

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：史美強博士

組織變革前後基層里幹事
角色認知之研究
—以縣市合併後之臺中市
為研究對象

碩士班研究生：盧梅英

中華民國一〇四年六月十五日

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究-以
縣市合併後之臺中市為研究對象

研究生：盧梅英

指導教授： 史美強 (簽章)

審查教授： 史美強 (簽章)

李翠萍 (簽章)

孫以政 (簽章)

專班主任： 史美強 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 104 年 6 月 15 日

謝 誌

感謝我的論文指導教授史主任美強老師，對我論文的悉心指導、督促與鞭策。讓我於此刻得以進行謝誌，一樣地伏首案前、一樣地爬格子，然心中充滿的是無以言喻的感謝、感恩與感激。

感謝本研究十二位受訪者的鼎立指導，謹此致上誠摯的謝意，更謝謝您們的熱心協助與參與，使得本研究得以順利完成。

感謝一路走來始終如一鼓勵我、支持我的-壯壯，讓我懷著無比的信心、毅力打完這美好的一仗。

感謝學位考試審查委員孫老師同文以及李老師翠萍，對我論文的不足之處與建議提出諸多寶貴意見，特此致上由衷謝忱。

感謝專班師長們，這兩年來的諄諄教誨、學習過程的指導，獲益良多。知識學無止境，感謝東海提供的學習環境，讓我不虛此行。

感謝一起學習打拼的同學們，互相扶持與砥礪，無私無我、不遺餘力的提供我論文寫作上的幫助，滿是感恩與感謝。

感謝卓區長義騰，對我的提攜、工作與課業上的關懷，讓我無後顧之憂的完成在職進修。

感謝任圻、福田、植杰等學長、順良課長、月米主任、佳慧；經驗的傳承、資料的提供以及資訊上的協助，減少了我許多摸索的時間。

最後，感謝無數協助本論文的好朋友，謝謝您們。

盧梅英 謹誌

2015年6月

摘要

2010年12月25日，我國地方制度與地方自治之發展，面臨了重大的變革，重新調整了直轄市內之行政區域，臺中縣、市合併之臺中市，係由典型的城鄉合體所形成的地方自治團體。新臺中市蘊含了更多元的地貌環境、文化、產業以及人口。組織變革對組織而言，是改善整體組織品質與績效的一個重要手段；亦是縣市合併改制直轄市上，所要實現的目標之一。里幹事為基層第一線行政人員，深入里鄰、反映民意，本研究旨在探討組織變革前後基層里幹事的角色認知。

本研究係以縣市合併改制後之臺中市里幹事為例，作個案的探討。以質性研究法中之文獻分析法與深度訪談法，作為研究資料蒐集的方法。探討縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知為何？瞭解縣市合併改制過程中，里幹事對自己的角色認知的調適如何？探究縣市合併改制後，對里幹事自我角色認知的轉變與影響為何？

研究結果發現，縣市合併改制里幹事基本為民服務工作，並不因縣市合併而改變，里幹事仍是里內實際業務的執行者，主動積極深入地方，盡其應有之義務，完成交付之任務。然組織變革制度上的轉變，直接上級監督單位市政府民政局，有其權力行使指揮監督權，區公所業務功能萎縮，間接影響里幹事的工作職能，工作內容變多、工作方式改變是其差異之處。

基於上述，期能以影響里幹事執行作業之相關因素與相關問題的發現：工作負荷大、紙本書面作業變多、行政效率問題以及里幹事工作上之需求等面向，作為未來執行政策的參考。

關鍵詞：組織變革、基層里幹事、角色認知

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	4
第三節 重要名詞釋義	5
第四節 研究架構	7
第五節 研究流程	8
第六節 研究限制	12
第七節 論文章節安排	12
第二章 理論基礎與文獻探討	15
第一節 組織變革	15
第二節 認知理論	23
第三節 相關文獻	28
第三章 縣市合併分析	37
第一節 縣市合併改制為直轄市	37
第二節 資源配置之探究	45
第三節 變革對里幹事之影響	50
第四章 研究結果分析	61
第一節 研究方法	61
第二節 研究範圍與對象	63
第三節 綜合分析	67
第五章 結論與建議	123
第一節 研究結論	123
第二節 研究發現	139

第三節 研究建議	142
參考文獻	145
附錄	153



表目次

表：

表 2-1 驅使重大組織變革的力量	19
表 2-2 認知之界定六個觀點	24
表 2-3 組織變革碩士論文研究文獻	28
表 2-4 里幹事相關論文研究文獻	32
表 3-1 臺中市區里鄰數一覽表	44
表 3-2 臺中縣面積與人口概況	45
表 3-3 臺中市面積與人口概況	47
表 3-4 改制前、後行政區域範圍、人口及面積表	49
表 3-5 臺中市各區公所人員編制表	52
表 3-6 臺中市各區公所民政業務考核里幹事業務執行考核項目表	54
表 3-7 臺中市里幹事辦公服勤方式	54
表 3-8 臺中市里幹事服務事項	55
表 3-9 臺中市里幹事家戶訪問主動服務事項表	56
表 3-10 臺中市里幹事查報事項表	57
表 3-11 臺中市各里辦公處之設備與資料簿冊一覽表	58
表 4-1 本研究訪談對象	65
表 4-2 組織變革前後基層里幹事角色認知之研究訪談題綱	66
表 5-1 縣市合併改制前中後里幹事角色差異比較表	124
表 5-2 縣市合併改制臺中市與臺中縣差異比較表	136
表 5-3 縣市合併改制里幹事角色認知情形對照表	137

圖目次

圖：

圖 1-1 研究架構.....	8
圖 1-2 研究流程圖.....	11
圖 2-1 組織變革的力量.....	17
圖 2-2 Lewin 的三步驟變革過程.....	21
圖 2-3 組織分化的基本元素.....	27
圖 3-1 臺中市二十九區行政區.....	40



第一章 緒論

二十一世紀是一個全球化、多元化以及資訊化的時代，組織所面臨的是不同以往的生態環境，面對著外在環境的衝擊，組織的制度結構、價值、觀念等等，也必須有所調適以提升競爭力。組織變革對組織而言，是改善整體組織品質與績效的一個重要手段；亦是縣市合併改制直轄市上，所要實現的目標之一。村里是最基層的行政編組，本研究旨在探討組織變革對基層里幹事角色認知的影響。里幹事為基層第一線行政人員，深入里鄰、反映民意，配合里長服務民眾。協助政令宣導、傳遞與執行；組織變革後的里幹事，對於角色扮演、工作內容認知、執行工作時產生的困擾，是否有所差異，期能從中進行分析、發現、探討，俾利增進工作執行之暢順。亦惟有當組織內人員對組織變革的認知與實際能相符時，始能對組織效能有其實質性的助益。本研究乃就「組織變革前後基層里幹事角色認知之研究：以縣市合併後之臺中市為研究對象」，作一深入的探討。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

地方自治¹乃是民主政治之下的地方政治制度。我國自實施地方自治以來，國內經濟從農業、工業社會提升至高科技產業；政治上由威權體制到民主政治之落實；期間因國際、國內政治及經濟環境的變化，地方自治之實施和實質內涵亦隨之改變。當代受到全球化²、知識經濟時代以及政府再造等因子的衝擊。政府組織的職能、任務，亦須面對極大的挑戰。組織變革已成為一股世界的潮流，縣市的合併、改制及生活圈的調整、規劃，

¹地方自治為國家特定區域內的人民，基於國家授權或依據國家法令，在國家監督下，自組法人團體，以地方之人及地方之財，自行處理各該區域內公共事務的一種政治制度。（薄慶玖，1995：5）地方政府與自治，臺北：五南書局。

²全球化係指透過國家與社會的相互連結、依賴以及頻繁的交流，而產生了世界的秩序。全球化的結果導致世界村的實質現象，人為界限區隔不再是阻力，我們生活的世界受到全球秩序地影響。（吳定，2006：163）公共政策辭典，臺北：五南書局。

在於促進城鄉的發展與縮短區域的落差。因此，都會區競爭力的落實，是當前全球化時代重要的思潮之一。

2010年12月25日，我國之地方制度與地方自治發展，面臨了重大的變革，重新調整了直轄市內之行政區域，由原有的臺北市、高雄市二個直轄市，轉變成為五個都會區，除臺北縣獨立升格改制為新北市外，其中的三縣市－臺中縣市、臺南縣市、高雄縣市乃是合併升格而為直轄市。新直轄市，係一個既有人口密度高的都會區；又有人口密度低的鄉村區，基於生態的特殊性，其治理能力宜有所調整（紀俊臣，2011）。因此，直轄市之設立，最終目的在於確立臺灣地區都會生活圈的規劃，並以此為發展的軸心方向，以及配合區域性產業的發展政策，提升臺灣的總體競爭力，強化各區域與國際接軌的能力，進而將各區域打造成強而有力的經濟區。換言之，國土空間發展是主要考量因素，新的直轄市既是區域經濟的平台，亦為跨合作的主體，將升格案作為是提升臺灣國際競爭力及平衡區域發展的機制。而這一次的合併改制，將是臺灣空間發展之新里程，亦改變了傳統臺灣都會發展的模式，以及我國長期以來的地方自治發展現況，使得臺灣都會發展向前邁進了一大步。

臺中縣、市合併之臺中市，係由典型的城鄉合體所形成的地方自治團體。同時影響了我國由來已久的地方政治生態，為提升我國中部地區都會發展關鍵的一個重要機制，也是城市競爭力的一項指標與組織變革的重要議題之一。基此，新臺中市乃是原臺中市八個行政區以及臺中縣之山、海、屯二十一鄉、鎮（市）所組成，蘊含了更多元的地貌環境、文化產業以及人口。在凡事力求最適化的今日，如何讓市民對各項施政建設有感；資源的有限如何來利用、提供，乃是為民服務品質、效率的極致表現，以及政府施政的最終本質。隨著社會環境之變遷，臺灣地方公共事務更為多元且複雜，資訊科技的日新月異、人民生活與教育水準的提升，以及社區主義之盛行，村里的組織亦遭受極大的衝擊與挑戰。基於多元民主政治的形成，在地方治理之思維上，地方基層制度更需與時俱進，以符合現代社會之實際需求為考量。

在角色之認知上，社會組織活動中，各種社會的角色，總是不斷地相互作用、相互

地影響著。因此，對角色的認識，亦只有在角色之相互關係中，才能更加的明確。而組織中的每一個人，在組織中總是會有一定的職位，對於占有這個職位的人，人們對他總會賦予一定的期望。基層行政人員—里幹事，面對民眾最直接、頻繁，工作職場上的人際關係網絡中，不僅是長官與同儕，更重要的是多數里民以及地方里鄰公務推動者，其所表現之多邊人際互動關係，不僅直接反映個人的工作績效與品質，更影響民眾對政府的觀感及區政工作能否順利推動。對於市政工作的推動，總是扮演著相當關鍵性的角色，其角色職能亦頗受關注。

貳、研究動機

基於上述的研究背景，可知地方自治為實行民主政治上，一種重要的地方分權制度。組織之健全與否，影響地方自治的行政功能甚鉅，地方自治結構功能的互動與變遷如何？對我國地方自治的發展產生極大的影響。「創新」與「執行力」是兩項組織興革理念（江大樹，2005），組織變革都可能引發諸多疑慮與抗拒，如何落實方案執行，無疑攸關組織發展及競爭力能否有效提升。

現今民主國家中，政府治理之主要機制，不外乎是有能力、且能解決繁雜的公共問題，以及滿足公民社會中，不同成員的多元需求。而為民服務工作的推動，首重「服務品質」的提升，以回應民眾的需求以及社會的期待。里幹事為第一線行政人員。依據傳統「由上而下」的組織架構體系與地方治理機制，「區公所」的區里行政人員當中，以依文官任用制度任用之里幹事，職務角色較為多元，且是配合里長而服務民眾，來完善地方鄰里的服務。此外，在既定之政策與執行面上，來瞭解影響里幹事實際運作的作法與功能。同時藉由城鄉型態、空間、過程上之發展特質，來解析里幹事於縣市合併改制後，所為之角色認知與影響性，皆是引發本研究進行的動機。

針對各項與本論文相關之資料，及其組織變革理論、認知理論概念之建構模式，本研究透過對相關人員的訪談意見及研究分析，就縣市合併後臺中市之里幹事的角色扮演與認知，公務執行之作法與成效、功能價值作探討。期能以影響里幹事執行作業之相關因素與相關問題的發現，作為未來執行政策的參考。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

經由上節研究動機之探討可知，大環境不斷地在改變，科學技術的發展，網路資訊的廣泛運用，將全球一「網」打盡，所浮現的是一種新型態的網絡式社會。新型態的社會本質凸顯多元、動態、去中心化、分權化以及非結構性的關係形式之形成（史美強，2005）。組織的變革、地方的治理，更需符合現代社會的實際需求與時俱進。換言之，落實服務型政府之服務理念，是當代民眾對公務員或行政組織，以及公務員對於自身的工作認知與角色期望上的一種改變。人一是組織中最重要之因素；縣市的合併、人力資源的有效運用與管理，對機關組織而言，是非常重要的機制。而建構一個有效、且可行的人力資源管理策略，有助於強化公務人力之素質，促進組織創造出更多的競爭力與機會，以謀機關組織總體人力發展。

村里係為地方自治最基層之編組，里幹事是第一線公共服務的提供者，深入地方、服務民眾，協助政令及活動的執行、宣導和傳遞；其角色之扮演、工作內容認知、公務之處理與地方政治生態，彼此之間的關聯性，以及多邊關係的互動性。對里幹事所服務之系絡、工作環境上，是否會產生潛在性之影響，本研究期能達成下列之目的：

- 一、以組織變革理論之觀點，藉由現行政策與個案實際狀況的探討，瞭解影響里幹事實際運作的作法與功能。
- 二、探究在我國文官體制建構下，里幹事在地方治理中的角色與定位。
- 三、探究里幹事角色扮演、工作內容認知上，所面臨的限制與困境以及因應措施。
- 四、提供相關建議，作為政府機關與相關單位，未來規劃、執行政策的參考。

貳、研究問題

組織的變革、再造，乃攸關國家競爭力之提升，以及組織永續發展的關鍵。機關組織的設計是否符合效率，組織績效能否充分展現，端賴組織成員的潛力是否有效發揮；時代的輾轉變遷，人民對政府之服務品質和需求愈來愈高，政府施政在績效第一、

顧客至上的理念下，使得今日公共服務，已成為高壓力與高溝通需求的工作。在認知上，公務人員必須認清，公務工作例行程度逐漸喪失，政府工作所需技能複雜性越來越高，需要規劃深一層的職涯發展計畫，才能永續經營與發展(劉祥得、翁興利，2007：72)。

綜合歸納，上述研究目的，本研究係以組織變革理論、認知理論之檢視為基礎點，採用縣市合併改制後之臺中市的里幹事為個案研究機制，整理出本研究之研究問題：

- 一、縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知為何？
- 二、縣市合併改制過程中，里幹事對自己的角色認知的調適如何？
- 三、縣市合併改制後，對里幹事自我角色認知的轉變與影響為何？

第三節 重要名詞釋義

本論文研究進行之前，先就重要名詞及概念作一詮釋，以利組織變革、角色認知相關知識的理解。

壹、組織 (organization)

組織是人們用來協調行動的工具，以便獲得他們想要或是他們覺得有價值的東西。易言之，人們利用組織達成他們的目標就是組織(劉韻僖等，2012：4)。

組織，是有目的、有系統之集體，亦為一種管理的職能；組織乃是一群人為了達成共同目的，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(張潤書，1998：123)。

人與人之間關係的組成，即是組織的元素。當人們互相交往以達到目標時，組織就已存在(李再長，2003：15)。

貳、變革 (change)

變革一詞的英文為change，該字是源於古法文changer，原意為「彎曲」或「轉彎」，就像樹枝或藤蔓趨向陽光一般，也有人將其翻譯為「變遷」或「改變」。管理學大師Peter Senge認為，變革一字的本質已具備豐富的意涵，包括科學技術、市場結構、社會氛圍、政治環境等外在變化，以及為了調適環境改變而產生的內部變化(如策略)等(陳琇玲譯，2003)。

參、組織變革 (organizational change)

組織變革 (organizational change)、計劃性變革 (planned change) 以及組織發展 (organizational development) 三詞在概念上是相通的(孫本初，2001：569)。

組織變革是組織從他們現在的狀態轉變到期望的未來狀態，以增進其效能的過程(劉韻僖等，2012：450)。亦是組織為求生存及積極發展，對於不合時宜的組織結構及工作關係等進行有計畫的改變(黃賀，2013：358)。

而且組織變革是增進一個組織解決問題及更新過程的一種長遠努力，特別是透過一種更有效及更具合作性的組織管理方式，以組織中的正式工作團體為重心，藉由外部革新提倡者的協助，運用行為科學的理論及技術，包含行動研究 (action research)，以改善組織解決問題的方法及革新的過程(張潤書，1998)。

肆、角色 (role)

角色是一個心理學的概念，指的是與其他人互動過程中所產生的行為規範。一個組織中的各種職務和職位，皆帶有旁觀者和擔任這個角色者的特定的行為期望。通常這些期望在界定角色時，會連同某些附加的期望，亦即是個人在角色行為上，會表現出一些特的個性(林明地等，2001：101)。

易言之，角色是指在某一個職位上被期望的行為(黃賀，2013：286)。角色的形成通常來自分工，當團體將不同任務分派給成員，並賦予權力與責任的同時，也形成角色期望。

伍、角色認知

認知（**cognition**）一詞的涵義，顧名思義就是認識而且知道，也就是指個體求知的心理歷程。而在此歷程中，包含思考、記憶、想像、期望、理解、注意及辨別等複雜的意識狀態。個體在認識而且知道的歷程中，包含了內在的心理歷程以及外在的行為（葉重新，2010：16-17）。

角色認知是指角色扮演者對其角色規範和角色要求的認識和理解。換言之，角色認知是一種個人內心的觀念，是一種內在的力量。人們扮演某種角色雖然受到角色期望的影響，但在很大程度上取決於他們對角色的認識和理解。由於每個人的思想體悟、道德規範、價值觀念以及所處環境的不同，導致對同一社會角色的理解常有差別，甚至截然相反，是這種不同的角色認知形成了差異顯著的角色行為（章英華等，2008：163）。

陸、角色期待

角色期待也稱之為角色期望，是指社會對某一角色的行為模式的期望和要求。人們在承擔了某一社會角色時，首先遇到的就是社會對這一角色的期待，它能影響一個人的角色行為（章英華等，2008：163）。

柒、角色行為

角色行為是指角色扮演的實際過程或行動，是角色認知的實踐。如果說角色認知是一種個人心中的觀念，那麼，角色行為則是一種個人的社會行為。在很多情況下，人們的角色認知與角色行為是一致的。然在某些特殊情況下，角色行為除了受角色認知的導引外，還受到當時主客觀多方面的制約，使得一個人不可能完全按照自己的意願去作為（章英華等，2008：163）。

第四節 研究架構

環境系絡會影響組織的運作，組織變革機制中，地方服務提供上的職能有何轉變？

將會產生何種影響與效益？基此，依據本研究之目的，並釐清所欲探究的重點與目標，其以文獻蒐集和整理為理論基礎，歸納組織變革對基層里幹事角色認知的整體看法。本研究係以里幹事為研究之焦點，探究第一線基層行政人員—里幹事，於縣市合併、改制過程後，角色與職權的轉變與調適狀況，作一探討。茲將上述概念，作一連結並提出本研究所要呈現之整體性研究架構。如圖 1-1 所示：

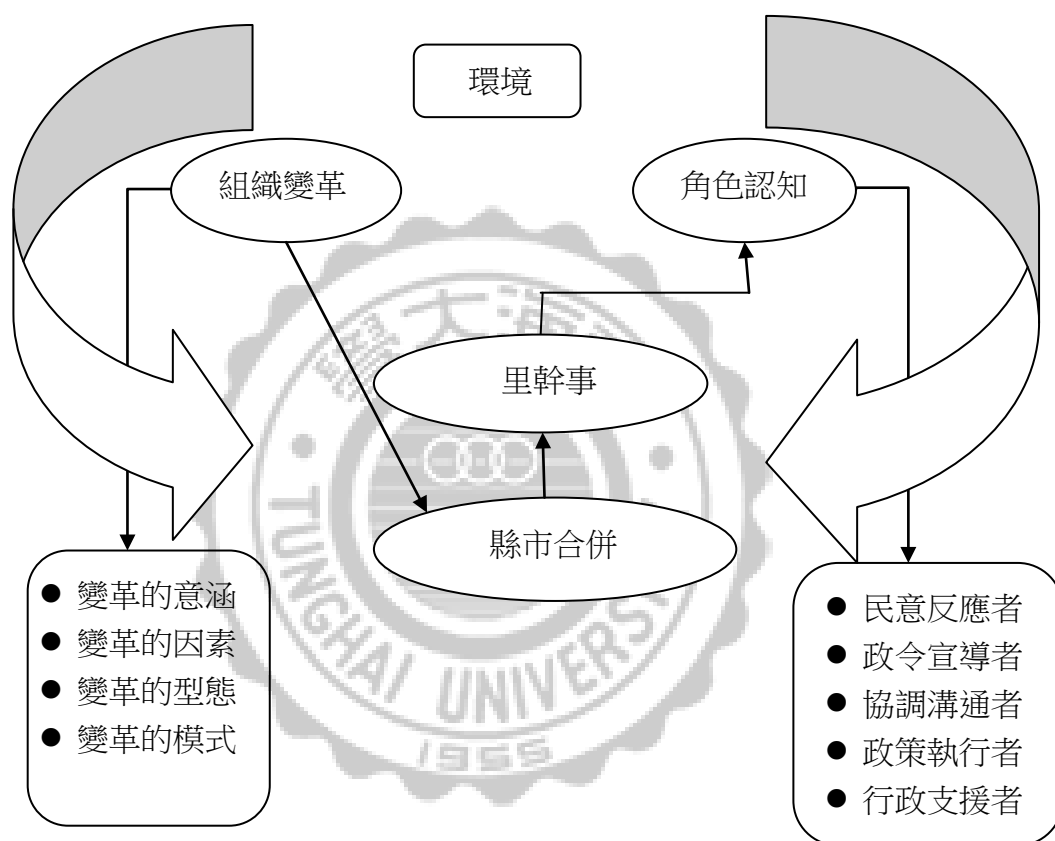


圖 1-1 研究架構

資料來源：本研究繪製

第五節 研究流程

對於本研究所欲探究之問題，和所期望達成之目的；首先是研究範圍之訂定和資料蒐集之研究對象。其次，再就相關文獻與理論進行探究，俾利瞭解先前研究之相關

結果。藉以建構出本研究所欲探究之架構。並對其研究之最終結果，提出說明和結論，亦對未來之相關研究議題，作出建議。基此，本研究之研究流程臚列如下：

一、研究背景、研究動機及研究目的之形成

地方自治乃是實行民主政治，最重要的一種地方分權制度。而當代受到全球化浪潮、知識經濟時代以及政府再造等影響因素之衝擊。政府組織的職能、任務，亦須面對極大之挑戰。大環境亦不斷地在改變，地方基層制度更需與時俱進，里幹事公務執行之作法與成效，影響政府施政之績效。公部門的資源有限，當代社會環境複雜且多元，政府文官體制之特質，有別於私部門領域所具有之彈性及競爭力。人力資源之有效運用，是提升國家競爭力的核心課題。建構一個有效、且可行創新優質服務的指標，有助於強化公務人力之素質，創造出更多之競爭力與機會，村里係地方自治最基層的編組，組織的變革、縣市的合併改制，對里幹事所服務之系絡、工作之環境，是否會產生潛在性之影響，是一個有待重視之課題。基此，本研究就組織變革對基層里幹事角色認知影響之研究：以縣市合併後之臺中市為研究對象的議題作問題探討。

二、理論基礎與文獻探討

本研究係由文獻回顧和參酌相關學者、專家之研究報告及其理論基礎等，彙整出具有代表性之文獻，以作為本研究內容探究之參考資料。係就組織變革、角色認知檢視里幹事角色扮演之功能面向，驗證里幹事角色認知的影響關係。

三、建立研究架構

依據本研究之動機與研究目的，蒐集、整理出相關學者、專具有代表性之理論。並以其間之關係，建立本研究之架構。

四、深度訪談與資料蒐集

本研究就國內外相關文獻之研究結果，搜尋出本研究妥適議題之問項，並根據組織變革對基層里幹事角色認知影響之研究的關係屬性，作足夠基本知識之準備。經由訪談獲得訊息，以取得本研究適合之資料。

又初級資料是本研究所使用的，乃是透過深度訪談之方式，藉由受訪者之訪談後，

所獲得的資料。

五、資料分析

本研究以深度訪談之方法，取得資料加以分析，期能針對研究之問題，作出詮釋和說明。

六、結論與建議

依據本研究所獲得的結果，作出結論，並針對組織變革對基層里幹事角色認知的影響，提出建設性之建議。亦對相關議題提出不同意見及想法，以作為後續研究者之研究方向。



本研究之流程如圖 1-2 所示：

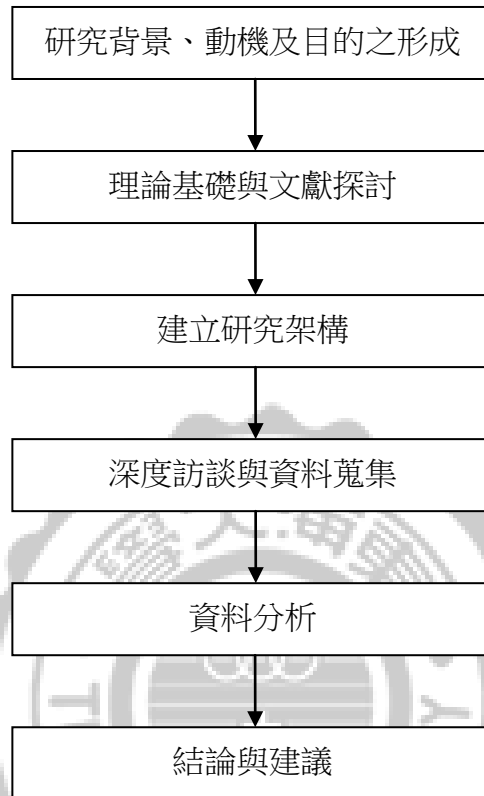


圖 1-2 研究流程圖

第六節 研究限制

在研究過程中，雖然力求周延、客觀、與嚴謹性，但礙於下列因素之影響，對於實際狀況之瞭解而有所限制：

- 一、本研究係以質性方式進行，即使力求符合科學之研究方法，仍有其先天研究上的影響因素，而形成資料蒐集、彙整與分析之遺漏舛誤。
- 二、因語文能力有限，資料的蒐集，多以本國資料為主予以陳述。
- 三、訪談上，基於利害關係，相關問題能否據實以答，是否能配合本研究提供實務經驗恐無法一窺全貌，而造成資料分析上的限制。
- 四、本研究過程，礙於時間和人力的影響，範圍僅限於縣市合併改制後臺中市的里幹事作為個案的研究探析，尚難以推論到其他地區縣市之實際狀況。

第七節 論文章節安排

本研究之內容，總共分為五章，分別概述如下：

第一章緒論，說明本研究之研究背景與動機、研究目的與問題、重要名詞釋義、研究架構、研究流程、研究限制、論文章節安排等七節。

第二章理論基礎與文獻探討，理論基礎乃是論文探討的切入點，而文獻回顧之重要性，在於它是對研究主題，相關文獻的分析、綜合與歸納。文獻探討的作用，係將研究建立在先前所研究的基礎上；界定或發展新的研究問題；避免無意義的及不必要之重複研究；與先前研究發現相互比較，並從事進一步的研究；選擇更適當的研究設計與實施。基此，本章以組織變革、認知理論及其相關研究、定義、地方自治組織的運作方式，制度之設計模式等等，為本研究的理論基礎。探究縣市合併改制後，里幹事對自己的角色扮演和認知為何？共分為三小節，第一節組織變革、第二節認知理論、第三節相關文獻。

第三章縣市合併分析，其以三小節說明，組織變革臺中縣、市合併升格為直轄市，制度變遷、資源配置之狀況外，並進一步釐清組織變革影響里幹事角色認知的因素。都市的發展具有永續性且包羅廣泛，大臺中升格直轄市的推動工作範疇甚廣，必須在政治、產業經濟和社會文化等各層面都有周全的考慮，始能對中部區域甚至是臺灣整體的發展有所貢獻。臺中市2010年12月25日合併改制成立直轄市，改變了原有的層級地位、組織架構。亦同時有效的整合了大臺中地區的政經和天然資源，提振中臺灣的發展，成為未來帶動「中彰投」區域發展的關鍵城市，也是平衡區域發展的重要指標，與提升臺灣國際競爭力的手段。

臺中縣、市有良好的產業發展基礎，是為都市成長發展的動力，同時在既有的基礎上，強化現有的都市服務機能，以維繫都市的生命力。此外，在制度運作上，如何兼顧民意與執行力，並重新思考地方基層機關的組織設計與職能，乃是地方基層機關推動革新的重要機制。

公共組織中，每一個職務上皆賦予特定的職能，有著明確的職掌分工以及範圍，並且決定各個組織成員的角色認知，以發揮應有的功能。而任何的角色皆有其必須去承擔的任務，角色的行使者應該體認自己所應履行的權利義務為何？並清楚自己該做些什麼？這就是角色認知。

第四章研究結果分析，本章分為三小節，研究方法、範圍與對象以實際運作情形，俾求論述之完整以符實際。擬以里幹事的職務角色定位為主軸，並選定臺中市區都會區、非都會區為例證，俾利於組織變革對基層里幹事角色認知影響之研究，進行更為深入的探究。里幹事依業務推動之分工模式，作為政策之執行者，最終之目的，在於以有效率、最有效能和最經濟的方式，達成各項決策之推動。

其研究分析與結果，乃依所進行之資料與各構面因素分析，探討縣市合併改制為直轄市後，於組織變革之前、過程中以及縣市合併之後，里幹事角色定位與服務態度，里幹事工作認知之分析，就各相關結果作說明。而在實務上，里鄰業務所推動之執行效果，供行政部門以及鄰近各縣（市）與鄉鎮（市）參酌，俾利地方公共事務之落實。其以敘

述本研究的研究方法、本研究的研究範圍對象及綜合分析。

第五章結論與建議，其為第一節研究結論、第二節研究發現、第三節研究建議。

本研究以縣市合併後之臺中市的里幹事為研究對象，經由深度訪談分析了解組織變革縣市合併改制前、過程中以及改制後，基層里幹事角色認知的轉變狀況與影響。並敘述本研究之結論，同時，針對研究發現作一說明，進而提出本研究之建議。



第二章 理論基礎與文獻探討

本研究以組織變革、認知理論為理論基礎，檢視縣市合併、改制直轄市後，其組織變革對基層里幹事角色認知之影響，以及有何待解決之問題，期以相關問題，提出可行之建議。

第一節 組織變革

本節討論的要點包含：組織變革的意涵、組織變革的因素、組織變革的型態以及組織變革模式等四個構面。

壹、組織變革的意涵

組織變革的涵蓋面極為廣泛，源起於組織行為學，亦稱為組織變遷、組織興革、組織革新。各學者所詮釋的觀點看法亦不盡相同，也因此產生了不同的意涵概念，臚列如下：

變革，乃因環境改變而導致組織的自然改變，這種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。組織主觀針對這樣的變革與管理，就是組織變革（Organizational Change）。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）。

組織變革係指組織受其內、外在因素影響後，在有計劃性或非計劃性之下，從事組織個人、團體或組織相關層面的改變；組織變革主要歷經突破現狀、推動改革及回歸穩定平衡狀態三個程序或階段（張慶勳，1996）。而這種改變的發生是在於組織的控制之內，是組織蓄意努力改變的，因而屬於計畫性的改變；換言之，未在控制之內的變化，則屬於非計畫的改變（許士軍，1995）。在當今全球化競爭激烈的時代，單打獨鬥是不合時宜的，它需要的是團隊合作的組織模式。而依不同業務的分工合作，

是組織結構的核心（朱延智，2012）。

又組織變革乃指組織在兩個時間點間的改變；從組織發展的觀點而言，組織變革是組織從現在的狀態轉變到未來期望的狀態，以增進其效能的過程（楊仁壽等，2009）。包含了有計畫性的、無計畫性的，全面的或只是小環節的改變。諸如改革、革新、創新、發展等等導致組織的變化，均是組織變革涵義（李新鄉，2008）。易言之，組織變革是為達成企業或組織的永續發展，掌握社會、環境的脈動，不斷地變換思維模式，重新設計經營事業的流程及相關活動（石滋宜，1996）。同時組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而調整其內部的若干狀況，以維持其本身的均衡，進而達成組織生存與發展目的之調整過程（謝安田，1992）。

在組織變革的態樣上，可分為三類，第一種是組織結構的變革，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。第二種組織變革是人員的變革，即員工態度、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，並與他人合作完成指派的工作。第三種組織變革是技術的變革，乃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（引自孫進發，2004）。

（葉宏中，2004）指出組織變革時，在公部門首先會被連想到的便是政府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遷與衝擊時，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，只要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」必然是一條要走的路，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。

綜言之，組織變革是組織為因應內、外在環境的變化，而重新調整組織的結構、包含人員配置、工作設計、或引入新科技，以達成整體組織經營績效的提升。除了人員心態的變革，在組織外還需要創新，來增加和外界的競爭力，因此，組織為了成長

與永續經營，變革是必須存在、且持續的挑戰。

貳、組織變革的因素

組織變革之驅動力，通常來自於環境因子的改變，或是組織發展策略的調整。而影響組織變革因素（廖春文，1999）歸納為內部環境壓力與外部環境壓力兩個面向，在內部環境壓力上，主要為組織僵化、民意高漲、價值分化、慣性思維、發展困境等五項；而外部環境壓力則根據（Robbins，1991）之看法，認為有就業人員本質的改變、科學技術的革命、經濟成長的衝擊、社會結構的變遷、國際發展的趨勢、市場競爭的挑戰。基此，組織變革會受到外在與內在環境因素之影響而導致變革。

組織變革的原因，另可分為外部力量與內部力量。而外部力量主要有：技術、產業變遷、國際貿易、企業及政府、人口驅力等五種。內部力量主要是指組織結構、組織流程及人員行為等要素（引自顧忠平，2005）。

此外，組織自內部與外部皆可找得到迫使組織變革的力量。其內、外部力量表示如圖 2-1：

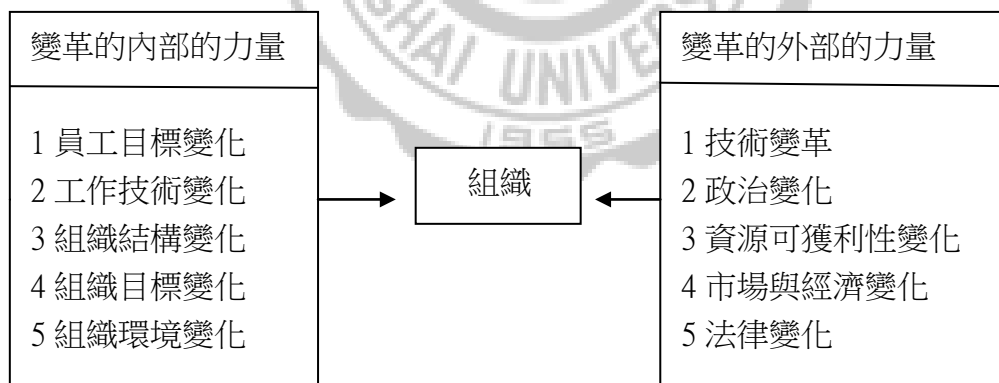


圖 2-1 組織變革的力量

資料來源：（韓經綸，1993）

(杜岐旺, 2001) 引述 Robbins (1992) 認為有六種因素，會增加組織變革的需要，其為勞動人口性質的改變、科技的發展、經濟衝擊、社會趨勢、全球政治的新生態以及競爭性質的改變。

徐聯恩 (1996) 指出組織變革乃是主客觀環境、組織特性與管理決策互動所形成的結果。此外，郭崑謨 (1993) 提到環境因素將影響組織的變革：

一、外在環境因素

其為：高利率政策、消費者嗜好的變動、產品生命週期的縮短、政府法規的制定或廢止、國內外企業的高度競爭、消費者或環境保護團體的急遽需求、生產過程和資訊處理等技術方面的急速進步等。

二、內在環境因素

員工價值觀的變化、員工希望享有決策參與權、員工對工作安全需求的日益增加、員工對組織機能更講求效率化的要求、員工對理想的工作與工作環境之期待逐漸提高等屬之。

戴國良 (2008) 則指出組織變革的原因有：

一、外在原因

(一) 市場變化：由於市場上客戶、競爭者及銷售區域之變化，均使企業組織面臨改變。

(二) 科技變化：科技的發展，公司普遍使用電腦化，導致需要的人力減少。因此，資訊人才需要量增加，而使組織體產生變化。

(三) 資源變化：企業需要各種資源才能從事營運活動，資源包括人力、金錢、物料、機械和情報等，當資源產生變化時，組織也須隨之改變。

(四) 一般社會、政經環境變化：如地球村的形成，導致國家與國際社會間產生了變化，會促使組織而改變。

二、內在原因

包括領導人的改變，組織結構的變化及人員結構的異動、協調等狀況，權力分配、決策過程，均會使組織體產生變動。

在環境上，有無數的因素可驅使組織產生重大的變革（李再長，2003：446-447）

如表 2-1 所示：

表 2-1 驅使重大組織變革的力量

組織變革力量	內涵
全球的變革、競爭力、市場	科技變革、國際經濟整合、已開發國家市場的成熟、共產主義與社會主義政權瓦解。
更多威脅	國內競爭的增加、變革的持續加速、國際間的競爭。
更多機會	更大市場、較少障礙、更多國際的市場
組織上更大規模的變革	結構變革、策略性變革、文化變革、知識管理與冒險精神企業資源規劃、品質計畫、合併；合夥；聯盟、水平式組織；團隊；網路、新科技與產品、新商業流程、電子商務（EC）、學習型組織。

資料來源：（李再長，2003：446-447）

此外，環境不斷地改變，組織必須適應這些改變以求生存。在環境中影響組織的力量很多，而認清這些力量的本質是管理者最重要的任務（劉韻僖等，2012：452-455）。

其變革的推動力有：

- 一、競爭的力量：如效率、品質、產品與服務的創新與改善能力等，組織才能生存。
- 二、經濟、政治及全球化的力量：該等力量對組織有持續性的影響，並且迫使其改變生產產品及服務的方式與地點。
- 三、人口特徵及社會的力量：管理多樣性的員工，是2000年代組織所面對的最大挑戰之

一。勞動力構成的改變及員工的多樣化，已成為現今組織的挑戰與機會。

四、倫理的力量：就在組織採取步驟去改變對人口特徵及勞動力變化的反應時，也必須促進符合倫理的行為。

綜上所述，組織變革因素極多，各學者的看法未必皆相同，其變革的原因不外乎是組織內、外在的成員、科技、環境等因素的影響。而重新規劃、審視組織目標與策略，以達組織的生存與發展。

參、組織變革的型態

為協助管理者改變組織，以達到期望的未來。一般而言，變革的類型分為兩大類：漸進式與革命式（劉韻僖等，2012：463-464）。

漸進式變革（evolutionary change）是逐步的、漸進的、改變的範圍較窄的變革。並且不斷改進、適應、調整策略與結構，逐步配合環境所發生的改變。社會技術系統理論、全面品質管理、建立賦權的彈性工作團體，是三種組織用以逐步改善工作方式的漸進式變革方式。

革命式變革（revolutionary change）是迅速的、激烈的、涉及整個組織的變革。而且是強烈地企圖去找到新的方式來提升效能。包括全新的做事方式、新目標與新結構，流程再造、結構重整與創新是三種重要的革命式變革方式。

肆、組織變革模式

「變革理論之父」Kurt Lewin，在1940年代末期，就發展出第一個有關變革過程的理論模式，堪稱為「變革理論之父」。認為變革的過程由三個階段組成（孫本初，2006：270）：

一、解凍（Unfreezing）：此階段通常包含淨化感情的作用（Catharsis），以減少組織變革的阻力；或尋找一些刺激性的主題或事件，使組織成員察覺到變革的需求及獲得所需的資訊，以尋求解決之道。

二、移動（Moving）：此階段是採取行動以改變組織系統或部門的行為，使其行動或運作狀況由原來的水平轉變為另一個新的水平，或是對組織結構及過程加以變革，以

發展新的行為、價值與態度。

三、再結凍（**Refreezing**）：此階段是指建立一種新的過程，使新的行為或運作水準得以維持下去，不致回復到原來的狀況。通常採用支持性的機制，如利用組織文化、規範、政策及結構，來完成再結凍的目的與強化新的組織狀態，以產生更高的組織效能。

換言之，實施變革有三個步驟（劉韻僖等，2012：481）：首先是將組織從現況中解凍，其次是進行改變，以及將組織重新凍結在一個新的、組織所期望的狀態下，使組織成員不至於回復到從前的工作態度與角色行為。此外，希望變革能成功與持續產生效果，只是在任務與角色關係上做改變是不夠的。而是要讓組織持續維持在新的狀態，且積極地管理變革的過程。其變革過程三步驟，如圖 2-2 所示：

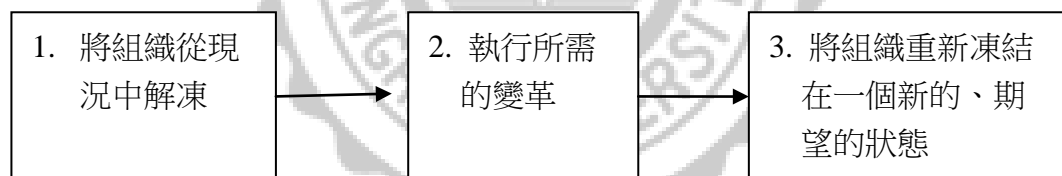


圖 2-2 Lewin 的三步驟變革過程

資料來源：（劉韻僖等，2012：481）

再者，Schein 對 Lewin 提出的組織變革三階段模式，更進一步加以闡述並充實（孫本初，2006：271）：

一、階段一：解凍－創造誘因及準備變革其認為欲進行「解凍」，可自打破墨守成規的現象、引起內疚與焦慮、創造心理上的不安全感等三個方法著手。

二、階段二：移動此階段即 Schein 所稱之「認知重建」的概念，係指幫助人們以不同的角度去看事情，以及在未來以不同的方式去行事。

三、階段三：再結凍

（一）個人的再結凍，為採用變革後以嶄新的方式去做事，且使其符合個人全部的自我理解概念的過程。

（二）關係的再結凍，係指為確保服務對象的新行為或運作方式能配合其他重要的人員，該過程包括和其他人一起採用完成任務的新方法，幫助他們瞭解為什麼這次變革較優於過去的方法。

吳秉恩（1986）指出 Leavitt（1964）認為變革的途徑主要可以透過下列三種方式來完成：

一、結構途徑：其為組織結構與其他制度層面的修正調整。且包含了權力關係、協調機能、集權程度以及工作再設計。

二、技術途徑：此方式為技術方面的革新，強化作業流程，包括自動化、電腦化、新技術、新設備與新生產方法的使用。

三、行為途徑：強調組織成員個人認知、價值觀、態度、激勵和行為上的改變。

在各個變革模式中，學者的過程、步驟與焦點雖然不同，但對於改變皆有主要之方向和任務，期能有系統的完成組織變革的目標，俾利組織之永續發展。

綜言之，公共組織變革可以說是政府體系之公部門的組織變革。亦即組織針對這樣的變革與管理在政府體制上，就是公共組織變革（詹中原，2006）。其重要性在於增進公共組織績效，達成公共組織目標。然公共組織變革可能因為組織原先環境的種種限制，以及受變革過程中內在與外在因素的影響，從而使實際結果與預期目標間形成相當的

落差。依此，公共組織於進行變革之前、之中、之後，皆必須充分的進行溝通與疏導，乃是一個重要的課題。

第二節 認知理論

壹、認知觀點

認知理論的重點在於有機體（organism），由於不同的人的知覺、記憶與解釋的方式各不相同，所以不同個體會產生不同的反應。認知理論將人視為訊息的處理者，研究人們如何處理訊息（陳皎眉等，2009：20-21）。

三〇年代由kurt Koffka與Wolfgang Kohler領導的完形心理學（Gestalt Psychology）³，以及四〇年代Lewin的場地論（field theory），都是採取認知觀點的理論學派，完形學派的基本前提是「整體大於部分的總和」，即一個人會主動地將片斷的刺激組織起來，而知覺到有意義的全貌。Lewin的「場地論」強調一個人所知覺到的社會環境對行為的影響，它將之稱為「心理場地」（psychological field），該理論認為只有知道一個人如何知覺世界才能瞭解他的行為。從上述二項基本主張可以知道，看不到的心理歷程是認知理論關注的重點。

認知心理學的代表人物，Jean Piaget、Noam Chomsky、Herbert Simon等學者，他們皆主張透過檢驗人們如何獲得、貯存以及訊息處理，就能夠對人類行為有充分的瞭解。認知心理學強調人的知在先，行在後。在知的歷程當中，個體主動地對其所接受的各種訊息，進行處理或過濾。因此，個人處理訊息的結果，將左右其行為（葉重新，2010：17）。

認知（cognition）係指人類如何獲取知識的過程，一個人出生後，從無知到有知的中間歷程。認知發展是有別於智力發展。不像在智力測驗中告知答案（what），重視的

³陳皎眉、王叢桂、孫蓓如（2009：20）。社會心理學，新北市：國立空中大學。

是結果，有點類似「知其然」，而認知是針對這些答案背後是如何形成的（how）重視的是歷程。因此，認知也就是「思維」的一種。⁴

又認知在心理學中是指通過形成概念、知覺、判斷或想像等心理活動來獲取知識的過程，即個體思維進行信息處理（information processing）的心理功能。⁵

（張春興，1989）指出認知係個體經由意識活動對事物認識與理解的心理歷程，故認知一詞的含意極為廣泛，舉凡知覺、想像、辨認、推理、判斷等複雜的心理活動均屬認知。

（丁興祥等，1991）認為在適當的情況下行為與態度、動機作用是息息相關的，動機的形成又和認知有所關聯。由此可知，認知也是行為發生的原因之一。

（邱明星，2006）指出認知作用就是指個體以感覺、知覺、記憶、想像、判斷、推理、思考及其它知的機能和外界發生作用，而認識外界所存在的各種事物或景像的性質、狀態，進而了解這些事物景像間所存在的關係或法則的作用及行為。從整體而言，認知歷程是包括個人心智技巧的獲得、知識的形成、語言的發展、訊息的處理及應用、高層次的心智活動及心智結構的成長等多方面歷程。換言之，認知乃是指人類如何「獲得知識的歷程」。

（陳李綢，1992）對認知之界定，將其區分為六個觀點：整理於下表 2-2：

表 2-2 認知之界定六個觀點

認知之界定	內容
傳統的觀點	傳統上對認知的定義是採用完形心理學（Gestalt Psychology）的觀點，其認為「人類是先有領悟再有學習」。
發展心理學觀點	發展心理學的觀點是將「認知」視為個人

⁴2014 年 8 月 1 日，取自：<http://myaweb.asia.edu.tw/userfile/30724/第五章認知發展%5B1%5D.ppt>

⁵維基百科，2014 年 9 月 25 日，取自：<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E8%AA%8D%E7%9F%A5>

	心智的發展及成長；認知發展是指個人心智結構的成長及心智活動的發展歷程。
布魯納認知論觀點	布魯納（J.S. Bruner）認為「認知」即為求知及辨識。人類認知活動是主動的反應，對外界所呈現的各種訊息，個人會自動透過內在模式或表徵系統加以轉譯，進而領悟、超越並獲得理解。
訊息處理論觀點	訊息處理論（informational process）從電腦擬人化觀點說明「認知」是接收訊息及運用訊息。認知歷程包括「輸入」、「輸出」、「轉換」、「儲存」、「檢索」及「運用」等連續的歷程。
心理語言學觀點	心理語言學從語言學觀點將「認知」解釋為個人獲得符號表徵及語言結構的綜合體。 。認知歷程則包括人類聲音符號與形象符號的意義化、抽象化及規則化的歷程。
近代廣義的觀點	近代學者對「認知」的界定是採多元化及廣泛化之觀點；認知能力除了心智活動外，還包括個人的知識、意識、心智技巧、思考力、想像力、創造力、推理能力、計劃能力、策略及解決問題的能力等。有些學者甚至將社會認知、知覺、記憶、注意及學習能力等皆涵蓋在其中。

資料來源：（陳李綢，1992）

除此之外，（陳李綢，1999）又指出認知是個人思考和解決問題的能力，有些學者甚至將社會認知、知覺、記憶、注意及學習能力等皆含蓋在其中。社會認知以人群和人群相關事物為其認知的客體，除個人內在的事項、人際間的特質外，也思考社會團體人群和特定個人的問題，如社會角色、結構、制度等，會問我們應該做些什麼？為何如此？如何做？

在人的認知過程上（林水波，1993）表示可以分為五個階段，在每一個認知階段，人們的認知方式會遵循一個認知架構，並影響其看法。此認知的五個階段分別是：

一、選擇與注意：即為對外在多元的資訊或刺激，接收者必須有所選擇，並將之組織成為可以理解的形式。

二、讀碼：將選擇後的資訊用接收者內部已有的架構吸收了解的過程。

三、記憶儲存：將外在的資訊存入大腦的長期記憶區的動作，是一個有意識控制過程。

四、回憶：將儲存在記憶區的資訊取出。

五、判斷：根據所有的資訊做判斷與決策。

綜上所述，認知理論的發展，乃是受到完形心理學、康德哲學理念、心理學分化等研究歷程的影響而形成的，認知可界定為個人心智活動與心理狀態綜合運作的複雜歷程（邱明星，2006）。

貳、角色認知

本研究係以角色認知的構面做探討，從例行任務到被賦權角色，另外一個轉變是關於員工執行工作時的正式結構與控制，任務（task）是一個人被指定的工作，在傳統組織中，任務更進一步像機器般被分為更小部分，知識和控制由中央集權，員工照命令行事。相對的，角色（Role）是動態社會系統的一部分，它具有裁量權及責任，讓一個人可以自由發揮來達成目標（李再長，2003：32）。

研究人類社會行為的一種理論，即是「角色」的概念。其中包含了角色的認知、角色的學習、角色的理解、角色的期待、角色的衝突等等。角色的概念受到了人類學、社會學、心理學等領域之學者們的普遍關注，進行了許多的研究，並提出了諸多理論。用以凸顯個人在團體之中或是社會中，所在的地位及其重要性。而社會角色乃是個人在社會關係位置上的一種行為模式。它規範了一個人活動的特定範圍及其地位，相應的權利義務與行為規範，且是社會對一個處於特定地位的人，所為的行為期待。換言之，就社會角色在社會組織系統上之分工而言，角色定義了每個人在特定崗位上之技能和工作的職責。（章英華等，2008：161-163）認為社會角色有以下幾方面的涵義：

