

# 外部社會資本能否為高等教育機構帶來正向的績效？以內部社會資本與機構寬裕資源為中介變數

彭耀平 何希慧\*

## 摘要

### 研究目的

社會資本在不同領域研究中已證實，擁有較高社會資本的組織在關係網絡的運用下，可取得較多的資訊、資源與知識。即使如此，學者多從社會資本光明面的角度來討論組織績效的提升與改善，卻鮮少探究社會資本黑暗面的因素對組織績效的影響與效果，尤其在高等教育領域裡。本研究之目的旨在結合社會資本與資源基礎理論，從資源取得—資源累積—資源應用的觀點，來分析高等教育機構在累積高度的社會資本情形下，對寬裕資源和機構績效的影響。

### 研究設計 / 方法 / 取徑

本研究分析對象為臺灣高等教育機構教師，抽樣來源為157所大專校院，惟其教師人數眾多，故以立意抽樣進行，並為使樣本具有代表性，且更清楚瞭解機構資源、社會資本與機構績效間之關係，研究者於問卷發放前，即以大學地理區位和機構屬性做為抽樣分類

---

彭耀平，中國大陸福建福州陽光學院商學院副教授

電子郵件：s91370001@gmail.com

\*何希慧（通訊作者），臺北市立大學教育行政與評鑑研究所教授

電子郵件：shihuei@utapei.edu.tw

投稿日期：2018年3月14日；修正日期：2018年10月11日；接受日期：2019年7月17日

標準。準此，本研究對象為我國 30 所高等教育機構專任教師，共獲得 926 份有效問卷，以結構方程模式檢視變數間關係。

### 研究發現或結論

實證結果發現：（1）外部社會資本與機構績效間呈現顯著的非線性 U 型曲線關係；（2）外部社會資本與機構寬裕資源呈現正向關係；和（3）機構寬裕資源與內部社會資本在外部社會資本與機構績效間扮演重要的中介角色。

### 研究原創性 / 價值

本研究係以社會資本理論探討高等教育機構的營運與績效，為呈現大學教師在研究、教學與服務等不同面向的績效表現，研究樣本則以我國大學校院助理教授級以上教師為受測者，藉以瞭解學校體系如何透過社會資本與組織資源來提升機構績效，對高等教育經營績效檢視，於理論與實務應用有學術累積之效。再者，研究者參酌相關文獻後，將社會資本區分為內部社會資本與外部社會資本，並加入資源基礎觀點中的寬裕資源，以較完整的研究架構探討其對我國高等教育機構績效影響，並提供不同見解的實務意涵，以做為我國大學校院進行資源拓展與提升教師績效之參考。

**關鍵詞：**社會資本、高等教育機構、寬裕資源、機構績效

# DOES HEI EXTERNAL SOCIAL CAPITAL LEAD BETTER PERFORMANCE? EXAMINATION OF MEDIATING MODEL OF INTERNAL SOCIAL CAPITAL AND INSTITUTIONAL SLACK RESOURCE

Michael Yao-Ping Peng      Sophia Shi-Huei Ho\*

## ABSTRACT

### Purpose

The functions of the social capital have been confirmed in the studies of different areas. Organizations with more social capitals can get access to more information, resources and knowledge from the relational networks. Nevertheless, scholars discussed the enhancement and improvement of organizational performance from the bright side of social capital, but few studies were made to analyze the factors on the influence of its dark side, especially in the field of higher education. Therefore, this study was to combine the theories of social capital and resource base to further discuss the influence of an HEI's social capital accumulation on slack resources and institutional performance from the perspective of resource acquisition-resource accumulation-resource application.

### Design/methodology/approach

The object of this study is the faculties of higher education institutions (HEIs) in Taiwan and samples are drawn from 157 institutions. As there are a large number of faculty in HEIs, the method of purposive sampling is adopted. To make the samples representative and have a clear understanding of the relationship among institutional resources, social capital and institutional performance, this study takes the institutional location and attributes as the sample classification criteria before issuing questionnaires. Research objects were full-

---

Michael Yao-Ping Peng, Associate Professor, Business School, Yango University, Fujian, China.  
E-mail: s91370001@gmail.com

\*Sophia Shi-Huei Ho (corresponding author), Professor, Institute of Educational Administration and Evaluation, University of Taipei, Taipei, Taiwan.

E-mail: shihuei@utapei.edu.tw

Manuscript received: March 14, 2018; Modified: October 11, 2018; Accepted: July 17, 2019

time faculty in 30 Taiwan HEIs, and 926 valid questionnaires were collected and inspected the relation between variables with structure equation model.

### **Findings**

The empirical results show that: (1) a U-shaped relationship between external social capital and institutional performance; (2) a positive relationship between external social capital and organizational slack resources; and (3) organizational slack resources and internal social capital play important mediating roles between external social capital and institutional performance.

### **Originality/value**

This study examines the operation and performance of HEIs based on the theory of social capital. In order to fully understand how HEIs improve institutional performance, including research, teaching and service performance, through social capital and slack resources, the faculties above the level of assistant professors are chosen as the participants for the samples. Based on the literature review, the study divides social capital into internal social capital and external social capital, and the slack resources are also considered from the resource-based view. With a complete research framework, this study discusses their influences on institutional performance and provides in-depth practical implications as a reference.

*Keywords: social capital, higher education institution, slack resource, institutional performance*

## 壹、緒論

近年來全球化競爭愈顯激烈，從個人對個人的競爭，延展至國家與國家間比較。北美與歐盟國家，甚至亞洲地區的中國大陸、日本、韓國與臺灣，皆受到高等教育發展動能的影響，從而改變大學管理與績效評估；換言之，過往高教發展的靜態觀點已無法解釋持續變革的教育環境，並已視為一種世界協議（world-wide agreement），廣泛地（1）結合文字與思想、知識、金融與機構間合作的全球流動與網絡；（2）透過歷史、法律、政策及資金所塑造的國家高等教育體制；和（3）各類教育機構能同時在不同區域、國家和全球運作（Marginson, 2007）。與此同時，受到高教環境變遷的影響，大學重新思考辦學績效及品質保證的精神與意涵，並連動其對國家人才培育和機構競爭力的關注與強化，提供永續發展的中長程校務規劃策略，從而將提升機構績效成為各國高等教育努力發展的方向之一。

過往高教政策變革的相關研究，多集中在教學品質與學習公平性議題（Altbach, Reisberg, & Rumbley, 2009; Maringe & Sing, 2014）。我國大專校院數在1949年僅有7所學校，2009年激增至164所，2017年亦達157所，提供高教的校數密度已趨飽和，教育型態亦轉型為大眾教育（教育部，2017）。如此發展雖提供更多學生接受高等教育的機會，卻也相對衍生許多教學品質低落和學生競爭力不足等問題，加上國內外校際競爭日漸嚴峻，許多學校面臨招生危機和辦學績效不佳的衝擊，尤其是學生學習成效和教師學術表現已成為我國高教發展的隱憂與限制。準此，在諸多不利條件的影響下，以我國高等教育機構（higher educational institutions, HEIs）為研究情境，探討大學績效表現中教師在教學、研究、服務及其相關影響因素是有其必要性。

高等教育機構如企業經營般，強調資源投入與績效產出，是一結構完整的組織，亦常面臨多方治理挑戰，因此，透過組織管理相關理論的探討，應可進一步釐清其關鍵成功因素。以系統性觀點來檢視影響組織運作的因子，大致可分為「內部因素」與「外部因素」（Lee, Lee, & Pennings, 2001）。在「外部因素」部分，由於高等教育機構需要大量的知識來源，以滿足學生各項學習環境，再加上知識與資源本身具有存在無形性、模糊性及社會鑲嵌等特性，大學的外部關係即成為取得外部資源的關

鍵因素 (Leana & Pil, 2006; Tsai, Huang, & Ma, 2009; Walter, Auer, & Ritter, 2006)。Calabrese (2006) 指出，學校外部關係的建立與維持涵蓋各個層面，從個人、組織、社會到國家皆有其價值與存在之必要性；以產學合作為例，此關係的建立加強大學創造技術到商品化的過程，也讓象牙塔知識不再冰冷或過於理論化 (Hoang & Antoncic, 2003; Nicolaou & Birley, 2003; Walter et al., 2006)，最後讓學界技術產生出不同的市場價值 (Feldman & Schipper, 2007)。這種由外部關係所產生及槓桿利用而來的資產，即是「社會資本」(Social Capital) (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Yli-Renko, Autio, & Tontti, 2002)。

