

國立台東大學區域政策與發展研究所  
公共事務管理在職專班碩士論文



工友管理之研究分析－以開水工商為例

研 究 生：黃文璉 撰

指 導 教 授：李玉芬 博士

中 華 民 國 九 十 七 年 六 月



國立台東大學  
學位論文考試委員審定書

系所別：區域政策與發展研究所公共事務管理碩士在職專班

本班 黃文璉 君

所提之論文 工友管理之研究分析—以開水工商為例

業經本委員會通過合於

碩士學位論文 條件  
 博士學位論文

論文學位考試委員會：

孫本初  
(學位考試委員會主席)

信 松 茂  
芳 如 芳  
芳 如 芳

(指導教授)

論文學位考試日期： 97 年 6 月 8 日

國立台東大學

附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，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。

## 博碩士論文電子檔案上網授權書

本授權書所授權之論文為授權人在國立台東大學區域政策與發展研究所  
九十六 學年度第 二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目：工友管理之研究分析－以開水工商為例

指導教授：李玉芬

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，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，或並下載、列印。

讀者基於非營利性質之線上檢索、閱覽或下載、列印上開論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人

研究生姓名：

黃文連

中華民國 97 年 6 月 14 日

## 博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 區域政策與發展研究所

九十六 學年度第 二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文名稱：工友管理之研究分析—以開水工商為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單位
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	國家圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	本人畢業學校圖書館

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。

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鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：

李育亨

研究生簽名：

黃文健

學 號： 3095016

日 期：中華民國 97 年 6 月 14 日



# 謝 辭

以不惑之年再續學生之夢，實屬難得。二年來的學習歷程，再次體會到老師的傳道、授業與解惑；同學的熱情、扶持與真誠，以及家人的體諒、包容與付出等寶貴的價值，直讓我在人生的旅途中增添許多難忘的回憶。

能完成這份論文，最要感謝的是我的指導教授李玉芬老師，從當初題目的選定，到最後完稿那一刻，恩師自始至終不辭辛勞，細心及耐心的給予個人指導與鼓勵，引領我進入學術的殿堂，使我領悟到「積跬步，方足以至千里的道理。」豈一聲感激能以言語。

此外，亦要感謝口試委員孫本初老師，在百忙之中撥冗細心審閱論文內容，給予個人許多的省思與啟發，萬分感謝；更要感謝口試委員侯松茂老師，對論文嚴謹的審查與巨細靡遺的建議，讓我獲益匪淺，永誌難忘。還要感謝在台東大學二年期間，曾在課堂教導過我的師長，靳菱菱老師、王聖銘老師、彭堅汶老師、蔡西銘老師、何清治老師、王鴻濬老師等，感謝你們的諄諄教誨。

在論文的研究過程中，我體會到「不經一番寒徹骨，焉得梅花撲鼻香」，沒有辛勤的努力，就沒有豐碩的成果。在此，也要感謝所有接受訪談的同仁們，由於你們相關資料的提供及協助，此論文方得以順利完成。另外還有班上的28位同學們，在學習過程中，有你們如日光般的關懷，給予我莫大的敦促激勵，使得資質才識魯鈍的我，在此溫馨的環境中，能順利畢業，非常感恩。

最後，要謝謝在天上的父親，並感謝從小辛苦栽培我的母親，以及摯愛不渝的太太美菊、大兒子識恩、小兒子顛恩，你們一直在我求學的過程中給予我支持及鼓勵，使我無後顧之憂，如今才能讓論文順利付梓。對我而言，雖然這段歷程已經結束，但學習的路途是無止盡，此階段的結束象徵著另一個階段的到來，期許自己在下個階段能夠更加精進成長。再次獻上我最誠摯的敬意與謝意給我的家人、師長、同學、同仁及好友們，謝謝你們。

黃文璉 謹誌

2008年6月於國立台東大學



# 工友管理之研究分析-以開水工商為例

作者：黃文璉

國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班碩士論文

## 中文摘要

在學校裡，工友的職位最低，待遇最少，且工作內容繁雜，若再加上內外在的種種因素，極易造成管理上的問題。研究者身為工友管理者，責無旁貸的理應重視這群被忽視的默默工作者，因此，本研究藉由文獻分析與深度訪談等研究方法，針對開水工商的工友及其所屬的工作單位主管，藉由質性研究的分析，以了解工友在學校工作的情況與問題，並探討工友管理的情形，進而研擬出提升工友管理的有效方法，希冀提供教育主管機關或相關學校在工友管理工作的實質參考。

經研究分析後發現，工友在工作中所產生的問題如下：

- 一、工作負荷過大及專業知能不足導致工作壓力大。
- 二、年齡過大造成學習意願低落。
- 三、對「工友」的職稱感到自卑，且自我肯定感受偏低。
- 四、對薪資感到不滿意，且考核的結果亦影響到工友的工作態度。

經研究分析後發現，在工友管理的層面上所產生的問題如下：

- 一、人力配置不當使得工作與專長無法符合及工作負荷無法均等。
- 二、工作單位主管對工友的要求不一致，且欠缺工作激勵。
- 三、工友考核的內容與作法欠缺周延的考量。

經研究分析後發現，研擬出提升工友管理的有效方法如下：

- 一、建立工友的分工與團體工作制度，且加強工友的學習進修能力。
- 二、定位工友的角色並提高其自信心，且研議更改適切的「工友」稱謂，以提高社會地位。
- 三、研議擴大工友薪資級距的範圍或學校輔以工作加班津貼。
- 四、召開工友座談會，在溝通與了解中調配人力與工作。
- 五、採取多元溝通的民主領導方式、建立工作單位主管的責任態度。
- 六、擬定公平公正的工友考核制度。

**關鍵詞：工友、工友管理**



# **The Research Analysis of Janitor Management – to Take Kaishui Vocational Senior High School as an Example**

**Author: Wen-lien Huang**

Institute of Regional and Policy Development, National Taitung University

## **Abstract**

Of the bottom rank at the workplace, school janitors are badly paid but given a variety of tasks. Problems of janitor management are likely to emerge if we combine a number of internal and external factors. As a supervisor of janitors at my school, I must take full responsibility for paying more attention to the forgotten group. This paper, therefore, aims to investigate the work situation and problems of school janitors, discuss the ways in which they are managed and suggest effective ways of janitor management by conducting qualitative research analysis and by using the research method of archival research and depth interview. The target group includes janitors and their officers at Kaishui Vocational Senior High School. I hope this report may present itself as a reference for officers at both the Ministry of Education and other schools with similar situations.

After conducting the research analysis, I found that school janitors face work-related problems as follows:

- 1.pressure of work resulting from a heavy load and a lack of expertise
- 2.a lack of willingness to learn because of age
- 3.a sense of inferiority to the title of school janitors and a lack of self- assurance
- 4.a sense of dissatisfaction with the income; besides, the work attitude of school janitors may be influenced by the results of assessment

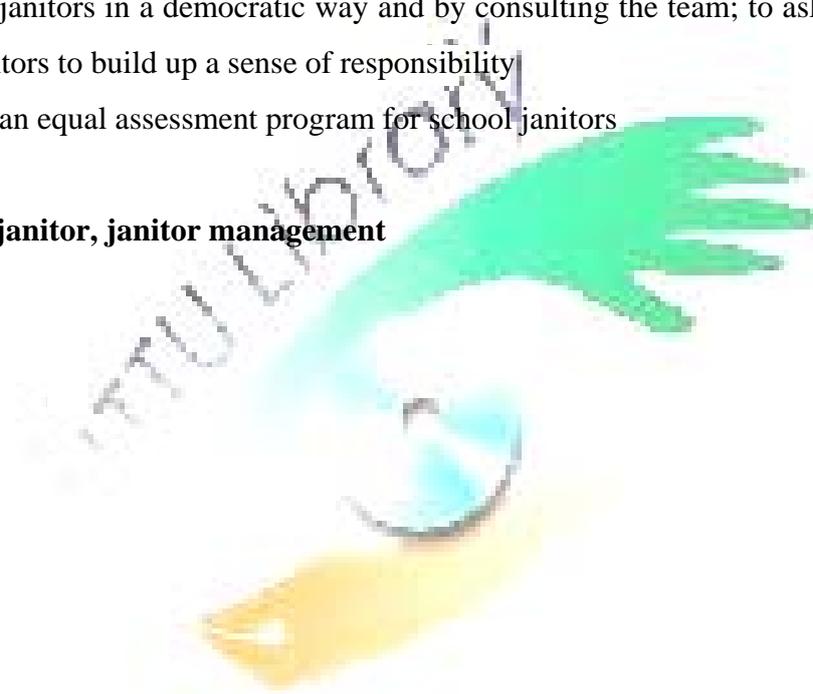
After conducting the research analysis, I found the following problems of janitor management:

- 1.job roles are not properly assigned according to janitors' expertise; lack of equity in work load
- 2.the different standards of the officers towards the janitors; lack of incentives
- 3.the inadequacy of the content and measurements of assessment

After conducting the research analysis, I suggest that the following ways which might be effective in promoting janitor management:

