

## 第五章 結論與建議

本研究之目的在於探究全面品質管理之內涵，並以其理論建構國小總務工作品質指標及權重，嘗試為國小總務工作建構一個適切的品質標準。經過第四章研究結果分析與討論後，得出結論與建議。本章共分為二節，第一節為結論，綜合研究目的、文獻分析與問卷調查結果歸納出研究結果；第二節為建議，依據研究結論就當前學校校務現況做檢視，並提出一些建議供學校機關與後續研究參酌。

### 第一節 結論

依據研究目的，透過文獻的分析與歸納，加上第四章研究結果之分析與討論，提出下列之結論：

#### 壹、國小總務工作品質指標的主要構面

依據文獻分析共歸納出國民小學總務工作品質指標的主要構面，包含領導、資訊分析、策略計畫、人力資源管理、過程品管及顧客服務共六項。

#### 貳、德懷術問卷調查建構出國小總務工作品質之指標項目

本研究經過文獻探討及德懷術問卷調查，在六個構面下，建構出四十個指標項目，茲將此六個構面的內涵及四十個指標項目詳述如下：

##### 一、 領導：

為使國小總務工作，能夠創造與維持明確的行政服務品質，以達持續追求高品質教育成果的程度，有效的領導行為與方式是成功的關鍵，本構面的指標項目包含：

1-1 引導組織成員提昇品質的觀念

1-2 與組織成員共同討論擬定各項計畫

- 1-3 採民主方式召開會議共同討論議題
- 1-4 重視組織氣氛,能適時而有效的激勵員工,提昇工作士氣
- 1-5 組織成員執行任務時,適時給予關懷與協助
- 1-6 與組織成員間溝通協調誠懇有效

## 二、 資訊分析：

執行任何工作時，蒐集並分析資訊才能了解現況並提昇之。國小總務工作人員必需要會蒐集並運用資料，來分析學校服務品質，及師生家長滿意度，進而提升績效、邁向卓越的程度。本構面的指標項目包含：

- 2-1 會議中能充分檢討溝通及蒐集意見，並公布周知
- 2-2 定期檢視計畫執行成效
- 2-3 徵詢需求以編列預算，且經費合理分配
- 2-4 分析經費使用情形
- 2-5 透過紀錄分析，瞭解學校場地使用情形
- 2-6 紀錄校舍狀況及分析損壞情形

## 三、 策略計畫：

計畫是一種運用方法與技術，規劃並執行以達目標的連續歷程，對於國小總務工作而言，要提升工作品質，總務工作必要能規劃長、短期發展目標與內涵，更要將重要的教育品質要求，融入校務工作計畫中。本構面的指標項目包含：

- 3-1 訂有短、中長期計畫
- 3-2 年度工作計畫及行事曆周詳具體可行
- 3-3 預算編制以配合計畫實施
- 3-4 訂定各項管理及使用辦法
- 3-5 各項辦法依計畫(進度)執行，確實有效
- 3-6 依據學校需求，擬訂各項爭取外部資源計畫
- 3-7 建構完善的校園維修通報機制

### 3-8 熟悉事務管理規則基本規定

#### 四、 人力資源管理：

教育的成敗與否，教育人員的表現為其關鍵；而總務工作品質的好壞，與總務工作人員的適才適任、專業培訓、工作表現及考評獎勵有極大關係。而國小總務工作人員若能發展其工作潛能及提升工作能力，才能達成學校提升品質計畫目標。本構面的指標項目包含：

- 4-1 依專長分配職務
- 4-2 依職務所需，提供適當教育訓練
- 4-3 明確的職務代理人制度
- 4-4 完善的考核獎勵制度
- 4-5 建立人力資料庫(社區、家長、廠商)
- 4-6 建立授權賦能之制度

#### 五、 過程品管：

要追求高教育品質，總務人員會不斷的改進方法，以達成學校教育目標的程度。本構面的指標項目包含：

- 5-1 財物申購、招標及驗收符合流程及相關法令規定
- 5-2 檢視工程品質及執行進度，以符合規定
- 5-3 經費運用合法公開且為透明的收支流程
- 5-4 代收代辦費用及票據款項支用，依規定辦理且帳目清楚
- 5-5 文書檔案管理確實(收發、稽催及歸檔分類)
- 5-6 印信保管安全及用印制度完善
- 5-7 定期保養維修各項設施、設備（校舍、電氣設備、遊樂器材、飲用水設備等），依據作業流程嚴格執行
- 5-8 門禁管理方式合理確實

