

# 目 錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的與問題 .....	3
第三節 研究方法與架構 .....	4
第四節 研究範圍與限制 .....	6
第二章 文獻回顧 .....	9
第一節 組織結構之內涵與理論 .....	9
第二節 組織文化之內涵與理論 .....	19
第三節 組織策略之內涵與理論 .....	28
第四節 組織執行之內涵與理論 .....	34
第五節 文獻對本研究之省思與啟示 .....	38
第三章 研究設計 .....	41
第一節 研究架構 .....	41
第二節 研究方法 .....	42
第三節 訪談實施 .....	44
第四節 資料效度與信度 .....	47
第四章 訪談分析與討論 .....	49

第一節 組織結構.....	49
第二節 組織文化.....	51
第三節 組織策略.....	53
第四節 組織執行.....	55
第五章 結論與建議.....	59
第一節 研究發現.....	59
第二節 研究建議.....	62
參考書目 .....	67
附錄一 訪談題目.....	71
附錄二 訪談紀錄.....	73
附錄三 臺中市政府教育局分層負責明細表.....	109
附錄四 臺中市政府教育局組織規程 .....	113

## 表圖目次

表:

表 2-1 整合機制的設計選項.....	12
表 2-2 國內外學者對「組織文化」定義彙整表 .....	22
表 2-3 策略形成觀點之形容詞.....	29
表 3-1 深度訪談對象 .....	45

圖:

圖 1-1 卓越組織的要素 .....	5
圖 2-1 整合機制的複雜程度.....	14
圖 2-2 原臺中市政府教育處組織圖 .....	17
圖 2-3 臺中市政府教育局組織圖 .....	17
圖 2-4 傳播組織文化的方式 .....	26
圖 3-1 研究架構.....	41
圖 3-2 受訪談組織階層人員配置圖 .....	44



# 第一章 緒論

民國 99 年 12 月 25 日對臺灣地方自治史來說是一個極為重要和嶄新的歷程，因為新四都要在這時間正式的成立升格，然而其中的臺中市、高雄市以及臺南市是由原先兩個原屬於不同的縣市合併來成立的，高雄縣及高雄市合併成為大高雄市、臺南縣及臺南市合併成為大臺南市、臺中市及臺中縣合併成為大臺中市，這些原屬於兩個縣市的組織結構、組織文化、組織策略、組織執行多少都有差異，領導者或是決策者要如何縮短這二者不同組織之間的差異，並如何調適二者原有制度，以營造新政府新氣象，創造新的感動，更是新三都領導者或是決策者刻不容緩的重要課題。茲分述如下。

## 第一節 研究背景與動機

研究者認為四都升格案中，臺中市及臺南市則必須整合原來二教育處的業務，而臺中市比臺南市在整合上的優勢是原臺中縣市的合併在多年前就已有提出討論，更是在 1998 年總統大選時，各組總統候選人不約而同提出的政見之一，早有先期規劃以及推動進行合併前置作業，選新臺中市市長時，胡志強市長在還沒就任以前已經可以掌握合併進度，臺南市則是並未有先前規劃，而是在獲行政院同意升格直轄市後，才開始進行粗略的直轄市業務規劃，起步較臺中市晚了好些。因為新北市在縣市合併前是一個準直轄市，一段時間都是依據直轄市規範來執行政策，並且於民國 99 年 12 月 25 日直接改制，所以教育局並不須要與他縣市整合什麼業務，高雄市更是以原直轄市教育局為架構，整合上只要再加以衡量高雄縣需求即可，然而因為大臺中市，有較完整的合併計畫值得研究探討，並且是以全省第一大的市轄市升格為直轄市，具有其他縣市作為日後升格的參考指標，爰此，本研究以臺中市政府教育局為研究對象。

教育是百年大業，也是社會進步與國家發展的原動力，也更是地方是首長施政成績的重點之一，因為這攸關著學生的受教權保障，以及老師工作的權利等，所以如何將原來在分屬二個不同縣市政府的教育局(處)於縣市合併過程中維護校長及教師既有權益？以及保障學生的受教權？和如何讓學務能夠順利推動，減少因縣市合併而產生的磨合期？都是很值得討論與關心的議題，乃為本研究動機之一。

此外，為因應縣市合併原定位址於五都市之國立高中職將從 101 學年度起改隸市立高中職，目前除了臺北市以外，其他四都首長皆認為中央應全數補助市政府因接管這些原屬國立高中職學校而產生的經費，故四都與中央協調後決議接管國立高中職學校案將暫緩再研議。馬英九總統又於建國百年元旦祝詞宣示：「今年開始啟動十二年國民基本教育，預定民國 103 年高中職學生全面免學費、大部分免試入學」。隨即行政院成立了十二年國民基本教育推動會，積極研議十二年國民基本教育實施計畫及相關配套措施，今年學度(100 年)之國一生，都適用十二年國教，然而這卻讓原許多升學率不錯的國立高中職學校的學生及老師紛紛表達不滿，認為會召不到好學生，甚至擔憂拖垮績優的學校，使大臺灣的教育淪為普遍性而無專業性。國家目前已面臨嚴重的少子化問題，許多國小已出現減班或者學生數不足的情形，流浪教師未完成消化又產生教師超額等問題；以及 101 年度起實施幼托整合等。研究者對於臺中市政府教育局，要如何在有限的教育經費下，兼顧中央教育政策，顧及老師們權益及家長孩子們的就學及授教權等甚感關心，乃本研究動機之二。

## 第二節 研究目的與問題

### 壹、研究目的

基於上述之研究背景與動機，本研究欲達成之目的如下：

- 一、探討全局觀點的組織構造。
- 二、了解縣市合併後臺中市政府教育局的組織結構及組織文化。
- 三、了解縣市合併後臺中市政府教育局的組織策略及執行力為何？

### 貳、研究問題

本研究會有下列之研究議題

- 一、縣市合併後臺中市政府教育局組織結構的改變。
- 二、縣市合併後臺中市政府教育局組織文化之改變及對組織之影響。
- 三、縣市合併後臺中市政府教育局組織策略之改變及對組織之影響。
- 四、縣市合併後臺中市政府教育局組織執行的改變及對組織之影響。

### 第三節 研究方法與架構

本研究案採文獻探討與深度訪談法，研究對象為臺中市政府教育局現任的行政人員，以及調府教師和原任臺中縣市之中小學校校長，除了瞭解縣市合併後，對臺中市政府教育局組織結構、文化、策略與執行的改變外，並分析縣市合併後對臺中市政府教育局組織的影響，最後作成結論及建議。茲分別說明如下：

#### 壹、研究方法

本研究是以文獻探討以及半結構是訪談法作為研究方法。首先整理及蒐集與組織結構、文化、策略與執行相關之國內外書籍、期刊、論文、研討會資料等文獻資料，另外也蒐集臺中市政府教育局局務會議資料等，並進一步加以分析與歸類，以作為本研究理論依據與編寫深度訪談問卷之基礎。研究工具是為研究者，經過文獻探討研擬之訪談問題。本研究訪談問題是以半結構性為主，主要用意是在提出問題，再由受訪者依據問題主軸，作更深入的說明，研究題目共分為十三題。(詳附錄一)

#### 貳、研究架構

史蒂芬·柯維(Stephen R·Covey)於(第8個習慣)一書中指出：「全人思維是一種身體、心智、情感和心靈全方位的健全，倘若忽視任何一種，人就會變成物，運用在組織上，同樣的，一個健全組織，並需要兼顧組織結構、文化、策略與目標，組織始得讓發揮最大效益與功能」。而他把這四項任務叫做「領

導的四項職責」，只是這稱的領導並非是指具體的職位，而是認為是肯定他人的價值會潛能的意願，並將這些人團結成一個互補的團隊以改善組織的影響力。他認為「為什麼那麼多人在工作中無法得到滿足感?為什麼大多數組織無法激發職員的才能、機智和創造性，無法成為卓越而持久的組織機構?問題的核心是，我們對真我－也就是對於人類天性，有著不完整的思維模式。」(殷文譯，2010) 也就是強調一個完整的全人思維是心智、情感、心靈與心靈並重，然史蒂芬·柯維將此全人模式運用於組織構造提出另一種組織模式，其認為卓越組織是能夠：制定並堅持一個明確的策略；制定一個持續無懈可擊的執行流程；建立一個持續重表現的組織文化；建立一個保持反應迅速、具有靈活性的扁平式組織。本研究就以全人的思維模式作為基礎，再依史蒂芬·柯維的卓越組織模式作為本研究的架構，特別著重於在組織結構、文化、策略與執行的探討，最後依個案分析與研究推行出研究結論，並提出本研究的建議，如圖1 -1所示。

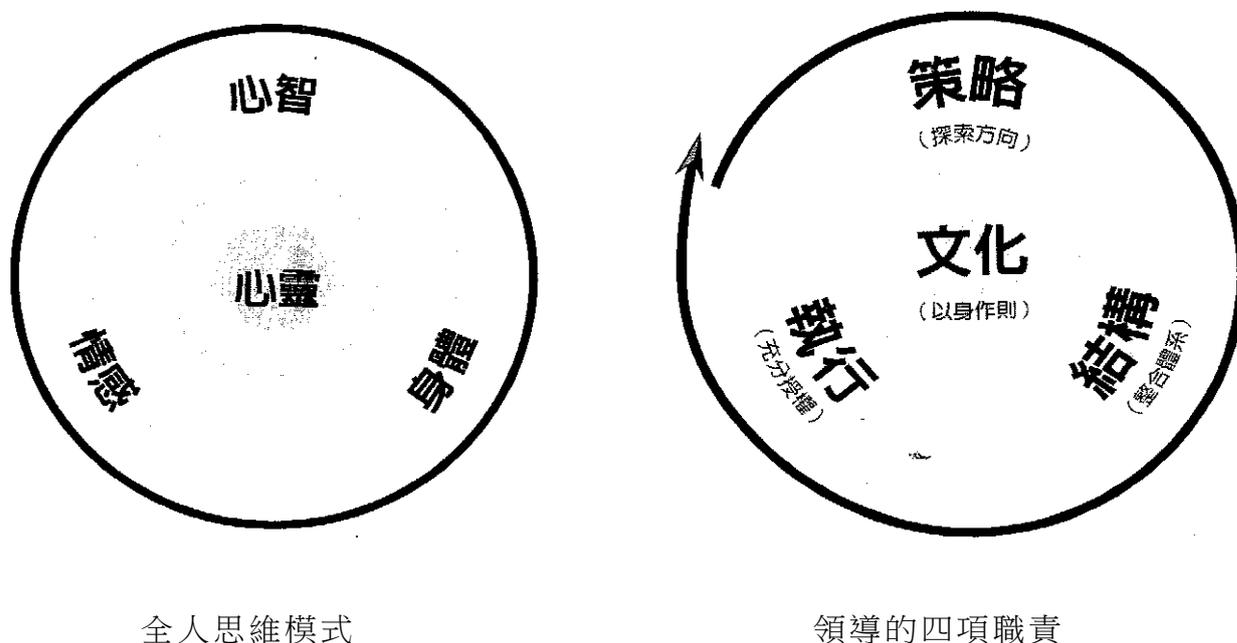


圖 1- 1 卓越組織的要素

資料來源：(Stephen R.Covey：原著)(頁 19)，殷文譯，2010，臺北市：天下文化。

## 第四節 研究範圍與限制

本研究主要分析探究縣市合併後對臺中市政府教育局的組織結構、文化、策略與執行的影響，對於上述研究動機與目的，其所受到的限制如下：

### 壹、 研究範圍

本研究以臺中市政府教育局為主，範圍僅限於臺中市政府教育局。研究焦點在分析縣市合併後對臺中市政府教育局組織之影響。

### 貳、 研究限制

本研究限制主要分為：一、研究者個人的限制；二、研究對象的限制；三、研究範圍的限制。

#### 一、研究者個人的限制

研究者所熟悉的教育行政領域與先備經驗有所不同；恐怕無法遍覽群籍而有所疏忽遺漏，造成研究者在跨域學習的限制。

#### 二、受訪對象的限制

本研究採預先設計安排挑選受訪對象進行深度訪談，並未涵蓋全臺中市政府教育局行政人員，所以在研究結果的解釋與運用上有其的限制。

### 三、研究範圍的限制

本研究受限於研究者客觀上及個人因素的限制，沒有辦法進行大規模的其他類別教育機關組織的研究工作，僅以縣市合併後之臺中市政府教育局組織為研究；另外，本研究之臺中市政府教育局機關外，還有其他新三都（新北市、台南市及高雄市）等，本研究無法逐一涵蓋，其研究結果也許可提供相關單位運用與參考，但還是有一定程度之類推限制。



## 第二章 文獻回顧

本研究以「縣市合併後的組織分析」之臺中市政府教育局為研究議題進行討論，本章在文獻探討的部分，共分為四節，第一節：教育局組織結構內涵與理論；第二節：教育局組織文化內涵與理論；第三節：教育局組織策略內涵與理論；第四節：教育局組織執行內涵與理論。

### 第一節 組織結構之內涵與理論

一般而言，公部門組織被視為最典型且最複雜之科層組織，其科層化之現象以及對教育局所造成之影響，乃是本文關注之焦點。因此，在本節將針對科層體制的意義與特徵及教育局科層化現象進行闡述，期待藉此能夠對科層組織以及公部門之科層化有更深之瞭解。

#### 壹、組織結構內涵

組織結構(organizational structure)是指組織的設計結果，這些設計說明組織內各部門的指揮、隸屬關係與各部門劃分的情況，通常以組織結構圖來呈現。組織設計(organizational design)，是管理功能之一，他說明了設計組織內各部門與成員分工合作的關係。

#### 貳、科層體制的意義

當論及科層體制(bureaucracy)時，通常有兩種不同色彩之涵意：一為中性的意義，一般譯為「科層體制」；另一則帶有貶意，被譯為「官僚體制」(鄭樂平譯，1992)，本文期待能夠以中性之眼光來瞭解其面貌，因此皆以科層體制

譯之。

科層體制的發展有相當久遠的歷史，像古埃及、羅馬及中國的國家行政，以及羅馬天主教會，都曾經在歷史上發展出科層化的組織，只不過早期的科層體制未具有明顯的科層性質(胡夢鯨，1988)。直至二十世紀中葉，德國社會學家韋伯（Max Weber）將其建構出一個理想型(ideal-type)，它是在明確的規則和步驟指導下運轉的權威結構(藍采風、廖榮利，1994:458)。張承漢(1998:135)引述美國社會學家墨頓(Robert K. Merton)解釋科層體制時指出：「科層體制是一種正式的、合理組織的社會結構，有其明確規定的活動模式，其中在理想上，每一連串之行動，在功能上與組織目標息息相關。」由此可見，科層體制係一韋伯所建立之理想型組織型態，藉由合理性、結構性之行動安排，以發揮最大功效。

然而，所謂的理想型(ideal-type)是社會科學家為了捕捉某些社會現象的首要特徵，所建構出來的概念，具備各項基本特性的想像模式，以作為真實社會中各類科層組織比較的基礎，並藉以分析這些組織的差異與分殊情形(蔡文輝，2006)，因此科層體制遂是韋伯在理想型方法論下所建構的一種社會組織之分析工具(卯靜儒，1991)。

參、組織結構設計的四大構面：

組織結構包含了任務、角色、與單位，和他們如何協調、互動溝通的型態。然而關於角色與單位或是任務的劃分，是關係於組織複雜性，以上的協調是整合機制的設計問題。那組織成員要如何執行它們的角色、任務或是單位會受到正式化的規定之影響，角色之間與單位之間的互動關係，有關係到組織職權的分

配，也是受到組織集權化的影響（楊仁壽、卓秀足、俞慧芸，2009）。以下對組織結構設計四個構面加以分析說明：

### 一、複雜化

複雜化是指組織分化的結果。分化的程度越高，組織的複雜性當對就會高。然而組織分化(differentiation)是組織依任務分配人力與資源，是指一種任務與職權建立關係的過程。垂直分化，是指組織層級數目越多，組織的複雜度相對提高，此時組織對成員的控制力就會提高，但也很容易產生組織高層與基層的溝通出現問題。組織水平化可以提高組織運作更有效率，是依組織的分工方式，決定組織的單位數目。複雜化(complexity)是一種組織內部分化精細的程度。然而組織如何設計垂直化或是水平化以便讓組織能確實控制自身的活動，以期達成目標，是組織一項重要的挑戰。

### 二、整合機制

水平化的結果是產生出很多次級單位，各單位的本位主義會造成各單位間的溝通協調更加困難複雜化。整合(integration)是協調各種任務、部門和事業部的一種過程。它主要的目的是期望各單位就由整合機制能同心協力、目標一致。

表 2-1 整合機制的設計選項

整合機制	運作方式
職權層級	由上而下的協調
直接接觸	單位主管面對面的溝通協調
聯絡角色	指派一位成員，作為與其他單位協調事務上的聯絡窗口
任務小組	由各單位推派一人組成暫時性的委員會，開跨部會的協調
團隊	各單位遴派專業人員，組成較久性的團隊，協調需跨部門完成的事務
整合角色	增設一個新職位，專門負責多個單位間的協調

資料來源：組織理論與管理-個案、衡量與產業應用，楊仁壽、卓秀足、俞慧芸，2009，臺北市：雙葉。

- (一)、**職權層級**(hierarchy of authority)是一種透過組織中的職權層級之最簡單的整合機制。因為每一個層級的職權高低不一樣，因此讓管理層級運用職權加以協調，以解決問題。
- (二)、**直接接觸**（direct contact）利用各單位的人員直接接觸面對面的溝通，並建立私人之間的關係，減少個人本位主義導向影起的問題，又可以使各部門主管直接面對面的溝通，減緩緊張關係，藉以解決問題。
- (三)、**聯絡角色**(liaison role)若各單位的溝通需求仍不斷增加或是一直出現，可以建立一位或幾位的內部人員，作為負責與其他單位聯絡的窗口。久而久之，與其他單位建立了良好的通通關係或是情感，可以了解並考量其他單位的需求，藉以消除各單位業務上的藩籬。

