國立政治大學校務發展研究計畫

九十九學年第2學期成果報告

國立政治大學服務品質提升之滿意度調查研究

執行期間：100年4月1日至101年2月29日

執行單位：人事室

計畫主持人：陳 敦 源 教授（公共行政學系）

計畫參與人員：湯琳翔（公共行政所碩士班研究生）

王千文（公共行政所博士班研究生）

中文摘要

國立大專院校的行政服務，由於來自人民納稅的資金，近年來也受到政府推動新公共管理風潮的影響，必須針對行政部門的服務對象，進行服務品質的持續提升，2009年行政院服務品質獎的推動，也給各國立大學行政服務品質提升一個新的目標，本研究針對國立政治大學行政服務品質提升機制中的服務滿意度調查機制的建構，進行方向性以及實驗性的先導研究，應用文獻回顧、訪談、焦點座談、以及實驗性的調查操作，得出相關的經驗研究結果，本研究據此研究結果提出下列三項政策建議：第一、關於調查機制方面，本研究建議本調查每兩年作一次，以網路普查學生、教師、與行政人員為主，結果提供評鑑委員參考；第二、服務品質調查約需兩個半月完成，建議在評鑑年的暑假開始之前完成；第三、本校的評鑑機制，可以在評鑑目標、策略、參與、以及改善計畫等方面，持續強化。

關鍵詞：行政服務品質、服務品質調查、網路問卷、顧客滿意度

Abstract

From the trend of new public management since 1980s’, government agencies as well as public universities are under the pressure of imporving their quality to serve their “customers.” In this research, problems are answered concerning designing a feasibile service quality service to assist evaluators to rank various agencies in the National Cheng-chi University. Various methods, including interview, focus group and experimental survey were utilized to answer the research questions. Serveral suggestions are as follows. We propose a two-year cycle, internet-, population- (rather than sampling) based, suvery designed to reach that goal. Also, several suggestions about the evaluation system concerning its goal, strategies, participation, and reform plan are also proposed at the end.

Keywords: Service Quality, Service Quality Survey, Internet Survey, Customer Satisfaction

目　　次

壹、　緒論.....3

一、前言.....3
二、研究動機與目的.....3

貳、　文獻回顧.....5

一、界定主要的服務對象.....5
二、政府服務品質獎.....6
三、服務品質的測量工具.....8
四、服務品質調查的執行方式.....11
五、主要國立大學行政服務品質滿意度調查辦理現況.....13
六、問卷建構.....14

參、　研究方法.....18

一、文獻分析法.....18
二、次級資料研究法.....18
三、深度訪談法.....18
四、問卷調查法.....19
五、焦點團體訪談法.....19

肆、　分析與討論.....21

一、問卷分析.....21
二、深度訪談及焦點團體座談分析.....35

伍、　結論與建議.....40

陸、　參考文獻.....44

【附錄一】主要國立大學服務品質滿意度調查執行方式.....46

【附錄二】行政單位服務品質滿意度調查問卷.....48

【附錄三】焦點團體座談會議資料.....57

【附錄四】深度訪談逐字稿（A）.....66

【附錄五】深度訪談逐字稿（B）.....87

【附錄六】深度訪談逐字稿（C） 99

【附錄七】焦點團體座談字稿 111

表目錄

表 1 政府服務品質獎構面.....6
表 2 四種調查方式比較.....12
表 3 問卷題目使用次數表.....15
表 4 問卷構面內容表.....17
表 5 問卷回收情形.....21
表 6 樣本代表性檢定(加權前).....23
表 7 樣本代表性檢定(加權後).....24
表 8 問卷信度表（加權後）.....25
表 9 各單位服務提供情形（加權後）.....26
表 10 學生對各行政單位服務品質評比（加權後）.....28
表 11 教研人員各行政單位服務品質評比（加權後）.....29
表 12 行政人員對各行政單位服務品質評比（加權後）.....30
表 13 全體對各行政單位服務品質評比（加權後）.....31
表 14 各行政單位 5 項構面排名.....32
表 15 各單位服務品質及服務廣度.....33
表 16 本案座談會、深度訪談及焦點團體座談對象.....35
表 17 國立政治大學行政服務品質評鑑實施時程表.....41

圖目錄

圖 1 PZB 品質模式.....9
圖 2 重要性分析示意圖.....11
圖 3 政治大學行政單位「重要性-滿意度分析」.....34

壹、 緒論

一、前言

為提升本校行政服務品質，由人事室主辦的行政服務品質評鑑迄今已邁入第五屆，評鑑委員會係以本校具教育或管理專長或曾任行政主管之教師所組成，評鑑委員由各受評單位繳交自評報告及至各單位實地訪評進行評比，評列優良之單位，給予表揚與獎勵。本校除第二屆行政服務品質評鑑曾委託統計系鄭宗記老師進行滿意度調查外，其餘各屆行政服務品質評鑑皆未進行量化調查，瞭解校內師生對於行政服務的感受。然在現今講求「顧客導向」的氛圍下，服務對象的滿意度日獲重視，為確實提升行政服務品質，實有定期進行滿意度調查之必要，藉由滿意度調查的回饋，各單位不但可自我檢視行政服務推動情形，滿意度表現不佳之處，可盡快進行改善，滿意度表現佳，亦是對於行政人員付出的鼓勵與肯定。

二、研究動機與目的

政府服務品質係民主社會政府服務之要素。政府作為最大的公共服務提供者，要能迅速、正確且有效地解決民眾的問題，並且以卓越的行動能量與執行能力，讓民眾可以期待與信賴，謂之「顧客導向」。自 1990 年代各國在新公共管理(new public management; NPM)的浪潮下，推動政府改造運動(government reinvention)以來，公共部門服務品質與傳遞效率相較於以往已有顯著改善。國立大學作為行政機關之一，自以追求民眾滿意為目標，在邁向優質公共治理的進程中，理當不可缺席，爰參考行政院研考會主辦之「政府服務品質獎」的方案構想，著眼於行政部門提供服務之責任、透明與分權，設計適於國立大學的服務品質評鑑方案，以求落實顧客導向，提升民眾對學校的滿意度。

為因應施政革新及民眾期望升高，我國政府自 97 年起以「良善治理」之理念推動提升政府服務品質續階計畫，以「持續推動民眾滿意服務」、「確保民眾知的權利與資訊使用權」及「鼓勵機關提供創意整合服務」為三大核心目標，辦理「政府服務品質獎」，在這樣的改革氛圍下，國立大學因承受國家預算的支援，當然有義務追求更優質化之服務，本於良善治理之理念，在投入整體資源最小比例之前提下，

尋求最高之服務價值，其目標不但要「向下移轉」，向第一線服務下授權力，讓民眾需求在第一時間獲得回應；也要在管理面「水平連結」，重視不同層級、不同功能機關及業務之間進行有效整合，從「品質管理」邁向「品質創造」，因此，政治大學需要一套完整可行的服務滿意度調查機制。

為有效測量國立大學整體性與個別性的公共服務滿意度，作為校務改善的參考，本研究計畫擬在現有之公共服務滿意度調查機制上，參酌政府機關、其他國立大學推行滿意度調查之經驗，引導校內各單位在品質提升之基礎上，導入更友善資訊流通運用以及深化創新整合服務之積極作為；為此，學校需要建構一套完整、精簡、並易於操作的服務品質滿意度調查問卷設計，並配合有效可行並成本合理之調查機制，俾利提升大學服務品質，並自許在未來可讓政治大學的行政服務參與並獲得行政院服務品質獎。

貳、 文獻回顧

台灣的大專院校在少子化的潮流下正處於一個資源更稀少，顧客要求得更多，競爭同時更加激烈的環境。為了保持競爭力，這些高等教育機構也必須像企業一樣，引進企業管理的觀念與技術，除了控制成本，更必須不斷地提升服務品質，以便更積極地發掘並回應顧客（customer）的需求及相關利害關係人（stakeholder）的期望。

一、界定主要的服務對象

在探討學校行政單位的服務品質前，必須界定誰是行政單位的主要服務對象。綜觀而言，學生是接受學校服務最主要的對象，學校大部分行政單位的日常業務也幾乎都是和學生接觸，因此學生理應是最能評估學校服務品質良窳的角色。其次，學生也是學校資源直接及間接的來源，學生除了繳交學費之外，學生的數目多寡也會影響到學校所能爭取到的經費和補助，尤其在少子化的趨勢下，學生數目的多寡甚至是影響學校存續的關鍵。由此可知，學生確實是學校最需要關照的主要顧客，定期地瞭解及蒐集學生對學校服務品質的意見與態度應該是必要的工作。

其次，教師及研究人員也是行政單位經常接觸的服務對象，行政單位在教學研究工作上給予教研人員充分的協助才能使學校的研究產出及教學品質更佳，因此了解教研人員對於行政單位的意見也是不可缺少的一環。

最後，有些研究認為應同樣重視內部顧客的意見(Faganel, 2010，莊芸惠，2006)，因為除了提供服務給學生和教研人員外，行政單位之間相對來說也有服務與被服務的關係，特別是像人事室、會計室等幕僚單位，若行政單位之間無法提供良好的服務給其他單位，相當於學校整體的服務供應鏈中出現問題，長遠來說對最終的服務提供也會有不良影響，因此若忽略了行政人員對其他單位的服務意見，在進行管理上的改革與調整時可能會缺少許多重要面向。

一個行政單位可能會面臨教研人員、學生及其他行政單位不同的期待與不同的檢驗標準（Cheng & Tam, 1997），而要完全滿足三種群體的期望是十分困難的，但是了解三者的意見卻是必要之舉。

二、政府服務品質獎

行政院研考會基於提升行政機關服務品質所推動的「政府服務品質獎」，目前已經舉辦三屆，是一種由外部的利害關係人鼓勵大學在服務品質上力求精進的作法。政府服務品質獎接受中央政府及地方政府之所屬機關、機構及內部單位申請參與評獎，並依據兩類不同屬性的機關分別設計評獎標準及構面，第一種是日常業務需直接接觸民眾提供服務的「第一線服務機關」。第二種則是以規劃、統籌整合工作為主，協助第一線服務機關能有更高水準產出的「服務規劃機關」。

服務品質獎所設定的標準與構面，反映著政府對服務品質的期望，然而由於大學多是與其他行政組織同屬於第一線的服務機關，這樣的構面自然無法考慮到大學的特殊性，但卻能指出大學與一般行政組織之間是有可以互相比較的層面。同時也能設定政府認定在服務品質上重要的面向，例如增加e化服務。以第一線服務機關的評估構面為例，包括三項構面：優質便民服務、資訊流通服務以及創新加值服務，由其設計可看出政府對於要求服務機關多多利用資通訊科技來提升服務品質的目標，表 1 為政府服務品質獎構面：

表 1 政府服務品質獎構面

評核構面	評核項目	評核指標
優質便民服務（600分）	服務流程（280 分）	服務流程便捷性（180 分）
		服務流程透明度（100 分）
	機關形象（170 分）	服務場所便利性（50 分）
		服務行為友善性與專業性(90 分)
		服務行銷有效性（30 分）
	顧客關係（150 分）	民眾滿意度（80 分）
		民眾意見處理有效性（70 分）
資訊流通服務（200分）	資訊提供及檢索服務（100分）	資訊公開適切性與內容有效性（50 分）
		資訊檢索完整性與便捷性(50 分)
	線上服務及電子參與（100分）	線上服務量能擴展性（50 分）
		電子參與多樣性（50 分）
創新加值	創新服務情形	有價值的創新服務（130 分）

評核構面	評核項目	評核指標
服務（200分）	（200 分）	服務措施延續性及標竿學習推動效益（30 分）
		服務措施執行方法效能性(20 分）
		組織內部創新機制（20 分）

資料來源：政府服務品質獎評獎作業手冊（100 年 8 月 16 日修正），行政院研考會網站。

根據政府服務品質獎評獎實施計畫（行政院研考會，2011），優質便民服務在評獎分數所佔比例最大，這一部份的指標包含了服務流程的簡化、服務人員的禮貌態度與業務熟悉程度、服務環境的舒適程度及顧客意見處理等一般行政組織常見的業務相關面向，也是最能作為各機關比較標準的構面。其中顧客關係次構面的指標之一為機關應針對不同服務對象族群，定期地蒐集有關對機關業務的滿意度與意見，並且應執行長期的趨勢分析。

資訊流通服務構面可看出政府對利用資通訊科技改進服務的重視，其指標評核方式多與機關網站是否能提供便於理解、內容正確完整且即時的訊息與服務。

最後創新加值服務是鼓勵行政機關能夠嘗試使用更好的服務及方法來完成任務。

上述三項構面在實際評核作業時，除了顧客關係需執行滿意度的調查之外，洽公服務禮儀滿意度、洽公環境滿意度、民眾意見回應及改善性與線上服務推廣績效等指標都是以機關自辦的調查研究為評核參考依據。其它指標如建置單一窗口服務程度、簡化申辦流程、申辦書表減量等等，則需要機關執行實驗性的測試，蒐集方案改善的客觀績效數據。

雖然大部分的構面需要提出客觀的績效數據接受評核，然而以使用者接受服務時主觀的感受作為評估品質的方式其實是另一種能對實務有重要貢獻的途徑。比如說對於服務人員回應問題正確程度，這項指標在於測試服務人員對於業務的熟悉程度及解決問題的專業能力，但其評核方式是以測試的方法，出題考驗服務人員回答問題正確程度的百分比，這種作法固然客觀，但卻有可能出現如「霍桑效應」（Hawthorne Effect)的情形，服務人員會預先針對可能的出題做好準備，造成測試時回答問題正確率高，但實際服務狀況可能沒那麼理想的狀況。這種情形下，直接由接受服務對象針對服務人員日常處理業務作

出滿意的評價，能為上述的客觀途徑提供互補。服務品質獎為行政單位改善服務品質設下了一個參考標竿，本研究後續將以此作為發展服務品質測量問卷的一項依據。

三、服務品質的測量工具

相較於實物產品的品質，服務品質（service quality）具有無形性（intangibility）、異質性（heterogeneity）及不可分離性（inseparability）三種特性（Parasuraman et al., 1985）。無形性代表顧客無法預先以客觀的標準來確認及測量品質，而必須等到接受到服務時才能得知。異質性強調接受服務的主觀感受，在服務提供者和顧客之間，對於服務的品質有所落差。最後不可分離性說明了服務品質必須在服務提供者與顧客互動之間所產生。由此可知服務品質主要來自顧客的主觀感受，而這種主觀感受需要經由測量的量表才可得知。

過去發展出來測量服務品質的工具，運用最廣泛的莫過於由 Parasuraman、Zeithamel 和 Berry（1985, 1988, 1991）所發展出來的 PZB 服務品質模式及 SERVQUAL 量表。Parasuraman 等人認為服務品質是顧客比較接受服務前的期待與接受服務後的實際感受的結果，若實際感受大於期待則代表服務品質高，反之則為品質較差。

圖 1 為 PZB 模式，表示服務提供者和顧客之間認知的落差（gap）。顧客對服務的期待來自於過去的經驗、自我的需求及口碑。

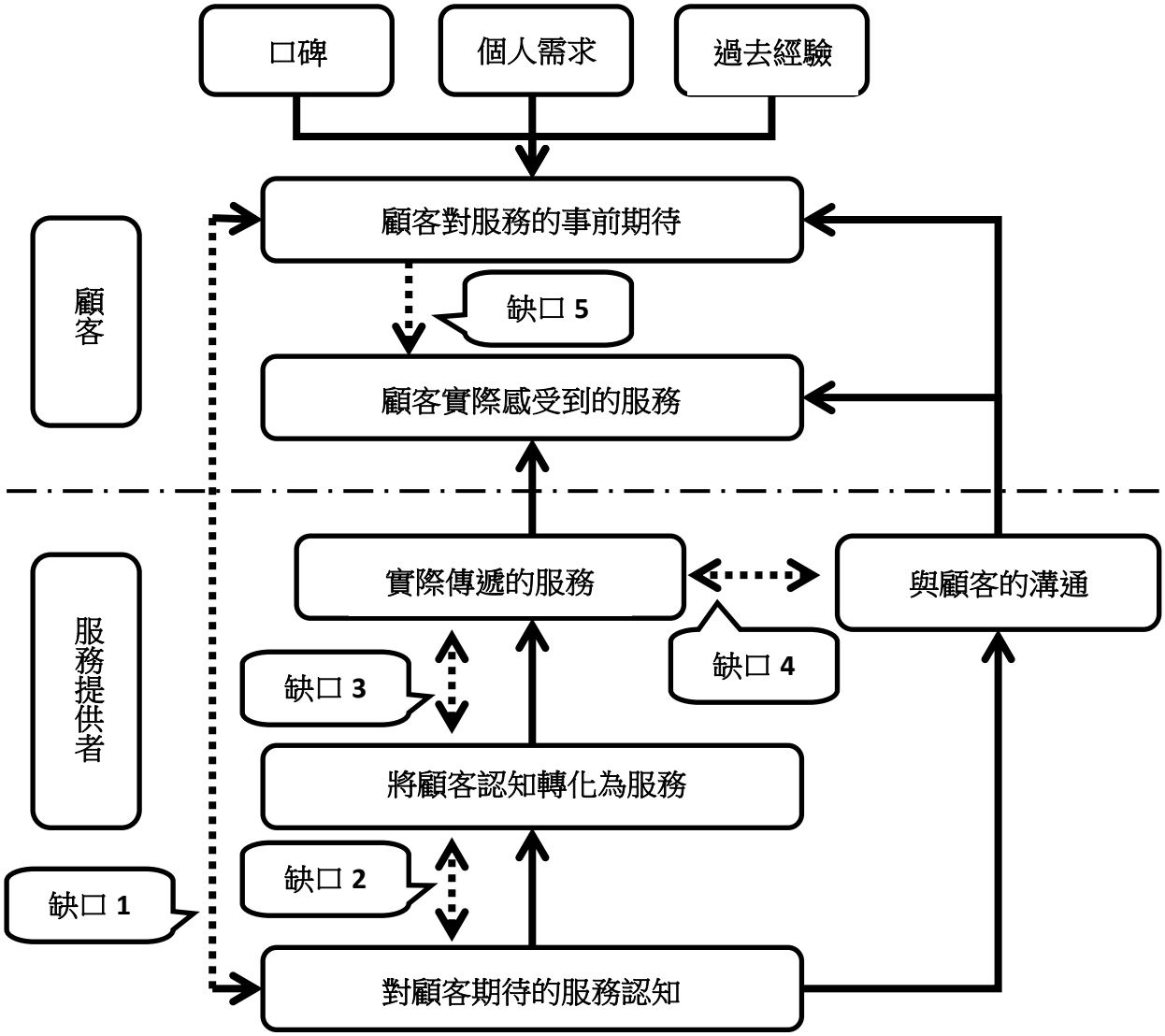

圖 1　PZB 品質模式

資料來源：Parasuraman、Zeithamel & Berry, 1985

顧客的期待與實際感受的服務之間存在著缺口 5，這個部分即代表了真實的服務品質。然而缺口 5 的落差卻是來自於缺口 1~4。而缺口 1~4 都是屬於服務提供者的認知範疇及可以改善的範圍。因此，服務提供者若欲改善服務品質，就必須處理缺口 1~4 的落差。

在提出品質模式後，Parasuraman 等人繼而提出測量缺口 5 服務品質的構面及量表，即 SERVQUAL 量表。這組量表已經在許多產業測試過，已經是一份穩定的量表。其中包括 5 個主要構面，即有形性（tangible）、可依賴性（reliability）、回應性（responsiveness）、精確性（assurance）、同理心（empathy）等 22 個項目（Parasuraman et al.,

1991）。每個項目都同時測量受訪者的「期待」以及「實際感受」，因此總共有 44 個題目。然而由於 SERVQUAL 是針對服務品質的一般性架構，其後運用 SERVQUAL 在高等教育領域的研究往往會對量表做出微調，雖然構面大致相同，但題數卻不一（Faganel, 2010; Zeshan, 2010; Oliveira & Ferreira, 2009; Dado et al.,2011; Aghamolaei & Zare, 2008; Clewes, 2003）。大部份的研究都是取其構面，而題目則另外透過質化訪談或焦點座談的方法發展出更符合其研究或實務需要的問卷，但依舊維持 SERVQUAL 的主要精神，即同時測量期待與實際感受。

SERVQUAL 雖然受到廣泛的運用，但也有一些爭議，有些實證指出 SERVQUAL 的量表在不同的產業中仍會出現問卷項目未如理論預期落入正確的構面，以及對於測量期望（expectation）在理論及運作化上的爭議，沒有實證顯示接受服務者會進行期望減去實際所獲服務的落差，而期望的來源也十分多元，造成解釋上的效果變得模糊（Buttle, 1996）。後來提出 SERVPERF 量表的 Cronin 和 Taylor（1992）就認為，僅測量實際接受服務的感受即可，因此他們提出了刪除測量期望題項，僅測量實際所獲服務的 SERVPERF 量表。之後許多比較兩種方法的研究也指出 SERVPERF 較 SERVQUAL 能有更多的解釋變異量及更好的信效度等（Abdullah, 2006; Brochado, 2009）。然而 SERVPERF 的運用卻不及 SERVQUAL 廣泛，特別是在高等教育領域，國內研究也大多使用 SERVQUAL 做為量表架構。

Abdullah（2005, 2006）則認為上述的兩種量表首先未能考慮高等教育的環境系絡，其次太過偏重學校的觀點，因此他提出 HEdPERF 量表。這份量表包括了 6 個構面共 41 個項目：非學術面向（non-academic aspect）：行政人員提供學生的協助、學術面向（academic aspect）：學術責任、聲譽（reputation）：學校展現專業形象的程度、可近性（access）：取得協助的便利性，其重要性較其他面向高、課程議題（programmes issue）：學校提供的課程是否滿足學生需求、理解（understanding）：學校傾聽學生意見的程度。但這套量表仍未經過廣泛的運用和測試。

另外，也有學者主張運用「重要性-滿意度分析」Importance─performance analysis 來改良 SERVQUAL 量表，「重要性-滿意度分析」在量表中加入了重要性的分析，受訪者除了要評估對服務的滿意程度外，還需評價該服務的重要性。其資料分析上可以運用

重要性與滿意度的兩個維度區分出四個象限，來區分出什麼是顧客認為重要卻僅有低滿意度的服務或構面，如下圖 2 所示。這項工具有助於管理者在資源配置上的決策（O'Neill & Palmer, 2004; Joseph & Joseph, 1997）。

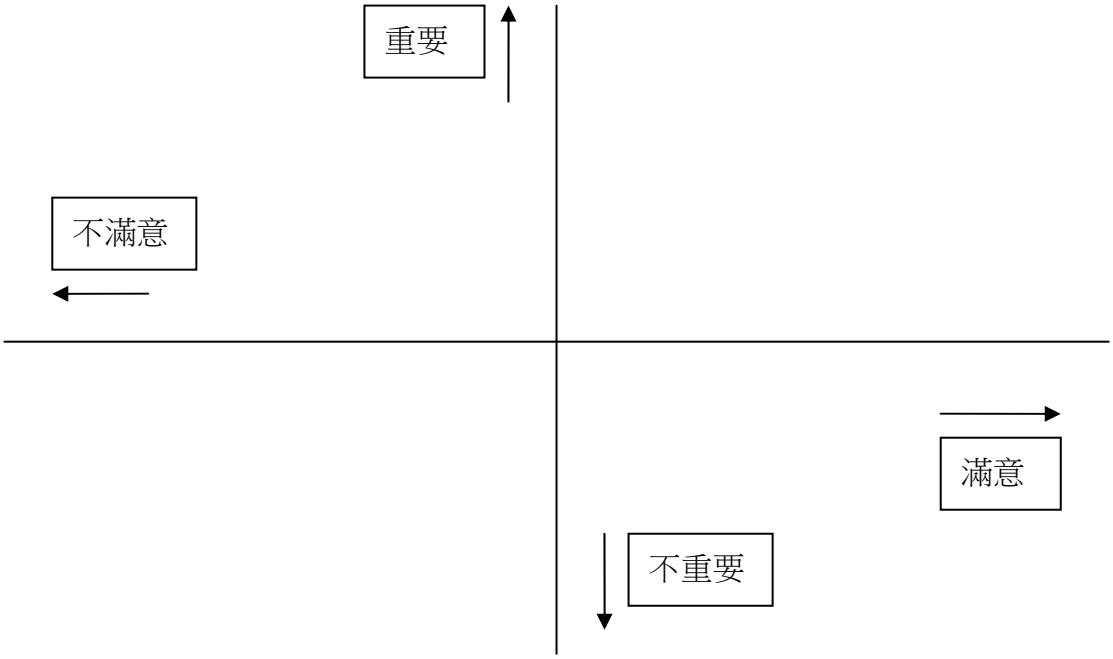

圖 2 重要性分析示意圖

資料來源：本研究

Brochado（2009）對上述包括 SERVQUAL、SERVPERF、加入重要性面向的 SERVQUAL 和 SERVPERF 及 HEdPERF 等 5 種量表在效度（validity）、單向度（unidimensionality）、信度（reliability）及解釋變異量上進行比較，結果發現，SERPERF 及 HEdPERF 有較佳的效果，但兩者難分軒輊。

對於服務品質的測量工具何者為佳至今仍未有定論，儘管許多研究指出 SERVPERF 較 SERVQUAL 是更佳的量表，但 SERVQUAL 仍是實務與研究中運用最為廣泛的，此外，加入「重要性-滿意度分析」更能幫助管理者找出極待解決的問題。

四、服務品質調查的執行方式

一般服務性組織在執行其服務品質調查時常會碰上一個問題，即缺乏與母體相仿的抽樣架構，因此通常無法執行機率抽樣，而必須採

用非機率抽樣。但對於學校而言，由於學校有教師及學生的完整名單，因此在進行機率抽樣上擁有優勢。而調查研究（survey research）接觸受訪者的方式不脫面訪、郵寄問卷、電訪及網路問卷等四項，表 2 將以研究成本、問卷回覆率及資料豐富程度比較四種執行方式。

表 2 四種調查方式比較

執行方式	面訪	郵寄問卷	電訪	網路問卷
問卷回覆率	高	低	次高	低
研究成本	高	低	次高	低
資料豐富程度	題數較多 內容豐富	較多漏答 難以補問	題目較少	題目較少 難以補問
確認本人填答	可	不可	可	不可
額外編碼工作	需要	需要	不太需要	不太需要

資料來源：本研究

面訪由於能與受訪者當面接觸，可以在訪問現場協助受訪者回答問題，並說服受訪者接受訪問。因此面訪通常有較高的問卷回覆率，也能容許較多的題數。但最大的缺點就是需要大量的訪員來執行，因此需要花費最多的成本。若對學生進行面訪，其相較一般面訪更多的優點是，學生在學校時比起其他類型的受訪者更容易找到，而大學生的文字理解能力也能讓學生自行填答問卷而無須訪員協助，因此學校的面訪能大大減少訪員薪資的成本。

郵寄問卷的優點在於成本低廉，僅需問卷印製成本及寄送的郵資。但其缺點太多，包括太低的問卷回覆率，無法確保是本人填答，而且回收的問卷若有漏答也無法補問。以學校執行對學生的調查而言，雖然學校通常擁有學生的地址資料，但許多學生通常並不住在原地址，而是住在外地，問卷要寄到學生手上往往更加麻煩，因此並不適合。

電訪的優點在於能有不錯的問卷回覆率、能確認本人填答且不太需要額外的編碼工作，若有漏答的地方能很便利地補問。但其缺點在於電訪時的題目不宜過長，電話溝通中偶爾也會有誤解題意的情形，其主要缺點在於訪員薪資的成本較高，並且需要額外的電話輔助訪問系統設備。以學生為對象的調查來說，學校通常也會有學生的聯絡方式，但若該聯絡方式是家裡的電話，通常也不容易找到學生，若能有學生的手機電話資料庫，則電訪亦不失為一項好方式。

網路問卷是時下逐漸流行的調查執行方式，雖然其成本較為低廉，但最大的問題在於網路問卷缺乏母體的資料庫，因此很難進行機率抽樣的調查。然而，若學校擁有學生的 email 資料庫，或是全校師生擁有由學校提供的 e-mail 信箱，則或許可以寄送問卷的填答網址給受訪學生，讓他們至問卷填答的網站填答即可。

綜上所述，網路問卷、電訪及面訪都有各自的優缺點，學校應考慮其所擁有的資料庫及資源來決定適合的執行方式。若學校有全校學生的 email，則網路問卷是個不錯的選擇。若學校有全校學生的手機，雖然執行費用較高，但獲得的問卷填答會較其他方式完整。學校執行的面訪可以不用太多的訪員，因此執行費用可以減少，但學生自行填答問卷可能不完整。

五、主要國立大學行政服務品質滿意度調查辦理現況

本研究選擇與本校校務發展方向相似、成立時間較長之綜合型國立大學進行比較，包含：臺灣大學、清華大學、交通大學、成功大學、中興大學、中正大學、中央大學、中山大學及臺灣海洋大學等九所大學。另成立時間較短或為近年改制之國立大學，如嘉義大學、聯合大學及暨南國際大學等三所大學，業已開始推動服務品質提升相關措施，亦納入分析作為參考。

經蒐集以上各校網站公開資訊，並輔以電話訪談提升行政服務品質相關業務承辦人，各校對於推動校內行政服務品質提升，皆曾定期或不定期以量化方式進行行政服務品質滿意度調查，各校滿意度調查執行方式（參照【附錄一】），經分析可歸納如下：

（一）執行單位：

指辦理調查及進行資料分析者。以委託校內專業調查單位或相關專長教師辦理最多；由幕僚單位統一辦理者次之。

（二）調查頻率：

包含每次調查的頻率及每次調查的單位數量。以每年調查全部行政單位（約 9 至 11 個單位）者最多；每年調查部分單位（約 2 至 4 個單位）次之。

（三）填答方式：

指填答者填寫問卷的方式。以網路填答方式者佔大多數。

（四）抽樣：

指對調查對象是否進行抽樣。以教職員及學生皆採普查，不進

行抽樣者最多。

（五）問卷架構：

指除了各單位皆調查的共同題目外，各單位是否外加自訂題目，以及填答者最多可能回答之總題數。以各單位不可外加自訂題目，總題數在 100 題以下者最多。

（六）調查結果回饋：

指調查結果將如何運用。以與校內行政服務評鑑機制相連結，供評鑑委員評分參酌者最多。

六、問卷建構

過往其他學校所做的服務品質調查，在問卷設計上大多以自己學校的需求所建構，或借用其他學校使用過的問卷，因此在構面及內容上大同小異。另外，由於有服務品質獎的誘因影響，這些問卷的內容也反映了部份服務品質獎所評核的構面。本研究之問卷內容建構方法如下：

（一）參考 9 所國立大學學校過去曾執行過的服務品質問卷，並將這些學校的問卷題目作整理，以出現次數加以累計，另外將與服務品質獎有關的題目標示出來，如表 3。

（二）將常出現的構面及題目進一步整理，如表 4，可以發現有 3 項構面及題組出現的頻率較高，包括 1.空間規劃：與硬體、空間配置、服務標示相關、2.服務人員能力及態度：包括與服務人員接觸時所感受到其服務能力與態度、3.網頁暨電子化服務：單位所提供的網頁及線上服務。

（三）依照表 3 中問題出現頻率較高者以及是否為服務品質獎項目兩個指標選擇題目，並歸類至表 4 的 4 項構面內，初版的問卷共有 4 項構面 26 題目。

（四）經過研究團隊內部的問卷討論會議修正後，考量到問卷題目長度及本校的實務情形，修正問卷。

（五）委請數位學生、教師及行政人員協助填寫問卷初稿，並詢問受訪者對於問卷的意見，再進行修改。

（六）舉辦 2 場與問卷內容修改有關之座談會，分別為行政人員組及學生代表組，邀集有關人員共同討論問卷內容及施測機制等議題。

（七）最後問卷定稿請參見【附錄二】，將原有的構面調整成 5 個，

每個構面包括 3 個題目及 1 題構面整體分數，加上「是否有接受過服務」1 題及對單位提供意見的開放題 1 題，總共是 22 題。

表 3 問卷題目使用次數表

題目	次數	是否為服務品質獎項目
空間規劃		
服務說明及告示標示清楚	6	Y
服務地點、設施配置恰當	5	Y
辦公環境整潔、空氣流通	3	Y
無障礙空間	1	Y
綠化及美化	1	Y
防火器材、逃生設備	1	
洽公環境	1	
服務人員能力與態度		
洽公服務禮儀	7	Y
電話禮貌	7	Y
專業能力	6	Y
轉介業務	6	
業務熟悉	5	Y
溝通協調能力好	5	
意見回應與改善	4	Y
服務人員耐心	4	
投訴管道設置	3	Y
重視團隊合作，忙碌時同仁互相支援	3	
服務態度	3	
主動服務精神	3	
回覆問題正確率	1	Y
服務人員代理制度	1	
操作系統及設備熟悉度	1	
流程、文書、規章		
服務效率	5	
多元服務管道	4	
簡便作業流程、減少等待時間	4	Y
簡化申請表單	2	Y
主動公開申請處理進度	2	Y

題目	次數	是否為服務品質獎項目
主動公開重要法令及服務訊息	1	Y
服務流程	1	
行政事務、專業資訊配合度	1	
設施能協助服務	1	
服務品質	1	
行政效率	1	
諮詢服務專業及正確性	1	
SOP 及經驗資料庫	1	
即時處理重大及時效性業務	1	
公文格式正確、內容易懂	1	
處理公文速度快	1	
公文電子化	1	
定期辦理問卷調查	1	
Q&A 管理機制	1	
規章明確適宜	1	
網頁暨電子化服務		
網頁資訊內容更新即時	9	Y
網頁提供資料文件、線上申辦	5	Y
線上回覆問題	5	Y
網頁意見回應	4	Y
網頁簡化搜尋及檢索工作	4	Y
線上隱私保護週延	1	
其它		
主動開創新業務	1	Y
因應使用者建議改善工作	1	
多元學習管道	1	
接觸頻率與改善情形		
接觸頻率	5	
最需改進的單位	2	
一年內接觸之單位	1	
與去年相比改善程度	1	

資料來源：本研究

表 4 問卷構面內容表

構面	項目
空間規劃	**辦公環境整潔美觀**
	服務動線明確便利
	服務標示清楚
	無障礙空間
	安全逃生路線
服務人員能力及態度	**服務人員禮貌**
	服務人員業務轉介
	服務人員業務處理速度
	服務人員電話禮貌
	服務人員業務熟悉度(專業程度)
	服務人員客訴機制
	服務人員有耐心
	服務人員溝通協調能力
	服務人員團隊互助能力
	服務人員主動服務精神
流程、文書、規章	業務處理流程有效率
	提供多元服務使用管道
	表格文書作業簡便
	法令規章清楚易懂
	重要法令及訊息主動公開告知
網頁暨電子化服務	**網頁提供簡單易懂的服務查詢**
	表格文書 E 化線上申辦
	網頁即時更新並提供必要的資訊
	設有專人線上諮詢
	申辦案件線上進度查詢

資料來源：本研究

參、 研究方法

一、文獻分析法

服務品質乃是一抽象名詞，必須藉由對實際行動的觀察、測量，以詮釋服務品質的定義，本研究將檢視國內、外學術論文對於服務品質定義的詮釋、測量方式及管理運用。

另本研究之長期目標期能促使政治大學近年內能參加行政院研考會舉辦的政府服務品質獎，故亦將詳細檢視政府服務品質獎各項評量構面，以作為問卷設計的基礎。

二、次級資料研究法

為瞭解國內大學目前對於促進行政服務品質提升作法，擇定與政治大學校務發展方向相近、成立時間較長的 9 所綜合型國立大學，以及成立時間雖較短或近年改制、已開始推動服務品質滿意度調查的 3 所新興國立大學，以該校網站公開資料，並輔以電話訪談該校相關業務承辦人，蒐集各校在服務品質滿意度調查的執行方式、問卷題目等，進行研究分析與比較，並就各調查方式以經濟性（Economy）、效能性（Effectiveness）及回應性（Responsiveness）等面向進行評估，作為本研究在調查執行方式及問卷設計給予建議的立論依據。

三、深度訪談法

本研究將參照政府服務品質獎與各國立大學滿意度調查問卷題目，設計本校服務品質滿意度調查問卷初稿，分別邀請學生、教師及行政人員各 2 名進行紙本試測，並請其提供問卷修正建議，進行問卷第一次修正。

問卷第一次修正後，另邀請教師、學生及行政人員數人，依身份別召開問卷討論會議，藉由不同填答者的角度，請其給予對於問卷題意、文字描述、題數等方面之建議，進行問卷第二次修正。

另外，邀請在學校服務年資較長的教師進行深入訪談，請其提供對於本校行政服務品質提升推動機制運作的建議，作為本研究結論建議之參考。

四、問卷調查法

本研究主要目的之一為設計一份適合政治大學定期量化測量各行政單位服務品質之問卷，為瞭解本研究問卷信效度及問卷各題目之相關性，乃將經數度深度訪談修正後的問卷，實際向全校教職員及學生進行服務品質滿意度調查，並探詢各行政單位真正的服務對象為何：

（一）執行時間：民國 100 年 12 月 20 日至 101 年 1 月 18 日止，共計 29 天。

（二）施測對象：將受訪者分為 4 組，包括教研人員 1 組、行政人員 1 組，及學生 2 組。為瞭解誘因之有無是否能刺激學生的填答問卷動機，因此將學生依學號尾碼奇、偶數分成 2 組，偶數組在問卷開頭語說明將提供完整填答者參與抽獎的機會，獎項包含 1TB 行動硬碟、 8GB 隨身碟等。奇數組則無提供誘因訊息，藉以比較 2 組學生在問卷回答狀況及填答率的表現是否有明顯的差異。

（三）調查方式：採用政治大學電算中心自行研發的網路問卷系統，以人事室所提供全校教職員生的 E-mail，寄發問卷調查通知信，請受訪者連結至該問卷系統填答。

（四）受評單位：本次問卷施測偏向實驗性質，因此希望能以對受訪者負擔最重的情況下進行測試。故以目前行政服務品質評鑑的受評單位為受測對象，並依該單位業務與學生互動頻率區分為三類：

