

國立臺灣體育大學（臺中）
運動管理學系碩士班碩士學位論文

台灣地區縣市體育會績效評估指標之研究
**Study on the Performance Evaluation Indicators of
County/City Athletic Associations in Taiwan**



研究生：王敏行

指導教授：王慶堂 博士

中華民國九十八年七月
台中市

院校所組別：國立臺灣體育學院運動管理學系碩士班

畢業時間及提要別：九十七學年度第二學期碩士學位論文提要

研究生：王敏行

指導教授：王慶堂 博士

摘要

績效評估在運動領域的運用才剛起步，然而在企業界，績效評估已被廣泛地使用於不同的問題類別之上，所發展出來的績效評估方法亦為數眾多且多元，更重要的是其實施績效評估的經驗足堪借鏡。本研究旨在建構一套體育會的績效指標，提供縣(市)體育會自我評估之標準，以健全組織運作與發展，透過層級分析法分析30位研究對象之問卷後，發現縣(市)體育會績效評估有活動推展績效、組織效能、財務績效、組織形象等4個構面16個指標，經由AHP權重計算後：

- 一、縣(市)體育會提升組織績效評估之重要性排序為：活動推展績效、組織效能、財務績效、組織形象。
- 二、指標之重要性排序為：推展運動人才培育、開發多元服務內容、對所屬單項發展的助益、創造營運收入、提升組織專業地位、適當的組織架構、創造優質運動環境、明確的策略性目標、成本管控規劃、提升運動風氣、發展改善績效水準的機制、媒體對組織的評價高、組織的曝光度高、樹立組織公益形象、財務稽核、社會資源的募集。

關鍵詞：組織效能、財務績效、活動推展績效、組織形象、層級分析法

Title of Thesis: Study on the Performance Evaluation Indicators of County/City Athletic Associations in Taiwan

Name of Institute: Graduate Institute of Sport Management

Graduate date: June 2009

Degree Conferred: M.P.E.

Name of student: Ming-hsing Wang

Advisor: Ching-tang Wang, Ph.D

Abstract

Performance evaluation is applied to the field of sports just recently. However, it has been widely applied to various business problems, and many performance evaluation methods have been developed accordingly. The industry has accumulated sufficient experience in the application of performance evaluation for reference. The purpose of this research is to establish a set of performance indexes for athletics federation to provide a standard for the self-evaluation by county/city athletics federation in order to make the operation and development of the organizations more complete. Questionnaire survey was conducted on 30 subjects, and the data were analyzed with hierarchy analysis. Based on the results, 4 aspects (i.e. activity performance development, organization performance, financial performance and organization image) and 16 indexes were concluded. Based on AHP weighted calculation, the findings are presented as follows:

1. The important order of enhancing organizational performance evaluation by county/city athletics federation is: activity performance development, organization performance, financial performance and organization image.
2. The order of the importance of the indexes is as follows: promote the cultivation of sports talents, develop diversified service items, generate profits to single developments, enhance the organization's professional status, appropriate organization structure, create excellent sports environment, specify strategic goals, cost control plans, enhance the sports popularity, develop and improve the performance standard mechanism, the media's positive opinions towards the organization, the media's high exposure, establish the organization's public welfare image, financial affairs evaluation, and collect social resources.

Keywords: Organization performance, Financial performance, Organization image, Hierarchy analysis

謝誌

離開讀書的生活三十年，這期間由打工、就職到創業，嘗盡人生不少的酸甜苦辣，即使再忙碌，也從未忘記運動健身，本著對運動的喜好與服務大眾的熱忱，於民國 93 年當選台南市體育會理事長，並不遺餘力地投身體育會的各項工作，在體育會任職期間，讓我接觸到台灣的體育環境，激起了我想改變及加強一般民眾對體育的認識與觀念，讓全民都熱愛運動，把運動當作生活的一部份，也因此或多或少得到些許認同，所以成功地連任。幸運地，認識了陳靜宜助教，因為她的鼓勵與支持讓我順利地考入本校，在論文的部份，她也給予我多方的指導與修正，在此我要感謝她不辭辛勞、熱心且耐心地幫忙我！

同時，還要感謝指導教授王慶堂博士這兩年來給予的指導與督促，讓我對運動的研究得到許多新的思維與認知，讓我獲益良多；此外，導師林房儂博士、林文郎博士、黃彥翔博士、莊木貴博士在學科上的教導，讓我在管理這方面有了實務與理論結合的體悟；口試委員吳國銑博士及張良漢博士在論文上的寶貴意見，讓我了解自己還有許多不足仍待加強，日後也要本著活到老學到老的精神不斷地充實自己。要感謝的人太多了，這段期間個個比我年輕十幾歲的同學，讓我感受到他們的活力與熱忱，給了我莫大的動力與毅力；最感激的是女兒介秀、愛人理惠在我事業忙碌且課業繁忙的期間，給我精神上的鼓勵與陪伴，讓我有毅力修得碩士學位！

最後，謹在此對曾經關愛及協助敏行的所有貴人表達感恩之念。

王敏行 謹識

民國九十八年七月

目 錄

中文摘要	I
英文摘要	II
謝 誌	III
目 錄	IV
表 目 錄	VI
圖 目 錄	VII
第 壹 章 緒 論	1
第 一 節 研 究 背 景 與 動 機	1
第 二 節 研 究 目 的	3
第 三 節 研 究 問 題	4
第 四 節 研 究 範 圍 與 限 制	4
第 五 節 名 詞 操 作 性 定 義	5
第 貳 章 文 獻 探 討	8
第 一 節 績 效 評 估 沿 革	8
第 二 節 績 效 評 估 的 類 型	13
第 三 節 績 效 評 估 之 衡 量 指 標	17
第 四 節 體 育 會 組 織 績 效 評 估 理 論 分 析	21
第 五 節 本 研 究 架 構 探 討	26
第 參 章 研 究 方 法	33
第 一 節 研 究 架 構	33
第 二 節 研 究 流 程	34
第 三 節 研 究 方 法	37
第 四 節 研 究 對 象	55
第 五 節 研 究 工 具 之 編 制	57
第 六 節 研 究 調 查 與 實 施	59
第 七 節 資 料 處 理	60

第 肆 章 結 果 與 討 論	6 2
第 一 節 受 訪 者 基 本 資 料	6 2
第 二 節 第 一 層 級 因 素 分 析	6 4
第 三 節 第 二 層 級 因 素 分 析	6 7
第 四 節 因 素 權 重 分 析	7 6
第 伍 章 結 論 與 建 議	7 8
第 一 節 結 論	7 8
第 二 節 建 議	8 1
參 考 文 獻	8 3
附 錄 一 體 育 組 織 議 題 論 壇 紀 錄 表	8 9
附 錄 二 AHP 問 卷	9 4

表目錄

表 2-1	績效、效率、效能相關之文獻彙整表	8
表 2-2	國內外學者對績效評估看法彙整表	11
表 2-3	績效評估模式彙整表	21
表 2-4	體育組織績效評估指標文獻彙整表	31
表 3-1	評估尺度解釋表	43
表 3-2	評估尺度說明表	46
表 3-3	AHP 與確定情況下評估方法之比較彙整表	49
表 3-4	AHP 與不確定情況下評估方法之比較彙整表 ...	50
表 3-5	AHP 法與一般權數評等法之比較彙整表	51
表 3-6	AHP 法與 Delphi 法之比較彙整表	52
表 3-7	AHP 法與 Fuzzy Delphi 法之比較彙整表	53
表 3-8	AHP 法與 FDAHP 法之比較彙整表	54
表 3-9	學者專家及體育會主管名單	55
表 3-10	縣(市)體育會評估組織績效之關鍵要素評選主構 面與次指標表	57
表 4-1	填答者不同職務所佔百分比統計表	62
表 4-2	第一層級結構計算數據分析表	65
表 4-3	組織效能數據分析表	68
表 4-4	財務績效數據分析表	70
表 4-5	活動推展績效數據分析表	72
表 4-6	組織形象數據分析表	74
表 4-7	所有評估指標權重分析表	77

圖目錄

圖 1-1	體育組織層級架構圖	6
圖 3-1	本研究之架構圖	33
圖 3-2	本研究流程圖	36
圖 3-3	AHP 流程步驟	48
圖 3-4	縣(市)體育會績效評估指標架構圖	58
圖 4-1	第一層級結構圖	64
圖 4-2	第二層級結構圖	67

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

有強健的體魄才能為個人的事業基礎作準備。對於國家來說，國民有強健的身體、充沛的體能對於綜合國力的提升才可不斷奮鬥。所以說體育的推展不單是一項專業行銷的表現，更可說是帶給人民無限希望及健康的志業。以四年一次的奧林匹克競賽來看，在奧運奪牌往往能喚起全國的民心士氣，體育的價值和影響，非一般事務所能比擬；在運動場上所贏得的勝利，不但激勵了民心士氣，也提昇了國際地位，體育事業所展現的成就，可以影響整個國家的聲譽。

體育組織為國家體育整體發展之基石，肩負提升國家體育實力之重任，一國之體育實力乃國力的展現，因此作為體育推展基礎的體育組織，其功能之良窳可說是間接維繫著國力的強弱。行政院體育委員會於《我國體育組織制度與現況及發展策略》中，針對我國體育組織之現況即開宗明義指出：「隨著時代的變遷與社會進步，體育事務早已超越單純的體育範疇，如何提升與改進體育組織以因應二十一世紀國家體育發展的需求，實為一個不可忽視之課題」。

由於週休二日的實施，營造國人擁有多餘的閒暇時間，在此趨勢下，便提高國人休閒養生習慣，並善用閒暇時間從事各項體育活動，同時對於完善體育組織的活動安排亦隨之更加依賴（鄭志富、蔡秀華，2005）。

由於過去體育行政組織及運作之研究，多以探討組織結構、領導型態或工作滿足等相關主題為主，而就組織文化來論述組織效能之議題較為少見（鄭志富、張川鈴，2005）。

因此，為確保能充分發揮其服務精神及貫徹永續經營的理念，在瞬息萬變的國際潮流和變化莫測的政治社會情勢衝擊之下，透過多元的研究，由不同的層面剖析我國體育組織便顯得格外重要。事實上，有關組織競爭力的探討，是近代廣受行政管理學者和實務界人士注意的觀點，即為組織文化觀，它不僅得以解釋組織的眾多行為，亦是遏止衰退與重振競爭力的力量。因此，本文以績效評估指標為主軸，探討所謂體育行政組織（縣(市)體育會）與組織運作的關係，全文首先介紹縣(市)體育會的意義與功能，接著再透過組織效能、財務績效、活動推展績效、組織形象探討目前台灣區縣(市)體育會組織的結構與運作間之問題，期望藉由不同的觀點角度，對縣(市)體育會組織之運作議題，提供不同的見解。

組織績效評估為健全組織之基本，組織應每隔一段時期，應即辦理評鑑或績效評估，以讓組織可以依據評鑑或評估結果，進行組織調整，確保組織之競爭力。為辦理評鑑可以達成衡量組織績效的目的，藉由績效評估來幫助組織改善績效，並確保組織將重點聚焦於關鍵的優先順位，且對於績效較差的部分可提出質疑，以利改進。

張錫惠（1997）指出評估組織運作績效，猶如為組織進行全身體檢，既可評估組織體質的好壞及組織整體目標的達成情形，又可及早發現問題以方便管理者採行因應措施，且績效評估的結果，是組織從事營運活動、資源分配，以及修正經營策略與規劃未來方向的有利依據。然而，國內諸多體

育團體，無論全國性體育團體或地方性體育團體，其組織效能與價值的認定，並無評估的標準。因此，對於縣(市)體育會而言，訂定績效指標，進行績效評估，確實是刻不容緩的。

有鑑於此，行政院體育委員會曾於1999年至2001年間，針對體育團體進行評鑑，希望經由制度化、客觀化、合理化的評鑑，以瞭解各體育團體業務執行的實況，推展的績效及發展的限制，並期能健全各體育團體會務的運作和提昇服務的水準，以提供各體育團體未來改進與發展的參考。然而，由於籌辦時程較為緊湊，且當時有關體育團體績效指標的文獻較少，因此，有關評鑑項目及指標的研訂，比較偏重以行政業務及運動競賽績效為導向，並未經由嚴謹的程序，建構及發展評鑑項目與指標，故無法具體正確地呈現出組織的效能，所以如何透過國內外相關文獻之分析，經由嚴謹的程序來建構縣(市)體育會之績效指標，不僅對於體育團體的發展有引領、輔助的作用，對於主管機關擬定相關輔導政策亦有所助益。

第二節 研究目的

基於上述之研究動機，本研究主要目的為建構縣(市)體育會之績效指標，因此藉由分析縣(市)體育會的現況，探討績效指標的相關文獻及研究，以期瞭解績效指標的概念、建構原則及理論基礎，並探究適用我國縣(市)體育會績效評估的理論模式與指標建構的方法，進而建構出縣(市)體育會之績效指標。

透過層級分析法之應用，整合專家學者之意見，以結果

歸納出有利縣(市)體育會團體健全組織運作與發展之內涵，提供未來政府主管部門輔導民間體育團體自我評估、實施評鑑制度及釐定相關政策之參考依據。

第三節 研究問題

為達本研究之目的，將探討以下之相關問題：

- 一、 探討縣(市)體育會組織的組織效能、財務績效、活動績效推展、組織形象等四大績效衡量指標。
- 二、 探討四大績效衡量指標之間相互的影響，以及對縣(市)體育會組織發展影響程度的重要性排序。

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

全國體育團體種類繁多，依行政層級可分為全國性體育團體、省(市)體育團體及縣(市)體育團體三級。依業務屬性又有綜合性的組織如中華民國體育協進會(現為中華民國體育運動總會)、中華奧林匹克委員會及各級體育會等；有學術性的組織如中華民國體育學會及台灣體育運動管理學會等；有技術性的組織如各級各種類的運動協會或委員會(體委會，2001)。由於團體間性質殊異，功能與目標也不盡相同，無法以相同的指標來衡量。蔡芬卿(1990)在研究不同的組織，不同的單位，其使用呈現組織績效的指標並不是一

個通則。

因此，本研究考量組織之影響層面、重要性及其數量，選擇依人民團體法經內政部核准成立，以行政院體育委員會為目的事業主管機關，並以配合行政院體育委員會所推展之運動為宗旨，且組織旗下各單項運動委員會具全國性會籍之縣(市)體育會，固其組織之特性、目標及業務屬性一致。

二、研究限制

- (一) 本研究限於研究範圍主要集中於台灣地區縣(市)體育會，因此對於所有全國民間體育團體或體育組織，仍有推論上的限制。
- (二) 本研究所探討的績效指標僅限於縣(市)體育會的共通性指標；因此，對於個別體育團體或體育組織所應具備的特殊性與個別性指標無法涵蓋。
- (三) 本研究僅建構出縣(市)體育會的績效評估指標，限於時間，無法進行實際試用或予以實證。

第五節 名詞操作性定義

一、縣(市)體育會

依據人民團體法向縣(市)政府社會處(局)完成登記立案，以縣(市)政府教育(體育)處為目的事業主管機關，其組織以推展各單項運動(簡稱單項委員會)為宗旨，該體育會應為中華民國體育運動總會之會員，且所屬之各單項運動委員會具中華民國單項協會之會員身分。

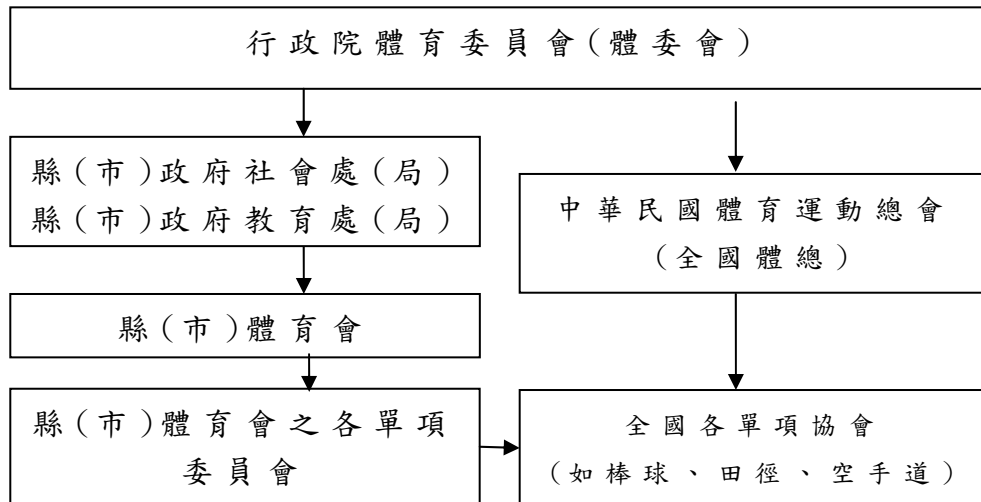


圖 1-1 體育組織層級架構圖

二、績效評估

Logman Dictionary of English Language and Culture 的解釋認為績效是：「踐履工作的行動或方式」(the action or manner of carrying out an activity, piece of work)；績效是「人或機器把某些事情做好的能力」(the ability of a person or machine to do something well)。也就是說，任何組織要在競爭的環境當中生存並維持永續的經營，必須使組織能夠取得競爭的優勢，組織經營的績效必須有效的掌握。其方法就是建立良善的管理制度，運用員工的技能，開發員工的潛力，展現組織的能力，使組織的經營目標能夠圓滿達成，創造組織經營的績效。而「績效評估」是企業用來評鑑組織成員在組織工作一段時間的成果表現，並將其評價結果用以激勵、回饋員工對組織的貢獻、協助員工做妥善的生涯規劃及發展企業組織未來的經營策略。因此，績效評估對企業營管理有正面的意涵。績效評估則為提升企業組織競爭能力，達成企業經營目標的手段與工具(陳慶安，2000)。