高度的社會資本未必與良好互動劃上等號，因為表面看似和諧的關係，或許埋藏著未察覺到的黑暗面；亦即隨著社會資本的累積，組織裡長期關係的本身可能隱藏著自我毀滅的因子與陷阱 (Egan, 2008; Grayson & Ambler, 1999)，如 (1) 投資社會資本就像投資實體資本一樣，不能讓轉移變成沒有價值，因此不均衡投資或過度投資於社會資本，恐將潛在的生產資本變成限制及負債；(2) 緊密的網絡雖能幫助獲得多方資訊，但也可能因為過多的套繫 (ties)，而失去掌握資訊的權力；和 (3) 擁有強烈團結意識的內團體成員，恐會把行動者 (actor) 鑲嵌在關係中，這種過度的鑲嵌性會阻礙新想法的進入，讓成員受到更多的約束 (Gabbay & Leenders, 1999; Gargiulo & Bernassi, 1999; Hansen, Podolny & Pfeffer, 1999)。這些隱性的風險因素雖不會立即導致社會資本解散，但卻會影響或干擾彼此關係之正常運作，進而降低績效產出。若以此推論，將與過往研究發現組織擁有愈高的社會資本會產生較佳績效表現之結果有不一致之處。據此，是否當高等教育機構累積愈多的社會資本，即會有較佳的績效表現？亦或社會網絡內部所隱藏的黑暗因子，會不利於高教機構的績效表現？實為一個值得探究的議題。

再者，組織層級的社會資本研究多側重在探討外部社會資本，釐清組織、外部互動關係人間關係的建立、維持與績效間的關聯 (Dyer & Singh, 1998, Koka & Prescott, 2002)，卻忽略組織內部成員協調外部資源與知識的能力，是為內部社會資本 (Leana & Pil, 2006)。組織理論與社會學家 Coleman (1990) 即傾向檢視組織內部，並驗證個別成員或團體間之關係 (Tsai & Ghoshal 1998)。準此，Adler 與 Kwon (2002) 即提醒，來自機

構內部或外部的關係資源將為組織帶來效益，惟只考量單一層面就會顯得不夠周延，故建議研究宜結合不同社會資本型態進行討論（Collins & Clark, 2003）。

學者多以「資源基礎觀點」（Resource-based view, 簡稱 RBV）來檢視組織內部資源的多寡及屬性（Barney, 1991; Wernerfelt, 1984），並認為組織的發展與績效係仰賴其自身擁有的資源（Hoopes, Madsen & Walker, 2003），且具備「價值性」、「稀有性」、「不可模仿性」（imperfect imitability）和「不可取代性」（non-substitutability）四項特質（Kristandl & Bontis, 2007）。在高等教育機構中，以 RBV 進行探究議題包括：高等教育機構是否擁有競爭資源，這些資源為何？該些資源如何維持？競爭資源對機構的目標與重要性為何？學校要如何增強或維護這些資源（Barney & Hesterly, 2009）。Lynch 與 Baines（2004）曾探究英國劍橋大學（Cambridge University）、華威大學（Warwick University）及帝國學院（Imperial College）的表現優於其他高等教育機構，乃因該些學校擁有較優的競爭資源，間接提升其學生入學資格與條件，並吸引較高素質的教研人員到校服務。我國高等教育機構分類相較其他國家大學更為多元，包括國立、私立、市立、一般大學、科技大學、技術學院等，再加上政府多項競爭型計畫經費補助，和外部機構與企業的興學捐贈，令部分大學擁有較充裕的教育資源，故當各校面對辦學績效評估時，即存有高度的表現差異性。鑑此，本研究根據 Tan 與 Peng（2003）和 Voss、Sirdeshmukh 與 Voss（2008）觀點，以寬裕資源（Slack Resource）做為高等教育機構內部因素的重要來源。

綜上所述，本研究目的旨在：（1）以資源基礎觀點，探討高等教育機構如何有效地運用寬裕資源來提升辦學績效；（2）透過內部與外部社會資本的建立，瞭解高等教育機構是否有效強化教師研究、教學與服務之績效表現；和（3）探究機構寬裕資源與內部社會資本在外部社會資本與機構績效間扮演的中介角色。根據研究目的，本研究架構如圖 1 所示。



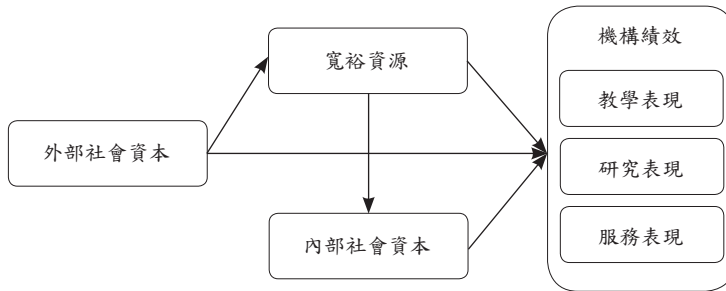


圖 1 研究架構

## 貳、文獻探討與假說推論

### 一、高等教育機構績效評量

績效係指組織達到目標的完成度，用以呈現組織運作的整體效果。績效對所有個體和組織而言都深具意義，除利用過去與現有資源衡量是否具備效率與效能外，亦同時檢視所有決策與任務活動，以做為未來目標訂定與資源分配之依據。高等教育機構屬非營利組織，不如企業般利用各項財務績效，如銷售額、市占率等獲利指標來判斷經營成效，在績效評估上確實難以明確的指標做為衡量基礎。因此，Chapple, Lockett, Siegel 與 Wright (2005) 和 Zheng 與 Stewart (2002) 建議指標的建立，可根據情境和目的所收集的相關資訊加以組合、排列及歸納，找出最適於一般化的評估指標。

高等教育機構主要是由學生和教師組成，對績效衡量方面亦多集中在這兩者相關指標，包含教師教學品質、學術成果 (Marks & Printy, 2003)、學生學習成就 (Ryan, 2005) 等。Keith (2001) 即以美國大學為研究情境，從學生人數、環境支援和機構規模這三個角度來衡量大學辦學績效，衡量指標部分則以美國「國家研究委員會」(National Research Council) 排名、聯邦政府研究補助、文章引用影響程度、教師發表率和學



生五年內畢業率等五項來評估。Marks 與 Printy (2003) 則以美國 24 所學校教師為調查樣本，以教學品質與學術成就為衡量指標來評估學校的績效表現。Douglas 與 Douglas (2006) 是以生師比、博士生獎勵、教師獲得政府研究經費金額量、獲得研究補助的教師比例、教師研究發表成果量、大學部學生比例、獲得大學學位數、研究生比例、入學成績等做為高等教育績效衡量指標。而 Henry 與 Neville (2004) 則以升等及終身職教師 / 圖書館員為樣本，研究指出較高比例的教授 (38%) 和其他職級教師 (43%) 認為，大學教師在服務要求 (service requirements) 與服務表現方面，應予較多的關注與認同。同樣的，Neville 與 Henry (2007) 針對 Florida 圖書館與學院探討機構資源與基金的支持程度，並提出機構成長與進步的考量要素差異甚大，但績效產出應包含研究、教學、服務等持續性的教育成就。綜合上述，本研究採用教學、研究與服務三大構面做為衡量高等教育機構之績效指標，探討變數間因果關聯性。

## 二、社會資本

Bourdieu (1986) 從階級和網絡關係 (networks of relationships) 角度定義「社會資本」為「實際或潛在的資源聚集體，個人或群體通過擁有或多或少制度化的相互熟悉及認可關係之優勢，逐漸增加這種資源。」他強調社會資本是種理性投資，當行動者無法藉由經濟資本獲得相關資源時，透過對社會關係的投入亦能協助其達成特定的目標與方向。根據 RBV，Nahapiet 與 Ghoshal (1998) 將社會資本視為組織資源，並認為它是個體或單位取得或移轉鑲嵌於網絡關係中現有或潛在的資源。組織或機構在網絡中的位置與關係除會影響其獲取資源的能力外，亦會為其帶來豐富的關係連結與競爭優勢 (Uzzi, 1997; Yli-Renko et al., 2002)。雖然許多學者對於社會資本多有著墨，並提出有價值性的見解與貢獻 (Bourdieu, 1986; Coleman, 1990)，然本文從整合的觀點探討社會資本，故本研究參酌 Adler 與 Kwon (2002)、Leana 與 Pih (2006) 論述，以整合的觀點探討社會資本與高等教育機構績效間之關係，並驗證其效果，亦將社會資本的衡量與來源區分為「內部社會資本」與「外部社會資本」，分述如下。

