

## 第二章 文獻探討

本章共分為四節，包括：第一節敘述組織變革之意涵與相關理論，說明組織變革之意義、類型與模式、相關理論基礎、組織變革之相關問題、組織變革的案例分析，以及歸納組織變革之因應策略；第二節敘述學校組織變革之意涵與相關議題，說明學校組織如何進行組織變革；第三節探討學校組織變革之相關研究，說明國內外組織變革相關研究與國內外教師會組織變革相關研究之結果，及其對教師會進行組織變革之啟示；第四節則分析我國學校教師會之現況，說明我國學校教師會的現況與運作之相關問題。以下即分別闡述之：

### 第一節 組織變革的意涵與相關理論

組織是一個動態的系統，而不是一個靜止不動的東西，其處於無時無刻變動的環境中，亦無時無刻地受到變動的影響，因此必須不斷地隨時加以變革，才能適應這個環境。組織為了因應此種快速的變遷，唯有採取同樣快速的調整措施，才不致於腐敗（林欽榮，2004）。綜觀當今各式組織的發展，似乎也沒有一個組織是能夠維持一成不變的，即使一個原來極為成功、有效能的機構，都可能由於外界環境的改變，使得原來的組織及管理方式變得不再合適（王湧水，2000）。

而影響組織變革的因素經緯萬端，而且由於組織變革的方向不同，其所採行的變革模式與因應策略亦不相同。故本研究為探討學校教師會運作所可能遭遇的問題與進行組織變革之因應策略，將分別從組織變革的意涵與相關理論等方面，探討組織變革之意義、類型與模式、相關理論、相關問題及因應策略，並參考組織變革之相關案例，從中汲取相關的變革策略。

#### 壹、組織變革之意義

組織變革是管理學和行政學的重要概念，這個概念來自組織行為學，變革亦有稱為改革、革新、創新、變遷、變化、變動等，因此有人稱組織變革為組織革新、組織興革或組織變遷等等。其所涵蓋的層面非常廣泛，由於學者基本立場與詮釋角度的殊異，各有不同的概念意涵，茲將部分學者與實徵研究者之看法摘述如下，並歸納其意義：

吳定（1984）認為所謂組織變革係指組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境需要，而調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展目的的調適過程。

吳秉恩（1986）認為組織變革係指組織為加強提升組織文化及成員能力，以

適應環境變化維持均衡，進而達成生存與發展目標之調整過程。

謝安田（1986）認為組織變革是維持本身的均衡進而達到組織生存與發展目的而調整的過程。

張慶勳（1996）指出組織變革係指組織受到其內、外在因素影響後，在有計畫性或非計畫性之下，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。

吳清山、林天祐（1997）認為組織變革是一個由「穩定狀態」變成「不穩定狀態」再轉為「穩定狀態」的過程。當內外因素對組織的現況產生不滿時，便會對組織形成一股推或拉的力量，造成組織的瓦解。為了消除過度緊張與不穩定的狀態，組織本身必須進行調整，直到緊張或不穩定的狀況得到舒緩為止。

秦夢群（1998）認為組織變革具有三種特性：一是組織變革是有一定計畫且有特定的目標；二是包含一套特定執行程序；三是具有新的理念或是科技以能達成目標。也就經由有計畫的設計，以促使組織更加有效率的變革過程。

吳金香（2000）認為組織變革是組織內有關成員間或團體間互動或社會行為模式的改變，目的在幫助更有效地達成既定的目標或實現新目標。

廖春文認為，組織變革的基本概念可分「非計畫變革」與「計畫性變革」兩類，前者係指組織面對內外壓力，使組織結構由「穩定狀態」變成「不穩定狀態」，再轉變為「穩定狀態」的整個過程；後者則指組織本身依長遠的遠景，自行進行有計畫、有系統的調整（引自黃金池，2004）。

方聰安（2005）認為組織變革乃是組織為因應內外環境之變遷與需求，試圖改變組織舊有狀態，而採取的一些計畫性的變革措施。經過突破現狀、推動改革及回歸平穩，以提升組織成員的能力、適應環境變化並維持組織的生存與發展，進而提升組織效能。

Owens 與 Steinhoff 於 1976 年在所著《管理學校中的變革》（Administering Change in Schools）一書中，把變革定義為一種改變組織的任務、結構、技術和參與者等方面，有計畫的、有系統的、能控制的努力，以能更有效達到組織的目標（引自劉麗蓉，2002）。

Carnall（1995）認為組織變革是以組織效能為目標，而改變的對象包括組織成員、文化及管理風格。

Hanson（1996）認為組織變革係指改變組織內部某些單位的行為、結構、程序、目的或產出的歷程。

Cumming 與 Worley 於 1997 年主張，認為組織變革經常是以追求績效為目標，其所試圖改變的對象，包括組織成員的行為、文化、結構、策略及組織與競爭環境之間的關係（引自陳光榮，2000）。

Bruce 與 Scott（2000）指出組織變革廣泛的定義為組織經由某一狀態、情境或層次轉化為另一種狀態、情境或層次的歷程，其變革又可分為計畫性或非計畫性。計畫性的變革具有系統性，非計畫性變革則通常於組織運作中突發進行的。

綜合上述學者與研究者之看法，本研究將「組織變革」定義為「指一個開放系統的組織，為了因應內外環境之變遷與需求，試圖突破現況並調整內部的結構、文化、技術、行為及策略等，採取一些計畫性的措施進行改革，以增進或改善組織的績效，最後使組織回歸到穩定平衡的狀態，並進而達到組織生存與永續發展的目的。」定義主要包含了三種觀點：

#### 一、組織運作歷程的轉變

組織變革歷程為一個「穩定狀態」變成「不穩定狀態」再轉變為「穩定狀態」的過程。也就是組織為了因應內、外在環境的衝擊，調整內部各方面，使組織達到平穩狀態的過程。

#### 二、增進或改善組織績效

組織變革的目標是為了增進或改善組織的績效，因此組織採取一些計畫性的措施進行變革，以提升組織的效能。

#### 三、組織生存與永續發展

組織變革的最終目的是達到組織的穩定生存與永續發展，因此在內外環境因素影響之後，運用適當措施以從事組織層面的相關改變，最後以謀求整體組織的生存與穩定的發展。

## 貳、組織變革之類型與模式

以下根據各學者對於組織變革的類型與模式之看法，進一步分述如下：

### 一、組織變革的類型

茲根據不同學者的主張，將組織變革的類型分別析述之：

#### (一) 計畫的變革與非計畫的變革

Kimbrough 和 Burkett (1990)、Bruce 與 Scott (2000) 認為變革可以分為有計畫的變革 (planned change) 與無計畫的變革 (unplanned change) 兩類。有計畫的變革係指經過系統性、刻意的、審慎的研議與規劃，設法控制變革的進行，藉以影響組織的功能、結構、技術與資源，使其依照組織的目標達成變革的目的。而非計畫的變革則是屬於一種未經刻意的、審慎的規劃或研議產生的變革，它隨時都可能發生，是一種非預期性的變革。現代的組織變革理論開始強調「計畫性的組織變革」(簡明輝，2004)，它可以透過變革推動者 (change agent) 來從事有計畫的努力，使組織朝向預期的方向性改變，進而增進組織效能的過程 (吳定、鄭勝分、李盈盈，2005)。

#### (二) 漸進式變革與劇烈式變革

Alan、James 與 Geoffrey 於 1990 年認為企業為適應外在環境的變動程度，可依其範圍加以評估，採漸進式變革 (incremental change) 或劇烈式變

革 (radical change)。漸進式變革呈現出持續性過程，意在維持組織均衡，通常僅影響組織的一部分；而劇烈式變革則往往會破壞組織相關架構，且因整個組織在變，常會創出新的均衡（引自楊崇德，2003）。而張愛梅（2001）將漸進式變革稱為一階變革（first-order change），只是對組織作小規模的調整與改變，不會改變組織的核心，隨著傳統的自發性成長與發展持續變革，又稱管理性變革（managed change）；將劇烈式變革稱為二階變革（second-order change），指變革是多面向、多層次、不連續的組織變革，此種變革會產生顛覆和組織重建的作用，因此又稱革命性變革（revolutionary change）。

### （三）漸進的變革、躍進的變革與革命性的變革

Hammer 與 Stanton 於 1996 年將變革依改造程度區分為三種，分為漸進的變革（continuous improvement）、躍進的變革（benchmarking improvement）及革命性變革（reengineering）。漸進的變革為持續改善，經常執行操作的變革；躍進的變革為標竿改善，以業界最佳的實務或流程作為學習模仿的對象，以縮短企業與業界最佳標竿間差距；革命性變革為流程改造，係針對企業流程作根本重新思考，重新再設計，以期在重要績效表現上達成大幅改善（引自洪明洲，1997）。

### （四）先應式變革與後應式變革

變革分為先應式（proactive）變革與後應式（reactive）變革。先應式變革係指組織表面上並無明顯衰敗，但領導者認為必須未雨綢繆，而進行主動的變革。後應式變革則是指原先長期營運的架構已經失效，經營出現明顯的危機，而激發出來的變革（邱毅，2001；張愛梅，2001）。

### （五）轉型、重建及更新

Goens 和 Clover（1991）將變革依其重點界定為改進（improve）、重組（reorganize）及革新（renovate）。並依其範圍界定為轉型（transformation）、重建（restructuring）與革新（renewal）。改進與轉型有關，重組與重建有關，革新與更新有關。而所謂轉型係指完成或重點式改變企業的性質或條件，它是一種複雜的觀念，連結了組織的策略及心理層面，帶動整個組織的改變。所謂重建著重於組織或結構的類型，亦即部門的重整及部門間的關係，是轉型的次級系統。所謂更新乃是一種歷程，著重在重新恢復、重新建立、重新創造或營建，也就是使已訂的計畫或措施方法更有活力。

### （六）計畫性變革、自發性變革與演化性變革

Hanson 於 1991 年根據組織變革的意圖性將變革分為三種，分別為計畫性變革、自發性變革與演化性變革。計畫性變革係為一種有知覺、有意圖且

精心策劃的組織變革。自發性變革是一種自然、隨機的、短時間內發生的改變。演化性變革是組織經歷大大小小改變之後，形成長期性、累積性的結果（引自張德銳，1994a）。

### （七）美式、英式、日式變革

徐聯恩（1996）將企業變革分為美式變革、英式變革及日式變革。美式變革的特徵為大量裁員、關廠與買賣事業，屬於流程改造式的變革，以美國奇異公司的變革為典範，其內涵包含了策略、組織、流程、科技、人員和文化等六個構面的重整或改革（邱毅，2001）。英式變革則強調以「競爭優勢」的企業經營典範，取代公營事業「政策目標」的經營邏輯（張愛梅，2001），以柴契爾夫人當政的國營企業私有化為主體。而日本管理學者並未創出新的變革名詞，但日式變革主要著眼於全面性經營創新，偏向流程及文化的改造與體質的重建（邱毅，2001）。

綜合上述，可知組織變革的類型相當多，無論是哪一種變革類型，都有其適用性與依據，因此，將上述之變革類型分為六個面向，分別從有無計畫與否、改造程度、變革時間點、變革重點、變革意圖性及企業觀點加以歸納，茲分述如下：

- （一）依有無計畫與否可分為：有計畫變革與無計畫變革。
- （二）依改造程度可分為：漸進式變革與革命式變革。
- （三）依變革時間點可分為：先應式變革與後應式變革。
- （四）依變革重點可分為：轉型、重建及更新。
- （五）依變革意圖性可分為：計畫性變革、自發性變革及演化性變革。
- （六）依企業觀點可分為：美式、英式及日式變革。

## 二、組織變革的模式

變革運作的過程必須依據環境情勢的調整，因此每個組織的變革依其需要的不同有不同的變革模式（吳秉恩，1986），關於組織變革模式，學者提出之見解頗多，茲歸納析述如下：

### （一）三階段變革模式

#### 1. Lewin 三階段變革模式

變革理論之父 Lewin 於 1951 年提出「力場分析」(force-field analysis)，即是以助力改變原有阻礙力量，使其達成平衡，並能維持現狀，進而達成目標。其關鍵在如何界定問題，並從中發展出改革計畫。Lewin 認為組織環境有兩股相抗衡力量，一邊是表示推動組織走向新事件狀態的驅策力 (driving force)，另一邊代表的是想要維持現狀的抑制力 (restraining force) (引自陳幼蓉，2005；楊崇德，2003)。這些限制力通常稱為「對變革的抗拒」(陳瑞麟、趙美齡譯，

2004)。Lewin 並主張組織若要得到成功的轉變，必須解凍目前的狀態（降低抑制力、增加驅策力），創造另一個新局面，然後再將新產生的狀態再凍結起來（增加抑制力、降低驅策力）。其運用解凍（unfreezing）、變革（moving）、再凍結（refreezing）三個階段來描述變革的概念與步驟，並認為任何變革模式皆須經歷此三個階段，茲析述如下（杜岐旺，2001；張容雪，1999；廖春文，2004；Lewin, 1951；Hanson, 1996）：

#### （1）解凍（unfreezing）

解凍就是在營造變革的氣氛，如果將組織視為一種均衡狀態，要進行組織變革便要先打破這種均衡狀態，以增加組織對變革的接受性。此階段必須將有助於改革之力量，予以增強，將阻力予以削減，促進組織成員對組織變革的需求，引發組織成員改變的動機，使成員達成變革的共識。透過內外環境的壓力、工作效能降低來激發組織成員對組織變革之需求與知覺，加上組織領導者有計畫地消除成員反抗變革的阻力，如此為實施組織變革作準備。

#### （2）變革（moving）

在變革的過程中，必須對組織進行分析、設計、發展及建立模式，將組織重新調整，採用新的機制、方法，確實執行於組織成員、結構、技術與文化等層面，以提供新的行為模式，其目的在使組織發展新的行為、價值觀與態度。

#### （3）再凍結（refreezing）

再凍結就是將變革階段所得之成效予以穩固及保留。透過新系統運作模式的制度化，使變革趨於恆久穩定的可能。也就是使組織又恢復了另一種新的平衡狀態。這一階段必須對變革成效作評量，將評量結果回饋給組織成員及修正變革策略，並透過獎勵、制度、資源支持、正增強作用等途徑，使變革計畫成為組織正式規劃，順利完成組織變革。

此外，張容雪（1999）提到在 Lewin 的組織變革三階段模式提出之後，許多學者也依照 Lewin 的概念將組織變革的過程分成三個階段，如 Tichy 與 Devanna 認為組織變革過程包含覺醒階段、展望階段、重建階段；Beckhard 和 Harris 認為組織變革包括現行、轉變、未來階段；Beer 認為組織變革包括不滿現狀階段、進行改造階段及模式化階段；Nadler 和 Tushman 認為組織變革包括活化階段、擬具藍圖階段及實現階段。以上四種模式與 Lewin 模式的概念類似，在組織變革的過程中，皆包含了變革的動機、變革的行動及變革行動的維持（引自張容雪，1999）。

### （二）四階段變革模式

Cummings 與 Huse 於 1989 年提出「計畫性整合模式」，認為可分為四個階段，分別為探索階段、計畫階段、行動階段與整合階段，在每一個階段中，組織不斷的循環執行多項功能活動，如圖 2-1，以下敘述之（引自江焜堂，2003；陳同柏，1996；楊崇德，2003）：

1.探索階段 (exploration phase)

由需要的察覺、蒐集、資料、訂立契約構成一組循環的變革過程。

2.計畫階段 (planning phase)

由診斷、設計、決定構成一組循環的變革過程。

3.行動階段 (action phase)

由執行、評估構成一組循環的變革過程。

4.整合階段 (integration phase)

由鞏固、擴張、更新構成一組循環的變革過程。

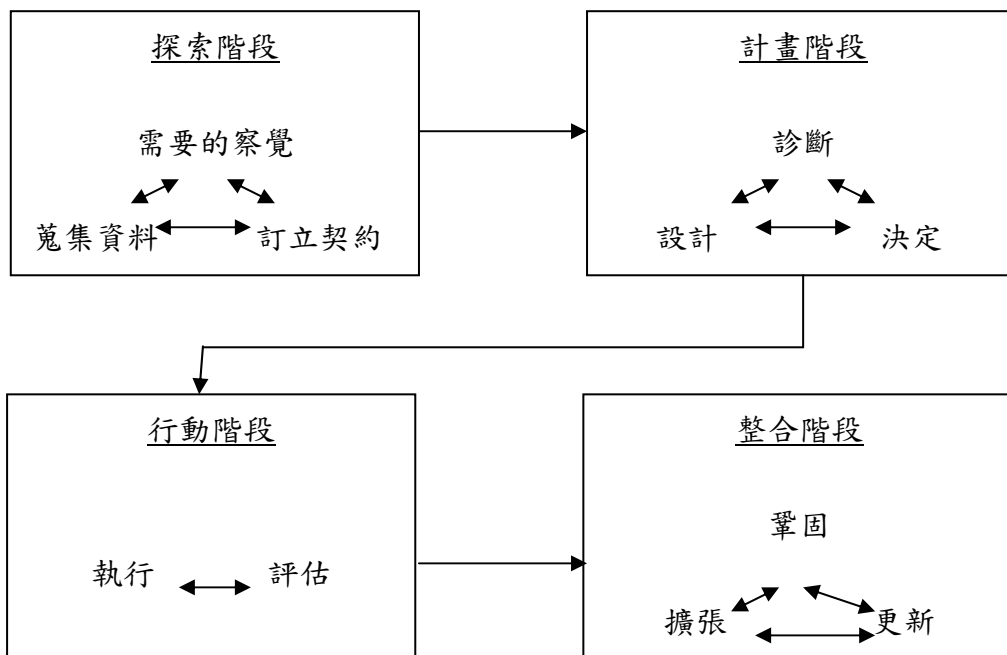


圖 2-1 計畫性整合模式

資料來源：轉引自江焜堂（2003：24）。我國經濟部組織再造之研究。私立東海大學管理碩士  
學程在職進修專班碩士論文，未出版，台中市。

(三) 五階段變革模式

提出五階段變革模式的學者有 Kast 與 Rosenzweig 以及 Kilmann，茲分述如下：

1.Kast 與 Rosenzweig 的五階段變革模式

Kast 與 Rosenzweig (1985) 認為組織變革是一有計畫的變革過程，其步驟包含了五個階段，分別為感覺有問題、確定問題、解決問題、變革的執行及跟進，以下敘述之：

- (1) 感覺有問題：組織產生若干影響績效且急待解決的問題。
- (2) 確定問題：找出問題的來源及關鍵。

- (3) 解決問題：擬定方案以解決問題。
- (4) 變革的執行：執行變革行動。
- (5) 跟進：透過各種方式，維持變革效果，使成員全體能跟上變革行動。

## 2.Kilmann 之全系統變革

Kilmann 提出全系統變革 (total system change)，運用系統思考的觀點有效管理迅速變革。它的過程包括五個連續的階段：啟始的方案、問題診斷、規劃變革歷程、實施變革歷程以及結果評鑑，以下敘述之 (轉引自方聰安, 2005)。

- (1) 起始的方案：有高階主管的承諾支持。
- (2) 問題診斷：分析組織所面對的環境，找出組織的機會及面臨的問題，作為變革時的介入點。
- (3) 規劃變革：文化、管理技巧、團隊建立、策略結構及回饋系統。
- (4) 實施變革歷程。
- (5) 進行結果評鑑。

### (四) 七階段變革模式

提出七階段變革模式之學者，計有 Lippitt 等人、Huse、French 和 Bell 等，茲分述如下：

#### 1.Lippitt 等人七階段計畫性變革模式

由 Lippitt、Watson 與 Wasley (1958) 擴充 Lewin 的組織變革三階段模式，提出五階段計畫性變革模式，分別為發展變革需求、建立變革關係、澄清或診斷問題、檢視解決問題的變通方案與目標、執行變革計畫、類化與穩定變革及終止協助關係，以下敘述之：

##### (1) 發展變革需求

此階段是指改變舊有的態度、價值觀和行為，亦即為 Lewin 的「解凍」階段。在計畫變革之前，成員必須先發現問題，產生變革的需求。其希望將舊有的態度、行為、結構及價值觀念等加以改變，並確認其變革的需要。

##### (2) 建立變革關係

此階段是指變革的推動者與組織成員之間必須透過充分的溝通、協商，建立相互合作的夥伴關係，企求在進行變革之時，抗拒的力量減至最小，以增加變革成功的機率。

##### (3) 澄清或診斷問題

變革的推動者與組織成員必須先澄清與診斷組織所遭遇的問題與挑戰，才能進一步的擬定策略。

##### (4) 檢視解決問題的變通方案與目標

根據所診斷出的組織問題與變革目標，來擬定各種變革方案，並評估其優劣及可行性，選出最適宜的行動方案。

##### (5) 執行變革計畫



此一階段則是實際推動擬定出的變革行動方案，也是 Lewin 的「變革」階段。必須經由認同（identification）與內化（internalization）作用，成員產生新的行為執行變革。

#### （6）類化與穩定變革

此階段即是組織必須將變革加以評鑑，確定變革執行的結果，再將變革計畫予以制度化，使變革成果維持下去，並讓組織成員持續支持變革的結果。也就是 Lewin 的「再凍結」階段。

#### （7）終止協助關係

在變革的過程中，變革推動者可以在變革穩定之後功成身退，但其過程仍必須考量組織依賴的程度、解決問題或獨立應付挑戰的能力以及組織替代制度的可能性。

### 2.Huse 變革七階段

Huse 於 1980 年同樣也是進一步擴張 Lewin 模式，共包含偵測（scouting）、進入（entry）、診斷（diagnosis）、計畫（planning）、行動（action）、穩定及評估（stabilization and evaluation）、結束（termination）等七個階段，以下敘述之（引自楊崇德，2003）。

- （1）偵測：由變革推動者（change agent）與組織管理階層，合力共同偵測組織內之情境和特定問題。
- （2）進入：內、外部之變革推動者與組織階層需釐清彼此期望。外來改革推動者也要決定其介入時間長短，需否訓練組織內部推動者。
- （3）診斷：針對一般目標及待解決問題，詳作診斷並訂出變革成功指標，做成正式書面敘述。
- （4）計畫：發展一套行動方案，並針對特定潛在反抗阻力，設計解決之道。
- （5）行動：監督實際行動推展，由組織成員參與，以獲取成員對行動之衷心支持。
- （6）穩定及評估：變革推動者與組織代表，共同評估干預的完成與否。
- （7）結束：變革完成，推動者和組織完成合約關係，整個計畫完成。

### 3.French 和 Bell 的行動研究模式

行動研究模式是一種以科學方法來蒐集與解決問題的方式，在組織問題尚未解決之前，不斷重複資料蒐集、資料分享、行動策略、行動評估等程序來尋求最適當的變革策略。French 和 Bell 將行動研究視為計畫性變革的模式，認為可以利用行動研究之聯繫性歷程，有系統的蒐集與組織目標相關之資料，再依資料分析結果，選擇變革策略。其行動研究模式主要可分為七個步驟，分別為如下（French & Bell, 1973）：

- （1）對組織問題的探究與察覺

通常由組織中的高階主管察覺問題的存在，同時認為可以在組織發展和變革推動者協助下解決。

#### (2) 變革推動者的介入

係指經理人或變革推動者把知覺到的問題加以澄清，並開始構思處理方式。

#### (3) 資料蒐集與診斷

乃變革推動者進行組織診斷，蒐集組織及知覺問題的資料。經由問卷調查、訪談、運作過程的觀察、組織績效文獻分析等方法蒐集資訊。推動者根據這些資訊對組織所面對的問題作初步診斷結果。

#### (4) 將資訊回饋給委託組織

將所蒐集的資料及初步診斷結果交給委託組織，並共同討論問題的性質、變革的目標及問題解決的評鑑標準，確保組織發展成功。

#### (5) 變革行動方案計畫

由變革推動者與變革行動相關人員共同規劃可行的問題解決計畫。

#### (6) 採取變革的行動

擬定行動計畫之後，將計畫付諸行動，執行計畫各個步驟，在變革行動中可能涉及改變組織結構、運作方式或人員的工作態度和價值觀等。

#### (7) 變革成果的評鑑

變革行動方案實施後，仍不斷蒐集各種資訊，並於實施後依事前訂定的評鑑標準判斷變革方案的成效，以作為矯正行動方案之基礎。如未達預定標準，則回到第三步驟，進行在診斷與採取新的行動，此階段主要強調變革行動過程的監控與評估。即 French 和 Bell 行動研究包含了兩種不同方式的過程，其一為具有次序性的活動，其二是一循環不斷的過程，每一次的循環過程中，皆包含資料的蒐集、回饋與規劃行動、採取行動等三個階段，而在多次的循環過程，偶爾也會發現不同的問題。