三、績效評估指標

績效是組織成員在執行目標的一種工作表現；良好的組織績效是組織從環境中獲得足夠且適當的資源，並有效運用資源轉換成服務或產品，且符合環境中內外組成的相關團體或個人所認定組織應有的表現。而績效評估指標則是一套用來衡量組織各項活動執行情形及成效的標準，其目的是用來評估組織運作及追蹤組織的績效，並提供管理者檢核組織目標，進行後續管理的依據（陳金樹，1992）。

四、層級分析法

層級分析法（Analytical Hierarchy Process, AHP）其主要目的在於用一種簡單的模型來處理真實世界中複雜分歧的問題。AHP 首先運用歸納的思維過程，將複雜的問題分為簡單的層級，隨後再化演繹的方式整合決策者對決策標準與可行方案之判斷，並自各優先向量中選擇最高優先向量之決策方案，以減低決策風險（翁興利，1994）。本研究依據楊啟芳（1994）之見解，層級分析法乃是經由群體討論的方式，匯集學者、專家及各層面實際參與決策者的意見，將錯綜複雜的問題評估系統簡化為簡明的要素層級系統，藉由名目尺度作各層級要素問題的成偶比較，予以量化後，建立成對比較矩陣據以求得矩陣之特性向量，做為該層級優先向量，評定比對矩陣一致性強弱，以提供決策者所得資訊可用性的參考指標。

第貳章 文獻探討

第一節 績效評估沿革

在探討「績效評估」之前，首先應了解何謂「績效」？其次要推展到績效與效率(efficiency)與效能(effectiveness)之間的影響為何？廖嘉士(2002)認為績效是指對組織目標達成程度的一種衡量，它包含效能及效率，而效能是指達成預設目標的能力，亦即達成率，即做正確的事(do the right things)，至於效率則等同生產力，亦即產出和投入的比率，也就是以正確方法做事(do the things right)。為了釐清概念並加以區別，本研究相關績效、效率、效能之文獻彙整如表 2-1。

表 2-1 績效、效率、效能相關之文獻彙整表

文獻出處	理論內容
Gleason and Dariod (1982)	認為效率主要在於衡量資源被經濟地使用的程度，效率的提昇，代表單位成本下降或附加價值增加，通常以產出及投入的比率來代表。
Szilagy (1984)	認為績效是用以顯現組織運作活動最終結果的一種整體概念，而效能與效率可視為績效的次級組成元件。
Mondy , Sharplin and Holmes (1986)	認為效能是過程產生所要結果的程度，效率則是輸入的質與量及輸出的質與量之比例關係。
Climaco (1992)	認為績效是多向度的觀念，含品質的結果(quality results)、能力的結果(product of competence)與後設分析的瞭解作為改進的條件。

資料來源：本研究整理

綜上所述，可以確認組織所追求的目標，分為效率（efficiency）與效能（effectiveness）兩大類。所謂效率，即為投入、產出的關係比例，而效能是指組織目標達成的程度。因此可釐清「效率」與「效能」是兩種不同的概念，分別代表不同的績效要求，兩者不必然同時達成，原則上應以效能為主要目標，再強化效率問題。一個組織有效率並不一定代表它是有效能的；有效能的組織也不一定是有效率的組織，但透過績效管理的手段，可以創造出一個有績效的組織，同時兼顧效率與效能，即以最有效率的方式追求最大的效能。

一、績效評估的意義

「績效評估」（performance evaluation）的概念源自於企業管理的理念，績效乃是企業所追求的目標，也是企業之所以有存在的理由與價值。也就是說，管理的終極目標在於提高組織的績效。績效評估，具有可作為「誘因機制」（incentive mechanism）及「管理工具」（management tool）兩層意義。前者是以績效評估來檢驗行政效率和政府生產力的改變；後者係在政府內部運作上加入成本效益的考量。然而為了使評估的結果合理，並能真正反應被評估事物的真實狀況，避免個人私臆、偏見所引起的誤差，應以科學的精神及方法評估之，方能使評估所得的結果，真正代表一種合理的價值判斷。楊明宗（2003）指出透過績效評估可以讓組織兼顧檢討過去及策劃未來兩大功能，績效評估的結果是代表過去策略執行之成效有無效率。此一查核功能，可隨時監控組織功能運作，並透過評估所獲得的資訊，作為未來資源配置之參考，決定資源分配之方向。

梁復興（2004）認為績效評估是以一套正式而結構化的制度，對組織有關的特性、行為與結果加以衡量，評核其影響，藉以瞭解組織的績效是否能夠維持未來的競爭力，進而達成組織永續經營發展、創造利益的目標。

綜上所述，績效評估係指一個組織試圖達成某項目標、如何達成與是否達成目標的系統化過程；績效評估的對象並不是個人的績效，而是以組織績效為主；亦是任何利用追蹤與評估組織績效的過程；簡言之，即「對組織目標達成程度的衡量」。

二、績效評估的目的

如何找到一套提昇組織經營績效的實際作法，是所有領導者所積極追求的，並將其付諸實現。但為了能對症下藥，其先決條件是必須能診斷出績效低落的原因，本研究認為可透過績效評估達到此目的，在國內外相關文獻中，對於實施績效評估制度目的有許多不同的看法，茲整理如下表2-2。

表 2-2 國內外學者對績效評估看法彙整表

文獻出處	理論內容
Cederblom (1982)	<p>主張績效評估的目的有</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 作為表現優秀員工未來發展的決策基礎。 2. 作為多數員工維持目前現有工作表現之依據 3. 作為表現不佳員工績效改進的指標。
Sumanth (1985)	<p>得知組織資源使用效率、可做為資源規劃的基礎、排定組織目標的優先順序、制定增進生產力的策施、比較各組織生產力的水準、創造競爭力行為、評估結果可做為獎懲基礎。</p>
王國明 (1989)	<p>顯示組織運作的整體績效、是否符合預期目標、整合等資訊提供決策者規劃參考、可做為資源及預算分配的依據、績效評估的準則和內容將導引組織未來行動的方向、創造競爭性行為。</p>
Cascio (1992)	<p>績效評估的目的在於作為人事決策之依據、作為員工表現的回饋、組織問題之診斷，以及作為訓練發展計畫之依據等。</p>
Richard and Micholas (1995)	<p>績效評估的目的在於使組織能得到品質、服務、速度及控制等構面的利益。</p>
Daley (1998)	<p>分為「判斷性的」(Judgment) 與「發展性的」(Developmental) 兩類，判斷性目的的績效評估要使用功績報酬的原則，發展性的目的焦點在於個人潛能的發展。</p>

文獻出處	理論內容
莊東仁 (2001)	為組織管理控制的基礎，主要程序包括設定標準、將實際表現與標準作比較、採取矯正行動等步驟，藉有效的回饋系統，達成良性管理循環，進而改善資源的使用效率，提高組織績效。
陳正宏 (2002)	非營利組織實施績效評估制度的目的在確保各項計畫目標能如期達成、能及時察覺內部作業的困難點、掌握外部關係人的需求、更有效的配置人力資源且強化標準作業程序及明確界定行政責任歸屬。

資料來源：本研究整理

綜上所述，透過績效評估可以體檢並比較組織間的整體及相對績效，創造競爭性行為，並將評估結果，提供管理決策單位重新檢核組織的資源使用效率、做為下回資源規劃分配之依據，導引組織未來的行動方向，提昇組織的績效。

第二節 績效評估的類型

通常績效評估會因量測的目的、對象、時機、性質不同而有所差異。績效評估的做法，可依評估時間的不同，劃分為事前評估、事中評估及事後評估等三種類型。段賢麟(2001)認為事前稱為「評估」乃對計畫或研究可行性的評估，事中稱為「追蹤」乃對計畫執行過程稽核有無偏差，事後稱為「考核」乃對計畫執行成果的考核。依評估技術之可量化程度，將其區分為數量性分析、半數量性分析、及非數量性分析等三類，茲分述如下：

一、數量性分析(quantitative analysis)

數量性分析方法是運用特定的演算法則或預定之比率，藉以計算實際數值，而與其他專案過去成果互相比較，極具客觀性，可正確計算指標。此種方法易於做不同單位或時間數列的比較，做為選擇方案或分配資源的依據。包括生產力衡量法、成本效益法、包絡分析(DEA)法等。

二、半數量性分析(semi-quantitative analysis)

半數量性分析方法是由參與專案之有關人員，針對專案的績效加以評分，然後將所有人員意見加以平均、計算，得到一個可供比較的數字，以供管理者參考。簡言之，係介於主觀價值判斷與數量化之客觀評估。包括專案目標達成度評估法、評分法、德菲法(Delphi)、分析層級程序法(AHP)、問卷調查法等。

三、非數量性分析(non-quantitative analysis)

非數量性分析方法泛指一切定性的分析方法，基本上是

一種主觀的判斷方法，通常以專家的意見來進行評估成效。

段賢麟(2001)指出績效評估依不同性質採用方法各異，一般將較具體可量化或較偏重經濟效益之計畫，以數量性之分析法來評估；而較抽象者或資訊尚未明確之階段，則較適用定性或非數量性分析方法評估之。

綜上所述，整理出一般常見的績效評估方法如下

(一)、比例分析法

係利用各項比例值相互比較，其優點為運算簡單、明確易懂，且可藉由標準差設定，可區分極好或極壞的效率，明確評估績效的特點。本方法常用作探討單項投入與單項之問題，惟本方法亦只能分別處理單項投入與單項產出，無法處理多項投入與多項產出與應用於較複雜的系統中分析，及無法認定資源運用是有效率或無效率與提供無效率單位改進方，故無法代表組織效率等運用上之限制。

(二)、迴歸分析法

係用以分析DMU(Decision Making Unit, DMU)的效率，透過統計分析，找出自變數及因變數具因果關係的迴歸線，惟先假設兩者變數的函數關係為線性或其他型式。其優點為利用函數來表達投入與產出關係，分析結果較前者客觀嚴謹且具體，且可作為比較差異與預測工具。本方法常用作探討多項投入與多項產出預測的問題及與平均值的差異比較，惟本方法亦有須先對生產函數做出參數的假設及迴歸分析所得到的結果是一種趨中，而非效率上所要求的邊際概念，故無法判斷效率好壞與提供改善的建議值等運用上之限制。

(三)、層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)

目的是將複雜的問題系統化，由不同的層面給予層級分

析，並透過量化的判斷與綜合評估，提供決策者選擇最佳方案的資訊，以減少決策錯誤的風險性。其優點為將目標層級化透過一系列的比較與排序，使用方法簡單，無須複雜數學計算，綜合評估結果，降低決策的複雜性與風險性，以提供決策者完成最佳方案的選擇且在決策過程中可將量化及質化因素納入考量，藉由專家評估的一致性，可迅速獲得重要指標。本方法常應用在不確定情況下的多個評估準則的決策問題上。惟本方法亦有主觀賦予各屬性分數，不同分析者會有不同的權重，致分析結果可能會有不同及可選出方案的優先順序，無法指出何者無效率與缺乏提供管理者無效率方案的改善建議等運用上之限制。

(四)、多準則決策法 (Multiple Criteria Decision Making, MCDM)

確定評估組織的效率是由多重因素組成，一般依問題可設定為多屬性 (Multiple Attributes) 或多目標 (Multiple Criteria) 的各種形式，為一衡量多項投入與多項產出效率的良好方法，其優點為評估效率時，可用於多項投入與產出項，較符實際狀況且可以解決不確定因素；本方法適用於決策性的問題，當多準則評估時，除所選評估準則是否具決策能力外，準則間相對重要性的權值會影響最後結果及處理多項投入與產出，須在各屬性上給予分數與權值，但分數與權值很難客觀認定運用上之限制。

(五)、資料包絡分析法 (Data Envelopment Analysis, DEA)

係以投入與產出資料透過數學模式，求出生產邊界 (Product Frontier) 作為衡量效率的基礎，進行效率評估，DEA與其他評估方法最大不同處，在於引用生產函數觀念進

行效率評估，其優點可以同時處理多項投入與產出，無須預設權數及求得效率前緣而非平均值，其結果是一綜合值，可同時評估不同環境下各決策單位的效率值；由DEA的變數與效率值，可以瞭解各決策單位資源使用狀況，提供決策時的參考；投入與產出權值由數學規劃產生，不受人為主觀因素的影響，適用於非營利單位的績效評估及多投入多產出的效率評估。本方法由於是非隨機方式，所有投入與產出的資料都必須明確且可衡量，若資料錯誤將導致效率值偏誤；受評估對象間的同質性必須盡量高且盡量採用正式資料，否則衡量的效果不佳；DEA所得到的結果為相對效率，並非絕對效率，其用途不是在確定投入或產出的單位價值，而是用來衡量效率及投入與產出權值由數學規劃產生，不受主觀因素的影響，對每個DMU較能符合公平的原則等運用上之限制。

第三節 績效評估之衡量指標

組織績效為企業達成某特定目標程度，故企業中各種活動或策略的目標均為提升績效，如台灣和美國的製造業組織績效進行衡量，其構面分為：短期績效、長期績效、生產力、成本績效、利潤、競爭力、銷售額成長率、獲利成長率、市佔率等。在績效衡量上，也是採用長期獲利能力、銷售或收益成長率以及財務能力來加以衡量。一般企業在研究組織績效，績效衡量上採用獲利率、投資報酬率、顧客維持以及銷售成長率。有的高科技廠商在市場導向、創造力以及新產品績效的衡量，採用相對市場佔有率、相對銷售額、相對投資報酬率、相對獲利率以及目標達程度來衡量。

一、營利企業組織績效衡量指標－平衡計分卡

哈佛商業評論（Harvard Business Review）評定「平衡計分卡」，認為是七十五年來最具影響企業管理理念之一，具有舉足輕重的地位。它是策略性的管理體系，規劃企業的長期策略，利用幾個衡量標準來規劃重大的管理流程。因此，可以客觀的以各個角度來評估部門的績效。平衡計分卡（balanced scorecard）係源於美國哈佛商學院教授卡普蘭（Robert S.Kaplan）與麻省管理顧問師諾頓（David P.Norton），共同提出的一套企業經營策略管理的工具。

平衡計分卡乃是以平衡觀念來驅動組織績效的量度，訴求的是企業內部，以及外界與內部績效構面間的平衡等狀態。其架構是將績效評估指標分為四個重要的構面，並依其構面設計出績效衡量指標，而此績效衡量指標可以涵蓋整個

部門所需要的資訊，與組織內部的策略及願景相配合，共同達成目標。平衡計分卡伴隨績效管理，將行動與願景結合，朝向共同目標而努力，達成公司或政府的使命，建立「知行合一」的境界。亦即平衡計分卡是一個用來描述、溝通、執行策略的績效衡量系統。

二、平衡計分卡之四構面

(一)財務構面

財務構面即目標管理中的成本導向，因為財務量度反應的是過去的績效，只能顯示企業策略的實施與執行，通常與企業獲利有關，衡量標準往往是營業收入、資本運用報酬率和附加價值等。財務構面對政府機關而言，即以降低成本、提高效率及增進生產力等財務議題的績效衡量指標，非營利事業機構財務構面衡量重點是以「利益」、「效益」為考量點，並以開源節流作為財務構面的基礎。

(二)顧客構面

顧客構面在平衡計分卡中佔相當重要的角色，若未能符合顧客或民眾之需求時，公司或政府機關是很難達到其願景及目標。因此，從顧客導向的觀點來執行工作，成為最高管理階層的優先任務。平衡計分卡要求經理人將顧客服務，轉化為具體的評估指標，以反映出顧客為企業永續經營重要的因素。顧客所關心的重點，可分為速度、品質、服務及成本等四類，企業應訂定上述的服務目標，並將這些目標轉化為特定的指標，利用搜集來自顧客意見的外部衡量指標，以顧客

的觀點來評估自己的績效表現，作為部門的績效評估指標，目的在創造顧客的忠誠度和滿意度。

(三)內部流程構面

內部流程的改善必須建立在顧客的基礎上，將顧客的需求轉換成企業內部流程，優良的顧客滿意度，來自整個組織內部的流程、決策及行動。企業需專注於滿足顧客需要，以及內部營運作業流程，企業業務指標，應該從對顧客滿意度影響最大的業務流程中，評估公司的核心能力及維持市場領導地位所需的關鍵技術。內部流程包括創新程序、營運程序、售後服務程序等三部份，最終目的建立在顧客為導向的基礎上，將顧客需求轉化為企業內部的流程，以達到創造顧客滿意目標。影響顧客滿意內部因素有服務品質、員工技能和生產力等，可運用平衡計分卡，衡量出何種流程能與財務、顧客及學習與成長構面相結合，作為未來增進顧客滿意度及業務績效目標。

(四)學習與成長構面

企業或政府機構核心的競爭力與作業流程改善，都為了創造組織長期的成長和進步，其基礎架構有三個因素，即增加員工的潛能、資訊系統能力之增強，激勵、權責及目標一致性之配合。平衡計分卡的學習與成長構面所追求的目標，為企業對於員工的技術再造、應用資訊科技和系統的加強，以及組織程序和日常作業的調整，以績效驅動員工績效衡量標準的達成。

上述四大構面，構成平衡計分卡，將願景與策略轉換成目標和量度。因本研究之主題「體育會組織」有別於傳統「營

利企業組織」，故並不將平衡計分卡四大構面全數導入作為組織績效評估模式的關鍵成功要素。而是以探討過去相關文獻整合，並建立具有「體育會組織」特色的績效評估模式與關鍵要素。

第四節 體育會組織績效評估理論分析

一、績效評估的相關理論

Chelladurai & Haggerty (1991) 指出，組織績效在管理上是一個最具爭論性及複雜性的觀點，有許多作者從不同的觀點、使用不同的規準來研究組織的績效，有的採用單一標準，有些人使用多重的標準。其中，最廣為人知的績效評估模式有目標達成模式、系統資源模式以及內部過程模式，如表 2-3。

表 2-3 績效評估模式彙整表

績效評估模式	說明
概念	1. 以組織達到所預設目標的程度，作為衡量績效標準。 2. 著重於組織的輸出。
限制	1. 缺乏明確界定的目標，難以測量目標達成情形。 2. 組織經常是多重目標，無法以單一型態衡量組織績效 3. 不同的顧客群有不同的目標。
目標達成模式	
適用時機	1. 組織目標定義清楚，組織成員有共識、可衡量的且有時間性。
適用指標	1. 運動賽會：營運帶來的利潤額、比賽吸引的觀眾數、比賽之參賽人數與隊數等。

