

平衡计分卡在高校智库绩效评价中的应用研究

吕淑芳

(罗定职业技术学院,广东 罗定 527200)

摘要:高校智库在新时期赋予了新的内涵,从组织形式上,它以项目为平台,具有较强的务实性;从组织功能上,它承担服务决策、引导舆论、公共外交和培养人才等功能;从运行方式上,它坚持马克思主义哲学;从组织目标上,高校智库应体现智库专家为公共政策制定全过程的服务,健全决策咨询机制。作为一个具有强大功能的系统性组织,对其进行有效的绩效评价是高校智库管理中的关键。将先进的绩效管理工具——平衡计分卡引入到对高校智库绩效评价中,在对其可行性分析的基础上,依据其构建思路,对其框架体系进行重构,提出四个层面,即成本投入、业绩产出、智库内部流程和智库学习与发展,以及相应各级指标的创新与整合,以至于更加契合高校智库的战略发展。在对整合后平衡计分卡的应用分析过程中,建立高校新型智库绩效评价的量表模板,一方面验证评价工具的开发性、战略性、系统性和适应性;另一方面进一步探索高校智库建设的方向或改革思路。最后提出平衡计分卡在具体应用中指标和权重的确定,并着重强调数据的综合处理时注意的要点,为组织其他管理制度与业绩评价制度的结合提供依据。

关键词:平衡计分卡;高校智库;绩效评价;创新与整合;指标;权重

中图分类号: C93;D631.13 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-8580(2016)02-0001-09

智库(Think Tank,也翻译成“思想库”或“智囊团”),是一种特殊的生产知识和思想的组织,有人把它比作人的“外脑”,它在社会服务、政治宣传、思想引领等方面都起着重要的作用。中国古代也有类似的现象,如“食客”“门人”等,除了政治影响外,这早已形成了一种传统文化。然而新时期,我国智库建设的质量却远远落后于欧美等西方发达国家,如何建立有中国特色的新型智库显得格外重要。2013年4月,习近平主席提出建设“中国特色新型智库”的任务,这是中央最高领导专门就智库建设做出的目标最为明确、内涵最为丰富的一次批示^[1],标志着

基金项目:广东省云浮市哲学社会科学 2015 年度研究课题立项项目(2015 云社研[20 号])

作者简介:吕淑芳,讲师(E-mail:lvshufang1977@163.com)

我国智库建设新时期的到来,也是继十八大报告里提出“发挥思想库作用”后,中央对智库建设更深层次的阐释和表态。2015年1月,中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于加强中国特色新型智库建设的意见》,文件完整而系统地指出新型智库建设的指导思想、基本原则、总体目标、重点建设项目、管理改革和制度保障等。该《意见》是对我国新型智库建设最具体的一次顶层设计,具有最高的权威性、指导性和指向性,其中将新型智库的内涵建设作为其重点工作。管理大师彼得·杜拉克曾经说过:“你不能衡量它,就不能管理它”,可见,评价工作在组织管理中的重要地位。

一、高校智库的内涵定位及其绩效评价分析

(一) 高校智库的内涵

国内很多学者对高校智库方面的研究提出了独具特色的看法,如邬大光(2015)^[2]提出“高校智库建设的特殊性在于其综合性”;郭华桥(2014)^[3]提出“运用多源流决策模型建设品牌智库”;杨静(2015)^[4]提出“利用协同机制创建新型高校智库”;张武开(2015)^[5]提出“教育智库的国家使命性”;邹巍(2014)^[6]提出“全面开发高校智库具有战略研究、政策建言、人才培养、舆论引导等重要功能”;郭婧(2014)^[7]提出“从资源保障角度建设高校智库”等。与一般智库相比,所谓高校智库,是指其思想观念、组织形式、运行机制、管理方式、制度规范等要有创新性、开放性、现代化,具备全球视野和战略思维,同时还须创新研究方法和手段,必须体现满足中国经济社会发展新形势的要求。高校智库可以从四个方面把握其内涵。

