

樹德科技大學經營管理研究所

Graduate School of Business and Administration

碩士論文

國立中山大學附屬國光高級中學

體育館營運績效評估之研究

指導教授：劉田修 教授

研 究 生：蔡淇傳

中華民國九十八年六月

國立中山大學附屬國光高級中學體育館營運績效評估之研究

摘要

本研究主要目的在於探究中山大學附中體育館營運績效中較為落後的指標，以期加以修正及改善；並調查內部經營管理以及教學指導人員的意見，提供學校主管營運方針及未來藍圖規劃。本研究以「台灣地區公立大學體育館營運績效指標」為範本，利用德爾菲法訪談 23 位專家學者建構營運績效評估問卷，再使用李克特式五點量表量化指標。開放式問卷則針對中山大學附中體育館之營運策略、願景、現行績效評估指標、現行營運組織架構、人力資源架構、目前營運狀況、管理型態及問題等，進行開放式的填答。問卷建構後以中山大學附中體育館內部經營管理與教學指導人員共十人，以經營管理者與實際使用的教學指導人員的角度對場館進行評估。德爾菲問卷統計的方式，以 3 分為分界點區分出問卷指標間的優、劣，開放式問卷內容則將填寫者意見彙整至平衡計分卡的四大構面，加以統整分析後提供給場館經營者參考。經三回合之問卷填答所獲結果建構出 61 項行動指標，評估目前中山大學附中體育館營運情形，有 19 項指標高於 3 分，42 項指標低於 3 分，內部管理與教學人員建議可由推廣社區活動、推行使用者付費的觀念、聘僱專責管理人員、財務透明化等方面進行改善。

關鍵字：體育館、平衡計分卡、營運績效評估、德爾菲法

The Operative Appraisal Evaluation Research of the Gymnasium in Guo-Guang Laboratory School, NSYSU

Abstract

The purpose of this research is to evaluate the operating performance of the gymnasium in Guo-Guang Laboratory School, NSYSU and to address possible ways to improve its performance. After investigating the gym's internal management and the opinions of school teachers, this research also aims to offer school managers guidelines for its future operation. Taken "A Study of Operative Performance Appraisal Indicators in University Gymnasium" as a model, this research used Delphi Method to interview 23 scholars and constructed a questionnaire that has quantified the indicators of operative evaluation with Likert scales. In addition, a questionnaire with open-ended questions was used to examine the gym's operative strategies, prospect, current indicators of appraisal evaluation, current operative structure, human resource structure, operational situation, management and other problems. The Delphi method questionnaire has been corrected by 23 scholars and was filled out by 10 managers and teaching directors in the gymnasium of Guo-Guang Laboratory School, NSYSU. In the Delphi method questionnaire, three is set as the point to distinguish advantages and disadvantages. The opinions responded to the open-ended questions are classified into the four aspects of balanced scorecard (BSC). After three rounds of using the questionnaires, sixty-one operative indicators are compiled to evaluate the present operation of the gymnasium of Guo-Guang Laboratory School, NSYSU. In the results, nineteen indicators are higher than 3 points and forty-two indicators are lower than 3 points. In conclusion, the managers and teaching directors suggest that the operative performance can be improved by promoting community activities, applying user-pay concept, hiring full-time management personnel and increase financial transparency.

Key words: gymnasium, balanced scorecard (BSC), the evaluation of management appraisal, Delphi Method

目 次

摘要.....	I
Abstract.....	II
目 次.....	III
表 次.....	V
圖 次.....	VI
第壹章 緒論.....	1
第一節、前言.....	1
第二節、研究背景與動機.....	1
第三節、研究目的.....	3
第四節、研究範圍與限制.....	3
第五節、研究的重要性.....	4
第六節、名詞操作性定義.....	4
第貳章 文獻探討.....	6
第一節、公立體育場館的經營管理.....	6
第二節、平衡計分卡之基本概念.....	10
第三節、平衡計分卡的實證研究.....	14
第四節、文獻探討總結.....	19
第參章 研究方法與步驟.....	20
第一節、研究方法.....	20
第二節、研究架構.....	20
第三節、研究流程.....	21
第四節、研究參與者.....	22
第五節、研究工具.....	24

第六節、資料處理.....	25
第肆章 結果.....	27
第一節、問卷行動指標建構.....	27
第二節、顧客構面行動指標得分分析.....	36
第三節、財務構面行動指標得分分析.....	37
第四節、內部程序構面行動指標得分分析.....	38
第五節、創新與學習構面行動指標得分分析.....	39
第六節、開放式問卷建議分析.....	40
第伍章 討論與建議.....	42
第一節、討論.....	42
第二節、建議.....	43
參考文獻.....	44
附錄一、中山大學附中體育館營運績效之德爾菲問卷.....	48
附錄二、中山大學附中體育館經營管理人員開放式問卷.....	53
附錄三、中山大學附中體育館營運績效之德爾菲問卷（第二次）.....	54
附錄四、中山大學附中體育館營運績效之德爾菲問卷（第三次）.....	64

表 次

表 2-1 台灣地區公立大學體育館營運績效指標權重表.....	18
表 3-1 德爾菲法問卷對象列表.....	23
表 3-2 問卷對象列表.....	24
表 4-1 第二回合顧客構面行動指標	28
表 4-2 第二回合財務構面行動指標	29
表 4-3 第二回合內部程序構面行動指標	31
表 4-4 第二回合創新與學習構面行動指標	32
表 4-5 61 項行動指標	33
表 4-6 顧客構面行動指標分析表.....	36
表 4-7 財務構面行動指標分析表	37
表 4-8 內部程序構面行動指標分析表.....	38
表 4-9 創新與學習構面行動指標分析表.....	39

圖 次

圖 2-1 公立大學體育館營運的概念性策略地圖（鄭志富、蔡秀華，2005）	9
圖 2-2 經營策略與流程架構（BLACK & PORTER, 2000）	10
圖 2-3 平衡計分卡的四大構面與策略地圖（KAPLAN & NORTON, 1996）	12
圖 2-4 平衡計分卡在非營利事業組織的應用（KAPLAN & NORTON, 2001）	13
圖 2-5 指標建構流程（蔡秀華，2002；鄭志富、蔡秀華，2005）	14
圖 3-1 研究架構圖.....	21
圖 3-2 研究流程圖.....	22

第壹章 緒論

第一節、前言

2009 年世界運動會（簡稱：世運會）即將在高雄舉辦，國立中山大學附屬國光中學中正體育館（簡稱：中山大學附中體育館）為世運會比賽項目拔河的比赛場地。有鑑於此，高雄市政府與行政院體育委員會編列預算預計在 2008 年 12 月完成中山大學附中體育館的整修。中山大學附中體育館完成整建之後由中山大學附中負起管理之責以及提供教學及球隊練習使用。整修後的體育館展現出新風貌，也預計開始對外營運，提供周邊社區民眾一個良好完善的運動空間。但隨著學校體育場館的開放，相關管理的問題隨之產生，如同場地設施維護、管理人力增加、水電費用支出增加等，近年來相關研究強調場館可收取合理的費用，建立使用者付費的觀念，以維護場地設施與支付開放後衍生出的費用（吳崇祺、周靈山，2001）。在收取費用之後，管理則是一門重要的課題，如何擬定財務預算、增加管理人力以及內部管理問題、員工是否需增加專業知識、如何兼顧顧客滿意度與預算間平衡等問題，皆需要詳細考量。然而過去研究中企業組織多利用平衡計分卡的觀念進行績效評估，近年來也逐漸針對非營利事業組織進行績效評估，包括公立體育場館在內。因此本研究導入平衡計分卡的觀念，針對整修後營運的中山大學附中體育館進行營運績效評估以找出營運後較為落後的指標，加以修正並建立未來經營藍圖。

第二節、研究背景與動機

2009 世運會在高雄，中山大學附中體育館也是本次比賽場地之一。藉由著 2009 世運會的洗禮，中山大學附中體育館獲得經費挹注得以重新整修，整修之後的體育館接著開放給周邊社區民眾使用，開放營運方式也符合政府政策，讓民眾多一個休閒運動的地方，對於提升民眾健康也有所幫助。中山大學附中體育館在這次整修中有四點目標：一、體育館外觀整修，提升會場美感；二、館內原實

木地板整修，照明更新，室內修繕，以符合競賽規範；三、館內增設空調設備，提升場地品質；四、足球場草皮維護，增設自動灑水系統。但在執行過程中也遇到些許限制如館內相關設施老舊，不符競賽規範、館內空調設備闕如，不適現時需求、館外無風雨操場，不利球隊暖身準備之需等問題都希望在未來經營上能夠加以改善。

在過去研究中也針對公立體育場館提出功能性以及重點設施的建議。葉憲清（1999）公立體育館的重要性依序為：一、比賽功能；二、休閒功能；三、訓練功能；四、教育功能；五、運動功能；六、欣賞功能。劉田修（1997）認為體育設施規劃應注意下列問題：一、中央應對各級場館進行規劃；二、地方性場館除應達到所定標準外，應規劃其特殊需求及發展重點；三、學校與社區之運動場館，應擬定互惠共營的實施辦法；四、公共運動場地之用地計畫與取得，應訂定合適的辦法或優惠的租用方法；五、針對現有運動場館做全面會診並做合適整修；六、未來即將興建的場館應有專業人員之參與，以避免功能不彰造成資源浪費；七、延長現有運動場館之開放時間，並應研擬水電優惠辦法。蔡秀華（2002）認為體育場館應注意以下四點：一、妥善規劃體育運動設施的質與量；二、合理使用時段的區隔（教學跟場地租借）；三、經費制度的突破（使用者付費）；四、經營管理模式的選擇。從參考過去相關研究中可以知道公立體育場館由內而外需要注意事項，但在營運過程中時時需要對營運績效進行評估，藉由績效評估的方式找出營運中較為缺失的部份，加以進行修正及改善。績效評估方法上平衡計分卡受到相當多企業以及非營利組織應用。吳安妮（2002）提出平衡計分卡具有下列幾項功能：一、具備引導性技術；二、具有因果關係系統；三、存在診斷系統；四、擁有變動性系統；五、順暢的溝通系統；六、具有綜效與整合性系統；七、具備問題彙總系統。郭峰志（2003）認為平衡計分卡具有下列五種功能：一、將策略轉化為營運名詞；二、調整組織以創造綜效；三、讓策略成為員工每天的工作；四、讓策略成為持續的流程；五、藉由企業領導推動改革。因此平衡計分卡不僅是補足過去績效評估著重在財務方面的缺失，結合了員工學習與成長，進而

轉化成內部程序，呈現在最後的有形資產上，一系列的評估成為卓越的管理輔助工具。同樣的不僅在企業組織上，在政府部門、學校組織、體育場館等，經由平衡計分卡的營運績效評估，也同樣能夠得到相同結果，除了了解到本身缺失外，更能夠為組織擬定未來的經營藍圖。

因此本研究旨在運用平衡計分卡的觀念，對營運後的中山大學附中體育館進行績效評估，利用內部管理以及教學指導人員的角度進行問卷調查以及開放式問卷的填寫，希望能找出營運後的中山大學附中體育館需要改進的部份，並彙整開放式問卷內容提供管理人員未來經營方針與藍圖。

第三節、研究目的

中山大學附中體育館為 2009 世運會拔河的比赛場地，是世運比賽主場地之一，高雄市政府以及行政院體育委員會特別挹注經費加以整修，希冀賽後中山大學附中體育館得以對外開放，增加民眾運動休閒選擇。在對外開放營運之後，則面臨經營管理上的問題。因此，本研究目的為：

一、利用平衡計分卡與專家德爾菲法設計的問卷調查，找出中山大學附中體育館較為落後的指標，加以修正及改善。

二、瞭解目前營運狀況，藉以利用問卷調查方式進行經營方向修正。

三、利用開放式問卷的填寫，彙整內部經營管理以及教學指導人員的意見，提供最高決策者營運方針及未來藍圖規劃。

四、在瞭解經營問題後，加以修正。希冀進一步增進服務功能，提供附近民眾運動休閒場館選擇。

第四節、研究範圍與限制

一、本研究僅針對中山大學附中體育館進行營運績效評估，研究之結果僅提供中山大學附中體育館參考，不適用在其他相關體育場館上。

二、問卷調查以及開放式問卷填寫實施過程嚴謹，但受訪填寫人員情緒、

想法、對問卷填寫之態度等主觀因素，仍屬較難掌控的部份，但受訪人員皆為個案內部人員，因此所有問卷均視為真實之資料。

第五節、研究的重要性

學校體育場館係屬非營利機構之一，但在對外開放的過程中面臨營運經費的問題，因此在建立收費制度的狀況下，良善經營管理是首要之務。本研究引用廣受企業界使用的平衡計分卡，導入中山大學附中體育館的營運績效評估，希望可以提供給決策人員對經營方針的參考。

本研究利用中山大學附中體育館為研究對象，本研究價值在於提供經營管理人員檢視內部管理機制的機會，藉此找出場館內較為弱項的指標，從了解本身的缺失開始逐漸進行修正，並針對開放式問卷內容提供給決策者未來經營策略擬定之參考。因此，透過平衡計分卡的績效評估，希望能對體育館整體績效有提升的作用，也能夠帶給師生、民眾一個更好的運動休閒空間。

第六節、名詞操作性定義

一、國立中山大學附屬國光高級中學體育館（簡稱：中山大學附中體育館）

國光高級中學體育館於民國六十七年四月由榮工處承建，民國六十八年四月完工正式提名為「中正體育館」，民國九十四年國光高級中學改制為「國立中山大學附屬國光高級中學」，學校體育館也是 2009 世運會比賽場地之一。藉由著 2009 世運會的洗禮，中山大學附中體育館也獲得經費挹注得以重新整修。中山大學附中體育館在這次整修中有四點目標：一、體育館外觀整修，提升會場美感；二、館內原實木地板整修，照明更新，室內修繕，以符合競賽規範；三、館內增設空調設備，提升場地品質；四、足球場草皮維護，增設自動噴水系統。在整修之後也將對外營運，從過去僅供校內教學使用的場館，轉型為對外營運的體育場館。

