

ISSN:1683-5220

研習論壇 月刊

Forum on Training and Development

【本期專題】

組織變革與發展

第 78 期

中華民國九十六年六月

- ◆ 組織變革與組織發展
- ◆ 組織變革
- ◆ 組織變革與公共管理



行政院人事行政局地方行政研習中心 編印

目 錄

理論與實務

組織變革與組織發展/詹中原	1
組織變革/孫本初	13
組織變革與公共管理/陳俊明	27

行政論述

行政倫理意涵及其對於教育行政人員之啓示/李政翰	37
-------------------------	----

人文關懷

中西合璧的古街巡禮—大溪/張慶龍	44
------------------	----

芬芳錄

黑夜追「燈籠」，螢火蟲之父—何健鎔—/黃朝卿	45
------------------------	----

向陽園

端午節/吳綿	48
--------	----

中心動態

菁英領導班—倫敦政經學院研究班展開基礎研習等9則	50
--------------------------	----

封面設計理念：本期封面設計係配合「組織變革與發展」主題，以堆積木的概念，一層一層往上加，強調組織的變革與發展需澈底改造並按部就班，逐部建構，如同在蓋房子一樣，不能偷工減料，也不能草率。封底完整的堆積圖案則是暗示組織改造後的完工概念。

- 發行人：城忠志
- 社長：馬永芳
- 主編：梁元本
- 編輯：魏彩鶯
- 出版：研習論壇月刊社
- 社址：南投中興新村光明路1號
- 電話：(049)2372027
- 電子信箱：submit@email.rad.gov.tw

- 網址：www.rad.gov.tw
- 中華民國91年1月1日創刊
- GPN: 2009001030
- ISSN: 1683-5220
- 本刊圖文，非經同意請勿轉載。
- 印刷：南光堂印刷所有限公司
- 電話：(07)2864567
- 工本費：新台幣35元



組織變革與組織發展

詹中原

摘要

組織變革(Organizational Change)會影響到組織的生存與發展。組織有其生命週期，亦會成長、變化、死亡等，而一個組織不斷受到或接受由組織的內外環境衝擊、刺激，最後導致組織變革的產生，使組織與環境處於動態的平衡。而公私部門為因應組織變革的需求，組織發展在過去 50 年快速崛起，藉由應用行動科學的知識與方法，蒐集、分析、診斷與組織相關的問題，賡續尋找組織未來發展機會與方向，並透過各種干預及策略以克服困難，以有效提振組織績效和提升員工滿足感。一般而言，組織發展可以看作實現有效組織變革的手段，即為變革之道。

因此，本文將從組織變革與組織發展的定義與內涵談起，並說明組織變革與組織發展之區別與關係。同時介紹組織變革

下的反應與抗拒，特別是在員工對組織變革的反應、減少員工變革抗拒的方法以及個人特徵變項與抗拒變革之關聯。其次，將談到成功組織變革的因素與成敗，同時提出影響發展高執行力組織的組織發展應用技術之概說，並進一步談到公共組織變革與發展之相關因素，最後談及組織變革與組織發展之未來展望。

壹、何謂組織

一、組織的定義

學者張潤書(1998:123)謂，組織乃是一群人為達成共同目的時，經由權責的分配，層級的結構所構成的一個完整的有機體，它是隨著時代及環境的改變而在自謀調整與適應，同時，人員之間建立了一種團體意識，以達成他們所共同追求的目的。換言之，組織是指兩個人以上，有正式且

完整之分工，為達共同目標，透過正式與非正式交流活動，所結合而成的社會實體。

二、相關組織理論

組織理論眾多，僅以與組織發展最核心的相關理論簡介如下：

(一)資源依賴理論

資源依賴理論將環境系統定義成組織(或稱次系統)所形成的一個聯盟，各個組織所以加入聯盟，都是為了獲取本身所需的資源。換言之，資源依賴以「資源」為思考主軸，認為企業組織與環境互動的本質來自於資源的供需—環境提供企業生存所需要的資源，各企業之間彼此競爭這些資源。基本假定為(Pfeffer and Salancik, 1978)：

1. 環境中有許多組織賴以維生的資源，因此組織必須積極爭取。
2. 組織透過交易向外界其他組織獲取資源，這是組織獲取資源最基本的方式。
3. 組織效能是組織存續的關鍵，而效能的高低是由外界組織判斷。因此，外界的支持是組織生存的主要關鍵。
4. 由於組織環境中許多的限制，使得組織獲取資源時，有不確定的困難產生。
5. 由於每種環境限制背後都有一些利益團體在支持，因此組織若能統合資源或獲得足夠的社會支援，則有

可能改變或消除限制，進而控制或操弄環境。

(二)組織增強理論(reinforcement theory)

組織增強理論是一種激勵的理論，明定員工的行為能夠透過操控獎勵制度而被塑造、調整或改變，或是以其他相關的行為來加以抑制。在這個理論的原則上，以下列步驟來增強部屬的工作機動層次：

1. 確定你希望你的員工從事的特定行為。
2. 透過衡量目前的表現水準，建立一個評量這類行為的基準線。
3. 分析績效的結果。
4. 改變影響力，激勵員工去改變其行為。

(三)組織期待理論(expectancy theory)

為一項激勵理論，將重點放在努力—績效，與工作—報償之間的連結性，此理論說明員工在下列 2 種情況中會被高度激勵：

1. 組織員工認為自己的努力會導向成功的工作表現。
2. 組織員工的工作表現，會獲得他們所在意的報償或結果。

貳、組織變革與組織發展的意涵

一、組織變革的定義

任何有機體及組織體，不但感受到變革是不可避免的，而且其速度及複雜性也會與日俱增。此種因環境改變而導致組織的自然改變，稱為「變

革」。這種由某種狀態轉變到另一種狀態的自然改變，可能有利或不利於組織。組織主觀針對這樣的變革與管理，就是組織變革(organizational change)的內涵。事實上，組織變革的涵義非常廣泛，凡是有意圖使組織從一種舊狀態轉變成另一種新狀態所做的努力均屬之(吳定等，2005：8-9)。

換言之，組織變革基本上可以將其分為 3 種：

第一種是組織結構(organizational structure)的變革：其係透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善績效的管理行為。組織結構的改變，使得一些正式的工作及職權的定義產生變化。

第二種組織變革是人員的變革：所謂人員的變革乃指，員工態度、技能及知識基礎的改變，其主要目的在於提升人員的生產力，並與他人協同一致的完成指派的工作。而在人員變革技術方面，最典型的例如團隊的建立。

第三種組織變革是技術的變革：技術變革是指將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用，包括：機械化、電腦化等(陳光榮，2003)。

綜觀而言，組織並非是一個靜態的實體，事實上許多學者用「有機體」這種形容詞來描寫組織的動態變革特性。因此，要保有組織的功能與績效，必須建立起一套有系統的組織變

革知識。

二、組織發展的意義

由於環境不斷變化，組織與其成員需要因應環境與考察局勢，做適當的變遷與發展，否則將陷入停滯，而無法繼續在環境中生存，故組織為求生存必須進行計畫性的變遷與發展。1960 年代以來，管理心理學家和企業家都特別關注有計劃的變革，即從零散的變革活動，轉向系統的、戰略性的有計劃變革，重視變革的理論指導和方法途徑。為因應此趨勢，由此發展出一個新的管理心理學領域，即組織發展(Organization Development，簡稱為 OD)，並在過去 50 年來快速崛起。

學者依不同的觀點對組織發展有不同的解釋，有些從行為科學觀點出發，另有些學者認為組織發展主要乃在敘述組織變遷的過程，亦有學者認為組織發展乃由管理階層出發，藉著由上而下的方式進行組織發展的工作，此外，有些學者則以組織目標及組織中個體的實現，為其主要描述，而不論何種角度切入，組織發展之重點，主要仍在於藉由組織變革，以提高組織的適應力以及生存力，使組織得以永續生存(侯夙芳，1999：49-50)。

孫本初等(2000)歸納出組織發展意涵的 3 項要素：第一、組織發展是一種計畫性的變革；第二、組織發展

是行為科學之理論與實用的應用；第三、組織發展係涉及整個組織體系的變革。另外，吳定(2001)認為組織發展乃是一項以行為科學知識為其理論架構，以特殊行動方案與技術為執行基礎，目的在維持、更新及改變人為組織制度與人際關係的計畫性努力。

而吳定亦針對組織發展定義歸納出以下 3 項：

- 第一、組織發展以行為科學的理論與技術為基礎，科學性知識。
- 第二、組織發展的目的在維持與更新組織，並增進個人與組織的效能。
- 第三、組織發展所要維持或更新的主要對象是人為的組織制度及人際關係(吳定等，2005：7-8；11-12)。

綜觀上述，組織發展乃指組織在開放環境下，透過行為科學方法之干預，分別有計畫對個人、團體及組織作觀念、結構及整體性之持續改變，以提升能力及適應多變環境之過程。換言之，組織設計、行政革新、治理能力或人力資源管理為其成功關鍵。

三、組織變革與組織發展的區別

組織變革與組織發展具有十分密切的關係，一般組織發展可以看成實現有效組織變革的手段。因此，組織變革為一比組織發展更寬廣的觀念。組織發展可用來管理組織的變革，運用知識及技能的移轉來建立組

織能力以達成目標與解決問題，並試圖引導組織改善問題解決能力、回應、工作生活品質及效能的特定方向。反之，組織變革可更宏觀地應用至任何形式的改變，包括技術及管理創新、組織精簡或長期的系統演進(方崇雄譯，2005：4)。

參、組織變革之因應：反應與抗拒

由於組織變革乃為因應外在環境快速的變化，調整其組織結構、改變成員的價值觀、態度和信念等人員行為，以提升績效、達成組織目標的過程。因此可能會引起組織變革的反應與抗拒，茲說明如下：

一、員工對組織變革的反應

組織內的成員大部分都相當珍惜其既有的利益，因此當組織變革發生時，即意味著將面對不確定的未來，故在組織無法肯定是否能掌握與從前同樣的資源時，亦無法預知未來在因應新的組織變革時，將需要花費多少心血及時間成本等。這樣的組織變革方式，於是產生了組織成員不聽從、冷漠、怠工及離職等抗拒行為。一般而言，組織抗拒變革的原因可以歸納為有安全的需求、習慣、誤解、可能的經濟損失、沈入的成本、權力的平衡、控制的怨恨及可能的社會損失(吳定，1996)。

換言之，組織變革代表組織環境必須進行適度的調整，因此來自於組

織人員、個人與團體的抗拒是很常見的，例如：組織目標的調整、組織與個人目標的衝突、員工觀念與習慣改變的阻力等。但由於長期生活在相對穩定、變化不大的組織環境中，許多組織員工形成了一動不如一靜的態度與想法，害怕組織改變所帶來的風險。此外，組織成員常會依一般習慣而對變革事物做出反應，一旦要組織成員改變，進而導致其職位的變動等，就會導致組織成員的不安全感的產生而有反抗的情緒。因此，組織成員成為組織變革的強大阻力之一(廖淑儀，2004)。

二、減少變革抗拒的方法

除了上述組織成員的抗拒之外，仍然要思考如何減少組織變革所帶來的變革抗拒。在組織變革當中，減少變革抗拒的方法，吳定(1996)認為可採用下列 10 種方法減低組織成員的抗拒，說明如下：

- (一)讓員工參與意見。
- (二)彼此之間的溝通。
- (三)增加員工認同與支持。
- (四)針對員工加強教育訓練。
- (五)增加對管理者的信任。
- (六)採取物質與精神獎勵方式。
- (七)採取諮商方式。
- (八)採取循序漸進方式。
- (九)變革的績效標準應合理可行。
- (十)應用諮詢分析方式。

三、個人特徵與抗拒變革之關聯

綜觀上述 10 種降低變革阻力的方式之外，組織中的個人特徵與抗拒組織變革也有著某種程度之關聯。一般而言，教育程度較低者，對組織變革的抗拒也會較強；而女性喜歡安定的環境，也比較容易抗拒組織的變革。另外，相關的學者也認為在組織工作年資愈長者，因為投入時間成本較大，對組織變革的抗拒也會較大。

肆、組織變革的成敗

一、組織變革成功的因素

組織變革可視為組織採用一種新的想法或新的行為的過程，當組織或組織內成員意識到變革需求而採取變革方式時，務必促使組織成功，因此相關的學者提出了 5 個成功變革的因素(李再長譯，2003：308；簡芳忠，2000：33-35)，分別論述如下：

- (一)想法(Ideas)：如果沒有新想法，組織很難維持一定的競爭力。
- (二)需求(Need)：實際與期望績效產生差距，就產生組織變革的需求。
- (三)採用(Adoption)：組織的決策者接受建議或想法時，採用過程就會產生變革。
- (四)執行(Implementation)：組織成員採用新想法或技術時，執行便會產生。
- (五)資源(Resources)：變革需要時間與資源來支援，並需要時間來觀察。

組織變革要成功，上述因素，缺一不可，否則組織變革可能就會

失敗。一般而言，組織之所以要變革，除了求得永續經營及發展以外，為確保本身的競爭優勢，在面臨外界的威脅或是找到了新的機會，發現新機會最能推動組織變革之產生。因此，鼓勵組織成員將創意形成構想，讓構想產生因應組織變革的需求與建議，使組織成員可以接受新的理念付諸實現，配合外在與內部相關組織的人力資源的支援，促使組織變革能夠成功。

二、組織變革失敗的理由

當然，並非所有的組織變革都能成功，J. P. Kotter(1996)提出的《領導變革》(Leading change)一書，其認為組織變革失敗有 8 個理由：

- (一)組織成員滿足於現狀，使得組織本身沒有危機感。
- (二)疏於建立組織變革所必要的聯繫。
- (三)對組織的願景的評價過低。
- (四)組織的願景未對組織成員做一充分溝通。
- (五)未確認排除組織變革願景的障礙。
- (六)疏於確認組織變革的短期成果或進步
- (七)太早宣布組織變革是成功的。
- (八)疏於將組織變革融入組織文化之中

上述 8 項組織變革失敗的理由，並非只有這 8 項，而是這 8 項係最主要的妨礙組織變革的理由。

伍、組織發展的應用技術概說

組織發展的應用技術可分：增進個人本身工作效能的應用技術、增進人際間工作效能的應用技術、增進群體本身工作效能的應用技術、增進群體間工作效能的應用技術、增進整體組織結構面效能的應用技術、增進整體組織功能面效能的應用技術等 6 種應用技術，茲列舉說明如下(孫本初等，2000；吳定等，2005)：

一、增進個人本身工作效能的應用技術

- (一)敏感性訓練法：主要是一群人所組成的群體，群體內部的成員可以學習瞭解自己以及他人之間的關係與影響。
- (二)生活與事業規劃法：強調個人在事業未來發展之可能性，如何將組織目標與個人生涯結合，便成為組織相當重要的課題。
- (三)行為塑模法：是一種改善人際之間關係能力的訓練技術。
- (四)工作生活品質：組織成員對其工作滿意之需求，可以歸納出 4 種內涵：1.工作地點更人性化；2.符合成員個人的需求；3.員工與管理者的合作；4.被視為是一種進化的概念。
- (五)教導與師徒制：由較資深的專家、學者、訓練人員等能力較佳、職位較高來提供組織成員有關的支援。
- (六)評鑑中心法：乃是一套標準化的行為評鑑過程，可藉由不同的測量技術來測出組織成員的工作所需的技能、條件等，其測量的結果可以做為成員陞遷、訓練、發展的依據。

二、增進人際間工作效能的應用技術

- (一)工作豐富化：乃利用一種激勵理論，使組織成員具備對組織的參與感與共同設立目標。
- (二)目標管理：乃指一種程序，使組織內部的成員可以確認共同目標，且根據此一目標訂定組織成員個人的工作職責以及工作目標，進而以原訂的目標來衡量組織成員的成果。
- (三)彈性工作時間制：採用 2 種不同形式所組成的工作日，以有別於傳統的固定上下班時間，其可分為彈性時間(flexible time)與核心時間(core time)。
- (四)行為修正法：來自於實驗心理學，主要是以有系統的方式來處理人的行為，透過學習來使人的行為產生改變。
- (五)人際溝通技術：分析個人的認知程序，藉以改善自己與他人之間的溝通關係，協助個人與他人或群體達成預期的目標。