- (四)、**任務小組(task forces)**當組織規模擴大或是複雜性提高時，需要多個次級單位一起共同解決問題時，就可以成立任務小組，以解決問題。然而這個任務小組他是屬於暫時性編制，當問題解決後，這個任務小組就會解散，回到自己的原屬單位繼續工作。
- (五)、**團隊(team)**團隊他也是跨功能的部門，但他與任務小組不同之處在於，他是個持久性的任務編組，是為解決一直持續性的問題而組成的小組。
- (六)、**整合角色(integrating role)**一般而言組織規模越大，各部門間的溝通障礙就會越高，次級單位的協調就會越顯困難，因為不同單位或部門間的組織成員接觸機會不多，對於彼此任務內容的認識也會比較少，較難有一致的觀點。相對於聯絡角色只是兼做協調工作，整合角色是一個正式職位，全職負責各單位間的調工作。
- (七)、**整合部門(integrating departments)**整合機制中就屬整合部門最為複雜，常出現在大型的組織中。例如行政院於2007年6月設立東部聯合服務中心，負責協調需要中央與地方配合的計畫或是政策。

整合機制設計是分化與整合之間的配適。不同的整合機制其複雜性就會有所不同(參見圖2-1)，然而整合機制中，一般最常出現的是管理層級、直接接觸或是任務小組，已發揮溝通協調業務，但在高度複雜而高度分化的組織中，就會需要比較複雜的團隊、整合角色或是整合部門加以溝通協調。

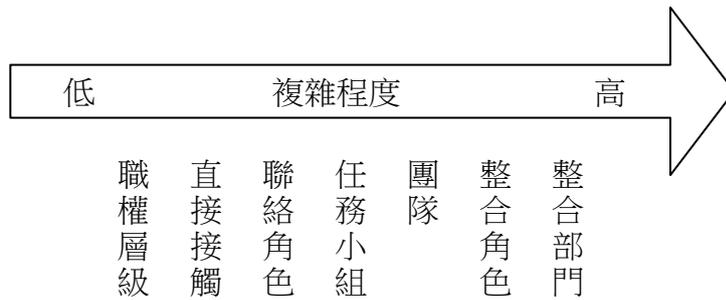


圖 2-1 整合機制的複雜程度

資料來源：組織理論與管理-個案、衡量與產業應用，楊仁壽、卓秀足、俞慧芸，2009，臺北市：雙葉。

### 三、正式化與應變調整

係指組織以文明的規範制度、政策或程序來控制組織活動的執行，然而這些規範制度或是政策，甚至是程序，都會限定組織成員的行為及如何扮演自己的工作角色，違反了這些制度、政策或是程序、是需要接受懲罰的。在一個高正式化的組織裡，每一件事都有一定的規範，成員必須要依一定的規範程序去執行，沒有應變調整的空間。反之，一個低度正式化的組織，他就具有高度的應變調整空間，成員對於執行自己的工作具有高度的自由空間。

### 四、集權與分權

組織分化後，需要的明確的給於各角色任務和行為要求以及決策權限，清楚的說明哪些是可以主導，當明確定位後，才得以使角色互動更為順利進行。集權化 (centralization)，顧名思義就是組織的決策權都是集中在高層階層的程度。

## 肆、小結

隨著世界人口的增加，以及現代化國家的興起，世界各國的行政組織均有日漸龐大的趨勢。為解決錯綜複雜的行政問題，透過合理的權力運作，以有效運用各種資源，達成組織的目標，行政組織科層化(bureaucratization)的現象在世界各國的政府組織廣為普及(曾中明、蔡適如，2007)。張葆清(1999)亦認為科層體制挾其專業知能及大量生產所產生之規模經濟利益，凌駕其他組織形式而成為政府機關之主要結構型態，其迅速膨脹之趨勢已造成學者所謂「科層國家」(bureaucracy state)。

若從組織結構設計的原理來瞭解，可以說現在大型且任務複雜的組織都是科層型的組織，只是他們在科層化的實踐程度上並不一樣，而其中，公家機關與政府機關總被認為是科層化最深的一類組織(盧偉斯，1998)，一般亦認為科層政體是最適於行使法定權威的組織體制(藍采風、廖榮利，1994)。Meier(1993:54-57)便指出政府對科層的作業需求來自下列幾個面向：需要科層組織大型計劃、需要科層的專業知識以處理層出不窮的政策問題、需要科層快速而明確的決策行動，以掌握時需、需藉助科層依法行政的特質以避免政治力的介入，減低不確定性等。

然而在99年12月25日台中市政府由二級機關提升為一級機關，因此教育局的組織規模增加了，有了獨立預算、獨立的編制(會計室、人事室及政風室)，決策者有更大的權力，包含預算的運用、人員的派任及政策的執行等，依前述教育局非常明確是科層體制之公務機關，然而，其受到科層化之影響便可見一斑，所展現出多面向科層體制之特徵，以下分析之：

### 一、組織更加複雜及垂直分化更明顯

臺中市政府教育局於99年12月25日縣市合併後，組織結構由二級機關提升為一級機關，組織結構更顯複雜，原臺中縣市，為教育處，內部層級從原來三層提增至現在四層，如圖2-2，原臺中縣市從五科增至目前六科六室，如圖2-3，組織的工作更專精化，因此垂直分化更加明確。

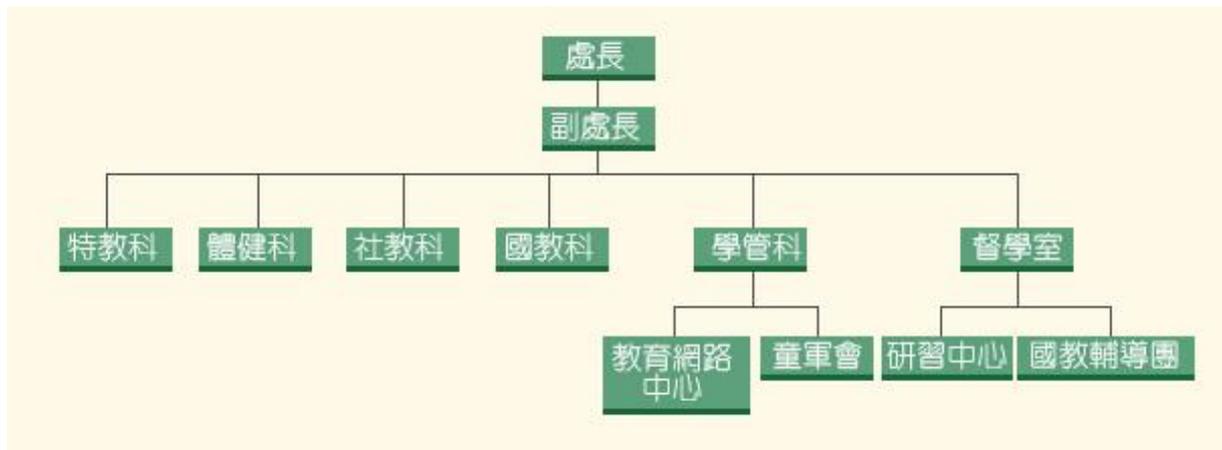


圖 2-2 原臺中市政府教育處組織圖

資料來源：原臺中市政府教育處網站

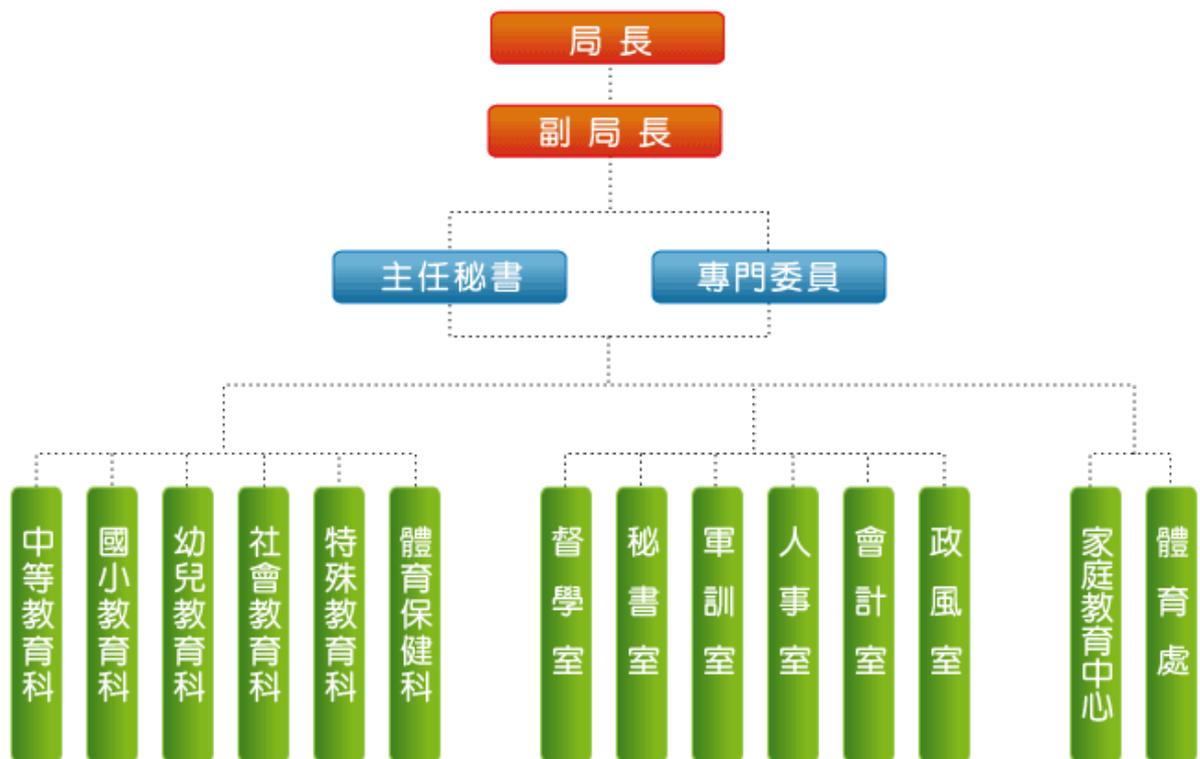


圖 2-3 臺中市政府教育局組織圖

資料來源：臺中市政府教育局網站

## 二、更需要啟動整合機制

教育局科室增加，對於各單位的工作內容並不熟稔，又可能時會也利害關係，以致會有需要溝通協調的機會。舉例，經費運用，會計室以經費編列、執行、核銷程序合法性為優先考量，秘書室是經費的公平分配為優先考量，但業務單位認為需求事實及急迫性為最關鍵。看法上的歧見出現溝通的問題，使得各部門間協調的效率變低，所以在設計組織結構時，應先考量諸種問題，才得以避免因溝通出現問題而降低執行績效。

## 三、依法行事，彈性不大

公部門的各項措施，按照章程行事，秉公處理，避免徇私關說情事。由於組織的日益擴大，為了達到組織既定的目標，設有人事規程及辦事細則，使得組織在行政處理上皆可憑一定的法令程序與步驟。

## 四、有明確的分層負責明細，有所依循，不致造成濫權

由於教育局組織訂有明確的分層負責明細表，讓決策階層或是管理階層有所依循，不致因為個人的喜惡，而對執行階層成員有自己的看法，失去公正。也對決策階層或是管理階層者，有所本，不踰越權利。

## 第二節 組織文化之內涵與理論

### 一、 組織文化之內涵

組織文化是指組織內部裡共享的信仰和期望之型態，是組織要試著去克服內部的整合問題及外在的適應問題時，所創造出來或是發展出來的一種無形文化，然而大部分的學者都認同組織文化是一種具有整合員工功能與協調環境之功能。

#### 一、各學者對組織文化之定義

- (一) Martins & Terblanche(2003)指出組織文化是組織獨有的特質，它是指一組基假定，由於過去運作良好而被接受成為組織內部的合法假定。
- (二) Schein (1984)認為，組織文化可以從三種不同的層次來了解，分別是：基本假定、價值與人工製品(李銓、黃曦民，2004)。
- (三) Daft(1998)認為組織文化是價值觀、信仰、意識、思想之集合體；它是組織成員所認同的共同觀念(房美玉，2002)。
- (四) Destipande & Webster (1989)把組織文化定義為共享的價值與信念，有助於個體了解組織的運作，而能提供個體在公司內的為規範。
- (五) Hurley & Hult (1998)將組織文化歸納為複雜的規範與價值體系，隨著時間而成形，影響組織過程與行為的種類及變化。
- (六) Hatch (1993)與Kabanoff et al.(1995)也指出，組織文化是由組織社群所共享的一組信仰、假定、價值、人工製品和象徵(黃曦民，2004)。
- (七) Hofstede (1994)認為組織文化是由組織成員共享的價值與信念所組

成，並體現在組織所追求的目的以及用來達成目的所用的手段之中(何雍慶、楊易淳、周政德，2007)。

(八) Stock & McDermott (2000)則視組織文化為組織內所共享的一組基本假定、價值及觀念。

從以上各學者的論述對組織文化的定義可以很清楚地看出，各家學者對於組織文化的詮釋，還是都脫離不了Schein(1985)對組織文化所下的注解。

Schein(1985)就將有關組織文化共同的意義歸納如下(涂靜容，2005)：

- (一)、在人們互動時所觀察到的行為規則。
- (二)、在工作團體中所發展出來的規範。
- (三)、組織中所信奉的主要價值。
- (四)、指導組織政策的哲學。
- (五)、組織中相處的遊戲規則。
- (六)、組織中傳達的感覺或氣氛。

Ott(1989)曾檢閱58篇有關組織文化的文獻，其發現研究者用以描述組織文化的名詞達73個之多，由此可見，雖然組織文化對不同的人，可能是指不同的事。惟Ott在組織文化論者的眾說紛紜之中，理出了五點共識(涂靜容，2005)：

- (一)、組織文化確實存在。
- (二)、每一種組織文化都是獨特的。
- (三)、組織文化是社會建構的概念。
- (四)、組織文化提供給組織成員一種了解認知事件及符號的觀點。
- (五)、組織文化是組織成員有力的指引，它如同一個組織控制的機器。

Daft(1999)認為組織文化提供兩個重要的功能，一、整合員工，使他們知

道如何和其他員工相互交流；二、幫助整個組織適應外界的環境變化(楊治中，2001)。黃曦民(2004)整合Siehl & Martin(1987)與楊明恭、陳培文(1997)所提出組織文化所具有以下功能：

- (一)、當成員能夠認同組織的價值信仰和管理哲學時，他們會認為組織所做的努力，是有意義的、有價值的。
- (二)、組織文化界定了組織的界限，成員會以文化特質的有無，劃分團體成員和非團體成員。
- (三)、一個尊重人性的強勢組織文化，確實能提升組織的效率。
- (四)、組織文化可以解決組織所面臨的外在適應問題，使組織成員知道該做什麼及如何去做。
- (五)、組織文化包含了如何解決上述內部統整的問題，使組織成員了解自己是組織的一份子，滿足歸屬感的需求，發展對組織的認同感，並增進對組織的承諾。
- (六)、組織文化會影響組織的表現或績效組織文化是組織做事的一套假設、方法、價值或信念，會影響成員的行為，因此對組織的績效或效能亦會有影響。

雖然儘管組織文化在各組織的運作中其所扮演的重要角色已經達成一致的認同和共識，只是至今各專家學者對於組織文化的定義還是非常的分歧，本研究就把國內外各個專家學者對於組織文化的定義加以彙整如下表2-2。

表 2-2 國內外學者對「組織文化」定義彙整表

學者	年代	定義
Allen	1985	組織規範是可預期的、可接受的和被支持的。
Deal & Kennedy	1982	組織文化即為組織所信仰的最主要價值觀。
Dyer	1985	組織文化是組織成員所具有的手工藝術品、高度見解、價值觀及行為模式。
Dessler	1998	成員所共同分享的傳統、規範及價值觀。
Daft	2001	蘊藏價值觀、假設、信仰、意識及思想之集合，使其內心感受之真正價值。
Ott & Westbrook	1993 1989	組織文化具有語言的功能、人類文化的表徵、行為模式的典範、權力地位、責任及次文化的特質。 語言是組織文化的溝通方式。 有形文化資產和典範提供文化價值的具體證明。
Ouchi	1981	組織文化由組織的表徵、宗教儀式構成人民的信仰和價值觀。
Pettigrew	1983	組織文化是組織內部有共同感受，以標記、意識語言、禮儀、神話等方式溶入日常生活中。
Stephen P. Robbins	2001	組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他的組織。

Schein	1992	1.組織文化提供團體解決對外衝突與內部整合問題的基本型態。 2.團隊紀律是不需言明的價值觀和標準，信奉價值就如同在團隊中被共同要求遵守、實現的規範，如同產品的品質和領導者的價值觀。
Tunstall	1985	組織文化為共有的價值觀、行為模式、習俗、象徵、態度及處理事物規範方式的混合體，而將其他公司區別出來。
河野豐弘	1990	組織文化是組織成員所共有的價值觀、共通想法、意見決定的方式及共同的行為模式之總和。
劉清和 吳萬益	2002	組織文化是一種價值、信仰，通常表現在對組織的認同、授權程度及回饋速度等方面。
李秀珠	1995	組織文化係組織創造出基本的假設、信念(仰)、象徵、行為模式及共同的價值體系，使組織的整體價
黃英忠	2007	組織文化是組織內多數人所共識的價值觀、行為規範，以及管理方法，並表達組織中的共同任務。
司徒達賢	1996	組織文化是組織成員所分享的重要價值觀念，其價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向。
吳萬益 鄭峻文	1995	組織文化是一種複雜集合，由價值、信仰、象徵、假設、和規範等所構成。透過此一組合，企業得以產生其行為規範，來應付環境及內部整合問題。

資料來源：南華大學管理科學研究所碩士論文-「空軍基地後勤部隊之人格特質、組織文化及領導行為與工作滿足對飛安績效影響之研究—以空軍新一代戰機部隊為例」(頁27~32)，盧智勤，2004。

