

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES
NAN HUA UNIVERSITY

以平衡計分卡觀點對私立大學校院行政人員
績效評估之研究

指導教授：應立志 博士

ADVISOR : PH.D. LI-CHIH YING

研究生：杜志勇

GRADUATE STUDENT : CHIH-YUNG TU

中 華 民 國 九 十 四 年 一 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

以平衡計分卡觀點對私立大學校院行政人員績效評估之研究

研究生：杜志勇

經考試合格特此證明

口試委員：應立志

鍾燕宜

李錦賢

指導教授：應立志

所 長：李錦賢

口試日期：中華民國 九十三年 十二月 三日

謝 誌

研究過程是孤獨的，但結果卻是喜悅的。雖然在學校服務多年，但心中一直希望能再有更進階學習研究的機會，以充實自我且提升學術能力，感謝南華管科所提供機會實現此心願。

對於本論文能夠完成，承蒙指導教授應立志博士不厭其煩的在觀念、方法或為人處世上的指導與啟迪，亦師亦友之情誼，永銘於心，於此致上最誠摯之謝意。再者，感謝口試委員鍾燕宜博士與藍俊雄博士的悉心指導，在論文口試過程提供諸多寶貴意見，使得本論文更加周密完備。

此外，感謝南華大學校長陳森勝博士在工作或課業上鼓勵、支持與諒解；辦公室工作伙伴淑娟、文娟、月琴在工作上的分擔與協助；問卷發放期間人事室黃素霞主任、同事謝宜蓉小姐、林雪茹小姐熱心的幫忙；同事王筱霞小姐、學弟洪孟詒在論文寫作期間提供建議與協助；也要感謝提供協助但不認識的朋友。

最後要感謝我最親愛的家人，尤其是養育我的父母（雖然母親已辭世多年，本論文或可告慰其在天之靈）；感謝我的兄長多年來的關照，在論文寫作期間為我不辭辛勞協助搜集論文相關資料，並給予我最大的鼓勵與協助；妻子昌月更是辛勤持家，使我能無後顧之憂完成本論文，謝謝您們。

杜志勇 謹誌

南華大學管理科學研究所九十二學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：以平衡計分卡觀點對私立大學校院行政人員績效評估之研究

研究生：杜志勇

指導教授：應立志 博士

論文摘要內容：

我國開放私人興學後，大學數量及科系暴增，但我國嬰兒出生率卻快速下降，使得各私立學校為招生及生存倍感壓力。因此各私立大學校院無不設法提高辦學績效，而如何提高辦學績效呢？除了提升教學品質，發展學術地位外，另一重要因素就是提升行政單位整體績效，用以充分支援教學，期能提升教育品質與提高辦學績效。

本研究所採用之方法，是以平衡計分卡的四個構面（財務、顧客、內部流程、學習與成長）對私立大學校院行政人員績效評估進行研究。探討私立大學校院行政人員績效考核因素之重要性與滿意度，期能提供私立大學校院制訂衡量行政人員績效之參考。

研究結果顯示：絕大部分私立大學校院行政人員對於績效評估，在財務、顧客、內部流程及學習與成長四個構面之重要程度與滿意程度的認知，都持正面回應。尤以經費妥善運用、對於服務對象態度親切、業務如期完成及操守廉潔方面認為最重要；另外，服務年資越久對於財務運用越純熟、溝通協調亦較圓融、業務較熟悉，效率品質均佳，因此，對資深優良者應予服務保障，並將其知識技能建立知識庫，作為行政人員處理業務之參考。

關鍵詞：平衡計分卡、績效評估、私立大學校院行政人員

Title of Thesis : The performance evaluation for administrators in private universities and colleges based by using balanced scorecard technique.

Name of Institute: Graduate Institute of Management Sciences, Nan Hua University

Graduate date : January 2005

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Chih-Yung Tu

Advisor : Ph.D. Li-Chih Ying

Abstract

After the policy of opened private school is enacted, the number of private universities and colleges (PUC) as well as the kinds of departments are soaring. However, our birth rate decreases sharply and it makes PUC feel more difficult in recruiting and keep running. Therefore, PUC try their best to raise and improve their performances. Besides upgrading educational quality and academic reputation, to enhance the overall performance of administration is also important. With high efficient administration, it can support teaching system in every aspect. Furthermore, it also raises PUC's educational quality and performance.

In this study, we use four perspectives of balanced scorecard (financial, customer, internal business process, and learning and growth) to analyze the performance evaluation of administrative staff in PUC. We investigate the importance and satisfaction of the measurements. We expect it can be a reference for PUC making their evaluation policies.

The empirical results show that: About performance evaluation, most of administrative staff in PUCs have positive feedback in the recognitions of importance and satisfaction of these four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning & growth. Especially in well fund allocation, concerns of service attitude, functional accomplishment on schedule, and in ethics & morality are considered most critical. In addition, staff who have longer seniority can be more familiar with financial operation. Their communication and coordination abilities are more diplomatic. Moreover, they know their business function very well and have good efficiency and quality. Therefore, we should assure those staff who have longer seniority of their working right and make use of their professional knowledge to set up a database, for other administrative staff as reference.

Keywords: Balanced scorecard · Performance evaluation · Administrative staff in private universities and colleges

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iii
表目錄	v
圖目錄	viii
第一章 緒論	1
1.1 研究動機	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究範圍	3
1.4 研究流程	3
1.5 研究限制	4
第二章 文獻探討	6
2.1 績效評估	6
2.2 績效考核	11
2.3 考評因素	14
2.4 平衡計分卡源起	15
第三章 研究方法	25
3.1 研究架構	25
3.2 問卷設計與發放	26
3.3 研究假設	29
3.4 資料分析方法	30
第四章 資料分析與結果	33

4.1 樣本資料分析	33
4.2 敘述性統計分析	35
4.3 因素分析與信度分析	42
4.4 T 檢定	47
4.5 單因子變異數分析	68
第五章 結論與建議	79
5.1 研究結論	79
5.2 建議	88
參考文獻	90
附錄：問卷	93

表目錄

表 2.1 績效衡量指標設定原則表.....	10
表 2.2 策略的財務主題之衡量.....	17
表 2.3 顧客構面之五大核心量度.....	18
表 2.4 學習與成長的特定情況驅動因素.....	21
表 2.5 平衡計分卡相關之國內碩(博)士論文一覽表.....	22
表 3.1 預試問卷各構面重要程度信度分析.....	27
表 3.2 預試問卷各構面滿意程度信度分析.....	27
表 3.3 問卷各構面重要程度信度分析.....	28
表 3.4 問卷各構面滿意程度信度分析.....	28
表 4.1 問卷發放與回收統計表.....	34
表 4.2 樣本基本資料次數分配統計表.....	34
表 4.3 各變項構面之敘述統計分析.....	36
表 4.4 財務構面評估因素重要性排序表.....	37
表 4.5 顧客構面評估因素重要性排序表.....	37
表 4.6 內部流程構面評估因素重要性排序表.....	38
表 4.7 學習與成長構面評估因素重要性排序表.....	39
表 4.8 財務構面評估因素滿意度排序表.....	39
表 4.9 顧客構面評估因素滿意度排序表.....	40
表 4.10 內部流程構面評估因素滿意度排序表.....	41
表 4.11 學習與成長構面評估因素滿意度排序表.....	41
表 4.12 表績效評估因素重要程度之因素分析與信度分析.....	43
表 4.13 表績效評估感受滿意程度之因素分析與信度分析.....	46
表 4.14 不同性別之行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分析.....	49

表 4.15 不同性別之行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析	50
表 4.16 不同種類之一般大學行政人員在績效評估各構面之重要程度題項 加總之差異分析	51
表 4.17 不同種類之一般大學行政人員在績效評估各構面之各題項重要程 度之差異分析	54
表 4.18 不同種類之私立技職院校行政人員在各構面之績效評估重要程度 之差異分析	56
表 4.19 不同種類之技職院校行政人員在績效評估各構面之各題項重要程 度之差異分析	58
表 4.20 不同種類之一般大學行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差 異分析	60
表 4.21 不同種類之一般大學行政人員在績效評估各構面之各題項滿意程 度之差異分析	62
表 4.22 不同種類之私立技職院校行政人員在績效評估各構面之滿意程度 之差異分析	65
表 4.23 不同種類之技職院校行政人員在績效評估各構面之各題項滿意程 度之差異分析	65
表 4.24 私立一般大學與私立技職院校行政人員在績效評估項目各構面之 重要程度之差異分析	67
表 4.25 私立一般大學與私立技職院校行政人員在績效評估項目各構面之 滿意程度之差異分析	68
表 4.24 不同年齡之行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分析	70
表 4.25 不同教育程度之行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分 析	71

表 4.26 擔任不同職務之行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分析	72
表 4.27 不同年資之行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分析	73
表 4.28 不同年齡之行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析	74
表 4.29 不同教育程度之行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析	75
表 4.30 擔任不同職務之行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析	76
表 4.31 不同年資之行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析	78
表 5.1 研究假設驗證結果彙整表	86

圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	4
圖 2.1 平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構.....	16
圖 2.2 顧客構面—核心量度因果關係鏈.....	18
圖 2.3 顧客價值主張.....	19
圖 2.4 企業內部流程構面—通則性價值鏈模式.....	20
圖 2.5 學習與成長的衡量架構.....	21
圖 3.1 研究架構.....	25

第一章 緒論

1.1 研究動機

我國高等教育隨著政府開放私人興學及各校快速地增設系所，使得大學招生入學錄取率逐年提高；另我國嬰兒出生率逐年下降，學生來源減少，使得學校與學生之間的供需、學校與學校間的競爭都起了莫大的變化；我國加入世界貿易組織（簡稱 WTO）之後，外國學校可來台招生，更使得各大學之生存起了明顯的變化。

在高等教育進入戰國時代，面對如此激烈競爭環境下，提高辦學績效是爭取永續生存的不二法門。而提高辦學績效除了提昇教學品質、發展學術上的成就外，更應提昇行政單位整體績效。「學校行政是一所學校，依據教育原理及政令，有效經營管理學校各種事務，充分支援教學，提昇教育績效，達成教育目標的一種歷程」（吳清基主編，民 90）此段敘述更說明了學校行政是支援教學、服務師生、提高辦學績效、達成教育目標的重要手段。

黃振球（民 79）在學校管理與績效一書中引述 Reid, Hopkins and Holly（1987）研究發現：有效能的學校，應該具有下列十一項因素：1. 學校的領導；2. 學校的管理；3. 學校的精神；4. 學生紀律；5. 教師與教學；6. 課程；7. 學生學習；8. 閱讀；9. 學生照顧；10. 學校建築；11. 學校規模。其中多數與行政單位有直接相關；黃振球並對三十餘篇國外學者有關學校績效成功因素之研究結果，就其性質分為五類計 121 項，分述如下：（一）行政方面 55 項、（二）教師方面 30 項、（三）學生方面 22 項，（四）課程教學方面 18 項（五）家長社區方面 6 項，其中行政方面佔最多數，可見提昇行政單位整體績效對於提昇學校競爭力具有決定性影響。

而提昇學校行政單位整體績效有賴於員工績效評估(Performance evaluation)。一個良好的績效評估可提升員工工作效率，並可發揮獎勵優秀人才，具淘汰劣才的功能。在人力資源管理活動中最重要四項分屬：招募、甄選、績效評估、教育訓練和激勵，其中又以績效評估扮演著關鍵性的角色。企業甄選員工進入組織後，員工表現是否如預期，必須由績效評估來評定，並根據評定結果來評斷甄選制度是否有效。在員工訓練需求上，是否能確實改善員工工作能力，必須藉由績效評估結果來確定。而在激勵人員方面，也必須藉由績效評估來提供回饋，以作為設定未來目標與提供獎勵之依據。(張火燦，民 89)

但傳統的績效評估有許多缺失，例如大多依照過去的工作績效，決定升遷和獎勵，此評估方式屬於事後處理，未考慮員工未來的發展；傳統績效評估只重視結果不重視過程；或只有主觀的評估而沒有客觀衡量。有鑑於傳統績效衡量上的缺失，建構一套良好的績效評估衡量制度及衡量指標，以提昇學校行政人員效能與效率，實是各校重要的議題。

Kaplan & Norton (1990) 倡導平衡計分卡 (The Balanced Scorecard)，它連結策略和目標量度；長期和短期目標的平衡；過去和未來績效量度的平衡；主觀和客觀量度的平衡。國內對於平衡計分卡已有相當研究，但大多用於私人營利事業績效評估，或用於非營利機構研究之組織整體績效，而應用於員工個別績效評估之研究尚屬少見。而郭榮興 (民 91) 將平衡計分卡用於探討我國女性軍官績效評估之研究，另，洪榮威 (民 93) 將平衡計分卡用於國中教師教學績效考核，因此，將平衡計分卡用於員工個人績效評估是可行的。本研究試圖以平衡計分卡探討私立大學校院行政人員 (Administrative staff in private universities and colleges) 績效評估指標重要性與滿意度，作為各私立大學校院衡量員工績效之參考。

1.2 研究目的

基於上述研究動機，本研究試以平衡計分卡對國內私立大學校院行政人員績效衡量進行研究，期望達成下列目的：

1. 探討私立大學行政人員績效考核諸因素（財務、顧客、內部流程、學習與成長等四個構面）之重要性與滿意度。
2. 研究結果與建議，期能提供私立大學校院制訂行政人員績效評估之參考。

1.3 研究範圍

本研究是以私立大學校院行政人員為主，不包括教師，也不包含國立大學教職人員，其理由如下：

1. 國立大學人員績效評估，是以「公務人員考績法」及「公務人員考績法施行細則」統一規範，具有相同的標準，不適用本研究。
2. 國內私立大學生存競爭壓力較大，尤其在我國私人興學開放及加入WTO後，學校數及科系呈倍數增加，且外國學校可來台招生情況下，各私立學校倍感招生及生存壓力。因此研究如何提昇私校競爭因素，除教學研究品質提昇外，行政整體績效提高是非常重要之課題。

1.4 研究流程

本研究是以平衡計分卡觀點對私立大學校院行政人員績效評估為主要研究內容，整個流程如圖 1.1 所示。

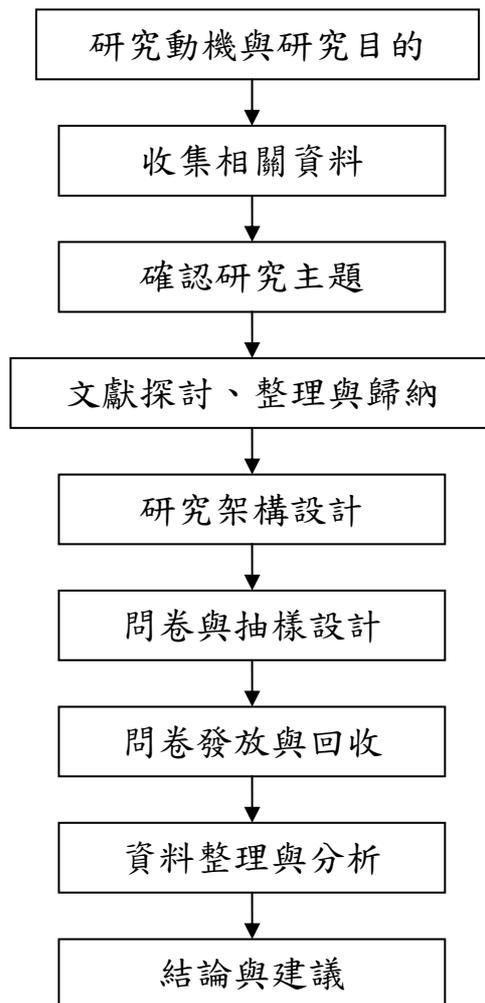


圖 1.1 研究流程

1.5 研究限制

本研究主要是探討私立大學校院行政人員績效評估，由於人力與經費不充裕，且考核資料取得不易，不免有下列限制：

1. 由於各校考核資料取得不易，僅能就問卷內容收集資料比較分析，是否有偏差？實不得而知。
2. 由於各校財務考核因素幾乎欠缺，對於平衡計分卡財務構面分析影響，難免與實際會有些微偏差。

3. 本研究問卷題項係參考多所學校之考核因素彙編而成，由於受測者對問題瞭解差異，或對問項感受程度不同，或受其主觀印象之影響，可能導致量測誤差。

第二章 文獻探討

本研究主要是探討私立大學校院現有行政績效評估，並運用平衡計分卡構面，歸納彙整適合私立大學校院整體行政績效衡量指標。本章針對本研究議題蒐集國內外相關文獻，加以彙整、分析或比較，以作為本研究之理論基礎。

2.1 績效評估

不管是營利或非營利性的事業組織，都有一個共同的問題，就是如何有效地評估、運用及發展員工的工作能力與技巧，以達成組織目標。此外，還須考量員工對組織作出貢獻的同時，如何從工作上獲得最大的滿足（黃同圳，民 89，頁 107）。隨著市場競爭加劇，各事業組織尋求生存的唯一方法在於提升組織效能，因此使得績效評估與管理工作日受重視（Anderson, 1993）。

2.1.1 績效評估的意義

李長貴（民 89，頁 308）認為績效評估是針對團體或組織的績效衡量。許士軍（民 90）認為所謂「績效評估」在本質上，係管理活動中之「控制」（control）功能。這種功能係瞭解規劃之執行進度與狀況，如有歧異，即應採取修正之因應對策，並能在事前或活動進行中，對於行動者之決策與行為產生影響或引導作用，使其個人努力目標能與組織目標趨於一致，此即所謂「目標一致化」（goal congruence）作用。

丘昌泰（民 91）認為「績效評估」係指一個組織試圖達成某項目標、如何達成與是否達成目標的系統化過程。

綜上所述，績效評估是指組織或團體或個人對事先規劃之事項，透過有系統的衡量，以瞭解是否與原先規劃，或與組織目標有差異，以做為修正之依據，使個人努力目標能朝向組織目標，以實現其組織目標。

2.1.2 績效評估的目的

績效評估是提升組織競爭力，並能瞭解員工是否需要再訓練，藉由訓練來改進員工的缺失。績效評估可以瞭解員工發展潛能，可用來規劃員工未來在組織的發展計畫。績效評估可做為員工薪資管理的依據與激勵員工的潛能。

丘宏昌（民 86）認為績效評估有評估及輔導與發展兩項目的：就評估而言，提供回饋給員工使其瞭解本身的表現、作為薪資決策之有效資訊、警告不稱職員工並幫助主管決定是否繼續僱用；就輔導與發展而言，輔導員工改進績效並發展未來潛能、藉由與部屬討論及前程規劃以發展其對組織的承諾、經由體諒與支持以激勵部屬、強化主管與部屬之間的關係、診斷員工個人與組織問題。

績效評估對組織內的個人及整體組織都有助益，藉由績效評估，可診斷現況，激勵表現良好的員工，並研擬未來發展的方向（郭昱瑩，民 93）。

2.1.3 績效指標的意義與類型

一、績效指標的意義

組織在做績效評估時，建立一個衡量尺度與評估標準是管理工作的基本要素之一。Fortuin（1988）定義績效指標是一種變數，用以衡量整體系統或部分系統之效率或效能，以瞭解其作業過程是否符合既定之目標。Kaufman（1988）則將績效指標定義為：一種用以辨別與證明預先規

劃的目標成效，是否已達成所預期之結果的衡量方法。

二、績效指標的類型

績效評估的目的是否能達成，選擇正確的績效指標是重要關鍵。王崇斌與范祥偉（民 89）將績效指標分為下列幾種類型：

1. 計量性指標與非計量性指標：計量性指標為可數量化的指標；非計量性指標則是依據主觀評估來描述。
2. 共同性指標與個別性指標：共同性指標可衡量多個不同組織績效；個別性指標則依某一單位個別特殊功能而定，只適用該單位。
3. 一般性指標與特別性指標：一般性指標具固定性，為每個衡量均要使用的指標；特別性指標具有一定彈性，為應付特殊狀況及時勢變遷可能性所設計的指標。
4. 正指標與逆指標：依指標數值大小與績效表現間的正反比值關係區分。成正比者，為正指標，其數值大小與績效表現成正相關；反之則為逆指標。
5. 落後指標與引領指標：落後指標代表結果的量度指標；引領指標用來瞭解績效驅動因素是否滿足或滿意程度。

綜上所述，績效衡量指標的選定，應依評估的對象、性質來加以選定，才能達到評估的目的，發揮績效評估的功能。

2.1.4 績效效標的類型

績效效標是用來做為評量員工個人或團隊工作績效優劣的標準，黃同圳（民 89，頁 115-116）認為績效效標有三種主要類型如下：

1. 特徵性效標：

特徵性效標著重員工個人特質，包括忠誠性、可靠度、溝通能力、

領導技巧等。此類效標主要考量員工特質，雖容易建構，但並不是有效的工作績效指標，因為人格特徵與工作績效並無直接關係。

2. 行為性效標：

行為性效標著重員工如何執行工作，此項效標對人際接觸的職務尤為重要。例如面對顧客的服務人員等。另外，組織採取多元價值文化策略時，由於文化的內涵多屬抽象概念，以行為性效標來衡量主管績效是不錯的選擇。

