

# 第壹章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

在知識經濟時代，無形資產逐漸取代了有形資產而成為主要的經濟資源，擁有無形資產的能量是企業未來競爭的致勝關鍵所在；人力資源是企業生存或發展最重要的資產，也是獲得與維繫競爭優勢的重要因素。即使企業備有完美的經營策略與充足的資本，倘若缺乏優質的人力資源，終將難以圓滿成功；為了有效地應用知識創造與提昇核心價值，企業人力資源的培育與創新研發能力備受重視(Kaplan and Norton 1992)。面對詭譎多變的全球化競爭環境與挑戰，培育新世紀優質人才，俾能提昇國家未來競爭力，這不但是國家發展的關鍵因素，亦是今日目前臺灣教育特別重視的焦點。

國際經濟合作與發展組織(Organization for Economic Co-operation and Development, 簡稱 OECD)於 2010 年會員國「教育概況報告」(Education at a Glance)提及，教育是國家經濟與社會發展的重要投資，不但能迅速反映新科技進步、人口結構改變、以及勞力市場結構改變等問題，而且是提供產業技術及研發所需人才、具創新及整合能力人才、具國際視野與跨領域能力人才的來源。未來個人與雇主皆期望教育系統能更有效回應社會與企業的需求變化，同樣地，有效的教育政策不僅關注教育本身問題，亦能察覺社會經濟結構的轉變。

面對外在經營環境的變遷與威脅，世界各國紛紛積極進行教育改革，以提升國家競爭力。美國 2010 年推動「學生學習成效競賽—奔向頂峰計畫(Race to the Top)」；日本宣示要培養「具生存實力的下一代」；歐盟促成會員國透過資訊社會中的學習，建構知識歐洲；新加坡則建立「思考型學校，學習型國家」；為了提升教學績效，澳洲推動「數位教育改革」。所謂「十年樹木、百年樹人」，教育改革必須妥善規劃，以符合社會變遷的需求，促進實現社會經濟發展目標，提昇國家競爭力。

1986 年卡內基教育和經濟論壇(Carnegie Forum on Education and the Economy)出版的《準備就緒的國家：21 世紀的教師》(A Nation Prepared: Teachers for 21st Century)與 Holmes Group 出版的《明日教師》(Tomorrow's teachers)皆強調提升師資培育品質與教學專業化是學校未來發展的關鍵因素。教師是施教的

主體，乃教育改革中的主導者或行動者。美國加州大學洛杉磯分校(UCLA)教育學院下設立的民主、教育、入學進路研究中心(Institute for Democracy, Education, and Access, IDEA)於 2010 年發表有關美國學校改革的反思，文中提到「教學」是過去美國教育改革忽略的一項要素。承上所述，教學直接影響教學績效與學生的學習表現，其品質的良莠是教育改革成敗的關鍵因素之一。

為了維繫教育品質，教育部已積極建立教師分級、教師評鑑等考核制度，用來評量學習經驗是否達成預期教育目標。而教學績效評量提供行政階層有關教師之教學品質與貢獻的資訊，可協助相關人事決策之制定，如升等、優良教學教師選拔與資源分配等；其次，亦可提供授課教師必要之回饋資訊，協助教師了解自己之優點與缺點，以便針對缺點加以改善，進而提昇教學成效，增進學生之學習效果(周齊武、杜榮瑞與顏信輝 2000)。因此，教師的專業發展與教師教學績效的衡量是人們關心的議題。

平衡計分卡是一套績效管理與策略執行的工具，其觀念是由哈佛大學教授 Robert Kaplan 與 Nolan Norton Institute 當時的最高執行長 David Norton 兩位學者所提出。自 Kaplan and Norton(1992)發表平衡計分卡概念，其後不少文獻探討平衡計分卡的優點及其對組織的成效，它透過因果關係，將財務、顧客、企業內部流程、學習與成長等四大構面互相連結。主要目的是將企業的願景落實到策略中，提供管理階層凝聚組織力量於有助於長期成功的策略上，規劃每一位成員切實可行的行動方案。今日市場競爭環境瞬息萬變，平衡計分卡具備彈性調整策略與目標的功能，以應對市場的新挑戰。

教育部於 2005 年發布「後期中等教育共同核心課程綱要」訂定核心課程綱要基本理念與核心課程目標，培養學生應具備共同基本素養，係各類高級中學學校課程發展基礎。近年來有關平衡計分卡之研究多集中在探討高等教育領域之議題(張錫峰與周齊武 1996；張錫峰、劉俊儒與周齊武 1997；李建華 1999；林俊彥、林宜玄、郭宗賢與郭彥谷 2006)，鮮少有研究將平衡計分卡運用於高級中學教育。有鑑於高級中學教育績效評估的重要性，本研究將探索性地將平衡計分卡運用於高級中學教育，作為未來績效管理相關研究之參考。

## 第二節 研究目的

臺灣高等教育教師評鑑制度已行之有年，而中等教育教師評鑑制度至今尚未落實。2006年教育部根據「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」採自願方式試辦教師專業發展評鑑，目的是為了協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，實施方式為教師自我評鑑與校內評鑑，其中校內評鑑主要內涵包括教學觀察、教學檔案、晤談教師、蒐集學生或家長對教學的反應回饋(教育部 2006)。

教育部 2011 年發布「中華民國教育報告書」籌畫未來黃金十年教育藍圖，提出「推動十二年國民基本教育與幼托整合」、「健全教育法制與體制」、「厚植教育資源」、「精緻師資培育素質」、「優質教師專業發展」等方案。為提升教師專業能力與專業發展，如推動教師專業發展評鑑(含評鑑工具與評鑑人員等事項)；建立教師專業發展之追蹤、輔導、訪視、評鑑及回饋機制，透過教學輔導教師支援體系，協助教師實施同儕輔導及運用評鑑結果精進教學；依教師評鑑制度之規劃及推動研究結論，修正「教師法」賦予教師評鑑法源基礎；依「教師專業標準」及「教師專業表現指標」發展教師評鑑檢核指標，培訓教師評鑑專業人員，評選適當教師評鑑機構；推動疑似不適任教師輔導機制及積極處理不適任教師。中等教育教師評鑑制度的推行將促使臺灣國民教育的發展進入嶄新的階段，亦是本研究關注的焦點。

績效管理的目的是為了導引教師個人行為，確保策略切實執行，進而達成教育目標。有鑑於高級中學教育績效評估的重要性，本研究旨將平衡計分卡運用於高級中學，建立平衡計分卡之策略性目標與策略性衡量指標，並探索高級中學導入平衡計分卡的可行性。瞭解公立高級中學教師對平衡計分卡的評價與導入平衡計分卡之可行性，有助於本研究形成適用於臺灣公立高級中學的「教師平衡計分卡」架構。

本研究目的如下：

- 一、形成適用於臺灣高級中學使用的教師平衡計分卡架構。
- 二、探討臺灣實施教師平衡計分卡之挑戰與成功要素。

根據本研究結果歸納提出具體建議，可供教育行政機關及學校組織作為實施學校績效評估之參考；亦能提供學校經營者作為未來規劃學校經營策略與教育資源之參考。希望藉由本研究能激起更多中等教育工作者的廣泛討論，促使臺灣高級中學教育更符合時代的需求。



### 第三節 論文架構

本研究共分五章，各章內容簡介如下：

#### 第一章 緒論

研究背景與動機、研究目的，以及論文架構。

#### 第二章 文獻探討

介紹平衡計分卡觀念架構、平衡計分卡在非營利機構之應用，以及探討學校的績效管理。

#### 第三章 研究方法

敘述本研究之觀念性架構、焦點團體法、及問卷調查法等研究方式。

#### 第四章 問卷調查結果

建構普遍可行的教師個人平衡計分卡與討論高級中學推行教師平衡計分卡之可行性。

#### 第五章 研究結論與建議

根據研究結果提出研究結論、建議、及限制。

本論文研究架構，如圖 1-1 所示：

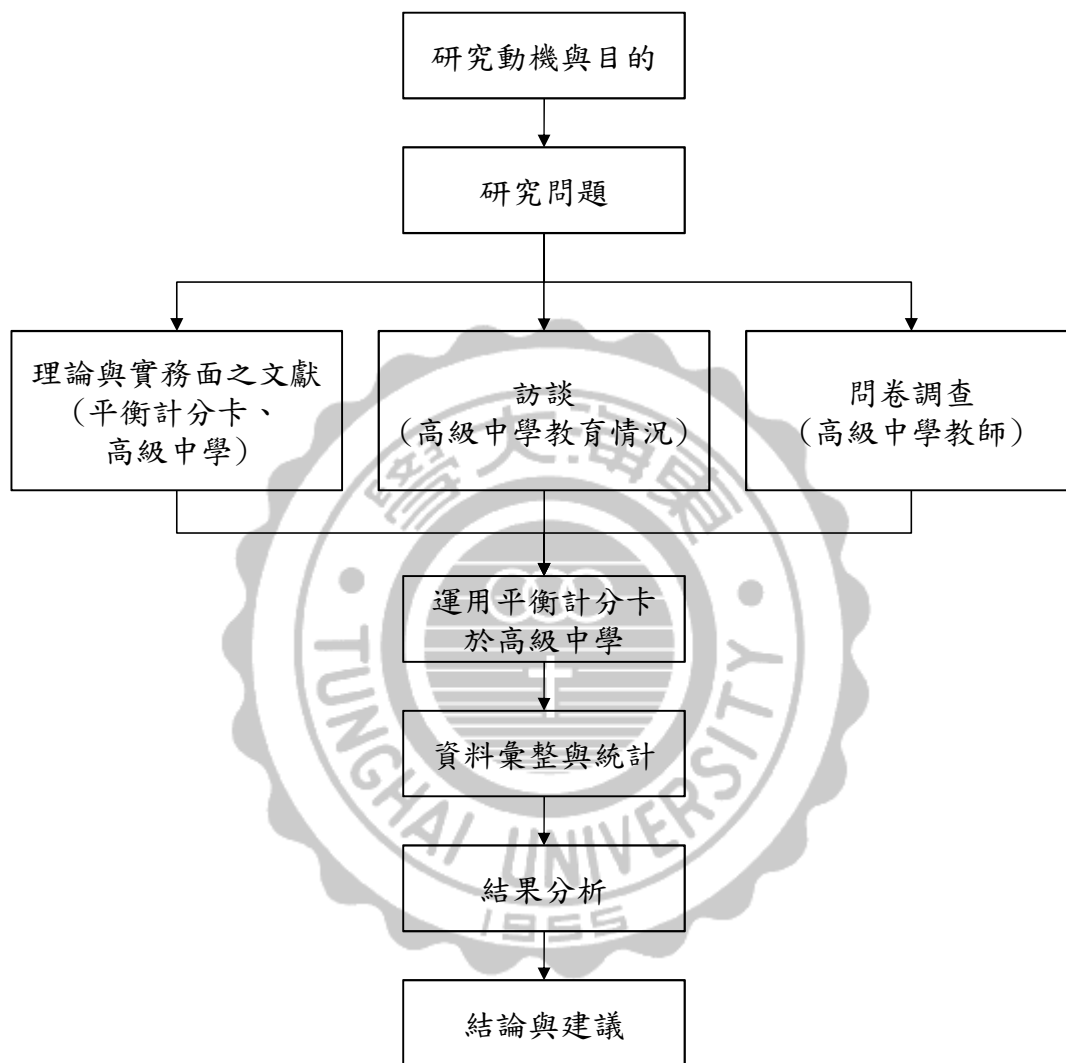


圖 1-1 研究架構圖

## 第貳章 文獻探討

第一節介紹平衡計分卡的觀念架構；第二節探討平衡計分卡在非營利機構之應用；第三節探討高級中學的績效管理。

### 第一節 平衡計分卡

本節將分四部分介紹平衡計分卡概念，一、平衡計分卡的發展；二、平衡計分卡的內涵；三、平衡計分卡之四大構面；四、成功實行平衡計分卡的案例。

#### 一、平衡計分卡的發展

1991年，美國 Nolan Norton Institute 贊助了一個長達一年之研究計劃，十二家來自製造、服務、重工業、和高科技產業的企業共襄盛舉。計畫的目的在探討「未來的組織績效衡量方法」，由當時的最高執行長 David Norton 親自主持，哈佛大學教授 Robert Kaplan 也參與其中。研究小組蒐集有關創新績效衡量系統的個案進行分析研究，Kaplan 和 Norton 將研究計畫心得寫成一篇文章：〈平衡計分卡：驅動績效的衡量指標〉，曾發表於 1992 年 1~2 月號的《哈佛商業評論》(Harvard Business Review)。他們認為資訊科技此類無形資產，已成為企業生存和競爭的利器，而傳統的績效評估仍只重視財務績效的衡量。為了能使績效評估更加完整，除了財務的衡量指標外，再加上非財務的「顧客、內部流程、學習與成長」構面，整合出一套多元的策略性績效評估工具——平衡計分卡(Balanced Scorecard，簡稱 BSC)。

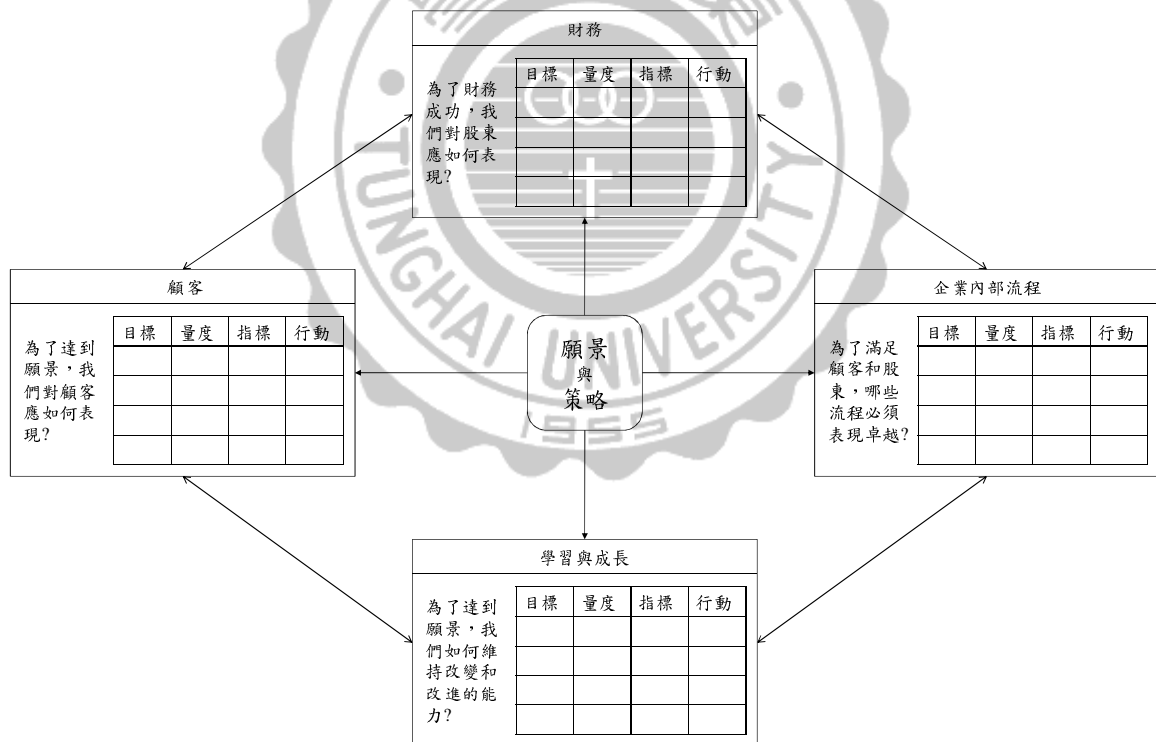
研究小組與洛克華德公司(Rockwater)當年的 CEO Norman Chamber 和 FMC 公司當年的執行副總裁 Larry Brady 認為平衡計分卡衡量指標必須與組織的策略緊密結合在一起，他們將心得寫成一篇文章：〈平衡計分卡的實踐〉，曾發表於 1993 年 9~10 月號的《哈佛商業評論》。

許多具有創新精神的 CEO 使用平衡計分卡來澄清並溝通策略，且當作重要管理流程的架構，包括設定個人和團隊的目標、薪資制度、分配資源、編列

預算和規劃以及策略的回饋和學習。Kaplan and Norton 將心得寫成一篇論文：〈平衡計分卡在策略管理體系的應用〉，曾發表於 1996 年 1~2 月號的《哈佛商業評論》。

## 二、平衡計分卡的內涵

為了創造新的績效衡量系統，並配合策略性行動方案，滿足顧客與利害關係人，平衡計分卡將組織的願景和策略，轉換成具體的目標和衡量指標。其兩大主軸為：「要衡量的就是欲達成的目標(what you measure is what you get)」，與「將組織的目標與願景透過財務(financial perspective)、顧客(customer perspective)、內部流程(internal business process perspective)、學習與成長(learning and growth perspective)等構面的內外指標，衡量組織經營績效」(請參見圖 2-1)。

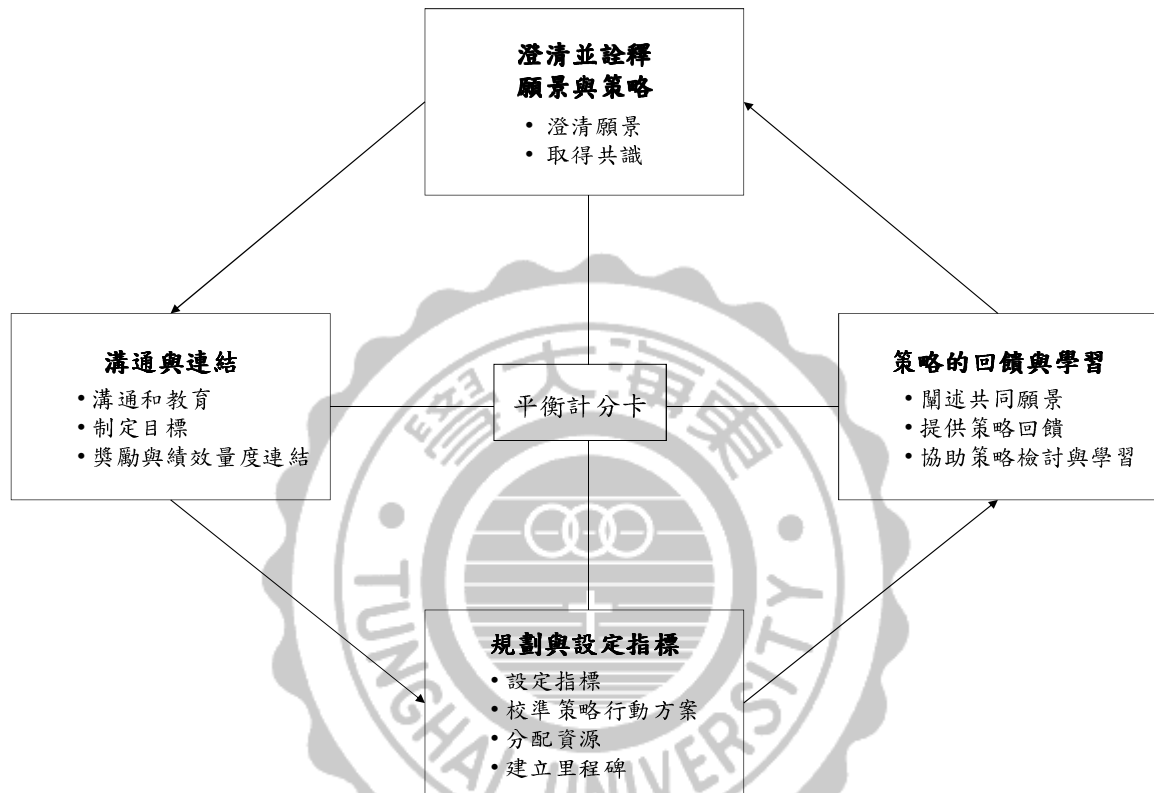


資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，1999，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具，朱道凱譯，臉譜出版，第 36 頁。

圖 2-1 平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構



Kaplan and Norton(1992)提出連結企業的策略與平衡計分卡有三項原則：(1)因果關係：企業的策略是因果關係的假設，平衡計分卡透過因果關係的假設來表達企業的策略；(2)成果與績效驅動因素：包括成果度量（落後指標）與績效驅動因素（領先指標）；(3)與財務連結：結果應呈現於財務目標中。圖 2-2 列示平衡計分卡做為策略行動的架構，茲分述如下：



資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，1999，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具，朱道凱譯，臉譜出版，第 38 頁。

圖 2-2 平衡計分卡做為策略行動的架構

## 1. 澄清策略目標

透過組織形成的共識，建立平衡計分卡，不但可澄清策略目標，亦可辨別策略目標的關鍵性驅動因子。管理階層將組織的策略轉換成策略目標、績效指標、以及行動方案。策略目標不但確立市場區隔，發展適宜的行銷組合，亦能滿足目標市場的需求，指引組織成員朝著同一個方向前進；同時可作為辨認企業內部流程的目標和衡量指標，連結學習與成長目標，進而在內部流程、顧客和股東面創造新績效。

## 2. 溝通與連結

平衡計分卡可清楚描述組織的策略，使得組織含糊不清的願景與策略變得易懂，獲得上下一致的溝通，組織成員明白其在整體策略中扮演了重要的角色。組織成員理解達成哪些重大目標，能獲得組織策略的成就，其瞭解了目標和衡量指標，自然能擬定個人目標來配合組織的長期發展。有些成功的執行者規劃由上至下推展一系列的平衡計分卡，從第一線人員至管理階層皆各有其歸屬的目標及衡量方法。

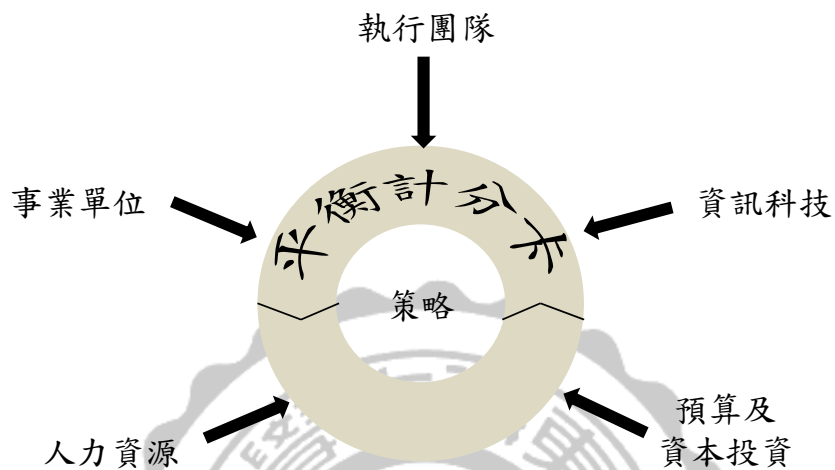
## 3. 規劃、設定指標並校準策略行動方案

一旦達成管理階層設定三至五年的指標(targets)，組織將轉型。為了達成財務目標，管理階層須為顧客、內部流程、學習與成長目標判定伸張指標(stretch targets)，建立顧客、企業內部流程、學習與成長的指標後，管理階層可針對突破性的目標調整品質、回應時間，與改造流程。

## 4. 回饋與學習

在資訊時代，組織策略不可能一成不變，企業經營環境變化莫測，策略也愈複雜，為了掌握時機，對抗外在威脅，需要隨時檢討策略，以符合市場需求與內部能力，平衡計分卡具有足夠的彈性以因應這些變化。

平衡計分卡不只是策略的衡量系統，創新的企業視平衡計分卡為策略性的管理體系，利用其衡量焦點規劃重大的管理流程或長程策略。Kaplan and Norton(1993)發現成功實行平衡計分卡的企業均具有「整合」與「聚焦」的特質，將其有限的資源聚焦在執行策略的行動上，整合企業的管理團隊、專業單位、人力資源、資訊技術和財務資源，創造突破性的成果（請參見圖 2-3）。



資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2001，策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略，ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯，臉譜出版，第 62 頁。

圖 2-3 將資源整合與聚焦於策略行動中

Kaplan and Norton(1992)發現組織策略與成員的日常工作往往缺乏連結（請參見圖 2-4），必須透過轉化策略的管理工具加以連結，將組織的整體資源及行動聚焦在策略上，使策略能有效率的被執行（請參見圖 2-5）。

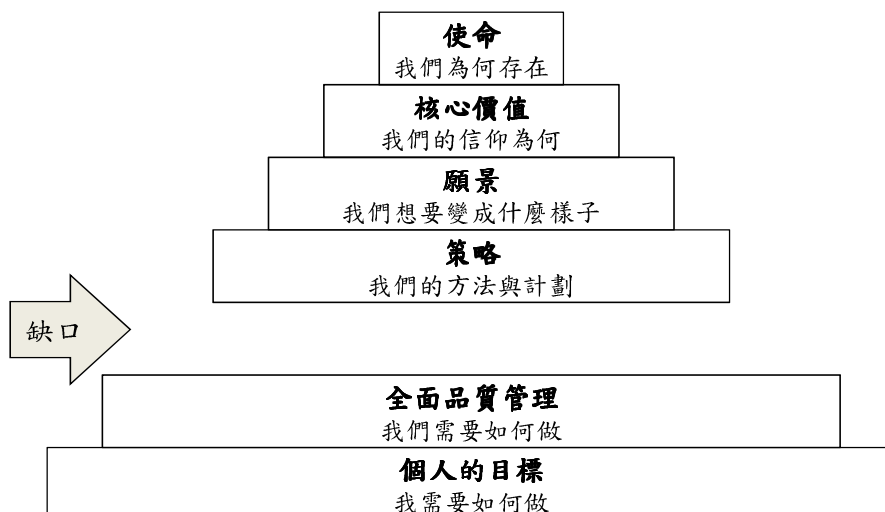
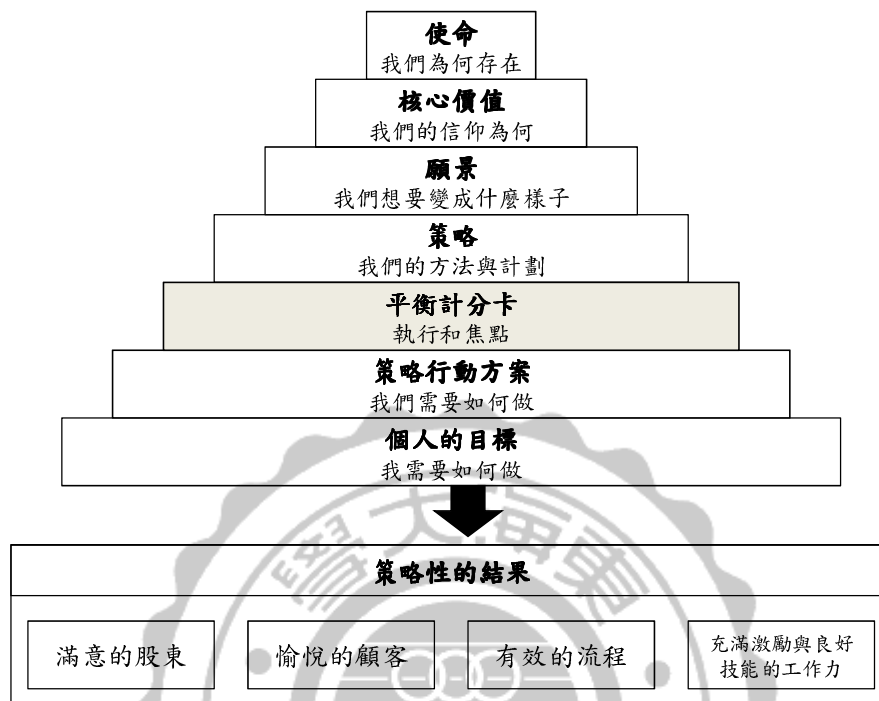