## 二、 組織文化之分類

### 一、 Ansoff(1979)將其分為五大類為：

- (一)、 穩定型文化：逃避風險，不接受任何改變。
- (二)、 被動型文化接受最小風險，幾乎不接受改變。
- (三)、 參與型文化：允許接受相當的風險，接受額外的改變。
- (四)、 探索型文化：考慮風險及利益之間的轉換，接受許多改變。
- (五)、 創造型文化：喜歡冒險，不停的追求新奇及創新的改變。

### 二、 Wallach(1983)將組織文化分成下列三類型：

- (一)、 科層型文化：其組織層級結構與權責劃分相當清楚、明確，工作性質大都已標準化，建立在控制與權力的基礎上，且工作內容的特色較為有系統及固定化。通常此類企業較為成熟、穩定、且行事謹慎。
- (二)、 創新型文化：通常此種企業所面臨的競爭環境較為複雜多變，工作充滿創造性及風險性，故具有企業家精神或充滿野心的員工較容易成功。而這也形成一種重視成員的挑戰性與創新性，尊重個人的獨特性，並經常刺激組織成員的思考，容許成員冒險的文化。
- (三)、 支持型文化：此類組織的工作環境相當開放，並且重視成員的參與、團隊精神及人際關係，屬於高度支持、公平、鼓勵開放與關係導向的工作組織。

### 三、 Cameron(1988)則是根據Wallach(1983)所提出組織文化的三個類型演依組織特性內向／外向與彈性／控制兩構面，提出四種組織文化類型(涂靜容，2005)：

- (一)、科層型文化(內向、控制)：組織層級劃分明確，工作標準化與固定化，行事態度謹慎保守，規劃風險及拒絕變革。
- (二)、創新型文化(外向、彈性)：工作環境較開放，重視員工創新，且組織具高度支持和信任，尊重員工個別獨特性，容許冒險及嘗試錯誤，接受風險和變革。
- (三)、支持型文化(內向、彈性)：組織環境相當開放、和諧，有家庭的感覺，組織中具高度支持和信任，重視員工參與和團隊精神，行事態度謹慎保守，不喜接受風險和變革。
- (四)、效率型文化(外向、控制)：組織間重視績效及講求效率，存在相互競爭氣氛，經常冒大風險和接受大變革。

### 三、 傳播組織文化的方式

許多組織文化是源於決策者或稱是高階主管與創辦人，這些人對於組織文化具有實質的影響力。然而組織文化可以影響組織成員的行為與態度，因此可以運用獎酬系統來改變組織文化。然組織文化必須是組織成員共享的價值觀，更是影響組織效能的關鍵，可以透過傳播增強組織文化的形成與確實建立與組織成員中，傳播組織文化之方式說明如圖2-4：

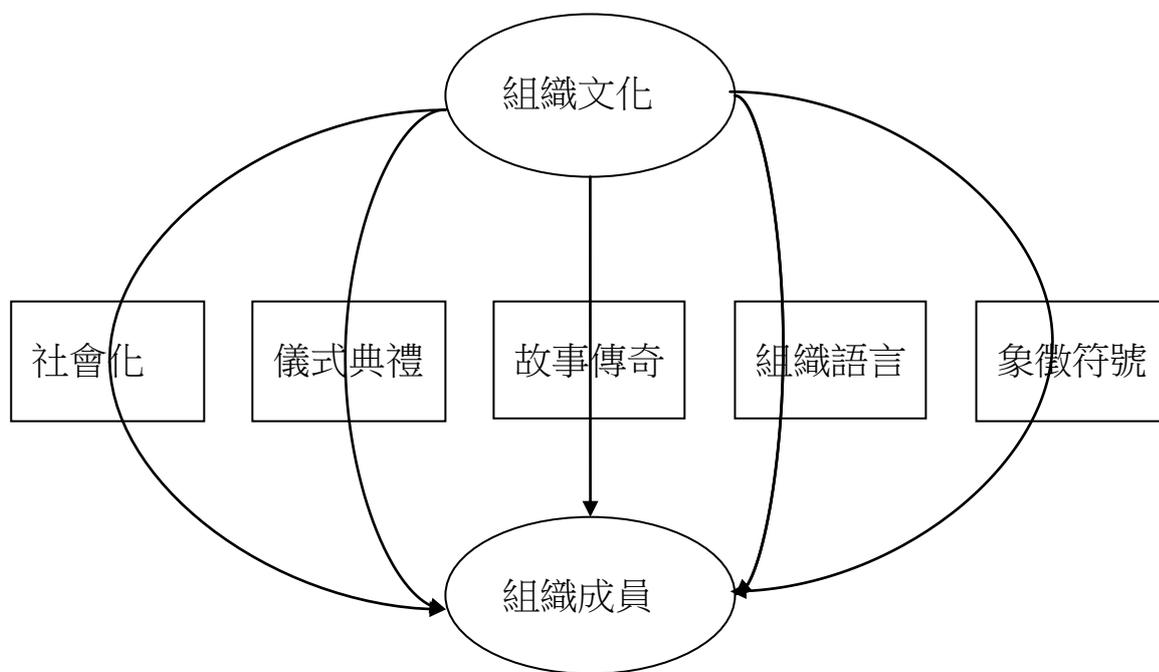


圖 2-4 傳播組織文化的方式

資料來源：組織理論與管理-個案、衡量與產業應用，楊仁壽、卓秀足、俞慧芸，  
2009，臺北市：雙葉。

#### 四、 小結

臺中市政府因縣市合併後組織、環境、人力有明顯的變革，尤其是組織與人事重新調整，成員來自不同縣市、單位，不同之文化思維，無可避免地相互衝擊激盪。再者服務對象已迥然不同，原有的認知將受到挑戰，因此認為身為直轄市的公務人員，不僅應保持開闊的心胸與思維，以柔軟的態度，不斷充實自我，強化專業能力，追求成長與進步外，也要具備寬廣的視野、國際觀，以嶄新觀念，求新求變，以民意為依歸，提升優質服務，建構具競爭力及執行力之優質行政團隊，方能落實「顧客導向」的精神，進而推動「顧客至上」之優質服務文化，塑造專業、便民、高效能的政府形象與聲譽，型塑創新文化，激發創意構想並轉化成創新服務措施，提升市政建設與為民服務品質，更要建構優質組織文化，塑造活力、創新、效能之團隊。足以看出臺中市政府，願意嘗試外向具彈性的組織文化，惟文化非一日即成或是可獲組織成員所認同，尤其是教育是百年大業，更因謹慎推動才是。

### 第三節 組織策略之內涵與理論

#### 壹、策略管理之內涵

策略(strategy)，他是來自於軍事的用語，從希臘字 Strategos 字義衍伸而來的，然 Strategos 表示是「將軍」的意思，因此英文的策略意義為「當將軍之藝術」，因而引申為組織中最高層的管理(湯明哲，2003；Steiner、Miner & Gray，1989)。企業界在 1960 年代開始運用策略。然而策略分別代表軍隊與領導者的想法，具有領導軍隊統帥想法的涵義在內，在被組織或是企業引用作為達成目標時所正在進行資源管理和運作歷程的一種行動計畫或方案稱呼。策略規劃(strategic planning)，是一種從企業組織的外部環境與內部資源事件加以審視，進而規劃出具有適合與優勢的組織發展一種可行之方案，再加以引導組織執行方案以獲得良好的績效。所謂組織的策略管理，指的是：組織根據外、內部環境的分析（機會、威脅、劣勢、優勢）來選擇一套最具效率的管理方式和資源投入，進而加以強化組織外部議價能力與內部的能力，大大提升其競爭優勢並藉以獲取相當之利潤。然而 SWOT 分析法又稱之為態勢分析法，它是由一位舊金山大學管理學的教授在 20 世紀 80 年代初提出來的理論，其中 SWOT 四個英文字母分別代表：優勢 (Strength)、劣勢(Weakness)、機會(Qppportunity)、威脅(Threat)。SWOT 分析，就是態勢分析，也就是將其與研究對像做密切相關的各種主要內部優勢、劣勢、機會和威脅等分析，並調查列舉出來，再用矩陣形式排列，最後再用系統分析的思想，把各種影響因素相互的匹配起來再加以分析，從中得出一系列的相應結論，然而結論裡通常會帶有一定的決策性。運用這種方法，可以把研究對象所處的各种情景進行有系統、全面性、準確的研究，並根據研究的結果制定出相應的發展戰略、計劃以及對策等，以提升組織的功能。

## 貳、策略之內涵

明茲伯格認為每個學派對於策略都有獨特的見解，都專注於策略形成的一個重要面向，這是狹隘且誇張的，但就另種層面上而言，他的觀點是獨特，亦是一種引人入勝又見解獨到，然其對於實務上都有一定貢獻。以下就每一個學派對策略解釋的見解彙整如表 2-3。(林金榜譯，2003)

表 2-3 策略形成觀點之形容詞

學派名稱	對策略的解釋	重視
設計學派	構想的過程	較關注於「應該如何擬訂策略」，而不重視「策略如何確實形成」
規劃學派	正式的過程	
定位學派	解析的過程	
創新學派	願景的過程	著重於策略行程時的特殊面向，不重視指示理想的策略行為，較為重視策略實際上是如何被判定的
認知學派	心智的過程	
學習學派	變通的過程	
權力學派	談判的過程	
文化學派	集體的過程	
環境學派	反應的過程	
構形學派	轉型的過程	把策略制定過程、策略內容、組織結構及其情形，是為一種「策略變革」，倘若組織習慣於穩定狀態，那策略就是描述一種狀態進入另一種狀態的突變情況

資料來源：研究者彙整

## 參、SWOT 分析法內容

進行 SWOT 分析時，主要有下列幾個方面的內容：

### 一、分析環境因素

運用各種的調查研究方法，來分析組織所處的各种環境因素，也就是外部環境因素和內部能力的因素。外部環境因素，包括了機會因素以及威脅因素，它們是外部環境對組織的發展有直接影響的有利或是不利的因素，係屬於客觀因素，一般歸屬為社會的、經濟的、人口的、政治的、產品和技術的、服務的、競爭的、市場的等不同的範疇；然而內部環境的因素，包括了優勢因素和弱點因素，它們是組織在發展中自己主體存在的積極以及消極因素，屬主動因素，一般歸類為組織的、經營的財務的、銷售的、管理的、人力資源的等不同的範疇。在做調查分析這些因素時，不僅要考慮到組織的歷史與現狀，更要考慮組織的未來與發展。

### 二、構造 SWOT 矩陣

將調查出來的各種因素，依據影響程度或輕重緩急等方式排序，構造 SWOT 矩陣。在進行此過程中，要先將那些對組織發展有重要的、直接的、迫切的、大量的、久遠的影響因素排列出來，再將那些次要的、間接的、不急的、少量的、短暫的影響因素排列在後面。

### 三、制定行動計劃

在完成 SWOT 矩陣的構造和環境因素分析後，就可以迅速明確的制定出相應的行動計劃。制定計劃的基本架構思考是：以水推舟，順式發揮優勢因素，並克服弱點因素，利用機會因素，來化解威脅因素；立足當前，考慮過去，並著眼於未來。藉以運用系統分析的綜合分析方法，來將排列與考慮的各種環境因素相互匹配起來加以整合，可以清楚得出一系列組織未來發展的選擇。

#### 肆、SWOT 分析的步驟

##### 一、競爭優勢(S)

是指一個組織超越他的競爭對手之能力，或者指組織所持有的特有能提高組織競爭力的東西。例如，當兩個組織處在都有能力向同一個顧客群體提供服務和產品或者說它們同一個市場時，如果其中一個組織具有更高的贏利潛力或贏利率，那麼，我們就可以確定認為這個組織比另外一個組織更具有競爭的優勢。競爭的優勢可以是下列幾個方面：

- (一) 技術技能優勢：領先的革新能力，完善的質量控制體系，上乘的客戶服務，低成本生產方法，獨特的生產技術，雄厚的技術實力，卓越的大規模採購技能，豐富的營銷經驗。
- (二) 有形資產優勢：現代化車間和設備，擁有豐富的自然資源儲存，吸引人的不動產地點，完備的資料信息，充足的資金，先進的生產流水線。
- (三) 無形資產優勢：良好的商業信用，積極進取的公司文化，優秀的品牌形象。
- (四) 人力資源優勢：積極上進的職員，很強的組織學習能力，關鍵領域擁有專長的職員，豐富的經驗。
- (五) 組織體系優勢：完善的信息管理系統，忠誠的客戶群，高質量的控制體系，強大的融資能力。
- (六) 競爭能力優勢：強大的經銷商網絡，對市場環境變化的靈敏反應，與供應

商良好的伙伴關係，產品開發周期短，市場份額的領導地位。

## 二、競爭劣勢(W)

係指某種組織做的不好的或是缺少東西，或指某種會造成組織處於劣勢的因素條件。然而可能導致內部弱勢的因素有：

- (一) 關鍵領域裡的競爭能力正在喪失。
- (二) 缺乏有競爭力的人力資源、組織資產、有形資產及無形資產。
- (三) 缺乏具有競爭意義的技能技術。

## 三、組織面臨之潛在機會(O)

市場機會是影響組織戰略的重大因素。組織領導者應當確認每一個機會，並分析評價每一個機會的利潤和成長的前景，選取那些可以讓組織資源匹配、組織財務和使組織獲得的競爭優勢的潛力最大的一種最佳機會。潛在的發展機會可能是：

- (一) 前向或后向整合。
- (二) 獲得購併競爭對手的能力。
- (三) 客戶群的擴大趨勢或產品細分市場。
- (四) 市場進入壁壘降低。
- (五) 技能技術向新產品新業務轉移，為更大客戶群服務。
- (六) 出現向其他地理區域擴張，擴大市場份額的機會。
- (七) 市場需求增長強勁，可快速擴張。

## 四、危及組織之外部威脅(T)

在組織的外部環境中，總是存在某些對組織的市場地位和盈利能力構成威

脅的一些因素。組織領導者應當即時確認危害組織未來利益的威脅，正確做出評價和採取相應的戰略及行動來減輕或抵消它們所產生的影響。組織的外部威脅可能是：

- (一) 替代品搶占公司銷售額。
- (二) 出現將進入市場的強大的新競爭對手
- (三) 人口特徵，社會消費方式的不利變動。貿政策的不利變動。
- (四) 主要產品市場增長率下降匯率和外
- (五) 客戶或供應商的談判能力提高。
- (六) 市場需求減少。
- (七) 容易受到經濟蕭條和業務周期的衝擊。

## 五、..... 小 結

一項策略的制訂時，要考慮到如何制定一般性策略，也就是說策略是存在一種明確界定的優先性，不致讓組織成員覺得是不可及或是不具可行性的目標，只是紙上談兵。然而錯綜複雜以及不穩定的環境裡，要把策略緊密的結合在一起，整理出一種明確的組織策略，才得以制定出具有多樣性才得以應付所面臨的優勢。組織決策層級在制定策略時要審慎更應關注的管理組織成員與結構，並可由成員提出可行性的令人滿意的策略。儘管組織所追求的策略要有前後一致性的目標，但往往組織策略會因為組織的變革而有所改變，必須捨棄既定策略的方向，以便對於變動的環境做出反應。

## 第四節 組織執行之內涵與理論

### 壹、執行力之內涵

Bossidy 與 Charan 認為執行力的意義包括三層面，分別為：一、執行是一種紀律，是策略不可分割的一環；二、執行是組織領導人首要的工作；三、執行必須成為組織文化的核心成分（李明譯，民 92）。Bill(2003)則指出：執行力不是蠻幹而是要有完整規劃作「對」的事或執行「對」的策略，否則執行「不對」的事或策略，必帶來災難。然而所謂的組織執行力則是指組織能夠正確的、徹底的把一項任務或策略完成的能力，能夠達成任務而無延誤，就具有執行力，反之，則不具執行力（吳清山、林天祐，民 92）。

### 貳、執行力之基本內涵

執行力的基本內涵是只一種要探討一個具有執行文化的組織他所具備的核心理念，再藉由執行力基本蘊涵的核心理念加以融入在組織文化中，加以有效的提升組織經營績效。執行力的基本內涵包含如下（李明譯，2003；張明輝，民 92）：

- 一、目標：有執行力的領導人，會先設定明確的目標，並將焦點集中於少數幾項應優先執行的重點，讓相關的組織成員能夠清楚掌握。
- 二、策略：領導人必須將目標轉化為實際執行策略，並且和組織成員一起討論及形成行動方案，並且必須貫徹後續追蹤執行情形。
- 三、培訓：領導者自身累積許多知識、經驗、智慧，並能傳承予組織成員，且進一步培養下一代領導人才，以提升組織成員獨立作業或共同合作的能力。

四、賞罰：期望組織成員有好的績效表現，領導者就應論功行賞，使績效與報酬間密切連結。傑出的領導者必須在企業中明定論功行賞的原則，讓組織成員均能認同，成為一種基本的生活態度。

五、參與：領導者必須對組織有充分且透徹的了解，並能掌握組織的核心問題，才能具有執行力，藉由親自且深入投身企業中，透過親自參與執行的實質面，才能讓執行力展現出來，而領導人親自參與執行工作並非事必躬親，或是專斷獨裁、不肯授權，而是主動投入。

六、堅毅：當領導人面對難題時，有能力迅速而正確地作出決定，對於一手提攜但表現不力的幹部，也必須公平果斷地予以處置，以贏得組織成員的信服。

叁、執行力之核心流程：

執行力的核心流程，包括人員流程、策略流程、及營運流程等三層面（李明譯，民 92）。其主張分別為：

一、人員流程：讓組織全面升級的首要工作，組織要有能執行的人，且人才要互補。

二、策略流程：強調的是「如何執行」，也就是組織應該要有訂定執行策略。

三、營運流程：改善組織流程，訂定標準作業流程，形成制度，才能有效提升競爭力。

然而此三種流程彼此緊密的連結，人員的挑選與升遷會參考策略及營運計畫，策略流程會把人員及營運現實納入考量；而營運流程則會與策略目標以及人員水準相互配合，此三流程環環相扣，彼此連貫，形成一套完整「有執行力」的策略體系（吳清山、林天祐，民 92）。

