

國立台東大學教育學系（所）
碩士論文

指導教授：梁忠銘 先生

顧客導向理念應用於國小
總務工作之研究

研 究 生：涂振勝 撰

中華民國九十六年六月

國立台東大學教育學系（所）
碩士論文

指導教授：梁忠銘 先生

顧客導向理念應用於國小
總務工作之研究

研 究 生：涂振勝 撰

中華民國九十六年六月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：教育學系(所)課程與教學碩士專班

本班 涂振勝 君

所提之論文 顧客導向理念應用於國小總務工作之研究

業經本委員會通過合於

☒ 碩士學位論文
☐ 博士學位論文

條件

論文學位考試委員會：

陳怡靖

(學位考試委員會主席)

魏俊華

梁忠邦

(指導教授)

論文學位考試日期：96年6月30日

國立台東大學

附註：1.一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2.本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 教育學 系(所)
課程與教學 組 九十五 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：顧客導向理念應用於國小總務工作之研究

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			V

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：



(親筆簽名)

研究生簽名：



(親筆正楷)

學 號：1793040

(務必填寫)

日 期：中華民國 96 年 7 月 9 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。
2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議: 研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化, 並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本: 2005/06/09

誌 謝

隨著論文的完成，也代表我的研究所生涯已進入尾聲；回首近三年的求學經歷及論文寫作的過程，心中迴盪著無限的感激。

有人曾說：「做研究是孤獨的。」但我知道，在寫作的過程中，我是不孤獨的。因為，我的碩士研究生涯中，有許多陪伴著我成長的師長、好友，及家人。在此，深深地感謝我的指導教授梁忠銘老師，梁老師嚴謹的治學態度，一直是我所景仰的，梁老師對工作的態度，更是我所佩服的。因為梁老師的帶領，讓我有機會一窺學術之殿堂；而擔任口試委員的魏俊華教授從論文計劃開始即給予精闢的剖析及建議，陳怡靖老師對我論文提出精闢的意見，亦讓學生受益良多。另外，感謝東大老師們在教育專業課程上的傾囊相授，使我在教育領域中更上一層。

而在教研所這一溫暖的大家庭，亦讓身處在論文壓力下的我，提供了最佳的減壓良方。感謝同窗好友碧玉、玟瑩、治鈞、瑋甄、雲玉及柳旭龍校長不時地支持與陪伴，提供心靈的支持，讓我有持之以恆的力量。

另外，感謝龍田國小林華貴校長及同仁的幫忙，讓我有堅實的後盾完成論文，工作及學業得以順利進行；亦感謝幾位朋友一路上的支持與鼓勵，不斷地為我加油、打氣。

最後，更要感謝我所敬愛的父母和老婆，有家人無時無刻地關心、支持、鼓勵和體諒，讓忙於求學的我，仍可感受家庭的溫馨和親人的關愛，順利完成碩士班的學業。

論文的完成，對我而言是一個甜蜜的負荷，因為我有許多關心我的師長、好友及家人，讓我覺得自己很幸福。千言萬語道不盡感謝的字句，而我胸中的那份感激之情，早已深入心扉，是永遠無法抹滅的。

涂振勝 2007 年夏天謹識於台東

顧客導向理念應用於國小總務工作之研究

作者：涂振勝

國立台東大學 教育研究所

摘 要

本研究採取質性研究方法針對顧客導向理念應用於國小總務工作進行相關研究探討以達到下列幾點的目的：

- 一、探討顧客導向理念之基本概念。
- 二、探討顧客導向理念應用於國小總務工作之實施程序。
- 三、探討顧客導向理念對國小總務工作的影響。

本研究嘗試以文獻資料法探討顧客導向理念之概念，並建立研究對象之績效評估指標作為主要之檢核工具，主要檢核面向包括：（1）構築願景、顧客為主（2）專業職能、責任倫理（3）創意革新、優質作為（4）即時回應、充分溝通。然後輔以文件、觀察及訪談資料作分析。研究結果證明本研究發展之策略確實有效。並根據研究結果及研究目的提出以下建議：

- （1）深植顧客導向理念，共創組織新未來
- （2）總務主任善盡「服務者」角色
- （3）服務程序標準化
- （4）資料建檔，確保工作流程穩定
- （5）強化學習，形塑行政專業文化
- （6）鼓勵嘗試創新服務
- （7）真誠用心的溝通與人際互動
- （8）運用科技與資訊

關鍵詞：顧客導向理念、顧客導向行為、總務行政、全面品質管理內涵

A Study of Applying the Customer Orientation Concept to the Administration of General Affairs Division in Elementary Schools

Tu, Cheng-Sheng

Graduate Institute of Education, National Taitung University

Abstract

Based on the qualitative research method, this study investigated the application of the customer orientation concept to the administration of General Affairs Division in elementary schools for the following objectives:

1. To investigate the basic concept of customer orientation;
2. To investigate the process of implementing the customer orientation concept to the administration of General Affairs Division in elementary schools;
3. To investigate the impact of the customer orientation concept on the administration of General Affairs Division in elementary schools.

Through a literature review, this study attempted to probe into the concept of customer orientation and construct performance assessment indicators as the major examination tool. The main dimensions examined included: (1) vision and customer; (2) specialty and ethics; (3) revolutionary and valuable; and (4) responsiveness and communication. Besides, documentary, observation, and interview data were included in the analysis. The effectiveness of the proposed strategy was empirically proved. Finally, based on the research findings and objectives, the following suggestions were proposed:

1. To deep root the customer orientation concept to create a new future of the organization.

2. Director of the General Affair Division should play the role of a “service person”.
3. To standardize the service process.
4. To archive data and ensure the stability of the work process.
5. To promote learning and shape the culture of professional administration.
6. To encourage the attempts of providing innovative services.
7. To encourage earnest communication and interpersonal interactions.
8. To apply technology and information.

Keywords: customer orientation concept, customer-oriented behaviors, administration of the General Affair Division, Total Quality Management



目 次

第一章 緒 論

第一節 研究問題背景與動機-----	1
第二節 研究目的-----	4
第三節 名詞解釋-----	4
第四節 研究範圍與限制-----	5

第二章 文獻探討

第一節 顧客導向理念的內涵-----	7
第二節 國小總務行政的內涵-----	18
第三節 顧客導向理念在總務工作上的應用-----	26

第三章 研究設計

第一節 研究情境-----	37
第二節 研究方法-----	39
第三節 資料分析與處理-----	43
第四節 研究流程-----	45
第五節 研究效度-----	47
第六節 研究倫理-----	49

第四章 研究結果與討論

第一節 總務工作情境分析-----	51
第二節 服務項目及服務目標的確立-----	64
第三節 顧客導向理念應用於總務工作之可行策略及實施情形-----	67
第四節 顧客導向理念應用於總務工作之成效-----	82
第五節 顧客導向理念應用於總務工作之討論-----	98

第五章 結論與建議

第一節 結論-----	105
第二節 建議-----	111



參 考 文 獻

中文文獻-----	115
外文文獻-----	119

附 錄

附錄一-----	120
附錄二-----	121
附錄三-----	122
附錄四-----	123
附錄五-----	124
附錄六-----	125
附錄七-----	126
附錄八-----	127
附錄九-----	128
附錄十-----	129

表 次

表 2-1-1 顧客導向之定義-----	11
表 2-1-2 顧客導向行為之定義-----	16
表 2-2-1 國民小學總務處的組織編制-----	19
表 2-2-2 台東縣國小總務處員額編制概況表-----	20
表 2-2-3 總務主任的角色及其內涵-----	24
表 2-3-1 非營利組織行銷的類型-----	29
表 2-3-2 非營利和營利導向行銷的差異-----	29
表 3-1-1 學校教職員工個人資料表-----	38
表 3-3-1 原始資料編碼意義表-----	44
表 3-3-2 原始資料記錄符號說明表-----	44
表 3-3-3 訪談大綱-----	45
表 3-4-1 研究進度表-----	47
表 4-1-1 SWOT 分析意義表-----	51
表 4-1-2 SWOT 分析評估表-----	53
表 4-1-3 SWOT 的考量要件與其相關問題範例表-----	53
表 4-1-4 總務工作情境分析表-----	62
表 4-2-1 服務項目確定表-----	64
表 4-3-1 顧客導向理念應用之具體作法及策略-----	67
表 4-4-1 總務人員自我工作服務檢核表（第一階段）	
~構築願景、顧客為主-----	83
表 4-4-2 總務人員自我工作服務檢核表（第一階段）	
~專業職能、責任倫理-----	84
表 4-4-3 總務人員自我工作服務檢核表（第一階段）	
~創意革新、優質作為-----	84

表 4-4-4 總務人員自我工作服務檢核表（第一階段）	
~即時回應、充分溝通-----	85
表 4-4-5 總務人員自我工作服務檢核表（第一階段）	
~綜合結果-----	85
表 4-4-6 總務人員自我工作服務檢核表（第二階段）	
~構築願景、顧客為主-----	86
表 4-4-7 總務人員自我工作服務檢核表（第二階段）	
~專業職能、責任倫理-----	87
表 4-4-8 總務人員自我工作服務檢核表（第二階段）	
~創意革新、優質作為-----	87
表 4-4-9 總務人員自我工作服務檢核表（第二階段）	
~即時回應、充分溝通-----	88
表 4-4-10 總務人員自我工作服務檢核表（第二階段）	
~綜合結果-----	88
表 4-4-11 總務人員自我工作服務檢核前後結果交叉比對分析表-----	89
表 4-4-12 相關對象對總務人員服務檢核（第一階段）	
~構築願景、顧客為主-----	90
表 4-4-13 相關對象對總務人員服務檢核（第一階段）	
~專業職能、責任倫理-----	91
表 4-4-14 相關對象對總務人員服務檢核（第一階段）	
~創意革新、優質作為-----	92
表 4-4-15 相關對象對總務人員服務檢核（第一階段）	
~即時回應、充分溝通-----	93
表 4-4-16 相關對象對總務人員服務檢核（第一階段）	
~綜合結果-----	93

表 4-4-17 相關對象對總務人員服務檢核（第二階段）	
~構築願景、顧客為主-----	94
表 4-4-18 相關對象對總務人員服務檢核（第二階段）	
~專業職能、責任倫理-----	95
表 4-4-19 相關對象對總務人員服務檢核（第二階段）	
~創意革新、優質作為-----	96
表 4-4-20 相關對象對總務人員服務檢核（第二階段）	
~即時回應、充分溝通-----	97
表 4-4-21 相關對象對總務人員服務檢核（第二階段）	
~綜合結果-----	98
表 5-1-1 影響顧客導向理念之因素-----	106



圖 次

圖 1-1-1 服務金三角-----	2
圖 1-3-1 教育的顧客-----	4
圖 2-3-1 非營利組織與其顧客的交換關係-----	28
圖 2-3-2 行銷規劃流程-----	33
圖 2-3-3 服務策略規劃程序-----	35
圖 3-4-1 研究流程圖-----	46
圖 3-5-1 研究效度建構圖-----	48
圖 4-3-1 財物購置及維修流程圖-----	69
圖 4-3-2 財物購置及維修流程圖~修改後-----	71
圖 4-3-3 專案補助核銷流程圖-----	72

第一章 緒 論

本章計有四節，第一節為研究問題背景與動機；第二節為研究目的；第三節為名詞解釋；第四節為研究範圍與限制。

第一節 研究問題背景與動機

隨著世界潮流的不斷改變，教育界產生許多新衝擊，學校面臨相當大的轉型壓力。由於教育的普及和家長知識水準的提升，復以生育人數的節節下降，依據內政部戶政司統計資料顯示，臺閩地區92年總生育率為1.24人，較91年減少0.10人。與各國生育率比較，台灣低於經濟合作發展組織國家（OECD）的平均生育率1.6人，非但遠低於美、英、法等已開發國家，也不及新加坡、日本和南韓等鄰近國家，在亞洲僅高於香港和澳門的0.9人。以台北縣公立國小為列，90學年度全縣國小學生總數約有31萬9千多人，班級數9591班，至94學年度，國小學生總數僅達29萬3千多人，國小學生總數僅達9087班；總計4年來國小總計減少約近2萬6千名學生，減班504班；依目前戶政單位戶籍統計，預計未來5年，台北縣國小學生數將較94學年度再減少約5萬5千人，僅有23萬8千人（黃詩芳、王瑞邦，2006：79）。由此可見，少子化已然成為趨勢。復以二十一世紀是資訊科技社會的來臨，在變化如此急遽的時代，無論是公立或私立、營利或非營利的機構，都必須面對激烈競爭的挑戰，為使組織之競爭力處於不敗，確保顧客源源不絕，取得致勝的先機，追求組織的轉型與創新，以顧客為導向，重視組織的服務品質，乃成為當今重要的課題。學校為非營利組織，顧客導向已對非營利組織的服務造成巨大的衝擊，組織中的服務人員必須與顧客保持雙向且開放的溝通，而顧客的滿意度乃是評定組織成功與否的重要基準。根據Vroman & Luchsinge指出，當顧客不滿意企業所提供的服務品質時，顧客會選擇更換至其他公司；反之，當顧客對服務品質有正面感受時，組織則可留住顧客，進而為組織帶來較高利益

(Deshpande, Farelly & Webster, 1993; 引自簡竹屏, 2005: 1)。相同的，家長們希望挑選適合孩子就學的環境，加上學生學習權的提倡，在在使得家長有充分的理由直接參與學校的事務，迫使學校的運作方式，發生實質上的改變，並逐漸將家長、學生視為顧客。從這個角度出發思考，學校的經營必須更符合社區、家長、學生的不同需求。換言之，學校教育不僅要反映教師的專業自主權，同時也必須考慮學生的學習權。而為了滿足顧客的不同需求，必須適時、適度調整學校經營的目標及方針，乃至於是行政上的觀念及措施。

從服務金三角的概念，如圖1-1-1所示；其中「內部行銷」的主要精神在於，企業應該重視員工，將員工視為顧客，將長久以來運用在外部顧客上的行銷運作，應用到內部員工身上。



圖 1-1-1 服務金三角
資料來源：蕭富峰（1997：14）

因此，將校內同仁及學生視為內部顧客，展現服務熱誠，加強服務意識。對學校內部人員來說，其所要面臨的除了學生、家長、社區以外，更要面對內部同仁。而在學校內部的教職員工中，學校行政人員（尤其是教師兼任行政工作者）的角色是多面的。對未兼任行政工作的教師，要面對的主要還是以家長及學生為主。但是對行政人員來說，除了要面對學生、家長、社區等，對內還必須抱著服務的精神作教師的強力後盾。行政人員不僅要尊重教師的專業自主權，同時要滿足家長、學生、社區的需求，更必須完成上級的期待。而在多樣的校務之中，總務工作猶如三軍的後勤單位，是整個學校

教育活動的後勤部隊司令官，對整個學校教學成效的影響不亞於一般教師，其業務推展之良窳，更關係著全校教學與行政工作之成效（任晟孫，2000：189）。接任學校總務主任一職前，既已了解行政服務教學的理念及重要性，但是環顧許多學校，總務主任能做到以顧客為導向的服務精神者，卻也不多，其中的原因是不肯，還是不願，或是不行，實難真正深入探究之。經常聽到行政人員與老師對立的情形，讓整個組織氣氛杵在僵化的狀況下，如此必定會使行政事務的進行，教師的教學工作都受到重大的影響。既然接任總務一職，當然希望將工作做好，所以探討顧客導向的行政服務精神為第一步，最終仍是期望能成為無論是校內顧客或是校外顧客的強力後盾。在少子化的趨勢無可避免的潮流下，學校組織勢必受到衝擊，而身為行政人員，應如何協助學校在如此的環境中，提升組織的競爭力，因此研究者嘗試將顧客導向的理念應用在研究者負責的行政工作上，盼能有助於提昇行政工作的效能，爭取同仁認同，影響同仁觀念，進而提升學校整體的氣氛。

顧客導向理念在企業界已行之有年，許多研究都證明，「顧客導向」是企業獲利能力的關鍵，而且更是企業欲提高顧客滿意度並具備優勢競爭力的前提。因此，如能將顧客導向理念應用在學校總務工作的事務上，提供良好的服務品質，讓顧內外部顧客皆滿意，學校自然能得到好的口碑，使得學校得以永續經營。然而，國內有關總務工作論文的相關研究，大多從探討總務主任的工作倦怠、專業素養、工作內容等相關問題出發（吳淑琪，2000；譚宇隆，1998；林銘科，2003；林克銘，2005；陳恒山，2003；陳傳宗，2003；蔡澍勳，2001；吳榮福，2002；林育妃，2004；羅世彬，2004；李秀俐，2004）。卻鮮少從顧客的角度，去思考總務處人員應如何提供的優質的服務使顧客滿意。故本研究希望由顧客的角度，探討如何使總務主任應具備的顧客導向概念，這是本研究的第一個動機。此外，有了理念，更需要有實際的作法，故探討顧客導向理念的可行作法為本研究的第二個動機。

第二節 研究目的

根據以上的研究動機，本研究的目的為以下幾點：

- 一、探討顧客導向理念之基本概念。
- 二、探討顧客導向理念應用於國小總務工作之實施程序。
- 三、探討顧客導向理念對國小總務工作的影響。

根據研究結果提出對總務工作人員、教育行政單位及未來研究之建議。

第三節 名詞解釋

為了使各項研究問題清晰明確，茲將本研究所涉及之重要名詞詮釋如下：

壹、顧客

在學校系統中，雖然學者對於學校內、外部顧客的歸類不盡相同，但將「教師、行政人員」視為學校內部顧客、「家長、政府機構及社會」視為學校外部顧客，此部分的看法大致上是一致的。惟針對「學生」究竟應歸類為學校內部或外部顧客，學者之意見較為分歧。部分學者（溫肇東，2005；劉明德，2003：33）將學生視為內部顧客；部分學者則視其為外部顧客（吳清山、黃旭鈞，1995：79；鄭彩鳳，1999；何瑞薇 譯，2002：39）。本研究參考吳清山及黃旭鈞教授對學校顧客之定義將學生視為外部顧客，如圖1-3-1所示，因此本研究中的所稱之顧客為學校內的教職員工。包括研究者服務學校校內班級導師、教師兼行政者、幹事、護士及工友共11人。

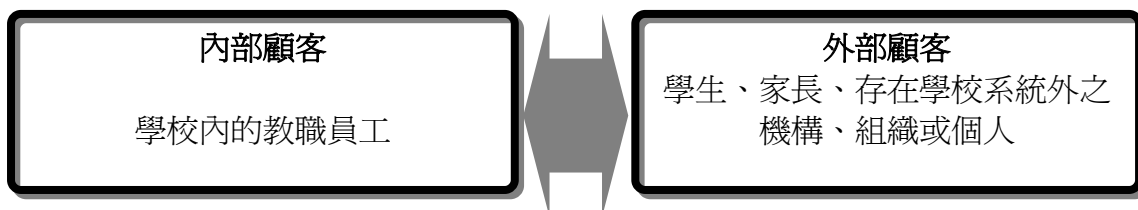


圖 1-3-1 教育的顧客

資料來源：研究者自行整理

貳、顧客導向理念

推行總務工作時，應主動了解顧客的需求，從顧客的角度思考問題，並運用行銷的概念為顧客提供貼心的服務，以提高顧客的滿意度。

參、國小總務工作

本研究中總務工作的項目包括：學校財產管理及維護、校園綠化美化、工友管理、替代役管理、財物購置、校園規劃、協助其他處室推動校務。

第四節 研究範圍與限制

本研究依據上述之研究目的，將研究範圍與研究限制分述如下：

壹、研究範圍

一、研究對象

本研究的研究場域在東部的某一所小學，全校班級數6班，研究者擔任學校總務主任，本校在九十五學年度時有學生106人，教職員工17人，本研究以學校內之教職員工為研究對象。

二、研究內容

本研究以行動研究為研究方法的主軸，以觀察、訪談及文件資料分析等資料蒐集方式，探討顧客導向的概念、總務工作的內涵後，將顧客導向的理念轉化為實際的策略及作法，而其應用在總務工作上的情形及影響，其成果與結論是研究者在從事總務工作的實際呈現。

貳、研究限制

本研究的研究對象是研究者服務學校的教職員工，相關對象的背景資料並未事先預設，而是在自然的情境下進行研究，研究的設計雖不像傳統的教育研究這麼嚴謹，但卻是研究者真實服務的歷程。



第二章 文獻探討

本章根據第一章的內容蒐集相關文獻，加以歸納、分析、與比較，內容共分爲三節，第一節爲探討顧客導向理念的內涵，第二節爲探討國小總務行政，第三節爲探討顧客導向理念應用於總務工作上的策略發展程序。

第一節 顧客導向理念的內涵

當今的社會強調以服務品質爲導向，追求顧客滿意的時代，強調顧客需求、服務利益及顧客滿意爲核心之行銷理念，已成爲企業研擬經營策略必須重視之關鍵價值主張（key value proposition, KVP）（戴秀卿，2003：33）。而 Dubinsky & Staples 在 1981 年更進一步的觀察到，成功的服務人員必是瞭解顧客的關心焦點和顧客需求，而成功的服務人員通常扮演接受顧客需求和問題解決的諮詢角色。此概念後來演變爲「顧客導向銷售」（Saxe, 1979；引自簡竹屏，2005：18）。本節首先從全面品質管理的內涵探討顧客至上的重要，接著對顧客導向及其相關研究做剖析，並分成顧客的意義、顧客導向理念的內涵、顧客導向行爲的重要理論、意義及其應具備之行爲特質加以探討。

壹、從全面品質管理的內涵探討顧客至上的重要

「追求品質」是任何組織最重要的工作，品質的優劣關係到組織的成敗。因爲沒有品質，即沒有顧客，沒有顧客，即沒有業務，沒有業務，即沒有組織（吳清山、林天佑，1994：2）。而奉行全面品質管理的組織認爲品質應由顧客來爲它們定義，因爲顧客是最後的仲裁者，沒有顧客則機構就不存在（何瑞薇譯，2002：29）。可見，無論任何性質的機構組織，在追求品質提升時，無不以顧客至上的觀念爲首要條件。許多學者在說明全面品質管理之內涵時，亦以顧客至上爲其重要論點（吳清山、林天佑，1994；黃旭鈞，1997；鄭宏財，1998）。茲將以上幾位學者針對全面品質管理之內涵分述如下：

一、吳清山、林天祐(1994：12-16)認為全面品質管理者追求產品、服務、過程及方法的品質，這種要求反應於五項主要理念當中：

- (一) 事先預防：全面品質管理的重要性在於提出新觀念，此新觀念首先是把過去「如無缺點，不必改進」的觀念，改變為「事先防範、可保無缺點」的想法，關鍵在要求「每一次、第一次就作對」，採取「錯誤可事先設計予以消除」的態度，即以事先預防為前提，不是以事後補救來彌補。
- (二) 永續改進：基於「思患預防」的哲學，把「苟日新、日日新」的新觀念融入於日常運作之中。
- (三) 顧客至上：消費者的評價決定產品、服務品質的高低，熟識消費者，尋求滿足消費者之道，才是提昇品質的第一步。
- (四) 品質第一：品質改進是每一個人的責任，滿足消費者需求是全面品質管理的最終目標，而不斷改進品質則是達成此一目標的手段。
- (五) 全面參與：組織成員全面參與品質的改進與提昇，所指的全面參與是一種普遍小組式參與，類似於品管圈的體現。

從以上五項的主要理念裡可以看出，無論是組織或個人欲提升服務品質，其第一步必然是滿足顧客需求，因為顧客是最終的決定者，掌握決定服務品質良窳的權力。

二、黃旭鈞(1995：159-164)的研究指出全面品質管理的主要內涵，分述如下：

- (一) 建立長遠持續的目標：作為組織發展方向的指標，使整個組織的成員共同努力達成目標。
- (二) 滿足並超越顧客需求：強調顧客至上，唯有顧客滿意的程度不斷提高，則表示產品及服務的品質，也是不斷的提昇。
- (三) 上層主管的領導支持：組織實施「全面品質管理」是一種組織文化的改變，而上層主管更扮演著重要的角色，唯有上層主管對品質有堅定的承諾，發揮領導力並給予成員充分的支持，如此中間的管理者與基層員工，才能同心協力，為追求卓越的品質而努力。
- (四) 承諾品質為優先考量：滿足顧客的需求是「全面品質管理」的目標，

而不斷改進品質則是達成此一目標的手段，亦即強調愛好品質，有強烈的追求高品質產品的榮譽心與責任感。

- (五) 全員共同參與及授權：管理者需充分授權給各階層的成員，允許成員參與或自作決定，以提供更高品質的產品和服務，並透過團隊或小組合作的方式，共同為改進生產過程及品質貢獻心力。
- (六) 持續不斷的改進系統：強調永無止境(never-ending)的改進，可透過「戴明循環圈」(The Deming cycle)來達成，亦即經由計劃(Plan)、執行(Do)、查驗(Check)、行動(Act)(P-D-C-A)的不斷循環歷程，持續不斷的改進系統，以提昇生產品質。
- (七) 錯誤的預防勝於檢驗：重視思患於未然，強調生產過程的控制，而非事後的控制。
- (八) 重視成員的發展訓練：重視成員的在職訓練，藉由教育與訓練，使組織成員熟悉「全面品質管理」的精髓與理念。
- (九) 資料本位的決定與管理：依據資料作決策，藉由許多的「品質工具」(quality tools)及技術的應用，提供改進品質與服務品質的資訊，以增加作決策的客觀性。

黃旭鈞在第二點中強調，唯有顧客滿意的程度不斷提高，則表示產品及服務的品質，也是不斷的提昇。當然，就像吳清山及林天祐兩位教授所敘述，服務品質必須要依靠組織或個人不斷改進，才能使服務的品質更上一層。而對組織或個人而言，其不斷改進的動力便是滿足顧客需求。由此可見，滿足顧客需求及服務品質改進其實是互為因果關係者。

三、鄭宏財（1998： 47）認為全面品質管理應包含四個層面：

- (一) 文化變革領導：包含創造組織願景、授權管理、採用新的品質哲學、塑造創新的組織文化。
- (二) 持續改進系統：包括擬定「策略性品質計劃」、運用「戴明循環圈」改進系統、承諾「持續改進」、使用「品質改進工具」。
- (三) 全員承諾參與：包括建立團隊、提供教育職業訓練、提昇人員的士氣。
- (四) 確保顧客滿意：包含瞭解內部顧客與外部顧客的需求、使用顧客滿意

的策略。

與吳清山、林天祐及黃旭鈞相同，鄭宏財亦強調確保顧客滿意，不過，其在第四點中進一步指出，顧客分成內部顧客及外部顧客，服務人員應設法了解顧客的需求，發展策略，藉以滿足顧客的要求。

綜合上述相關文獻便可清楚看出，顧客至上觀念之重要性，正如徐大偉（1997）先生在其<<全面品質管理在學校經營與管理上的應用>>一文中指出：滿足顧客需求，滿意至上，為全面品質管理的首要任務。由此更加證明，以顧客為導向的服務態度是追求服務品質提升的不二法門，反之，欲提升服務品質，必須要擁有以顧客為導向的理念，方能產生動力。

貳、顧客

顧客是企業存在的最大關鍵，沒有顧客企業將無存在的價值。從表1-3-1可知，在學校之中，其內部顧客包括教師、行政人員。機構內的同事也是顧客，而且仰賴機構內其他人的服務，才能有效完成工作。每個在學校、學院或大學裡工作的人，對別人來說，都同時是服務的提供者及顧客。員工裡每個人都給予並接受服務。如果機構要有效運作，內部顧客關係就極為重要（何瑞薇 譯，2002：53）。行政人員的服務必須先釐清誰是主要的服務對象。因此，在本研究中，研究者將主要服務的範圍鎖定在校內教職員工。

參、顧客導向理念

「顧客導向」來自以消費者為中心的概念，強調重視服務對象的參與。傳統的科層管理是以「順向管理的心態」（top down management mentality），將服務使用者視為「去個人化的個案」（impersonal case），也就是從層級節制的「管理便利」（managerial convenience）觀點來提供服務。這種情境下，不但選擇服務內容的權利不被重視，表達價值偏好的管道也不足（江岷欽、林鍾沂，1999：143）。若採用「顧客導向」的服務理念，則以顧客價值（customer value）作為服務的基礎，直接、主動與顧客互動，蒐集顧客的相關資訊，並依據資訊改善組織的服務流程與內容。而且接受顧客的抱怨及申訴等負向回饋，予以系統的整理，妥善的處理，以作為調整服務方向的重要依據。

然而顧客導向的意義到底為何。許多學者皆對顧客導向下過定義，例如 Saxe & Weitz 在 1982 年時便已對顧客導向的意義做過詮釋，而國內學者黃俊英教授亦對顧客導向的定義陳述過看法，以下就中外學者對顧客導向定義之看法加以列表：

表 2-1-1 顧客導向之定義

學者	定義
Kotler (1980)	認為顧客導向銷售可視為將行銷概念應用在第一線銷售人員與顧客互動的層次，而此行銷觀念即指以整合且涵蓋全公司的方法，將公司所有的活動均達到顧客滿意，並且與顧客建立對雙方皆有益的長期關係。
Levitt (1980)	提出顧客導向是能足夠瞭解目標市場，並且創造讓顧客能知覺到的更高價值。
Dubinsky & Staples(1981)	瞭解顧客所關心的焦點和顧客需求，而成功的服務人員通常扮演接受顧客需求 和問題解決的諮詢角色。
Saxe & Weitz (1982)	將行銷概念（marketing concept）實行於銷售員與顧客接觸的層次；也就是顧客與員工產生交互作用時，滿足顧客的需求。
Day & Wensley(1988)	賣方能在價值鏈中完全瞭解買方的需求。
Dunlap, Dotson, and Chambers (1988)	高度顧客導向的服務人員所表現的服務行為能夠提高顧客的滿足，同時顧客導向的服務行為亦有助於發展組織與顧客間的長期合作關係。
Narver & Slater (1990)	瞭解顧客的價值鏈，包含目前與為來的演變。除了需要瞭解所有能夠影響顧客的成本、利益因素之外，還要知道價值鏈中各階層的經濟性與政治性限制。
Deshpande, Farley & Webster(1993)	顧客導向的意涵單純只著重於了解顧客之實際和潛在需求的相關資訊是不足的，要將顧客的需求轉變成為企業中的共享價值和信念
Moorman et al. (1993)	以顧客利益擺第一的信念，可讓公司成為長期獲利的企業體。
Rohit et al. (1993)	將顧客利益擺在第一的信念，以發展一個可長期獲利的企業體。
巫喜瑞(2001)	員工在與顧客互動的過程中執行行銷概念，其所從事的行為在於促進長期之顧客滿意。
洪順慶(2002)	提供服務的業者與顧客之間的直接互動，也就在真實的時刻，公司承諾要做到的服務水準是否與顧客預期的相同。