#### 六、 顧客服務：

國小總務工作人員會利用各種管道，瞭解師生家長與學校的關係，以及他們對學校所提供教育服務品質的滿意程度。本構面的指標項目包含：

- 6-1 建立校內外人士溝通機制，提供完善之服務
- 6-2 提供教職員良好的辦公或工作環境（配置規劃、硬體設施等）
- 6-3 提供師生良好的學習環境（空間規劃，照明設備等）
- 6-4 文書調閱制度完善且確實迅速
- 6-5 物品申購領用手續簡便迅速
- 6-6 薪資按時發放且代辦扣繳費用

#### 參、階層分析問卷調查建構出國小總務工作品質指標之權重

##### 一、 六個構面之權重排序：

「策略計畫」權重為 21.4%、「顧客服務」權重為 18.5%、「領導」權重為 17.9%、「人力資源管理」權重為 17.0%、「過程品管」權重為 16.6%、「資訊分析」權重為 8.5%。

##### 二、 各構面下指標項目之權重排序

「領導」構面下其指標項目依權重之排序分別為 1-6「與組織成員間溝通協調誠懇有效」權重為 21.3%、1-4「重視組織氣氛，能適時而有效的激勵員工，提昇工作士氣」權重為 18.5%、1-1「引導組織成員提昇品質的觀念」權重為 18.1%、1-5「組織成員執行任務時，適時給予關懷與協助」權重為 16.0%、1-3「採民主方式召開會議共同討論議題」權重為 13.9%、1-2「與組織成員共同討論擬定各項計畫」權重為 12.1%。

「資訊分析」構面下其指標項目依權重之排序分別為 2-2「定期檢視計畫執行成效」權重為 26.2%、2-4「分析經費使用情形」權重為 18.1%、2-3「徵詢需求以編列預算，且經費合理分配」權重為 16.3%、2-5「透過紀錄分析，瞭解學校場地使用情形」權重為 14.3%、2-1「會

議中能充分檢討溝通及蒐集意見，並公布周知」權重為 13.0%、2-6「紀錄校舍狀況及分析損壞情形」權重為 12.2%。

「策略計畫」構面下其指標項目依權重之排序分別為 3-5「各項辦法依計畫(進度)執行，確實有效」權重為 20.7%、3-6「依據學校需求，擬訂各項爭取外部資源計畫」權重為 15.0%、3-3「預算編制以配合計畫實施」權重為 12.3%、3-2「年度工作計畫及行事曆周詳具體可行」權重為 11.8%、3-4「訂定各項管理及使用辦法」權重為 11.1%、3-7「建構完善的校園維修通報機制」權重為 10.9%、3-8「熟悉事務管理規則基本規定」權重為 10.7%、3-1「訂有短、中長期計畫」權重為 7.4%。

「人力資源管理」構面下其指標項目依權重之排序分別為 4-6「建立授權賦能之制度」權重為 30.7%、4-4「完善的考核獎勵制度」權重為 18.7%、4-2「依職務所需，提供適當教育訓練」權重為 17.3%、4-5「建立人力資料庫(社區、家長、廠商)」權重為 14.2%、4-3「明確的職務代理人制度」權重為 10.1%、4-1「依專長分配職務」權重為 9.0%。

「過程品管」構面下其指標項目依權重之排序分別為 5-1「財物申購、招標及驗收符合流程及相關法令規定」權重為 19.1%、5-4「代收代辦費用及票據款項支用，依規定辦理且帳目清楚」權重為 16.5%、5-3「經費運用合法公開且為透明的收支流程」權重為 15.4%、5-6「印信保管安全及用印制度完善」權重為 12.3%、5-2「檢視工程品質及執行進度，以符合規定」權重為 11.1%、5-7「定期保養維修各項設施、設備(校舍、電氣設備、遊樂器材、飲用水設備等)，依據作業流程嚴格執行」權重為 10.3%、5-5「文書檔案管理確實(收發、稽催及歸檔分類)」權重為 8.3%、5-8「門禁管理方式合理確實」權重為 7.0%。