### （一）外部社會資本

「外部社會資本」聚焦在一組行動者（如個人、團體、組織）間重複性聯結（如資源、友誼、資訊分享），並探討為何行動者在不同的環境下會形成某種特定連結，而這些外部連結與行動者在關係中的位置會產生何種結果（Oliver, 1990）。由此推論到教育市場的開放，我國教育環境愈來愈難以預測及掌握，高等教育機構除需善用組織自身的資源與能力外，尚需透過與其他機構建立關係，來獲取各種不同知能，以成功解決大環境所帶來的挑戰並維持競爭力。Laursen, Masciarelli 與 Prencipe（2012）結合地理鄰近性與社會資本，探討區域化社會資本在機構創新與知識獲取的影響，他們認為個體或機構與外部互動關係人的聯繫將取決於地理區位的鄰近性，故建議在定義社會資本時宜將地理空間納入考量。此外，參與社會活動（social meetings）、政治聚會（political meetings）或政黨（political parties）等社交連結與互動，有助於訊息流通，發現在地價值，進而協助機構研發創新。Kale（2013）亦指出，高等教育機構具有高度的地區專屬性，在交通便利、繁榮城市的大學較能吸引優秀的教師與學生，因為他們較嚮往城市生活的方便性，故促使他們積極爭取機會前往。換言之，在某些特定區域內發展的高等教育機構，基於共同信念、特質相似性和溝通言語，將有助於促進與該區域內個體或機構合作（Romanelli & Khessina, 2005）。因此，本研究採用 Laursen 等人（2012）對社會資本的定義，以「社會互動」和「政治參與」做為外部社會資本的衡量構面，其中「社會互動」反映高等教育機構社會套繫展現的廣度，包括非正式機構、學會活動參與，及互動過程中社會化程度（Putnam, 2000）；而「政治參與」意指學校與直接或間接影響公共政策或教育政策制定者關係建立的程度。

本研究關注外部社會資本在高等教育機構效能中所扮演的角色，相較於營利組織，學校與外部環境的關係應取得更深入的謀合，其理由係因大學需面對更多公眾監督，且經營多元的外界關係。這些管理議題涵蓋社會變遷要求下資訊的收集，及學校需將各項資料傳遞給相關互動關係人，以回應他們對學校辦學的期待。研究顯示，學校高階主管如校長等，在調動外部資源與地方政府支持過程中扮演關鍵角色，使學校具有社會責任感，調整體質以改善辦學績效（Smylie & Hart, 1999）。Li 與 Zhang（2007）發現，當生產要素流動受到政府干預而限制資源分配的彈性時，高等教育

機構、政府單位與政黨間關係便成為重要資源取得的來源；因為政府仍是控制大部分策略性要素的資源者，並具有相當的權力逐項審查專案內容與資源調配，因此，教育機構首長或行政單位主管仍須與政黨間維持緊密的聯繫與接觸（Child, 1994）。研究證實，機構與政府單位間良好的管理套繫，有助於獲得財務資金、資訊流動、技術移轉等各項支持，進而改善教研設備、建立管理制度與提升辦學績效（Li & Atuahene-Gima, 2002; Li & Zhang, 2007）。

然而，隨著外部社會資本的累積，機構對外部關係的投入愈多，雙方對彼此的期待便會提高，極易導致兩邊不滿意情形；另一方面，過於密切的外部關係，也易使雙方互動變成例行公事，彼此提供的資訊逐漸了無新意，進而產生惰性互動。研究發現，惰性、認知僵固（cognitive rigidity）的特質會讓組織成員習慣於某些特定方向，不易接收外界資訊，甚至對其他策略或建言較會排斥（Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007）。這種偏好以現有想法來做決策，避免接受負面的回饋特性，終將造成外部社會資本對學校辦學績效的正面影響產生異質變化（Miller, Chan, & Nelson, 2002）。綜合上述，本研究推論假設如下：

H1：高等教育機構的外部社會資本與績效表現（教學、研究、服務）具有非線性關係。

Tiwana（2008）認為，網絡成員間共享的價值觀可使機構較易接受對方的觀念與想法，且有助於內隱知識的傳遞與整合，並且降低不信任與不確定感，確實有助於雙方共同參與和協作解決問題（McEvily & Marcus, 2005）；換言之，當高等教育機構與合作夥伴具有良好的合作關係時，兩者會更有意願讓彼此的內隱知識或複雜知識進行交流或移轉。因此，具有良好社會資本的高等教育機構，因為能比較既有的知識與網絡的新知識，透過不斷的反思，檢視其知識的內容與品質，與內外部互動關係人共同解決問題，以利累積自身未被吸收的寬裕資源（Andersson, Holm, & Johanson, 2007）。

H2：高等教育機構的外部社會資本與機構寬裕資源具有正向關係。

## （二）內部社會資本

本研究定義「內部社會資本」為系統內個體間結構與關係內容（Adler & Kwon 2002）。Nahapiet 與 Ghoshal（1998）歸納出社會資本係由「結構面」、「關係面」和「認知面」所組成。「結構面」是一個地位（position）概點，關係內成員間套繫數目愈多，即代表愈接近網路結構的核心地位，愈能取得較多網路夥伴的有價資訊；換言之，其探討方向為網絡成員間套繫的所有型態及網絡成員能否在此結構中位於較有利位置。而資訊分享亦在強化競爭優勢中扮演重要角色，其目的在促使個體於某個別具意義的脈絡中學習（Leana & Pil, 2006）。「關係面」即需要時間累積，且過程中成員會發展出行為規範，培養信任、共同價值觀及對彼此的認同（Leana & Van Buren, 1999）。「信任」是構成社會網絡的重要因素，亦即相信成員彼此有能力且意願交換或分享知識（Coleman, 1990）；研究證實，在信任的網絡關係中所交換的資訊，通常為即時且可靠的，再加上網絡成員間集體制裁與維護聲譽，更能有效降低成員的投機行為（Leana & Pil, 2006）。最後，「認知面」係指網絡成員間共有的表述與詮釋，使個體行為和表現趨於一致（Leana & Van Buren, 1999）。當所有成員對事物的態度與看法趨向相同時，即能促進彼此交換資訊，進而提升所得知識整合的能力（Leana & Pil, 2006）。

在高等教育環境下，資訊分享對研究產能、服務廣度或有效教學皆有顯著的影響（Leana & Pil, 2006）。Yli-Renko 等人（2002）發現，在機構內部網絡結構中，成員透過持續且重覆的互動與溝通，彼此間交換相關的知識與資訊，確實能增強對各類資訊的管理學習，從而提升機構將既有知識與新知識整合的能力。高等教育機構內部關係可視為發展與散播有效教學法的途徑，以學生學習為例，教師間互動分享與專業對話，甚至以社群方式進行交流，皆有助於對維護學習環境，關注就業輔導、融入國際新知和提升學習成效等議題的瞭解與因應（Bryk & Schneider, 2002; Smylie & Hart, 1999）。另一方面，大學教師為達成學術要求與升等目標，善盡社會服務與行政分擔，提升專業發展，促進單位間資源交換，及確保教研知能獲取的質與量，教師須加強同儕間及對學校的凝聚力，進而強化個體和機構對外部環境變動的反應力及內部知識的創新能力（Adler & Know, 2002）。綜合上述，本研究推論假設如下：

H3：高等教育機構的內部社會資本與績效表現（教學、研究、服務）具有正向關係。

高度的內部社會資本有助於減緩資源分配不均，或分配重疊性高等衝突，亦即透過機構內部網絡結構，整合不同的活動與流程，以促進分散資源與活動協調，是一種整合機制（Persson, 2006; Tsai et al., 2009）。換言之，成員彼此本於互惠、信任的規範影響，內部資訊有效地在組織裡流動，所有成員都會評估資源帶來的好處，故降低彼此衝突與競爭的可能性，將寬裕資源在綜效最高的情況下進行分配，以反應在校務治理和辦學績效上（Bryk & Schneider, 2002; McLaughlin & Talbert, 2001）。綜合上述，本研究推論假設如下：

H4：高等教育機構的內部社會資本在機構寬裕資源與績效表現（教學、研究、服務）間扮演中介角色。

### 三、機構寬裕資源

RBV 在商管領域廣受學者探究，但在高等教育應用上，亦有利於形塑對組織現象的瞭解，其理由為：（1）基於現實考量，高等教育機構面臨競爭環境下生存問題，如大學間在財務與人力資本結構的競爭，主要聚焦在研究經費募集、加強優秀教職員招募及吸引優質學生就學（Boyd, Bergh, & Ketchen, 2010）；（2）高等教育機構與企業相同，容易面臨資源短缺問題，在維持校務運作及學術研究發展需要龐大的支出情況下，機構管理者需有效地管理與分配各項資源（Ryan, 2005），和（3）高等教育雖可避免市場的競爭特性，惟少子化因素，導致大學間競爭程度如完全競爭下的市場態勢（Powers & McDougall, 2005）。因此，瞭解機構資源屬性，進而整合、分配與運用相關資源，是高等教育機構促進各項績效表現的關鍵因素。

「機構寬裕資源」可區分為：（1）「不易重新佈署的吸收後寬裕資源」（absorbed slack）和（2）「易於重新佈署的未被吸收寬裕資源」（unabsorbed slack）（Singh, 1986; Su, Xie, & Li, 2009）。研究顯示，「未被吸收的寬裕資源」易於調適環境變化且可重新分配，反之，「吸收後寬裕資源」因為高度的資產專屬化，而顯得無法彈性運用（Nohria & Gulati, 1996）；亦即前者在不確定性高的環境下，對於績效的影響反而有明確的效果（George,