- 1.to establish a collaboration and group work system for school janitors and meanwhile enhance their professional development
- 2.to define the role of school janitors as well as boosting their confidence; to modify the title of janitor so as to elevate their social rank
- 3.to plan to enlarge the income brackets of school janitors or to reward them with overtime pay
- 4.to start a meeting in order to understand and communicate with the janitors before the allocation of human power
- 5.to lead the janitors in a democratic way and by consulting the team; to ask officers of school janitors to build up a sense of responsibility
- 6.to draw up an equal assessment program for school janitors

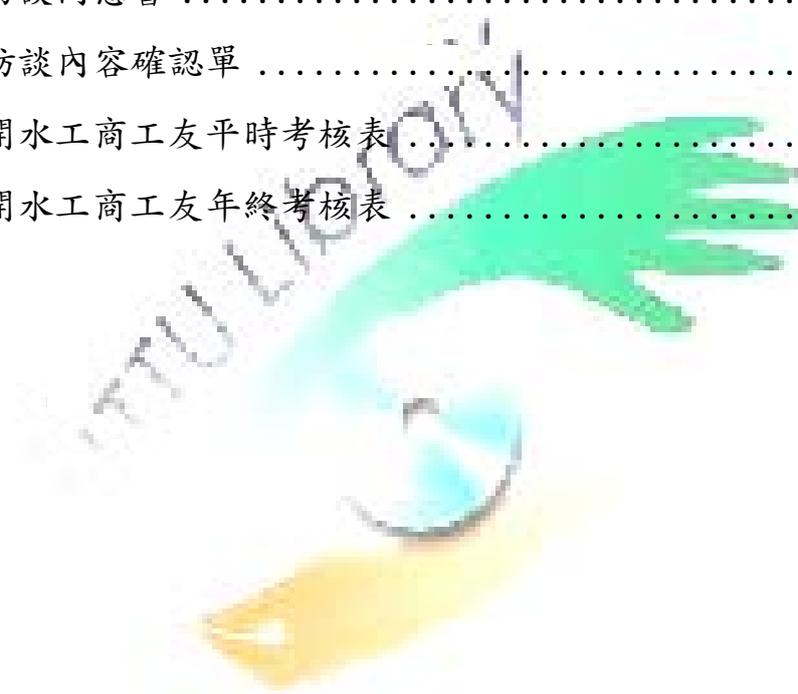
**Key words: janitor, janitor management**



# 目 次

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機與目的 .....	3
第三節 研究問題、範圍與限制 .....	4
第四節 章節安排與研究流程 .....	5
第五節 名詞解釋 .....	7
第二章 文獻探討 .....	8
第一節 工友管理之演進 .....	8
第二節 工友的角色與功能 .....	10
第三節 工友的薪資與考核 .....	13
第四節 人力運用與管理之理論探討 .....	17
第五節 學校工友管理的相關研究探討 .....	25
第三章 研究設計 .....	30
第一節 研究架構 .....	30
第二節 研究方法 .....	31
第三節 研究對象 .....	36
第四節 研究工具 .....	39
第五節 研究的信度與效度 .....	42
第六節 研究倫理 .....	44
第七節 資料分析步驟 .....	45
第四章 訪談結果分析 .....	48
第一節 工友在學校工作的情況與問題 .....	48
第二節 工友管理的情形 .....	62
第三節 提升工友管理的有效方法 .....	73
第五章 結論與建議 .....	80
第一節 研究發現 .....	80
第二節 建議 .....	83

參考書目 .....	87
中文部分 .....	87
英文部分 .....	90
附錄一 工友管理要點 .....	91
附錄二 事務管理規則 .....	97
附錄三 機關學校工友薪餉核支標準表 .....	103
附錄四 訪談同意書 .....	104
附錄五 訪談內容確認單 .....	105
附錄六 開水工商工友平時考核表 .....	106
附錄七 開水工商工友年終考核表 .....	107



# 表 次

表 2-1 工友管理的演進階段表 .....	8
表 2-2 國民所得統計表 .....	15
表 2-3 學校工友管理的相關研究彙整表 .....	25
表 3-1 受訪者基本資料表 .....	37
表 3-2 專家學者名單一覽表 .....	41
表 4-1 工友的工作環境配置表 .....	49
表 4-2 工友的工作性質區分表 .....	50
表 4-3 勞務型工友的工作內容一覽表 .....	51
表 4-4 行政業務型工友的工作內容一覽表 .....	53
表 4-5 工友對考核方式意見表 .....	61
表 4-6 工友背景資料表 .....	63
表 4-7 領導方式比較表 .....	66
表 4-8 工友管理的問題與解決方法對照表 .....	74

# 圖 次

圖 1-1 開水工商工友管理組織架構圖 .....	2
圖 1-2 研究流程圖 .....	6
圖 3-1 研究架構圖 .....	31



# 第一章 緒論

本章旨在針對研究主題，敘述其研究背景、研究動機與目的、研究問題與範圍以及研究限制、研究流程與章節安排及名詞解釋等，分別加以說明。且為維護研究倫理，本研究所有的討論對象，均用化名或符號表示之。

## 第一節 研究背景

學校為達成教育目標及有效運作，乃分職設置了校長、主任、組長、教師、職員及工友等人員，期能分工合作，提升教學品質。學校分工精細，每個人各司其職，其中如果一個角色失衡，都可能牽一髮而動全身，影響學校教育整體功能的發揮甚鉅。所以不論職位的高低，對校務的正常運作都十分重要，更何況工友也是學校中重要的一份子。楊煥烘(1980)指出：工友的素質良窳，足以影響學校行政效率，過去優秀的工友，甚至可以代替書記、管理員等，如有特殊技能之工友，還可以代替木工或水電工，減少學校許多的財力負擔。吳清山(1997)亦指出：教師、行政人員、工友和學生是構成學校組織的主體，教師要提高教學效果，增進學生學習效能，行政人員及工友則提供有效的支援。而顏嘉億(2000)更指出：工友扮演著支援行政、機動修繕及協助教師的角色。可見工友在學校中是不可忽視的角色。

「工友」區分為「普通工友」及「技術工友」，一般統稱為「工友」，實際上兩者雇用的條件是不相同。依據行政院工友管理要點(如附錄一)規定，「普通工友」的條件是只要具備國民小學以上學校畢業，或具有同等學歷，且品性端正無不良紀錄及年滿十六歲以上，經醫療院所體格檢查其體力足以勝任所指派之工作者，由機關主管核可即可擔任；「技術工友」的條件除應具備「普通工友」的規定外，須加以具備工作所需之技術專長，且經過考驗合格者，方可任用(行政院，2005a)。然而這群在基層工作的工友並非具有公務人員之身份，他們不但要從事所謂「藍領階級」的工作，又必須受公務人員相關法規的限制，因而塑造出工友與學校教師或職員較為不同的價值觀。他們在心理方面，難免會有因位於最低階層，而被教師或職員瞧不起的自卑想法；在生理方面也會有著「做粗工、送公文我來，其他再議」的消極做法。以致於少數人有「反正只要我不犯錯，你又能拿我奈何」的心態。於是，團體中會形成「相安無事」的氣氛，更有「井水不犯河水」的默契，長久以來，就算有心奉獻者也往往採取「默不作聲」的

作法，以免招致「別破壞團體紀律」的反感。尤其是在工友的平均年紀越趨「高齡化」之下，其心態更為封閉保守，而新進成員看到資深者的樣態，自然而然的也融入其中。

開水工商是一所偏遠地區的公立綜合高中，學校中設有學術學程及多種職業類別的課程。目前全校班級有 25 班，學生數有 508 人、教師 65 人、職員 22 人、工友 8 人，全校總計為 603 人，算是一所小規模的學校。學校位居鄉下，同仁之間接觸互動頻繁，或有婚喪喜慶，或有急事幫忙，總會有同仁伸手，因此，即使是外地到此任職的教職員，也很快被這股情感而融入這個團體，所以人情味濃，彼此不傷情感，應該是這所學校獨特的味道吧！

學校有它一定的行政組織體系，而工友管理的組織體系(如圖 1-1)亦同。總務主任身負工友管理之責，其下設置庶務組長一人，負責工友的行政業務工作。目前開水工商有 8 位工友，其中包括 5 位技術工友及 3 位普通工友。分別分配到校長室、教務處、學程辦公室、文書組、出納組及庶務組等不同單位工作。由於每個工友的工作地點不同，所以會有不同的工作單位主管，況且在每個工友的工作內容不相同的情況下，他們所遇到的情形及問題亦不相同。因此，如何將工友管理的工作，達到盡善盡美，使其發揮最大功效，實為一大學問。

