

國立台東大學資訊管理學系
環境經濟資訊管理碩士在職專班
碩士論文

指導教授：廖國良 先生



組織流程再造之研究—以學校內部公文
處理流程為例

研 究 生：董志偉 撰

中華民國九十九年七月

國立臺東大學
學位論文考試委員審定書
系所別：環境經濟資訊管理研究所

本班 董志偉 君

所提之論文 組織流程再造之研究—以學校內部公文處理流程為例

業經本委員會通過合於 碩士學位論文 條件

論文學位考試委員會：

黃正魁

(學位考試委員會主席)

王文清

廖國良

(指導教授)

論文學位考試日期：99年7月27日

國立臺東大學

附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，正本送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 資訊管理學 系(所)
環境經濟管理 組 九十八 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：組織流程再造之研究－以學校內部公文處理流程為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☐	☒	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

☐ 同意 ☒ 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請

文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			☒

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：廖國良 (親筆簽名)

研究生簽名：董志偉 (親筆正楷)

學 號：4397012 (務必填寫)

日 期：中華民國 99 年 07 月 29 日

1.本授權書(得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2.依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議:研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲

博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 資訊管理學 系所

環境經濟資訊管理 組 九十八 學年度第 二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目：組織流程再造之研究－以學校內部公文處理流程為例

指導教授：廖國良

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

• 讀者基於非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：董志偉

簽名：董志偉

中華民國 99 年 07 月 29 日

誌謝詞

終於可以為二年再職研究生涯畫下一個句點，讀研究所並非我生涯規劃的一個選項，但是一個轉折點，也完成了自己的一個理想與心願，心中有許多的感受是五味雜陳，而「得知於人者太多，施知於人者太少」，藉由此文表達心中無限的感激。

首先要誠摯的感謝指導教授廖國良老師的鼓勵與指導，數次想放棄論文研究，論文寫作幾次頓挫都在老師不斷鼓勵與指導下，在無數次迷網時適時的導引，犧牲休息時間討論論文議題，得以完成順利完成論文，也常被我遺忘時間而讓老師等待多時，老師認真嚴謹的研究態度與專業學養更是後生晚輩學習的典範，感謝口試委員王文清老師及黃正魁老師給予我論文的指正與評閱，使得論文更臻完善。

兩年的日子裡感謝研究所同學佩玲、公正、啟禎、靜敏再研究所期間互相扶持與關心，完成許多老師交付的任務，興隆、志彰、偉傑論文上的協助；感謝辦公室賴景遠主任、駱國明組長、美志姐、素貞姐工作上的協助與分擔；感謝輔導室李美玲主任在論文寫作期間經驗分享；感謝好友建源不斷的鼓勵與關心；屏東好友逸農、富燦、國平的鼓勵；好友振勳在論文排版協助並提出建議。

一路走來，最重要感謝父母親在精神與經濟上的支持與包容，作最好的後盾，雖然離家只有六十公里之距離，但回家的路總是如此遙遠，感謝弟弟志鵬分擔照顧父母的重責大任。

臺東的星空陪伴我無數夜晚，此學位也許是我人生中學業上一個句點，感謝所有在我研究所生涯中曾經幫助我、鼓勵我、默默支持我所有的人，在期間增添許多豐富色彩，最後將此文獻給所有關心我的人。

董志偉 謹致於

國立臺東大學資訊管理系 環境經濟資訊管理研究所碩士在職專班

民國九十九年七月

組織流程再造之研究—以學校內部公文處理流程為例

董志偉

國立臺東大學資訊管理學系環境經濟資訊管理研究所碩士在職專班

中文摘要

資訊科技的蓬勃發展，造就了全球經濟與資訊科技緊密結合，企業持續不斷改善企業流程來面對國際化市場，因應面對多變的全球資訊科技變化，企業流程再造觀念受到管理者特別重視，在公務體系，公務人員面對資訊不斷變遷及思維不斷改變下，也必需重新思考現有公文處理流程是否合乎目前時勢，公務人員處理公文是主要工作項目之一，而公文是政府機關對內對外很重要的一個工具，唯有公文系統導入企業流程再造觀念及資訊科技，提高行政效率，進而提升政府機關競爭力。

學校現有公文流程處理主要缺點為在分文、逐級呈核、會辦、判核的過程中許多流程程序可以組織流程再造觀念改善現有的流程，運用學校現有資源，提出可行性的方案來進行公文流程改善，公文處理流程缺失改善後可以提升行政效率。

關鍵詞：組織流程再造、公文處理流程

A Study on Organize Process Reengineering --Taking School's Internal Documents Processing Flow for Example

Chih-wei Tung

In-service Master Program of Environmental Economy Information Management,
Department of Information Management, National Taitung University

Abstract

The prosperous development of information technology brings up the close integration between global economy and information technology. Being confronted with the international market, enterprises continuously improve their processes to cope with the variable global information technology, which shows that the enterprises' managers attach special importance to the idea of enterprise process reengineering. In the field of civil service system, the public servants must also rethink whether the existing official documents processing flows accord with the current situation under the constantly-changing information and thinking. The official document processing is one of the public servant's main work items and the official document is a major internal and external tool of the government agencies. Only has been injected with the idea of enterprise process reengineering can the document flow system improve the administrative efficiency and further raise the competitiveness of the government agencies.

The main defects of the current document processing flow of schools lie in the processes of document distribution, submitting for approval level by level, cooperative handling and approval determination. Many flow procedures can be improved by the idea of organization process reengineering. If schools work out feasibility plans for improving the document processing flow based on their own existing resources, they can raise the administrative efficiency after the defects in the document processing flow have been eliminated.

Keywords: Organize process peengineering, document processing flow

目次

中文摘要	i
Abstract	ii
目次	iii
圖表目次	v
第一章 緒論	1
第一節 研究動機與背景	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究範圍與對象	2
第四節 研究流程	3
第二章 文獻探討	5
第一節 企業電子化	5
第二節 企業資源規劃	7
第三節 組織流程再造	9
第四節 公文處理流程	11
第三章 研究方法	13
第一節 研究架構	13
第二節 學校內部公文流程改善再造	14

第四章 個案研究.....	16
第一節 個案學校簡介.....	16
第二節 前置作業規劃.....	23
第三節 改善後公文流程分析.....	39
第四節 改善前後公文統計.....	54
第五章 結論.....	56
第一節 結論.....	56
第二節 建議與後續研究方向.....	57
參考文獻.....	58



圖表目次

圖 1-1	研究流程圖	4
圖 2-1	現行文書處理流程(行政院秘書處，2010)	12
圖 3-1	研究架構圖	13
圖 3-2	公文處理流程再造步驟	15
圖 4-1	個案學校組織架構圖	17
圖 4-2	分文作業流程圖	26
圖 4-3	逐級呈核流程圖	28
圖 4-4	會辦流程圖	30
圖 4-5	核判流程圖	32
圖 4-6	逐級呈核流程圖改善後	35
圖 4-7	會辦流程圖改善後	37
圖 4-8	註冊組逾期未歸檔比例圖	40
圖 4-9	教務處設備組逾期未歸檔比例圖	42
圖 4-10	學務處生教組逾期未歸檔比例圖	44
圖 4-11	學務處衛生組逾期未歸檔比例圖	46
圖 4-12	總務處事務組逾期未歸檔比例圖	48
圖 4-13	輔導室資料組逾期未歸檔比例圖	49
圖 4-14	主計室逾期未歸檔比例圖	51
圖 4-15	人事室人事逾期未歸檔比例圖	53
表 2-1	企業資訊系統比較表	8
表 2-2	企業流程再造的定義	10
表 4-1	個案學校工作職掌表	18
表 4-2	研究處室組別公文量表。	33
表 4-3	註冊組逾期未歸檔件數逾期未歸檔占總數比例	40
表 4-4	設備組收文數量、逾期未歸檔件數逾期未歸檔占總數比例	41
表 4-5	生教組逾期未歸檔件數、逾期未歸檔占總數比例	43
表 4-6	衛生組逾期未歸檔件數、逾期未歸檔占總數比例	45
表 4-7	事務組逾期未歸檔件數、逾期未歸檔占總數比例	47
表 4-8	資料組逾期未歸檔件數、逾期未歸檔占總數比例	49
表 4-9	會計主任逾期未歸檔件、數逾期未歸檔占總數比例	51
表 4-10	人事逾期未歸檔件數、逾期未歸檔占總數比例	52
表 4-11	個案學校處室組別增減比例分析	54

第一章 緒論

電子化公文已經推行多年，公務部門在經過資訊化與數位化過程中也非常仰賴文書處理經由資訊處理方式傳遞，企業流程改善方式運用到公務部門之公文處理流程改善，公文書傳送時效提升，應用新的思維、工具及方法。

本章分為四個章節，第一個章節為研究動機與背景、二章節為研究目的、第三章節為研究範圍與對象、第四章節為研究流程。

第一節 研究動機與背景

洪國鋒（2007）指出資訊科技的迅速發展及高度運用，對人類的生活形態產生了很大的影響，不僅整體環境面臨了全面性的衝擊，對於政府機關的運作方式也產生了決定性的變革。因此公務人員因資訊與電腦化下必須進而學習更多的知識管理，行政作業因為電腦化的影響，公務機關內許多的行政流程及相關作業也都完成電腦化。基層公務單位或學校在公文文書處理過程中，如何找出影響公文處理流程成效降低的關鍵因素，改善公文文書處理流程，是目前公務體系所必須重視之課題。

網際網路興起企業經過全球化下，企業經歷過很多變革與流程的改善，企業要在環境中永續經營，必須適當的應用一套資訊系統來強化，而電子化實行已經許多年的台灣政府部門，在電子公文流程中，還是存在著許多問題需要在流程改善，黃順彬（2006）指出，傳統的公文呈核流程，是經由收發室登記後列印紙本公文，再交給傳送人員轉送承辦人辦理公文，承辦人簽定公文辦理方式，再經由傳送人員層層送至會辦單位表達意見及送交各級主管呈判，並於決行後送承辦人，繼續辦理其他流程或結案存查。在傳統流程中，使用到許多送收人力，因公文承辦人及傳送人員，不了解組織的結構，並對於臨時組織因業務轉變經常異動，造成容易產生公文遺失、公文承辦時效不彰、流程追蹤不易等問題，且在內部公文創稿部份，因無檔案管理的機制，經常無法追查計畫或該函的源頭。

研究者於學校單位總務處服務，教育單位許多電子公文都是縣政府教育處所傳送，而承辦人員經常因為處理流程延誤，影響到校務進行順暢，在電子文書公文中公文式政府機端對外溝通種要的管道之一，而公務人員公文文書處理是一項很重要的工作之一，國中學校單位只有一位資訊教師，所有電腦維護網路架構與軟體開發都必須仰賴其他私人公司來開發軟體或是維修與維護，所以學校單位要如何在現有有限資源下快速導入企業流程再造觀念，改善公文處理作業流程，進而提升行政效率為本研究主要動機。

第二節 研究目的

本研究目的將現有學校人力及資源下，運用流程改善來改善公文流程，提高學校之行政效率，本研究目的包括：

1. 將企業流程再造觀念導入學校之校務行政中。
2. 改善目前現行公文流程的缺失與缺點以提高行政效率。
3. 將企業流程改善觀念帶入公文書處理流程，建立一個比較合理及有效率可行性之公文流程，供學校公文流程改善之參考。

第三節 研究範圍與對象

電子公文在公務部門以行之多年，由於許多公文書附件表格必須經過承辦人及處室課長級機關首長核章，部分公文還是必須仰賴一般郵件傳送，本研究範圍為學校文書組至電子公文書後或各單位創稿，會辦、承核到結案過程中，運用企業流程再造，進而改善公文作業的繁複流程，達到電子公文行政效率提升之目的。

本研究以臺東縣某國民中學為例，公文處理過程有分時效性，但因辦理過程中會因為許多原因造成公文時效性，本研究做一般公文標準作業流程與現行作業流程，做改善前與改善後比較與分析，提供學校校務行政參考之用。

第四節 研究流程

本研究採用下步驟（如圖 1-1）：

- 一、研究動機與範圍確定：
- 二、相關文獻探討：
- 三、建立方法與架構：
- 四、研究個案流程分析：
- 五、提出改善流程：
- 六、實施改善作業流程並分析結果：
- 七、建議與結論：



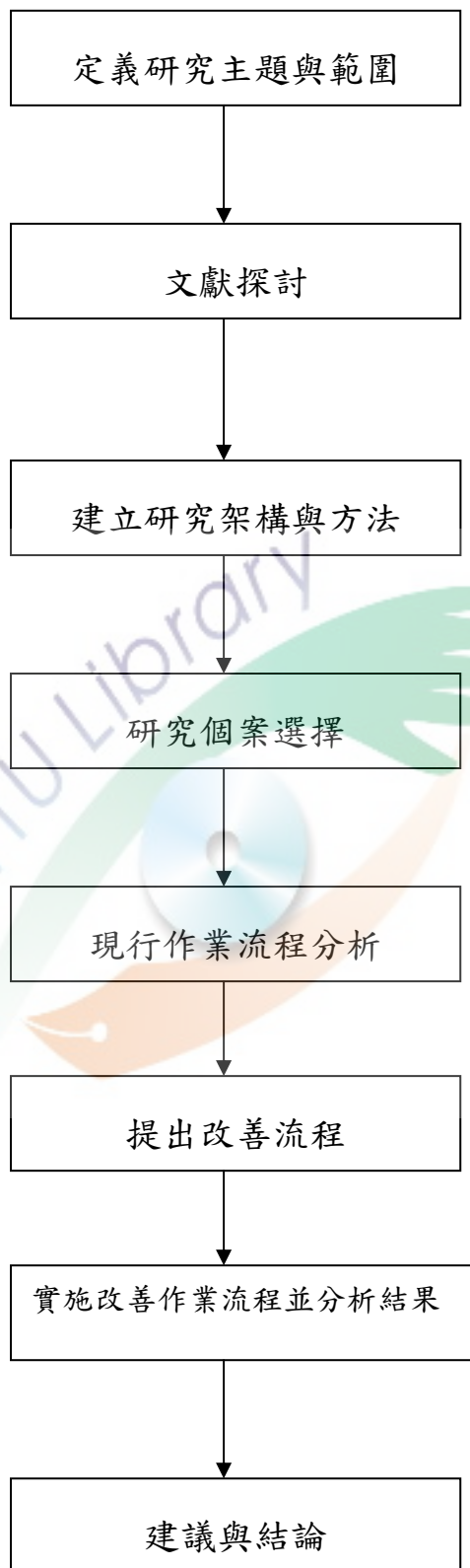


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章節分四個部分，一為企業電子化；二為企業資源規劃；三為組織流程再造；四為公文處理流程。

第一節 企業電子化

一、企業電子化定義與目的

企業電子化 EB (Electronic-Business) 是指企業利用企業內部網路 (Internet)、網際網路 (Intranet)、企業間網路 (Extranet) 及各總整合資訊系統，將企業內部的價值鍊與外部顧客、供應商、策略夥伴間的各種交易相關的活動，包括溝通、協調、資訊分享、進行線上連結、整合與再造已達到企業經營效率、速度及彈性提升的目的。

電子化企業則除了電子商務外，還包括了現代化經營的真正動力來源，即涵蓋企業前端 (front-office) 與後台 (back-office) 作業的整合。電子化企業不僅涵蓋電子商務的交易，它也包含在技術協助下對過去經營模式的重新定義，以求取顧客價值的最大化。電子化企業是一項整體性的策略，而電子商務只是電子化企業非常重要的一個面向。

因為電子商務一詞容易被想成是與企業夥伴間所進行的電子化交易活動，致使其在人們心中的意義較為狹隘，許多人因此改用電子化企業一詞，它不僅包含買賣活動，也包含服務顧客及與企業夥伴間的協同作業，以及企業內部處理作業的電子化。因此，電子化企業可視為廣義的電子商務。

