

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
NANHUA UNIVERSITY

平衡計分卡運用於航空站為民服務策略管理之探討
- 以嘉義航空站為例

A STUDY FOR BALANCED SCORECARD APPLIED TO CITIZEN SERVICES
STRATEGY MANAGEMENT OF AIRPORT
- A CASE STUDY OF CHIA-YI AIRPORT

指導教授：褚麗絹博士

ADVISOR : LI-CHUAN CHU Ph.D.

研究生：呂鳳珠

GRADUATE STUDENT : FENG-JU LU

中 華 民 國 九 十 六 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

平衡計分卡運用於航空站為民服務策略管理之探討
—以嘉義航空站為例

研究生： 呂鳳珠

經考試合格特此證明

口試委員： 許東昇

褚麗娟

李山

指導教授： 褚麗娟

所 長： 李山

口試日期：中華民國 九十六 年 六 月 十二 日

謝誌

兩年前能夠再進學校重溫當學生的喜悅，心中充滿了無限的感激與惶恐，首先要感謝的是論文指導教授褚麗絹博士，由於褚老師不辭辛勞地指導，讓我在學習的過程中，獲益良多。尤其在論文研究過程中的引導與鼓勵，是學生我能順利完成論文撰寫的重要關鍵。另外，亦特別感謝藍所長俊雄、郭教授東昇在口試過程所給予的指正與寶貴建議，使本論文能得以更臻完備，對此，謹致由衷的感激。

再者，感謝論文撰寫期間，受邀訪談的專家學者們，由於您們的指正與提供寶貴的專業意見，使得本研究內容能更完備、更具價值。而同窗好友的相互切磋亦讓我獲益良多，在將離校的同時，雖有不捨之情，仍預祝各位事事順心、平安喜樂。

最後，要感謝親愛的老公勝芳和及寶貝兒子羿融，由於您們的支持、鼓勵與包容，使我無後顧之憂的求學習知。要感謝的人很多，在此衷心的對您們說聲 - “謝謝您”。

呂鳳珠 謹識於

私立南華大學管理科學研究所

中華民國九十六年六月

南華大學管理科學研究所九十五學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：平衡計分卡運用於航空站為民服務策略管理之探討 - 以嘉義航空站為例

研究生：呂鳳珠

指導教授：褚麗絹博士

論文摘要內容：

進入 21 世紀後，民用航空站面臨全球化環境的劇烈變動與經營競爭，在有限資源的條件下及新競爭者加入的種種壓力與衝擊，如何滿足民眾的需求，提升為民服務績效、創造永續經營的價值，亟需要一套能協助組織落實使命、願景，將策略轉化為具體行動方案的管理工具，以因應內外部環境的變化，強化競爭力。

本研究以嘉義航空站為研究對象，平衡計分卡 - 資訊時代的策略管理工具為理論基礎，經由文獻探討、資料收集及產、官、學專家學者的深度訪談等方式，探討個案機關運用平衡計分卡於為民服務策略之可行性。本研究結果彙整出個案機關達成願景之策略、策略目標及適用於個案機關為民服務之績效衡量指標及具體可行的行動方案，並建構出為民服務策略地圖。提供個案機關策略思考方向，突破目前經營困境，創造競爭優勢，達到永續經營之目的。

關鍵字：平衡計分卡、為民服務、策略管理。

Title of Thesis : A Study for Balanced Scorecard Applied to Citizen Services Strategy Management of Airport

- A Case Study of Chia-Yi Airport

Name of Institute : Graduate Institute of Management Sciences, Nanhua University

Graduate Date : June 2007

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Feng-Ju Lu

Advisor : Li-Chuan Chu Ph.D.

Abstract

In the 21st century, civilian airports face server instabilities and competitions under the globalization environment. With the pressure of limited resources and more competitors everyday, it is important for us to find out how airports can meet customers' needs, increase citizen services achievements, and create a value of perpetual businesses. By doing so, we need to have a set of management tools that can assist organizations to accomplish their missions and goals as well as to transform their strategies into actions in order to better adjust to the changing environments and to increase competitive advantages.

In this research, we use Chia-Yi airport as our main subject. In addition, we use Balanced Scorecard, a strategy management tool for the information era, as our theory foundation. By researching documents, collecting data, and thoroughly interviewing different scholars, we analyze the feasibility of using the Balanced Scorecard to serve customers for each individual organization. Our research result categorizes strategies to accomplish goals for each organization, measurements for organizations' accomplishments, and specific action plans suited for each organization. Lastly, this research also constructs service strategy maps and offers strategy directions for organizations to help them break through their current management difficulties, create competitive advantages, and reach the goal of perpetual operations.

Keywords : Balanced Scorecard, Citizen Services, Strategy Management

目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iii
表目錄.....	vi
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	2
1.2 研究動機.....	3
1.3 研究目的.....	4
1.4 研究範圍與限制.....	5
1.5 研究方法與流程.....	6
1.6 個案簡介.....	8
第二章 文獻探討.....	12
2.1 平衡計分卡.....	12
2.1.1 平衡計分卡的源起.....	12
2.1.2 平衡計分卡的發展與理論架構.....	15
2.1.3 平衡計分卡的四大構面.....	17
2.1.4 以平衡計分卡為策略管理工具.....	21
2.1.5 平衡計分卡應用於公務部門.....	24
2.2 策略管理.....	28
2.3 為民服務.....	32
2.4 永續經營.....	38
第三章 研究方法與個案分析.....	39

3.1 研究方法.....	39
3.1.1 個案研究.....	39
3.1.2 個案研究之優缺點.....	40
3.1.3 本研究採個案研究之理由.....	41
3.1.4 專家訪談.....	41
3.1.5 深度訪談之受訪專家名單.....	42
3.1.6 資料收集方法.....	44
3.2 專家深度訪談內容.....	44
3.3 個案分析.....	45
3.3.1 個案機關之產業分析.....	45
3.3.2 為民服務 SWOT 分析.....	48
第四章 資料分析.....	53
4.1 深度訪談架構.....	53
4.1.1 運用平衡計分卡於為民服務策略之可行性.....	54
4.1.2 達到「優質服務、永續經營」願景需採行之策略.....	55
4.2 策略目標之優先順序.....	59
4.3 關鍵績效指標 (KPI) 分析.....	66
4.3.1 財務構面之關鍵績效指標 (KPI) 分析.....	67
4.3.2 內部流程構面之關鍵績效指標 (KPI) 分析.....	69
4.3.3 顧客構面之關鍵績效指標 (KPI) 分析.....	71
4.3.4 學習成長構面之關鍵績效指標 (KPI) 分析.....	74
4.4 行動方案分析.....	77
4.4.1 財務構面之行動方案分析.....	77
4.4.2 顧客構面之行動方案分析.....	81

4.4.3 內部流程構面之行動方案分析.....	88
4.4.4 員工學習成長構面之行動方案分析.....	92
第五章 結論與建議.....	99
5.1 研究結果.....	99
5.1.1 個案機關之策略地圖	100
5.1.2 個案機關之關鍵績效指標、行動方案.....	103
5.1.3 研究貢獻	107
5.2 結論.....	107
5.3 建議.....	109
參考文獻.....	112
一、中文部分.....	112
二、英文部分	116
附錄一.....	118
個人簡歷.....	126

表目錄

表 1.1 個案機關之發展歷程.....	9
表 2.1 Robert S. Kaplan & David P. Norton 之重要論說.....	14
表 2.2 財務構面之衡量策略.....	18
表 2.3 企業內部流程之意義.....	20
表 2.4 國內有關平衡計分卡運用於公務單位之論文.....	24
表 2.5 國外有關平衡計分卡運用於公務單位之論文.....	27
表 2.6 策略之定義彙整表.....	29
表 2.7 策略管理定義.....	31
表 2.8 公務機關規劃與推動為民服務工作之要點與原則.....	34
表 2.9 為民服務之推展歷程.....	37
表 3.1 個案研究優缺點.....	40
表 3.2 受訪專家名單.....	42
表 3.3 個案機關為民服務之 SWOT 分析.....	52
表 4.1 達成願景需採行策略之彙整.....	55
表 4.2 專家學者建議策略之異同比較表.....	59
表 4.3 策略目標之重要性順序表.....	63
表 4.4 財務構面之關鍵績效指標.....	67
表 4.5 內部流程構面之關鍵績效指標.....	70
表 4.6 顧客構面之關鍵績效指標.....	73
表 4.7 學習成長構面之關鍵績效指標.....	76
表 4.8 學者評選之行動方案順序表.....	78
表 4.9 行政界專家評選之行動方案順序表.....	79

表 4.10	產業界專家評選之行動方案順序表.....	80
表 4.11	專家評選財務構面行動方案之優先順序表.....	81
表 4.12	學者評選之行動方案順序表.....	83
表 4.13	行政界專家評選之行動方案順序表.....	84
表 4.14	產業界專家評選之行動方案順序表.....	85
表 4.15	專家評選顧客構面行動方案之優先順序表.....	87
表 4.16	學者評選之行動方案順序表.....	88
表 4.17	行政界專家評選之行動方案順序表.....	89
表 4.18	產業界專家評選之行動方案順序表.....	90
表 4.19	專家評選內部流程構面行動方案之優先順序表.....	92
表 4.20	學者評選之行動方案順序表.....	93
表 4.21	行政界專家評選之行動方案順序表.....	94
表 4.22	產業界專家評選之行動方案順序表.....	97
表 4.23	專家評選學習成長構面行動方案之優先順序表.....	98
表 5.1	顧客、財務、內部流程及員工學習成長構面之行動方案.....	104

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	7
圖 1.2 航空站等級之劃分.....	8
圖 1.3 個案機關之業務職掌.....	10
圖 1.4 個案機關之編制圖.....	11
圖 2.1 平衡計分卡之發展.....	15
圖 2.2 平衡計分卡提供轉化策略為營運之架構.....	17
圖 2.3 組織策略執行之障礙.....	22
圖 2.4 平衡計分卡內含要項及其系統.....	23
圖 2.5 為民服務之概念.....	33
圖 3.1 專家訪談人數之比例.....	42
圖 3.2 個案機關之經營航線圖.....	45
圖 3.3 個案機關之地理交通路線圖.....	46
圖 5.1 個案機關之願景、策略、策略目標.....	101
圖 5.2 個案機關之策略地圖.....	102
圖 5.3 個案機關之策略、策略目標、關鍵績效指標圖.....	103

第一章 緒論

我國民航事業的發展可溯自民國34年，惟當時政府對航空事業管制嚴格，導致該事業的發展多受限制，但隨著全球產業環境的變化、商業市自由化、民營化、海峽兩岸交流熱絡及國內開放天空政策等因素，使得國內民航事業於民國83至87年間曾蓬勃地發展，後因航空業整併及少數航空公司出現財務危機，使得航空業減緩發展腳步，再加上國際間緊張局勢，區域性衝突和恐怖事件，以及民航事業不符時代需求等影響，使得國內民航事業在運量與班機班次上，呈現負成長現象。

近年來，國內為提升經濟發展，持續加強各項基礎建設，而交通建設更是其中的重要基礎建設項目。因此，政府極力推動各項公路建設，包括國道中山高速公路拓寬、國道第二高速公路、東西向快速道路及都會城市的環線道路系統等等。由於客運事業的發展，再加上便利的公路系統與台灣高速鐵路通車，使得民航事業的發展，面臨到沈重的經營壓力。如欲突破困境，開創出民航事業的新里程，需要經營團隊亟思如何加強思維的創新、知識的運用、員工任事態度等方面的改善，達到經營環境所要求的標準。所以，加強新觀念汲取，培養專業智能、講求新方法，並將之轉變為組織「價值創新」的推力，訂定具體可行的策略方案，需要有一套把組織的使命與策略化為一套全方位的管理工具，有效且即時地順應趨勢作出策略調整，因應民用航空服務事業發展所將面臨的挑戰，創造競爭優勢。

本文藉由平衡計分卡(Balanced ScoreCard)理論，運用於航空站為民服務之策略管理，以企業化經營管理觀念及組織策略地圖發展，提昇航空站為民服務績效，使民航事業蓬勃發展，達到永續經營目標。

本章主要針對本研究之背景、動機及目的等加以說明之，共分為五節，第一節為研究背景、第二節為研究動機、第三節為研究目的、第四節為研究範圍與限制、第五節為研究方法與流程，第六章則為個案簡介。

1.1 研究背景

國內開放天空政策實施後，曾帶給航空業數年的興盛與繁榮，但後續因為國道客運業加入、國道路線興建與拓寬，高速鐵路通車等競爭因素，將瓜分掉原有的航空旅運客源，讓航空業之經營倍感壓力沉重。且又因政府為實踐對人民的政策承諾，不斷地興建機場，致我國機場密度居世界之冠，甚至某些縣市擁有兩座以上的機場，例如：連江縣有南竿及北竿機場，澎湖縣擁有馬公、望安及七美等3座機場，屏東縣有屏東及恆春等2座機場，近期，審計部統計民國77年到93年底止，全國18座機場中，僅只桃園國際機場、台北松山機場及高雄小港機場等3座營運績效及盈收達標準外，餘營收均未符標準。每座機場維護、管理支出費成本龐大，然搭乘飛機人口未明顯增加的狀況下，航空站將面臨停止營運之命運。

由於國內運輸市場飽和及競爭、社會經濟低迷氣氛、國家財政環境惡化、航空科技升級及航空運輸費用調漲等改變，又考量到航空站的地理位置與航空運輸受制天候狀況等因素，使得航空業對未來的前景憂心忡忡。為突破當前困境，相關單位對航空站業務委外經營亦進行可行性研究評估，希望藉由引進民間企業的管理機制，創造一個有效率、低成本、高收入的企業型政府機構，故如何突破經營困境，開創業務範疇，發揮航空站功能與價值，實考驗經營管理者的管理智慧。

「平衡計分卡」於1992年由哈佛商業學校的Robert S. Kaplan教授(羅

伯·柯普朗)和企管顧問David P. Norton (大衛·諾頓)兩人所共同提出，其最初概念為改善傳統的績效評估制度，經過多年的運用及改善，「平衡計分卡」把組織的策略具體化，將策略化為特定的目標、量度和指標，成為資訊時代的重要策略管理工具。因此，本研究期運用平衡計分卡作為航空站為民服務策略管理工具，以落實組織使命、願景、策略，建構出個案機關兼顧平衡計分卡四大構面的關鍵性衡量指標及具體可行之行動方案。

1.2 研究動機

近年來，隨著民眾對政府服務要求提高，及航空科技的不斷進步，社會大眾對民航需求日殷，服務品質要求也日益提高。航空站雖屬自然獨佔性的服務機構，但本研究之個案機關 - 嘉義航空站因地處農業縣，工商業不發達，人口流動性不高，且受國內經濟不景氣、國際油價持續上漲、航空票價偏高等因素影響，致旅客人數無法提升。近期因高速鐵路通車，對個案機關的營運更是一大衝擊。為因應營運困境、預防旅客流失、提高旅客忠誠度、提昇為民服務品質、強化經營管理績效，以創造組織永續經營的目標，則思考如何結合企業管理概念與學習策略管理做法，以突破困境。在競爭激烈的環境下，創造價值、強化組織營運績效，創造民用航空服務事業經營上的藍海策略。「為民服務」是公務機關永續經營的最終價值與主要的核心任務，因此如何創造出組織的價值，是經營者應深切思索的課題。近年政府積極推動「行政革新」與「組織再造」，希望效法企業治理的管理機制，建立起各公務單位的營運策略及發展方向，讓民眾了解政府機關政策、經費運用以及營運的效能與狀況，使民眾對政府機關的效能更具信心。

面對環境變遷激烈及民眾高水準服務的要求，民用航空服務事業需要清楚的使命、願景，更要有一套能幫助組織落實使命、願景，及有效提昇經營績效的管理工具。「平衡計分卡」為落實組織使命、願景、將策略轉化為具體行動方案的工具。其概念就是「您所衡量的就是您要達成的目標」(What you measure is what you get)，該制度強調的就是績效衡量的內容必須與組織的目標、策略相結合。它突破傳統上僅對財務構面的衡量，改以針對財務、顧客、內部流程及學習與成長等四大構面，用更廣泛且整合的評估方式，來衡量組織的營運表現，由各個構面彼此間的因果關聯，建構出組織策略地圖，以引導出組織策略目標及創造明確經營方向。

本研究將透過對平衡計分卡理論的探討，將組織的使命、願景與策略相結合，讓員工有明確依循的策略目標，達成機關的共同願景。因此，希望藉由平衡計分卡的理論，運用於民用航空事業，能有效提升組織的管理績效，強化現行組織的績效衡量與策略管理制度。使組織具有明確願景、清晰的經營方向，以創造永續經營的價值。

1.3 研究目的

本研究採個案研究的方法，以嘉義航空站為其研究對象，首先，乃針對個案機關產業的經營環境加以介紹及進行SWOT分析，再者，即探討以「平衡計分卡」理論運用於個案機關為民服務方面，透過由產、官、學等專家學者的「深度訪談」方式進行資料蒐集、分析，俾以結合個案機關為民服務願景並將之轉換成策略目標、策略地圖、關鍵性績效衡量指標及行動方案，最後建構個案機關 - 嘉義航空站為民服務的平衡計分卡。

本文的研究目的為：

1. 探討專家學者對平衡計分卡運用於個案機關為民服務策略可能性之認知。
2. 訂定個案機關為民服務策略、策略目標、衡量指標與行動方案，建構其平衡計分卡架構。
3. 建構出個案機關為民服務的策略地圖，並作為其它公務機關推展為民服務及後續研究之參考。

1.4 研究範圍與限制

本研究的範圍與限制有下列五點：

1. 本研究以嘉義站航空站為研究個案，航空站業務範疇分為空側及陸側二部分，本文研究範疇僅針對航空站陸側方面(服務設施、房舍管理及交通管理等)進行研究，並未涵蓋空側(飛航安全、地面安全、特殊事件等)部份。
2. 本研究透過產、官、學的專家學者，以深度訪談方式進行資料的研究、分析。惟易受專家主觀認知、本身職務所知限制及對航空業整體經營環境不夠了解，恐對研究結果產生若干影響。因此，專家群選取的適當性及人數之多寡，均可能影響擬定個案機關為民服務策略的代表性。
3. 本研究主要探討個案機關運用平衡計分卡的可行性，及相關策略目標、行動方案的優先順序，並藉以建構出個案機關的策略地圖及平衡計分卡，未探討相關的成果評量、獎勵制度、回饋及策略發展之成效，此為本研究之限制。
4. 本研究的資料來源主要是整理自文獻資料、組織內部相關書面文件、檔案紀錄，以及產官學等專家學者意見，資料來源未涵括組織內的所

有成員，此為本研究之限制。

5. 本研究以嘉義站航空站為研究個案，藉文獻資料、專家學者深度訪談等方式彙整產、官、學專家學者寶貴意見，雖力求研究內容完整，惟囿於研究時間、人力等諸多限制，可能仍有未臻完備之處。

1.5 研究方法與流程

本研究的研究方法採文獻探討法、個案研究法及專家訪談等方法進行，以嘉義航空站為個案研究對象，並透過產、官、學界專家學者的深度訪談，進行個案研究資料的蒐整、分析。

- 一、文獻探討法：係透過對策略管理及平衡計分卡等理論文獻的探討，以提供本研究清楚輪廓，期使後續研究得以在文獻探討的理論基礎下順利地進行。
- 二、個案研究法：經由蒐集個案機關相關資料，瞭解個案機關背景、現況、組織策略、作業流程、願景、任務及使命，運用平衡計分卡架構發展出符合個案機關為民服務的策略方式，依據結果提出建議與改善的方向。
- 三、專家訪談法：透過產、官、學界專家學者的深度訪談方式蒐集研究資料，並參酌專家學者寶貴意見，藉以建構出個案於為民服務的衡量指標與行動方案。

本研究的流程為先確立研究主題、範圍，再藉文獻探討與產業資料蒐集，專家訪談問卷內容設計、進行產、官、學界專家學者深度訪談，進行問卷內容統計、分析工作，隨後依統計分析結果，綜整出研究結論及研究建議。研究相關流程內容，詳如圖1.1所示。

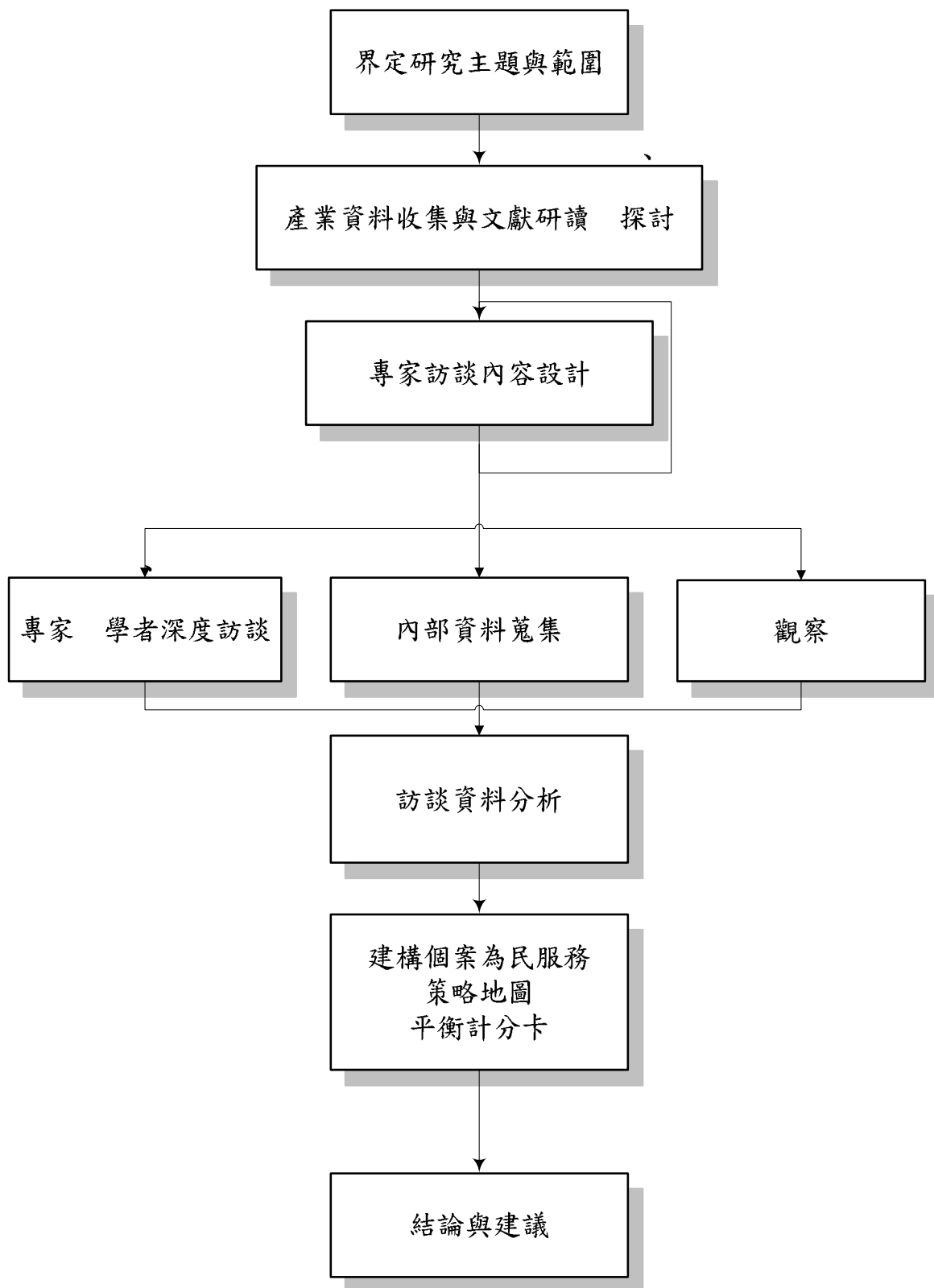
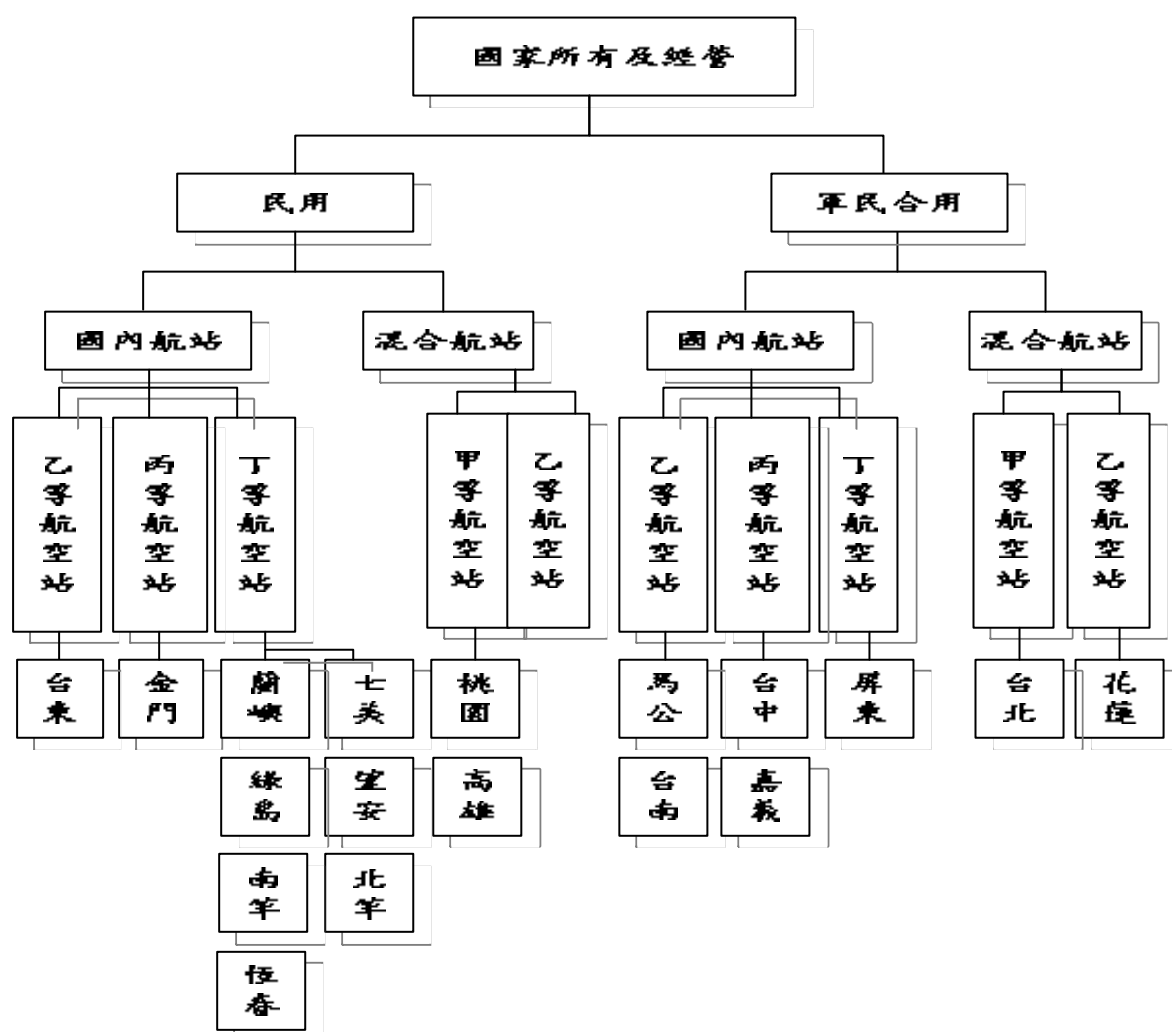


圖1.1 研究流程圖

1.6 個案簡介

本節將逐次介紹研究個案機關歷史沿革、地理位置、組織編制。首先，依民航法規定，航空站經營僅區分國營及直轄市、縣(市)營兩種，航空站位置屬性可區分為軍民合用航空站及民用航空站等兩種。國內航空站依所屬業務計區分為甲等航空站、乙等航空站、丙等航空站、丁等航空站，如圖 1.2。



嘉義航空站始於民國 65 年 5 月 19 日成立嘉義民航候機室，航站大廈則於 66 年 7 月開工，同年 12 月完工，並於 67 年元旦正式啟用，其間除因應航空業務量增加於民國 84 年 2 月重新擴建，同年 11 月擴建完工並啟用至今外，迄今未再擴建。

嘉義航空站源於嘉義民航候室之成立，航空站每年搭機人數均逐年增加，遂於民國 82 年 1 月 1 日獲升格為嘉義民航輔助站，後來營運量因達到每年百萬人次標準，即於 86 年 11 月 1 日再升格為民航丙等航空站，發展歷程詳如表 1.1。

表 1.1 個案機關之發展歷程

時 間	說 明
65 年 5 月 19 日	成立嘉義民航候機室
66 年 7 月 16 日	嘉義航站大廈開工
66 年 12 月	嘉義航站大廈完工
67 年元旦	嘉義航站大廈啟用
82 年 1 月 1 日	升格為嘉義民航輔助站
84 年 2 月	嘉義航站擴建
84 年 11 月	嘉義航站擴建完工啟用
86 年 11 月 1 日	升格為民航丙種航空站

資料來源：本研究整理。

依據「交通部民用航空局所屬航空站組織通則」規定，個案機關於主任下設置有業務組、航務組，綜辦航空站之經營管理、土地、設施、裝備管理維護、航空人員與航空器離(到)場查驗管理及地面勤務安全、機場災害、飛航安全事故之預防與搶救及緊急救護、機場動態監控及異常