李俊賢（2002）	認為顧客導向就是企業要知道誰是我們的顧客，傾聽顧客的真正需求，應設計提供超越顧客期望的產品與服務。
黃俊英（2000）	所謂「顧客導向」，簡單地說，就是指凡事都要站在顧客的立場去設想，要從顧客的角度去看問題，要為顧客提供貼心的服務。

資料來源：依據簡竹屏（2005：19）及研究者自行整理

綜合以上學者之看法，本研究將「顧客導向理念」定義為，推行總務工作時，應主動了解顧客的需求，從顧客的角度思考問題，並運用行銷的概念為顧客提供貼心的服務，以提高顧客的滿意度。顧客導向的服務理念，對於學校而言，有二個重要意義：一、顧客導向服務理念主要在調整服務人員與接受服務者（顧客）互動的方式，強調對顧客負責，藉以提高組織對外在環境的敏感度及回應性，以爭取外在顧客的認同。因此，如何提高顧客的選擇權利及滿足顧客的需求為首要之務，如此才能繼續獲得資源、支持與認同。二、落實顧客導向服務可以藉由保證服務品質的措施著手，包括服務標準的訂定、設置意見箱等。但開始傾聽顧客的意見只是開端，如何提升服務對象的參與和決定能力，並增加其選擇的機會，才是顧客導向服務的真正意涵所在。

肆、影響顧客導向之因素

顧客導向理念在企業界早已成為潮流，許多研究亦針對顧客導向進行深入探討，本研究參考簡竹屏（2005：20-21）將過去學者研究顧客導向之影響因素整理如下：

一、組織結構因素

許多研究指出，組織的結構將影響銷售人員在銷售時所表現的行為，茲分述如下：

（一）組織的顧客導向策略

當公司承諾將要發展與維持關心顧客的策略時，將影響銷售人員對待顧客的方式（簡竹屏，2005：20）。雖然許多學者專家皆指出學校亦應以顧客至上的理念經營學校，藉以提升學校服務品質，然而顧客導向的理念在許多學校場域中並非主流思想，甚至多違反其道，應此，倡導顧客導向的服務理念，以之為策略訂定的依據，是身為學校人員應努力的方向。

（二）報償結構

Dunlap et al.則指出組織提供給銷售人員的報償結構 (compensation structure) 也影響其顧客導向銷售服務行為之要素 (引自簡竹屏, 2005: 20)。在學校中, 校內人員提供完善的服務, 其所得到的報償並非實質性的回饋, 然而, 對學校人員來說, 爭取顧客的認同, 提升組織及個人的價值, 是身為教育人員更應追求的目標, 也是最好的報償。

（三）正式化的程度

Hartline et al.在研究中指出正式化的程度可定義為, 組織依據規定及標準化的政策或程序來管理決策程序及工作關係的程度。研究指出高度正式化的組織具有較高的效率, 但對於環境的改變卻難以適應。在具有高度變化的服務業中, 並不適合高度正式化的組織, 因為正式化不但將降低員工的創造力, 同時也降低了員工對於服務接觸時非標準與多變情境的適應能力。因此, 服務組織應降低標準化的規則與程序。因為高度的正式化將使服務人員在回應消費都需求時必須先查看規定, 而這將會降低服務人員在服務接觸的「關鍵時刻」用其能力去滿足及回應顧客需求。因此實行顧客導向策略的服務組織必須減少僵化的規則與程序, 因為僵化的程序將無法即時回應顧客的特殊需求 (引自簡竹屏, 2005: 20)。然而, 在學校組織裡, 僵化的規則與程序一直是令人感到困擾的重要因素。因此, 如何突破僵化的規則及程序, 考驗著學校組織內的每個人, 服務程序並非一成不變, 應隨著時代潮流及顧客需求有所變動。

（四）賦權

賦權可定義為授與員工權力與職權, 使其有能力控制其工作相關的情境及決定, 而高度的決策集權化, 將使服務人員無法及時滿足顧客需求, 使銷售人員難以施行顧客導向的銷售行為。賦權可讓提供服務的組織得以快速的回應顧客的需求及問題、提高員工工作滿足、與顧客良好的互動、使員工具有創新的想法、創造忠誠的顧客等優勢。在創造組織優勢的同時亦可使被賦權的員工更有顧客導向, 因為這將使其所提供的服務更具彈性及可對顧客的需求提供更多正面的回應。因此當服務組織欲採用顧客導向策略時, 應增加對服務人員的賦權 (簡竹屏, 2005: 20)。在學校組織中, 上級主管的賦權程度往往會影響下級人員的服務意願及服務效率, 主管對下級的賦權低, 無法發揮其自主性, 計

畫執行的效率必定會受到影響，在效率低落的情形下，人員的服務意願自然會產生負面效應。

二、個人因素

（一）性別

過去研究顯示，女性工作者對工作中社會及人際關係的重視，較男性工作者來得高，而在銷售的工作環境中，女性銷售人員比男性銷售人員更重視與顧客間的關係。這些研究結果均隱含員工性別對銷售人員和顧客之間關係造成差異（簡竹屏，2005：21）。

（二）年資

Churchill, Ford, & Walker 亦曾提出有經驗的銷售人員對他們的工作、顧客、公司政策有較佳的瞭解，且顧客導向銷售行為在以重複銷售為主要交易模式的組織中最易發生，因此年資也是學者們認為與顧客導向銷售有關的影響因素，值得進一步研究。另外，也有學者 (Ingram & Bellenger ; Walker, Churchill & Ford) 提出年資會影響員工對其工作、工作技能以及角色知覺等之動機（引自簡竹屏，2005：21）。經驗是行政人員從事行政工作時相當重要的要素之一，對於年資淺的行政人員來說，經驗必然有不足之處，這種現象在本縣偏遠小學尤其明顯，雖然如此，學校的行政事務依然要順利進行，這時只有仰賴行政人員多充實專業，多請益有經驗的行政人員。總務工作與老師們的平日經驗有著相當大的距離，往往更需要專業知能與經驗，因此，對於年資淺的總務人員，更應該本著多問、多學的精神，方能勝任工作。

（三）對工作的投入

此處工作投入(Job Involvement)指的是員工將其工作表現視為其個人自尊來源的程度，而對工作的投入可能會影響銷售人員之顧客導向，因為對高度工作投入的銷售人員而言，工作表現優良是他們個人自尊的重要影響因素，故他們傾向於表現出符合顧客導向銷售的行為，因為顧客導向銷售可以導致較好的銷售績效表現（簡竹屏，2005：21）。校內是教師兼任行政者，其對工作的自然要比未兼任教師更為投入，因為兼任行政的人員存在的主要目的就是為了服務第一線教師，而行政工作往往使多且複雜，如果沒有熱心及熱情，服務的理

念當然無法落實，甚至容易產生糾紛，造成學校負面影響。

（四）組織承諾

Mowday, Porter & Steers 認為珍惜且希望與組織維持關係的員工會比較願意投入努力，以有利於組織，而對組織具有高度組織承諾的員工會較努力工作以達成組織目標與價值（引自簡竹屏，2005：21）。由此可見，營造高度組織承諾的組織結構，讓校內人員彼此間願意互相砥礪分享，透過團隊合作，發展學校願景，形塑學校成為具備競爭力及特色的組織。O' Hara, Boles, & Johnston 曾經就組織承諾與銷售人員之顧客導向銷售作過研究，發現組織承諾是影響顧客導向銷售的個人因素。一個組織藉由透過訓練及報酬等方式來使員工具有顧客導向，而在顧客導向的特質指出服務人員必須馬上回應顧客的需求，因此提供服務的公司必須降低組織正式化的程度，使服務人員在面對突發狀況時，能有效及時處理問題。而在賦權高的組織，可以提升員工的彈性、降低決策時所發生的時間延後，有助於顧客導向策略的實行（引自簡竹屏，2005：21）。

由以上資料可見，影響顧客導向之因素絕非單一原因，而是多重因素交雜，凡事豫則立，不豫則廢。機會是留給有準備的人，身為服務人員，應注意組織因素的變化，並留意個人因素的影響。

伍、顧客導向行爲

早在西元 1925 年，學者 Strong 即強調個人銷售策略應同時著重如何確保顧客的滿意以及產品銷售；對服務業而言，具備顧客導向的第一線服務人員是十分重要的，因為高度顧客導向的服務人員所表現的服務行為能夠提高顧客的滿意度，Dunlap, Dotson, & Chambers；Garbarino & Jojnson 研究發現，消費者滿意越高，則其對企業的信任與承諾會再次增加購買意願；Oliver 也提出顧客滿意度與顧客忠誠度具有正向關係，並認為對企業而言，追求顧客滿意是唯一且合理可行的目標（引自黃秋萍，2005：34）。顧客達到滿意的程度自然會對服務人員產生認同，顧客的認同回饋給服務人員，使得服務人員的服務意識更高。如此交互作用下，對服務品質的提昇及組織品質管理的要求必有正面之效果。顧客導向的理念必須付諸行動，方能使理念產生價值，因此，本段從行動取向，探討顧客導向行為的意義，並嘗試從顧客導向應有之行為特質歸納出本研

究欲發展之檢核面向，以下將關於顧客導向行為的定義列表如表 2-1-2：

表 2-1-2 顧客導向行為之定義

作者及年代	定義
Wallken (1990)	生產滿足顧客需求的產品，並提供良好服務的活動。
Kotler (1980)	以一個經過整合且能够涵蓋全公司的方法，將公司所有的活動導向提供顧客滿意，並且與顧客建立對雙方皆有益的長期關係。
Saxe & Weitz(1982)	運用行銷的觀念，幫助顧客作出能使其滿意的購買決策，高度顧客導向的銷售人員是以提高顧客的長期滿意為努力的目標來進行銷售行為。
Rohit et al.(1993)	將顧客利益擺在第一將顧客利益擺在第二的信念，以發展一個可長期獲利的企業體。
Boles et al.(2001)	藉由了解顧客的需求藉由了解顧客的需求與渴望，來決定公司活動與行為的一種哲學。
Kurtz, Dodge & Klompmaker(1976)	銷售人員必須有足夠的專業能力以處理市場的期望與顧客的需求。
McGee & Spiro	將焦點集中在瞭解顧客的需求(needs)、需要(wants)和行為的活動。

資料來源：黃秋萍（2005：35）

正如 Saxe & Weitz (1982)對顧客導向行為之定義：運用行銷的觀念，來幫助內部顧客作出能使其滿意的決策，高度顧客導向的服務人員是以提高顧客的長期滿意為努力的目標來進行服務行為。顧客導向除了理念形成外，最重要的還是要從理念產生行動，然而，究竟顧客導向應具備哪些行為特質，國內外學者皆有所闡述。

Saxe & Weitz(1982)認為，第一線服客服人員能否展現顧客導向的行為，可從他們是否有高的意願去做下列的事來看出：

- (1) 幫助顧客做令其滿意的購買決定。
- (2) 幫助顧客評估其真正的需求。
- (3) 提供能滿足顧客需求的服務。
- (4) 能正確描述出服務或產品的內容讓顧客了解。
- (5) 避免使用欺騙或操弄性的技倆去影響顧客。

(6) 避免採高壓的手段對待顧客。

除了國外學者針對顧客導向應具備之外顯行為特徵外，國內亦有幾位學者針對顧客導向在行為層面應具備之特質列出看法，例如石滋宜（1997）、江岷欽及林鍾沂（1999）。

石滋宜(1997：36)提出，就行為層面而言，顧客導向的服務應展SERVICE的特質：

S：真誠用心(Sincere)、E：精神抖擻(Energetic)
R：創意革新(Revolutionary)、V：優質作為(Valuable)
I：爭取好感(Impressive)、C：充分溝通(Communication)
E：愉悅處事(Entertainment)

江岷欽、林鍾沂(1999：154)認為政府部門所提供的顧客導向服務應彰顯下列特質：

S：專業職能 (Specialty)、E：責任倫理 (Ethics)
R：即時回應 (Responsiveness)、V：構築願景 (Vision)
I：資源整合 (Integration)、C：顧客為主 (Customer)
E：追求卓越 (Excellence)

本研究根據石滋宜、江岷欽及林鍾沂的看法，歸納出顧客導向的行為應符合以下幾點特質，共分為四大面向：

- (1) 構築願景、顧客為主
- (2) 專業職能、責任倫理
- (3) 創意革新、優質作為
- (4) 即時回應、充分溝通

「顧客導向理念」在企業界相當受到重視，國內相關研究亦多以企業為論述對象，相較之下，學校方面的相關研究則仍屬有待開發的領域。著眼於學校行政的研究寥寥無幾，因此研究者盼能藉此研究增進學校對於顧客導向理念的瞭解與應用，促使學校教育朝向優質化與卓越化。

環顧我國近幾年來的教育環境，社會變遷之際，學校教育已不若以往單純，不管教學或學校行政都面臨極大的衝擊與挑戰。在行政上，「品質是價值和尊嚴的起點」，意即行政工作本身是一種服務，行政工作的績效高，行

政服務的品質好，則行政工作者必定爲人所肯定；行政人員能在行政工作上多用心思，肯多投入，講求良好的行政工作技巧，則行政工作實施的結果，將會有更能令人感到滿意的產出品質，自然其工作的「價值與尊嚴」也會提升；如果行政人員不知長進，行政工作不肯投入，不願用心，不講求工作呈現的方法與技巧，則行政工作績效不彰，行政服務品質不好，期將爲人所指責，工作之尊嚴不在，工作之價值不在（吳清基，1996：375）。由此可見面臨衝擊的學校行政若能懷著顧客至上的精神提升其服務品質，不僅能使其顧客感到滿意，身爲爲人服務之行政工作者，亦能對其自身的價值與尊嚴更加肯定。

第二節 國小總務行政的內涵

學校教育的主要目的在於藉由學校各種行政程序與規章，以達到服務學生、促進教育效果之目標；而學校行政的目的在透過支援教學系統，提供一個良好的教學環境，來進行最有效的教學活動，讓學生獲得最好的學習。因此，學校行政人員是教師進行教學活動的協助者，也是教學資源的整合者及提供者（陳傳宗，2003：1）。總務處的工作往往扮演著後勤支援的角色，其重要性並不亞於其他處室，而支援及服務的進行與行政工作的內容有著密不可分的關係。因此要將顧客導向的行爲的理念應用於總務工作上，當然必須對總務工作的現況加以充分了解，本節將從總務處的組織編制、工作執掌及角色定位上來探討總務工作的內涵。

壹、國民小學總務處的組織編制

國民小學總務處在人員編制上，在「國民教育法」第十條、「國民教育法實施細則」第十四條、「國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制標準」第三條裡皆有相關規定。茲將相關資料整理如下表 2-2-1

表 2-2-1 國民小學總務處的組織編制

法規名稱	條文內容
國民教育法（中華民國九十五年二月三日總統華總一義字第 09500014901 號令修正公布第 8-3 條條文）	第十條：……國民小學及國民中學，視規模大小，酌設教務處、訓導處、總務處或教導處、總務處，各置主任一人及職員若干人。主任由校長就專任教師中聘兼之，職員由校長遴用，均應報直轄市或縣（市）主管教育行政機關核備。國民小學及國民中學應設輔導室或輔導教師。輔導室置主任一人及輔導教師若干人，由校長遴選具有教育熱忱與專業知能教師任之。輔導主任及輔導教師以專任為原則。
國民教育法實施細則（中華民國九十三年七月二十六日教育部台參字第 0930097531A 號令修正發布全文 18 條；並自發布日施行）	第十四條：國民小學及國民中學之行政組織，除依本法第十條、國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制標準及其他相關法令之規定外，得參照下列各款辦理： 一、各處（室）之下得設組。 國民小學及國民中學各處、室掌理事項，得參照下列各款辦理： 二、總務處：學校文書、事務、出納等事項。
國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制標準（中華民國九十四年六月二十三日教育部台參字第 0940080308C 號令修正發布名稱及全文 6 條；並自發布日施行（原名稱：國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制標準））	第三條：國民小學教職員員額編制如下： 一、校長：每校置校長一人，專任。 二、主任：各處、室及分校置主任一人，除輔導室主任得由教師專任外，其餘由教師兼任。 三、組長：各組置組長一人，除文書、出納及事務三組組長得由職員專任外，其餘由教師兼任。

資料來源：研究者自行整理

由上表可知，無論學校規模的大小皆須設置總務處，總務主任 1 人。但是對於組長的設置卻因為學校規模的大小而有不同的編制，目前台東縣各國小對於總務處的員額編制可依學校班級數的多寡分為三個等級。一般來說，12 班以下規模學校總務處僅設置主任 1 人；12 班至 24 班規模學校除主任 1 人外，尚有事務組長 1 人及文書組長 1 人，共計 3 人；而 24 班規模以上學校，亦設置主任 1 人、事務組長 1 人、文書組長 1 人、出納組長 1 人，共 4 人。茲將上述整理如表 2-2-2。

表 2-2-2 台東縣國小總務處員額編制概況表

學校規模	主任	組長	說明	編制人員合計
12 班以下	1 人	無		1 人
12~24 班	1 人	2 人	事務 1 人、文書 1 人	3 人
24 班以上	1 人	3 人	事務 1 人、文書 1 人、出納 1 人	4 人

資料來源：研究者自行整理

由上表的資料顯示，一般規模在 12 班以下的學校，總務處並無組長的編制，而文書及出納的工作多由一般教師兼任，然而文書、出納、事務等組長的編制中，實質上能分攤總務主任工作的僅事務組長，但小型學校卻沒有事務組長的編制。因此許多研究都在探討學校總務主任的工作壓力。可是在現行組織編制及工作項目不變的情形下，從正向思考如何提升學校效能，確保服務品質仍是必須追求的目標。

貳、總務主任的工作執掌

一、相關法令的規定

國民小學的總務工作，主要功能在支援及配合各處室的業務發展，以提供師生一個良好的學習環境。總務處的行政業務十分廣泛，依據行政院 94 年以前的事務管理規則規定，總務處應負責的工作如下：

文書處理、檔案管理、出納管理、財產管理、物品管理、宿舍管理、集會管理、工友管理、員工福利管理

雖然行政院的事務管理規則已於 94 年 6 月 29 日宣告廢止，但新制定的事務管理手冊其內容與前項的內容大同小異。

二、學者的看法

除法令的規定外，許多學者亦針對總務主任應負責的工作提出相關看法，例如，吳清山（2000：329）認為總務主任之職責綜合歸納成幾個要項：

- （1）秉承校長指示，策畫學校總務工作事宜。

- (2) 綜理總務工作事宜。
- (3) 出席校務會議和行政會議，報告總務工作推展狀況。
- (4) 督導各組辦理總務工作計畫。
- (5) 督導全校營繕工程順利進行。
- (6) 策畫全校美化綠化工作事項。
- (7) 督導全校財產管理事項。
- (8) 督導全校各項出納事項。
- (9) 督導學校文書處理及檔案管理事項。
- (10) 其他交辦事項。

從以上的要項可以看出，學校中總務主任負責的工作與教師及學生的關係較為間接，不如教導處一般。然而，總務主任所負責的事務性工作相當複雜，雖說與學生及教師的關係不如教導處一般直接，但是學校因學生而存在，教師為教學的主角，校內任何的行政措施都應以學生及第一線教師為主要考量。

謝文全（1997：163-295）則將總務工作分成：文書處理、公文製作、檔案管理、出納管理、會計管理、財物管理、營繕工程、財物購置、校園規劃、校園美化綠化、校園噪音防制等 11 項。謝文全教授特別將校園噪音防制列在總務主任的工作項目之一，可見對學校來說，其認為噪音將是影響學校正常教學的重要項目之一；另者，在學校中，會計業務應是獨立於總務的業務範圍內，在大型學校甚至有主計主任的編制。

鄭彩鳳（1999：82-98）認為總務工作包含：文書處理、財物管理、出納管理、營繕工程、校園規劃與公務維護等 6 項。相較於上述兩位學者，鄭彩鳳對於總務主任應負責的工作事項之歸納較為簡單。然第 6 項公務維護的範圍相當廣泛，正代表著總務主任行政事務的多與雜。

任晟蓀（2000：189）認為總務主任的主要行政工作如下：

- (1) 配合各處室，做好各項支援工作，以有效達成教學目標。
- (2) 依據法令擬定總務處各項章則辦法及工作計畫。
- (3) 選定年度計畫列管項目，擬定及陳報作業計畫，確實執行追蹤及考核。
- (4) 辦理學校營繕工程招標與監督營繕工程之進行。
- (5) 調配校舍及員工房舍，並加以管理及維護。

- (6) 規劃及督導學校環境及綠化美化事項。
- (7) 擬定推行環保工作計劃，執行校內環保宣導、垃圾分類與資源回收工作。
- (8) 加強校舍、教具之安全管理。
- (9) 規劃及督導災害之預防、搶救及善後處理工作。
- (10) 實施公款支付檢查工作。
- (11) 處理涉及國家賠償法之案件。
- (12) 會同訓導處，辦理民防訓練及各項演習。
- (13) 辦理有關本處各項獎懲、表揚、研究發展及進修訓練等事宜。
- (14) 辦理有關總務工作之資訊蒐集、綜合業務及研究發展工作。
- (15) 辦理校長交辦事項之執行、管制與追蹤工作。
- (16) 輔導並協助本處各組組長及相關同仁辦理或推動所經管之各項工作。
- (17) 其他。

任晟蓀教授對於總務主任的工作事項是幾位學者中敘述較為詳細者，甚至將總務主任應協助其他同仁推動事務亦列在其中，更可見，對學校總務主任來說，協助校內同仁作好教學及行政事務是身為主任應具備的重要事項。

熊智銳（1997：281）將總務主任職掌分析條列如下：

- (1) 總務章則表簿的訂定、審核事項。
- (2) 總務工作計畫及行事曆的擬訂與執行事項。
- (3) 總務行政相關的人、事、物各種資源之調配、輔導、考評事項。
- (4) 總務行政相關的會議之主持、出席、報告及決議執行事項。
- (5) 總務相關的校務發展計畫之執行事項。
- (6) 師生員工生活環境、工作條件的提供、經營、管理、改善及安全維護事項。
- (7) 總務經費的編制及執行事項。
- (8) 校長交辦及其他臨時事項。

綜合以上幾位學者的論述，總務處是校長的幕僚單位，其行事應以校長指示為依歸，並應以校內橋樑的角色，做好單位主管的工作。對小型學校而言，總務處並沒有組長的編制，所有計畫工作必須由總務主任一人承擔。以研究者

所服務的學校而言，文書、出納、主計各有幹事、校護兼任。其他的工作皆由研究者負責，另外還要負責替代役的管理及家長會總幹事。

參、總務主任的角色定位

由上面的資料顯示出，總務主任的執掌業務相當複雜，合格教師、單位主管、校長幕僚、物品採購者、工程營繕承辦人、教師與校長溝通的橋樑、家長與學校的聯絡者。許多學者亦對總務主任的角色有所詮釋：

一、吳清山（2000：329）認為總務主任所扮演的角色主要有：

（1）單位主管角色

總務主任是總務處的主管，需領導總務處各組同仁推展總務工作，所以必須負起總務處工作成敗之責任。

（2）幕僚輔助角色

總務主任是校長的重要幕僚人員，要秉持校長的辦學理念，全力輔助配合，使校務順利推展，並適時提供校務資料或提出建議。

（3）計畫執行角色

總務主任為求工作能順利推動，需要擬定各項總務工作計畫，並隨時檢討計畫實施成效，以供改進參考。

（4）營繕工程專家角色

總務主任對營繕工程、財物採購及招標等相關法令、施工技術、驗收程序，都應有所了解，方能確保工程品質。

（5）美化綠化專家角色

學校環境的綠化美化間接影響學生學校效果，因此，總務主任應具備校園綠化美化的理念，始能發揮境教的學習效果。

（6）財產管理角色

學校財產種類甚多，總務主任對學校財產的登記、增置、管理、維護、減損等均要隨時加以注意，才能有效管理學校財產。

二、熊智銳（1997:263）認為國民小學總務主任經常所扮演的角色有下列六種：

（1）參與決策的角色

校長在進行校務規劃或擬定處室計畫時，總務主任均有參與的機會，其意見經常受到重視或採納。

(2) 輔助校長的角色

總務主任接觸事務的資訊來源較廣，且與校長有較多的接觸機會，常成為校長的諮詢對象，輔佐校長推展校務。

(3) 策劃處務的角色

總務處各項章則、工作計畫、行事曆、報表的擬定、修改增刪或工作檢討，均是總務主任的重要職責。

(4) 執行校務決定的角色

學校校務決定的事項，如營繕工程、增修設備、校園綠化美化、校舍管理分配、學校安全維護、經費預算編製執行等，均與總務主任角色攸關。

(5) 督導輔導所屬的角色

總務主任為管理者，對總務處同仁負有工作分配、資源組合、督導協調、輔導培訓、監督考評等權責。

(6) 溝通聯繫的角色

總務主任與各方面的交往互動頻繁，因此，無論是校內同仁間、或是家長與學校的溝通，都具備重要的角色。

綜合以上專家學者的看法及研究者實際負責的業務內容，本研究將總務主任的角色歸納為幾個層面：單位主管、幕僚輔助者、計畫執行者、營繕工程專家者、美化綠化專家者、財產管理者、校園規劃專者、溝通聯繫者、專業教學者、資源提供者、服務提供者、安全防護者。以下將總務主任應扮演的角色類別及其內涵整理如表2-2-3

表2-2-3 總務主任的角色及其內涵

類別	內涵
單位主管	總務主任是總務處的主管，領導總務處所屬的行政同仁，執行學校總務行政工作，必須負起總務處工作成敗之責任。
幕僚輔助者	總務主任是校長的幕僚人員，要秉持校長的辦學理念，全力輔助配合各處室執行各相關業務。
計畫執行者	總務主任需要擬定各項總務行政工作計畫，以求總務行政工作順利

	推動，並隨時檢討改進。
營繕工程專家者	總務主任對營繕工程、財物採購等相關法令程序，都應該有所了解，方能順利完成學校各項工程建設，確保工程品質。
美化綠化專家者	總務主任應具備校園綠化美化的理念，規劃優質的校園環境，始能發揮境教的學習效果。
財產管理者	總務主任對學校財產的登記、增置、管理、維護、減損等均要隨時加以注意，應有效掌握全校財產的動態，才不致浪費公帑。
校園規劃專者	總務主任應了解校園規劃的理念及具備學校建築知識，才能妥善規劃設計符合教育目標的學校建築。
溝通聯繫者	總務主任與各方面的交往互動頻繁，因此，無論是校內同仁間、或是家長與學校的溝通，都具備重要的角色。
專業教學者	學校總務主任之正式名稱為「教師兼總務主任」，因此，教學才是總務主任的正職，具備專業背景，扮演教學專業角色乃是總務主任最重要的職責。
資源提供者	學校總務主任的主要工作之一便是學校設備的管理，因此必須對有限的資源做最有效率的運用。
服務提供者	學校總務主任為校內同仁最重要的後盾，猶如三軍中之後援部隊，因此提供完善的服務乃是總務主任的職責。
安全防護者	總務主任必須負責學校門禁、消防管理、災害防制，對學校的硬體設備及人員安全都扮演重要角色。

資料來源：研究者自行整理

無論學校規模的大小，總務處在學校的組織中均扮演著重要的角色。因此，總務主任的服務態度在現今講求行政服務教學的時代更是受人重視。然而，國內學校行政中，有關總務工作論文的相關研究，大多從探討總務主任的工作倦怠、專業素養、工作內容等相關問題出發（吳淑琪，2000；譚宇隆，1998；林銘科，2003；林克銘，2005；陳恒山，2003；陳傳宗，2003；蔡澍勳，2001；吳榮福，2002；林育妃，2004；羅世彬，2004；李秀俐，2004），卻鮮少從顧客的角度，去思考總務處人員應如何提供的優質的服務使顧客所滿意，故本研究希望由顧客的觀點出發——特別是與外部顧客相比，跟總務處更常接觸的學校內部顧客之觀點，建構出顧客所期望的服務品質的實際作法，進而供總務工作人員督促自己不斷改進、追求卓越之參考依據。行政人員提供的服務如能滿足內部顧客之需求，整個學校才有可能提供優質

的服務予外部顧客，假如學校總務主任的服務態度是被動的，甚至是惡劣的，勢必影響全校事務的進行。因此，扮演專業服務者的角色，讓第一線的教師及其他行政人員都能感受其專業的服務，提升校內同仁的行政效能，增進學校的組織氣氛，並擴及學校的外部顧客，爭取外部顧客對學校的認同，這是本研究最重要的動機。

第三節 顧客導向理念在總務工作上的應用

第二節中討論到顧客導向行為的定義為，推行總務工作時，應主動了解顧客的需求，從顧客的角度思考問題，並運用行銷的概念為顧客提供貼心的服務，以提高顧客的滿意度。因此，這一節希望從關於行銷的相關文獻，歸納出顧客導向理念應用於總務工作的實施程序。

壹、行銷的意義

行銷觀念運用在非營利組織上始於1969年至1973年之間，其間多位學者認為行銷理論不僅適用於企業組織，更可拓展至非營利組織（王明鳳，2006：131）。可見行銷的概念雖然是從營利事業開始，但近年來在非營利事業越來越受到重視，這意味著社會大眾對自身權益的投入，非營利組織已不是被動的等待，應主動出擊，爭取社會大眾的認同。Nichols（1974）的實證研究中發現，有95%的行銷學者認為行銷理論的範疇應包含非營利組織，93%認為行銷部應只針對經濟性商品或服務（王明鳳，2006：132）。由上述可知，對非營利組織而言，提倡行銷的概念，增加成員間的共識，尋求最佳的解決策略，如此不僅可以凝聚成員的向心力，促進成員間的團結，更進一步爭取社會大眾對組織的認同。學校亦為非營利組織之一，因此，以行銷的精神，運用於學校經營運作之中，藉以強化組織的競爭力及永續發展能力。

既然行銷的觀念如此重要，自然要從國內外學者對於行銷一詞的定義開始探討，希望能從學者們的論述中歸納出行銷的重要觀點。

管理學大師彼得.杜拉克（Drucker）認為：行銷的目的就是要使推銷成為多餘。行銷的目的是要充分認識和了解顧客，使產品或服務能適合顧客，並自行推銷自己（黃俊英，2001：4）。