1、第一類：業務與學生直接互動最為頻繁者，包括教務處、學務處、總務處、電算中心及圖書館等 5 單位。

2、第二組：為業務與學生直接互動程度次之者，包括研發處、國合處、秘書處、體育室、會計室與人事室等 6 單位。

3、第三組：業務與學生直接互動較少者，包括教發中心、國關中心、公企中心及政大實小等 4 單位。

五、焦點團體訪談法

在進行次級資料分析及進行問卷調查後，擬定數個滿意度調查執行方式的建議方案，邀請校內具調查專長的教師、資深行政人員及學生代表（學生會及學生議會）進行焦點團體座談，針對本研究所提出

的建議方案，包含調查頻率、題目架構及回饋機制等面向進行討論，並給予方案修正建議，作為本研究結論建議的參據。焦點團體座談會議資料請參見【附錄三】。

肆、 分析與討論

一、問卷分析

本研究的一項重要目標在於建立一套可供政治大學定期測量行政單位服務品質的機制，而使用調查研究法（Survey research）可以在短時間蒐集大量的受服務者意見，再運用統計軟體分析量化資料的整體趨勢與分布，提供行政單位在服務品質上的大略輪廓。依前述研究設計，本研究進行一次網路問卷調查，對象為全校教職員生，問卷施測時間自民國 100 年 12 月 20 日至 101 年 1 月 18 日止，共計 29 天。以下將依序呈現問卷回收情形、誘因對學生填答問卷的效果、樣本的代表性、問卷信度、以及各單位提供服務的情形。最後將呈現 15 個單位在 5 項構面上 3 種受服務對象的評量以及最後進行單位間的比較排序。

（一）問卷回收情形

本次網路問卷施測的回收情形如表 5：

表 5 問卷回收情形

	母體 (a)	回覆數 (b)	回覆率 (b/a)	有效數 (c)	有效率 (c/b)	實際回收率 (c/a)
教研人員	706	148	20.96%	89	60.14%	12.61%
行政人員	761	300	39.42%	99	33.00%	13.01%
學生(A+B)	15863	2315	14.59%	1471	63.54%	9.27%
學生 A (無誘因)	8013	774	9.66%	407	52.58%	5.08%
學生 B (有誘因)	7850	1541	19.63%	1064	69.05%	13.55%

資料來源：本研究

由表 5 可知網路問卷的回覆程度不高，以行政人員回覆的程度最好，高達 39.42%，其次是教研人員，為 20.96%。學生整體的回覆率為 14.59%，而有誘因訊息的學生 B 組回覆率(19.63%)明顯高於無誘因訊息的學生 A 組(9.66%)。

其次，在問卷有效率方面，由於本次調查在問卷系統設計上的瑕疵以及實際填答時網頁開啟速度太慢，導致許多受訪者並未填答完 15 個單位就中途放棄，所以 3 組的問卷有效率都不高，教研人

員與學生都在六成左右。

值得注意的是，雖然行政人員的回覆率是 3 組中最高的，顯示行政人員對於協助問卷填答的意願十分踴躍。但問卷有效率卻是 3 組中最低，只有 33%，顯見問卷系統不夠流暢以及問卷長度過長對於行政人員的影響最大，未來若需要請行政人員填答類似問卷，應特別注意問卷系統的流暢程度與長度。

最後，有效問卷與母體的比例在 3 組大約都是 12%至 13%，但無誘因訊息的學生 A 組由於回覆及問卷有效的情形都不佳，只有 5.08%的比例。

（二）誘因對學生填答的效果

從表 5 可知，有提供誘因訊息的學生 B 組回覆率是 19.63%，而無提供誘因訊息的學生 A 組則是 9.66%，學生 B 組的回覆率是學生 A 組將近兩倍，可見誘因訊息的有無在吸引學生點進問卷網頁上有明顯的差別有明顯效果。

其次，學生 B 組完整填答問卷的比例為 69.05%，而學生 A 組的比例為 52.58%，學生 B 組的完整填答比率比學生 A 組高約 16%，顯示誘因訊息的有無在使學生耐住性子填寫完問卷上也有明顯的效果。

（三）樣本代表性

表 6 為 3 組樣本在代表性上是否與母體一致的結果，學生組的檢定變數為年級，教研人員的檢定變數為職別，行政人員的檢定變數為服務屬性：

表 6 樣本代表性檢定(加權前)

教研人員組	樣本數	樣本百分比	母體百分比	檢定結果
教授	21	23.6%	41.5%	X^2=16.11 P = 0.003 樣本與母體不一致
副教授	29	32.6%	28.1%	
助理教授	32	36.0%	21.6%	
講師	3	3.4%	3.4%	
研究人員	4	4.5%	5.3%	
合計	89	100%	100%	
學生組	**樣本數**	**樣本百分比**	**母體百分比**	**檢定結果**
一年級	143	9.7%	15.7%	X^2=139.44 P = 0.000 樣本與母體不一致
二年級	361	24.5%	16.5%	
三年級	315	21.4%	16.6%	
四年級及以上	313	21.3%	20.6%	
碩博士班	339	23.0%	30.6%	
合計	1471	100%	100%	
行政人員組	**樣本數**	**樣本百分比**	**母體百分比**	**檢定結果**
行政單位	67	67.7%	55.0%	X^2=6.43 P = 0.011 樣本與母體不一致
教學及研究單位	32	32.3%	45.0%	
合計	99	100%	100.0%	

資料來源：本研究

由表 6 可知 3 組樣本與母體並不一致，樣本缺乏母體代表性。為了後續資料分析的需要，將 3 組樣本依照各自的檢定變數的母體比例進行加權，以期令樣本具有代表性，加權後的樣本代表性檢定如表 7，加權後 3 組樣本都與母體一致。

表 7 樣本代表性檢定(加權後)

教研人員組	樣本數	樣本百分比	母體百分比	檢定結果
教授	37	41.5%	41.5%	X^2=0.00028 *P* = 1.000 樣本與母體一致
副教授	25	28.1%	28.1%	
助理教授	19	21.6%	21.6%	
講師	3	3.4%	3.4%	
研究人員	5	5.3%	5.3%	
合計	89	100	100%	
學生組	**樣本數**	**樣本百分比**	**母體百分比**	**檢定結果**
一年級	231	15.7%	15.7%	X^2=0.0030 *P* = 1.000 樣本與母體一致
二年級	243	16.5%	16.5%	
三年級	243	16.6%	16.6%	
四年級及以上	303	20.6%	20.6%	
碩博士班	450	30.6%	30.6%	
合計	1471	100%	100%	
行政人員組	**樣本數**	**樣本百分比**	**母體百分比**	**檢定結果**
行政單位	54	54.5%	55.0%	X^2=0.0082 *P* =0.928 樣本與母體一致
教學及研究單位	45	45.5%	45.0%	
合計	99	100%	100.0%	

資料來源：本研究

（四）問卷信度

問卷的信度(reliability)代表問卷題目的一致性，問卷信度高，代表同一份問卷題目在同一群對象上反覆施測所獲得的結果應該差距不多。以下將檢驗此次調查的信度，表 8 為 5 項構面在 15 個單位的 cronbach's α 值，即問卷信度。根據林震岩(2006，196)，探索性的研究 cronbach's α 應在 0.7 以上，而一項較為穩定的問卷應該有 0.8 以上。從表中可以發現，幾乎所有構面的 cronbach's α 值都在 0.9 以上，僅有少數幾個構面在 0.85~0.9 之間，可見在 15 個單位的測試上都有良好的信度。

表 8 問卷信度表（加權後）

	教務處	學務處	總務處	電算中心	圖書館	
洽公環境	0.864	0.879	0.906	0.890	0.893	
服務態度	0.936	0.940	0.953	0.925	0.929	
服務能力	0.919	0.941	0.947	0.941	0.933	
行政效能	0.898	0.928	0.935	0.912	0.901	
網頁服務	0.911	0.930	0.956	0.935	0.918	
	研發處	國合處	秘書處	體育室	會計室	人事室
洽公環境	0.936	0.878	0.933	0.919	0.931	0.928
服務態度	0.969	0.962	0.972	0.959	0.965	0.961
服務能力	0.976	0.962	0.962	0.955	0.962	0.957
行政效能	0.955	0.954	0.950	0.960	0.945	0.951
網頁服務	0.971	0.949	0.974	0.964	0.966	0.971
	教發中心	國關中心	公企中心	政大實小		
洽公環境	0.935	0.898	0.937	0.943		
服務態度	0.963	0.969	0.957	0.968		
服務能力	0.967	0.975	0.976	0.977		
行政效能	0.962	0.951	0.969	0.968		
網頁服務	0.957	0.976	0.943	0.977		

資料來源：本研究

（五）各單位提供服務情形

本次調查其中一個目標是以實證的方式瞭解行政單位提供服務的情形，部份單位在過去的印象中可能是以特定群體為主，例如學務處以服務學生為主，但真實情況如何仍待實證資料的證明。表 9 為 15 個單位提供服務的情形：

表 9 各單位服務提供情形（加權後）

	教務處	學務處	總務處	電算中心	圖書館	
學生 *N*=1471	69.9% (1028)	50.4% (742)	33.1% (487)	52.0% (765)	87.7% (1291)	
教研人員 *N*=89	44.8% (40)	26.6% (24)	44.8% (40)	69.8% (62)	80.4% (72)	
行政人員 *N*=99	59.0% (58)	47.5% (47)	80.7% (80)	87.3% (86)	54.0% (54)	
總體 N=1659	68.1% (1126)	49.2% (813)	36.3% (607)	54.9% (913)	85.5% (1417)	
	研發處	國合處	秘書處	體育室	會計室	人事室
學生 *N*=1471	5.5% (81)	14.1% (208)	5.0% (74)	14.3% (211)	10.0% (147)	5.4% (79)
教研人員 *N*=89	56.9% (51)	24.3% (22)	14.4% (13)	16.1% (14)	46.8% (42)	58.2% (52)
行政人員 *N*=99	33.9% (34)	18.6% (18)	48.8% (48)	14.0% (14)	81.6% (81)	72.9% (72)
總體 N=1659	9.5% (166)	14.9% (248)	7.9% (135)	14.4% (239)	15.8% (270)	11.7% (203)
	教發中心	國關中心	公企中心	政大實小		
學生 *N*=1471	6.7% (98)	3.4% (50)	4.5% (66)	2.1% (32)		
教研人員 *N*=89	17.8% (16)	5.0% (4)	13.2% (12)	3.3% (3)		
行政人員 *N*=99	9.7% (10)	8.6% (8)	19.3% (19)	6.3% (6)		
總體 N=1659	7.4% (124)	3.8% (62)	5.7% (97)	2.4% (41)		

資料來源：本研究

表 9 顯示 3 組受訪者過去一年內曾接受過該單位的服務的比例及次數。學生族群最常接觸的單位包括圖書館(87.7%)、教務處(69.9%)、電算中心(52.0%)、學務處(50.4%)、電算中心(52.0%)及總務處(33.1%)，其他單位的接觸情形大多在一成左右或不及一成，比例最少的分別是政大實小(2.1%)、國關中心(3.4%)、公企中心(4.5%)等。

而對教研人員族群來說，最常接觸的單位包括圖書館(80.4%)、電算中心(69.8%)、研發處(56.9%)、人事室(58.2%)、會計室(46.8%)、教務處(44.8%)、總務處(44.8%)。學務處和國合處也有兩成左右，

秘書處、體育室、教發中心和公企中心大約都在一成左右，國關中心和政大實小的互動最少，都不到 5%。

對於行政人員族群來說，最常接觸的單位包括電算中心(87.3%)、會計室(81.6%)、總務處(80.7%)等等，都高達八成的比例。其次如人事室(72.9%)、教務處(59.0%)、圖書館(54.0%)等也都有超過五成的接觸比例。學務處(47.5%)、秘書處(48.8%)及研發處(33.9%)也都有很高的比例，接觸最少的國關中心和政大實小，都不到一成。

（六）各行政單位服務品質評比

本問卷經由 5 項構面測量本校 15 個行政單位的服務品質，以下將問卷中的 5 點尺度直接轉化為分數，由 1 到 5，回答的數字越大，代表受訪者對該單位此項目的滿意程度越高，再將每個構面的四個題目加總平均計算出一個構面的平均數與標準差，依此分別計算 3 組在 15 個單位的 5 個構面上的平均數與標準差，作為行政單位之間服務品質評比的標準，評比結果依對象別如表 10 至表 13：

表 10 學生對各行政單位服務品質評比（加權後）

組別	構面	教務處	學務處	總務處	電算中心	圖書館	研發處	國合處	秘書處	體育室	會計室	人事室	教發中心	國關中心	公企中心	政大實小
樣本數		1028	742	487	785	1291	81	208	74	211	147	79	98	50	66	32
學生 *N*=1471	洽公環境	3.75	3.72	3.59	3.67	4.03	3.59	3.64	3.76	3.47	**3.35**	3.74	**4.09**	3.54	3.59	3.61
		0.61	0.62	0.68	0.66	0.61	0.78	0.76	0.83	0.75	0.92	0.70	0.67	0.87	0.75	0.64
	服務態度	3.56	3.74	3.50	3.79	4.04	3.56	**3.38**	3.59	3.68	3.41	3.94	**4.17**	4.04	3.76	3.92
		0.80	0.77	0.88	0.70	0.65	1.12	1.00	1.08	0.83	1.06	0.74	0.71	0.81	0.75	0.65
	服務能力	3.75	3.76	3.62	3.82	4.04	3.66	**3.51**	3.84	3.74	3.71	4.05	**4.14**	4.01	3.78	3.90
		0.72	0.77	0.82	0.71	0.65	0.99	1.02	0.93	0.80	0.98	0.72	0.70	0.84	0.84	0.72
	行政效能	3.39	3.51	3.31	3.61	3.92	3.38	3.36	3.54	3.55	**3.27**	3.85	**3.96**	3.69	3.62	3.70
		0.76	0.78	0.89	0.68	0.67	0.99	1.00	1.09	0.90	1.04	0.80	0.72	0.83	0.89	0.75
	網頁服務	3.52	3.59	3.45	3.67	3.92	3.50	3.50	3.66	3.49	**3.39**	3.92	**3.97**	3.51	3.56	3.76
		0.69	0.74	0.78	0.71	0.74	0.96	0.94	1.03	0.90	0.98	0.71	0.69	0.96	0.86	0.79

註：各單位於各構面之上欄為「平均數」，下欄為「標準差」。

資料來源：本研究

表 11 教研人員各行政單位服務品質評比（加權後）

組別	構面	教務處	學務處	總務處	電算中心	圖書館	研發處	國合處	秘書處	體育室	會計室	人事室	教發中心	國關中心	公企中心	政大實小
樣本數		40	24	40	62	72	51	22	13	14	42	52	16	4	12	3
教研人員 *N*=89	洽公環境	4.03	3.78	3.58	3.54	**4.03**	3.82	4.08	3.64	**3.01**	3.29	3.64	4.04	3.24	3.80	3.20
		0.68	0.73	0.73	0.95	0.69	0.70	0.89	0.90	0.80	0.61	0.84	0.59	0.49	0.95	1.21
	服務態度	4.06	3.87	**3.24**	3.94	4.19	3.79	3.79	3.27	3.44	3.38	3.81	4.16	4.07	**4.40**	3.36
		0.78	0.93	1.14	0.98	0.71	0.81	1.15	1.20	1.07	0.85	1.03	0.57	0.44	0.57	1.08
	服務能力	4.04	3.87	3.10	3.95	4.13	3.71	3.68	3.07	3.61	3.26	3.78	**4.17**	3.93	**4.17**	**3.06**
		0.80	0.96	1.18	1.04	0.69	0.89	1.30	1.37	1.03	0.90	1.10	0.62	0.60	0.87	1.21
	行政效能	3.81	3.88	2.83	3.74	3.99	3.52	3.66	3.14	3.54	**2.76**	3.50	**4.13**	3.96	3.89	3.30
		0.85	0.88	1.24	1.01	0.77	0.97	1.23	1.26	0.96	0.96	1.09	0.62	0.40	1.11	1.08
	網頁服務	3.77	3.57	**3.10**	3.89	4.04	3.52	3.66	3.46	3.77	3.28	3.60	4.01	3.64	**4.11**	3.30
		0.84	1.17	1.16	0.85	0.77	0.88	0.84	1.12	0.86	0.84	0.99	0.58	1.22	0.91	1.08

註：各單位於各構面之上欄為「平均數」，下欄為「標準差」。

資料來源：本研究

表 12 行政人員對各行政單位服務品質評比（加權後）

組別	構面	教務處	學務處	總務處	國合處	電算中心	圖書館	研發處	秘書處	體育室	會計室	人事室	教發中心	國關中心	公企中心	政大實小
樣本數		58	47	80	18	86	54	34	48	14	81	72	10	8	19	6
行政人員 *N*=99	洽公環境	3.89	3.70	3.46	3.26	3.55	**3.99**	3.76	3.56	3.44	3.30	3.67	3.53	**2.91**	3.76	3.72
		0.54	0.58	0.72	0.81	0.67	0.54	0.69	0.78	0.76	0.66	0.58	0.80	0.76	0.67	0.45
	服務態度	3.97	3.75	3.37	3.50	3.85	**4.14**	3.56	3.52	3.50	3.54	3.78	3.68	**3.27**	3.83	3.72
		0.67	0.72	0.87	0.97	0.62	0.66	0.94	0.90	0.85	0.99	0.70	0.90	0.83	0.71	0.73
	服務能力	3.97	3.66	3.48	3.42	3.92	**4.07**	3.56	3.64	3.41	3.66	3.82	3.62	**3.00**	3.76	3.57
		0.60	0.74	0.91	0.99	0.75	0.57	0.99	0.86	0.87	0.94	0.72	0.83	1.01	0.87	0.80
	行政效能	3.75	3.63	3.29	3.32	3.66	**4.03**	3.31	3.50	3.43	3.32	3.70	3.27	**2.86**	3.66	3.58
		0.59	0.76	0.81	0.95	0.72	0.59	0.91	0.81	0.81	0.91	0.71	0.88	0.79	0.73	0.64
	網頁服務	3.77	3.60	3.43	3.30	3.69	**3.98**	3.57	3.63	3.30	3.55	3.73	3.42	**2.89**	3.65	3.50
		0.58	0.61	0.75	0.63	0.73	0.61	0.78	0.63	0.97	0.69	0.71	0.87	0.63	0.87	0.53

註：各單位於各構面之上欄為「平均數」，下欄為「標準差」。

資料來源：本研究

表 13 全體對各行政單位服務品質評比（加權後）

組別	構面	教務處	學務處	總務處	國合處	電算中心	圖書館	研發處	秘書處	體育室	會計室	人事室	教發中心	國關中心	公企中心	政大實小
樣本數		1126	813	607	248	913	1417	166	135	239	270	203	124	62	97	41
總體 *N*=1659	洽公環境	3.77	3.72	3.58	3.64	3.65	4.02	3.61	3.74	3.45	3.34	3.73	4.06	3.49	3.61	3.60
	服務態度	3.61	3.74	3.48	3.41	3.80	4.06	3.57	3.57	3.65	3.41	3.93	4.15	4.00	3.79	3.88
	服務能力	3.78	3.76	3.58	3.51	3.83	4.05	3.66	3.80	3.72	3.69	4.03	4.11	3.95	3.80	3.84
	行政效能	3.43	3.53	3.28	3.37	3.62	3.93	3.38	3.52	3.54	3.25	3.82	3.93	3.65	3.64	3.68
	網頁服務	3.54	3.59	3.43	3.50	3.68	3.93	3.51	3.64	3.50	3.39	3.89	3.94	3.48	3.59	3.72

註：各單位於各構面之上欄為「平均數」。

資料來源：本研究

根據表 10 至表 13 中 15 個單位在 5 項構面上，由全校教職員生的滿意分數所計算的平均數，再針對每 1 個構面比較 15 個單位的平均數，若某單位在該項構面平均數最高者，就獲得 1 分，第二高者獲得 1 分，依此類推，最低者得 15 分，如此可以比較出 5 項構面中分別獲得服務品質分數較高的單位，整理如表 14：

表 14 各行政單位 5 項構面排名

	教發中心	圖書館	人事室	政大實小	電算中心	公企中心	秘書處	國關中心	學務處	教務處	體育室	研發處	國合處	總務處	會計室
洽公環境	4.06	4.02	3.73	3.6	3.65	3.61	3.74	3.49	3.72	3.77	3.45	3.61	3.64	3.58	3.34
排名	1	2	5	11	7	9	4	13	6	3	14	9	8	12	15
服務態度	4.15	4.06	3.93	3.88	3.8	3.79	3.57	4	3.74	3.61	3.65	3.57	3.41	3.48	3.41
排名	1	2	4	5	6	7	11	3	8	10	9	11	14	13	14
服務能力	4.11	4.05	4.03	3.84	3.83	3.8	3.8	3.95	3.76	3.78	3.72	3.66	3.51	3.58	3.69
排名	1	2	3	5	6	7	7	4	10	9	11	13	15	14	12
行政效能	3.93	3.93	3.82	3.68	3.62	3.64	3.52	3.65	3.53	3.43	3.54	3.38	3.37	3.28	3.25
排名	1	1	3	4	7	6	10	5	9	11	8	12	13	14	15
網頁服務	3.94	3.93	3.89	3.72	3.68	3.59	3.64	3.48	3.59	3.54	3.5	3.51	3.5	3.43	3.39
排名	1	2	3	4	5	7	6	13	7	9	11	10	11	14	15
總平均數	4.04	4.00	3.88	3.74	3.72	3.69	3.65	3.71	3.67	3.63	3.57	3.55	3.49	3.47	3.42
排名加總	5	9	18	29	31	36	38	38	40	42	53	55	61	67	71
總排名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

資料來源：本研究

上表的最後一列是將各單位在 5 項構面所獲得的分數加總所得，分數最少者即代表該單位在各項構面中有較好的服務品質，反之，分數最多的則代表該單位的服務品質與其他單位比較起來還有很多改進的空間。

根據上表，教發中心在 5 項構面中都比其他單位好，其次圖書館、人事室、政大實小和電算中心的表現也很出色。而會計室、總務處、國合處、研發處和體育室在各項構面中尚有許多待改善。

為了更進一步地運用「重要性-滿意度分析」來分析那些單位處室是屬於服務對象眾多(相對重要性較高)，而服務品質尚待改進的類型，表 15 將 15 個行政單位的構面總平均數轉化成百分制，並根據表 9 各單位向全校教職員生提供服務的比例。

表 15 各單位服務品質及服務廣度

	教發中心	圖書館	人事室	政大實小	電算中心	公企中心	秘書處	國關中心	學務處	教務處	體育室	研發處	國合處	總務處	會計室
服務品質	80.76	79.96	77.6	74.88	74.32	73.72	73.08	74.28	73.36	72.52	71.44	70.92	69.72	69.4	68.32
服務廣度	7.4	85.5	11.7	2.4	54.9	5.7	7.9	3.8	49.2	68.1	14.4	9.5	14.9	36.3	15.8

資料來源：本研究

在表 15 的基礎上，繪製出圖 3。另外再根據服務品質與服務廣度兩個面向的平均值(前者為 73.6，後者為 25.8)將圖 3 分成 4 個象限，即可清楚地辨識出各個行政單位目前的服務情形。

第一象限屬於服務對象多，服務品質高的類型，包括了圖書館及電算中心。這種類型的單位服務對象很多，未來應繼續維持較高的服務品質，以提供優質的服務給廣大的受服務對象。

第二象限屬於服務對象較少，但服務品質高的類型，包括教發中心、人事室、公企中心、國關中心及政大實小。這種類型的單位服務對象較少，而且可能集中在特定族群，應特別注意目標群體對其服務品質的滿意程度。

第三象限屬於服務對象較少，服務品質尚待改進的類型，包括秘書處、體育室、研發處、國合處和會計室。這種類型的單位服務對象少，但可能目標群體為特定的族群，目前的服務品質顯示可再改進。

第四象限屬於服務對象多，但目前服務品質待改進的類型，包括教務處、學務處和總務處。這三個單位屬於學校的核心單位，服務對象多且廣，持續改進其服務品質對於提升學校整體的服務品質有非常大的幫助。

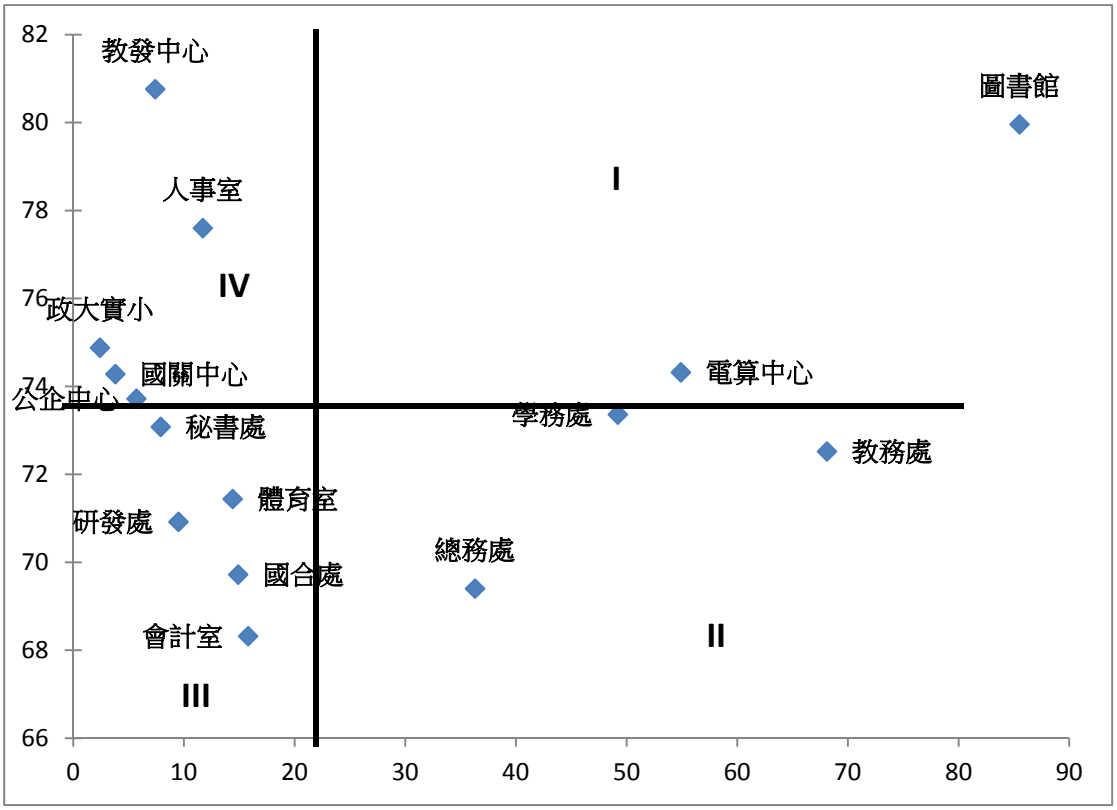

圖 3 政治大學行政單位「重要性-滿意度分析」

資料來源：本研究

二、深度訪談及焦點團體座談分析

本研究在問卷正式施測前，曾針對學生、行政人員及教師等不同群體以座談會或深度訪談方式分別探詢其對滿意度調查之問卷設計、調查執行方式及本校行政服務品質評鑑機制等方面的意見，座談會與深度訪談場次舉辦時間和與會人員整理如表 16，各訪問場次紀錄與訪談逐字稿請參見【附錄四】至【附錄七】。

表 16 本案座談會、深度訪談及焦點團體座談對象

訪問性質	日期	主持人/訪問者	與談人/受訪者
問卷討論座談會（學生）	100 年 12 月 9 日	湯琳翔助理	學生會長林威呈 學生校代余政和 學生校代張宏銘 學生校代林家興 學生校代侯宜靜
問卷討論座談會（行政人員）	100 年 12 月 9 日	賴怡瑩組長（人事室） 鄭元齊助理	黎梅潔女士（教務處） 楊芬茹女士（學務處） 林淑靜組長（總務處） 林易珊女士（研發處） 黃麗秋女士（研發處） 任怡心秘書（國合處） 陳曉理秘書（圖書館） 張鋤非助教（電算中心） 吳鴻傑助教（體育室） 李琬惠秘書（國關中心）
問卷討論座談會（教師)(個別討論）	100 年 12 月 13 日	湯琳翔助理	體育室王清欉老師
	100 年 12 月 14 日	湯琳翔助理	企管系洪叔民老師
	100 年 12 月 15 日	湯琳翔助理	國合處車蓓群副國合長
深度訪談 A【附錄四】	100 年 12 月 8 日	陳敦源老師	社科院教授
深度訪談 B【附錄五】	100 年 12 月 12 日	陳敦源老師	傳播學院教授
深度訪談 C【附錄六】	100 年 12 月 13 日	湯琳翔助理	法學院教授

訪問性質	日期	主持人/訪問者	與談人/受訪者
焦點團體座談 【附錄七】	101 年 3 月 1 日	陳敦源老師 湯琳翔助理 鄭元齊助理	張惠玲組長（秘書處） 賴怡瑩組長（人事室） 張曉君女士（人事室） 張鋤非助教（電算中心） 鄭宗記老師（統計系） 蕭乃沂老師（公行系） 林威呈同學（學生會會長） 葉茂盛同學(學生議會副議長）

資料來源：本研究

各訪問場次與談人或受訪者在問卷設計、行政滿意度調查執行方式、本校現行行政服務品質評鑑機制及對本校行政服務實際感受等方面皆給予諸多建議，整理歸納如下：

（一）問卷設計方面

1、問卷係以單位別進行服務滿意度調查，但部分師生對於校內各行政單位之業務內容，不一定全然瞭解，在填答時可能發生誤認某業務屬於某單位的認知錯誤，建議在填答該單位前，能納入該單位主辦業務介紹，將可減少認知錯誤的發生。

2、 問卷題目第 19 題詢問各單位「提供網路空間接受意見回饋的程滿意度，其中「網路空間」概念較為模糊，建議可給予較明確的定義，以方便作答。

3、由於校內師生因為行政業務不熟悉，常須依賴行政人員協助轉介至正確的承辦窗口，然常發生行政人員未協助轉介或轉介錯誤的情形，使洽辦公務師生耗費更多時間自行解決問題，增加行政成本，故「行政人員提供轉介服務」亦為行政服務相當重要的一環，建議可納入問卷題目。

4、學校進行重要決策前，應當與政策利害關係人充分溝通，踐行正當程序，故建議「行政單位決策前與利害關係人事先溝通程度」可納入問卷題目。

5、填答者雖僅須針對過去一年內曾接觸過行政單位進行回答，然每個單位需填答題目有 20 題，題數過多將降低填答意願。

（二）行政滿意度調查執行方式方面

1、調查本身之角色定位

（1）滿意度調查執行方式之前提，仍須視學校對於滿意度調查的定位為何，願意給予多少資源？

（2）若調查之定位為協助行政單位改善服務品質，則不必然全部行政單位皆須受評，僅針對未達該年度一定評鑑標準之行政單位，以滿意度調查方式審視其服務品質改善成果。

（3）若調查之定位係在協助行政單位發掘問題，建議在題目架構上應容許各單位自訂題目。

（4）若調查之定位在於輔助現行行政服務品質評鑑運作，將有助於委員更能瞭解受評單位業務內容，提升評鑑品質。

2、受測單位：

（1）現調查受測單位係以一級行政單位為主，然部分單位編制龐大，如教務處、學務處及總務處，其轄下各二級單位業務皆迥異不同，若僅以一級單位層級觀察，對該單位的服務品質改善助益實在有限。

（2）另外，教師與學生除行政單位外，最常互動者為各教學單位的行政人員，如系辦助教，但教學單位卻未列入受評單位，甚為可惜。

3、執行單位：

以委託校內專業調查單位（如商學院民意調查中心或選舉研究中心等）或具調查專長的老師為佳，在經費上建議可採每年申請校務發展計畫方式，給予執行單位經費補助。

4、調查頻率

（1）定期施測是有其必要性，但間隔期間不宜過長，以 1～2 年各單位至少施測一次為宜，方能看出該單位行政服務品質長期發展趨勢，亦便於與其他單位進行比較。

（2）若考量一次測量全部行政單位造成題目過長，建議可將行政單位依主要服務對象區分為二類，一年針對學生服務為主的行政單位進行調查，一年針對教師及職員服務為主的行政單位進行調查。

5、填答方式

網路線上調查是成本最低且方便的調查方式，亦符合現代潮流，然學校現有的網路問卷系統亦為一般性問卷所設計，且建立時間已久，未必能符合服務滿意度調查之需求，建議學校可另設

計行政服務滿意度專用的問卷系統，除用於每年（或每兩年）進行全部行政單位滿意度調查外，亦可提供各行政單位平時針對臨櫃服務，自行進行滿意度調查。

6、題目架構

（1）建議提供各單位自訂題目，將有助於各單位服務品質改善，但仍宜控制總題數，建議自訂題目以 5 題為原則，可由各單位自行提出，經評鑑委員審議通過。若該單位業務量較大，可以個案方式報請增加題數。

（2）為避免因受評單位數過多，問題不斷重複，問卷總題數仍宜再減少，以免使受訪者回答流於制式或不願填答。總題數減少建議可從減少共同題目或減少受評單位著手。

7、回饋機制

調查結果不論是否納入正式配分，或提供評鑑委員參考，皆將有助於提升評鑑品質，增加評鑑公信力。但調查結果皆應提供給各單位參考，供各行政單位自我改善服務品質。

8、填答率與誘因

（1）若在調查前告知填答者調查結果將對評鑑結果有所影響，增加校內師生對調查結果的重視程度，或可提高填答率。

（2）若要增加學生的填答率，可考慮與學生會合作，如以學生會名義發送問卷，或請學生會加以宣導鼓勵同學作答，或可提高學生填答意願。

（3）若以獎品作為提高填答率之誘因，應要防範受訪者基於投機心態僅填答極少單位的情形。

（4）在誘因設計上，或可給予填答單位數較多者更高的中獎權重，以鼓勵作答。如填答一單位即有一次抽獎機會。或設計多款紀念小物，仿照便利商店集點方式兌換，或可提高同學填答誘因。

（三）本校現行行政服務品質評鑑機制方面

1、教師與學生是行政單位主要的服務對象，但目前行政服務品質評鑑委員會組成係以具管理專長教師組成，又僅採質化訪談的評鑑方式，較欠缺代表性，評鑑結果容易受到各界質疑。若兼採量化調查，可彌補教師及學生代表性之不足。更理想的作法，希望質化訪談能納入學生代表作為評鑑委員，使評鑑機制更為

完整。

2、目前評鑑委員會委員對於各行政單位業務及運作並不一定熟悉，評鑑委員進行訪視時，有時僅針對個人接觸該單位經驗提問，而非該單位整體性表現，若先有量化調查結果參考，將有助於質化訪談時，可更聚焦重點議題。

3、行政服務品質評鑑機制應包含質化訪評及量化調查，惟質化與量化此二種評鑑方式，執行時間上孰先孰後可再行討論。

4、附設實小及國關中心並非以提供行政服務為主的單位，是否納入行政服務品質評鑑受評單位實有疑慮。

5、校內外籍師生日益增多，各行政單位國際化程度仍有不足，建議可將「行政國際化」納入評鑑項目，鼓勵各單位逐步供國際化的行政服務。

（四）對本校行政服務實際感受方面

在深入訪談過程中，部分師生亦提出對洽辦行政業務時遭遇的困擾，可歸納如下：

1、以電話洽辦行政單位時，常遇承辦人不在位置上或忙線中。或電話被轉介至不同單位仍不知承辦人是誰。

2、以電話與行政單位承辦人接觸時，承辦人多未主動報姓名，僅說明是哪一單位，若對其服務有疑義，即無法反映。

3、儘管行政同仁很有禮貌、耐心提供電話諮詢服務，但有時仍無法解決問題。

4、部分行政單位辦公室空間設置較不友善，讓人感覺進去即是打擾其工作。

5、簽約外包的服務有時遇到問題，行政同仁會將責任推給廠商，有諉責之虞。

6、本校行政同仁對於非本身業務，未主動提供轉介服務，或提供錯誤轉介資訊，顯見行政單位間橫向聯繫不佳。

7、師生對於行政業務流程及承辦單位較不瞭解，期能加強單一窗口服務或加強轉介服務。

伍、 結論與建議

本研究根據各種研究方法所收集的資料，整理出下面三個方面的政策建議，第一、行政服務品質調查；第二、行政服務品質評鑑時程；以及第三、行政服務品質評鑑等，以下將一一闡明。

一、 行政服務品質調查

(一)調查頻率：未來的調查應該配合兩年一次的評鑑，一次調查全部的單位。並且應在該屆委員會未選出時，就能夠完成該年度的評鑑，讓調查結果供委員會一開會時就可以取用。

(二) 調查對象：調查的單位可以再減少，有些服務對象太少，或是在學生、教研人員及行政人員都沒有特別高的比例的單位，應該可以考慮排除在定期調查。

(三) 抽樣方式：在下項網路問卷調查機制建構完備的前題下，本研究建議以「普查」方式進行。

(四) 調查方式：網路問卷，但目前學校電算中心提供的線上問卷系統效果不佳，應建立新的網路問卷系統可同時供定期調查及各單位自行舉辦的服務品質調查使用。新的網路問卷系統應該有下面兩種設計：

1. 在網路問卷的始頁，加入對單位主要業務的描述，可由各單位提供約 100-200 字主要業務簡介，協助受訪者評分。
2. 在網路問卷的始頁，必須能讓受訪者選擇想填寫那些單位，之後就只顯示那些受訪者想填的單位。

(五) 問卷架構：共同題和單位題總共應在 20~25 題左右，可以本研究所提出的構面為基礎；單位特殊題目可以視單位需要增加到 10 題左右。

(六) 調查結果回饋：由於學校服務品質評鑑還有質化資料的部份，因此建議原則上調查結果僅供委員參考，不需要明訂與評鑑配分掛勾。

(七) 誘因機制：本次調查顯示對學生來說，有沒有誘因對問卷填答意願影響非常大。未來對三個族群都應該提供誘因，才能提高回收率。

二、 行政服務品質評鑑時程

站在本校行政服務品質評鑑的工作將會繼續的前提下，本研究提出三點時程上的建議：

(一)行政服務品質調查所需要的各項時間如下：

1. 問卷設計：如果本研究的主體共通問卷是可行的，設計主要問題是在各單位 5-10 題個別問題的提出，行政流程約兩週。
2. 網路問卷上線與測試：下限一週的時間。
3. 問卷施作：建議以一個月的時間為準，避開寒暑假，分四週寄發催收信，連第一次發信總共催收四次。
4. 問卷分析：問卷分析與報告寫作至少需要兩週的時間完成。
5. 未預期準備：前述時間都是工作完成的下限時間，過程中如有任何需要處理的事發生，建議寬列一週的預備時間。