第一,从组织形式上,高校智库以项目为平台,多元化渠道中体现其灵活性和协同性。组织以项目为平台是指以真实问题存在为基础,并且这个存在会对组织或社会产生一定的影响,由此而生成项目目标。

第二,从组织功能上,高校智库应承担四大功能:服务决策、引导舆论、公共外交和培养人才^[8]。其中,服务决策依然是高校智库的根本;引导舆论和公共外交是高校智库实力体现;人才培养是其本质所在。

第三,从组织运行方式上,高校智库坚持马克思主义哲学。一方面坚持调查研究先行;另一方面以坚持实事求是为灵魂。智库建设的根本是解决实际问题,不是故弄玄虚、故作深奥,而是运用科学知识为人类和社会做贡献。

第四,从组织目标上,高校智库应体现智库专家为公共政策制定全过程的服务,健全决策咨询机制。这不仅是智库服务质量提升的标志,更是我国综合实力的体现。此外,高校智库的建设目标需要同党和国家全面深化改革的总目标结合起来,推进国家治理体系和治理能力现代化。

(二) 绩效评价在高校智库建设中的地位

组织绩效的评价必须与一定管理模式相结合^[9]。现代化管理模式下的高校智库要有相对独立的财务核算,才能成为优秀智库。从研究成果的公开程度来看,高校智库具有与社会公众进行互动并引导社会舆论的相对话语优势^[10]。因此,高校智库一定是一个相对独立的经营实

体,有必要对其建设期间的经营效益和负责人业绩做出客观、公正和准确的综合评判。这便是绩效评价,即运用数理统计和运筹学原理,设定指标体系,用统一的标准和程序对其进行定量定性的科学分析。因此,绩效评价在高校智库建设中的地位体现在以下几个方面:

第一,检测智库项目目标的实现情况。有统计资料显示:80%的目标没达成,主要是执行情况造成。高校智库的定位十分明确,因而它的项目目标一定是清晰的,对于子项目和具体任务的完成情况,则需要一个有效的检测和监督系统,即有效的绩效评价体系。

第二,为智库诊断,聚焦其绩效增长点。智库在建设或执行某项任务过程中,都会遇到困难,这些困难的背后一定有智库自身的问题所在。通过绩效评价,可以将存在的问题界定清晰,推动组织者去寻找解决问题的方法,突显组织绩效新的增长点。

第三,向智者传递智库的组织文化。智者们有时无法对所完成的目标有一个完整而清晰的了解,尤其是对自己所在岗位的意义和职责的要求更是缺乏界定。绩效评价作为一个科学的管理工具,可以从制度层面有效指导觉悟较高的智者坚持信念、达成目标。

第四,在智者人力资源开发中,公平合理的绩效评价是评价制度中最有说服力的工具。

第五,通过搭建沟通平台,智库能有效运行。绩效评价的最后一环节便是沟通与辅导,人们进行相对公平合理地评价。与其他员工相比,智者们更多的是追求社会的尊重和自我价值的实现,这两项需求能否得到公平合理的满足是智者持续为组织效劳的关键。在现代对于智库建设而言,可以借助这个平台,使组织内部从部门到个人都能很好反思自己的职责与行为,同时关注到与自己相关联的其他个人与部门的要求。

二、平衡计分卡在高校智库绩效评价中的整合与创新

20世纪90年代初,平衡计分卡(Balance Score Card,简称BSC)由哈佛商学院Rokert s. Kaplan和David P.Norton两位教授发明,是基于平衡理念^[1],对绩效进行有效评价和管理的工具。《哈佛商业评论》中曾将其列入“过去80年来最具影响力的十大管理理念”之一;在《商业周刊》1000强企业中,有55%的企业使用BSC^[2]。作为管理工具,BSC也被应用到其他领域,如美国交通运输部(DOT)的一个下属机构——采购部,是最早采用平衡记分卡的政府机构之一^[3];新加坡地区法院系统也在世界司法领域中最先使用BSC^[4]。另外,有些学者将BSC与其他理论知识结合,对其进行局部创新,如与知识管理或企业无形资产相结合,比较有影响的是美国纽约大学财务与会计专业教授Branch Lev所设计的知识计分卡(Knowledge Score Card);根据这些研究思路和成果,我国中国人民大学商学院的刘松博博士(2005)^[5]提出了知识平衡计分卡(Knowledge Balanced Scorecard,简称KBSC),并对模型进行了一定水平的阐述。韩国明(2007)^[6]阐述了平衡计分卡在非营利组织中的应用;李明基(2006)^[7]提出平衡计分卡在政府部门的应用;王龙(2010)^[8]提出平衡计分卡在战略管理中的应用。综合以上BSC在大量实践中的有效应用和在理论中的创新情况,我们可以得出:BSC不是简单的管理工具,它具有开放性、灵活性、适应性和战略性,所以被应用于高校智库绩效评价中也应该具有一定的可行性。