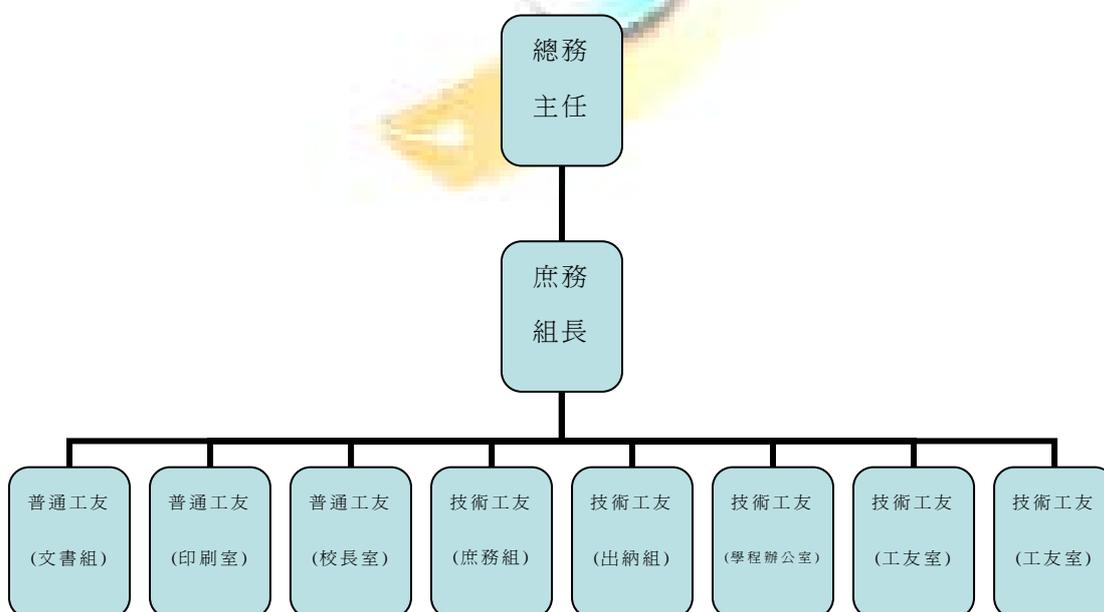


圖 1-1 開水工商工友管理組織架構圖

資料來源：開水工商總務處(2007 年)

## 第二節 研究動機與目的

### 壹、研究動機

常言道：「一顆螺絲釘足以影響整部機器的運轉機能」，而工友在學校的組織環境中，就如同一部機器中那顆平常不起眼的小小螺絲一般，看似普通平凡，但問題總在不經意及不重視之中產生。除非學校發生突發性的停電或停水狀況，才想到工友，且緊急催促著高喊：「工友呢？工友呢？趕快請他們處理」，那種急促且嚴厲命令式的口吻，試想，若用在教師或職員的身上，適當嗎？工友在學校中的職位低，所以地位卑微，很少會受到注意與肯定。也因如此，工友在沒有升遷管道，亦缺乏研習進修機會，又無公務人員資格的這群基層工作者，鮮少受到關注。多數工友也自認為薪水低，所以工作最好不要太多，一天過一天，薪水照樣領，但是為了考核的等第，又可以爭翻天。由於工友平均學歷低，總認為是被看不起的一群、沒有人會採納他們的意見，自主性低，所以對於指派的事務性任務工作，只要求有完成就好，並不特別講求時效。長年累月以來，造成工友給人是既消極又難管的刻板印象。

學校裡，工友的職位最低，待遇最少，且工作內容繁雜，以致工作情緒低落，若再加上內外存的種種因素，則極易造成行政管理的衝突，而導致校務推展困難，使學校組織效能低落。近年來，工友受到社會上自我意識及人權意識高漲的影響，與過去的默默承受，有相當大的差異性。因此，藉由探討其導致問題的因素，以謀求解決問題的方法，如此，方能達到有效管理的目的。學校向來以教育為目標導向，凡事以教學為先，整個教育重心落在教師與學生的身上，行政人員與工友雖提供有效的行政資源，但在整個行政體系中經常忽略工友的存在性，往往使得工友處於邊緣化，因此，造成他們對組織參與感太弱，長期以來產生工友自我肯定不高的情況。但學校組織是整體性的，缺一不可，小小螺絲釘也會影響到整體的發展。因此，如何在面對改變的環境中，不但管理者能促使工作者的工作能力做最大的展現，而且工作者亦能達到生理與心理的滿足，實為現今身為管理者所需面對的最大問題。

研究者在開水工商任職十七年以來，從導師、組長、到現今擔任總務主任職務，對工友的認知是從陌生、接觸、熟悉，進而研究。因此對工友所面對的種種問題，譬如：工作環境、工作性質、工作內容、角色扮演、人際互動、人力運用等，皆有相當程度的了解，但礙於目前國內對於學校

工友管理的研究，可說是付之闕如，舉例而言：從國家圖書館遠距圖書服務系統(2007)輸入關鍵字「工友管理」後，僅有1篇期刊是「關於中小學工友管理制度」的研究。再輸入關鍵字「工友」後，雖總共有16筆發表文獻，但其中與學校工友方面的相關研究文章僅有3篇；另外從全國碩博士論文資訊網(2007)輸入關鍵字「工友管理」後，竟發現無此相關研究，但再輸入「工友」二字時，就有8篇論文研究，但其中關於研究學校工友相關問題的也僅有5篇論文，而此5篇論文皆是研究有關小學工友的問題，由此可見「工友管理」這方研究稀少之程度。身為工友的管理者，有感於國內對學校工友管理相關研究之稀少，希冀經由本研究分析結果，能有助於了解工友在學校工作的情況與問題，探討學校工友管理的情形，經由分析研究後研擬出提升工友管理的有效方法，藉以提供教育主管機關或相關學校在工友管理時的參考，此為本研究的主要動機。

## 貳、研究目的

由前述可知，工友在學校的組織之中是最低階層的，也是旁人所最不在意的一群，但需要他們時，卻又能適時發揮功效，因此身為工友管理者，責無旁貸的需找出問題，了解問題，也藉由研究之路尋找出解決問題之道。具體而言，本文研究的目的，有下列三點：

- 一、了解開水工商的工友在學校工作的情況與問題。
- 二、探討開水工商工友管理的情形。
- 三、研擬提升開水工商工友管理的有效方法。
- 四、根據研究的結論，提出具體建議，以提供教育主管機關或學校相關人員在工友管理工作上的實質參考。

## 第三節 研究問題、範圍與限制

### 壹、研究問題

依據前述的研究動機與目的，本文的研究問題如下：

- 一、開水工商工友的基本背景為何？
- 二、開水工商工友的工作情況為何？
- 三、開水工商工友在工作中所產生的問題為何？
- 四、開水工商工友管理的情形為何？
- 五、提升開水工商工友管理的有效方法為何？

## 貳、研究範圍

本研究以開水工商的 8 位工友及 5 位工友的工作單位主管為研究對象，藉由質性研究的方法，針對工友管理的各種問題分別加以研究分析，以研擬出提升工友管理的有效方法。

## 參、研究限制

本研究從資料蒐集、訪談大綱設計到資料分析的過程，將力圖合乎科學研究之精神。但可能侷限於研究者個人的職務、學識、能力與時間之不足，以及各種主觀及客觀因素，產生如下的研究限制。

### 一、研究推論的限制

由於本研究的研究對象侷限於開水工商的組織體系，因此分析結果會因學校特性而有所差異，故尚待進一步的研究和驗證。

### 二、研究方法之限制

本研究採用訪談方式進行質性研究，受試者極可能受到態度上或情緒上的主觀判斷而有所影響。另外，在訪談中，由於施測者身為工友管理者之職務關係，受試者可能出現不符實際之回應。因此，在結果上會有測量誤差的存在，在內容分析及解釋上，也會產生一定程度的偏差。

## 第四節 章節安排與研究流程

### 壹、章節安排

第一章：緒論。分為研究背景、研究動機與目的、研究問題與範圍以及研究限制、研究流程與章節安排及名詞解釋，共五節。

第二章：文獻探討。分為工友管理之演進、工友的角色與功能、工友的薪資與考核、人力運用與管理之理論探討及學校工友管理的相關研究探討，共五節。

第三章：研究設計。分為研究架構、研究方法、研究對象、研究工具、研究的信度與效度、研究倫理及資料分析步驟，共七節。

第四章：訪談結果分析。分為工友在學校工作的情況與問題、工友管理的情形及提升工友管理的有效方法，共三節。

第五章：結論與建議。分為研究發現與建議，共二節。

## 貳、研究流程

本研究之主要研究流程(如圖1-2)，從設定研究方向，介紹研究背景，說明研究動機與目的，針對研究問題與範圍來選擇適當的研究方法，並根據研究目的，蒐集相關文獻與理論加以分析探討，經由探討中擬定出研究設計的內容，且藉由適當的研究工具進行資料的釐清與實證的結果分析，最後提出本研究的結論與建議。



圖 1-2 研究流程圖

資料來源：研究者整理

## 第五節 名詞解釋

本研究依所探討問題之相關重要名詞加以說明，使讀者能有明確的概念，為方便本文討論，茲將下列之名詞分別予以解釋及定義。

### 壹、工友

工友為學校組織成員之一，其所扮演的角色如同行政人員，係支援行政及教學之工作，對行政之運作，亦占有舉足輕重的地位。而工友之定義，依行政院頒訂之事務管理規則第十二編，工友管理第三百二十八條規定(如附錄二)，係指各機關編制內非生產性之普通工友及技術工友(簡稱技工)而言。本研究所指工友，係指開水工商正式編制內的普通工友與技術工友之統稱。