2005)。由此推論，我國高等教育機構面對政策變革與轉型突破等多項不確定因素下，未被吸收的寬裕資源對大學績效表現的影響會比吸收後寬裕資源更為關鍵。Voss 等人（2008）進一步以稀少性和吸收性為考量，將寬裕資源分成四種類型，分別為：（1）財務寬裕：可提供給機構、組織使用的水平流動資產，如現金；（2）營運寬裕：機構在短期內針對某一特定目的所使用的資源；（3）顧客關係寬裕：係指機構可從顧客（如學生、家長）關係中取得有價值的資源；和（4）人力資源寬裕：意指機構運用專業優質的人力資源來創造長期的競爭優勢。準此，本研究參酌 Nohria 與 Gulati（1996）、Tan 與 Peng（2003）、Voss 等人（2008）所提之寬裕資源衡量構面，探討高等教育機構寬裕資源與績效表現之關係。

在高教開放市場的情況下，論述機構寬裕資源與績效間正向關係，可能有三個理由：（1）多數高等教育機構面對不確定性高的環境，多想瞭解新機會以維持競爭優勢，發展特色辦學理念與方案，故希望藉由未被吸收的寬裕資源能支援該些創新服務或辦學活動，以增強機構績效（Li & Atuahene-Gima, 2001；Nohria & Gulati, 1996）；（2）策略行為的改變是高等教育機構生存與成功的關鍵因素，未被吸收的寬裕資源能支持現有的策略行動，動態地適應環境改變，進一步提升辦學效能（Li & Peng, 2008）；（3）由於教育經費持續萎縮，高等教育機構不易在市場獲得資源，而寬裕資源是一個有價值、獨特且難以模仿的資源，故對機構績效產出具有支持效果。Ryan（2005）從大學的教學表現和服務績效角度，探討財務資源和機構支出與學生參與度之關聯性，結果顯示，僅對教學支出有顯著影響。此與 Dai 和 Kittilaksanawong（2014）結果雷同，強調人力資源寬裕的重要性，亦即建構在以人（如教師、行政人員、學生等）為主的高教機構裡，人力資源寬裕的存在將實現機構各項寬裕資源對機構績效所產生的效果，如財務的槓桿作用、師生關係的建立與維持，進而強化教學、研究和服務表現。綜上所述，本研究推論假設如下：

H5：高等教育機構寬裕資源對績效表現（教學、研究、服務）具有正向關係。

雖然機構寬裕資源與學校聲譽有助於機構運作與改善，並有效提升校務治理，但機構內部是否呈現高度的互動關係，將干擾資源對機構績效的影響。內部社會資本意指機構內全體成員間連結的模式，適當的內部

組織網絡可促進成員間聯繫及擁有資訊取得的能力（Nahapiet & Ghoshal, 1998），使機構快速擁有較新的知識與技術。雖然寬裕資源有助於高等教育機構穩定經營，以維持其內部承諾（George, 2005），但機構資源實在有限，各院系專業發展和活動辦理皆需大量資源挹注，以維持其規劃與推動，故個體與個體間資源需求極可能產生過度重疊，進而在機構內引發破壞性競爭或衝突。綜上所述，本研究推論假設如下：

H6：高等教育機構寬裕資源對內部社會資本具有正向關係。

機構成員除需強化單位間協調能力外，亦需處理外部環境所收集到有價值的資訊。過往研究多探討網絡夥伴收集到的知識與訊息如何用以提升單位績效表現，然從外部互動關係人或環境中所蒐集到的資訊，到直接提升績效表現間存有一個黑盒子（black box），即是許多研究所忽略的「過程觀點」（process perspective）（McEvily & Marcus, 2005）。本研究對社會資本變數和績效表現變數間提出一些質疑，認為透過高等教育機構之內部與外部社會資本所衍生的有價資訊、資源與知識，應透過機構內部的資源整合，以強化固有的資源基礎，進而反應在績效產出上。因此，本研究推論假設如下：

H7：高等教育機構的寬裕資源在外部社會資本與績效表現（教學、研究、服務）間扮演中介角色。

## 參、研究方法

### 一、抽樣設計

本研究分析對象為我國高等教育機構教師，抽樣來源為157所大專校院，由於教師人數眾多，故採立意抽樣方式進行，且為確認資源在本研究中所扮演的角色，在抽樣部分將抽取具備教學卓越計畫補助之學校。且為使樣本具有代表性，以釐清機構寬裕資源、社會資本與機構績效表現間關係，本研究於問卷發放前，即以機構地理區位和機構屬性做為抽樣分類標準。在地理區域部分，本研究將臺灣分為北、中、南三區；機構屬性則分成兩項，分別為公立與私立，和一般大學與科技大學。除此之外，由於本研究問卷涉及校務發展現況，校務熟悉程度將影響量表的填答，故在問卷



中加入題項「請問老師您對學校運作現況的熟悉程度」，以做為本研究降低誤差的篩選機制，採「非常熟悉」、「熟悉」、「普通」、「不熟悉」、「非常不熟悉」五點尺度量表。在分析過程中，雖然大多數集中在普通之上，為求減少自陳量表誤差的可能性，選擇「不熟悉」和「非常不熟悉」的問卷即不納入分析。問卷發放時間為2014年8月至10月，共計發送2,000份問卷至30所大學之專任教師填寫，後續回收943份問卷，扣除17份無效問卷後，共得926份有效問卷，回收率為46.3%。樣本資料顯示，588位教師服務於北部地區學校（63.5%），209位在中部地區學校（22.6%），129位在南部地區學校（13.9%）。此外，263位教師為教授（28.3%），432位教師為副教授（46.7%），231位教師為助理教授（25.0%）；其中，619位教師為男性（66.8%）。

## 二、變數衡量

### 機構績效表現

由於各國教育政策制定與執行方向不同，致使高等教育機構之績效評估多元化。本研究參酌 Marks 與 Printy（2003）、Douglas 與 Douglas（2006），高等教育機構績效衡量可分為「教學表現」、「研究表現」和「服務表現」。「教學表現」構面包含教學品質、學生課堂指導與互動、課程創新、教學準備與教材編輯、及課程規劃與活動安排等五項評量準則；「研究表現」構面涵蓋期刊文章發表、專利與創新作品、計畫與專案研究，和產學合作等四項；「服務表現」構面則包括校內行政作業流程、學校募款、指導學生參與各項校外競賽、及參與公共服務和公益活動等。

### 機構寬裕資源

寬裕資源係指機構目前擁有的資源，超出其維持正常且具有有效營運所必要的程度。本研究參考 Su 等人（2009）和 Voss 等人（2008）對寬裕資源的詮釋，以財務、互動關係人關係、經營和人力資源進行衡量，配合高等教育研究情境，將衡量變數轉化為李克特5點尺度量表，共計6個題項，如本校能提供充裕的經費在教學研究與活動辦理上；本校擁有充足的教學設施與研究資源；本校擁有充足的人力資源等題項。

## 內部社會資本

內部社會資本係指高等教育機構將內部焦點放在機構成員對結構、常規和流程的協調；內部成員有效地溝通、互動與協作，將有助於加速組織營運的流暢性，並降低管理費用與成本。本研究依據 Nahapiet 與 Ghoshal (1998) 對社會資本的觀點，並參考 Tasi 與 Ghoshal (1998)、Yli-Renko 等人 (2002) 及 Leana 與 Pil (2006) 之研究。在「結構面」變數則操作化為教師間的資訊分享，共有 6 個題項；在「關係面」則操作化為信任，共 6 個題項；在「認知面」有 6 個題項，衡量共享目標與願景之程度。

## 外部社會資本

外部社會資本是指高等教育機構藉由外部社會關係的維持與建立，取得能提升機構績效表現的重要知識與資源等無形資產。本研究使用 Laursen 等人 (2012) 的衡量變數，包括社會互動與政治參與，其中社會互動有 7 題，政治參與有 3 題。

## 控制變數

由於我國高等教育機構校際間存在許多差異，例如國私立、使命願景等因素，為加強研究結果一般化程度，本研究之控制變數包括機構類別 I (國立與私立)、機構類別 II (一般大學、科技大學)、機構規模 (大、中、小規模) 等異質性因素。

# 肆、結果分析與驗證

## 一、信度與效度分析

本研究使用驗證性因素分析法 (CFA) 進行檢測，「內部社會資本」與「外部社會資本」為一階構念。「內部社會資本」包含「資訊分享」、「信任」與「共享願景」，然為追求模型簡約性 (parsimony)，再加二階因素較一階因素配適性更好，如「內部社會資本」(RMSEA=0.063, CFI=0.966, NNFI=0.952, GFI=0.923) 及「外部社會資本」(RMSEA=0.066, CFI=0.963, NFI=0.960, GFI=0.935)。因此，在合併各構面的子構面後，即產生五個更高階的構面，其整體配適度指標皆獲得良好結果，如