三、增進群體本身工作效能的應用技術

- (一)角色分析技術：成員在組織職位上，所扮演的角色與行為，包含角色期望、角色衝突等。
- (二)角色協商技術：個人角色與組織目標或群體功能相衝突，必須讓該角色的扮演者，認清該角色的本質瞭解他人對該角色的期望，並藉由角色分析技術來發掘個人與角色間的相互矛盾的問題。

(三)過程諮商法：專注診斷並管理個人本身、人際間及群體的問題，包含組織與人際互動過程的問題。

(四)工作期望技術：經由群體人員的協助，釐清個人工作範圍、權責以及他人工作關係，減少職能衝突的狀況，增進個人工作效能。

(五)團隊建立法：在一起工作具有共同組織目標及相互依存關係所組成的永久性或臨時性，從事有計畫的干預活動，以增進工作效能。

(六)互賴演練法：群體成員在顧問的協助下，透過結構化的演練活動，增進彼此熟悉與合作共識關係的技術。

(七)讚賞與關心演練法：讚賞類似激勵增強因素中的「積極管理」，針對某人的行為或態度加以讚賞，滿足其需求使其改變態度或行為的可能性；關心類似激勵增強因素中的「迴避學習」，提醒團隊成員有些行為或態度會對別人產生困擾，以避免大家不喜歡的行為出現。

(八)責任圖法：有助於釐清何人必須要為不同的決策和行動負責，相當簡單有效並確實可以改善團隊功能的技術。

(九)創造願景法：引導員工朝向同一理想目標，敞開心胸，進而主動創造、實現理想。

四、增進群體間工作效能的應用技術

(一)群體間團隊建立法：用來增加團隊

對另一團隊的認知，並確保兩個或兩個以上的團隊，改善其與另一團隊工作關係的技術。

- (二) 第三者媾和法：當雙方發生衝突時，需要具有專業知識的第三者進行瞭解，並加以干預與控制，使雙方衝突加以解決的方式。
- (三) 組織映象干預技術：組織內部的某個單位與其他有相關的內部或外部單位蒐集回顧資料，提出一張改進運作產品或服務的清單做為會議的結束，並定期追縱會議的後續流程。
- (四) 合夥法：一個由雙邊或多邊所組成的問題發現或問題解決的團隊，進而創造出達成組織目標與方針。

五、增進整體組織結構面效能的應用技術

- (一) 社會技術系統：強化工作生活品質或是強化工作與自我管理團隊。
- (二) 自我管理團隊：由成員決定團隊的工作目標等，其任務可能是具體或是特定的工作、服務或產品，團隊可以是永久性的或是臨時性組織。
- (三) 平行組織法：協助管理者瞭解並應用組織發展理論，以處理組織變革所產生的結構不良的問題。
- (四) 實體佈置法：包含工作配置、實體氣氛、室內設計與建築設計。
- (五) 全面品質管理：對系統充分瞭解，管理者必須瞭解流程的基本概念，才能成功地改善計畫。
- (六) 再造工程法：針對企業流程重新思考與設計，讓企業流程不受到僵化

流程控制，以求組織效率與績效的提升。

- (七) 大規模系統變革與組織轉型法：組織持續性進行變革，運用技術性或結構性技術，使組織績效明顯的提升。
- (八) 高績效組織法：給予個人或組織成員獎勵、大量地分享資訊以及決策儘可能地向下流動等。
- (九) 精簡法：是特定目標的偏好或策略，減少員工層級、限定組織特定行動，以達成特定目標的計畫。
- (十) 矩陣式組織：為了完成一項特定計畫而臨時編組的機構或工作團隊，待任務完成，就立刻解散機構或工作團隊。

六、增進整體組織功能面效能的應用技術

其應用技術可包括搜尋會議及未來搜尋會議法、Beckhard 面對面問題分析法、策略規劃/管理活動、格道組織發展技術、調查回饋法，茲分別敘述如下：

- (一) 搜尋會議及未來搜尋會議法：通常為兩天半會議，在工作場所以外舉行，參加人數約為 25-30 人，現場使用投影設備等，使所有人的意見都能被看見。因此，在會議中所有的事物都是公開的。
- (二) Beckhard 面對面問題分析法：將組織中各階層的管理人員召集在一起，在 1 天的議程內，針對組織確認問題為何，並建立組織目標與順序等，並進一步解決組織的問題。

- (三)策略規劃/管理活動：組織的重要設計或整體策略的發展與執行，並與組織現在和未來的環境要求相關。
- (四)格道組織發展技術：以管理格道理論為基礎，透過有系統的干預方式，由組織中所有的管理人員共同發展出理想的策略性組織模式，以增進組織規劃與溝通的功能的一項技術。
- (五)調查回饋法：一種標準化的問卷工具、面談、或觀察等，以尋求組織的資料，診斷並干預組織活動的方式。
- 於組織發展運用上述技術，則需探討組織診斷以及管理變革，茲說明如下：

(一)組織診斷

當我們運用上述的 6 種的組織發展應用技術來診斷組織問題時，不可避免地必然會面對到組織診斷的問題。其中，又涉及到人際活動的干預(human process)、技術結構的干預(technostructural interventions)、人力資源管理的干預(human resource management interventions)及策略性干預(strategic interventions)等組織之干預方式。

(二)管理變革

上述 6 種的組織發展應用技術，會影響到組織的管理層面。改革所發生的管理變革會影響到組織成員的態度與行為，特別是組織當中成員的心態、行為、個人目標，甚至於

組織集體目標相衝突的狀況產生。

陸、公共組織變革與組織發展

一、公共組織變革的定義

由某種狀態轉變到另一種狀態的自然改變，可能有利於組織或不利於組織。組織針對這樣的變革與管理應用在政府體制上，即是公共組織變革。公部門組織與私部門組織背景、文化有所不同，因此，公共組織變革可以說是政府體系的公部門的組織變革，諸如：將公營企業朝向民營化(privatization)、公家機關組織的公辦民營、委外經營(contracting out)、公共組織朝向公法人或行政法人等，上述皆屬公共組織的諸多變革方式之一。

二、公共組織變革的內涵

提及組織變革時，在公部門首先會被聯想到的便是目前政府正大力推動之公共組織改造，不論是組織縮減、組織更新或組織合併，顯現的是組織面臨劇烈之變革與衝擊時必須採取單方面或各層面的調適措施以為因應。再者，透過公共組織的調整、結構與策略的改變，進而影響公共組織成員的價值觀、信念與態度，其目的在於增進公共組織績效，達成公共組織目標。所以，在政府體系中只要存在著不同程度的缺失與改善的空間，則「公共組織變革」是一條必然要走的路，在私人企業的經營亦

是如此，這樣的公共組織變革方式，在政府組織之中也將會是一種常態的現象(葉宏中，2004)。

三、公共組織變革的策略與管理

公共組織變革的策略與管理，可以分為組織內部的改革與政治管理倫理，分別敘述如下：(朱鎮明，2003：237-247)

(一)組織內部的改革

- 1.擁抱外部環境，積極負責。
- 2.組織結構與人事安排。
- 3.適才適所，適人適任。
- 4.爭取更多的資源。
- 5.推動主要的改革理想，改變日常運作方式。
- 6.建立外部網絡結構，回應社區需求。

(二)政治管理倫理：變動多元社會中行爲之道

- 1.公共領導的道德挑戰。
- 2.探索家：公共管理者的角色。
 - (1)實際運作上的風險。
 - (2)民主職責的風險。
 - (3)對部屬責任的風險。

四、公共組織變革成功的因素

公部門的變革成功，需要仰賴 8 大因素的整備，方能順勢完成，茲分述如下(吳英明、張其錄，2005)：

- (一)肯認變革的需要，引領員工齊心投入。

- (二)構思變革的方案，俾使變革有效的執行。

- (三)營造內部的支持，藉以提供廣泛變革行動的機會，克服可能的員工抵制。

- (四)贏取上級的支持，進而全心投入與關切變革行動的機會。

- (五)締結外部的支持，贏取民間社會的共襄盛舉，政治監督機關的鼎力支持。

- (六)重新部署稀少的組織資源，誘引協力組織的資源投入，共赴嶄新的營運與作為。

- (七)組織變革的永續經營，強化職司的執行力，要求員工除了力行平常任務外，另要將變革要項納入例行作為中，與之同時並進，協調運轉，以免對變革有所偏廢。

- (八)追求全局的變革，務使組織各個支系統之間協力合作，攜手邁進組織變革的航程。

五、公共組織的組織發展

無論是中央或地方政府皆處在一個競爭的政治、社會與經濟環境中，因此藉由以公民為導向並師法企業，來改善政府品質與效能的立法與計畫相繼受到政府高度重視，並積極推動¹。此外，為使組織更具生產性、效率與效能，進行組織精簡與公共服

¹如 1993 年由美國總統柯林頓啓動、副總統高爾主導的國家績效評估(National Performance Review, NPR)，要求聯邦政府機關成爲高品質、低成本的服務提供者。

務民營化等諸多組織變革措施，亦使各種組織發展計畫²更形重要。

然而，公共組織的組織發展雖應用普遍，然而由於其複雜的政治和行政管理環境，將使公私部門的組織發展方案有所差異，故組織發展實務專家必須要辨認政府的政治本質並認清公私部門的組織差異，以助組織發展之應用。其差異主要包含 4 個主要面向(方崇雄譯：2005：683-690)：

(一)價值觀與結構

公私部門之間的價值觀與結構方面有所不同。私部門之價值觀在於獲利能力與創造競爭優勢，而公共組織之目的乃在於提升公共利益與回應公共需求，且其所提出回應公共需求與民意之計畫必須透過立法進行討論，所以在公共部門組織中，立法及代表性過程的政治本質與行政過程的效率導向之間乃形成拉距。

(二)決策者的多樣性

公共部門具有多重的接觸網絡，以檢視公共事務的多樣化觀點。雖然每個決策者皆具有合法性的規範，但卻造成決策程序的複雜。由於在此運作過程中，不同的組織須對不同的程序負責，很多當事人經常混淆且難以瞭解應對誰的決策負責。

(三)利害關係人的接觸

利害關係人乃指受公共部門組

織的政策或運作所影響或造成影響的任一團體與個人，而相對於私人產業而言，公共部門以公開公共會議執行業務，經常涉及到具有不同利益與價值觀且相互排斥的個體與團體。實務專家必須要體會到公共部門與非營利組織成功的關鍵主要在於利害關係人滿意度，所以注意利害關係人所關心的事項乃是最重要的事。

(四)府際關係

由於政府提供不同的服務給公民與顧客，中央必須與地方在府際關係的某些情況下分享權力、責任與資源。再者，由於政府常涉及兩個或兩個以上府際計畫來共同合作，而每一層級的政府在目標與目的間亦可能導致爭論與衝突，因此，在設計一個有成效的跨組織方案中，必須要體認機關間的使命與權力關係。

由於公私組織具有重要差別，因此相關案例在公共組織運作更形複雜，所以必須體察政治領域對公共組織運作的影響，如此，組織發展技術與方案之應用才有可能成功。

柒、未來展望

組織推行變革，會使得組織發生變化，而其未來變革的主要趨勢可朝向組織扁平化、組織小型化、組織彈性化、組織虛擬化以及組織網絡化等方向進行。故管

²例如績效管理、薪酬計畫與導入科技協助政府以電子化作業提升效能等。

理組織變革則為重要課題，即利用行為科學的知識與技巧對組織進行計畫性變革，其涵蓋的議題包括：行為改變技術、領導風格的影響、策略改變、組織文化變革、全面品質管理的組織變革等，其主要目的還是在於提升組織效能。

此外，未來組織發展可針對環境的變遷、人力資源管理、獎賞制度的實施、適當的領導方式、勞資關係的面對、組織內部人員的訓練等議題加以關注，而這些議題無論如何發展，都會面臨到前述 6 種組織發展的應用技術。

最後，展望未來，組織環境變遷之挑戰、組織發展之實務整合問題、組織發展之跨學科整合亦是須加以重視的趨勢。

■作者：詹中原

現任：政治大學公共行政學系教授兼主任

參考書目

〈中文書目〉

- 方崇雄譯，Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley 原著，2005，組織發展與變革，華泰文化事業股份有限公司。
- 朱鎮明，2003，政治管理，台北：聯經。
- 吳定，1996，公務管理，台北：華視。
- 吳定，2001，組織發展理論與技術，台北：天一圖書公司。
- 吳定、鄭勝分、李盈盈，2005，組織發展應用技術，台北：智勝文化公司。
- 吳英明、張其錄，2006 年 7 月，組織變革—

論述與實踐，商鼎出版社。

李再長譯，2003，Richard Daft 原著，組織理論與管理，台北：華泰。

侯夙芳，1999，組織發展意涵之探索，人力發展理論與實務第六十三期。

孫本初、吳復新、夏學理、許道然，2000，組織發展，台北：空大。

張潤書，1998，行政學，台北：三民。

陳光榮，2003，提振傳統產業競爭力之策略與政策建議，瀏覽於 2007/5/03，網址 <http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sag3-a3.htm#2>

葉宏中，2004，組織變革壓力對員工工作態度的影響—以國立博物館面臨變革為例，花蓮：東華大學公共行政研究所碩士論文。

廖淑儀，2004，組織變革策略對台北市某地區醫院營運的衝擊，桃園：長庚大學醫務管理研究所碩士論文。

簡芳忠，2000，環境變遷與組織變革之研究：以日本鐵道(JR)為例，彰化：大業大學事業經營研究所碩士論文。

〈英文書目〉

- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations: A Source dependence perspectives*. New York: Harper and Row.

A stylized illustration in shades of gray showing several business professionals in a meeting. One person is pointing at a large document or screen, while others are looking on. The background features abstract geometric shapes and lines, suggesting a modern office or conference setting.

組織變革

孫本初

前言

組織因為惰性、停滯與衰退，無法適切地滿足對環境與顧客的回應，這時必須透過變革的活動，使組織得以重新啟動。根據組織與外在環境互動的程度而言，組織有3種變革的內在來源：一是組織工作，但是與外界保持關係的專家，專家可以從這些關係中獲得可以應用於組織內部情境的知識，例如，設計新的組織流程來適應新的方法；其次是建立新的組織目標，因此必須改變目前的方法以達成新的目標；第三為過剩的資源亦會促成組織的變革，例如，機關可以提供員工多元的訓練措施；或是機關可以尋找新的方法來經營組織或是新的領域。此外，組織變革亦同時受到組織外在的情況所影響，這些來源包括社會、政治、法律、經濟環境的改變、以及技術上的發展，例如數位革命(Digital

Revolution)、全球化(globalization)、環境的永續發展、女性平等的價值與多元化等 (Gallos, 2006)。

其次，從諸多的組織發展(Organization Development, 簡稱 OD)文獻中，可以發現到組織變革的目標包括：一、調適個人執行特定工作的方式、原料、設備以及程序，以作為轉換個人工作上的行為；二、在組織層次中，若面對新環境時，可能需要修正管制的方法，資訊傳輸以及決策制訂的程序；三、在管理上可能需要調整組織的策略方向，例如：應提供何種服務給那一種顧客、在何種市場從事競爭以及生產何種產品；四、可以改變組織的假定、規範、理念，以及需要調整的習慣等組織文化；其管理變革的方法包含技術、結構、管理與人員變革的方法；而管理變革的策略則有促進策略(facilitative strategy)、資訊策略(informational strategy)、態度策略(attitudinal

strategy)、以及政治策略 (political strategy) 等 4 種策略(Conner and Lake,1994)。

為了使組織能永續發展，本文將要探討管理變革的 2 部分：一、管理變革的方法與策略，二、如何進行有效的管理變革，茲將其一一說明。

壹、管理變革的方法與策略

組織經過診斷的過程之後，發現了問題的原因(causes of problems)或發展的機會(opportunities for development)，吾人應如何有計劃地來進行變革並成功地執行這些變革，是為管理變革(managing change)。對此，吾人將其分為：管理變革的方法；管理變革的策略等兩方面，來分別加以說明。

一、管理變革的方法

一般而言，管理變革的方法可分為下列 4 種：

(一)技術性的變革方法(technological methods of change)

技術性的變革係指改變組織產出的方式，例如許多組織提倡全面品質管理(Total Quality Management，簡稱 TQM)來作為改善他們生產力的途徑，TQM 藉由使用流程與產品控制的技術，來不斷地影響組織、產品與服務的改善。TQM 此途徑不同於其他的策略，此途徑係運用系統觀點的變革方法，不僅包括組織，同時亦包括顧客與供應者，除了 TQM 外，技術性的變革