3. 結果性效標：

結果性效標著重員工完成多少工作或生產多少產品，以量化來評估。但結果性效標的缺點是若干質化指標較難以量化，例如律師的諮詢與醫師的看診品質與能力，就難以有效量化。結果性效標較適用於不須考量生產或服務過程的工作。

2.1.5 績效指標設計原則

王毓仁（民 89）提出理想的績效指標應符合下列標準：

1. 一致性：衡量時在時間及標準應有相同的基礎。
2. 明確性：指標定義明確且易於瞭解。
3. 可比較性：衡量結果可以比較優劣。
4. 可控制性：衡量範圍須主政者可控制的職權範圍。
5. 權變性：指標須考慮內外環境的差異性，並隨環境變化作適當調整。
6. 有限性：指標須有一定的範圍且集中在有限數量上。
7. 廣博性：指標須涵蓋管理的所有面向。

8. 相關性：指標所使用的資訊須正確且能衡量出特定的需求與情境。
9. 可行性：指標能為各級成員接受，符合組織文化。

除上述原則之外，認為良好績效指標尚須具備信度、效度、時限性、敏感性與成本效益。

陳明哲（民 92）針對國內外學者對績效評估指標設定原則研究論述加以整理彙總如表 2.1，並指出其中主要共通原則包括：客觀性、可控制性、比較性、完整性及目標融合等特質，可作為組織制訂相關績效指標時的主要參考，至於其餘原則，組織亦應加以參酌考量，重要的是績效評估指標設立的考量原則應結合組織文化、組織特性、作業型態及可支配資源等因素予以適切規劃與建立。

表 2.1 績效衡量指標設定原則表

衡量指標原則	內容說明
客觀性	應盡量以數據性的資料加以設定，作為績效評估的依據，以避免個人主觀與成見等因素之影響，造成績效評估之偏差。
可控制性	績效的評估指標，應以各部門可以控制項目為主，可能受其他部門或外在因素影響者，應避免之，以為合理之績效評估。
比較性	每一層績效指標應有可參考資料進行比較，以協助管理者採取正確的管理行動。此外，亦可藉由比較性資訊之分析，與組織內部或外部機構進行標竿比較，以期達到競爭及激勵之目的。
目標融合性	個別指標應能與組織策略與目標相結合，而不因追求個別績效之展現，而影響組織之整體策略方向。
完整性	單一面向之評估指標並無法展現經營績效之全貌，指標之訂定應能充分反映組織之所有績效。例如，除財務性指標外，亦應考量將非財務性指標納入，並取得兩者間之平衡。
符合長期利益	指標結果應能符合組織整體目標，必要時應能及時調整目標與計畫，以達企業永續經營之目的。
激勵性	績效評估結果應具激勵效果，以激起各級主管與人員更高的績效動機，進而朝向組織整體目標邁進。
溝通性	指標應視為組織內之共同語言與觀念，以為制訂者、評核者乃至全體人員之溝通工具。因為有效的雙向溝通將使績效評估作業更為落實。

表 2.1 績效衡量指標設定原則表(續)

衡量指標原則	內容說明
具體性	績效指標訂定應具體化且有脈絡可循，同時指標應能量化並可量測。
獨立性	各部門之績效應力求獨立計算，以避免受其他部門或外在因素所影響。
矯正性	指標的設定與結果應利於各差異偏失之發現，以為適時改進之基礎。
挑戰性	評估指標的設定不可過於容易達成，應以能激發員工與團隊的潛力為前提。

資料來源：陳明哲（民 92），平衡計分卡應用於警務機關之績效評估，中原大學工業工程研究所碩士論文。

2.2 績效考核

績效考核是人力資源管理活動中最重要項目之一，當新進人員進入組織後，表現是否如甄選所預期，必須藉由績效考核來評定；組織交付員工的任務是否能達成，也必須藉由績效考核來確定，並根據此結果來判斷員工是否需要再訓練，或賦予更大的責任，或給予實質的獎勵，提供組織成員有關工作的回饋。

員工都非常重視工作績效考核的結果。因此，工作績效考核自然對員工工作意願與態度具有重大的影響，所以如何建構員工績效考核的客觀性、公正性及正確性乃是任何組織或企業不容忽視的課題。

2.2.1 績效考核的意義

李長貴（民 89，頁 308）認為績效評核是針對個體或工作團隊的工作能力、技術、態度、意願和方法的量度。

李正綱、黃金印（民 90，頁 265）認為績效考核係指主管或相關的管理者，對部屬或員工的工作，進行有系統的評價。

趙其文（民 91，頁 246）認為績效考評又稱考績（performance rating）為對於工作人員平時及一定期間內工作績效，作客觀的考評，並依考評結果，作適當的人事處理並給予一定的獎懲，藉以鼓舞工作情緒，提高

工作效率之一種方法。

綜上所述，績效考核乃是主管或管理者，對部屬或員工在某一期間內的工作表現，做有系統的評價，藉以獎懲、鼓舞員工工作情緒、提高工作效率或做為人事處理依據。

2.2.2 績效考核目的

林能敬（民 76）編譯（D. L. Kirkpatrick 著）「績效考核與輔導實務」書中提及實行考績之目的有三：

1. 提供薪資管理所需之資料：依員工過去的績效來決定是否調整薪資。
2. 提供升遷的資料：主管將員工以往的績效表現視為一種指標，以決定其有無能力勝任更高的工作。
3. 改進現有工作績效：可依考核員工結果訂出改進步驟與方向，以達成組織目標。

李長貴（民 89，頁 309）認為對員工作績效考核之目的有五個：

1. 協助人力資源管理的雇用、解雇、升遷之基準。
2. 酬賞員工的貢獻及肯定員工的努力及激勵。
3. 提供個體發展與能力的情報，作為提升人力水準的管理。
4. 鑑定員工訓練發展的需要。
5. 整合人力資源計畫及協調人事功能。

李正綱、黃金印（民 90，頁 265）認為績效考核有四個目的：

1. 績效考核可作為工作改善的基礎。績效考核結果可使員工瞭解本身工作優缺點。其缺點必須由考核者與被考核者充分溝通，來遂行工作改善。
2. 績效考核可作為員工薪資調整的標準。對於績效考核結果，企業

分別依員工表現給予不同調薪幅度，此點具有獎懲的意味。

3. 績效考核可作為員工遷調的依據。考核結果可提供管理者客觀的資訊，協助人力資源管理部門，作為員工遷調的依據。
4. 績效考核可作為員工訓練的參考。績效考核結果可藉員工訓練來彌補或改進員工工作的缺點，並可做為員工訓練安排之重要參考資料。

績效考核不但可做為員工人事遷調、薪資調整、工作改善、訓練發展等之依據，而且亦可作為獎懲員工之參考，改進現有工作績效，以達成組織所設定的目標。

2.2.3 績效考核功能

績效考核是指對於已晉用的人員考評其工作成績或努力的程度，對於員工是否達到組織所設定的目標，做一有系統的評核。趙文其（民 91，頁 246-248）認為績效考核有四個主要功能如下：

1. 肯定工作人員之工作成就：

工作成就感是員工最佳的工作報償，也是激勵工作情緒重要因素之一。工作成就感的獲得，需要在客觀上對其工作績效加以肯定，此項肯定通常經績效考核程序來達成。

2. 依考核結果，實施獎懲：

績效考核有比較優劣意涵，隨之予以獎懲。獎懲通常包括職務、薪資調整及精神或物質上的獎懲。

3. 從考評中發掘人事問題，隨之改進：

在實施考評中，可能發現若干人事問題，如工作分配不均、人員專長不符、員工有怠工現像、工作進度落後、管理缺失等，均可隨時改進。

4. 從考評中拔擢人才：

績效考核不僅對於員工已有的工作績效，予以肯定，並且對其人格（personality）及發展潛能予以考核，從而拔擢人才。

2.3 考評因素

績效考核制度中的考評因素選擇是績效考核成敗重要因素之一。所謂考評因素是指考核員工績效時，所據以評定優劣的項目。

考評因素大項一般分為：工作能力或表現、品德操守、學識或才能。再由各大項分為若干細項，例如工作能力或表現大項下分為質量、時效、方法、主動、負責、勤勉、協調等；品德操守大項下分為忠誠、廉正、性情、好尚等；學識或才能大項下分為學驗、見解、進修、表達、實踐、體能等，再依各細項訂定考核標準。

考評因素應該包含多少項目並無定論。一般依工作性質、要求或組織重視程度而有所差異，亦即考評因素愈與工作績效要求相關者，愈為重要。

由各校考核因素得知，多數學校員工績效評估係依現行公務人員考績因素改編而成，未明確將員工績效評估因素系統歸類，且一用數十年，未因環境變遷而作適當調整。再者，現行員工績效衡量僅具消極評估功能，也就是只決定被評核者是否獲得晉級、升等或獲得考績獎金之行政效能的考核，無發展性的考核功效。

而平衡計分卡的績效評估有明確的四個構面（詳見下節），績效評估因素定義明確。計分卡目標和量度是從組織的願景與策略衍生而來，對於員工的評估因素可隨組織目標的不同而彈性調整，具有權變性。以計分卡來評估員工績效，能瞭解員工的績效目標是否達成、是否適於升遷、

是否需參加訓練、有無發展潛能，可達到發展性、評估性的功能。更能依計分卡四個構面評估員工財務運用是否達到經濟效益、顧客是否滿意、內部流程表現是否卓越、員工是否自我提升。因此以平衡計分卡來評估員工績效，更能改善傳統績效衡量缺失，提升員工效能，達成組織目標。

2.4 平衡計分卡源起

傳統績效衡量多以財務面為主，特別重視財務報表，而忽略非財務性的績效衡量；只重視有形的資產，而忽略無形資產；只重視結果而不重視過程。有鑑於傳統績效衡量之缺失，1990年KPMG¹的研究機構「諾朗諾頓研究所」(Nolan Norton Institute)贊助長達一年名為「未來的組織績效衡量方法」之研究計畫。由大衛·諾頓(David Norton)及羅伯·柯普朗(Robert Kaplan)主持，召集製造、服務、重工業和高科技產業等十二家代表，尋求一個最新且最合適的績效衡量模式。

該研究蒐集許多創新績效衡量系統的個案研究。其中模擬設備公司(Analog Devices)發明「企業計分卡」(Corporate Scorecard)，除了傳統財務衡量外，另包括與交貨時間、製程品質和週期時間、新產品開發效能有關的績效衡量，吸引研究小組的注意，經過反覆討論獲得四個構面：財務、顧客、內部流程、學習與成長之新績效衡量系統，稱之為平衡計分卡。

¹ KPMG係於西元1987年經Peat Marwick International (PMI)與Klynveld Main Goerdeler (KMG)之全球會員組織合併更名而成。該組織歷史悠久，跨越三個世紀，KPMG四個字分別為主要創辦人的英文縮寫。K代表Klynveld。西元1917年，Piet Klynveld於阿姆斯特丹創立Klynveld Kraayenhof & Co.。P代表Peat。西元1870年，William Barclay Peat於倫敦創立William Barclay Peat & Co.。M代表Marwick。西元1897年，James Marwick與Roger Mitchell於紐約市創立Marwick, Mitchell & Co.。G代表Goerdeler。Reinhard Goerdeler博士擔任Deutsche Treuhand-Gesellschaft公司總裁多年，之後擔任KPMG首任總裁。

1911年William Barclay Peat & Co.及Marwick Mitchell & Co.合併組成全球性的會計及專業諮詢組織—Peat Marwick International (PMI)。1979年Klynveld、Deutsche Treuhand-Gesellschaft以及國際性專業組織McLintock Main LaFrenz合併成為Klynveld Main Goerdeler (KMG)。1987年PMI及KMG合併，自此各會員組織即以KPMG之名於世界各地提供專業服務。

該計畫於 1990 年 12 月結束，並於 1992 年將總結研究計劃心得，以「平衡計分卡：驅動績效的度量」(The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance)，發表於哈佛商業評論 (Harvard Business Review) 引起實務界廣泛的應用。

2.4.1 平衡計分卡的概念

傳統的財務績效衡量，只能顯示過去努力所獲致的結果，無法指引未來績效的創造，也無法反映公司無形和智慧資產的價值。因此，Kaplan & Norton (1990) 提出平衡計分卡，它使用驅動未來績效的度量，來彌補僅僅衡量過去績效的財務量度之不足。平衡計分卡的目標和量度，是從組織的願景與策略衍生而來，它透過四個構面：財務、顧客、企業內部流程、學習與成長來考核組織績效。此四個構面組成平衡計分卡的架構 (如圖 2.1)。

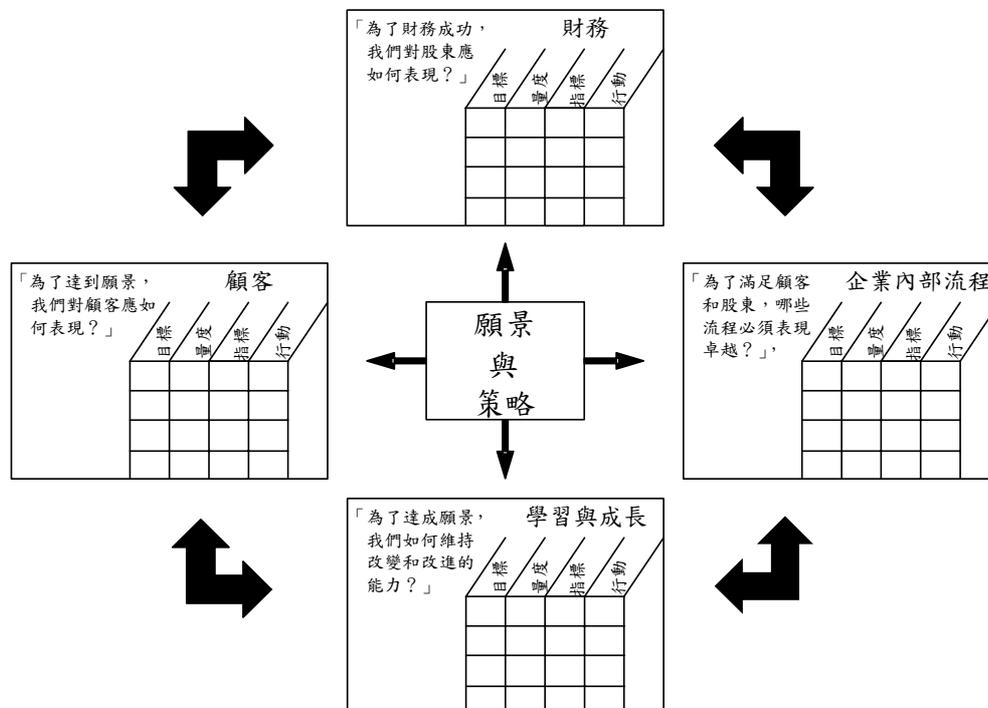


圖 2.1 平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構

資料來源：朱道凱 (民 88) 譯，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具 (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action)，台北：臉譜文化出版，頁 36。

2.4.2 平衡計分卡四個構面

一、財務構面

財務構面的績效量度在衡量企業各項策略與行動是否達到預期改善財務績效，而財務構面中的驅動因素，是根據產業、競爭環境和事業單位的策略而制訂。表 2.2 是如何選擇統合財務目標驅動因素，該矩陣代表了三個財務主題和三種企業策略，矩陣中的單元即為財務目標的驅動因素。

表 2.2 策略的財務主題之衡量

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

資料來源：朱道凱(民 88)譯，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具 (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action)，台北：臉譜文化出版，頁 89。

二、顧客構面

在平衡計分卡顧客構面中，企業要確立目標顧客和市場區隔，而且

為這些目標區隔選定一套核心成果量度：佔有率、延續率、爭取率、滿意度、和獲利率。該核心量度可成一組因果關係鏈，如圖 2.2；表 2.3 為顧客構面五大核心量度之說明。

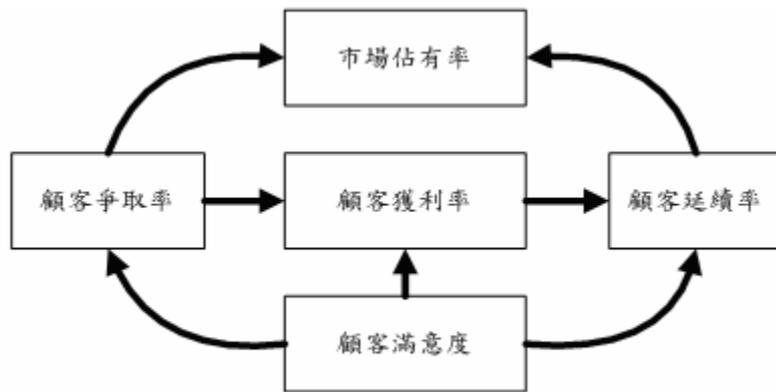


圖 2.2 顧客構面—核心量度因果關係鏈

資料來源：朱道凱（民 88）譯，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具（The Balanced Scorecard：Translating Strategy into Action），台北：臉譜文化出版，頁 110。

表 2.3 顧客構面之五大核心量度

市場佔有率	反映一個事業單位在既有市場中所佔的業務比率（以顧客數、消費金額、或銷售量來計算）
顧客爭取率	衡量一個事業單位吸引或贏得新顧客或新業務的速率，可以是絕對或相對數目。
顧客延續率	紀錄一個事業單位與既有顧客保持或維繫關係的比率，可以是絕對或相對數目。
顧客滿意度	根據價值主張中的特定績效準則，評估顧客的滿意程度。
顧客獲利率	衡量一個顧客或一個區隔扣除支持顧客所需的特殊費用後的純利。

資料來源：朱道凱（民 88）譯，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具（The Balanced Scorecard：Translating Strategy into Action），台北：臉譜文化出版，頁 110。

Kaplan & Norton（1990）認為企業欲瞭解顧客核心量度之驅動力量必須辨別顧客最重視的價值，以及選擇提供這些顧客的價值主張。顧客價值主張代表企業透過產品和服務而提供的屬性，目的是創造區隔中的

顧客忠誠和滿意度。其發現大部分的產業價值主張都有一套共通屬性，歸納成三大類如圖 2.3：

1. 產品和服務的屬性：包括功能、品質、價格、時間。
2. 顧客關係：包括購物經驗和個人關係品質。
3. 形象與商譽：企業利用廣告或高品質和服務等建立形象。

通用模式



圖 2.3 顧客價值主張

資料來源：朱道凱（民 88）譯，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具（The Balanced Scorecard：Translating Strategy into Action），台北：臉譜文化出版，頁 117。

三、企業內部流程構面

大多數的企業使用績效衡量系統是較傳統的，重點在於改進既有的營運流程，只關心流程成本、品質和時間。平衡計分卡則是要辨識企業能否達到顧客和股東的目標，衍生出內部流程的績效要求。企業在建立平衡計分卡時，應先界定一個內部流程價值鏈。價值鏈的起端是創新流程，企業在此流程中辨別現有顧客或新出現顧客的需求，並創新產品或服務來滿足顧客需求。其次是營運流程，目的是製造並遞交產品和服務給既有的顧客。價值鏈的末端是售後服務，即在銷售產品或服務後，繼續提供服務給顧客，包括保養維護和修理工作、瑕疵和退貨處理，以及付款手續等，增加顧客從企業的產品和服務中獲得價值。其流程如圖 2.4。

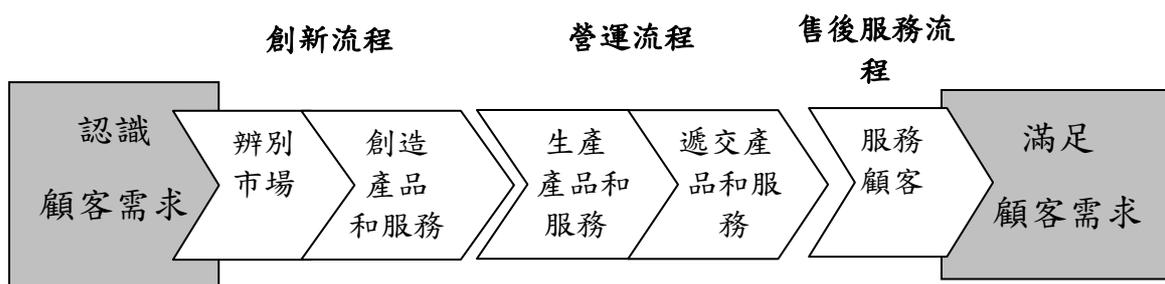


圖 2.4 企業內部流程構面—通則性價值鏈模式

資料來源：朱道凱(民 88)譯，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具 (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action)，台北：臉譜文化出版，頁 146。

