

# 明新科技大學 校內專題研究計畫成果報告

以平衡計分卡為基礎之非營利組織效能評估模式-以明新科

技大學學生事務處為例

A BSC-Based Effectiveness Evaluated Model of Non-Profit Organization—An Example of  
Student Affairs Office

計畫類別：任務型計畫 整合型計畫 個人計畫

計畫編號：**MUST-97-工管-04**

執行期間：97年 1月 1日至 97年 9月 30日

計畫主持人：鄭武德

共同主持人：

計畫參與人員：廖倩伶、鄭昇倫

處理方式：公開於校網頁

執行單位：工業工程與管理系

中 華 民 國 97年 9月 30日

## 中文摘要

學務處在大學教育中的功能與責任，長期來缺乏明確的定位，且學務處歸屬於非營利組織，然此非營利組織缺乏完善的效能評估制度，如何開展才能使工作發揮功能並能提升品質，以及真正反映辦學績效的功能，值得吾人深入探討。Kaplan & Norton 所提出的平衡計分卡最初的焦點和應用，是為了改善營利（私營）機構之管理，但在改善政府及非營利機構的管理上亦有良好之效果。因此本研究期望能運用平衡計分卡的基礎理論及其原有擅長之處，來解決以上問題，並以大學學生事務處為例，來探討非營利組織之效能評估模式。本研究藉由平衡計分卡之多元評量依據-即財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長四構面，統整學生事務工作特性及運用階層式分析處理程序（Analytical Hierarchy Process, AHP）跨層級之分析技術，訂定由組織整體連結至部門之績效評量指標，並佐以評量問卷說明學務處效能評估模式之運用方式，本研究針對某科技大學學生事務工作全體同仁及相關單位人員進行調查。研究結果顯示，所提出跨層級之效能評估模式確能幫助組織建立由整體推展至各部門的績效評估模式。此外，本研究也提出非營利組織運用平衡計分卡評量組織效能之實施步驟，以供其它單位或非營利組織建立效能評估模式之參考。

**關鍵字：**平衡計分卡、非營利組織、績效評估、學生事務、階層式分析處理程序

## ABSTRACT

Function and responsibility of Student Affairs in higher education are short of categorical definitions. In general, Office of Student Affairs(OSA) is belonged to one kind of non-profit organization in which perfect performance evaluation system seemed to lack for a long time. How to effectively enhance the functions and service quality of Student Affairs is worth deeply discussed in order to display its authentic performance. Balance Scorecard (BSC) proposed by Kaplan & Norton is used to adequately improving the performance of business administration. However, BSC proves to the world that it will be outstanding in the management of government or non-profit organization. Therefore, in this project, a BSC based organizational effectiveness evaluated model with respect to define key performance indices is developed to deal with effectiveness measurement of Student Affairs. A questionnaire framework of multiple criteria including financial, customer satisfaction, internal process, and learning and growth of organization is adopted by gathering Student Affairs characteristics together. Herein, an Analytical Hierarchy Process (AHP) analysis methodology is also adapted to construct the performance linkage of whole organization with its subdepartments. The research sample aims at some university students and all student affair related colleagues. Results show that the proposed BSC-based effectiveness evaluated model is adequately and easily applied to Office of Student Affairs. This project also suggests that how the proposed methodology is implemented and a referenced model is adopted for other non-profit organizations.

**Keywords:** Balance Scorecard, Non-profit Organization, Performance Evaluation, Office of Student Affairs, Analytical Hierarchy Process

## 目錄

中文摘要 .....	I
ABSTRACT .....	II
目錄 .....	III
圖目錄 .....	V
表目錄 .....	VI
第一章 研究背景與目的 .....	1
第二章 文獻探討 .....	2
2.1 平衡計分卡之發展沿革 .....	2
2.1.1 平衡計分卡之定義 .....	2
2.1.2 平衡計分卡之四構面 .....	2
2.2 平衡計分卡之衡量指標 .....	3
2.3 平衡計分卡相關研究 .....	7
2.4 非營利組織與績效評估之發展沿革 .....	9
2.4.1 非營利組織之定義 .....	9
2.4.2 績效評估之簡介 .....	9
2.4.3 績效評估方法 .....	9
2.5 學生事務之發展 .....	10
第三章 研究方法 .....	12
3.1 探討個案學校之學生事務簡介 .....	12
3.1.1 學務處各部門工作職掌 .....	12
3.1.2 個案辦學理念 .....	14
3.2 研究架構 .....	17
3.2.1 研究進行步驟 .....	19

3.2.2 學生事務處績效衡量指標.....	21
3.3 問卷設計.....	22
3.3.1 專家問卷.....	22
3.3.2 正式問卷.....	23
3.4 抽樣方式.....	24
3.5 資料分析方法.....	24
第四章 結論與建議.....	25
4.1 研究結論.....	25
4.1.1 學務處整體績效衡量指標與各構面的重要性分析結果.....	25
4.1.2 學務處整體績效衡量指標的因素分析結果.....	26
4.1.3 學務處效能評估模式層級架構.....	27
4.1.4 學務處效能評估模式之實施步驟.....	28
4.2 後續研究建議.....	28
參考文獻.....	29
研究計畫執行成果自評表.....	31

## 圖目錄

圖 1 平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構圖.....	3
圖 2 理念、學務願景、學務策略圖.....	16
圖 3 研究架構圖.....	18
圖 4 研究進行步驟.....	19
圖 5 學生事務工作績效之權重.....	27

## 表目錄

表 1 平衡計分卡的衡量指標.....	3
表 2 四構面重要因素彙整指標.....	7
表 3 平衡計分卡之相關研究分類表.....	7
表 4 平衡計分卡之相關運用彙整表.....	8
表 5 各部門工作職掌表.....	12
表 6 學務處財務績效衡量指標(本研究整理).....	21
表 7 學務處顧客績效衡量指標(本研究整理).....	21
表 8 學務處內部流程績效衡量指標(本研究整理).....	21
表 9 學務處學習與成長績效衡量指標(本研究整理).....	22
表 10 學務處整體績效衡量指標重要性彙整總表.....	25
表 11 學務處整體績效因素分析結果彙整總表.....	26

## 第一章 研究背景與目的

近年來因受市場競爭、經費分配及品質要求等諸多外在因素影響，高等教育的品質改進與績效成為大學、社會與政府追尋的目標和探討的議題。因此大學評鑑成為重要且勢在必行的工作，但如何開展才能使評鑑工作發揮改善及提升品質，以及真正反映辦學績效的功能，必需仰賴研究以及相關經驗如大學綜合評鑑、學門評鑑，才能使大學教育功能受到肯定。國內外有關大學組織效能評量研究總缺乏整體及跨層級評估模式，至於其中學生事務領域之探討更是少之又少。

學務處的功能和學務處在大學教育上的責任，長期來缺乏明確的認定和責任的釐清，以學生的選課和修習問題為例，因為它是學生和學校的大事，因此即是學生事務人員的責任，而非教務人員單方的事。但事實上，教務與學務二者間的關係長期以來，沒有被認真思考，經費人力分配未建立在幫助學生學習的基礎上，只以業務而非學生需求或大學教育的根本目的——培養學生，作為分配資源的考量。因此，學校的總預算應有多少比例作為訓輔之用及其和研究、教學的合適比例，均不受重視且無可供參考的文獻資料。此外學務工作沒有建立專業標準，學務人員長久來只是處於服務甚至管理的層次，缺乏教育的角色，如何提升學務工作的功能及學務人員和有關人員對學務處的角色認知，亟須透過建構符合專業標準的學生事務效能評估指標來引導學務工作朝向專業發展，以發揮更大的教育功能。

Kaplan & Norton【22】年指出，平衡計分卡最初的焦點和應用，是為了改善營利（私營）機構之管理，但是平衡計分卡用在改善政府及非營利機構的管理上效果可能會更好。此兩位學者也曾於受訪時表示，平衡計分卡並非只有績效衡量的觀念，其真正的定義為：「平衡計分卡是一個用來描述、溝通、執行策略的衡量系統。」也就是說平衡計分卡是管理策略、釐清策略、溝通策略的工具，透過平衡計分卡，企業可以檢視資源是不是受策略控制做了適當的配置，透過平衡計分卡，高階管理者可以更清楚企業是不是在做對的事情與重要的事情，平衡計分卡除了可以管理策略，更是轉化策略為行動的工具。瞭解以上的問題點，本研究期望能運用平衡計分卡的基礎理論，以非營利組織—某科技大學學生事務處為例，來探討非營利組織績效指標的訂定與非營利組織效能評估模式建立。

基於上述之研究動機，本研究對非營利組織之績效衡量進行研究，運用平衡計分卡的管理概念期望達到以下目的：

- 一. 瞭解大學學生事務工作發展情況
- 二. 瞭解平衡計分卡基礎理論
- 三. 期望能將平衡計分卡的概念由整體推展至部門的績效評估。

以學生事務工作同仁之觀點，構建平衡計分卡財務、顧客、內部流程及學習與成長等四構面之績效衡量指標，且提出平衡計分卡實施的步驟，以供其他單位與非營利組織構建整體至部門的績效衡量指標與模式之參考。