整體來看，行政服務品質調查的總執行時間，大約是兩個半月的時間，這個時間計算是下限。

(二)配合行政服務品質評鑑流程(請參表 17，本年度的實施時間流程)：建議在暑假開始前就完成服務品質調查，雖然真正的服務品質訪視在 10-11 月才展開，但是如果是在九月份作問卷，大一新生有可能還不了解學校行政單位的運作，當然，另一種說法是大一新生是接觸行政單位最頻仍的族群，應該會有印象，但是比較是集中在某些單位(教務、學務等)，因此本研究建議在訪視年的暑假開始前就完成調查。

(三)調查流程：如果是要在暑假前(假定暑假是六月中開始)完成調查，大約的時程設計如下：

1. 四月初開始問卷設計，四月中完成個別問題回收；
2. 四月下旬開始測試線上問卷，四月底完成；
3. 五月一整個月進行網路調查，五月底完成；
4. 六月初開始分析問卷、撰寫報告，六月中暑假開始前完成。

表 17 國立政治大學行政服務品質評鑑實施時程表

作業時程	作業項目	相關單位配合事項
第一年3月	辦理本屆委員會組	1.人事室簽辦組成委員會校長核定

作業時程	作業項目	相關單位配合事項
	成事宜 其他本屆評鑑準備事宜	2.第四屆委員會委託公行系陳敦源老師研究計畫案結案報告及成果審查會
第一年 4 月至 6 月	**召開第一次會議** 研訂評鑑內容	1.陳老師研究計劃結案報告提委員會確認，並據以檢討研訂評鑑內容及表格 2.評鑑準備工作 3.委員會分組（由人事室以抽籤方式辦理）
第一年 7 月	發函受評單位準備評鑑資料：單位自評表及其他相關附件	1.確定評鑑內容及時程 2.請受評單位於 101 年 8 月 31 日前將應備資料送人事室。
第一年 8 月中旬	滿意度調查問卷	確認服務對象滿意度調查問卷內容及辦理方式（如委辦單位,是否請受評單位自訂問卷題目）
第一年 9 月中旬	**召開第二次會議** 各單位將評鑑資料送請委員會書面審查	1.委員會討論書面及赴各單位實地考評時間、流程、及評分標準 2.人事室通知各單位送件、補件
第一年 10 月至 11 月	委員書面審查資料及赴各單位實地考評	1.將各單位所送資料影送委員進行書面審查 2.人事室通知各受考單位實地考評時間及考評事宜 3.12 月底前完成服務對象滿意度調查及分析,並將結果送委員參考
第一年 12 中旬	評鑑小組完成評鑑報告初稿	由主要評審委員主筆(以條列方式呈現即可)，人事室彙整各群組委員評鑑意見,送請主要評審委員彙整。各主評委員於第 3 次會議召開前將資料送人事室編印會議資料。
第一年 12 月底前	**召開第三次會議**	1.討論評鑑報告 2.討論後續作業流程 3.討論表揚獎勵方式
第二年 1 月下旬前	請委員依會議討論結論修正評鑑意見完成	修正後評鑑報告請於 1 月下旬送人事室
第二年 2 月下旬	確認評鑑報告 將評鑑結果通知受評鑑單位，並受理申復意見	以電子郵件方式請各委員確認評鑑報告 1.評鑑結果(報告及等第或分數)送陳校長核閱後通知單位 2.評鑑結果函送各受評鑑單位並受理申復（十天內） 3.委員會前回收申復意見
第二年 3 月上旬	**召開第四次委員會**	1.討論受評單位申復意見，並修正評鑑報告 2.遴選績優單位 3.確認表揚獎勵方式
第二年	修正評鑑報告完成	修正後評鑑報告請於 3 月中旬前送人事室

作業時程	作業項目	相關單位配合事項
3 月中旬		
第二年 4 月上旬	確認評鑑結果	評鑑結果(報告及等第或分數)送陳校長核定
第二年 4 月中旬	評鑑結果公布	評鑑結果公布周知並函請受評單位填具回應意見書
第二年 5 月下旬	回收單位回應意見	建檔供下次評鑑追蹤
第二年 5 月中旬	公開表揚獎勵評列優良之單位	通知受表揚單位，製發獎牌及核頒獎金。
第二年 6 月下旬	**召開第五次委員會**	1.管考追蹤 2.評鑑制度修正建議

資料來源：修改自人事室草案。

三、 行政服務品質評鑑機制

本研究當中也收集到關於政治大學進行服務品質評鑑機制的五點建議，在此也一併提出：

(一)評鑑的目標：建議可以定在參與行政院服務品質獎並且得獎的目標上，成功大學可以辦到的，本校也應該可以辦到。

(二)評鑑的策略：本校目前參與的單位間差異大，必須要有改善輕重緩急的策略，建議可以服務提供影響大、且表現較不佳的單位優先，進行單位的輔導與進一步的改革。

(三)評鑑委員背景：學校可以考慮服務品質評鑑委員可以納入學生代表，使評鑑機制在服務對象方面的組成更為完整。

(四)外籍生的參與：本校最驕傲之國際化的被後，就是有大量國際學生同樣是接受學校行政單位服務的族群，要如何以特殊或是統一的調查方式導入這群學生，也是未來應該注意的。

(五)臨櫃、電話與網路服務：行政服務品質最關鍵的部份，就是行政單位與顧客接觸的介面運作品質的提升，本校在這方面的整合以及改善作為，應該有一個整體的計畫，並且長年付諸實施，對於本校行政服務品質的進步將會有莫大助益。

陸、 參考文獻

中文書目

林震岩(2006)。《多變量分析: *SPSS* 的操作與應用》。臺北:智勝。

莊芹惠(2006)。〈學校推動ISO品保認證對行政服務品質影響之個案研究〉。《學校行政雙月刊》，46，115-134。

英文書目

Abdullah, F. (2005). HEdPERF versus SERVPERF: The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. ***Quality Assurance in Education.***13(4), 305-328.

Abdullah, F. (2006). The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. ***International Journal of Consumer Studies*** 30(6), 569-581.

Aghamolaei, T. & Zare, S.(2008). Quality gap of eductional services in viewpoints of students in Hormozgan University of medical sciences. ***BMC Medical Education*** 8: 34-39.

Brochado, A. (2009). Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. ***Quality Assurance Education*** 17(2), 174-190.

Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. ***European Journal of Marketing*** 30(1), 8-32.

Cheng, Y. C. & Tam, W. M. (1997). Multi-models of quality in education. ***Quality Pssurance in Education*** 5(1), 22-31.

Clewes, D. (2003). A student-centred conceptual model of service quality in higher education. ***Quality in Higher Education*** 9(1), 69-85.

Cronin, J. Joseph & Taylor, Steven. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. ***Journal of Marketing*** 56(3), 55-68.

Dado, J., Taborecka-Petrovicova, J.,Riznic, D. & Rajic, T. (2011). An empirical investigation into the construct of higher education service quality. ***International Review of Management and Marketing*** 1(3): 30-42.

Faganel, A . (2010). Quality perception gap inside the higher education institution. ***International Journal of Academic Research*** 2(1), 213-215.

Joseph, M. & Joseph, B. (1997). Service quality in education: a student perspective. ***Quality Assurance in Education*** 5(1), 15-21.

O'Neill, M.A. & Palmer, A. (2004). Importance-performance analysis: a useful tool for directing continuous quality improvement in higher education.

Quality Assurance in Education 12(1), 39-52.

Otávio José De Oliveira. & Euriane Cristina Ferreira. (2009). ***Adaptation and application of the SERVQUAL scale in higher education*** POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). Conceptual model of service quality. ***Journal of Marking*** 49, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL:A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. ***Journal of Retailing*** 64(1), 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. ***Journal of Retailing*** 67(4), 420-450.

Zeshen, A . (2010). ***Assessing service quality in business schools: Implications for improvement***. 3rd international conference on assessing quality in higher education, Lahore, Pakistan.

網站

行政院研考會(2011)。政府服務品質獎評獎作業手冊，2011 年 10 月 3 日，取自 http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=4171388&ctNode=14507&mp=160

國立政治大學（2011）。http://www.nccu.edu.tw/

國立台灣大學（2011）。http://www.ntu.edu.tw/

國立清華大學（2011）。http://www.nthu.edu.tw/

國立交通大學（2011）。http://www.nctu.edu.tw/

國立成功大學（2011）。http://web.ncku.edu.tw/

國立中興大學（2011）。http://www.nchu.edu.tw

國立中正大學（2011）。http://www.ccu.edu.tw/

國立中央大學（2011）。http://www.ncu.edu.tw/

國立中山大學（2011）。http://www.nsysu.edu.tw/

國立臺灣海洋大學（2011）。http://www.ntou.edu.tw/

國立嘉義大學（2011）。http://www.ncyu.edu.tw/

國立聯合大學（2011）。http://www.nuu.edu.tw

國立暨南國際大學（2011）。http://www.ncnu.edu.tw/

【附錄一】主要國立大學服務品質滿意度調查執行方式[1]

項目	執行方式	採行學校
一、執行單位	委託校內專業調查單位調查與分析	政治大學、中興大學、中正大學、嘉義大學、暨南國際大學
	委託校內相關專長教師調查與分析	臺灣海洋大學
	各行政單位自行調查與分析	中央大學
	幕僚單位統一辦理調查，各單位自行分析	臺灣大學
	幕僚單位統一辦理調查與分析	清華大學、交通大學、成功大學、中山大學、聯合大學
二、調查頻率	未定期施測	政治大學（12 單位） 清華大學（12 單位）
	每年辦理，部分單位施測	臺灣大學（3~4 單位） 中央大學（2~3 單位） 臺灣海洋大學(3~4 單位)
	每年辦理，全部單位施測	交通大學（9 單位） 成功大學（10 單位） 嘉義大學（以校為受測單位）

[1] 各校資料來源（於 100 年 7 月至 9 月蒐集）：
（1）國立政治大學：學校網站，及人事室提供 95 年行政服務品質評鑑相關資料。
（2）國立臺灣大學：學校網站，參考該校 100 年度行政品質評鑑相關作業說明。
（3）國立清華大學：電話洽詢該校業務承辦人，其表示 100 年首度方試辦滿意度調查，不便提供問卷題目，故問卷架構未納入分析。
（4）國立交通大學：學校網站，參考 97 學年行政單位評鑑實施計畫，及 90 學年度滿意度調查結果報告（政治大學人事室提供）。
（5）國立成功大學：學校網站，電話洽詢業務承辦人，並參考該校行政單位服務績效評核原則。
（6）國立中興大學：學校網站，電話洽詢該校業務承辦人，並參考該校行政滿意度調查問卷。
（7）國立中正大學：學校網站，該校政治系網頁研究成果有關 93 及 95 年技術報告書目，因未取得相關報告內容，故填答方式、抽樣、問卷架構及調查結果回饋等項目未納入分析。
（8）國立中央大學：學校網站，參考該校 99 年度行政單位服務品質滿意度調查問卷。
（9）國立中山大學：學校網站，電話洽詢業務承辦人，及 90 至 98 年度行政滿意度總報告書。
（10）國立臺灣海洋大學：學校網站，參考該校 99 學年度行政滿意度分析報告。
（11）國立嘉義大學：學校網站，參考該校 98、99 年提升服務品質滿意度調查分析報告。
（12）國立聯合大學：學校網站，電話洽詢業務承辦人，並參考該校提升服務品質會議紀錄、98 學年度第二學期行政滿意度調查結果及 99 學年度行政滿意度調查問卷。
（13）國立暨南國際大學：學校網站，參考該校 98 學年度行政服務滿意度調查結果分析報告。

項目	執行方式	採行學校
		聯合大學（11 單位）
	每三年辦理一次，全部單位施測	中興大學（14 單位） 暨南國際大學（10 單位）
	每二年舉辦一次，全部單位施測	中正大學（未知） 中山大學（12 單位）
三、填答方式	網路	臺灣大學、清華大學、中央大學、中山大學、成功大學、聯合大學、暨南國際大學
	網路＋紙本	交通大學、嘉義大學
	紙本	政治大學、中興大學、臺灣海洋大學
四、抽樣	教職員普查，學生抽樣調查	政治大學、中興大學
	教職員普查，學生普查	臺灣大學、中央大學、中山大學、嘉義大學、聯合大學、暨南國際大學
	教職員抽樣調查，學生抽樣調查	交通大學、臺灣海洋大學
	僅學生抽樣調查	清華大學
	教師抽樣調查＋教學單位主管及行政人員	成功大學
五、問卷架構	共同題＋單位自訂題，總題數 150 題以上	政治大學、交通大學、中山大學
	共同題＋單位自訂題，總題數 150 題以下	暨南國際大學
	僅共同題，總題數 100 題以下	臺灣大學、成功大學、中央大學、臺灣海洋大學、嘉義大學
	僅共同題，總題數 101~200 題	聯合大學
	僅共同題，總題數 201 題以上	中興大學
六、調查結果回饋	供校內行政服務相關評鑑參考	政治大學、臺灣大學、交通大學、中興大學、中央大學、臺灣海洋大學
	供各行政單位參考，不滿意部分列管	中山大學、嘉義大學
	明訂校內行政服務相關評鑑評分所佔比率	成功大學、暨南國際大學
	僅供各單位參考	清華大學、聯合大學

資料來源：本研究

【附錄二】行政單位服務品質滿意度調查問卷

國立政治大學一百學年度

行政單位服務品質滿意度調查問卷（學生版）

各位同學好：

為了使本校行政單位能有更好的服務品質，需要持續瞭解接受服務者對行政單位服務的滿意度和意見。請您依據過去與本校行政單位接觸的經驗來填寫本問卷，提供您寶貴的意見與建議。本問卷採匿名制，您的意見將絕對保密，並僅用於服務品質改善作業上。

為了感謝您的協助，我們將在問卷施測結束後舉辦抽獎，最大獎是 1TB 的行動硬碟，及數個 8GB 的 SONY 隨身碟。希望大家踴躍填寫。

感謝您撥冗協助填答本問卷，您的回饋是我們持續進步的來源。

人事室委託公共行政學系陳敦源教授

敬上

以下題目請您根據過去一年之內與「○○處」接觸、互動或接受服務的情形來填答。

1.請問您過去一年內是否曾經接受過「○○處」的服務？(包括臨櫃服務、電話諮詢或網頁服務) 是□ 否□

第一部分:洽公環境

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
2.	**業務相關標示及服務說明清楚的程度**	□	□	□	□	□	□
3.	**人員位置、設施及動線安排適宜的程度**	□	□	□	□	□	□
4.	**辦公環境整潔舒適的程度**	□	□	□	□	□	□
5.	**整體而言，您對○○處的洽公環境是否滿意**	□	□	□	□	□	□

第二部分:服務態度

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
6.	單位人員的臨櫃服務禮儀	□	□	□	□	□	□
7.	單位人員的電話禮儀	□	□	□	□	□	□
8.	單位人員耐心傾聽服務對象詢問的程度	□	□	□	□	□	□
9.	整體而言，您對○○處人員的服務態度是否滿意	□	□	□	□	□	□

第三部分:服務能力

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
10.	單位人員對業務內容及流程熟悉的程度	□	□	□	□	□	□
11.	單位人員的專業知識與技能	□	□	□	□	□	□
12.	單位人員正確回覆問題的程度	□	□	□	□	□	□
13.	整體而言，您對○○處人員的服務能力是否滿意	□	□	□	□	□	□

第四部分:行政效能

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
14.	作業流程的簡便程度	□	□	□	□	□	□
15.	主動通知重要的服務訊息及規定的程度	□	□	□	□	□	□

16.	投訴管道及意見處理是否滿意	□	□	□	□	□	□
17.	整體而言，您對○○處各項業務的處理效率是否滿意	□	□	□	□	□	□

第五部分:網路服務

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
18.	網頁提供服務資訊並及時更新的程度	□	□	□	□	□	□
19.	提供網路空間接受意見回饋的程度	□	□	□	□	□	□
20.	相關資料與申請表件提供線上申辦的程度	□	□	□	□	□	□
21.	整體而言，您對○○處的網路服務是否滿意	□	□	□	□	□	□

第六部分:基本資料

22.年級：

(1)□一年級 **(2)**□二年級 **(3)**□三年級 **(4)**□四年級及以上

(5)□碩博士生

23.所屬學院：

(1)□文學院 **(2)**□理學院 **(3)**□社會科學學院

(4)□商學院 **(5)**□外國語文學院 **(6)**□法學院

(7)□國際事務學院 **(8)**□傳播學院 **(9)**□教育學院

24.性別**:**

(1)□男性 **(2)**□女性

國立政治大學一百學年度

行政單位服務品質滿意度調查問卷（教師版）

親愛的老師，您好：

為了使本校行政單位能有更好的服務品質，需要持續瞭解接受服務者對行政單位服務的滿意度和意見。請您依據過去與本校行政單位接觸的經驗來填寫本問卷，提供您寶貴的意見與建議。本問卷採匿名制，您的意見將絕對保密，並僅用於服務品質改善作業上。

行政單位的服務品質需要老師們的意見回饋，您的意見將對本校的服務精進有非常大的幫助，希望借用您一點時間協助填寫本問卷。

感謝您撥冗協助填答本問卷，您的回饋是我們持續進步的來源。

人事室委託公共行政學系陳敦源教授

敬上

以下題目請您根據過去一年之內與「○○處」接觸、互動或接受服務的情形來填答。

1.請問您過去一年內是否曾經接受過「○○處」的服務？(包括臨櫃服務、電話諮詢或網頁服務) 是□ 否□

第一部分:洽公環境

請問您對於○○處：		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
2.	**業務相關標示及服務說明清楚的程度**	□	□	□	□	□	□
3.	**人員位置、設施及動線安排適宜的程度**	□	□	□	□	□	□
4.	**辦公環境整潔舒適的程度**	□	□	□	□	□	□
5.	**整體而言，您對○○處的洽公環境是否滿意**	□	□	□	□	□	□

第二部分:服務態度

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
6.	單位人員的臨櫃服務禮儀	□	□	□	□	□	□
7.	單位人員的電話禮儀	□	□	□	□	□	□
8.	單位人員耐心傾聽服務對象詢問的程度	□	□	□	□	□	□
9.	整體而言，您對○○處人員的服務態度是否滿意	□	□	□	□	□	□

第三部分:服務能力

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
10.	單位人員對業務內容及流程熟悉的程度	□	□	□	□	□	□
11.	單位人員的專業知識與技能	□	□	□	□	□	□
12.	單位人員正確回覆問題的程度	□	□	□	□	□	□
13.	整體而言，您對○○處人員的服務能力是否滿意	□	□	□	□	□	□

第四部分:行政效能

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
14.	作業流程的簡便程度	□	□	□	□	□	□
15.	主動通知重要的服務訊息及規定的程度	□	□	□	□	□	□

16.	投訴管道及意見處理是否滿意	□	□	□	□	□	□
17.	整體而言，您對○○處各項業務的處理效率是否滿意	□	□	□	□	□	□

第五部分:網路服務

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
18.	網頁提供服務資訊並及時更新的程度	□	□	□	□	□	□
19.	提供網路空間接受意見回饋的程度	□	□	□	□	□	□
20.	相關資料與申請表件提供線上申辦的程度	□	□	□	□	□	□
21.	整體而言，您對○○處的網路服務是否滿意	□	□	□	□	□	□

第六部分:基本資料

22.職別：

(1)□教授 **(2)**□副教授 **(3)**□助理教授 **(4)**□講師

23.在校服務年資：

_____年

24.所屬學院：

(1)□文學院 **(2)**□理學院 **(3)**□社會科學學院

(4)□商學院 **(5)**□外國語文學院 **(6)**□法學院

(7)□國際事務學院 **(8)**□傳播學院 **(9)**□教育學院

25.性別:

(1)□男性 **(2)**□女性

國立政治大學一百學年度

行政單位服務品質滿意度調查問卷（行政人員版）

親愛的行政同仁，您好：

為了使本校行政單位能有更好的服務品質，需要持續瞭解接受服務者對行政單位服務的滿意度和意見。請您依據過去與本校行政單位接觸的經驗來填寫本問卷，提供您寶貴的意見與建議。本問卷採匿名制，您的意見將絕對保密，並僅用於服務品質改善作業上。

行政單位的服務品質亦需要來自其他單位行政同仁們的意見回饋，您的意見將對本校的服務精進有非常大的幫助，希望借用您一點時間協助填寫本問卷。

感謝您撥冗協助填答本問卷，您的回饋是我們持續進步的來源。

人事室委託公共行政學系陳敦源教授

敬上

以下題目請您根據過去一年之內與「○○處」接觸、互動或接受服務的情形來填答。

1.請問您過去一年內是否曾經接受過「○○處」的服務？(包括臨櫃服務、電話諮詢或網頁服務) 是□ 否□

第一部分:洽公環境

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
2.	**業務相關標示及服務說明清楚的程度**	□	□	□	□	□	□
3.	**人員位置、設施及動線安排適宜的程度**	□	□	□	□	□	□
4.	**辦公環境整潔舒適的程度**	□	□	□	□	□	□
5.	**整體而言，您對○○處的洽公環境是否滿意**	□	□	□	□	□	□

第二部分:服務態度

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
6.	單位人員的臨櫃服務禮儀	□	□	□	□	□	□
7.	單位人員的電話禮儀	□	□	□	□	□	□
8.	單位人員耐心傾聽服務對象詢問的程度	□	□	□	□	□	□
9.	整體而言，您對○○處人員的服務態度是否滿意	□	□	□	□	□	□

第三部分:服務能力

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
10.	單位人員對業務內容及流程熟悉的程度	□	□	□	□	□	□
11.	單位人員的專業知識與技能	□	□	□	□	□	□
12.	單位人員正確回覆問題的程度	□	□	□	□	□	□
13.	整體而言，您對○○處人員的服務能力是否滿意	□	□	□	□	□	□

第四部分:行政效能

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
14.	作業流程的簡便程度	□	□	□	□	□	□
15.	主動通知重要的服務訊息及規定的程度	□	□	□	□	□	□

16.	投訴管道及意見處理是否滿意	□	□	□	□	□	□
17.	整體而言，您對○○處各項業務的處理效率是否滿意	□	□	□	□	□	□

第五部分:網路服務

請問您對於○○處：

		很不滿意	不滿意	普通	滿意	很滿意	不清楚
18.	網頁提供服務資訊並及時更新的程度	□	□	□	□	□	□
19.	提供網路空間接受意見回饋的程度	□	□	□	□	□	□
20.	相關資料與申請表件提供線上申辦的程度	□	□	□	□	□	□
21.	整體而言，您對○○處的網路服務是否滿意	□	□	□	□	□	□

第六部分:基本資料

22.在校服務年資：

_____年

23.性別:

(1)□行政單位　　**(2)**□教學及服務單位

24.性別:

(1)□男性　　**(2)**□女性

【附錄三】焦點團體座談會議資料

國立政治大學校務發展研究計畫

國立政治大學
服務品質提升之滿意度調查研究
建議方案焦點團體座談會議

會　議　資　料

研究主持人：公行系陳敦源教授

研究助理：湯琳翔 鄭元齊

會議日期：2012 年 3 月 1 日

會議地點：社科院第二會議室

（綜合院館南棟 13 樓）

壹、研究目的說明

政府服務品質係民主社會政府服務之要素。政府作為最大的公共服務提供者，要能迅速、正確且有效地解決民眾的問題，並且以卓越的行動能量與執行能力，讓民眾可以期待與信賴，謂之「顧客導向」。自 1990 年代各國在新公共管理(new public management; NPM)的浪潮下，推動政府改造運動(government reinvention)以來，公共部門服務品質與傳遞效率相較於以往已有顯著改善。國立大學作為行政機關之一，自以追求民眾滿意為目標，在邁向優質公共治理的進程中，理當不可缺席，爰參考行政院研考會主辦之「政府服務品質獎」的方案構想，著眼於行政部門提供服務之責任、透明與分權，設計適於國立大學的服務品質評鑑方案，以求落實顧客導向，提升民眾對學校的滿意度。

為因應施政革新及民眾期望升高，我國政府自 97 年起以「良善治理」之理念推動提升政府服務品質續階計畫，以「持續推動民眾滿意服務」、「確保民眾知的權利與資訊使用權」及「鼓勵機關提供創意整合服務」為三大核心目標，辦理「政府服務品質獎」，在這樣的改革氛圍下，國立大學因承受國家預算的支援，當然有義務追求更優質化之服務，本於良善治理之理念，在投入整體資源最小比例之前提下，尋求最高之服務價值，其目標不但要「向下移轉」，向第一線服務下授權力，讓民眾需求在第一時間獲得回應；也要在管理面「水平連結」，重視不同層級、不同功能機關及業務之間進行有效整合，從「品質管理」邁向「品質創造」，因此，政治大學需要一套完整可行的服務滿意度調查機制。

為有效測量國立大學整體性與個別性的公共服務滿意度，作為校務改善的參考，本研究計畫擬在現有之公共服務滿意度調查機制上，參酌政府機關、其他國立大學推行滿意度調查之經驗，引導校內各單位在品質提升之基礎上，導入更友善資訊流通運用以及深化創新整合服務之積極作為；為此，學校需要建構一套完整、精簡、並易於操作的服務品質滿意度調查問卷設計，並配合有效可行並成本合理之調查機制，俾利提升大學服務品質，並自許在未來可讓政治大學的行政服務參與並獲得行政院服務品質獎。

貳、國內大學進行相關調查方式分析

本研究選擇與本校校務發展方向相似、成立時間較長之綜合型國立大學進行比較，包含：臺灣大學、清華大學、交通大學、成功大學、中興大學、中正大學、中央大學、中山大學及臺灣海洋大學等九所大學。另成立時間較短或近年改制之國立大學，如嘉義大學、聯合大學及暨南國際大學等三所大學，業已開始推動服務品質提升相關措施，亦納入分析作為參考。

經蒐集以上各校網站公開資訊，並輔以電話訪談提升行政服務品質相關業務承辦人，各參考學校對於推動校內行政服務品質提升，皆曾定期或不定期以量化方式進行行政服務品質滿意度調查，各校滿意度調查執行方式，可分析歸納如下表：

項目	執行方式	採行學校
一、執行單位	委託校內專業調查單位調查與分析	政治大學、中興大學、中正大學、嘉義大學、暨南國際大學
	委託校內相關專長教師調查與分析	臺灣海洋大學
	各行政單位自行調查與分析	中央大學
	幕僚單位統一辦理調查，各單位自行分析	臺灣大學
	幕僚單位統一辦理調查與分析	清華大學、交通大學、成功大學、中山大學、聯合大學
二、調查頻率	未定期施測	政治大學（12 單位） 清華大學（12 單位）
	每年辦理，部分單位施測	臺灣大學（3~4 單位） 中央大學（2~3 單位） 臺灣海洋大學(3~4 單位）
	每年辦理，全部單位施測	交通大學（9 單位） 成功大學（10 單位） 嘉義大學（以校為受測單

項目	執行方式	採行學校
		位） 聯合大學（11 單位）
	每三年辦理一次，全部單位施測	中興大學（14 單位） 暨南國際大學（10 單位）
	每二年舉辦一次，全部單位施測	中正大學（未知） 中山大學（12 單位）
三、填答方式	網路	臺灣大學、清華大學、中央大學、中山大學、成功大學、聯合大學、暨南國際大學
	網路＋紙本	交通大學、嘉義大學
	紙本	政治大學、中興大學、臺灣海洋大學
四、抽樣	教職員普查，學生抽樣調查	政治大學、中興大學
	教職員普查，學生普查	臺灣大學、中央大學、中山大學、嘉義大學、聯合大學、暨南國際大學
	教職員抽樣調查，學生抽樣調查	交通大學、臺灣海洋大學
	僅學生抽樣調查	清華大學
	教師抽樣調查＋教學單位主管及行政人員	成功大學
五、問卷架構	共同題＋單位自訂題，總題數 150 題以上	政治大學、交通大學、中山大學
	共同題＋單位自訂題，總題數 150 題以下	暨南國際大學
	僅共同題，總題數 100 題以下	臺灣大學、成功大學、中央大學、臺灣海洋大學、嘉義大學
	僅共同題，總題數 101~200 題	聯合大學
	僅共同題，總題數 201 題以上	中興大學
六、調查結果回饋	供校內行政服務相關評鑑參考	政治大學、臺灣大學、交通大學、中興大學、中央

項目	執行方式	採行學校
		大學、臺灣海洋大學
	供各行政單位參考，不滿意部分列管	中山大學、嘉義大學
	明訂校內行政服務相關評鑑評分所佔比率	成功大學、暨南國際大學
	僅供各單位參考	清華大學、聯合大學

參、各項目執行方式評估分析

一、評估標準

（一）經濟性（Economy）：以投入與產出之比例進行衡量，以本研究為例，以執行單位投入之經費、人力、時間愈少者，愈具經濟性。

（二）效能性（Effectiveness）：以欲達成目標的程度進行衡量，以本研究為例，行政服務滿意度調查的實施，係為瞭解校內教職員生對行政服務真實的想法，以作為各單位改善服務品質之依據，進而達成提升服務品質的目的，故方案愈能達成該目的者，愈具效能性。

（三）回應性（Responsiveness）：以被服務對象可充分表達意見之機會與頻率進行衡量，以本研究為例，愈能讓校內學生、教師及職員充分表達對於行政服務的意見者，愈具回應性。

二、各項目執行方式評分

參酌前述評估標準，比較各項目之執行方式，如下表：

最佳：●，次佳：⊙，普通：○

項目	執行方式	經濟性（E）	效能性（F）	回應性（R）
一、執行單位	1.幕僚單位自行執行	⊙	⊙	⊙
	2.委託校內教師或專業單位執行	●	●	⊙
	3.各單位自行執行	○	○	●
二、調查頻率	1.每年調查全部單位	○	●	●
	2.每年調查部分單位（2 至 3 年一循環）	⊙	○	⊙
	3.每 2 至 3 年調查全部單位	●	⊙	○
三、填答方式	1.網路問卷	●	⊙	⊙
	2.自填紙本問卷	○	⊙	⊙
	3.兼採網路與自填紙本問卷	⊙	⊙	⊙
	4.訪員面訪	○	●	⊙
四、抽樣	1.普查	●	⊙	●
	2.抽樣	⊙	●	⊙
五、題目架構	1.僅有共同題（每單位 20 題）	●	⊙	⊙
	2.含共同題與各單位自訂題目(每單位 25 題)	⊙	●	●
六、回饋機制	1.結合評鑑機制，明訂調查結果（僅採計共同題）所佔配分	●	●	●
	2.結合評鑑機制，調查結果供委員參考評分	⊙	○	○
	3.獨立進行，調查結果不佳者另做追蹤考核	○	⊙	⊙

肆、各建議方案說明及優劣分析

參考前述對於各項目執行方式之評分，分別提出甲、乙、丙三方案，比較如下：

項目	甲方案	乙方案	丙方案	丁方案	戊方案
一、執行單位	委託校內教師或專業單位執行	委託校內教師或專業單位執行	委託校內教師或專業單位執行（或幕僚單位自行執行）		
二、調查頻率	每年全部單位	每年調查 5 個單位，約 3 年一循環	每 2 年全部單位		
三、填答方式	網路問卷				
四、抽樣	普查(或抽樣)				
五、題目架構	僅有共同題（每單位 20 題）	僅有共同題（每單位 20 題），各單位可另做臨櫃滿意度調查	含共同題與各單位自訂題目（每單位 25 題）		
六、回饋機制	結合評鑑機制，明訂調查結果所佔配分	獨立進行，單位可將前次調查結果納入評鑑資料，供評鑑委員參考	結合評鑑機制，調查結果供委員參考		

項目	甲方案	乙方案	丙方案	丁方案	戊方案
本方案優點	➢ 兼顧經濟、效能、回應性 ➢ 納入評鑑評分，增加評鑑結果公信力	➢ 題數適中 ➢ 各單位採臨櫃滿意度調查，更能瞭解重點業務滿意度	➢ 對校內現行評鑑制度改變最少 ➢ 允許各單位針對重點業務滿意度自訂題目		
本方案限制	➢ 題數過長 ➢ 涉及評鑑制度改變，需修相關法規。 ➢ 各單位未能瞭解重點業務之滿意度。	➢ 各單位於不同時間點調查，無法相互比較 ➢ 調查結果回饋過於薄弱，被服務者及行政同仁對調查結果不重視。 ➢ 調查結果與評鑑結果若不同，如何確認該單位真正的評價？	➢ 每次調查題數過長 ➢ 被服務者表達意見機會較少 ➢ 調查結果回饋過於薄弱，被服務者及行政同仁對調查結果不重視。		

伍、焦點團體座談提綱

請參考上頁表列所提之建議方案，討論下列問題：

討論一：請針對本研究所提甲、乙、丙三建議方案提出您的看法？是否有具體可行之修正建議？方案間是否有其他組合搭配(丁方案、戊方案）？

討論二：請依您認為適合本校採行的觀點，排列各方案之優先順序？理由為何？

討論三：除本研究所提之建議方案外，是否還有其他方案有助於本校各行政單位瞭解被服務者對行政服務品質之滿意度，進而促進行政服務品質之提升？

【附錄四】深度訪談逐字稿（A）

訪問者：我大概打算怎麼做，然後這個是問卷。好。我們...我是希望將來這樣子...我弄一份這種事實上是一份核心問卷，那核心問卷的建構方法，我基本上有一個目標，就是那個...成功大學大概在兩年前吧，前兩屆得了行政院服務品質獎

受訪者：喔喔喔。

訪問者：我覺得我們學校辦這個東西，他也要有個目標吧。對不對。

受訪者：對啊。對啊。

訪問者：就用那個服務品質獎當成一個目標，然後再加上一些相關的文獻的東西，我大概就把他定了一些核心的問卷出來，我將來會建議說，這一份問卷每兩年做一次，然後我們這個最核心的東西，像我們那一次...我忘記是什麼時候。

受訪者：我們有一屆在一起。

訪問者：我們有一屆在一起。

受訪者：我當主委的時候。

訪問者：對，對，對。

受訪者：後來你沒有在那，然後我推薦你。

訪問者：核心的那個東西，我認為由學校來做，可是我...