表 2-3 (續)

系統資源模式	概念	1. 從組織是否能得到必須的資源 (包含人力、物力和財力等)，作為衡量績效的標準。 2. 著重於組織的輸入。
	限制	1. 不適用公共部門組織及志願組織。 2. 無法解釋沒有獲得重要資源的組織，也可能成功的情形。 3. 輸入與輸出之間難認定。
	適用時機	1. 輸出無法客觀衡量、輸入與輸出間有明顯的關係及無法從其他組織獲得固定資源的情況下特別適用。
	適用指標	1. 募集的基金額度、徵募的義工人數、專利品的販售收入等。
內部過程模式	概念	1. 內部過程是輸入轉變為產品的方法或手段。 2. 著重在內部活動輸入轉換為輸出的過程。
	限制	1. 內部過程的重要觀念，是很難用明確的方法去衡量。 2. 未關心組織的輸出或組織與環境的關係。 3. 不同的內部過程可能有相同的產出。 4. 難解釋組織溝通不良、士氣低落，卻可能成功的情形
	適用時機	1. 組織無法客觀衡量產出，且資源受到上級單位保證
	適用指標	1. 健康體適能俱樂部：經營順暢、良好的溝通、員工的成長與發展、團體的忠誠、管理者對員工的關懷等。

資料來源：本研究整理

Koski (1995) 指出，目標達成、系統資源及內部過程等單一模式，無法涵蓋組織績效多重面向的概念，因為這些代表性的模式只有著重在績效的一個特別的面向。費思比

(Frisby, 1983) 對加拿大全國性體育團體研究表示：財物

輸入的獲得，與組織目標的達成（如卓越績效）有關連...。亦即，目標和系統模式是組織效能測量的輔助工具，內部過程如能分層化為全國體育運動控制體，更可能有效能，體育團體的績效應從資源獲得、目標達成及內部過程等多面向的來衡量。

二、組織績效衡量制訂對策

Lawless(1987)指出，將組織績效分為個人層次、社會層次及組織層次。在組織績效測量之對策方面，認為組織績效測量可能產生若干問題及看法，提出對策如下

(一)採用多項標準

因大部分的工作，都由許多任務組織而成，工作越複雜所需的評估準則自然越多，才得以解決指標僵化之問題，在評估之時，要彈性考量與工作績效相關較高之標準。

(二)強調行為取向

在進行評估的時候，應使用以行為為基礎的測量，而非以特質為某基礎的測量。因以行為為基礎的測量重點，在於特定行為，可避免錯誤地使用其他構面來取代真實。使評估者之間，能夠針對同一事物進行評估。

(三)避免特質影響

成員之個人特質，與組織績效並無密切相關。績效評估常以個人特質表現預測、甚至判斷績效表現會造成偏差。因此，績效評估之時，應以更客觀的態度，瞭解實情。

(四)採用多人評估

評估的人員越多，成員之來源或身份越多元，蒐集之資料將越廣泛，評估也較客觀、正確。因此有些組織借用委員會等評估小組進行評鑑，可使觀察面向加深加廣，提昇成員對評估結果之認可程度。選取評估者時，除考量其來源多樣化外，亦應避免外行評估內行之情事發生。

(五)訓練評估者

評估者施予訓練，會使評估更為正確。或透過研習會的訓練，可消除或減少偏差。

(六)選擇性評估

評估者應該僅就具有專長的領域，去評估別人。才能得到較正確的結果，評估者和受評估者所處組織層級，應儘可能靠近。

(七)提供績效回饋

以往績效評估都忽略績效回饋功能，致成員不知道本身工作績效如何，評估者應透過和諧溝通、態度善用績效回饋制度，以達績效評估之功能。

(八)設立品質績效委員會

此委員會在於找出機會去執行協調工作，它負責績效提昇工作，委員會主要功能是提升組織績效計劃，建立指導原則，審查組織績效團隊意見與工作、管理之進展。

綜合上述國內外學者之看法，績效構面可概括分為可量化的財務績效與不可量化的無形資產績效，或單一準據(univariate effectiveness measure)與多項準據之方式，但由於單一準據週延性不足，無法用以衡量部門各層面之績效，

且選擇時常失之主觀，而多項準據可增進衡量的週延與客觀性，改善單一準據之缺失。

Zahar and Covin (1993) 也建議當無法採取客觀的衡量指標時，若採取主觀的自我評量的方式來發展其績效指標問項，則其實證結果一致指出評量主觀績效與客觀績效有強烈的正相關，再者，以不可量化的無形資產績效「組織特性」之觀點而言，體育團體的績效指標，在體委會評鑑時所經常使用的績效指標為「效能」、「活動推廣情形」、「形象」。因此，為符合縣(市)體育會組織特性，本研究發展依據企業平衡計分卡的組織績效的評估指標之內容與精神，將縣(市)體育會績效評估指標以「組織效能」、「財務績效」、「活動推展績效」、「組織形象」等四項作為關鍵成功要素。

第五節 本研究架構探討

一、組織效能構面

績效評估對組織的管理具有「控制」的功能，其消極的意義是為化解與修正執行進度時之歧異，積極的意義則是引導每一關係人朝向組織目標前進。就組織管理而言，績效評估屬於管理控制系統的一環，當組織有了績效評估及績效管理的方法後，便能有效地管理，進而提升組織效能。績效評估具有激勵、測量及表現等功能，明確顯現組織的營運概況，進而了解組織運作上的缺失，增進組織整體的績效表現。績效評估在不同環境下，對於不同對象會有不同的意義，因此組織績效評估目的分為評鑑性目的及發展性目的。康正男、黃國恩（2004）指出，以平衡計分卡的四個衡量面財務面、顧客面、內部流程及學習與成長為架構，分別整理出大學體育組織在這四個構面的績效衡量指標。將有助於大學體育組織績效考評指標之參考。其中「內部流程」的部分可作為體育組織所追求的「組織效能」中的「發展改善績效水準的機制」功能的基礎。Theodoraki（1996）分析英國體育組織績效評估模式發覺，「明確的策略性目標」、「適當的組織架構」、「發展改善績效水準的機制」、「對所屬單項發展的助益」因素，造就高度「組織效能」的關鍵。本研究以此為基礎，並輔以相關文獻將「組織效能」構面納入本研究範疇中。

二、財務績效構面

Kaplan and Norton（1992）指出，平衡計分卡能彌補過

去財務性指標的不足，使管理階層逐步澄清並詮釋願景與策略，進而連結策略目標與衡量指標，除提供規劃指標的參考外，能發揮校準策略及強化策略性的學習與回饋，是一全面性的績效評估制度。孫美蓮、林進財、張家銘、黃家隆（2000）用設計完成之大學校院體育實施績效層級分析問卷，透過43位體育學者專家填答問卷之結果，建構出「大學校院體育推動績效評估指標」，並以層級分析法求出各項準則之權重，研究中提及各級體育相關組織之績評估準則中「顧客」部分有關的提升顧客滿意度、增進顧客參與意願功能是體育組織成立以來一直致力的「明確的策略性目標」；而提及「財務」部分，有關的財務稽核功能則是體育組織追求「財務績效」的重點。本研究將其整合納入研究架構體系。

鄭志富（1999）指出，有關參與運動會人員（參賽選手與會觀眾）使用場地之綜合評估研究發現，實施績效評估制度對於體育運動設施的經營是有其必要性，這與體育組織追求「財務績效」中的「成本管控規劃」功能不謀而合。余佳珍（1997）研究體育會組織“開源”問題指出，有關財務、經費等問題，一直是我國民間體育團體長期存在的難題，體育團體或體育活動許多問題均是由於缺乏經費預算所衍生體育團體須改變傳統的財務策略，積極爭取外來的資金，並非只依靠政府的經費，其業務才得以維持或開展，如此，才能達到體育團體的整體目標。因此民間體育團體任務的達成，有賴資源的投入及有效運轉，向外尋求資源及經濟有效能的使用資源，如此必能增強各級體育團體之能力，促使組織功能的發揮及使命、目標的達成。以上所論述與體委會（2003），在運動人口倍增計畫報告書中提及「社會資源的募集」不謀

而合。

本研究以Kaplan與Norton（1992）的績效評估工具－平衡計分卡（BSC）學理為基礎，輔以過去相關文獻探討。發展出構面四因素，分別為「成本管控規劃」、「創造營運收入」、「財務稽核」、「社會資源的募集」因素，將其納入本研究範疇中。

三、活動推展績效構面

蔡秀華（2002）指出，有關體育組織的「活動推展績效」評估關鍵要素，包含積極參與國際、亞洲運動組織活動、積極培育國際交流人才，訂有教練培育制度或辦法，定期辦理各級運動教練養成活動。本研究以此為基礎、並根據先前文獻探討發展出「活動推展績效」構面的四因素，分別為「提升運動風氣」、「開發多元服務內容」、「推展運動人才培育」、「創造優質運動環境」因素，並將其納入本研究範疇中。

四、組織形象構面

企業或任何團體，有關「組織形象」的提升，需要訂定計畫並宣傳。鄭志富（1997）指出，公共關係是屬於行銷裡面一個重要的構面，有良好的公共關係將有利於行銷計畫的推展。公共關係對一個體育運動組織來說是很重要的，如果能加強公眾對於某項運動的良好印象，或是對於體育運動組織有好印象，將使公眾較有意願參與活動。體育相關組織是將運動透過包裝、行銷，以商業的經營方式來推廣運動，所以媒體對體育組織與其舉辦之活動的評價良窳將影響其發展。葉公鼎（1997）指出，體育運動運用公共關係的例子很多，美國的運動產業一直以來都很發達，但是由於運動種類

繁多，還有其他眾多的休閒活動，使得體育活動參與者的選擇相對提高。因此，體育組織意識到必須採用雙向溝通的方式與體育活動參與者有所互動，才能打體育活動參與者的心，於是公關的技巧便開始受到了重視，這其中首重如何將體育組織、活動的曝光率提高進而將知名度普及到普羅大眾。Rindova & Schultz(1998)認為組織認定與組織形象會藉由組織內外部的互動相互影響。而媒體組織與社會大眾的互動相當頻繁，社會大眾會藉由每日使用媒體的經驗，建構對此媒體組織的屬性和形象的感知，這些組織形象會影響組織成員的組織認定，因此對組織成員行為有所影響。

體委會(2003)由於媒體的產品是資訊，會影響大眾的思想與意見，對於社會環境具重大影響性，因此當體育組織的專業服務受到媒體認可，進而塑造專業組織形象時，社會大眾對體育組織也會給予肯定，對於體育組織所推動的活動也會給予支持。反之，若體育組織服務品質下降也將受到媒體的撻伐。Corner, Silverstone & Schlesinger (1997)指出，媒體不僅在商業市場中亦須考量如何獲利，同時具有發揚社會公益責任。所以體育組織與媒體攜手作社會公益是基於共同理念、創造更多效益。例如：體委會舉辦聽障奧運，經由媒體的宣導，達到了鼓舞人心與增加運動人口以及塑造體委會、電子傳媒良好形象三贏的局面。林文政(2004)指出，臺灣體育運動管理成功關鍵包括：官方主管體育機構的政策與策略、法律；體育組織的架構與領導、人力資源管理、運動賽會、財務管理、運動行銷、資訊管理；舉辦體育活動的場地設施管理；民眾運動休閒行為；媒體與傳播等。尤其重視媒體對體育組織的評價，認為「媒

體對體育組織的評價高」將可以帶動其他的關鍵要素。

本研究以葉公鼎（1997）對「組織形象」所作的研究為基礎、並根據先前文獻探討發展出「組織形象」構面的四因素，分別為「組織的曝光率高」、「樹立組織公益形象」、「提升組織專業地位」及「媒體對組織的評價高」因素，並將其納入本研究範疇中。

國內對於體育團體本身的績效衡量，目前由行政院體育委員會定期辦理評鑑，其訂定之評鑑指標由該會主動委請相關學者專家組成專案小組共同訂之。然而有關評鑑項目及指標之研訂，較偏重行政業務及競賽績效等範疇，致其理論基礎稍嫌薄弱。因此，如能經由更嚴謹的程序，建構及發展評鑑項目與指標，勢必更能發揮評鑑的效能。而且體育團體部份組織、功能較傾向於非營利組織特質，除了一般的財務指標外，尚須顧及非營利組織服務品質取向的績效標準；所以本研究整理出探討體育團體之績效指標之關鍵要素選擇模式，作為研訂縣(市)體育會績效指標之參考，以建構更完善的績效評估指標。

綜所上述，本研究彙整學者所提出體育組織績效評估指標文獻，如表 2-4

表 2-4 體育組織績效評估指標文獻彙整表

專家 學者 文獻	體育 組織 績效 評估 指標	組織效能				財務績效				活動推展 績效				組織形象			
		明 確 的 策 略 性 目 標	適 當 的 組 織 架 構	發 展 改 善 績 效 水 準 的 機 制	對 所 屬 單 項 發 展 的 助 益	成 本 管 控 規 劃	創 造 營 運 收 入	財 務 稽 核	社 會 資 源 的 募 集	提 升 運 動 風 氣	開 發 多 元 服 務 內 容	推 展 運 動 人 才 培 育	創 造 優 質 運 動 環 境	組 織 的 曝 光 率 高	樹 立 組 織 公 益 形 象	提 昇 組 織 專 業 地 位	媒 體 對 組 織 的 評 價 高
Drucker (1974)		◎	◎	◎	◎												
Chelladurai & Haggerty (1991)		◎	◎	◎	◎												
Kaplan & Norton (1996)		◎	◎			◎	◎	◎					◎				
Theodoraki (1996)		◎	◎	◎	◎												
Corner, Silv erstone & Schlesinger (1997)														◎			
Rindova & Schultz(199 8)													◎				
Foreman & Whetten(20 02)														◎			
余佳珍 (1997)								◎									
葉公鼎 (1997)									◎				◎	◎			
行政院體委 會(2001)		◎	◎					◎	◎		◎		◎	◎	◎		
孫美蓮 (2000)		◎						◎									
鄭志富				◎	◎	◎								◎	◎		

(2001)																
蔡秀華 (2002)								◎	◎		◎					
康正男 (2004)			◎			◎	◎									
林文正 (2004)																◎

資料來源：本研究整理

第參章 研究方法

第一節 研究架構

本研究經由相關文獻分析，相關學者專家訪談，引用平衡計分卡部份之觀念，初步建構縣(市)體育會組織之營運績效評估指標與經營願景及策略，藉由AHP層級分析法整合專家學者之意見，以建構個案之營運績效評估指標，並分析其各層級之相對權重表現，是為本研究之架構如(圖3-1)。

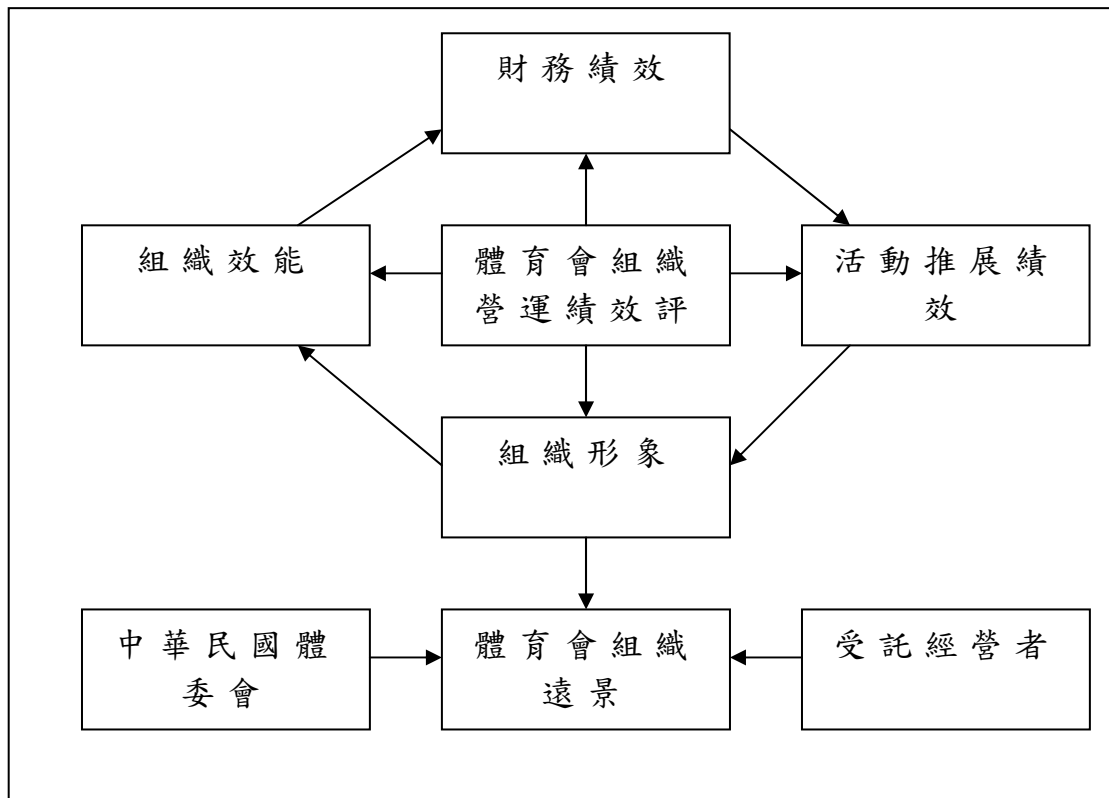


圖 3-1 本研究之架構圖

第二節 研究流程

一、 建立研究主題

本研究藉體育會組織導入績效評估相關文獻，併整理出其導入之關鍵成功因素，再由關鍵成功因素文獻設計績效衡量指標。

二、 建立研究範圍與對象

本研究範圍涵概國內外體育組織，研究對象則以擔任過體育會組織之主管、總幹事及行政職人員為首要考量。

三、 建立研究目的

組織效能與財務績效在體育會組織中可說是已經可以提升組織績效的實用工具。同時本研究發展的組織效能、財務績效、活動推展績效、組織形象，更是將體育會組織發展提昇至另一境界，所以本研究希望可以藉由四項構面評估指標了解到如何將體育會組織績效推動到最佳境地。