二、平衡計分卡

平衡計分卡的觀念架構是由顧客、財務、內部程序、學習與成長，四大構面所組成。從四大構面發展出的策略地圖為，顧客層面包括了產品的價格、品質、服務時間、功能，與顧客夥伴的關係、品牌形象。財務方面包括了企業生產力、長期股東價值與營收成長。內部流程方面包括了營運管理、顧客管理、創新管理、法規與社會流程管理。學習與成長層面包括了人力資本、資訊資本、組織資本。從四大構面發展出企業的策略地圖，進而互相連結。由此可知，平衡計分卡用以彌補過去企業營運績效指標著重在財務面的缺失（Kaplan & Norton, 1996）。

三、績效評估

績效評估是組織用來衡量和評鑑員工，於某一段時間的工作表現，以示衡量成員運用組織資源之效率與效果的資訊過程（謝智正，1998）。透夠組織內的績效評估可以找出組織內部面臨的瓶頸，得針對問題加以修正及改進。

第貳章 文獻探討

本研究以中山大學附中體育館為研究主題，中山大學附中體育館係屬設立在學校內的公立體育運動場館，在 2009 年世界運動會的洗禮之下，由原先以學校教學為主的使用，逐漸轉型為對外開放營運的運動場館。因此，本研究將以平衡計分卡的方式探討中山大學附中體育館轉型後的營運績效，在本研究文獻探討方面分為：一、公立體育場館的經營管理；二、平衡計分卡；三、平衡計分卡的實證研究；四、文獻探討總結。四部分進行探討。

第一節、公立體育場館的經營管理

行政院體育委員會在 2003 年提出，因國內實施週休二日制度，對於民眾運動休閒場館需求量增加的因素，因此在國民體育法中提到，應針對各級學校運動場地開放，以提供民眾運動休閒場地，也得以增加學校場地使用率。但在學校開放民眾使用的同時，伴隨而來的是管理經營上的問題，學校場館開放民眾使用，勢必需要增加經費，如夜間照明、場館清潔維護等費用。林國棟（1996）提出關於運動設施的功能，應包括：一、促進體育事業發展；二、提升運動人口與風氣；三、提高運動成績與水準；四、做為教育場所，具有運動教育的功能；五、做為訓練場所，具有運動訓練的功能；六、做為鍛鍊場所，具有運動鍛鍊的功能；七、做為比賽場所，具有競技運動的功能；八、做為休憩場所，具有休閒運動的功能。因此有學者提出運動資源分享以及運動品質維護的理念，強調使用者付費的概念，在合理收費下，維持良好、清潔的運動場地，提供適當的服務，以有效管理的角度經營場館，可適時增加校務基金以利維持場館品質（吳崇祺、周靈山，2001）。鄭志富（1998）研究 1985 年至 1998 年學校體育場館的政府法令沿革，在政府法令上可見管理主旨在鼓勵學校開放適當的時間及空間、開放時間與場館以不影響教學與生活管理為原則、規劃場地收費制度，建立使用者付費的原則、基於維護學校設施的前提下，合理收費是為場地開放的經費來源。從過去研究中

可了解到，政府一直有鼓勵學校體育運動場館開放的政策，不論是公立體育場館或是學校體育場館，皆是推廣體育運動的場所之一，藉由良好的經營模式與管理，得以提供良好的設施與服務，對於運動推廣也是一大利多。

因為民眾、社會需求之下，政府逐漸推動學校體育場館對外開放的措施，但在過去研究也針對公立體育場館的經營管理提出看法。王慶堂（2002）提出公立運動場館經營上常會碰到以下九點問題：一、場館編制人員不足；二、場地設備不足；三、場地經營管理人員之態度；四、職務列等太低、人才外流；五、場館設施老舊；六、同仁業務負擔過重；七、專業人力不足；八、地方首長不支持；九、場地設施空間被外單位佔用。由此研究可以了解在公立運動場館經營最常出現的問題在於人員以及場館設施上的問題。沒有好的管理人員就沒有符合民眾使用的優良場館，現今許多場館皆提出改善的方法，除了落實使用者付費的觀念，相對也提供良好的場地讓民眾使用。

在王慶堂（2002）研究中提到關於公立運動場館常碰到的九個問題中，編制人員不足、專業人力不足、場館設施老舊等問題，皆是財務不均衡狀況下所衍生出的問題，而首長態度或是場地遭校外單位借用則不在本討論範圍內。由財務衍生出來的問題，可以透過收費方式解決，但這也是過去傳統營運績效評估中容易陷入的盲點之一。在 Maisel（2002）研究中提到，除了財務問題外更要針對知識累積、自我成長及社會公益方面進行評估。

在戴文隆（1997）研究宜蘭縣立體育場營運績效中將整體指標評估分為九大構面、四十四個指標，九大構面分別為一、整體動作；二、場地使用狀況；三、園區交通狀況；四、活動的辦理狀況；五、民眾觀感；六、經營能力；七、經費使用情形；八、團隊工作士氣；九、設施規模的適當性。在四十四個指標中以「園區內安全維護」、「整體設施維護與管理情形」、「獲得民眾的認同」三個指標最受到認同，而最不重視的指標為「是否有盈餘」與「設置飲食販賣區」。謝文偉（2001）研究則利用下列五大指標：一、工作與服務態度；二、與民眾互動關係；三、體育場硬體設施；四、體育場交通狀況；五、體育場之運作，評估台北縣立新莊體

育館營運績效。在過去研究中利用不同的指標評估公立體育場館的方法，近年來逐漸改變。

Kaplan and Norton (1992) 年提出平衡計分卡的觀念，可補足先前績效評估方法多在著重財務方面的缺失。在公立體育場館的經營績效評估上，鄭志富、蔡秀華 (2005) 利用平衡計分卡的概念，建構出公立大學體育運動場館的績效評估指標，進而將各項指標發展成公立大學體育場館的經營策略地圖，如圖 2-1。

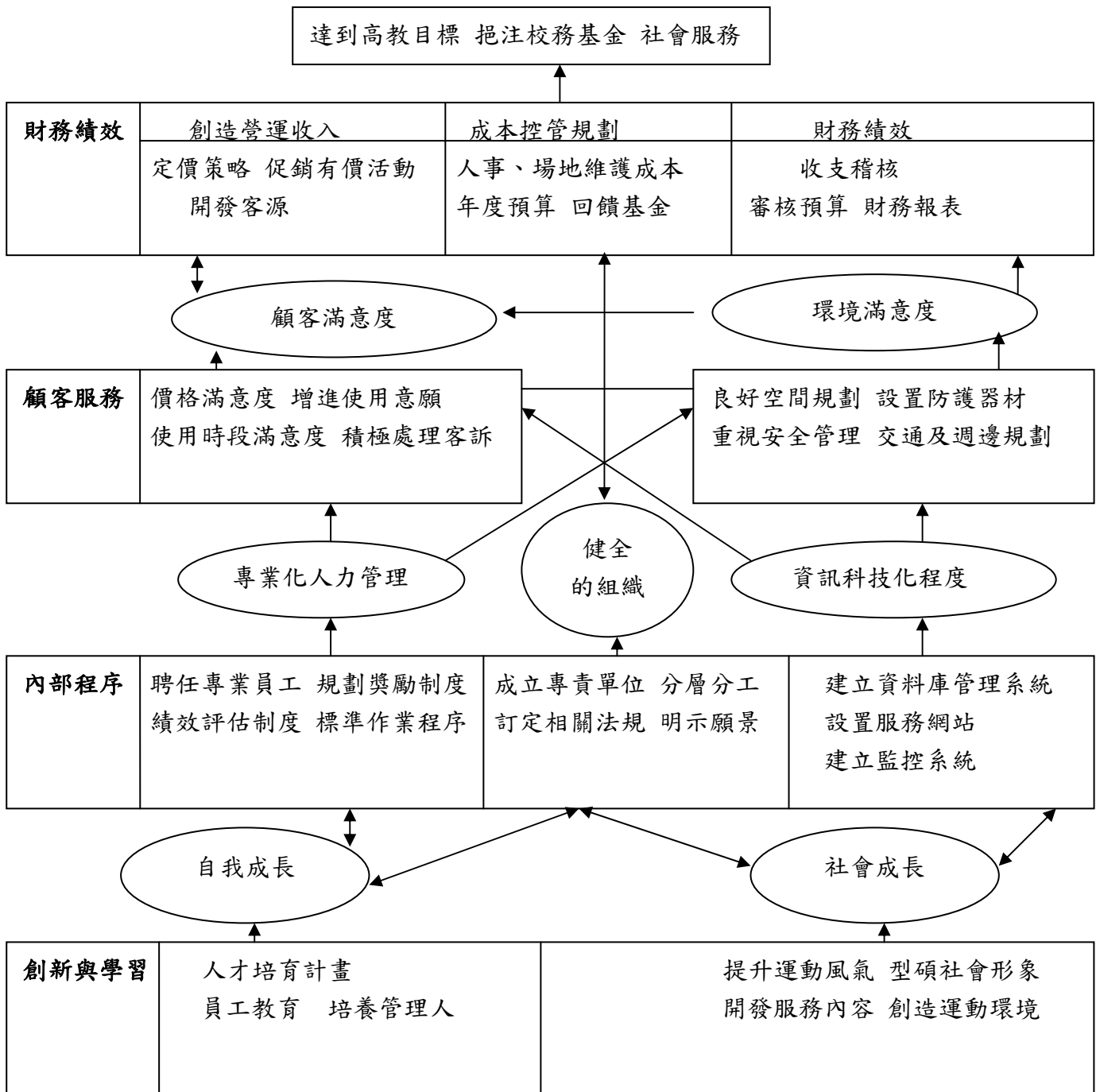


圖 2-1 公立大學體育館營運的概念性策略地圖 (鄭志富、蔡秀華, 2005)

在以有效管理的方式進行公立大學體育場館的經營，可以提供許多相關公立體育場館做為借鏡，依據指標去評估營運績效，進而發展為經營願景及策略，則是近年來研究趨向。在Black and Porter (2000) 研究中指出，企業經營模式，

需要確立經營方向，經由多方回饋以及評估分析，包括內在、外在環境等因素，進而擬定策略與執行。因此建構出經營策略與流程架構圖，如圖2-2。

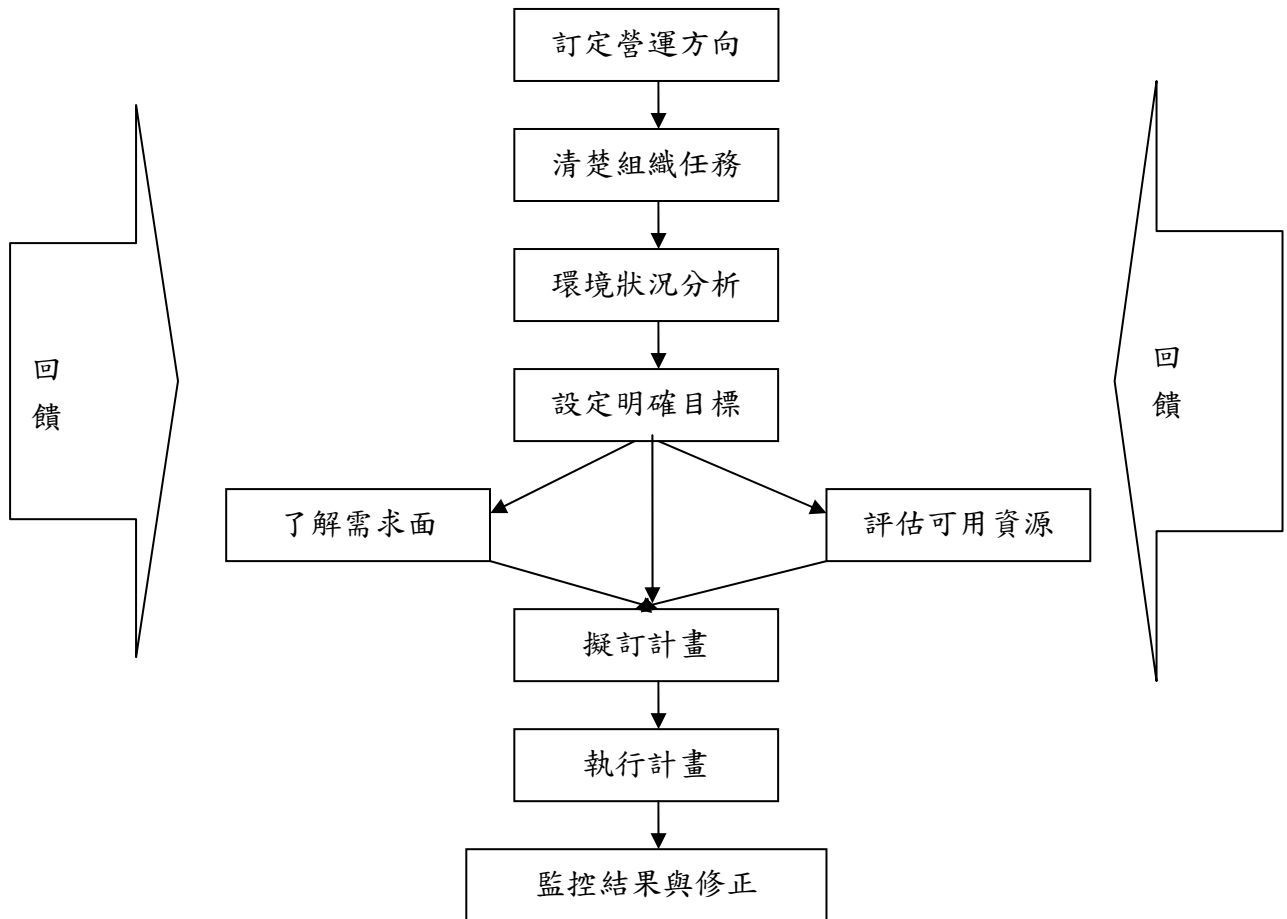


圖 2-2 經營策略與流程架構 (Black & Porter, 2000)