美國行銷協會（American Marketing Association）將行銷定義為：行銷是指透過計劃及執行有關創意、商品和勞務概念、定價設定、推廣及流通的過程，用以創造交易，滿足個體和組織的目標（黃深勳等，1998：11）。

行銷學大師柯特勒認為：行銷是一種社會過程，個人和群體可經由創造、提供、並與他人自由交換有價值的產品和服務以滿足他們的需要和慾望（黃俊英，2001：5）。

美國行銷學者凱利（Keiyy）將行銷定義為：行銷是指商品或勞務從生產者移轉到消費者的商業活動，用以滿足顧客及開發市場的目的（黃深勳等，1998：11）。

日本行銷學者宇野政雄認為行銷是指：把優良的產品，在適當的地點，以合理的價格，用正確的方法，從生產者移轉到消費者的過程（黃深勳等，1998：12）。

國內學者周文賢認為行銷為：滿足顧客需求、促成雙方交易、達成組織目標所進行之各種活動（周文賢，1999：6）。

由上述幾位學者對於行銷的論點可知，行銷之本質在於交換，在營利事業裡，交換的意義在於，生產者將商品或服務透過商業活動，移轉到消費者（也就是顧客），藉以取得實質性的報償。然而在非營利組織中，例如在學校中，服務提供者提供服務於顧客，目的並非欲得到實質性的報償，而是顧客的認同與自我價值的提升。如圖 2-3-1 所示，學校提供學位、文憑、知識、榮耀、人脈；而學生則回饋學雜費、捐款、口碑，其中口碑便是學生或家長對學校的認同。在第二節關於總務主任應扮演的角色，其中一項便是服務提供者，總務主任身為學校後勤支援支柱，自然更應秉持服務之精神，由此可知，如能將行銷的觀念引入服務的過程中，對於總務工作的推展將有正面的幫助。對總務人員而言，從內部行銷的觀點，其提供的是行政服務，而所得到的無非是顧客對於總務人員的認同、尊敬與自我價值的提升。

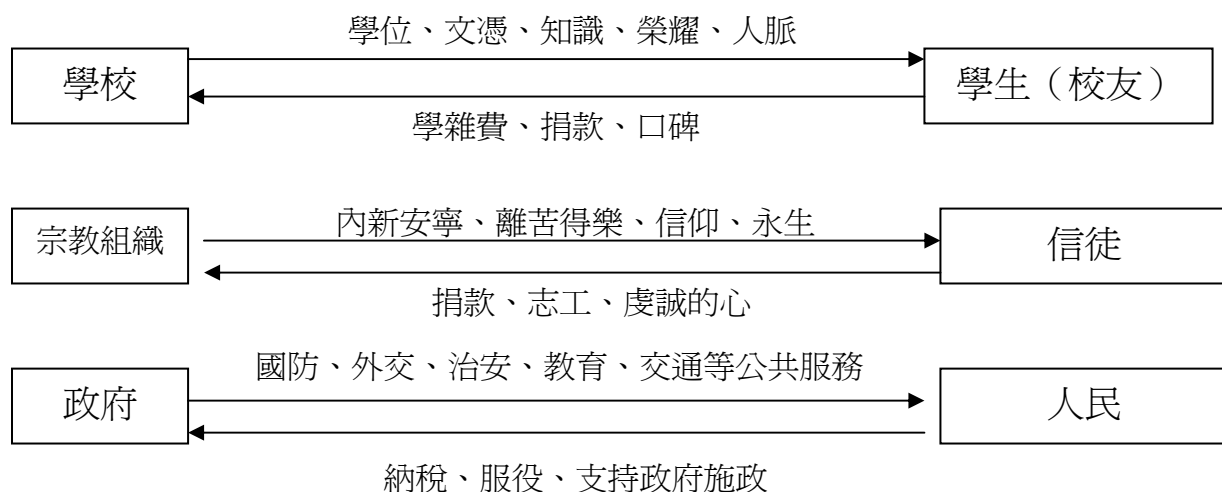


圖 2-3-1 非營利組織與其顧客的交換關係

資料來源：黃俊英（2005：29）

貳、非營利組織行銷

所謂非營利組織，根據我國營利事業所得稅法第四條指出：「所謂非營利事業，是指各種教育、文化、公益、慈善機構或團體，且合於民法總則公益社團及財團之組織，公益社團以人之集合為特點，財團組織以財產之集合為特點，二者皆為謀求全體社員經濟的公共利益或社會大眾之公共利益之組織」

（王明鳳，2006：132）。行銷雖是從營利性組織的經營管理環境中發展出來的，傳統的行銷理念也只應用於營利性的工商企業的經營活動。但行銷大師 Kotler 與 Levy 首先（1969：10-15）提出：行銷是一種廣泛的社會活動，其範圍不應限定為一般商品，其觀念不僅適用於營利機構也適用於非營利機構。從圖 2-3-1 所示，非營利組織與其顧客間，也有交換關係。因此，行銷不只適用於營利性的企業，它同時也可適用於非營利性的個人（例如：總務主任）或組織（例如：學校）。

（一）非營利行銷的類型

非營利行銷的類型，如表 2-3-1 所示，主要分為服務行銷、人物行銷、地方行銷、理念行銷、組織行銷等五類。

表 2-3-1 非營利組織行銷的類型

類別	定義	例子
服務行銷	用來為無形產品創造交易的行銷	政府的公共服務、學校的教學服務、醫院的醫療服務
人物行銷	用來爭取人們對某一個人或某些人做有力反應的行銷	公職人員的選戰、演藝人員的形象塑造
地方行銷	用來爭取人們對某一特定地區做有力反應的行銷	觀光區、工業區和城市的行銷
理念行銷	用來推廣和爭取人們支持某一理念或議題的行銷	向毒品說不、禁煙、家庭計畫、開車不喝酒等理念的推廣
組織行銷	用來為某一特定組織吸引會員、捐款者、參與者或義工的行銷	民間公益組織的募款、會員或義工招募活動

資料來源：黃俊英（2005：29）

學校的主體是學生，因學生而有存在的價值，教學當然成為學校最重要的活動，身為行政人員，對內，應有學校教學為主之觀念，做好服務者的角色，對外，應注意潮流的演進，時時評估市場走向及需求，因為學校的經營已非如獨佔事業一般，自由學區的概念越來越受重視，如果不在乎市場走向，不在乎顧客需求，則定將面臨過時與落伍的窘境。

（二）非營利行銷和營利行銷的基本差異

營利性企業的行銷和非營利性組織的行銷由其共通處，當然也由其不同之處。如表 2-3-2 所示，營利導向的行銷與非營利導向的行銷有許多的差異。

表 2-3-2 非營利和營利導向行銷的差異

非營利行銷	營利導向的行銷
1、關心組織、人物、地方、理念、以及產品和服務 2、交換可能是貨幣的或非貨幣的 3、目標較複雜，因為成敗不能只用財務單位衡量 4、非營利服務的利益通常與消費者付款無關 5、人們可能預期或要求非營利性組織去服務	1、主要關心產品和服務 2、交換通常為貨幣的 3、目標通常用銷售、利潤和現金收入來表示 4、利益通常與消費者付款有關 5、營利性組織只服務那些有利可圖的區隔市場 6、營利性組織通常只有一個主要目標市場：

那些無力可圖的市場 6、非營利性組織通常有兩個主要目標市場： 客戶和捐助者	客戶
---	----

資料來源：Joel Evans & Barry Berman（1995：300）

學者 Kotler（1997）提出非營利組織應注重行銷，其原因首先為，非營利組織也有市場的問題，要在快速改變的顧客態度及資源縮減情況下，維持組織運作須借重行銷，其次，非營利組織運用行銷觀念，不僅可以更新產品和使命，市場區隔下可以吸引更多贊助者（王明鳳，2006：133）。由此可見，學校整體注重行銷，將行銷的概念應用於內部顧客及外部顧客上，在校內，同仁之間增加凝聚力，相互服務幫忙，共同為學校努力。對校外，增加外界對學校的正面評價，爭取社會大眾對學校的信心和支持，學生就學意願及外界的支援自然會成長。

參、學校行銷管理的重要理念

學校行銷管理是一種行動，也是一種觀念的倡導。要使學校行銷管理達到預期的目標，了解學校行銷管理的重要理念，實屬學校行銷管理的重要關鍵性工作。基本上，學校行銷管理的理念，是建立在行銷管理的基礎，並配合學校的特性和需求發展出來（吳清山，2004：25）。理念引導行動，行動實現理念，既然對學校而言，行銷的觀念如此重要，在探討行銷實施規劃流程之前，有必要先探討學校行銷的重要理念，方能使行動有方向可循。以下將學校行銷管理的重要理念加以說明。

（一）市場分析：市場資訊為行銷管理的重要依據，同樣地，學校行銷管理也需要以市場資訊為基礎。因此，學校進行有效的教育市場分析，了解教育發展動態，掌握教育最新訊息，乃是做好學校行銷管理的第一步（吳清山，2004：25）。所謂：「知己知彼，方能百戰百勝。」市場分析的作用在於透過教育市場分析，了解社區結構、學生來源、競爭者和家長需求、學校現有市場和未來潛力市場，讓學校在競爭激烈環境下，能夠取得有別於他校之競爭優勢，確保學校的生存發展及永續經營。

（二）品牌形象：學校行銷管理與形象管理密不可分，適當的行銷管理有助於

提升學校形象，而良好的形象則是學校行銷管理最有效的武器，所以學校如果能夠向企業界一樣自創品牌，形成學校經營特色，只要有人談到該校，就會說好，自然會對家長或學生都會產生一股吸引力（吳清山，2004：25）。正如一般營利企業，形象與企業的永續生存有著相當密切的關係，企業形象好的組織，給人一種安全感，對企業生產的產品自然會有信心。學校注重品牌形象，對於學校的主要顧客（家長與學生），當然會產生吸引力。

（三）顧客需求：企業界的行銷管理相當重視顧客需求和消費行為，有消費者才有市場，沒有消費者，再大的努力，也白忙一場，徒勞無功（吳清山，2004：26）。要引起顧客的注意，必須要倚靠行銷，對症下藥，否則消費者不會主動上門，所以重視顧客的行為和需求，是做好行銷的重要步驟之一。

（四）多元創新：企業界為爭取更多的市場和顧客，積極致力於創新經營，其中學者們所提出的策略有維持性的創新、破壞性的創新，無非在競爭上能夠立於不敗之地。相同的，學校未提高績效和發揮功能，不僅要求經營的創新，其中多元創新的行銷管理，亦是相當重要的一環，亦即學校行銷管理不能停留在傳統紙本的刊物發行，應該更以主動積極結合資訊科技和網際網路的多元創新模式，才能擴大效果（吳清山，2004：26）。創新的概念除了運用在教學上，也可以運用在學校經營及行政作為上，尤其是資訊科技的應用，對學校整體的行銷有正面加乘的效果。創意的來源應是透過團體互相激盪，經由系統思考，方能長久。

綜合以上四點可知，學校應以顧客為導向，透過市場分析，掌握最新訊息；經由了解顧客需求，讓學校的行銷策略有所方向；運用多元創新的策略，提高行銷績效，擴大行銷效果；這些努力當然就是希望學校的形象能提升，吸引顧客，促進學校永續發展。學校的經營是如此，學校內個人工作的成敗亦是如此，尤其是角色多面的行政人員更需要具備行銷的概念，方能在多變的環境中有所突破。

肆、顧客導向理念應用於總務工作的實施程序

抽象的理念需要透過行動實現，而行動必須要有程序，否則便是盲目的，無所遵循的。既然如此，以下希望經由黃俊英教授關於行銷規劃流程及吳清山教授關於學校行銷管理的實施程序，歸納出在本研究中，顧客導向理念應用於總務工作的實施程序。

一、行銷規劃流程

行銷觀念是抽象的，要將其落實於服務活動中，必須透過一連串的規劃過程來完成。黃俊英（2002：32-40）認為行銷規劃流程，如圖 2-3-2，應包含五個步驟。

- （一）界定組織使命（organizational mission）：指組織的長期承諾和長期目標，它奠基於組織的歷史、管理階層的偏好、擁有的資源、獨特能力以及環境因素。組織使命可用組織所服務的顧客群體、所提供的產品或服務、所執行的功能及使用的技術來表達。
- （二）進行情勢分析：包括對目前情勢的評估和 SWOT 分析。SWOT 分析是指對組織的內部優勢和劣勢以及外部機會和威脅進行分析。
優勢：能提供槓桿作用的競爭利益，使組織以少獲多。
劣勢：一旦被認清之後就能做某些改進或補償的情勢或情況。
機會：在市場上的情勢或情況，若這些情勢和產品之間能建立適當的連結，則這些情勢或情況將可使組織的產品或服務更易被接受。
威脅：對行銷努力有不利影響的外部情勢和情況。威脅雖然很少能加以控制，但如能在它們變得不能駕馭之前予以確認，還是能夠去影響它們的。能知道威脅的存在，組織通常能涉法規避。
- （三）訂定行銷目標：包括財務目標和非財務目標。
- （四）擬定行銷策略和方案：包括選擇目標市場、決定訂位策略和發展行銷組合方案。
- （五）研擬控制計畫：研擬監聽和控制計畫，以了解行銷計畫的執行情形和達成行銷目標的程度。

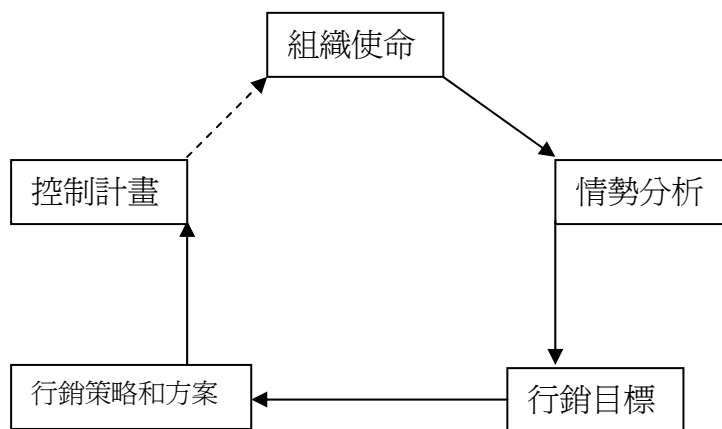


圖 2-3-2 行銷規劃流程

資料來源：黃俊英（2002：32）

二、學校行銷管理的實施程序

學校行銷管理絕非一般的推銷而已，其必須建立在一定的知識基礎和系統的程序上，才能發揮效果。基本上，行銷管理必須遵循一定的程序，並做好行銷策略，才能產生行銷管理的價值。吳清山（2004：25-26）認為學校行銷管理的實施程序應包括以下幾個步驟：

- （一）進行教育環境分析：為使學校行銷管理所定目標和策略，能符合學校個別需要，首先必須進行所處環境的分析，一般較為簡單的方法，乃是學校所處有利和不利因素進行概略性分析，而較為企業界常用的情境分析，則是 SWOT 分析，亦即從學校內部的優勢和劣勢點進行分析，以及學校外部機會和威脅點分析，內部因素偏重於學校所能掌握的，而外部因素則屬學校較難掌握，透過內部和外部分析，可以發現學校行銷管理的問題，並加以彙整，做為下一次擬定目標和策略的依據。
- （二）確立學校行銷目標：目標指引行銷管理的方向與作為，基本上，整個學校行銷管理的目標有三，第一是宣導學校教育理念及績效，第二是提升學校形象，第三是擴大學校教育市場。有了如此整體目標之後，學校可根據所處教育環境分析之後，確立學校的行銷目標。

- (三) 採用適切行銷策略：學校行銷管理經由環境分析和訂定目標之後，就可以擬定行銷策略。所定的策略必須考慮行銷目標的市場，了解發展市場的潛力，當然學校最主要的市場來自於家長，各校位爭取家長市場的大餅，同樣地也會採取行銷策略，為使行銷具有吸引力和競爭力，就必須進行市場區隔，才能突顯行銷的特色。除此之外，行銷策略也必須考慮到其可行性，不能流於大而無當，較為適切的作法就是從點開始，由線到面，採逐步漸進方式。其次，行銷策略宜採多樣化，不宜採取單一方式，可透過書面、媒體或網路宣導；當然，學校行銷策略最有效的策略，就是獲得家長的肯定與認同。
- (四) 執行行銷行動方案：策略是屬於較為廣泛的想法，策略要能夠實現必須有賴於具體的方案。任何行銷行動方案係來自於行銷目標和策略發展出來。
- (五) 評估行銷策略：學校行銷管理實施一段時間後，宜從事評鑑工作，藉以了解學校行銷管理的效果和產生的缺失，其評估方法可採量化和質性兩種方式進行。評估學校行銷策略效果，必須與目標和預期效果相對應比較，藉以了解是否已經達到預期效果。
- (六) 改進行銷策略缺失：學校行銷管理的實施結果，可能會產生一些價值，也可能會發現一些缺失。一旦從評估行銷策略中發現缺失，就必須加以改進。

綜合以上文獻可以發現，在本研究中顧客導向理念應用於總務工作的實施程序可歸納出以下幾項：

- (一) 進行 SWOT 分析：藉由訪談幾位資深的總務主任，加上研究者的實務經驗，列表出本校總務工作推行的優勢、劣勢、外部機會及威脅點。
- (二) 確立總務工作服務項目及目標：運用調查表界定總務工作的服務項目及品質目標。
- (三) 採用適切的服務策略：經由環境分析和訂定目標之後擬定可行策略。
- (四) 執行服務策略：運用服務策略幫助教師及行政人員做出最佳的選擇，以提高顧客滿意程度

(五) 評估服務策略：策略實施中，透過工作日誌的紀錄、觀察、非正式的談話，隨時修正策略。策略實施一段時間後，運用檢核表，評估策略實施的結果。

(六) 改進服務缺失：實施結果經由評估之後，如果有缺失，則加以改進，期能減少阻力，增加助力。

茲將實施程序歸納如圖2-3-3

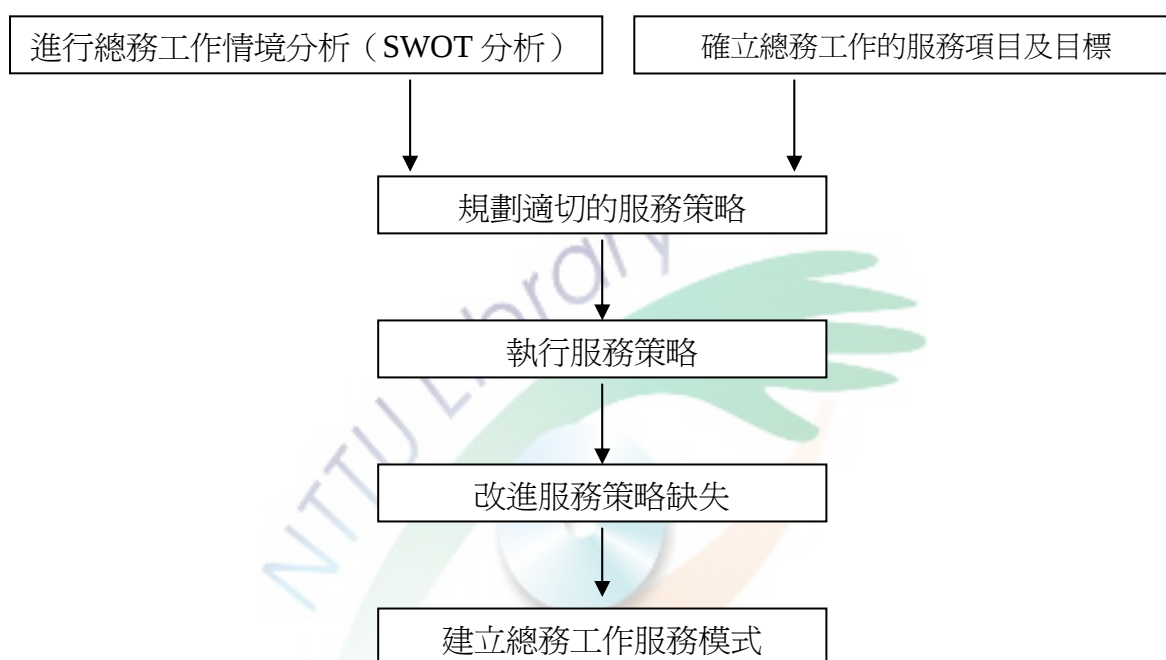


圖 2-3-3 服務策略規劃程序
資料來源：研究者自行整理



第三章 研究設計

本研究的目的是探討將顧客導向的理念運用在國民小學的總務工作上，所以整個研究是以行動研究為主要的研究方法主軸，從全面品質管理之內涵探討顧客至上，接著探討顧客導向的相關理論及總務工作的內涵，再以顧客導向的理念建構總務工作的實際服務內容，並由研究者親自進行顧客導向服務的應用。

研究者根據行動研究「計劃→行動→觀察及訪談→反省→修正」這五個步驟，不斷地循環改進總務工作的服務，並蒐集實際應用上的文件資料和研究者的自我反省資料工作日誌。

在本章中，第一節是描述研究情境，第二節說明研究方法，第三節說明資料分析與處理的方法，第四節描述本研究的流程，第五節說明研究效度，第六節說明本研究應注意之研究倫理。

第一節 研究情境

本節將針對研究者的背景與角色，以及學校的情境脈絡進行說明。

壹、研究者的背景與角色

研究者的教學年資共6年，曾任1年導師、2年訓導組長、1年半的教務組長、代理1學期的總務主任，現任學校總務主任。民國90年師資班畢業實習完畢後參加教師甄試，以全縣第九名的成績進入學校服務。在研究者在大學時期便主修商學，當時已有修習商學相關理念。投身教育界後，經常思考如何將商業界重要的理念融合入教育的領域。在了解少子化的趨勢，學校組織勢必受到衝擊，而身為行政人員，應如何協助學校在如此的環境中，提升組織的競爭力，因此研究者嘗試將顧客導向的理念應用在研究者負責的行政工作上，盼能有助於提昇行政工作的效能，爭取同仁認同，影響同仁觀念，進而提升學校整體的氣氛。

本研究的進行是在研究者服務的學校，研究者的角色為「教師即研究者」，由於研究的場域即為研究者服務之場所，研究者每天都身處於實際的情

境中，學校教職員工生的人數少，每天和同仁及學生相處的時間最少3小時以上，因此可從日常與同仁相處的互動中，尋求研究的起始點，擬訂相關策略及實施，以及研究記錄的任務，並蒐集資料、轉錄文字、整理、分析，最後撰寫研究報告。

貳、學校的情境脈絡

基於研究方便與實際需求的考量，研究者選擇了本身服務的學校，研究者所服務的學校，在本研究中稱為「龍貓國小」。學校今年剛要滿九十週年，在台東地區算是歷史悠久的小學，校地佔地面積約三公頃，以自然生態聞名。研究者以實際服務學校做為研究進行的地方，研究對象是研究者擔任總務工作的學校內部教職員工。以下將研究對象的基本資料，整理如表3-1-1。

表 3-1-1 學校教職員工個人資料表

代碼	年資	在本校服務年資	兼任職務	學校事件	個人事件
T01	23	9	教導主任		通過主任甄試
T02	4	4	訓導組長	兼任導師，工作量大	
T03	8	2	教務組長	資訊教師	研究所進修
T04	8	8	導師	儲蓄工作，班上小朋友人數最多	
T05	6	5	導師	午餐執秘，熱心於生態保育	
T06	11	4	導師	圖書工作	
T07	7	6	導師	午餐出納	
T08	6	1	導師	訓練合唱團，代理教師	研究所進修
H01	17	10	幹事	主計及文書工作	
H02	21	14	校護	人事及學校出納工作	
H03	5	5	工友		
T09	27	6	退休主任	現為本校義工	95 年度退休

資料來源：研究者自行整理

第二節 研究方法

本研究所採用之研究方法為行動研究、文獻分析(Document Analysis)、文件分析、訪談法，針對與本文有關之文獻資料，予以整理、分析、探討之。茲說明如下：

壹、行動研究

行動研究是為行動而進行的研究，研究者就是行動者，研究也在行動中進行，成為行動的一部分，研究的實施不會妨礙行動的進行，反而有助行動的逐步修正與改善，行動與研究不斷在進行對話與辯證，因此行動不停，研究也不斷。研究的結果提供行動的檢證與回饋，並作為下一次行動計畫的有力參考。同樣的，行動也可能修訂研究，使研究更符實際，更容易進行，且更具效益（林生傳，2003：468-469）。故本研究在發現學校總務工作服務過程中的問題後，先釐清問題情境，再發展行動策略，並隨時蒐集資料，分析行動策略是否有效，以做為改進之參考，最後提出結論與建議，撰寫並提出研究報告。

貳、文件分析

文件的主要功能是檢覈和加強其他資料。文件資料包含正式文書、檔案記錄、證明文件及其他資料。因此本研究主要資料包括工作日誌、總務人員自我工作服務檢核、相關對象對總務人員工作服務檢核、同仁的意見回饋單均為本研究蒐集項目，蒐集多樣文件可幫助研究者了解同仁的需求，也可佐證研究結果及影響。以下就主要文件資料略作說明：

（一）工作日誌

工作日誌為研究者所記錄，時間從 2007 年 1 月 22 起至 2007 年 5 月 15 日止。記載重點為推行總務工作的大事紀與事件感想。祈能對總務處有一個較全面性與通盤的脈絡探究。

（二）相關對象對總務處工作檢核意見表

以相關對象 11 人為實施對象，策略作為實施前後分兩階段作檢核，第一階段檢測時間為 2007 年 1 月（附錄二），第二階段檢測時間為 2007 年 5 月（附錄三）。兩階段檢核表皆以上述建立 12 項指標為檢測基礎，藉以了

解相關對象對總務處在策略作為前後工作績效檢核差異及相關意見，以利研究探討。

（三）總務處自我工作檢核表

以研究者本身為對象，策略作為實施前後分兩階段作檢核，第一階段檢測時間為 2007 年 1 月（附錄四），第二階段檢測時間為 2007 年 5 月（附錄五）。兩階段檢核表皆以上述建立 17 項指標為檢測基礎，藉以了解總務工作在策略作為前後自我工作績效檢核差異及相關意見，以利研究探討。另相關文件如朝會會議記錄、工作表件、導護日誌、回饋單等也一一作系統性蒐集整理分析，以輔助本研究進行。

參、文獻分析

本研究透過顧客導向行為相關文獻的探討，進行歸納整理與分析，以作為研究主題的確定，並據以擬定顧客導向行為理念於總務工作應用之策略。主要文獻蒐集方向。（一）顧客導向理念之內涵；（二）國小總務行政之相關研究；

（三）顧客導向理念在總務工作上的應用。

肆、文獻分析之績效檢核途徑指標建立

綜合第二章有關於顧客導向理念應具有之行為特質，本研究擬根據石滋宜、江岷欽及林鍾沂的看法，所歸納出在本研究中顧客導向理念的行為應符合之特質：（一）構築願景、顧客為主（二）專業職能、責任倫理（三）創意革新、優質作為（四）即時回應、充分溝通等四大面向。建立績效檢核指標，作為總務人員自我工作服務檢核（附錄三、四）與相關對象對總務人員工作服務檢核（附錄一、附錄二），為研究論文之重要績效評估基礎，以下就四大面向及各面向在總務人員自我工作服務檢核與相關對象對總務人員工作服務檢核中的檢核指標分述如下。

（一）構築願景、顧客為主

1、總務人員自我工作服務檢核方面包含四項指標

會主動了解同仁需求、能站在同仁立場思考問題、服務對象願意表達意見
能主動關懷同仁工作狀況

2、相關對象對總務人員工作服務檢核包含三項指標

總務處的服務符合本人工作上的規劃、服務過程中，本人意見得到重視
總務處人員主動積極

（二）專業職能、責任倫理

1、總務人員自我工作服務檢核方面包含五項指標

對總務人員之工作內涵充分了解、具備總務人員應有之專業知能、會檢討工作進度或服務策略、會依檢討結果修正進度或策略、能隨時掌握職場訊息

2、相關對象對總務人員工作服務檢核包含三項指標

對總務處所提供的資源感到滿意、總務處的服務品質符合本人期望、總務處人員具備專業態度及能力

（三）創意革新、優質作為

1、總務人員自我工作服務檢核方面包含四項指標

能運用社區資源協助工作推展、服務具有創新度、願意將新作法應用於工作上、將工作成果建檔（書面及電子檔）

2、相關對象對總務人員工作服務檢核包含三項指標

清楚了解總務處的服務流程、總務處的服務流程合理正確、總務處的服務具有創新度

（四）即時回應、充分溝通

1、總務人員自我工作服務檢核方面包含四項指標

對工作充滿熱忱、工作能被服務對象肯定、與同仁溝通良好、能讓同仁隨時掌握工作進度

2、相關對象對總務人員工作服務檢核包含三項指標

總務處人員對工作用心投入、提出的需求，在期程內能得到服務回報、能隨時掌握總務處的工作進度

除了以上四大面向的檢核途徑外，也請相關研究對象表示意見與看法，以期對研究成效有客觀性的評估檢核工具。

伍、訪談法

「訪談」是研究者「尋訪」被研究者並且與其進行「交談」的一種活動。由於質的研究涉及到人的理念、意義建構和語言表達，因此「訪談」便成為質的研究中一個十分有用的蒐集資料的方法（陳向明，2002:78）。本研究針對所欲討論的議題與內容，參閱相關文獻資料，再依據研究目的與課題，擬定訪問內容大綱。其次，以兩人間半結構式的談話方式，進行訪談。針對總務工作的有關問題與內容加以訪談與記錄。其中，訪談對象擬以學校同仁為主要訪談對象。

訪談大綱之設計

研究者選擇其中四大類問題，作為擬定訪談大綱的依據，說明如下：

（一）背景、人口統計學的問題

此類問題旨在辨認受訪者的特徵，諸如家庭背景、任教年資、求學經驗、教育程度、服務學校背景資料。針對此類問題，研究者設計訪談問題研究者對象，有關任教年資、行政年資、個人經歷等相關資料。

（二）經驗、行為的問題

此類問題多聚焦在獲得有關經驗、行為、活動等描述性資料。對於此類問題，研究者將詢問研究對象對於顧客導向行為之實例，例如可否運用顧客導向的理念來面對學生、家長或其他同仁？如何解決以顧客導向的態度面對學校內部顧客時的困難？等訪談問題。

（三）意見、價值的問題

此類問題主要再獲得受訪者對於事件的相關意見、想法、期望與價值觀點。此類問題視本研究的主要焦點。本研究中、此類訪談問題主要在詢問受訪者總務應具備的服務態度為何？應具備什麼樣的人格特質？藉此深入訪談研究對象的相關想法、意見與期望，以獲得研究對象在分析與詮釋這些事件優先性與重要性時，所持的內在價值觀點為何。