受訪者：我們可以做很簡單嘛。

訪問者：是，這非常簡單的。為什麼？因為有十幾個單位要做，所以你不能弄得太長。

受訪者：OK。

訪問者：然後各個單位他想放進去的，關於業務性的一些問題，我的建議是由各單位用臨櫃的方式做，或者是他們自己服務了多少人的個案裡面，那個必須要他們自己做，這個部份就不由學校來做。

受訪者：你這個只是對老師耶。

訪問者：沒有，對，這邊有老師。然後也有學生在另外再Run，還有行政人員，所以一共是有三份。我現在只是...。

受訪者：你這個是要讓我寫嗎

訪問者：就讓你幫忙看一下...從專家的角度...看一看這邊會不會有什麼問題。

受訪者：所以你今天這個是問卷調查的內容要我來...來...等於是訪談的性質來...。

訪問者：對，對，還有一個就是我跟您...我不是有寄個PPT給您嗎？

受訪者：沒有收到。哪時候？

訪問者：我上次沒寄給你嗎？

受訪者：沒有，沒有收到。

訪問者：那沒關係。那這個給你。這是我上面有講說這個東西要怎麼做，我將來會...會更新...。

受訪者：我沒有收到，我不曉得是不是太忙了，都沒有注意到。還是說我常出國沒有注意到。

訪問者：你一定是大忙人。

受訪者：我最近比較常出國啦，因為要那個院要對外招生...。

訪問者：對，對，對。所以我這邊有個架構是這個東西從哪裡來的。然後他...。

受訪者：這個是跟這個一樣嗎？

訪問者：一樣，一樣，一樣。這是一樣的東西。還是...你要看一下？

受訪者：這個是？

訪問者：這個是我到時候我會建議說這套東西要怎麼Run。

受訪者：OK。OK。

訪問者：然後學校怎麼Run，所以我剛剛已經跟您差不多都跟您已經講過了。就是我們這個問卷的架構大概是這樣，然後到時候我們這份東西是核心問卷，核心問卷由學校來做，可是各單位那種比較細項的那個業務的東西，就由你自己針對你臨櫃或者是說跟你有業務來往的人，你自己要做。

受訪者：嗯。

訪問者：那這樣子的話，那學校做的那個東西就可以相互比較了。就那個服務品質獎啊，他才能...那個頒獎。

受訪者：嗯，嗯，嗯。

訪問者：但是我們這次這樣做，會做一個實驗，大概是在十二月中開始，然後我們做的方式是上網，就是網路問卷，發給大家，大家去做。而且是全查，就是通通丟出去，然後有一點點誘因的機制在裡面這樣，我到時候這整套機制會建議給學校，請他們每兩年就由學校來做這個事，而且成本也不會很高啦。如果用網路做的話，還有一些分析的後端...後端分析的成本而已這樣子。

受訪者：嗯…。

訪問者：您要今天就跟我講嗎？還是你想要再看一下？我可以再...找他們來，還是您今天就講？我想您對這個也很了解。

受訪者：我們先講，如果你還要進一步需要的話...。

訪問者：我可以再問你，這樣。

受訪者：對，對。我...因為我隨時都...或者是我想到我隨時可以再跟你補充這樣子。

訪問者：我用個簡單的訪談方式來講...。

受訪者：沒問題。沒問題。但是問題是說...我...還不是非常清楚說，你現在需要我...？

訪問者：都可以呀。因為你從一個專家的角度，不論是那個機制。或這個問卷的內涵。您都可以有一些意見提供給我們。因為我們…。

受訪者：那我就泛泛地談哦，就不是說特別怎麼樣喔。我就看你這個然後泛泛地談，然後我今天就給你表達一些建議，那不夠的話，或者就是我下一次

補充，那或者是說你覺得還要再跟我談，這樣好不好？

訪問者：好，好，好。

受訪者：我想這樣子的話，可能比較...。

訪問者：OK。

受訪者：不用說...特別說，一定要會怎麼樣的模式，可能會比較理想。

訪問者：當然，當然。

受訪者：因為想到什麼先講，然後...以後看我補充，就可以談的更深入。我們就比較輕鬆的對談方式。然後看看能不能蹦出什麼火花這樣子，好不好？

訪問者：好，好，好。

受訪者：你把它關起來，怕說如果有走動的話，你在錄音這樣會影響耶。我喜歡自然光，那今天比較亮，那就暫時休息一下，本來想說要倒個茶泡給你喝...。

訪問者：不用，不用。沒關係，我喝水就好。

受訪者：我想這樣子啦...那個上次是...就是兩屆做下來吼。沒有問卷調查，大家在做這種訪談訪視的過程中，緣起就是...在我們那屆之前有做過問卷調查。

訪問者：我前面那屆。

受訪者：對。那...我們那屆沒有做。那我們那屆是希望下一屆做，結果下一屆...來不及做。然後連續兩屆，那個...他當時也知道我們那時候...有做過，有些意見。那他沒有做的時候，他心裡反而也滿虛的，就是說...這樣的話，我們老師們對各單位不盡然很了解。然後沒有問卷調查當作參考依據，會覺得說每一個打下來會覺得說...我們...而且那個是等於是絕對分數嘛。就是說每一個老師你也去做過，哎呦，我們現在要對那個...那有些老師對那個單位，我就覺得我很滿意啊。就是給他九十分以上啊。那這個部份就說...事實上這就是一種社會科學研究一個...事實上這回到一個社會科學研究一個...困境啦。就是說...你全部都用問卷調查也不行，然後都不用問卷調查，也會覺得...。

訪問者：就有點怪怪的。

受訪者：其實這個都相關的啦。那所有情況之下，在這種服務品質來講的話，我覺得在政大走這條路是合理的，因為現在社會科學研究，就是面臨這個困境嘛。就是兩邊需要兼顧嘛。那這個兼顧過程中啊，除了理論以外，那...或者背後有...當然有一些學理依據，或者是說我們會覺得服務品質很重要。或者是政大那些地方...有...這個公共行政系、有企管系，然後有公共行政...與管理中心，如果政大自己的行政服務品質差，那這個落差很大喔。只要說有人來質疑，你就會覺得說很嚴重。那你剛才談到成大，我一點都不意外。因為我一九九八年當會計主任的時候，政大的服務課程是我帶隊去參訪的，我就發覺他們學校真的很棒。他當時組織架構就沒有按照教育部...那種...當時在即將民主化的過程中，然後有各方

力量拉拔，你看那時候民主化過程中多可怕，就是說哪個單位覺得危機感很重的，我就希望膨漲。

訪問者：對啊，沒錯。

受訪者：所以...體育室跟軍訓室這兩個單位，都是原來在學務處之下就膨脹變成一級單位。啊，人家成大沒有這樣，第一個他沒有讓他膨脹，第二個好，那既然教官還留在學校裡面，他乾脆讓他弄服務課程，讓他後備支援整個讓他去做，那所以...我剛才聽到你講說成大獲得那個...服務品質獎。

訪問者：服務品質獎。

受訪者：我一點都不意外，一點都不覺得驚訝。今天成大在南部竄起來，那絕對不是說就只有經費而已，如果只有經費，那就太容易了啦。是整個學校的經營規模，是他們整個起色啊。這是我第一個要表達的。第二個就是說...這個東西那時候在做這個問卷調查的時候，我的感想是說...你這個...如果全部都只有老師，服務品質事實上學校裡面最多人的是學生，然後我們根本都沒有學生意見進來，我反而...我去那個...第二次的時候，我自己當委員的時候，我帶著學生會前會長喔，當我的助理。他們有一個學的...一個老師有幾...二十個還是幾十個小時，我就找一個當助理，我就請他去幫我順便...但是只有我。別的老師沒有這樣做啊。還有我那個是非正式的，我找學生啊。所以...你學生服務品質，學校不是一個研究機構啊。

訪問者：對啊。對啊。

受訪者：研究機構或許還可以...還可以這樣...你政大不是研究機構啊。你如果說政大...服務品質，缺少學生這一塊，我覺得不真實。

訪問者：有，有，有。我們有三個問...問三個。

受訪者：對嘛。所以我意思就是說，所以那時候呢，也就是說現在政大正在Run這種行政服務品質，那個事實上有問題啊。就是說啊，它還是有參考意義，但是人家會質疑說你沒有蒐集各方意見，都是老師嘛。好。所以呢，這樣的話呢，這個問卷調查的部份，就可以有相當程度的彌補，這個只有質化調查的缺點，又是學生意見進來。所以當時呢，我就建議說...利用研究案，我知道你...因為這個研究案，背後變成不是只有，不是單純的問卷調查，而是背後有一個很強的理論，那個理論叫做行政方面的知識，那只有你們最恰當嘛。你說我也知道要做問卷調查，但是問題是我如果背後真的那種...什麼叫行政。怎麼樣形容，這個部份出來，那理論部分不夠。所以問卷調查背後還是要有很結實的理論基礎，所以還請你幫忙弄。

訪問者：是。

受訪者：那...另外就是說，這是第二個...我陳述就是說問卷調查的必要性，第三個我們那屆。我覺得我對社會學校比較大的貢獻，我們那屆做一個事情，我鼓勵圖書館申請那個...ISO9000，因為他連續兩屆獲得，結果他也真

的按照我的意思去申請，結果...他就真的獲得。獲得以後，我上一屆我就希望其他單位可以比照辦理，但是我覺得其他單位就好像沒有那麼積極，我都有要求公企中心能夠比照。因為你公企中心今天你要...做怎樣，你自己是比較獨立的單位嘛。你又在那邊嘛。你如果用這個...你...他如果說有那個主政者有這麼...這種的Sense，他應該去...帶著人員去...圖書館了解他們怎麼去獲得，然候看看他內部要怎麼樣去改善嘛。所以我意思說...我今天看了你這個問卷調查內容，我是希望我這樣跟你廣泛的談，讓你去思索這裡面有沒有...因為...應該這麼說，你對行政比較了解，但是我可能對政大比你了解。

訪問者：嗯，嗯，嗯。對啊。

受訪者：或者是你對行政比較了解，但是我可能比較對學校行政感觸比你深。

訪問者：嗯，嗯，嗯。

受訪者：好，那所以我想提供這些跟你對談部份，那至於怎麼樣去調整，我跟你對談後，你自己再去想看看有沒有那個...那我來看。政大，我第四部份要談的一個重點就是說，我覺得政大的行政服務品質要怎麼呈現，我自己有觀點。我的觀點是認為說，今天各單位...跟...業務性質的差異，會跟接觸老師...跟職員跟學生又不一樣。

訪問者：對，對。

受訪者：所以這裡面又滿麻煩的。你今天你要去調查，研...發處，或者是人事室、會計室跟學生的關係，除了工讀生他被老師指定助理以外，他可能他不會了解。

訪問者：這個我跟院長報告一下，這個我們有處理，因為我們的問卷到時候在網路上喔。

受訪者：對

訪問者：剛開始問你說...你過去一年有沒有跟這個單位有接觸？

受訪者：對，對。

訪問者：沒有，就跳過。所以我這次...。

受訪者：OK，好，好，好。

訪問者：所以我這次全部發出去之後，我會有一個estimation。

受訪者：對，對，對，那很好。

訪問者：就是大概老師跟這些單位的接觸，然後呢，您看我們也把這十五個單位有分類喔。第一個類別是大概三類人...。

受訪者：對不起因為我就是沒有先看到，所以...我太了解。

訪問者：所以這個大概...這一類就是大部分都會接觸，可是下面這個就比較是內部，那這些呢，比較是老師會接觸。

受訪者：對。

訪問者：所以我們有分三類。那三類我之後會出來一個表格，因為我這次是全發。

受訪者：對。

訪問者：全部人通通發。

受訪者：對。

訪問者：所以回來的那個distribution，就已經告...可以解答你剛剛講的那個問題。

受訪者：對。所以我的意思就是說，未來政大...我現在談的是說，我理想中未來的行政服務品質，如果政大要從...衝衝的話，就是說今天政大要改革，一定要通過比較好的行政服務品質，呈現結果後，然後給...校...等於幫校長背書，或者是給校長一個方向，那要去如何改善然後如何去讓這個單位說你今天要...或者說我們就一個標竿，就成大的標竿。為什麼他們可以拿到。那你就這個標竿，你要設計他們行政單位也可以去，或者說...下次訪...有委員組成以後，他們會有一個直接帶過去了解他們怎麼樣做，然後回來就然後設定一個計劃，比如說幾人計劃是這樣，像政大，因為這個改善對政大，大家都受益。就是說我們在一個公家機關之下如何獲得...那個服務弄到最好，那這個部分我意思說，你這個部份...這個...那個...在...我現在認為說那個我希望改善的是，就是我自己的感想，就是說...在組成委員上。其實，可以配搭學生啦。就是說老師委員。比如說老師委員，每一個單位兩個，那你可以配搭學生為一個，學生要怎麼產生出來，你可以在學生會去推，或者是說學校的校會代表，校會代表理所當然參加，也可以，怎樣...至於，那個老師們不會拿錢，學生們有參與可以給他一點，等於是工讀，現在有工讀生有工讀金在那邊，不是由老師隨便配，而是就只能給配有代表性的學生，他們去整理...他們去表達意見，這樣會更有意義嘛。兩全其美嘛。就是說，像我自己就找學生會會長，那很恰當嘛。那他也幫老師整理了，他又可以表達意見，這樣的一個運作。

訪問者：就是一定要有學生的意見。

受訪者：對。彌補了那種...那個...bias，因為我一直強調校園定位他不是老師的而已，最重要是要服務學生，然後...包括老師研究教學，為了幫助學生未來成長，我一直將政大...將學校定位這樣，所以我一直看問題都是這樣的角度看問題，所以...也因為這樣，我...指導學生會啦，或者說我跟學生相處...我不會覺得浪費時間。因為我知道我領的薪水，就是要幫助下一代成長，我們教學研究也是為了幫助下一代，這樣就...腦筋清楚啦。就是我們那個背後的腦筋要清楚這個目標是哪裡，這是第一個我想改善的。第二個就是說，問卷調查...我贊成普遍性問卷調查，但是...你能不能再進一步區隔，就是說我今天學...那個...學務處的話，那個問卷調查...如果...這是一個普遍性的，對不起。如果這個普遍性，那學務處的部份，是不是有更進一步讓...各組...讓學生的意見表達上，更加的明確。

訪問者：是，是，是。

受訪者：或者是說，總務處。今天總務處，因為我另外案就是那個...你知道那個我們一起通過的那個，我總務會議長期...是沒有教師代表的，所以很多

老師對總務有意見，到最後都只能到校務會議去，那我是希望他改善說，至少院可以保障一個教師代表，那院教師代表用選舉的，讓有些人對總務有意見的，比較有意見的就可以在那邊突顯出來，那我們這個過程中，如果...對總務的問卷調查可以更細一點，也就是說，你這普遍性的部份之外，能不能再指導各個單位的這個問卷調查上有個方向出來。

訪問者：sure，sure。

受訪者：或者說...會計人事，像我當副院長的時候，有一次我去報告的時候我講出一句話，我當著校長的面講一句話說：很多事情在還沒有法人化前，我們政大能不能以服務法律最寬鬆的方式來處理看問題的效率。中華民國法律很多種，我們說，尤其會計那邊，如果我們都用最嚴的方式，說真的要行政效率提升，很難啦。民主政治一定是建立在信任上面啊，我覺得說民主政治是...就是他們都守法，你不會為了...非常多人的...為了非常少部分的違規，浪費太多行政資源去彌...去堵那個違規，這樣子是沒辦法進步，所以你在美國留學，我在美國去一年，我最大的感觸是他們的民主政治是建立在信任上面，舉例來講，你一個人存在銀行錢，他就敢讓你開支票，別人也敢收你支票，這些我們都做不到，所以意思就是說能不能產生這個...建立這個...信任的這個文化喔。那...個你機制上如果說抓到，那就...送人評會，不用...包括職員或老師，只要抓到就送一個人評會去處理，然後平常自己就...可以，我舉例來講，現在...我們現在出國，你一定要拿到那個...來回的登機證，護照掉了比較嚴重啦。但是登機證就你每一次，你就為了...你出國要報公帳，就...是那個...登機證，你就怕掉。或者那個東西，掉的話你說，我用我的出入境來證明說我哪時候，哪時候，他說那誰知道你是不是...那如果他嚴格追下去問的話，那誰知道你之前是不是有出差去美國，然後跑到港澳去，然後報去美國的機票費，那我就覺得這樣很無聊。那如果這件事情這樣子一直扭曲下去，那你再扭曲下去，那你乾脆說那連出國...連找個旅行社都請學校幫我們代辦了。所以類似這些部分，就說...在這過程中，在我們做這過程中，也跟學校做些互動，就是說，你一方面做這些事情，另一方面你們行政這些出來，也能夠跟學校...因為我覺得有時候事情讓我覺得說，校長他是不是當兩面人，就是說反正讓會計擋人事，又有人事會計在那邊擋，然後...如果你們要...如果你們想要再那個...特簽，然後我再用我的權威，然後再看看哪一個比較聽話，院系所...。

訪問者：沒有，事實上，老實話是這樣講...校長管不到他們。

受訪者：老實話是這樣講。管不到他們。

訪問者：他們是一條鞭，他們是那個...中央在管，所以你是可以麻煩會計做這件事情不要太緊，但是他們意思說那你校長負責。如果出事的話，監察院那邊會來查...。

受訪者：你看這又談到了另外一個問題...。

訪問者：那就不是我能...。

受訪者：我跟你講。我是研究...我是孫中山研究出生的，我對孫中山的東西裡面，監察院我是反對的，因為那是人治時候的產物。

訪問者：那說...即便沒有監察院，他的...。

受訪者：會計制度...。

訪問者：會計制度的那個...績效考評那塊，他還是回到立法院，他一定有...。

受訪者：對。但是那個東西...。

訪問者：它一定有一個非行政單位，非行政院在管。

受訪者：對，那你同意...我們這方面都是比人家...。

訪問者：沒有。沒有。

受訪者：都比正常民主國家嚴嗎？。

訪問者：他可能有一些其他的問題啦。我覺得比如說，是信任或運作的一些問題啦。

受訪者：對啊，對啊。

訪問者：它有時候不只是社會的信任啦，它是組織裡面的信任。因為它是內控機制的一部份。

受訪者：可是你這樣的話，你不覺得大家就會在那邊叫...在那邊...。

訪問者：sure，sure。

受訪者：你幫他們...。

訪問者：比方說，像我覺得...為什麼我們的出入境資料不能登錄，那個...飛機的班次然後可以連結那個...航空公司知道去哪裡...。

受訪者：對。

訪問者：你為什麼不能這樣做。然後他就不要。你懂我意思嘛。

受訪者：他可能就會有反對聲。

訪問者：對，對，對。

受訪者：你這樣是不是管制太多。

訪問者：對，對，對。

受訪者：你是不是...全部我的所有行蹤都被你掌控。

訪問者：對，對，對。所以，因為出境資料他為什麼他不能跟，他就是說我能知道你出境、你入境，可是我怎麼知道你去哪裡。那可是這些出境資料，他們事實上在審的時候，都有看。

受訪者：但是你看我有一個，換我說，你出入境那邊有資料了，對不對。那...那個航空...。

訪問者：就自己去查就好了...。

受訪者：對嘛，或者說，你有問題再查嘛。

訪問者：對！你那個...。

受訪者：然後呢，我覺得...還有一點，你那個機票一定會有代收、總務收，這個我們都同意嘛。對不對。那如果有問題...你再去...或者是你去抽查嘛。

你抓到的話，你公務員有抓到的話，你就要一律嚴懲嘛。你不要每一次都讓人家怕掉這個...掉那個，就像我現在要出差的時候，要帶著那個...護照。我到很多國家去，我...沒有再多加一張，我就覺得壓力能比較減輕，如果到那個國家還要特簽一張，像澳門...讓我們用...。

訪問者：他不用護照，因為他免簽證嘛。

受訪者：免簽證。但是他護照給你。你進去他還要填一張，然後出入還要靠那一張。可是你到其他國家，你可能就直接當護照處理，那...這個東西，就在出國手忙腳亂的時候，多個那一張...你又覺得說...很怕搞丟之類的。那我意思說，會計作業這一方面，有那麼...有需要到那種...我覺得如果有，可以。沒有的話，你就自己...你...就說他...信任為原則，就是說...你沒有，沒關係。你有拿，到哪裡，你做一個證明，比如說，出入境那個都附上去，然後...因為那個掉了，那真的是太扯了嘛。因為護照...護照掉了，那真的太扯了啦。

訪問者：對，對，對。

受訪者：那...但是...登機證說實在，我覺得掉是很正常耶。或者說我會掉...為了要報帳去想他說，啊，我這個不能掉，那感覺很難過。你知道嘛。

訪問者：對，對，對。

受訪者：就覺得那...類似這樣子...。

訪問者：事實上現在很多東西都可以電子化，只不過現在的問題就是，政府，或者是在operate很多事情的時候，他的那個部門是，一個一個都分開的。

受訪者：對。

訪問者：所以你Double Check的這個東西有了，我們根本什麼東西都不用提供。

受訪者：對，所以就談到這裡就是說，你們系研究電子化像朱主任她現在研究這方面，那你們如何將這個專業灌進在政大這一方面，我覺得，從另外一個角度來講的話，政大做任何事情，都還是要考量專業啊。我意思是說，以我來看，如果今天讓我當校長，如果讓我講話的話，很簡單。政大有相關的專業部份，就要尊重專業，我圖書館委員會，我不要全部都只有各系，我就圖書館檔案的部份，就只有幾個專業進來，你這個服務品質部份，我覺得公企就至少有幾個進來，我會主張這樣子。你不要怕別人講話說，唉呦，讓更多人進來，我覺得學校裡面真的不要那麼...populism，民粹性質。你說那個...我現在在院裡面，我要推動學術發展委員會，我就主張學術發展委員會一半，我們院裡老師產生就好了。你有一半的可以院外的、國際的、校外的，來看來檢驗我們院裡面到底有什麼樣。因為...他外面進來就不一樣，就像那個...我們學校常常這樣，被上面規定才要執行，我們現在有一個規定，法律規定那個課程委員會一定有校外代表，結果他現在教務長主持的，然後院長派我過去，我發覺那個課程委員會，由○○○出來，結果○○○一個人就抵了他們所有委員，因為他從外面進來，他講的話裡面，他的意見裡面，人家他一個人講話就抵了我

們所有委員，因為其他委員有時候，有那種摸背效果，唉呀，你提出來那我不便講了，然後我們下一次提出來怕被講，然後就產生這種組織互相...的牽制，現在就有這種狀況，那所以我就說這種服務品質這方面，我們如何讓他呈現出來的話，問卷調查部份，因為我剛才沒有完全仔細看，後面還沒看到，那我將我的想法先給你。

訪問者：sure。

受訪者：然後你再看看這方面有沒有什麼樣的...我會做到讓你問卷調查提出來的時候，是不是會附帶個...那個建議，或者說...不是附帶建議，你的報告裡面是不是也將這個...整個配套措施把它呈現出來。

訪問者：我會談機制的東西...。

受訪者：對，對。我的意思就是說，因為我們不是只期待你這個問卷調查而已，而是相關的...政大的...你的目標是非常清楚啦。學校就是要卓越，就是背後就是為了要幫助年輕人...。

訪問者：對。

受訪者：那學校的機制裡面，你就要了解被服務者的感受，被服務者的感受不代表說一定都是對的，但是你要去檢視哪些部份是應該往那方向走的，然後...所以這機制以後，然後...包括比如說就我所講的，你現在講說成大有一個標竿在那邊，就是拿到服務品質獎，整個學校的。政大有個標竿，就是有一個單位拿到ISO，那這些東西能不能結合，某些單位在他們整個還沒拿到ISO...還沒拿到行政服務品質以前，各單位努力盡量用這個標竿去往那邊走，然後呢，未來方向就整個整體戰力出來說，變成像成大類似這樣子的東西..。

訪問者：對。

受訪者：這樣子是不是...你這個行政服務品質不是只是問卷調查，而是行政服務品質這個案子給你在弄問卷調查的時候，順便把他呈現出來相關的...配套措施。

訪問者：老師，我跟你講，九萬塊大概做這樣子就不錯了。

受訪者：哈哈哈哈哈。

訪問者：對不對，你也知道。

受訪者：我知道啦。但是...。

訪問者：我會寫啦。這...大概我這樣一個機制下面，可是我的重心是這個。我認為是...。

受訪者：對，對，對。就是這個意思，就這個意思。

訪問者：這個東西...一定要把他先弄穩了，然後其他東西在這個上面。

受訪者：我自己本來是研究行政會議啊，但是我後來...教務、總務處理以後，我連院都我給意見啊。院有要參加會議我都給意見啊。就是說...有時候你想到這個就帶一下，會不一樣。像我這樣做是不是比較完整。我連院我都...我是處理校級的，結果院裡面，我發覺，我現在...我這次...這兩次

研究下來，我發現最大最好的道理就是...你院務會議之下，你可以弄院工作會報，就是你院務會是一個權力機構，但是你在這個情況之下，在這個底下，院務會不用太常開，但是你可以用院工作小...院的工作會報，類似這樣找系所主管，平常一些小事情就這樣處理了。那行政會議之下，一年一學期要開一次，行政會議之下，弄行政會報。然後...定期加不定期的方式，就解決了效能的問題、效率的問題，我覺得這是給學校建議就是這個啦。我這次研究案裡面，我覺得我最大的貢獻。

訪問者：我們學校校務會，太大了。這怎麼開啊。

受訪者：行政會議也太大了啊。

訪問者：對，對。

受訪者：教務會議也太了啊。教務會他根本不會...我覺得我們教務長根本不會想要改，我覺得我們教務長只是...完全校長要他做什麼，他就做什麼。我不覺得他有這種理念想要...就是說他不會去想要說，他找那麼多人開會，是大家在...等於是他做都認真，他本身在做的本身就在消磨戰力啦。以他那種...與人互相...人是非常好的。鞠躬哈腰、行政能力很幹練，但是我覺得他那種，如果我們不做這個研究給他弄的話，我覺得他像是在打陀螺一樣，根本...因為他一個人有兩個人角色，或者他從來沒有卸任過行政工作，我們猜估，這二十年來，沒有一天卸任過行政工作。

訪問者：對～對。

受訪者：我覺得這樣有時候會有些問題啦。我個人認為這樣會有問題啦。因為他這樣打陀螺過程中喔，很多人被他捲進去，都不知道。所以我比較期待說...你...所以我今天就說了兩個，就是說...因為我沒有仔細看，但你來。我們就先將我的意見談出來，好。然後你看看我對你這個問卷的問題...的部份，聽我這樣講以後，你再看看有哪一部份可以弄，那第二部份就是...除了這個以外，相關的配套措施順便把他呈現出來，這樣的話呢，對我們的...。

訪問者：那您覺得質化的那個operation，你有沒有什麼意見？就是我們質化的，可以去做的話。

受訪者：我想...質化要參考量化。這第一個。就是說你質化呢，你這個現在就是...這個也要你去思考一下，到底是...質化先做完，再參考量化？還是量化先出來，再讓他質化參考再去看。這個...我不知道怎麼樣比較好。可能各有優缺點。就說如果我現在兩年要到了對不對。那他那個服務品質也是兩年嘛，對不對？

訪問者：對，對，對。

受訪者：那我先問卷調查做了以後，然後每一個委員都先看了問卷調查以後，然後好好斟酌以後，然後再去分工、再去做比較好呢？還是我就先做質化，或者同時，我質化量化同時出來，然後...弄在一起。

訪問者：然後再看。

受訪者：再看。那這一部份要怎麼樣做。
訪問者：程序的問題。
受訪者：程序上怎麼樣。
訪問者：所以有一個時程的問題。
受訪者：對，有的時程上，到底問卷調查應該是先走然後再去弄...再去質化...去訪視，然後再提出報告出來比較好呢？還是他們去做完以後，配合問卷調查同時出來，就是說...他們先不要受這個問卷調查影響，還是要受這個問卷調查影響，差別就在這裡啦。
訪問者：OK，OK，好。
受訪者：這個部份我覺得可以斟酌，第二部份就是，我覺得現在問卷調查，我當老師的自己要想到...我們的...應該要想到權力受限，我覺得民主政治，憲政理論告訴我們，每一個人在民主政治運作裡面，也要想到你自己的權力應該...哪些部分...是不是...應該自我設限一下。機制，本來就要限制每一個機制的權力，但是...你...我自己是一個老師啊。我會覺得說我找學生進來，我幫...我會不會覺得比較心安。不要覺得自己當了老師多偉大，我校園主體...我不覺得校園的主權是在學生身上，但是至少認為主體是學生。我反對主權是學生，但是我贊成主體是學生。這個是一字之差啊。好，那這種情況之下，這種機制...這種問卷調查機制，不是問卷調查，那個評量...那個質化。
訪問者：所以應該要有學生在裡面。
受訪者：對，或者你那個學生說，就是配...等於是他拿工讀來幫你忙。
訪問者：就跟一個老師這樣。
受訪者：對，那個學生到底是要校會代表或怎麼樣...這個都可以再斟酌。
訪問者：我覺得說不定可以變成這樣，就是你反正你是代表哪個院...來的老師，你就找你們院裡面的學生，找兩個。就可以配了。
受訪者：但那個機制，那個學生可能不是一般的...只是...自己的...一般的...比較不了解的學生，而是比較有對學系...。
訪問者：或者不然就是那個院裡面的，學生議會的代表。
受訪者：對。代表。這樣也可以。
訪問者：然後讓他跟老師配這樣。
受訪者：對，對，對。這樣也可以。
訪問者：這樣子他們學生議會的代表就有點事做了。
受訪者：對，對，對。就那種機制要出來，就是說，也不是說，因為如果一般工讀或者有的老師就說我不需要啊。我就自己的助理順便處理就好啦，那這樣的話那個機制就不出來。而就是說，縱然...只是...這樣的話還是以老師為主，只是說你有參酌學生的意見嘛。然後再加上這個部份各...然後問卷調查有部份...就我...就是說...除了普遍性以外，個別性部分。如何幫助他們做的更好，這點可能...除了你的問卷調查以外，也要提些意

見出來，就是說，那你這個...我意思是說，比如說我講學務處，因為我對學務處比較了解，而且學務處是跟學生第一線接觸的。那你今天住宿也好，社團活動也好，至少我覺得這樣子...這幾任校長，每一個都說很重視學生。但是政大今天的學生，這幾年的表現，連外面的評比也都很差。包括上一次，你看那個學務長，我們做的多認真啊。結果...政大...以前我們當學生的時候，戒嚴時期政大是...因為台大常常是跟政府體制產生比較對抗嘛。然後救國團活動、政大，或者說整個學生活動，政大都是標竿。結果民主化以後，政大不是。那不是。我認為說第一個最大的原因是，政大的建築物忽略掉學生活動中心是非常重要的。這是我很早就發現的。一九九八年我當會計主任我發現，政大...我一直在尋找政大學生活動掉下來，或學生對學校不滿意有幾個因素，我覺得都關鍵。第一個就是系學會跟學生社長脫勾，也就是課外組在推事情將系學會全部推到各系去，而系學會...我們讀書的時候，系學會是學生活動的社團靈魂，他把他脫勾以後，他們貪輕鬆。但是整個學生就斷鏈了。然後，你看。學生會跟系學會沒有關係，系學會跟社團沒有關係。這三塊斷裂以後，整個學生社團變成分，第一個分崩離析，第二個你又沒有活動中心。沒有一個活動中心，本來是藝文中心，結果上面地層滑動以後，整個移到山下以後，藝文中心愈來愈凸顯出來專業性，而不是學生社團為主了。或者是說辦公室學生社團，學生社團辦公室縱然他們那邊也不願意去，然後下來以後，然後弄了一個樂活，樂活那也是...零碎的。我們讀書的時候，學生社團為什麼很凝聚？因為就在四維堂跟後面那個現在風雩樓，這樣就解決了。然後又是學生...整個學校的重心。你看那塊多好啊。這邊行政大樓，那邊圖書館，整個都解決了。

訪問者：風雲樓。

受訪者：風雲樓，所以本來這也是兩難啦。我在課外主任的時候，他們就在斟酌要不要四維堂跟風雲樓打掉，蓋一個活動中心啦。但是現在變成有人認為說四維堂應該保留，因為他有歷史性建築，可是你要保留歷史性建築，這是魚與熊掌難得兼，你要為了保留歷史性建築，但是你忽略掉學生活動長期停滯，所以政大學生活動的停滯成長，那這個...學生活動停滯成長，變成政大沒有提供學生一個完整的教育。或者說，學校...學生對學校，學校你看。政大校長到個案，一直都在討好學生，但是學生一直都起不來，就政大這二十年的困境，就在於我剛剛這那兩個斷鏈，一個是學生會、系學會跟社團活動的課外組的政策的分崩離析，就是讓他沒有產生連結，第二個就是沒有活動中心，然後學生社團...到處很難辦活動，很難糾結在一起。啊我希望我強調我說學生活動中心，學校裡面的建築，以跟學生有關的第一棟最重要建築叫作圖書館，第二棟建築叫作學生中心，再來才是宿舍，因為宿舍不可能每一個人都住到，除非你...全校學生住宿舍的政策落實，否則，因為這是牽涉正義公平的問題，就像現在...

我檢討出來，學生事務會議，竟然有住宿生代表，但是沒有社團代表。我說這樣不對。結果連學務長都反對。我就站出來說，你學生社團是每一個人都可以自願參加的。住宿，不是每一個人都住宿的。住宿如果他已經享受到了國家提供比較便宜的宿舍，已經享受到第一層福利了。他住宿生代表，又有權力在學生事務會議表達，那他是不是那種雙重剝奪的...非住宿生的權益。如果我們要有代表才有力量的話，那...連學務長都沒有這個概念。那他們行政工作...他們沒有那個概念看到這個問題。如果你不要有團體代表，那你就不應該有住宿生代表，你有住宿生代表，那社團代表比住宿生代表更應該先保障。因為社團是自治性團體，而宿舍不是每一個人都住得到，我談這個概念，我覺得他們都不懂這個東西，那我看到是公平正義這一部份，學生在這個過程中學到的潛移默化的過程中，學到的是自由...公正這些。

訪問者：所以...那個質化的部份，應該更多的找學生進來。

受訪者：對。

訪問者：那行政人員呢？他們算不算是內部顧客，一般我們都叫他們為內部顧客。

受訪者：我覺得這個問題很好喔。但是這個部份我就是比較不清楚說，因為在行政人員現在他被評鑑的對象...或者說能不能用座談就好了。行政部份用座談。不適合再讓他們當評鑑，因為行政的...行政服務品質主要的結構是職員嘛。還有一點。你可能沒有參與學校過這個，像我...我早期在課外組當講師，就跟他們純習政的互動過，我發覺說老師跟行政人員的差異，有...也就是說我們會有理想性，他們不一樣。那時候我們老師也是跟我們講，你不要擋別人財路，因為對他來講他一輩子就是在那邊為人服務，好。第二個。第一次，第二次我當會計室主任的時候，我再一次感受到...他們職員是把你們當作是顧客。雖然你們是高高在上，但是他能應付就應付，他們是官官相護的。所以現在的學務長秘書是當時教官轉任課外組組員，然後再轉任秘書，我對他一直都有意見，是因為他...我當時在當課外主任的時候，他非常好。可是呢，當學務長過來，然後他預見有些狀況的時候，他馬上應付過去不願意辦，也就是說他只要找到那個...他就不願意好好做...他...就他的理想性我覺得就馬上失去，所以我帶著他去做那個...服務品質，服務課程...剛開始就是他讓我感覺是說他完全落差很大。剛開始我覺得他配合度很高，後來馬上又變很大喔。我覺得他背後是一個...就像我剛才講的...理念上喔，他不是一個願意為理想獻身的人，他們是利益取向的一群，那這種部份呢，職員如何激發出來，我覺得這會是非常重要的關鍵。很難。

訪問者：這說不定是跟台灣的考試制度是有關係。你要多自私的人才可以考得好，才能考上公務員。這些人大概都去考公務員。

受訪者：他是教官轉任的。那個秘書是教官轉。

訪問者：那教官...。

受訪者：搞不好更嚴重！因為他們搞不好更嚴重。

訪問者：不過沒關係，我會考量這些，然後...質化的那個部份，關於行政人員，這樣講也對啦，因為他們是被evaluate的對象。

受訪者：座談。

訪問者：所以他們可能不適合在委員會裡面。

受訪者：對。

訪問者：在委員會裡面只扮演幕僚的角色就可以了。尤其是人事室他們要出來做幕僚。

受訪者：對，但我是覺得說這樣下來的話，我如果有學生也進來，老師也進來，我覺得說，他可以辦一個座談會，比如說各單位的行政人員代表，比方說秘書。我就找各單位秘書，全部先來座談一次，然後先委員提問，然後大家一起來，就是還沒有去評鑑以前，大家就先想到什麼問題，然後呢，就各單位秘書先坐下來，我們就先討論我們現在問題先溝通一下，我覺得這樣的話，各單位會比較在乎。

訪問者：那校外代表...一般像我們在做行政院服務品質獎的時候，他會有上級單位的行政人員來看下級單位...。

受訪者：對，我贊成。

訪問者：比如說行政院研考會，他就會出來，事實上我會覺得說行政院服務品質獎，這個服務品質獎這個應該是秘書處在做，因為秘書處有做很多那個管考的嘛。

受訪者：對啊。

訪問者：應該由他們來做，可是為什麼人事室來做，我就搞不清楚。

受訪者：我覺得藉這個機會把它移到秘書室也可以建議啊，因為...上一次我們...人事室他們自己也想要移出來，人事室上次又獲獎。他現在更有這種...因為大家都會覺得說...的確在這個過程中很認真，那搞不好那個印象上就會覺得說，所以...剛剛...獲得行政院服務品質，就包括人事室都有。那這個部份我也贊成...其實我也贊成秘書室做會比較恰當。

訪問者：我們學校比較奇怪，就是說學校的研究發展考核這個東西啊，因為有學術，所以那個研究發展的概念變成學術的，所以有一個研發，對不對？

受訪者：對。

訪問者：可是那個研發是在搞學術的，他不管內部行政的。

受訪者：內部行政是秘書室在做的。

訪問者：內部行政似乎是秘書處，可是似乎秘書處的那個考核功能沒有被校長給抬起來，他抬起來才要做這個東西。他沒有的話，他只是在安排新聞啦，就這些東西而已。所以我那個時候就有一個想法，所以奇怪，為什麼是人事室在做？除非人事考核這個東西跟...因為一般我們在做行政作業，做人事考核跟做整個組織考核，那不一樣的。

受訪者：對嘛。他現在就是只有考核人事不考核單位嘛。就這一句話嘛。他就只有管人事不管單位嘛。

訪問者：所以那是不一樣的事情，那其他單位當然就不怕這事情，因為你只是對我做人事考核，人事考核人事主任他還沒有權力呢。

受訪者：對啊。

訪問者：各單位的首長在打考績。

受訪者：所以說我們學校行政服務品質只是說應付說大家需要，然後反正老師也當然來看一看。

訪問者：所以我說這個系統的本身應該是由秘書處來做，但是秘書處這個考核功能又因為研究發展這兩個東西，在我們的學校裡面是被看成是學術的研究發展，他而不是行政運作。

受訪者：所以現在變成說，我們甚至於要學校...要校長好好考量，秘書處的那個內部的管...內部考核的部份，應該要明確定位下來。甚至加一組都需要，對。

訪問者：只要有這樣一個方向。

受訪者：對，現在就是變成...沒有任何單位在管這一塊，那人事管這塊也很奇怪。你自己說秘書處要壯大或膨脹，那你調其他人員就好了，我覺得政大說實在有一件事情，我一直很不以為然，嚴格說起來，像課外組就不應該那麼多人。像我自己也當過課外組主任，因為那課外組那個狀況是在戒嚴時期在管制學生，你現在沒有在管制學生的時候，還要用到那麼多人，那根本荒謬。那個很多人力都沒有調出來啊。你現在因應國際化研究...因應國際發展的重要，因應...政大現在成立了國際處、秘書處，還有研發處，這都是民主化之後這三個變成處。那你可是原有那個處，那三個處的功能角色，沒有那麼重要的時候，你人員沒有調出來。

訪問者：對。這個調人力的事情啊，在中央他也是研考會的事情。

受訪者：那對嘛。

訪問者：研考會跟人事行政局一起做的事情，就是我改組織跟改那個總員額。

受訪者：那我就建議...你就順便提出來這一項啊，你今天這個反而更重要，可能...你又沒有跟我講，我都沒有想到這個問題。當時秘書處在成立的時候，我的...那個校長的時候，我也幫上忙，我是這樣...好。讓你成立處。但是我人員沒有要讓你擴增那麼大，但是你如果...。

訪問者：是要做這個事情...。

受訪者：研考處出來，那你人員增加應該...當然來講我可以要求，你學校的成員不能增加，你從其他單位調。現在...我覺得說...政大可能需要有社科院來，需要有更多社科院老師來參與了，因為你商學院都衝業績。但是他對這邊不了解。所以現在校長讓我感覺出來，他可能外部很亮麗，但是可是內部可能有些部份敗絮其中，這幾年的校務發展讓我感覺到這樣，我不願意說用這樣的方式來怪校長，我是覺得說他商學院主政之下，衝

很多...很亮麗的東西，包括你說募款要七億，然後要做什麼，可是呢，我覺得內部呢敗絮其中很嚴重。所以校長很納悶。為什麼他做這麼多，學生都不滿意。我想他可能沒有去問，搞不好連很多老師都很不滿意。

訪問者：這個要做做看就知道了。可是我沒有做校長室耶。加個校長室好了。

受訪者：沒有，校長室就是秘書，就是在秘書處。

訪問者：他現在在秘書處。

受訪者：他叫秘書處。他看作秘書處，但是我覺得你剛才跟後面談的這一部份，應該提出來。也就是說你今天不是透過...兩年一次這樣的...然後人事室在管，然後你各單位不痛不癢，你如果有個管控處的話，你就會慢慢知道這裡面有哪些人員應該調動啦，你學務處搞不好不需要那麼多人啊。

訪問者：對，對，對。做一些人力評鑑。

受訪者：對呀，這都沒有啊。

訪問者：那個是人事室做的啊。可是問題就是這個組改啊，組織改造。應該是研考單位。

受訪者：對嘛，但是現在學校沒有這個單位嘛，沒有在做啊。所以...你今天跟我對談過程中，我覺得我現在是有一點，有時候是這樣啦。你跟我談這個事情，如果我今天是在校務會議，我就有更有話講了。因為我那時候就想我不想煩那...我完全是例外。意外。因為我想退出校園行政，結果又被院長找回來當副院長。否則我是已經連校務會議都不管，因為我在編教科書比較重要。那後來你也知道嘛。哎呦，我覺得我應該送給你一本，我記得那時候你幫上忙。

訪問者：sure，sure。沒問題。我看一看。你好像是翰林的嘛是不是？

受訪者：對。你小孩多大了？

訪問者：我小孩高中、初中、小學通通有。

受訪者：那你會用得到。

訪問者：所以這個是你編的就對了？

受訪者：不僅我編的，我還下去寫的。

受訪者：我們的目標是百分之四十。

訪問者：你說這個賣書的？

受訪者：不是，市佔率。

訪問者：喔，OK。

受訪者：市佔率代表影響力，這不是錢的問題而已，而是影響力。

受訪者：我相信現在教科書能夠將責任，橫向負責跟縱向負責寫下去大概就我們的。

訪問者：課責的。

受訪者：對啊，就課責那個啊，那是我處理的，因為他那個...課程綱要沒有要求我們這樣做，我們有很多空間都是我們自己補充進去的，現在高中教科書有很多的空間都是我們自己加進去的，否則背書就沒有意義的。我們

課綱之外很多地方都是...你那時候給我們意見，就是橫向跟...縱向負責就好。然後還有一點民主政治最重要的...責任政治是透過選舉而來。就是改選...政黨。這個才是責任政治最重要的核心精神，另外你看一下，我這個...全台灣大概只有高中課本，只有我們這個有，我想我這個...freedom house 的指標，對。這個以後可能會...。

訪問者：你可以一直改。

受訪者：每年這個地方都會換啊。這個部份，我想其他版本搞不好他們改版，他們也會跟進，我們現在變成說我們在引領課綱變化，課綱舊的，或是課綱沒有做到的部份，但他一定，還好...台灣民主真的很好。他那個...新的評鑑委員比如說是，王業立他是政治組召集人，然後整個是張茂桂，他這個空間都給我們。好。課綱有的一定要呈現，但是你可以發揮。

訪問者：他現在不會管太多。

受訪者：他...應該說不是不管，而是他鼓勵你創新、鼓勵你多樣、鼓勵你跟學術界接軌、鼓勵你呈現出來新的東西，這是公民社會科未來，我認為公民社會科未來會在高中教育裡面，會扮演非常非常重要的角色。所以我現在六冊總主編，都整個，重心都在編這個...我總共四冊都出來，我只給你第二冊，因為我第二冊比較多，其他的...我們現在已經出來四冊了。

訪問者：很好啊，這個...你看文官政治中立，對不對。

受訪者：是啊，都有，都有。

訪問者：這是很重要的。我事實上就在研究這個東西...。

受訪者：對。你也可以再給我們指教一下，因為縱然他們審核通過了，如果覺得...你看到...覺得可以更精進，我也歡迎你給我們意見。

訪問者：那這個...我想...差不多也不要再耽...。

受訪者：對，沒關係。

訪問者：我們快一個小時。就是我大概到時候出來的報告就剛跟您講，我會有一個機制的整個框架，然後最重要的是這個東西...。

受訪者：對，對，對，對，對，對。

訪問者：要把他落實。然後大概這個就是裡面最重要的東西。

受訪者：對，對，對，對，對，對。

訪問者：那這個做好了之後，其他的東西我想...我們也會有些其他的建議...。

受訪者：對，對，對。就這個意思，最後報告的一些建議。

訪問者：我最後可能還會有大概甲乙丙三個案子，然後去辦一個焦點座談。

受訪者：可以。

訪問者：然後請各式各樣的人來，來評論說這三個東西有什麼意見。

受訪者：哇，那你做的比我還認真。我那時候還沒有空，我一當起副院長，後面我都...。

訪問者：沒有，因為我們做這個...政策的那個planning，他本來就是要這樣子做。

受訪者：因為你們有一個...。

訪問者：它有一套模式。

受訪者：對，那我有些部份，已經不是我要不要做，根本不知道要這樣做了，所以有時候也是，其實也都互相學習觀摩，我覺得我們社科院，我一直強調我是希望大家形成一個機制，隨時有溝通交流的管道，所以我希望下學期的目...重心看看5樓想要有個空間出來，看能不能把他弄的一個...小型present之類的。

訪問者：這個我倒有些意見，我告訴你我們老師都太忙了。他在政府機關...