四、學習與成長構面

當企業純粹以短期財務績效作考核時，幾乎不可能去投資加強員工、系統和組織流程的能力。而傳統會計將這種投資當做費用，於是削減這方面投資以製造短期利潤增加。這種忽略員工、系統和組織的能力加強，長期將造成組織負面效果。

Kaplan 與 Norton 依其為不同企業建立平衡計分卡的經驗，認為應投資於員工、資訊系統能力增強，以及增強激勵、授權的一致性等三個主要範疇去建構學習與成長構面的績效量度。凡是追求卓越績效的企業，通常對人、系統和流程需要做出大量的投資，以建立組織的能力。其發現大部分企業都是從三組核心（即員工滿意度、員工延續率、員工生產力）成果量度衍生出其員工目標，然後再以特定情況的成果驅動因素來補充這些核心的成果量度。如圖 2.5

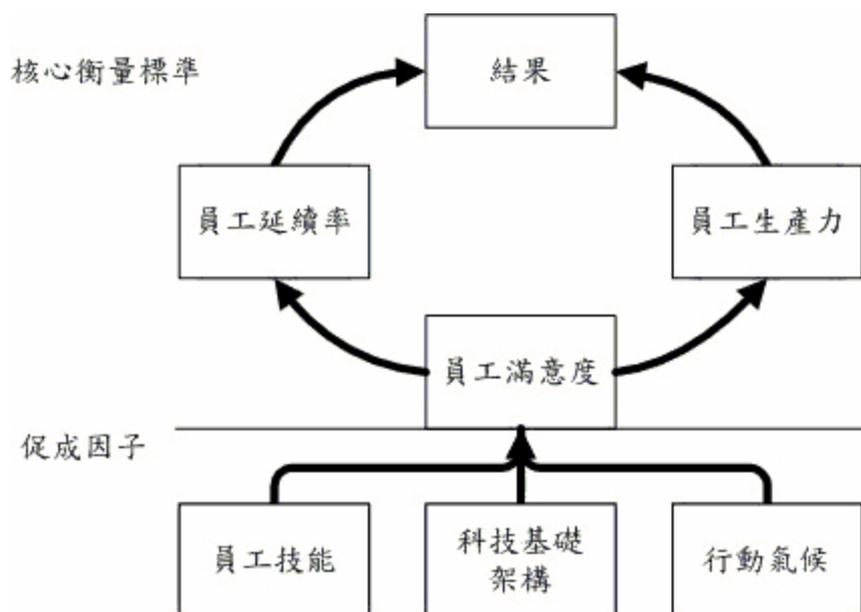


圖 2.5 學習與成長的衡量架構

資料來源：朱道凱（民 88）譯，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具（The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action），台北：臉譜文化出版，頁 189。

企業選定衡量員工核心標準後，接下來是辨別學習與成長構面中的特定情況成果驅動因素。這些特定情況驅動因素往往出自三個關鍵的促成因子：員工技能、科技基礎架構、行動氣候，如表 2.4

表 2.4 學習與成長的特定情況驅動因素

員工技能	科技基礎架構	行動氣候
1. 策略性技術 2. 培訓水準 3. 技術發揮	1. 策略性科技 2. 策略性資料庫 3. 經驗累積 4. 專屬軟體 5. 專利權、著作權	1. 主要決策週期 2. 策略焦點 3. 授權員工 4. 個人配合度 5. 士氣 6. 團隊意識

資料來源：朱道凱（民 88）譯，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具（The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action），台北：臉譜文化出版，頁 193。

2.4.3 平衡計分卡相關文獻

研究平衡計分卡之文獻頗多，本文僅就國內博碩士論文研究摘要，節錄如表 2.5

表 2.5 平衡計分卡相關之國內碩(博)士論文一覽表

年份	姓名	學校系所	論文題目	內容摘要
1998	田中玉	國立政治大學會計系	平衡計分卡之設計—以國內M銀行信用卡部門為個案研究對象	針對個案公司所面臨的大環境進行探討，並對以往之作業方式檢討，確立個案公司所遇之困境，採用平衡計分卡的觀念來解決徵信作業中心的各項難題，並與獎懲制度相結合，真正落實於管理體系之中。
1998	林珮琪	國立台灣大學會計系	高科技產業研究發展—平衡計分卡觀點	針對新竹科學園區高科技廠商進行問卷調查，目的包括：一、回顧文獻中之研發績效指標。二、分析指標在高科技廠商「認知的重要性」與「實際注重程度」。三、將平衡計分卡策略性管理制引入研究發展管理領域。四、建構研究發展之平衡計分卡績效評估系統，四個構面可涵括之指標。
1998	羅澤鈺	國立台灣大學會計系研究所	平衡計分卡之規劃與設計	以國內某企業集團（該集團共有六大事業群）為研究對象，採用個案研究之方式，探討一、分析個案集團核心事業策略導出並與報酬制度相結合。二、自核心公司選取一個案公司，為該公司規劃出一套依據策略而發展出，包含財務性、非財務性績效衡量指標的平衡計分卡。
1999	張英慧	淡江大學會計系	事業策略、績效評估制度及其成效之探討—以平衡計分卡觀點分析	以平衡計分卡觀點，達成下列研究目的：1. 藉由實證研究，瞭解公司採行不同事業策略對績效評估制度的影響。2. 探討公司採行不同事業策略，其經營與經營績效之關係。3. 探討企業之經營績效評估制度與其經營績效之關係。4. 探討企業之經營績效評估制度與其滿意度之關係。
2000	陳明璋	國立台北大學管理系	平衡計分卡在中小企業的應用	以平衡計分卡為研究主題，選取中小企業為研究標的。以問卷調查的方法，主要針對中小企業進行研究，分析其策略與平衡計分卡之關係，以助中小企業將績效衡量系統連接到組織的戰略，進而達成組織使命。

表 2.5 平衡計分卡相關之國內碩(博)士論文一覽表(續)

年份	姓名	學校系所	論文題目	內容摘要
2001	朱文洋	國立中山大學人力資源管理研究所	中小型醫院經營策略與營運績效之探討—以平衡計分卡觀點分析	該研究以平衡計分卡觀點來瞭解不同規模之中小型醫院所採行之經營策略及其與營運績效之關係，並探討中小型醫院經營策略與平衡計分卡之績效評估指標之關連性。
2001	周玉婷	中原大學會計研究所	平衡計分卡之規劃與設計—以國內某報社為例	以台灣某報社為研究對象，藉由深入訪談的方式，以瞭解報社當前之策略目標、績效評估制度、其策略目標之連結性，並根據平衡計分卡的觀念，為該報社建立一套策略性的管理制度。
2001	於嘉玲	淡江大學會計學系	以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度—以僑務委員會為例	該論文採個案研究方式，以平衡計分卡觀念，探討個案公務機關現有績效評估制度，另依文獻歸納彙總公務機關績效衡量指標，以問卷調查及深入訪談方法，萃取出可應用於公務機關績效衡量之指標，俾供個案公務機關日後績效衡量之參考。
2001	高惠松	國立海洋大學航運管理學系	平衡計分卡之規劃與設計—以基隆港務局為例	以基隆港務局為個案研究方式，依平衡計分卡為理論基礎，藉由書面資料蒐集、直接觀察和深入訪談等方式，為基隆港務局規劃與設計一套平衡計分卡。
2001	張正輝	成功大學會計學系	績效管理系統之規劃與設計—以平衡計分卡之觀點	以國內某一電子公司為個案研究對象，探討下列問題：(一)了解個案公司之績效管理制度，並以平衡計分卡之觀點評估其是否自策略導出，並與獎酬制度結合。(二)以平衡計分卡之觀念，為個案公司規劃一套全方位之績效管理體系。
2001	張家鳳	東吳大學企業管理學系	企業建立平衡計分卡以落實策略管理之個案研究	以國內某家圖書經銷公司為研究對象，從願景與主策略的確認(即成功模式的建立)，到平衡計分卡的規劃設計，最後並利用 ARIS 軟體工具建構所設計出之平衡計分卡，希望藉由平衡計分卡的建立，協助個案公司發展出一套將策略化為行動的全方位策略管理制度。

表 2.5 平衡計分卡相關之國內碩(博)士論文一覽表(續)

年份	姓名	學校系所	論文題目	內容摘要
2001	張嘉行	國立交通大學管理科學碩士班	供應鏈管理部門實施「平衡計分卡」之個案研究	研究的主題將藉由一個跨足消費性產業的個案公司的「供應鍊管理部門」以個案的研究方式，針對個案公司的主要策略單位實行策略制定、傳播宣導過程與「平衡計分卡」的細部控制制度規劃，以實際架構個案公司「供應鍊管理部門」的「平衡計分卡」。
2002	黃永吉	雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士班	醫院建構平衡計分卡之研究—以雲林縣某地區教學醫院為例	該研究之目的在於設計適用於醫院使用之平衡計分卡；因雲林縣一家地區教學醫院合作，藉由文獻回顧、深度訪談與醫院現有管理指標，發展出一套適合個案醫院推行之平衡計分卡，以做為醫院之績效評估與績效衡量的策略管理工具。
2002	周漢熙	國立台北大學企業管理研究所碩士班	從平衡計分卡顧客構面探討通路商之服務策略—以半導體材料通路商為例	傳統上一般公司都是以財務報表當作衡量績效的指標，但通常看到財務數字表示已經成為事實，屬於落後指標，該研究從顧客端的觀點來看公司所提提供的服務是否滿足顧客之需求，並藉以建構公司業績監控的指標。
2003	張桂玲	逢甲大學會計與財稅研究所	以平衡計分卡觀點探討校務行政系統滿意度之研究	以平衡計分卡架構，設計校務行政系統衡量指標，以為該系統滿意度參考之依據，並探討使用該系統人員滿意度。
2004	洪榮威	國立東華大學教育研究所	平衡計分卡在國中教師教學績效考核應用之研究	以 SWOT 分析，找出研究個案學校可能成功因素，以平衡計分卡四個構面提出可行策略目標及行動方案，據以建構個案學校教師工作績效衡量指標。

資料來源：

1. 宣介慈 (民91)，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文，平衡計分卡應用於公部門訓練績效評估之研究—以我國警察機關為例，頁56-69。
2. 本研究整理。

第三章 研究方法

本研究係以平衡計分卡觀點，對我國私立大學校院行政人員績效評估進行研究。因此，本章針對研究目的，提出研究架構與假設，並針對研究對象設計問卷與抽樣，以探討國內私立大學校院行政人員績效評估重要與滿意程度認知差異。

3.1 研究架構

本研究係以平衡計分卡模式，對國內私立大學校院行政人員績效評估進行研究，其目的在於探討我國私立大學校院行政人員對績效評估滿意度與其感受評估績效重要程度。因此，其研究架構如圖 3.1 所示。

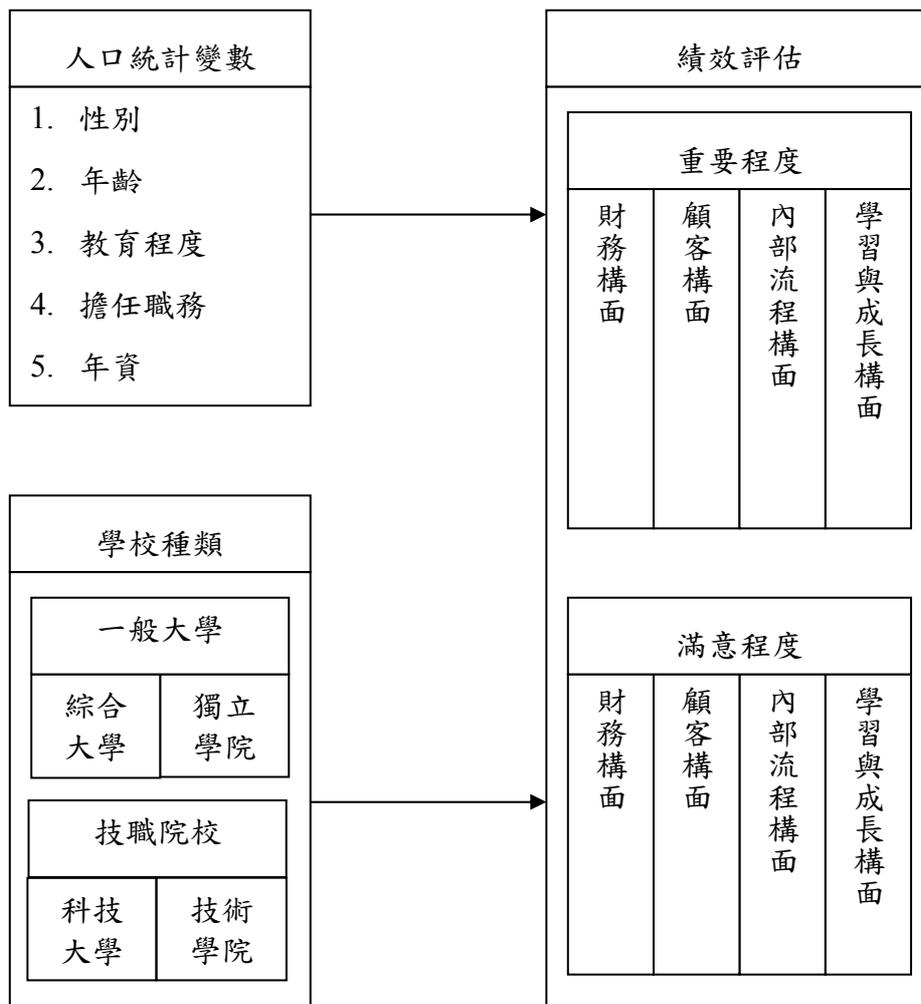


圖 3.1 研究架構

3.2 問卷設計與發放

3.2.1 問卷設計

本研究採用問卷調查法，以問卷蒐集資料。問卷內容係蒐集多所大學及技職校院績效考核表，彙整多所學校之共同考核項目，將各校共同考核項目依其性質分置於平衡計分卡各構面，經多次修訂後擬定問卷初稿。

本研究問卷共分為二部分（如附錄一），第一部份共有三十四題，包括財務構面三題；顧客構面八題；內部流程構面十三題及學習與成長構面十題。第二部份為個人基本資料。除個人基本資料外，其餘題目均採用李克特式（Likert Type）五等量表為評價尺度，依其滿意程度分為非常不滿意、不滿意、普通、滿意、非常滿意五等級；重要程度分為非常不重要、不重要、普通、重要、非常重要五等級，計分方式依序按 1、2、3、4、5 計分。

3.2.2 問卷預試

為瞭解本研究所設計之問卷各問項用詞是否明確，內部信度是否具一致性，於民國九十三年二月間發放問卷實施預試，以淡江大學、元智大學、南華大學、吳鳳技術學院、環球技術學院等五所學校行政人員為發放對象，共發出五十份問卷，採便利抽樣。該預試問卷共回收五十份，回收率 100%，扣除填答不全之無效問卷四份，有效問卷共計四十六份，有效率為 92%。

預試問卷經初步分析各構面結果，其信度在 0.66~0.96 之間（如表 3.1 及表 3.2），一般而言，若量表的 Cronbach's α 係數大於 0.7，表示具較高信度，若介於 0.35 至 0.7 之間為中信度，仍屬可接受之範圍。本研究之問卷除財務構面之 Cronbach's α 為 0.6636 係屬於中信度外，其餘構面

之 Cronbach's α 均在 0.8 以上，屬高信度，因此，本研究問卷具參考價值。預試問卷中有部份行政人員認為題意不清，或有其他意見，經討論後做局部修訂。

表 3.1 預試問卷各構面重要程度信度分析

構面名稱	題數	Cronbach's α
財務構面	3	0.6636
顧客構面	8	0.8424
內部流程構面	13	0.9036
學習與成長構面	10	0.9074

資料來源：本研究整理

表 3.2 預試問卷各構面滿意程度信度分析

構面名稱	題數	Cronbach's α
財務構面	3	0.6636
顧客構面	8	0.8645
內部流程構面	13	0.9547
學習與成長構面	10	0.9332

資料來源：本研究整理

3.2.3 問卷正式發放

正式問卷依預試問卷修訂，構面與各構面題數仍如 3.2.1 小節問卷設計所述相同。依回收問卷分析各構面之信度如表 3.3 及表 3.4 所示：

- (1) 財務構面：由文獻得知，在衡量企業各項策略與行動是否達到預期的財務績效。在學校則較偏重預算的編列與運用，以及學校財務的保管。回收問卷經統計分析財務構面重要程度信度達 0.8282；滿意程度信度為 0.8402，顯示所列問項具高信度。
- (2) 顧客構面：在平衡計分卡顧客構面中，企業要確立目標顧客和市場區隔，而且為這些目標區隔選定一套核心成果量度：佔有率、延續

率、爭取率、滿意度、和獲利率。在學校行政人員的顧客為學生、教師與同仁。本構面問項共有八題，經統計分析重要程度信度達 0.8831；滿意程度信度為 0.9057，顯示所列問項具高信度。

- (3) 內部流程構面：平衡計分卡是從企業能否達到顧客和股東的目標，而衍生出內部流程的績效要求。同樣的，學校行政人員服務是否能達到學生、教師與同仁的目標，而衍生出內部流程的績效。本構面問項共十三題，經統計分析重要程度信度高達 0.9501；滿意程度信度亦高達 0.9474，顯示所列問項具高信度。
- (4) 學習與成長構面：Kaplan 與 Norton 認為應對員工、資訊系統能力增強，以及增強激勵、授權的一致性等三組核心主要範疇去建構學習與成長構面的投資績效量度。本構面問項共十題，經統計分析重要程度信度高達 0.9169；滿意程度信度亦高達 0.9360，顯示所列問項具高信度。

表 3.3 問卷各構面重要程度信度分析

構面名稱	題數	Cronbach's α
財務構面	3	0.8282
顧客構面	8	0.8831
內部流程構面	13	0.9501
學習與成長構面	10	0.9169

資料來源：本研究整理

表 3.4 問卷各構面滿意程度信度分析

構面名稱	題數	Cronbach's α
財務構面	3	0.8402
顧客構面	8	0.9057
內部流程構面	13	0.9474
學習與成長構面	10	0.9360

資料來源：本研究整理

3.3 研究假設

為瞭解私立大學校院現有行政人員對績效評估是否滿意？各項考核因素的重要性如何？故本研究針對前述之目的、文獻探討與研究架構發展以下各項虛無假設：

假設一：不同人口統計變數之私立大學校院行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。

1-1：不同性別之私立大學校院行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。

1-2：不同年齡之私立大學校院行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。

1-3：不同教育程度之私立大學校院行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。

1-4：擔任不同職務之私立大學校院行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。

1-5：不同年資之私立大學校院行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。

假設二：不同人口統計變數之私立大學校院行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。

2-1：不同性別之私立大學校院行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。

2-2：不同年齡之私立大學校院行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。

2-3：不同教育程度之私立大學校院行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。

2-4：擔任不同職務之私立大學校院行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。

2-5：不同年資之私立大學校院行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。

假設三：不同種類之私立一般大學行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。

假設四：不同種類之私立一般大學行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。

假設五：不同種類之私立技職院校行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。

假設六：不同種類之私立技職院校行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。

假設七：私立一般大學與私立技職院校行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。

假設八：私立一般大學與私立技職院校行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。

3.4 資料分析方法

本研究於問卷回收後進行整理，將填答不全或填答不實等無效問卷剔除，再將有效問卷予以編碼、建檔，並以 SPSS 統計套裝軟體進行統計分析。所使用統計分析方法說明如下：

1. 敘述統計分析 (Descriptive Statistic Analysis)

主要係為瞭解本研究樣本資料結構特性，分析各變數次數分配、百分比以瞭解本研究不同學校種類樣本資料分佈情形。

2. 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析之主要目的是將原本較龐雜的多個行為變數資料，濃縮成較少構面，而且又保存原有資料之大部分訊息。因素分析之基礎乃在探討變項間的相關，分析之前需先檢定所搜集資料是否適合作因素分析，Kaiser(1970)提出可透過 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) 取樣適合度檢定與球面檢定 (Bartlett's Test of Sphericity) 來檢定任兩項變數間之相關係數是否不同；當變數間有共同因素時，KMO 值會變大，因此，可根據 KMO 值檢定變數間是否有共同因素存在。

本研究採用主成份分析法萃取共同因素，並以 Kaiser (1960) 所提出之準則保留特徵值大於 1 的因素，以變異數最大轉軸法 (Varimax Method) 進行直交轉軸求取因素負荷量 (Factor Loading)，本研究取因素負荷量大於 0.4 者作為萃取因素之標準。