「顧客服務」構面下其指標項目依權重之排序分別為 6-3「提供師生良好的學習環境(空間規劃，照明設備等)」權重為 26.0%、6-6「薪

資按時發放且代辦扣繳費用」權重為 24.9%、6-2「提供教職員良好的辦公或工作環境（配置規劃、硬體設施等）」權重為 14.7%、6-1「建立校內外人士溝通機制，提供完善之服務」權重為 14.1%、6-5「物品申購領用手續簡便迅速」權重為 11.1%、6-4「文書調閱制度完善且確實迅速」權重為 9.3%。

## 第二節 建議

本研究對學校機關及後續研究，根據研究結論，提出以下幾點建議：

### 壹、指標應用方面

#### 一、對國民小學的建議

##### 1. 為達計畫執行確實有效，應制訂時程及進度控管表

由本研究結果得知，以全面品質管理的觀點來看國小總務工作，策略計畫是品質展現的首要指標，除加強計畫的規劃外，落實執行及績效管理更為重要。因此，在國小總務工作實務中，將所計畫的總務業務，預訂執行時程並製定進度控管表，除可方便執行時隨時提醒以掌握時效外，更能提升績效。

##### 2. 各校應隨時檢討需求，擬訂各項爭取外部資源計畫

以往學校針對學校教學需求而提出的計畫、建設之構想，所需經費多由各縣市政府提供，但目前各縣市政府在財政緊縮的情況下，僅能提供學校基本經費需求，校方若想要執行額外的計畫或建設，經費來源是一大考驗。目前有許多單位提供專案型補助計畫，如教育部補助中小學閒置校舍空間活化再利用經費、永續校園改造計畫、無障礙空間設置計畫等，內政部推動加強綠建築計畫，環保局推動空氣品質淨化區設置補助計畫，各縣市政府亦有專案補助計

畫如基隆市教育局的校園優質環境營造計畫等，亦可由與各文教基金會聯絡爭取教育資源，或由各縣市議員等爭取補助款項。可建議國小總務工作人員多留意各項資訊，聯合學校其他單位共同提出計畫，以取得最大資源。

### 3. 為提高顧客服務，以前瞻的遠見，主動提供消費者積極的服務。

本研究中指出，顧客服務為總務工作品質指標的第二大項，而總務工作的顧客即為學生、家長及學校教職員工，總務工作應由被動式的問題告知轉為主動式的發覺問題，並積極自省業務簡化流程，隨時觀察及瞭解顧客需求，不斷修正服務項目與提昇服務品質。

### 4. 製定總務業務工作手冊

總務業務的推動多屬延續性，可以從累積的經驗中建立良好的基礎。而國小總務工作人員多為教師擔任，因教師缺乏專業且總務工作所承擔的法律責任大，故人員流動率高，為使剛接總務工作的同仁能迅速了解工作，並保有一定的服務品質，若能參酌本研究所建構出的指標項目及各校現況加以統整，製定工作手冊，既可節省學習與訓練的時間，亦可將工作延續，更能保有一定的服務品質。

### 5. 建立及落實自我考核之機制，減少工作失誤

本研究所建構的指標並非是為建立一套監督工具，其最終目的乃是要幫助總務工作人員能發揮自動自發之精神，建立出一套適合自己的工作考核標準，以便自我定期考核、減少工作失誤以提昇作業效率。

### 6. 分層負責，並建立授權賦能制度，增進部屬參與及責任感

「授權」是將權力及責任下放給部屬，執行主管交代的任務；而「授權賦能」就是除了將權責交付給部屬外，並讓部屬接觸適度的資訊及相當知識的養成，並使其自發性的委身致力於達成領導者

願景的過程。由於國小行政同仁本業為教學，兼任行政工作多增加教師的負擔，若依人力資源管理之觀點來看，依行政職務做到分層負責且充分授權，可避免主管工作過量，亦可因授權賦能制度的建立，增進部屬參與感、責任感，進而凝聚團隊精神，提昇行政效率。