受訪者：不啦，我跟你講喔。

訪問者：我們老師真的是太忙了。

受訪者：對，但是你知道我的看法就是說...老師再怎麼忙...總是會休閒。

訪問者：對，我知道，我知道。

受訪者：我在美國長春藤大學研究員待過，他們有faculty lounge啊，就是說我不是特地去，還要花時間啊。我就中午在那邊吃飯的時候，自然而然就跟別人交流了起來了啊。

訪問者：所以就吃飯的時候...。

受訪者：不是我特別在那邊花時間啊。

訪問者：對，對，對。

受訪者：他應該有這個機制啊。所以你看學校有什麼機制。沒有嘛。這是一個水泥森林嘛，然後樓下那個是學生的地方嘛。我的理想目標是...領錢的那個地方...旁邊那條教室變成faculty lounge，分成兩三間。

訪問者：sure，sure。就是那邊賣咖啡。把那個賣咖啡的搬進來...。

受訪者：或者你外面...賣嘛。對不對，裡面那兩個空間給老師用嘛。啊那學生是老師是邀請學生才能進去，看能不能這樣子嘛。因為你一樓....自然呢，稍微差一點，是不是能不能再更多樣...至少有一點...就是說...這個東西...這個，學校在設計大樓時，都沒有想到這類的必要，沒有！都沒有想到。如果當時設計這部份有想到這一項，整個這邊的...那為什麼當時設計商學院的時候他們有想到。

訪問者：沒有～應該是說。

受訪者：商學院有啊。

訪問者：商學院的那個...。

受訪者：他們的比我們的好啊。

訪問者：他們的教學啊什麼東西都很早就開始用討論的概念，就用grouping的概念，我們這邊事實上是沒有那麼快，你說真的...那個理論背景出來，比如說deliberative democracy的概念，那才不到二十年。那是比較晚進來。

受訪者：沒有啦，我跟你講，建築的時候，建商學院的時候，那時候的校長也是商學院的。所以那時候董保城幫他們建的，然後建的時候，你看他們...我覺得他們現在還更差，以前那個咖啡比現在...。

訪問者：還好。

受訪者：我覺得7-11變成另類的麥當勞，我覺得沒有意思耶。原來那個好，不曉得他們為什麼會關掉。因為原來那個東西比麥當勞健康，有時候我都還會去買，現在...麥當勞...啊不是。現在變成7-11我怎麼可能會跑去那邊買。以前我常常跑去商學院買耶。那個以前有個...叫做什麼...那個...專門特製麵包過來啊早餐啊。我去...我會去買耶。他們...所以我說現在校長沒有比較好。我覺得他任內就只有外表，你看包括7-11，變成全校都是7-11，是好嗎？我不覺得比較好。7-11不需要開在政大裡面的。他變成大家一致性了。他沒有更新鮮的東西出現，那這棟樓...我現在發覺...就像我剛才說，整個政大我診斷出來，最糟糕就是沒有綜合活動中心。這棟樓我診斷下來最糟糕就是沒有一個faculty lounge，因為環境空間是很重要的。

訪問者：你們就是要把那個四樓還有五樓的那個演講室的旁邊。

受訪者：那個是院長不得已，所以弄一塊給我。

訪問者：那就可以喝咖啡。

受訪者：我跟你講，五樓沒有用啊，因為人家不會去啦。

訪問者：人家不會去五樓。

受訪者：對，所以我只是說好吧，我就弄這樣。但是我不覺得那個地方是很有...很能夠功能發揮的地方，因為你...特地去...哪有休息時間。是大家吃飯的時候，自然而然會想到那個地方、那個空間就會出來。所以這個吼，我們還要再當作一個比較重要目標，因為這個地方還要運作下去。所以我覺得，這個部份，可能要...大概要更積極一點。

訪問者：我...我們系上怎麼做...我們系上就是那個...主任辦公室他切了一半出來，他變成公共空間。

受訪者：那也比較好啊，至少你們系上老師比較好啊。

訪問者：他弄了一個好大的螢幕，他可以上網在那邊可以上網，所以他那邊可以開會可以吃飯。

受訪者：我...我去觀察...我去觀摩一下。哪天我去觀摩一下。

訪問者：主任把他那一半接待室把他...。

受訪者：我等一下...我馬上跟院長報告。我跟他講說我...因為院長他也沒有想到這種概念。你知道我這個...。

訪問者：各個系就可以開始做你剛剛講的那個部份。

受訪者：系，然後呢，但是樓下也要做。為什麼，樓下做自然而然形成一個對話。國際事務學院、社科院跟那個...法學院，老師們自然而然形成一個對話，就是說你讓他用生活空間來...叫做life space，這個空間。我覺得這個很重要。因為大學校園，如何形塑一個deliberative的空間，就像我的TA報告，我說政大老師現在最糟、最可憐，就是每次碰到都是開會場合。

訪問者：吃便當。吃太油的便當。

受訪者：我覺得那很悲哀。

訪問者：我們也是啊，我們在開研究會議的時候才見面。呵呵呵...就是這樣。謝謝謝謝你。

受訪者：我想你這個報告會很理想啦。因為你們比較了解怎麼做。

訪問者：沒有，沒有，這個給您參考。

受訪者：這個給我。

訪問者：那跟這個無關的...我就刪掉。

受訪者：沒有關係。沒有關係。

訪問者：到時候我做一些東西給你看。

受訪者：沒關係。

訪問者：有牽涉到個人的都會刪掉。

受訪者：然後...如果這個過程中你有需要，我們再聯繫。

【附錄五】深度訪談逐字稿（B）

訪問者：這個東西是…政大大概已經做了三年，不，應該說三屆，每兩年做一次，它這個最重要就是學校要去評量他各個行政部門的服務品質，然後當然前面...應該說到了第四屆，四屆了對，八年了。

受訪者：那過去的結果是在哪裡 release 還是什麼啊？

訪問者：對，我們可能都不知道，可是他們有什麼圖書館啦，像去年好像是人事室有得獎啊，所以他們就有評出來會讓他們得獎，可是他們一直對其中某些部分不太滿意，我想最重要一個部分是那個客觀指標的那個東西，所以他們就包了一個案子給我，可我真的很不想接，然後呢...因為這只有十萬塊錢，我外面一大堆事情啊，不過因為是人情所以我就還是做。那做呢就要好好做啊，我大概設計了一個東西，就是我事實上把政大...因為政大的行政部門事實上蠻爛的，所以我把他們跟現在行政院他有一個服務品質獎已經到了第四屆，他們每年都有推這個東西喔，我還是把他們跟他結合，因為前年成功大學得了，成功大學得了，所以我說那我們政大為什麼不能得？

受訪者：那是誰去評鑑他們呢？

訪問者：就是那個研考會他們組的一些專家，我第一屆、第二屆我也是委員啦，我也有去…。

受訪者：是外部委員去看，然後去…？

訪問者： 對，是外部委員去看，那我就把他們的那個…政府服務品質獎的一些構面就是融到我們過去的一些…。

受訪者：測量的…？

訪問者：對，我們自己的測量指標裡，然後我就弄了一份這個東西出來，那這個東西呢，我打算在校內就是每兩年也做一次，然後他做的方法就是我們設計三套問卷，一套問卷是問學生，一套問卷是問教授，就老師，我們基本上都可以算是 customer，從某一個角度來說，還有一份是問他們自己行政部部門，那行政部門有一點複雜，因為行政部門最多我們稱他叫內部顧客，可是內部顧客彼此之間要怎麼評？這個稍微有點複雜，那我們可以是外部顧客去評他們提供服務的人沒問題，那內部我最近有找到一個 model 是那個經濟部的工業局，他們評的方式很有趣喔，他們是那個幕僚單位，一般來講行政部門會分兩塊，一塊是幕僚單位、一塊是業務單位，那幕僚單位評業務單位、業務單位評幕僚單位。可是我不知道這個東西他們會不會答應啦，我到時候會把這個 model 寫在報告裡面，不過目前的狀況就是由他們自己互評，比方說我是人事室的，我如果過去一年當中我給他們一個時間，過去一年當中你如果有接觸過下面的這些單位的話，就請你幫我們填，所以這個他雖然短短的一份，可是這個是一個單位填一份喔，你如果每個單位都接觸過的話你可能通通要填。

受訪者：對，這也是我的一個問題，就是在想說…。

訪問者：對對對，這個就是要這樣做，這個沒有辦法，就是這樣。當然有一些學校，因為我們也去蒐集了 13 個其它的國立大學一些做法。

受訪者：他們內部都有在執行這個。

訪問者：對，他們大部分都有在做這個事情，但做的方法非常不一樣，比如說有些學校是每隔一年評四個單位，就是這樣四個、四個，可能評大概四、五年就通通評完。可是這樣有個壞處，就是說我們不是在同樣一個時間去比，那你頒獎可能…我為什麼跟他放在一起？我…比方像在我們學校，大家最不喜歡跟圖書館放在一起，因為圖書館那個服務非常明確，就他是很容易被評的啊，人事他在相對的幕僚單位裡面工作業務也比較明確，那其他單位就比較不太…。

受訪者：對啊，因為我在看那個我就想說…我到底接觸了哪些單位，怎麼看起來我好像都無涉呢。

訪問者：會計一定有吧？你因為報帳嘛對不對？而且一定是負面的，哈哈哈。

受訪者：大部分都是。

訪問者：他們在上個禮拜那個人事行政會議上，有一個教授就提出來說，你看看你們政府內部單位，那個什麼人、會、風，把我們都快逼瘋了，人事、會計、跟政風，那人會風把我們人都逼瘋了這幾個單位。所以現在我就是要問你說一方面這個問卷內容看看你有什麼意見，然後…。

受訪者：所以如果到時候正式施測的時候…。

訪問者：你也會收到。

受訪者：那裡面會有幾份？我的意思就是說…你就假設我們是每個單位都接觸過所以…。

訪問者：我們是用網路，就是電子郵件會發到你那邊，然後呢他會開始有個母頁面，你會勾說…欸你人事在過去你有沒有接觸？如果沒有他就跳過，那如果會計室有的話，你就會下去填這個，那填完之後就跳到下一個問你說，欸總務處你有沒有見過？如果沒見過就跳過這樣。所以到時候那個架構大概是這樣，因為不可能每個人接觸所有的啦，如果有的話這種可能也很少，非常非常少。那我這次為什麼要這樣做？因為我跟校長也報告過，我跟他講說我就乾脆全部發一次，他出來的那個 distribution 也可以讓我看到真實的那個 encounter 的那個 rates 大概是怎麼樣，學生最常 encounter 的是誰、老師最常 encounter…我大概從這裡面就可以看的出來，然後可以給你們作一些參考，以後分類，我們基本上也分了三種類啦，我可以給你看一下，我這邊有分出簡單的類，我們認為學校的機關大概可以分成這三類，像這個是大家大概接觸會比較多一點，那這個可能就是內部的幕僚的單位，然後這個可能比較外圍的一些 operation 的一些單位，我們大概就分這三類。不過這個是我們自己分，可是這些通通會問，那我們就可以…到時候反正出來的那個統計的數字就可以讓我們看，大概是一個 estimator 告訴我們說學生、老師跟一般行政人員他

們相互接觸的那個 rates 到底是什麼樣，那所以你下一波的問卷的設計可以把這個類分的更…更有 evidence-based 一點這樣子。所以大概差不多是這樣，我們打算這樣做，那我這次訪談大概是每個學院我會找一位到兩位做訪談，就看你們有什麼意見覺得這樣做好不好，還是從你們的專業來看。

受訪者：所以如果再找老師是不是像我們…如果說是找主任或什麼那個又不一樣，對不對？主管的話他們的互動…。

訪問者：對他的 encounter 的 rates 可能都不太一樣。

受訪者：我第一次這樣看過去，我第一個感應是說…因為這個裡面好像問到很多…當然他不見得一定是面對面接觸，可是因為對我來講，好像我自己的經驗多半是用電話，所以我自己看我自己在想說我之前碰到比較大的問題似乎都是其實會找不到人，或者是比較忙，就是因為像業務單位他會有對口，你這個不管是薪資…薪資是還好，學生輔導、或者是總務研發什麼的，我印象裡並不是很多，但我在想說如果我找不到人，基本上這個應該要反映在哪裡？我不知道。這是我第一個看到的那個…就是…

訪問者：找不到人？

受訪者：對，不 available，可是不 available 其實可能他就是業務，像有的時候國科會打個電話或者是查一些公文，或者是什麼之類的。就是…這個不是一個最重要的問題，但我只是很好奇說這個在這個裡面可以反映出來。

訪問者：我了解，這個應該是沒有，就是說他的那個…ＯＫ，這個沒有，我可以想一想。

受訪者：也許不是最重要，但…

訪問者：找不到人。

受訪者：這事情很糟糕，可是沒有這麼嚴重啦，但我的意思就是說好像我自己在研究室打電話找…研發還什麼，好像有好幾次那個經驗我必須一天上午、下午，就一直在線上跑，他在 taking 什麼事情，那也許就他的業務單位來講他可能業務很吃重，他其實不斷地在電話上都要跟其他同仁保持接觸或是什麼，所以那個是反而是我最明顯的一個印象。這個洽公環境跟…就是分的這四個部分，這幾個部分我在看的時候我有點…這個服務能力喔，這個部分這些我不是很能確實的了解其意，就是單位人員正確答覆問題的程度，這個指的是什麼？這個跟前面那個單位人員的專業知識與技能對業務內容跟流程熟悉的程度，他的區隔我覺得我不太…就是我看到 12 題的時候我會愣一下。

訪問者：就是這一題？

受訪者：對對對，因為他有沒有…因為我沒有…因為答案是什麼？如果我問他我 suppose 他是會有答案的，所以這個有一點像是說是在問說他有沒有正確的理解我的問題嗎？那所謂正確回覆問題，他的答案是不是正確其實我好像不見得能夠去評估，你知道我意思，所以我覺得這個題意上我有

點不是那麼…，他本來要問的是什麼？

訪問者：ｏｋ，就是跟 11 題跟第 10 題看他是不是有些 overlap 或是有一些區隔的問題。

受訪者：對對對，那如果說他是不是能夠正確理解我的題意，或者是他是不是在 manner 態度上面是不是能夠比較耐心或什麼，那個我可以理解。可是那個是不是又會跟前面…那個是不是像服務態度了，可是是不是理解，就是正式理解…這個地方我好像…我好像比較。

訪問者：就是第 12 題他好像不太知道它的題意這樣？好。

受訪者：他本來問的是什麼？我還是很好奇。

訪問者：他本來問的應該像你剛剛講的啦，他有沒有很正確的回答你想要的東西，應該是這個意思。

受訪者：喔，所以口語上我們通常都會說他有沒有正確回答，可是我自己在看我會覺得我對於他有沒有正確回答我難以評估，比如說我的經費要改變他的那個企劃變更或是什麼之類的，他告訴我程序，他有沒有正確給我答案我其實…我可能難以判斷。

訪問者：有一些專業不對稱的？

受訪者：對對對，專業不對稱。其他的部分…。

訪問者：所以你是有填過一次？

受訪者：你說我在看的時候？對，我假設性的我有填過一次。在第一個部分洽公環境的時候，沒有啦，回答你的問卷我覺得我可能太不仔細了，我好像急沖沖地進辦公室，我好像也不太能夠正確的去分辨這些部分。

訪問者：這個可能真的是 in person 的 encounter，而且是要到他們那邊去的那種感覺。這就是為什麼後面都會留一個不清楚，你可能 either 是他沒有或者是你沒有 encounter 過這樣子的狀況。

錄音中斷

受訪者：我現在已經交接了，是別的老師帶，就是學校那個動物的社團。

訪問者：就是那個狗的那個？就那個什麼校狗社？喔校狗社原來是你在管？

受訪者：以前有過帶過一屆，現在已經換成別的老師，那總務長是很友善啦，不過跟裡面一兩位那個並不是十分友善，那學生也是比較主動，比較那個，所以那個是還好，總務處後來就很清楚地界定，還有性別平等，因為以前是委員會嘛，在學務處底下，那個辦公室都還好，人事室特別多，就是有點進去以後你會覺得很 bother 他們還是…不是態度而是那個 setting。第一個部分沒有別的了。

訪問者：這個真的要你去了你才知道，像你這樣是有經驗，你去你就會有感覺。

受訪者：對因為不同處室會給不同…。

訪問者：到那種陰森森…對現在的這種服務品質的那個分數，打分數事實上會低的，你辦公室不要搞的陰森森的，一般人人家你要人家去了他看起來…。

受訪者：可是我在想說他很難有一個…因為他並不是一個單位一個 group 一個 sector，比如說他人事室他每一個人他都有各司其職，所以 suppose 他在你叫他一下、問他，他也不會介意，可是那個辦公室的 setting 就有一點他不是一個對外服務的單位，你知道我意思，有點像是我去通傳會或是新聞局開會，他並不 suppose 一個人會直接跟他討論事，所以每個人都在做自己的事，如果今天是一個行政的部門，他 except 在辦公時間是有人會進來問問題，他好像那個 setting 應該不是跟我去通常會去新聞局辦公室的 setting，可是人事室卻是那個感覺那個 setting，可是學務跟總務那邊好像還好，或許是我熟了。

訪問者：他有櫃檯，不是因為那兩個部分他可能有櫃檯，學務跟總務好像是有櫃檯，人事就沒有。

受訪者：就沒有，對，反正你進去他就一字型，三個那個印象是這樣。

訪問者：因為他們事實上…如果真的要 run 一個 front desk 的話，他事實上他還要有一個 operation，他還要有再把人員 re-deploy 什麼的。

受訪者：那學校現在裡面的那個人事的成本他不是都卡的很緊，我想這個大概並不上算。

訪問者：我想這可能有其他的一些 service 的做法，就看他要不要做啦，我覺得有很多的時候，如果沒有這種感覺看他要不要做。

受訪者：所以這一類題目是你們公行會研究，企管管理也會是不是？

訪問者：管理也會，對，可是我們大概是比較是公部門。他們的…我覺得公部門私部門管理這個最大的差別是，他們的任何的研究的一個點他最後的歸因都可以歸到賺不賺錢，可是我們這邊就不一定，我們這邊大概最多就停在那個滿意度，可是滿意度這種很主觀，他裡面不一定是跟 profit 有關，不一定是 profit。它說不定是公平啊，有些人覺得欸奇怪你為什麼先服務念萱老師不先服務我，那他可能就會有感覺，kimochi 怪怪的他就把你打差一點。所以說我們基本上的 dependent variable 比較多的是主觀指標，他們就比較可以牽到那個賺不賺錢，因為你人一不服務好他可以去買別的他不想買你的阿，可是在政府這邊他只有一家，他沒有辦法去別的地方，所以他的評估就比較不一樣。不過有些項目是互通啦，禮儀啦像這種項目是互通。

受訪者：這個服務態度這邊我就比較沒有什麼問題，就是我說的電話那個，都很客氣但是就是如果找不到人我就只好自己這個…。

訪問者：事實上我最痛恨的事情是都很客氣可是都沒解決問題。

受訪者：是是是，可是我覺得這個就是現在台灣很多社會他覺得禮儀的概念。對呀我常跟學生去溝通，或無效溝通。你去修車，他非常客氣，或者是以前的那個家裡 ADSL 喔那個經驗最明顯，你不斷的問客服，他非常客氣他永遠…他完全，要不就 re-direct 到錯的地方，他完全不知道你在講什麼。這個沒有什麼問題，只是…因為臨櫃的經驗畢竟比較少，所以…。

服務能力我剛講了嘛，大概就是…。

訪問者：我知道，對於第 12 題跟第 10 題是有一些分野。

受訪者：行政效能那個概念喔，對不起這個其實…行政效能在這邊他跟服務能力的差別其實是在於…這不是我的專業，我想要了解他只是…他就是說那個要怎麼樣一個區隔啊？

訪問者：有一點像 outcome based 的東西，就他是不是 effective，efficiency 有很多時候是 procedure 的東西，他是 cost and benefit 的一個計算，可是 effectiveness 就是說欸他有沒有 right the point，或是說 the solution，或是說他 give you the result 像這樣，我們一般叫都是叫 effectiveness。所以像馬英九為什麼讓人家討厭，他並不一定是沒有效率，可是他是不 effective，他做事情不 effective，他沒有辦法 get the result，那為什麼他跟宋楚瑜的相對起來好像宋比較那個，他事實上就是 effective，效能啊。

受訪者：這個因為有那個電子公文這些提醒跟這些之後，因為所以如果說我過去一年經驗，比如說我要在我的電腦主機裝那個電子公文這些系統，很多人都提到這一點。

訪問者：那個 window7 好像是 incompatible 還是怎麼樣…跟 IE9 會衝突，他的電腦上就不能搞這個，IE9 有問題。

受訪者：所以我都對服務的問題只要有我偉大的研究助理在我房間的對面都可以解決，就是這個，就是打電話去問、問完到底是什麼問題、download 然後什麼的，這些都是…所以這個只有我自己能夠去區別他到底是服務能力的問題還是效能的問題，因為這可能兩者都有，就是他整個作業就是搞得很糟糕。

訪問者：他一般來講行政的東西本來就很瑣碎，他本來就很瑣碎，就是跟一個母親在持家一樣，你說他做了一天到底做了什麼事？事實上好像也沒做什麼事，可是這個家還 hold 著，就是這樣，所以他有很多東西是很瑣碎，可是那個就是從服務面、從那個服務外部顧客的角度來講，這些瑣碎的事情你事實上是不應該讓他知道，你只要讓他看到說我按一個鈕，欸就有冰可以出來，那至於裡面是怎麼 run 那是你的事啊。可是現在有很多的行政服務他就不去 care 他在上面就不花什麼成本，所以他有很多時候…像我就覺得說裡面那個你可以一次按一個鈕就ｏｋ了，你還讓他再選好多好多東西，可是事實上他選的過程他需要一些 knowledge，他沒有的時候就根本不知道你在幹什麼。

受訪者：沒錯，就 got lost，然後就出不來也進不去就在那邊。

訪問者：所以我們有的時候常常講的那個 one- stop service，他的目的也是這個，就是沒有一個人…即便我們唸公共行政的也沒有每一個環節都懂啦，那甚至說你在 A 部部門非常懂，可是你到 B 部部門去申請東西你也跟一個死老百姓一樣，你也搞不清楚啊。所以你為什麼要求人家要有這個專業說知道要按哪裡，以前還有道理啦，這個東西是為什麼？要貪腐用的

要收紅包的，可是現在沒有啦，你現在沒有你現在這樣搞人家要幹什麼，對不對。

受訪者：尤其是過去的經驗是打電話去，如果真的就是那種 step by step，你會希望他 got use loop，當然不太可能啊，但好歹我在講什麼你要知道，可是光是把你出了什麼問題問清楚這就非常非常不容易了。對所以這個可能還是服務能力的問題，因為那個系統本身可能是有行政上的問題，可是在電話上溝通你希望他幫助你的時候，那個就是能力的問題。

訪問者：能力那是能力，那是 compensative 或 competence 的問題，服務人員的 competence 的問題。網路這東西我們為什麼特別加上去，因為行政院服務品質獎裡面這個 1000 分裡面佔大概 250 分，這個是很重要的。他們這一次行政院服務品質獎在四年前作一個改變，因為已經大概弄了二十幾屆舊的，他們把他做了一個翻新，新的服務品質獎裡面特別重視這個網路的服務，因為這是未來。

受訪者：所以這個部分其實是包括如果我今天做為學校一員老師，我在研究室用或者在家裡用通通一體適用？

訪問者：對，通通一體適用。

受訪者：不過這個對我來講，我永遠上傳成績或幹麻，我不知道是我住的大樓的那個問題還是…但是我打到學校來他們通常也沒辦法，像尤其是我要上傳成績或者是作業或什麼，我常常都要 reload 非常非常多次，然後打電話其實也沒有辦法，所以我後來反正就早早用完就要到學校研究室來處理。

訪問者：你在學校外面…我介紹你一個軟體好不好，叫 teamviewer，你去 download 那個軟體，你在家裡按了他就連到你學校的電腦，等於是說在你學校電腦的桌面在工作，你就根本不用從外線去 reload，我介紹你這個軟體。

受訪者：喔真的嗎，就形同在研究室工作這樣？

訪問者：對有點像那個 Microsoft 的那個叫什麼…遠端桌面的連線，有點像那個東西。

受訪者：所以就在網路上自由下載就好了？teamviewer，OK。

訪問者：teamviewer 你去把它下載，你試試看，可是他要做一件事情就是你自己的辦公室也要下載這個，然後你要 set 一個…它會給你一個密碼，就是說你的遠端有一個密碼，他自己會給你 random 一個密碼出來。像我現在辦公室的電腦都不關的，我辦公室的電腦就變成像一個 port 一樣，我去哪裡只要用這個 teamviewer，像我的 notebook 上面都有 teamviewer，我甚至跑到大陸那裡去開會只是慢一點而已，我還是可以回到我自己的桌面上去做什麼。

受訪者：所以你在學校裡面可以 access？

訪問者：Sure，你只要經過 internet 經過 teamviewer 你就可以回到你自己的桌面上工作，你根本不用從外面去 reload。

受訪者：那太好了，因為我真的是覺得簡直是麻煩死了，我只要想到今年過年…不是月底要上傳成績嗎，我想說大過年要進研究室嗎？這到底是。其實是懶，就是我沒有…每次到了那個節骨眼才想到要處理這個問題，之前就沒有想到，我是看你這個才想到。

訪問者：我想我教你這個東西之後你大概以後更少來學校，因為像我現在每天…。

受訪者：老師還你，你這個禮物比這個好。

訪問者：然後呢你就把你學校的這個密碼你在家裡要連上的時候，他會問你說學校那一台電腦的密碼把它打上去，然後就可以連，然後連了你就等於在你自己的桌面上，在桌面上工作。但是它有個問題就是它的那個中文輸出的那個稍微有點麻煩，你必須要把你家裡的那個中文輸入給關掉，你要用學校那個桌面上的那個中文輸入，不然它兩個會打架。

受訪者：學校面上的中文輸入是什麼？

訪問者：就是學校桌面上的中文輸入。

受訪者：一樣的啊。

訪問者：對，可是他會跟你在家裡的那個桌面會打架，所以你一定要把家裡的關掉，然後用學校的打。

受訪者：ｏｋ，太好了。

訪問者：你試試看啦，如果有什麼問題再問我。我現在都是這樣子，我回家還是一樣可以…你就不用有些什麼硬碟帶來帶去都不用。當然現在硬碟又有一個東西叫 DropBox 你知不知道？可是那個要買，我現在就用他最小的那個 RMB，就是我有時候到外面去演講啊什麼，我就把那個東西丟上去，然後要 download，只要有 internet 我就可以從那邊 download 下來。

受訪者：多謝多謝，免費資訊服務。這個網路服務這邊，我看一下。

訪問者：我覺得有些東西像第 19 個喔，這項是沒有，可是問題在行政院服務品質獎這很重要。

受訪者：對呀我那時候看只是想說有嗎？是我都不知道學校有這些東西嗎？

訪問者：所以學校應該做啊，你如果要參加行政院服務品質獎你應該要做這個東西，就是我們在網路上可以給你 comment，然後你就必須要把他當成一種行政流程來處理。

受訪者：我覺得大概 20 吧，就是學校裡大概就是這些你去各處室單位這些東西是有，但是 18、19 沒有看我想說…這個應該是有吧。網頁提供服務資訊是有的，及時更新這個我沒有在評估所以像這個東西…那我像我這樣的情況我應該是填不清楚嘛，可是網頁提供服務資訊這個我是知道的，但是有沒有及時更新…或是它及時更新程度怎麼樣這個我不清楚。

訪問者：因為你沒經歷過，你如果有一次發現說欸這個怎麼這麼舊還放在這邊，那你可能就會比較不滿意。

受訪者：可是我是說像我剛剛的狀態，那我這樣我把前後看成是兩個情況，那我應該勾很不清楚嗎？我應該勾不清楚嗎？還是…它提供服務資訊基本上我是覺得這些處室該會提供服務資訊是ｏｋ的。

訪問者：當然這題有一點 double barrel 的問題，就是說我到底是及時提供服務資訊還是更新，我到底重點在哪裡，好，我們這個再討論一下，就是一題問兩個事情。這個有一個可能性，是我們本來要壓縮，這題目不能太多。

受訪者：對，沒錯這我理解，所以我想也是，像教學網站上這些或者這是以前的經驗啦，有時候我跟學校反應他其實會說其實是提供 service 外面的廠商，或者是什麼這一些，那這個就不是學校的問題？還是說這也還是學校的問題？

訪問者：這應該是學校的問題，他叫做外包啦，叫資訊的服務的外包。

受訪者：可是我發現這個在很多單位其實都會有這樣的情況。

訪問者：可是這個也不是受服務者的問題啦。

受訪者：對，所以這個的話應該是…應該其實就是…。

訪問者：就是更新的這個地方啦，我覺得就是…因為他們有很多…他們雖然是資訊人員可是他們也不會弄這個東西，很多大系統都是外包的。

受訪者：其實像我以前是教學網站他設一些 qualified 或者他設一些限制，不管你輸入的字數或是選項，那個我有意見，學校就會說喔那個等這一期承包廠商來。在外面也有，像兩廳院那個…我每次看表演，他都是跟你說喔宏碁 IBM 他們承包了，這個問題我們反應過了，要不然你要不要直接跟他，我就覺得簡直…。

訪問者：荒謬。

受訪者：對，可是學校我們以前有，所以這些就是都是屬於第一個，提供服務資訊。

訪問者：應該算第一個。不過我可以把它記下來。

受訪者：因為對我而言他似乎就是不見得是訊息更新，而是他…他有點諉責，就是他認為這個責任其實不是在他身上，outsource 到外面那就是外面，可是這個在服務的人看起來這個是你們彼此之間溝通的問題，這好像不是我的問題。不過去年這也是沒有啦，就是之前在那個教學網站上面有些問題會這樣子。

訪問者：因為我過去兩年我兼一個中心主任叫電子治理研究中心的主任，我們就在研究這種東西啦。

受訪者：ｏｋ，之前有一年暑假我出國開會，其實系上那個老師已經，他有找我要參加一個什麼 focus group 有一點談這個那場，因為那時候我要出國，對所以我不知道…。

訪問者：應該就是這個東西，因為你有在做網路的溝通的東西。

受訪者：那個是…對曾經以前的國科會計畫做那個東西，現在比較沒有在做。

訪問者：因為我最近這幾年也在做這個，就是政府利用網路去跟一般的民眾去

encounter 的這個問題。

受訪者：這次是由我們做是不是？

訪問者：最近在做 E-democracy 他們在做 voting 的東西，可是我們在做是 E-service 或 E-deliberation。

受訪者：ｏｋ，所以電子治理這個概念應該是 E-governance？

訪問者：喔對是叫 E-governance，不過他…。

受訪者：那是屬於公行的？不是？

訪問者：他裡面也包括 E-democracy & E-governments，這兩個東西都在裡面，是比較廣義的。那我因為以前是唸政治比較多，所以我大概比較偏 E-democracy，線上討論阿或者是投票阿像這種的。那他們有另外一塊是做 E-service，就比較是這個東西。像你從來都知道嘛，我們上網去跟政府接觸最多的就是報稅，對不對，我們就是用網路去報稅，他那個裡面就很好玩，我有一年是大概午夜十二點就截止，然後出了一個小問題，我就趕快開始打那個 1800 的電話，你知道你在網路上也會認為說他是 24 小時的，然後一個禮拜七天，一打過去說，現在是下班時間，請你明…。

受訪者：我有過這種，我常常都趕最後一秒。

訪問者：你上網就讓人家感覺是好像就不關門了，可是問題是電話…。

受訪者：電話是有休息時間的。

訪問者：他那個叫做 back-office，他還是跟平常一樣，他只是個 front office。

受訪者：可是很 ridiculous 啊，你如果在網路上出現問題那你求援是…要對不對？

訪問者：你看像美國的企業他們這種做法就是他是要 24 小時外包，所以意思是說他打電話可能打打打到印度去，打到印度給你回應，反正你什麼時候都可以撥。

受訪者：所以台灣現在沒有這樣子？

訪問者：台灣怎麼找印度人講中文阿？

受訪者：會不會像 Nokia 他手機也常有這種問題，就是你在使用的時候是隨時使用，可是那個服務電話沒有。

訪問者：對，他意思是 24 小時應該都有。中華電信好像比較好一點，可是我覺得他們的服務也還是不行。

受訪者：我們的評鑑裡面軍訓室什麼這些都在裡面是不是？

訪問者：沒有軍訓室了現在。

受訪者：喔不是軍訓室應該說是教官的那個單位，有嗎？

訪問者：學務處，他在學務處的下面。

受訪者：所以教官現在的編制是在學務裡面？

訪問者：對，是在學務的下面。所以有，我們有評學務處，但是沒有直接評教官。

受訪者：ｏｋ，是校安單位就對了，所以校安的單位像是警衛隊什麼也都是？

訪問者：警衛隊應該在總務處，警衛隊好像在總務處。

受訪者：所以這個也很麻煩，因為那個不同的業務他是 over…這個是一個處室。
訪問者：對我們有點像是校的二級機關，你剛剛講的是三級的。
受訪者：ｏｋ，因為我在看的時候我想到一些經驗，比如說性別平等委員會以前在裡面，或者是說學生社團或自己會接觸不同單位，可是一個單位怎麼樣其實會有很多不同的經驗。
訪問者：甚至於很多大學他什麼放在哪裡還不一定，比方說像我們學校最特別就是體育室是一個二級單位，我們體育室很大耶，可是事實上很多學校沒有那麼大，他們就放在學務的下面。
受訪者：為什麼會這樣呢政大？
訪問者：不知道，他可能…我聽說是轉型的過程的時候，他們剛好有一個 powerful 的 leader 就框鐺，就…，我也不知道，那是以前的事情，他有一些政治的一些理由這樣子。
受訪者：對體育室毫無接觸，沒差。
訪問者：對呀，他們就蠻大的。
受訪者：不好意思我好像沒有什麼其他特別的…。
訪問者：有有有，這都是非常好的一些意見。
受訪者：後面那個基本資料我就沒有，反正這個是…。
訪問者：基本資料應該沒有問題。這性別以後會不會很麻煩，中間還要有一個第三性，才會完整。
受訪者：生理性別，那你可以寫生理性別。
訪問者：喔對生理性別。
受訪者：性別 slash，那你三個還不夠，現在還有…。
訪問者：還有一些奇怪的。那以後這個寫性別要劃一條線。
受訪者：Open end，自填。
訪問者：要自填看你 mark 在哪裡，一個量表，一個叫 interval 的 measurement。
受訪者：這個現在一般都還是這樣吧？
訪問者：現在當然都還是這樣，不過這個…應該是說這是一個用法，對不對？那你如果真的要談那個性傾向的話，那太複雜了。
受訪者：那或者要不然他填了他可能就是自己的認同了。因為我們是有傳播領域裡面是有研究現在在認知…他其實可能生理是男性，他意思是說扮裝各方面認同都是女性，就是學者是這樣。我的意思是說那他要怎麼勾那個就是…反正就是指認同就對了。你除非是可能特別跟性別相關的題目他可能會特別後面再問。還有沒有什麼其他的…有需要本人…。
訪問者：沒有。
受訪者：好，不好意思喔，好像…因為我努力在那邊想還有什麼覺得…嗯ｏｋ，因為題目也不能太多啦。
訪問者：對我知道，因為這要填很多單位，你看我劃圈圈就是可能有很多很多很多這樣，大概一共有十一個還十五個。