3. 信度分析

信度係指用來量測個別問項的可信度，亦即衡量結果之一致性或穩定性。Cronbach (1951) 提出信度檢定量測之 α 信賴係數，其判斷信度之準則為： α 值大於 0.7 以上代表高信度，介於 0.35 至 0.7 之間為中信度，0.35 以下為低信度。本研究即採用 Cronbach's α 係數方法來量測量表的內部一致性。

4. T 檢定 (T-test)

T 檢定主要檢定兩組變項之平均數是否達到統計上之顯著差異。本研究將以此檢定不同性別人口統計變數、一般私立大學及技職校院之行政人員，對於績效評估重要程度及滿意程度有無顯著差異？

5. 單因子變異數分析 (One-way ANOVA)

變異數分析 (Analysis of Variance 簡稱 ANOVA) 之主要目的在檢定

若干母體平均數是否相等；分析前需檢定樣本內變異數是否齊一、資料是否為常態分配；單因子變異數分析僅觀察一個影響因素，此因素的不同是否對研究對象有顯著性差異。本研究以單因子變異數分析來檢定不同人口統計變數之大學校院行政人員，對於績效評估重要程度及滿意程度有無顯著差異？若 P 值達顯著水準，再以 Scheffe 多重比較檢定其差異。

第四章 資料分析與結果

本章主要係針對回收之樣本資料，運用統計軟體進行分析，檢定第三章之研究假設是否成立，並詳細說明分析結果。

4.1 樣本資料分析

本研究問卷發放對象為全國私立大學校院行政人員，抽樣原則依教育部頒布「九十一～九十三學年度整體發展獎補助作業手冊」中之「私立大學校院九十一學年度整體發展獎助及補助審核作業原則」(民 91)：依學校性質區分為綜合大學類、醫學類、新設及獨立學院，並以教育部高教司高教簡訊(民 92)公布「九十二學年度私立大學校院名單」按比例採便利抽樣方式，抽取綜合大學五校、獨立學院三校、科技大學三校、技術學院九校，每校發放 60 份問卷，學校行政人員不足六十人者，以該校實際行政人員總數發放。共發出 1138 份問卷，回收 1004 份，問卷回收率為 88.23%，剔除填答不實、題目未全部填答、基本資料未填等無效卷共 134 份，其餘有效樣本計有 835 份，有效問卷回收率為 83.17%，詳如表 4.1 所示。

樣本基本資料以次數分配分析結果，敘述如下：

- (一) 性別：以女性較多佔 66.8%，男性佔 33.2%。
- (二) 年齡：以 31~39 歲最多，佔 37.4%，30 歲以下次之，佔 33.8%，五十歲以上僅佔 9.3%，顯示學校行政人員以青年人居多。
- (三) 教育程度：以大專人數居多，佔 76.4%，其次為研究所，佔 17.2%。
- (四) 擔任職務：以一般行政人員最多，佔 84.7%，二級主管次之，佔 11.3%。

(五) 服務年資：以服務五年以下人員最多，佔 49.9%，其次為 6~10 年，佔 24.6%。

(六) 服務學校種類：樣本中以技術學院最多，佔 37.8%，獨立學院與科技大學人數相當，各佔 18.4%及 17.1%。

詳如表 4.2 所示。

表 4.1 問卷發放與回收統計表

類別		問卷發放份數	問卷回收		有效問卷	
			份數	百分比	份數	有效率
一般 校 院	綜合大學	300	271	90.33%	247	82.33%
	獨立學院	172	146	84.88%	103	59.88%
技 職 校 院	科技大學	180	151	83.89%	130	72.22%
	技術學院	486	436	89.71%	355	73.05%
合計		1138	1004	88.23%	835	83.17%

資料來源：本研究整理

表 4.2 樣本基本資料次數分配統計表

項目	細目	單位：人	百分比(%)
性別	男	227	33.2
	女	558	66.8
	合計	835	100
年齡	30 歲以下	282	33.8
	31~39 歲	312	37.4
	40~49 歲	163	19.5
	50 歲以上	78	9.3
	合計	835	100

表 4.2 樣本基本資料次數分配統計表(續)

項目	細目	單位：人	百分比(%)
教育程度	高中職(含)以下	53	6.4
	大專	638	76.4
	研究所(含)以上	144	17.2
	合計	835	100
擔任職務	一級主管	34	4.0
	二級主管	94	11.3
	一般行政人員	707	84.7
	合計	835	100
服務年資	5年以下	417	49.9
	6~10年	205	24.6
	11~20年	114	13.7
	20年以上	99	11.8
	合計	835	100
服務學校種類	綜合大學	222	26.6
	獨立學院	154	18.5
	科技大學	143	17.1
	技術學院	316	37.8
	合計	835	100

資料來源：本研究整理

4.2 敘述性統計分析

本節針對樣本與平衡計分卡四個構面各變項之敘述性統計分析，以瞭解樣本對各構面及問項之反應。

一、各變項構面整體評估績效之敘述統計分析

經資料分析由表 4.3 顯示，財務構面重要程度，其平均數為 4.2208，高於中間值 3，顯示私立大學校院行政人員認為績效考核在財務方面具有一定的重要程度；滿意程度方面，其平均數為 3.4479，亦高於中間值 3，顯示私立大學校院行政人員滿意財務方面之績效考核。在顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面，其重要程度平均數分別為：4.1002、4.1542、4.1709，滿意程度平均數分別為：3.5606、3.6626、3.7049，表示私立大學校院行政人員在顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面績效考核

上均認為有其重要性，亦有滿意的感受。

表 4.3 各變項構面之敘述統計分析

變項構面	績效評估	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
財務構面	重要程度	835	2.00	5.00	4.2208	0.6302
	滿意程度	835	1.33	5.00	3.4479	0.6607
顧客構面	重要程度	835	2.13	5.00	4.1022	0.5177
	滿意程度	835	1.38	5.00	3.5606	0.5713
內部流程構面	重要程度	835	2.38	5.00	4.1542	0.5158
	滿意程度	835	1.46	5.00	3.6626	0.5830
學習與成長構面	重要程度	835	2.10	5.00	4.1709	0.5291
	滿意程度	835	1.00	5.00	3.7049	0.6098

資料來源：本研究整理

二、各構面評估因素重要性敘述統計分析

由表 4.4 可知，財務構面評估因素重要性平均數最高為「對經費妥善運用」，其原因可能是私立大學校院預算經費有一定的控管標準，對經費運用較重視；平均數最小的是「對於公用器具定期保養維護」，但仍超過「普通」而達「重要」的程度。

表 4.5 在顧客構面評估因素重要性中，平均數最高的三項依序為：「對於服務對象的態度親切」、「與各單位溝通協調能力頗佳」、「服務顧客時認真勤慎熱誠任事」，主要是各大學競爭激烈，且學校行政人員是以提供服務為主，所以較重視服務態度。對於「積極參與校內外服務」較不重視，可能是學校行政人員不願增加工作量，對於校內外服務較不熱衷。

表 4.4 財務構面評估因素重要性排序表

題目代號	題目內容 (N=835)	最小值	最大值	平均數	標準差	排序
P1101	對經費妥善運用	1	5	4.29	0.73	1
P1103	預算編列適當，控制合宜	2	5	4.26	0.72	2
P1102	對於公用器具定期保養維護	1	5	4.11	0.74	3

資料來源：本研究整理

表 4.5 顧客構面評估因素重要性排序表

題目代號	題目內容 (N=835)	最小值	最大值	平均數	標準差	排序
P2102	對於服務對象的態度親切	2	5	4.29	0.67	1
P2101	與各單位溝通協調能力頗佳	2	5	4.25	0.69	2
P2106	服務顧客時認真勤慎熱誠任事	2	5	4.16	0.67	3
P2105	為顧客服務時能任勞任怨勇於負責	1	5	4.13	0.69	4
P2103	受服務者反映滿意	1	5	4.07	0.69	5
P2107	主動協助及分擔忙碌同仁之工作	2	5	4.07	0.70	5
P2108	常受服務對象的肯定與回饋	1	5	4.02	0.73	6
P2104	積極參與校內外服務	1	5	3.83	0.72	7

資料來源：本研究整理

表 4.6 在內部流程構面評估因素重要性最被重視之前幾項分別為：「交辦業務能如期完成」、「處理工作的態度積極熱忱」、「與同仁間合作具團隊精神」，亦即行政單位內部流程重視的是業務能如期完成，團隊合作才有良好整體績效。最不被重視為「執行業務服從不二」，該項可能受社會民主化影響較大。

表 4.6 內部流程構面評估因素重要性排序表

題目代號	題目內容 (N=835)	最小值	最大值	平均數	標準差	排序
P3110	交辦業務能如期完成	2	5	4.24	0.65	1
P3101	處理工作的態度積極熱忱	2	5	4.23	0.66	2
P3107	與同仁間合作具團隊精神	1	5	4.23	0.69	2
P3113	處理業務能分辨輕重緩急	1	5	4.23	0.69	2
P3102	執行業務具主動積極精神	2	5	4.22	0.68	3
P3103	工作品質達到一定水準	2	5	4.19	0.66	4
P3108	與主管配合度佳	1	5	4.19	0.70	4
P3104	工作迅速，效率極佳	2	5	4.17	0.68	5
P3105	作業能貫徹始終力行不懈完成	2	5	4.15	0.68	6
P3112	處理業務能達到精確妥善程度	2	5	4.13	0.67	7
P3111	言詞表達清晰，敘述簡要中肯	2	5	4.07	0.67	8
P3109	按時到班，不遲到早退	1	5	4.06	0.75	9
P3106	執行業務服從不二	2	5	3.88	0.77	10

資料來源：本研究整理

表 4.7 學習與成長構面評估因素重要性中，「操守廉潔」、「品德言行端正」、「對工作所需專業知識豐富」最受重視，可能受到中國傳統思想影響，仍認為良好品德操守是從事任何職務所必備；又學校行政人員亦受到現代知識教育薰陶，大都認為對於工作上的專業知識豐富是必要的。平均數最低者為「業務執行善於規劃且有創見」，但仍達「重要」的程度。

表 4.7 學習與成長構面評估因素重要性排序表

題目代號	題目內容 (N=835)	最小值	最大值	平均數	標準差	排序
P4104	操守廉潔	2	5	4.31	0.71	1
P4103	品德言行端正	2	5	4.26	0.72	2
P4106	對工作所需專業知識豐富	2	5	4.19	0.69	3
P4109	對於處理業務方法不斷研討，力求改進。	1	5	4.19	0.69	3
P4108	自我專業能力提升意願強烈	2	5	4.18	0.68	4
P4107	工作所需專業技能純熟	2	5	4.18	0.68	4
P4102	執行業務能獨立作業	2	5	4.14	0.70	5
P4105	性情敦厚謙和謹慎懇摯	1	5	4.11	0.73	6
P4110	積極參與教育訓練	2	5	4.10	0.71	7
P4101	業務執行善於規劃且有創見	2	5	4.06	0.69	8

資料來源：本研究整理

三、各構面評估因素滿意度敘述統計分析

表 4.7 顯示，在財務構面滿意度評估因素中，私立大學校院行政人員其對績效評估滿意感受依序為：「對經費妥善運用」、「對於公用器具定期保養維護」、「預算編列適當，控制合宜」。

表 4.8 財務構面評估因素滿意度排序表

題目代號	題目內容 (N=835)	最小值	最大值	平均數	標準差	排序
S1201	對經費妥善運用	1	5	3.46	0.76	1
S1202	對於公用器具定期保養維護	1	5	3.45	0.72	2
S1203	預算編列適當，控制合宜	1	5	3.44	0.79	3

資料來源：本研究整理

由表 4.9 可知，對顧客服務態度認真、熱誠、親切者，其績效評估較佳，被評估者當然亦較滿意。對於「積極參與校內外服務」考績滿意度較差，就如同前面所提的學校行政人員不願增加工作量，對於校內外服務較不熱衷。

表 4.9 顧客構面評估因素滿意度排序表

題目代號	題目內容 (N=835)	最小值	最大值	平均數	標準差	排序
S2206	服務顧客時認真勤慎熱誠任事	1	5	3.64	0.73	1
S2202	對於服務對象的態度親切	1	5	3.62	0.74	2
S2207	主動協助及分擔忙碌同仁之工作	1	5	3.61	0.75	3
S2205	為顧客服務時能任勞任怨勇於負責	1	5	3.61	0.75	3
S2208	常受服務對象的肯定與回饋	1	5	3.59	0.77	4
S2203	受服務者反映滿意	1	5	3.52	0.68	5
S2201	與各單位溝通協調能力頗佳	1	5	3.50	0.75	6
S2204	積極參與校內外服務	1	5	3.41	0.72	7

資料來源：本研究整理

表 4.10 內部流程構面評估因素滿意度「交辦業務能如期完成」，最為私立大學校院行政人員績效考核滿意；「執行業務服從不二」績效考核滿意度最差，可能與前面所述，因社會民主化因素影響較會有不同的意見。

表 4.11 顯示，私立學校行政人員大多具有良好品德操守，在該項考核上得到較好成績，所以滿意度較高。

表 4.10 內部流程構面評估因素滿意度排序表

題目代號	題目內容 (N=835)	最小值	最大值	平均數	標準差	排序
S3210	交辦業務能如期完成	1	5	3.76	0.77	1
S3209	按時到班，不遲到早退	1	5	3.71	0.79	2
S3213	處理業務能分辨輕重緩急	1	5	3.69	0.75	3
S3207	與同仁間合作具團隊精神	1	5	3.69	0.76	3
S3208	與主管配合度佳	1	5	3.69	0.75	4
S3201	處理工作的態度積極熱忱	1	5	3.67	0.74	5
S3212	處理業務能達到精確妥善程度	1	5	3.66	0.74	6
S3202	執行業務具主動積極精神	1	5	3.66	0.74	6
S3205	作業能貫徹始終力有餘完成	2	5	3.64	0.72	7
S3204	工作迅速，效率極佳	2	5	3.63	0.74	8
S3203	工作品質達到一定水準	1	5	3.63	0.72	8
S3211	言詞表達清晰，敘述簡要中肯	1	5	3.60	0.72	9
S3206	執行業務服從不二	1	5	3.58	0.74	10

資料來源：本研究整理

表 4.11 學習與成長構面評估因素滿意度排序表

題目代號	題目內容 (N=835)	最小值	最大值	平均數	標準差	排序
S4204	操守廉潔	1	5	3.91	0.78	1
S4205	性情敦厚謙和謹慎懇摯	1	5	3.83	0.77	2
S4203	品德言行端正	1	5	3.83	0.78	2
S4209	對於處理業務方法不斷研討，力求改進。	1	5	3.69	0.78	3
S4207	工作所需專業技能純熟	1	5	3.67	0.76	4
S4202	執行業務能獨立作業	1	5	3.67	0.74	4
S4206	對工作所需專業知識豐富	1	5	3.66	0.75	5
S4208	自我專業能力提升意願強烈	1	5	3.65	0.78	6
S4210	積極參與教育訓練	1	5	3.60	0.79	7
S4201	業務執行善於規劃且有創見	1	5	3.54	0.71	8

資料來源：本研究整理

4.3 因素分析與信度分析

因素分析其主要目的是將原本較龐雜的多個行為變數資料，濃縮成為較少構面，而且又保存原有資料的大部分訊息。本研究主要針對私立大專院校行政人員對績效評估因素的重要程度與績效評估感受滿意程度認知，進行因素分析。

一、 績效評估因素重要程度之因素分析與信度分析

依據第三章第四節資料分析方法：在因素分析前可透過 KMO 取樣適合度檢定與 Bartlett's 球面檢定，來檢定是否適合進行因素分析。根據 Kasiser & Rice(1974)提出 KMO 值在 0.9 以上表示極佳、0.8 以上表示良好、0.7 以上表示中度、0.6 以上表示平庸、0.5 以下表示無法接受。而當球面檢定結果是拒絕虛無假設，則表示適合進行因素分析。本研究依此原則進行 KMO 取樣適合度檢定，其值達到 0.974，表示極佳；Bartlett's 球面檢定達到極顯著性，表示其適合進行因素分析。其次再以主成分萃取法、最大變異法做正交轉軸、選擇特徵值大於 1、因素負荷量大於 0.4 者進行分析，其結果共分成四個構面如表 4.12。為了確保萃取因素一致性與穩定性，再以 Cronbach's α 進行信度分析。

第一共同因素-內部流程共有十三項，與問卷內部流程構面問項相同，其因素負荷量介於 0.508~0.673 之間，特徵值為 16.121，累積變異量 19.600%，Cronbach's α 值為 0.9351。

第二共同因素-學習與成長共有十項，亦與問卷內部流程構面問項相同，其因素負荷量介於 0.527~0.689 之間，特徵值為 1.579，累積變異量 36.837%，Cronbach's α 值為 0.9169。

第三共同因素-財務構面共有五項，包括「對經費妥善運用」、「預算編列適當，控制合宜」、「對於公用器具定期保養維護」、「與各單位溝通

協調能力頗佳」及「對於服務對象的態度親切」，其因素負荷量介於 0.599 ~0.800 之間，特徵值為 1.280，累積變異量 48.502%，Cronbach's α 值為 0.8502。

第四共同因素-顧客構面共有六項，包括「積極參與校內外服務」、「常受服務對象的肯定與回饋」、「為顧客服務時能任勞任怨勇於負責」、「受服務者反映滿意」、「服務顧客時認真勤慎熱誠任事」及「主動協助及分擔忙碌同仁之工作」，其因素負荷量介於 0.520~0.702 之間，特徵值為 1.174，累積變異量 59.276%，Cronbach's α 值為 0.8630。

表 4.12 表績效評估因素重要程度之因素分析與信度分析

構面名稱	題目代號	題目內容	因素負荷量	特徵值 (變異量%)	累積變異量%	Cronbach's α
內部流程	P3103	工作品質達到一定水準	0.673	16.121 (19.600)	19.600	0.9351
	P3104	工作迅速，效率極佳	0.671			
	P3102	執行業務具主動積極精神	0.660			
	P3101	處理工作的態度積極熱忱	0.660			
	P3105	作業能貫徹始終力行不懈完成	0.658			
	P3112	處理業務能達到精確妥善程度	0.648			
	P3110	交辦業務能如期完成	0.611			
	P3113	處理業務能分辨輕重緩急	0.585			
	P3109	按時到班，不遲到早退	0.58			
	P3107	與同仁間合作具團隊精神	0.577			
	P3106	執行業務服從不二	0.545			
	P3111	言詞表達清晰，敘述簡要中肯	0.538			
P3108	與主管配合度佳	0.508				

表 4.12 表績效評估因素重要程度之因素分析與信度分析(續)

構面 名稱	題目 代號	題目內容	因素負 荷量	特徵值 (變異量%)	累積變異 量%	Cronbach's α
學 習 與 成 長	P4108	自我專業能力提升意願強烈	0.689	1.579 (17.237)	36.837	0.9169
	P4107	工作所需專業技能純熟	0.689			
	P4106	對工作所需專業知識豐富	0.687			
	P4110	積極參與教育訓練	0.677			
	P4101	業務執行善於規劃且有創見	0.625			
	P4102	執行業務能獨立作業	0.617			
	P4105	性情敦厚謙和謹慎懇摯	0.603			
	P4109	對於處理業務方法不斷研 討，力求改進。	0.601			
	P4104	操守廉潔	0.543			
	P4103	品德言行端正	0.527			
財 務 構 面	P1101	對經費妥善運用	0.800	1.280 (11.665)	48.502	0.8502
	P1103	預算編列適當，控制合宜	0.761			
	P1102	對於公用器具定期保養維護	0.651			
	P2101	與各單位溝通協調能力頗佳	0.617			
	P2102	對於服務對象的態度親切	0.599			
顧 客 構 面	P2104	積極參與校內外服務	0.702	1.174 (10.774)	59.276	0.8630
	P2108	常受服務對象的肯定與回 饋	0.680			
	P2105	為顧客服務時能任勞任怨 勇於負責	0.598			
	P2103	受服務者反映滿意	0.593			
	P2106	服務顧客時認真勤慎熱誠 任事	0.521			
	P2107	主動協助及分擔忙碌同仁 之工作	0.520			

資料來源：本研究整理

二、 績效評估感受滿意程度之因素分析與信度分析

針對私立大學校院行政人員之績效評估感受滿意程度作因素分析，首先仍以 KMO 及 Bartlett's 球面檢定，來考驗是否適合作因素分析。經 KMO 檢定值為 0.975，Bartlett's 球面檢定達到極顯著性，顯示適合進行因素分析。其次再以主成分萃取法、最大變異法做正交轉軸、選擇特徵值大於 1、因素負荷量大於 0.4 者進行分析，其結果共分成四個構面如表 4.13。為了確保萃取因素一致性與穩定性，再以 Cronbach's α 進行信度分析。

第一共同因素-內部流程共有十三項，與問卷內部流程構面問項相同，其因素負荷量介於 0.569~0.694 之間，特徵值為 17.466，累積變異量 22.020%，Cronbach's α 值為 0.9474。