我國經濟部工業局 (2002) 在「公司導入電子化支出適用投資抵減作業要點相關事項說明」中，則將電子化定義為透過網際網路標準通信協定 (TCP/IP) 相關資訊技術及管理方法之運用，轉化並改造企業或其上下游供應鏈之運作核心與流程，進而改善公司內外運作及營運之本質，使公司本身及其合作對象間均能加速運用新的企業營運模式，以提昇我國企業整體經營績效。

呂執中（2003）將企業電子化定義為：因應電子商務對整體環境所帶來的影響與衝擊，企業充分運用網路與資訊科技，來改造其核心業務與流程，以創造、傳達、累積企業價值之過程與手段。企業電子為使企業關鍵流程順暢（尤其是其作業流程的資訊常需要平凡的與內外部交換與互動），透過網際網路方式能快速的交換資訊以加速作業流程與降低成本。電子化企業可綜合定義為為了提生更高的經營績效與利益，需要將企業經營模式、電子化技術的應用及組織結構複雜且嚴謹的結合在一起。

綜合以上，企業電子化定義為：包括任何的網際網路應用與資訊科技，以轉化並改造企業核心業務與流程，促進組織活動轉換內部與外部關係，進而改善經營模式，提升經營績效。企業電子化運作的範圍包括電子商務、企業資源規劃、供應鏈管理、顧客關係管理與知識管理等議題。

二、企業電子化效益

企業電子化最大的貢獻就在於能夠有效幫助企業控管，無論在人事、財會、進銷存，或庫管、物料方面，都能幫助企業堵住漏洞，降低不必要的支出；同時企業可以隨時查看進貨、出貨和庫存量，方便管理。經營企業人清楚的知道，以最少的人力，創造最大的價值，是企業成敗的關鍵，所以企業進行電子化後，透過電腦和網路的管理，所創造出的產值，會比以往未電子化時的增加。

企業電子化所產生的效益有許多，例如增加生產力、價低操作成本、減少人工、降低文書與專業人員成本、降低費用成長率、降低供應商成本、降低電腦費用、降低設備成本等。

Bharadwaj（2000）在研究文獻中統整出企業電子化所帶來的型價值，其中包含以下四點：

- （1）提升產品品質，電子化能輔助建立客製化與優越產品與服務品質。
- （2）提升顧客服務，企業電子是對於改善服務與回應顧客需求的關鍵因素。
- （3）知識產值的建立，電子化扮演企業進行內部知識管理相當重要的角色。
- （4）產生綜效，透過企業電子化的導入，企業內部得以有效的協調與跨組織各部門的資訊分享，產生較大的綜效。

第二節 企業資源規劃

企業資源規劃（Enterprise Resource Planning, ERP）概念由著名產業研究科技單位 Gartner Group 在 1990 年代初期，依據資訊科技的發展及供應鏈管理所提出的觀念，以推論製造業資訊系統的發展趨勢。在一個模組大型模組、整合性的流程導向系統，整合企業內部財會、製造、進銷存等資訊，快速提供決策者資訊，提升企業主管的經營績效與快速反應能力。為了解過去 ERP 的發展，以下將簡要說明 ERP 的演進過程（林東清，2003）：

1. 1970-1980 年代：生產技術屬於生產者導向的大眾市場，重點在產品，功能與成本，管理組織重點以集中與大量生產來降低成本。這時期主要有兩個主要的資訊系統，物流需求規劃（Material Require Planning, MRP）與製造資源規劃（Manufacture Resource Planning, MRPII）。物流需求規劃主要再支援物料相關採購、庫存、運送，在確保物料在需求時運送到達工廠，使工廠內庫存最低，不會影響交貨或是停工待料；製造資源規劃再擴大前者功能，除了物料控制外，並支援「準時交貨」，強調企業產能與資源足夠的準時完成訂單的需求，MRPII 支援的重點過擴大到製造規劃、排程、發工、備料、運送、配銷等。
2. 1980-1990 年代：市場逐漸進入消費者導向時代，產品多樣化與品質要求，生產模式進入「多樣少量」與「分散生產」模式，資訊應用是以 MRPII 再加上 JIT（Just-In-Time）/TQC（Total Quality Control）的考量來快速調整，以因應管理需求的變化。
3. 1990-2000 年代：生產模式進入所謂大量多樣（Mass Variation），強調彈性、反應與「整合資源有效應用」，除了產品製造相關資源外，人力資源管理與財務資源也都考慮，達到「企業資源有效運用」，MRPII 橫向整合財會、人力資源、銷售企業資源規劃。
4. 21 世紀：講求全球分工競爭，內部資源整合已不在足以滿足全球競爭需求，企業必須強化其 ERP 系統，進而整合供應鏈管理、顧客關係管理、知識管理、電子商務形成所謂延伸性的 ERP（Extended ERP, EERP）（ERP II）以

有效和合外部資源，形成虛擬競爭實體，以因應未來全球競爭與電子商務之變局。系統比較表如表 2-1。

表 2-1 企業資訊系統比較表

年代	1970-1980	1980-1990	1990-2000	2000-
企業資訊系統	MPR/MPRII	MRPII/JIT/TQC	ERP	ERP II
產品特色	- 標準化 - 大量生產	- 多樣化 - 少量	- 大量客製化 - 多樣	- 多樣化 - 多工能 - 多通路
主要目的	物料的掌握	- 物料掌控 - 訂單履行 - 製程規劃	企業內部整體資源有效應用	跨組織整體供應鏈資源有效運用
主要管理標的	物料資源規劃	整體製造資源規劃	- 製造資源 - 財務資源 - 人力資源	跨組織的資源規劃
績效重點	降低製造成本	- 降低製造成本 - 提升客戶服務品質	內部資源運用效率與彈性快速回應	- 跨組織整合 - 快速整合
IT 架構	單一主機	單一主機	主/從式架構	Web 多層次架構

資料來源：林東清（2006，419 頁）。

企業資源規劃是指「一個大型、模組化、整合性、內建最佳無誤的流程導向系統，將內部價值鍊主要的財務、會計、採購、倉儲、銷售、配送、生產管理、專案管理、人力資源等跨部的流程資訊整合起來，提升企業整體的營運速度與提供即時、正確、整合的資訊，來支援資訊管理決策，使企業資源最有效運用 IT 策略」。現今 ERP 系統軟體非常多種類，而目前 ERP 主要提供支援，以價值鍊模式來看，主要有下列六大核心模組：

- 1.物料與庫存管理：主要功能為物料採購、倉儲管理、存貨管理等。
- 2.生產與製程管理：主要功能為主生產規劃、物料需求規劃、現場控制、產能需求規劃、品質管理。
- 3.銷售與訂單管理：主要功能為銷售作業管理、訂單管理、配銷需求規劃、送貨管理、運輸管理等。
- 4.財務會計管理：應收帳款、應付帳款、現金管理、財物控制、產品成本會計、間接成本管理等。
- 5.人力資源管理：員工招募、薪資、福利、教育、考核、出勤。
- 6.企業行政管理：企業策略規劃、預算管理、利潤分析管理、環境公安全管理、決策支援、資產會計、專案管理等。

第三節 組織流程再造

蔡明珪（2010）提到，企業流程再造乃組織確保競爭優勢及提升競爭力所採取的經營改革手法和組織變革。以企業流程之改革為著言點，將工作進行方式和流程，做徹底的改變，並整合先進的資訊技術。由此可見企業在提升競爭力中，很重要的一個部分是全面思考企業經營的觀念。

丁威元（2006）指出，企業流程再造乃是徹底地、全面性地重新思考企業的營運觀念，許多有關組織流程再造之研究均以「流程」為觀點，並未提及企業如何將流程再造加入顧客元素，都是以資訊科技為觸媒之觀點來探討企業如何藉由導入組織流程再造來提升其競爭力。所以企業在流程在再造過程中 全球化競爭及環境變化，企業必須以顧客導向來作為企業產品及服務中顧客關係管理重要一

環，過去的組織流程再造比較重視績效導向，而未來比須注重的是顧客關係管理，應加強顧客滿意度提升，進而提高公司獲利，有關企業流程再造之定義，如表 2-2。

表 2-2 企業流程再造的定義

提 出 者	時 間	定 義 內 容
Hammer & Champy	1993	根本的重新思考，徹底翻新作業流程，以求在企業的表現上，獲得大躍進式的改善。
Parker	1993	使用各種新舊工具及技巧結合實用的現代科技，以提供一種全新的組合，該組合是可以貫穿組織間的變化，進而達到滿足客戶的需求，為企業建構一更好之流程
Davenport	1993	企業再造工程應屬於一種流程革新（Process Innovation），必須對作業流程徹底的改變並完全地重新再設計，而使得原組織或部門中參與的成員、設備等能有顯著的減少。
Talwar	1993	企業再造是在顧客服務（customer service）及企業效率（business efficiency）上達到根本地改善的一種途徑。而主要的挑戰在於去重新思考企業的流程及使得企業流程更有效率，而且要支援透過組織的創新及價值傳達的結構。
Venkatraman	1994	企業流程再造，是以資訊科技為中心，對流程重新架構（reconfiguration）取代舊有作業流程，並對基本設施做最佳利用。
蔣中一	1995	以顧客需求為導向，為達到企業整體績效的提昇，在資訊科技的運用下，所進行的一種躍進式企業流程變革。
Peppard & Rowland	1995	企業流程再造是一種改進哲理。它的目標是通過重新設計組織經營的流程，使這些程的增值內容最大化，其他方面的內容最小化，從而獲得績效改善的躍進。這種做法既適用於單一個流程，也適用於整個組織。
Mike Robson	1996	企業流程再造是一種完全新的及更有效率的企業流程創造，而不去關心過去做了什麼。BPR 在有條理的結構中運用了多種的工具與科技，而且其最主要關切的是在巨大組織的層次中的跨功能整合。
徐聯恩	1996	認為所謂的企業改造，是大型企業所進行的全面、深入而對組織績效有重大影響的改變，企業改造的範圍可分為企業經營範疇與定位的重大變動；企業結構、制度與文化上的重大變動；企業控制權的重大變動，包括所有

提 出 者	時 間	定 義 內 容
		權與經營權的變動。
Alter	1996	企業流程再造是一種使用資訊科技根本上來改變企業流程以達成主要企業目標的方法性程序。
詹瑜蕙	1999	藉由企業革新的思想與進步之資訊科技，改善或改進企業運作方式，重新思考工作之重要性，刪除不要的部份，以其他較好之方式取代，著重流程環環相扣，並以顧客為導向之活動，以期能改善企業績效，達到經營目標。

資料來源：邱俊維（2009）

第四節 公文處理流程

公文是行政機關處理公務的主要工具，溝通互動重要的媒介，行政院秘書處於九十九年三月頒修正「公文處理手冊」，現行文書處理流程如圖 2-1，主要有三個部份，收文處理、發文處理、文書核擬等，其中五個流程如下；

- （一）收文處理：簽收、拆驗、收文、編號、登陸、傳遞。
- （二）文件簽判：擬辦、送會、陳核、核定。
- （三）文稿擬判：擬稿、會稿、核稿、判行。
- （四）發文處理：繕印、校對、蓋章及簽署、編號、登錄、封發、送達。
- （五）歸檔處理：依檔案法及相關規定辦理。

第三章 研究方法

本研究以某學民中學校內公文處理程序為研究對象，參考企業流程改善導入方法論中企業再造來進行分析，並針對現有公文流程改善，提高行政效率。

第一節 研究架構

製造業與企業界之產業生態與學校有很大不同，公文作業所考慮的因素和企業界是大同小異，本研究是以現行研究分析學校文流程缺失，再以改善公文流程，最後做改善分析，並實施改善作業流程並分析結果。架構圖如圖 3-1。

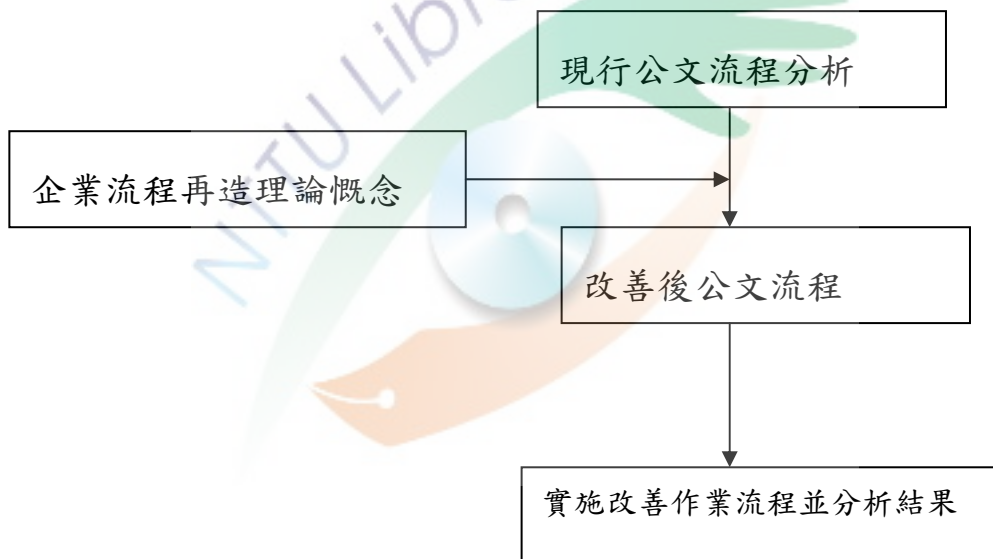


圖 3-1 研究架構圖

第二節 學校內部公文流程改善再造

本研究參考許添來（2003）以學校公文內部處理流程再造，將研究步驟分成前置作業規劃、現行作業流程改善、改善作業流程分析、實施改善作業流程並分析結果等四步驟。

各步驟主要工作內容如下：

一、前置作業規劃：

工作內容為確定導入的深度及廣度、研究參與單位人員編組、定義導入時程與流程。

二、現行作業流程改善：

參考現行文書處理流程，對每個作業流程作業需求及作業流程詳加記錄，內容有文件表單類規格、表單的流程、人力運用情形訂提列需要改善的問題點。

三、改善作業流程分析：

真對現行作業流程分析提列問題點，參照作業需求及結合新的知識管理，提出可以解決方案。訂出細部作業流程規劃。

四、實施改善作業流程並分析結果：

將改善的作業流程與個案的學校單位承辦人員實際做公文流程趕善作業。

各步驟如下圖 3-2：

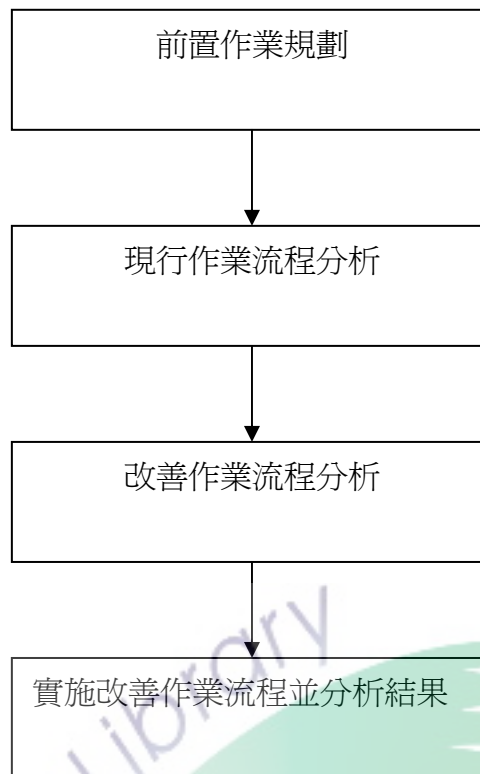


圖 3-2 公文處理流程再造步驟

第四章 個案研究

第一節 個案學校簡介

本案學校於民國五十七年創校，設立於台東縣創立至今四十餘年來，歷經六任校長之苦心經營暨全體同仁共同努力，校舍及各項教學設備已略具規模，校務蒸蒸日上。

個案學校校地面積三・一四五四公頃，現有班級數十三班，學生三九九人，教職員工計三十七人，學校計有教學大樓兩棟、圖書室、生物實驗室、理化實驗室、輔導活動室、視聽教室、電腦教室、工藝教室、家政教室、音樂教室及社會科、音樂科、生物科、家政科等專科教室、木雕工廠，並無專屬行政大樓，行政單位集中在前棟教學大樓一樓。校內電腦軟硬體完善，無線網路架設完成，個案行政單位承辦人員及導師室每位都有電腦，個行政單位均可透過網路交換資料，微軟體有待開發整合。