事件處理、機場之噪音監測、防制及其經費分配等目關事項。茲整理列出個案機關之業務職掌表，如圖 1.3 所示。

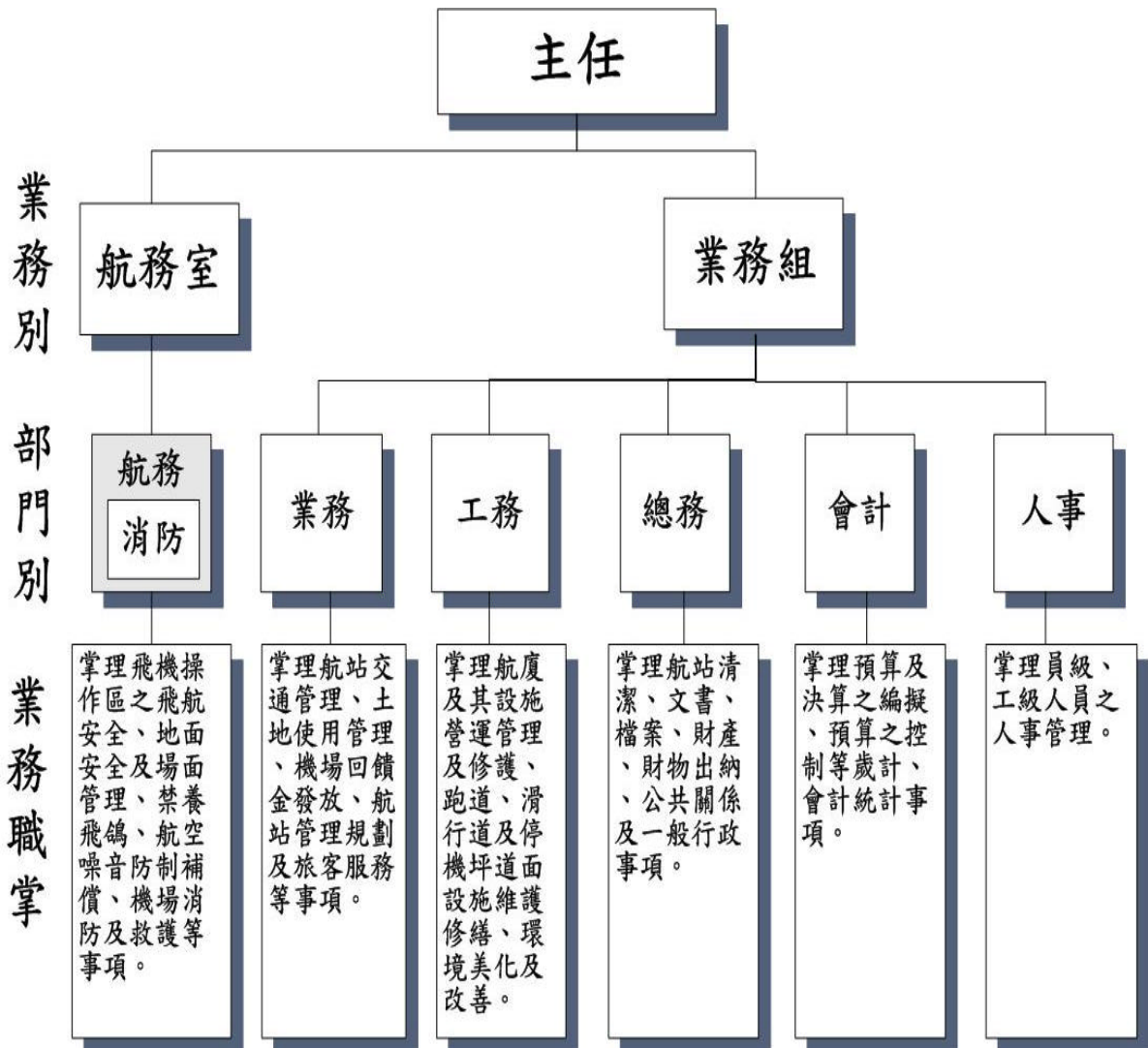


圖 1.3 個案機關之業務職掌

個案機關嘉義航空站係屬丙等航空站，依機關組織設立規定，丙等航空站設置主任 1 人，職務列薦任第 9 職等，綜理站務，並指揮監督所屬人員；主任航務員 1 人，職務列薦任第 8 職等；業務組組長 1 人，職務列薦任第 8 職等；航務員 3 人，組員 4 人，工務員 1 人，職務列委任第 5 職等或薦任第 6 職等至第 7 職等；消防技工 20 人、技工 2 人，場工 1 人、工友 1 人、臨時人員 2 人合計 37 人，如圖 1.4。

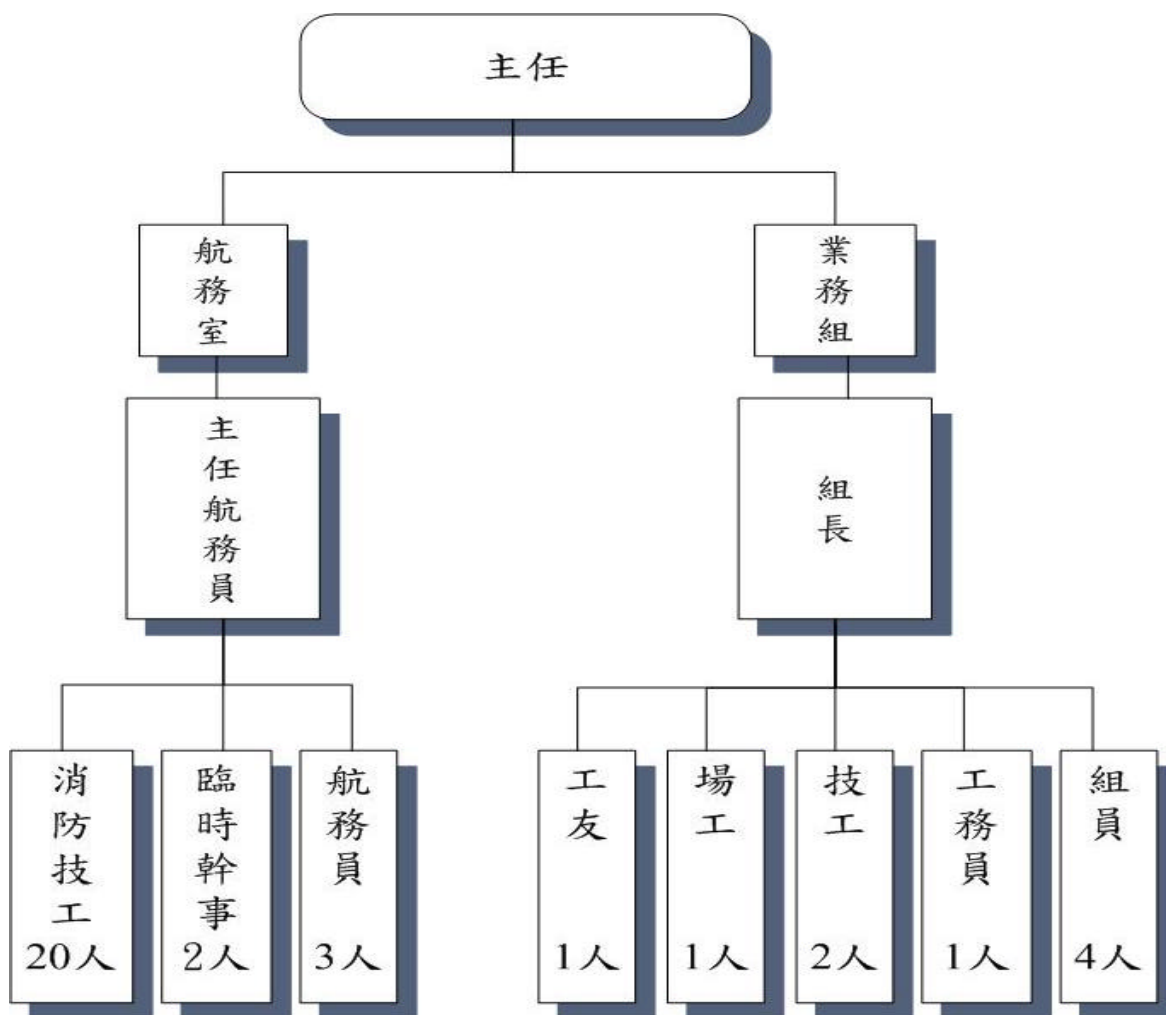


圖1.4 個案機關之編制圖

第二章 文獻探討

本文在探討運用平衡計分卡於航空站為民服務策略管理方面之研究。航空業務的經營管理良窳與旅客運輸的便利與否關係密切，且交通運輸為各項建設的主要關鍵項目，因此，如何強化現行經營策略管理理念，及結合最新發展趨勢，實有必要。

本章首先就學者所提之平衡計分卡理論提出探討；第二節探討策略管理的定義及其意義；第三節則是對於為民服務工作之探討。

2.1 平衡計分卡

平衡計分卡(Balanced Scorecard)是一個具全方位架構特性且能幫助管理階層將組織願景、使命轉換為一套績效衡量制度，亦是一套可以將策略、報酬制度相互結合運用的策略管理工具，能將組織的各個構面緊實地連結，改善組織的整體表現。

而“平衡”二字，正是因為它強調組織經營管理的財務、顧客、內部流程及學習成長等四大構面的均衡發展，透過此四大構面來進行組織的績效評估，故對組織而言，即將外部和內部的各量度之間達成平衡狀態。

以下將逐一探討平衡計分卡的源起、理論架構構面及應行注意事項。

2.1.1 平衡計分卡的源起

平衡計分卡的起源時間約可追溯至1992年，是由「諾朗諾頓研究所」贊助的研究計畫-「未來組織績效衡量方法」開始。該項計畫源自於 - 企業行之已久，以財務會計量度為主的績效衡量方法已經跟不上時代的信

念而起，計畫目標就是要尋找出更適當的績效評估制度，來取代傳統使用的衡量方法。當時由任職哈佛大學教授Robert S. Kaplan和及諾朗頓研究院(Nolan Norton Institute)最高執行長David P. Norton兩位主持，另包含了12家來自產業界的企業組織體參加，經過研究小組反覆及共同研商、討論，得出一個嶄新的衡量系統，它是以圍繞組織的四個構面-財務、顧客、內部流程及學習成長來探討其經營績效。而這一制度即吾等所稱之的「平衡計分卡」。

Robert S. Kaplan教授於1992年，於哈佛商業評論(Harvard Business Review)1-2月號內發表一篇名為“The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance”的文章，此為探討平衡計分卡的第一篇論文。而平衡計分卡初期提出的目的，主要是以解決營利(私營)組織的績效衡量問題，後來，發現平衡計分卡的制度運用於非營利事業機關，尤其是政府機關，亦能產生出理想的效果，經過多年運用及改善現已獲得到各界的重視。Robert S. Kaplan & David P. Norton對平衡計分卡相關重要論說，詳如表2.1。

表 2.1 Robert S. Kaplan & David P. Norton 之重要論說

年代	論	著	出	處
1992	The Balanced ScoreCard-Measures That Drive Performance.			哈佛商業評論，1-2月，頁71-79。 (Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.71-79.)
1993	Putting the Balanced ScoreCard to Work.			哈佛商業評論，9-10月，頁1， 34-147。 (Harvard Business Review, Sep-Oct, pp.134-147)
1996	Using the Balanced ScoreCard as a Strategic Management System.			哈佛商業評論，1-2月，頁75-85。 (Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.75-85.)
1999	平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具 (The Balanced ScoreCard-Translating Strategy in Action.)			臉譜出版社，朱道凱翻譯。
2000	策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略 (The Strategy Focused Organization.)			臉譜出版社，ARC遠擎策略績效事業部翻譯。
2004	策略地圖：串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具 (Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes.)			臉譜出版社，陳正平等譯。

資料來源：王本哲(民94)，從知識管理觀點探討平衡計分卡於會計作業之運用 - 以國際航空站為例，開南管理學院資訊管理研究所碩士論文，29頁。

許士軍(民89)認為平衡計分卡具有下列特色：

- 一、以顧客滿意度為導向，並要求經理人採顧客觀點來表達績效標準。
- 二、將績效評估提升至策略層面，並要求組織的高層管理人員需參與績效標準的訂定、評估結果的詮釋與決策。
- 三、績效評估制度捨棄了傳統上以功能部門為主，而改為以組織整體觀點來考慮，藉以消除冗餘繁雜的活動。
- 四、可有效地擴大至不同組織間價值鏈的整合，符合現行「供應鏈」(Supply Chain)或「接單生產」(Build-to-Order)趨勢。

2.1.2 平衡計分卡的發展與理論架構

平衡計分卡的發展及運用，主要是為了改善過去傳統的績效衡量制度，不使之過度地依賴著組織財務會計這單一面向，而偏廢組織經營所相關的其他構面因素，造成組織可能無法與時俱進的困境。

于泳泓(民 91)指出，平衡計分卡的組成要素是包含著組織的使命、核心價值、願景、策略、策略目標和績效衡量指標。而後二者是由組織願景與策略所產生，並透過平衡計分卡的四大構面 - 財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習成長構面等進行績效考核，結果再以各構面觀點提供予組織的管理者或高層人士，做為日後決策制定之參考，故平衡計分卡的發展，如圖2.1所示。

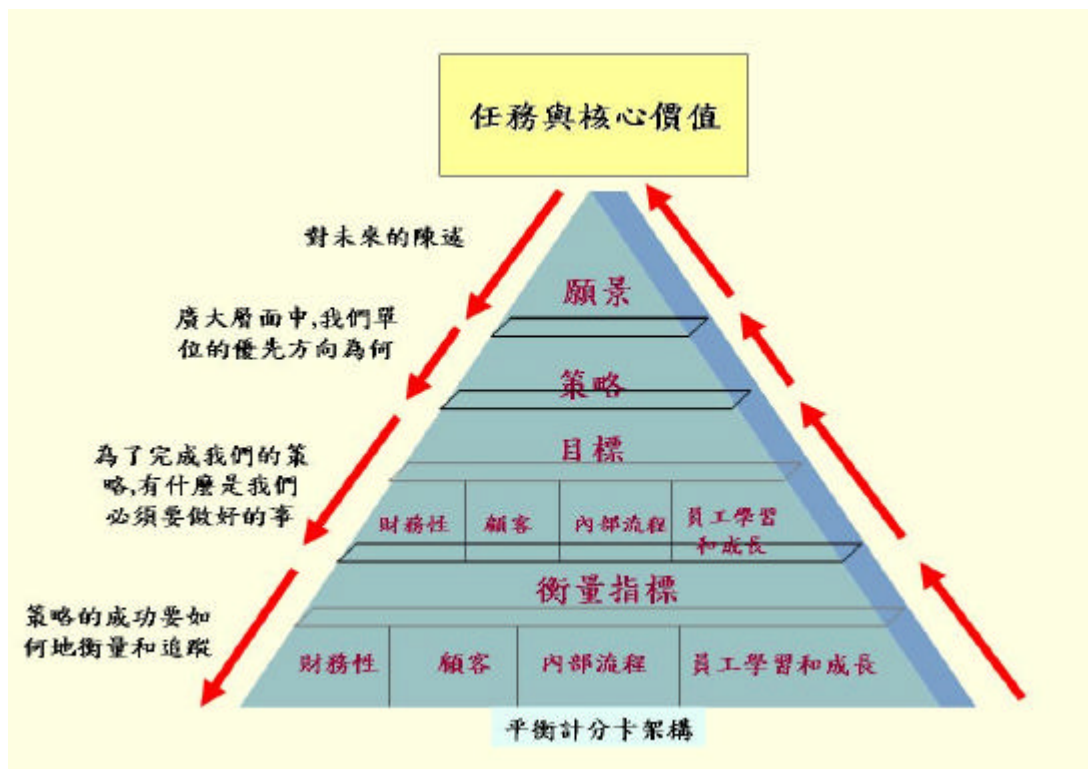


圖2.1 平衡計分卡之發展

資料來源：李興楨(民 92)，交通部平衡計分卡應用之研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，52頁。

劉順仁(民 93)指出, Robert S. Kaplan & David P. Norton二人已於2001年時, 在「策略核心組織」一書, 提出凡成功實行平衡計分卡的組織均呈現出下列五項特質內容:

1. 將策略轉化為營運的術語 - 建立起策略地圖。
2. 將組織與策略連結 - 創造事業單位及服務部門彼此間各自的綜效。
3. 使策略與每人每天的工作相結合 - 創造策略性共識、界定個人團隊目標及設計平衡式的獎酬制度。
4. 使策略成為持續性的流程 - 規劃與預算、回饋與學習。
5. 領導統御及驅動變革。

因此, 平衡計分卡用驅動未來績效的量度, 彌補僅衡量過去績效的財務量度方式上的不足。將其由組織願景與策略所衍生的目標和量度, 透過四大構面來考核之, 這四大構面即是組成平衡計分卡的架構。

平衡計分卡強調企業應由願景和策略開始, 再延伸至財務、顧客、內部流程及學習成長等四大構面, 並透過構面間的考核, 讓各構面內指標能包含有組織運作時所需之全部資訊。具體比喻, 它就像是「飛行模擬器」那般, 包含著一套的複雜的變數因果關係, 包括領先、落後和回饋循環, 並能描繪出策略的運行軌道和飛行計畫, 故除了因果關係外, 還包括成果量度和績效驅動因素的混合體。(朱道凱譯, 民92)

所以, 平衡計分卡是連結了組織的願景、策略和架構這三者, 並結合著傳統和策略性的指標, 幫助組織將願景和策略轉換為具體的行動, 除衡量結果外亦要衡量過程, 以便及早發現缺失進而謀求因應對策, 如圖2.2。

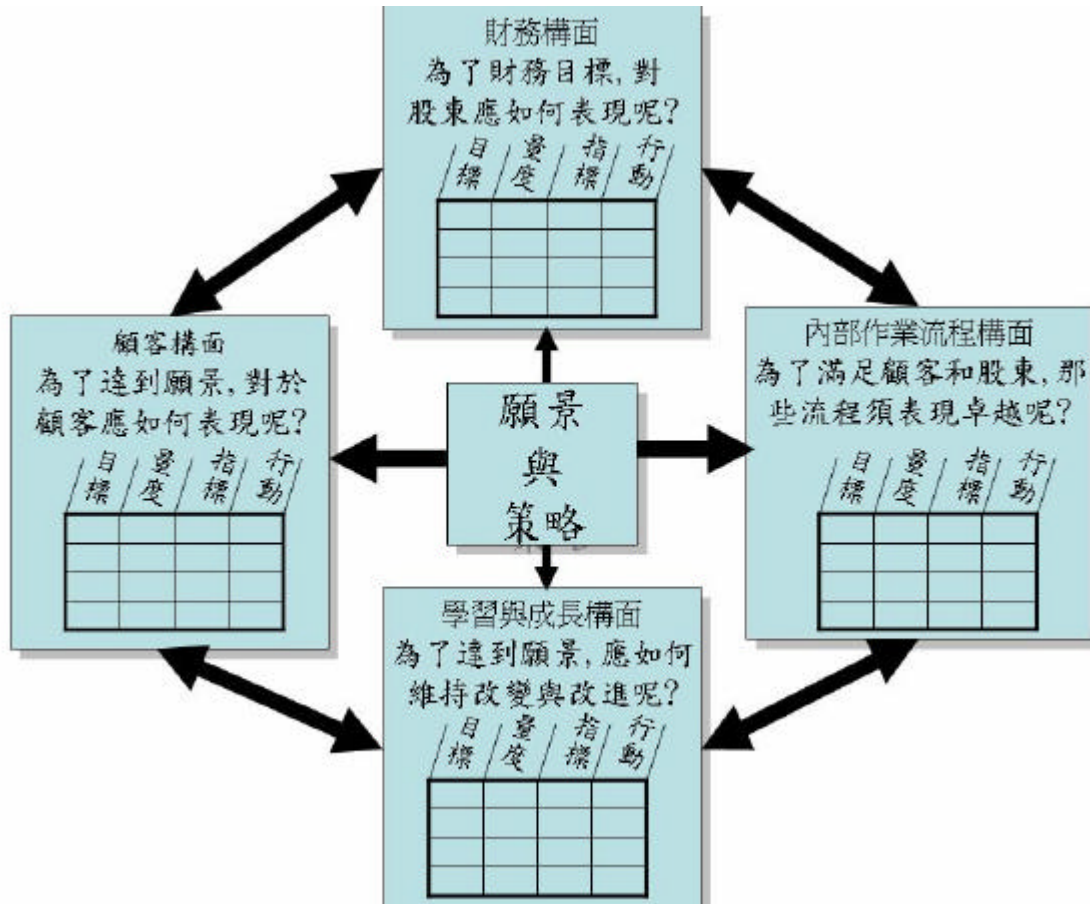


圖2.2 平衡計分卡提供轉化策略為營運之架構

資料來源：朱道凱譯(民92)，Robert S. Kaplan & David P. Norton著，平衡計分卡 - 資訊時代的策略管理工具，台北：臉譜出版，36頁。

2.1.3 平衡計分卡的四大構面

平衡計分卡包含有四大構面 - 財務、顧客、內部學習和學習成長等構面，而組織績效評估要有意義，就必須是組織在其願景和策略的引導和整合下，透過此四大構面的觀點來進行績效考核，相關內容以下逐項加以介紹。

一、財務構面

Robert S. Kaplan & David P. Norton(1996)指出企業的管理階層開始發

展平衡計分卡的財務構面時，就應先決定最適於自身策略的財務衡量標準是什麼，構面內的目標和量度必須界定策略以達到財務績效的目標及成為其他構面內目標量度的終極指標。因此，以企業成長期、維持期和豐收期等三階段生命週期來看，發現企業在不同的階段設定的財務目標，都受制於營收成長和組合、成本下降，生產力提高、資產利用與投資策略等三項財務主題，並依其階段性策略，衍生出適當的財務性績效衡量指標，以顯現其策略所預期達到之目標，如表2.2。(朱道凱，民92；Niven, 2002)

表 2.2 財務構面之衡量策略

事業單位三階段生命週期	策略主題		
	營收成長/組合	成本下降/生產力提高	資產利用/投資策略
成長期	<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)
維持期	<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 ■ 資產利用率
豐收期	<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：朱道凱譯(民 92)，Robert S. Kaplan & David P. Norton著，平衡計分卡 - 資訊時代的策略管理工具，台北：臉譜出版，89頁。

二、顧客構面

企業經營理念應以顧客為中心，以往企業僅強調產品績效與科技創新，未能充份了解顧客真正的需求是什麼，以致喪失了獲利契機或被市場淘汰。因此，企業要成為顧客消費時第一選擇的對象，就需有「顧客

至上」的觀念，不時思考「顧客如何看待我們」來自我策勵，加強改進現有做法，並把「為顧客創造最高的價值」視為經營使命，而平衡計分卡的顧客構面可以詮釋企業的使命和策略，並將其變成目標顧客和市場區隔的特定目標，讓組織全力完成這些目標。平衡計分卡是由市場調查開始，找出市場與顧客的區隔，接著就針對目標市場設定策略目標和量度，以市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度及顧客獲利率等五個量度做為組織核心衡量的標準群，並且以(一)產品和服務的屬性：價格、品質、功能、時間；(二)顧客關係：產品和服務的交貨；(三)形象與商譽：企業吸引顧客的無形因素等三項做為企業帶給目標顧客和市場區隔的價值主張，創造目標區隔中顧客的忠誠度和滿意度。

三、內部作業流程構面

Robert S. Kaplan & David P. Norton(1996)指出平衡計分卡的發展順序，應先由財務構面、顧客構面，之後才是內部流程構面，而大多數企業使用績效衡量系統，均置重點於改善既有流程，所以，平衡計分卡於建立時，應先以界定一個完整的內部流程價值鏈為要。當企業已有明定的策略，該策略又能滿足股東和目標顧客的期望時，再衍生出內部流程的目標與量度，但此一過程中往往需要組織發展出嶄新的企業流程，方能有卓越之表現。

內部流程價值鏈，主以創新流程，也就是辨明目前和未來顧客的需求為開端，中間的流程項目視企業需求而發展，最後則是以滿足顧客需求為目標，而每一企業均各有其獨特的創造顧客價值和產生財務結果的流程，其共同點皆包含了創新、營運、售後服務等三個共通性的流程。有關各流程意義說明，如表2.3所示。

表 2.3 企業內部流程之意義

企業內部流程	意 義
創新流程	辨別和孕育新市場、新顧客以及既有顧客的新需求和潛在需求，順著價值創造和成長的長波而行，設計和開發新產品和服務，協助開關新市場和客源，以滿足顧客的新需求。 內容包含1.市場研究。2.將市場研究成果,回饋必要資訊進行產品和服務的設計與開發流程。
營運流程	由收到顧客訂單開始，到交付產品或服務給顧客止，強調以高效率、一貫性和及時性，提供既有的產品和服務給既有的顧客，為一價值創造的短波。衡量指標除傳統的標準成本、預算和差異等財務量度項目外，亦納入產品和服務等重要的績效屬性，如回應時間、品質和成本等。
售後服務流程	從售出或遞交產品和服務之後，仍繼續為顧客效勞。包括保修期和修理工作、瑕疵和退貨的處理以及付款手續，其目的是為增加目標顧客使用企業的產品和服務的價值。

資料來源：高惠松(民 90)，平衡計分卡之規劃與設計 - 基隆港務局為例，國立海洋大學航運管理系碩士論文，30頁。

四、學習與成長構面

平衡計分卡的四個構面 - 財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習成長構面，其中前三者是確立組織應在哪些方面加強，才能有卓越的表現，後者，是提供前三者一個基礎的架構，驅使著它們獲致卓越成果的動力。

平衡計分卡強調企業應投資未來，就是希望以長期財務成長為目標，因為以短期的財務績效為考量時，對於企業在加強員工、系統和組織的能力等方面，長期下來會產生出負面效果。因此，平衡計分卡以長期成長為著眼，希望企業應投資於本身的基礎架構 - 人、系統和程序。

Robert S. Kaplan & David P. Norton(1996)指出，學習與成長構面可分成員工的能力、資訊系統的能力、激勵、授權和配合度等三個主要範疇。且大部分企業再由這三範疇的成果量度中衍生出其員工目標，並以特定情況和獨特的成果驅動因素來達成核心的成果量度，而這三範疇的核心衡量標準就是：員工滿意度、員工延續率、員工生產力。當企業一旦選定

後，接著便是要辨別出特定情況和獨特的驅動因素是哪些，它們其中大部分源自於員工的技術再造、資訊系統的能力、激勵、授權和配合度等三個關鍵的促成因子。

2.1.4 以平衡計分卡為策略管理工具

平衡計分卡顧名思義，即是以平衡組織的各個構面目標為主，故強調需於組織間尋找出短期和長期發展目標之間、財務與非財務度量之間、績效落後與績效領先指標之間和組織外部和內部績效構面之間的平衡。目的就是藉由不同構面間的衡量指標，考核組織的績效表現，並依其表現結果將組織的策略轉化為行動的具體執行力，進而創造組織競爭優勢。

但平衡計分卡真正的重點要項非僅只於組織的績效衡量，事實上，它是個能結合組織策略與行動力、能釐清組織願景與具執行力的策略管理方法。因為企業營運常遭致以下四個問題：(張美誼譯，民 95)

1. 過於依賴傳統財務衡量指標。
2. 無形資產重要性提高。
3. 新興道德風險的類型。
4. 策略執行的困難。

而平衡計分卡運用多年以來，已有許多實證案例證明有能力解決上述問題，正因如此，美國財星雜誌將它視為是近70、80年來一項最為重要的策略管理工具。

Niven(2002)指出，美國境內的組織於使命、願景及策略等方面的落實程度為例，約略僅10%的組織可以有效落實上述內容，餘多數組織均在組織策略的執行上遭遇到阻礙，而阻礙可約略區分為：願景、人力、管

理及資源等項，前者因與策略間缺乏溝通及管理方法致產生認知方面的阻礙，因此無法認真確實地執行策略所訂定之行動方案；另後三者亦出現彼此間的作法與策略無因果關係之連結的現象，以上問題都成為組織策略能否執行的影響因素，相關表示如圖2.3。

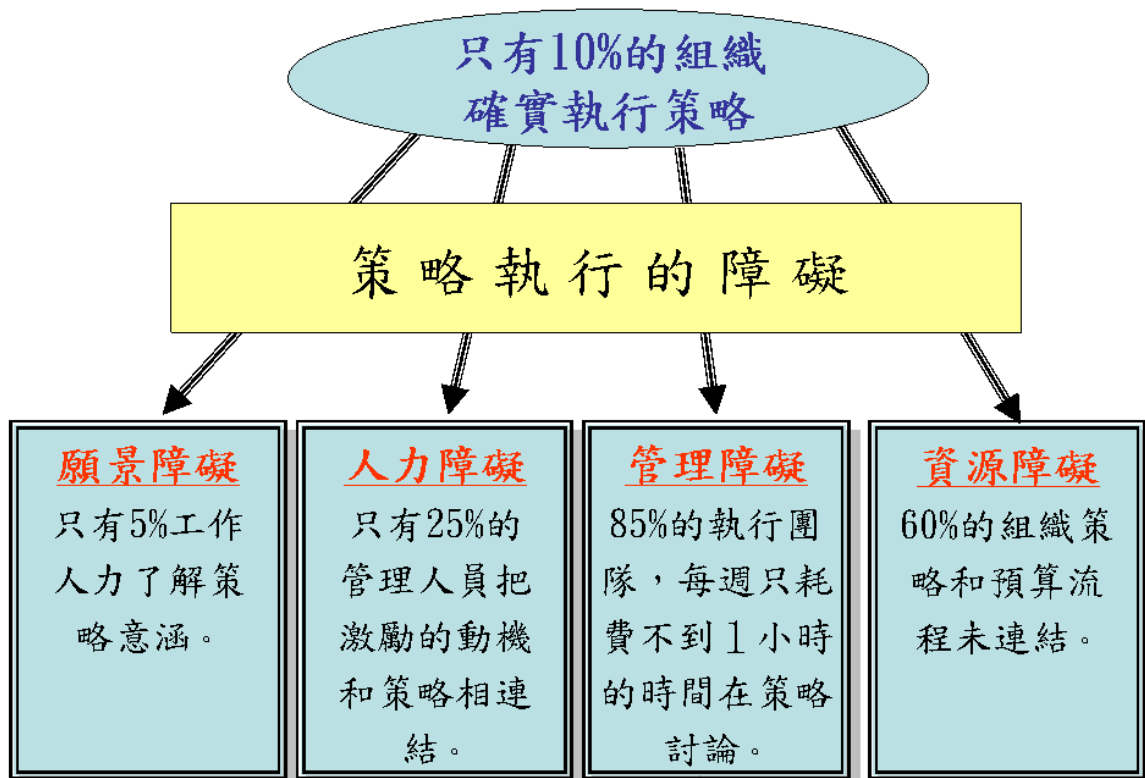


圖2.3 組織策略執行之障礙

資料來源：張美誼譯(民 95)， Paul R. Niven著，實戰平衡計分卡提升企業競爭優勢，台北：久石文化，37頁。

吳安妮(民 92)指出平衡計分卡理論包含有四大構面 7大要素及四大系統，四大構面就是財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習成長構面，7大要素及四大系統就是：策略系統包含有策略性議題與策略性目標、衡量系統包含有策略性衡量指標與策略性衡量之目標值、執行系統包含有策略性行動方案、策略性預算及策略性獎酬，最後就是溝通系統，