第二共同因素-學習與成長共有十項，亦與問卷內部流程構面問項相同，其因素負荷量介於 0.577~0.725 之間，特徵值為 1.983，累積變異量 39.424%，Cronbach's α 值為 0.9360。

第三共同因素-顧客構面共有八項，包括「受服務者反映滿意」、「服務顧客時認真勤慎熱誠任事」、「為顧客服務時能任勞任怨勇於負責」、「常受服務對象的肯定與回饋」、「主動協助及分擔忙碌同仁之工作」、「與各單位溝通協調能力頗佳」、「積極參與校內外服務」及「對於服務對象的態度親切」，其因素負荷量介於 0.565~0.665 之間，特徵值為 1.154，累積變異量 54.970%，Cronbach's α 值為 0.9057。

第四共同因素-財務構面共有三項，包括「對經費妥善運用」、「預算編列適當，控制合宜」及「對於公用器具定期保養維護」，其因素負荷量介於 0.715~0.802 之間，特徵值為 1.080，累積變異量 63.775%，Cronbach's α 值為 0.8402。

表 4.13 表績效評估感受滿意程度之因素分析與信度分析

構面名稱	題目代號	題目內容	因素負荷量	特徵值 (變異量%)	累積變異量%	Cronbach's α
內部流程	S3210	交辦業務能如期完成	0.694	17.466 (22.020)	22.020	0.9474
	S3205	作業能貫徹始終力行不懈完成	0.675			
	S3207	與同仁間合作具團隊精神	0.660			
	S3208	與主管配合度佳	0.655			
	S3213	處理業務能分辨輕重緩急	0.648			
	S3204	工作迅速，效率極佳	0.638			
	S3206	執行業務服從不二	0.623			
	S3212	處理業務能達到精確妥善程度	0.618			
	S3203	工作品質達到一定水準	0.613			
	S3202	執行業務具主動積極精神	0.612			
	S3201	處理工作的態度積極熱忱	0.611			
	S3209	按時到班，不遲到早退	0.589			
	S3211	言詞表達清晰，敘述簡要中肯	0.569			
學習與成長	S4208	自我專業能力提升意願強烈	0.725	1.983 (17.405)	39.424	0.9360
	S4207	工作所需專業技能純熟	0.688			
	S4206	對工作所需專業知識豐富	0.683			
	S4209	對於處理業務方法不斷研討，力求改進。	0.677			
	S4210	積極參與教育訓練	0.661			
	S4205	性情敦厚謙和謹慎懇摯	0.606			
	S4202	執行業務能獨立作業	0.599			

表 4.12 表績效評估感受滿意程度之因素分析與信度分析 (續)

構面名稱	題目代號	題目內容	因素負荷量	特徵值 (變異量%)	累積變異量%	Cronbach's α
	S4204	操守廉潔	0.599			
	S4201	業務執行善於規劃且有創見	0.578			
	S4203	品德言行端正	0.577			
顧客構面	S2203	受服務者反映滿意	0.665	1.154 (15.546)	54.970	0.9057
	S2206	服務顧客時認真勤慎熱誠任事	0.659			
	S2205	為顧客服務時能任勞任怨勇於負責	0.655			
	S2208	常受服務對象的肯定與回饋	0.653			
	S2207	主動協助及分擔忙碌同仁之工作	0.592			
	S2201	與各單位溝通協調能力頗佳	0.591			
	S2204	積極參與校內外服務	0.590			
	S2202	對於服務對象的態度親切	0.565			
財務構面	S1201	對經費妥善運用	0.802	1.080 (8.805)	63.775	0.8402
	S1203	預算編列適當，控制合宜	0.798			
	S1202	對於公用器具定期保養維護	0.715			

資料來源：本研究整理

4.4 T 檢定

T 檢定主要檢定兩組變項之平均數是否達到統計上之顯著差異。將運用因素分析結果，透過標準化的因素分數係數矩陣，將原資料轉為因素分數 (Factor Score)，以作為 T 檢定資料分析之依據。本研究將以此檢定不同性別人口統計變數之大學校院行政人員、一般大學及技職校院，對

於績效評估重要程度及滿意程度有無差異性。

一、不同性別之私立大學校院行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分析，如表 4.14，分述如下：

1. 財務構面：

不同性別之私立大學校院行政人員在財務構面之績效評估重要程度之結果為：平均數：男性為 4.2094，女性為 4.2264，P 值為 0.714 並無顯著性差異。

2. 顧客構面：

不同性別之私立大學校院行政人員在顧客構面之績效評估重要程度之結果為：平均數：男性為 4.0352，女性為 4.135，P 值為 0.008 呈現非常顯著差異。可能是一般而言女性較在意別人對自己的看法，因此，女性行政人員較重視服務對象是否滿意與肯定。

3. 內部流程構面：

不同性別之私立大學校院行政人員在內部流程構面之績效評估重要程度之結果為：平均數：男性為 4.0594，女性為 4.2013，P 值為 0.000 呈現極顯著差異。女性行政人員服從性較高，較重視工作態度。

4. 學習與成長構面：

不同性別之私立大學校院行政人員在學習與成長構面之績效評估重要程度之結果為：平均數：男性為 4.1177，女性為 4.1973，P 值為 0.51 並無顯著性差異。

表 4.14 不同性別之行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分析

變項構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男	女			
財務構面	4.2094	4.2264	-0.365	0.714	
顧客構面	4.0352	4.1355	-2.541	0.008**	男<女
內部流程構面	4.0594	4.2013	-3.615	0.000***	男<女
學習與成長構面	4.1177	4.1973	-1.955	0.051	

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

二、不同性別之私立大學校院行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析，如表 4.15，分述如下：

1. 財務構面：

不同性別之私立大學校院行政人員在財務構面之績效評估滿意程度之結果為：平均數：男性為 3.5271，女性為 3.4086，P 值為 0.015 呈現顯著性差異。

2. 顧客構面：

不同性別之私立大學校院行政人員在顧客構面之績效評估滿意程度之結果為：平均數：男性為 3.5609，女性為 3.5605，P 值為 0.992 並無顯著差異。

3. 內部流程構面：

不同性別之私立大學校院行政人員在內部流程構面之績效評估滿意程度之結果為：平均數：男性為 3.6226，女性為 3.6825，P 值為 0.162 並無顯著差異。

4. 學習與成長構面：

不同性別之私立大學校院行政人員在學習與成長構面之績效評估滿意程度之結果為：平均數：男性為 3.7022，女性為 3.7063，P 值為 0.927 亦無顯著性差異。

表 4.15 不同性別之行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析

變項構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男	女			
財務構面	3.5271	3.4086	2.447	0.015*	男 > 女
顧客構面	3.5609	3.5605	0.010	0.992	
內部流程構面	3.6226	3.6825	-1.383	0.162	
學習與成長構面	3.7022	3.7063	-0.090	0.927	

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理

三、不同種類之一般私立大學行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分析

先針對各構面作分析，如表 4.16，分析結果如下：

1. 財務構面：

不同種類之一般私立大學行政人員在財務構面之績效評估重要程度之結果為：平均數：綜合大學為 4.1922，獨立學院為 4.0000，P 值為 0.007 呈現非常顯著性差異。大部分綜合大學比獨立學院成立較久，其行政人員也都服務年資較長，所以對於預算經費運用較有經驗且重視；同時服務年資久對學校也較有感情，器具的維護也會較重視。

2. 顧客構面：

不同種類之一般私立大學行政人員在顧客構面之績效評估重要程度之結果為：平均數：綜合大學為 4.1064，獨立學院為 3.9537，P 值為 0.006 呈現非常顯著差異。表示綜合大學行政人員認為顧客構面績效評估重要程度高於獨立學院行政人員。可能是綜合大學分屬單位較多，某些業務牽涉數個單位，需要溝通協調，溝通協調在顧客構面是主要項目之一。因此，在本構面綜合大學行政人員認為顧客構面績效評估重要程度高於獨立學院行政人員。

3. 內部流程構面：

不同種類之一般私立大學行政人員在內部流程構面之績效評估重要程度之結果為：平均數：綜合大學為 4.1774，獨立學院為 4.0225，P 值為 0.004 呈現非常顯著差異。表示綜合大學行政人員認為內部流程構面績效評估重要程度高於獨立學院行政人員。可能綜合大學行政人員大部分為專職職員，較重視內部流程，而獨立學院行政人員部分是教師兼任，較重視教學，其績效評估是以教學、研究為主，而忽略內部流程。

4. 學習與成長構面：

不同種類之一般私立大學行政人員在學習與成長構面之績效評估重要程度之結果為：平均數：綜合大學為 4.1910，獨立學院為 4.0526，P 值為 0.011 呈顯著性差異。表示綜合大學行政人員對學習與成長構面績效評估重要程度認同度較高。獨立學院行政人員較年輕化，較重視自我知能的提升，而忽略品德行為的成長。

表 4.16 不同種類之一般大學行政人員在績效評估各構面之重要程度題項加總之差異分析

類別水準 變項構面	平均數		T 值	P 值	備註
	綜合大學 (1)	獨立學院 (2)			
財務構面	4.1922	4.0000	2.723	0.007**	(1) > (2)
顧客構面	4.1064	3.9537	2.762	0.006**	(1) > (2)
內部流程構面	4.1774	4.0225	2.894	0.004**	(1) > (2)
學習與成長構面	4.1910	4.0526	2.546	0.011*	(1) > (2)

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

其次對於各構面中的題項作分析，如表 4.17，分析結果如下：

1. 在財務構面各題項分析如下：「對經費妥善運用」及「對於公用器具定期保養維護」諸題項在綜合大學之平均數分別為：4.27 及 4.09，在獨立學院平均數分別為：4.02 及 3.84，綜合大學平均數均大於獨立學院。經 t 檢定可知這些題項之 P 值均為：0.002，亦即這些題項的重要程度，

一般綜合大學與獨立學院呈現非常顯著之差異。

大部分綜合大學比獨立學院成立較久，其行政人員也都服務年資較長，所以對於預算經費運用較有經驗且重視；同時服務年資久對學校也較有感情，器具的維護也會較重視。

- 2.在顧客構面各題項分析如下：「與各單位溝通協調能力頗佳」、「受服務者反映滿意」、「為顧客服務時能任勞任怨勇於負責」、「服務顧客時認真勤慎熱誠任事」諸題項在綜合大學之平均數分別為：4.26、4.09、4.18及4.16，在獨立學院之平均數分別為：4.06、3.89、3.94及3.97，綜合大學平均數均大於獨立學院。經t檢定可知這些題項之P值分別為：0.007、0.005、0.001及0.009，亦即這些題項的重要程度，一般綜合大學與獨立學院呈現非常顯著之差異。另「對於服務對象的態度親切」及「主動協助及分擔忙碌同仁之工作」諸題項在綜合大學之平均數分別為：4.29及4.08，在獨立學院之平均數分別為：4.14及3.89，綜合大學平均數亦均大於獨立學院。經t檢定可知這些題項之P值分別為：0.034與0.011亦即這些題項的重要程度，一般綜合大學與獨立學院呈現顯著之差異。

由於綜合大學單位較多，較需溝通協調。前曾題及綜合大學行政人員頗多元老級職員，較在意被服務者滿意度，所以面對被服務者，能熱誠任事、任勞任怨、態度親切。而獨立學院行政人員較年輕化，屬新新人類居多，對別人的看法就較不在乎。

- 3.在內部流程構面各題項分析如下：「處理工作的態度積極熱忱」、「作業能貫徹始終力行不懈完成」、「與同仁間合作具團隊精神」、「交辦業務能如期完成」諸題項在綜合大學之平均數分別為：4.27、4.22、4.28及4.26，在獨立學院之平均數分別為：4.07、3.98、4.05及4.08，綜合

大學平均數均大於獨立學院。經 t 檢定可知這些題項之 P 值分別為：0.003、0.001、0.002 及 0.009 亦即這些題項的重要程度，一般綜合大學與獨立學院呈現非常顯著之差異。另「工作品質達到一定水準」、「與主管配合度佳」、「按時到班，不遲到早退」、「處理業務能分辨輕重緩急」諸題項在綜合大學之平均數分別為：4.23、4.23、4.06 及 4.29，在獨立學院之平均數分別為：4.06、4.07、3.89 及 4.14，綜合大學平均數亦均大於獨立學院。經 t 檢定可知這些題項之 P 值分別為：0.010、0.023、0.029 與 0.033，亦即這些題項的重要程度，一般綜合大學與獨立學院呈現顯著之差異。

綜合大學行政人員大部分為專職，尤以基層人員，因此對於內部流程較重視。獨立學院行政人員可能教師兼行政較多，而教師注重研究、教學，而忽略內部流程的重要。

4.在學習與成長構面各題項分析如下：「執行業務能獨立作業」及「品德行端正」諸題項在綜合大學之平均數分別為：4.23 與 4.30，在獨立學院之平均數分別為：4.03 與 4.08，綜合大學平均數大於獨立學院。經 t 檢定可知這些題項之 P 值分別為：0.005 與 0.002 亦即這些題項的重要程度，一般綜合大學與獨立學院呈現非常顯著之差異。另「業務執行善於規劃且有創見」、「操守廉潔」、「性情敦厚謙和謹慎懇摯」、「對工作所需專業知識豐富」、「工作所需專業技能純熟」諸題項在綜合大學之平均數分別為：4.09、4.36、4.13、4.19 及 4.20，在獨立學院之平均數分別為：3.94、4.19、3.96、4.03 及 4.05，綜合大學平均數亦均大於獨立學院。經 t 檢定可知這些題項之 P 值分別為：0.028、0.026、0.021、0.017 與 0.024 亦即這些題項的重要程度，一般綜合大學與獨立學院呈現顯著之差異。

獨立學院行政人員因較年輕化，e 世代的年輕人較重視自我，所以重視自我知能的提升，而忽略言行修習。

表 4.17 不同種類之一般大學行政人員在績效評估各構面之各題項重要程度之差異分析

類別水準 題目代號	平均數		標準差		T 值	P 值	備註
	綜合大學 (1)	獨立學院 (2)	綜合大學	獨立學院			
P1101	4.27	4.02	0.74	0.83	3.085	0.002**	(1) > (2)
P1102	4.09	3.84	0.75	0.79	3.195	0.002**	(1) > (2)
P1103	4.21	4.014	0.72	0.76	0.889	0.374	
P2101	4.26	4.06	0.65	0.78	2.690	0.007**	(1) > (2)
P2102	4.29	4.14	0.62	0.76	2.126	0.034*	(1) > (2)
P2103	4.09	3.89	0.66	0.72	2.848	0.005**	(1) > (2)
P2104	3.78	3.75	0.67	0.72	0.361	0.718	
P2105	4.18	3.94	0.67	0.74	3.349	0.001**	(1) > (2)
P2106	4.16	3.97	0.65	0.75	2.611	0.009**	(1) > (2)
P2107	4.08	3.89	0.66	0.75	2.550	0.011*	(1) > (2)
P2108	4.02	4.00	0.69	0.74	0.241	0.810	
P3101	4.27	4.07	0.60	0.73	2.942	0.003**	(1) > (2)
P3102	4.25	4.15	0.66	0.72	1.372	0.171	
P3103	4.23	4.06	0.60	0.72	2.577	0.010*	(1) > (2)
P3104	4.16	4.03	0.65	0.70	1.779	0.076	
P3105	4.22	3.98	0.62	0.75	3.328	0.001**	(1) > (2)
P3106	3.87	3.81	0.70	0.78	0.791	0.430	
P3107	4.28	4.05	0.61	0.77	3.176	0.002**	(1) > (2)
P3108	4.23	4.07	0.64	0.70	2.283	0.023*	(1) > (2)
P3109	4.06	3.89	0.69	0.80	2.191	0.029*	(1) > (2)
P3110	4.26	4.08	0.62	0.69	2.628	0.009**	(1) > (2)
P3111	4.06	3.94	0.63	0.67	1.814	0.070	
P3112	4.12	4.02	0.59	0.69	1.545	0.123	
P3113	4.29	4.14	0.62	0.73	2.141	0.033*	(1) > (2)
P4101	4.09	3.94	0.65	0.75	2.203	0.028*	(1) > (2)
P4102	4.23	4.03	0.62	0.80	2.833	0.005**	(1) > (2)
P4103	4.30	4.08	0.64	0.78	3.045	0.002**	(1) > (2)
P4104	4.36	4.19	0.63	0.76	2.232	0.026*	(1) > (2)
P4105	4.13	3.96	0.66	0.76	2.312	0.021*	(1) > (2)
P4106	4.19	4.03	0.61	0.70	2.395	0.017*	(1) > (2)
P4107	4.20	4.05	0.62	0.64	2.274	0.024*	(1) > (2)
P4108	4.17	4.13	0.58	0.75	0.513	0.609	
P4109	4.18	4.09	0.63	0.67	1.384	0.167	
P4110	4.05	4.03	0.69	0.70	0.234	0.815	

註：1.*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異

2.表中各題目代號所代表之題項內容，參見表 4.3~4.6

資料來源：本研究整理

四、不同種類之私立技職院校行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分析

先針對各構面作分析，如表 4.18，分析結果如下：

1.財務構面：

不同種類之私立技職院校行政人員在財務構面之績效評估重要程度之結果為：平均數：科技大學為 4.2914，技術學院為 4.3165，P 值為 0.635 並無顯著性差異。

我國技術學院均成立有年，行政人員亦服務較久，對經費運用頗有心得且重視。而服務年資長，對學校有感情，器具的維護自然投入也特別重視。科技大學由技術學院升格，其行政人員年資亦久，對於經費運用、器具維護同樣重視。因此科技大學與技術學院在財務構面無顯著差異。

2.顧客構面：

不同種類之私立技職院校行政人員在顧客構面之績效評估重要程度之結果為：平均數：科技大學為 4.0612，技術學院為 4.1903，P 值為 0.007 呈現非常顯著差異。表示技術學院行政人員認為顧客構面績效評估重要程度高於科技大學行政人員。

3.內部流程構面：

不同種類之私立技職院校行政人員在內部流程構面之績效評估重要程度之結果為：平均數：科技大學為 4.1140，技術學院為 4.2203，P 值為 0.040 呈現顯著差異。表示技術學院行政人員對內部流程構面績效評估重要程度認同度較高。

4.學習與成長構面：

不同種類之私立技職院校行政人員在學習與成長構面之績效評估

重要程度之結果為：平均數：科技大學為 4.1126，技術學院為 4.2408，P 值為 0.017 呈顯著性差異。表示技術學院行政人員對學習與成長構面績效評估重要程度認同度較高。

在技術學院的顧客、內部流程、學習與成長等構面，績效評估重要程度均高於科技大學，其原因可能是大部分的技術學院均希望升格為科技大學，校方重視上述構面績效，行政人員當然也會重視這些構面的績效。

其次對於各構面中的題項作分析，如表 4.19，分析結果如下：

1. 在財務構面各題項分析如下：經分析結果科技大學與技術學院之行政人員，對財務構面績效評估重要程度各題無顯著差異。

表 4.18 不同種類之私立技職院校行政人員在各構面之績效評估重要程度之差異分析

類別水準 變項構面	平均數		T 值	P 值	備註
	科技大學 (1)	技術學院 (2)			
財務構面	4.2914	4.3165	-0.475	0.635	
顧客構面	4.0612	4.1903	-2.730	0.007**	(2) > (1)
內部流程構面	4.1140	4.2203	-2.076	0.040*	(2) > (1)
學習與成長構面	4.1126	4.2408	-2.437	0.017*	(2) > (1)

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

我國技術學院均成立有年，行政人員亦服務較久，對經費運用頗有心得且重視。而服務年資長，對學校有感情，器具的維護自然投入也特別重視。科技大學由技術學院升格，其行政人員年資亦久，對於經費運用、器具維護同樣重視。因此科技大學與技術學院在財務構面無顯著差異。

2. 在顧客構面各題項分析如下：「積極參與校內外服務」題項，在科技大學之平均數為：3.69，在技術學院之平均數為：3.96，經 t 檢定可知該

題項之 P 值為：0.000，亦即該題項的重要程度，科技大學與技術學院呈現極顯著之差異。另「為顧客服務時能任勞任怨勇於負責」及「主動協助及分擔忙碌同仁之工作」諸題項在科技大學之平均數分別為：4.06 及 3.96，在技術學院之平均數分別為：4.23 及 4.19，技術學院平均數均大於科技大學。經 t 檢定可知這些題項之 P 值分別為：0.009、0.001，亦即這些題項的重要程度，科技大學與技術學院呈現非常顯著之差異。「常受服務對象的肯定與回饋」該題項在科技大學之平均數為：3.92，在技術學院之平均數為：4.08，技術學院平均數大於科技大學。經 t 檢定可知該題項之 P 值為：0.035，亦即這些題項的重要程度，科技大學與技術學院呈現顯著之差異。