還包括下列的方法(Conner and Lake,1994：61-69)：

1.工作診斷

工作診斷是藉由指出工作技術的多樣性、工作一致性、工作的重要性、自主性，以及對結果的回饋等工作特徵來診斷工作，在從事工作診斷時必須做到兩件事情：第一、在從事工作再設計之前，必須先診斷現有的工作情況是如何？第二、評估再設計的效果，係用來評估那些工作特徵受到改變，那些則否？以及評估這些變革對於激勵員工、成長、滿意度與效能的影響(Hackman and Oldham,1975)。因此，在從事工作診斷時，必須回答下列的問題(Hackman,1977：244；Hackman and Oldham,1980)：

- (1)員工的激勵與滿意方面有問題嗎？
- (2)工作能充分發揮員工的潛能嗎？
- (3)工作的那個面向會造成困難？
- (4)員工是否已做好變革的準備？
- (5)在目前的工作系統中所呈現的特殊問題與機會是什麼？

2.工作再造

在泰勒(Taylor)《科學管理原則》(The Principles of Scientific Management)一書中，指出工作設計是工作再造的重要事項，工作再造包括下列 3 個事項：(1)工作的物理

條件—工廠的配備、工具設計、流程設計與產品設計；(2)生產量的計畫與控制—運作方法、統計流程的控制；(3)流程與結果的精密評估—工作測量。工作再造亦提供了其他的設計方法，包括工作輪調、工作擴大化、工作豐富化，以及工作關係，而這些設計方法，也對於工作特徵產生了影響，茲將其說明如下：

(1)工作輪調：藉由員工在同一部門抑或不同部門之間職位的輪調，以訓練員工熟悉不同部門的工作方式。

(2)工作擴大化：係指水平式的工作負擔，以提升員工多樣化的技術，增加員工多元化的工作經驗及循環時間，使員工完成整組的工作。

(3)工作豐富化：在層級節制體系內，以垂直方式設計工作的分擔，包括賦予員工較大的責任、自主性、裁量空間，以及彈性工時等，使員工對其工作有更大的參與，以及可以控制其工作的規劃與評估等。

(4)工作關係：主要係包括員工對其工作活動、工作的顧客、以及工作評估的關係。

(二)結構性的變革方法(structural methods of change)

在管理上藉著結構性的方法可以調適某些特定的角色或關係，是

完成變革目的的最佳方法之一，結構性變革方法適合於組織中的分工與協調方面，包括創造新的角色、新的工作單位或新的指揮監督關係。基本上，組織結構是一個用來管理組織中各種角色表現的一套關係型模，因此有效的結構性變革必須包括組織結構中各種不同面向的改變，而組織結構的面向則包括複雜性、形式化、集權化，及協調化。

再者，在 90 年代初期，有一群學者將結構性變革擴展到流程層面，倡導企業流程再造(Business Process Reengineering, BPR)，藉由資訊科技的輔助從根本加以重新思考，澈底翻新作業流程，以便在衡量效率表現的重要指標上，如成本、品質，服務與速度等，能獲得重大的改善(Hammer, 1990; Hammer and Champy, 1993; Hammer and Stanton, 1994; Stewart, 1993; Davenport, 1993; Hale and Hyde, 1994)，因而企業流程再造包含 4 個關鍵性的要素：基本的(fundamental)、澈底的(radical)、巨大的(dramatic)與流程(process)。企業流程再造是未來 21 世紀 OD 的重要議題之一，不過因為它的個案實務經驗並非很多，在方法論上也就不能推論它的成功率。

(三)管理的變革方法(managerial methods of change)

管理者不但要依賴技術與結構

性的機制來從事有效的變革，另外還要藉由兩種行動的輔助，一為報酬系統的使用，可使組織從目前的狀況移到更新的情況；其次是勞工—管理者的合作(labor—management cooperation)方式也能提供一個正面與建設性的變革方法，茲將其分列說明如下：

1. 就激勵、報酬與變革而言

激勵理論中內容學派的立論基礎，是基於人會受到某需求的激勵而以特定的行動方式回應，這個學派的代表人物有馬斯洛(Maslow)的需要層級理論(Hierarchy of Needs Thoery)以及何茲伯格(Herzberg)的激勵保健理論 (Motivatio—Hygiene Theory)。相對於激勵的內容理論，過程理論假定人們可以對於其行為作有意識的決定，如公平理論與期望理論；公平理論認為人在社會關係上，需要公平與正義的對待；而期望理論主張人員之所以受激勵是因為對結果有所期待而造成的。不論激勵理論中的內容或過程學派，皆主張藉由組織報酬系統的建立，人員受到內在的激勵如精神、自我實現與外在的激勵如金錢、地位的鼓勵，願意對組織承諾，而投入於組織變革的活動之中。

2. 勞工—管理者的合作

勞工與管理者的合作，建立勞工參與工會與公司核心決策的管

道，由工會與公司共同來達成契約，可以提高員工的士氣、解決生產與工作技術上的問題、發展訓練的方案、提升員工的創造力、對工作場所的改善、達到高品質產品的目標、提高效率以及降低不必要的缺席率。

(四)人員的變革方法(human methods of change)

人員變革的方法主要是透過教育與訓練的方法，教育與訓練可以提升人員的知識、技術、態度甚至信念，由管理者設計人群關係的訓練方案，能使管理者更能考量員工的需求，並藉由外在專家的參與，使員工對其行為模式能有所了解，同時可以協助他們了解需求與激勵的一般概念，發展傾聽與詢問的技術。教育訓練是改變人員最普遍的應用方法，其目標在於使中高階層的管理者能參與變革的工作方式，更重要的在於使管理者更投入組織文化的改變。

二、管理變革的策略

在一般組織管理的文獻中，策略一詞與技術(techniques)、戰術(tactics)或程序(process)相互地引用，不過策略與戰術兩者之間還是有明顯的區別，策略指的是一般設計或行動規劃，而戰術指的是來自策略的特殊行動(Lauer,1977)，而對於變革的策略，康諾與雷克(Conner and Lake)提出 4

個有效的變革策略(1994:103—121):
(一)促進策略(facilitative strategy)

促進策略係指幫助變革標的團體來從事變革，或是使用他們的能力或資源來進行變革。一般而言，若標的團體的成員有從事變革的意願，但卻受限於本身缺乏足夠的方法來從事時，在此種情況之下，採用促進策略是最佳的選擇，但是，在運用此種策略時也必須考慮下列 5 項要件：

1.時間

係指每個有效的促進策略，其所需的時間並不相同。例如，在運用促進策略時，所進行的如果是單一的變革過程時，變革很快的就可以完成，但是所處理的若是較複雜的問題時，就必須花費相當大的時間。

2.標的團體的覺悟(target-group awareness)

當標的團體中的成員認為變革是需要時，此時就可以使用促進的策略來從事變革，因為成員知道他們需要外在的幫助來從事必要的變革。

3.成員對需要變革的信念

當成員們相信其變革是需要時，此時採用促進策略是更為適當的。

4.承諾的程度

當變革標的團體的成員不僅知

道變革是需要的，而且也承諾願意從事變革時，此時採用促進策略是非常有用的。

5.變革推動者的支持程度

變革推動者欲促進成員的變革意願時，其必須對成員提供變革所需的知識與資源等。

(二)資訊策略(informational strategy)

管理者最常用來克服變革抗拒的策略是教育人員有關變革的相關事項，因其可以預測與解除某些抗拒，其方法包括：定期會議、一對一的會議、工作團體的備忘錄，以及張貼在午餐布告欄中的公告等，這些有關在教育方面的努力皆屬於資訊策略。當使用資訊策略時，負責變革的人員必須提供知識、事實與意見，使標的團體的成員能夠作理性的決策與行動；給予適當的資訊，可以了解問題所在，同意彼此解決的方法。總之，若團體成員需要資訊來了解為何變革是必須的，以及如何來從事變革時，管理者於此時就可採用資訊策略來從事變革。

(三)態度策略(attitudinal strategy)

多年前心理學家李文(Lewin)創立了力場分析(force-field analysis)的理論，其想法是源自於物理學上有關磁場的概念，人類的行為被視為係在多種力量運作下的產物，管理學者應用此種力場分析的概念來

作為問題解決、決策制訂與管理變革分析的重要工具(Lewin,1938：1951)，力場分析的觀點假定大部分的均衡情況是由 2 種不同力量所導致：促進未來情境的活動力量以及抑制這些活動的力量。若兩股力量彼此相互牽引，在這樣的條件之下，組織就可以維持目前均衡的地位，假使促進變革的力量勝過或超越抑制的力量，變革就可能發生。李文更進一步建議藉由調適抑制的力量比增加促進力量來得有效，他發明解凍(Unfreezing)、移動(Moving)與再結凍(Refreezing)等三階段的變革模型。態度變革的重要性在於強調人員的態度對其行為會有深刻的影響，基於態度上的變革會產生行為上的變革或維持變革的行為，其要素包括先改變態度，接著改變行為，此種策略使用在非表面的與長期性的變革中最為適當。

(四)政治策略(political strategy)

政治策略係指在一個不確定或對選擇無共識的情況下，為了獲得個人所偏好的結果，而在組織內去從事獲取、發展與使用資源的活動。一個政治策略的選擇可以採用由上而下(top-down)、由下而上(bottom-up)或其他方式，例如透過妥協或交易互動的方式而達成，選擇的標準完全視政治策略所需的性質而定。

事實上，為管理變革選擇適當的策略並不容易，而不同的策略也會有其不同的意涵。我們可以得知在執行 4 種策略時，可由下述幾個面向的討論得知其中的意涵(Conner and Lake,1994:118-120)：

1.表面對深層的影響(surface versus in-depth impacts)

基本上，政治策略的影響只達到於表面，意即其是以順從(compliance)為本質的行為，而另一極端則是態度的策略，其影響則較為深層，承諾(commitment)則是此類型策略的目標。

2.快速對緩慢的執行速度(fast versus slow implementation)

政治的與促進的策略通常可以快速執行，然而資訊的與態度的策略則趨於緩慢。

3.短期對長期的結果(short-term versus long-term implementation)

政治的策略所產生的結果通常較為短暫，而成功的態度策略所產生的結果則較能長期維持。

4.協助對勸服(helping versus persuading)

促進與資訊的策略有共同的因素，亦即二者皆是用來協助組織成員接受或適用這種有目的性的變革。另一方面，政治的與態度的策略，則是使用勸服甚至控制的手法來使成員接受變革。

5. 談判－妥協－議價 (negotiation－compromise－bargaining)

管理變革的中間部分，乃是使用最複雜的策略途徑，包含了談判、妥協，與議價等方式，簡言之，此種廣博的策略包含了促進的、資訊的、政治的及態度的策略。

在選擇一個適當的變革策略時，除了應該考慮上述的情況之外，尚有下列幾項必須注意：

1. 可利用時間的多寡 (time available)

此係指從事該項變革時，可利用的或所需花費的時間有多少，有的變革只需花費很短的時間，有的則需要很長的時間，因此是否有足夠的時間來從事變革就變成一個很重要的考慮因素。

2. 變革的程度 (extent of the change)

此係指變革的範圍 (scope) 與深度 (depth) 是多少？範圍是指受到變革影響的人員或組織單位有多少？深度則是指需要改變的行為數目，以及該變革對參與人員的重要性，例如，團隊建立的干預方法所作的變革就比僅是做行為的調整更深入。

3. 變革標的的支持性 (favorableness of the change target)，此包含：

- (1) 標的團體的覺悟：此係指標的團體是否了解變革的需要。
- (2) 標的團體對需要變革的信念。
- (3) 承諾的程度。

貳、如何進行有效的管理變革

大部分組織發展的文獻，都會探討管理變革，在這些研究中，都具有相當高的規範性，提供管理者有關如何規劃以及如何執行組織變革，傳統的變革管理著重在找出抗拒變革的來源以及提供克服它們的方法 (Kotter and Schlesinger, 1979)，最近的文獻則是注重在創造可欲的未來願景，贏得政治上的支持以及如何管理組織變革中的過渡時期 (Weisbord, 1987；Beckhard and Harris, 1987)，一般而言，管理變革在實務上可以分成 5 項主要的活動，第一項活動是激勵變革，包括創造組織成員對變革的準備以及幫助他們克服抗拒變革，創造一個人們能接受變革需要，以及能將其身心與能力承諾給變革的環境。激勵是開始變革的重要議題，因為很多經驗指出人員與組織傾向於維持原狀，除非是因為被迫的因素才願意從事變革；第二項活動則是創造組織未來情況的願景，這個願景可提供變革的方向以及作為評估進步的標竿；第三項活動是發展變革的政治支持，組織若是由強有力的個人與團體所組成時，他們可以扮演順水推舟，促進變革的角色，但亦可能變成變革的阻礙，因此，變革代理人需要獲得他們的支持才易執行變革；第四項活動所關注的是如何管理從目前情形到未來情況之間的過渡時期；第五項是尋求支持變革的動力，建立支持變革代理人的系統，發展新的能力、技術以及強化執行變革時所需要的新行為。本節將就這 5

項影響有效管理變革的活動分別說明如下 (Cummings and Worley, 2005 : 155-175) :

一、激勵變革

在組織變革中所面對的是未知、不確定的環境，對個人的能力、價值與適應環境的影響力而言，無疑是一項挑戰，在這樣的環境下組織成員除非是有被迫的原因，否則不可能甘冒危險來從事變革活動，同樣的組織在面對不確定的環境下，他們亦會抗拒變革。因此，關鍵性的議題在於如何引起變革的動機，激勵其對組織變革的承諾，而這個活動則包括創造變革的準備與克服變革的障礙，茲將其分述如下：

(一)創造變革的準備

變革的基本原理是要能為員工創造一個對變革需求的心理 (felt need for change)，因此事先需要營造出使員工不滿意的環境，才能進一步激勵及創造新的行為模式，這樣的作法非常困難，就好像一個人要減輕體重、停止抽煙或者改變習慣性的行為，通常，人們與組織在遇到慘痛的經驗之後，才會願意開始從事有意義的變革，下面 3 種方法可以協助組織產生不滿意的情境以產生變革：1.使組織能敏銳的洞察到有變革需要的壓力；2.揭發現在情況與預期狀況之間的差異；3.灌輸對變革所帶來的正面期望。

(二)克服對變革的抗拒

由於變革在人員與組織之中所產生的深層抗拒，使得組織所面臨的困境更形困難。就個人層次而言，變革所帶來的最大困擾是從已知的環境到不確定的未來 (Kotter and Schlesinger, 1979)，因此，個人無法確定其目標的技術知識與貢獻等，在未來是否仍有價值，他們會質疑新的情境是否能讓其發揮知識與技術；就組織層次而言，抗拒變革可能是來自於遵守一般程序的習慣，或是對現況已投入許多沉澱成本 (sunk cost) 所造成的；組織變革也會威脅到利害關係人的利益，如高層行政人員職位；更有甚者，組織文化可能會加強對目前情況的維持，而要求符合現有的價值、規範與假定等。上述種種原因皆會造成組織對變革的抗拒。處理抗拒變革的方法主要有 3 個策略 (Kirkpatrick, 1985)：

1.同理心與支持 (empathy and support)

設法了解人們是如何來經歷變革，藉此可找出人們接受變革的困難所在、抗拒變革的本質所在，以及可能克服抗拒的方法等。例如，可採用主動傾聽 (active listening) 的方式，也就是放棄自己的判斷而從別人的立場來看問題，當人們感到管理變革的人真正對其關心時，其抗拒力自然就減少了。

2.有效的溝通

在從事變革時，如缺乏適當的資訊則會產生謠言、耳語等，同時增加對變革的恐懼，而有效的溝通可以減少人們無端的恐懼，與幫助他們從事變革的準備等。吾人可藉著鼓勵發問問題、分享關心及提供建議等方法來達成。

3. 參與與投入 (participation and involvement)

讓組織成員直接去參與變革的計畫與執行，藉此不但可設計出高品質的變革計畫，同時亦可克服執行變革計畫的恐懼。

二、創造願景

管理變革的第二項活動是創造組織未來的願景，創造願景是組織內各階層領導者的重要任務 (Nadler and Tushman, 1988)，因願景通常提供了一個有價值的變革方向，以及評估變革活動的基礎，此外，亦可使組織成員了解變革的目的而產生一種承諾感。因此，領導者對未來願景的塑造以及承諾扮演了積極性的角色，所以在變革過程中，領導者需要鼓勵成員積極參與，以獲得更廣泛的涉入與支持。