個案學校之行政單位設有教務處、學務處、總務處、輔導室、主計室、人事、健康中心等，各處室因業務需要設有若干組，組織架構如圖 4-1

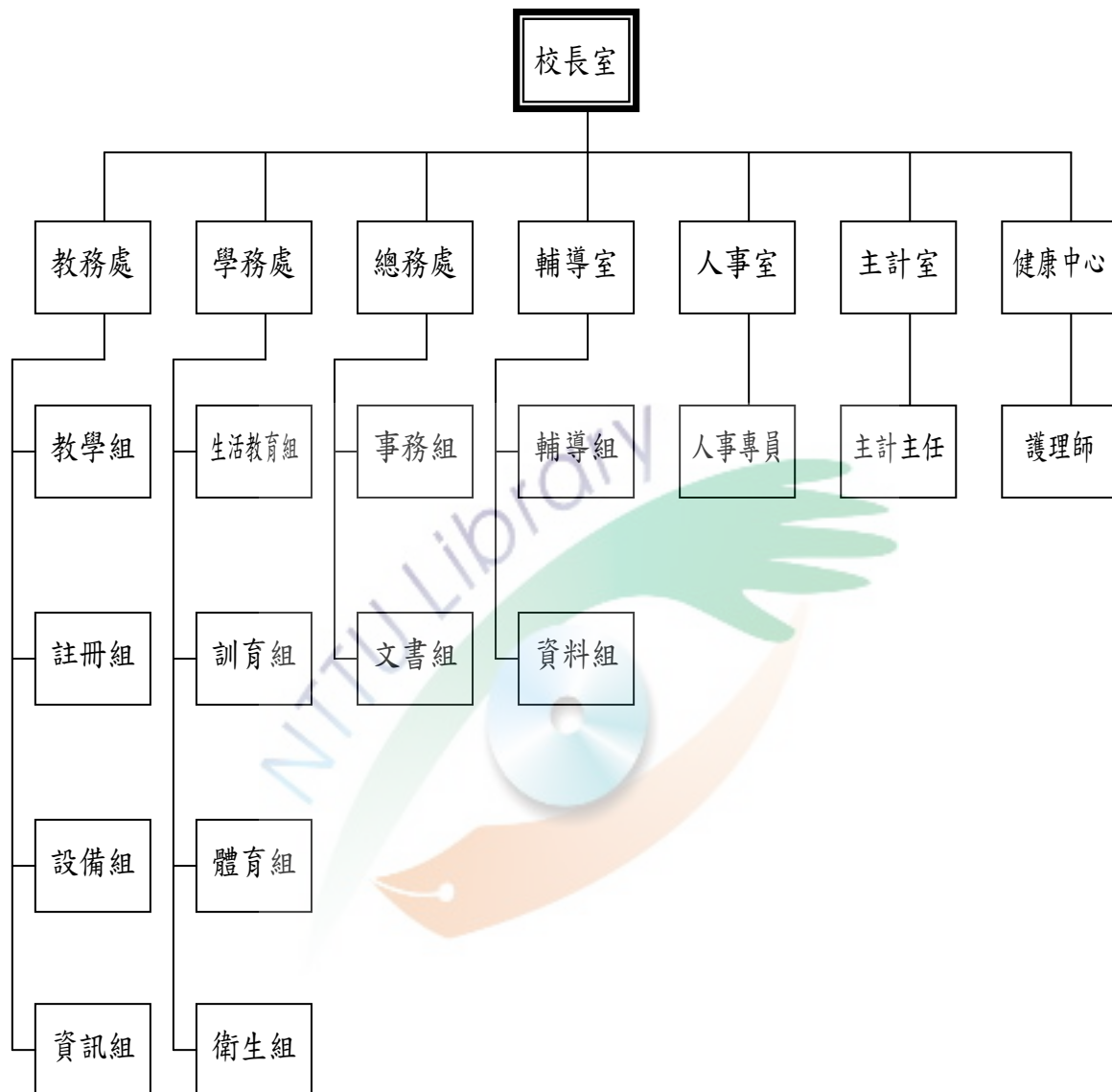


圖 4-1 個案學校組織架構圖

個案學校各組工作職掌如下：

表 4-1 個案學校工作職掌表

處室	組別	工作內容
教務處	註冊組	1、學生學籍資料建檔、異動登錄統計。 2、辦理學生轉學、休學、復學事項。 3、核發畢業、肄業證書及在學成績證明書。 4、學生註冊、新生編班、編訂學號等事宜。 5、辦理學雜費減免及就學優待事項。 6、學生各項成績處理：成績單製作與發放<分為班級、學生、老師成績>，核算畢業學分及成績統計分析。 7、負責各項考試卷務工作：包括段考、抽考及模擬考。 8、模擬考：文揚連繫、模擬考卷務、收費、舉辦日期、成績公告及其他相關事宜。 9、辦理學生基測及多元入學宣導相關工作：申請及甄選入學、登記分發之報名、考試服務、成績公佈等。 10、各項獎助學生申請及發放。 11、辦理各項學藝活動，如國語文競賽、科學競賽等。 12、其他臨時交辦事項。
	教學組	1、擬定教學章程。 2、辦理教師研究進修事宜。 3、教師上課時數及課程安排。 4、召開教學研究會。 5、各科教學進度之擬定與查核。 6、教師授課情況<教室日誌>、巡堂紀錄考核<包括巡堂人員安排>。 7、教師調代課之安排及補課、缺課查核。 8、計算教師各項鐘點費。 9、辦理學生各項學科競試及定期考查。 10、定期考查：包括出題、閱卷、出題老師巡堂之安排，以及考試時間、監考及巡堂人員之安排。 11、擬定學生假期作業。 12、檢查學生作業。

		13、辦理補救教學、課後輔導、課後照顧、教育優先區及攜手計畫等。 14、其他臨時交辦事項。
	設備組	1、教學器材之維修、借還及申購。 2、教科書之採購業務。 3、辦理圖書室書籍之採購、保管、借閱等業務：辦理校內圖書捐贈、圖書展覽、閱讀小博士選拔、閱讀小書製作及閱讀心得發表等活動→納入書香列車業務。 4、召集資訊教育推廣會議、擬定資訊教育推展計畫。包括管老師重新建立新網頁，並設計各領域分享平台供教師分享學習成長。 5、辦理校內外教師資訊研習相關事項。 6、申購、請修電腦設備器材事宜。 7、普查整理各科教學年度預算需求。 8、擬定科學教育推動計畫。 9、各專科教室及圖書館之使用管理及安全維護，並協調各專科教室負責教師： a、電腦教室→電腦網管教師。 b、實驗室→理化代理教師。 c、音樂教室→音樂教師。 d、資源班教師→資源班導師。 e、烹飪教室→收回管理。 10、執行全校性英語及國文背誦事宜，包括協調抽查負責教師。 11、其他臨時交辦事項。
	資訊組	1、推動執行學校資訊教育相關工作。 2、配合縣網中心，完成交辦工作與注意事項。 3、訂定學校資訊安全政策與設備軟體使用管理規範。 4、維護管理學校網路設備、伺服器主機、IP 使用及電腦教室設備。 5、處理學校資通安全事件與通報。 6、參加有關網路管理與系統建置之工作會議與研習。 7、協助各處室處理校園網站內容之更新與建置。 8、擬定推動資訊教育計畫並執行。

		9、網路倫理觀念的宣導。 10、辦理教師資訊研習。 11、推廣自由軟體的教學應用及行政應用。
學務處	生活教育組	1、擬定本組各項章則及應用表格。 2、生活教育課程推行之行政配合及研討召集。 3、掌管學生出席及點名事宜。 4、處理學生請假及缺課事宜。 5、處理學生獎懲事宜。 6、處理學生偶發事件。 7、指導學生校外生活。 8、學生防災及防護訓練。 9、學生交通安全教育與服務。 10、春暉專案課程推行之行政配合及研討召集。 11、其他有關生活教育事項幹事協助資料整理。
	體育組	1、擬辦本組各項章則及應用表格。 2、主辦及策劃本校運動會。 3、辦理校內外體育活動及競賽事宜。 4、各項體育器材及設施之規劃及定檢。 5、成立體育團隊與辦理訓練事宜。 6、協辦體育器材室之器材借用及管理。 7、協辦各項體育器材及設施之規劃及定檢。 其他交辦事項。
	衛生組	1、擬定各項環境衛生計畫、章則與執行。 2、環境衛生教育課程推展之行政支援及召集。 3、校園衛生打掃區域分配衛生用具申購與管理。 4、策劃、執行垃圾分類、資源回收工作。 5、垃圾分類、資源回收教育課程規劃召集。 6、組訓環保小義工，協助維護校園整潔。 7、辦理環保教育、能源教育、人口政策教育。 8、辦理午餐相關業務及資料填報。 其他交辦事項。
	訓育組	1、擬辦本組各項章則及應用表格。 2、辦理法治教育。 3、指導策劃學生自治活動。 4、團體活動課程推行之行政配合及研討召集。 5、節慶紀念教育課程推行之行政配合及研討召集。 6、策劃幼童軍活動事項。

		7、策劃戶外藝術表演活動。 8、法治教育課程推行之行政配合及研討召集。 9、辦理始業集訓及結業式。 10、學生集會升旗事宜。 11、其他交辦事項。
總務處	事務組	1、訂定事務工作章則。 2、編造財產目錄及其增減登記事項。 3、營繕工程（購置訂置財物）：成立執行、督導、稽核小組，從規劃設計、預算、訂草約、發包、訂合約、開工、施工前後之照相、監造、安全品質、進度、完工驗收、付款、保固。 4、房舍教室調配及管理。 5、校產管理。 6、各項設備與辦公用品採購、保管及分配撥借事項。 7、工友管理事項。 8、工友考核之擬辦事項。 9、工友保險案件之擬辦事項。 10、工友退休資及撫卹案件之擬辦事項。 11、辦理災害撤救及善後事宜。 12、其他庶務行政工作。 13、其他有關事務及交辦事項。
	文書兼出納組	文書組工作項目： 1、訂定文書處理章則。 2、公文收發、分類、編號、登記及分辦、查詢、考核等事宜。 3、文書之繕校郵寄。 4、郵遞文件及登記、管理郵資。 5、整理與保管文書檔案。 6、管理各項公報。 7、銷毀已逾保存年限公文。 8、推任全校性會議記錄。 9、其他有關文書及交辦事項。 出納組工作項目： 1、現金出納保管登記事項。 2、公庫現金票據及有價證券之保管出納事項。 3、員工薪津請領發放及辦理代扣代繳事項。

		4、代辦費之收支保管。 5、零用金保管及支付事項。 6、臨時性暫收款之保管。 其他有關出納及交辦事項。
輔導室	資料組	1、實施心理測驗、問卷調查。 2、建立、分析、保管或轉移學生基本資料。 3、蒐集、提供有關輔導的資料。 4、畢業追蹤、調查。 5、充實輔導設備。 6、特教業務。
	輔導組	1、規劃班級輔導活動。 2、策劃個別輔導、團體輔導。 3、升學與就業輔導。 4、提供家長、教師輔導專案諮詢。 5、生涯發展教育相關業務。 6、技藝教育學程。
人事室	人事	1、教職員之任免、甄選、敘薪之擬辦及出勤之管理等。 2、教職員之成績考核、獎懲之擬辦事項。 3、教職員訓練、進修。 4、教職員俸給待遇、公保、勞保、退休、撫卹等。 其他有關生活教育事項協助資料整理。
會計室	主計主任	歲計方面 1、概算之籌擬與編報。 2、統籌科目預算數之增列。 3、預算之編報。 4、預算簽證與登記事宜。 5、追加減預算之編報。 6、歲出計畫及預算實施進度績效報告之編報。 7、分配預算之編報。 8、辦理經費流用手續。 9、核定預算變更計畫之核簽。 10、辦理其他有關預算事宜。 11、修正分配預算之編報。 12、財產增加單、財產增減存表及財產目錄之會核。 13、登記各種帳簿並辦理結帳。 14、監盤財物現金。

		15、整理暫收/預付/代收/代辦/應收/應付及保管款等帳目並擬訂處理責任與清理方法。 16、年終權責發生數申請辦理保留案件編報事宜。 17、核對現金結存日報表。 18、辦理決算事宜。 19、集中支付與帳面數據之核對。 20、辦理機關內部財務審核實施執行事項。 21、公庫收款差額解釋之審核。 統計方面 1、公務統計報告之編製。 2、公務統計之建立。 3、公務統計報告之稽催與審核。 其他方面 1、內部有關會計事宜審核辦法之擬訂。 財物上增進效能及減少不經濟支出之研究及建議。
健康中心	護理師	1、辦理師生平安保險事宜。 2、協助身心保健教學及辦理性教育活動。 3、辦理師生平安保險事宜。 4、佈置身心保健教育、性教育專欄相關資訊。 5、辦理學童健康檢查、預防接種事項。 6、學生意外傷害及緊急疾病之處理與通報。 7、健康中心器材與藥品之使用與管理。 其他交辦事項。

資料來源：個案學校網站。

第二節 前置作業規劃

依據行政院秘書室公文處理手冊第玖文書處理流程第七十七條至七十九條文
下摘要：

七十七：公文處理時應重視時效性及品質，全面實施管制，促使公文文件依時限辦結。

公文處理權責劃分、時限、管制、計算標準、稽催、檢核教育與宣導、時效統計等作業，除法令另有規定者外，依文書流程相關規定辦理。

七十八：各類公文文書處理時間基準如下：

(一) 一般公文

1. 最速件：1 日（但緊急公文仍需依個案需要時限內完成）。
2. 速件：3 日。
3. 普通件：6 日。
4. 期限公文：
 - (1) 來文或依其有規定訂有期限之公文，應依規定期限辦理。
 - (2) 來文者訂有期限者，如受文機關收文時已逾文中所定期限者，該文得以普通件處理時件辦理。
 - (3) 變更來文者文所訂期限者，須連繫來文機關確認。

七十九：各類公文處理時限標準如下：

(一) 公文處理時限，除限期公文、專案管制案件、訴願案件、人民陳情案件外，均不含假日。

(二) 一般公文發文使用日數：

1. 一般公文字收文次日或交辦日起至發文日止所需時間扣除假日。
2. 期限公文於來文所訂或規定期限內結辦者，未超過 6 日者，以實際處立日數計算，超過 6 日者，以 6 日計算；逾越來文所訂或規定期限辦結，以實際處立日數計算。

(三) 專案管制案件、立法委員質詢案件、監察案件、人民申請案件、人民陳情案件、訴願案件之計算標準，於規定期限內辦理者為「依限辦理」，超過規定限內辦結者列為「逾限辦理」。

(四) 處理期限已時為計算單位，收文日之時起算；以結辦日為計算基準者，以收文次日算起，但收文當日結辦者，以辦日計算。

一、現行作業流程分析

學校內部公文可分為內部簽呈與外部公文流程，外部公文自電子公文或紙本公文郵件起拆封、分文、簽核、結案、檔案管理、保存年限到期銷毀等。處理承辦人員下起教、職員或組長、經由組長、主任、會辦單位至校長逐級呈核，經校長核判後依據公文性質辦理或裁示。

本研究之範圍為個案以學校文書組經來文拆驗後，經公文登陸及收文編號、列印簽收單後各承辦人員簽收，至各單位簽辦完畢至歸檔結案為止，各組組長公文呈主任批閱後、如有會簽公文會簽相關單位、至校長批閱，包含縱向及橫向逐級呈核、以現行學校公文流程分析及將改善遞送流程，分析目前公文流程改善前、改善後公文於期末歸檔件數做分析。