GFI=0.92、AGFI=0.90、TLI=0.95 及 CFI=0.96 皆高於 0.9，RMSEA=0.05 及 RMR=0.023 則低於標準值 0.08 以下，Normed chi-square 為 2.78，亦低於 3，故以此做為迴歸分析之用。

本研究問卷之各構面衡量項目皆參酌過往文獻修改而成，並在正式施測前，經由學者專家針對問卷項目和語法加以修正，因此具有一定的內容效度。建構效度則分為「收斂效度」與「區別效度」。根據 Hair, Black, Babin, Anderson 與 Tatham (2006) 的收斂效度評估標準，本研究之 (1) 標準化因素負荷量 ( $\alpha$ ) 皆大於 0.7；(2) 平均變異萃取量 (AVE) 皆大於 0.5；(3) 組合信度值 (CR) 皆大於 0.6。如表 1 所示，本研究變數具有良好的收斂效度。此外，在區別效度部分，則評估構面之平均變異萃取量 (AVE) 開根號值應大於此一構面與其他構面之相關係數。驗證結果亦如表 1，各構面間最高相關係數均小於 AVE 開根號值，代表本研究各構面亦具有良好的區別效度。

表 1 信效度分析

衡量變數	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 機構規模	-									
2. 機構寬裕	.16**	(.74)								
3. 資訊分享	.20**	.62**	(.76)							
4. 信任	.21**	.61**	.82**	(.81)						
5. 共享願景	.18**	.63**	.77**	.82**	(.84)					
6. 社會互動	.15**	.62**	.61**	.62**	.64**	(.78)				
7. 政治參與	.12**	.50**	.52**	.50**	.54**	.67**	(.78)			
8. 教學表現	.17**	.63**	.66**	.66**	.69**	.60**	.51**	(.81)		
9. 服務表現	.16**	.70**	.68**	.70**	.69**	.67**	.56**	.74**	(.71)	
10. 研究表現	.15**	.55**	.54**	.56**	.57**	.53**	.39**	.61**	.69**	(.85)
平均數	1.87	3.67	3.76	3.89	3.87	3.67	3.72	3.90	3.70	3.69
標準差	.71	.68	.62	.63	.65	.62	.65	.58	.62	.73
$\alpha$ 值	-	.87	.89	.85	.93	.91	.81	.91	.83	.91
CR 值	-	.88	.89	.90	.93	.91	.81	.91	.83	.91
AVE 值	-	.55	.58	.65	.70	.60	.60	.66	.50	.72

註：\*\*  $p < 0.01$ ；主對角線為 AVE 開根號值

## 二、外部社會資本之非線性關係驗證

本研究運用階層迴歸分析檢定 H1（外部社會資本與教師績效表現之關係），在進行假設檢測前，由於模型內加入「外部社會資本」的平方項，用以檢測其外部社會資本對教師績效表現之非線性關係效果。因此，本研究參酌 Aiken 與 West（1991）之建議，在形成平方項前，自變數均先平減化（mean-centered），以避免產生嚴重的共線性問題，並採用變異膨脹因素（VIF）做為評估標準。

分析結果顯示，表 2 裡模式 1 至模式 3 之各解釋變項的 VIF 值皆低於 10，代表各迴歸模式中之自變數間沒有共線性問題。模式 1 為控制變項對機構績效表現的影響，實證結果指出，機構類別 I ( $\beta=.173, p<0.001$ ) 對績效表現皆具有影響，表示本研究所提出之控制變數有效避免模型誤判（model misspecification）問題。另從表 2 模式 2 結果發現，外部社會資本 ( $\beta=.675, p<0.001$ ) 對機構績效表現具有顯著正向影響，意味著高等教育機構外部社會資本累積愈多，將增進學校知識及資源的蒐集與取得，並有助於其教師從事教學、研究與服務等活動成效。再者，於模式 3 中，外部社會資本的平方項對機構績效表現具有顯著正向影響 ( $\beta=.047, p<0.1$ )，代表外部社會資本與機構績效間呈現非線性的 U 型關係，故 H1 獲得支持。亦由於外部社會資本與機構績效間為 U 型關係，代表當外部社會資本累積到一定門檻時，將大幅提升績效表現，故在後續的結構方程模式中，將驗證對機構績效表現、寬裕資源的正向關係。

表 2 外部社會資本之非線性分析

	依變數：機構績效表現		
	模式 1	模式 2	模式 3
機構類別 I	.173***	.133***	.129***
機構類別 II	-.035	-.069**	-.072**
機構規模	.013	-.038	-.030
外部社會資本		.675***	.683***
外部社會資本 <sup>2</sup>			.047 <sup>+</sup>
Adj R <sup>2</sup>	.045	.483	.667
F 值	11.382***	166.325***	265.832***
Max VIF	1.146	1.643	2.173

註：<sup>+</sup> $p < 0.1$ ；\*\* $p < 0.01$ ；\*\*\* $p < 0.001$

### 三、結構模式之配適度檢驗

本研究將上述各個潛在變數的測量模式，依研究架構建立結構模式，並採結構方程模式（SEM）驗證理論的模式配適度。模式配適度的檢定，Bagozzi 與 Yi（1988）認為應考量樣本大小問題，故建議以  $\chi^2$  值與其自由度比值來衡量模式配適度時，以不超過 3 為標準（Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010）。此外，考量其他重要相關統計指標，本研究以八項指標進行整體模式配適度評鑑。如表 3 指出， $\chi^2$  值與其自由度比值小於 3，GFI、AGFI、NFI、CFI、IFI 皆超過 0.9，RMSEA 小於 0.05，PNFI 大於 0.5 以上。綜合上述，本研究模式之配適度應為可接受範圍，而線性結構模式如圖 3 所示。

表 3 結構模式配適指標

衡量指標	理想評鑑結果	實證結果
$\chi^2$ 與其自由度 (degrees of freedom) 的比值	< 3.00	2.233
配適度指標 (GFI)	0.9	0.984
調整後的配適度指標 (AGFI)	0.9	0.969
漸近誤差均方根 (RMSEA)	< 0.05	0.041
基準配適度指標 (NFI)	0.9	0.987
比較配適度指標 (CFI)	0.9	0.992
增值適度指標 (IFI)	0.9	0.992
PNFI	0.5	0.701

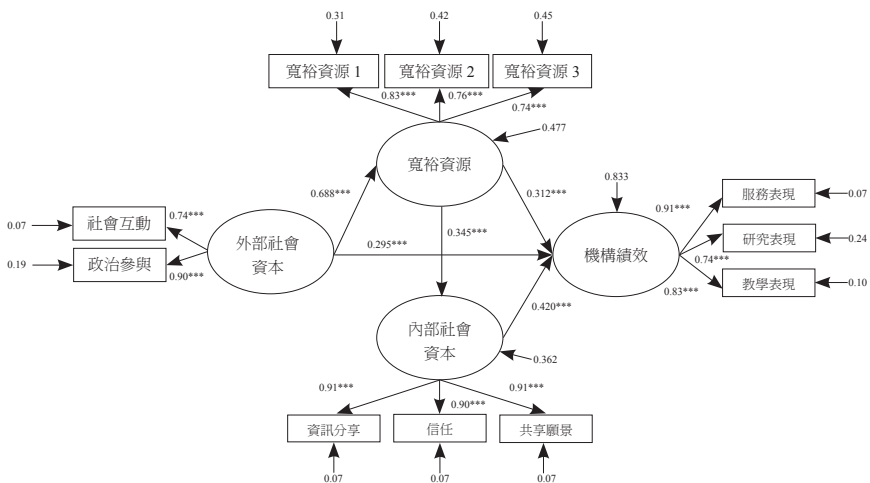


圖 2 線性結構模式圖

#### 四、研究模式各構念間關係驗證

本研究運用 SEM 檢測模式內各變數間關係，在考量部分構面量表之題項較多，若以單題做為觀察指標進行分析，模式將變得複雜，分析所需樣本數相對亦會膨脹，再加上有些題目可能會明顯偏離常態分配，導致配適度偏低，故本研究參酌相關文獻，採用項目組合（item parceling）來進行 SEM（Hau & Marsh, 2004; Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002）。以寬裕資源構面為例，其共有六個題項，在驗證式因素分析後，將最高與最低因素負荷量題項進行合併（加總平均），次高與次低合併之，最後成為三個變量。

此外，本研究將構念的直接、間接，與總效果之標準化效果值，整理如表 4 所示，並據以進行假說驗證。內部社會資本對機構績效的路徑係數為 0.420 ( $t=5.236$ ,  $p<0.001$ )，假說 H3 獲得支持，符合 Bryk 與 Schneider (2002)、Hargreaves (2003)、McLaughlin 與 Talbert (2001) 觀點，顯示學校存在高度的內部社會資本將轉換為成員間的共識與凝聚力，進而改善並提升機構績效。機構寬裕資源對機構績效路徑係數為 0.312 ( $t=6.835$ ,  $p<0.001$ )，假說 H5 獲得支持，顯示高等教育機構累積愈多有價值且未吸收的寬裕資源，愈能提升機構績效，與 Nohria 與 Gulati (1996)、Tan 與 Peng (2003)、Voss 等人 (2008) 和 Dai 與 Kittilaksanawong (2014) 的看法一致。機構寬裕資源對內部社會資本的路徑係數為 0.345 ( $t=16.485$ ,  $p<0.001$ )，顯示機構內部成員感受到內部可運用資源愈高時，將相對降低彼此間對資源競爭的關係，進而提升內部社會資本的累積，假說 H6 獲得支持，亦符合本研究推論。

