

組織文化之研究—以 A 技職院校為例

黃秋富

美和技術學院企業管理系 兼課講師

曾士香

美和技術學院經營管理研究所 碩士

摘 要

面臨教育政策多元改變及少子化趨勢。本文旨在探究技職院校組織文化之特色，以提升優質教育環境及註冊率。為達研究目的，參考相關文獻，以十個構面，建立研究問題，發展具信效度題項為研究工具，採深度訪談研究方法，經資料整理分析並加以評估衡量。研究發現：1.組織具高度成員認同；2.優先以團隊為重點；3.以任務為管理焦點；4.單位整合偏向互相信賴；5.控制採緊式管理；6.內外部風險容忍度高；7.獎賞準則以績效為基礎；8.衝突容忍度屬中上；9.工具成果導向中較在乎成果；10.開放系統焦點程度為內外部兼顧。研究結果可供經營者參考。

關鍵字：組織、組織文化、技職院校

壹、緒論

一、研究背景與動機

在現今的教育政策俯視下，不論是大學教育或者是技職教育體系的升學管道暨報考的方式，大學教育的極度普及化，就目前大專院校 164 所，錄取率幾達 90 餘百分比。

依據教育部統計處 97 年 3 月公布新生註冊率於 94 學年達 85.27%後，則呈逐年小幅度遞減之勢。除少子化影響外，隨著升學機會增加，大學招生名額亦較以往為多，導致各校招生情形差異懸殊，尤以錄取分數較低之大學影響為最。為因應招生缺額惡化，影響教學品質及資源，教育部將自 97 年起將大學新生註冊率納入大學校院系所評鑑指標之一，針對註冊率偏低或評鑑不理想之校系，採取不准增招甚至減招學生之相關措施，並加強注意學校財務及經營狀況，以保障學生權益（教育部統計處蘇婉芬，2008）。

相較 87 年與 96 年度大專院校數及學生數成長統計（如表一），學生數雖從 87 年度到 96 年度，整整成長了 25 萬 9753 人之多，但不代表每間學校從此招生額滿。學校的總數量，也從 10 年前（87 年度）的 137 間，增加了 27 間，達到 96 年度的 164 間，就管理的角度而言，顯示顧客及可供選購的產品品牌數量也跟著相對變多。

表一 87與96年度大專院校數及學生數成長統計一覽表

學年度	96 學年 (加總大學生及專科生)			87 學年 (加總大學生及專科生)			10 年增減
	一般	技職	合計	一般	技職	合計	
學校數(間)	164			137			27
體系別	一般	技職	合計	一般	技職	合計	
學生數(人)	492,128	629,676	121,804	345,303	516,748	862,051	259,753

資料來源：教育部統計處（2008）。重要教育統計資訊/大專校院/大專院校概況。
2008 年 4 月。

剔除公立大專院校及私立名牌學校後，私立大專院校中，以技職體系的私立技術學院及專科學校較為弱勢，學校應如何找出單位優勢，吸引顧客，攸關事業興衰。本研究藉由探討組織文化，瞭解內部組織對組織效能發展的影響，強化內

部建立利基，由內而外，吸取外部顧客暨增加對組織認同的價值感。藉由此研究的結果，瞭解組織文化，探究其實際影響之相關因素，進而才能創造顧客價值，以真正掌握就學市場的脈動，提升學生報考註冊率，係為本研究之動機。

二、研究目的

依研究背景與動機，為更深一層體認學校組織文化，以提供經營者擬定相關策略，期能助益學校，在未來人口少子化結構改變下，開創更優質的教學環境。欲達成以下目的：

- (一) 探究技職院校之組織文化（區分成員認同；團隊重點；管理焦點；單位整合；控制；風險容忍度；獎賞準則；衝突容忍度；工具成果導向；開放系統焦點等十構面）。
- (二) 研究結果可供經營者參考。

三、研究問題

循研究目的，為瞭解技職院校組織文化的特性，衍生下列為研究之代答問題：
該技職院校之組織文化（成員認同；團隊重點；管理焦點；單位整合；控制；風險容忍度；獎賞準則；衝突容忍度；工具成果導向；開放系統焦點等十構面）為何？

四、研究限制與範圍

在研究限制方面，為考量要對組織文化有深度瞭解，以在單位裡有長期資歷或領導管理階層的人員，避免非內部人員參與意見，導致著重外部面造成偏頗、失真，故研究限制對象為學校在職同仁。其次為本研究受限於時間與人力成本等因素，訪談資料蒐集無法遍及全校，在理論上及應用上恐受限制，僅以位於台灣最南部屏東縣的乙所技職院校為此研究範疇。

貳、文獻探討

一、組織文化之定義及其相關文獻

(一) 組織定義及文獻

謝文全（2005）提出藉共同的力量來達成生存、改善生活或其他目的，由

多數人組成組成的群體稱之為組織，就如將絲麻織成布帛，或將細胞組成器官一樣，都旨在藉群體力量達成共同目標。組織應是一種執行策略的工具，組織的過程是將為達成共同目標所必須的作業編組，並為各組指派一位管理人員，賦予督導員工執行作業的職權，因此，組織程序基本上是分工及適當的授權，適當的組織，會使資源有更好的運用（林財丁譯，2000）。組織歸納起來大致有靜態（static）、心態（psychological）、動態的（dynamic）、生態的（organic）等四觀點（謝文全，1998）。

綜上述，本研究界定組織的定義，組織是人們為達成特定共同目標所結合而成的有機體，透過人員、結構與環境的互動調適來完成其任務。本文所稱組織為技職院校。

（二）組織文化定義及文獻

定義為「文化是價值觀、信仰、意識、思想之集合，它是群體成員所認同的，並教導給新成員，代表組織內不成文的規定。這種不成文的規定，將對成員的行為準則產生影響。」（李佳霖，2005）

歐陽國南（2004）提出組織文化在經營面稱企業文化，影響著組織成員的信念、行為態度及價值觀，而當組織面臨環境改變等問題時，組織成員便依某種思考模式（如認知、情意等），採取適切的行為表現，亦即組織文化的健康與否，對組織發展應具有相當關鍵的影響。組織文化其實是組織成員的「知」與「行」之結合，而其目的則在解決問題（張慶勳，1995）。

綜觀以上，組織文化係指組織成員所抱持的共同行為規範與價值觀念，藉以建立適應外在環境及內部整合的模式，而形成一個組織的核心價值。當組織成功孕育出明確、具體、強有力的組織文化，則便能有效提升組織群體的運作效能。

二、大專校院教育概況

依據民國 97 年教育部統計處資料顯示，96 年度大專院校數量統計分佈概況，全國大專院校共 164 校，其中私立技職體系學院 34 校（20.73%），私立技職體系專科 12 校（7.31%），合計約 28.04%，是本研究探討的區塊。在 86~96 年度大專校院聯招（指考）各類新生錄取人數暨錄取率分佈中（如表一）顯示，從 91 年多增加的多元入學方案開始，聯招錄取率達 80% 以上，到 96 年創下高峰，竟有 96.28%，居亞洲之冠。反觀，錄取率不等於註冊率，因為有種種其他的問題（重

考或學費高...等等)，讓這些已經錄取卻不願意註冊的學生數量有增加趨勢，造成學校實際招生人數的缺口。

表一 86~96年度大專校院聯招（指考）各類新生錄取人數暨錄取率分佈圖

學年度	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
聯招（指考）錄取人數	74,346	71,826	72,471	75,281	77,450	78,562	87,059	88,939	88,991	88,920	86,652
甄選入學錄取人數						21,645	20,350	21,588	23,286	26,359	31,388
聯招（指考）錄取率	60.18	60.45	59.83	57.7	61.35	(80.41)	(83.22)	(87.05)	(89.08)	(90.93)	(96.28)
多元入學錄取率						65.63	62.33	67.02	66.89	68.59	74.20