其運作就是藉持續地溝通前述三大系統內的7大要素間的因果關係，進而結果，如圖2.4。

組織準此執行，將使組織內各議題、目標、衡量指標、方案、預算及獎酬彼此間產生出緊扣的因果關係。而組織的願景、使命及策略將獲得有效地管理並執行之。

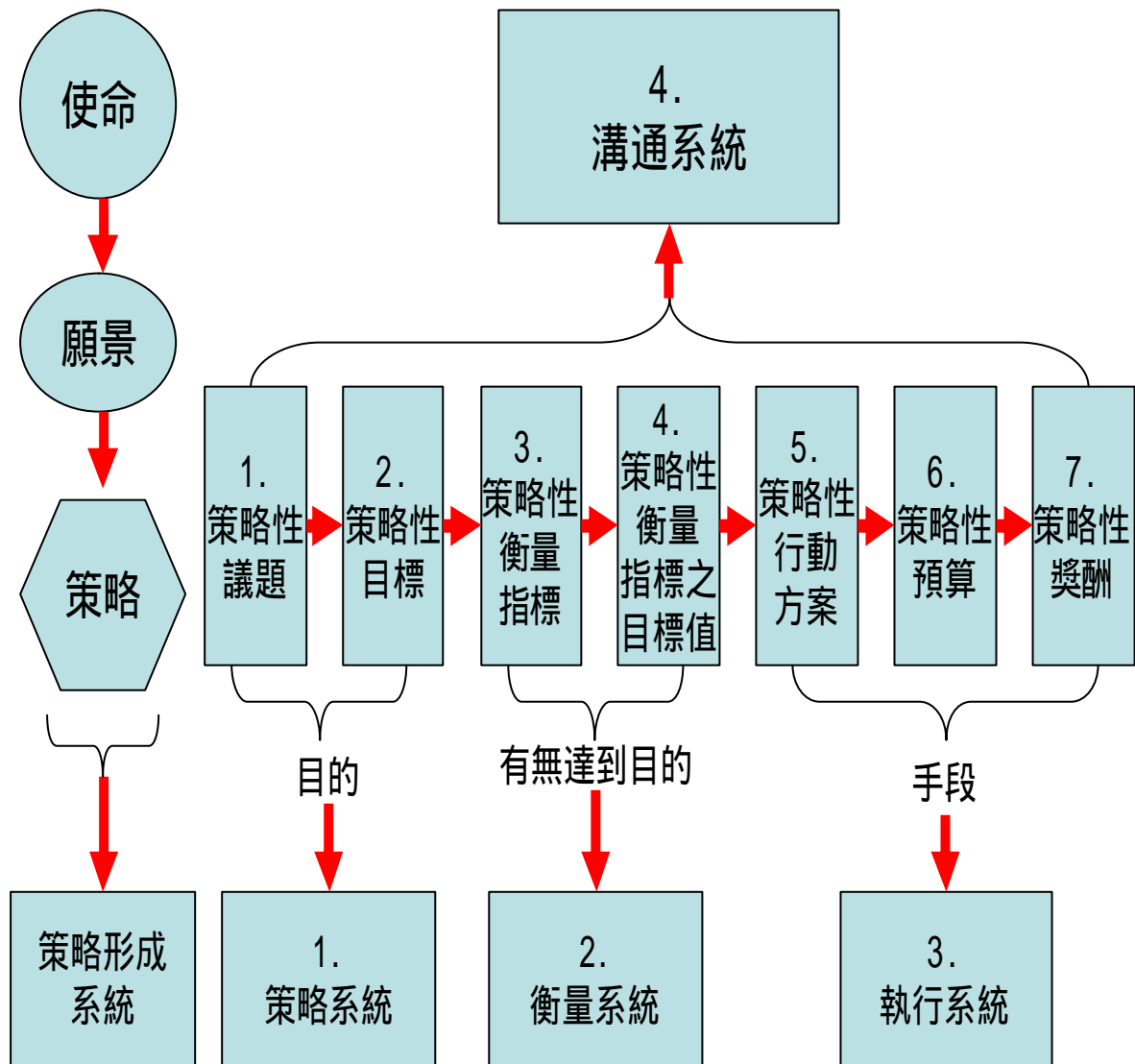


圖2.4 平衡計分卡內含要項及其系統

資料來源：吳安妮(民92)，平衡計分卡在公務機關實施之探討，研考雙月刊，27卷，5期，48頁。

2.1.5 平衡計分卡應用於公務部門

平衡計分卡原是適用於營利企業上，以改善其傳統上績效評估制度的不足，而後始探討運用於非營利機構和公務機關，結果亦是非常地適合，因此，擴大了其運用層面，以下針對近年來國內、外學者於平衡計分卡運用於公務單位之文獻資料，比較說明如下：

表 2.4 國內有關平衡計分卡運用於公務單位之論文

作 者	時 間	論 文 名 稱	研 究 目 的	研 究 結 論
楊秀娟	2005	應用平衡計分卡建構政府機關服務品質績效指標之研究。	針對行政院品質得獎機關適用評獎指標部分，透過該研究的量化與質化方法，分析其成效，以獲知平衡計分卡與行政院服務品質獎評獎指標間的關係，發展成為更適切於公務機關服務品質之績效衡量指標。	公務機關在行政院所推行的全面提升服務品質方案的架構下，所有機關都可適切地應用平衡計分卡的理論，惟實施過程中仍需結合任務特性與組織文化做一適度的調整，使組織整體制度能夠環環相扣，發揮出制度的最高效用。
陳榮堂	2005	知識管理系統在政府平衡計分卡績效制度之效能研究 - 以宜蘭縣政府為例。	以個案研究及深度訪談、問卷調查之方法，探討以平衡計分卡的績效管理制度為核心建構公務機關知識管理系統，並探討知識管理系統與平衡計分卡四大構面間的關係程度。	構建的知識管理系統能否發揮成效與平衡計分卡的績效管理制度二者間，有極大的關連性，再者，構建的知識管理系統雛型運用程度，就平衡計分卡的四大構面觀點而言，以學習成長及內部流程這二構面的相關性為最高，而知識管理系統的推展成功與否，仍需考量不同類型部門的差異性而定。

表 2.4 國內有關平衡計分卡運用於公務單位之論文(續)

作 者	時 間	論 文 名 稱	研 究 目 的	研 究 結 論
張欽章	2005	以平衡計分卡做為策略管理工具 - 以政府某研究機構為例。	以政府某機關為研究個案，探討其在平衡計分卡、策略管理二理論的基礎與程序方面，如何將平衡計分卡運用於個案機關上，以作為其策略管理工具，以發掘個案機關的潛在管理問題。	研究後發現： 一、該研究個案在平衡計分卡的四大構面傳遞順序為學習成長構面→內部流程構面→公司治理構面→顧客構面，不同於一般政府機關或非營利機構於四大構面的傳遞順序為學習成長構面→內部流程構面→公司治理構面→顧客構面，為能貼切地解釋及符合個案機關欲達成其願景而訂定之目標與導引個案機關永續發展之方向，故以公司治理之構面替代原財務構面。二、就研究個案93年度的績效表現方面，發現該機關在公司治理構面的目標值上，較為明確且完整，其餘構面尚存有缺口。 三、以研究個案的平衡計分卡制度設計而言，其93年度的績效目標達成率表現，在四大構面部分均能超出預期目標之表現，足見該研究個案所建立的平衡計分卡是具體可行的架構。

表 2.4 國內有關平衡計分卡運用於公務單位之論文(續)

作者	時間	論文名稱	研究目的	研究結論
張懷陸	2004	運用平衡計分卡建構國防醫療機構之經營策略執行體系 - 以某國軍醫院為例。	以某國軍醫院為研究個案，分析個案機關經營環境的SWOT與經營管理特色，探討個案機關可否推行平衡計分卡制度，及如何運用平衡計分卡理論，將個案機關願景轉換為策略目標，並釐清策略目標與各構面間量度指標的因果關係，進一步地繪製出個案機關的策略地圖，最後依此構建出個案機關的平衡計分卡。	個案機關推行平衡計分卡的過程中，有以下的四項結論：一、由上而下的作業模式。 二、連續性的因果關係。 三、組織精簡後的變革管理。 四、平衡計分卡與醫院總額支付制度及醫院評鑑的相關性，藉由行之有年的醫院評鑑活動與其衡量指標等內容，讓個案機關在推展平衡計分卡制度時，可有效地將績效與品質結合併行，有利該制度全面性的推動。
郭福氣	2003	警察機關運用平衡計分卡從事績效評估可行性之研究 - 以嘉義縣警察局為例。	以嘉義縣警察局為研究個案，並採以問卷調查等方式，探討個案機關實施平衡計分卡的可行性及其任務、目標、組織策略、關鍵績效指標等項目，最後，建構出個案機關的平衡計分卡衡量指標，提供予個案機關於未來實施平衡計分卡制度的參考。	研究後發現，個案機關所屬成員仍有少數不明瞭組織目標及績效評估制度，故該部分的人員教育仍有待強化，研究結論雖整理出個案機關適用之多項衡量指標，惟囿於警察單位間對績效衡量指標項目尚存看法不一致等現象，及員警對平衡計分卡制度認知程度不高，有待教育，以期提升。因此，研究建議個案機關雖具有實施平衡計分卡的雛型，但仍待加強個案機關高層的支持、組織內部成員溝通廣度、重塑組織文人及人員教育訓練，方能塑建出具效能的機關。

資料來源：本研究整理。

表 2.5 國外有關平衡計分卡運用於公務單位之論文

作者	時間	論 文 主 題	研 究 結 論
Kaplan & Norton	2003	以英國國防部 (Ministry of Defence, MoD) 為研究個案，為因應未來新型態的作戰環境需求，藉由運用平衡計分卡制度，改革研究個案的績效表現，以符合個案改革需要。	研究後結論，發展出個案單位的策略地圖，並強化其內部溝通管道、決策和團隊作業能力，藉此提升個案單位對外協商談判的能力及說服力，有效達成目的。
Arveson	1998	以國防武器研發機構採用平衡計分卡的情形進行研究，探討運用平衡計分卡的可行性，及運用平衡計分卡制度於國防武器研發機構，澄清其單位願景並將之轉化為策略目標，使其能於有限的資源條件下，充分發揮單位的績效表現。	研究後結論，發現平衡計分卡理論可有效地澄清單位願景與轉化為具體可行的策略目標，讓單位能夠依循著所發展出來的策略目標、關鍵績效指標和行動方案逐一地完成交付任務，使得單位可在有限的資源環境下，充分地運作，確維單位績效表現。
Wise	1997	以美國聯邦政府的資訊部門為研究個案，期運用平衡計分卡理論，有效地改善個案機關財務構面的績效評估表現。	研究後結論，個案機關提出以策略成果構面取代平衡計分卡的財務構面，個案機關在實施過程中充分地結合單位任務特性與組織文化，適度地進行調整構面表現，以符合單位願景所需及為達成單位策略目標的方向。

資料來源：本研究整理。

吳安妮(民 92)指出營利事業與非營利事業的不同在於事業經營的策略重點，前者較看重財務方面獲益表現，而後者，因預算收入源自於民間納稅，故重點在於爭取民眾的認同與提高滿意度，為民眾創造最高的價值及福祉。因此，公務部門為民服務的施政策略，應以達成與創造民眾福祉及價值為目標。所以，平衡計分卡運用於公務部門時，其架構在使命和顧客構面與財務構面間應做重要性的適當修正和調整。

本研究綜合以上文獻研究，發現公務單位在推行平衡計分卡的過程中除了確認單位願景、策略目標外、各構面間相關的關鍵績效指標及行動方案亦是執行的要項，只是公務單位要能在有限的資源環境下，表現出優異的績效，更該注重加強優先執行的項目，訂定短、中、長期策略，採漸進式方式來提昇為民服務品質及民眾滿意度。

2.2 策略管理

策略(Strategy)二字為屬軍事用語，源於西元400年前由希臘提出，而1947年學者Von Neumann & Morgenstern二人於賽局理論(Game Theory)中使用策略一詞後，即開啟「策略」二字普遍運用於企業實務方面，且自西元1960年後快速發展，並於管理學領域中佔有重要地位。而「策略」的定義，中外學者對此均多所著墨，Chandler(1962)將策略視為是「企業基本長期性目標的決定，以及為達成所定目標而採用的行動方案與過程中所需資源的調配」。Schendel & Hofer(1979)認為策略是在事業層次上，組織在特定的市場中的競爭方式。Mintzberg(1978)則認為策略即是指為未來行動、走向或遠景的規劃和指引，即就如何從現在走向未來預期狀況的前瞻性與動態性思考。對此，經文獻回顧、整理後，茲將近代學者對策略的定義彙整，如表2.6所示。

表 2.6 策略之定義彙整表

學 者	年 代	定 義
Von Newman & Morgenstern	1947	廠商為因應某些特殊情勢，所採取的一系列行動。
Chandler	1962	企業基本長期目標的決定，以及為達成其目標所採行的行動方案與所需資源的調配。
Anosff	1966	策略是企業的共同脈絡(Common Thread)，是一長期承諾。
Andrews	1971	策略是目標意向或目的之態型，以及為達成這些目標的主要政策與計畫。
Glueck	1976	策略是為確保企業能達成基本目標而設計之一致性、廣泛性的整體性計畫。
Hofer & Schendel	1978	策略是目前及計畫中資源發展與環境互動的型態，並確認組織達成目標之方法。
Mintzberg	1978	策略是一連串決策或行動的型態，不強調其為理性規劃下之產物。
Schendel & Hofer	1979	策略是指引組織在環境的機會及威脅中，達成目標的方式。
許士軍	1979	策略是為達成特定目的所採取的行動，表現在對重要資源的調配方式。
Porter	1980	策略是企業為了取得在產業中較有利的地位所採取的攻擊性或防禦性的行動。
大前研一	1985	策略是組織採取的行動，使其與競爭者間有所差異，並運用公司能力去滿足顧客需求。
黃英忠	1988	策略乃指為達成組織的重要目標所採取的手段或行動途徑，並認為策略代表計畫的骨幹，是策略規劃下的產物，它界於目標與具體行動之間。
Robbins	1990	策略是決定及實行其基本且長期目標及目的的過程，或是為了實現目標所需資源的配置行為。
Hamel & Prahalad	1995	策略關係著今日及未來的產業結構下的競爭，是連接今天與明天、短程與長程的橋樑，是一種廣泛性的「把握商機」計畫。
吳思華	1996	策略是形成企業內部資源分配過程的指導原則，協助推動企業目標的達成，而且能衡量與界定企業生存的利基，並建立和維持企業的競爭優勢。
吳營成	2000	策略通常是指組織在競爭的環境中，衡量自身經營目標及優勢，據以形成創造組織生存與發展空間所採取的行動反應，調整組織成長的方向。
司徒達賢	2001	策略是指企業經營的形貌，以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡，並將策略形態分成網路定位策略、總體策略及事業策略三層次。
湯明哲	2003	策略是決定企業長期目標，採取行動、分配資源來達到目標。

資料來源：本研究整理。

所謂的策略管理(Strategy Management)，是指單位機構最高層，對基本計畫程序的應用。本研究綜合上開學者對於策略的定義，將個案機關為民服務的「策略」定義為「組織為達成為民服務願景，就內部資源妥善運用所採取的手段或行動方案」。

高層決策者藉由策略管理程序，決定單位未來方針及經營績效，並讓各項計畫和策略均審慎制訂，且適當執行和有效、持恆地檢討和評估。所以，策略管理的本質，就是當單位所面臨的環境發生變化時，能適時地提出因應策略計畫，以保持單位對競爭環境變化反應的有效性。Peter Senge(1994)在《第五項修練》一書中提到：願景是單位能否成長的動力，當單位內部所有成員都懷抱著共同的願景時，單位就能產生出再造自我的無限能量。

Bozeman & Strausment(1990)認為單位願景如要能得以實現，則是需要單位落實於策略管理，方可將單位所遇問題有效地解決，以提升單位的經營效能。而策略管理程序含括設定組織使命、界定組織經營範圍、設定組織的目標、規劃、執行及評估等策略。不同的組織所採行的策略管理程序亦不同，但成功的組織於策略管理程序方面，均保有其共同要素與相類似的策略管理順序，即是策略管理的規劃、執行與評估等三個階段。所謂的規劃，就是決定在未來的一段期間內，追求什麼目標，以及要達成這些目標需要做些什麼的程序。學者們對策略管理一詞的定義，如下表2.7。

表 2.7 策略管理定義

學者	年代	定 義
Steiss	1985	一個策略管理型的組織應該是以策略議程(Strategic Agenda)作為預算配置、績效測量、人力資源發展與其他管理過程的重要依據，策略管理所關心的問題是：未來組織決定做些什麼(規劃)、如何針對組織所擁有的資源進行該項決定(資源管理)，以及如何追蹤與考核策略的運作狀況(控制與管制)；依此界定，它不僅包括策略規劃而已，它還包括策略資源的管理、策略成效的追蹤與修正的管理等如何促使策略規劃能夠實現，能夠發生效果的策略規劃體系(Strategic Planning System)。
McCaffery	1989	策略管理是「一個更具包容性的概念，它重視與環境之間的動態互動，以及一種漸進式的方法論，允許對於環境的審視，以選擇能使所付出的努力產出最多利益的標的」。
David	1986	「策略管理」為促進組織去達成目標的行動之形成、實行及評鑑等。
Bozeman and Straussman	1990	策略管理受到四個原則的引導： (一)關心長期趨勢；(二)將目標整合入一個統合的層級結構中；(三)瞭解策略管理和規劃並不會自動執行；(四)一種對外的觀點，它不是適應環境，而是預測並塑造環境變遷。 策略性的公共管理則另外增加一項要素：策略性的思惟必須認識政治權威的運作。
Shafritz and Russell	1997	策略管理是管理者有意識的政策選擇、發展能力、詮釋環境，以集中組織的努力，達成既定的目標。
林建煌	2001	藉由維持和創造組織目標、環境與資源三者的配合，以發展出策略的一種管理程序。策略管理的目標，是為了要取得組織長期的獲利和成長。

資料來源：許文光(民 93)，策略管理在縣市警察機關之運用 - 以澎湖縣警察局為例，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，36頁。

2.3 為民服務

在自由、民主的社會體制下，政府機關與民眾彼此間之關係緊密，政府因有民眾服務的需求而得以存在，反之，民眾因獲得到政府服務而有所保障，二者是無法單獨存在。而政府一切施政措施，亦當以服務民眾為首要，藉以爭取民眾對政府的認同與向心，才能有效發揚國力。

21世紀時代，環顧世界各國，無論是政府或企業都以顧客導向的概念為服務的最高宗旨，故我國為民服務工作亦秉持「顧客導向」概念，在各項政府施政措施的規劃都是以服務民眾為主要方向。就公務機關而言，為民服務(Citizen Service)即指「政府推動的各項措施以民眾為服務對象」。

長久以來，為民服務一直是政府的使命，政府施政與作為必須以符合民眾的需要與願望為依據，最後將施政的結果加以回饋，作為未來施政的參考，爰此，為民服務的概念即如圖2.5。

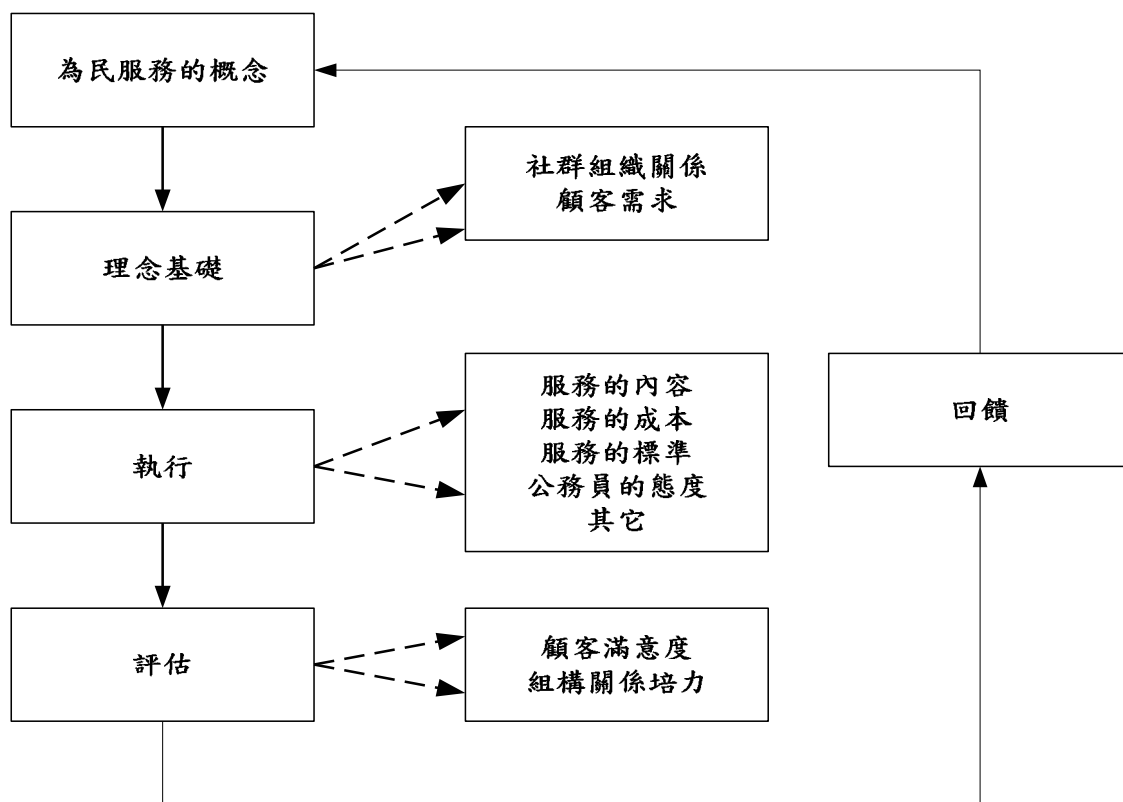


圖2.5 為民服務之概念

資料來源：楊天生(民94)，社會民主化的政府與人民 - 以台北市政府聯合服務中心的服務為例，世新大學社會發展研究所碩士論文，59頁。

本研究針對歷年來研究者對公務機關在規劃與推動為民服務工作之要點與原則整理，如下表2.8。

表 2.8 公務機關規劃與推動為民服務工作之要點與原則

學者	為民服務工作	為民服務資源	為民服務原則
魏鏞(民75)	<p>為民服務工作包括有下列要點：</p> <p>一、政府應有高度效率，當人民與政府接觸時，要使人民之時間、精神、金錢花費最少。</p> <p>二、政府僱用人員執行任務時，應有平易近人及和顏悅色態度，並應負有法律責任。</p> <p>三、政府應隨時檢討修訂及簡化法令規章，使政府對人民之拘束減至最低。</p>		
孫得雄(民80)		<p>公務機關整體資源有限，於推展為民服務工作時要考量其特性，並妥善規劃資源分配，故提出公務機關在規劃為民服務工作應符合的原則要項：</p> <p>一、公平原則：要求機會平等與公平，不可因人因事而異。</p> <p>二、普遍原則：為民服務內容是與大眾攸關的共同性事務非因人設置的特殊性事務。</p> <p>三、主動原則：公務部門應主動瞭解民眾需求與願望，並據以適時調整相關措施的規劃與執行方式。</p> <p>四、科學原則：善用各種技術與資訊來提升為民服務工作的內容與品質。</p>	

表 2.8 公務機關規劃與推動為民服務工作之要點與原則(續)

學者	為民服務工作	為民服務資源	為民服務原則
林克昌 (民75)			<p>公務機關於推動為民服務工作時，包括有下列幾項特性：</p> <ol style="list-style-type: none"> 一、特續性 - 制度化：政府施政措施須持恆、經久始能獲得回饋或顯現效果。 二、公平性 - 公開性：各項行政作為務求公平，尤其為民服務工作攸關人民權利義務，更是要求機會平等。 三、前瞻性 - 創新性：公務機關須以前瞻性(Proactive)角度，預察未來需求，輔以科學方法之應用，建立系統性、計劃性之目標。 四、效益性 - 妥適性：公務機關應具成本觀念，並重視效益性，才能以最小投入獲致最大產出。 五、整體性 - 全面性：為民服務工作需跨機關協調及合作，並與民眾相互地配合參與，服務工作執行才能獲得最大的成效。
呂鴻德 (民88)			<p>公務單位在改進為民服務措施、態度及服務設備時，應依循如下幾項原則：</p> <ol style="list-style-type: none"> 一、標準化：明訂服務標準，使公務人員能據以執行。 二、公開化：應讓民眾獲悉與了解到所有服務標準及相關資訊，並使作業透明化。 三、正確性：為民服務措施重視事前正確性的資訊比事後補救更重要。 四、多樣性：主動地提供民眾足夠且多樣的服務方式與相關資訊，讓民眾選擇有利自己的服務。 五、公平性：公平地對待服務對象。 六、便利性：提供民眾便捷快速服務。 七、回應性：讓民眾知悉不當行政處分的救濟機制及不滿意服務的申訴管道。 八、親和性：提供民眾禮貌、親切的服務。

資料來源：本研究整理。

有鑑於世界各國均為提昇國家競爭能力，而不斷地推動政府部門的行政改革，尤其，自從前英國首相柴契爾夫人及美國雷根、布希及柯林頓總統以來，均將政府再造當作是施政的要點項目，反觀，亞洲各國亦同感此一趨勢，因此也紛紛投入此一行列，期能有效改革政府之行政效率。

民國60年起，我國政府為強化為民服務工作，即由行政院頒行「各級行政機關推行便民工作實施要點」，作為各機關推行為民服務工作的最高指導原則。民國82年則積極地推動政府行政革新方案，直至民國87年通過政府再造綱領，且分由組織再造、人力及服務再造及法制再造等三層面齊頭並進，全方位地落實服務工作，以提振行政革新氛圍。

「為民服務」乙項列於人力及服務再造工作層面，主要是由行政院所屬研考會與人事行政局擔任方案等研擬工作，這二單位於民國60年起陸續地提出為民服務相關計畫，如表2.9。

表 2.9 為民服務之推展歷程

年 代	說 明
民國60年	頒行「各級行政機關推行便民工作實施要點」。
民國67年	通過「行政院加強為民服務工作督導小組」。
民國69年	於「全國行政會議」，提出「提高行政效率，加強為民服務方案」。
民國70年	實施「行政院所屬各級機關推行為民服務工作考核與獎懲要點」。
民國78年	推動各級機關辦理為民服務工作平時考核，責成各主管機關應不定期隨時瞭解所屬機關平時服務品質。
民國82年	推動「行政革新方案」。
民國85年	通過「全面提昇服務品質方案」。
民國86年	行政院所屬單位正式實施推動建立電子化政府計畫。 行政院核定「全國行政單一窗口化運動」。
民國87年	研定「行政院服務品質獎評獎實施計畫」。
民國88年	首次頒發「行政院服務品質獎」。
民國90年	制定「推動行政院所屬各機關辦理民眾申辦案件電子化單一窗口作業計畫」及「行政院所屬各級機關推動民眾申辦案件電子化單一窗口作業原則」。
民國94年	建置啟用「行政院服品質獎專屬網站」，
民國95年	於95年1月1日正式上線提供「服務品質諮詢顧問」服務。

資料來源：本研究整理。

政府之所以存在的目的，就是要為民眾提供服務。而服務的對象不應侷限於所面對的民眾而已，舉凡政策、法令規章之擬定，都有可能影響到服務對象的權益。因此，政府的改造工作持續進行之際，應積極推動創新及顧客導向之便民服務，有效地造福人民，解決人民待解決的問題，提升政府服務效能，政府才能有其存在的價值。

2.4 永續經營

聯合國世界環境與發展委員會(World Commission of Environment and Development,WCED, 1987)指出當人類面臨經濟、社會、環境等問題時，需要有能力且可持續地開發，以滿足實際需要，且又不危及未來世代的福祉。此一論點包含著公平性(Fairness)、永續性(Sustainability)與共同性(Commonality)。

經濟部中小企業處(2005)指出，追求「創新」和「速度」是現階段企業在全球知識經濟發展趨勢下，能夠創造企業價值與永續經營的二要素。

Morrison(2003)指出，永續經營一詞意味著企業領導者對於社會、經營環境及經濟的整合過程，所創造出的新經營體制，所包含的決策與責任。

蕭詠升(1998)認為，企業如欲保有永續經營能力，就需要能維持著高度的競爭優勢。

劉常勇(1999)認為，企業要維持永續經營的狀況，就須持續保持創新的能力，其關鍵要素即在於不斷地追求新產品的研究與創新，不可安居於穩定狀態。

整合上述學者論點，本研究對於研究個案為民服務的永續經營一詞定義為：「個案機關面臨到為民服務需求持續提升的壓力，應不間斷地研採妥適策略，以強化單位為民服務績效與創新服務能力，藉由推動顧客導向服務與提供優質的服務，發揮航空站功能與價值，創造競爭優勢」。

第三章 研究方法與個案分析

本研究主要是以個案研究為主的質性研究，研究方法採以開放式的專家深度訪談方式進行，再依訪談內容進行資料分析及整理、歸納。本章主要介紹研究方法與研究個案，共分為二節，第一節說明研究方法，第二節則為個案分析。

3.1 研究方法

本研究是以個案研究(Case Study)及專家訪談(Expert Interview)方法，進行一探索性的研究，以嘉義航空站為研究對象，探討以平衡計分卡的觀念，運用於為民服務的策略管理，使個案機關為民服務的策略管理工作能有效地落實，增加民眾對其個案機關服務的認同。本節包含數小節，逐次對個案研究、個案研究的優缺點、採個案研究的理由、專家訪談、專家名單及資料收集方法等加以說明之。

3.1.1 個案研究

個案研究是對於特定受調查的對象其相關的全面情況實施詳細的調查方法，針對研究議題作深入探討。Yin(1994)指出社會科學研究的方法中，個案研究為一具實證性的方法，其主要是以研究生活情境上各種真實面的現象，且須以多樣證據加以佐證之，是研究社會科學常用的方法之一。

針對個案研究而言，所使用的方法有實驗法(Experimental Approach)、調查法(Survey Research)及資料分析法(Data Analysis)，三者

均各有其優缺點，如何選定是以研究問題形式的考慮、研究事件的控制程度或對於研究問題時式的判斷等等而論，決定採用何種方法。而個案研究的資料，來源可由訪談、親身參與、觀察(直接或實體)、檔案記錄或書面文件應用等方式取得。

3.1.2 個案研究之優缺點

葉志誠、葉立誠(民 91)、王文科(民 88)及 Babbie & Ageraar(1989)等人，在其研究中對於個案研究法能成為一個研究方法，所提出個案研究法之優缺點，綜整如表 3.1。

表 3.1 個案研究優缺點

個案研究		
類型	優點	缺點
時間、範圍	深入了解、且無時間限制： 相較於其他研究法，個案研究對研究對象的了解最深入，較能發現問題之焦點和做出細緻且深入的分析和相應的診斷。	研究範圍界定不易： 研究之現象係存在於整體環境之中，如何於整體環境中界定範圍，實屬不易。
流程、結果	研究流程具彈性、調查方法靈活多樣： 研究過程，研究者可隨時因新的發現而修改研究流程，不會受限於最初的研究設計。另蒐集資料方法不拘一格，可進行廣泛的資料蒐集。	研究結果客觀性的質疑： 個案研究常涉及人為之判斷與解釋，故其客觀性較令人質疑；亦因屬質性分析，缺乏定量分析，研究結論說服力較弱且無法推論至整體。
成本、隱私	成本較低： 相較於其他研究法，個案研究所耗費之成本較低。	研究對象隱私權的難題： 由於深入研究，可能涉及個人或單位的機密資料，如何取得及取得後之保密，均是必須面對的難題。
研究結論	能為概括化統計發現，提供有利佐證。	研究結果關係的誤解： 可能誤將相關視為因果之關係。

資料來源：蔡秀華(91)，大學體育館營運績效指標之個案研究 以國立台灣

大學綜合體育館為例，國立臺灣師範大學體育研究所碩士論文，62 頁。

3.1.3 本研究採個案研究之理由

本研究採以個案研究，其理由有下列幾點：

1. 本研究為一探索性研究，主要目的在探討平衡計分卡於個案機關為民服務策略管理的效益與貢獻，研究要點在於處理是什麼(What)的問題，對個案分析現行策略(Why)的問題，故形式上與個案研究的目的是相符。
2. 對研究之個案而言，研究者僅針對實務問題，作一深度的觀察與進行訪談，未對訪談者施加刺激藉以取得特定反應，故研究者對個案未具有控制力。
3. 本文研究主體非過去事件，而係對現行制度的探討及未來指標之建構，故符合個案研究是注於目前事件的特性。
4. 國內航空事業單位對導入平衡計分卡觀念的機構甚少，缺乏大量樣本資料可供參考，較不適合進行量化的資料分析研究。
5. 個案面對著快速變化的經營環境，如何地加強服務，提高旅客滿意度，增加商機，達到永續經營目標，均與組織願景釐清與策略擬定息息相關，針對實務面問題，作一深入的觀察與分析，研究結論可做為其他公務機構的參考。