## 第二章 文獻探討

### 2.1 平衡計分卡之發展沿革

平衡計分卡 (balanced scorecard, BSC) 的概念，最早是在 1990 年，由 Norton 學者針對「未來組織績效衡量方法」所作的研究計劃，目的在找出一個打破以財務會計量度為主的一種新的績效衡量方法，此計劃是由製造業、服務業、重工業及高科技產業等十二家企業管理者共同參與，並由哈佛大學教授 Kaplan 以及 Norton 共同主持。之後將此結果發表於 1992 年的 Harvard Business Review, The Balanced Scorecard—measure the drive performance【21】。此研究主要陳述的概念，是以往的企業常常是以財務性的指標作為組織績效衡量的工具，但這樣的衡量方式會造成管理者對於組織未來的經濟價值失去了前瞻性的預測能力，此兩位學者期望能夠將過去企業所重視的財務性指標與一些能夠影響組織未來績效表現的領先指標相互連結，也提出非財務構面的顧客關係、內部流程、組織學習與創新等績效衡量構面，且強調短期與長期的平衡、財務與非財務指標的平衡、落後與領先指標的平衡以及組織內部與外部指標平衡等觀點。

兩位學者【23】在 1996 年以及 1997【24】年再度發表「Linking the balanced scorecard to strategy」及「The balanced scorecard: translating strategy into action」等論文，此概念在陳述透過平衡計分卡與公司策略的連結使企業能夠形成更完整的策略管理體系。為了使平衡計分卡的觀念更加普遍與實用，此兩位學者在 1999 年時便重新整理平衡計分卡相關資料並集結成書出版 (The balanced scorecard translating strategy into action)「平衡計分卡-資訊時代的策略管理工具」(朱道凱譯，【1】)。

#### 2.1.1 平衡計分卡之定義

平衡計分卡(Balanced Scorecard；BSC)可同時考慮財務與非財務面的績效，藉由不同構面各項績效指標的設立，來達成策略的具體實施化；因此 BSC 不僅是績效的衡量制度，而且是促進策略行動化的制度。由於 BSC 的各項指標，必須與組織的策略緊密結合在一起，因此具有詮釋與溝通策略的功能，成為策略管理的工具 (朱道凱譯，【1】)。

#### 2.1.2 平衡計分卡之四構面

平衡計分卡是一個全方位的架構，它幫助管理階層把公司的願景與策略變成一套前後連貫的績效量度。平衡計分卡把使命與策略轉換成目標與量度，而組成四個不同的構面：財務、顧客、企業內部流程、學習與成長。計分卡是轉述使命與策略的架構，也是傳播的語言，它用衡量標準來告訴員工如何驅動目前和未來的成功，如下圖 1 所示 (朱道凱譯，【1】)。

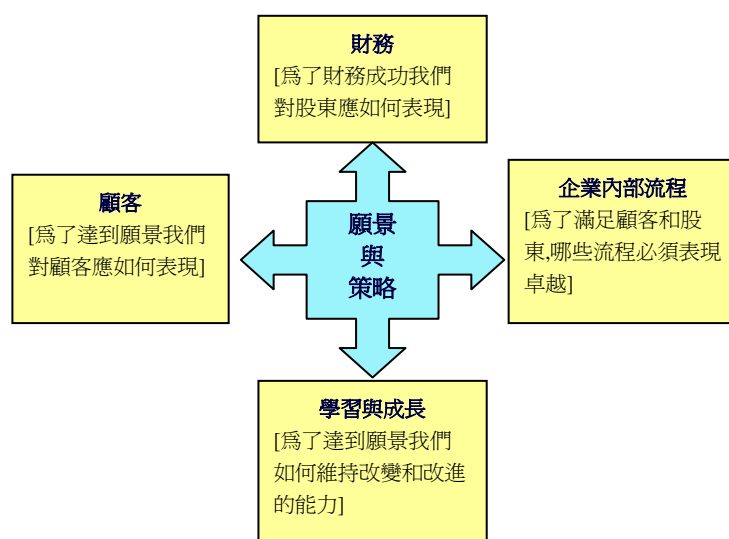


圖 1 平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構圖

## 2.2 平衡計分卡之衡量指標

經由平衡計分卡的基本概念，本研究將國內外相關實證文獻之平衡計分卡衡量指標整理如表 1。

表 1 平衡計分卡的衡量指標

	財務構面	顧客構面	內部程序構面	學習與成長構面
蔡正宏【15】 (服務業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 銷售成長及獲利率</li> <li>* EPS 每股盈餘</li> <li>* ROA 資產報酬率</li> <li>* ROE 股東報酬率</li> <li>* 現金流量</li> <li>* 營業淨利</li> <li>* 整體財務目標達成度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 市場佔有率</li> <li>* 顧客滿意度</li> <li>* 顧客價格排列</li> <li>* 員工生產力</li> <li>* 市場競爭力</li> <li>* 即時完成服務的比例</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 作業循環時間</li> <li>* 錯誤重作或更正率</li> <li>* 人員流動率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 員工服務態度</li> <li>* 員工忠誠度</li> <li>* 新產品與新服務開發時間</li> <li>* 對同業及市場競爭所反應的時間</li> <li>* 新產品、新服務所得市場接受度</li> </ul>
宋孟霖【2】 (IC 製造業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 銷售成長的獲利性</li> <li>* 產品成本及邊際利潤</li> <li>* EPS 每股盈餘</li> <li>* ROA 資產報酬率</li> <li>* ROI 投資報酬率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 顧客的滿意度</li> <li>* 產品價格競爭力</li> <li>* 重要客戶銷售率</li> <li>* 目標客戶佔總銷貨比例</li> <li>* 針對產品屬性的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 研發專案達成率</li> <li>* 生產率</li> <li>* 客戶抱怨率</li> <li>* 產品不良率</li> <li>* 抱怨處理時間</li> <li>* 退貨率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 員工提案數</li> <li>* 員工教育訓練</li> <li>* 員工績效考核</li> </ul>

		衡量，包括品質、成本、產品、潛力等		
<p>祿秀敏 【13】 (郵局)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 收益力</li> <li>* 活動力</li> <li>* 成長力</li> <li>* 盈餘達成率</li> <li>* 收支比率之控制</li> <li>* 固定成本之控制</li> <li>* 舉債效率</li> <li>* 資金流動比率</li> <li>* 固定資產周轉率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 顧客的滿意度</li> <li>* 顧客等待時間</li> <li>* 顧客抱怨數</li> <li>* 服務績效</li> <li>* 顧客的維繫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 預、決算與會計制度</li> <li>* 資產管理、材料管理</li> <li>* 資本支出執行</li> <li>* 人事規章之訂定與修訂及整理</li> <li>* 組織結構與業務演變配合情形</li> <li>* 人力結構之改進</li> <li>* 員工激勵</li> <li>* 用人費率</li> <li>* 施政計畫</li> <li>* 投資專案計畫衡量、執行、考核</li> <li>* 責任中心制度</li> <li>* 上年度考核建議之執行情形</li> <li>* 政策執行</li> <li>* 公司化之規劃與執行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 員工生產力</li> <li>* 員工提案數</li> <li>* 員工態度指標</li> <li>* 員工教育點數</li> <li>* 人才培訓</li> <li>* 研究發展</li> <li>* 環境保護與污染防治</li> <li>* 自動化作業</li> </ul>
<p>周傳震【8】 (國防科技研發機構)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 年度獲得的經費</li> <li>* 預算支用率</li> <li>* 計畫建案的額度爭取</li> <li>* 研發計畫成本效率</li> <li>* 員工對單位供獻比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 顧客的滿意度</li> <li>* 員工滿意度</li> <li>* 服務三軍的事蹟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 研發計畫的管理推動</li> <li>* ISO 品質認證的推動</li> <li>* 企業化管理的推動</li> <li>* 研發成果發表及技術研討會召開</li> <li>* 研發專利申請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 科技/論文/著作/報告</li> <li>* 人員的教育訓練</li> <li>* 工作的創新與精進</li> </ul>
<p>廖冠力 【17】 學務處</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 年度獲得經費之多寡</li> <li>* 預算支用之達成率</li> <li>* 經費的分配是否公平</li> <li>* 人事費用占總支出是否合理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 對學生是否公平服務而無差異</li> <li>* 對於學生的服務是否能及時回應</li> <li>* 學生對申辦事項的參與程度</li> <li>* 學生之滿意度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 年度整體計畫進度的符合程度</li> <li>* 是否具有目標與成果管理</li> <li>* 學務處對外的協調能力</li> <li>* 學務處的整體形</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 職員技工之滿意度</li> <li>* 職員技工之獎賞及昇遷</li> <li>* 職員技工之在職教育計畫及多元專長計畫</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 專案計畫爭取額度之多寡</li> <li>* 預算是否控制得當</li> <li>* 經費是否有效利用</li> <li>* 年度預算案總額度成長率(與往年比較)</li> <li>* 年度預算案總額度核准率、撥款之時效</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 對學生的服務態度</li> <li>* 與成大其他行政單位服務水準之比較</li> <li>* 學生對學務處的抱怨程度</li> <li>* 服務學生的服務品質是否能達到一定水準</li> <li>* 與學生的事後維修程度(售後服務)</li> <li>* 學生對學務處的使用率是否增加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>象</li> <li>* 服務流程是否周詳</li> <li>* 申請案的批准速度</li> <li>* 學務處的資訊開發程度及資訊系統採用程度</li> <li>* 管理監督水準之合理性</li> <li>* 學務處改進活動之實程度</li> <li>* 學務處內各單位之協調程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 職員技工之離職率</li> <li>* 個人與組織之配合程度</li> <li>* 職員技工之建言與建言之採納程度</li> <li>* 職員技工工作負荷之多寡</li> <li>* 職員技工之申訴</li> <li>* 職員技工之科技/論文/報告/著作能力</li> <li>* 職員技工的缺勤率</li> </ul>
<p>余文德 &amp; 苗敬美 【4】 學務處</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 工作執行進度</li> <li>* 成本效率(人/錢)-活動參與度</li> <li>* 獲得教育部或上級指導單位評鑑績優事蹟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 學生/導師意見反應數暨處理數</li> <li>* 校內其他單位嘉獎/抱怨數、或學生或其他單位感謝褒揚次數</li> <li>* 校外人士(含學生家長)意見反應處理狀況</li> <li>* 臨時交辦任務處理達成數</li> <li>* 協助推動訓輔等專案工作</li> <li>* 承辦非例行業務之公文</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 公文處理遺失或不當紀錄</li> <li>* 電子公文簽辦數(或比率)</li> <li>* 學生意見反應處理平均時間</li> <li>* 簽辦公文退件數</li> <li>* 行政配合(提報文件、公文)延遲次數</li> <li>* 單位間溝通協調程度</li> <li>* 核銷執行速度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 參加學輔中心導師知能研習活動數</li> <li>* 參加人事室舉辦職員工訓練成績</li> <li>* 主動提出單位行政流程改進並具有具體建議者</li> <li>* 主動研提學務活動企劃次數</li> <li>* 協助推動陽光青年活動</li> <li>* 校外相關單位辦理研習活動參與</li> <li>* 學務工作創新與特色的提升</li> </ul>
<p>蔡棟煌 【16】 半導體</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 提昇獲利及穩定成長</li> <li>* 有效控制成本</li> <li>* 強化財務風險管理</li> <li>* 達成營收目標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 提昇利基產品市佔率</li> <li>* 完成代工市場開發及產品驗證</li> <li>* 完成 DRAN 之 OEM 市場佈局</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 最適化一廠生產經營</li> <li>* 最適化二廠生產經營</li> <li>* 提高企業流程效率</li> <li>* 合理化企業流程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 強化新產品設計能力</li> <li>* 強化代工製程技術開發能力</li> <li>* 強化記憶體製程技術移轉及開發能力</li> <li>* 強化產品工程服務能力</li> <li>* 發展 e 化管理平</li> </ul>