上述研究結果得知，本研究構念間關係皆為正向顯著，然為進一步發掘更有價值的見解，本研究將機構寬裕資源與內部社會資本做為外部社會資本影響機構績效的中介變數，惟在高等教育情境下機構績效改善與提升過程中，內部社會資本與機構績效表現仍需透過完整的「資源取得—形塑—應用」模式，以呈現更具解釋能力的模型。從表 4 得知，外部社會資本透過機構寬裕資源與內部社會資本影響機構績效之間接效果為 0.314。故本研究參酌 Shrout 與 Bolger (2002) 建議，以間接效果和總效果之比值，做為間接效果強度之評估指標，得間接效果強度遠大於直接效果 0.295，

表示間接效果扮演重要的角色，亦確認機構寬裕資源與內部社會資本在內部社會資本與機構績效之間具有完全中介效果，故假說 H4 獲得支持。此外，機構寬裕資源對機構績效之間接效果雖然低於其直接效果，但其數值仍具顯著性，故內部社會資本做為寬裕資源與機構績效表現之中介變數獲得支持，故假說 H7 成立。

表 4 構念間直接、間接與總效果之標準化效果值

構念	效果	內部社會資本	機構寬裕資源	機構績效表現
外部社會資本	直接效果	----	0.688	0.295
	間接效果	----	----	0.314
	總效果	----	0.688	0.609
內部社會資本	直接效果	----	----	0.417
	間接效果	----	----	----
	總效果	----	----	0.420
機構寬裕資源	直接效果	0.345	----	0.312
	間接效果	----	----	0.145
	總效果	----	----	0.457

## 五、研究發現與討論

在假說推論中，本研究假設外部社會資本對高等教育機構未必存在正向的直線關係，即外部社會資本存在的黑暗因子可能為機構帶來負面影響；因此，研究者以階層迴歸檢視外部社會資本與機構績效表現間之關係。結果顯示，外部社會資本與機構績效間呈現 U 型非線性曲線關係，代表社會資本累積之初可能無法為高等教育機構帶來正向的影響，惟有累積至某種程度或某種緊密關係的建立，始能提升機構表現。再者，本研究假設外部社會資本將正向影響機構寬裕資源的獲取與累積。正如實證結果所示，外部社會資本有助於高等教育機構藉由外部網絡的合作關係，促進知識獲取與交換之品質與數量，以累積、培養新的和現有的寬裕資源。

另外，本研究發現，內部社會資本對機構績效表現之影響具正向顯著，意味著隨著學校內部成員社會資本的累積，能增強校內集體行為與凝聚力，形成良好的協作氛圍，進而促使資源在行政與教學單位間取得有效



的分配與應用，降低各單位對資源的競爭與衝突。當學校內部擁有共同的願景、規範與價值觀時，將有助於瞭解學生的學習需求，以提供較完備的學習資源、課程規劃與教學策略，進而維持學生在學就讀意願，提升其畢業後就業率與職場表現。有趣的是，結果指出內部社會資本對機構績效表現的影響大於外部社會資本對機構績效的影響，顯示本研究之發現能彌補社會資本理論之不足，亦證實內部社會資本的重要性，即機構內部成員間溝通和諧所創造出的價值可能大於外部網絡關係所帶來的資訊利益。

本研究推論內部社會資本在機構寬裕資源與機構績效間具有中介效果，根據表4結果得知，機構寬裕資源對機構績效的間接效果為0.145 ( $=0.345*0.420$ )，表示間接效果支持假說推論，顯示內部社會資本扮演重要的中介角色。過往研究多假設組織內部資源在沒有限制的情況下，探討內部社會資本對資源交換的成效，但高等教育機構多處於有限的資源環境，學術單位將因高度的資源依賴程度，而產生彼此間資源競爭、投機行為、資訊不對稱與道德危機等負面因素，造成對機構績效產生負向的影響。相對地，若高等教育機構存在較高未被吸收的機構寬裕資源時，則能有效且彈性地提供各單位成員所需的資源，藉由適切的內部社會資本來將寬裕資源進行有效的運用，將能改善機構內部人員彼此間溝通協調，將寬裕資源的效果能有效發揮。本研究亦假設機構寬裕資源將正向影響機構績效的改善。研究結果發現，機構寬裕資源確實有助於改善並提升機構績效表現；換言之，當具有價值、獨特且難以模仿的寬裕資源愈多時，高等教育機構較能實踐其策略行為，以迎合動態且競爭的教育環境，進而提升機構內教學、研究與服務的績效產出。最後，研究假設機構寬裕資源在外部社會資本與機構績效間具有中介效果。根據表4結果，外部社會資本對機構績效的間接效果為0.314 ( $=0.688*0.312+0.688*0.345*0.420$ )大於直接效果0.295，表示間接效果扮演重要角色。此結果與其他學者看法一致，亦即當外部社會資本累積愈多時，將取得更多得以形塑機構寬裕資源所需的知識與資源，一旦教師在教學、研究、服務活動上有資源運用的需求時，寬裕的機構資源挹注將有助於校內教師解決資源不足所產生的問題，這些過程對機構績效的改善將有正向的影響。

## 伍、結論與建議

本研究係以社會資本理論探討高等教育機構的營運與成效，為呈現教師績效表現完整面向，其研究樣本以我國大學助理教授級以上教師為受測者，藉以瞭解學校如何透過社會資本與機構寬裕資源來提升其教師績效表現，包括研究、教學與服務等。研究者依照文獻將「社會資本」分為「內部社會資本」與「外部社會資本」，並加入 RBV 機構寬裕資源，以較完整的研究架構探討其對我國高等教育機構教師績效表現的影響，期能從中提供較具見地的實務意涵，以供我國高等教育機構活化內外部社會資本，促進機構寬裕資源以提升機構辦學績效之參考。現根據研究結果，本研究之主要結論與實務建議如下。

### 一、結論

#### (一) 外部社會資本黑暗因子將隨時間的累積而減少

H1 的成立說明持續投入累積外部社會資本的過程，社會資本黑暗因子僅會在初期展現，當高等教育機構進入一社會網絡，必會歷經網絡成員的檢視，且需符合網絡內相關義務與規範，惟有持續投入資源並加強與其成員互動，始能取得相互信任，故初期機構績效較難以展現，且較無法從社會資本中獲得利益。此結果與 Laursen 等人（2012）、Nahapiet 與 Ghoshal（1998）的主張雷同，其外部社會資本具備路徑相依特性，是需要時間的積累方能形塑一切。準此，隨著網絡成員互動頻繁及融入相關政治活動，如與教育政策制定者建立關係等，在高度信任的基礎下，高等教育機構較能與網絡內其他成員交換訊息與知識，甚至取得難以複製且對機構需求有幫助的重要資源，進而改善機構內教學、研究與服務等績效表現。

此外，從研究中 U 型關係來看，外部社會資本的黑暗因子未必會持續存在，即表示黑暗因子會隨著資本的累積與投入而慢慢降低，直到通過某個程度的門檻後，外部社會資本的效益方得以展現。有趣的是，此結果與 Adler 與 Kwon（2002）、Miller 等人（2002）和 Schreyögg 與 Kliesch-Eberl（2007）的主張有異同共存之處；本研究驗證社會資本確實具有其潛藏風險，但也證實其風險未必會一直存在，即外部社會資本若能產生規模經濟效益，將可帶給機構更高的價值與利益。在我國高等教育環境下，不

論是一般大學或科技大學，抑或國立或私立學校，在辦學過程中皆需要政府經費的補助與支持，惟設校已久的大學較易累積大量的社會資本與合作網絡，相較於校齡低的年輕大學更易從外部社會資本取得較豐富的資源。雖然如此，設校時間較短的學校仍可透過校際合作或策略聯盟方式，以提升其外部社會資本的累積。

由於目前高教市場發展較不穩定，未被吸收的寬裕資源即變得更有價值。雖然如此，組成寬裕資源的某些知識，其自身即具有累積性、獨特性、複雜性及內隱性特質，該些特質對大學競爭而言不盡相同，且具有一定程度的移轉障礙與限制，故從外部網絡獲取相關資訊與知識，是累積機構寬裕資源的有效方法之一。如同 Nonaka 與 Takuchi (1995) 所言，隱藏於組織常規且無法從文件資料中展現之內隱知識，需從微妙且連續的社會互動過程中獲得；因此，唯有透過頻繁的交流對話，始能增進機構與網絡成員間相互溝通與協調，降低彼此間認知差距，從而瞭解並滿足對方需求。