選定組別有教務處註冊組、設備組、總務處事務組、學務處生活教育組(生教組)及衛生組、輔導室資料組、主計室、人事室等，請教務處註冊組、設備組、總務處事務組、學務處生教組及體育組、輔導室資料組、主計室、人事室等協助將公文流程改善並依據各組公文歸檔結案日為截止日，依據公文限辦日作為依據判斷、並統計逾期數量，分析時間內之公文於期為歸檔比例。

二、現行作業流程分析改善前

(一) 分文

公文外部來源公文主要有電子公文與紙本公文兩總，公文有總收文總務處文書組，紙本公文經郵差送校後步驟為點拆、給收據、登記編號；電子公文則為收文、編號、列印簽收單、登記等，完成各項程序後立即分文處理，原則如下：

1. 視公文時間性、重要性、依據機關之組織辦理分文。
2. 依來文所述業務較多者分送承辦單位。
3. 依來文首項業務之主辦單位為主辦單位。
4. 來文為急要文件或案情重大者，先行呈閱校長後，再行分文。
5. 內容牽涉 2 單位者依據所屬業務較多或首項業務之承辦單位為主辦單位。
6. 來文主旨不明確時由校長核定後辦理分文。

總務處文書組依據分文原則列印公文簽收表，各承辦單位組別依據公文順序登陸公文登記簿辦理，分文流程圖如圖 4-2：

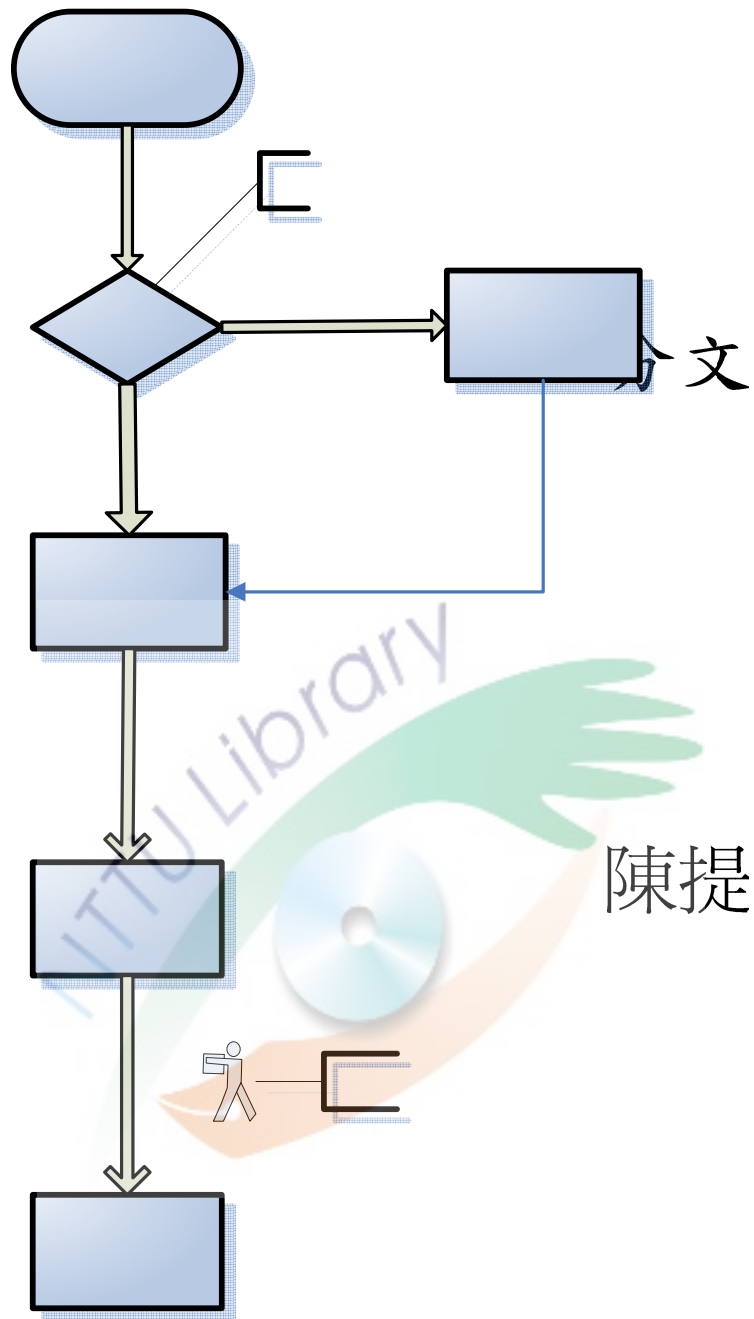


圖 4-2 分文作業流程圖

個案學校文書組由總務處兼辦出納人員承接業務，僅設文書組長一員，須辦理出納業務及公文文書作業，該工作辦理全校出納及公文文書作業，人力吃緊且略顯不足，兼任出納業務常需出差事至市區辦理銀行相關業務，路程來回約計 30 公里，常因須趕在銀行截止服務期限內奔波於市區及校園。

各承辦組別兼職教師都具有教師身分，學校以教學位主要工作，所以常因教師上課、研習、出差都不在辦公室，所以每日公文上午分送一次及下午打掃時間 15 分鐘分送一次，每日 2 次，各組組長大多為承辦人員，若該組長當日當時不在位置上，文書組長會將公文直接置於抽屜並拿取職章蓋章代為簽收，雖然此舉較為快速且在短時間內承辦組長可以領取公文，但是公文數量確認及安全性較略顯不足，甚至會有遺失之慮。

（二）逐級呈核

公文逐級呈核部分為學校公文內部最主要一個部分，承辦各組依據公文所述主旨簽注意見或會辦各單位，選擇擬辦方式；先簽後搞、簽稿併陳、以稿代簽，若涉及相關處室組別會辦相關單位，經承辦主任、會辦單位、校長批示，逐級呈核一般流程如圖 4-3。

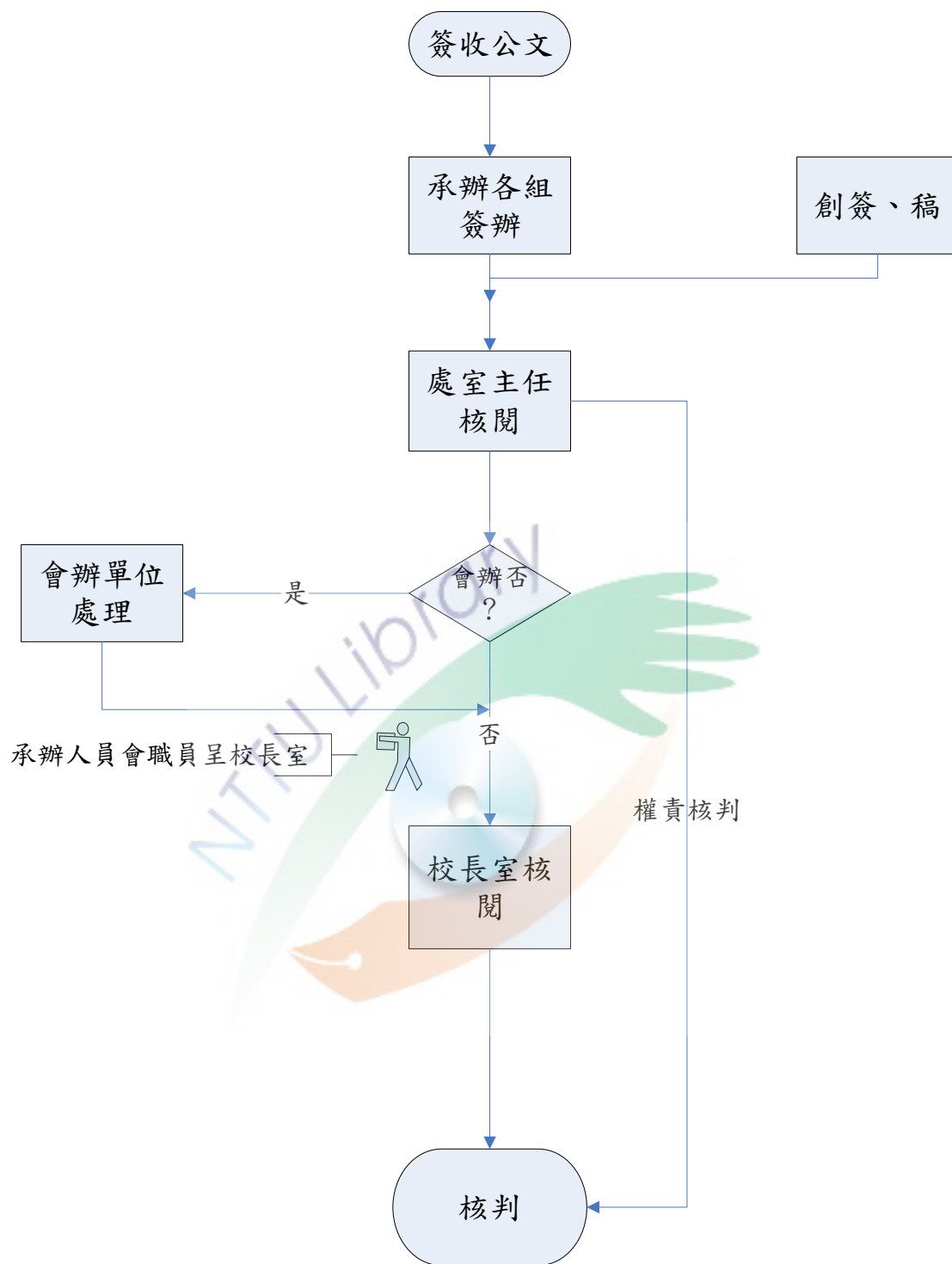


圖 4-3 逐級呈核流程圖

一般原則如下：

1. 核稿處室主管應注意內容外，對公文稿上各項應嚴格審查，以免疏漏。
2. 一個案件一個卷宗為原則，不可多建公文放置一個卷宗。
3. 各處室及會辦單位不可積壓公文案件，若有疑慮需洽辦原承辦人員。

一般承辦人員在會辦公文時，都是收到總務處公文時，依據自己簽擬完畢時間，隨時將公文會送至各承辦組長，或課務閒暇時逐級承核公文案件。

（三）會辦

會辦案件為要共同做出完成公文目的任務，會辦案件為該案件須由二個以上業務單位共同執行、簽會相關單位始可作出決定者。會辦一般原則與流程如下：

1. 公文案件涉及二個單位以上者，應由案件所占業務比重最多之處室主辦（彙辦）。
2. 會辦處室對會辦公文有相關問題應予釐清時，應由承辦人或處室主管洽詢主辦處室，或以電話詢問後簽辦會簽意見，不可逕行移還簽辦。
3. 主辦組別，遇會辦單位持有不同意見時，簽辦時應提出綜合意見，以供上級裁決，不必再以公文往返簽會。
4. 會辦呈核後，需依據校長核判知會會辦單位，以提升行政效率。

會辦之主要功能為連繫與協調，功能彰顯提升行政效率與校務推展順遂，會辦流程如下圖 4-4。

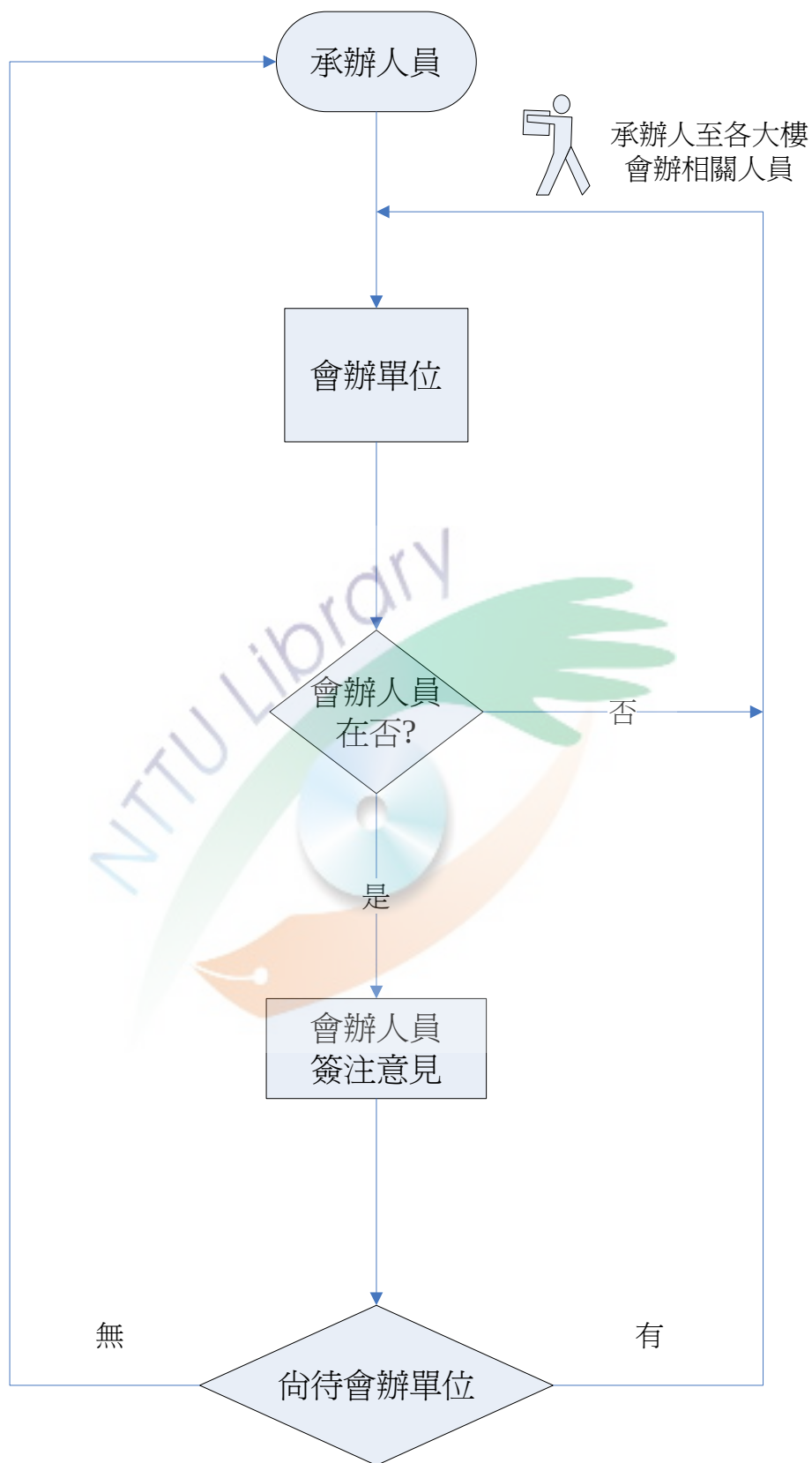


圖 4-4 會辦流程圖

會辦各處室過程中經常有相關組別處室人員不在辦公室，暫時離開位置、上課中、出差、研習等，將會辦公文置於會辦組別辦公桌上，導致公文會辦費時又延誤公文時效而降低行政效率。

（四）核判

公文逐級呈核辦理，各處室主任別依據分層負責之規定辦理權責核判，對公文案件有疑慮之時，可行逕行承辦單位主辦人員洽詢。公文經核判後，依據承核過程會到原承辦人員，若該簽稿過多增加或修改部分有影響本文原意時，得會退回承辦人員清稿，承辦人員清稿後將原簽稿案件附於簽稿後再行逐級核判，核判如圖 4-5。