（四）感受問題

感受問題主要在了解人們對經驗和想法的「情緒反應」，Patton(吳芝儀、李奉儒譯，1995)認為此類問題容易與意見經驗兩類問題混淆。本研究中、此類訪談問題主要在詢問受訪者在進行教學或行政工作時，對研究者服務態度的感受為何？以便進一步探求受訪者為何重視、強調這些感受的背後想法。

第三節 資料分析與處理

對質性研究者而言，研究就是探究人類日常生活社會世界（social world）的過程，而人類的社會世界則是由不斷的互動與溝通所建構而成。通常，透過質性研究所收集到資料，往往可以依其行式區分為文本（text data）與非文本資料兩種形式。所謂「文本資料」是指研究者透過訪談、觀察或文件檔案，所收集到的資料或記錄；而「非文本資料」則是指研究者透過研究過程，所收集到的聲音或影像資料（sound & image materials）。而根據資料取得的方式可區分為：正式與非正式溝通過程所收集到的資料。Bauer 與 Gaskrill 兩位學者指出，在資料收集的過程中，研究者必須不斷反省自己所選擇的資料收集方法，可能對研究場域或對象產生什麼樣的衝擊或影響，及不斷反省自己所見與所思（潘淑滿，2005：319）。在本研究中，主要的資料為文本資料，研究者透過訪談、觀察及文件檔案蒐集資料。以下茲將本研究之資料蒐集方式與資料分析方式分述如下：

壹、資料蒐集方式

本研究採用行動研究的模式，因此在過程中不斷地蒐集與分析資料，以作為下一步修正行動的參考，所蒐集的資料如下：

- （一）工作日誌（如附錄一）：研究者以日誌來記述顯著的事件、成果、發現、困難與感受，寫下自己的經驗成為反省分析和自我檢討的工具。
- （二）行政工作推行過程的文件資料：蒐集各項資料，如導護日誌、朝會記錄、需求紀錄表（如附錄八）、維修紀錄表（如附錄七）、檢核表、意見回饋等等。
- （三）訪談紀錄：訪談的對象為本校已退休之總務主任及校內教職員工，訪談方式包含正式訪談及非正式談話，藉以了解總務工作服務需求、服務後意見、總務工作品質意見、總務工作情境分析看法。

貳、資料分析方式

本研究之資料分析大概可分作二個層次，其過程如下：

- （一）初步資料分析：研究者將所有資料按照順序排列，研讀所有資料二、三遍，同時進行編碼工作。資料包括：工作日誌、行政工作推行過程的文件

資料、訪談紀錄之轉錄資料等。為使研究資料容易整理與分析，將原始資料進行編碼，其代表的意義，如表 3-3-1。

- (二) 第二階段之資料分析：在論文撰寫時，研究者再對原始資料進行有意義的分析之後，即著手敘述與詮釋資料，盡量詳細描繪研究者的行動策略、相關人員接受服務後之感受、個人的反省與後續的修正行動策略。

表 3-3-1 原始資料編碼意義表

編碼	意義
951017 朝會	前 6 碼為日期，表示 95 年 10 月 17 日的朝會討論內容
951027 工作日誌	前 6 碼為日期，表示 95 年 10 月 27 日研究者對當時情境紀錄、省思及感受
951007 T02 談話	前 6 碼為日期，代表 95 年 10 月 07 日與 T02 的談話
951018 導護日誌	前 6 碼為日期，表示 95 年 10 月 18 日的導護日誌內容
951019 T03 訪談記錄	前 6 碼為日期，表示 T03 在 95 年 10 月 19 日的訪談記錄

資料來源：研究者自行整理

表 3-3-2 原始資料記錄符號說明表

符號	意義	舉例
[]	研究者對情境或動作的描述 應和語句或隨機發問	唉![長嘆] 其實有時候想歸想[不一定能實現]。
()	研究者對受訪者語句的補充說明	所以這就是我們(做主任的)最頭痛的地方。
...	表示省略、不完整的語句	那就真的是...嗯...帶給大家比較多的困擾啊!
~	說話遲疑、語句變長	嗯~先說一點我自己的想法。
---	聽不清楚的字句	有時後，有學生家長會來支援，不過會---，大概小學校家長經濟都---

資料來源：研究者自行整理

針對總務工作情境分析，本研究擬透過訪談學校已退休之總務主任，並依據研究目的及參考文獻分析中關於服務策略規劃程序第一步驟訂定訪談大綱。後經指導教授及學者專家指正修正訪談大綱如下：

表 3-3-3 訪談大綱

訪談大綱題目
一、基本資料
二、以您在學校服務後的經驗，請問您覺得本校在總務工作推行有何內部優勢？
三、以您在學校服務後的經驗，請問您覺得本校在總務工作推行有何內部劣勢？
四、以您在學校服務後的經驗，請問您覺得本校在總務工作推行有何外部機會或資源？
五、以您在學校服務後的經驗，請問您覺得本校在總務工作推行有何外部威脅？
六、您退休時年紀才五十歲左右，五十歲正值壯年時期，會何您會想這麼早退休？
七、您覺得總務主任應具備什麼能力或特質？
八、從事總務工作這麼久，有沒有什麼人或事令您覺得感動？

資料來源：研究者自行整理

第四節 研究流程

本研究屬於行動研究，因此是一種循環的進行方式與不斷改進的歷程，研究過程乃在自然的工作情境中進行，服務人員即研究者本人，研究對象為研究者擔任總務主任的國小，研究進行時間從96年度1月開始，至96年度5月，其間藉由顧客導向理念的應用，進行訪談、紀錄、蒐集行政人員、學校教師的文件資料、相關表單資料的收集，並填寫工作日志，藉由蒐集的資料刺激研究者反省，以進行下一步的行動，並藉此瞭解內部顧客的感受與實際成效。根據前述，本研究的研究流程如圖3-4-1：

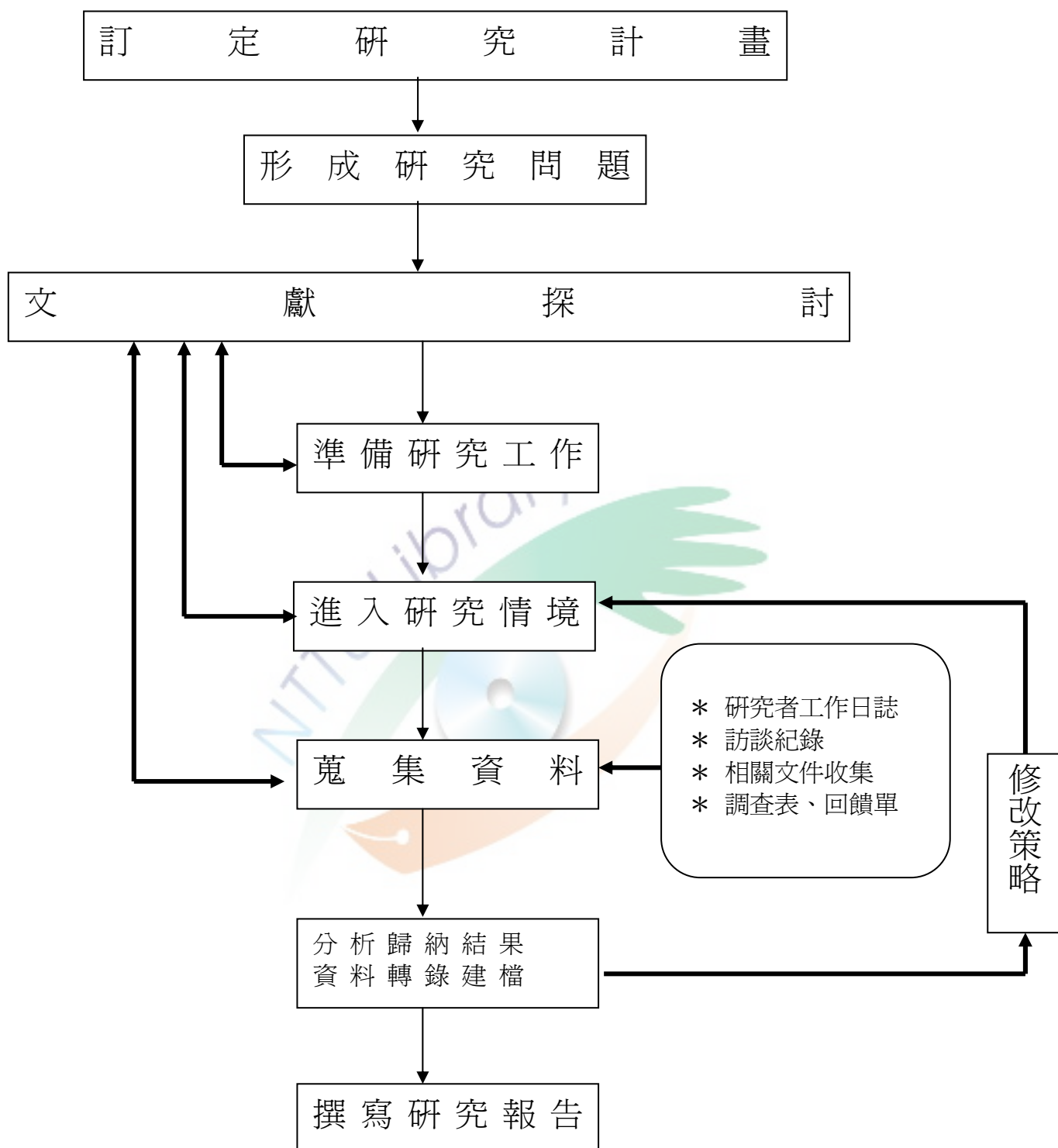


圖 3-4-1 研究流程圖
資料來源：研究者自行整理

本研究的研究流程式在發展研究動機之後，確定研究目的與問題，蒐集相關文獻作為研究的理論基礎。接著選擇研究對象，實施訪談、觀察、收集相關文件及配合研究者工作日誌，再將所得的資料加以整理。最後，將所獲得的資料作為統整分析後，開始撰寫研究報告；其研究預定進度如表 3-4-1：

表 3-4-1 研究進度表

重要工作項目及預定進度	月份 工作項目	2006 年								2007 年								比 重
		6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月		
	擬定題目	◆	◆	◆	◆												10	
	文獻探討			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆							10	
	研究方法設計			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆							10	
	形成訪談大綱						◆	◆	◆	◆	◆						5	
	論文計畫發表							◆									10	
	實施結構訪談觀察								◆	◆	◆	◆					25	
	資料分析組織								◆	◆	◆	◆	◆				20	
	撰寫論文					◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆				10	
論文發表													◆					
累計工作進度%		5 %		10 %	15 %	20 %	25 %	30 %	40 %	50 %	65 %	80 %	95 %	100 %				

資料來源：研究者自行整理

第五節 研究效度

學者 Bell 提出維持教育行動研究嚴謹性的四個效度標準如下（引自陳惠邦，1998：225）：

- 1、確實性 (*credibility*)：有清楚而具體的證據支持其結論。
- 2、可轉移性 (*transferability*)：能促進與其他教師同仁之間的經驗交換與互相學習。
- 3、可信任性 (*dependability*)：蒐集資料的過程與所獲得的資料都值得信賴。
- 4、可確認性 (*confirmability*)：公開呈現所有的正反訊息與處理過程，使偏見的影響盡可能降低。

在本研究中，資料分析的過程一直到報告撰寫階段效度的建立，將藉助資料來源的三角檢驗與持續比較方法的應用，來降低個人偏見，提高研究效度，整個研究的效度建構圖如圖 3-5-1（參考甄曉蘭，2002：56）

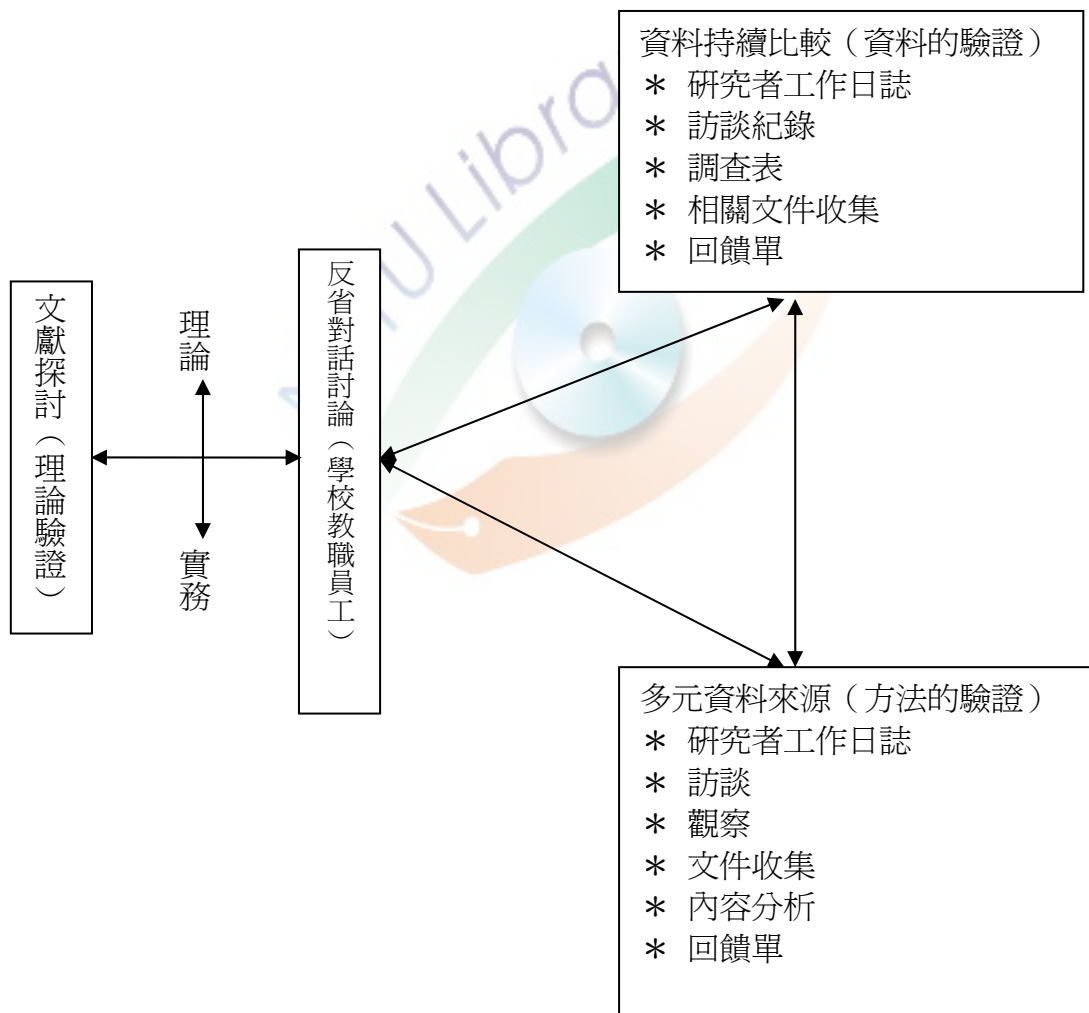


圖 3-5-1 研究效度建構圖（參考甄曉蘭，2002：56 改編）

第六節 研究倫理

質性研究以人爲研究對象，研究進行時，除應尊重受訪者之合作意願外，研究者更應注意倫理(ethics)信條及道德情境，避免研究對象受到傷害。歐用生(1989：33)曾提出質性研究者要注意的倫理問題有四：第一、被研究者身分要保密，避免被利用或受傷害；第二、尊重被研究者，並獲取其支持；第三、可訂立合作契約，並應依約行事；第四、撰寫報告時應忠於資料，不扭曲事實。

Patton 認爲作爲一個訪談者必須與受訪者建立共融(rapport)的關係。共融的建立是對訪談的是保持中立。中立(neutrality)是指受訪者能夠告訴我們任何事，這些事不會讓我們對她們想知道更多或更少(吳芝儀、李奉儒譯，1995)。研究者對受訪者所訴說的內容保持中立時，也關心受訪者願意與研究者分享的事。共融意指我尊重受訪者，他們的知識經驗態度和感受是重要的。共融是面對受訪者的立場，中立是面對受訪者所訴說之內容的立場。

深度訪談的至理名言爲：詢問、傾聽和記錄、詢問、傾聽和記錄。詢問式莊重的責任，傾聽是特別的恩典。如何組織訪談問題是訪談者的重要技巧，除應注意反映的干擾性外，亦要避免問二分法的兩極化問題，使受訪者有被質問的感覺，而發生反應困境(吳芝儀、李奉儒譯，1995)。

研究者爲獲受訪者之信賴，列出本人將實踐之倫理責任，於實施訪談前與受訪者過目，徵求其同意後方展開訪談。本人倫理守則有：

- 第一、不影響學校正常作息，造成研究現場之「干擾」。對受訪者及所提供之資料絕對保密。
- 第二、未徵得學校同意，不擅自複印學校文件資料。
- 第三、論文中之受訪者、學校名稱皆用匿名(anonymity)以保護當事人身分和隱私。
- 第四、受訪者若有其他疑慮，中途可隨時退出本研究。
- 第五、本研究盡可能以公正、客觀的方式呈現資料之原貌。



第四章 研究結果與討論

本章分五節敘述，第一節為總務工作情境分析；第二節為服務項目及服務目標的確立；第三節為顧客導向理念應用於總務工作之可行策略及實施情形；第四節為顧客導向理念應用於總務工作之成效；第五節為顧客導向理念應用於總務工作之討論。

第一節 總務工作情境分析

SWOT 原是用來分析組織內外部條件的一種工具，包括分析組織內部的優勢、劣勢以及組織外部的機會、威脅，目的在於協助組織利用優點、減少缺點藉以發展出具有競爭優勢的經營策略。SWOT 分析原本運用於商業，對產業而言一直是一種有用的工具。這種原用於產業的管理工具，由於能有效的協助組織或個人進行策略管理，因此多年前亦被應用在教育環境上。它是一種簡單易懂的技巧，對於主管而言，可用來擬定策略和政策。而其目的是將重要的問題抽離出來並促成策略性的運用。因為，當在有限的時間內要處理複雜的情形，此時企圖要探討所有的問題，是無法成功的。反之，策略運用者，將心力投注在對於情勢最有影響的問題上。其實面對社會急速變遷的衝擊下，教育機構也必需訓練內部人員在生活中不斷的作自我決策，分析個人的發展策略，即是所謂的 SWOT 分析。因此運用 SWOT 分析，無論是個人或組織，都可以幫助決策者，無論是組織決策或個人決策，把重要的問題篩選出來。通常企業策略管理的步驟一般包括了從環境偵察到績效評估的所有活動。高階管理者應偵察企業的外部環境，以發現環境的機會與威脅，並且偵察企業的內部環境，以了解本身的強處與弱點。這些攸關企業成敗的因素稱為策略因素（Strategic Factors），而就其強弱優劣分析，可以簡稱為 SWOT 來表示，其相關意義及目標說明如次：

表 4-1-1 SWOT 分析意義表

英文字母	原文	意義	目標
------	----	----	----

S	Strengths	強勢、優勢	內部環境的優勢與劣勢	利用優勢
W	Weaknesses	弱勢、劣勢		減少缺點
O	Opportunities	機會、契機	外部環境的機會與威脅	利用機會
T	Threats	威脅、衝擊		減少威脅

資料來源：研究者自行整理

由表 4-1-1SWOT 分析可知，SWOT 分析可被視為組織或個人內部優缺點、外部環境、機會與威脅的檢視。常被用於決策初期，亦可被用來作為各式應用策略規劃的指標。只要應用得宜，決策者除對現況有全盤性的概念外，對於外部因素（由機會與威脅兩部分組成）的理解以及對內部優劣勢的檢視，都有助於對未來願景及策略的形成。

而針對組織或個人未來形成願景及目標之需要，對於 SWOT 之分析運用，其考量要件及相關注意焦點如下：

- （一）SWOT 分析是一種特殊的分析方式，應將內在的優缺點與外部環境中的機會與威脅一併呈現，使能清楚看出被分析單位的整體優劣勢。
- （二）在經營上要了解組織本身與競爭對手及外在環境在 S（強勢）、W（弱勢）、O（機會）、T（威脅）四個層面訊息，以精準的分析，規劃未來發展的方向，此即所謂「知己知彼，百戰百勝」。
- （三）SWOT 分析本身是被用來形成策略或政策的工具，是過程絕非目的，其只是一種分析工具，亦即一時的方法手段運用，是不能取代最終目標的尋求。
- （四）SWOT 分析被用來檢驗組織內部的優劣勢及其環境、機會與威脅。其使用時機在策略形成初期階段。
- （五）SWOT 分析，提供決策者架構概念，使其能更集中心力來滿足顧客的需求。決策者對於未來應當扮演起主導者的角色，得發展策略，以確保往後在需求上無虞。而為達此目的，不僅要對內部環境作檢視，也得對外部環境作審視。

SWOT 分析通常作法可將機會與威脅、優勢與弱勢分成四個視窗將各項條件

客觀地填入後，再根據實際情形分析，藉以作為策略形成的參考依據。亦即，將相關的特定項目逐一系列出，置於工作表內適當的標題下。而且，最好將每個標題下的項目侷限在十項或十項以內，並避免過度概化（戴聰敏，2002：18）。

SWOT 分析所涵蓋的現況，如可能的內部優勢（Potential Internal Strengths）、可能的內部劣勢（Potential Internal Weaknesses）、可能的外部機會（Potential External Opportunities）、及可能的外部威脅（Potential External Threats）等，與組織（機構）內部的環境（Internal environment of the institution）及組織（機構）外部的環境（External environment of the institution）有密切的關係（戴聰敏，2002：18）。

而就 SWOT 分析的評估，在本研究中將運用如下表 4-1-2 SWOT 評估表及表 4-1-3SWOT 的目標考量要件與其相關問題之範例表，透過訪談曾在學校服務現已退休的總務人員及研究者實務經驗進行分析：

表 4-1-2 SWOT 分析評估表

內部優勢分析（S）	內部劣勢分析（W）
1、 2、 3、	1、 2、 3、
外部機會分析（O）	外部威脅分析（T）
1、 2、 3、	1、 2、 3、

資料來源：研究者自行整理

表 4-1-3 SWOT 的考量要件與其相關問題範例表

優勢 (Strengths)	【請根據你在龍貓國小推行總務工作多年的經驗，將學校內部的優勢列出，並舉例令您最感動的人或事。】 *學校內部人員對於經費核銷程序是否了解？ *學校長官是否對您充分授權？
劣勢	【這應該從內在與外在兩部分來考量，有人觀察到你沒有注意到的缺點嗎？有什麼能力是您覺得重要而缺少的？請實際一點，並面對所有

(Weaknesses)	不愉快的事實。】 * 有什麼待改進的？ * 有什麼做得很笨拙？
機會 (Opportunities)	◎有用的機會來自： 1.大規模與小規模的科技與市場改變 2.相關領域的政府策略改變 3.社區型態、人口結構、生活型態的改變 4.當地的事件 * 社區人士的正面幫助？ * 有什麼有意思的正面趨勢？
威脅 (Threats)	◎可能的威脅來自： * 你面臨哪些障礙？ * 外界環境不利的趨勢？ * 你的工作需要哪些必要的條件？ * 有任何改變中的技術會搖動你的地位？

資料來源：研究者自行整理

壹、優勢評估 (S)

組織的優勢是指那些能使組織能夠構想與執行策略的技術與能力，相同的，針對總務工作的內部優勢分析是希望歸納出有助於推行總務工作的助力。在學校中，經常可以發現每一間學校均有不同的特質，而學校裡職務的推動更可能因為內部人員的不同或其他優勢呈現出不同的過程與結果。有些學校校長充分授權，讓校內行政人員能完全展現能力；有些學校內部同仁和諧相處，使工作推行事半功倍；有些總務人員無論在資訊能力或時間管理能力上不斷精進，對工作的進行無論是效能或效率都能兼顧。善用優勢必能發展出有效的服務模式，為行政人員的價值與尊嚴帶來正面的評價。

看到 T03 認真整理工作資料，主動告知是因為看到主任將工作的資料系統化，放置於資料夾中，認為將有助於工作進行，於是也開始整理相關工作資料。(960202 工作日誌)

研究者從事總務工作服務一年多，在個人的工作經驗中，校內同仁對於總務工作的推展大都相當配合。其中或許有一些觀念上的偏差，但是整體來說，正面地支持還是多於負面的。針對校內同仁對總務工作的看法及態度，T09 提出他的想法。

有啊！我覺得學校內部教職同仁對總務工作的推行有正面的幫助。我所謂的正面並不是指他們對總務工作能提供什麼具有前瞻性的意見，而是指內部教職員工配合度高低的問題。學校同仁的配合度很高。例如：現在調查各班的需求，或是說由總務主任主導的設備配發案時，學校同仁大都沒有什麼太大的意見。(960503 T09 訪談紀錄)

雖然校內同仁對總務工作的推展大都沒什麼意見，應該說比較沒有前瞻性的意見，表面上身為總務人員似乎應該覺得慶幸，但是所謂的「正面幫助」應該是希望同仁對行政人員有新革的建議，所以配合度高，這到底是優勢還是劣勢！或許應該說一則為優勢，因為同仁們大都不會有超乎常理的要求，但相反的，一則為劣勢，因為現今為團隊合作互相合作成長的時代，單靠一個人推展學校工作，力量略顯單薄，少了同仁間的互相激盪，難免有時會力不從心，因此，如何激發同仁對總務工作提出革新的意見，也是相盪重要的一環。

最近發現總務主任的論文題目是「顧客導向理念」的運用，覺得很有意思，我想，身為主管，鼓勵同仁進修研究，有任何須配合的地方，將全力配合。(951219 朝會)

會議是很好的宣導場合，研究者利用朝會時闡述總務工作進行的理念，一則希望得到校內同仁的支持與鼓勵，亦希望能激起小小的漣漪。當然，長官的支持相當重要，尤其是身為學校中堅主任，如能得到校長的賦權，不但對理念的實現有正面的效果，更能達到分層負責的效果。

因為現都是採聘任制，學校主任由校長聘任，校長對主任授權的程度高，主任層級能決定的範圍較深較廣。(960503 T09 訪談紀錄)

由此可見，在本校裡由於主任的任免完全由校長決定，採內閣制，因此，多數校長對主任的賦權較大。就研究者的經驗，學校校長對總務主任相當授權，少有干涉的情況發生，校長也曾經表示，只要是校內同仁的需求，學校經費人力允許，我們都應該滿足同仁的需要。

本校是一間歷史悠久、面積廣大的學校，歷史悠久表示其擁有人文薈萃的環境，豐富的人文及自然資源，但卻也表示學校有許多老舊的事物；面積廣大代表著學校需要人力來維持環境，這些在在都考驗著總務人員的工作效率及能力。

在學校裡還有一個相當大的優勢，就是學校工友認真負責，任勞任怨，又具備水電、木工方面的技能，無形中為學校節省不少經費。(960503 T09 訪談紀錄)

滿足校內顧客的需求為行政人員的首要任務，工友對研究者而言是顧客，但是從另一方面來說，他也是總務主任工作上的密切夥伴，有這麼認真負責的工友先生，是學校的大幸。

從上面的敘述可知，學校總務工作的內部優勢為：

- (一) 校長高度賦權。因為現都是採聘任制，學校主任由校長聘任，校長對主任授權的程度高，主任層級能決定的範圍較深較廣。
- (二) 校內同仁配合度高。校內同仁對於總務工作的推展大都相當配合。其中或許有一些觀念上的偏差，但是整體來說，正面地支持還是多於負面的。
- (三) 學校工友認真負責，任勞任怨，又具備水電、木工方面的技能，無形中為學校節省不少經費。

貳、劣勢評估 (W)

劣勢是指那些無法讓工作順利達成使命的人、事、物。有時工作推展常因遭遇弱點而成為瓶頸與限制，如校內人員流動率偏高，組織結構不穩，讓行政事務的進行常處於動盪的狀態；有些學校可能因為教職員工的年齡偏高，形成保守被動的組織文化，新的觀念及科技的接受度偏低，甚至視為畏途，進而影響行政事務的進行推展；有些學校內部的非正式組織派系林立，各擁山頭互不相讓，往往使學校發展或工作進行受到阻礙。諸如此類的劣勢，如果無法認清進而克服，責

學校往往會陷入競爭的弱勢，將使學校無論是教學、行政、組織文化都會面臨危機，無法達成組織或工作目標。

希望能有獨立的辦公空間，冰箱、電話、室內洗手台、電腦設備俱全
(960226 H02 期初需求表)

對非營利機構，尤其是學校機關，經費來源大部分仰賴上級的補助，學校能自籌的範圍有限，只有在到重要慶典或活動時，向外界募款，或是以前的校友事業有成回饋母校，除此之外學校要有多餘的經費以供使用，難上加難。因此，學校人員的需求自然無法完全百分百的滿足，只能在有限的資源裡注意經費使用的優先順序，讓每分錢用在刀口上。正如 T09 所言：

總務主任要能分析經費使用的績效性。所謂績效性，例如：現在縣府有五萬塊讓學校充實教學設備，這五萬塊總務主任充分發揮績效性，要注意經費使用的迫切性、優先順序、實用性。讓每一分錢都用在刀口上。如果買了一項設備，結果一直都擺在校園的一角，完全沒有發揮設備的功能實用性，這就是沒有績效性。(960503 T09 訪談紀錄)

但是學校內部並不是所有人都有如此的觀念，正如前一段所記錄，學校每學期初都會調查每位同仁的需求，以方便同仁做好這學期的準備工作，但是或許是因為當時情境因素所致，有些同仁會提出一些令人不知如何是好的要求，基於什麼樣的情境因素一時之間無法完全探究，但是以學校有限的人力物力要完成這樣的需求，或者應該說過度需求，實在有困難。然而身為行政人員，當場反駁同仁的需求似乎有失服務精神，所以，如何溝通協調便成為行政人員的重要課題之一。溝通協調的工作亦常常發生於同仁與校長意見不同時，有時校長的意見與同仁的意見難免會有差異，甚至會有衝突的現象產生，這時身為學校的中階主管，應扮演橋樑的角色，緩和校長與同仁間的氣氛。

應該大家一起開會協調。讓大家的意見都能充分的表達，設法達到共識，使同仁能心服口服的接受，這樣才不會造成校園中同仁與校長的對

峙發生。所以主任應該扮演校長與同仁間的溝通橋樑。(960503 T09 訪談紀錄)