第二節、平衡計分卡之基本概念

平衡計分卡的架構由顧客、財務、內部程序、學習與成長，四大構面所組成，用以彌補過去企業營運績效指標著重在財務面的缺失 (Kaplan & Norton, 1992)。四大構面中的顧客、內部程序、學習與成長為非財務面的評估，顛覆了以營利為唯一指標的觀念。平衡計分卡提出之後，改變了過去企業對營運績效評估的方法，這樣的觀念也逐漸應用在非營利組織營運績效評估上，更有應用在組織流程改造的成功例子產生 (蔡書憲, 2004)。MacStravic (1999) 認為平衡計分卡具有下列六大功能：一、增加顧客的洞察力；二、重新調整組織內部管理及運

作；三、讓企業組織內部股東、合夥人滿意；四、開發並獲得更多顧客；五、加強與顧客關係之連結；六、加強顧客的忠誠度。在Hanson（2000）也提出了平衡計分卡主要的功能在協助企業內部成員，能夠為中心思想及未來發展而努力。

自1992年提出平衡計分卡的觀念之後，由四大構面評估營運績效的方法逐漸發展為未來經營策略的擬定。Kaplan and Norton（1996）將平衡計分卡的觀念發展為企業經營的策略地圖，如圖2-3。財務方面包括了企業生產力、長期股東價值與營收成長。顧客層面包括了產品的價格、品質、服務時間、功能，與顧客夥伴的關係、品牌形象。內部流程方面包括了營運管理、顧客管理、創新管理、法規與社會流程管理。學習與成長層面包括了人力資本、資訊資本、組織資本。從四大構面發展出企業的策略地圖，進而互相連結。從學習與成長方面，是聚合所有無形資產與活動的角色，利用企業內部人員的學習累積人力資本、建立資訊資本轉換成組織內部的資本結合。無形資源後，可以轉化為顧客、財務、創新等內部流程的管理面。在企業內部程序完備後就會反應在產品上，產品則是企業面對消費者第一線指標，產品包括公司提供的服務。企業整合無形資源，反應在內部程序改變上，進而產生產品到消費者手上，最後則是財務面的評估。整個流程完備後，在財務層面自然會產生成果。在平衡計分卡的策略地圖中，由無形資產開始到有形資產的產出，整個流程經歷了四大構面。這樣的觀念也讓平衡計分卡成為近幾年內企業評估營運指標以及發展策略，經常使用的工具之一。

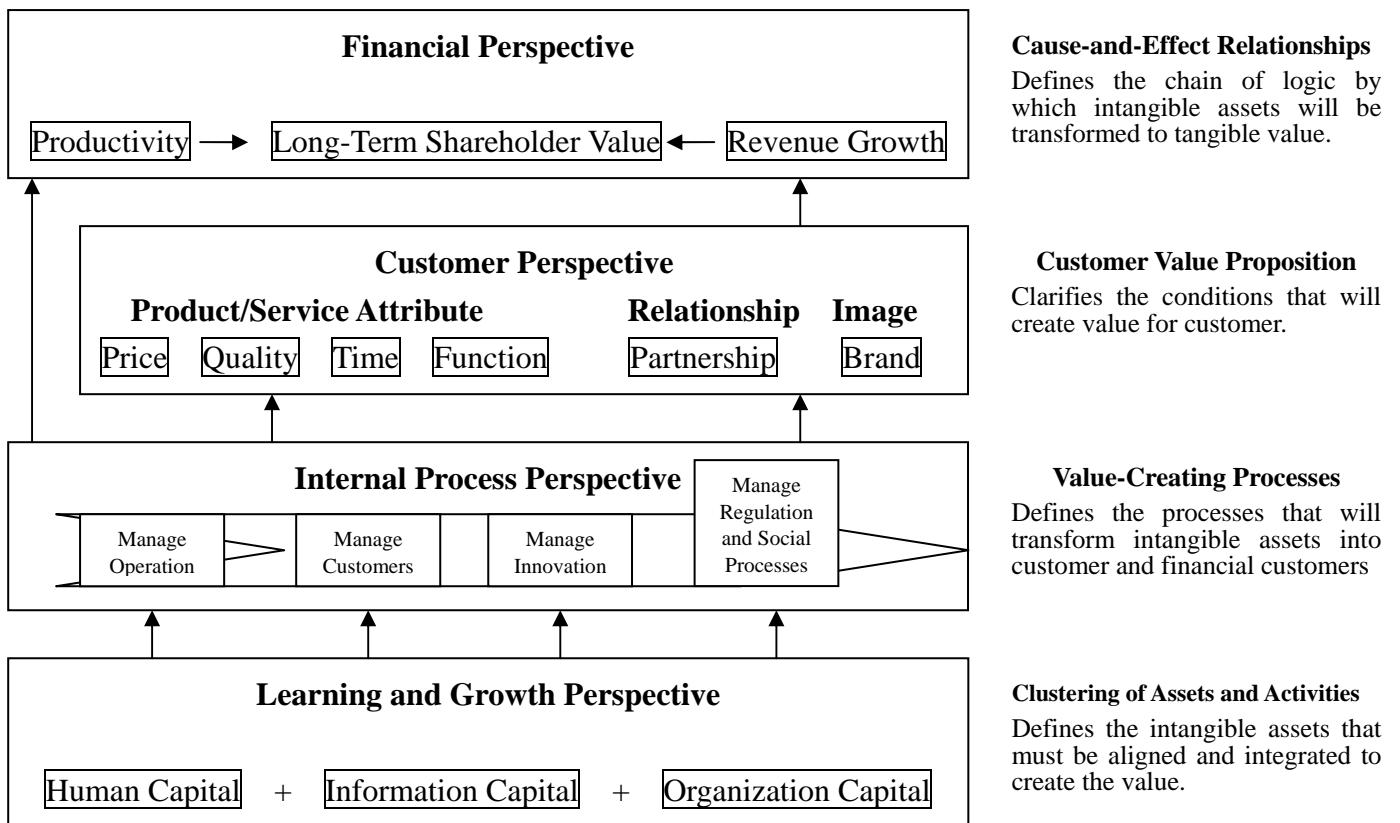


圖 2-3 平衡計分卡的四大構面與策略地圖 (Kaplan & Norton, 1996)

Kaplan and Norton (2001) 提出自1992平衡計分卡的觀念提出之後到1996年時，平衡計分卡的觀念不僅使用在企業組織的營運績效上，在政府部門或是部分非營利組織上也多有應用。當企業組織將財務構面放在平衡計分卡最頂端同時，非營利組織則是將組織使命以及顧客放在考量的頂端。過去平衡計分卡的策略地圖，是將無形資產轉換成有形資產，所謂的有形資產則是財務指標。而非營利組織則是利用平衡計分卡觀念，經由成長與創新轉化成內部程序，最終產物則是提供良好有效率的服務以及組織使命。平衡計分卡的觀念，經過研究者以及各單位的應用，逐漸發展到各不同組織裡頭也發展出新價值，如圖2-4。

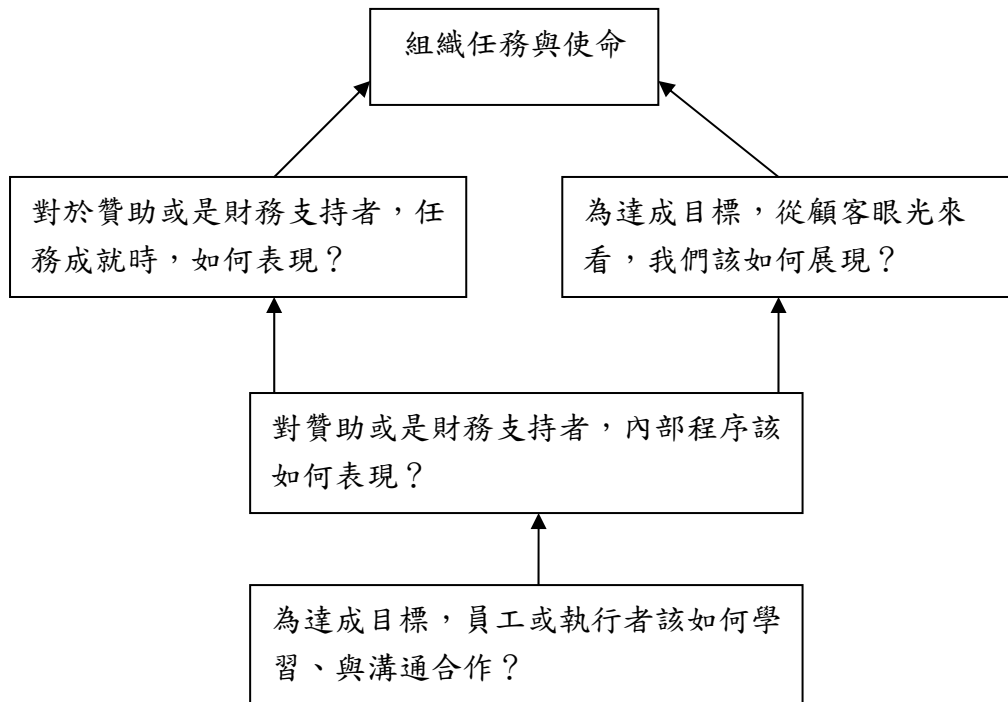


圖 2-4 平衡計分卡在非營利事業組織的應用 (Kaplan & Norton, 2001)

平衡計分卡應用在企業營運績效評估方面相當普遍 (許士軍, 2001)。蔡書憲 (2004) 利用平衡計分卡的觀念導入學校組織流程的改造。利用平衡計分卡的觀念，可以讓學校組織發展出創新與優質化的教學，並得以發展學校特色。在平衡計分卡中的四大概念，搭配上平衡計分卡的策略地圖，讓學校組織可以利用這些觀念提升內部運作效率、強化與創新教學品質。顧客需求即來自學生、家長的需求，利用策略性的角度針對學校組織改造，改造過程及得以提升行政效率、服務品質等功能，也是國內近年來非營利事業應用的實例之一。

而在近年研究中，有利用平衡計分卡的觀念建構出台灣地區公立大學體育場館的營運績效指標，對台灣大學體育館進行營運績效分析。利用在指標建立之後利用量表的方式將指標量化，得以進行差異性分析。在指標建立的過程中，研究者利用文獻蒐集的方式，找出體育場館經營中符合平衡計分卡的四大構面的指標，請專家學者進行修正以建構專家效度，再讓專家問卷填寫進行建構效度以及權重分析，建構出台灣地區公立大學體育場館營運績效指標。最後再將指標問卷

化，搭配量表設計的方式，讓各指標得以量化以找出指標間的差異性，得以針對較差的指標進行改善（蔡秀華，2002；鄭志富、蔡秀華，2005）。指標建構流程如圖2-5。

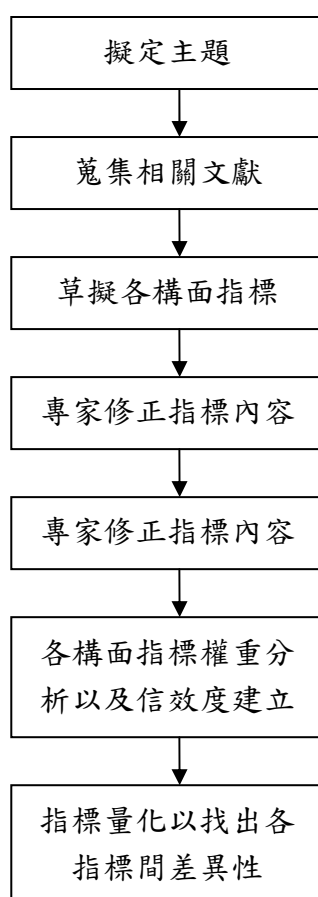


圖 2-5 指標建構流程（蔡秀華，2002；鄭志富、蔡秀華，2005）

第三節、平衡計分卡的實證研究

平衡計分卡的概念自1992年提出，平衡計分卡在績效評估上受到許多企業的應用，在1996年利用平衡計分卡做為企業策略性地圖的模式，強調無形資產到有形資產的轉換（Kaplan & Norton, 2001）。從企業組織應用成功的例子開始，平衡計分卡的模式逐漸應用在非營利事業上，包括學校組織、政府部門、甚至是體育場館經營上。

平衡計分卡應用在企業營運績效評估方面，羅澤鈺（1998）以國內知名企業集團進行個案分析，利用平衡計分卡中的四大構面延伸出十四個指標來衡量企業的營運績效，發現企業組織現行績效衡量制度未能與報酬制度相連結，因此再利用平衡計分卡的評估方式下，企業策略設定在構面中的指標上，進而在長期目標設定為上市上櫃、通過ISO認證等。但研究也指出，設計平衡計分卡時對於企業的策略方向不易擬定，指標設定困難等問題。在不同產業中，指標設計則會因評估個案而產生相當大的差異。高順賀（2000）利用無線電視台做為評估個案，指標設計上則變為廣告營收市場、開拓版權收入、節目品質等。林佩琪（1998）以高科技產業為評估個案，指標設計則著重在研發、創新等主題上。李偉劍（2002）研究國內纖維公司營運績效，利用文獻探討的方式建立指標，藉由平衡計分卡的評估方式，改造企業組織流程，決策者配合內、外環境調整組織策略，以期達到企業長期目標成長。葉明豪（2002）以國內筆記型電腦代工廠為研究個案，企業組織找到採購與供應商管理的重點，更在整個供應鍊上找到向上提昇的策略方式。吳一清（2002）蒐集過去研究文獻，結合專家方談以及問卷調查針對非營利事業的製造商進行營運績效評估，結果發現策略規劃需針對顧客滿意、內部作業流程、員工創新與學習等方面進行。因此利用平衡計分卡評估企業營運績效時，需針對產業的特殊性進行指標建立。