(一)平衡计分卡在高校智库绩效评价中的可行性分析

1.平衡计分卡的设计基础是它能在包括高校智库等诸多领域内被灵活应用的首要因素。BSC的设计基础是使用广泛的系统论,它首要特征是开放性,通过定量方法的科学描述,与各类系统运行规律相结合,形成一定模型、原理等。高校智库也可以被看作一个小系统,作为评价工具,平衡计分卡可以成为这个小系统运行中的小卫士,进行衡量、诊断、辅导和反馈,使其在动态和开放中持续发展。

2.平衡计分卡的设计理念是它适用于包括高校智库等领域的核心因素。BSC设计理论中最突出的是“平衡”,这也是系统论的属性和要求。作为一个系统,它需要达到横向和纵向、内部和外部、局部和整体、目前和长远、物和人等多维性的平衡。对于高校智库而言,它也是一个动态发展的系统,需要内部运行能与外部环境相契合、眼前利益与战略发展相结合、人员状况与财务状况相适应、智库个体发展与所在行业状态相适应等。

3.平衡计分卡的框架体系中突出的以人为本符合高校智库建设需求。BSC的框架体系中顾客与服务、学习和成长这两部分都突出系统内外部将人放到了各自的中心位置,满足了人的需求、开发人和发展人。总之,内部人才和外部顾客的需求与满意度是高校智库的核心,也是它可持续发展的基础。

4.平衡计分卡中定性与定量相结合的评价方式能满足高校智库绩效评价的要求。BSC的定量指标比较精确,具有内在客观性,而个人和部门之间的协作程度、产品和服务的质量等又具有一定的描述性,都能很好满足高校智库绩效评价的需要。

(二)高校智库绩效评价中平衡计分卡的框架体系

依据平衡计分卡的设计思路,调整其指标内容及其框架体系,是BSC应用于高校智库绩效评价的核心。所有的绩效评估指标的设计都必须围绕其使命的最终改善而设计^[9]。综合上述高校智库特点,将其调整为成本投入、绩效产出、智库内部流程、智库学习与发展四项内容。

1.成本投入。成本投入是绩效评价中最基本的项目,在平衡计分卡中,它是内外部系统在财务方面达成平衡的关键因素。高校智库成本投入是指智库在进行运行过程中所耗费的一切支出,包括办公设备等硬件支出;日常管理支出;开展项目活动中的各类消耗;项目完成后雇员的酬劳等具体指标。

2.业绩产出。业绩产出是与成本投入相对应的达成系统内外部平衡的基本因素,它是高校智库在组织愿景和战略目标指引下,为满足组织外部服务对象的需求,而对成果输出进行的集合。这些业绩产出包括研究报告质量;所献计策被采纳的数量与社会影响;出席学术讨论会的层次与影响;媒体传播成果的频率等具体指标。

3.智库内部流程。良好有序的智库内部运行流程是达到其绩效水平优良的关键,是低成本投入、高业绩产出的基础。基于高校智库的一般运行流程,将其划分为以下几个衡量指标:高端人才引进与留住状况(包括引进率和流失率);行政服务与沟通质量;资源配置效率;完成项目的效率等。