				台 *有效培養核心能力
施正文【9】 學務處	<ul style="list-style-type: none"> <li>*年度獲得經費之多寡</li> <li>*預算支用率</li> <li>*經費分配的公平合理性</li> <li>*平均人事費用的合理性</li> <li>*專案計畫爭取額度之多寡</li> <li>*預算成本的控制程度</li> <li>*經費及資源有效利用之程度</li> <li>*年度預算之批准與成長率</li> <li>*專案計劃成本效益</li> <li>*依限撥款之速度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*提供學生充足且正確的活動訊息</li> <li>*對學生服務的公平性</li> <li>*解決學生所需服務的即時性</li> <li>*立即回應學生所諮詢項目</li> <li>*對於學生權益的重視程度</li> <li>*職員技工與學生之互動關係與服務態度</li> <li>*與校內其他行政單位服務水準之比較</li> <li>*學生對學務處的抱怨程度</li> <li>*服務學生的品質能否達到一定水準</li> <li>*曾接受服務過的學生人數</li> <li>*學生對學務處整體形象的滿意度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*計畫實際推行進度與整體計畫進度的符合程度</li> <li>*學務處內各單位之協調程度</li> <li>*學務處對外的協調能力（校內、外其他單位）</li> <li>*作業流程的便利性</li> <li>*作業流程的周詳性</li> <li>*發現作業錯誤的反應時間</li> <li>*完成更正錯誤行動的時間</li> <li>*學務處重要流程之改進程度</li> <li>*申請案的批准速度</li> <li>*學務處運用資訊系統的能力</li> <li>*管理監督水準之合理性</li> <li>*學務處服務品質之改進程度</li> <li>*人力結構之改進與職員技工之適任分析</li> <li>*人事規章之訂定及修正與整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*職員技工之滿意度</li> <li>*職員技工之忠誠度</li> <li>*職員技工之工作能力</li> <li>*職員技工使用電腦化資訊系統的能力</li> <li>*職員技工之獎賞及升遷成員數</li> <li>*職員技工之在職教育訓練</li> <li>*職員技工之缺勤率</li> <li>*職員技工之離職率</li> <li>*職員技工對組織目標的達成率</li> <li>*職員技工之有效提案件數（意見採納程度）</li> <li>*職員技工工作負荷之多寡</li> <li>*職員技工之申訴</li> <li>*職員技工之觀念或工作創新與精進之程度</li> <li>*對於職員技工之授權程度</li> <li>*職員技工重視團隊績效之程度</li> <li>*職員技工和組織間之配合程度</li> </ul>

資料來源：本研究整理

由上表可清楚瞭解，藉由平衡計分卡之運用，在四構面績效指標的訂定所應考量的因子，可供未來建構指標上有參考之依據，以下是本研究將以上重要程度較高的因

子再彙整於下表 2 所示：

表 2 四構面重要因素彙整指標

	財務構面	顧客構面	內部流程構面	學習與成長構面
本研究整理	*銷售成長及獲利率 *整體財務目標達成度 *ROA 資產報酬率 *ROI 投資報酬率 *盈餘達成率 *年度獲得經費之多寡 *經費的分配是否公平 *專案計畫爭取額度之多寡 *預算是否控制得當 *經費是否有效利用 *撥款之時效 *工作執行進度 *成本效率(人/錢)-活動參與度 *得上級指導單位績優事蹟單位供獻比率	*顧客的滿意度 *員工生產力 *市場競爭力 *市場佔有率 *即時完成服務的比 例 *顧客等待時間 *顧客抱怨數 *服務績效 *顧客的維繫 *員工滿意度 *顧客收益 *市場佔有率 *學生對學務處的使 用率是否增加 *意見反應處理狀況 *臨時交辦任務處理 達成數	*預(決)算與會計 制度 *人事規章之訂 定與修訂及整理 *企業化管理的推動 *研發成果發表及技 術研討會召開 *生產率、利用率 *年度整體計畫進度 的符合程度 *協調能力 *整體形象 *服務流程是否周詳 *申請案的批准速度 *資訊開發程度及資 訊系統採用程度 *改進活動之實行程 度 *核銷執行速度 *重要流程之改進程 度 *服務品質之改進 程度	*員工忠誠度 *新產品與新服務開 發時間 *員工生產力 *員工提案數 *員工教育點數 *人才培訓 *環境保護與污染防 治 *人員的教育訓練 *每位員工產能 *新產品淨銷售 *員工之滿意度 *員工之獎賞及昇遷 *員工之在職教育計 畫及多元專長計畫 *職員技工之離職率 *校外相關單位辦理 研習活動參與 *發展 e 化管理平台

### 2.3 平衡計分卡相關研究

本研究計畫將探討平衡計分卡在國內外運用的情況與貢獻，本研究將相關文獻給予分類彙整如表 3 與表 4 所示：

表 3 平衡計分卡之相關研究分類表

類型	平衡計分卡相關文獻
營利組織	*以平衡計分卡為基礎建構網際網路環境下之醫院高階管理資訊系統 及其實證研究(賴威齊，【20】) *平衡計分卡於半導體產業之設計—以某積體電路 IC 設計(林季慶， 【7】) *A new approach to linking strategy formulation and strategy

	<p>implementation: an example from the UK banking sector (Kevin Littler, Phil Aisthorpe, Robert Hudson and Kevin Keasey, 【26】)</p> <p>* 併購動機、整合機制與績效評估-以平衡計分卡為例(張淑玲, 【14】)</p> <p>* Assessing the performance of strategic alliances: match metrics to a strategies (Karen Cravens &amp; Nigel Piercy &amp; David Cravens, 【25】)</p> <p>* 企業推動平衡計分卡過程之跨個案研究(廖清祈, 【18】)</p> <p>* Measuring e-business performance: Towards a revised balanced scorecard approach (Robert Plant, Leslie Willcocks, Nancy Olson, 【27】)</p>
非營利組織	<p>* 以平衡計分卡來探討績效衡量指標-以國立成功大學學生事務處為例(廖冠力, 【17】)</p> <p>* 整合系統思考與平衡計分卡於大學學務績效提升之研究-以中華大學學務處為例(劉源俊, 【19】)</p> <p>* 學生宿舍管理的策略目標與績效衡量-平衡計分卡的應用(劉源俊, 【19】)</p> <p>* 以平衡計分卡觀點探討非營利組織績效衡量制度-以高雄地區大專院校學務處為例(施正文, 【9】)</p>

由上表得知平衡計分卡最初的焦點和應用，是為了改善營利(私營)機構之管理，但計分卡運用在改善政府及非營利機構的管理上效果可能會更好。

表 4 平衡計分卡之相關運用彙整表

文獻	研究發現
以平衡計分卡來探討績效衡量指標-以國立成功大學學生事務處為例(廖冠力, 【17】)	* 提出四構面重要之績效指標
整合系統思考與平衡計分卡於大學學務績效提升之研究-以中華大學學務處為例(劉源俊, 【19】)	* 提出整合系統思考與平衡計分卡之學務組織績效提升之方法 * 提出重要的指標與評分的方式
以平衡計分卡觀點探討非營利組織績效衡量制度-以高雄地區大專院校學務處為例(施正文, 【9】)	* 提出四構面重要之績效指標