四、 文獻探討與論壇紀錄

根據具有研究價值的進行問題研究，參閱相關的期刊、統計資料、論文與書籍，將所取得的相關文獻綜合整理，建構本研究的理論基礎。同時由於本研究題材新穎、相對可供參考文獻較少，藉由具有實務經驗的體育專家「論壇紀錄」作為問卷編輯之依據。

五、 評估指標的準則

本研究評估指標分為：組織效能、財務績效、活動推展績效、組織形象四構面。評估指標次準則分為明確的策略性目標、適當的組織架構、發展改善績效水準的機制、對所屬

單項發展的助益、成本管控規劃、創造營運收入、財務稽核、社會資源的募集、提升運動風氣、開發多元服務內容、推展運動人才培育、創造優質運動環境、組織的曝光率高、樹立組織公益形象、提升組織專業地位、組織知名度高，共計16項指標。

六、 建立 AHP 的層級架構

界定研究範圍及選擇適當的研究構面。建立研究的理論架構，根據文獻探討及研究目的，建立研究的理論架構。

七、 設計 AHP 問卷

當選定研究變數之後，再針對各種變數之間所要探討的彼此關係，來建立研究假設。並選擇研究方法與資料分析方法。

八、 問卷調查

根據本研究之架構與目的，並根據相關量表以及與研究相關的文獻，針對所要探討的各類變數設計問卷。問卷調查期限1個月，問卷以縣(市)體育會組織之主管、總幹事及行政人員為調查對象。

九、 資料分析

問卷回收並分析統計數據資料，使用 AHP 軟體進行資料分析。

十、 結論與建議

依循研究目的提出研究結論，並對台灣地區縣(市)體育會組織提出建議。

綜上十項研究流程建構流程圖，如(圖3-2)

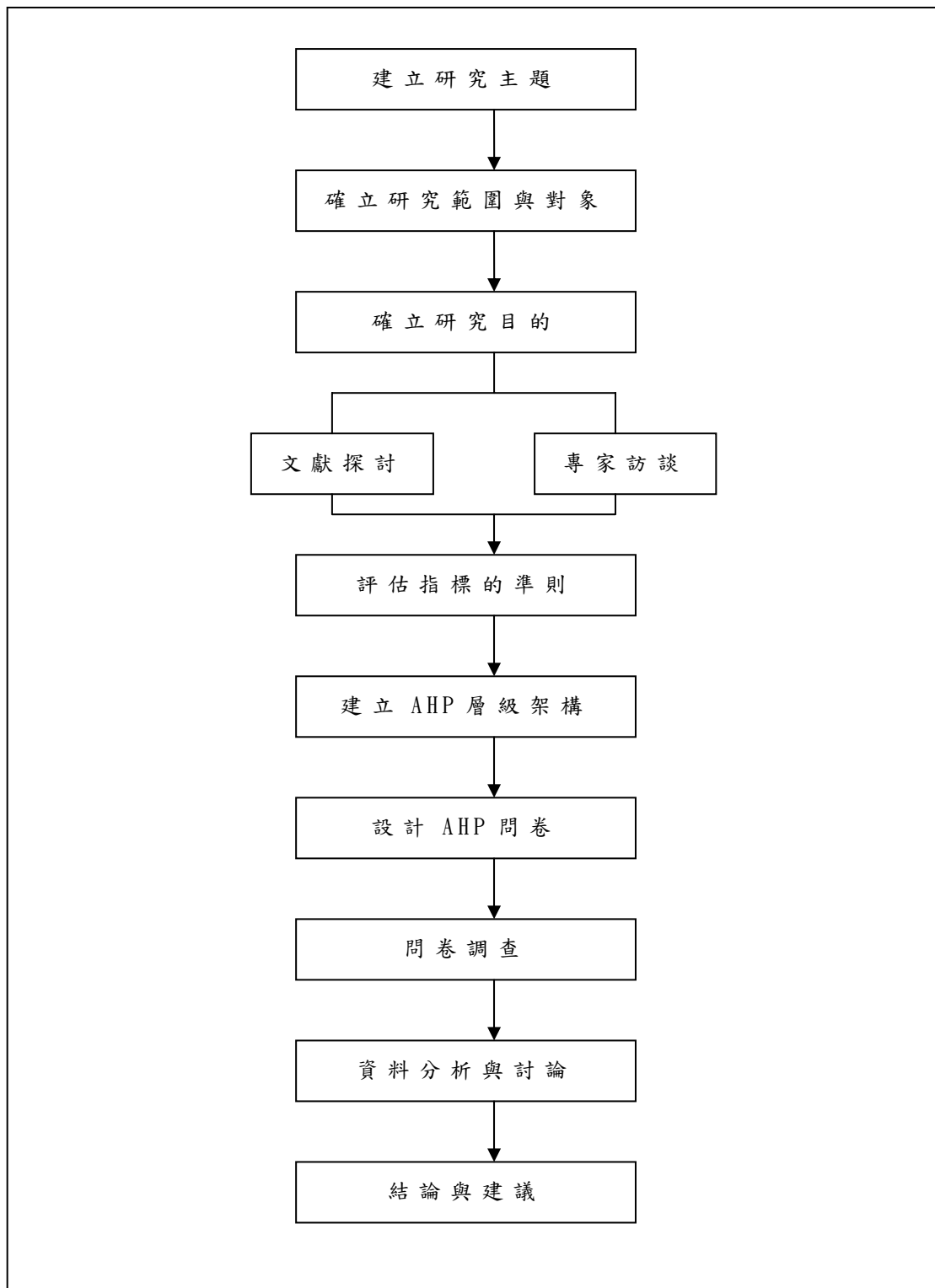


圖 3-2 本研究流程圖

第三節 研究方法

一、層級分析法

(一) 層級分析法的基本理論

層級分析法 (Analytical Hierarchical Process ; AHP) 為 Saaty (1980) 所提之多目標決策方法，適用於多個評估方案與準則的決策問題，也可應用在處理複雜的決策問題。

曾國雄、鄧振源 (1989) 指出層級分析法的基本假設如下：

1. 在系統架構中可以分解成多種類 (classes) 或元素 (components)。在系統、次級系統與任何元素之間的關係，其複雜程度呈遞減的方式排列，同時具有網路的層級結構性質。
2. 層級內每一個元素彼此間具有獨立及互斥的集合關係。
3. 層級內每一個元素，僅僅與上一階層或某些元素相關或影響。
4. 可以運用比例尺度 (ratio scale) 進行評估。
5. 元素在成對比較 (pairwise comparison) 後，可以運用倒矩陣 (positive reciprocal matrix) 加以處理。
6. 可以滿足優劣關係與強度關係的遞移性 (transitivity)，如 $x > y$ ， $y > z$ ，則 $x > z$ 。
7. 不容易達到完全的遞移性，因此會產生不具遞移性的情況產生，故須檢測其一致性 (consistency)。
8. 運用加權法則 (weighting principle) 來求得各元素間的優勢程度。

9.在層級結構中出現的任何元素，皆被認為與整體評估有關，無論元素的優勢程度的高低。

Saaty早在1972年便開始發展AHP相關理論，在1972~1978年間更將層級分析法應用於美國國家科學基金會從事有關於產業電力配額、蘇丹運輸系統研究、美國武器管制、及裁軍局（ACDA）分配資源於從事恐怖主義之分析等多項研究，使得層級分析法得以臻於成熟。以後經過不斷修正，層級分析法應用層面增加，例如，行為科學、行銷管理、投資組合等，最後Saaty於1980年方提出一套完整的方法論。

層級分析法的應用範圍廣泛，目前在國外已應用於下列十三種決策問題

- 1.決定優先順序（setting priorities）
- 2.產生可行方案（generating a set of alternatives）
- 3.選擇最佳方案（choosing the best policy alternative）
- 4.決定需要條件（determining requirements）
- 5.根據成本效益分析制定決策（making decision using benefits and costs）
- 6.資源分配（allocating resources）
- 7.預測結果-風險評估（predicting outcomes-risk assessment）
- 8.衡量績效（measuring performance）
- 9.系統設計（designing a system）
- 10.確保系統穩定性（ensuring system stability）
- 11.最適化（optimizing）
- 12.規劃（planning）
- 13.衝突解決（conflict resolution）

層級分析法的主要目的在於協助決策者在面臨複雜且分歧的決策時，同時考量計量因素與非計量因素，使決策者能結構化地順利剖析問題，以便將其順利解決。該法首先是將複雜的決策問題簡化為幾個簡要的層級，每個層級的項目各自獨立，透過專家問卷訪談方式匯集專家們的判斷與經驗，賦以經過量化之評比尺度，用以作為權重排序分析之基礎，以衡量各因素之相對重要程度，並據以選擇權重值最高的方案為決策的最適方案。

在建立比對矩陣之後，求出各因素之特徵向量 (eigenvector)，代表層級中某層次各因素間之優先順位，所得之優先順位即代表各因素間之相對權重；並利用一致性檢定 (consistency of judgment) 的方式來衡量比較矩陣之整體一致性。倘若一致性結果符合標準時，則可以根據所得之優先順序作為決策參考，否則必須再評估。簡列本法的主要內容如下

1. 將複雜的問題間之評估予以結構化，並建立層級結構。
2. 設定各問題之評比尺度，並建立成偶比對矩陣。
3. 計算各問題之相對權數。
4. 檢定一致性。

層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 是美國匹茲堡大學 Thomas L., Saaty 教授於 1971 年，發展出的一個多準則 (multi-criteria)、多目標 (multi-objective) 的決策處理流程理論，主要應用在不確定 (uncertainty) 情況下及具有多數個評估準則的決策問題。對於決策者而言，階層結構有助於對事物的了解，但在面臨「選擇適當方案」時，必須根據某些基準進行各替代方案 (alternatives) 的評估，以決定其優先順

位(priority)，從而找出適當的方案。由於決策時，往往面臨不同的衡量標準，牽涉到不同標準之間的權重關係，因此，它並沒有絕對的數值，而是採取相互之間的比較。如此，可以透過不同的決策者的評估，避免個人因主觀意見而賦予不同權值時所產生的差異。評估準則必須從技術、科學、社會、經濟及政治等層面來考量，如果僅就單一層面來決定，則將導致錯誤的決策，而錯誤的決策比沒有決策來得更嚴重。在1980年，Saaty將AHP理論整理成The Analytic Hierarchy Process後，整個理論更臻完備(陳建甫、陳尚蓉，2003)。

二、應用AHP的步驟

AHP將複雜(complexity)的問題系統化，由不同的層面給予層級分解，並透過量化(quantitative)的判斷，覓得脈絡後加以綜合評估，提供充分資訊給決策者選擇適當方案，同時減少決策錯誤的風險性。應用AHP處理複雜問題時，大致可區分為九個步驟

(一)釐清問題(question expression)

將問題的範圍加以界定。

(二)羅列要素(elements selection)

可以用腦力激盪法(brainstorming)或德爾菲(Delphi method)整合專家及決策者的專業知識與實務經驗，將可能影響問題的因素，全部納入，此時毋須考慮決策因素的次序及關聯性。

(三)設定層級(hierarchy)

層級的種類可以分成完整層級(complete Hierarchy)與不完整層級(incomplete hierarchy)，完整層級是指每個上下層級間之評估因素彼此間都有所關聯的分析層級結構；不完整

層級則是指上下層級間並非全部都有關聯的分析層級結構。

建立層級時要注意：

- (1) 最高的層級，代表評估的最終目標。
- (2) 儘量將重要性相近的評估因素放在同一層級。
- (3) 每一層級的評估因素最好不要超過7個，避免在評估時造成混淆，以致影響評估結果。
- (4) 各層級評估因素要彼此獨立。
- (5) 最底部的層級，為決策問題的替代方案或評比對象。

(四) AHP的評估尺度

AHP 評估尺度的劃分包括九項，即：絕強、極強、頗強、稍強、相等、稍弱、頗弱、極弱、絕弱，並賦予名目尺度(nominal scales)9、8、7、6、5、4、3、2、1的衡量值；AHP在處理認知反應的評估得點時，則採取比率尺度的方式。

(五) 建立成偶比較矩陣(pairwise comparison matrix)

是以每一層級的評比因素作為基準，並以其所屬的下一層 n 個評比因素，進行兩兩比較，若有 n 個因素時，則須進行 $2(n, 2) = n * (n - 1) \div 2$ (次)成偶比較。

(六) 求優勢向量(priority vector)及最大特徵值(maximized eigenvalue)

得到成偶比較矩陣後，即可以使用數值分析中常用的特徵值解法，找出特徵向量或稱優勢向量，求得各層級要素的權重。亦即以成偶比較矩陣 A 乘以已求得之優勢向量 W ，就可以得到一個新向量 W' ，再以 Σ 中的每一個元素除以 W 的對應元素，然後，將所得數值求取算術平均數，即得 λ_{\max} 。

(七) 求一致性指標 C.I.(Consistency Index)、一致性比率

C.R.(Consistency Ratio)

由於決策者在進行成偶比較評估時，會因為主觀判斷所給予的評比，和實際值之間會有差距，因此 Saaty 建議以 A 矩陣中的最大特徵值(λ_{max}) 與 n 之間的差異值轉化成一致性指標，用來評量一致性的高低，作為是否接受比較矩陣的參考。

(八)計算整體層級的一致性指標(Consistency Ratio of the Hierarchy; C.I.H.)、整體層級的一致性比率 (Consistency Ratio of the Hierarchy; C.R.H.)。

(九)計算整體層級的總優勢向量

AHP 最後的步驟則是將各層級評估因素經由加權法則 (weighting principle) 求出整體層級的總優勢向量。所算出的向量即代表各決策方案對應於決策目標的相對優先次序，以上資料出處整理自陳建甫、陳尚蓉 (2003)。

三、操作 AHP 的說明

依據 AHP 理論架構，其進行決策時，包含有三個階段

(一)建立層級結構

基本上層級分析法的建立並沒有限定特定的標準程序，諸如腦力激盪法、德菲法或文獻蒐集的方式都是常見的方式。特別說明的是，由於一般人無法同時針對 7 種以上的事物進行比較的假設前提下，因此每一層級的要素最好不超過 7 個為原則。

(二)計算各層級要素之權重

(1) 建立各層級之成對比較矩陣

某一層級的準則，以上一層級某一準則作為評估基準下，進行準則間的成對比較。成對比較之數值係以評比尺度

(1/9, 1/8, ..., 1/2, 1, 2, ..., 8, 9)來表示，各尺度的意義與說明，如表 3-1。

表 3-1 評估尺度解釋表

評估尺度	定義相對重要性	說明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩比較方案的貢獻程度具同等重要性
3	稍重要 (moderate importance)	經驗與判段稍微傾向喜好某一方案
5	重要 (strong importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案
7	很重要 (very importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案
9	絕對重要 (extreme importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案
2, 4, 6, 8	相鄰尺度的中間值	需要折衷值時

資料來源：曾國雄、鄧振源(1989)層級分析法的內涵特性與應用。中國統計學報

建立成對比較矩陣，收集專家學者的意見作整體評估，以取得一致性的觀點。層級中有 n 個要素時，兩兩比對後有 $C_2^n = n(n-1)/2$ 個評比結果，而在成對比較的程序中，對於相異的觀點亦允許並存，其具體做法即將專家評比的比重尺度，以幾何平均數綜合之。並置於成對比較矩陣 A 的上三角形部份（主對角線為要素自身的比較，故數值均為 1），而

下三角形部份的數值為上三角形部份相對位置數值的倒數。
 茲舉一成對比較矩陣說明

$$A = \begin{bmatrix} 1 & A_{12} & \cdots & A_{1n} \\ A_{21} & 1 & \cdots & A_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ A_{n1} & A_{n2} & \cdots & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & A_{12} & \cdots & A_{1n} \\ 1/A_{12} & 1 & \cdots & A_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/A_{1n} & 1/A_{2n} & \cdots & 1 \end{bmatrix}$$

$$= \begin{bmatrix} W_1/W_1 & W_1/W_2 & \cdots & W_1/W_n \\ W_2/W_1 & W_2/W_2 & \cdots & W_2/W_n \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ W_n/W_1 & W_n/W_2 & \cdots & W_n/W_n \end{bmatrix}$$

其中 $A_{ij} = \frac{W_i}{W_j}$ ， W_1, W_2, \dots, W_n 代表層級 I 各要素層級 i-1 某要素影響權。

$$A_{ij} = \frac{W_i}{W_j} = \frac{1}{W_j/W_i} = \frac{1}{A_{ji}}$$

若 則 A 為正倒值矩陣，AHP 以假設所有成對比較皆符合正倒值矩陣。

(2) 計算特徵值及特徵向量

成對比較矩陣取得後，即可求算各層級要素的權重。利用數值分析中的特徵值解法以求得各比較矩陣之特徵向量。計算特徵值及特徵向量是作為驗證成對比較矩陣是否具有的一致性。在矩陣理論中，w 就是矩陣 A 的一個特徵向量，λ 即為對應的特徵值。

1. 若 $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n$ 滿足 $Ax = \lambda x$ ，則 n 就等於 A 的最大特徵值

λ_{\max} 。2. 為得到成對比較矩陣 A 的優先向量，須得到 $AW = \lambda_{\max}W$ 的 W 值。

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{AW_i}{nW_i}$$

而最大特徵值 λ_{\max} 可由下式求得

(3) 一致性檢定

一致性檢定之目的在檢視評估情形是否滿足優劣關係與強度關係之遞移，因此 Saaty 建議利用一致性指標 (Consistency Index, C.I.) 及一致性比率 (Consistency Ratio, C.R.) 來判斷矩陣的一致性。

※ 一致性指標 (C.I.)