4.智库学习与发展。高校智库的性质要求组织和内部雇员不断变革和学习,才能达成其战略目标和可持续发展。BSC 要求高校智库从以下任务指标出发:智库首脑的领导力;项目团队之间的交流次数;参与行业交流级别与次数(含技能竞赛);高端人才的创新度等,保持与系统在物质、人员、信息、文化等方面的有效互动,使其具有更强的自我革新能力和适应能力。高校智库绩效评价平衡计分卡的框架体系如图 1 所示。

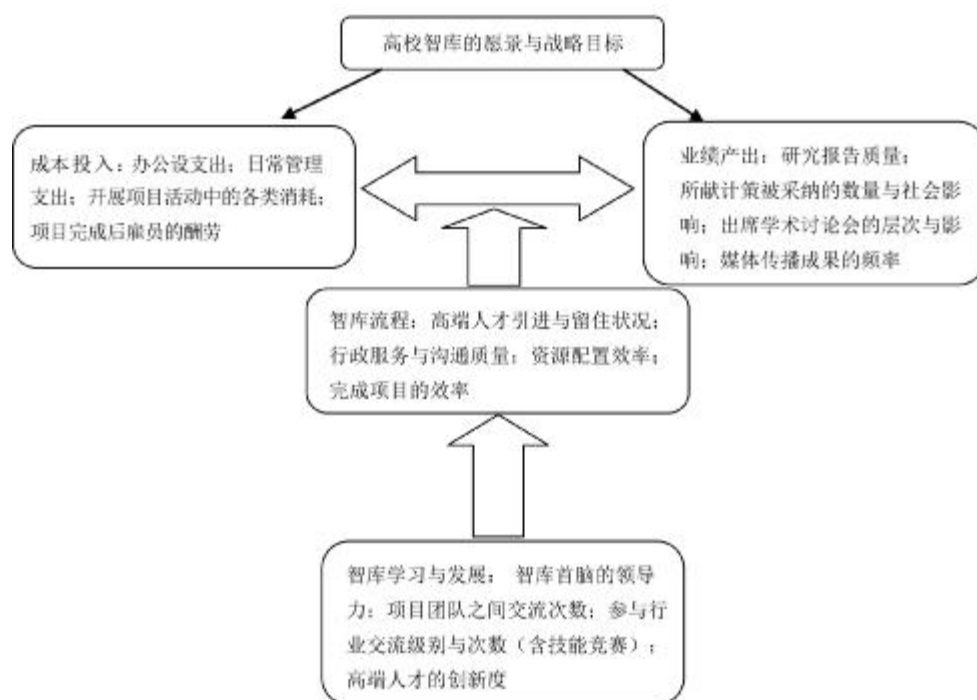


图 1 高校智库绩效评价平衡计分卡的框架体系

BSC 框架体系中的四项内容都是在高校智库总的愿景与战略目标下进行分解的, 它们的关系、性质和地位在框架中是不同的。成本投入属于财务性质的内容,是衡量高校智库绩效情况最基本的部分。业绩产出是高校智库成果的集中体现,与成本投入相对应,属于系统的输出部分。这两部分内容归属于整个系统的外显部分,直接表现出该智库战略目标的实现程度,同时它们之间需要达成一定的平衡。智库流程是从组织内部运行的层面来评价其绩效,主要考察内部系统的灵活性和适应性,是前面两部分的运行结构。智库学习与发展是整个内部系统的潜在层面,它是从组织自身变革与发展、员工成长与开发等潜在因素出发,预测智库业绩状况。相对而言,这两部分属于整个系统的潜在部分,需要与前面外显部分达成一定的平衡。

三、平衡计分卡在高校智库绩效评价中的应用分析

高校智库是智库的一个重要组成部分,我国目前高校智库约为 700 个^[20]。与其他新型智库相比而言,高校智库除了灵活性、系统性外,还有两个独具特色的特征:一是服务体系完整;即高校智库可以构建从中央到地方层次分明、针对性强的服务体系。二是高稳定性;克拉克·科