3.在內部流程構面各題項分析如下：「與主管配合度佳」及「言詞表達清晰，敘述簡要中肯」諸題項在科技大學之平均數分別為：4.07 及 3.99，在技術學院之平均數分別為：4.28 及 4.17，技術學院平均數均大於科技大學。經 t 檢定可知這些題項之 P 值分別為：0.004 及 0.005，亦即這些題項的重要程度，科技大學與技術學院呈現非常顯著之差異。「執行業務服從不二」及「按時到班，不遲到早退」諸題項在科技大學之平均數分別為：3.76 及 3.99，在技術學院之平均數分別為：3.96 及 4.17，技術學院平均數均大於科技大學。經 t 檢定可知這些題項之 P 值分別為：0.011、0.020，亦即這些題項的重要程度，科技大學與技術學院呈現顯著之差異。

4.在學習與成長構面各題項分析如下：「積極參與教育訓練」題項，在科技大學之平均數為：3.96，在技術學院之平均數為：4.22，經 t 檢定可知該題項之 P 值為：0.000，亦即該題項的重要程度，科技大學與技術學院呈現極顯著之差異。另「工作所需專業技能純熟」及「自我專業能

力提升意願強烈」諸題項在科技大學之平均數分別為：4.07 及 4.06，在技術學院之平均數分別為：4.27 及 4.27，技術學院平均數均大於科技大學。經 t 檢定可知這些題項之 P 值分別為：0.005、0.003，亦即這些題項的重要程度，科技大學與技術學院呈現非常顯著之差異。「對工作所需專業知識豐富」及「對於處理業務方法不斷研討，力求改進。」諸題項在科技大學之平均數分別為：4.13 及 4.11，在技術學院之平均數分別為：4.29 及 4.27，技術學院平均數均大於科技大學。經 t 檢定可知這些題項之 P 值均為：0.026，亦即這些題項的重要程度，科技大學與技術學院呈現顯著之差異。

由於目前技術學院希望升格為科技大學的企圖，因此對於員工的績效要求特別嚴格，所以技術學院行政人員在顧客、內部流程及學習與成長構面績效評估重要程度認同度，均比科技大學行政人員為高。

表 4.19 不同種類之技職院校行政人員在績效評估各構面之各題項重要程度之差異分析

類別水準 題目代號	平均數		標準差		T 值	P 值	備註
	科技大學 (1)	技術學院 (2)	科技大學 (1)	技術學院 (2)			
P1101	4.39	4.40	0.62	0.70	-0.151	0.880	
P1102	4.17	4.23	0.62	0.72	-0.917	0.360	
P1103	4.31	4.32	0.59	0.72	-0.076	0.939	
P2101	4.29	4.32	0.60	0.70	-0.355	0.723	
P2102	4.29	4.38	0.60	0.69	-1.419	0.157	
P2103	4.10	4.13	0.61	0.72	-0.332	0.740	
P2104	3.69	3.96	0.67	0.76	-3.598	0.000***	(2) > (1)
P2105	4.06	4.23	0.65	0.69	-2.633	0.009**	(2) > (1)
P2106	4.17	4.24	0.56	0.68	-1.031	0.303	
P2107	3.96	4.19	0.68	0.70	-3.400	0.001**	(2) > (1)
P2108	3.92	4.08	0.74	0.75	-2.119	0.035*	(2) > (1)
P3101	4.25	4.28	0.60	0.67	-0.428	0.669	
P3102	4.17	4.26	0.64	0.68	-1.393	0.165	
P3103	4.17	4.24	0.59	0.70	-1.099	0.273	
P3104	4.17	4.25	0.63	0.70	-1.254	0.211	
P3105	4.16	4.19	0.67	0.67	-0.475	0.635	
P3106	3.76	3.96	0.82	0.78	-2.554	0.011*	(2) > (1)

表 4.19 不同種類之技職院校行政人員在績效評估各構面之各題項重要程度之差異分析(續)

類別水準 題目代號	平均數		標準差		T 值	P 值	備註
	科技大學 (1)	技術學院 (2)	科技大學 (1)	技術學院 (2)			
P3107	4.24	4.28	0.64	0.71	-0.574	0.566	
P3108	4.07	4.28	0.68	0.73	-2.930	0.004**	(2) > (1)
P3109	3.99	4.17	0.74	0.75	-2.329	0.020*	(2) > (1)
P3110	4.25	4.31	0.56	0.69	-1.012	0.312	
P3111	3.99	4.17	0.63	0.71	-2.855	0.005**	(2) > (1)
P3112	4.13	4.20	0.62	0.73	-1.166	0.245	
P3113	4.14	4.27	0.70	0.70	-1.782	0.075	
P4101	4.05	4.09	0.62	0.72	-0.650	0.516	
P4102	4.10	4.16	0.67	0.71	-0.760	0.448	
P4103	4.27	4.31	0.66	0.75	-0.583	0.560	
P4104	4.30	4.34	0.70	0.73	-0.606	0.545	
P4105	4.07	4.17	0.72	0.76	-1.384	0.167	
P4106	4.13	4.29	0.69	0.73	-2.238	0.026*	(2) > (1)
P4107	4.07	4.27	0.70	0.70	-2.820	0.005**	(2) > (1)
P4108	4.06	4.27	0.75	0.67	-2.993	0.003**	(2) > (1)
P4109	4.11	4.27	0.71	0.71	-2.238	0.026*	(2) > (1)
P4110	3.96	4.22	0.69	0.72	-3.788	0.000***	(2) > (1)

註：1.*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異

2.表中各題目代號所代表之題項內容，參見表 4.3~4.6

資料來源：本研究整理

五、不同種類之一般私立大學行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析

先針對各構面作分析，如表 4.20，分析結果如下：

1.財務構面：

不同種類之一般私立大學行政人員在財務構面之績效評估滿意程度之結果為：平均數：綜合大學為 3.4294，獨立學院為 3.3983，P 值為 0.649 並無顯著性差異。

2.顧客構面：

不同種類之一般私立大學行政人員在顧客構面之績效評估滿意程度之結果為：平均數：綜合大學為 3.6059，獨立學院為 3.4472，P 值為 0.007 呈現非常顯著差異。表示綜合大學行政人員認為顧客構面績

效評估滿意程度高於獨立學院行政人員。

3.內部流程構面：

不同種類之一般私立大學行政人員在內部流程構面之績效評估滿意程度之結果為：平均數：綜合大學為 3.7290，獨立學院為 3.5390，P 值為 0.002 呈現非常顯著差異。表示綜合大學行政人員認為內部流程構面績效評估滿意程度高於獨立學院行政人員。

4.學習與成長構面：

不同種類之一般私立大學行政人員在學習與成長構面之績效評估滿意程度之結果為：平均數：綜合大學為 3.7703，獨立學院為 3.5656，P 值為 0.001 呈非常顯著性差異。表示綜合大學行政人員對學習與成長構面績效評估滿意程度較高。

前曾敘述綜合大學行政人員服務年資較久，對於業務的執行駕輕就熟，專業技能純熟，工作品質能達到一定水準，因此在績效評估較佳，自然會較滿意。

表 4.20 不同種類之一般大學行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析

類別水準	平均數		T 值	P 值	備註
	綜合大學 (1)	獨立學院 (2)			
變項構面					
財務構面	3.4294	3.3983	0.455	0.649	
顧客構面	3.6059	3.4472	2.707	0.007**	(1) > (2)
內部流程構面	3.7290	3.5390	3.140	0.002**	(1) > (2)
學習與成長構面	3.7703	3.5656	3.287	0.001**	(1) > (2)

註：*表 P<0.05 顯著差異 **P<0.01 非常顯著差異 ***P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

其次對於各構面中的題項作分析，如表 4.21，分析結果如下：

1. 在財務構面各題項分析如下：經分析結果綜合大學與獨立學院之行政人員，對財務構面績效評估滿意程度各題項並無顯著之差異。
2. 在顧客構面各題項分析如下：「與各單位溝通協調能力頗佳」、「受服務

者反映滿意」及「為顧客服務時能任勞任怨勇於負責」諸題項在綜合大學之平均數分別為：3.59、3.56及3.67，在獨立學院之平均數分別為：3.39、3.35及3.44，綜合大學平均數均大於獨立學院。經t檢定可知這些題項之P值分別為：0.008、0.002、0.002，亦即這些題項的滿意程度，一般綜合大學與獨立學院呈現非常顯著之差異。另「對於服務對象的態度親切」題項，在綜合大學之平均數為：3.69，在獨立學院之平均數為：3.53，綜合大學平均數大於獨立學院。經t檢定可知該題項之P值為：0.040，亦即該題項的滿意程度，一般綜合大學與獨立學院呈現顯著之差異。

綜合大學因單位多，行政人員有較多溝通協調的磨練機會，在溝通方面的能力較佳，受服務者會較滿意，績效評估當然也較佳，所以較滿意。

3. 在內部流程構面各題項分析如下：「處理工作的態度積極熱忱」題，在綜合大學之平均數為：3.76，在獨立學院之平均數為：3.47，綜合大學平均數大於獨立學院。經t檢定可知該題項之P值為：0.000，亦即該題項的滿意程度，一般綜合大學與獨立學院呈現極顯著之差異。「執行業務具主動積極精神」、「工作品質達到一定水準」、「作業能貫徹始終力行不懈完成」、「言詞表達清晰，敘述簡要中肯」及「處理業務能達到精確妥善程度」諸題項在綜合大學之平均數分別為：3.72、3.70、3.72、3.69及3.47，在獨立學院之平均數分別為：3.51、3.49、3.47、3.44及3.52，綜合大學平均數均大於獨立學院。經t檢定可知這些題項之P值分別為：0.006、0.006、0.001、0.001及0.005，亦即這些題項的滿意程度，一般綜合大學與獨立學院呈現非常顯著之差異。
4. 在學習與成長構面各題項分析如下：「業務執行善於規劃且有創見」題項，在綜合大學之平均數為：3.62，在獨立學院之平均數為：3.34，綜

合大學平均數大於獨立學院。經 t 檢定可知該題項之 P 值為：0.000，亦即該題項的滿意程度，一般綜合大學與獨立學院呈現極顯著之差異。另「執行業務能獨立作業」及「品德言行端正」諸題項在綜合大學之平均數分別為：3.79 及 3.89，在獨立學院之平均數分別為：3.55 及 3.64，綜合大學平均數均大於獨立學院。經 t 檢定可知這些題項之 P 值均為：0.002，亦即這些題項的滿意程度，一般綜合大學與獨立學院呈現非常顯著之差異。「操守廉潔」、「對工作所需專業知識豐富」及「對於處理業務方法不斷研討，力求改進」諸題項在綜合大學之平均數分別為：3.93、3.73 及 3.77，在獨立學院之平均數分別為：3.73、3.57 及 3.58，綜合大學平均數均大於獨立學院。經 t 檢定可知這些題項之 P 值為：0.016、0.034 及 0.023，亦即這些題項的滿意程度，一般綜合大學與獨立學院呈顯著性差異。

在內部流程構面和學習與成長構面，綜合大學行政人員對於績效評估滿意度較高，或因綜合大學行政人員服務年資較長，瞭解各項程序，處理業務知識豐富，工作品質相對較佳，績效考核也較好，滿意度自然較高。

表 4.21 不同種類之一般大學行政人員在績效評估各構面之各題項滿意程度之差異分析

類別水準 題目代號	平均數		標準差		T 值	P 值	備註
	綜合大學 (1)	獨立學院 (2)	綜合大學 (1)	獨立學院 (2)			
S1201	3.43	3.36	0.79	0.70	0.949	0.343	
S1202	3.43	3.46	0.69	0.70	-0.395	0.693	
S1203	3.42	3.38	0.80	0.78	0.564	0.573	
S2201	3.59	3.39	0.69	0.72	2.675	0.008**	(1) > (2)
S2202	3.69	3.53	0.70	0.75	2.065	0.040*	(1) > (2)
S2203	3.56	3.35	0.65	0.68	3.062	0.002**	(1) > (2)
S2204	3.45	3.35	0.66	0.73	1.325	0.186	
S2205	3.67	3.44	0.72	0.73	3.119	0.002**	(1) > (2)
S2206	3.67	3.54	0.68	0.75	1.748	0.081	
S2207	3.62	3.48	0.71	0.77	1.837	0.067	
S2208	3.60	3.50	0.77	0.78	1.222	0.223	
S3201	3.76	3.47	0.69	0.78	3.778	0.000***	(1) > (2)

表 4.21 不同種類之一般大學行政人員在績效評估各構面之各題項滿意程度之差異分析(續)

類別水準 題目代號	平均數		標準差		T 值	P 值	備註
	綜合大學 (1)	獨立學院 (2)	綜合大學 (1)	獨立學院 (2)			
S3202	3.72	3.51	0.69	0.78	2.752	0.006**	(1) > (2)
S3203	3.70	3.49	0.66	0.80	2.752	0.006**	(1) > (2)
S3204	3.69	3.51	0.68	0.73	2.395	0.017*	(1) > (2)
S3205	3.72	3.47	0.68	0.74	3.224	0.001**	(1) > (2)
S3206	3.59	3.56	0.70	0.74	0.333	0.739	
S3207	3.74	3.58	0.72	0.81	2.029	0.043*	(1) > (2)
S3208	3.75	3.60	0.72	0.72	1.963	0.050	
S3209	3.76	3.56	0.76	0.77	2.392	0.017*	(1) > (2)
S3210	3.58	3.65	0.70	0.80	2.464	0.014*	(1) > (2)
S3211	3.69	3.44	0.67	0.78	3.276	0.001**	(1) > (2)
S3212	3.47	3.52	0.70	0.76	2.837	0.005**	(1) > (2)
S3213	3.77	3.64	0.73	0.77	1.649	0.100	
S4201	3.62	3.34	0.69	0.73	3.853	0.000***	(1) > (2)
S4202	3.79	3.55	0.72	0.74	3.189	0.002**	(1) > (2)
S4203	3.89	3.64	0.70	0.81	3.091	0.002**	(1) > (2)
S4204	3.93	3.73	0.76	0.80	2.414	0.016*	(1) > (2)
S4205	3.84	3.68	0.74	0.81	1.905	0.058	
S4206	3.73	3.57	0.67	0.77	2.132	0.034*	(1) > (2)
S4207	3.81	3.50	0.66	0.75	4.078	0.000	
S4208	3.68	3.54	0.69	0.74	1.949	0.052	
S4209	3.77	3.58	0.70	0.79	2.287	0.023*	(1) > (2)
S4210	3.64	3.52	0.73	0.84	1.433	0.153	

註：1.*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異

2.表中各題目代號所代表之題項內容，參見表 4.7~4.10

資料來源：本研究整理

六、不同種類之私立技職院校行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析

先針對各構面作分析，如表 4.22，分析結果如下：

1.財務構面：

不同種類之私立技職院校行政人員在財務構面之績效評估滿意程度之結果為：平均數：科技大學為 3.5828，技術學院為 3.4241，P 值為 0.018 呈現顯著性差異。表示科技大學行政人員對財務構面績效評估滿意度較高。

2.顧客構面：

不同種類之私立技職院校行政人員在顧客構面績效評估滿意程度之結果為：平均數：科技大學為 3.6355，技術學院為 3.5502，P 值為 0.121 並無顯著差異。

3.內部流程構面：

不同種類之私立技職院校行政人員在內部流程構面績效評估滿意程度之結果為：平均數：科技大學為 3.6993，技術學院為 3.6597，P 值為 0.472 並無顯著差異。

4.學習與成長構面：

不同種類之私立技職院校行政人員在學習與成長構面績效評估滿意程度之結果為：平均數：科技大學為 3.7350，技術學院為 3.7133，P 值為 0.728 並無顯著性差異。

其次對於各構面中的題項作分析，如表 4.22，分析結果如下：

- 1 在財務構面各題項分析如下：「對經費妥善運用」及「對於公用器具定期保養維護」諸題項在科技大學之平均數分別為：3.62 及 3.56，在技術學院之平均數分別為：3.46 及 3.40，科技大學平均數均大於技術學院。經 t 檢定可知這些題項之 P 值分別為：0.029、0.031，亦即這些題項的滿意程度，科技大學與技術學院呈現顯著之差異。
2. 在顧客構面各題項分析如下：「受服務者反映滿意」題項，在科技大學其平均數為：3.67，在技術學院其平均數為：3.49，科技大學平均數大於技術學院。經 t 檢定可知該題項之 P 值為：0.011，亦即該題項的滿意程度，科技大學與技術學院呈現顯著之差異。

而在內部流程構面及學習與成長構面，各問項均無顯著性差異。

表 4.22 不同種類之私立技職院校行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析

類別水準 變項構面	平均數		T 值	P 值	備註
	科技大學 (1)	技術學院 (2)			
財務構面	3.5828	3.4241	2.371	0.018*	(1) > (2)
顧客構面	3.6355	3.5502	1.466	0.121	
內部流程構面	3.6993	3.6597	0.674	0.472	
學習與成長構面	3.7350	3.7133	0.348	0.728	

註：*表 P<0.05 顯著差異 **P<0.01 非常顯著差異 ***P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

表 4.23 不同種類之技職院校行政人員在績效評估各構面之各題項滿意程度之差異分析

類別水準 題目代號	平均數		標準差		T 值	P 值	備註
	科技大學 (1)	技術學院 (2)	科技大學 (1)	技術學院 (2)			
S1201	3.62	3.46	0.71	0.77	2.193	0.029*	(1) > (2)
S1202	3.56	3.40	0.73	0.76	2.169	0.031*	(1) > (2)
S1203	3.57	3.42	0.72	0.82	1.825	0.069	
S2101	3.57	3.46	0.64	0.85	1.548	0.123	
S2202	3.66	3.59	0.65	0.78	1.129	0.260	
S2203	3.67	3.49	0.67	0.70	2.561	0.011*	(1) > (2)
S2204	3.47	3.38	0.66	0.79	1.212	0.226	
S2205	3.66	3.62	0.65	0.82	0.573	0.567	
S2206	3.75	3.62	0.64	0.78	1.890	0.060	
S2207	3.61	3.66	0.67	0.79	-0.696	0.487	
S2208	3.69	3.58	0.68	0.79	1.520	0.129	
S3201	3.77	3.66	0.67	0.77	1.573	0.117	
S3202	3.73	3.65	0.67	0.77	1.252	0.211	
S3203	3.70	3.61	0.65	0.75	1.332	0.184	
S3204	3.66	3.65	0.74	0.78	0.152	0.879	
S3205	3.66	3.65	0.67	0.75	0.117	0.907	
S3206	3.58	3.59	0.63	0.81	-0.162	0.871	
S3207	3.77	3.68	0.65	0.81	1.215	0.225	
S3208	3.71	3.68	0.67	0.83	0.453	0.651	
S3209	3.70	3.76	0.71	0.84	-0.833	0.406	
S3210	3.80	3.73	0.66	0.83	1.055	0.292	
S3211	3.61	3.61	0.65	0.75	0.011	0.991	
S3212	3.71	3.64	0.62	0.79	1.083	0.280	
S3213	3.69	3.68	0.68	0.78	0.113	0.910	
S4201	3.62	3.56	0.68	0.72	0.817	0.414	
S4202	3.69	3.63	0.69	0.78	0.818	0.414	
S4203	3.85	3.85	0.76	0.83	-0.016	0.987	
S4204	3.94	3.97	0.70	0.82	-0.284	0.777	
S4205	3.83	3.90	0.73	0.79	-0.902	0.368	
S4206	3.69	3.64	0.72	0.81	0.631	0.528	

表 4.23 不同種類之技職院校行政人員在績效評估各構面之各題項滿意程度之差異分析(續)

類別水準 題目代號	平均數		標準差		T 值	P 值	備註
	科技大學 (1)	技術學院 (2)	科技大學 (1)	技術學院 (2)			
S4207	3.75	3.62	0.72	0.82	1.692	0.092	
S4208	3.76	3.63	0.78	0.84	1.640	0.102	
S4209	3.69	3.68	0.75	0.83	0.022	0.983	
S4210	3.53	3.66	0.68	0.84	-1.673	0.095	

註：1.*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異

2.表中各題目代號所代表之題項內容，參見表 4.7~4.10

資料來源：本研究整理

七、私立一般大學與私立技職院校行政人員，在績效評估項目各構面之重要程度之差異分析

各構面分析，如表 4.24，分析結果如下：

1.財務構面：

私立一般大學與私立技職院校行政人員，在財務構面績效評估項目重要程度之結果為：平均值：私立一般大學為 4.1135，私立技職院校為 4.3086，P 值為 0.000 呈極顯著差異。私立技職院校行政人員，在財務構面績效評估項目重要程度高於私立一般大學行政人員。可能由於私立技職院校大都以工科為主，教學器材均為實作的機具類（如車床、汽車、電機等），為教學正常必須保持機具可正常運作，所以特別重視器具保養維護。