平衡計分卡在政府部門應用方面，褚秀敏（1998）以郵局為研究主題時，指標著重在員工的態度以及教育訓練方面，最終是希望反應在顧客的滿意度、服務績效上。金浩明（2002）研究警方辦理竊車勒贖案的服務績效上指出，警方需兼顧內部顧客以及外部顧客兩方面，發揮實效觀點、規劃警察勤務制度以及建立有效激勵制度，做好專業分工、釐清執掌工作等。並針對自我組織、重新組合、察覺與反應、學習與適應、播種淘汰與擴展及促使不穩定，做為管理為則。於嘉玲（2001）以僑務委員會為例，平衡計分卡的指標建立，在預算成本效益以及預算成長執行率相對而言則相當重要。政府公共部門需在人民心中建立良好形象，提供優良的服務品質，對於每年編列的預算需確實掌控，包括預算執行率以及成本

效益等問題，因此在平衡計分卡的最終產物，相較於企業組織的有形資產財富，政府部門需著重的是預算的執行率以及服務效率。

平衡計分卡在醫療體系的研究上，國內許多研究也多有著墨。林啟偉（2002）利用平衡計分卡評量醫院服務系統的整合，在研究中整合了系統工程與平衡計分卡的觀念，發展出服務系統整合發展方法。黃慈心（2002）將平衡計分卡導入護理之家的營運成效，利用問卷發放的方式找出指標間的差異性，發現運用平衡計分卡的方式評量營運績效，可以針對組織內部較為弱項的部份加以修正，透過這樣的方式評估後，員工得以學習成長而帶動整體績效前進。黃淑馨（2001）針對醫療體系中急診室進行營運績效的探討，發現運用平衡計分卡評估前後員工本身滿意度提升；內部流程方面，未完成之檢驗率、檢體退件率也下降；財務方面，收入也增加1.8%；顧客滿意度也提升、病患抱怨率也降低。從研究中發現，將平衡計分卡評量營運績效的方式導入醫療體系中，可以讓整體的服務品質提升，更能夠讓病患獲得較高的滿意程度、提升整體醫療品質，對民眾健康也能夠有進步及改善。

平衡計分卡在學校組織及體育場館應用方面，有研究應用在大學圖書館中顧客、內部運作、創新學習等構面，也有研究學校多樣性、學生學習經驗、學校優點、拓展社會經驗以及資源管理等構面（O'Neil, Bensimon, Diamond & Moore, 1999；Stewart & Carpenter-Hubin, 2000；Storey, 2000）。也有許多研究是將平衡計分卡的評估模式導入學校的校務系統滿意度評量或是創新經營的應用，也有就私立大學或是師範學院的營運績效進行評估，亦或是中、小學的營運績效評估模式。由此可見平衡計分卡的營運績效評估模式，自小學至大專院校皆受到研究人員的青睞（張桂玲，2003；賴麗香，2003；葉連祺、馬榕曼，2004；黃淑蓉，2004；黃宗顯，2004；施玉霞2004）。而在學校體育場館的評估上，蔡秀華（2002）運用「台灣地區公立大學體育館營運績效指標」對國立台灣大學體育館進行營運績效評估，發現學校場館主管所重視之營運績效指標，尚能歸納在平衡計分卡顧客、財務、內部程序及創新與學習構面中，但均衡度不足，仍須進一步建構。鄭

志富與蔡秀華（2005）建構台灣地區公立大學體育館營運績效指標，利用平衡計分卡的四大構面，建構出十個關鍵驅動因素（顧客滿意度、環境滿意度、成本管控規劃、創造營運收入、財務稽核、健全的組織、專業化人力管理、資訊科技化程度、自我成長、社會成長），十個關鍵驅動因素下再分為37個行動指標（訪查價格滿意度、訪查場地開放時段滿意度、增進顧客使用意願、積極處理客訴案件、良好空間規劃、防護器材設置、維護場地清潔衛生、重視安全管理、交通及周邊狀況、管控人事成本、估算場地維護費成本、編列年度預算、設置回饋基金、適切的訂價策略、促銷有價活動、開發客源、訂定經費收支稽核制度、審核年度預算、編制各項財務報表、成立營運專責單位、規劃分層分工制度、明示組織願景、訂定相關法規、聘任專業員工、規劃獎勵制度、建立績效評估制度、建立標準作業程序、建立資訊管理系統、設置服務網站、建立監控系統、訂定人才培育計畫、實施員工教育訓練、培育管理階層人員、提升運動風氣、塑造良好社會形象、開發服務內容、創造運動生活環境），再進行權重分析找出四大構面、十個關鍵驅動因素以及37個行動指標的權重如表2-1。其中四大構面中，財務構面最重要、顧客構面次之、其次為內部程序及創新與學習構面。

表 2-1 台灣地區公立大學體育館營運績效指標權重表（鄭志富、蔡秀華，2005）

指標構面	關鍵驅動因素	行動指標
顧客 (.247)	顧客滿意度 (.630)	1. 訪查價格滿意度 (.210)
		2. 訪查場地開放時段滿意度 (.287)
		3. 增進顧客使用意願 (.349)
		4. 積極處理客訴案件 (.154)
	環境滿意度 (.370)	5. 良好空間規劃 (.319)
		6. 防護器材設置 (.142)
		7. 維護場地清潔衛生 (.186)
		8. 重視安全管理 (.224)
		9. 交通及周邊狀況 (.129)
財務 (.270)	成本管控規劃 (.262)	10. 管控人事成本 (.366)
		11. 估算場地維護費成本 (.331)
		12. 編列年度預算 (.171)
		13. 設置回饋基金 (.132)
	創造營運收入 (.495)	14. 適切的訂價策略 (.388)
		15. 促銷有價活動 (.270)
		16. 開發客源 (.343)
	財務稽核 (.243)	17. 訂定經費收支稽核制度 (.291)
		18. 審核年度預算 (.434)
19. 編制各項財務報表 (.275)		
內部程序 (.258)	健全的組織 (.399)	20. 成立營運專責單位 (.363)
		21. 規劃分層分工制度 (.236)
		22. 明示組織願景 (.226)
		23. 訂定相關法規 (.175)
	專業化人力管理 (.384)	24. 聘任專業員工 (.241)
		25. 規劃獎勵制度 (.168)
		26. 建立績效評估制度 (.281)
		27. 建立標準作業程序 (.310)
		28. 建立資訊管理系統 (.504)
創新與學習 (.225)	資訊化科技程度 (.217)	29. 設置服務網站 (.282)
		30. 建立監控系統 (.214)
		31. 訂定人才培育計畫 (.350)
	自我成長 (.579)	32. 實施員工教育訓練 (.278)
		33. 培育管理階層人員 (.372)
		34. 提升運動風氣 (.278)
	社會成長 (.421)	35. 塑造良好社會形象 (.372)
		36. 開發服務內容 (.265)
		37. 創造運動生活環境 (.282)

郭文仁（2004）以高職體育館做為個案分析對象發現，安全與管理、行銷與活動、經費收支、人力資源等，皆有需要改進的空間。從民眾角度來看活動環境的安全、衛生、舒適、服務態度及管理者之策略規劃能力等方面，最為重視。因此體育場館經營應有顧客導向的思維，且應由過去偏重靜態之管理，邁向動態之經營努力。由此可見從平衡計分卡的營運績效評估，可以找出目前營運狀況的缺失處，加以擬定策略改善以提供更佳的服務創造越多的有形、無形資產。

第四節、文獻探討總結

從過去研究中可以公立體育場館面對的經營管理問題，現今大多數的公立體育運動場館逐漸轉變成企業化營運模式，學校的體育場館亦如是。在民眾追求健康的年代，學校體育場館的開放是必然的趨勢，透過適當、合理的收費，提供更好的服務以及場地更是不可或缺的一環。然而收費制度則產生了經營管理的問題，適時的利用平衡計分卡的角度導入評估體育場館的營運績效，從四大構面中顧客、財務、內部程序、創新與成長的方向來檢視體育場館營運所發生的問題，針對弱項擬定策略修正，透過營運績效的評估，經營者發展出未來經營管理的藍圖，更是長遠之道。但在問卷調查方面，平衡計分卡中包含了財務構面、內部程序構面、以及創新與成長構面，並不是每一個構面都是顧客顯而易見的，因此在問卷設計上應著重在經營者或實際內部教學指導人員填答，並非每一位顧客都適合填寫關於平衡計分卡的問卷。因此，在本研究中僅利用分析個案內部管理人員以及教學指導人員做為問卷填答對象，希冀能夠找出內部經營管理的問題，以提供決策者擬定經營藍圖。

第參章 研究方法與步驟

第一節、研究方法

一、中山大學附中體育館營運績效評估之德爾菲問卷建構與問卷調查

本研究參考鄭志富、蔡秀華（2005）建構之「台灣地區公立大學體育館營運績效指標」進行問卷設計，問卷中包含四大構面、十個關鍵驅動因素以及 37 個行動指標。利用此 37 個行動指標設計德爾菲問卷，利用專家德爾菲法三回合反覆修正以期建構評估中山大學附中體育館營運績效評估的問卷。德爾菲法是一種具備回饋過程的系統化方法，結合腦力書寫與問卷調查的方式已匯集專家的共同意見，以匿名的方式提出對問題的意見與看法，透過問卷調查的方式數回合反覆，直到彼此間意見差異降至最低，以取得該複雜議題中所有決策群意見的共識（薛蕙俐，2005）。

經由專家學者修正後的問卷利用李克特式七點量表加以量化，再進行問卷調查，希冀利用量化的方式找出構面間差異性了解問題，才能夠加以修正。

二、開放式問卷填寫

本研究將以中山大學附中體育館內部管理與教學人員為對象，進行有關目前營運狀況以及現行績效評估之理解，做為研究分析之用。開放式問卷內容為中山大學附中體育館之營運策略、願景，現行績效評估指標，營運組織架構、人力資源架構，以及目前營運狀況、管理型態及問題等。

對象設定為內部管理人員五人，包括校長、校長秘書、總務主任、體育組組長、國中部主任。以及內部教學、指導人員（體育老師、專任教練）五人。

第二節、研究架構

本研究旨在探討中山大學附中體育館的營運績效評估，首先蒐集相關文獻了解場館經營重點，並對照相關背景文獻檢視中山大學附中體育館營運情形。利用平衡計分卡設計之台灣地區公立大學體育館營運績效指標轉換成德爾菲問卷，進行問卷建構。問卷中包括平衡計分卡的四大構面，利用德爾菲法反覆修正建構中

山大學附中體育館營運指標的問卷。問卷建構後，再以內部經營管理人員以及教學指導人員為對象，填寫營運績效問卷以及開放式問卷。受訪者依據問卷內容，搭配開放式問卷，希冀針對中山大學附中體育館的營運提出建議，得針對現有營運現況問題提出改善建議，並對於未來策略方針提出規劃與想法。本研究架構如圖 3-1