尔做过一个统计,在 1520 年前成立的社会组织中,迄今仍以同样的名字存在、以同样的方式做着同样的事情的机构,全世界只有 85 个,其中 70 个是大学^[21]。因此,将高校智库建设成为新型智库有十分重要的意义,然而,目前我国高校智库对外影响力较低,就全球 100 家智库排名,我国进入全球顶级智库有 6 个,仅占中国智库总数的 1.4%^[22]。北京大学的黄益平教授就智库建设问题曾经指出:工作评价是智库管理的一大难题。基于上述 BSC 在新型智库中的可行性分析,以及对 BSC 在具体运用中的整合,这里我们将运用 BSC 对构建新型智库绩效评价体系进行实例分析。

(一) BSC 在具体应用中指标和权重的确定

首先,成立评价分析的工作小组,主要成员有:高校智库首脑、各项目团队的负责人、高校财务负责人、其他高校智库专家等。智库首脑为小组组长,负责把握智库建设的战略方向;团队负责人主要对学习与发展、业绩产出和内部流程三方面提出适合自己团队的建议;高校财务负责人就成本投入方面提出专业性指导意见;其他专家做好协调和补充的工作。

其次,智库工作人员将相应项目表分发到专家手中,每组专家由 3 至 5 人组成,依据工作经验罗列一级和二级指标,接着将指标进行比较,采用五分制,十分重要的指标为 5 分,比较重要的指标为 4 分,同样重要的为 3 分,不太重要的为 2 分,相比很不重要的为 1 分。

最后,对每组评价者所填指标权重判断表进行统计:求评价指标平均分,计算评价指标权值。

经过以上基本程序,得出四个层面的 BSC 绩效考核量表模板。

(二) 表格数据库的综合处理

上述绩效考核量表在综合处理时要注意以下几点:

第一,BSC 每个层面的项目总分都是 100 分,它是由若干个一级和二级指标分数构成,但是分数只是一个标识,不一定分数越高业绩就越优秀。为了保证指标体系具有较高的信度与效度,可以采用计算克隆巴赫 α 系数和指标“内容效度比”分别检测指标体系的信度与效度。

第二,在分析每个层面项目得分时,成本投入分数与业绩产出分数需要进行投入产出法的一般均衡分析,使智库作为一个有机整体在消耗和分配上达到平衡。

第三,业务流程和学习与成长两项目得分可以直接叠加或单独比较,即它们的分数越高,该智库绩效评价就越高。

第四,将前两项的投入与产出分析结果同后两项分数的总数进行综合分析。投入产出分析的目标是智库的可持续发展性,是组织在动态环境中生存的法则。也就是说,如果该项分析结果差,即便后两项综合分数优秀,那么这个高校智库的这份绩效评价结果也是差的。

综合处理数据的意义在于:一方面,计算结果能够为高校智库四大层面、各研究团队、各个员工的测评提供数据支撑,为组织其他管理制度与业绩评价制度的结合提供依据。另一方面,可以从智库系统内部与外部、内部管理环节之间、智库的生存与发展等方面进行数据比较分析,发现高校智库运行过程中的各类问题和因果关系,找到解决问题的关键环节,采取相应措施。