## 肆、提升組織執行力之具體策略

### 強化行政執行力，培養領導專業素養

Bill(2003)指出高執行力的領導者應具備的特質為：

- (一) 願景導遊者
- (二) 願景勾畫者
- (三) 不但說而且實實在在的做
- (四) 授權部屬，使人成長
- (五) 能使願景變成實現培養的作為

此外，Bossidy 與 Charan 指出指出高執行力的領導者應具備行為：

- (一) 瞭解你的組織與員工
- (二) 實事求是
- (三) 設定明確目標與優先順序
- (四) 後續追蹤
- (五) 論功行賞
- (六) 傳授經驗以提升員工能力
- (七) 了解自我 (李明譯，民 92)

## 六、 小結

總結而言，所謂的高執行力的領導者是指，積極的提昇個人的領導專業知識與技能，並充分發揮「轉型領導」(transformational leadership)、「道德領導」(moral leadership)與「默默領導」的領導風範。高執行力領導者，應該要有充分發揮特色，培養規劃的能力；善用領導權威，並建立適切獎懲制度；隨時瞭解組織運作，提升解決問題能力；能確實加強成員意見整合，建立完善溝通機

制，減少對立，避免影響執行力；加強訊息傳遞，強化運用資訊能力；擬定經費執行計畫，發揮組織資源功效；籌組自我評鑑小組，辦理自我檢核之特質，如此便成帶領組織成員提高執行力，創造良好的組織績效。

## 第五節 文獻對本研究之省思與啟示

在詳讀各專家學者對於組織結構、文化、策略及執行力的看法和意見後，更能有一個明確有可以依據的範疇作為研究的後盾。

組織結構，它雖然是一個因為有需求事先設計完成的組織架構，但卻是可以深深影響後續整個組織構造的運作，倘若沒有事先有良好的規劃，可能後續會為該組織所帶來的問題是層出不窮的，但若事先設計得宜，全面性的考量，不僅可以減緩組織的磨合期帶來的問題，又可以提升組織績效，是一個即為重要的理論。

組織文化，從各專家學者的研判和探究，可以知道領導者是可以建立組織文化極為重要的一環，現在有許多成功的民間企業，都是因為領導者有明確的組織文化，而這些文化又是可以為組織成員所接受的價值觀，自然而然這些組織就可以成為閃爍耀眼的成功企業。又政府機關倘授於領導者有部分的權力，開放組織可以勇敢的創新，不必拘泥於一定的科層體制限制，以市場績效作為績效考評之依據，一定可以發揮出每個組織不同的文化，不僅帶動組織的活躍，更可以提供成員一個創新思考的工作場域，並且是一個愉快的環境，也可以提升工作效益。

組織策略是一種為達成組織目標的一種手段，倘若組織的策略非常鮮明可見，讓組織成員有所依據，這組織可以致造一個非常有向心力的團體。但再要達成組織目標前，組織所面臨的問題可能是錯縱複雜的，若經由分析，可以清楚看見組織現有的優勢、機會或是威脅、劣勢，再依這些問題，迅速擬定一個

組織欲達成目標的執行策略，或是重新調整組織目標，漸進式、階段性的完成組織目標。由其是組織的領導者，在訂定組織策略時應該要考量下屬單位屬性的不同，不要齊頭式的要求達成組織目標，否則定訂出的策略就如同是虛有的。

執行力，是組織績效最常用的評鑑項目之一，因為執行力運用在公文上可以以量化來評分，惟執行力並非僅是執行階層的結果，現今政府財源窘困及民眾知識的提升，對於政府機關經費的運用及機關的存續問題都相當重視，每一分經費都需要用的非常謹慎，以最少的經費作出最好的成果，讓民眾感受到，這便是最好的組織，最有執行力的組織。然這些都是和決策階層有重大的關係在，決策階層或許很容易在經費不足或是其他壓力下，例如是政治，就將原有的計劃、目標或策略，暫時擱置或不執行，造成無法成為有執行力的組織，如此一來不僅下屬單位成員，都會失去對組織的信任或是凝聚力，對外在民眾的觀感，可能認為該組織沒有存在的必要性，而要求裁撤或裁併，這攸關組織的未來不可不慎。



# 第三章 研究設計

## 第一節 研究架構

經過閱讀文獻的探討後，把各學者對組織結構、文化、策略與執行的看法及意見做綜合歸納整理，再透過文獻探討及深度訪談法來蒐集本研究所需資料，最後就訪談結果與相關理論敘述來檢討闡述縣市合併後臺中市政府教育局的組織結構、文化、策略對組織文化影響。承如前述，研究架構如圖 3-1 所示。

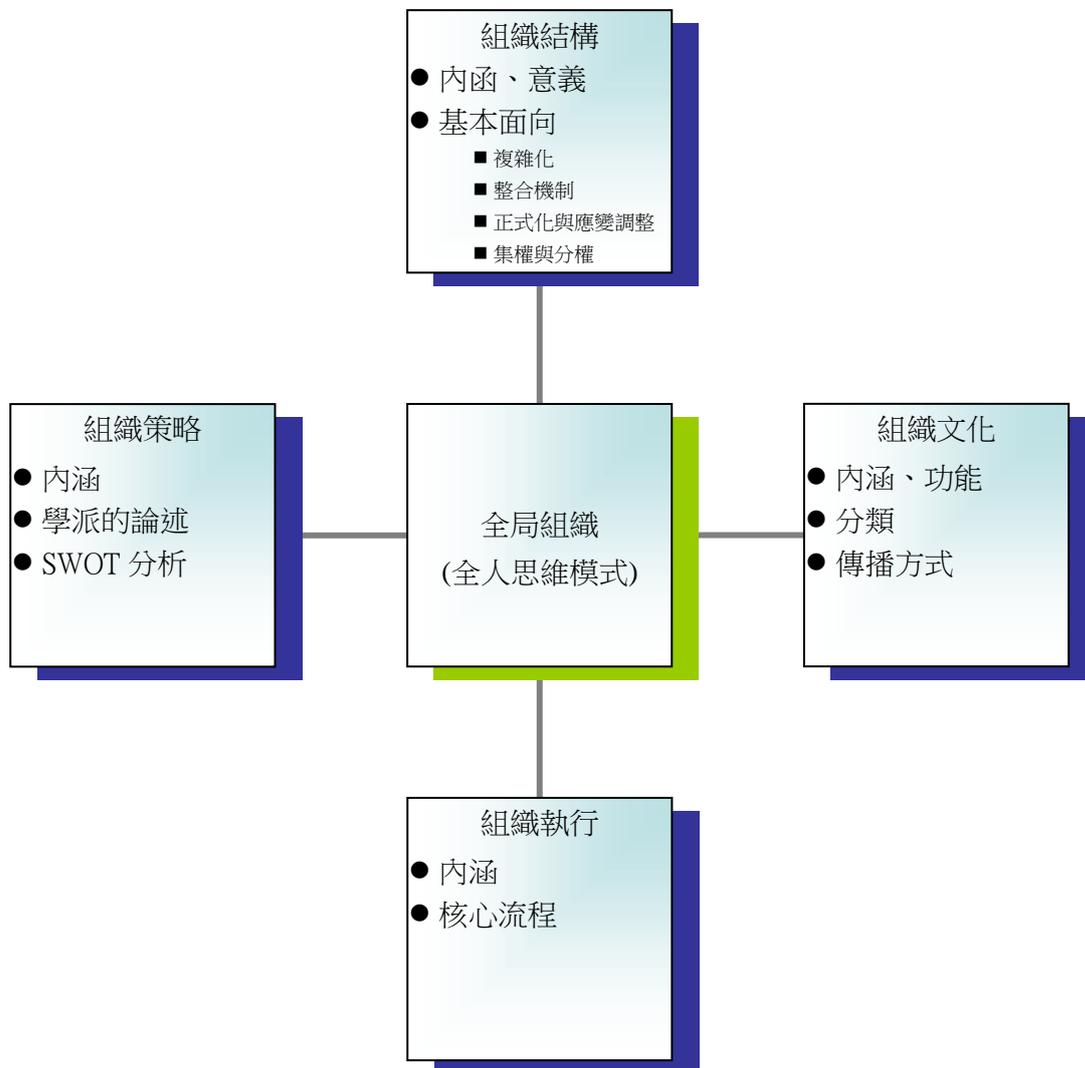


圖 3-1 研究架構

## 第二節 研究方法

研究資料蒐集的方法，資料的蒐集及閱讀對於研究者而言是多多益善的，其達成途徑最終將是殊途同歸的，所以本研究資料蒐集方法將以研究者專長及受過相關訓練的方式為之；主要分成二大部份，一是文獻資料的蒐集，二是深入訪談法，以下針對此二方法分別說明之。

### 一、文獻分析

本研究書面資料包含中、英文之相關著作、期刊、論文、網際網路、新聞資料、及相關之研究報告。以開卷有益的態度為起始點，希冀藉著站在巨人的肩膀上可以看得又高又遠，綜論各學者及其學說看法，再提出研究者的意見，做為本研究資料。自購或圖書館的圖書是蒐集文件的第一步，在閱讀書籍時將讀書心得或待用的文獻隨手做成摘要文件紀錄於電腦檔案內；對於期刊或論文則養成隨時分類、勾畫及做眉批註記；不定時上網瀏覽全國博碩士論文網站，搜尋相關資料、下載閱讀、摘要有關重點彙整，以備他日索引之用。

### 二、深度訪談

透過訪談的過程，受訪者可以把內心的想法表達出來，研究者可以藉此獲得想要研究的資料，再加以分析。畢恆達(1998：44)傳統實證主義的訪談是以心理學的行為主義與實驗研究方法做為典範，亦即將訪談視為一個刺激－反應的過程(Mishler,1986)。訪談是一個行為，而不是交談行動。訪談的目的在對於研究對象作一正確的統計描述，唯有在確保每一位受訪者都受到相同的刺激

時，我們才能夠對於受訪者的反應加以比較。亦即訪談的標準化才能保證測量的一致性(Fowler & Mangione,1990；畢恆達，1998：44)。

上述的訪談範型強調了以下的四項要點：

- (一) 訪談是一個機械式的蒐集資料的過程。
- (二) 訪談是一種特殊的對話：一個人問問題，另一個人回答問題。
- (三) 受訪者是被動的。
- (四) 訪員採取主動。

訪員視受訪者為提供資料的機器；而研究者又視訪員為蒐集資料的機器。所以受訪者與訪員在訪談的過程中，都是沒有個性的參與者(Oakley,1981；畢恆達，1998：44)。

閱讀相關文獻後，將心得反覆思考，並隨時留意與紀錄本研究相關的議題的討論會議，也是研究資料獲得的途徑之一；另外在做訪談時預期將會出現許多受訪者的觀點及內心感受。本研究將謹守「受訪者與訪員在訪談的過程中，都是沒有個性的參與者」的研究倫理，忠實呈現訪談內容，以取得所需研究資料。

### 第三節 訪談實施

#### 壹、訪談結構與時間

本研究將研究機關的人力結構，依組階層及研究上的需要整理繪製圖示說明（如圖 3-2），分為決策階層、管理階層、及執行階層三類。所謂組織決策階層指的是擔任業務之決策者，本研究包含局長、2 為副局長；組織管理階層指的是督導及實際掌理業務者，本研究包含 6 科長 6 室主任及督學；組織執行階層是指實際從事各類業務承辦之人員，本研究包含局內各執行業務承辦人及本市各級學校校長。依本研究對象，按訪談機關組織階層結構，研究者徵詢每一階層人員接受訪談的意願，最後規畫出有意願接受訪談的人員共有 8 位；其中組織決策階層 1 人，組織管理階層 2 人，組織執行階層 5 人；其人員分配詳如圖 3-2 所示：

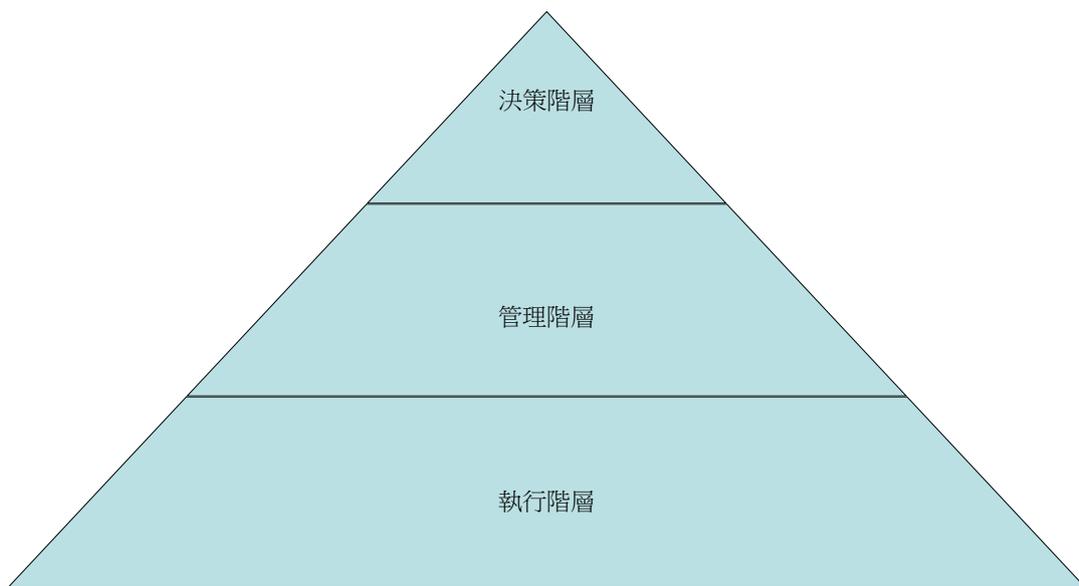


圖 3-2 受訪談組織階層人員配置圖

資料來源：本研究彙理

其有關人員分配、受訪題目及訪談日期的對照表（如表 3-1）所示：

表 3-1 深度訪談對象

策略階層別	受訪者代號	訪談日期
組織決策階層	01	101 年 4 月 23 日
組織管理階層	02	101 年 4 月 25 日
	03	101 年 4 月 25 日
組織執行階層	04	101 年 4 月 26 日
	05	101 年 4 月 26 日
	06	101 年 4 月 27 日
	07	101 年 4 月 27 日
	08	101 年 4 月 29 日
	總計 8 人	

資料來源：本研究彙理

## 貳、訪談倫理及內容

訪談資料彙整時，為保護受訪者之隱私權，僅以代碼代表受訪者。本資料在整理時，為避免有誤解受訪者的意含及求資料的客觀性，採用談話錄音的方式，將錄音訪談紀錄轉化為文字稿；又為求文字通暢，本紀錄不以逐字稿為之。最後，以摘重點歸類的方式加以整理，與題意不合的敘述或口語，不列入紀錄及討論。

本論文的訪談著重在，受訪者可以把內心的想法表達出來，研究者可以經此獲得想要研究的資料，再加以分析。本研究將機關的組織結構、文化、策略與執行依決策階層及研究上的需要大致分為決策階層、管理階層及策略執行。

本研究採半結構性問題訪問之，除依訪談題綱按順序提問外，為保密受訪者的真實身分，對於受訪人員以編碼的代號表示之（編碼由 01、02、03…07，共有 8 位），以問答方式進行，藉以獲得更多的資料。

### 參、訪談題目

#### 肆、

本研究設計訪談的題目共有以下十三題分別為：

- 一、 請問您在縣合併後臺中市政府教育局擔任目前職位多久？
- 二、 請問您縣合併後臺中市政府教育局的組織結構屬於何種階層？
- 三、 請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織結構最明顯的改變為何？
- 四、 請問這些改變對您的影響是什麼？您覺得這些改變有何利弊？
- 五、 請問您對於這些改變有什麼建議或看法？
- 六、 請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織文化最明顯的改變為何？
- 七、 請問這些改變對您的影響是什麼？您覺得這些改變有何利弊？
- 八、 請問您對於這些改變有什麼建議或看法？
- 九、 請問您是否明確知道在縣合併後臺中市政府教育局組織策略的方向為何？
- 十、 請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織策略最明顯的改變為何？
- 十一、 請問您對於這些組織策略的方向有什麼建議或看法？
- 十二、 請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局執行策略管理最明顯的改變為何？
- 十三、 請問您覺得在執行策略的歷程時，您認為最難做到的是什麼？
- 十四、 請問您認為臺中市政府教育局組織執行與策略方向是否一致？
- 十五、 請問您對於組織策略與執行上有什麼建議或看法？

## 第四節 資料效度與信度

本研究資料來源包含書面文件的資料及深度訪談所得的資料，上述資料都屬於質化研究的資料，範圍偏重於主觀性的描述，無法做量化研究的客觀性分析；所以在研究中提到採用質化取向，可以解除困惑 r(1996, 黃振家譯, 2003: 141) 所言，質化這個名詞，缺乏共同的定義。但詮釋(interpretive)的社會科學往前溯源，此一目的是瞭解人們如何在日常生活中創造意義，以及解釋眼中的世界。

本研究之研究程序首先為閱讀有關文獻，其次為進行深度訪談，然後為資料整理，並予以分析歸納，最後則為研究報告的撰寫。實施流程共分三階段，分別為準備階段、實施階段與完成階段，詳述如下：

### 壹、準備階段

- 一、構思研究方向：研究者先探索工作中所曾面臨的困境或有待解決的方案及個人感到興趣的經驗中，思考研究方向，尋找主題。
- 二、蒐集相關文獻：初步蒐集有興趣的文獻資料廣泛略讀。
- 三、確定研究題目：詳讀相關文獻後，找到研究的主題方向；先在研究方法的課程上和授課老師及同學們互相討論切磋，有了初步經驗後，最後再與指導教授討論，以確定研究題目。
- 四、擬定研究架構：依據研究動機與目的，勾勒本研究架構。
- 五、訂定研究流程及進度表：為有效控管本研究期程，特別對工作訂定流程，一方面做為督促自己的期許，避免徒勞無功或延宕怠惰。另一方面做為工作完成與否的檢索時間表，以增效益。