- 一、社會角色是社會地位的外在表現。
- 二、社會角色是一整套行為規範和行為期待。
- 三、社會角色是人的多種社會屬性和社會關係的反映。
- 四、社會角色是構成社會群體和社會組織的基礎。

因此，任何一個社會角色的扮演，通常要經過角色期待、角色認知和角色行為三個階段。

每個角色在個人的層面，是屬於我們對某個角色詮釋，在社會學的角色理論中，對於社會文化所書寫的角色腳本，提供了人際互動的分析；在心理學的「人格」研究上，可以提供我們對自我在角色扮演上的個人層面。社會學的角色理論，可以使我們更清楚地了解到，日常生活中的所扮演角色的社會價值。任何角色的演出必定涉及行為，角色扮演的成功與否，與扮演者對角色的體認與瞭解程度有關（陳志成，2005）。

角色是社會組織的基本單位。（劉韻僖等，2012：160-162）指出組織分化的基本元素是組織角色如圖 2-3：

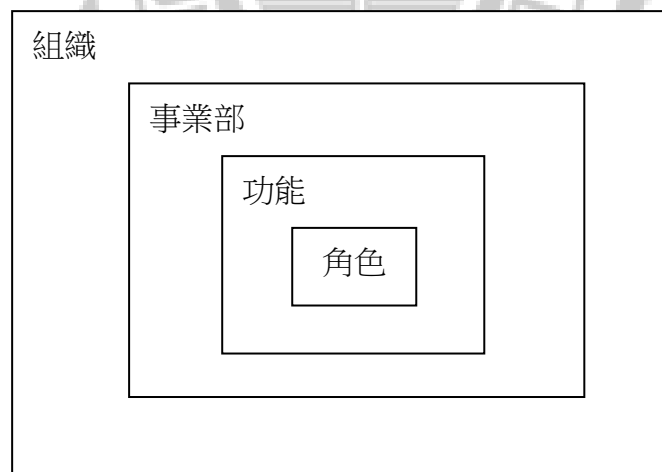


圖 2-3 組織分化的基本元素

資料來源：（劉韻僖等，2012：162）

組織角色是一組與特定任務有關的行為，用來要求組織中擔任特定職位的人。且被賦予特定任務與責任的角色，同時獲得允許使用特定資源，以達成該職位的職責。當組織中的分工程度提高，而專精於某種角色，專精化讓人們得以發展個別的能力與知識，

這是組織核心競能的來源。

組織結構的基礎，是彼此關聯的角色系統，而角色間的關係是以任務相關的行為來定義。組織分化將組織劃分成個別角色，使系統中的每個角色，都有清楚的職權與責任。同時具備了協調與激勵人們以符合組織利益的方法以及做事的能力。

綜合論述，角色認知乃是角色扮演者對其角色規範和角色要求的認識和理解。也就是從內在認知開始，要讓組織內每一個人都有所知覺，因此，認知的不同，勢必會響到工作的態度與行為。

第三節 相關文獻

文獻回顧是對於一個特定研究領域的想法與研究進行整合、分析與批評的敘述（畢恆達，2012）。本章主要探討組織變革與基層里幹事之相關文獻，並作初步彙整，藉此作為本研究之觀念性架構，及其研究的基礎。資料蒐集的來源：政府部門網站、大學圖書館、臺灣博碩士論文知識加值系統、網際網路以及Google系統網頁查詢等。此外，文獻資料蒐集的方法：包括期刊、剪報、研究報告、學術論文、網路資料、政府政策資料等，透過多面向的資料蒐集，作為本研究內容探究之參考。

本研究所採用之變革文獻如表2-3：

表 2-3 組織變革碩士論文研究文獻

研究者	研究主題	研究內容	研究對象	研究方法
劉麗娟（1995）	組織變革對基層員工角色衝突影響之研究	就三不同的組織變革面向，探討組織變革對於基層員工角色衝突的影響。	組織中之基層員工	問卷調查法

杜岐旺（2001）	國民小學學校組織變革與學校效能相關之研究	瞭解學校組織變革與學校效能間的相關與預測情形，供教育行政機關、國民小學與未來相關研究的參考。	以臺灣地區為研究範圍，並選取140所國民小學及1220名國小教育人員為研究對象。	問卷調查法
張峻源（2001）	組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以中央信託局為例	探討金融機構內部不同工作部門間組織文化與組織變革的態度，以及員工之組織承諾對於組織變革態度的影響，以提供金融機構從事合併之參考。	中央信託局所屬之單位內	問卷調查法
宋禮彰（2002）	組織變革中國國民小學行政人員工作壓力及因應方式之研究	探討組織變革中國國民小學行政人員工作壓力的情形及因應之研究	針對中部四縣市（臺中縣、臺中市、彰化縣、南投縣）公立國民小學校長、教師兼任國民小學主任、教師兼任國民小學組長	文獻分析法及調查研究法
陳崇安（2003）	組織變革型態對組織學習與經營績效提升之探討	瞭解變革關鍵要素對於組織變革之影響，以及組	研究範圍以國內企業為主，並以曾實施組織變革之企業員	問卷調查法

		織變革意願對於組織學習、組織學習對於經營績效的影響。	工及具有相關變革經驗之企業人士為調查對象。	
張水興（2003）	我國郵政組織變革與服務品質之研究	以郵政組織之公司化變革探討郵政組變革、服務品質及其相互影響，以及郵政內部各階層人員對組織變革的看法。	郵政內部各階層人員	深度訪談
顧忠平（2005）	員工之組織變革認知與其組織承諾關聯性之研究—以國防部軍政體系幕僚機構為例	探討國防部軍政體系幕僚機構在組織變革下，員工的變革認知與組織承諾間的關聯性。	國防部軍政體系幕僚機構員工	問卷調查法
李文欽（2007）	組織變革影響服務品質知覺相關因素之研究-以臺北自來水事業處抄表外包業務為例	探討組織變革中，工作價值觀、組織承諾、工作投入之間與影響服務品質知覺的關係。	臺北自來水處內部員工	問卷調查法
陳燕蕙（2007）	鄉鎮市公所組織變遷與人力配置之研究—以臺南縣永康市公所為例	探討鄉鎮市公所，如何兼顧民主與生產力，並重新思考地方基層機關	臺南縣永康市公所	文獻分析法 深度訪談法

		的組織設計與職權，將是地方基層機關推動政府再造的重要工程。		
蕭樹忠（2007）	組織變革、服務品質與顧客滿意度關聯性之研究－以國軍油料部隊為例	針對服務品質要素的五大構面，國軍油料部隊作業前的期待及在組織變革後作業後的實際感受差異性作探討。	國軍油料部隊	問卷調查法

資料來源：本研究整理

基於上述，組織變革的層面非常廣泛，遍及學校組織、國防體系、行政部門與公營事業單位（中央信託局、自來水事業處、郵政組織等）各領域。

而組織變革對成員工作壓力之因應方式、組織學習與經營績效之提升、組織文化和組織承諾與效能、變革態度與認知、服務品質與顧客滿意度之關聯性、員工角色衝突之影響、組織變遷與人力配置等皆是組織變革相關研究主題之探討，不僅是組織結構內之變革，亦包括了人員心態的轉變，以及外在環境因素的競爭和挑戰。由其研究內容可瞭解到組織變革是永續之協力發展、成長，而非一異孤行的變革模式。

綜言之，由於組織結構環境的不同，在面對組織重大變革再造之際，變革效益就顯得格外重要。期盼變革所帶來的效益重點，不外乎是服務品質與績效的提升。

此外，本研究相關里幹事論文文獻如表2-4：

表 2-4 里幹事相關論文研究文獻

研究者	研究主題	研究方法	結果、發現與建議
張 遵 敏 (1990)	臺北市里幹事 角色功能之評 估	文獻分析法、觀察 法、訪談法 以及問卷調查法	針對臺北市里幹事角色與功能作 一評估： 里幹事的角色扮演尚未臻制度 化；其功能面向係僅以「服務功能」 較為特殊；其功能運作常因區公所 之職能有限而有所影響。
吳 嘉 信 (2001)	村里幹事工作 滿足與工作士 氣之探討—以 雲嘉地區村里 幹事為例	文獻分析、深度訪談 及 問卷調查	建議於未來之相關改革，運用工作 輪調、資訊科技之協助，減輕其壓 力；並改善升遷限制，鼓舞士氣； 因地制宜及平衡村里幹事之性別 比例。
羅 文 家 (2003)	村里幹事角色 之研究—以臺 北縣為例	以問卷調查法並運 用SPSS 套裝軟體運 算出 各項之統計分析，而 獲得相關數值來解 釋、剖析村里幹事之 角色相關議題	研究發現：村里幹事對自己的角色 認知、行政人員與一般民眾對村里 幹事角色認知之期望和衝突所在。

<p>賴彩玲 (2005)</p>	<p>里幹事角色之研究-以高雄市旗津區為例</p>	<p>採制度研究法及文獻探討法,再配合焦點訪談法進行研究</p>	<p>研究主要發現：一、里幹事扮演政府與民眾溝通橋樑之角色。二、職務內容過於龐雜，作業程序瑣碎且未切合實需。三、有效整合運用民力，鼓勵民眾主動參與鄰里公共事務問題之解決。四、加強里幹事資訊訓練及在職進修課程，提升「電子化政府」效率。五、里幹事與里長兩者職務高度重疊性，形成一事兩作。六、職等偏低且名額限制，升遷管道狹窄，影響工作士氣。</p> <p>研究建議： 一、彈性調整及簡化里幹事之工作項目，明確劃分工作範圍。二、提高里幹事職等，激勵里幹事士氣，以期自我實現且樂在工作。</p>
<p>廖南貴 (2007)</p>	<p>地方制度法中村里行政人員角色功能與定位的探討－以花蓮縣為例</p>	<p>採用靜態的文獻分析法，配合動態的問卷調查法、深度訪談法之分析研究</p>	<p>將村里長與村里幹事、村里辦公處及社區組織的角色功能項目作為競合關係的比較，提出實證分析之調查結果，全面檢討村里長與村里幹事角色功能之短期建議。</p>
<p>鄭羽婷 (2012)</p>	<p>新北市里幹事角色與業務之研究</p>	<p>透過文獻分析法、次級資料分析法與深度訪談法嘗試回答所提出之問題。</p>	<p>研究發現：里幹事的角色功能在五都改制後，主要仍扮演協助里長之角色，並且擔任區公所與村里之媒介；此外，該研究也發現里幹事與里長在地方服務的提供上各有分工；最後，發現五都改制後，由於地方治理的權力向上集中於直轄市政府並造成區公所職能的萎縮，而這樣的變化也縮限了里幹事</p>

			在地方服務提供上的職能與彈性。
蕭靜婷 (2012)	里幹事年度工作績效考核指標建構之研究 —以臺北市為例	採用德菲法並運用專家深度訪談	建議：一、配合里幹事年度所推動業務，適度調整年度考核指標內容，以落實管考之及時性、明確性、相關性原則。二、預留一定百分比供長官考核，以避免架空長官監督權，影響領導。
李宗鑫 (2014)	角色定位與工作現況認知及壓力影響之研究 —以南投縣鄉鎮市公所里幹事為例	以問卷調查方式以作為主要研究之工具	研究結果：一、里幹事工作的角色模糊提高公務員工作壓力。二、里幹事工作的角色衝突增加工作焦慮感。三、里幹事工作的角色負載提高工作壓力並影響生活作息。四、里幹事的自身角色認同影響工作態度及服勤表現。

資料來源：本研究整理

綜上，由於縣市合併改制的時間不長，相關的探討較缺乏，因此，本研究彙整出1990年至2014年間與里幹事之相關研究的成果。

有關里幹事相關領域之研究，依其特質分別有：

- 一、角色職能：乃是針對里幹事的角色職務進行定位、分析與轉變之相關研究。
- 二、工作影響性：深入分析工作內容與作業方式，探究職務與互動關係系絡以及改進之處。而負面的工作影響性似乎也較為顯著：
 - (一) 里幹事工作的角色模糊，提高了公務人員的工作壓力。
 - (二) 里幹事工作的角色衝突，增加了工作上的焦慮感。
 - (三) 里幹事工作的角色負載，提高了工作壓力並影響生活作息。
 - (四) 升遷管道狹窄，影響工作的士氣。
- 三、績效指標建構：落實管考之及時性、明確性、相關性原則以提升行政效能。

本研究著重縣市合併改制組織產生的衝擊，以及角色可能轉變之相關研究。從文獻中顯示，在基層行政人員的特質上，里幹事之角色、職能、定位、工作執行之認知與激勵因素、工作滿足與工作士氣之探討面向較多。而績效指標建構分析著墨雖然偏低。僅管如此，仍提供予本研究若干里幹事角色的自我認知，以及職能上發揮的參考，特別是角色行為的行使與效率提升與否的相關分析。期能瞭解里幹事於改制後在角色與職能上所產生的變化，提出因應俾利工作執行的落實。





第三章 縣市合併分析

本文是以組織變革臺中縣、市合併升格直轄市後的里幹事為研究對象，除了瞭解里幹事的意見外，並進一步釐清組織變革影響里幹事角色認知因素。

第一節 縣市合併改制為直轄市

壹、組織變革概述

臺中市2010年12月25日合併改制成立直轄市，改變了原有的層級地位、組織架構。亦同時有效的整合了大臺中地區的政經和天然資源，提振中臺灣的發展，成為未來帶動「中彰投」區域發展的關鍵城市，也是平衡區域發展的重要指標，與提升臺灣國際競爭力的手段，進而建構出更具國際競爭力的都市格局。

都市的發展具有永續性且包羅廣泛，大臺中升格直轄市的推動工作範疇甚廣，必須在政治、產業經濟和社會文化等各層面都有周全的考慮，始能對中部區域甚至是臺灣整體的發展有所貢獻（張隆盛等，2002）。再者，縣市合併升格有其理由，臺中縣、市有良好的產業發展基礎，是為都市成長發展的動力，同時在既有的基礎上，強化現有的都市服務機能，以維繫都市的生命力。

轄區上含括原臺中縣及原臺中市的行政區域範圍，依據地方制度法之相關規定，而將臺中縣所屬之鄉、鎮、市改制為「區」，區的改制係直轄市的必要條件，且不再是擁有自治權責的地方自治團體，而是轉變成為直轄市政府的派出機關，其行政功能亦大幅萎縮。因此，縣市改制直轄市為我國地方治理體制的重大變革。

一、臺中縣

臺中縣有21個鄉、鎮、市，由於歷史發展、地理環境等因素的關係，通常分為山（山線）、海（海線）、屯（屯區）三個區域。最大的差異在於和平鄉面積較大且人口稀少。

(一) 山(山線)範圍：包括東勢鎮、石岡鄉、新社鄉及和平鄉、豐原市、潭子鄉、大雅鄉、神岡鄉及后里鄉。客家族群多集中在新社、東勢、石岡及豐原等地，和平鄉居民則多為原住民族。

(二) 海(海線)範圍：有大甲鎮、清水鎮、沙鹿鎮、梧棲鎮、大安鄉、外埔鄉、龍井鄉及大肚鄉。

(三) 屯(屯區)則包括大里市、太平市、霧峰鄉及烏日鄉。

二、臺中市

行政區劃分為東、西、南、北、中以及西屯、南屯、北屯等八個區。

然(葉嘉楠等, 2010)指出臺中縣行政幅員大, 縣內各鄉鎮市的自然、社會、人文、經濟環境的差異性頗高, 內部的都市化差異程度遠高於北高兩市及五省轄市。根據行政院農委會2008年的統計資料顯示, 臺中市所屬各行政區中, 農戶戶數占該區戶數的百分比, 均低於5%; 而農戶人口數百分比最高的北屯區, 也僅占5.5%, 突顯臺中市全市的都市化程度高, 是以工商產業經濟活動為主體。相對地, 臺中縣21個鄉鎮市中, 其農戶戶數所占百分比超過20%及農戶人口數所占百分比超過25%的, 就有后里、石岡、和平、外埔、東勢、新社及大安等七鄉鎮, 其中東勢、新社及大安三鄉鎮的農戶人口比例更超過40%, 突顯上述鄉鎮仍以農業經濟生產活動為主體, 而和平鄉更是以原住民為主要人口的山地鄉。

統計資料充分顯示合併之後的臺中直轄市, 其內部各地區的都市化程度確實具有相當的歧異性。城鄉之間的差距不僅是地方經濟條件的差距, 更是社會、文化以及民眾生活等各種層面的歧異, 組織變革因應城鄉差距的策略思考是「因地制宜」, 盡可能配合當地特性發展出適當的運作方式, 不應採取一致性的標準或作法。是一個值得深入探究的課題。

由於行政一條鞭化的轉變, 使得原屬鄉、鎮、市業務轉區級化後的工作延續及調整問題受到衝擊與影響。村里是地方最基層的組織, 村里制度的組織主要由三個部分所構成, 包括村里長、村里幹事、以及村里民大會。村里民大會由村里民組成, 作為村里事

務的議決機構；村里長或由村里民大會推選，或由民眾直選，以執行村里民大會的決議；村里幹事則為永業文官，功能是以輔助村里長及村里民大會（呂育誠，2000：4-5），然在縣市合併地方治理系絡下，村已改成「里」。

里幹事是第一線工作的執行人員，編制屬於區公所民政課，深入基層與里長同為辦理里行政業務的基層行政人員，職責範圍甚廣，執行區公所交辦事項以及協助里長推動里內的各項福利建設事項，在地方自治的發展上具有一定的功能。隨著時代變遷、組織環境的改變，縣市合併後之業務延續如何運作與執行，里幹事之角色是否有所轉變？抑或是現行里幹事制度極須配合環境而予以妥當調適，其影響程度是一個頗受關注的課題。

綜上觀之，臺中縣、市合併升格為直轄市，為一種行政區劃的調整過程，期透過組織變革角度的檢視，剖析里幹事自我角色認知及制度上地位的探究後，瞭解臺中縣、市合併里幹事角色認知之差異及變革取向。



縣市合併後臺中市二十九區行政區

臺中市共分成29個行政區，分別為：

中區、東區、西區、南區、北區、西屯區、南屯區、北屯區、豐原區、大里區、太平區、清水區、沙鹿區、大甲區、東勢區、梧棲區、烏日區、神岡區、大肚區、大雅區、后里區、霧峰區、潭子區、龍井區、外埔區、和平區、石岡區、大安區、新社區。

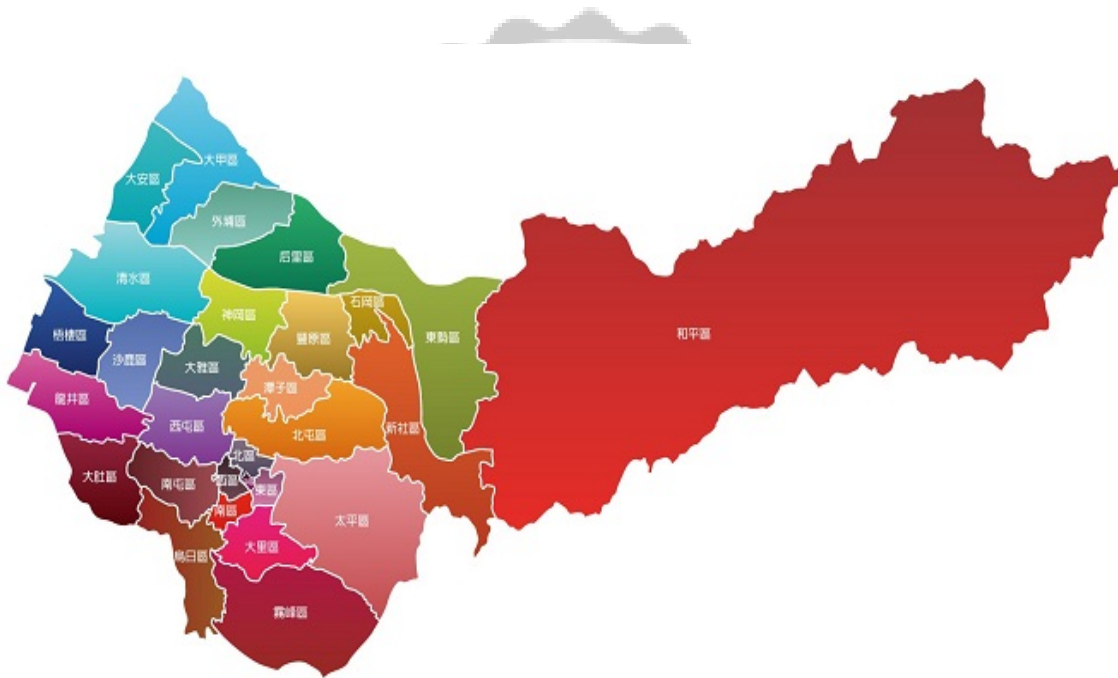


圖 3-1 臺中市二十九區行政區

資料來源：臺中市政府網站（2014年8月6日）

貳、制度變遷

「制度」(institution)是一種正式的、法定的職權結構安排、靜態的制度規定以及程序設計。(詹中原,1998)亦指出制度是一種政治的安排,將中央與地方在政策推動的過程中,所涉及的行政、社會、政治、經濟組織,做一種制度化的安排。在此,同時確定了政策執行中的「價值」,並提供組織架構,以實踐此種價值。

組織的變遷會受制度環境會影響,「制度環境」(institutional environments)指的是組織所置身的某種環境特性,強調是組織行為是否符合其規範要求,而且有合法性及正當性;亦即「制度環境」乃是社會上、政治上或一般民眾觀念裡所認為正當合理的行事準繩,包括法律、制度、儀式、習俗、慣例或某些特殊狀況(陳燕蕙,2007)。

中文所稱的地方制度,或是英文所講的地方政府,如就地方政府體制之運作方式而言,以是否具備「住民自治」的基礎,尚可分為「自治體制」(representative bodies,可將之定位為「地方自治制」)與「非自治體制」(non-representative bodies,又另稱為「地方行政制」)兩種(陳朝建,2004)。諸如地方行政組織、行政區劃、地方上之教育制度、選舉制度以及財政制度等,亦皆包含在內。所以,無行地方自治者,採用之中央集權,固為一種地方制度;而採用地方分權,行地方自治者,亦是一種地方制度。因此,地方制度之範圍極廣。換言之,地方制度可泛指為,各種不同之地方法制,有如不同地位、不同類型之地方政府體制。

我國現行之地方制度,乃是依據憲法、憲法增修條文及地方制度法的規定,將地方劃分為省及直轄市,省劃分為縣及市,縣之下又劃分為鄉、鎮及縣轄市。其中省仍為地方層級,但不具公法人地位,非屬地方自治團體。直轄市、縣、市及鄉、鎮、縣轄市均為地方自治團體,依法辦理地方自治、並執行上級政府委辦事項。直轄市及市之下均劃分為區。鄉、鎮、縣轄市、區以內之編組為村、里;村、里以內之編組為鄰(內政部民政司,2014)。

此以制度變遷的構面,剖析臺中縣、市合併升格為直轄市迄今,制度環境變遷時對組織結構帶來的影響,係以環境中的法律制度為探討重點。由於地方制度的建構乃是「由

上而下」，「層級節制」模式、所呈現的指揮命令隸屬關係體系，上級機關具有正式權威指揮監督下級機關，並以充裕的資源影響下級機關之運作。依此，縣市合併改制，最大的差異在於昔日具有地方自治法人地位的臺中縣21個鄉、鎮、（市）改制為區，且是臺中市政府的派出機關，不具地方自治法人的地位。而行政運作中，各區公所一方面「承市長之命」，實際上受制於民政局的指揮監督，同時又受市政府各局處業務上所影響。臺中縣時期，民選鄉、鎮、（市）長基於地方自治的權限，得因地制宜辦理各項自治事項的運作，以符合地方民眾公共服務的實際需求，減少城鄉差距對於地方治理所造成的影響。但是此種因地制宜的彈性機制，也隨著鄉、鎮、（市）改為區，民選的鄉、鎮、（市）長改為官派的區長而減少。

現行的臺中市各區公所，係包括原臺中市的8個區公所，以及原臺中縣的鄉、鎮、（市）21個公所，「區」不是地方自治團體，而且不具公法人地位，因此，區公所缺乏更自主的運作空間。然2014年內政部重新修法，並經由立法院三讀通過，將原山地鄉改制的市轄區改稱為「直轄市山地原住民區」，且準用鄉、鎮、市相關規定，使其重新恢復享有地方自治權力，以尊重少數民族以及延續原住民族原有的部落自治傳統文化。依此，和平區是其例外。制度設計上，各區公所有一致性的業務分工辦理各項工作，層級性的上下指揮體系，上達臺中市政府下至里、鄰關係，乃是與民眾互動以及市民和市政府之間的第一線行政與中介機關。由於原鄉、鎮、（市）、區公所的各项業務或社會福利措施原本就有所不同，實際上也面臨了整合的問題。各區公所並無預算權責，直轄市日益發展，相對地，市政問題多元而且複雜在資源有限的情況下，就長期以來各區公所擁有的地方資源，以最有效率、最有效能的方式妥適開發運用，對各項市政的推動是有其實質的效益。

基於區公所與里鄰的關係，再就最基層的里進行檢視，依據地方制度法，村里只是作為「編組」，受鄉、鎮、（市）、區長指揮監督，以辦理村里公務及交辦事項，影響地方自治的主要結構和功能。在縣市合併的系絡下，雖然村里制度除了由昔日鄉、鎮、（市）、中的「村」，於改制直轄市後，因應鄉、鎮、（市）改「區」，而由「村」改

成「里」外，並沒有大幅度的變動，惟在制度上相對小幅度的變動，並不意味著村里工作的推動，不會受到臺中縣、市合併改制為直轄市的影響而產生變化。

地方自治結構功能的互動與變遷如何？對我國地方自治的發展產生極大的影響，村里民的利益表達、政治參與的意願及上下的行政溝通，是村里至為重要的一份責任。基於此，臺中市升格為直轄市後，里是區內的編組，里置里長一人，受區長之指揮監督，辦理里公務及交辦事項。由里民依法選舉之，任期四年，連選得連任，乃是現行地方制度法的規範。依照表3-1所示，縣、市合併後，臺中市共有29個行政區、625位里長；相較之下，北屯區的里長有42位居首、中區與山線的和平區皆為8位則最少，而和平區幅員廣闊，但人口稀少，反之，都會區中的中區人口密集、基礎建設進步同樣有8位里長，顯示地區上都會區與非都會區在村里數方面仍有差距存在的問題。

實務運作上，臺中市各里辦公處之作為，傾向於上級命令的執行者以及行政事務配合者的運作模式。所處理的事務多半是區公所交辦的事項，傳達政令宣導，以利地方自治與基層建設工作的推展。而里長係由人民直接選舉產生，因此，也具有一定程度的政治性角色，里長處理里內之行政協調、相關人情世事、爭取里鄰建設經費、興利里內建設與政策宣導等各項工作，里幹事則協助配合處理一般性行政事務。基本上，里政的推動與執行，仍是延續與執行縣市合併前的各項行政業務運作。里的功能無論自體制上，抑或是地方治理之需求和影響上，都是相當重要的。

綜合歸納，隨著社會變遷的持續發展，公共組織處於此類變遷的環境中，面對多元社會的系絡環境，深受法規限制以及民意反應的影響，因應公共事務的日益複雜化以及人民的需求是政府職責。在制度運作上，如何兼顧民意與執行力，並重新思考地方基層機關的組織設計與職能，乃是地方基層機關推動革新的重要機制。

表 3-1 臺中市區里鄰數一覽表

區域別	區數	里數	鄰數
總計	29	625	13,004
中區	1	8	236
東區	1	17	421
南區	1	22	630
西區	1	25	628
北區	1	36	861
西屯區	1	39	990
南屯區	1	25	568
北屯區	1	42	929
豐原區	1	36	800
東勢區	1	25	383
大甲區	1	29	401
清水區	1	32	599
沙鹿區	1	21	431
梧棲區	1	14	398
后里區	1	18	265
神岡區	1	16	292
潭子區	1	16	302
大雅區	1	15	359
新社區	1	13	201
石岡區	1	10	119
外埔區	1	11	195
大安區	1	12	114
烏日區	1	16	287
大肚區	1	17	335
龍井區	1	16	282
霧峰區	1	20	398
太平區	1	39	707
大里區	1	27	756
和平區	1	8	117

資料來源：臺中市政府民政局網站，2014年10月9日，戶政科

第二節 資源配置之探究

縣市合併為直轄市，在推動及提升區域均衡發展與競爭力等改制政策目標上，勢必會反映在法制配套、財政分配、及資源配置等制度性措施的變革，並影響公共服務的內
容與資源分配。本節欲從資源配置之構面，瞭解臺中縣、市合併資源分配之差異與影響。

壹、縣市合併前

一、臺中縣概況

縣市合併升格為直轄市前，原臺中縣全縣共分為：

三個縣轄市（有豐原市、大里市和太平市）

五鎮（其為大甲鎮、清水鎮、沙鹿鎮、梧棲鎮、東勢鎮）

十三鄉（分別是石岡鄉、新社鄉、和平鄉、潭子鄉、大雅鄉、神岡鄉、后里鄉、大安鄉、外埔鄉、龍井鄉、大肚鄉、霧峰鄉及烏日鄉等），縣政府設於豐原市。

表 3-2 臺中縣面積與人口概況

行政區	面積（平方公里）	人口數
豐原市	41.1845	165397
東勢鎮	117.4065	53564
大甲鎮	58.5192	78719
清水鎮	64.1709	85707
沙鹿鎮	40.4604	80794
梧棲鎮	16.6049	55002
后里鄉	58.9439	54305
神岡鄉	35.0445	63852
潭子鄉	25.8497	99711
大雅鄉	32.4109	59529
新社鄉	68.8874	25662
石岡鄉	18.2105	16141
外埔鄉	42.4099	32014
大安鄉	27.4045	20313

烏日鄉	43.4032	65382
大肚鄉	37.0024	55875
龍井鄉	38.0377	73895
霧峰鄉	98.0779	63774
太平市	120.7473	172555
大里市	28.8758	196736
和平鄉	1037.8192	10673

資料來源：臺中縣政府主計處⁶

依法制上之規定，所轄二十一個鄉、鎮、市皆具有地方自治團體地位，依法辦理自治事項，並執行上級政府委辦事項。由於轄區甚小，因此，地方自主財源稀少，經常性支出皆需仰賴上級政府補助，因此，也鼓勵公共造產、拓展觀光事業以增加自治財源。各鄉、鎮、市公所能夠自行作主之範圍，實際上是相當有限。

各鄉、鎮、市之區域幅員大小、發展特性、基礎建設、歷史人文、人口結構、等仍有相當程度上的不同，族群分布上，和平鄉區域幅員大偏遠且人口稀少、具原住民族之特質，原鄉客家庄主要集中於東勢鎮、石岡鄉、新社鄉以及豐原市。依此觀之，臺中縣之人口結構多元而複雜。屯區的大里市、太平市、烏日鄉及霧峰鄉，則因人口稠密且其與臺中市相鄰，屬於臺中都會區的一部分。在經濟發展上，由於政府提倡休閒、旅遊，國人重視生活品質以及週休二日的實施，透過社區總體營造與農村再生的模式規劃，發展地方產業特色，外埔鄉、大安鄉、新社鄉等之農戶，其休閒農場、酒莊經營、民宿等也都有相當的規模。而山線的和平鄉自然資源豐富，有效利用可增加觀光事業的產能，潛力無限。

臺中縣內有多處的文化據點，地方文化館、藝術之店等文化據點，分布於全縣。其中豐原市「文化中心」、大里市「臺中兒童藝術館」、太平市「屯區藝文中心」、清水鎮「港區藝術中心」以及梧棲鎮「圖書資訊中心」，文化的觸角是普及全臺中縣各個角落。而歷史建築與文化資產的保存更是豐富，國定古蹟霧峰林家花園、縣定古蹟見證臺灣民

⁶（引自張添群，2010）。縣市升格後直轄市區域重劃之評估－以大臺中市為例，作者為國立暨南國際大學公共行政與政策學系（98 級）碩士班學生。

主發展歷程的臺灣省議會等皆是。

綜上，臺中縣腹地大，可利用的天然資源豐富，惟各具地區發展特色且風俗民情不同，均衡區域的發展是重要的考量。

二、臺中市概況

臺中市位於臺灣中部的臺中盆地中央，地勢背山面海，行政區範圍東至旱溪與臺中縣新社鄉、太平市為界，西鄰臺中縣之沙鹿鎮、龍井鄉、大肚鄉，南與烏日鄉、大里市，北接潭子鄉、大雅鄉。臺中市東西長14.2 公里，南北寬11.3公里。行政區劃分為中、東、南、西、北、西屯、南屯、北屯等八個區，其中北屯區面積最大達62.70 平方公里，占38.37%，中區面積最小，僅0.88 平方公里，占0.54%。⁷

表 3-3 臺中市面積與人口概況

行政區	面積（平方公里）	人口數
中區	0.8803	23105
東區	9.2855	73788
西區	5.7042	117564
南區	6.8101	112830
北區	6.9376	147792
西屯區	39.8467	204864
南屯區	31.2578	151952
北屯區	62.7034	245278

資料來源：臺中市政府（2001：4-1，引自張添群，2010）

臺中市有中、東、南、西、北、西屯、南屯、北屯等八個區，為臺中市政府的派出機關，而不具有地方自治公法人的地位，設有官派區長，承市長之命推動各項市政，落

⁷（臺中市政府，2001：4-1，引自張添群，2010）。縣市升格後直轄市區域重劃之評估－以大臺中市為例，作者為國立暨南國際大學公共行政與政策學系（98 級）碩士班學生。

實市政府的施政目標。

以各行政區而言，中區有文化觀光特色的商圈、東區為新興消費購物的天堂、西區則是中部文教中心、南區為交通樞紐新商業中心、北區乃是生活機能新商圈、西屯區科技商業市政中心、南屯區是綜合發展的新社區以及北屯區國際觀光休閒新景點，各區在發展上皆有其不同之特質。此外，臺中市近年來的施政亦將文化建設列為最重要的項目，軟硬體兼具。不遺餘力的推廣閱讀、表演藝術、音樂節、彩繪城市藝術節、美展國際交流以及規劃新建臺中大都會歌劇院等重大文化設施，且是不斷的推陳出新。以文化藝術營造城市特色，藉以提升經濟發展與國際知名度。

換言之，臺中市是一個以發展商業為主，工業為輔的都市，且有最大之工業區，根據⁸行政院主計處人力資源調查，臺中市97年度總就業人口已達476,000人、從事農、林、漁、牧業者達3,000人、工業（含製造業）者達139,000人、服務業者已達333,000人；而三級產業的就業人數佔總就業人數的1/2，近十年來，三級產業的就業人數佔總就業人數的比例，呈現一平衡的狀態，均維持在50%左右。臺中市商業的家數中以零售業和批發業為最多。零售業中又以食品雜貨、農畜水產品、服飾品及藥物類之零售業居多；批發業則以農畜水產品、食品雜貨、建材及化學製品類之批發較多。現餐旅業已超過批發業，成為僅次於零售業的產業。零售業中以食品雜貨、建材、化學製品、電器之零售業居多，餐旅業則以經營小吃店的佔大多數。再者，臺中市不僅是中部地區政治、經濟、文化的重鎮，且周邊的鄉、鎮、（市）亦隨著臺中市而急速發展，彼此間之密切程度已儼然成為一個大都會。交通建設發展完善，由於高鐵、中山高速公路、第二高速公路、西濱快速道路、東西向快速道路及未來大台中捷運系統之興建，將構成中部完整之交通路網，更具有一定程度之影響性。

基於上述，臺中市素有「文化城」的美譽，且為中部地區人口活動的重心，百貨公

⁸臺中縣（市）合併改制計畫（核定本）（2010）。2014年8月6日

取自：http://big.taichung.gov.tw/index_info.asp

司與大賣場林立、並有大學等教育設施、觀光飯店以及完善的醫療環境，極具都市的發展潛力，亦是國家競爭力提升的重要角色。

貳、縣市合併後

臺中縣、市合併升格為直轄市，是希望透過行政區劃的調整，來提升地方政府的治理能力，強調一種分權式的治理模式，而這種行政區域的重新調整，牽引著都會的空間發展，也影響到都會區的均衡發展，重新定位了地方政府的角色與功能（行政院研究發展考核委員會，2013）。

表 3-4 改制前、後行政區域範圍、人口及面積表

項目	改制前		改制後
	臺中縣	臺中市	新直轄市
人口數	1,559,454	1,068,537	2,627,991
面積（平方公里）	2,051.4712	163.4256	2,214.8968
鄉（鎮、市、區）數	21	8	29
村（里）數	411	214	625
人口密度（每平方公里人口數）	760	6,538	1,187

資料來源：臺中縣（市）合併改制計畫（核定本）⁹

臺中縣、市合併改制直轄市後，是臺灣中部地區發展的重鎮，就相關資源比較的資料顯示，臺中縣、市合併改制為直轄市的效益，遠大於現制。唯人口多寡與城鄉差距極大、行政區的面積大小不一，有必要進行整併，以調和各行政區之間的發展力求均衡，而行政區劃的大小，往往因人口等諸多條件與限制因素，而難以達到各區面積之均等，然此方面之限制，也可藉由資源平均分配的方式，化解各區發展不均衡的困境，使縣市

⁹臺中縣（市）合併改制計畫（核定本）2014年8月6日

取自：http://big.taichung.gov.tw/index_info.asp

整併更具有成效。

行政區域內的農業、觀光資源豐富、工商業發達、基礎建設港口、水利、電力、交通等各方面皆完備，臺中縣土地面積廣大、有好山、好水、好資源，天然資源豐厚，透過互補作用，各盡所長促進整體經濟之發展。又尚有大面積的農村待開發，縣、市合併後功能擴大，其相關的資源會增加，有較充裕的財源可資利用，並充實福利服務設施。因之，擁有良好健全的產業基礎，將可促進都市的永續發展。經濟的開發與良好的投資環境，將可促進都市的永續發展。如中部科學園區、臺中清泉崗機場、臺中港及高鐵烏日站等大型公共建設為基礎，可帶動高科技產業在地化的發展。就城鄉均衡發展與平等原則之觀點而言，一個理想都會之形成，民眾對於公共資源之享有，理應差距不大。在地方自治發展上更有其效益。

綜合上述，城鄉發展趨向會因都市化程度的差異而形成對比，臺中市都會區的發展，整合了原有臺中縣、市不同的地理環境和社會發展，更面臨著內在環境區域的競爭與外在環境全球化、科技資訊等因子的影響，如何在這些困境條件下，建構有效的都會治理機制和策略，乃是當前我國都會發展上的重要任務。

第三節 變革對里幹事之影響

壹、里幹事與區公所、里長系絡

里幹事乃是依文官任用制度，所任用的第一線基層行政人員，其屬區公所內之編制人員，並由區公所民政課長承區長之命令「指揮監督」，並受配屬里長之「督導」，辦理一切公務。又為里組織之行政人員，其角色之扮演多元。

現行制度所設計之區公所，（呂育誠，2001：4）認為除了具有「按地區分工」的概念外，尚可歸納出「一致性」與「層級性」二種特質。就前者而言，各區公所均適用同一套組織規程，易言之，其規模、分工、業務職掌都是一樣的；就後者而言，除了區

公所與市政府間具有上下層級（ hierarchy ）關係外，區與其下的里、鄰間也呈現了上下間的層級關係，於是區公所成為由市府一直到市民間嚴密層級關係（市長、市府各業務單位、區、里、鄰）中的環節，同樣地，區公所內部組織設計，即由區長至基層員工，亦形成一層級節制的官僚體系。這種基於「一致性」與「層級性」的組織設計，固然有助於市府形成一個「由上而下」的指揮命令體系，但是在今日行政運作強調「精簡彈性」、「顧客滿意」、「主動回應」等環境潮流下，對於區公所內部之所有公務人員，都有所衝擊。

現今之地方法制規範上，區內之編組為里，一般由區公所中的民政課所管理。里置里長一人，受區長之指揮監督，辦理里公務及交辦事項。因此，區公所與里之關係是一種上下隸屬的「指揮監督」關係。里幹事協助里長處理里內的各項行政事務，對於市政工作之推動，總是扮演著相當關鍵的角色，除擔任區公所與民眾溝通的重要橋樑外，里幹事更是最貼近民眾之第一線基層公務人員。（彭滄雯，2010）指出里幹事工作內容包括：擬定里年度工作計畫、市容查報、家戶訪問、各種基層集會之籌辦及基層建議案件管制、辦理公職人員選舉罷免、里內區轄公共設施之管理維護、協助推行環保事項、協助地方治安事項、辦理社會救助及福利事項、代繕各項申請書表與辦理證明文件、役政調查及稅務辦理；以上與村里長主要服務項目幾無差距。

里民的利益表達及對上對下的政治溝通等等，是里中很重要的一份責任。里幹事與里長在互動中對政策執行影響層面極大且深。里幹事與里長之間，無論角色之定位、政策執行互動之影響性各方面，兩者職務上皆有高度重疊與競合。

政府組織再造上，對公務員工作量言，並沒有任何減輕，其中最大的差別，就是透過工作觀念改變，造成「產出結果」不同之公共服務品質（the quality of public serv）大幅改善（詹中原，2002）。

因此，區公所的組織設計，乃是上命下從的指揮命令體系，縣市合併後，對基層公部門組織所產生之衝擊，里幹事自我角色認定之探討、變化之相關研究，國內之相關研究極少出現。基此，針對縣市合併改制，里幹事於改制後在角色認知與工作職能上所產

生的變化，並進一步提出相關的配套措施與建議。

表 3-5 臺中市各區公所人員編制表

公所別	公所編制員額	里幹事編制員額	備註
中區	30	4	原臺中市都會區
東區	43	9	
南區	55	12	
西區	55	17	
北區	62	22	
西屯區	76	25	
南屯區	64	18	
北屯區	84	30	
豐原區	96	26	原臺中縣 山（山線）
東勢區	62	17	
石岡區	32	5	
新社區	43	10	
后里區	52	10	
神岡區	52	12	
潭子區	63	12	
大雅區	56	9	
和平區	45	8	原臺中縣 海（海線）
大甲區	78	13	
清水區	80	16	
沙鹿區	62	11	
梧棲區	46	7	
外埔區	40	8	
大安區	37	9	
大肚區	54	8	
龍井區	53	13	原臺中縣 屯（屯區）
霧峰區	61	12	
太平區	97	12	
大里區	96	14	
烏日區	53	9	
合計	1727	378	102.7.23 修正

資料來源：臺中市外埔區公所人事室，2014年10月9日，本研究整理

貳、里幹事之現況運作

基於由上而下的組織層級體制關係，縣市合併改制後，臺中市政府對於區公所、里幹事等公務體系及人員，訂定了相關詳細的工作職掌。依此，法制上擇取與本研究的相關規範析論之：

一、2011年5月4日訂定臺中市里幹事服勤及工作考核要點。

該要點主要是為加強里幹事服勤管理，並考核其服務績效。並由區長統籌調配，視面積大小、里戶數的多寡、交通狀況、業務繁簡等實際的需要，於各里配置里幹事。

同時為使事權統一、運用靈活，里幹事由民政課長承區長命令指揮監督之，且在執行其他各課（室）業務時，受有關課（室）主管的指導，並受配屬里長的督導，辦理里一切公務。里幹事應與里長保持良好業務聯繫，由此觀之，其要點訂定之最終目的在於提升工作績效與落實為民服務工作（臺中市政府民政局網站，2014年8月6日，區里行政科）。

二、2011年5月4日訂定臺中市里鄰組織及里鄰長服務要點。

主要功能是為強化里鄰組織的管理，以及落實基層為民服務工作的推動，並提升里鄰長服務功能而訂定該要點。其中與里幹事行政業相關的規定是里工作會報的參與、事項的研議，以利各項里業務的推動（臺中市政府民政局網站，2014年8月6日，區里行政科）。

三、2013年1月3日訂定臺中市政府民政局辦理各區公所民政業務考核實施計畫。

對各區公所辦理各項民政業務實地分項考核，以落實為民服務的品質，考核結果總成績及優缺點，作為推動區政之參考。

目的在於提升各區公所推展民政業務品質，使各區在地民政業務向下紮根，達成市政、區政及民政一體化之政策指標（臺中市政府民政局網站，2014年8月6日，區里行政科）。

又區公所督導里幹事業務執行情形是其考核項目之一，考核指標如表 3-6 所示：

表 3-6 臺中市各區公所民政業務考核里幹事業務執行考核項目表

考核項目	考核指標
區公所督導里幹事業務執行情形	一、督導里幹事工作會報及其他各項會議執行情形
	二、督導家戶訪問情形
	三、督導民眾疑難問題及請求事項之辦理情形
	四、督導里幹事之服勤情形
	五、督導資料簿冊記載情形
	六、督導里幹事查報事項辦理情形
	七、督導里鄰傳遞系統執行情形

資料來源：臺中市政府民政局網站，2014年8月6日，區里行政科

此係里幹事依規定行事，基於督導立場，並從實際的任務出發，而對里幹事職務之任務要求和行為作考評，使其完成執行行為，貫徹里服務工作之落實。

以下臚列臺中市里幹事服勤及工作考核要點各相關要項內容（臺中市政府民政局網站，2014年8月6日，區里行政科）：

一、臺中市里幹事辦公服勤方式

表 3-7 臺中市里幹事辦公服勤方式

類別	方式
辦公服勤	一、里幹事上午應於區公所辦公，下午分赴里辦公處服勤，兼二里以上里幹事下午服勤方式，由區公所自行調配，簽到退方式由區公所訂定。

	二、山地或偏遠地區所屬之里，區公所得因地制宜調整里幹事於里辦公處辦公，但每月應在區公所舉行會報一次。
	三、里幹事赴里服勤時，應於外出登記簿填明外出事由、地點、往返時間，送請民政課長核准後始得外出，對於外出之里幹事，應由區公所隨時派員督導考核。
	四、各區公所得排定里幹事至區綜合服務臺輪流值勤，輪值方式由各區依業務現況另行訂定之，但輪值排班表應副知里長。
	五、里幹事除辦理所屬里業務外，並得由區長統籌調派支援辦理上級交辦臨時、重大、緊急業務及區長指定業務。

資料來源：臺中市政府民政局網站，2014年8月6日，區里行政科

依現行規定，里幹事辦公服勤工作時間彈性、運用自如，下里服務非固定一成不變，須面對各種不同情況作調適，而正確服務理念之強化，始能發揮里幹事服勤的效能。

二、服務要項

服務要項方面，包含里幹事服務事項、家戶訪問主動服務、區公所各單位需由里幹事服務事項等。據此，每月至少應召開一次里幹事工作會報，報告、檢討和表彰執行情形並轉達重要工作提示，以提升服務的功能，如以下各表所列：

表 3-8 臺中市里幹事服務事項

項目	內容
服務事項	一、推行政令，反映民意及市政建設宣導傳遞。
	二、結合及協調地方資源推行里文化、休閒、育樂活動。
	三、辦理里例行會議，應按規定協助召開鄰長會議、里工作會報、里民大會（或基層建設座談會），作成詳細紀錄，建議案專案處理，並加強各項建議案追蹤、管制、會勘及催辦工作。

	四、市容查報。
	五、辦理社會救助、福利服務（含家暴防治、婦幼安全、兒少受虐、老人保護、高風險及弱勢脫困家庭通報、轉介等）及其他社政服務。
	六、填寫戶長資料名冊及家戶訪問，代繕各種申請書表及辦理里辦公處證明。
	七、協助推行環保事項、協助地方治安（守望相助、春安、民防等）、協助推行社區發展事項及災情查報、通報工作。
服務事項	八、辦理綜合所得稅輔導申報及協助災害救助案件之受理與勘查工作。
	九、辦理各種公職人員選舉選務工作。
	十、分送有關役政通知單、徵集令及辦理役男身家調查及兵役資料之查報。
	十一、應加強原住民之服務，協辦原住民各項福利業務生活輔導及原住民生活教育協會輔導等工作。
	十二、里長交辦。
	十三、區公所交辦及其他依法令協辦。

資料來源：臺中市政府民政局網站，2014年8月6日，區里行政科

綜合上述，里幹事為行政事務的執行者、配合者，無論是主辦、交辦以及協辦等服務事項包羅萬象，種類繁雜，工作繁瑣，儘管如此，最終目的乃在於提升里鄰服務，強化基層服務的功能。

三、家戶訪問主動服務事項

表 3-9 臺中市里幹事家戶訪問主動服務事項表

項目	內容
家戶訪問主動服務	一、對里內低收入戶、中低收入老人、原住民及身心障礙市民、獨居老人、高風險及弱勢脫困家庭等，每半年至少分別訪問一次。
	二、對指定之個案及家戶或地區訪問。
	三、平時遇有里民電話聯繫應即前往訪問。

	四、遇有急難救助案件，應隨時訪問，並輔導至急難情形解除為止。
--	--------------------------------

資料來源：臺中市政府民政局網站，2014年8月6日，區里行政科

近年來，社會福利業務逐漸增加，在社會救助的機制中，里幹事扮演著重要的行政認知、福利輸送的角色，主動、積極照顧政策上的標的人口，提供最適切的服務與需求。

四、查報事項

表 3-10 臺中市里幹事查報事項表

類別	查報事項
項目	一、道路、水溝、橋涵、水利工程等公共設施。 二、公園、綠地、行道樹、路燈等公共設施。 三、堆積建材妨害交通及建築廢棄物、材料清除。 四、妨害公共安全。 五、廢棄物、水溝、公廁等清理維護。 六、戶外自來水漏水改善。 七、電力、電話、電信設施。 八、社會救助及福利服務（含家暴防治、婦幼安全、兒少受虐、老人保護、高風險及弱勢脫困家庭通報、轉介等）。 九、其他改善生活環境或增進民眾福祉。

資料來源：臺中市政府民政局網站，2014年8月6日，區里行政科

村里機制最貼近於居民之生活環節，里幹事所認知的里政執掌，林林總總不勝枚舉，諸如道路、水溝、路燈等硬體建設以及社會福利業務等皆包括在內。

五、臺中市各里辦公處之設備與資料簿冊

表 3-11 臺中市各里辦公處之設備與資料簿冊一覽表

設備	必備簿冊	必備資料
<p>公桌椅、記事板及電話</p>	<p>一、工作綜合紀錄簿 二、收發文簿 三、區公所交辦單及辦理情形 四、里幹事查報事項查報表 五、里幹事外出服務登記簿 六、財產登記簿 七、里經費收支簿及有關原始憑證 八、里內各項會議資料及紀錄</p>	<p>一、里沿革概況，行政區域平面圖及里內街道、巷弄分布概況圖。 二、里長、鄰長名冊暨里工作會報成員名冊。 三、里內寺廟、教會、神壇負責人名冊，低收入戶名冊、急難救助名冊、身心障礙市民名冊。 四、里內公益團體、義工、熱心人士及特殊事蹟楷模人士名冊。 五、戶長資料名冊。 六、里服務法令資料及里辦公處證明事項。 七、機關學校首長、各級民意代表名冊。 八、里內社區發展協會理監事名冊以及其他社團名冊。 九、里內其他資料名冊。</p>