表 1 四个层面的 BSC 绩效考核量表

绩效评价体系	可衡量的一级指标	可衡量的二级指标	指标权重
智库成本投入分析 (100%)	办公设施支出 (20%)	每年新增加研究设备的费用	14%
		每年对设备进行日常维修的费用	6%
	日常管理支出 (8%)	办公人员的工资	3%
		项目成果的评审费或劳务费	3%
	开展项目活动的消耗 (32%)	举办公益活动的花费	2%
		调查研究费用	10%
		获取信息费用	12%
	项目完成后雇员的酬劳 (40%)	成果认定费	10%
		上缴税费	5%
		雇员的基本费用	25%
智库业绩产出分析 (100%)	研究报告质量 (20%)	雇员的奖金	10%
		同行专家评价	6%
		被研究对象所在组织的专家评价	10%
	所献计策被采纳的数量与社会影响 (30%)	被研究对象的受众者的评价	4%
		所献计策数量	8%
		被采纳数量	10%
	出席学术讨论会的层与影响 (20%)	接受献计方的评价	12%
		国际学术会议次数	10%
		国家级学术会议次数	6%
	媒体传播成果情况 (30%)	省级及以下级别学术会议次数	4%
下载或转播次数		10%	
引用或专题报道次数		20%	
智库业务流程分析 (100%)	高端人才引进与留住状况 (20%)	高端人才引进人数	8%
		高端人才服务时间	12%
	行政服务与沟通质量 (20%)	内部工作人员的满意度	12%
		智库首脑的满意度	8%
	资源配置效率 (30%)	研究设备的使用频率	6%
		人岗匹配率	12%
		项目资金的使用效率	12%
	完成项目的效率 (30%)	提前完成	15%
		按时完成	10%
		延期完成	5%
智库学习与成长分析 (100%)	智库首脑的领导力 (25%)	任职期间所成功立项的项目数	12%
		下属对其满意度	7%
		项目协作方对其评价	6%
	项目团队之间交流情况 (25%)	交流次数	10%
		交流效果	15%
	组织变革 (25%)	管理制度改革或完善次数	10%
		内部雇员对管理制度的满意度	7%
		服务对象对管理制度的满意度	8%
	高端人才的创新度 (25%)	新项目数据的更新量	12%
		产生创新性项目的数量	13%

四、结 语

我国正处于经济社会发展的转型时期,而新型智库则把教育资源、公共服务和经济发展纳入了统一框架中,无疑为解释中国经济转型中出现的地区之间公共服务差距问题提供了一

个有意义的理论平台^[23]。为了新型智库的战略发展,整合 BSC 并应用到新型智库的绩效评价中,最直接的目的是为传统智库指引变革的方向。传统智库的工作通常缺乏独立性、专业性和有效性,经过 BSC 的始末贯穿,发现传统智库只有从战略目标、组织结构、人员配置、管理模式等方面逐步进行变革,才能适应环境的变化,才能有利于智库的战略发展,才能蜕变成新型智库。

高校智库是新型智库系统中的重要一支,与其他类型的智库相比,具有一定的特色,这种特色是由高校的本质及其办学功能决定的。高校正逐步走出象牙塔,承担更多、更广和更深服务社会的功能,其中高校新型智库成了重要的平台。为了建设一个高效率的智库,必须对其进行绩效考评,BSC 是衡量绩效方面的有效工具。

从本主题的研究中发现,BSC 作为工具在新型智库绩效评价中的应用,必须创新和整合,即依据 BSC 的系统性思路,将高校智库中的关键绩效合理量化,以优化整个高校智库的运行系统。但是仍旧至少有两个问题有待继续探究,一是投入产出方法在主题中的具体应用问题;管理学的常识告诉我们,如果所有的员工都参与劳动过程的每一个步骤,那么,就要求所有的人都必须具备完成从最简单到最复杂的任务所需的技能^[24]。因此,研究高校智库团队作业是很有意义的。二是依据新型智库特色,更加科学合理地量化出各级指标,以及指标的权重问题。多元化的绩效评估指标带来的是更多元化的绩效评估指标类型^[25]。在 BSC 深度融合于高校智库绩效评价过程中,有必要从财务管理的角度确定其投入和产出,同时从统计学的角度科学化其指标权重。

参考文献:

- [1] 李小华.2013 中国智库“迸发”年建设“中国特色新型智库”[EB/OL].(2013-12-16)[2016-02-10].
http://www.china.com.cn/news/txt/2013-12/16/content_30908913.htm.
- [2] 郭大光.教育智库建设的特殊性[J].教育研究,2015(4):14-15.
- [3] 郭华桥.研究型大学智库建设模式与困境突围[J].中国高教研究,2014(5):50-56.
- [4] 杨静.协同创新理念下高校新型智库建设研究[J].科技进步与对策,2015(7):7-11.
- [5] 张武升.中国特色新型教育智库的本质特征[J].教育研究,2015(4):16-18.
- [6] 邹巍.我国新型高校智库建设的现状及其提升路径[J].教育科学,2014(3):66-70.
- [7] 郭婧.英国高校教育智库运作模式及资源保障研究——以伦敦大学教育学院为例[J].中国高教研究,2014(9):71-76.
- [8] 王露.把握中国特色新型智库的内涵定位[N].人民日报,2014-12-09.
- [9] 陈泓任.社区居家养老服务站绩效评估研究——以 A 市为研究个案[J].四川理工学院学报(社会科学版),2015(3):12-21.
- [10] 秦惠民.我国高校智库建设相关问题及对策研究[J].中国高校科技,2014(4):15-20.
- [11] 彭国甫,等.基于平衡计分卡的地方政府绩效评估[J].湖南社会科学,2004(5):23-26.
- [12] 段晓燕.平衡计分卡发明者自省失败运用六大类型[N].21 世纪经济报道,2003-03-27.
- [13] Roker S.Kaplan and David P.Norton,the Balanced Scorecard:Translating Strategy into Action.Boston [M].Harvard Business School Press,1995:181.
- [14] 罗伯特·s·卡普兰,大卫·P·诺顿.战略中心型组织[M].周大勇,等译.北京:人民邮电出版社,2004:138.

- [15] 刘松博,等.基于知识平衡计分卡的知识管理模型[J].科学学研究,2005(2):123-128.
- [16] 韩国明,魏丽莉.试论平衡计分卡在非营利组织绩效评价中的应用[J].科技管理研究,2007(4):9-11.
- [17] 李明基.基于平衡计分卡的党政部门绩效示标体系初探[J].中国行政管理,2006(3):22-24.
- [18] 王龙.平衡计分卡核心理念探析[J].科技管理研究,2010(24):233.
- [19] 孙晓琳.IT治理模式与组织绩效关系的实证研究[J].长安大学学报(社会科学版),2015(1):56-61.
- [20] 徐晓虎,陈圻.中国智库的基本问题研究[J].学术论坛,2012(11):180.
- [21] 杨玉良.大学智库的使命[J].复旦学报:社会科学版,2012(1):1-4.
- [22] 上海社会科学院智库研究中心.2013年全球智库报告[R]. 2013.
- [23] 官永彬,财政分权、地方政府竞争与区域基本公共服务差距[J].重庆师范大学学报(哲学社会科学版), 2014(2):73-84.
- [24] 谭三桃.从组织建设的角度看社会科学院新智库建设的路径选择[J].学术论坛,2013(12):194-197.
- [25] 杨军.服务型政府绩效评估的问题及其对策[J].四川理工学院学报(社会科学版),2015(1):75-86.

责任编辑:梁 雁

The Applicable Research of Balanced Scorecard on the Performance Evaluation of the University Think Tank

LV Shufang

(Luoding Polytechnic Guangdong, Luoding 527200, China)

Abstract: University think tank has been given a new meaning in the new period. From the form of organization, it has a strong practicality to the project as a platform. From the functional organization, it undertakes the decision-making service, guiding the public opinion, public diplomacy and the training of the talents. From the operation mode, it adheres to the Marxist philosophy. From the organizational goals and wisdom library in colleges and universities, it should represent the whole service of think tank experts for the public policy and perfect the mechanism of decision and consultancy. As a systematic organization with strong function, carrying out the effective performance evaluation to think tank is the key of the management of the university think tank. As an advanced performance management tool, balanced score card is introduced to the performance evaluation of university think tank. Based on the feasibility analysis and according to the building idea and the frame system reconstruction, this paper puts forward four aspects, namely, cost, performance output, internal flow of think tank and think tanks' learning and development. In addition, the innovation and integration of corresponding indicators of all levels are put forward so that they can fit the strategic development of the think tank. In the process of application and analysis of the integrated balance score card, the new think tank performance evaluation table template is set up. On the one hand, the development, strategicness, systematicness and adaptability of assessment tool are verified; on the other hand, direction or reform of the university think tank construction is further explored. Finally, the paper suggests the determination of index and weight of the balanced score card in actual applications and emphasizes on attention points when comprehensively treating the data. The research can provide a basis for combining other organization management system and performance evaluation system.

Key words: balanced scorecard; university think tank; performance evaluation; innovation and integration; index; weight