資料來源：教育部統計處（2008）。重要教育統計資訊/大專校院/大學聯招（指考）錄取率。2008年2月。

引述教育部統計處（2008）所公布「96 學年大專校院新生註冊率概況」，做一簡要分析，俾利本文之參考，如下：

（一）96 學年大專校院招生 35 萬餘人，新生實際註冊 29 萬餘人，平均註冊率為 83.49%，係近年來新低，招生缺額近 6 萬人。因應學齡人口逐年下降，大專校院招生名額總量已逐年管控縮減，96 學年全國 164 所大專校院核定招生名額為 35 萬 8,405 人，較 95 學年 36 萬 7,140 人減少 8,735 人，減少 2.38%。其中新生實際註冊人數為 29 萬 9,231 人，較上學年之 31 萬 408 人減少 1 萬 1,177 人，減幅 3.60%；新生註冊率為 83.49%，較上學年微降 1.06 個百分點，近 4 年來新低；招生缺額達 5 萬 9,174 人，較上學年之 5 萬 6,732 人增加 2,442 人，增 4.30%，詳如表二（教育部統計處蘇婉芬，2008）。

表二 大專校院新生註冊人數增減比較 單位：人；%

學年度	校數（間）	招生名額	註冊人數	註冊率	招生缺額
96	164	358,405	299,231	83.49	59,174
95	163	367,140	310,408	84.55	56,732
增減數	1	-8,735	-11,177	-	2,442
增減百分比	0.61	-2.38	-3.60	-1.06	4.30

資料來源：教育部統計處蘇婉芬（2008）。應用統計分析/96 學年度大專校院新生註冊率變動分析。2008 年 3 月。

(二) 96 學年大學平均新生註冊率以公立大學 94.77% 最高，公立科大及技術學院 92.16% 次之；而私立技職校院之平均註冊率不到 8 成。96 學年 93 所技職校院中，78 所公立科技大學及技術學院之平均新生註冊率為 92.16%，私立 77.95%，均較上學年減少 2% 左右；若以招生缺額觀察，公立學校缺額 2,235 人，私立學校缺額 3 萬 9,251 人，較上學年各增加 445 人（增 24.86%）及 2,710 人（7.42%）；另 15 所專科學校中，公立學校平均新生註冊率由 95 學年 79.26% 增為 84.96%，私立學校平均新生註冊率由 75.06% 降為 72.61%。由此顯見技職校院中私立學校招生缺額遠高於公立，如表三（教育部統計處蘇婉芬，2008）。

表三 大專校院新生註冊概況—按公私立別分

			校數 (所)	平均註冊率 (%)	招生名額 (人)	新生註冊人數 (人)	招生缺額 (人)	
96年	一般大學含師範	計	71	89.89	137,527	123,629	13,898	
		公立	36	94.77	43,797	41,508	2,289	
		私立	35	87.61	93,730	82,121	11,609	
	技職校院	計	93	79.50	220,878	175,602	45,276	
		科大及技術學院	公立	17	92.16	28,520	26,285	2,235
	專科學校	私立	61	77.95	178,001	138,750	39,251	
		公立	3	84.96	1,150	977	173	
		私立	12	72.61	13,207	9,590	3,617	
	95年	一般大學含師範	計	70	89.34	138,454	123,688	14,766
			公立	35	94.30	43,792	41,294	2,498
私立			35	87.04	94,662	82,394	12,268	
技職校院		計	93	81.65	228,664	186,720	41,944	
		科大及技術學院	公立	17	93.83	29,024	27,234	1,790
專科學校		私立	60	80.24	184,929	148,388	36,541	
		公立	3	79.26	950	753	197	
		私立	13	75.06	13,783	10,345	3,438	

資料來源：教育部統計處蘇婉芬（2008）。應用統計分析/96 學年度大專校院新生註冊率變動分析。2008 年 3 月。

三、綜論

- (一) 瞭解組織文化扮演的角色：基本的分工與合作觀念。一個團體中如何去奠定合適的作為，是需要面對內部的衝突、外部的嚴峻考驗後，才能發揮組織的特性，這特性就是本文所談的文化，利用文化去檢視共同目標與集團需求，也來確定這個目標是否能使組織朝正確的方向前進。
- (二) 技職院校招生缺額現象，應加以重視：96 學年技職校院招生缺額約 4 萬 5 千人，較 95 學年度 4 萬 2 千人增加逾 3 千人，故應正視招生缺額警訊，積極檢討

系科是否不符合消費市場（顧客導向市場）需求，或者是辦學品質無法獲得認同之原因。

參、研究設計與實施

一、研究對象

本文所探討之技術學院，自1966年奉教育部核准設立，招收護理科五專日間部學生四班，是台灣第一所私立護理專校，以護理領域為基礎，1991年改制升格至今為技術學院。目前以醫護生技、商學管理、人文社會學群共十五系，研究所為，健康與生技產學、健康照護、經營管理研究所等。日、夜間部、進修部、進修學院、進修專校加上推廣部，學生約八千多人，教職員工約四百三十餘人。

本研究的對象，就現有該技術學院全部教職人員中抽樣，以具代表性人物進行深度訪談，依照具備表徵性的特色，為本研究的訪談對象，選定研究對象的職務為：

- (一) 領導者（或稱企業經營者）：校長一位。
- (二) 投資者：董事一位。
- (三) 系主任或所長級實際從事教學管理任務的助理教授以上主管：所長一位。
- (四) 任職該校工作時間已逾20年以上的職員：課務組職員一位。
- (五) 業管人事或財務的一級主管：會計主任一位。

共計五位，並逐次賦予受訪員編號A、B、C、D、E，每位訪談預訂為60分鐘，歸納其所提供的實務性經驗及感受，再結合過去文獻上的研究，希利於本研究目的達成。

二、研究方法

採文獻分析法及質性的個案深度訪談法。在進行文獻資料蒐集分析法時，皆距焦於深度訪談法為主，方便對研究標的物之社會現象（組織文化）歷程發展進行探索，能夠對觀察結果產生更深度了解，對本研究工具擬定後的評估準則發展有所幫助。

因本研究目的為探索性研究，區分十個構面來探討技職院校的組織文化，根據研究問題，設計深度訪談題項，為使訪談過程暢所欲言，訪談的同時可由訪談者對受訪者針對訪談題項做彈性調整，亦可提升訪談內容呈現的嚴謹度（潘淑滿，2006），故本研究採用開放式結構方式逐一針對樣本進行訪談。呂長民（1994）也認為導引式訪談是以綱要的形式作為訪談的內容，訪問員可使用自己的辭彙與自行決定所詢問的問題順序，故本研究同時也採行「導引式訪談」方式對受訪者實施訪談。綜合整理研究的結果，並針對歸納出的結果進行討論分析，助益了解學校組織文化，找出其特色，俾利在各大學院校環伺下生存，朝永續經營方向前進。

三、研究工具及評估準則發展

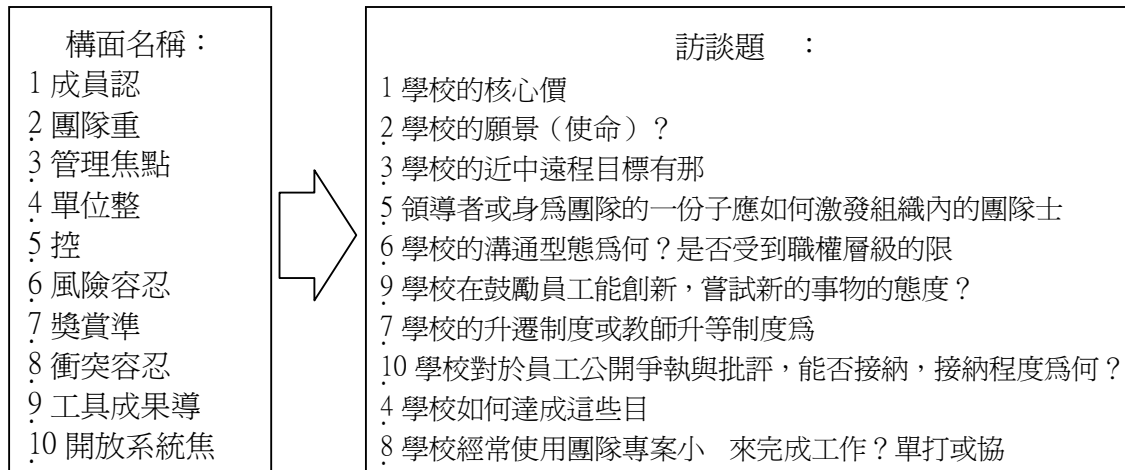
（一）研究工具：

根據研究問題所設計十個深度訪談的題項，以研究目的及研究問題為基礎，且考量訪談對象為該校教職員，就專業知識、審議職能、服務精神與環境等條件，都當作資料分析與詮釋推論基礎。本研究訪談題項內容完成初稿擬定，經同系所教授指導及改正題項內容的缺點，藉此建立信效度。