此外，願景代表人員所希望的理想與美夢，在其發展的過程中會受到人員價值與偏好的強烈影響 (Tichy and Devanna, 1986)，因此，領導者需要創造特別的情境來釋放人員的潛能。一個可欲的未來願景，其通常應

包括下列的要素 (Cummings and Worley, 2005)：

(一) 任務

通常包括組織的目標以及存在的理由，其他尚可包括公司的主要產品與服務、公共形象。

(二) 受重視的結果

指組織在未來應達成的具體績效以及人力資源方面的後果，像人員的高度滿足、工作保障、安全等。

(三) 受重視的條件

指組織欲達成受重視的結果時，所必須具備的條件，像必須具備一個扁平及彈性的組織，才能達成高度的績效。

(四) 中間的目標

係指介於目前與未來狀況之間的一種可欲的狀況，由於任務與願景常常是一般性的陳述，因此，需要較具體及明確的中間目標來加以補充。

三、發展政治性的支持

在管理變革中重視政治的面向，乃是近幾年來 OD 所注重的課題，傳統的 OD 則傾向於忽略政治性的議題，乃是因 OD 所重視的人性價值是可以促進個人與團體間的合作關係與權力分享 (Alderfer, 1997)。今日變革代理人對權力與政治活動特別關心，係因為他們認為改變組織就是改變組織的權力平衡關係，因此會導致衝突。再者，因為他們所參與的策略性

變革，呈現的盡是政治性的特徵。雖然，某些參與者所關心的是權力與 OD 是否能相容，然而大多數的專業顧問則指出可以用正面的方法來使用權力 (Bateman, 1980; Cobb and Margulies, 1981; Cobb, 1986; Greiner and Schein, 1988)。例如，OD 的專家可以建立起自己的權力基礎，以致能接近組織內其他有權者的支持，以利變革的進行。再者，OD 的專家可以運用權力策略來幫助組織中權力的擁有者，設計出比政治協商更具有公信力與正面價值的策略。雖然，OD 的專家可以建設性地使用權力，但亦可能會有負面或緊張的情形產生，此不可不察。一般而言，在管理變革的政治動態方面通常包括下列的活動：(一)評估變革代理人的權力；(二)找出重要的利害關係人；(三)有影響的利害關係人，茲將其一一說明如下 (Cummings and Worley, 2005: 115-175)：

(一)評估變革代理人的權力

此係指評估變革代理人其自身的權力來源，從事變革的代理人或推動人可能是機關或部門的主管人員，或是 OD 的顧問，因此藉由評估代理人的權力基礎，變革代理人可以決定如何使用該權力來影響其他的人支持變革，格雷納與許恩 (Greiner and Schein, 1988) 認為在任何組織中，個人權力除了是來自本身的正式職位之外，主要是來自

3 方面：1.知識：指藉著擁有某方面的專業知識而獲致變革的權力；2.本身的人格特徵：像個人的聲譽、信用等，在組織變革中都能發揮重大的影響力；3.獲得他人的支持：此亦有助益於增加變革代理人再推行變革活動時的權力。

(二)找出重要的利害關係人

因為利害關係人可能會阻止或支持變革活動，因此，必須找出變革中有影響力的利害關係人，像工會、高層的管理人員等。

(三)有影響的利害關係人

為了使變革能順利的推動起見，必須尋求具有影響力的利害關係人的支持。其常用的方法有：

1.順水推舟 (playing it straight) 的策略

此在 OD 中是應用非常廣泛的權力策略，是基於資訊與知識可以說服員工接受變革需求與方向的前提之下而採用的，因此這個策略的成功與否，完全依賴變革代理人的知識基礎，其必須具有所需的專業知識與資訊來說服利害關係人，使他們了解變革是能滿足其需求的合理方式。

2.使用社會網絡

包括與其他有權力的個人與團體形成聯盟、直接與重要的決策者打交道，以及使用正式與非正式的接觸方法來獲得資訊，在此種策略

之下，變革代理人企圖使用社會關係來獲得對變革的支持。

3. 利用正式組織中的權力結構策略

其包括有目的的逃避現行的組織結構與程序，以使得變革能執行，此種權力策略在 OD 之中是使用的最少，因為此種方法並非對有礙變革的現有組織中正式結構的改正，而是依賴變革代理人個人本身的聲譽、專業能力及魅力來完成變革。

四、過渡時期(Managing the transition)

管理變革是指組織從目前的情況轉移到所欲的未來情況，其不可能立即達成，需要有過渡時期。過渡時期與組織目前的狀況是相當的不同，因此需要特殊的管理結構與活動，有 3 個主要的活動與結構可促進組織的過渡時期(Beckard and Harris, 1987)：

(一)活動規劃

在此活動過程中，製作變革的路徑圖，指出欲成功的經歷過渡時期，所須從事的特定活動與事件，然後明確地將這些活動加以規劃，並將其整合起來，同時將這些工作與組織變革的目標與優先次序連結在一起。此外，活動的規劃也應該獲得高層管理階層的同意，以及在變革過程中能給予適當的回饋。

(二)承諾規劃

承諾規劃通常是發展政治支持

的一部分，因此找出關鍵性的人員與團體，並得到他們對變革所需的承諾，以及如何贏得他們的支持是非常重要的。

(三)管理結構

組織在變革的過渡時期中傾向於出現模糊的情況，因此需要建立特殊的管理結構來管理變革，這些管理結構應該包括有權力動員資源以促進變革的人員，以及具有人際與政治技巧足以引導變革的人士。其他替代性的管理結構的方案，可以包括如下：

1. 由行政主管或領導者來管理變革。
2. 賦予方案的管理者臨時的工作來協調過渡時期。
3. 正式組織除了可監督正常的運作之外，亦可肩負起變革管理的工作。
4. 由主要顧客的代表參與管理變革的方案。
5. 選拔大多數員工可以信任的中立人員來管理過渡時期。
6. 由代表不同組織功能與層次的員工來管理變革過渡時期。

五、尋求支持的動力

一旦開始進行組織變革時，就必須獲得執行變革的支持能量與承諾，因為組織成員在面臨新的考驗時，除非他們能夠得到支持性的力量才能強化變革的決心，否則組織成員會有回到他們所熟悉與之前所學到事物的傾向，強化實現變革力量的活

動包括如下：

(一)提供變革的資源

一般而言，實施組織變革需要額外的財務與人力資源，如訓練、顧問、資料蒐集與回饋、以及特別會議。此外，組織變革需要相當的管理時間與能量以及顧問的協助，除非這些額外資源能夠獲得提供，有意義的變革才可能發生。

(二)建立變革代理人的支持系統

從事組織變革有時不但非常困難，而且充滿緊張，因此，變革代理人不但必須全心投入，而且必須對參與的人員提供情緒上的支持。再者，為了獲得引導變革過程所需的願景，變革代理人必須與其他人保持心理上的距離，以便能以一種公正中立的身分來從事變革，但可能會產生相當的緊張關係與隔閡。因此，變革代理人需要建立其本身的支持系統以處理此種問題，可藉由人際網絡的形成，而使變革代理人與其他人可以維持緊密的人際關係。

(三)發展新的能力與技術

組織變革常常需要組織成員能具有新的知識、技術與行為，在很多個案中，除非成員能獲得新的能力，否則變革不容易執行，例如，員工的參與方案常常需要管理者能夠學習新的領導方式與解決問題的新途徑。因此，變革代理人必須保

證這樣的學習精神能夠發生，並且需要提供多重的學習機會。

(四)強化新的行為

在組織中，人員通常會從事一些能給予他們帶來報酬的事情，因此，支持變革動力的最有效方法之一，就是強化執行變革時所需的行為，這可藉著將正式的報酬機制直接與可欲的行為聯繫在一起而達成。

參、結論

吾人正生活在一個空前不穩定的時代中，組織面臨了技術、經濟、政治與文化的變遷，使得組織在內外環境中都充滿了無數的變革壓力，組織為了生存，迫使組織必須從事變革，當組織欲改變其現狀時，其所面臨的第一波反彈壓力，係來自其組織內部的成員，因為變革所帶來的不確定性，將使組織內部的成員惶恐，此時變革推動者應表示同理心，表達關心，分享員工恐懼，透過多元適應管道，並且讓組織內部成員直接參與規劃變革實施。

除了獲取內部員工的支持之外，組織的領導人應不斷地陳述所欲變革的核心價值觀，建構願景全貌，如此變革之推動才具有意義。此外，當變革代理人推動變革時，應先評估自身權力的影響範圍，而且必須找出變革中關鍵有力的個人或團體，以及加強影響利害關係人的態度，進而順利推動變革政策，此乃因組織變革也可能因政治力之介入，使得變革完全走樣，因

而無法達到預期目標，更遑論提升組織績效。

再者，實施組織變革乃是將組織從目前的狀況移至理想的未來狀況，因此需要一個轉變的過渡時期，如欲過渡時期成功，就必須在變革過程中接受變革回饋，以便隨時能夠修正變革時所發生的偏差。最後，欲使變革能夠成功起見，維持組織持續支持變革的動力也是非常重要的，除了透過組織酬獎機制之外，對於員工的認同、讚揚、鼓勵亦是驅使他們持續變革，以維持組織變革的動力。總之，除了上述 5 種有效管理變革的活動之外，在一個組織中，其領導者的決心與勇氣，也是導致組織變革成功的關鍵要素之一。

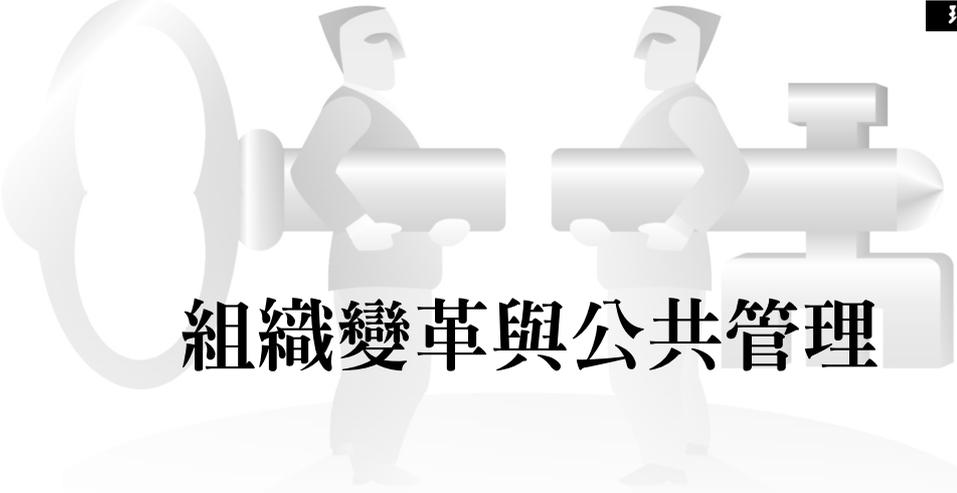
■作者：孫本初

現任：國立政治大學公共行政系專任教授

參考文獻：

- Alderfer, C. (1977). "Organization Development," *Annual Review of Psychology*, 28:pp.197-223
- Bateman, T. (1980). "Organizational Change and the Politics of Success," *Group and Organization Studies*, 5:198-209.
- Beckhard, R., & Harris, R. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Second edition, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Burke, W. (1993). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. Second edition, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Cobb, A., & Margulies, N. (1981). "Organization Development: A Political Perspective," *Academy of Management Review*, 6: pp.49-59.
- Cobb, A. (1986). "Political Diagnosis: Applications in Organization Development," *Academy of Management Review*, 11: pp.482-496
- Conner, E., & Lake, L. (1994). *Managing Organizational Change*. Second edition, Westport, Connecticut: Praeger Publishers.
- Cummings, T., & Worley, C. (2005). *Organization Development and Change*. (8th edition) San Francisco: West Publishing Company.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Gallos, J. (2006). *Organization Development*. CA: Jossey-Bass
- Galpin, T. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. San Francisco: Jossey-Bass
- Greiner, L., & Schein V. (1988). *Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hale, S., & Hyde, A. (1994). "Reengineering

- in the Public Sector,” *Public Periodicity & Management Review*, 18(2):pp. 127-131
- Hammer, M.(1990). “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate,” *Harvard Business Review*, 68(4): pp. 104-112
- Hammer, M. & Champy, J.(1993). *Reengineering the Corporation- A Manifesto for Business Revolution*. NY: Harper Business.
- Hammer, M. & Stanton, S. (1994). *The Re-engineering Revolution: A Handbook*. NY: Harper Collins Publishers Inc.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1975). “Development of the Job Diagnostic Survey,” *Journal of Applied Psychology*, 60: pp.159-170
- Hackman, R.(1977). “Work Design,” in J.R. Hanckman and J.L. Suttle(Eds.), *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*. Santa Monica, Calif.: Good-year.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1980). *Work Resign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Kirkpatrick, D. (Ed)(1985) *How to Manage Change Effectively*. Francisco: Jossey-Bass
- Kotter, J.,& Schlesinger, L.(1979). “Choosing Strategies for Change,” *Harvard Business Review*, 57: pp.106-114.
- Lauer, R. (1977). *Perspectives on Social Change*. Boston: Allyn and Bacon.
- Lewin, K. (1938). *The Conceptual Representation and the Measure of Psychological Forces*. Durhaam, N.C.: Duke University Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Nadler, D. & Tushman, M. (1988). *Strategic Organization Design*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Smither, R., Houston, J., & McIntire, S(1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environment*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Taylor, F. (1947). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Row.
- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley and Sons.
- Weisbord, M. (1987). *Productive Workplaces*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Worley, C., Hitchin, D., & Ross, W. (1996). *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.



組織變革與公共管理

陳俊明

壹、前言

如果「變革」意指將舊有的事物變得不一樣，那麼「組織變革」其實就是組織受到外在環境的衝擊後，配合內在環境的需要，調整其內部不合時宜的組織結構、過程、人員或技術等，進行有計畫的改變，以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展目的的過程。依據這樣一個邏輯，不論是公、私部門，衰退的組織固然要變革，成長的組織也必須不斷改善資源的使用方法，或贏得人民支持，或佔有市場。

雖然如此，「變革」做為公共行政與公共管理領域內一個極為重要的議題，卻不論直接以「變革」為題，或因探討「組織再造」或「組織重整」而間接觸及「變革」的相關文獻，並不很多。有趣的是在這些與「變革」有關、為數有限的研究當中，所反映出的主要理論觀點，彼此之間也不十分一致。所幸，前此不久 Sergio Fernandez

and Hal G. Rainey 在一篇以 "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector: An Agenda for Research and Practice" 為題，刊載於 Public Administration Review (2006) 的文章中，就以公部門組織變革為研究對象的相關文獻，扼要地做了一個回顧。

透過摘錄其中若干論述做為本文鋪陳的基礎，一方面希望有助於讀者掌握公部門變革研究現況，以及相關理論的發展狀態；另一方面則試圖就若干規範性原則略做申述，以提供推動變革實務參酌運用。

貳、公部門組織變革理論的主要論證

根據 Fernandez and Rainey(2006)對文獻的歸納，有關組織變革的研究，大體上包括 6 種重要的觀點，它們分別是：理性調適理論(rational adaptive theories)、制度理論(institutional theory)、生命週期理論

(life cycle theories)、生態及進化理論(ecological and evolutionary theories)、政策擴散及創新模式(policy diffusion and innovation models)、辯證及衝突理論(dialectical and conflict theories)。這 6 種理論如何看待變革的原因，以及管理者在變革過程中的角色，不但值得我們有所了解，也足以提供管理公部門組織變革的借鑑。

一、理性調適理論

首先，「理性調適理論」視管理者為變革驅動者(agents of change)，管理者會分析組織的環境，並修正或調適內部結構及過程，使組織能在該環境中茁壯。即使環境、認知乃至資源有其局限，因而對行動造成限制，但管理者有目的的行動中就能引領變革。這種以管理者有目的的行動，做為變革來源的基本邏輯，可以見於組織發展、策略管理等各種「計畫性變革」途徑(approaches to planned change)，以及將焦點放在管理者如何鼓勵創新，和如何挑選那些始自組織基層微觀層次的成功變化當中。

