用假日、夜間開放運動場作為收費停車場。

3.在內部流程構面上：

(1)建構「系統化行政流程」：個案學校為大型學校，校內人員、行政運作繁瑣複雜，若無系統化的作業程序，易使行政效率低落。故可使用知識管理、全面品質管理等方法來運作。

(2)持續進行「階段式評量」：凡關乎學校績效之各部門，如行政、教學、學習品質等，需按時階段性「自我」評鑑，如定期實施校務自我評鑑、教師專業評鑑、行政評鑑等。

(3)成立「策略革新研發與評估小組」：為創新學校經營，需成立策略革新研發與評估小組，於學校進行組織再造的各個階段中善盡責任，俾使學校運作順暢。

(4)出版實務操作手冊：如果能將作業技術流程與實例演示，出版「實務教戰手冊」，舉凡學校推動之各項重要方案，藉由技術流程的革新方法，從上到下的教導觀念和傳承經驗，讓學校的每一階層都能快速領略作業流程，並有效執行。

4.在學習與成長構面上：

(1)形塑「資訊種子學校」的美譽：採行「功績薪給制」，一方面鼓勵校內人員努力達到學校願景與落實績效之企圖心，培養全校教師善用資訊科技的能力，落實個案學校為「資訊種子學校」的特色。

(2)建立「校際間策略聯盟網」：學校以雙贏共利為原則，透過資源共享與全國其他資訊種子學校或鄰近國中小、機構結成策略聯盟，以期全面普遍提升學校績效。

伍、結語

Limerick 和 Cunnington(1993)認為現代的組織已超越傳統 Max Weber 所建構的理性模型，轉向重視員工的協調互動，追求鬆散組合之網路及聯盟的合作型組織。吳明清(1999)指出：「學校再造的理念，係著眼於深層的基本假定與價值的根本改變」。準此而言，學校組織因應社會變遷及市場需求，加以改變與轉型，才能在改革洪流中生存。在進行學校組織改造中宜強調自主性、合作及效率，其主要精神是創造親師生三贏的局面，而在此改造過程中，卻必須對學校組織的流程管理與再設計重新去思考。在這瞬息萬變的新世界裡，學校組織必須改變以往強調策畫、控制、成長的傳統價值觀，轉而重視速度、創新、彈性、品質、服務。要改變老舊的科層組織架構，使之脫胎換骨，不僅要創造新瓶，更應帶來新酒，只有「流程改造」是唯一的出

路（蔡書憲，2003）。

平衡計分卡是以達成組織的願景與策略為依據，強調績效評估與策略的結合，實際將策略化成行動，不僅是一項績效管理制度，更是組織的策略性管理系統。托爾斯泰在「戰爭與和平」一書中曾說過這麼一段耐人尋味的話：「只有了解歷史背後的法則，才有更深入理解的希望」。學校經營管理在後現代思潮影響下著重主體性，強調差異與多元，主要目的是要提高更有效率的行政作業流程及更佳的教育服務品質。導入平衡計分卡於學校組織流程改造中，就其整體策略分析而言，可針對學校組織流程的實際情境提供治標與治本的本土化實際改造作為，更能進一步應用其差異卓越的觀點，進行學校組織流程改造的可為之處，並依此提昇學校的績效責任與競爭優勢。

參考文獻

- 毛吉成（2003）。*國防採購機構策略績效衡量之研究-平衡計分卡觀點*。國防管理學院碩士論文（未出版）。
- 石滋宜（1996）。改變遊戲規則。輯於*改造企業 序*（楊幼蘭譯），頁 1-7。臺北：牛頓出版社。
- 朱楠賢（1998）。組織結構與編制自由化之設計。*研考雙月刊*，22(2)，頁 53-65。
- 李偉劍（2003）。*績效評估系統建構與企業流程改造-以某纖維公司為例*。國立清華大學工業工程與工程管理學系碩士論文（未出版）。
- 吳清山（1998）。教育革新中學校組織再造之探究。*北縣教育*，24，頁 3-15。
- 吳明清（1999）。跨世紀學校組織再造之重要課題及其策略。*教師天地*，95，頁 4-9。
- 吳清鏞（2001）。*高級中學行政組織再造過程與滿意度之研究*。南華大學管理研究所碩士論文（未出版）。
- 吳基豪（2002）。*對推平衡計分卡展開之研究-以醫院經營作業為例*。國立臺灣大學商學研究所碩士論文（未出版）。
- 吳明青（2003）。*論平衡計分卡於我國中、小型產物保險公司之應用*