### 貳、工友管理

在學校事務管理中，大致可分成人事與工作兩大部分。工友的管理亦是如此。工友的職務雖居於學校事務工作中最低階層，但其工作的重要性仍不容忽視，必須要有完善的管理，方不致影響學校教學及行政運作。依行政院頒訂之事務管理規則第十二編，工友管理第三百二十九條規定(如附錄二)，工友管理係指工友之人事及工作等管理事項。

## 第二章 文獻探討

本章有關文獻之探討，共分成五節，第一節為工友管理之演進，第二節為工友的角色與功能，第三節為工友的薪資與考核，第四節為人力運用與管理之理論探討，第五節為學校工友管理的相關研究探討。

### 第一節 工友管理之演進

「工友管理」，係指各機關編制內非生產性之普通工友及技術工友的人事及工作等管理事項。茲將有關工友管理不同階段之演進情形(如表 2-1)逐一詳述如下。

表 2-1 工友管理的演進階段表

階段別	內容
一、各機關自訂規章分別管理階段 (1955 年以前)	由各機關自訂規章僱用，從事機關內若干事務性、勞務性之工作，如辦公廳舍之清潔維護及環境整理，乃至簡單之技術性操作及機具維修工作，無統一之工友管理法規。
二、事務管理訓練委員會及事務管理改進委員會管理階段 (1955 年～1960 年)	行政院於 1955 年 5 月籌設成立「事務管理訓練委員會」。
	行政院於 1957 年 7 月改設為「事務管理改進委員」。其主要工作為訂定「事務管理規則」及「事務管理手冊」，以作為各機關辦理事務性工作之依據，並督導各機關執行工友管理及考核其成果。
三、行政院秘書處管理階段 (1960 年～1971 年)	行政院於 1957 年 8 月頒布「事務管理規則」中之「工友管理」一編，對於工友之設置、僱用、服務、請假、休假、待遇、考核、獎懲、退職及撫卹等事項，均予明定，至此，正式確立了工友管理的建制。
四、行政院人事行政局管理階段 (1971 年至今)	行政院於 1960 年 11 月裁撤「事務管理改進委員」，改由行政院秘書處接辦。
	行政院於 1971 年 11 月指定人事行政局為主管機關，接辦工友管理業務。

資料來源：研究者整理

## **壹、各機關自訂規章分別管理階段(1955 年以前)**

工友制度形成的背景，主要係基於設職分工的需要。政府機關運作時，所產生之若干事務性、勞務性之工作，如辦公廳舍之清潔維護、環境整理，乃至簡單之技術性操作工作，若完全由職員自行處理，就人力運用而言，殊不經濟，因此政府機關乃增加專門處理勞務性或雜務性質工作的人員，此人員稱之為工友。在 1955 年以前，政府並無訂定相關法規及設置相關機構來司職工友的管理，因此工友的僱用及其工作內容，乃由各機關自行訂定規章，並無統一之工友管理規定。

## **貳、事務管理訓練委員會及事務管理改進委員會管理階段(1955 年~1960 年)**

政府鑒於各機關對於工友在管理上依法無據，因此行政院乃於 1955 年 5 月籌設成立「事務管理訓練委員會」，此為工友管理制度形成之草創機構。直至 1957 年 7 月行政院乃將「事務管理訓練委員會」更改成立為「事務管理改進委員會」，其主要工作為訂定「事務管理規則」及「事務管理手冊」，以作為各機關辦理事務性工作之依據，並督導各機關執行工友管理及考核其成果。因此在 1957 年 8 月頒布之「事務管理規則」中列有「工友管理」一編，對於工友之設置、僱用、服務、請假、休假、待遇、考核、獎懲、退職及撫卹等事項，均予明定，至此，正式確立了工友管理的制度。

## **參、行政院秘書處管理階段(1960 年~1971 年)**

在事務管理改進委員會成立 3 年後，由於立法院認為此一機關執行改進成效不彰，於是行政院乃於 1960 年 11 月將之裁撤，而有關事務管理工作(包括工友管理部分)，則由行政院秘書處接辦。

## **肆、行政院人事行政局管理階段(1971 年至今)**

經過行政院秘書處 10 年管理時間，行政院鑑於工友管理事項，頗多涉及工友的權利及義務，乃於 1971 年 11 月規定在工友管理未設專責機構前，暫時指定人事行政局為主管機關。而人事行政局自接辦工友管理業務後，對於工友之人事管理措施即不斷研究改進，研議修正事務管理規則工友管理編之有相關條文，期使工友管理制度更臻完備。且行政院從 1998 年起，為保障工友權益，亦將工友納入勞動基準法適用範圍，使工友的權益獲得更進一層的保護。也由於此法規之故，行政院乃於 2005 年將事務管理規則之相關規定改成事務管理手冊規範，並回歸相關法令，所以當年即頒布「工友管理要點」，以作為各機關學校訂定工友工作規則及勞動契約之依據。

## 第二節 工友的角色與功能

### 壹、工友的角色

開放的社會中，每個人都在這個體系中扮演自己的角色，而每個人會因其特殊目的及認知取向而有不同的角色，也因角色的不同而有各種角色扮演的功能。從社會心理學的角度說明了角色具有兩種涵義，其一指個人在社會團體中被賦予的身份及該身份所應發揮的功能，其二是個人角色所具有的行爲組織(張春興，1989)。就工友角色的形成而言，可分為兩大原因，其一是基於維護官吏的尊嚴，其二是基於設職分工的需要(陳國輝，1993)。而設職分工的需要乃認為機關成立後，所產生的的雜物，如環境維護、公文傳遞，乃至簡單的技術性工作等，皆由職員自行處理，對於人力的運用不經濟，委由工友專責代勞，可以節省工作人員的時間，以處理更重要的業務，符合依職責分工的原理。焦熙昌(2004)在研究學校體系中工友的角色時特別指出：工友的工作項目是多元而複雜的，舉凡收費、影印、傳遞公文、銀行繳款、修繕、打掃、校園除草、水電、木工、接電話、及從事校長和主任臨時交辦事宜等，相當瑣碎，因此工友在學校中，會因缺乏一套清楚的工作任務，就會感覺凡事無法自己做主的茫然，因此產生無法自我認同，進而影響工作的情緒及壓力。再者，工友也常常無法避免來自上司、同事、學生，或一般人士之角色期待，以至產生角色之衝突，甚至影響學校的經營與發展。所以在開放社會環境結構迅速變遷下，工友的角色也相對的受到重視，如此使得工友需要對其角色重新面臨調整的考驗。茲將工友角色的定位分別陳述如下。

#### 一、工友角色在學校中的定位

學校是一個正式組織，其反應了團體的層級結構關係。學校工作團隊體系是社會功能化學習的場所，學校也是一個社會，而個體與社會是連結的關係。角色是把個體與社會連結起來的中介物，而使得個體與社會之間產生關連，讓個體把角色扮演的能力去符合社會對其角色的期望，並享有角色的權利及應盡角色的義務。工友雖在學校層級結構中位於最低階層，但是他們在學校中亦佔有重要的地位，而其角色即是在行使學校對工友的期望。

## 二、工友角色在社會中的定位

陳奎喜(1980)指出：角色具有社會化的能力，社會化的功能在於發展個人的「責任感」與培養個人的「能力」，而「責任感」包含遵從社會的共同價值體系及盡其在社會中特定的角色義務；「能力」則包含扮演個人角色時所需的知識與技能及扮演社會角色，並能符合他人期望的適當行為的社會能力。所以工友在學校組織中扮演好自己的角色，就已經具備有社會化的功能。

## 三、社會階層對工友角色之影響

社會的成員因權勢、財富、或聲望的高低不同而被安排在不同層次的地位或團體裡，亦可以說社會階層是一種社會不平等的表現。而社會階層涵蓋了社會地位( social status )與社會階級( social class )兩個概念，所以社會階層則是由一群擁有相同或類以社會地位的人所形成(蔡文輝，1985)。張華葆(1987)指出，社會階層是一個科學概念，意謂不同社會階層的社會成員，在聲譽地位及權力財富方面都不相同。在社會階層中，社會中的每一個成員依據其財富、收入、職業、教育、家世等被安排在一定的位置上，一般將社會階層分為上層階級、中層階級、下層階級三個不同的等級。社會階層除了有具體的內涵，如財富及職業之外，還具有特殊的意識型態，包含了價值觀念、道德規範、生活方式等。所以社會是分工的組織，即所謂每個人有不同的工作崗位，因此將個人分配到不同的崗位。而要用什麼準則來分配工作呢？有些學者的看法認為重要性高的職位，社會階層就高；另一派學者則認為是因職務所需要的才能與訓練，所受訓練越多者，社會階層就愈高(張華葆，1987)。而學校的工友一直認為他們是社會階級中最低層者，是因為學校組織中，為了分工的結果而有此職稱，但是從另外一方面來思考，如此分職，亦是激勵個人，使其努力奮發向上階層，如此形成社會流動，促進社會的發展。

## 貳、工友的功能

工友的管理重點乃在於使工友的功能發揮，以達成工作任務的目標。學校賦予工友的工作內容，會因學校規模大小及工友數量多寡，而有所不同，因此每個學校的工友職掌及工作量也不盡相同。依據研究者的觀察，