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

若

$C.I. = 0$ ，表示評比者前後判斷完全具一致性。

$C.I. > 0$ ，表示評比者前後判斷不連貫，需將問題向評比者說明清楚。

$C.I. \leq 0.1$ ，表示矩陣的一致性程度在可以接受的範圍。

※ 一致性比率 (CR)

計算完 C.I. 值後，再應用一致性比率 C.R. (Consistency Ratio) 來衡量矩陣的一致性是否達到一定的水準。而 C.R. 值指的是在相同階數的矩陣下，一致性指標值隨機指標 R.I. (Random Index) 值的比率。

可以用下面的公式說明：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

若 $C.R. \leq 0.1$ ，則表示矩陣的一致性程度令人滿意。隨機指標為評估尺度 1-9 所產生的正倒值矩陣，在不同的階數下所產生

的一致性指標值，其值如表 3-2 所示。

表 3-2 評估尺度說明表

階數	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.98	1.12	1.24	1.32	1.41
階數	9	10	11	12	13	14	15	
R.I.	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59	

資料來源：曾國雄、鄧振源(1989)層級分析法的內涵特性與應用。中國統計學報

(4) 計算整體層級的一致性 (Consistency Ratio of the Hierarchy) 簡稱 C.R.H.

上述之一致性指標是針對單一比較矩陣的一致性程度而言，如果說問題分析上是採用多個層級時，就還需要再對整體架構作一致性的衡量。此時即是利用整體層級的一致性比率 C.R.H. 來進行檢定，其定義如下

$$C.R.H. = \frac{C.I.H.}{R.I.H.} = \frac{\sum_{j=1}^h \sum_{i=1}^{n_j} W_{ij} U_{i,j+1}}{R.I.H.}$$

其中

C.R.H. 為整個層級的一致性比率。

C.I.H. (Consistency Index of Hierarchy)：表示整體層級一致性指標。

R.I.H. (Random Index of Hierarchy)：表示整體層級相對應隨機指標。

n_j ：表示第 j 層所含因素的數目。

W_{ij} ：表示第 j 層第 i 個因素對 $j-1$ 層評估因素的權重值。

$U_{i,j+1}$ ：表示第 $j+1$ 層對第 j 層的第 i 個因素的一致性指標。

h：表示整個分析的層級。

如果 $C.R.H. \leq 0.1$ 則整體層級的一致性為可接受，也就是說層級因素之關聯性沒有問題。

(5) 替代方案的選擇

若整個層級結構通過一致性確定後，則可求取整體權重的計算，以得出替代方案的優先向量，該優先向量即決定替代方案的優先順序，決策者便可依據此結果作方案的選擇。依以上之論述及文獻參考，整理 AHP 流程步驟，如(圖 3-3)。

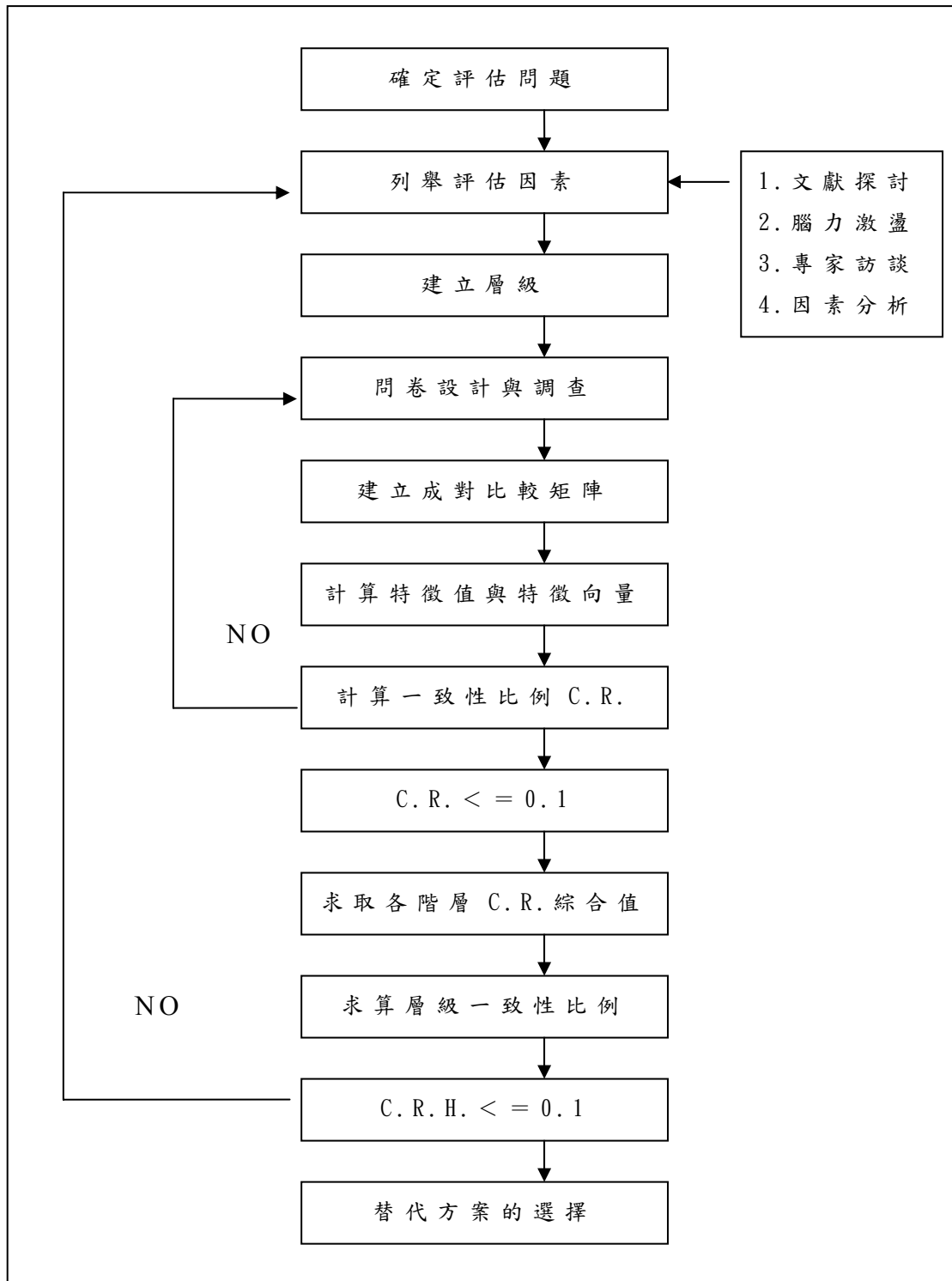


圖 3-3 AHP 流程步驟；資料來源：曾國雄、鄧振源(1989)

二、層級分析法與其他研究方法之比較

關於各種評估方法，其各有優缺點，也各有不同情況下之適用場合，然而無論方法如何，主要皆是為能達到客觀、正確的評估為目的，更重要者為選擇與改進運用更具效益之方法。以下將分別探討各種評估方法與AHP法之比較。

(一) AHP法與傳統評估方法之比較

分為確定情況與不確定情況下之比較，分別如表3-3與表3-4所示。

表 3-3 AHP 與確定情況下評估方法之比較彙整表

確定情況下評估方法之特性	AHP 評估方法之特性
1.對投資案所考慮層面由於以往投資環境較單純，僅限於財務面之分析。	1.對每一考慮要素，皆能鉅細無遺納模型，將評估所考慮的層面擴大。
2.由於非量化的風險及不確定因素無法納入財務計量模型，因此不考慮這些因素。	2.對於非計量因素，經專家群體評估，藉矩陣數學方式處理後，能以具體數值顯現出來。
3.決策過程簡化，對於較簡易的投資案，由企業本身財務報表即可求得解答，不須花費過多人力與時間。	3.群體討論與資料處理費時，亦較難覓得具代表性的專家。

資料來源：本研究整理

表 3-4 AHP 與不確定情況下評估方法之比較彙整表

不確定情況下評估方法之特性	AHP 評估方法之特性
1.已將風險及不確定因素考慮在內，但對決策案評估層面仍侷限在財務面之分析。	1.考慮層面較廣，確定性、不確定性、風險、非財務等因素都考慮在內。
2.引用機率及效用理論，能趨近描述現實社會，但這些觀念抽象，較不易為實務界引用。	2.將複雜的評估因素已簡易層級觀念顯出，並以確定數值表示決策之優先順位，予人較真實的感覺，易為實務界接受。
3.模擬法相當科學，亦不須建立複雜數學模型，易為人接受，但使用電腦成本頗鉅，除非投資案相當重要或使用單位財力雄厚，否則不輕易使用本法。	3.除了模擬法，AHP 法可能較其它方法費時且須投入更多人力成本。

資料來源：本研究整理

(二) AHP 法與一般權數評等法之比較

AHP 法與一般權數評等法之比較，如表 3-5 所示。

表 3-5 AHP 法與一般權數評等法之比較彙整表

一般權數評等法之特性	AHP 法之特性
1.能配合目前複雜的投資環境，將影響投資案之不同層面因素納入模型中。	1.能配合目前複雜的投資環境，將影響投資案之不同層面因素納入模型中。
2.能針對每個影響因素，給予不同權數，顯示出重要程度之不同。但影響評估之因素很多時，對權數不易作客觀決定，和評等 (rating) 相乘後，影響評估結果之可靠性更大。	2.採用 AHP 法，係用層級觀念，對評估因素兩兩評比，再將群體評估結果以矩陣處理後，以具體數值客觀顯示決策之優先順位，無形中即已決定其權數 (weight)。
3.此法最後仍以具體數值顯示決策案之優先順位，但不具 AHP 法動態討論取得共識的效果，因此對共識程度不高的意見將難做處理。	3.AHP 經由動態討論後易取得共識。同時 AHP 示於重大複雜且有待協調的投資計畫評估，對於簡易單純之評估反不若一般權數評等法便捷。
4.可經由簡易的數學處理方式得出評估結果。	

資料來源：本研究整理

(三) AHP 法與 Delphi 法之比較

AHP 法與 Delphi 法之比較，如表 3-6 所示。

表 3-6 AHP 法與 Delphi 法之比較彙整表

Delphi 法之特性	AHP 法之特性
1.專家成員是匿名的，彼此不共同討論，各別做預測，以免受其它權威專家意見的影響。	1.AHP 法係面對面群體討論，經動態調整，取得一致性的評估結果。
2.以一系列問卷向各專家分別詢問，然後依據專家答覆擬定下一個問卷再次分別詢問各專家，直到獲得一個比較一致性的預測。	2.變數的選擇不像 Delphi 法完全受制於問卷設計者；在討論進行中，經由群體意見可能剔除或引入變數。
3.Delphi 法需要數值回答，以利統計分析，並做為下一回合問卷設計的基礎，因此，它比較偏向定量分析。	3.採名目尺度之成對比較評估，比較偏向定性分析。

資料來源：本研究整理

(四) AHP 法與 Fuzzy Delphi 法之比較

AHP 法與 Fuzzy Delphi 法之比較，如表 3-7 所示。

表 3-7 AHP 法與 Fuzzy Delphi 法之比較彙整表

Fuzzy Delphi 法之特性	AHP 法之特性
1.以專家進行群體決策，對於專家之意見，能考慮意見表示時可能的模糊性，以模糊數表示，而獲致較佳之一致性結果。	1.可經由動態面對面討論(焦點群體法)，可在討論當場協調可能之不同意見，降低了問題可能之模糊性，而獲得較佳之共識性。
2.在獲取專家一致性意見上，專家意見可完整表達，可較傳統 Delphi 法降低其調查次數。	2.在獲得專家意見上，由於可經由群體共同討論，使取得分析資料調查次數降低。
3.以模糊數表示專家意見，較趨向計量方法，易配合進行其它統計檢定分析。	3.以名目尺度之成對比較，經矩陣處理所轉換而得數值性質特殊，進行其它統計檢定分析時處理上較不容易。
4.調查時由專家填入模糊數，可能發生專家不了解其模糊數意義，而降低了意見之一致性與增加調查次數。	4.由專家填入成對比較之九尺度比重值，其代表之數值容易為人所了解。

資料來源：本研究整理

(五) AHP 法與 FDAHP 法之比較

AHP 法與 FDAHP 法之比較，如表 3-8 所示。

表 3-8 AHP 法與 FDAHP 法之比較彙整表

FDAHP 法之特性	AHP 法之特性
1.結合了 Fuzzy Delphi 法之專家意見獲取方式，再經 AHP 法進行層級成對比較過程。但在數值處理上須小心且較繁複。	1.AHP 法經共同討論獲得意見之共識性，或者可經由非專家群體符合統計優良估計原則，以較大樣本數，獲得共識性意見。
2.除可降低調查次數外，分析時具有 AHP 之層級結構性之邏輯參考，可增加質化分析之資訊。	2.AHP 之層級結構符合人類決策思考模式，對問題之層級呈現邏輯易於為人了解。可增加質化分析之資訊，以輔助量化部分之意義解釋之不足。
3.若獲取專家意見上，先以傳統 AHP 法定明確比重值，再轉換成模糊數可避免直接給定模糊數，模糊一致性低的問題。	3.AHP 法在數值之處理上簡明，較易獲實務界接受。若由實務界對問題之了解，可較易獲得模式之建立，並獲得提供決策之參考資訊。

資料來源：本研究整理

從以上之比較，可以獲知各種評估方法，在面對問題解決所涵蓋的範圍與環境因素影響下，皆有其可能的運用限制。因此在選擇適用方法時，應注意處理之程序步驟以及意義之解釋。

第四節 研究對象

一、文獻資料

本研究運用中華民國體育委員會期刊資料、各運動中心年刊、受託經營體育組織之營運服務建議書、縣(市)體育會組織績效史料與平衡計分卡相關文獻等資料，進行文件之分析與探討。

二、本研究論壇對象

因受限於研究經費、時間限制，以論壇會議紀錄之專家意見取代體育組織專家個別訪談，以自行編製之「體育組織議題論壇紀錄表」，瞭解該民間體育組織經營管理的現況、營運績效指標、願景以及策略為何，其名單內容如表 3-9。

表 3-9 學者專家及體育會主管名單

單位名稱	姓名
國立台灣體育大學	王慶堂教授
國立台南大學	陳光雄教授
崑山科技大學	黃陽明教授
中華民國體育聯合總會	鄭錦州會長
台南市體育會	王敏行理事長

三、AHP層級分析調查法問卷對象

本研究分為四個構面為組織效能、財務績效、活動推展績效、組織形象構面，依感受程度 16 個選項做勾選，以建構縣(市)體育會組織營運績效評估指標內容，其問卷調查對象

為 30 人，包括直轄市或縣(市)體育會理事長 3 人，總幹事或副總幹事 14 人，直轄市或縣(市)體育會工作人員 8 人，學者 3 人及體育相關之公務員 2 人，合計 30 人。

第五節 研究工具之編制

本研究主要收集國內外學者及學術論文對體育會績效評估標準之關鍵要素選擇之相關文獻，並探討縣(市)體育會從業人員在評選如何提升體育會之組織績效時，所可能考慮到的概念性準則，因此於主構面採用 Kaplan & Norton (1996) 所提出有關組織績效衡量的平衡計分卡(balanced scorecard)作為本研究的四個主構面，分別為組織效能、財務績效、活動推展績效、組織形象。再綜合其他學者的研究，整理歸納成縣(市)體育會用來評估組織之績效時可作為依據的指標架構，如表 3-10。

表 3-10 縣(市)體育會評估組織績效之關鍵要素評選主構面與次指標表

主構面	指標	指標代號
組織效能	明確的策略性目標	C11
	適當的組織架構	C12
	發展改善績效水準的機制	C13
	對所屬單項發展的助益	C14
財務績效	成本管控規劃	C21
	創造營運收入	C22
	財務稽核	C23
	社會資源的募集	C24
活動推展績效	提升運動風氣	C31
	開發多元服務內容	C32
	推展運動人才培育	C33
	創造優質運動環境	C34
組織形象	組織的曝光率高	C41

樹立組織公益形象	C42
提昇組織專業地位	C43
媒體對組織的評價高	C44

資料來源：本研究整理

依據表 3-10 所描縣(市)體育會評估組織績效之關鍵要素評選構面表，並加上先前文獻探討中有關績效評估的類型作為縣(市)體育會相關從業人員未來選擇評估組織績效關鍵要素的方向，綜合整理並加以分析整理成為本論文評估指標研究架構，如(圖 3-4)。