本研究彙整有關非營利組織運用在學務處文獻，由表 4 可使我們更瞭解本研究與其他研究者之間的差異，本研究提出效能評估模式，並提出研究進行步驟。

## 2.4 非營利組織與績效評估之發展沿革

非營利組織最早起源於美國，且以「第三部門」(the third sector)之名稱出現，有別於企業部門和政府部門。由於非營利組織具有獨特的使命、文化、資源和行為模式，且數量日益眾多，在共同使命的號召立下，所匯集的人力、物力與資源也非常可觀，對社會的影響力更具明顯的成長，在社會中，逐漸形成獨立於政府和商業之外的部門。目前一般學者最普遍稱為「非營利部門」(non-profit sector)或「非營利組織」(non-profit organization, NPO) (黃文麗，【12】)。

### 2.4.1 非營利組織之定義

非營利組織此名詞源於美國的「國家稅收法」(Internal Revenue Code, 簡稱 IRC)，意指符合該法法條 501 (C) 為公共利益工作而給予免稅鼓勵的團體。非營利組織，從字面即可會意，指的是「不以營利為目的之組織」(馮燕，【11】)。管理大師 Peter Drucker 將非營利界定為：「具備法人資格之正式結構的民間組織，必須在政府部門法律的規範下運作，其具有自我管理能力的，以公共利益服務為目的，非以營利或自身成員牟利為目的，達成公益」(余佩珊，【3】)。

彙整以上學者的定義，歸結本研究對於非營利組織之定義「具備法人資格之正式結構的民間組織，必須在政府部門法律的規範下運作，其具有自我管理能力的，以公共利益服務為目的，享有免稅優待。」

### 2.4.2 績效評估之簡介

組織體自我診斷的方法有很多種，有針對組織外部的診斷如經營環境評估，有針對組織內部的診斷，如員工績效評估，其中績效評估制度直接影響到組織的經營績效，與策略規劃、目標設定密不可分，且與員工工作績效的優劣與回饋息息相關，所以實施員工績效考核不只能掌握員工的貢獻或不足，更可提供組織人力資源管理決策性評估資料，實為現代組織不可或缺的管理工具 (李穆生，【6】)。

### 2.4.3 績效評估方法

根據梁復興【10】的整理分類，一般常見的績效評估方法有：  
一、比例分析法 (Ratio Approach)



利用各項比例值相互比較，如師生比、教師學歷與教師流動比率等。

## 二、迴歸分析法(Regression Analysis)

利用迴歸模式來分析決策個體單位(Decision Making Unit, DMU)的效率，主要是透過統計分析，找出自變數及反應變數具因果關係的迴歸線，惟先假設兩者變數的函數關係為線性、二次或其他型式。

## 三、分析層級法(Analytic Hierarchy Process, AHP)

分析層級法目的是將複雜的問題系統化，由不同的層面給予層級分析，並透過量化的判斷與綜合評估，提供決策者選擇最佳方案的資訊，以減少決策錯誤的風險性。

## 四、多準則決策(Multiple Criteria Decision Marking, MCDM)

此方法是確定評估組織的效率是由多重因素組成。一般依處理問題可設定為多屬性行為多屬性(Multiple Attributes)或多目標(Multiple Criteria)的各種形式，為一衡量多項投入與多項產出效率的良好方法。

## 五、資料包絡分析法(Data Envelopment Analysis, DEA)

DEA 是以投入與產出資料透過數學模式，求出生產邊界(Product Frontier)作為衡量效率的基礎，進行效率評估。

本研究選擇利用 AHP 方法來求得權重值，並透過本研究所訂出之各項準則，選取出個案中績效最佳之部門。

## 2.5 學生事務之發展

舉世各國之發展，莫不以人才為根本，而人才培育繫乎教育體制之運作及績效之表現，其中，尤以高等教育之辦學最為關鍵。

學生在大學內的學習，主要來自課內與課外，故大學除課內的教學外，學生事務工作在課外環境與生活中對學生生活動，方案及服務的提供，攸關大學教育目標之達成。我國傳統大學訓育以道德教育、民族精神教育、生活教育為主，重視管理，扮演的是保護者、管理者的角色。自解嚴以來，面對大學民主化、自由化、多元化及訓導處的更名，大學學生事務工作必須轉型，學生事務的目標與角色極待重新定位，美國學生事務工作發展之經驗可為我們借鏡。

美國學生事務工作的發展主要經歷三種典範：「代替父母地位」(In Loco Parenties)：老師就像父母，學生如他們的小孩，學生不成熟，需要老師如父母般監督、管理、教他們道德規範。「學生服務」(Student Service)：將學生看成消費者，用社會及行為科學理論以治療的服務，去幫助有困擾的學生，或提供服務與方案給學生，以達學校教育目標。「學生發展」(Student Development)：主張運用科學的個人及團體發展理論去安排環境，以幫助大學生學習及發展，學生事務人員應是一個發展

教育者，運用這些科學理論提供的標準，針對不同發展階段的人，安排環境，規劃方案、政策與服務，以促進學生全人發展（Rodgers，【28】）。

面對台灣大學民主化、自由化、多元化發展，參照美國學生事務發展之經驗，我國學生事務工作之目標，必須由以管理訓誡為主的「代替父母地位」走向「學生服務」與「學生發展」學生事務工作應瞭解學生需求，尊重學生權利，配合學生發展理論，提各種服務、活動、與環境來促進學生學習與全人發展（何進財，【5】）。

### 第三章 研究方法

#### 3.1 探討個案學校之學生事務簡介

個案學校學生事務處共包含八個室組，有生活輔導組、軍訓室、住宿服務組、衛生保健組、課外活動指導組、體育室、勞作教育組、學生輔導中心。該校學務處是以身心靈平衡之全人教育的學務工作為願景，本研究嘗試對於學生事務處及所屬工作相關之部門：住宿服務組、生活輔導組、衛生保健組、勞作教育組、課外活動指導組、學生輔導中心進行探討，至於體育室與軍訓室對於學生事務工作的關聯，國內各大學校院各有定位，故本研究並不列入討論。

##### 3.1.1 學務處各部門工作職掌

由表 5，可清楚瞭解各部門工作的範疇，在後續訂定績效指標時，可透過個案工作職掌表清楚訂定出適合個案的績效指標。

表 5 各部門工作職掌表

部門	工作職掌
課指組 (課外活動指導組)	導師遴選、導師輔導知能、績優導師之遴選、班會記錄、全校導師會議、辦理各系導師會議相關事宜、系週會、服務性社團業務 處理「學生貸款」註冊日收件、函文及其他有關學生貸款事宜、學生活動及體檢費收發、群育成績換算、財產管理、輔導學術性社團運作、彙整課指組工讀生請款事宜 校內外獎學金、學務處與本組網站管理及維持、社團護照與網頁電腦化、文藝性社團業務、綜合各項活動業務、協助其他業務之執行 指導活動中心、班代表聯席會議、社團負責人會議、社團評鑑、校慶典禮業務、社團指導老師座談會、推動社團發展、救國團寒暑期休閒活動、康樂性社團業務 指導畢委會、畢業典禮業務、輔導社團中小學發展、負責活動計劃、編列預算、活動輔導與執行、體能性社團業務
生活輔導組	負責巡堂、操行、曠缺審核、登錄處理教材教具協助服務師生 臨時交辦事項等業務 負責學生兵役、學生服務 學生缺曠、學生獎懲、學生操行、學生獎懲委員會 負責學生就學優待(減免學雜費)、急難救助、僑生事務、失物招領等業務

	各項學生活動之拍攝及攝影成果記錄，並協助公關組攝影學校相關活動
衛生保健組	負責本校參廳衛生督導、營養諮詢、獎學金審核及發放等業務 負責本校日間醫務室醫生諮詢、醫療服務、衛教宣導等相關事宜
學生輔導中心	擬訂年度輔導工作計劃 召開各項輔導會議 各項諮詢服務 綜理各項輔導活動 輔導行政「身心障礙學生」專案 行政業務之執行 各項預推活動之策劃與執行 「身心障礙學生」專案行政業務之執行 心理測驗及個別諮商相關業務 教訓輔三合一工作整合 指導義工社團「群己社」 編制輔導文宣刊物 協助輔導行政工作
勞作教育組	勞作教育及工讀業務相關會議之召集及召開。團體勞作教育、基本勞作教育、全校工讀等業務之相關策劃與執行、巡視及督導以及相關法規之制定 基本勞作教育相關業務、重修、愛校(銷過)服務、清掃用具及用品、上級主管交代事宜 全校工讀等業務之相關業務、下午工讀業務、上級主管交代事宜
住宿服務組	承辦學生校內外住宿服務相關事宜、宿舍管理 綜觀寒暑假社團、營隊及個人住宿申請、床位編排及保證金退費事宜、床位編排及保證金退費事宜、新舊生床位申請、分配退宿及收補申請作業 宿舍各項管理要點之修訂、各類公告設計製作與施行、宿舍行事曆製作與公佈施行、住宿生資料建立與更新、宿舍美化與清潔佈置 協助租賃居糾紛案件及賃居生緊急事件之處理、校外賃居環境訪查資料彙整與建檔、賃居生資料庫建立、修訂彙整作業 租房(房東)網站資訊之建立與修訂作業、編印租屋資訊(租賃手冊)、辦理校外房東座談會或租屋博覽會 各項會議紀錄處理、臨時交辦事項