工友在學校中具有支援、服務、出納、園丁、修繕、潛在教育及公關等多種功能，茲說明如下。

### **一、支援的功能**

工友在支援學校運作的體系中包含教學與行政系統。支援的角色通常表現於教學教具的管理、行政業務的協助、教職員工福利的協助等。另外亦提供教學活動中的間接支援人力、活動場所的協助佈置、公務聯絡遞送及校園安全維護等皆屬之。

### **二、服務的功能**

學校教育中的主角是學生，教學的主體是教師，關係密切的是社區家長。因此，學校的職員及工友，都應具有服務之信念，服務學生，服務教師以及服務家長，為學校盡一分心力，幫助學校達成教育的目標。

### **三、出納的功能**

學校的員額編制中有出納組長，出納的帳務是較繁瑣的，因此在無職員協助出納組長時，就須委託工友來擔任臨時的出納助理角色，或需協助薪資劃撥作業、或需處理收入登帳作業，或需到郵局寄送支票等，皆由工友來擔任輔助出納之角色，所以工友亦需要具備出納的基本知識。

### **四、園丁的功能**

優美的校園環境是提供師生良好學習環境的場所，校園草皮需要人定期的整理，景觀花木需要人定期的照料，而工友是扮演這個角色的最好人選，因為老師需要從事教學的工作，職員需要從事行政的工作，所以校園的除草及修剪花木等工作，都需要工友來擔任。是故他們也需要充實園藝方面的專業，較能適應這方面的角色。

### **五、修繕的功能**

行政的工作就是提供優質的資源，讓教師及學生學習及成長，所以在一天的學校生活當中，師生的使用，難免會有各項校舍水電需要修繕，或有機器設備的故障，或有桌椅門窗玻璃的損壞，這時需要藉助工友來協助學校處理機器設備及校舍的修繕工作，所以工友也需要具備這些修繕的專業。

## 六、潛在教育的功能

教育不可忽視潛在課程的影響力，至少要避免成為學校教育的負面障礙。謝金青(1991)指出：校園職工人員，或司設備維修、安全管理，或司圖書教具出借等，與學生接觸頗為頻繁，其言行、舉止等，皆成為學生潛在模仿的對象，其所扮演之潛在教育角色不容懷疑，因此教育職員工的態度及行為是重要的。

## 七、公關的功能

因為教師的工作在於教學，而學校之電話接聽的工作就落在工友的身上，所以接聽電話的禮節及外出聯絡事宜的角色扮演，皆影響學校之形象，進而對學校的經營管理也有重大的影響。

由上述可知，工友在學校所扮演的角色及功能中，不僅擔任協助行政推動者的角色，更具有輔助教學幕後者的功能。從古至今，工作不分貧富貴賤，每個人各司其職，將工作視為是神聖的一件事，盡其能事的做好，雖然工友在學校的階級最低，但其角色與功能卻佔有舉足輕重的地位。

# 第三節 工友的薪資與考核

工友在學校每天的工作付出，相對的，即是薪酬獲得的要求。郭紫薇(2003)指出：薪資，是引發工作動機的誘因之一，更是解決基本生活的條件，它可以使員工在物質生活及精神生活上獲得滿足，也具有引導員工朝目標而努力的基本功能。而考核亦攸關著薪資所得的多寡，雖然考核的目的，是在提升及改善工友做事的效能與效率，清楚的了解每位工友的工作能力及工作成效，但考核的結果，總會影響著工友有形的薪資多寡及無形的心理調適。因此工友對於每年一度的年終考核，總抱著既期待又怕受傷害的心態。茲將工友的薪資與考核分別探討如下。

## 壹、工友的薪資

薪酬之滿意度和員工投入組織的情形有相關的存在，所以，薪資的多寡，會影響其工作的表現(石延良，1997)。薪資對不同的人而言有不同的涵義，對某些人，薪資是取得社會地位的途徑，但對另一些人而言，薪資則可能是受器重的一種形式，但對大部分的人來說，薪資決定了他們生活水平的高低。況且工作上之薪資，不僅能激勵員工的工作表現，也會因對薪資的不滿足而引起不良的工作反應，造成員工倦怠、缺勤等。不可否認

的，薪資也與各需要層次相互聯繫，例如高薪資可以提供安全舒適的生活與階層地位的表徵，所以薪資除了可以滿足我們生活上基本的需求外，又可以在精神上獲得適度的滿足，更是員工向上努力的原動力之一。因此薪資是否得到滿足與工友是否投入組織之工作，有著相對的關係。亦因如此，了解薪資相關之決策理論將有助於探討工友薪資相關的結構問題。

隨著時代進步，薪資設計的考慮要素亦隨著更改，但大致上是朝著勞資雙方協議以及考慮員工需求之方向前進。國內學者諸誠明、戚樹誠、李長貴(1996)在廣範蒐集並探討國內外薪資設計相關文獻後，歸納出以下四項較廣受大家接受的要素，包括職務基準性薪資、保健基準性薪資、績效基準性薪資及技能基準性薪資，茲分別陳述如下。

### 一、職務基準性薪資

組織基於內部公平性之考量，針對公司內各項工作之價值，訂立一基準。在此方面，通常學校中一般教師，大學畢業即以180的薪點起薪，若是碩士畢業的最高俸點為650薪點，而事務管理規則中的「工友管理編」規定，工友的學歷僅需國小程度即可，因此，教師與工友由於學歷之不同起薪較低則較無爭論，但仍有下述兩種問題存在。

(一)以薪資級距而言：

從「機關學校工友薪餉核支標準表」(如附錄三)的薪資級距可知(行政院，2005b)，普通工友的薪點最低是90，最高是150薪點，技術工友的薪點最低是120，最高是170薪點，但同樣是學校成員的教師薪點而言最低是180，碩士畢業是650薪點，差異甚大。以一位普通工友依不同學歷初任用的薪資本餉及專業加給之和為例：國民小學學歷者，月薪23,895元；國民中學學歷者，月薪25,435元；高級中學(高職)以上學歷者，月薪為26,975元。以上三種不同學歷初任者，雖然起薪有學歷之差距而不同，但只要每年考核都是正常的過關、正常的升級，國民小學學歷者，只需13年就能達到工友薪俸的最高額；國中學歷，只需10年就能達到工友薪俸的最高額；高中學歷，只需7年就能達到工友薪俸的最高額，其最高薪資皆為30,050元。然而現今教育水準普遍提高，工友擁有高中職以上程度者比比皆是，相對的，其薪點便很快到達年功俸，而無法繼續提昇，因此會有不願繼續學習及努力之傾向。故極可能導致長期欠缺激勵工作的

動機，因而產生工作倦怠或倦勤的情形發生，以致造成工友的工作效率不彰。

(二)以技術工友與普通工友勞役平均及工作項目而言：

此面向爭議較大，通常學校中，男性工友擔任勞務性質或修繕工作居多，但女性工友大都分配較不屬於勞務性質的行政業務性質工作為主，亦都以協助行政人員辦理業務居多，此容易造成勞役不均，進而影響其工作態度。

## 二、保健基準性薪資

主要是基於外在的考量，對勞動市場實施價值之調查，藉以定位及衡量某項工作薪資之標準。保健基準性薪資主要是保障員工的工作價值，但工友工作類型分歧，且男性及女性通常擔任之職務亦有所不同，故無法與某類工作之薪資作一比較。從行政院主計處(2008)公佈的國民所得統計表(如表2-2)可得之。以2007年為例，平均每人的國民所得為495,170元；相對的以一位150薪點年功俸的普通工友而言，每月薪資為30,050元，若當年度考核甲等的2個月獎金，再加上1.5個月的年終獎金，故其全年薪資所得為465,775元，相較之下，現階段工友之薪資較國民年平均所得495,170元為低。顏嘉億(2000)在學校工友薪資問題之探討中也指出：工友現階段之薪資標準仍不及國民年平均所得，可以說是相當低收入之人口，因此工友對薪資滿意程度應當不高，亦是薪資結構中的問題所在。

表 2-2 國民所得統計表

年別	國內生產毛額 (GDP)	國民生產毛額 (GNP)	平均每人 國民所得	備註
2003	10,519,574	10,848,447	421,377	以新台幣元 為計價單位
2004	11,065,548	11,437,647	443,019	
2005	11,454,727	11,745,593	452,947	
2006	11,889,823	12,201,522	468,756	
2007	12,587,659	12,964,861	495,170	

資料來源：1.行政院主計處國民所得統計表(2008年)

<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=14616&CtNode=3564>

2.研究者整理

### 三、績效基準性薪資

組織基於員工達成任務時激勵之考量，以員工表現為基準之薪資。工友之考核與一般教師方式相同，考核甲等以上者皆可獲得一個月之績效獎金，若已達到年功俸之工友則有二個月之績效獎金。由於績效評估，並非容易之事，因此，要鑑別出工友的努力與否，並無法以此來達到真正激勵之效果，況且亦有可能因人為因素而影響到考核的結果。

### 四、技能基準性薪資

組織基於鼓勵員工學習，並能因應工作或其職務變遷之適應能力，以員工之技能基礎為基準之薪資。技能性基準薪資其主要之目的是要增進員工學習，鼓勵員工之技術精進。而學校中之工友，顧名思義是以技術或勞務為基準，其工作性質常依學校之需要而有所調整，因此，工友擁有一定之學習能力對學校而言，較能符合行政之所需。但此項薪資規劃，卻未見到落實於工友的薪資結構中，是故無法激勵他們繼續學習之意願，進而造成學校人力資源無法發揮最高效益，形成人力之浪費。