受訪者：學校裡面老師這種通常回收率是怎麼樣？

訪問者：我不知道，就做做看。看怎麼樣。

受訪者：所以是第一次這樣嗎？還是過去…。

訪問者：第一次用 E-mail，上一次我在當那個委員的時候，我們好像也有丟老師喔，好像只有學生跟老師。

受訪者：我不太記得我以前答過，這次會認真回答。

訪問者：上一次是紙本，上一次是紙本應該會收到厚厚的一疊這樣。不過上一次那個問卷更長你知道，因為各單位他還放進他自己認為比較不一樣的題目，可是那個我覺得…像我就跟校長講，我說那個題目應該是他們在做臨櫃做完之後就要做的。

受訪者：那像我剛剛問你這個問題，如果像我剛剛在做校安的或者是…我並不清楚它隸屬哪個單位，那我在填的時候這個會需要…。

訪問者：沒有，他應該變成說比如說我今天是總務處，你要把你的整個總務處有可能會 encounter 到你的 service 對象的那個點，你都要統整一下，那統整的意思不是要變成單一窗口，不是喔，而是說你有什麼地方會有人進來，你必須要告訴我們，然後呢你裡面就要有單位說你自己去這些 encounter 你的人他有辦法紀錄下來，然後呢我再去找他，就是你真的接受過我的服務我來問你一些比較細項的東西，可以做為我內部參考。

受訪者：不過以這份來講就是說當你發到…給我 E-mail 收到的話，那我可能腦子裡面並不知道現在的教官室、總務、或者是學務或者是什麼之類的，反正就是這樣。

訪問者：這個比較 general 的啦，就是你的印象，那他因為可以用一些大數的原則去把他平均掉，那平均掉之後呢各個單位間他們在打服務品質分數的時候就有一個比較算是一個主觀測量出來的一個客觀的數據，這事實上都是主觀印象分數，他的客觀的數據可以讓他們去做比較，就是這樣而已。謝謝你啦。

受訪者：不客氣啦，也沒幫什麼忙。

訪問者：那個是人事室送的也不是我送的。

【附錄六】深度訪談逐字稿（C）

訪問者：好那老師…

受訪者：那你們最後這個是要騰逐字稿？還是？

訪問者：這個可能不會騰逐字稿。

受訪者：不會騰逐字稿。

訪問者：因為只是個簡單的訪問而已。

受訪者：訪問沒有要顯名嘛？

訪問者：對。

受訪者：OK 好沒問題，你們就做紀錄使用而已？未來呈現的成果是沒有說誰說了什麼？

訪問者：不會不會，沒有逐字稿。

受訪者：好！OK，請說請說。

訪問者：老師我們這個案子是學校人事室委託陳老師做這個計畫，那其實他本來的目的是，除了希望能夠提升政治大學行政單位的服務品質之外，還希望能夠藉此機會獲得去參加研考會正在辦的一個政府服務品質獎，那也希望這個獎能夠跟著獲獎這樣子。

受訪者：是這個計劃獲獎還是說政大以後…。

訪問者：這個計劃。

受訪者：這個計劃。

訪問者：這個計劃就是推動以後，然後帶動學校的服務品質的一些改變改革，然後希望最後能夠獲獎這樣子。當然最重要目的其實還是希望服務品質夠變好，那就是因為我們做服務品質當然是要去聽那些接受服務的對象，那接受服務對象有，其實主要有學生跟老師和行政人員其實也是，因為行政單位彼此之間互動，那也算是一種接受服務的形式。對所以說我們這個研究案主要的目的就是協助學校發展出一個測量服務品質的機制，那這份問卷是其中之一，其他還有一些可能包括質化的訪談啊這樣子，那個機制也是我們這個研究案在考量的。但是今天主要訪談的內容是在問卷的這個部分上面，那不知道老師覺得說對我們這個，因為我們現在主要要做的就是希望能夠做這樣的問卷，那這個問卷希望是定期的去測量一些行政單位他們的服務品質，那接受測量的對象包括學生、老師跟行政人員這樣子，那老師大致聽到這邊會覺得這個機制，覺得有沒有什麼問題？

受訪者：我覺得這個機制應該是非常必要的啦，因為其實很多學校都早就在做了嘛，政大其實做得算是比較慢的。那政大以前也有所謂的行政評鑑嘛，可是那個行政評鑑是他們自己行政系統內在做，據我瞭解，行政系統內部在做評鑑，他比較沒有是說 user，user 是說我們嘛，我們老師跟同學們，當然你剛才提到行政人員彼此之間也會互動，但是主要行政服務的對象還是是教學研究，所以老師跟學生是最主要族群的 user。以前他們

行政系統內部每一年的行政評鑑，好像都不是從 user 的這個部分來評鑑，比較是他們內部可能自己有一套標準，然後有行政評鑑什麼會議，那我覺得一直都缺了很重要的這一塊，就是 user 的實際使用經驗跟感受，缺了這一塊那我覺得怎麼有辦法，因為現在所有的評鑑都會討論的是 user 的角度，而且由外部的角度，甚至連現在法官評鑑講得很重要都是有一個外部而不只是純粹內部的機制，所以應該現在沒有任何的單位有可能純粹是自己有一套系統評自己啦，而且你這樣很容易忽略 user 的需求，你可能自己評鑑覺得大家都還覺得蠻開心的蠻不錯，但 user 說不定覺得有什麼不滿意的你其實沒有呈現出來。

訪問者：因為我們之前也是有訪問過其他的對象，那他們會認為說有些服務品質的東西不單純是這個問卷能夠訪問出來的，那老師對這一部分有什麼樣的意見嗎？

受訪者：因為我的想法就是說這至少是其中一項吧，這至少是其中一項，那你可以說有綜合幾種指標嘛，那就像你剛剛講說也許這個評鑑最後他比較可能是量化的一個呈現，因為他最後做一個問卷可能要做一個統計，當然也是應該譬如說包括啦，包括行政單位如果他可以有一些解釋，那我們也不是說最後行政的服務品質的評鑑完全就只看這個問卷，如果裡面有什麼是誤會，甚至是搞錯的，那也許不管是透過訪談還是透過他們一個自己夠解釋說明的機會，甚是說也許當然如果最累的話，說不定甚至還有秘密客啊！這個其實在做管理的人，在業界商業管理這是非常常見的，這個秘密客或神秘客，取這個是騙不了人的，你如果說這個問卷可能是亂填的，或是可能有行政同仁擔心說這個以後好像主掌了他們被評價。其實也有其他很多很實際的方式來驗證，或是說也不一定是驗證，就是說可能有多重的一些作法來交叉比對出一個結果，但是我覺得這個是不可或缺的，不可或缺的，因為比較大量的針對多數的 user 的反應，因為畢竟其他的什麼，你說訪談都沒有辦法是大量的，針對多數的 user 的角度來反應意見，我想這個才是必要的。

訪問者：不好意思剛剛忘記跟老師說一下，我們即將要做的事情就是在大約在 12 月中，應該就是這禮拜五開始，那我們會做一項問卷調查，就是實際拿這一份問卷去做調查，那我們測量的對象就包括學生、教師跟行政人員三種群體，這三種群體填的問卷大同小異都是這一份，那我們到時候就是會利用學校電算中心的線上問卷系統，去寄信給所有的人，包括這三種族群，所以老師到時候您也會收到我們填答問卷的邀請函。

受訪者：就是你們是全面性的。

訪問者：對普查，算是普查的一種。

受訪者：全校大家都會收到就對了。

訪問者：那我們受評的對象是 15 個校內的行政單位 ，老師可以參考一下這一份投影片第二頁的受評對象。

受訪者：所以是以處室單位為對象來表達意見嗎？

訪問者：對，我們第一類的行政單位就是包括教務處、學務處、總務處這三個主要單位，還有國合處、電算中心跟圖書館，然後第二類行政單位是研發處、秘書處、體育室、會計室跟人事室，第三類就是教發中心、國關中心、公企中心還有政大實小，總共這 15 個單位。那前面第一類行政單位跟第二類行政單位是因為各間大學大致上都有這些一級的行政單位，做這幾個單位的測量比較有校際比較的必要性。

受訪者：那同一個處他的不同組其實有時候業務也不太一樣的話，通通在這個處地下去問就對了？

訪問者：對對，我們現在是全部用這幾個處來問。那老師覺得這樣做好嗎？因為其實我們訪問過的行政人員還有學生們，他們都說其實主要互動的單位可能不是像學務處這麼大的單位，而是下面的像是課外組這樣的單位。

受訪者：對什麼生活輔導組、宿舍組什麼的。

訪問者：對對。

受訪者：那當然看有沒有可能在問卷上面，有沒有可能去讓同學可以講出是某一個處的什麼組，或是讓老師可以講，因為的確其實也許同一處不同組給人的服務品質，也許會差蠻多的。當然我們不可能以組為單位做問卷的話，那是不是問卷當中有個地方可以讓，不管是用選的還是填空的，可以去填說是針對這個單位的什麼組，我是在想有沒有可能可以這樣做，不然我發現，真的很多單位其實他的…我覺得作風還是不太一樣啦，我覺得是不太一樣，即使是同一個處有時候不同的組真的感覺也不太一樣。

訪問者：老師你有什麼樣的經歷嗎？

受訪者：譬如說圖書的組，閱覽組啊參考組，圖書館應該叫股啦！閱覽股啊、參考股，我覺得跟他們接觸的經驗也都不完全一樣啦，不完全一樣。你說總務處，譬如總務處是管這個修繕的，這個是什麼營繕組還是事務組，你就覺得說有些組就效率特別慢，比如說我們一個燈壞了，就算有時候我們真的可能是這個處的某一組，我們實際接觸覺得有疑惑，但其他的組也許很好啊，不管是有接觸覺得很好還是沒接觸也不知道好不好，所以以處為單位整個評下去…至少也許要有個機會讓我們能夠去呈現說我們是針對什麼業務，這樣也許這個處將來他收到問卷結果他想要檢討，可以知道他從哪裡檢討起，也許有些人也分不清楚我接觸的是哪一組，但是至少我可以寫出來是什麼業務性質的事務發生了這個接觸，然後跟愉快或不愉快的經驗。要不然我在想說譬如說總務處拿到了對總務處的整體評價，他還是不知道從哪裡改起啊，因為不知道是哪一個業務的哪一個職掌單位有這個問題。

訪問者：就是我們之前有請一些老師來填這份問卷，那時候我們是讓他評三個單位，就是教務處、學務處跟總務處，可是那個時候不管是老師還是學生

他們都碰上一個問題，就是他們很少接觸某些單位，譬如說有些老師根本沒有接觸過總務處，或者是學務處。所以我想問一下老師覺得說，我剛剛講的那 15 個單位，如果讓您去填這 15 個單位，您對他們都有一定的認識嗎？

受訪者：我覺得這裡面應該國關中心跟政大實小我應該沒有接觸，其他我都接觸過。

訪問者：都接觸過喔！

受訪者：我都接觸過，對每個都接觸過，教發中心、公企中心都有，國關中心我們一般人真的不會，因為他比較像教研單位嘛，學術單位；政大實小除非我們有小朋友在那邊念，像我沒有的話也比較不會接觸，其他的我覺得都有可能接觸。因為像老師，第三級單位教發中心，那常常會收到他的 E-mail 還有說有什麼教學發展的座談，或是還有什麼建議會提供；那公企中心我們因為很多老師都有在在職專班或公企中心有開課，其實也蠻多人接觸。上面一級的話我覺得應該蠻多老師一級的全部都有接觸過啦，教務處一定有、學務處也一定有，總務處應該也有吧，除非有老師他教室從來沒有遇到設備故障，然後研究室還有廁所都沒有遇到什麼故障，還有也不申請學校宿舍，否則應該蠻多老師也有；國合處可能是間接的，但是因為我們學生出去交換有時候會聽學生講，電算中心一定都有啦，那個我們 E-mail、網路，圖書館也一定都有。我二級也應該每個都有接觸過，應該就只有國關，國關應該一般人不會接觸吧，因為他沒有在做行政服務啊，國關中心是要服務一般老師跟學生什麼事情？好像…不知道。

訪問者：所以老師您覺得這 15 個單位之中扣除掉國關中心跟政大實小，其他單位都適合老師這個族群來填嗎？

受訪者：對我認為是如此，政大實小應該蠻多老師也適合，因為像我們系上就有大概三分之一的老師的小孩都在念政大實小，或是剛從政大實小畢業，但是可能很多老師如果沒有小孩的話，就沒有小孩在念就不行。我大概覺得國關中心應該是最少有機會接觸到的，我的看法。

訪問者：好那老師我們可以先來看一下這份問卷嗎？我們這一份問卷第一個題目我們會先請受訪者根據過去一年之內接觸互動，或是接受服務的情形來做填答。

受訪者：那我可不可以對不起打個岔喔，所以說像你們現在有 15 個單位的話，就是有 15 份要填是不是？OK 好我理解。

訪問者：可是因為有些人他們可能沒有接觸過，所以我們在第一題會問說他這一年內有沒有接受過服務，如果沒有的話他下面這一組就會跳題，我們這一份問卷等於說問 15 個單位這樣子。

受訪者：但是不是每個人都填 15 個單位，有的人只是填 8 個、有人填 9 個、有人真的填到 15 個，就是全部都有接觸過才會填到 15 個。

訪問者：我們基本上會分成 5 個構面，第一個構面是比較硬體的，像是那個辦公地方洽公的環境，第二個就是服務人員他的服務態度，第三個是他服務的能力，服務人員的服務能力，那第四個是單位的一些行政效能和他的流程的問題，那最後是他提供的網路的服務。這些問題是我們參考其他學校有做服務品質的問卷調查，他們一些比較常出現的題目，並且我們去結合我剛剛有提到的研討會的服務品質獎，他有去設立一些指標，那我們也是參考那個指標去設計這個問卷。老師請您稍微花一點時間看一下這份問卷，有沒有什麼問題或是難懂的地方？

受訪者：應該是沒有什麼特別難懂的地方，但是我在想說學生，因為其實我們有時候都請學生去找行政人員接洽一些公文，不可能我們老師跑公文，譬如說有時候…你知道現在其實在外面的一些不管是銀行還是戶政事務所或是區公所，我們都知道我們在跟誰講話，我們學校很多行政人員從頭到尾你也許不知道他是誰耶，譬如說他的座位上有一個清楚的標示我是某某某，或者說他會配帶什麼名牌，這個會是算洽公環境嗎？還是就是說…這裡的業務標示應該是指業務內容的標示嘛，那種對於人員，因為你阿拉伯數字 3 是人員位置，那有沒有接洽人員的姓名之類的？

訪問者：老師覺得那是一個重要的問題是嗎？

受訪者：因為其實為什麼很多包括銀行跟一些公司他都會有名牌，那你看最明顯的每個最重視服務品質的公服員，飛機上他一定掛名牌，因為你要申訴也才知道我要申訴的是誰，而且人都是這樣，人被人家…現在不是連公車後面都會寫駕駛員某某某，名字一出來，人的不管是榮譽感還是害怕被申訴的警惕感就會出來。我覺得我們有一些行政人員都不太講自己是誰，譬如說他打電話來說「我這邊是會計室」，譬如說講話很不客氣好了，我要去申訴會計室的哪一隻在講話不客氣呢？諸如此類，當然因為老師接到是不會，但是同學有時候也許會啊，諸如此類。那我覺得能夠辨識承辦人員的姓名身分會不會，因為你看連公車都這樣做了嘛，其實這個…因為我以前心理系畢業才念法律，這個在心理學上是非常重要的一個意義，因為一個人可以隱藏在人群之中不被發現自己是誰的時候，通常他比較會膽子大去不管是擺爛還是兇別人啊，這個要擺在哪裡？如果可以我倒是蠻希望有看到類似的東西啦，就是說能夠辨識承辦人員的姓名身分的類似的問題。

訪問者：老師那您有覺得其他重要的問題或指標我們這邊沒有列的，也歡迎提出來，就像剛剛那個一樣。

受訪者：好的好的。

訪問者：老師像是那個服務能力的部分啊，阿拉伯數字的 10 11 12 13，其實在學生跟行政人員他們都曾提出過說，這三個是不是能夠分得清楚，那老師您覺得您會有這樣的困擾嗎？這三個題目？

受訪者：業務內容流程熟悉的程度…我覺得 10 跟 11 應該是可以分得清楚，因為…

業務內容及流程…因為 10 感覺只是說要怎麼去辦那個行政流程嘛，11 因為你有一些專業知識，譬如說營繕組的人也許他要有一些土木工程，或是一些招標的專業知識，正確回覆問題…12，正確回覆問題，有一點點耶，有一點點不太確定說正確回覆問題，就是我們去問他，他有沒有辦法回覆？

訪問者：對。

受訪者：但是 12 會牽涉 10 跟 11 嘛，他 10 跟 11 是很熟悉、很有專業知識技能，也許他 12 通常回答得會比較正確。我是在想會不會有可能他對業務不熟悉，然後專業知是以很差然後回覆還會正確，好像也不太可能！或是相反的對業務非常熟悉、專業知識也很夠，可是回覆卻不正確，因為我們這邊講的是正確，不是在講態度，好像也比較稍微難想像喔，什麼人對於業務內容流程都很熟悉，然後專業知識技能也很棒，可是回覆卻錯了，有一點比較不知道什麼狀況發生。

訪問者：所以老師覺得說第 12 題的狀況其實在 10 跟 11 加起來問，其實就已經問得差不多了是嗎？

受訪者：其實可以考慮加一個啦，因為其實你知道好像我們今天去醫院會有轉診的問題，什麼意思呢？譬如說你今天是手痛，你就想說我去看骨科，結果骨科看一看之後他跟你說你骨頭沒有問題，你應該去看復健科，就是我們也會遇到這種情況，因為不是所有人都知道這是那一個處室承辦，譬如說我們會有這種經驗，我們打電話去問某某處室，他就跟你說這不是我們承辦的，他可以這樣就掛了，他也可以正確的轉診告訴你說這應該是什麼單位辦的，你應該要找誰。我的意思是說這種非自己承辦但是能過轉介到正確單位，這也會牽涉正確性，因為我們有遇過耶，有遇過同學去跑這個，結果就那種…你知道官僚機構最容易發生什麼？跑來跑去，你到 A 單位，A 單位說這不是我們單位啦，你到 B 單位去，結果到 B 單位又說：這不是我們 B 單位啦，你去找 C 單位，然後找 C 單位就說：沒有啦'這是 D 單位，你去找 D 單位，結果你去找 D 單位之後，D 單位又說：不對你還是要回去找 B 單位，就是你知道任何的行政系統這種科層組織之下，我們其實怕的是這個東西，那我覺得我們學校的行政同仁有沒有能力，他其實，因為不只是對於自己的業務有一定的熟悉，對於非自己的業務但是應該是誰承辦，你要有一定的瞭解，你不需要很熟悉，譬如說總務處當然不需要熟悉學務處的…很熟悉他的業務，但是至少知道當這個不是總務處辦的時候，應該是學務處還是教務處辦，然後他可以有效的去轉介出去，就是跟同學或老師說這個你可能要找什麼單位或什麼誰，我覺得這個是一個必要的服務能力耶，因為我自己在本校的感覺，最大的感覺是我們本校的行政同仁各處室，各自為政，講各自為政是比較重啦，就是說當然更重更難聽會是本位主義啦，各自為重也蠻難聽的，就是說其實他們好像都只顧自己這一塊，那我覺得這個

東西有沒有在哪裡可以呈現出來，因為感覺上第三部分服務能力在問的，好像只有問到對於自己這一個處室部門承辦業務的熟悉跟專業知識技能，但對於其他…簡言之就是能夠瞭解行政一體，雖然這不是教務處辦的，但是他也知道行政一體我應該轉介給學務處，那種概念，而不是只把皮球踢出去，不管皮球被踢到哪裡去，然後甚至給你踢錯。譬如說不是骨科，他就說：喔那你隨便去看什麼科，你身為骨科的醫師你知道這不是骨頭的問題，你還要有能力知道說喔這不是骨頭的問題，可能是肌肉什麼地方拉傷需要復健，是復健科。這個部分你們會放在哪裡呢？我覺得這是會是行政服務一個蠻重要的項目，因為你不能期待 user 每次都要有能力去知道正確的單位，常常遇到的情形都是找了一個單位，他跟你說這不是我們這個單位，你要去別的單位，那這個說不定會放在服務能力吧我在猜，因為這比較不是態度的問題，因為他放在態度是說，他也是很有耐心的，語氣很和善的說：這不是我們承辦的啊，對不起啊不好意思啊，但是那個承辦的單位才是承辦？我不知道啊，這個態度很好沒有用啊，因為這也許牽涉能力，我因為待過幾個不同的學校，我那天還跟陳老師講，我待過三個國立大學，我覺得○大、○大跟政大嘛…你們這個最後不會逐字稿對不對，因為這個條件放上去就一定知道是我，全台灣這三間學校都待過的人大概只有一個，我覺得政大的每一個處室的同仁，自己只搞自己那一處室的情況，跟其他處室的橫向連結，我覺得是做得最差的，真的這個很像我去了骨科看病，他說這不是骨頭問題啦！就結束了你知道嗎，他不會跟你說這不是骨頭問題可是你還是不舒服你應該去看復健科，一個有可能他根本不知道，到底部是我們處室因為他不瞭解，他也不想瞭解，他也不想瞭解別的處室在做什麼，所以他也不知道要轉介給誰，第二個就算他知道也許他也覺得不關我的事我幹嘛要告訴你，他也不想多說幾句，可是如果你以 user 為中心，就好像在醫院以病人為中心，你思考的是說這不是骨科，因為如果站在骨科醫生的立場 OK，我排除是骨科的問題，我的任務就了結了，這是站在醫師自己的立場，但是如果站在病人的立場就會想說，可是你還是痛啊，那不是骨科我現在告訴你可能要去看什麼科，你們這個有沒有辦法我覺得可以考慮一下，因為這個我是覺得任何一個行政的部門已經分了很多處室，科層化之後這種跨科層的轉介跟行政一體的那種，對於整體圖像的瞭解應該是一個必要的能力。

訪問者：好，因為這個題目我們之前在篩選題目的時候曾經有放上去過，那我再跟老師談得當中…

受訪者：可以再考慮看看啊！我覺得比較嚴重耶，在政大算是比較嚴重的耶，常常就是各自為政那種感覺。我一來就發現了，我一來一個禮拜就發現了，因為跟之前的兩個學校差別很大。那我可以隨便舉個例子啦，譬如說像進圖書館不是要刷卡嗎？才可以進去，那我們剛來結果我已經拿到了教

職員證了，可是刷卡都進不去，那結果我就去問圖書館櫃台，圖書館櫃台就說：喔~老師你要再等等喔！因為可能電算中心裡面主機系統裡面還沒有你的資料，因為他是電腦連線，裡面有你的資料，然後刷卡就會過嘛，就這樣又過了兩個禮拜，也就是我來了已經三個禮拜了，我去圖書館刷卡又不過，結果我又再去問去櫃檯，櫃台就說：喔老師這個我們也沒有辦法喔！我在○大或○○大學會發生什麼狀況，在○大或○○大學發生這種狀況，他們會拿起電話來，就是說圖書館的館員會拿起電話來撥給計算機中心說，就是說有那種行政一體的概念，就是說…他不會說…因為我覺得非常明顯，我們圖書館就說：喔老師這不是我們的事情，因為老師的職員資料是存在電算中心主管的電腦，就是說他切割得非常清楚，然後要我自己去想辦法，我自己想辦法去找電算中心。而且不只是這個事情，類似的事情我才來兩三個禮拜就發現了，都是這樣，包括人事室自己，這個計劃人事室他如果要做的話，人事室內部都有這個問題，人事室裡面也不過這麼幾個單位而已也會發生這種問題，還有會計室、還有出納組，因為會計室是管帳嘛，真正的錢的支付是出納組，那會計室跟出納組也常常這樣，你去問會計室，會計室就說：可能是出納組的問題，你去問出納組，出納組就說：這可能是會計室的問題，好像彼此也搞不清組到底是誰的問題，舊兩邊推來推去，我覺得沒有行政一體的那種概念耶！不知道為什麼，這是什麼傳統嗎？ 因為別的學校比較不會這樣耶，處理效率喔…那我可不可以問一下第四部分行政效能，整體而言你對於這樣業務…所以包括那個處理的速度，就是概括在 17 題來問是不是？就是處理，承辦事物，譬如說你申請…應該是嘛，是不是？處理效率。

訪問者：處理的效率喔…

受訪者：效率就是包括速度。

訪問者：是是，那一題我們應該就是 17，還是老師您覺得他跟 14 是不是相關的？

受訪者：當然一定要有一題是講速度啦，因為他作業流程很簡單，流程設計得很簡便，可是人會拖啊，譬如說總共只有三個步驟，他在第二步驟給你拖一個禮拜，所以速度跟程序流程設計簡便的確應該是兩個問題。

訪問者：好好！

受訪者：所以我在想速度，所以照現在來看，處理速度是放在 17 題對不對？

訪問者：對對對

受訪者：OK 那也有問到就好了！處理效率…因為我們有一些同仁速度慢一點啦。19 題「提供網路空間接受意見回饋的程度」意思是什麼？提供信箱算不算？譬如說總務處提供總務處申訴信箱。

訪問者：是。

受訪者：也算在 19 的網路空間，那這樣寫提供網路空間會不會有點…

訪問者：太籠統嗎？

受訪者：就是不清楚是指什麼，譬如說這網路空間我猜啦，包括留言版可以讓你留言，來…給意見嘛，或是說有 E-mail 信箱讓你寄信去對不對，可是提供網路空間…要不要寫清楚一點，譬如說舉個例子讓「網路空間」四個字比較清楚是在講什麼，我覺得這樣子我看不太清楚，不太確定。提供網路空間接受意見回饋…應該重點不是提供硬碟空間吧，或者是提供一個留言板或者是信箱之類的吧。

受訪者：嗯 OK！好我覺得差不多啊，還不錯啊，很好，我覺得很好！別的學校也是類似這樣設計嗎？

訪問者：對。

受訪者：那他們怎麼處理同一處底下有好幾個組的問題？

訪問者：其實他們也跟我們一樣，都是…

受訪者：概括性的。

訪問者：對，用處來看。

受訪者：那他們會開放最後一個可以用手自己寫的嗎？

訪問者：對對對對

受訪者：什麼其他意見或是想要特別指出對於是什麼處室，或是什麼樣的服務經驗的一個特別的可以表達的，自己填答的一個…

訪問者：嗯，他們會有這一題。

受訪者：那你們考不考慮呢？

訪問者：我們應該會，應該會放這一題。

受訪者：對有時候也許因為你們沒有問到的題目，或是他特別想要講某一組，或某一次的什麼經驗，我是覺得應該要有一個地方讓填答的人可以自己寫進去，就是開放式一點。

訪問者：那老師還有覺得有什麼其他要增修的部分嗎？

受訪者：目前我想看看…

受訪者：有沒有可能增加，我不知道要擺在哪裡啦，就是說有沒有'可能增加一個項目是有關我們法律人喜歡講教正當程序的問題，但是我們不可能是問正當程序，我們意思就是說，我們學校有時候行政部門對老師對學生都有類似的狀況，就是一個事情做下去之前，事前有沒有徵詢權益會受到影響，或是關心這個問題的老師或學生的意見的一個過程，因為好像類似的情況也發生過一些爭議，學校覺得說我都規劃的很好就做了，真的要做的時候才發現學生或老師有意見，其實比較好的方法像有唸行政學之類的嗎？像行政程序法都要求要有事先的針對未來權益可能有受到影響，或關心政策的人，事先要有不管是一個…我覺的形式不拘啦，你要叫他聽證會還是一個說明會還是一個公告，甚至也不用說明會聽證會，就是一個公告什麼的也可以。我總覺得我們學校有時候可以加強一下，但我不知道這該擺在哪裡，應該各處室都要有類似，其實這是行政程序法的精神，只是因為校內不是真正的行政程序法所說的行政程序，

否則的話行政服務都應該要有認知，就是說我今天要做一項事情之前，要針對未來這件事會影響的人，不管是先徵詢他的意見還是做些溝通還是說去瞭解一下，這是所謂的正當程序。隨便舉很多利子，譬如像政大有把學生對老師的教學評鑑放在網路上，所以你們同學們選課其實可以看到每個老師被以前學生評鑑怎麼樣嘛，來決定要不要修課，這件事本身要不要這樣做，我覺得我並沒有太大意見，但是說實在的這個所有的老師都是不知情的情況之下，自己的教學意見被教務處片面的決策，這是好事就做了，當然教務處做這件是之前他們有開委員會，委員會裡面也有一些所謂的教師代表，可是重點是說不能少數幾個人就決定這件事情，因為你是全面性把所有老師的這個，這牽涉到老師的隱私的東西，你就啪的一聲放到網路上去，全部學生就可以看到，我覺得其實放上去並沒有什麼不好，但我覺得不是結論的問題，結論跟結果的問題，就是說現代的行政服務品質應要很重視正當程序，包括預先溝通徵詢意見或是公告等程序，我覺得我們學校的行政單位沒有這個概念耶，學生也發生過這種事，就是什麼事情，譬如說之前好像聽說宿舍的事情也是，好像學校都覺得說不是都沒問題了嗎，等到大家要開始做時才發現學生意見很多，但你如果事先要做之前就已經事先有了正當程序的作法，去徵詢或是提早公告預告或是甚至好一點做公聽會，形式不拘就是這種精神，預告並徵詢，權益可能受到影響的老師或同學的相關意見，或收集預先的作法，像你們就很好啊，你們做這個計畫就是正統的，你們不是啪的一聲問卷就灑下去，總是要先看這個問卷有什麼看法跟建議，所以等於你們說先有個草案，我們的行政同仁很多都沒有這個觀念，他覺得怎麼這麼麻煩就做就好了，這樣有時候更慘，因為你做下去才發現反彈然後又重新修正，這其實有時候耗了更多成本，我不知道這個可以擺在哪裡，你們可以考慮一下。

訪問者：老師您覺得您剛剛談的那些概念，跟第 4 部分的 15 題，那個概念接近嗎？

受訪者：但是這個主動通知重要的服務訊息，很可能就是說服務已經有了，我主動通知你說：啊我們這個聯合醫院現在政大有門診，禮拜幾到禮拜幾是什麼醫師來喔，這是提供服務訊息，我關心的是其實預告，預先告知與溝通的事情，等於說是你服務要提供什麼服務之前，就先你要選擇什麼服務來提供，或是政策決定之前預先的一個告知或是公聽會或是座談或是徵詢意見，形式不拘就是這個精神，我覺得 15 比較像是你已經有個重要的服務可以提供了，結果你就主動通知說：我們有這個趕快來用，但是你要規劃什麼東西你要做不做，我覺得 15 好像沒有辦法涵蓋這麼清楚。

訪問者：好那我們會再討論看看。

受訪者：好哇好哇，你們這計畫很棒耶，我覺得政大是真的比較嚴重一點，其實

可以去多問一些有跨校經驗的老師，否則從一開始就來政大可能覺得本來就這樣，不是本來就這樣的，我可以舉好多例子給你聽，譬如說我們新老師來報到，因為學校人事室跟會計室、出納組都還沒有我們的資料嘛，很顯然因為像老師的是每個月 1 號領薪水，比如說 12 月的薪水是 12 月 1 號就領了，可是新老師往往不太可能，因為比如說你是 8 月 1 號起聘，你 7 月 30 號才來報到，甚至 8 月 1 號當天才來報到，你不可能 8 月 1 號領到 8 月的薪水，就會有一個時間差，因為等於人事室拿了你的報到資料之後，然後公文然後再簽呈給會計室給出納組，可是我在 3 所學校都有一樣情形，就是第 1 所學校剛回國去報到，然後第 2 所學校等於我離開第 1 所學校，去第 2 所學校重頭開始重新報到，都會有一樣的問題對不對？你猜哪個學校讓我最晚拿到薪水，是晚的非常誇張？是政大，晚的非常誇張，○大的話就是晚半個月，譬如說 8 月 1 號起聘，我是八月 15 號才領到 8 月薪水，○大差一點 8 月底，政大兩個半月後，你能夠想像他讓老師兩個半月沒有飯吃，這非常非常的離譜，我覺得是到荒謬的地步，然後我就去問人事室說以前都沒有老師抗議嗎，他們說好像還好，我覺得這太離譜，他們人事室也覺得以前也沒有什麼人抗議，可是別的學校不是這樣子，你想看看已經出社會工作的人，我可能還好沒有小孩貸款很嚴重的負擔，我還有存款，他讓任何的工作可以兩個半月不發薪水，然後他的理由就是行政作業還在蓋章，很荒謬啦政大真的是難以想像的荒謬，其實有一次校長我也當面跟他講，我當然沒有講的這麼直接啦，我的意思是說我們的行政效能恐怕…校長是學管理應該有辦法比別的校長，可以做更有效的行政系統的行政效能品質的管理，沒有待過別的學校的人會不知道啦，待過了就知道，我到了○○大學已經覺得比○大慢了，我真的沒有想到可以比○○大學更誇張的。像我剛剛講的那個就很離譜阿，圖書館就說老師這不是我們的，意思是這不是我們的問題，他也不會想說圖書館負責撥電話去跟電算中心溝通一下，等於說這是電算中心跟圖書館共同提供的行政服務，他覺得說：老師我們自己去想辦法，我開始要開始想辦法自己要打電話到電算中心，然後他也不會給我電算中心承辦人的電話，他就說：老師我們也沒辦法，你可能要找電算中心，就這樣！這個在○大絕對是圖書館員就拿起他的電話去撥給電算中心，問說為什麼○老師資料還是沒有，再差一點第 2 等差的，可能會說○老師電算中心承辦人是誰誰誰分機是幾號你可能要問他，這已經夠差了，我們政大是最爛的，圖書館就兩手一攤說這不是我們圖書館我們沒有辦法老師你可能要找電算中心，就不管了！我覺得整個是太可怕了，怎麼會這麼可怕，政大怎麼會行政系統可怕到這種地步，我不知道耶！而且我有幾個好朋友就比我晚進政大，我已經跟人事室抗議過薪水要搞個兩個月才拿的到，結果我的同學朋友比較晚進來還是兩個月，前兩年還是兩個月後才拿到薪水，我不知道現在有沒有改，至少前年我

問，因為我是 4 年前來，我來之後 2 年我的朋友說還是一樣兩個月才拿到薪水，那我是不知道今年怎麼樣，也許可以問問接下來的新老師，永遠都不改的，還是怎麼樣，還是改的速度非常慢，很怪呢，你是政大畢業的嗎？

訪問者：嗯，我是○○大學畢業來政大當助教。

受訪者：嗯，我也在○○大學教好多年，其實政大行政系統比○○大學還爛，真的，這我很訝異，因為很多人覺得○○大學很爛，他應該多來政大多待一陣子，因為這馬上都切身的數據，光領薪水就看差多少，差兩倍以上的時間，同樣是公文，我們政大是衙門特別多嗎？怎麼可能一份公文○大半個月就跑完，○○大學頂多 3 個禮拜到 4 個禮拜，政大要跑兩個多月，我們衙門這麼大是不是啊？

訪問者：那老師您有其他的要加的題目或是想法嗎？

受訪者：嗯，目前沒有想到，那如果我有想到我在隨時 E-mail 給你跟陳老師好了。

訪問者：好謝謝老師不好意思打擾你時間。

受訪者：不會不會不會，因為陳老師也是臨時因為我跟校長說，校長跑去跟人事主任說，人事主任跑去跟陳老師說，陳老師就想說找我問一下。

訪問者：我們也是這個案子就突然收到校長的關注。

受訪者：我不知道應該算是好事啦，就是說因為校長要有點，因為校長不見得會清楚這些事情，就是我們因為這裡一直沒有 user 角度的意見呈現，校長他也不清楚有什麼問題，應該要讓他知道才行。

受訪者：受到校長關注好啊！人事室他們會有壓力啊，要做這個事情，不然計畫案通常就束之高閣，你們有個計畫成功他也許就擺著也不一定真的做，這樣看起來就非做不可，因為我那天講的蠻白的，我說：校長有什麼理由台大一大堆學校每個大學幾乎都可以做，只有政大不能做，校長是不是有什麼特殊的考量？我是電他啦，你總要講一個理由政大為什麼就是不能這樣做？其他學校都可以？沒有理由啊，我覺得這個做下去絕對我們行政的服務會有提升，因為 user 的意見出來他就知道不好玩了。

訪問者：老師那這個是人事室送給老師的一個小禮物。

受訪者：人事室不會知道我在罵他吧？

訪問者：不會不會不會

受訪者：你不是人事室派來的吧？

訪問者：不是不是我不是

受訪者：你是陳老師派來的吧，好謝謝謝謝！啊人事室還送這個喔？

訪問者：對這是這次訪談的一些小禮物。

受訪者：嗯嗯哼嗯哼，謝謝謝謝，感謝感謝，辛苦了辛苦了，希望這個可以做的對政大未來都很有幫助！加油加油加油。

訪問者：謝謝老師。

【附錄七】焦點團體座談字稿

日　　期	2012 年　3 月 1　日
時　　間	12　時 30　分　至　14　時 00　分
地　　點	政治大學綜合院館南棟 13 樓第二會議室
主 持 人	陳敦源老師
參 與 者 (姓名與代號)	A：陳敦源老師 B：張惠玲組長 C：賴怡瑩組長 D：張曉君小姐 E：張鋤非助教 F：鄭宗記老師 G：蕭乃沂老師 H：學生會長林威呈同學 I：學生議會副議長葉茂盛同學 J：秘書處鄭元齊 K：研究助理湯琳翔
記錄格式	■逐字稿　□摘要