王玉民（1999）論述訪談題項以開放式進行，容許受訪者自由意見表達及建議，以減低受訪者心理的威脅產生壓力感，能真實呈現訪談意義與特質。潘淑滿（2006）也提出發展訪談題項，需避免訪談時間過於冗長、情緒反應、初步引導談話約 10 分鐘等注意事項，均納入參考。

訪談題項內容，為目的十個構面所衍生，各構面與訪談題項對照關係為圖一所示，來探討技職院校的組織文化，並依分層抽樣方式取樣後實施訪談。同時為加強訪談題項，結構邏輯的連貫，增進受訪員答題的順暢度，題項順序採彈性變更並無逐項比照各構面排序。

圖一 各構面與訪談題項對照關係圖



資料來源：研究者整理

（二）評估準則發展：

在衡量工具發展的方面，為求訪談內容與結果衡量具信效度，依據劉雯瑜譯（2005）的組織文化衡量方式，其認為組織文化是一套共享的規範、信念、價值觀與假設的系統，進而建立共享的意義，來彰顯組織的價值觀與信念。另外文化也是組織的外觀特色之一，它可以讓組織即使在同產業內也與眾不同。引自黃秋富（2008）曾說文化在組織裡扮演了許多重要功能，組織文化提供認同感給組織成員，一個組織的共享看法與價值觀描述得越清楚，人們對於該組織的認同就會越強烈，認同感可以產生組織承諾，並提供成員為組織奉獻精力與忠誠的良好理由。故研究者參照認為組織文化的本質，由十個主要的特徵聚集而成的，其特徵定義解釋分別為：

- 成員認同：指員工認同組織整體，而不只是認同自己的工作型態或專案領域的程度。
- 團隊重點：指工作活動的安排著重群體而非個人的程度。
- 管理焦點：指管理決策考慮到結果對組織內成員所產生之效應程度。
- 單位整合：指組織內各單位被鼓勵合作或互賴的程度。
- 控制：利用規定、政策與直接監督來監視或控制員工行為的程度。
- 風險容忍度：員工被鼓勵要進取、創新以及冒險的程度。
- 獎賞準則：指升遷與加薪等獎賞是根據員工表現而不是根據年資、得寵，或者是其他非績效因素的程度。

- 衝突容忍度：指員工被鼓勵勇敢面對衝突與開放地接受批評的程度。
- 工具成果導向：指管理部門注重結果而不是重用來達到結果之工具或流程的程度。
- 開放系統焦點：組織監視與回應外界環境變動的程度。

因此以上述特徵為本研究問題的十個構面因素，作為本研究評估工具的衡量準則。每一個構面都存在於一個閉聯集（continuum）上，依照這十個構面來診斷組織，以提供一個有關組織文化的組合圖像，這個圖像變成是組織成員對於組織、事情如何運作以及員工應有之行爲舉止的共同感基礎（劉雯瑜譯，2005）。

本研究評估的準則，由研究者將受訪者的訪談記錄先行依據Tesch（1990）指出的質性資料處理原則，將資料片斷化，區分成相關且有意義的單元。再經六名以上學者專家個別分析後評估衡量，即依據組織各構面特徵判定準則（如表四）客觀區分給予1~5分，採用獨立給分方式，將每位評估人員給予分數加總後平均，藉此平均後的有效分數，當作爲每個構面量化結果衡量之根據，後由量化所得到的數值，依照組織十個構面來診斷組織，量化結果並完成組合圖像，作為組織成員對於組織應有行爲舉止的共同感基礎。

表四 各構面特徵判定準則表

構面名稱	特徵判定	構面名稱	特徵判定
1.成員認同	工作←→組織	6.風險容忍度	低 ←→ 高
2.團隊重點	個人←→團體	7.獎賞準則	績效←→其他
3.管理焦點	任務←→人員	8.衝突容忍度	低 ←→ 高
4.單位整合	獨立←→互賴	9.工具成果導向	工具←→成果
5.控制	鬆的←→緊的	10.開放系統焦點	內部←→外部
給分間距	1 ←——→ 5	給分間距	1 ←——→ 5

資料來源：研究者整理

（三）信效度分析：

本研究採三角校正法。指研究過程中採用多種且不同形式的方法、資料、觀察者與理論，以查核與確定資料來源、資料蒐集策略、時間與理論架構等的效度。除了研究者及受訪者的觀點外，還需要另一個中立的第三面觀點（專家學者）形成一個三角，經過這種方法分析資料可建構研究結果的正確性、可靠性、一致性（陳向明，2007）。

為提昇研究結果正確性、可靠性、一致性，以三角交叉檢驗透過驗證方法、

資料來源、文獻理論等面向關係比對交互驗證（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。

故本研究信效度的建立，從訪談題項的擬定、初步分析的結果到評估衡量的加總，先利用各種不同的方法蒐集不同來源、型態的資料，以減低研究者的偏見，再與其他研究者及專家學者討論，以獲得校正與啟發，也將這些資料與受訪者做溝通，便利校正研究者的分析與解釋。

（四）深度訪談步驟：

將編成的訪談題項先親自或以電話邀約，交付或傳遞題項內容，具有提示作用並讓受訪者預期瞭解題項內容，再視訪談情境需要做適度調整與詢問反應意見。採用面對面個別訪談，徵詢受訪者同意訪談內容進行錄音及錄影，避免訪談資料遺漏，同時間逐一記錄訪談資料，利於發展逐字稿及歸類作業。將訪談錄音存檔，進行歸類整理，轉化為逐字稿，可利於訪談資料分析結果加以驗證確實性及可靠性。

四、資料整理分析與詮釋

劉世閔等（2006）提出為使詮釋編碼之策略產生效果，進行訪談的受訪者，所揭露的研究問題之事實真相，都以文獻分析法及深度訪談法所收集資料加以驗證研究問題之效度。本研究透過深度訪談完畢的記錄，剖析、組合出攸關組織文化結果，經由其他研究者及專家學者討論，對研究問題各論點進行有系統資料編碼整理及分類，完成後的資料再分析與解釋。可分為：

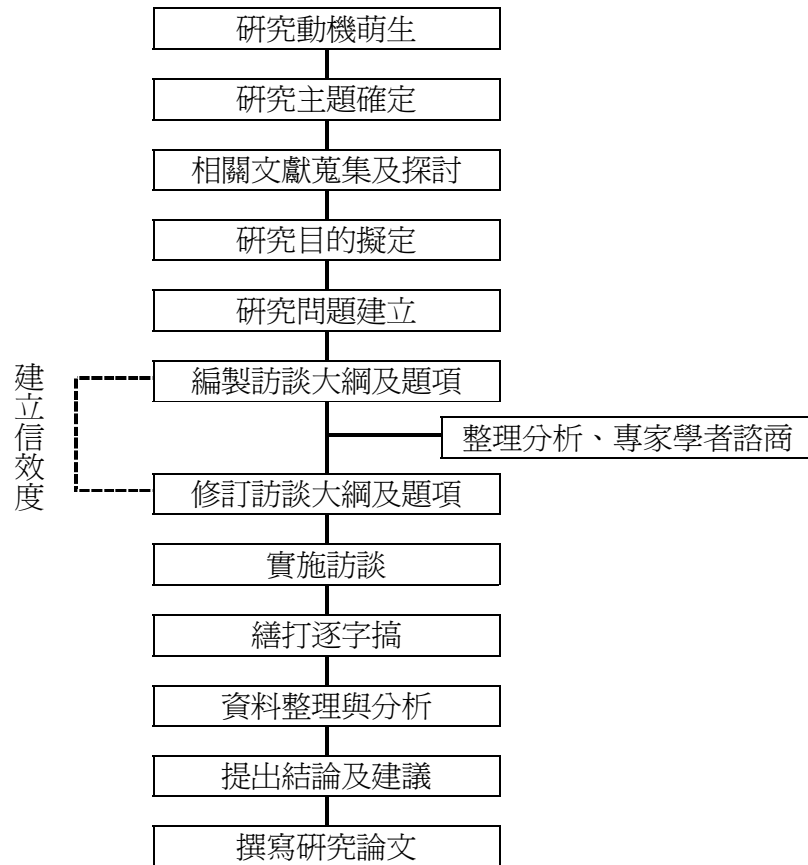
- （一）資料整理工具：使用訪談題項表、數位錄音筆、數位錄影機及有文書作業的電腦等輔助記錄收集資料。
- （二）資料整理規則：文本資料解析是將深度訪談結果，編譯轉化為逐字稿，標出重點，將編碼訊息所要表達意義，編成為議題註明，最後進行分類管理準則落實編碼程序。使用歸納來發展編碼，容易獲得較高的信度與較好的效度，以探究其結果，達到預期目標（王國川、翁千惠譯，2005）。
- （三）文本資料檢查：進行訪談題項分析，將逐字稿資料作整理，進行編輯歸納，作適度刪改及修正，使資料發生錯誤降為最低原則。
- （四）文本資料編碼程序：資料編碼可幫助資料分析與詮釋，五位受訪者以業管職務區別為代表性樣本，為加強辨識度，資料轉化成逐字稿之引用內容呈