二、制度理論

其次，「制度論」者認為，組織在一個充斥著公私利害關係人、職權、規範、價值、規則、持守的認知系統等制度環境中運作。組織如能與此等規範、價值、規則、認知體系一致，進行變革，當可增加正當性以及存活的机会。從這裡我們不難看出依

制度論者之見，變革實際上起自外在，生成於組織被迫對環境中規範性及管制性潮流的起落，加以回應、調適甚至仿效(Aldrich, 1999:49)。

組織之所以採取某種制度結構和過程，並不是因為管理者本身幾經分辨後，確認這些結構和過程最能有效適應工作環境，乃是因為政府當局或專業協會提出了這些處方。所以，很明顯的制度論者將制度環境視為迫使組織採納或模仿特定典範實務(archetypical practices)，以強化組織正當性的一種具有拘束性的影響力。影響所及，這樣一種因為上級政府機關指令進行的變革，基本上嚴格地限縮了管理者建構與管理組織的自主空間，使各機關都會承受到所謂組織「同型化的壓力」(isomorphic pressures)。

有趣的是，相關研究也顯示，一個具有創新能力的政府領袖，在面對組織變革的壓力時會不斷地評估支持或阻礙變革的外在力量，試圖利用外在的制度影響力，降低組織的官僚化。

三、生命週期理論

另一方面，「生命週期理論」相當強調自然、自發的(spontaneous)變革，認為組織循著直線順序歷經發展的階段，一如有機體生命的歷程一般。就此而言，變革幾乎就是與生俱來的，因為任何發展中實體的內部，

存在著能夠律定變革過程，並將實體從某一點出發，朝向已然預示於當前狀態之目標移動的形式、邏輯、計畫或符碼(Van de Ven and Poole, 1995: 515)。

準此以觀，管理者影響變革進程與組織發展的能力是受到限制的。所以 Downs 指出政府官僚要發展組織，總得歷經一個「僵化的循環週期」(rigidity cycle)，而且終究保守以對變革、抗拒變革。

四、生態及進化理論

「生態及進化理論」是以類似於物競天擇的觀點看待變革。一般而言，規模較大，也比較上軌道的組織，因為結構慣性(structural inertia)之故，而不太有變革的能力。這也就是說，由於較大的組織比較強調可預測性、正式化以及控制，因而變得僵化而不傾向變革。

生態及進化理論認為組織內的變革，並非源自管理者對於環境的理性適應，而是經由選擇的過程。依據這個邏輯，組織只有在「配適/切合」("fit")環境，並成功地競得資源，乃能存活。如若無法切合環境，就會在選擇過程中失利，並因而毀滅。

五、政策擴散及創新模式

至於「政策擴散及創新模式」，主要是由公共政策學者在研究公共組織，與如何採納新政策和計畫時所提出。值得一提的是這個牽涉到公共政策過程(public policy process)的部分，常常遭到組織變革研究者忽略。Berry and Berry (1999)注意到，公共官員之所以仿效其他部門同儕，主要是因為：(一)學習和借鑑成功的點子和實務；(二)與其他部門競爭；(三)滿足民眾對於其他部門所執行政策的需求。此外也有研究發現，會試圖去影響政治領袖某一公共計畫或方案的政府部門，與政治文化¹、資源、地區經濟條件有關。

政策擴散及創新模式往往將民選官員及公共管理者視為理性行動者，在這些研究者看來，這些行動者之所以採納新政策或計畫，主要在於改善他們的政治地位或機關的效能。公共管理者也會承擔政策企業家(policy entrepreneur)的角色，向決策者推銷議題，嘗試影響決策議程

六、辯證及衝突理論

「辯證及衝突理論」的基本論點是，不論是個人或是組織，都生存在一個充滿著相互衝突的利益、觀念和價值的多元世界之中。透過對抗和衝

¹林水波(1999: 295)認為伴隨公共組織改造，可有改變習慣、感動心靈、與活化思維等三個提升組織文化的基本策略，使弱勢文化得以轉化為強勢文化，以應付內外環境的變遷。此外林氏也指出組織文化應設法透過經驗學習、反省，調整原有的基本假設、價值觀與行為取向，避免成為慣性，反倒不利於組織變革。

突，佔上風的利益、觀念和價值挑戰現狀，最後取而代之。其間公共管理者不僅目睹前述過程，他們也會參與政治論述，甚且倡議變革。

綜而觀之，上述 6 種理論對於變革的成因，以及公共管理者引發變革的能力，可謂言人人殊。其中制度理論者、生命週期論者，和生態論者以為，其實，有目的的管理(purposeful management)對於組織變革的作用不大。這是因為管理者往往因為受制於外在事件或受限於組織的規模與結構，而難以領導組織航向一個新的進程。相對於此，理性調適理論、政策擴散及創新模式與辯證及衝突理論的支持者，則分別因為管理者有目的的行動、仿效採納新政策、參與論述及倡議變革，看好管理者在組織變革驅動上的角色。

參、成功地執行組織變革的關鍵因素

一、確認需求

要能執行計畫性變革，管理階層必須確認變革的需要，並說服組織本身的其他成員，以及重要的外部利害關係人。這種使人們接受變革需要的過程，始能激動人心的變革願景。而此一願景應該是一種易於傳送，組織成員會發現它是具有吸引力的未來圖像。透過願景提供變革過程的整體方向，並且以它做為發展特殊策略以

達到最終狀態的基礎。就此而言，一個能夠體會變革需要的管理者，還必須同時也是能培養員工認同和接納團體使命的「轉換型的領導者」(transformational leader, McShane & Von Glinow, 2003:531)。

基本上，如果領導者能運用巧思，提供足以舒緩壓力或不滿的希望，則較易使個體相信變革的需要。抑有進者為了使成員能擁抱變革，甚至可以參酌 Kurt Lewin 的解凍(unfreezing)或不學習(unlearning)概念，創造組織成員對做事方式或現狀的不滿。這是因為 Lewin 以為現狀是一由種推動力(driving forces/forces for change)和約束力(restraining forces/resistance to change)約略相仿時，所形成的均衡狀態，如果能透過激發同仁認知：超越其他組織形成競爭優勢的必要、員工組成背景日趨多元、科技技術發展、社會對組織倫理行為的期待、國際局勢丕變及全球化的影響(Jones, 2004:303-305)，均有助於使員工了然於舊有行為所面對的嚴峻挑戰，建立變革的動機。

同時，也應設法對成員傳遞以下列 5 項核心訊息：(一)變革是必要的；(二)我們有能力成功的進行變革；(三)變革符合我們的最佳利益；(四)受到影響的人都支持變革；(五)變革也是組織所值得追求的。否則就有可能面對 John Kotter(1995:59-67) 所稱因為未能建立需要進行變革的危機意

識，所導致的變革失利。

當然，機關首長鏗而不捨而清晰地向全體員工傳遞，有關變革已高居其優先推動工作名單的決心，並掌握上級單位與利害關係人等「聯合力量」("align forces")的充分程度，都有助於強化變革的必要性。

二、提供計畫

僅使員工相信變革的必要，尚不足以帶來實質的變革。領導者應將新的願景發展成一個行動或策略進程，提供達成願景的目標和計畫。前述策略可對如何達到所偏好的結果狀態(preferred end state)提供方向，找出障礙，並提出克服障礙的方法。

將願景的基本要素使組織成為達成該願景的策略，可以避免轉化為一組無關而混亂的指令和活動。否則，就可能重蹈不少美國聯邦政府機構，在執行「國家績效評估」(National Performance Review)改革過程中，所出現變革策略思慮欠週的覆轍。

從政策執行的角度而言，公部門組織變革的行動進程還應特別注意策略的清晰(clarity)或具體的程度(specificity)，及其奠基於健全的因果理論(也就是待執行的提議以及所欲的後果之間的連結)之上的程度。明確的目標可限制執行官員改變政策目標的能力，並提供足以對執行官員課責的標準，以便確保所變革政策不致偏離軌道；至若變革如能以健全的因

果理論為基礎，則有助於排除不一致或衝突的指令，破壞變革的執行。

三、建立內部對於變革的支持並克服抗拒

一般而言，一個成功的組織變革，與變革的領導者能獲得來自主要的利害關係人和組織成員的支持，有很大的關係。任何重大的變革，無可避免地會引發爭議及招致抗拒，而組織中的個人之所以抗拒變革，不外乎認為變革是壞事；或因習慣(habit)、不安全感(insecurity)、經濟因素、對未知害怕(fear to uncertainty / unknown)；又或因為結構慣性(structural inertia)、傾向接受局部改變(limited focus of change)、團體慣性(group inertia)、威脅到既有權力關係(threat to established power relationships)等組織性來源(Robbins and Judge, 2007:648)。

許多研究顯示，危機、震盪或強烈的外在挑戰，都可能使個體視接受變革為不可避免，因而減少抗拒，無怪乎 Kotter 警告管理者，如果急迫感(sense of urgency)的程度不足，那麼變革是不可能成功的。

高層管理者也應將廣泛參與和其他工具運用在變革過程中，建立對變革的內部支持，或至少減低抗拒。根據 Judson(1991)的說法，管理者可應用於使變革的抗拒能夠最小化的策略，包括：威脅與強制；溝通說服；提供獎賞誘因；妥協與商議；保證個

人不會受損(如提供工作安全或對員工再訓練);心理層面的支持;員工參與;透過儀式或其他努力建立忠誠度;認可過去常規的正當性與適切性;漸進與彈性化的變革執行。

相對於私部門,參與對於公部門來說,所代表的是一種特別的偶然。依據 Warwick(1975)的主張,因為政治任命的官員頻繁的流動性,永業文官可以利用他們的優勢,抗拒新的機制,直到一個新的行政團隊上任。然而,他們在變革中各階段的參與,的確有助於減少對於此種計畫性變革的抗拒。

事實上,成功的變革還需要各種由下而上的參與要素(Thompson and Sander,1997:137-155),例如:將決策制定授予中層管理階級,以及提供第一線工作者更多裁量權以執行變革。然而,上層管理階級仍然需要藉由鼓勵與獎酬創新,表現出對變革的支持。

然而,必須要注意的是,廣泛的參與並不保證能克服對變革的抗拒。唯有領導者展現肯花時間下工夫,適切管理等認真看待參與的事實,始克有成。

四、確保高層管理者對於變革的支持和承諾

組織中的個人或團體,應該擁護變革的主張。其中,高階管理者的支持和承諾,對於組織變革而言,可謂

居於非常關鍵的位置。有些研究甚至強調單一變革驅動者,或點子擁護者("idea champion")領導變革的重要性。具體而言,高階管理者要不就扮演前述角色,要不就做扮演前述角色者的支持者。

事實上,若干研究政策執行的學者就發現,一個熟練而據有策略性位置的領袖,即使欠缺科層式的執行結構,也能經由操作緊密的私人關係,和非正式的影響力管道,成功地協調不同行動者的行為,克服變革的障礙(O'Toole, 1989:313-339)。

如能號召一個由一群願意對變革賦予正當性,能夠調度各種足以誘發組織成員進行變革所需資源和情感支持,所組成的支持變革的指導聯盟(guiding coalition),對於變革的推動,自然會帶來事半功倍的效果。

所謂高層管理者的支持,除了政治任命高官外,往往也需要高階常任文官的支持。跟私部門比起來,政府機關許多官員因為任期限制,而出現的經常性而快速的異動,對於公部門變革推動所需要的持續和穩定領導,顯然形成相當大的挑戰,這也許可以解釋何以許多政府內的重要變革,多半需要由常任文官領導(Borins, 1998)。

五、建立外在支持

公部門要順利推動組織變革,也有賴於政治性監督者(political over-

seers)和重要外部利害關係人(external stakeholder)的支持，因為這些人有能力要求公共組織執行變革，並控制重要資源的流向。就政治性的監督者而言，他們透過提出、傳達能夠闡釋變革之所以有必要的願景，以及選擇同情變革、並具備管理變革所需知識與技巧的政治任命人員，來影響計畫性變革的結果。

公共組織因為運作所在政治系統的限制，其實不易爭取政府當局和政治行動者的支持。一如所知，這固然可歸因於公部門常常得同時面對目標互異的許多「老闆」(multiple political masters)，也與政治任命的行政首長們和永業文官間的關係不夠深厚有關。

儘管有這些問題，公共管理者在執行組織變革時，仍應展現能從各方有力人士取得支持的技巧。當然，如果能夠快速執行又能有效控制成本的變革，基本上是會比較容易獲得民選官員的支持。比較麻煩的是，如果變革看來是以公部門人員為對象(尤以同時還涉及人力精簡者為然)，或可能因此帶來政治風險，就需要更多政治監督者的支持。

六、提供各種資源

變革，特別是大規模的變革，幾乎都是所費不貲的。組織所推動的計畫性變革，所涉及的是以有限的資源，重新就變革相關活動做調整和分

配。大體上，前述這些活動包括：規劃執行變革的計畫或策略、傳遞需要變革的訊息、訓練員工、發展新流程和實務、組織再造、創新部分的測試等，如果無法提供適當資源以為支應，不但會削弱變革的力道，還可能造成組織中人際的緊張。

因此，如何建立和維持財務的適足性，也是一個應該預為籌謀的課題。就此而言，為了確保變革持續推動，不論是預算的保留，甚或爭取立法機關未來承諾授權，都應納入考量(Laurent, 2003:13-47;徐仁輝, 2005:68, 177)。

七、使變革制度化

Gersick(1991)在他的「間斷均衡理論」(punctuated equilibrium model)中特別論證，組織如無法突破既有「深層結構」(包含組織的結構、文化、成員角色、權力分布、價值觀等)，重塑新的均衡秩序，勢必會限制組織的變革。因此，幾乎所有的組織變革都會涉及組織成員在短期內必須學習、長期而言需要制度化的一種行為上的改變，以取代舊的行為模式，從而使組織成員能將新的政策或創新，融入日常行事當中。

這也就是 Lewin 的再結凍階段(refreezing)，透過正式或非正式的報酬，強化已經改變的行為。至於如何使改變生根、持久？一個可行的方法是在機關或單位之中，創造一個學習

型組織(learning organization)，使全體員工勇於澈底檢討、修正現行目標、政策乃至慣用程序，甚且質疑若干根深蒂固的規範，也就是所謂的「雙迴圈學習」(double-loop learning)，因應環境變遷。

關於使變革制度化的相關作法，應在整個標的團體進行變革，並將變革制度化之前，先以漸進的方式，採取小規模變革。這種想法主要是基於以下的認知：如果能成功的進行小規模的變革，對於組織成員而言，既可蓄積變革所需動力，也能具體展現效益。

然而，值得注意的是，如果考慮公部門本身的若干特性，也許快速的變革，較能克服惰性問題與對組織的抗拒。簡單地說，跟私部門比起來，公部門如果採行小規模或漸進的變革，也許會面對更多挑戰。因為，政治領袖的起落和政治任命官員的短淺年資，可能都不利於對變革承諾的信守。

八、追求全面性的變革

組織是由不同次級系統(如訓練、甄選、誘因、工作設計、資訊與控制)組成，這些次級系統可型塑並強化組織內個人的行為。為了使行為有根本上的改變，領袖們必須使這些不同的次級系統產生系統性的變革，以確保它們可與組織所欲的最終狀態一致。只改變一兩個次級系統，不會

產生能帶來組織巨變所需的足夠力量。

此外，實際的變革序列事關重大。具體而言，如果變革過程始於改變組織能產生高衝擊效果("high impact")的決策要素，當有助於建立隨後更廣泛變革所需動能。

總之，由於次級系統間有高度的互賴關係，一個次級系統的改變，會造成其他一或多個次級系統的改變。因此一旦展開變革，應該要確保各個工作環境的改變彼此一致，並發送組織成員有關所期待新行為的一致訊號。

比較特殊的是在公部門中，因為變革驅動者的裁量權相對有限，通常不易對工作環境進行變革，而嚴格的科層結構也不利於改變員工的態度與行為，使之朝向團隊與參與。這可能是公部門推動變革更需要管理階層發展一個整合的、全面的變革途徑的主因。

肆、結語

長久以來，變革多係由組織平衡狀態變化的角度來觀察，因此在 20 世紀的後三、四十年中，處理變革的基本態度，主要見於：「如果東西還沒壞，就不必修理它」(If it ain't broke, don't fix it.)的說法，形成所謂的「靜水譬喻」(calm waters simile)。然而，如今不論公、私部門所處的內、外環境，都出現了空前的不確定及動態多變特