### 3.1.2 個案辦學理念

該校有七大辦學理念，第一項落實全人教育意涵、第二項促進人文與科技融合、第三項重建道德價值與專業倫理、第四項培育關懷人群、服務社會、貢獻國家之專才、第五項激勵自我發展、促進終身學習、追求卓越、第六項強調知能並進、學用合一精神、第七項培養創新整合能力、與拓展國際視野。該校學務處以務實、活力、規律、溫馨、關懷、健康為學務各組之主要工作訴求，並佐以軍訓室及體育室，協助各組工作推展，注重安全與強身，期促進學生身體及心理的健康，達成身、心、靈平衡之全人教育的宗旨。此校改為科技大學後，鑑於現今學生生活多元化，行政組織完善與否，與照顧學生的品質息息相關，為使學校學生事務工作之核心組織更為健全，由該校一級單位軍訓室主任兼副學務長，延伸學務組織範疇，以提昇照顧學生之品質。

鑑於高等教育積極多元發展，國內技專校院正面臨前所未有的挑戰與壓力；而在學校體制多元化發展下，學生事務工作隨著管理、服務、發展理論之轉變，必須建立學校學生事務工作特色，才得以因應複雜多元之社會環境。依據該校全人教育之辦學理念，為豐富學生校園生活，以服務學生及其發展為核心，配合設校目標、特殊地理、人文、社會環境及參酌教育部所頒布學生事務工作願景，該校學務處訂定策略如下：

- \* 建構增進學生多元學習之校園文化
- \* 培養誠實、負責、自律的學生文化。
- \* 加強公民意識訓練，提升品格教育。
- \* 增進學生多元學習之訓輔工作。
- \* 落實遠離身心健康危險因子之活動。
- \* 舉辦學生健康促進之休閒與體育活動。
- \* 統整學校資源並結合校外資源，建立優質的學習與生活環境
- \* 結合宿舍規劃及賃居服務，健全學生住宿服務。
- \* 建構兼具友善校園與溫馨關懷之校園安全緊急通報系統與維護網。
- \* 結合軍訓及體育教育，使學務工作更趨完善。
- \* 落實保命強身之體育與衛生教育活動。
- \* 提供醫療資源，結合社區推動健康促進活動。
- \* 落實學務工作自評及轉化為學習型組織
- \* 定期辦理自評及落實各項評鑑考核，提昇工作效能。
- \* 學務工作專業化，提昇訓輔效能。
- \* 辦理學生事務人員精進研習及鼓勵同仁進階學習，提升專業能力。
- \* 建構具 e-learning 之學務工作學習平台。
- \* 學務工作全面 e 化
- \* 強化網路線上服務功能，提升服務成效。
- \* 學務處各行政單位 e 化。

- \* 強化導師知能，落實訓輔工作
- \* 定期舉辦相關會議及演講，提升導師輔導知能，並公開選拔獎勵績優導師。
- \* 強化學校、導師與學生間的雙向溝通能力。
- \* 增進學生參與學生事務管道，以落實訓輔工作。
- \* 整合教學、學務與輔導相關資源，強化學生輔導新體制
- \* 統整訓輔組織運作模式：調整學務處、學生輔導中心及學校各行政單位
- \* 之行政組織及人員編制，以加強各級心理輔導及諮詢服務工作。
- \* 結合社區輔導網絡資源：建立學校輔導網絡，結合社區人力資源，協助
- \* 辦理學生輔導工作。
- \* 推動學習輔導方案，營造快樂、自信的學習型校園環境。
- \* 推動服務學習，關懷社會
- \* 實行勞作教育之服務學習，從自我成長到關懷別人。
- \* 鼓勵社團積極參與社會服務活動，深化社團學習功能。
- \* 鼓勵學生社團活動，建立多元學習環境。

本研究已先根據該校的辦學理念和願景，且訂定出學生事務的策略，該校是由王宗山先生與數位熱心教育事業的民間人士所創辦的學校，具有崇高的使命與理念，學生事務處願景是「促進學生身體及心理的健康，達成身、心、靈平衡之全人教育的宗旨」，欲達成此願景，將運用學務七大策略：1. 建構增進學生多元學習之校園文化 2. 統整學校資源並結合校外資源，建立優質的學習與生活環境 3. 落實學務工作自評及轉化為學習型組織 4. 學務工作全面 e 化 5. 強化導師知能，落實訓輔工作 6. 整合教學、學務與輔導相關資源，強化學生輔導新體制 7. 推動服務學習，關懷社會，藉由此七大策略來達成學務願景，詳細內容如下圖 2 所示。

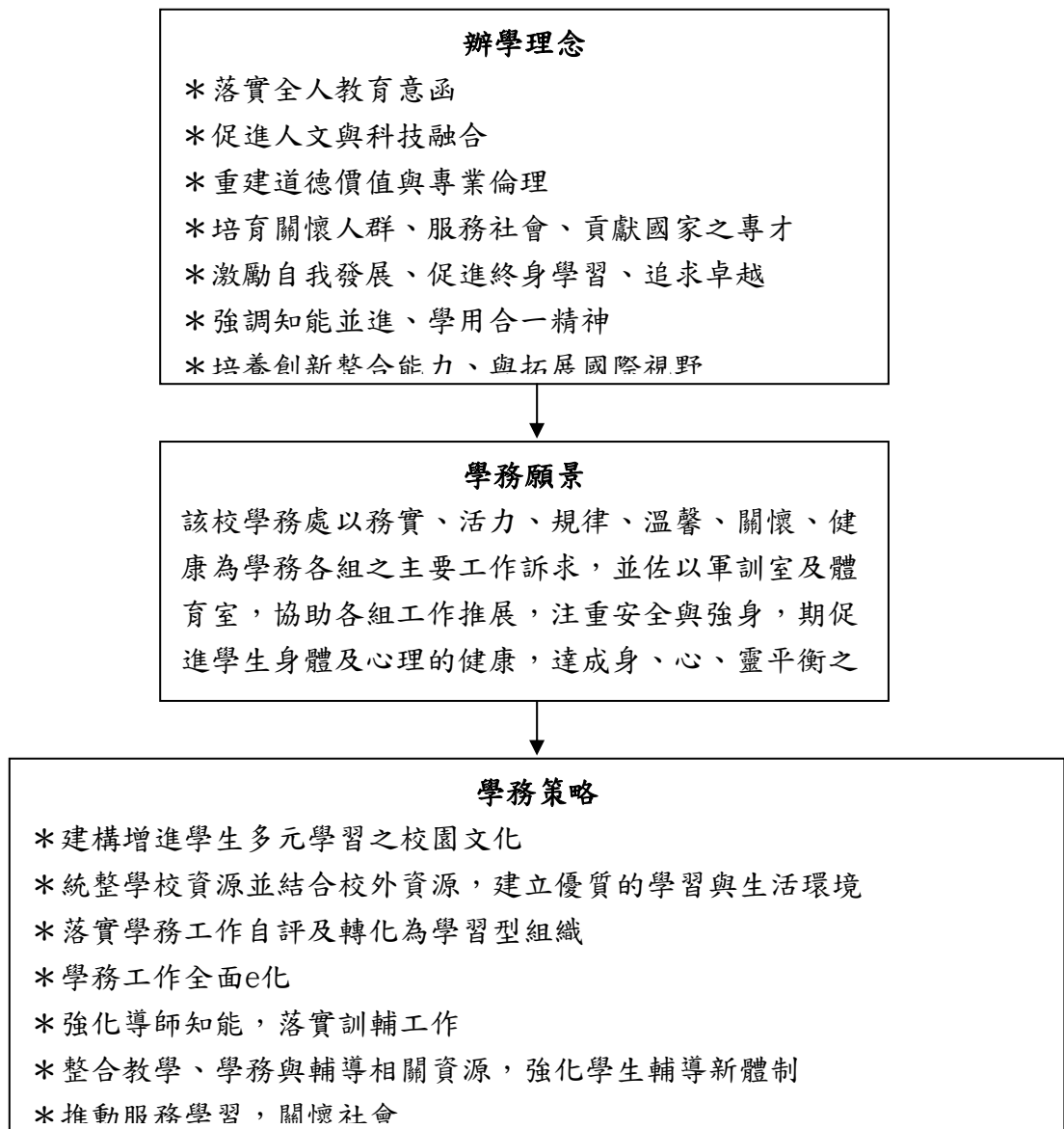


圖 2 理念、學務願景、學務策略圖

## 3.2 研究架構

本研究欲探討非營利組織效能評估模式建立-以某科技大學學生事務處為例，評估的績效指標是利用平衡計分卡的基本理論建構，本研究嘗試對於學生事務處及所屬工作相關之部門：住宿服務組、生活輔導組、衛生保健組、勞作教育組、課外活動指導組、學生輔導中心，透過財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長四大構面訂定績效指標，本研究也對平衡計分卡四構面分別定義，在財務構面：所重視的是績效的提昇，重點在於經費是否分配運用得當。在顧客構面：績效量度可顯示出吸引顧客參與的程度、增加顧客對組織的滿意度等。例如：與鄰近的社區合作，可以增進良好關係與增加學校的形象。顧客有學務處同仁、各單位老師、學生、家長。在內部流程構面：創新流程(活動案的創新、提案的次數)、營運流程(學生的滿意度調查)、售後服務流程(學生事後的維繫程度)。在學習與成長構面：績效量度可以運用學務處工作同仁的滿意度、延續率、工作效率；再運用 AHP 運算，來建構績效評估模式；本研究架構如圖 3 所示。