## 貳、實施階段

- 一、進行相關文獻閱讀：將所蒐集到之國內外書籍、期刊、雜誌、博碩士論文加以研讀與整理，並做成筆記索引，俾為研究基礎。
- 二、確定研究方法：經過文獻閱讀整理後，並以課堂研習過之研究方法輔以自己專長，歸納出文獻回顧探究法及深度訪談法做為本研究的方法。
- 三、醞釀深度訪談的構思：依閱讀文獻心得，參酌相關研究議題，編制深度訪談題目，為求施測順利，先進行前測據以修正題目後，再予以施測。
- 四、進行深度訪談：希望獲得精確或深入追蹤的答案。
- 五、資料整理與分析：將深度訪談所得資料加以整理並進行質化描述與分析。

## 參、完成階段

本研究採半結構性問題訪問之，除依訪談題綱按順序提問外，對於受訪者以編碼的代號表示之，用開放性的問答方式進行，藉以獲得更多的資料，彌補相關問題蒐集之不足；訪問時間從本研究計畫書送請審查通過後開始實施，即自 101 年 4 月開始至 4 月底止，將於個體受訪者談話結束後即整理謄寫，不加入任何研究者的意見。為讓受訪者對此研究計畫的理論背景有所認識，研究者在訪問之前將先依本研究計畫順序，簡介理論知識及問題架構，並詢問受訪者是否清楚研究者所描述內涵，俟其完全瞭解後，才進入訪談情境。如此做法雖然比較耗費時間及體力，但確是獲取核心答案的可靠作法，俾修正質化研究之太過主觀偏執。彙整綜合資料後，依策略管理理論，對照第二章的文獻回顧探討的相關論點，並加以分析比較後，續於第四章再作較完整性的討論與分析，最後將理論、本研究之實踐歷程及心得，歸納於第五章作成結論與建議。

## 第四章 訪談分析與討論

### 第一節 組織結構

組織良窳影響到機關目標執行的成敗，因為組織是行政過程中最重要的一環。組織的員額分配關係工作績效的呈現，另外，組織經費常也是影響組織得否繼續運作的重要因素之一。組織層級增加，對於決策者、管理者及執行者都是一種挑戰，以下就針受訪者對於臺中市政府教育局的組織結構意見彙整如下：

壹、以學校而言，確實路程有些遠，層級也相對加大，組織間的溝通不易進行，組織結構科層加大，組織成員並未增加，工作複雜度增加、分工更細，受訪者表述如下：

（…在利益上以下對上之科層而言單純論事；在弊端上以下對上而言跨處室之事務常增加時間成本，甚而無法解決問題。受訪者：03）

（…但因為橫向溝通合作不足，以致有些業務性的聯絡較顯不足。受訪者：06）

貳、教育行政業務劇增，很多新進人員，不熟業務，即使組織結變大，但人員編制不足，會有力不從心的感覺，受訪者表述如下：

（因為，業務量爆增，時常，因為之前在學校任教，不太會加班！受訪

者:05)

(組織結構變大，表面上員額增加，但實際上，人員流動很大，似乎永遠補不齊，然我就必須不斷的增加業務。受訪者:08)

參、教育經費預算增加，有利掌握分配計劃性的使用，核銷程序與付款方式亦有所改變，受訪者表述如下:

(…可以明顯感受到教育局組織預算增加，尤其是和元臺中線比較，雖然層級變多，雖付款的程序繁雜多，但付款速度卻較先前快。受訪者:04)

#### 肆、小結

縣市合併後，組織結構科層加大，承辦人的工作複雜度增加但組織成員並未增加，加上過去不符法令的作法必須一一導正，多數人雖然可以接受正確的觀念或作法，但工作的表現上有時還是脫離不了以前舊思維，故導正錯誤必須花費時間，卻還不一定被少數人接受。解決過去單位應處理而未處理事務等，常常加班，工作時數無形中增加，成為組織的一員，尤其是女性員工，更要犧牲家庭生活，以消耗公文量。增加時間成本，較無法快速解決問題。雖然縣市合併後對於大臺中之業務整合較有統一性，市民對於大臺中更有向心力，但仍需要針對處室的業務作重新分配調整，以符應教育事務之所需。

## 第二節 組織文化

將原屬兩個不同文化的組織整併，原臺中市整個組織文化是依法行政，比較著重於效率，原臺中縣整個組織文化是彈性的用法，亦考量能兼顧情的情況下執行業務，如何將其兩者優質的文化加以整併運用，屏除過去的惡習，提升整個新組織文化，是多數受訪者的期待與建議。現以受訪者的訪談結果歸那整理，從層級節制、本位主義加以分析說明如下：

壹、層級過多缺乏互動，士氣低，工作壓力大，人員調動瀕繁，無法建立良好關係，對於組織的文化建置，更顯困難，受訪者表述如下：

（縣市合併許多承辦人都帶著自己認為不錯的組織文化，造成新組織文化的建立困難，然又因為組織領導文化不強，致使組織無向心力，無法凝聚組織同心的感情。受訪者:07）

貳、原來組織本位主義過重，以致業務推動困難，目前很難要求，在短時間要建立完善的組織文化，受訪者表述如下：

（原臺中縣組織文化比較有人情味，縣市合併後臺中市只求績效，講求效率，忽略一些小校和偏遠地區的個別需求。受訪者:04）

參、小結

原臺中市整個組織文化是比較著重於效率，原臺中縣則是比較有人性的因素考量，也就是說有比較重的人情味。縣市合併後，若是以績效來說，當然是要依原臺中市的文化價值觀來做事才會精進，但若是考量員工的向心力，組織難免又要受限於情的部分，

故目前教育局的領導者要如何將這兩個比重拿捏恰當，是一大考驗。

在這科層組織的管理者支配下，員工很快就學會了抑制自己的創新精神，只是簡單地按規則行事。如果沒有規則適用於某一情況，員工就停止工作，去尋求官僚行政的管理者請示。

教育局是經由上層管理下層的模式，形成一種金字塔式的權利層級結構。

臺中市府教育局科室員工的互動比較少，各科室是獨立管理，對於權責歸屬較明確，對於科室的權限也不予以干預，以致員工僅對於自己份內的工作執行負責，基層員工的業務與責任，只要由科室主管的核可就可以進行的，相對於工作範圍外之事則較無意願接觸也較無機會，形成一種自我意識強烈的組織文化。

縣市合併後業務量爆增，人手卻不足，承辦人常有力不從心之感，一些業務未有明確的職掌科室，仍在協調中，常因為公文權屬，而形成科室間的工作推諉延遲辦文時效，雖然組織常用辦文速度作為科室的績效考評，但卻也正因為重視績效，產衍出科室的獨特文化，無法提升整個教育局的組織文化，裹足不前。

目前因領導者非公務員，不易理解基層工作，部分授權於科室主管，促使科室之間的交互行為增加所自然形成的一種組織體系，也因此能清楚且明確的取得組織策略與目標，並將命令有效的傳遞以減少混亂的現象，也較易控制下屬，有一定的次序，服從上級的指揮命令，組織管理者能精確地預測人員在組織內的行為，能夠明確、迅速、一致，且持續地推動組織的功能，並節省人力物力的浪費，以獲致高度的效能，一個能成功解決外部適應與內部整合問題的組織文化必能創造良好的組織效能。

### 第三節 組織策略

教育局長曾表示「民國九十九年十二月二十五日是一個歷史性的日子，在這一天，臺灣正式進入五都的時代，也就是直轄市由原來的北、高二市，增加了新北市、臺中市和臺南市。而其中的高雄市、臺中市和臺南市，都是由縣市合併而成，是全新的局面。五都之中，南北各二，臺中居中，可謂樞紐。雖然不敢侈言超高趕北，至少要很快的順利完成縣市整合，進一步設法提升臺中市教育水準，讓成為直轄市的臺中因為教育品質的提升，未來能有更好的發展。如爭取更多的教育經費、擘劃宏觀的教育藍圖、有效整合縣市的教育團隊、努力提升學校的辦學績效等。其中，教育經費的多寡無法由自己決定；至於其他各方面的推動，都要從溝通觀念、凝聚共識開始。」(王立杰,頁18-23)

縣市合併後教育局如何把握機會、面對威脅、利用優勢及改變劣勢等，使得教育局能儘速使業務順利推動，縮短縣市合併後帶來的衝擊和磨合期，並迅速將全市國高中小業務整合執行，是研究者極為關切的議題，然而政策是需要推動的，這時第一線的校長、執行階層對於了解推動政策的策略就顯的相當重要，現就以訪談結果彙整分析如下：

壹、知道組織策略必能明確說出，認為是配合中央政策創造一個低碳校園及給予學生教師家長幸福教育。

貳、只知道教育局以服務學生為主要目標，並不了解欲達成目標的策略為何，仍需要更多時間做出全面性的策略，受訪者表示如下：

(…目前尚不知策略為何，仍需要再多一些時瞭解，作出更全面性的策略。受訪者:02)

(…同時可多方將各區域之人才庫予以蒐集並加以利用使教育事務能更加彈性和靈活以活化校園並增加解決問題的可能性。受訪者:03)

參、縣市合併後，教育局是還沒有完全進入整個教育的大環境中，不清楚組織策略，或許是宣導、傳播不夠導致不清楚組織策略為何，受訪者表示如下：

(我從來都沒有聽說或是看見我們局裡的組織策略，所以不清楚。受訪者:05)

(不知道，從未有明確的告知或宣導。受訪者:07)

#### 肆、小結

多數執行階層承辦人並未能明確知道組織策略，只能感受到組織要求績效，造成承辦人相當大的壓力，又因絕大多數承辦的業務都是第一次接觸，亦無明確的法規提供參考，許多問題有原臺中縣市之別，成行多頭馬車，需要請教更多的相關前承辦人，彙整資料後，再加以輸出運用，不僅增加時間、服務成本，更有可能產衍出事法性的問題。而管理階層因為所轄校數多且學校所處範圍過大，造成管理不易，以至於影響組織執行績效，無法完全配合決策者的組織策略，達成組織目標。

## 第四節 組織執行

直轄市成立至今，包括教育等各方面雖然還未能達成完全融合，但是最艱難的磨合期已經度過，從此應可漸入佳境，邁向未來更好的發展。其能將第一本臺中市教育概況，為合併第一年的教育留下歷史紀錄，做為未來教育發展的對照。由於市長的重視與支持，直轄市成立後的教育得以穩健發展。回顧直轄市成立迄今，來自原臺中縣教育處和原臺中市教育處的同仁合組成中臺市教育局，在大家的共同努力下，臺中市教育的推動大致順利，雖然不時有些小問題，但按部就班，也為大臺中市的教育打下了一些基礎，有助於未來進一步的發展。例如，學校更名與印信製發、齊一縣市學校行政組織與教師編制、訂定校長遴選辦法並辦理校長遴選、辦理教師甄試、接管原臺中縣各鄉鎮游泳池和運動場館等。直轄市成立後的教育局，設有六科六室，另有體育處和家庭教育中心兩個附屬機關。直轄市的成立代表一個令人期待的新時代的開始，「創業唯艱」，這段時間以來，無論教育局或學校同仁都非常努力，希望教育局能持之以恆、更加努力，呈現出更美好的教育成果。一個組織的績效是在評鑑組織執行能力的結果，而執行成效是關係組織能否繼續生存的關鍵，亦是最直接的組織表現。以下就對訪談結果加以分析探討：

壹、執行力不佳，除認為人力分配不足外，無明確計畫方案依據可循，朝令夕改，整個組織也缺少完整措施，只知一味要求績效，忽略人性溝通，受訪者有如下表述：

（各科是目前仍有權責不清的業務，但是分工較以往細，每個承辦人有時並無法瞭解其他承辦人的業務，所以我認為組織執行是講求專業分工吧。受訪者：05）

(還是如我所說講求績效，為了要提升組織的執行力，就必須要承辦人努力辦文。受訪者:08)

貳、組織的執行力差強人意，待進步，除決策者是事務官，有許多事其他因素考量，故有時無法對政策有所堅持，讓承執行階層多所困惑外，可能導因縣市合併，後有許多政策或目標還在磨合適應期，受訪者有如下表述:

(現在因為教育局所轄校數過多，常有些策略都只能針對否些鄰近市中心的學校具可行性。受訪者:03)

(從縣市合併到現在已近2年，整個臺中或是教育局都在進步中，漸入佳境，在經費核定執行上，雖然緩不濟急，但其他方面也都還可以被接受的。受訪者:04)

參、組織已面臨的執行力不彰的事實，計畫方案不夠深入完整，無法滿足基層需求，政策形成沿用舊制，發展受限，未全面檢視各項方案效益，然組織反應又不夠靈敏，未積極有所正向作為，更是忽略了個人的感受，進而影響組織的形象，受訪者有如下表述:

(目前所轄學校分布太廣無法有效的控管每一所學校，然而每所學校的校長領導都有不同文化存在，一時之間恐怕很難將其統一，難以掌握績效。受訪者:02)

(人員的掌握和人員的熱情；上級長官下達指示的繁瑣和不明，朝令夕改及多頭馬車。受訪者:03)

#### 肆、小結

執行力是達成組織目標最關鍵的環節，且組織是否具備執行力則是判定組織績效的指標（張明輝，民 92）。然而，絕大多數受訪者認為組織目前執行並不理想，常用消極的方式來應付工作，並未能真心為組織貢獻自己所長，這樣的組織很容易就被淘汰或是要求改革，因此，為了確保組織能確實執行，行政機關應訂定完善、合宜且可行的政策供組織推行之遵循，而領導者則應提升政策的執行力，透過妥擬策略、慎用人員、周詳計畫，讓組織團隊產生最大的效能，如此將能有效發揮執行力，提昇經營績效，以促進組織目標的達成。



## 第五章 結論與建議

本研究之主要目的是希望透過組織結構、組織文化、組織策略與組織執行的文獻探討及訪談，對縣市合併後的臺中府教育局組織狀況整理分析，本章是依前述的綜合分析歸納出本研究的結論，先以文獻探討及訪談內容的結果提出研究發現，對臺中市政府教育局合併後情況加以分析；再者，統整研究分析現市合併後教育局可能改進之處提出建議，以期能改善縣市合併為教育局帶來衝擊之情形；最後，提出後續可以再深入研究之部分，提供後續研究者的指引及參考。

### 第一節 研究發現

本節是以文獻探討和訪談分析之內容歸納而成之研究發現，主要是在說明縣市合併後對教育局組織狀況與問題，透過研究問題與研究架構整理出對現況與理解：

壹、組織結構未能進一步精進，仍囿於科層結構之本位主義找不到圖表目錄。

組織結構科層增加，上下溝通更形不易，增加公文往返時間，增加成間成本；業務複雜性增加，人員編制未因科室業務量之不同作分配，使得執行階層常常因此需要加班，工作超時，仍未能因此有明顯績效呈現。雖縣市合併已逾一年，但各科室仍屬處在磨合期，許多的業務重複性頗高，造成各科室承辦人不知所措，同屬性之案件可能會因不同的承辦科室，獲得不同的結果，亦會造成學校的困擾。

縣市合併後教育局成為一級單位，有獨立預算，從市府總預算中可以明顯的看出是屬一級機關中最多的局處，但其實其中約七成近八成的預算經費是人事費，真正分配在

教育業務上的甚少，惟以原臺中縣來作比較，是有顯著的改善，但若是以原臺中市作比較，可以感受原來充裕的經費，讓原臺中縣瓜分了许多，一時之間，要全面提升臺中市學校的軟硬體設備，恐怕有執行上的困難處。

## 貳、文化統整不易

文化是經過一段時間而漸進形成一種組織成員對於組織一種的價值觀認同，然而，縣市合併後，要將原有的、舊有的兩個組織文化更新，利用極短的時間，希望將兩個舊有組織，重組一個新的組織，並屏除舊有文化，利用全新的思維文化領導，在在都在考驗領導者的執行能力。尤其是現在教育局是一級單位，層級較之前多，因此造成了組織成員間彼此之間缺乏關懷與成員互動的機會，進而衍生士氣低迷。全新的工作與文化氛圍，基層的工作壓力大，形成人員調動瀕繁，又加上不可避免個人與組織的本位主義，而有閉門造車情形，組織過於強調目標取向，行成人際關係不佳等，使得組織在推動或執行政策時面臨更嚴峻的考驗。

## 參、組織策略願景不明確仍待釐清

在受訪者中絕大多數表示不是很清楚教育局的組織策略為何，只是要求績效，強調服務人民，提供學校行政資源，並配合中央的教育政策，對於所有教育事務務必要第一時間掌握；而在管理階層的受訪者中，亦只能對於組織目標有清楚的了解，卻無法詳細或明白了解道組織要如何達成目標所進行的策略，意味著教育局的組織目標過大，未有具體的組織策略，造成基層執行者，只知道要盡速完成交辦事項，如期完成工作業務，無法明白領航者的方向，進而凝聚組織的向心力與成就感。

#### 肆、組織執行困難仍未有效整合

縣市合併後，教育局的組織變的更為龐大，層級更多，上對下的聯繫更為不易，致使決策階層者，因為短時間無法去除舊有的組織文化與本位主義，在政策執行上，會有執行溝通的困難點，進而影響整個組織的績效；在管理階層部份，面臨居中的溝通訊息是否正確、溝通技巧是否成熟、策略執行是否有績效等諸問題，在雙重壓力下，以致造成心力不足的情況發生；在執行階層，因為組織無明確計畫方案依據可循，亦因應縣市合併，或是配合中央政策朝令夕改，以致計畫方案不夠深入完整，無法確實執行，教育經費編列不足，無法滿足學校需求，學校無法進行有效的軟硬體提升，再加上部份的政策形成是沿用舊制，讓學校發展受限，尚未者未能確實全面檢視各項方案效益，影響本市發展教育特色，實為可惜。