性，組織再難好整以暇地以平靜世界偶見的動盪看待變革，也因此一改前述說法為「如果未見問題出現，是你不夠留心，無論如何，就是要修理」(If it ain't broke, you just haven't looked hard enough. Fix it anyway.)，呈現所謂的「激流譬喻」(white water rapids simile, Vaill, 1989; Robbins, 2005:267-268)，公共組織尤應有所體認。

藉由 Fernandez 與 Rainey 對近來公部門組織變革文獻的爬梳，我們看到了許多從「靜水譬喻」過渡到「激流譬喻」之際，頗具啟發性的有趣命題、值得變革實務借鑑的規範性引導。但是，如果我們進一步思索，可能就會注意到若干兩人迄未觸及的問題：例如，如何決定某一理論優於另一理論？由上而下途徑，是否較由下而上途徑，更能預測變革的成敗？如何判斷是否已獲得足夠的政策利害關係人對變革的支持？顯然，這些問題的答案需要透過經驗性研究始能獲致，就此而言，國內公共行政和公共管理學者，或可多投注一些心力，果能如此，不但可以豐富學科相關理論的發展，也有助於滿足實務界對公部門本土個案的渴盼。

另一方面，如果讀者曾經觸及坊間所發行之刊物，幾皆以企業組織變革為焦點的相關文獻，那麼在觀察前述有關公部門變革理論的研究，和若干實務原則的歸納之後，我們不難發現，公、私部門組織變革的緣由與過程，以及管理者如何執行計畫性變革，確實有其雷同之處，例如：爭取重要外部利害關係人的支持、提供各種

資源滿足推動變革所需、確保高層對變革的支持、以廣泛參與和其他工具運用在變革過程中，建立對變革的內部支持，或至少減低抗拒。

然而，在有關變革的推動方面，公部門的「公共性」(publicness)，也引發若干值得深思之處，例如：在爭取外部支持者時公共組織需要特別思考如何爭取政治性監督者的支持，畢竟「政策合法化」是政策過程中不可或缺的一環，就此而言，有關「政治管理」的探討，顯然也該是公共行政及公共管理學界，未來戮力以赴的方向；至若不少公務機關同仁所關切民意代表或民選首長等政治性監督者，反成變革阻力的現象，則需整個社會共同促成公民參與的政治文化，以及加速強化相關法制來加以規範；有關使新政策或創新融入日常行事，使所屬組織轉化為學習型組織，則需要公部門引進「功能性衝突」的概念做為配套。

■作者：陳俊明

現任：世新大學行政管理學系副教授

參考資料

- 李再長編譯，2003，組織理論與管理，台北：華泰。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，2006，組織行為學，台北：華泰。
- 徐仁輝，2005，公共財務管理：公共預算與財務行政，台北：智勝。
- 陳瑞麟、趙美齡譯，2003，組織行為，台

北：學富文化。

Borins, Sandford, 1998, *Innovating with Integrity: How Local Heroes Are Transforming American Government*, Washington, DC: Georgetown University Press.

Fernandez, Sergio and Rainey, Hal G., 2006, "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector: An Agenda for Research and Practice" *Public Administration Review*

Gersick, C.J.G., 1991, *Revolutionary Change Theories: A Multi-Level Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*, *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.

Jones, Gareth R. 2004, *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*, (4th edition, International Edition), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Judson, Arnold, 1991, *Changing Behavior in Organization: Minimizing Resistance to Change*, Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Kotter, John P., 1995, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review*, March-April.

Laurent, Anne, 2003, "Entrepreneur Government: Bureaucrats as Business People," In *New Ways of Doing Business*,

ed. by Mark A. Abramson and Ann M Kieffaber, pp.13-47, Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann, 2003, *Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Companies.

O'Toole, Laurence J. Jr., 1989, "Alternative Mechanisms for Multiorganizational Implementation: The Case of Western Management," *Administration and Society*, 21:313-339.

Robbins, Stephen P., 2005, *Essentials of Organizational Behavior*, (8th edition), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A., 2007, *Organizational Behavior*, 12th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Vaill, P.B., 1989, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. San Francisco, Jossey-Bass.



行政倫理意涵及其對於 教育行政人員之啓示

李政翰

壹、前言

邇來，行政倫理 (administrative ethics) 此一議題受到了公共行政領域的重視，而教育行政係屬公共行政領域中的一環，自應當深切加以反省及探討其對於教育行政工作者之影響。此外，教育是一種道德的事業，學校則為一道德的機構，學校組織除了負有傳道、授業與解惑之責外，更具有道德與倫理教育之崇高使命。故教育行政人員必須嚴格的遵守專業上的倫理規範，才能夠在教育的精神及規準之下從事教育行政工作 (謝文全，民 93：551)。試想若教育行政人員只顧著追求個人需求的滿足與組織目標的達成，而在行政事務的運作中枉顧道德與價值的重要，則在此種教育生態下，我們能期望培育出高道德、高品質的學生嗎？黃乃熒 (民 93：10) 亦認為，在後現代的學校生態裡，行政倫理

具有促進學校組織成員專業實踐、提升學校組織績效、確保學校組織變革成功以及提升學校組織生活品質等四大功能。有鑒於此，本文擬探討行政倫理之意涵、行政倫理之緣起與發展；其次論述行政倫理之規範基礎及相關理念；最後則提出行政倫理對於教育行政人員之啟示。

貳、行政倫理之意涵

簡仁平認為行政倫理包含了行政及倫理兩個概念，強調的是行政人員在執行公務時負責任、守紀律，建立適當及正確的行為，並能重視角色的扮演及不同角色間相互關係所應遵守的分際 (引自傅寶宏，民 90)。

吳清山、林天祐 (民 93：30) 指出行政倫理，亦可稱之為公務道德、服務道德及服務倫理，意指行政人員處理行政事務時，能夠遵循著道德規範，表現出適當及

正確的行為，來達成組織的目標。

Denhardt 把行政倫理界定在合理的組織範圍內，植基於核心的社會價值，並訴諸個人和專業責任，針對決策標準所持的獨立批判過程。其中並且涉及了 3 個主要的概念：一、就決策過程中所持的標準進行批判與反思；二、所持的倫理標準內容必須要能反映社會的核心價值，若有不宜之處，應彈性的予以調整；三、行政人員不僅代表個人，更應以身為組織成員的身分來考量個人、組織的角色及目標，以決定如何行動或形成決策過程中標準（引自林鍾沂，民 90：616）。

Nigro 認為行政倫理是執行政策和過程當中，反應在價值的選舉及行為的具體標準（引自蕭武桐，民 90：12）。

綜合上述學者們的看法，本文乃將行政倫理定義為「行政人員在從事行政事務時，能遵循著道德的規範及社會的價值，以表現出合法及正當的行為。此外，更要展現出個人的專業責任，對於組織決策過程的標準進行批判與改進」。

參、行政倫理之緣起與發展

在美國的歷史上，不同時代的公共行政展現了不同的特徵，然而有一個中心思想卻不因時代的不同而有所改變，並且造成了信仰(faith)、希望(hope)及愛(love)等如此的神學語言被加諸在公務的運作上。探究其因，乃美國政府傳統以來即相當重視人類的價值、尊嚴及存在(Chandler, 1999)。因此，尊重他人、誠實以對乃美國

社會制度裡長久以來的一大特色。此外，「從 1970 年代中期至今的 30 多年來，行政倫理已經成為了一門重要的學術領域，其深受新公共行政(New Public Administration)的影響，並且反映了自 1930 年代以來有關於公共行政思想的發展。在這 30 多年間，無論在美國或其他國家，學者們在行政倫理上所做的努力以及行政倫理實務上的應用已經迅速地拓展及呈現豐富的多樣化特徵。相關期刊文章、書籍、課程、研討會及訓練活動的擴展程度已經超出了我們的想像及預期，此種趨勢展現了行政倫理在這個領域中有其永續性及重要性的價值」（Cooper, 2004：395）。蕭武桐（民 90）曾就行政倫理在美國的發展，歸納分析為 6 個階段，分述如下（蕭武桐，民 90：441-445）：

第一階段（1940-1949）：代表人物為 Leys，其認為政策制訂及決定的過程中，不能單靠傳統及風俗，而要以倫理為標準。

第二階段：（1950-1959）：Anderson 認為倫理在行政決定上是非常重要的，決定的依據標準反映了人們的基本假定，而且，這個基本假定必須是符合社會的核心價值。

第三階段（1960-1969）：Golembiewski 區分了倫理及道德的差異，指出倫理是暫時正確的行為，可用來評估他人的行為，或他人評估自己的標準。而道德卻是絕對的標準，因此，在達到這個絕對的道德標準之前，倫理的標準是可變的。

第四階段（1970-1977）：此階段的主

要學者皆為新公共行政的大將，包括 Harmon 及 Henrey 等人。強調倫理標準要隨時改變，行政人員必須藉著這些新的標準來回應新的挑戰及需求，行政人員的倫理標準內容，應該體現對於核心價值的使命及承諾，同時行政人員也有責任去決定這些倫理的標準。

第五階段（1978）：主要學者為羅爾，認為當社會核心價值受到更好的瞭解時，倫理的標準內容將有所改變，是以，行政人員不僅將獨立且專業的為行政決策負責，也要對決策的倫理標準負起責任。

第六階段（1992）：代表學者為庫珀，其和第五階段羅爾不同的看法在於強調個人的倫理決策深受組織環境的影響。

從上述的探討中，吾人可一覽行政倫理在美國公共行政上的發展過程，然而，以美國社會制度及文化脈絡為基礎而發展出來的行政倫理對於其他國家是否同樣適用呢？針對此疑問，Cooper 曾與 Diane Yoder 檢視了自 1970 年代以來諸多的國際間協定，確認了在行政行為當中，自我判斷（self-determination）、自由（freedom）、誠實（honesty）、信任（trust）與堅定（stability）是被世界各國所大力倡導及認同的，並且在市場經濟及民主政體中，由於相互依賴的世界觀與世界承諾認知觀念的提升，亦更加支持了此 5 個核心價值的重要性（Cooper, 2004：399）。換言之，以此五個精神為核心所體現的行政倫理是被國際所共同信奉的價值，且是各國政府所致力追求的使命，不會因為國家地域、文

化背景的不同而產生差異。

肆、行政倫理的規範基礎

長久以來，在公共行政中缺乏「強烈的專業的認同」，造成了人們只將思考的重心放在工作的角色上，而非確切的明瞭在組織中「工作職責義務」和「專業認同」此兩者間的差異性（Cooper, 2004：396）。爰此，當人們在從事一項工作時，不應該僅是了解工作的內涵、職責為何？還要能進一步地去深究工作的價值與意義，反思自身為何要從事此工作？從事此工作是否為他人帶來福利等問題。基於這樣的理念，Cooper 回顧過去 30 多年的文獻，提出了 5 個可作為行政倫理規範基礎的向度（Cooper, 2004：396-398）：

一、社會制度價值、憲法理論及創發想法

John Rohr 在其 1989 年出版的《科層體制下的倫理：法律及價值下的論述》（Ethics for Bureaucrats: An Essay on Law and Values）一書中，認為公共行政倫理必須以美國的憲法傳統為基礎，並且應仰賴著社會制度的價值。是以，當人們在從事一項工作時，必須去瞭解工作中的核心價值—即所謂的「專業價值」。此外，亦有一些學者認同 Rohr 的論點，並且更進一步發展出以超越憲法理論的方式來建立行政倫理，他們檢視其他創新的資料來擴大社會制度價值的領域，相關的代表人物有 Richardson、Nigro 及 Hart 等人。

二、公民理論 (Citizenship Theory)

公共行政者的角色被視為代表的公民、專業的公民、可信託的公民等，當公共行政者從事公務時，必須建立在可被信任的基礎上。因此，積極的回應民眾、鼓舞民眾廣泛的參與、對民眾負起完全的責任、展現行政的忠誠、尊重個人的尊嚴、促進合理的協商、激起民眾的美德及關切普遍的善在公共行政中都被視為是相當重要的。

三、社會公平 (Social Equity)

Rawls 的《正義論》(A Theory of Justice) 旨揭正義係政府核心的、組織的行事原則，並且提出了可作為建立社會公平特定指標的觀點。新公共行政運動因此認為 Rawls 的社會公平觀點為其核心的倫理原則。儘管近年來，新公共行政已不再是一個可以被確認的運動，然而它對於行政倫理研究領域的發展具有相當關鍵的影響，並且使得社會公平已經成為行政倫理中主要的規範基礎之一。

四、品德 (Virtue)

在 1970 年代，行政倫理早期的著作主要集中在於倫理決定的合理化及以合認知的方法去解決倫理兩難情境的適當規範導向上。然而，Lilla (1981) 對於此種倫理決定過程中理性分析的取徑作了極大的批判，他認為此種方式只是訓練行政者以合理化的方法來決定在特定時間點上，何

者決定及方式適合他們而已。是之，Lilla 特別強調品德的重要性，因為品德是一種傾向、氣質，並且符應個人的信奉價值及原則，具有穩定性及持續性，不會因為情境的不同而產生改變。換言之，忽略了品德的重要性，則倫理終究只是空泛的運作而已。

五、公共利益 (The Public Interest)

公共利益可以做為道德的指南來引導我們實踐重要的義務職責。藉由對於公共利益的審慎思考，可以讓行政及政策決定者在作決策之前，深刻的反省決策的標準及行動是否代表了廣泛的公眾利益，抑或僅是為了特定的個人？是以，公共利益的概念提醒吾人，身為公共行政者，倫理的義務必須是要被放在決策的前提來加以考量的。

伍、行政倫理之相關理念論述

由上述行政倫理的意涵及規範基礎中，我們可以發現行政倫理此一概念強調行政人員服務、道德與正義等幾個面向，筆者認為這幾個面向當前在教育行政領域中的討論都已經相當熱絡，諸如服務領導 (servant leadership)、道德領導 (moral leadership) 及組織正義 (organizational justice) 等，並且和行政倫理的精神內涵均有著相當程度的契合，以下茲簡要論述此 3 個理念之意涵：

一、服務領導

服務領導又稱為「僕人式領導」，係 Greenleaf 於 1970 年所提出。其所指稱的服務包含了教育、保護及授權部屬 (Yukl, 2001)。僕人式的領導者必須去瞭解部屬、照顧部屬、服務部屬並協助部屬成長成功，以達成組織目標的一種人性化領導方式 (蔡進雄，民 92)。此外，僕人式領導者也必須堅持什麼是「對的」及什麼是「好的」，而非僅是對於組織利益的一味追逐。僕人式領導者對於社會上不正義、不公平的事物也應該勇敢地予以反對，以堅守一定的價值規範 (Yukl, 2001)。是之，服務領導除了注重領導者對於部屬的關懷、服務層面之外，也強調了領導過程中正義、公平及價值的重要性。

二、道德領導

晚近，道德領導受到教育行政領域廣泛的討論，其係指領導的行為是以道德性、倫理性的動機為基礎，領導者本著責任感與義務的心態來從事領導行為，其目的在於影響部屬的動機與觀念，並提昇其道德層次，以促進更為美好的社會型態為終極的使命 (謝文全，民 87；顏童文，民 91；吳清山和林天祐，民 93；Burns, 1978；引自 Greenfield, 1999；Robbins, 2001)。反之，早期的教育行政乃是一項科學管理的產物，持這種觀點的人們熱衷於「效率」的議題上，亦即 English (1994) 所指陳「科學主義至

上」的觀點。然而 Sergiovanni (1991) 卻對此種主張提出質疑，他認為領導的行為是來自於個人的心像 (mindscapes) 或世界觀 (引自 Siegrist, 1999)。Thompson (2004) 則更進一步指出，領導基本上就是對於道德議題所做的努力，無可避免的，道德的面向對於權力的運用是極為重要的。

三、組織正義

組織正義係指員工關心他們在組織中所接受結果的公平性以及他們所受對待的公平性。如此的定義包含著兩個層面，第一個層面係公平的知覺—亦即分配的正義，說明了組織的獎勵系統 (如公平理論)；第二個層面—程序的正義，則包含了組織的決策程序。許多研究者 (如 Alexander, Rudeman, ; McFarlin, 1989；Greenberg, 1987；Konovsky, Folger & Cropanzano, 1987；MacFarlin & Sweeney, 1992) 建議說這兩種類型的正義感受對於組織的運作產生了許多有意義的決定因素 (引自 Williams, Pitre, Zainuba & Mohamed, 2002)。換言之，組織正義並非單一的概念，而是包含了若干不同的構面。然而，學者們對其分類的方式卻不盡相同。除了上述二者外，亦有學者提出互動的公平 (Folger & Greenberg, 1985；Bies & Moag, 1986)，認為員工在組織做出決策之前，是否能感受的被公平的對待以及個人的意見是否被尊重、立場是否被