2.顧客構面：

私立一般大學與私立技職院校行政人員，在顧客構面績效評估項目重要程度之結果為：平均值：私立一般大學為 4.0439，私立技職院校為 4.1501，P 值為 0.003 呈非常顯著差異。私立技職院校行政人員，認為在顧客構面績效評估項目重要程度高私立一般大學行政人員。根據教育部統計顯示技職院校數遠高於一般大學，其顧客（學生）來源比一般大學競爭更行激烈，因此，可能多數技職院校會要求對顧客的

重視。

3.內部流程構面：

私立一般大學與私立技職院校行政人員，在內部流程構面績效評估項目重要程度之結果為：平均值：私立一般大學為 4.1140，私立技職院校為 4.1872，P 值為 0.041 呈顯著性差異。私立技職院校中以技術學院為多數，大部分技術學院希望升格為科技大學，因此校方對於內部流程績效會特別重視，所以行政人員也會特別重視。

4.學習與成長構面：

私立一般大學與私立技職院校行政人員，學習與成長構面在績效評估項目重要程度之結果為：平均值：私立一般大學為 4.1343，私立技職院校為 4.2009，P 值為 0.070 並無顯著性差異。

表 4.24 私立一般大學與私立技職院校行政人員在績效評估項目各構面之重要程度之差異分析

類別水準 變項構面	平均數		T 值	P 值	備註
	一般大學 (1)	技職院校 (2)			
財務構面	4.1135	4.3086	-4.504	0.000***	(2) > (1)
顧客構面	4.0439	4.1501	-2.962	0.003**	(2) > (1)
內部流程構面	4.1140	4.1872	-2.045	0.041*	(2) > (1)
學習與成長構面	4.1343	4.2009	-1.811	0.070	

註：*表 P<0.05 顯著差異 **P<0.01 非常顯著差異 ***P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

八、私立一般大學與私立技職院校行政人員，在績效評估項目各構面之滿意程度之差異分析

各構面分析，如表 4.25，分析結果如下：

1.財務構面：

私立一般大學與私立技職院校行政人員，在財務構面績效評估項目滿意程度之結果為：平均值：私立一般大學為 3.4167，私立技職院校為 3.4735，P 值為 0.216 並無顯著性差異。

2.顧客構面：

私立一般大學與私立技職院校行政人員，在顧客構面績效評估項目滿意程度之結果為：平均值：私立一般大學為 3.5409，私立技職院校為 3.5768，P 值為 0.366 並無顯著性差異。

3.內部流程構面：

私立一般大學與私立技職院校行政人員，在內部流程構面績效評估項目滿意程度之結果為：平均值：私立一般大學為 3.6512，私立技職院校為 3.6720，P 值為 0.608 並無顯著性差異。

4.學習與成長構面：

私立一般大學與私立技職院校行政人員，在學習與成長構面績效評估項目滿意程度之結果為：平均值：私立一般大學為 3.6864，私立技職院校為 3.7200，P 值為 0.429 並無顯著性差異。

表 4.25 私立一般大學與私立技職院校行政人員在績效評估項目各構面之滿意程度之差異分析

類別水準 變項構面	平均數		T 值	P 值	備註
	一般大學 (1)	技職院校 (2)			
財務構面	3.4167	3.4735	-1.237	0.216	
顧客構面	3.5409	3.5768	-0.904	0.366	
內部流程構面	3.6512	3.6720	-0.514	0.608	
學習與成長構面	3.6864	3.7200	-0.792	0.429	

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

4.5 單因子變異數分析

變異數分析 (Analysis of Variance 簡稱 ANOVA) 其主要目的在檢定若干母體平均數是否相等；分析前需檢定樣本內變異數是否齊一、資料是否為常態分配，本研究以單因子變異數分析來檢定不同人口統計變數之大學校院行政人員，對於績效評估重要程度及滿意程度有無顯著差

異？若 P 值達顯著水準，再以 Scheffe 多重比較檢定其差異。

首先檢定不同人口統計變數之大學校院行政人員，對於績效評估重要程度有無顯著差異：

一、 年齡

不同年齡之私立大學校院行政人員對於績效評估重要程度之差異分析，如表 4.24，分述如下：

1. 財務構面

不同年齡之私立大學校院行政人員對於績效評估財務構面之重要程度，呈現非常顯著差異，其 P 值為 0.006，後經 Scheffe 多重比較，50 歲以上較 30 歲以下私立大學校院行政人員認同績效評估財務構面重要程度高。此可能年齡越大對於經費預算運用較有概念，而年輕職員較無預算觀念。

2. 顧客構面

不同年齡之私立大學校院行政人員對於績效評估顧客構面之重要程度，呈現非常顯著差異，其 P 值為 0.006，後經 Scheffe 多重比較，顯示 50 歲以上較 30 歲以下與 31~39 歲之私立大學校院行政人員認為績效評估顧客構面重要程度高。由此可知，50 歲以上行政人員仍承襲顧客至上觀念，較重視顧客層面。

3. 內部流程構面

不同年齡之私立大學校院行政人員對於績效評估內部流程構面之重要程度，未達顯著差異，其 P 值為 0.063。

4. 學習與成長構面

不同年齡之私立大學校院行政人員對於績效評估學習與成長構面之重要程度，未達顯著差異，其 P 值為 0.062。

表 4.24 不同年齡之行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分析

類別水準 變項構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	1	2	3	4			
	30 歲 以下	31-39 歲	40-49 歲	50 歲 以上			
財務構面	4.1466	4.2115	4.2740	4.4145	4.220	0.006**	4 > 1
顧客構面	4.0492	4.0966	4.1204	4.2788	4.138	0.006**	4 > 1 4 > 2
內部流程構面	4.1260	4.1312	4.1826	4.2890	2.440	0.063	
學習與成長構面	4.1167	4.1833	4.1828	4.2923	2.455	0.062	

註：*表 P < 0.05 顯著差異 **P < 0.01 非常顯著差異 ***P < 0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

二、 教育程度

不同教育程度之私立大學校院行政人員對於績效評估重要程度之差異分析，如表 4.25，分述如下：

1. 財務構面

不同教育程度之私立大學校院行政人員對於績效評估財務構面之重要程度，未達顯著差異，其 P 值為 0.123。

2. 顧客構面

不同教育程度之私立大學校院行政人員對於績效評估顧客構面之重要程度，達非常顯著差異，其 P 值為 0.003。後經 Scheffe 多重比較發現，大專教育程度行政人員認為顧客構面重要程度，高於高中職以下教育程度行政人員，表示教育程度越高越重視溝通、服務態度。

3. 內部流程構面

不同教育程度之私立大學校院行政人員對於績效評估內部流程構面之重要程度，呈現顯著差異，其 P 值為 0.017。後經 Scheffe 多重比較，大專教育程度行政人員較高中職以下教育程度行政人員重視內部流程，可能是教育程度愈高，對於處理業務較重視達到精確效率的程度。

4. 學習與成長構面

不同教育程度之私立大學校院行政人員對於績效評估學習與成長構面之重要程度，達非常顯著差異，其 P 值為 0.002。後經 Scheffe 多重比較發現，研究所與大專教育程度行政人員較高中職以下教育程度行政人員重視學習與成長。

表 4.25 不同教育程度之行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分析

類別水準 變項構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	1	2	3			
	高中職 (含)以下	大專	研究所 (含)以上			
財務構面	4.0566	4.2382	4.2037	2.102	0.123	
顧客構面	3.8821	4.1268	4.0747	5.779	0.003**	2>1
內部流程構面	4.0000	4.1799	4.0972	4.068	0.017*	2>1
學習與成長構面	3.9189	4.1892	4.1826	6.515	0.002**	2>1 3>1

註：*表 P<0.05 顯著差異 **P<0.01 非常顯著差異 ***P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

三、 擔任職務

擔任不同職務之私立大學校院行政人員對於績效評估重要程度之差異分析，如表 4.26，分述如下：

1.財務構面

擔任不同職務之私立大學校院行政人員對於績效評估財務構面之重要程度，未達顯著差異，其 P 值為 0.406。

2.顧客構面

擔任不同職務之私立大學校院行政人員對於績效評估顧客構面之重要程度，呈現顯著差異，其 P 值為 0.029。後經 Scheffe 多重比較發現，二級主管（組長）較一級主管重視顧客構面。可能是二級主管是第一線人員主管，時常需要解決老師、同仁或學生的問題，較需要溝通協調與良好服態度。

3.內部流程構面

擔任不同職務之私立大學校院行政人員對於績效評估內部流程構面之重要程度，未達顯著差異，其 P 值為 0.603。

4.學習與成長構面

擔任不同職務之私立大學校院行政人員對於績效評估學習與成長構面之重要程度，未達顯著差異，其 P 值為 0.498。

表 4.26 擔任不同職務之行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分析

類別水準 變項構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	1	2	3			
	一級主管	二級主管	一般行政人員			
財務構面	4.1373	4.2908	4.2155	0.904	0.406	
顧客構面	3.9044	4.1795	4.1015	3.552	0.029*	2 > 1
內部流程構面	4.0679	4.1506	4.1589	0.507	0.603	
學習與成長構面	4.0853	4.2096	4.1699	0.697	0.498	

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理

四、年資

不同年資之私立大學校院行政人員對於績效評估重要程度之差異分析，如表 4.26，分述如下：

1.財務構面

不同年資之私立大學校院行政人員對於績效評估財務構面之重要程度，呈顯著差異，其 P 值為 0.013，後經 Scheffe 多重比較，年資愈長者愈重視財務構面，其理由如年齡之財務構面所述。

2.顧客構面

不同年資之私立大學校院行政人員對於績效評估顧客構面之重要程度，未達顯著差異，其 P 值為 0.062。

3.內部流程構面

不同年資之私立大學校院行政人員對於績效評估內部流程構面之重要程度，亦未達顯著差異，其 P 值為 0.259。

4.學習與成長構面

不同年資之私立大學校院行政人員對於績效評估學習與成構面之重要程度，未達顯著差異，其 P 值為 0.407。

表 4.27 不同年資之行政人員在績效評估各構面之重要程度之差異分析

類別水準 變項構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	1	2	3	4			
	5 年以 下	6~10 年	11~20 年	20 年以 上			
財務構面	4.1910	4.2179	4.1696	4.4108	3.595	0.013*	3>1
顧客構面	4.0734	4.1085	4.0866	4.2285	2.452	0.062	
內部流程構面	4.1433	4.1437	4.1289	4.2510	1.345	0.259	
學習與成長構面	4.1602	4.1683	4.1430	4.2535	0.969	0.407	

註：*表 P<0.05 顯著差異 **P<0.01 非常顯著差異 ***P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

其次檢定不同人口統計變數之大學校院行政人員，對於績效評估滿意程度有無顯著差異：

一、 年齡

不同年齡之私立大學校院行政人員對於績效評估滿意程度之差異分析，如表 4.28，分述如下：

1.財務構面

不同年齡之私立大學校院行政人員對於績效評估財務構面之滿意程度，呈顯著差異，其 P 值為 0.016，後經 Scheffe 多重比較，50 歲以上較 31~39 歲滿意財務方面績效評估，此現象與重要程度財務構面同樣的理由，就是年齡愈高其愈有預算概念，較能掌握預算編列與控制精髓。

2.顧客構面

不同年齡之私立大學校院行政人員對於績效評估顧客構面之滿意程度，呈顯著差異，其 P 值為 0.044，後經 Scheffe 多重比較，並無顯著差異存在。

3.內部流程構面

不同年齡之私立大學校院行政人員對於績效評估內部流程構面之滿意程度，呈顯著差異，其 P 值為 0.022，後經 Scheffe 多重比較，50 歲以上較 30 歲以下行政人員滿意內部流程績效評估，概因 50 歲以上行政人員在學校服務時間較長，瞭解各單位程序，工作效率品質較佳，績效考核也較好，當然滿意度較高。

4.學習與成長構面

不同年齡之私立大學校院行政人員對於績效評估學習與成長構面之滿意程度，未達顯著差異，其 P 值為 0.176。

表 4.28 不同年齡之行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析

類別水準 變項構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	1	2	3	4			
	30 歲以下	31~39 歲	40~49 歲	50 歲以上			
財務構面	3.4362	3.3878	3.4888	3.6453	3.449	0.016*	4>2
顧客構面	3.5199	3.5465	3.5805	3.7228	2.717	0.044*	
內部流程構面	3.6135	3.6457	3.6984	3.8333	3.215	0.022*	4>1
學習與成長構面	3.6567	3.7051	3.7319	3.8218	1.652	0.176	

註：*表 P<0.05 顯著差異 **P<0.01 非常顯著差異 ***P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

二、 教育程度

不同教育程度之私立大學校院行政人員對於績效評估滿意程度之差異分析，如表 4.29，分述如下：

1.財務構面

不同教育程度之私立大學校院行政人員對於績效評估財務構面之滿意程度，無顯著差異，其 P 值為 0.908。

2.顧客構面

不同教育程度之私立大學校院行政人員對於績效評估顧客構面之滿意程度，亦無顯著差異，其 P 值為 0.595。

3.內部流程構面

不同教育程度之私立大學校院行政人員對於績效評估內部流程構面之滿意程度，未達顯著差異，其 P 值為 0.827。

4.學習與成長構面

不同教育程度之私立大學校院行政人員對於績效評估學習與成長構面之滿意程度，亦未達顯著差異，其 P 值為 0.387。

表 4.29 不同教育程度之行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析

類別水準 變項構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	1	2	3			
	高中職 (含)以上	大專	研究所 (含)以上			
財務構面	3.4528	3.4525	3.4259	0.96	0.908	
顧客構面	3.5542	3.5709	3.5174	0.519	0.595	
內部流程構面	3.6357	3.6695	3.6421	0.190	0.827	
學習與成長構面	3.6000	3.7169	3.6903	0.950	0.387	

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理

三、 擔任職務

擔任不同職務之私立大學校院行政人員對於績效評估滿意程度之差異分析，如表 4.30，分述如下：

1.財務構面

擔任不同職務之私立大學校院行政人員對於績效評估財務構面之滿意程度，未達顯著差異，其 P 值為 0.532。

2.顧客構面

擔任不同職務之私立大學校院行政人員對於績效評估顧客構面之滿意程度，亦未達顯著差異，其 P 值為 0.452。

3.內部流程構面

擔任不同職務之私立大學校院行政人員對於績效評估內部流程構面之滿意程度，無顯著差異，其 P 值為 0.687。

4.學習與成長構面

擔任不同職務之私立大學校院行政人員對於績效評估學習與成長構面之滿意程度，未達顯著差異，其 P 值為 0.616。

表 4.30 擔任不同職務之行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析

類別水準 變項構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	1	2	3			
	一級主管	二級主管	一般行政人員			
財務構面	3.5490	3.4858	3.4380	0.632	0.532	
顧客構面	3.6140	3.6210	3.5500	0.794	0.452	
內部流程構面	3.6697	3.7111	3.6559	0.375	0.687	
學習與成長構面	3.8059	3.7000	3.7007	0.485	0.616	

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

五、年資

不同年資之私立大學校院行政人員對於績效評估滿意程度之差異分析，如表 4.31，分述如下：

1.財務構面

不同年資之私立大學校院行政人員對於績效評估財務構面之滿意程

度，達非常顯著差異，其 P 值為 0.003，後經 Scheffe 多重比較，顯示 20 年以上較 5 年以下年資之行政人員滿意財務方面績效評估，服務 20 年以上對財務方面的運用，已非常純熟，績效已達一定水準，績效評估也較佳，所以滿意度高。

2.顧客構面

不同年資之私立大學校院行政人員對於績效評估顧客構面之滿意程度，呈顯著差異，其 P 值為 0.011，後經 Scheffe 多重比較，20 年以上較 5 年以下年資之行政人員滿意顧客構面績效評估，可能是服務年資較長，對各單位業務熟識，溝通協調上較方便，或是服務年資久，年齡也較長，溝通服務較圓融，因此得到較好的評價。

3.內部流程構面

不同年資之私立大學校院行政人員對於績效評估內部流程構面之滿意程度，達非常顯著差異，其 P 值為 0.001，後經 Scheffe 多重比較，顯示 20 年以上較 5 年以下年資之行政人員滿意內部流程績效評估，可能是同一機關服務久了較熟悉業務，品質效率均佳，績效考核較優，滿意度自然較高。

4.學習與成長構面

不同年資之私立大學校院行政人員對於績效評估學習與成長構面之滿意程度，呈顯著差異，其 P 值為 0.032。後經 Scheffe 多重比較，並無顯著差異。

表 4.31 不同年資之行政人員在績效評估各構面之滿意程度之差異分析

類別水準 變項構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	1	2	3	4			
	5 年以 下	6~10 年	11~20 年	20 年 以上			
財務構面	3.3765	3.4553	3.5468	3.6195	4.774	0.003**	4 > 1
顧客構面	3.4997	3.5957	3.6140	3.6831	3.724	0.011*	4 > 1
內部流程構面	3.5885	3.7096	3.7112	3.8221	5.513	0.001**	4 > 1
學習與成長構面	3.6453	3.7459	3.7553	3.8131	2.954	0.032*	

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異 ** $P < 0.01$ 非常顯著差異 *** $P < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究係以平衡計分卡模式，對國內私立大學校院行政人員績效評估進行研究，其目的在於探討我國私立大學校院行政人員對績效評估滿意度與其感受評核績效重要程度。經實證分析歸納彙整研究結果，於本章做綜合說明，並提供各大學校院考評建構績效指標與後續研究之參考。

5.1 研究結論

經由第四章實證分析本研究的目的與假設後，可獲得到以下結論：

一、樣本結構及認知：

1. 受訪學校行政人員有效樣本為 835 人，以技術學院人數最多佔 37.8%，性別以女性較多有 66.8%，年齡以 31~39 歲佔 37.4% 為最多，教育程度以大專學歷為主佔 76.4%，擔任一般行政職務人員佔 84.7%，年資以五年以下居多，佔 49.9%。
2. 研究發現，絕大部分私立大學校院行政人員對於績效評估，在財務、顧客、內部流程及學習與成長四個構面之重要程度與滿意程度的認知，都持正面回應。尤以經費妥善運用、重視服務態度、業務如期完成及操守品德方面認為最重要；另外妥善運用經費、熱誠親切服務顧客、如期完成交辦業務及操守廉潔績效評估上最為滿意。
3. 財務構面之經費妥善運用是私立學校行政人員認為最為重要，在績效評估上是最滿意的，主要是私立大學院校經費預算有一定的控管標準。學校行政人員是以提供服務為主，所以在顧客構面特別注視服務態度、溝通協調能力，此項在私立學校行政人員績效評估中也是相當滿意，可見私立大學校院行政人員以往被認為服務態度不佳

現象，已有改善。在內部流程構面學校行政單位重視的是業務如期完成，與團隊合作整體績效；其績效評估最滿意為交辦業務如期完成。在學習與成長構面中，學校行政人員受到中國傳統思想與現代教育知識，認為操守廉潔，品德端正，且對工作要有豐富專業知識最為重要；在該構面私立大學校院行政人員評估績效最滿意者為操守廉潔。

- 4.各構面評估因素在重要性排序殿後者：財務構面的公用器具之保養，學校行政人員認為學校器物非私人物品，而較不重視保養。在顧客構面之參與校內外服務最不被重視，概因員工不願增加工作量。在內部流程構面最不被重視是「執行業務服從不二」主要是受到社會民主化影響，不似往昔言聽必從。在學習與成長構面最不被重視者為善於規劃且有創見執行業務，或許私立大學校院行政人員認為完成業務即可，不必再花費太多時間去作有創見的規劃心態。

二、不同性別人口統計變數之私立大學校院行政人員，對績效評估重要程度與各構面之差異分析：

- 1.不同性別人口統計變數之私立大學校院行政人員，對績效評估重要程度上，部分有顯著差異。
- 2.在私立大學校院行政人員不同性別人口統計變數上，對績效評估重要程度之財務構面、學習與成長構面並無顯著差異。
- 3.在顧客構面，女性行政人員較重視服務對向是否滿意與肯定，女性行政人員對績效評估重要程度上高於男性行政人員，呈非常顯著差異。
- 4.內部流程構面，女性行政人員較重視工作態度，對績效評估重要程度上高於男性行政人員，呈現極顯著差異。。

三、不同性別人口統計變數之私立大學校院行政人員，對績效評估滿意程度與各構面差異分析：

- 1.不同性別人口統計變數之私立大學校院行政人員，對績效評估滿意程度上，部分有顯著差異。
- 2.在財務構面男性行政人員滿意度，高於女性行政人員滿意度，呈顯著性差異。
- 3.不同性別人口統計變數之私立大學校院行政人員，對績效評估滿意程度上，在顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面並無顯著差異。