透過架構圖，可以清楚了解，我們藉由平衡計分卡的基本理論觀念，建立非營利組織效能評估模式之基本要素，從財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長四大構面進行。



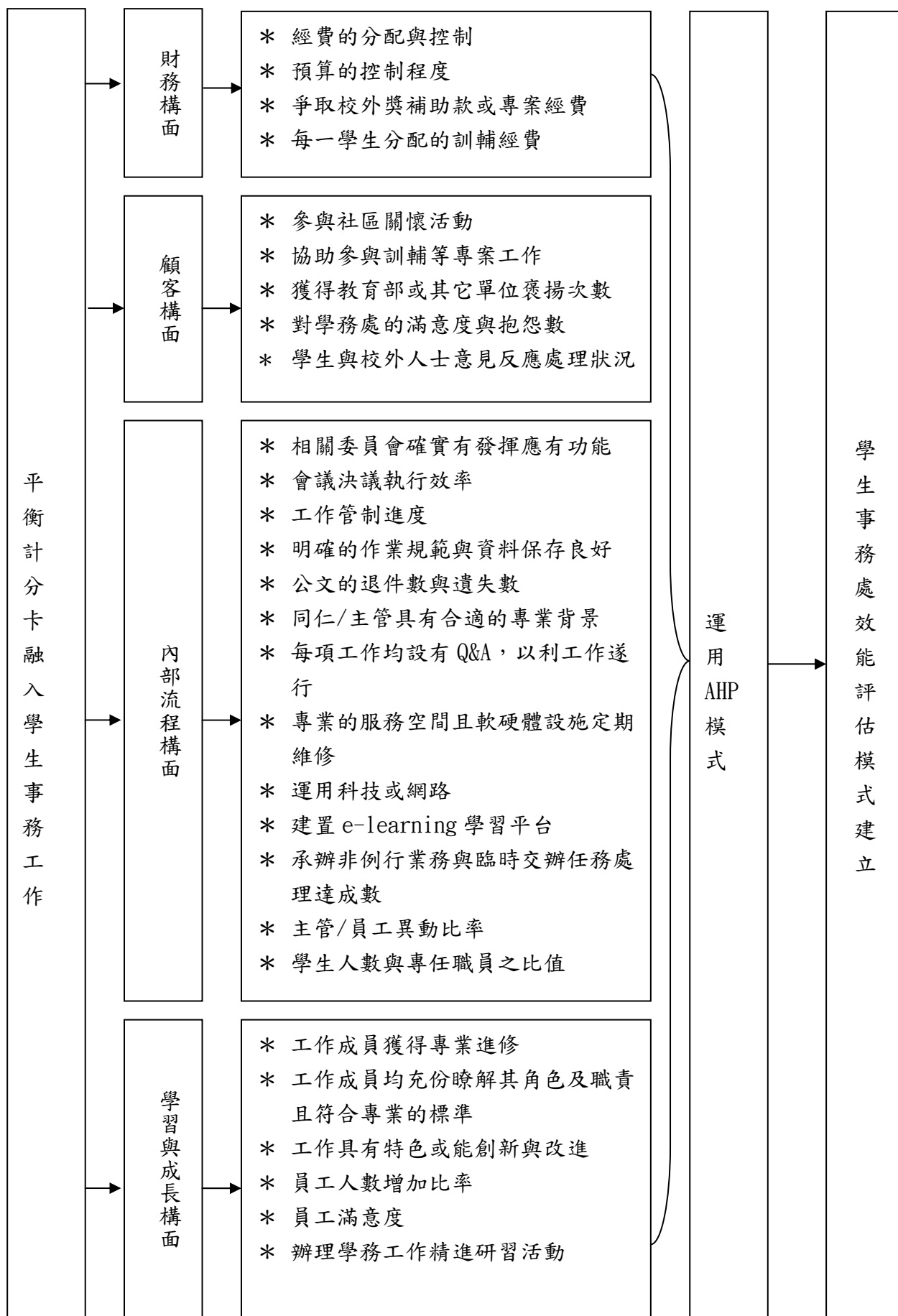


圖 3 研究架構圖

### 3.2.1 研究進行步驟

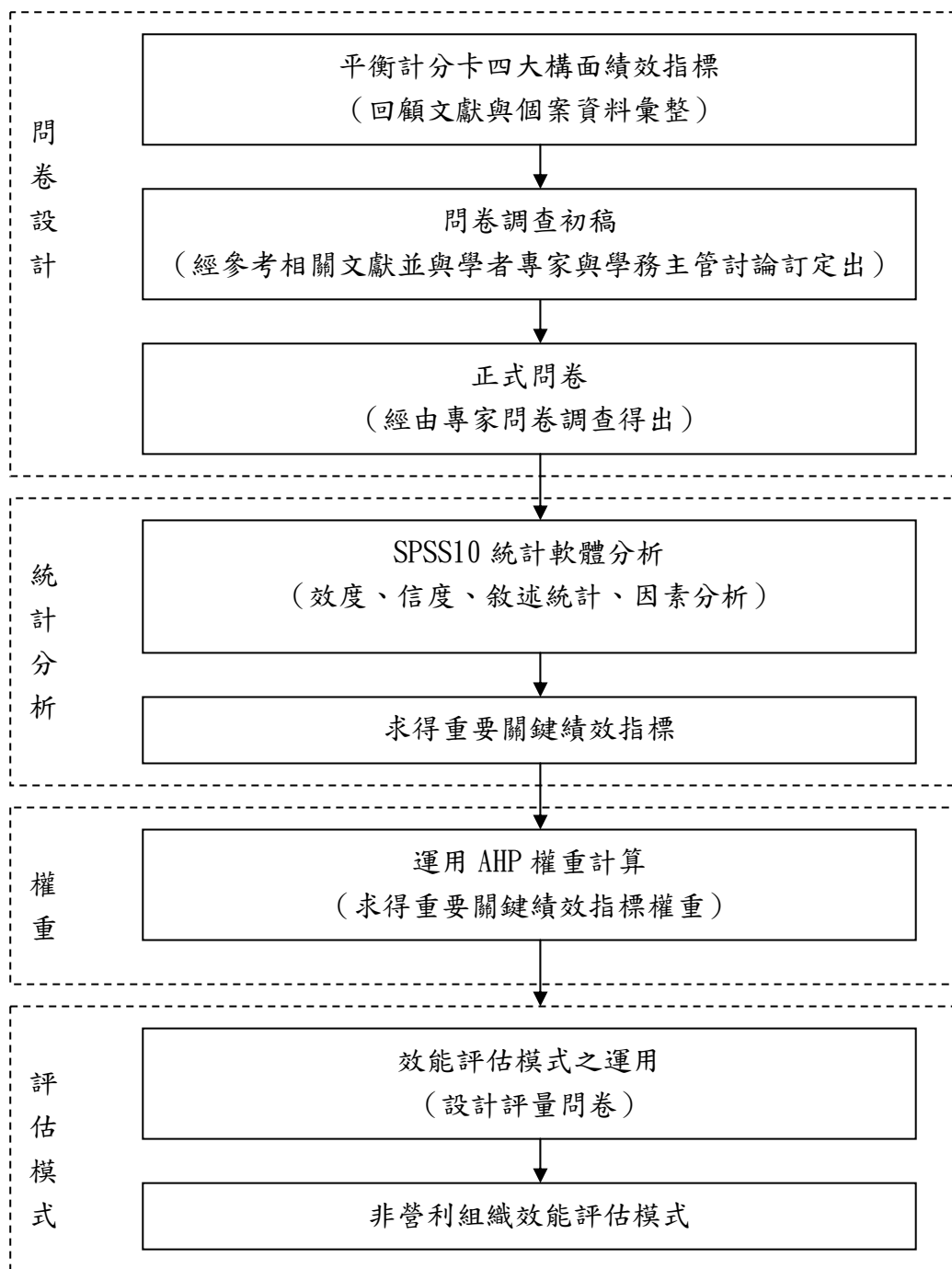


圖 4 研究進行步驟

本研究架構透過圖 4 研究進行步驟，將可清楚了解步驟進行的方式並求得非營利組織效能評估模式。首先在問卷設計部份：必須先將回顧過的文獻與個案資料彙整並

與學務主管討論訂定出問卷初稿，再將初稿寄給學者專家，經由學者專家意見彙整後設計出正式問卷。在統計分析的部份：本研究將運用 SPSS10 統計軟體分析問卷的效度、信度、敘述統計、因素分析，求得重要關鍵績效指標。經由統計分析得出重要的關鍵績效指標後，本研究運用 AHP 方法來求得重要關鍵績效指標的權重，並佐以評量問卷說明學務處效能評估模式之運用方式。

### 3.2.2 學生事務處績效衡量指標

本研究經由個案的理念、願景、學務策略圖並參考相關文獻與學務主管討論訂定彙整出學生事務處之績效評估指標，如表 6-9 所示。

表 6 學務處財務績效衡量指標(本研究整理)

	績效衡量指標
財務構面	年度獲得經費之多寡
	經費分配的公平與合理性
	經費與資源有效利用之程度
	經費運用效益-活動參與度
	經費的動支依適當科目簽核與結報
	學校經費核撥合宜且具時效性
	預算的控制程度
	爭取校外獎補助款或專案經費
	每一學生分配的訓輔經費

表 7 學務處顧客績效衡量指標(本研究整理)