## 第二節 研究建議

一個由兩個舊有的組織而組成的全新組織，除了層級節制加大外，還試著擺脫帶著部分少許的兩個舊有文化的問題，在短時間將組織策略明確的表達讓組織成員清楚，進而提升組織執行力，成為一個優質的組織，並達成組織目標，是臺中市政府教育局極為重要的課題，以下就以組織結構、文化、策略及執行提供建議。

### 壹、組織結構之建議

簡單的說，組織結構只是一種組織的設計結果，這些設計說明與劃分組織內各部門的指揮、隸屬關係與各部門與成員分工合作的關係。而教育局應重新檢視在這既有的科層節制下，是否需要重新劃分科室，將贅科裁併，避免各科室間，因業務重複性過高，或是權責單位不清，造成人力資源浪費，或是業務的推諉，進而影響整體組織績效。

人力部份，應確實做到勞逸均分的標準，避免業務單位執行階層，常因為業務需要而加班，對於新進人員部分，應給予適當時間適應組織的業務運作，不應一味的將工作急著分配，而造成新進人員的排斥，影響工作情緒；教育是百年大業，更是國家重要的施政計畫，這攸關許多莘莘學子的授教權，在第一線的教育人員對於法規部分更應熟忍，故此，教育局更應提供最新的訊息於組織成員，和適時提供訓練進修管道，以讓組織成員更精確服務於大眾。

經費部分，決策階層，除了積極向市府爭取外，亦可以以縣市合併仍有

重大建設為由，向中央中取部分經費，以補不足；在管理階層部分，因儘量將現有的資源做合理、公平、有效的分配，並確實控管，避免浪費公帑情形出現；在執行階層部分，要共體時艱，提出有計畫性的需求表，逐年申請，以俾利教育局的經費控管與分配。

## 貳、組織文化之建議

絕大多數的政府機關都是科層型文化，當然教育局也不例外，屏除過去原有的文化，尤其是領導階層更需要用心經營，因為縣市合併教育局還處在磨合期，部分文化主義作祟，致使無法將組織帶領至高峯，導致許多的基層工作人員，紛紛求去，領導者應該重視問題提出解決的方案，不可一味用績效控管組織，沒有人性的管理，更應加強組織層級結構與權責劃分，清楚、明確訂出一個可循的依據和規定，不致因為過於強調個人主義或是組織主義，而讓組織運作停頓。

加強基層人員的訓練與心靈進修組織氣氛，使得工作環境愉悅，有良好的工作氛圍，自然就可以提升組織的工作績效，鼓勵員工創新，擬訂一個明確的工作計畫，讓組織成員有所依循，不至在雜亂無章中，因為消化業務而工作，建立一個讓成員樂於工作的環境；對於人員的配置要合理化，確實評估工作量，合理適時的鼓勵，對於表現特別的成員，給於正面的獎勵，提升工作鬥志。

積極培育人才，給予明確的訓練管道，對於新進人員能夠提供一套標準訓練流程，減少新人的恐慌，教育成員多作一事累積一世的觀念，樂觀面對自己，並接受工作。

## 參、組織策略之建議

組織策略是一種從企業組織的外部環境與內部資源事件加以審視，進而規劃出具有適合與優勢的組織發展一種可行之方案，再加以引導組織執行方案以獲得良好的績效。經由SWOT的分析，目前教育局有胡市長對於教育經費「只增不減、逐年拉平」的原則優勢與機會（SO）及組織因縣市合併，必須由原來的兩個不同文化的組織及領導策略、執行力等融合成為一體的組織之劣勢與危機（WT）下，針對組織策略有下列建議：

決策階層應該要利用這機會與優勢，積極的建立一個更為完善的組織，積極創造一個新的局面，以提升競爭力，建立完善的經費申請機制，公平公正的分配教育資源，杜絕利用民意的方式，以個案申請經費，以正風氣，得以符合成員對組織的期待，帶領組織走向另一康莊大道。

管理階層部分，仍是確實掌控經費的分配，正確的將訊息傳達，對於任何一項的政策決定都能迅速掌握，作為決策者與執行者的溝通橋梁，增加成員參與度，利用科技宣傳與溝通策略目標，讓所有基層執行者都能清楚了解組織的策略，利用雙向溝通方式，提高執行效率，避免科層制的限制，增加成本。

執行階層部分，明瞭組織策略後，能製訂出一套流程，符合自己業務需求，提升工作效率，對於無法認同或負荷之策略，應在第一時間明確的反應，避免因為堆積業務影響整個組織的績效。對新接觸的業務或是無法源依據之業務，確實向主管反應，或是像其他單位尋求支援。避免個人本位主義，對於新進同仁能夠給予正向的協助，加強各科室間的互動，提升交流機會，以提升個人的智能。

#### 肆、組織執行之建議

一個組織的好壞是否有生存的必要性，大多是以績效來作為評估基準，而績效又是以量化來作為標準，所以如何在執行上有明確的績效，考驗領導者的智慧與手段，運用決策者的高度，提升組織績效的高度，利用領導者的權利帶領組織成員的內心，凝聚一股強大有利的動力，在在都在考驗領導者的能力。



## 參考書目

### 中文部分

#### 一、專書

王如哲(2002)。知識管理的理論與應用－以教育領域及其革新為例。臺北：五南。

王如哲(2003)。教育行政學。臺北：五南。

江岷欽、林鍾沂編著(1999)。公共組織理論。臺北：空中大學。

李長貴(1998)。組織行為。臺北市：華泰。

吳定、陳錦德、黃靖武譯(1991)。組織行為－管理的觀點。臺北：順達。

吳明清(1997)。國民小學組織－發展需求與變革策略。臺北：師大書苑。

林金榜譯 (2003)。明茲伯格策略管理。臺北：商周。

范熾文(2008)。學校人力資源－管理概念與實務。臺北：冠學。

秦夢群(2008)。教育行政－理論部分。臺北：五南。

秦夢群(2006)。教育行政。臺北市：五南。

湯明哲(2003)。策略精論基礎篇社會組織與社會關係。臺北：幼獅。

曾中明、蔡適如(2007)。健全社會工作專業制度－談現階段充實公部門社會工作人力  
措。臺北：華泰。

殷文譯 (2010)。第8個習慣－從成功到卓越。臺北：天下文化。

楊仁壽、卓秀足、俞慧芸 (2009)。組織理論與管理－個案、衡量與產業應用。臺北：  
雙葉。

鄭樂平譯(1992)，科層制。臺北：桂冠。

藍采風、廖榮利 (1994)。組織行為學。臺北：三民。

蔡文輝(2006)。社會學理論。臺北：三民。

## 二、期刊

高希均(2003)。從執行力再出發。天下文化，127，16-18。

毛治國(2004)。格局決定結局。經營決策論壇，35，10-11。

史美強、李敘均(1999)。資訊科技與公共組織結構變革之探討。公共行政學報，3，25-61。

李銓、黃曦民(2004)。組織變革、組織文化與組織效能關聯性研究—以商業無線電視台為例。傳播管理學刊，5(3)，頁4-23。

吳清山、林天祐(2003)。教育執行力。教育研究月刊，107，110-160。

何雍慶、楊易淳、周政德(2007)。應用競值架構探討組織文化、主管影響力與新產品發展績效之關係。中華管理評論國際學報，10(3)，3-5。

房美玉(2002)。台灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關聯性的影響。管理評論，21(3)，69-96。

張葆清(1999)。淺析科層體制權力之本質及根源。人事管理，3(8)，48-59。

胡夢鯨(1988)。科層體制理論及其對現代教育的意義。東方雜誌，21(10)，43-50。

張明輝(2003)。三項管理新議題對學校領導人的啟示。教育研究月刊，111，29-35。

楊治中(2001)。企業團體的組織文化與企業相關變革影響之研究。中正高工學報，4月，154-178。

盧偉斯(1998)。科層型政府的困境的解讀—語意、組織論與行政價值的認知。警學叢刊，29(2)，231-250。

## 三、論文

方德隆(1986)。國民中學組織結構與組織效能之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。

卯靜儒(1991)。學校科層化及教師專業自主與專業自棄之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄。

涂靜容(2005)。議會組織文化與組織效能關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所組織發展與領導碩士學位班在職進修專班碩士論文，未出版，高雄。

盧智勤(2004)。空軍基地後勤部隊之人格特質、組織文化及領導行為與工作滿足對飛安績效影響之研究－以空軍新一代戰機部隊為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義。

## 英文部分

### 一、Books

Alvesson, M.(2002).*Understanding Organizational Culture.Thousand Oaks*. CA : Sage.

Bass, B. M. & B. J. Avolio (1985).*Full Range Leadership Development*.Mind Garden.  
Inc. California.

David, T. G. & Nicholas, S. P. (2003). *Leadership and management in  
education:developing essential skills and competencies*. Hong Kong : The Chinese  
university press.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982).*Corporate cultures The rites and rituals  
of dension* .New York : John Wiley and Sons.

### 二、Periodicals

Adams, I. S. (1963), "Toward An Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and  
Social Psychology*, vol. 67,. 422-436.

Deal, T. E. (1985)." The Symbolism of Effective Schools". *Elementary School Journal*,  
85(5), 601-620.

## 附錄一 訪談題目

- 一、 請問您擔任目前的職務有多久?( 1 年以內 1 年以上)
- 二、 請問您目前擔任的階層為何?( 決策、管理或是執行階層)
- 三、 請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織結構最明顯的改變為何?
- 四、 請問這些改變對您的影響是什麼? 您覺得這些改變有何利弊?
- 五、 請問您對於這些改變有什麼建議或看法?
- 六、 請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織文化最明顯的改變為何?
- 七、 請問這些改變對您的影響是什麼? 您覺得這些改變有何利弊?
- 八、 請問您對於這些改變有什麼建議或看法?
- 九、 請問您是否明確知道在縣合併後臺中市政府教育局組織策略的方向為何?
- 十、 請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織策略最明顯的改變為何?
- 十一、 請問您對於這些組織策略的方向有什麼建議或看法?
- 十二、 請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局執行策略管理最明顯的改變為何?
- 十三、 請問您覺得在執行策略的歷程時，您認為最難做到的是什麼?
- 十四、 請問您認為臺中市政府教育局組織執行與策略方向是否一致?
- 十五、 請問您對於組織策略與執行上有什麼建議或看法?



## 附錄二 訪談紀錄

縣市合併後的組織分析--以臺中市政府教育局為例--

受訪者編號：01

受訪地點：辦公室

受訪時間：101年4月23日下午5時10分

一、請問您擔任目前的職務有多久?(1年以內或是1年以上)

答：1年以上內

二、請問您目前在教育局擔任的職位為何?(決策、管理或是執行階層)

答：執行階層

三、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織結構最明顯的改變為何?

答：我之前是在原臺中0教育處服務，當初擔任00一職，而現在看到的應該是更全面性的，個人認為教育局因縣市合併編制擴大，我們要綜管的組織極大，常有學校獲局內同事反映溝通上層級更加繁瑣，常是反應過許久才獲得答案，都已是緩不濟急。在局內我覺得因為利用業務溝通時，可以通暢些，但是若以學校而言，確實路程有些遠，層級也相對加大，我覺得我們

應該以大局為重，嘗試改變自己的工作態度，才是最正確的。但整個組織員額不足，致使執行階層之組織成員，常因心有餘而力不足，導致打退堂鼓，紛紛尋求離去，更因此造成組織幹部年輕化、資歷不足，無法確實掌握行政流程，以致績效不彰，影響組織的評價。學校預算變為單位預算，又因起初預算分配即已不均，導致學校校內經費無法支應其他臨時性的經費。

四、請問這些改變對您的影響是什麼？您覺得這些改變有何利弊？

答：我個人想法是組織結構的改變，對於我身為 00 是有下列 4 點影響，第 1 點是教育局經費是獨立預算，有利掌握分配計劃性的使用；第 2 點是人力應該要儘速擴編，降低行政人員的工作壓力，如此才能留住好人才；第 3 點是綜管學校數增加，目前無法馬上滿足各學校的經費需求，但是若向教育部申請，通常得到的答復教育部已無是項經費可資補助，因此有些重大建設案件，也因此延誤；第 4 點是部分局內同事或學校不知道教育願景，導致未能發展教育特色實屬可惜。這些問題不是一兩天就可以解決，但我還是積極為本市學生極力爭取，配合市長政策，努力積教育局帶領成為一個更好的層次。

五、請問您對於這些改變有什麼建議或看法？

答:個人覺得縣市合併層級變大有下列建議:應該凝聚基層的信心，制訂明確的教育法令作為基礎，並將所有一切都制度化、法制化，讓基層有所依循，加強在職訓練，提升組織效益。

六、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織文化最明顯的改變為何？

答:我個人認為層級多缺乏關懷與成員互動機會，士氣低，工作壓力大，人員調動瀕繁，人員似乎補不齊，補了又走，文化非一兩載即可行成，可以看出部分仍有帶著過去文化在做事的情形，要去重新建立是需要時間的。

七、請問這些改變對您的影響是什麼？您覺得這些改變有何利弊？

答:要將原來兩個分屬不同的組織文化之機關，尤其是有自己的決策者，將這兩個組織結合在一起，是有可能會讓部分學校無所適從，學校當然還是得聽命於教育局的政策，所以就會比局內行政人員更快上軌道。這些改變對我來說覺得是利大於弊，這不但可以改掉一些舊有惡習的文化，開創一個更完整更正向的組織文化，只是要如何創造一個大家都可以認同的文化，是我目前還沒正式的政策。

八、請問您對於這些改變有什麼建議或看法？

答：文化就如同我剛所說非一日即可促成，所以要去改變是比較困難的尤其他並非是經過正式的法可以規範或限制的，只能利用一些非正式的時間和場合，溝通聯繫情感，進而讓成員信任，再由信任產生歸屬感，我想這時的組織成員應該比較可以接受，新組織產生的新文化。

九、請問您是否明確知道在縣合併後臺中市政府教育局組織策略的方向為何？

答：配合中央政策創造一個低碳校園及給予學生教師家長幸福教育。

十、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織策略最明顯的改變為何？

答：教育局是一個大團體，是無法一人單打獨鬥的，而為求績效，本局是以目標導向，鼓勵大家朝目標邁進。

十一、請問您對於這些組織策略的方向有什麼建議或看法？

答：因為我們教育局目前是處在豐原區的楊明大樓辦公，距離市府新市政中心，尚有一段距離，不知道是不是因此，讓有些行政人全怠惰，我可以明顯感受到，我們在執行策略時，有種推不動的感觸。我認為增加成員參與度，利用科技宣傳與溝通

策略目標是很好的方法。

十二、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局執行策略管理最明顯的改變為何？

答:執行能力不佳，缺少完整措施

十三、請問您覺得在執行策略的歷程時，您認為最難做到的是什麼？

答:(一)無明確計畫方案依據可循，朝令夕改，計畫方案不夠深入完整(二)經費編列不足，無法滿足基層需求(三)政策形成沿用舊制，發展受限(四)未全面檢視各項方案效益，無法發展本市教育特色。

十四、請問您認為臺中市政府教育局組織執行與策略方向是否一致？

答:(一)科室間本位主義太重，無法有效協調連繫(二)缺乏教育目標願景，行政執行及策略陷於公文技術官僚

十五、請問您對於組織策略與執行上有什麼建議或看法？

答:瞭解世界教育趨勢發展，配合國家教育政策，探索本市教育利基，建構前瞻具特色的教育願景圖像。

1、成立本市教育發展小組，廣邀各界及資深績優校長勾繪研擬發展本

市教育目標及策略。

- 2、擬定教育政策及策略時，廣泛徵詢基層學校意見，發現問題，據以發展可行之教育方案。
- 3、建置教育雲端科技系統，訂定各項行政措施之標準化作業流程，提昇行政效率。
- 4、行政專業在職訓練，提昇行政人力工作職能。
- 5、研訂各項獎勵措施，提升工作士氣。
- 6、建置意見溝通管道平台，凝聚教育向心力。

縣市合併後的組織分析--以臺中市政府教育局為例--

受訪者編號：02

受訪地點：辦公室

受訪時間：101年4月25日下午12時30分

一、請問您擔任目前的職務有多久?(1年以內 1年以上)

答:1年以上

二、請問您目前擔任的階層為何?(決策、管理或是執行階層)

答:科長

三、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織結構最明顯的改變為何?

答:組織結構科層加大、工作複雜度增加但組織成員並未增加、過去不合法令的作法必須一一導正、解決過去單位應處理而未處理事務。

四、請問這些改變對您的影響是什麼?您覺得這些改變有何利弊?