現如後：

1. 引用文本資料，成段落式陳列，加強語意資料與敘述分開，並和本文呈現的「新細明體」字體加以區別，對於受訪者的語意資料以「新細明體+斜體」字型呈現，文本引用得予編碼註明資料來源，利於查對之用，例如(# 105)。
 2. 編碼方式分為三碼，引用文本，以括弧加以註明。第一碼表示受訪者代碼（本研究 5 位受訪員，A 代表 1，B 代表 2 等序）；第二、三碼表示受訪者被引用文本編號（流水號）的代碼，依其接受訪談記錄回答順序進行編碼程序。例如(# 105) 表示第一位受訪員被引用的 # 05 號文本資料；另若編碼為(# 105.1)，其括弧內的「.1」為 A 員回答第五題段落所擷取片段的內容。
- (五) 資料分析：分析過程，從資料登錄、建立編碼、歸檔系統等，將資料進行濃縮為具體而發展研究結論，產生結論後，經過資料進行論證，若呈現無明顯相互矛盾處，則此資料即飽和狀態（陳向明，2007）。
- (六) 資料詮釋：將資料分析所發現研究結果加以詮釋及描述，作正確推理，資料詮釋和分析過程，採用情境分析解釋文本資料（陳向明，2007）。

五、研究流程

本研究流程如圖二所示：



圖二 研究流程圖

肆、研究結果與分析

一、深度訪談結果分析

(一) 成員認同 (1. 學校的核心價值?)

...學習，全人性的東西也要懂，那麼，這個是目標，它的個人的學習潛能，領導等基本架構上去學習，然後去達到它的基本潛能、專業能力，到社會之後有所貢獻，這就是學校的核心價值，是以學校的基本訓練和學生的學習去做核心。(#101)

訓練學生擁有專業的基本技能，並且有國際化的觀念...。(#201)

...知道我所訓練出來的學生需要具備的基礎技術，所以要運用生活化的教法，讓學生運用吸收，利用生活中的事項去做教學的運用。專業技術、基礎知識、敬業樂群、自我成長、人本精神—所長所認知護理的核心價值。(#301)

學校的各項資料網站都有，應該不用再另行說明。(#401)

學校的核心價值，你們可以上網去看一下，校長有講過願景及目標。其實，就像你講的就是要培育專業人才，校長說過，我們培養出來的，就是要有國際觀、人本化、人性化。(#501)

綜合上述，研究發現 ABCDE 受訪的教職員，均對學校的核心價值具有高程度共識及認同感，一致認為是偏向人性化的教導，人本的關懷，希望學生利用在學期間激發個人潛能，讓每個學生發揮學習的本能，能習得初入社會應具備的能力（專業技術、基礎知識、敬業樂群、自我成長、人本精神），對社會有所貢獻，故該校核心價值係以學校的基本訓練為基礎，學生的訓練為核心。

(二) 團隊重點 (2. 學校的願景及使命?)

新產品、新顧客、新特色加起來以科大為包裝，用證照第一，就業優先為目的，就個人，我們是希望能到這樣子...。(#102)

1.升科大。2.培育專業且優秀的人才。3.與外國學校交流...。(#202)

願景：人性化、國際觀、全人化、專業化。學校最大的優勢在一科系越來越多，越來越有趨勢化。...剛開始到現在增加了很多科系，但就是校長的遠見，整個社會趨勢就是多元化。現在流行為健康服務產業。學校很好的賣點，一個科系扣

著一個科系，一環扣著一環，認知到自我健康管理的重要。還有國際化，外國學生的就讀、產學合作等相關合作計畫，這再再的都證明了學校提升的品質...。（#302）

升科大...，學校的各項資料網站都有，應該不用再另行說明。（#402）

願景和中長程的目標有什麼不同（表示兩者都一樣的）。（#502）

綜上述，發現大致上認同執行工作是以學校的重點優先，對工作內容有一定程度瞭解，教學面管理者瞭解較行政部門透澈，差別在職務職位不同，對重點闡述的深淺不一，經查證 D 在校擔任行政工作已達 31 年，侷限於職務，僅知升科大為最重點，尚缺乏教育行政人員應有認清組織的通識觀瞻，需養成知的習慣。

（三）管理焦點（3. 學校的近中遠程目標有那些？）

..目標，應該是建構一個能永續經營的以三到四個的學院，因為要改科大的話，要評鑑，十個單位要一等，明年度例行性評鑑，只要十個科系拿到一等。這是我們近期要推的計畫，從提高學生的興趣等，去做分班或其他方式去做，這些都是要提高教學品質...。（#103.1）（#104.1）

...2~3 年短期目標、中期目標—以學校發展的科系來做研究，我們要看到未來國家十年的發展，產業是什麼產業，從國家重要的產業發展去做科系的設立。中期，是在外設分校，在開發中的國家去設分校。這樣我們可以利用我們現有的資源，到外可以發揮我們的效益...。（#103.2）（#104.2）

（1）學校倍增計畫。（2）將學校升為科技大學。（3）成立相關研究所，並且提供相當名額給外國學生。（#203）

...提出學校你不愛誰來愛（口號），這就是理念，一定要有屬於自己的價值存在。尊嚴、尊重—要常提醒所要表示的中心思想。校長來了之後，定了一個「證照第一，就業優先」，只要你有證照，我就獎勵一些獎金。校長看到了遠程的目標。而學校一定要有特色、中心思想。新生來了看到這個證照第一、就業優先就知道證照是很重要的...。（#303）

按照學校想法執行，升科大策略如何規劃，下面就如何執行。（#403）

...學校的中長程目標，就是要改制科大，最後的目的也就是要完成學校的核心價值，讓學生在這接受教育後可以有這些素養，那軟硬體的部份就要是去加強，學校投入了很多的資金。學校除了師資的提升之外，還有各個行政的加強。這三

年來都可以看到學校的成長。比較看不出來的就是行政效率，是要再加強的。（#503）

綜合上述，推定該校是以目標任務為管理焦點。A 在各期目標管理焦點闡述確實。B 想擴大組織、想強化深造教育這個區塊去招攬客源。C 鼓吹要他人愛（肯定）你，先愛自己，一種凝聚向心力的作法，以證照、就業為學生目標任務。D 瞭解升科大的任務是目標管理的焦點，單純承接上級下達指示執行。E 因升科大目標任務，學校投入鉅額經費，延攬人才師資，換裝新軟硬體設施。研究發現一致認定各期程的目標，改制科大為最優先要達到的目標，除去少部分人員配合度不足，顯示以任務為管理焦點。

（四）單位整合（5. 領導者或身為團隊的一份子應如何激發組織內的團隊士氣？）

本校是一個歷史蠻久的學校，有它的傳統的風氣在，應該要採取什麼樣的領導風格，我想，軟硬的手段都要去做，去帶動大家，該有決心的時候，就應該去做，例如人事，爲了提高助理教授的百分比，可能新講師就不能用，比方說各系要評鑑，大家都要去做合作，主任和講師之間的溝通要做好，系主任要去做師生的人力運用，領導者就要去做溝通，領導是一門藝術，要如何讓大家心甘情願的去做，在每個場合或環境是不一樣的。（#105）