會議可以是正式會議，也可以是非正式的協調會，重點是會議進行時，所有同仁能夠暢所欲言，完整的將意見表達清楚，彼此尊重表達意見的權利，透過討論、腦力激盪，讓問題的癥結點聚焦，進而達成共識。

總務處的行政業務性質與教導處不同，因此總務主任與教師互動的機會會較少，無形中就缺乏教師同儕間的親和力及影響力。教導主任跟老師的關係一定較為密切，因為行政業務的關係，教導主任與教師的互動性較高。這就是總務人員應該補強的地方。(960503 T09 訪談紀錄)

你是學校總務主任，所謂主任就是扮演協助的角色，協助服務的角色。先了解為何會提出這項需求，用途何在！績效何在！是否會影響該同仁升遷考核發展！或是該同仁業務檢查一定需要這項！如果沒有，就應該好好跟該同仁溝通。最重要的是要傾聽同仁的心聲，其實就是將輔導的作法應用在這樣的狀況，這樣才不會破壞彼此之間的關係。(960503 T09 訪談紀錄)

誠如 T09 所言，總務主任相較於教導主任與教師接觸的機會的確較少，總務處的工作內容與教師們的教學工作也比較沒有直接關係，這也造成教師們對於總務主任工作的認識相當有限，因此，身為總務人員應該多與教師接觸，學著傾聽同仁的需求，在互動機會少的情形下，如果總務主任仍不主動與同仁多接觸，將會使總務主任與同仁間的距離越來越遠。

從上面的敘述可知，學校總務工作的內部劣勢為：

- (一) 經費有限，無法完全滿足校內同仁的所有需求。
- (二) 總務主任與教師互動的機會會較少，無形中就缺乏教師同儕間的親和力及影響力。
- (三) 校內同仁對總務工作配合度雖高，但缺少革新意見提出的動機。

參、機會評估（O）

機會是指可為工作推展創造卓越績效的外部動力。有些工作籌劃再三，萬事具備，卻只欠東風----人力與經費，就在坐困愁城之際，適逢社區義工的鼎力幫忙，在加上校友事業有成，願意伸出援手慷慨解囊，而由於義工的幫忙籍校友的經費挹注，讓原本一籌莫展的工作得到契機，克服限制增加工作進行的優勢。創造機會、抓住機會、利用機會是學校組織發展或校內工作進行突破限制超越巔峰的助要法則。有些機會稍縱即逝，一但錯失良機可能不再復得。因此，機會的評估，尋找可能成功的潛藏因素，並善加利用，可以使組織發展或工作進行帶來利多，增加助力。

身為總務主任，容易了解及應用社區的人力、物力、財力的資源來幫助學校事務的規劃及推動。因為總務是家長委員會的幹事，跟家長委員的互動高，自然比較容易了解社區家長的背景。例如學校的綠美化工作經常麻煩學校的前會長，他是從事園藝工作，當然對綠美化有專業知能。（960503 T09 訪談紀錄）

學校教育的成敗，除了倚賴學校教育措施的完善，和學校教師的專業知識之外，更需要家長熱心的參與。為了加強學校與學生家長獲得密切聯繫，共謀學校之充實發展，家長會於是因應而生。希望把關心子女在校情況的家長組織起來，與學校建立溝通的管道，並監督學校實施正常化的教育（羅枝士，1995：37）。因此身為總務主任，應體認家長會在學校組織中的重要性，搭建學校與家長會間的溝通橋樑，扮演好協調者的腳色，除此之外，更應該充分了解家長會每位家長的專長及特質，以建立學校的人力資源網絡，更甚者，透過家長會成員深入了解社區內外人力資源狀況，建立完整的資源網絡。

總務人員應該具備相當的資訊能力，包括文書處理、基本維修能力等等。資訊化是趨勢，現在幾乎所有工作都資訊化，例如財產管理、宿舍管理、工程管控等。（960503 T09 訪談紀錄）

行政業務電腦化是各公民營機關團體必然的策略，校務行政電腦化當然也是

各級學校努力要落實的工作，電腦化目標在於「縮短作業時間」、「提高工作品質」、「增進行政效率」、「擴展資料的運用」、「增進管理效能」。研究者於 2002 年至 2006 年擔任學校資訊教師四年時間，對於資訊能力的養成有重要的幫助。既然行政業務資訊化是趨勢，各個機關無不積極增購相關設備，藉以應付瞬息萬變的需求，但是，增購設備是第一步，後續的維護才是總務人員應注意的事項，如果設備發生些為問題便求助於廠商，對學校無論是行事效率或經費運用都是一項負擔，因此，身為總務人員，最好具備基礎的故障排除能力。學校內部雖然有資訊教師的編制，但資訊教師常因上課無法處理，這時如果總務人員能加以排除，相信對工作的進行一定有莫大的幫助。

我所謂的維修能力是簡易的維修能力，因為資訊教師常常會因為上課不在辦公室，同仁如果遇到問題，例如列表機不能列印，總務主任能及時處理，行政工作當然能進行的更順利，同仁對總務人員能力的信任度也會大大提升。其實不只電腦方面的基本維修能力，其他設施設備如果總務人員都能具備基礎的故障排除能力，不必遠從市區請廠商到學校維修，就為了小小的狀況，這樣不只能為學校節省開支，更能增加學校行政工作的效率及效能。(960503 T09 訪談紀錄)

從上面的敘述可知，學校總務工作的外部機會有：

- (一) 研究者擔任家長會總幹事。容易了解家長會每位家長的專長及特質，以建立學校的人力資源網絡。
- (二) 行政業務資訊化，縮短業務處理時間，增加業務處理效率。研究者於 2002 年至 2006 年擔任學校資訊教室四年時間，對於資訊工具的應用有相當大的信心。
- (三) 家長會及社區發展協會對學校事務相當關心，常會給予人力、財力、物力的協助。

肆、威脅評估 (T)

威脅是指讓工作推展獲得卓越績效時所面臨的挑戰與困境。有時在工作推展時雖然目標具體明確，但是在追求卓越的過程中，可能因為外部環境中的出現威

脅性及破壞性的因素而功敗垂成。如家長會組織對學校行政工作的進行或教學過程干預過多，影響校內教師及行政人員的服務意願，致使學校追求卓越績效的目標受到阻礙；當專案規劃完善時，主管機關卻無法給予經費的支援，致使專案進行停頓；學校地理位置偏遠，對於學校維修業務因成本考量不願進行，將使學校設備器材使用狀況不理想，亦或維修時因路程關係，維修費加成，對學校經費造成負擔。因此，評估組織的威脅時，應隨時構思替代方案，防患於未然，以因應外部威脅所造成的破壞力。

T02 告知星期天因為國中學生一時好玩，不小心打破學校文化走廊的玻璃，隨即連絡廠商維修，廠商卻說只有一塊玻璃實在不符成本，待維修項目多一點時再前往維修（960417 工作日誌）

一般公共物品，常因「不是自己的」之觀念而不加愛惜，甚而任意破壞。假如學校的財產全校師生都能視同自己的，愛惜與節省，那校產的破壞率必會減低，然而，無論如何小心總會有疏忽的時候，尤其是學校事務繁忙時，設施設備的故障率會成正比增加，如果可以自行排除當然是最佳情況，但是學校設施設備多如牛毛，身為管理人，當然無法熟知每樣設施設備的故障排除，此時是必要尋求廠商的幫忙。地處後山的偏遠小學，尋求廠商的支援往往必須考慮到路程成本問題。

這就是所謂的威脅點之一。這實在非常重要。像學校某些人比較沒耐性，只要設備發生狀況，可能就會碎碎念，這對總務人員士氣也會是一種負面打擊。（960503 T09 訪談紀錄）

學校設施設備的維護一直是偏遠小學的難題，一般而言，廠商對學校購置新設施設備服務意願較高，對於維修服務常要考量成本因素，從商業的角度來看，這關係到廠商符不符合成本利潤問題，但站在學校的立場，經費的規劃卻會因此發生些為問題。因此，如何將相關問題的影響降到最低，考驗著總務人員的智慧及應變能力。

總務主任應熟悉政府採購法及主計法規。總務人員最害怕核銷時有問題因而產生法律責任。(960503 T09 訪談紀錄)

總務工作所承辦的各項業務，如工程招標、財務購置、經費核銷等都有相關法令規章為依據。身為總務主任當然必須以「依法行政」為依歸。藉由研習進修充實相關法令專業知識。「他山之石，可以攻錯」，多請教資格老、經驗多的總務人員，到他校觀摩吸取別人經驗，隨時蒐集參考資料，做為自己處理事務的方針，一來可以增廣見聞，再者可以減少犯錯的機會。T09 退休時才正值壯年時期，年紀還未滿 50 歲，是什麼原因讓這麼年輕的總務主任萌生退休之意。

最主要原因就是因為遇到官司，讓我根本沒有心情上班。甚至退休前一年還因此罹患輕微憂鬱症，必須請長期病假。

從上面的敘述可知，學校總務工作的外部威脅有：

- (一) 地處偏遠，廠商接洽常常必須考慮到路程的問題。
- (二) 法律規章規定繁雜。總務人員非專業人士，常會因不懂法令而誤觸法網。
- (三) 學校經費以上級補助為主，來源有限。

綜合以上經由訪談及研究者實務經驗所得之結果，整理總務工作情境分析如表 4-1-4 所示：

表 4-1-4 總務工作情境分析表

內部優勢分析 (S)	內部劣勢分析 (W)
(一) 校長高度賦權。因為現都是採聘任制，學校主任由校長聘任，校長對主任授權的程度高，主任層級能決定的範圍較深較廣。 (二) 校內同仁配合度高。校內同仁對於總務工作的推展大都相當配合。其中或許有一些觀念上的偏差，但是整體來說，正面地支持還是多於負面的。	(一) 經費有限，無法完全滿足校內同仁的所有需求。 (二) 總務主任與教師互動的機會會較少，無形中就缺乏教師同儕間的親和力及影響力。 (三) 校內同仁對總務工作配合度雖高，但缺少革新意見提出的動機。

(三) 學校工友認真負責，任勞任怨，又具備水電、木工方面的技能，無形中為學校節省不少經費。	
外部機會分析 (O)	外部威脅分析 (T)
(一) 研究者擔任家長會總幹事。容易了解家長會每位家長的專長及特質，以建立學校的人力資源網絡。 (二) 行政業務資訊化，縮短業務處理時間，增加業務處理效率。研究者於 2002 年至 2006 年擔任學校資訊教室四年時間，對於資訊工具的應用有相當大的信心。 (三) 家長會及社區發展協會對學校事務相當關心，常會給予人力、財力、物力的協助。	(一) 地處偏遠，廠商接洽常常必須考慮到路程的問題。 (二) 法律規章規定繁雜。總務人員非專業人士，常會因不懂法令而誤觸法網。 (三) 學校經費以上級補助為主，來源有限。

資料來源：研究者自行整理

總務工作情境分析之目的在於歸納出影響總務工作推展之內部優勢及劣勢、外部機會及威脅，對總務人員來說，應致力於發揮優勢，突破劣勢，充分運用機會，並想辦法掃除威脅。根據表 4-1-4 所呈現的資料，研究者將依此建立總務工作的服務目標，並尋求服務策略。以下列出服務策略發展的方向：

- (一) 主動積極與同仁互動，傾聽同仁需求
- (二) 服務程序標準化，讓同仁隨時掌握工作進度，並充分表達意見。
- (三) 充實專業知能，隨時掌握相關訊息。
- (四) 業務資訊化，增加行政效能及效率。
- (五) 充分運用外界資源，協助工作推展。
- (六) 運用工作日誌進行紀錄，真實呈現省思及檢討之歷程。
- (七) 運用科技資訊，建置總務處網站。

第二節 服務項目及服務目標的確立

組織應建立持續長遠的目標是「全面品質管理」強調的重點之一（黃旭鈞，1995：167）。目標指引方向與作為，基本上，目標訂定的功能主要有三：第一是宣導理念及績效，藉以幫助外部顧客及內部顧客了解相關理念及預期成效；第二是提升形象，爭取內外部顧客的認同及肯定；第三是強化競爭力及提升效率效能。在本節中，第一部分將確立總務工作服務項目，其原因為，總務工作內容繁雜，然並非所有項目皆與學校內部顧客有直接相關，加以時間因素，因此希望透過回饋單的方式，歸納出與學校內部顧客較為相關的三項業務，作為研究的服務項目。第二部份將針對情境分析的結果，歸納出欲達成的服務目標，以作為擬定具體作法及策略的重要參考依據。

壹、服務項目確立

顧客導向的主要觀點是認為了解顧客的需求，並設法符合其需求，藉以提高顧客的滿意度其中顧客包含「內部顧客」與「外部顧客」，推論至學校組織中，內部顧客係指校內教職員工，本研究將顧客定義於內部顧客，主要目的為滿足內部顧客，強化服務精神。而為符合顧客的需求，必先從服務項目確定著手，然而因為時間因素，無法全盤進行研究，因此，研究者透過回饋單（如附錄六）方式來了解與內部顧客較為相關的業務進行研究。茲將結果整理如下表4-2-1，「v」代表同意；「—」則表示不同意。

表4-2-1 服務項目確定表

項目	同意次數統計											合計
	T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08	H01	H02	H03	
1、財物購置	v	v	v	v	v	v	—	v	v	v	—	9
2、學校財產設備 管理及維護	v		v		v	v	—	—	—	—	—	4
3、工程營繕	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0

4、校園環境綠化美化	v	—	v	v	—	—	v	—	—	—	v	5
5、工友管理	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	v	1
6、替代役管理	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0
7、校園環境規劃	v	—	v	v	—	v	v	—	—	v	—	6
8、校園安全管理	—	v	—	—	v	v	v	—	—	—	—	4
9、總務工作計畫及行事曆的擬定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0
10、宿舍管理	—	v	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
11、垃圾分類與資源回收工作	—	v	—	v	v	—	—	v	—	—	—	4
12、配合各處組行政工作，作好支援角色	v	v	v	v	v	v	—	—	v	v	—	8

資料來源：研究者自行整理

從表 4-2-1 可得到以下幾點結論：

- (一) 以「財物購置」出現的次數最多，可見在總務工作的項目中，以「財物購置」與學校內其他行政人員、教師的關係最密切。
- (二) 項目的選擇會隨著本身負責的行政工作而有差異，例如第三項工友管理，只有工友先生選擇。但是期望總務能扮演好支援的角色，是許多教職員工認為重要的，也因此，如何做好後勤支援，為本研究另一項重要項目。
- (三) 在幾位教職員工的認知裡，「校園環境規劃」的相關性比「校園安全管理」及「校園環境綠化美化」這點出乎研究者的意料之外。不過由此可知，學校同仁對學校校園規劃相當重視，更希望進行規劃時能充分表達意見，畢竟環境對人的影響既深又遠。長期以來，學校校園規劃的主動權往往落在校長與總務主任身上，但是學校校長及總務主任都不是這方面的專

業人士，學校校園的規劃要有長遠的眼光，學校主管在教育上可稱為專業人士，但是學校行政人員並非樣樣都行，如果有任何不近人意之處，其所造成的後果將是無法計量的，因此，校園規劃終究要歸於「人」，以人性為出發點，結合各方面的意見，方能達到最佳狀況。

貳、服務目標確立

目標指引工作進行的方向與作為，而目標的擬定必須以情境分析為基礎。從學校內部的優勢和劣勢點進行分析，以及學校外部的機會和威脅點分析，內部因素偏重學校所能掌握的部份，而外部因素常常是學校較難掌握。經由分析後之結果擬出完善的服務目標，方能對症下藥，強化優點、運用機會、削弱劣勢、面對威脅。本研究服務目標擬定的目的主要有三：

- (一) 宣導顧客導向的服務理念，幫助內部顧客理解理念的意義及其精神。
- (二) 提升總務人員形象，爭取內部顧客的肯定及認同。
- (三) 提升服務品質，強化競爭力及效能。

根據以上三點目的並結合總務工作情境分析之結果，擬定以下之服務目標：

- (一) 重視內部顧客的需要，以提升顧客滿意。

行銷的目的在於提高顧客的滿意度，重視顧客的需求則為提高滿意度第一步。學校為非營利機構，行銷並不是為了追求利潤，而是為了提升形象，建立品牌，強化服務品質。同理，行政人員本著服務的精神，視校內教職員工為顧客，盡力做好支援者的角色，其目的為非是為了增加行政價值，創造被利用的機會。

- (二) 充實專業，持續改進。

近年來教師專業自主的理念成為趨勢，行政人員身為教師的後勤支援者，其必須擁有的專業態度及知能，相較於位兼任行政的教師更應時時充實，處處留心。以總務工作而言，熟知採購法、主計法規、經費使用原則等，以專業的要求而言，應視為義務。

- (三) 創新作法，系統思考。

行政的作為除了重視效率及效能外，應以人性為依歸，任何工作的進行都

要以「人」為出發點。在資訊爆炸的時代，如何整合資源，創造最大的價值；標準化、程序化行政流程，提升服務的品質。在在都值得身為行政人員的我們仔細思考。

（四）真誠用心，爭取好感。

態度決定一切。良好的人際溝通，善意的批評，不設防的意見交換，可以讓他人感受到真誠。以真誠為出發點推展行政工作，自然可以強化行政的價值，爭取同仁的認同好感。

第三節 顧客導向理念應用於總務工作之可行策略及實施情形

壹、具體策略及作法

從第二章關於顧客導向理念應具有之行爲特質為架構，並參考本校總務工作推展情境分析，將顧客導向的主要理念應用到總務工作上，主要面向分成四個方面，（一）構築願景、顧客為主（二）專業職能、責任倫理（三）創意革新、優質作為（四）即時回應、充分溝通等四個部分，並結合前一節所訂定之服務目標，依此發展具體作法及策略，茲將歸納結果列出如表4-3-1。

表 4-3-1 顧客導向理念應用之具體作法及策略

面向	目標	具體作法及策略
構築願景、顧客為主	重視內部顧客的需要，以提升顧客滿意	1、研究者透過需求表、朝會、談話等方式，來了解顧客的需求並設法滿足。 2、研究者主要藉由非正式的場合，以談話的方式從內部顧客那裡了解是否有需要協助的地方，並適時提出必要的協助。
	專業職能、責任倫理	1、透過研習進修充實本職學能。 2、隨時掌握職場訊息，了解相關法令及趨勢。 3、透過非正式場合談話方式，詢問最佳作法對策。
	持續改善	1、運用檢核表為工作推行進行前後側檢核。 2、透過工作日誌的紀錄，隨時進行省思改進。

創意革新、優質作為	創新作法，系統思考	1、架設總務工作服務網站。 2、服務項目程序標準化。 3、整合資源，積極主動營造優質的環境。
即時回應、充分溝通	真誠用心，爭取好感	1、透過需求表回復單回應顧客需求 2、藉由非正式場合談話方式讓顧客隨時掌握工作進度。

資料來源：研究者自行整理

由上表可看出，本研究以顧客導向為理念，以主動積極之態度與內部顧客互動溝通，尋求創新作法強化工作效率及效能，充實專業知能塑造專業形象。以下就具體作法及策略實施情形加以敘述，期望能提升總務工作的服務成效。研究者本以四大面向，也就是構築願景、顧客為主，專業職能、責任倫理，創意革新、優質作為，即時回應、充分溝通，作為分點敘述的標題，但由於每一面向之具體作法及策略其實是相互重疊，相互影響，為使實施情形之記述更為清楚，方便策略及作法之確立及修正過程之真實呈現，因此改以具體作法及策略作為分點敘述之標題。

貳、服務程序標準化

無論是營利組織或非營利組織，以強化行銷管理為出發點，將服務作業程序標準化已是必然的作法。其目的除了增加效率、方便隨時掌握工作進度外，最重要的還是確保服務品質。行銷管理的推動，不可淪為口號的倡導，應是一種行動實踐，透過行動的力量，讓顧客感受服務的價值，藉以展現服務的精神，顧客為導向的服務理念，增加服務品質。其中，除了良好的態度外，單一窗口的採行和建立標準化作業程序是有效的方式之一。因此，針對與同仁較為重視的服務項目「財物購置」建立其標準化流程，如圖 4-3-1，並於學期初校務會議時宣布。

研究者在校務會議上宣佈有關於學校設備設施購置或維修的流程時，T05 提問，需求表放置的地點。研究者回答，放置於總務處。T05 隨即表示，是不是需要維修或購置時都必須到總務處填寫。研究者回應，是的。(960226 工作日誌)

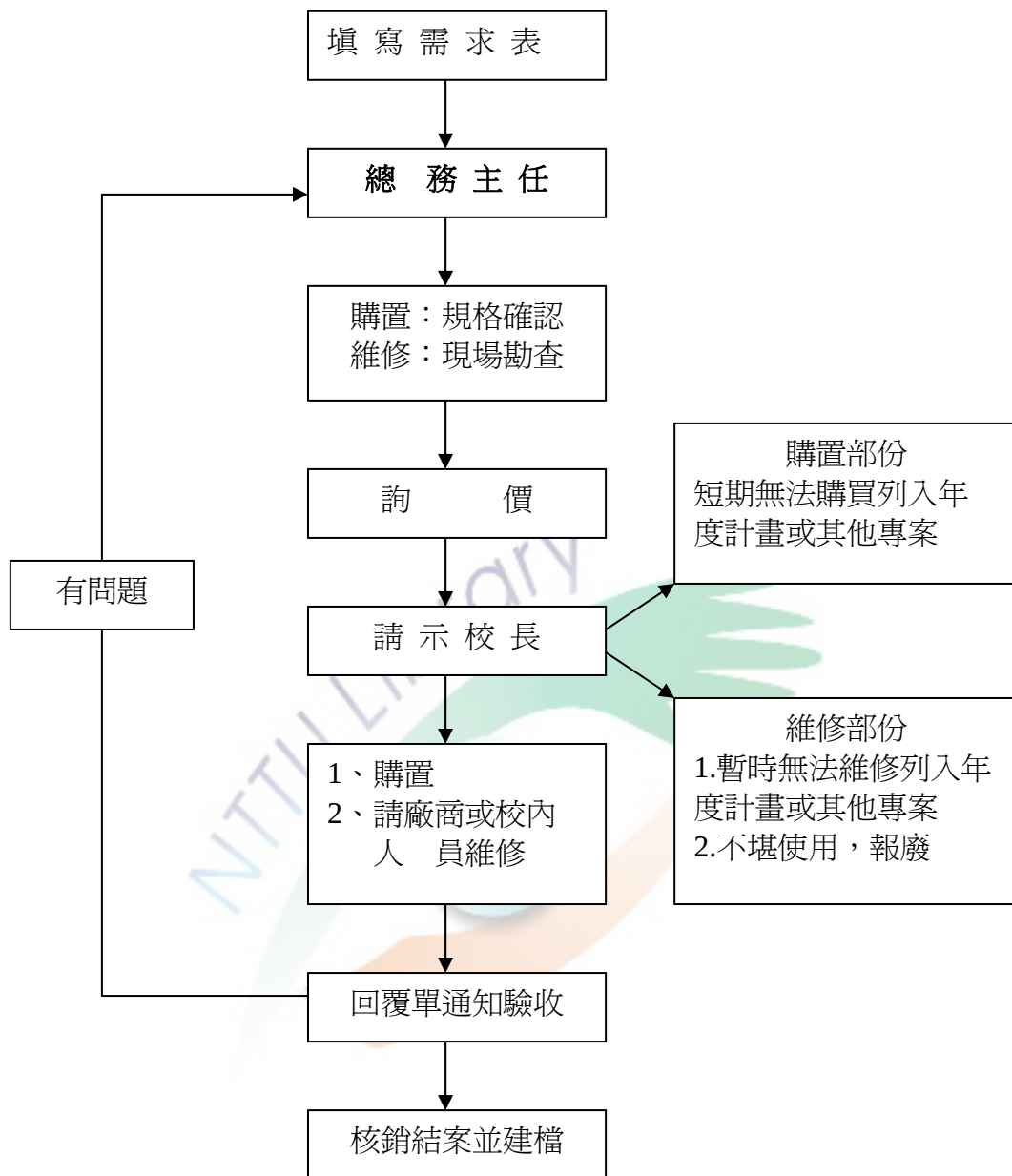


圖 4-3-1 財物購置及維修流程圖

資料來源：研究者自行整理

接到 T06 的內線來電，表示班上有小朋友不小心打破玻璃，需要維修。

T03 在中午用餐時告知，資訊教室冷氣水管脫落，可否協助維修。

（960301 工作日誌）

教育行政是一種教學支援系統，此一教學支援系統如果能顯示主動積極，則一切該興革支援的工作，皆能事先做好準備，其教學工作的進行，當然會很順利；如果此一教學支援地系統消極被動，則教育活動實施的品質必然低劣，且教育工作人員的士氣必然會受到打擊，因此，建立主動化的教育行政運作系統，確是推展精緻教育所必需（吳清基，1996：362）。由此可見，身為行政人員，應以主動積極的態度面對第一線教師，設身處地位同仁著想，藉以彰顯行政人員的價值性。

經過一個星期的觀察，發現同仁對需求表的填寫並不是很配合，回想起一星期前與 T05 的那段對話，似乎已經透露出一些端倪。藉著第二節下課的時間，請教於 T05，其表示老師下課時間還要照顧學生，班上如果有任何維修問題，實在很難走開，並非不想配合。主任將流程程序化，的確讓我充分掌握整個流程，但有時走到辦公室時，被其他事情一干擾，又會忘記該寫些什麼……。 (960301 工作日誌)

人的短期記憶是有限的，有些人的記憶能力較強，有些人的確較難記得剛剛發生的事。經過一個星期發現，研究者在制定流程時，缺少了為他人設身處地設想的態度，只注意到整個流程的敏捷化。因此，為符合同仁多方面的需求，於是將流程圖修改如圖 4-3-2。

要真正做到以顧客為主，實現顧客導向的理念的確不容易。因為對一位行政人員而言，在多方面的角色扮演的過程中，既是第一線教師的支援者，又是其他行政同仁的協辦者，最重要的是，我們不能置教學工作於外。面對不同的角色，要有不同的思維，更要有不一樣的作法。剛開始認為只要滿足同仁的需求就是做好自己的角色，但事實上，同仁真正在意的是行政人員的用心。主動關心對方，讓對方有了好的心理感受，則結果就算不盡人意，還是會有一個好的結局。 (960430 工作日誌)

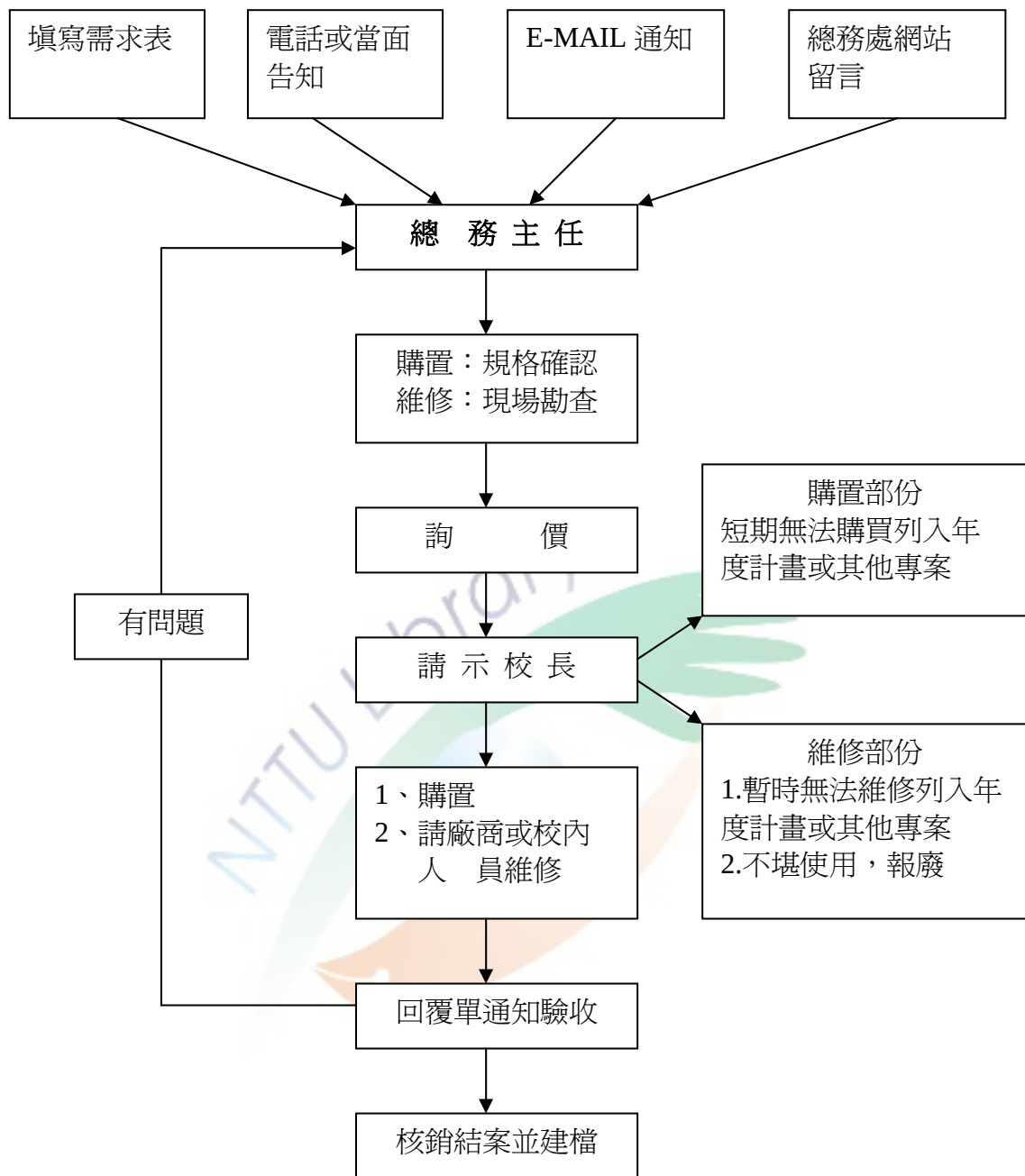


圖 4-3-2 財物購置及維修流程圖~修改後

資料來源：研究者自行整理

除了「財物購置及維修流程」外，針對「配合各處組行政工作，作好支援角色」這項服務項目，研究者亦制定相關流程，如圖 4-3-3。此一流程的重點在於扮演好協助者的角色，因此相關人員溝通協調便成為協助其他行政工作時要特別注意之處。