資料來源：臺中市政府民政局網站，2014年8月6日，區里行政科

法制上，里辦公處之設置非為機關的屬性，僅是區公所基於因地制宜，便利里長、與里幹事協助辦公而設的辦公場所。其主要作用在於反映基層民眾的需求，發揮應有

的建置功能。並強調整體資源的應用能力與環境設備的完整性，以利服務品質的提升。

由上觀之，公共組織中分官設職，相對地，每一個職務上皆賦予了特定的職能，明確劃分工作的職掌和範圍，並且決定組織中各個成員的角色認知，以發揮應有的功能。而任何的角色都有其必須履行的義務、權利以及該做的事。同時，角色行使者應明確知道自己該做些什麼，並清楚自己該做的事為何？這就是角色認知。並釐清自我的權責範圍，適時的表現出適當的反應與行為。

依此，就里幹事而言，亦有其必須要去做的事情。基層行政人員是政策執行的主要行動者職責重大，其對價值觀的認知，則左右其行政行為態樣。業務執行的判斷與裁量行為將影響民眾的權利。里是民主機制運作的第一線，里幹事工作層面廣泛內容繁多，深入基層、實地查訪，瞭解民眾需求，主動積極協助推動里政，負有里政的聯繫、協調、溝通、解決，以及落實為民服務的工作之責。

公務部門的服務品質，是近年來革新運動的主流觀點，里幹事處於政府與民眾接觸的最基層，其服務態度、工作績效攸關政府政策推行與落實的成敗。政治的民主化，社會的變遷、環境的改變，當代人民自主意識高漲而公共事務日益複雜，致現行里幹事制度極須配合環境而予以妥當調適，為民服務的理念亦應與時俱進，建構一個地方治理面向上的新視野。

綜上論述，環境生態改變，諸多法令規章修正，組織變革縣市合併改制為直轄市，區公所為直轄市政府的派出單位，在在影響基層區里的實務運作。在此現有體制與環境系絡下，里幹事對於自我工作角色的認知差異與影響性為何？本研究依循所欲探究的問題核心，透過文獻、法規的檢視理解里幹事的工作職掌與運作概況，經由訪談方式深入瞭解里幹事角色的認知與職能的轉變及其組織改制前後的差異性。周詳思考變革的作法，利於政策推動之參酌。



第四章 研究結果分析

本章旨在說明本研究之結果分析，依序以研究方法、研究範圍與對象以及綜合分析，一一分節作詳細說明。透過相關訪談內容的彙整，針對組織變革縣市合併之前、過程中、改制之後，對於里幹事角色認知，以及工作職掌之影響，分別析論之。

第一節 研究方法

本研究旨在探討組織變革、縣市合併改制後，里幹事角色之扮演與工作環境系絡之認知，服務態度、服務效能，對工作執行之影響性。

其以蒐集有關書籍、報告及檔案資料，檢視當今里制度、行政人員、法規的演變及多重因素之相互關係。據此，經由行政機關、里幹事靜態面之相關文獻探討，瞭解角色與職權的轉變與調適狀況，動態上則藉由實地深度訪談，瞭解里幹事實際運作情形，俾求論述之完整及嚴謹。因此，基於此目的，本研究採用質性研究之「個案研究法」、「文獻分析法」及「深度訪談法」進行資料之蒐集及詮釋。

質性研究乃在於以人為探究的對象，透過參與之觀點，瞭解如何建構其自身的生活意義。並詢問、詮釋且建構其經歷過之經驗，而對各項資料作深入的探究。以廣泛瞭解相關人員意見，俾期發現制度、法規及執行層面之問題所在，尋求改進其缺失之途徑。

一、個案研究法

本研究選擇以縣市合併後臺中市里幹事為例，作個案之探討。其原因在於縣市合併改制，區公所對地方事務之主導與自主性較低，其區里之行政人員，工作執行、服務態度、服務效能，備受關注；里幹事工作範圍、工作性質上，最為特殊且頻繁。對民眾之服務與需求影響極大。對本研究而言，基於研究的單純和可近性；以及對該行政區之熟

悉與接觸程度。因此，本研究選擇以臺中市都會區與非都會區之里幹事，為組織變革研究之個案。

二、文獻分析法

文獻分析法是本研究所採用的研究方法之一，乃是針對既有的、已完成的相關文獻加以探討，期能從中發覺過往研究時所未探討的議題，同時建立研究之可信度。其為根據一定之研究課題或目的，經由文獻檢閱以獲得資料，從而全面地、正確地，瞭解掌握所要研究問題的一種方法。確立研究課題，瞭解有關問題的歷史脈絡與現況；俾利訪談之進行。

文獻資料分析法，係經由「文獻資料」進行研究的方法，其以系統而客觀的界定、評鑑、並綜括證明的方法，以確定過去事件的確實性和結論。其主要目的，在於瞭解過去、洞察現在、預測將來」（葉至誠、葉立誠，1999：138-156）。

本研究資料蒐集包含：法規、市政府相關工作規範之援引、相關學術、期刊論文、專門著作等，作為本論文研究的架構基礎。並從資料蒐集、歸納、整理、分析的過程中，進行有系統性分析彙整，同時於不同之層面上，提出看法與建議，試圖從研究中找尋因應之道。

三、深度訪談法

深度訪談法是當代政治研究中，主要之研究方法，並廣泛的被使用、且能提供大量的資料。Minichiello 等人，指出提問問題的方式，可以歸納為三類即（轉引自高淑清 2008：116）：

（一）描述性提問 (descriptive questioning)

此類問題可以讓受訪者，描述某人、事件、地點、人物或經驗，常用於訪談開始時。

（二）結構性提問 (structural questioning)

該類問題的提問目的，乃在於發現受訪者如何架構或組織他們的知識。

（三）對比式提問 (contract questioning)

讓受訪者能夠從自己的世界出發，進行情境的比較及討論其意義。

又每一位受訪者所表達出來的東西，是經過他們的認知和思考後所表達的結果，對他們來說就是真實（謝臥龍等，2008）。基此，訪談所要呈現的即是真實之表達。

本研究之深度訪談進行方式，係就研究之主題，研擬訪談大綱，親自訪問受訪者，經由受訪者取得相關研究的看法與見解，以利研究的方向。且針對縣市合併改制後之臺中市都會區和非都會區，熟悉民政系統，實務運作制度之第一線基層行政工作的里幹事，進行深度訪談，期能經由上述之個人經驗與觀點，獲得深刻且真實的研究資料。訪談的問題主要包括：里辦公處、各行政單位、里幹事等，以及里幹事的角色與職權、運作狀況、影響性。

第二節 研究範圍與對象

壹、研究範圍

地方上的事務多元，里為實施地方自治之最基層之行政組織，里幹事之角色，就組織結構功能上之特質而言，是里組織的業務推動者，受區公所民政課課長承區長之命令指揮監督之，並配屬里長之督導，辦理里內公共事務及區公所交辦之行政事項，里幹事工作既多且廣泛複雜。除此之外，還須協助區公所及里長臨時交辦之各種事務，由於里幹事執行任務甚多，因此，所負的責任也較重。

基於上述，本研究係以里幹事為研究的主軸，研究的範圍在縣市合併改制後之臺中市。基此，本研究所探討的空間範圍行政區限縮於「臺中市」，範圍包括二十九區之都會區、非都會區等；其次在研究時間上，本研究時間係以縣市合併升格為直轄市至今。此外，就研究內容而言，包括組織變革、縣市合併改制後現況，里幹事角色與職能相關規定，尤其是里幹事在縣市合併後、城鄉生態系絡中，其角色與職權的轉變情形及比較，是本研究所重視的。

貳、研究對象

本研究係以縣市合併後之臺中市的基層里幹事，作為組織變革的個案研究，整理研究目的和研究問題，並提出訪談大綱。

質性研究的樣本，必需以能提供「深度」和「多元社會實狀之廣度」資料為標準，。質性研究也可以有所謂之抽樣架構(sampling frame)－此可以「地點」、「事件」、「人」、「活動」、「時間」來分類。質性研究者往往由於重視動態過程之特質，也儘量使得抽樣上具備「彈性化」和「隨研究進展而演變」之特質。也就是下一個抽樣可能會視已進行的狀況和需要而定，以「避免重複」和「補捉進展」為原則。(胡幼慧，2003)。

於訪談對象上，基於區域環境、人口特性和研究問題間之關係，著重相關問題的代表性人員，預期在訪談中以能提供正確且增加內容資訊者，為優先的選擇考量原則，俾利研究的分析。本研究透過非隨機立意抽樣方式，依研究的目的以及需要，選取不同層次的研究對象。縣市合併後的臺中市共有二十九個行政區，而各區限於地理環境、人文條件上的差異，在建設狀況、發展程度上亦有所不同，也各有其特性。依據前述表3-2、3-3資料結果顯示，各區總人口數最多者，臺中市都會區分別是北屯區、西屯區、南屯區和北區；山線地區依序是豐原區、潭子區以及神岡區；海線地區有清水區、沙鹿區和大甲區；屯區則為大里區、太平區。基此，針對臺中市都會化程度不同之行政區，本研究以臺中市都會和山、海、屯等四個不同的區域環境；選擇以人口特性為指標，就各區總人口數最多者依序取樣。

在人選上，臺中市各個區公所皆有里幹事之編制，目前全市共有編制三百七十八位里幹事，主要負責執行區公所交辦之里政事項與對里長行政庶務上的協助。本研究以基層里幹事為研究對象，為了深入問題之核心，依此設定第一是十年以上最資深的里幹事、第二則為具有工作實務五至十年的里幹事為取樣對象。前者為政策變遷、里幹事制度的最佳見證者；而後者具豐富的實務執行經驗，期能更深入了解里幹事的行政感受。又基於區域環境的不同與均衡原則，計訪問十二位里幹事。並委請區公所民政課課長推薦人選，並經過受訪者同意後，運用電子郵件寄送訪談提問綱要，與其約定時間和地點進

行半結構式訪談，並使用錄音方式全程紀錄訪談的內容和過程，訪談結束後，均以逐字稿彙整和分析訪談資料，期能對研究結果產生效益。

本研究係就縣市合併後，基層實務工作的里幹事進行訪談，瞭解環境系絡中，其角色與職權的狀況和其中的轉變，依此，對臺中市基層工作的利弊得失與意見，提供本研究參考。

同時為考量研究倫理，訪談對象皆以代號表示，以尊重受訪者意思。

本研究訪談之對象如表 4-1 所示：

表 4-1 本研究訪談對象

場次	訪談者行政區	機關別	訪談代號	訪談對象
1	原臺中市都會區	北屯區公所	甲-1	里幹事
2		西屯區公所	甲-2	里幹事
3		南屯區公所	甲-3	里幹事
4		北區區公所	甲-4	里幹事
5	山（山線）	豐原區公所	乙-1	里幹事
6		潭子區公所	乙-2	里幹事
7		神岡區公所	乙-3	里幹事
8	海（海線）	清水區公所	丙-1	里幹事
9		沙鹿區公所	丙-2	里幹事
10		大甲區公所	丙-3	里幹事
11	屯（屯區）	大里區公所	丁-1	里幹事
12		太平區公所	丁-2	里幹事

資料來源：本研究整理

參、訪談題綱

訪談題綱是一種提示，本研究依理論基礎與研究問題設定訪談題綱，針對本研究主題引導受訪者深入陳述，同時讓受訪者有較彈性的空間，能就訪談的狀況適時地表達出自己的看法與感受，因此，採用半結構式的訪談方式。

本研究訪談題綱分為三個部分，第一部分是縣市合併改制前，里幹事的角色認知；第二部分為縣市合併改制過程中，里幹事角色認知的調適；第三部分則是縣市合併改制後，里幹事角色認知的轉變與影響。每一部分各有四個小項分別以 1-1 至 1-4、2-1 至 2-4、3-1 至 3-4 為各問項之編號。整理如表 4-2：

表 4-2 組織變革前後基層里幹事角色認知之研究訪談題綱

項次	訪談題綱
第一部分	縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知
	1-1、 縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？
	1-2、 縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？
	1-3、 縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？
	1-4、 縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又如何來回應他們對您的期待？
第二部分	縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適
	2-1、 在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？
	2-2、 在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？
	2-3、 在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

	2-4、在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？以符合要求？
第三部分	縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響
	3-1、縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？
	3-2、縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？
	3-3、縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？
	3-4、縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

資料來源：本研究整理

第三節 綜合分析

本研究探討基層里幹事的角色認知，瞭解他們在組織變革的環境中，如何深入地方、穿梭於里鄰巷道之中，服務里民與回應社會的期待。經由十二位受訪者的參與，提供本研究進入里幹事所建構的服務系絡，解析縣市合併改制前、過程中以及改制後，組織變革對里幹事的角色認知、調適、轉變與影響狀況，以歸結出本研究結果。

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

角色認知為本研究主要的探討內涵，首先就縣市合併改制前，「里幹事的角色界定與扮演」、「所負責的工作與執行」、「上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何」、「如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又如何來回應他們的期待？」等面向，依序分析里幹事的角色功能與實際的基層作為。

1-1、縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

有關里幹事角色的界定與扮演上，受訪者總共有 12 位，針對此議題表示意見，甲-1、乙-1、乙-2、乙-3、丁-1、丁-2 等人表示，里幹事的角色即政策執行者，就區公所指派的任務、工作內容來實行以完成任務；而鄉公所是法人的團體，里幹事大部分都是依照鄉長指示因地制宜，辦理鄉務及辦理里辦公處工作相關事宜，對鄉長負責依鄉鎮市長、地方首長之施政及作為為之。甲-2、乙-1、乙-2、丙-2、丙-3、丁-1、丁-2 同時認為，里幹事は基層第一線尖兵民意的反映者為民服務之外勤人員，為鄉鎮市長派出在村里服務之第一線尖兵，地方之需求，里長的問題，盡量協助反映予公所並做回應。此外，甲-3、甲-4、乙-1、乙-3、丙-1、丙-3、丁-1、丁-2 也提到，無論是公所也好，或是地方也好，里幹事的角色就是區公所與里內、里長協調溝通者，甚至是代言人、政令宣導者向上反映民情，向下政令宣導，讓里民了解政府的施政措施，有助於增進政務的推動並創造雙贏的契機，因此，里幹事扮演的角色是很重要的。在認同上，里幹事在村里裡面以一句比較草根性的話就是，搏感情(台語)，因而與里民建立深厚之情感而且是互動密切之公務員民眾生活的服務者，在鄉村地區人情味濃厚，民眾對里幹事很遵從，里幹事與人民的互動非常密切，而且里民對里幹事的需求很高。所以，里幹事幾乎是來者不拒，都會滿足鄉親的需要，甚至生活上代繳個水電單，里幹事亦都是非常樂意為其服務。在都市裡大家知識程度很高，他們只是將里幹事當成是公所的公務員而已，因此，這顯示出城鄉差異之所在。

又里幹事角色的扮演上，受訪者甲-3 及乙-2 表示里幹事は實際執行者，里內的事務當然由里長主導，但是實際上的執行層面就是里幹事。甲-1 則認為是行政支援者，例如幫忙里長處理一些…憑證的核銷等等之類的行政事務。另外，甲-2 就提到里幹事就是執行公所交辦事項，對於協助里長、協助各課室上，甲-1、甲-2、丙-3 等多位受訪者表示，最主要的工作內容就是來協助里內的建設、協助里長推動里政。在公所方面，亦有諸多工作是協助各課室，推展一些政府之政策。里長對於法律的問題較不熟悉，應予協助法令的釐清俾利里政之推動。在社會救助制度中，里幹事發揮了社會救助關懷弱勢且之角色，協助社會救助、服務及提供社會福利資訊其功能顯著。

同時指出由於里幹事，因為是比較基層，且面對里民，所以都會去支援普查例如協助人口、工商以及農林漁牧的普查工作。由上可知，里幹事角色多元。在地方上，的確扮演了重要的行政服務功能，且具有相當之影響力。以下為各受訪者對縣市合併之前，里幹事的角色界定與扮演的看法：

一、政策執行者

縣市合併之前喔，我是原本隸屬於臺中市的那個小八區啦，然後對里幹事的界定…就按原本小八區的那個…所規定的那個里內的事…規定的那個怎麼說？工作內容來實行啦，來執行。（甲-1）

那當然角色就是區公所給我們的任務我們去把它完成。（乙-1）

縣市合併前，我們的(台語)鄉公所是法人的團體嘛，里幹事大概大部分都是鄉長叫我們做什麼，大概就是這樣啦，辦理鄉務及辦理里辦公處工作的相關事宜。（乙-2）

實際上，縣市合併以前在做的工作，我們大部分對鄉長負責。（乙-3）

里幹事的角色，其實是公所這邊交代什麼事，那我們依照公所指派的任務。（丁-1）

其角色依鄉鎮市長因地制宜，地方首長之施政及作為為之。（丁-2）

二、民意的反映者

地方上有什麼需求，我們把它反映上去，大概就是類似這種功能的角色。（乙-1）

合併前像…鄉長他們制定的一些政策大部分都屬於比較地方性的事情，比如地方民意較有重視的、較有反映的、較地方性的(台語)大部分就這些事情。（乙-2）

里長這邊有什麼樣的問題，我們就是盡量幫他反映出來跟公所做個回應。（丁-1）

里幹事為溝通者向上反映民情。（丁-2）

三、協調溝通者

里幹事的角色喔我認為就是區公所與里內的橋樑。（甲-3）

我們這個里幹事角色的認定喔，像我們是在做政府與里長之間溝通之橋樑，做為溝通，會有助於增進政務的推動，有助於雙贏，所以這對里幹事扮演的角色是很重要的。（甲-4）

合併之前我們是做一個公所也好，或是地方也好，中間一個橋樑。（乙-1）

里幹事喔，因為從很久之前我就大部分都在現在服務的里這邊，里幹事就是在村里溝通的角色。（乙-3）

依照公所指派的任務，再去跟里長做個溝通，也就是辦理公所跟村里辦公室的角色，也就是……上命下達。（丁-1）

里幹事為溝通者向上反映民情，向下政令宣導。（丁-2）

四、政令宣導者

里幹事的角色主要是推行政府相關法令。（丙-1）

里民是透過里幹事，知道政府的施政措施。（丙-3）

公所的一些政令或任務，我們也會跟里長做溝通，請他們配合這樣子。（丁-1）

里幹事為溝通者向上反映民情，向下政令宣導。（丁-2）

五、行政支援者

最主要的工作內容就是來協助里啦，協助里長。（甲-1）

協助里長推動里政。（甲-2）

然後我們也，里幹事也協助里長來推動，協助里長來推動里內的一些建設，還有一些…一些里政的工作（丙-3）

然後去幫他處理一些…憑證的一些核銷等等之類的這樣子，最主要就是來做協助里長一些行政事務方面喔。（甲-1）

比如也會協助做一些農林漁牧的普查，普查工作啦，或是說工商普查，或是人口普查，里幹事是比較基層的面對里民，所以就是里幹事都會去做這樣一些支援。（丙-3）

在公所方面，也都有很多工作是協助各課室，推展一些政府的工作。（丙-3）

1-2、縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

針對縣市合併之前所負責的工作，12位受訪者分別提出看法，甲-1與丙-1明確表示，因為里幹事屬於民政課，就是以民政業務為主，包含了守望相助隊的核銷工作，環保

志工隊環保業務等等。而在社會福利制度中，里幹事的角色亦不容忽視，其中甲-1、甲-3、乙-2、丙-1、丙-3、丁-2等多人認為，社會福利服務中之標的人口，一般而言都是社會底層、弱勢者，第一線里幹事必須過濾、訪查以及輔導協助完成各類社會救助案之申請，俾利人民生活福祉的改善。在里政推動上，甲-2、甲-3、甲-4、乙-1、乙-2、丙-3、丁-2同時指出，里幹事所負的責任基本上還是里內，配合里長推動村里各項自治事務與基層建設，並協助計畫、活動辦理。甲-2、乙-2、丙-1、丙-3、丁-2也都認為，合併之前皆須支援各課室，包括公所中的民政、社會及農建課等需要對里內宣導及推行或調查的工作。例如：兵役的身家調查、抽籤、分送役政有關通知書、徵集令、道路或路燈方面的改善以及辦理各種公職人員選舉選務工作等。乙-3與丁-2則表示，下里應知民意的需求為何？亦即反映民意與政令宣導政府的施政。再者，丙-1、丁-2提到，里幹事應善盡業務輔導的責任，無論是社會救助機制，抑或是綜合所得稅申報等之輔導工作，皆應提供充分的服務面對民眾的需求。對於地區特殊的自治業務與民選首長的施政方向，乙-2表示，需配合協助成年禮活動、新生兒的彌月送禮、訪視。同時有關交辦事項，甲-3、乙-2、丙-1、丁-2等人表示，也要負責。一般而言，分做兩個部分，公所及里長的臨時交辦事項。此外，丁-1指出，尚有兼辦業務乃就綜合性業務之執行處理。再者，甲-1與甲-3、甲-4、乙-3、丙-2、丙-3及甲-2分別表示，秉持依法行政承上級指揮命令等規定，並逐項執行依個別事項及不同工作分別來執行，以完成里幹事所應負之義務責任。可由以下各受訪者之訪談內容得到印證：

一、民政業務

那如果就民政業務來說，就是…比如說…守望相助隊的核銷工作，然後…環保志工隊環保業務。（甲-1）

公所的工作(台語)你就是，因為幹事屬於民政課，那你就是以民政課的業務為主嘛

。（丙-1）

二、社會福利服務

一般來說就是，如果就社會福利來說可能就是一些福利案件的一些審核，低收入戶、中

低收入戶，然後單親家庭、中低老人、中低身心障礙者的一些社會福利的那個初審，然後再者就是來幫助…里裏面一些弱勢的那個弱勢的…人民或者家庭來協助他們那個完成社會福利。(甲-1)

包括社會福利啦、或社會上人民有關生活福祉的改善。(甲-3)

社會救助方面的調查訪查，低收入戶、中低收入戶、殘障生活津貼這些調查訪查。(乙-2)

一般有關社會課的業務都是比較弱勢，真的是社會底層的人，當然在申請的過程中你就要輔導他們你要…可能適合哪一個條件，我們里幹事站在第一線就要去說因為你適合哪個條件，適合申請哪一種，中低老人、中低殘障，或是說兒少啦你就是要事先過濾過，當然外面的人沒有在看你是民政課或社會課，外面的人只是說你是公所的人，所以你就是要不厭其煩的，你不要想說這是社會課的工作，因為我們就是這裏的里幹事，所以就是承擔下來，他們沒有在分公所是社會課、民政課，你就是要盡量去輔導他。(丙-1)

--那如果說…我們的，一些工作基本的有社會福利的工作，我就是來做調查員的工作，社會福利補助是做調查員的工作。(丙-3)

辦理社會救助，福利服務。(丁-2)

三、支援各課室

合併之前包括在公所有民政、社會及農建課等需要對里內宣導及推行或調查的工作。(甲-2)

兵役的身家調查、身體檢查、抽籤這些。(乙-2)

那你就是要協辦其他課室，像建設課或社會課，尤其是建設課跟社會課，建設課的工作主要是路燈跟路坑洞(台語)，那社會課的工作就很多了。(丙-1)

然後…兵役的事情就是做送達的工作，有一些里的道路，道路啦、路燈然後我都是會做通報，或是跟農建課協商來改善，道路或路燈方面的工作。(丙-3)

分送役政有關通知單、徵集令暨役男身家調查、辦理各種公職人員選舉選務工作。(丁-2)

四、里政推動

合併之前我是做兩個里的里政。(甲-2)

縣市合併之前，里幹事所負的責任基本上還是里內。(甲-3)

對於我們都會區，縣市合併之前是沒有什麼差異，因為我們都是照樣負責兩個里。(甲-4)

因為我大概一直都從事村里幹事業務的這個工作嘛，一些村里自治事項的事我們都這樣一直在做。(乙-1)

里辦公處的事情，依里辦公處里長他們的想法就是，合併前他們的建設要看公所的臉色，因為預算在公所(台語)，要大型建設就要去找中央級的或議員，所以說公所對他們來講很重要，公所如果肯補助，我們比較能幫里長做事，公所如果不肯幫他補助(台語)，他較沒有辦法發揮(台語)，差別就在這裡。(乙-2)

合併之前，里幹事的工作一般來講，一個是里長的工作。(丙-1)

那在里長的部份，就是配合里長，里長里內的一些活動，配合里長里內的一些舉辦一些活動，然後，里幹事就會跟他提一些計畫案。(丙-3)

辦理村里工作會報及代繕各種申請書表，辦理村里證明案件及各項行政庶務工作。(丁-2)

五、承上級指揮命令

合併前公所有一些特殊的，比如說成年禮，有些鄉鎮就沒有，我們公所有辦成年禮。還有新生兒的訪視，剛出生的小孩(台語)彌月禮，有送一些禮物給他，幫忙要送，純粹就是公所的想法，鄉長對百姓(台語)高興他們就做這些事情。(乙-2)

當然同時有關區公所交辦事項我們也要負責。(甲-3)

還有就是其他公所的交辦事項。(乙-2)

合併之前…那一般就是配合公所嘛，因為里幹事的工作一般來講分做兩個部分，一個是公所的工作，一個是里長的工作。(丙-1)

公所及里長臨時交辦事項。(丁-2)

基本上，我們主要承受的命令一個來自里內，一個來自公所，里內當然以里長做代表，公所當然以區長做代表。里長反映的事情我們就是去執行。（甲-3）

那執行方面的話，都是上面所制定的政策由我們里幹事來執行。（甲-4）

我剛說的是鄉鎮的時候，要派你去哪都是鄉長決定，所以我們要知道鄉長施政的方向，大部分就要做。雖然說作為一個里幹事，但是里長或是村長做事情的方向你就要配合他，像村幹事你就要配合村長的想法，工作你才有辦法做，就是這樣。（乙-3）

我還是秉持著完成區公所交代的任務，完成里幹事應負的工作。（丙-2）

然後在執行部分就是都會配合里長這樣。（丙-3）

依個別事項及不同工作分別來執行。（甲-2）

1-3、請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

有關「指揮與監督關係」層面上，12位受訪者所表示的看法，甲-1、甲-2、甲-3、甲-4、乙-1、乙-2、乙-3、丙-1、丙-2、丙-3、丁-1、丁-2等多人表示，基本上，里幹事是隸屬於民政課，上級部分依序有臺中縣政府、臺中市政府、民政局、鄉鎮市長、鄉鎮市民代表會、副區長、主任秘書、民政課長以及里長等，任何交辦事項均依規定指示完成。其次，就「指揮督導狀況」而言，乙-1至丁-2等八位受訪者認為，基於地方自治原則，視各鄉鎮市之特色來推動政務。且縣市合併之前，鄉鎮市是基層的行政組織，即是以鄉鎮市長指示為依歸，村里幹事服務要點之規範，並配各課室來完成工作的指派。此外，受訪者甲-1、甲-2、甲-3、甲-4等人表示，依民政局與區長交辦及其透過里幹事每月之工作會報完成作的執行。而在「工作規範與任務要求」中，甲-1、甲-2和甲-3指出，會以良好服務態度，並以最正確、最快速的方式，來協助里長完成里內行政事務的推動。同時，遵守公務人員任何規範，依法行政以達要求。甲-4、丙-2、丙-3及丁-1表示，縣市合併前，工作上大致無太大變動，盡全力協助、配合、支授各課室活動的宣導、訪視調查、民眾訊息的傳遞送達。乙-1、乙-3則指出，交辦事項工作成果的考核，是一個不定時的抽查模式，也是公所對里幹事工作的任務要求與規範。乙-2與丁-2表示，工作規範係依鄉鎮市民代表會通過之預算執行，依此，地方自治事項之執行是一要務，基

於區域之特殊性、時效性，例如新生兒訪視送禮、刊物發送須依民眾需求，迅速確實的來完成以落實鄉長之政策理念。並視各村里特性，農村在地以及大樓外來客來推動公所業務。丙-1指出，臺中市縣政府會以講習教育訓練等機制，提升里幹事之工作職能，俾利為民服務工作之落實。以下是各受訪者所提出的觀點：

一、指揮與監督關係

在上級部分，因為里幹事是隸屬於民政課，民政課來監督，所以是受民政課長的指揮跟監督，當然在往上還有主任秘書、副區長、區長等。（甲-1）

縣市合併之前我們的上級指揮監督單位是臺中市政府民政局，區公所是區長。（甲-2）基本上，那個…上級交辦的任何事項我們都一定會去做。（甲-3）

我是屬於民政課，上級直屬長官是有民政課長，還有主秘，還有我們長官就是區長。（甲-4）

當然職務的話是由區公所民政課課長來指揮，那監督的話，當然就是我們在地方接受村里長的監督啊。（乙-1）

合併前鄉長屬於民選，就是里幹事的最高指導長官嘛。（乙-2）

我們就是對鄉長，對鄉里負責嘛。（乙-3）

我覺得縣市合併之前喔(台語)，感覺上…上級臺中縣政府並沒有特別干涉什麼，感覺上啦，因為當初鎮是法人(台語)，我們有自己的民意機關(台語)，自己的預算(台語)。

（丙-1）

縣市合併前我們屬於臺中縣政府，我的上級指導單位是民政局。（丙-2）

那個上級，我們的那個時候是鎮長嘛，如果是…是鎮長特別交代的事情我們是要支援，上級就這樣。（丙-3）

我認為公所的指揮權還是在〇〇市長身上，我們的監督單位應該是臺中縣政府。（丁-1）

縣市合併前我的上級指揮單位為：臺中縣政府、太平市市長。監督單位：臺中縣議會太平市民代表會。（丁-2）

二、指揮督導狀況

如何受其指揮以及領導，這部分可能就透過那個工作內容的那個…里幹事工作內容的那個規定啦，依照規定來來執行自己本身的工作這樣子，還有當然我們每個月都有里幹事工作會報，上級就會交辦一些那個…工作執行啦。（甲-1）

依區長與民政局交辦的事項來完成。(甲-2)

那…區長是在重要的場合或重要的時節他會來督導，比較大的活動，或是比較重要的事項。(甲-3)

我是屬於民政課，上級直屬長官是有民政課長，還有主秘，還有我們長官就是區長，我們是直接屬這些單位的監督。(甲-4)

你講這個指揮監督，我想我們大概都是依據我們的…村里幹事服務要點裡面的規範。(乙-1)

就要受鄉長的指揮，當然就是以鄉長的指示為依歸啊，鄉長如果怎麼指示(台語)，各課室主管、所有里幹事都要配合(乙-2)

縣市合併以前因為你比較基層，鄉就一個行政單位，大部分都它鄉公所在管，縣不太管。(乙-3)

我並不覺得當初(台語)臺中縣市政府會對你有什麼指揮監督這樣子，就里幹事這個工作來講而已。(丙-1)

我是直屬課是沙鹿區公所民政課。(丙-2)

我們里幹事是屬於民政課，所以我們是接受民政課，民政課長他的直接的指揮或監督。(丙-3)

那通常我們是…不但公所的任務要處理好，而且縣政府這邊有什麼要求也必須要去配合。(丁-1)

基於地方自治原則，視各鄉鎮市之特色來推動政務。(丁-2)

三、工作的規範與任務要求

在工作的規範跟要求就是…當有…工作的交辦事項，我們都會用最正確以及最快速的方式來完成，來幫助里長，最主要幫助里長來完成他的那個里裡面的行政事務的那個推動這樣子。(甲-1)

對於他們交辦的工作除了努力完成以外，對外就是對於推動的事項也要很認真的完成，再來就是對外，對於里民或里長他們除了協助以外，在服務態度上也要緩和，比較圓融一點，對於里民或者對里長在推動工作上，不要有比較不禮貌的舉動這樣。(甲-2)

那工作上的規範跟要求，因為基本上我們是公務人員，所以就是公務人員的任何規範跟要求我們都會遵守，基本上也是依法行事。（甲-3）

但我們的工作範圍還會配合人文課所辦的活動，還有社會課所辦的活動，還有公建課所辦的活動宣傳，社會課的話我們是協助一些送達，或是清查案的複審啦複查，還有訪視之類的工作，我們都會受這些單位的指揮跟監督這樣子。（甲-4）

那大概都是公所一些交辦的事項，然後我們帶到裡面來做…執行，當然這一部分我們都會有所謂的成果，會接受公所的考核，這方面公所都會不定時的來做抽查的工作，大概就是這樣的一個模式。（乙-1）

只要合法令的範圍我們都要去做，比如說我們跟其他的縣市，我剛說過的新生兒訪視致贈禮品，公所有編列預算在裡面。還有到年底時(台語)水果月曆，我們就要送水果月曆。還有鄉的一些潭子報，兩個月三個月要送一次。大概就是這些和現在不一樣的地方。幹幹事就好像公所的業務員啊，就是這樣(台語)，有時候有些民眾即時需要的，我們就要去處理。（乙-2）

年度考核是會，但是考核有時候兩、三年才一次，那時候沒考核，都是我們自己看而已，縣政府沒有在考核，都是鄉鎮自己考核，除非你是社區的，社區有考核，那時候我們里幹事要兼社區，因為我們會幫忙做（乙-3）

所以感覺上，縣市合併之前…如果說臺中縣政府有動到你的，大部分都是…職場上那個工作職能的提升啦，講習等等這些。（丙-1）

縣市合併前工作大致上沒有太大變動。（丙-2）

那民政課有一些喔有一些活動，我們里幹事都是要全力來支持，也要配合，一些個民政課的一些業務，那我們都是要支持這樣，支援這樣。（丙-3）

—工作範圍就是民政業務的部分，那任務就是民政業務裡面的一些份內工作要去處理，包括兵籍部分要去送兵單啦，社會救助案件要去做訪視與調查，還有一些政令宣導也要去配合。（丁-1）

工作規範，係依市代表會通過之年度經費預算去執行，任務要求為民政課長承太平市長

所交辦事項為之。並配合里長責任制、視各村里特性，農村在地或大樓外來客來推動公所業務。(丁-2)

1-4、請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又如何來回應他們對您的期待？

縣市合併前，里幹事對於上級之交辦事項是如何來貫徹、如何來執行總共有 12 位表示意見，受訪者甲-1 認為，主要以迅速確實依法執行且合於法律的規定範圍內，來完成上級的各项交辦事項。甲-2、甲-3 與乙-1 等人指出，基本上，通常性、非特殊性的任何交辦事項，皆要徹底推動盡力執行，使命必達的來完成所負任務。甲-3 則表示，在競逐考核的機制中，競爭是一種驅策力，基層區公所場域內，里幹事之編制數十人，彼此之間也會產生一種競爭的關係，倘若執行不力，個人的考核將會其影響，所以，競爭是進步的動力來源。而良好溝通會有助於增進政務的推動，依此，甲-4 明確指出，其實縣市合併之前沒什麼差異，即是在做政府與里長之間溝通的橋樑，落實為民服務的工作。受訪者乙-2 表示，縣市合併前，有感的政策，是民選首長爭取連任與政治延續的目標，里幹事須依其政策制定之要求，並督促鄰長來完成各住戶的送達工作。乙-3 亦表示，在村里中比較重視民眾對個人的觀感，依其長官之經驗，下里面對民眾熟絡的程度，即能顯示出工作表現，實務上考核重要性在其次，所重視的仍舊是民眾的觀感。丙-1、丙-2、丁-1 同時認為，依上級指示貫徹與執行上級的交辦事項，因為，鄉鎮市公所時期鄉鎮市長為民選，基於選票壓力，為了要落實政見，能以全方位來提供民眾最佳的服務品質。因而更親民、更貼近民意，里幹事依其指示執行應有的任務。再者，事有輕、重、先、後、緩、急時效期間性，丙-3、丁-1 也表示，長官交辦事項、民眾迫切需要的，或是業務執行上有時效的，依程度判斷衡量優先，必定是即刻執行，而其他有期間性的、規劃的工作，會做前置作業，以做預備，然後依此執行。

在回應上級的期待上，甲-1、甲-2 以及甲-3 亦表示，力求效率第一以達盡善盡美，來完成里民的服務。無形中在處理的過程裡也會獲得個人工作的成就感。並符上級的期

待。甲-2又指出，對於里民的抱怨，經由正面的回應，避免造成長官太多的困擾，創造雙贏工作上盡量做到雙方都滿意。甲-4、乙-1、丙-2、丁-1等多人認為，當然是以交辦事項為主，只要不超過法令範圍，如期盡全力將之完成，執行里幹事應有的作為，貫徹執行就能符合期待。乙-2表示，須督促鄰長始能確實貫徹首長資源落實政策，送達各住戶之意旨。而乙-3指出，無法用考績衡量村民對個人的期望。考績效益對上級的主觀性與村民之間，尚存有一定之落差，重要的是如何滿足民眾的需求即時回應。受訪者丙-1與丙-3同時表示，鎮公所時期鎮長對里幹事的要求頗多，執行工作方面，某些事情與問題是無法延滯，風險性、特殊性的人、事、物，就是要第一時間要去通報，尋求解決機制。以下是各受訪者所提出之意見：

【上級交辦事項之貫徹與執行】

一、迅速確實

就是…迅速、確實以及正確的來完成上級的交辦事項。(甲-1)

也依法合於法律的規定來執行這樣子。(甲-1)

我個人的看法是對於他們交辦的事情還有工作，要徹底的推動與執行。(甲-2)

基本上那個…上級交辦的任何事項我們都一定會去做。(甲-3)

事情有先後緩急嘛，較急件或是迫切的，像是急難救助，我們一定是馬上處理。(丙-3)

縣市合併前，鄉長為了爭取連任或是政治的延續，他們會制定一些短暫有感的政策，一樣(台語)像新生兒啦、年曆啦、潭子報等等。…啊我們的角色就是說(台語)，公所一定要求喔我們要送達的話，除了送到鄰長那邊，鄰長有時候也不見得會送，我們還要督促他，希望他盡量送到各住戶去。(乙-2)

二、使命必達

我現在講的上級是指鎮公所(台語)，感覺縣政府對里幹事沒有什麼特殊的要求，因為在省政府的時代，那時候有村里業務考核，廢省後幾乎沒什麼考核，在臺中縣政府時代，我有辦過一次那個社區的考核，但是之後社區的考核業務又沒有了，所以說縣政府的部分感覺上就是…對幹事好像(台語)天高皇帝遠，那公所的部分就比較多了，因為鎮公所

時代鎮長是民選，鎮長為了要執行他的政見嘛…鎮長可能要更親民、更貼近民意。(丙-1)

縣市合併前，臺中縣政府所要求的大致都差不多，工作也是要聽從民政課長、以及鎮長跟主任秘書的交代事項，和里長臨時交代事項下去執行里幹事應有的工作。(丙-2)
一般係由民政課長承太平市長交辦事項為之，甚於地方自治原則綜合鄉鎮市特色推動政務，會較注意民意，因為民選鄉鎮市長有選票壓力，希望能全方位來提供市民最佳的服務品質。(丁-1)

長官的交辦事項有會比較急一點的，依照輕重緩急的程度來判斷，但是遇到輕重緩急的事情會去做衡量哪個優先。(丁-1)

【回應上級之期待】

一、盡善盡美

對於他們的期待就是盡量做到完美及完成工作。(甲-2)

當然就是盡力去做，我們是區公所跟里內的一個橋樑，所以對里民的服務我們一定是盡力去協助他們，去處理，在處理的過程中也會獲得個人工作的成就感。(甲-3)

又不至於造成上面太多的困擾，或者對於區里民太多的抱怨。工作上盡量做到雙方都滿意，里民的回應是正面的，上面的期待也是正面的這樣。(甲-2)

督促鄰長這樣(台語)…才有辦法達到那個鄉長的要求，鄉長希望他這些資源有辦法送到每個住戶去。(乙-2)

那我們當然是以交辦的事情為主，都會盡量幫忙，來回應長官的期待事項。(甲-4)

上級交辦的業務我們當然就是盡全力把它完成，大概就是這樣子。(乙-1)

只要不超過法令範圍，都會如期來執行完成能予貫徹執行。(丁-1)

二、即時回應

就是效率，效率我們都是擺在第一位，任何的交辦事項都是做的正確，而且又有效率，來回應這樣子。(甲-1)

鎮公所時代對里幹事的要求可就多了，比如說和解書(台語)，鎮長要求里幹事第一時間

要馬上回應這個事情，和解書只是舉其中一例這樣子。（丙-1）

在執行工作方面，就是有些事情是不能拖的，就不要拖，像有一些比較高風險的家庭啊，或是說有一些比較有問題的，有問題的人物…如果說在通報方面我們也要就是要，第一時間要要去通報。（丙-3）

小結：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知上，認為里在基層行政系統中，是基層第一線尖兵、民意的反映者、政令宣導者以及民眾生活的服務者。扮演著重要的政策執行、行政支援、傳遞資訊、協調溝通的角色。所負責的工作與執行，是交辦兼辦業務的執行者、課室的支援者、自治業務里政的推動者、申辦案件的輔導者，範圍廣泛多元。依法行政並承上級指揮命令，逐項執行盡其應有之義務責任完成交付之任務。須受臺中縣政府、臺中市政府、民政局、鄉鎮市長、鄉鎮市民代表會、副區長、主任秘書、民政課長以及里長等上級之指揮及督導，以完成規定指示。又基於地方自治原則，視各鄉鎮市之特色來推動政務。且縣市合併之前，鄉鎮市是基層的行政組織，即是以鄉鎮市長指示為依歸，村里幹事服務要點之規範，並配各課室來完成工作的指派。同時，遵守公務人員任何規範，依法行政以達要求。建立良好之服務態度，並以最正確、快速的方式，來協助里長完成里內行政事務的推動。盡全力協助、配合、支援各課室活動的宣導、訪視調查、民眾訊息的傳遞送達，以符工作上的規範與要求。以合於法規範圍內依法執行職務，來完成上級的各項交辦事項。而有感政策的推展，是民選首長爭取連任與政治延續的目標，里幹事須依其政策制定之要求，並督促鄰長來完成各住戶的送達工作。在村里中民眾對個人的觀感，遠大於實質上的考核。依其長官之經驗，下面對民眾的熟絡程度，即能顯示出工作表現。並依其上級指示貫徹與執行上級的交辦事項。因為，民選鄉鎮市長負有選票壓力，為了要落實政見貼近民意，冀希最佳服務品質的提升，力求效率第一來完成里民的服務。

第二部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

其以里幹事個人「如何重塑里幹事的角色扮演」、「工作內容與工作執行方式如何調整」、「上級的指揮命令對業務推動有所影響時如何作調適」、「上級各項工作指派如何統籌適當調配以符要求」四個構面，就縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適狀況作一分析說明。

2-1、請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

對於縣市合併改制過程中，如何重塑里幹事的角色扮演，此議題受訪者總共有 12 位表示看法，甲-1、乙-1 二者認為，臺中市原本的小八區與臺中縣的里幹事角色扮演都會不一樣，在心態上會做調整，知道最後改制過程中的角色，可能會融合原本的臺中市跟臺中縣，做融合這樣子扮演的角色，里幹事個人在心態上要做調整準備，知道會改變以作調適。同時審慎來重新界定個人的角色，對工作、公所以及地方上皆有所交代，盡量做好里幹事的角色。甲-2、甲-3 則表示，抱持一貫真誠服務的態度，執行工作過程中，配合市政府、區公所協助里長、里民於一定期程內盡力完成任務。因為，原先是在臺中市。所以，角色的改變亦不是很大。惟效率會變得較快，在縣市合併改制過程中，因為里幹事為基層的工作人員，所接觸的基本上是里民，在重塑里幹事這個角色扮演方面，並不會有何困擾。在重塑的過程中也不會有什麼困擾。甲-4 與乙-1 指出，任何角色扮演都會是一個模範，對於縣市合併過程是沒什麼感覺，但是重塑里幹事的角色扮演當然會戰戰兢兢、督促自我、積極行事。受訪者乙-2 指出，一般民眾還是認為，里幹事是公務人員，要重塑里幹事個人角色，專業能力的提升很重要。因為，面對民眾的問題是五花八門，應盡量讓人滿意。所以，要具備足夠的專業能力。乙-2、乙-3、丙-1、丙-3、丁-2 多人認為，里幹事的工作猶如一種良心事業，許多工作無法量化，全憑自己的良心貢獻心力為民服務。且要培養勇於任事的積極態度，增進品格修養而實際上縣市合併的過程乃以平常心以對，因為工作團隊還是一樣工作性質無所差異。丙-2、丁-2 同時指出，里幹事最主要的工作角色就是為民服務，以及一些民政業務的推動。縣市改併改制過程中，里幹事之角色重塑，個人是無法自主的，需依照現有的公所鄰里組織、里人口數、村里及臺中合併改制直轄市重要政策宣導決

策來辦理，都是為民服務工作，無權有責。乙-3 表示，縣市剛合併似乎還在渡過期，而未考慮城鄉的差距、空間距離，對臨時交辦事項總是疲於奔命，因而工作執行有所困擾。以下為各受訪者的看法：

一、調整與準備

就合併的改制過程中我們會知道，每個縣市對於里幹事的角色扮演都有不一樣的要求，臺中市原本的小八區跟臺中縣里幹事角色扮演都會不一樣，在心態上會做調整，就是會知道說最後的改制過程中，可能會融合原本的臺中市跟臺中縣扮演的角色。（甲-1）

是不是心態上要有所調整，村里幹事這個工作的話，我們當然會來審慎，來重新來界定他的角色，一方面當然也是工作的一個交代，一方面我們公所也好，或者地方也好，如果說很依賴里幹事這個角色的話，就是盡量做好我們里幹事的角色。（乙-1）

二、真誠服務

因為我們原先是在臺中市。所以，其實我們的角色改變的也不是很大。我也是抱著一貫真誠服務的態度，對於上級交代的事項或者里長、里民要協助的事項，我們都會在一定的期程內來完成。（甲-2）

我們里幹事是屬於比較基層的工作人員，所接觸的基本上是里民，所以在重塑里幹事這個角色扮演方面，對我們來講並不會很困難，也不會有什麼困擾。（甲-3）

三、戰戰兢兢

擔任里幹事對於縣市合併過程是沒什麼感覺，但是重塑里幹事的角色扮演當然會戰戰兢兢啦，不管扮演任何角色都會有一個模範，要做給…不管跟屯區或邊疆地帶的里幹事給他們看，也沒什麼不一樣的地方。（甲-4）

其實現在進來公所年輕的一輩他們做事都還蠻積極的，當然我們也會受到他們的感染嘛，那種衝勁，所以我們當然也會督促自己。（乙-1）

我是認為要培養勇於認識的積極態度，尤其是里幹事。（乙-2）

有人說里幹事這種是良心工作(台語)，所以幹事喔什麼事都幹也是幹事，你什麼事不幹也是幹事，所以我做了十幾年來喔，我認為就是這樣。（乙-2）

四、專業能力

現在一般民眾他們還是認為說，里幹事你還是公務人員嘛，或者是里長聘任的，還有很多人是在這樣想的，啊你說要重塑里幹事個人喔，我以為說要增進那個專業技能，就是說人家問的事情(台語)…民眾問的事情五花八門，你要盡量讓人家滿意(台語)，所以說專業能力要夠。(乙-2)

五、平常心以對

實際上過程對我來講都一樣，我就是平常心，因為你那個團隊還是一樣啊。(乙-3)

其實我覺得(台語)合併之前跟合併之後里幹事的角色大致上沒有變化。(丙-1)

縣市合併里幹事的角色扮演，因為里幹事的工作，大概縣市合併差不多是工作性質差不多是這樣子啦。(丙-3)

99年我們原先是縣轄市，現在是直轄市的角色，里幹事的角色其實沒什麼兩樣。(丁-1)

其實里幹事最主要的工作角色就是為民服務，以及一些民政業務的推動。(丙-2)

縣市改併改制過程中，里幹事之角色重塑，個人是無法自主的，需依照現有的公所鄰里組織、里人口數、村里及臺中合併改制直轄市重要政策宣導決策來辦理，都是為民服務工作，無權有責，好像郵差發送政令宣導資料等。(丁-2)

只是說市府管比較多，一點事情就要跑市政府，就好像市府把區看成各課室，喊你就要來，你有沒有感覺？下午要送公文都沒有想說城鄉的差距，縣市合併那時候一下要什麼資料，一下又要什麼資料，還以為我們在臺中市內的中區或西屯。(乙-3)

2-2、請問您在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

有關縣市合併改制過程中，里幹事個人的工作內容與工作執行方式，如何作調整，12位受訪者分別提出看法，甲-1、丁-1指出，個人的工作內容，須作一心態調整，預期會有新的工作指派和以往臺中市小八區以及縣轄市不一樣，工作的要求會有落差存在。就依「過去經驗」而言，甲-2、甲-3則表示，將工作內容劃分等級，比較重要的、次要的，依次來執行，另有交辦期限比較短的工作則優先來完成。並且與時俱進掌握社會脈動不斷的學習改進、創新服務內容。甲-4、乙-1、乙-3同時認為，大部分處理事情就是以平常心付出心力。即使業務量加重，大家都是如此，真心付出甘之如飴。

乙-2、丙-1 與丙-2 等人認為，縣市合併過程中，感覺上市政府對里幹事的要求就是速度，以便利與效率為依歸。個人的工作內容大致上大同小異，因為，職稱與職務都完全沒有異動。乙-3 表示，縣市合併一開始壓力大，市政府的交辦事項與不確定因素也變多。丙-3 則表示，工作的量比較多，以重點思考模式節省時間提升工作效率。丁-2 指出，工作內容係延續執行未合併前之工作指派與執行方式，工作內容不變，惟市民因臺中市為直轄市，心裡面會覺得既已合併升格大臺中市福利措施應該會比未升格好，故相對會對里辦公處或區公所探詢並尋求里幹事協助替他們爭取福利。

在工作執行方式的調整上，甲-1 強調默契配合，對里辦公處的部分，還是照以前的執行方式來和里長配合，默契為主一樣是依舊的執行方式為之。甲-2、甲-3 表示，以人民的福祉列為最優先的工作項目。因為，民眾會申請社會福利必定是有其困境急需援助。所以，對於這方面會列為最主要的工作來執行。同時記取教訓對以往不成熟，或是處理不當的一些事件記取教訓，在執行任務過程中才會更加圓滿。甲-4、乙-3、丙-2 等人認為，原則上就是將工作做好付出也是很快樂，所以在調整適應過程適應力強沒什麼困難點。不論縣市怎麼合併都無所差異。所負責的村里也都完全沒有異動，所以角色適應期很快就過了。乙-1 則認為，配合里長施政、落實政見，協助里長這方面大概是初期合併當中最需要面臨到的一個難題。另乙-2 及丁-1 表示，會依首長指示以前鄉長是民選的，最主要是重視他們的政策有沒有落實，工作效率有沒有達成。又縣轄市的市長交辦完之後，代表會有監督的機制，這部分要自己去做調適。丙-1、丙-3 認為，速度要求是達成任務的有效方式，它要求速度要快、效率要高。事前思考重點行事，以利自己之執行能夠迅速有效率地完成任務的要求。丁-2 指出，倘若服務案件有三個里，大樓或管委會較多責任區業務量會增多，自己要作好時間管理，調整時間服務里民及區公所業務。以下是各受訪者所提出的觀點：