考量等，都影響著組織成員對於組織正義的認知（蔡進雄，民 94：145）。因此，在探討組織正義時，應從分配的正義、程序的正義及互動的正義三者統整的來分析。

陸、行政倫理對於教育行政人員之啓示

本文已就行政倫理的意涵、規範基礎及相關概念論述如上，以下茲提出行政倫理對於教育行政人員的幾項啟示：

一、採取合價值性的行政行為

Hodgkinson 將價值區分成三種型態：第一型為超理性價值；第二型為理性價值；第三型理性之下的價值。以層次觀之，第一型的價值是最高層次的價值，它以倫理的法則及命令為基礎，因此這種價值是以「意志」為出發點，而非理性的因素，所顯現的是信仰、信念及承諾的行動。是以，價值乃是行政工作者工作的重心所在，尤其對於學校行政而言，其本身就是一門道德藝術的體現(Greenfield, 1999)。準此，教育行政人員從事行政事務時，不能僅依據合理性及個人的好惡作為判斷的準則，而必須以價值性來加以檢視，行政行為的過程中，除了追求組織目標的達成，對於不合乎倫理、道德的事務與行為，應該勇於批判與反對。

二、型塑教育組織中正義的組織文化

Gardner (1999) 指出文化是一種

不可見的力量，它隱藏在任何組織當中可觸知及可觀察事項的背後，其乃一種社會的力量以影響組織成員的行動；文化之於組織就如同人格之於個人，它是一種隱藏但是統一的主題，提供著意義、方向及行動。爰此，若學校中能洋溢著正義、公道的組織文化，則在這個組織當中的人必定會深受其影響，而形成組織成員的一套共同的假定與規範，致使在工作中能據以引導思考的方式與行政決策之準則。此外，除了組織中現有的成員能因此堅守行政倫理之外，新進的成員亦能在淺移默化的過程當中，被如此強調倫理與正義的信念所感染，確保行政的倫理性。

三、進行批判性的倫理思辯

進行批判性的倫理思辯就是要去揭露組織及社會當中違反公平正義的事實與觀念，以及其背後意識型態的的宰制，使能產生一種意識上的覺醒，促使社會合理化的出現（張媛甯，民 93）。學校組織是人的集合體，然而人不是神，凡為人即有犯錯的可能，因此學校行政人員應實踐批判倫理（謝文全，民 94），一起來對於道德及倫理的相關議題進行批判性的思維與辨證，使能不斷地發現行政事務中潛藏的非道德行為與問題，並且加以改善。

四、建構一套適合我國的教育行政倫理標準內容

世界先進國家皆訂有教育行政人員、學校行政人員或校長的倫理信條(謝文全,民93:551),並且從美國行政倫理發展過程的分析當中,也能深深體會出行政倫理標準內容的訂定對於行政人員的重要性。蓋政策的制訂與決策當時,行政人員往往面臨許多兩難的情境,加上常易受相關利益團體之影響,導致無法做出正確道德的判斷;其次,由於學校組織進行決策時常是以垃圾桶的決策模式為之,故更加突顯了教育行政行為的隨機化與不確定性;再者,若僅是高唱行政倫理的重要及價值,然卻不能加以轉化為具體的行動準則,則教育行政人員對於行政倫理的實踐程度必然大為降低。因此,若能集合教育學者專家、教育行政人員、教師與社會公正人士,經由充分的討論及考量我國國情、教育環境,擬定一套可供教育行政人員遵循之教育行政倫理標準內容,相信對於我國教育行政倫理的提昇及發展會有相當大的助益。

柒、結語

綜上所述,行政倫理實為一新興之議題,在我國的教育環境中仍有待進一步的深耕與開拓,並且相較於其他組織,強調教育行政倫理的價值與意義更是迫在眉睫的重要課題。本文已就行政倫理之意涵、行政倫理之緣起與發展作一番論述;並說明了 Cooper 認為社會制度價值、憲法理論及創發想法、公民理論、社會公平、品德與公共利益等五個向度可作為行政倫理規範基礎的原因。此外,亦針對行政倫理的相關理念,如服務領導、道德領導及組織正義的內涵做了簡要的概述;最後,提出了採取合價值性的行政行為、形塑教育組織中正義的組織文化與建構一套適合我國的教育行政倫理標準內容為教育行政領域在推動行政倫理上可參考的方向。希冀藉由教育行政學術與實務界對於行政倫理的重視,讓我國的教育行政更具道德及價值。

■作者:李政翰

現任:教育部高等教育司幹事

編按:本文參考文獻,若有需要請洽本月刊

中西合璧的古街巡禮—大溪

張慶龍

台大溪漢人初譯為「大姑陷」(TAKOHAM)，為原住民語「大水」的意思，後改名為「大姑崁」、「大崙崁」。日據時期改稱「大溪」，但「大崙崁」舊名卻永存鄉親心中，也是最驕傲的紀念稱謂。

大漢溪舊名大崙崁溪，是淡水河的上游支流，自清乾隆 20 年(1755)漢人移民，帆船可以從淡水、大稻埕、艋舺、三角湧一直航行至大溪，是全臺最內陸的港口。附近生產的樟腦、煤礦與茶葉，均由此運輸淡水、廈門甚至到歐洲各國。

當時帆檣雲集，萬商群聚，往來大崙崁溪和淡水河的船隻約有 2、300 艘，帆船載貨物進出的景色，形成大溪八景之一的「崙津歸帆」。通往舊碼頭石板古道，是當年商船卸貨後，挑夫搬運貨物的唯一通道，亦為歷史見證的遺跡。所以大溪不僅是淡水河運的終點站，也是貨物水陸轉運的港口。

由於大溪成為商業重鎮，許多移民陸續遷移而來，讓該地區成為原住民、漳、泉、客等多族群匯集的聚落。市街成形初期，兩旁商家林立，洋人為了採購方便，紛紛在此設立洋行、大商行，儼然是國際港市。

據大正 9 年(1920)日本政府施行街道改正計劃，強制老城區店面必須整齊一致，並鼓勵商家儘量裝飾。商業興隆的店家，乃將財力表現在建築立體面上，把面街的牆壁裝飾、美化，甚至互別苗頭，競相以手工細膩、花色繁巧的裝飾爭奇鬥豔。

當時古典主義盛行，歐洲巴洛克的造型和線條都深受喜愛，於是塑造出全臺灣第一的花色繁複與中西合璧的古典老街，從歷史發展所遺留下

來的文化資產，賦予了大溪得天獨厚的觀光發展條件。

駐足大溪古街，可以發現巴洛克式浮雕山牆，有圓形、三角形、軍帽形與正方形等，柱頭多為圓錐形、葫蘆形線條，前者有希臘山頭，後者則羅馬柱子。而周身的雕刻為閩南傳統圖案，有代表富貴吉祥的牡丹、麒麟，有祈求吉慶的魚、蝙蝠，象徵平安的花卉如意，招財進寶的蟾蜍，豐收富饒的四季水果，以及趨吉避邪的馬背太極等。石材及紅磚交錯使用，間有綠釉花磚及花瓶欄杆，呈現出古樸典雅的韻味，既耐看又賞心悅目。

台灣原有不少和大溪老街一樣極具歷史色彩的街區，但都面臨拆除的命運。老街，孕育著前人的生活經濟及現代人對鄉土認同的情感，在時代快速前進下，更使人懷念不已。大溪的居民顯然已體會出從祖先手中接下的不只僅是一份有形資產，更是留給子孫的歷史珍寶，尤其是悠遠樸實的古街，是發展觀光的本錢和潛力。遊歷大溪，不僅飽覽山光水色，而且能從牌樓街屋中，窺見到時代蛻變的過程和文化的表徵。



■作者：張慶龍

現任：南投市市志編審委員

曾文正公曰：「風俗之厚薄，繫乎一二人之心之所嚮。」本專欄旨在報導長期默默耕耘，恪盡職責的公務夥伴，讓我們分享他們的成就，為他們鼓掌，並共同為社會與家園打拚。

黑夜追「燈籠」，螢火蟲之父—何健鎔

黃朝卿



點亮自己、照亮別人—何健鎔攝於低海拔試驗站

只為了執著那點點螢光，實踐夢想，讓何健鎔博士一頭鑽進螢火蟲的世界，點亮人生的起點。熱愛生物及大自然的他，小時候每當在野外看到生物就有一股強烈的好奇心，尤其是對夜裡會綻放出耀眼光芒的小昆蟲—螢火蟲，印象特別深刻，進而產生了莫大的興趣，希望能將這種日漸稀少的小生命，繼續留在地球上。

何博士畢業於中興大學昆蟲學系研究所，高考及格分發至經濟部商品檢驗局台中分局服務，為了實現自小的願望，轉調

至農業委員會特有生物研究保育中心擔任助理研究員，從事天敵生物之調查研究。民國 84 年，在台南縣政府委託調查縣內螢火蟲資源的偶然機緣下，何博士開始接觸螢火蟲，並在台灣大學昆蟲學系楊教授平世與中興大學蘇教授宗宏指導下，投入螢火蟲研究工作。由於早期台灣螢火蟲研究文獻較少，物種鑑定的問題、基礎生物學及保育學方面的問題更是缺乏，對於剛入門的研究工作者可說相當辛苦。螢火蟲的研究是極具挑戰性的工作，採集與調查大

多在夜間進行，除了要忍受蚊蟲叮咬外，更需要十足的膽識。摸黑深入草叢裡找尋螢火蟲，須有敏銳的觀察力與耐心，往往搜尋過程吃盡苦頭，卻一無所獲，但也只能調整心態，將失敗當作是一種收穫，從錯誤中累積經驗。由於工作時間幾乎都是夜間摸黑進行，常與蛇類不期而遇，有時甚至被當成檳榔大盜，工作之辛苦，實非外人所能體會。

由於何博士對螢火蟲的執著與熱情，驅使他無怨無悔地付出青春，經常以研究室為家，化身為螢火蟲守護者，獻身保育行列，默默做個夜裡尋光的人。民國 86 年與陳燦榮先生在高雄縣藤枝地區發現大場雌光螢 (*Rhagophthalmus ohbai* Wittmer) 為台灣螢火蟲紀錄增添一筆。因此提起何健鎔，就聯想到螢火蟲，他的生活作息已和螢火蟲緊密相結合並結下不解之緣。

民國 86 年何博士獲國科會補助，攻讀中興大學昆蟲學研究所博士，於 91 年取得博士學位，成為台灣首位研究螢火蟲專題的博士。由於他工作態度認真，深獲長官的肯定，於民國 95 年擢升為副研究員兼低海拔試驗站站主任，雖然公務繁忙，但仍繼續投入螢火蟲研究、保育與推廣工作，先後於國內外雜誌期刊發表數十篇學術論文，並著有「黑暗中小燈籠—螢火蟲」、「南瀛彩蝶」、「烏石坑的蝴蝶資源」、「火金姑」、「新竹縣螢火蟲導覽手冊」、「台中縣螢火蟲導覽手冊」、「台灣賞螢地圖」、「921 重建區螢火蟲生態導覽手冊」、「螢光水影」、「椿象」、「華山地區昆蟲導覽解說手

冊」、「諸羅賞螢趣」、「獨角仙傳奇」等刊物。其中「新竹縣螢火蟲導覽手冊」與「獨角仙傳奇」分別榮獲行政院 90 年度與 95 年度優良政府出版品獎，他本人也獲頒林務局 95 年度林業暨保育有功人員獎。

台灣地處亞熱帶，為海島型氣候，高溫潮溼的環境，孕育出豐富的螢火蟲資源，已記錄的有 2 科 14 屬 61 種，佔全球之 2.5%，實難能可貴，也比鄰近日本的 47 種與韓國的 11 種為多。台灣一年四季都有螢火蟲，尤其是特有的冬天螢火蟲，更是格外珍貴。螢火蟲曾經是台灣鄉間隨處可見的小生物，但近年來，隨著土地不當開發、農藥的過度使用及普設路燈所引起的光害等不利因素，使得螢火蟲族群的生存環境，面臨很大的威脅，日漸銷聲匿跡。由於日本在 1960 年代也和臺灣一樣，螢火蟲面臨類似的浩劫，為了瞭解日本政府與民間對於螢火蟲保育現況，作為台灣在螢火蟲保育之參考。何博士於民國 95 年 6 月參加日本第 40 屆「全國螢火蟲研究會」大會，並發表以「台灣螢火蟲之多樣性與保育」論文，藉由參加國際會議，將台灣豐富的螢火蟲資源及推動生態保育的訊息推向國際舞台。

近年來何博士除了專心投入研究外，更積極將復育螢火蟲的知識推廣至學校、社區與休閒農場，作為民眾保育螢火蟲之參考，希望藉由螢火蟲生態教育活動，帶領人們重返回憶，喚起民眾重圓螢夢的願望，透過賞螢活動，將人與大自然彼此尊重的態度，付諸於行動，並傳達生命的共

端午節

吳綿

農曆五月五日端午節，是夏季中最重要的傳統節日，古代「午」與「五」同音，所以端午又稱端五。端午節的由來傳說不少，其中最廣為流傳的，就是屈原的故事了。

屈原是戰國時代楚國的大夫，懷抱滿腔熱忱，主張聯合其他各國，共同對抗野心勃勃的秦國。無奈楚王聽信小人讒言，不但對他不加重用，最後還將他放逐。屈原被放逐在外，有家歸不得，想起家園、想起君王，滿腔悲憤、鬱悶無法抒解，終於投汨羅江自殺。那一天，正是農曆五月五日。

屈原投江後，傷心、著急的楚國百姓紛紛趕來，划船打撈，希望能救起屈原，可是卻遍尋不著，楚國百姓既無奈又難過，只好退而求其次，希望魚蝦不要吃掉屈原的身體。於是，他們划著船在江上敲鑼打鼓，希望把魚蝦嚇跑；又用粽葉包著煮熟的米飯，投到江裡，希望餵飽魚蝦，免得牠們吃掉屈原的身體。

這種習俗隨著時代的演變，就成今天的包粽子和划龍舟了。此外，端午節還有

一些特有的習俗，如：插菖蒲、艾草，喝雄黃酒等。有些人覺得這些習俗十分迷信，事實上它還是稍有根據的。在國人的觀念中，認為五月是「毒月」，原因是此時天氣轉為溼熱，各種病菌活動也轉趨頻繁，而菖蒲、艾草，雄黃酒等，都是避邪、除害的東西，因此，若從夏令衛生的觀點來看，其實還是頗有道理的。

至於端午節為什麼又同時是詩人節，這也與屈原有關。屈原的作品有「離騷」、「天問」、「九歌」、「九章」等，其中以「離騷」為代表作。屈原是楚國貴族，他對處於君昏臣佞中的我土我民，懷有特殊留戀哀怨之情。在「離騷」中，念茲在茲是「恐皇輿之敗績」，他的作品給人深刻印象，便是對人格有強烈之追求，對內心美的重視，不肯與顛倒黑白的邪惡勢力同流合污。

「離騷」是一首用生命寫成的偉大詩篇，對封建時代知識份子正直人格的巨型雕塑，是愛國志士苦戀情操的交響樂，也是人類心靈的辯證運動苦難歷程。「離騷」之不朽，除了具有永恆的魅力外，更重要在於蘊藏的人性與人情之美，具有巨大蕩

滌人類靈魂力量。塑造詩人自我形象，是有抱負、有作為，節操高尚的愛國政治家。其核心是以「美政」為目標，是導向他愛國思想，念念不忘楚國興亡，抱有深刻之憂慮。屈原希望賢君堯舜實行賢明政治，抱救國家之襄王，振興楚國。詩中處處流貫著「浩然之氣」的真理，為理想而抗爭，頂天立地，氣吞山河的胸襟情懷，為真理獻身的激情，不僅給人以哀怨排擠的美，也有崇尚的悲劇美。凡是失意的文人，無不感到「離騷」與自己似有靈犀一點通之感。