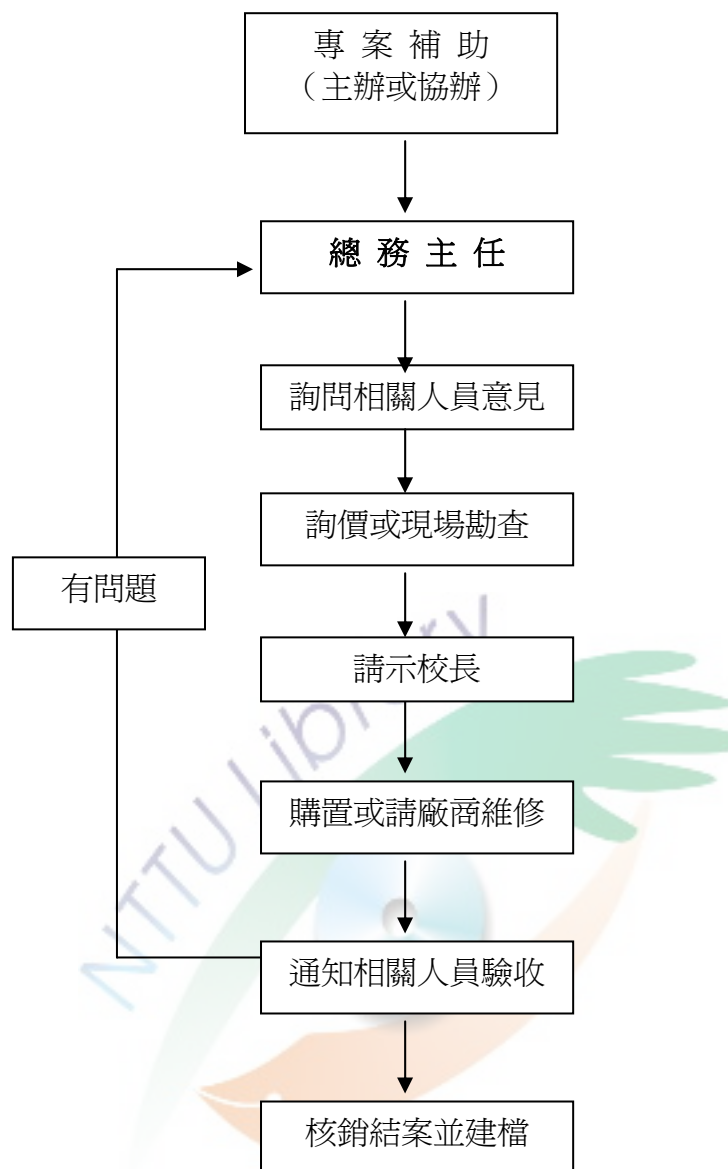


圖 4-3-3 專案補助核銷流程圖

資料來源：研究者自行整理

參、服務網站架設

現今的社會講求效率，電腦、網路、多媒體各種資訊科技的進展，將人類的科學文明推向前所未有的效率高峰。為了順應網路時代的來臨，服務資訊網路化是未來必然的走向。面對資訊時代，不論在政府機關、企業組織、學校，乃至於個人，都已跟隨潮流邁開 E 化的步伐，有鑑於此，研究者運用台東縣多媒體教學資源中心架設總務工作服務網，首頁如附錄六所示。目的是希望透過資訊網路，

有系統的將平日的工作成果展現，使其成為工作行銷上的助力。

T07 表示總務處網頁的網址很長，很難記得，必須要先到學校的網站後才能連上，實在很不方便，如果可以簡化網址，可能會讓網站的使用率增加。（960416 工作日誌）

在接受該師的意見後，利用網路上的免費資源將其網址原先為：

<http://media.hs.jh.ttct.edu.tw/resource/modules/dkweb/menu/web.php?account=V120637119>

為：<http://mytw.net/blackbear>。希望藉此提高網站的使用度，讓使用者更迅速記得並運用本站。以下將本站首頁設計理念及所呈現的功能詳細敘述介紹：

（一）首頁

首頁所呈現的是本校美景之一，也是本校較具特色的重點。本校擁有豐富的自然資源，老樹參天，美不勝收，運用自然資源規劃戶外教學平台，讓學生能在老樹的洗禮下快樂學習，這也是本校校園規劃時的重要理念，更是總務處的重要使命。

（二）最新公告

這裡所呈現的是總務處最新的消息。包括工作進度、資源分享等等。

（三）檔案櫃

內容包括總務處相關表格資料、資源共享等等。

（四）相簿館

總務處業務成果照片皆放置於此。

（五）網網相連

呈現與總務業務有關的網站連結。

（六）留言板

設置留言板的目的是希望讓所有人都有表達意見的機會及空間，尤其是對總務業務有建設性的意見。

（七）討論區

不定期拋出題目，廣徵校內外人士的寶貴建議。

（八）影音櫃

業務成果以動態形式展示，增加總務處的行銷效果。

本來還擔心總務處網站沒有人會上去看，沒想到短短幾個星期閱覽人數已有幾百人。其中以檔案櫃中的總務相關表格及好用軟體人氣最旺，影音櫃中的總務行政閱覽人數也不少。其實會上去看的人大部分應該不是本校的教職員工，這似乎代表對內部顧客而言，網站的功能並沒有預期的理想，不過，為總務工作的行銷目的，網站仍是需要繼續維護。

（960328 工作日誌）

肆、充實專業職能

總務主任在以教學為重的教育場域中，常常不是居於主導者的角色，可是如果將學校比喻為一個綜藝節目，總務主任一定不是節目的主持人，他就好像是節目裡的伴奏樂隊，任何活動的進行都需要總務主任的配合。當然，在某些時候總務主任又必須兼具設計師的角色，因為舉凡學校裡設備設施的購置，硬體建設的規劃，都是總務主任的職責。而如果說學校裡的經費使用的把關者是誰，當然非總務主任莫屬。協助者、設計者、把關者，這些都足以證明總務主任在學校中的重要性。既然總務主任如此重要，身為總務人員應該肯定自我的存在價值。而價值性存在與否，除了自我的認知確定外，他人的肯定亦是相當重要的一環。欲引發他人肯定的意識，服務熱誠、良好溝通、為他人著想都是必要的要件。除此之外，專業的態度及知能，能為總務主任的價值性產生加乘的效果。從與 T09 的訪談中可知，身為總務主任應具備以下幾項專業知能。

1. 熟悉政府採購法。
2. 能分析經費使用的績效性。所謂績效性，例如：現在縣府有五萬塊讓學校充實教學設備，這五萬塊總務主任充分發揮績效性，要注意經費使用的迫切性、優先順序、實用性。讓一每一分錢都用在刀口上。如果買了一項設備，結果一直都擺在校園的一角，完全沒有發揮設備的功能實用性，這就是沒有績效性。
3. 總務人員應該具備相當的資訊能力，包括文書處理、基本維修能力等等。資訊化是趨勢，現在幾乎所有工作都電子化，例如財產管理、宿舍管理、工程管控等。
4. 熟知主計法規。總務人員最害怕核銷時有問題因而產生法律責任。

5. 校園綠美化營造富有境教功能的能力。例如校園中開了美麗的花，學生在情緒低落時，看到這麼美的環境，自然而然心曠神怡，忘記剛剛令人不快的情境，這是一種情緒的治療。(960503 T09 訪談紀錄)

從以上的訪談資料及研究者的實務經驗，歸納出身為總務人員應該具備的專業知能有以下幾點：

(一) 熟知相關法令

對總務人員首先應該了解的就是政府採購法，其內容規定機關在從事採購業務時應該遵守的條約。規定相當繁雜，而且隨時都在修正，研究者基於專業的要求，以於去年過採購人員訓練考試。第二就是主計法規，雖然主計法規在學校應為主計人員的權責範圍，但是學校裡核銷的工作為總務人員的重要工作項目之一，核銷的程序牽涉到主計法的規定，而學校主計人員非專業的主計，常常會有疏忽的情事發生，因此，總務主任亦應了解相關主計法規規定，避免程序上的錯誤，致使行政效率大打折扣，研究者雖然並非專業主計人員，但由於大學所主修的科目便是會計，其中亦修過政府會計，因此對主計業務並不陌生。其他相關法令，如無障礙設施規定、財產管理規定…等等。

訓導組長交給我一份公文，這是一份補助藝術與人文及健康與體育教學器材的公文，詢問相關人員意見，教務組長提議是否可以更換視聽教室的投影機，因為視聽教室的投影還是老舊的三槍投影機，請示過校長之後，校長表示同意。之後隨即連絡廠商採中信局採購模式，詢價支後決定購買七萬多元的單槍投影機，就在一切都抵定時，研究者突然想起去年縣府的一份公文，內容為「臺東縣政府及所屬各機關學校購置辦公設備及設施要點」，裡面規定投影機不能採購單價超過三萬多元的機種，因此，只好重新規劃…。(960424 工作日誌)

由以上紀錄可知，假如研究者沒有留意過這份公文，其所造成之後果可能為縣府不同意此一採購案，但貨已裝置完成，並已開始使用，如此，必然會令學校

經費運用受到負面影響。因此，身為總務人員，應時時注意相關公文法令的變更，建立檢索，以免造成不可挽救之結果。

（二）規劃的能力

包括經費使用的規劃、校園軟硬體設施的規劃、時間的規劃、工作規劃等。經費使用的規劃，正如老蔡所言，應注重每項經費的績效性，再者，根據研究者的經驗，總務人員應時時提醒同仁愛惜及節省，可行的作法為將維修所花的經費在朝會上宣布，讓同仁了解愛護學校設備的重要，因為學校經費有限，在有限的經費裡，任何一項的支出都會排擠到其他項目的使用。

今天在朝會宣布，學校兩台影印機的其中一台，因為老師的一時疏忽，將塑膠公問套放至於手送盤上，造成影印機將塑膠公文套捲進影印機中，由於高熱的原因，將公文套融在影印機中，據廠商估價，維修費用要三萬多元。同人們聽到這個訊息，無不驚嘆。在與校長商量後，決定放棄維修，改用租用…。（960227 工作日誌）

校園軟硬體設施的規劃，從人性的觀點出發，注重教育的作用，學校裡任何的行政作為應具備教育的意義。然而學校總務人員或許在教學上經過師資機構的培養，具備相當的專業知能，但是在許多方面確是能力有限，因此，多請教資格老、經驗多的總務人員，多觀摩、學習他校的成功經驗，建立參考資料及人才諮詢資料庫，以補充總務人員在許多方面的不足。在學校中，總務人員應廣徵校內同仁的意見，以最貼近真實現象的想法，實現於校園的規畫中。如此，必能使規劃的結果更具人性及教育的意義。

學校最近有一筆經費可以改善校園的設施設備，長久以來總覺得幼稚園前的小花圃雜亂無章，絲毫沒有令人賞心悅目的感覺，加上花圃上方竟然會有遮雨棚，這樣的規畫實在讓人疑惑。與幼稚園園長商討之後，

決定將小花圖除去，可是要鋪設什麼材質的東西，實在傷透腦筋…。

(960419 工作日誌)

教務組長因為兼任資訊教師，因此可說是公務繁忙。最近教務組長表示希望將電腦教室的雷射列表機搬至總務處，原因是這台列表機至於電腦教室似乎沒有發揮其效用，所以如果搬至總務處將會有更多的同仁可以使用，設備的使用效率自然會增加。(960419 工作日誌)

總務人員行政項目繁多，尤其是小學校，總務人員有時真會分身乏術，也因此，時間的管理相當重要，記得前一任主任交接時，告訴研究者每天最好空出一節的時間，以處理學校的突發狀況，這就是時間管理的一環，並非每天將時間安排的滿滿，反而要排定空白時間，一來讓自己有喘息的機會，二來可以處理不可預知的狀況。依研究者實務經驗，擅用行事曆是一向非常好的時間管理方式，有時研究者會隨身攜帶小冊子，將靈機一動的想法紀錄下來，或將沒想到或忘記工作寫下，回到辦公室後，在將之記入行事曆中。資料建檔、將辦公桌整理簡化，亦是提高效率的好方法。時間管理的技巧很多，最重要的是要長期實踐，方能有所心得，熟能生巧，發揮最大效用。

伍、整合資源，營造優質環境

總務是家長委員會的幹事，跟家長委員的互動高，自然比較容易了解社區家長的背景。例如學校的綠美化工作經常麻煩學校的前會長，他是從事園藝工作，當然對綠美化有專業知能。(960503 T09 訪談紀錄)

學校為師生生活的場所，朝夕皆與其環境相處，自然難免受其影響。一個優質的學校環境，不僅在教育上有啟發、陶冶之功能，同時應能給予學生反省、深思之機會。因此，營造一個優質的學校環境，是身為教育工作者很重要的任務。而校園環境要規劃得當，學校總務人員扮演著重要角色。一位負責任的總務人員，應強化本身對於環境變化的敏感度，從教育的觀點，佈置校園成為別緻傲人並富涵境教功能的環境。然而總務人員能力有限，要做好服務內部顧客的工作，

單靠本身的力量實在有其困難，因此，整合相關資源協助推動學校事務，讓相關資源成為顧客導向服務的後盾，這不只是總務人員，更是學校行政人員應努力的方向。

（一）家長會資源

今天到老蔡家聊天，提起學校幼稚園的小花園要重新整理一事，剛好學校家長會洪會長及鄭顧問也在場，於是將問題拋出，希望能有所頭緒。會長提議可以鋪小碎石，鄭顧問也表示認同，但是老蔡覺得，幼稚園的學生還小，會不會因為調皮而亂丟小石頭，造成其他學生的傷害，個人覺得老蔡所言有理，畢竟學校所提供者應該是一個可預知的安全環境。但是問題回到原點，到底應該鋪什麼呢？大家都陷入了沉思。此時，社區發展學會理事長正好也來，理事長也是學校總務主任退休，對學校事務亦相當了解，於是將問題請教於他，理事長表示可以鋪設連鎖磚，也就是俗稱的透水磚…。（960501 工作日誌）

總務主任身為學校家長會總幹事，與家長會的互動程度較校內其他同仁更頻繁，理所當然應該兼負起建立溝通管道的責任，舉凡學校各項教學活動，慶典活動、宣導等，都可以透過家長會讓家長了解，相同的，如果學校與家長有任何誤會，亦可以經由家長會得到緩衝解決。除此之外，家長委員來自社會各階層，各有各的專長，有效運用家長會資源，由點至線到面，建立人力支援網，對學校行政工作推展必有正面的幫助。

學校教學平台學生座椅老就損壞，希望能加以維修（960226 T04 期初需求表）

因為陳委員是木工師傅，所以學校的木質設施有問題，一定會詢問學校家長會陳委員意見，決定採用以經過防腐加工的材質，因為如果要由學校自行加工防腐，實在有困難，（960302 工作日誌）

學校肉桂樹好像有病蟲害，可否請總務主任處理（960417 朝會）

請教於社區的植物病蟲害專家，他本身是從事園藝工作，對植物的生老

病死有專業的知識，這位是學校家長會前會長，雖然孩子已經從學校畢業了，但是由於當時與大家的互動良好，因此只要學校有相關困難，這位前會長都會熱心的幫忙。下午，前會長到學校現場勘查，表示這一棵肉桂樹已經沒救了…。(960417 工作日誌)

家長會成員對於學校關心程度及角度往往會影響事務進行的結果，如果家長會成員對學校事務的關心是正面、支持的，則學校校務運行可事半功倍，反之，則事事受阻，學校人員將無力發揮。因此，與家長會保持良好關係，對學校而言至為重要，總務主任身為家長會總幹事，自然應搭建起學校與家長會的橋樑，進而凝聚家長會與學校的共識，讓家長會樂於協助學校推展校務。

(二) 社區資源

其實家長會資源與社區資源是相互重疊的，但是社區的資源相較於家長會範圍較大。學校是社區的一部分，自然不能獨立於社區之外，與社區密切配合，讓學校與社區結為一體，可以使學校事務推行的更順暢。學校所在之社區有許多團體，包括社區發展協會、蝴蝶生態工作坊、社區巡守隊等。社區發展協會的理事長曾在學校服務過，為主任退休人員，對社區及學校事務很熱心；協會總幹事就是老蔡，雖然人已退休，還是時常到學校幫忙。蝴蝶生態工作坊以赴玉蝴蝶為協會宗旨，對學校在自然生態教學方面助益不少，學校內也有幾位老師是工作坊的會員，校本課程的推動，工作坊常常會以義工身分，幫助學校規劃及實施。社區巡守隊是去年剛成立的社區組織，大隊長是學校家長會林顧問，巡守隊的隊員大部分是學校家長，其主要任務是社區夜間安全的維護。

社區發展協會向林務局申請一筆經費，計畫內容是種植蝴蝶食草及蜜源植物，這對學校推展蝴蝶生態教學具有加乘效果，而且學校經費也節省不少。(960312 工作日誌)

與社區巡守對協調，請巡守隊加強校園夜間安全維護，巡守隊大隊長表示會將學校列入重要地點。(960410 朝會)

台北大學學生至校勘查暑期育樂營場地，校長及兩位主任與同學們面對

面座談，藉以聽取同學們的需求。會中，校長叮嚀同學們，要注意夜間的安全，此時研究者表示將協調社區巡守隊加強期間的夜間保全。

（960510 工作日誌）

下午，打電話予巡守隊大隊長，巡守隊大隊長是本校家長會顧問，聽到研究者的請求，欣然表示同意，並將於學校設置巡邏箱，加強暑期活動期間的夜間安全維護。（960510 工作日誌）

在許多鄉下地區，學校仍是社區文化中心，攸關著社區文化傳承及向心力凝聚的責任，其實社區與學校就有如魚與水一般，相互幫忙，相互依賴，社區一但缺少學校，輕者造成居民求學不便，重者加速人口外流，社區式微。因此，學校配合社區發展，並根據社區特性安排學校事務，社區協助學校推動校務，兩者相輔相成，方能實現社區總體營造的願景。

（三）外界支援

研究者在此對「外界」的定義是，社區以外不具對價關係資源的挹注，皆稱為外界支援。支援的種類包括人力方面的支援及經費方面的支援。

校長指示學校不只肉桂樹有病蟲害，連蘇鐵也得病了，請總務主任一併處理（960417 朝會）

記得去年林務局的人員至校宣傳鐵樹防治的方案，連絡承辦人，表示下星期將到學校勘查…。（960417 工作日誌）

校長宣佈今年本校要辦理九十週年校慶系列活動，需要大量經費，幸好有一位傑出校友長期支援學校，讓這次的活動經費有了著落…。

（960227 朝會）

一、二年級旁女廁所有幾間不通，小朋友可以至隔壁的男廁上廁所。

（960420 導護日誌）

廁所不通已有一段時間，請校內工友疏通不見效果，後來從電話簿找到廠商至校察看，確獅子大開口，通一間要一萬元。延宕許久，看到導護日誌記錄，突然想起可以請教其他學校的主任，於是電話請教市區一所學校的總務主任，這位主任也熱心的介紹長期與其合作的廠商。於是上

星期便撥電話請這家廠商至校維修，忙了一個早上，終於解決了，結果才花了六千元。(960425 工作日誌)。

無論是家長會或是社區，所能提供的協助仍有其限度，此時如果能有外界人力、物力或財力的幫助，相信學校校務推展將更為順利。根據研究者經驗，外界支援主要有以下幾項：

- (1) 校友支援：有些要有常會感念在校時師長的提攜之恩，在其有能力時，會以不同方式回饋母校。無論是人力幫忙或經費挹注，對學校來說都表示學校經營有佳。
- (2) 其他學校支援：對於營利事業組織，同行相忌。但對學校而言，大家都是為教育盡心力，因此，多數學校皆樂於分享經驗或成果。
- (3) 其他機關支援：學校經費相當有限，有時可以尋求其他機關的幫忙，以本校為例，林務局、鄉公所、茶業改良場…等等，都是學校經常求助的機關。

(四) 廠商支援

本校之地理位置位於距離市區約三十公里之處，屬於偏遠學校，雖然不像綠島、蘭嶼一般如此偏遠，但是對廠商而言，亦必須考量路程成本，也因為如此，學校在請廠商維修時，總是會有所困難，如果廠商考量後覺得不符成本，則後果往往會使工作延宕。這種現象在設備設施維修時更容易發生。訪談 T09 時，他也認為地理位置是影響總務工作推動的威脅之一。

沒錯，這就是所謂的威脅點之一。這實在非常重要。像學校某些人比較沒耐性，只要設備發生狀況，可能就會碎碎念，這對總務人員士氣也會是一種負面打擊。(960503 T09 訪談紀錄)

既然如此，為何廠商對學校會是一種支援，廠商與學校具有對價關係，在這樣關係之下，應該不能稱為支援。但是就研究者的經驗而言，雖然廠商與學校是因為對價關係而結合，然學校欲使工作更為順暢，廠商的幫忙亦為要件之一。與學校合作的廠商在學校辦理重要活動時，多少會有金費上的資助，估且不論其資助之真正原因為何。除此之外，有些廠商在服務學校時還會順便多幾項額外不收

費的服務。然而應如何才能讓廠商成為學校支援，以下列出研究者看法。

(1) 建立優良廠商名單

所謂的優良廠商，一定是彼此合作愉快且價格公道，最重要的是服務品質良好，如此才能列入優良廠商的名單。名單的來源可能是長期與學校合作者，也可能是經由他人介紹，經短期合作認為服務良好者。

(2) 與廠商保持良好關係

廠商到學校服務雖然有利可圖，但對學校來說，如果廠商不願意到學校服務，也會成為令人頭疼的困擾。因此，廠商到學校服務時，總務人員切勿指高氣昂，在服務良好，價格公道的前提下，總務人員反而應懷感恩的心，與他們保持良好的關係，而這也是在替學校做形象行銷。

(3) 不隨意更換廠商

誠如上述，學校對廠商的要求無非是品質良好、價格公道，在無違反這兩項原則的情形下，研究者覺得勿隨意換廠商。有些學校為了辦活動實有更多的金費支援，會時常更換廠商，藉以增加合作廠商的數量，但是，在缺乏長期合作的基礎下，廠商必然不願意多做額外的服務，反而斤斤計較，如此，對學校是好是壞，顯而易見。反之，有了長期合作的基礎，遇到學校有緊急的狀況，廠商往往會不計成本，應該說不計單次成本，為學校服務，更願意為學校做額外服務。

第四節、顧客導向理念應用於總務工作之成效

顧客導向行為理念應用於國小總務工作之效分成二部份探討，一為總務人員自我工作檢核分析；一為相關對象對總務處服務檢核之分析。本研究根據二階段檢核結果，整理出總務處對顧客導向理念應用之策略作為之四項行為特質評估指標成效，分別詳述如後。

壹、總務人員自我工作服務檢核分析

總務人員自我工作服務檢核分二階段。一為實施顧客導向行為理念具體策略作為之前；一為實施具體策略作為之後。檢核內容依四面向：構築願景、顧客為主，專業職能、責任倫理，創意革新、優質作為，即時回應、充分溝通等所發展出之17項績效評估指標作檢核。分別詳述如後。

一、實施策略作為前（第一階段）之自我工作服務檢核

檢核時間為96年1月22日，檢核對象為：總務主任。以下就四面向之評估指標分析整理如下（◎表非常同意，○表同意，*表不同意，※表非常不同意），非常同意及同意為正向意見表示，非常不同意及不同意為負向意見表示。

（1）構築願景、顧客為主：

按檢核結果，整理如下表4-4-1。

表 4-4-1 總務人員自我工作服務檢核表（第一階段）~構築願景、顧客為主

指標	檢核結果	備註
會主動了解同仁需求	*	◎表非常同意
能站在同仁立場思考問題	*	○表同意
服務對象願意表達意見	※	*表不同意
能主動關懷同仁工作狀況	○	※表非常不同意

資料來源：研究者自行整理

由表4-4-1 可知，在構築願景、顧客為主這面向上，分有4項指標，有2項不同意，1項非常不同意，1項同意。表示總務人員認為服務對象在意見表達上較缺乏，一缺乏主動詢問的態度。

（2）專業職能、責任倫理：

按檢核結果，整理如下表4-4-2。

表 4-4-2 總務人員自我工作服務檢核表（第一階段）~專業職能、責任倫理

指標	檢核結果	備註
對總務人員之工作內涵充分了解	○	◎表非常同意 ○表同意 *表不同意 ※表非常不同意
具備總務人員應有之專業知能	*	
會檢討工作進度或服務策略	※	
會依檢討結果修正進度或策略	※	
能隨時掌握職場訊息	○	

資料來源：研究者自行整理

由表4-4-2 可知，在專業職能、責任倫理這面向上，分有5項指標，有1項不同意，2項非常不同意，2項同意。表示總務人員認為，在隨時檢討工作進度及策略並做適時修正這2個項次上，總務人員應加強；而總務人員應具備之專業知能方面，亦有必要再注意。

(3) 創意革新、優質作為：

按檢核結果，整理如下表4-4-3。

表 4-4-3 總務人員自我工作服務檢核表（第一階段）~創意革新、優質作為

指標	檢核結果	備註
能運用社區資源協助工作推展	○	◎表非常同意 ○表同意 *表不同意 ※表非常不同意
服務具有創新度	※	
願意將新作法應用於工作上	◎	
將工作成果建檔（書面及電子檔）	○	

資料來源：研究者自行整理

由表4-4-3 可知，在創意革新、優質作為這面向上，分有4項指標，1項非常不同意，2項同意，1項非常同意。表示總務人員願意將新的作法及理念應用於總

務工作上，但是仍無實際的方法及策略。

(4) 即時回應、充分溝通：

按檢核結果，整理如下表4-4-4。

表 4-4-4 總務人員自我工作服務檢核表（第一階段）~即時回應、充分溝通

指標	檢核結果	備註
對工作充滿熱忱	○	◎表非常同意 ○表同意 *表不同意 ※表非常不同意
工作能被服務對象肯定	*	
與同仁溝通良好	*	
能讓同仁隨時掌握工作進度	※	

資料來源：研究者自行整理

由表4-4-4 可知，在即時回應、充分溝通這面向上，分有4項指標，1項非常不同意，2項不同意，1項同意。表示總務人員雖有服務熱忱，但是在回應同仁工作進度上仍需加強，而與同仁的互動溝通一有改進空間。

(5) 以上四大面向之檢核指標，共計有 17 項檢核指標，綜合結果如表 4-4-5：

表 4-4-5 總務人員自我工作服務檢核表（第一階段）~綜合結果

意見表示	出現次數				合計
	面向一	面向二	面向三	面向四	
非常同意			1		1
同意	1	2	2	1	6
不同意	2	1		2	5
非常不同意	1	2	1	1	5

資料來源：研究者自行整理

正面結果出現次數 7 次，負面結果出現次數 10 次。非常不同意的出現次數為 5 次，佔全部指標數的 30%，比率相當高。表示總務人員對本身之整體表現並不滿意。

二、實施策略作為後（第二階段）之自我工作服務檢核

檢核時間為96年5月16日，檢核對象為：總務主任。以下就四面向之評估指標分析整理如下（◎表非常同意，○表同意，*表不同意，※表非常不同意），非常同意及同意為正向意見表示，非常不同意及不同意為負向意見表示。

（1）構築願景、顧客為主：

按檢核結果，整理如下表4-4-6。

表 4-4-6 總務人員自我工作服務檢核表（第二階段）~構築願景、顧客為主

指標	檢核結果	備註
會主動了解同仁需求	○	◎表非常同意
能站在同仁立場思考問題	○	○表同意
服務對象願意表達意見	◎	*表不同意
能主動關懷同仁工作狀況	◎	※表非常不同意

資料來源：研究者自行整理

由表4-4-6 可知，在構築願景、顧客為主這面向上，分有4項指標，有2項同意，2項非常同意。表示總務人員認為服務對象已由不願表達意見改變為樂於表達意見，這是這一面向最大的進步。

（2）專業職能、責任倫理：

按檢核結果，整理如下表4-4-7。

表 4-4-7 總務人員自我工作服務檢核表（第二階段）~專業職能、責任倫理

指標	檢核結果	備註
對總務人員之工作內涵充分了解	○	◎表非常同意 ○表同意 *表不同意 ※表非常不同意
具備總務人員應有之專業知能	○	
會檢討工作進度或服務策略	○	
會依檢討結果修正進度或策略	○	
能隨時掌握職場訊息	○	

資料來源：研究者自行整理

由表4-4-7 可知，在專業職能、責任倫理這面向上，分有5項指標，5項皆表示同意。表示總務人員認為，最明顯的進步在隨時檢討工作進度及策略並做適時修正這2個項次上；而總務人員應具備之專業知能方面，總務人員亦有所改進。

(3) 創意革新、優質作為：

按檢核結果，整理如下表4-4-8。

表 4-4-8 總務人員自我工作服務檢核表（第二階段）~創意革新、優質作為

指標	檢核結果	備註
能運用社區資源協助工作推展	◎	◎表非常同意 ○表同意 *表不同意 ※表非常不同意
服務具有創新度	○	
願意將新作法應用於工作上	◎	
將工作成果建檔（書面及電子檔）	○	

資料來源：研究者自行整理

由表4-4-8 可知，在創意革新、優質作為這面向上，分有4項指標，2項同意，2項非常同意。表示總務人員將實際的方法及策略應用於總務工作上，有顯著成果。

(4) 即時回應、充分溝通：

按檢核結果，整理如下表4-4-9。

表 4-4-9 總務人員自我工作服務檢核表（第二階段）~即時回應、充分溝通

指標	檢核結果	備註
對工作充滿熱忱	○	◎表非常同意
工作能被服務對象肯定	◎	○表同意
與同仁溝通良好	○	*表不同意
能讓同仁隨時掌握工作進度	*	※表非常不同意

資料來源：研究者自行整理

由表4-4-9可知，在即時回應、充分溝通這面向上，分有4項指標，1項非常同意，2項同意，1項不同意。表示總務人員的服務熱忱及與同仁的互動通上有進步，但是在回應同仁工作進度雖有加強，但是仍不夠好。

(5) 以上四大面向之檢核指標，共計有 17 項檢核指標，經執行相關作法及策略後，綜合結果如表 4-4-10：

表 4-4-10 總務人員自我工作服務檢核表（第二階段）~綜合結果

意見表示	出現次數				合計
	面向一	面向二	面向三	面向四	
非常同意	2		2	2	6
同意	2	5	2	1	10
不同意				1	1
非常不同意					

資料來源：研究者自行整理

正面結果出現次數 16 次，負面結果出現次數 1 次。非常同意的出現次數為 6 次，佔全部指標數的 35%，同意的出現次數 10 次，佔全部指標數的 59%，兩者相加為 94%，比率相當高。表示總務人員對本身之整體表現滿意。但是在第四面向之第四的指標上，總務人員認為應再修正相關做法。