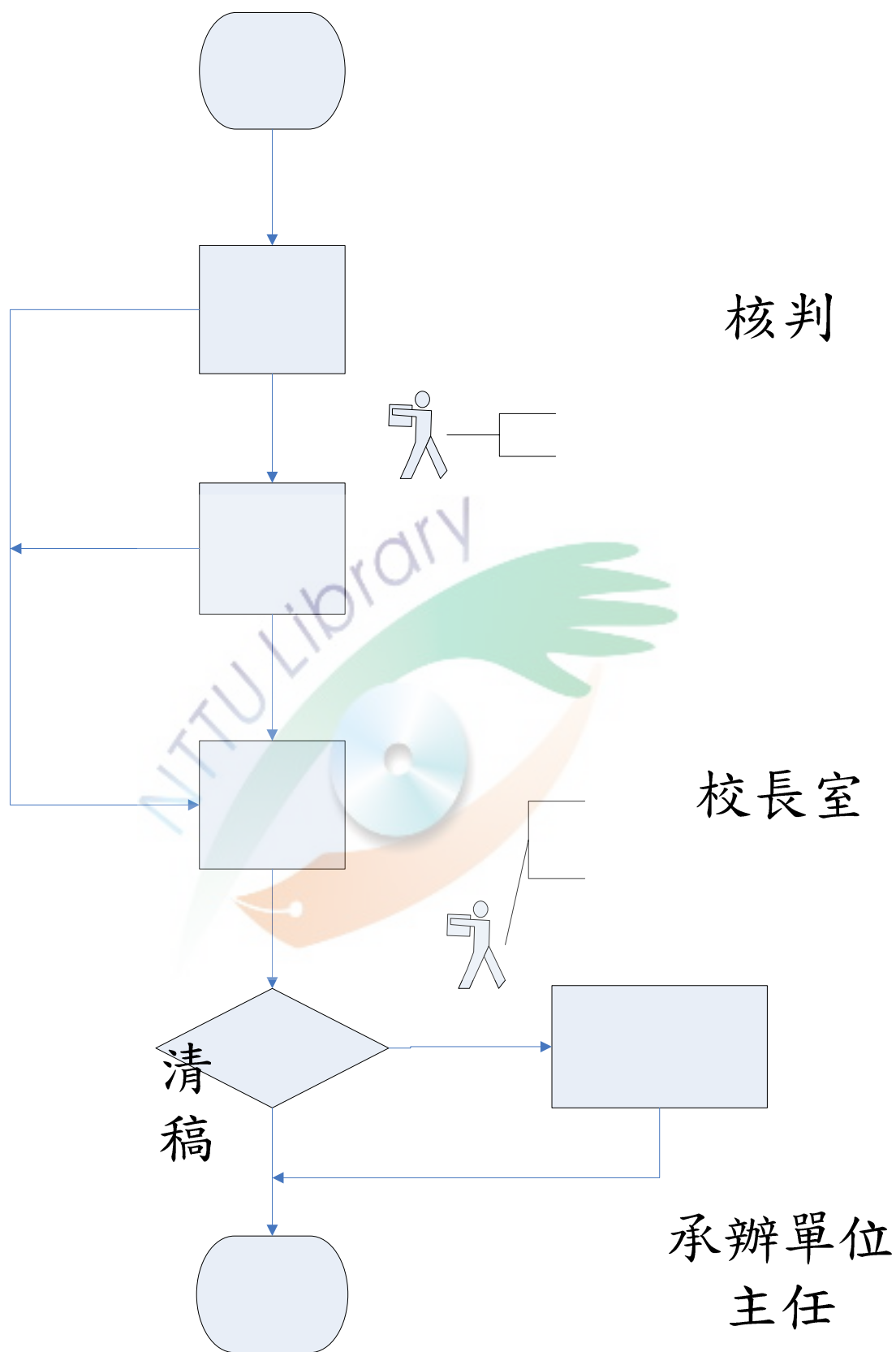


圖 4-5 核判流程圖

本研究將針對個案學校進行公文流程改善，對於教務處註冊組、設備組、總務處事務組、學務處生活教育組(生教組)及衛生組、輔導室資料組、主計室、人事室等，研究範圍為九十九年三月至六月公文逾期未歸檔案件數為依據，統計表為個案學校九十八年一月至九十九年六月公文數量。表 4-2

表 4-2 研究處室組別公文量表。

98 年	教務處		總務處	學務處		輔導室	會計室	人事室	總計
月份	註冊組	設備組	事務組	生教組	衛生組	資料組	主計主任	人事室	年總計
一月	12	8	34	7	10	5	19	50	145
二月	19	2	24	10	15	8	11	55	144
三月	21	3	20	16	2	9	6	75	152
四月	14	3	23	17	11	11	8	57	144
五月	20	11	19	13	15	8	7	77	170
六月	5	6	23	14	14	11	6	74	153
七月	11	3	20	15	12	11	7	79	158
八月	6	4	28	9	18	5	8	70	148
九月	35	8	21	15	27	12	7	70	195
十月	21	5	24	14	17	15	9	53	158
十一月	11	4	19	8	16	4	4	63	129
十二月	13	6	29	7	14	10	13	67	159
年總計	188	63	284	145	171	109	105	790	1855
平均	15.667	5.250	23.667	12.083	14.250	9.083	8.750	65.833	155
99 年									
一月	12	3	16	6	15	7	10	61	130
二月	14	6	16	7	6	0	11	56	116
三月	35	5	16	14	17	14	6	71	178
四月	26	8	16	19	19	10	5	55	158
五月	18	8	10	13	9	6	5	55	124
六月	15	5	32	19	16	17	24	72	200
小計	120	35	106	78	82	54	61	370	906
平均	20.000	5.833	17.667	13.000	13.667	9.000	10.167	61.667	151.000

資料來源：個案學校及本研究整理

依據行政院秘書室規定公文規定期限辦理，統計九十八年一月至九十九年六月公文逾期未歸檔數量為依據作為辨別。

三、現行公文作業流程改善分析

研究者從現行公文作業流，發現部分公文作業流程可進行改善公文流程，主要為等待會辦公文部分與逐級呈核流程中費時又費力，無法去有效管理公文動向。本研究針對主要這兩個部分，以現有學校人力與，各承辦為組別不影響校務進行下，運用現有人力資源與設備進行四個月公文流程改善作業。

個案學校進行 99 年 3 月至 6 月與 98 年 3 月至 6 月中，只有教務處註冊組承辦人員為不相同承辦人，其他各組別承辦人員都是同一人，且學校學期年度同月份知例行性工作與活動幾乎太大變化，例如畢業典禮、國中基本學力測驗等。

（一）逐級呈核：

承辦人員在辦理公文時，常因公文卷宗在層層轉呈核判與會辦過程中，去向無法掌握常常造成承辦人員最大困擾，一份公文卷宗常因各處室組長不在辦公室，暫時離開位置、上課中、出差、研習等總總原因而擱置，未能即時公文簽辦或表示意見，以置於有積壓案件或延誤辦理等，造成承辦單位相當大困擾，所以辦流程以在公文逐級呈核過程中，本研究以學校內部各組別為小單位，請教務處註冊組、設備組、總務處事務組、學務處生活教育組(生教組)及衛生組、輔導室資料組、主計室、人事室等依據公文改善後逐級呈核流程，公文會辦過程中時間改於每節下課 10 分鐘、事前先以內線電話確認承辦人於位置上，若承辦組長不在位置上時，可以先行會辦他組別，若相關人員都不在時，請該處室主任先行核閱公文，若為一般事務性公文，請主任代為轉達公文內容，若較為重要性公文就必須等待承辦組長親自會辦，而並非隨時將公文置於承辦組別桌上，就自行離開，改善公文逐級呈核流程圖如圖 4-6。

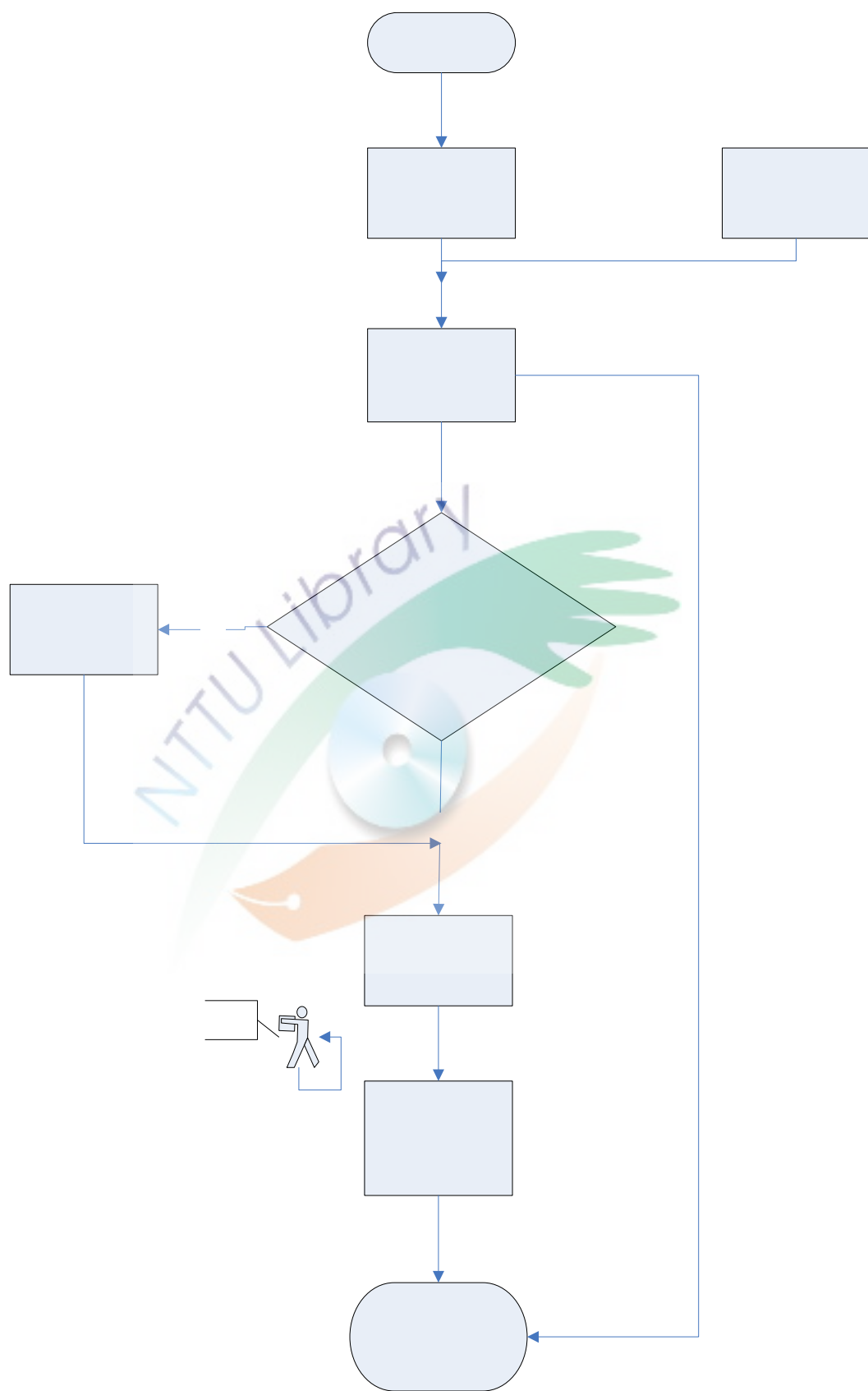


圖 4-6 會辦單位
處理
圖 4-6 係經審核後改善之

是

以 IT Dev
skype、即
辦人員是

簽

承

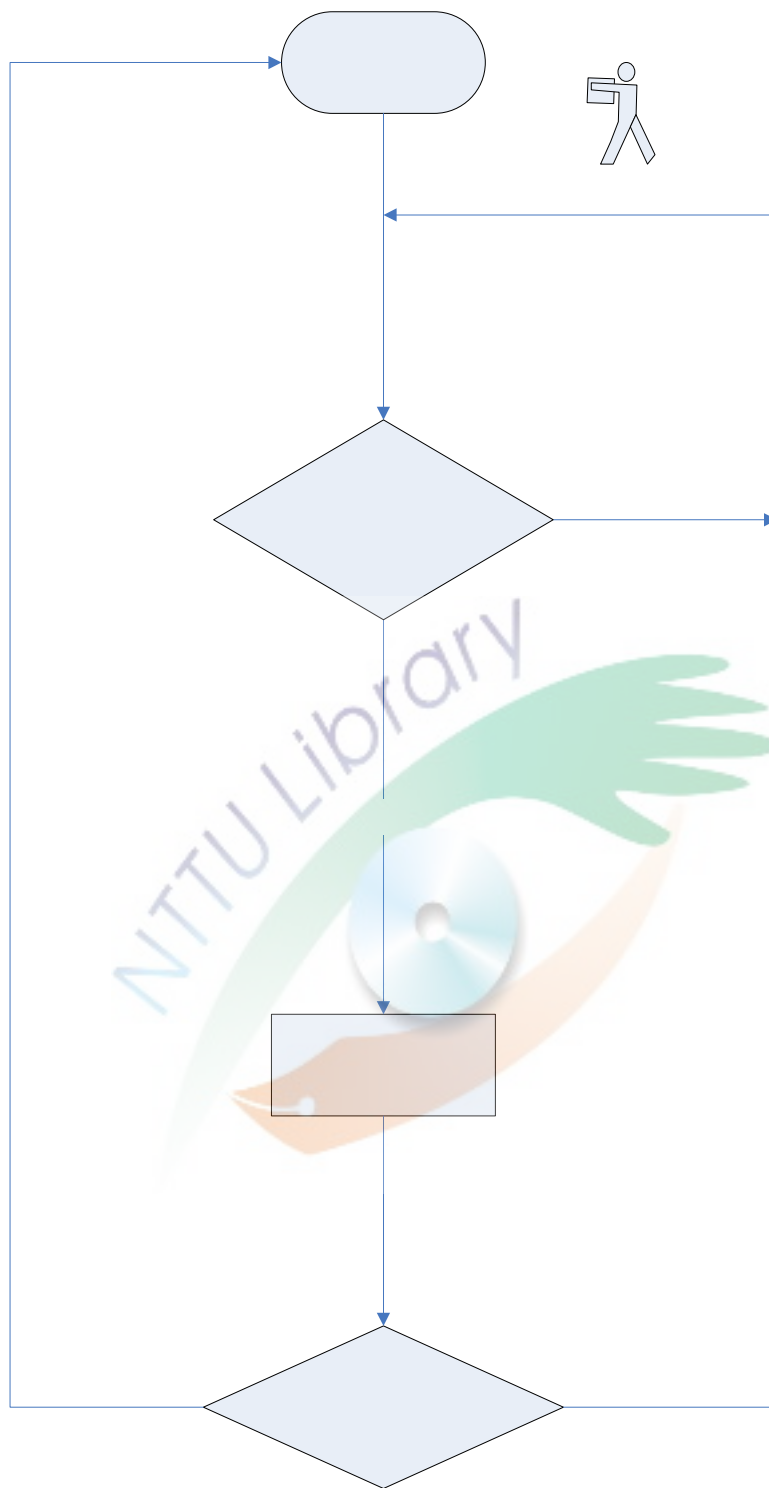
處

改善後公文逐級呈核及作業流程又下列優點：

1. 承辦人員或組長可節省等待會辦時間，逐級呈核流程中，先行電話確認是否有無上課或公出，省時又省力，減少於各辦公室間公文傳遞時間上浪費及不必要的人工奔波與等待。
2. 承辦單位與人員可掌握公文卷宗去向，節省時間，提升效率，降低公文流浪數量。

（二）會辦

承辦人員審酌公文案件之廣泛性與相關連性及業務協助性下，會辦公文有相關問題應予釐清時，應由承辦人或處室主管洽詢主辦處室，或以電話、詢問後簽辦會簽意見，不可逕行移還簽辦。常因公文牽涉較為廣泛與敏感性，會辦單位在未以電話聯繫告知與釐清下，行移還簽辦，造成承辦單位承辦人公文往來時間上延誤，所以公文會辦流程部分，承辦組別收到公文後，先行以電話確認會辦單位承辦人員是否在辦公室，若不在辦公室可直接會辦其他處室承辦人，如改善後會辦公文流程如圖 4-7。



承辦人員

以IT Device(手機、skype、即
等)確認會辦人員
在辦公室?