A：還差一位，來，請坐。好，各位老師，還有各位校內的同仁，還有我們兩位學生的代表跟我們研究團隊，我們感謝今天大家中午抽空一段時間出來，幫我們校內的一個研究計畫來做這個焦點座談。那我今天是沒有PPT啦，所以我想比較重要的都看這個，我今天大概花個一分鐘時間稍微講一下這一件事情，這一件事情是人事室所外包、校內外包的一個研究案，它最重要的目的是希望我能夠去幫他們不但是review一下，甚至設計出一個將來政大做這個服務品質的這個評鑑的時候，裡面尤其是那個調查機制這個東西要怎麼做。那我大概也把這個研究就限在這個範圍，因為我也覺得很多時候，因為我本身也參加過行政院的服務品質獎，我也知道在那個level，他們現在都非常重視個別的績效單位，比方說成大曾經有得過獎好了，他們在自我做調查去尋找問題的這件事情是很重要的，我想我對外我把這個東西看成是將來政大我們不是閉門造車而已，就是你做完這個事情之後當然也一路會往，跟成大一樣希望可以得到行政院服務品質獎的這個角度，去出發來設計來思考這個問題。那對內呢，我也覺得說，這一項對大家來講，對老師現在的工作壓力，對學生來講是一個表達的管道，就是各方的利害關係人的意見，可能很多時候會要看這樣的一份東西，裡面可以大家去篩選出一些對，我也不是說評批學校，應該是說每一個組織都一定有一些東西是值得被改進的。那這個最重要的目的並不是要去找麻煩，而是要找出我們可以在更多的在行政部門自我

提升的這個東西是什麼，那這一套方法呢我們的做法大概是這樣，我的研究團隊我稍微介紹一下就是：第一個是我碩班的學生叫○○○，還有一個是我們的那個秘書處的○○。他們兩位都非常的幫忙在這個過程中。那我也稍微介紹一下，要不要自我介紹一下？大家自我介紹一下，相互認識一下。

B：老師跟各位同仁好，我是秘書處的第一組○○○，那因為傳統上管考業務是秘書處的業務，但每個學校的分工不太一樣，我們的品質評鑑是在人事室辦的。但是可能有一些服務的管考或什麼會跟秘書處有關，那可能是因為這樣子所以今天有機會進來參加這個會議。

A：謝謝，謝謝組長。

C：各位師長們好，我是人事室第二組○○○，我們這組本身是承辦行政部品質評鑑，那我們在第四屆有一個很實務的操作過程，那我也因為在實務過程發現一些問題，那也在問卷滿意度這一塊我們遇到一些難題，所以才有今天的委託研究計畫案。那這個計畫案主要是針對滿意度問卷的部分，就是怎麼去施測，施測題目是我們討論的主軸，那謝謝大家今天可以一起來幫忙○老師跟人事室一起做這件事情。

A：謝謝，○○。

D：老師各位同仁大家好，我是人事室的承辦人，就是服務品質評鑑的承辦人。那對於這個案子的一些細節剛剛組長那邊有發表過了，那很謝謝大家這一次，謝謝。

E：大家好，我是電算中心的○○○，我被找來我想不知道是哪個原因，我不曉得。因為我。

A：被設計了。

E：同時我身兼校務會議代表跟行政會議代表，然後我是服務在電算中心，那對於這樣的一個調查的內容的部分我個人是很有興趣啦，因為我也覺得說這個部份是要相互提升的。那我覺得第三個原因可能因為是我是公共行政系畢業的。

A：你說我們系上畢業的嗎？

E：對。

A：喔，真的喔。

F：我覺得最主要的原因應該是你的名字。

A：碩班嘛。

F：你叫○○啊。(笑)

E：除弊興利。

F：對啊，所以你的名字是滿符合的啊。

A：名字真好，你案子應該包給他做。(眾人笑)

E：可是我算是不務正業，那很高興有這個機會參與這個活動，那因為可能讓我也要重新回想一下我唸書的時候，詹中原老師教我的一些內容，那很高興跟各位在一起，謝謝。

A：歡迎回憶。好，我們就從這邊好了，○老師。

F：是，我習慣坐著講，不好意思。我會來這個應該是好多年前了吧。

D：第三屆。

C：第二屆。

F：那曾經做過這個，就是這樣的滿意度調查啦，我們就是校內的話，那時候算是第一次做這樣一個，應該是政大第一次很大規模地去做這樣的一個調查。那當然就是說，那我知道人事室或著說學校界都很關心這件事情，那這次陳老師把整個規格拉到行政院的等級，我覺得就是從方向上來講，最起碼是一個很好的思考，就是說整個方向來講，我覺是一個更大的突破，那當然因為這件事情的確有它的實際操作上的一些難度，我想剛才我們在閒聊的時候，也是有提到就是人事室我想對於這件事情也是每年在傷腦筋大概要怎麼run，我覺得像這種東西可能是真的要訂下來，然後往後怎麼走這樣子。因為這樣子的話那個，我從統計人的一個角度我會覺得說你這樣的東西才會有一些延續性，你才會知道一個很重要的一件事情應該是說可以看到那中間的改進，如果說像就是說先前做了然後又過了好久，就是所謂的不定期或者怎麼樣的時候，你就很難去抓到那些因素或者是什麼之類的，我想大概是這樣子，謝謝。

A：謝謝，我們請公行系的○○○。

G：你好我是公行系的○○○，我想我會來的原因，應該只是我剛好認識。那可能也因為自己有一些類似的經驗，服務品質或是我們做研究，其實做survey是一個長期的經驗，那我後來發現原來今天學生會有同學在這邊，我有另外一個角色、有點分裂的角色，就是我是學生會的指導老師。所以我等一下可能會有分裂性的發言，好那這個大概是我在這邊，希望有些貢獻，謝謝。

A：好，謝謝。來，我們請學生會的代表。

H：各位老師大家好，其實我也不知道為什麼今天要來這裡，我看了這之後，我其實我想說我上一次第一次來幫忙做問卷，然後我剛看看會議之後，我也在想說我為什麼要來這個地方，這樣子。

A：所以你搞清楚沒有？

H：還沒，我想我繼續聽就會搞清楚了。

A：好，來。

I：各位老師大家好，我是議會的副議長，我現在是國貿三的，那就是今天來這裡希望可以提供一些學生的看法這樣子。

A：事實上我就從學生問的問題開始講好了，像你們都是利害關係人，那更重要的你們是服務的對象，所以你是customer，如果從某一個角度來講你學國貿應該知道。所以我想這個是滿重要的，那應該說對組長們來講，好像是你們是被評鑑的對象，但是我覺得他們今天來代表，最重要的是來代表他們的職務，就是他們的職務上要做這個業務，我想包括○○在內，他可能都是職務的問題。當然如果各位有那個從職員角度的一些心聲，因為這裡面有很多的

它雖然在評估組織，可是事實上對各位會有impact，那我也歡迎發言，我們今天不光只是職務上你必須要到這邊來而已，就是你個別就像剛剛○○講的，那個別有些意見都可以提出來就看我們的時間這樣，好不好。那我就稍微做一個簡單的介紹讓大家來看一下這個，那我剛剛有講到說我們當時做的方式，很重要的一個，就是一個是像比較一樣的研究，那這個部分○○幫了非常多的忙，就我們去review了很多很多其他的學校他們到底在幹什麼，他們怎麼做這個事情，我們也發現非常不同、非常多元，然後他們也有各式各樣操作的一些方法，那我們也做了一些簡單的統整，統整的目的最重要就是要尋找出一些我們可選擇的元素，那這個東西大概就在第二頁跟第三頁上面，各位可以看到比方說他的可選擇項目在這個表格裡面就，執行單位應該由誰來做，調查的頻率應該是如何，那填答的方式是怎麼填，然後那個抽樣，就是說誰該來填這個問卷，還有這個問卷的架構。那這邊的問卷架構我特別跟各位對不起一件事情，因為中午時間很短，所以我沒有辦法討論問卷的內部裡面到底應該有些什麼結構，事實上我們那個部份是由○○做的，他用那個行政院服務品質獎的一些項目，還有加上我們過去做的，跟各個學校的問卷，我們把一個統整的架構已經做出來了，那基本上就是我們這次丟出去的問卷。大概就是從那個架構來的，所以每個裡面大概都有一些，但是你要考量到因為我們一次survey十五個單位，所以填問卷的那個人他可能會瘋掉，所以我們問卷也不能太長。所以一般大家有一樣的題目大概二十題左右，那我們才可以做跨機關的一些比較，那我想問卷的架構大概就是題數的問題，你要不要加一些各機關獨立的問題這個選項。然後調查結果回饋應該要怎麼做，因為在我們學校比較特別，那我們比較希望能夠跟著服務品質獎的理念放在一起，根據我自己的經驗因為我們有非常強的質化的運作，在這個服務品質獎上面，所以這個東西會變成一個非常重要的參考，但是它不會dominate，就是說排名出來第一名他就一定拿獎，這個在這邊是不會發生的，當然這也是一個選項啦，到底要不要跟這個結合，因為有些學校事實上是分開的，就是說我調查歸調查，我裡面去尋找問題然後做一個排名，我這個質化是真的去看你質化，然後發這個服務品質獎，有些學校是這樣可以分開做的。那根據我們過去第二屆我們請○○老師做的經驗，上次把這兩個合在一起，然後我記得我們那一次服務品質獎在討論的時候，那個調查出來的結果事實上對我們最後要給誰這個討論，是有滿重大的影響，是真的有滿重大的影響，但是在書面上你事實上是比較看不到，他最後一個統整還是像質化的統整，只是資料一拿出來，比如說統計之後，包括主席啊這個大家都說他比較好啊什麼等等，這個是真的有影響。那我們要不要維持這個模式，還是有些學校是分開的，比如說這兩個是不同的事情，會把它分開來做。那這個我覺得我們在這邊都有一些選擇，所以我大概把我們前面做到在今天會議裡面要來使用的，應該就是說我們有些方案提出來，可是事實上就是當然是我的習慣啦，我在外面做政府的研究案差不多都這樣子，你到最後有些實務上的東西的時候，我一

定會提一些方案出來，那這個方案要經過一個公開討論，我想就是今天這個焦點座談的目的。好，我們大家可以稍微來看一下這個方案，當然我也提供了一個我們自己做的一個評估的表格，那這個評估的意思應該是說我前面的這一些設計元素他各有各不同的選擇，就每個設計元素裡面有些選項，那我要用什麼criteria來評估它呢，我一般用經濟性，因為包括填問卷的人，跟我們整個運作的成本面應該要有個考量，還有個效能性，就它能不能夠達到我們想要達到的目的，這個我們一般叫這個叫effectiveness，就是挖掘問題或是做排序評比。最後這個回應性，事實上我們做survey最重要的就是responsiveness這個東西，就是隨時被我們服務的顧客，他有管道可以告訴我們說有些什麼問題。我想我們用這三個criteria，這個價值來評估這些項目的好壞，我們本來是有一個打分數，可是打分數那個要解釋比較困難，所以我就用了一個比較我們叫做ordinal，就是順序尺度的方式來做這個，只是給各位一個參考啦，就是說我們有做過一些初步的討論跟評估，我們所提出來的這些方案裡面它大概好壞在哪裡。那最後當然我們就設計出來甲乙丙三個方案，當然我歡迎各位等下在討論過程當中或你已經讀過之後，你可以提丁或者戊的方案都沒有問題，但是我想我們等下討論大概就以這個甲乙丙這三個方案為核心，我這樣好不好我接下來把這三個方案我就交給○○，請○○稍微跟我們報告一下這三個方案有什麼，這樣好不好。大概五分鐘就好。

J：那我就跟大家做個簡單的報告。我從甲方案開始講好了，那甲方案的話我們是建議說由，委託校內的老師或是專業單位，譬如說像我們學校商學院有民調中心或是說選研中心，或是說我們學校內有很多具有統計專長的老師，可以委託他們來執行，然後那在調查頻率的話是希望說，每年都調查全部的單位，這全部的單位是以行政服務品質評鑑目前有在接受評鑑的單位，總共有十五個來做調查，然後第三項填答方式是，第三項跟第四項其實各方案都是一樣的，就是都採用網路問卷的方式，因為以目前現在網路的發達應該用網路的方式去填問卷是最適合的、最方便的，然後結果分析也是最方便的方式。那第四項是抽樣，就是要採用普查，就全部的教職員生都去讓他們發送問卷，或是說需要用抽樣方式，這個我想都可以再做討論。然後第五個題目架構呢，就是以甲方案來講，只有共同的題目，就是各單位的題目都是一樣的，那我們就不容許各單位自己有自訂題目。那第六個回饋機制，是希望說可以結合評鑑的機制，然後在評鑑裡面去增加一個項目，譬如說量化調查結果可以占多少評鑑裡面的配分，然後跟整個評鑑做結合。那以甲方案它的優點其實是它可以兼顧經濟效能跟回應性，那如果又能夠納入評鑑的評分其實會增加這個評鑑的結果公信力，那不過因為它這個方案一樣會有一些限制，就是說因為我每年都要調查十五個單位，那我們每個單位又有二十題，所以這樣變成說對於同學或是老師反正填答者來講題數會過長這樣子。那因為我記得之前在第二屆，○老師那屆在做是用紙本，那一樣是用這樣的方式，那我有去看一下那時候的調查結果報告，有同學會反應說問卷題目過長，填起來是會需

要滿久的時間。然後第二個限制是說，如果說要納入到評鑑制度的話，其實需要一些法規的修正。再來第三個限制是說，因為各單位並沒有辦法去自訂題目，那就沒有辦法針對自己這個單位本身的重點業務去自己做一個簡單的滿意度調查。那在乙方案的部分呢，它執行單位一樣是委託校內的教師或專業單位執行，那它的調查題目和甲方案不一樣，就是說我一年只調查五個單位，那以三年來做一個循環，對於填答者來講是比較便利性的。那在題目架構方面，還是主要是以共同題目為主，那是由各單位另外再針對自己本身個別的服務者去做滿意度調查，就是如果各單位他們希望了解自己本身重點業務的話就自己另外再做調查。那在回饋的方面是獨立進行並不會納入評鑑機制，但是各單位每三年做一次的調查結果是可以提供放在自評資料裡面供評鑑委員做參考的。然後那乙方案優點是它的題目是比較適中，然後它也可以容許讓各單位採臨櫃的滿意度調查，那去讓他們了解重點業務的滿意度。那它其實這個方案限制是說各單位是三年才做一次，然後在不同時間點去做調查的話比較沒有辦法去相互比較調查結果，然後第二點是說調查結果的回饋程度會比較薄弱一點，那會不會造成說譬如說同學或是行政同仁對於調查結果的不重視。然後再來是說調查結果因為它是跟評鑑機制是分開進行的，如果說調查結果跟評鑑結果是很不相同，例如說它的調查結果滿意度非常高，可是在評鑑的方面評分結果並沒有那麼高的話，那我們要怎麼樣去確認這個單位它真正的服務品質的評價，這是乙方案的限制。那在丙方案的部分，我們其實也是希望是由校內的專業單位去執行，或是由幕僚單位也就是人事室來做執行，在調查頻率方面是配合著評鑑制度每兩年去調查全部的單位，然後在第五項題目架構的部分，就是除了每個單位有共同的題目二十題之外，那也容許各單位可以針對重點業務自訂五題的自訂題目，那總共每個單位要填答二十五題。然後在回饋機制的部分是結合評鑑機制，那但是沒有去明訂它的所佔配分，就等於說調查出來的結果就是供評鑑委員做參考、參酌這樣子。那在丙方案的優點部分，第一個是說它其實對於校內現行的評鑑制度是改變最少的，主要是把我們第二屆曾經做過的量化調查，從紙本改成網路的部分。那第二點是說允許各單位可以針對重點業務自訂題目。可是這個方案的限制其實一樣是調查的題數會過長，然後再來是每兩年才調查一次，對於學生或是其他服務對象來講表達意見的機會會減少，然後第三個是回饋就是只有供評鑑委員參考，有可能會讓被服務者跟行政同仁對於調查結果的不重視。那我大概簡單的就是說明這三個方案，請大家參酌。

A：好，我們謝謝。剛剛○○這樣講，就是我們盡量弄出三個很不一樣的東西來給大家討論。那當然如果你有意見你可以把它亂組合成丁方案我也不反對，我想我提示三個重點喔。我覺得比較主要的地方應該是那個調查頻率、題目架構跟回饋機制這三個東西。那另外的東西大概差不多我們已經有一些共識了，當然你等一下如果對於網路調查這東西不是很好，我們用紙本，事實上如果用紙本做的話應該要做sampling，那sampling有可能會比網路的問卷回

收率會更好，只是我不清楚，這個我真的不知道，因為通常你要做紙本的要回收率讓他更好的話一定要做face to face，可是face to face那個成本會真的很高，所以網路去碰出來的跟你用直接郵寄或到班上去發的這種它那個比例到底多少，這是一個研究問題我也不知道，我覺得這個大家也可以考量。各位可以開始發言，你可以對這個結構有一些意見，你可以提新的方案出來，或是很細的關於這些的問題都可以一併地提出，我們現在就把這個現場交給大家。

E：我想問一下乙方案的限制裡面啊，為什麼會有調查結果回饋過於薄弱，被服務者與行政同仁對調查結果不重視，這個原因是什麼？因為我看不出來這個跟這個方案執行中的原因是，因為。

A：它是分開的。

E：是三年一run嘛。

A：也是分開的。而且是跟現在的服務評鑑的那個機制是分開的，所以我們獨立。

E：喔，獨立進行的。

A：我們獨立做調查的。大家有沒有什麼意見，什麼comment都可以，我想我們今天不一定會有共識說甲乙丙是哪一個，我們就針對這個內容模式大家討論一下，因為最後的政策建議是我要提的，我想要聽聽大家的意見。

G：我可不可以問一個問題，就是說學校現在的那個評鑑制度跟現在那個甲乙丙方案這三件事情，這是一個先天的限制說學校希望它結合是不是？還是脫鉤？就是說這有沒有什麼預設立場說要。

A：你知道嗎我在做這個研究的時候一直很小心，我不希望把他搞太大，然後到最後把整個東西都破壞掉了，一定要照我的。所以我還是比較是體制內改革，就是目前有的體制，我如何把這個survey部分讓他更制度化，所以目前有這兩年做一次嘛。兩年做一次，然後這個裡面好像上一次，第三屆是沒有調查的。

C：總共辦了四屆，那今年要開始第五屆的行政服務品質評鑑，那是兩年辦一次。那在這四屆的過程中，只有第二屆做滿意度問卷調查，然後那時候是用一種紙本普查的方式去做滿意度問卷，那是委託○○○老師幫我做的。那其實學校的評鑑辦法裡面沒有規定這兩個硬性一定要結合，可是在校長的施政理念，他認為這兩件事情應該同樣被兼顧到的，那在評鑑委員整體的評鑑意見裡面，他們也覺得說滿意度調查必須被重視，那至於說滿意度調查它到底要當作其中的一個配分還是參考，那個倒沒有說一定要如何去處理，那可能會交由就是說各屆的委員自己去討論，但是這兩者就是都要兼顧。

A：所以過去應該說是調查機制這個東西比較還沒成型，現在是希望這個東西也建構起來，所以第六個那個回饋機制就看看要結合哪一種方式來結合，當然如果分開的話，我的想像是學校這邊還要建構起一套體制，是這個做完之後你要怎麼辦，他就好像有兩種評估機制了。

G：我可不可以再問一下，因為學校現在的評鑑其實因為我還沒有參與過我不知

道，我記得系上的助教有在問這種事情，就是說好像是像訪視這樣子是不是？就是有一些委員，然後訪視各單位。

C：學校現在的評鑑方式，目前辦理了四屆，沒有對教學單位做評鑑，只有對規模比較大的行政單位做評鑑。就是他們會填評鑑的項目過來送各單位，然後我們會有大概三位委員實地訪評。

G：然後周期是？

眾人：兩年。

G：我再想一下。

F：我補充一下那個就是上次那個紙本的調查的過程好了，所以我剛才會比較關心的，就是說這次你們作的回收率是怎樣啦。我們那個紙本的施作，主要是從必修課裡面或者說比較大的班，因為基本上必修課就是去，然後派訪員去，那用紙本去做。然後另外就是說還搭配一件事情，是有一點摸彩啦，學生的部分就是說有類似就是說它在問卷的設計就會有一個回條，然後有一些摸彩這樣。所以那整個的話回收率相對來講還可以接受啦，那次擔心到時候key-in什麼的，其實那時候我們是用讀卡機的方式，所以後面的成本其實主要還是說在於訪員要到各班去，那甚至後來的資料的輸入，相對就是說這邊網路問卷這件事情的話，就是說資料的輸入其實沒有想像中的龐大，因為紙本的施作其實最麻煩的一件事情是你紙本收回來之後，你要請人家key-in這些東西，那個所花的時間成本其實會可能更高於所有的。所以那時候有考慮到，因為我們剛好民調中心有那個讀卡機，所以其實這個部分相對來講是可以節省，那回收率的部分也可以兼顧，不過看看其他各校的那個的話，其實網路問卷我想是大家可以接受的。而且我相信對學生來講，相對來講也是一個比較方便的一件事，就是說因為你再怎麼就是說到教室去做施作的話，其實還是會有一些人會有各種因素啦，就是說你還是說所謂的抽樣那件事情可能還是沒有辦法達到，但是現在網路的一個很大問題就是回收到底是，或者說其實可能搭配一些誘因，譬如說有一些摸彩，我想對同學來講可以增加參與度，因為其實在這裡面這件事情，因為整個學校的教職員才大概一千多個人，但是學生還是比較大的一個族群，所以學生那邊的意見的反應其實，尤其在某些單位，像人事室的話一定就是對教職員，但是我想大部分的學生其實就不會接觸到人事室，大部分的同學。所以說基本上就是說，但是有很多的單位，像學務處又反過來，學務處的話其實是學生，然後其實老師很少會去學務處，但是就會變成說對某些單位來講其實學生的意見是非常非常重要的，那這個非常重要的一個就是說你的結果當然就會很重要的一件事情是說，那個回收率是多少，會是很大的一個討論的一個重點，因為相對來講如果說回收率不太高的時候，當然大家會對這個，或者說當放到評鑑，連結評鑑這件事情的時候，大家第一個問題就會說，如果回收率低的時候，那這樣的東西應該去怎麼解釋什麼之類的，我想還會有一些更龐雜的東西啦。所以我是覺得網路問卷當然是可行，而且對某個程度是好的，那我覺得如果說要增加回收率的

話，也許將來真正在做的時候可能還是有一些人事室這邊，應該這麼講，當我們在討論這件事情的時候，人事室到底要花多少成本做這件事。

A：這我沒想過。

F：我覺得這件事情是最重要的，就是說某個程度來講是最重要的一件事情就是說。你不管是每年做或每兩年做或者怎麼做，但是說就是人事室到底有編列了多少預算願意來做這件事情，那你編列多少預算當然就會牽涉到你到底能夠投入多少在這件事。一個從時間成本這是一件事情啦，然後另外一件事情當然就是說剛才提到的就是一直在講的評鑑，就是說那個目的啦。那個目的就是說現在從校方的角度聽起來的感覺就是說，這個東西其實是希望納入評鑑的，我想這個可能也是一個所謂的風潮或者怎麼樣，總是希望說評鑑的東西不管是大學評鑑什麼評鑑，總是希望有一些數字去做佐證，那這些數字的佐證就變成，以這種東西來講還是有一定是問卷，大概是某個程度來講，最容易取得的一個訊息就是，但是我覺得這件事是一個事，那另外一件事情，我覺得說還比較重要的是其實是各單位，因為每一個單位總是希望既然做這件事情的時候，所以每一個單位應該透過這個活動可以了解說自己單位到底有什麼問題，或者說有什麼東西沒做好。我覺得那是另外一件比較重要的事情，就是發掘問題，因為你真的在做評鑑那個部分的比分其實是比較共同的題目，因為你個別的題目那個部分其實不能拿來做比較的。所以說基本上我會比較傾向說，既然你已經花時間去做這件事情了，那已經去做調查，那沒有道理不去做各單位的個別的問題的發掘，老實講這個受訪者如果說他願意去回答你這個問題的時候，其實你回答十題跟回答二十題，他會煩沒有錯，但是多煩一點少煩一點基本上因為反正他還是會罵嘛，他就會罵說你題目那麼長幹嘛，這種問卷無聊，反正他給你回答完了就好了。就是說從某個角度來講，那當然你後面搭配一些誘因的話當然是可以接受，但是我覺得比較重要的一件事情是說，我比較會傾向贊成的就是說，不管這個東西之後有沒有去跟評鑑連結，我覺得對學校的各處室來講的話一個比較重要的事情當然就是說，是不是透過這個東西可以了解它在整個行政上的，因為我覺得這件事情，其實我們當時候在訂個別的題目的時候，其實我花了很多時間去跟各單位討論說，其實每個單位都很害怕，我真的老實講一句話，因為每個單位都很害怕說萬一這個問卷出來的結果，呈現出來是他們是不太好的那一面，可是這一點我覺得是另外一個應該是比較open，因為我想所有的評鑑都是一樣的，你最後一定會發掘讓自己知道自己有多醜陋或者怎麼樣或者自己有多優秀，這都不管。但是最起碼就是說你可以知道說，你到底是真正問題，每次同學在BBS上或者講那些問題的時候，但是事實上你都不曉得說那到底是真的還是假的，或者說你覺得那只是一個個人的一個，或者說只是剛好發生什麼事或怎麼樣，但是整個overall的那個image是怎麼樣，就是說做題目的架構這個部分我會傾向這樣。那當然這裡還是牽扯到最後那個成本到底要怎麼去考量的問題就是，那至於時間的話我想時間這個部分，就是人事室有沒有

budget，或是說那個能耐就是說每年去做或者每兩年做，因為你不管是每年做或每兩年做那個東西其實，就是說你去搭那個評鑑的話，就是說一年或兩年做，反正你兩年的資料給評鑑委員看跟一年的資料給評鑑委員看，這基本上是某個程度來講都是一些information的事了。那只能看評鑑委員要用多少的information，那就是說做的循環，但我比較不傾向就是說某個角度來講，我個人會比較不傾向就是說你五年這樣，因為你到時候如果說用來做比較的時候這一定會出問題，就是說乙案的那個調查頻率的話，因為你就會變成說我這個單位是一年前做的，然後我下一個單位是兩年前做的，你會變得你面臨到，第一個問題就是受訪者不一樣，因為學生有些你兩年前的學生早就已經畢業了，然後你跟現在的學生。就是說基本上你一定會面臨到說你包括連受訪者都是不相同的，回應的人是不相同的，那你要把它拿來做比較的時候這其實會有更多的討論就是了，那你如果要去連結那個評鑑的時候，基本上又會產生更多的討論。所以我是覺得那個調查頻率就是，不管一年或者兩年，那就是全部的單位去做，因為這樣子的話才會拿來做討論的時候會比較不會有一些爭議，我大概簡單重複一件事喔。

A：我這邊做兩點補充啊，第一個學生誘因的部分我剛剛沒有特別講，我們這一次還特別做一個準實驗，我們把學生random分成兩股，一股有給SONY的，反正一股人是有誘因另外一股是沒有誘因，後來有差嗎？

K：差很多。

A：差很多，所以你就知道。我就是要show給你們看就是說你要做這個東西的話，尤其是學生一定要給他誘因。

H：差多少？

K：老師，因為那個電腦沒有辦法投影我稍微講一下，回覆率來說的話學生整體的回覆率是百分之十五，整體的回覆率。然後沒有誘因的回覆率是百分之九點六，然後有誘因的是百分之二十。

H：可是我們自己做的問卷都是百分之三十。

I：學生會的學生比較會看啦，像學校寄來的信，比如就是說什麼政大每天的那個群組信，就是連看都不看就丟掉回收桶裡面了，因為每天看都煩了。

F：所以發信者要改成林志玲或著改成誰他們就會看了。

I：很多人看信也是不管嘛，我覺得網路問卷學校做的怎麼想就是大概學生會投票率多少，那個回收率大概就不會偏差太多。

D：像目前聽到學生回收率最高的就是教務處的教學意見調查，因為它跟選課做勾結。

I：對對對，他有選課點數的影響。

H：就跟選課綁在一起就好啦，這樣你們省成本又不用花錢。

A：也可以把這個將來如果成形就跟選課綁在一起。

H：不過這個有問題就是說它題目可能不能太多。

I：我們有十五個單位嘛，總共有哪些啊？

D：這單位是可以做調整的。

C：這單位可以被討論。

I：因為我想說就是，既然不是全部的單位每一個學生都有接觸到，那我們可不可以讓學生往學生的方面來講的話，因為就是做調查他可能可以去選擇比如說他沒有去過人事室，他也不知道人事室裡面長什麼樣子，所以他沒有辦法做那個部分的調查。那但是如果整份一起來的話，他還是要去寫那個部分啊，那可能就會有一些。

A：我這邊有一個技術性的可能就是要麻煩。

I：讓他可以選擇這樣。

A：就是我們這一次是因為用制式的學校的東西，所以沒有辦法有第一一個介面、第二一個介面，我們以後希望可以有第一個介面是先讓學生填，你這次評鑑當中這些單位你想評哪些單位，填完之後後面那個問卷到第二個介面，比方說我只勾了三個，那後面就只會有三份東西出來，這樣應該會稍微好一點。

I：那這樣子我們題目架構就可以加上他們各單位的那個，因為基本上是學生自己選有多少嘛，因為他不是一決定要做就是強制比如說20、21、25，三百題嘛。那比如說他選三個單位25題，他也就75題這樣子。

A：因為像一般學生也不會去評什麼實小啊。

H：如果這樣子的話我就會答說我什麼東西都沒有去，那我就填完了，然後我就得到教學點數。

D：那可能就沒有辦法。

C：那你就沒有辦法參加摸彩了。

H：那個就是看怎麼去做了。

I：那個跟選課點數比較難瓜葛。

A：反正應該這樣講，有共識的應該是說一定要提供誘因啦，因為我們已經有證據告訴你說因為有誘因而且會高很多，那另外一個應該就是說如何讓那個介面更user-friendly。讓學生他有經驗想評的單位他才進去評，不像我們這次一寄那個問卷好長，他一定要把那樣抓下去，雖然我們前面加了一題說你有沒有，如果沒有的話就馬上再跳下一份問卷，可是那個已經讓人家會受不了了，所以那是介面的問題可以改進。

I：還有就是在問卷裡面，很明確的告訴大家說這個東西會不會納入評鑑，如果會的話，基本上也算是一種另類的誘因，他知道他填的這個東西是有影響力的。那只是可能，比如說他的宣傳或什麼之類的比較需要費一些工夫，比如說在學校網頁的首頁掛一個就是像選課加退選不是都會列在右上角那邊，一樣一併列著這樣子，然後可能請學校幫你用紅字框起來這樣子，然後在問卷裡面告訴大家這是有影響評鑑的，那大家會比較認真的去看待這個問卷這樣子。

A：我覺得到時候，因為這個是相對的一個概念，就是學校越重視這個東西，學生的填答率就越高，他越拿這個東西來告訴大家說，我們就用這個來改善我

們的服務品質，而且有很多東西都會曝光讓大家知道我想學生。這是一個因果的相互的關係啦，那這個就看學校拿了這個東西之後看他要怎麼樣處理。

B：就是因為剛剛大家有談到很多那個評鑑機制要納進來，就是把調查結果納進來，那這個我們在研究上面就是以它怎麼採，因為比如說是以它得到的滿意度的平均分數呢，就是剛才○老師也有提到說自選題跟那個可能要分開嘛，那這是一點。那另外就是說它這樣分數是要怎麼算，因為如果說我們的對象有可能老師、學生，那譬如說有的單位他可能填的人數，會不會參考他這個單位回答的人數，然後問問看它的回答的是學生還是老師佔的這個比例，比如說教務處回答的人數也許也不多，或者是說都是他們的職員在回答，那這個部份我不知道就是說在實務上它的困難性有沒有辦法克服啦，那這是一點。那另外一個就是說剛剛人事室那個○○○是有講到說評鑑，每一年要評鑑幾個單位是可以討論的，那因為以前一直都是全部的單位在評鑑嘛。那我覺得這個是有牽涉到一個價值觀，像我們學校好像每一年大家比賽說一定要得出一個第一名、第二名這樣子，那台大的話他們就是每一年就評幾個單位，三四個單位這樣子，那我覺得我們到底是希望說每一年要有一個第一名、第二名，還是說我們只要這幾個單位它實際上的服務品質我們去看，然後有什麼問題可以發掘的，給他們一些改進的建議或怎麼樣。那這樣子我覺得這是兩個選擇，那如果說我們還是在侷限在說，我們每次都要全部的單位去做評比的話，那老師剛才講的，乙方案你三年調查一次這個恐怕就沒有辦法去執行，那如果說兩年的話，甚至兩年我剛才想到說如果兩年做一次，那我們可不可以分說譬如說跟教學比較有關、學生比較有關的單位在第一年實施，那其他跟老師與職員比較有關的在第二年實施這樣子做。那這樣子做的話雖然說是差一年啦，那學生的部分雖然一年，不過一年那個新生進來的比例我想就是說可能在，如果因為到第二年評比的時候是兩個可以一起加進來，那這個部份也許還有機會可以被接受這樣子。

A：我覺得我回一下張組長第二個問題，我覺得第二個問題它是有因果關係的，你如果要把它分類的話，有一些是對老師比較有關的對學生，當然我有一點懷疑可不可以這樣一刀切啦。因為有很多東西有很多單位是兩個都重要的，如果真的要分開的話，那事實上就不用頒一個獎就兩個獎，可以分開做啦，對不對。就這個架構上如果要這樣做它就會分開，那那個時候做的時候每一次做調查的問卷的機關數也會變少，所以那是一個做法。但是我有一點懷疑，因為我們試圖做過這個事情跟○○去分說，有沒有兩種類別的機關事實上很難的，有時候真的是滿難的。那至於問卷分析的部分，我因為知道時間很少所以我今天沒有帶進來，你剛剛講的那個東西我們資料都有，我們有做。

C：老師，那可不可以再說明清楚一點，就是在那個問卷題目的施測對象的部分，因為當初那個○○○老師在做的時候，他會根據每個單位的業務屬性去分它的施測的對象的顧客別，像人事室他就給教師跟職員，那就沒有給學生。那我之前在跟老師討論的過程中，老師跟我說過的概念就是說，那個顧客不是由

你自己來憑空想像決定的，你必須根據實際測試的結果去決定你的顧客，那我知道老師已經進行過問卷調查的實地測試，那從那個調查出來的資料可以知道說每個單位真正的顧客是什麼嗎？啊他有沒有權重的問題，那到最後怎麼去歸納計分？那這是一個問題，另外一個問題就是說，其實我們人事室在承辦這個過程中，我們最care的部分是那個施測的機制，那個機制要怎麼樣去建立，我知道老師現在是用線上的問卷系統，那他有受很多的限制。那如果不是用線上問卷系統，我們是不是需要另建一個平台還是要恢復紙本，這個都是我們很實務操作作業的問題，而且以學校的行政運作如果你要另外建一個系統那個難度是非常高的，那可能我們事先現在就要開始籌畫了。我們最care的是你整體你要做你的施測機制這一塊怎麼去克服。

A：好，這個我想在期末報告的時候會考慮進去，我會提一些建議。

G：我等一下要上課所以我先講，我覺得第一個剛剛○○○提到一個，其實○老師也有提到，我覺得那個是核心的問題，就是其實我剛剛問第一個問題是說，這個跟學校評鑑的關係是什麼。其實我想問的是這件事情本身的定位定在哪裡？在學校定位在哪裡？不過這當然是主觀選擇啦，對我來說我覺得評鑑本來就有法規在走嘛，兩年一次啊，剛剛我聽到她說的。那我覺得那個部分我們不用在今天討論，因為那是另外一個很大的事情。那但是因為有這樣的評鑑制度，我就會覺得這個survey，就現在陳老師在做這個滿意度的問卷，它的定位就應該是變成可以跟原來我們那個評鑑制度可以互補的、可以讓它更加發掘問題導向的，或是說更加解決，就是我們各單位看到一些問題，然後我看到了可是我有改善嗎，我做出哪些改善的行動，然後這些行動是不是真的到一年或兩年以後真的有改善。我的價值觀就是我覺得這個事情，不管原來的評鑑怎麼走，那我們都可以變成說對原來的評鑑是有貢獻的，那這個是我對這個survey、這個滿意度調查一個價值觀的選擇就是定位是這樣子。那在這個定位的前提上，我就會覺得如果就我一個人來講，就是執行單位來說的話我覺得基本上讓，就現在甲方案跟乙方案這個我覺得是非常合適，可是我不排除一個可能，就是說如果今天，譬如說我是某個單位，譬如說我是圖書館好了，那圖書館的說不定我上一次在被調查的時候呢，可能同學很挑剔這個圖書館的某一些服務，那可是這個標準的評鑑，標準的說法在評鑑裡面沒有出現啊。那意思就是說我們其實還是可以授權圖書館他自己去找，譬如說我看到同學挑剔什麼結果它就改了，那它改善方案做了半年，所以其實我們應該有一個空間讓圖書館自己去說，我上次那個改善方案到底同學覺得怎麼樣。可是那可能不會在評鑑的標準題目裡面啊，說不定可能也不會在這個滿意度調查裡面，如果說現在是大家都一樣題目的話。所以我覺得我們應該有一個空間授權讓各單位去針對它的改善的方案的成效的追蹤去做一個彈性的調整。