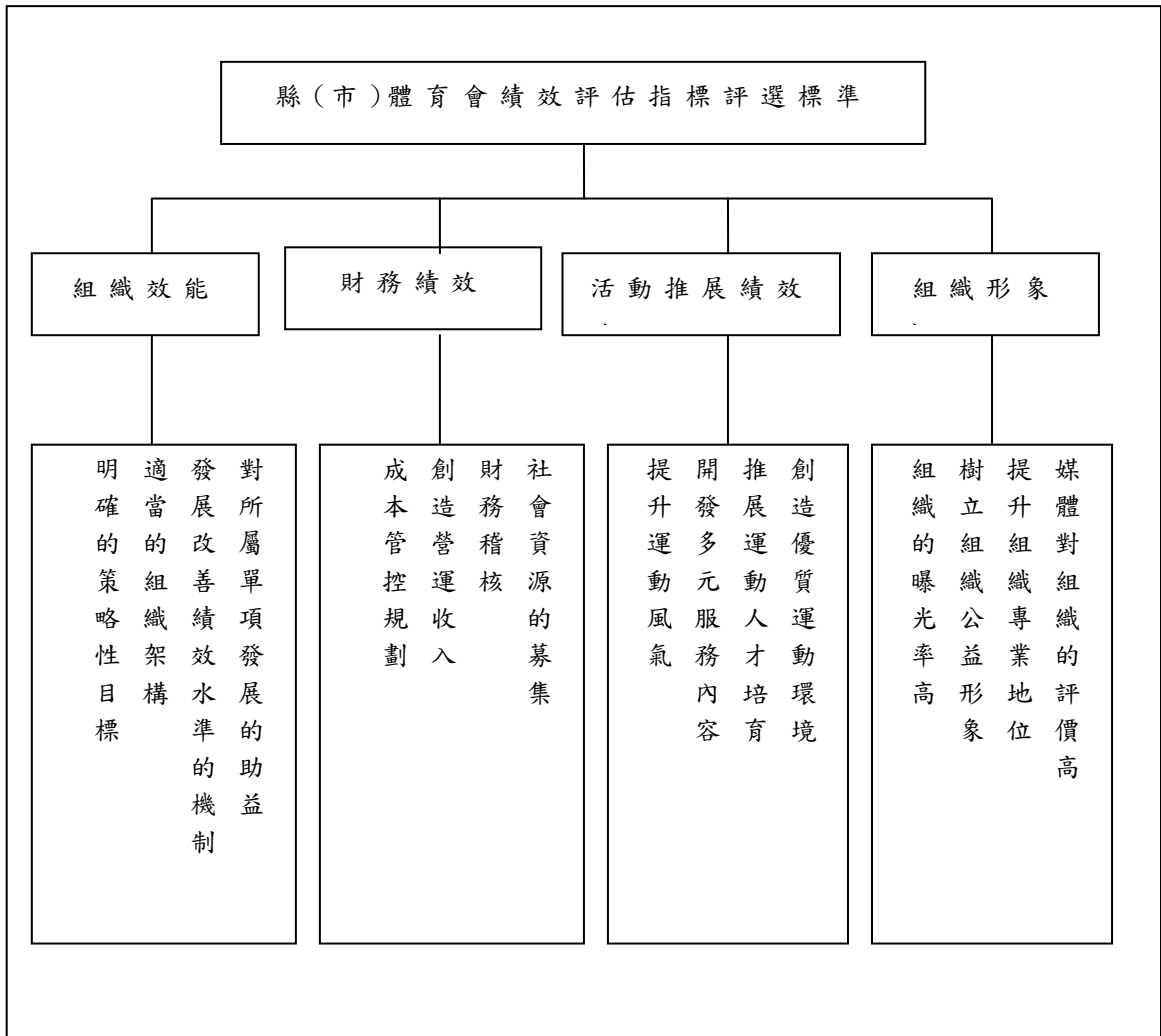


圖 3-4 縣(市)體育會績效評估指標架構圖

第六節 研究調查與實施

本研究之研究調查分為深度訪談與問卷調查（AHP層級分析法）共二階段進行，實施過程分述如下：

一、縣(市)體育會組織營運績效評估指標訪談問卷

於2008年12月1日至1月30日期間進行訪談。針對中華民國縣(市)體育會營運之內外部經營管理人員、以及相關研究之學者專家進行訪談(改為論壇)，計體育會經營者2人，學者專家3人，共計5人。

二、縣(市)體育會組織營運績效指標研究之分析層級程序法問卷

本研究第二階段施測時間為2009年5月1日至5月30日止。問卷寄發前，研究者先以電話告知，說明來意、研究目的、作答方式簡介，在取得研究參與者同意之後，將問卷以信封郵寄、電子檔郵件或親自送達等方式寄出，並附上請託函與回郵信封乙份。問卷寄出二週後，對於未寄回之問卷進行電話催收或親自前往等方式催收；本研究問卷寄出32份，回收32份，剔除無效問卷，有效問卷30份，有效問卷回收率為93.8%。

第七節 資料處理

本研究之資料將參考上述方式進行蒐集處理，依據研究目的分述如下

一、體育會組織營運績效評估指標訪談問卷方面

經由訪談中華民國縣(市)體育會內、外部管理人員以及相關研究之學者獲得直接完整的資訊，將其與所蒐集之文獻資料加以整理、分析與歸納。

其訪談過程與資料處理步驟為

(一) 統一訪談時間，並預先提供問卷給予受訪者，使其瞭解問題內容。

(二) 進行訪談稿的編號。

(三) 進行正式訪談，並於受訪者的同意下使用錄音筆與會議紀錄。

(四) 將錄音筆與會議紀錄書面化、電子化。(如附錄、一)

(五) 整合、歸納該訪談內容，並進行編碼。

(六) 持續請教受訪者，以再次確認資料之可靠性。

二、縣(市)體育會組織營運績效指標研究之分析層級程序法方面

經由專家學者提供營運績效指標類目之意見與研究者的調整修正後，採用分析層級程序法進行各指標類目之權重分析，其旨在決定影響績效評估各個指標類目之相對重要性，求得各類基準(criteria)的權重(weight)，且測出所得結果的一致性。本研究所使用之統計分析工具為: Expert Choice 2000版軟體。本研究工具經文獻分析與專家審閱而建構工具

之內容效度；信度則為專家通過統計一致性檢定（C.R. \leq 0.1）之數據呈現。

第肆章 結果與討論

第一節 受訪者基本資料

本研究主要是探討體育會組織提升組織績效與建構績效評估的準則，而績效評估的準則則以關鍵成功要素選擇之優先順序來落實。因此本研究委請體育會主管、行政人員、研究體育之學者、其他有關體育行政公務員填答問卷，總計回收可用問卷30份，問卷回收後即進行AHP法分析，填答者不同職務所佔百分比，詳如表4-1。

表 4-1 填答者不同職務所佔百分比統計表

類別	受訪單位	人數	百分比
體育會	中華民國縣市體育會聯合會會長	1	56.7
主管	高雄市體育會理事長	1	%
	連江縣體育會理事長	1	
	台灣省體育會總幹事	1	
	台北縣體育會總幹事	1	
	新竹縣體育會總幹事	1	
	台北市體育會總幹事	1	
	苗栗縣體育會副總幹事	1	
	台中縣體育會副總幹事	1	
	南投縣體育會總幹事	1	

	嘉義縣體育會副總幹事	1	
	台南市體育會總幹事	1	
	台南縣體育會總幹事	1	
	高雄縣體育會總幹事	1	
	宜蘭縣體育會副總幹事	1	
	台東縣體育會總幹事	1	
	屏東縣體育會總幹事	1	
體育會	臺北市體育總會組長	1	26.6
行政人員	雲林縣體育會秘書	1	%
	基隆市體育會秘書	1	
	桃園縣體育會秘書	1	
	新竹縣體育會組長	1	
	彰化縣體育會組長	1	
	嘉義市體育會組長	1	
	澎湖縣體育會秘書	1	
研究體育之學者	國立體育學院教授	1	10%
	私立大學教授	2	
有關體育行政	臺南市教育處體健科科長	1	3.3%
公務員	臺南市體育場場長	1	3.3%
總計		30	100%

資料來源：本研究整理

第二節 第一層級因素分析

本研究以「組織效能」、「財務績效」、「活動推展績效」、「組織形象」四大層面來評估「縣(市)體育會組織績效」，各層面之功能經篩選後，共計有16個指標，並依此層級結構來研究層級間各因數的層級影響關係，如(圖4-1)。

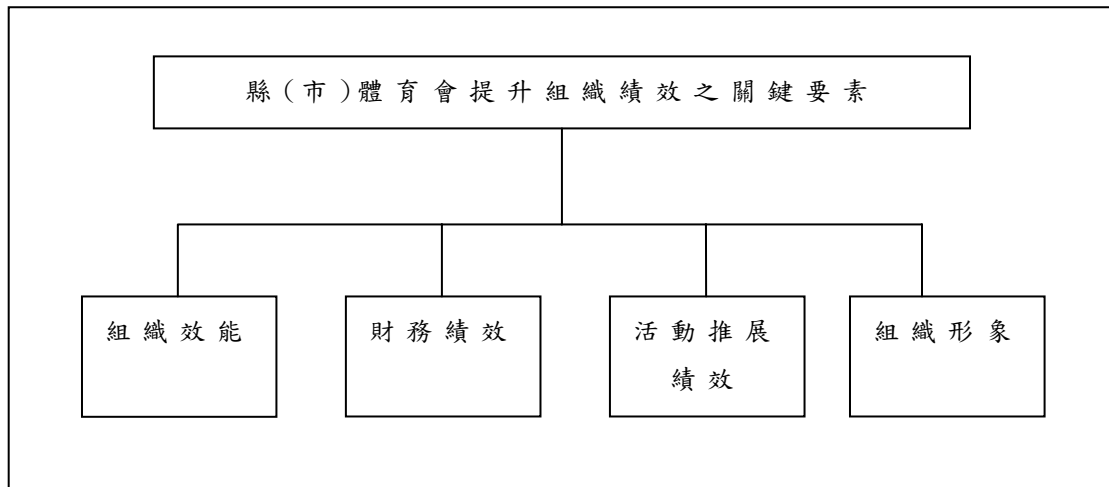


圖 4-1 第一層級結構圖

本研究並以「縣(市)體育會主管」、「縣(市)體育會行政人員」、「研究體育之學者」、「有關體育行政公務員」及「整體評估」進行綜合研究，來分別進行成對比較，並就AHP電腦程式計算分析出來的數據，予以說明。

第一層級結構，「縣(市)體育會組織提升組織績效之關鍵成功要素」經AHP電腦程式計算分析數據，在每個分析表中前面的數字為權重數據，後面的數字為順位，經由「縣(市)體育會主管」、「縣(市)體育會行政人員」、「研究體育學者」、「有關體育行政之公務員」及「整體評估」進行綜合研究之數據，經評估後「活動推展績效」層面為第一順位，其優先向量為0.360；第二為「組織效能」層面，其優先向量

為 0.268；第三為「財務績效」層面，其優先向量為 0.193；第四為「組織形象」層面，其優先向量為 0.179。一致性比率 (Inconsistency Ratio)=0.1，CR=0.07 < 0.1，表示一致性程度是可以接受的，如表 4-2。

表 4-2 第一層級結構計算數據分析表

	組織效能		財務績效		活動推展績效		組織形象		一致性比率
縣(市)體育會主管	0.365	1	0.181	3	0.282	2	0.172	4	0.08
縣(市)體育會行政人員	0.312	2	0.210	3	0.330	1	0.149	4	0.06
研究體育之學者	0.202	2	0.178	3	0.463	1	0.156	4	0.04
有關體育行政之公務員	0.292	1	0.261	2	0.228	3	0.219	4	0.08
整體評估	0.268	2	0.193	3	0.360	1	0.179	4	0.07

資料來源：本研究整理

既以縣(市)體育會組織提升績效關鍵的衡量要素為目標，各領域專家由於立場不同，對於組織效能、財務績效、活動推展績效、組織形象四個構面的看法有所差異。縣(市)體育會主管、有關體育行政之公務員，認為組織效能是非常重要的；但是縣(市)體育會行政人員、研究體育之學者認為活動推展績效較重要。前者著重於制定有益組織發展的法規與獎勵，後者則著重於藉由推展大型活動培養體育人才與裁判、教練、選手的培育。

第三節 第二層級因素分析

本研究以「組織效能」、「財務績效」、「活動推展績效」、「組織形象」、四個構面建構16個指標，並依據此層級來研究層級間各因素的層級影響關係，在分析表中前面的數字為權重數據，後面的數字為順位，此層級結構圖如（圖4-2）所示。

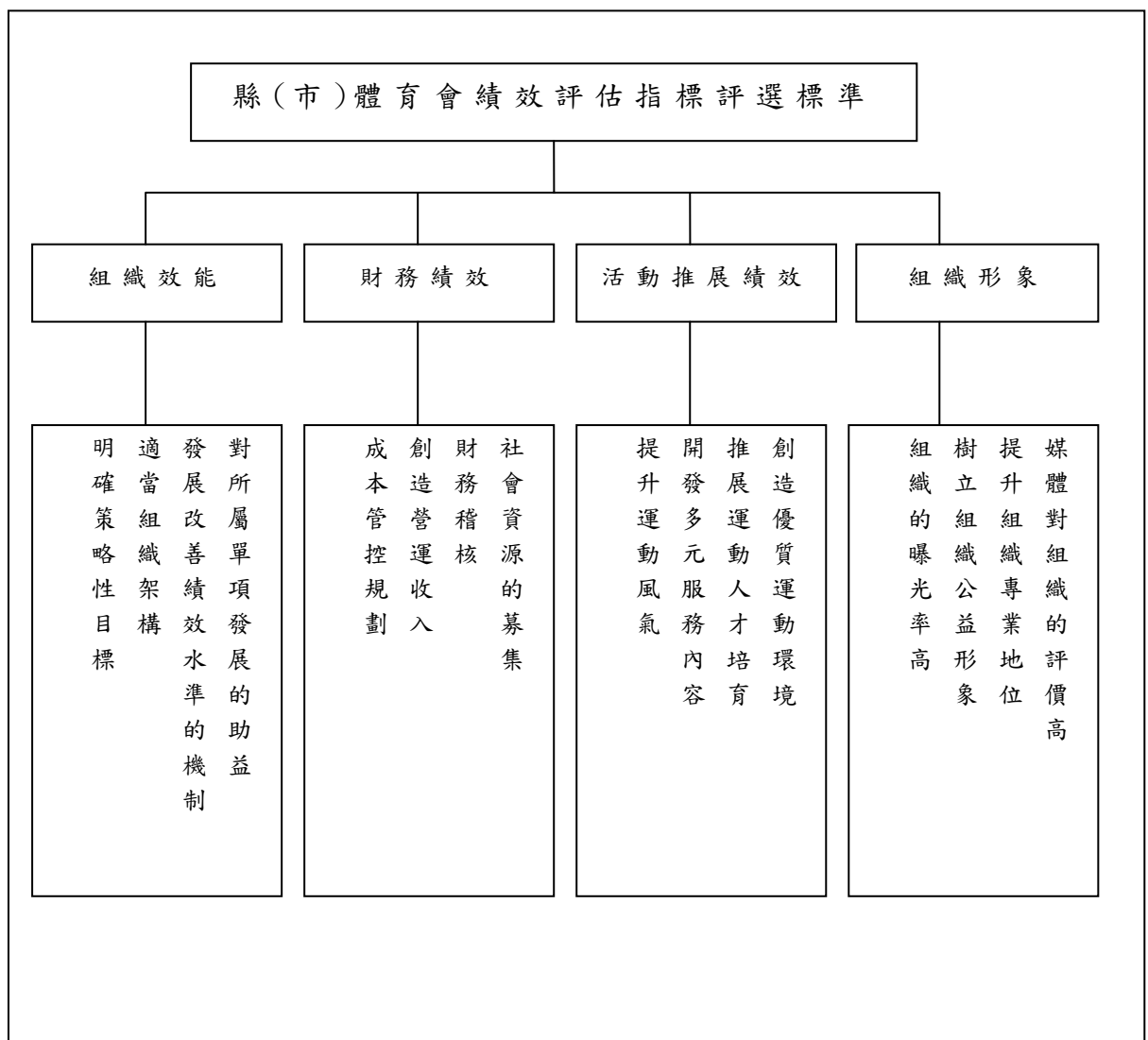


圖 4-2 第二層級結構圖

一、「組織效能」層面之分析

在「組織效能」考量下，各項主要功能之優先順序，經由AHP電腦程式計算分析數據，得知「縣(市)體育會主管」、「縣(市)體育會行政人員」、「研究體育之學者」、「有關體育行政之公務員」及「整體評估」進行綜合研究之數據；經整體評估「對所屬單項發展的助益」功能為第一順位，其優先向量為0.384；第二為「適當的組織架構」功能，其優先向量為0.252；第三為「明確的策略性目標」功能，其優先向量為0.235；第四為「發展改善績效水準的機制」功能，其優先向量為0.127。一致性比率(Inconsistency Ratio)=0.047，CR=0.047<0.1，表示一致性程度是可以接受的，如表4-3。

表 4-3 組織效能數據分析表

	明確的 策略性 目標		適當的 組織架 構		發展改 善績效 水準的 機制		對所屬 單項發 展的助 益		一致性 比率
縣(市) 體育會 主管	0.259	3	0.264	2	0.152	4	0.325	1	0.038
縣(市) 體育會 行政人 員	0.267	2	0.241	3	0.194	4	0.297	1	0.073
研究體 育之學	0.225	2	0.163	3	0.062	4	0.550	1	0.017

者									
有關體									
育行政									
之公務	0.192	3	0.341	2	0.100	4	0.367	1	0.062
員									
整體評									
估	0.235	3	0.252	2	0.127	4	0.384	1	0.047

資料來源：本研究整理

既以縣(市)體育會組織提升組織績效關鍵的衡量要素為目標，各領域專家雖然立場不同，但是對於明確的策略性目標、適當的組織架構、發展改善績效水準的機制、對所屬單項發展的助益四個影響子構面的看法並無二致。縣(市)體育會主管、縣(市)體育會行政人員、研究體育之學者、有關體育行政之公務員均認為對所屬單項發展的助益是最重要的。除了組織營運的狀況之外，體育會組織還是要能提供各單項委員會的活動補助、職災保險、績效獎金、選手、教練的獎金才能留住優秀體育人才替組織工作。

二、「財務績效」層面之分析

在「財務績效」考量下，各項主要功能之優先順序，經AHP電腦程式計算分析數據，得知「縣(市)體育會主管」、「縣(市)體育會行政人員」、「研究體育之學者」、「有關體育行政之公務員」及「整體評估」進行綜合研究之數據，經整體評估「創造營運收入」功能為第一順位，其優先向量為0.284；第二為「成本管控規劃」功能，其優先向量為0.285；第三為「財務稽核」功能，其優先向量為0.248；第四為「社

會資源的募集」功能，其優先向量為0.210。一致性比率(Inconsistency Ratio)=0.051，CR=0.051 < 0.1，表示一致性程度是可以接受的，如表4-4。

表 4-4 財務績效數據分析表

	成本管 控 規劃		創造營 運收入		財務稽 核		社會資 源的募 集		一致性 比率
縣(市) 體育會 主管	0.272	2	0.275	1	0.253	3	0.200	4	0.079
縣(市) 主管機 關行政 人員	0.202	4	0.270	2	0.241	3	0.283	1	0.035
研究體 育之學 者	0.273	2	0.298	1	0.210	3	0.219	4	0.047
有關體 育行政 之公務 員	0.280	2	0.288	1	0.269	3	0.183	4	0.039
整體評 估	0.258	2	0.284	1	0.248	3	0.210	4	0.051