—以建立策略核心組織為目標。國立政治大學經營管理碩士學程論文（未出版）。

吳秉恩（2000）。*組織行為*。臺北，臺灣：華泰書局。

吳一清（2003）。*以平衡計分卡構建工廠管理策略衡量指標之研究-以某非營利製造廠為例*。元智大學工業工程與管理學系碩士論文（未出版）。

吳嘯（2000）。平衡計分卡與績效管理，*會計研究月刊*，12(2)，頁35-40。

呂生源（2000）。*國民小學行政組織再造之研究*。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文（未出版）。

金浩明（2003）。*顧客導向警政工作的建置-由警方受理偵辦竊車勒索案來探討*。東吳大學企業管理研究所碩士論文（未出版）。

林水木（2001）。*國小組織變革與教師工作壓力關係之研究*。國立臺中師範學院國民教育研究所學校行政碩士班（未出版）。

林春妃（2003）。*以平衡計分卡觀點探討國內公共電視績效評估之研究*。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文（未出版）。

林啟偉（2003）。*服務系統整合發展方法—以醫療系統為例*。國立清華大學工業工程與工程管理學系博士論文（未出版）。

周志宏（1997）。*教育法與教育改革*。臺北，臺灣：稻香出版社。

邱美如（1998）。*企業成功轉型 8steps*。臺北，臺灣：天下遠見。

洪嘉宏（1999）。*資訊科技應用於企業流程再造之研究*。中興大學會計研究所碩士論文（未出版）。

秦夢群（1999）。*教育行政理論部分*。臺北，臺灣：五南書局。

許士軍（2001）。讓我們認識一種知識經濟時代的策略管理工具。輯於 *ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部「策略核心組織」譯本*，頁3-7。臺北，臺灣：臉譜出版社。

常宗盛（2003）。*應用 ARIS 建構電子化流程分析模式-以化學材料業 K 公司為例*。朝陽科技大學科學管理研究所碩士論文（未出版）。

陳世國（1996）。*企業流程再造管理策略之研究*。國立臺灣大學資訊管理研究所碩士論文（未出版）。

- 郭福氣 (2003)。 **警察機關運用平衡計分卡從事績效評估可行性之研究-以嘉義縣警察局為例**。南華大學管理研究所碩士論文(未出版)。
- 黃財源 (2003)。 **知識管理在國民小學組織再造應用之研究**。國立臺中師範學院碩士論文(未出版)。
- 黃淑卿 (2001)。 **國民中學行政組織再造之研究**。國立中山大學教育研究所碩士論文(未出版)。
- 黃慈心 (2002)。 **運用平衡計分卡提升護理之家營運成效之探討**。臺北醫學大學護理學系碩士論文(未出版)。
- 黃淑馨 (2002)。 **運用平衡計分卡提升急診績效之探討**。臺北醫學院護理學研究所碩士論文(未出版)。
- 張明輝 (1998)。學校組織的變革及其因應策略。載於 **國立臺灣師範大學教育系主編：教育研究集刊 38 輯**。頁 211-225。
- 張素貞 (1998)。學校本位管理在小學之實施。 **教育資料與研究**，22(1)，頁 16-18。
- 葉明豪 (2003)。 **以核心競爭力為基礎的採購與供應商管理系統再造之方法-以筆記型電腦代工公司作為案例**。國立清華大學工業工程與工程管理學系碩士論文(未出版)。
- 廖志益 (2002)。 **企業流程再造整合性方法之研究-以臺灣化纖業為例**。國立清華大學工業工程與工業管理學系碩士論文(未出版)。
- 劉鎮寧 (2002)。論國民小學組織再造：從社會發展、理論內涵到策略運用的理想與思辯。載於 **國立嘉義大學教育政策的社會學分析國際學術研討會**。頁 161-173。
- 蔡純姿 (2002)。學校本位經營推動教育改革之探析 - 以高雄市龍華國小推動「建立學生輔導新體制 - 教訓輔三合一」為例。載於 **臺南師範學院國民教育研究所第一屆臺灣博士生教育行政學術論文研討會**。頁 161-192。
- 蔡麗華 (2003)。 **老人福利機構治理機制及其績效之研究：平衡計分卡**。南華大學社會福利研究所碩士論文(未出版)。
- 蔡書憲 (2003)。寧靜中的革命 - 談學校組織再造的行動策略， **國教之友**，55(1)，頁 49-55。