3.1.4 專家訪談

專家訪談是與受訪者藉由彼此的雙向溝通過程，從受訪者中獲取資料的方法。專家訪談法最大的優勢在於可獲得比電話調查或郵寄調查等方法，更詳細、更深入的資料，而訪談者亦有能力去改善資料品質，另對受訪者亦能事前實施篩選，以確保合適人員來進行問題回答。

本研究係選以實際從事於研究個案相關業務等主管人員或相關產業、學術界等學有專精或實務經驗豐富的人士，進行專家訪談。選定的專家訪談對象分別計有產、官、學各界專家，產業界人數為 7 人、行政 8 人及學術界 6 人，合計 21 人。訪談專家人數配比，如圖 3.1。

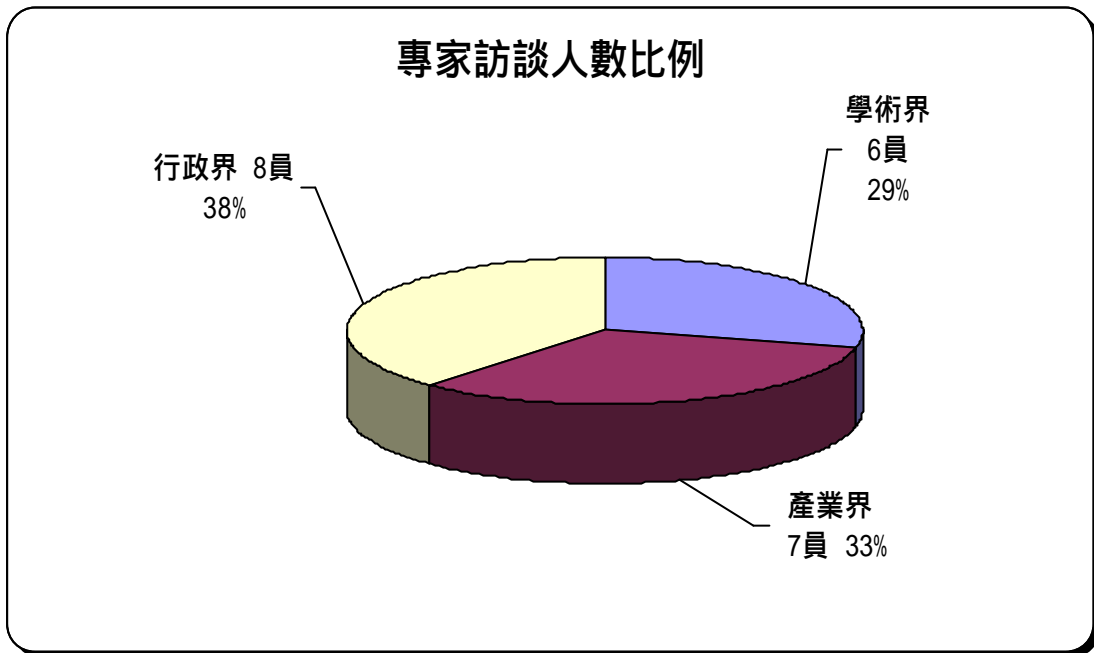


圖3.1 專家訪談人數之比例

3.1.5 深度訪談之受訪專家名單

本研究所邀請受訪的專家學者，其專業背景說明，如表 3.2。

表 3.2 受訪專家名單

類別	姓名	服務單位	職稱	備註
學術界	池進通	國立嘉義大學企業管理學系	副教授	
	阮金聲	國立中正大學資訊與會計學系	副教授	
	李建中	真理大學企業管理學系	助理教授	
	林房儻	國立台灣體育學院運動管理學系	教授	
	陳啟光	元智大學工業工程與管理學系	副教授	行政院服務品質諮詢顧問
	楊慧華	稻江管理學院運輸與物流學系	講師	復興航空公司行銷推廣部副主任

表 3.2 受訪專家名單(續)

類別	姓名	服務單位	職稱	備註
行政界	王德和	民用航空局	副局長	
	文錦	民用航空局	航站管理小組組長	
	王幼琳	金門航空站	主任	88年至92年任職嘉義航空站主任
	張國政	民用航空局	局長	
	程學鵬	嘉義航空站	主任	
	楊秀娟	檔案管理局	副局長	前行政院研考會研究發展處處長
	楊茂林	高雄國際航空站	企劃組組長	專職為民服務業務
	韓扶中	嘉義航空站	主任航務員	
產業界	江宗賢	中華多媒體協會	秘書長	行政院服務品質諮詢顧問
	洪柏聲	財團法人中衛發展中心	經理	專職服務品質業務
	梁議德	立榮航空公司	嘉義辦事處主任	
	陳志銘	立榮航空有限公司	金門辦事處主任	
	鄭源傑	復興航空公司	台南辦事處副理	
	劉興中	遠東航空公司	台南辦事處督導	
	蘇錦影	財團法人中衛發展中心	總經理	行政院服務品質諮詢顧問

註：表列人員之順序係依姓氏筆劃排列。

3.1.6 資料收集方法

本研究的資料收集方法，包括有檔案紀錄、書面文件的整理、專家訪談及觀察等方式，說明如下。

一、檔案紀錄、書面文件

研究者先行整理個案機關文獻及營運相關資料，以收集個案機關完整的資料，方便後續研究的推展。

二、專家深度訪談

本研究除進行個案基本資料收集整理外，並實施為民服務相關領域之專業人士的深度訪談，藉由專家學者豐富經驗與學識涵養，有效釐清個案機關願景與策略目標，理論、實務與民航事業為民服務之民眾需求，使研究內容能與社會趨勢、脈動緊密地結合。

三、觀察

透過研究者對於個案機關運作之觀察心得，讓理論與實務能更充分地結合。

3.2 專家深度訪談內容

本研究專家深度訪談內容共分成兩個部分，第一部份為進行研究個案相關問題的開放性訪談，訪談目的有：(1) 探討專家學者對平衡計分卡運用於個案機關為民服務策略可能性之認知；(2) 藉由專家學者們實際的經驗及豐富學養，了解個案機關目前為民服務措施應改善的事項，及提昇服務品質、營造優質服務之卓見，使本研究所探討之議題能和實務作為更為貼近。第二部分為對本研究所擬之策略目標、關鍵績效指標、行動方案等選項進行勾選，以構建出個案機關之平衡計分卡。

3.3 個案分析

本節共分為二小節，第一小節為個案機關產業分析，第二小節為個案機關為民服務 SWOT 分析。

3.3.1 個案機關之產業分析

嘉義航空站位於嘉義縣水上鄉 太保市與嘉義市三者間的交界處，主要聯外道路出口在水上鄉境，所以亦稱為「水上機場」。對外聯絡以支線道路連接省道 1 號為主且鄰近市區，國道中山高速公路嘉義交流道及水上交流道二處，交通便利。屬於軍民合用機場，目前僅立榮航空公司駐站營運。經營航線為嘉義往返台北、嘉義往返金門及嘉義往返馬公等 3 條航線，如圖 3.2、圖 3.3。

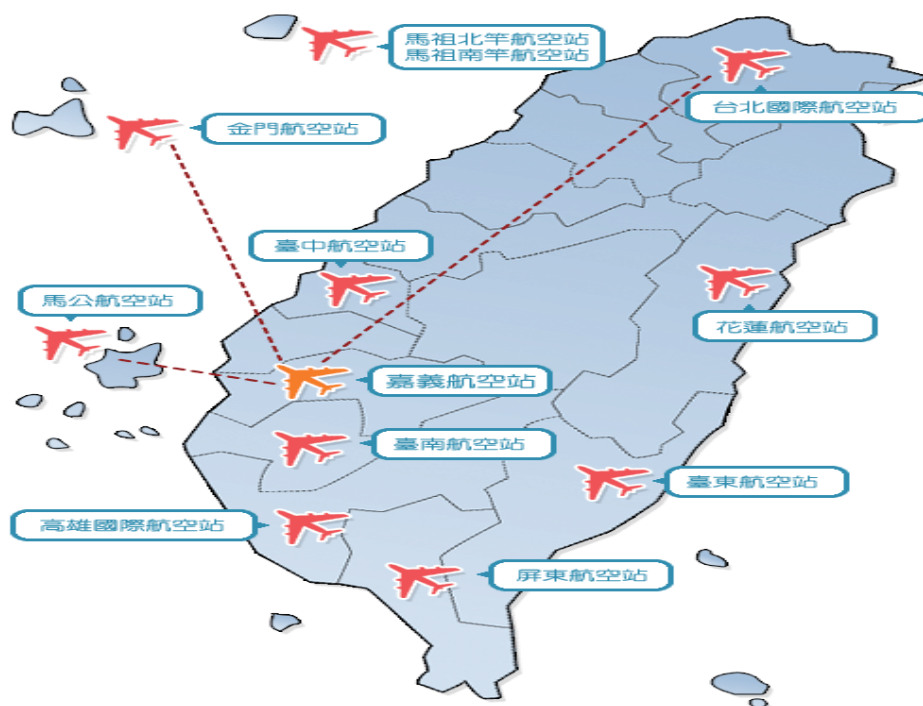


圖3.2 個案機關之經營航線圖

資料來源：嘉義航空站網站，http://www.cya.gov.tw/terminal_06-2.asp，96年5月。

嘉義航空站現有設施，約有航站大廈、停車場、跑道及停機坪。航站大廈為屬兩層樓建築，上層建築主要用於航站辦公及航警人員住宿用途，下層建築概略區分為外候機室、檢查室、內候機室三大部分。停車場方面，區分成提供航空公司使用的場內停車場及週邊單位人員、旅客使用的場外停車場。跑道部分為長 3,050 公尺乘以寬 45 公尺。停機坪計有 6,720 平方公尺，可停放客機數約大型機 1 架、小型機 2 架。

因屬軍民共用機場，機場民用部分場地小，停機坪、候機室及其它週邊設施亦不敷需求，對旅客與航空站的營運服務產生極大不便。雖多次爭取擴建，惟因政府政策及財力困窘等考量，現尚無任何進展。



圖3.3 個案機關之地理交通路線圖

資料來源：嘉義航空站網站，<http://www.cya.gov.tw/big5/airplain/traffic-1.asp>，96年5月。

嘉義航空站民國 65 年 5 月成立起，航空運輸量均逐年增加，並於民國 85、86 年間達到高峰，突破年運輸量百萬人次以上，因此於民國 86 年 11 月 1 日升格為丙種航空站。然近年來，民眾搭乘交通工具的選擇性增加及外部因素等影響，使得航空旅客運輸量遭致嚴重衝擊，運輸量逐年下降，95 年期間僅提供 31 萬 1,580 人次航空運輸服務。個案機關歷年(民國 81 年至 95 年)旅客運輸人數，如圖 3.4。

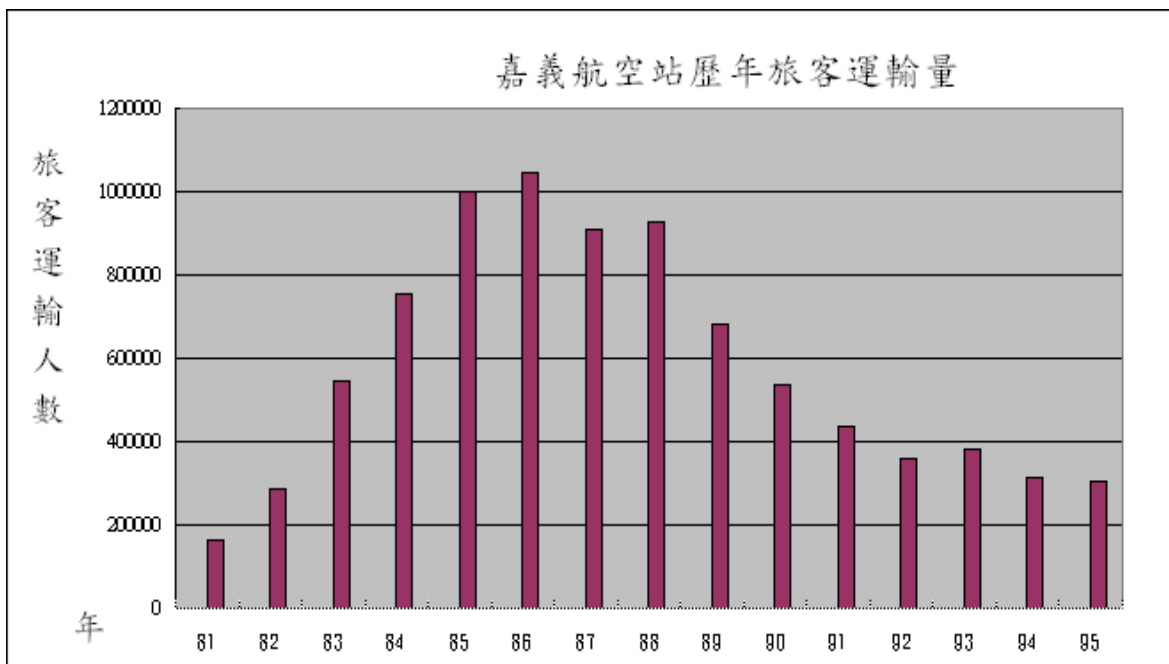


圖 3.4 個案機關之歷年航空旅客運輸量

資料來源：本研究整理。

因此，民用航空業面對國內經濟景氣待復甦、產業外移、商務客嚴重流失、國際油價居高不下、航空票價偏高等不利因素；另加上平面交通系統便利，國人外出或旅遊搭乘的交通工具方面普遍以鐵、公路為主，造成航空站營運量無法提升的困境。近期又因高速鐵路通車，對國內民用航空業營運更是一大衝擊。面對競爭激烈的營運環境，如何創造出安全、便捷及舒適的飛航服務，是國內民用航空業永續經營的重要課題。

3.3.2 為民服務 SWOT 分析

嘉義航空站因地處農業縣，工商業活動較不發達，以致商務客源不多，雖鄰近多處觀光景點，但交通運輸仍多以鐵路、公路之運輸為主，又因周邊開發囿於軍用機場禁限建規定，再加上建築物及內部設施老舊，以及各項修整建設計畫延宕不前；同時受限國內經濟景氣復甦遲緩、國際油價持續攀升、航空票價偏高等因素之影響，致航空旅客人數持續下降。近期，高速鐵路的通車，對嘉義航空站營運更是一大衝擊。唯有加強為民服務品質，藉此提升旅客向心力及忠誠度，始能達成組織永續經營的目標。

本研究彙整個案機關內外環境相關資料，以 Porter(1980)所提之 SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)分析方法，對個案機關進行經營之優、劣勢與機會、威脅分析，內容整理如下。

一、優勢(Strengths)

1. 個案機關內部組織具扁平特性，在為民服務業務推動、教育訓練、人員管理方面極具效率；另員工教育程度均為專科以上學歷，在為民服務新知學習、業務執行和內部協調、溝通等方面皆具有優異能力。
2. 個案機關推動為民服務業務的經費非屬「公務預算」，而是「民航作業基金」，此基金來源為航空公司使用機場的飛機降落費用、權利金、土地、房屋使用費及廣告、停車場租金等收入。因屬基金性質，與公務預算相比較，在運用上較具彈性，因此，為民服務業務的推動比其它公務單位而言更具彈性，且遵從政府致力服務民眾的施政指導，民航事業之推動並不以達成預定之財務目標為

主要之考量，故不會因無法達成獲利目標，而降低為民服務之品質。

3. 航空器為最安全的交通運輸工具之一，民用航空業是快速、舒適、尊榮的交通運輸服務業，故具快速、舒適、尊榮優質服務的競爭優勢。
4. 個案機關為雲林、嘉義、臺南縣北側三大區域唯一空中交通運輸門戶，在交通運輸服務方面屬自然獨佔性的服務機構。
5. 地理位置佳，擁有北回歸線通過的特色，且鄰近市區，國道中山高速公路嘉義交流道及水上交流道二處，交通便利，深具拓展為民服務業務，發揮航空站功能與價值的潛力。

二、劣勢(Weaknesses)

1. 個案機關辦公室及服務空間狹小，且分為數個區域，且航廈老舊、設施不敷使用，缺乏整體規劃，影響為民服務品質。
2. 個案機關為一公務機關，公務員辦事心態和工作保障制度，對提昇航空站服務品質有很大的阻礙。例如，員工無工作熱誠，抱持得過且過的心態，拖延承辦業務時效或斤斤計較承辦的業務量，與同仁間有無合作意願，遇事時爭功諉過，以上積習都影響組織成員間的服務態度與學習成長意願，服務流程的改善與創新，在制度上無具體有效的機制可以改善。
3. 個案機關因屬公務機關，經費運用方面受公務機關的相關法規限制，各經費項目運用不能隨意流用，需經一定審核的程序，因此，為民服務經費運用時效及彈性上仍受到相當程度限制，不如民營機構的表現。
4. 航空運輸業為專業、高科技的運輸產業，營運成本高，且全球油

價持續上漲、造成航空票價偏高，不利航空站旅客的爭取與業務競爭。

5. 國內經濟景氣無法提升，產業持續外移，商務客大幅減少，航空站民航作業基金收入減少，為民服務業務支出緊縮，以致無法增置為民服務軟硬體設施與增加多元服務項目。
6. 航空運輸屬衍生性需求，民眾有需求才會搭乘，又因航空站受制於天候狀況的影響，無法提供即時、便利、快速的航空運輸服務，限制了創造旅客時間價值之服務品質，影響航空站競爭優勢。

三、機會(Opportunities)

1. 由於政府在推動「組織改造」，研採企業經營的精神，推動法規鬆綁方案，積極研究航空站民營化之可行性，讓內部流程的構面更為合理化和更具效能，有效提升航空站為民服務效能。
2. 政府即將開放大陸旅客觀光，嘉義縣阿里山為知名旅遊勝地，在未全面三通之前，可開闢嘉義至馬祖航線，增開現有嘉義至金門航線班次，配合觀光局及嘉義縣政府相關措施，以因應大陸旅行團體循現有小三通模式由嘉義機場入境臺灣，就近展開阿里山旅遊行程，提供旅客多元化的運輸選擇，提升為民服務範疇。
3. 短期為民服務機會是以結合雲林地區的開發計畫，規劃商務人士便利的旅運服務。長期為民服務機會是期待台灣與大陸三通的政策開放。以上的兩個為民服務機會，短期是和工、商業有關，長期是和觀光業整體發展政策有關，而觀光業號稱是「無煙囪的工業」，應該是台灣未來最該發展的服務產業，亦是對台灣未來的發展最有助益。

四、威脅(Threats)

1. 由於經濟不景氣及國內平面交通系統的改善，搭機乘客人數日漸減少，新交通運輸工具搭配新型態為民服務項目，營造出服務新氣象，極具吸引旅客前往搭乘之優勢，造成個案機關極大威脅。
2. 台灣高速鐵通車，影響航空旅客的載運量，對於個案機關造成極大衝擊，對個案機關為民服發展有極大的不確定性。

綜整個案機關為民服務之 SWOT 分析，如表 3.3。

表 3.3 個案機關為民服務之 SWOT 分析

個案機關為民服務 SWOT 分析	
優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織層級少、水平、垂直溝通、協調容易、為民服務行政效率高。 2. 為民服務業務推動經費與公務預算相較，在運用上較具彈性 3. 在財務面與營利事業相比較：不會因無法達成獲利目標，而降低為民服務之品質 4. 航空器為最安全的交通運輸工具之一，民用航空業是快速、舒適、尊榮的交通運輸服務業，故具快速、舒適、尊榮優質服務的競爭優勢 5. 地理位置佳，北回歸線通過具有機場特色，且鄰近市區，國道中山高速公路嘉義交流道及水上交流道二處，交通便利，深具拓展為民服務業務，發揮航空站功能與價值的潛力。 6. 雲嘉地區唯一的航空站，在交通運輸服務方面屬自然獨佔性的服務機構。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 航廈老舊、空間狹小、設施不敷使用，航廈擴建計劃案延宕，不利為民服務業務推展。 2. 個案腹地小，阻礙機關為民服務設施增置與整體規劃。 3. 屬公務機關，行政作業受制於政府法令限制，服務應變機制緩慢。 4. 機關組織層級低，升遷管道少，無法提供有效的激勵及保障，影響員工服務工作之士氣。 5. 個案機關為一公務機關，公務員辦事心態和工作保障制度，對提昇航空站服務品質有很大的阻礙，易養成服務工作「多做多錯、少做少錯、不做不錯」的習性。 6. 航空運輸業為專業、高科技的運輸產業，營運成本高，且全球油價持續上漲，造成航空票價偏高，不利航空站旅客的爭取與業務競爭。 7. 航空站民航作業基金收入減少，無法增置為民服務軟硬體設施與增加多元服務項目。 8. 航空運輸屬衍生性需求，且易受天氣影響，限制提供、便利、快速的航空運輸服務及創造旅客時間價值之服務品質，響航空站競爭優勢。
機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 臨近多處觀光景點，深具為民服務發展潛力。 2. 政府積極推動觀光，帶動航空運輸商機，有利為民服務業務推展。 3. 兩岸開放、交流增加，大陸市場的前景看好，為民服務前景佳。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公路、台鐵、高速公路等平面交通運輸系統便利，增加了市場的競爭，新交通運輸工具搭配新型態服務項目，營造出服務新氣象，具吸引旅客前往搭乘之優勢。 2. 高速鐵路通車，對個案機關為民服發展有極大的不確定性。

資料來源：本研究整理。

第四章 資料分析

本研究採以個案研究，文獻研析、資料蒐集、檔案紀錄整理及專家學者深度訪談方式，經由這一系列的實作，蒐整研究所需資料。本章就受訪專家學者之訪談內容歸納整理並作統計分析，發展出適合於個案機關為民服務策略管理之平衡計分卡。

本研究之專家訪談內容計有二部分，第一部分的訪談內容為開放式問答，受訪的專家學者就其實務經驗或學術研究專業領域進行回答；第二部分訪談內容為問卷項目的勾選，問卷內容依序為策略目標、關鍵績效指標及行動方案等進行勾選，再依據受訪專家學者的回答內容進行資料統計分析、歸納及整理，以下分節逐項加以說明。

4.1 深度訪談架構

訪談專家的內容分為兩個部分，第一部分為開放式問答題，訪談目的為：1. 探討專家學者對平衡計分卡運用於個案機關為民服務策略可能性之認知。2. 藉由專家學者們實際的經驗及豐富學養，了解個案機關目前為民服務措施應改善的事項，及提昇服務品質、營造優質服務之卓見，使本研究所探討之議題能和實務作為更為貼近。第二部分為受訪專家評選個案機關欲達成願景的策略目標、績效衡量指標及行動方案之優先順序，彙整出個案機關達成願景的策略、策略目標、關鍵績效指標及行動方案。

4.1.1 運用平衡計分卡於為民服務策略之可行性

受訪的 21 位專家學者依據實務經驗或學術研究專業領域，針對第一道題目「個案機關 - 嘉義航空站，運用平衡計分卡於為民服務策略管理工具之可行性如何？」作答，其中受訪的學術界學者(6 位)及行政界專家(8 位)均認為運用平衡計分卡於為民服務策略管理是可行的；而受訪的產業界專家(7 位)中有 6 位認為可行，1 位專家認為目前航空站經營績效的改善，非單一因素可予左右，且為民服務策略作為上尚存在許多權變因素，需要多方面用心才能有所提升，故可行性方面仍待評估。

總結受訪專家學者對該項問題之回答，本項問題共訪問 21 位專家學者，其中 20 位專家學者認為運用平衡計分卡於為民服務策略確實可行，僅 1 位專家學者認為可行性仍待評估，統計其認同的比率為 95.24%，因此，運用平衡計分卡於為民服務策略管理應屬可行。有關受訪的專家學者對本研究可行性訪談的結論統計，綜整如圖 4.1。

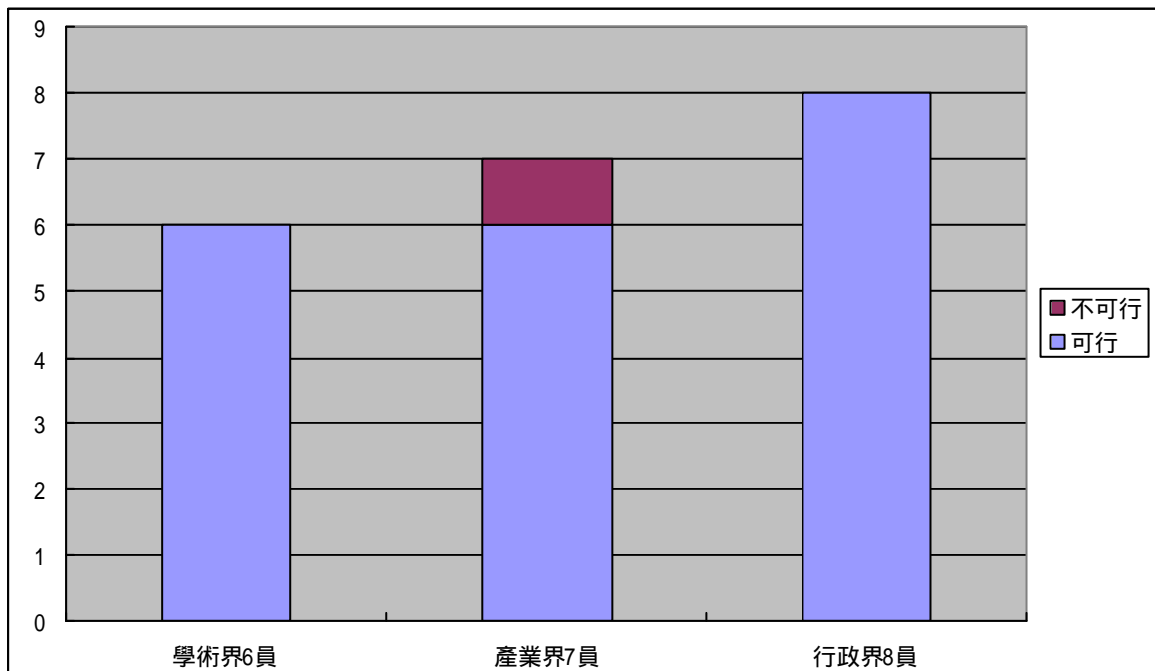


圖 4.1 專家學者於個案機關運用平衡計分卡可行性訪談之統計

4.1.2 達到「優質服務、永續經營」願景需採行之策略

本節內容為專家學者深度訪談第一部分第二題的開放性問題 - 專家學者認為個案機關達成願景所需採行策略的整理、分析。由 21 位受訪的專家學者針對個案機關的特性，依據其實務經驗、專業領域及學術理論等，提出個案應採行之策略項目。本研究依 21 位受訪之產、官、學專家學者所提的策略項目，以平衡計分卡四大構面 - 財務、顧客、內部流程及員工學習成長等構面加以分類，綜整如表 4.1。

表 4.1 達成願景需採行策略之彙整

構面 界別	顧客構面	財務構面	內部流程構面	學習成長構面
學術界	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 創造顧客價值，提升旅客滿意度。 ➢ 提供顧客導向的優質服務，提昇服務品質。 ➢ 建立顧客關係管理系統，提高忠誠度以建立長久關係。 ➢ 提供多元化服務項目。 ➢ 利用空運的優勢克服外在的威脅。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 開拓新的服務項目，並站穩利基市場。 ➢ 健全財務制度，合理獲利以達成財務目標。 ➢ 運用現有資源，精進營運成本，提升營運績效。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 加強組織運作，提升行政效率。 ➢ 運用現有資源，精進營運成本，提升營運績效。 ➢ 內部資源的妥善配置與運用。 ➢ 暢通服務網路 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 策略性人力資源的運用與發展。 ➢ 創造內部顧客價值，提升員工滿意度。 ➢ 加強員工教育訓練，提昇員工專業能力及執行力。 ➢ 建置知識管理系統，建立學習型組織。

表 4.1 達成願景需採行策略之彙整(續)

構面 界別	顧客構面	財務構面	內部流程構面	學習成長構面
行政界	<ul style="list-style-type: none"> ➢完善機場服務設施,提升機場服務品質,提高顧客滿意度。 ➢提供顧客導向服務,積極推廣航站業務。 ➢檢討航站經營角色,發展多元化功能,提高經營效能與服務品質。 ➢營造空運優勢形象,提供行的速度與便捷的運輸服務。 ➢提升服務品質。 ➢提供多元化服務項目。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢多元化經營,提升財務目標。 ➢兼顧開源節流,增加非航空方面之商業經營收入,提高經營彈性。 ➢增加收入(航空性收入與非航空性收入) 檢討支出,以降低營運成本。 ➢建立公共關係及加強市場行銷,提昇航站知名度,尋求商機。 ➢善用社會資源發揮財務綜效。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢加強飛安、地安管理,達到安全至上,效率第一,服務務一流,顧客滿意的目標。 ➢建立飛安及服務層面之關鍵流程作業的標準化及檢討機制。 ➢加強安全管理。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢加強員工服務態度及執行力,提高服務品質。 ➢加強員工教育訓練,評估訓練成效及具體貢獻。 ➢建立完善策略性人力資源運用與管理制度,提昇員工的工作士氣與滿意度。
產業界	<ul style="list-style-type: none"> ➢營造優質服務環境,提高服務品質。 ➢提供差異化的服務,創造價值。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢開源節流,以健全財務結構。 ➢擴大周邊地區旅遊發展之附加價值。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢整合資源,改善內部服務機能。 ➢簡化內部作業流程,加強組織運作,提升行政效率。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢提昇航空服務相關業務的研發創新能力。 ➢強化員工的工作態度,以提昇服務品質。

表 4.1 達成願景需採行策略之彙整(續)

構面 界別	顧客構面	財務構面	內部流程構面	學習成長構面
產業界	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 提供顧客愉悅的服務感受，提供客製化、以客唯尊的服務。 ➢ 重視服務落差的五個缺口，有效地結合理論將之轉化為服務品質具體策略與作為。 ➢ 最低需求之航班運輸服務。 ➢ 與航空公司並肩作戰，調整票價，穩住原有優勢(安全、快速)。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 外部合作聯盟，增進航站競爭優勢。 ➢ 加強離島的運輸服務。 ➢ 結合觀光資源，發展航空站區域性特色。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 建立各駐站單位機動有效的互動與配合機制。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 加強員工教育訓練，提昇員工專業能力及執行力。 ➢ 型塑績極、團結、創新的組織文化。

資料來源：本研究整理。

由表 4.1 可知，受訪專家學者們所建議之策略項目，學術界學者提出 16 項建議、行政界專家提出 17 項建議及產業界專家提出 18 項建議，合計 51 項策略。經分析比較後，精簡得出具共通性之策略共 13 項與相異性策略共 4 項。