四、不同年齡之私立大學校院行政人員，對績效評估重要程度與各構面差異分析：

- 1.不同年齡之私立大學校院行政人員，對績效評估重要程度，部分有顯著差異。
- 2.在財務構面呈現非常顯著差異，經 Scheffe 多重比較，50 歲以上之私立大學校院行政人員，對於經費預算運用重要程度，高於 30 歲以下私立大學校院行政人員。
- 3.在顧客構面呈現非常顯著差異，經 Scheffe 多重比較，50 歲以上私立大學校院行政人員，認為重視顧客服務重要程度，高於 30 歲以下與 31~39 歲之私立大學校院行政人員。

五、不同年齡之私立大學校院行政人員，對績效評估滿意程度與各構面差異分析：

- 1.不同年齡之私立大學校院行政人員，對績效評估滿意程度，部分呈顯著差異。
2. 50 歲以上之私立大學校院行政人員，在財務構面滿意度高於 31~

39 歲之私立大學校院行政人員，呈現顯著差異。

3.不同年齡之私立大學校院行政人員，對績效評估滿意度，在顧客構面雖呈顯著差異，但經 Scheffe 多重比較，各組間均無顯著差異。

4.不同年齡之私立大學校院行政人員，對績效評估滿意度，在內部流程構面呈顯著差異。經 Scheffe 多重比較，50 歲以上之私立大學校院行政人員，滿意度高於 30 歲以下之私立大學校院行政人員。

5.不同年齡之私立大學校院行政人員，對績效評估滿意度，在學習與成長構面並無顯著差異。

六、不同教育程度之私立大學校院行政人員，對績效評估重要程度與各構面差異分析：

1.不同教育程度之私立大學校院行政人員，對績效評估重要程度，部分有顯著差異。

2.不同教育程度之私立大學校院行政人員，對績效評估財務構面重要程度，並無顯著差異。

3.不同教育程度之私立大學校院行政人員，對績效評估顧客構面重要程度，達非常顯著差異。經 Scheffe 多重比較，大專教育程度行政人員高於高中職以下教育程度行政人員。

4.不同教育程度之私立大學校院行政人員，對績效評估顧客構面重要程度，呈顯著性差異。經 Scheffe 多重比較，大專教育程度行政人員高於高中職以下教育程度行政人員。

5.不同教育程度之私立大學校院行政人員，對績效評估顧客構面重要程度，達非常顯著差異。經 Scheffe 多重比較，研究所與大專教育程度行政人員高於高中職以下教育程度行政人員。

七、不同教育程度之私立大學校院行政人員，對績效評估滿意程度與各

構面分析，均無顯著性差異。

八、擔任不同職務之私立大學校院行政人員，對績效評估重要程度與各構面差異分析：

1. 擔任不同職務之私立大學校院行政人員，對績效評估重要程度，部分有顯著性差異。

2. 擔任不同職務之私立大學校院行政人員，在財務構面、內部流程構面及學習與成長構面，均無顯著性差異。

3. 擔任不同職務之私立大學校院行政人員，在顧客構面呈顯著性差異。經 Scheffe 多重比較，二級主管重視顧客構面高於一級主管。

九、擔任不同職務之私立大學校院行政人員，對績效評估滿意程度與各構面分析，均無顯著性差異。

十、不同年資之私立大學校院行政人員，對績效評估重要程度與各構面差異分析：

1. 不同年資之私立大學校院行政人員，對績效評估重要程度，部分呈顯著性差異。

2. 不同年資之私立大學校院行政人員，在顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面，均無顯著性差異。

3. 不同年資之私立大學校院行政人員，在財務構面呈顯著性差異。經 Scheffe 多重比較，服務 11~20 之私立大學校院行政人員，重視財務構面高於 5 年以下年資之私立大學校院行政人員。

十一、不同年資之私立大學校院行政人員，對績效評估滿意程度與各構面差異分析：

1. 不同年資之私立大學校院行政人員，對績效評估滿意程度，部分呈顯著性差異。

- 2.不同年資之私立大學校院行政人員，在財務構面達非常顯著差異。經 Scheffe 多重比較，服務 20 年以上行政人員對於財務構面績效評估滿意度高於服務 5 年以下行政人員。
- 3.不同年資之私立大學校院行政人員，在顧客構面達顯著性差異。經 Scheffe 多重比較，服務年資 20 年以上行政人員對於顧客構面績效評估滿意度高於服務年資 5 年以下行政人員。
- 4.不同年資之私立大學校院行政人員，在內部流程構面達極顯著差異。經 Scheffe 多重比較，服務年資 20 年以上行政人員對於內部流程構面績效評估滿意度高於服務年資 5 年以下行政人員。
- 5.不同年資之私立大學校院行政人員，在學習與成長構面並無顯著性差異。

十二、不同種類之一般私立大學行政人員與績效評估重要程度分析：

- 1.不同種類之一般私立大學校院行政人員，對績效評估重要程度呈非常顯著或顯著性差異。
- 2.不同種類之私立大學校院行政人員，在財務構面、顧客構面、內部流程構面績效評估重要程度，私立綜合大學行政人員均高於私立獨立學院，呈非常顯著性差異。
- 3.不同種類之私立大學校院行政人員，在績效評估學習與成長構面重要程度，私立綜合大學行政人員高於私立獨立學院，呈顯著性差異。

十三、不同種類之一般私立大學行政人員與績效評估滿意程度分析：

- 1.不同種類之一般私立大學校院行政人員，對績效評估滿意程度部分呈非常顯著差異。
- 2.不同種類之私立大學校院行政人員，在績效評估財務構面滿意程度，並無顯著性差異。

- 3.不同種類之私立大學校院行政人員，在顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面績效評估滿意程度，私立綜合大學行政人員均高於私立獨立學院，呈非常顯著性差異。

十四、不同種類之私立技職校院行政人員與績效評估重要程度分析：

- 1.不同種類之私立技職校院行政人員，對績效評估重要程度部分呈非常顯著差異或顯著性差異。
- 2.不同種類之私立技職校院行政人員，在績效評估財務構面重要程度，並無顯著性差異。
- 3.不同種類之私立技職校院行政人員，在顧客構面績效評估重要程度，私立技術學院行政人員高於私立科技大學，呈非常顯著性差異。
- 4.不同種類之私立技職校院行政人員，在內部流程構面及學習與成長構面績效評估重要程度，私立技術學院行政人員高於私立科技大學，呈顯著性差異。

十五、不同種類之私立技職校院行政人員與績效評估滿意程度分析：

- 1.不同種類之私立技職校院行政人員，對績效評估滿意程度部分呈顯著性差異。
- 2.不同種類之私立技職校院行政人員，在績效評估財務構面滿意程度，私立科技大學行政人員高於私立技術學院，呈顯著性差異。
- 3.不同種類之私立技職校院行政人員，在績效評估顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面滿意程度，並無顯著性差異。

十六、私立一般大學與私立技職院校行政人員，對績效評估項目重要程度與各構面差異分析：

- 1.私立一般大學與私立技職校院行政人員，對績效評估重要程度部分呈顯著性差異。

2. 私立一般大學與私立技職校院行政人員，在績效評估財務構面重要程度，私立技職校院行政人員高於私立一般大學，呈極顯著差異。
3. 私立一般大學與私立技職校院行政人員，在顧客構面績效評估重要程度，私立技職校院行政人員高於私立一般大學，呈非常顯著性差異。
4. 私立一般大學與私立技職校院行政人員，在內部流程構面績效評估重要程度，私立技職校院行政人員高於私立一般大學，呈顯著性差異。
5. 私立一般大學與私立技職校院行政人員，在績效評估學習與成長構面重要程度，並無顯著性差異。

十七、私立一般大學與私立技職院校行政人員，對績效評估項目滿意程度與各構面分析，均無顯著性差異。

十八、研究假設與驗證結果分析

本研究於第三章設立之虛無假設經驗證結果，總結歸納如表 5.1 所示。

表 5.1 研究假設驗證結果彙整表

虛無假設	驗證結果	備註
假設一：不同人口統計變數之私立大學校院行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。		
1-1：不同性別之私立大學校院行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。	部分成立	顧客與內部流程構面有差異：呈現男 < 女
1-2：不同年齡之私立大學校院行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。	部分成立	財務與顧客構面有差異：50 歲以上 > 39 歲以下行政人員
1-3：不同教育程度之私立大學校院行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。	部分成立	顧客、內部流程及學習與成長構面有差異：大專 > 高中職（含）以下
1-4：擔任不同職務之私立大學校院行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。	部分成立	顧客構面有差異：二級主管 > 一級主管

表 5.1 研究假設驗證結果彙整表(續)

虛無假設	驗證結果	備註
1-5：不同年資之私立大學校院行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。	部分成立	在財務構面有差異：年資 11~20 年 > 5 年以下
假設二：不同人口統計變數之私立大學校院行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。		
2-1：不同性別之私立大學校院行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。	部分成立	財務構面有差異：呈現男比女滿意
2-2：不同年齡之私立大學校院行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。	部分成立	在財務構面有差異：50 歲以上 > 40~49 歲；內部流程構面有差異：50 歲以上 > 30 歲以下
2-3：不同教育程度之私立大學校院行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。	成立	
2-4：擔任不同職務之私立大學校院行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。	成立	
2-5：不同年資之私立大學校院行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。	部分成立	財務、顧客及內部流程有差異：年資 20 年以上 > 5 年以下
假設三：不同種類之私立一般大學行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。	不成立	綜合大學比獨立學院認為重要
假設四：不同種類之私立一般大學行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。	部分成立	在顧客、內部流程及學習與成長構面有差異：綜合大學比獨立學院認為滿意
假設五：不同種類之私立技職院校行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。	部分成立	在顧客、內部流程及學習與成長構面有差異：技術學院比科技大學認為重要
假設六：不同種類之私立技職院校行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。	部分成立	財務構面科技大學滿意度高於技術學院
假設七：私立一般大學與私立技職院校行政人員，對績效評估項目重要程度無顯著差異。	部分成立	在財務、顧客及內部流程構面有差異：技職院校比一般大學認為重要
假設八：私立一般大學與私立技職院校行政人員，對績效評核項目滿意程度無顯著差異。	成立	

資料來源：本研究整理

5.2 建議

根據前一章實證分析與本研究結論依平衡計分卡四個構面，對私立大學校院提出以下諸建議：

一、財務構面

財務構面的績效衡量是在量度組織各項行動是否達到預期財務績效。在研究中發現，私立大學校院的財務構面的績效考核因素項目最少，甚至於多所學校缺乏此項考核因素，因此財務構面在私立大學校院財務績效缺乏具體衡量因素。建議私立大學校院增加更具體的財務績效衡量因素，以增加整體績效評估的客觀性。

二、顧客構面

從調查發現，私立大學校院行政人員對於積極參與校內外服務最不熱心，有鑑於目前我國學校大學校院招生競爭激烈，而積極參與校內外服務可提高學校知名度，增加與社區互動，達到敦親睦鄰效果。因此建議私立大學校院應訂定獎勵辦法，鼓勵學校行政人員主動積極參與校內外服務。

在本研究發現，綜合大學比獨立學院設立較多單位，行政人員較有溝通協調的磨練機會，致使在溝通方面的能力較佳，受服務者會較滿意，其績效評估當然較佳。因此建議私立大學校院應對行政人員施予定期或不定期的溝通協調技巧的訓練，以增加行政人員應對的技巧。

三、內部流程構面

從本研究第四章的分析發現，教育程度越高越重視內部流程，對於業務處理會達到精確效率程度；另外，年資越高越滿意有關內部流程構面績效評估，其原因是服務越久熟悉業務，品質效率較佳。因此建議私立大學校院對於學歷不高或資淺行政人員，給予教育訓練，以提升工作效

率與品質。

四、學習與成長構面

各校欲提昇工作效能，必須全面提昇學習與成長，而提昇學習與成長最有效的方法之一就是教育訓練。教育訓練不但可豐富員工專業知識，並可提昇工作技能、品質、效率。另外建立知識管理，將年資較久或行政處理較有經驗之員工知識與技能建立知識庫，並透過書面或校園網路等方式分享，使行政人員對於處理業務知識與技能不斷成長。

除上述以平衡計分卡四個構面來加強整體績效評估外，各私立大學校院績效評估，可參考本研究第四章之表 4.3~4.10 各評估因素排序或加權，作為行政人員績效評估因素之參考。

最後提出後續研究之建議：

- 一、本研究針對多所私立大學校院共同之績效評估項目，依平衡計分卡四個構面加以分類、探討，至於績效評估結果、實施狀況如何與未來財務、預算、組織策略、目標的結合等，可作為後續研究。
- 二、就研究範圍而言，建議後續研究者可擴大研究範圍，如針對中小學，或對不同學制之教育機構，應以何種績效評估因素或策略作深入研究，並比較採行平衡計分卡作為績效評估有何差異之處。

參考文獻

一、中文部分

1. 王崇斌、范祥偉 (民 89)，政府績效管理，中國行政評論，第 10 卷第一期，頁 155-182
2. 王毓仁 (民 89)，公部門績效指標的設計與運用，人力發展月刊，第 82 期，頁 35-45
3. 丘宏昌 (民 86)，員工績效評估理論及其實務作法之探討，企銀季刊，第 21 卷第二期，頁 110-115
4. 丘昌泰 (民 91)，邁向績效導向的地方政府管理，研考雙月刊，第 26 卷第三期，頁 4
5. 朱道凱 (民 88) 譯，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具 (The Balanced Scorecard：Translating Strategy into Action)，台北：臉譜文化出版。
6. 吳清基主編 (民 90)，學校行政新論，師大書苑，頁 8
7. 李正綱、黃金印 (民 90)，人力資源管理—新世紀觀點，前程企管出版。
8. 李長貴 (民 89)，人力資源管理—組織的生產力與競爭力，華泰文化事業公司出版。
9. 林能敬 (民 76) 編譯，How to Improve Performance through Appraisal./ D. L. Kirkpatrick 著，績效考核與輔導實務，清華管理科學圖書中心出版，頁 21-23
10. 宣介慈 (民 91)，平衡計分卡應用於公部門訓練績效評估之研究—以我國警察機關為例，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班

碩士論文。

11. 洪榮威 (民 93)，平衡計分卡在國中教師教學績效考核應用之研究，國立東華大學教育研究所碩士論文。
12. 張火燦 (民 89)，策略性人力資源管理，揚智文化事業股份有限公司，頁 202-204
13. 教育部 (民 91)，九十一～九十三學年度整體發展獎補助作業手冊，頁 4
14. 教育部 (民 92)，九十二學年度私立大學校院名單，高教簡訊，頁 10
15. 許士軍 (民 90)，「走向創新時代的組織績效評估」，高翠霜譯，績效評估，天下遠見出版，頁 3-9
16. 郭昱瑩 (民 93)，政府機關績效評估探討，政府績效評估，行政院研究發展考核委員會，頁 170-171
17. 郭榮興 (民 91)，以平衡計分卡觀點探討我國女性軍官績效評估之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
18. 陳明哲 (民 92)，平衡計分卡應用於警務機關之績效評估，中原大學工業工程研究所碩士論文。
19. 黃同圳 (民 89)，人力資源管理的 12 堂課，李誠主編，天下遠見出版。
20. 黃振球 (民 79)，學校管理與績效，師大書苑，頁 107-151
21. 趙其文 (民 91)，人力資源管理—理論 策略 方法 例證，華泰文化事業公司出版。

二、英文部分

1. Anderson, G. C. (1993) Managing Performance Appraisal Systems, Blackwell Oxford.
2. Cronbach, L. J. (1951) , "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests." *Psychometrika*, Vol.31, pp93-96.
3. Fortuin, Leonard. (1988) , Performance Indicators- Why, Where and How, European Journal of Operational Research, Vol.34, pp1-9.
4. Kaiser, H. F. (1960) The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, Vol.20, pp141-151.
5. Kaiser, H. F. (1970) A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, Vol.35(4), pp401-415.
6. Kaiser, H. F. & Rice,J (1974) Little Jiffy, Mark IV. *Education and Psychological Measurement*, Vol.34, pp111-117.
7. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1990) , The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.
8. Kaufman, R. (1988) , Preparing Useful Performance Indicators, Traninnig & Development, p.80
9. Reid, K., Hopkins, D. & Holly, P. (1987), Towards the effective school the problems and some solutions. Basil Blockwell Ltd., England, pp.24-29.

附錄：問卷

敬啟者：

您好！我是南華大學管理科學研究所學生，目前正從事以平衡計分卡觀點來探討私立大學校院行政人員績效考核之研究。這份問卷就是為瞭解私立大學校院行政人員對績效評估的看法及對績效考核滿意感受程度，以獲得更為客觀、公正的指標俾供各學校做為參考。

您的寶貴意見將是本研究成功之關鍵，請您填寫時依照您的認知來勾選，並請每一題都填寫。而您所提供的任何資料，僅供學術上研究之用，不對外公布，敬請安心填答，若您對本研究有興趣，將於研究完成後，e-mail 研究結果給您。承蒙您在百忙之中熱心協助，在此致上最誠摯的謝意。肅此 敬頌萬事如意

南華大學管理科學研究所
指導教授：應立志博士
研究生：杜志勇敬上

中華民國 九十三年 二 月

第一部份 績效評估指標重要程度及對過去績效評核感受的滿意程度

	績效評估指標 重要程度					績效評核感受 滿意程度				
	非 常 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要	非 常 不 滿 意	不 滿 意	普 通	滿 意	非 常 滿 意
一、財務構面										
1. 對經費妥善運用。	<input type="checkbox"/>									
2. 對於公用器具定期保養維護。	<input type="checkbox"/>									
3. 預算編列適當，控制合宜。	<input type="checkbox"/>									
二、顧客構面										
1. 與各單位溝通協調能力頗佳。	<input type="checkbox"/>									
2. 對於服務對象的態度親切。	<input type="checkbox"/>									

	績效評估指標 重要程度					績效評核感受 滿意程度				
	非 常 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要	非 常 不 滿 意	不 滿 意	普 通	滿 意	非 常 滿 意
1. 受服務者反映滿意。	<input type="checkbox"/>									
2. 積極參與校內外服務。	<input type="checkbox"/>									
3. 為顧客服務時能任勞任怨勇於負責。	<input type="checkbox"/>									
4. 服務顧客時認真勤慎熱誠任事。	<input type="checkbox"/>									
5. 主動協助及分擔忙碌同仁之工作。	<input type="checkbox"/>									
6. 常受服務對象的肯定與回饋。	<input type="checkbox"/>									
三、內部流程構面										
1. 處理工作的態度積極熱忱。	<input type="checkbox"/>									
2. 執行業務具主動積極精神。	<input type="checkbox"/>									
3. 工作品質達到一定水準。	<input type="checkbox"/>									
4. 工作迅速，效率極佳。	<input type="checkbox"/>									
5. 作業能貫徹始終力有餘完成。	<input type="checkbox"/>									
6. 執行業務服從不二。	<input type="checkbox"/>									
7. 與同仁間合作具團隊精神。	<input type="checkbox"/>									
8. 與主管配合度佳。	<input type="checkbox"/>									
9. 按時到班，不遲到早退。	<input type="checkbox"/>									
10. 交辦業務能如期完成。	<input type="checkbox"/>									
11. 言詞表達清晰，敘述簡要中肯。	<input type="checkbox"/>									
12. 處理業務能達到精確妥善程度。	<input type="checkbox"/>									
13. 處理業務能分辨輕重緩急。	<input type="checkbox"/>									
四、學習與成長構面										
1. 業務執行善於規劃且有創見。	<input type="checkbox"/>									
2. 執行業務能獨立作業。	<input type="checkbox"/>									
3. 品德言行端正。	<input type="checkbox"/>									
4. 操守廉潔。	<input type="checkbox"/>									
5. 性情敦厚謙和謹慎懇摯。	<input type="checkbox"/>									
6. 對工作所需專業知識豐富。	<input type="checkbox"/>									
7. 工作所需專業技能純熟。	<input type="checkbox"/>									
8. 自我專業能力提升意願強烈。	<input type="checkbox"/>									
9. 對於處理業務方法不斷研討，力求改進。	<input type="checkbox"/>									
10. 積極參與教育訓練。	<input type="checkbox"/>									

第二部份 基本資料

1. 您的性別：女 男。
2. 您的年齡：30歲以下 31~39歲 40~49歲 50歲以上。
3. 您的教育程度是：高中職（含）以下 大專 研究所（含）以上。
4. 目前在學校擔任的職務：一級主管（處室主管） 二級主管（組長）
一般行政人員。
5. 您在學校服務的年資：5年以下 6~10年 11~20年 20年以上。
6. 您服務的學校是：綜合大學 獨立學院 科技大學 技術學院。

承蒙費心填寫本份問卷，至為感謝。如您對研究結果有興趣，請留下您的電子信箱，本研究完成後，會儘快將研究結果摘要寄交予您。

姓名：_____

電子信箱：_____