圖 4-7 會辦流程圖改善後

改善後會辦公文流程具有下列優點：

1. 不可逕行移還簽辦，以電話聯繫將癥結點釐清，節省公文往來時間上浪費，提升行政效率。
2. 在會辦多個單位時，減少公文卷宗不必要的公文積壓與承辦單位在各辦公室穿梭上體力之耗損。



第三節 改善後公文流程分析

本研究旨在將企業流程再造導入學校公文流程改善中，以提高公務單位行政效率提升，將現行學校公文流程現有行程流程，進行改善期現有處理流程缺點，以提升行人員工作效率。

個案學校進行 99 年 3 月至 6 月與 98 年 3 月至 6 月中，只有教務處註冊組承辦人員為不相同承辦人，其他各組別承辦人員都是同一人，且學校學期年度同月份知例行性工作與活動幾乎沒變化，例如 4-5 辦理學生基測相關業務，6 月畢業典禮，5 月份教師介聘工作等，所以兩個年度月份知比較為樣本數。

在公文流程中，許多單位必須配合辦理，逐級呈核與會辦各相關單位，組織再造中公文處理時效性是重要指標之一，從公文處理流程改善來了解各處室承辦人員對於組織再造，公文處理時效之改善等，選定處室組別接受改善公文流程組別，實施改善作業，達成行政效率提升為最終目的。

本節就個案學校進行 99 年 3 月至 6 月共計 4 個月公文流程改善作業中，教務處註冊組、設備組、總務處事務組、學務處生活教育組(生教組)及衛生組、輔導室資料組、主計室、人事室等依據公文改善後逐級呈核流程做統計差異分析，及現況分析分以分析如下：

一、教務處註冊組：

教務處註冊組主要工作為學生學籍資料建檔、異動、辦理學生轉學、休學、復學事項核發畢業、肄業證書、學生註冊、新生編班、學雜費減免成績處理、成績單製作負責各項考試卷務工作、辦理學生基測及多元入學宣導相關工作：申請及甄選入學、登記分發之報名、考試服務、成績公佈等。

經由公文流程逐級呈核、會辦改善公文作業流程，日期改善以 99 年 3 月至 6 月，以 98 年 3 到 6 月對照，逾期未歸檔件數如下表 4-3。

表 4-3 註冊組逾期末歸檔件數逾期末歸檔占總數比例

98 年	教務處註冊組		99 年	教務處註冊組			
月份	逾期末歸檔件數	百分比	月份	逾期末歸檔件數	百分比	增減比例	增加或減少
一月	3	10.71%	一月	2	7.14%		
二月	7	25.00%	二月	7	25.00%		
三月	6	21.43%	三月	5	17.86%	-3.57%	減少
四月	3	10.71%	四月	7	25.00%	14.29%	增加
五月	7	25.00%	五月	3	10.71%	-14.29%	減少
六月	2	7.14%	六月	4	14.29%	7.14%	增加
總計	28		總計	28		3.57%	增加
平均	4.167		平均	4.667			
			三到六月平均	4.500			

資料來源：個案學校及本研究整理

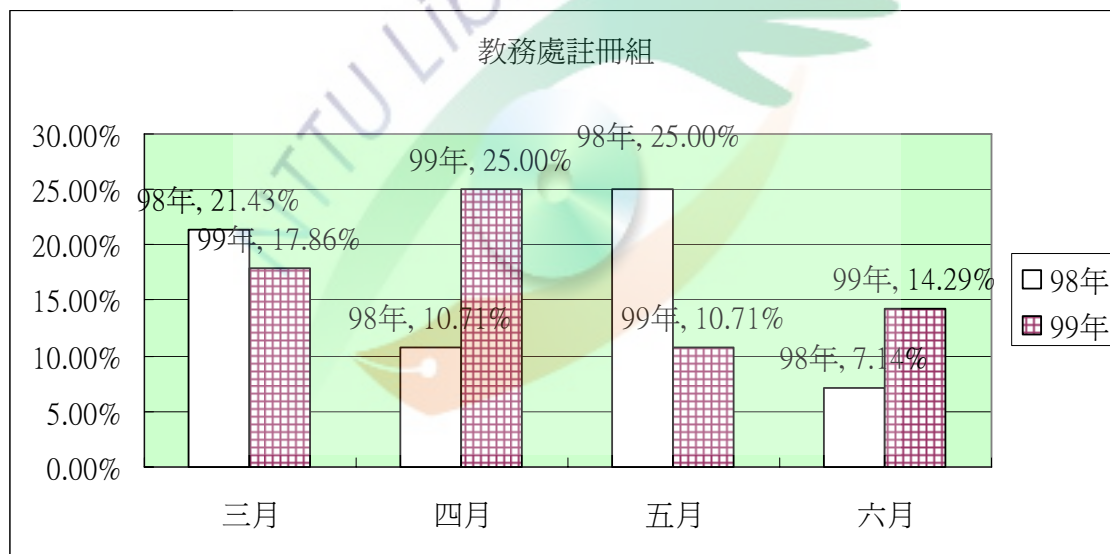


圖 4-8 註冊組逾期末歸檔比例圖

資料分析：由表 4-3 顯示：

(1) 99 年 3 月與 98 年 3 月：

第 1 個月進行公文流程改善作業，98 年 3 月及 99 年 3 月減少 3.57%，

第 1 各月實施改善過程中許多承辦組長都還在適應期。

(2) 99 年 4 月與 98 年 4 月：

4 月也提高了，其中原因為該承辦組長考取國中主任，至中部受主任訓練，所以 99 年 4 月與前年 4 月提高了 14.29%，主要原因為代理人設備組長須負擔原有業務及加上註冊組業務，業務量大大加重期負擔，又逢國中基本學力測報名業務、公文逾期未歸比率未降低。

(3) 99 年 5 月與 98 年 5 月：

一直到 99 年 5 月逾期未歸公文量才由 25%降到 10.71%，降低了 14.29%，受主任儲訓承辦註冊組長 99 年 5 底已回到學校辦理業務，雖然九年級學生於此月參加基測，雜項事務加重，公文逾期未經公文流程改善作業，降低低了 14.29%，較顯著改善。

(4) 98 年 6 月與 99 年 6 月：

6 月份學校辦理畢業典禮及畢業學生申請入學、放榜及印製畢業證書與負責畢業典禮受獎名單會整等業務，及 99 年 6 月比前年多 10 件公文量，公文逾期未歸數再度升高 7.14%。

綜合以上影響公文未歸件數在個人因素為主要因素外，公文流程再造也改善了承辦組長的行政效率，在學校有固定知行政事務影響下，還是對行政效率上有所幫助。

二、教務處設備組：

設備組主要工作為教學器材之維修、借還及申購教科書之採購業務、辦理圖書室書籍之採購、保管、借閱計畫、各專科教室及圖書館之使用管理及安全維護，並協調各專科教室負責教師等。

經由公文流程逐級呈核、會辦改善公文作業流程，日期改善以 99 年 3 月至 6 月，以 98 年 3 到 6 月對照，逾期未歸檔件數如下表 4-4。

表 4-4 設備組收文數量、逾期未歸檔件數逾期未歸檔占總數比例

98 年	教務處		99 年				
月份	設備組	百分比	月份	設備組	百分比	增減比例	是否減少
一月	1	25.00%	一月	1	25.00%		
二月	0	0.00%	二月	2	50.00%		
三月	0	0.00%	三月	0	0.00%	0.00%	無變化

四月	0	0.00%	四月	0	0.00%	0.00%	無變化
五月	2	50.00%	五月	1	25.00%	-25.00%	減少
六月	1	25.00%	六月	0	0.00%	-25.00%	減少
總計	4		總計	4		-50.00%	減少
平均	0.667		平均	0.667			
			三到六月 平均				

資料來源：個案學校及本研究整理

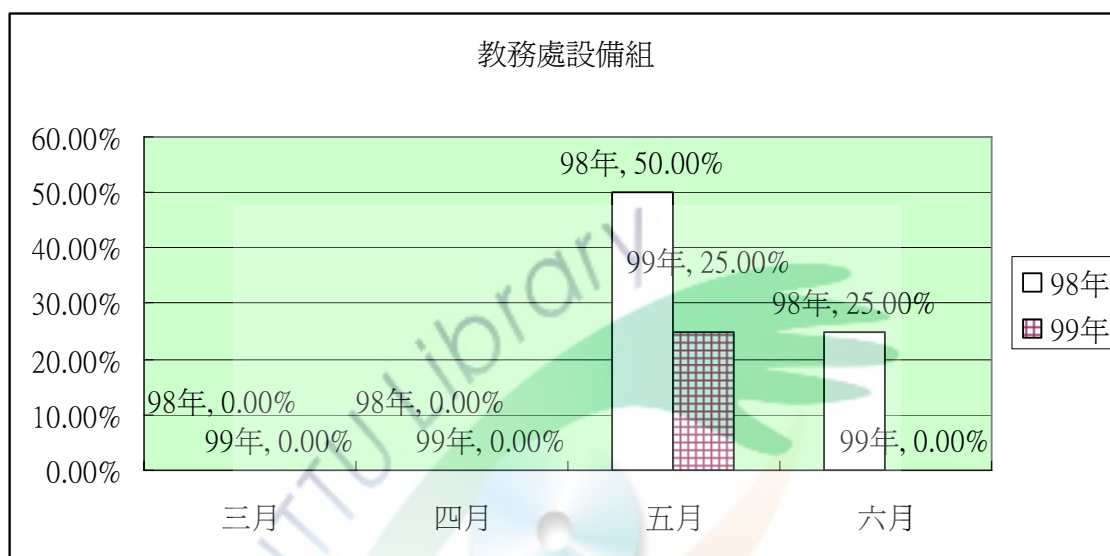


圖 4-9 教務處設備組逾期未歸檔比例圖

資料分析：由表 4-4 顯示：

(1) 99 年 3 月與 98 年 3 月：

第 1 個月進行公文流程改善作業，第 1 個月實施改善過程中許多承辦組長都還在適應期，且一般設備組公文一個月才 5 件平均值，該月逾期未歸都是 0。

(2) 99 年 4 月與 98 年 4 月：該月份逾期公文未歸檔件數為 0 件。

(3) 99 年 5 月與 98 年 5 月：

該月份公文逾期未歸比例，與下降了 25%。

(4) 99 年 6 月與 98 年 6 月：兩個月份比較，經過公文流程改善後，降低了百分之 25%，有顯著成效。

綜合以上，整體而言，設備組一般性來文並非很多，該組較忙碌時間為開學前新教科書進入學校後，整理分發時為整年度最忙碌時期；另於 99 年 4-5 月間代理因主人儲訓之註冊組長業務，代理期間又遇到畢業學生學測各項業務，所以期間非常忙碌。設備組工作比較為物品設備管理與各專科教室借用管理、圖書館業務等，所以以整體而言對公文流程改善依據本流程方式辦理駕輕就熟，非常順遂。

三、學務處生活教育組

生活教育組（生教組）在該個案學校主要工作為生活教育課程推行、掌管學生出席及點名、處理學生請假及缺曠課、處理學生獎懲、處理學生偶發事件、指導學生校外生活、學生防災及防護訓練、學生交通安全教育與服務、春暉專案推行等，在學校以管理學生品德教育、安全教育、校園安全為主。

經由公文流程逐級呈核、會辦改善公文作業流程，日期改善以 99 年 3 月至 6 月，以 98 年 3 到 6 月對照，逾期末歸檔件數如下表 4-5。

表 4-5 生教組逾期末歸檔件數、逾期末歸檔占總數比例

98 年	學務處生教組		99 年	學務處生教組			
月份	逾期末歸檔件數	百分比	月份	逾期末歸檔件數	百分比	增減比例	增加或減少
一月	2	8.33%	一月	5	33.33%		
二月	8	33.33%	二月	1	6.67%		
三月	6	25.00%	三月	4	26.67%	1.67%	增加
四月	2	8.33%	四月	2	13.33%	5.00%	增加
五月	3	12.50%	五月	2	13.33%	0.83%	增加
六月	3	12.50%	六月	1	6.67%	-5.83%	減少
總計	24		總計	15		1.67%	增加
平均	2.167		平均	2.500			
			三到六月平均	2.500			

資料來源：個案學校及本研究整理

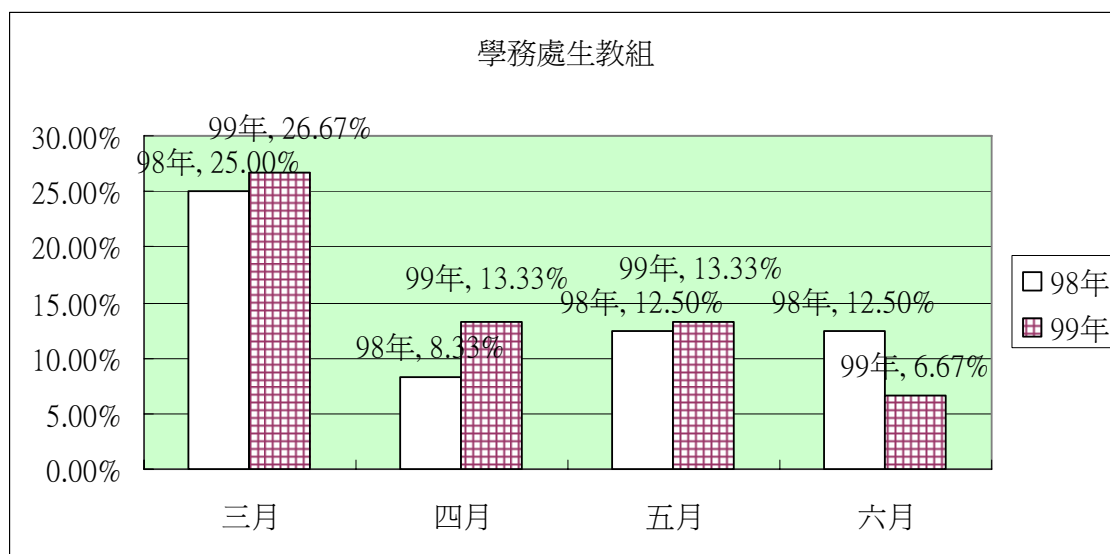


圖 4-10 學務處生教組逾期未歸檔比例圖

資料分析：由表 4-5 顯示：

(1) 99 年 3 月與 98 年 3 月：

雖然本年與年前度同期上升 1.67%，但公文流程改善後逾期未歸檔件數已經與 98 年 3 月少 2 件。

(2) 99 年 4 月與 98 年 4 月：

實施公文流程改善後與去年同期上升 5.00 百分比。

(3) 99 年 5 月與 98 年 5 月：

實施公文流程改善後與去年同期上升 0.83 百分比。

(4) 99 年 6 月與 98 年 6 月：

實施公文流程改善後與去年同期下降 5.83 百分比。

生教組組主要工作為管理學生活常規，在實施公文流程改善後，雖然與實施 4 個月中，與不同年度月份比較只有下降一個月份，但實施時 99 年 3 月的逾期未歸檔百分比從 26.67，每個月都下降，一直到 6 月份，只剩下 6.67 百分比，有非常顯著的成效。

承辦人生教組長接任業務 2 年，退伍後直接進入學校接行政業務，未有行政經驗，文書處理及公文簽辦都很樂於學習，在學生事務繁忙時，也不忘於課餘時參加許多研習活動，然而雖然業務不熟悉，都會不恥下問去請假資深行政人員，

在學習公文簽辦過程中，利用公文流程改善實施機會，也學習行政效率提升，獲益良多。

四、教務處衛生組

衛生組主要工作為各項環境衛生計畫與執行、環境衛生教育課程推展、校園衛生打掃區域分配衛生用具申購與管理，策劃、執行垃圾分類、資源回收工作、垃圾分類、資源回收教育課程規劃、組訓環保小義工，協助維護校園整潔、辦理環保教育、能源教育、辦理午餐相關業務及資料填報等。