以下就受訪專家學者們認為個案機關欲達「優質服務、永續經營」願景需採行之策略，依平衡計分卡各構面區分相同及相異處，並加以說明之。

以顧客構面而言，受訪專家學者們建議之採行策略，多以顧客導向的服務為方向，強調創造顧客價值與經營顧客關係為目標，並加強多元化的服務項目，以增加顧客選擇性及便利性。受訪專家學者共同建議的策略為：提升服務品質、加強顧客滿意度、創造優質服務環境、提供多

元化服務、運用空運優勢，克服外在威脅。而部分受訪專家學者在顧客構面另提出其他策略為：提供旅客最低需求之航班運輸服務，方便旅客的選擇，不受制於航班時刻限制。

以財務構面而言，受訪專家學者們建議之採行策略，多以開發新服務項目、經營多元化業務，以增加收入，健全財務結構，並善加運用現有資源及結合社會資源，以節約財務支出。受訪專家學者共同建議的策略為：開創多元化經營，增加收入、開源節流，健全財務結構、善用資源，發揮財務綜效。而部分受訪專家學者在財務構面另提出其他策略為：加強離島的運輸服務，有效地結合區域優勢外、擴大個案經營範疇與提升單位行銷廣度。

以內部流程構面而言，受訪專家學者們建議之採行策略，多以流程的簡化、資訊系統的整合與運用為主。受訪專家學者共同建議的內部流程構面策略為：簡化流程、提升行政效率、整合與有效地資源運用。受訪專家在內部流程構面另提出其他策略為：個案機關應加強安全管理，係因航空產業首重安全，若無安全為前提，即使擁有優質的服務，亦無法提升單位經營績效；因此，對於飛航安全、地勤安全及航空公司管理等，應確實依作業之標準流程落實執行，對於缺失事項亦應認真地檢討、改善與管制，才能維持顧客對民用航空事業的信心。

以學習成長構面而言，受訪專家學者們建議之採行策略，多以加強員工服務態度、教育訓練、重視員工的滿意度及人力資源開發與規劃及型塑主動學習的學習型組織。受訪專家學者共同建議的策略為：提升員工滿意度、加強員工教育訓練、加強人力資源運用與管理制度。而部分產業界受訪專家建議在學習成長構面上另提出其他策略為：個案機關應型塑積極、進取的組織文化；考量個案機關為公務部門，應培養員工具

備積極、擁有服務熱忱與迎接成為企業型政府的心理準備，故型塑組織文化乃組織變革的首要工作。受訪專家學者們所提出的建議策略，依平衡計分卡各構面區分相同與相異處，綜整說明如表 4.2。

表 4.2 專家學者建議策略之異同比較表

異同處	顧客構面	財務構面	內部流程構面	學習成長構面
相同處	提升服務品質 顧客滿意度 優質服務環境 多元化服務 運用空運優勢， 克服外在威脅	多元化經營 開源節流 善用資源，發揮 財務綜效	簡化流程、提升 效率。 資源整合與有效 運用。	提升員工滿意度 加強員工教育訓練 完善人力資源運 用與管理制度
相異處	最低需求之航班 運輸服務	加強離島的運輸 服務	加強安全管理	型塑組織文化

資料來源：本研究整理。

4.2 策略目標之優先順序

本節內容針對專家學者深度訪談的第二部分 - 專家學者認為個案機關達成願景之策略目標優先順序評選結果，進行資料分析。

有關個案機關欲達成願景之策略目標，本研究依據文獻整理、個案機關內部檔案記錄及業務特性加以擬定，再請受訪專家學者針對這些策略目標之重要性順序加以評選。彙整專家學者對於策略目標的重要性順序評選結果，並依受訪產、官、學、專家學者評選結果逐項加以分析、說明。

本研究擬定的策略目標計有 12 項，依受訪專家學者們認為的重要性順序依序評選，重要性順序評選為第 1 者，給予最高分數 12 分，餘依選擇順序遞減給分，重要性順序評選為第 12 者，給予 1 分，最後，合計各

項策略目標的總分，並依其得分由高至低排定順序。以下就受訪產、官、學、專家學者所評選的策略目標重要性順序結果，加以統計分析及說明，如圖 4.2-4.4 所示。

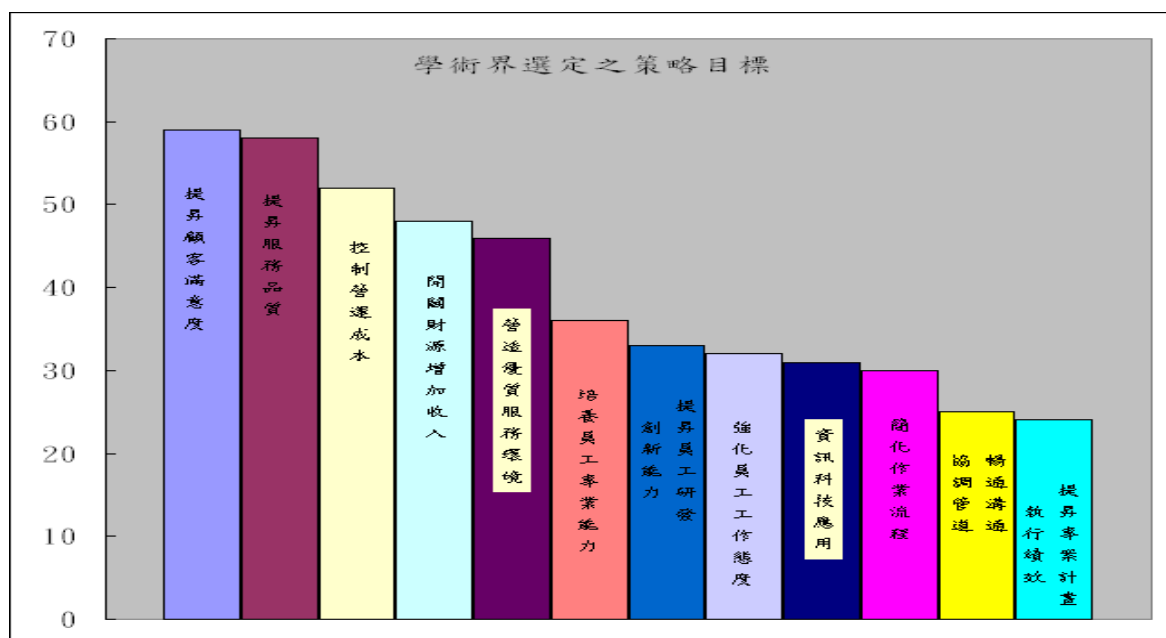


圖 4.2 學者評定之策略目標重要性

由圖 4.2 可知，受訪學者普遍認為，個案機關為達「優質服務、永續經營」願景，提昇顧客滿意度、提昇服務品質、控制營運成本、開闢財源增加收入為個案機關應優先加強的重要性策略目標，以平衡計分卡四大構面分析之，策略目標的重要性依序為顧客構面、財務構面、學習與成長構面與內部流程構面。

由圖 4.3 可知，受訪的行政界專家普遍認為，個案機關為達「優質服務、永續經營」之願景，提昇服務品質、強化員工工作態度、營造優質服務環境為個案機關應優先加強的重要性策略目標。以平衡計分卡四大構面分析之，策略目標的重要性依序為顧客構面、學習成長構面、內部流程構面、財務構面。受訪的行政界專家認為顧客及學習成長等構面之策略目標應為優先加強的重要性策略目標，政府單位應積極推廣為民服

務理念，相關業務主管人員也應重視公務機關於顧客構面的績效表現。因此，落實顧客導向的服務，強化服務品質，提高顧客滿意度，使民眾對公務機關產生認同與支持，才能達到永續經營的願景。

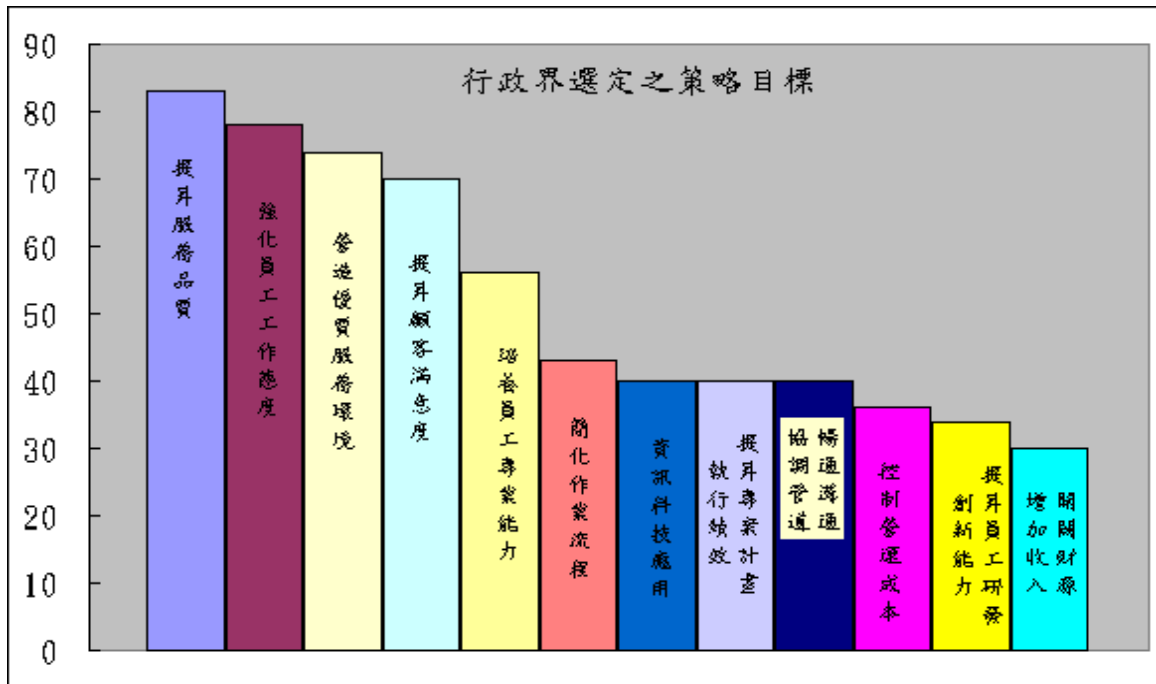


圖 4.3 行政界專家評定之策略目標重要性

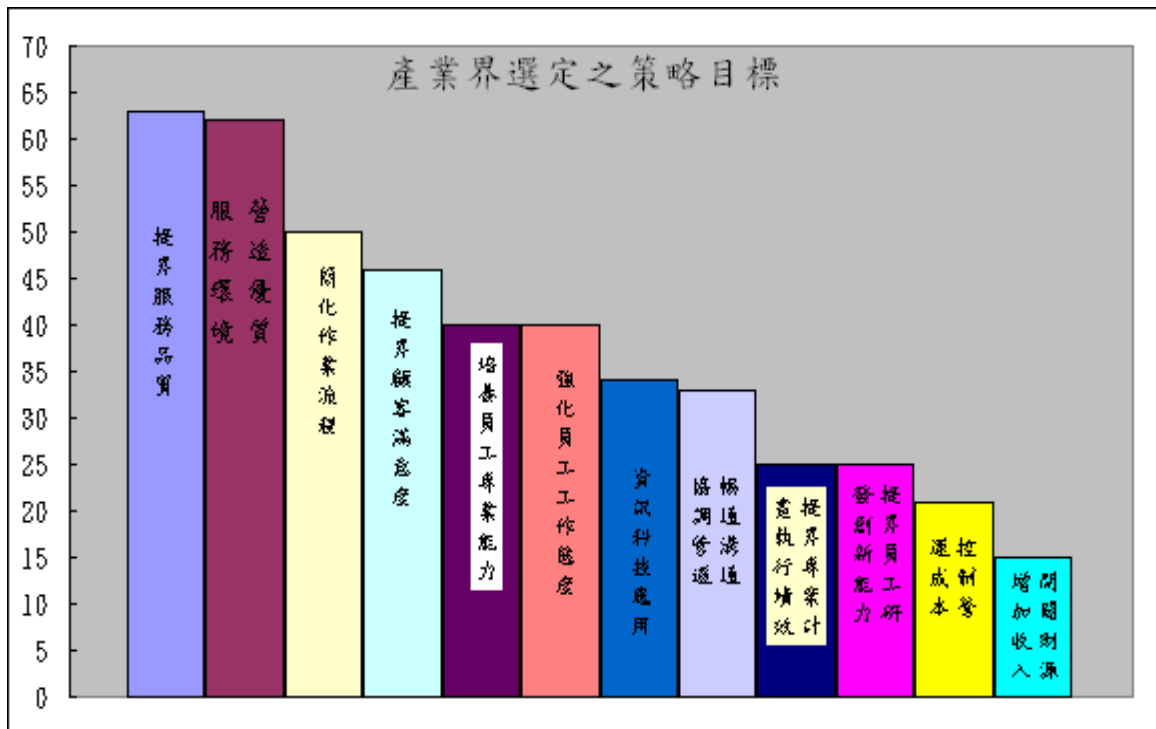


圖 4.4 產業界專家評定之策略目標重要性

由圖 4.4 可知，受訪的產業界專家普遍認為，為達「優質服務、永續經營」之願景，提昇服務品質、提昇顧客滿意度及營造優質服務環境為個案機關應優先加強的策略目標。以平衡計分卡四大構面分析之，策略目標重要性依序為顧客構面、學習成長構面、內部流程構面及財務構面。長年以來政府部門的施政績效評估，皆以財務構面的預算表現及執行，做為施政績效良窳的單一面向，造成民眾對於政府單位認知的隔閡與抱怨。近年來，“我為您服務”的意識被倡導，且於平衡計分卡四大構面中，以產業界專家對於顧客構面最為重視，因此滿足顧客需求、提昇顧客滿意度與忠誠度等顧客構面的目標，為個案機關首應加強的部分。

綜整受訪之產、官、學專家學者們評選策略目標的重要性順序結果，逐項進行資料歸納、整理、差異分析與說明，如表 4.3 所示。

表 4.3 策略目標之重要性順序表

策略目標、構面 界別	策略目標	構面
學術界	提昇顧客滿意度 提昇服務品質 控制營運成本 開闢財源增加收入 營造優質服務環境 培養員工專業能力 提昇員工研發創新能力 強化員工工作態度 資訊科技應用 簡化作業流程 暢通溝通、協調管道 提昇專案計畫執行績效	顧客 顧客 財務 財務 顧客 學習成長 學習成長 學習成長 內部流程 內部流程 學習成長 內部流程
行政界	提昇服務品質 強化員工工作態度 營造優質服務環境 提昇顧客滿意度 培養員工專業能力 簡化作業流程 資訊科技應用 提昇專案計畫執行績效 暢通溝通、協調管道 控制營運成本 提昇員工研發創新能力 開闢財源增加收入	顧客 學習成長 顧客 顧客 學習成長 內部流程 內部流程 內部流程 學習成長 財務 學習成長 財務
產業界	提昇服務品質 提昇顧客滿意度 營造優質服務環境 培養員工專業能力 強化員工工作態度 簡化作業流程 提昇專案計畫執行績效 暢通溝通、協調管道 資訊科技應用 提昇員工研發創新能力 開闢財源增加收入 控制營運成本	顧客 顧客 顧客 學習成長 學習成長 內部流程 內部流程 學習成長 內部流程 學習成長 財務 財務

資料來源：本研究整理。

由表 4.3 可看出，個案機關應加強的策略目標重要性順序上，受訪專家學者看法的差異點及相同點，茲整理說明如下。相同的看法為：受訪之產、官、學專家學者們均將顧客構面的策略目標 - 提昇服務品質、營造優質服務環境及提昇顧客滿意度等 3 項，列為應優先執行的項目，符合鄭惠之(民 93)所提，認為平衡計分卡於非營利組織或公務單位的運用上，需強調使命和顧客構面的重要性是一致的，不同於營利組織較偏重於財務構面的表現。不同的看法如：學術界學者認為財務構面的策略目標 - 控制營運成本、開闢財源增加收入，對個案機關而言是重要的策略目標，而行政、產業界專家則認為財務構面並非個案機關重要優先之策略目標，這是因為行政界及產業界專家認為公務單位的經費來源固定，皆依法執行年度預算，在財務構面的表現無需特別加以要求，且民用航空站的存在目的為提供交通運輸服務及創造民眾價值，因此認為財務構面並非重要優先之策略目標。至於學者，基於企業對股東負責、公務機關應對納稅義務人負責的論點，普遍認為個案機關除應重視顧客構面的表現外，財務構面 - 控制營運成本、開闢財源增加收入等策略目標，對個案機關而言亦不容偏廢。

綜整受訪的產、官、學專家學者們對於個案機關為達願景應加強策略目標之重要性順序評選結果，如圖 4.5 所示。

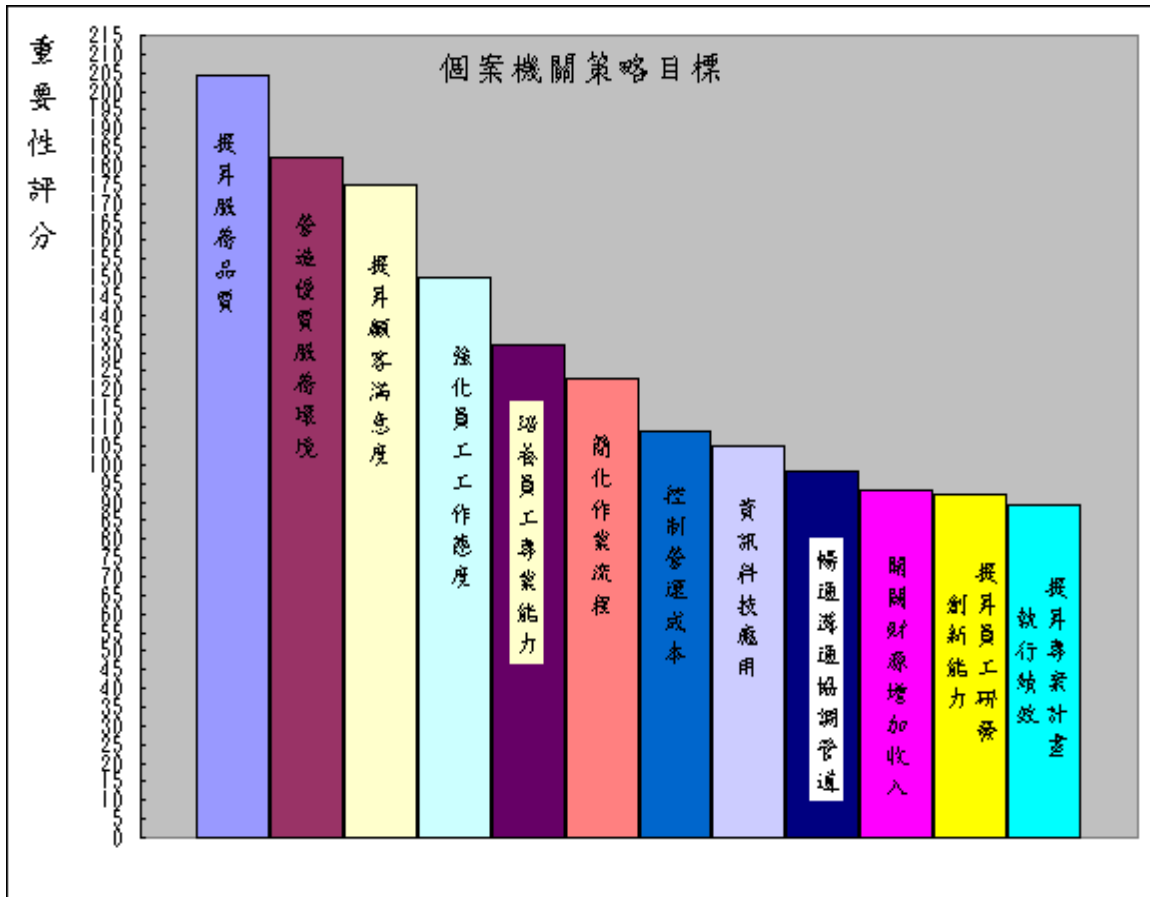


圖 4.5 專家學者評定之策略目標重要性順序

由圖 4.5 可看出，受訪的產、官、學專家學者們對個案機關的策略目標評選結果，普遍認為個案機關為達「優質服務、永續經營」願景需加強的策略目標其重要順序為：提昇服務品質、提昇顧客滿意度、營造優質服務環境、強化員工工作態度、培養員工專業能力、簡化作業流程等。以上的策略目標由平衡計分卡的四大構面來分析，個案機關應加強的策略目標重要性依序為顧客構面、學習成長構面、內部流程構面及財務構面。符合平衡計分卡運用於非營利事業及公務部門之研究(吳安妮，民 93)，非以達成財務構面為優先目標之研究結論。

4.3 關鍵績效指標(KPI)分析

本節內容係針對專家學者深度訪談的第二部分 - 個案機關為達成願景之財務、內部流程、顧客及學習成長等四個構面的關鍵績效指標，由專家學者勾選其重要程度的結果，進一步做資料分析。本研究所擬之關鍵績效指標，係依據文獻整理、個案機關檔案記錄及業務特性彙整而成，至於資料蒐集的方式則是由專家學者進行關鍵績效指標重要程度勾選，再將專家學者的勾選結果，加以歸納整理並進行資料的統計分析。

有關個案機關為達成願景的關鍵績效指標重要程度之勾選，係採封閉性選項的方式進行，以李克特式加總尺度法的五點式量表為評量尺度，受訪專家學者依關鍵績效指標重要程度的「非常重要」、「重要」、「無意見」、「不重要」及「非常不重要」等五個選項，在適當的正方形□符號中勾選，計分方式是依「非常重要」、「重要」、「無意見」、「不重要」及「非常不重要」等項順序，各給予 5 分、4 分、3 分、2 分及 1 分。最後，依受訪的產、官、學界專家學者分別計算出平均值及總平均值，平均值為其合計數除以受訪的各界專家學者人數，分數算至小數點後第 1 位，總平均值為產、官、學各界的合計數除以受訪之專家學者總人數，分數算至小數點後第 1 位。

以下依財務、內部流程、顧客及學習成長等構面，就受訪的產、官、學界專家學者所勾選的結果，逐項加以統計分析、說明，如表 4.4-4.7。

4.3.1 財務構面之關鍵績效指標(KPI)分析

整理受訪的產、官、學專家學者在財務構面的關鍵績效指標勾選結果，表 4.4 所示。以下針對產、官、學專家學者在顧客構面的關鍵績效指標勾選結果加以分析及說明。

表 4.4 財務構面之關鍵績效指標

重要性 分數 關鍵績效 指標	學術界						行政界						產業界						總 平均 值
	重 要 程 度						重 要 程 度						重 要 程 度						
	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要	平 均 值	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要	平 均 值	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要	平 均 值	
1. 可控制費用成本之成長率	20	8				4.7	15	16		2		4.1	15	12	3			4.3	4.3
2. 人事成本成長率	10	16				4.3	5	20	6			3.9	10	16	3			4.1	4.1
3. 業務委外辦理件數		12	9			3.5		20	9			3.6		12	9	2		3.3	3.5
4. 社會資源認養公共設施件數		8	9	2		3.2	10	12	3	4		3.6	5	8	6	4		3.3	3.4
5. 資本支出節約率	5	20				4.2	10	24				4.3	15	16				4.4	4.3
6. 資產投資效益(年度維護經費/資產原值)	10	16				4.3		24	6			3.8	10	16	3			4.1	4.0
7. 土地及建築物利用率		20	3			3.8	15	16	3			4.3	25	8				4.7	4.3
8. 財源成長率	15	8	3			4.3	10	20		2		4.0	10	16	3			4.1	4.1
9. 收入成長率	20	8				4.7	20	12		2		4.3	10	16	3			4.1	4.3

由表 4.4 中得知，本研究所擬財務構面的關鍵績效指標，受訪專家學者們勾選結果的平均值均達 3.0 分以上，表示本研究初擬之關鍵績效指標，均獲得受訪專家學者們的認同。財務構面關鍵績效指標的重要性，在「可控制費用成本之成長率」、「資本支出節約率」、「財源成長率」

及「收入成長率」等項之關鍵績效指標，勾選重要性的平均值均達 4.0 分以上，受訪專家學者們一致認同個案機關在財務表現方面應以開源節流為首要目標；對於「業務委外辦理件數」、「社會資源認養公共設施件數」等 2 項關鍵績效指標，受訪專家學者則認為，個案機關應先做好基本面前，再思考如何善用社會資源、創造價值，提升為民服務績效，以獲得民眾的肯定與配合；藉由現有資源的妥善運用，健全財務狀況，提升營運績效，有效地促進民間產業發展，創造有利的雙贏或多贏成果。故個案機關於財務構面的加強，應先改善內部資源的運用方式後，再企求外部資源的幫助。

在「人事成本成長率」、「資產投資效益(年度維護經費/資產原值)」等 2 項關鍵績效指標，受訪的學者與產業界專家評定的重要程度平均值為 4.1-4.3，而行政界專家評定的重要程度平均值最低為 3.8。因此，在「人事成本成長率」和「資產投資效益(年度維護經費/資產原值)」等 2 項關鍵績效指標，受訪專家學者們的看法存有極大的差異性。受訪的學者和產業界專家普遍認為，公務機關的人事成本佔財務支出比例太重，對資產投資的運用能力較弱。因此，個案機關應加強資產的維護能力，適當地控制維護成本及精簡人事成本，將可於財務構面上會有良好的績效表現。受訪的學者和產業界專家就學理及實務看法普遍認為，「人事成本成長率」及「資產投資效益(年度維護經費/資產原值)」2 項關鍵績效指標，在財務構面上確實具有相當的重要程度。

關於本研究於財務構面所擬的關鍵績效指標 - 「可控制費用之成長率」及「人事成本成長率」等 2 項關鍵績效指標，部份受訪的專家學者建議修改為「下降率」，較符合個案機關現況及一般人的認知，避免造一般人的誤解。故本研究採納專家意見將財務構面的關鍵績效指標 - 「可

控制費用之成長率」及「人事成本成長率」等 2 項關鍵績效指標，修正為「可控制費用之下降率」及「人事成本下降率」，期使研究內容更臻適切、充實。

4.3.2 內部流程構面之關鍵績效指標(KPI)分析

整理受訪的產、官、學專家學者在內部流程構面的關鍵績效指標勾選結果，表 4.5 所示。以下針對產、官、學專家學者在內部流程構面的關鍵績效指標勾選結果加以分析及說明。

由表 4.5 得知，內部流程構面的關鍵績效指標，經專家學者勾選結果其平均值均達 3.1 分以上，表示本研究所擬的關鍵績效指標均獲得受訪專家學者們的認同。其中又以「業務 e 化更新成長件數」、「資訊系統親切性(使用者滿意度)」、「資訊系統穩定性(故障率)」及「公文處理時效」等 4 項關鍵績效指標，所獲得的平均值均高於 4.2(含)以上，受訪之專家學者們一致認同「業務 e 化更新成長件數」等 4 項關鍵績效指標對個案機關內部流程構面上的重要性。受訪的專家學者們普遍認為個案機關在內部流程構面上應加強資訊科技運用，加強行政作業流程系統的整合、連結及便利性，強化 e 化服務，打造電子化政府，及時、快速了解顧客的需要，掌握問題處理的時效，創造以「簡政」、「便民」、「效率」為目標，提昇整體的行政績效，達到顧客滿意的需求。

在「線上申請書表下載件數」此項關鍵績效指標，受訪學者評選的重要程度平均值 4.0，而受訪的行政界專家認為重要程度平均值最低為 3.1，其間分數的差距甚大。受訪的行政界專家普遍認為，個案機關在經費來源困難、人力資源不足的條件下，應就現實條件中擇要執行，對於提供顧客豐富、多元化的資訊服務，應列為未來要努力的方向。

表 4.5 內部流程構面之關鍵績效指標

重要性 分數 關鍵績效 指標	學術界					行政界					產業界					總 平均 值			
	重要程度					重要程度					重要程度								
	非常 重要	重 要	無 意 見	不 重 要	非常 不 重 要	平 均 值	非常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非常 不 重 要	平 均 值	非常 重 要	重 要	無 意 見		不 重 要	非常 不 重 要	平 均 值
1.業務e化更新、成長件數	20	8				4.7	15	12	6			4.1	15	16				4.4	4.4
2.資訊系統親切性(使用者滿意度)	15	8	3			4.3	10	24				4.3	25	8				4.7	4.4
3.資訊系統穩定性(故障率)	20	8				4.7	20	16				4.5	30	4				4.9	4.7
4.資訊管理與營運持續計劃配合度(組織流程中涵蓋資訊安全管理之比)	15	12				4.5	5	16	6	2		3.6		20	6			3.7	3.9
5.線上申請書表下載件數	5	16	3			4.0	5	4	12	4		3.1	15	4	6		1	3.7	3.6
6.電子採購效率	5	12	6			3.8	5	16	6	2		3.6		12	12			3.4	3.6
7.共同供應契約採購執行率	5	12	6			3.8	5	16	6	2		3.6		16	9			3.6	3.7
8.公文處理時效	5	20				4.2	20	16				4.5	15	16				4.4	4.4
9.線上申請案件件數	5	12	6			3.8	10	8	9	2		3.6	10	12	6			4.0	3.8
10.修訂標準化作業流程、申辦流程成效(項)	10	16				4.3	10	16				3.3	20	8	3			4.4	4.0
11.工程執行進度	5	16	3			4.0	10	12	3			3.1	20	4	6			4.3	3.8
12.財物採購案件執行率	5	12	6			3.8	10	4	9			2.6	10	8	9			3.9	3.4
13.勞務採購案件執行進度	5	16	3			4.0	15	8	9			4.0	10	8	9			3.9	4.0

綜整受訪專家學者們於內部流程構面關鍵績效指標的看法，個案機關的內部流程應配合資訊科技發展，充分發揮 e 化功能，提供顧客多元、

便捷的服務程序，並持續地檢討改進，改善繁瑣的處理程序，有效節省民眾(顧客)申辦的作業時間，讓顧客可以網路代替馬路，享受電子化的資訊時代所帶來的便利，創造顧客的價值。

4.3.3 顧客構面之關鍵績效指標(KPI)分析

整理受訪的產、官、學專家學者在顧客構面的關鍵績效指標勾選結果，表 4.6 所示。以下針對產、官、學專家學者在顧客構面的關鍵績效指標勾選結果加以分析及說明。

由表 4.6 得知，顧客構面的關鍵績效指標，經產、官、學各界專家學者評選的平均值均達 3.0 分以上，表示本研究所擬的關鍵績效指標均獲得受訪專家學者們的認同。其中以「民眾等待時間」、「電話禮貌測試成績」、「公共廁所評鑑成績」、「顧客滿意度」、「班機準點率」、「FIDS(飛航資訊顯示系統)正確性」、「行李通關時間」、「陳情(抱怨)件數及民眾抱怨案件回覆速度」等 9 項關鍵績效指標，其重要程度的平均值都高於 4.0(含)以上，顯然受訪之專家學者們一致認同「民眾等待時間」等 9 項關鍵績效指標，於個案機關顧客構面有相當程度的重要性。