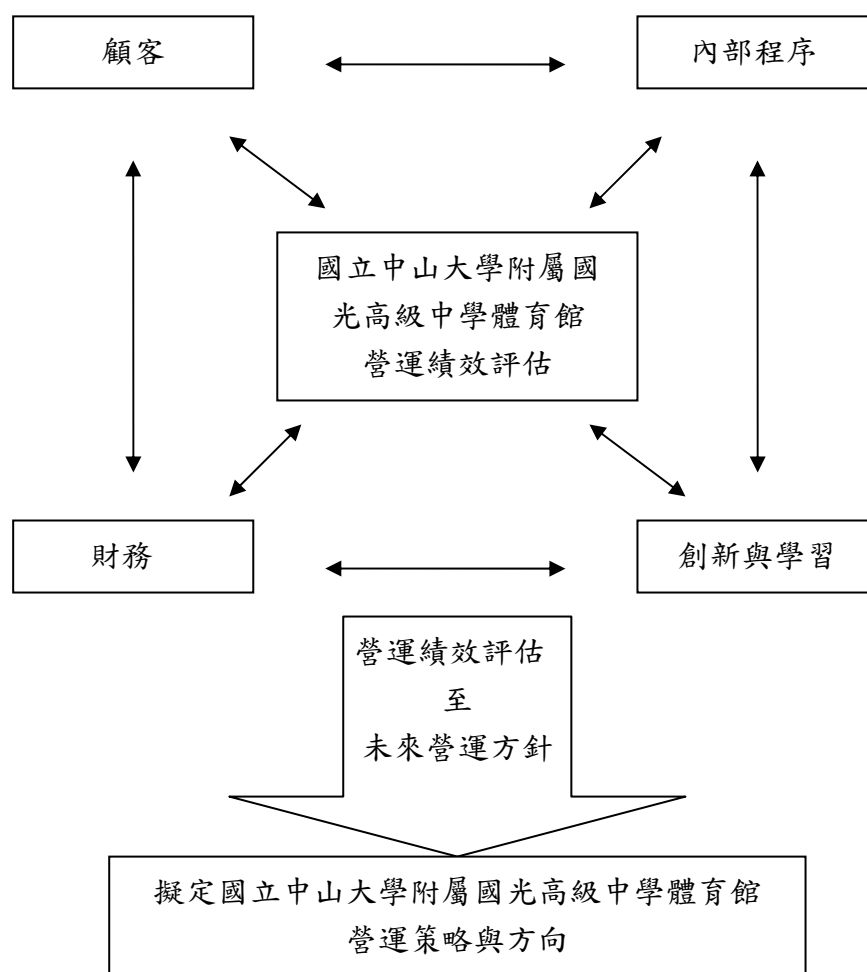


圖 3-1 研究架構圖

第三節、研究流程

本研究流程首先確定研究主題為中山大學附中體育館的營運績效評估，再蒐集相關文獻探討績效評估的方法，確定研究對象後進行問卷發放，針對受訪者問

卷內容以及開放式問卷填答內容進行分析，由研究結果探討營運績效，並訂定未來策略發展目標。本研究流程如圖 3-2。

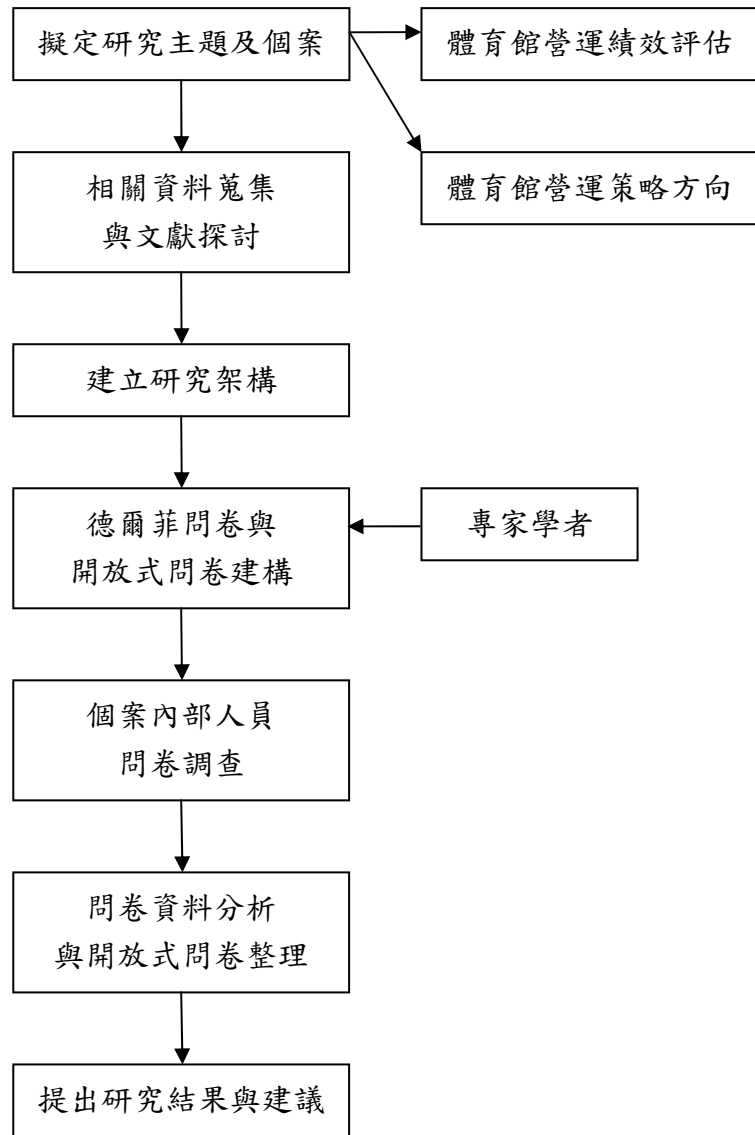


圖 3-2 研究流程圖

第四節、研究參與者

一、德爾菲問卷建構

本研究德爾菲問卷建構引用鄭志富與蔡秀華（2005）提出的台灣公立大學體育館營運績效指標編製成德爾菲問卷初稿，內容分為四部份：財務、顧客、內部流程、學習與成長構面，以「同意」與「不同意」為選項，並設有「新增（建

議)項目」,提供專家學者們表達更多意見(附錄一),以三回合反覆問卷調查,求得專家學者一致的共識,採百分比計算其同意率,題項未達80%者給予刪除。期以德爾菲法獲得專家學者一致、可靠的意見,建構中山大學附中體育館營運績效問卷。德爾菲問卷建構專家如表3-1。

表3-1 德爾菲法問卷對象列表(依代號排列)

專家學者	服務單位職稱	專業領域與代表性
A	台灣體育大學(台中)助理教授	運動設施規劃、經營管理
A1	屏東科技大學副教授	運動行銷、消費者行為
A2	台灣體育大學(台中)教授	場地設施與管理
A3	台北體育學院教授	運動設施經營管理
A4	中正大學教授	休閒活動與健康促進
A5	屏東教育大學教授	運動傷害與處理
A6	屏東教育大學副教授	運動心理學、運動學習
A7	台灣大學教授	運動場館規劃與管理
A8	台灣體育大學(林口)副教授	體育行政
A9	樹德科技大學助理教授	休閒運動俱樂部經營管理
A10	樹德科技大學助理教授	運動場館經營與管理
A11	國立成功大學教授	場地設施規劃
A12	高雄師範大學助理教授	運動產業
A13	國立中正大學助理教授	運動行銷
A14	樹德科技大學教授	運動設施規劃
A15	屏東科技大學教授	休閒運動經營與管理
A16	國立中山大學助理教授	運動教育
B	中山大學附中體育組組長	個案內部管理人員
B1	中山大學附中校長秘書	個案內部管理人員
B2	中山大學附中校長	個案內部管理人員
C	高雄世運組織委員會執行長	賽會舉辦、賽會行銷
C1	高雄市體育處處長	場館管理
C2	高雄市教育局局長	教育行政

本研究先建立中山大學附中體育館營運績效德爾菲問卷，經由專家學者修正過後的問卷利用李克特式七點量表讓指標量化，問卷調查與開放式問卷填寫對象設定為中山大學附中體育館內部管理人員，包括校長、校長秘書、國中部主任、總務處主任、體育組組長五人，以及場館使用人員包括體育老師以及專項運動教練等五人為受訪對象。設定此十位受訪者為對象，是希望利用經營管理者以及場館使用者的角度，依據平衡計分卡與德爾菲法為基礎設計出來的問卷，檢視中山大學附中體育館目前的營運績效，以量化的分數給予中山大學附中體育館績效評估，更利用訪談式開放問卷的方法，實際提出改善方針以及未來策略，提供未來經營管理者擬定經營藍圖與策略方針之用。受訪者如表 3-2。

表 3-2 問卷對象列表（依代號排列）

問卷對象	職稱	專業領域與代表性
A	體育老師	個案內部教學、指導人員
A1	體育老師	個案內部教學、指導人員
A2	體育組組長	個案內部管理人員
A3	總務處主任	個案內部管理人員
A4	球隊教練	個案內部教學、指導人員
A5	球隊教練	個案內部教學、指導人員
A6	校長秘書	個案內部管理人員
A7	體育老師	個案內部教學、指導人員
A8	校長	個案內部管理人員
A9	國中部主任	個案內部管理人員

第五節、研究工具

以平衡計分卡與德爾菲法概念設計之問卷，係參考鄭志富、蔡秀華（2005）

建構之「台灣地區公立大學體育館營運績效指標」為主軸，分為四個構面，分別為財務、顧客、內部程序、創新與學習。四個構面下，再分為十個關鍵驅動因素，顧客滿意度、環境滿意度、成本管控規劃、創造營運收入、財務稽核、健全的組織、專業化人力管理、資訊科技化程度、自我成長、社會成長，十個主題下再以三到四個類目做為德爾菲問卷題幹，本研究問卷題目依據個案實際情形下略做修改。本研究營運績效評估問卷，先以德爾菲法進行三回合的專家學者反覆修正，確立問卷指標內容。

再採用李克特七點量表設計之評估表格作為研究工具，問卷內容依據平衡計分卡與德爾菲法設計，讓內部經營管理人員與教學指導人員依據問卷內容進行中山大學附中體育館的營運績效評估。

開放式問卷填答係針對中山大學附中體育館內部管理人員，進行有關中山大學附中體育館營運績效以及現行狀況了解，進行個案分析及研究。問卷參考蔡秀華（2002）「台灣大學體育館經營管理人員訪談問卷」改編，內容採開放式形式問卷，包括以下四點（開放式問卷如附件二）：

- 一、中山大學附中體育館之營運策略、願景。
- 二、中山大學附中體育館現行績效評估指標
- 三、中山大學附中體育館現行營運組織架構、人力資源架構。
- 四、中山大學附中體育館目前營運狀況、管理型態及問題。

第六節、資料處理

本研究中德爾菲問卷建構，係每個指標後皆設有「同意」與「不同意」兩個選項，若「不同意」率達 80%則該題刪除，第一次問卷回收依據專家學者意見進行修正及增減，再進行第二、第三回合問卷調查，每回合流程皆相同。因本調查僅進行三回合，因此第三回合專家建議新增與修改選項僅提供參考與列入同意率與回收率計算，不列入增減修改意見之內。

中山大學附中營運績效問卷建立後，利用李克特式五點量表將指標量化，先進行問卷分數轉換，「非常同意」給予五分，依次遞減至「非常不同意」給予一分，再敘述性統計的方式了解各指標間的差異情形，以3分為標準釐清場館營運績效的優、缺點。

開放式問卷內容則將受訪者回應分類至平衡計分卡中的四大指標，顧客、財務、內部程序、創新與學習，對照問卷調查分數評比，用以探討中山大學附中體育館目前營運績效以及未來策略規劃。

第肆章 結果

本研究為先完成三回合德爾菲問卷，建構中山大學附中體育館營運績效問卷，問卷建構完成後再將問卷發放給十名中山大學附中體育館內部管理人員以及教學指導人員填寫，研究結果將以問卷行動指標之建構、各構面行動指標討論、以及專家建議未來改善方向呈現。

第一節、問卷行動指標建構

透過三回合德爾菲法問卷建構，綜合十多位專家意見，將原本設計的 37 個行動指標，修改建構至 61 個行動指標，所有行動指標建立皆通過 80% 以上專家的同意比例方採用。在第一回合時以 37 個行動指標開始進行建構，回收問卷之後，第二回合將所有專家建議的改善建議放到指標裡頭再發給所有專家，回收後將專家建議再行修改指標後，加入重要程度比重以及同意率等兩項數據給專家參考。第二回合顧客構面行動指標數據如表 4-1。可以瞭解到專家對於修正後的行動指標，都有相當高的認同，僅在訪查使用這價格滿意度場館與有增進顧客使用意願之措施上，有 8% 的不同意率。其餘行動指標均有 100% 的同意率以及 80% 以上的重要程度。

表 4-1 第二回合顧客構面行動指標

題項內容			重要影響程度					同意程度		平均數	中位數		
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意				
顧客	顧客滿意度	1. 有訪查場館使用價格滿意度 (委員 A、B 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		第二次問卷結果		8%	8%	53%	31%	92%	8%	4.1	3.5		
		2. 有訪查場地開放時段滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%	4.6	4.5		
		3. 場館有增進顧客使用意願之措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		第二次問卷結果				46%	53%	92%	8%	4.5	4.5		
		4. 有積極處理客訴案件並主動答覆處理情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%	4.6	4.5		
	環境滿意度	環境滿意度	5. 服務人員能和善的即時回覆問題 (委員 B 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5	
			6. 有建立服務態度的標準程序	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			第二次問卷結果				38%	62%	100%	0%	4.6	4.5	
			7. 有良好空間規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			第二次問卷結果				23%	77%	100%	0%	4.7	4.5	
		8. 有消防安全防護器材設置	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5		
		9. 有防護器材 (冰塊、急救箱等) 設置	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5		
		10. 有維護場地清潔衛生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5		

而在財務構面上，僅 8%的專家認為有開發客源，並將營收回饋教學活動上這個行動指標為不重要，其餘指標均在普通以上的水準，並且 80%以上都是重要以上的水準。另外僅有開發客源，並將營收回饋教學活動上得到 8%的不同意率，其餘指標均有 100%的同意率。如下表 4-2。

表 4-2 第二回合財務構面行動指標

題項內容			重要影響程度					同意程度		平均數	中位數	
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意			
財務	成本管控規劃	17.有管控人事成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5	
		18.有估算場地維護費及營運成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%	4.6	4.5	
		19.有編列年度預算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5	
		20.有設置回饋基金，並回饋於學生身上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果			15%	38%	46%	100%	0%	4.3	4	
		21.預算能確實執行並達到預期目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			15%	23%	62%	100%	0%	4.5	4		
	創造營運收入	22.有適切的訂價策略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5	
		23.有促銷有價活動，加強使用者付費觀念	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%	4.6	4.5	
		24.有開發客源，並將營收回饋教學活動上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果		8%	8%	38%	46%	92%	8%	4.2	3.5	
25.有訂定行銷計畫		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
第二次問卷結果			15%	23%	62%	100%	0%	4.5	4			
26.能依據民眾需求及場地特性開創新活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
									4.5	4.5		

		續前頁								
	第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%		
	27.能建立完善的顧客資料	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%	4.6	4.5
	28.有開發套裝運動項目提供多樣運動設施(委員B建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	46%	46%	100%	0%	4.4	4
	29.每季或特定節日有促銷活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	23%	69%	100%	0%	4.6	4
財務稽核	30.有訂定經費收支稽核制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	38%	53%	100%	0%	4.5	4
	31.有審核年度預算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	31%	62%	100%	0%	4.5	4
	32.有編制各項財務報表	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	23%	69%	100%	0%	4.6	4
	33.有定期追蹤經費執行情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	46%	46%	100%	0%	4.4	4
	34.各執行單位能清楚經費執行進度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	23%	69%	100%	0%	4.6	4