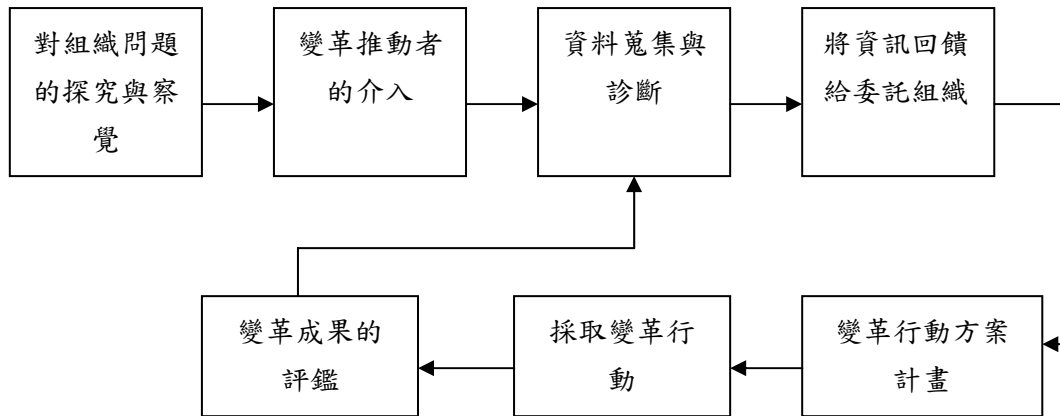


圖 2-2 French & Bell 行動研究模式

資料來源：修改自French, W. L., & Bell, C. H. (1973). *Organization development : Behavioral science interventions for organization improvement*, 109. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

#### (五) 八階段變革模式

Kotter、Szilagyi 和 Donny 等人，則提出八階段變革模式，茲分述如下：

##### 1. Kotter 之成功變革八階段流程

Kotter 認為，組織變革推動的過程中，會面臨許多的困難與障礙，因此針對組織可能面臨的困境，提出階段性的變革管理模式，茲分述如下（邱如美譯，1998；周旭華譯，2000）：

##### (1) 建立危機意識

組織變革的推動需要組織成員的支持與合作，藉由危機的製造或組織現況的瞭解，能促進組織成員對自身處境的反省，進而增加組織變革的承諾。

##### (2) 成立領導團隊

組織變革工作的計畫與推動是非常艱鉅的，僅靠組織領導者一個人之力是無法完成的。為求組織變革的完成，必須成立一個強而有力的領導團隊。

##### (3) 提出組織願景

組織願景有三種作用：a.釐清組織變革的方向；b.激發組織成員朝向正確方向採取適當行動；c.能迅速、有效地幫助組織成員協調彼此的行動。因此，在變革初期就必須提出組織變革的願景。

##### (4) 溝通變革願景

組織成員對組織變革的支持與參與是成功與否的關鍵，因此組織變革的願景的規劃必須顧及成員的感受。因此在提出組織願景過程中，必須與組織成員作充分的溝通與互動，瞭解彼此的需求與期待，以塑造共同的願景。

##### (5) 授權成員參與

在變革活動中，對於組織成員能充分授權，以增加成員對於變革執行的意願與與彼此的信賴感。

### (6) 創造近程戰果

組織變革的過程是漫長的，因此若能得到近程的成效，建立組織成員的信心，對於組織的士氣與績效絕對有提升的作用。

### (7) 鞏固戰果並再接再厲

變革成功的宣告，可能使組織成員的變革意志產生鬆懈或喪失危機意識，導致組織變革功敗垂成。因此組織變革領導團隊必須鞏固組織變革的成效，並同時勉勵組織成員持續不斷為變革作努力，以獲得最後的成功。

### (8) 讓新作法深植組織文化

為了使組織變革的計畫與成效能夠行之久遠，必須要深植組織文化中。組織文化是組織成員的行為規範與共同價值，將組織變革與組織文化相結合，則組織成員不但能遵守組織變革的制度，更能衷心接受組織變革的理念。

## 2.Szilagyi 之八階段變革模式

Szilagyi 提出一套組織變革模式，此模式是一個循環性的八步驟，以下分述之（引自楊崇德，2003）：

- (1) 組織內外環境的變革壓力。
- (2) 變革問題之確認。
- (3) 變革目標之設定。
- (4) 變革人員組成。
- (5) 變革限制之確認：包括資源、制度、科技及人員等限制。
- (6) 變革方法選定。
- (7) 變革方法之執行。
- (8) 變革結果之評估。

## 3.Donny 等組織改變之管理模式

Donny、Gibson 和 Ivancevich 等人提出「組織改變之管理模式」，此模式即是在一組織的外在環境，不斷給予這一組織各種衝擊，在此情形下，管理者之任務就是將本自身控制系統及其他來源之資訊，予以整合分析，擬出各種改變力量及本身應變之道，共計包含八步驟如下（引自方聰安，2005；楊崇德，2003）：

- (1) 促進變革力量
- (2) 發掘變革需要
- (3) 問題診斷
- (4) 辨認變革方法與策略
- (5) 分析限制條件
- (6) 選擇變革的方法與策略
- (7) 實施變革計畫
- (8) 檢討計畫

綜觀上述學者所提及的組織變革模式，可以發現學者們的看法雖然不一定完全相同，但大部分學者仍以 Lewin 的三階段變革模式-「解凍」、「變革」、「再凍結」為基礎，再加以擴充與發展出新的變革模式。而從表 2-1 亦可歸納出，組織變革的歷程不外乎涵蓋了察覺組織問題的存在、診斷組織的問題、擬訂變革方案、執行變革方案、最後評鑑變革成效等階段。同時從組織變革模式之歸納與綜合中亦不難理解，有效的組織變革，所需要的是變革的有計畫性與階段性，以擬定出變革策略，才能使變革成效更為持之久遠。

表 2-1 不同組織變革模式之比較

學者	組織變革模式		
	解凍	變革	再凍結
Lewin (1951) 三階段變革模式			
<b>三階段變革模式</b>			
Tichy 與 Devanna (1988)	覺醒階段	展望階段	重建階段
Beckhard 與 Harris (1987)	現行階段	轉變階段	未來階段
Beer (1980)	不滿現狀階段	進行改造階段	模式化階段
Nadler 與 Tushman (1980)	活化階段	擬具藍圖階段 實現階段	
<b>四階段變革模式</b>			
Commings 與 Huse (1989)	探索階段	計畫階段 行動階段	整合階段
<b>五階段變革模式</b>			
Kast 與 Rosenzweig (1985)	感覺有問題	確定問題 解決問題 變革的執行	跟進
Kilmann(轉引自方 聰安，2005)	起始的方案 問題診斷	規劃變革 實施變革歷程	進行結果評鑑

接下頁

表 2-1 (續)

七階段變革模式			
Lippitt 等人 (1958)	發展變革需求	檢視解決問題的變	類化與穩定變革 終止協助關係
	建立變革關係	通方案與目標	
	澄清或診斷問題	執行變革計畫	
Huse (1980)	偵測	計畫	穩定及評估 結束
	進入	行動	
	診斷		
French 與 Bell (1973)	對組織問題的探究與 察覺	將資訊回饋給委託 組織	變革成果的評鑑
	變革推動者的介入	變革行動方案計畫	
	資料蒐集與診斷	採取變革行動	
八階段變革模式			
Kotter (邱如美 譯, 1998; 周旭華 譯, 2000)	建立危機意識	授權成員參與	讓新作法深植組織文 化
	成立領導團隊	創造近程戰果	
	提出組織願景	鞏固戰果並再接再 厲	
	溝通變革願景		
	組織內外環境的變革 壓力		
Szilagyi (引自楊崇 德, 2003)	變革問題之確認	變革方法選定	變革結果之評估
	變革目標之設定	變革方法的執行	
	變革人員組成		
	變革限制之確認		
Donny 等人 (引自 方聰安, 2005; 楊 崇德, 2003)	促進變革力量	辨認變革方法與策 略	檢討計畫
	發掘變革需要	分析限制條件	
	問題診斷	選擇變革的方法與 策略	
		實施變革計畫	

資料來源：研究者整理

## 參、組織變革之相關理論

近年來，經濟環境的快速變遷、組織間競爭激烈，企業首先面臨內外環境變化的挑戰，率先進行組織變革，並藉此提升組織的整體績效。組織變革的相關理論，包括組織再造理論、學習型組織理論、網狀組織理論、虛擬團隊組織理論及混沌系統動力論等，茲分述如下：

## 一、組織再造理論

由於經營環境的快速變化，以及組織間競爭愈趨激烈，企業正面臨著前所未有的挑戰。為了適應快速的變遷，資訊科技廣被重視，企業組織亦紛紛進行組織變革與再造，以提升自身的競爭力（吳心恬，1996；張明輝，無日期）。

Hammer 和 Champy 於 1990 年提出企業再造(business process reengineering)的變革方法，要求企業採取激進的手段，徹底改變工作方式，並於 1994 年《企業再造-企業革命的範本》(Reengineering the Corporation-A Manifesto for Business Revolution)一書中，將企業組織再造定義為「從根本上重新思考」、並徹底重新設計企業的作業流程，以求在成本、品質、服務與速度等重要的組織績效上有巨幅的改善。」(引自呂生源，2000；林新發，無日期；吳心恬，1996)

吳明清(1998)指出「再造」(restructuring)一詞的本意是結構的改變，亦即結構的調整與重建。與「再造」相關的名詞常見的有「革新」、「改革」、「變革」、「改造」、「再造」等，學者間對這些概念有不同的定義和用法，也有在行文中交互使用的情形。Hammer 於 1990 年認為組織再造是「塑身」而非「瘦身」，有意義的興革不應僅是外部的彩妝而已，而是要全面「更新」(renewal)，包括價值觀的重新界定及組織文化的轉型，是一種不斷在學習與轉化的組織(轉引自黃淑卿，2000)。因此組織再造改變的不只是「作業流程」，「組織結構」、「組織文化」亦會隨著流程的改造而有重大的改變。

基於上述，將組織再造的方向設定為下列三個層面(呂生源，2000；吳心恬，1996；張明輝，1999；詹家怡，2005)，如下所述：

### (一) 組織作業流程的再造

作業流程的再造是再造理論的核心之一，透過作業程序的再造減少人力、物力以及時間上不必要的浪費，進而提升組織效能(呂生源，2000)。流程再造的重點是為「簡化」，以流程為主軸，排除過於瑣碎的工作，使員工的工作能涉及完整的流程，部門間的互動也因此增加，工作方式趨於合作，員工的工作態度轉為主動積極(吳心恬，1996)。其主要目的是透過流程的翻新，兼顧組織、科技及人力資源等方面的管理，強調授權、團隊合作及資訊科技的運用等，以呈現組織全新的改變，並為企業組織帶來最佳績效。

### (二) 組織管理結構的改變

隨著資訊科技的發展，企業組織明顯的改變就是朝向扁平式、虛擬式或網路型組織的趨勢。組織的扁平化縮短決策的縱向過程，減少組織的中間階層，以促進高階主管與基層人員的直接接觸(張明輝，1999)。有效的通訊系統加速組織的雙向溝通，組織的訊息採開放性，員工可以從訊息系統中隨時取得所需的資訊，並使員工能即時回應顧客的意見與需求，提高顧客滿意度。扁平化組織則將權力與員工分享，重視員工的自我管理與專業技能，賦予員工活力化。

### (三) 組織文化的再概念化

隨著企業流程的重新設計、組織結構與內部的改變，使得組織成員的思考模式、工作技能、成員角色、組織的權力分配、價值觀及管理制度等亦隨之產生改

變（管康彥，1997）。亦即對整個組織文化的重新界定與轉型。組織的領導者必須重塑或創新企業文化，並將重塑或創新後的企業文化深植於組織成員的內心（張明輝，1999）。因此透過組織成員間建立的普遍共識，形成共享的價值、信念與期望，並融入組織願景與使命，以有效引導組織變革與再造。

從上述歸納組織再造的內涵包括組織作業流程的再造、組織管理結構的改變及組織文化的再概念化等，這些內涵與組織變革涉及的層面亦有相關。

## 二、學習型組織理論

「學習型組織」係由美國麻省理工學院 Senge 教授，於 1990 年出版《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》(The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization) 一書之後，帶動了學習型組織的風潮（引自張明輝，1999b），也是二十世紀末最具影響力的思潮，Senge 不談競爭、利潤，認為未來的企業體，必須是要各階層人員均能全心追求共同目標，尋求團隊合作、自我超越並且有能力不斷學習的組織，因此許多企業依此蛻變與轉型，學習型組織的概念亦迅速由企業界延伸到社會各個層面（李新鄉，2003；黃淑卿，2002）。

吳清山、林天祐（1997）將學習型組織定義為：「一個組織能夠不斷學習，以及運用系統思考模式，嘗試各種不同的問題解決方案，進而強化及擴充個人的知識和經驗，並改變整體組織行為，以增進組織的適應及革新能力。」亦即學習型組織是一種不斷在學習與轉化的組織，其學習的起始點在組織成員個人、工作團隊、整體組織，甚至發生在組織互動的社群中（孫本初，1995）。茲將學習型組織理論之內涵分述如下：

Senge 指出未來最成功的企業將是「學習型組織」，並提出學習型組織的五項修練，分別為（李祈龍，2000；黃清海，1999；張明輝，1999b）：

### 1. 系統思考 (system thinking)

系統性思考是一套思考的架構，可幫助我們觀察相互關係，掌握整體的動態型態，摒除僵化、片段的思考，其是一種「看見整體」、「見樹又見林」的修練，亦即必須跳脫自己處於整體事件的地位，放棄片段性看待事物的角度，進而對事件的前因後果及其影響作全面性的考量，擴大個人的思考空間，把整個事件放在所處的系統思考中。

### 2. 自我精進 (personal mastery)

自我精進又稱「自我超越」，在學習不斷釐清並加深個人真正的願望，培養自我挑戰的胸懷，並確認擬達成的目標並全力以赴，不斷的創造和超越，是一種真正的「終身學習」，也透過個人的學習，組織才能學習，雖然個人學習不能確保整個組織也在學習，但是沒有個人的學習，組織學習也無從開始。

### 3. 改善心智模式 (improving mental models)

心智模式常是根深蒂固影響我們想法的假定，左右我們去理解這個世界，亦即個人的心智模式會影響其行為，而我們透過這個心智模式來瞭解外界。因此心智模式的修練始於持續不斷的釐清、反省以及改善個人內在許多假定、成見等，



因此鼓勵組織成員有多樣化的觀點和意見，透過探究與反思的技巧於對話中，激發團體智慧凝聚共識。

#### 4. 建立共享願景 (building shared vision)

建立共享願景是一種由下而上的組織溝通過程，將個人願景整合於組織共同願景中，以凝造出一種散佈於整個組織的氣氛，培養成員主動而真誠的奉獻與投入，共同努力達成目標。而且願景的建立有其進階的指標，是一項永無止境的任務。

#### 5. 團隊學習 (team learning)

建立團隊學習的關鍵在於組織成員的「對話」與「討論」的能力，由成員瞭解彼此的感覺和想法，以同中求異的原則來探索真理，透過對話讓組織成員正視自己思維的障蔽，進而一起思考與學習，發展團隊更高層的共識。

由上述所知，「系統思考」的理念是組織變革過程中，「自我超越」、「改善心智模式」、「建立共同願景」的準則；「團隊學習」是學習型組織的基本模式，其支持「自我超越」、「改善心智模式」、「建立共同願景」的發展，此五項修練構成了學習型組織的基本概念。此外，從理論中可以瞭解組織必須持續不斷的學習，讓組織更具有彈性與活力，以因應內外環境變化。

學習型組織提出的五項修練包含系統思考、自我精進、改善心智模式、建立共享願景與團隊學習，其說明組織變革過程中，組織與組織成員仍必須不斷地學習。

### 三、網狀組織理論

網狀組織 (web organization) 主張將傳統的金字塔組織扁平化，將組織層級打散成為一張網，形成機動、彈性和層級少的組織 (張明輝, 1999a)。在網狀組織中，形成許多交網點，每一個網點皆為一個機動性的小組，除了依其任務及需要，進行機動式的組合，網中的成員可自行為工作負責，主動面對問題、下決策，不再仰賴權力集中式中心，更可以充分發揮個人潛能，讓企業體成為結合員工才能與企業目標的組織，以速度和彈性取代層級龐雜、反應遲緩的官僚體制 (李新鄉, 2003; 李端明, 2003; 張明輝, 1999a)。

瑞士國際管理發展學院教授 Lorange 於 1996 年指出，建構網狀組織的步驟，包括如下 (引自張明輝, 1999a)：

- (一) 破除組織的疆界，塑造有競爭力的組織成員。
- (二) 解決組織內部分工及財務規劃等問題。
- (三) 充分實施授權。
- (四) 培養組織成員的專業之能。
- (五) 組織內部資訊的流通與透明化。

網狀組織除了將組織層級打散成一張關係綿密的網，相較於傳統的金字塔型組織，詹家怡 (2005) 認為網狀組織具有下列特徵：

- (一) 組織的型態，由垂直的階層轉為平行化的架構，減少中階主管的成員

數。

(二) 權力的來源，不再以階級和法定威權為依歸，轉而強調組織的任務與成員的專業性。

(三) 領導者不再以「英雄式」的角色自居，轉而扮演「觸媒者」的角色，積極提供運作支援與流程間的協調折衝。

網狀組織強調打破組織的疆界，使組織具有彈性，運作更具效率，其亦為組織變革所要追求的，透過充分授權組織成員，使變革更容易達成目標。

#### 四、虛擬團隊組織理論

虛擬團隊組織 (virtual team organization theory) 係 Lipnack 與 Stamp 在《虛擬團隊》(Virtual Team: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology) 一書中探討的主題(張明輝, 1999a; 張明輝, 1999b; 黃淑卿, 2002)。由於新科技對組織所帶來的衝擊，形成一種沒有時空隔閡的新組織概念，這種新組織將以目標為整合中心，透過網路科技將人們連結起來，使得組織的倫理和權力都有了全新的變化(張明輝, 1999a; 黃淑卿, 2002)。

虛擬團體利用電腦科技將成員連結起來，使他們朝向共同的目標進行，形成以目標導向的組織型態，這樣的組織不需要聚集所有的人，有時候也不需要特定、固定的或是明顯的工作場所，可以隨時提供服務。隨著科技將不可能的事變成可能性，透過資訊網路的方式，改變傳統面對面的溝通模式，使更具效率與省時，又保有成員互動的功能。但是虛擬組織必須建立在彼此的信任上，慎選人才變得比以往更重要(黃淑卿, 2002)。

與虛擬團隊組織相關的概念，包含網路學習社群 (web-based learning community)、虛擬社群 (virtual community) 等。網路學習社群意指未來學習者的界線會趨於模糊，而學習的型態也會因此改變。虛擬社群則不受限於固定空間或地域，可達到非同步式學習的目的(李端明, 2003)。說明了組織學習的環境、內容、對象、型態、過程等，延伸到許多遠端的虛擬世界中，新型態的組織對於傳統組織的管理者及組織成員也造成衝擊。

隨著科技日新月異，組織不再是聚集所有人於固定場所，透過網路科技成為「虛擬團隊組織」，取代真實世界的組織，運用資訊科技，將促進組織變革更為快速、更具有效能。

#### 五、混沌系統動力論

所謂「混沌」(chaos)，就字義而言，是指「一團混亂」及「難以預測」，充滿不確定與不規則(陳木金、吳春助, 2006)。陳木金(1999)指出「混沌」有兩種涵義：(一)混沌是規律秩序的預兆；(二)混沌是強調存在於雜亂現象之內潛藏的規律秩序結構。然而混沌系統動力 (chaotic system dynamics)，就像流速變快的河水接近岩石，它會開始打漩並倒捲回來形成渦流 (vortex)，它的行為模式是高度複雜非線性的，過程總是崎嶇蜿蜒，充滿變數，必須仔細檢視分析才能

發現其潛藏在無秩序中的秩序結構（陳木金、吳春助，2006）。陳木金、吳春助（2006）認為混沌動力系統的主要特徵論點及其核心技術，說明如下：

（一）因應蝴蝶效應，以敏銳察覺進行期初效應掌握

「巴西之蝴蝶展翅，其對空氣所造成的擾動將可能觸發下個月美國德州的暴風雨」，說明對初始條件的敏感依賴，面對蝴蝶效應現象，應採取以敏銳察覺進行期初效應掌握的因應策略。

（二）因應混沌現象，以富有創意進行混亂起源處理

面對混沌現象的狀態，應該採取以富有創意進行混亂起源處理的因應策略，保持創意的開放性，藉由自我組織與創化，對不斷改變的環境做出反應。

（三）因應驅散結構，以共同演化進行激發凝聚結構

面對驅散結構，應該採取共同演化進行激發凝聚結構的因應策略，其指出競爭不是生物進化唯一的關鍵，認為整個生物體系須以互助合作的方式，共同演化。

（四）面對隨機龐雜，以亂中求序進行因應突發狀況

對隨機龐雜的變項必須深入思考與瞭解，注意其演變情形並掌握先機，因為短暫的混亂，打破原有的秩序，倒反而讓規律持續發揮作用。

（五）面對奇異吸子，以師法自然進行吸引成員向心

奇異吸子是某些元素或力量浮現出來成為一個中心的組成部分，環繞著事件運轉循環，模式型態是環繞著奇異吸子潛藏在混沌動力系統裡發展，成為潛藏的規準或原則，它會主導系統的演變，可視為影響系統運作的重要因素。因此採取師法自然進行吸引成員向心的因應策略，找出組織革新中的軌跡與規律秩序的線索，描繪出模式發展圖。

（六）面對迴路遞移，以活在當下進行期末迴路遞移

對於有關變革的正反力量敏銳感應，應該以「迴路遞移對稱的啟示」，注意各種正反力量的資訊，並評估這些驅動或抗阻的力量，採取活在當下之因應策略，學習全心投入正在發生的事件中。

（七）面對回饋機制，以天人合一進行計畫檢核修正

混沌理論認為系統本身具有回饋機制，能將系統的輸出，再回饋轉為輸入，如此當系統外部環境變動時，將引發系統產生自我組織和轉變，使混沌狀態逐漸變成穩定狀態，此現象宜採取天人合一進行計畫檢核修正的因應策略。意即讓組織形成一套循環檢正的系統，不斷求進步與發展，必能使組織產生高的效率與效能。

上述混沌動力系統的之特徵論點與核心技術，其對於組織變革的歷程有啟發性的作用，可作為組織進行變革參考。

綜合上述，企業組織理論亦可適用於組織變革理論，不同的組織理論或組織型態其最終目的在組織進行變革中，經由組織共同的學習與成長，以提升組織的效能與整體的競爭力。

## 肆、組織變革之相關問題

從組織行為的角度而言，組織從創立、成長到衰微，乃自然的演進過程，為保組織永續成長與活力，進行計畫性變革的活動是必要的（杜岐旺，2001）。然在進行變革的過程中，卻會遭遇到許多的阻力與助力的影響，也是組織變革中關注的問題。一般而言，組織進行變革時，組織會出現兩種力量，一種是推動變革的正向趨力，另一種則是抗拒變革的負向趨力，這兩種力量通常互相抗衡的。然組織面臨變革的需求時，勢必增加推動改革的正向趨力，並減低抗拒變革的負向趨力，然而負向趨力也並非不好，變革中的抗拒會促使大家討論改革的利弊，結果可能會產生更好的決策，最終是以達到組織生存與發展為目的。以下探究組織變革抗拒之意義、抗拒因素，以及化解變革抗拒因應之道。茲分述如下：

### 一、組織變革抗拒之意義

當變革產生時，即意味著將面臨不確定（uncertainty）的未來，人們不喜歡不確定性，然而變革卻會增加不確定性，而抗拒是人類的本能，在無法掌握未來的情況下，為了保護自己或維持現狀，於是產生了所謂的抗拒行為（蔡承志等譯，1986；戴雪卿，2003）。故首先必須先界定何謂「抗拒」。茲將部分學者之看法敘述如下：

孫本初（1984）對「抗拒」予以定義，認為當面臨改變現狀的壓力時，任何用來維持現狀之行為，都稱之為抗拒。

吳定（1996）認為組織變革是一項改變現狀的過程，而任何企圖改變現狀的過程，必定或多或少的會遭遇到組織內部團體或個人的反對。而且當員工覺得既得利益受損或對變革無法掌握時，所產生的恐懼、害怕、焦慮甚至是憤怒，將會形成一股力量，抵擋所有改變現狀之變革，而造成變革無法順利推展（引自楊崇德，2003）。

謝文豪（2001）認為，抗拒就是反對變革，在面臨改變現狀的壓力時，任何意圖用以維持現狀的行為，並可從認知、情感、行為及價值等層面進一步描述，即所謂的抗拒應是在認知上不能認同變革措施；在情感上不願放棄既有習慣；在行為上表現消極或反對；在價值上不能接受變革所蘊含的假設。

Tepper 和 Eisenbach 於 1998 年對變革抗拒的定義，認為組織成員反對組織的目標或方針，並拒絕去完成，或致力於避免執行的要求，簡而言之，抗拒即反抗不接受的意思（引自戴雪卿，2003）。

綜合上述之定義，將組織變革抗拒定義為當組織面臨改變的壓力與過程，受到組織本身或是個人之反對，其表現在認知、情感、行為及價值等層面上的不滿與不悅，換言之，反對變革措施、反對放棄既有習慣、表現消極行為、反對變革所蘊含的假設。

## 二、組織變革抗拒之因素

在推動組織變革的過程中，無可避免地會遭遇到若干抗拒變革的阻力，但唯有清楚瞭解抗拒變革的因素，才能擬定化解抗拒之因應策略。而組織變革抗拒因素眾多，國內外學者也提出不同的看法，茲說明如下：