資料來源：本研究整理

既以縣(市)體育會組織提升財務績效關鍵的衡量要素為目標，各領域專家雖然立場不同，但是對於創造營運收入、成本管控規劃、財務稽核、社會資源的募集四個影響子構面的看法並無二致。縣(市)體育會主管、研究體育之學者、有關體育行政之公務員均認為對體育會想辦法創造營運收入是最重要的。縣(市)體育會行政人員則認為社會資源的募集是必須傾全力開發的金源，概因縣(市)體育會行政人員的認為縣(市)體育會組織推動體育活動屬公益性質成分較多，藉由民間企業或社團來合作公益，可與縣(市)體育會組織辦理活動的相輔相成。

(三)「活動推展績效」層面之分析

在「活動推展績效」考量下，各項主要功能之優先順序，經AHP電腦程式計算分析數據，得知「縣(市)體育會主管」、「縣(市)體育會行政人員」、「研究體育之學者」、「有關體育行政之公務員」及「整體評估」進行綜合研究之數據；經整體評估「推展運動人才培育」功能為第一順位，其優先向量為0.295；第二為「開發多元服務內容」功能，其優先向量為0.264；第三為「創造優質運動環境」功能，優先向量為0.235；第四為「提升運動風氣」功能，其優先向量為0.205。一致性比率(Inconsistency Ratio)=0.049， $CR=0.049 < 0.1$ ，表示一致性程度是可以接受的。

表 4-5 活動推展績效數據分析表

	提升運動風氣		開發多元服務內容		推展運動人才培育		創造優質運動環境		一致性比率
縣(市)體育會主管	0.224	4	0.248	2	0.287	1	0.241	3	0.036
縣(市)體育會行政人員	0.252	3	0.276	1	0.258	2	0.215	4	0.032
研究體育之學者	0.222	4	0.264	2	0.283	1	0.230	3	0.047
有關體育行政之公務員	0.123	4	0.269	2	0.352	1	0.256	3	0.083
整體評估	0.205	4	0.264	2	0.295	1	0.235	3	0.049

資料來源：本研究整理

既以縣(市)體育會組織提升活動推展績效關鍵的衡量要素為目標，各領域專家雖然立場不同，但是對於提升運動風氣、開發多元服務內容、推展運動人才培育、創造優質運動

環境四個影響子構面的看法並無二致。縣(市)體育會主管、研究體育之學者、有關體育行政之公務員均認為推展運動人才培育是最重要的；縣(市)體育會行政人員則較重視開發體育組織多元服務內容。概因前者認為體育活動能夠吸引民眾參觀甚至消費的誘因在於有高水準的體育表演者(選手)、增加體育表演可看性的戰術運用(教練)、具有國際賽事資歷的公正人(裁判)；而後者則是認為與中學教育銜接替代具有體育潛質的學生舉辦舞台(舉辦體育賽事)，讓體育蔚為全民風潮、由教育往下紮根是較快速達成縣(市)體育會組織績效提升的路徑。

(四)「組織形象」層面之分析

在「組織形象」考量下，各項主要功能之優先順序，經AHP電腦程式計算分析數據，經由上表可看出，藉著「縣(市)體育會主管」、「縣(市)體育會行政人員」、「研究體育之學者」、「有關體育行政之公務員」及「整體評估」進行綜合研究之數據，「提升組織專業地位」功能為第一順位，其優先向量為0.376；第二為「媒體對組織評價高」功能，其優先向量為0.301；第三為「組織的曝光率高」功能，其優先向量為0.170；第四為「樹立組織公益形象」功能，其優先向量為0.153；一致性比率(Inconsistency Ratio)=0.059，CR=0.059 < 0.1，表示一致性程度是可以接受的。

表 4-6 組織形象數據分析表

	組織曝光率高		樹立組織公益形象		提升組織專業地位		媒體對組織評價高		一致性比率
縣(市)體育會主管	0.168	3	0.165	4	0.397	1	0.270	2	0.063
縣(市)體育會行政人員	0.126	3	0.110	4	0.387	1	0.376	2	0.060
體育研究者	0.152	3	0.118	4	0.371	1	0.358	2	0.062
有關體育行政之公務員	0.234	2	0.224	3	0.340	1	0.200	4	0.050
整體評估	0.170	3	0.153	4	0.376	1	0.301	2	0.059

資料來源：本研究整理

既以縣(市)體育會組織提升媒體形象關鍵的衡量要素為目標，各領域專家雖然立場不同，但是對於組織曝光率高、樹立組織公益形象、提升組織專業地位、媒體對組織的評價

高四個影響子構面的看法並無二致。縣(市)體育會主管、研究體育之學者、縣(市)體育會行政人員、有關體育行政之公務員均認為提昇組織專業地位是首要工作，概因縣(市)體育會組織對於社會大眾若不具有專業體育業務的形象，更遑論獲得媒體的注目、人民的信賴、體育風氣推動的事半功倍。

第四節 因素權重分析

因素權重分析目的在於比較「縣(市)體育會組織提升組織績效」所提出的四大衡量目標構面所函概16項評估指標，何者較具顯著影響力及順序。

將其以AHP分析後，依表4-7，將16項評估指標依優勢向量排序，發現「活動推展績效構面的(推展運動人才培育0.218)」是最重要的影響因素；其次是「活動推展績效構面的(開發多元服務內容0.123)」；第三是「組織效能構面的(對所屬單項發展的助益0.078)」與「財務績效構面的(創造營運收入0.078)」與「組織形象構面中的(提升組織專業地位0.078)」並列；最後則是「財務績效構面的(社會資源的募集0.011)」。

表 4-7 所有評估指標權重分析表

目標構面	評估指標	優勢向量	名次
組織效能 (0.268)	明確策略性目標	0.050	6
	適當組織架構	0.074	4
	發展改善績效水準機制	0.040	9
	對所屬單項發展的助益	0.078	3
	成本管控規劃	0.047	7
財務績效 (0.193)	創造營運收入	0.078	3
	財務稽核	0.013	12
活動推展績效 (0.360)	社會資源的募集	0.011	13
	提升運動風氣	0.044	8
	開發多元服務內容	0.123	2
	推展運動人才培育	0.218	1
組織形象 (0.179)	創造優質運動環境	0.062	5
	媒體的曝光度高	0.026	11
	樹立組織公益形象	0.026	11
	提升組織專業地位	0.078	3
	媒體對組織的評價高	0.027	10

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

第一節 結論

本研究屬探索性之研究，其主旨為提昇縣(市)體育會組織績效與建構該績效評估標準。經由專家意見調查法與層級分析法，瞭解到有助我國各縣(市)體育會組織發展的關鍵成功要素，並就本研究所提出的四大構面及16項評估指標中，選出較具有顯著影響力的指標，並依循此方向而努力。以下將分別就研究發現及後續研究建議敘述。

利用層級分析法的問卷調查，經由「縣(市)體育會主管」、「縣(市)體育會行政人員」、「研究體育之學者」、「有關體育行政之公務員」及「整體評估」進行綜合研究之數據，經整體評估發現第一層級評估準則的重要性依序為「活動推展績效」、「組織效能」、「財務績效」、「組織形象」層面。另就第二層級主要功能的重要性分析如下：

- 一、「組織效能」之構面排序第二，權數為0.268，構面因素之重要性依序為「對所屬單項有發展的助益」指標排名第3，權數為0.078、「適當的組織架構」指標排名第4，權數為0.074、「明確的策略性目標」指標排名第6，權數為0.050、「發展改善績效水準的機制」指標排名第9，權數為0.040。
- 二、「財務績效」之構面排序第三，權數0.193，構面因素之重要性依序為「創造營運收入」指標排名第3，權數為0.078、「成本管控規劃」指標排名第7權數為0.047、「財

務稽核」指標排名第12，權數為0.013、「社會資源的募集」指標排名第13，權數為0.011。

三、「活動推展績效」之構面排序第一，權數為0.360，構面因素之重要性依序為「推展運動人才培育」指標排名第1，權數為0.218、「開發多元服務內容」指標排名第2權數為0.123、「創造優質運動環境」指標排名第5，權數為0.062、「提升運動風氣」指標排名第8，權數為0.044。

四、「組織形象」之構面排序第四，權數為0.179，構面因素之重要性依序為「提升組織專業地位」指標排名第3，權數為0.078、「媒體對組織的評價高」指標排名第10，權數為0.027、「媒體的曝光率高」及「樹立組織公益形象」指標排名皆11其權數皆為0.026。

五、在因素權重分析中，本研究所提出對提昇「縣(市)體育會組織績效」的關鍵要素選擇重要程度排列依序為「活動推展績效構面中的(推展運動人才培育)」、「活動推展績效構面中的(開發多元服務內容)」、「組織效能構面中的(對所屬單項發展的助益)」、「財務績效構面中的(創造營運收入)」、「組織形象構面中的(提升組織專業地位)」、「組織效能構面中的(適當組織架構)」、「活動推展績效構面中的(創造優質運動環境)」、「組織效能構面中的(明確策略性目標)」、「財務績效構面中的(成本管控規劃)」、「活動推展績效構面中的(提升運動風氣)」、「組織效能構面中的(發展改善績效水準的機制)」、「組織形象構面中的(媒體對組織評價高)」、「組織形象構面中的(媒體曝光率高)」、「組織形象構面中的(樹立組織公益形象)」、「財務績效構面中的(財務稽核)」、「財務

績效構面中的（社會資源募集）」。

本研究所建構的提昇「縣(市)體育會組織績效」，主要功能及方案經由層級分析法所建立的層級結構，計算出的權重值、優先順序，可作為未來的縣(市)體育會主管、縣(市)體育會行政人員、學術界研究體育之專家做政策、運作評估及研究之參考。

第二節 建議

本論文主要就縣(市)體育會組織提升組織績效、建構組織績效衡量標準為方向，提供簡便且具備理論基礎之關鍵要素選擇模式，俾利有關單位參考。由於本研究限於時間及人力限制，致研究有未盡之處，尚需後續研究者進行更深入之研究分析，僅提供以下建議，作為後續研究者參考

- 一、 縣(市)體育會組織提升組織績效、建構衡量績效之準則之研究，在我國相關文獻甚少，此方面的專家亦不多，故問卷的對象有限，建議對本研究有興趣的後續研究者，可多參酌加拿大、美國體育組織發展頗具制度與歷史之體育強國的相關文獻及擴大問卷對象至全國各單項協會，縣(市)之區體育會、鄉鎮體育會，或有硬體設備經營體育運動之企業，應會有更具前瞻性的研究結果。
- 二、 本研究結果有關縣(市)體育會組織提升組織績效、建構績效評估準則之研究的關鍵要素選擇的四個評估層面、16個主要功能，實證研究結果其權重之差異有別，隱藏之意義為何有興趣的後續研究者可進一步去研究。
- 三、 由於研究經費及研究人力限制，在層級分析法中方案的設計上未能從國內外整體環境考量，致欠缺客觀及周延，後續研究者可就此部分繼續探討。
- 四、 台灣地區縣(市)體育會之財務來源，其實有很多部分來自各縣(市)政府編列預算，或中央體委會的補助。因此，對有關本研究之「財務績效」構面影響極大。歷年來，有關體育運動之學者或體育組織一直主張政府單位應保

持中立態度，公平地給予縣(市)體育會資源，但令人玩味的是資源的分配一直離不開政治的較勁，加上縣(市)政府執政者對體育運動之喜好不同，預算的編列亦有差別；往後研究者亦應往此方向去探討。

參考文獻

一、中文部份

- 王國明(1989)。行政機關績效評估技術之研究-兼論我國勞工行政機關績效評估制度之建立，行政機關生產力衡量模式研討會論文集，研究發展考核委員會編印，129-200。
- 行政院體育委員會(2001)。中華民國體育白皮書。台北市：行政院體育委員會。
- 行政院體育委員會(2003)。運動人口倍增計畫報告書，台北市：行政院體育委員會。
- 余佳珍(1997)。運動組織開源的策略。中華體育，10(4)，21-27。
- 林文政(2004)。臺灣運動管理學碩士論文研究之現況分析。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，台北市。
- 孫美蓮、林進財、張家銘、黃家隆(2000)。大學校院體育推動績效評估指標探討—層級分析法應用。大專體育學刊，2(2)，1-12頁。
- 唐恩江(1986)。民間運動組織領導人產生的法令探討。國民體育季刊，15(1)，5-9頁。
- 康正男、黃國恩(2004)。公立大學校院體育組織績效評估模式初探：以平衡計分卡之運用為例。大專體育，72期，116-121頁。
- 梁復興(2004)。「公立高級職業學校績效評估-類別資料包絡分析法的應用」。未出版碩士論文，真理大學，臺北。
- 陳金樹(1992)。我國現行體育運動行政組織之檢討與構想。體育與運動，77期，4-11頁。
- 陳慶安(2000)。績效評估發展趨勢。人力發展，82期，21-25

頁。

- 陳正宏(2002)。非營利組織績效評估指標之研究：以台灣300家主要基金會為例。未出版碩士論文，國防管理學院，臺北市。
- 陳建甫、陳尚蓉(2003)。「農業推廣與鄉村社會發展之研究-政治的解構與重構」，臺北市：行政院農業委員會。
- 段賢麟(2001)。軍事工程績效評估模式建立之研究。未出版碩士論文，國立台灣科技大學，臺北市。
- 翁與利(1994)。政策假定與政策方案之研究：AHP、SAST與SAA之比較研究。中興大學法商學報，30，1-44。
- 莊東仁(2001)。社會福利基金會之績效評估及評估制度之探討。未出版碩士論文，銘傳大學，臺北市。
- 曾國雄、鄧振源(1989)。層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)(下)，中國統計學報，27(6)，5-22頁。
- 楊啟芳(1994)。對外直接投資之投資環境評估研究。臺灣銀行季刊，45(2)期。
- 楊明宗(2003)。蓬勃發展中食品及特用化學生物科技公司動態能力與經營策略之研究。未出版碩士論文，雲林科技大學，雲林。
- 葉公鼎(1997)。談公關在體育與運動組織之應用(1)。公關雜誌，22期，4-8頁。
- 蔡芬卿(1990)。我國民間運動組織組織文化與組織效能之實證研究。未出版之碩士論文，國立體育學院體育研究所，台北縣。
- 蔡秀華(2002)。大學體育館營運績效指標之個案研究—以國立台灣大學綜合體育館為例。未出版碩士論文，國立台

- 灣師範大學，台北市。
- 鄭志富（1997）。談公關在運動組織之應用(2)。公關雜誌，22期，9-13頁。
- 鄭志富（1999）。營造滿足民眾需要的城鄉運動環境-我國運動場館現況與發展策略。陳正宏（主持人），二十一世紀體育的新格局。第一次全國體育會議[引言人資料]，台北市：行政院體育委員會。
- 鄭志富（2001）。學校體育經營的新思維。學校體育雙月刊，11（4），2-3頁。
- 鄭志富、蔡秀華（2005）。臺灣地區公立大學體育館營運績效評估之實證研究。師大學報，50（2），227-244。
- 張川鈴（2005）。我國學校游泳池委外經營之研究。未出版博士論文，師範大學，臺北市。
- 張錫惠（1997）。績效管理-非營利組織經營管理研修精要。台北：洪建全基金會。
- 廖嘉士（2002）。運用資料包絡法衡量牙科診所之效率。未出版碩士論文，台灣大學，臺北市。
- Cederblom, D. (1982). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions, *Academy of Management Review*, 7, 2, 219-227.
- Chelladurai, P., & Haggerty, T. R. (1991). Differentiation in national sport organizations in Canada. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 16 (2), 117-125.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources, Quality of WorkLife, Profits*, NY: McGraw-Hill, Inc.

- Climaco, C., (1992). *Getting to Know School Using Performance Indicators: Criteria, Indicators and Processers*, Englewood Cliffs, New Jersey : Scott Forsman and Company.
- Corner, J., Silverstone, R., & Schlesinger, P. (1997). *International media research : a critical survey*. London ; New York : Routledge.
- Daley, D. M.(1998). *Designing Effective Performance Appraisal Systems*, San Francisco : Jossey Bess.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13, 618-635.
- Gleason, J. M., & Dariod, T. B.(1982). Toward Valid Measures of Public Sector Productivity : Performance Measure in Urban Transit, *Journal of Management Science*, 28(4).
- Lawless, M.W. (1987) . "The structure of strategy: a Taxonon Study of Competitive Strategy and Technology in Strategy", Unpublished Technical Report, University of Colorado, Boulder, CO.
- Mondy, R. W., Sharplin, A., Homes, R. E., & Flippo, D. (1986). *Management: Concepts and Practices*. MA: Allyn and Bacon.
- Richard & Micholas. (1995). Production and Operations Management: *Manufacturing and Services*. 7th ed.
- Rindova, V. P., & Schultz. M. (1998). Identity within and identity without: Lesson from corporate and

- organizational identity. In D. A. Whetten and P. C. Godfrey (Eds.). *Identity in Organizations*, 46-55. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw Hill.
- Szilagyi, A. D., (1984). *Management and Performance*, (2nd ed.) .Englewood Cliffs, New Jersey : Scott Foresman and Company,31.
- Sumanth, D. J.(1985).*Productivity Engineering and Management* , New York ,McGraw-Hill.
- Theodoraki, E. I. (1996) . *An organization analysis of The National Governing Bodies of Sport in Britain: organizational structures and contexts, management processes and concepts and perceptions of effectiveness*. A Doctoral Thesis , Loughborough University of technology.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balances scorecard: Measuresthat drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Koski, K.G., L. Lanoue, and S.N. Young. (1995) Maternal dietary carbohydrate restriction influences the developmental profile of postnatal rat brain indoleamine metabolism. *Biol. Neonate*. 67:122-131.
- Kaplan, R. S., & Norton. D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1993) , Business Strategy,
Technology Policy And Firm Performance , *Strategic
Management Journal*, 14, 451-478.