在內部程序構面上，專家皆同意這些行動指標，並且所有的行動指標重要程度均在普通以上，重要程度皆達到 80% 以上的水準。如下表 4-3。

表 4-3 第二回合內部程序構面行動指標

題項內容			重要影響程度					同意程度		平均數	中位數
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意		
內部程序	健全的組織	35.有成立營運專責單位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.4	4
		第二次問卷結果			8%	46%	46%	100%	0%		
		35.有規劃分層分工與負責制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4.5
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%		
		37.有明示組織願景	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.6	4
		第二次問卷結果			8%	23%	69%	100%	0%		
		38.有訂定相關法規(管理辦法)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.7	4.5
		第二次問卷結果				23%	77%	100%	0%		
	39.有定期的組織會議	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.6	4.5	
	第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%			
	專業化人力管理	40.專業員工員額足夠與清楚分工(委員 C 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.8	4
		第二次問卷結果			15%	62%	23%	92%	8%		
		41.有規劃與建立獎勵制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4
		第二次問卷結果			8%	31%	62%	100%	0%		
		42.有建立績效評估制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.6	4.5
		第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%		
		43.有建立標準作業程序	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4.5
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%		
	44.建立專業技能提升辦法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.6	4	
	第二次問卷結果			8%	23%	69%	100%	0%			
	45.有辦理員工進修及講習	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.2	4	
第二次問卷結果			15%	53%	31%	100%	0%				
資訊化科技程度	46.有建立安全資訊管理系統(委員 C 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4	
	第二次問卷結果			8%	31%	62%	100%	0%			
	47.有設置服務網站	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.4	4	

		續前頁								
	第二次問卷結果			8%	46%	46%	100%	0%		
	48.有建立監控系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4
	第二次問卷結果			8%	31%	62%	100%	0%		
	49.有辦理員工資訊作業訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.6	4
	第二次問卷結果			8%	23%	69%	100%	0%		
	50.有專人負責網站管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.4	4

在創新與學習構面上，有辦理體育活動提升運動風氣的選項獲得 8% 不重要率，並且有配合進修訓練的單位與專業課程與有開發服務內容兩個行動指標有 8% 的不同意率，但其他行動指標均獲得 100% 的同意率以及 80% 以上的重要程度比率。如表 4-4。

表 4-4 第二回合創新與學習構面行動指標

題項內容			重要影響程度					同意程度		平均數	中位數
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意		
創新與學習	自我成長	51.有訂定人才培育計畫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	4
		第二次問卷結果			23%	53%	23%	100%	0%		
		52.有實施員工教育訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.4	4
		第二次問卷結果			8%	46%	46%	100%	0%		
		53.有培育管理階層人員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.6	4
		第二次問卷結果			15%	23%	69%	100%	0%		
		54.有訂定在職人員獎勵進修辦法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.2	4
		第二次問卷結果			15%	53%	31%	100%	0%		
	55.有配合進修訓練的單位與專業課程(委員 A 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.1	4	
	第二次問卷結果			15%	62%	23%	92%	8%			
社會成長		56.有辦理體育活動提升運動風氣(委員 A 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.8	3.5	
		第二次問卷結果		8%	8%	46%	38%	100%			0%
		57.有塑造良好社會形象	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4

		續前頁								
	第二次問卷結果			8%	31%	62%	100%	0%		
	58.有開發服務內容	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	31%	62%	92%	8%	4.5	4
	59.有創造運動生活環境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5
	60.內部有組織運動社團	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			23%	46%	31%	100%	0%	4.1	4
	61.辦理體育活動計畫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.2	4

在經過三回合的德爾菲專家問卷調查後，61 個行動指標較原先的 37 個行動指標更加詳細，並且這 61 項指標在三回合反覆調查後均獲得 92% 以上的同意率以及重要程度。所有行動指標如下表 4-5。

表 4-5 61 項行動指標

指標構面	關鍵驅動因素	指標構面
顧客	顧客滿意度	1.有訪查場館使用價格滿意度
		2.有訪查場地開放時段滿意度
		3.場館有增進顧客使用意願之措施
		4.有積極處理客訴案件並主動答覆處理情形
		5.服務人員能和善的即時回覆問題
		6.有建立服務態度的標準程序
	環境滿意度	7.有良好空間規劃
		8.有消防安全防護器材設置
		9.有防護器材（冰塊、急救箱等）設置
		10.有維護場地清潔衛生
		11.有重視安全管理
		12.周邊交通順暢
		13.有充足的停車空間
		14.消費者有良好的動線規劃
		15.有監控空氣品質的措施

續前頁

		16.有訂定緊急事故處理計畫與程序
		17.有管控人事成本
		18.有估算場地維護費及營運成本
	成本管控規劃	19.有編列年度預算
		20.有設置回饋基金，並回饋於學生身上
		21.預算能確實執行並達到預期目標
		22.有適切的訂價策略
		23.有促銷有價活動，加強使用者付費觀念
		24.有開發客源，並將營收回饋教學活動上
		25.有訂定行銷計畫
財務	創造營運收入	26.能依據民眾需求及場地特性開創新活動
		27.能建立完善的顧客資料
		28.提供多樣運動設施
		29.每季或特定節日有促銷活動
		30.有訂定經費收支稽核制度
		31.有審核年度預算
		32.有編制各項財務報表
	財務稽核	33.有定期追蹤經費執行情形
		34.各執行單位能清楚經費執行進度
		35.有成立營運專責單位
		36.有規劃分層分工與負責制度
		37.有明示組織願景
	健全的組織	38.有訂定相關法規（管理辦法）
		39.有定期的組織會議
		40.專業員工員額足夠與清楚分工
內部程序		41.有規劃與建立獎勵制度
	專業化人力管理	42.有建立績效評估制度
		43.有建立標準作業程序
		44.建立專業技能提升辦法

續前頁

45.有辦理員工進修及講習

46.有建立安全資訊管理系統

47.有設置服務網站

資訊化科技程度 48.有建立監控系統

49.有辦理員工資訊作業訓練

50.有專人負責網站管理

51.有訂定人才培育計畫

52.有實施員工教育訓練

53.有培育管理階層人員

自我成長 54.有訂定在職人員獎勵進修辦法

55.有配合進修訓練的單位與專業課程

56.有辦理體育活動提升運動風氣

創新與學習

57.有塑造良好社會形象

58.有開發服務內容

社會成長 59.有創造運動生活環境

60.內部有組織運動社團

61.辦理體育活動計畫

(資料來源：本研究整理)

第二節、顧客構面行動指標得分分析

在顧客構面的 16 項行動指標中，以 3 分為滿意、與不滿意分界點，在服務人員能和善的即時回覆問題、有良好空間規劃、有消防安全防護器材設置、有維護場地清潔衛生、有重視安全管理、周邊交通順暢、有充足的停車空間、消費者有良好的動線規劃的這些方面是高於 3 分的，這些指標都是目前硬體設備的規劃，但對於一些促進消費者使用意願的作為，是目前較缺乏的，見下表 4-6。

表 4-6 顧客構面行動指標分析表

指標構面	關鍵驅動因素	指標構面	平均數	標準差
顧客滿意度		1.有訪查場館使用價格滿意度	2.60	0.97
		2.有訪查場地開放時段滿意度	2.80	1.03
		3.場館有增進顧客使用意願之措施	2.90	1.20
		4.有積極處理客訴案件並主動答覆處理情形	3.00	0.82
		5.服務人員能和善的即時回覆問題	3.20	0.79
		6.有建立服務態度的標準程序	2.70	0.82
顧客	環境滿意度	7.有良好空間規劃	4.00	0.47
		8.有消防安全防護器材設置	4.10	0.74
		9.有防護器材（冰塊、急救箱等）設置	3.00	0.82
		10.有維護場地清潔衛生	4.10	0.74
		11.有重視安全管理	3.90	0.57
		12.周邊交通順暢	4.00	0.82
		13.有充足的停車空間	3.90	0.74
		14.消費者有良好的動線規劃	3.80	0.42
		15.有監控空氣品質的措施	2.60	0.97
		16.有訂定緊急事故處理計畫與程序	3.00	0.71

第三節、財務構面行動指標得分分析

目前場館使用皆以教學活動為主軸，有些微少數的活動會租借體育館使用，而有場館租借報價經驗，並且體育場館水表、電表為獨立的，而可詳細計算出水電使用率，學生多元要求下也增列了許多運動設施，營運財務方面皆由學校方面編列經費支援，並無將所有的財務指數透明化，因此在財物構面的行動指標分析，僅僅有估算場地維護費及營運成本、有編列年度預算、有適切的訂價策略、提供多樣運動設施等指標高於3分。可見下表4-7。

表 4-7 財務構面行動指標分析表

指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	平均數	標準差
財務	成本管控規劃	17.有管控人事成本	2.90	0.99
		18.有估算場地維護費及營運成本	3.20	1.03
		19.有編列年度預算	3.10	1.10
		20.有設置回饋基金，並回饋於學生身上	2.40	0.84
		21.預算能確實執行並達到預期目標	2.80	1.14
	創造營運收入	22.有適切的訂價策略	3.20	0.42
		23.有促銷有價活動，加強使用者付費觀念	2.50	0.85
		24.有開發客源，並將營收回饋教學活動上	2.50	0.85
		25.有訂定行銷計畫	2.40	0.84
		26.能依據民眾需求及場地特性開創新活動	2.80	0.92
		27.能建立完善的顧客資料	2.40	0.84
		28.提供多樣運動設施	3.30	0.67
		29.每季或特定節日有促銷活動	2.50	1.08
		財務稽核	30.有訂定經費收支稽核制度	2.60
31.有審核年度預算	2.70		1.25	
32.有編制各項財務報表	2.70		1.25	
33.有定期追蹤經費執行情形	2.70		1.06	
34.各執行單位能清楚經費執行進度	2.70		1.06	

第四節、內部程序構面行動指標得分分析

在內部程序的行動指標分析上，目前體育館管理單位為體育衛生組以及總務處，並未設有專職管理單位以及管理人員，在這樣的狀況下，沒有組織經營團隊，僅能以管理規定與辦法配合監視系統管理。因此在行動指標分析上，僅有訂定相關法規（管理辦法）、有建立監控系統高過3分。可見下表4-8。

表 4-8 內部程序構面行動指標分析表

指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	平均數	標準差
內部程序	健全的組織	35.有成立營運專責單位	2.90	0.99
		36.有規劃分層分工與負責制度	3.00	0.82
		37.有明示組織願景	2.70	0.95
		38.有訂定相關法規（管理辦法）	3.70	1.06
		39.有定期的組織會議	2.80	0.92
	專業化人力管理	40.專業員工員額足夠與清楚分工	2.80	0.79
		41.有規劃與建立獎勵制度	2.60	0.84
		42.有建立績效評估制度	2.60	1.07
		43.有建立標準作業程序	2.80	0.92
		44.建立專業技能提升辦法	2.70	1.16
資訊化科技程度	45.有辦理員工進修及講習	2.90	0.99	
	46.有建立安全資訊管理系統	2.80	1.03	
	47.有設置服務網站	2.70	1.16	
	48.有建立監控系統	3.10	1.10	
	49.有辦理員工資訊作業訓練	2.50	0.85	
	50.有專人負責網站管理	2.90	1.29	

第五節、創新與學習構面行動指標得分分析

在創新與學習構面行動指標分析上，因中山附中體育館地處中油煉油廠旁，過去常配合社區相關活動，因此在行動指標分析中，有辦理體育活動提升運動風氣、有塑造良好社會形象、有創造運動生活環境、內部有組織運動社團、辦理體育活動計畫等行動指標是高於3分的。可見下表4-9。

表 4-9 創新與學習構面行動指標分析表

指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	平均數	標準差
創新與學習	自我成長	51.有訂定人才培育計畫	2.50	0.97
		52.有實施員工教育訓練	2.70	1.16
		53.有培育管理階層人員	2.80	1.23
		54.有訂定在職人員獎勵進修辦法	2.80	1.14
		55.有配合進修訓練的單位與專業課程	2.60	0.97
	社會成長	56.有辦理體育活動提升運動風氣	3.70	0.67
		57.有塑造良好社會形象	3.40	0.70
		58.有開發服務內容	2.60	0.84
		59.有創造運動生活環境	3.20	1.14
		60.內部有組織運動社團	3.20	0.79
		61.辦理體育活動計畫	3.60	0.70

第六節、開放式問卷建議分析

在內部管理與教學指導人員的建議中，本研究將所有的建議分至平衡計分卡中四大構面，在本節將針對四大構面分別探討：

一、顧客構面

- (一)、透過 2009 高雄舉辦世運會，裡外空間獲得改善，增加空調設備。
- (二)、加強鄰近社區、學區之行銷。
- (三)、開放非上班時段供校外人士收費使用，或採委外經營方式。
- (四)、提供學校師生、眷屬於下班時段使用，並以清潔費的方式收取入場費。
- (五)、設備維修狀況不理想，下雨天無法使用。
- (六)、中油社區居民長期有免費使用的觀念，需重新推廣使用者付費的想法。

二、財務構面

- (一)、未設有績效評估指標。
- (二)、透過經費收入建立績效評估指標。
- (三)、目前所有的經費以設備維護為主，如木質地板、照明設備。
- (四)、因場館多以教學使用，並未針對收入、支出進行分析。
- (五)、無法負擔沈重的冷氣費用，學校並無編列項目補助。
- (六)、推動使用者付費的觀念。
- (七)、財務需更透明化，詳列收支情形，將收入用在場館經營所需費用上。
- (八)、計算場館使用率以及收支情形，列出當作績效評估指標。
- (九)、將場地使用費、水電費、場器維護費、人事成本列出為量化指標。

三、內部程序構面

- (一)、修改租借辦法。
- (二)、目前學校體育館僅以體育衛生組與總務處保管，一位工友、一位清掃人員，未設有專人、專職管轄。
- (三)、利用財務收入聘請專人管轄整修後的燈光、音響、空調、安全管理等。