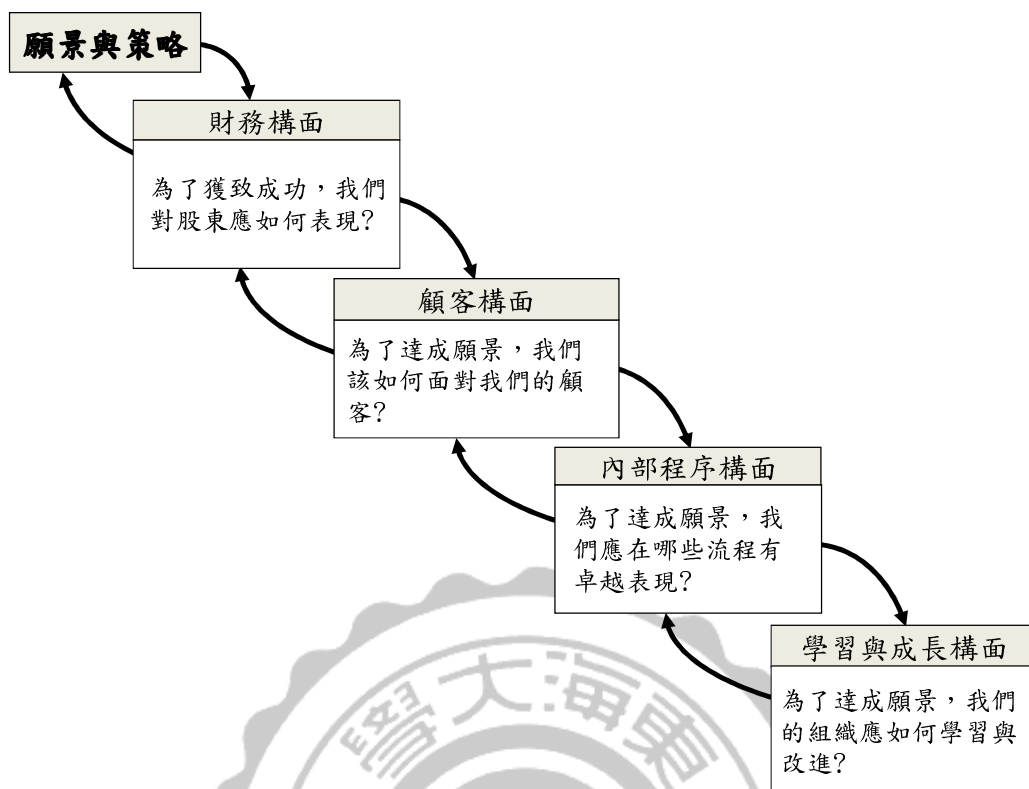
圖 2-4 使命/願景/策略與員工的工作間存在一個巨大的缺口



資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2001，策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略，ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯，臉譜出版，第 137 頁。

圖 2-5 平衡計分卡使策略成為一個連續流程

所謂「平衡」意指外部衡量（股東與顧客）與內部衡量（財務、組織程式、創新、學習與成長）之間的平衡，財務與非財務構面（具判斷色彩的衡量指標）之間的平衡，以及領先指標（驅動未來績效的衡量指標）與落後指標（過去努力成果的衡量指標）之間的平衡。一種以策略為導向的全方位績效評量工具，透過願景與策略的建立，凝聚組織上下之共識，並透過平衡計分卡具體化策略之執行，進而確保組織願景與策略之達成。因此，願景、策略，以及平衡計分卡之四大構面彼此具垂直的因果關係，使得管理階層能夠監督；必要時，可適當的調整或改變策略本身（請參見圖 2-6）。



資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2001，策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略，ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯，臉譜出版，第 142 頁。

圖 2-6 願景與策略及平衡計分卡四大構面之因果關係圖

### 三、平衡計分卡之四大構面

財務、顧客、內部流程、學習與成長四個構面，茲分述如下(Kaplan and Norton 1992)：

#### 1. 財務構面

財務目標代表組織的長期訴求，從投資事業單位的資本中，賺取豐厚的報酬。平衡計分卡不但肯定財務目標，事業單位於成長和生命週期的不同階段，也訂定合宜的財務目標。幾乎每一平衡計分卡皆採用與獲利能力、資產報酬和營收成長有關的傳統財務目標。財務構面的驅動因素依照產業、競爭環境，和事業單位的策略而訂定，財務目標大致可分成營收成長、生產力提高和成本下降、資產利用、風險管理等主題。表 2-1 列示大部分組織可能採用的三大財務性衡量指標：成長、獲利和價值創造，以及財務指標的驅動因素。

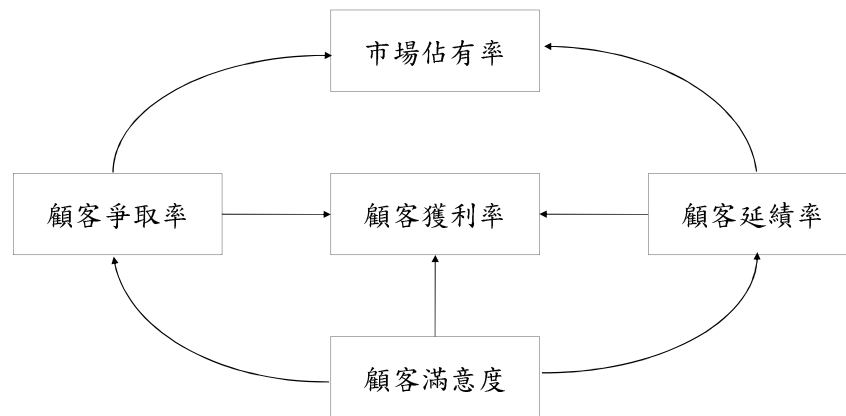
表 2-1 衡量策略的財務主題

事業單位的策略	策略主題		
	營收成長和組合	成本降低/ 生產力改進	資產利用
成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場區隔的營收成長率</li> <li>新產品、服務、顧客佔營收的百分比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>員工平均收益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資(佔營收的百分比)</li> <li>研發(佔營收的百分比)</li> </ul>
維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標顧客和客戶的佔有率</li> <li>交叉銷售</li> <li>新應用佔營收的百分比</li> <li>顧客和產品線的獲利率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相對於競爭者的成本</li> <li>成本下降率</li> <li>間接開支(佔營收的百分比)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>營運資金比率(現金周轉期)</li> <li>主要營業類別的資本</li> </ul>
豐收	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客和產品線的獲利率</li> <li>非獲利顧客的比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>單位成本(每種產品、每個交易)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>回收期間</li> <li>產出量</li> </ul>

資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，1999，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具，朱道凱譯，臉譜出版，第 89 頁。

## 2. 顧客構面

滿足並取悅顧客固然重要，但事業單位的管理階層仍須在平衡計分卡的顧客構面中，以市場和顧客需求設定特定目標。意即在既有的和潛在的顧客中辨別市場區隔，並選擇自己的競爭舞台。欲取悅所有的顧客，往往得不到任何人的歡心。企業確立的目標顧客和市場區隔，乃未來財務目標的營收來源。以目標顧客和市場區隔為方向，調整核心顧客的成果衡量指標：滿意度、忠誠度、延續率、爭取率、獲利率，讓企業辨別與衡量帶給目標顧客和市場區隔的價值，亦是核心顧客成果衡量指標的驅動因素與領先指標。顧客的成果衡量指標是一套因果關係鏈，請參見圖 2-7：



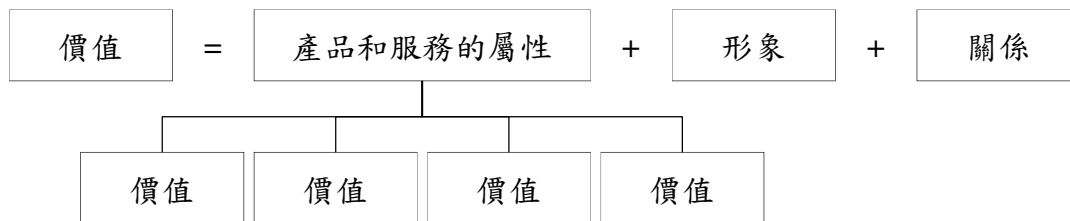
資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，1999，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具，朱道凱譯，臉譜出版，第 110 頁。

圖 2-7 顧客構面：核心衡量指標

- (1) 市場佔有率：確定了目標顧客群或市場區隔，即可明確衡量市場佔有率，其反映事業單位在既有市場中佔有業務比率。衡量指標：顧客數、消費金額、或銷售量。
- (2) 顧客爭取率：為了追求業務成長，可制定目標增加目標區隔的顧客總數，檢驗大量且十分昂貴的行銷活動所開發新客群的效益。衡量指標：招攬活動而開發的潛在顧客人數、新顧客的平均成本、新顧客的營收相對於推銷活動次數的比率（或相對於招攬成本的比率）。
- (3) 顧客延續率：挽留目標區隔中的既有顧客是維持或增加目標顧客區隔佔有率的方法之一。企業不但希望挽留既有顧客，亦想了解顧客的忠誠度。衡量指標：既有顧客的業務成長率。
- (4) 顧客滿意度：滿足顧客需求是驅動顧客延續率和顧客爭取率的力量。顧客滿意的高低反映了顧客眼中公司表現的優劣，亦可以根據價值主張中的特定績效準則，評估顧客的滿意程度。
- (5) 顧客獲利率：衡量顧客或區隔扣除支持顧客所需的特殊費用後的純利。

顧客價值主張表示企業提供產品和服務的屬性，目的是創造目標區隔中的顧客忠誠和滿意度，可分成三大類：產品和服務的屬性、形象與商譽、顧客關

係，請參見圖 2-8。而顧客滿意度、爭取率、延續率、市場和客戶佔有率是顧客價值主張的驅動力量。



資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，1999，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具，朱道凱譯，臉譜出版，第 117 頁。

圖 2-8 顧客價值主張通用模式

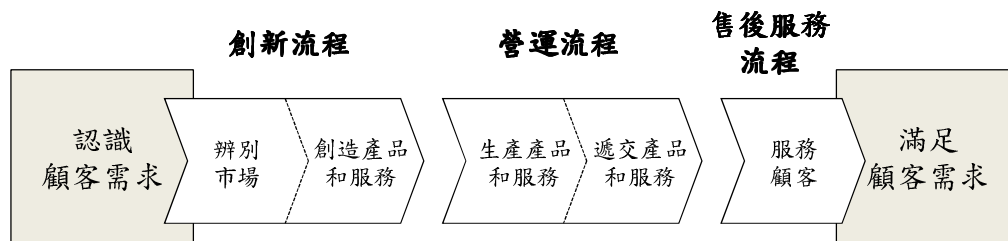
### 3. 內部流程構面

制定財務構面和顧客構面的目標與衡量指標後，跟著制定企業內部流程構面的目標與衡量指標，可協助企業更專心衡量與「顧客和股東目標」息息相關的內部流程（如改進品質、增加良品率、擴大生產量、縮短週期時間），以制定衡量標準。內部流程目的是辨識公司是否達到顧客和股東的目標。首先，必須辨認市場區隔的特性，這些區隔是企業希望用未來的產品和服務爭取的對象；其次，設計和開發出來的產品和服務，必須能夠滿足這些目的區隔。企業內部價值鏈模式，含三個主要的企業流程：創新、營運與售後服務（請參見圖 2-9）。

- (1) 創新流程指事業單位研究新出現的或潛在的顧客需求，藉以創造產品或服務，內含兩部分：一、市場研究，辨認市場的規模、顧客的喜好。二、目標產品或服務的價格點，許多組織的競爭優勢來自源源不斷的創新和服務。
- (2) 營運流程目的為製造並遞交產品和服務給顧客。乃追求財務和顧客目標的內部價值鏈。從訂單開始至遞交產品或服務予顧客，強調以高效率、一貫作業和及時的方式，提供既有的產品和服務予既有的顧客。
- (3) 售出或遞交產品和服務之後繼續為顧客效勞。售後服務活動，可增加目標顧客使用公司的產品和服務的價值，包括保修期和修理工作、瑕疵和



退貨的處理及付款手續。營運流程的時間、品質和成本的一些衡量指標，可衡量售後服務的績效。



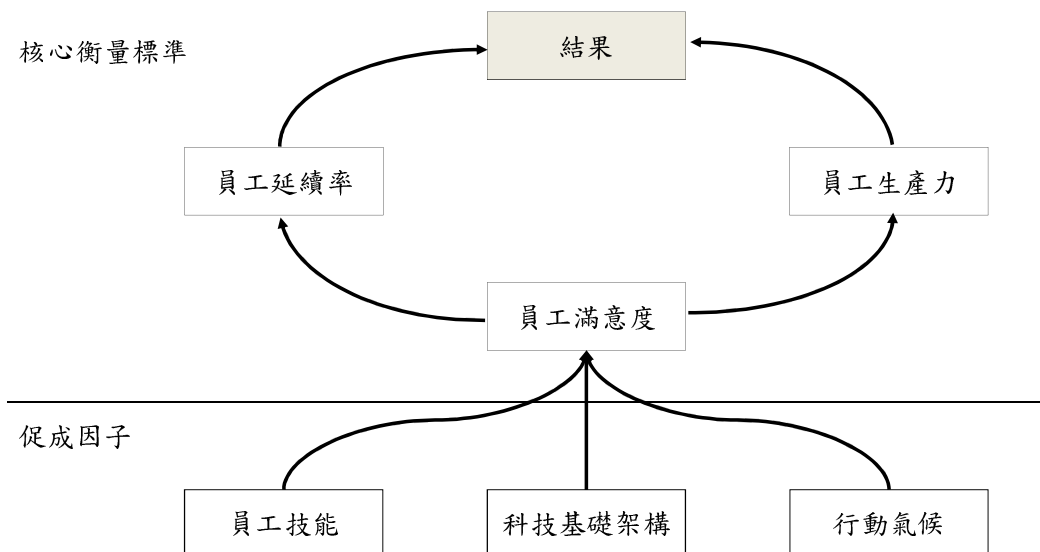
資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，1999，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具，朱道凱譯，臉譜出版，第146頁。

圖 2-9 企業內部流程構面—通則性價值鏈模式

#### 4. 學習與成長構面

學習與成長構面可分成三個主要範疇：(1)員工的能力；(2)資訊系統的能力；(3)激勵、授權和配合度。組織針對顧客需求改進流程和績效，但改進的想法來自第一線的員工，其熟悉內部流程和顧客，因此，大幅度改造員工的技術才能激勵員工的思想和創造力，追求組織目標。大部分企業從三組核心的成果衡量指標衡量核心員工：(1)員工滿意度；(2)員工延續率；(3)員工生產力；其中，員工滿意度被視為驅動員工延續率和生產力的力量（請參見圖 2-10）。

- (1) 員工滿意度反映員工士氣與工作滿意度。員工滿意度提高生產力和回應能力，亦是改進品質和顧客服務的先決條件。意即員工滿意度的高低影響了顧客滿意度。
- (2) 員工延續率目標是挽留與企業長期利益息息相關的員工。企業長期投資在員工身上，任何非公司意願的員工離職，代表智慧資產的損失。忠誠度高的員工，不但身繫企業價值和組織流程的知識，而且可能擁有對顧客需求的敏感度。
- (3) 員工生產力是成果衡量指標，代表提高員工的技術和士氣、加強創新、改進內部流程，以及滿足顧客等行動所匯聚的衝擊力，目的是尋求員工的產量所耗費資源之間的關係。如員工平均營收表示每位員工產量。

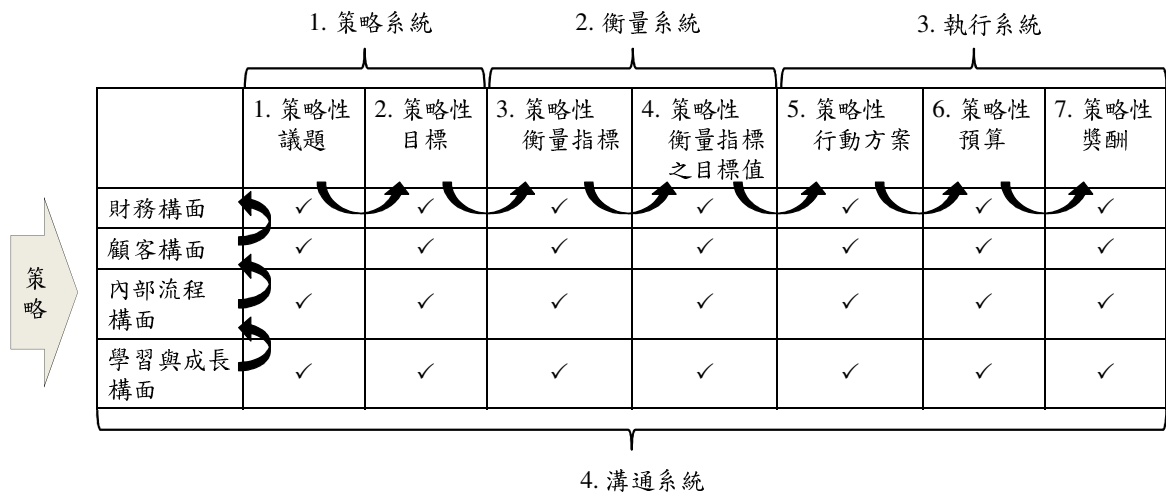


資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，1999，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具，朱道凱譯，臉譜出版，第 189 頁。

圖 2-10 學習與成長的衡量架構

今日競爭環境中，員工須掌握卓越的資訊，清晰認識其對顧客、內部流程、個人決策所造成的財務後果，才能發揮真正的能力與作用。第一線的員工需要正確和及時的資訊，以瞭解個別顧客與組織的關係。員工清楚顧客屬於哪一個區隔，才能判斷自己的努力程度，以滿足既有的顧客或認知顧客的新需求，卓越的資訊系統是員工改進流程的必要條件。

此外，吳安妮(2003)指出平衡計分卡之具體內容包含「4、7、4」之特質，「4」為四大構面，「7」為七大要素，及「4」為四大系統。四大構面包含財務、顧客、內部程序及學習成長四大構面；七大要素包括策略性議題、策略性目標、策略性衡量指標、策略性衡量指標之目標值、策略性行動方案、策略性預算及策略性獎酬；四大系統包含策略系統、衡量系統、執行系統及溝通系統（請參見圖 2-11）。



資料來源：吳安妮，2003，平衡計分卡之精隨、範疇及整合（上），會計研究月刊，第 211 期，第 46 頁。

圖 2-11 平衡計分卡的具體內容

#### 四、成功實行平衡計分卡的案例

##### 1. Pitney Bowes 公司

Mark Green, Jeanine Garrity, Andra Gumbus, and Bridget Lyons(2002)發表個案 Pitney Bowes 公司自 1993 年導入平衡計分卡後，成功改善核心業務流程，達成節省成本的目標，最後歸納個案公司實行平衡計分卡的發現：(1)平衡計分卡不是一開始即完全正確，須持續地修正與改變；(2)平衡計分卡或許不是最完美的管理工具；(3)能隨時檢討各層級的回饋資訊；(4)上下層級的溝通；(5)平衡計分卡不因個人要求而改變；(6)某些指標非自動化；(7)須全員配合執行平衡計分卡；(8)須仰賴其他技能的支援。

##### 2. Rockwater 公司

Kaplan and Norton(1992)發表的個案 Rockwater 公司是全球性工程建設公司 Brown & Root/Halliburton 的子公司，也是水底工程建設的全球領導廠商。該執行長 Norman Chambers 察覺產業競爭情勢有重大改變，由於海底工程業務的競爭變得愈來愈激烈，許多小型公司因而退出市場，一些大型的國際石油公司

不再只是選擇低價的供應商，而是與供應商發展長期合作關係。導入平衡計分卡讓管理階層以「流程」的觀點掌握營運的關鍵，不但能激勵員工，且顧客的回饋意見亦能融入營運流程中。

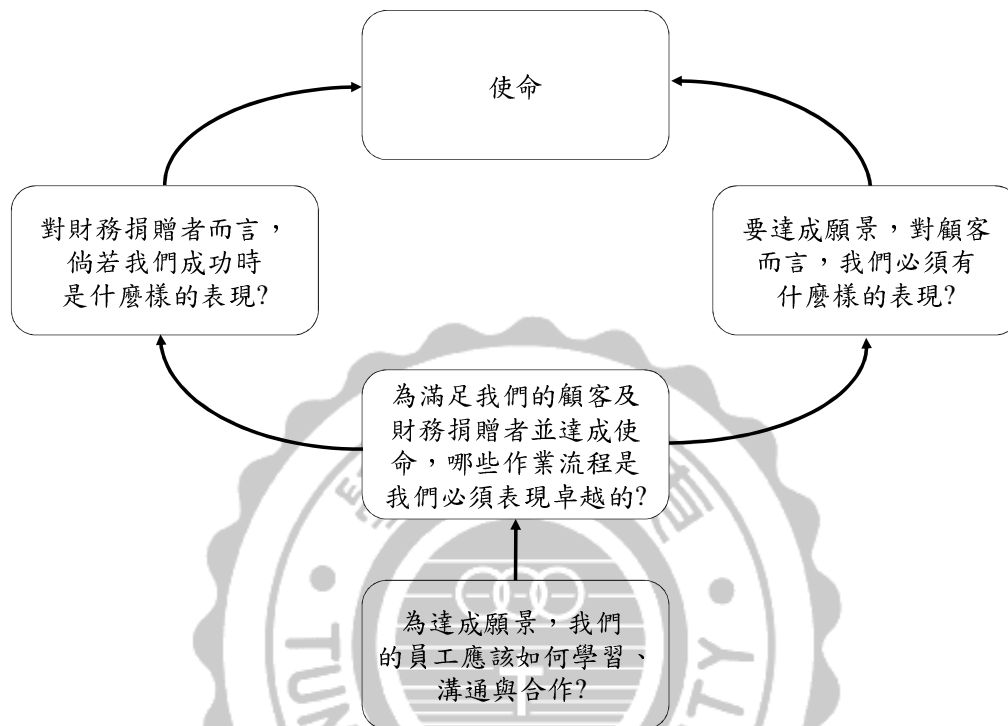
《財星》(Fortune) 雜誌二十大公司的資深策略規劃員曾言：「就算你有世界上最好的營運流程，如果公司的治理機制，無法提供必要的方向和路線修正來達成目標，成功就只能靠運氣了。」同理，公司即便是擁有世界上最好的策略，倘若管理階層不能將策略轉化為營運計畫，然後執行計畫達成績效目標，策略終究僅只是紙上談兵。而平衡計分卡可協助管理階層，兼顧長短期的營運需求，員工瞭解了短期與長期計畫，自然能規劃可行的「個人行動方案」。



## 第二節 平衡計分卡在非營利機構之應用

平衡計分卡最初的焦點和應用是為了改善營利組織的管理方式。1996年，政府機構與非營利組織(Nonprofit or Government Organization，簡稱 NGO)應用平衡計分卡處於萌芽階段，Kaplan and Norton(1996)認為將平衡計分卡運用在改善政府機構與非營利組織的效果會更佳，因它在非營利組織中具有凝焦點、提高責任感、及以顧客價值的思維提升組織運作的效益為優先考量，爾後四年間，非營利組織也逐漸廣泛採用平衡計分卡。

平衡計分卡應用於政府機構或非營利組織的架構，不同於民營企業，政府機構或非營利組織追求「使命」的達成，著重執行任務的績效高低，主要是為了滿足目標客戶群或利益關係人(stakeholders)的需求(Kaplan and Norton 1996)。由於財務績效非政府機構或非營利組織的主要目標，Kaplan and Norton(2004)認為非營利組織將「使命」構面置於平衡計分卡最頂端，以「學習與成長構面」和「內部流程構面」驅動「顧客構面」，進而完成組織的任務。對營利事業而言，付費和接受服務的通常是同一人，即顧客；對非營利組織而言，財務捐贈者和服務受惠者往往是不同人，決定「顧客是提供資金的人？還是得到服務的人？」實屬不易，多數非營利組織將兩者並列在平衡計分卡僅次於使命的位置（請參見圖 2-12）。

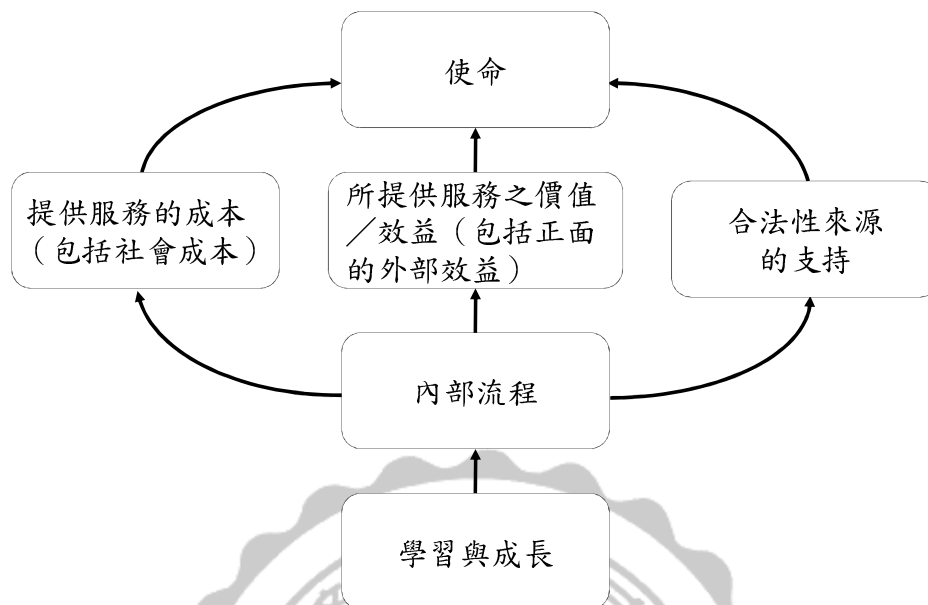


資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2001，策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略，ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯，臉譜出版，第 207 頁。