經由公文流程逐級呈核、會辦改善公文作業流程，日期改善以 99 年 3 月至月 6 月，以 98 年 3 到 6 月對照，逾期末歸檔件數如下表 4-6。

表 4-6 衛生組逾期末歸檔件數、逾期末歸檔占總數比例

98 年	學務處衛生組		99 年				
月份	逾期末歸檔件數	百分比	月份	逾期末歸檔件數	百分比	增減比例	增加或減少
一月	2	9.52%	一月	4	28.57%		
二月	2	9.52%	二月	3	21.43%		
三月	3	14.29%	三月	3	21.43%	7.14%	增加
四月	6	28.57%	四月	2	14.29%	-14.29%	減少
五月	5	23.81%	五月	1	7.14%	-16.67%	減少
六月	3	14.29%	六月	1	7.14%	-7.14%	減少
總計	21		總計	14		-30.95%	減少
平均	2.917		平均	2.333			
			三到六月平均	2.000			

資料來源：個案學校及本研究整理

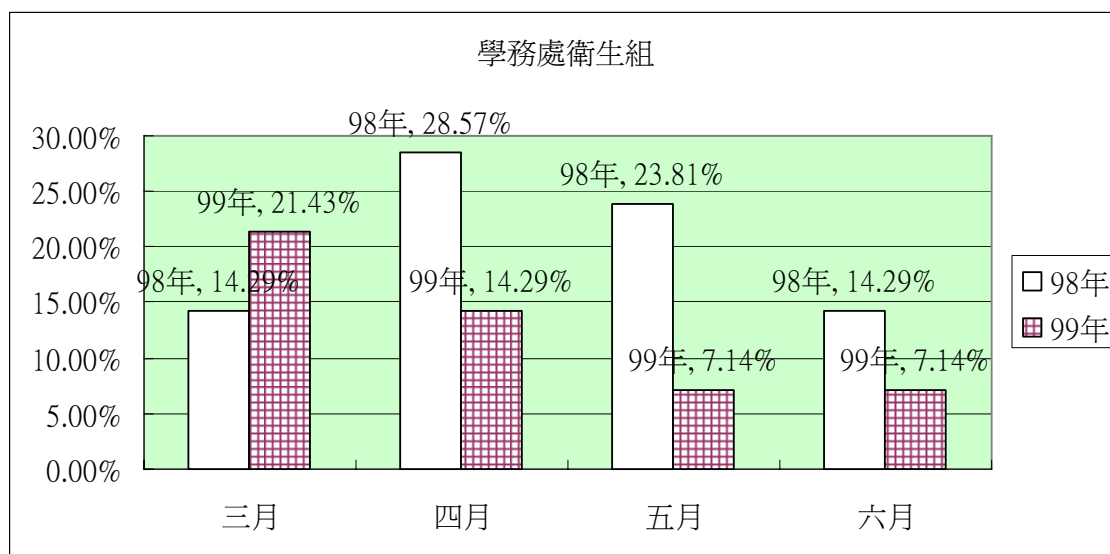


圖 4-11 學務處衛生組逾期未歸檔比例圖

資料分析：由表 4-6 顯示：

(1) 99 年 3 月與 98 年 3 月：

雖然本年與年前度同期上升 7.14%，但公文流程改善後逾期未歸檔件數維持與 98 年 3 月件數 3 件。

(2) 99 年 4 月與 98 年 4 月：

實施公文流程改善後與去年同期下降 14.29 百分比。

(3) 99 年 5 月與 98 年 5 月：

實施公文流程改善後與去年同期下降 16.67 百分比。

(4) 99 年 6 月與 98 年 6 月：

雖然本年與年前度同期上升 4.76%，但公文流程改善後逾期未歸檔件數與 98 年 3 月件數少 1 件。

衛生組工作在學校以環境衛生為主軸，及辦理午餐工作為輔，而學校護理師則是午餐主要承辦人員，在 99 年 3 月實施公文流程改善由百分之 21.43，一個月一個月降到 5 月份的百分之 7.14，雖然 6 月份學校期末辦理大掃除及資源回收業務整理工作、打掃用品請購與整理工作業務量忽然增多，逾期未歸公文比例又降低百分之 7.14，但與 98 年 6 月比較逾期未歸公文件數也變少。

整題而言，該組實施公文流程改善後同年 3 到 6 月都有顯著下降，雖然 5 月學校力行性工作忽然增加，逾期未歸公文比例與 98 年 6 月下降升百分之 7.14。

五、總務處事務組

總務處事務組主要工作有編造財產目錄及其增減登記、營繕工程、發包案件、房舍教室調配及管理、校產管理各項設備與辦公用品採購、保管及分配撥借、工友管理辦理災害撤救及善後事宜等。

經由公文流程逐級呈核、會辦改善公文作業流程，日期改善以 99 年 3 月至月 6 月，以 98 年 3 到 6 月對照，逾期未歸檔件數如下表 4-7。

表 4-7 事務組逾期未歸檔件數、逾期未歸檔占總數比例

98 年	總務處事務組		99 年	總務處事務組			
月份	逾期未歸檔件數	百分比	月份	逾期未歸檔件數	百分比	增減比例	是否減少
一月	7	13.21%	一月	5	22.73%		
二月	4	7.55%	二月	6	27.27%		
三月	5	9.43%	三月	4	18.18%	8.75%	增加
四月	5	9.43%	四月	3	13.64%	4.20%	增加
五月	2	3.77%	五月	2	9.09%	5.32%	增加
六月	6	11.32%	六月	2	9.09%	-2.23%	減少
總計	29		總計	22		16.04%	增加
平均	4.417		平均	3.667			
			三到六月平均	3.000			

資料來源：個案學校及本研究整理

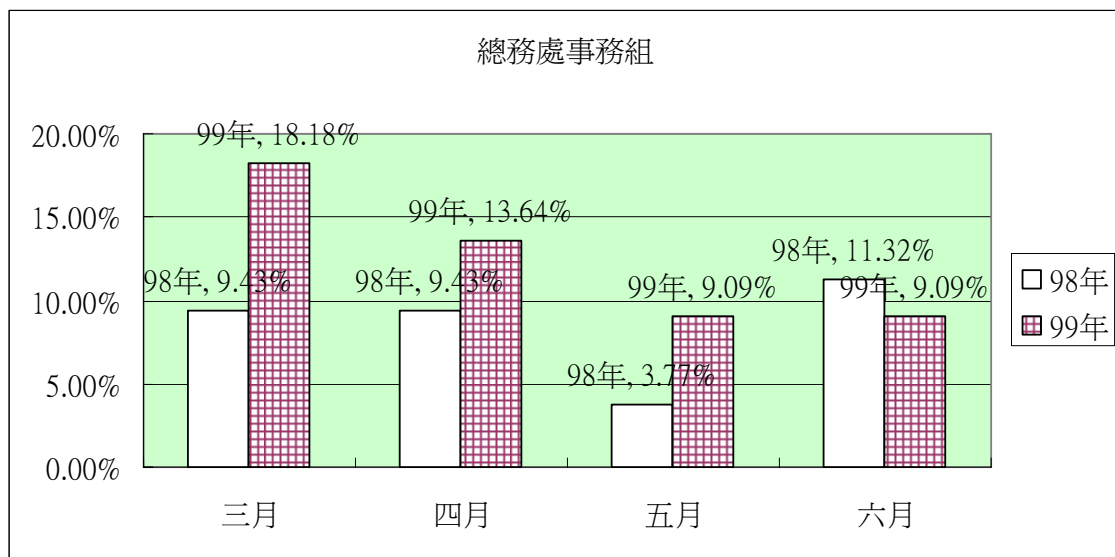


圖 4-12 總務處事務組逾期未歸檔比例圖

資料分析：由表 4-7 顯示：

(1) 99 年 3 月與 98 年 3 月：

雖然本年與年前度同期上升 8.75%，但公文流程改善後逾期未歸件數維持與 98 年 3 月件數降低了 1 件。

(2) 99 年 4 月與 98 年 4 月：

實施公文流程改善後與去年同期上升 4.20 百分比。

(3) 99 年 5 月與 98 年 5 月：

實施公文流程改善後與去年同期上升 5.32 百分比。

(4) 99 年 6 月與 98 年 6 月：

雖然本年與年前度同期下降 2.33 百分比。

總務處事務組業務主要為學校發包案件、依據政府採購法辦理改購事宜，營繕、學校公有地、財產管理、工友管理等，所有各處室採購物品都須經過總務處事務組，所以業務量比起一般其他處室組別務還要多，且牽涉有關政府購法採購法，採購物品、項目琳琅滿目，而雖然在公文流程改善後，未能與 98 年 3-5 月比例降低，但 99 年 3 至 6 月，逾期未歸公文比例逐月降低，由 3 月百分之 18.18 降到 6 月 9.09，下降了百分之 9.09，也提升了該組別的行政效率。

六、輔導室資料組

輔導室資料組主要工作為實施心理測驗、問卷調查、建立、分析、保管或轉移學生基本資料、蒐集、提供有關輔導的資料畢業追蹤、調查、充實輔導設備及特教業務等。

經由公文流程逐級呈核、會辦改善公文作業流程，日期改善以 99 年 3 月至月 6 月，以 98 年 3 到 6 月對照，逾期未歸檔件數如下表 4-8。

表 4-8 資料組逾期未歸檔件數、逾期未歸檔占總數比例

98 年	輔導室資料組		99 年	輔導室資料組			
月份	逾期未歸檔件數	百分比	月份	逾期未歸檔件數	百分比	增減比例	增加或減少
一月	0	0.00%	一月	2	33.33%		
二月	1	12.50%	二月	0	0.00%		
三月	2	25.00%	三月	2	33.33%	8.33%	增加
四月	2	25.00%	四月	1	16.67%	-8.33%	減少
五月	1	12.50%	五月	0	0.00%	-12.50%	減少
六月	2	25.00%	六月	1	16.67%	-8.33%	減少
總計	8		總計	6		-20.83%	減少
平均	1.000		平均	1.000			
			三到六月平均	1.500			

資料來源：個案學校及本研究整理

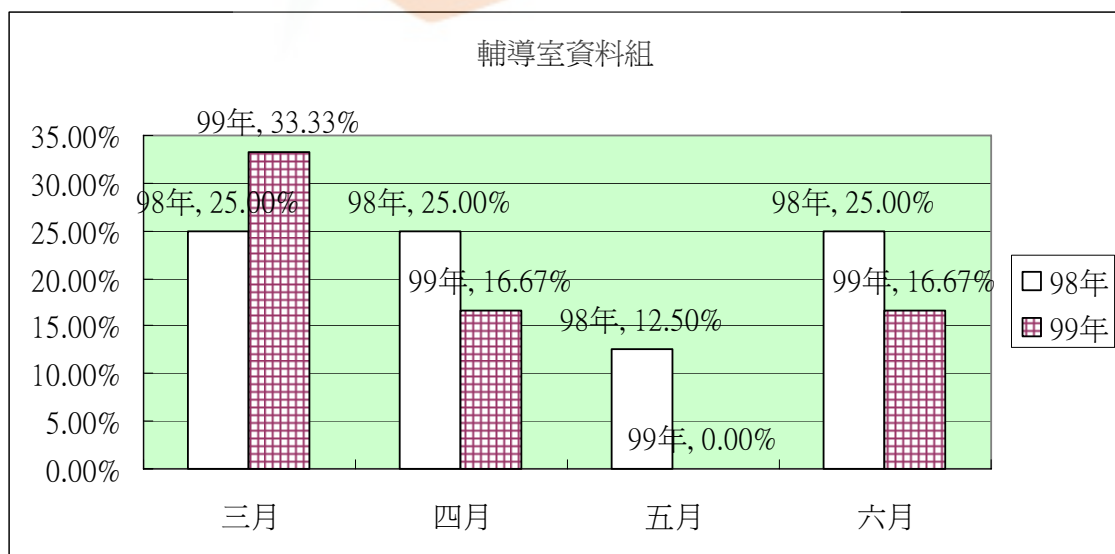


圖 4-13 輔導室資料組逾期未歸檔比例圖

資料分析：由表 4-8 顯示：

(1) 99 年 3 月與 98 年 3 月：

雖然本年與前年度同期上升 8.33%，但公文流程改善後逾期未歸檔件數維持與 98 年 3 月維持 2 件，並無增加。

(2) 99 年 4 月與 98 年 4 月：

實施公文流程改善後與去年同期下降比例 8.33%，公文延遲未歸檔件數由 2 件減少為 1 件。

(3) 99 年 5 月與 98 年 5 月：

實施公文流程改善後與去年同期下降 12.50 百分比，公文延遲未歸檔件數降為 0 件。

(4) 99 年 6 月與 98 年 6 月：

實施公文流程改善後與去年同期下降 8.33 百分比。

特教業務教為特殊，學生都為學習障礙、身心障礙或智能沒有一般生資能的學生，學校教學就比較吃力與辛苦，辦理學生有關心理輔導與學生轉學資料轉移與畢業後生還規劃工作，在實施公文流程再造與改變後，99 年 3 月 33.33%降到 99 年 6 月 16.67%，都是在公文流程改善中典型的案例，公文逾期未歸比例逐月降低。

七、會計室主計主任

主計主任主要工作為歲計方面歲計方面、統籌科目預算數之增列、預算之編報、預算簽證與登記、追加減預算之編報、分配預算之編報、辦理經費流用手續、修正分配預算之編報、財產增加單、財產增減存表及財產目錄之會核、登記各種帳簿並辦理結帳、監盤財物現金、核對現金結存日報表、辦理決算事宜、公庫收款差額解釋之審核、公務統計報告之編製、建檔、公務統計報告之稽催與審核、內部有關會計事宜審核辦法等等。

經由公文流程逐級呈核、會辦改善公文作業流程，日期改善以 99 年 3 月至 6 月，以 98 年 3 到 6 月對照，逾期未歸檔件數如下表 4-9。

表 4-9 會計主任逾期未歸檔件、數逾期未歸檔占總數比例

98 年		主計室主任		99 年		主計室主任	
月份	逾期未歸檔件數	百分比	月份	逾期未歸檔件數	百分比	增減比例	增加或減少
一月	0	0.00%	一月	3	37.50%		
二月	2	20.00%	二月	1	12.50%		
三月	1	10.00%	三月	2	25.00%	15.00%	增加
四月	3	30.00%	四月	1	12.50%	-17.50%	減少
五月	3	30.00%	五月	1	12.50%	-17.50%	減少
六月	1	10.00%	六月	0	0.00%	-10.00%	減少
總計	10		總計	8	100.00%	-30.00%	減少
平均	1.333		平均	1.333			
			三到六月平均	1.000			