(四)、管理人員可於 1730 至 2130 上班。

(五)、寒暑假管理不透明，由單一管理單位片面決定，無充分使用場館。

(六)、目前許多相關單位，皆希望利用關係來達到免費使用的權力。

四、創新與學習構面

(一)、利用教育訓練課程，讓專職管理人員可操作、維護場館各設施。

(二)、結合社區資源，推廣社區運動，配合社區活動進行。

第五章 討論與建議

第一節、討論

一、在德爾菲法的行動指標建立上，將原本的 37 項行動指標修正增加至 61 項指標，經過專家三次的建議修正之後，讓各項行動指標皆可以獲得 92% 以上的同意率以及重要程度。過去的研究中，對於場館評估重點皆有許多建議，如劉田修(1997)認為體育設施規劃應注意下列問題：一、中央應對各級場館進行規劃；二、地方性場館除應達到所定標準外，應規劃其特殊需求及發展重點；三、學校與社區之運動場館，應擬定互惠共營的實施辦法；四、公共運動場地之用地計畫與取得，應訂定合適的辦法或優惠的租用方法；五、針對現有運動場館做全面會診並做合適整修；六、未來即將興建的場館應有專業人員之參與，以避免功能不彰造成資源浪費；七、延長現有運動場館之開放時間，並應研擬水電優惠辦法。以及戴文隆(1997)研究宜蘭縣立體育場營運績效中將整體指標評估分為九大構面、四十四個指標，九大構面分別為一、整體動作；二、場地使用狀況；三、園區交通狀況；四、活動的辦理狀況；五、民眾觀感；六、經營能力；七、經費使用情形；八、團隊工作士氣；九、設施規模的適當性。在四十四個指標中以「園區內安全維護」、「整體設施維護與管理情形」、「獲得民眾的認同」三個指標最受到認同，而最不重視的指標為「是否有盈餘」與「設置飲食販賣區」。這些相關研究都是場館評估的重點，劉田修(1997)的研究中，提出了體育設施的規劃方向，戴文隆(1997)也提出了評估方法。而在本研究中提出的缺失以及改善方向與過去學者們的研究，整理出的 61 項行動指標可以提供給體育設施規劃的方向，並且可以利用這些指標進行場館的有效評估。

二、在建立 61 項行動指標後，利用這些指標進行問卷調查分析，發現顧客構面的服務人員能和善的即時回覆問題、有良好空間規劃、有消防安全防護器材設置、有維護場地清潔衛生、有重視安全管理、週邊交通順暢、有充足的停車空間、消費者有良好的動線規劃；財物構面的估算場地維護費及營運成本、有編列

年度預算、有適切的訂價策略、提供多樣運動設施；內部程序構面的有訂定相關法規（管理辦法）、有建立監控系統；創新與學習構面的有辦理體育活動提升運動風氣、有塑造良好社會形象、有創造運動生活環境、內部有組織運動社團、辦理體育活動計畫等行動指標是高於 3 分的。這些行動指標皆是目前中山附中體育館的經營優勢，未來可針對開放式問卷中各內部管理人員與教學人員給與的意見加以修正改進希冀提升整體經營水準。但其他仍有許多不足的指標需要加以改進，比照過去王慶堂（2002）研究中提到關於公立運動場館常碰到的九個問題場館編制人員不足、場地設備不足、場地經營管理人員之態度、職務列等太低與人才外流、場館設施老舊、同仁業務負擔過重、專業人力不足、地方首長不支持、場地設施空間被外單位佔用。研究結果與本問卷調查結果皆有相類似的部分，利用過去研究中的建議，比照開放式問卷中專家實際的建議實際針對不足的指標進行改善，希冀將場館經營導向正確方向。

第二節、建議

一、透過問卷的分析，可以瞭解到目前仍有 44 個較為落後的行動指標，因中山附中體育館是 2009 世界運動會的衛星場館，這是一個轉變的機會，透過世運會的協助，可以將硬體做大幅度的改善，結合開放式問卷中內部人員的建議做整體規劃與修正，建議未來研究可針對場館經營方針修正執行後，再重新以這 61 項行動指標評估一次，可瞭解改善成效以及缺失，相當有意義。

二、未來研究可讓外部專家介入評估建議。本次研究因為人力、物力等因素，先以內部教學實際使用者進行問卷調查，也因牽涉到財務面的評估，尚未能引進外部專家進行指導評估，在建立完整的行動指標評估後，讓外部專家的建議結合實際內務使用者的建議，可以讓整體改善措施更為完善，在未來研究可再進行。

參考文獻

- 王慶堂 (2002)。我國公共體育場營運策略與行動。行政院體育委會委託研究，未出版。
- 行政院體育委員會 (2003)。台灣地區體育場館設施之調查評估與數為資料庫之建立。台北市：行政院體育委員會。
- 吳一清 (2003)。以平衡計分卡建構工廠管理策略衡量指標之研究—以某非營利製造廠為例。未出版碩士論文，元智大學，桃園縣。
- 吳安妮(2002)。淺談平衡計分卡成功實施之精髓觀念。會計研究月刊，198，26-32。
- 吳崇旗、周靈山 (2001) 落實體育運動場館「使用者付費」觀念之探討。大專體育，56，59-63。
- 李偉劍 (2003)。績效評估系統建構與企業流程改造—以某纖維公司為例。未出版碩士論文，國立清華大學，新竹市。
- 於嘉玲 (2001)。以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度--以僑務委員會為例。未出版碩士論文，淡江大學，臺北縣。
- 林珮琪 (1998)。高科技產業研究發展績效衡量之研究—平衡計分卡觀點。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。
- 林國棟 (1996)。學校體育之運動設施事業，大專體育，28，29-45。
- 林啟偉 (2003)。服務系統整合發展方法—以醫療系統為例。未出版碩士論文，國立清華大學，新竹市。
- 金浩明 (2003)。顧客導向警政工作的建置—由警方受理偵辦竊車勒贖案來探討。未出版碩士論文，東吳大學，台北市。
- 施玉霞 (2004)。應用平衡計分卡於師範校院績效評估之個案研究。未出版碩士論文，國立彰化師範大學，彰化縣。

- 高順賀 (2000)。平衡計分卡之規劃與設計--以無線電視台為例。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。
- 張桂玲 (2003)。以平衡計分卡觀點探討校務行政系統滿意度之研究。未出版碩士論文，逢甲大學，台中市。
- 許士軍 (2001)。讓我們認識一種知識經濟時代的策略管理工具。ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部「策略核心組織」譯本，3-7。臺北，臺灣：臉譜出版社。
- 郭文仁 (2004)。中小學體育館營運績效指標之個案研究--以台北縣立鶯歌高職為例。未出版碩士論文，國立台灣師範大學，臺北市。
- 郭峰志 (2003)。醫療機構導入平衡計分卡之研究—以某區域醫院為例。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。
- 黃宗顯 (2004)。平衡計分卡的基本觀念在學校創新經營上的應用。教育研究，124，52-58。
- 黃淑蓉 (2004)。國民中學建立平衡計分卡之個案研究。未出版碩士論文，國立東華大學，花蓮縣。
- 黃淑馨 (2002)。運用平衡計分卡提升急診績效之探討。未出版碩士論文，臺北醫學大學，臺北市。
- 黃慈心 (2002)。運用平衡計分卡提升護理之家營運成效之探討。未出版碩士論文，臺北醫學大學，臺北市。
- 葉明豪 (2003)。以核心競爭力為基礎的採購與供應商管理系統再造之方法—以筆記型電腦代工公司做為案例。未出版碩士論文，國立清華大學，新竹市。
- 葉憲清 (1999)。臺灣公立體育場之體育館之經營研究。體育學報，27，1-10。
- 褚秀敏 (1998)。關鍵成功因素與績效評估制度關連性之研究--以郵局為例。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。
- 劉田修 (1997)。教育部「社會變遷與體育革新」座談會第五場--運動場館之整建與經營管理。國民體育季刊，26 (3)，108。

- 蔡秀華 (2002)。大學體育館營運績效指標之個案研究—以國立台灣大學綜合體育館為例。未出版碩士論文，國立台灣師範大學，台北市。
- 蔡書憲 (2004)。平衡計分卡在國民小學組織流程改造之應用。屏東師院學報，21，151-188。
- 鄭志富、蔡秀華 (2005)。台灣地區公立大學體育館營運績效評估之實證研究。師大學報：教育類，50 (2)，227-244。
- 鄭志富、錢紀明、田文政、劉碧華、張川鈴、盧心雨 (1999)。我國運動場地設施的現況及發展策略。行政院體育委員會委託專案研究，22-28。
- 賴麗香 (2003)。平衡計分卡之規劃與設計—以某私立技術學院為例。未出版碩士論文，中原大學，桃園縣。
- 戴文隆 (1997)。宜蘭縣立體育場營運績效指標之研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。
- 薛蕙俐 (2005)。應用專家群體決策方法建構倉儲理貨型物流中心之績效評估指標架構與準則權重設定。未出版碩士論文，明新科技大學，新竹縣。
- 謝文偉 (2001)。台北縣立新莊體育場營運績效評估指標之研究。未出版碩士論文，輔仁大學，台北縣。
- 謝智正 (1998)。研究發展績效評估影響因素之探討—個案研究。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。
- 羅澤鈺 (1998)。平衡計分卡之規劃與設計。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。
- Black & Porter (2000). *Management – meeting new challenges*. Prentice – Hall. New Jersey.
- Hanson, J. (2000). The balance scorecard: Not just another fad. *Credit Union Executive*, 7 (2) 12-16.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balance scorecard – measure that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balance scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- MacStravic, S. (1999). A really balance scorecard. *Health Forum*,6 (3) 64-67.
- Maisel, L. S. (1992). The balance scorecard approach. *Journal of Cost Management Accounting*, 6 (2) , 47-52.
- O’Neil, H.F., Bensimon, E. M., Diamond, M. A. & Moore, M. R. (1999). Designing and implementing an academic scorecard. *Change*, 31 (6), 32-40.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Storey, A. (2002). Performance management in schools: Could the balance scorecard help? *School Leadership & Management*, 22(3), 321-338.

附錄一、中山大學附中體育館營運績效之德爾菲問卷

敬愛的學者專家您好：

首先感謝您撥冗填答本問卷。本人係樹德科技大學休閒管理系碩士班研究生，目前正進行「國立中山大學附屬國光高級中學體育館營運績效評估之研究」。本問卷實施主要之目的，係希望利用專家德爾菲法進行三回合之循環問答做為中山大學附中體育館營運績效評估問卷之基礎，您的寶貴意見將是本研究完成之重要關鍵，故惠請協助。

本問卷內容包含兩部分，第一部份為問卷填答簡要說明；第二部份為問卷之主體。非常感謝您熱心協助，本問卷純屬學術性研究，您所提供之意見與看法絕對保密。再次對您的支持表示感謝。敬祝

身體健康

樹德科技大學休閒管理系
研究生：蔡淇傳
指導教授：劉田修
聯絡電話：
傳真：
中華民國九十八年一月

【第一部份】填答說明

本問卷共計有 37 題，請依據您個人看法，填答下列問題，並於適當□內打“v”，各題皆有兩個選項，分別為「同意」、「不同意」。並請您將您寶貴的建議填寫在新增或建議修改項目之處。

【第二部份】問卷本體

一、顧客構面

題項內容			同意	不同意
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標		
顧客	顧客滿意度	1.有訪查價格滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2.有訪查場地開放時段滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3.場館有增進顧客使用意願	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4.有積極處理客訴案件	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	環境滿意度	5.有良好空間規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		6.有防護器材設置	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		7.有維護場地清潔衛生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		8.有重視安全管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		9.交通及周邊狀況良好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*新增（修改）項目

請您列舉重要且需增加之行動指標，並加以說明（若無者免填）

二、財務構面

題項內容			同意	不同意
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標		
財務	成本管控規劃	10.有管控人事成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		11.有估算場地維護費成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		12.有編列年度預算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		13.有設置回饋基金	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	創造營運收入	14.有適切的訂價策略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		15.有促銷有價活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		16.有開發客源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	財務稽核	17.有訂定經費收支稽核制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		18.有審核年度預算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.有編制各項財務報表		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

*新增（修改）項目

請您列舉重要且需增加之行動指標，並加以說明（若無者免填）

三、內部程序構面

題項內容			同意	不同意
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標		
內部程序	健全的組織	20.有成立營運專責單位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		21.有規劃分層分工制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		22.有明示組織願景	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		23.有訂定相關法規	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	專業化人力管理	24.有聘任專業員工	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		25.有規劃獎勵制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		26.有建立績效評估制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	資訊化科技程度	27.有建立標準作業程序	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		28.有建立資訊管理系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		29.有設置服務網站	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.有建立監控系統		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

*新增（修改）項目

請您列舉重要且需增加之行動指標，並加以說明（若無者免填）

附錄二、中山大學附中體育館經營管理人員開放式問卷

此份問卷為開放式問卷，請依照您想法描述即可，謝謝。

(一) 請問您，中山大學附中體育館之營運策略、願景為何？

(二) 請問您，中山大學附中體育館現行績效評估指標為何？

(三) 請問您，中山大學附中體育館現行營運組織架構、人力資源架構為何？

(四) 請問您，中山大學附中體育館目前營運狀況、管理型態，有何問題？

附錄三、中山大學附中體育館營運績效之德爾菲問卷（第二次）

敬愛的學者專家：

您好！衷心感謝您對本研究第一次問卷所表達的寶貴意見。這是第二次問卷，主要是呈現第一次問卷中各學者專家的意見及您的意見，並想了解您獲悉各學者專家的意見之後是否改變原來的意見。