圖 2-12 非營利組織應用平衡計分卡的架構圖

衡量政府或非營利組織的經營是否合乎效益，可視其能否有效滿足選民或贊助者的要求，財務因素可發揮促進或約束的作用。通常政府機構或非營利組織的「使命」，為長期的社會影響目標，如減少貧困、降低失學率、消除疾病或歧視、改善環境，代表對社會的責任，及持續獲得支持的理由。Kaplan and Norton(2004)認為實現公共部門的使命，須達成三項目標：(1)創造價值。由於長期性使命難以界定，亦難以衡量非營利組織創造的價值與效益，運用平衡計分卡可從其活動中界定並衡量有關的產出(output)，如以學生接受技能訓練的百分比，空氣、水、土壤的污染密度，某群組市民的死亡率，犯罪率，市民對治安的評價，市民所需的通勤時間等表示。(2)降低成本。強調作業效率的重要性。成本的衡量不僅應包含部門本身的成本，還應考慮百姓及相關組織因而投入的社會成本，如環保機構的規定增加民間企業的成本。(3)經費支持。政府機構必

須致力達成百姓與納稅人的認同，方能維持經費的持續（請參見圖 2-13）。

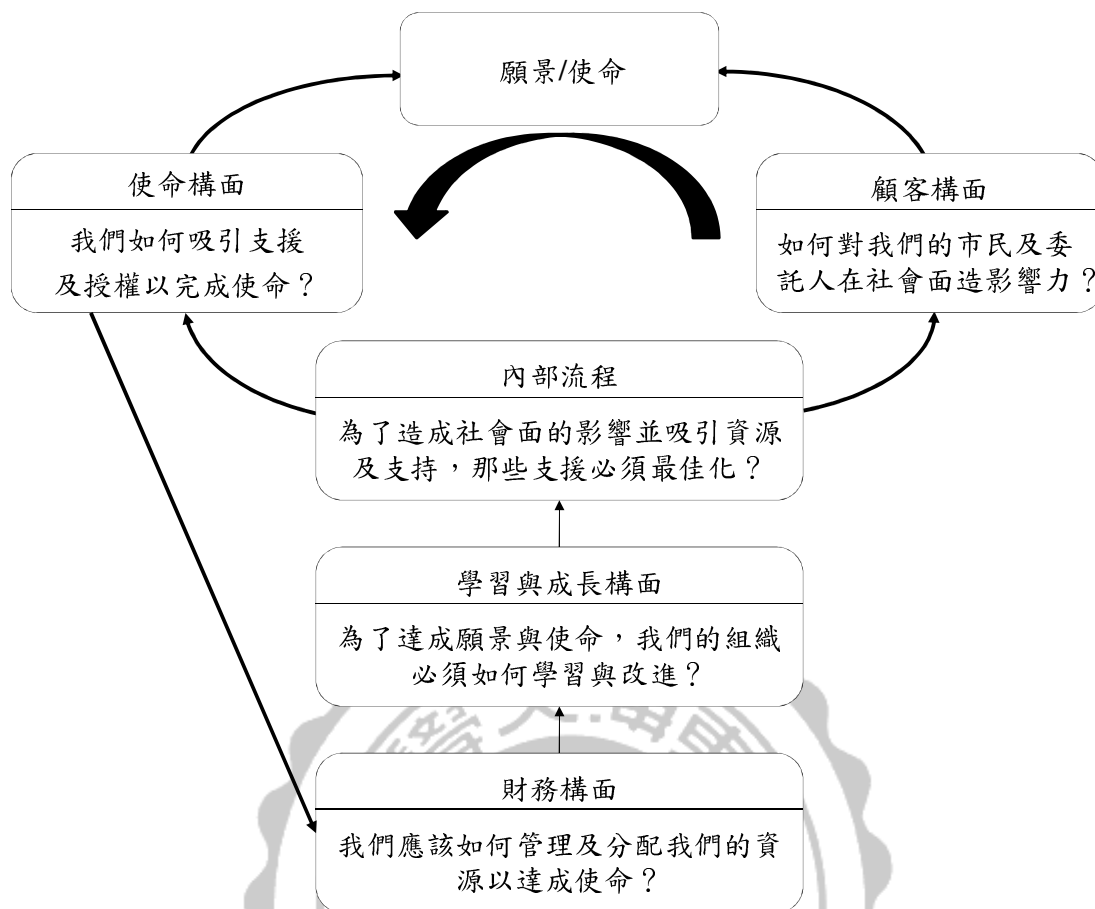


資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2001，策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略，ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯，臉譜出版，第 208 頁。

圖 2-13 公共部門單位的平衡計分卡

政府機構或非營利組織必須先確立策略目標。Kaplan and Norton(1996)認為多數非營利組織未能清楚陳述策略，策略往往超過五十多頁紙，只是一系列的行動計畫和方法步驟，非組織期望實現的結果，最終將有限的資源用於過多的行動和目標。平衡計分卡不僅讓組織了解須達成什麼目標，哪些目標並非重點，從組織計畫做什麼，轉變為希望實現什麼結果，是可以被測量的結果和肩負重要責任的結果。

于泳泓與陳依蘋(2004)提出非營利組織是為了達成某種使命與任務而設立，如公共部門則是為其市民謀求最大福祉，非以營利為目的，所以必須加入「使命構面」，顧客構面對非營利組織而言是最重要的，應置於最上層，平衡計分卡架構同時提升使命和顧客面的重要性。財務構面仍占有一席之地，任何組織皆認同以最低的成本創造最高的價值與效率，因此，財務構面應位於最下層（請參見圖 2-14）。



資料來源：于泳泓與陳依蘋，2004，平衡計分卡完全教戰守策：Know how, know how to do, know how to do right！，梅霖文化，第70頁。

圖 2-14 政府部門及非營利組織的平衡計分卡



### 第三節 學校之績效管理

本節將分兩部分說明學校之績效管理，一、學校績效管理之介紹；二、平衡計分卡在教育機構之應用。

#### 一、學校績效管理之介紹

學校依據其目標、環境、趨勢而制定經營策略(Hax 1991)，經營策略主導著組織未來經營發展方向與各項活動計畫，進而影響組織結構與組織績效(楊慧華 2002)，對學校發展影響十分重大；卓越的經營策略，能描繪理想的學校發展藍圖，指引未來方向。在資源有限、競爭激烈的情況，學校經營者採取的經營策略，可導引學校在激烈競爭的環境中尋找出路，朝向卓越教育邁進。以下分別探討「學校績效管理的意涵」與「平衡計分卡作為學校經營策略的架構」。

##### (一) 學校績效管理的意涵

Hartel(1994)認為績效管理是一套系統的管理活動過程，用來建立組織與個人對目標、以及如何達成目標的共識，進而採行有效的管理方法，以提升達成目標的可能性。Storey(2002)認為績效管理是組織績效管理結合成員績效管理的體系，依據一定的方法與流程，對組織各部門、成員和管理者的工作過程與工作產出進行綜合管理與評鑑，目的是提升成員的能力與素質，改善與提高組織績效。丘昌泰(2000)則認為績效管理指組織能將對的事情做好，即根據選定的短期與中長期組織發展方向，建立具體的資源管理控制，並定期評估成效，再運用評估系統提供組織和個人努力方向、調整依據、激勵員工，與改善員工能力的計畫。孫本初(2007)則提出績效管理指如何執行策略達成組織目標的管理過程。

承上所述，學校績效管理係指學校機構運用各種控制、管理及評鑑等策略，提升其教學、研究、服務和學生學習的實際表現，使得實際表現超過預期目標，進而滿足受教者的需求，提升學校競爭力。全球化之競爭環境下，組織惟有具有清楚的使命、願景及策略，並運用管理工具，將策略具體落實化，協

助組織獲取競爭優勢，達成永續經營目的。學校依外在環境的變化，主動因應外在環境的改變，進而善加利用學校組織內部與外部資源，而策略管理之相關理論可提供策略性思考，提升學校經營之績效成果(蔡進雄 2004)。

## (二) 平衡計分卡作為學校經營策略的架構

平衡計分卡四大構面互為因果關係，如改善教師知能與技能之專業能力(學習與成長構面)可以提升教學品質(內部成長構面)，進而獲得大學/學生/家長的滿意(顧客構面)。平衡計分卡具備改善傳統績效評估制度缺失的特性，能結合績效評估制度和經營策略，乃策略性績效管理工具，對於學校經營策略確實具有相當程度的重要性。茲根據學者(吳安妮 2002；張明輝 2004；黃宗顯 2004；翁福榮 2006；Chow, Hadda, and Willamson 1997; Kaplan and Norton 2000)研究結果，整合出平衡計分卡作為學校經營策略的架構：

### 1. 協助學校澄清策略目標，轉換成具體的行動方案

依據平衡計分卡四大構面將學校願景與使命轉化為具體策略，並形成策略性議題、策略性目標、策略性衡量指標、策略性衡量指標之目標值、策略性行動方案、策略性預算，以及策略性獎酬。藉由平衡計分卡的發展過程，可釐清學校經營者與教職員對學校的期許，依照學校目標規劃個人中長期與短期目標，讓每個人瞭解日常工作如何與策略的連結。

### 2. 促進學校教職員的團隊合作

策略目標絕非單一處室能獨立完成，須仰賴學校各層級教職員共同參與及貢獻，彼此協調合作，能創造出「整體大於部份之總和」的策略績效，以達成學校經營目標，平衡計分卡使得教職員互動關係更為緊密。

### 3. 建構學校經營策略制度，因應未來教育變革

策略因環境變遷須隨時修正或調整。平衡計分卡協助學校經營者與教職員校準原先的策略，檢視平衡計分卡的適宜度，配合教育體制與教育環境動態發展而規劃因應對策，可免於因改革延遲、因應不及而造成學校經營的困難。

#### 4. 學校經營者領導的重要性

Kotter(1995)認為企業欲成功轉型，需要 70~90%的領導，以及 10~30%的管理。雖然平衡計分卡強調學校各層級全面參與的重要性，但是學校經營管理的改革，仍須學校經營者帶領，才能有效的推動，獲致最後的成功。因此，學校建構經營策略，應強調學校經營者的領導責任。

#### 二、平衡計分卡在教育機構之應用

教育組織比一般組織複雜許多(張明輝 1999；黃哲彬 2002；Morgan 1993)，績效評估的過程中可能面臨資源設施供應不足、領導者的政治考量、與私部門目標歧異、績效結果回饋不易等問題(孫本初與吳宗憲 2007)。學校主要目的在提供學生更好的教育，因此，可進一步採用平衡計分卡作全面的績效評估。以下提供幾個學術上與實務上應用平衡計分卡的例子。

張錫峰與周齊武(1996)認為「消費者導向」的管理策略和態度，不僅適用於公司的經營，為公司提供人力資源的管理學教育，亦須對最終消費者，即雇用學生的雇主，創造「附加價值」，因而將平衡計分卡應用於臺灣會計教育，輔助會計教育者達成改革、改進的目的，表 2-2 列示其研究結果。會計學系的經營管理，不同於以營利為目的之企業，但是其以服務學生為目的，和一般的服務企業，如銀行和保險公司有很多相似的地方，為了讓平衡計分卡的觀念更具輪廓，以開放式問卷與封閉式問卷試探會計系教職員的想法，設計績效管理目標與衡量指標(張錫峰等 1997)。此外，杜榮瑞(2000)以平衡計分卡的觀點，闡述面對會計教育的革新，會計人應具備的新思維。

表 2-2 會計系所平衡計分卡範例

顧客印象		創新和成長	
目標	考核標準	目標	考核標準
成為高評價的系所	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一志願學生人數</li> <li>全國會計系所志願填寫排名</li> </ul>	不斷更新課程	<ul style="list-style-type: none"> <li>五年內新課程的開設數目課程修改次數</li> </ul>
嚴格的授課品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>校友意見及雇主風評</li> <li>會計師律取比率</li> </ul>	利用新科技改進教學	<ul style="list-style-type: none"> <li>每一學生新科技投資費用</li> </ul>
良好的服務態度	<ul style="list-style-type: none"> <li>學生反應</li> </ul>	加強學術研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>論文或專業報告數目</li> </ul>
富於彈性的課程安排	<ul style="list-style-type: none"> <li>必修課程開課的頻次和時段</li> </ul>	促進實務交流	<ul style="list-style-type: none"> <li>交流的次數與參與的廠商數目</li> </ul>
內部作業與策略		財務和預算	
目標	考核標準	目標	考核標準
發展電腦化會計教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>專業師資比例</li> <li>專業課程開課頻次</li> </ul>	生存(預算平衡)	<ul style="list-style-type: none"> <li>招生名額, 教育成本, 經費補助額</li> </ul>
嚴格控制每班學生人數	<ul style="list-style-type: none"> <li>每班學生實際人數</li> </ul>	穩定業務(經費來源無虞)	<ul style="list-style-type: none"> <li>招生成長比例</li> <li>學生素質提高比例</li> </ul>
管制教學品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>學生分數鬆緊</li> <li>統一畢業考成績</li> <li>先修課程執行狀況</li> </ul>	繼續發展(充裕經費)	<ul style="list-style-type: none"> <li>對外募集經費額</li> <li>研究補助獎金總額</li> <li>永久性基金成長</li> </ul>
完善的建教合作制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>參與廠商及學生的人數</li> </ul>		

資料來源：張錫峰與周齊武，1996，平衡計分卡及會計教育的革新，會計研究月刊，第 129 期，第 90 頁。

李建華(1999)以平衡計分卡理論訂定大學會計教育之績效指標，以提升會計教育品質，表 2-3 列示其認為的績效指標並簡述理由。



表 2-3 平衡計分卡應用於大學會計教育之績效指標

財務構面		內部作業程序面	
指標	理由	指標	理由
• 分配資源有效利用率	經費不足的情況下，如何將有限的資源作最有效的運用，發揮最大的教學研究效益	• 課程規劃與設計 • 教材或講義的選擇 • 教學方法有效性 • 教學方法適用性	教育單位推展的營運活動
• 自籌經費成長率	如何向外籌措經費，改善相關教學研究環境	• 師資良窳	
顧客面		學習與成長面	
指標	理由	指標	理由
• 學系形象及地位	學系的形象是累積長期的努力與心血的成果，取決於辦學宗旨、治學嚴謹程度、學生在校及畢業後的表現	• 多元的入學管道	因應教育體制的變遷，與響應終身學習概念
• 用人單位滿意程度	學生素質有賴於就業市場用人單位的評鑑	• 教學方法、課程規劃等之創新	不斷地檢討改進教學方法，不同課程應有不同的教學方式；培養全人教育，須全方位的課程規劃，以配合環境變遷

資料來源：李建華，1999，從平衡計分卡理論談會計教育績效指標之釐訂，會計研究月刊，第 163 期：35-36。

台東縣政府教育局長張志明(2001)引用平衡計分卡作為教育局之績效管理依據，是臺灣教育行政組織最早以平衡計分卡制度做為績效管理者；張局長於 2003 年轉任花蓮縣政府教育局長，亦將此制度引進花蓮縣政府教育局。

張明輝(2004)認為教學專業層面，較難以運用平衡計分卡的構面及指標，檢視教學成效；惟較適用於學校行政層面，並分析其在學校績效管理的應用情形，表 2-4 列示其對學校行政層面之平衡計分卡，強調學校須檢視並調整其組織結構、作業流程及組織文化，導入平衡計分卡時，同時於「學校校務發展計畫」、「各處室業務執行計畫」中，強化「教育成效優勢」、「顧客關係優勢」以及「作業流程優勢」等策略管理層面之「差異性卓越要素」。

表 2-4 學校行政層面之平衡計分卡

財務構面		內部流程構面	
目標	衡量指標	目標	衡量指標
學校預算編列、財務管理及校務發展基金運作情形	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 年度預算總額</li> <li>• 年度預算執行率</li> <li>• 人事經費占年度預算之比例</li> <li>• 專業計畫經費</li> <li>• 預算執行管控</li> <li>• 年度預算成長情形</li> </ul>	學校行政作業流程改進情形、教學支援系統運作情形、學校教育行銷策略，及學校創新經營	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各處室年度計畫是否符合師生需求</li> <li>• 各處室年度計畫執行情形</li> <li>• 各處室內部協調情形</li> <li>• 各處室外部協調能力</li> <li>• 各處室整體形象</li> <li>• 各處室作業流程</li> <li>• 各處室業務改進情形</li> </ul>
顧客構面		學習與成長構面	
目標	衡量指標	目標	衡量指標
學生對學習環境的滿意情形、教師對教學專業自主的滿意情形、家長對參與學校教育的滿意情形、教育行政機關對學校整體辦學績效的評估	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各處室對教師及學生服務的普及性</li> <li>• 各處室對教師及學生服務的公平性</li> <li>• 各處室對教師及學生服務的品質</li> <li>• 各處室對教師及學生反映意見回饋的及時性</li> <li>• 教師及學生對有關其權益事項的參與情形</li> <li>• 教師及學生前往各處室洽公人數的增長情形</li> </ul>	教職員工專業知能與資訊運用能力的提昇情形，以及教職員工專業成長活動辦理情形	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各處室同仁工作滿意情形</li> <li>• 各處室同仁升遷情形</li> <li>• 各處室同仁在職進修計畫及實施情形</li> <li>• 各處室同仁離職情形</li> <li>• 各處室同仁能力與工作崗位適配情形</li> <li>• 各處室對同仁之建言採納情形</li> <li>• 各處室同仁工作負荷量</li> <li>• 各處室同仁出勤情形</li> <li>• 各處室同仁專業著作及報告數量</li> </ul>

資料來源：張明輝，2004，平衡計分卡制度在學校績效管理之應用，教育研究月刊，第 123 期：23-24。

瑞典 Vastervik 市的兒童福利與教育局(Board of Child Welfare and Education) 以利益關係人的模式建立平衡計分卡，表 2-5 列示其主要評量因素(Olve, Roy, Wetter, and Stockholm 1998)。需要評量的因素對未來成效具有決定性影響，似乎與現有設施與設備的數量以及服務年度成本有關。

表 2-5 瑞典 Vastervik 市教育局之平衡計分卡建議的焦點領域

構面	評量因素
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>與預算比較的結果（數種不同的比例）</li> </ul>
學生	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質</li> <li>滿意的學生</li> <li>父母參與</li> <li>問題</li> </ul>
教職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>能力/承諾</li> <li>合作</li> <li>工作滿意度</li> <li>能力發展</li> </ul>
發展	<ul style="list-style-type: none"> <li>能力發展</li> <li>資訊科技投資</li> <li>新教學方法</li> <li>新教育課程</li> </ul>
學校行政	<ul style="list-style-type: none"> <li>當局的效率</li> <li>行政的效率</li> <li>員工發展</li> <li>評價</li> </ul>

資料來源：瑞典 CEPRO 管理顧問公司總裁與資深顧問群、NILS-GORAN OLVE、JAN ROY MAGNUS WETTER 合著，2003，平衡計分卡：由策略目標據以建立策略執行與管理機制，吳品清譯，遠擎管理顧問，第 295 頁。

另一個例子，Citizen School 為波士頓和全美各地九至十四歲兒童開辦課後班和暑期班，學生透過建教合作可學習實務技能，表 2-6 列示其平衡計分卡內容涵蓋學生在學科和社交發展方面的衡量指標(Kaplan and Norton 2006)。

表 2-6 Citizen School 平衡計分卡

面向	目標
社會效應	<ul style="list-style-type: none"> <li>推出一流課程，透過技術的養成、管道的建立、領導才能的培育，以及社區互動等方法去教育孩子，鞏固社區的向心力</li> </ul>
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>計畫為期四年，經費高達 2,500 萬美元，欲募集 750 萬美元的現金或支援</li> </ul>
顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>擴大學生需求與登記人數</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 公民學校教師提供一流的義工經驗，可增加義工數量</li> <li>• 訓練合作夥伴</li> </ul>
營運	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 開發更精密的評估工具以衡量課程效果</li> <li>• 深化學校的合夥關係</li> <li>• 持續落實行動方案</li> </ul>
學習與成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 穩住全職員工的留職率，提升人力多元化</li> <li>• 利用科技作為可靠的溝通和營運工具</li> <li>• 進一步發展全職員工的訓練課程</li> <li>• 發展和落實一流的人力資源辦法與規則，改善溝通品質</li> </ul>

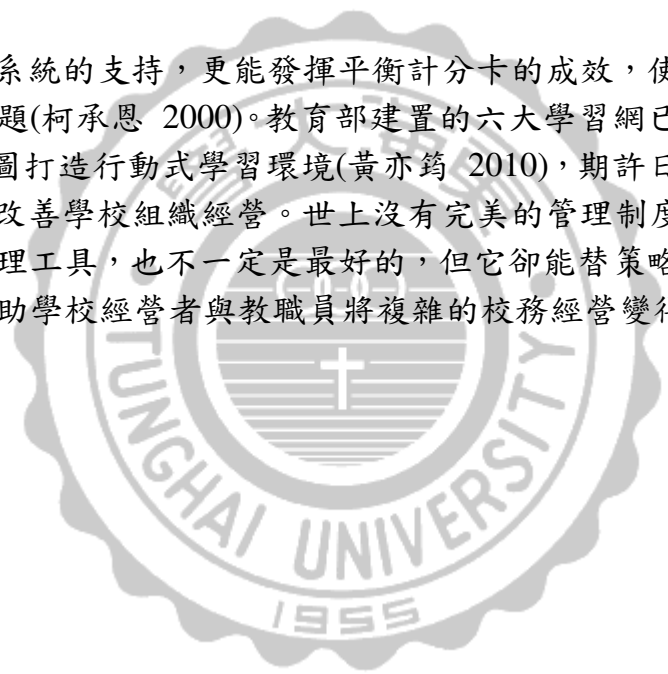
資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2006，策略校準，高子梅、何霖譯，臉譜出版，第174頁。

承上所述，平衡計分卡(Kaplan and Norton 1996)將學校組織的願景與使命，轉化為具體的行動方案，創造學校組織的競爭優勢。尤其，少子女化使得中小學教育規模萎縮，減緩師資需求，中小學校面臨併班或減班，甚至是併校、廢校的窘境，再者，教育資源不足與分配不均的情況，於學校競爭激烈環境中，更提高學校經營的困難。如何「運用及發展既有資源，提昇教育品質，符合學生與社會的需求，並獲得肯定」，是創造學校競爭優勢的關鍵(張明輝 2008)。透過平衡計分卡四個構面的分析，可彌補過去績效評估只重視財務和內部流程，以多元的角度評估學校經營績效的優劣，指引改進方向，促使學校組織達成教育目標。

教育中扮演重要角色的教師，居於落實教育政策的第一線，學校經營者必須讓每一位教職員皆瞭解學校的願景，透過平衡計分卡，讓學校經營者與教職員的想法與認知達成上下一致，有了相同的認知，才可能朝著相同的目標前進，倘若學校的經營策略不能被教職員清楚地理解或認知，其行動就會失焦，猶如多頭馬車般，不僅耗費了力氣，更浪費了資源。描繪學校組織未來競爭優勢的策略藍圖後，將預期目標的理念深根學校文化，進一步連結教職員自己的目標與學校的目標，制定執行策略的衡量指標，作為教職員與學校組織溝通的聯結。而策略、衡量指標、與行動方案間的因果關係，可幫助學校組織描繪達成核心策略目標的動線，找出學校目前與未來的差距，亦影響組織成員的行為模式與努力程度。追蹤實際表現的績效成果，可以讓學校經營者明白目前策略的適合度與執行率，藉以衡量教職員的績效及目標達成率，因應內在或外在環境的變化，不僅提供學校管理者隨時修正或調整行動方案的依據，亦可讓教職員更精確地掌握執行的進度。

教師是施教的主體，其教學品質良莠直接影響教學績效與學生學習表現，隱含著教師的知能與技能是教育內部流程的核心，為了讓顧客滿意，教師力求改進關鍵流程和績效，顧客構面和內部流程構面的目標，確立了教師必須在哪些關鍵有卓越表現，才能達成教學績效，而學習與成長構面驅動了平衡計分卡前兩個構面，乃教師卓越教學的動力。換言之，師資的發展牽涉平衡計分卡的「學習與成長」構面(杜榮瑞 2000)，持續地強化教師的專業成長可減少資源不必要的浪費，並增進教學品質。再者，內部流程直接影響教師行為，呈現於行政或教學方面的成效，完善的關鍵流程能釐清學校各層級的責任，改善教師的知能與技能，提升學生學習滿意度；而學生的表現亦影響外部對學校的評價與觀感，教師與學校組織皆在競爭激烈的環境下求生存，不僅要培育符合社會需求的人才，同時亦為了建立形象與地位而努力。

此外，資訊系統的支持，更能發揮平衡計分卡的成效，使得平衡計分卡所需的資訊不成問題(柯承恩 2000)。教育部建置的六大學習網已具備了雲端運算的概念，未來試圖打造行動式學習環境(黃亦筠 2010)，期許日後亦將此技術運用在績效管理，改善學校組織經營。世上沒有完美的管理制度，平衡計分卡雖然不是唯一的管理工具，也不一定是最好的，但它卻能替策略的假設規劃一條較佳的路徑，協助學校經營者與教職員將複雜的校務經營變得簡單易行。



## 第參章 研究方法

本研究採用的研究方法為焦點團體法與問卷調查法。第一節為本研究觀念性架構；第二節焦點團體法；第三節問卷調查法。

### 第一節 觀念性架構

近年來，將平衡計分卡應用於教育領域的學者，多集中探討高等教育相關議題，少有研究涉及高級中學教育，目前導入平衡計分卡於高級中學教育尚處摸索與嘗試階段。平衡計分卡協助學校經營者依學校願景形成策略性目標，再將策略性目標層層分解，轉換成具體可行的策略性衡量指標，並細分教職員個人目標與衡量指標，它不只是策略的衡量系統，更是一套管理策略的工具(Kaplan and Norton 1996)。平衡計分卡用於學校經營策略，其強調策略與管理的密切關係，對於學校績效管理具有相當程度的助益；績效管理的目的是為了導引教師個人行為，確保策略確實執行，進而達成教育目標。有鑑於高級中學教育績效評估的重要性，本研究將平衡計分卡運用於高級中學，初探適用於中等學校之平衡計分卡架構，作為教育工作者或未來相關研究之參考。