## (二) 內部社會資本在機構寬裕資源中創造更大的價值

過往探討資本理論皆有共識，即資本是組織的重要資產，尤其強調社會關係為一個關鍵的策略性資產 (Dyer & Singh, 1998)。雖然多數研究以外部社會資本為焦點，但唯有透過組織自我強化內部學習能力，始可發揮強大的互補效果。本研究考量社會資本的切入角度多有不同，不應僅著眼於機構的外部社會資本，亦須將內部社會資本納入考量。研究即證實，內部社會資本對高等教育機構績效表現之影響具正向顯著，意味著大學內部成員間秉於信任且願意相互支援的溝通機制，有助於提升其內部行動效能與成果展現。以教育部推動校務研究 (Institutional Research) 為例，各大專院校逐步對各單位資訊進行整合，以落實數據為本的決策模式與績效事證來源，惟數據管理與分析議題常造成單位間溝通困難、協作不易且共識性低，只有透過增強內部橫向與縱向互動及聯繫頻率，才可能改善內部社會資本的累積與維護。對此，楊台寧 (2010) 表示，唯有內部社會資本可促進組織成員間溝通更加開放，並願意資源分享，進而完成組織內部資源交換與整合；Tsai 與 Ghoshal (1998)、Bryk 與 Schneider (2002) 及 McLaughlin 與 Talbert (2001) 亦有相同看法，皆認為內部社會資本是決定知識移轉或資源分享成敗的決定因素。

### （三）社會資本與機構寬裕資源的結合在動態能力中扮演重要角色

高等教育機構寬裕資源的範疇包括校務基金、土地擁有、政府獎補助及教職員工等具有易重新配置的資產，透過整合與分配該些資源，學校應得以創造競爭優勢。由於機構寬裕資源具有時間相依特性，如國立大學外部資源相較於私立大學高些，導致私校累積機構寬裕資源所需之時間亦相對多些。如 Tan 與 Peng（2003）研究發現，本研究亦驗證在具競爭壓力的高教市場裡，高等教育機構擁有實質調度與運用的未被吸收寬裕資源，其重要性反應在績效表現上。

再者，從中介效果的檢定亦證實 McEvily 與 Marcus（2005）所提出的「過程觀點」，無論是外部知識與資源取得的多寡都需進行整合，以利提出更符合機構所需的專屬資源。其中，社會資本與寬裕資源皆具有路徑相依特質，藉由形塑機構寬裕資源的過程，亦同時進行資源獲取、篩選與整合，使寬裕資源能彈性地累積與調整，讓高等教育機構有能力面對環境不確定性及市場競爭壓力。此一「資源獲得 → 寬裕資源累積 → 資源整合與調整 → 回應環境變化」過程，符合 Teece（2007）所提出之動態能力概念；換言之，機構寬裕資源雖具有 RBV 靜態條件，但在外部社會資本 → 機構寬裕資源 → 機構績效表現的歷程中，仍有機會轉換為動態能力所需具備的概念。對此，本研究進一步推論，外部社會資本累積機構寬裕資源至績效表現的運用過程，即是提升高等教育機構本身所具備獨特的動態能力。

## 二、實務建議

根據研究結果，本研究對我國高等教育機構如何強化機構績效產出，提出以下實務建言。首先，機構寬裕資源與聲譽的累積和維持，將提升學校在教學、研究及服務層面的成果表現。雖然機構寬裕資源可能導致組織惰性，但大學身處高度不確定性的競爭市場環境，若能具備較佳彈性調度與未被分配之寬裕資源，將有利於學校避免結構性風險、教育政策變革、及其他負面因素的威脅與影響，使其維持教學、研究與服務之品質與產出。故本研究建議大學主管，如校長等，能審慎檢視學校內部擁有的資源，如校務基金盈餘、專兼任教師數、設備儀器等，並將資源進行最適分配及最有效的運用，以創造資源應用上之綜效。

第二，在面對多變且競爭激烈的高教環境下，任何機構應專精於資源

的創造、獲取與移轉，並視情況隨時修正行為與反應。與其他營利或非營利組織不同，高等教育機構對知識創造與知識應用具有高度的依存性，學術研究在知識創造，課程教學在知識應用，社會服務在知識實踐，因此，知識與資訊的來源與取得方式將是其成敗關鍵。本研究認為，外部社會資本除有助於累積機構內部的寬裕資源外，還能提升機構績效，惟前提需持續投入資源，以降低其社會資本的黑暗因子，進而發揮該有的關係效益。故本研究建議，高等教育機構在累積外部社會資本以建立外部網絡關係的同時，應在初期即檢視雙方關係是否有存在的價值，因為持續的資源投入所造成的專屬性投資，在未來所能創造的價值將視對方能否協助學校取得所需的知識、資訊與資源，或與政策制定者、政府研發機構建立良好互動關係，如財團法人機構、研究單位或政府部門等，以獲取較多前置資訊以利準備或額外的經費補助。

第三，除從外部獲取資源及內部創造資源外，高等教育機構應瞭解如何善用資源。為明確地將外部取得的資源轉化為機構內部共同理解的資源，並與現有的專屬資源進行整合，學校應有效地提升內部社會資本，使成員的認知與價值觀趨於一致，以利進行知識分享時，會因相近的信念與共同語言，有助於達成共識。雖然如此，前述說明存有一個前提，即是高等教育機構資源有限，每個單位發展重點不同，故對資源需求具有高度的依賴性，導致彼此恐為資源取得而產生競爭與衝突，進而降低內部社會資本的期望效益。對此，本研究提供兩項建言予大學主管參考：（1）由於機構內部資源的分配與應用比資源的取得更為重要，建議學校宜先檢視所有單位現有的資源存量，並根據學校定位、辦學目標、資源來源等，衡量各單位的重點發展與績效排序，進而降低彼此對資源競爭的態勢；（2）外部社會資本所累積的未被吸收寬裕資源宜獲得有效的運用，無論是經費、人力、或互動關係人等資源，皆需與內部原有的資源進行整合運用，以創造大學在教學、研究及服務之綜效。

第四，學校為科層體系，內部成員不論是橫向溝通或縱向聯繫，皆可能因行政效能不彰或單位間資訊落差，導致訊息、知識或資源取得有時間滯差，進而弱化校內運作所預期的教學、研究與服務成效。因此，本研究建議大學溝通層級宜扁平化，透過跨單位/跨領域研究合作、教學實務分享等機制，鼓勵單位成員進行社群對話與分享，進而整合學校內部社會資



本，以促進知識創新與活用之目的。

### 三、研究限制與未來研究方向

本研究採用 RBV 與社會資本理論探討高等教育機構內外部社會資本對機構績效表現的影響，雖對組織理論有所貢獻，惟本研究仍有許多限制值得未來做進一步探究。首先，本研究強調社會資本是一種具高度移動性的動態資源，且該資源的本質可能導致不同的關係發展，致使影響其資本的累積。本研究僅採用橫斷面資料，進行某一時間點下之分析，可能無法將研究結果推論至動態的關係演化觀點上。因此，建議未來研究可透過質性研究或資料庫數據分析，以探討關係發展階段與社會資本累積之共演化過程，進一步分析設校時間的長短與獲取社會資本間的時間序列，以確認其關鍵分水嶺。另外，在外部社會資本裡，政治參與往往涉及中央與地方不同層級，以及校長或學校政黨傾向的偏好等，這些複雜因素往往亦會影響到機構寬裕資源的差別；對此，本研究建議未來研究者可將政治參與的層級納入考量，以深入瞭解不同層級所帶來的影響力。

第二，本研究將機構資源與社會資本區分為機構寬裕資源、內部社會資本與外部社會資本，為進一步瞭解高等教育機構之組織管理模式，建議未來研究可參酌知識管理、動態能力、制度經濟理論等相關組織理論，以分析不同觀點下機構資源與績效表現之關聯。

第三，在研究對象方面，受限於時間與人物力限制，本研究隨機抽取 2,000 位大學教師為研究對象，由於無法採用普查方式進行調查，可能導致研究結論不宜過度一般化，故建議未來研究除增加樣本數，以提升結論之一般性程度外，亦可將機構進行分類討論，如國立與私立大學、設校時間長短因素等。再者，雖然本研究以我國高等教育機構為研究母體，然而國家教育政策發展的差異恐導致機構在組織結構、系統、資源分配上的迥異，故建議未來研究可嘗試加入不同國家大學之機構績效表現，以進行差異性比較。