【工作內容之調整】

一、心態調整

就公所內部的一些內容跟執行方式心態上會做調整。可能會預期到說會有新的工作指派跟以往不一樣，知道會跟原本臺中市小八區的工作的要求以及內容會不一樣。（甲-1）工作跟以往縣轄市…有一點落差，只是說心態上要去調整。（丁-1）

當然縣市合併一開始壓力比較大，市府一下要做這一下又要做那。(乙-3)

二、過去經驗

我就依過去的經驗喔，來把工作內容分為等級，比較重要的，然後比較次等的，依次來執行，對於有交辦期限比較短的工作就優先來完成。(甲-2)

以我個人的工作內容與職掌，是大同小異，因為職稱跟職務都完全沒有異動。(丙-2)

三、學習改進

時代在改變，整個社會也在進步，那上面的要求當然也會不一樣，所以在調整過程中我們就是自己不斷的學習，……服務內容也不斷的再改進。(甲-3)

四、重點效率思考

感覺工作比較多，但是那個時間，就是那種要用…就是抓到要點、重點，有些不需要花時間的就不要花那麼多時間。(丙-3)

以便利和效率為依歸啦。(乙-2)

感覺上市政府對里幹事的要求就是速度啦。(丙-1)

五、延續執行

工作內容係延宕未合併前之工作指派與執行方式，工作內容不變，只是市民因臺中市已升為直轄市，心裡面會覺得既已合併升格大臺中市福利措施應該會比未升格好，故相對會對里辦公處或區公所探詢並尋求里幹事協助替他們爭取福利。(丁-2)

我大部分都兼三個里啊，要加班做到晚上，對我個人來講調整是很ok的。(甲-4)

業務量加重，大家都是這樣子。(乙-1)

這對我來講其實一樣，因為大部分做事情我就是以平常心付出心力。(乙-3)

【工作執行方式之調整】

一、默契配合

至於說對里辦公處的部分，可能還是照以前的那個執行方式來跟里長的配合，默契還是為主要的那個執行方式啦，對，這個部分可能還是照舊。(甲-1)

配合里長一些施政，他的政見要去落實，你要去協助他，所以這方面大概是我們初期合併當中最需要面臨到的一個難題。(乙-1)

二、人民的福祉

對於人民的福利我是會把他列為最優先的工作項目，因為人民來申請社會福利對於他的家境一定有發生了比較困難的事情，所以才會來申請社會福利。所以，我對於這方面會列為最主要的工作來執行。（甲-2）

三、記取教訓

以往不成熟，或是處理不當的一些事件記取教訓，使我們在執行任務過程中更加完滿。（甲-3）

四、適應力強

只要把工作做好，所以也沒有說不適應還怎麼樣，調整得很好，沒什麼困難點。（甲-4）

不管縣市怎麼合併對我來講沒差。（乙-3）

我所負責的村里也是都完全沒有異動，所以角色適應期很快就過了。（丙-2）

以往縣轄市的市長交辦完之後，其他由代表會做一個監督的動作，這部分要自己去做調適。（丁-1）

五、時間管理

如果服務案件有三個里，大樓或管委會較多責任區業務量會增多，自己要調整時間服務里民及區公所業務。（丁-2）

以前鄉長是民選的喔，主要重視他們的政策有沒有落實，工作效率有沒有達成。（乙-2）

它要求速度要快，效率，這樣子。（丙-1）

就是做事都要先思考抓重點，讓自己執行能夠迅速有效率，達到任務達成。（丙-3）

2-3、請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

在縣市合併改制過程當中，總共有 12 位受訪者，針對上級的指揮命令對業務推動有所影響時，所作的調適表示意見，受訪者甲-1、丙-3 認為接受改變乃是上級的指揮命令對業務推動有所影響時，所作的調適方式。就是去接受它，知道改變是一定會有的，而不會排斥一樣是努力扮演好自己的角色。因為，這個世代什麼都在變，就是要去思考要怎樣去創新、如何的改變，對於上級長官的不同意見就是要去接受挑戰達成

任務。甲-2、丁-1 同時指出，會比較注重業務的性質，業務推動有所影響時，必須調整態度面對自己工作上的困難度，會與上級長官作一討論傾聽他們的看法，或者與同事討論該工作如何做才會比較順利。上級命令有時會很急迫，甚至衝突到自己本身的業務，又交代一堆的臨時交辦事項弄的人仰馬翻，自己工作忙不完了，還要處理這個臨時交辦事項，就會覺得直轄市的工作怎麼會變成這麼多，會氣餒也會質疑這個工作到底自己能否勝任，就是自己心理再去做調適，畢竟這是一個過渡期，是自己的一個經驗。所以，心態就是要調整好，必須配合上級的指揮。又甲-3、丙-2、甲-4、丙-1 以及乙-1 等人表示，如果上級的命令對業務有影響的時候，會尋求一個折衷之道，做適時溝通報告現實的狀況。改制過程中雖然很倉促，但縣市合併方向是對的，而合併的那種磨合期就是能夠適應變動的環境。對個人而言，適應得宜這是應當做的事情理所當然，建設推動對市政來說都是影響很大，也是幫助里民了解很多的事情。再者，上級的命令必須尋求一致性單純的區公所都比較好解決，另一方面是來自市政府，它有一些可能是時效的問題，就一定要在期限內把它完成，倘若比較有難度的，就要花費比較多的心思去達成，或者實際上執行較有困難的，同事彼此間都會互相討論，謀求一個比較通常性的做法。因此，里跟里之間的一個所謂的業務交流，是一定要去做的，不可能自己一人行事，而忽略掉其他各里通常應該要怎麼執行，這是通案性的問題互相配合，所遇到的問題會如何解決，大概都是尋求作法上的一致性。乙-2 則認為，縣市合併而有矛盾、衝突，競合差異的問題存在，在於市政府交辦的事項和區公所它所要做的事情有些競合的問題，例如：區長有繼續作新生兒訪視的構想，然市政府並無編列預算，他要如何執行？以募款機制，由公務人員從事募款的情事是否合法，這是有問題的。又課長與其政治理念不一致，覺得這有公器私用之感，而里幹事是不是要去執行？如此就更加矛盾，因此，造成很多特殊性問題。乙-3 表示，基於地域性、特殊性需求之情事以及制度的關係，計畫與執行時間隔太久，中間可能會產生落差、情況變動，對里幹事而言，是比較難以處理的，甚至造成里民誤會，就有解釋疑義的必要以杜爭議。丁-2 認為，原則上就是一個指令一個動作，區公所以區長之行政命令

為主，單位執行主管就是民政課長承區長之命來推動區政及里辦公處政令宣導等，務求上情下達以貫徹市政府之命令及政策，如上級指揮命令有所影響時，應適時反映修正完成目標以作調適。以下是各受訪者所提出之意見：

一、接受改變

就是去接受它，因為知道改變是一定會有的，而不會排斥跟反對，就去接受它，然後一樣就是努力做，努力扮演好自己的角色這樣子。（甲-1）

因為…這個世代什麼都在變啦，就是這個世界唯一唯一不變的就是在變，所以一些變革啦、創新啦，我們是要接受挑戰，然後達成那個任務。（丙-3）

二、調整態度

做任何事情都會碰到譬如說在推動的時候，上級指揮命令的干擾，或者自己本身對於工作的困難度，除了調整自己的工作態度，對於業務的性質我會比較注重，會跟上級長官去討論，報告遇到某些困難，也聽聽他們的看法，或者跟同事討論這個工作怎麼做才會比較順利。（甲-2）

上級命令有時候…會來的很急要馬上辦，必須要配合上級的指揮，有時候會衝突到我們本身的業務，自己工作忙不完了，還要處理這個臨時交辦事項，就是自己心理再去做調適，畢竟說這是一個過渡期，自己的一個經驗。所以上級的命令常常會衝突到目前本身業務的一個工作，新的工作已經不熟了，上面又交代一些一大堆的臨時交辦事項，讓我們人仰馬翻，所以心態就是要調整好來。（丁-1）

有些建設是要推動給市民去了解，對市政來說都是影響很大，啊我個人來講是適應得很好，也是幫助里民了解很多的事情。（甲-4）

改制過程那當中就很倉促，那時候一下子說要併大里、霧峰，啊一下子又要併大里、霧峰、大雅這樣子，算原臺中市都要臺中縣的精華就對了(台語)，其實縣市合併方向是對的，這絕對要縣市合併，因為臺灣實在太小了(台語)，合併的那種磨合期就是喔，就好像一個人有些人的個性他一下子就能夠適應變動的環境，那有些人就一下子沒有辦法適應，對我個人來講的話，適應還好。（丙-1）

就是一個指令一個動作，區公所所以區長行政命令為主，執行主管就是民政課長承區長之命來推動區政及里辦政令宣導，務求上情下達貫徹市政府之命令及政策，如上級指揮命令有所影響時，適時反映並修正最後則須完成並達成目標自己要作調適。(丁-2)

三、尋求一致性。

上級的命令也有可能來自市政府那邊嘛，單純的區公所大概都比較好解決，那市政府它有一些…可能時效的問題，就變成你一定要在期限內就要把它完成，如果說…比較有難度的，你當然在執行這個…所謂的命令或工作也好，你當然就要花費比較多的心思去達成，或者有時候實際上執行起來有困難，我們同事彼此都會互相去討論，然後謀求一個比較通常性的做法出來，所以這個時候里跟里之間的一個所謂的業務交流也好，你一定要去做，你不可能一個人只管做你自己的，然後你忽略掉其他各里通常應該要怎麼做，這是通案性的問題，互相配合，你遇到這個問題會怎麼做，大概都是去尋求所謂的…作法上面的一致性。(乙-1)

四、競合差異

縣市合併改制公所變成市府的派出機關，像我們的區長本來還有民選的包袱，因為我們區長是上次選的，市府再給他繼續做，所以這邊有些矛盾和衝突，市府交辦的事項和公所它們要做的事情有些競合的問題，比如說(台語)，剛我講的，區長一直想要繼續作新生兒訪視的事情，但是是政府沒有編預算在裡面啊，他要怎麼做？他去募款的，公務人員去做募款的事情是不是合法，這是有個問題啦。像那時候我們的課長跟他的政治理念不太合(台語)，我們課長覺得這有公器私用的感覺，你里幹事是不是要做(台語)？這樣的話更矛盾，所以造成很多問題，因為像我們這個特殊性喔，我大概可以回答這樣而已。

(乙-2)

五、解釋疑義

可能我們比較基層對我們來講比較沒影響，里幹事像我這裡是回饋金的問題比較大，回饋金以前在鄉就可以決定了，但是現在的話，要到臺中市的審議委員會，環保局有一個運用審議委員會，以前在做時比較有辦法靈活，譬如說有年度結餘，大概在十一、二月

就可以變更，但是現在就不是了，每年三月份就要送計劃上去了，因為你回饋金不是說買東西什麼的而已，譬如道路還是工程的興建，你計畫就一年還半年，情況會變動啊，譬如工程有辦法等一年或半年嗎？沒辦法嘛，明年的計畫現在寫，時間拖欠半途有時候會變，計畫跟執行時間隔太久，中間可能會有落差，所以這個對我們來講是比較難處理的，變成里民有時會誤會，啊你今年報明年，時間這麼久，明年要做時事情有時候有變化了，是差在這裡。平常的話沒什麼影響，因為里幹事如果沒有回饋金的話，也不在鄉下的話你很好做。(那像這種狀況您怎麼來做調適?)因為上面的規定就這樣，我們就是說有時候向里民解釋一下，我們就是推到上面去(笑)，有時候沒辦法啊，制度的關係。

(乙-3)

六、適時溝通

如果上級的命令對我們的業務有影響的時候，我們盡量跟上級報告現實的狀況是如何？尋求一個折衷之道，大概就是盡量溝通。(甲-3)

上級的指揮命令對我的業務上推動有影響時，我會做適時的溝通。(丙-2)

2-4、請問您在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？

以符合要求？

在縣市合併改制過程中，有關各項工作指派統籌適當調配以符合要求的層面上，總共有12位受訪者表示看法，甲-1、丁-1、甲-3以及乙-1指出，所謂的工作指派應該是一般性的，常態性的，但預料縣市合併改制過程當中，業務量一定會增加，而且上級長官的各項工作的指派亦非單純的一件兩件，也會比較複雜與多樣性，就必須依工作性質、工作的方式，輕、重、緩、急的程度來做調整，工作繁重的時候，調整排序一項一項、一件一件的，做最有效率的處理並在期限內逐項完成它。盡量就是每一項工作都是以上級的要求為準。如此，來達到上級長官的要求。甲-2表示，縣市合併初期，上級交代的工作似乎特別多，尤其是臨時交辦的事項，也因此時間與重要性的考量就顯的無比重要。對於特別的複雜或者較多任務的時候，就依工作的重要性，還有時間性來做適當的調

配，以避免影響工作的期程。甲-4和丁-1認為，在人力有限，諸如同事受訓、上級指派擔任職務代理人以及下里服務範圍增加等種種的狀況下，就必須由自己作一個時間的分配，以減少工作的負荷。因此，時間調配是很重要的。乙-2、丁-1、以及丙-2表示，縣市合併改制過程中，上級的工作指派採取守勢為原則，就公所組織編制原有職缺、應用現有人力去作調整。基本上里未作調整、故每個里幹事都必須由民政課長指派3或4個里來做服務，以符期待。此外，上級長官主任秘書、課長，希望工作上專職專用，然基於里長的強勢、堅持與特殊要求，做一個課員或一個里幹事，個人不會去選擇工作，就是從善如流的為民服務。乙-3、丙-1則認為，里辦公處在行政系統是最下層的單位，都是要使命必達，里幹事的工作就是來什麼就做什麼，指派工作就是協助配合而已。因為，里幹事須面對公所的主管與里長，而里長為了要滿足里內民意的需求，可能會逾越公所行政上的程序，此時的里幹事總不能不遵守公所的規定。因此，溝通釋疑的智慧就很重要了。同時，丙-3也提出，工作上，里幹事主要是服務民眾，倘若上級長官有何指派，那就是針對事情之性質重點行事，來達成上級的期許。

其次，里幹事如何來完成任務，以符合上級的要求上，甲-1、乙-2表示，運用規劃機制，就工作的方式、流程重新作規劃，再依其急迫、重要等屬性優先處理，將它完成再回報予上級長官。所以，為了符合工作的要求，除了公所交辦的事項在第一時間要完成外，在里還是依照里長的政策作有條理的規劃。甲-2、甲-3、甲-4等人認為，上級的各项指派工作，在執行過程中會碰到很多不必要的干擾，但是除了改變自己工作態度以外，也會與同仁或上級長官互相的討論。乙-1、丁-1、丁-2多人指出，如果身兼數里，當然就要花更多的時間來做，安排適當之時間這是必要的。所以，時間的拿捏及安排，就是自己要去做一個適當的調配和調整，並依輕重緩急妥善分配工作時間，這些都要去考慮到的。如此，長官指派的任務就能夠順利完成。乙-3、丙-2及丙-1共同表示，實際上，里幹事的服務就是依上級的指示盡力而為，來達到上級的要求以及期望。同時要好好的與里長互動配合溝通，與其表達公所的要求為何？里幹事就是配合，相對地這也牽涉到里長對里幹事的信任和能力的肯定，而平常如能經營好與里長的互動關係，亦能避免到工作上可能會遇到的困擾與阻礙。受訪者丙-3認為，對於環境、社會結構以及資訊科技的變遷，個人心態也要調整改變，創新學習提升自我專業知能，達成工作上的需求

以及工作上的目標以符上級的要求。以下是各受訪者所提出的觀點：

【統籌適當調配之面向】

一、調整排序

可以想像啦，縣市合併改制過程中，業務量一定會增加，變成上級長官對我們的各項工作的指派也會比較複雜跟多樣性，啊所以本身的統籌工作的方式一定會做個調整，然後會來排序做最有效率的處理這樣子，來達到上級長官的要求這樣子。（甲-1）

上級的工作指派也不是一件兩件，有時候來好幾件，那…自己就依照輕重緩急的程度來做去調整，又急又重的我就優先處理，如果不急的話可以先擱下來，再來就是重要的又不會很急的話，那你就處理其次的。（丁-1）

縣市合併喔，因為我們是想說工作上嘛，里幹事是服務的性質，然後我們就是不要失掉那種服務民眾，然後那種心態來做，所以如果說上級長官有什麼指派，那我們就是看針對事情，那個重點來做，然後來達到上級的要求，他們的期許。（丙-3）

二、時間與重要性

那時候剛合併，上級交代的工作好像特別多，尤其是臨時交辦的事項，對於特別的複雜或者多的時候，我也是依工作的重要性，還有時間性來做適當的調配，不至於影響工作的期程。（甲-2）

因為人力有限嘛，有一些新分發過來的高考的、普考的，他剛好又要去受訓，像我就被派到擔任他們的職務代理人，本來兩個里的工作再加一個，時間的調配是很重要的，都還是可以適應。（甲-4）

就靠你自己時間的一個分配啦。（丁-1）

三、逐項完成

有的時候工作繁重的時候，我們是一項一項的做完，那盡量就是…每一項都是…以上級的要求為準。（甲-3）

它有一個好處是，它的工作是所謂的一件一件的，你只要在這個期限內把它做完，通常都會有一些比較充裕的時間來完成這個工作。那所謂的工作指派應該是一般性的，常態性的，我們當然就是盡我們所能把它在期限內完成。（乙-1）

四、從善如流

像長官的話，我們的主任秘書，我們的課長，他們就希望專職專用，像我比較特殊，我那時候就任課員，我們的里長就堅持我要留在那邊，我就跟我們課長講(台語)，我做一個課員或一個里幹事(台語)，我不會去選工作，你要我做什麼我就做什麼(台語)，我們課長跟我講一句(台語)，你們里長就堅持你要在那裡(台語)，不然還是派你去那裡好不好(台語)?我說我就是從善如流，這種我做習慣了，你要我去我就去啊，就是因為他強勢啊，所以就又派我去那兩里繼續擔任里幹事。(乙-2)

基本上縣市合併改制過程中，上級的工作指派採取守勢為原則，就公所組織編制原有職缺去作調整；譬如公所原有 100 員額就會應用現有人力去調整基本上里未作調整、故每個里幹事都必須由民政課長指派 3 或 4 個里來做服務，以符期待。(丁-1)
里幹事的工作比較固定，來什麼就做什麼而已，有時候課室的指派工作就是配合，里幹事的工作沒有辦法說跟別人做的很不一樣。(乙-3)

五、溝通釋疑

當然里辦公處在整個行政系統是最下層的單位，我們都是要使命必達，因為里幹事是要面對兩個婆婆，一個是你的里長，一個是公所的主管，通常有時候里長為了要滿足里內民意的需求，他可能會不用你公所這一套行政程序，這時候里幹事你的那種智慧就很重要了，你總不能跳過公所的規定，如果公所規定申請這個東西就是要這樣子(台語)，但是靠選票出生的人他們快就好了，他們不了解這些程序，這時候你里幹事的溝通就很重要了。(丙-1)

【以符要求之面向】

一、規劃機制

變成工作的方式流程會重新規劃，然後重要的、急的先做，先把它完成然後回報給上級長官。(甲-1)

所以就又派我去那兩里繼續擔任里幹事，所以…為了符合工作的要求，除了公所交辦的事項在第一時間要完成，在里還是依照里長的政策作有條理的規劃。(乙-2)

二、安排適當

你如果身兼數里的話，你當然要花更多的時間來做，這是一定的，所以時間的拿捏跟安排，你自己要去做一個適當的調配，輕重緩急都要去考慮到。（乙-1）

我是認為依照這個輕重緩急來做調整，這樣長官指派的任務我們就可以完成，其他的部份如果做不完，就用自己的時間來處理這樣子。（丁-1）

並依輕重緩急妥善分配工作時間、完成任務。（丁-2）

三、盡力而為

怎麼說符合他的要求，也是盡量做而已，也沒辦法說符合他的要求。（乙-3）

以盡心盡力來達到上級的要求以及期望。（丙-2）

有些在執行過程中會碰到很多不必要的干擾，但是除了改變我工作態度以外，我也會跟同仁或上級長官互相的討論，做到盡善盡美的境界啦。（甲-2）

當然我們也是希望能夠做到盡善盡美，對那個…里民也有所交代，對個人…也符合個人的成就感，也能滿足個人的成就感。（甲-3）

就像上級對你各項的指派工作，達到盡善盡美。（甲-4）

四、互動配合

你要好好的跟里長講，跟他表達公所就是這樣要求，我們就是配合(台語)，當然這個就牽涉到里長對里幹事的信任，對你能力的肯定，以及你平常如何經營你跟里長的關係，不然你這個部分可能會遇到很大的困擾。（丙-1）

五、創新學習

自己也要調整改變做事的風格、做事的方式就是這樣，必須要改變的時候就是改變，整個時代、整個社會結構在變遷啊，所以我們腳步也要跟著，如果說我們里幹事，是比較資深的，或年齡年紀比較大的，就是要有那種學習的心態，學習新世代的事物，讓自己有能力達到工作上的需求、工作上的目標。（丙-3）

小結：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適。乃在於心態上平常心以對，督促自我的成長提升工作的專業能力為要務。執行上戰戰兢兢的將里幹事的工作視為一種良心事業，並以政策延續者的積極態度來為民服務。工作內容係延續執行未合併前之工作指派與執行方式，工作內容不變，強調合併初期壓力較大，市政府的交辦事項與不確定因素也變多，對里幹事的要求就是速度。預期會有新的工作指派，工作的要求會有落差存在，依經驗將工作內容之重要性作劃分，依次執行，以重點思考模式節省時間提升工作效率。工作執行方式的調整上，原則上，就是將工作做好，依舊的執行方式、默契、配合里辦公處、里長。對於上級長官的不同意見就是去接受它，明確體認改變是一定會有的，一樣是扮演好政策接受者的角色，並接受挑戰面對改變，畢竟只是一個過渡期一個經驗。所以，心態就是要調整好，必須配合上級的指揮，合併的磨合期就是能夠適應變動的環境。對於上級的各項工作指派，基於政策的順從者，調整時間排序方式做最有效率的處理，並在期限內逐項完成它。遵守規範依法行政、協助里長滿足里內民意的需求。服務民眾是里幹事主要的職責，在執行過程中碰到的困擾，改變自己工作態度並與上級長官討論，同時經營好與里長的互動關係，避免工作上遇到的困擾與阻礙，取得里長的信任和能力的肯定。以政策學習者角色提升自我專業知能，達成工作目標以符上級的要求。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

有關縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響，分別以「里幹事個人之感受說明角色扮演轉變之狀況」、「對個人工作職能之影響與差異性」、「上級如何訂定工作職掌規範現職工作」、「如何履行如何面對上級的指示期許差異與影響關係」依序分析說明之。

3-1、請問您縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？

對於縣市合併改制後，里幹事個人角色扮演轉變狀況，總共有 12 位受訪者表示意見，甲-1 表示，此一部分覺得是有轉變，因為，原本臺中市、臺中縣里幹事的角色在

某種程度上是有差別的。合併改制後，里幹事的角色是呈現縣市融合的角色扮演，既有原臺中市的規定，可能也參雜加入臺中縣的部分。甲-2 指出，有轉變，民眾需求多一方面覺得民眾的要求會比較多，里幹事外勤的角色，也要隨著工作指派有所調整積極行事。甲-2 表示，臨時性事項多尤其是該區位在市政府的轄區內，有些任務就直接指派里幹事執行或者示範，這些都是需要去認知、轉變、調適的。甲-3、丁-2 認為，里幹事為直轄市臺中市政府之區公所的里幹事角色沒變，但工作量會增加，業務增加之狀況下，里幹事猶如郵差傳遞訊息、溝通者一般。覺得市政府要做的事似乎有增加的趨勢。甲-3、乙-1、丙-1 以及丙-3 多人表示，真的轉變很大，應該是效率的問題。里幹事的轉變就是服務要求更高，對里民的服務態度被要求更多、更嚴格。平常要去關心社會的弱勢者、獨居老人訪視，除此之外，書面資料之概況表、個案表，都要去訪問去填寫，亦要呈現出來，感覺上就是合併以後書面上的資料寫的蠻多的，所以書面的資料也佔據了工作的一部分時間。因此，在服務的過程當中，當然也要考慮到工作完成之後，是不是符合市政府的期待與標準，同時也要考慮到民眾的感受，服務的角色也就更加吃重。甲-4 及乙-3 認為，感覺上是沒什麼太大轉變無所差異，角色還是一樣。因為，第一線工作人員就是政策的宣導者、上情下達的溝通者，里幹事在基層有很多種做法，同時是對民眾或社區工作的輔導者。利用時間下鄉，猶如郵差一般，要發什麼資料就做什麼。在村里雖然是里幹事，但是有時候又會變成社工人員，因為地方民眾生活有困難、殘疾的、或是家長生活比較不好會打小孩的，里幹事就是兼社工給予協助輔導。乙-1 則指出，改制後里幹事的角色是有轉變，且受監督之不同。以前工作性質內容是鄉鎮市公所交辦下來，只對鄉鎮市公所負責，但是合併完之後，直接上級監督單位為市政府民政局，當然也有權力直接行使指揮監督權。乙-1、乙-2 與丁-1 指出，轉變一點，合併完之後，就是比較制式化。同時，所有公務員的服務，不論是品質或速度方面都要有所提升，所以無形中形成了一種推的力量，並有壓力的存在。特別是 1999，更須小心翼翼服務不周會被民眾投訴，這是比較不一樣的地方。丙-2、丁-1 認為，縣市合併後成為市的里幹事，角色上是有一些改變，但是改變的程度

不大。實際上，里幹事的工作一樣是公所與里辦公處的橋樑，只是直轄市的要求就會比較要求多樣性，而且又要親民。丁-1、丁-2 則表示，里幹事要自我體認作好自身在公部門之角色轉變與環境之影響，以面對民眾。受訪者丙-1 認為，整個公務流程好像有產生了一些變化，感覺上，以前村里幹事直接對公所即可，根本不會有到縣政府找承辦這種情況發生，那現在有時候有些工作就要直接到市政府的對口單位找承辦人。丁-1 表示，上級由民選改為官派的首長，要求的內容與程度可能有所不同，就是要上命下達在依法行政的範圍內將份內工作做好，扮演好自己的角色如此而已。可由以下各受訪者之訪談內容得到印證：

一、轉變融合

這一部分我覺得是有轉變，因為原本在臺中市里幹事的角色跟臺中縣在某種程度上是有差別的，然後…合併改制後，我個人覺得里幹事的角色是縣市融合之後的那種角色啊，既有原本臺中市的規定，可能也參雜加入有臺中縣的部分這樣子。（甲-1）

轉變一點啦，就是比較制式化。（乙-2）

二、民眾需求多

有轉變，一方面覺得民眾對我們的要求會比較多，我們當外勤里幹事的角色也要隨著指派工作有所調整，不能像以前一樣還存著得過且過角色。（甲-2）

三、臨時性事項多

現在臨時交代的事多，尤其是我們這個區又位在市政府的轄區內，他們有些事情就直接指派我們去執行，或者示範，這些都是我們需要去認知跟轉變的。（甲-2）

四、業務增加

縣市改制之後，我覺得政府要做的事似乎有增加的趨勢。（甲-3）

改制後里幹事為直轄市臺中市政府的區公所公所里幹事的角色沒變，但工作量會增加，里幹事—郵差。溝通者—機器人。（丁-2）

當然是有啊，社會福利案件的增加，以及馬上關懷的增加，當然是造成里幹事在執行上必須更加的盡心盡力。（丙-2）

五、服務要求更高

也要求我們里幹事對里民的服務…嗯服務的態度、服務的角色更加重，服務態度要求的更高，服務的角色也更吃重。（甲-3）

所以我們在服務的過程當中，我們當然也要考慮到說工作做完之後，是不是符合市政府他們的期待跟標準，當然也要考慮到民眾的感受。（乙-1）

我覺得喔，真的轉變很大…效率的問題啦。（丙-1）

里幹事的轉變就是被要求更多啦。更多更嚴格。比如說，現在就要我們都要做一些…書面上的啊，獨居老人啊，或是一些比較需要的那一些訪查啦，概況表，或是一些個案表，然後我們要去…去填寫去訪問，就是要書面上也要呈現出來，啊平常也要去去關心那一些弱勢，所以感覺就是在合併以後書面上的資料寫的蠻多的，嗯，所以這個書面上的資料也佔據工作時間也是一部分時間。（丙-3）

縣市合併為直轄市的里幹事，我覺得角色是有一些改變啦但是改變的程度沒有那麼大啦，其實里幹事的工作也是在公所跟里辦公處這邊的橋樑，只是說現在直轄市的要求就是說會變得比較多樣性，而且又要親民。（丁-1）

所以里幹事要自我體認作好自身在公部門之角色轉變與環境之影響，以面對民眾（丁-2）

六、無所差異

我個人是認為沒什麼太大轉變，沒什麼差，以上是我的回答。（甲-4）

以我的感覺來說是沒變動，角色還是一樣，大部分就是溝通，因為第一線工作人員就是代言人，替政府宣導、講好話(笑)，再來就是輔導的角色，像說對民眾或社區有時候有輔導的工作。里幹事或村里幹事在基層有很多種做法，有時間我下鄉就好，像郵差，要發什麼資料我就做什麼。在村里雖然你是里幹事，但是有時候你會變社工人員，因為地方有生活不好過的、或殘疾的、或是家長生活比較不好會打小孩的，里幹事就兼社工。

（乙-3）

七、受監督之不同

當然改制後里幹事的角色是有轉變，以前工作性質內容是鄉鎮市公所交辦下來，我們只對鄉鎮市公所負責，但是合併完之後，你的直接上級監督單位是所謂的市府民政局，當然他們也有那個權力來直接指揮監督你。（乙-1）

我們的首長本來是由民選的改為官派的，要求的內容跟程度可能有所不同，就是盡量在依法行政的範圍內把份內工作做好，然後把上命下達這部分角色扮演好這樣子。（丁-1）

八、壓力的存在

合併完之後，所有公務員的服務，不論是品質或速度方面都要有所提升，所以無形中當然也給我們push的力量，壓力的存在。（乙-1）

特別還有1999，我們也很怕服務不周會被民眾投訴，這是比較不一樣的地方。（丁-1）

九、公務流程

只是說整個那個公務的流程好像有產生了一些變化，比如說清水的部分(台語)，在建設部分對口單位就是那個第三工務大隊，在鰲峰山那裡，那…感覺上啦，以前幹事直接對公所就好了，那現在有時候有些工作你要直接到第三工務大隊找承辦人，以前幹事哪有在找縣政府的人(台語)，根本就沒有這個事情，啊…在縣政府的時代喔，社工員會常駐公所，但現在感覺要找社工員，不知道要跑去哪裡，但是社工員又跟里幹事關係又很密切，因為你在村裡面第一個現場所看到的那種…可能一般人很難看到一些低層的人、弱勢的人，里幹事你就是很容易接觸到這一部分，有時候很多部分你需要跟社工有配合，但是我覺得(台語)好像要找一個社工要直接衝到市政府去，應該是像縣政府時代，社工有常駐公所比較好，所以你在角色扮演上，感覺上你不只要找公所的人，還要找市政府的人。（丙-1）

3-2、請問您縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？

有關縣市合併改制之後，對里幹事個人工作職能的影響層面和差異上，受訪者總共有 12 位提出意見，甲-1、甲-2、乙-2 與乙-3 皆認為，還是有影響的，覺得合併改制之後辦理市政府交辦事項多，公所就是承市政府的命令辦理交辦的事項，個人的工

作內容就變得比較複雜，而且很多都是之前比較沒有遇過的部分。甲-2 則表示，合併後工作職能有大大的改變，譬如人民所提出的問題會比較多元且廣泛，工作上碰到的困難、工作阻礙相對地也會比較多。甲-3、乙-1、丙-3、丁-2 等多人表示，基本上，就是工作的量增多且業務量重。感覺那個量有很大改變，書面的資料確實有變化、有比較多。里幹事的業務很多、很雜，要配合里長、還要關心里民、還有自己公所裡面上級長官的工作指派。在無紙化政策下就是盡量減少紙張，然為了考核機制每每行事隨時都要登錄記載，其實它當然做是一回事，做完之後成果一定要顯現出來，當然最好就是要有紙本，要有一個成效，考核就是檢視資料督促地方是否按時完成交付的任務而已，這方面是浪費不少時間，里幹事非區公所裡面的業務單位，一定要有很多數據出來，其實在里內是沒有辦法去量化、統計，里幹事的工作性質是很動態的，重點在於如何落實為民服務，解決里民的問題、難題，平常服務的模式，有些是很制式化的任務，覺得將問題點解決完之後，工作應該是已完成。合併後，工作的完成勢必還要去作出成果，必須再多花時間把它登打到書面資料上，這一部分覺得是時間的浪費。書面資料太多無助於績效的提升應該可以簡化。其書面成效何在不無疑問。為民服務時間減少，造成民怨。乙-2、丙-2、丁-2 指出，依個人而言，工作職能就是政策延續執行合併前公所政策。因為，改制後第一任或說末任區長皆是原有鄉鎮市長派任至 103 年 12 月 25 日任期止，故區長還是會延續其前有之選舉競選政見繼續來服務里民。同時，里長縣市合併前後都是同一個人。乙-2、丙-1 則認為，合併以後似乎更感覺到里長倍受重視，因為減少了鄉、鎮，市民代表與鄉、鎮、縣轄市長的選舉，目前有選票的是里長、議員及市長，所以市長訪視里長，對里長所表達的意見都還蠻尊重的，比以前更尊重。相對地，市政府給予的資源很多，里長的里政推動，似乎比合併前更容易，里幹事就是盡力協辦配合。此外，亦只有在里長的交辦，各項活動前的規劃、進行到活動以後的核銷等程序，才有里幹事的主辦業務，向里長敘明要透過何種方式來申請，里長可能根據建議來達成，這就是主要的工作，要協助里長將活動圓滿完成。丁-1 表示，工作職能稍微有一點影響，但是可能不是很大。因為，公僕的工作除了依

法行政之外，就是上級的交辦事項，自己要會思考、判斷該指令是否有違法，以避免逾越法規範。

其次，就工作職能的差異性上，受訪者甲-1、甲-3同時認為，縣市合併改制後，工作內容多元是增加了一些新的工作，工作內容變得更多樣性。甲-2表示，里長和里民認為縣市合併後已經是直轄市了，經費應該會比較多，建設上為什麼會遲滯不前無法突破，一些基礎建設都沒辦法達到里民的要求和里長的期待。必須費較多的時間向民眾傳達解釋經費上或法規上的限制因素，以杜民怨。甲-3、乙-1指出，合併之後，有些都是新增業務大概是社會福利的領域居多，獨居老人的訪視、家戶訪問表以及徵籍令的送達等，應該是沒有落實，現在民政局都有考核書面的資料，它會要求。必須更努力不懈付出更多的心力去執行工作。乙-2、甲-3、丙-2、丁-1、乙-3以及丙-1等多人認為，以里長的感覺是稱讚到極點，合併之後時效縮短，效率提升，以前做不成的現在都可以完成，無論是道路、路燈，以前設一支路燈都要半年，現在設一支路燈不用三天，差別性很大。對個人而言，無影響差異負責的也是同一個村里，感覺不出差異在哪裡。因為，還是擔任里幹事的職務。惟基層的工作量不平均，里內有經費、有資源任務就多，換言之，有資源工作量增加，沒經費任務就少。里幹事並無主辦業務，其任務完全都是協辦、配合。此外，丁-2則指出，除直轄市政府另有規範外，全市統一作業，不瞭解基層民情、未因地制宜，造成民怨增加，里幹事飽受誤解困擾。以下是各受訪者所提出的看法：

【工作職能之影響】

一、交辦事項多

我覺得還是有影響的，這工作職能的部分有影響，然後在差異的部分可能我覺得合併改制之後交辦事項變多了，而且很多都是之前比較沒有遇過的交辦事項這部分有差異，變成說有些是之前的習慣是到什麼時間點，可能要做什麼事都比較固定。（甲-1）

臺中縣跟臺中市合併為直轄市後，個人的工作內容就變得比較複雜，而交辦事項也變多了。（甲-2）

合併後市政府交辦事項多，公所就是承市政府的命令，辦理交辦的事項。（乙-2）

沒什麼差，主要是市府給我們的工作較多，實際上沒什麼影響，都一樣。（乙-3）

基本上就是工作的份量比較增多。（甲-3）

二、工作阻礙

合併後工作職能有大大的改變，譬如說剛提到的，人民所提出的問題會比較多，工作上碰到的困難也會比較多。(甲-2)

三、書面成效

那以前來講，你做完，ok，你對不管以前的鄉鎮市公所或說民眾，你就這一件把它做完之後，大家都會覺得你服務的很好。現不是，你做完之後你勢必還要去把這個成果弄出來，村里幹事的業務很多、很雜，每樣小小的東西你隨時都要把它登錄記載下來，這個部分我覺得都是浪費時間。(乙-1)

有很大改變感覺那個量，那個書面的資料確實有變化，有比較多啦。我是覺得不必要的書面化應該可以簡化啦。因為里幹事的工作時間是很動態的，如果說書面資料太多的話，那就變成說，只會變成只重視那種…數量，而不是質化，因為數量你就是文書出來嘛，那那個質時間上沒有辦法很提高。(丙-3)

業務辦理方式全市統一其書面作業增加，為民服務時間減少。(丁-2)

四、政策延續

角色扮演就是合併前執行公所政策。(乙-2)

依我個人的話，我的里長縣市合併前後都是同一個人。(丙-2)

工作職能之影響--及差異-因改制後第一任或說末任區長皆是原有鄉鎮市長派任至103年12月25日任期止，故區長還是會延宕其前有之選舉時競選政見繼續來服務里民。(丁-2)

五、里政推動暢順

合併以後似乎更增加那個里長的感覺，因為減少了代表，鄉民代表喔，跟鄉鎮縣轄市長的選舉，現在有選票的是里長、議員跟市長，所以說有時候我看市長有時候來和里長講話，可以說對里長的意見都還蠻尊重的(台語)，比以前更尊重，這是我的看法(台語)，所以說里長要做的事情喔，好像比以前更容易的感覺。尤其○○里長常常在稱讚縣市合併之後，市政府給他的資源很多(台語)，給他做很多沒有完成的工作，這是里長講的。(乙-2)

六、協辦配合

只有在里長的部分喔，才有你的主辦業務，現在里長可能交辦下來，我今年要辦中秋節(台語)，中秋晚會，那你從整個活動的規劃啦，活動的進行啦，到活動以後的那個請款啦，這才是你的主辦業務，那你活動之前到底要跟那些單位申請補助款，你就是要規劃啊，甚至你要透過…跟里長講說你要透過什麼來申請，比如說中油(台語)，中油一般來說今年要給你多少(台語)。里長他可能根據你的建議來來協助達成，當然這不是說中秋節功勞是你的(台語)，但是…這個是你主要的工作，你要協助你的里長，把你今年的中秋節完成(台語)，其它就類似這樣(丙-1)

七、依法行政

我個人覺得工作職能稍微有一點影響，但是可能不是很大啦！因為畢竟公僕的工作除了依法行政之外，再來就是上級的一些交辦事項，上級的交辦事項也要看合不合法，那這個部分要自己先去考慮看看這個指令有沒有違法，那如果有違法的話當然要跟長官提醒一下，免得自己做錯還連累到長官。(丁-1)

【差異性】

一、工作內容多元

縣市合併改制後，可能增加一些新的工作，我覺得差異性應該是工作內容變得更多樣性，這是差異的部分。(甲-1)

而且也比較多樣性。(甲-3)

大概也是合併完之後，有些業務都是新增出來的。以前各里新增的業務…大概是社會福利這塊，獨居老人這一塊，都要去訪視，家戶訪問表這一塊…應該是說沒有落實，現在民政局考核會看你書面的資料，還有一些所謂的徵籍令這一塊它會要求。(乙-1)

二、傳達解釋

里長跟里民認為縣市合併後已經是直轄市了，經費應該會比較多，可是建設上為什麼會遲滯不前，沒辦法去突破，像一些基礎建設好像都沒辦法達到里民的要求和里長的期待。有時候跟他們解釋說經費上或法規上有限制，譬如說高空修剪樹木，有些綠色團體會

反對，所以修剪只有一定的程度，無法像人民的要求。目前建設局有訂一個標準出來，只能修到某種程度，無法剃光光，費了比較多的時間或力量跟民眾解釋。（甲-2）除直轄市政府另有規範外，里幹事之角色是不會有所影響及差異是較沒有之壓力。市政府高高在上，不瞭解基層民情、未因地制宜，全市統一作業，造成民怨增加，飽受誤解困擾。（丁-2）

三、努力不懈

那差異就是…嗯我們必須付出更多的努力，去執行我們的工作，較以往來講喔感覺上就是要必須要更努力才能執行我們的工作。（甲-3）

四、時效縮短，效率提升

以里長的感覺是稱讚到會彈舌(台語)，但是我的里長又落選了(台語)，哈，他是這樣講的，他每次都在講合併之後以前他做不成的現在都可以做成(台語)，不管道路啦，路燈啦，以前感覺要設一支路燈都要半年(台語)，現在設一支路燈不用三天。（乙-2）

五、無影響差異

我認為沒什麼影響，所以沒有影響就沒有什麼差異所言。（甲-3）

我負責的村里也是同一個村里，所以對我來講，我感覺不出差異在哪裡，因為我還是擔任里幹事的職務。（丙-2）

那差異我個人覺得沒有什麼影響、太大差異啦，大概這樣子吧。（丁-1）

這我不知道(台語)，里幹事他沒有主辦業務，他的業務全部都是協辦、配合。（丙-1）

六、資源配置

都一樣沒差異，我在這裡已經八、九年了，本來縣市合併後被調走，但是又把我調回來，調走一、兩個月，換過一、兩個里幹事我又調回來，所以對我沒影響。我們基層的工作量不平均，像○○里這邊事情就多，有錢就有事情，有錢工作就多，沒錢就沒工作。（乙-3）

3-3、請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

對於縣市合併改制後，上級如何訂定工作職掌規範現職工作，12位受訪者分別表示

看法，甲-1、丙-2之里幹事認為，合併改制後一定會新增業務增加一些工作，目前多了一些文書處理上的要求，這是縣市合併前無須做的，業務上就要去調整以及適應。甲-2、甲-3、甲-4、丙-3等人認為，基本上，工作與沒合併前的工作性質是一樣，只是上級可能就是會要求比較多，對里內所發生的大小事務都要有所了解。會訂定工作的期程要在期限完成。業務上長官都有其考量原因，任何指派職務，就依上級工作規範執行。此外，就人員配置的問題，會一個人做兩里，或是做三里，那是編制上的問題，制度的問題，就必須要有所認知，要接受這樣的事實，依其程度盡力完成任務。甲-1、甲-2表示，里幹事的工作最主要還是按照民政局規定的工作職掌來執行，除了一般年度的例行性工作訂有期程和工作職掌以外，臨時的交辦事項工作也很多。還須面對里長、里辦公處的一些處理要務，這部分也是量大且雜的。甲-1、乙-1、丙-1等人指出，應該是回歸到所謂的里幹事的服務要點，一個里幹事的服務守則，工作守則，它上面都界定得很清楚，如何訂定工作職掌規範固定，是里幹事應該配合的業務。乙-2、乙-3認為，合併後里幹事的服務是規劃整體性，公所大概都有規劃、有整體性，以前感覺是點的狀態，現在比較有整體性。丙-1則指出，市政府太強調一致化、標準化，設了一個區政系統，變成里內的業務、大小事情都要上區政系統去查報，鎮公所時代反而更便民，路只是破一小個坑洞，公所有一個工班即可處理，但現在不是，它還是要上區政系統，路燈、路破洞一個這麼小的事情，沒有上區政系統的必要，就直接授權給公所即可。乙-1、丙-3、丁-1同時表示，人力運用在合併改制後，很多的工作可能面臨到人力的一個短缺，對工作量的大小有影響，通常至少要兩個里，不然就要再兼內勤的工作。而人員退休、遇缺不補這是很多區公所所面臨到的問題。所以，工作業務量當然就加重了。市政府對區公所的編制人員，有比例的限制，會衝擊到里幹事。

再者，現職工作之規範上，受訪者甲-1、乙-2、丙-3認為，縣市合併以後，里幹事的業務規定比較嚴苛，市政府啟動很多的監督機制，會有考核，工作日誌、報表，對里幹事的工作表現優劣作考核，並評比區公所的績效，要求工作的內容要確實執行。為了工作考核區長、課長在這個面向就是著墨比較深，相較之下，縣政府的時期比較沒有考

核。甲-2 表示，里幹事亦是外勤人員，上午於公所受理民眾的申請服務，下午要到里內協助里長推動里政，同時訪視地方熱心人士、民間紳士、地方耆老與其互動，了解他們對里幹事工作、服務之意見，提供改進、修正之參考，減少一些工作上的阻礙。甲-3 則指出，就是有重要事項盡速通報，對於里民服務，就是竭盡所能提供基本服務，以符合他們的需求與期待。甲-4 表示，里幹事有工作手冊就是依照規定、分配的工作執行。就是原臺中市小八區那時候的規定，所以，縣市合併之後沒什麼差異和創新。乙-1、丁-2 認為，也都是依照服務要點來規範，無論是服務的內容、工作的職掌、委辦業務，或者例行性的查報工作等，工作的內容都是大同小異。工作職掌上，改制後原有鄉鎮公所已非原有單純區域的里鄰服務，其他尚有課室所交辦的事項。乙-3 則指出，縣市合併前，鄉、鎮、市有自主權，工作之執行有輕重緩急。合併後，區公所是市政府的派出單位，當然對其負責，局處的傳真或公文對區公所和里幹事，就是效率為重、要求配合，但就缺少了彈性充裕的時間。所有的里幹事或公所的工作人員，都是戰戰兢兢，壓力極大。丙-1 表示，效率的問題，一個區政系統查報，要做層層核轉以後才能轉到承辦人。換言之，就其效率功能如果不用上區政系統，而類似合併前的鎮公所，找承辦人直接登記就直接修理，這其間一來一往落差極大。所以，市政府太強調一致化、標準化了。又乙-2、丙-2 認為，最大不同就是合併以後比較多表格，增加報表、工作日誌。個人感受最深的就是他們的表格很多，市政府才知道里幹事如何的為民服務。此外，文書處理執行業務上，要登記一些瑣碎的事情，基本的為民服務，還有家戶訪問都要做資料，感覺上書面作業資料做的頗多。丙-3、丁-1、丁-2 表示，縣市合併以後的業務繁重，比以前縣轄市的整個工作量還要重，甚至會覺得壓力蠻大的。自己要調整心態，能做就多做一些善盡職責，使命必達完成任務。以下是各受訪者所提出之意見：

【上級工作職掌之訂定】

一、新增業務

上級長官也知道啦，縣市合併改制後，可能我們不可以再照縣市合併前那種工作的內容規範來執行，因為合併改制後一定會增加一些工作。（甲-1）

縣市合併後，多一些上級要求我們一些文書處理，這是以前不用做現在要做的。(丙-2)
所面對的窗口，可能都會有一些比如說，原本臺中市還沒合併前可能是沒有農業局這個部分，縣市合併後有成立一個農業局，變成對口單位就要去調整以及適應。(甲-1)

二、上級工作規範

我們的上級也會訂定工作的期程要在期限完成。(甲-2)

基本上，上級是要求我們對里內所發生的大小事務都要有所了解。(甲-3)

長官都有他們的考量原因啦，不管派你擔任什麼職務，我都是很欣然的接受。(甲-4)

只是說上級他可能對我們就是…會要求比較多啦，還有就是說因為人員可能配置的問題，我們可能會一個人做兩里啊，或是做三里啊，那因為是編制的問題，制度的問題，所以上級會就是也會跟我們一些溝通上，就是說哦我們必須要有那種認知啦，要接受這樣的事實啦。(丙-3)

主要里幹事的工作還是按照民政局的工作職掌的規定啦，里幹除了固定的工作職掌之外，大部分是其他的交辦事項，因為面對里長、里辦公處一些要處理的，除了原本規定的，可能還要加一個就是其他交辦事項，也是蠻雜的，然後量也是蠻大的。(甲-1)

除了一般年度的例行性工作訂有期程跟工作職掌以外，臨時交辦的工作也很多。(甲-2)
還是按照民政局對里幹事的工作內容的規定這樣子來執行，以民政局對里幹事角色規定內容為主要啦。(甲-1)

我想這些應該都依照回歸到我們所謂的里幹事的服務要點，它上面都界定得很清楚，如何訂定工作職掌。(乙-1)

沒有內(台語)，有啦(台語)，一個里幹事的服務守則啦，工作守則，也不是工作守則
是你里幹事應該配合的業務，沒有差異。(丙-1)

三、整體一致性

合併後里幹事的服務…公所大概都有規劃、有整體性嘛，以前(台語)比較點的感覺，現在比較整體的感覺……大概是這樣啦。(乙-2)

工作職掌都一樣，也沒增加，也沒什麼規範，都是舊的。因為基層的工作就是比較固定

的。(乙-3)

我是覺得現在市政府(台語)太強調一致化、標準化，比如說村里裡面的業務(台語)臺中市政府設了一個區政系統，這個區政系統變成大小事情你都要區政系統去查報，鎮公所(台語)的時代反而更便民，明明路就破一小個坑洞而已(台語)，你就快叫公所有一個工班去弄就好(台語)，但現在不是喔！它還是要上區政系統，路破洞一個這麼小的事情(台語)，你幹嘛上區政系統，就直接授權給公所就好了，對不對？你樣樣抓了這麼多的權幹什麼，像一個路燈這麼簡單的事情(台語)，你也要叫人家要上區政系統(台語)，所以說太強調標準化、一致化了啦。(丙-1)

四、人力運用

人力的調配這一塊…跟合併前其實差蠻多的，就業務量來講，雖然工作性質大同小異，但是份量，做一個里跟兩個里當然你工作份量就多兩倍嘛，而且你還要配合里長一些施政，我想其他的區公所大概也都是這個問題。(乙-1)

市政府對整個區公所，編制內的人員有比例的限制，有時候會衝擊到里幹事，因為有人退休遇缺不補嘛，那這個在業務量，可能會比較大，比鎮的時候還要大。(丙-3)