由於原第一次問卷所羅列之指標係經由文獻分析歸納而成，為加速研究之進行，故當時省略各專家對羅列指標同意與否之調查，唯許多委員在第一次問卷填答時惠賜許多「其他應列入但未列入（疏漏）之指標」，為求本研究之完整性並求取各專家對於各羅列指標之一致性，特於第二次問卷中加設各指標「同意與否」之欄位，煩請您不吝其煩地協助填寫。

本問卷填答完畢後，敬請儘速利用 E-mail 方式回覆。如果您在填答問卷時，有任何疑問，也請即刻與我們聯繫。

您的協助將是我們最寶貴的支持！非常感謝您在百忙之中撥冗填答這份問卷！肅此。敬頌

時 祺

樹德科技大學經營管理研究所

研究生： 蔡淇傳

指導教授：劉田修

聯絡電話：

傳真：

中華民國九十八年二月

【第一部份】填答說明

- 一、本問卷旨在瞭解「中山大學附中體育館營運績效」中，影響運動設施「營運」之關鍵因子與目前營運落後指標為何。
- 二、本問卷右邊之方框是用來填寫您認為該指標之重要性，其程度由「非常不重要」到「非常重要」分為五選項。請您就自己的意見，依重要程度在題目右邊的五個選項中打「V」方式擇一回答，請務必全部作答。
- 三、新增題目：係依據專家委員意見增列之「新增題目」，請圈選「重要影響程度」及「同意程度」，如有意見則填答於下方的「理由及意見」欄中。
- 四、「(委員 A 建議)」，係指各專家委員對該指標之意見。
- 五、您作答時若認為問卷內容需要建議修正或增加時，請亦填寫於下方的「理由及意見」欄中，並請註明應修正題號。

【第二部份】問卷本體

一、顧客構面

題項內容			重要影響程度					同意程度	
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意
顧客	顧客滿意度	1. 有訪查價格滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2. 有訪查場地開放時段滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3. 場館有增進顧客使用意願之措施 (委員 D、F、H 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4. 有積極處理客訴案件並主動答覆 處理情形 (委員 D 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 5. 服務人員能和善且即時回覆問題 (委員 A、C、J、L 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 6. 有建立服務態度的標轉程序 (委員 I 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	環境滿意度	7. 有良好空間規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 8. 有消防安全防護器材設置 (委員 D 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 9. 有防護器材 (冰塊、急救箱等) 設置 (委員 C 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		10. 有維護場地清潔衛生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		11. 有重視安全管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		12. 交通及周邊狀況良好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 13. 有充足的停車空間 (委員 D、F 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 14. 消費者有良好的動線規劃 (委員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

二、財務構面

題項內容			重要影響程度					同意程度	
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意
財務	成本管控規劃	17.有管控人事成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		18.有估算場地維護費及營運成本 (委員 H 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		19.有編列年度預算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		20.有設置回饋基金，並回饋於學生身上 (委員 I 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 21.預算能確實執行並達到預期目標 (委員 C 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	創造營運收入	22.有適切的訂價策略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		23.有促銷有價活動，加強使用者付費觀念 (委員 H 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		24.有開發客源，並將營收回饋教學活動上 (委員 I 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 25.有訂定行銷計畫 (委員 A 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 26.能依據民眾需求及場地特性開創新活動 (委員 C 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 27.能建立完善的顧客資料 (委員 C 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 28.有開發套裝運動項目 (委員 D 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 29.每季或特定節日有促銷活動 (委員 D 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	財務稽核	30.有訂定經費收支稽核制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		31.有審核年度預算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

三、內部程序構面

題項內容			重要影響程度					同意程度	
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意
內部程序	健全的組織	35.有成立營運專責單位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		35.有規劃分層分工與負責制度 (委員 H 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		37.有明示組織願景	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		38.有訂定相關法規(管理辦法) (委員 A 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 39.有定期的組織會議(委員 C 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	專業化人力管理	40.有聘任專業員工之員額與分工情形(委員 A 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		41.有規劃與建立獎勵制度(委員 H 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		42.有建立績效評估制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		43.有建立標準作業程序	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 44.建立專業技能提升辦法(委員 I 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	新增題目： 45.有辦理員工進修及講習(委員 C 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	資訊化科技程度	46.有建立資訊管理系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		47.有設置服務網站	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		48.有建立監控系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 49.有辦理員工資訊作業訓練(委員 C 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 50.有專人負責網站管理(委員 C 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

四、創新與學習構面

題項內容			重要影響程度					同意程度	
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意
創新與學習	自我成長	51.有訂定人才培育計畫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		52.有實施員工教育訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		53.有培育管理階層人員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 54.有訂定在職人員獎勵進修辦法（委員 C 建議）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 55.有配合進修訓練單位與課程（委員 C 建議）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	社會成長	56.有提升運動風氣的活動（委員 F 建議）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		57.有塑造良好社會形象	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		58.有開發服務內容	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		59.有創造運動生活環境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 60.內部有組織運動社團（委員 C 建議）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		新增題目： 61.辦理體育活動計畫（委員 E 建議）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*新增（修改）項目									
請您列舉重要且需增加之行動指標，並加以說明（若無者免填）									

附錄四、中山大學附中體育館營運績效之德爾菲問卷（第三次）

敬愛的學者專家：

您好！衷心感謝您對本研究第一次問卷所表達的寶貴意見。這是第三次問卷，主要是呈現第二次問卷中各學者專家的意見及您的意見，並想了解您獲悉各學者專家的意見之後是否改變原來的意見。

由於原第一次問卷所羅列之指標係經由文獻分析歸納而成，為加速研究之進行，故當時省略各專家對羅列指標重要與否之調查，唯許多委員在第一次問卷填答時惠賜許多「其他應列入但未列入（疏漏）之指標」，為求本研究之完整性並求取各專家對於各羅列指標之一致性，特於第二次問卷中加設各指標「重要程度」之欄位，煩請您不吝其煩地協助填寫。第三次問卷並將地二次結果呈現給各專家委員參考。

本問卷填答完畢後，敬請儘速利用 E-mail 方式回覆。如果您在填答問卷時，有任何疑問，也請即刻與我們聯繫。

您的協助將是我們最寶貴的支持！非常感謝您在百忙之中撥冗填答這份問卷！崑此。 敬頌

時 祺

樹德科技大學經營管理研究所
研究生： 蔡淇傳
指導教授：劉田修
聯絡電話：
傳真：
中華民國九十八年二月

【第一部份】填答說明

- 一、本問卷旨在瞭解「中山大學附中體育館營運績效」中，影響運動設施「營運」之關鍵因子與目前營運落後指標為何。
- 二、本問卷右邊之方框是用來填寫您認為該指標之重要性，其程度由「非常不重要」到「非常重要」分為五選項。請您就自己的意見，依重要程度在題目右邊的五個選項中打「V」方式擇一回答，請務必全部作答。
- 三、新增題目：係依據專家委員意見增列之「新增題目」，請圈選「重要影響程度」及「同意程度」，如有意見則填答於下方的「理由及意見」欄中。
- 四、「(委員 A 建議)」，係指各專家委員對該指標之意見。
- 五、您作答時若認為問卷內容需要建議修正或增加時，請亦填寫於下方的「理由及意見」欄中，並請註明應修正題號。
- 六、範例說明：委員可參考第二次問卷結果，並將您依據您的想法，填入題號旁的方框中。

題項內容			重要影響程度					同意程度		平均數	中位數
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意		
顧客	顧客滿意度	1. 有訪查價格滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.1	3.5
		第二次問卷結果		8%	8%	53%	31%	92%	8%		

【第二部份】問卷本體

一、顧客構面

題項內容			重要影響程度					同意程度		平均數	中位數	
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意			
顧客	顧客滿意度	1. 有訪查 <u>場館使用價格</u> 滿意度（委員 A、B 建議）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.1	3.5
		第二次問卷結果		8%	8%	53%	31%	92%	8%			
		2. 有訪查 <u>場地開放時段</u> 滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.6	4.5
		第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%			
		3. 場館有增進顧客使用意願之措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4.5
		第二次問卷結果				46%	53%	92%	8%			
		4. 有積極處理客訴案件並主動答覆處理情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.6	4.5
		第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%			
		5. 服務人員能和善的 <u>即時回覆問題</u> （委員 B 建議）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4.5
	第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%				
	6. 有建立服務態度的標準程序	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.6	4.5	
	第二次問卷結果				38%	62%	100%	0%				
	環境滿意度	7. 有良好空間規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.7	4.5
		第二次問卷結果				23%	77%	100%	0%			
8. 有消防安全防護器材設置		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4.5	
第二次問卷結果					46%	53%	100%	0%				
9. 有防護器材（冰塊、急救箱等）設置		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4.5	
第二次問卷結果					46%	53%	100%	0%				
10. 有維護場地清潔衛生		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4.5	
第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%					

	11. 有重視安全管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果				23%	77%	100%	0%	4.7	4.5
	12. 周邊交通順暢 (委員 B 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果		8%	15%	23%	53%	92%	8%	4.2	3.5
	13. 有充足的停車空間	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5
	14. 消費者有良好的動線規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%	4.6	4.5
	15. 有監控空氣品質的措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5
	16. 有訂定緊急事故處理計畫與程序	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%	4.6	4.5

*新增(修改)項目

請您列舉重要且需增加之行動指標，並加以說明(若無者免填)

二、財務構面

題項內容			重要影響程度					同意程度		平均數	中位數		
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意				
財務	成本管控規劃	17.有管控人事成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4.5	
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%				
		18.有估算場地維護費及營運成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.6	4.5
		第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%				
		19.有編列年度預算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4.5
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%				
		20.有設置回饋基金，並回饋於學生身上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.3	4
		第二次問卷結果			15%	38%	46%	100%	0%				
		21.預算能確實執行並達到預期目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4
	第二次問卷結果			15%	23%	62%	100%	0%					
	創造營運收入	22.有適切的訂價策略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4.5
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%				
		23.有促銷有價活動，加強使用者付費觀念	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.6	4.5
		第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%				
		24.有開發客源，並將營收回饋教學活動上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.2	3.5
		第二次問卷結果		8%	8%	38%	46%	92%	8%				
		25.有訂定行銷計畫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4
		第二次問卷結果			15%	23%	62%	100%	0%				
26.能依據民眾需求及場地特性開創新活動		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.5	4.5	
第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%						
27.能建立完善的顧客資料	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.6	4.5		
第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%						

財務稽核	28.有開發套裝運動項目提供多樣運動設施(委員B建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	46%	46%	100%	0%	4.4	4
	29.每季或特定節日有促銷活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	23%	69%	100%	0%	4.6	4
	30.有訂定經費收支稽核制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	38%	53%	100%	0%	4.5	4
	31.有審核年度預算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	31%	62%	100%	0%	4.5	4
	32.有編制各項財務報表	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	23%	69%	100%	0%	4.6	4
	33.有定期追蹤經費執行情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	46%	46%	100%	0%	4.4	4
	34.各執行單位能清楚經費執行進度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			8%	23%	69%	100%	0%	4.6	4

*新增(修改)項目

請您列舉重要且需增加之行動指標，並加以說明(若無者免填)

三、內部程序構面

題項內容			重要影響程度					同意程度		平均數	中位數	
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意			
內部程序	健全的組織	35.有成立營運專責單位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		第二次問卷結果			8%	46%	46%	100%	0%	4.4	4	
		35.有規劃分層分工與負責制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5	
		37.有明示組織願景	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果			8%	23%	69%	100%	0%	4.6	4	
		38.有訂定相關法規(管理辦法)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果				23%	77%	100%	0%	4.7	4.5	
	39.有定期的組織會議	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%	4.6	4.5		
	專業化人力管理	40.專業員工員額足夠與清楚分工(委員C建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果			15%	62%	23%	92%	8%	3.8	4	
		41.有規劃與建立獎勵制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果			8%	31%	62%	100%	0%	4.5	4	
		42.有建立績效評估制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果				31%	69%	100%	0%	4.6	4.5	
		43.有建立標準作業程序	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5	
	44.建立專業技能提升辦法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	第二次問卷結果			8%	23%	69%	100%	0%	4.6	4		
	45.有辦理員工進修及講習	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
第二次問卷結果			15%	53%	31%	100%	0%	4.2	4			
資訊化科技程度	46.有建立安全資訊管理系統(委員C建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	第二次問卷結果			8%	31%	62%	100%	0%	4.5	4		
	47.有設置服務網站	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	第二次問卷結果			8%	46%	46%	100%	0%	4.4	4		

四、創新與學習構面

題項內容			重要影響程度					同意程度		平均數	中位數	
指標構面	關鍵驅動因素	行動指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要	同意	不同意			
創新與學習	自我成長	51.有訂定人才培育計畫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		第二次問卷結果			23%	53%	23%	100%	0%	4	4	
		52.有實施員工教育訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果			8%	46%	46%	100%	0%	4.4	4	
		53.有培育管理階層人員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果			15%	23%	69%	100%	0%	4.6	4	
		54.有訂定在職人員獎勵進修辦法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果			15%	53%	31%	100%	0%	4.2	4	
		55.有配合進修訓練的單位與專業課程(委員 A 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	第二次問卷結果			15%	62%	23%	92%	8%	4.1	4		
	社會成長	56.有辦理體育活動提升運動風氣(委員 A 建議)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果		8%	8%	46%	38%	100%	0%	3.8	3.5	
		57.有塑造良好社會形象	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果			8%	31%	62%	100%	0%	4.5	4	
		58.有開發服務內容	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果			8%	31%	62%	92%	8%	4.5	4	
		59.有創造運動生活環境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		第二次問卷結果				46%	53%	100%	0%	4.5	4.5	
60.內部有組織運動社團		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
第二次問卷結果			23%	46%	31%	100%	0%	4.1	4			
61.辦理體育活動計畫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
第二次問卷結果			15%	53%	31%	100%	0%	4.2	4			
*新增(修改)項目												
請您列舉重要且需增加之行動指標，並加以說明(若無者免填)												