當年剛進學校時，首要工作就是整頓學校環境及人事方面，把不適任的人換掉，希望學校儘快有新的面貌、新的常規。因此，採取「以身作則」的方式激發學校內的整個風氣，日子久了，最後就成了習慣，校風也自然好起來...。（#205）

領導風格裡面就會看到學校的組織文化。校長的組織能力很好，很會四兩撥千金，校長做事情很圓滿（不是圓滑），有時候當一個老師，人是很重要的，你如何教學生，那是一種無形的學習，你要以身做則...。（#305）

我在學校31年了，每個校長都不難相處，因大家共同理念都是辦教育。我覺得學校是蠻協和的，也不會有什麼暴力的事情。剛開始時，許校長創辦學校，他的理念是精兵政策，不願意多班也不願擴張太大。但時代在變，一個企業總是要跟著時代走，到至今已有十七個系，也有研究所了，如今也一直在增加之中，硬體、軟體的設備都在增加，這就是在進步。現任的校長歷練足夠，所以他的辦學也比較多元。領導者的理念從開辦至今都一直在成長...。（#405）

團隊裡的人們，你要讓他們知道組織的目標，清楚確明確，成員和組長之間的互動是很關鍵的，要帶領他們，需要一些技巧，如此一來組織成員就會發揮出自己的成效，組織成員之間，領導和溝通都要做好。管理者他的領導方式，長官和部屬之間的關係沒有建立好的時候，部屬的潛力是無法發揮的，所以領導者的方向很重要...。（#505）

綜合上述，推定該組織單位整合偏向互相信賴。A 認為學校有自己的歷史傳統風氣，為達成目標，有決心就去做，要合作就要溝通，讓大家心甘情願，相互幫忙，就是信賴。B 以身作則最能激發工作風氣。C 校長領導風格圓融且組織能力好。D 只要大家理念相同，協調上就會和諧，現任領導者的理念一直在成長，讓彼此互相信任。E 組織目標明確，隸屬關係及互動是關鍵，長官善用技巧，激發部屬成效，領導者的方向和溝通很重要。研究發現受訪者均認為領導者有豐富之經歷，知道如何激勵下屬與其溝通，做事也圓融，讓下屬有期待，使得單位在整合工作上互相信任。

（五）控制（6. 學校的溝通型態為何？是否受到職權層級的限制？）

...希望工程—心靈改革，從心做起，從心做人。星星（STAR）：Service（服務）+ Teamwork（團隊）+ Accountability（責任）+ Respect（尊重）...。（#106）

...為「君子協定式的領導」，對學校的職員都是很客氣，凡事多拜託，沒有長官對部屬頤指氣使的霸氣，所以他們大都會很合作，對於少數比較頑固者，則是每天盯著他們，久了他們自覺不好意思就會改過。（#206）

老師們之間的溝通很好，行政主管和教學主管每個月兩次都要聚會，讓老師們有溝通的機會，橫向溝通的很好。而學校的 SOP 是從學務處開始做起，而各處室的 SOP 今年才開始做起，制度比人強（管理是建立在制度之上，績效才會好），一切都是公事公辦。溝通型態是屬於朋友型的，校長會權利下放...。（#306）

我們的組織...，就是只能照著上面的想法來做。資訊也是一層一層下放的，所以大概也沒有什麼斷層，上面怎麼交代，我們就怎麼做...。

...我是覺得我們的團隊還不錯，只要有什麼單位在辦什麼活動我們都會自動去參與，所以整體的感覺還蠻協和的，學校的人情味很濃厚。其實，這些都在網頁上有。（#406）

組織層級的話，當然是一級一級的，在溝通的話呢，底下的不一定會和上級

溝通。校長的話呢，全校的教職員工有問題時，是沒有障礙。學校的協調運作，在業務的分配是會有灰色地帶的，例如以會計室來說，學雜費是我們來主辦，牽涉到課務、教務、學務、會計，會有很多相關單位牽涉到，我們會向各單位做一個溝通，那個單位要如何，其實做起來還蠻順暢的。

校長來了以後學校更有活力了，可以從多方面來看，經費的方向—校舍等建設；學校的話，往外發展的機會更多了，組織更活化了；學校組織也是愈來愈龐大，學校爲了大環境的變遷在組織上會做些增減。（#506）

綜合上述，推定該校組織控制採緊式管理。A 從網路資料舉出溝通無職權層級的限制，只要是爲學校都會抱著以團隊前提爲考量，不管對錯都予以尊重。B 重覆協定式領導溝通，以王道精神作領導與溝通的理念，沒有層級限制的隔閡。C 說職員間溝通良好，行政與教學週期性的聚會彼此橫向溝通良好，學校制訂標準化作業流程，把管理制度化，一切公事公辦。D 認爲學校整體協和，人情味濃厚，但工作必需照著制度在執行。E 說從他業管的經費運用管制上，顯示組織活化，需制定嚴格規範加以管理，並在編制上作精簡，提升效率。研究發現多數受訪員直接表達組織的直向與橫向溝通良好，並沒有受到職權層級的限制，在組織控制上，一致認爲該校內有標準化作業流程供員工依循及制式規範可嚴格管理進度。

(六)風險容忍度(9. 學校在鼓勵員工能創新，嘗試新的事物的態度?)

追求卓越 MIT 藍海 (*In Search of Excellence. Blue Ocean Strategy for MIT.*)，維持現狀就是紅海，只要有心，藍海並不遙遠，藍海其實無所不在。（#109.1）

STAR vs. RATS (3) 開創新局：A.開創多樣性、整合性、市場性之新產品（新系、所、學程）。B.創新市場、新消費型態、新顧客群（海外境外分班分校、招收外國留學生，雙聯學制、推廣教育、學分及非學分班）。（4）創造獨創之特色，是唯一而不是之一，有：整合性之健康產業，ex：護理、生技、美容、食品、休保之有機農產品、保健食品、長照；e 化長照科技，ex：護理、資管、資科、老服；社會服務與多元文化，ex：社工、老服、休保；社會服務與多元文化；幼保與新台灣之子之教育；應外與東南亞語系。（#109.2）

學校會求每位幹事都要會使用電腦，而且不懂英語的人，周六、周日要到應用外語系進修。（#209）

鼓勵第二專長，會舉辦一些成長營來讓師生參與，也鼓勵老師學習第二專長。

(#309)

現在學校常辦一些講座，要求一、二級主管或員工都要參與，像是英文班、電腦軟體等，上完課後也要求要去考證照，考過了，學校會有獎勵金補助各位，所舉辦的活動都是學校支出，這也是學校的福利之一。還有一個就是，有些員工可能資歷不到，只要你是學校的員工、員工子女、或在職進修，學校都會給予補助，只要是在學校就讀都有補助。(#409)

這個方面是好的，不過，有些行政上的，組織上需要的知識，員工可能就要去做修正或學習。工作流程的改善，會一直做檢討、修正。學校有獎勵職員工去接受工作有關的職能訓練，學校來負擔經費。約聘人員一進修有取得更高學位，在薪資部份會做調整。技術性員工一在他們薪水，如果他們取得相關證照，也會有所獎勵，所以學校在這方面都有很好的福利，學校也會舉辦講習。(#509)

綜合上述，推定該組織內外風險容忍度高。A 追求藍海、開創新局、創新市場、新消費型態、新顧客群，以及創造獨創之特色。B 要求職員都要會使用電腦，英語較差的人要到應外系進修。C 鼓勵研習第二專長，並舉辦成長營來讓師生參與。D 說學校常辦講座要員工參與。E 說員工要去學習行政上必需的知識，學校有負擔經費鼓勵的機制。研究發現教職員大致認為該校因為教育機構，且處於改制科大前的游移期，為符合教育部（外部）審核資格門檻，在人事方面，對於教職員教育訓練、從事研究及證照取得的重視度相較一般企業為高，員工被學校鼓勵要求取新知、不斷創新，學校也積極發展開辦多元課程供員工參與並鼓勵參加職能考試，採全額補助推廣暨取得學歷、證照後加薪或是發予獎勵金的制度，顯示外部風險容忍度高。

(七) 獎賞準則 (7. 學校的升遷制度或教師升等制度為何?)