合併之後很多的工作可能…像我們面臨到人力的一個短缺，就是原臺中市省轄市的公所跟縣轄市的公所人力的差異問題，原先一個人只兼一里，現在因為人力短缺的話，通常要至少兩個里，不然你就要再兼內勤的工作這樣子。(丁-1)

【現職工作之規範】

一、工作考核

規範現職工作的依據…比如說我們可能都會有那個…考核啦，規範現職工作的內容要去確實執行好，我們每三個月就會做一次那個對里幹事的工作表現優劣的考核。(甲-1)

其它的都一些報表這些，考核啦，為了考核在這個區塊裡面，像課長、區長在(台語)考核這個區塊他們就是著墨比較深啦，比以前的話就差別很大。我猜各區跟市府的距離感覺會更遠啦，所以市府啟動很多的那個監督制度嘛，像工作日誌、報表，它用這個來控制(台語)公所的績效，這是我個人的看法。(乙-2)

縣市合併以後就是可能里幹事的業務方面就是比較嚴苛啊，就是要業務的考核，好像去年有不是…今年，今年有來考核，今年，嗯，那縣的時候比較沒有考核。（丙-3）

我覺得最大不同就是合併以後比較多表格啦，還有監督的格式，增加報表啦，工作日誌這些，市政府才知道我們做什麼(台語)。（乙-2）

二、基本服務

我們是外勤里幹事，早上在公所受理民眾的申請服務，下午到里內協助里長推動里政，訪視一些民間紳士，或者地方上的耆老，了解他們對我們工作上有什麼意見或者對我們的服務有什麼要改進的。要看里幹事的工作態度，互動久了，能減少一些工作上的阻礙，這可能比較少人會做(台語)，我工作二十年來，我會比較重視這一塊。（甲-2）

那如果有重要的事項就是盡速通報，那里民如果有需要我們服務的話，就是…要努力的…去提供我們的基本服務，能夠協助他們。（甲-3）

就是整個縣市合併以後那個編制的問題自己也要調整心態，然後想說…能做就多做一點這樣子。嗯，盡自己的職責。（丙-3）

三、規範明確

也都是依照服務要點來規範，無論是你服務的內容、工作的職掌、委辦業務啊，或者例行性的查報工作也好，這個工作的內容大概都是大同小異。（乙-1）

工作職掌原有鄉鎮公所，已非原有單純區域的里鄰服務，其他尚有人文課所交辦的徵集令分送及服役役男如有家庭因素可提出申請提早退役、另有社會課的低中低收入戶申請及總清查在地服務及個案家庭訪視，轄內各區公所之案件互訪標註等。（丁-2）

我們有里幹事的手冊啊，就是依照規定來做，依照你所分配的工作下去執行，原臺中市小八區那時候的規定。（甲-4）

四、效率功能

效率的問題啦！你一個區政系統查報，你要做層層核轉以後才能轉到承辦人，那你如果說不用上區政系統，直接像鎮公所以前的時代，到主辦人那里直接登記就直接修理了，你看這一來一往差多少，所以真的太強調一致化、標準化、規格化了。（丙-1）

當然就是說文書處理上會造成我們在執行業務上，也就是說工作比較要瑣碎的登記一些瑣碎的事情，為民服務的事情，還有家戶訪問啊，這些都要做資料，感覺上好像文書資料做的比較多。（丙-2）

五、業務繁重

現在的工作變成說比以前縣轄市的工作整個工作量還要重了一些，甚至有時候覺得壓力還蠻大的。（丁-1）

六、使命必達

因為公所是市府的派出單位，當然對那裡負責，局處那邊現在有時候對公所和我們來說，要做什麼就做什麼，不像以前比較有彈性，現在傳真或公文來公所，你就馬上要配合，以前縣的時候，鄉鎮大部分有自主權，所以你不用像現在每樣都要這麼急，所有的里幹事或公所的工作人員，都一樣戰戰兢兢，時間一天到晚緊張兮兮。（乙-3）

里幹事之角色在大區來說就比較像社工各課室交辦責任區之公共事務，就必須使命必達。（丁-2）

3-4、請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

縣市合併改制後，里幹事如何來履行上級的指示、面對期許以及差異與影響，受訪者總共有12位表示意見，甲-1指出，長官所交辦的事項是屬於工作範圍之內，而且是合情合法的，當然就是會用最迅速以及正確的態度，來履行完成上級的指示，也會在第一時間回報上級長官即正確態度即時回應。甲-2、丙-1、丁-1表示，縣市合併成為直轄市後，區公所不具法人地位，工作完全由市政府民政局指示，工作繁重交辦與指示又特別多，一張傳真紙就要馬上辦，早上傳來當天就要處理好，臨時交辦的事項非常多，當日下午交辦隔天要完成的任務，都會盡量配合來達到上級的要求和指示。既然是直轄市的一份子，會配合要求指示扮演好里幹事這個角色。甲-3指出，對於上級的指示，當然是努力達成，不了解的就詢問溝通希望做到盡善盡美。甲-4、丙-3、丁-2等人認為，改制

後臺中市政府為上級機關，統一對29區公所發號司令、區公所為執行單位，地方事務透過上級指令或政策政令宣導、如選務工作、社會福利案件申請、小型工程施作項目，績優鄰長、模範母親、父親以及金鑽婚推薦表揚、年度之99重陽禮金之發放、均為市政府既列之年度施政計畫。會照既定政策來貫徹執行，並依其工作的目標、性質，重要性來完成。乙-1表示，有關地方上面的一些事務，都是對區公所負責。合併後很多市政府的業務單位，不經由區公所，直接來取得里長、里幹事的協助，平常一天的行程，其實大部分都是市政府直接交辦，或是委辦事項，這一方面增加很多，這是以前縣政府時代不會發生的事情，當然在地方就是做好自己的角色，盡自己所知道的來協助推動這個業務。乙-2、乙-3指出，區公所承市政府的命令，來交辦各課室，上級指示，要走入群眾，紅白喜事都要陳報，但是時間上沒有辦法給予彈性，類似外務性的任務，或者是課室內的人，外面聯絡不到的、找不到的，就交里幹事去找。視個人而定，較老輩的里幹事作法較不會受框框限制，老的里幹事有它的好處較能深入里鄰。如果在里內能和民眾打成一片，執行上較會得心應手，取得協助配合。丙-2、丁-1表示，里幹事都是盡心盡力來完成上級所交付的任務及臨時交辦事項，和以前臺中縣政府所交代的事情都是一樣。因為，這是份內的工作，當然會盡心盡力的來完成它。丁-1認為，縣市合併之後，很多工作是臨時交辦的任務，還是依照輕重緩急的程度來執行，除了自己本身的份內工作處理好，上級的交辦事項，還是會按照程度狀況來執行來去完成。甲-1表示，里幹事工作和內勤人員是比較不一樣，不確定因素比較高，面對的是里長、鄰長以及在里鄰內生活的人民，比較可以接受到輿情反映，對於市政府施政的建議，當然要把輿情反映讓上級長官了解，回應需求，以提升滿意度。

至於里幹事在縣市合併後，如何面對上級的期許，受訪者甲-1、乙-1、乙-3、丁-1等人表示，盡本分提升效率當然還是效率，自己的工作自己做好，就是要正確有效率，交辦的事項也如期完成。盡本分來協助市政府長官，那就是涉及到民眾的陳情案件，或者是建議案，有時候也會跳脫區公所，直接找里辦公處。因為，合併之後區公所業務的功能都萎縮掉了，現在區政查報系統還是直接對區公所，但是有很多還是區公所沒有辦

法解決、沒有辦法做，區公所還要行文到市政府，這時間上又慢了很多，民眾就覺得縣市合併完之後，行政效率應該要有所提升，一個簡單的案件事情為什麼要等那麼久，可能礙於經費問題，或者有些真的是權責的問題而不在區公所。甲-2、甲-4、丁-1同時指出，因為是下屬單位，都會確實認真盡量的來配合完成，不要去延誤區務的推動，讓人民不會有抱怨，在合情合理合法的範圍內達成目標。讓上級長官對於市政府交代的事項也能有所交代，知道里幹事確實有在認真執行市政府交辦的事項。甲-3、丙-3表示，對於長官的期許，只有更加努力盡責，分內工作做好自己要有擔當的責任，不要讓人家檢舉，或是讓人家申訴，對公所、對民眾都有所交代。乙-2、丙-1、丙-2以及丁-2表示，里幹事在第一線服務責無旁貸，是區公所的第一線尖兵可界定為服務業。對於上級的規定、交辦依法行政盡量完成。不要造成民眾的不便，達成為民服務的目的。

在差異與影響上，甲-1指出，縣市合併後，原本的八區變成二十九區，在天然災害的部分，必須親臨現場掌握動態，颱風來時，以前是由臺中市政府消防局直接來統轄規範各個區公所，對於防災業務的執行以及回報的制度。合併之後，因為行政區域變大，這部分就授權給各區來執行以及完成，里幹事就是關鍵的角色，要隨時掌握里內的災害訊息，而且要隨時待命做第一時間的回報，甚至有時候要到第一現場，這是差異性的部分以前所沒有的。影響上當然還是，工作量也是增加，角色責任也比較重。甲-2、丙-1、丙-3認為，效率第一縣市合併以後，期程變得很快，市政會議以後，召開主管會議，隔天就會轉達給里幹事，履行上級的交代。感覺上，市政府要多授權給區公所，提升行政效率，樣樣都要問市政府的意見，這樣子整個效率上、便民上都會打很大折扣。里幹事的工作很活，因為他面對很多的不一樣，不一樣的里民、不一樣的居民，就是要學習靈敏，協助里民、服務里民能夠快、能夠多、能夠好。甲-3、丁-1表示，基本上，縣市合併前合併後差異、影響，感覺有一種趨勢市政府交辦的工作、活動的辦理比較多工作繁重，由於人力短缺業務量、工作量會變多。因為是公務人員，上級交付的任何任務，還是盡力去達成它。甲-4、丙-2認為，個人是感覺差異並不大，個人也是感覺沒什麼影響，里幹事本來就是要持續執行任務。乙-1則表示，指揮監督層級多市政府每個單位都可以

指揮監督，就是不經區公所，合併前只是聽從鄉、鎮、市公所的指揮，現在變成很多單位都可以來要求，增加很多行政上面的困擾。乙-2、乙-3認為，就正負評價而言，至少依法行政上，縣市合併以後比較像公務人員，當然也有壞事，服務的貼心面有時候大概不見得會比以前好，還有一個大的差別，社會福利比以前好，邊緣人也比較少。最基層的只要不要讓民眾抱怨就好，對上級來說，沒有新聞就是好消息，負面的新聞就是要去解釋讓民眾了解，好的新聞當然是大家都會高興，高興一天就好，因為這個本來就是應該要做的，那是工作的本分。丁-1表示，里幹事是比較外勤及面對民眾，形象觀感極為重要，服務品質的優劣，會讓民眾對公部門之整體形象有所影響。甲-2認為，考核不只一項，平常寫的作為考核資料都要彙整，節能減碳方面考核成效應該不是很好，考核資料一堆、四、五張桌子都是紙本浪費紙張，猶如每年區公所的大拜拜就是民政業務考核，大家兩、三個月就在那邊忙。真的很不好一定要改進，個人的看法而已，上級不一定會採納，但是也要符合時代潮流，現在電腦資訊化了。丁-1認為，資訊系統上的區政管理系統部分，是要求里辦公處每個月都要去做查報，達成率多少、要查報幾件，並要求數字的完美、漂亮。這會變成多了一些不必要且流於形式的工作。市政府如果沒有特別要求，這樣是不切實際的。實際上，縣市合併之前，一通電話就可處理好，現在還要透過網路登記、追蹤，又造成里幹事的工作業務量增加，也會有流於表面的形式問題出現，又沒那麼完整。應該是著重實務面，是用電話聯繫查報就已經足夠。甲-3表示，縣市合併後，市政府交付的任務很多，例如：調查方面，或者它需要一個量化的統計數字，這是比較需要時間去做運用的，時間太短暫匆促的去執行，會造成內容的粗糙，倘若有需要做一些調查事件的工作交代，應該要給與充裕的時間始有較佳的品質呈現。乙-3指出，主要是一人都是服務兩里或三里。因為，鄰里差距大，距離不平均，對民眾的服務比較有問題，會影響到民眾對上級的觀感。基於便利性可作里鄰調整編制。丙-1則指出，資源配置不均縣市合併顯的倉促，上級只是想到縣市合併這個大方向，合併的大方向下要有很多細項來配合，但是這個細項它並沒有到位。是全部的細項都備齊，才能成就縣市合併這個大方向。例如：市政府發送元宵燈籠，超級大里有兩千多戶的，給一百個，

沒有兩百戶一里的也給它一百個，這個就是細項都還沒有到位。再者，有那個三千戶一里的，也有那種不滿兩百戶也一里的，而且比比皆是，所以真的是太倉卒了。縣市合併很正確，但是很多細項是要好好的檢討，資源的配置太不平均了。又里幹事的機車維修費，臺中縣政府和臺中市政府的維修經費是一樣的，但是我們里幹事對直轄市政府的期望就很高，直轄市政府應該財源很多，但是這個部分讓里幹事很失望，一台新的機車每年的維修費是一千七百塊，騎十年一樣一千七；新的摩托車一千七可能剛好，而舊的騎十年一樣一千七，市政府要調整福利，但這個部分就沒有照顧到里幹事。里的組織、里幹事的津貼，整個小細項部分都沒有到位。丁-1表示，縣市合併後，上級的有些指示是超出公務員的一個服務層面，要求公務員將「服務禮儀」做得非常好，然而在事實層面是沒辦法如此配合。因為，人力少、工作量很大，要稱呼來稱呼去，還要做關懷，心態上是無法馬上調適。工作量大時，如何用最好的服務方式來服務。反之，工作量少的狀況下，可以做到非常完美的一個服務，任何禮貌、問候寒暄、關懷式的請喝茶、閒聊諸如此類都可以做到，工作忙的時候時間就不夠用，如何閒談、關懷。但是對民眾基本上的禮貌是要做到。這些是比較難達到的層面，這部分縣市合併之後落差是蠻大的。以下是各受訪者所提出之意見：

【如何履行上級指示】

一、正確態度即時回應

合併改制後里幹事的工作內容比較多的啦，如果長官所交辦的事項是屬於我們的工作範圍之內，而且是合情合法的，就是會用最迅速以及正確的態度來履行上級的指示，也會在第一時間來回報上級長官。（甲-1）

對於上級的指示，我們當然是努力達成，那如果有什麼我們不了解的，我們就會…詢問，或者是溝通。（甲-3）

二、配合要求指示

我們又位在市政府的行政區裡面，所以上級的交辦跟指示特別多，尤其說下午交代明天要完成的，我們都會盡量配合來達到上級的要求跟指示。（甲-2）

我們就會照他既定的政策來執行貫徹。(甲-4)

現在區公所(台語)沒有法人的地位之後，完全樣樣都在市政府的指示。(丙-1)

縣市合併以後，對於上級的指示，我們里幹事都是盡心盡力來完成上級所交付的任務及交辦事項，跟以前臺中縣政府所交代的事情都是一樣，因為這是我們的工作，我們當然會盡心盡力的來盡量完成它。(丙-2)

上級的指示我們就是看看要完成的目標是什麼…看工作的需求、工作的目標，它的性質，找到它的要點好好的把它來完成這樣。(丙-3)

現在為直轄市之後，很多工作由民政局發號施令，一張傳真紙就要馬上辦，今天早上或下午傳來的，今天就要馬上處理好，臨時交辦的工作內容非常多，既然是直轄市的一份子，直轄市政府組織派出來的公所，我們就要好好的扮演好這個角色。(丁-1)

改制後臺中市政府為上級機關統一對 29 區公所發號司令、區公所為執行單位舉凡地方事務透過上級指令或政策政令宣導、如選務工作、社會福利案件申請、績優鄰長推薦表揚、小型工程施作項目，模範母親父親推薦表揚，金鑽婚推薦表揚，年度之 99 重陽禮金之發放、均為市政府既列之年度施政計畫。(丁-2)

三、協助推動

以前我們只對現在的區公所負責，就是以前的市公所嘛，但現在很多市府的業務單位，他們都會來找你，有關地方上面的一些事務，他們都會來找里長，他們也跳脫區公所這一塊，直接來取得協助，所以現在變成說我們平常一天的行程下來，會遇到有一些其實大部分都是市政府他們直接交辦也好，或是委辦也好，這一方面增加很多，這是在以前縣政府的時代不會發生的事情，…當然我們在地方就是做好我們自己的角色，就是盡我們所知道的來協助推動這個業務。(乙-1)

四、深入里鄰

公所承市府的命令嘛，來交辦各課室，類似我剛講的(台語)外務性的事情喔，或者說(台語)課室內人，外面如果聯絡不到的、找不到的，就交里幹事去找。要看個人啦，像我這個較老輩的(台語)，我的作法喔較不會受框框限制，老的里幹事有它的好處啦。(乙

-2)

上級指示像我們區長說，要走入群眾，紅白喜事都要呈報，但是時間沒有辦法給我們彈性，如果說你在這個村里能和民眾打成一片，做事情你就會得心應手。(乙-3)

里幹事工作是比較...可能跟內勤的人員是比較不一樣，內勤人員的工作項目是比較固定的，而且不確定因素比較低，里幹事因為面對的是里長、鄰長以及在里鄰裡面生活的人民，當然我們可以比較接受到輿情的反映，也要適當的來回應他們的需求，也可能會講一些對於目前市政府施政的一些建議，也要把輿情來反映給公所裡面的長官，嗯，來做一個了解這樣子，才能回應人民的需求提升他們的滿意度。(甲-1)

【如何面對期許】

一、盡本分提升效率

當然就是把自己的工作做好，當然還是效率啦，就是要有效率以及正確這樣子。(甲-1)
就是盡我們的本分來協助市政府長官。那很多可能就是牽涉到民眾的陳情案件啊，或者是建議案啊，有時候也會跳脫區公所，直接到...直找里辦公處，現在合併之後整個區公所業務的功能都萎縮掉了，區政查報系統還是直接對區公所，但是有很多還是區公所沒有辦法解決、沒有辦法做，變成區公所還要行文到市政府去，這個時間又慢了很多，可能礙於經費問題，或者有些真的是權責的問題不在區公所。(乙-1)

長官對我們就是一樣，自己的工作自己做好就好了。(乙-3)

大概就是你把你的分內的工作做好來之外，交辦的事項也如期完成。(丁-1)

二、確實盡責

因為我們是下屬單位，對於長官的期許我們都會盡量的來配合完成，讓人民不會有抱怨，讓區長跟長官對於市府交代的事項也能...有交代，讓他們知道我們也是確實有在認真執行市政府交辦的事項。(甲-2)

所以我們大部分都配合的很好。(甲-4)

期許喔...也是(台語)依法行政啦，上級交辦什麼，就盡量完成(台語)。(乙-2)

不要去延誤區務的推行，不要有民眾來抱怨，在合情合理合法的範圍內做好來。(丁-1)

那對於長官的期許，那我們都是…只有更加努力囉！（甲-3）

其實長官的期許就是，你最好你自己(台語)你自要擔當的責任就是負責好，然後最好就是不要讓人家檢舉啊，或是讓人家就是申訴這樣，然後不要說一天到晚讓人家，民眾或是什麼有聲音出來，你對公所啦，對民眾啦都有交代這樣，至少還是有及格啊，嗯，這樣子。（丙-3）

感覺上以前我會比較主動來做、主動來服務，那你現在可能就會比較被動，你就市府規定什麼我們幹事做什麼就好(台語)，以前跟里民情感會投入比較多。（丙-1）

三、落實服務

當然是以達成上級所說的為民服務為目的，不要造成民眾的不便設單一窗口。（丙-2）

里幹事在第一線服務責無旁貸，里幹事是區公所的第一線尖兵可界定為服務業。（丁-2）

【差異與影響】

一、效率第一

有一個差異就是在天然災害的部分，里幹事的角色在裡面是扮演蠻關鍵的啦，在颱風天來的時候可能要隨時掌握里裡面的災害的訊息，要做第一時間的回報隨時待命，甚至有時候要到第一現場，這是我覺得差異性的部分。就影響的部分當然還是，畢竟這是以前所沒有的，工作量也是增加啦，角色的責任也比較重一點。（甲-1）

我覺得效率要很快，像我們在開會的時候就會要求明天要怎樣、一定要完成。（甲-2）

縣市合併以後…感覺上啦，你真的市府要多授權給區公所，你抓了這麼多權在市政府，對整個行政效率的提升於事無補，你應該比如說十萬以下的工程你跟本就不用報到市府(台語)，比如說訂一個數額，我的意思不是說十萬塊，那你現在樣樣都要問市府的意見(台語)，我覺得這樣子好像整個效率上啦！然後便民上都會打很大折扣。（丙-1）

我覺得里幹事的工作很活啦，他面對很多不一樣的，不一樣的里民啦，不一樣的家庭啦，就是要學習靈敏，服務里民速度也要能夠快、能夠多、能夠好。（丙-3）

二、工作繁重

我感覺有一種趨勢在政府下放的工作會比較多，要求辦的活動也較多，我們還是盡力去

達成它，因為身為公務人員，上級交付的任何任務，都是本著能夠以完成。（甲-3）

其實…影響是工作量變大，差異性不會很大，工作其實都是那些，只是說那個業務量、工作量會變多，因為人力短缺的話，變成說你的業務量工作量會變多。（丁-1）

基本上因為縣市合併後，市政府交付下來的任務很多。（甲-3）

三、持續執行

那至於說有什麼差異跟影響，因為本來就是要這樣子做，不管縣市合併之前也是這樣做，縣市合併之後也是這樣做，我們就是靠執行在做。（甲-4）

我個人是感覺差異並不大，我個人也是感覺沒什麼影響，那是我個人。（丙-2）

四、指揮監督層級多

呵呵…每個都可以指揮監督你啊，每個來就是怎麼樣怎麼樣，我剛講的跳脫到區公所啊，就是變成你這樣子增加我很多那種所謂行政上面的困擾，以前是只聽鄉鎮市公所的，現在變成很多單位都可以來要求。（乙-1）

五、正負評價

至少依法行政區塊裡面喔，我覺得他們可以這麼講，那像以前的話你也聽過上班喝酒啦，對方對他很肯定的也有啊，現在你去喝喝看，不行啊，你一喝就出事情啊。縣市合併以後比較像公務人員啦，當然也有壞事啊，你服務的貼心面有時候大概不見得會比以前好。在在還有一個大的差別，社會福利比以前好，邊緣人也比較少，甚至我有一戶低收入戶，每個月都領的比我薪水還多咧。（乙-2）

我感覺沒什麼差，可能你們會比較有感覺，我們最基層的只要不要讓民眾抱怨就好，對上面來說，沒有新聞就是好消息(笑)。（如果說碰到負面的新聞咧？）你就是要去解釋讓人家知道。（如果是好的新聞咧？）好的新聞當然是大家都會高興，高興一天就好，因為這個本來就是我們應該要做的，那個工作是我們的本分。（乙-3）

里幹事都是比較外勤及面對民眾，對於服務品質優劣，會讓民眾對公部門之整體形象有所影響。（丁-1）

六、考核成效

每年區公所的大拜拜就是民政業務考核，四、五張的桌子都是紙本，多浪費，那個真的很不好，對我的看法啦！他們不一定會採納，不要光在那邊唱口號一定要節能減碳，結果自己做的又是另外一套，我覺得很不好，能考核的就在資訊系統去考核就好了，你為什麼還要弄了一堆紙本，然後大家兩、三個月就在那邊忙。（甲-2）

七、資訊系統

區政管理系統部分是要求說要里辦公處這邊每個月都要去做查報，然後要求數字的完美，但是實際上在以前縣市合併之前的話，其實大家一通電話馬上就處理好了，現在還要透過網路去登記，雖然有知道說去追蹤，但是說又造成里幹事的工作業務量又增加，實際上有時候也會流於表面的形式這種問題出現。（丁-1）

八、里鄰調整

我是認為鄰里的編組要稍為調整，因為鄰里有的差距大，距離不平均。主要像我們一人兩里或三里，我星期一、三、五在○○里，二、四在市區，這是公所的問題，將來如果行政區域要整編比較好，要做事情也比較方便。有些里幹事只有下鄉一下下，我是怕對民眾的服務比較有問題，外面看好像每個都很忙，但是民眾對上面的觀感可能就不太好。（乙-3）

九、資源配置不均

那你縣市合併以後，縣市合併如此的倉促，我只能講一樣缺點啦，就是說……比如說你上面的人只是想到縣市合併這個大方向而已，其實合併的大方向下面要有很多細項來配合這個大方向，但是這個細項它並沒有到位。對，你是全部的細項都好了，才能成就縣市合併這個大方向，那你細項如果說哪個部分沒有到位，資源的分配太不平均了，比如說…市政府在發一樣東西，超級大里有兩千多戶的，比如說燈籠給一百個，那個沒有兩百戶一里的也給它一百個，你這個…不曉得他們在做什麼，這個就是你細項都還沒有到位，那比如說有那個三千戶一里的，那也有那種不滿兩百戶一里的，那你不滿兩百戶就一里的人，那個一里超大里的一鄰就兩百戶了(台語)，你這樣資源的配置就太不平均了，而且比比皆是，所以說…真的是太倉卒了。還有就是說縣市合併很正確，但是你很多

細項真的是要好好的檢討，資源的配置太不平均了，像我們里幹事的機車維修費，當然臺中縣政府跟臺中市政府在維修經費是一樣的，但是我們里幹事對直轄市政府的期望就很高啊，想說你直轄市政府應該錢很多(台語)，財源很多，但是這個部分讓里幹事很失望，你想一台新的機車你每年的維修費是一千七百塊，騎十年一樣一千七，再來我要講什麼你應該知道了吧！新的摩托車一千七可能剛好，騎十年了內！騎十年一樣一千七，你一下要調整誰的福利，一下子要調整福利，但這個部分你就沒有照顧到里幹事。摩托車騎十年了(台語)，騎十年(台語)你搞不好一千七的維修費…你東西用久了這消磨那消磨對不對(台語)？里的組織、里幹事的津貼(台語)，整個小細項部分都沒有到位就對了。(丙-1)

十、服務禮儀

縣市合併後，上級有些的指示是超出公務員的一個服務層面，要求我們公務員把服務禮儀做得非常好，那有時候是在事實層面的話是沒辦法這樣做的，因為當你工作量很大，你沒有辦法思考說我要怎樣用最好的服務來服務你。但我們基本上的禮貌要做到，不要用鄙視，不要用很不尊重的語氣去對付民眾，這樣基本的禮貌就不允許了(丁-1)

小結：縣市合併改制後，里幹事個人角色扮演，既有原臺中市的規範，亦有臺中縣的部分規定。乃是來自直接上級監督單位市政府民政局，有其權力直接指揮監督所屬。民眾需求多、臨時交辦事項多而有業務增加之趨勢，高服務品質的多樣性要求，令里幹事倍感壓力存在。公務流程的變化更須盡心盡力以減少阻礙。除市政府另有規範外，全市統一作業，不瞭解基層民情、未能因地制宜，致民怨增加，里幹事飽受誤解困擾，有必要向民眾傳達解釋各種限制因素。對個人工作職能之影響上，公僕的工作除了依法行政之外，就是上級的交辦事項，要會思考、判斷該指令是否有違法，以避免逾越法規範。工作職掌最主要還是依照民政局所規定的工作任務來執行，應該是回歸到里幹事的服務要點，一個里幹事的服務守則、工作守則規範固定具整體性，是里幹事應該配合的業務。里幹事的業務規定比較嚴苛，市政府啟動許多監督機制，有

考核，工作日誌、報表等，對里幹事的工作表現優劣作考核，並評比區公所績效，要求工作內容的確實執行。對於上級指示在合情合法的工作範圍內，會以正確態度即時回應上級長官所交辦的事項。區公所不具法人地位，改制後民政局為上級機關，統一對二十九區公所發號司令，區公所為執行單位，地方事務透過上級指令，依其工作的目標、性質，重要性以及既定政策來貫徹執行。里幹事面對的是里長、鄰長以及里鄰內的民眾，對於輿情反映施政建議，必須反映予上級長官了解，以回應民眾需求，配合要求指示扮演好里幹事的角色。上級的期許上，里幹事在第一線服務責無旁貸，是區公所的第一線尖兵。對於上級的規定、交辦依法行政盡量完成，達成為民服務的目的。影響上，工作量增加角色責任重，指揮監督層級多市政府每個單位都可以指揮監督，就是不經區公所，增加很多行政上面的困擾。上級的有些指示是超出公務員的一個服務層面，要求公務員將服務禮儀做得非常好，然而在事實層面是沒辦法如此配合，這部分縣市合併之後落差是蠻大的。因此，縣市合併改制後里幹事角色認知之轉變與影響，主要基於上命下達直接上級監督單位市政府民政局，有其權力直接指揮監督所屬。須自我體認作好自身在公部門的角色轉變，而為上級配合者、上級指令回應者、上級指令推動者、上級指令執行者以及上級指令傳達者。

第五章 結論與建議

本研究以縣市合併後之臺中市的里幹事為研究對象，經由深度訪談分析了解組織變革縣市合併改制前、過程中以及改制後，基層里幹事角色認知的轉變狀況與影響，依此敘述本研究之結論。並針對研究發現作一說明，進而提出本研究之建議。

第一節 研究結論

壹、縣市合併改制前中後里幹事角色差異比較

里幹事為基層行政系統中的公務人員、扮演著第一線尖兵、反映者、溝通者、宣導者以及服務者等重要的角色。工作範圍廣泛多元，並承上級指揮命令依法行政，盡其所負之義務責任。惟縣市合併改制前之差異在於，臺中縣基於地方自治原則，里幹事即是以鄉、鎮、市長指示為依歸，視各鄉、鎮、市之特色推動政務，以完成工作的指派。

其次，縣市合併改制過程中，里幹事平常心以對，接受上級長官的不同意見，一樣是努力扮演好自己的角色並面對改變。將里幹事的工作視為一種良心事業，秉持一貫真誠服務的態度，督促自我的成長以及提升工作的專業能力。並以積極態度來為民服務。工作內容係延續執行未合併前之工作指派與執行方式，合併初期，市政府的交辦事項與不確定因素也變多，對里幹事的要求就是速度。預期會有新的工作指派，工作的要求會有落差存在，心態上作調整。

又里幹事個人角色扮演，在縣市合併改制後，民眾需求增多、臨時交辦事項多、業務量重、基於民政局之考核其書面資料多變化大，為民服務時間減少。高服務品質的多樣性要求，令里幹事倍感壓力之存在。公務流程之變化更須盡心盡力以減少阻礙。區公所不具法人地位，直接上級監督單位市政府民政局，其所訂定的工作職掌，以及

里幹事的服務要點，規範固定具整體性，是里幹事應該配合的業務。除市政府另有規範外，全市統一作業，未能因地制宜，致民怨增加，里幹事飽受誤解困擾。市政府對區公所人員的編制，有比例限制，會衝擊到里幹事的業務量，工作方面有加重。里幹事的業務規定比較嚴苛。市政府啟動許多監督機制，有考核，工作日誌、報表等，對里幹事的工作表現優劣作考核，要求工作內容的確實執行。改制後原有鄉鎮公所已非原有單純區域的里鄰服務，尚有其他課室所交辦的事項規範明確。合併之後區公所業務功能萎縮，事事陳請市政府意見，無法符合民眾期待。天然災害方面，里幹事的角色關鍵，要隨時掌握里內災害訊息，做好第一現場、第一時間的回報，這是差異之處。影響上，工作量增加角色責任重。效率第一期程較快，服務禮儀的要求，在事實層面是比較難以面面俱到，亦是縣市合併之後所呈現的落差。

由上觀之，縣市合併前里幹事角色差異不大，惟臺中縣以鄉、鎮、市長指示為依歸，完成工作的指派。合併過程中，平常心以對，面對改變。預期會有新的工作指派，工作的要求會有落差存在，心態上作調整。而合併後，工作量增加、民眾需求多、臨時交辦事項多、考核書面資料多變化大、高服務品質多樣性要求以及公務流程變化大，角色責任重壓力大。

表 5-1 縣市合併改制前中後里幹事角色差異比較表

縣市合併改制前 里幹事角色之認知	縣市合併改制過程中 里幹事角色認知之調適	縣市合併改制後 里幹事角色認知之轉變與影響
一、民意反映者	一、政策延續者	一、上級配合者
二、政令宣導者	二、政策順從者	二、上級指令回應者
三、協調溝通者	三、政策接受者	三、上級指令推動者
四、政策執行者	四、政策釋疑者	四、上級指令執行者
五、行政支援者	五、政策學習者	五、上級指令傳達者
基於地方自治原	工作內容大同小異，係	非單純區域之里鄰服務，

<p>則，以鄉鎮市長指示為依歸，推動政務；同時依區公所工作指派，盡其應有之義務責任，滿足民眾的需求，完成基本里民服務之角色扮演。</p>	<p>延續執行未合併前之工作指派與執行方式，只是一個合併的過渡期、一種經驗。一樣是守本分扮演好自己的角色，付出心力。</p>	<p>業務規定比較嚴苛，市政府啟動許多監督機制，對工作表現優劣作考核，要求工作內容的確實執行，工作量增加角色責任重。</p>
--	--	--

資料來源：本研究整理

貳、縣市合併改制臺中市與臺中縣差異之比較

縣市合併改制，臺中市與臺中縣差異之比較，依序是第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知、第二部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適、第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響，其間差異分別析述如下：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

在里幹事角色的界定上，同時表示依規定行事、為基層第一線尖兵、民意的反映者、政令宣導者，向上反映民情，向下政令宣導，讓里民了解政府的施政措施，有助於增進政務的推動。二者區別在於，縣市合併前臺中市里幹事就區公所指派的任務、工作內容來實行以完成任務；而鄉、鎮、市公所是法人的團體，村幹事大部分都是依照鄉、鎮、市長指示因地制宜，辦理鄉、鎮、市行政事務及里辦公處工作相關事宜，對鄉長負責依鄉、鎮、市長、地方首長之施政及作為為之。在鄉村地區人情味濃厚，村幹事在村里內與村民建立深厚之情感互動密切，民眾對村幹事很遵從，且對村幹事的需求很高。反之，在都市裡大家知識程度很高，他們只是將里幹事當成是區公所的公務員。因此，這也顯示城鄉差異之處。

角色的扮演上，皆認為里幹事角色多元。為重要的政策執行、行政支援、法令釐清、傳遞資訊、協調溝通的角色。在地方上，的確扮演了重要的行政服務功能，且具有相當之影響力。

縣市合併之前所負責的工作，二者明確表示，里幹事屬於民政課，就是以民政業務為主，而在社會福利制度中，里幹事的角色亦不容忽視，第一線里幹事必須過濾、訪查以及輔導協助完成各類社會救助案之申請，俾利人民生活福祉的改善，里幹事所負的責任基本上還是里內，配合里長推動村里各項自治事務與基層建設，並協助計畫、活動辦理。合併之前皆須支援各課室。而有關交辦事項也要負責。一般而言，有兩個部分，公所及里長的臨時交辦事項。同時秉持依法行政、承上級指揮命令等規定，依個別事項及不同工作分別來執行，以完成里幹事所應負之責任。惟對於地區特殊的自治業務與民選首長的施政方向，需配合協助成年禮活動、新生兒的彌月送禮、訪視。此係合併前臺中縣基於地方自治原則，視各鄉、鎮、市之特色所推動政務之一。亦為區公所與鄉、鎮、市公所業務推動上的差異。

本部分二者合併前之差異甚多，有關指揮與監督關係層面上，里幹事是隸屬於民政課，上級部分別是【臺中市政府、民政局、副區長、主任秘書、民政課長以及里長】等；【臺中縣政府、民政局、鄉鎮市長、鄉鎮市民代表會、民政課長以及里長】等，任何交辦事項均依規定指示完成。依此顯示出二者之不同。就指揮督導狀況而言，臺中縣鄉鎮市是基層的行政組織，即是以鄉鎮市長指示為依歸，村里幹事服務要點之規範，並配各課室來完成工作的指派。此外，臺中市依民政局與區長交辦及其透過里幹事每月之工作會報完成作的執行。而在工作規範與任務要求中，臺中市里幹事指出，會以良好服務態度，並以最正確、最快速的方式，來協助里長完成里內行政事務的推動。同時，遵守公務人員任何規範，依法行政以達要求。臺中縣工作規範係依鄉鎮市民代表會通過之預算執行，依此，地方自治事項之執行是一要務，基於區域之特殊性、時效性，以迅速確實的態度來完成並落實鄉、鎮、市長之政策理念。

縣市合併前，里幹事對於上級之交辦事項是如何來貫徹、如何來執行，二者共同認為，主要以迅速確實、依法執行且合於法律的規定範圍內，來完成上級的各項交辦事項。

而良好溝通會有助於增進政務的推動，即是在做政府與里長之間溝通的橋樑，落實為民服務的工作。此外，臺中縣里幹事表示，於縣市合併前，有感的政策，是民選首長爭取連任與政治延續的目標，里幹事須依其政策制定之要求，並督促鄰長來完成各住戶的送達工作。同時認為，依上級指示貫徹與執行上級的交辦事項，因為，鄉鎮市公所時期鄉鎮市長為民選，基於選票壓力，為了要落實政見，能以全方位來提供民眾最佳的服務品質。因而更親民、更貼近民意，里幹事依其指示執行應有的任務。又鎮公所時期鎮長對里幹事的要求頗多，執行工作方面，某些事情與問題是無法延滯，風險性、特殊性的人、事、物，就是要第一時間要去通報，尋求解決機制。如期盡全力將之完成，執行里幹事應有的作為，貫徹執行就能符合期待。依前所述乃是臺中縣與臺中市所不同之執行狀況。

第二部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

在縣市合併改制過程中。重塑里幹事角色扮演方面，里幹事個人在心態上要做調整準備知道會改變以作調適。同時審慎來重新界定個人的角色，對工作、公所以及地方上皆有所交代，盡量做好里幹事的角色。抱持一貫真誠服務的態度，執行工作過程中，配合市政府、區公所協助里長、里民於一定期程內盡力完成任務。因為，里幹事為基層的工作人員，所接觸的基本上是里民，在重塑的過程中也不會有什麼困擾。重塑里幹事的角色扮演當然會戰戰兢兢、督促自我、積極行事。里幹事之角色重塑，個人是無法自主的，需依照現有的公所鄰里組織、里人口數、村里及臺中合併改制直轄市重要政策宣導決策來辦理，都是為民服務工作，無權有責。因為，原先是在臺中市。所以，角色的改變亦不是很大。惟效率會變得較快。依此，臺中市里幹事認為重塑里幹事角色扮演較無差異。

在臺中市方面，就是依經驗，將工作內容劃分，比較重要、次要的，依次來執行，另有交辦期限比較短的工作則優先來完成。並且與時俱進掌握社會脈動不斷的「學習改進」、創新服務內容。臺中縣認為，在縣市合併改制過程中，里幹事個人的工作內容，須作一心態調整，預期會有新的工作指派，工作的要求會有落差存在。工作的量比較多時，以重點思考模式節省時間提升工作效率。就是以平常心付出心力，即使業

務量加重，大家都是如此，真心付出。依前所述較無差異。在工作執行方式的調整上，強調默契配合，對里辦公處的部分，還是照以前的執行方式來和里長配合，默契為主一樣是依舊的執行方式為之。以人民的福祉列為最優先的工作項目。因為，民眾會申請社會福利必定是有其困境急需援助。所以，對於這方面會列為最主要的工作來執行。自己要作好時間管理，調整時間服務里民及區公所業務。臺中縣的差異在於會依首長指示，首長是民選的，最主要是重視政策的落實，工作效率的達成。又縣轄市的市長交辦完之後，代表會有監督的機制，這部分要自己去做調適。

在縣市合併改制過程當中，臺中市與臺中縣皆認為，接受改變是上級的指揮命令對業務推動有所影響時，所作的調適方式。就是去接受它，知道改變是一定會有的，一樣是努力扮演好自己的角色。注重業務性質，業務推動有所影響時，調整態度面對工作上的困難，上級命令有時會很急迫，甚至衝突到自己本身的業務，又交代一堆的臨時交辦事項弄的人仰馬翻，就是自己心理再去做調適，畢竟這是一個過渡期，一個經驗。所以，心態就是要調整好配合上級的指揮。尋求一個折衷之道，做適時溝通報告現實的狀況。改制過程中雖然很倉促，但縣市合併方向是對的，而合併的磨合期就是要能夠適應變動的環境。上級的命令必須尋求一致性，單純的區公所較易解決，另一方面是來自市政府，它有可能是時效的問題，就一定要在期限內把它完成，倘若比較有難度的，無論是命令也好工作也罷，就要比較多的心思去達成，謀求一個比較通常性的做法。又里與里之間的一個業務交流，大概都是尋求作法上的一致性。基於地域性、特殊性需求之情事以及制度的關係，計畫與執行時間隔太久，中間可能會產生落差、情況變動，對里幹事而言，是比較難以處理的，甚至造成里民誤會，就有解釋疑義的必要。再者，臺中縣於縣市合併上，有矛盾、衝突競合差異的問題存在，在於市政府交辦事項和區公所自治事項的競合，民選區長有延續合併前的政治理念、政策構想，然市政府並無編列預算，要如何執行？以募款機制，由公務人員從事募款的情事是否合法，是有問題的。里幹事是否要去執行？就更加矛盾，因此，造成很多特殊性問題。基此，這也形成臺中縣、市首長政策理念上的差異。

在各項工作指派上，應該是一般性的，常態性的，但預料縣市合併改制過程當中，業務量一定會增加，而且上級長官的各項工作的指派亦非單純的一件兩件，也會比較複雜與多樣性，就必須依工作性質、工作的方式，輕、重、緩、急的調整排序，做最有效率的處理並在期限內逐項完成它，來達到上級長官的要求。縣市合併初期，上級交代的工作似乎特別多，尤其是臨時交辦的事項，時間與重要性的考量就顯的無比重要。在人力有限，同事受訓、上級指派擔任職務代理人以及下里服務範圍增加等種種的狀況下，就必須作一個時間的分配，以減少工作的負荷。上級的工作指派採取守勢為原則，就公所組織編制原有職缺、應用現有人力作調整。基本上，里未作調整、每個里幹事由民政課長指派3或4個里來做服務，以符期待。上級長官希望工作專職專用，然基於里長的強勢、堅持與特殊要求，做一個課員或一個里幹事，就是盡心盡力的為民服務。里幹事須面對公所的主管與里長，而里長為了滿足里內民意的需求，可能會逾越公所行政上的程序，此時的里幹事就應遵守公所的規定。因此，溝通釋疑的智慧就很重要了。其次，里幹事如何來完成任務，以符合上級的要求上，就工作的方式、流程重新作規劃，再依其急迫、重要等屬性優先處理，將它完成再回報予上級長官。所以，為了符合工作的要求，除了公所交辦的事項在第一時間要完成外，在里還是依照里長的政策作有條理的規劃。身兼數里，安排適當之時間這是必要的，妥善分配工作時間都要考慮到的。里幹事的服務就是依上級的指示盡力而為，來達到上級的要求以及期望。同時要與里長互動配合，經營好與里長的關係，亦能避免到工作上可能會遇到的困擾與阻礙。以上各面向臺中市與臺中縣較無爭議。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

對於縣市合併改制後，里幹事個人角色扮演轉變狀況，是有轉變，因為，原本臺中市、臺中縣里幹事的角色在某種程度上是有差別的。合併改制後，里幹事的角色是呈現縣市融合的角色扮演，既有原臺中市的規定，也加入臺中縣的部分，社會福利服務部分工作量有增加的趨勢。民眾需求多，里幹事外勤的角色，也要隨著工作指派有所調整積極行事。臨時交辦事項多，有些任務就直接指派里幹事執行，這些都是需要去認知、轉

變、調適的。真的轉變很大，應該是效率的問題。里幹事的轉變就是服務要求更高，對里民的服務態度被要求更多、更嚴格。平常要關心社會的弱勢者、獨居老人訪視，書面資料之概況表、個案表，都要去訪問填寫並呈現出來，合併以後書面上的資料寫的蠻多的，書面的資料也佔據了工作的一部分時間。在服務的過程當中，也要考慮到工作完成後，是否符合市政府的期待與標準，以及民眾的感受，服務的角色就更加吃重。所有公務員的服務，不論是品質或速度都要有所提升，無形中形成了一種推的力量，並有壓力的存在。特別是1999，更須小心翼翼服務不周會被民眾投訴，這是比較不一樣的。整個公務流程好像有產生了一些變化，有些工作就要直接到市政府的對口單位找承辦人。直轄市的要求就是比較多樣性，又要親民。上級由民選改為官派的首長，要求的內容與程度可能有所不同，就是要上命下達在依法行政的範圍內將份內工作做好，扮演好自己的角色。臺中縣方面認為，改制後里幹事的角色是有轉變，且受監督之不同。以前工作性質內容是鄉、鎮、市公所交辦，只對鄉、鎮、市公所負責，合併完之後，直接上級監督單位為市政府民政局，有其權力直接行使指揮監督權是比較制式化。在縣政府時期，社工員會常駐公所，但現在感覺社工員不易找，而社工員又和里幹事關係很密切。因為，在村裡面第一個現場所看到的，是一些社會低層者、弱勢者，里幹事就是很容易接觸到這一部分，有很多環節需要與社工有配合，應該如同縣政府時代，社工有常駐公所較妥適。由前述顯示臺中市、臺中縣在受監督之不同以及社會局社工人員定點服務之面向上，有其不同之差異。

縣市合併改制後，對里幹事個人工作職能的影響層面上，還是有影響有改變，市政府交辦事項多，區公所就是承市政府的命令辦理交辦的事項，個人的工作內容就變得比較複雜。人民所提出的問題多元廣泛，工作上的困難、阻礙相對地會比較多。就是工作量增多且業務量重。感覺那個量有很大改變，書面的資料確實有變化、比較多。里幹事的業務很多、很雜，要配合里長、關心里民、還有區公所上級長官的工作指派。無紙化政策下就是減少紙張，為了考核隨時都要登錄記載列印紙本，顯現一定的成果，要有一個成效，考核就是檢視資料督促地方是否按時完成交付的任務，這方面是浪費不少時間，里幹事非區公所的業務單位，一定要有很多數據出來，在里內是沒有辦法去量化、統計，里幹事的工作性質是動態的，重點在於如何落實為民服務，解決里民的問題，平常服務的模式，有些是很制式化的任務，將問題點解決完之後，工作應該是已完成。合併後，工作的完成勢必還要去作出成果，必須再登打到書面資料上，是時間的浪費。書面

資料太多無助於績效的提升應該可以簡化。為民服務時間減少，造成民怨。合併以後似乎更感覺到里長倍受重視，因為減少了鄉、鎮，市民代表與鄉、鎮、縣轄市長的選舉，目前有選票的是里長、議員及市長，所以市長訪視里長，對里長所表達的意見都還蠻尊重的，比以前更尊重。相對地，市政府給予的資源很多，里長的里政推動，似乎比合併前更容易，里幹事就是盡力協辦配合。此外，改制後第一任或為末任區長有的是原有鄉鎮市長派任至103年12月25日任期止，故區長還是會延續前有之選舉競選政見繼續來服務里民，里幹事就極力配合。這是臺中縣和臺中市不同之處。

工作職能的差異性上，縣市合併改制後，工作內容多元增加新的工作，工作內容變得更多樣性。里長和里民認為已經是直轄市，經費比較多，基礎建設無法達到要求和期待。必須費較多的時間向民眾傳達解釋相關的限制因素，以杜民怨。新增業務上社會福利的領域居多，獨居老人的訪視、家戶訪問表等，應該是沒有落實，現在民政局都有考核書面的資料，它會要求。必須付出更多的心力去執行工作。基層的工作量不平均，里內有經費、有資源任務就多。全市統一作業，不瞭解基層民情、未因地制宜，民怨增加，里幹事困擾多，以上各面向較無爭議。

對於縣市合併改制後，上級如何訂定工作職掌？新增業務增加工作，目前多了一些文書處理上的要求。工作與沒合併前的工作性質是一樣，只是上級可能就是會要求比較多，對里內所發生的大小事務都要有所了解。會訂定工作的期程要在期限完成。任何指派職務，就依上級工作規範執行。人員配置的問題，會一個人做兩里，或是做三里，那是編制上的問題，制度的問題，上級會做溝通，就必須要有所認知，要接受這樣的事實，依其程度盡力完成任務。里幹事的工作最主要還是按照民政局規定的工作職掌來執行，除了一般年度的例行性工作訂有期程和工作職掌以外，臨時的交辦事項工作也很多。還須面對里長、里辦公處的一些處理要務，這部分也是量大且雜的。應該是依里幹事的服務要點，一個里幹事的服務守則，工作守則，都界定得很清楚，工作職掌規範固定，是里幹事應該配合的業務。一個區政系統，里內的業務、大小都要上區政系統去查報，是太強調一致標準化了。又原本臺中市合併前是沒有農業局這個單位，縣市合併之後成立了一個農業局，對於成立對口單位業務上就要去調整以及適應，這個面向臺中縣、臺

中市顯有差異。因之，臺中縣行政區域內的農業、觀光資源豐富，而臺中市是一個以發展商業為主，工業為輔的都市。

現職工作之規範上，縣市合併以後，里幹事的業務規定比較嚴苛業務繁重，市政府啟動很多的監督機制，對里幹事的工作表現優劣作考核，並評比區公所的績效，要求工作的內容要確實執行。里幹事亦是外勤人員，彈性服勤上午於公所受理民眾的申請服務，下午里內協助里長推動里政，訪視地方人士與其互動，減少工作上的阻礙。重要事項盡速通報，對於里民服務，就是竭盡所能提供基本服務，以符他們的需求與期待。最大不同就是合併以後多表格，增加報表、工作日誌。感受最深的就是表格很多。文書處理執行業務上，要登記一些瑣碎事情，基本的為民服務，還有家戶訪問要做資料。臺中縣、市差異在於，臺中市里幹事有「工作手冊」就是依照規定、分配的工作執都是依照服務要點來規範，無論是服務的內容、工作的職掌、委辦業務，或者例行性的查報工作等，工作的內容都是大同小異。臺中縣則是縣市合併前，鄉、鎮、（市）有自主權，工作之執行有輕重緩急。合併後，區公所是市政府的派出單位對其負責，局處的傳真或公文對區公所和里幹事，就是效率為重、要求配合，但就缺少了彈性充裕的時間。所有的里幹事或公所的工作人員，都是戰戰兢兢，壓力極大。效率的問題，一個區政系統查報，要做層層核轉以後才能轉到承辦人，這其間一來一往落差極大。就其效率功能類似合併前的鎮公所，找承辦人直接登記就直接修理，太強調一致性、標準化。改制後原有鄉鎮公所已非原有單純區域的里鄰服務，其他尚有人文課所交辦的徵集令分送，以及服役役男如有家庭因素可提出申請提早退役、另有社會課的在地服務及個案家庭訪視，轄內各區公所之案件互訪標註等規範明確。二者在服務的內容、工作的職掌之構面尚有差異。