### (一) 國內學者之看法

吳定(1984)對於一般行政機關與企業機構成員抗拒變革的主要原因，歸納如下：

#### 1. 因變革威脅到傳統規範與價值的改變

如果變革會使原先的組織行為規範與價值觀念發生改變時，可能遭致保守派的抗拒。

#### 2. 因變革係由外界壓力所造成

如果變革是組織外的個人或群體之建議與發動，使該組織從事必要之變革，而採取反抗的態度。

#### 3. 因變革威脅到群體關係的改變

如果變革使成員彼此間關係必須重新調整時，因對新關係懷有疑慮，不知能否適應，可能為保持現狀而採取抗拒態度。

#### 4. 因變革威脅到個人經濟利益

如果變革會使某些人失去目前經濟利益，則這些人可能設法抗拒，以維護其眼前利益。

#### 5. 因變革導致工作技術與方法改變

如果變革的目的是在改變原來的工作技術與方法，可能遭致恐懼以難適應新技術與方法者之抗拒。

#### 6. 因變革而產生心理、生理及工作不安全感

如果變革使某人在心理、生理上及工作上產生不安全感，認為必將遭致顯著損失(如失去工作)，即可能採取抗拒行為或態度。

#### 7. 因變革威脅到權力結構的改變

如果變革會使某些擁有權勢者可能失去其權勢時，則變革行動即可能受到他們的抗拒。

#### 8. 因變革而產生不方便感覺

如果變革的過程中必須修改法令規章及調整設備等，因顧及未來種種不方便，在「怕麻煩」與「惰性」的觀念下，變革行動可能遭遇抗拒。

#### 9. 因變革目的、內涵及作法懷有偏見遭致誤解

如果組織成員對變革真正目的及其作法懷有偏見，或有所誤解，即可能受到抗拒。

謝安田(1986)歸納一般抗拒變革原因如下：

1. 安全需求：人們處於已知狀態，總認為現況較改變後的不確定情況來得安全。

- 2.習慣：人們習慣於原有處理事務的方法，故不願配合改變。
- 3.誤解：由於選擇性知覺之故，人們對於事情的看法受到個人態度、經驗及信仰的影響，易產生誤解。
- 4.可能的經濟損失：人們害怕新發展、改變將減少經濟上的收入。
- 5.沈入成本：包括時間、精力與金錢。
- 6.權力的平衡：任何變革威脅一個單位或團體的獨立自主時，將引起抗拒。
- 7.控制的怨恨：組織開始改革時，員工將被管理者的監督權威所提醒，這種控制的增加會減少人們自主和自立的感覺。
- 8.可能的社會損失：成員間複雜的關係，將受到變革的影響，群體的分散也使已確認的地位受到破壞。

許士軍(1995)認為抗拒變革並非是一種非理性的行為，這種行為與個人、群體及組織因素間，存著某種關係，因此認為變革抗拒有三方面之因素如下(引自戴雪卿，2003)：

- 1.個人因素：由於組織變革可能影響組織內部的權力分配，若對某些人的現有地位和力量構成威脅時，自然會引起其對變革的抗拒。另外，當變革與人的價值觀念、友誼關係、安全感發生衝突時，亦會造成抗拒情形。
- 2.群體因素：當改變或破壞現有工作群體關係及規範時，也會引起群體成員對改變的抗拒。
- 3.組織因素：變革抗拒可能與組織結構有關。一般而言，屬於機械式組織架構者，傾向維持原狀，較不利於變革。再者，組織之非正式價值組織也可能是抗拒變革的主因。如公司重視人員間和睦相處，若推行計畫將使同事之間相互競爭時，會遭到較強烈的反對。

陳光榮(1999)認為阻力產生的原因很多，基本上可分為個人因素、群體因素、組織因素及其他因素等四方面，以下說明之：

- 1.個人因素：包括因為變革會威脅到個人既得之利益；當變革與個人的習慣、價值觀發生衝突時；變革本身充滿不確定性引發個人的不安全感與恐懼；當個人對變革的目的、內涵及作法不瞭解或有誤解時；當個人具有極相信個人經驗、風險規避的特性時。
- 2.群體因素：因變革可能會威脅到群體關係的改變，可能必須重新面對新的群體關係。
- 3.組織因素：包括當管理當局不重視組織變革，認為組織不需要進行組織變革時；管理者捨不得過去的沈沒成本，不願意再繼續投資時；管理者觀念守舊，不願輕易改革；對組織變革策略的執行結果沒有信心時；當組織本身的某些特質，如組織結構、組織文化、非正式組織體系等，不能與變革相配合時。
- 4.其他因素：包括組織為維持既有權力的平衡關係；當成員對改革推動者本身有所誤解時或彼此有利益衝突時。

林欽榮（2004）綜觀組織變革抗拒的原因不外乎有：

- 1.對傳統習慣的矜持：組織進行變革時，常破壞了既有的習慣，使人措手不及，造成心理上的挫折，因此基於對過去習慣的執著，對變革產生抗拒。
- 2.對既有資源的失恃：在組織中，不管是個人或是群體若原本所擁有的資源遭受到侵蝕，常會抵制變革，視變革為一種威脅。
- 3.對專業人員的挑戰：組織變革可能影響到專業團體中的專家權力，致引發他們的抗拒。
- 4.對既有權位的疑慮：乃是因變革可能會影響他的職位獲薪資所得，而採取抗拒的態度。
- 5.對彈性結構的抵制：組織既存結構乃是成員習慣性的工作程序與流程，而一旦此種機制有了變化，有些成員不免不習慣，甚至會帶來一些困擾，因而引發成員的抗拒。此外，改變既定結構，也將帶來人事上的不安定，尤其是團體社會關係的改變。管理者應在尋求變革與穩定發展的平衡點。
- 6.對工作學習的困窘：成員習慣既有的工作方式，組織一旦變革，成員就必須重新學習與適應，對他們而言，那是一種困擾，也造成許多不便。另外，成員多數持消極的工作態度而不願多所變革，以致覺得新工作的學習困難。
- 7.對管理階層不信任：此種不信任乃起於管理者的一些特性，如個人偏見、嫉妒及私心的作祟，可能產生非理性的抗拒，使原本用意甚佳的變革計畫無疾而終，難以取得他人的信任與合作。
- 8.對未知情況的恐懼：組織變革的過程和結果，多為無法確知或造成混淆，以致成員感受到安全感的威脅。
- 9.對人際關係改變的不滿：組織變革的過程中，可能因為人事變動而引起成員的群體關係改變，以致產生心理上的不安全或威脅，終招致抗拒。

## （二）國外學者之看法

Kotter 與 Schlesinger（1983）認為組織成員抗拒變革的原因大致如下：

- 1.偏狹自我利益觀念（parochial self-interest）  
認為變革可能會導致損失權力、利益、威望、價值等。
- 2.誤解與缺乏誠信（misunderstanding and lack of trust）  
因不知變革的意涵，且認為所失將較所得為多。
- 3.對現狀看法不同（different assessment）  
一般的成員與變革推動者對現狀看法不一致，認為無須任何變革。
- 4.對變革容忍程度較低（low tolerance for change）  
因害怕無法發展所需要的新技能與新行為，而產生抗拒變革。

Robbins (2005) 認為變革抗拒的來源可分為個人之抗拒與組織之抗拒兩種：

1.個人之抗拒：抗拒變革的個人因素基本上源於知覺、性格及需求等人類特質。可分為：

(1) 習慣：人們因為熟悉自己的方式處理事物，因此面臨變革，既成的習慣就成了抗拒的原因。

(2) 安全感：變革帶來的不確定性是安全感最大的威脅。

(3) 經濟因素：害怕自己已擁有的事物可能因變革而損失，因而產生抗拒。

(4) 對未知的恐懼：對於變革後的無法預期與掌握，因而產生不確定恐懼。

(5) 選擇性處理訊息：選擇資訊的過程中，會因個人認知不同而對訊息進行篩選，形成偏差。

2.組織之抗拒：組織的本質是保守的，因此會積極抗拒變革。抗拒因素至少包含：

(1) 結構慣性：組織的內建機制會維持其穩定性。當組織面臨改變時，組織結構面向的慣性扮演著持續穩定的抗衡力量。

(2) 變革範圍之限制：組織是由許多相互依賴的子系統所組成，你無法改變其中的一個子系統而不影響其整體性。若只是改變管理技術的過程，卻未能修正組織結構來配合，這些技術的改變將無法被接受。所以只在子系統上作有限度的改變，往往無法在大系統中發揮功效。

(3) 團體慣性：意為即使個人想要改變，但在團體的規範下可能被壓抑。

(4) 對專業人員的威脅：組織型態的改變往往會威脅到特定團體的專家。

(5) 對既有權力關係的威脅：任何有關決策權威的重新分配，都會威脅組織長期建立的權威關係，引進參與式決策或自主性團隊常被視為對主管或中階經理人的權力威脅。

(6) 對既有資源分配的威脅：在組織中掌握資源者，滿足於現行的資源分配方式，變革常使既得利益者對未來資源重新分配的改變感到威脅。

Hellriegel、Slocum 與 Woodman 認為變革的抗拒原因如下（林靈宏譯，1992）：

個人對變革的抗拒包含：

1.選擇性注意和回憶：人們會選擇性的對那些與他們對現行世界瞭解一致的事情注意，一旦人們建立起對真實世界的瞭解後，這個瞭解就會抗拒改變。

2.習慣：除非狀況有戲劇性的改變，否則個人會繼續利用他們一向習慣的方式來對刺激產生反應。而習慣是否成為抗拒變革的因素之一，就要視其是否覺得改變這種習慣性行為可以得到利益而定。

3.依賴性：人們之間都存在某種的互依情形，除非由他所依賴的人引進改



變，並告訴其改變的好處，否則他會抗拒改變。

4.對未知的恐懼：面對未知使人們變得焦慮，在每一個工作情境之下的改變都帶有一些不確定性，因此產生抗拒。

5.經濟的理由：改變工作的規則或工作的責任，可能會威脅他們經濟的保障。成員害怕進行改變之後，他們無法達到以前的績效水準，而使本身價值降低了。

6.安全和退縮：當面臨挫折或改變時，人們可能會退縮到過去的行為上以尋求安全感。

組織對變革的抗拒包含：

1.對權力和影響力的威脅：一旦權力的地位建立後，個人或群體抗拒那些會降低他們權力和影響力的變革。同時新的觀念或使用新的資源，會破壞原有組織中的個人和部門關係，也會引起反抗。

2.組織結構：組織需要穩定和持續，本身就隱含著特定的結構，以便進行群體行為，個人必須扮演特定的角色，並依照某些程序來執行工作。但是這種對結構的需求，可能成為抗拒變革的重要原因。

3.資源的限制：變革需要許多的資源，包括資金、時間、人員和技巧。有些組織想要維持組織現狀，是因為它沒有從事改革時所需的資源，導致改革必須延後或放棄。

4.固定投資：資源的限制不只限於那些缺乏資源的組織，比較有錢的組織可能因為在固定資產上的投資太多，而不易進行變革。

5.組織間的協定：在組織間的協定通常可以限制人們的行為，勞資雙方的談判和協定就是最適當的例子。過去某些管理者擁有許多權力，但在勞資間的協定中都有限制，這些協定可能對組織進行變革產生影響。

Greenberg 認為人們害怕任何改變的潛在破壞性可能使事情變得更糟糕，因此對於新情境的恐懼是相當真實，並且會造成接受改變的意願低落。故變革的抗拒來自於個人及組織雙方，敘述如下（徐仁輝、楊永年、張昕，2005；謝馥蔓、張善智合譯，2003）：

個人抗拒變革的因素有：

1.經濟的不安定：因為任何的改變對任何人都有潛在的威脅，無論是喪失工作或是減少薪水的風險，這些對人們會抗拒改變是不言而喻的。

2.對未知的恐懼：成員每天進行相同的事務、與相同的人共事、對相同的人負責。破壞這些完備，改為不熟悉的情境，常會招致抗拒，令人不安。

3.對社會關係的威脅：當人們持續在組織內工作，他們和同事間形成強大的連結，許多組織變革會威脅到那些具價值社會回饋的友情團體之整合。

4.習慣：要求人們改變原來的工作方式，發展新的工作技能時，對他們而言是一種挑戰，因此會引起抗拒。

5.無法知覺有變革的必要性：除非成員能夠知覺到並贊同組織有變革的需

要，任何保持原狀所能獲得的既得利益，會勝過他們接受變革的意願。

組織本身的抗拒因素有：

1.結構的慣性：組織的設計是以穩定為目的，因為工作有其結構的慣性，所以很難克服創造穩定力量所造成的抗拒。

2.工作團體慣性：持續用同一種特定的方式完成工作，不只見於工作本身，也見於人們所屬的工作團體。因為在團體間發展了重大的社會基模，在完成某種特定方式完成工作時會存在潛在的壓力，若引進變革阻斷以建立的預期會導致很大的抗拒。

3.威脅到既存的權力平衡：任何組織變革的結果都會使那些擁有資源、專家和廣泛的權力單位，失去他們居於優勢的地位。

4.先前失敗變革的經驗：任何經歷過先前不幸經驗的人可能無法再接受要再忍受相同的事情。因此，團體或組織經歷過失敗變革經驗的，可能對再度進行變革心生抗拒，而小心謹慎。

此外，在杜岐旺（2001）尚提到其他學者之看法，如 Daft 將抗拒變革的因素分為本身興趣的影響、對組織變革缺乏瞭解與信賴、不確因素的影響、不同衡量方式與目標。Steers 與 Black 從個人與組織的角度來審視組織抗拒變革的因素：（一）個人抗拒因素包含對組織變革的不瞭解、不覺有變革的需求、對未知狀態的恐懼、害怕喪失本身的權益、缺乏組織變革的參與、個人習慣的影響、維持現狀的需求、對社會關係的威脅、個人與組織目標的衝突。（二）組織抗拒因素包含酬賞系統導致保守作風、彼此競爭導致無法合作、組織權力結構的瓦解、變革焦點的限制、組織氣氛的轉化、過去變革失敗的經驗與影響、組織結構的僵化等。Schermerhorn 認為抗拒變革可視為組織成員的一種回饋，將抗拒因素分為對未知狀態的恐懼、個人習慣、缺乏自信、缺乏參與、變革時機的不恰當、過度的工作量、個人的保守意願、缺乏明確目標及瞭解（引自杜岐旺，2001）。

然 Schermerhorn、Hunt 和 Osbern 在探討人們抗拒變革原因時，認為除了對對未知的恐懼、不安全感、缺乏改變需要、對既得利益的威脅、對改變的誤解及缺乏資源外，還可能有下列原因（陳靜怡譯，2000）：

1.抗拒改變本身：人們會相信改變不值得花費他們的時間、精力或注意，而抗拒此項改變。

2.抗拒改變策略：人們可疑惑提倡者的專業不明時，抗拒理性說服策略；也可能抗拒一個看起來受人受操縱或不誠懇的權力共享策略；想藉由強迫策略帶來變革的人，可能遭受厭惡命令式管理者的抗拒。

3.抗拒變革推動者：這種抗拒是針對實施變革的人，一個被孤立、表現自我中心及高度情緒化的變革推動者，最容易遭到抗拒。

總括言之，國內外學者對於抗拒變革因素之看法極多，雖然在詮釋上略有差

異，但仔細探察可以發現其抗拒因素大同小異。每個組織由於成員的特性不同、組織文化不同，不一定會以特定行事來對抗變革，因此進行組織變革時，大抵將抗拒原因歸納為個人方面因素、組織系統因素與溝通過程因素，如表 2-2，並分述如下：

#### （一）個人方面因素

##### 1.對改變傳統規範的不適應

組織成員已經習慣既有的行為與工作模式，所以當面臨打破既有的穩定狀態，成員必須重新適應或是重新學習新的工作技能與重新適應新的工作環境，這對於長久處於固定模式的成員是難以轉換的。

##### 2.對人際關係改變的不滿

當進行組織變革時，面臨組織單位的調整、職務的轉換與組織成員的改變，都會影響成員原先建立起的人際關係，使先前的隸屬感改變。面對種種人事或單位上的改變，組織成員必須重新建立新的人際關係與互動模式，過程中亦可能產生排擠與抗拒的態度，也使成員焦慮與不安。

##### 3.對不確定因素的恐懼

由於成員對於組織內已熟悉的人、事、物具有安全感，然組織變革的過程與結果，多為不確定的情況，所以易引起組織成員生理、心理及工作上的不安全感與害怕。

##### 4.對既得利益遭剝奪的不悅

組織在進行變革時，有時會使原有的權力地位、薪資所得、工作內容加以調整或改變，造成成員的抗拒。有些成員都會抱持「多一事，不如少一事」的心理與態度，不願組織多所變革，以免影響自己原有的利益。

#### （二）組織系統因素

##### 1.資源有限無法應付變革需求

組織在進行變革的過程，通常需要許多資源的配合，包括資金、時間、人力等，才能順利推行，但是有些組織往往欠缺充分的資源，以致無法進行變革。

##### 2.組織文化無法配合變革需要

組織成員的行為會受到組織文化的影響，而組織文化的價值觀與規範是長久累積下來的，組織變革帶來的新觀念或價值可能會與舊有的組織文化產生衝突，無法符合變革的需要。

##### 3.組織結構的僵化與慣性不易轉化

組織中有一套既有的決策模式、溝通型態、例行的作業程序、成員之間的工作關係等，這是組織中無法輕易改變的。組織進行變革時，首先要轉化組織固有的結構與慣性，才得以順利變革

#### （三）溝通過程因素

##### 1.對變革內容的不清楚

許多組織變革的實施，常未將其變革的理由、目的、內涵、作法等，加以向組織成員說明，以致在變革過程中，多所猜測、懷疑與不信任而產生誤解。

## 2.對變革措施的不認同

組織成員對變革計畫的施行，未具共識，成員根據選擇性認知，認為舊有的組織結構與制度並比新的差，認為沒有變革的必要性，因此不願積極參與變革。

## 3.對變革參與程度的不同

組織成員如未獲得參與變革計畫，會使成員覺得不受重視，而不願投入變革。另外，當變革開始進行時，也會因組織內不同部門、不同成員，導致其所參與的程度不同，對於變革的接受度也有差異。

表 2-2 抗拒變革的因素

個人因素	組織系統因素	溝通過程因素
1.對改變傳統規範的不適	1.資源有限無法應付變革需求	1.對變革內容的不清楚
2.對人際關係改變的不滿	2.組織文化無法配合變革需要	2.對變革措施的不認同
3.對不確定因素的恐懼	3.組織結構的僵化與慣性不易轉化	3.對變革參與程度的不同
4.對既得利益遭剝奪的不悅		

資料來源：研究者整理

## 三、組織變革抗拒之化解方式

組織變革之所以引起抗拒，基於前段所述，說明了組織變革時不僅應注意個人抗拒的因素，而且需明察組織系統以及溝通過程中可能產生的抗拒，進而加以作系統性的分析，避免過度變革造成組織裂痕，應在變革與穩定間尋求平衡。因此許多學者也提出解決變革抗拒之方法，以化阻力為助力。茲以表 2-3 說明之。

表 2-3 變革抗拒之化解方式

學者	化解方式
吳定 (1984)	1.增加組織成員對變革的參與；
	2.增加對組織成員的溝通，以消除其疑懼及誤解；
	3.增加組織成員對變革計畫的認同與支持；
	4.經由教育訓練的方式，減少組織成員的抗拒行為；
	5.採取物質獎勵與精神獎勵方式，鼓勵組織成員執行變革計畫；
	6.增加組織成員對變革推動者與管理者信任；
	7.採取組織成員諮商方式，聽取其意見；
	8.實施變革計畫時，其深度廣度應循序漸進，行動勿太激烈；
	9.組織變革的績效標準應合理可行；
	10.應用「力場分析理論」，增加變革驅策力並減少變革抑制力。

接下頁

表 2-3 (續)

學者	化解方式
謝安田 (1986)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.員工參與決策；2.有效的溝通；</li> <li>3.領導的信任與忠誠；4.衝突的減少；</li> <li>5.力場的分析；6.員工的諮商；</li> <li>7.獎勵建議制度的建立；8.臨時性的試行實施；</li> <li>9.訓練的使用。</li> </ol>
陳木金 (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.參與；2.溝通；</li> <li>3.支持；4.報酬；</li> <li>5.計畫；6.強迫。</li> </ol>
陳光榮 (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.應採循序漸進的方式；</li> <li>2.透過教育與溝通的方式；</li> <li>3.讓變革相關人員參與討論；</li> <li>4.管理者提供變革有關人員必要的支持與信心；</li> <li>5.管理者可以透過交涉與協議的方式；</li> <li>6.管理者透過脅迫的方式。</li> </ol>
榮泰生 (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.教育及溝通；2.參與及聯繫；</li> <li>3.支持及協助；4.交涉及協議；</li> <li>5.手腕及利誘；6.脅迫及強制。</li> </ol>
謝文全 (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.讓成員參與改革的設計；</li> <li>2.利用團體影響力造成風潮帶動革新；</li> <li>3.充分溝通讓成員儘速瞭解革新；</li> <li>4.適時使用雙面提示原則；</li> <li>5.改革要合理並在成員能力所及範圍內；</li> <li>6.給予協助與支持；</li> <li>7.採漸進式以緩和成員適應之困難；</li> <li>8.平時加強成員的在職進修教育；</li> <li>9.透過談判作利益交換；</li> <li>10.操控與收編；</li> <li>11.強制威脅。</li> </ol>
Kotter 與 Schlesinger (1983)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.教育與溝通；2.參與和投入；</li> <li>3.協助與支持；4.談判與共識；</li> <li>5.操控與收編；6.明示與暗示的強制。</li> </ol>
Middlemist 與 Hitt(引自吳定，1984)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.深入解釋與諮商；2.深入規劃；</li> <li>3.試圖減少對員工的影響；4.謹慎設定新績效標準；</li> <li>5.容許員工參與變革活動；6.與員工分享變革所獲利潤。</li> </ol>

接下頁

表 2-3 (續)

學者	化解方式
Greenberg 與 Baron (引自劉麗蓉, 2002)	1. 塑造政治動力學；2. 對成員施以教育； 3. 使成員參與變革；4. 給予建設性的行為報酬； 5. 創造學習型組織。
Costly 與 Todd (引自 戴雪卿, 2003)	1. 導入少量的、漸進式的改變； 2. 教育、訓練以及示範說明； 3. 員工參與變革的規劃執行。

資料來源：研究者整理

綜合各學者之看法，組織是由組織成員所組成，所以成員的態度深深影響著組織運作。因此在組織變革的過程中，如無法獲得成員的認同與接受，變革將面臨失敗的命運。而在化解變革抗拒的諸多方式中，亦察覺成員本身抗拒變革之因素居多，再次說明組織成員在變革中的重要性。茲將化解抗拒方式歸納如下：

#### (一) 審慎規劃變革事宜

組織在進行變革之前，應審慎規劃變革相關事宜，宜邀請專家學者或有關人士進行廣泛的意見交流，並選擇適當的變革推動者，在循序漸進的方式下逐步推行，亦減少抗拒形成。

#### (二) 增加成員對變革推動者的信心

在規劃或推動變革時，領導者或變革推動者千萬不可剛愎自用、態度高傲，應展現其忠誠與信任，提出相對的保證及願景，以減低成員恐懼，並尊重成員的意見，使成員對變革推動者具有信心，成員接受變革的可能性就愈大，變革的成功率也就相對提高。

#### (三) 讓成員參與並投入變革

組織變革的過程中，若成員未獲得參與變革，會使其覺得未受重視，不願配合變革。故讓組織成員共同參與變革過程，使其也有接受變革的心理準備，瞭解變革的需求，在執行上較不會遭遇阻力。

#### (四) 充分的溝通與宣導

組織在實施變革時，能建立一個成員表達意見的溝通管道，使領導者瞭解成員的想法，也可透過此管道讓成員明瞭組織變革的相關資訊，並加強宣導組織變革目的、作法，以減少成員的不安與猜測。

#### (五) 給予成員諮商與支持

實施組織變革時，成員難免需學習新的工作方式、適應新的工作職位、建立新的人際關係，及面對權力地位與薪資所得的改變，甚至是對未來不確定的恐懼感等，種種的改變，如果組織能對成員進行協助或是進行諮商以尋求解決，有助於變革的施行。

#### (六) 採獎勵方式鼓勵成員進行變革

使組織變革能夠被接受的方法之一就是提供符合組織需求行為的相當回

饋。除了鼓勵成員提出具體可行的建議，並給予適當的獎勵之外，由於建議是出自於成員本身，含有成員的意願，在變革過程中，抗拒的現象自然會減少，使順利達成變革目的。

#### (七) 加強成員在職進修

組織變革的目的在於追求進步與績效，故透過加強對成員的教育訓練，增加成員的能力與知識，讓成員有足夠的信心與能力來面對各種變革，並提高認同感，有助於變革的運行。

#### (八) 營造學習型組織

在學習型組織中，人們把舊式的思考模式放在一邊，自由地和其他人分享新的想法，共同為組織建立願景，並致力於實現願景。所以組織應成為持續學習型者，具備持續不斷變革的能力，進行組織變革將會更有效率。

### 伍、組織變革之案例分析

企業面臨環境的變動與不確定性，資產與設備的充分利用，已經不再是企業成功的主要條件，如何掌握外部資訊、整合內外部資源以因應環境的挑戰，是重要關鍵（黃仲銘、龔志賢、黃昱瞳，2000）。其次，國營事業也逐漸朝向自由化與民營化，必須面對市場開放後帶來的競爭力與提供高品質的服務以滿足顧客需求。職是之故，必須尋求適當的變革之道，以提升組織的競爭力，成為目前的首要課題。茲以宏碁集團與中華電信民營化之組織變革為例，探討其如何進行組織變革，並從中汲取相關變革策略。

