

## 壹、緒論

在高度競爭的教育環境裡，行政服務對大學取得學生滿意度過程中扮演重要的關鍵；學校透過不斷地改善服務品質的方法，期能創造更高的學生認同，以建立良好的校方與學生互動關係（Powpaka, 2006）。行政院主計處將大專校院（亦即高等教育機構）列為教育服務業；學校行政服務是由直接面對學生的行政人員所提供，而學生所知覺的服務品質則取決於這些人員當下的行為與態度，直接或間接地影響學生接受服務的感受（Chow, Lo, Sha, & Hong, 2006; Foster & Cadohan, 2000; Rauyrue & Miller, 2007）。Purcell、Harrington 與 King（2012）指出，行政服務過程中應重視所有利害關係人，如師生、行政同仁的想法，尤其對各單位行政人員的了解與支持，更是成功推動校務決策的關鍵因素之一。換言之，讓行政人員了解學校的使命及如何完成任務，透過定義願景發展與校務治理觀點，促使同仁對學校政策的規劃與執行主動提出建言，以增強其推動效能與績效品質。

從表1發現，美國、中國大陸和我國高等教育機構的學生與教職人員數，在專任教師比方面不具有明顯的差異，但在行政人員部分，臺灣與中國大陸遠低於美國的大學，行政人員與專任教師比亦有相似的結果。而臺灣學校的學生

與行政人員比更是偏高，即使在資源充沛的頂尖學校亦是如此，再次顯示我國大學行政人力的不足。相較於我國其他高等教育機構，本研究推論其各項數值比，對中國大陸和美國應有更大的差異。

過往研究多從機構所擁有的要素，如預算財務、資訊系統、校長職權等議題進行探討（Purcell et al., 2012），卻忽略機構內部的關係資本（relational capital）對校務治理和績效表現的影響。透過關係建立所累積的資本可以影響內部成員的行為與意願（Costigan, Ilter, & Berman, 1998），亦可幫助業務單位處理社會事務，並創造行政人員間持續互動的動態效果（Caloghirou, Kastelli, & Tsakanikas, 2004; Van Knippenberg & Sleebos, 2006），因此，關係資本可稱為高等教育機構擁有的動態性資產。

根據人力資本觀點，員工的專業知識與能力會在人員僱用、流動和離職間產生改變，因此這些人力資本不可能長久為組織所擁有（Bontis, Keow, & Richardson, 2000; Subramaniam & Youndt, 2005）；亦即單位與行政人員間內部的關係品質，會影響學校能否運用與留任具有價值的人才，進而改善校務政策的規劃與推動，故探討影響行政人員與學校間關係品質建立與維護的相關因素是有其必要性（Herington, Scott, &

表 1

2014 年美國、中國大陸與我國高等教育機構學生與教職員人數

項目	校名	美國賓州 州立大學	美國加州 大學柏克 萊分校	美國舊金 山州立大 學	大陸西安 交通大學	大陸新疆 師範大學	臺灣大學	逢甲大學
大學生數		40,085	25,774	24,434	15,664	15,852	16,588	17,575
研究生數		6,099	10,125	2,283	14,199	1,867	15,580	3,273
專任教師		3,257	2,177	1,602	2,753	1,001	2,044	643
行政人員		9,211	8,383	1,536	1,714	758	1,528	427
行政人員與專 任教師比		2.8	3.9	1.0	0.6	0.8	0.8	0.7
學生與教師比		14.2	16.5	16.7	10.8	17.7	15.7	32.4
學生與行政人 員比		5	4.3	17.4	17.4	23.4	21.1	48.8

註：本研究整理。

Johns, 2005; Erdogan & Enders, 2007)，此為本研究動機一。

高等教育機構如商業、軍事般，可視為結構完整的組織 (Kale, 2013)。透過組織管理相關理論發現，行銷管理是機構運作成功的要素，即藉由滿足服務者和被服務者的需求，以達到組織目標。Thomas (1978) 指出，行銷的觀念不應只侷限在外部顧客的要求滿足與價值創造，機構更應將員工視為內部顧客，滿足其工作需求，並透過員工及外部顧客間良好的互動，以提供優良的服務品質。尤其當員工經歷服務失誤時，組織如何支持其處理失誤，並補救其所產生的無助感是非常重要的 (Bowen & Johnston, 1999; Yoo, Shin, & Yang, 2006)。過往教育領域的內部行銷研究，多探討學校教職員的關係認知，如

組織承諾 (陳學賢，2006；廖述賢、張文榮、胡大謙，2010)、工作滿意 (沈進成、楊婉琪、郭振生，2006；Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004; Van Knippenberg & Sleebos, 2006)、信任 (Van Maele & Van Houtte, 2012) 等，且多以學校教師為研究樣本，鮮少有研究分析高等教育機構的福利與激勵措施，以提升行政人員對學校的關係品質，如內部服務補救等。因此，學校是否具備適當的服務失誤補救策略，已成為高等教育機構績效品保的重要因素，亦為本研究動機二。

再者，高等教育機構必須對提出的內部補救措施進行管理，始能有效地將補救措施發揮在建立與鞏固良好的內部關係；然而，內部補救措施要產生良好的關係品質，必須搭配有形與無形的