附錄一 體育組織議題論壇紀錄表

本研究採用層級分析法，經參考相關文獻並與體育相關議題論壇紀錄，編訂出問卷初稿，為了提昇內容效度，有參酌數位曾擔任體育組織行政業務之學者、專家針對體育組織議題討論後，建立研究架構並設計AHP專家問卷，詳細內容如下表所示。

題號	與體育會績效評估有關之議題	學者專家提供之意見
1.1	題目：體育組織績效評估標準要如何訂定？是否採用 Kaplan & Norton (1992) 提出的平衡計分卡四構面（顧客、財務、內部流程、學習成長）？	應建立具有促進類似非營利組織的體育會績效用衡量標準；來與一般營利企業組織做區隔。
1.2	題目：體育會績效評估標準是否有可借鏡的範例可供參考？	行政院體育委員會每年均會提出年度工作報告書，書中內容有許多值得參考的地方。
2.1	題目：以國外體育組織舉辦運動活動的成功經驗來看，是否有可學習績效評估之處？用以提昇組織整體績效。	Theodoraki (1996) 分析英國體育組織績效評估模式指出，「組織效能」攸關組織績效提升。
2.2	題目：如果借鏡 Theodoraki (1996) 組織	1.明確的策略性目標 2.適當的組織架構

<p>效能作為體育會績效評估標準之一要如何由細部著手？</p>	<p>3.發展改善績效水準的機制</p> <p>4.對所屬單項發展的助益</p>
<p>2.3 題目：體育會評估標準「組織效能」涉及到的實務領域。</p>	<p>1.明確的策略性目標：制訂階段性任務目標制定、符合體育與運動發展的目標制定。</p> <p>2.適當的組織架構：發展合於組織任務與發展需要的組織架構、組織功能須合乎體育政策與規章程序。</p> <p>3.發展改善績效水準的機制：訂定人事獎懲制度、申訴管道暢通。</p> <p>4.對所屬單項發展的助益：訂定選手、教練的獎金制度，提供各單項的活動補助金。</p>
<p>3.1 題目：財務狀況為組織能否永續經營的關鍵，該如何使用來作為類似非營利組織的體育會績效評估？</p>	<p>以平衡計分卡（BSC）學理為基礎，建立具有推廣體育特色的「財務績效」指標。</p>
<p>3.2 題目：如果借鏡（BSC）</p>	<p>1.成本管控規劃</p>

<p>財務績效作為體育會績效評估標準之一要如何由細部著手？</p>	<p>2.創造營運收入 3.財務稽核 4.社會資源募集</p>
<p>3.3 題目：體育會評估標準「財務績效」涉及到的實務領域？</p>	<p>1.成本管控規劃：自籌財源的額度、政府補助比例款額度</p> <p>2.創造營運收入：門票或週邊商品的收入、運動會贊助廠商支援</p> <p>3.財務稽核：各項經費支用均經審核程序</p> <p>4.社會資源的募集：爭取民間企業分擔組織預算經費。</p>
<p>4.1 題目：推展體育活動比賽是體育會組織最重要工作之一，體育會績效評估準則要如何將其納入體系中？</p>	<p>根據體委會歷年工作報告可以整合出數樣工具並建立「活動推展績效」指標作為績效評估準則之一。</p>
<p>4.2 題目：如果借鏡體委會活動推展績效作為體育會績效評估標準之一要如何由細部著手？</p>	<p>1.提升運動風氣 2.開發多元服務內容 3.推展運動人才培育 4.創造優質運動環境</p>
<p>4.3 題目：體育會評估標準「活動推</p>	<p>1.提升運動風氣：與中華民國體總、體委會密切</p>

展績效」涉及到的實務領域？

聯繫提供基層體育技術支援。

2.開發多元服務內容：辦理各項國際賽會參賽選手選拔賽、與國內各層級體育團體密切聯繫。

3.推展運動人才培育：訂定教練培育制度、積極建構各級選手培訓體系、大型賽事裁判的養成。

創造運動生活環境：積極參與國際、亞洲運動組織活動、與學術機構合作。

5.1 題目：利用成功的傳媒行銷可以大幅提升體育會組織績效，體育會績效評估準則要如何將其納入體系中？

根據體委會歷年對傳媒行銷所做的研究建立「組織形象」評估指標。

5.2 題目：如果借鏡體委會組織形象作為體育會績效評估標準之一要如何由細部著手？

1.組織的曝光率高
2.樹立組織公益形象
3.提昇組織專業地位
4.媒體對組織評價高

5.3 題目：體育會評估標準「組

1.組織的曝光率高：積極

織形象」涉及到的實務領域？

舉辦有關體育活動、出版運動指導的書籍及會務資訊等專業刊物。

2.樹立組織公益形象：辦理有關弱勢團體的體育活動，以教化社會之功效。

3.提升組織專業地位：爭取辦理大型賽事、硬體設施經營等與發展體育有關的事項均做到盡善盡美，可受社會公評。

4.媒體對組織評價高：推廣運動項目人口逐年增加有教化社會之功效、受服務民眾滿意度高有回饋社會的價值等。

小結：根據「體育會組織議題論壇紀錄表」可作為本研究提出作為縣(市)體育會績效評估準則的四大指標，分別為「組織效能」、「財務績效」、「活動推展績效」、「組織形象」的佐證以及理論基礎。

附錄二 AHP 問卷

親愛的體育界先進鈞鑒：

首先感謝您在百忙之中，撥空填寫本問卷，感激不盡。
由於績效評估準則是幫助體育會提升績效上重要的一環，
而績效評估準則選擇適當與否，會影響體育會提升績效良
窳。因此本研究邀請您參與，研究評選體育會提升績效之
績效評估準則選取的架構。

以下是本研究的專家問卷，希望藉由您專業的素養與寶貴
的經驗，對本研究所篩選的評估購面準則，賦予其相對權
重，以及衡量方案績效評估達成值。

問卷所有資料僅做為學術研究用途，絕不對外公開。
再次感謝您對本研究的支持與協助，在此向您致上最深的
謝意。

敬祝 萬事如意，鴻圖大展

指導教授 王慶堂

研究生 王敏行

敬啟

聯絡電話：(06)000-0000

E-mail：

00000@0000

(一) 背景說明

在建構「體育會績效評估指標評選標準」的目標之下，根據文獻探討、專家諮詢歸納整理出「組織效能」、「財務績效」、「活動推展績效」、「組織形象」四大主要構面，作為衡量之依據。因此，本研究擬以層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 來決定各構面之權重。

層級分析法係匯集專家意見，將複雜的問題評估系統簡化為多要素 (multicriteria) 層級系統，藉由專家對各層級要素間進行成對比較 (pairwise comparison)，再經由比率尺度 (ratio scale) 予以量化後，建立成對比較矩陣 (pairwise comparison matrix)，求出其成對比較矩陣的特徵向量 (eigen vector)，代表各要素間之優先程度或重要性，同時求算出特徵值 (eigen value)，以評定每個成對比較矩陣一致性 (consistence) 強弱程度，作為評估之資訊。

(二) 問卷填答說明

1. 基本理論：本研究方法係採層級分析法 (AHP, Analytic Hierarchy Process)，將影響體育會績效評估之關鍵要素分為「組織效能」、「財務績效」、「活動推展績效」、「組織形象」四個評估因素，且各評估因素之下各有其評估準則。填表方式是以左邊與右邊之相對重要性強度做比較。選擇您認為適當之答案，並在欄位中勾選。評比尺度共分九等級。數值愈大，表示愈重要。愈往左右兩邊的數值，表示愈偏好該項因素。
2. 範例說明：本問卷的填寫方式非常簡單，受測者只需針對問題中所提供的**左右兩個項目**的重要性加以比較即可，若覺得左邊的項目比較重要就在左邊數字下的空格打勾『V』，打勾的數字越大，重要性就越強；反之，亦然。

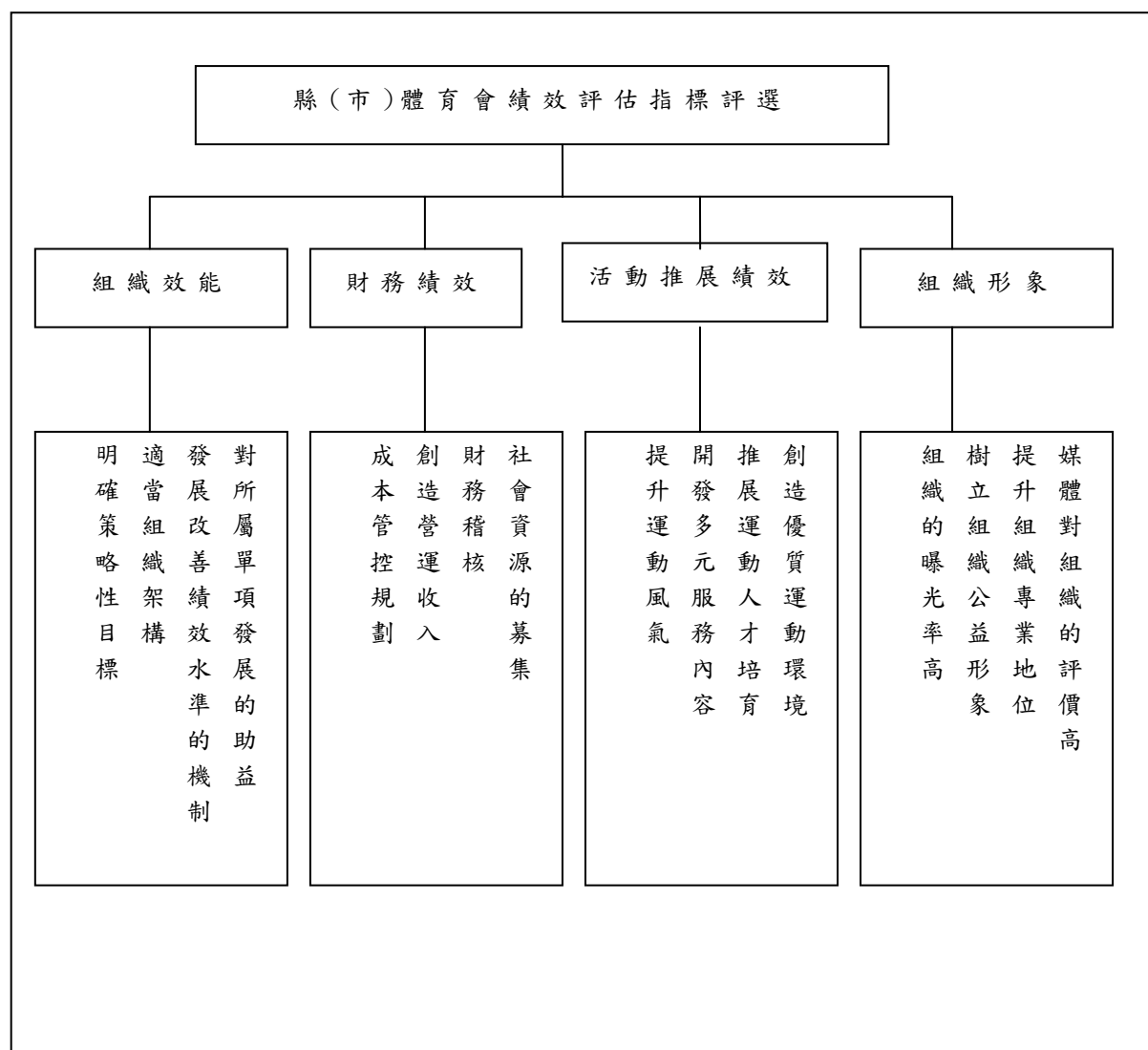
(1) 範例：體育會組織在提升「組織效能」優勢時，需要考慮的因素頗多，假設其中兩個因素為「明確的策略性目標」與「適當的組織架構」。如果您認為「明確的策略性目標」的重要性『頗強』於「適當的組織架構」，則請您在左方的『頗強』打「√」，如下表所示：

評估準則別	絕強		極強		頗強		稍強		相等		稍強		頗強		極強		絕強	評估準則別
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
明確的策略性目標					√													適當的組織架構

(2) 衡量尺度說明

重要性的強度	尺度	定義
1	相等	兩標準及方案重要性相等
3	稍強	重要性稍強於另一標準或方案
5	頗強	重要性頗強於另一標準或方案
7	極強	重要性極強於另一標準或方案
9	絕強	重要性絕強於另一標準或方案
2,4,6,8	重要性介於兩者之間	介於以上說明之間

3. 體育會績效評估評選標準之關鍵因素之變數層級架構圖



第一部份 評估準則權重

(一) 主準則評比

在選擇影響體育會績效評估指標評選標準的關鍵成功因素時，請就下列準則間，比較其相對重要性：

選項說明：本研究主準則評比的測驗項目包含「組織效能」、「財務績效」、「活動推展績效」、「組織形象」四項。其中「組織效能」內容包括：明確的策略性目標、適當的組織架構、發展改善績效水準的機制、對員工有幫助的福利政策。「財務

績效」內容包括：成本管控規劃、創造營運收入、財務稽核。

「活動推展績效」內容包括：提升運動風氣、開發服務內容、推展運動人才培育、創造優質運動環境。「組織形象」內容包括：組織的曝光率高、樹立組織公益形象、提升組織專業地位、媒體對組織的評價高。至於更深入的逐一解釋，在後續表格「選項說明」中將逐一闡述。

題目：對於「影響體育會績效評估」，左右標準的相對重要性為何？

評估準則別	絕強 9	8	極強 7	6	頗強 5	4	稍強 3	2	相等 1	2	稍強 3	4	頗強 5	6	極強 7	8	絕強 9	評估準則別
組織效能																		財務績效
組織效能																		活動推展績效
組織效能																		組織形象
財務績效																		活動推展績效

財務績效																		組織形象
活動推展績效																		組織形象

(二) 次準則評比

1. 在選擇影響體育會績效評估指標評選標準的關鍵成功因素時，就「組織效能」而言。試比較下列各準則：

選項說明：本研究次準則評比的「組織效能」構面測驗項目包含『明確的策略性目標』、『適當的組織架構』、『發展改善績效水準的機制』、『對所屬單項發展的助益』四小項。『明確的策略性目標』內容包括：制訂階段性任務目標制定、符合體育與運動發展的目標制定。『適當的組織架構』內容則包括：發展合於組織任務與發展需要的組織架構、組織功能須合乎體育政策與規章程序等等。『發展改善績效水準的機制』內容包括：訂定人事獎懲制度、申訴管道暢通、禁藥處分規章等等。『對所屬單項發展的助益』則包括：訂定選手、教練獎金制度，提供各單項的活動補助金等。

題目：在提高體育會「組織效能」的考量下，各方案的重要相對性為何？

評估準則別	絕強 9	8	極強 7	6	頗強 5	4	稍強 3	2	相等 1	2	稍強 3	4	頗強 5	6	極強 7	8	絕強 9	評估準則別
明確的策略性目標																		適當的組織架構
明確的策略性目標																		發展改善績效水準的機制
明確的策略性目標																		對所屬單項發展的助益
適當的組																		發展改善

均經審核程序、定期公佈年度預算與決算資料、依法處理存款孳息等等。『社會資源的募集』內容則包括：爭取民間企業分擔組織預算經費等。

題目：在提高體育會「財務績效」的考量下，各方案的重要相對性為何？

評估準則別	絕強 9	8	極強 7	6	頗強 5	4	稍強 3	2	相等 1	2	稍強 3	4	頗強 5	6	極強 7	8	絕強 9	評估準則別
成本管控規劃																		創造營運收入
成本管控規劃																		財務稽核
成本管控規劃																		社會資源的募集
創造營運收入																		財務稽核
創造營																		社會資

評估準則別	絕強 9	8	極強 7	6	頗強 5	4	稍強 3	2	相等 1	2	稍強 3	4	頗強 5	6	極強 7	8	絕強 9	評估準則別
提升運動風氣																		開發多元服務內容
提升運動風氣																		推展運動人才培育
提升運動風氣																		創造優質運動環境
開發多元服務內容																		推展運動人才培育
開發多元																		創造優質

服務內容																			運動環境
推展運動人才培育																			創造優質運動環境

4. 在選擇影響體育會績效評估指標評選標準的關鍵成功因素時，就「組織形象」而言。試比較下列各準則：

選項說明：本研究次準則評比的「組織形象」構面測驗項目包含『組織的曝光率高』、『樹立組織公益形象』、『提昇組織專業地位』、『媒體對組織評價高』四小項。『組織的曝光率高』內容包括：積極與辦有關體育活動、出版運動指導的書籍及會務資訊等專業刊物等等。『樹立組織公益形象』內容包括：辦理聽障奧運收到教化社會之功效等。『提昇組織專業地位』內容包括：爭取辦理大型賽事、硬體設施經營等與發展體育有關的事項均做到盡善盡美，可受社會公評。『媒體對組織的評價高』內容包括：推廣運動項目人口逐年增加有教化社會之功效、受服務民眾滿意度高有回饋社會的價值等等。

題目：在提高體育會「組織形象」的考量下，各方案的重要相對性為何？

評估準則別	絕強 9	8	極強 7	6	頗強 5	4	稍強 3	2	相等 1	2	稍強 3	4	頗強 5	6	極強 7	8	絕強 9	評估準則別
組織的曝光率高																		樹立組織公益形象
組織的曝光率高																		提升組織專業地位
組織的曝光率高																		媒體對組織評價高
樹立組織公益形象																		提升組織專業地位
樹立組織																		媒體對組

公益形象																		織評價高
提升組織專業地位																		媒體對組織評價高

第二部份 受訪者資料

以下請問 您服務單位基本資料

1. 您服務單位名稱 _____

2. 填表人姓名 _____，聯絡電話 _____

3. 您目前工作的部門 _____，
您的職稱 _____

本問卷至此結束，非常感謝您的支持與協助！
我們會立即整理您寶貴的意見，並將整個研究初步結果形成一個完整的體育會績效評估指標評選標準模式，續呈交予您作為參考。
最後還是要再向您說聲 謝謝。