#### 一、宏碁集團的組織變革

##### (一) 宏碁集團簡介

宏碁公司創立於1976年，由施振榮夫婦夥同其他五位股東共同出資創立。目前已經發展成為一個國際化的高科技企業集團，從事於個人電腦、主機板、週邊產品及半導體的研發、製造與行銷，也是國內最大的個人電腦自有品牌製造商。1986年時，宏碁體認到將企業觸角延伸至國際市場上的重要性，於是開始一連串的購併行動，但由於市場需求的轉變，使得宏碁這一連串的併購造成難以估計的損失。另外，1988年時，美國百克貝爾（Packard Bell）及戴爾（Dell）聯手推動低價及零層行銷（Zero-tier）的量販、網路及電話直銷模式銷售電腦，造成世界各國傳統電腦廠商的嚴重衝擊，迥然不同的配銷方式，也深深影響了宏碁集團。至1989年，宏碁召集三百餘位經理級以上幹部舉行為期兩天的研習會一天蠶變，會後達成四項結論：一、人事制度朝向扁平化改革；二、升遷的「高速公路」理論；三、淘汰制度；四、同儕評比。這四項結論為日後宏碁集團的改造變革立下了基礎根據。於1992年時宏碁開始一連串的組織變革活動（管康彥，1997；陳光榮，1999；黃仲銘、龔志賢、黃昱瞳，2000）。

## (二) 宏碁組織變革策略

宏碁進行組織變革之運用策略，說明如下（施振榮，1996；；施振榮，2000；施振榮，2004；管康彥，1997；陳光榮，1999；黃仲銘、龔志賢、黃昱瞳，2000）：

### 1.組織架構-「主從架構」的分散管理

將以往功能式的架構轉換為以多利潤中心為主的「主從式」的組織架構，這種組織架構的精神是「各自獨立，但環環相扣，並且群體作戰」。在面對市場快速變遷與激烈競爭，如果任何決策都要從事業單位反映到總部，再從總部下達指令到事業單位執行，在命令傳達之間，商機瞬間即逝。因此宏碁全面改組後，採行分工整合的觀念，各事業單位成為既是獨立決策運作的「主」，也是相互支援，做為其他事業的「從」。主從架構也就是讓各單位自己作決策，自己承擔風險，反而能夠分散並降低總部的風險。宏碁能夠順利採行此組織架構原因在：（1）公司過去一向強調分權式的管理；（2）公司有健全的員工入股制度；（3）公司長期以來都以經營團隊來運作；（4）公司有意願分享權責及利益的文化。

### 2.組織流程-「速食式的產銷模式」

過去公司的組裝是在產地裝好，運至銷售地進行販售；今日公司採行當地採購、當地組裝，由產品的設計開始著手，使得產品可以很方便的組裝。也就是，宏碁根據當地的銷售量，將體積大、價值低的電腦組件以海運方式運到當地，關鍵輕質的組件則由空運方式送達，再因應顧客的需求來組裝顧客化的產品。「速食」的含意是仿效服務業中「製造」與「消費」同時發生的精神，使製造可以依客戶需求，並使客戶看到產品完成。此種模式係為了縮短等候的時間，並去除沒有價值的步驟，以即時回應市場的需求。

### 3.經營策略-「全球品牌，結合地緣」

所謂「全球品牌，結合地緣」（Global Brand Local Touch），係指品牌管理全球化，經營管理當地化，也就是讓各地區公司在宏碁的品牌下自主運作。

### 4.技術方法-「資訊科技的角色」

宏碁在實施企業變革時，幾乎使用到資訊科技，並借助資訊科技的使用，宏碁已能夠使流程的改造更為合理順利。其次，宏碁還利用群組軟體（Lotus Notes）來協助進行企業的變革，以追求子公司之間能夠迅速且有效的溝通。由於公司員工的背景對於資訊科技的認知與應用都有相當的瞭解，因此資訊科技在宏碁集團中運用將能充分顯現出其策略價值。

### 5.企業文化-「建立永續經營的企業文化」

當企業變革著眼於「產品開發」、「運送」、「銷售」、「服務」等流程時，宏碁集團的企業文化本來就屬於很容易「進行變革」的文化，例如工作團隊、重視顧客的觀念等在公司內部早已成熟，並且公司內部一直以來都有大大小小不斷的變革，因此企業的變革在公司內可以很容易且迅速的推行。主要是由於宏碁的組織文化本質是建立在「人性本善」、「平實務本」、「貢獻智慧」及「以客為尊」等四項理念上，目的在追求企業的永續經營與發展。



## 二、中華電信民營化的組織變革

### (一) 中華電信簡介

我國的電信服務長期以來一直是由交通部電信總局所單獨提供，同時擔任「業務經營」與「行政監督」的雙重角色，也存在著這兩種角色含混的缺失，形成所謂「球員兼裁判」的角色衝突，在其獨霸經營與缺乏競爭之下，有礙經營效率的提升與不符合電信科技發展的趨勢（吳振忠，2001；林淑馨，2003；陳嘉慧，2001）。因此於1996年七月一日，將我國電信改制，原電信總局分為兩部分，一為電信總局負責電信行政監督，二為另外成立中華電信股份有限公司（簡稱中華電信）負責電信業務經營，以解決「球員兼裁判」的缺失。

成立的中華電信股份有限公司，負責電信事業經營，隸屬於交通部，主要業務包括固網通信、行動通信、數據通信三大領域，並提供語音服務、專線電路、網際網路、電子商務及各項增值服務。在總公司另設有北、中、南電信分公司，以及行動通信、數據通信和國際電信分公司，並附設電信研究所和電信訓練所，以研究、開發電信相關科技，並辦理人才遴選、培訓業務（林淑馨，2003；陳嘉慧，2001）。在國營型態下的中華電信，必須受到政府的各項監督管制，決策時間、反應能力與民營業者相較，相差懸殊，因此推動國營事業民營化，減少政府監督的束縛，以增加經營及決策的效率，也有助於公司遠景建立（陳嘉慧，2001）。

### (二) 中華電信民營化組織變革策略

中華電信民營化之組織變革過程，其運用之策略，說明如下（林宗毅，2002；林淑馨，2003）。

#### 1. 經營型態-改以企業化經營

「中華電信股份有限公司條例」第三條規定，確立中華電信從「提供服務」的政府組織蛻變為「銷售服務」企業型組織，組織目標以營利為重。改制後的中華電信公司董事會所擁有的自主權幾乎與一般民營企業沒有兩樣。此外，該條例第九條規定公司財務之購置及定製採事後審計，使在採購、建設方面較能靈活運用，而掌握更大的經營權。

#### 2. 組織架構-強調積極彈性管理

移轉民營化的中華電信，其組織結構和改制前有明顯的差異，其中就以將電信總局時代負責管理各地方業務或專門業務的「管理局」改為「分公司」，也代表著改制後的中華電信公司開始重視各區域的電信業務，強調專業分工及責任制。可分為兩個階段組織變革：

##### (1) 第一階段

除了會計、總務、財務、人事、研考，以及政風六處和改制前的電信總局相同外，中間組織還從改制前的十二處一室增加到目前的十五處。其中新增的包括經營規劃、網路、資訊、專戶、研考、核稽、營建、勞工安全衛生、法務等。由此可見，相較於電信總局時代，中華電信的經營較強調積極管理和市場需求的因應。

## (2) 第二階段

因應變革迅速的環境，在總經理之下新設了研究設計委員會，並且在電信訓練所、國際電信分公司和行動通信分公司之下分別設立台中高雄分所、海外辦事處及台北、台中、高雄營業處，以確實掌握各分區或海外的需要。此外，廢除了營運管理、研考、人事、專戶等四處，新增設行銷、企業客戶、人力資源和衛星事業等處。顯示中華電信將民營企業的重視顧客、強調市場導向及彈性的企業精神落實於新組織結構中。

### 3.組織成員-彈性自主的人事任用

民營企業講求效率，鼓勵個人的績效，因而其任用亦或是升遷制度的調整，依照公司人事規定，相較於公部門較為有彈性。在民營化的過程，為保障員工權益，於「中華電信股份有限公司條例」第十二條第一項規定<sup>1</sup>，目前中華電信員工，部分仍維持公務員的身份，只有新進員工，不再適用公務人員資格，也不適用公務人員相關法令，改為適用勞動基本法。民營化的中華電信在人事任用上，打破傳統中央統一選才的方式，改為將權力委託給各相關單位，依實際需要進行人才的遴選，並對於有特殊貢獻的員工可以專案的方式予以鼓勵。

綜合上述，許多組織變革的主要目的是為了大幅提昇本身的競爭優勢，從宏碁集團與中華電信的組織變革觀之，二者之變革策略皆受組織的經營型態、理念及外在因素衝擊所影響，因此組織推動變革之前，必先衡量自身的優勝劣敗，採取合適的變革策略，其最終目標都在於追求組織的競爭力與運作績效。唯組織變革成功的案例雖值得參酌，但必須注意，企業組織所追求的是市場利潤，以營利為目的，然教育組織所關心的則是教育相關事務，以學生的權益為考量，所以更要掌握組織本身的特性，發展出屬於組織本身的變革策略。

## 陸、組織變革之策略分析

在複雜難解的組織變革現象中，變革可能撕裂了既存的角色與關係模式，並引起困惑與不確定感（林天印等譯，2006），如何找出合適的變革策略是決定組織變革能否成功的重點。許多學者對組織變革策略亦提出不同的看法，分述如下：

### 一、Tichy 之策略

Tichy（1983）依組織構成要素，將組織分為三大部分，分別為技術性變革策略、政治性變革策略、文化性變革策略。

#### （一）技術性變革策略（technical change strategy）

<sup>1</sup>「中華電信股份有限公司條例」第十二條第一項規定：「本條例施行前之交通部電信總局及其所屬機構現職人員轉調本公司者，其以具交通事業人員任用條例所定資位人員，仍適用交通事業人員任用條例，其薪給、福利、考懲、退休、資遣及撫卹等事項，依交通部所屬人員專業人員有關規定；其未具交通事業人員任用條例所定資位人員，除聘用人員外，仍適用原有關法令之規定，繼續任原職至離職或退休為止。」

此策略用於解決技術設計的問題，也就是生產（production）問題。它是依據科學方法和經驗主義，以理性和工具性的觀點，改善組織任務的績效。換言之，當組織面臨環境的機會和威脅時，必須運用社會、財務和技術資源生產組織所需的產品，為了完成策略性變革，管理者乃著重於目標的設定、策略的規劃、組織的設計及管理制度設計等技術性問題。

#### （二）政治性變革策略（political change strategy）

此策略主要用於解決權力和資源分配的問題，其管理重點在於組織利益重新分配的相關決策，如薪資計畫、職務變動、預算決策和組織內部的權力結構等，這方面的問題，並不像策略規劃和組織設計等技術性問題那麼具體明確。

#### （三）文化性變革策略（cultural change strategy）

此策略主要在處理組織中價值系統和行為規範的問題。管理者必須決定組織變革後的組織文化、未來的價值與目標、員工必須擁有的信念為何等等。管理者在決定之前，必須不斷地與成員溝通，直到獲得信任與共識為止。但是必須留意在決策和溝通的過程，往往是內隱與直覺的，否則會造成負面影響。

### 二、Harvey 與 Brown 之策略

Harvey 與 Brown（1996）提出組織發展模式，分別為行為性策略、結構性策略與技術性策略等三種策略。

#### （一）行為性策略

著重於改變態度和價值，進而形成新的行為模式，以達成績效改善。

#### （二）結構性策略

偏重於改變結構和設計，進而建立新的工作關係，以達成績效改善。

#### （三）技術性策略

改變生產程序和方法，進而改進作業流程，以提昇工作績效。

### 三、Johnson 之策略

Johnson（1987）依其研究策略性管理程序的經驗，將變革策略依據管理方式的差異，分為五種策略，分述如下：

#### （一）適應性（adaptive）變革策略

此策略是指管理者已設立一套完整的漸進適應過程，其持續地監測環境變化，並因應之。著重於：設立一個機構以促成變革的進行；建立制度或系統以激勵變革的發生；重視全面性的參與；常組成跨部門的專案或工作團隊。因為此策略已有概略既定的程序，所以往往需要其他內容性策略的配合，才能發會更大的作用。

#### （二）政治性（political）變革策略

此策略與 Tichy 的政治性變革策略相同，主要在解決權力結構的問題。對變革推動者而言，組織內政治過程的管理是非常重要的，因為它常是突破原有政治菁英固有權力基礎的強力侵入過程。

### (三) 認知性 (cognitive) 變革策略

此策略的重點在於策略性變革過程中重要的價值信念與基本假設。變革推動者必須深入瞭解現存的價值信念和基本假設，分析其運作情形，並明瞭哪些機制可使它們表面化和改變它們，因此需要外在顧問的介入，才易加速變革的進行。

### (四) 象徵性 (symbolic) 變革策略

此策略與認知性變革極度相關。著重於管理那些影響主要價值信念合法化與具體化的象徵事物、故事傳說、規章制度。該策略常利用一些例行事物完成變革的目標。

### (五) 計畫性 (planning) 變革策略

此策略較重視科學化和合理化的觀點，因此偏重制定具體確切的策略、設立清楚的組織目標與達成策略的要素、定期檢視策略和制定分析系統及強化組織結構和控制系統以加速策略性變革的完成。

## 四、Connor、Lake 與 Stackman 之策略

Connor、Lake 與 Stackman (2003) 將策略分類依據共有四大因素，分別是：

### (一) 時間因素

指完成變革所需的時間限制。如要花多久的時間進行變革？變革是要很快完成或是有足夠的時間去漸進地完成？通常，不同的組織變革歷程，其變革的速度也不同，例如有些策略相對比其他策略需要較多的時間來完成。

### (二) 變革的範圍

指變革的廣度與深度。廣度的變革意即變革將會影響到組織個人或組織單位數量多寡程度。深度的變革即指被變革的個體，其行為改變的程度以及這些行為對他們個人的重要性程度。

### (三) 變革接受者的因素

前兩項變革的時間與範圍，涉及到變革發生的內涵因素。第三項因素重點於變革接受者，即這些人將必須從事新工作或是經過改變的工作，甚至新的組織定位與關係等之改變。大致可以將變革接受者之影響因素分為如下：

1. 變革接受者知覺到變革需要的程度 (recipient awareness)。
2. 變革接受者接受所提變革概念的程度 (belief in the need for change)。
3. 變革接受者致力於變革計畫的程度 (degree of commitment)。

除了這些因素之外，若接受的認同度愈高，則變革抗拒愈少，變革成功的機會愈大，變革的效果也愈好。

### (四) 變革推動者的因素

此因素指必須依賴推動變革人員所具備的特點。例如他們在組織中正式的職位和權力；對變革計畫、策略、和技術方面知識的熟悉情形；對目標、障礙和預期成果的概念化能力；合作和督導的人際技巧等。若變革推動者未具備足夠的能力和資源，則變革活動無法順利推展，甚至失敗。

Connor、Lake 與 Stackman (2003) 依上述四種分類標準，提出了四種策略，

分別為輔助性策略、資訊性策略、態度性策略、政治性策略。其分述如下：

#### （一）輔助性策略（facilitative strategy）

此策略運用前提是變革接受者有相當的意願和足夠的能力來從事變革。運用的時機如下：

- 1.時間因素：在時間限制方面，主要依據變革接受者的需要而定。
- 2.變革範圍：當變革的深度很大，可能會影響到許多部門或組織時，此策略就特別重要。因變革目的通常是深入且長久的，故變革接受者必須有很高的意願和認同得以完成此變革。
- 3.變革接受者的因素：接受者必須瞭解變革的需要，並使他們參與決策，再藉由溝通，降低疏離感，以消除抗拒。接著必須強化他們相信必須進行改變，並獲得變革接受者的高度認同。
- 4.變革推動者因素：長期性的投入式變革推動者必要的工作，且必須具備足夠的知識或其他資源。

#### （二）資訊性策略（informational strategy）

為了克服變革抗拒，管理者需透過教育的方式，提供有關變革計畫的知識、事實或意見，以供變革接受者作理性的判斷及採取適當的行動。前提是變革接受者在面對事實的資訊時，能夠採理性行為，且當擁有充分資訊時，能界定問題並發展出合理可行的對策。一般使用此策略，其假設變革接受者缺乏他們所需的資訊或甚至他們所獲得的資訊很多是錯誤的。其運用時機如下：

- 1.時間因素：視變革接受者的需求而定。
- 2.變革範圍：當變革接受者需要很多資訊時，此策略可發揮相當的功能。
- 3.變革接受者因素：若一般人員對變革計畫瞭解很少時，此策略愈形重要。該策略亦可幫助變革接受者建立正確的原因和結果之關係，並瞭解存在的問題及問題的修正方法。變革接受者若認同並致力於變革計畫，將會表現出他們的承諾，如主動提供額外的服務工作等。
- 4.變革推動者因素：策略成敗有賴於變革推動者能否持續提供和傳播知識、事實資料和意見。

#### （三）態度性策略（attitudinal strategy）

此策略運用前提為態度的改變不但會影響行為的改變，而且有助於維持行為的穩定性與長久性。其運用時機如下：

- 1.時間因素：態度改變的項目往往非表面化，而是持續性的，故不易短期見效，需有長時間才易成功。
- 2.變革範圍：此策略的變革深度很大，故阻力亦極大。
- 3.變革接受者因素：通常用於變革接受者根本未知覺到改變的需要，所以必須從基本的知覺層面做起，並強化其接受直到認同的程度，所需時間相當可觀。
- 4.變革推動者因素：變革推動者必須具備足夠的人際技巧和敏感度，其說

服能力是不可或缺的。

#### (四) 政治性策略 (political strategy)

此策略與 Tichy、Johnson 的政治性變革策略大致相同，主要在於組織稀有資源的給予、撤回、競爭和談判等過程。其運用時機如下：

- 1.時間因素：常由變革推動者決定的。在沒有足夠時間或是欲見短期成效下，推動者較偏好採此策略。
- 2.變革範圍：若是小幅度變革，常運用「權力型政治性策略」(power-type political strategy)，快速完成變革；若是變革廣度大，又不易區分為數小部分，則運用「複雜型政治性策略」(complex political strategy)，需透過多重協商談判過程。
- 3 變革接受者因素：此策略常不考慮此因素，故變革抗力常是潛伏的，且往往會造成很大的變革阻力。
- 4.變革推動者因素：推動者常會控制接受者想要的資源，如升遷機會、預算等。

#### 五、Greiner 之策略

Greiner 提出三種策略，分述如下 (引自吳定，1984)：

##### (一) 片面權力策略

利用上級主管單位對下級發佈命令的方式，強迫推行的變革方案。

##### (二) 分享權力策略

利用部屬共同參與決策的方式，選擇適宜可行的變革方案。

##### (三) 授權實施策略

把組織所面臨的問題授權給主管部門，由其自行研擬並實施革新計畫。

這三種策略中，單向命令式適用於混亂情境中，但容易引起反彈的現象；授權實施方式必須先培養組織內部人員解決問題的能力；而分享權力方式則折衷於命令與授權兩種方式之間。

#### 六、Nutt 之策略

Nutt (1986) 認為變革推動者較常採用的實行策略，依其主導決定程度大小可分為四種，如下所述：

##### (一) 命令策略

在命令策略中，係由變革推動者行使決定執行方案，然後經由備忘錄、公開說明等正式管道，告知組織成員如何配合執行革新工作。

##### (二) 介入策略

在介入策略中，雖然受變革影響的成員，可以組成工作小組來規劃執行程序和細節，但是變革推動者具有否決權。

##### (三) 參與策略

在參與策略中，係由變革推動者告知變革的期望和限制後，授權給工作小組決定執行方案，而且變革推動者並不具有否決權。

#### （四）說服策略

在說服策略中，變革推動者完全放棄決定執行的權責，而任由更具有專業素養的工作小組逕行決定後，來說服變革推動者以及其他組織成員接受之。

### 七、Chin 與 Benne 之策略

Chin 與 Benne (1976) 從變革推動方法切入，提出組織變革策略如下：

#### （一）強制策略 (power-coercive strategies)

係指直接透過權力的行使或懲罰的威脅，迫使組織成員順從革新計畫。變革推動者在實施此種策略時，必須先擁有權力，採用方式即為由上而下的單向命令，雖然收效較快，但維持的時間卻不長久，因為人性不喜歡受壓迫，所以壓力或威脅很大時，可能會產生陽奉陰違表面應付的情況。

#### （二）實徵理性策略 (empirical-rational strategies)

此策略的基本假設認為個人或團體的行為是理性的，受認知的影響，所以如能提供經科學研究及驗證的知識，則人們將循理性自利的原則，自願選擇採用的方法或技術。

#### （三）規範再教育策略 (normative-reeducative strategies)

此策略將組織視為一個「人的社會系統」，或是一個「互動影響系統」，組織中的問題主要在人的態度、信念和價值觀。其假定人的動機與行為不一定完全合乎理性與邏輯，因為人的行為模式是受社會與文化規範影響，組織文化形成組織氣候和價值規範，影響組織成員的態度、信念和價值觀，更進而影響個人的行為表現。所以任何變革行動必須先調整組織內部的人際關係、工作態度與價值觀等，設法發展解決問題的能力。

### 八、謝文全提出之策略

謝文全 (2004) 認為組織興革的策略如下：

（一）論理策略：以說理的方式說服成員接受興革。

（二）實證策略：提出令人信服的證據說服成員接受興革。

（三）權力策略：運用權力強制成員接受興革。

（四）教育策略：透過教育方式讓成員接受興革。

（五）利誘策略：以利誘方式誘使成員接受興革。

（六）心理策略：以投其所好的方式讓成員產生心有戚戚焉的感覺而接受興革。

（七）文化策略：營造重視創新與興革的文化，讓成員主動創新及樂意接受興革。

總括言之，依據不同學者所提出之組織變革策略，歸納為組織結構與技術、

組織成員及變革推動方式等三面向，探討其組織變革相關策略，茲進一步說明如下：

#### (一) 組織結構與技術

- 1.結構變革策略：主要改變組織結構的分工與職權分配，將組織結構重新建立以符合組織目標。
- 2.政治協商策略：主要在改變組織的權力與資源分配問題，透過此策略獲取發展組織資源，可透過由上而下或由下而上的方式，如妥協、交易、議價等方式達成，以達成組織變革。
- 3.技術變革策略：主要在改變組織運作的工具設備與技術，進而改變運作流程，以提升組織變革績效。

#### (二) 組織成員方面

- 1.成員再教育策略：成員是變革成功的關鍵，因此成員必須瞭解變革的需要。透過教育訓練的方式，提供成員有關變革的知識與資訊，並藉由參與溝通與學習，增加成員對變革的認同感。
- 2.文化創新策略：主要在改變組織文化、價值系統與未來目標，組織內共同營造具有共識與創新的組織文化。
- 3.態度改變策略：主要在轉化組織成員的動機、認知、態度、信念及意願等，進而產生新的行為模式，達成組織變革目的。

#### (三) 變革推動方式

- 1.權力強迫策略：主要由上位者利用其權力要求下位者執行其發佈的命令。此變革方式雖然短期見效，但容易引起成員抗拒。
- 2.理性說服策略：提出具有信服的證據或知識以說服成員接受組織變革。
- 3.利誘促進策略：為創造變革環境與氣氛，以利誘的方式，引起成員參與變革的動機，以促進變革成功。
- 4.參與意見策略：在變革推動過程中，讓成員參與並表達意見，但是最後的決定權仍在變革推動者。
- 5.增權賦能策略：將變革的權力授予組織內主要人員，使其擁有真正的決定權力與能力，決定相關的變革事務。

綜合上述，各種策略都有其優缺點，惟有兼容並用各種策略的效果最佳，且在推動變革時，所採行的策略，必須配合使用策略的時機並支持組織新的方向，亦即配合組織成員在執行變革上的準備度，例如成員承擔變革的意願與能力，才能提升組織變革的效能。



## 小結

本節主要說明組織變革之意涵與相關理論。而所謂組織變革係指一個開放系統的組織，為了因應內外環境之變遷與需求，試圖突破現況並調整內部的結構、文化、技術、行為及策略等，採取一些計畫性的措施進行改革，以增進或改善組織的績效，最後使組織回歸到穩定平衡的狀態，並進而達到組織生存與永續發展的目的。

組織變革相關理論部分涵蓋了組織變革的類型與模式、相關理論、相關問題以及組織變革的因應策略，並以組織變革的案例分析之，以下分別簡要歸納如下：

組織變革的類型可分為六個面向，依有無計畫與否可分為：有計畫變革與無計畫變革；依改造程度可分為：漸進式變革與革命式變革；依變革時間點可分為：先應式變革與後應式變革；依變革重點可分為：轉型、重建及更新；依變革意圖性可分為：計畫性變革、自發性變革及演化性變革；依企業觀點可分為：美式、英式及日式變革。組織變革的模式則大抵涵蓋了察覺組織問題的存在、診斷組織的問題、擬訂變革方案、執行變革方案、最後評鑑變革成效等階段。

組織變革相關理論部分包含組織再造理論、學習型組織理論、網狀組織理論、虛擬團隊組織理論及混沌系統動力論等。

組織變革的相關問題主要以變革過程中如何化解阻力為助力，是組織變革是否成功的關鍵，也是組織變革中最關注的問題。組織變革抗拒的因素來自個人、組織層面以及溝通過程所產生的抗拒，並針對變革抗拒尋求化解之道，以減少阻力的產生。