縣市合併改制後，里幹事如何來履行上級的指示，交辦的事項是屬於工作範圍之內，而且是合情合法的，就是會用正確態度即時回應的態度，來履行完成上級的指示。縣市合併成為直轄市後，區公所不具法人地位，工作完全由市政府民政局指示，工作繁重交辦與指示又特別多，一張傳真紙就要馬上辦，早上傳來當天就要處理好，臨時交辦的事項非常多，當日下午交辦隔天要完成的任務，都會盡量配合來達到上級的要求和指示。改制後臺中市政府為上級機關，統一對各區公所發號司令、區公所為執行單位，地方事務會照既定政策來貫徹執行，並依其工作的目標、性質，重要性來完成。

區公所承市政府的命令，來交辦各課室，上級指示，要走入群眾，紅白喜事都要陳報，類似外務性的任務，或者是課室內的人，外面聯絡不到的、找不到的，就交里幹事去找深入里鄰，在里內能和民眾打成一片，執行上較會得心應手，取得協助配合。合併後很多市政府的業務單位，不經由區公所，直接來取得里長、里幹事的協助，這一方面增加很多，這是以前縣政府時代不會發生的事情，在地方就是做好自己的角色，盡自己所知道的來協助推動這個業務。這是與臺中市的差異之處。

縣市合併後，里幹事如何面對上級的期許，還是效率、盡本分，交辦事項也如期完成。合併之後區公所業務的功能萎縮掉，有很多還是區公所沒有辦法解決、還要行文到市政府，這時間上又慢了很多，可能礙於經費問題，或者有些真的是權責的問題而不在區公所。因為是下屬單位，都會確實認真盡量的來配合完成，不要去延誤區務的推動，讓人民不會有抱怨，在合情合理合法的範圍內達成目標。對於長官的期許，只有更加努力努力盡責，分內工作做好自己要有擔當的責任，不要讓人家檢舉，讓人家申訴。里幹事在第一線是區公所的第一線尖兵。上級的規定、交辦依法行政盡量完成，以為民服務為優先考量。

在差異與影響上，效率第一，縣市合併以後，期程變得很快。市政府要多授權給區公所，提升行政效率，事事請示市政府意見，效率上、便民上都會打折扣。市政府交辦工作、活動的辦理較多工作繁重，由於人力短缺業務量、工作量會變多。因為是公務人員，上級交付的任何任務，還是盡力去達成它。市政府交付的任務很多，調查需要一個量化的統計數字，時間太短暫匆促的去執行，會造成內容的粗糙，應該要給與充裕的時間始有較佳的品質呈現。民政業務考核紙本資料一堆，對節能減碳而言，考核效益應該不是很好，現在電腦資訊化有改進的必要。縣市合併後，上級要求公務員將服務禮儀做得非常好，在事實層面是沒辦法如此配合。因為，人力少、工作量大還要做關懷，心態上是無法馬上調適。這部分縣市合併之後落差蠻大，是比較難達到的層面。合併的大方向下要有很多細項來配合，但是這個細項里的組織、里幹事的津貼，整個小細項部分都沒有到位，資源配置不均。區政管理系統部分，是要求里辦公處每個月都要去做查報，

達成率多少、要查報幾件，並要求數字的完美。多了一些不必要且流於形式的工作。縣市合併之前，一通電話就可處理好，現在還要透過網路登記、追蹤，又造成里幹事的工作業務量增加，也會有流於表面的形式問題出現，應該是電話聯繫查報著重實務面。就臺中市及臺中縣的差異上，縣市合併後，八區變成二十九區，天然災害的部分，必須親臨現場掌握動態，合併前是由臺中市政府消防局直接來統轄規範各個區公所，對於防災業務的執行以及回報的制度。合併之後，行政區域變大，就授權給各區來執行以及完成，里幹事就是關鍵的角色，要隨時掌握里內的災害訊息，而且要隨時待命做第一時間的回報，甚至有時候要到第一現場，這是差異性的部分以前臺中市所沒有的。影響上還是工作量增加，角色責任也比較重。又臺中縣方面則認為，指揮監督層級多，市政府每個單位都可以指揮監督，就是不經區公所，合併前只是聽從鄉、鎮、市公所的指揮，現在變成很多單位都可以來要求，增加很多行政上面的困擾。

綜合上述，臺中市與臺中縣二者，縣市合併改制前，第一部分里幹事對自己的角色認知區別在於，縣市合併前臺中市里幹事就區公所指派的任務、工作內容來實行以完成任務；而鄉、鎮、市公所是法人的團體，村幹事大部分都是依照鄉、鎮、（市）長指示因地制宜，辦理鄉、鎮、市行政事務及里辦公處工作相關事宜，對鄉長負責依鄉、鎮、市長、地方首長之施政及作為為之。

對於地區特殊的自治業務與民選首長的施政方向，需配合協助成年禮活動、新生兒的彌月送禮、訪視。此係合併前臺中縣基於地方自治原則，視各鄉、鎮、（市）之特色所推動政務之一。亦為區公所與鄉、鎮、（市）公所業務推動上的差異。

有關指揮與監督關係層面上，本部分二者合併前之差異甚多，里幹事是隸屬於民政課，上級部分別是【臺中市政府、民政局、副區長、主任秘書、民政課長以及里長】等；【臺中縣政府、民政局、鄉鎮市長、鄉鎮市民代表會、民政課長以及里長】等，任何交辦事項均依規定指示完成。依此顯示出二者之不同。就指揮督導狀況而言，臺中縣鄉鎮市是基層的行政組織，即是以鄉鎮市長指示為依歸，村里幹事服務要點之規範，並配各課室來完成工作的指派。此外，臺中市依民政局與區長交辦及其透過里幹事每月之工作會報完成作的執行。而在工作規範與任務要求中，臺中市里幹事指出，會以良好服務態

度，並以最正確、最快速的方式，來協助里長完成里內行政事務的推動。同時，遵守公務人員任何規範，依法行政以達要求。臺中縣工作規範係依鄉鎮市民代表會通過之預算執行，依此，地方自治事項之執行是一要務，基於區域之特殊性、時效性，以迅速確實的態度來完成並落實鄉、鎮、市長之政策理念。

第二部分縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適構面上，臺中縣的差異在於會依首長指示，首長是民選的，最主要是重視政策的落實，工作效率的達成。又縣轄市的市長交辦完之後，代表會有監督的機制，這部分要自己去做調適。

此外，臺中縣於縣市合併上，有矛盾、衝突競合差異的問題存在，在於市政府交辦事項和區公所自治事項的競合，民選區長有延續合併前的政治理念、政策構想，然市政府並無編列預算，要如何執行？以募款機制，由公務人員從事募款的情事是否合法，是有問題的。里幹事是否要去執行？就更加矛盾，因此，造成很多特殊性問題。基此，這也形成臺中縣、市首長政策理念、構想的差異之處。

第三部分縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響，臺中縣方面認為，改制後里幹事的角色是有轉變，且受監督之不同。以前工作性質內容是鄉、鎮、市公所交辦，只對鄉、鎮、（市）公所負責，合併完之後，直接上級監督單位為市政府民政局，有其權力直接行使指揮監督權是比較制式化。在縣政府時期，社工員會常駐公所，但現在感覺社工員不易找，而社工員又和里幹事關係很密切。因為，在村裡面第一個現場所看到的，是一些社會低層者、弱勢者，里幹事就是很容易接觸到這一部分，有很多環節需要與社工有配合，應該如同縣政府時代，社工有常駐公所較妥適。由前述顯示臺中市、臺中縣在受監督之不同以及社會局社工人員定點服務之面向上，有其不同之差異。

改制後第一任（末任區長有的是原有鄉、鎮、（市）長派任至 103 年 12 月 25 日任期止），故區長還是會延續前有之選舉競選政見繼續來服務里民，里幹事就極力配合。這是臺中縣和臺中市不同之處。

又原本臺中市合併前是沒有農業局這個單位，縣市合併之後成立了一個農業局，

對於成立對口單位業務上就要去調整以及適應，這個面向臺中縣、臺中市顯有差異。因之，臺中縣行政區域內的農業、觀光資源豐富，而臺中市是一個以發展商業為主，工業為輔的都市。

臺中市里幹事有「工作手冊」就是依照規定、分配的工作執都是依照服務要點來規範，無論是服務的內容、工作的職掌、委辦業務，或者例行性的查報工作等，工作的內容明確。臺中縣則是縣市合併前，鄉、鎮、（市）有自主權，工作之執行有輕重緩急。二者在服務的內容、工作的職掌之構面尚有差異。

合併後很多市政府的業務單位，不經由區公所，直接來取得里長、里幹事的協助，這一方面增加很多，這是以前縣政府時不期會發生的事情，在地方就是做好自己的角色，盡自己所知道的來協助推動這個業務。這是與臺中市的差異之處。

縣市合併後，八區變成二十九區，天然災害的部分，必須親臨現場掌握動態，合併前是由臺中市政府消防局直接來統轄規範各個區公所，對於防災業務的執行以及回報的制度。合併之後，行政區域變大，授權各區執行，里幹事就是關鍵的角色，要隨時掌握里內的災害訊息，而且要隨時待命做第一時間的回報，甚至有時候要到第一現場，這是差異性的部分以前臺中市所沒有的。影響上還是工作量增加，角色責任也比較重。

臺中縣方面則認為，指揮監督層級多，市政府每個單位都可以指揮監督，就是不經公所，合併前只是聽從鄉、鎮、（市）公所的指揮，現在變成很多單位都可以來要求，增加很多行政上面的困擾。

表 5-2 縣市合併改制臺中市與臺中縣差異比較表

縣市 合併	改制前 里幹事角色之認知	改制過中 里幹事角色認知之調適	改制後 里幹事角色認知之轉變與 影響
臺中市	就區公所指派任務、工作內容來實	合併的磨合期就是要能夠適應變動的環境，心	行政區範圍變大，業務規定嚴苛、工作量增加，如天然

	行，並支援各課室、協助里長，以完成任務。	態調整。預期會有新的工作指派，依經驗，注重業務性質，作好時間管理，以減少工作的負荷，盡心盡力的為民服務，調適上二者差異不大。	災害勘查，授權各區公所執行，里幹事是關鍵角色，要隨時掌握里內的災害息，做第一時間回報，責任也比較重。
臺中縣	鄉、鎮、(市)公所為法人團體，依鄉、鎮、(市)長施政及作為為之。因地制宜，辦理鄉、鎮、(市)行政事務。		受監督之不同，直接上級監督單位為市政府民政局。指揮監督層級多，市政府很多業務單位，都會要求協助，增加很多行政上的困擾。人力少、業務繁重、壓力大。

資料來源：本研究整理

綜合上述，縣市合併改制前與改制後，里幹事角色認知影響程度之了解，乃是本研究之最終目的，如表5-3所示：

表5-3 縣市合併改制里幹事角色認知情形對照表

縣市合併	改制前	改制後
工作內容	辦理鄉鎮市公所、區公所、村里辦公處等交辦事項。	辦理市政府民政局、市政府相關業務單位、區公所、里辦公處等交辦事項。
工作方式	依鄉鎮市長施政為之、區公所指派任務、配合村里長需要反映意見。	依市政府民政局指示、市政府區相關業務單位要求、區公所指派工作、配合里長協助里政推動。

相似點
<p>基本為民服務工作，並不因縣市合併而改變，里幹事仍是里內實際業務的政策執行者、政令宣導者、民意反映者、溝通協調者、民眾生活的服務者，主動積極深入地方，盡其應有之義務，完成交付之任務。</p>
差異處
<p>制度上之轉變，直接上級監督單位為市政府民政局，有其權力行使指揮監督權，區公所業務功能萎縮，間接影響里幹事工作職能：</p> <p>一、業務規定嚴苛、工作量增加、責任重。</p> <p>二、啟動許多監督機制，訂定里幹事服勤及工作考核要點，對里幹事的工作表現優劣作考核。</p> <p>三、強調一致性、標準化，全市統一作業，未因地制宜、不瞭解基層民情民怨增加，里幹事飽受誤解困擾。</p> <p>四、里內業務大小上區政系統查報，層層核轉其間一來一往落差極大，效率不佳流於形式。</p> <p>五、增加報表、工作日誌，多了一些文書處理上的要求，為民服務時間減少。</p> <p>六、服務品質、速度都要有所提升；1999，更須小心翼翼服務不周會遭民眾投訴，並有壓力的存在。</p> <p>七、公務流程產生變化，工作上時有必要直接市政府之對口單位找承辦人。</p> <p>八、工作方式改變，出勤三簽制，下里服務時間彈性不足。</p> <p>承上級民政局指揮命令依法行政，是為上級配合者、上級指令回應者、上級指令推動者、上級指令執行者、上級指令傳達者。</p>

資料來源：本研究整理

第二節 研究發現

本文之整體研究，主要在於探討組織變革前後基層里幹事的角色認知，透過相關訪談分析彙整後，針對研究問題之角色認知、調適狀況與職能的轉變，發現組織變革里幹事為民服務的基本工作，並未因縣市的合併而改變，仍是民眾多元需求的基層服務提供者。然組織變革制度上的轉變，直接上級監督單位市政府民政局，有其權力行使指揮監督權，區公所業務功能萎縮，間接影響了里幹事的工作職能，業務繁雜、工作量大且多。

壹、基本為民服務的角色不變

里幹事普遍對自己的角色界定為基層行政系統中的第一線尖兵，公所與里辦公處的溝通橋樑。是經國家考試編制於鄉、鎮、市區公所民政課的公務人員，同時，遵守公務人員任何規範，依法行政以達要求。是為民服務的主要提供者，除了對公所與市政府政令宣導外，主要協助里長推行里政業務、傳遞資訊、法令釐清與反映民意，同時是與民眾生活密切的服務者，而在村里內的第一個現場里幹事是很容易接觸到一些社會底層的人、弱勢者，負有協助社會救助、社會福利等事務的重要職責。更須主動、積極做好基層紮根的工作。所以，里幹事是重要政策執行者、民意的反映者、政令宣導者、協調溝通者、政策執行者、行政支援者等角色的扮演。

貳、變革中之接受者

縣市合併過程中，里幹事個人是無法自主的、而且是無權有責。原則上，就是一個指令一個動作的配合，需依臺中縣、臺中市合併改制為直轄市的重要政策、宣導決策規定辦理。區公所所以區長的行政命令為主，單位執行主管就是民政課長承區長之命來推動區政以及里辦公處之政令宣導等任務，務求上情下達以貫徹市政府之命令及政策。倘若上級指揮命令有所影響時，應適時反映修正以完成工作目標作調適。亦都是為民服務的工作，而合併的磨合期就是要能夠適應環境的變動。就是個人心理層面再

做調適，縣市合併改制只是一個經驗，是一個過渡期。所以，心態上就是要調整好，配合上級的指揮並接受改變。

參、變革中自我專業知能之學習者

縣市合併過程中，里幹事普遍認為，應與時俱進，主要自我心態上要有所調整適應、平常心以對，也需有學習的心態而且不斷地學習，服務品質亦需再提升、改進才能有所成長。對於環境、社會結構以及資訊科技的變遷，也要調整改變，創新學習提升自我專業知能，達成工作上的需求以及工作上的目標，以符合上級的要求。面對民眾多元錯綜複雜的問題，更須具備足夠的專業能力，始能滿足民眾的需求與期望。里幹事的工作猶如一項良心事業，有許多工作是無法量化的，且要培養勇於任事的積極態度，貢獻心力為民服務。

肆、變革後角色職能之衝擊者

里幹事為基層的工作人員，基本上，所接觸的是里民，縣市合併後配合上級指令發揮應有的執行、推動、回應者等職能。然市政府民政局啟動許多監督機制，對工作表現優劣作考核，要求工作內容的確實執行。又人力的有限、下里服務範圍的增加、臨時交辦事項多、高服務品質多樣性的要求、考核書面資料多變化大等種種狀況下，里幹事工作量增加角色責任也更重了。

一、工作負荷大

縣市合併改制後，里幹事業務量變大，交辦事項變多，常以臨時、限時交辦事項居多。經常市政府一通電話或一份傳真，下午或明日就須即刻將資料回傳。又業務量變大的主要原因，在於人員編制遇缺不補，市政府對區公所的編制人員，有比例上之限制，會衝擊到里幹事的業務量。縣市合併前只需負責一里、兩里，合併後則需服務三里，過渡期時甚至兼至五里，工作負荷過大。而高服務品質的多樣性要求，更令里幹事們倍感壓力之存在。

二、紙本書面作業變多

縣市合併改制後，業務上紙本書面作業變多，主要為上級監督與考核業務之用，但此與無紙化政策相違背，不必要的書面應可簡化。每年民政業務考核時，皆需大量的書面資料，是時間的浪費。相對地，為民服務時間減少造成民怨。書面資料太多無助於績效的提升應該可以簡化。當前政府政策下就是節能減紙，為了考核隨時都要登錄記載列印紙本，依此來顯現一定的成果，要有一個成效。考核就是檢視資料、督促地方是否按時完成交付的任務，這方面是浪費不少時間，里幹事非區公所業務單位，一定要有很多數據呈現，在里內是沒有辦法去量化、統計，里幹事的工作性質是動態的，重要的是如何落實為民服務，解決里民的問題。

三、社會福利增多業務量大

縣市合併後，社會福利業務以和民眾切身權益相關的業務為大宗，社會福利變多，且對於社會福利需負責的業務量也變大，不論訪查案件、輔導申辦或是接受人民申請補助低收入戶、中低收入戶或是身心障礙等等福利案件也變大。新增業務上社會福利的領域中，獨居老人的訪視、家戶訪問表等，應該是未加以落實，民政局都要有書面考核的資料，它會要求。里幹事是政府福利措施的執行者，必須付出更多的心力去執行工作，掌握社會福利訊息，對弱勢族群適時提供需求，給予重要的協助。同時要讓福利能真正落實到實際需要的照顧者身上，避免形成資源的浪費與重疊。

四、行政效率問題

里幹事反映民眾意見，原普遍認為，縣市合併後，行政工作效率應該會提升，但反而行政工作時間拉長，如以前路面坑洞只要一通電話即可馬上處理，現在改區政管理系統案件查報後，反而需層層轉報，造成行政效率下降。換言之，一個區政系統查報，要在層層核轉後，才能轉到承辦人其效率功能不無疑問。又合併之後，區公所業務的功能萎縮，區政查報系統上，有很多問題還是區公所沒有辦法解決，區公所須行

文到市政府，時間上又延滯了，可能礙於經費問題，或者有些真的是權責的問題而不在區公所，但無法符合民眾期待。

五、下里服務彈性不足

縣市合併以後，對區公所人員出勤控管較嚴，合併之前里幹事簽到、簽退較彈性，有較多的時間下鄉訪視民眾、仕紳或耆老等地方人士，與民眾關係較密切。同時，基於因地制宜、在地化的地利之便，民眾的熟絡程度，良好的溝通、交流會有助於增進里政的推動。現在改為三簽制後，就須考量來回公所與下里服務，所需的時間和距離。因此，時間上變得無彈性，與民眾的接觸不似以往密切。但亦有里幹事認為，其業務較動態，也是良心工作，應視自己時間的安排，里幹事可以什麼都做，也可以什麼都不做。許多工作是無法量化的，依自己的良知為民服務、同時以勇於任事的積極態度貢獻心力。

第三節 研究建議

為提升研究價值，本研究針對組織變革縣市合併前後，基層里幹事角色認知之影響及後續研究者提出建議。

壹、組織變革前後里幹事角色認知之影響

縣市合併為直轄市後，區公所不具法人地位功能弱化，里幹事主要還是依循民政局訂定的里幹事服勤要點，一個里幹事的工作服務守則與相關規範來執行應有的任務，依此為降低負面衝擊而增進服務效能：

一、重新檢視里幹事業務分工

臺中縣市合併升格後，業務量加重、工作負荷過大、臨時交辦事項變多、行政人員業務量分配不均、人員遇缺不補等問題，可知現行基層行政組織編制與人力資源運用不符實際需求情形。臺中縣市合併升格後，現有機關在新架構下進行組織重新整併勢必有

相當變動，業務執掌亦將檢討重新分工，行政組織精簡有其必要性，對於人事編制及組織、業務調整作業與人員配置問題應盡速檢討改進，重新檢視各機關合理人力規模，將人員編制與業務執掌更為合理化，以發揮最大的行政效能。

二、強化里幹事角色功能以符實際

在訪談中，不少的受訪者提及縣市合併升格以後，為因應市政府業務考核，行政工作的書面資料反而變多，此與政府所推動的無紙化政策背道而馳，除須電腦化作業外，還須多準備一份書面資料，反而造成紙張等資源浪費，與無紙化政策的美意相違背，相對地，為民服務時間減少。無紙化政策是一種資訊革命，形式上為避免使用紙張作為紀錄及溝通的媒體。除了能加速資訊的傳遞、環境保護考量外，更可節省經費成本。針對市政府考核等其他行政作業之方式應有所省思、改進與簡化，使其無紙化政策與實際狀況能相互配合，並強化里幹事角色功能，落實為民服務工作，亦才有實質成效。

三、增進里幹事服務效能

合併之後原臺中縣鄉、鎮、(市)公所業務的權限不如以往，就臺中市政府區政管理系統而言，雖然案件方便統一管理，但也對里幹事工作執行有其阻礙，民眾陳情或是建議道路修復案，區公所沒有權限解決，須先至臺中市政府區政管理系統登錄後，還須行文至市政府承辦機關，時間一來一往反而增加更多作業時間，與民眾的期待有所落差。有些案件以前鄉、鎮、(市)公所就可以直接解決的，對民眾而言，有一定的便利性，現在反而需要更多行政作業時間，間接影響到里幹事服務效能，市政府應有所檢討與區公所權限範圍內，須有所授權或調整，使區公所有更多權限處理一些非重大事項或建設的工程等，不必事事陳報市政府，俾利行政效率提升。

四、重視里幹事之需求

針對受訪者反映，縣市合併後，有些細項並沒有到位。里幹事的機車維修費，臺中縣政府和臺中市政府的維修經費是一樣的，但是里幹事對直轄市政府的期望就很高，認為直轄市政府財源充裕，但是這一部分讓里幹事很失望，一輛新的機車每年的維修費是一千七百塊，騎十年一樣一千七；新的摩托車一千七可能剛好，而舊的騎十年一樣一千七，市政府要調整福利，但這一部分就沒有照顧到里幹事。基此，里幹事是基層重要的服務窗口、重要的支柱。深入里鄰，協助推展各項基層業務，在為民服務的過程中，里幹事之意見和需求亦應受到重視。

五、強化里幹事知能提升專業能力

服務民眾是里幹事主要的職責，在執行過程中會遇到的困擾不計其數、不勝枚舉，而面對民眾多元而複雜的問題，應有其能力解決以提升為民服務品質。因此，要具備足夠的專業能力，與時俱進掌握社會脈動，進行各項所需的教育技能，落實在職訓練增進自我專業能力，實屬必要。

貳、未來後續的研究建議

基於本研究之結果，對後續研究建議如下曾說明：

- 一、本研究儘針對縣市合併後之臺中市的十二位里幹事，作質性之深度訪談。在資料的蒐集上難免產生偏差情形。因此，建議日後相關議題，似可擴大研究對象，透過問卷進行量化研究，更進一步的作探討。
- 二、本研究告一段落，臺中市已是新的市政團隊，過去的施政是否更周延、進行之政策是否做的更好、新市府是否更便民；預期會有不一樣的願景、不一樣的服務、不一樣的行動與作為，而與本研究相關之議題是否有所差異轉變，應有值得再深入探討的空間。

參考文獻

壹、中文部分

一、專書

1. 丁興祥、李美枝、陳皎眉（1991）。社會心理學。新北市：國立空中大學。
2. 史美強（2005）。制度、網絡與府際治理，臺北：元照出版有限公司。
3. 石滋宜（1996）。世紀變革，臺北：中國生產力中心。
4. 朱延智（2012）。企業管理概論，臺北：五南書局。
5. 吳定（2006）。公共政策辭典，臺北：五南書局。
6. 吳定、鄭勝分、李盈盈（2005）。組織發展應用技術，臺北：智勝文化事業公司。
7. 吳秉恩（1986）。組織行為學，臺北：華泰書局。
8. 李茂興、李慕華、林宗鴻譯（1994）。組織行為，臺北：揚智文化事業股份有限公司。
9. 李新鄉（2008）。組織心理學，臺北：五南書局。
10. 紀俊臣（2011）。直轄市政策治理：臺灣直轄市的新生與成長。新北市：中國地方自治學會，地方自治叢書，第七輯，頁 294。
11. 胡幼慧（2003）。質性研究。臺北：巨流圖書公司。
12. 孫本初（2001）。公共管理，臺北：智勝文化事業公司。
13. 孫本初（2006）。新公共管理（含概要），臺北：一品文化出版社。
14. 徐聯恩（1996）。企業變革系列研究，臺北：華泰文化事業公司。
15. 高淑清（2008）。質性研究的 18 堂課：首航出探之旅，高雄：麗文。
16. 張春興（1989）。心理學，臺北：東華書局。
17. 張慶勳（1996）。學校組織行為。臺北：五南書局。
18. 張潤書（1998）。行政學，臺北：三民書局。
19. 畢恆達（2012）。教授為什麼沒告訴我，新北市：小畢空間出版社。

20. 章英華、葉至誠、吳來信（2008）。社會學，新北市：國立空中大學。
21. 許士軍（1995）。管理學，臺北：東華書局。
22. 郭崑謨（1993）。管理概論，臺北：三民書局。
23. 陳李綢（1992）（1999）。認知發展與輔導，臺北：心理出版社。
24. 陳皎眉、王叢桂、孫蒨如（2009）。社會心理學，新北市：國立空中大學。
25. 黃賀（2013）。組織行為：影響力的形成與發揮，新北市：前程文化事業有限公司。
26. 楊仁壽、卓秀足、俞慧芸（2009）。組織理論與管理。臺北：雙葉書廊有限公司。
27. 葉至誠、葉立誠（1999）。研究方法與論文寫作，商鼎文化出版社。
28. 葉重新（2010）。心理學，新北市：國立空中大學。
29. 戴國良（2008）。組織行為學，臺北：五南書局。
30. 薄慶玖（1995）。地方政府與自治，臺北：五南書局。
31. 謝安田（1992）。管理的力量，臺北：聯經出版公司。
32. 謝臥龍、王雅各、盧蕙馨、范麗娟、成虹飛、顧瑜君、吳天泰、蔡篤堅、魏惠娟、駱慧文（2008）。質性研究，臺北：心理出版社。

二、期刊論文

1. 江大樹（2005）。從創新到執行力：政府改造的變革與困境。政治科學論叢，第二十六期，頁79。
2. 呂育誠（2001）。直轄市區公所角色與地方調整芻議。中國地方自治，54卷，10期：3-10。
3. 邱明星（2006）。認知發展理論在教學應用之探討。屏東科技大學技術及職業教育研究所，網路社會學通訊期刊，第五十六期。
4. 張隆盛、黃啟禎（2002）。臺中縣市合併升格直轄市之探討，國政研究報告。
5. 陳志成（2005）。從社會學的「角色理論」論戲劇演員的角色觀點。網路社會學通訊期刊，第四十六期。

6. 陳朝建(2004)，基層政府：論地方制度與地方自治，中國地方自治，第57卷，第7期，頁4-22。
7. 詹中原(2002)，政府再造的新思維，國政研究報告。
8. 詹中原(2006)。組織變革與組織因應之道，國政研究報告。
9. 廖春文(1999)。組織變革思潮對教育行政理論建構與實踐影響之研究。國立臺中師院學報，15，頁1-60。
10. 劉祥得、翁興利(2007)。當前我國公務人員工作滿意度、工作屬性、工作系絡之因果分析。公共行政學報，第二十二期，頁72。

三、研討會論文

1. 葉嘉楠、廖益興(2010)。直轄市區長民選議題之經驗研究－以臺中縣市為例，新區劃、新思維：2010年地方自治新局的開創與展望學術研討會，6月18日，臺中：東海大學。
2. 詹中原(1998)。地方政府公共經理人與地方議會－管理主義的理論實踐，「地方議會：回顧與展望」學術研討會，東海大學東海大學政治學系暨地方自治研究中心主辦。

四、研究計畫

1. 行政院研究發展考核委員會(2013)。鄉鎮(市)業務在縣市合併後之延續安排與運作挑戰：以「道路之建設及管理」為例。RDEC-TPG-101-004(委託研究報告)。
2. 呂育誠(2000)。城鄉差距對村里幹事職能影響之研究－以臺北市與澎湖縣為例。行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告。

五、學位論文

1. 吳嘉信(2001)。村里幹事工作滿足與工作士氣之探討－以雲嘉南地區村里幹事為

- 例。國立中正大學勞工研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
2. 宋禮彰（2002）。組織變革中國民小學行政人員工作壓力及因應方式之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士學位論文，未出版，臺中。
 3. 李文欽（2007）。組織變革影響服務品質知覺相關因素之研究－以臺北自來水事業處抄表外包業務為例。世新大學行政管理學系碩士學位論文，未出版，臺北。
 4. 李宗鑫（2014）。角色定位與工作現況認知及壓力影響之研究－以南投縣鄉鎮市公所里幹事為例。朝陽科技大學財務金融系碩士學位論文，未出版，臺中。
 5. 杜岐旺（2001）。國民小學學校組織變革與學校效能相關之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中。
 6. 孫進發（2004）。員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究－以台糖公司為例。長榮大學經營管理研究所在職專班碩士論文，未出版，臺南。
 7. 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。東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮。
 8. 張水興（2003）。我國郵政組織變革與服務品質之研究。國立政治大學行政管理碩士學位論文，未出版，臺北。
 9. 張峻源（2001）。組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究－以中央信託局為例，國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文，未出版，臺南。
 10. 張遵敏（1990）。臺北市里幹事角色功能之評估。中國文化大學政治研究所碩士學位論文，未出版，臺北。
 11. 陳崇安（2003）。組織變革型態對組織學習與經營績效提升之探討。國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文，未出版，臺南。
 12. 陳燕蕙（2007）。鄉鎮市公所組織變遷與人力配置之研究－以臺南縣永康市公所為例。國立成功大學政治經濟學研究所碩士學位論文，未出版，臺南。
 13. 廖南貴（2007）。地方制度法中村里行政人員角色功能與定位的探討－以花蓮縣為例。國立東華大學公共行政研究所碩士學位論文，未出版，花蓮。

14. 劉麗娟（1995）。組織變革對基層員工角色衝突影響之研究。東海大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，臺中。
15. 鄭羽婷（2012）。新北市里幹事角色與業務之研究。銘傳大學公共事務學系碩士學位論文，未出版，臺北。
16. 蕭樹忠（2007）。組織變革、服務品質與顧客滿意度關聯性之研究－以國軍油料部隊為例。大葉大學事業經營研究所在職專班碩士學位論文，未出版，彰化。
17. 蕭靜婷（2012）。里幹事年度工作績效考核指標建構之研究－以臺北市為例。世新大學行政管理學研究所碩士學位論文，未出版，臺北。
18. 賴彩玲（2005）。里幹事角色之研究－以高雄市旗津區為例。國立中山大學政治學研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
19. 羅文家（2003）。村里幹事角色之研究－以臺北縣為例。中國文化大學政治學研究所碩士學位論文，未出版，臺北。
20. 顧忠平（2005）。員工之組織變革認知與其組織承諾關聯性之研究－以國防部軍政體系幕僚機構為例。中原大學企業管理系碩士學位論文，未出版，桃園。

六、譯著

1. 李再長（譯）（2003）。組織理論與管理（Richard L.Daft 原著）。臺北：華泰文化事業公司。
2. 林明地、楊振昇、江芳盛（譯）（2001）。教育組織行為，（Robert G. Owens 原著）。臺北：揚智文化事業股份有限公司。
3. 陳琇玲（譯）（2003）。變革之舞（Senge, P.著）。臺北：天下雜誌。
4. 劉韻僖、卓秀足、俞慧芸、楊仁壽（合譯）（2012）。組織理論與管理（Gareth Jones 原著），臺北：雙葉書廊有限公司。
5. 韓經綸（譯）（1993）。組織行為，（Steers R.M.原著）。臺北：五南書局。

七、網路等電子化資料

1. 內政部民政司（2014），取自：<http://www.moi.gov.tw/dca>彭澣雯（2010），里長的角色定位：過去與未來。2014年8月6日取自：<http://www.slideshare.net/hucklin/ss-5129026>
2. 維基百科。2014年9月25日取自：<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E8%AA%8D%E7%9F%A5>
3. 臺中縣（市）合併改制計畫（核定本）（2010）。2014年8月11日取自：http://big.taichung.gov.tw/index_info.asp



貳、西文部分

1. Robbins, S. P.(1992). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
2. Robbins, S. P. (1991) . *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall,Inc.





附錄

附錄一 訪談逐字稿

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究 —以縣市合併後之臺中市為研究對象

訪談對象：甲—1

訪談時間：2014年12月3日(星期三)下午13時

訪談地點：北屯區公所

訪談內容：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

訪談者：1-1、請問您縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

受訪者：因為那個縣市合併之前喔，我是原本隸屬於臺中市的那個小八區啦，然後對里幹事的界定，就按原本小八區的那個…所規定的那個里內的事…規定的那個怎麼說？工作內容來實行啦，來執行，可能跟…知道臺中縣的那種一些作法可能會不一樣，我們還是都依照那個原本小八區的那個規定內容來執行這樣子，然後最主要的工作內容就是來協助里啦，協助里長，里長比較一些法令不懂的部分我們來協助他釐清，然後去幫他處理一些…憑證的一些核銷等等之類的這樣子，最主要就是來做協助里長一些行政事務方面喔，第一題應該差不多。

訪談者：1-2、請問您縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

受訪者：這是里幹事的部分嗎？

訪談者：對，就是您個人自己里幹事的部分。

受訪者：一般來說就是，如果就社會福利來說可能就是一些福利案件的一些審核，低收入戶、中低收入戶，然後單親家庭、中低老人、中低身心障礙者的一些社會福利的那個初審，然後再者就是來幫助…里裏面一些弱勢的那個弱勢的…人民或者的家庭來協助他們那個來完成社會福利。那如果就民政業務來說，就是…比如說…守望相助隊的核銷工作，然後…環保志工隊環保業務。啊執行面當然就是…按照立法來執行，就是說該具備的一些…喔…那個規定，按照規定來來申請，以及核銷，差不多。

訪談者：1-3、請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

受訪者：在上級部分，因為里幹事是隸屬於民政課，民政課來監督，所以是受民政課長的指揮跟監督，當然在往上還有主任秘書、副區長、區長等。啊如何受其指揮以及領導，這部分可能就透過那個工作內容的那個…里幹事工作內容的那個規定啦，依照規定來來執行自己本身的工作這樣子，還有當然我們每個月都有里

幹事工作會報，上級就會交辦一些那個…工作執行啦。在工作的規範跟要求就是…當有…工作的交辦事項，我們都會用最正確以及最快速的方式來完成，來幫助里長，最主要幫助里長來完成他的那個里裡面的行政事務的那個推動這樣子。

訪談者：1-4、請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又如何來回應他們對您的期待？

受訪者：就是…迅速、確實以及正確的來完成上級的交辦事項，然後…也依法合於法律的規定來執行這樣子。然後至於回應他們的期待的部分還是一樣啦，就是效率，效率我們都是擺在第一位，任何的交辦事項都是做的正確，而且又有效率，來回應這樣子。

第二部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

訪談者：2-1、請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

受訪者：就合併的改制過程中我們會知道，每個縣市對於里幹事的角色扮演都有不一樣的要求，臺中市原本的小八區跟臺中縣的那個里幹事角色扮演都會不一樣，啊在心態上會做調整，就是會知道說最後的改制過程中的角色，可能會融合原本的臺中市跟臺中縣做個融合這樣子扮演的角色，所以心態有有做一個調整跟準備知道會改變這樣子。

訪談者：2-2、請問您在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

受訪者：在這部分改制的過程中，可能會預期到說會有新的工作指派跟以往不一樣，在心態上會做一個調整，知道說會跟原本臺中市小八區的那個工作的要求以及內容會不一樣，甚至執行方式也會不一樣，這部分都會在心態上來做調整啦。…然後…至於說對里辦公處的部分，可能還是照以前的那個執行方式來跟里長的配合，默契還是為主要的那個執行方式啦，對，這個部分可能還是照舊，啊如果就公所內部的一些內容跟執行方式心態上會做調整。

訪談者：2-3、請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

受訪者：就是去接受它，因為知道改變是一定會有的，而不會排斥跟反對，就去接受它，然後一樣就是努力做，努力扮演好自己的角色這樣子。

訪談者：2-4、請問您在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？以符要求？

受訪者：可以想像啦，縣市合併改制過程中，業務量一定會增加，變成上級長官對我們的各項工作的指派也會比較複雜跟多樣性，啊所以本身的統籌工作的方式一定會做個調整，然後會將之來排序做最有效率的來處理這樣子，然後來達到上級長官的要求這樣子，變成工作的方式流程會重新規劃，然後重要的、急的先做，

先把它完成然後回報給上級長官。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

訪談者：3-1、請問您縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？

受訪者：這一部分我覺得是有轉變，因為原本在臺中市里幹事的角色跟臺中縣在某種程度上是有差別的，然後…合併改制後，我個人覺得里幹事的角色是縣市融合之後的那種角色啊，既有原本臺中市的規定，可能也參雜加入有臺中縣的部分這樣子，比如說在社會福利的審核及收件的部分，像原本沒有合併前，我們里幹事對社會福利的角色只是負責審核，又比如說在總清查的部分，合併之後好像有去了解臺中縣的部分是里幹事也要參與收件的，所以在合併改制後我們對社會福利這塊來說要參與收件以及審核變成這樣子。

訪談者：您的意思是說之前原臺中縣里幹事是有收件，然後您們原小八區沒有收件？

受訪者：對，只是審核的部分，嗯，不過這個工作量變成加很大啦，因為我們的區算是人口很多，這部分變成工作量有增加啦。

訪談者：3-2、請問您縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？

受訪者：我覺得還是有影響的，這工作職能的部分有影響，然後在差異的部分可能我覺得合併改制之後交辦事項變多了，而且很多都是之前比較沒有遇過的交辦事項，這部分有差異，變成說有些是之前的習慣是到什麼時間點，可能要做什麼事都比較固定，然後縣市合併改制後，可能增加一些新的工作，我覺得差異性應該是工作內容變得更多樣性，這是差異的部分。

訪談者：3-3、請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

受訪者：上級長官也知道啦，縣市合併改制後，可能我們不可以再照縣市合併前那種工作的內容規範來執行，因為合併改制後一定會增加一些工作，然後所面對的窗口，可能都會有一些比如說，比如說來啦，原本臺中市還沒合併前可能是沒有農業局這個部分，然後縣市合併之後有成立一個農業局，變成你的對口單位就要去調整以及適應。然後至於上級如何訂定工作職掌這個部分，還是按照民政局對里幹事的工作內容的規定這樣子來來執行，還是以民政局對里幹事角色規定內容為主要啦，對。

訪談者：您的意思是說，原臺中市小八區就是農業方面好像是沒有參與是不是？

受訪者：嗯有參與，但是比如說農業之前可能是併在某個局裡面，它是某個局裡面的一個科，然後是合併之後才單單有成立一個農業局，這個部分是跟以前不一樣的這樣子。

訪談者：是原小八區的部分嗎？

受訪者：對，原小八區。

訪談者：就您目前是不是有什麼工作上的職能就是依上級的規定這樣子？

受訪者：最主要里幹事的工作還是按照那個民政局的工作職掌的規定啦，然後當然里幹事除了固定的工作職掌之外，我覺得大部分是其他的交辦事項，因為面對里長、里辦公處一些要處理的，除了原本規定的，可能還要加一個就是其他交辦事項，這部分也是蠻雜的，然後量也是蠻大的這樣子。

訪談者：那有關於規範您的現職工作有沒有什麼依據？

受訪者：規範現職工作的依據…比如說我們可能都會有那個…考核啦，規範現職的工作就會告訴我們一些工作的內容要去把它確實執行好，這部分就是這樣子。

訪談者：就是您的上級有做考核方面是不是？

受訪者：對對，我們每三個月就會做一次那個對里幹事的工作表現優劣的考核。

訪談者：那您還有沒有什麼要補充的？

受訪者：這部分應該是沒有。

訪談者：3-4、請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

受訪者：合併改制後當然就里幹事的工作內容比較多的啦，啊履行上級的指示就是說，如果長官所交辦的事項是屬於我們的工作範圍之內，而且是合情合法的，當然我們就是會用最迅速以及正確的態度來履行上級的指示，然後完成後也會在第一時間來回報上級長官。那至於如何面對他們的期許當然就是把自己的工作做好，當然還是效率啦，就是要有效率以及正確這樣子。然後至於有何差異與影響，合併之後我再提一個差異好了，縣市合併之後，變成原本的八區變成二十九區，有一個差異就是比如說在天然災害的部分，比如說颱風天來的時候，以前是由臺中市政府消防局，直接來統轄然後來規範各個區公所對於防災業務的執行以及回報的制度，然後在合併之後，因為行政區域變大，在這個部分可能就授權給各區來執行以及完成，當然在這部分里幹事的角色在裡面是扮演蠻關鍵的啦，在颱風天來的時候可能要隨時掌握里裡面的災害的訊息，而且要做第一時間的回報，然後隨時待命，甚至有時候要到第一現場這樣子，這是我覺得差異性的部分。啊就影響的部分當然還是，畢竟這是以前所沒有的，工作量當然也是增加啦，角色的責任也比較重，比較重一點。里幹事工作是比較可能跟內勤的人員是比較不一樣，內勤人員的工作項目是比較固定的，而且不確定因素比較低，里幹事因為面對的是里長、鄰長以及在里鄰裡面生活的人民，當然我們可以比較接受到輿情的反映，也要適當的來回應他們的需求，也可能會講一些對於目前市政府施政的一些建議，當然我們可能也要把輿情來反映給公所裡面的那個長官這樣子，嗯，來來做一個了解這樣子，才能回應人民的需求來提升他們的滿意度這樣子。

訪談者：您剛有提到說前所未有的事，是屬於哪一方面的影響？

受訪者：比如說剛剛提到的那個颱風天，如果有成立災害應變中心，以前可能是由消防局直接來統一指揮，各區公所可能是大家輪班來做里裡面災害的回報，然後合併之後因為是直接授權給區公所來當擔任防災的那個業務的執行，區長可能就是第一線的執行官了，區長可能擔任的角色也比以往重要，對於里裡面災害的掌控這一部分就需要里幹事就自己轄區內的災害完全要做一個了解，所以隨時可能都要跟里長、鄰長很密切的聯繫來掌握里裡面的災情，這部分跟以往可能有點不一樣，而且另外有一個不一樣之處可能還要深入第一線，以前可能只是溝通的管道就可以，而現在深入第一線去了解那些是即時要幫忙的，喔這部分有跟以前不一樣啦。

訪談者：好，謝謝您今天接受我的訪談，謝謝。



附錄二 訪談逐字稿

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究 —以縣市合併後之臺中市為研究對象

訪談對象：甲-2

訪談時間：2014年12月16日(星期二)上午9時

訪談地點：西屯區公所

訪談內容：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

訪談者：1-1 請問您縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

受訪者：因為，我們里幹事是外勤人員，對外就是做好為民服務的工作及協助里長推動里政及公所交辦事項。

訪談者：1-2 請問您縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

受訪者：合併之前我是做兩個里的里政，包括在公所有民政、社會、人文及農建課等需要對里內宣導及推行或調查的工作，依個別事項及不同工作分別來執行。

訪談者：1-3 請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

受訪者：縣市合併之前我們的上級指揮監督單位是臺中市政府民政局，區公所是區長，依區長與民政局交辦的事項來完成。

訪談者：那工作上的規範與要求是什麼？

受訪者：對於他們交辦的工作除了努力完成以外，對外就是對於推動的事項也要很認真的完成，再來就是對外，對於里民或里長他們除了協助以外，在服務態度上也要緩和，比較圓融一點，對於里民或者對里長在推動工作上，不要有比較不禮貌的舉動這樣。

訪談者：1-4 請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又\如何來回應他們對您的期待？

受訪者：我個人的看法是對於他們交辦的事情還有工作，要徹底的推動與執行，對於他們的期待就是盡量做到完美及完成工作，又不至於造成上面太多的困擾，或者對於區里民太多的抱怨。工作上盡量做到雙方都滿意，里民的回應是正面的，上面的期待也是正面的這樣。

第二個部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

訪談者：2-1 請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

受訪者：因為是臺中縣跟臺中市合併為直轄市，合併過程中，因為我們原先是在臺中市，所以其實我們的角色改變的也不是很大。

訪談者：那您個人如何來重塑？

受訪者：我也是抱著一貫真誠服務的態度，對於上級交代的事項或者里長、里民要協助的事項，我們都會在一定的期程內來完成，腳步會變得比較快一點，當然也是要配合公所、市府那邊對我們工作的交代在於期限內能很完美的來完成，然後對里民或者里長他們的希望，在執行的工作過程中也能對他們要協助的事項希望達到目標來完成。

訪談者：2-2 請問您在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

受訪者：我就依過去的經驗喔，來把工作內容分為等級，比較重要的，然後比較次等的，依次來執行，對於有交辦期限比較短的工作就優先來完成，對於人民的福利我是會把他列為最優先的工作項目，因為人民來申請社會福利對於他的家境一定有發生了比較困難的事情，所以才會來申請社會福利，所以我對於這方面會列為最主要的工作來執行。

訪談者：2-3 請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

受訪者：其實做任何事情都會碰到譬如說在推動的時候，上級指揮命令的干擾，或者自己本身對於工作的困難度都會有一些干擾的時候，除了去調整自己的工作態度以外，對於業務的性質我會比較注重，如果說這個業務在推動上遇到困難的時候，我會跟上級的長官去討論，或跟他們報告對於業務推動的時候遇到某些困難，也聽聽他們的看法，或者跟同事討論這個工作怎麼做才會比較順利。

訪談者：2-4 請問您在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？以符合要求？

受訪者：那時候剛合併，上級交待的工作好像特別多，尤其是臨時交辦的事項，對於特別的複雜或者多的時候，我也是依工作的重要性，還有時間性來做適當的調配，譬如這個工作比較重要，或者你要處理的時間比較短的時候，我會把這個工作列為優先完成，不至於影響工作的期程。

訪談者：那您如何來符合他們的要求？

受訪者：有些在執行過程中會碰到很多不必要的干擾，但是除了改變我工作態度以外，我也會跟同仁或上級長官互相的討論，做到盡善盡美的境界啦。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

訪談者：3-1 請問您縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？

受訪者：有轉變，一方面覺得民眾對我們的要求會比較多，我們當外勤里幹事的角色也要隨著指派工作有所調整，不能像以前一樣還存著得過且過角色。

訪談者：以前比較沒那麼嚴謹嗎？

受訪者：現在臨時交代的事多，尤其是我們這個區又位在市政府的轄區內，他們有些事情就直接指派我們去執行，或者示範，這些都是我們需要去認知跟轉變的。

訪談者：這題還有要補充的嗎？

受訪者：當然工作的態度跟所扮演的角色一定要轉變，符合上面長官的要求、里長和里民對我們的期待，工作做起來才會圓滿。

訪談者：3-2 請問您縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？

受訪者：臺中縣跟臺中市合併為直轄市後，個人的工作內容就變得比較複雜，而且交辦事項也變多了。合併後工作職能有大大的改變，譬如說剛提到的，人民所提出的問題會比較多，工作上碰到的困難也會比較多，里長跟里民認為縣市合併後已經是直轄市了，經費應該會比較多，可是建設上為什麼會遲滯不前，沒辦法去突破，像一些基礎建設好像都沒辦法達到里民的要求和里長的期待。

訪談者：像這些無法達到里民的期待您怎麼去做解釋？

受訪者：有時候跟他們解釋說經費上或法規上有限制，譬如說高空修剪樹木，有些綠色團體會反對，所以修剪只有一定的程度，無法像人民的要求。

訪談者：那以前是人民要求說我要修剪的程度都可以採納是不是？（對對對）

受訪者：目前建設局有訂一個標準出來，只能修到某種程度，無法剃光光，費了比較多的時間或力量跟民眾解釋。

訪談者：3-3 請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

受訪者：我們除了一般年度的例行性工作訂有期程跟工作職掌以外，臨時交辦的工作也很多，我們的上級也會訂定工作的期程要在期限完成。另外一點，因為我們是外勤里幹事，早上要在公所受理民眾的申請服務，下午要到里內協助里長推動一些里政，也是要訪視一些民間紳士，或者地方上的耆老，了解他們對我們工作上有什麼意見或者對我們的服務有什麼要改進的。

訪談者：這些是你們課室規定的？還是您自己本身要做的？

受訪者：要看里幹事的工作態度，譬如說跟他們互動久了，有些工作需要他們幫忙的，他們也會很願意來幫我們，能減少一些工作上的阻礙，這可能比較少人會做（台語），我工作二十年來，我會比較重視這一塊，拜訪里長或者一些你認識比較熱心的人士，這方面的工作我都會去做。

訪談者：3-4 請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

受訪者：縣市合併後工作比較繁多，我們又位在市政府的行政區裡面，所以上級的交辦跟指示特別多，尤其說下午交代明天要完成的，我們都會盡量配合來達到上級的要求跟指示。

訪談者：那您如何來面對他們的期許？

受訪者：因為我們是下屬單位，對於長官的期許我們都會盡量的來配合完成，讓人民不會有抱怨，讓區長跟長官對於市府交代的事項也能…有交代，讓他們知道我們在工作態度也是確實有在認真執行市政府交辦的事項。

訪談者：那縣市合併以後上級的指示有什麼差異跟影響？

受訪者：期程跟腳步會變得很快，我們也要跟著節奏走才能跟得上時代的進步，我覺得效率要很快，像我們在開會的時候就會要求明天要怎樣、一定要完成。(你們多久開一次會?)市長禮拜一開完市政會議以後，我們區長回來以後會召開主管會議，然後隔天就會轉達他們在會議所討論的一些事情轉達給里幹事。

訪談者：那您剛說的會議是你們民政課里幹事自己的會議嗎?(對)一個禮拜就要開一次?固定是不是?(幾乎啦)跟里幹事工作會報又不一樣是不是?(對，那個是一個月又另外一次)你們民政課里幹事會有自己另外的會議是不是?

受訪者：我們民政課的會議啦，民政課所有同仁，一起開會一起檢討，看上級交代的事情有沒有辦法完成或履行。

訪談者：那縣市合併以後您對里幹事這個角色有沒有什麼期許建議?