本研究根據教育部發布之相關資訊，並透過各高級中學網站資訊，釐清高級中學使命與願景。2010年，教育部為了回應社會對教育改革的期盼，召開第八次全國教育會議，形塑教育願景，並提出十大目標、五大主軸、六大策略。教育願景為：(1)提供一個優質的教育環境，讓孩子可以快樂學習成長；(2)培養社會好國民、世界好公民，讓國家更有競爭力，人民生活更美好。十大目標為：(1)學前幼兒健康幸福成長；(2)國小學生活潑快樂學習；(3)國中學生多元適性發展；(4)高中學生通識教育啟迪；(5)高職學生能力本位教育發展；(6)大學生專門知能學習；(7)技專生專精技能養成；(8)研究生高深學術獨立研究；(9)社會成人終身學習成長；(10)新移民文化適應基本能力學習。五大主軸為：(1)全人教育：五育均衡教育、多元適性發展；(2)生命教育：人-己-物之和諧教育；(3)終身教育：人人、處處、時時可學習，不怕輸在起跑點；(4)完全學習：精熟學習、優質教育、精緻教育、能力本位教育；(5)健康校園：基礎設備、安全設施、防疫防災、愛眼、體適能、營養午餐、身心健康。六大策略為：(1)多元智能，適性發展；(2)全人格教育，全方位學習；(3)強調本土化，重視國際化；(4)重視基本能力學習，兼顧通

識教育陶冶；(5)強調完全學習，重視終身教育；(6)珍視生命教育，學會感恩回饋(教育部 2010)。2011 年，教育部將全國教育會議的結論，發布「中華民國教育報告書：黃金十年、百年樹人」指引教育發展方向，以「新世紀、新教育、新承諾」三大願景，以及「精緻：提升教育全面品質；創新：激發教育多元活力；公義：彰顯教育深度關懷；永續：促進教育長遠發展」四大目標，構築教育發展藍圖(教育部 2011)。

首先，本研究釐清高中教育存在的目的。根據「高級中學法」第一條規定，高級中學以陶冶青年身心，培養健全公民，奠定研究學術或學習專門知能之預備為宗旨(法務部 2010)，意即為高中教育的使命(mission)。換言之，「實施普通教育、培養健全公民、促進生涯發展、推動生命教育」是為了奠定研究學術或學習專門知能的基礎，以「增進青少年身心發展，加強溝通表達能力及民主素養，提高社會適應能力，陶冶人文素養、鄉土情懷」，使其蘊含國際視野與胸襟(教育局 2011)。如「後期中等教育共同核心課程綱要」訂定核心課程綱要基本理念與核心課程目標，培養學生應具備共同基本素養，係各類後期中等學校課程發展基礎。其基本理念為：(1)追求教育機會均等、平衡城鄉差距及維護學生學習權；(2)培養各類後期中等學校學生應具備之共同基本素養；(3)提供各類後期中等學校課程發展之基礎。其目標在於協助學生：(1)加強自我瞭解、終身學習與生涯發展的能力；(2)培養人文、社會與科技的基本知能；(3)提昇生活應用與創造的能力；(4)形塑服務社會的理想與信念(教育部 2005)。據教育部統計處「中華民國教育統計」，2005 年(94 學年度)至 2009 年(98 學年度)平均升學率逐年攀升，分別為 88.44%、91.13%、93.61%、95.34%、95.56%，約有九成以上高中畢業生升讀大專院校。為了提升國民基本教育水準，行政院正研擬十二年國民基本教育相關政策，預定 2014 年全面實施「十二年國民基本教育」，屆時將提升高級中學就學率。

其次，確立高中教育未來的展望。承上所述，高中教育以基礎學術教育為主，教育目標以升學為導向，加上教育部積極推動高中職社區化，統整普通高中課程綱要，強調多元、適性的學習，因此，各校願景與教育目標一致性頗高。本研究透過各公立高級中學網路蒐集各校願景之相關資料，發覺各校對於願景的描述，普遍以「學生第一，追求教師教學卓越，打造『安全、溫馨、多元、永續』的學習環境，實施適性化課程、培養通識能力、推動社會關懷、增進人文素養、健全人格發展、拓展國際視野，培育『創新、卓越』的優秀人才」為主。本研究整合各校願景之主張，以「(1)營造創新、永續發展之學習型學校；(2)塑造全人、多元、適性的學習環境；(3)培育富有理性思考、公民意識、國際視野之現代公民」詮釋高中教育的共同願景(vision)。勾勒高中教育的使命與

願景之後，依四大構面之因果關係，建構平衡計分卡的雛形（請參見圖 3-1）。

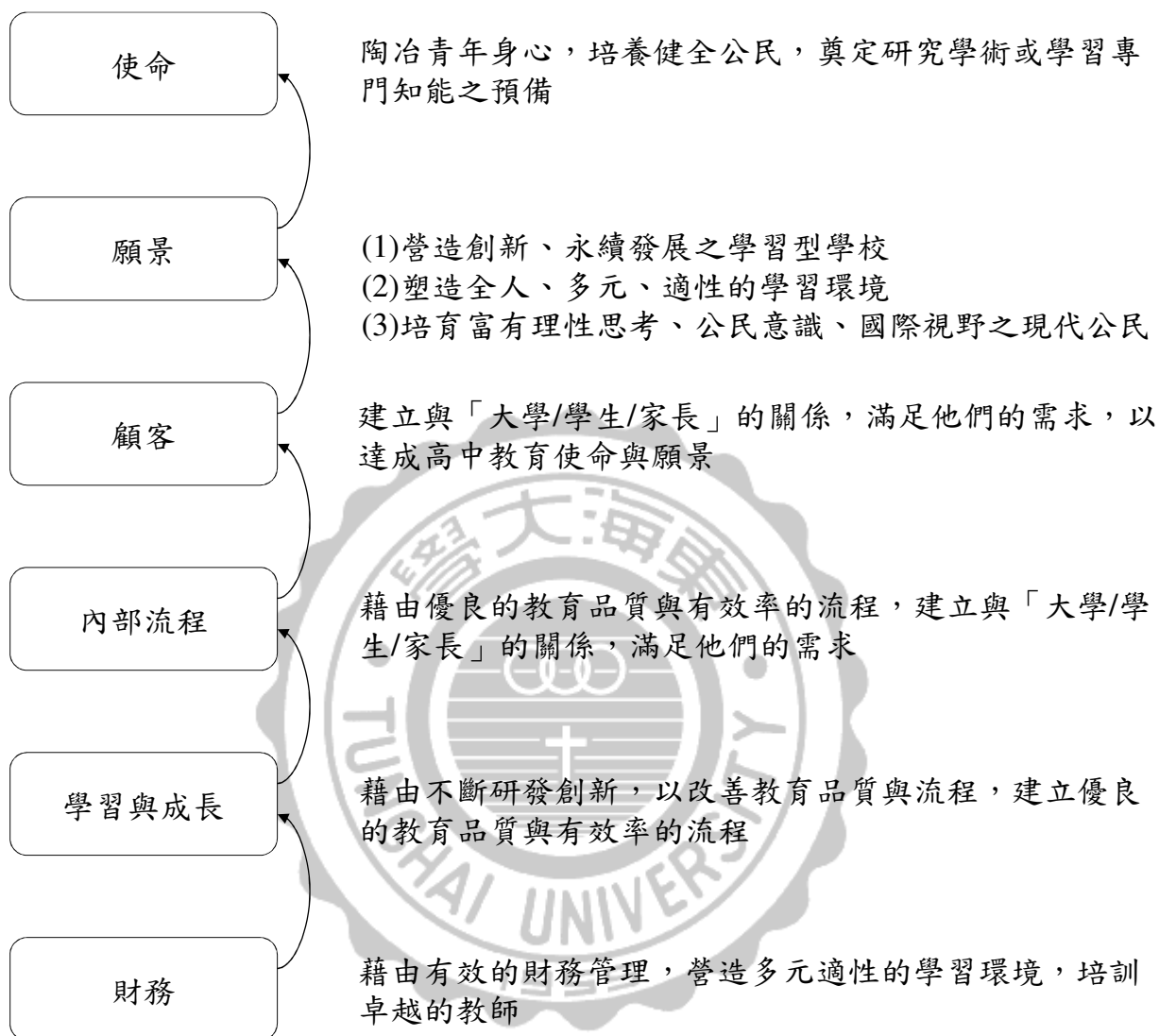


圖 3-1 高中教育平衡計分卡之基本架構

本研究乃探索性研究，目的是為了瞭解公立高級中學導入平衡計分卡之可行性，本著上述高中教育的使命願景，建構普遍可行的教師個人平衡計分卡。基於高中教育的使命願景一致性較高，因此，本研究不以分析學校經營策略為目的，而是以焦點團體法訪談教育主管與教師，透過腦力激盪方式形成教師平衡計分卡之構面、相關策略性目標及策略性衡量指標，並根據上述訪談結果設計問卷內容，再針對公立高級中學教師進行較大規模的問卷調查，形成適用於臺灣公立高級中學教師之平衡計分卡。最後，根據研究結果歸納成結論，並提出具體建議，可供教育行政機關及學校組織作為實施學校績效評估之參考。希

望藉由本研究能激起更多中等教育工作者的廣泛討論，促使臺灣高級中學教育更符合時代的需求。

為形成適用於臺灣公立高級中學教育之教師平衡計分卡，首先，蒐集與平衡計分卡理論與實務相關文獻做為問卷調查內容；其次，實地訪談教育主管與教師；然後以公立高級中學教師為問卷調查對象進行問卷調查；最後，分析收回的問卷調查資料並修正平衡計分卡架構內容，研究方法如下：

### 一、蒐集平衡計分卡理論與實務相關文獻

蒐集與平衡計分卡相關研究或文獻，瞭解平衡計分卡觀念架構以及非營利組織經營特質。非營利機構的推行經驗或學者的建議可做為借鏡，有助於掌握學校組織導入平衡計分卡的關鍵，可於設計與發展平衡計分卡過程遭遇問題時，作為尋求解決方法的理論基礎。

### 二、瞭解高級中學績效評估現況

蒐集高級中學教育績效評估相關資料，瞭解中等教育績效評估現況，可縮短後續訪談教育主管與教師時間。針對高級中學進行資料蒐集，區分為「高級中學教育績效評估現況」以及「導入平衡計分卡過程之相關資訊」兩類。

### 三、實地訪談

進行實地訪談前，將蒐集的平衡計分卡理論與實務相關文獻，以及高級中學教育績效評估相關資料，彙編草擬問卷調查內容。接著，訪談教育主管與教師，針對「平衡計分卡作為績效評估系統」的觀點，共同探討高級中學教師相關議題，修訂問卷調查內容。

### 四、問卷調查

訪談教育主管與教師形成的問卷調查內容，包含平衡計分卡構面、策略性目標及策略性衡量指標。目前臺灣中小學尚未實施教師評鑑制度，為了獲致公立高級中學教師對於「平衡計分卡績效評估的概念或瞭解程度」、「任職學校的

實施情況」、「平衡計分卡策略性目標與指標的重要性與可行性」的認知，本研究尋求配合意願高，且績效考核制度較為健全的公立高級中學，針對其教師進行問卷調查，試探公立高級中學教師的想法，形成傾向性意見與建議，有助於發展更具體、更適用的策略性目標與衡量指標（請參見圖 3-2）。

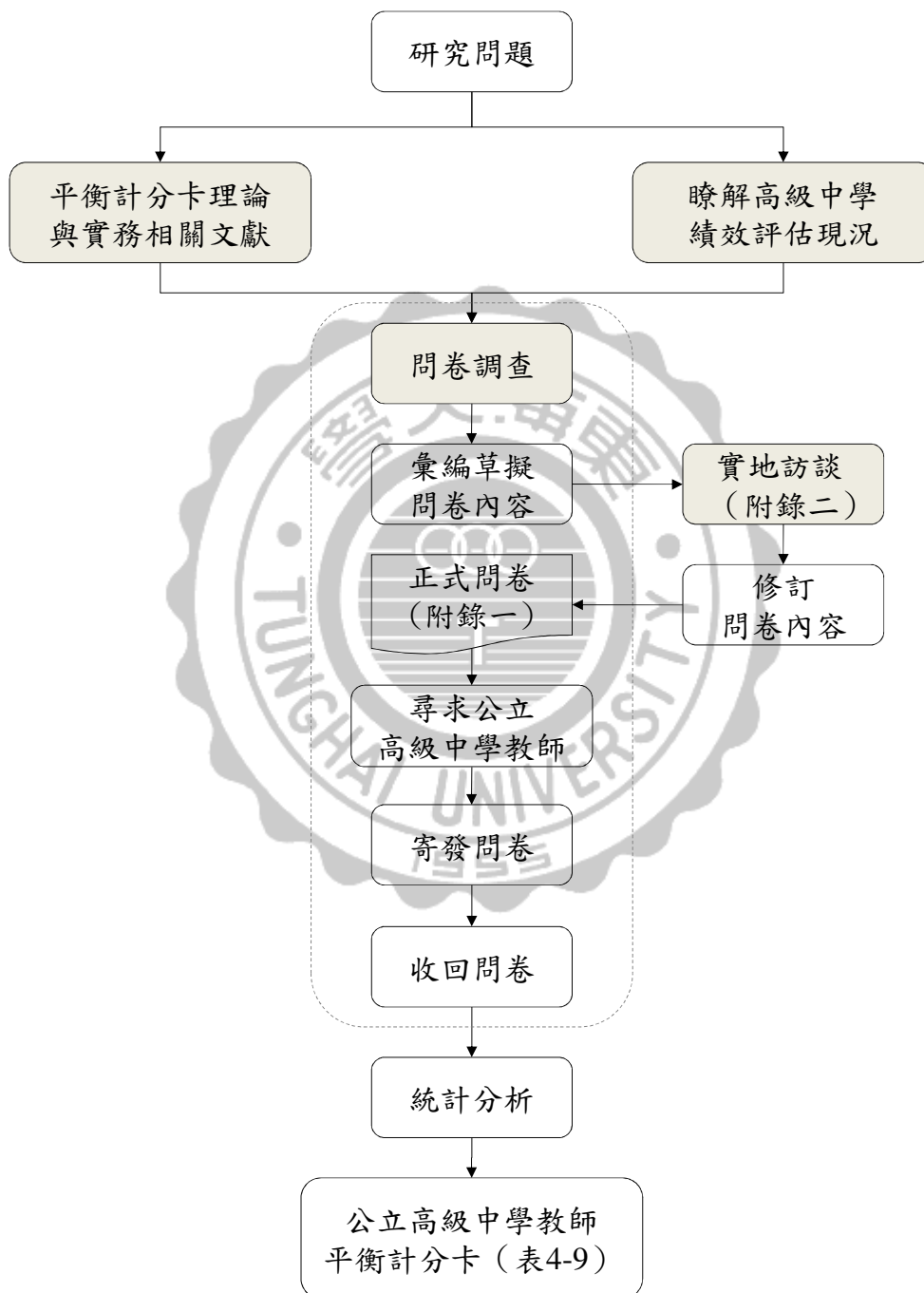


圖 3-2 研究方法流程圖

## 第二節 焦點團體法

訪談教育主管與教師，針對「平衡計分卡作為績效評估系統」的觀點，共同探討高級中學教師相關議題，透過焦點團體腦力激盪方式面對面討論，形成平衡計分卡構面、策略性目標及策略性衡量指標。

### 一、訪談目的

正式展開問卷調查之前，以焦點團體座談形式訪談教育主管與教師，針對「平衡計分卡作為績效評估系統」的觀點，共同探討高級中學教師相關議題，焦點團體成員提出的疑惑與意見，可協助問卷調查內容的編制，有助於設計更為接近高中教師教學情況的問卷調查內容，俾使問卷內容設計更符合本研究目的。

### 二、訪談對象與內容

本研究於民國 100 年 3 月 10 日舉辦焦點團體座談，邀請臺中市某一市立高中學務主任、總務主任、教官，以及兩位專任教師組成焦點團體，利用腦力激盪方式，共同探討高級中學教師相關議題，並提供修正「草擬問卷內容」的建議。

### 三、訪談方法

以「焦點團體法」訪談教育主管與教師，透過焦點團體「腦力激盪方式」面對面討論，形成平衡計分卡構面、策略性目標及策略性衡量指標。以下說明焦點集團法與腦力激盪法意涵、功能以及採行目的。

#### (一) 焦點團體法(Focus Group Discussion)

##### 1. 焦點團體法意涵

座談會主持人(moderator)帶領焦點團體(focus group)針對某議題進行自



由、互動式討論，參與者約四名至十二名，通常六名至八名，其經驗或背景相近，同質性高，有利團員良好互動，暢所欲言；主持人不同於傳統的訪問者角色，其維繫團員互動、誘發團員對談、營造契合融洽的氣氛，讓團員暢所欲言，彼此交流心得與想法、經驗與觀點。

## 2. 焦點團體法功能

吳清山與林天祐(2001)提出焦點團體法的功能：若訊息不足時，可透過焦點團體討論釐清研究方向；或透過討論修正問卷內容之結構與措詞，提高問卷適切性；回收問卷分析時，遇不一致或無法解釋的情形，透過討論可獲得可能性較高的答案；驗證研究結果是否正確，倘若討論結果與研究發現不同，值得再斟酌研究發現。

## 3. 焦點團體法目的

焦點團體法目的在於有限的時間內獲悉高級中學教師對於「平衡計分卡作為高級中學教師之績效評估系統」可能的態度、行為、或產生態度或行為的原因，並澄清「問卷調查內容是否清楚傳達『平衡計分卡作為績效評估系統』的意義」，「問卷調查內容的用字遣詞是否貼近高級中學教師的教學經驗」，觀察焦點團體成員間互動，捕捉教師使用的語言形式，修正問卷內容之結構或措詞，降低受測者誤解題意的機會。藉助焦點團體成員交流彼此的教學經驗、觀點或看法，發掘更多不同的意見或新穎的思維，彌補當初問卷設計不宜之處，修正或增減部分有爭議的項目，提高問卷適切性、完整性、可行性，強化問卷調查內容的品質，俾使問卷內容設計更符合本研究目的(周雅容 1997)。

### (二) 腦力激盪法(Brainstorming)

#### 1. 腦力激盪法意涵

又稱頭腦風暴，由美國 BBDO(Batten, Bcroton, Durstine and Osborn)廣告公司創始人 Alexander Osborn 提出，原理類似諸葛亮《教與軍師長史參軍掾屬》：「夫參署者，集眾思，廣忠益也。」

為了解決某項問題，首先，將組織成員分成若干小組，舉行小型會議，成員圍著圓桌，於短時間內，運用腦力與創造力，針對問題自由地、任意地提出解決方案或想法，成員新奇或突破的意念，會互相感染，產生共鳴、聯結、刺激、或啟發，進而產生連鎖效應，創造更多新穎的思維，匯集大量的構想後，再將見解重新分類整理。腦力激盪法的基本原則是：不評論想法優劣，不侷限發想空間。

## 2. 腦力激盪法目的

發掘焦點團體成員針對「平衡計分卡構面、策略性目標及策略性指標」的內容，提出其他不同的意見或新穎的思維，鼓勵任何天馬行空的想法，想法愈多愈可能激發更多的聯想空間，集合大量的創意思維可豐富當初問卷設計不足之處。



### 第三節 問卷調查法

訪談教育主管與教師形成的問卷調查內容，包含平衡計分卡構面、策略性目標及策略性衡量指標。由於目前臺灣中小學教師尚未實施評鑑制度，瞭解高級中學教師對於平衡計分卡績效評估的看法、任職學校的實施情況、平衡計分卡策略性目標與衡量指標的重要性與可行性，有助於形成適用於臺灣公立高級中學教育之教師平衡計分卡，本研究試探性驗證公立高級中學教師對於平衡計分卡策略性目標與策略性衡量指標是否具有共識，因而針對公立高級中學教師進行績效衡量問卷調查。

#### 一、問卷調查目的

為了獲致公立高級中學教師對於平衡計分卡績效評估的看法或瞭解程度、任職學校的實施情況、平衡計分卡策略性目標與衡量指標的重要性與可行性，分析問卷調查結果，將具有共識的內容作為教師平衡計分卡的架構。

#### 二、問卷調查對象

本研究尋求配合意願高且績效考核制度較為健全的高級中學，針對其教師進行問卷調查，為了建構適用於臺灣公立高級中學教師使用的「教師平衡計分卡」，試探高級中學教師的想法，形成傾向性意見與建議，有助於發展更具體、更適用的「平衡計分卡構面、策略性目標、策略性衡量指標」。

#### 三、問卷調查內容

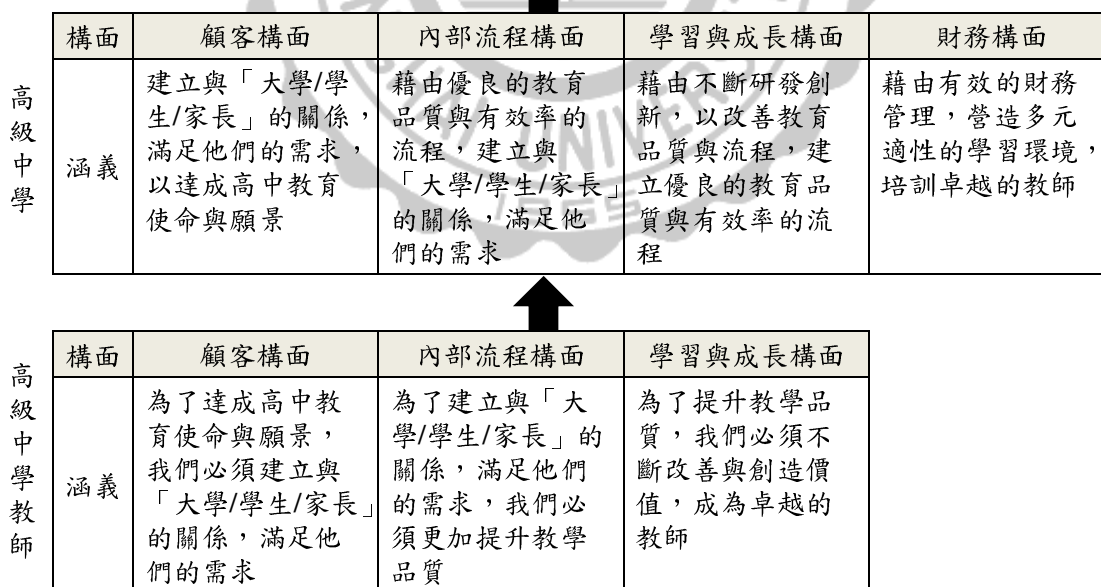
問卷調查編制基礎係參考張錫峰與周齊武(1996)「平衡計分卡及會計教育的革新」、張錫峰等(1997)「設計一流的會計系平衡計分卡」、教育部 2010 年發布「高級中學學校評鑑實施方案」<sup>1</sup>與「100 年度高中評鑑指標」<sup>2</sup>，以及教育

<sup>1</sup> 教育部為了配合各高級中學申請均優質化輔助方案，2010 年發布之十二年國民基本教育先導計畫子

部全球資訊網有關教育政策與計畫報告。首先，從中選取符合本研究目的的部分，草擬問卷調查內容，為了修正問卷內容設計可能未考量的問題，輔以焦點團體法訪談教育主管與教師，將當初問卷設計不宜之處做調整，修正或增減部分有爭議的項目，俾使問卷內容設計更符合本研究目的。

問卷調查共分為二部分，第一部分提供平衡計分卡各構面予受測者填答，每一構面列舉數項策略性目標與策略性衡量指標，受測者勾選認為對教師績效管理最有用的策略性衡量指標，第二部分調查受測者對平衡計分卡做為績效評估架構的看法或瞭解程度，並提出修正或建議；另外，調查問卷受測者背景資料，包含教師性別、年資、教育程度、擔任職位、教學領域等。延續本章第一節詮釋的高中教育之使命願景，形成的高中學校平衡計分卡基本架構，進一步推展教師個人平衡計分卡（請參見圖 3-3），以下將分別說明問卷第一部份建議的教師平衡計分卡三大構面策略性目標與策略性衡量指標之內容。

使命：陶冶青年身心，培養健全公民，奠定研究學術或學習專門知能之預備  
願景：(1)營造創新、永續發展之學習型學校  
(2)塑造全人、多元、適性的學習環境  
(3)培育富有理性思考、公民意識、國際視野之現代公民



計畫「高級中學學校評鑑實施方案」。

<sup>2</sup> 教育部發布「100年度高中評鑑指標」涵蓋校長領導、行政管理、課程教學、學務輔導、環境設備、社群互動、實習輔導和績效表現等八項。

圖 3-3 教師平衡計分卡之基本架構

1. 第一部分問卷：平衡計分卡構面、策略性目標、策略性衡量指標

(1) 財務構面：財務資源的提供者如何看待我們？

「財務績效」雖然不是非營利組織的主要目標，但是若沒有財務的支持與完善的資源分配，終究難以支援「學習與成長構面」和「內部流程構面」，進而驅動「顧客構面」，完成組織的使命。對教育機構而言，備有充足的經費與達成預算的平衡，可有利於未來的擴充與發展；而有效的運用有限的資源，改善教學環境並極大化教學效益，皆為財務績效衡量的重點(張錫峰與周齊武 1996；李建華 1999)。由於本研究對象為公立高級中學教師，屬於個人層級，基於公立學校約有九成以上教育經費係由政府負擔<sup>3</sup>，且教師本身對於學校財務資源配置亦較不具實質影響力的條件下，本研究未將「財務構面」列入問卷建議的平衡計分卡中。

(2) 顧客構面：大學/家長/學生如何看待我們？

顧客構面列舉四項策略性目標，分別為學生升學表現、外部評價、學習滿意度、與社會服務等。教師教學（投入面）影響學生學習成果（產出面），如學生學習滿意度的高低反映了顧客（大學/家長/學生）對於教師教學行為表現的期望，可作為評估其教學品質與改善其教學模式之參考，亦可作為驅動教學績效的因子；教師致力於卓越的教學且主動參與社會服務，不但可獲得學生及家長支持，並且提高外部（大學/社會）的評價，樹立優良形象。誠如 Kaplan and Norton (1996)強調平衡計分卡的成果衡量指標（落後指標）與績效驅動因素（領先指標）皆不可偏廢，如學習滿意度衡量教師的努力程度，屬績效驅動因素；學生升學表現衡量學生的卓越表現，屬成果衡量指標。

學生升學表現列舉三項策略性衡量指標，分別為公私立大學錄取人數、學

<sup>3</sup> 教育部統計處「中華民國教育統計」，2009年公部門教育機構之教育經費支出為602,258,547千元，其內含政府對公部門教育機構之教育經費補助為565,671,829千元，政府對公部門教育機構之教育經費支出佔公部門教育經費比例高達93.93%，近年呈上升趨勢。