答:工作時數增加，犧牲家庭生活。多數人接受正確的觀念或作法，但不會成為後盾，故導正錯誤必須花費時間卻還不一定被少數人接受。好處是端正不良風氣，讓政府的教育投資得到效果，壞處是流言紛擾，認為仍有縣市情結在，上位者只重視自己原屬縣市，並不是看全局發展。

五、請問您對於這些改變有什麼建議或看法？

答：長官有政績壓力，而部分的壓力來自首長和民意代表，若這時不堅持的話，會破壞許多的原則，以後就無法用正當的理由回絕投機的行為，所以長官必須堅持理念，支持部屬以利事務推動，讓民眾看到績效。

六、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織文化最明顯的改變為何？

答：現任的許多首長都是事務官跟著市長上下臺，有任期壓力，所以常會要馬上看到結果的績效，忽略了教育是潛移默化的，在加上部分領導者非公務員，不易理解基層工作，讓部分業務推動仍行困難。

七、請問這些改變對您的影響是什麼？您覺得這些改變有何利弊？

答：縣市合併部分的單位都有自己原有的文化在，加上本身教育局組織就屬於科層節制，幾乎所有事務性工作都是要依法有據，導致無法創新，只能墨守成規。

八、請問您對於這些改變有什麼建議或看法？

答：組織決策階層應訂定一套明確的規範，讓部分的事物可以利法用的彈性，加以創新提供學校更多的服務。

九、請問您是否明確知道在縣合併後臺中市政府教育局組織策略的方向為何？

答:知道以服務學生為主要目標，但目前尚不知策略為何。教育局目前所轄的學校數眾多很難在短期將所有學校的特色都加以發揮，仍需要再多一些時瞭解，作出更全面性的策略。

十、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織策略最明顯的改變為何？

答:因為目前縣市合併，許多策略都還再適性的修正中，所以看不出有何明顯的改變。

十一、請問您對於這些組織策略的方向有什麼建議或看法？

答:多了解基層學校需求，全面性討論後，至訂出完善的目標，再依目前所處環境，提出良好有效的策略。

十二、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局執行策略管理最明顯的改變為何？

答:還是因為決策者是事務官，有許多事其他因素考量，故有時無法對政策有所堅持，讓承執行階層多所困惑。

十三、請問您覺得在執行策略的歷程時，您認為最難做到的是什麼？

答:目前教育局所轄校數太多，分布太廣無法有效的控管每一所學校，然而每所學校的校長領導都有不同文化存在，一時之間恐怕很難將其統一，以致有些策略無法執行，難以掌握績效。

十四、請問您認為臺中市政府教育局組織執行與策略方向是否一致？

答:不太有

十五、請問您對於組織策略與執行上有什麼建議或看法？

答:一個組織是否有執行力關係到組織的生存，所以決策者應凝聚一個大家都可以認同的策略，讓成員因為認同而為組織付出，創造更多的績效出來。

縣市合併後的組織分析--以臺中市政府教育局為例--

受訪者編號：03

受訪地點：辦公室

受訪時間：101年4月25日下午5時30分

一、請問您擔任目前的職務有多久?(1年以內或是1年以上)

答：一年以內

二、請問您目前在教育局擔任的職位為何?(決策、管理或是執行階層)執行階層

三、執行階層請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織結構最明顯的改變為何?

答：組織結構大致不變，但組織間的溝通不易進行。

四、請問這些改變對您的影響是什麼?您覺得這些改變有何利弊?

答：增加時間成本，較無法快速解決問題。在利益上以下對上之科層而言單純論事；在弊上以下對上而言跨處室之事務常增加時間成本，甚而無法解決問題。

五、請問您對於這些改變有什麼建議或看法?

答：應儘速將業務再作調整，以符應教育事務之所需。

六、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織文化最明顯的改變為何?

答:各自為政

七、請問這些改變對您的影響是什麼？您覺得這些改變有何利弊？

答:無法解決問題。浪費人力、物力，比較無效率。

八、請問您對於這些改變有什麼建議或看法？

答:再次組織重整，依業務所需劃分科室。

九、請問您是否明確知道在縣合併後臺中市政府教育局組織策略的方向為何？

答:利用不同區域之特色進行多面向的問題解決模式，同時可多方將各區域之人才庫予以蒐集並加以利用使教育事務能更加彈性和靈活以活化校園並增加解決問題的可能性。

十、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織策略最明顯的改變為何？

答:利用原臺中市既有的經費優勢，立即性地解決原臺中縣的財政經費問題。增加人員編制和各項經費挹注。

十一、請問您對於這些組織策略的方向有什麼建議或看法？

答:從經濟角度而言，很快速地解決許多經費和設備的問題，真的是不錯的組織效率，惟在整體教育質的改善和問題的解決上仍有努力的空間。

十二、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局執行策略管理最明顯的改變為何？

答:現在因為教育局所轄校數過多，常有些策略都只能針對否些鄰近市中心的學校具可行性，例如，提高全校學生參與美語課程的比率，現在臺中是幅員廣大，而且各區水平落差極大，要在短其合併即有成效出現對學校來說實在很困難。

十三、請問您覺得在執行策略的歷程時，您認為最難做到的是什麼？

答:人員的掌握和人員的熱情；上級長官下達指示的繁瑣和不明（朝令夕改及多頭馬車）

十四、請問您認為臺中市政府教育局組織執行與策略方向是否一致？

答:無法確定

十五、請問您對於組織策略與執行上有什麼建議或看法？

答:領導者應適時向其共同參與者給予明確而可行的溝通說明和具體指令，讓追隨者明瞭方向以期能下達校園貫徹執行，共同為國民教育的使命盡一份心力。

縣市合併後的組織分析--以臺中市政府教育局為例--

縣市合併後的組織分析--以臺中市政府教育局為例--

受訪者編號：04

受訪地點：辦公室

受訪時間：101年4月26日下午4時30分

一、請問您擔任目前的職務有多久?(1年以內或是1年以上)

答：1年以上

二、請問您目前在教育局擔任的職位為何?(決策、管理或是執行階層)

答：執行階層

三、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織結構最明顯的改變為何?

答：由二級機關升為一級機關，組織結構科層加大，溝通比較不易，校長遴選爭議多，候用校長的任用方式未明，可以明顯感受到教育局組織預算增加，尤其是和元臺中線比較，雖然層級變多，雖付款的程序繁雜多，但付款速度卻較先前快。

四、請問這些改變對您的影響是什麼?您覺得這些改變有何利弊?

答：對於我們學校影響不是很明顯也不大，但整體預算較充裕對學校而言是件好事，不但可以提昇大臺中整體的學校環境和設備，更可以嘉惠更多的學子。

五、請問您對於這些改變有什麼建議或看法？

答:我們原臺中縣校長遴選機制我個人認為是比較公正的，所以校長遴選比照原臺中縣辦法較為理想，不致造成候用校長因為要求得分發至學校任職，自相殘殺，造成日後成為同事時的尷尬現象。

六、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織文化最明顯的改變為何？

答:原臺中縣組織文化比較有人情味，縣市合併後臺中市只求績效，講求效率，忽略一些小校和偏遠地區的個別需求。

七、請問這些改變對您的影響是什麼？您覺得這些改變有何利弊？

答:以自辦午餐為例，偏遠小校學生數越來越少，收費減少，廚房運作成本增加，已不敷負荷，每月赤字，營運辛苦，提高收費又是一番苦戰，希望市府出面整合以中央廚房方式結合數個小校，降低營運成本才是根本之道，不應一味要求一致，而忽略了個別需求。

八、請問您對於這些改變有什麼建議或看法？

答:我身為一校之長，幾乎每天都必須面對教育局各處室的會議，然而部份會議委由各校辦理，而會議地點可能就會設置在委

辦學校，幅員廣大有些會議地點跑很遠，如能善用陽明政府會議廳，環境佳效果好。

九、請問您是否明確知道在縣合併後臺中市政府教育局組織策略的方向為何？

答：縣市合併後，教育局管理高中小學等業務，如何將人力經費做合理分配，分層負責很重要，否則會累死局長。

十、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織策略最明顯的改變為何？

答：我個人認為，現在整個教育局的組織比較偏向於原臺中市的模式，所以我深深感受到現在的教育局是一個講求效率的組織，尤其是面對這麼多的外在因素，例如，現在所轄之學校數極多，要在限有的預算執行改善學校的設備，在在都考驗著，領導者的能耐，我適用正向的心期待真的能將臺中市的教育做到更完美。

十一、請問您對於這些組織策略的方向有什麼建議或看法？

答：我個人認為決策者應該多了解城鄉差距，拋掉原有本位思維，如此也較能滿足各單位需求，不致讓學校不知所措或是望穿秋水不見核心階層關心學校的問題，只有紙上談兵，沒有確

實依訂定的策略帶領組織向前行。

十二、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局執行策略管最明顯的改變為何？

答:從縣市合併到現在已近2年，整個臺中或是教育局都在進步中，漸入佳境，在經費核定執行上，雖然緩不濟急，但其他方面也都還可以被接受的。

十三、請問您覺得在執行策略的歷程時，您認為最難做到的是什麼？

答:儘管縣市合併前，一般民眾都會認為，原臺中市在進行任何一項人事任用部份，都是處在比較公開公平公正透明化的機制下，但一個組織文化，既非一朝一夕養成，然又怎可能頓時將所有的文化全部拋除，我深深覺得臺中市教師會和家長會對於校長遴選部份很重視，常因此影響組織或是學校的策略，執行起來更加吃力。

十四、請問您認為臺中市政府教育局組織執行與策略方向是否一致？

答:雖然並不是很了解，教育局的策略為何，但截至目前為止以整體執行成效上應該是還可以的。

十五、請問您對於組織策略與執行上有什麼建議或看法？

答：我個人認為組織核心階層要能多傾聽原臺中縣教育界領導人或資深校長的心聲，不要一味邀求一致，不做個案討論，藉由溝通傾聽減少彼此間的矛盾或成見，我適用樂觀正面的態度看縣市合併後教育局的未來，我更樂見教育界一片和諧，全局同心共同創造良好的環境。

縣市合併後的組織分析--以臺中市政府教育局為例--

受訪者編號：05

受訪地點：000 餐廳

受訪時間：101 年 4 月 26 日下午 12 時 30 分

一、請問您擔任目前的職務有多久?( 1 年以內或是 1 年以上)

答：1 年以內

二、請問您目前在教育局擔任的職位為何?( 決策、管理或是執行階層)您的職稱為何?

答：調府教師

三、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織結構最明顯的改變為何?

答：因為組織結變大，讓我覺得業務量爆增，時常會有力不從心的感覺，因為之前在學校任教，不太會加班，現在有時和同事聊天，他們都會覺得不可思議，我想應該是調府教師可能感受特別深吧！

四、請問這些改變對您的影響是什麼？您覺得這些改變有何利弊？

答：常常加班快要爆肝了。我個人深深認為縣市合併後對於大臺中之業務整合是比較有統一性，市民對於大臺中也更有向心力。

五、請問您對於這些改變有什麼建議或看法？

答:我希望公務機關之層級能夠更簡化一些,可以使溝通管道更簡便流暢、辦公文自然也就會更有效率。

六、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織文化最明顯的改變為何?

答:還是覺得業務量爆增,所轄的學校數量特別多,經常我都會覺得自己忙不過來,更不要說是去關心同仁的業務了,人手卻不足,讓我常有力不從心的感受。

七、請問這些改變對您的影響是什麼?您覺得這些改變有何利弊?

答:我覺得加班很累,因為我自己一個人居住在宿舍,沒有家累,不至於影響家庭生活,但有些同事就不同了,因為家庭關係,常是跑著辦公文,下班又要趕著回家接小孩或是作飯,簡直沒有自己的生活,但我覺得合併後臺中市似乎可以變得跟臺北市一樣高級,並駕齊驅了!

八、請問您對於這些改變有什麼建議或看法?

答:目前沒特殊感覺,但如果我有家庭或小孩需要照顧,我會考慮留職停薪或是回學校教書算了。

九、請問您是否明確知道在縣合併後臺中市政府教育局組織策略的方向為何?

答:我從來都沒有聽說或是看見我們局里的組織策略，所以不清楚。

十、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織策略最明顯的改變為何？

答:我還是覺得層級提高、組織變大、面對的下層機關學校量爆增，但本局並未向我們說過組織的策略為何，只能說因為現在還在磨合期，所以很多策略都是不明狀態。

十一、請問您對於這些組織策略的方向有什麼建議或看法？

答:希望主管能多聽承辦人們的心聲，以調整目前我自己心中認為本局的策略，勿一昧的用官場心態，認為只要認真就能辦完所有難以解決的業務這是最在乎的一部分。

十二、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局執行策略管理最明顯的改變為何？

答:各科是目前仍有權責不清的業務，但是分工較以往細，每個承辦人有時並無法瞭解其他承辦人的業務，所以我認為組織執行是講求專業分工吧。

十三、請問您覺得在執行策略的歷程時，您認為最難做到的是什麼？

答:經常讓我無法立即下決定，因為任何之前沒遇過的狀況，仍要請示主管，主管又很忙或經常出差不在，許多工作或面對民眾的詢問因無法即時回答及辦理而延誤工作時效然後又說要懲處，真是讓我挫敗。

十四、請問您認為臺中市政府教育局組織執行與策略方向是否一致？

答:尚稱一致，但沒有說服性常一味要求績效，忽略領導也要講求人性管理。

十五、請問您對於組織策略與執行上有什麼建議或看法？

答:希望能縮短與長官請示與聯繫的管道，使業務更有效率。並希望能簡化公文陳核層級，並請長官積極指導承辦人，勿因揣測上意及等候陳核程序而延誤公文時效。

縣市合併後的組織分析--以臺中市政府教育局為例--

受訪者編號：06

受訪地點：辦公室

受訪時間：101年4月27日下午4時30分

一、請問您擔任目前的職務有多久?(1年以內或是1年以上)

答：1年以內

二、請問您目前在教育局擔任的職位為何?(決策、管理或是執行階層)

答：執行階層

三、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織結構最明顯的改變為何?

答：縣市合併後組織較龐大，相對分工有餘，但因為橫向溝通合作不足，以致有些業務性的聯絡較顯不足。

四、請問這些改變對您的影響是什麼?您覺得這些改變有何利弊?

答：因為缺乏橫向聯繫，處室本位主義過於強烈，產生溝通障礙，例如學校同樣是要申請經費，卻得自行了解深請經費再教育局是屬於哪一類?是哪一科室的經費?說白一些就是不是我科室的經費，通通都不知道，還是得找到承辦科室才能進行下一步申請，若是多項經費同一份申請，因為科室權管不同，就會

有不同的答案結果，但當初送件經費是整體的，核定時卻是分向核定，讓學校不知所措。

五、請問您對於這些改變有什麼建議或看法？

答：對於政策擬定及改變，教育局各科室應邀請一些資深校長作為諮詢，以免和學校教育現場脫節，頻頻出包！

六、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織文化最明顯的改變為何？

答：縣市合併後仍免不了有自己原來組織文化，本位主義強烈，以至於教育局目前是缺乏政策統整，團隊合作精神不足，這些問題其實大家都是心知肚明，只是要如何去將原有好的文化帶進來卻除舊有不好的文化，是組織需要再努力的地方。

七、請問這些改變對您的影響是什麼？您覺得這些改變有何利弊？

答：政策一出，學校無所適從，如：特教生於編班時酌減班級人數，規定只能減一人，若減 2 人以上則須報准，讓學校相當困擾，教育局承辦人自己公文卻收不完，拿石頭砸自己人的腳！

八、請問您對於這些改變有什麼建議或看法？

答：對於政策擬定及改變，教育局各科室應邀請一些資深校長作為諮詢對象，以免和學校教育現場脫節，而且政策有人背書，

不是更好嗎？笨~

九、請問您是否明確知道在縣合併後臺中市政府教育局組織策略的方向為何？

答:教育局的網站上也未提及組織策略，相關會議上也從未聽見教育局有任何的宣導，讓我們執行階層者不知所措，也無法有明確的目標可尋，其實在這些問題就可以看出，縣市合併後，教育局是還沒有完全進入整個教育的大環境中，就像是一盤散沙，懂得門路的就可以多要一些經費，不懂得要的就自己撐著點，其實最大受害者都是學生與家長，學校只能認真教學。

十、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織策略最明顯的改變為何？

答:沒有一個明確的策略目標，讓基層的學校不知所措。

十一、請問您對於這些組織策略的方向有什麼建議或看法？

答:下決策前多諮詢基層，要儘速將整個大臺中的教育環境帶動起來，不應該一直以縣市合併還在磨合期為由，裹足不前。

十二、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局執行策略管理最明顯的改變為何？

答:各科室缺乏整合，沒有焦點政策，很難感受到教育局有任何

的執行力，只知道中央政策下來時，教育局就一紙公文發下，要求學校配合辦理，但是很多事情政策在執行上會遇到許多不清楚的地方，卻沒有細則可以參考，常電話詢問，不是承辦人出差就是不在位置上，不僅浪費學校的時間，也造成承辦人因此業務突然增加，又要加班消化，真的很難為。

十三、請問您覺得在執行策略的歷程時，您認為最難做到的是什麼？

答：教育局核心在執行政策時，目前都是閉門造車，沒有傾聽基層的聲音，只適用上位者的角度去思考，未考量到下位者執行上會面臨的問題，許多政策真的是不具可行性。

十四、請問您認為臺中市政府教育局組織執行與策略方向是否一致？

答：目前有一些政策是失焦的，無法執行，所以我不覺得教育局執行與策略上有一致性，只是明顯感受到，縣市合併後教育局還在調適中，未能全面性掌握，要加油，許多事情現在不做，將來就需要更多時間去做，所花費的精神與時間是無法比較的。

十五、請問您對於組織策略與執行上有什麼建議或看法？

答：送給教育局四個字：停、看、聽、問，在制訂政策時，要先

放慢腳步，觀察目前狀況，多聽基層的聲音，多問一些意見，  
如此才能制訂出合理又可行的政策。

縣市合併後的組織分析--以臺中市政府教育局為例--

受訪者編號：07

受訪地點：辦公室

受訪時間：101年4月27日下午12時30分

一、請問您擔任目前的職務有多久?(1年以內或是1年以上)

答：一年以上

二、請問您目前在教育局擔任的職位為何?(決策、管理或是執行階層)

答：執行階層

三、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織結構最明顯的改變為何?

答：業務量增，因縣市城鄉差異大，計畫執行必須更深入考量。分工更細，橫向溝通不易。

四、請問這些改變對您的影響是什麼?您覺得這些改變有何利弊?

答：不得不加班，服務品質下降，平均每一件事(工作)時間極短，又有績效壓力，常因為如此，無暇分析消化業務，只能反覆不斷的回覆公文，我認為至少到目前為止是有弊無利。

五、請問您對於這些改變有什麼建議或看法?