「離騷」不僅是先秦時楚國失敗政治家的哀怨，也是封建時代失意文人的靈魂呼喊，更是人類苦戀心境象徵。在當時屈原表現了忠君愛國思想和氣節，在民族情

感中，占有重要地位。對日抗戰初期，四川重慶的詩人為了期勉全國詩人共同為抗戰努力，決定訂立一個詩人的節日。幾經思量，大家都覺得屈原的愛國情操最值得敬佩，遂決定以五月五日為詩人節。

至於龍舟競賽，明清時代，龍船競渡之風不僅在沅、湘、吳、越之地盛行，亦擴及至在東南沿海福建、廣州及四川一帶。除北方無水鄉之便外，龍船競渡已成為各地普及的風俗。現存各地的數千種方志中，共有 227 種方志有龍舟競渡的記載，雖然形式或有出入，但基本上大同小異。

■作者：吳綿

現任：國小退休教師



中心動態

一、菁英領導班－倫敦政經學院研究班展開基礎研習

為強化中高階公務人員國際政經情勢分析、政策規劃及領導管理能力，行政院人事行政局 96 年度首度規劃與英國倫敦政經學院(以下簡稱 LSE)合作辦理菁英領導班，選送中央及地方機關 45 歲以下科長級以上人員計 20 人參加研習，並交由本中心承辦。基礎研習已自 96 年 5 月 14 日展開，為期 4 週。其中第 1 週至第 3 週課程遴聘國內講座授課；第 4 週則由倫敦政經學院指派講座來台授課。

二、辦理數位學習勤學獎活動

為配合「數位學習推動方案」，本中心於 96 年 3 月 1 日至 10 月底，舉辦各縣市政府數位學習勤學獎活動，協助縣市政府運用「e 學中心」學習網站進行數位學習。為配合是項活動，並於北、中、南、東與離島辦理數位學習種籽師資教育訓練。截至 5 月 15 日止業辦理 18 班次，參加研習人數合計 689 人。

三、辦理標竿學習參訪活動

本中心於本(96)年 5 月 4 日辦理標竿學習參訪活動，由城主任率領相關主管人員及簡任職同仁參訪臺北市政府公務人員訓練中心與金融研訓院，藉由實地參訪及座談，瞭解國內公私部門相關訓練機關(構)之訓練發展特色及經營理念；另順道參觀台灣大學圖書館，瞭解其經營管理模式，作為本中心圖書館未來營運方式及管理制度之參考。此行參與人員咸感獲益良多，對中心未來業務推動有相當的幫助。

四、辦理「全民國防」員工訓練

本中心員工訓練於 5 月 15 日辦理「全民國防教育訓練」，邀請國防大學趙豫嵩教官講授「全

民防衛動員」，除本中心同仁外，另邀請人事局地方人事行政處同仁參加，合計 67 人參加研習，有助於同仁對全民國防觀念之建立。

五、辦理自衛消防編組訓練研習

本中心為維護機關及園區安全，增進員工相關消防知能，特於本(96)年 5 月 16 日及 17 日，分 2 梯次，辦理自衛消防編組訓練研習會，邀請南投縣政府消防局簡子泰分隊長等 4 人專業教官講授，課程包括「認識火災、火災通報訓練」、「熱急症救護訓練及 CPR 急救訓練」、「認識蟲類(毒蛇)及被蟲類咬傷之緊急救護訓練」與「各種災害應變之操作、綜合訓練」，計有員工 63 人參加，過程順利圓滿。

六、辦理園區消毒工作

為防範夏季蚊蟲滋生，本中心與國家文官培訓所(中部園區)利用本(96)年 4 月 28 日、29 日 2 天例假日，委託專業廠商同步就園區之室內外場域進行消毒工作，以維護園區環境衛生。

七、改善學員寢室管理作業

本中心為改善學員寢室管理，考量易於辨識與方便作業，自本(96)年 5 月 1 日起重新以寢室別代碼、樓層別代碼及房號之方式重新編號，住宿學員今後在住宿服務方面將可感受到更多的便利。

八、辦理研習班教材使用狀況調查

為響應國家資源永續發展政策，並有效降低訓練成本支出，在不影響學習成效原則下，本中心將評估教材減量之可行性，並已選擇部分班次學員進行問卷調查，以作為執行之參考。

(編按：本期中心動態由圖書資訊組魏專員彩鶯撰)

九、行政院人事行政局地方行政研習中心 96 年 7 月訓練計畫實施流程表

班別名稱	訓練對象	期別	人數	期訓(天)	起訖時間
九職等政風主管培訓研習班	地方機關八職等政風主管或九職等非主管人員。	009	45	10	96.07.02~96.07.13
市場管理研習班	各縣市政府市場管理業務相關人員。	017	50	5	96.07.02~96.07.06
地方自治發展研習班	地方機關薦任第 7 職等以上人員。	012	48	5	96.07.02~96.07.06

班別名稱	訓練對象	期別	人數	期訓(天)	起訖時間
服務品質建立與維持研習班	各縣市政府及鄉鎮公所公務人員。	002	48	2	96.07.02~96.07.03
行政罰法研習班(混成學習)	各縣市政府及鄉鎮公所等地方機關公務人員。	009	48	2	96.07.02~96.07.03
媒體與公共關係研習班	各縣市政府及鄉鎮市公所等地方機關公務人員。	003	48	2	96.07.02~96.07.03
人事人員核心能力專班－創新變革專班(高雄縣政府場次)	行政院所屬中央暨地方機關薦任人員，依人事人員核心能力評鑑量表規定實施評鑑，並依參訓人員職務屬性(主管、非主管)分班受訓。	005	50	2	96.07.02~96.07.03
人事人員核心能力專班－溝通協調專班(高雄市政府場次)	行政院所屬中央暨地方機關薦任人員，依人事人員核心能力評鑑量表規定實施評鑑，並依參訓人員職務屬性(主管、非主管)分班受訓。	003	50	2	96.07.04~96.07.05
問題解決與決策制定研習班	各縣市政府、鄉鎮市公所等地方機關公務人員。	001	48	3	96.07.04~96.07.06
基層公所公文管理系統研習班	各縣市政府及鄉鎮市區公所承辦人。	026	40	3	96.07.04~96.07.06
替代役領導管理研習班	擔任替代役管理幹部之替代役男。	007	45	3	96.07.04~96.07.06
終身學習講堂(本中心場次)	中部地區各縣市轄區內之中央及地方機關、學校公教人員。	029	350	1	96.07.06~96.07.06
實踐潛力研習班(法律知能分班)(本中心場次)	地方機關委任官等職務人員。	003	48	2	96.07.09~96.07.10
資訊攻防演練研習班	各縣市政府警察局網路資訊管理人員。	002	40	5	96.07.09~96.07.13
戶政 E 化便民服務研習班	各縣市政府戶政事務所之課員、戶籍員、辦事員、書記。	009	50	5	96.07.09~96.07.13
殯葬管理研習班	各縣市政府及鄉鎮市公所辦理殯葬管理業務人員。	003	45	5	96.07.09~96.07.13
警政主管人員職務管理核心能力研習班	各縣市政府警察機關主管人員。	008	45	5	96.07.09~96.07.13

班別名稱	訓練對象	期別	人數	期訓(天)	起訖時間
人事人員核心能力專班—人事法規專班(屏東縣政府場次)	行政院所屬中央暨地方機關薦任人事人員，依人事人員核心能力評鑑量表規定實施評鑑結果人員。	003	50	3	96.07.10~96.07.12
策略研究研習班	地方機關簡任官等非主管職務人員。	001	40	2	96.07.11~96.07.12
管理潛力研習班(思考力分班)(台東縣場次)	地方機關薦任官等非主管職務人員。	005	100	2	96.07.11~96.07.12
終身學習講堂(本中心場次)	中部地區各縣市轄區內之中央及地方機關、學校公教人員。	030	350	1	96.07.13~96.07.13
政策行銷研習班	地方機關薦任以上公務人員。	003	48	3	96.07.16~96.07.18
提升公務人員英語能力研習班(中級實體課程)	地方機關公務人員(需具英語初級以上能力)。	003	25	5	96.07.16~96.07.20
地方主管領導管理進階研習班	各縣市政府及鄉鎮市公所等地方機關各級主管職務人員。	099	40	2	96.07.16~96.07.17
警政主管人員職務管理核心能力研習班	各縣市政府警察機關主管人員。	009	45	5	96.07.16~96.07.20
提升公務人員英語能力研習班(初級實體課程)	地方政府各級公務人員，未曾在英語系國家留學一年以上並具下列資格條件者： 一、年齡在六十歲以下。 二、編制內公務人員。 三、具有高中(職)以上之教育程度。	010	25	5	96.07.16~96.07.20
公職人員財產申報法修法宣導及訓練第二階段種子研習班	行政院所屬行政機關及各縣市政府地方機關公職人員財產申報業務承辦人。	001	60	3	96.07.16~96.07.18
公職人員財產申報法修法宣導及訓練第二階段種子研習班	行政院所屬行政機關及各縣市政府地方機關公職人員財產申報業務承辦人。	002	60	3	96.07.18~96.07.20
河川排水(含抽水站、水門)管理維護研習班	經濟部暨所屬機關、自來水公司、各農田水利會、各縣市政府管理人員。	005	45	3	96.07.18~96.07.20

班別名稱	訓練對象	期別	人數	期訓(天)	起訖時間
地方主管領導管理進階研習班	各縣市政府及鄉鎮市公所等地方機關各級主管職務人員。	100	40	2	96.07.018~96.07.19
管理潛力研習班(執行力分班)(屏東縣場次)	地方機關薦任官等非主管職務人員。	001	120	2	96.07.18~96.07.19
村(里)幹事研習班	各縣市原住民鄉鎮市村里幹事。	001	45	2	96.07.18~96.07.19
人事人員核心能力專班—創新變革專班(台南市場次)	行政院所屬中央暨地方機關薦任人員，依人事人員核心能力評鑑量表規定實施評鑑，並依參訓人員職務屬性(主管、非主管)分班受訓。	006	50	2	96.07.19~96.07.20
終身學習講堂(高雄縣場次)	南部地區各縣市轄區內之中央及地方機關、學校公教人員。	031	300	1	96.07.20~96.07.20
地方主管領導管理進階研習班	各縣市政府及鄉鎮市公所等地方機關各級主管職務人員。	101	40	2	96.07.23~96.07.24
行政救濟法理與實務研習班(混成學習)	各縣市政府辦理訴願業務人員。	007	48	3	96.07.23~96.07.25
政風預防實務工作專精研習班	政風業務相關承辦人或主管。	011	45	5	96.07.23~96.07.27
替代役男管理幹部在職研習班	各機關資深替代役男將擔任管理幹部之役男。	002	40	10	96.07.23~96.08.03
戶政 E 化便民服務研習班	各縣市政府戶政事務所之課員、戶籍員、辦事員、書記。	010	50	5	96.07.23~96.07.27
地方主管領導管理進階研習班	各縣市政府及鄉鎮市公所等地方機關各級主管職務人員。	102	40	2	96.07.25~96.07.26
國際交流事務研習班	地方機關相關業務公務人員	001	48	2	96.07.25~96.07.26
人事人員核心能力專班—人力資源管理規劃專班(高雄市政府場次)	行政院所屬中央暨地方機關薦任人員，依人事人員核心能力評鑑量表規定實施評鑑。	006	50	2	96.07.25~96.07.26
人事業務專題研討會—組織編制與人力運用(本中心場次)	行政院所屬中央暨地方機關委任人員。	003	50	1	96.07.30~96.07.30

班別名稱	訓練對象	期別	人數	期訓 (天)	起 訖 時 間
社區醫療研習班	各縣市政府衛生局、衛生所等相關業務人員。	002	50	2	96.07.30~96.07.31
政府採購法實務進階研習班	地方機關辦理採購專責主管及承辦人員。	003	48	2	96.07.30~96.07.31
工作計畫研擬與專案管理研習班	地方縣市政府及鄉鎮公所計畫研考人員。	003	48	3	96.07.30~96.08.01
女性主管研習班	地方機關七職等以上女性主管人員及產業界、教育界民間團體女性主管(精英)。	003	48	3	96.07.30~96.08.01
人事業務專題研討會—服務考核與人力資源發展(本中心場次)	行政院所屬中央暨地方機關委任人員。	002	50	1	96.07.31~96.07.31
合計		48	3196		

徵 稿

讓我們分享您的智慧與創見

「研習論壇月刊」闢有「行政論述」、「理論與實務」、「受訓心得分享」、「人文關懷」、「芬芳錄」、「向陽園」等專欄，舉凡訓練新知報導、人力資源發展與培訓技術之探討、行政文化、激勵和學習理論與方法、當前政府政策與重大公務議題，參加訓練心得及對本中心之興革意見，地方鄉土采風、詩歌、散文等作品，歡迎學者專家、公務同仁、舊雨新知來稿；稿酬從優。

※來稿文體不拘，文長五千字以內，可用筆名發表，並請註明真實姓名、身分證字號、戶籍地址、聯絡電話、最高學歷、現任職務，請勿抄襲，如涉及侵犯他人著作權文責自負，本社有刪改權，如不願接受刪改請事先註明。

※請以電子郵件傳送。

來稿請寄：54071 南投市光明路一號，「研習論壇月刊社」收

電話：049-2372027 電子信箱：submit@email.rad.gov.tw

編輯部 敬啓

好消息！稿酬從優

地方行政研習中心徵求(選)優良行政個案

一、個案來源：參加對象如下

(一)徵求：

1. 本中心授課講座、各公私立大學院校專家學者。
2. 中央及縣市政府各級首長。

(二)徵選：

1. 民間企業、公司或團體負責教學工作之主管、講師等。
2. 中央及縣市政府各級主管及具有專業專長之實務工作者。

二、徵求(選)期間：自 96 年 2 月 1 日起至 96 年 6 月 31 日止

三、個案內容：個案內容以「行政管理」及「公務法規」兩類為範疇：

(一)行政管理類：績效管理、問題分析與決策技巧、授權與部屬培育、創意思考與創新服務、團隊建立與願景型塑、組織變革與組織發展、情緒管理與壓力調適、談判與協商溝通、知識管理與運用實務、流程與時間管理、目標管理、活動方案設計與資源整合、媒體公關、危機管理等。

(二)公務法規類：行政程序法、行政執行法、行政罰法、採購法等。

四、作品型態：

(一)以實務案例為主，採取情境個案方式描述，並以機關學校〈企業、公司或團體〉所實際面臨或曾經遭遇過之問題及困境的處理案例為優先。

(二)個案內容部分應包含本文〈個案描述〉、討論題目及參考答案3部分。

(三)字數：本文部分以 1,000 字為原則，討論題目暨參考答案二者合計以 1,500-2,000 字為原則〈均不含標點符號〉。

五、投送方式：

(一)個案應以個人名義投送〈如果作品係 2 人以上合力創作，亦請協調其中 1 人代表具名〉，並以未經公開發表過之作品為原則，內容請勿抄襲，如涉及侵犯他人著作權者，應自負相關法律責任。

(二)個案內容應以 A4 紙張 16 號標楷體打印，**電子檔請 e-mail 至 lewis@email.rad.gov.tw**，並請註明寄件人姓名及連絡電話。

六、評選方式：參加徵求之作品，由本中心依行政程序核定；參加徵選之作品，由本中心組成評選委員會依投稿順序、數量，分批次辦理評選。評選標準包括情境或個案描述占 50%、討論題目及參考答案占 40%、文句結構與流暢性占 10%，合計為 100 分。

七、獎勵：參加作品恕不退還，凡徵求錄用之作品，依行政院所訂頒「各機關學校出席費及稿費支給要點規定」特殊稿件，從優核給每千字新台幣 1,000 元稿酬；徵選錄用之作品，依前揭規定一般稿件，核給每千字新台幣 850 元稿酬。但撰稿人應無償授權本中心得予斟酌修正並運用於相關訓練教學，不另支給其他費用。參加徵求(選)未獲錄用者，致贈紀念品乙份。



人事行政局吳副局長三靈主持「菁英領袖班－倫敦政經學院研究班」開訓典禮。



「終身學習講堂（本中心場次）」邀請考試院吳副院長容明主講「從相關數據看國家競爭力的發展趨勢」。



「中興學術文化講座」邀請國立中山大學海洋政策研究中心胡主任念祖主講「國家海洋權益與事務之認識」。



「自衛消防編組訓練研習班」邀請南投縣消防局洪教官正欽講授「熱急症救護訓練及CPR急救訓練」。