生學科能力測驗總級分之平均，及學生指定科目考試總分之平均，主要是衡量學生的卓越表現。

外部評價列舉八項策略性衡量指標，分別為教師輔導學生參加國際性/全國性/區域性競賽獲獎人次（如奧林匹亞競賽）、輔導學生通過全民英語檢定之人次、教師輔導學生出國留學/遊學/交換學生人次、教師受邀演講次數、教師擔任典試委員/命題委員/審題委員/閱卷委員次數、教師擔任各類競賽評審/編輯委員次數。前五項：教師輔導學生參加國際性/全國性/區域性競賽獲獎人次（如奧林匹亞競賽）、輔導學生通過全民英語檢定之人次、教師輔導學生出國留學/遊學/交換學生人次，主要是衡量學生的卓越表現，後三項：教師受邀演講次數、教師擔任典試委員/命題委員/審題委員/閱卷委員次數、教師擔任各類競賽評審/編輯委員次數，主要是衡量教師的努力程度。

學習滿意度列舉五項策略性衡量指標，分別為學生對教師教學/課程/自己學習成果的滿意度、學生對綜合活動的滿意度（如班週會、社團活動、學生自治會活動、教學參觀）、學生借閱圖書冊數。學習滿意度指學生於學習過程，內心感知與學習表現，其實際獲得與預期應獲得的期望差距，若差距愈小，滿意度愈高；反之，差距愈大，滿意度愈低(Oliver 1980; Swan and Trawick 1980)。學生借閱圖書冊數主要是衡量學生的學習表現，其他主要是衡量教師的努力程度。

社會服務列舉兩項策略性衡量指標，分別為教師擔任校外服務或公益團體之委員或理監事次數、教師輔導學生參與社會服務活動/社會服務推廣活動次數或時數（如服務性社團、校園志工、社區服務、公共服務、休閒服務、環保服務）。教師擔任校外服務或公益團體之委員或理監事次數主要是衡量教師的努力程度，教師輔導學生參與社會服務活動/社會服務推廣活動次數或時數主要是衡量學生的卓越表現。服務學習指透過計畫性地服務活動，提供學生多元學習管道，從服務過程中了解社會的需求，能培養學生自尊與自重、改善人際關係技巧、提升課業學習的動機與興趣、提高學業成就、有助生涯認知、協助個人成長與發展、涵養社會責任感，以及激發對社區環境的參與感等(教育部服務學習網 2008)。

(3) 內部流程構面：為了讓大學/家長/學生滿意，我們必須善長什麼？

內部流程構面列舉五項策略性目標，分別為師資、教學品質、教學環境與

資源、生活輔導、學習輔導（如課業輔導、升學輔導、晚自習、假日輔導、寒暑假輔導、補救教學）。教學品質與學生學習成果具因果關係，教師為了獲致顧客（大學/家長/學生）滿意，必須確保並且維繫其教學品質。平衡計分卡協助教師釐清卓越教學的關鍵流程，從學生的期待衍生教師對教學績效的要求，瞭解須達成什麼教育目標，才能合乎學生的期望，此構面策略性衡量指標大多是衡量教師努力的程度。

師資列舉七項策略性衡量指標，分別為碩士以上學位畢業、大學畢業、專任教師、具有合格教師資格、持有兩種（含）以上合格教師資格、授課科目與專長完全一致、教師參賽獲獎次數。教師參賽獲獎次數主要是衡量教師的努力程度。

教學品質列舉五項策略性衡量指標，分別為獲本校或教育部核頒教學優良性事蹟相關獎勵次數（如優良教師、教學傑出獎）、教育部教師評鑑平均分數、教師每週授課時數、教師每週工作時數、生師比。獲本校或教育部核頒教學優良性事蹟相關獎勵次數與教育部教師評鑑平均分數主要是衡量教師的努力程度。

教學環境與資源列舉兩項策略性衡量指標，分別為建立題庫/講義比例、授課 e 化比例（如教學媒體、e 化教學平台、授課大綱上網、電子班板）。教育部自 1997 年始推動資訊網路教育政策，如 1997 年「資訊教育基礎建設計畫」建構資訊化校園、2000 年「教師資訊基本素養指標」明確指出教師應具備的資訊能力、2001 年「中小學資訊教育總藍圖」實施資訊融入教學的創新教學活動、2002 年「挑戰 2008：國家發展重點計畫」、2005 年「創造偏鄉數位機會計畫」、2008 年「中小學資訊教育白皮書 2008—2011」。2009 年訪視資訊教育白皮書推動實施情況報告，以教師應用資訊科技融入教學之比例（以教師平均每週實施兩節以上應用資訊科技融入教學之教師數計算）、資訊應用研習人數比例（含辦理六小時以上校長資訊教育研討活動及六小時以上校長/教師應用研習）、資訊融入教學資源使用情形，做為「資訊教學及應用推廣」評估指標。本研究參考以上評估指標，簡化成「授課 e 化比例」。數位教學資源的建置促使教師將授課版書資料改以簡報方式呈現；教學網路平台能提供教師以多元工具與資源協助學生自主性學習，讓學習無遠弗屆，不再侷限於學校課堂中。

生活輔導列舉十項策略性衡量指標，分別為擔任學生輔導老師或實習指導老師、擔任校內社團/學藝或運動團隊/系所學會/學生刊物/學生展演等指導老師、輔導身心障礙學生人次、學生休學/轉學/或輟學人次、學生復學人次、每

班平均缺課人次、每班平均記功數、與學生晤談時數、教師實施品格教育時數、學生自我品格檢核次數。

學習輔導列舉五項策略性衡量指標，分別為課業輔導每週平均時數、平均每生接受輔導次數、學生性向測驗、學生生涯規劃、學生職能測驗。

#### (4) 學習成長構面：我們能不斷改善與創造價值嗎？

為了讓顧客（大學/家長/學生）滿意，力求改進流程和績效，但改進的想法來自熟悉顧客與內部流程的教師，其居於執行教育政策的第一線；顧客構面和內部流程構面的目標，確立教師必須在哪些關鍵流程有卓越表現，才能達成教學績效，而學習與成長構面驅動了平衡計分卡前兩個構面，致使教師卓越教學成果的動力，此構面策略性衡量指標大多是衡量教師努力的程度。資訊科技加速了學習型態改變及知識更新，教師專業素養僅依賴職前教育訓練稍嫌不足，為了符合社會的期待與需求，教師持續專業成長與終身學習的重要性不容小覷。如「教師專業成長」這個目標是為了讓教師接受知能與技能的專業培訓，使得教學模式得以改善，以符合社會需求。學習成長構面列舉三項策略性目標，分別為課程創新、教學創新、教師專業成長。

課程創新列舉三項策略性衡量指標，分別為近五年新開立選修課程數、近五年課程修訂數、近五年新開立選修課程數。

教學創新列舉三項策略性衡量指標，分別為教學成果發表次數、教學創新計劃數目、教材教法研發數目。教育部 2003 年「創造力資訊教育白皮書」中強調知識的生產及應用是創新，不斷地創新及突破是創造力，創新能力是知識經濟社會發展的重要指標。教師突破傳統教學模式，以多元的教學方式與教學內容授課，創新的教學模式不僅能提昇教師教學成效，更提高學生的學習專注力和維持學習動機，激發內在學習興趣，強化獨立思考能力，培養解決問題的能力與積極學習的態度，進而達成教育目標(吳清山 2002；邱珍琬 2002；林偉文 2003；陳名琪 2007)。

教師專業成長列舉九項策略性衡量指標，分別為教師承辦教育部課程改進相關計畫次數、教師參與教學研習會次數、教師參與教學觀摩次數、教師參加國際性競賽次數、教師參加全國性競賽次數、教師參與專業領域課程的培訓時



數、教師在職進修學位（或學分）、教師參與專業社群或教學研究會時數（如教師教學心得經驗分享）、教師發表文章篇數。

## 2. 第二部分問卷：平衡計分卡之調查

為了提升教學知能，改善國民教育品質，教育部研擬推動「中小學教師評鑑」，教研院正進行教師評鑑研究，預計 2012 年落實中小學教師評鑑與專業發展制度，屆時將定期中小學教師評鑑，並淘汰不適任教師，以切確維持教師教學品質。教育部部長吳清基強調：「教師評鑑目的在於教學診斷補救，不會與敘薪、年終獎金掛勾，也將與不適任教師淘汰切割。」國家教育研究院院長吳清山則表示：「國外教師評鑑分為形成式與總結式，前者目的在促進教師專業成長，後者則與績效、淘汰結合。按教育部公布的方向，未來傾向『形成式』評鑑。」並表示：「授予教師評鑑法源依據的同時，也修正教師成績考核辦法，讓評鑑與考核建立一定的連結。」目前臺灣中小學教師尚未實施評鑑制度，本研究於第二部分問卷調查公立高級中學教師，對於平衡計分卡績效評估的概念或瞭解程度、任職學校的實施情況、其指標的重要性與可行性。

### (1) 問題一

受測者根據任職學校目前的評估績效系統與問卷建議的平衡計分卡兩者間的相似程度給予評分，1 分表示完全不同，10 分表示完全相同。分數愈高，表示受測者同意學校目前的評估績效系統與問卷建議的平衡計分卡相似程度愈高，反之亦然。

### (2) 問題二

受測者評估任職學校目前的評估系統轉換為問卷建議的平衡計分卡，對學校會有多大的益處，1 分表示完全沒有，10 分表示極大效益。分數愈高，表示受測者同意學校目前的評估系統轉換為問卷建議的平衡計分卡，對學校助益程度愈高，反之亦然。

### (3) 問題三

受測者認為任職學校如果要引進建議的平衡計分卡，所遭遇之困難程度為何？1分表示極小困難，10分表示極大困難。分數愈高，表示受測者同意任職學校如果引進建議的平衡計分卡，其推行困難程度愈高，反之亦然。

另外，提供兩個開放式問題，受測者依據其任職學校的情形，表示看法或意見。茲將問題分述如下：

(1) 從目前的評估系統轉換為您所建議的計分卡，面臨的最大挑戰為何？

(2) 有什麼方法可以幫助您的學校轉換為您所建議的計分卡？

### 3. 調查問卷受測者背景資料

為了瞭解受測者背景是否影響問卷調查的結果。本研究於問卷最後調查受測者基本資料，如受測者性別、教育程度、年資、擔任職位、教學領域。

若受試者認為問卷所列構面、策略性目標、與策略性衡量指標不足以衡量教師績效，問卷調查內容亦提供空白處，受試者定名及填寫，如果受試者認為有更合適的描述，也可修改用語。

## 第肆章 研究結果

本章說明焦點團體法之實地訪談與問卷調查分析結果。第一節為實地訪談結果；第二節問卷調查結果；第三節教師平衡計分卡之改善方向。

### 第一節 實地訪談結果

焦點團體針對平衡計分卡內容提出疑惑與意見，有助於設計更為符合公立高中教師教學情況的問卷調查內容。以下擷取訪談過程中之重要資訊，分別探討平衡計分卡顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面之策略性衡量指標的內容，說明採用或淘汰某些策略性目標與策略性指標的緣由，修正或增減部分有爭議的項目後，形成最後問卷調查內容。有關本研究之實地訪談重要內容，請參見附錄二。

#### 一、顧客構面：大學/家長/學生如何看待我們？

在學生升學表現的策略性目標方面，大學多元入學管道有：考試分發、學校推薦、個人申請、繁星計畫。焦點訪談成員認為衡量畢業生升學情況，可細分「申請」公（私）立大學錄取率及「進入」公（私）立大學錄取率；若一所高中僅推薦一名學生，其「繁星計畫錄取率」甚小，較不宜作為衡量教師教學評量依據，並建議可修正為「繁星計畫的成果」。有焦點訪談成員對此回應，以「錄取學生數佔全校推薦學生數比例」代替是否可行。由於繁星計畫推行目的係為了均衡城鄉教育資源與高中教育正常化，鼓勵每一所高中的優質學生就讀優質大學，相對於較偏遠或郊區的學校而言，其重要性可能較都市的學校高。因此，「繁星計畫錄取人數」偏向學校層級的衡量指標，經討論結果認為不宜作為衡量教師教學評量依據，不列入問卷內容中。

在學習滿意度的策略性目標方面，焦點訪談成員認為良好的學習滿意度，除課程與圖書外，其他教學設備與設施，如球場、游泳池等，也是學生選擇就讀考量因素之一。然而，教學設備與設施的完善與否，實屬學校教育資源策略規劃，偏向學校層級的衡量指標，教師個人力量難以改變與也無法控制，因此不宜計入問卷內容中。焦點訪談成員指出學生對課外活動的滿意度，如社團、校外參觀、班週會等綜合活動，可做為良好的學習滿意度的衡量指標，但綜合活動性質較為彈性，各校教育成本投入亦不相同，教育部於公立學校可能較容

易推行。焦點訪談成員提出：「學習滿意度的衡量指標多列舉設備環境的影響，尚未考量學生對老師的看法。」學生的回饋與反應不但可做為師生溝通橋梁，亦可供教師作為改善教學方法與規劃課程的參考。目前各類高級中學皆未定期實施教學評量制度，教育部正研擬教師評鑑方案，是未來教育發展的趨勢。

在社會服務的策略性目標方面，焦點訪談成員表示：「學生打掃社區環境，可向鄉里長申請並開立時數證明。建議可計入社會服務的衡量指標」由班級導師主動申請「社區清掃服務」，帶領班上同學於班級活動時間或假日進行社區服務；亦或者宣導同學參與行政院青年輔導委員會青年志工中心定期舉辦的活動。焦點訪談成員認為社會服務的衡量指標為大多校外服務活動的指標，缺乏校內服務活動的指標，如服務性社團活動。服務性社團活動包括：社工服務社、春暉社、童軍社、康輔社等。成員表示：「學生參與校內服務活動，如擔任圖書館義工，服務時數滿額，即可開立證明文件。」

焦點訪談成員：「顧客構面指標偏向於學生課業和社會服務方面成果，應將學生的『品格』列入計分卡中。」然而，雖然品格教育很重要，但難求適合且可量化的衡量指標，且多偏向學校層級的衡量指標，或許可以透過其他替代性的指標來衡量學生品格，如「生活輔導」項下「每班平均記功數」，即使沒有辦法直接衡量個別學生的品格，但或許是一個指標。

## 二、內部流程構面：為了讓大學/家長/學生滿意，我們必須善長什麼？

在師資的策略性目標方面，焦點團體成員皆認為：由於教師擔任行政工作的意願不高，「擔任行政工作」不宜做為衡量師資之指標，可增加「教師參賽獲獎次數」，視為對師資的肯定。

在教學環境與資源的策略性目標方面，焦點訪談成員質疑：「沒有 e 化的教師，教學品質就比較差嗎？」。亦有焦點訪談成員回應：「如個案高中每班皆建構電子班板。事實上，並非全部科目皆適合數位化教學；有部分科目適合 e 化的教學設備，其聲光效果能提升學生學習興趣，亦有部分科目教師將補充性教學資源置於教學平台供學生參考」。根據教育部 2011 年研訂「數位學習白皮書（草案）2012—2016」，內容指出目前各高中職校雖已建置數位科技教學軟體硬體資源，惟教師仍慣於傳統的教學模式、資訊能力的基本素養不均、課程內容與教學數位化程度普遍不高，期以數位學習科技強化高中職教師教學品質。不容置疑的是資訊科技突破過去教學環境限制，改變傳統教學倚重記憶與背誦

模式，多媒體教學創造多元學習環境，培養學生創新、邏輯思考、評估與整合能力，教師則扮演協助學生探討、分析、評價的角色。

在輔導的策略性目標方面，學習輔導可分課業輔導與生活輔導，焦點團體成員認為：「每一高中辦理學習輔導情況不同，如晚自習；高職則有技能性的輔導，如烹飪，高中大多重視課業方面的輔導。若非每班辦理學習輔導，教師難以衡量『平均每生接受輔導次數』，因此改以『平均每班輔導時數』做為策略性衡量指標，較明確合理。生活輔導如特教巡迴輔導，課業輔導如升學博覽會。」焦點團體成員對此回應：「可增加興趣或性向測驗、生涯規劃等方面升學輔導次數。」此類輔導機制能協助教師了解學生不同領域的學習潛能，可作為課業輔導或日後學生晉升大專院校選組選科之參考。焦點團體成員強調學校期望學生升學率高，轉學率低，復學率高，尤其，提升學生復學率的難度較高，此外，成員亦表示教育部積極推行十二年國教，主要的目的是讓國中畢業生都有升學管道，高中為基本教育，國中小為義務教育，教育部補貼私立學校，齊一學費的制度推行後，未來私立學校成果將有可能超越公立學校。另外，有關校園霸凌問題、心理輔導等，未來可置入計分卡衡量指標中。

### 三、學習與成長構面：我們能不斷改善與創造價值嗎？

在教師專業成長的策略性目標方面，焦點團體成員建議可以增加「教師參與專業社群次數」，教育部 95 學年度開始試辦中小學教師專業發展評鑑，著眼於教師專業發展，希冀專業社群的力量，交流或分享教師專業新知。社群係指幾個教師互相交換教學經驗；教學研習、教學觀摩等教師成長營，或評鑑分數最高的教師分享教學經驗(教育部 2009)。2011 年研訂「數位學習白皮書(草案) 2012—2016」內容提及教師參與教師社群網站平台，透過教學經驗的交流與分享，可提升教學技巧、激發教學創意、促進教師專業成長，發展更具多元的教學應用模式；教師設計各科或跨科教學活動，以主題導向之合作式學習活動、創新性學習活動，如專題作業、問題導向的探究學習活動，教師及學生的創新表現，有助於教學相長。另外，焦點團體成員表示僅在職進修的教師須發表論文，因此不宜以「論文發表篇數」作為衡量高中教師教學創新的策略性指標，對此，亦有焦點團體成員建議可修正為「文章發表篇數」。

經焦點團體實地訪談的結果，有關本研究之問卷調查之最後內容，請參見附錄一。

## 第二節 問卷調查結果

為形成適用於臺灣公立高級中學教育之教師平衡計分卡，本研究以公立高中教師為問卷調查對象，進行績效衡量問卷調查，探索性驗證高級中學教師對於平衡計分卡策略性目標與策略性衡量指標是否具有共識，以及對於實施平衡計分卡的看法與建議。

### 一、受測者基本資料分析

99 學年度臺灣地區共有 335 所高級中學，包括 87 所國立高中，39 所直轄市立高中，64 所縣市立高中，共 190 所公立高級中學；中部地區（含台中市<sup>4</sup>、彰化縣市、南投縣市）有 58 所高級中學，包括 18 所國立高中（文華高中、臺中一中、臺中二中、臺中女中、大甲高中、國立大里高中、中科實驗高中、清水高中、豐原高中、員林高中、鹿港高中、溪湖高中、彰化女中、彰化高中、中興高中、竹山高中、南投高中、暨大附中），9 所市立高中（西苑高中、忠明高中、東山高中、惠文高中、市立大里高中、中港高中、后綜高中、長億高中、新社高中），4 所縣立高中（二林高中、成功高中、彰化藝術高中、旭光高中），共 31 所公立高級中學。

由於學校類型<sup>5</sup>與城鄉區域<sup>6</sup>的差異導致各校可用資源條件不同，為避免公私立學校辦學與資源分配差異之影響<sup>7</sup>，本研究考量城市/偏遠地區、完全中學/

<sup>4</sup> 自 2010 年 12 月 25 日起，台灣各行政區合併。原中華民國台灣省（已精省）的台北縣將改為新北市、台中縣市合併為台中市、台南縣市合併為台南市、高雄縣市合併為高雄市。

<sup>5</sup> 根據「高級中學法」第五條規定，高級中學由中央政府、直轄市政府、縣（市）政府設立，或私人設立。依設立主體可分為國立、直轄市立、縣（市）立或私立等四種類型。根據「高級中學法」第六條及第七條規定，高級中學學校體制分為普通高級中學、綜合高級中學、單類科高級中學、實驗高級中學，以及完全中學五種類型。普通高級中學指研習基本學科為主之普通課程組織，以強化學生通識能力之學校；綜合高級中學指融合普通科目與職業科目為一體之課程組織，輔導學生根據能力、性向、興趣選修適性課程之學校，協助學生適性發展，延緩過早學習分流的壓力，迎合高科技時代人力需求；單類科高級中學指採取特定學科領域為核心之課程組織，提供學習成就特別優異及性向明顯之學生，繼續發展潛能之學校；實驗高級中學指為從事教育實驗設立之學校；完全中學指合設國、高中的社區型中學，招生對象以社區學生為主。

<sup>6</sup> 內政部定義偏遠地區鄉鎮係指人口密度低於全國平均人口密度 5 分之 1 之鄉鎮市；或距離直轄市、縣市政府所在地 7.5 公里以上之離島。本研究定義偏遠地區係參考行政院研究發展考核委員會 94 年「偏遠地區設置公共資訊服務站策略規劃」報告書（請參見附錄三）。

<sup>7</sup> 學校教育經費來源包括：政府補助經費、學雜費收入、私人捐助，或學校對社會提供服務與經營事

綜合高中/普通高中、國立高中/市立高中等因素，最後決定選擇臺灣中部地區五所公立高級中學教師為問卷調查對象，包括：國立臺中第一高級中學（城市/普通中學/國立高中）、台中市立西苑高級中學（城市/完全中學/市立高中）、台中市立新社高級中學（偏遠/完全中學/市立高中）、國立南投高級中學（城市/綜合中學/國立高中）、及國立竹山高級中學（偏遠/綜合中學/國立高中）教師做為問卷對象（個案學校基本資料請參見表 4-1）。

表 4-1 個案學校基本資料

學校名稱	班級數	教師人數	職員人數	學生人數
臺中一中	75	175	30	3,121
西苑高中	23	214	17	959
南投高中	45	110	24	1,589
竹山高中	48	114	33	1,659
新社高中	21	96	16	809

在 155 份收回的問卷中，問卷受測者有 27 位來自普通高級中學，佔 17.42%；73 位來自綜合高級中學，佔 47.10%；55 位來自完全中學，佔 35.48%。100 位受測者學校隸屬於國立高中，佔 64.52%；55 位隸屬於市立高中，佔 35.48%（請參見表 4-2）。95 位受測者之學校位於城市地區，佔 61.29%；60 位受測者之學校位於偏遠地區，佔 38.71%（請參見表 4-3）。

表 4-2 個案學校分佈表（一）

設立別	普通高級中學	綜合高級中學	完全中學	總和
國立	27	73		100
市立			55	55
總和	27	73	55	155

業收入。由於目前後期中等教育非屬義務教育，因此私立學校經費主要來自於學雜費收入，而公立學校之經費主要來自於政府之補助。

表 4-3 個案學校分佈表 (二)

區域性	普通高級中學	綜合高級中學	完全中學	總和
城市	27	38	30	95
偏遠		35	25	60
總和	27	73	55	155

問卷受測者於目前學校的教學或工作經驗自 1 年至 35 年不等，平均年資 8.95 年，其中 5 年以下的有 49 位，佔 32.24%；5 年至 10 年的有 62 位，佔 40.79%；10 年至 15 年的有 27 位，佔 17.76%；15 年至 20 年的有 7 位，佔 4.61%；20 年至 30 年的有 3 位，佔 1.97%；30 年以上的有 4 位，佔 2.63%。有 17 位教師兼任學校行政職務，如各處室（學務處、教務處、總務處等）主任、組長、秘書，或童軍團長，平均年資 3.59 年。擔任導師職務的有 77 位，佔 51.68%，平均班級人數為 39.14 人（請參見表 4-4）。

表 4-4 問卷受測者之敘述統計 (一)

	填答人數	平均數	中位數	最大值	最小值
任職年資	152	8.95	9	35	1
兼任行政職位	17	1	1	1	1
行政職位年資	17	3.59	3.25	10	0.5
擔任導師	147	0.52	1	1	0
班級人數	147	39.14	39.07	52	25
教師性別	153	0.47	0	1	0

註：教師兼任行政職位者為 1；否則為 0。教師擔任導師者為 1；否則為 0。教師性別男性為 1；否則為 0。

問卷受測者 97.35% 具學士以上學位；其中碩士以上的有 93 位，佔 61.59%；學士的有 54 位，佔 35.76%。男性有 72 位，佔 47.06%；女性有 81 位，佔 52.94%，男女性比例差距不大。另 67.14% 男性具碩士以上學位，較女性高。而 39.51% 女性具學士學位，較男性高（請參見表 4-5）。



表 4-5 問卷受測者之敘述統計 (二)

	碩士以上	學士	其他	總和
男性	47	22	1	70
女性	46	32	3	81
總和	93	54	4	151

依據 99 學年「普通高級中學課程綱要總綱」規定，普通高級中學必修科目共有 20 科，包括綜合活動、國文、英文、數學、歷史、地理、公民與社會、基礎物理、基礎化學、基礎生物、基礎地球科學、音樂、美術、藝術生活、家政、生活科技、資訊科技概論、健康與護理、體育、全民國防教育。為簡化課程類型，本研究將上述科目分為國文、英文、數學、社會科（含歷史、地理、公民與社會）、自然科（含基礎物理、基礎化學、基礎生物、基礎地球科學），及其他科（含音樂、美術、藝術生活、家政、生活科技、資訊科技概論、健康與護理、體育、全民國防教育）共 6 大學習領域。教授國文的教師有 25 位，佔 17.24%；英文教師有 26 位，佔 17.93%；數學教師有 16 位，佔 11.03%；社會科教師有 32 位，佔 22.07%；自然科教師有 28 位，佔 19.31%；其他科教師有 18 位，佔 12.41%，其中社會科比例最高（請參見表 4-6）。

表 4-6 問卷受測者之敘述統計 (三)

科目	填答人數	比例 (%)	累積比例 (%)
國文	25	17.24	17.24
英文	26	17.93	35.17
數學	16	11.03	46.21
社會科	32	22.07	68.28
自然科	28	19.31	87.59
其他科	18	12.41	100
	145	100	

受試者性別、教育程度、年資、兼任行政職位、教學領域等因素對問卷結果的影響，皆未達到顯著的水準。表示受試者的背景皆不影響問卷調查之結果，顯示問卷調查結果可反映一般高級中學教師對於平衡計分卡之看法與瞭解情況。



## 二、問卷調查結果

問卷調查共分為二部分，第一部分提供平衡計分卡之三大構面予受測者填答，分別為顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面，每一構面列舉策略性目標與策略性衡量指標，受測者勾選認為對教師績效管理最有用的策略性衡量指標；第二部分調查受測者對於平衡計分卡作為績效評估架構的看法，並提出修正或建議。

### 1. 問卷第一部分：平衡計分卡構面、策略性目標、與策略性衡量指標

首先以策略性目標勾選人次進行統計分析，依各個構面列舉 12 項策略性目標中，勾選「學習滿意度」次數最高，勾選次數達總人數 155 人之 151 人次，依平衡計分卡「顧客構面」分析「學生學習滿意度」，可推估顧客（學生）最重視服務品質（教學品質）的滿意度，換言之，教師教學品質反映了學生學習滿意度，此觀點皆獲得教師們一致的認同，亦是他們最關注的焦點；其次為「師資」，共 148 人次，依「內部流程構面」分析「師資」，可推估卓越的內部流程（師資）能提供有品質的服務（教學），由教師「為了要獲致學生的滿意，必須擅長什麼？」可得知，師資直接反映了教師的專業程度，其專業程度是影響其教學品質的因素之一，尤其，師資培育管道多元化，教學品質備受質疑與考驗，此觀點皆獲得教師們一致的認同。以下依序為：學生升學表現（147 人次）、教師專業成長（144 人次）、外部評價（140 人次）、教學品質（138 人次）、生活輔導（136 人次）、教學環境與資源（128 人次）、學習輔導（124 人次）、課程創新（122 人次）、教學創新（122 人次）、社會服務（113 人次）（請參見表 4-7）。