「志工服務人數與時數」、「參與社區活動次數」、「與民間企業、團體合作提供服務次數」、「營造英語生活環境成效」等 4 項關鍵績效指標，受訪的專家學者們評選重要程度的平均值介於 3.0 到 3.5 之間分數偏低，顯示專家學者們普遍認為，個案機關在旅運量下降及航站空間狹小等限制下，推動志工服務方案是否能有效提昇服務的效益值得思量。個案機關加強社區敦親睦鄰服務的主要目的，是為提昇一般民眾對個案機關的認同及樹立良好的形象，然而個案機關主要的顧客為搭機旅客，因此受訪的專家學者們普遍認為「參與社區活動次數」及「與民間企業、團體

合作提供服務次數」2項關鍵績效指標的重要程度較低。而「營造英語生活環境成效」這項關鍵績效指標，受訪的專家學者們認為個案機關屬國內航線的航空站，搭機的旅客以一般民眾居多，英語環境的建置對於顧客構面服務績效的追求非具急迫性。

此外，部份受訪的專家學者建議本研究在顧客構面應增加有關「商務旅客對飛航班機密度的要求」的衡量指標。也有專家學者提出在顧客構面上應考量搭機旅客航班時間的方便性，提供適當間隔之航班數，才能提高旅客搭機的意願並且避免因其他替代性交通運輸之便利(例如高鐵)造成旅客大量流失。因此，專家學者建議顧客構面關鍵績效指標上增列「飛航班機密度(1Hr)」。但就實務面而言，有關「飛航班機密度」的安排，乃航空公司考量旅客人數及營運成本等多項因素所定，並非個案機關能影響決定。因此，專家學者建議於顧客構面，增加「飛航班機密度」關鍵績效指標，基於實際執行面的困難，本研究無法採納此一寶貴意見。

表 4.6 顧客構面之關鍵績效指標

重要性 分數 關鍵績效 指標	學術界						行政界						產業界						總 平均 值
	重 要 程 度						重 要 程 度						重 要 程 度						
	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要	平 均 值	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要	平 均 值	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要	平 均 值	
1. 民眾等待時間	20	8				4.7	25	8	3			4.5	30	4				4.9	4.7
2. 電話禮貌測試成績		24				4.0	10	24				4.3	10	20				4.3	4.2
3. 志工服務人數與時數		12	9			3.5		16	9	2		3.4		20		2		3.1	3.3
4. 參與社區活動次數		4	12	2		3.0		12	9	4		3.1		8	15			3.3	3.1
5. 與民間企業、團體合作提供服務次數		8	12			3.3		16	12			3.5	5	12	9			3.7	3.5
6. 服務區域配置數	5	8	9			3.7	20	8	3	2		4.1	10	8	3	4		3.6	3.8
7. 旅客使用面積比率		16	3	2		3.5	10	16	6			4.0	15	8	3	2		4.0	3.9
8. 設施使用率	5	16	3			4.0	5	24	3			4.1	5	16	6			3.9	4.0
9. 公共廁所評鑑成績	10	16				4.3	20	16				4.5	10	16		2		4.0	4.3
10. 環境綠美化達成率	5	12	6			3.8	15	12	6			4.1	10	16		2		4.0	4.0
11. 營造英語生活環境成效	5	4	12			3.5	10	4	12	2		3.5	5	12	6	2		3.6	3.5
12. 顧客滿意度	30					5.0	25	12				4.6	30	4				4.9	4.8
13. 班機準點率	30					5.0	35	4				4.9	35					5.0	5.0
14. FIDS 正確性	20	4	3			4.5	25	12				4.6	20	8	3			4.4	4.5
15. 行李通關時間	15	12				4.5	25	12				4.6	20	12				4.6	4.6
16. 陳情及抱怨件數	15	12				4.5	20	8	3	2		4.1	5	20	3			4.0	4.2
17. 民眾抱怨案件回覆速度	25	4				4.8	25	8		2		4.4	15	16					4.5

4.3.4 學習成長構面之關鍵績效指標(KPI)分析

整理受訪的產、官、學專家學者在學習成長構面的關鍵績效指標勾選結果，表 4.7 所示。以下針對產、官、學專家學者在學習成長構面的關鍵績效指標勾選結果加以分析及說明。

由表 4.7 得知，學習成長構面的關鍵績效指標，經產、官、學各界專家學者評選的平均值均達 3.1 分以上，表示本研究所擬的關鍵績效指標均獲得受訪的專家學者們認同。其中以「專業能力學習時數」、「員工專業證照比率」、「知識分享次數」、「員工提案建言採納件數」、「正式及非正式溝通會議的次數」、「員工工作滿足」、「員工工作投入」、「員工組織承諾」及「員工獎賞升遷件數」等 9 項關鍵績效指標其重要程度的平均值都高於 4.0(含)以上，顯然受訪的專家學者們普遍認為個案機關應提供員工學習機會，營造良好的學習環境，提供學習成長的誘因，培養員工主動學習的精神，因為唯有員工素質的不斷提昇，服務品質才能提昇，視員工為組織無形的資產，有效掌握妥善運用人力發展的新趨勢，才能因應外在環境的變遷，維持競爭優勢和與時俱進的動力，達到永續經營的目標。換句話說受訪之專家學者們一致認同「專業能力學習時數」等 9 項關鍵績效指標於個案機關學習成長構面有相當程度的重要性。

關於「通過英語鑑定比率」、「員工論文研究報告業務創新件數」、「知識分享次數」、「員工組織承諾及」、「員工離職率」等 4 項關鍵績效指標，受訪專家學者們的看法有極大的差異。而產業界專家對「通過英語鑑定比率」及「員工離職率」這 2 項關鍵績效指標的評定，其重要程度平均值為 4.1，至於學術、行政界專家評定的重要程度平均值最低，其值為 3.1，顯然兩方看法差距甚大。受訪的產業界專家普遍認為，「通過英語鑑定比率」及「員工離職率」這 2 項關鍵績效指標，關係著員工的生產力及滿

意度，對組織績效具有重要的影響力，因此就實務面而言，「通過英語鑑定比率」及「員工離職率」這 2 項關鍵績效指標確實在員工學習成長構面上具有相當程度的重要性。

關於「員工論文、研究報告及業務創新件數」及「員工組織承諾」2 項關鍵績效指標，受訪學者評定的重要程度平均值介於 4.2-4.7 之間，而受訪的產業界、行政界專家評選結果的平均值最低，介於 3.4-3.8 之間。而有關「知識分享次數」此項鍵性衡量指標，受訪的學術界、產業界專家學者評定的重要程度平均值介於 4.3-4.5 之間，行政界專家評選結果的平均值為 3.6，看法顯然差距甚大。這顯示受訪的產、官、學界專家學者在實務經驗及專業領域看法及觀念上的確存在明顯差異。受訪學者認為「員工論文、研究報告及業務創新件數」及「知識分享次數」這 2 項關鍵績效指標，對組織的學習成長與創新具相當重要的影響力；而受訪的行政界專家認為「員工論文、研究報告及業務創新件數」及「知識分享次數」此 2 項關鍵績效指標並不是很重要，概因知識分享的成效無法於短期內得到驗證，其效益不易彰顯，往往需要時間的累積才能獲得成效。此外，受訪學者認為「員工組織承諾」相當重要，當員工對組織承諾低，造成工作士氣低落，間接影響服務品質與行政績效。因此，「員工組織承諾」此項關鍵績效指標，於員工學習成長構面具有相當程度的重要性。

關於本研究於學習成長構面所擬定的關鍵績效指標 - 「員工離職率」，部份專家學者建議修改為「員工流動率」，較符合公務機關員工之離職現況。此乃因為個案機關係一公務部門，員工離職原因大多為家庭因素、個人生涯規劃及升遷考量等因素，而調離原服務單位，是故本研究於學習成長構面擬定的關鍵績效指標 - 「員工離職率」，經採納專家意

見修正為「員工流動率」，可使研究內容更臻完善。

表 4.7 學習成長構面之關鍵績效指標

重要性 分數 關鍵績效 指標	學術界						行政界						產業界						總 平均 值
	重 要 程 度						重 要 程 度						重 要 程 度						
	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要	平 均 值	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要	平 均 值	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要	平 均 值	
1. 專業能力 學習時數	10	12	3			4.2	10	20		2		4.0	10	20				4.3	4.1
2. 員工專業 證照比率		24				4.0	15	12	6			4.1	10	20				4.3	4.1
3. 通過英語 鑑定員工 比率		20	3			3.8	5	12	9	2		3.5	10	16	3			4.1	3.8
4. 員工學習 認證時數		20	3			3.8	5	24	3			4.0		28				4.0	3.9
5. 在職進修 人數比率		20	3			3.8		16	9	2		3.4		16	9			3.8	3.6
6. 員工論文 、研究報告 、業務創新 件數	5	20				4.2		16	9	2		3.4		20	6			3.8	3.7
7. 知識分享 次數	15	12				4.5	5	16	6	2		3.6	10	20				4.3	4.1
8. 員工提案 建言、採 納件數	15	12				4.5	25	8	3			4.5	20	12				4.6	4.5
9. 正式及非 正式溝通 會議的次 數	10	8	6			4.0	10	24				4.3	10	12	6			4.0	4.1
10. 員工工作 滿足	20	8				4.7	20	16				4.5	25	8				4.7	4.6
11. 員工工作 投入	20	8				4.7	20	16				4.5	20	12				4.6	4.6
12. 員工組織 承諾	20	8				4.7	10	16		4		3.8		24	3			3.9	4.0
13. 員工獎賞 及升遷 件數	15	12				4.5	10	20	3			4.1	10	16	3			4.1	4.2
14. 員工離職 率	5	15				3.3		12	9	4		3.1	10	16	3			4.1	3.5

4.4 行動方案分析

本節內容係針對專家學者深度訪談的第二部分，即個案機關達成願景於財務、內部流程、顧客及員工學習成長等四個構面具體可行之行動方案，勾選認同之行動方案並進一步將勾選結果資料作統計分析，最後，列出個案機關欲達成願景必須於財務及員工學習成長等四個構面採行之行動方案優先順序。本研究所提擬之行動方案係依據文獻整理、個案機關檔案記錄及業務特性彙整而成，資料蒐集則是透過受訪的專家學者對於認同的行動方案項目加以勾選，再依據產、官、學界專家學者們對行動方案的勾選結果，進行歸納整理、資料統計分析，以下則分別就財務、內部流程、顧客及學習與成長等四個構面，將產、官、學專家學者們的勾選結果加以統計分析及說明。

4.4.1 財務構面之行動方案分析

整理受訪的產、官、學專家學者在財務構面的行動方案勾選結果，表 4.8-4.11 所示。以下針對產、官、學專家學者在顧客構面的行動方案勾選結果加以分析及說明。

由表 4.8 中可知，學者認為個案機關欲達到「優質服務、永續經營」的願景，於財務構面行動方案的評選，受訪學者認為「建立可控制費用資料」、「訂定結合北迴歸線觀光景點」、「規劃多元化購物商圈」等行動方案，符合開源節流的觀念，應列為優先執行項目，而「推動辦公室作環保運動」、「調整房屋、土地使用費及權利金收費標準」、「舉辦航空文物展及設立航空主題館」，則可列為最後執行的行動方案。

表 4.8 學者評選之行動方案順序表

財務構面行動方案(學術界 6 人)	比率(評選次數/總人數)	順序
建立可控制費用資料	5/6	1
訂定結合北迴歸線觀光景點，規劃多元化購物商圈	5/6	
定期檢討預算執行率	4/6	2
成立業務委外辦理推動小組	4/6	
訂定結合社會資源合作計劃	4/6	
實施業務輪調制度，人力資源有效運用	4/6	
停車場收費委外經營	4/6	
建立委外提案制度	3/6	3
訂定推動志願服務計劃，運用志工協助服務	3/6	
成立採購案件底價評審小組	3/6	
廣告看板及電視牆廣告出租	3/6	
規劃農產品及藝文展示區	3/6	4
訂定節約能源執行方案	2/6	
訂定財產管理與維護計劃	2/6	5
推動辦公室作環保運動	1/6	
調整房屋、土地使用費及權利金收費標準	1/6	
舉辦航空文物展及設立航空主題館	1/6	

由表 4.9 可看出，行政界專家認為個案機關為達到「優質服務、永續經營」願景，於財務構面行動方案的評選，受訪的行政界專家認為「廣告看板及電視牆廣告出租」、「訂定結合社會資源合作計劃」、「訂定推動志願服務計劃」、「運用志工協助服務」、「訂定結合北迴歸線觀光景點」，「規劃多元化購物商圈」為優先執行項目，可有效地改善個案機關的財務表現；而「推動辦公室作環保運動」、「成立業務委外辦理推動小組」、「建立委外提案制度」及「舉辦航空文物展及設立航空主題館」則列最後執行的行動方案。

表 4.9 行政界專家評選之行動方案順序表

財務構面行動方案(行政界 8 人)	比率(評選次數/總人數)	順序
廣告看板及電視牆廣告出租	7/8	1
訂定結合社會資源合作計劃	6/8	2
訂定推動志願服務計劃，運用志工協助服務	6/8	
訂定結合北迴歸線觀光景點，規劃多元化購物商圈	6/8	
建立可控制費用資料	5/8	3
停車場收費委外經營	5/8	
訂定節約能源執行方案	4/8	4
定期檢討預算執行率	4/8	
訂定財產管理與維護計劃	4/8	
實施業務輪調制渡，人力資源有效運用	2/8	5
成立採購案件底價評審小組	2/8	
調整房屋、土地使用費及權利金收費標準	2/8	
規劃農產品及藝文展示區	2/8	
推動辦公室作環保運動	1/8	6
成立業務委外辦理推動小組	1/8	
建立委外提案制度	1/8	
舉辦航空文物展及設立航空主題館	1/8	

由表 4.10 可看出，產業界專家認為個案機關為達到「優質服務、永續經營」願景，於財務構面行動方案的評選，受訪的產業界專家認為「定期檢討預算執行率」、「停車場收費委外經營」、「廣告看板及電視牆廣告出租」及「訂定結合北迴歸線觀光景點」、「規劃多元化購物商圈」等為優先執行的行動方案，除符合開源節流要求外亦能以彈性的多元化經營，增加收益改善財務表現。而「成立採購案件底價評審小組」、「調整房屋、土地使用費及權利金收費標準」，則可為最後執行的行動方案。

綜整受訪專家學者們勾選結論如表 4.11，於財務構面應優先執行的行動方案，依順序為「訂定結合北迴歸線觀光景點」、「規劃多元化購物商圈」、「廣告看板及電視牆廣告出租」、「建立可控制費用資料」、「訂定結合社會資源合作計劃」及「停車場收費委外經營」等 5 項行動方案，受訪專家學者們普遍認為個案機關應藉由開源節流、資源的妥善運用及

多元化經營，增加財務收益，突破經營困境。而勾選人數居後三分之一的行動方案，依順序為「建立委外提案制度」、「成立採購案件底價評審小組」、「舉辦航空文物展及設立航空主題館」、「推動辦公室作環保運動」及「調整房屋、土地使用費及權利金收費標準」等 5 項，受訪專家學者們認為，額外投資支出或提高收費標準等行動方案，在財務方面並無極大的助益。

表 4.10 產業界專家評選之行動方案順序表

財務構面行動方案(產業界 7 人)	比率(評選次數/總人數)	順序
定期檢討預算執行率	5/7	1
停車場收費委外經營	5/7	
廣告看板及電視牆廣告出租	5/7	
訂定結合北迴歸線觀光景點，規劃多元化購物商圈	5/7	
建立可控制費用資料	4/7	2
訂定結合社會資源合作計劃	4/7	
實施業務輪調制度，人力資源有效運用	4/7	
訂定推動志願服務計劃，運用志工協助服務	4/7	
訂定財產管理與維護計劃	4/7	
成立業務委外辦理推動小組	3/7	3
舉辦航空文物展及設立航空主題館	3/7	
訂定節約能源執行方案	2/7	4
推動辦公室作環保運動	2/7	
建立委外提案制度	2/7	
規劃農產品及藝文展示區	2/7	
成立採購案件底價評審小組	1/7	5
調整房屋、土地使用費及權利金收費標準	0/7	6

表 4.11 專家評選財務構面行動方案之優先順序表

順序	專家評選人數	行 動 方 案
1	16	訂定結合北迴歸線觀光景點，規劃多元化購物商圈
2	15	廣告看板及電視牆廣告出租
3	14	建立可控制費用資料
	14	訂定結合社會資源合作計劃
	14	停車場收費委外經營
4	13	定期檢討預算執行率
	13	訂定推動志願服務計劃，運用志工協助服務
5	10	實施業務輪調制渡，人力資源有效運用
	10	訂定財產管理與維護計劃
6	8	訂定節約能源執行方案
	8	成立業務委外辦理推動小組
7	7	規劃農產品及藝文展示區
8	6	建立委外提案制度
	6	成立採購案件底價評審小組
9	5	舉辦航空文物展及設立航空主題館
10	4	推動辦公室作環保運動
11	3	調整房屋、土地使用費及權利金收費標準

4.4.2 顧客構面之行動方案分析

整理受訪的產、官、學專家學者在顧客構面的行動方案勾選結果，如表 4.12-4.15。以下針對產、官、學專家學者在顧客構面的行動方案勾選結果加以分析及說明。

由表 4.12 可看出，學術界認為個案機關為達到「優質服務、永續經營」的願景，在顧客構面上具體可行的行動方案的勾選結果，受訪的學術界學者認為「便捷行政程序」、「作業流程標準化」、「設置航班資訊電話語音查詢系統」、「優質服務設施(哺育室、諮詢室、等候區、無線上網區、金融服務等)」及「提供多元、便捷的申辦及陳情管道(申訴專線、電子信箱、公共論壇)」等項，能提供顧客服務的便利性與讓顧客感動的貼

心服務，故列為應優先的行動方案。而「參與社區公益活動及里民大會」、「辦理首長與民有約活動」、「舉辦回饋睦鄰活動提升機關形象」、「結合學校機關、團體辦理業務宣導活動」、「辦理航空園遊會」及「訂定陳情抱怨案件標準化處理程序」，等行動方案，受訪的學術界學者認為這些行動方案，執行的對象較偏向一般民眾，非直接影響旅客服務的行動方案，而個案機關主要的顧客為搭機旅客，故列為最後執行的行動方案。

由表 4.13 可看出，受訪的行政界專家認為個案機關為達到「優質服務、永續經營」的願景，於顧客構面上具體可行的行動方案的勾選結果，受訪的行政界專家認為設置航班資訊電話語音查詢系統、優質服務設施(哺育室、諮詢室、等候區、無線上網區、金融服務等)及「服務場所導引標示明確、動線便利」等行動方案，能提供顧客服務的便利性與讓顧客感動的貼心服務，故列為應優先執行的行動方案，而「訂定學校機關、團體辦理參訪活動要點」、「停車場資訊標示、相關設施完善規劃」、「設置主題造景」及「營造雙語環境」等 4 項，對顧客服務而言屬非直接相關的方案，為最後執行的行動方案。

表 4.12 學者評選之行動方案順序表

顧客構面行動方案(學術界 6 人)	比率(評選次數/總人數)	順序
便捷行政程序、作業流程標準化	6/6	1
設置航班資訊電話語音查詢系統	6/6	
優質服務設施(哺育室、諮詢室、等候區、無線上網區、金融服務等)	6/6	
提供多元、便捷的申辦及陳情管道(申訴專線、電子信箱、公共論壇等)	6/6	
成立單一窗口、特別服務窗口提供全程服務	5/6	2
成立全功能服務中心(旅客申訴、特別服務)	5/6	
充實網頁內容	5/6	
主管輪值服務台，提供走動式管理、主動協助服務	5/6	
強化飛航資訊系統軟、硬體功能	5/6	
加強督導航空公司地面作業	5/6	3
設置服務專線(飛鴿、噪音、機場回饋金)	4/6	
大專院校學生實習合作方案	4/6	
無障礙環境規劃	4/6	
改善整體服務空間規劃案	4/6	
服務場所導引標示明確、動線便利	4/6	
充實服務設備(老花眼鏡、影印機、傳真機、輪椅、手推車等)	4/6	4
營造雙語環境	4/6	
訂定全面推動電話禮貌服務執行要點	3/6	
訂定學校機關、團體辦理參訪活動要點	3/6	
規劃多元性購物區	3/6	
停車場資訊標示、相關設施完善規劃	3/6	
訂定推動優質公共廁所執行辦法	3/6	
辦理旅客滿意度調查及線上滿意度調查	3/6	
訂定旅客行李通關之標準作業程序	3/6	5
主動蒐集媒體意見，建立即時回應機制	3/6	
訂定推動志願服務計畫	2/6	6
結合民間團體、機關辦理各項消防救災演習	2/6	
設置主題造景	2/6	
設置文化藝廊	2/6	6
訂定服務優異人員選拔計畫	2/6	
參與社區公益活動及里民大會	1/6	
辦理首長與民有約活動	1/6	
舉辦回饋睦鄰活動提升機關形象	1/6	
結合學校機關、團體辦理業務宣導活動	1/6	
辦理航空園遊會	1/6	6
訂定陳情抱怨案件標準化處理程序	1/6	

表 4.13 行政界專家評選之行動方案順序表

顧客構面行動方案(行政界 8 人)	比率(評選次數/總人數)	順序
設置航班資訊電話語音查詢系統	7/8	1
優質服務設施(哺育室、諮詢室、等候區、無線上網區、金融服務等)	7/8	
服務場所導引標示明確、動線便利	7/8	
便捷行政程序、作業流程標準化	6/8	2
舉辦回饋睦鄰活動提升機關形象	6/8	
規劃多元性購物區	6/8	
成立全功能服務中心(旅客申訴、特別服務)	6/8	
無障礙環境規劃	6/8	
充實網頁內容	6/8	
充實服務設備(老花眼鏡、影印機、傳真機、輪椅、手推車等)	6/8	
訂定推動優質公共廁所執行辦法	6/8	
加強督導航空公司地面作業	6/8	
主動蒐集媒體意見，建立即時回應機制	6/8	
提供多元、便捷的申辦及陳情管道(申訴專線、電子信箱、公共論壇等)	6/8	
結合民間團體、機關辦理各項消防救災演習	5/8	3
改善整體服務空間規劃案	5/8	
辦理旅客滿意度調查及線上滿意度調查	5/8	
主管輪值服務台，提供走動式管理、主動協助服務	5/8	
訂定旅客行李通關之標準作業程序	5/8	
訂定陳情抱怨案件標準化處理程序	5/8	
改善整體服務空間規劃案	5/8	
辦理旅客滿意度調查及線上滿意度調查	5/8	
訂定旅客行李通關之標準作業程序	5/8	
訂定陳情抱怨案件標準化處理程序	5/8	
訂定推動志願服務計畫	5/8	
參與社區公益活動及里民大會	4/8	4
結合學校機關、團體辦理業務宣導活動	4/8	
大專院校學生實習合作方案	4/8	
辦理航空園遊會	4/8	
設置文化藝廊	4/8	
訂定服務優異人員選拔計畫	4/8	
辦理首長與民有約活動	4/8	
訂定學校機關、團體辦理參訪活動要點	3/8	5
停車場資訊標示、相關設施完善規劃	3/8	
設置主題造景	3/8	
營造雙語環境	3/8	

表 4.14 產業界專家評選之行動方案順序表

顧客構面行動方案(產業界 7 人)	比率(評選次數/總人數)	順序
優質服務設施(哺育室、諮詢室、等候區、無線上網區、金融服務等)	7/7	1
設置航班資訊電話語音查詢系統	6/7	2
便捷行政程序、作業流程標準化	6/7	
成立單一窗口、特別服務窗口提供全程服務	6/7	
服務場所導引標示明確、動線便利	6/7	
辦理旅客滿意度調查及線上滿意度調查	6/7	
強化飛航資訊系統軟、硬體功能	6/7	
加強督導航空公司地面作業	6/7	
訂定旅客行李通關之標準作業程序	6/7	
訂定全面推動電話禮貌服務執行要點	5/7	
改善整體服務空間規劃案	5/7	
訂定服務優異人員選拔計畫	5/7	
訂定陳情抱怨案件標準化處理程序	5/7	4
舉辦回饋睦鄰活動提升機關形象	4/7	
結合學校機關、團體辦理業務宣導活動	4/7	
規劃多元性購物區	4/7	
成立全功能服務中心(旅客申訴、特別服務)	4/7	
無障礙環境規劃	4/7	
提供多元、便捷的申辦及陳情管道(申訴專線、電子信箱、公共論壇等)	4/7	
設置服務專線(飛鴿、噪音、機場回饋金)	3/7	5
訂定推動志願服務計畫	3/7	
辦理航空園遊會	3/7	
結合民間團體、機關辦理各項消防救災演習	3/7	
停車場資訊標示、相關設施完善規劃	3/7	
設置主題造景	3/7	
設置文化藝廊	3/7	
辦理首長與民有約活動	2/7	6
大專院校學生實習合作方案	2/7	
充實網頁內容	2/7	
訂定推動優質公共廁所執行辦法	2/7	
主管輪值服務台，提供走動式管理、主動協助服務	2/7	
主動蒐集媒體意見，建立即時回應機制	2/7	
參與社區公益活動及里民大會	1/7	7
訂定學校機關、團體辦理參訪活動要點	1/7	
充實服務設備(老花眼鏡、影印機、傳真機、輪椅、手推車等)	1/7	
營造雙語環境	1/7	

由表 4.14 可知，受訪的產業界專家認個案機關為達到「優質服務、永續經營」的願景，於顧客構面具體可行的行動方案的勾選結果，專家

認為「優質服務設施(哺育室、諮詢室、等候區、無線上網區、金融服務等)」、「設置航班資訊電話語音查詢系統」等行動方案，可提供讓顧客感動的貼心服務，能有效提升顧客滿意度，故為優先執行的行動方案。而「參與社區公益活動及里民大會」、「訂定學校機關、團體辦理參訪活動要點」、「充實服務設備(老花眼鏡、影印機、傳真機、輪椅、手推車等)」及「營造雙語環境」等行動方案，對顧客服務而言屬非直接相關的方案，為最後執行的行動方案。

綜整受訪專家學者們勾選結論如表 4.15，在顧客構面應優先執行的行動方案，依序為「設置航班資訊電話語音查詢系統」、「優質服務設施(哺育室、諮詢室、等候區、無線上網區等)」、「便捷行政程序、作業流程標準化」、「服務場所導引標示明確」、「服務場所導引標示明確、動線便利」、「強化飛航資訊系統軟、硬體功能」、「加強督導航空公司地面作業」、「動線便利、提供多元、便捷的申辦及陳情管道(申訴專線電子信箱等)」等 8 項行動方案，受訪的產、官、學專家學者們普遍認為，建立良好的飛航管理機制及提供顧客服務的便利、感動、貼心的服務，顧客將能享受到便捷、舒適、安全的飛航服務，創造顧客時間的價值，故列為應優先執行的行動方案。而勾選人數居後三分之一的行動方案，依序為「訂定學校機關、團體辦理參訪活動要點」、「營造雙語環境」、「參與社區公益活動」及「里民大會及辦理首長與民有約活動」等行動方案。受訪的產、官、學專家學者們普遍認為「訂定學校機關、團體辦理參訪活動要點」等行動方案，執行的對象較偏向一般民眾，非直接影響旅客服務的行動方案，個案機關主要的顧客為搭機旅，且為國內航線的航站，外國顧客極為少數，故「訂定學校機關、團體辦理參訪活動要點」、「參與社區公益活動」及「里民大會及辦理首長與民有約活動」、「營造雙語

環境」等行動方案，列為最後執行的行動方案。

表 4.15 專家評選顧客構面行動方案之優先順序表

順序	專家評選人數	行 動 方 案
1	19	設置航班資訊電話語音查詢系統
	19	優質服務設施(哺育室、諮詢室、等候區、無線上網區等)
2	17	便捷行政程序、作業流程標準化
3	16	服務場所導引標示明確、動線便利
	16	強化飛航資訊系統軟、硬體功能
	16	加強督導航空公司地面作業
	16	提供多元、便捷的申辦及陳情管道(申訴專線電子信箱等)
4	15	成立單一窗口、特別服務窗口提供全程服務
5	14	成立全功能服務中心(旅客申訴、特別服務)
6	13	訂定全面推動電話禮貌服務執行要點
	13	規劃多元性購物區
	13	無障礙環境規劃
	13	改善整體服務空間規劃案
	13	充實網頁內容
	13	辦理旅客滿意度調查及線上滿意度調查
	13	訂定旅客行李通關之標準作業程序
7	12	設置服務專線(飛鴿、噪音、機場回饋金)
	12	主管輪值服務台，提供走動式管理、主動協助服務
8	11	舉辦回饋睦鄰活動提升機關形象
	11	訂定推動優質公共廁所執行辦法
	11	主動蒐集媒體意見，建立即時回應機制
	11	訂定陳情抱怨案件標準化處理程序
9	10	大專院校學生實習合作方案
	10	結合民間團體、機關辦理各項消防救災演習
	10	充實服務設備(老花眼鏡、影印機、傳真機輪椅手推車等)
	10	訂定服務優異人員選拔計畫
10	9	結合學校機關、團體辦理業務宣導活動
	9	停車場資訊標示、相關設施完善規劃
	9	設置文化藝廊
11	8	訂定推動志願服務計畫
	8	辦理航空園遊會
	8	設置主題造景
12	7	訂定學校機關、團體辦理參訪活動要點
	7	營造雙語環境
13	6	參與社區公益活動及里民大會
	6	辦理首長與民有約活動

4.4.3 內部流程構面之行動方案分析

綜整受訪的產、官、學專家學者在內部流程構面的行動方案勾選結果如表 4.16-4.19。以下針對產、官、學專家學者在內部流程構面的行動方案勾選結果加以分析及說明。

表 4.16 學者評選之行動方案順序表

內部流程構面行動方案(學術界 6 人)	比率(評選次數/總人數)	順序
成立業務 e 化推動小組	6/6	1
建立跨系統之網路作業平台	5/6	2
定期檢討採購執行率	5/6	
訂定標準化流程、申辦流程修訂計劃	5/6	
修訂標準化作業規範、工作手冊	5/6	
資訊系統滿意度調查	4/6	
成立電子採購推動小組	4/6	3
加強採購作業教育訓練	4/6	
持續辦理ISO內部稽查及外部稽核	4/6	
建立獎懲制度	4/6	
培訓採購專業人員	4/6	
建置會計出納管理系統	3/6	4
提高公文品質教育訓練	3/6	
成立採購案件查核小組	3/6	
健全電子採購軟硬體設備	2/6	5
採購專責人員	2/6	
訂定公文考核辦法	1/6	6
定期召開履約管理檢討會	1/6	

由表 4.16 可知，受訪的學術界學者認為個案機關為達到「優質服務、永續經營」的願景，在內部流程構面上具體可行的行動方案勾選的結果，受訪的學術界學者認為「成立業務 e 化推動小組」、「建立跨系統之網路作業平台」、「定期檢討採購執行率」、「訂定標準化流程、申辦流程修訂計劃」、「修訂標準化作業規範工作手冊」等 5 項行動方案關優先執行的行動方案。受訪的學術界學者普遍認為，21 世紀為資訊知識時代，