	績效衡量指標
顧客構面	參與社區關懷活動
	協助參與訓輔等專案工作
	學生或其他單位感謝褒揚次數
	獲得教育部或上級指導單位褒揚次數
	對學務處服務有高的滿意度
	顧客的抱怨數
	學生意見反應處理狀況(含網路留言版)
	校外人士(含家長)意見反應處理狀況

表 8 學務處內部流程績效衡量指標(本研究整理)

	績效衡量指標
內部流程構面	相關委員會確實有發揮應有功能
	會議決議執行效率
	工作管制進度
	有明確的工作職掌表、工作手冊或作業規範
	學務處資料保存良好並訂定保存期限(含 e 化)
	簽辦公文退件數
	公文處理遺失或不當紀錄

	同仁/主管具有合適的專業背景 (例如：相關工作經驗、證照、訓練或學位)
	每項工作均設有 Q&A，以利工作遂行
	現有軟硬體設施足以發揮功能
	軟硬體設備定期的維修及添購
	有便利且專業的服務空間
	運用科技或網路提升工作績效
	建置 e-learning 學習平台
	臨時交辦任務處理達成數
	承辦非例行業務
	主管/員工異動比率
	學生人數與專任職員之比值

表 9 學務處學習與成長績效衡量指標(本研究整理)

	績效衡量指標
學 習 與 成 長 構 面	工作成員獲得專業進修機會
	員工平均受訓程度
	工作成員均充份瞭解其角色及職責
	輔導人員的資格符合專業的標準
	工作具有特色或能創新與改進
	主動提出單位行政流程改進並具有具體建議者
	員工人數增加比率
	員工滿意度
	辦理學務工作精進研習活動

### 3.3 問卷設計

#### 3.3.1 專家問卷

本研究採用問卷調查法，經參考相關文獻並與學者專家與學務主管討論後，編訂出問卷初稿，為了提昇內容效度，請九位曾擔任學生事務長之學者專家，建立研究架構並設計專家問卷，本研究採用專家問卷調查。

### 3.3.2 正式問卷

採用專家矯正與改進後之正式問卷進行施測，為考量研究資料之需求、答卷者之意願及問卷回收難易，衡量方法採用李克特 (Likert) 五點尺度，即非常重要、重要、普通、不重要、非常不重要等五個選項，填寫者可以依個案實際狀況，以主觀意識勾選，本問卷設計力求精簡，係分成四部份：

#### (1) 基本資料與相關意見調查

此部份係瞭解答卷者之基本資料，與整體指標與各構面指標重要程度。

#### (2) 整體績效衡量方面

此部分主要是答卷者對平衡計分卡中，財務、顧客、內部流程及學習成長等四個構面，所包含績效衡量指標之觀點的重要性，本研究依據文獻且與相關主管討論後，彙整出 30 個質化指標，在財務構面的衡量指標有「年度獲得經費足以執行現有之業務」、「經費分配具公平與合理性」、「經費的動支依適當科目簽核與結報(例如：專款專用、動支透明、詳實)」、「經費核撥具時效性」、「經費運用效益-活動參與度及教育成效」、「每一學生分配的訓輔經費」；在顧客構面的衡量指標有「參與社區關懷活動」、「學生意見反應處理狀況(含網路留言版)」、「確實執行賃居生查訪，關心學生居住環境及生活起居」、「對學務處服務的滿意度(例如：學生、教師、其它單位同仁)」、「顧客的抱怨程度」、「校外人士(含家長)意見處理立即性、適切性及問題解決之結果」；在內部流程構面的衡量指標有「協助參與訓輔專案工作」、「相關委員會之落實情況」、「會議決議執行效率」、「有明確的工作職掌表與工作手冊或作業規範」、「資料保存良好並訂定保存期限(含 e 化)」、「運用資訊科技或網路提升工作績效」、「工作進度管制」、「建置 e-learning 學習平台」、「學生人數與專任職員之比值」、「提供學務同仁之激勵措施與相關辦法」、「有明確且完整之交接制度」、「定期辦理自評及落實各項評鑑考核」；在學習與成長構面的衡量指標有「工作成員獲得專業進修(學位)機會」、「工作能具有特色且能改進及創新」、「主動提出簡化單位行政流程並具有具體建議」、「獲得教育部或上級指導單位獎勵次數」、「員工(學務同仁)滿意度」、「員工受訓情形」。

#### (3) 員工滿意度方面

此部份是調查員工的滿意度，主要是希望透過問卷調查能瞭解同仁們對於所處的環境、教育訓練與員工培育制度、升遷考評、重視人才程度等等，共包括 11 個指標。

#### (4) 顧客滿意度方面

此部份是調查顧客的滿意度，主要是希望透過問卷調查能瞭解學生、各單位老師們對於學生事務處的滿意度，衡量指標有服務態度、服務效率、提供的訊息、推出的活動與文宣刊物等等，共包括 8 個指標。

### 3.4 抽樣方式

本研究所探討的是建立非營利組織效能評估模式之研究，針對某科技大學學務處進行實證研究，以平衡計分卡為基礎設計一份問卷，並且依據實證研究結果作為未來非營利組織導入之建議參考。發放問卷對象則是以該學生事務工作中的同仁、相關單位同仁，其中相關單位同仁採取隨機抽樣的方式，而學生事務處的同仁採全數訪查。

### 3.5 資料分析方法

本研究應用統計軟體 SPSS10 分析資料，分析方法包含：信度、效度、敘述統計分析、因素分析等等。

## 第四章 結論與建議

本研究主要探討運用平衡計分卡的基礎理論並以大學學生事務處為例，來探討非營利組織之效能評估模式，問卷發放對象為某科技大學學生事務工作全體同仁及相關單位人員，主要研究的目的是在於構建非營利組織整體至部門的績效衡量指標與效能評估模式，其中相關單位人員採取隨機抽樣，而學生事務處的同仁採全數訪查，共發出 43 份，回收 43 份，其中有效問卷計有 32 份，有效問卷的回收率為 74.42%。

### 4.1 研究結論

本研究經由文獻探討與學務處主管討論訂定出個案績效衡量指標，並經由專家問卷調查，彙整出適合學生事務工作之績效指標，設計出正式問卷並針對學生事務工作同仁與相關單位老師進行問卷調查，將其回收資料加以分析，得到以下結論。

#### 4.1.1 學務處整體績效衡量指標與各構面的重要性分析結果

學務處各構面整體績效衡量指標重要性依序為「顧客構面」、「內部流程構面」、「學習與成長構面」、「財務構面」。本研究依據平衡計分卡觀念，在財務、顧客、內部流程與學習與成長等四構面，就學生事務處同仁之立場，選取最重視前五項指標，可作為學務處及其他非營利組織選取指標之參考，其結果整理如表 10 所示。

表 10 學務處整體績效衡量指標重要性彙整總表

績效衡量構面	重要性	績效衡量指標
財務構面	1	經費核撥具時效性
	2	年度獲得經費足以執行現有之業務
	3	經費的動支依適當科目簽核與結報(例如：專款專用、動支透明、詳實)
	4	經費運用效益-活動參與度及教育成效
	5	經費分配具公平與合理性
顧客構面	1	學生意見反應處理狀況(含網路留言版)
	2	校外人士(含家長)意見處理立即性、適切性及問題解決之結果



	3	對學務處服務的滿意度（例如：學生、教師、其它單位同仁）
	4	確實執行賃居生查訪，關心學生居住環境及生活起居
	5	顧客的抱怨程度
內部流程構面	1	會議決議執行效率
	2	運用資訊科技或網路提升工作績效
	3	有明確的工作職掌表、工作手冊或作業規範
	4	定期辦理自評及落實各項評鑑考核，提昇工作效能
	5	提供學務同仁之激勵措施與相關辦法
學習與成長構面	1	主動提出簡化單位行政流程並具有具體建議
	2	工作成員獲得專業進修（學位）機會
	3	工作能具有特色且能改進及創新
	4	員工受訓情形
	5	員工（學務同仁）滿意度

#### 4.1.2 學務處整體績效衡量指標的因素分析結果

由於問卷調查中的指標數目甚多，因而利用因素分析方法，將學生事務處整體績效衡量平衡計分卡四構面下的指標予以歸類至一至二個因素，各因素之特徵值均大於一，且累積解釋變異量均大於 47.70% 以上，所以結果可取，其因素分析結果，如表 11 所示。

表 11 學務處整體績效因素分析結果彙整總表

財務構面指標因素彙整	
因素一	經費執行成效
因素二	經費運用合適性
顧客構面指標因素彙整	
因素一	顧客服務品質與滿意度
內部流程構面因素彙整	
因素一	業務流程管理
因素二	標準作業規範
學習與成長構面因素彙整	
因素一	同仁的工作學習與成長

### 4.1.3 學務處效能評估模式層級架構

經由因素分析的結果與運用階層式分析處理程序 (Analytical Hierarchy Process, AHP) 跨層級之分析技術訂定由組織整體連結至部門之績效評量指標權重，建構出學務處效能評估模式與權重值，結果如下圖 5 學生事務工作績效之權重值。