表 4-7 策略性衡量目標勾選次數與人數比例

構面一：顧客構面：大學/家長/學生如何看待我們？

策略性目標	勾選次數	人數比例
學生升學表現	147	94.84
外部評價	140	90.32
學習滿意度	151	97.42
社會服務	113	79.9
小計	551	

構面二：內部流程構面：為了讓大學/家長/學生滿意，我們必須善長什麼？

策略性目標	次數	人數比
師資	148	95.48
教學品質	138	89.03
教學環境與資源	128	82.58
生活輔導	136	87.74
學習輔導	124	80.00
小計	674	

第三構面：學習與成長構面：我們能不斷改善與創造價值嗎？

策略性目標	次數	人數比
課程創新	122	78.71
教學創新	122	78.71
教師專業成長	144	92.90
小計	388	

註：次數為勾選人次；人數比例為勾選人次除以受測者總人數。

根據平衡計分卡各構面策略性衡量指標勾選人數比例之敘述統計，顧客構面平均數 37.6%，中位數 38.71%；內部流程構面平均數 30.37%，中位數 27.74%；學習與成長構面平均數 35.66%，中位數 34.19%；整體平均數 33.75%，中位數 33.23%，表示各構面中位數與平均數沒有顯著偏離的情況（請參見表 4-8）。

表 4-8 策略性衡量指標勾選人數比例之敘述統計

勾選人數比例	指標個數	平均數	中位數	最小值	最大值
顧客構面	18	0.3760	0.3871	0.0968	0.6516
內部流程構面	29	0.3037	0.2774	0.0903	0.5548
學習與成長構面	15	0.3566	0.3419	0.1806	0.5935
平衡計分卡整體	62	0.3375	0.3323	0.0903	0.6516

最後，以策略性衡量指標的勾選人數進行統計分析，列舉 62 項策略性目標中，勾選「公（私）立大學錄取人數」次數最高，其勾選次數達總人數 155 人之 101 人次，佔 65.16%，依平衡計分卡「顧客構面」策略性目標分析，勾選「學習滿意度最高」次數最高，以策略性衡量指標分析，勾選「公（私）立大學錄取人數」次數最高，意味著學生是教師施教的對象，提升學生學習滿意度為教師首要目標，然而，學生最終目的仍舊是為了升讀大專院校，顯示高級中學的「最終」顧客是大專院校，亦符合高中畢業生大多升讀大專院校趨勢，此觀點獲得教師們一致的認同。其次為「學生對教師教學的滿意度」，勾選次數達總人數 155 人之 100 人次，佔 64.52%，顯示學生最重視服務品質（教學品質）的滿意度，換言之，教師教學品質反映了學生學習滿意度，調查學生學習滿意度不僅可提供教師檢視學生學習成效(周春美、沈建華 1961)，亦可確保教師本身教學品質，即使目前中等教育尚未定期實施教師評鑑制度，此觀點仍獲得教師們一致的認同。其他勾選人數最多的策略性目標（勾選人數超過 50% 以上者）分別為：為教師輔導學生參與社會服務活動、社會服務推廣活動次數或時數（95 人次）、教師參與專業領域課程的培訓時數（92 人次）、學生對自己學習成果的滿意度（89 人次）、擔任學生輔導老師或實習指導老師（86 人次）、建立題庫、講義比例（84 人次）、學生學科能力測驗總級分之平均（80 人次）、教師輔導學生參加全國性競賽獲獎人次（80 人次）、授課科目與專長完全一致（79 人次）、教師參與教學研習會次數（79 人次）、學生生涯規劃（78 人次）。

在「內部流程構面」方面，以勾選「擔任學生輔導老師或實習指導老師」次數最高，韓愈曰：「師者，所以傳道、授業、解惑者也。」今日高中升學壓力大，教師扮演輔導的角色愈來愈重要，此觀點獲得教師們一致的認同。依「學習與成長構面」分析，以勾選「教師參與專業領域課程的培訓時數」次數最高，由於資訊科技加速了學習型態改變及知識更新，教師專業素養僅依賴職前教育訓練稍嫌不足，為了符合社會的期待與需求，教師們對於持續專業成長與終身學習愈來愈重視，此觀點獲得教師們一致的認同。另外，值得一提的是，衡量社會服務之策略性衡量指標「教師輔導學生參與社會服務活動、社會服務推廣活動次數或時數」，有教師認為服務性活動與社團皆有固定教師輔導，僅能鼓勵學生參與，很難實際帶領。

本研究以平衡計分卡整體策略性衡量指標勾選人數的中位數（33.23%），作為教師對策略性衡量指標認同度與指標重要性的判別標準，篩選共識度高、重要性高、可行性高，較受關注的策略性衡量指標，形成臺灣公立高級中學普遍可行之教師平衡計分卡（請參見表 4-9）。



表 4-9 平衡計分卡問卷調查第一部份分析結果

構面一：顧客構面：大學/家長/學生如何看待我們？

策略性目標	策略性衡量指標	次數	人數比 (%)
<b>學生升學表現</b>	公(私)立大學錄取人數	101	65.16
	學生學科能力測驗總級分之平均	80	51.61
	學生指定科目考試總分之平均	53	34.19
<b>外部評價</b>	教師輔導學生參加國際性競賽獲獎人次(如奧林匹亞競賽)	64	41.29
	教師輔導學生參加全國性競賽獲獎人次	80	51.61
	教師輔導學生參加區域性競賽獲獎人次	67	43.23
<b>學習滿意度</b>	學生對教師教學的滿意度	100	64.52
	學生對課程的滿意度	66	42.58
	學生對自己學習成果的滿意度	89	57.42
	學生對綜合活動的滿意度(如班週會、社團活動、學生自治會活動、教學參觀)	56	36.13
<b>社會服務</b>	教師輔導學生參與社會服務活動、社會服務推廣活動次數或時數(如服務性社團、校園志工、社區服務、公共服務、休閒服務、環保服務)	95	61.29

註：次數為勾選人次；人數比例為勾選人次除以受測者總人數。

構面二：內部流程構面：為了讓大學/家長/學生滿意，我們必須善長什麼？

策略性目標	策略性衡量指標	次數	人數比 (%)
師資	碩士以上學位畢業	71	45.81
	具有合格教師資格	73	47.10
	授課科目與專長完全一致	79	50.97
教學品質	獲本校或教育部核頒教學優良事蹟相關獎勵 次數（如優良教師、教學傑出獎）	65	41.94
	教師每週授課時數	57	36.77
	生師比	56	36.13
教學環境 與資源	建立題庫、講義比例	84	54.19
	授課 e 化比例（如教學媒體、e 化教學平台、 授課大綱上網、電子班板）	76	49.03
生活輔導	擔任學生輔導老師或實習指導老師	86	55.48
	學生自我品格檢核次數	65	41.94
學習輔導	學生生涯規劃	78	50.32

第三構面：學習與成長構面：我們能不斷改善與創造價值嗎？

策略性目標	策略性衡量指標	次數	人數比 (%)
課程創新	自編教材及自製教具比例	71	45.81
教學創新	教學成果發表次數	63	40.65
	教材教法研發數目	64	41.29
教師專業成 長	教師參與教學研習會次數	79	50.97
	教師參與專業領域課程的培訓時數	92	59.35
	教師參與專業社群或教學研究會時數（如教 師教學心得經驗分享）	62	40.00

註：次數為勾選人數；人數比例為勾選人數除以受測者總人數。



## 2. 問卷第一部分：策略性行動方案

統計結果顯示建議的平衡計分卡策略性目標皆獲得教師們一致認同，依據所形成的策略性目標與策略性指標，本研究提出教師具體可行的策略行動方案，意即教師欲達成建議的平衡計分卡各構面之策略性目標與策略性衡量指標，可執行的步驟（請參見表 4-10）。

顧客構面共四項策略性目標，分別為學生升學表現、外部評價、學習滿意度、社會服務。學生升學表現共三項策略性衡量指標，分別為公私立大學錄取人數、學生學科能力測驗總級分之平均及學生指定科目考試總分之平均；外部評價共三項策略性衡量指標，分別為教師輔導學生參加國際性競賽獲獎人次（如奧林匹亞競賽）、教師輔導學生參加全國性競賽獲獎人次、教師輔導學生參加區域性競賽獲獎人次；學習滿意度共四項策略性衡量指標，分別為學生對教師教學的滿意度、學生對課程的滿意度、學生對自己學習成果的滿意度、學生對綜合活動的滿意度（如班週會、社團活動、學生自治會活動、教學參觀）；社會服務僅有一項策略性衡量指標，係教師輔導學生參與社會服務活動、社會服務推廣活動次數或時數（如服務性社團、校園志工、社區服務、公共服務、休閒服務、環保服務）。

依平衡計分卡「顧客構面：大學/家長/學生如何看待我們？」分析，學生是教師施教的對象，提升學生「學習滿意度」是教育過程的首要目標。就「學生對教師教學的滿意度」、「學生對課程的滿意度」、「學生對自己學習成果的滿意度」策略性指標而言，學生滿意度的高低反映了學生眼中教師教學表現的優劣，學習滿意度調查不僅提供教師檢視學生學習成效，亦可確保教師本身教學品質，欲達成此目標，教師讓學生瞭解教學目標與內容，可將教學期望與成果的差距降至最低，並且完善規劃學生綜合活動（如班週會、社團活動、學生自治會活動、教學參觀），讓學生透過體驗、省思與實踐的活動方式使教學模式更具多元性，並於課程結束調查學生學習滿意度，了解學生對於教師教學、課程（含綜合活動），對自己學習成果的狀況與意見。高中教育目的是為了升讀高等教育作準備，依問卷調查結果顯示高級中學的最終顧客是大專院校，亦符合高中畢業生大多升讀大專院校趨勢。教師致力於提升學生學習能力，如增加模擬考試的次數、安排晚自習時間、課後輔導時間，其學習成效展現於「升學表現」中，並間接影響升學的錄取率。一般而言，教學不僅僅是為了升學作準

備，更重要的是「社會服務」面，教育核心目標是培育符合社會需求的學生，故安排學生周休假日或寒暑假假期參與社會服務或公益服務活動，並一同參與，讓學生從服務過程中了解社會需求，以達成此目標。達成學生升學表現、學習滿意度、社會服務等目標，可間接提升外部對教師評價。此外，教師可藉由輔導學生參加國際性/全國性/區域性競賽，並督促學生賽前練習，競賽獲獎可直接提升「外部評價」，不但可獲得學生及家長支持，並且提高校外（大學/社會）的評價，以建立良好形象。

內部流程構面共五項策略性目標，分別為師資、教學品質、教學環境與資源、生活輔導、學習輔導。師資共三項策略性衡量指標，分別為碩士以上學位畢業、具有合格教師資格、授課科目與專長完全一致；教學品質共三項策略性衡量指標，分別為獲本校或教育部核頒教學優良事蹟相關獎勵次數（如優良教師、教學傑出獎）、教師每週授課時數、生師比；教學環境與資源共二項策略性衡量指標，分別為建立題庫/講義比例、授課e化比例（如教學媒體、e化教學平台、授課大綱上網、電子班板）；生活輔導共二項策略性衡量指標，分別為擔任學生輔導老師或實習指導老師、學生自我品格檢核次數；學習輔導僅有一項策略性衡量指標，係學生生涯規劃。

依平衡計分卡「內部流程構面：為了讓大學/家長/學生滿意，我們必須善長什麼？」分析，教學品質與學生學習成果具因果關係，教師為了獲致顧客（大學/家長/學生）滿意，必須確保並且維繫其教學品質，學生期待的「教學品質」衍生教師對教學績效的要求。學校或教育部獎勵教學優良教師，不僅肯定其教學卓越，亦可建立良好形象，塑造優質學習風氣，基於此，教師可參與優良教師的演說或講座，以其為效仿對象，提升教學成效，並參與傑出及優良教師遴選，獲得學校或教育部肯定；為求教學品質與保障學生學習權益，教師可參與學校課程規劃，使每週授課時數須符合基本授課時數及工作要求；師生比表示教師的教學負荷，為了保持最佳生師比，教師可參與學校資源配置規劃。而「師資」與「教學環境與資源」是教師卓越教學的關鍵流程，卓越的師資能提供有品質的教學，且師資直接反映了教師的專業程度，其專業程度是影響其教學品質的因素之一，為了確保教師素質，維持專業水準，未達碩士以上學位教師可計劃在職進修，未具有合格教師資格可試圖通過教師資格檢定考試，另外，教師可參與學校課程規劃以降低授課科目與專長不一致的情況；而優質的教學環境與資源可提高學生學習興趣與教學成效，即使教師個人力量對學校資源配置較無顯著影響力，仍可藉由蒐集課程相關資料、設計及統整課程、建立教學資源機制，編撰整合性的題庫或講義，協助學生深入瞭解課程學習目標；教師欲提高授課e化比例，如教學媒體、e化教學平台、授課大綱上網、電子班板，

可建構課程相關資料於網路平台或網路資料庫。就「生活輔導」而言，教師依學校規定安排輔導時間或實習課程或參與產學合作計畫，讓教學模式更具多元性，以符合學生對學習的期待；然而，除了知能教育，品格教育亦不可偏廢，教育部致力推動「反毒、反黑、反霸凌」各項政策，追究其根本，品格教育重要性實不容小覷，大部分學校尚未設立正式課程實施品格教育，有待學校未來改善課程規劃及評估方式，有鑑於品格教育的重要性，教師可將品格教育融入教學活動，如勞動教育、品德教育等相關課程，或參與社會公益服務活動，並舉行人格測驗，讓學生自我品格檢核，以落實品格教育，協助學生人格發展。由於高等教育是分科的選擇性專業教育，就「學習輔導」而言，教師可舉行性向測驗、興趣測驗等方面升學輔導，瞭解學生不同領域的學習潛能，協助其尋找適合的生涯規劃，依其性向或能力作為選擇科系或組別之參考，有助於未來晉升大學或投入職場的發展。

學習與成長構面共三項策略性目標，分別為課程創新、教學創新、教師專業成長。課程創新僅有一項策略性衡量指標，係自編教材及自製教具比例。教學創新共三項策略性衡量指標，分別為教學成果發表次數、教學創新計劃數目、教材教法研發數目；教師專業成長共五項策略性衡量指標，分別為教師參與教學研習會次數、教師參與教學觀摩次數、教師參與專業領域課程的培訓時數、教師在職進修學位（或學分）、教師參與專業社群或教學研究會時數（如教師教學心得經驗分享）。

依平衡計分卡「學習與成長構面：我們能不斷改善與創造價值嗎？」分析，為了讓大學/家長/學生滿意，教師力求改進關鍵流程和教學績效，顧客構面和內部流程構面的目標，確立了教師必須在哪些關鍵有卓越表現，才能達成教學績效，而學習與成長構面驅動了平衡計分卡前兩個構面，致使教師卓越教學成果的動力。由於，資訊科技加速了學習型態改變及知識更新，教師專業素養僅依賴職前教育訓練稍嫌不足，為因應社會變遷，培育符合社會期待與需求的專業人才，教師們對於創新教學與持續專業成長愈來愈重視。為了啟發學生創新思維與創新能力，創新教學在此分為創新的課程內容或教學模式，欲達成「課程創新」策略性目標，除了出版社額外提供的輔助教材，教師可參與課程教材發展研究會，依課程需要自行設計教材或教具，並以自編教材及自製教具比例衡量；欲實現「教學創新」策略性目標，可參與校內外舉辦的教學成果發表會或競賽、參與校內外舉辦的教學創新計畫活動或競賽，或編撰教材（教具）與實施創意教學活動或競賽，並以教學成果發表次數、教學創新計劃數目、教材教法研發數目衡量；由於學海無涯，教師為求在教學知能與技能上更加精益求精，且未來中小學教師評鑑將淘汰不適任教師，其持續專業成長是未來趨勢，

就「教師專業成長」策略性目標而言，教師可參與校內外舉辦的教學研習會議、教學觀摩活動、專業領域課程的培訓、專業社群或教學研究座談會，或修習校內外舉辦的教育學程、在職進修，並以參與教學研習會次數、參與教學觀摩次數、參與專業領域課程的培訓時數、教師參與專業社群或教學研究會時數、教師在職進修學位（或學分）衡量是否達成其既定目標。教師在交流過程中，可將獲得的新知或其他教師分享的教學經驗，作為日後改善教學模式的參考。

表 4-10 公立高級中學之教師平衡計分卡

構面一：顧客構面：大學/家長/學生如何看待我們？

策略性目標	策略性衡量指標	策略行動方案
學生升學表現	公（私）立大學錄取人數	增加模擬考試的次數、安排晚自習時間、課後輔導時間，以提升學生學習能力，進而提高升學率
	學生學科能力測驗總級分之平均	增加模擬考試的次數、安排晚自習時間、課後輔導時間，以提升學生學習能力
	學生指定科目考試總分之平均	增加模擬考試的次數、安排晚自習時間、課後輔導時間，以提升學生學習能力
外部評價	教師輔導學生參加國際性競賽獲獎人次（如奧林匹亞競賽）	輔導學生參加國際性競賽，並督促學生賽前練習
	教師輔導學生參加全國性競賽獲獎人次	輔導學生參加全國性競賽，並督促學生賽前練習
	教師輔導學生參加區域性競賽獲獎人次	輔導學生參加區域性競賽，並督促學生賽前練習
學習滿意度	學生對教師教學的滿意度	確保學生瞭解教學目標與內容，可將教學期望與成果的差距降至最低，並於課後滿意度調查，了解學生對於教師教學的狀況與意見

策略性目標	策略性衡量指標	策略行動方案
學習滿意度	學生對課程的滿意度	確保學生瞭解教學目標與內容，可將教學期望與成果的差距降至最低，並於課後滿意度調查，了解學生對於教學課程的狀況與意見
	學生對自己學習成果的滿意度	確保學生瞭解教學目標與內容，可將教學期望與成果的差距降至最低，並於課後滿意度調查，了解學生對於自己學習成果的狀況與意見
	學生對綜合活動的滿意度（如班週會、社團活動、學生自治會活動、教學參觀）	完善規劃學生綜合活動，如班週會、社團活動、學生自治會活動、教學參觀，並於課後滿意度調查
社會服務	教師輔導學生參與社會服務活動、社會服務推廣活動次數或時數（如服務性社團、校園志工、社區服務、公共服務、休閒服務、環保服務）	安排學生周休假日或寒暑假期間參與社會服務或公益服務活動，並一同參與

構面二：內部流程構面：為了讓大學/家長/學生滿意，我們必須善長什麼？

策略性目標	策略性衡量指標	策略行動方案
師資	碩士以上學位畢業	計劃在職進修
	具有合格教師資格	通過教師資格檢定考試
	授課科目與專長完全一致	參與學校課程規劃，降低授課科目與專長不一致的情況
教學品質	獲本校或教育部核頒教學優良事蹟相關獎勵次數（如優良教師、教學傑出獎）	參與優良教師的演說或講座，以其為效仿對象，提升教學成效，並參與傑出及優良教師遴選
	教師每週授課時數	參與學校課程規劃，符合基本授課時數及工作要求
	生師比	參與學校資源配置規劃，保持最佳生師比
教學環境與資源	建立題庫、講義比例	蒐集課程相關資料；設計及統整課程；建立教學資源機制
	授課e化比例（如教學媒體、e化教學平台、授課大綱上網、電子班板）	建構課程相關資料於網路平台或網路資料庫
生活輔導	擔任學生輔導老師或實習指導老師	依學校規定安排輔導時間或實習課程或參與產學合作計畫
	學生自我品格檢核次數	將品格教育融入教學活動，如勞動教育、品德教育等相關課程，或參與社會公益服務活動，並舉行人格測驗
學習輔導	學生生涯規劃	舉行性向測驗、興趣測驗等方面升學輔導，瞭解學生生涯規劃，可供學生未來選擇校系之參考



第三構面：學習與成長構面：我們能不斷改善與創造價值嗎？

策略性目標	策略性衡量指標	策略行動方案
課程創新	自編教材及自製教具比例	參與課程教材發展研究會，依課程需要自行設計教材或教具
	教學成果發表次數	參與校內外舉辦的教學成果發表會或競賽
教學創新	教學創新計劃數目	參與校內外舉辦的教學創新計畫活動或競賽
	教材教法研發數目	編撰教材（教具）與實施創意教學活動或競賽
教師專業成長	教師參與教學研習會次數	參與校內外舉辦的教學研習會議
	教師參與教學觀摩次數	參與校內外舉辦的教學觀摩活動
	教師參與專業領域課程的培訓時數	參與校內外舉辦的專業領域課程的培訓
	教師在職進修學位（或學分）	修習校內外舉辦的教育學程，或參與在職進修
	教師參與專業社群或教學研究會時數（如教師教學心得經驗分享）	參與校內外舉辦的專業社群或教學研究座談會，可獲得新知或分享教學經驗



此外，以下列示未列入表 4-10 教師平衡計分卡的策略性目標與策略性指標，亦可供各教育單位實施教師平衡計分卡之參考（請參見表 4-11）。

表 4-11 其他策略性目標與策略性衡量指標

構面一：顧客構面：大學/家長/學生如何看待我們？

策略性目標	策略性衡量指標
外部評價	輔導學生通過全民英語檢定之人次、教師輔導學生出國留學/遊學/交換學生人次、教師受邀演講次數、教師擔任典試委員/命題委員/審題委員/閱卷委員次數、教師擔任各類競賽評審/編輯委員次數
學習滿意度	學生借閱圖書冊數
社會服務	教師擔任校外服務或公益團體之委員或理監事次數

構面二：內部流程構面：為了讓大學/家長/學生滿意，我們必須善長什麼？

策略性目標	策略性衡量指標
師資	大學畢業、專任教師、持有兩種（含）以上合格教師資格、教師參賽獲獎次數
教學品質	教育部教師評鑑平均分數、教師每週工作時數
生活輔導	擔任校內社團/學藝或運動團隊/系所學會/學生刊物/學生展演等指導老師、輔導身心障礙學生人次、學生休學、轉學、或輟學人次、學生復學人次、每班平均缺課人次、每班平均記功數、與學生晤談時數、教師實施品格教育時數
學習輔導	課業輔導每週平均時數、平均每生接受輔導次數、學生性向測驗、學生職能測驗

第三構面：學習與成長構面：我們能不斷改善與創造價值嗎？

策略性目標	策略性衡量指標
課程創新	近五年新開立選修課程數、近五年課程修訂數
教學創新	教學成果發表次數、教學創新計劃數目、教材教法研發數目
教師專業成長	教師承辦教育部課程改進相關計畫次數、教師參加國際性競賽次數、教師參加全國性競賽次數、教師發表文章篇數

### 3. 問卷第二部分：平衡計分卡之調查

為了瞭解公立高級中學教師評估問卷建議的平衡計分卡之可行程度與看法，在問卷第二部分，受測者依據「受測者任職學校的評估績效系統與建議的平衡計分卡相似程度」、「引進平衡計分卡對學校的有益程度」，以及「引進平衡計分卡的困難程度」等三個問題給予評分，並提出建議及修正方向。問卷第二部分敘述統計請參見表 4-12。

表 4-12 問卷第二部分敘述統計

	勾選次數	平均值	中間值	眾數	標準差	最小值	最大值
<b>問題一</b>	130	5.16	5	5	1.99	1	10
<b>問題二</b>	134	5.91	6	7	2.07	1	10
<b>問題三</b>	132	5.95	6	5	2.03	1	10

#### (1) 問題一

受測者根據「學校目前的評估績效系統與問卷建議的平衡計分卡兩者間的相似程度」給予評分，1 分表示完全不同，10 分表示完全相同。130 位問卷受試者認為學校目前的評估績效系統與問卷建議的平衡計分卡之平均相似程度為 5.16 分。23.85%受試者對於學校目前的績效評估系統與問卷建議的平衡計分卡之相似程度為 5 分；45.38%受試者認為學校目前的績效評估系統與問卷建議的平衡計分卡之相似程度達 6 分以上水平。由於目前臺灣國中小教育尚未強制實施教師評鑑制度，經本研究問卷調查結果發現，部分受試者表示不甚瞭解

任職學校目前的評估系統，或者對於評估系統的概念較為模糊，因而較難具體回答問卷所提出的問題。

## (2) 問題二

受測者評估「學校目前的評估系統轉換為問卷建議的平衡計分卡對學校的有益程度」給予評分，1分表示完全沒有，10分表示極大效益。134位問卷受試者評估學校目前的評估系統轉換為問卷建議的平衡計分卡之平均有益程度為5.91分。20.15%受試者認為學校目前的評估系統轉換為問卷建議的平衡計分卡之有益程度為5分；61.19%受試者認為學校目前的績效評估系統轉換為問卷建議的平衡計分卡對學校之有益程度達6分以上水平；調查結果顯示多數教師認為實行平衡計分卡對學校有益程度，偏向於「有效益」。

## (3) 問題三

受測者認為「任職學校如果要引進建議的平衡計分卡，所遭遇之困難程度為何？」給予評分，1分表示極小困難，10分表示極大困難。132位問卷受試者認為任職學校引進建議的平衡計分卡之平均困難程度為5.95分。28.79%受試者認為引進平衡計分卡之困難程度為5分；50.76%受試者認為學校引進平衡計分卡之困難程度達6分以上水平；調查結果顯示多半教師認為實行平衡計分卡的困難程度，偏向於「有困難」。

2006年教育部根據「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」採自願方式試辦教師專業發展評鑑，目的是為了協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質。由於新社高中於99學年度曾自願辦理教師專業發展評鑑，以下利用獨立樣本t檢定(Independent-Samples t-test)檢驗新社高中的受試者，其看法與其他四所高中的受試者是否有顯著差異。結果顯示問題三：「任職學校如果要引進建議的平衡計分卡，所遭遇之困難程度為何？」檢定統計量t值2.87，p值0.00，有顯著差異性，表示新社高中的受試者與其他高中的受試者評估「實行平衡計分卡困難程度」的看法有顯著不同，意即其他四所高中的受試者評估實行平衡計分卡困難程度較高（請參見表4-13），可知曾自願辦理教師專業發展評鑑的學校具學習效果，對於實行平衡計分卡的接受程度較高。