本校也持續透過國際學術交流，和國外知名大學締結姊妹校、進行研究與學術合作，讓校內師生的國際視野得以提升，更可將國外最先進的觀念與技術帶進國內，強化校內學術研究水準。(#107.1)

校園的硬體建設、高階師資不足、稀少課程的師資延聘不易、研究或產學合作的論文件數不多、學校特色待建立。(#107.2)

鼓勵教師繼續博士班進修。(#207)

校長很重視溝通這個方面。離職率是因為其一個部份是老師有自己的方向，

另一部份是因學校是私立。所長很感謝學校給他的栽培，錢不是人的唯一，若學校的成長高，老師也不會想要走。離職率的高低也是會因老師們的特質有關係。學校的福利在私立學校是很不錯的，也不會打折拿薪水，去參加研討會也有補助等相關福利。像校長說的，去者歡送，來者歡迎。（#307）

我倒是沒問過人事室，我是不太清楚，老師的離職率和職員比起來較高，是因為老師升等的關係，其他學校的挖角，可能學校較偏遠，無形壓力—環境、學校會不會倒、會不會怎樣...，有形的壓力—學校可能會要求你們系有幾個研究案、有幾篇文章等，都會對老師有影響。在升等方面，學校是有很好的制度，有正面的鼓勵，獎金等。學校面臨大環境的變化，很多事情都有它的徵兆在，拉到校長那看，有很多的變化，像是招生的方式，校長會招集各主管來因應；在各別方面的話，學務處那會有一個處理的程序。（#507）

綜合上述，推定該校獎賞準則以績效為基礎。A 有感高階師資不足、稀少課程師資延聘不易、研究或產學合作的論文件數不多，提高助理教授比率（含原職升等）至 51%。B 鼓勵現有講師進修博士班，取得助理教授資格，免於解職。C 說該校在私立學校中福利不錯，一切都憑績效（學歷、積分）照制度升遷、升等。D 覺得學校升遷制度較好，離職老師都因已升等完將學校當跳板。E 說教員離職率比職員高，與升等、挖角有關，且獎勵方面偏向要求系要有幾個研究案、有幾篇文章等績效管理。研究發現該校有好的升等、升遷管道及學術補助及獎勵，研判因地處南部鄉村，且是規模不大的私立體系，加上為升等科大，對教員的研究量（績效）的要求，造成教員離職偏高，由此證明獎賞是以績效高低為準則。

（八）衝突容忍度（10. 學校對於員工公開爭執與批評，能否接納，程度為何？）

我們的校訓：仁靜溫勤、我們的校徽及校徽的意義：

（1）表示南丁格爾的博愛精神。

（2）象徵南十字星，意有羅盤針的指血，與北極星功能無異。本校為台灣最南部的大專院校，對教育有「坐鎮」、「指標」象徵。十字中的六花瓣是百合花，代表純潔、郁芳香，志在服務人群。黃圓代表管理融通。紅十字與黃圓上之弧代表真、善、美，總圓形表代方向盤，把握方向，抱定信心，一路前進，永續發展。

（#110）

「君子協定式的領導」，對學校的職員都是很客氣，凡事多拜託，沒有長官對部屬頤指氣使的霸氣，所以他們大都會很合作，對於少數比較頑固者，則是每天盯著他們，久了他們自覺不好意思就會改過。（#210）

有人就會有爭執，要做的是如何把爭執作到最小。大家目標一致，學校會更提升，以身教來教育學生。捨得—有捨才有得。（#310）

...我真的覺得我們學校很協調，人情味很濃厚，我待了那麼久，沒有發生過啞。學校也都慢慢的有做一些 SOP 了，只要照著制度原則走，一切都沒有問題，在我來說的話，我倒是沒有碰過授權這些問題，我都按照著制度走。業務在接洽的時候，可能因為我們都照著原則走，可能會引起學生的不高興，而上級會來了解事情的來龍去脈，我們只要有照著程序走，上級都會做個協調，所以我們做起事來都還蠻平順的。（#410）

本來有爭執就是有人要出來當和事佬啊！自主權的部份，員工就是依照工作的內容來做事。經費的自主權，學校來說做的蠻好的，各單位來說，若是編列好預算時，各單位要如何去運用，只要是運用在公務上，每次要申請都要申報一次？其實不用，都會有所自行運用做事，在學校來說，講起來還蠻有自主權的。（#510）

綜合上述，推定該校衝突容忍度屬中上。A 舉網路校訓仁靜溫勤，表示博愛、有指標、服務人群、管理融通都是一種寬容的態度。B 用協定式領導，以謙和的態度對待教職員，多數會配合，少數頑劣份子因不好意思被時時緊盯就會改過。C 把無法避免的爭執適時縮小，大家目標一致，有捨才有得，只要是為了學校好，都可以接納協調，沒有設限。D 沒聽過學校有公開爭執與批評發生，工作都照標準化作業流程，若偶引起學生不滿，只要是照程序主管都會協調處理。E 說運用在公務都沒爭執，有爭執就會有人出來當和事佬。研究發現擔任管理的人員身段柔軟，待人接物和善，若有公開爭執時，也會有人出來負責協調周旋將傷害降低到最小，對於他人的批評，均認為只要是照規定制度辦事，一旦產生爭端，也能站得住腳，反映出員工自律性高，身段缺乏柔軟，判斷衝突容忍度為中高。

（九）工具成果導向（4. 學校如何達成這些目標？）

A 受訪者回答本題時，內容已合併前題一起答覆，研究者為利探勘事實，不另擷取。目標，應該是建構一個能永續經營的以三到四個的學院，因為要改科大的

話，要評鑑，十個單位要一等，明年度例行性評鑑，只要十個科系拿到一等。這是我們近期要推的計畫，從提高學生的興趣等，去做分班或其他方式去做，這些都是要提高教學品質。（#103.1）（#104.1）

2~3 年短期目標、中期目標—以學校發展的科系來做研究，我們要看到未來國家十年的發展，產業是什麼產業，從國家重要的產業發展去做科系的設立。中期，是在外設分校，在開發中的國家去設分校。這樣我們可以利用我們現有的資源，到外可以發揮我們的效益。（#103.2）（#104.2）

遠程—很難講啦。所謂遠是多遠？我們只能說讓學校變成一個很有特色的學校。追求卓越的教學、研究。我們現在做的計畫，每一年也都在做修正。（#103.3）（#104.3）

（1）積極準備購買附近的土地，以便擴充校區。（2）提高師資水準。（3）增加其他的軟硬體設備。（4）派遣系主任至外擔任客座教授，希望與當地大學以交換學生方式，吸引中南美洲學生，漸漸達到國際化的理想。（#204）

內化很重要，內化成學生的責任，讓學生知道念書、證照是自己的責任，是自己要作的事。

要自我努力，把組織的目標變成各科系的目標再變成個人的目標，進而達成組織的目標。校園的改造，學校從未改變的一點是”垃圾”過多，學生的知識能力再強，環境沒有做好，給再好的學習環境還是沒法認真學習，學生的習慣要改。習慣不容易改，要慢慢來，給時間去做好。

兩個禮拜一個行政會議，藉由行政會議時提出問題，大家一起共同協商，回到各單位後再由各單位去達成目標。在臨時方面的話，也是會透過臨時會議來溝通所遇到問題。（#404）

校長也都能夠抓到學校要發展的方向，校長帶著大家往這個方向去走，怎麼去達成，其實校長都很清楚，我覺得他在管理的方面，在主管方面是充分的授權，而在校長的領導風格是會影響到大家的行為，這些都是很明顯的。（#504）

綜合上述，推定該校工具成果導向中較在乎成果。A 談因應市場需要，制定執行步驟配合工具去達成目標成果。B 以商人的立場積極準備購買附近土地，擴充校區等四個執行構想，成果價值的收益佔配比很大的權重。C 覺得執行慣性內化很重要，但不容易做到，如垃圾多的壞習慣，也將評鑑視為是一種目標執行後的成果驗證。D 認為執行是藉由週期會議提出問題共同協商，各單位再去達成目標。E

認為只要校長能夠抓到學校發展的方向，充分授權主管，怎麼去達成較不重要。研究發現該校在乎成果程度偏高，教職員都重視成效，較不積極去運用工具輔助與流程精進，需視急緩與否，執行遇有窒礙直接由主管先行協商，不需等待透過會議，易使議題延燒擴大，故認定結果大於過程。