為了更精確了解前後差別，根據第一階段及第二階段結果交叉比對，整理相關資料如表4-4-11。

表4-4-11 總務人員自我工作服務檢核前後結果交叉比對分析表

正負向出現次數		面向一：構築願 景、顧客為主	面向二：專業職 能、責任倫理	面向三：創意革 新、優質作為	面向四：即時回 應、充分溝通
第 一 階 段	正向	1	2	3	1
	負向	3	3	1	3
第 二 階 段	正向	4	5	4	3
	負向				1

資料來源：研究者自行整理

由表 4-4-11 可知，面向一由 3 項負向意見表示，改變成 4 項皆正向意見表示；面向二由 3 項負向意見表示，改變成 5 項皆正向意見表示；面向三由 1 項負向意見表示，改變成 4 項皆正向意見表示；面向四由 3 項負向意見表示，改變成 3 項皆正向意見表示及 1 項負向意見表示。整體而言，實施前後有明顯的改變。

貳、相關對象對總務人員工作服務檢核分析

相關對象對總務人員工作服務檢核分析亦分二階段。一為實施顧客導向行為理念具體策略作為之前；一為實施具體策略作為之後。檢核內容亦依四面向：構築願景、顧客為主，專業職能、責任倫理，創意革新、優質作為，即時回應、充分溝通等所發展出之12項績效評估指標作檢核，除此之外，檢核表內加入意見表達項目。檢核結果分別詳述如後。

一、實施策略作為前（第一階段）之檢核

檢核時間為96年1月22日，檢核對象為：總務主任。以下就四面向之評估指標分析整理如下（◎表非常同意，○表同意，*表不同意，※表非常不同意），非常同意及同意為正向意見表示，非常不同意及不同意為負向意見表示。

（1）構築願景、顧客為主：

按檢核結果，整理如下表4-4-12。

表 4-4-12 相關對象對總務人員服務檢核（第一階段）~構築願景、顧客為主

指標	檢核結果（◎表非常同意，○表同意，*表不同意，※表非常不同意）										
	T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08	H01	H02	H03
總務處的服務符合本人工作上的規劃	*	*	※	○	○	*	○	*	○	※	○
服務過程中，本人意見得到重視	※	*	*	※	※	*	※	*	*	*	*
總務處人員主動積極	*	○	○	*	*	*	*	○	○	※	○

資料來源：研究者自行整理

具體意見依檢核表整理如下：

服務時應該多聽聽使用者的意見。（960122 T06檢核表意見）

總務主任可以再主動一點。（960122 T01檢核表意見）

可以多跟同仁溝通。（960122 T03 檢核表意見）

應該主動一點。（960122 H02 檢核表意見）

由表4-4-12 可知，在構築願景、顧客為主這面向上，分有3項指標，指標一及指標三各有5位同仁表示同意，指標二則全部為負向意見表示，顯示出在服務過程中，校內同仁對表達意見的強烈要求。前3位T01、T02、T03為教師兼職行政

（教導主任、教務組長、訓導組長）身份，在指標一項次上皆表示不同意或非常不同意，可見總務處與教導處的配合度要加強。

（2）專業職能、責任倫理：

按檢核結果，整理如下表4-4-13。

表 4-4-13 相關對象對總務人員服務檢核（第一階段）~專業職能、責任倫理

指標	檢核結果（◎表非常同意，○表同意，*表不同意，※表非常不同意）										
	T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08	H01	H02	H03
對總務處所提供的資源感到滿意	*	○	○	※	*	*	*	*	○	*	○
總務處的服務品質符合本人期望	※	○	○	※	※	*	※	*	○	*	○
總務處人員具備專業態度及能力	*	※	*	*	*	*	*	*	*	※	○

資料來源：研究者自行整理

具體意見依檢核表整理如下：

可以多請教其他資深總務。（960122 T01 檢核表意見）

態度應該再加強。（960122 T07 檢核表意見）

由表4-4-13 可知，在專業職能、責任倫理這面向上，分有3項指標，指標一及指標二各有4位同仁表示同意，指標三除了工友則全部為負向意見表示，顯示出同仁認為總務人員的專業知能有加強空間。T04、T05、T06、T07、T08為專任導師身份，在3項指標上皆表示不同意或非常不同意，顯示總務人員所提供的服務對導師非常不足。

(3) 創意革新、優質作為：

按檢核結果，整理如下表4-4-14。

表 4-4-14 相關對象對總務人員服務檢核（第一階段）~創意革新、優質作為

指標	檢核結果（◎表非常同意，○表同意，*表不同意，※表非常不同意）										
	T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08	H01	H02	H03
清楚了解總務處的服務流程	*	*	※	※	*	*	*	*	○	*	*
總務處的服務流程合理正確	*	*	*	※	※	*	※	*	○	*	*
總務處的服務具有創新度	*	※	*	*	*	※	*	*	*	※	*

資料來源：研究者自行整理

具體意見依檢核表整理如下：

不清楚流程當然不知道合不合理。（960122 T05 檢核表意見）

建議使用網路增加資訊流通。（960122 T03 檢核表意見）

流程中應有意見表達的機會。（960122 T06 檢核表意見）

由表4-4-14 可知，在創意革新、優質作為這面向上，分有3項指標，指標一及指標二除H01表示同意外，其他同仁皆表示負面意見表示，顯示出同仁對於總務人員的服務流程並沒有清楚的概念。指標三則全部為負向意見表示，顯示出同仁認為總務人員的服務創新度有待加強。

(4) 即時回應、充分溝通：

按檢核結果，整理如下表4-4-15。

表 4-4-15 相關對象對總務人員服務檢核（第一階段）~即時回應、充分溝通

指標	檢核結果（◎表非常同意，○表同意，*表不同意，※表非常不同意）										
	T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08	H01	H02	H03
總務處人員對工作用心投入	○	○	○	○	*	○	*	○	○	*	○
提出的需求，在期程內能得到服務回報	○	○	○	○	○	*	○	*	○	*	○
能隨時掌握總務處的工作進度	*	※	*	*	*	※	*	*	○	○	*

資料來源：研究者自行整理

具體意見依檢核表整理如下：

會想以顧客導向為理念，可見用心程度。（960122 T08 檢核表意見）

由表4-4-15 可知，在即時回應、充分溝通這面向上，分有3項指標，指標一及指標二之正向意見表示比率較高，表示出同仁認為總務人員的服務用心程度尚可。指標三除了H01及H02全部為負向意見表示，顯示出同仁認為總務人員應加強與同仁間的互動，以便讓同仁隨時掌握工作進度。

（5）以上四大面向之檢核指標，共計有 9 項檢核指標，經執行相關作法及策略後，綜合結果如表 4-4-16：

表 4-4-16 相關對象對總務人員服務檢核（第一階段）~綜合結果

意見表示	出現次數				合計
	面向一	面向二	面向三	面向四	

非常同意	0	0	0	0	0
同意	10	9	2	18	39
不同意	16	17	23	13	69
非常不同意	7	7	8	2	24

資料來源：研究者自行整理

正面結果出現次數 39 次，負面結果出現次數 93 次。非常不同意的出現次數為 24 次，佔全部指標數的 19%，不同意的出現次數 69 次，佔全部指標數的 52%，兩者相加為 71%，比率相當高。表示同仁對總務人員之整體表現不甚滿意。但是在第四面向之同意次數出現 18 次，比負向意見表示 15 次還多，表示在即時回應、充分溝通此面向上同仁有正面評價。

二、實施策略作為後（第二階段）之檢核

檢核時間為96年5月16日，檢核對象為：總務主任。以下就四面向之評估指標分析整理如下（◎表非常同意，○表同意，*表不同意，※表非常不同意），非常同意及同意為正向意見表示，非常不同意及不同意為負向意見表示。

（1）構築願景、顧客為主：

按檢核結果，整理如下表4-4-17。

表 4-4-17 相關對象對總務人員服務檢核（第二階段）~構築願景、顧客為主

指標	檢核結果（◎表非常同意，○表同意，*表不同意，※表非常不同意）										
	T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08	H01	H02	H03
總務處的服務符合本人工作上的規劃	○	○	○	○	○	*	○	*	○	○	○
服務過程中，本人意見得到重視	○	◎	◎	○	◎	○	○	◎	◎	○	○

總務處人員主動積極	○	◎	◎	○	◎	○	○	○	○	◎	○
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

資料來源：研究者自行整理

具體意見依檢核表整理如下：

有時服務的過程讓人覺得很感動。（960516 T05檢核表意見）

有改善，但是可以再加強。（960516 T06 檢核表意見）

很主動，會替同仁著想。（960516 H01 檢核表意見）

由表4-4-17 可知，在構築願景、顧客為主這面向上，分有3項指標，指標二及指標三皆為正向意見表示，顯示同仁認為總務人員的積極度有明顯進步，且服務過程中，對同仁意見表達重視。指標一除了T06及T08外，其餘皆為正向意見表示。

（2）專業職能、責任倫理：

按檢核結果，整理如下表4-4-18。

表 4-4-18 相關對象對總務人員服務檢核（第二階段）~專業職能、責任倫理

指標	檢核結果（◎表非常同意，○表同意，*表不同意，※表非常不同意）										
	T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08	H01	H02	H03
對總務處所提供的資源感到滿意	*	○	○	○	○	◎	◎	○	○	*	○
總務處的服務品質符合本人期望	○	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○
總務處人員具備專業態度及能力	○	◎	◎	○	○	○	◎	○	◎	○	○

資料來源：研究者自行整理

具體意見依檢核表整理如下：

對同仁的需求很重視。（960516 T02 檢核表意見）

態度有明顯改變。（960516 T07檢核表意見）

由表4-4-18 可知，在專業職能、責任倫理這面向上，分有3項指標，指標二及指標三同仁皆表示同意或非常同意，指標一除了H02及T01，其他全部為正向意見表示。由T07的意見可知，在此面向上總務人員的努力得到正面評價。

（3）創意革新、優質作為：

按檢核結果，整理如下表4-4-19。

表 4-4-19 相關對象對總務人員服務檢核（第二階段）~創意革新、優質作為

指標	檢核結果（◎表非常同意，○表同意，*表不同意，※表非常不同意）										
	T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08	H01	H02	H03
清楚了解總務處的服務流程	○	○	◎	○	○	◎	○	○	○	○	○
總務處的服務流程合理正確	○	◎	◎	○	○	◎	○	○	○	○	○
總務處的服務具有創新度	○	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○

資料來源：研究者自行整理

具體意見依檢核表整理如下：

服務流程很清楚，能為方便同仁而改變流程，很用心。（96516 T06 檢核表意見）

網站內容可以再增加。（960516 T06 檢核表意見）

應注意流程的效率性。（960516 T06 檢核表意見）

由表4-4-19 可知，在創意革新、優質作為這面向上，分有3項指標，全部皆為正面意見表示，顯示出同仁對於總務人員的服務流程概念清楚。教導主任的意見是研究者應注意之處，所以將對流程的效率性加強控管。

(4) 即時回應、充分溝通：

按檢核結果，整理如下表4-4-20。

表 4-4-20 相關對象對總務人員服務檢核（第二階段）~即時回應、充分溝通

指標	檢核結果 (◎表非常同意，○表同意，*表不同意，※表非常不同意)										
	T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08	H01	H02	H03
總務處人員對工作用心投入	○	○	○	○	○	○	○	○	○	◎	○
提出的需求，在期程內能得到服務回報	○	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○
能隨時掌握總務處的工作進度	○	◎	○	○	○	○	○	○	◎	○	○

資料來源：研究者自行整理

具體意見依檢核表整理如下：

能隨時告知工作進度，很辛苦。（960516 T06 檢核表意見）

工作很用心也很注意效率。（960516 T06 檢核表意見）

有時會因為廠商的因素延遲，不過可以感覺出用心。（960516 T06 檢核表意見）

由表4-4-20 可知，在即時回應、充分溝通這面向上，分有3項指標，全部為正向意見表示，顯示出同仁認為總務人員與同仁的溝通及用心程度都有改進。

(5) 以上四大面向之檢核指標，共計有 9 項檢核指標，經執行相關作法及策略後，綜合結果如表 4-4-21：

表 4-4-21 相關對象對總務人員服務檢核（第二階段）~綜合結果

意見表示	出現次數				合計
	面向一	面向二	面向三	面向四	
非常同意	9	8	6	5	28
同意	22	23	27	28	100
不同意	2	2	0	0	4
非常不同意	0	0	0	0	0

資料來源：研究者自行整理

正面結果出現次數 128 次，負面結果出現次數 4 次。非常同意的出現次數為 28 次，佔全部指標數的 21%，同意的出現次數 100 次，佔全部指標數的 76%，兩者相加為 97%，比率相當高。表示同仁對總務人員之整體表現滿意，亦表示策略作法是有效的。

第五節 顧客導向理念應用於總務工作之討論

本節分三部分來討論，一為顧客導向理念在國小總務工作實施過程之討論；二為顧客導向理念在國小總務工作應用成效之討論；三為顧客導向理念對國小總務工作之影響。分述如下：

壹、顧客導向理念在國小總務工作實施過程之討論

研究者將顧客導向理念應用於實際工作場域中，藉由文獻探討歸納出可行的實施程序，包括SWOT分析、確立服務項目及目標、規劃適切服務策略、執行服務策略、評估及修正等。再探討顧客導向理念應具備之四大行為特質，並根據四

大行為特質明列其運作策略及檢核指標，檢核研究者是否能透過策略作為使之能成為一個以顧客為導向的總務人員。以下就主要過程作為分析討論。

一、總務工作情境分析

SWOT 分析在於針對組織內外環境優勢、劣勢、機會、威脅進行分析或交叉比較評估，而學校組織的決策方案，應該建立在學校組織的優勢上，而得以利用機會，對抗潛在可能的威脅，並克服學校組織的劣勢（吳宗立，2002：84）。因此，透過情境分析可清楚了解總務工作之內部優缺點及外部機會與威脅，訂定可行的因應策略，並據以成正確決策。本研究根據研究者的實務經驗及訪談學校已退休之總務主任，歸納出推行總務工作時面臨之情境要素，目的在於深入了解總務工作推行時可強化的優點、機會，應注意之缺點、威脅。

二、服務目標及項目的確立

組織應建立持續長遠的目標是「全面品質管理」強調的重點之一（黃旭鈞，1995：167）。根據目標行銷的觀點，目標市場的確定，將有助於發展出合適的行銷策略。因此，本研究首先藉由內部顧客的回饋單，界定出與內部顧客相關性較高的工作項目，在根據結果擬定服務策略。服務目標則依據情境分析的結果訂定，配合顧客導向應有之四大行為特質，以為引導研究行動之依歸。

三、服務程序標準化

顧客導向理念的推動，不可淪為口號的倡導，應是一種行動實踐，透過行動的力量，讓顧客感受服務的價值，藉以展現服務的精神。服務精神的展現，應以效率及效能為前題，服務過程程序標準化，單一窗口，便是維持效率及效能的重要方式。正如吳清山教授所言：採行單一窗口服務和建立標準化作業程序，都是極為有效的方式之一（吳清山，2004：32）。因此，有標準程序，讓內部顧客更容易掌握工作進度，並可讓相關人員的意見表達更順暢。

四、創意服務

在服務程序標準化、服務網站成立、需求表編制等創意服務形式，能使服務對象（內部顧客）了解受服務的情形，並可能產生對資源珍惜使用，並對執行者

產生回饋作用，這是內部行銷的最高境界表現，也是最令人感到新奇有趣之處。

五、主動積極

顧客導向理念的精神在於主動，並以顧客立場積極思考。主動了解顧客需求、主動為顧客解決問題、積極思考可行方案、積極與顧客溝通協調，在在都考驗著服務人員的態度。以專業的態度及知能，讓顧客感受到真誠用心，落實顧客導向之行爲。

六、工作日誌

工作日誌，為研究者記錄而成，最大的目的是記載業務工作的流程及省思，除了流水帳似的行事流程記錄外，整個研究過程中之所聽、所聞、所見及與同仁互動情形，亦紀錄其中。不僅顯現總務工作推動的全貌，也可窺見了整個學校裡種種脈絡所交織的校園圖像。

七、耐心傾聽同仁需求

學會傾聽同仁需求是做好服務的第一步，同仁平日或忙於教學，或忙於行政業務，相對擠壓彼此溝通之時間，然身為主要後勤支援的總務人員，應以主動之態度，傾聽同仁之需求。

貳、顧客導向理念在國小總務工作應用成效之討論

研究者將對總務人員應用顧客導向理念前後二階段的自我工作檢核及相關對象二階段的檢核結果，依據顧客導向應具備之行爲特質四大面向評估指標，來檢視策略作為後之成效。以下就檢核結果作分析討論，詳述如下：

一、構築願景、顧客為主面向

（一）總務處自我工作檢核方面：

在策略作為後，有 2 項同意，2 項非常同意。表示總務人員認為服務對象已由不願表達意見改變為樂於表達意見，這是這一面向最大的進步。總務人員也較能主動關心同仁的狀況。

(二) 相關對象對總務人員工作服務檢核方面：

在策略作為後(後測)，受訪11人，指標二及指標三皆同意或非常同意。唯指標一，T06表示：有改善，但是可以再加強。綜合上述二方面，證明這面向的策略作為是有效的，亦即是服務對象認為研究者在服務過程中，對於同仁的意見相當重視，且態度主動積極。

二、專業職能、責任倫理面向

(一) 總務處自我工作檢核方面：

在後測，表示同意全數指標。顯示在這面向上，研究者認為，最明顯的進步在隨時檢討工作進度及策略並做適時修正這2個項次上；而總務人員應具備之專業知能方面，總務人員亦有所改進。

(二) 相關對象對總務人員工作服務檢核方面：

三項指標中，除了H02及T01在指標一表示不同意外，其餘同仁皆表示同意或非常同意。尤其是指標三改變最大，這應該與研究者通過主任甄試並完成主任儲訓有相當大的關係，再者，服務過程中，如T07所言：態度有明顯改變。可見研究者之服務態度獲得同仁的認同。

三、創意革新、優質作為面向

(一) 總務處自我工作檢核方面：

在後測，全數指標皆為正面意見表示。顯示在這面向上，研究者認為，將實際的方法及策略應用於總務工作上，有顯著成果；另外，在「能運用社區資源協助工作推展」及「願意將新作法應用於工作上」，研究者自評為非常同意，表示研究者對於運用相關資源有相當成果，而對於接受新的作法之態度上亦相當積極。

(二) 相關對象對總務人員工作服務檢核方面：

研究前出現正面意見表示之次數僅2次，在第二階段檢核時，同仁對於研究者在這一面向之表現皆為同意或非常同意。唯同仁也提出建議，如T03建議：網站內容可以再增加；T01建議：應注意流程的效率性。對於同仁之意見研究者將加以注意。

四、即時回應、充分溝通面向

（一）總務處自我工作檢核方面：

在後測，有1項非常同意，2項同意，1項不同意。表示總務人員的服務熱忱及與同仁的互動通上有明顯進步，但是在回應同仁工作進度雖有加強，但是自認為仍不夠好。

（二）相關對象對總務人員工作服務檢核方面：

這個面向 3 項指標同仁皆表示同意或非常同意。顯示出同仁認為總務人員與同仁的溝通及用心程度都有改進。從 T01 的意見中：有時會因為廠商的因素延遲，不過可以感覺出用心。可得知同仁感受到研究者之真誠用心。

綜合以上所述，研究者將顧客導向理念應用於總務工作上，經過幾個月的實施後，同仁對於各面向的表現大多為正面意見表示，唯少數幾項指標研究者仍有改進的空間。第二階段的檢核，同仁也提出許多意見供研究者參考，這是研究者在成長的契機。針對第二階段自評部分，研究者也表示不足之處，可見研究者反省思考之用心。綜合而言，研究者將顧客導向理念應用於實際工作場域，成效顯著。

參、顧客導向理念對國小總務工作之影響

經過這段時間的研究，研究者發覺將顧客導向理念應用於實際工作，對研究者推行總務工作產生不少的影響，茲將這段時間的發現分述如下：

一、增加總務人員與同仁（內部顧客）間的互動

總務主任是學校中承上啓下的溝通者，因而，應多方面調查、了解學校教職員們的一般需要及特別需求，向校長反應，給予最良好的服務（張素貞，1998：43）。在顧客導向的基本意涵結論中有提到：顧客導向服務理念主要在調整服務人員與接受服務者（顧客）互動的方式，強調對顧客負責，藉以提高組織對外在環境的敏感度及回應性，以爭取外在顧客的認同。總務人員相較於教導或教務處人員與其他同仁的互動較少，且大多為單向式的接受。但在研究中，研究者強調提供服務的過程應與內部顧客增加互動，除了可清楚了解顧客真正的需求外，也可以讓顧客隨時掌握工作的進度與成果。

二、提升總務人員的行政價值，創造被利用的機會

總務主任乃是一種服務的工作，其作用在於便利及協助其他處室單位，有效完成任務（羅枝士，1995：36）。而本研究中將顧客定義為內部顧客，其用意無非是希望透過提高內部顧客的滿意度，確實實現以顧客為導向，爭取內部同仁的認同，創造身為行政人員的價值。當同仁認同後，自然會增加對行政人員的信任，在信任的基礎下，同仁間必會相互幫忙協助，共創學校新契機。

三、重新檢視總務工作內涵，強化反省思考

當研究者整理關於總務行政內涵文獻時，透過多位學者對於總務主任應扮演之角色的論述，重新檢視研究者是否扮演好種種角色，說也慚愧，一直自認為不錯的我，當那之時，卻覺得應更加強。無論是溝通協調者，或是提供服務者，自認為尚有不足之處，因此更強化研究者以顧客為導向的研究動機。實施階段時，研究者亦經由工作日誌、觀察、訪談等方式，進行自我反省思考，其用意無非是希望能提供更好的服務，爭取同仁認同。

四、提高自我精進動機，充實總務專業知能

欲提供良好服務，除了要有以顧客為導向的態度外，服務者的專業知能亦為重要要素之一。光有主動積極的態度，而沒有應有的專業知能，其服務內容必定有限；當然，擁有專業知能，卻無良好的服務態度，亦為惘然。而專業知能會隨著潮流改變，不會一成不變。因此，優秀的服務者，應時時秉持著以顧客為導向的服務態度，注意時勢的變化，透過多聽、多看、多行自我充實，方能在工作上獲得甜美的果實。



第五章 結論與建議

本研究之主要的目的在探討顧客導向理念應用於國小總務工作的應用策略，並依顧客導向應有之行爲特質四面向評估指標來衡量總務工作績效，綜合文獻探討、工作日誌、檢核表、相關對象訪談及對總務處工作檢核等相關文件資料分析來探討其策略作為在龍貓國小總務工作可行性之評估，並對採用顧客導向策略作有系列且客觀的了解與探討。以作為相關國小總務行政工作推動或後續研究之參考。茲將本研究簡述其結論如下：

第一節 結 論

壹、顧客導向的基本概念

將第二章文獻探討及第四章研究結果與討論整理發現如以下之結論：

一、顧客導向的意涵

本研究將「顧客導向」定義為，推行總務工作時，應主動了解顧客的需求，從顧客的角度思考問題，並運用行銷的概念為顧客提供貼心的服務，以提高顧客的滿意度。顧客導向的服務理念，對於學校而言，有二個重要意義：一、顧客導向服務理念主要在調整服務人員與接受服務者（顧客）互動的方式，強調對顧客負責，藉以提高組織對外在環境的敏感度及回應性，以爭取外在顧客的認同。因此，如何提高顧客的選擇權利及滿足顧客的需求為首要之務，如此才能繼續獲得資源、支持與認同。二、落實顧客導向服務可以藉由保證服務品質的措施著手，包括服務標準的訂定、設置意見箱等。但開始傾聽顧客的意見只是開端，如何提升服務對象的參與和決定能力，並增加其選擇的機會，才是顧客導向服務的真正意涵所在。

二、顧客導向理念應具備之行爲特質

第二章中，本研究根據石滋宜、江岷欽及林鍾沂的看法，歸納出顧客導向理

念應具備之行爲特質爲：

- (一) 構築願景、顧客爲主
- (二) 專業職能、責任倫理
- (三) 創意革新、優質作爲
- (四) 即時回應、充分溝通

三、影響顧客導向理念的因素

根據研究者的觀察及實際體驗，除了第二章所探討之因素外，對學校而言，尚有幾項影響顧客導向理念推動之因素。

(一) 在組織結構方面

對非營利組織而言，經費的來源、與社區的關係及組織氣氛也是影響學校行政推行顧客導向理念因素。學校大部分經費來自於上級補助，在經費缺乏的情形下，欲實現顧客導向理念會有困難。學校是社區的一部分，如果學校沒有獲得社區的認同，對學校行政事務推展將有負面影響。組織的氣氛亦是影響理念實現之因素，因爲組織氣氛佳之成員，對於彼此間的分享與協助有助面效果，亦較願意服務彼此。

(二) 在個人因素方面

由於總務工作繁雜，要扮演的角色是多面向的，因此，個人的時間管理能力將是影響行政服務品質的重要因素之一。繁雜工作的背後代表著壓力的沉重，所以，個人抗壓性高低亦是影響因素之一。除此之外，針對擔任總務工作應有之專業知能，對於擁有服務熱誠之總務人員來說，是相當重要的後盾。

綜合第二章及以上結果，對學校而言，影響顧客導向理念因素如表 5-1-1：

表 5-1-1 影響顧客導向理念之因素

組織結構因素方面	個人因素方面
組織的顧客導向策略	性別
報償結構	年資
正式化的程度	對工作的投入
賦權	組織承諾
經費	時間管理能力

社區認同	抗壓性高低
組織氣氛	專業知能

資料來源：研究者自行整理

貳、顧客導向理念在國小總務工作之實施程序

將第四章所探討之結果與討論，顧客導向理念在國小總務工作之實施程序經整理發現作如下結論：

一、總務工作情境分析

情境分析分為優勢（Strengths）、劣勢（Weaknesses）、機會（Opportunities）、威脅（Threats）等四方面。透過情境分析可清楚了解總務工作之內部優缺點及外部機會與威脅，訂定可行的因應策略，並據以成正確決策。本研究根據研究者的實務經驗及訪談學校已退休之總務主任，歸納出推行總務工作時面臨之情境要素，目的在於深入了解總務工作推行時可強化的優點、機會，應注意之缺點、威脅。

二、服務目標及項目的確立

根據目標行銷的觀點，目標市場的確定，將有助於發展出合適的行銷策略。因此，本研究首先藉由內部顧客的回饋單，界定出與內部顧客相關性較高的工作項目，在根據結果擬定服務策略。服務目標則依據情境分析的結果訂定，配合顧客導向應有之四大行為特質，以為引導研究行動之依歸。

三、顧客導向理念應用於總務工作之可行策略

（一）服務程序標準化

顧客導向理念的推動，不可淪為口號的倡導，應是一種行動實踐，透過行動的力量，讓顧客感受服務的價值，藉以展現服務的精神。服務精神的展現，應以效率及效能為前題，服務過程程序標準化，單一窗口，便是維持效率及效能的重要方式。有標準程序，讓顧客更容易掌握工作進度，並可讓相關人員的意見表達更順暢。

（二）創意服務

在服務網站成立、需求表編制等創意服務形式，能使服務對象（內部顧客）了解受服務的情形，並可能產生對資源珍惜使用，並對執行者產生回饋作用，這是內部行銷的最高境界表現，也是最令人感到新奇有趣之處。

（三）主動積極、耐心傾聽

顧客導向理念的精神在於主動，並以顧客立場積極思考。主動了解顧客需求、主動為顧客解決問題、積極思考可行方案、積極與顧客溝通協調，在在都考驗著服務人員的態度。以主動積極的態度，耐心傾聽同仁需求，讓顧客感受到真誠用心，落實顧客導向之行爲。

（四）工作日誌

工作日誌，為研究者記錄而成，最大的目的是記載業務工作的流程及省思，除了流水帳似的行事流程記錄外，整個研究過程中之所聽、所聞、所見及與同仁互動情形，亦紀錄其中。不僅顯現總務工作推動的全貌，也可窺見了整個學校裡種種脈絡所交織的校園圖像。

（五）充分運用資源

學校資源有限，總務人員欲以自身力量完成學校行政事務，並非不可能，但基於效率、效能及經費考量，總務人員應致力於運用家長會、社區及外界的資源，為學校發展爭取最有利的機會。

四、顧客導向理念應用於總務工作之成效

（一）構築願景、顧客為主面向

（1）總務處自我工作檢核方面：

在策略作為後，有 2 項同意，2 項非常同意。表示總務人員認為服務對象已由不願表達意見改變為樂於表達意見，這是這一面向最大的進步。總務人員也較能主動關心同仁的狀況。

（2）相關對象對總務人員工作服務檢核方面：

在策略作為後(後測)，受訪11人，指標二級指標三皆同意或非常同意。唯指標一，T06表示：有改善，但是可以再加強。綜合上述二方面，證明這面向的策略作為是有效的，亦即是服務對象認為研究者在服務過程中，對於同仁的意見相當重視，且態度主動積極。

（二）專業職能、責任倫理面向

（1）總務處自我工作檢核方面：

在後測，表示同意全數指標。顯示在這面向上，研究者認為，最明顯的進步在隨時檢討工作進度及策略並做適時修正這2個項次上；而總務人員應具備之專業知能方面，總務人員亦有所改進。

（2）相關對象對總務人員工作服務檢核方面：

3項指標中，除了H02及T01在指標一表示不同意外，其餘同仁皆表示同意或非常同意。尤其是指標三改變最大，這應該與研究者通過主任甄試並完成主任儲訓有相當大的關係，再者，服務過程中，如T07所言：態度有明顯改變。可見研究者之服務態度獲得同仁的認同。

（三）創意革新、優質作為面向

（1）總務處自我工作檢核方面：

在後測，全數指標皆為正面意見表示。顯示在這面向上，研究者認為，將實際的方法及策略應用於總務工作上，有顯著成果；另外，在「能運用社區資源協助工作推展」及「願意將新作法應用於工作上」，研究者自評為非常同意，表示研究者對於運用相關資源有相當成果，而對於接受新的作法之態度上亦相當積極。

（2）相關對象對總務人員工作服務檢核方面：

研究前出現正面意見表示之次數僅 2 次，在第二階段檢核時，同仁對於研究者在這一面向之表現皆為同意或非常同意。唯同仁也提出建議，如 T03 建議：網站內容可以再增加；T01 建議：應注意流程的效率性。對於同仁之意見研究者將加以注意。