上述四項是國內學者專家廣為接受的，且認為是設計薪資時不可或缺的重要因素。而針對上述四項因素中，根據陳文俊(1989)的研究指出：員工在評估薪資公平性時，通常會考慮內外的不公平性，即職務基準性薪資及保健基準性薪資因素，至於績效基準性薪資與技能基準性薪資，雖然根據學者認為這兩項因素不論是雇主在設計薪資時或是員工在薪資滿意上較不受重視，但亦達顯著水準。顯示企業界決定薪資時及員工本身針對薪資之滿意與否皆相當重視這四項因素。而工友的薪資結構在各項薪資決定因素中，仍可見到相當多的問題，其中以未能激勵工友為主要問題，雖然有績效獎金之設計，但由於大多流於形式，故未能達到激勵之效果，反而常因考核問題而造成另一負面效果。

## 貳、工友的考核

工友雖非公務人員但其具有公務員受考核之義務及享有考核獎金及晉升之權利。而工友的考核係依據行政院工友管理要點第六項「考核與獎懲」規定實施，其內容訂定如下。

工友在機關服務至年終滿一年者，機關應以年終考核；服務未滿一年，而已達六個月者，應予以另予考核。但具有經各機關相互同意轉僱，年資銜接，具有證明文件、因機關裁併隨同移轉繼續僱用或在同年度內，普通

工友、技術工友相互改僱者，准予併計年資辦理年終考核或另予考核。工友年終考核以一百分為滿分，分甲、乙、丙三等，其各等分數為甲等：八十分以上；乙等：七十分至八十分之間；丙等：七十分以下者。各等第評定後之作業如下述說明。

### 一、甲等

考核經評定為甲等者，晉本餉一級，並給與一個月餉給總額之一次獎金；已支本餉最高級者，晉年功餉一級，並給與一個月餉給總額之一次獎金；已支年功餉最高級者，給與二個月餉給總額之一次獎金。

### 二、乙等

考核經評定為乙等者，晉本餉一級，並給與半個月餉給總額之一次獎金；已支本餉最高級或年功餉級者，晉年功餉一級，並給與半個月餉給總額之一次獎金；已支年功餉最高級者，給與一個半月餉給總額之一次獎金。

### 三、丙等

考核經評定為丙等者，留支原餉級。

開水工商的 8 位工友，皆已達到年功餉最高級，即年功俸，沒有所謂晉級問題，只有考核獎金多寡的問題，而這正是工友們最在意的。依考核規定，若被評定甲等者可以領得 2 個月的獎金；被評定乙等者只能領到 1.5 個月的獎金；被評定丙等者，沒有獎金。目前的公務人員考績法規定，甲等不得佔全體數的 75% 比例上限，開水工商的 8 工友中，甲等最多只能 6 位，也就是乙等至少要 2 位，若無重大疏失者，不予以考列丙等。而考核的結果乃攸關考核獎金的多寡，這也就是工友們在意的癥結點。例如以普通工友年功餉之最高等級的薪資 30,050 元為例：考核甲等者，可領 2 個月的考核獎金 60,100 元；若考核乙等者，只可領 1.5 月的考核獎金 45,075 元，兩者相差 15,025 元，對一個工友而言，是一巨大數字差異，所以每年一到評定考核之前，工友的態度總不免刻意表現積極，以獲得上司的肯定，但是礙於甲等名額之限制，難免會造成工友之間或是與工作單位主管之間的微妙互動關係。所以評定工友的考核對工友管理單位而言是個既困擾又棘手的問題，對工友而言是個既期待又怕受傷害的心理情節。

## 第四節 人力運用與管理之理論探討

工友在學校的動態工作中乃著重在人力的運用及人員的管理，人力運用得當，即可使工友發揮最大的效率；人員管理得當，更可增加組織內部

人員的向心力。本節茲將人力運用與管理之相關理論分別加以探討後詳述如下。

## 壹、人力運用的目的

人力運用乃是運用人力資源來從事人力需求與分配的作業，其目的在於保持人力用於需要的地方，另一方面則是在於求得適當人力的需求量，以維持其功效與經濟(蕭維民，2001)。管理者為使人力能獲得充分運用，必須規劃所需的人力、尋找人力、選擇運用的方式、工作與人力的搭配等(Dessler,2000)。所以人力能被運用，表示人力資源沒有浪費，若是人力未能適當應用，則顯示人力資源的浪費(林建煌，2002)。而透過人力妥善運用，組織才可以達到下列目的(張添洲，1999)。

- 一、人盡其才：乃是希望優秀的人才，都能為組織所羅致的理想境界。
- 二、才當其位：使組織有方法足以明瞭每一個組織成員的性格與優點，而能把他安置在一個適宜的崗位，達到適才適所的意願。
- 三、才盡其能：組織要用各種完善的人事制度與鼓舞方法，使每個組織成員能發揮其內在的潛力，全部用之於組織，而且願意為其職務貢獻心力，勞而無怨。
- 四、事竟其功：讓組織成員每個人都能發揮工作效率，使其對負責的部門能夠圓滿達成任務，避免失敗。

## 貳、人力運用的操作

人力資源管理範疇中，主要著重在可應用於實際人力資源的實務運作觀點，亦是組織為了因應環境變化及不同的方案策略，而進行人力資源的預測與需求規劃，達成內在與外在的適應，取得優勢，使組織中的人力運作能符合組織的目標(張火燦，2000)。茲將人力運用的操作內容要項，敘述於下。

### 一、人力資源的規劃

人力資源的規劃包含人員的需求、招募、調配、任用、訓練等重要課題的規劃，經由定義組織之目標，或落實政策與法規的執行，對於組織內外的資源、機會與威脅，來進行環境評估，建立起達成目標的整體策略。或是另外透過有系統的方法，分析工作內容性質與被管理者應具備的能力需求與差異，作為人力資源開發過程的依據以招募及任用合適的人員(張添洲，1999)。

管理者藉由從事人力資源規劃的過程，瞭解人力的需求與任用的標準，完整的進行人力資源規劃，其具備的優點包括提供人力運用的方向、降低改變所造成的衝擊、將浪費與重複降至最低及設定準繩，以利執行等四個優點(林建煌，2002)。

## 二、工作的設計

在工作設計完成規劃之前，要先進行的是工作分析。組織必須將要交給被管理者的工作進行分析，瞭解哪些工作是可以交給被管理者做的？需要哪些能力與技術？被管理者該如何做？這樣才能有清楚的工作說明與工作規範，對於工作結果才能有清楚的評價。

再者，經由工作分析，其必須決定所須完成的任務內容、執行的人選、任務編組、工作流程及清楚的工作說明，合併或擴充而產生新的工作或進行工作輪調，並且鼓勵被管理者將工作視為有意義且重要的。在工作設計中有幾項重點要素，經由工作特徵模型對於工作的主要構面的分析，可以得知工作設計應考量包含如下(林建煌，2002)。

- (一)技術：視要求活動多樣性的程度而定，所以工作者可使用若干不同的技術與才能。
- (二)任務的一致性：視一個工作要求完成作業的完整程度而定。
- (三)任務的重要性：是否具重要性，視工作任務影響生活與其他人工作的程度而定。
- (四)自主性：視工作任務是否提供自由、獨立、個人可自由排定工作進度與決定完成工作的步驟。
- (五)回饋：視工作的成果，是否能使個人直接清楚得知自己工作表現之程度而定。

再者，工作中也應安排訓練的機會，此部份包含清楚的工作說明及各種必要的職前與在職訓練。訓練包含認知、態度與技巧的學習，可以透過資料研讀、講演法、示範、練習、參觀、多媒體教學、小組或分組討論、座談會等方式來達成(吳美連、林俊毅，2002)。

## 三、組織的設計

在教育工作管理與行政管理中，組織設計被視為重要的環境課題。組織設計包含工作時間表的選擇，如彈性時間、核心工作時間

與休息時間的設計，以及管理者的權責、層級與運作的體制等(Weick,2001)。而張添洲(1999)則提出組織設計的重點需包含下列四點。

(一)事權統一、講求效率：組織中的各個執掌劃分，必須有橫向與縱向的區別，組織內部有明確的權責層級，以求事權統一，使之有效率。

(二)結構精簡、加速決策：組織內減少層級，可以縮短溝通流程，使決策迅速，水平式的管理也可以讓被管理者得到相對的重視與平等。

(三)協調配合、維持平衡：組織要能有效發揮功能，達成目標，需要各單位的協調與配合，而非消極性的相互牽制。

(四)機動靈活、維持彈性：組織的設計必須隨者環境的變遷、組織的成長、政策的目標，而有所調適，隨時因應各種突發事件，配合業務之需要而對組織結構加以調整。

由權變觀點出發，可以看到不同情境下，隨環境的變化，採取可行的組織設計策略不同，如組織成員的人數是管理者作為的主要影響因素，當規模增加時，則協調的問題也會增加，因此，設計的內容必須是符合該組織所需要的結構與規模的大小(林建煌，2002)。