- 錢幼蘭 (2002)。 *國民中學組織再造與校長領導行為關係之研究*。國立高雄師範大學教育學系學校行政碩士班碩士論文 (未出版)。
- 林彩華譯 (1996) (M. Hammer, & A. S. Stanton 原著)。 *改造企業*。臺北, 臺灣: 牛頓出版社。
- 楊幼蘭譯 (民 1996) (M. Hammer & J. Champy 原著)。 *改造企業*。臺北, 臺灣: 牛頓出版社。
- Brown, E. (1998). Bank America: An open dialogue. *Fortune* 8(3): 98-99.
- Corrigan, J. (1996). The balanced scorecard--The new approach to performance measurement. *Australian Accountant* 28(3): 47-48.
- Clinton, B.D. and Hs, K.C. (1997). Linking manufacturing control to management control. *Management Accounting* 12(2):18-24.
- Davenport, T. H., and Short, J. E. (1990). The new industrial engineering : Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.
- Elmore, F. E. (1991). Introduction: On changing the structure of public schools. In R. F. Elmore(ed.) (1991). *Restructuring schools: The next generation of educational reform*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gideonse, H. D. (1990). Organizing schools to encourage teacher inquiry. In R. F. Elmore(ed.)(1991). *Restructuring schools: The next generation of educational reform*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Do not automate, obliterate. *Harvard Business Review* 68(4), 104-112.
- Hammer, M. and J. Champy (1994). *Reengineering work: A manifesto for business revolution*. New York: Haper Business.
- Hall, G. and Wade, J. (1993). How to make reengineering really work. *Harvard Business Review* 71(6): 119-131.
- King, W. R. (1994). Process reengineering: The strategic dimension. *Information System Management* 11(2), 71-73.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail.

- Harvard Business Review* **73**(2) : 59-67.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization : How balanced score-card companies thrive in the business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balance Scorecard - Measures that drive performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balance Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Murphy, J. (1993). Restructuring: In search of a movement. In J. Murphy & P. Hallinger(Eds.)(1993). *Restructuring schooling: Learning from ongoing efforts*. London: Routledge.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Malhotra, M. K. and Grover, V. (1997). Important strategic and tactical manufacturing issues in the 1990s. *Decision Sciences* **25**(2) : 189-214.
- Raymond, L. M. and Mark, M. K. (1996). The reengineering handbook-A step by step. *Guide To Business Transformation* **45**(3) : 18-40.
- Robinson, R. B & J. A. Pearce (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance. *Strategic Management* **21**(9) : 43-60.
- Stanton, S. and M. Hammer (1993). Reengineering: Getting everyone on board. *Manage* **25**(2) : 22-26.
- Steele, J. (2001). Transforming the balance scorecard into your strategy execution system. *Manage* **53**(4) : 22-23.
- Senn, J. A. (1992). The implementation of CASE tools: An innovation diffusion approach, In K.E. Kendall et al. (Ed.), *The impact of*

computer-supported technologies on information systems development. Minneapolis (pp. 25-41).MN: Elsevier Science.

Whitaker, K. S. & Moses, M. C. (1994). *The restructuring handbook : A guide to school revitalization*. MA: Allyn and Bacon.