## 二、對教育行政主管機關的建議

### 1.配合人力資源管理，建立總務人員養成訓練制度

總務工作專業性高，尤其是在工作執行時所牽涉的法令、規定等多如牛毛（如：政府採購法、檔案法、會計法、審計法.....等），而國小教師養成階段時，較少觸及此範圍，由於國小本身不具此方面之專業，且學校亦無經費對個別行政人員進行培訓，因此建議教育行政主管機關可針對全市之國小總務工作人員，規劃教育訓練課程，除了提昇總務人員專業性，亦有助於授權賦能制度的建立。

### 2.針對學校需求，給予彈性編制預算的空間

目前各國小之預算編制，均有一套預算編制基準，參照班級數、學生人數及教職員工人數編列，而忽略了學校為達各校教育目標所需的專案經費規劃，在此可建議若要使學校能發展抱負，可以一定總預算額度下，打破預算編列基準，由各校依實際情況編列預算科目及各項金額，一方面不增加各縣市政府的財政負擔，二方面又可依學校計畫執行，以達經費使用最大效益。

### 3.製定國小總務工作之品質手冊

本研究所建構的指標項目為概略性的標準，若能再將其系統化及制度化的製定品質手冊，使工作程序能達到標準化，工作成果將更有效率。然而，此工作對國小而言，由於人力、物力的不足無法單獨完成，需藉由教育行政主管機關主導建置，若總務工作擁有系統化的工作指南，不論是因工作輪調、新手上路或職務代理，均能達成一定的服務水準。



#### 4.教育行政主管機關可據此作為考核的參考

目前各縣市的校務評鑑指標大都針對教務及訓導工作，對於總務工作著墨較少，因此，若能本研究所建構之總務工作品質指標及其權重，配合各縣市的國小評鑑指標，以全面品質的觀點來檢視總務工作，更可加強國小總務工作品質概念及提昇服務品質。

#### 5.激勵優質的服務系統

可設立教育行政品質優良獎項，針對學校或個人進行考評，獎勵用心在提昇學校行政工作的校方或個人，鼓勵教師往優良的教育服務邁進。

### 貳、對後續研究之建議

本研究礙於研究者本身能力、時間、經費及資源有限等因素的影響下，使得論文無法達到盡善盡美，在此建議後續研究可以從研究方法、研究對象、研究應用及研究模式四方面著手改進：

#### 一、 進行「以全面品質管理建構國小總務工作服務品質指標」之定性研究

本研究建構的國小總務工作品質指標仍有很大的探討空間，例如：由於不同規模大小的學校其組織編制不同，須確立是否每個構面或指標都適合。

建議後續研究者，可參考本研究所建構的指標構面及指標項目，再參酌不同規模形式的學校，以確認「以全面品質管理建構國小總務工作服務品質指標」的可行性。

#### 二、 進行「以全面品質管理建構國小總務工作服務品質指標」之定量研究

本研究採用德懷術進行「以全面品質管理建構國小總務工作服務品

質指標」之問卷調查，以全面品質管理之專家及實際從事國小總務工作人員為委員進行研究討論。此法雖然有其信效度的考驗，但是畢竟只有八位專家學者組成的諮詢小組，人數過少，範圍也過小，建議後續研究者可增加諮詢小組的人數及範圍。擴大研究對象到各層級，如：學生、家長、教師、職員及教育行政主管機關等。

此外，縣市政府教育主管機關可針對國小學校特性，聘請教育相關學者與專家進行指標權重分配的修正，可採用其他方法建構，如因素分析法、主要成份分析法等，並與 AHP 做比較分析其間異同，如此可提高權重的可靠性。

### 三、 進行「以全面品質管理建構國小總務工作服務品質指標」之實證研究

建議後續研究者可參考本研究建構之以全面品質管理建構國小總務工作服務品質指標，進一步發展「以全面品質管理建構國小總務工作服務品質指標」的評鑑量表實地施測，以確認指標可行性，並達理論與實務相輔相成之功效。

### 四、 發展更明確的指標細項

由於本研究在國內而言乃屬「初步研究」，只建構出指標構面及指標項目，雖然已有詳盡且層次式的規劃，但若能針對本研究所發展的指標去進一步檢視並驗證，並發展流程式的步驟，必能更提昇成效，建議後續研究者能發展指標細項。