接著，以宏碁集團與中華電信民營化之組織變革為例，探討其所採取的變革策略，二者之案例可作為本研究探討組織變革策略之參考與借鏡。

組織變革的因應策略是組織變革能否成功的關鍵，依據不同學者與上述二者案例所提之組織變革策略，可分為組織結構與技術面、組織成員方面及變革推動方式。各種策略都有其優缺點，要使組織變革達到功效，唯有兼容並用各種策略的效果最佳。

綜上所述，無論是組織變革的類型、模式、相關問題或因應策略，學者提出的看法眾多，皆各有優缺點，端視組織本身的特性，選取適合的變革方式，達到組織追求的最終目的。

## 第二節 學校組織變革之意涵與相關議題

隨著時代的變動，教育改革的浪潮，國民中小學學校組織內部生態產生了變化，學校亦採取相對的因應策略，促使學校組織永續成長。由於本研究主要探討學校教師會運作所可能遭遇的問題與進行組織變革之因應策略，學校教師會是學校組織的一部份，因此以說明學校組織如何進行組織變革，亦做為學校教師會組織變革之借鏡。將分別從學校組織變革之意涵與相關議題，探討學校組織變革之意義、類型與模式、相關問題以及因應策略。

### 壹、學校組織變革之意義

學校組織變革是屬於廣泛組織變革的一環，不同學者與研究者之看法各有殊異，分別敘述如下：

林郁絲（1999）認為，學校組織變革為學校組織為能有效達成其教育目標，而衡量內外環境需求，並調整其內部結構、技術和行為的歷程。

杜岐旺（2001）認為，學校組織變革乃是學校受到內、外在環境因素的衝擊，為維持學校系統平衡及提升學校效能與品質，進而達到學校組織生存與發展的目的，針對學校結構、技術及人員三層面所採行之計畫性改變。

陳建銘（2003）認為，學校組織變革係學校組織受到外在環境因素的衝擊，並配合內在環境的需求，有計畫地從事組織個人、團體或組織相關層面的改變，以維持組織系統的均衡，進而達到學校組織生存與發展目的的過程。

吳清山（2003）將學校組織變革界定為學校將目前的狀態加以修正和調整，並朝向未來所想要的狀態發展，以提高學校效能。

范熾文（2004）指出，學校組織變革係指當學校組織受到內、外在環境因素的衝擊時，採取計畫性發展過程，透過結構、技術與人員變革方法，達到學校組織生存與發展。

基於上述對於學校組織變革之看法，本研究將「學校組織變革」定義為：「學校係為一個系統組織，面對內外因素的影響，為維持學校的系統平衡，有計畫地進行學校結構、技術及人員層面的變革，以提升學校效能，進而達到組織的永續發展。」

## 貳、學校組織變革之類型、模式

以下將進一步說明學校組織變革之類型與模式，茲分述之：

### 一、學校組織變革之類型

吳清山（2003）與 Patterson（1997）認為學校組織變革，就其變革發動者、型態與變革層面而言，各有不同變革的類型，說明如下：

#### （一）就變革發動者而言

##### 1. 由上而下的變革（top-down change）

係由教育行政機關倡導，要求學校配合辦理，例如：九年一貫課程、國民中小學組織再造及人力規劃試辦方案、多元入學方案等均屬之。

##### 2. 由下而上的變革（bottom-up change）

又稱草根式變革，係由學校人員主動提出，教育行政機關樂觀其成，並配合辦理。在歐美分權制國家較為常見，而國內則較為少見，大都偏重於高等教育，例如：大學課程規劃的變革。

#### （二）就變革型態而言

##### 1. 漸進式變革（incremental change）

又稱為演化式變革，採取較為溫和手段進行變革，屬於局部式改變，例如：建立學習型組織、全面品質管理等，均可視為漸進式變革。

##### 2. 激進式變革（radical change）

又稱革命式變革，採取較為激烈手段進行變革，屬於全面式改革，企圖變更現行體制，例如：九年一貫課程、多元入學方案、中小學校長遴選制度等，均可視為激進式變革。

#### （三）就變革層面而言

##### 1. 系統變革（systemic change）

此變革可以影響整個組織規範、組織信念與權力關係，因此若學校領導者想要進行長期與深遠的變革活動，就需達成系統變革的目標。

##### 2. 計畫變革（program change）

係為系統變革在學校層面的實施計畫與方案。

##### 3. 事件變革（event change）

係指學校變革的成效僅能造成組織成員在日常行為與事件上的改變，但對於成員內在的信念、價值或權力關係無任何長期的影響。

綜合上述，研究者認為第一節所述之組織變革類型亦適用於學校組織變革，但由於學校組織涉及多面向，在進行組織變革時，較宜採計畫性、漸進式與系統性的變革，讓學校成員能有目標可循並且有足夠的時間來適應組織變革，若採無計畫或是激進的方式進行變革，其組織變革之效能則可能不如預期，導致失敗。

## 二、學校組織變革之模式

學校變革工作內容複雜且多變，實有賴學校領導者與成員的共同參與，才能達到組織變革的目標。因此，以 Grundy、Gorton 與 Snowden 之變革模式及張慶勳的學校組織變革模式來說明學校推動組織變革的模式，茲說明如下：

### (一) Grundy 的五階段變革模式

Grundy 於 1993 年提出學校組織變革可分為五個階段：診斷、計畫、執行、控制及學習，且此五階段需有強力的領導為支援，才能使變革順利進行。茲將此五階段分述之（引自 Fidler, 1996）：

1. 診斷：對學校變革相關理論與意涵的瞭解，並有效診斷學校組織目前的現況、變革的目標、變革的動機、變革的抗力與阻力、變革推動者及變革的影響為何，透過溝通與探討，對於擬定變革計畫有很大助益。
2. 計畫：針對變革目標擬定的相關變革計畫，期能達成所欲的狀態。
3. 執行：對學校組織變革計畫的實行與變革障礙的管理。
4. 控制：對變革過程的監控，確保學校變革能依照學校預定的時間表來進行，所以控制階段是連續的過程，不斷對隨機發生的問題作處理。
5. 學習：從學校變革的相關理論、實施過程與結果中獲得啟示，所習得的經驗與知識，可作為下一次學校變革的依據與回饋。

### (二) Gorton 與 Snowden 的七階段變革模式

為了有利於學校進行組織革新，Gorton 與 Snowden 於 1993 年提出組織革新七個階段，認為學校組織若採行此一有系統性的革新程序，將可大幅增加其成功可能性，重要階段如下（引自張德銳，1994b）：

1. 進行需要評估
2. 引導目標團體（例如教師團體）接受所提議的革新
3. 決定是否採行所提議的革新
4. 計畫一個執行的方案
5. 執行所提議的變革
6. 執行過程中的評鑑
7. 精緻化和制度化革新工作

### (三) 張慶勳的學校組織變革模式

張慶勳（1996）將學校組織變革模式分為四個階段：影響學校組織變革的因素、學校組織變革發展的必要性與計畫性、學校組織變革階段與學校組織的評鑑，分述如下：

#### 1. 影響學校組織變革的因素

影響學校組織變革的因素可分為學校組織外部因素與內部因素，其外部因素包含了政治、經濟、文化、教育史的背景與發展、社會發展趨勢、國家行政體制

與教育政策、教育改革、教育法案、學校外在壓力等；內部因素則包括領導者的教育理念與領導風格、個人、團體與組織的互動、學校組織文化特性、學校規模等。

## 2. 學校組織變革發展的必要性與計畫性

學校組織面臨內、外在因素的影響與挑戰，學校組織變革方案與策略的提出，對學校生存的維持與教育目標的達成確有其必要性；其次，教育是國家根本與大計，所以學校組織變革攸關國家未來的發展力與競爭力，因此為避免學校變革產生負面的影響，變革方案必須經過嚴密的考慮與計畫。

## 3. 學校組織變革階段

係根據 Lewin 的變革模式分為突破現狀、推動改革與回歸穩定平衡三階段，但是這三個階段不易截然劃分，有時候亦有重疊現象。茲分別敘述之：

### (1) 第一階段：突破現狀

欲改革學校組織，需突破學校組織中所要改革的現狀，但是任何一項改革皆會遭遇某種程度的抗拒或阻力。校長可運用轉型領導策略以改變學校組織文化，突破學校組織現狀，進行改革工作。

### (2) 第二階段：推動改革

校長針對學校組織的複雜性特徵，及對學校組織層面、組織內個人與團體層面與組織技術層面三大方面進行改革工作。學校組織變革除了由校長及組織成員的互動所進行外，亦受政府的教育政策及教育法案所推動。

### (3) 第三階段：回歸穩定平衡

不論是在學校組織，或是個人、團體及技術層面的改革，經組織的運作後，終將使組織回歸至穩定平衡狀態。也就是使組織制度化及組織成員新行為的永久化。若組織變革成效不彰，則必須回饋到前兩個階段，以重新擬定變革計畫。

## 4. 學校組織的評鑑

評鑑的範疇大抵在於學校是否有增進學校效能、營造組織文化、提升成員工作滿足及提升組織應變能力等。其學校組織評鑑的主要目標為評鑑學校組織的現況與成效，以供學校組織目標與計畫擬定之依據。

綜合上述，學校組織變革模式強調建立明確的階段性與循環檢證的連續性，乃因學校組織涉及的層面廣泛，在執行變革的過程中，必須具有明確且次序性的步驟，使組織成員能按圖索驥，以達成組織變革的目的。其次，為了提升組織變革的績效，強調組織變革模式必須是一套持續循環的歷程，透過每一次的循環，從中發現組織變革的問題，也作為組織變革計畫依據，以達學校永續經營的目標。

## 參、學校組織變革之抗拒

隨著教育改革的推動，學校組織架構與運作方式的改變，加上受到政治、經濟、科技、社會發展、學校組織的外在壓力、以及人與文化改變等因素之影響，

使得組織在進行變革的過程中，難免會遭致成員的抗拒與排斥。為了使學校組織維持平衡的系統狀態，唯有明確掌握學校組織變革的各項抗拒因素，尋求化解變革抗拒方式，以積極爭取成員的認同與支持，方能有效提升學校組織變革效能並達成學校目標。關於學校組織抗拒變革之相關因素及化解之道，分述如下：

### 一、學校組織變革抗拒之意義

依據第一節所述，「組織變革抗拒」定義為「當組織面臨改變的壓力與過程，受到組織本身或是個人之反對，其表現在認知、情感、行為及價值等層面上的不滿與不悅，換言之，反對變革措施、反對放棄既有習慣、表現消極行為、反對變革所蘊含的假設。」故研究者將「學校組織變革抗拒」定義為「當學校面臨改變的壓力與過程時，受到學校成員或是學校本身之反對，在認知上、情感上、行為及價值上表現出不滿與不悅，也就是學校成員反對學校採行的變革措施，不願改變既有的習慣，並且不接受學校變革所蘊含的假設等。」

### 二、學校組織變革抗拒之相關因素

張德銳（1994）指出在要求教育組織革新的壓力從未停止，而教育組織難免也受到組織或是個人某種程度上的抵抗，故教育行政人員在推行變革之前，需詳加瞭解、診斷、預防和處理這些抗拒因素，以確保組織的革新成功，茲將抗拒因素分述如下：

#### （一）組織因素

- 1.全國一致的教育系統。
- 2.科層體制的組織結構。
- 3.組織既有文化傳統的抵制。
- 4.非正式組織的抗衡。

#### （二）個人因素

- 1.個人的心理系統：包含習慣、初始經驗、選擇性注意與回憶、依賴性、不安全感和退縮等個人心理因素，會阻礙成員接受革新的措施。
- 2.既得利益的喪失：包含革新帶來不方便、革新增加工作負荷量、革新帶來經濟上的損失、革新帶來沈澱費用的浪費、革新造成工作知識和技能的過時及革新帶來社會隸屬感的損失等勢必會造成成員抵抗新的行為。
- 3.實驗精神的缺乏：校長和教師普遍缺乏進行教育實驗的精神和信念。
- 4.激勵系統的缺乏：參與革新並不能在精神上和物質上獲得足夠的獎賞，以彌補所承受的壓力與損失，以致教師在衡量得失之後，傾向於抵制革新。
- 5.對革新措施的誤解：對於革新措施未能清楚瞭解，或認為新措施不如舊措施，或新措施成功的可能性太低，或是新措施對自己不利等皆容易引起抗拒。

陳木金（1997）認為學校行政者必須瞭解成員抗拒變革的原因如下：

- （一）對與自己需要實現相衝突的抗拒。

- (二) 對未知恐懼的抗拒。
- (三) 對自己權力和影響力威脅的抗拒。
- (四) 對自己知識和技能陳舊過時的抗拒。
- (五) 對組織結構特性的抗拒。
- (六) 對資源有限的抗拒。
- (七) 對協議承諾的抗拒。

鄭淑惠(2000)綜合各家學者的看法，歸納學校組織變革抗拒的原因如下：

- (一) 學校組織內在活力不足。
- (二) 變革與組織文化不一致。
- (三) 基層學校缺乏專業自主的空間。
- (四) 群體抗拒變革的壓力。
- (五) 變革規劃不合理或不周全。
- (六) 對變革的不瞭解或誤解。
- (七) 個人選擇知覺或教育理念的不同。
- (八) 影響個人既有的利益。

張瑞貞(2003)針對學校組織近年來的發展特性歸納個人群體或組織抗拒所產生的抗拒原因，如下所述：

- (一) 在個人群體方面
  - 1. 對變革內容的不清楚。
  - 2. 對變革方案的不認同。
  - 3. 改變過去慣有的工作模式難以適應。
  - 4. 對學校變革的涉入程度不同。
  - 5. 對學校內的社會關係產生威脅。
- (二) 在組織方面
  - 1. 學校組織文化無法配合變革需要。
  - 2. 變革策略對學校組織不適合。
  - 3. 資源無法應付變革的需求。
  - 4. 學校長久維持的組織慣性不易轉化。

黃瑟雅(2005)歸納國內外學者提出之抗拒變革原因，認為學校組織變革抗拒因素如下：

- (一) 對變革欠缺瞭解與信任。
- (二) 結構與組織的慣性。
- (三) 認為改變是不可行的。
- (四) 恐懼既有利益受損。
- (五) 擔心失去地位和權力。

- (六) 擔心個人失敗。
- (七) 對既有資源分配產生威脅。
- (八) 威脅價值和理念。

綜言之，學校組織變革抗拒的產生亦可從個人層面、組織層面與溝通層面加以探討。就個人層面之抗拒因素而言，包含學校成員對於改變既有習慣難以適應、對於未來的不確定感到恐懼、對於既得利益的受損感到不悅、學校成員個人選擇性知覺與教育理念之差異、基層學校成員缺乏專業自主空間、學校成員缺乏教育實驗精神等因素；就組織層面之抗拒因素而言，包括學校組織內在活力不足、學校有限資源無法應付變革、學校組織文化無法配合變革需要、學校組織結構的僵化與慣性不易改變、非正式組織的抗衡等因素；就溝通層面之抗拒因素而言，來自於組織成員對變革內容的不瞭解、對變革措施的認知不同、參與變革的程度不同、變革的規劃不合理與不周全等因素。

### 三、化解變革抗拒方式

學校在進行變革過程中，常常會受到阻力的交互影響，導致變革所能發揮的功能有限。因此在瞭解學校組織變革可能產生的抗拒後，透過不同組織變革工具的使用，進而達到消弭變革阻力抗拒的功用，以促進學校組織變革。茲以張瑞貞（2003）、黃瑟雅（2005）及前述研究者整理之眾多學者看法，將適用於學校組織化解變革抗拒的方式列舉如下：

#### （一）審慎規劃學校組織變革事宜，並採取漸進式與計畫式變革

學校是一個教育系統，其變革結果與學校的人事物息息相關。進行變革之前，宜邀請專家學者或有關人士進行意見交流，並審慎規劃變革的相關事宜。由於成員對於未知的茫然，變革方案需採取漸進式與計畫式的變革，讓成員有時間對新的變化進行調適。

#### （二）增加學校成員對學校變革的信心

學校在進行變革時，必須提出變革願景與變革後的相對保證，展現對變革的果決與信心，以減少學校成員對於未知及不確定的恐懼與害怕，成員的接受變革度愈大，變革成功率便愈高。

#### （三）擴大學校成員參與決策及投入變革

參與決策的人會比沒有參與決策的人對決策結果有更強烈的承諾（張善智、謝馥蔓譯，2000）。因此學校成員若能參與變革決策，使其覺得受到重視，對於決策的結果，也較不會產生抗拒，並且做好接受變革的心理準備，在執行上較不會遭遇阻力。

#### （四）提供多元溝通與對話管道

學校若能鼓勵成員藉由對話與溝通的方式，不但可以增進成員對於學校施政理念的瞭解，更可因此知道學校進行組織變革的相關資訊。學校亦可以透過溝通管道，加強宣導組織變革目的、作法等，避免對變革的誤解。



#### (五) 給予學校成員諮商與心理支持

學校成員因面對變革帶來新的改變而產生之恐懼與習得無助感，學校領導者可以透過聆聽成員的意見，給予協助與支持，降低其恐懼，亦或是提供成員愉快的工作環境，增進成員溝通及非正式的交流，尋求解決其困難，將有助於變革的施行。

#### (六) 採取獎勵方式鼓勵學校成員進行變革

由於學校進行變革，成員必須承受相當的壓力與損失，在經過衡量得失之後，多數成員不願進行變革。故學校應建立一套獎勵的機制，引發學校成員變革的動機，並提高成員接受變革的意願，減少成員的抗拒。

#### (七) 加強學校成員的在職訓練

變革的目的在求績效與進步，人員是變革成敗的關鍵，相對地也需要成員有足夠的能力與知識，才能配合學校進行變革。所以學校可以透過校內研習、教學觀摩或繼續進修獲取學位等方式，加強學校成員本身的知能，使其有能力與信心因應各種變革。

#### (八) 營造學校為學習型組織

組織在變革的過程中，也同樣持續不斷地在學習，經由溝通方式與其他人分享新的想法，共同為學校建立未來願景，並致力於實現願景，同時也持續不斷累積學習經驗，作為下一次變革的回饋，有助於變革效能的提升。

### 肆、學校組織變革之因應策略

策略是達成目標的重要手段，是實際行動的方針，更是組織變革能否成功的關鍵之一，因此學校必須運用有效的變革策略，以達成學校組織變革的目標。然在擬定變革策略前，必須先清楚界定學校組織所遭遇的問題，以做為學校組織變革因應策略之依據。

廖春文於 2000 年提到，若將組織視為系統狀態，則從輸入 (input) 到輸出 (output) 的系統運作過程中，包括結構、技術及人員三種系統要件，為達成組織的目標與任務，組織結構、技術及人員三者之間，形成緊密的關係，而組織效能的高低亦視三者互動的結果而定 (陳幼蓉，2005)。就學校組織而言，學校是屬於有系統的組織，而組織變革又非單一層面的問題，因此亦從結構、技術與人員三個層面的來說明學校組織變革策略 (杜岐旺，2001；陳幼蓉，2004；劉麗蓉，2002；戴雪卿，2003)，進一步說明如下：

#### (一) 組織結構變革策略

學校結構變革大多指的是行政系統的革新，著重於組織運作程序之改造，涉及組織目標與決策、事務與工作執掌、組織結構與功能、權力結構及資源分配、任用與評鑑制度等 (陳幼蓉，2005)。其策略如彈性調整行政結構、依專長分工、落實分層負責、鼓勵教師參與決策、輔導教師會、家長會等組織發揮功能、健全建立的人事選聘制度與績效評鑑系統等 (杜岐旺，2001)。

## （二）組織技術變革策略

以工作技術為中心，包含組織運作的工具設備與技巧，強調引進新式科技與設備輔助行政與教學事務，如電腦、視聽媒體，以增加學校成員的生產力與競爭力。學校中的教學策略、學校本位管理、課程及教材教法、校務運作等推行，都是屬技術變革的一環，其策略如落實行政電腦化、添購各項教學設備、培訓教職員工使用網路資訊科技的應用能力等（杜岐旺，2001）。

## （三）組織人員與文化變革策略

學校成員是學校組織變革的關鍵，藉由學校成員的積極投入，增加組織變革的績效。變革的方式是轉化或重建學校成員價值系統、行為規範、動機、意願、態度、信念等，來強化成員溝通協商、行政決策、問題解決及工作技能等方面能力（謝文全，2000），進而形成新的行為模式。其變革策略包括專業能力的培養、學習能力的訓練、組織氣氛的維持、專業自主的發揮與組織願景的建立等（杜岐旺，2001）。而學校的變革領導者則配合使用策略的時機，也就是要配合組織成員在執行變革上的準備度，亦即成員承擔變革的意願與能力，採用適當的變革方式。

綜上所述，Sashkin 與 Egermerier 於 1993 年提到有效的變革策略必須是組織整體的綜合改造，也就是必須綜合各方面的因素才能達到變革的目的（引自鍾志長，2005；謝文豪，2004）。換言之，學校組織變革雖分別以結構、技術與人員及文化三個層面來擬定變革的因應策略，各自有其變革的重心與主題，但是其所涵蓋的變革面，並非各自獨立，而是有相互重疊的情形，故推動學校組織變革策略時，必須兼容並蓄各個層面，如此才能有效進行學校組織變革。

## 小結

本節將組織變革焦點置於學校組織，主要說明學校組織變革之意涵與相關議題。而所謂學校組織變革係指學校係為一個系統組織，面對內外因素的影響，為維持學校的系統平衡，有計畫地進行學校結構、技術及人員層面的變革，以提升學校效能，進而達到組織的永續發展。

學校組織變革相關議題部分則包含學校組織變革的類型與模式、學校組織變革的抗拒與因應策略等，以下分別簡要歸納之：

學校組織變革的類型，就變革發動者而言，可分為由上而下的變革與由下而上的變革；就變革型態而言，可分為漸進式變革與激進式變革；就變革層面而言；可分為系統變革、計畫變革與事件變革。而學校組織變革模式，可分為 Grundy 的五階段變革模式：診斷、計畫、執行、控制及學習；Gorton 與 Snowden 的七階段變革模式：進行需要評估、引導目標團體（例如教師團體）接受所提議的革

新、決定是否採行所提議的革新、計畫一個執行的方案、執行所提議的變革、執行過程中的評鑑、精緻化和制度化革新工作；以及張慶勳的學校組織變革模式，分為四個階段：影響學校組織變革的因素、學校組織變革發展的必要性與計畫性、學校組織變革階段與學校組織的評鑑。

學校組織變革的相關問題，主要以變革抗拒為主。隨著教育改革的推動，學校組織架構與運作方式的改變，加上學校內、外在環境的因素之影響，使得學校組織在進行變革的過程中，難免會遭致成員的抗拒與排斥。學校組織變革抗拒的產生亦可從個人層面、組織層面與溝通層面加以探討，並尋求化解變革抗拒方式。

學校組織變革的因應策略，為使學校組織變革成功，學校必須運用有效的變革策略，以達成學校組織變革的目標。學校組織變革分別從結構、技術及人員與文化三個層面來擬定變革的因應策略。

綜合上述，學校是一個系統組織，變革的工作涉及廣泛且複雜，因此學校組織變革的類型宜強調計畫性與漸進式變革，學校組織變革模式則是以建立明確的階段性與循環檢證的連續性之變革模式，較適用於學校組織變革，同時選擇適合學校組織的變革策略，方能達到組織變革的功效。

### 第三節 學校組織變革之相關研究

本節茲就國內外學校組織變革及教師會組織變革之相關研究，概述如下：

#### 壹、國內學校組織變革之相關研究

##### 一、組織變革知覺與組織承諾之相關研究

方雅連（2004）在《完全中學教師組織變革知覺與組織承諾關係之研究》研究發現完全中學不同背景變項的教師在組織變革知覺方面均有顯著差異存在；完全中學教師在組織變革知覺之結構層面、技術層面、人員層面分別和組織承諾之努力意願、組織認同、留職傾向彼此間具有正相關。

方聰安（2005）在《國民小學教師組織變革知覺與組織承諾關係之研究》研究發現國民小學教師組織變革知覺與組織承諾的得分平均數為中上程度；最高學歷、學校地區、學校屬性、學校規模在教師組織變革知覺上，有顯著差異；國民小學教師組織變革知覺與組織承諾有顯著正相關。

梁雅雯（2004）在《科技大學教師學校組織變革知覺與組織承諾相關之研究》研究發現科技大學教師的學校組織變革知覺顯著高於中等程度；科技大學教師的

背景變項，對學校組織變革因素有顯著差異；科技大學教師的背景變項，對學校組織變革知覺有顯著差異；科技大學教師的學校組織變革知覺與組織承諾之間具有相關。

## 二、組織變革接受度之相關研究

胡瓊文（1999）在《學校組織文化與組織變革支持度之研究-以台北市國民中小學為例》研究發現學校組織成員與學校組織文化相互影響，兩者對於學校組織變革支持度具有影響力；教師背景變項及學校環境變項在學校組織文化與學校組織變革支持度上有所差異；教師人格變項與學校組織文化類型會影響學校組織變革支持度。

陳幼蓉（2005）在《國民小學組織慣性與教師變革接受度關係之研究》研究發現國民小學學校組織慣性為中低程度；教師的變革接受度屬於高程度；未兼行政職務的教師之學校組織慣性知覺較高；學校規模越大，組織越僵化保守；教師專業進修，有助於提高對教學技術變革的接受度；學校組織慣性愈低，有助於提昇教師對變革的接受程度；學校組織結構僵化影響教師對於教學技術變革的認同度最大。