受訪者：其實里幹事是比較良心的工作，當然現在交代的事情比較具體性，跟以前不一樣的是，以前民心沒那麼抬頭，里幹事的工作就是做一些比較簡單跟上級指示交代的工作，現在不一樣，除了面對工作態度要改變以外，就是要調整自己的心態，在困難中求學習跟進步，才有辦法適應整個大環境的改變。其實里幹事在工作上不是像外界所想像閒閒的(台語)，里幹事的工作比較繁雜，有時候夜間也要出去協助里長，(夜間喔!下班以後嗎?)對，我們這邊是需要，我不曉得你們那邊要不要，(每天嗎?)不是每天，譬如說他今天要辦什麼活動，我們就是要出勤去協助，(你們里長有兼社區里事長嗎?)沒有，(那您社區的也要做嗎?)目前不用，因為里內的就已經太複雜了…呵呵。

訪談者：你們小八區縣市合併以前是不是有一本里幹事手冊?

受訪者：喔現在也有，一直都有。(那好用嗎?)其實都規定得很雜，比較細項，裡面規定的事項也都是我們要去推動或執行的一些工作啦。工作紀錄簿在張溫鷹當選市長以前是每天都要寫一篇的工作日誌，競選期間有跟她反映，後來她當選以後由當時的民政局長蕭清杰邀請八區民政課人員，包括里幹事，一區派兩個或三個人去研討工作日誌是不是要作改進，當時民政局長蕭清杰先生有接受我們的建議，本來包括禮拜六、日都要寫，改成一個禮拜寫一次。

訪談者：這是縣市合併前張溫鷹市長的時候是不是?

受訪者：對對對，一直沿用到現在，(縣市合併以後還在用嗎?)對，現在都還在用。

訪談者：市政府每一個禮拜考核也是要做嗎?(對)那你要做兩份?

受訪者：沒有，我們是以平常寫的作為考核資料，考核不只一項，是整個都要彙整，是大部分會有平常作的資料。成效應該不是很好，一方面再說節能減碳，其實最不節能減碳的就是我們民政局，每次考核資料都要用一堆，不知道浪費了多少紙張，現在電腦資訊化，其實舉例來講，現在有一套人民福祉查報查報案件，平常就在電腦裡面，考核的時候要整個印出來，以前有坑洞要查報是用紙本，再轉發出去，現在只要電腦key一key，區政系統那是內勤人員在用，我們外勤人員有一個是人民福祉查報系統，功能差不多。

訪談者：那套系統是縣市合併以後的嗎?

受訪者：那個是縣市以前就用了，現在還在沿用。(全臺中市都在用?還是只有你們八區?)我們八區應該會用的比較多，而且順，因為縣市合併以前台中縣沒有這套系統，他們當時都還派員來我們這邊觀摩，(它的全名是?)人民生活福祉查報案件系統。(那就你的了解，現在以前的臺中縣地區有在使用這套系統嗎?)有，因為合併後他們有派人來觀摩怎麼用這套系統，但是現在他們有沒有在用就不清楚了。

訪談者：您覺得這套系統好用嗎?

受訪者：對，總比弄一堆的紙本去追蹤，查報以後我這張不能丟掉啊，我一定要追到案件完成，但那套我們就可以直接去追蹤案件目前到哪裡，所以效用不錯，但是考核的時候還是要把資料印出來，所以相當的不環保。而且這一套可以上傳相片，承辦那邊也可以看到這邊是什麼狀況。再來改變比較多的就是社會福利案件，社會福利案件我們以前每一年幾乎都要大量的用紙本來複查，合併以後改成電腦系統，(有簡化就對了)對，這套也很好用，一開始在推動幾乎每個人都反對，我上去操作的時候說：啊!這個一定要推動。(你覺得很好用)很好用，起碼你不用寫一堆數字，只要你電腦打一打，它就幫你整個數字都算出來，(這不是社會課那邊的業務嗎?)對，但是因為我們是比較大的區域，所以會協助他們登打一些資料。我為什麼會提到這兩件事情，就是你剛提到的考核，你考核電腦上一些資料就好了嘛!就不必用了一大堆的紙張，而且他們來我們還要招待他，用了一些紙本的資料讓他看，那得真的呵呵，對我來講啦，這個一定要改進，不改進的話你看每年都…他們說的大拜拜啊，每年區公所的大拜拜就是民政業務考核，四、五張的桌子都是紙本，多浪費，那個真的很不好，對我的看法啦!他們不一定會採納，但是其實也要跟上時代啦!不要光在那邊唱口號一定要節能減炭，結果自己做的又是另外一套，我覺得很不好，能考核的就在資訊系統去考核就好了，你為什麼還要弄了一堆紙本，然後大家兩、三個月就在那邊忙。

訪談者：謝謝您今天接受我的訪談。

附錄三 訪談逐字稿

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究 —以縣市合併後之臺中市為研究對象

訪談對象：甲—3

訪談時間：2014年12月4日(星期四)上午9時

訪談地點：南屯區公所

訪談內容：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

訪談者：1-1 請問您縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

受訪者：里幹事的角色喔我認為就是區公所與里內的橋樑，里內的事物當然由里長主導，但是實際上的執行層面就是我們里幹事，差不多就是這樣，因為我們主要就是執行者。

訪談者：1-2 請問您縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

受訪者：縣市合併之前，里幹事所負的責任基本上還是里內如果有任何狀況，包括社會福利啦、或社會上人民有關生活福祉的改善、里長反映的事情我們就是去執行，當然同時有關區公所交辦事項我們也要負責。基本上我們主要承受的命令一個來自里內，一個來自公所，里內當然以里長做代表，公所當然以區長做代表。

訪談者：1-3 請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

受訪者：基本上，我們是受課長的直接指揮跟監督，那…區長是在重要的場合或重要的時節他會來督導，比較大的活動，或是比較重要的事項。那工作上的規範跟要求，因為基本上我們是公務人員，所以就是公務人員的任何規範跟要求我們都會遵守，基本上也是依法行事。

訪談者：1-4 請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又如何來回應他們對您的期待？

受訪者：基本上那個…上級交辦的任何事項我們都一定會去做，因為我們在一個區公所裡，里幹事有十幾個，彼此之間也會產生一種…競爭的關係喔，如果你不認真去執行你的業務的話，也會影響到你個人的考核，那對於上級的那個期待來講，我們當然就是盡力去做，因為我們可以說是區公所跟里內的一個橋樑，所以對里民的服務我們一定是盡力去協助他們，去處理，那本身在處理的過程中也會獲得個人工作的成就感。

第二部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

訪談者：2-1請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

受訪者：在縣市合併改制過程中，因為我們里幹事是屬於比較基層的工作人員，那基層的工作人員所接觸的基本上是里民，或者上級交付的任務，所以在重塑里幹事這個角色扮演方面對我們來講並不會很困難，因為上級交待我們任何的任務，或者里長交代的里內任何事物，我們一定是盡力完成，所以不會有任何困難，在重塑的過程中也不會有什麼困擾。

訪談者：2-2請問您在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

訪談者：嗯…因為時代在改變，整個社會也在進步，那上面的要求當然也會不一樣，所以在調整過程中我們就是自己不斷的學習，……服務內容也不斷的再改進，以往不成熟，或是處理不當的一些事件記取教訓，使我們在執行任務過程中更加完滿。

受訪者：2-3 請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

訪談者：如果上級的命令對我們的業務有影響的時候，我們盡量跟上級報告現實的狀況是如何，尋求一個折衷之道。

受訪者：還有要補充的嗎？

訪談者：沒有了，大概就是盡量溝通。

受訪者：盡量溝通是不是？

訪談者：嗯…盡量溝通。

訪談者：2-4 請問您在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？以符要求？

受訪者：在有的時候工作繁重的時候，我們是一項一項的做完，那盡量就是…每一項都是…以上級的要求為準，當然我們也是希望能夠做到盡善盡美。因為，如果能做到盡善盡美，對那個…里民也有所交代，對個人的那個…也符合個人的成就感，也能滿足個人的成就感。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

訪談者：3-1請問您縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？

受訪者：縣市改制之後，我覺得政府要做的事似乎有增加的趨勢，也要求我們里幹事對里民的服務…嗯服務的態度、服務的角色更加重，服務態度要求的更高，服務

的角色也更吃重。

訪談者：3-2請問您縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？

受訪者：基本上就是工作的份量比較增多，而且也比較多樣性，那差異就是…嗯我們必須付出更多的努力，去執行我們的工作，較以往來講喔感覺上就是必須要必須要更努力才能執行我們的工作。

訪談者：3-3 請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

受訪者：依據我的了解，那個基本上我們……

訪談者：就目前有沒有什麼規範。

受訪者：基本上，上級是要求我們對里內所發生的大小事務都要有所了解，那如果有重要的事項就是盡速通報，那里民如果有需要我們服務的話，就是…要努力的…去提供我們的基本服務，能夠協助他們。

訪談者：3-4 請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

受訪者：對於上級的指示，我們當然是努力達成，那如果有什麼我們不了解的，我們就會…詢問，或者是溝通，希望把事情做到盡善盡美。那對於長官的期許，那我們都是…只有更加努力囉！

訪談者：那中間有什麼差異跟影響？

受訪者：基本上縣市合併前合併後差異的影響，我感覺有一種趨勢在政府下放的工作會比較多，那要求辦的活動也會比較多，但是…我們還是盡力去達成它，因為…身為公務人員，上級交付的任何任務，我們都是本著能夠以完成為主要的那個。……嗯，基本上因為縣市合併後，市政府交付下來的任務很多，但是有些交付的工作譬如說調查方面，或者它需要一個統計數字的時候，這是比較需要時間去做，有的時候時間上或許給與我們的時間太短暫，恐怕如果匆促的去執行，會造成那個內容的粗糙，所以如果…我的建議是，如果市政府方面有關比較大的，需要做一些調查事件的工作的交代，應該要考慮到我們的那個…時間，時間上的考慮，給與我們充分的時間。

訪談者：那最後您有沒有什麼要補充的？

受訪者：沒有。

訪談者：謝謝您今天接受我們訪談，謝謝。

附錄四 訪談逐字稿

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究 —以縣市合併後之臺中市為研究對象

訪談對象：甲-4

訪談時間：2014年12月10日(星期三)上午9時

訪談地點：北區區公所

訪談內容：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

訪談者：1-1 請問您縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

受訪者：因為我們這個里幹事角色的認定喔，像我們是在做政府與里長之間溝通之橋樑，因為里長有一些對於法律的問題會比較缺乏一些些，那由我們里幹事來做這一個角色，做為溝通，會有助於增進政務的推動，有助於雙贏。所以，這對里幹事扮演的角色是很重要的，以上是我的回答。

訪談者：1-2 請問您縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

受訪者：對於我們都會區，縣市合併之前跟縣市合併之後是沒有什麼差異，因為我們都是照樣負責兩個里，那執行方面的話，都是上面所制定的政策由我們里幹事來執行。

訪談者：你們內部里幹事幾乎都做兩里嗎？(對)有三里的嗎？

受訪者：有，代理制，像我現在做三里是因為有人受訓，還有請病假的代理，或是剛好有出缺還沒補缺的時候來代理，所以我目前是做三個里。

訪談者：1-3 請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

受訪者：我是屬於民政課，上級直屬長官是有民政課長，還有主秘，還有我們長官就是區長，我們是直接屬這些單位的監督。但我們的工作範圍還會配合人文課所辦的活動，還有社會課所辦的活動，還有公建課所辦的活動，比如說人文課，我們前陣子有辦那個…孔子號的宣傳，社會課的話我們是協助一些大人袋的送達，或是清查案的複審啦複查，還有訪視之類的工作，我們都會受這些單位的指揮跟監督這樣子。

訪談者：1-4 請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又

如何來回應他們對您的期待？

受訪者：其實縣市合併之前跟縣市合併之後沒什麼差異啦，這剛剛第一點大概有提過，因為縣市合併之後業務量會大了一些，因為都會區嘛，大家從偏遠地區來都市玩，很多都會來這邊辦事情，那所以都會來這邊詢問一些問題，那我們都還是會很樂意的來幫忙，因為是都會區嘛，所以人口會比較多，問題也會多了一些。那我們當然是以交辦的事情為主，假設說有什麼事情，我們當然都會盡量幫忙，這點是用來回應長官的期待事項。

第二個部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

訪談者：2-1 請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

受訪者：我們擔任里幹事對於縣市合併過程是沒什麼感覺，老實說是沒什麼感覺，但是重塑里幹事的角色扮演當然會戰戰兢兢啦，不管扮演任何角色都會有一個模範，模範要做給…不管跟屯區或邊疆地帶的里幹事，我們合併之後比較有溝通嘛，溝通的話就會做一些典範，他們只要有詢問的話我們都還會做典範給他們看，就這個樣子而已，也沒什麼不一樣的地方。

訪談者：2-2 請問您在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

受訪者：我大部分都兼三個里啊，對於工作的內容就比如以選舉來說，我們本來在上班就完成這個工作嘛，但是兼了三個里之後，都是要加班做到晚上，有時候做到十一二點還是要調整，對我個人來講調整是很ok的，沒有關係，真的要付出，只要把工作做好，要加班或是把工作帶回家做都是很正常的，所以這個在我調整適應過程都是很容易適應的一個因素，因為我認為付出也是很快樂，所以也沒有說不適應還怎麼樣，調整得很好，沒什麼困難點。

訪談者：2-3 請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

受訪者：對我個人來講的話，我是想說這是我們應當做的事情理所當然，因為有些建設當然是要推動給市民去了解，對市政來說都是影響很大，啊我個人來講是適應得很好，也是幫助里民了解很多的事情。

訪談者：2-4 請問您在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？以符要求？

受訪者：因為人力有限嘛，有一些新分發過來的高考的、普考的，他剛好又要去受訓，像我就被派到擔任他們的職務代理人，我認為說就像我剛有講過，職務代理人沒有關係，像選舉的時候會非常的忙，但我還是調配時間，本來兩個里的工作

再加一個，時間的調配是很重要的，還要運用到禮拜日，假日還要出來打包啦，送些投票通知單這個是在所難免啦，都還是可以適應。就像上級對你各項的指派工作，達到盡善盡美。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

訪談者：3-1 請問您縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？

受訪者：我個人是認為沒什麼太大轉變，沒什麼差，以上是我的回答。

訪談者：3-2 請問您縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？

受訪者：我認為沒什麼影響，所以沒有影響就沒有什麼差異所言。

訪談者：還有沒有要補充的？

受訪者：沒有什麼補充。

訪談者：3-3 請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

受訪者：長官都是有他們的考量原因啦，不管他派你擔任什麼職務，我都是很欣然的接受。像我規範的現職工作我都還是可以適應，因為比較困難點的選舉都在代理了，所以現在也沒什麼困難點。

訪談者：像您工作的依據是什麼？

受訪者：我們有里幹事手冊啊，(你們有里幹事手冊。)對，就是依照規定來做，依照你所分配的工作下去執行。

訪談者：您那個手冊是你們北區自己規定的？還是原台中是小八區那時候所規定的？

受訪者：原臺中市小八區那時候的規定，(你們是延續小八區的?)對對，所以我會說沒什麼差異就是這個樣子。因為後來縣市合併之後也沒有一些新的創舉出來。

訪談者：3-4 請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

受訪者：我們就會照他既定的政策來執行貫徹，所以我們大部分都配合的很好。那至於說有什麼差異跟影響，因為本來就是要這樣子做，不管縣市合併之前也是這樣做，縣市合併之後也是這樣做，沒什麼差，也沒什麼太大的改變，所以對我個人來說沒什麼影響，差異也不大。

訪談者：那最後您有沒什麼要補充的？您現在在執行的工作有沒有比較困難阻礙的？

受訪者：…目前沒有，(那有沒有什麼可以建議的?)……我們就是靠執行在做，也沒有什麼可以建議的。

訪談者：那今天謝謝您的訪談。

附錄五 訪談逐字稿

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究 —以縣市合併後之臺中市為研究對象

訪談對象：乙-1

訪談時間：2014年12月8日(星期一)下午14時

訪談地點：豐原區公所

訪談內容：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

訪談者：1-1 請問您縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

受訪者：合併之前我們是做一個公所也好，或是地方也好，中間一個橋樑，那當然角色就是區公所給我們的任務我們去把它完成，然後說地方上有什麼需求，我們把它反映上去，大概就是類似這種功能的角色。

訪談者：還有要補充的嗎？

受訪者：大概就簡單就是這樣子。

訪談者：1-2 請問您縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

受訪者：因為我大概一直都從事村里幹事業務的這個工作嘛，一些村里自治事項的事我們都這樣一直在做…所以一般村里幹事的角色我們都有在執行，大概都是很類似的一個工作，對。

訪談者：1-3 請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

受訪者：你講這個指揮監督，我想我們大概都是依據我們的…村里幹事服務要點裡面的規範，當然職務的話是由區公所民政課課長來指揮，那監督的話，當然就是我們在地方接受村里長的監督啊，那大概都是公所一些交辦的事項，然後我們帶到裡面來做…執行，當然這一部分我們都會有所謂的成果，會接受公所的考核，這方面公所都會不定時的來做抽查的工作，大概就是這樣的一個模式。

訪談者：您那個考核不定時是你們本身豐原公所？還是縣政府的規定？

受訪者：…早期是縣政府，(早期縣政府喔)對，(就是依縣府的規定就是了對不對?)對，對。

訪談者：1-4 請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又如何來回應他們對您的期待？

受訪者：當然工作來我們就是把它完成嘛，這個是最重要的部分，那很多都是比如說通

常性的業務，沒有很特殊的，然後…喔…上級交辦的業務我們當然就是盡全力把它完成，大概就是這樣子。

訪談者：您怎麼來回應他的期待？

受訪者：我們盡力用心把它做好每樣工作嘛。

第二個部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

訪談者：2-1 請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

受訪者：大概我們都是…其實現在進來公所年輕的一輩他們做事都還蠻積極的，所以當然我們也會受到他們的感染嘛，那種衝勁，所以我們當然也會督促自己說，是不是我們心態上要有所調整，或是不能夠讓他們覺得你們老人都是這樣呼攏帶過去，村里幹事這個工作的話，我們當然會來審慎，來重新來界定他的角色，一方面當然也是工作的一個交代，一方面我們公所也好，或者地方也好，如果說很依賴里幹事這個角色的話，我們就是盡量做好我們里幹事的角色，大概是這一些。

訪談者：2-2 請問您在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

受訪者：業務量加重，大家都是這樣子，配合里長一些施政，他的政見要去落實，你要去協助他，所以這方面大概是我們初期合併當中最需要面臨到的一個難題。

訪談者：2-3 請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

受訪者：上級的命令也有可能來自市政府那邊嘛，單純的區公所大概都比較好解決，那市政府它有一些…可能時效的問題，就變成你一定要在期限內就要把它完成，如果說…比較有難度的，你當然在執行這個…所謂的命令或工作也好，你當然就要花費比較多的心思去達成，或者有時候實際上執行起來有困難，我們同事彼此都會互相去討論，然後謀求一個比較通常性的做法出來。所以，這個時候里跟里之間的一個所謂的業務交流也好，你一定要去做，你不可能一個人只管做你自己的，然後你忽略掉其他各里通常應該要怎麼做，這是通案性的問題，互相配合，你遇到這個問題會怎麼做，大概都是去尋求所謂的…作法上面的一致性。

訪談者：2-4 請問您在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？以符要求？

受訪者：……它有一個好處是，它的工作是所謂的一件一件的，你只要在這個期限內把它做完，通常都會有一些比較充裕的時間來完成這個工作。那所謂的工作指派

應該是一般性的，常態性的，我們當然就是盡我們所能把它在期限內完成，你如果身兼數里的話，你當然要花更多的時間來做，這是一定的，所以時間的拿捏跟安排，你自己要去做一個適當的調配，輕重緩急都要去考慮到。

訪談者：還有嗎？

受訪者：大概就是這樣。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

訪談者：3-1 請問您縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？

受訪者：當然改制後里幹事的角色是有轉變，以前工作性質內容是鄉鎮市公所交辦下來，我們只對鄉鎮市公所負責，但是合併完之後，你的直接上級監督單位是所謂的市府民政局，當然他們也有那個權力來直接指揮監督你。所以，我們在服務的過程當中，我們當然也要考慮到說工作做完之後，是不是符合市政府他們的期待跟標準，當然也要考慮到民眾的感受，合併無形中當然也給我們push的力量，壓力的存在。

訪談者：3-2 請問您縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？

受訪者：大概也是合併完之後，有些業務都是新增出來的。

訪談者：您可以舉例一下嗎？

受訪者：……(以前臺中縣所沒有的。)以前各里……(您指的新增業務有哪些？)新增的業務？(嗯)……大概是社會福利這塊，(譬如說？)獨居老人這一塊，我們都要去訪視，(以前臺中縣沒有嗎？)所以家戶訪問表這一塊…(您的意思是說家戶訪問表之前臺中縣沒有是不是？)應該是說沒有落實，現在民政局都有考核會看你書面的資料，還有一些所謂的徵籍令這一塊它會要求。

訪談者：您剛有提到書面的部分，您對這一部分有什麼看法？

受訪者：其實它當然做是一回事，做完之後成果一定要顯現出來，當然最好就是要有紙本嘛，……其實坦白講你就是做完要有一個成效出來，它就是看你這些而已，那以前來講，你做完，ok，你對不管以前的鄉鎮市公所或說民眾，你就這一件把它做完之後，大家都會覺得你服務的很好，不錯，已經幫他們解決他們的問題、難題，現在不是，你做完之後你勢必還要去把這個成果弄出來，村里幹事的業務很多、很雜，每樣小小的東西你隨時都要把它登錄記載下來，我想這方面是浪費不少時間，對，對，但是它要考核是督促地方有沒有…按時完成它所交付的任務，或是說你平常服務的模式，其實有一些都是很制式化的東西，我是覺得把問題點解決完之後，這個工作照理來說應該已經完成，我們不是裡面的業務單位，一定說要有很多數據出來，其實在村里它是沒有辦法去統計的，有時候小小的東西他來請教你，或是幫他弄完之後照理說應該是好了，你又必須再多花時間把它登打到所謂的書面資料上去，這部分我覺得都是浪費時間。

訪談者：3-3 請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

受訪者：我想這些應該都依照、回歸到我們所謂的里幹事的服務要點，它上面都界定得很清楚，如何訂定工作職掌，他們也都是依照服務要點來規範，無論是你服務的內容、工作的職掌、委辦業務啊，或者例行性的查報工作也好，這個工作的內容大概都是大同小異。當然在合併改制後，坦白講是跟合併前有一些不一樣，比如說工作方面的加重，這個是很多區公所面臨到的一個問題，因為他要考慮到說你將來…現在目前人員編制的問題，或說有一些退休的，在我們這公所來講的話都是退休大概不會再補這個缺，所以一方面你工作業務量當然就加重了，以前可能一個人一個里或兼兩個里，現在在我們這個公所來講的話，三個是很通常的事我們之前還有一個退休的同事做到五個里，他有一個聯合的辦公室，那我們以前大概都會有兩個人在那個地方，因為退休的關係，變成那個地方變成他要接，所以人力的調配這一塊…跟合併前其實差蠻多的，就你的業務量來講，雖然你的工作性質來講大同小異，但是份量，做一個里跟兩個里當然你工作份量就多兩倍嘛，而且你還要配合里長一些施政，我想其他的區公所大概也都是這個問題。

訪談者：3-4 請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

受訪者：這上級是指區公所嗎？還是是政府方面？

訪談者：您現在目前的工作。

受訪者：我們都是對區公所負責嘛，但是話又講回來，以前我們只對現在的區公所負責，就是以前的市公所嘛，但是現在很多市府的業務單位，他們都會來找你，因為有關地方上面的一些事務，他們都會來找村里長，他們也跳脫區公所這一塊，直接來取得你們的協助，有一些需要會勘也好，或說要找某一個人，或說之前某項業務的話，很多都是直接過來找，對，有時候就直接行文，他是直接給里辦公處，所以現在變成說我們平常一天的行程下來，會遇到有一些其實大部分都是市政府他們直接交辦也好，或是委辦也好，這一方面增加很多，這是在以前縣政府的時代不會發生的事情，…當然我們在地方就是做好我們自己的角色，就是盡我們所知道的來協助推動這個業務。

訪談者：那您如何來面對他們的期許？

受訪者：當然就是把工作做好啊，有時候地方上面一些聲音，或說他們想要知道的這個業務，我們就是盡我們的本分來協助市政府長官。那很多可能就是牽涉到民眾的陳情案件啊，或者是建議案啊，有時候也會跳脫區公所，直接到…直找里辦公處，因為坦白講現在合併之後整個區公所業務的功能都萎縮掉了，我們現在區政查報系統還是直接對區公所，但是有很多還是區公所沒有辦法解決、沒有辦法做，變成區公所還要行文到市政府去，這個時間又慢了很多，那民眾覺得

你縣市合併完之後行政效率應該要有所提升，奇怪一個簡單的案件事情為什麼要等那麼久咧！對不起可能礙於經費問題，或者有些真的是權責的問題不在區公所。

訪談者：那有什麼差異跟影響嗎？

受訪者：呵呵…每個都可以指揮監督你啊，每個來就是怎麼樣怎麼樣，我剛講的跳到區公所啊，就是變成你這樣子增加我很多那種所謂行政上面的困擾，以前是只聽鄉鎮市公所的，現在變成很多單位都可以來要求。

訪談者：那您覺得區政系統這個區塊在運作上如何？

受訪者：喔問題很大，(怎麼說?)它很多你掛進去的時候，它什麼什麼案件有進來了，它方便於控管，但是很多你區公所本身以前是公所可以解決的，其實也不需要這麼制式化，書面的東西，站在村里長的角色，他們一通電話去就ok了，那為什麼你要耗費時間去做查報的東西，我今天報了，明天去掛號，掛了之後過了兩天承辦人員才知道這個訊息，為什麼不電話的聯繫就解決掉了嘛！早期在做這個區政管理系統的時候，它要求說一個月一定要幾件查報案件，但是我發覺做三、四年下來，我們案件是有增無減，但是真正有辦法結案的其實不多，因為這個牽涉到我剛才講的，所謂區公所它的功能業務萎縮掉了，很多不在是市公所那時候的方便性，這個都是我們在基層工作有面臨到的困境，因為民眾會一直跟你講這件事情到底辦得怎麼樣了，那我們也只能夠拿我們所謂的…查報系統那個五聯單給他看，現在到底怎樣了，我還是沒有辦法給他確切的答案，效率上打了相當大的折扣。

訪談者：那最後有沒有什麼要補充的？

受訪者：其實喔…我們現在也剛選完嘛，所謂的組織也好、機關也好，你一個新的首長，新的領導人產生的時候，對組織來講這是一個新的契機、新的開始，接下來免不了你會遇到一個風暴，這段時間你要去磨合，那風暴期的長短就是看你組織的領導人或者說首長也好，他自己怎麼去解決這個風暴，風暴期當然越短越好，風暴期過了之後，你都熟了之後就會有績效期，民眾要看的就是這個績效的東西，你一個組織的領導人永遠跳脫不了這個風暴期的話，你永遠就是在那上面打滾，民眾會怎麼想，你政府拿不出魄力出來，永遠就是在那打轉，所以我們就是從形成一直到績效出來，民眾是看你所謂績效期這一段，你一定要拿出一個你所謂的方向出來，民眾才會信服你這個機關。對不對！

訪談者：還有嗎?(ok)今天謝謝您的訪談。

附錄六 訪談逐字稿

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究 —以縣市合併後之臺中市為研究對象

訪談對象：乙-2

訪談時間：2014年12月11日(星期四)上午9時

訪談地點：潭子區公所

訪談內容：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

訪談者：1-1 請問您縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

受訪者：縣市合併前，我們的(台語)鄉公所是法人的團體嘛，里幹事大概大部分都是鄉長叫我們做什麼，他有制定政策出來，我們就是執行，大概就是這樣啦，辦理鄉務及辦理里辦公處工作的相關事宜。合併前像…鄉長他們制定的一些政策大部分都屬於比較地方性的事情，比如地方民意較有重視的、較有反映的、較地方性的(台語)大部分就這些事情。像我做的里(台語)，較著墨里的活動中心要設在哪邊，大部分都是這種方式，每一個里都想要做一個里活動中心，大部分印象比較深刻的就是這個。是每一個里都有一個活動中心？，每一個里都希望爭取一個。(那您現在目前做的是幾里？)兩個里，潭子有16個里。(那你們的編制是每個人都兩里嗎？)像我們比較資深的、做比較久的，(資深的兩里？)說資深也不一定啦，最近來一個高等考試及格的他是做兩里，(最少一里的，那有到三里嗎？)沒有，一里像我服務的里就一萬四千多人了，另外一個里就將近三千多人了，占人口數就將近五分之一了。

訪談者：那您對這個編制有何看法？

受訪者：當然不合理啊，有的就大里，有的就小里，看每個人處理里的能力啦，還有里長本身的喜好，有時候他們也有對里幹事的看法(台語)，他們有對里幹事的需求，(他會指定嗎？)會指定啦，大部分都會指定，但公所會推拖，有時候是整體考量，有時候是沒有辦法這樣，(但是還是以公所得為主是不是？)要看里長夠不夠兇，說實在的，(通常還是以自己公所為主就對了)像我當課員那麼久了，我們里長就喜歡我，我們公所也沒有辦法就派我去，公所是希望課員要做課員的事情，我是有那個特殊性在這邊。

訪談者：1-2 請問您縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

受訪者：工作也是和現在大同小異啦，社會救助方面的調查訪查，低收入戶、中低收入戶、殘障生活津貼這些調查訪查，啊役政工作，人文課大概兵役的身家調查、身體檢查、抽籤這些，還有就是其他公所的交辦事項。合併前公所有一些特殊

的，比如說成年禮，有些鄉鎮就沒有，我們公所有辦成年禮。還有新生兒的訪視，剛出生的小孩(台語)彌月禮，有送一些禮物給他，幫忙要送，純粹就是公所的想法，鄉長對百姓(台語)高興他們就做這些事情。里辦公處的事情和現在也是大同小異，依里辦公處里長他們的想法就是，合併前他們的區里建設要看公所的臉色，因為預算在公所(台語)，要大型建設就要去找中央級的或議員，所以說公所對他們來講很重要，公所如果肯補助，我們比較能幫里長做事，公所如果不肯幫他補助(台語)，他較沒有辦法發揮(台語)，差別就在這裡。

訪談者：1-3 請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

受訪者：合併前鄉長屬於民選，就是里幹事的最高指導長官嘛，就要受鄉長的指揮，只要合法令的範圍我們都要去做，比如說我們跟其他的縣市，我剛說過的新生兒訪視致贈禮品，公所有編列預算在裡面。還有到年底時(台語)水果月曆，我們就要送水果月曆。還有鄉的一些潭子報，兩個月三個月要送一次。大概就是這些和現在不一樣的地方。

訪談者：那您覺得說縣市合併之前鄉是法人的地位，它的權限怎麼樣？

受訪者：當然就是以鄉長的指示為依歸啊，鄉長如果怎麼指示(台語)，各課室主管、所有里幹事都要配合，幹幹事就好像公所的業務員啊，就是這樣(台語)，有時候有些民眾即時需要的，我們就要去處理，如果有人來公所辦理(台語)，就由公所裡面的人員去接待，我的看法是這樣啦。

訪談者：1-4 請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又如何來回應他們對您的期待？

受訪者：縣市合併前鄉長為了爭取連任或是政治的延續，他們會制定一些短暫有感的政策，一樣(台語)像新生兒啦、年曆啦、潭子報等等。…啊我們的角色就是說(台語)，公所一定要求喔我們要送達的話，除了送到鄰長那邊，鄰長有時候也不見得會送，我們還要督促他，希望他盡量送到各住戶去，這樣(台語)…才有辦法達到那個鄉長的要求，鄉長希望他這些資源有辦法送到每個住戶去。

第二個部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

訪談者：2-1 請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

受訪者：現在一般民眾他們還是認為說，里幹事你還是公務人員嘛，或者是里長聘任的，還有很多人是這樣想的，啊你說要重塑里幹事個人喔，我以為說要增進那個專業技能，就是說人家問的事情(台語)…民眾問的事情五花八門，你要盡量讓人家滿意(台語)，所以說專業能力要夠。第二點我是認為要培養勇於任事的積極態度，尤其是里幹事，有人說里幹事這種是良心工作(台語)，所以幹事喔什麼

事都幹也是幹事，你什麼事不幹也是幹事，所以我做了十幾年來喔，我認為就是這樣。啊第三個要增進一些品格和修養啦，這是我的看法。

訪談者：2-2 請問您在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

受訪者：以便利和效率為依歸啦，以前鄉長他們是民選的喔，最主要是重視他們的政策有沒有落實，工作效率有沒有達成。

訪談者：您可以再談談它這個表格的看法嗎？

受訪者：表格大概佔了我里幹事工作三分之一以上，有沒有效我不知道，但是可能人是被動的，依我來講(台語)，像我們這種的，就是把績效交代出來，我下里來說(台語)，里長稱讚、鄰長稱讚、百姓也稱讚，去到那裏大家都捨不得我走，以前我認為這樣是做得很好(台語)，但是你現在這樣不行，你要花三分之一的時間製作表格，像早上我都很早來，我都要到九點後都還在製作表格，表格啦、日誌啦，沒辦法…他們要考核，他們年度好像二、三月都要考核，考核那時候就官派區長的績效啊。當然也有監督的功能，我不敢說沒有監督的功能(台語)，說實在的，監督的功能像課長或者是(台語)主管他們打考績是依照這個我不曉得啦，也許有人會依照這個，也許有人不會注重這個也不一定，像以前我們的課長較政治性的，他們比如說會參與選舉政治性的東西，他們就不注重這個表格。我是認為考慮(台語)重新較濃縮、教適中、較有效的，不要嗯…現在工作日誌它包括那些呢，現在包括所有的收發文要登記，那年輕人打字就很快，(那你工作日記的依據是什麼?)工作日誌我倒覺得有需要，因為工作它每天譬如說我今天公所交辦事項、里辦公處交辦事項，和其它重要事項，它的格式大概就是這樣，像公所交辦事項的話，譬如說最近(台語)今天要開什麼會議，或是要做什麼事情，或者說要做選務，我們就登記在工作日誌。里長的話，哪裡的路沒有填、哪裡路燈不亮(台語)，這個是里長交辦事項，我們都要寫。當然可以看出每個里的狀況，工作日誌我是覺得倒可以接受，其它的格式…它們還有民眾訪視表啦、還有民眾事項處理啦，這類的很多。

訪談者：您是覺得書面的資料處理方式如何？

受訪者：可能我們現在較…不合時代(台語)，我們打字大概比較慢，對我們比較困難，對新來的人我想負擔就比較不會那麼重嘛，可能是時代的產物也不一定，這是有感而發啦。

訪談者：2-3 請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

受訪者：縣市合併改制公所變成市府的派出機關，像我們的區長本來還有民選的包袱，因為我們區長是上次選的，市府再給他繼續做，所以這邊有些矛盾和衝突，市府交辦的事項和公所它們要做的事情有些競合的問題，比如說(台語)，剛我講

的，區長一直想要繼續作新生兒訪視的事情，但是是政府沒有編預算在裡面啊，他要怎麼做？他去募款的，公務人員去做募款的事情是不是合法，這是有個問題啦。像那時候我們的課長跟他的政治理念不太合(台語)，我們課長覺得這有公器私用的感覺，你里幹事是不是要做(台語)？這樣的話更矛盾，所以造成很多問題，因為像我們這個特殊性喔，我大概可以回答這樣而已。

訪談者：2-4 請問您在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？以符要求？

受訪者：像長官的話，我們的主任秘書，我們的課長，他們就希望專職專用，像我比較特殊，我那時候就任課員，我們的里長就堅持我要留在那邊，我就跟我們課長講(台語)，我做一個課員或一個里幹事(台語)，我不會去選工作，你要我做什麼我就做什麼(台語)，我們課長跟我講一句(台語)，你們里長就堅持你要在那裡(台語)，不然還是派你去那裡好不好(台語)？我說我就是從善如流，這種我做習慣了，你要我去我就去啊，就是因為他強勢啊，所以就又派我去那兩里繼續擔任里幹事，所以…為了符合工作的要求，除了公所交辦的事項在第一時間要完成，在里還是依照里長的政策作有條理的規劃。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

訪談者：3-1 請問您縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？

受訪者：轉變一點啦，就是比較制式化。

訪談者：3-2 請問您縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？

受訪者：合併後辦理市政府交辦事項多。合併以後公所就是承市政府的命令辦理交辦的事項。角色扮演就是合併前執行公所政策。合併以後似乎更增加那個里長的感覺，因為減少了代表，鄉民代表喔，跟鄉鎮縣轄市長的選舉，現在有選票的是里長、議員跟市長，所以說有時候我看市長有時候來和里長講話，可以說對里長的意見都還蠻尊重的(台語)，比以前更尊重，這是我的看法(台語)，所以說里長要做的事情喔，好像比以前更容易的感覺。尤其○○里長常常在稱讚縣市合併之後，市政府給他的資源很多(台語)，給他做很多沒有完成的工作，這是里長講的。

訪談者：那這樣對地方的建設更有幫助嗎？

受訪者：嗯以里長的感覺是稱讚到會彈舌(台語)，但是我的里長又落選了(台語)，哈，他是這樣講的，他每次都在講合併之後以前他做不成的現在都可以做成(台語)，不管道路啦，路燈啦，以前感覺要設一支路燈都要半年(台語)，現在設一支路燈不用三天，他說差別性很大，尤其是對里長的重視，這點他們是差很多。

訪談者：3-3 請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

受訪者：我覺得最大不同就是合併以後比較多表格啦，還有監督的格式，增加報表啦，工作日誌這些。啊合併以後我幾感受最大的就是他們的表格很多，市政府才知道我們做什麼(台語)。合併後里幹事的服務…公所大概都有規劃、有整體性嘛，以前(台語)比較點的感覺，現在比較整體的感覺……大概是這樣啦，其它的都一些報表這些，考核啦，為了考核在這個區塊裡面，像課長、區長在(台語)考核這個區塊他們就是著墨比較深啦，比以前的話就差別很大，這可能也是必要的(台語)，也沒辦法(台語)。我猜各區跟市府的距離感覺會更遠啦，所以市府啟動很多的那個監督制度嘛，像剛才講的工作日誌、報表，可能是那個距離感覺很遠(台語)，所以它用這個來控制(台語)公所的績效，這是我個人的看法。

訪談者：3-4 請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

受訪者：公所承市府的命令嘛，來交辦各課室，類似我剛講的(台語)外務性的事情喔，或者說(台語)課室內人，外面如果聯絡不到的、找不到的，就交里幹事去找。我舉一個例子，就像上次有一個小朋友失蹤嘛，沒有去報，找不到這個人去就學，結果(台語)就去查詢失蹤兒童，承辦人員找不到，我就去拜託里長、鄰長去找(台語)，結果那個小朋友就去臺北啦，有時候又去美國，嗯這個我聽了就覺得奇怪，大有問題，我就怕這個小孩(台語)不知道跑到哪裡去，後來就聯合里長，聯合裡面的承辦人員，我們就一個社會的責任感，我們去找，我就知道他在說謊，上次說他去美國(台語)，這次說他去台北(台語)，我說你都胡說(台語)，你一定要老實講(台語)，不然的話你這個就是有問題(台語)，後來就去追蹤，本來我們要去包車(台語)，叫他無論如何讓我們看到小孩(台語)，後來和里長、和承辦人、和我就找到大甲溪找了七、八個小時就是沒有，我們就更急，更覺得這個有問題，後來我回來後，依據他給我們的資料(台語)，從社會局和警察局去找，找到後來那個小朋友被收養了，才有辦法找到那個小孩真正的去處就對了(台語)。

訪談者：那您的業務工作方面就是社會福利這一塊也是占了蠻重的喔？

受訪者：要看個人啦，像我這個較老輩的(台語)，我的作法喔較不會受框框限制，像新來的公文來多少做多少(台語)，像我的話，遇到有問題的(台語)，比如說(台語)比較灰色地帶啦，像上次有一個年輕人開機車撞到電線桿，一口三個人過世(台語)，有那個慈善團體我跟它講，早上講，它下午就會送過來，這不是體制內的。還有像上次有一位顏面神經的，她的房屋被法院拍賣，她的先生欠了一屁股債，她房屋的市值還有四百多萬，她欠了兩百多萬就被法院拍賣，後來我也請蘋果跟她報導(台語)，老的里幹事有它的好處啦。

訪談者：她有需求你還是幫她協助她對不對？

受訪者：對啊，…後來法院賣掉，她還有一百多萬去買了公寓，現在住在潭雅。

訪談者：那上級的指示，您如何來面對他們的期許？

受訪者：期許喔…也是(台語)依法行政啦，上級交辦什麼，我們就盡量完成(台語)。

訪談者：有什麼差異跟影響？就是上級的指示在縣市合併後有什麼影響？

受訪者：縣市合併以前喔，有時候課室的主管、還有區長他們來到地方後比較政治性，比如說議員的選舉啦、里長的選舉啦，他們很重視(台語)，縣市合併以後喔，這方面就比較不會那麼重視，以前有的人有政治課長的感覺(台語)，現在的課長比較像公務人員(台語)，以前的主管就有點半個政治人物的感覺，這是我的看法。

訪談者：那最後還有沒有什麼您覺得里幹事，還是這個工作方面有要建議的、還是要改進的？

受訪者：像我們這代的做法，以後大概也看不到了，像我剛講的，沒有在框框裡面，現在沒有在框框裡面你會出事情啦，所以現在來的公務人員(台語)，只要考試進來的(台語)都相當不錯啦，都很專業，像我們以前還有警察轉進來的，還有約僱升上來的，像現在都考試進來的。

訪談者：您覺得現在比較專業是不是？

受訪者：…至少依法行政區塊裡面喔，我覺得他們可以這麼講，那像以前的話你也聽過上班喝酒啦，對方對他很肯定的也有啊，現在你去喝喝看，不行啊，你一喝就出事情啊。縣市合併以後比較像公務人員啦，當然也有壞事啊，你服務的貼心面有時候大概不見得會比以前好，像我剛講的(台語)，她的房子要被拍賣了(台語)，你現在下午有辦法幫她解決嗎？不可能啦，以前像我這樣的人大有人在。現在還有一個大的差別，社會福利比以前好，邊緣人也比較少，我這三、四年都還沒遇到(台語)…我講的那個都是六、七年以前的事情，六、七年以前我在講的這個(台語)灰色地帶是比較多，社會救助沒有辦法幫他的忙(台語)，現在的話，社會救助那麼大，三千、五千(台語)，甚至我有一戶低收入戶，每個月都領的比我薪水還多咧。

訪談者：您覺得縣市合併以後的資源如何？

受訪者：多，尤其社會救助，我在煩惱說(台語)那個社會救助救習慣以後，以後政府貧窮，抽掉以後不是乞丐一大堆嗎？會不會？你社會課的嗎？(民政課)你應該也有感同身受啦。

訪談者：還有要補充的嗎？

受訪者：沒有。

訪談者：謝謝您的訪談，謝謝。

附錄七 訪談逐字稿

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究 —以縣市合併後之臺中市為研究對象

訪談對象：乙-3

訪談時間：2014年12月12日(星期五)上午9時

訪談地點：神岡區公所

訪談內容：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

訪談者：1-1 請問您縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

受訪者：里幹事喔，因為從很久之前我就大部分都在現在服務的里這邊，里幹事就是在村里溝通的角色，第二是公所的代言人。實際上，縣市合併前，那時候沒有區長，我們大部分對鄉長負責，縣市合併以前在做的工作我覺得跟現在差不多，現在大部分時候感覺市府對我們基層考核多，現在做的工作大部分都是為了考核的工作，對民眾的接觸沒有像以前那麼密切。以前我們是十點就出去在外面到下午，現在不一樣了，十二點半到一點簽到，啊下午五點再簽退，簽三簽沒有考慮公所到鄉下的距離，所以合併前我十點就出來，出來在村里的話我可以跑得比較廣，因為我們沒有時間的限制，你找民眾，他們比較散，不像我們上班的時間，以前的工作包山包海你都要做，現在是時間性的，(以前時間算比較彈性是不是?)對，以前時間比較彈性，晚上六點七點八點你可以做，因為十點你出去了，他不管你，但是你的工作一定要做完啊，比如說我十點出來，我就做到晚上八點九點，但是現在的話不一樣，早上大約十點出來，中午十二點半到一點去簽到，五點還簽退，你看下鄉到公所的來回，所以說就沒有那個彈性時間，五點多你下班後不可能再來村里了，可能五點簽退我就在公所等下班了。現在縣市合併後學臺中市，臺中市他們三簽，但是像神岡比較偏僻的地方，城鄉差距不可能像臺中市一樣，因為我服務兩個地方，(之前就是兩里是不是?)對，我兩里，最多兩個里，(有一里的嗎?)也有一里的。是在市區，在公所附近，但是那邊的服務跟我這兩里就不一樣了，民眾要辦什麼可以直接到公所，那邊可以主動去找人，但是我這兩里就比較沒辦法，大部分都是比較被動，在鄉下比較被動，因為人民自己會主動來找你，(鄉下被動是您個人被動還是民眾被動?)被動就是民眾來找你，主動就是你去下鄉，比如固定的路平、水溝通、路燈亮就是人家來找你，路平有時候我們也可以看，大水溝你看的到的，如果是排水的話有時候要等到淹水才會知道。

訪談者：1-2 請問您縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

受訪者：合併之前里幹事的工作最簡單，出去看民意要求是什麼，我們就反映民意，還有宣導政府的事項。我剛說的是鄉鎮的時候，要派你去哪都是鄉長決定，所以我們要知道鄉長施政的方向，大部分就要做。雖然說作為一個里幹事，但是里長或是村長做事情的方向你就要配合他，像村幹事你就要配合村長的想法，工作你才有辦法做，就是這樣。

訪談者：1-3 請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

受訪者：我們就是對鄉長，對鄉里負責嘛，縣市合併以前的公文大部分都是垃圾公文，比如縣政府有時候來的公文，要做原住民的服務宣導之類的，但是你知道原住民在哪裡嗎？(那你們這裡的原住民多嗎？)一里可能十來個，(還是有)還是有啊，但是公文來要你去宣導，你有辦法宣導嗎？合併前縣政府的資料來到鄉公所的話，大部分都是公所就會直接處理了，不會說來村里，但是現在不是，現在所有的公文都要到里，(您是說市府現在的公文有時候會下達里辦公處是不是？)對啊，也會到區公所，但是以前縣政府來的公文承辦人都會過濾公文後再到村辦公處，現在公文直接來到里辦公處，這個公文宣導究竟有效或沒效，(您指的大部分都是原住民的嗎？)我是說比較明顯的，因為有的里幹事你不知道原住民在哪，你要問誰你原住民要住宅貸款嗎？原住民你要去哪裡找？(貸款也是那裡面的一項的措施？)對啊，因為以前會過濾，像神岡鄉原住民促進委員會，有的事情，有的公文你就要找原住民促進委員會，因為他們有一個協會，但是我們沒有，現在公文就直接來了，縣市合併以前可能公文不會來到村，(給公所承辦，承辦再過濾這樣對不對？)對，以前公文就直接給促進會，不用像現在給村里都沒有效，現在每個都到里辦公處，也沒有人會看，現在里辦公處的公文很繁雜，(您是說宣導的很多？)對，全部來。我是建議組個原住民促進會，有的他有，我們就直接找他們。

(里民洽公中斷)

受訪者：縣市合併以前因為你比較基層，鄉就一個行政單位，大部分都它鄉公所在管，縣不太管，年度考核是會，但是考核有時候兩、三年才一次，那時候沒考核，都是我們自己看而已，縣政府沒有在考核，都是鄉鎮自己考核，除非你是社區的，社區有考核，那時候我們里幹事要兼社區，(縣政府的時候要兼社區喔)對啊，因為我們會幫忙做，(現在咧？)現在沒有規定，現在社區大部分和民間團體、人民團體，除非是你里長有兼。考核就公所而已，其他比較沒有。

訪談者：1-4 請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又如何來回應他們對您的期待？

受訪者：在做這個工作，以前我們有一個長官在講，你出去在路上看人家有沒有和你打招呼，就知道你有沒有在做工作，就是說你要接近民眾，雖然有時候沒有在上班，但是我還是會下鄉貼近民眾，實際上上面考核不重要，百姓對你的觀感比較重視，我是這樣，我在村里我比較重視民眾對我的觀感，你有沒有做他知道。因為上面的看法和我們不一樣，像考績有時候上面比較主觀，覺得你這個跟別人比較不一樣還怎樣，會影響我們的考績啊，但是你無法用考績看的出來村民對你的期望。

第二個部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

訪談者：2-1 請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

受訪者：實際上過程對我來講都一樣，我就是平常心，因為你那個團隊還是一樣啊，只是說市府管比較多，一點事情就要跑市政府，就好像市府把區看成各課室，喊你就要來，你有沒有感覺？下午要送公文你就要趕快過來，你都沒有想說城鄉的差距，縣市合併那時候一下要什麼資料，一下又要什麼資料，還以為我們在臺中市內的中區或西屯。

訪談者：2-2 請問您在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

受訪者：這對我來講其實一樣，因為大部分做事情我就是以平常心付出心力，不管縣市怎麼合併對我來講沒差，當然縣市合併一開始壓力比較大，壓力是說層級比較接近，現在市府來一下要做這一下又要做那。

(里民洽公中斷)

訪談者：2-3 請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

受訪者：可能我們比較基層對我們來講比較沒影響，里幹事像我這裡是回饋金的問題比較大，回饋金以前在鄉就可以決定了，但是現在的話，要到臺中市的審議委員會，環保局有一個運用審議委員會，以前在做時比較有辦法靈活，譬如說有年度結餘，大概在十一、二月就可以變更，但是現在就不是了，每年三月份就要送計劃上去了，因為你回饋金不是說買東西什麼的而已，譬如道路還是工程的興建，你計畫就一年還半年，情況會變動啊，譬如工程有辦法等一年或半年嗎？沒辦法嘛，明年的計畫現在寫，時間拖久半途有時候會變，計畫跟執行時間隔太久，中間可能會有落差，所以這個對我們來講是比較難處理的，變成里民有時會誤會，啊你今年報明年，時間這麼久，明年要做時事情有時候有變化了，是差在這裡。平常的話沒什麼影響，因為里幹事如果沒有回饋金的話，也不在

鄉下的話你很好做。(那像這種狀況您怎麼來做調適?)因為上面的規定就這樣,我們就是說有時候向里民解釋一下,我們就是推到上面去(笑),有時候沒辦法啊,制度的關係。

訪談者: 2-4 請問您在縣市合併改制過程中,上級對您的各項工作指派,您如何統籌適當調配?以符要求?

受訪者: 也是一樣,因為我們里幹事的工作就是比較固定的工作,比較沒有創新,可能是做久了吧還是怎樣的。

訪談者: 那上級的工作指派您怎麼來符合他的要求?