資訊運用的能力，對組織的內部流程改善具關鍵性的影響力，因此「成立業務 e 化推動小組」等 5 項行動方案，為個案機關優先執行的行動方案。而「訂定公文考核辦法」及「定期召開履約管理檢討會」，對內部流程改善上的效益較小，故為最後執行的行動方案。

表 4.17 行政界專家評選之行動方案順序表

內部流程構面行動方案(行政界 8 人)	比率(評選次數/總人數)	順序
修訂標準化作業規範、工作手冊	7/8	1
建立跨系統之網路作業平台	6/8	2
提高公文品質教育訓練	6/8	
建立獎懲制度	6/8	
成立業務e化推動小組	5/8	3
建置會計出納管理系統	5/8	
培訓採購專業人員	5/8	
訂定標準化流程、申辦流程修訂計劃	5/8	
採購專責人員	4/8	4
訂定公文考核辦法	4/8	
持續辦理 ISO 內部稽查及外部稽核	4/8	
資訊系統滿意度調查	3/8	5
加強採購作業教育訓練	3/8	
成立採購案件查核小組	3/8	
健全電子採購軟硬體設備	2/8	6
定期檢討採購執行率	2/8	
定期召開履約管理檢討會	2/8	
成立電子採購推動小組	1/8	7

由表 4.17 可知，受訪的行政界專家認為行政界認為個案機關為達到「優質服務、永續經營」願景，於內部流程構面行動方案的評選結果，受訪的行政界專家認為「修訂標準化作業規範工作手冊」、「建立跨系統之網路作業平台」、「提高公文品質教育訓練」及「建立獎懲制度」等 4 項為優先執行的行動方案，受訪的行政界專家普遍認為，流程改善方面需先由標準程序的訂定做起，有效一致的標準作業流程，讓組織成員有所遵循，才能有效提昇行政效率及服務品質。而成立「電子採購推動小

組」，對組織整體的內部流程改善效益不大，且不具整體性貢獻，故列為最後執行的行動方案。

表 4.18 產業界專家評選之行動方案順序表

內部流程構面行動方案(產業界 7 人)	比率(評選次數/總人數)	順序	
成立業務 e 化推動小組	6/7	1	
修訂標準化作業規範、工作手冊	6/7		
資訊系統滿意度調查	5/7	2	
持續辦理 ISO 內部稽查及外部稽核	5/7		
訂定標準化流程、申辦流程修訂計劃	5/7		
建立獎懲制度	4/7	3	
加強採購作業教育訓練	3/7	4	
定期召開履約管理檢討會	3/7		
建置會計出納管理系統	2/7	5	
建立跨系統之網路作業平台	2/7		
健全電子採購軟硬體設備	2/7		
培訓採購專業人員	2/7		
定期檢討採購執行率	2/7		
成立電子採購推動小組	2/7		
採購專責人員	2/7		
訂定公文考核辦法	2/7		
提高公文品質教育訓練	2/7		
成立採購案件查核小組	0/7		6

由表 4.18 可知，受訪的產業界專家認為個案機關為達到「優質服務、永續經營」願景，於內部流程構面行動方案的評選，受訪的產業界專家認為「成立業務 e 化推動小組」、「修訂標準化作業規範、工作手冊」、「資訊系統滿意度調查」、「持續辦理 ISO 內部稽查及外部稽核」及「訂定標準化流程、申辦流程修訂計劃」等 5 項，為優先執行的行動方案。受訪的產業界專家普遍認為，全球化的時代，時間對顧客而言非常重要，在速度上建立時間觀念，思考如何善用資訊科技創新服務，達到資訊的整合與系統化，訂定標準程序，縮短顧客等候時間及內部員工的學習的時間，用最大的心力來感動顧客，有效地提昇行政績效，創造競爭的優

勢。而「成立採購案件查核小組」，對組織整體的內部流程改善效益不大，且不具整體性貢獻，故列為最後執行的行動方案。

綜整受訪專家學者們內部流程構面行動方案勾選結論，如表 4.19 所示。由表 4.19 可知，受訪的產、官、學專家學者們認為具體可行的行動方案，依序為「修訂標準化作業規範、工作手冊」、「成立業務 e 化推動小組」及「訂定標準化流程、申辦流程修訂計劃」，等 3 項，受訪的產、官、學專家學者們普遍認為，隨著科技時代的進步，資訊化、電子化的發展，提供了創新、便捷作業流程的有利條件與工具，組織應具備運用資訊科技的能力，加強行政作業流程系統的整合、連結，建立顧客迅回應系統，及時、快速了解顧客的需要，掌握問題處理的時效，強化作業的流程處理速度，提供外部顧客(民眾)及內部顧客(機關同仁)便捷的服務，因此「修訂標準化作業規範、工作手冊」、「成立業務 e 化推動小組」及「訂定標準化流程、申辦流程修訂計劃」等 3 項行動方案列為優先執行的行動方案。而「採購專責人員」、「健全電子採購軟硬體設備」、「成立電子採購推動小組」、「訂定公文考核辦法」、「成立採購案件查核小組」及「定期召開履約管理檢討會」，受訪的產、官、學專家學者們普遍認為這些行動方案對內部流程而言改善效益不大，故列為最後執行的行動方案。

表 4.19 專家評選內部流程構面行動方案之優先順序表

順序	專家評選人數	行 動 方 案
1	18	修訂標準化作業規範、工作手冊
2	17	成立業務e化推動小組
3	15	訂定標準化流程、申辦流程修訂計劃
4	14	建立獎懲制度
5	13	建立跨系統之網路作業平台
	13	持續辦理ISO內部稽查及外部稽核
6	12	資訊系統滿意度調查
7	10	建置會計出納管理系統
	10	培訓採購專業人員
	10	加強採購作業教育訓練
	10	提高公文品質教育訓練
8	9	定期檢討採購執行率
9	7	採購專責人員
10	6	健全電子採購軟硬體設備
	6	成立電子採購推動小組
	6	訂定公文考核辦法
	6	成立採購案件查核小組
	6	定期召開履約管理檢討會

4.4.4 員工學習成長構面之行動方案分析

整理受訪的產、官、學專家學者在員工學習成長構面的行動方案勾選結果統計如表 4.20-4.23。以下針對產、官、學專家學者在學習成長構面的行動方案勾選結果加以分析及說明。

表 4.20 學者評選之行動方案順序表

學習成長構面行動方案(學術界 6 人)	比率(評選次數/總人數)	順序
訂定專業證照獎勵辦法	6/6	1
運用內部行銷，培養員工顧客導向之服務意識	6/6	
舉辦教育訓練	5/6	2
鼓勵員工參加數位學習網	5/6	
成立行動學習團隊	5/6	
實施標竿學習，舉辦企業及機構參訪活動	5/6	
建置知識管理系統	5/6	
營造優質的工作環境	4/6	3
成立「通過英語鑑定推動小組」	4/6	
辦理英語讀書會	4/6	
提供員工機構外教育訓練、講習會資訊	4/6	
提供員工在職進修相關資訊	4/6	
設置圖書室	4/6	
舉辦論文、研究報告、參訪、讀書心得研討會	4/6	
員工滿意度調查	4/6	
公費、公假方式學習專業知識	3/6	4
營造雙語環境	3/6	
結合學校規劃員工在職進修合作方案	3/6	
建立提案與獎酬制度	3/6	
設置知識分享專區	3/6	
設立主管電子信箱	3/6	
定期舉辦餐會、慶生會	3/6	
辦理各項文康、自強活動	2/6	5
舉辦非業務座談會	1/6	6

由表 4.20 可知，受訪的學術界學者認為個案機關為學術界認為個案機關為達到「優質服務、永續經營」的願景，在學習成長構面上具體可行的行動方案勾選的結果，受訪的學術界學者認為「訂定專業證照獎勵辦法」及「運用內部行銷、培養員工顧客導向之服務意識」、「舉辦教育

訓練」、「鼓勵員工參加數位學習網」、「成立行動學習團隊」、「實施標竿學習」、「舉辦企業及機構參訪活動」、「建置知識管理系統」等 8 項，為優先執行的行動方案，對學習成長構面極為重要，受訪的學術界學者普遍認為，提升單位成員學習的意願，應建立起相關獎勵制度，且高層管理者應不斷地透過政策宣導，讓所屬成員能夠明瞭服務目標，故此 2 項行動方案屬應優先執行的執行方案。而「舉辦非業務座談會」，對組織的學習成長而言，因對整體貢獻價值較小，故列為最後執行的行動方案。

表 4.21 行政界專家評選之行動方案順序表

學習成長構面行動方案(行政界 8 人)	比率(評選次數/總人數)	順序
營造優質的工作環境	8/8	1
運用內部行銷，培養員工顧客導向之服務意識	8/8	
舉辦教育訓練	6/8	2
鼓勵員工參加數位學習網	6/8	
結合學校規劃員工在職進修合作方案	6/8	
建立提案與獎酬制度	6/8	
建置知識管理系統	6/8	
提供員工在職進修相關資訊	5/8	3
實施標竿學習，舉辦企業及機構參訪活動	5/8	
設置知識分享專區	5/8	
員工滿意度調查	5/8	
公費、公假方式學習專業知識	4/8	4
訂定專業證照獎勵辦法	4/8	
提供員工機構外教育訓練、講習會資訊	4/8	
辦理各項文康、自強活動	3/8	5
定期舉辦餐會、慶生會	3/8	
營造雙語環境	3/8	
設置圖書室	3/8	
成立「通過英語鑑定推動小組」	2/8	6
舉辦論文、研究報告、參訪、讀書心得研討會	2/8	
設立主管電子信箱	2/8	
舉辦非業務座談會	1/8	7
辦理英語讀書會	1/8	
成立行動學習團隊	0/8	8

由表 4.21 知，受訪的行政界專家認為個案機關為達到「優質服務、永續經營」的願景，於學習成長構面行動方案的評選，受訪的行政界專家認為「營造優質的工作環境」、「運用內部行銷、培養員工顧客導向之服務意識」、「舉辦教育訓練」、「鼓勵員工參加數位學習網」、「結合學校規劃員工在職進修合作方案」、「建立提案與獎酬制度」、「建置知識管理系統」等 6 項為學習成長構面優先執行的行動方案，受訪的行政界專家普遍認為，提供優質的工作或服務環境，有效的增加員工工作士氣及激發改善的意願提昇服務效益。加強教育訓練，透過訓練強化員工的服務的觀念，改善員工心態，不斷溝通與宣導，瞭解員工心思、想法，讓組織成員能夠明瞭單位目標，上下經營理念一致，才能突破困境，穩固根基。受訪的行政界專家普遍認為「營造優質的工作環境」等 6 項行動方案為個案機關優先執行的行動方案。而受訪的行政界專家普遍認為「舉辦非業務座談會」、「辦理英語讀書會」、「成立行動學習團隊」等 3 項行動方案，對個案機關員工學習成長構面上較不具急迫性，故列為最後執行的行動方案。

由表 4.22 可知，受訪的產業界專家認為個案機關為達到「優質服務、永續經營」的願景，在學習成長構面上具體可行的行動方案的勾選結果，受訪的產業界專家認為「提供員工在職進修相關資訊」、「訂定專業證照獎勵辦法」、「運用內部行銷，培養員工顧客導向之服務意識」、「營造優質的工作環境」等 6 項行動方案為個案機關優先執行的行動方案。受訪的產業界專家普遍認為，單位應該主動且積極地提供學習相關的資訊並鼓勵員工參加，型塑學習與創新的組織文化。而「設置圖書室」及「定期舉辦餐會、慶生會」等 2 項行動方案，對員工學者學習成長而言，整體貢獻價值較小，故列為最後執行的行動方案。

綜整受訪的產、官、學專家學者們的看法，認為個案機關為達到「優質服務、永續經營」的願景，在學習成長構面上具體可行的行動方案勾選結論如表 4.23。由表 4.23 可知，受訪的產、官、學專家學者們認為員工學習成長構面具體可行的行動方案，依序為「運用內部行銷，培養員工顧客導向之服務意識」、「營造優質的工作環境」、「訂定專業證照獎勵辦法」、「舉辦教育訓練」、「鼓勵員工參加數位學習網」及「提供員工在職進修相關資訊」，等 6 項列為個案機關優先執行的行動方案。受訪的專家學者普遍認為提昇員工滿意度、鼓勵員工主動學習及營造學習環競，建立學習型組織激發員工自我成長與增進專業能力，對組織成長及提昇服務品質有極大的效率。而「辦理英語讀書會」、「成立行動學習團隊」、「定期舉辦餐會、慶生會」及「舉辦非業務座談會」等 4 項行動方案，受訪的專家學者普遍認為，對員工學習成長構面的幫助，較不具急迫性，故列為最後執行的行動方案。

表 4.22 產業界專家評選之行動方案順序表

學習成長構面行動方案(產業界 7 人)	比率(評選次數/總人數)	順序
提供員工在職進修相關資訊	7/7	1
訂定專業證照獎勵辦法	6/7	2
運用內部行銷，培養員工顧客導向之服務意識	6/7	
營造優質的工作環境	6/7	
舉辦教育訓練	5/7	3
提供員工機構外教育訓練、講習會資訊	5/7	
鼓勵員工參加數位學習網	5/7	
結合學校規劃員工在職進修合作方案	5/7	
建立提案與獎酬制度	5/7	
設置知識分享專區	5/7	
員工滿意度調查	5/7	4
舉辦教育訓練	4/7	
提供員工機構外教育訓練、講習會資訊	4/7	
鼓勵員工參加數位學習網	4/7	
結合學校規劃員工在職進修合作方案	4/7	5
營造雙語環境	3/7	
舉辦論文、研究報告、參訪、讀書心得研討會	3/7	
舉辦非業務座談會	3/7	
設立主管電子信箱	3/7	
辦理各項文康、自強活動	3/7	6
辦理英語讀書會	2/7	
成立行動學習團隊	2/7	7
設置圖書室	1/7	
定期舉辦餐會、慶生會	1/7	

表 4.23 專家評選學習成長構面行動方案之優先順序表

順序	專家評選人數	行 動 方 案
1	20	運用內部行銷，培養員工顧客導向之服務意識
2	19	營造優質的工作環境
3	16	訂定專業證照獎勵辦法
	16	舉辦教育訓練
	16	鼓勵員工參加數位學習網
	16	提供員工在職進修相關資訊
4	15	建置知識管理系統
5	14	結合學校規劃員工在職進修合作方案
	14	實施標竿學習，舉辦企業及機構參訪活動
	14	建立提案與獎酬制度
	14	員工滿意度調查
6	13	提供員工機構外教育訓練、講習會資訊
	13	設置知識分享專區
7	11	公費、公假方式學習專業知識
8	10	成立「通過英語鑑定推動小組」
9	9	營造雙語環境
	9	舉辦論文、研究報告、參訪、讀書心得研討會
10	8	設置圖書室
	8	設立主管電子信箱
	8	辦理各項文康、自強活動
11	7	辦理英語讀書會
	7	成立行動學習團隊
	7	定期舉辦餐會、慶生會
12	5	舉辦非業務座談會

第五章 結論與建議

近年來，個案機關 - 嘉義航空站在有限資源及經營環境的限制條件下，營運量逐漸下降，又面臨持續不斷的競爭者加入的多重壓力，因此，個案機關應朝多元化經營，健全內部制度，導入企業管理方法，以滿足民眾的需求，提升為民服務績效；亦亟需要一套能協助組織落實使命、願景，將策略轉化為具體行動方案的管理工具。本研究主要目的為，運用平衡計分卡財務、顧客、內部流程及學習成長等四大構面，作為結合組織策略與行動力、釐清組織願景與執行力的策略管理工具，幫助個案機關於擬訂策略，依序發展出具因果關係的策略目標、關鍵衡量指標及實現該策略目標的具體行動方案，有效地讓組織即時順應趨勢作出策略調整，突破目前營運的困境，創造永續經營的價值。本章依據第 4 章專家深度訪談的資料分析，彙整建構出個案機關平衡計分卡 4 個構面之策略目標、關鍵衡量指標、具體可行的行動方案及策略地圖，以下逐項說明本研究之結果、結論與建議。

5.1 研究結果

本研究經產、官、學界專家學者進行深度訪談後，運用平衡計分卡的四大構面，分別訂定出各構面內的策略目標、關鍵績效指標及行動方案，最後，依策略目標的因果關係，彙整出個案機關的「策略地圖」。

5.1.1 個案機關之策略地圖

本研究以專家深度訪談方式，由研擬的策略目標、關鍵績效指標與行動方案中，發掘出個案機關於為民服務方面應優先執行項目、及釐清其策略目標與平衡計分卡之各構面間控制項目間的因果關係，再據以發展出個案機關之策略地圖，相關發展過程及成果敘述如下。

1. 本研究經由產、官、學界專家學者進行深度訪談之資料分析及參考相關的研究報告並依據之產業特性，擬訂出個案機關達成願景，所需要採行的策略，分別為：推動顧客導向的服務、提昇顧客滿意度；資訊科技運用、提昇服務效能；卓越多元經營、創造航站價值；型塑知識型組織、提昇組織競爭力。
2. 本研究經由產、官、學界專家學者進行深度訪談之資料分析，運用平衡計分卡的四大構面，分別訂出顧客、財務、內部流程、員工學習成長各構面內的策略目標、關鍵績效指標及行動方案。在顧客構面的策略目標為：提昇服務品質、營造優質服務環境、提昇顧客滿意度；財務構面的策略目標為：控制營運成本、開闢財源增加收入。內部流程構面的策略目標為：資訊科技運用、簡化作業流程、提昇專業計劃執行績效。員工學習成長構面的策略目標為：培養員工專業能力、提昇員工研發創新能力、暢通溝通管道、強化員工工作態度，研究個案為民服務願景、策略及其策略目標之內容，如圖 5.1。
3. 最後，本研究透過與受訪的 21 位產、官、學界專家學者進行深度訪談的內容，經過筆者分析、比較後，綜整結果，據以擬訂出個案機關達到「優質服務、永續經營」的願景，需要採行的策略、策略目標、關鍵績效指標及行動方案，本研究依個案機關策略所發展之平衡計分卡 4 個構面之策略目標，並依策略目標的因果關係，彙整出個案機關之策

略地圖，如圖 5.2。由於此一架構，充分地結合個案的願景、策略目標及任務特性與運用平衡計分卡理論四大構面觀點而發展出來的內容，故適用於個案機關，亦獲得各界專家學者認同是具其可行性的。

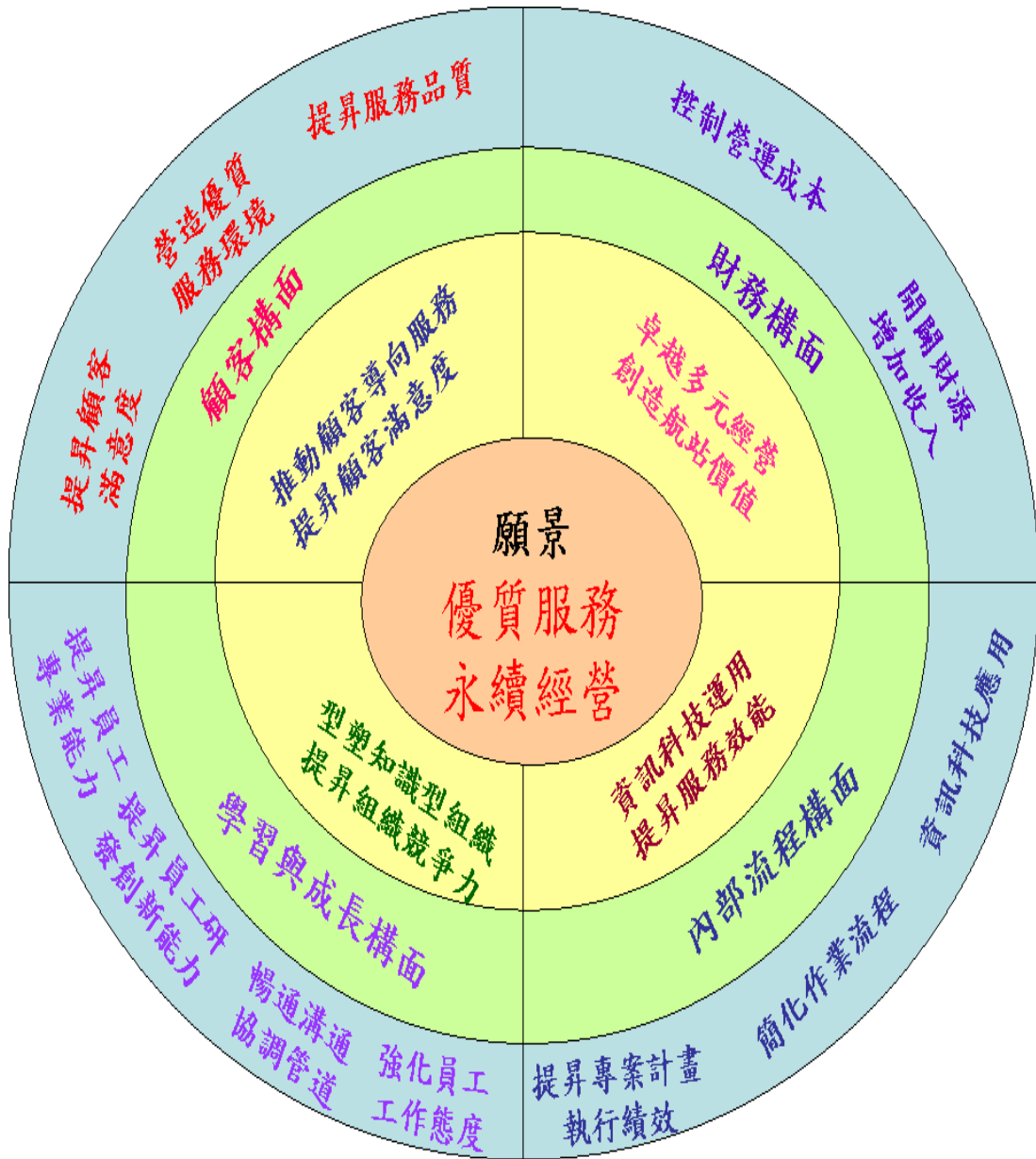


圖5.1 個案機關之願景、策略、策略目標

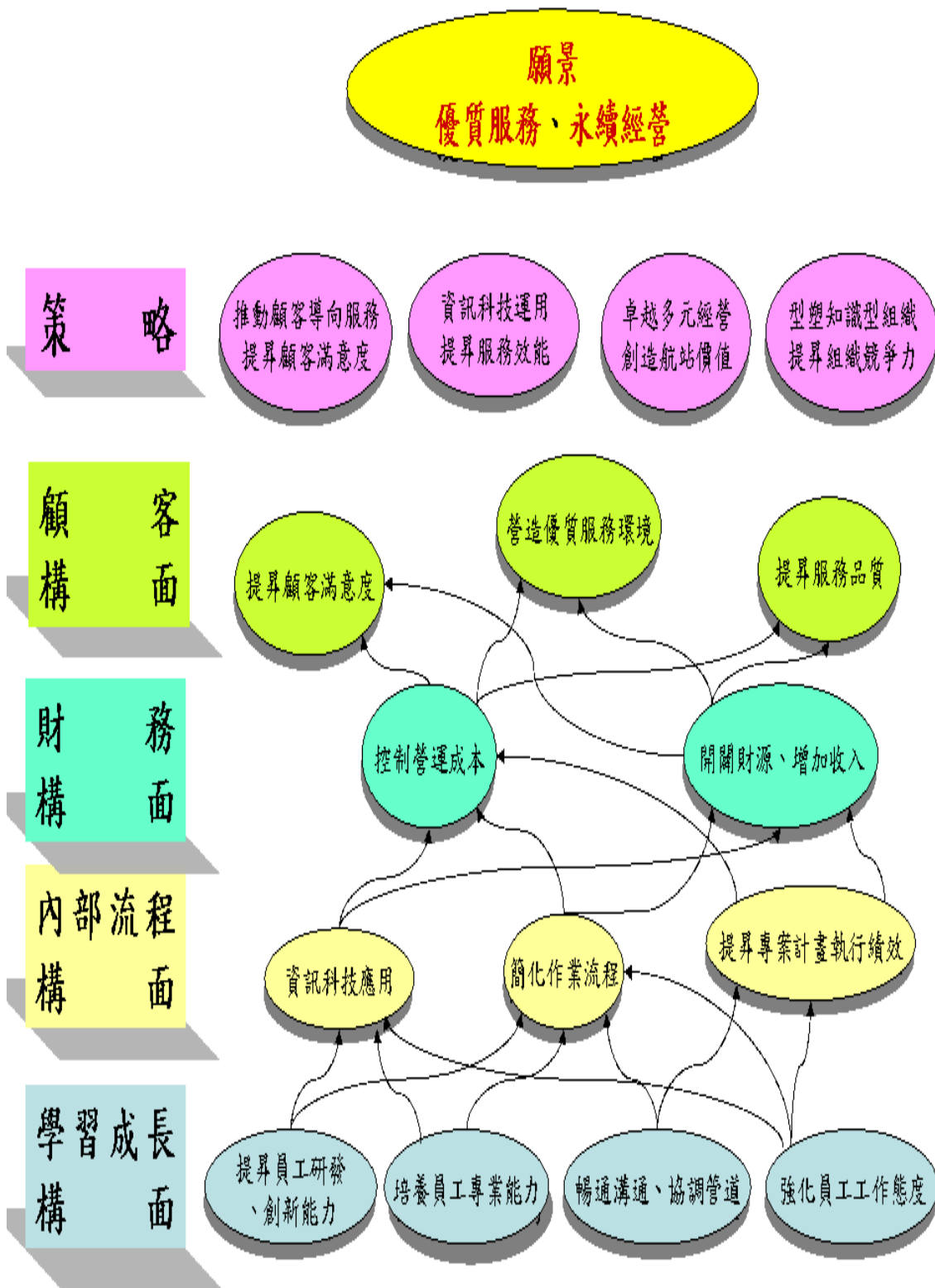


圖5.2 個案機關之策略地圖

5.1.2 個案機關之關鍵績效指標、行動方案

本研究依平衡計分卡的理論架構，按個案機關「優質服務、永續經營」的願景指導下，擬訂策略內容、繪製策略地圖，並依平衡計分卡的4大構面，建構出各策略目標之關鍵績效指標、具體可行的行動方案，發展成為提昇個案機關為民服務績效的平衡計分卡，如圖 5.3 及表 5.1。

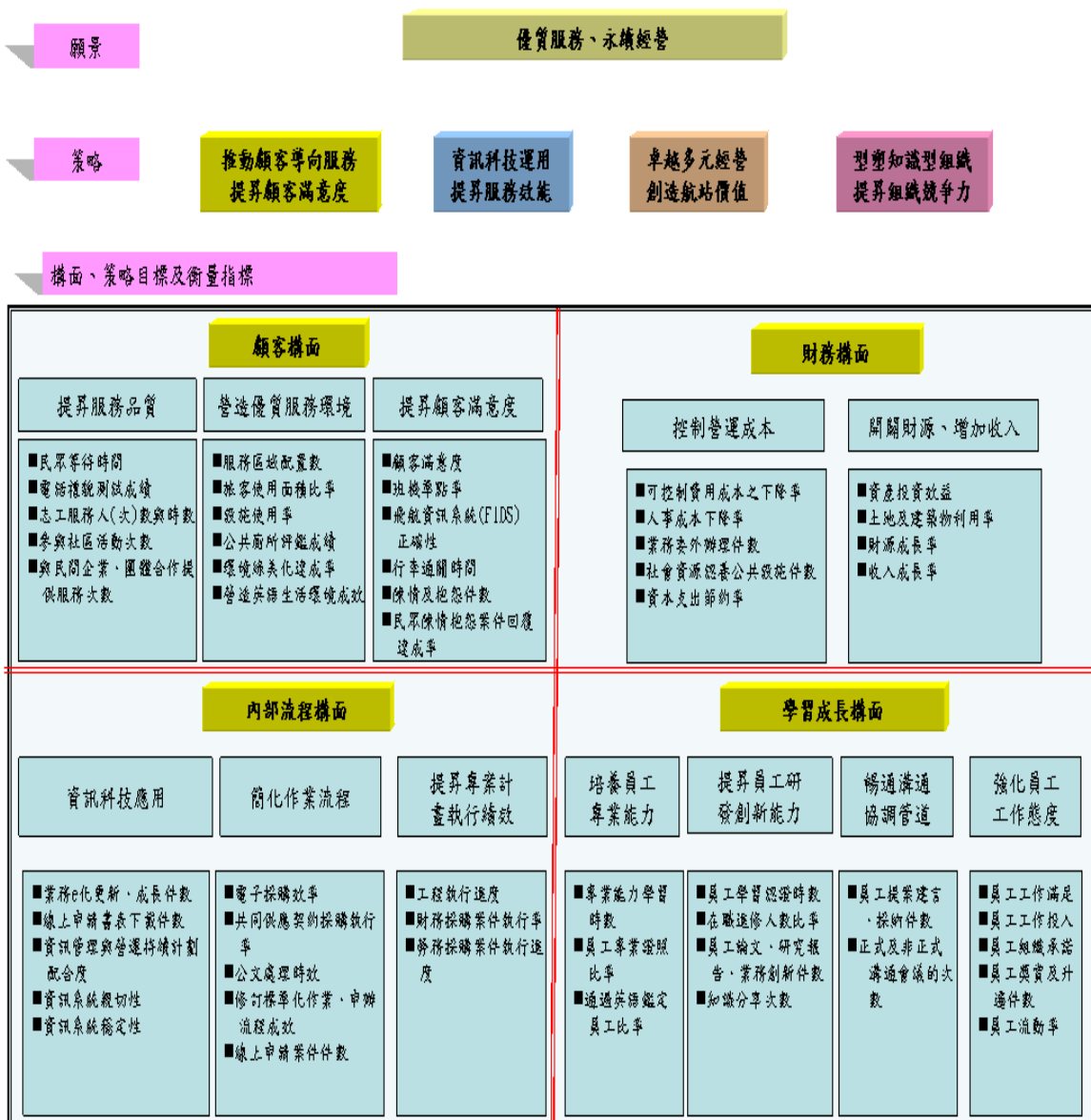


圖 5.3 個案機關之策略、策略目標、關鍵績效指標圖

表 5.1 顧客、財務、內部流程及員工學習成長構面之行動方案

構面	策略目標	衡量指標	行動方案
顧客構面	提昇服務品質	洽公民眾等待時間 電話禮貌測試成績 志工服務人次)數與時數 參與社區活動次數 與民間企業、團體合作提供服務次數	便捷行政程序、作業流程標準化 設置單一窗口、特別服務窗口提供全程服務 訂定全面推動電話禮貌服務執行要點 設置服務專線(飛鴿、噪音、機場回饋金) 建置航班資訊電話語音查詢系統 訂定推動志願服務計劃 舉辦回饋睦鄰活動提升機關形象 參與社區公益活動及里民大會 辦理首長與民有約活動 訂定學校機關、團體參訪活動要點 結合學校機關、團體辦理業務宣導活動 大專院校學生實習合作方案 辦理航空園遊會 結合民間團體、機關辦理各項消防救災演習 規劃多元性購物區 優質服務設施(哺育室、諮詢室、等候區、線上網區等) 無障礙環境規劃 改善整體服務空間規劃案 服務場所導引標示明確、動線便利 停車場資訊標示、相關設施完善規劃 充實網頁內容 充實服務設備(手推車、老花眼鏡、影印機、傳真機、血壓計、輪椅、等) 訂定推動優質公共廁所執行辦法
	營造優質服務環境	服務區域配置數 旅客使用面積比率(每人使用面積/服務總面積) 設施使用率 公共廁所評鑑成績 環境綠美化達成率(綠美化面積/服務環境總面積) 營造英語生活環境成效(評量基準表(分))	設置文化藝廊 設置主題造景 訂定雙語環境實施計劃
	提昇顧客滿意度	顧客滿意度 飛航資訊系統(FIDS)正確性 班機準點率 行李通關時間(分) 陳情及抱怨件數 民眾陳情抱怨案件回覆達成率	辦理旅客滿意度調查及線上滿意度調查 訂定服務優異人員選拔計畫 強化飛航資訊系統軟、硬體功能 加強督導航空公司地面作業 訂定旅客行李通關標準作業程序 成立全供能服務中心(旅客申訴、特別服務) 主動蒐集媒體意見，建立即時回應機制 提供多元、便捷的申辦及陳情管道 訂定陳情抱怨案件標準化處理程序