蔡榮福（2003）在《國民中學學校組織文化與組織變革支持度之研究》研究發現國民中學教師對學校組織變革的支持度大致良好；國民中學教師的不同背景變項對於學校組織變革部分向度的支持度有顯著差異；國民中學的校齡、學校所在地等環境變項對於學校組織變革部分向度的支持度有顯著差異；學校組織變革各向度及整體上的支持度會因部分的教師背景變項或學校環境變項的不同而有差異。

劉麗蓉（2003）在《國民小學教師專業角色知覺與學校組織變革接受度之關係》研究發現國民小學教師具有高度的學校組織變革接受度；不同個人背景變項、學校環境變項的國民小學教師對學校組織變革接受度具有部分差異；促進教師專業角色知覺有助於提昇教師的學校組織變革接受度。

戴雪卿（2003）在《國民中學學校組織變革內涵及其變革抗拒之研究》研究發現國民中學學校組織變革以採漸進型變革類型、人員變革面向、自我更新策略為主；學校組織變革內涵因學校性質、類別、地區及規模之不同而有差異。在學校組織變革抗拒方面，國民中學學校組織變革抗拒屬於中等偏低的程度；學校組織變革抗拒程度因個人年齡與擔任職務之不同及學校性質、類別、地區及歷史之不同而有差異。

### 三、組織變革與組織效能之相關研究

杜岐旺（2001）《在國民小學學校組織變革與學校效能相關之研究》研究發現國民小學實施學校組織變革策略的現況良好，變革活動以「人員層面」為主；國民小學教育人員對學校組織變革策略的期望程度良好，且以「人員層面」為主；國小教育人員對學校組織變革策略的期望，會受不同背景變項的影響而有差異存在；學校組織變革策略「個人期望」與「組織現況」呈正向相關；學校組織變革策略的「組織現況」、「個人期望」與學校效能呈正向相關。

黃金池（2004）在《高雄市教育人員知覺國民教育輔導團組織變革策略與組織效能關係之研究》研究發現高雄市國民中小學教育人員對國教輔導團「組織變革策略」認同度較「佳」，惟在「組織結構」方面有待提昇；對國教輔導團「組織變革策略」之認同度較高，但不同性別、年齡、服務年資與職務的國民中小學教育人員，其看法有所差異；組織變革策略知覺的分數越高，組織效能則越高。

陳建東（2001）在《國民小學組織變革與學校效能關係之研究》研究發現國民小學組織變革之現況大致尚可，學校效能之現況大致良好；組織變革會因教師人口變項及校長人口變項的不同而有所差異；組織變革與學校效能關係密切，即組織變革愈落實，則學校效能愈提昇。

上述國內學校組織變革相關研究結果，整理歸納如表 2-4 所示：

表 2-4 國內學校組織變革相關研究一覽表

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	主要研究發現
胡瓊文 (1999)	學校組織成員 屬性、組織文 化與組織變革 支持度之研究- 以台北市國民 中小學為例	台北市國民 小學教師	問卷調查法	學校組織成員與學校組織文化相互影響，兩者對於學校組織變革支持度具有影響力；教師背景變項及學校環境變項在學校組織文化與學校組織變革支持度上有所差異；教師人格變項與學校組織文化類型會影響學校組織變革支持度。
杜岐旺 (2001)	國民小學學校 組織變革與學 校效能相關之 研究	台灣地區國 小教育人員	問卷調查法	國民小學學校組織變革與學校效能相關之研究。研究發現國民小學實施學校組織變革策略的現況良好，變革活動以「人員層面」為主；國民小學教育人員對學校組織變革策略的期望程度良好，且以「人員層面」為主；國小教育人員對學校組織變革策略的期望，會受不同背景變項的影響而有差異存在；學校組織變革策略「個人期望」與「組織現況」呈正向相關；學校組織變革策略的「組織現況」、「個人期望」與學校效能呈正向相關。
陳建東 (2001)	國民小學組織 變革與學校效 能關係之研究	臺灣省中部 五縣市的公 立現職國小 校長及教師	問卷調查法	國民小學組織變革之現況大致尚可，學校效能之現況大致良好；組織變革會因教師人口變項及校長人口變項的不同而有所差異；組織變革與學校效能關係密切，即組織變革愈落實，則學校效能愈提昇。
劉麗蓉 (2003)	國民小學教師 專業角色知覺 與學校組織變 革接受度之關 係	台中市、台中 縣、彰化縣以 及南投縣四 縣市公立國 民小學之現 職教師	問卷調查法	國民小學教師具有高度的學校組織變革接受度；不同個人背景變項、學校環境變項的國民小學教師對學校組織變革接受度具有部分差異；促進教師專業角色知覺有助於提昇教師的學校組織變革接受度。

接下頁

表 2-4 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	主要研究發現
戴雪卿 (2003)	國民中學學校組織變革內涵及其變革抗拒之研究	台灣地區(含離島)的公、私立國民中學(含完全中學國中部學校校長、主任、組長、教師及職員	問卷調查法	國民中學學校組織變革以採漸進型變革類型、人員變革面向、自我更新策略為主；學校組織變革內涵因學校性質、類別、地區及規模之不同而有差異。在學校組織變革抗拒方面，國民中學學校組織變革抗拒屬於中等偏低的程度；學校組織變革抗拒程度因個人年齡與擔任職務之不同及學校性質、類別、地區及歷史之不同而有差異。
蔡榮福 (2003)	國民中學學校組織文化與組織變革支持度之研究	台北縣的公立國民中學教師	問卷調查法	國民中學教師對學校組織變革的支持度大致良好；國民中學教師的年齡、服務年資、擔任職務、最高學歷等背景變項對於學校組織變革部分向度的支持度有顯著差異，但是教師性別在學校組織變革各向度及整體上的支持度未達到顯著差異；國民中學的校齡、學校所在地等環境變項對於學校組織變革部分向度的支持度有顯著差異，但學校規模在學校組織變革各向度及整體上的支持度未達到顯著差異；學校組織變革各向度及整體上的支持度會因部分的教師背景變項或學校環境變項的不同而有差異。
方雅漣 (2004)	完全中學教師組織變革知覺與組織承諾關係之研究	台灣地區完全中學教師	問卷調查法	完全中學不同性別、職務、服務年資、學歷、婚姻狀況及學校規模、學校城鄉、學校所在地區的教師在組織變革知覺方面均有顯著差異存在；完全中學教師在組織變革知覺之結構層面、技術層面、人員層面分別和組織承諾之努力意願、組織認同、留職傾向彼此間具有正相關。
黃金池 (2004)	高雄市教育人員知覺國民教育輔導團組織變革策略與組織效能關係之研究	高雄市國小學教育人員與國民教育輔導團輔導員	問卷調查法	高雄市國民中小學教育人員對國教輔導團「組織變革策略」認同度較「佳」，惟在「組織結構」方面有待提昇；對國教輔導團「組織變革策略」之認同度較高，但不同性別、年齡、服務年資與職務的國民中小學教育人員，其看法有所差異；組織變革策略知覺的分數越高，組織效能則越高。

接下頁

表 2-4 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	主要研究發現
方聰安 (2005)	國民小學教師 組織變革知覺 與組織承諾關 係之研究	台南縣市、高 雄縣市國民 小學教師	問卷調查法	國民小學教師組織變革知覺與組織承諾關係之研究。研究發現國民小學教師組織變革知覺與組織承諾的得分平均數為中上程度；最高學歷、學校地區、學校屬性、學校規模在教師組織變革知覺上，有顯著差異；性別、擔任職務、服務年資、婚姻狀況無顯著差異；國民小學教師組織變革知覺與組織承諾有顯著正相關。
陳幼蓉 (2005)	國民小學組織 慣性與教師變 革接受度關係 之研究	台中縣、台中 市、彰化縣與 南投縣公立 國民小學教 師	問卷調查法	國民小學學校組織慣性為中低程度；教師的變革接受度屬於高程度；未兼行政職務的教師之學校組織慣性知覺較高；學校規模越大，組織越僵化保守；教師專業進修，有助於提高對教學技術變革的接受度；學校組織慣性愈低，有助於提昇教師對變革的接受程度；學校組織結構僵化影響教師對於教學技術變革的認同度最大。

資料來源：研究者整理

茲進一步歸納表 2-4 之研究內涵如下：

#### (一) 研究對象

多以地區性的國民小學教育人員為研究對象，少數幾篇以國民中學教育人員為研究對象。且多以研究學校組織變革為主，少數以某一特定組織（如國民教育輔導團）為研究對象，甚至沒有一篇以學校教師會組織變革為研究對象。

#### (二) 研究方法

均以問卷調查法為主，未發現採用質性的訪談方法。

#### (三) 研究內容

研究內容主要包含組織變革與組織變革知覺、組織承諾、組織變革的接受度、組織效能。多數探討學校組織變革的歷程與影響因素，較少針對某一特定組織進行組織變革策略之探究，僅有一篇針對國民教育輔導團提出組織變革策略。

#### (四) 研究結果

##### 1. 組織變革知覺與組織承諾方面

組織變革知覺之結構層面、技術層面、人員層面皆與組織承諾有正相關。亦即說明組織變革知覺與組織承諾兩者會互相影響。

##### 2. 組織變革接受度方面

組織變革的接受度會受到組織成員的屬性、組織文化與組織慣性所影響。其



次，促進教師專業知覺有助於提升對組織變革的接受度。

### 3.組織變革與組織效能方面

從相關研究中發現學校組織變革與組織效能多呈現正向相關，可以發現，學校推行組織變革計畫時，必須瞭解組織成員、組織結構與組織文化等狀態，採取適當的實施方式，便能減少對變革的抗拒，達成變革目標。

因此本研究以國民中學學校教師會為研究對象，針對學校內的教育人員對於學校教師會組織變革策略之看法，以問卷調查為主，輔以訪談法，以求對於學校教師會組織變革策略有較深入的瞭解。

## 貳、國外學校組織變革之相關研究

Boles (1992) 探究教師在學校組織變革中所扮演的角色，以麻塞諸塞州的一所小學為對象進行研究，透過與教師、校長及行政人員進行訪談、文件分析法與觀察法，結果發現教師地位低落與缺乏正式權威的因素，將影響學校組織變革。提出四項有助於提升教師領導角色的因素，包含校長的支持、有效的溝通與行政技能、對學校組織文化的瞭解、學校組織內傳統權威體制或現存權威體制的檢視。其根據研究結果提出結論：1.教師可成功的參與學校變革；2.任何變革都會影響組織的其他部門，任何人的支持都有助於變革成功；3.學校與大學的合作計畫，必定會造成學校組織結構的明顯改變。另外還發現缺乏彈性的組織，將使變革時產生重大的挑戰與因應。

Caldwell 與 Gould (1992) 分析 Victor Valley 學院有效組織變革的策略，提出七項策略如下：1.建立有願景的計畫；2.評估學校組織氣氛、學校領導者及組織結構；3.成員領導能力的發展；4.建立信賴關係；5.改善溝通情形，包含正式與非正式的溝通；6.發展並維持有效能的管理團隊；7.發展變革的結構。

Hamann (1992) 以一所小學進行個案研究，研究學校校長與變革推動者合作發展學校變革計畫，以參與觀察及訪談的方式獲取資料，經過兩年時間的研究，認為推展變革計畫應以下列四點為基礎：1.設定並分享學校願景；2.發展評鑑學校變革成效的規準；3.領導者支持成員並減低壓力；4.藉有能力者給予協助。

Blair (2000) 認為要使學校組織變革成功，必須連結有效的變革策略。針對兩所小學進行個案研究，其發現學校組織變革成功有下列六點策略：1.發展有助於學校組織變革的氣氛與情境；2.發展與溝通學校組織變革的共同願景；3.計畫並提供學校組織變革所需的資源；4.協助學校組織成員的專業發展；5.監控並檢視學校組織變革的過程；6.持續給予學校組織變革相關成員的支持。

Zimbalist (2001) 認為成功的組織變革，領導者的能力是重要的。透過文獻的分析與針對 39 位學校領導者進行研究，發現成功的學校組織變革，人的因素是不可或缺的，其研究建議成功的學校組織變革，其步驟如下：1. 確切地評估學校情境；2. 營造組織變革迫切需要的氣氛；3. 集結組織變革的相關指南；4. 分享組織變革的願景；5. 安排組織變革計畫；6. 溝通變革願景；7. 營造組織變革的歸屬感；8. 建立組織變革時間表；9. 創造並鞏固近程組織變革的戰果；10. 評估整個組織變革的過程；11. 維持組織變革的成效。

上述國外學校組織變革相關研究結果，整理歸納如表 2-5 所示：

表 2-5 國外學校組織變革之相關研究一覽表

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	主要研究發現
Boles (1992)	學校變革中的 教師：愛德華 小學之教學計 畫個案研究	麻塞諸塞州 的一所小學	個案研究法	發現教師地位低落與缺乏正式權威的因素，將影響學校組織變革。提出四項有助於提升教師領導角色的因素，包含校長的支持、有效的溝通與行政技能、對學校組織文化的瞭解、學校組織內傳統權威體制或現存權威體制的檢視。其根據研究結果提出結論：1. 教師可成功的參與學校變革；2. 任何變革都會影響組織的其他部門，任何人的支持都有助於變革成功；3. 學校與大學的合作計畫，必定會造成學校組織結構的明顯改變。另外還發現缺乏彈性的組織，將使變革時產生重大的挑戰與因應。
Caldwell 與 Gould (1992)	抗拒組織中之 有效變革	Victor Valley 學院	個案研究法	有效組織變革的策略，提出七項策略如下： 1. 建立有願景的計畫；2. 評估學校組織氣氛、學校領導者及組織結構；3. 成員領導能力的發展；4. 建立信賴關係；5. 改善溝通情形，包含正式與非正式的溝通；6. 發展並維持有效能的管理團隊；7. 發展變革的結構。認為推展變革計畫應以下列四點為基礎：1. 設定並分享學校願景；2. 發展評鑑學校變革成效的規準；3. 領導者支持成員並減低壓力；4. 藉有能力者給予協助。
Hamann (1992)	有效的學校變 革內容與過程 之個案研究	一所小學	個案研究	

接下頁

表 2-5 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	主要研究發現
Blair (2000)	變革策略：實行學校變革方案	兩所小學	個案研究	學校組織變革成功有下列六點策略：1.發展有助於學校組織變革的氣氛與情境；2.發展與溝通學校組織變革的共同願景；3.計畫並提供學校組織變革所需的資源；4.協助學校組織成員的專業發展；5.監控並檢視學校組織變革的過程；6.持續給予學校組織變革相關成員的支持。 發現成功的學校組織變革，人的因素是不可或缺的，其研究建議成功的學校組織變革，其步驟如下：1.確切地評估學校情境；2.營造組織變革迫切需要的氣氛；3.集結組織變革的相關指南；4.分享組織變革的願景；5.安排組織變革計畫；6.溝通變革願景；7.營造組織變革的歸屬感；8.建立組織變革時間表；9.創造並鞏固近程組織變革的戰果；10.評估整個組織變革的過程；11.維持組織變革的成效。
Zimbalist (2001)	組織變革動力學：加利福尼亞州著名的學校如何運用變革以提升學校效能	39 位學校領導者	文獻分析與調查法	

資料來源：研究者整理

茲進一步歸納表 2-5 之研究內涵如下：

(一) 研究對象

多以單一或多個學校為研究對象進行個案研究，以探討學校組織變革。

(二) 研究方法

多以質性個案研究為主，以參與觀察、訪談等方法進行研究，故其推論性有限。

(三) 研究內容

主要研究學校變革的方案、變革的策略以及透過變革提升學校效能等。

(四) 研究結果

根據研究提出之結論與建議，認為學校組織變革的成功，包含了建立學校變革的願景、學校成員參與並支持組織變革、學校領導者與變革推動者之間的相互合作等等，皆有助於學校組織變革的效能。

## 參、國內外教師會組織變革之相關研究

由於國內外教師會組織變革之相關研究不多，因此茲列出國內外教師會組織之相關研究，以說明目前教師會組織相關研究的情形。

### 一、教師會組織功能的相關研究

林淑華（2000）在《國小教師參與學校教師會的功能需求、運作策略與組織滿意之關係研究》研究發現國小教師參與學校教師會的功能需求、運作策略與組織滿意之現況屬中等程度；功能需求、運作策略與組織滿意之間具有顯著的關係；教師因背景變項的不同，在學校教師會之組織滿意各層面有顯著性的差異；不同背景變項對學校教師會的運作策略有顯著差異。

高義展（2003）在《國民小學學校教師會組織功能、影響型態與學校效能關係之研究》研究發現國民小學學校教師會組織功能、影響型態、學校效能因個人背景變項的不同而有知覺上的差異；組織功能發揮度越高，以及影響型態發揮度越高，則學校效能也越佳；組織功能、影響型態與學校效能有顯著交互作用；組織功能、影響型態與學校效能整體上具有正相關；組織功能發揮的取向，會影響學校教師會影響型態運用的取向。

劉義勇（2005）在《國民小學學校教師會組織功能與運作策略關係之研究-以中部四縣市為例》研究發現學校教師會會員對學校教師會運作策略各層面之知覺情形方面，以「抵制行動」層面較低，以「集體協商」層面較高；不同背景變項之會員所知覺的學校教師會組織功能、運作策略部分有差異；學校教師會組織功能的「爭取教師權益」、「影響教育決策」層面對運作策略具有預測力。

蔡文正（2000）在《國小教師會任務功能、組織定位與會員參與關係之研究-以屏東縣為例》研究發現會員在學校教師會任務功能、組織定位各層面有很高的認知；會員參與教師會組織活動程度與活動內容及時間有關聯；會員對於教師會各層面與參與程度的認知明顯高於實務上參與組織運作的程度；影響學校教師會組織運作因素各校情形不一。

連學淵（2002）在《高級中學學校教師對教師會組織功能之認知與期望研究》研究發現對教師會的運作，大抵上持贊成、理性、平和態度；對教師會組織功能的認知，是專業取向大於工會取向的；覺得教師會最重要的功能依序為：教師專業、與學校行政溝通、及維護權益等；對教師會應有功能及運作現況間之認知，彼此間存有顯著的差異；對教師會的印象，普遍說來是積極正向的；私立學校教師對學校教師會之運作現況認知較不足。

## 二、教師會組織集體協商之相關研究

方彩鳳(2002)在《中小學教師會集體協商制度規劃之研究》研究發現在集體協商的內容方面包括校務發展計畫與方向、超額教師調出及教師考核相關事項方面；教師會協商小組成員除教師會代表外，可外聘專家、學者、律師，亦可加入地方教師會與全國教師會代表；學校協商小組成員除校長、教務主任、訓導主任、人事主任外，還可加入家長代表、社會公正人士；當一方提出協商議案，他方不可以拒絕回應。

涂慶隆(1999)在《國民小學學校教師會集體協商功能及其運作歷程之研究》文獻分析研究發現，周詳的計畫和準備有助於達成雙方所能接受的協議；協商僵局的處理程序通常包括調解、事實調查和仲裁三個步驟；協商的契約中應建立合理的申訴制度；世界各主要國家皆以法令來保障教師的集體協商權。問卷調查研究發現認為學校教師會所參與的學校相關事務之優先考量因素與教師權利、義務相關的事務；認為學校相關事務應列入學校教師會集體協商的範圍；認為學校教師會集體協商有助於校務的推動，使校長及行政人員的權力縮減；目前有法令不明確及學校教育人員缺乏協商知能的限制。

曹芳齡(2002)在《學校組織中集體協商運作之研究—以北部六縣市國民中學為例》研究發現集體協商的主要困境是協商意見不易整合與協商知能不足；解決協商地位不對等困境的策略有校長採用民主開明的領導風格、加強學校成員的民主法治素養；解決協商意見不易整合困境的策略有：加強學校成員的溝通技巧、建立定期溝通的管道、校長採用民主開明的溝通風格、加強學校成員的民主法治素養；解決無法進行理性協商困境的策略有加強學校成員的民主法治素養、加強學校成員開放討論的能力、建立定期溝通的管道、校長採用民主開明的領導風格；解決與人爭權奪利印象困境的策略有加強學校成員專業身分的反省能力、加強學校成員的民主法治素養、訂定陽光法案或自律公約；解決協商知能不足困境的策略有學校成員主動自發學習、聘請校外專家到校指導。

陳志力(2002)在《台北市國民小學教師會績效及其影響因素之研究》研究發現學校教師會在「參與行政決定」及「爭取教師權益」績效方面較佳，「維護教師尊嚴」、「促進專業成長」方面，是學校教師會運作中需要努力的部分。

張茵倩(2004)在《臺北市國民小學集體協商之研究》研究發現協商主要內容可分為「課程與教學」、「人事」、「預算」、「一般校務」四面向，未列入「本校教師教學時數的安排」、「本校教師任教科目的分配」及「教師獎懲考核的實施辦法」；進行協商時多使用「先同意大架構，細節部分再行討論」的策略進行；協商成員的權力及知能較為缺乏。

張弘勳（2004）在《教育組織集體協商之研究》研究發現目前缺乏調解、調查、仲裁三種機制，較常運用的是請教育局、民意代表或縣市教師會協助；宜採行的瞭解契約途徑有提供成員每人一份協商契約和由協商代表向成員說明；主管教育行政機關或學校違反協商契約時，教師會或教師宜採行的申訴程序為向學校主任和校長申訴；宜掌握的協商原則有誠信、合法、合作、對等、書面、彈性、漸進、同理八項；宜運用的協商策略為整合式；可能遭遇的協商困難有法令不周全和協商知能不足；協商代表人員主要是教師會人員、教師代表、學校主任和組長、校長。

Gustman 與 Segal（1976）研究教師會對於公立學校教師報酬之影響。研究重點包括：（一）關注於透過集體協商對教師薪資之影響；（二）處理州際間教師退休金之差異與教師會對這些差異之影響。研究發現透過集體協商的方式，對於教師薪資影響有 0~5% 的範圍；其次，教師會透過其影響力，成功地增加服務 25 年教師之退休金。

Jessup（1981）以兩階段式研究紐約州南部三個學區的教師會，研究教師會以及集體協商的過程。研究發現：1. 教師參與決策制定有助於問題的解決；2. 行政人員不需擔心教師會會保護不適任教師；3. 雖然教師會影響行政人員的彈性度，但在聘約上均有清楚規定各自的權利與責任；4. 溝通可以增進教師、行政人員及學校董事會之間的關係。

### 三、教師會組織運作情形之相關研究

王馨鈴（2005）在《學校教師會組織定位、運作情形及未來發展之研究—以臺北市國民小學為例》研究發現學校教師會定位為多元的角色，包括溝通協調、爭取權益、專業組織等功能；影響學校教師會定位的因素有校長遴選制度、教師會會長之理念與態度、學校組織人員的流動頻繁、社會對教師專業需求提高等；學校教師會組織架構健全，但運作上已產生許多問題；學校教師會未來發展的趨勢可能朝向專業組織努力而或漸漸沒落成為形式化的組織。

朱輝章（1998）在《我國教師組織之研究-以教師會為中心》文獻分析及文件分析發現教師組織有工會取向與專業取向的功能；教師組織對教育實務有正面與負面的影響；教師會現階段面臨多項困境。問卷調查發現教師參與教師會多半基於工具性的動機；教師對教師會的評價正面多於負面；教師期望教師會獨立自主運作；八成的教師贊成退休教師加入教師會；教師期望教師會優先研究教育實際問題。

林君齡（2000）在《國民中學學校教師會運作之微觀政治個案研究》研究發現透過不斷地磋商互動，教師會與學校行政單位改變權力支配的關係，逐漸走向

權力分享的關係；教師本身對教師會存在的態度與認知影響教師會與行政單位間的互動。

林香蘭(2004)在《台中縣一所國民小學學校教師會的組織與運作之個案研究》研究發現學校教師會組織架構完整，全校所有會員均納入各組，但是真正推動為理事及少數會員；學校教師會運作來自會員方面的困境有：參與態度不正確、對會務冷漠參與意願不高、沒有時間參與會務、擔任會長意願不高。來自教師會本身的困境有：會長輪替太頻繁、代表性不足、缺乏長遠的規劃、成員的共識不足、缺乏實際決策權力、運作經費不足、運作流於形式、對教師缺乏約束力等；部分學校成員希望學校教師會存在，其理由為可提供表達管道、了解基層老師的心聲及做為與行政溝通的橋樑；部份成員希望廢除，其理由為有疊層架屋之嫌。

柯素月(2001)在《國民小學學校教師會之個案研究》研究發現學校行政人員和教師都認同學校教師會的存在價值；教師會與教師之間具有服務與參與的互動關係，但教師對教師會認知不足，擔任幹部意願不高；教師會雖能維護教師專業自主，但在促進教師專業成長和約束教師專業行為方面尚未有具體作為與成效；學校教師會與學校行政具有合作與利益衝突的互動關係，其關係型態較屬於合作型，但學校行政較強勢；學校教師會的困境包括缺乏活動時間、教師會和行政關係受懷疑、對校務只有建議權、會員和非會員福利無法區分、對教師缺乏約束力、和行政人員利益相衝突、運作難以制度化、無法脫離行政掌控等。