(十) 開放系統焦點 (8. 學校經常使用團隊專案小組來完成工作？單打或協同？)

在學校的軟體設備上，行政單位相當強調「人」的管理，不但要強化校園內部的行政效率，提升主動服務的工作態度，更期望透過企業組織管理代替過去的傳作法，加強行政部門間橫向的聯繫與溝通，並具備發現問題、解決問題的能力。「進步太慢就是退步，技職教育已面臨前所未有的挑戰，唯有化危機為轉機，才能共創新 MIT！」 (#108)

在九十三年之際，企業管理系與經營研究所在全體老師努力之下，獲得教育部國際合作專案補助 145 萬元，執行「多重式互動合作的台越技職教育模式建置」計畫，由此可知，學校都會使用團隊專案小組來達成目標。 (#208)

若縱橫的發展都能整合在一起，那未來的發展不可限量。像是居家照護中心（全國唯一以學校為附屬之中心），學校與健保局、醫生、護士等做結合。（學校的優勢）有很多競爭的對手，像是公立醫院附屬的照護中心、安養院等或其他機構，我的利益在何處，運用學校之科系學生來實習，像是護理系學生、社工系學生，都可以做為運用的優勢，這是學校照護中心的最大優勢。運用學校現在資源來做為最強的優勢打擊對手。 (#308)

其實我們蠻單純的，就都分工，各單位都有自己的人員，會有什麼需要協助的地方其實很少，因為分工很細。大部份都是大型活動才需要分工合作，都一定會有一個統籌的單位出來帶領各個單位，去調配工作的分工，所以比較沒有這個問題。 (#408)

像是學雜費的繳交，是由各單位都會連接到的，會計室是整個協調的中心。畢業生就業來說，系與系之間距離比較近，像是就業調查，是由系來調查會比較好，距離較近較有親切感，還有證照的獎勵等等，相關單位分攤後，跨部門的連絡很重要。相關單位的主管要合作，可以拉出相關人士來做協調。 (#508)

綜合上述，推定該校開放系統焦點程度為內外部兼顧。A 用組織管理代替傳

統作法，強調人的管理、內部行政效率，外部提升服務態度，問題的應變採用分工、授權區分個人或團體處理。B 學科系所相互合作，獲得專案補助經費，是以團隊專案小組來達成。C 認為學校的發展若縱橫方向都能整合，未來不可限量，利用科系優勢的團體資源與他校競爭。D 認為一般性事項單純分工，遇大活動才會有個承辦單位出來調配工作。E 從學雜費繳交、就業調查等，各單位除利用跨部門聯合辦公，也用人員去協調窒礙。研究發現受訪者認為學校團隊發展屬良性，平時採分工制度由部門獨立完成，遇有需要團隊加入一同執行的工作，會由承辦部門擔任統籌並協調各部門分工合作完成任務，故該團隊為一個矩陣結構組織，有協同作戰的優勢。

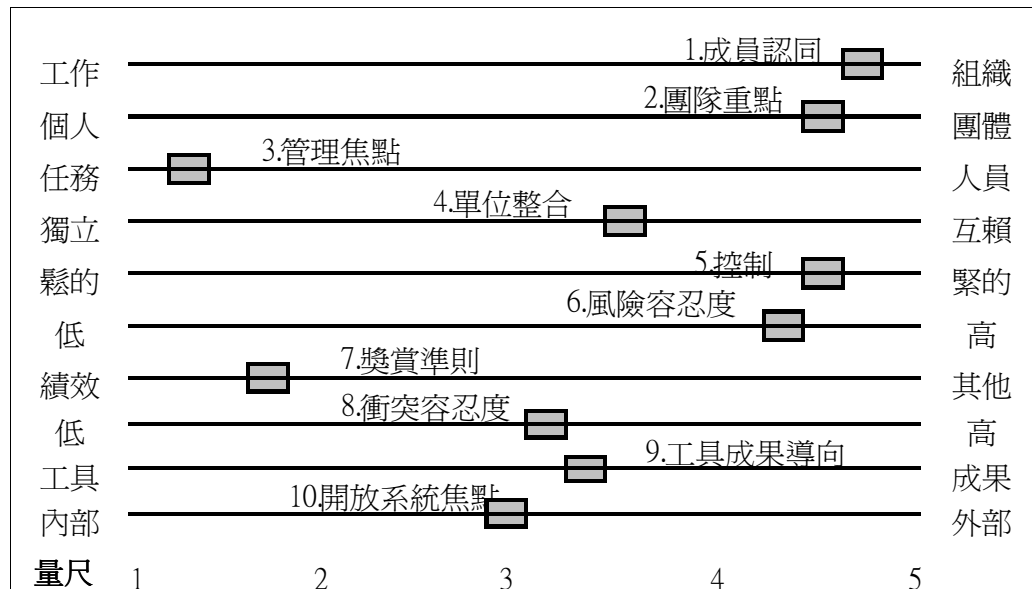
二、研究結果構面圖像分析

本研究依據研究工具之評估準則，分別由六位專家學者對本文研究結果及受訪者的逐字稿內容作衡量，依據組織各構面特徵判定準則客觀區分給予1~5分，再經研究者加總後平均，為本研究結果量化判定的依據（如表五）。

表五 各構面量化衡量表

構面名稱	學者1	學者2	學者3	學者4	學者5	學者6	總分	平均
1.成員認同	4	5	5	5	4	5	28	4.7
2.團隊重點	4	5	4	5	4	5	27	4.5
3.管理焦點	2	1	1	1	2	1	8	1.3
4.單位整合	3	4	4	3	3	4	21	3.5
5.控制	4	5	5	5	4	4	27	4.5
6.風險容忍	4	5	5	4	4	4	26	4.3
7.獎賞準則	2	1	1	2	3	1	10	1.7
8.衝突容忍	4	4	3	3	2	3	19	3.2
9.工具成果導向	4	3	3	3	3	4	20	3.3
10.開放系統焦點	3	3	3	4	2	3	18	3.0

依據組織文化各構面量化衡量表，繪以各構面圖像表示，如圖三。



圖三 組織文化各構面圖像

伍、結論與建議

一、研究結論

經由結果分析後，分別對組織文化研究的結果做以下結論：

- (一) 成員認同：具高度成員認同。對學校的核心價值具有高程度共識及認同感，一致認為是偏向人性化的教導，人本的關懷，且希望學生利用在學期間激發個人潛能，讓每個學生發揮學習的本能，能學習初入社會應具備的能力（專業技術、基礎知識、敬業樂群、自我成長、人本精神），對社會有所貢獻，故該校核心價值係以學校的基本訓練為基礎，學生的訓練為核心。
- (二) 團隊重點：對團隊重點目標認知清楚。大致認同執行工作是以學校的重點優先，對工作內容有一定程度瞭解，教學面管理者瞭解較行政部門透徹，差別在職務職位不同，對重點闡述的深淺不一，僅知升科大為最重點，尚缺乏教育行政人員應有認清組織的通識觀瞻，需養成知的習慣。
- (三) 管理焦點：是以目標任務為管理焦點。一致認定各期程的目標，改制科大為最優先要達到的目標，除去少部分人員配合度不足，顯示以任務為管理焦點。