受訪者: 實際上,上級要我們里幹事做的事也沒幾樣啊,里幹事的服務就固定那幾樣而已。里幹事要做的事,像送兵單也是盡量做而已啊,比較固定,怎麼說符合他的要求,也是盡量做而已,也沒辦法說符合他的要求。除非說辦活動或是回饋金那種,你要怎麼運用才可能有創新。里幹事的工作比較固定,就像我們在辦公一樣,來什麼就做什麼而已,有時候課室的指派工作配合而已,里幹事的工作沒有辦法說跟別人做的很不一樣。

第三部分: 縣市合併改制後,里幹事自我角色認知的轉變與影響

訪談者: 3-1 請問您縣市合併改制後,您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變?

受訪者: 以我的感覺來說是沒變動,角色還是一樣,大部分就是溝通,因為第一線工作人員就是代言人,替政府宣導、講好話(笑),再來就是輔導的角色,像說對民眾或社區有時候有輔導的工作。里幹事或村里幹事在基層有很多種做法,我現在在服務的里這裡有比較多的回饋金,因為三百多萬,后里有一百多萬,(你們是后里焚化廠的?)后里焚化廠一百二十,我們自己有垃圾掩埋場,水電補助這些,已經快到年底還有兩三樣還沒核銷。在另外一里並沒有回饋金,有時間我下鄉就好,像郵差,要發什麼資料我就做什麼。在都市就像社工,里幹事就兼社工,因為有比較多生活不好過的,可能說里幹事的身分以外就還有一個社工人員。(那市府社工人員會下來嗎?)也是有啊,但是在村里雖然你是里幹事,但是有時候你會變社工人員,因為地方有生活不好過的、或殘疾的、或是家長生活比較不好會打小孩的,不然平常是沒在做什麼。(縣市合併之前社工下鄉會比較頻繁嗎?)那時候比較多,(是因為編制多是不是?)不知道是編制還什麼,現在有時候是裁撤還是委外什麼的,以前可能也有委外。

訪談者: 3-2 請問您縣市合併改制後,對您個人的工作職能有何影響?差異何在?

受訪者: 沒什麼差,主要是市府給我們的工作較多,實際上沒什麼影響,都一樣。

訪談者: 有沒有差異?

受訪者: 沒什麼差異,縣市沒有合併做的工作也是一樣,只是說現在心態上.....

(民眾洽公中斷)

訪談者：我們剛說到工作職能有什麼差異？

受訪者：都一樣沒差異，我在這裡已經八、九年了，本來縣市合併後被調走，但是又把我調回來，調走一、兩個月，換過一、兩個里幹事我又調回來，所以對我沒影響。我們基層的工作量不平均，像○○里這邊事情就多，有錢就有事情，(各區都不一樣喔?)對對，有錢工作就多，沒錢就沒工作。

訪談者：3-3 請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

受訪者：工作職掌都一樣，也沒增加，只是現在…像上回選舉你就知道，選舉是對上面負責，因為公所是市府的派出單位，當然對那裡負責，局處那邊現在有時候對公所和我們來說好像呼之即來，要做什麼就做什麼，不像以前，比如說開會至少就有幾天的時間，比較有彈性給人家，但是現在就不是，現在傳真或公文來公所，你就馬上要做什麼，(要配合就對了)對對，你就是要配合，但是以前不是，以前縣的時候，鄉鎮大部分有自主權，所以你不用像現在每樣都要這麼急，所有的里幹事或公所的工作人員都一樣戰戰兢兢，時間一天到晚緊張兮兮。

訪談者：縣市合併以後有沒有怎樣規範您的工作？

受訪者：也沒什麼規範，都是舊的。因為基層的工作就是比較固定的。

訪談者：3-4 請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

受訪者：上級指示，當然像我們區長說，你要走入群眾，一天到晚紅白喜事都要呈報，但是時間有時候像我剛說的，沒有辦法給我們彈性，如果說你在這個村里能和民眾打成一片，做事情你就會得心應手，譬如說現在出去要找人或是做什麼事情，他比較會配合我們的訪問。

訪談者：那上級對您有什麼期許？

受訪者：長官對我們就是一樣，自己的工作自己做好就好了。

訪談者：縣市合併後上級對您的指示有什麼差異和影響？

受訪者：我感覺沒什麼差，可能你們會比較有感覺，我們最基層的只要不要讓民眾抱怨就好，對上面來說，沒有新聞就是好消息(笑)。

訪談者：如果說碰到負面的新聞咧？

受訪者：你就是要去解釋讓人家知道。

訪談者：如果是好的新聞咧？

受訪者：好的新聞當然是大家都會高興，高興一天就好，因為這個本來就是我們應該要做的，那個工作是我們的本分。

訪談者：那最後你有沒有什麼要補充的？或是對里幹事這個工作有什麼要建議的？

受訪者：我是認為鄰里的編組要稍為調整。

訪談者：為什麼要調整？

受訪者：因為鄰里有的差距很大，距離不平均。

訪談者：那里幹事的人力咧？

受訪者：主要像我們一人都兩里或三里，現在每個地方都這樣，但是盡量要讓你負責的里比鄰，不要差距太遠，像我星期一、三、五在〇〇里，二、四在市區，這是公所的問題，將來如果行政區域要整編，比較好。

訪談者：你負責兩里，那兩里的距離是以什麼來劃分？

受訪者：我也不知道，反正上面的派你到哪里，你就去哪里。指派我是覺得要盡量比鄰，這樣對我們來講比較好，要做事情也比較方便。有些里幹事只有下鄉一下下，我是怕對民眾的服務比較有問題，外面看好像每個都很忙，但是民眾對上面的觀感可能就不太好。

訪談者：最後還有什麼要補充？

受訪者：像我們和民眾服務一定要互動，因為做里幹事如果沒和民眾互動，你做事情就不容易。

訪談者：好，今天謝謝您的訪談。



附錄八 訪談逐字稿

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究

—以縣市合併後之臺中市為研究對象

訪談對象：丙-1

訪談時間：2014年12月5日(星期五)上午9時

訪談地點：清水區公所

訪談內容：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

訪談者：1-1 請問您縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

受訪者：因為我剩下4個月就要退休，我對於臺中縣政府有很深厚的情感，服務滿31年退休這樣子，那…以前縣政府的時代(台語)，其實我們這些比較資深的公務人員在村里裡面就是…我們講一句比較草根性的話就是，搏感情(台語)，我們里幹事跟人民的互動就是非常的密切，而且說里民對里幹事的需求很殷切，然後這當然又分做，庄腳跟都市(台語)，庄腳里(台語)當然是人情味很濃厚，他們對里幹事就是很遵從，都市里大家知識程度很高，他們只是把你當成公所的一個公務員而已，所以這是庄腳里跟都市里(台語)很大的區別，所以里幹事的角色界定就是說…我們幾乎是來者不拒，可以說我們都會滿足鄉親的需要，甚至代他繳個水電單，我們里幹事都是，我都會非常樂意。

訪談者：1-2 請問您縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

受訪者：合併之前我是負責兩個里的里幹事…那一般就是配合公所嘛，因為里幹事的工作一般來講分做兩個部分，一個是公所的工作，一個是里長的工作，啊公所的工作(台語)你就是，因為幹事屬於民政課，那你就是以民政課的業務為主嘛，那你就是要協辦其他課室，像建設課或社會課，尤其是建設課跟社會課，建設課的工作主要是路燈跟路坑洞(台語)，那社會課的工作就很多了，因為我記得民國75年剛來公所的時候(台語)，一個社會課就一個主辦人員，那你想想看30年的變化，當初是一個人，現在的社會課在75年那時候是在民政課的業務，是一個主辦人員而已，那現在一個社會課分做一個課室(台語)，那業務量實在太龐大了，一般有關社會課的業務都是比較弱勢，真的是社會底層的人，當然在申請的過程中你就要輔導他們你要…可能適合哪一個條件，我們里幹事站在第一線就要去說因為你這個適合哪個條件，適合申請哪一種，中低老人、中低殘障，或是說兒少啦你就是要事先過濾過，當然外面的人沒有在看你是民政課或社會課，外面的人只是說你是公所的人，所以你就是要不厭其煩的，你不要想

說這是社會課的工作，因為我們就是這裡的里幹事，所以就是承擔下來，他們沒有在分公所是社會課、民政課，你就是要盡量去輔導他。

訪談者：1-3 請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

受訪者：我覺得縣市合併之前喔(台語)，感覺上…上級臺中縣政府並沒有特別干涉你什麼，感覺上啦，因為當初鎮是法人(台語)，我們有自己的民意機關(台語)，自己的預算(台語)，所以感覺上，縣市合併之前…如果說臺中縣政府有動到你的，大部分都是…職場上那個工作職能的提升啦，講習等等這些，我並不覺得當初(台語)臺中縣市政府會對你有什麼指揮監督這樣子，就里幹事這個工作來講而已。

訪談者：1-4 請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又如何來回應他們對您的期待？

受訪者：我現在講的上級是指鎮公所(台語)，感覺縣政府對里幹事沒有什麼特殊的要求，因為在省政府的時代，那時候有村里業務考核，廢省後幾乎沒什麼考核，在臺中縣政府時代，我有辦過一次那個社區的考核，但是之後社區的考核業務又沒有了，所以說縣政府的部分感覺上就是…對幹事好像(台語)天高皇帝遠，那公所的部分就比較多了，因為鎮公所時代鎮長是民選，鎮長為了要執行他的政見嘛…鎮長可能要更親民、更貼近民意，喔！那鎮公所時代對里幹事的要求可就多了，比如說和解書(台語)，鎮長要求里幹事第一時間第一現場要馬上回應這個事情，和解書只是舉其中一例這樣子。

第二個部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

訪談者：2-1 請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

受訪者：其實我覺得(台語)合併之前跟合併之後里幹事的角色大致上沒有變化，大致上是沒什麼變化啦。

訪談者：2-2 請問您在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

受訪者：這一題就都差不多。

訪談者：你大概講一下內容跟工作執行方式，大概，大概談一下。

受訪者：……感覺上市政府對里幹事的要求就是速度啦，它要求速度要快，效率，這樣子。

訪談者：還有要補充的嗎？

受訪者：沒有。

訪談者：2-3 請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

受訪者：改制過程那當中就很倉促，你記不記得那時候一下子說要併大里、霧峰，啊一下子又要併大里、霧峰、大雅這樣子，算原臺中市都要臺中縣的精華就對了(台語)，……

訪談者：像這種狀況很倉促會對你的業務會有什麼影響？你要怎麼來跟它因應？

受訪者：縣市合併喔實在很倉促(台語)，其實縣市合併方向是對的，方向對，這絕對要縣市合併，因為台灣實在太小了(台語)，合併的那種磨合期就是喔，就好像一個人有些人的個性他一下子就能夠適應變動的環境，那有些人就一下子沒有辦法適應，對我個人來講的話，適應還好。

訪談者：2-4 請問您在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？以符要求？

受訪者：這每題題目怎麼都有點類似(台語)。

訪談者：沒有關係，就你的想法把它說出來就好了。這個沒有標準答案，沒有對錯。

受訪者：……當然里辦公處在整個行政系統是最下層的單位，我們都是要使命必達，因為里幹事是要面對兩個婆婆，一個是你的里長，一個是公所的主管，通常有時候里長為了要滿足里內民意的需求，他可能會不用你公所這一套行政程序，這時候里幹事你的那種智慧就很重要了，你總不能跳過公所的規定，如果公所規定申請這個東西就是要這樣子(台語)，但是靠選票出生的人他們快就好了，他們不了解這些程序，這時候你里幹事的溝通就很重要了，你要好好的跟里長講，跟他表達公所就是這樣要求，我們就是配合(台語)，當然這個就牽涉到里長對里幹事的信任，對你能力的肯定，以及你平常如何經營你跟里長的關係，不然你這個部分可能會遇到很大的困擾。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

訪談者：3-1 請問您縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？

受訪者：我覺得喔，真的轉變很大…效率的問題啦。啊只是說整個那個公務的流程好像有產生了一些變化，比如說清水的部分(台語)，在建設部分對口單位就是那個第三工務大隊，在鰲峰山那裡，那…感覺上啦，以前幹事直接對公所就好了，那現在有時候有些工作你要直接到第三工務大隊找承辦人，以前幹事哪有在找縣政府的人(台語)，根本就沒有這個事情，啊…在縣政府的時代喔，社工員會常駐公所，但現在感覺要找社工員，不知道要跑去哪裡，(不好找是不是?) 嗯，社工員不知道跑去哪裡，但是社工員又跟里幹事關係又很密切，因為你在村裡面第一個現場所看到的那種…可能一般人很難看到一些低層的人、弱勢的人，里幹事你就是很容易接觸到這一部分，有時候很多部分你需要跟社工有配合，

但是我覺得(台語)好像要找一個社工要直接衝到市政府去，應該是像縣政府時代，社工有常駐公所比較好，所以你在角色扮演上，感覺上你不只要找公所的人，還要找市政府的人。

訪談者：3-2 請問您縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？

受訪者：……這我不知道(台語)，里幹事他沒有主辦業務，他的業務全部都是協辦、配合。只有在里長的部分喔，才有你的主辦業務，現在里長可能交辦下來，我今年要辦中秋節(台語)，中秋晚會，那你從整個活動的規劃啦，活動的進行啦，到活動以後的那個請款啦，這才是你的主辦業務，那你活動之前到底要跟那些單位申請補助款，你就是要規劃啊，甚至你要透過…跟里長講說你要透過什麼來申請，比如說中油(台語)，中油一般來說今年要給你多少(台語)。

訪談者：這個都是你們里幹事自己要去做的的是不是？

受訪者：對，對，里長他可能根據你的建議來來協助達成，當然這不是說中秋節功勞是你的(台語)，但是…這個是你主要的工作，你要協助你的里長，把你今年的中秋節完成(台語)，其它就類似這樣。

訪談者：3-3 請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

受訪者：……

訪談者：上級現在有沒有訂定什麼工作職掌？

受訪者：沒有內(台語)，有啦(台語)，一個里幹事的服務守則啦，工作守則，也不是工作守則，是你里幹事應該配合的業務，沒有差異。

訪談者：有沒有什麼依據？

受訪者：它那個是自治規則，應該沒有什麼法律規定。…我是覺得現在市政府(台語)太強調一致化、標準化，比如說村里裡面的業務(台語)，臺中市政府設了一個區政系統，這個區政系統變成大小事情你都要上區政系統去查報，那鎮公所的時代反而更便民，明明路就破一小個坑洞而已(台語)，你就快叫公所有一個工班去弄就好(台語)，但現在不是喔！它還是要上區政系統，路破洞一個這麼小的事情(台語)，你幹嘛上區政系統，你就直接授權給公所就好了，對不對？你樣樣抓了這麼多的權幹什麼，像一個路燈這麼簡單的事情(台語)，你也要叫人家要上區政系統(台語)，所以說太強調標準化、一致化了啦。

訪談者：這樣子會有什麼困擾？

受訪者：效率的問題啦！你一個區政系統查報，你要做層層核轉以後才能轉到承辦人，那你如果說不用上區政系統，直接像鎮公所以前的時代，到主辦人那裡直接登記就直接修理了，你看這一來一往差多少，所以真的太強調一致化、標準化、規格化了。

訪談者：3-4 請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

受訪者：現在(台語)感覺上公務前輩…重感情(台語)，也很重視提攜後輩，比如說我現在還剩四個月要退休，我還是很感謝，我的心中我還是很感謝當初我還是菜鳥的時候(台語)，很多公務前輩來指導你，那你說你現在這個時代喔，感覺上年輕的一代他們…並沒有這一部分的情感，感覺他們就是公事公辦，……甚至於說薑是老的辣啦、老而彌堅，年經一輩好像不太信你這一套，那同樣的，因為現在區公所(台語)沒有法人的地位之後，你完全樣樣都在市政府的指示，感覺上以前我會比較主動來做、主動來服務，那你現在可能就會比較被動，你就市府規定什麼我們幹事做什麼就好(台語)，以前跟里民情感會投入比較多，縣市合併以後…感覺上啦，你真的市府要多授權給區公所，你抓了這麼多權在市政府，對整個行政效率的提升於事無補，你應該比如說十萬以下的工程你根本就不用報到市府(台語)，比如說訂一個數額，我的意思不是說十萬塊，那你現在樣樣都要問市府的意見(台語)，我覺得這樣子好像整個效率上啦！然後便民上都會打很大折扣。

訪談者：那您對目前上級的工作方面，還是您自己本身有沒有什麼想法或是什麼建議？

受訪者：……

訪談者：對您目前從事的這份工作裡面，您在執行的過程當中，有沒有覺得什麼是需要調整？

受訪者：因為我們里辦公處是直屬民政局，民政局的長官應當…多到區公所，大家見面就三分情，多見面多溝通，大家才能夠一體，那你老是躲在市政府裡面喔，大家那種情感、默契都沒有辦法跑出來，多見面多溝通，不要把自己認為你市政府就很大(台語)，對區公所頤指氣使，大家多見面就會多溝通，就會有情感交流，然後大家多了解，就知道大家的需求是什麼，然後你回去辦公室我相信你會做調整，啊你老是關在民政局裡面…可能就是效果會比較不好啦，那你縣市合併以後，縣市合併如此的倉促，我只能講一樣缺點啦，就是說……比如說你上面的人只是想到縣市合併這個大方向而已，其實合併的大方向下面要有很多細項來配合這個大方向，但是這個細項它並沒有到位。對，你是全部的細項都好了，才能成就縣市合併這個大方向，那你細項如果說哪個部分沒有到位，資源的分配太不公平了，比如說市政府在發一樣東西，超級大里有兩千多戶的，比如說燈籠給一百個，那個沒有兩百戶一里的也給它一百個，你這個…不曉得他們在做什麼，這個就是你細項都還沒有到位，那比如說有那個三千戶一里的，那也有那種不滿兩百戶一里的，那你不滿兩百戶就一里的人，那個一里超大里的一鄰就兩百戶了(台語)，你這樣資源的配置就太不公平了，而且比比皆是，所以說…真的是太倉卒了。還有就是說縣市合併很正確，但是你很多細項真的是要好好的檢討，資源的配置太不公平了，像我們里幹事的機車維修費，當然臺中縣政府跟臺中市政府在維修經費是一樣的，但是我們里幹事對直轄市政

府的期望就很高啊，想說你直轄市政府應該錢很多(台語)，財源很多，但是這部分讓里幹事很失望，你想一台新的機車你每年的維修費是一千七百塊，騎十年一樣一千七，再來我要講什麼你應該知道了吧！新的摩托車一千七可能剛好，騎十年了內！騎十年一樣一千七，你一下要調整誰的福利，一下子要調整福利，但這個部分你就沒有照顧到里幹事。摩托車騎十年了(台語)，騎十年(台語)你搞不好一千七的維修費…你東西用久了這消磨那消磨對不對(台語)？

訪談者：剛您說細項要做檢討大概是指什麼？

受訪者：剛才我有講了啊，里的組織、里幹事的津貼(台語)，整個小細項部分都沒有到位就對了。

訪談者：今天謝謝您的訪談。



附錄九 訪談逐字稿

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究 —以縣市合併後之臺中市為研究對象

訪談對象：丙—2

訪談時間：2014年12月16日(星期二)上午11時

訪談地點：沙鹿區公所

訪談內容：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

訪談者：1-1 請問您縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

受訪者：里幹事的角色主要是為民服務，推行政府相關法令，我覺得里幹事的角色就是這樣，縣市合併前後其實沒有多大差距。

訪談者：1-2 請問您縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

受訪者：縣市合併前後，我個人所負責的村里都是沙鹿區○○里、○○里，沒有任何的異動，我還是擔任村里幹事的這個角色，我還是秉持著完成區公所交代的任務，完成里幹事應負的工作。

訪談者：1-3 請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

受訪者：縣市合併前我們屬於臺中縣政府，縣市合併後是臺中市政府，我的上級指導單位是民政局，然後我是直屬課是沙鹿區公所民政課，縣市合併前工作大致上沒有太大變動。

訪談者：1-4 請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又如何來回應他們對您的期待？

受訪者：縣市合併前，臺中縣政府所要求的大致都差不多，里幹事的工作也是要聽從民政課長、以及鎮長跟主任秘書的交代事項，和里長臨時交代事項下去執行里幹事應有的工作。

第二個部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

訪談者：2-1 請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

受訪者：其實里幹事最主要的工作角色就是為民服務，以及一些民政業務的推動。

訪談者：2-2 請問您在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

受訪者：其實縣市合併過程中，如果以我個人的工作內容與工作職掌的話，大致上是大同小異，因為我的職稱跟職務都完全沒有異動，我所負責的村里也是都完全沒有異動，所以角色適應期很快就過了。

訪談者：2-3 請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

受訪者：上級的指揮命令對我的業務上推動有影響時，我會做適時的溝通，以達到政令的宣導。

訪談者：2-4 請問您在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？以符合要求？

受訪者：當然是盡心盡力啊，以盡心盡力來達到上級的要求以及期望。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

訪談者：3-1 請問您縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？

受訪者：當然是有啊，我剛說的社會福利案件的增加，以及馬上關懷的增加，當然是造成里幹事在執行上必須更加的盡心盡力。現在比較多的業務是說，縣市合併以後社會福利變得比較多，福利比較好。我當然希望說，對於社會福利一些弱勢團體照顧會越來越好，然後里幹事的工作量不要增加。

訪談者：3-2 請問您縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？

受訪者：依我個人的話，我的里長縣市合併前後都是同一個人，我負責的村里也是同一個村里，所以對我來講，我感覺不出差異在哪裡，因為我還是擔任里幹事的職務。

訪談者：3-3 請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

受訪者：當然縣市合併以後，多一些上級要求我們一些文書處理，這是以前不用做現在要做的，當然就是說文書處理上會造成我們在執行業務上，也就是說工作比較要瑣碎的登記一些瑣碎的事情，為民服務的事情，還有家戶訪問啊，這些都要做資料，感覺上好像文書資料做的比較多。

訪談者：3-4 請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期

許？有何差異與影響？

受訪者：縣市合併以後，對於上級的指示，我們里幹事都是盡心盡力來完成上級所交付的任務及臨時交辦事項，跟以前臺中縣政府所交代的事情都是一樣，因為這是我們的工作，我們當然會盡心盡力的來盡量完成它。

訪談者：那您如何來面對他的期許？

受訪者：當然是以達成上級所說的為民服務為目的啊，然後盡量不要造成民眾的不便，然後設單一窗口啊。

訪談者：那有什麼差異跟影響？

受訪者：我個人是感覺差異並不大，(影響性呢?)我個人也是感覺沒什麼影響，那是我個人，別人我就不曉得了。

訪談者：最後您對里幹事這個工作有沒有什麼還要補充或建議的？

受訪者：好像沒有，目前我對於我的工作相當滿意。

訪談者：今天謝謝您的訪談，謝謝。

受訪者：最後補充一點，我任里幹事今年已經二十四年即將退休了。

訪談者：那您對後輩有什麼意見要給他們嗎？

受訪者：做一天和尚敲一天鐘，盡力做好自己分內的事情，加強為民服務，以及政令宣導，這是對後輩的期許。

訪談者：好，謝謝您，謝謝。



附錄十 訪談逐字稿

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究 —以縣市合併後之臺中市為研究對象

訪談對象：丙-3

訪談時間：2014年12月2日(星期二)上午11時

訪談地點：大甲區公所

訪談內容：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

訪談者：1-1 請問您縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

受訪者：噢！里幹事的角色就是…服務里民啊，然後需要里民的，里民是透過透過里幹事，然後讓里民更知道政府的一些施政的措施，就是透過里幹事來介紹政府的一些措施，如果說…里民有比較經濟上弱勢的，我們就給與做申請補助的工作，或是給與急需的急難救助，一些幫助，然後讓里民能夠更安定，生活更安定，社會更和諧，然後我們也，里幹事也協助里長來推動，協助里長來推動里內的一些建設，還有一些…一些里政的工作，然後讓讓整個里能夠在很安定、很祥和，…然後在里民的家庭都很安定，然後這樣子達到政府對人民施政的福祉這樣。就縣市合併前，里幹事的?(對。)那里幹事…在縣市合併…縣市合併前，因為里幹事的工作很雜，他還有一些喔對里，對里工作方面，還有在公所本身方面，也都有很多工作是協助各課室，推展一些政府的工作，比如也會協助做一些農林漁牧的普查，普查工作啦，或是說工商普查，或是人口普查，這些都是由里幹事，因為是比較基層的面對里民，面對里民，所以就是里幹事都會去做這樣一些支援，各課室的一個，主辦的…一個調查的工作。

訪談者：1-2 請問您縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

受訪者：我個人是負責兩個里的工作，那如果說…我們，一些工作基本的有社會福利的工作，我就是來做調查員的工作，社會福利補助是做調查員的工作，然後…兵役的事情就是做送達的工作，兵役的事情是做送達的工作，然後…有一些里的道路，道路啦、路燈然後我都是會做通報，通報，或是跟農建課協商來改善，道路或路燈方面的工作，…那在里長的部份就是配合里長，里長里內的一些活動，配合里長里內的一些舉辦一些活動，然後里幹事就會跟他提一些計畫案，然後在執行部分就是都會配合里長這樣。

訪談者：1-3 請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

受訪者：我們受，我們…我們里幹事是屬於民政課，所以我們是接受民政課，民政課長他的直接的指揮或監督，那民政課有一些喔有一些活動我們里幹事都是要全力支持，也要配合，里幹事的一些那個民政課的一些業務，那我們都是要支持這樣，支援這樣。其他的那個有的是說上級，我們的那個時候是鎮長嘛，如果是…是鎮長特別交代的事情我們是要支援，上級就這樣。

訪談者：1-4 請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？又如何來回應他們對您的期待？

受訪者：因為做事情是有先後緩急嘛，那如果比較急件的東西就是我們會馬上的去，比如說比較急件，比較急件或是像一些比較迫切的，像像急難救助啊，或什麼，我們一定是馬上處理，就是民眾比較迫切需要的，或是業務上執行上有時效的，那我們一定是馬上執行…那其他如果說一些有期間性的、規劃的，我們就是會，就是會工作會做前置作業，來做預備，然後這樣子去執行，這樣。喔如果說在執行工作方面，我覺得我們里幹事就是，要有那種精神哪，就是有時候你的腿要跑快一點，要長一點，有些事情是不能拖的，就不要拖，像有一些比較高風險的家庭啊，或是說有一些比較有問題的，有問題的人物…如果說在通報方面我們也要就是要，第一時間要要去通報。

第二個部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

訪談者：2-1 請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

受訪者：縣市合併里幹事的角色扮演，因為里幹事的工作，大概縣市合併差不多是工作性質差不多是這樣子啦。

訪談者：2-2 請問您在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

受訪者：噢，縣市…至於調整的方面就是說…感覺工作做比較多，但是那個時間，就是那種要，要要用…就是說工作的那個量比較多，那調整的話就是說，有時候我們就是…人事物能夠迅速的抓到主題，人事物迅速的抓到主題、要點、重點，有些不需要花時間的就不要花那麼多時間，然後就是會，要就是會做事都要先思考一下，抓到重點，然後重點去做，然後讓自己執行方面能夠迅速，然後然後有效率，然後達到任務的達成。

訪談者：2-3 請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

受訪者：您說上級指揮這一個？

訪談者：對，上級的指揮命令，如果說對您的工作或業務上的推動方面衝擊或者是影響的話，您如何來做調適這樣？

受訪者：調適喔，因為，因為…這個這個世代什麼都在變啦，就是這個世界唯一唯一不變的就是在變，所以有時候我們一些變革啦，或是些創新啦，我們都是要去，如果說上級長官有不同的，跟我們平常作風，那個做事的習慣有不一樣的案例出來，當然我們是要接受挑戰，然後去思考說我們要怎樣去創新、怎麼樣去改變，然後達成那個任務。

訪談者：2-4 請問您在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？以符合要求？

受訪者：縣市合併喔，因為我們是想說工作上嘛，因為，里幹事是服務的性質，然後我們就是不要失掉那種服務民眾，然後那種心態，來做，所以如果說上級長官有什麼指派，那我們就是看針對事情，那個重點來做…來做，然後來達到上級的要求，他們的期許，然後自己也要調整改變，不要的說一昧的說，我做事的風格就是這樣，我做事的方式就是這樣，有時候必須要改變的時候就是改變，像我們文明社會也是這樣啊，以前是拿 BB call 啊，現在都是拿智慧型手機啊，你一定要有所就是說，整個整個時代再變遷啊，然後整個社會結構在變遷啊，所以我們也要腳步也要跟著，如果說我們里幹事，是比較資深的，或年齡年紀比較大的，就是要有那種學習的心態，學習的心態去學習，學習新世代的事物，然後呢去達成我們讓自己有能力，然後也可以透過一些一些分享啊，或是請教一些古比較有經驗的啊，請教有經驗的，或是查一些資料啊，看一些書啊，來讓自己達到工作上的需求，然後工作上的目標。

訪談者：好，謝謝，那還有要補充的嗎？這個部分？

受訪者：應該就是這樣。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

訪談者：3-1 請問您縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？

受訪者：里幹事的轉變就是被要求更多啦。更多更嚴格。比如說，現在就要我們都要做一些…書面上的啊，獨居老人啊，或是一些比較需要的那一些訪查啦，概況表，或是一些個案表，然後我們要去…去填寫去訪問，不是還有就是要書面上也要呈現出來，啊平常也要去去關心那一些弱勢，然後除了關心一些弱勢，書面也要出來，所以感覺就是在合併以後書面上的資料寫的蠻多的，嗯，所以這個書面上的資料也佔據工作時間也是一部分時間。

訪談者：3-2 請問您縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？

受訪者：工作的職能還是，工作還是差不多啦，跟以前差不多。

訪談者：沒什麼改變是不是？

受訪者：嗯，有很大改變的感覺那個量，那個書面的資料確實有有變化，有比較多啦，啊其實基本上，那個大前提的工作還是一樣，還有可能就是縣市合併以後政府就是一直要求就是說，像像那個稽核方面啦，服務態度方面可能有都有被要求這樣，服務態度啦，工作效率…都有被被要求，被期許這樣。因為可能是…就是無紙化就是盡量就是減少紙張嘛，但是政府他就是說，市政府那邊就是說就是一直要書面化，我是覺得不必要的書面化應該可以簡化啦。才不會花太多時間，因為里幹事的里幹事的工作時間是很動態的，因為他服務的，比如說，就是他的工作分成幾部分嘛，他還要配合里長啊，還要關心里民嘛，配合里長里民，還有…嗯自己公所裡面的一些上級長官指派的工作，還有一些各課室有一些，因為里幹事是第一線嘛，所以他工作變成很雜，然後他有些是很動態必須要去執行完成，如果說書面資料太多的話，那就變成說，只會變成只重視那種…數量，而不是質化，因為數量你就是文書出來嘛，那那個質時間上沒有辦法很提高。

(里長來電中斷)

訪談者：3-3 請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

受訪者：喔，上級也是因為工作基本上都跟還沒合併前的工作性質是一樣啦，只是說上級他可能對我們就是…會要求比較多啦，還有就是說因為人員可能配置的問題，我們可能會一個人做兩里啊，或是做三里啊，那因為是編制的問題，制度的問題，所以上級會就是也會跟我們一些溝通上，就是說哦我們必須要有那種認知啦，要接受這樣的事實啦，然後那個量比較多，那我們是就是盡力去完成我們的…工作這樣。就是自己也要調整心態。就是整個縣市合併以後那個編制的問題自己也要調整心態，然後想說…能做就多做一點這樣子。嗯，盡自己的職責。然後…縣市合併以後就是就是可能里幹事的業務方面就是比較嚴苛啊，就是要業務的考核，好像去年有不是…今年，今年有來考核，今年，嗯，那縣的時候比較沒有考核。只是說…可能是說里幹事的工作，我們就是縣市合併有編制上，因為市政府那邊對那個那個工作人員，整個區公所的編制的那個工作人員，那個編制內的那個人員有有比例的限制，然後會有時候會衝擊到里幹事，因為有人退休嘛，然後遇缺不補嘛，然後遇缺不補的話，里幹事可能有甚至會可能就會有一個人一定要擔任兩里啊，兩里大里的，也是一樣，一人都要兩里，甚至有可能是三里，那這個在業務量，就是合併以後因為人員編制的問題比較會衝擊到業務量，可能會比較大，比鎮的時候還要大這樣，業務量比較大。

訪談者：3-4 請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

受訪者：上級的指示我們就是看看工作的，他要完成的目標是什麼…看工作的需求，然後工作的目標，它的性質，然後我們來然後去找到它的要點，然後把它好好的把它來完成這樣。

訪談者：那…他們的期許咧？差異與影響呢？

受訪者：期許，其實長官的期許就是，他們就是說，你最好你自己(台語)你自己要擔當的責任，就是負責好，長官都是這樣，你自己…要負責的責任要自己擔待好，你工作把它做好，然後最好就是不要讓人家檢舉啊，或是讓人家就是申訴這樣，把它工作做好，然後不要說一天到晚讓人家，民眾或是什麼有有聲音出來，說你沒有把工作做好，那大概長官都是這樣，你把該做的做好，啊你不要被人家申訴的聲音很多，喔，然後…然後你就這樣啊，你對公所啦，對民眾啦都有交代這樣，大概這樣上級長官就是說你這樣子就應該就是說，還就是…至少您還還還是有及格啊，嗯，這樣子。我覺得里幹事的工作很活啦，因為他面對很多不一樣的，不一樣的里民啦，不一樣的里民啦，甚至不一樣的政黨，那個黨有的黨派也不一樣，但是里里幹事就是要學習，要去要靈敏，喔，然後該該變的時候要變，那個變是要變的更好，然後，變得更好，更精緻，然後協助里民，嗯，服務里民速度也要快，也變得快，喔然後那個量的多也要變…就是能夠快能夠多能夠好這樣子，那自己心態就要調整，因為有時候你，就是…要去適應嘛，喔，然後甚至里幹事的工作就是去解決里民的需求嘛，解決里民的問題，所以你自己本身自己本身就不要再說去去創造問題，而是能夠去解決問題，然後從解決問題當中然後去學習，怎樣讓自己更新，甚至在工作上有創新這樣子。

訪談者：還有沒有其他的意見要說？

受訪者：大概大概就這樣。

訪談者：好，那今天謝謝您的訪談，謝謝。

受訪者：謝謝。

附錄十一 訪談逐字稿

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究 —以縣市合併後之臺中市為研究對象

訪談對象：丁-1

訪談時間：2014年12月5日(星期五)下午13時30分

訪談地點：大里區公所

訪談內容：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

訪談者：1-1 請問您縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

受訪者：里幹事的角色，其實是公所這邊交代什麼事，那我們依照公所指派的任務，再去跟里長做個溝通，也就是辦理公所跟村里辦公室的角色，也就是……上命下達。里長這邊有什麼樣的問題，我們就是盡量幫他反映出來跟公所做個回應。公所的一些政令或任務，我們也會跟里長做溝通，請他們配合這樣子。

訪談者：1-2 請問您縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

受訪者：合併前的工作是兼地政業務跟選舉業務的協辦，(那您怎麼樣來執行?)一樣就是做好自己份內的工作嘛，那地政業務有包括地籍科跟地用科兩大類，地籍科就是辦三七五減租條例所用的契約式契約來做管理，那地用的部分是土地的違規查報等事項，選舉的話是協助主辦的一個業務，就綜合性的業務都要處理，差不多就是這樣子。

訪談者：1-3 請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

受訪者：我認為公所的指揮權還是在○○市長身上，我們的監督單位應該是臺中縣政府，那通常我們是…不但公所的任務要處理好，而且縣政府這邊有什麼要求也必須要去配合。工作範圍就是民政業務的部分，那任務就是民政業務裡面的一些份內工作要去處理，包括兵籍部分要去送兵單啦，社會救助案件要去做訪視與調查，還有一些政令宣導也要去配合。

訪談者：還有要補充的嗎？

受訪者：大概工作都是在這些範圍，最主要是在社會救助跟兵籍這兩大塊。

訪談者：1-4 請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執行上級的交辦事項？

又如何來回應他們對您的期待？

受訪者：長官的交辦事項有時候會比較急一點的，我們要依照輕重緩急的程度來判斷，平常在執行的工作項目裡面都要去執行，但是遇到輕重緩急的事情我們會去做衡量哪個優先，上級交辦的事項只要不超過法令範圍，我們都會如期得來執行完成。

訪談者：那您如何來回應他們對您的期待？

受訪者：…他們要求就是把事情做對做好來，看有沒有什麼事情特別急的，我們就把一般的工作先放下來去優先去處理，他們對我們應該是把事情做好來就ok了吧。

第二個部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

訪談者：2-1 請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

受訪者：在99年我們原先是縣轄市，現在是直轄市的角色，那里幹事的角色其實沒什麼兩樣。

訪談者：2-2 請問您在縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

受訪者：工作跟以往縣轄市…有一點落差，只是說心態上要去調整。以往縣轄市的市長交辦完之後，其他由代表會做一個監督的動作，這部分要自己去做調適。

訪談者：2-3 請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

受訪者：上級命令有時候…會來的很急，要你馬上辦，那你必須要配合上級的指揮，當然有時候會衝突到我們本身的業務，自己工作忙不完了，還要處理你這個臨時交辦事項，那時候就會覺得說怎麼會這樣子，直轄市的工作怎麼會變成這麼多，那…當然有時候會氣餒啦，就是說…也會想說這個工作到底自己能不能勝任，那後來就是…忍下來啦，就是自己心理再去做調適，畢竟說這是一個過渡期，如果說能適應下來，畢竟是自己的一個經驗，那你如果不能適應下來，那你只好再自己另謀高就啦。所以上級的命令常常會衝突到目前本身業務的一個工作，新的工作已經不熟了，上面又交代一些一大堆的臨時交辦事項，讓我們人仰馬翻，所以心態就是要調整好來，慢慢去…撐過就是你的，撐不過那就只好再去找其他的工作來做。

訪談者：2-4 請問您在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？以符要求？

受訪者：就靠你自己時間的一個分配啦，上級的工作指派也不是一件兩件，有時候來好幾件，那…自己就依照輕重緩急的程度來做去調整，又急又重的我就優先處理

，如果不急的話可以先擱下來，再來就是重要的又不會很急的話，那你就處理其次的，我是認為依照這個輕重緩急來做調整，這樣長官指派的任務我們就可以完成，其他的部份如果做不完，就用自己的時間來處理這樣子。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

訪談者：3-1 請問您縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？

受訪者：縣市合併後晉身為直轄市的里幹事，我覺得里幹事的角色是有一些改變啦但是改變的程度沒有那麼大啦，其實里幹事的工作也是在公所跟里辦公處這邊的橋樑，只是說現在直轄市的要求不像以前縣轄市的要求，現在的要求就是說會變得比較多樣性，而且又要說比較親民，又要親民，特別還有1999，所以我們也很怕服務不周的話會被民眾投訴，這是比較不一樣的地方，其他的話，里幹事的工作其實有點落差，但是不會差太大啦。就是兵役跟救助那兩塊去處理好，平常再跟鄰長的互動也要良好，才不會有時候在請鄰長協助宣導的時候會有點阻隔、阻礙這樣子。

訪談者：3-2 請問您縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？

受訪者：我個人覺得工作職能稍微有一點影響，但是可能不是很大啦！因為畢竟公僕的工作除了依法行政之外，再來就是上級的一些交辦事項，上級的交辦事項也要看合不合法，那這個部分要自己先去考慮看看這個指令有沒有違法，那如果有違法的話當然要跟長官提醒一下，免得自己做錯還連累到長官。那差異我個人覺得沒有什麼影響、太大差異啦，大概這樣子吧。

訪談者：3-3 請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

受訪者：合併之後很多的工作可能…像我們面臨到人力的一個短缺，就是原臺中市省轄市的公所跟縣轄市的公所人力的差異問題，原先的八區裡面，他們有在建立可能對人口數與面積重新再調整，所以我們公所這邊有減少，那減少的話，相對影響我們工作量的大小，原先有時候一個人只兼一里，現在因為人力短缺的話，通常要至少兩個里，不然你就要再兼內勤的工作這樣子。現在的工作變成說比以前縣轄市的工作整個工作量還要重了一些，甚至有時覺得壓力還蠻大的。

訪談者：那壓力大您如何來調適？

受訪者：曾經有時覺得好像八個小時裡面沒有幾分鐘休息喔，就說怎麼跟合併之前那個工作量差異還蠻大的。那怎麼調適…身體有時候也會受到影響，自己調適的話晚上就是自己多看心靈上的一些書籍，去做紓壓的動作，看書啦，聽音樂啦，還是說散步、去爬爬山，把那個壓力釋放出來，不然們在裡面其還蠻難受的。

訪談者：3-4 請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

受訪者：那現在改變為直轄市之後，很多工作由民政局發號施令，有時候一張傳真紙就要你馬上辦，今天早上或下午傳來的，今天就要馬上處理好，臨時交辦的工作內容非常多，剛開始合併很多大家都不熟，很多大家對直轄市的制度不是很了解，所以很多以前沒有遇過的一些表單都會出來，而且會面臨到不知道怎麼去填寫。現在既然是直轄市的一個份子，直轄市政府組織底下派出來的公所，我們就要好好的扮演好這個角色，你會遇到很多就是臨時交辦的事項很多，不會像說以前縣轄市的時候，沒有那麼多臨時交辦事項。縣市合併之後…上級的指示，我剛也有一直再重複很多工作是臨時交辦的任務，那我們還是依照輕重緩急的那個程度來來執行，所以說除了自己本身的份內工作做好之外，上級的交辦事項，我們還是會按照程度來去執行，來去完成這樣子。那面對期許的話，其實跟合併前也一樣，公家機關對你的期許，大概就是你把你的分內的工作做好來之外，交辦的事項也如期完成，不要去延誤整個…我們區務的推行，不要有民眾來抱怨，在合情合理合法的範圍內做好來。有何影響差異？其實…影響是工作量變大，差異性不會很大，工作其實都是那些，只是說那個業務量、工作量會變多，因為人力短缺的話，變成說你的業務量工作量會變多。

訪談者：還有什麼要補充的嗎？

受訪者：補充縣市合併後，上級有些的指示是超出公務員的一個服務層面，要求我們公務員把服務禮儀做得非常好，那有時候是在事實層面的話是沒辦法這樣做的，因為你本身人力少，工作量很大，你要稱呼來稱呼去，然後還要做關懷，其實心態上沒有辦法馬上調適，因為當你工作量很大，你沒有辦法思考說我要怎樣用最好的服務來服務你。如果今天工作量很少，那我可以做非常完美的一個服務，什麼禮貌、跟你問候、關懷式的這些、請你喝茶、閒聊這些都可以做到，但是你工作很忙的時候，根本…時間就用不完了啊，怎麼有時間再去處理說我要跟你閒談、我要跟你關懷這樣子。但我們基本上的禮貌要做到，不要用鄙視，不要用很不尊重的語氣去對付民眾，這樣基本的禮貌就不允許了。所以說在你在你工作量很大的時候，一般人都沒辦法說非常的有禮貌，還要跟你做寒暄、還要關懷這些，是比較難達到這層面的，那這個部分是縣市合併之後落差蠻大的。區政管理系統部分是要說要里辦公處這邊每個月都要去做查報，然後要求數字的完美，但是實際上在以前縣市合併之前的話，其實大家一通電話馬上就處理好了，現在還要透過網路去登記，雖然有知道說去追蹤，但是說又造成里幹事的工作業務量又增加，實際上有時候也會流於表面的形式這種問題出現，因為有時候是說為了數字漂亮，然後做了比較沒那麼完整。應該講求實務面是說，我們以往的查報是用電話聯繫就已經足夠了，不需要再用網路去做查報，但或許你可以後續去說整理下來我有報那些，這個部分可以做追蹤用，但是不建議說什麼查報都要透過區政系統來一個查報，市政府這邊如果沒有特別

要求的話，其實這一塊其實不是說那麼切實的，這一塊你要來做追蹤，你要做分析的時候，這個系統是不錯的一個系統，但上面要求數字好看，達成率多少，要查報幾件，這樣是不切實際的，這個東西會變成讓你多了一些不必要流於形式的工作，以上補充。

訪談者：謝謝您的訪談。



附錄十二 訪談逐字稿

組織變革前後基層里幹事角色認知之研究 —以縣市合併後之臺中市為研究對象

訪談對象：丁-2

訪談時間：2014年12月10日(星期三)上午11時

訪談地點：太平區公所

訪談內容：

第一部分：縣市合併改制前，里幹事對自己的角色認知

訪談者：1-1 請問您縣市合併之前，您個人如何來界定里幹事的角色？又如何來扮演？

受訪者：里幹事角色界定在縣市合併前為鄉鎮市長派出在村里服務之第一線尖兵，其角色依鄉鎮市長因地制宜，地方首長之施政及作為為之，如依首長指示責成民政課就各服務之里別作為協調及扮演螺絲釘之工作。里幹事為溝通者向上反映民情，向下政令宣導。

訪談者：1-2 請問您縣市合併之前，您個人所負責的工作有哪些？如何來執行？

受訪者：合併前太平區里幹事需負責3里工作，舉凡：一、推行政令，反映民意。二、辦理社會救助，福利服務及其他建設事項。三、代繕各種申請書表及辦理村里證明案件。四、分送役政有關通知單、征集令暨役男身家調查。五、辦理各種公職人員選舉選務工作。六、辦理村里工作會報及各項行政庶務工作。七、輔導申報綜合所得稅工作。八、公所及里長臨時交辦事項。均須去執行及完成，由於在基層單位第一線服務要了解各課室與民眾相關業務，遇有特殊複雜案件則請承辦人協助，所以須要有服務之熱忱並嫻熟或涉獵各課室法令規章，以提供及幫助里民。

訪談者：1-3 請問您縣市合併之前，您的上級指揮及監督單位為何？如何受其指揮及督導？工作上的規範與任務要求為何？

受訪者：縣市合併前我的上級指揮單位為：臺中縣政府、太平市市長。監督單位：臺中縣議會太平市民代表會。工作規範，係依市代表會通過之年度經費預算去執行，任務要求為民政課長承太平市長所交辦事項為之。並配合里長責任制、視各村里特性，農村在地或大樓外來客來推動公所業務。基於地方自治原則，視各鄉鎮市之特色來推動政務。

訪談者：1-4 請問您縣市合併之前，您個人是如何來貫徹與執興上級的交辦事項？又

如何來回應他們對您的期待？

受訪者：一般係由民政課長承太平市長交辦事項為之，甚於地方自治原則綜合鄉鎮市特色推動政務，會較注意民意，因為民選鄉鎮市長有選票壓力，希望能全方位來提供市民最佳的服務品質，簡言之首長或單位主管所交辦事項能予貫徹執行，就能符合期待。

第二部分：縣市合併改制過程中，里幹事對自己角色認知的調適

訪談者：2-1 請問您在縣市合併改制過程中，您個人如何重塑里幹事的角色扮演？

受訪者：縣市改併改制過程中，里幹事之角色重塑，個人是無法自主的，應需依照現有的公所鄰里組織里人口數村里及臺中合併改制直轄市重要政策宣導決策來辦理，都是為民服務工作，無權有責。好像郵差發送政令宣導資料等。

訪談者：2-2 請問在您縣市合併改制過程中，您個人的工作內容與工作執行方式，如何來調整？

受訪者：工作內容係延宕未合併前之工作指派與執行方式，工作內容不變，只是市民因臺中市已升為直轄市，心裡面會覺得既已合併升格大臺中市福利措施應該會比未升格好，故相對會對里辦公處或區公所探詢並尋求里幹事協助替他們爭取福利，如果服務案件有三個里，大樓或管委會較多責任區業務量會增多，自己要調整時間服務里民及區公所業務。

訪談者：2-3 請問您在縣市合併改制過程中，上級的指揮命令對您業務推動有所影響時，您如何作調適？

受訪者：就是一個指令一個動作，區公所單位以區長行政命令為主，單位執行主管就是民政課長承區長之命來推動區政及里辦政令宣導務求上情下達貫徹市政府之命令及政策，如上級指揮命令有所影響時，適時反映並修正最後則須完成並達成目標自己要作調適。

訪談者：2-4 請問您在縣市合併改制過程中，上級對您的各項工作指派，您如何統籌適當調配？以符要求？

受訪者：基本上縣市合併改制過程中，上級的工作指派採取守勢為原則，就公所組織編制原有職缺去作調整；譬如公所原有 100 員額就會應用現有人力去調整基本上里未作調整、故每個里幹事都必須由民政課長指派 3 或 4 個里來做服務，以符期待，並依輕重緩急妥善分配工作時間、完成任務。

第三部分：縣市合併改制後，里幹事自我角色認知的轉變與影響

訪談者：3-1 請問您縣市合併改制後，您個人是否覺得里幹事的角色有所轉變？

受訪者：改制後里幹事為直轄市臺中市政府的區公所公所里幹事的角色沒變，但工作量會增加，里幹事—郵差。溝通者—機器人。所以里幹事要自我體認作好自身在公部門之角色轉變與環境之影響，以面對民眾。

訪談者：3-2 請問您縣市合併改制後，對您個人的工作職能有何影響？差異何在？

受訪者：工作職能之影響--及差異-因改制後第一任或說末任區長皆是原有鄉鎮市長派任至 103 年 12 月 25 日任期止，故區長還是會延宕其前有之選舉時競選政見繼續來服務里民，除直轄市政府另有規範外里幹事之角色是不會有所影響及差異是較沒有選舉之壓力。市政府高高在上，不瞭解基層民情、未因地制宜，全市統一作業，造成民怨增加，飽受誤解困擾。業務辦理方式會全市統一其書面作業增加為民服務時間減少，層級增加，下情無法達，里辦公處里辦公處查報事項不如 1999 快速，造成民怨。

訪談者：3-3 請問您縣市合併改制後，您的上級如何訂定工作職掌？規範您的現職工作？

受訪者：工作職掌是大都改制後原有鄉鎮公所已非原有單純區域的里鄰服務其他尚有人文課所交辦的徵集令分送及服役役男如有家庭因素可提出申請提早退役、另有社會課的低中低收入戶申請及總清查在地服務及個案家庭訪視，轄內各區公所之案件互訪標註等，里幹事之角色在大區來說就比較像社工各課室交辦責任區之公共事務，就必須使命必達。

訪談者：3-4 請問您縣市合併改制後，您如何來履行上級的指示？如何面對他們的期許？有何差異與影響？

受訪者：改制後臺中市政府為上級機關統一對 29 區公所發號司令、區公所為執行單位舉凡地方事務透過上級指令或政策政令宣導、如選務工作、社會福利案件申請、績優鄰長推薦表揚、小型工程施作項目，模範母親父親推薦表揚，金鑽婚推薦表揚，年度之 99 重陽禮金之發放、均為市政府既列之年度施政計畫。里幹事在第一線服務責無旁貸，里幹事是區公所的第一線尖兵可界定為服務業，角色為里幹事都是比較外勤及面對民眾，對於服務品質優劣，會讓民眾對公部門之整體形象有所影響。

訪談者：謝謝您的訪談，謝謝。