C：我們在每年的評鑑項目裡面一定有以上。

G：OK，那所以原來評鑑就這樣做了嘛，那如果這樣的話我就不擔心了。因為

我不曉得本來那個評鑑有什麼啦，但如果是這樣的話，我覺得就是說現在執行單位這個，我現在只有想到一個彈性是可以讓各單位自己去處理的，就是這一塊。這個是一個，然後接下來第二項調查頻率，先說調查頻率啦。在我剛才的前提上，如果說這要變成可以對原來的評鑑有幫助的，現在評鑑是兩年一次嘛，所以我的感覺就是這一個評鑑基本上也是用兩年的方式把這個結果回饋給那個評鑑，甚至評鑑的周期是幾月那可能要算準就是了，我們算準那個時間，就是讓這個滿意度調查的結果可以在那個評鑑裡面被那些評審委員看到，然後甚至他們要去現場訪視的時候可以拿這個調查結果出來，問說我們上次有對你們做一個調查，那個樣本比較大，然後我們看到什麼問題，然後我們可以去問一些比較深入的，所以我的感覺是回到那個評鑑的地方去，可是現在有一個現在聽起來我還想不出來有什麼比較好的點，就剛剛。老師說如果說你一次就像乙案這樣子，就是每年調查五個單位的話可能就會有說大家不是在公平的起跑點這個問題，這個我覺得解決方式或是說轉圜的方式就是說我們怎麼看待這個評鑑結果，是拿來做什麼用的啦。如果說今天我們的定位是我剛剛說的它只是拿來輔佐我們原來的評鑑，提供一些比較大量的或比較深入的一些調查的話，那我覺得我們不需要每一年一定要每兩年都要做全部單位，我甚至可以說我做這個滿意度調查的時候，我去挑上一次被評鑑很不好的，我這次只做他們的，就是說我甚至可以挑。那這個前提當然就可能會是我們沒辦法互相比，可是因為我剛才已經選擇價值觀了對不對，我的價值觀就是說這個滿意度調查我沒有企圖要來比全部的人，沒有，我只是要去補足原來的評鑑沒有讓我看那麼清楚的事情，那我覺得這個就可以轉圜掉，因為這是一個選擇啦。那接下來的填答方式是網路問卷，我覺得這個都OK啦，除非有一種可能就是譬如說有一些問題可能是網路問卷問不出來的，你可能要用現場的方式，甚至譬如說如果圖書館的話，它可能就找同學來的時候就現場就問他了，對，臨櫃的方式。那這個事情我還是覺得一樣有彈性讓這些各單位自己去設計，在特殊的目的之上，但是我們還是可以用原來的。那抽樣剛幾位都講過了，那我大概最後一個回饋機制這邊就是，那個題目架構其實這個問卷我自己沒填完，真的我不騙你。因為實在是，所以剛同學說什麼填一個也很煩，可是我是說填到第二頁我就填不下去了，那所以我會覺得這可能要搭配抽樣，就題目架構跟抽樣可能要連動一下，就是說有沒有辦法，因為如果依照我剛才的選擇就是我們非常特定的挑某一些人來做滿意度調查，我們希望這個滿意度調查可以回饋到原來的評鑑，如果是這樣的選擇的話，那我們就可以抽的更準了，就是我抽樣就可以更準了，譬如說這一次我們只做圖書館，圖書館呢我就抽同學，其他的我也不用問他了。那他就很容易，加上剛才誘因的話我相信那個回收率就會高了，那就是我非常目的性的挑某一些啦，那這個大概就是在抽樣跟題目架構這邊我可以提供的意見，那我想最後的回饋機制我個人的價值觀是這樣，我一直覺得頒獎這個事情其實沒什麼不好，滿好的，可是如果說大家以得獎為目的的話那是一個病態，

那是一個不太健康的事情，就是大家以拿第一名為本單位的追求目標的話，那是一個不太健康的事情，因為我覺得這個有點像說譬如我要得獎是因為我很瘦，那絕對不會很健康，因為大家就會追求那個很瘦的體重。

D：沒有人想要得獎。

G：真的嗎？沒有人想得獎是不是。

B：目前他那個不是跟考績，最後年終考績。

G：我知道啦，就一個什麼八成。

D：會高大概零點二左右。

F：所以還是會有影響啦。

G：對，我覺得會有影響。

A：沒有影響反而有問題。

G：對對對，我覺得有影響，但是因為對我來說啦，這個滿意度，因為今天主角是這個滿意度調查。所以對我來說，因為原來的評鑑就已經處理掉那個比較難處理的什麼影響它啦，然後誰得獎這個事情。所以對我來說，我覺得滿意度調查應該做為一個可以輔助它，讓原來那個更紮實、更有證據，或者說更可以去追蹤以前的一些改善成果的一個調查，所以說我整個意見大概是這個樣子，不過這個一開始的選擇就很重要，就是我們把它訂在那理，因為你一定下去會影響後面所有的抽樣題目架構通通會影響，所以我整套大概是這樣，謝謝。

B：老師我想表達一下就是，我覺得現在網路填答那個介面真的是非常的不好使用，如果同樣的以重複性題目來講，紙本真的很容易填答，就算十個單位我覺得都還滿容易填的啊。可是電腦那個一走下來就覺得真的要分好幾次填。

C：沒有，他跳下一頁那個速度太慢了，跳下一個單位那個。

B：而且那個頁面的閱讀本來就有限制，那如果是紙本的話其實真的會好填答很多，但是就是看。

F：對啦就是說當題目多的時候其實紙本反而是比較容易。

A：就是你把成本往後延了。

C：因為你變成要key-in。

E：我的看法基本上跟○老師很接近啊，我分享個例子啦，因為我們○主任上任，我們○主任是第二任啦，他有個麻吉在淡江大學電算中心，那個○○○，他上任的時候我們就有跟他做一些交流嘛，他們來我們這邊拜訪。那時候主任，因為電算中心很多非正規業務都會丟到我頭上來，就是不是標準的。那主任就說你去做滿意度調查，那你就看淡江怎麼做，或著說仔細去看淡江怎麼做，淡江的題目很簡單它就只對電算中心的服務，它就只針對特定幾項：電腦教室使用、電表使用，就很單純的幾項，它每學期都做，對學生每學期都做。那也就是說累積到一定量之後就會出現一個一些進步的、滿意度的，這些數字就可以拿來說故事了。對他們主任來講他就會覺得說這個服務來講，他只要核心服務的價值的部分，所以以電算中心其實我們自己一直認為說，行政

服務品質評鑑是一種很好的事情去呈現各單位在行政服務上的一些表現，可是在評鑑的過程中，因為受限到它的一些流程跟設計，那我們會發現說過去幾次評鑑委員來訪視的時候，他們問的問題其實我們會認為是他個人的問題，對於這個單位的互動經驗上的問題，而不是針對這個單位的行政服務的一個整體性的，這個無可厚非，因為這些評鑑委員可能是在臨時被遴選出來的，他剛好對這個單位的接觸就是那幾次的接觸的經驗，所以他會去特別提出來一些問題可能就是那幾次接觸經驗的一個feedback。所以我們會覺得說如果能夠搭配這個問卷滿意度調查的這個問卷，來輔佐評鑑委員去參考這個單位的核心業務，因為評鑑的內容如果是能搭配共同題跟特定題目來的話，他就會知道說原來這些受訪的對象裡面對於這個單位的一些核心業務的滿意度的程度，會輔佐他在做評鑑除了最標準的一些評鑑的自評所有的資料、滿滿的資料之外，可以輔佐他對於其他的被服務者的一個觀點，所以我覺得在我會個人認為就是比較接近○老師的看法，就是它是一個輔佐性的資料。那第二個我自己會覺得說評鑑還是每年做吧，因為每年做才有那個實際的感覺，當然成本會比較高，但是如何去滿足說重點對象如何去分，讓這個結果呈現，就是剛剛○○○有提到說哪些服務對象對於這個的問卷的回覆的一個參與度，來讓這個問卷更有它的效力在，這個是另外要去思考這個問題，然後最後就是我們中心是覺得我們是全校服務最好的單位，一直是，不管評出來的結果怎麼樣，我們都認為，我們有這個自信，但是我們也很謙虛知道說我們還可以做的更好，所以如果說能夠全校性有更完整的這個滿意度調查，如果是比較更以學校的一個層級的調查來講，來輔佐這個資訊，一方面真的去驗證說我們認為自己是最好的之外，也知道說我們還可以讓自己哪裡更好，這個是我覺得在這個評鑑的部分，應該說滿意度調查的部分以我的觀點，行政單位的觀點來看。當然我們也很擔心就是以其他單位來講的話，他們也會擔心這個因為剛好某些調查的時間點，發生了一些特別的事情影響到這個結果，所以這個是你被受評單位的觀點來講的話，我們會比較擔心的。但是我想這個可以從設計上面或執行的時間點去讓這個影響度會比較低一點，但不可能沒有影響，就剛好就譬如你要評鑑的時候剛好光纖被人家剪斷了，那這個帳是算在電算中心頭上不會算在剪光纖那個人身上，這個就是一個比較實質上的問題。

A：所以你們如果要建一個新的平台要多少錢？八十萬？

C：而且速度呢？很快？

G：什麼平台，你是說問卷系統嗎，是不是？

E：我必須說學校目前提供的問卷系統，應該直接講電算中心所提供的問卷系統的服務，它當初的設計的目的它是為了一個general的，共同性的一個調查機制的設計，不可能去符合每一種態樣的調查的一個程序，所以說如果要兼顧效能又要兼顧它的設計的彈性來講的話，就是單獨做一個。剛剛講到說問卷題目，學生剛剛提到說我一開始我就選我只要問三個單位，你資料庫因為單

純化，它不會因為說你設計的原理它必須後面要去計算這件事情來講的話，當然就可以比較效能。因為像學校來講，我們電算中心提供的是問卷，當初是楊主任的一個大四的專案計畫，去把它移轉過來的，當然時間有點久遠，當時所用的技術跟現在當然又不一樣了。差很大，我們說十年前的電腦跟十年後的電腦效能是完全不一樣的，差很大啦，所以說這個在設計上來講的話，如果真的有需要，可能就是從頭去設計一個，當然我們可以因為我們的問卷滿意度調查的需要去設計符合這個效能的一個，因為這個就tuning的過程嘛，去tune它它的效能就最符合這個部分，因為你畢竟想說，問卷系統是全校多少人在用，而且有人把它當投票來用，可是投票跟問卷是一樣的嗎，不一樣！完全不一樣，所以我們現在有另外一批在做投票系統在處理這個程序。所以真的要做的話，我認為。

C：從需求到做出來。

E：如果他專門只做這件事情的話那當然…一兩個月就做完了。

A：可能我想像的東西應該是說，這個系統要設計出來，一定是除了讓人事室去運用、去做調查之外，各單位也可以上來放它的特別問題。

E：同質性的對不對？

A：就同質性的，可是在某些狀況之下是它被允許是可以獨立去做的，但是因為到時候如果大家都那麼方便獨立做的話，我們反而要考量到整個受訪者被騷擾的程度。

E：當然。

A：然後再做一個統整，就是這個東西將來不只是他們人事室可以用，而且是各個單位你如果想做你特殊業務的調查的話，它也很容易就上手可以用的這樣的一個，如果這樣的話，我如果寫在這個報告裡面，我建議就是說目前這個系統因為它的當時是為了另外一個屬性在用，如果真的要為校內的調查，我是建議可以弄一個系統讓各單位的行政部門都可以很容易上手，然後去很容易的蒐集到一些無論是臨櫃的資料什麼的。

G：外面那邊有沒有什麼open source的軟體，什麼survey的軟體。

E：有，但是都要再客製化去做處理啦，因為市面上有賣這種套裝軟體，可是它賣的東西你就必須還要經過橋接，然後第二個你還要知道說它的核心的資料，它願不願意讓你做customize的調整這個還是另外一個問題，他賣給你就賣個套件啊，那多半都是要調整啊。

F：關於這個問題我可不可以再提另外一個想法，因為其實實務上如果你真的讓他先挑幾個單位他會怎麼挑，這是一個你要先擔心的問題。萬一每一個人進來都只挑一個單位那你怎麼辦，你雖然有回收了兩千個人，可是你十五個單位除下去你可能每個單位都只有，那甚至有些單位從頭到尾都沒人挑，這是第一個實務上一個很極端的。然後第二件事情就是說，其實我自己在這件事情的經驗上，雖然很久了我盡量在回想，我發覺其實一件很有趣的事情，就是說其實我很多事情我並不知道說這件事情是這個單位在處理的，就是說即

使我並不會知道。譬如說秘書處，引水人是秘書處，我是後來才知道原來引水人是秘書處在做的，因為我不可能知道，也許我知道政大有個引水人，但是引水人到底是誰的，我可能以為是什麼國際事務處或者是什麼學生事務處在弄，結果我去看那個東西以後才知道原來是秘書處在做這件事情，因為某些東西其實我並不會就是說，每一個人對行政機關都沒有熟悉到那個程度說這個東西是，我看到教務處就是說某些處我大概知道，但是就是說你變成說你那個題目的那些設計其實你進去，那另外一個角度，其實某個程度也是一些宣導或是什麼我才知道說，這件事情其實，甚至說我以後有什麼這件事情的時候其實我是應該找這個單位而不是找那個單位。

Ａ：事實上剛剛老師講的這個部分就代表說，行政院服務品質獎它有一個非常重要的設計就是有兩類，一類叫一線服務，事實上那個也就等於說你剛剛講的那個knowledge的部分，它只看臨櫃，就是有臨櫃的單位，我們才做一部分。另外一個部分叫做服務創新，就是它是要做設計做規劃然後那是個案的東西，你有沒有做一個服務創新，所以基本上像我們這樣general把所有包括實小都放進去了這種東西啊，你看我們的問卷就知道了，他就會變得比較抽象，那抽象的時候真的是印象分數。但是從CRM的角度來看，印象分數有時候也不是壞事，奇怪你這個單位為什麼給人家的印象這麼壞啊？它也是有問題的。

Ｃ：老師你不要指著我講。

(眾人大笑)

Ｆ：不要緊張嘛，最擔心這個問題的是會計室，不用擔心，最擔心形象問題的全校大概就是會計室。

Ａ：那個時候我們有一個叫reputation，沒有全中華民國都是會計室。有時候我們叫那個東西叫reputation。那個說不定也是一個滿重要的指標，就是有些事情你可能要更積極的去澄清或去表達，我不知道，這當然也是一個選擇。

Ｇ：抱歉我等下要先走，最後想到一個事情，因為剛剛有跟學生會的會長在討論一些事情，我覺得學校應該倒過來想想看，我不知道學校對學生會的感覺如何啦，可是這件事情上面，尤其是有一些行政單位是大量跟同學接觸的，學務處啦、圖書館等等、電算中心其實也是，在做這種調查滿意度調查的時候善用同學、善用學生會的力量出去，就是說你剛剛不是說學生會做調查會到兩三成的回收率，那不管是調查過程或者是拿到結果以後，讓他們去公佈現在的結果，或者是剛才我們說的，假設如果大家贊成我的價值觀，就是說其實更重要的價值是我們讓同學去看說，譬如說哪些行政單位被同學覺得不太好，那後來在過一年以後它是不是有變的更好的那個follow up就是那個追蹤，我覺得這可以善用學生會的力量來做這樣的事情，那對他們來說其實也是一個很好的資訊的，因為他做為學校跟同學之間的那個橋樑，其實那個時候，我大概幾年前開始當他們的指導老師，我就覺得說他們沒有善用很多學校可以提供的資訊，他們想要善用的學校又覺得太敏感了，就像剛剛我說的教學

意見調查，教學太敏感了。那可是問題是我不相信除了那個很敏感的之外，其他學校資訊對它來說沒有用啊，不會吧，應該還是有很多啦，所以它有一個中間的角色，那個角色是我覺得這個滿意度調查可以把學生會當作是一個partner，而不是說我們好像要防著同學知道我們沒有做好的那種心態就對啦，目前想到是這樣。

A：對啊，這都是philosophy的arguement，比方說剛剛老師講的跟○老師講的，事實上有一些conflict在，就是說學生他懂什麼。從那個knowledge-based的角度來看，我懷疑填的東西大概都是印象分數。但另外一方面那學生說痛就不叫痛嗎？你懂我意思嗎？他說不爽就不叫不爽嗎？這個我覺得一向。

G：或者是說當學生說這個很不好的時候，我其實可能更重要去問說為什麼同學會說不好，我們來聽聽他的說法。

A：他說不定不專業，可是他有感覺。

G：他有感覺，那其實很重要的就是說同學真的告訴我為什麼不好，結果同學說那個原因可能是誤解了，這對我們來說也是貢獻嘛。

A：因為我這個秘書室就要出來解釋一下。

G：就要出來，對對對。因為同學誤解了我們的意思，他誤解了我們做的事情了。對啊，所以我覺得這個還是。

A：對啊，我覺得從價值的角度來看我們說不定應該這樣看，就是說這是一個feedback跟fix，或是improvement或是benchmarking的一個管理的作為，有時候我覺得真的像，就我所接觸到的最有趣的一個是美國的醫院評鑑，因為我有接觸過醫院評鑑，醫院評鑑它做到什麼程度是，當我今年做出來最後三名的人，這個醫院評鑑協會會派一組專家到我們這些單位去說你們到底出了什麼事啊，然後會把特殊的大比例的資源會投入在後三名的單位去fix的一些問題，比如說改電腦系統啦什麼等等，然後再過三年之後再評一次看看有沒有問題，你有沒有進步。所以這個邏輯如果這樣弄的話就是說我只能當第一名不能當最後一名的那個balance可能就會比較稍微好一點。有沒有大家？學生會有沒有？你們如果要幫忙會願意嗎？然後你們不會擔心別人說你們被收買了嗎？

H：收買我覺得其實還好啦，反正處理什麼事情學生也會罵學生會啊，每天都要被罵，做這個就是要被罵啊。我個人認為如果是合作是沒有什麼問題啦，因為這種東西本來就是大家是為了學校的。做很多事情。我們剛剛才把公車的那個路線改了，那個也是幫學校做的啊，也是為了整體學校的那個好啊，然後來做這些問卷嘛，只是也是說就像剛剛蕭老師講的，可能學生就會認為說大家應該不能跟學校合作啊，然後可能學校就會認為可能不能跟學生會合作，可能大家會有這種成見就會認為說一個敵我的意識這樣子，我講這樣子可能太嚴肅了，可是可能大家就是這種想法。可是其實大家應該是要讓學校更好，我所謂學校是整個政治大學啦，就不要分什麼校方啦，學校還要再分老師、再分行政人員然後還要分什麼工友什麼警衛之類的，這樣就不用再這分這

個。

A：還有校狗。

H：對。然後我個人認為是如果說這個東西是合作的話，那可能就是要討論一些比較細節，那可能就要跟他討論，因為他可能下一屆會接會長，因為我任期快到了，我再四個月就結束了。那可是如果說在近期有什麼樣的要討論的我都很樂意配合這樣子。

A：你那邊有沒有個人的意見或是單位意見？比方說我舉個例子就是行政人員在填問卷的時候他到底是一個什麼動機，事實上你知道嗎，那個經濟部的內部單位之間的這個評鑑是跟他們的績效有關係的，就是我這個單位去評另外一個單位，因為你常常要跟其他單位要合作嘛。那這個也是一個評鑑的標的啊，而且他們還算分數，還攤出來給你看，所以如果你去經濟部看，單位跟單位之間的相互評鑑這個事情，剛開始做的時候是狗咬狗，可是到後來大家發現說，事實上你從正面的角度去看的話就代表說我們可以有更好的合作，把很多事情給做好。我是不知道啦，就是行政部門在填我們的問卷的時候，行政人員的本身，因為我們公行系就要了解你們到底在想什麼，你們填那個東西的時候到底是一個什麼心態這樣。

G：說來話長。

(眾人笑)

E：有些時候是，真的有些單位是比較沒有碰到啦，沒有業務來往，或者說就算譬如說你剛剛講說會計室好了，我對會計室不好的印象也是很多年前的事情了，連主管、二級主管通通都不一樣的事情了。所以我在填的時候，可能也沒辦法填出太。

A：具體。

E：對，因為我也不好寫說那麼多年連主管都不一樣的時候那些印象填在我這次的問卷裡面是不可能的事情，那所以填起來就比較沒有什麼感覺。那我個人填問卷如果我真的願意剛好今天下午沒有什麼會也沒有別的事情，然後天上沒有掉下來什麼怪裡怪氣的事情找我的話，我願意坐下來填的話，我就稍微想一下說，真的就開始回憶說我最近一年，或是這段期間對於它的一些接觸的過程中，可能只是很短的或某幾個點的一個接觸印象，我還是會比較持平的去描寫我的一些看法。主要是能夠有接觸，因為我不大可能會編東西，因為編東西實在是怪裡怪氣的，因為第一我們彼此沒有利害關係嘛，我們是同一個團體的一份子，所以也是跟一般的填寫問卷者的感覺，我個人是覺得我是比較持平的，那當然會不會有人是因為在某些業務上跟那個單位有衝突之後趁這個機會去修理人家的我相信也是有的還是有，但是我想這些描述問題會在問卷最後在評鑑的時候可能會被去頭去尾把它處理掉，所以比如說我願意寫的話我可能會，如果有開放題的話我可能開放題會稍微寫多一點，我個人是這樣子啦，那我不知道其他同仁的看法。

A：trouble。謝謝，大家還有什麼意見的？那個○○，我們到時候會有一些，我當

時就跟你講我們這一次做一定要全部的單位然後全部的通通要灑，灑完之後我們這個描述統計的本身他就有一點意義，就是說學生最常接觸的是哪個單位，基本上從他的回收裡面他到底挑了哪些單位填，那個就可能有一些關聯性。然後關聯的推論的準確與否還可以從統計上去做一些修正，可是這個到時候就剛剛組長講的東西我們會，因為我今天沒有特別講那個東西的原因是因為那個要講也是一堆，那個東西我們會用報告的形式來告訴大家說我們找到了一些數據來做決策的時候是有用的這樣子。

B：我覺得這還滿有意思的喔，因為會填答問卷基本上可能他是對校務比較關心一點。就是他願意這樣填，可能比較關心或比較有接觸，所以他如果回覆的說他曾經接觸過哪些單位的話，這個部分的資料應該是比較有。

E：可信度會比較高。

B：對。

A：我們第一題都是問這個，問你說有沒有。

E：對，你有沒有接觸這個。

A：○○一直沒發言啊，保持微笑，就很像行政人員保持微笑。

D：以一個承辦人的角度來說已經頭痛起來了。

C：因為老師其實我們真的很care就是實務做的問題，因為我們人事室第二組不是只有這個業務，我們好多好多業務，所以我們必須有辦法去因應它，因為滿意度問卷調查它如果沒有一個確實可行的機制對我們來講我們很難去操作，光我們在辦行政品質評鑑，然後把這些老師聚集在一起，然後請老師一起討論我們的評鑑項目，請老師分組去考評，中間那種協調連繫跟花的功夫，○○是過來人，她非常辛苦在做這件事情，可是這只是她業務一小小部分。所以我才會急著說這樣的一個問卷，其實假設是要做問卷，是以什麼樣的介面是最重要的，我講的是那個施測的機制，因為那個施測機制對我們來講是最重要的。那因為施測的題目老師已經做過一個很深入的訪查了，那施測的機制怎麼做最好，那剛剛講我就有提到一個問題就是說，他認為說你今天選擇性就是對那些單位做填答，那這樣子有沒有統計上的問題？就是說可能在分析上會不會有說為什麼對這幾個單位有比較多數的意見回饋，那其他單位呢，它的可信度呢？

D：對，樣本數跟可信度。

A：他可能是encounter的問題，我覺得到最後像這種統計出來的東西，你必須要用常識去判斷，為什麼學生填出來自有前三名，你用常識判斷一下應該都八九不離十，因為他平常就跟他們最有，如果其中有個單位，比如說實小，是學生第一個去填的，你會覺得很奇怪怎麼會這樣，我們到時候在。因為我覺得有很多時候那個data出來他自己會說話，可是他有時候也會說謊話，到時候再做一些判斷。

D：這就變成了不管是我們自己做還是委託專家去做的樣本的判讀上可能都還是會有很多關連性的問題。

A：Sure，我覺得在我因為我自己有一半也在學統計啊，我認為統計的數據你要不要被他騙的話那很重要的一件事情就要了解data都是有限的，那data有限是不是我要跳到另外一個極端說所有東西都是值得懷疑的不要去碰，又不是，我覺得做統計大概就在in between，也就是知道那個data的limitation在哪裡，但是把那個limitation壓制到最低，然後用它最可以用的，用到最高。它絕對沒有一個perfect的data set，如果有這種東西的話我想我們也不需要老師來當統計學家了，壓一個鈕就通通東西都出來了。

F：我們只會畫圖而已。

A：就畫畫圖就好了，所以我覺得這個資料上的解讀，我覺得最重要可能我的報告最後結論出來會給你們一個比較明確的建議，就比如說我認為這個比較好這個比較好。因為我還在考量剛剛○老師提出來的說，如果說用紙本的那個成本要怎麼算，而且它出來的東西，因為像我有的時候沒有research的一些back up的話，我事實上有些這種東西我都不太敢講。

D：像兩年前老師在做的時候有估計過嗎？

F：我其實那個經費我已經不大記得了，不過我覺得這個東西其實一個很大的就是說，我們那時候還可以做紙本是因為我那時候剛好是當民調中心的主任，所以我可以用民調中心的一些資源去做這些事。那如果說像個別老師要做這件事情，要用紙本去做這件事情我覺得那的確是有很大的難度。

A：成本不用很高，

F：那個不只是成本的問題，就是說你有沒有足夠的人手跟空間跟那個時間去做這個東西，因為我們那時候是有一個等於是某一個程度就有一個中心在那個地方，那個中心裡面有一些工讀生和訪員，然後我們整個去design這樣的東西，真的個別老師要做這件事情相對我覺得啦，我覺得相對會辛苦很多。

A：老師我可不可以麻煩你一件事，你要不要幫我花一點點時間，就是設計一個如果我們是全紙本的話到底要花多少錢，如果給他們。

F：看那時候的經費還在嗎，我已經不大記得了。

D：資料裡面是可以找得到的。

A：你可以幫我找找看，如果當時他們到底花了多少錢就可以相對於我們這一次的，事實上我們這一次做根本沒花什麼錢。

F：因為那時候。

C：對，可是那個介面實在太難填了。

A：可是介面太難填的意思就是我要propose學校可能要寫一個新的。

F：我們花的錢就是印刷跟那個問卷的，就是工讀費嘛。然後工讀費就是。

A：key-in啦。

F：我現在不太記得我們是用key-in還是用，我剛才這樣講讀卡，可是後來又想想。

A：讀得到也很難，你要給他們鉛筆啊。

C：對啊，因為他還要去對。

F：我就不大記得到底是怎樣，我不大記得了，就是說那個，所以說花的錢當然就是在那個部分，全部都是工讀的錢。

A：因為我覺得那個卡還要特別印，要特別印一個問卷。

F：還好啦，那其實還好。

E：那卡還好啦，用那個研究室的。

F：因為我後來可能是把另外一個案子，我跟商學院的那個教學意見調查我們是用讀卡的。

A：不過這個事情我在報告裡面一定會寫，你不能把老師當成是free-rider，你不可以free-ride老師，因為我覺得有時候我們事實上都有機會成本，所以我一定要把這個成本講清楚。你如果真的要做，校長拍桌子把事情做好，對不起你資源要先拿出來。

B：如果有一個就是說固定的模式，大家比較有共識的模式的話，其實就是等於說人事室在每兩年，那一年要執行的時候可以提一個校務發展計畫，就是說。

E：提校發會十萬塊的。

B：對，就像是委託民調中心某位老師來執行這個問卷，那當做一個校務發展計畫就是可以給老師一些合理的酬勞。

C：我是在想說有沒有可能把民調中心的人拿來當評鑑委員會的委員，不管到時候那個施測是委託民調中心來做還是我們另外借一個平台來做，那個資料分析上都有統計系的老師來幫我們去做一個suppor。

A：這一定的啊，我覺得就行政部門來講這種外包的模式是一定需要的，不是沒有需要。只是我的問題是說，就是那個你的外包要有相對應的資源要做這個事情，讓老師做起來就不會說好像是被壓榨。

F：你如果就成本來講，絕對網路問卷是最節省這絕對沒問題。

C：當初第四屆的建議是說他們認為現在的潮流是網路，它必須建立一套有效、可行然後可以定期施測機制，然後可以看出一個長期的趨勢，所以他們的期待我講實在話，他們的期待是網路啦，那必須是一個有效可行那你可以定期施測，短時間你不用再去檢討，他每屆委員都可以拿來用，然後可以快速的獲取資料，避免你會取得這個資料的過程中耗費太多的成本，金錢或是人力什麼的。

A：我還有一個問題是這十五個裡面有沒有辦法再減啦，還是你有辦法。

C：可以啊，我覺得可以減。

A：這跟我的報告就沒有關係了，但是它是我一個影響的因素，所以我才會去想那個調查頻率的事情，如果比如說減到七個或八個。

C：老師，可是因為我比較考量到就是因為現在有考績法嘛，那現在有那種績效評比的問題。就是你學校裡面必須針對單位做績效評比，那你那個單位的母數就不能太小，但是十五個如何我是覺得太多是可以減到十二個。

H：現在是哪十五個啊？

A：這邊沒有。

C：圖書館、學務處、總務處、電算中心、教務處、公企、會計、人事、國關中心、國合處、秘書處、研發處、附設實小、校發中心、體育室。那因為我們那時候是用人數規模，八個人以上就做，那可是其實不容易減耶，因為如果說你把實小減掉，因為它的性質不太一樣，因為實小本身就有它的教學評鑑，實小減掉我是覺得OK的，可是其他的單位。

F：國關應該也可以減啊。

C：可是國關的話他們行政人員非常多，然後他們行政人員有些其實被反應有一些狀況的。

A：所以它是有目的的，有政治目的被拉進來的。

C：我個人覺得它有一點。。。

B：它服務的對象比較限於他們自己內部的

C：對，可是因為它的行政同仁有一些些也會被反應，至少在我那邊。

F：公企中心其實某個程度也跟校本部這邊的，跟學生接觸比較少。

E：太遙遠了。

C：那老師可以對這個提出建議。

A：這個也要我建議啊，還是你們要討論。因為我基本上。

C：老師你可以寫說單位數可以再去做下降。

D：這個老師現在手上拿的是我們最早規劃的草案，我們原本規劃的時候是連教學單位都要一起放入。但是後來在會議上面的時候考量到行政教學的差異。

A：因為我知道有件事情可能做，像我覺得有些時候關於行政部門最精確的評估是叫系秘書就好了，因為人根本不用太多又更精確，系秘。但是後來我又想又不對，因為系秘有的時候跟學校行政單位關係又太好，他填的時候又，因為他們不敢得罪他們，那個關係都建立好了所以可能那個信度效度都很差，所以我想還是由學生來做好了，沒有啦我在想，因為我了解你們太多了這樣子。

B：還有一點就是那個我們這邊有提到一個兩年做一次的那個頻率嘛，那其實我們就是這邊有提到說有一部分的題目大家可以自訂，那可能並不是一起合併在一起去做，那那個偷偷的透露就是主任秘書他也一點就是說，其實我們秘書處在他來之前，也有在想說每個單位是不是要有一個自主的一個就是去自主管理這樣就自己去看它自己的服務滿意度。所以曾經就是有在想說就是希望推每個單位自己它做每年你要選一個項目或選一個什麼做一個滿意度調查，那如果說我們是兩年做一次的話那也許就是一年是學校來做，另外一年就是自己要去你要做什麼樣的都可以，就是說你針對你自己的某一方面那這個東西兩個都可以一起供委員參考，那事實上我覺得都是參考啦，那我相信委員們也有判斷力看就知道說它這個做有沒有什麼樣特別的意圖或什麼的，我想應該都可以那個。我是覺得這個是比較屬於到單位有自主自發性的那個意涵。

A：創新，應該說管理上的一些創新，那也會變成打分數的一部分，這也滿不錯的。那這樣子的話可能就是這兩年其中一年是先不讓，當然它也有成本上的問題就是其中一年是完全是共通題目去run就是這套系統run，然後第二年呢就讓他們自己去設計。

B：那對象什麼可以由他們自己決定。

A：他們也自己去決定，當然我希望說如果能夠建議說有一套網路調查的系統就是滿足這兩種需要設計出來，各行政單位也可以去用來做，然後由學校這邊，校級要這樣做全部的也可以用這套系統，大概就這兩個需要。

F：不過這會是實務上面的困難，我其實剛才有提到的就是，就是剛才在講的方案二嘛，就是搭配各單位去做，但是如果現在其實一個很大的一個問題是學校裡面的調查太多了。

E：沒有人要做了，多到沒有人要做。

F：對，因為如果說你下次各十五個單位，那變成我每個人可能一段時間一兩個禮拜我就收到某一個單位說請你幫我做問卷，過一段時間又一個單位。那你說到最後會怎麼樣？

E：很疲乏。

F：就是說像我們在上課的時候常常就有人，不管是學生的作業或者說老師的研究計畫就跑來說借時間做問卷，其實有時候都某個程度來講都有一些那個問題會產生。所以這其實也是一個。

A：實務上。

F：對，實務上就是說，這其實等於是搭配這邊的乙方案，就是說各單位有一個自己的做的那個問題。

A：當然可以變成丙方案啦，就是丙方案是你有什麼問題要設計我們每兩年做一次，做一次之後你可以放進來，你可以把它放到裡面，然後我們就一次這樣做。

C：老師我覺得針對那個個別單位自己做問卷這個部份其實可以先不去設，因為其實有些單位它自己因為它工作屬性的關係，就是比較跟就是它比較是第一線服務單位。

A：臨櫃。

C：對，臨櫃像圖書館他們有自己做自己的滿意度問卷，那我會覺得說在那種考核這件事情上或是在評鑑後，就是不要太重複，因為也聽到很多單位，我也聽到一個祕書一直跟我說我們這樣子的評鑑的考核，其實耗費他們很大量的人力、物力、作業。那其實他們在做這件事情而沒有去忽略眼前的事情，因為你的能量一定有限嘛，那我會覺得說我們希望現在是應該把一個滿意度的機制去建置好，全校性的先初步做到這裡，那各單位的那我覺得那是未來比較長的路那再去討論。那我覺得應該是焦點放在兩年一次，我覺得那個密度算很高了。

A：所以兩年一次然後讓各單位有大概五題的空間可以放五個東西進來，可是由

學校一次發放這樣。

C：那各單位發五題的時候我就是會前有跟○○討論，我們會希望說這個部分我們請各單位自己提，然後給評鑑委員會來討論說這個他們提的這五題恰不恰當，如果評鑑委員覺得恰當那就過了，不要再跟單位討論。就是等於是你簡化這些作業程序，因為我知道那時候○○○老師花了很多時間一個單位一個單位溝通那個自訂的問卷題目，那我會覺得說這樣一個行政流程耗費的成本實在太高了，那種不斷的溝通協調。

F：對，那是第一次。

A：第一次做。

F：第一次做所以說才會去花這樣的時間，如果說你現在再去弄那個東西的時候或者說如果你regular去做的時候你每年只是回條，你只是不管是幾題。

C：你每年就給單位你自己重新給我填五題過來，那我經過評鑑委員看，OK跟你的組織指掌對照起來。

F：而且你們如果只限制五題可能會太少。

C：這樣二十五題了耶，十五個。

F：不是，就是共同的題目是不是要那麼多啦，應該這樣講。應該來講就是共同題目是不是要到二十題，因為那個各單位的屬性差很多，你像那個什麼教務處、學務處它管那麼多事情然後你只給它五題，他光是那個總務處有多少組啊，都已經一題一個組都不夠分，對不對？所以應該來講就是說其實如果說你是要朝向這種設計的時候應該是共同的題目其實相對來講應該可以縮到某一個程度。

A：共同題目如果，我們事實上是有五個面向啦，每個面向有四題，你再把每個面像變三題那就成十五題。

C：然後再。

D：但是如果今天在共同題目，個別題目過多的話對於如果我們要跟評鑑制度做一個勾結。

E：沒有共同的基礎。

F：你比的還是比共同題啊。

A：共同題我們因為有資料，所以我們可以去測試那四題關於這個面向的信效度，它說不定可以刪掉其中一題或兩題。

C：對我也覺得說共同題可不可以再少一點，然後因為共同題會是講一個共同的面向的行政品質啊，那個別的題目我覺得也不要太多，因為你不要讓填答題目超過二十題啊，就是共同跟自訂加起來不要超過二十題啊，因為我覺得這樣實在太多了。因為以前我在人事行政局我做過那種人事機構的滿意度問卷，我們那時候我記得我們沒有做這麼廣博的研究，只是承辦人提出一個版本就簽奉核准就去做了，我們大概只有十題耶。而且我們是當場，現場做現場紙本回收啦。

A：所以是臨櫃的？

C：對，臨櫃的。那所以我的意思是說我覺得十題，就是他真的只有十題可是十題可以做一個參考值，當然它的那種結合是可以做討論的啦。

A：大概二十五題，然後裡面有十五題是共通題，有十題是。

C：五題就好了。

A：或者是你特別。

I：他剛才說減少就是因為五題不夠不是嗎？

C：可是因為題目太多你看以一個顧客而言，他不想要回答你那麼多題目啊。

F：可是你到時候會有問題啊，如果你只限制五題，對某些單位你像那個總務處他這五題要分給哪五個組。

C：他題目面向可以出比較廣，他們可以內部做整合啊。

A：或者我們可以設計說這個部分就是innovation的部分，你做了些什麼你想讓大家知道說你到底有沒有，他們到底有沒有認知到你在做這件事情。

E：然後重點業務或是關鍵業務。

A：對對對。

C：其實我們在那個，因為這是滿意度調查嘛，那我們實際評鑑的部分，我們目前規畫是共同的評鑑項目還有自訂的項目，那還有上次的那個缺失的改進這一個項目。那共同的項目就是有點像滿意度問卷那是一個共同性的東西，那自訂的項目我們就請你填你大概這個單位三到五項，你覺得你做得非常，剛剛老師講的有服務創新的部分。就是你做的非常好的三到五項業務那個部份，那我們是用這樣的方式去做考核，所以其實在實際的實地訪評是有考慮到這個部分就是你單位個別的屬性，那我覺得滿意度問卷應該是比較偏重在一個共同性，大家對你的概念跟印象啦。

A：因為那個需要也很diverse，我還是可能留一點空間讓各單位還是可以填，甚至比如說我訂，真的發生爭議的時候可以經由校長蓋個章，那就可以多幾題，好不好，就是說那個空間的架構它不改變的前提下。我想也差不多，大家還有什麼意見嗎？

D：需要的行政資源麻煩老師的報告裡面幫我們多評估。

A：Sure，那你如果有資料給我就趕快給我，就說他上次做的那一個，那個成本精算。

C：那這是當初，第一頁是當初○○○老師提出來的建議，他留下來的紀錄。

D：那我再去看一下第二屆當時做的時候有什麼實質上的一些東西。

A：對，就是你如果想我要寫進去的一些重點，對你們行政運作比較有幫助的地方你就跟我講，我會把他。

D：經費、設備。

A：經費設備或你們的限制。

A：這邊好像沒有那個成本。好，大家如果沒有的話那就謝謝各位，好，我們今天就到這邊結束，謝謝，謝謝大家。