張容雪(1999)在《學校教師會運作情形之研究-以台北縣市學校為例》研究發現教師加入學校教師會，主要是期望學校教師會能爭取及保障教師權益、爭取教師專業自主的空間、促進個人專業成長；目前學校教師會運作的主要內容為「針對學校應興應革事項，提出建議」、「維護或爭取教師權益」及「參與校內各項事務決策及規劃」；目前學校教師會運作上的主要問題包括：學校教師對教師會的參與及了解不足、教師工作太忙碌，沒有足夠的時間推動及參與會務及教師推動會務的相關能力有待加強等問題；提昇教師專業能力與自律公約的功能則有待加強。

陳鵬飛(2000)在《高雄縣市國民小學教師會現況及其相關因素之調查研究》研究發現學校教師會未能成立的主要原因是「缺乏有力的發起人」、「教師對教師會不甚了解，認識不清」及「教師反應冷漠，成立意願不高」；學校教師會的發展困境主要是「教師工作繁忙，無暇參與活動」、「缺乏法律專才」及「教師認識不清，參與意願不高」。

羅能熙（2003）在《國民中小學教師會運作狀況與改進策略之研究-以台中縣為例》研究發現學校教師會運作策略，以集體協商、行政配合、少數領導等正向方式為多，而尋求外援與抵制行動等負向方式則較少；運作最大困難為「教師對學校教師會的冷漠」及「教師因增加工作負擔而不願參加教師會活動」；「積極提升教師會運作成效，爭取教師認同」、「爭取資源降低教師工作負擔」及「提升教師團結協商的意識與知能」是解決教師會運作困境最佳途徑。

上述國內外教師會組織相關研究結果，整理歸納如表 2-6 所示：

表 2-6 國內外教師會組織之相關研究一覽表

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	主要研究發現
朱輝章 (1998)	我國教師組織之研究-以教師會為中心	台灣地區公立國民中、小學的專任教師	文獻探討、文件分析與問卷調查法	文獻分析及文件分析發現教師組織有工會取向與專業取向的功能；教師組織對教育實務有正面與負面的影響；教師會現階段面臨多項困境。問卷調查發現教師參與教師會多半基於工具性的動機；教師對教師會的評價正面多於負面；教師期望教師會獨立自主運作；八成的教師贊成退休教師加入教師會；教師期望教師會優先研究教育實際問題。
涂慶隆 (1999)	國民小學學校教師會集體協商功能及其運作歷程之研究	台北縣市已成立學校教師會的公立國民小學教育人員	文獻分析法與問卷調查法	文獻分析研究發現：周詳的計畫和準備有助於達成雙方所能接受的協議；協商僵局的處理程序通常包括調解、事實調查和仲裁三個步驟；協商的契約中應建立合理的申訴制度；世界各主要國家皆以法令來保障教師的集體協商權。問卷調查研究發現認為學校教師會所參與的學校相關事務之優先考量因素與教師權利、義務相關的事務；認為學校相關事務應列入學校教師會集體協商的範圍；認為學校教師會集體協商有助於校務的推動，使校長及行政人員的權力縮減；目前有法令不明確及學校教育人員缺乏協商知能的限制。

接下頁



表 2-6 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	主要研究發現
張容雪 (1999)	學校教師會運作情形之研究-以台北縣市學校為例	台北縣市已成立學校教師會的學校教師	問卷調查法	教師加入學校教師會，主要是期望學校教師會能爭取及保障教師權益、爭取教師專業自主的空間、促進個人專業成長；目前學校教師會運作的主要內容為「針對學校應興應革事項，提出建議」、「維護或爭取教師權益」及「參與校內各項事務決策及規劃」；目前學校教師會運作上的主要問題包括：學校教師對教師會的參與及了解不足、教師工作太忙碌，沒有足夠的時間推動及參與會務及教師推動會務的相關能力有待加強等問題；提昇教師專業能力與自律公約的功能則有待加強。
林君齡 (2000)	國民中學學校教師會運作之微觀政治個案研究	一所國民中學	質性個案研究	透過不斷地磋商互動，教師會與學校行政單位改變權力支配的關係，逐漸走向權力分享的關係；教師本身對教師會存在的態度與認知影響教師會與行政單位間的互動。
林淑華 (2000)	國小教師參與學校教師會的功能需求、運作策略與組織滿意之關係研究	高雄市市立國民小學中已成為該校的學校教師會會員的教師	問卷調查法	國小教師參與學校教師會的功能需求、運作策略與組織滿意之現況屬中等程度；功能需求、運作策略與組織滿意之間具有顯著的關係；教師因背景變項的不同，在學校教師會之組織滿意各層面有顯著性的差異；不同背景變項對學校教師會的運作策略有顯著差異。
陳鵬飛 (2000)	高雄縣市國民小學教師會現況及其相關因素之調查研究	高雄市成立學校教師會之國民小學教師	歷史研究法與問卷調查法	學校教師會未能成立的主要原因是「缺乏有力的發起人」、「教師對教師會不甚了解，認識不清」及「教師反應冷漠，成立意願不高」；學校教師會的發展困境主要是「教師工作繁忙，無暇參與活動」、「缺乏法律專才」及「教師認識不清，參與意願不高」。

接下頁

表 2-6 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	主要研究發現
蔡文正 (2000)	國小教師會任務功能、組織定位與會員參與關係之研究-以屏東縣為例	屏東縣立國民小學學校教師會會員	問卷調查與訪談法	會員在學校教師會任務功能、組織定位各層面有很高的認知；會員參與教師會組織活動程度與活動內容及時間有關聯；會員對於教師會各層面與參與程度的認知明顯高於實務上參與組織運作的程度；影響學校教師會組織運作因素各校情形不一。
柯素月 (2001)	國民小學學校教師會之個案研究	一所國小教師會	質性研究方法	學校行政人員和教師都認同學校教師會的存在價值；教師會與教師之間具有服務與參與的互動關係，但教師對教師會認知不足，擔任幹部意願不高；教師會雖能維護教師專業自主，但在促進教師專業成長和約束教師專業行為方面尚未有具體作為與成效；學校教師會與學校行政具有合作與利益衝突的互動關係，其關係型態較屬於合作型，但學校行政較強勢；學校教師會的困境包括缺乏活動時間、教師會和行政關係受懷疑、對校務只有建議權、會員和非會員福利無法區分、對教師缺乏約束力、和行政人員利益相衝突、運作難以制度化、無法脫離行政掌控等。
方彩鳳 (2002)	中小學教師會集體協商制度規劃之研究	10 所已成立學校教師會之公私立中小學全體教師	文獻分析法、比較研究法及問卷調查法	在集體協商的內容方面包括校務發展計畫與方向、超額教師調出及教師考核相關事項方面；教師會協商小組成員除教師會代表外，可外聘專家、學者、律師，亦可加入地方教師會與全國教師會代表；學校協商小組成員除校長、教務主任、訓導主任、人事主任外，還可加入家長代表、社會公正人士；當一方提出協商議案，他方不可以拒絕回應。

接下頁

表 2-6 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	主要研究發現
連學淵 (2002)	高級中學學校 教師對教師會 組織功能之認 知與期望研究	台灣地區公 私立高級中 等學校學校 教師	文獻評析與 問卷調查法	對教師會的運作，大抵上持贊成、理性、 平和態度；對教師會組織功能的認知，是 專業取向大於工會取向的；覺得教師會最 重要的功能依序為：教師專業、與學校行 政溝通、及維護權益等；對教師會應有功 能及運作現況間之認知，彼此間存有顯著 的差異；對教師會的印象，普遍說來是積 極正向的；私立學校教師對學校教師會之 運作現況認知較不足。
陳志力 (2002)	台北市國民小 學教師會績效 及其影響因素 之研究	台北市之公 私立國民小 學教師及其 行政人員	問卷調查法	學校教師會在「參與行政決定」及「爭取 教師權益」績效方面較佳，「維護教師尊 嚴」、「促進專業成長」方面，是學校教師 會運作中需要努力的部分。
曹芳齡 (2002)	學校組織中集 體協商運作之 研究—以北部 六縣市國民中 學為例	台灣北部六 縣市已成立 學校教師會 國民中學之 校長、主 任、組長、 班級導師、 專任教師	文獻分析與 問卷調查法	集體協商的主要困境是協商意見不易整合 與協商知能不足；解決協商地位不對等困 境的策略有校長採用民主開明的領導風格 與加強學校成員的民主法治素養；解決協 商意見不易整合困境的策略有加強學校成 員的溝通技巧、建立定期溝通的管道、校 長採用民主開明的溝通風格、加強學校成 員的民主法治素養；解決無法進行理性協 商困境的策略有加強學校成員的民主法治 素養、加強學校成員開放討論的能力、建 立定期溝通的管道、校長採用民主開明 的領導風格；解決與人爭權奪利印象困 境的策略有加強學校成員專業身分的反省 能力、加強學校成員的民主法治素養、訂 定陽光法案或自律公約；解決協商知能不 足困境的策略有：學校成員主動自發學習、 聘請校外專家到校指導。

接下頁

表 2-6 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	主要研究發現
高義展 (2003)	國民小學學校教師會組織功能、影響型態與學校效能關係之研究	高雄市已成立學校教師會之公立國民小學教師	文獻分析與問卷調查法	國民小學學校教師會組織功能、影響型態、學校效能因個人背景變項的不同而有知覺上的差異；組織功能發揮度越高，以及影響型態發揮度越高，則學校效能也越佳；組織功能、影響型態與學校效能有顯著交互作用；組織功能、影響型態與學校效能整體上具有正相關；組織功能發揮的取向，會影響學校教師會影響型態運用的取向。
羅能熙 (2003)	國民中小學教師會運作狀況與改進策略之研究-以台中縣為例	台中縣立國民中小學已立案之學校教師會的學校校長、教師	問卷調查法	學校教師會運作策略，以集體協商、行政配合、少數領導等正向方式為多，而尋求外援與抵制行動等負向方式則較少；運作最大困難為「教師對學校教師會的冷漠」及「教師因增加工作負擔而不願參加教師會活動」；「積極提升教師會運作成效，爭取教師認同」、「爭取資源降低教師工作負擔」及「提升教師團結協商的意識與知能」是解決教師會運作困境最佳途徑。
林香蘭 (2004)	台中縣一所國民小學學校教師會的組織與運作之個案研究	一所國民小學學校教師會	質性研究方法	學校教師會組織架構完整，全校所有會員均納入各組，但是真正推動為理事及少數會員；學校教師會運作來自會員方面的困境有：參與態度不正確、對會務冷漠參與意願不高、沒有時間參與會務、擔任會長意願不高。來自教師會本身的困境有：會長輪替太頻繁、代表性不足、缺乏長遠的規劃、成員的共識不足、缺乏實際決策權力、運作經費不足、運作流於形式、對教師缺乏約束力等；部分學校成員希望學校教師會存在，其理由為可提供表達管道、了解基層老師的心聲及做為與行政溝通的橋樑；部份成員希望廢除，其理由為有疊層架屋之嫌。

接下頁

表 2-6 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	主要研究發現
張茵倩 (2004)	臺北市國民小學集體協商之研究	問卷調查對象為臺北市國民小學教師、訪談對象為臺北市國民小學的校長、教師會會長、家長會會長	文獻分析、訪談與問卷調查法	協商主要內容可分為「課程與教學」、「人事」、「預算」、「一般校務」四面向，未列入「本校教師教學時數的安排」、「本校教師任教科目的分配」及「教師獎懲考核的實施辦法」；進行協商時多使用「先同意大架構，細節部分再行討論」的策略進行；協商成員的權力及知能較為缺乏。
張弘勳 (2004)	教育組織集體協商之研究	公私立高(職)國中小學學校行政、教育行政機關和教師會人員	文獻分析、問卷調查與訪談法	目前缺乏調解、調查、仲裁三種機制，較常運用的是請教育局、民意代表或縣市教師會協助；宜採行的瞭解契約途徑有提供成員每人一份協商契約和由協商代表向成員說明；主管教育行政機關或學校違反協商契約時，教師會或教師宜採行的申訴程序為向學校主任和校長申訴；宜掌握的協商原則有誠信、合法、合作、對等、書面、彈性、漸進、同理；宜運用的協商策略為整合式；可能遭遇的協商困難有法令不周全和協商知能不足；協商代表人員主要是教師會人員、教師代表、學校主任和組長、校長。
劉義勇 (2005)	國民小學學校教師會組織功能與運作策略關係之研究-以中部四縣市為例	中部四縣市國民小學已成立學校教師會會員	問卷調查法	學校教師會會員對學校教師會運作策略各層面之知覺情形方面，以「抵制行動」層面較低，以「集體協商」層面較高；不同背景變項之會員所知覺的學校教師會組織功能、運作策略部分有差異；學校教師會組織功能的「爭取教師權益」、「影響教育決策」層面對運作策略具有預測力。

接下頁

表 2-6 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	主要研究發現
王馨玲 (2005)	學校教師會組織定位、運作情形及未來發展之研究—以臺北市國民小學為例	臺北市公立國民小學教師及校長	訪談法	學校教師會定位為多元的角色，包括溝通協調、爭取權益、專業組織等功能；影響學校教師會定位的因素有校長遴選制度、教師會會長之理念與態度、學校組織人員的流動頻繁、社會對教師專業需求提高等；學校教師會組織架構健全，但運作上已產生許多問題；學校教師會未來發展的趨勢可能朝向專業組織努力而或漸漸沒落成為形式化的組織。
Gustman 與 Segal (1976)	教師組織之影響力	39 州之公立學校	文件分析	研究重點包括(一)透過集體協商的方式，對於教師薪資之影響有 0~5% 的範圍；(二)教師會透過其影響力，成功地增加服務 25 年教師之退休金。
Jessup (1981)	教師工會主義及其影響	紐約州南部三個學區的教師會	調查法	研究發現：1.教師參與決策制定有助於問題的解決；2.行政人員不需擔心教師會保護不適任教師；3.雖然教師會影響行政人員的彈性度，但在聘約上均有清楚規定各自的權利與責任；4.溝通可以增進教師、行政人員及學校董事會之間的關係。

資料來源：研究者整理

茲進一步歸納表 2-6 之研究內涵如下：

#### (一) 研究內容與對象

多數以研究教師會組織功能需求與集體協商為主，其次針對教師會現況進行調查研究，可見學校教師會的運作現況仍是值得繼續研究的主题。此外，多數以國民小學學校教師會為研究對象，因此本研究以國民中學學校教師會運作情形為探討主题。

#### (二) 研究方法

上述國內相關研究除了少數以質性的個案研究方法，大部分的研究以問卷調查為主，其目的在調查及瞭解目前教師會的現況，但是對於學校教師會運作情形並未能深入，因此本研究以質量並用的研究方式，以問卷調查法為主，再輔以訪談法，以深入解析學校教師會運作現況與其困難或問題，以進行教師會組織變革，改善其運作問題。

#### (三) 研究結果

1.學校教師會主要功能為教師專業、與學校行政溝通、及維護權益等。提昇

教師專業能力與自律公約的功能則有待加強。

2.學校教師會集體協商方面，大多數學校成員都能贊成使用集體協商，並認為有助於提升學校效能與促進校務推動之功能。目前運作上有法令不明確與協商知能不足的限制。

3.學校教師會主要運作內容為「針對學校應興應革事項，提出建議」、「維護或爭取教師權益」及「參與校內各項事務決策及規劃」。

4.學校教師會主要運作策略為「集體協商」、「問題解決」、「尋求外援」及「抵制行動」，但較不常使用「抵制行動」，較常運用以「集體協商」策略。

5.學校教師會主要運作的困難與問題包括教師對學校教師會的冷漠、教師因增加工作負擔而不願參加教師會活動、缺乏法律專才、教師認識不清導致參與意願不高、教師推動會務的相關能力有待加強、缺乏活動時間、教師會和行政關係受懷疑、對校務只有建議權、會員和非會員福利無法區分、對教師缺乏約束力、和行政人員利益相衝突、運作難以制度化、無法脫離行政掌控、參與態度不正確、會長輪替太頻繁、代表性不足、缺乏長遠的規劃、成員的共識不足、缺乏實際決策權力、運作經費不足等。

上述研究結果提供研究者探究學校教師會相關問題之基礎，本研究針對國民中學學校教師會之運作困難與問題，加以深入研究，並藉此發展學校教師會組織變革的策略。

## 第四節 我國學校教師會組織現況之分析

由於受到國內政治與社會環境的轉變，使得學校組織也產生前所未有的變革，其中以對學校的組織架構影響最大，由單純的學校行政部門與教學系統形成學校行政部門、教師會與家長會三足鼎立（張明輝，1997），教師會與家長會成為學校組織的一部份，分別對學校有制衡與監督的作用。此外，民主浪潮的影響下，教師與家長分別擁有更多的權利參與學校事務與積極爭取自身的權益。本研究主要以探討學校教師會為主，研究者從上述的相關研究發現學校教師會在運作過程中可能遭遇問題，導致無法完整發揮教師會的功能，希望透過組織變革方式，採取因應策略，以促使學校教師會達到組織運作的目標與效能。以下將從我國學校教師會組織現況，探討我國教師會組織之沿革與現況、學校教師會之功能與定位、組織與運作以及學校教師會運作之相關問題。以下即分別闡述之：

### 壹、我國教師會組織之沿革與現況

過去由於「官僚體制」的觀念，學校被視為一般的行政機關看待，教師在學校校長、主任、組長等人員中，往往被視為是最基層的人員。在這種官僚體制運

作下，教師缺乏完善的法令來規範教師的專業地位，使教師的工作無法獲得較好的保障（羅能熙，2003）。在1995年公布「教師法」，各級學校與縣市依法成立教師會，並於1999年成立全國教師會。以下分別敘述我國教師組織之沿革與現況。

### 一、我國教師組織之沿革

我國在清代已設有教師會，其教師組織的法源依據，可溯至清朝末年（1906年）學部所訂頒的「教師會章程」。該章程公布後，各地紛紛成立教育會與教育總會。宣統三年（1911年）在上海召開各省教育總會聯合會，同年學部奏准設立「中央教育會」，隨後於京師召開中央教育會成立大會，此為我國全國性教育組織之開端（連學淵，2002；蓋浙生，1998；羅能熙，2003）。

1912年，「中央教育會」會務停頓，由各省教育總會聯合會取代之，並於1915年通過「聯合會會章」，依據會章規定，聯合會綜理全國會務。1931年國民政府公佈「教育會法」，依據該法，教育會分區、縣（市）、省（市）教育會三級，未設全國性之教育會。1944年修正「教育會法」，仍無全國性常設機構的規定（林海清，1998；蓋浙生，1998）。

在台灣方面，台灣省教育會依據「教育會法」於1946年在台北市成立。後來隨著台北市與高雄市分別改制為院轄市，也於1967與1979年相繼成立台北市、高雄市教育會，協助政令的推行，並且從事教育研究、服務教育人員。1985年，立法院修正通過「教育會法」，1986年，由台灣省、台北市、高雄市三個教育會共同提出籌組全國教育性教育會之申請，依據該法規定，於1987年正式成立「中華民國全國教育會」。依據該教育會章程規定，中華民國全國教育會以研究教育、協助發展教育及增進教育人員福利為宗旨。關於會員方面，不以個人為會員，而是以各省、縣、市的教育會為會員，即以團體會員為主（陳平和、周新富，1997；蓋浙生，1998）。

另一個教師組織，「教師人權促進會」成立於1987年，由一群懷抱教育改革理想，有感於我國教育體質惡化與教師人權未受尊重，現有的教師組織又無法發揮其協助功能，因而籌組這個團體，其設立宗旨為推動教育改革、保障教育權益、維護教師權益、尊重學術自由。（吳清山，1996；連學淵，2002；羅能熙，2003）。

上述兩組織，是教師法公布之前可以稱得上的教師組織，但是前者被行政單位收編，淪為行政機構的附屬團體，變成教育行政官員、校長的權力展示場，教師的心聲無從充分表達，參與性與自主性不夠；後者雖是教師自發性的組織，但是教師不認為該組織宗旨，認為教師組織如同政治團體或勞工團體使用相同的抗爭手段是一種有損教師形象，且並非所有會員都關心會務，真正積極熱心參與者寥寥無幾，因此參與冷淡（陳平和、周新富，1997；連學淵，2002）。以上兩個



教師組織在組織發展上遇到瓶頸，這也給新成立的教師會一個經驗，必須成立一個讓教師對教師會有清楚而正確的認識，不依附行政體系，不以激烈的手段抗爭，以吸引更多的教師參與，進而發揮教師會革新教育的功能。

隨著政治朝向民主化，台灣的社會也日益多元化，教師組織的整體情勢也有了相當大的轉變。教育部為明定教師之權利義務、保障教師生活，以適應教師專業特性，使各級學校教師均能於完整的制度下專心從事教育工作，乃於1987年12月成立「教師法研究專案小組」規劃研訂教師法草案，於1988年提出草案說明，同年成立「教師法諮詢委員會」。為集思廣益，教育部多次公開匯集各界人士之意見與看法，並多次邀約涉及有關權責問題之機關代表協商，於1993年取得共識，教師法終於在1995年公布，正式承認各級學校教師可以組成合法的教師組織，並賦予相當的任務，各級學校、各地方，乃至全國教師會也陸續成立，為我國教育民主化寫下新頁（饒安邦，1999）。

## 二、我國教師會組織之現況

「教師法」於1995年公布，各級學校與縣市依法成立教師會，並於1999年成立全國教師會。教師會在屬性上是依人民團體法組成之職業團體，因此其成立程序要依人民團體法的規定來從事。

根據教師法第二十六條規定：「教師組織分為三級：在學校為學校教師會；在直轄市及縣（市）為地方教師會；在中央為全國教師會。學校班級數少於二十班時，得跨區（鄉、鎮）合併成立學校教師會。各級教師組織之設立，應依人民團體法規定向該主管機關申請報備、立案。地方教師會須有行政區內半數以上學校教師會加入，始得成立。全國教師會須有半數以上之地方教師會加入，始得成立。」由此可知，我國教師會雖分為三級，但學校教師會是屬最基層的教師會組織，它是發展地方甚至全國教師會組織的基礎，否則無從設立。

其次，根據教師法第二十七條規定：「各級教師組織之基本任務如下：（一）維護教師專業尊嚴與專業自主權。（二）與各級機關協議教師聘約及聘約準則。（三）研究並協助解決各項教育問題。（四）監督離職給付儲金機構之管理、營運、給付等事宜。（五）派出代表參與教師聘任、申訴及其它與教師有關之法定組織。（六）制訂教師自律公約。」由此可見，教師會最重要的任務是制定教師自律公約，協議聘約準則，研究並協助解決各項教育問題，以維護教師尊嚴與專業自主權。

再者，根據教師法第二十八條規定：「學校不得以不參加教師組織或不擔任教師組織職務為教師聘任條件。學校不得因教師擔任教師組織職務或參與活動，

拒絕聘用或解聘及為其它不利之待遇。」由此可知，「教師法」授權給學校教師會參加學校行政，也是一個專業參與的團體，對於教師參與學校教師會也不以強迫的方式，尊重教師之意願，也不會因此對教師有所差別待遇。

綜合上述，教師法中規定教師組織分為三級，分別為全國、地方及學校教師會，其中教師可以在學校內成立教師會，這部分與其他先進國家較有所不同，學校之所以成立教師會，主要在維護教師及精神上的權益、爭取教師專業自主，爭取教師參與學校決策機會，並維護學生受教權，亦即幫助學校、教師、學生達成三贏的局面（林海清，1998）。其次，教師會的成立對於國內其他教師組織也將造成衝擊，然教師會是否發展順暢，則是教師會運作時必須思考與面對的課題。

## 貳、學校教師會之意義、功能與定位

在瞭解我國教師會組織之沿革與現況之後，以下即針對學校教師會應具有的功能與其定位作一探討。

### 一、學校教師會之意義

「教師會組織」這個名詞，有關「組織」的定義，英文常用的是 organization、union、association 三個字，通常以 organization 統稱，強調工會型態的則以 union 稱之，以專業為主則以 association 稱之。依據教師會組織所關注的焦點不同，有不同的名稱與用法。對於教師會組織的定義，也會因為學者或研究者切入的角度不同，而有不同的定義。學者與研究者的定義如下：

蔡璧煌（1990）認為教師組織應是教師團體來維護教師的專業地位，爭取教師權益和福利的組織，有別於教師的學術研究組織。

傅瑜雯（1993）認為教師組織是由教師所組成的長期性組織，應有明確的組織目標及結構，訂有入會的標準及組織的規範，組織的目的在於協助成員爭取福利及提高專業水準。

陳文燦（1997）將教師組織定義為以教師為主體，目的在於維護教師權益及專業自主權，並具有自願性、自主性及代表性的正式組織。

劉春榮（1998）則將教師組織定義為由教師所組成的長期性職業團體，目的在團結教師力量爭取福利，提供教師服務及提高教育水準。

Jessup（1988）認為教師組織是一種因職業相近而形成的協會，其目的是為了聯合學校系統及有關教育人員的關係，並動員成員的力量，監督學校管理者改善教師工作條件，並維護既有的權利。

Cooper（1992）強調教師組織是一個有代表性的正式組織，也就是教師組織乃指代表當地、地區和全國各層級教師的正式組織。

從上述學者與研究者之看法，其各自關注重點不同，配合我國教師組織之特性，大致將教師組織歸納為：「教師組織係由教師所組成的團體，其目的在於維護教師的專業地位、提升教師的專業水準以及爭取教師的權益與福利，是為一個具長期性、自願性、獨立性及代表性之正式組織。」