（四）即時回應、充分溝通面向

（1）總務處自我工作檢核方面：

在後測，有2項非常同意，2項同意，1項不同意。表示總務人員的服務熱忱及與同仁的互動通上有明顯進步，但是在回應同仁工作進度雖有加強，但是自認為仍不夠好。

（2）相關對象對總務人員工作服務檢核方面：

這個面向 3 項指標同仁皆表示同意或非常同意。顯示出同仁認為總務人員與同仁的溝通及用心程度都有改進。從 T01 的意見中：有時會因為廠商的因素延

遲，不過可以感覺出用心。可得知同仁感受到研究者之真誠用心。

綜合以上所述，研究者將顧客導向理念應用於總務工作上，經過幾個月的實施後，同仁對於各面向的表現大多為正面意見表示，唯少數幾項指標研究者仍有改進的空間。第二階段的檢核，同仁也提出許多意見供研究者參考，這是研究者在成長的契機。針對第二階段自評部分，研究者也表示不足之處，可見研究者反省思考之用心。綜合而言，研究者將顧客導向理念應用於實際工作場域，成效顯著。

參、顧客導向理念對國小總務工作之影響

一、增加總務人員與同仁（內部顧客）間的互動

在顧客導向的基本意涵結論中有提到：顧客導向服務理念主要在調整服務人員與接受服務者（顧客）互動的方式，強調對顧客負責，藉以提高組織對外在環境的敏感度及回應性，以爭取外在顧客的認同。總務人員相較於教導或教務處人員與其他同仁的互動較少，且大多為單向式的接受。但在研究中，研究者強調提供服務的過程應與內部顧客增加互動，除了可清楚了解顧客真正的需求外，也可以讓顧客隨時掌握工作的進度與成果。

二、提升總務人員的行政價值，創造被利用的機會

本研究中將顧客定義為內部顧客，其用意無非是希望透過提高內部顧客的滿意度，確實實現以顧客為導向，爭取內部同仁的認同，創造身為行政人員的價值。當同仁認同後，自然會增加對行政人員的信任，在信任的基礎下，同仁間必會相互幫忙協助，共創學校新契機。

三、重新檢視總務工作內涵，強化反省思考

當研究者整理關於總務行政內涵文獻時，透過多位學者對於總務主任應扮演之角色的論述，重新檢視研究者是否扮演好種種角色，說也慚愧，一直自認為不錯的我，當那之時，卻覺得應更加強。無論是溝通協調者，或是提供服務者，自認為尚有不足之處，因此更強化研究者以顧客為導向的研究動機。實施階段時，研究者亦經由工作日誌、觀察、訪談等方式，進行自我反省思考，其用意無非是

希望能提供更好的服務，爭取同仁認同。

四、提高自我精進動機，充實總務專業知能

欲提供良好服務，除了要有以顧客為導向的態度外，服務者的專業知能亦為重要要素之一。光有主動積極的態度，而沒有應有的專業知能，其服務內容必定有限；當然，擁有專業知能，卻無良好的服務態度，亦為惘然。而專業知能會隨著潮流改變，不會一成不變。因此，優秀的服務者，應時時秉持著以顧客為導向的服務態度，注意時勢的變化，透過多聽、多看、多行自我充實，方能在工作上獲得甜美的果實。

第二節 建議

本節分二部分。壹為對總務主任的建議；貳為對教育主管機關之建議；參為對後續研究之建議。

壹、對總務主任之建議

依上述結論，可見本研究探討顧客導向行為理念應用於總務工作，經證實有效可為。本研究建議要略敘述如下：

(一) 深植顧客導向理念，共創組織新未來

在少子化的趨勢下，無論是公立或私立、營利或非營利的機構，都必須面對激烈競爭的挑戰，為使組織之競爭力處於不敗，確保顧客源源不絕，取得致勝的先機，追求組織的轉型與創新，以顧客為導向，重視組織的服務品質，乃成為當今重要的課題。

(二) 總務主任善盡「服務者」角色

學校總務主任為校內同仁最重要的後盾，猶如三軍中之後援部隊，因此提供完善的服務乃是總務主任的職責。因此，如能將顧客導向的理念應用在學校總務

工作的事務上，提供良好的服務品質，爭取認同，創造被利用的機會，必能提升總務主任的行政價值。

（三）服務程序標準化

顧客導向理念的推動，不可淪為口號的倡導，應是一種行動實踐，透過行動的力量，讓顧客感受服務的價值，藉以展現服務的精神。服務精神的展現，應以效率及效能為前題，服務過程程序標準化，單一窗口，便是維持效率及效能的重要方式。有標準程序，讓內部顧客更容易掌握工作進度，並可讓相關人員的意見表達更順暢。標準化作業程序在企業早已行之有年，事實證明程序標準化後，對於企業的效率及效能都有顯著的幫助，因此，學校雖為非營利組織，如能將行政程序標準化，對工作的推展將有正面效果。

（四）資料建檔，確保工作流程穩定

學校事務繁多，各項文件資料，除書面資料應建檔外，盡可能轉成電子檔儲存使用，資料檔案的建置，除了便於知識管理外，當成員有異動時，甚至於主管職務更動時，組織的運作如昔，流程也不會因人有異。

（五）強化學習，形塑行政專業文化

潮流無時無刻不再變動，行政人員身為學校重要支柱，自當培養主動求知與知能拓展精神，隨時注意社會的脈動，讓行政走向專業化，如此才是贏得敬意的開始。

（六）鼓勵嘗試創新服務

有時小小的創意，將使服務呈現不一樣面貌，也會有令人意想不到的驚喜，所以組織應要鼓勵創意，嘗試創新，從個人到組織，藉以展現組織的活力，也是組織的發展證明。

（七）真誠用心的溝通與人際互動

服務過程中，其實”人”才是最重要的，任何行政作為，都要以符合人性及教育意義為出發點。因此，真誠用心的溝通及良性的人際互動，在整個服務的過

程極為重要，有品質的服務也會因而產生了。

（八）運用科技與資訊

俗話說：「工欲善其事，必先利其器」，在科技資訊如此發達的今日，讓科技的產物，尤其是網際網路，使其成為工作推展的有利工具，必能有效提升效率及效能。

貳、對教育主管機關之建議

（一）加強總務人員研習

總務工作是學校教師最不願碰觸的一環，其原因無非是，總務處之工作繁多且法令規章多如牛毛，稍有不慎，便有可能身陷困境。因此，舉辦經驗分享、法令強化宣導，加強對總務人員的教育，對總務人員而言亦是多一層保障。除此之外，基於節省經費之目的，針對總務人員進行基本設施設備維護研習，可以增加總務人員的服務效能。

（二）建立溝通分享平台

由有經驗之校長、主任主持，除了舉辦研習外，亦可以結合資訊人員，建置網路溝通平台，提供支援性、教導性及建設性的諮詢服務，必能有效提升縣內總務人員的服務品質。

參、對後續研究作建議

本研究雖力求嚴謹完整，然而仍有不足或尚待深入探究之處，以下就對後續研究之建議，包括：

一、本研究之績效評估面向之指標以研究者主觀性參考文獻所發展而成之，恐有疏漏。如在「專業職能、責任倫理」面向，相關對象對總務處工作檢核表中，對「總務處人員具備專業態度及能力」的指標上，問卷對象對真實的狀況並不是都確切了解，因此後續研究者可以就其他較切實及影響績效深度的問項來作衡量。

二、本研究就龍貓國小有限的總務工作範圍作探究，因此，本研究建議顧客導向

理念的應用應該擴大運用於學校的其他行政組織或者相關組織，以驗證其適切性。

三、本研究之研究對象為校內之教職員工，不及於學校外部顧客，因此，本研究建議後續研究可針對學校外部顧客探討其可行服務策略，以擴大學校之服務範圍，創造學校最佳價值。



參 考 文 獻

中文文獻

- 王明鳳（2006）。行銷在非營利組織的運用之探討。社區發展季刊，115 期，131-140。
- 石滋宜（1997）。「行政革新・人人革心」。人力發展，41：36-42。
- 任晟蓀（2000）。學校行政實務——處室篇。台北：五南圖書。
- 江岷欽、林鍾沂（1999）。公共組織理論。台北縣蘆洲市：空大。
- 何瑞薇 譯（2002）。全面品質教育。台北市：高等教育。
- 吳宗立（2002）。學校校務發展的策略管理。初等教育學刊，11：77-94。
- 吳芝儀、李奉儒譯(Michel Quinn Patton原著)(1995)。質的評鑑與研究。台北：桂冠。
- 吳清山（2000）。學校行政第五版。台北市：心理。
- 吳清山（2004）。學校行銷管理的理念與策略。北縣教育，47：23-34。
- 吳清山、林天佑（1994）。全面品質管理及其在教育上的應用。初等教育學刊，3：1-28。
- 吳清山、黃旭均（1995）。提昇教育品質的一股動力：談全面品質管理及其在教育上的應用。教育資料與研究，2：74-83。
- 吳清基（1996）。精緻教育的理念。台北：師大書苑。
- 吳淑琪（2000）。雲嘉南地區國民中小學總務主任角色期望、角色踐行與工作滿意度之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 吳榮福（2002）。台南縣國民小學總務主任工作壓力及其因應策略之研究。國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台南。

- 李秀俐（2004）。**擁抱艷陽天：一位國小女姓總務主任之生命史**。私立道明管理學院教學藝術研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 周文賢（1999）。**行銷管理**。台北市：智勝文化。
- 林克銘（2005）。**一位國民小學總務主任工作壓力及其因應策略之研究**。國立台東大學教育研究所碩士論文，未出版，台東。
- 林育妃（2004）。**國民小學總務主任工作壓力與工作滿意度之研究**。國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 林生傳（2003）。**教育研究法：全方位的統整與分析**。台北：心理。
- 林銘科（2003）。**國民小學總務主任工作特性知覺與工作壓力之研究**。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 徐大偉（1997）。**全面品質管理在學校經營與管理上的應用**。教育資料文摘，39卷1期：139-158。
- 國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則。2006年11月1日，取自
<http://law.moj.gov.tw/Scripts/Newsdetail.asp?NO=1H0070006>
- 國民教育法（2006）。2006年11月1日，取自
<http://law.moj.gov.tw/Scripts/NewsDetail.asp?no=1H0070001>
- 國民教育法施行細則（2006）。2006年11月1日，取自
<http://law.moj.gov.tw/Scripts/NewsDetail.asp?no=1H0070008>
- 張素貞（1988）。**扮演一個成功的總務主任**。研習資訊，40：42-43。
- 郭喜謀（2005）。**國民小學學校行銷策略及其影響因素之研究**。國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 陳向明（2002）。**教師如何作質的研究**。台北：洪葉文化。
- 陳志嘉（2002）。**國民中學施行全面品質管理之可行性研究**。國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文，未出版，高雄。

- 陳恒山（2003）。國民中學總務人員工作內容認知及工作困擾之調查研究。國立高雄師範大學教育學系論文，未出版，高雄。
- 陳惠邦（1998）。教育行動研究。台北：師苑。
- 陳傳宗（2003）。國民小學總務主任角色壓力與工作滿意關係之研究—以桃園縣、台北縣為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 黃旭鈞（1995）。班級經營的新取向：全面品質管理及其在班級經營的應用。人文及社會學科教學通訊，8卷5期，156-180
- 黃俊英（2000）。台灣當代政府再造問題。2006 年11 月30 日，取自
http://www.general.nsysu.edu.tw/linhuang/taiwan/files/1_3.doc
- 黃俊英（2001）。行銷學的世界。台北市：天下遠見。
- 黃俊英（2002）。行銷學——第二版。台北市：華泰文化。
- 黃俊英（2005）。行銷學的世界——第三版。台北市：天下遠見。
- 黃秋萍（2005），內部行銷、勞資關係氣氛對組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之關聯性研究。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 黃深勳等（1998）。行銷概論。台北縣：空大。
- 黃詩芳、王瑞邦（2006）。校園空間的新生命—從空餘教室的活化再利用談起。師友月刊，456，79-83。
- 溫肇東（2005，5 月 24 日）。日本MBA教育的供需探討(中)。工商時報，31 版。
- 熊銳智（1997）。國民小學總務行政。台北市：五南。
- 甄曉蘭（2002）。課程行動研究：實例與方法解析。台北：師苑。
- 劉明德（2003）。學校經營與顧客關係管理之探討。技術與職業教育雙月刊，

77：31-34。

歐用生（1989）。**質的研究**。台北：師大書苑。

潘淑滿（2005）。**質性研究：理論與應用**。台北：心理。

蔡澍勳（2001）。**桃園縣國民小學總務主任工作壓力、因應方式與職業倦怠之關係**。國立新竹師範學院學校行政碩士論文，未出版，新竹。

鄭宏財（1998）。**國民小學教師全面品質管理信念與教師效能關係之研究**。國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台南。

鄭彩鳳（1999）。**校基管理（School-based Management）與學校經營**。2006年9月1日，取自 <http://www.nknu.edu.tw/~edu/new-eduweb/08Learning/learning%20thesis/learning%20thesis-1/item1.htm>

鄭彩鳳（1999）。**學校行政—理論與實務**。高雄市：麗文文化。

蕭富峰（1997）。**內部行銷**。台北市：天下文化。

戴秀卿（2003）。**醫院員工的情緒勞務負荷與顧客導向行為之關係研究**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

戴聰敏（2002）。**台東縣國民小學教育人員對學校願景認同度之研究**。台東師範學院教育研究所碩士論文，未出版，台東。

謝文全（1997）。**學校行政**。台北市：五南。

簡竹屏（2005）。**內部行銷、顧客導向、工作滿足關係之研究-公、民營企業之比較**。朝陽科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台中。

羅世彬（2004）。**基隆市國小總務主任工作壓力之調查研究**。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。

羅枝士（1995）。**總務主任如何扮好自己的腳色**。師說，85，36-38。

譚宇隆（1998）。**花蓮縣國民小學總務主任工作倦怠及其相關因素之研究**。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。

外文文獻

Saxes, Robert, and Barton A. Weitz(1982), **The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople**.Journal of Marketing Research, 19(August),343-351.

Kotler, P. & Levy, S. J. (1969) ,**Broadening the concept of marketing**.Journal of marketing, 33, 10-15.

Joel Evans and Barry Berman, **Principles of Markrting, 3rd ed.** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,1995) ,300.



【附錄一】研究者工作日誌

時間	年 月 日
事件描述	
處理過程	
處理結果	
發現	
困難與感受	

【附錄二】相關對象對總務人員工作服務檢核表（第一階段）

您好！敝處正進行顧客導向理念之研究，藉以提高總務處之服務品質。因此，敝處極想知道本處之服務品質績效，能否請貴方撥冗給我們一些寶貴意見，您的建議，一定是敝處進步的最大動力！

面向	項目	意見結果				具體 意見
		非 常同意	同 意	不 同意	非 常不同 意	
構 築 願 景、顧客 為主	總務處的服務符合本人工作上的規劃					
	服務過程中，本人意見得到重視					
	總務處人員主動積極					
專 業 職 能、責任 倫理	對總務處所提供的資源感到滿意					
	總務處的服務品質符合本人期望					
	總務處人員具備專業態度及能力					
創 意 革 新、優質 作為	清楚了解總務處的服務流程					
	總務處的服務流程合理正確					
	總務處的服務具有創新度					
即時回 應、充分 溝通	總務處人員對工作用心投入					
	提出的需求，在期程內能得到服務回報					
	能隨時掌握總務處的工作進度					

【附錄三】相關對象對總務人員工作服務檢核表（第二階段）

您好！敝處進行顧客導向理念之研究已有一段時間。因此，敝處極想知道本處之服務品質績效，能否請貴方撥冗給我們一些寶貴意見，您的建議，一定是敝處進步的最大動力！

面向	項目	意見結果				具體 意見
		非常同意	同意	不同意	非常不同意	
構 築 願 景、顧客 為主	總務處的服務符合本人工作上的規劃					
	服務過程中，本人意見得到重視					
	總務處人員主動積極					
專 業 職 能、責任 倫理	對總務處所提供的資源感到滿意					
	總務處的服務品質符合本人期望					
	總務處人員具備專業態度及能力					
創 意 革 新、優質 作為	清楚了解總務處的服務流程					
	總務處的服務流程合理正確					
	總務處的服務具有創新度					
即時回 應、充分 溝通	總務處人員對工作用心投入					
	提出的需求，在期程內能得到服務回報					
	能隨時掌握總務處的工作進度					

【附錄四】總務人員自我工作服務檢核表（第一階段）

面向	項目	意見結果			
		非常同意	同意	不同意	非常不同意
構 築 願 景 、 顧 客 為 主	會主動了解同仁需求				
	能站在同仁立場思考問題				
	服務對象願意表達意見				
	能主動關懷同仁工作狀況				
專 業 職 能 、 責 任 倫 理	對總務人員之工作內涵充分了解				
	具備總務人員應有之專業知能				
	會檢討工作進度或服務策略				
	會依檢討結果修正進度或策略				
	能隨時掌握職場訊息				
創 意 革 新 、 優 質 作 為	能運用社區資源協助工作推展				
	服務具有創新度				
	願意將新作法應用於工作上				
	將工作成果建檔（書面及電子檔）				
即時 回 應、 充分 溝通	對工作充滿熱忱				
	工作能被服務對象肯定				
	與同仁溝通良好				
	能讓同仁隨時掌握工作進度				

【附錄五】總務人員自我工作服務檢核表（第二階段）

面向	項目	意見結果			
		非常同意	同意	不同意	非常不同意
構 築 願 景 、 顧 客 為 主	會主動了解同仁需求				
	能站在同仁立場思考問題				
	服務對象願意表達意見				
	能主動關懷同仁工作狀況				
專 業 職 能 、 責 任 倫 理	對總務人員之工作內涵充分了解				
	具備總務人員應有之專業知能				
	會檢討工作進度或服務策略				
	會依檢討結果修正進度或策略				
	能隨時掌握職場訊息				
創 意 革 新 、 優 質 作 為	能運用社區資源協助工作推展				
	服務具有創新度				
	願意將新作法應用於工作上				
	將工作成果建檔（書面及電子檔）				
即時 回 應、 充分 溝通	對工作充滿熱忱				
	工作能被服務對象肯定				
	與同仁溝通良好				
	能讓同仁隨時掌握工作進度				

【附錄六】相關對象對總務處工作項目意見回饋單

您好！敝處正進行顧客導向理念之研究，藉以提高總務工作之服務品質。因此，敝處極想確立本處之服務項目，能否請貴方撥冗給我們一些寶貴意見，您的建意，一定是敝處進步的最大動力！

填表說明：請勾選5項與您最相關的總務工作項目

項目	意見結果
	同意
一、財物購置	
二、學校財產設備管理及維護	
三、工程營繕	
四、校園環境綠化美化	
五、工友管理	
六、替代役管理	
七、校園環境規劃	
八、校園安全管理	
九、總務工作計畫及行事曆的擬定	
十、宿舍管理	
十一、垃圾分類與資源回收工作	
十二、配合各處組行政工作，作好支援角色	

資料來源：行政院事務管理手冊、相關學者專家看法及研究者實際負責之工作

【附錄七】龍貓國小公物維修提報與維修回覆單

台東縣立龍貓國小公物維修申請提報單（2007 年 1 月起）

公物器材名稱：

說明損害情形：

提報人：

中華民國 年 月 日

總務處維修回覆報告 于：_____（提報人）

維修公物器材名稱：

☐ 1、本案已於 月 日維修完畢，請檢收。

☐ 2、礙於經費不足，暫不維修，但列入維修計畫。

☐ 3、併入（ ）案一起辦理。

☐ 4、不堪維修，若經費許可另行補充。

☐ 5、其他。說明：_____

主任：

維修人：

中華民國 年 月 日

【附錄八】龍貓國小公物需求提報與回覆單

台東縣立龍貓國小公物需求申請提報單（2007 年 1 月起）

公物器材名稱：

器材規格概況說明：

提報人：

中華民國 年 月 日

總務處公物需求回覆報告 于：_____（提報人）

公物器材名稱：

☐ 1、本案已於____月____日購置完畢，請驗收。

☐ 2、礙於經費不足，暫不購置，但列入年度計畫。

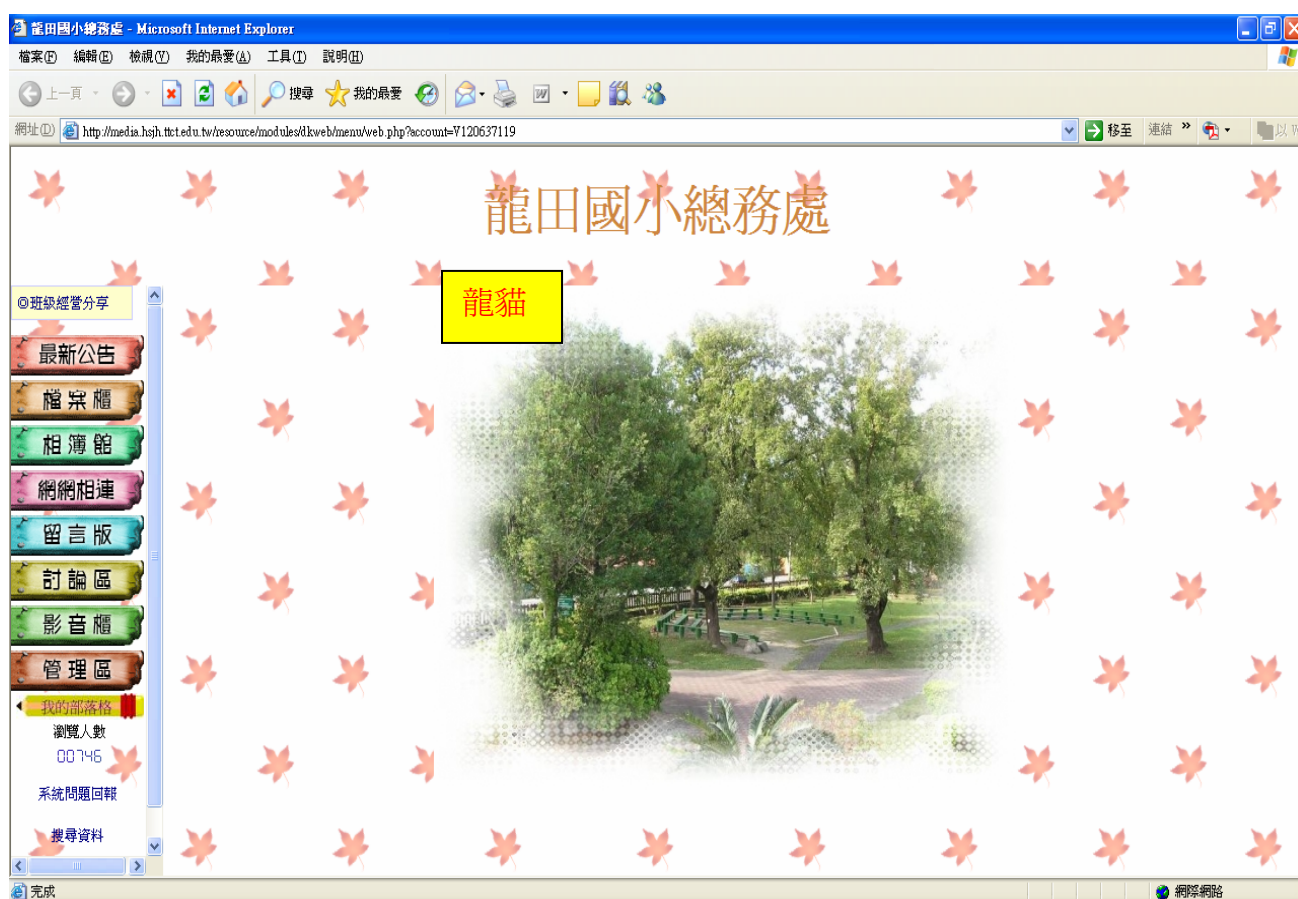
☐ 3、併入（ ）案一起辦理。

☐ 4、其他。說明：_____

主任：

中華民國 年 月 日

【附錄九】龍貓國小總務處服務網



本處網站分成兩大部分，第一部分為訊息交流及成果呈現，包括：最新公告、檔案櫃、相簿館、網網相連及影音櫃。第二部份為意見交流，包含：留言板及討論區。

【附錄十】T09 訪談紀錄

研究者問：

以您在學校服務後的經驗，請問您覺得本校在總務工作推行有何內部優勢？

T09 答：

1. 必較容易獲得校長的信任。因為現都是採聘任制，學校主任由校長聘任，校長對主任授權的程度高，主任層級能決定的範圍較深較廣。
2. 對學校環境，所謂的學校環境包含校園規劃及教學設備等，因應未來的發展具有前瞻性的看法。例如教室規劃雙走廊。
3. 在學校裡還有一個相當大的優勢，就是學校工友認真負責，任勞任怨，又具備水電、木工方面的技能，無形中為學校節省不少經費。

研究者問：

您覺得學校內部教職同仁對總務工作的看法、態度，讓您在推行總務工作時有沒有正面的幫助？

T09 答：

有啊！我覺得學校內部教職同仁對總務工作的推行有正面的幫助。我所謂的正面並不是指他們對總務工作能提供什麼具有前瞻性的意見，而是指內部教職員工配合度高低的問題。學校同仁的配合度很高。例如：現在調查各班的需求，或是說由總務主任主導的設備配發案時，學校同仁大都沒有什麼太大的意見。

研究者問：

以您在學校服務後的經驗，請問您覺得本校在總務工作推行有何內部劣勢？

T09 答：

1. 行政業務性質不同的關係。總務處的行政業務性質與教導處不同，因此總務主任與教師互動的機會會較少，無形中就缺乏教師同儕間的親和力及影響力。教導主任跟老師的關係一定較為密切，因為行政業務的關係，教導主任與教師的互動性較高。這就是總務人員應該補強的地方。
2. 如果學校有大型工程進行，因為時間會花費在注意工程的細節上，因此會造成忽略教學及排擠到其他業務的進行。

研究者問：

以您在學校服務後的經驗，請問您覺得本校在總務工作推行有何外部機會或資源？

T09 答：

容易了解及應用社區的人力、物力、財力的資源來幫助學校事務的規劃及推動。

研究者問：

這是因為您是本地人的關係嗎？

T09 答：

不是。這是因為你是總務的關係。總務是家長委員會的幹事，跟家長委員的互動高，自然比較容易了解社區家長的背景。例如學校的綠美化工作經常麻煩學校的前會長，他是從事園藝工作，當然對綠美化有專業知能。

研究者問：

以您在學校服務後的經驗，請問您覺得本校在總務工作推行有何外部威脅？

T09 答：

這倒沒有。不過，家長委員有時會對學校運作進行干涉，包括人事方面、行政事務方面、學校軟硬體規劃方面等等。這腐蝕了家長會的正面功能。不知道這算不算外部威脅。

研究者問：

您退休時年紀才五十歲左右，五十歲正值壯年時期，會何您會想這麼早退休？

T09 答：

最主要原因就是因為遇到官司。讓我根本沒有心情上班。甚至退休前一年還因此罹患輕微憂鬱症。

研究者問：

您覺得總務主任應具備什麼能力或特質？

T09 答：

1. 熟悉政府採購法。

2. 能分析經費使用的績效性。所謂績效性，例如：現在縣府有五萬塊讓學校充實教學設備，這五萬塊總務主任充分發揮績效性，要注意經費使用的迫切性、優先順序、實用性。讓一每一分錢都用在刀口上。如果買了一項設備，結果一直都擺在校園的一角，完全沒有發揮設備的功能實用性，這就是沒有績效性。
3. 總務人員應該具備相當的資訊能力，包括文書處理、基本維修能力等等。資訊化是趨勢，現在幾乎所有工作都電子化，例如財產管理、宿舍管理、工程管控等。
4. 熟知主計法規。總務人員最害怕核銷時有問題因而產生法律責任。
5. 校園綠美化營造富有境教功能的能力。例如校園中開了美麗的花，學生在情緒低落時，看到這麼美的環境，自然而然心曠神怡，忘記剛剛令人不快的情境，這是一種情緒的治療。

研究者問：

這是不是代表著，總務人員應有營造優質環境的體認。

T09 答：

沒錯，優質的環境能涵養一個人的心性，這就是為什麼許多人喜歡種一些花花草草的原因。

研究者問：

為什麼總務人員要具備資訊設備資本維修能力？學校不是有資訊教師嗎？總務主任為何還要具備維修能力？

T09 答：

我所謂的維修能力是簡易的維修能力，因為資訊教師常常會因為上課不在辦公室，同仁如果遇到問題，例如列表機不能列印，總務主任能及時處理，行政工作當然能進行的更順利，同仁對總務人員能力的信任度也會大大提升。其實不只電腦方面的基本維修能力，其他設施設備如果總務人員都能具備基礎的故障排除能力，不必遠從市區請廠商到學校維修，就為了小小的狀況，這樣不只能為學校節省開支，更能增加學校行政工作的效率及效能。

研究者問：

這是不是代表就本校的地理位置而言，與廠商接洽常常必須考慮到路程的問題？

T09 答：

沒錯，這就是所謂的威脅點之一。這實在非常重要。像學校某些人比較沒耐性，只要設備發生狀況，可能就會碎碎念，這對總務人員士氣也會是一種負面打擊。

研究者問：

從事總務工作這麼久，有沒有什麼人或事令您覺得感動？

T09 答：

這倒是沒有，不過有一件事我覺得是其他學校所沒有的，那就是和協的人際關係，同儕之間彼此的關懷與支持的教師文化。對同仁的關懷正可以補強總務人員在與教師互動性及親和力方面的不足，假設彼此之間私交很好，當然不會發生互相攻擊的事，甚至對工作的推展有時還有正面的幫助。

研究者問：

如果學校同仁提出需求，但是以身為總務人員評估後覺得這項需求似乎不太可行，或是這項需求已經超出學校所能負擔的情況，以您的經驗會怎麼處理？

T09 答：

我覺得首先應該設身處地替同人著想。因為你是學校總務主任，所謂主任就是扮演協助的角色，協助服務的角色。先了解為何會提出這項需求，用途何在！績效何在！是否會影響該同仁升遷發展！或是該同仁業務檢查一定要這項！如果沒有，就應該好好跟該同仁溝通。最重要的是要傾聽同仁的心聲，其實就是將輔導的作法應用在這樣的狀況，這樣才不會破壞彼此之間的關係。

研究者問：

如果同仁的意見與校長的意見不同時，身為主任應該怎麼辦？

T09 答：

應該大家一起開會協調。讓大家的意見都能充分的表達，設法達到共識，使同仁能心服口服的接受，這樣才不會造成校園中同仁與校長的對峙發生。所以主任應該扮演校長與同仁間的溝通橋樑。