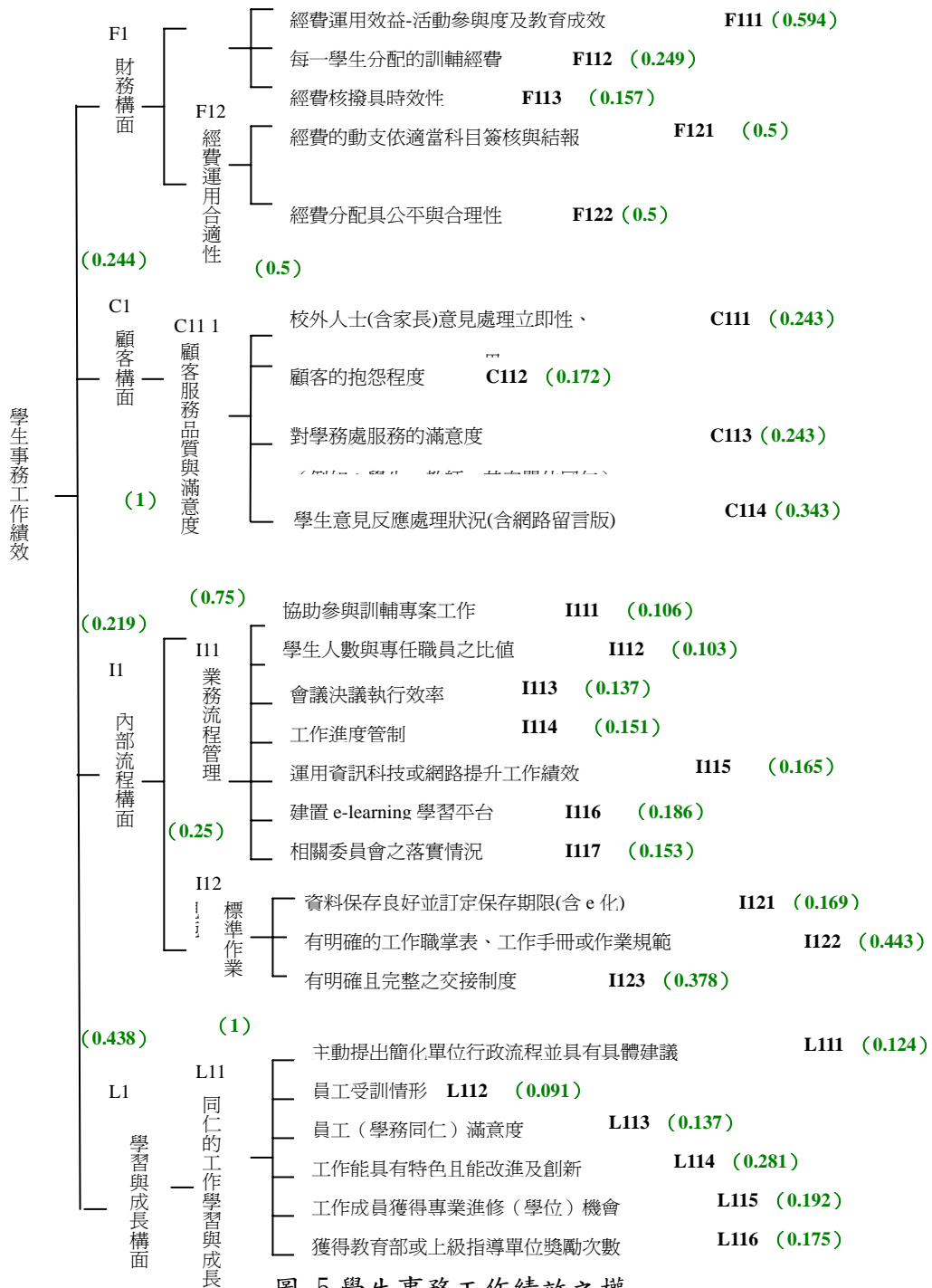


圖 5 學生事務工作績效之權

#### 4.1.4 學務處效能評估模式之實施步驟

本研究以平衡計分卡之基本理論，透過學生事務工作同仁之觀點，構建平衡計分卡財務、顧客、內部流程及學習與成長等四構面之績效衡量指標，運用 AHP 求得權重值並佐以評量問卷說明學生事務處效能評估模式之運用方式，提出非營利組織運用平衡計分卡評量組織效能之實施步驟，以供學校行政單位或其他非營利組織建立效能評估模式之參考。

實施步驟如下：

步驟一：瞭解平衡計分卡的基本概念

步驟二：釐清學生事務處願景&使命（將空泛的願景詮釋成一個易於理解便於溝通的策略，有助於建立對策略的共識與承諾）

步驟三：訂定出學生事務處策略

步驟四：透過相關文獻與主管溝通共同訂定出學生事務工作績效指標

步驟五：發展學生事務工作整體至部門的計分卡

步驟六：審查整體至各部門單位計分卡

步驟七：向學生事務處推廣平衡計分卡

步驟八：整體與部門績效考核

步驟九：運用 AHP 求得權重值

步驟九：求得整體與部門績效

步驟十：給予建議與改善

#### 4.2 後續研究建議

一. 本研究所提出之學生事務工作效能評估模式，後續佐以簡單範例來說明運用評量問卷的進行，建議後續研究者可在此部份依專家制定給予合適的績效值，且在量化部份的數據應有合適的轉換函數。

二. 本研究後續建議可發展平衡計分卡的軟體，並按照年度計劃或預算來設定目標，經由軟體的分析，可清楚看出那些目標是未達成的，在未達成的目標上進行改善，並給予建議。

## 參考文獻

1. 朱道凱譯、Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 「平衡計分卡－資訊時代的策略管理工具」, 臉譜文化出版, 城邦文化發行, (1999)。
2. 宋孟霖, 本國積體電路製造業關鍵成功因素與績效評估制度之研究:實地研究, 國立台灣大學會計學研究所碩士論文, (1997)。
3. 余佩珊譯、彼得.杜拉克著, 非營利機構的經營之道, 台北:遠流, (1994)。
4. 余文德等著作, 學生事務與社團輔導第五輯, 東吳大學課外活動組, pp.15-28, (2004)。
5. 何進財等著, 學生事務與社團輔導, 東吳大學課外活動組, pp.35-97, (2001)。
6. 李穆生, 績效管理-台南縣環境保護局推動績效管理實務介紹, 人事月刊, 第 208 期, pp.39-41, (2002)。
7. 林季慶, 平衡計分卡於半導體產業之設計－以某積體電路 IC 設計, 國立中正大學會計學研究所碩士論文, (2003)。
8. 周傳震, 平衡計分卡制度應用於國防科技研發機構之研究, 國防管理學院資源管理研究所碩士論文, (1997)。
9. 施正文, 以平衡計分卡觀點探討非營利組織績效衡量制度－以高雄地區大專院校學務處為例, 義守大學管理研究所碩士論文, (2004)。
10. 梁復興, 公立高級職業學校績效評估-類別資料包絡分析的應用, 真理大學管理科學研究所碩士論文, (2004)。
11. 馮燕, 非營利組織之定義、功能與發展。台北市:巨流圖書公司, pp.4, (2000)。
12. 黃文麗, 非營利組織的危機管理:以嘉義縣地區的農會金融危機管理為例, 南華大學非營利事業管理研究所碩士論文, (2003)。
13. 褚秀敏, 關鍵成功因素與績效評估制度關連性之研究-以郵局為例, 國立臺灣大學會計學研究所碩士論文, (1998)。
14. 張淑玲, 併購動機、整合機制與績效評估-以平衡計分卡為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文, (2004)。
15. 蔡正宏, ISO 品保制度認知之研究-以服務業為例, 國立中興大學會計學研究所碩士論文, (1996)。
16. 蔡棟煌等著作, 平衡計分卡導入可行性分析-以自動化產業為例, 明新科技大學工業工程與管理系畢業專題, (2005)。
17. 廖冠力, 以平衡計分卡來探討績效衡量指標－以國立成功大學學生事務處為例, 國立成功大學工業管理研究所碩士論文, (2002)。
18. 廖清祈, 企業推動平衡計分卡過程之跨個案研究, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文, (2003)。
19. 劉源俊等著作, 學生事務與社團輔導第五輯, 東吳大學課外活動組, pp.239-257, (2004)。

- (2004)。
20. 賴威齊，以平衡計分卡為基礎建構網際網路環境下之醫院高階主管資訊系統及其實證研究，國立清華大學工業工程與工程管理學系研究所碩士論文，(2002)。
  21. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, The balanced scorecard—measures the drive performance, *Harvard Business Review*, Vol.70, pp.71-79 (1992).
  22. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, pp.75-85 (1996).
  23. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, Linking the balanced scorecard to strategy, *Harvard Business Review*, Vol.39, pp.53-79 (1996).
  24. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, *Harvard Business Review*, Vol.51, pp.50-51 (1997).
  25. Karen Cravens , Nigel Piercy , and David Cravens, Assessing the performance of strategic alliances:match metrics to atrategies, *European Management Journal*, Vol.18, No. 5, pp.529-541 (2000).
  26. Kevin Littler, Phil Aisthorpe, Robert Hudson , and Kevin Keasey, A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation:an example from the UK banking sector, *International Journal of Information Management*, Vol.20, No. 6, pp.411-428 (2000).
  27. Robert Plant, Leslie Willcocks, Nancy Olson, Measuring e-business performance: Towards a revised balanced scorecard approach, *Information Systems and e-Business Management*, pp.265-281 (2003).
  28. Rodgers, R.F., Student development.In U. Delworth, G.R. Hanson (Eds.) (1989), and Student service :A handbook for the profession ( 2nd ed., pp.117-164 ) , San Francisco:Jossey-Bass..