### 參、管理的目的

人類自從有群聚生活便有管理。自從第一次工業革命使生產方式發生巨大變革以來，人類便開始對管理方法有特定的需求，直到第二次工業革命後，管理即開始被視為特別理論而加以研究(林建煌，2002)。成中英(1995)指出：管理是科學、哲學與藝術一體的結晶，它的過程具有目標性、方法性、投入性、時空性與發展性，它的階段分為文化管理、科學管理和哲學管理，它的層次分為手、腦、心、道。而朱榮智(1999)亦強調：管理必需講求清晰觀念、明確原則和科學方法。而亦有學者簡單的點出，管理就是一種和他人及透過他人有效完成活動的程序(羅虞村，1999)。

管理是一種科學亦是一種藝術。因為一切的科學知識與方法必須應用，但應用時則需講求藝術。所謂管理是一種科學，乃是說明管理的理論基於學者們不斷的研究創新，已有若干原理法則可適用於解決管理上的若干問題。而所謂管理是一種藝術，則是說明管理上的若干原理法則，並非「放之四海而皆準，行諸百世而不惑」，它即使是應用於相同的環境，亦

可能產生不同的結果，因此，「原則」的應用固然有助於管理功能的發揮，但應用的藝術卻也是同等的重要。它的方法運用是科學的，以知識為本位，以系統判斷組合為工具，它是人類認知活動和認識的一種成果，是一套可以學習和應用的系統知識。而透過正確的管理方式，則可以為組織達成下列目的(張添洲，1999)。

- 一、個人方面：在於能把握人性，尊重人格，發揮人員的潛能，從而提升工作績效，達到自我肯定的態度。
- 二、組織方面：在於鼓舞工作人員的工作情緒，激勵其服務精神，而能共同為組織的目標而努力，達成和諧有效率的工作環境。
- 三、經濟方面：即以最低廉的成本或代價，換取最大的利潤或效益。
- 四、社會方面：使組織與被管理者之間、組織與外界組織之間有合理的互動關係，提高組織的和諧與聲譽。

#### **肆、管理的功能**

正確的管理，不但可以發揮組織人員的潛能、提升工作績效、亦可鼓舞工作人員的工作情緒、激勵其服務精神，而能共同為組織的目標而努力，達成和諧有效率的工作環境，如此則能夠以最低廉的成本或代價，換取最大的利潤或效益，使得組織與被管理者之間、組織與外界組織之間有合理的互動關係，提高組織的和諧與聲譽(張添洲，1999)。而組織的存在乃為達成某種目的，所以管理者就應為其定義目的與達成目的。為使組織目標得以達成，因此必須有一套適切的程序，而管理者即在發揮管理的功能，此功能分別為規劃、組織、領導與控制(林建煌，2002)。雖然，每項功能視為獨立的功能，但管理者必須同時執行此四項活動，並且每一活動會影響其他活動，亦即這些活動是相關聯且互相依賴的。茲將管理的四項功能分別敘述如下。

##### **一、規劃**

Dror(1973)指出：規劃係指為達成目標，藉期望的手段，對未來所要採取的行動，先做準備的過程。Jones(1984)亦指出：規劃是指發展一套計畫、方法和對策，以緩和某種需求，解決某項問題。吳定(2003)則說明規劃是管理者為解決問題，採取科學方法，廣泛蒐集資訊，設計一套以目標取向、變革取向、選擇取向、理性取向、集體取向之未來行動替選方案的動態過程。由上述各學者之解釋可知，規劃是在執行任何一方案的前置作業，有良好完善的規劃，才

有後續完整的作業。

規劃的功能即是在定義組織之目標，建立起達成目標之整體策略，以及發展一套完整的計畫來整合及協調各種活動。因此，它不僅關心目的(要完成什麼)，同時也關心手段(如何完成)。設定目標可使工作繞著適當的焦點來執行，並使整個組織成員集中注意於最重要的事上。管理者須從事規劃，因為它提供方向，降低改變所造成的衝擊，且將浪費與重複降至最低，以及設定準繩以利目標的執行，也提供管理者與作業人員的方向(林建煌，2002)。當所有相關人員都知道組織將何去何從，以及組織成員對目標的達成所必須提供的貢獻為何時，所有成員才能夠彼此協調，彼此相互合作，以團隊的方式來工作。倘若缺乏規劃則會造成「多頭馬車」，因而阻礙了組織有效地達成目標。所以在追求高效率的今日，管理者必須要規畫，而且是有效的規畫。

## 二、組織

組織係為達成目標而存在。換言之，人們有想要達成之共同目標時，才會形成組織(羅虞村，1999)。而在此組織中必須有管理才得以延續，因此，管理者即背負著設計組織結構的責任，這包括了決定所必須完成的任務、執行者人選、任務編組方式、報告體系及決策點位置等(林建煌，2002)。

管理是組織的活動，有組織就應有管理的存在。人類是基於生活的需要與意願的滿足，而創設各種不同的組織。然而任何組織必須有其共同的目的，不論他們的目的是經濟的、政治的、文化的、宗教的，抑或社交性的，其目的總是希望藉由群體的合作，獲得較個人分別努力更為豐碩的成果，或者藉以解決不同方面的問題。可是，人類組織乃是由一群具有不同思想、不同主張，甚至不同目的份子所組合，一方面它不像日月星辰之天體現象，總是循著一定的軌跡運行，另一方面又不似蟻、蜂之類的生物，自然分工，有條不紊。以致於僅維持組織的形式是不夠的，主要的還是要使得此一組織，能夠密切的分工合作，有效的發揮其功能，以達到預期的目的，這便產生了管理的問題。因此，如何執簡馭繁，使行政組織內的工作人員，在充份協調合作的氣氛下，努力達成共同的目的，完成工作的使命，則有效率的管理，乃益見其重要性。

### 三、領導

組織的領導者係指那些能影響組織中的其他人，朝向自己所設定的工作方向的組織中人(林建煌，2002)。而領導者可能是組織正式任命的管理人員，亦可能是憑藉其個人的聲望、勳績、人格特質或以往良好經驗實例，自動獲得其他成員的追隨與順從者(鄭懷超，2003)。羅虞村(1999)則指出：領導者係以其說服的能力來領導他人，使其心悅誠服來接受領導。每一個組織均是由人所組成，而管理的工作就是要指揮及協調這些人，這就是領導的功能。因此當管理者在激勵部屬、指導他人的活動、選擇最有效的溝通管道或是解決紛爭時，他們就是在領導(林建煌，2002)。

組織內的成員可分為兩類，其一是領導者，其二是作業人員(陳慶瑞，1995)，作業人員直接從事工作作業，並無監督其他人工作的責任，相對而言，領導者是在組織中指揮他人工作的個人，所以在組織的領導層級中可分為高階主管、中階主管與第一線主管，最底下才是作業人員，高階主管領導整個組織體系，中階主管領導第一線主管，而第一線主管則指揮及督促作業人員，如此形成一綿密的組織領導體系。

在學校的行政體系中亦不例外，最高階主管為校長，他主導著學校整體校務發展的方向；中階主管為一級主管，如教務主任、學務主任及總務主任等，負責擬訂處務計畫及領導處務工作；第一線主管則為負責執行計畫的組長，如教務處的教學組長、學務處的訓育組長或總務處的庶務組長等。至於作業人員則隸屬於各第一線主管的職員工，如教學組長的幹事、訓育組長的幹事或庶務組長的工友等，如此形成學校的行政組織體系。而每個領導者皆具有不同的領導形式，而依各種不同的標準，領導者的領導方式可分類為下列三種形式(陳慶瑞，1995)。

#### (一)專制式領導：

此種領導方式為最老舊的領導方式，最先見於父母與子女的關係當中，在這種領導方式之下，領導者自己決定政策，自己負責，且要求部屬聽從他的觀念及計畫，成員個人的尊嚴未受到尊重。

#### (二)民主式領導：

在民主的領導方式領導下，領導者透過討論及請教等方

式，取得團體成員的觀念及建議，同時鼓勵成員合作及共同制定政策，領導者的主要工作是主持會議，所有成員的能力、觀念、及精力均是領導者達成任務所需之素材，個人的尊嚴受到尊重。

### (三)放任式領導：

在此一領導方式之領導下，領導者不常從事團體活動，且儘可能不加控制，責任交由部屬自行承擔，其主要工作是提供事實與資料，並任由部屬自由發揮主動創發力。且在此種領導方式下，可能會產生幾個領導中心，每一個成員均可能成為觀念與建議的提供者。

總之，組織是由於為達成某一或某些特定目標而存在，領導則是組織藉以達成目標之手段，同時組織為欲達成目標，必須進一步在領導歷程中，訂定任務及程序。因此，有了目標，便須有組織，有了組織，便須有領導，為便利領導之施行，便須有任務或角色的分工，所以其關係是密不可分。

## 四、控制

在目標設定、計畫形成、結構安排妥當以及人員訓練與激勵後，為了確保事情按其所設定方式進行，管理者必須監控組織的績效。實際績效必須與先前設定的目標進行比較，如果有任何顯著的差異，管理者的工作便是把組織拉回正軌，這種監控、比較以及糾正的過程便是控制(林建煌，2002)。控制主要在於確保活動能按計畫完成並矯正任何重大偏離的監視程序。即使管理者所屬單位其工作表現和計畫完全一樣，所有管理者都該參與控制的機能。有效的控制能確保活動的完成，以達成其所屬組織的目標。