總之，分析結果顯示受測者皆認為實行平衡計分卡有助於教學績效的評

估，曾試辦教師專業發展評鑑學校的受試者認為引進建議的平衡計分卡，其困難程度較未曾試辦教師專業發展評鑑學校的受試者低。



表 4-13 新社高中與其他高中差異性分析

		問題一	問題二	問題三
<b>新社高中</b>	平均數	4.84	5.92	5.16
	中位數	5.00	6.00	5.00
<b>其他高中</b>	平均數	5.24	5.91	6.10
	中位數	5.00	6.00	6.00
<b>t 檢定</b>		0.90	-0.11	2.87
<b>P(T&lt;=t)單尾</b>		0.19	0.45	0.00**

註：\*表示達 0.05 的顯著水準；\*\*表示達 0.01 的顯著水準；\*\*\*表示達 0.001 的顯著水準。

### 三、小結

問卷調查結果發現，教師們對於平衡計分卡作為績效評估系統的看法好壞參半，儘管平衡計分卡有可能帶給學校很高的效益，但是實行的困難度也相對地高，大部分教師對於平衡計分卡作為績效評估系統持中立態度，不鼓勵實施，但也不反對。推究其可能的原因，一方面是基於受測者學校目前未積極推動績效評估之具體政策計畫；另一方面是由於教師不甚瞭解績效評估系統對於教學成效具有修正與回饋作用(周齊武等 2000)，以致受試者對於導入平衡計分卡的意見相當分歧，顯示臺灣高級中學導入平衡計分卡仍面臨很大挑戰。

為了達成教育目標，獲致顧客的滿意，學校力求改善關鍵流程和教學績效，教育中扮演重要角色的教師，居於落實教育政策的第一線，其瞭解「大學/學生/家長」需求且熟悉關鍵流程，依其切身經驗提供改進的想法，可真正的提升學生學習成效與協助學校發展。然該如何評估其教學績效，並且將績效直接或間接與獎酬連結，以反映教師的努力程度作為激勵的依據，對學校而言是個相當嚴峻的考驗。實施績效評估的目的是為了瞭解教學績效或教學品質，而績效管理的目的是為了導引教師個人行為，確保策略切實執行，惟績效評估結果攸關獎酬多寡，並加重教師工作壓力，自然會受到抗拒。Kaplan and Norton(1996)強調平衡計分卡並重成果衡量指標（落後指標）與績效驅動因素（領先指標），成果衡量指標顯示策略的最終目標，績效驅動因素指引教師應該做什麼，才能創造未來的價值；制定績效驅動因素的衡量標準，不但可協助學校思索未來努力方向，亦可能創造了新的管理流程。透過平衡計分卡將學校願景與目標，一層層分解為教師個人行動方案，如教師參與專業社群或教學研究會是為了提升專業知能，進而達成改善教育品質的目的，最終將其成效反映於學生學習成就中，獲致「大學/學生/家長」的滿意，達成教育目標。

### 第三節 實施教師平衡計分卡之挑戰與成功要素

最後，探討問卷提供的兩個開放式問題，即高級中學教師對於「從目前的評估系統轉換為您所建議的計分卡，面臨的最大挑戰為何？」，以及「有什麼方法可以幫助您的學校轉換為您所建議的計分卡？」的想法，研究結果將有助於未來發展更具體、更適用的策略性衡量指標。茲將高中教師所提出的挑戰及成功要件彙總如下：

#### 一、實施教師平衡計分卡面臨的挑戰

由於目前臺灣中小學尚未實施教師評鑑制度，因此部分受試者表示不太瞭解任職學校的績效評估系統，對於問卷建議的平衡計分卡可行程度的看法分歧，各有所見，眾說紛紜之下難有一致的結論。受測者對於平衡計分卡有兩造立場不同的想法，茲分述如下：

##### 1. 表不贊成立場的教師：

###### (1) 平衡計分卡理論過於理想

部分教師認為平衡計分卡理論過於理想，與實際的教學情況稍有差距。教師的教學過程對學生具潛移默化的影響，讓學生持續不斷累積學習經驗，猶如課程的潛在效果不易立竿見影，教師投注的精神與付出的心力往往是無形的，且教師無法完全掌握非形式化教育，亦無法確保學生卓越的學習成就。倘若無法有效衡量教學的投入與產出，績效評估自然無法實際呈現教學成效的真實現況與結果。

###### (2) 衡量指標容易流於形式

部分教師認為衡量指標容易流於形式，如認真負責的教師輔導學生，不必然指導學生參加競賽得獎，反之，競賽得獎的教師亦不足以代表一名認真負責的教師；並建議衡量指標應重視教師從事教育的實質內涵，以免流於形式。雖然中等教育多以升學為導向，但學生卓越的學習成就非教育主要目的，再者，學生升學表現涉及層面廣泛，不單以學生成績做為教學績效的衡量指標，成績

是學習表現的結果論，尚須考量學生入學素質與其他相關因素的影響，故教學績效評估系統不應單純視之。另外，有教師建議平衡計分卡應具體檢視授課滿意度，如課程內容設計、課程內容的難易程度、授課方式、授課速度，不但能協助教師瞭解學生學習狀況，亦有助於教師改進其教學模式。

### (3) 衡量標準難兼具合理、客觀、公平

部分教師質疑衡量標準的合理性，如品格教育的學習時數，由於品格教育不具固定形式，教師大多將其想法或觀念融入課堂教學互動中，伺時機傳達予學生（即機會教育）。再者，高級中學在沉重的升學壓力下，面對推動品格教育實在是力不從心的，大部分尚未設立正式課程實施品格教育，因此，品格教育的學習時數不易被判定，亦難以估計。此外，中等教育趨向多元發展，倘若績效評估系統於設計上無法克服其中差異，績效評估結果自然難以客觀，換言之，不同科目的教師其績效評估系統不盡相同，而對於指標比重與衡量標準的設計公平與否，其認知因立場不同有差異，取得教師共識似乎有一定程度的困難。亦有教師建議將社團指導教師、實習指導教師列入平衡計分卡中，衡量其參賽獲獎次數，並指出資歷淺的教師參與競賽，其權益未受保障的現象。

### (4) 教育目標不易被量化

有不少教師認為部分教育目標不易量化且指標資料不易取得，如品格教育的學習時數，績效評估系統反而加重教師行政的工作量，引起不滿反彈聲浪的現象，加深實施平衡計分卡的困難度。亦有教師認為學生對教學滿意程度不易評估，建議可將同儕互評列入平衡計分卡中。然而，平衡計分卡創始人 Kaplan 受專訪曾言：「某些衡量指標的資料不易取得，或適當的指標不易尋找，不過我們仍堅持組織應該要『衡量你所要的，而不是要你能衡量的』。若組織沒有衡量重要的流程，就表示組織並沒有管理它。」(陳依蘋 2004)

### (5) 教師抗拒心態

有部分教師表示長期以來教師猶如淪為工匠，缺乏創新思維，任何新行政措施都抱持著反抗態度；若無法突破舊有觀念、適應新技術及制度變革，平衡計分卡終究難以落實於教育政策中。

## 2. 持贊成立場的教師：

### (1) 建立共同認知

所謂萬事起頭難，教育政策與政策改革的初始階段，難免歷經一段磨合期，非一蹴可及，而「人」本身是管理者最棘手的課題，常言道：管事容易管人難；管人容易管心難。學校經營者採取持續的宣導方式，訴諸推行平衡計分卡的益處，建立教師對績效評估理念的共同認知，獲致認同與支持後，方可提升接受與配合度，為了因應社會需求，提升教學品質儼然是刻不容緩的議題，多數教師表示個人力量難以推動新政策，學校行政領導者是改革的重要關鍵人物，有其發揮影響力，可引領教師破除舊有思維模式，圓滿達成實施平衡計分卡。

### (2) 等待時機

長久以來，臺灣中小學教師專業發展評鑑的議題早已受廣泛討論，部分教師認為落實教師評鑑方案是未來的趨勢，目前只待時機成熟之時。

## 二、實施教師平衡計分卡成功的要件

### (1) 教育改革須循序漸進

教師教學績效評估與教師評鑑的關係密不可分，部分教師表示支持學校導入平衡計分卡，且建議學校若能強制推行平衡計分卡，實施成效較高，但大部分教師認為管理系統不宜一夕生變，建議導入平衡計分卡應採取循序漸進的方式較妥，如教育主管機關可透過宣導與相關研習方式，使學校領導人與教職員瞭解教學績效評估的重要性，且教育體制改革與其切身有關，如此方能緩和教師抗拒的心態，提高使用平衡計分卡的意願。

### (2) 有賴學校經營者支持

Kaplan and North(2000)認為實行平衡計分卡的成功關鍵是「高階主管的領導」，曾引自 John Kotter 言：「企業須仰賴 70~90%的領導，以及 10~30%的管



理，方能成功轉型。且『明確宣示必須變革的迫切性』、『建立引導變革的管理團隊』，和『發展企業願景與策略』是領導人帶動組織變革與轉型的必要行動。」許多個案失敗的原因是「欠缺高層領導的支持」，學校經營者擔負推展與實踐平衡計分卡的重要角色。惟有賴學校經營者信念，重視導入平衡計分卡的流程，並全力地要求全體教職員參與，教職員才可能認真地加以執行。學校經營者若能清楚詮釋策略並分享予全體教職員，並釐清創造顧客價值的關鍵流程，方能踏出落實平衡計分卡的第一步，再者，統御全體教職員全力投入，並密切關注成果與其預定的差距，讓績效改革決心持續蔓延，深植於學校每一成員心中。

### (3) 改變舊有認知

多數教師對平衡計分卡的概念仍屬陌生，處於社會輿論的高度壓力下，對「平衡計分卡作為績效評估系統」的看法兩極，欲導入平衡計分卡的學校，須樹立積極推行的態度與風氣，強調平衡計分卡的成效不僅止於衡量績效，而是策略執行的管理工具；績效評估是學習而非懲罰(Kaplan and North 2000)，如學校單位可舉辦教育訓練、宣導、座談會等方式作為先導計畫，藉此讓教師們知悉改革的迫切性，其個人付出努力的程度將影響學校發展，每一成員皆佔據成功的重要環節。

### (4) 持續不斷溝通

教師對「平衡計分卡作為績效評估系統」的看法分歧各有所見，認為「訂定合宜的績效指標」是最大的困難與挑戰。然而，平衡計分卡創始人 Kaplan 受專訪曾言：「組織面臨的問題不在於環境的多變，而是沒有隨著變動的時代發展新的策略，還有，沒有將管理流程與員工隨著新策略的改變而改變。」(陳依蘋 2004)。可見溝通不僅止於發展平衡計分卡之初，組織須及時修正與調整平衡計分卡，才能因應社經環境的變遷，改革屬長遠的計畫，非一朝一夕形成，惟透過持續不斷地雙向溝通，設立平台讓全體教職員樂於分享與交流，增加其參與感，讓學校經營者與教職員達成共識，誘發全體教職員全心投入落實平衡計分卡，自然可待果熟蒂落之時。

### (5) 教師全面性參與

平衡計分卡除須學校領導人領銜推動，尚須獲全體教職員支持，才能圓滿達成。惟惜部分教師認為長久以來教師猶如淪為工匠，缺乏創新思維，抗拒任何創新、管理，亦建議由多元教師成立的「平衡計分卡推行小組」，且強調成員年資因素不要佔太多比重，更能提升每位教師競爭力。特別是行政系統少有人事更換，其作法難以突破往例。另外，平衡計分卡可培養教師與行政彼此間的互助合作氣氛，團隊合作的行動模式亦是成功的關鍵因素之一。

### 三、小結

問卷調查結果發現，有些教師質疑衡量指標的可行性程度，或是衡量指標缺乏可支持的資料，其中，很可能的原因是某主要策略目標的管理流程未盡善盡美或者不存在，然而學校透過制定流程來蒐集衡量指標所需的資料，並推出策略行動方案，不但可補足評估資訊不完整的情況，同時也達到改善內部流程的管理問題(Kaplan and Norton 1996)，如教師們一再強調學生人格發展是非常重要的，但卻未見類似的指標，推究其原因，一方面，或許因學校未設立有關品格教育的課程，或是選擇了錯誤的衡量指標，績效評估衡量指標的訂定與選擇，攸關整個績效評估成敗(李書行 1995)。另一方面，平衡計分卡是否能真正評量出教師的能力亦受到質疑，然而，世上沒有完美的指標，策略受外在環境變遷影響，平衡計分卡是屬於動態的，學校必須持續性透過溝通與檢討、評估與修正，或尋找合宜的策略性的指標，才能反映出新的環境與需求。另外，教育行政主管機關與學校行政人員透過溝通，聆聽教師們心聲，並且提供一套支持系統，讓教師感到與其切身有關，如此一來，方能讓教師有主動參與的意願；倘若以行政力量迫使教師接納評估系統，其結果終究無法順利進行，然而，在社會輿論的壓力下，學校教師績效評估儼然是勢在必行的途徑。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

為了達成教育目標，獲致「大學/家長/學生」的滿意，學校力求改善關鍵流程和教學績效，教育中扮演重要角色的教師，居於落實教育政策的第一線，其瞭解「大學/家長/學生」的需求且熟悉關鍵流程，依其切身經驗提供改進的想法，可確實提升學生學習成效與協助學校發展。實施績效評估的目的是為了瞭解教學績效或教學品質，而績效管理的目的是為了導引教師個人行為，確保學校策略切實執行(Kaplan and Norton 1996)。然而，該如何評估其教學績效，並且將績效直接或間接與獎酬連結，以反映教師的努力程度，作為激勵的依據，對學校而言是個相當嚴峻的考驗。國家教育研究院於100年針對「教師評鑑」進行電話訪問調查。民調結果顯示約有九成(89.5%)的民眾贊成對中小學教師進行全面性的評鑑；八成(80.4%)民眾贊成中小學教師評鑑與年度考績結合；八成五(85.2%)的民眾認為未來全面實施中小學教師評鑑有助於處理不適任教師。另外有九成五(94.7%)民眾贊成中小學校長應全面接受評鑑。即使教師反對教育部預計推動國中小學教師評鑑方案，民調結果顯示教師評鑑是未來的趨勢。

由於教師於教育過程中扮演重要角色，學校應該如何評估與給予教師獎酬，以反映其努力程度與作為激勵的依據，核定適宜的衡量指標是相當不容易的。根據過去文獻(Kaplan and Norton 1996a)與本研究結果發現，強化教育管理高層與教師良好溝通，是為落實平衡計分卡的重要步驟，否則，學校教師僅盲目配合政策執行，難以發揮平衡計分卡的作用與效果。再者，學校經營者改革的執行魄力，不畏懼短期落實平衡計分卡的風險與失敗的可能性，未來的效用自然是水到渠成。

研究結果亦顯示教師對績效評估系統的認知眾說紛紜，難以獲得一致性認同與共識。可見教學績效評估對教師是最直接和嚴峻的挑戰，必須積極爭取教師支持或降低教師反對。管理大師彼得·杜拉克曾說：「你不能衡量它，就不能管理它。」世上沒有完美無缺的評估系統，任何評估系統都有其缺點與不足之處，若因此捨棄不用，便無從管理。藉著平衡計分卡的架構，可將學校願景、策略、至教師個人行動加以連結，協助上下溝通達成一致的共識，聚焦組織的

力量創造學校整體成效。事實上，所有的指標無法完全客觀或盡如人意，依據許多已實施平衡計分卡組織的經驗，即使不完美的衡量指標，對組織仍大有助益(Kaplan and Norton 1999)。因此，為鼓勵優質教師與提升教學品質，教師評鑑勢必要上路。

## 第二節 建議

臺灣目前導入績效評估制度於高級中學教育中尚處摸索與嘗試階段，本研究建議須由多方面著手：

### 1. 教師方面

由於多數教師不甚瞭解績效評估系統對於教學成效具有修正與回饋作用(周齊武等 2000)，挾帶社會輿論的強大壓力之下，績效評估的執行將使教師倍感焦慮。教師可參與計分卡教育訓練營、計分卡說明會或座談會，以瞭解實行平衡計分卡的原因，有助於紓緩抗拒學校改革的心態。此外，教師可透過訪談、問卷、或參與校務會議等方式表達意見或感受，共同澄清學校願景與使命，釐訂的策略性目標與指標，能增加其參與感，同時讓教師知悉個人策略性行動方案與學校策略的連結，並於適當時機檢核實行成效，修正調整原計分卡設計不合宜之處，讓教師不僅是被動地受績效評估而已。

### 2. 學校經營者方面

Kaplan and Norton(2000)引自 John Kotter 言：「企業須仰賴 70~90%的領導，以及 10~30%的管理，方能成功轉型。」可見學校領導人扮演導入平衡計分卡的重要角色。由校長親自領導，擬訂導入平衡計分卡的計畫，透過會議或書面文件等方式與教職員交流、溝通，全面的讓教職員瞭解平衡計分卡的意義，並循序漸進地推行。讓績效評估實踐於學校每一個人身上，意指教師教學績效與行政人員行政績校同等重要。

### 3. 教育單位方面

為了因應社會結構、教育環境與教育體制迅速變遷的挑戰，各校發展獨特

的使命並且有效的執行其經營策略，是學校立足教育界的不二法門。教師是施教的主體，居於落實教育政策的第一線，聆聽教師贊成或反對的想法與理由，可作為修正與調整計分卡的參考，亦有助於學校發展共同願景與使命。學校經營者引領各處室主管成立推動平衡計分卡小組，同時透過座談會、訪談、問卷調查、會議等方式，蒐集歸納教師意見與想法，增加教師參與決策之機會，能讓教職員對學校的願景與使命更具共識，有助於釐訂策略性目標與指標。另外，曾自願辦理教師專業發展評鑑的學校具學習效果，對於實行平衡計分卡的接受程度較高，因此，學校依據參與績效評估的經驗，再來實行平衡計分卡，更能增加其功效。

#### 4. 教育主管機關方面

教育改革須妥善規劃，以符合社會變遷的需求，促進實現社會經濟發展目標，提昇國家競爭力。由教育主管機關領導，將平衡計分卡推展至臺灣教育體系，可增加學校實行平衡計分卡的普及性，讓臺灣教育更具競爭力。如教育主管機關藉由設立平衡計分卡之相關教育課程或訓練、集合各層級學校經營者舉辦說明會或座談會等方式，積極地宣導學校落實平衡計分卡。此外，好的管理工具還須仰賴資訊系統的支持，更能發揮其成效，使得平衡計分卡所需的資訊不成問題(柯承恩 2000)。教育部建置的六大學習網已具備了雲端運算的概念，未來試圖打造行動式學習環境(黃亦筠 2010)，期許日後亦將此技術運用在績效管理，改善臺灣教育經營。

#### 5. 社會大眾方面

教育最終目的在培養符合社會需求的人才。從中小學校開始實施教師績效評估，更能強化與鞏固臺灣的教育品質。全球化時代，教育改革是全民活動，社會大眾對於中小學教師全面性評鑑制度，大多樂觀其成，引頸期盼，因此，家長與社會團體也應持續關注教師績效評估制度之實施與發展，鼓勵優質教師，並使教師績效管理更趨完備。

### 第三節 研究限制

#### 1. 組織具獨特的使命和願景

本研究乃探索性研究，旨在建立一普遍可行的基礎與模型，雖然根據本研究發現臺灣各高級中學的使命願景一致性頗高，惟每一組織仍有其獨特的使命和願景，欲達成的目標和策略不會完全相同，各類高級中學之平衡計分卡亦然，因此各校計畫實施平衡計分卡時，應根據各校獨特使命、願景、及策略進行深入分析，再將其願景、經營策略、轉換為策略性目標與策略性衡量指標，發展適合各校與教師個人的平衡計分卡。

## 2. 問卷調查的限制

受限於問卷調查的時間與人力，以及目前臺灣中等教育尚未定期實施評鑑制度，部分教師可能對於績效評估之瞭解不足，造成問卷內容可能因解讀與認知差異而有誤解，且調查範圍僅限於教師個人，自我評量的形式可能存在主觀性的問題。



## 參考文獻

- 于泳泓與陳依蘋，2004，平衡計分卡完全教戰守策，台北市：梅霖文化事業有限公司。
- 丘昌泰，2000，公共管理：理論與實務手冊，台北市：元照。
- 行政院新聞局，2011，美國國家科學院報告：考試不能有效激勵學習，取自：  
<http://www.taiwanembassy.org/MX/ct.asp?xItem=203574&ctNode=3542&mp=51>
- 吳安妮，2002，淺談平衡計分卡成功實施之精髓概念，會計研究月刊，第 198 期：26-32。
- 吳安妮，2003，平衡計分卡之精髓、範疇及整合（上）。會計研究月刊，第 211 期：45-54。
- 吳安妮，2003，平衡計分卡之精髓、範疇及整合（下），會計研究月刊，第 212 期：78-93。
- 吳清山，2002，創意教學的重要理念與實施策略，臺灣教育，第 614 期：2-8。
- 吳清山與林天祐，2001，教育名詞解釋：焦點團體法，教育研究月刊，第 92 期：128。
- 李建華，1999，從平衡計分卡理論談會計教育績效指標之釐訂，會計研究月刊，第 163 期：33-36。
- 李書行，1995，過程結果並重，個人群體兼顧—務實創新的策略性績效評估，會計研究月刊，第 113 期：15-23 頁。
- 杜榮瑞，2000，以平衡計分卡之觀點談會計教育及其改革，會計研究月刊，第 179 期：12-13。
- 周雅容，1997，焦點團體法在調查研究上的應用，調查研究，第 3 期：51-74。
- 周齊武、吳安妮、Haddad、施能錠，2001，探索實施平衡計分卡可能遭遇之問題，會計研究月刊，第 183 期：63-74。
- 周齊武、杜榮瑞與顏信輝，2000，我國會計系教學績效評量之探討，會計研究月刊，170 期：113-122。
- 林俊彥、林宜玄、郭宗賢、郭彥谷，2006，以平衡計分卡與策略地圖探討高等教育學校經營與領導的新挑戰，學校行政雙月刊，第 43 期：34-52。
- 林偉文，2003，國民中小學學校組織文化、教師創意教學潛能與創意教學之關係，國立政治大學教育學系未出版之博士論文。
- 法務部，2010，高級中學法，取自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0060001>

- 邱珍琬，2002，國小教師創意教學實際，初等教育學刊，第 12 期：247-272。
- 柯承恩，2000，專訪台大管理學院院長柯承恩博士談平衡計分卡，會計研究月刊，第 178 期：26-28。
- 孫本初，2007，由理論及實務層面分析公部門績效管理中的激勵問題，人事月刊，第 5 卷第 45 期：31-44。
- 孫本初與吳宗憲，2007，政府的跨域績效管理，研習論壇：12-19。
- 翁福榮，2006，學校經營策略指標之建構—以平衡計分卡為例，教育經營與管理研究集刊，第 2 期：125-144。
- 張志明，2001，學校行政專業成長課程的個案探討：以發展學習型組織的過程為例，花蓮師院學報，第 13 期：27-61。
- 張明輝，1999，學校教育與行政革新研究，台北市：師大書苑。
- 張明輝，2004，平衡計分卡制度在學校績效管理之應用，教育研究月刊，第 123 期：19-31。
- 張明輝，2008，學校經營的新議題，教育研究月刊，第 165 期：40-52。
- 張錫峰、劉俊儒與周齊武，1997，設計一流的會計系平衡計分卡，會計研究月刊，第 138 期：73-81。
- 張錫峰與周齊武，1996，平衡計分卡及會計教育的革新，會計研究月刊，第 129 期：85-92。
- 教育局，2011 年，多元特色的高中教育，取自：  
<http://www.edunet.tp.edu.tw/public/public.asp?SEL=23>
- 教育部，2005，後期中等教育共同核心課程指引總綱，2005 年 2 月 2 日，取自：  
<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL000165>
- 教育部，2007，十二年國民基本教育先導計畫子計畫 6「建立高中職評鑑輔導機制」方案 6-1「高中職校務評鑑實施方案」方案 6-1-2「高職校務評鑑實施方案」，2010 年 12 月 15 日，取自：[http://140.111.34.179/news\\_detail.php?code=01&sn=304](http://140.111.34.179/news_detail.php?code=01&sn=304)
- 教育部，2009，專業學習社群，取自：  
<http://teachernet.moe.edu.tw/BLOG/index.aspx>
- 教育部，2010，十二年國民基本教育先導計畫子計畫 6「建立高中職評鑑輔導機制」方案 6-1「高中職校務評鑑實施方案」方案 6-1-1「高級中學學校評鑑實施方案」，2010 年 12 月 15 日，取自：[http://140.111.34.179/news\\_detail.php?code=01&sn=328](http://140.111.34.179/news_detail.php?code=01&sn=328)
- 教育部，2010，第八次全國教育會議，取自：  
[http://www.edu.tw/content.aspx?site\\_content\\_sn=21831](http://www.edu.tw/content.aspx?site_content_sn=21831)
- 教育部，2011，中華民國教育報告書，台北市：教育部。
- 教育部，2011，教育部數位學習白皮書（草案）2011-2016，2011 年 4 月 2 日，



取自：<http://elearnwp.pro.edu.tw/download.php>

- 陳名琪，2007，創造力教學對五年級學童寫做創造力提升之成效分析，雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版。
- 陳依蘋，2004，專訪平衡計分卡創始人 Dr.Robert S.Kaplan，會計研究月刊，第 221 期：48-52。
- 黃亦筠，2010，漫步在雲端學習分享更方便，台北市：天下雜誌。
- 黃宗顯，2004，平衡計分卡的基本觀念在學校創新經營上的應用，教育研究月刊，第 124 期：52-58。
- 黃哲彬，2002，從學校組織再造學校行政革新。學校行政雙月刊，第 22 期：31-38。
- 楊慧華，2002，企業文化、企業願景、經營策略與經營績效之關係研究-以臺灣國際觀光旅館為實證，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 瑞典 CEPRO 管理顧問公司總裁與資深顧問群、NILS-GORAN OLVE、JAN ROY MAGNUS WETTER 合著，2003，平衡計分卡：由策略目標據以建立策略執行與管理機制，吳品清譯，台北市：遠擎管理顧問。
- 蔡進雄，2004，策略管理在學校經營領導的實踐、啟示與省思，學校行政雙月刊，第 34 期：1-7。
- 羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，1999，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具，朱道凱譯，臉譜出版。
- 羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2001，策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略，ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯，臉譜出版。
- 羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2006，策略校準，高子梅、何霖譯，臉譜出版。
- Chow, C. W., K.M. Haddad and J. E. Williamson. 1997. Apply the balance scorecard to small companies. *Management Accounting* (Aug): 21-27.
- Green, M., J. Garrity., A. Gumbus., and B. Lyons. 2002. Pitney bowes calls for new metrics. *Strategic Finance* (May): 30-35.
- Hartel. 1994. Performance Management. London: Kogan Page.
- Hax, A. C. 1991. Redefining the concept of strategy and the strategy formation process. *Engineering Management Review* 19(1): 19-24.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2000. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrives in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2004. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2006. Alignment: using the balance scorecard to create corporate synergies. Boston, MA: Harvard Business School Publishing

Corporation.

- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1992a. The balanced scorecard: measures the drive performance. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1992b. Using the balanced scorecard as a strategic management system? *Harvard Business Review* (Jan/Feb): 75-85.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996a. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996b. Link the balanced scorecard to strategy. *California Management* (Fall): 53-79.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2000. The strategy-focused organization. *Harvard Business Review* (January): 69-73.
- Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why transformation effort failed. *Harvard Business Review on Change*. *Harvard Business Review*(May): 59-68.
- Mark, G., G. Jeanine, G. Andra, and L. Bridget. 2002. Pitney bowes calls for new metrics: the company used a balanced. *Strategic Finance*(May): 30-35.
- Morgan, G. 1993. Imaginization: the art of creative management. NY: Sage.
- Oliver, R. L. 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing*(17): 460-464.
- Olve, N. G., J. Roy, M. Wetter, and Stockholm. 1998. Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Storey, A. 2002. Performance management in schools: Could the balanced scorecard help? *School Leadership & Management* 22(3): 321-338.
- Swan, J. E. and F. Trawick. 1980. Inferred and perceived disconfirmation in consumer satisfaction. *Marketing in the 80's: Proceedings of the AMA Educators' Conference*: 97-101.

## 附錄一

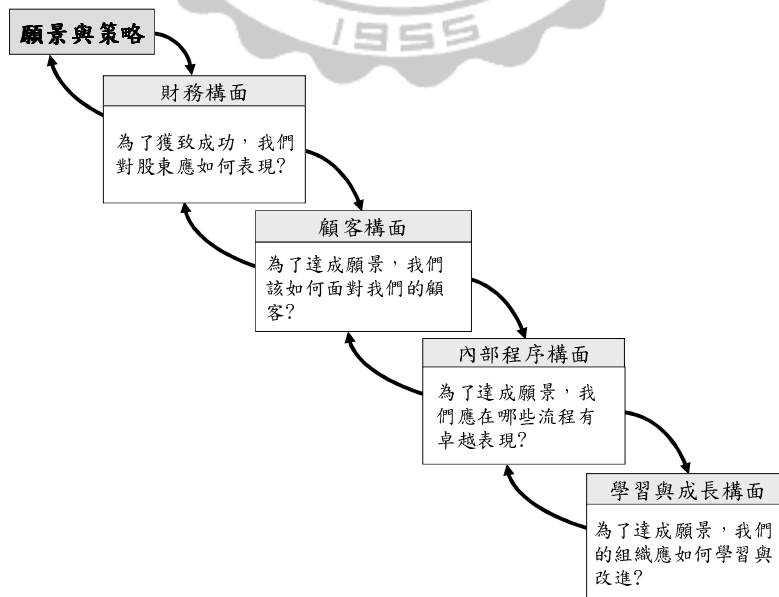
### 公立高級中學教師績效衡量問卷調查

您好，目前我們正在進行一項公立高級中學的調查，希望透過對教師績效管理之目標與衡量指標的瞭解，幫助國內高級中學在這方面的改進。填寫本份問卷需要耽誤您約 15 分鐘的時間，謝謝！

本份問卷係由聖地牙哥州立大學周齊武教授、東海大學黃政仁助理教授、東海大學趙苡廷研究生合作執行，您所填答的任何資料，將做為**整體學術分析使用**，我們將**不會透漏任何個別資料**，請您安心填答。

### 說明

越來越多的營利與非營利組織擴大與改善他們衡量與追蹤績效的方法，他們採用一套績效管理工具，稱為「平衡計分卡」。這個計分卡被稱為「平衡」，是因為它包括幾個方面的績效表現，以期囊括對目前和未來成功的要素，包括財務、顧客、內部流程、學習與成長等構面。「平衡計分卡」最主要的特色是一種以策略為導向之全方位績效管理工具，透過願景與策略的建立，凝聚組織上下之共識，並透過平衡計分卡具體化策略之執行，進而確保組織願景與策略之達成，因此願景與策略及平衡計分卡之四大構面彼此具有垂直的因果關係（請參見圖 1）。



資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2001，策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略，ARC

遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯，台北：臉譜出版。

圖 1：願景與策略及平衡計分卡四大構面之因果關係圖

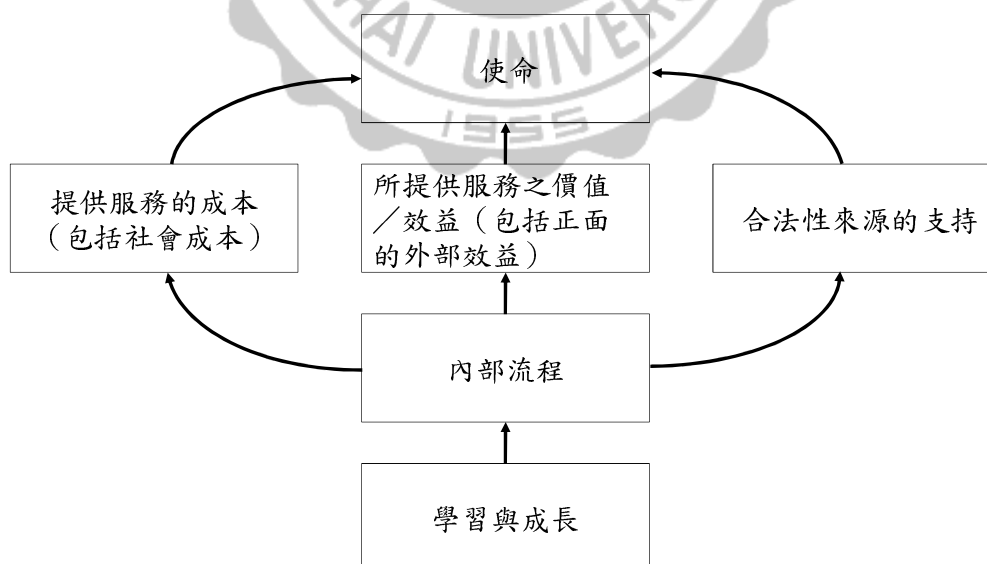
因為組織有不同的情況，採用平衡計分卡的內容也不盡相同。然而，一個典型的計分卡一般至少會包含四個主要部分：

- (1)顧客構面：顧客如何看待我們？
- (2)內部流程構面：我們必須擅長什麼？
- (3)學習與成長構面：我們能不斷改善與創造價值嗎？

(4)財務構面：財務資源的提供者（如：政府機構）如何看待我們？（或：我們的財務績效如何？）

在每一個構面中，組織會設定幾個關鍵目標。然後，組織會選擇衡量指標，來追蹤每一個目標的績效。

對政府或非營利組織而言，財務衡量指標並不是反映其組織使命是否達成的適當指標。非營利組織追求的是使命的完成，財務績效並非其最主要目標，應著重執行任務的績效高低，滿足目標客戶群或利益關係人(stakeholders)的需求(Kaplan and Norton 2004)。非營利組織的平衡計分卡構面的順序，如圖 2 之架構可以重新調整原平衡計分卡構面順序，將「使命」置於平衡計分卡上最頂端，有助於組織之長期使命的明確宣示與承諾，並以學習與成長構面和內部流程構面來驅動顧客構面，進而完成組織的任務(請參見圖 2)。以學校組織為例，我們必須詢問的就是：「教育的使命是什麼？」。



資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2001，策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略，ARC  
遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯，台北：臉譜出版。

圖 2：平衡計分卡的架構在非營利組織之應用圖

將平衡計分卡的理念，應用於非營利組織的學校組織，以建構學校績效管理制度：最上層的「**顧客構面**」代表學生未來就讀的大學、家長及學生；「**內部流程構面**」代表教師的運作流程；「**學習與成長構面**」代表教師的精進與創造；在「**財務構面**」部分，由於公立高級中學個別教師並不需要負責財務資源之取得，因此，您可以自由決定是否加入「**財務構面**」及相關衡量指標。

以下各頁，我們列出非營利組織相當普遍採用的三個構面，每一個構面設計兩欄，第一欄列出**策略性目標**，第二欄列出一些潛在有用的**策略性衡量指標**。請您先閱讀所有構面的策略性目標與策略性衡量指標，然後從**所有構面**中勾選**最多十個**您認為對教師績效管理最有用的**策略性衡量指標**，這些策略性衡量指標，可以作為公立高級中學教師績效衡量之依據，進而確保願景與策略之達成。**如果清單中沒有列出你認為「最有用」的項目，請您填寫在最後提供的空白中。**另外，如果您覺得三個構面不足以衡量績效，我們提供了**空白的第四個構面**，供您定名及填寫，如果您認為有更合適的描述，也請修改其他三個構面的用語。

最後，則是平衡計分卡運用之調查，請與我們分享平衡計分卡績效評估的概念目前在貴校運用的狀況。

請您先閱讀所有構面的策略性目標與策略性衡量指標，然後從所有構面中勾選最多十個您認為對教師績效管理最有用的策略性衡量指標：

**構面一：顧客構面：大學/家長/學生如何看待我們？**

(如果您覺得下列的策略性目標與策略性衡量指標不能充分衡量績效，請在空白的地方填寫您覺得最有用的項目)

策略性目標	策略性衡量指標
學生升學表現	<input type="checkbox"/> 公(私)立大學錄取人數 <input type="checkbox"/> 學生學科能力測驗總級分之平均 <input type="checkbox"/> 學生指定科目考試總分之平均 <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
外部評價	<input type="checkbox"/> 教師輔導學生參加國際性競賽獲獎人次(如奧林匹亞競賽) <input type="checkbox"/> 教師輔導學生參加全國性競賽獲獎人次 <input type="checkbox"/> 教師輔導學生參加區域性競賽獲獎人次 <input type="checkbox"/> 輔導學生通過全民英語檢定之人次 <input type="checkbox"/> 教師輔導學生出國留學、遊學、交換學生人次 <input type="checkbox"/> 教師受邀演講次數 <input type="checkbox"/> 教師擔任典試委員、命題委員、審題委員、閱卷委員次數 <input type="checkbox"/> 教師擔任各類競賽評審、編輯委員次數 <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
學習滿意度	<input type="checkbox"/> 學生對教師教學的滿意度 <input type="checkbox"/> 學生對課程的滿意度 <input type="checkbox"/> 學生對自己學習成果的滿意度 <input type="checkbox"/> 學生對綜合活動的滿意度(如班週會、社團活動、學生自治會活動、教學參觀) <input type="checkbox"/> 學生借閱圖書冊數 <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
社會服務	<input type="checkbox"/> 教師擔任校外服務或公益團體之委員或理監事次數 <input type="checkbox"/> 教師輔導學生參與社會服務活動、社會服務推廣活動次數或時數(如服務性社團、校園志工、社區服務、公共服務、休閒服務、環保服務) <input type="checkbox"/> _____

	[ ] _____
_____	[ ] _____
	[ ] _____
	[ ] _____
	[ ] _____

## 構面二：內部流程構面：我們必須擅長什麼？

(如果您覺得下列的策略性目標與策略性衡量指標不能充分衡量績效，請在空白的地方填寫您覺得最有用的項目)

策略性目標	策略性衡量指標
師資	<input type="checkbox"/> 碩士以上學位畢業 <input type="checkbox"/> 大學畢業 <input type="checkbox"/> 專任教師 <input type="checkbox"/> 具有合格教師資格 <input type="checkbox"/> 持有兩種(含)以上合格教師資格 <input type="checkbox"/> 授課科目與專長完全一致 <input type="checkbox"/> 教師參賽獲獎次數 <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
教學品質	<input type="checkbox"/> 獲本校或教育部核頒教學優良事蹟相關獎勵次數(如優良教師、教學傑出獎) <input type="checkbox"/> 教育部教師評鑑平均分數 <input type="checkbox"/> 教師每週授課時數 <input type="checkbox"/> 教師每週工作時數 <input type="checkbox"/> 生師比 <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
教學環境與資源	<input type="checkbox"/> 建立題庫、講義比例 <input type="checkbox"/> 授課e化比例(如教學媒體、e化教學平台、授課大綱上網、電子班板) <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
生活輔導	<input type="checkbox"/> 擔任學生輔導老師或實習指導老師 <input type="checkbox"/> 擔任校內社團、學藝或運動團隊、系所學會、學生刊物、學生展演等指導老師 <input type="checkbox"/> 輔導身心障礙學生學生人次(如特教生)

- 學生休學、轉學、或輟學人次
- 學生復學人次
- 每班平均缺課人次
- 每班平均記功數
- 與學生晤談時數
- 教師實施品格教育時數
- 學生自我品格檢核次數
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- 學習輔導（如課業輔導、 課業輔導每週平均時數
- 升學輔導、晚自習、假日 平均每生接受輔導次數
- 輔導、寒暑假輔導、補救 學生性向測驗
- 教學） 學生生涯規劃
- 學生職能測驗
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

**構面三：學習與成長構面：我們能不斷改善與創造價值嗎？**

（如果您覺得下列的策略性目標與策略性衡量指標不能充分衡量績效，請在空白的地方填寫您覺得最有用的項目）

策略性目標	策略性衡量指標
課程創新	<input type="checkbox"/> 近五年新開立選修課程數 <input type="checkbox"/> 近五年課程修訂數 <input type="checkbox"/> 自編教材及自製教具比例 <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
教學創新	<input type="checkbox"/> 教學成果發表次數 <input type="checkbox"/> 教學創新計劃數目 <input type="checkbox"/> 教材教法研發數目 <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
教師專業成長	<input type="checkbox"/> 教師承辦教育部課程改進相關計畫次數



- 教師參與教學研習會次數
- 教師參與教學觀摩次數
- 教師參加國際性競賽次數
- 教師參加全國性競賽次數
- 教師參與專業領域課程的培訓時數
- 教師在職進修學位（或學分）
- 教師參與專業社群或教學研究會時數（如教師教學心得經驗分享）
- 教師發表文章篇數
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**構面四：** \_\_\_\_\_

（如果您覺得三個構面不足以衡量績效，我們提供空白的第四個構面，請您定名及填寫下面的策略性目標與策略性衡量指標。）

**策略性目標**

**策略性衡量指標**

_____	<input type="checkbox"/> _____
	<input type="checkbox"/> _____
	<input type="checkbox"/> _____
	<input type="checkbox"/> _____
_____	<input type="checkbox"/> _____
	<input type="checkbox"/> _____
	<input type="checkbox"/> _____
	<input type="checkbox"/> _____
_____	<input type="checkbox"/> _____
	<input type="checkbox"/> _____
	<input type="checkbox"/> _____
	<input type="checkbox"/> _____



6.) 請問您是否擔任班級導師的職務？

\_\_\_\_\_有\_\_\_\_\_無

7.) 貴班學生人數？

\_\_\_\_\_人（未擔任導師者免填）

8.) 請問您的性別為？

\_\_\_\_\_女\_\_\_\_\_男

**這份問卷到此為止，再次感謝您寶貴的經驗和看法！**



## 附錄二

### 焦點團體訪談記錄

座談會主題	探討適用的教師平衡計分卡內容
訪談時間	100年3月10日下午2:00~4:00
訪談地點	台中市立高中
主持人	黃政仁
記錄人	趙苡彤
訪談對象	A：學務主任、B：教官、C：英文老師、D：數學老師、E：總務主任

構面一：顧客構面：大學/家長/學生如何看待我們？

實地訪談內容	結論
E：畢業生升學情形，申請公（私）立大學錄取率屬於升大學管道較為前面階段的部分。還可區分最後進入公（私）立大學錄取率。另外，繁星計畫的率取率較無意義，是否改為繁星計畫的成果。對外圍的學校較有利。以比例衡量不適合，一間學校可能只推薦一個學生。	衡量畢業生升學情況，可細分「申請」公（私）立大學錄取率及「進入」公（私）立大學錄取率。另外，由於繁星計畫推行目的係為了均衡城鄉教育資源與高中教育正常化，鼓勵每一所高中的優質學生就讀優質大學，相對於較偏遠或郊區的學校而言，其重要性可能較都市的學校高。因此，「繁星計畫錄取人數」偏向學校層級的衡量指標，經討論結果認為不宜作為衡量教師教學評量依據，不列入問卷內容中。
A：可計算全校推薦學生數與錄取學生數的比例。	
B：良好的學習滿意度，除課程與圖書外，其他教學設備，如球場、游泳池等運動設備，也是學生選擇學校的考量之一。	教學設備與設施的完善與否，實屬學校教育資源策略規劃，偏向學校層級的衡量指標，教師個人力量難以改變與也無法控制，因此不宜計入問卷內容中。
E：教師輔導學生出國遊學可納入達成外部評價目標的衡量指標。教育部積極推動，但普遍侷限於公立高中。如校長帶領一個班級的學	高中推動留學計畫、交換學生，或遊學的情況相當普遍，藉此可定位教師給外界的形象，應計入問卷問卷中。

實地訪談內容	結論
<p>生於暑假到姊妹學校作交換學生的活動。</p>	
<p>A：社會服務方面的指標中，較多校外的指標，缺乏校內服務活動的指標，如服務性社團（春暉社）。 D：圖書館義工。服務時數滿額，還可開立證明。 B：如衛生，打掃社區環境。可向里長申請並開立時數證明。</p>	<p>教師輔導學生參與社會服務活動、社會服務推廣活動。校內服務活動包括：服務性社團（如社工服務社、春暉社、童軍社、康輔社）、校園志工；校外服務活動包括：社區服務、公共服務、休閒服務、環保服務等屬校外服務活動。如班級導師主動申請「社區清掃服務」，帶領班上同學於班級活動時間或假日進行社區服務；亦或者宣導同學參與行政院青年輔導委員會青年志工中心定期舉辦的活動。</p>
<p>B：參加證照或資格考試是指學生或老師？</p>	<p>係指老師指導學生參加證照或資格考試。須注意問卷內容的主詞，避免受試者誤解。</p>
<p>B：問卷對象是高中或高職教師？參加證照或資格考試的舉例說明為中文輸入、珠算、心算、電腦專業檢定，傾向技職教師的需要。改列學科競賽、科展較適宜。</p>	<p>教師輔導學生參加知能或技能的競賽琳琅滿目，可大致分為國際性、全國性、區域性競賽。</p>
<p>E：如鐵人競賽。</p> <p>E：學生對課外活動的滿意度，如社團、校外參觀、班週會等綜合活動，可作為良好的學習滿意度的衡量指標。綜合活動較彈性，教育部在公立學校較容易推行。</p>	<p>E：如鐵人競賽。</p> <p>E：學生對課外活動（如社團、校外參觀、班週會等綜合活動）的滿意度，可作為良好的學習滿意度的衡量指標，但綜合活動性質較為彈性，各校教育成本投入亦不相同，教育部於公立學校可能較容易推行。</p>
<p>A：指標偏向於課業和社會服務方面，是否將學生的品格列入考量？品格很重要，但較難以衡量。</p>	<p>雖然品格教育很重要，但難求適合且可量化的衡量指標，且多偏向學校層級的衡量指標，或許可以透過其他替代性的指標來衡量學生品格，如「生活輔導」項下「每班平均記功數」，即使沒有辦法直接衡量個別學生的品格，但或許是一個指標。</p>

構面二：內部流程構面：我們必須擅長什麼？

實地訪談內容	結論
<p>E：是否將代理教師列入教學品質指標？代理老師是否為兼任教師？代理流動性高，教學品質受影響。</p> <p>A：高中教師不得在外兼課。藝能科教師巡迴兼課，或共同合聘的教師。</p> <p>B：兼任教師指標有疑點。高中教師在外兼課情況較少見。學校班級數不足，以致教學時數不足，才會在外兼課。</p> <p>E：教師校外兼課間的比較多，對學校比較好嗎？</p>	<p>高中教師不得在校外兼課，因而不計入教師兼課的情況。</p>
<p>A：教師擔任行政工作不適宜衡量師資。</p> <p>E：教師擔任行政工作的意願不高...可增加教師參賽獲獎次數，視為對師資的肯定。</p>	<p>由於教師擔任行政工作的意願不高，「擔任行政工作」不宜作為衡量師資之指標，可增加「教師參賽獲獎次數」，視為對師資的肯定。</p>
<p>E：授課 e 化程度是否可用來衡量教學品質。</p> <p>A：本校每班皆建構電子班板。</p> <p>E：授課 e 化程度，如一星期 e 化教學比例。</p> <p>A：沒有 e 化的老師，教學品質就比較差嗎？</p> <p>B：教學平台建構百分比係指 e 化？有的科目適合 e 化的教學設備，聲光效果能提升學生學習興趣。教師提供資源於教學平台。</p>	<p>e 化的形式種類眾多（如教學媒體、e 化教學平台、授課大綱上網、電子班板），不同科別適用的 e 化模式亦不盡相同，不容置疑的是資訊科技突破過去教學環境限制，改變傳統教學倚重記憶與背誦模式，多媒體教學創造多元學習環境，培養學生創新、邏輯思考、評估與整合能力，教師則扮演協助學生探討、分析、評價的角色。</p>

實地訪談內容	結論
<p>E：課業輔導平均時數何以界定？重修是否為課業輔導？</p> <p>A：補考人數？</p> <p>B：教育部實施課業輔導。</p> <p>A：學習輔導的定義是心理輔導或...？</p> <p>E：學習輔導係指心理輔導，如自殺？建議可增加興趣或性向測驗、生涯規劃等方面升學輔導次數。</p> <p>B：如升學博覽會。</p> <p>B：學習輔導指課業輔導？每高中辦理學習輔導情況不同，如晚自習。高職則有技能性的輔導，如烹飪；高中較專於課業方面的輔導。另外，倘若非每班辦理學習輔導，教師難以衡量平均每生接受輔導次數，而平均每班輔導時數指標較明確。行政教務人員可能可區分每班辦理輔導次數，教師較不能。生活輔導如特教巡迴輔導。</p>	<p>輔導大致可分為課業輔導與生活輔導。「課業輔導、升學輔導、晚自習、假日輔導、寒暑假輔導、補救教學」屬於課業方面，升學輔導機制能協助教師了解學生不同領域的學習潛能，可作為課業輔導或日後學生晉升大專院校選組選科之參考。有關校園霸凌問題、心理輔導等，未來可置入計分卡衡量指標中。</p>
<p>A：義務教育不念，稱為中輟。非義務教育不念，稱為輟學。</p> <p>B：升學率要低，轉學率要低，而復學率要高。</p> <p>E：12年國教的意思是讓國中畢業生都有升學管道，高中為基本教育，國中小為義務教育。教育部補貼私立學校，未來成果可能會超越公立學校。</p>	<p>十二年國民教育指以普及但非強迫（非義務）入學。教師輔導學生復學的難度高於其他（如輟學、休學），屬於生活輔導。</p>

第三構面：學習與成長構面：我們能不斷改善與創造價值嗎？

實地訪談內容	結論
D：教師專業分享。 A：建議增加教師參與專業社群次數。社群係指幾個教師互相交換教學經驗。	教育部 95 學年度開始試辦中小學教師專業發展評鑑，著眼於教師專業發展，希冀專業社群的力量，交流或分享教師專業新知。以提升教學技巧、激發教學創意、促進教師專業成長，發展更具多元的教學應用模式。
E：課程創新部分，增加開立選修課程數。開立選修課程較為多元化。	為了讓學生創新思考與開拓視野，教師須設計具多元的課程及教學方法，亦教學相長。
B：論文發表不宜作為衡量高中教師教學創新的指標。教師除了在研究所進修需發表論文。 A：改為文章發表篇數。	僅在職進修的教師須發表論文，不宜以「論文發表篇數」作為衡量高中教師教學創新的策略性指標，可修正為「文章發表篇數」。
E：自編教材及教具比例。	出版社往往附贈不少教師用書、資源光碟、模擬試題等教材，須強調教材或教具是教師親自編製，修辭為「自製」教具教材比例。



### 附錄三

行政院研究發展考核委員會定義偏遠地區之鄉鎮

縣市別	偏遠程度低	偏遠程度高
臺北縣	三峽鎮、三芝鄉、石門鄉、金山鄉、萬里鄉	石碇鄉、坪林鄉、平溪鄉、雙溪鄉、貢寮鄉、烏來鄉
宜蘭縣	頭城鎮、礁溪鄉、員山鄉	三星鄉、大同鄉、南澳鄉
桃園縣		復興鄉
新竹縣	寶山鄉、關西鎮、橫山鄉、北埔鄉、新埔鎮	五峰鄉、峨眉鄉、尖石鄉
苗栗縣	公館鄉、三義鄉、銅鑼鄉、西湖鄉、通霄鎮、卓蘭鎮、造橋鄉、頭屋鄉	獅潭鄉、泰安鄉、南庄鄉、大湖鄉、三灣鄉
臺中縣	新社鄉、東勢鄉	和平鄉
彰化縣	竹塘鄉、溪州鄉、芳苑鄉、大城鄉、福興鄉	
南投縣	集集鎮、水里鄉、竹山鎮	魚池鄉、仁愛鄉、國姓鄉、鹿谷鄉、中寮鄉、信義鄉
雲林縣	麥寮鄉、元長鄉、東勢鄉、四湖鄉、褒忠鄉、口湖鄉、大埤鄉、崙背鄉、水林鄉、古坑鄉	
嘉義縣	東石鄉、中埔鄉、義竹鄉、竹崎鄉、鹿草鄉、六腳鄉	大埔鄉、阿里山鄉、梅山鄉、番路鄉
台南縣	白河鎮、柳營鄉、六甲鄉、七股鄉、後壁鄉、東山鄉、官田鄉、北門鄉、山上鄉、玉井鄉、將軍鄉	楠西鄉、南化鄉、大內鄉、左鎮鄉、龍崎鄉
高雄縣	旗山鎮、美濃鎮、燕巢鄉	田寮鄉、六龜鄉、甲仙鄉、杉林鄉、茂林鄉、桃源鄉、那瑪夏鄉、內門鄉
屏東縣	恆春鎮、里港鄉、鹽埔鄉、高樹鄉、萬巒鄉、新埤鄉、枋寮鄉、崁頂鄉、車城鄉、枋山鄉、琉球鄉	滿州鄉、霧臺鄉、三地門鄉、瑪家鄉、泰武鄉、來義鄉、獅子鄉、春日鄉、牡丹鄉

縣市別	偏遠程度低	偏遠程度高
花蓮縣	瑞穗鄉、鳳林鎮、玉里鎮、光復鄉	壽豐鄉、富里鄉、卓溪鄉、秀林鄉、豐濱鄉、萬榮鄉
台東縣	鹿野鄉、成功鎮、太麻里鄉、池上鄉、關山鎮	大武鄉、海端鄉、達仁鄉、東河鄉、金峰鄉、卑南鄉、長濱鄉、延平鄉、蘭嶼鄉、綠島鄉