表 5.1 顧客、財務、內部流程及員工學習成長構面之行動方案(續)

構面	策略目標	衡量指標	行動方案
內部流程構面	資訊科技應用	業務 e 化更新 成長件數 資資訊系統親切性 (使用者滿意度) 資訊管理與營運持續計劃配合度(組織流程中涵蓋資訊安全管理之比例) 資訊系統穩定性(故障率) 線上申請書表下載件數 線上申辦案件件數 電子採購效率(電子採購件數/採購總件數)	成立業務 e 化推動小組 資訊系統滿意度調查 資通安全執行計劃 資訊系統維護執行方案
	簡化作業流程	共同供應契約採購執行率(共同供應契約採購金額/共同供應契約採購預算金額) 公文處理時效(逾期公文件數/公文總件數) 修訂標準化作業流程、申辦流程成效(項)	健全電子採購軟硬體設備 培訓採購專業人員 建立獎勵制度 加強採購作業教育訓練 定期檢討採購業務執行率 公文品質教育訓練 訂定公文考核辦法 訂定標準化作業流程、申辦流程修訂計劃 持續辦理 ISO 內部稽查及外部稽核
	提昇專案計畫執行績效	工程執行進度達成率(實際進度/預計進度) 財務採購案件執行率(實際支付金額日期/預計支付日期) 勞務購案件執行進度(實際完成進度/預計完)	成立工程執行進度查核小組 定期召開工程執行進度檢討會 成立採購案件查核小組 定期召開履約管理檢討會
財務構面	控制營運成本	可控制費用成本之下降率(今年成本數-去年成本數/去年成本數) 社會資源認養公共設施件數 業務委外辦理件數 人事成本下降率(今年成本數-去年成本數/去年成本數)	建立可控制費用資料 訂定節約能源執行方案 推動辦公室做環保 訂定結合社會資源合作計劃 訂定業務委外辦理執行計劃 實施業務輪調制度, 人力資源有效運用 訂定推動志願服務計劃, 運用志工協助服務

表 5.1 顧客、財務、內部流程及員工學習成長構面之行動方案(續)

構 面	策 略 目 標	衡 量 指 標	行 動 方 案
財務構面	開闢財源增加收入	資本支出節約率(資本支出的結餘數/累計預算分配數) 資產投資效益(年度維護經費/資產原值) 土地及建築物利用率(已租面積/可租面積) 財源成長率 收入成長率(本年度收入/去年度收入)	成立採購底價評審小組 訂定財產管理與維護計劃 訂定空間運用規劃案 訂定結合北回歸線觀光景點，規劃多元購物商圈 廣告看板及電視牆廣告出租 規劃農產品及藝文展示區 停車場收費委外經營 訂定房屋土地使用費、權利金收費辦法
學習與成長構面	培養員工專業能力 提昇員工研發、創新能力 暢通溝通、協調管道 強化員工工作態度	專業能力學習時數(員工專業訓練總時數/員工人數) 員工專業證照比率(專業證照數/員工人數) 通過英語鑑定員工比率(通過英語鑑定人數/員工人數) 員工學習認證時數 在職進修人數比率(在職進修人數/員工人數) 員工論文、研究報告、業務創新件數 知識分享次數 員工提案建言、採納件數 正式及非正式溝通會議的次數 員工工作滿足 員工工作投入 組織承諾 員工流動率	公費、公假方式提供員工在外學習專業知識 訂定專業證照獎勵辦法 成立「通過英語鑑定推動小組」 訂定提昇員工英語能力計劃 舉辦教育訓練 鼓勵員工參加數位學習網 提供員工機構外教育訓練、講習會資訊 訂定鼓勵員工主動學習方案 提供員工在職進修相關資訊 結合學校規劃員工在職進修合作方案 成立行動學習團隊 設置圖書室 辦理論文、研究報告、參訪、讀書心得研討會 實施標竿學習，舉辦企業及機構參訪活動 建立知識管理系統 設置同仁知識分享專區 建立提案與獎酬制度 設置主管電子信箱 舉辦非業務座談會 運用內部行銷，培養員工顧客導向及服務意識，提昇工作滿足。 營造質優的工作環境 辦理各項餐會、慶生會、文康、自強活動 員工滿意度調查

5.1.3 研究貢獻

本研究為採以個案研究為主，本研究考量公務機關如何在有限的資源條件下，還能具有優異的績效表現，並依各界專家學者的訪談內容，結合個案機關業務特性、任務目標及組織文化，以平衡計分卡四大構面擬訂策略，發展出具因果關係的策略目標、關鍵績效指標及行動方案。有效地將策略轉化為具體行動方案以落實使命、願景，提供研究個案作為策略調整，突破困境，創造永續經營的價值之參考。此外，由於其他公務機關為民服務範疇具相當程度的共通性，故本研究的結論對其他公務機關而言，亦具有極高的參考價值。

5.2 結論

本研究運用平衡計分卡財務、顧客、內部流程及學習成長等四大構面的理論基礎，透過與受訪的 21 位產、官、學界專家學者進行深度訪談的方式，經與個案機關所擬訂之為民服務策略 - 「推動顧客導向服務、提昇顧客滿意度」、「資訊科技運用、提昇服務效能」、「卓越多元經營、創造航空價值」、「型塑知識型組織、提昇組織競爭力」，據此發展出具因果關係的策略目標、關鍵衡量指標及實現該策略目標的具體行動方案，作為個案機關釐清組織願景及為民服務策略執行的管理工具。因此，個案機關要突破目前營運的困境，創造永續經營的價值，未來應加強的經營方向為：

一、重視顧客構面

本研究專家訪談結果以顧客導向之服務為方向，強調創造顧客價值與經營顧客關係為目標，並加強多元化的服務項目，以增加顧客選擇性及便利性，因此，提高顧客滿意度、便捷行政程序、創造優質服務環境及創新服務思維，為個案機關未來亟思努力的課題；此外，在財務、內部流程與學習成長等構面仍應持續精進，以提昇競爭優勢，達到永續經營的目的。

二、加強組織員工學習成長

員工是組織最重要的資產，將服務視為「產品」，有優秀的員工才能有好的生產流程創造出好的「產品」，才能達到顧客滿意的目標。因此擬訂良好的員工學習成長的訓練計劃，以提昇員工的「執行力」、「創造力」。並經由組織上下一心且不斷地溝通，將組織的願景、使命，藉由平衡計分卡將為民服務「策略」具體化成為可衡量的績效指標及行動方案，幫助組織達成願景及策略目標，提昇績效及競爭力，讓組織有效且即時地順應趨勢作出策略調整，以因應變革，創造競爭優勢。

三、創造內容流程之價值

當組織擬訂明確的策略後，建立完整的內部流程價值鏈，藉由認識顧客目前和未來的需求，發展出嶄新便捷的流程，透過創新流程來滿足顧客的需求；加強資訊科技運用，透過行政作業流程系統的整合、連結，改善繁瑣的處理程序，發揮e化的功能，打造電子化政府，及時、快速掌握問題處理的時效，創造以「簡政」、「便民」、「效率」為目標，達到提

昇整體的行政績效，與創造顧客價值的卓越表現。

四、資源的妥善運用

在財務表現方面應以開源節流為首要目標，加強資產的維護能力，適當地控制維護成本及精簡人事成本，善用社會資源、節省財務支出；藉由現有資源的妥善運用，多元化經營增加收益，提升營運績效，健全財務狀況，有效地促進民間產業發展，創造雙贏或多贏的財務價值。

5.3 建議

本研究依據研究結果針對個案機關、主管機關及後續研究者提出以下的建議。

一、對個案機關的建議

(一)本研究針對為民服務所提出的策略目標、關鍵績效指標及行動方案，是參考產官學各界專家學者的看法及勾選而訂定的優先順序，提供予個案機關為民服務推展時策略管理方面的參考。依據平衡計分卡理論，本研究所得之結論，符合公務單位推行公共政策時應加強顧客構面層面的看法是一致的，因此，建議個案機關為民服務時，不可偏廢平衡計分卡四大構面觀點下任一構面之衡量指標、行動方案，但對於顧客構面所選出的前五項關鍵績效指標 - 民眾等待時間、顧客滿意度、班機準點率、飛航資訊顯示系統(FIDS)及行李通關時間等，則應落實地執行，將有助個案機關為民服務品質的提升。

(二)本研究所訂定之為民服務策略管理方面的關鍵績效指標及行動方案，雖有執行優先順序，但排序落後的項目對於航空站整體經營而言，都具其重要性，個案機關就現有之有限的資源，妥適分配運用，訂定短期、中期、長期目標落實地執行，定能發揮具體成效。

(三)由於鐵、公路運輸業者的競爭及高速鐵路通車的重大衝擊，造成個案機關內部顧客的心理壓力，為民服務績效除獲得外部顧客的滿意及肯定外，內部顧客的服務態度及對組織的向心力，更是服務績效能持續精進的重要關鍵，故建議個案機關管理者應加強內部成員心理建設與強化員工的承諾。

二、對主管機關的建議

由於個案機關整體航廈建設老舊，影響為民服務品質、阻礙發展潛力與航空公司駐站經營意願，然而優質服務環境的規劃與建置，仍需主管機關支持。故建議主管機關核准航廈整建計畫，並協調相關部門研擬民用航空事業振興計畫，創造民用航空事業及民眾福祉雙贏局面。

三、對後續研究者的建議

(一)擴大研究範圍

本研究主要是以個案研究為主，在研究結論的運用層面稍顯不足，倘能擴及相關航空站，將能增加研究的貢獻度，有助於提升整體航空站為民服務績效。

(二)豐富專家訪談內容

1. 訪談問卷內容雖採開放式進行，但為民服務內容廣泛，開放式問答內容尚顯不足，建議後續研究者，可以針對為民服務的項目部分，規劃出更精緻的內容，定能增加其研究水準及運用性。
2. 本研究邀集產官學的專家學者進行一系列的深度訪談，雖有效地蒐集到精闢的意見與建議，但未能納入個案機關內部基層成員，對於研究結論的運用廣度方面，可能有所不足，故建議後續研究能予納入，增加研究資料蒐集的多面化。

(三)配合量化分析進行研究資料蒐集

本研究因受制於時間等因素，僅以質性研究方式進行，未來如能配合問卷調查方式，進行研究資料的蒐集，以提供更精確、更確具說服力的結論，增加研究之參考價值與貢獻。

參考文獻

一、中文部分

1. 王佳煌、潘中道等譯(民 95), W. L. Neuman 著, 當代社會研究法, 台北市: 學富文化。
2. 王本哲(民 94), 從知識管理觀點探討平衡計分卡於會計作業之運用-以國際航空站為例, 開南管理學院資訊管理研究所碩士論文。
3. 王世志(民 91), 以平衡計分卡觀點作航運業經營策略與經營績效之關聯性研究, 國立海洋大學航運管理學系碩士論文。
4. 李玉玲(民 92), 平衡計分卡應用於高雄縣消防績效評估之研究, 國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
5. 吳安妮(民 92), 平衡計分卡在公務機關實施之探討, 研考雙月刊, 第 27 卷, 第 5 期, 46-51 頁。
6. 何苔麗、楊麗玲(民 94), 建構專技院校績效衡量指標-平衡計分卡之應用, 北商學報, 第 8 期, 55-64 頁。
7. 吳安妮(民 86), 「平衡計分卡」轉換策略為行動(上), 會計研究月刊, 第 134 期, 133-139 頁。
8. 吳安妮(民 86), 「平衡計分卡」轉換策略為行動(中), 會計研究月刊, 第 135 期, 102-115 頁。
9. 吳安妮(民 86), 「平衡計分卡」轉換策略為行動(下), 會計研究月刊, 第 136 期, 108-117 頁。
10. 吳安妮(民 92), 平衡計分卡之精髓 範疇及整合(上), 會計研究月刊, 第 211 期, 45-55 頁。
11. 吳安妮(民 92), 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 頁。

12. 吳安妮(民 93), 平衡計分卡重點發展方向, 會計研究月刊, 第 224 期, 98-109 頁。
13. 呂致德(民 93), 運用平衡計分卡觀念於戶政機關績效評估之研究-以台中縣政府戶政事務所為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
14. 杜強國(民 93), 以系統動力學探討平衡計分卡策略動態搭配原則, 國立中山大學企業管理學系博士論文。
15. 李興楨(民 92), 交通部平衡計分卡應用之研究, 國立政治大學公共行政學系碩士論文。
16. 李俊緯(民 91), 以平衡計分卡衡量台灣港埠之經營績效, 國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
17. 於嘉玲(民 90), 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, 淡江大學會計學系碩士論文。
18. Golembiewski 孫本初、江岷欽(民 88), 公共管理論文精選, 台北市：元照出版公司。
19. 高惠松(民 90), 平衡計分卡之規劃與設計 - 以基隆港務局為例, 國立海洋大學航運管理學系碩士論文。
20. 陳正平譯(民 93), Robert S. Kaplan and David. P. Norton. 著, 策略地圖, 台北：臉譜出版社。
21. 陳茂成(民 92), 企業永續經營關鍵因素之研究, 國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班 (EMBA) 碩士論文。
22. 陳榮堂(民 94), 知識管理系統在政府平衡計分卡績效制度之效能研究 - 以宜蘭縣政府為例, 世新大學管理學院資訊管理學系碩士論文。
23. 張美誼譯(民 95), 保羅·尼文(Paul R. Niven) 著, 實戰平衡計分卡：提升企業競爭優勢, 台北：久石文化。

24. 陳美惠、張石柱、楊美慧(民 93), 非營利組織績效指標建構之探討 - 以國防部財務中心為例, 國防管理學報, 第 25 卷, 第 2 期, 19-27 頁。
25. 郭福氣(民 92), 警察機關運用平衡計分卡從事績效評估可行性之研究 - 以嘉義縣警察局為例, 南華大學管理研究所碩士論文。
26. 許文光(民 93), 策略管理在縣市警察機關之運用 - 以澎湖縣警察局為例, 國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
27. 張欽章(民 94), 以平衡計分卡做為策略管理工具 - 以政府某研究機構為例, 國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班碩士論文。
28. 張懷陸(民 93), 運用平衡計分卡建構國防醫療機構之經營策略執行體系 - 以某國軍醫院為例, 國立中山大學管理學院國際高階經營碩士在職專班碩士論文。
29. 曾于珮譯(民 94), 伊藤武志著, 實用平衡計分卡, 初版, 台北: 中國生產力中心。
30. 賀力行、裴文、楊振隆譯(民 91), L. W. Rue & L. L. Byars 著, 管理學: 技巧與應用, 台北市: 前程企業管理公司。
31. 黃寓平(民 93), 以平衡計分卡的觀點建立公務機關績效評估制度 - 以區公所為例, 華梵大學工業管理學系碩士論文。
32. 黃宗顯(民 93), 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 頁。
33. 楊碧茵(民 93), 平衡計分卡五大關鍵要素與十大常見問題, 會計研究月刊, 第 224 期, 39-47 頁。
34. 楊秀娟、施淑惠(民 93), 知識型政府(第 16 章), 初版, 台北: 行政院研究發展考核委員會。
35. 楊千慧(民 95), 企業永續經營策略之研究 - 以台灣穩定期中小企業為

- 例，東吳大學商學院企業管理學系碩士班論文。
36. 鄭啟瑞(民 92)，台灣高鐵通車後國內航空公司經營策略之研究，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
 37. 鄭惠之(民 93)，非營利組織導入注意事項，會計研究月刊，第 224 期，52-55 頁。
 38. 楊秀娟(民 94)，應用平衡計分卡建構政府機關服務品質績效指標之研究，國立台灣大學管理學院高階公共管理組碩士論文。
 39. 楊天生(民 94)，社會民主化的政府與人民 - 以台北市政府聯合服務中心的服務為例，世新大學社會發展研究所碩士論文。
 40. 蔡昭平(民 91)，台灣地區航空站成本與收益結構分析，國立交通大學運輸管理研究所碩士論文。
 41. 蔡秀華(民 91)，大學體育館營運績效指標之個案研究 以國立台灣大學綜合體育館為例，國立臺灣師範大學體育研究所碩士論文。
 42. 劉順仁(民 93)，平衡計分卡最新發展及其在公共部門應用的省思，主計月刊，第 582 期，13-15 頁。
 43. 劉順仁(民 93)，論平衡計分卡的最新發展及其在公共部門的應用，國家政策季刊，第 3 卷，第 2 期，81-100 頁。
 44. 樊孝薇(民 89)，大眾運輸系統的績效評估 - 從平衡計分卡的觀點作探討，國立台北大學財政學系碩士論文。
 45. 鍾玉科、戴軒廷、馬恆、張紹勳(民 93)，公部門組織績效衡量指標之建構 - 平衡計分卡之應用，中華管理評論國際學報，第 7 卷，第 1 期，71-82 頁。
 46. 羅煜翔(民 92)，以平衡計分卡推動公部門組織策略性績效衡量制度之探討 - 以國立中正文化中心為例，國立政治大學會計學系碩士論文。

- 47.交通部(民 94) , 民航政策白皮書修訂草案簡報 , 民航政策白皮書研討會。
- 48.交通部(民 95) , 交通部民用航空局所屬航空站辦事細則 , 民用航空法規彙編 , 民用航空局。
- 49.交通部民用航空局組織系統表 , <http://www.caa.gov.tw/big5/content/index.asp?sno=218> , 96 年 5 月。
- 50.嘉義航空站網站 , http://www.cya.gov.tw/terminal_01-2.asp , 96 年 5 月。
- 51.嘉義航空站網站 , http://www.cya.gov.tw/terminal_06-2.asp , 96 年 3 月。

二、英文部分

1. Askary, S. and Olynyk, M.(2006), Public Interest, Ethics and TheBalanced Scorecard: Implications for The Accounting Profession, Australian Accounting Review, Vol.16, No.1, pp.53-56.
2. Hughes, S. B., Caldwell, C. B., Paulson, K. A. and Rouse, P. J.(2005), How Groups Produce Higher-Quality Balanced Scorecards than Individuals, Management Accounting Quarterly, Vol.6, No.4, pp.36-42.
3. Kaplan, R. S. and Norton, D. P.(1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Vol.74, No.1, pp.75-85.
4. Kaplan, R. S. and Norton, D. P.(2005),The Office of Strategy Management, Harvard Business Review, No.46, pp.74-76.
5. Kaplan, R. S. and Norton, D. P.(2006), How to Implement a New Strategy without Disrupting Your Organization, HarvardBusinessReview, Vol.84, No.3, pp.103-108.
6. Maris, M., Robert, D. and Dennis, T.(1999), The Balanced Scorecard: A Foundation for The Strategic Management of Information Systems, Decision Support Systems, Vol.25, No.1, pp.73-86.

7. Niven, P. R.(2005), Driving Focus and Alignment with the Balanced Scorecard, The Journal for Quality & Participation, Vol.28, No.4, pp.22-25.
8. Pedro, R. B. and Davin, O. R.(2006), Balancing Sports Scorecards, The Public Manager, Vol.35, No.2, pp.44-46.
9. Yang, C. C., Cheng, L. Y. and Yang, C. W.(2005), A Study of Implementing Balanced Scorecard(BSC) in Non-profit Organizations: A Case Study of Private Hospital, Human Systems Management, No.24, pp.74-76, IOS Press.

附錄一

敬愛的女士、先生：您好！

我是嘉義航空站組員呂鳳珠，目前在南華大學管理科學研究所進修，在褚麗絹教授指導下，進行「平衡計分卡運用於為民服務策略管理之探討-以嘉義航空站為例」之研究，以下所進行的專家訪談內容，主要目的在探討平衡計分卡於公務機關為民服務策略管理的效益與貢獻。期望借重您於學術與實務上的寶貴經驗，對本研究內容惠賜卓見，作為嘉義航空站為民服務策略目標、關鍵性衡量指標、行動方案之訂定，您的寶貴意見將有助於本研究內容是否充實完備，亦是本研究能否完成的重要關鍵因素，懇請惠賜指正與協助。

此次訪談首先向您大略說明平衡計分卡的內容，接下來以嘉義航空站為個案探討對象，針對平衡計分卡運用於該航空站為民服務策略管理的議題，逐一請教您的高見，懇請惠賜指正與協助，不勝感激，在此致上最誠摯的謝意！

敬祝 平安喜樂！萬事如意！

南華大學管理科學研究所
指導教授：褚麗絹博士
研究生：呂鳳珠敬上
電子信箱：ju1214@cya.gov.tw
中華民國95年11月

專家深度訪談問卷

本研究專家學者深度訪談的內容如下：

第 1 部分：專家深度訪談內容

- 一、 請您依實際的經驗與感受及豐富學養，就個案機關目前為民服務措施應改善的事項，惠賜卓見？
- 二、 您認為個案機關 - 嘉義航空站，提昇為民服務品質、營造優質服務達成「優質服務、永續經營」的願景，需要採行的策略為何？
- 三、 您認為個案機關-嘉義航空站，運用平衡計分卡於為民服務策略管理工具之可行性如何？

第 2 部分：專家深度訪談問卷內容勾選

一、您認為個案機關 - 嘉義航空站，為達到「優質服務、永續經營」的願景，需加強的策略目標為何？(請依重要性順序指出，就最重要、次要依序填寫1,2,3 12於 內)

- (A)控制營運成本
- (B)開闢財源增加收入
- (C)提昇服務品質
- (D)營造優質服務環境
- (E)提昇顧客滿意度
- (F)資訊科技應用
- (G)簡化作業流程
- (H)提昇專案計畫執行績效
- (I)培養員工專業能力
- (J)提昇員工研發創新能力
- (K)暢通溝通協調管道
- (L)強化員工工作態度
- (M)其它：

二、下列關鍵績效指標(KPI)係依據文獻整理暨個案機關-嘉義航空站業務特性彙整而成，您認為達成願景下列關鍵績效指標(KPI)的重要程度為何？並就下列項目欄中最適當位置打「V」。

(一)財務構面

關 鍵 績 效 指 標 (K P I)	重 要 程 度				
	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要
1. 可控制費用成本之成長率					
2. 人事成本成長率					
3. 業務委外辦理件數					
4. 社會資源認養公共設施件數					
5. 資本支出節約率					

6. 資產投資效益(年度維護經費/資產原
值)
 7. 土地及建築物利用率
 8. 財源成長率
 9. 收入成長率
- 建議指標： _____

(二)顧客構面

關 鍵 績 效 指 標 (K P I)	<u>重 要 程 度</u>				
	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要
1. 民眾等待時間					
2. 電話禮貌測試成績					
3. 志工服務人數與時數					
4. 參與社區活動次數					
5. 與民間企業、團體合作提供服務次 數					
6. 服務區域配置數					
7. 旅客使用面積比率					
8. 設施使用率					
9. 公共廁所評鑑成績					
10. 環境綠美化達成率					
11. 營造英語生活環境成效					
12. 顧客滿意度					
13. 班機準點率					
14. FIDS正確性					
15. 行李通關時間					
16. 陳情及抱怨件數					
17. 民眾抱怨案件回覆速度					
建議指標： _____					

(三)內部流程構面

關 鍵 績 效 指 標 (K P I)	重 要 程 度				
	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要
1. 業務 e 化更新、成長件數					
2. 資訊系統親切性(使用者滿意度)					
3. 資訊系統穩定性(故障率)					
4. 資訊管理與營運持續計劃配合度(組織 流程中涵蓋資訊安全管理之比例)					
5. 線上申請書表下載件數					
6. 電子採購效率					
7. 共同供應契約採購執行率					
8. 公文處理時效					
9. 線上申請案件件數					
10. 修訂標準化作業流程、申辦流程成效 (項)					
11. 工程執行進度					
12. 財物採購案件執行率					
13. 勞務採購案件執行進度					

建議指標： _____

(四)學習與成長構面

關 鍵 績 效 指 標 (K P I)	重 要 程 度				
	非 常 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	非 常 不 重 要
1. 專業能力學習時數					
2. 員工專業證照比率					
3. 通過英語鑑定員工比率					

4. 員工學習認證時數
5. 在職進修人數比率
6. 員工論文、研究報告、業務創新件數
7. 知識分享次數
8. 員工提案建言 採納件數
9. 正式及非正式溝通會議的次數
10. 員工工作滿足
11. 員工工作投入
12. 員工組織承諾
13. 員工獎賞及升遷件數
14. 員工離職率

建議指標： _____

三、您認為個案機關 - 嘉義航空站為達到「優質服務、永續經營」的願景，具體可行的行動方案為何？(可複選)

(一)財務構面行動方案

- (1)建立可控制費用資料
- (2)訂定節約能源執行方案
- (3)推動辦公室作環保運動
- (4)定期檢討預算執行率
- (5)成立業務委外辦理推動小組
- (6)建立委外提案制度
- (7)訂定結合社會資源合作計劃
- (8)實施業務輪調制渡，人力資源有效運用
- (9)訂定推動志願服務計劃，運用志工協助服務
- (10)成立採購案件底價評審小組
- (11)訂定財產管理與維護計劃
- (12)停車場收費委外經營
- (13)調整房屋、土地使用費及權利金收費標準
- (14)廣告看板及電視牆廣告出租
- (15)訂定結合北迴歸線觀光景點，規劃多元化購物商圈
- (16)規劃農產品及藝文展示區
- (17)舉辦航空文物展及設立航空主題館

其它： _____

(二)顧客構面行動方案

- (1)便捷行政程序、作業流程標準化
- (2)成立單一窗口、特別服務窗口提供全程服務
- (3)設置服務專線(飛鴿、噪音、機場回饋金)
- (4)設置航班資訊電話語音查詢系統
- (5)訂定全面推動電話禮貌服務執行要點
- (6)訂定推動志願服務計畫
- (7)參與社區公益活動及里民大會
- (8)辦理首長與民有約活動
- (9)舉辦回饋睦鄰活動提升機關形象
- (10)訂定學校機關、團體辦理參訪活動要點
- (11)結合學校機關、團體辦理業務宣導活動
- (12)大專院校學生實習合作方案
- (13)辦理航空園遊會
- (14)結合民間團體、機關辦理各項消防救災演習
- (15)規劃多元性購物區
- (16)優質服務設施(哺育室、諮詢室、等候區、無線上網區、金融服務等)
- (17)成立全功能服務中心(旅客申訴、特別服務)
- (18)無障礙環境規劃
- (19)改善整體服務空間規劃案
- (20)服務場所導引標示明確、動線便利
- (21)停車場資訊標示、相關設施完善規劃
- (22)充實網頁內容
- (23)充實服務設備(老花眼鏡、影印機、傳真機、輪椅、手推車等)
- (24)訂定推動優質公共廁所執行辦法
- (25)設置主題造景
- (26)設置文化藝廊
- (27)營造雙語環境
- (28)辦理旅客滿意度調查及線上滿意度調查
- (29)主管輪值服務台，提供走動式管理、主動協助服務
- (30)訂定服務優異人員選拔計畫
- (31)強化飛航資訊系統軟、硬體功能
- (32)加強督導航空公司地面作業
- (33)訂定旅客行李通關之標準作業程序

- (34)主動蒐集媒體意見，建立即時回應機制
- (35)提供多元、便捷的申辦及陳情管道(申訴專線、電子信箱、公共論壇等)
- (36)訂定陳情抱怨案件標準化處理程序
- 其它：_____

(三)內部流程構面行動方案

- (1)成立業務e化推動小組
- (2)建置會計出納管理系統
- (3)建立跨系統之網路作業平台
- (4)資訊系統滿意度調查
- (5)健全電子採購軟硬體設備
- (6)成立電子採購推動小組
- (7)培訓採購專業人員
- (8)加強採購作業教育訓練
- (9)採購專責人員
- (10)定期檢討採購執行率
- (11)訂定公文考核辦法
- (12)提高公文品質教育訓練
- (13)訂定標準化流程、申辦流程修訂計劃
- (14)修訂標準化作業規範、工作手冊
- (15)持續辦理ISO內部稽查及外部稽核
- (16)成立採購案件查核小組
- (17)定期召開履約管理檢討會
- (18)建立獎懲制度
- 其它：_____

(四)學習與成長構面行動方案

- (1)公費、公假方式學習專業知識
- (2)訂定專業證照獎勵辦法
- (4)成立「通過英語鑑定推動小組」
- (5)辦理英語讀書會
- (6)營造雙語環境
- (7)舉辦教育訓練
- (8)提供員工機構外教育訓練、講習會資訊
- (9)鼓勵員工參加數位學習網
- (10)提供員工在職進修相關資訊
- (11)結合學校規劃員工在職進修合作方案

- (12)成立行動學習團隊
 - (13)設置圖書室
 - (14)舉辦論文、研究報告、參訪、讀書心得研討會
 - (15)實施標竿學習，舉辦企業及機構參訪活動
 - (16)建立提案與獎酬制度
 - (17)設置知識分享專區
 - (18)建置知識管理系統
 - (19)舉辦非業務座談會
 - (20)設立主管電子信箱
 - (21)運用內部行銷，培養員工顧客導向之服務意識
 - (22)員工滿意度調查
 - (23)營造質優的工作環境
 - (24)辦理各項文康、自強活動
 - (25)定期舉辦餐會、慶生會
- 其它： _____

個人簡歷

姓名：呂鳳珠

現職：交通部民用航空局嘉義航空站 - 業務組組長

出生地：嘉義縣

學歷：中山醫學院護理學系學士

考試院專門職業及技術人員檢覈通過

考試院護理助產職系公職護理師科檢覈通過

行政院衛生署食品中毒調查處理實務訓練班第八期結業

南華大學管理科學研究所管理碩士

經歷：行政院國軍退除役官兵撫導委員會台北榮民總醫院 - 護士

嘉義縣東石鄉衛生所 - 衛生稽查員

嘉義縣衛生局 - 課員兼任嘉義縣慢性病防治所 - 總務組主任

交通部民用航空局嘉義航空站 - 組員

發表文章：平衡計分卡運用於民用航空站為民服務策略之研究，2007 年
真理大學觀光研討會，台北：真理大學。

聯絡方式：電話：(05)2867886-203

E-mail：ju1214@cya.gov.tw