本研究主要以學校層級教師會為主題，因此「學校教師會」的定義，除了依據「教師法施行細則」第二十五條定義：「學校教師會」係指各級學校專任教師所組成之職業團體外，其目的在幫助教師參與學校行政事務，瞭解教師權利義務，如何保障教師工作與生活，以及維護教師尊嚴與學生受教權，提升教師專業地位。

## 二、學校教師會之功能

從上述對教師會之定義，有的強調目的，有的強調功能，因此除了依據教師法第二十七條規定教師會的任務之外，許多學者根據不同的觀點，對教師會組織之功能有不同的看法，茲述如下：

張鈿富（1986）的研究，教師會組織應具有的功能：（一）能傳遞專業新知給成員；（二）提升成員本身的專業成長，為成員爭取更多在職進修機會；（三）保障成員基本的尊重與工作權；（四）有自制自律的功能，訂立專業規範，成立品牌形象。

傅瑜雯（1993）的研究認為教師會組織功能有：（一）為教師爭取權益；（二）提升教師專業水準；（三）提供教師各項服務；（四）影響政府教育決策；（五）促進成員溝通；（六）增進社會對教育的瞭解。

郭昭佑（1996）認為教師會應該發揮的功能：（一）溝通協調的功能；（二）教學研究的功能；（三）自律的功能；（四）服務的功能。

劉春榮（1997）認為教師會組織功能有：（一）爭取教師權益；（二）影響教育決策；（三）維護教師尊嚴；（四）提升教師專業水準；（五）提供教師服務。

林海清（1998）認為我國教師會組織應該發揮之功能：（一）維護教師專業形象；（二）自制自律，建立專業倫理；（三）積極研究教育政策，探討教育問題；（四）辦理教師進修、研習或聯誼活動；（五）扮演專業的監督協調者；（六）維護學生的受教權；（七）擔任教育公關角色。

何仕仁、黃台珠（2005）認為教師組織的整體功能為：（一）教師權益的積極爭取；（二）教育政策的闡述與影響；（三）教師尊嚴的建立與維護；（四）教師專業權的建立；（五）教育服務與倫理規範。

Huggett 與 Stinnett（1956）認為教師會組織有五項功能：（一）發展與維持高度倫理規範；（二）發展與維持高度專業水準；（三）發展與維持高度教育成就；（四）發展與維持高度的社區服務水準；（五）發展與維持高度水準的教學環境。

Burrup（1967）提出教師會組織之功能有：（一）報導新的教育措施與方法；（二）闡述教育政策；（三）從事研究報導；（四）提供成員專門領域的協助；（五）

提供兒童更好的教育活動；(六) 提供教師建立更好的專業規準；(七) 為成員謀福利；(八) 發行教育刊物；(九) 提供成員其他方面的服務。

Morrie (1969) 認為教師會組織的功能在：(一) 磋商薪資與待遇；(二) 提供教師諮詢服務；(三) 結合成員及社會力量爭取地位。

綜合上述學者觀點，學校教師會之功能不再僅是爭取教師自身權益而已，更需要進一步促進教育革新，以學生有效學習為宗旨。研究者將學校教師會功能歸納為五類：

#### (一) 專業服務功能

教師也是專業的一種職業，學校教師會應提供教師專業的服務及保障教師基本權益，諸如為教師向學校行政反映意見、添購教學設備、發行教育專業刊物、辦理實習教師輔導與座談、協助教師改善專業工作的物質條件、提供談判交涉的資源等。學校教師會除了提供專業方面的功能之外，另提供與各處室舉辦聯誼活動，以增進彼此間的交流、提供會員福利、出版會訊，以及設置意見箱，蒐集教師意見等之服務。

#### (二) 監督協調功能

促使學校行政決策更為民主與透明化，教師對於學校行政措施有意見時，可以透過學校教師會提出不同的見解，雙方彼此尊重並作有效的溝通與協調，同時扮演專業監督者，督促學校行政運作效率。諸如參與學校政策的訂定與實施、推動各項教育革新措施、擔任教師與行政單位間的溝通橋樑、幫助學校行政革新以高學校行政效率以及向學校爭取公平合理的待遇。

#### (三) 教學研究功能

主要協助教師專業成長，並維護教師專業自主權，以達成保障學生學習權益為最終目的。諸如舉辦各類研習活動、提供教育新知給予學校教師會成員，並提供更多教師在職進修管道，同時也可以藉由教師之間教學經驗的分享，引發更多有利於學生的教學方式等。

#### (四) 自制自律功能

學校教師會是教師專業團體，教師的言行必須符合法令，同時訂定教師自律公約各校視其需要訂定，主要以規範教師的行為，維持教學品質為目的，樹立教師的專業形象，贏得社會大眾、家長甚或教師對學校教師會的認同與信賴。高強華(1998)指出若教師會能對專業成員違反自律公約，能有積極明確的處置對待，才更能提升教師的自我與公共形象。

#### (五) 公共關係功能

教師是最瞭解教育事務，對於被誤解的教育，必須有責任與義務加以說明、澄清，透過教師扮演教育公關的角色，增進社會大眾對教育的瞭解，進而支持教師，所以學校教師會是教師與家長、社會大眾之間的溝通橋樑。其次，教師會也能盡量爭取社區資源以協助學校辦學、架設網站與外界交流、或與校際間教師的聯繫。

### 三、學校教師會之定位

學校教師會之成立，主要由於近年來由下而上的教育改革浪潮，以及美國的學校本位管理、參與決定、教師授權等觀點，給學校教師會的成立提供了理論基礎（彭富源，2000）。

然而，學校教師會成立必須有法源依據，使其具合法性的地位，其設置法源主要來自憲法、教師法及其施行細則與人民團體法。依據憲法第十四條規定：「人民有集會及結社的自由」，所以教師組織團體當然受到保障；其次，教師法詳細規定學校教師會的條件與名稱，給予明確的法令規範，而其施行細則則是加以補充教師法之不足，更進一步對學校教師會之定義、成立的標準與程序說明。此外，依據人民團體法之規定，教師組織屬於職業團體，需依規定向主管機關申請報備、立案並辦理法人登記，學校教師會也因之成立。從法源可知，學校教師會的定位影響其在學校的權利與地位，以及與學校行政單位互動之關係。因此，學者對於教師會的定位也有不同的關注焦點，以下歸納學者（林天祐，1996；林海清，1998；吳清山，1996；蔡文正，2000）之看法探討之。

#### （一）法律定位為人民團體、職業團體、社團法人

教師法第二十六條規定：「各級教師組織之設立，應依人民團體法規定向該主管機關申請報備、立案。」說明學校教師會為人民團體。另依人民團體法第四條與第三十五條之規定，說明了學校教師會是由同一職業之從業人員組成之職業團體，此外，除向主管機關報備與立案外，並依第十一條規定必須辦理法人登記，成為民法上所稱的非經濟的社團法人，因此，學校教師會在法律上屬於人民團體、社團法人及職業團體。

#### （二）組織定位為兼具工會與專業團體

依工會法第四條規定「教師不得組織工會」，勞基法也將教師排除，所以學校教師會雖說為職業團體，但是其與真正職業團體仍有差異，無法享有職業工會的勞動三權，但是學校教師會具有「與各級機關協議教師聘約及聘約準則」的權力，雖不能視為工會，但具有部分工會的功能。其次，學校教師會另具有「維護教師專業尊嚴與專業自主權」、「研究並協助解決各項教育問題」及「制定教師自律公約」，與其他專業團體之任務性質相同，所以學校教師會也擁有專業團體的特色，因此學校教師會為兼具工會與專業特色的團體。

#### （三）功能定位為具有保障、規範、研究、參與、監督、制衡、合作功能

依據教師法第二十七條規定教師會之基本任務，同時也說明教師會具有的功能，學校教師會在提升教師專業自主權、保障教師權益、參與教學研究、參與學校行政事務與決策並與學校行政單位攜手合作、以及學校教師會對於學校行政運作的制衡與監督作用等等之功能，都必須由學校教師會之成員自發性的規範。因此學校教師會定位為具有保障、規範、研究、參與、監督、制衡、合作功能。

#### （四）運作定位為獨立自主團體

學校教師會是獨立於學校行政之外，由教師基於共同目標與理念組成之團體，依其社團法人之定位，在法律範圍內擁有獨立的人格、及自主的人事、財務、會議運作系統，所以不受學校行政指揮與監督。因此經立案成立的學校教師會可有自己的會址、自給自足的財物、獨立進行的會議，更可以對外行文，其內部幹部亦由教師擔任，不受學校行政干預，同時自訂教師自律公約並要求成員遵守之。因此學校教師會在運作上屬於獨立自主的團體。

## 參、學校教師會之組織與運作

瞭解學校教師會的功能與定位之後，接著探究學校教師會之組織與運作，分別說明學校教師會成立之條件與程序、組織架構與成員、運作情形及運作方式，茲分述如下：

### 一、學校教師會成立之條件與程序

依據教師法第二十六條之規定，各級教師會組織之設立，應依人民團體法規定向該管理機關申請報備、立案。地方教師會需有行政區內半數以上學校教師會加入，始得成立。全國教師會需有半數以上縣教師會加入，始得成立。由此可知，學校教師會必須先成立，否則地方及全國教師會無從設立。

學校教師會成立的程序必須依人民團體法之規定來做事，其籌組程序及備案流程，主要分為發起、籌備、成立三個階段，首先在學校內找到願意做發起人的教師三十位簽署發起，並召開發起人會議，在會議中選出七位籌備委員及選出召集人，籌組籌備委員會，接著召開第一次籌備會議，決定審核章程、會址、入會手續及申請書格式、公開招收會員公告、籌備會期間經費預算及籌墊。第三階段成立大會並選舉理監事，此階段需發文至縣府報備，且可邀請校長或家長會長列席，成立大會結束後需檢具相關文件如大會記錄、章程、會員名冊、負責人名冊、理監事名冊、會籍所在地所有同意文件向社會局報備立案（林香蘭，2004；彰化縣教師會促進會，1999）。

### 二、學校教師會之組織架構與成員

學校教師會的組織架構是依據各學校教師會組織章程中的規定，進行運作事宜，推展教師會的業務。而各學校教師會的組織章程的訂定是依據人民團體法第十二條規定，組織章程中需載明下列事項：1.名稱；2.宗旨；3.組織區域；4.會址；5.任務；6.組織；7.會員入會、出會與除名；8.會員之權利與義務；9.會員代表及理事、監事之名額、職權、任期及選任與解任；10.會議；11.經費及會計；12.章程修改之程序；13.其他依法令應載明之事項。

學校教師會組織架構如圖 2-3 所示，從圖中可知，學校教師會的最高決策單位是全體會員大會，理事會為執行單位，並於會員大會閉會期間代行其職權；監事會是負責監督的單位，與理事會平行。學校教師會理事會亦設有理事長及常務

監事各一名，其他有理事、候補理事、監事、候補監事等各若干人，皆由會員選舉之。學校教師會得設總幹事一人綜理業務，總幹事由理事長提名經理事會同意任命之，並領導各工作小組，如行政組、研究組、公關組、文書組、活動組及總務組（丁志仁等，1997）。

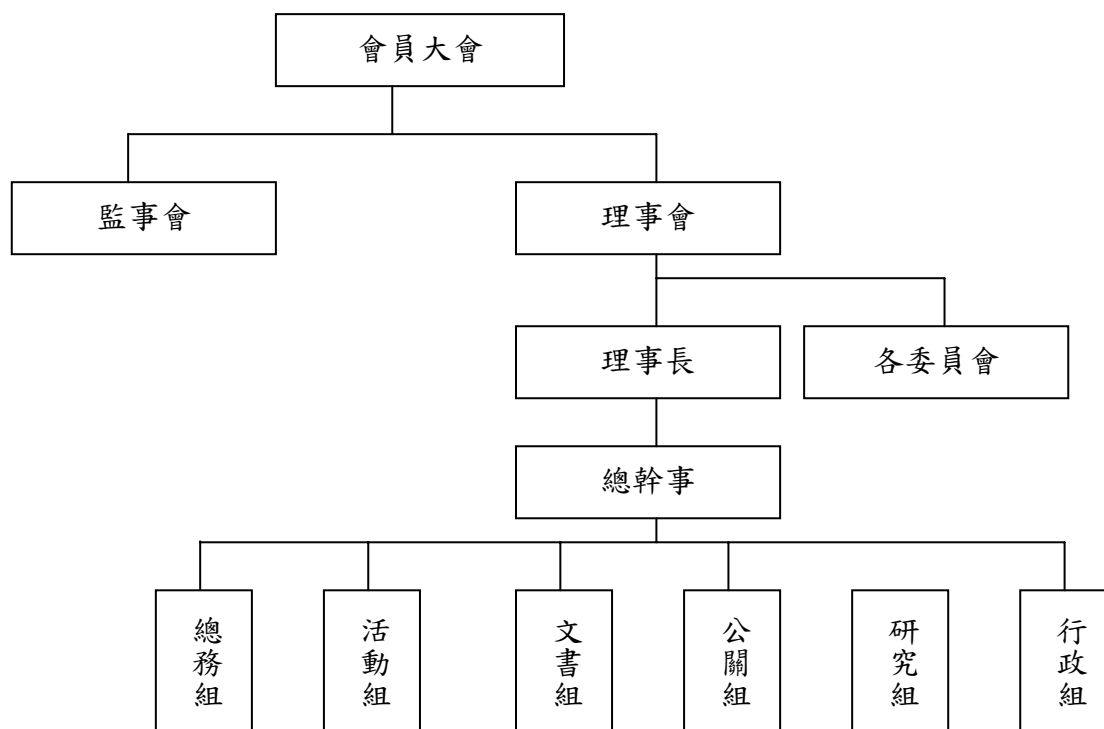


圖 2-3 學校教師會組織架構圖

資料來源：丁志仁等（1997：66）。教師會手札。台北市：教育部。

學校教師會成員方面，依教師法施行細則第二十六條規定可知，學校教師會的成員必須是「專任教師」，不包含實習、兼任及代課教師。在學校行政單位中，主任及組長屬於專任教師，可以加入學校教師會，而校長為學校行政首長，則不得加入學校教師會。但各校教師會仍可以邀請校長及上述不包含之教師成為榮譽會員或贊助會員，惟不具表決、選舉、被選舉及罷免等權利（張容雪，1999）。此外，教師法第二十八條規定：「學校不得以不參加學校組織或不擔任學校組織職務為教師聘任條件。」此說明學校教師得依個人意願自有加入學校教師會。

### 三、學校教師會之運作情形

主要探討學校教師會之運作情形，首先分析學校教師會目前之運作內容，其次探討學校教師會之運作策略。茲分述如下：

#### （一）學校教師會之運作內容

學校教師會經過了九年運作，運作的內容也愈來愈多樣化，歸納研究者（方鴻鳴，1998；朱輝章，1998；林香蘭，2003；張容雪，1999）目前學校教師會主要的運作內容如下：

#### 1.提升教師專業成長方面的活動

教師會成立之後可依照教師真正意願，針對教師的需求，自主性的規劃進修活動，以增進教師專業知能。包括舉辦各類的研習活動、提供教育專業資訊、重要議題的公布與討論、教學經驗的分享等。

#### 2.參與學校各項決策及法定組織

學校教師會擁有參與學校行政的權力，如參與班級及課務之安排、訂定教師職務分配、參與校園規劃及校務發展計畫、參與不適任教職員工及不適任校長問題等。其次，教師會必須推派代表參與教師評審委員會，參與教師甄選、聘用、考核等事宜，教師具有一定的影響力，不再是由校長全權作主。

#### 3.維護及爭取教師應有的權益

學校教師會的成立也給予教師權力以維護或爭取教師的權益，如可以向地方政府爭取教育經費的補助、參與聘約準則的訂定、爭取薪資、退休等各項待遇及福利等權益。

#### 4.教師會本身會務之運作

教師會本身會務的運作，如定期召開會員大會、理監事會議、會員資料的建立、經費的收支、會訊之編輯、重要訊息之宣導等。

#### 5.提供多元的服務

教師會除了提供專業性的服務之外，也提供社會服務性的服務，如舉辦聯誼活動、成立教師休閒社團、提供教師法律諮詢顧問、教育諮詢及教師特約優惠等。

#### 6.建立良好的公共關係

教師會除了與學校內各行政單位建立良好的關係外，對外的交流與溝通更是極其重要，如設立學校教師會網站與外界交流、參加家長會、參與地方教師會等，透過教師會建立良好的公共關係，以爭取家長、外在人士的支持，有利於推動教育相關事務。

### （二）學校教師會之運作策略

學校教師會為了達到上述之運作內容，其所使用的運作方式亦不盡相同，歸納研究者（林香蘭，2004；林淑華，2000；柯素月，2001；高義展，1998；彭富源，1997；劉義勇，2004）提出學校教師會之運作策略，析述如下：

#### 1.參與

從上述運作內容可以發現，教師會不斷地運用參與學校各項決策、參與各種法定組織（如教評會）等方式，來分享屬於學校行政人員的權力，影響學校運作，以達到爭取及保障教師的權益，進而改善學校教學品質的目的（柯素月，2001）。因此「參與」的運作方式是學校教師會經常採用的策略之一，至於參與的程度、參與的範圍，教師法中並無明確規定，依各校不同而有差異。



## 2. 協商

團體協商是教師會組織最重要的運作策略，學校教師會雖未擁有勞動三權，但在實際運作過程中，學校教師會為維護或爭取自身的權益，經常會主動或被動與教師、學校行政單位、家長等進行各種協商。透過協商的方式，有助於建立彼此間的瞭解與共識、推動校務、解決教師、家長、學校行政單位三者之間的糾紛等，以達到溝通協調的目的。

## 3. 服務

從上述學校教師會運作內容，可知「服務」成為學校教師會運作策略之一，其服務教師以提升教師專業能力、服務學生以保障其學習權、服務學校以推動校務、服務家長和社會大眾以瞭解教育事務，如教師會提供各種的福利措施、進修研習活動、教學研究、出版教育刊物、提供諮詢、建立網站作為交流等，皆是學校教師會以服務為出發點，以完成教師會之任務。

## 4. 尋求外援

學校教師會與外界建立良好的公共關係，亦即當學校教師會與學校意見形成僵局時，可採取尋求外部協助並與之結盟，如與家長會、地方教師會或是社區人士等，結合外部的支持，形成龐大的影響力，表達學校教師會的立場。

綜合上述，學校教師會並非為爭權奪利的組織，其本質是以服務性質為主的組織，主要在協助教師解決困難，提供相關的協助，其在運作過程中，首要任務必須以學生的權益為優先考量，積極地提升教師的專業能力，戮力解決教育問題，其次再爭取與維護自身的權益，如此學校教師會之運作，才不至於為人詬病。

## 肆、學校教師會運作之相關問題

學校教師會經過多年的發展，雖有具體的功能，但在運作過程中，也遭遇許多困難與相關問題，使組織無法順利運作。研究者歸納各學者（方鴻鳴，1998；朱輝章，1998；林香蘭，2004；林志成，無日期；吳清山，1996；陳鵬飛，2000；湯梅英，1996；黃旭鈞、楊益風，1996；蔡麗英，1998；蔡文正，2000；劉信卿，無日期；羅標團，無日期；饒安邦，1999）之看法，將學校教師會遭遇之困難與問題歸納如下：

### 一、組織結構與技術方面

#### （一）缺乏經費來源，無法有效運作

任何組織要推動，經費是重要關鍵，學校教師會屬於非營利的組織，其經費來源有限，主要依賴入會費、長年會費或會員捐款等收入。在有限的資源下，如何提供良好的服務品質，經費的拮据是未來學校教師會必須突破的，如運用政治協商策略，與地方教師會爭取經費，以維持學校教師會之運作。

#### （二）學校教師會組織定位不明

由於教師法中並未給予學校教師會明確的定位，法律定位屬於人民團體法中

的職業團體，但未擁有勞動三權，卻可以派代表與學校協商校務，甚至教師之介聘等事宜。其次，也未強制教師加入教師會，且由教師自發性訂定教師自律公約，不具法律上的效力，不符合職業團體之規定，種種不明確的問題，使得學校教師會與學校之間產生許多紛爭，也使教師參與程度不高。

### （三）教師工作繁忙，無暇參加教師會

教師教學及兼任行政工作，使工作負荷過重，教師工作過於忙碌，加上教師需扮演學校及家庭的多元角色，使得教師無暇推動或參與教師會活動。

### （四）為少數人所控制使運作不民主

學校教師會是一個團體組織，以謀求共同成員的利益為目的，而大多數教師對於教師會並不熱衷，學校教師會容易被少數較積極或有心的教師所主導，亦或是有些教師以威脅或利誘手段掌控教師會幹部，使學校教師會無法反映教師的真正心聲，而為少數人謀取私益。

## 二、組織成員與文化方面

### （一）教師認識不清，參與意願不高與態度偏差

許多教師對於學校教師會的定位、角色與功能，瞭解不夠深入，抑或採取冷漠的態度，因此參與意願不高。任何組織要能永續發展，首先要有成員的支持，因此必須讓成員對組織有深入的瞭解，才能吸引成員的認同與加入。其次，對於學校教師會有誤解之處，則必須加以澄清。再者，有些教師參與教師會動機不純正，希望藉由加入教師會擁有主導權力等不良動機，均應與以導正。藉由轉化教師的認知、態度與意願，進而使教師提升意願參與學校教師會。

### （二）會務運作的相關知能不足

教師對於教師會任務認知程度不深，且缺乏教師會有效運作的相關知能，如法律知能、教育相關法令、溝通協調技巧、遊說技巧等教師推動會務的相關能力均有待加強。因此藉由對學校教師會之成員進行教育訓練，以提升相關知能與技巧，培養法律專才，增進協商談判的能力，以爭取與保障教師合法權益，並順利推展教師會會務。

### （三）教師會成員缺乏共識

由於教師會成員各有其專業知識領域與自我意識，加上工作上常有重疊之處，有時會因為立場不同而滋生衝突與磨擦，難以整合意見。藉由建立學校教師會的組織文化與目標，透過成員的溝通與意見整合，營造具有共識的文化。

### （四）學校行政的阻撓，使運作不易順暢

由於先入為主的觀念，許多學校行政人員認為學校教師會之成立是為了與學校行政抗爭，因此利用許多手段打壓學校教師會之運作，如學校行政人員不願提供教師會辦公室、不願提供場地供教師會舉辦活動或是對教師會的提案置之不理等方式阻撓教師會之運作。

### （五）教師會幹部領導風格之偏差

少數教師會幹部領導風格或是觀念偏差，運用其掌握之權力獨自運作，未能

採取理性對話、平和與公開討論的作法，導致學校教師會與學校行政單位形成對立的局面。

## 小結

本節主要分析我國學校教師會組織現況。我國最早教師組織的法源依據，可溯至清朝末年（1906年）學部所訂頒的「教師會章程」。在教師法正式公布之前，中華民國全國教育會、教師人權促進會等皆屬於教師組織，但兩個教師組織在組織發展上遇到瓶頸，直到「教師法」於1995年公布，各級學校與縣市依法成立教師會，並於1999年成立全國教師會，出現正式合法的教師會組織。

我國學校教師會組織的現況包含了學校教師會的功能與定位、組織與運作以及其運作之相關問題，以下分別簡要歸納：

「學校教師會」係指各級學校專任教師所組成之職業團體外，其目的在幫助教師參與學校行政事務，瞭解教師權利義務，如何保障教師工作與生活，以及維護教師尊嚴與學生受教權，提升教師專業地位。其功能可分為專業服務功能、監督協調功能、教學研究功能、自制自律功能及公共關係功能。

其次，學校教師會之定位，在法律定位為人民團體、職業團體、社團法人；在組織定位為兼具工會與專業團體；在功能定位為具有保障、規範、研究、參與、監督、制衡、合作功能；在運作定位則為獨立自主團體。

再者，學校教師會組織與運作方面涵蓋學校教師會成立之條件與程序、組織架構與成員及運作情形等。學校教師會組織，其依據教師法第二十六條之規定，各級教師會組織之設立，應依人民團體法規定向該管理機關申請報備、立案，並依該法之規定來做事，其組織架構依據各學校教師會組織章程中的規定，進行運作事宜，推展教師會的業務。而學校教師會的成員必須是「專任教師」，不包含實習、兼任及代課教師。學校教師會之運作情形包含運作內容與運作策略，運作內容有提升教師專業成長方面的活動、參與學校各項決策及法定組織、維護及爭取教師應有的權益、教師會本身會務之運作、提供多元的服務與建立良好的公共關係等；運作策略則有參與、協商、服務及尋求外援等策略。

最後，學校教師會在運作過程也產生許多困難與問題，分為三個層面：  
其一，組織結構與技術方面：1.缺乏經費來源，無法有效運作；2.學校教師會組織定位不明；3.教師工作繁忙，無暇參加教師會；4.為少數人所控制使運作不民主。其二，組織成員與文化方面：1.教師認識不清，參與意願不高與態度偏差；2.會務運作的相關知能不足；3.教師會成員缺乏共識；4.學校行政人員的阻撓，

使運作不易順暢；5.教師會幹部領導風格之偏差。

綜上所述，在缺乏足夠的人力與物力的情形之下，學校教師會難以充分發揮其功能，加上運作過程中確有其困難與問題，因此必須解決其困難與問題，才能使學校教師會正常運作並發揮其功能。