## 參考文獻

- 教育部 (2017)。大專校院概況。擷取自 [http://stats.moe.gov.tw/files/important/OVERVIEW\\_U01.pdf](http://stats.moe.gov.tw/files/important/OVERVIEW_U01.pdf)
- [Ministry of Education. (2017). *University and college statistics*. Retrieved from [http://stats.moe.gov.tw/files/important/OVERVIEW\\_U01.pdf](http://stats.moe.gov.tw/files/important/OVERVIEW_U01.pdf)]
- 楊台寧 (2010)。組織內及組織間社會資本對多國籍企業子公司創新成效直接及間接影響之研究。《管理評論》，29(3)，103-122。
- [Yang, T. N. (2010). Direct and indirect effects of intra- and inter-organizational social capital on the initiative performance of MNE subsidiaries. *Management Review*, 29(3), 103-122.]
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. In UNESCO Pub. Sense. Badat, S.
- Andersson, U., Holm, D. & Johanson, M. (2007). Moving or doing? Knowledge flow, problem-solving and change in industrial networks. *Journal of Business Research*, 60(1), 32-40.
- Bagozzi, R. B., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 1074-1094.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2009). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (3rd ed.). NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. *Readings in Economic Sociology*, 280-291.
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., & Ketchen, D. J. (2010). Reconsidering the reputation-performance relationship: A resource-based view. *Journal of Management*, 36(3), 588-609.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Calabrese, R. L. (2006). Building social capital through the use of an appreciative inquiry theoretical perspective in a school and university partnership. *International Journal of Educational Management*, 20(3), 173-182.
- Chapple, W., Lockett, A., Siegel, D., & Wright, M. (2005). Assessing the relative performance of UK university technology transfer offices: Parametric and non-parametric evidence. *Research Policy*, 34(3), 369-384.
- Child, J. (1994). *Management in China during the age of reform*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.



- Coleman, J. S. (1990a). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Dai, W., & Kittilaksanawong, W. (2014). How are different slack resources translated into firm growth? Evidence from China. *International Business Research*, 7(2), 1-12.
- Douglas, A., & Douglas, J. (2006). Campus spies? Using mystery students to evaluate university performance. *Educational Research*, 48(1), 111-119.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Egan, J. (2008). *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing*. London, England: Pearson education.
- Feldman, M. P., & Schipper, H. (2007). Bringing science to life: An overview of countries outside of North America. *The Journal of Technology Transfer*, 32(4), 297-302.
- Gabbay, S. M., & Leenders, R. T. (1999). CSC: The structure of advantage and disadvantage. In Gabbay, S. M., & Leenders, R. T. (Eds.), *Corporate social capital and liability* (pp. 1-14). New York, NY: Springer.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (1999). The dark side of social capital. In Gabbay, S. M., & Leenders, R. T. (Eds.), *Corporate social capital and liability* (pp. 298-322). New York, NY: Springer.
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48(4), 661-676.
- Grayson, K., & Ambler, T. (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 132-141.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Pearson Higher Education.
- Hansen, M. T., Podolny, J., & Pfeffer, J. (1999). Social Networks in Organizations-Capital or Liability. *Arbeitspapier, Harvard Business School*.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Boston, MA: Teachers College Press.
- Hau, K. T., & Marsh, H. W. (2004). The use of item parcels in structural equation modelling: Non normal data and small sample sizes. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 57(2), 327-351.
- Henry, D. B., & Neville, T. M. (2004). Research, publication, and service patterns of Florida academic librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 30(6), 435-451.

- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing, 18*(2), 165-187.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal, 24*(10), 889-902.
- Kale, M. (2013). Perceptions of college of education students in Turkey towards organizational justice, trust in administrators, and instructors. *Higher Education, 66*(5), 521-533.
- Keith, B. (2001). Organizational contexts and university performance outcomes: The limited role of purposive action in the management of institutional status. *Research in Higher Education, 42*(5), 493-516.
- Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal, 23*(9), 795-816.
- Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Defining intangible assets and intellectual capital. *Management Decision, 45*(9), 1510-1524.
- Laursen, K., Masciarelli, F., & Prencipe, A. (2012). Regions matter: How localized social capital affects innovation and external knowledge acquisition. *Organization Science, 23*(1), 177-193.
- Leana, C. R., & Pil, K. P. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science, 17*(3), 353-366.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J, III. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review, 24*(3), 538-555.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology based ventures. *Strategic Management Journal, 22*(6-7), 615-640.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management journal, 44*(6), 1123-1134.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2002). The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures. *Strategic Management Journal, 23*(6), 469-490.
- Li, Y., & Peng, M. W. (2008). Developing theory from strategic management research in China. *Asia Pacific Journal of Management, 25*(3), 563-572.
- Li, H., & Zhang, Y. (2007). The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal, 28*(8), 791-804.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*(2), 151-173.
- Lynch, R., & Baines, P. (2004). Strategy development in UK higher education: Towards resource based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management, 26*(2), 171-187.

- Marginson, S. (2007). Global university rankings: Implications in general and for Australia. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(2), 131-142.
- Maringe, F., & Sing, N. (2014). Teaching large classes in an increasingly internationalising higher education environment: Pedagogical, quality and equity issues. *Higher Education*, 67(6), 761-782.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1033-1055.
- McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2001). *Professional communities and the work of high school teaching*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Miller, J., Chan, B. K., & Nelson, H. D. (2002). Postmenopausal estrogen replacement and risk for venous thromboembolism: A systematic review and meta-analysis for the US Preventive Services Task Force. *Annals of Internal Medicine*, 136(9), 680-690.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Neville, T., & Henry, D. B. (2007). Support for research and service in Florida academic libraries. *The Journal of academic librarianship*, 33(1), 76-93.
- Nicolaou, N., & Birley, S. (2003). Social networks in organizational emergence: The university spinout phenomenon. *Management Science*, 49(12), 1702-1725.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford university press.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Persson, M. (2006). The impact of operational structure, lateral integrative mechanisms and control mechanisms on Intra-MNE knowledge transfer. *International Business Review*, 15(5), 547-569.
- Powers, J. B., & McDougall, P. (2005). University start-up formation and technology licensing with firms that go public: A resource-based view of academic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 291-311.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone, the collapse and revival of civic America*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Romanelli, E., & Khessina, O. M. (2005). Regional industrial identity: Cluster configurations and economic development. *Organization Science*, 16(4), 344-358.
- Ryan, J. F. (2005). Institutional expenditures and student engagement: A role for financial resources in enhancing student learning and development? *Research in Higher Education*, 46(2), 235-249.

- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29(3), 562-585.
- Smylie, M. A., & Hart, A. W. (1999). School leadership for teacher learning and change: A human and social capital development perspective. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of research on educational administration (2nd ed.)*, 421-441, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2009). Organizational slack and firm performance during institutional transitions. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 75-91.
- Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1249-1263.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29(3), 251-272.
- Tsai, M. T., Huang, Y. C., & Ma, R. (2009). Antecedents and consequences of global responsiveness: An empirical examination of MNCs in the global sourcing context. *International Business Review*, 18(6), 617-629.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 35-67.
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), 279-304.
- Zheng, Z., & Stewart, P. S. (2002). Penetration of rifampin through *Staphylococcus epidermidis* biofilms. *Antimicrobial Agents and Chemotherapy*, 46(3), 900-903.

## 附錄一

衡量變數量表

構面	衡量變數	題項
機構寬裕資源	機構寬裕	本校擁有充足的資金提供教學研究與辦學活動 與其他學校相比，本校在校務運作上有充分的資源 本校有額外的盈餘提供教師運用 本校與外部互動關係人維持良好的關係 本校擁有可充分利用的資源 本校擁有充足的人力資源
內部社會資本	資訊分享	本校教師間能以開放且誠實方式進行溝通 本校教師間沒有隱藏問題 本校教師認同並接受建設性的批評 若私人問題會影響工作表現，本校教師會對此進行討論 本校教師願意彼此分享訊息 本校教師間能傳遞即時資訊
	信任	我信賴本校教職員 本校教師能考量彼此的感受 本校教師對學校有信心 本校教師認為學校像個大家庭 我們學校缺乏團隊精神 整體而言，本校教師是值得信賴的
	共享願景	本校教師有共同的願景與目標 本校教師會熱烈地追求共同目標和使命 本校教師具有一致性目的 本校教師致力於以學校發展目標為己任 本校教師將自己視為形塑學校未來的合作夥伴 本校教師對學校願景表示認同
外部社會資本	社會互動	本校與文化團體有顯著的互動 本校與公益團體有顯著的互動 本校與非公益組織有顯著的互動 本校參與鄰近地區公益團體數高於其他地區 本校常接見與本校關係良好的人士或團體 本校與各界人士密切保持聯絡 本校對外界關係的建立與維持感到滿意
	政治參與	本校與各政黨不具有利益衝突 本校對各政黨具有相當的貢獻 本校與各政黨互動良好

---

機構績效	教學績效	教學品質 指導學生與師生互動 課程與教學創新 教學準備與教材內容 課程規劃與活動安排
	服務績效	校內行政作業流程 學校基金募款 學生輔導 指導學生參與校內外競賽或活動 參與公共政策及公益活動
	研究績效	期刊論文發表 專利與創新發明 專案計畫與專題研究 產學合作

---