答：組織結構變大，理應是分工更細，更專業，但因為惡性循環，

人員因為工作壓力大，流動率高，以致常有人力補不齊，需要幫忙不業部署自己的業務，我覺得應該要制定一個合理的工作量，留住人才，對於職缺應儘快補足人力，作好權責劃分，才不致承辦人壓力過大，造成組織內部人員流動過大。

六、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織文化最明顯的改變為何？

答:縣市合併許多承辦人都帶著自己認為不錯的組織文化，造成新組織文化的建立困難，然又因為組織領導文化不強，致使組織無向心力，無法凝聚組織同心的感情。

七、請問這些改變對您的影響是什麼？您覺得這些改變有何利弊？

答:留不住人才，教育局應僅建立自己新有的文化雖然文化不具規範性，但文化卻是足以影響組織績效的重要因素。

八、請問您對於這些改變有什麼建議或看法？

答:仍是把人補足，但很難，人一直走，留下來的人被要求負擔更多工作，原本留下來的人也想走，惡性循環，上位者卻不重視這問題，或是說忽略是另一種策略我不得而知，這種情況對組織而言是另一種文化，是不好的。

九、請問您是否明確知道在縣合併後臺中市政府教育局組織策略的

方向為何？

答：不知道，從未有明確的告知或宣導。

十、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織策略最明顯的改變為何？

答：不知。

十一、請問您對於這些組織策略的方向有什麼建議或看法？

答：因為我不知道教育局目前的組織策略為何，只知目標是什麼，但要達成目標，要用什麼方式？我們有什麼優勢？我們要如何制定？都是組織在制定策略時應該要考量的，才不至於制訂出的策略是無法執行的空砲彈。

十二、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局執行策略管理最明顯的改變為何？

答：我覺得縣市合併前我待過的教育單位，有明確的執行力，我們每一位承辦人都是戰戰兢兢的努力為團隊組織付出，因為我以組織為榮，在評比時，我們都是屬一屬二的，很有成就感，但是縣市合併後，我察覺到，好像整個團隊的氣勢弱了好多，讓我有種力不從心的感受。

十三、請問您覺得在執行策略的歷程時，您認為最難做到的是什

麼？

答:沒明確的法源依據，讓我無所適從，常有因為長官交辦案件，就得做，破壞了承辦人應有的制度規範，讓我很失望。

十四、請問您認為臺中市政府教育局組織執行與策略方向是否一致？

答:否，如我剛才所說，常有一些臨時交辦事件，是沒有法源依據，甚至破壞制度的業務，也只能因為是長官交辦，就得去做，實在是很沒有制度規範。

十五、請問您對於組織策略與執行上有什麼建議或看法？

答:建立明確的規範，要依法執行，組織要有魄力說不，不要在外面答應一堆無依據的業務，帶回來給承辦人，讓教育局的組織文化越下沉淪。

縣市合併後的組織分析--以臺中市政府教育局為例--

受訪者編號：08

受訪地點：辦公室

受訪時間：101年4月29日下午5時30分

一、請問您擔任目前的職務有多久?(1年以內或是1年以上)

答：1年以內

二、請問您目前在教育局擔任的職位為何?(決策、管理或是執行階層)

答：職員

三、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織結構最明顯的改變為何?

答：組織結構變大，表面上員額增加，但實際上，人員流動很大，似乎永遠補不齊，然我就必須不斷的增加業務。

四、請問這些改變對您的影響是什麼?您覺得這些改變有何利弊?

答：工作量變多，對我這新進人員來說是一種極大的負擔，又因為本身業務常需出差，沒有合理的工作分配，讓我出差回來，還得利用假日時間加班，真的很累。

五、請問您對於這些改變有什麼建議或看法?

答:針對人員不足部分,我覺得首先應該要利用其他方式先補人力,避免承辦人真的是因為業務量過大,而做不來影響組織績效,再者是,要去了解真正背後的原因,才能確實排除,避免諸如此類問題一再發生,造成組織不穩定。

六、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織文化最明顯的改變為何?

答:我不知道之前的教育局組織文化為何,但我從同事口中得知,組織更重視績效問題,因為一級機關常做評比,而教育局許多評比項目都是敬陪末座,這樣讓局長很掛不住面子,也因此多次在公開場合被批評,所以,為提升組織品質,便加強組織績效為首要。

七、請問這些改變對您的影響是什麼?您覺得這些改變有何利弊?

答:其實利用公文作為績效的評比是不合理的,並不是每一位承辦人的公文性質都一樣,有的是可以建立範例回覆,但有的就需要透過種種的詢問或資料的取得後,加以分析研究,才得以回復,所以利用公文作為主要的獎懲的依據是極為不合理的。

八、請問您對於這些改變有什麼建議或看法?

答:要確實的將工作適當重新分配,避免人力不足,讓承辦人壓

力過大，不要一直用上對下的督導方式規範承辦人，其實有時利用溝通也是不錯的方法，但我知道其實很難，因為公務單位就是講法，所有的事都要依法有據，更遑論要創新了，只是適度給予支持，可以帶動組織文化朝向正向。

九、請問您是否明確知道在縣合併後臺中市政府教育局組織策略的方向為何？

答：我知道教育局的組織目標但不知策略為何。

十、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局組織策略最明顯的改變為何？

答：不知。

十一、請問您對於這些組織策略的方向有什麼建議或看法？

答：組織策略的制定就像是中央的政策一樣是要有可行性的，綜觀加許多政策多是聲音大雨點小，為什麼會如此，因為在制訂者未有全面性的考量，只有單向思考，才會造成政策無法執行。

十二、請問您認為在縣合併後臺中市政府教育局執行策略管理最明顯的改變為何？

答：還是如我所說講求績效，為了要提升組織的執行力，就必須要承辦人努力辦文。

十三、請問您覺得在執行策略的歷程時，您認為最難做到的是什麼？

答:無法確實了解自己承辦公文的真正精神與義函，公文量太多，又講求績效，動不動就要懲處，在這種壓力下，承辦人有許多多是直接反應的承辦業務，並未加以消化吸收，其實如果承辦人可以吸收消化公文，確實了解後，對於日後承辦相關業務一定是會有很大的助益。

十四、請問您認為臺中市政府教育局組織執行與策略方向是否一致？

答:因為我是新進人員，對於所有的政策性多是第一次接觸，所以我都是以比較正向的態度面對，我期待組織的執行上與策略的運用是一致的。

十五、請問您對於組織策略與執行上有什麼建議或看法？

答:屏除不合理的領導模式，用心溝通，建立非正式的溝通模式，可以真正聽到基層的聲音，這些都可以作為日後策略的參考。



## 附錄三 臺中市政府教育局分層負責明細表

臺中市政府教育局分層負責明細表(甲表)

承辦單位	公務項目及其內容		決行權責				會辦機關 (單位)	備考
			第四層	第三層	第二層	第一層		
項目	內容	股長	科長 /主任	局長	市長			
教育局中等教育科	一、高中教育及職業教育	一、補助私立高中職學生學雜費政策事項。	審核	審核	審核	核定		
		二、市立高中及職業學校之教育年度工作計畫事項。	審核	審核	核定			
		三、市立高中及職業學校年度增減班及教師員額核定事項。	審核	審核	審核	核定	財政局 主計處 人事處	
		四、市立高中及職業學校(含進修學校)及籌備處之設立及變更事項。	審核	審核	審核	核定	財政局 主計處 人事處	奉核定後報部。
		五、市立高中及職業學校校長遴選作業事項。	審核	審核	審核	核定	人事處	
		六、外國僑民學校之設立。	審核	審核	審核	核定		
	二、國民中學教育	一、市立國民中學教育年度工作計畫事項。	審核	審核	核定			
		二、市立國民中學年度增減班及教師員額核轉事項。	審核	審核	審核	核定	財政局 主計處 人事處	
		三、市立國民中學設校(含補習及進修學校)及籌備處之設立及變更事項。	審核	審核	審核	核定	財政局 主計處 人事處	奉核定後報部。
		四、市立國民中學校長遴選作業事項。	審核	審核	審核	核定	人事處	
教育局國小教育科	國民小學教育	一、國民小學教育年度工作計畫事項。	審核	審核	核定			
		二、國民小學年度增減班及教師員額核轉事項。	審核	審核	審核	核定	財政局 主計處 人事處	
		三、國民小學設校(含補習及進修學校)及籌備處之設立及變更事項。	審核	審核	審核	核定	財政局 主計處 人事處	奉核定後報部。
		四、國民小學校長遴選作業事項。	審核	審核	審核	核定	人事處	
教育局幼兒教育科	幼兒教育	一、幼兒教育年度工作計畫事項。	審核	審核	核定			
		二、市立幼稚園年度增減班及教師員額核轉事項。	審核	審核	審核	核定	財政局 主計處 人事處	
		三、市立幼稚園及籌備處之設立、變更事項。	審核	審核	審核	核定	財政局 主計處	
		四、未立案幼稚園行政罰鍰案件處理事項。	審核	審核	核定			
教育局社會教育科	社會教育	一、私立補習班之設立、變更及註銷事項。	審核	審核	核定			
		二、立(未)案私立補習班違規案件處理事項。	審核	審核	核定			
		三、財團法人教育基金會之設立、註銷及變更事項。	審核	審核	核定			
		四、財團法人教育基金會之督導事項。	審核	核定	核定			
		五、各項語文競賽事項。	審核	審核	核定			
		六、各項學生藝術競賽(音樂、戲劇、舞蹈、鄉土歌謠、美術等)事項。	審核	審核	核定			
		七、藝術教育活動之規劃與執行事項。	審核	審核	核定			
		八、交通安全教育事項。	審核	審核	核定			
		九、社區大學相關事項。	審核	審核	核定			

臺中市政府教育局分層負責明細表(甲表)

承辦單位	公務項目及其內容		決行權責				會辦機關 (單位)	備考
			第四層	第三層	第二層	第一層		
	項目	內容	股長	科長 /主任	局長	市長		
		十、成人基本教育及外籍配偶教育之規劃與執行事項。	審核	核定				
		十一、中華文化復興工作之推行事項。	審核	審核	核定			
教育局 特殊教育科	特殊教育	一、特殊教育教育年度工作計畫事項。	審核	審核	核定			
		二、特殊學校年度增減班及教師員額核轉事項。	審核	審核	審核	核定	財政局 主計處 人事處	
		三、特殊學校及籌備處之設立及變更事項。	審核	審核	審核	核定	財政局 主計處 人事處	
		四、特殊學校校長遴選作業事項。	審核	審核	審核	核定	財政局 主計處 人事處	
教育局 體育保健科	體育及衛生保健	一、市立體育機構及籌備處之設立及變更事項。	審核	審核	審核	核定		
		二、關於各級體育之獎助事項。	審核	審核	審核	核定		
		三、關於主(申)辦國際性、全國性運動競賽及活動事項。	審核	審核	審核	核定		
教育局 秘書室	一、所屬各級學校及機構等用地取得與財產管理事及所屬各級學校	一、市立各級學校(含幼稚園)、體育機構及社教機構用地徵收前價購及地上物拆遷補償事項。	審核	審核	核定			用地需求事項由各該業務主管科主政
		二、市立各級學校(含幼稚園)及社教機構建築工程計畫變更事項。	審核	審核	核定			建築工程需求事項由各該業務主管科
		三、市立各級學校(含幼稚園)及社教機構經管物品報廢、意外事故產生減損報廢、移撥、受贈及失竊事項之審核及陳轉。	審核	審核	核定			
		四、市立各級學校(含幼稚園)及社教機構預定地規劃事項。	審核	審核	核定			預定地需求事項由各該業務主管科主
		五、市立各級學校(含幼稚園)及社教機構經管市有土地使用行政契約簽訂事宜。	審核	審核	審核	核定		1提供使用事項由各該業務主管科主政 2經法規授權者由二層決行
		六、學校用地爭議案件處理。	審核	審核	核定			
	二、資訊教育	資訊教育推動相關事宜。	審核	審核	核定			
	三、校園網路管理	各級連線學校校園網路管理維護事宜。	審核	審核	核定			
教育局人	教育人事	一、公立學校教職員退休、撫卹、資遣案件之審核事項。	審核	審核	核定		財政局 主計處 人事處	

臺中市政府教育局分層負責明細表(甲表)

承辦單位	公務項目及其內容		決行權責				會辦機關 (單位)	備考
			第四層	第三層	第二層	第一層		
	項目	內容	股長	科長 /主任	局長	市長		
事室		二、私立學校教職員退休、撫卹、資遣辦法之審核事項。	審核	審核	核定			
教育局軍訓室	軍護教育	學校全民國防教育相關事宜。	審核	審核	核定			



# 附錄四 臺中市政府教育局組織規程

## 臺中市政府教育局組織規程

中華民國99年12月25日府授法規字第0990000093號令訂定  
中華民國99年12月31日考授銓法五字第0993286677號函備查  
中華民國100年10月4日府授法規字第1000190477號令修正第1、15條  
中華民國100年12月14日考授銓法五字第1003533739號函備查

- 第一條 本規程依臺中市政府組織自治條例第六條第二項規定訂定之。
- 第二條 臺中市政府教育局（以下簡稱本局）置局長，承市長之命，綜理局務，並指揮監督所屬機關、學校及員工；置副局長二人，襄理局務。
- 第三條 本局設下列科、室，分別掌理各有關事項：  
一、中等教育科：高中教育、職業教育及國民中學教育事項。  
二、國小教育科：國民小學教育事項。  
三、幼兒教育科：幼兒教育事項。  
四、社會教育科：社會教育事項。  
五、特殊教育科：特殊教育事項。  
六、體育保健科：體育及衛生保健等事項。  
七、督學室：各級學校及社會教育機構之視導、評鑑、考核、教育研究發展及策進等事項。  
八、秘書室：文書、檔案、印信、事務、採購、出納、法制、研考、財產管理、工友、適用勞動基準法人員之管理、公共關係、新聞發布、行政電腦設備管理、推動學校資訊教育、所屬各級學校及機構等用地取得及營繕工程設計、規劃及監造及不屬於其他科、室之事項。
- 第四條 本局置主任秘書、專門委員、科長、主任、秘書、督學、專員、股長、管理師、科員、技士、營養師、技佐、助理員、助理管理師、辦事員、書記。
- 第五條 本局設軍訓室，置主任、督學、科員，依法辦理全民國防教育、中等以上學校軍訓及護理等事項。
- 第六條 本局設人事室，置主任、專員、股長、科員、助理員、書記，依法辦理人事管理事項。
- 第七條 本局設會計室，置會計主任、專員、股長、科員、佐理員、

書記，依法辦理歲計、會計及統計事項。

第八條 本局設政風室，置主任、專員、科員、辦事員，依法辦理政風事項。

第九條 本局下設各級學校、體育處及家庭教育中心，其組織規程另定之。

第十條 本規程所列各職稱之官等職等或級別及員額，另以編制表定之。

各職稱之官等職等，依職務列等表之規定。

第十一條 本局得視業務需要，報經臺中市政府（以下簡稱本府）核定後，設置各種委員會，其組織另定之。

第十二條 局長出缺繼任人員到任前，由本府派員代理。

局長請假或因故不能執行職務，職務代理順序如下：

一、副局長。

二、主任秘書。

前項情形，本府得指派適當人員代理之。

第十三條 本局設局務會議，由局長召集並為主席，以下列人員組成之：

一、局長。

二、副局長。

三、主任秘書。

四、專門委員。

五、科長。

六、主任。

前項會議，必要時得由局長邀請或指定有關人員出席或列席。

第十四條 本局分層負責明細表分甲表及乙表。甲表由本局擬訂，報請本府核定；乙表由本局訂定，報請本府備查。

第十五條 本規程自中華民國九十九年十二月二十五日施行。

本規程修正條文自中華民國一〇〇年四月十五日施行。

## 臺中市政府教育局編制表

中華民國 100 年 11 月 23 日府授人企字第 1000219847 號令修正  
中華民國 100 年 12 月 14 日考授銓法五字第 1003533739 號函備查

職 稱	官等或 級別	職 等	員 額	備 考
局 長			一	比照簡任第十三職等，為地方制度法所定。
副 局 長	簡 任	第十一職等	二	
主任秘書	簡 任	第十職等	一	
專門委員	簡 任	第十職等	一	
科 長	薦 任	第九職等	六	
主 任	薦 任	第九職等	二	
秘 書	薦 任	第八職等至第九職等	一	
督 學	薦 任	第八職等至第九職等	十一	
專 員	薦 任	第八職等至第九職等	三	
股 長	薦 任	第八職等	十二	
管 理 師	委任或 薦任	第五職等或第六職等至第七職等	二	
科 員	委任或 薦任	第五職等或第六職等至第七職等	三十	
技 士	委任或	第五職等或第六職	二	

		薦任	等至第七職等		
營養師		師級		三	列師(三)級
技佐		委任	第四職等至第五職等	一	
助理員		委任	第四職等至第五職等	七	內一人得列薦任
助理管理師		委任	第四職等至第五職等	一	
辦事員		委任	第三職等至第五職等	八	
書記		委任	第一職等至第三職等	三	
軍訓室	主任	薦任	第九職等	一	軍文通用
	督學	薦任	第八職等至第九職等	一	軍文通用
	科員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	二	軍文通用
人事室	主任	薦任	第九職等	一	
	專員	薦任	第八職等至第九職等	一	
	股長	薦任	第八職等	二	
	科員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	五	
	助理員	委任	第四職等至第五職等	二	
	書記	委任	第一職等至第三職等	一	

會計室	會計主任	薦任	第九職等	一	
	專員	薦任	第八職等至第九職等	一	
	股長	薦任	第八職等	二	
	科員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	五	
	佐理員	委任	第四職等至第五職等	二	
	書記	委任	第一職等至第三職等	一	
政風室	主任	薦任	第九職等	一	
	專員	薦任	第八職等至第九職等	一	
	科員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	三	
	辦事員	委任	第三職等至第五職等	一	
合 計				一三一	

附註：

- 一、本編制表所列職稱（列師級者除外）、官等職等，應適用「丁、地方機關職務列等表之八」之規定；該職務列等表修正時亦同。
- 二、為因應業務需要，得在本編制表內所列專門委員、秘書、專員、科員等職稱指定辦理法制業務人員。
- 三、本編制表自一百零一年一月一日生效。