- (四) 單位整合：偏向互相信賴。均認為領導者有豐富之經歷，知道如何激勵下屬與其溝通，做事也圓融，讓下屬有期待，使得單位在整合工作上相互信任。
- (五) 控制：採緊式管理。多數直接表達組織的直向與橫向溝通良好，並沒有受到職權層級的限制，在組織控制上，一致認為該校內有標準化作業流程供員工依循及制式規範可嚴格管理進度。
- (六) 風險容忍度：具高度內外部風險容忍度。大致認為該校因為教育機構，且處於改制科大前的游移期，為符合教育部（外部）審核資格門檻，在人事方面，對於教職員教育訓練、從事研究及證照取得的重視度相較一般企業為高，員工均被學校鼓勵要求取新知、不斷創新，學校也積極發展開辦多元課程供員工參與並鼓勵參加職能考試，採全額補助推廣暨取得學歷、證照後加薪或是發予獎勵金的制度，顯示外部風險容忍度高。
- (七) 獎賞準則：以績效為基礎。全數該校有好的升等、升遷管道及學術補助及獎勵，研判因地處南部鄉村，且是規模不大的私立體系，加上為升等科大，對教員的研究量（績效）過份要求，造成教員離職偏高，由此證明獎賞是以績效高低為準則。
- (八) 衝突容忍度：屬中上程度。擔任管理的人員身段柔軟，待人接物和善，若有公開爭執時，也會有人出來負責協調周旋將傷害降低到最小，對於他人的批評，均認為只要是照規定制度辦事，一旦產生爭端，也能站得住腳，反映出員工自律性高，身段缺乏柔軟，判斷衝突容忍度為中高。
- (九) 工具成果導向：較在乎成果。成果重視程度偏高，教職員都重視成效，較不積極去運用工具輔助與流程精進，執行遇有窒礙直接由主管先行協商，不需等待透過會議，故認定結果大於過程。
- (十) 開放系統焦點：屬內外部兼顧。都認為學校團隊發展屬良性，平時採分工制度由部門獨立完成，如需團隊加入一同執行的工作，會由承辦部門擔任統籌並協調分工合作完成任務，故該團隊為一個矩陣結構組織，有協同作戰的優勢。

二、研究建議

上述研究結論彙整後，依構面順序提出具體建議，分述如下：

- (一) 認同組織：為配合教育部的改革制度、尊重技職教育目標及兼顧社會（市場）的需要及個人生涯發展的需求，故組織成員必須認同並持續進行核心價值內化工程。
- (二) 清楚界定重點：善用重點管理來導向減少執行的模糊地帶，區分個人工作或團體任務重要性的差別，讓成員主、被動參與組織共同定位自己，應參照現行規則並用，建立起成員面對任務判別重點的慣性。
- (三) 明訂管理焦點：目標訂定計畫，計畫衍生執行，有執行才能考核進度，層級主管應明訂管理焦點，降低失誤率，才能經濟而有效的運用管理三步曲去達成目標。
- (四) 善用技巧增進成員互信：管理者需對成員多一點用心、關心、信任，同時扮演著領導管理與領袖兩種角色的互換，並隨時維持保持兩種角色的收放平衡，發展出一套屬於個人風格的模式，同時在授權與分權比例上的拿捏，也要因業管的差異性，給予不同的配比，增加配合度進而鞏固彼此信賴程度。
- (五) 軟硬交替控制：為爭取雙贏使橫向間互動關係良好，上對下直向的控制可交互運用鬆緊帶方式，建立彼此得以抒發的柔性共同空間，拉近權力階級距離，減少上級決策傳達下級遭質疑，避免產生歧見。
- (六) 鼓勵接受創新：創新是創意加變革，是真正改變原有行為制度的模式，用鼓勵去提升成員嘗試新事物的接受態度，增強自我學能及塑性，養成對外處理的柔軟度，搭配目標管理助益組織創新。
- (七) 構建合理獎懲標準：人力是組織最為重要的資產，不斷要求工作的成效去配合達到目標的同時，必須了解到成員的需求及生涯規劃，則以冒險與創新等條件去建構合理獎懲的標準，使這些標準成為努力表現的方向，以符合增強原則。
- (八) 善用情緒智商溝通：從瞭解人群交互影響的狀況，去發揮領導溝通能力誘使部屬在信賴基礎下妥協，適當的容許接納癥結點，利用週期會議作群體

決策消弭衝突，擴大成員容忍度。

- (九) 工具成果導向妥慎選用：提高目標的達成率及顧客真正想要產品與服務的媒合率，應循組織所提供標準化作業流程去執行每項任務，降低成本及失敗比例，過程的適法性、工作態度及使用工具都可作為成員投入程度的衡量規範。
- (十) 建立專案管理機制：建立團隊工作機制，除了各司其職的「分工」達到功能專業化，還要加上「合作」提高辦事效率，必需啟動專案管理機制，即時去回應外界環境的變動。

三、後續研究建議

- (一) 重視潛在顧客的感受

本研究僅對有組織部分成員作代表性的研究，並未提及未參與的潛在顧客（學生）的感受，如何吸收轉換納為己用，後續研究者可針對潛在消費者市場進行探討。

- (二) 研究範圍擴大或區域性比較

本文對象侷限於某一地區的某一組織，在推論以及應用性上均受到限制，未來相關主題研究者，能將研究範圍擴大，第一為擴及屏東或甚至南部七縣市或中北部。第二可比較兩區域組織文化特性，如P市與K市、南部與北部、外島與本島等差異。以便利研究者數據統計及作為投資主及經營者在擬定教育目標時，有著更準確的依據。

參考文獻

- 王玉民(1999)。《社會科學研究方法原理》。台北：洪葉文化。
- 王國川、翁千惠譯（Richard E. Boyatzis 原著）（2005）。《質性資料分析—如何透視質性資料》。台北：五南。（原出版於 1987 年）
- 吳芝儀、李奉儒譯（Michael Quinn Patton 原著）（1995）。台北：桂冠。（原出版於 1990 年）
- 呂長民（1994）。《行銷研究-研究方法與實例應用》。台北：前程。
- 李佳霖（2005）。《跨文化因素與人力資源管理策略對組織績效之交互作用》。僑光技術學院管理研究所碩士論文，未出版，台中。
- 林財丁譯（Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars 原著）（2000）。《管理學—技巧與應用》（第九版）。台北：麥格羅希爾。（原出版於 2000 年）
- 張慶勳（1995）。《國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究》。高雄師範大學教育學研究所博士論文，未出版，高雄。
- 教育部統計處（2008）。《大專校院概況》。2008 年 4 月，檢索自 http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=8956
- 教育部統計處（2008）。《大學聯招（指考）錄取率》。2008 年 2 月，檢索自 http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=8956
- 教育部統計處蘇婉芬（2008）。《96 學年度大專校院新生註冊率變動分析》。2008 年 3 月，檢索自 http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=8169
- 陳向明（2007）。《社會科學質的研究》。台北：五南。
- 黃秋富（2008）。《技職院校組織文化與價值創造之研究》。發表於 2008 管理與技術國際學術研討會。雲林科技大學主辦。97.6.4。雲林：雲林科技大學。
- 劉世閔、王為國、張奕華、許正妹、黃世奇、羅國俊（2006）。《質性研究資料分析與文獻格式之運用》。台北：心理。
- 劉雯瑜、張世鵬譯（Clifford F. Gray, Erik W. Larson 原著）（2005）。《專案管理》。台北：麥格羅希爾。（原出版於 2005 年）
- 歐陽國南（2004）。《國軍領導型態、組織文化對組織效能影響之實證研究》。中華大學科技管理研究所碩士論文，未出版，新竹。頁 22-24。
- 潘淑滿（2003）。《質性研究：理論與應用》。台北：心理。
- 謝文全（1998）。《教育行政-理論與實務》。台北：文景。
- 謝文全（2005）。《教育行政學》。台北：高等教育文化事業。頁 187-191。
- Tesch, Renata. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York, NY: Falmer.

文稿收件：2008 年 08 月 13 日

文稿修改：2008 年 12 月 03 日

接受刊登：2009 年 04 月 17 日

The Study on Policy Implementation of Privatization in Elementary and Secondary Schools in Taiwan: Current Situation, Problems, and Solutions

Chiu-Fu Huang

Part-time Lecturer Department of Business Administration ,
MeiHo Institute of Technology

Shih-Hsiang Tseng

Master of Business and Management,
MeiHo Institute of Technology

Abstract

The local governments have the power to make the decrees, which was delegated according to the revision of Compulsory Education Law in 1999. There are four schools applied to the decrees. The research aimed to analyze the purpose of the policy and the law regarding school privatization, the school orientation towards being public or private, and the evaluation of schools and to explore the models, current situations, problems, and development of school privatization. There are 17 interviewed, including principles, teachers, and parents, staffs preparing for privatization, experts, and administrative officials. Finally, this research concluded and proposed strategies as follows: (1) Short-term strategy is to develop the distinctive character of privatized schools, establish appropriate evaluation mechanisms, and enact the Commissioning the Operation of the Public Elementary and Secondary Schools to Private Sector Law. (2) The mid-term strategy is to adopt proper school orientation towards being public or private. (3) The long-term strategy is to set up more privatized schools, and constitute the regulation of evaluating the impact of educational policy.

Key words: school privatization, privatized school, educational policy