資料來源：個案學校及本研究整理

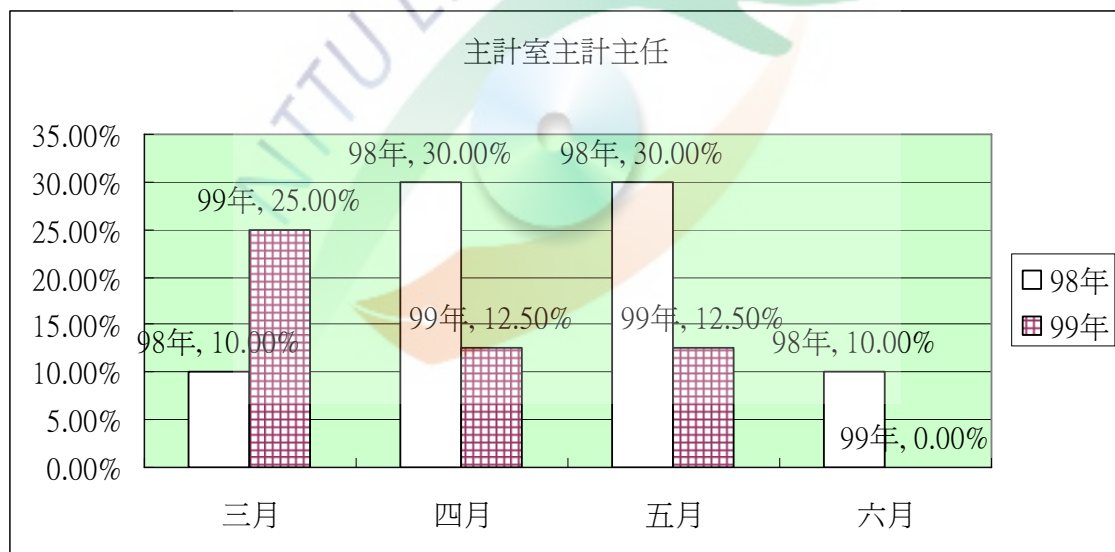


圖 4-14 主計室逾期未歸檔比例圖

資料分析：由表 4-9 顯示：

(1) 99 年 3 月與 98 年 3 月：

本年與前年度同期上升 15%。

(2) 99 年 4 月與 98 年 4 月：

實施公文流程改善後與去年同期降低了 17.50% ，公文延遲未歸檔件數由 3 件減少為 1 件。

(3) 99 年 5 月與 98 年 5 月：

實施公文流程改善後與去年同期下降 17.50 百分比，公文延遲未歸檔件只剩 1 件。

(4) 99 年 6 月與 98 年 6 月：

實施公文流程改善後由去年同月下降 10 百分比，降到年度 99 年 6 月 0%。

主計主任要工作未審計會計審核部分，工作性質屬於預算與會計、數字與經費，99 年 3 月實施第一個月於適應期，逾期末歸比例雖然上升 15 個百分比，但 4、5 月都降低了，到 6 月還在公文量 24 件下，沒有一件公文逾期末歸檔，施行效率卓然，可能因為主計主任具有 20 幾年之行政經驗，簽辦公文駕輕就熟，也提高了行政效能。

八、人事室人事：

人事主要工作為教職員之任免、甄選、敘薪之擬辦及出勤之管理、教職員之成績考核、獎懲、教職員訓練、進修、俸給待遇、公保、勞保、退休、撫卹、其他有關生活教育事項協助資料整理等。

經由公文流程逐級呈核、會辦改善公文作業流程，日期改善以 99 年 3 月至 6 月，以 98 年 3 到 6 月對照，逾期末歸檔件數如下表 4-10。

表 4-10 人事逾期末歸檔件數、逾期末歸檔占總數比例

98 年	人事室人事		99 年	人事室人事			
月份	逾期末歸檔件數	百分比	月份	逾期末歸檔件數	百分比	增減比例	增加或減少
一月	10	16.95%	一月	10	15.87%		
二月	6	10.17%	二月	14	22.22%		
三月	12	20.34%	三月	9	14.29%	-6.05%	減少
四月	11	18.64%	四月	11	17.46%	-1.18%	減少
五月	15	25.42%	五月	6	9.52%	-15.90%	減少
六月	5	8.47%	六月	13	20.63%	12.16%	增加

總計	59		小計	63		-10.98%	減少
平均	10.333		平均	10.500			
			三到六月平均	11.000			

資料來源：個案學校及本研究整理

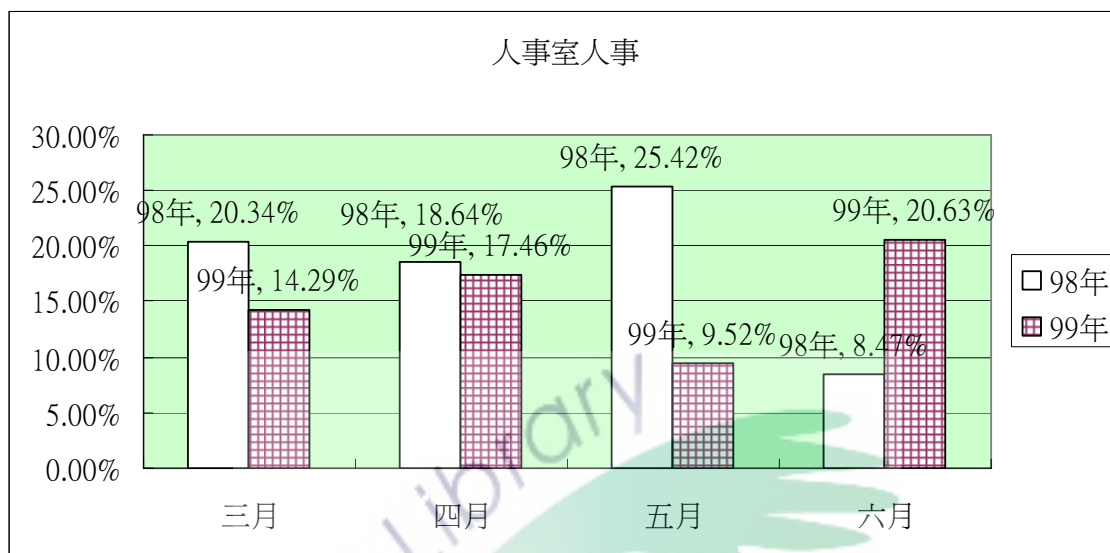


圖 4-15 人事室人事逾期未歸檔比例圖

資料分析：由表 4-10 顯示：

(1) 99 年 3 月與 98 年 3 月：

本年與前年度同期減少 6.05%，但公文流程改善後逾期未歸檔件數與 98 年 3 月 12 件，降低了 3 件。

(2) 99 年 4 月與 98 年 4 月：

實施公文流程改善後與去年同期下降 1.18%，公文延遲未歸檔件數由 11 件減少為只有 5 件。

(3) 99 年 5 月與 98 年 5 月：

實施公文流程改善後與去年同期下降 15.09 百分比，文延遲未歸檔件數由 15 件減少為只有 7 件，年同期上升 3.86 百分比。

(4) 99 年 6 月與 98 年 6 月：

實施公文流程改善後與去年同期上升 12.16 百分比，此月為各學校辦理縣內外教師介聘期程，許多教師因個人因素需調至外縣市或縣內服務，於 5-6 月辦理作業，所以公文一般而言屬於介聘及教師權益有重大影響之公文

都在 5-6 月辦理，人事因為學校幹事兼任，辦理業務需於 5-6 月會比較忙碌，所以實施公文流程改善後與去年上升百分之 12.16。

人事由幹事兼任，主要工作為教職員之任免、甄選、敘薪之擬辦及出勤之管理、獎懲、教職員訓練、進修、俸給待遇、公保、勞保、退休、撫卹、其他有關生活教育事項協助資料整理等，實施公文流程改善後公文逾期未歸檔由 99 年 3 月 13.04 降到 5 月 9.25%，除了 5-6 月份辦理教師介聘工作外，公文逾期未歸比例逐月都在降低，已經達成改善估文流程之目的，也提升了行政效率。

人事公文量為全校最多的一個承辦人員，98 年一整年人事就收文總計有 790 件，以全校 98 年總收文量 2190 件中就占了 36.07%，而且人事公文攸關教師獎懲、撫恤、俸給待遇等非常重要之業務，在業務量還有公文承辦壓力下，實施公文流程改善過程中算是成功之組別。

第四節 改善前後公文統計

個案學校公文流程改善，各組增減比例分析，對照表如表 4-11。

表 4-11 個案學校處室組別增減比例分析

處室	月份	逾期 未歸檔 數量(件)	逾期未歸檔 數量占總數 比例	月份	逾期 未歸檔 數量(件)	逾期未歸 檔 數量占總 數 比例	增加 減少	比例
教務處 註冊組	98.3 月	6	21.43%	99.3 月	5	17.86%	減少	-3.57%
	98.4 月	3	10.71%	99.4 月	7	25.00%	增加	14.29%
	98.5 月	7	25.00%	99.5 月	3	10.71%	減少	-14.29%
	98.6 月	2	7.14%	99.6 月	4	14.29%	增加	7.14%
教務處 設備組	98.3 月	0	0.00%	99.3 月	0	0.00%	不變	0.00%
	99.4 月	0	0.00%	99.4 月	0	0.00%	不變	0.00%
	99.5 月	2	50.00%	99.5 月	1	25.00%	減少	-25.00%
	99.6 月	1	25.00%	99.6 月	0	0.00%	減少	-25.00%
學務處 生教組	98.3 月	6	25.00%	99.3 月	4	26.67%	增加	1.67%
	98.4 月	2	8.33%	99.4 月	2	13.33%	增加	5.00%

	98.5 月	3	12.50%	99.5 月	2	13.33%	增加	0.83%
	98.6 月	3	12.50%	99.6 月	1	6.67%	減少	-5.83%
學務處 衛生組	98.3 月	3	14.29%	99.3 月	3	21.43%	增加	7.14%
	98.4 月	6	28.57%	99.4 月	2	14.29%	減少	-14.29%
	98.5 月	5	23.81%	99.5 月	1	7.14%	減少	-16.67%
	98.6 月	3	14.29%	99.6 月	1	7.14%	減少	-7.14%
總務處 事務組	98.3 月	5	9.43%	99.3 月	4	18.18%	增加	8.75%
	98.4 月	5	9.43%	99.4 月	3	13.64%	增加	4.20%
	98.5 月	2	3.77%	99.5 月	2	9.09%	增加	5.32%
	98.6 月	6	11.32%	99.6 月	2	9.09%	減少	-2.23%
輔導室 資料組	98.3 月	2	25.00%	99.3 月	2	33.33%	增加	8.33%
	98.4 月	2	25.00%	99.4 月	1	16.67%	減少	-8.33%
	98.5 月	1	12.50%	99.5 月	0	0.00%	減少	-12.50%
	98.6 月	2	25.00%	99.6 月	1	16.67%	減少	-8.33%
主計室 會計主任	98.3 月	1	10.00%	99.3 月	2	25.00%	增加	15.00%
	98.4 月	3	30.00%	99.4 月	1	12.50%	減少	-17.50%
	98.5 月	3	30.00%	99.5 月	1	12.50%	減少	-17.50%
	98.6 月	1	10.00%	99.6 月	0	0.00%	減少	-10.00%
人事室	98.3 月	12	20.34%	99.3 月	9	14.29%	減少	-6.05%
	98.4 月	11	18.64%	99.4 月	11	17.46%	減少	-1.18%
	98.5 月	15	25.42%	99.5 月	6	9.52%	減少	-15.90%
	98.6 月	5	8.47%	99.6 月	13	20.63%	減少	12.16%
小計		128	552.92%		94	431.43%	減少	-121.49%

資料來源：個案學校及本研究整理

表 4-11 顯示，共計有 19 個月份比例降低，2 個月比例不變，逾期未歸檔件數更由流程改善前 128 件減少到實施公文流程趕善後只剩 94 件，11 個月因業務關係及學校例行性校務，如國中基本學力測驗報名、考試、學校辦理各項活動、畢業典禮、及承辦組長受訓、會議等影響了公文流程再造因素而比例上升，而部分組長，第 1 年接任行政業務，辦理業務上難免會有不熟悉之處，如教務處註冊組、設備組、學務處衛生組、輔導室資料組等組別。

第五章 結論

本研究在探討「學校內部公文流程改善」，運用企業流程改善觀念導入學校公文流程中。本研究透過公文流程中的逐級呈核與會辦，改善了兩個流程部分程序，公務單位與外界企業文化確實有很大差異性，許多公務人員不願意面對外來資訊化與科技化的衝擊，而選擇以不變來因應瞬息萬變的網際網路的科技與企業再造觀念，在實施公文流程改善的過程中，一樣面對了相同的問題，所以本研究僅針對部分處室來進行實際實施公文流程的改善作業，雖然沒有全面性實施改善，也提升了學校校務的行政效率。

第一節 結論

依據研究目的對研究結果的分析後，發現了許多公文流程改善中的問題，資訊科技卻實帶來了公文傳遞上時效性的優勢，但也造成了公文存查案件量的增加，許多需簽章式的公文還是需要仰賴郵差或人工的方式傳遞公文。本研究引進企業流程再造觀念來改善現行公文流程中處理的缺點，將部分流程加以改善或省略，以提升整體行政效率。

本研究以實際公文流程改善作業，以內部公文流程中逐級呈核與會辦兩個主要公文核心，進行了教務處註冊組、設備組、總務處事務組、學務處生活教育組(生教組)及體育組、輔導室資料組、主計室、人事室等 8 個組別及處室，4 個月的改善時間，總計有 32 個月單位，與前年度同期作比較，改善後有 17 個月分單位的月百分比降低了，4 個單位維持不變或沒有逾期末歸件數，也由改善前的公文逾期末歸數量 128 件減少至只剩下總數的 94 件，可見研究之改善作公文作業流程，對個案學校整體的行政效率會有顯著的提升。

第二節 建議與後續研究方向

本研究針對個案學校有下列幾點建議：

1. 辦理 IT Device 使用方法教學及講習，增加教職同仁對於 IT Device 之認識與接受度，進而提升公文會辦效率。
2. 加強全體同仁組織再造觀念，以因應全球化快速變化的創新與速度。
3. 建立良好之業務交接制度，以利於校務行政之持續性與效率性。

本研究的範圍僅有公文內部處理之一小部分，而還有部分研究方向可提供研究者後續研究參考。

1. 公文內部處理分文部分，電子化過程中如何將公文處理分文部分導入公文流程再造，以便於檔案管理與電子化公文系統結合。
2. 公文內部處理分文部分，電子化過程中如何將核判部分導入公文流程再造，以提升整體行政效率。

參考文獻

一、 中文部份

- 丁威元（2006）。**市場導向企業流程再造之探索性研究**。明志科技大學工業管理研究所，未出版碩士論文。
- 台東縣立知本國民中學（2010）。網址
<http://www.cpjh.ttct.edu.tw/front/bin/home.phtml>
- 江美珍（2008）。**資訊系統特質對中小型企業 e 化買意度影響之實證研究**。國立中正大學會計與資訊科系研究所，未出版碩士論文。
- 行政院秘書處（2010）。「**文書處理手冊**」（2010 年修正），網址
<http://www.ey.gov.tw/public/data/04911435671.pdf>
- 呂建成（2002）。**企業電子化策略方案評選之研究**。大葉大學資訊管理學系碩士班，未出版碩士論文。
- 呂執中（2003）。**電子化策略與經營模式**（第 2 版）。台北市：美商麥格羅，希爾國際有限公司。
- 周志鴻（2009）。**以流程觀點探討企業電子化對組織協同與績效之影響**。國立成功大學資訊管理所，未出版碩士論文。
- 林東清（2003）。**資訊管理-e 化企業的核心競爭能力**。台北市：智勝出版。
- 邱俊維（2009）。**企業流程再造之相關研究-以製造業為例**。國立台東大學資訊管理研究所碩士班，未出版碩士論文。
- 洪國鋒（2007）。**基層公所導入公文流程管理系統關鍵成功因素之研究**。國立彰化之範大學資訊管學系，未出版碩士論文。
- 許天來（2004）。**學校內部公文處理流程再造之研究**。大葉大學資訊管理系碩士班，未出版碩士論文。
- 陳褚哲（2008）。**運用 ARIS 建構符合企業內部控制之企業資源規劃參考模型-以 Oracle ERP 為例**。世新大學管理學院資訊管理學系，未出版碩士論文。
- 黃順彬（2007）。**應用 CMMI 於公立醫院公文流程改善之研究**。亞洲大學資訊工程學系碩士班，未出版碩士論文。
- 劉興漢（2003）。**導入企業資源規劃對業務流程養想之研究**。世新大學管理學院資訊管理學系碩士班，未出版碩士論文。

蔡明珫（2010）。公務部門流程再造模式研究－以採購流程為例。國立台北大學企業管理系，未出版碩士論文。

簡素娟（2008）。推動公文線上簽核系統關鍵成功因素之研究－以行政機關為例。東海大學管理碩士專班，未出版碩士論文。

二、 英文部分

Radhakrishnan, A., Zu, X. X., & Grover, (2008). A process-oriented perspective on differential business value creation by information technology: An empirical investigation. *Omega-International Journal of Management Sciences*, 36(6), 1105-1125.