儘管計畫得以完成，組織結構能加以建立以有效率地促進目標的完成，以及員工能夠予以指揮與激勵，然而事實上，並無法保證所有活動都能按計畫進行，以及管理者所追求的目標就一定能達成。因此，由於控制是管理功能循環中的最後一環，所以控制是很重要的。然而，控制功能的價值就在於它與計畫及指派活動的關係上。因此參與觀察及時提供了真實行動的第一手及詳細資料，而且並不需經過他人的過濾。由於主要及次要的績效活動均可觀察到，所以，其涵蓋面可以很廣博。而員工可能認為管理者的公然觀察是

一種對員工缺乏信心或不信任的表徵，但它卻是最直接及最恰當的方法之一。

## 第五節 學校工友管理的相關研究探討

有關學校工友管理的相關研究，經蒐集後發現文獻不多，研究者就僅有的 3 篇期刊及 5 篇碩士論文，分別依照作者、發表年份、研究主題、研究範圍、研究方法及研究重點彙整如下(如表 2-3)。

表 2-3 學校工友管理的相關研究彙整表

作者／年份	研究主題	研究範圍	研究方法	研究重點
李友在 2000 年	工友座談會的妙用(期刊)。	國民小學	行動研究法	探討總務人員在管理工友上的困擾。
賴秀騰 2001 年	國小工友在角色知覺、工作壓力與工作適應之相關研究(碩士論文)。	屏東縣、高雄市國民小學	問卷調查及訪談法	探討學校工友在角色知覺、工作壓力與工作適應之關聯性。
郭紫薇 2003 年	國民小學工友工作滿意度調查研究(碩士論文)。	基隆市國民小學	問卷調查及訪談法	瞭解在學校組織體系中階級最低的工友其工作滿意之相關探討。
焦熙昌 2004 年	一個帶不動的工友個案輔導與行政處理(碩士論文)。	國民小學	訪談法及行動研究法	透過問題行為的分析與探討，擬訂輔導策略及行動方案，採用走動管理、參與管理之方式，建立對個案工友的管理模式。以解決帶不動的工友所引發的困擾。

表 2-3 學校工友之相關研究彙整表

作者／年份	研究主題	研究範圍	研究方法	研究重點
劉美娜 2004 年	從員額精簡政策探討勞務外包在國民小學實施之可行性研究(碩士論文)。	桃園縣國民小學	訪談法	員額精簡政策對工友員額精簡產生之影響,以及探討工友在學校存在的價值。
劉國兆 2005 年	工友文化對總務處管理模式之研究(期刊)。	國民小學	文獻探討法	探討工友文化的內涵與形成的原因,分析工友文化對工作效能的影響。
邱文良 2006 年	國民小學工友工作壓力與工作滿意度之相關研究(碩士論文)。	台北縣國民小學	問卷調查法	分析工友在學校工作壓力與工作滿意度之現況與關係。
陳啓榮 2007 年	關於中小學工友管理制度(期刊)。	中小學	文獻探討法	工友員額政策的隱憂。

資料來源：研究者整理

在探討學校工友的相關文獻中有3篇是期刊，5篇是碩士論文，茲將其研究結論分別陳述如下。

李友在(2000)在工友座談會的妙用研究中發現，原來每位工友背後都有一位民意代表、市長、秘書等撐腰，在明哲保身的生態下校長不吭聲、主任不敢管，演變成組長自己做，此局面帶給學校相當大的諷刺，更引起教師的不平。管理者藉由每個月例行的工友座談會的召開，從檢討、改進、追蹤、分配、聯誼及評鑑中，使整個總務工作推行的相當順利，工友的團隊也形成共識及凝聚力。

賴秀騰(2001)在對屏東縣、高雄市國民小學國小工友在角色知覺、工作壓力與工作適應之相關研究中發現，工友對本身的角色知覺認知屬中等以上的認知，所以依作者研究之結果而言，國民小學是不需要費力的去教導工友應做什麼，而是需要注意如何提昇他們的動機及意願，或是如何規劃工作的內容與領導策略，使工友能真正的發揮他們的功能。研究中也指出工友的工作在目前的體制中沒有感受到工作壓力的存在，所以學校應尊重個人的工作領域，利用一些激勵方式，提振員工的士氣，讓每個人在工作中都各司其職，在工作分配上公平的方式處理，不要因為性別不同、年資多寡、教育程度高低，而有所不同，讓每個人在工作崗位上盡力發揮，並在工友的工作中增進其專業能力，提供進修機會，營造學校成為團隊學習的場所。況且當工友對自己的角色認識越清楚，越可顯示出他投入工作的意願，因此當他認為這是工友的工作時，他就越能去執行，萬一碰到困難或是工作有壓力時，就會想辦法予以解決，使這項工作得以完成，顯示出工友對自己的角色認知越清楚，則其越常能採取一些工作壓力的適應方式，使自己融入於工作中。

郭紫薇(2003)在對基隆市國民小學工友工作滿意度調查研究中發現，基隆市工友工作滿意度是偏低的，工作滿意度對每一個層面也存在著顯著差異，其中滿意度中以人際關係為最低，依序為主管領導、社會地位、工作環境、工作本身、薪資福利，而升遷考核反而具有較高的滿意度。而作者從大部分的受訪者中認為工友在管理上有頗多的困擾，基本上都是由於對工作分配上從心理層面感受到不公平，而造成的消極心態且對自己本身的工作亦缺乏認同感。而且在其研究中亦提及將「工友」之稱呼更改為較適當及適性的名稱，如此更可滿足其職業尊嚴及自尊之心理需求，以提升其社會地位，相對的建立其自信心，也可使其在職場中獲得更多的尊敬與尊重。

焦熙昌(2004)在一個帶不動的工友個案輔導與行政處理研究中發現，為解決個案中之工友問題，除了改變她個人的行事風格及工作態度外，更要深入的瞭解有關需求理論、人際溝通、衝突管理等行為輔導文獻的實用性，以及有關工友行政處理的法令規章，如此才能對帶不動的工友實施個案輔導及施予行政上的作業處置。

劉美娜(2004)在從員額精簡政策探討勞務外包在國民小學實施之可行性研究中提出，工友員額精簡政策對於政府組織的簡化及排除冗員，以減少人力的浪費有實質的功效。但卻因為配套措施之不足，造成學校用人單

位無法選才、育才、用才及留才，徒增學校管理人員的困擾。且應將編製之員額數之經費，開放採用勞務外包，以增加事務工作處理之彈性，並減少公帑之浪費，不但可解決績效管理之相關困擾，亦可提昇教育之品質。

劉國兆(2005)在工友文化對總務處管理模式之研究中提出，工友文化的形成與校長、總務主任的領導風格、學校教育目標或願景、總務處的工作計畫、工友的工作職掌、團體的規範及氣氛等有直接而密切的關係。囿於工友缺乏晉升之管道，技工名額亦極其有限，且工作內容缺乏變化，亦較不受近年來教育改革之影響。而工友的專業能力也缺乏適度的肯定與尊重，漸漸產生一種「做好自己份內的事就好了，別想叫我多做其他的事情」的本位心態的文化，當然這樣的文化對於工作效能是有相當影響的。因此建議從權力運作的角度來探討，藉由運用權力的「合法化」藉口，使用控制的手段來達成組織的目標。

邱文良(2006)在對台北縣國民小學工友工作壓力與工作滿意度之相關研究中，發現工友對於工作壓力感受程度為中等，其中以「社會環境」為最高，「個人因素」次之，接著為「組織因素」，而最低則是「工作負荷」；對於工作滿意度感受程度為中上，其中，以「主管領導」滿意度最高，「薪資福利」的滿意度最低。整體而言，台北縣國民小學工友工作壓力愈大，工作滿意度愈低。呈現顯著低度負成長關係。

陳啓榮(2007)在關於中小學工友管理制度探討中提出三項嚴重事項，其一為學校工友員額政策的隱憂，再者是學校勞動人力嚴重不足，最後是工友工作成就感不足。因此提出三個解決方法，其一為調整學校工友員額政策，只要規定「總量管制」，不要「遇缺不補」。其二為政府應編列補助經費，增加替代人力措施。其三為針對認真負責之工友，加發工作績效獎金，除了能夠提高其待遇收入，也可以增加其工作滿意度，藉以激勵工友的工作士氣。

研究者在蒐集近年來探討學校工友相關問題的文獻，經由敘述此 3 篇期刊及 5 篇論文的研究內容後，由研究者做一詳盡的彙整，分別就重視的程度、研究的方向、研究的範圍、研究的方法及研究的結果，陳述如下。

#### 一、重視的程度：

學校對於工友之相關研究為近8年來才開始，由此可見，這群學校最基層的工友已漸漸受到重視。

#### 二、研究的方向：

研究的主題多以整體工友之知覺感受，個案深入探討僅焦熙

昌(2004)一個帶不動的工友個案輔導與行政處理，深入描述出工友的個案問題與處理方式。

### 三、研究的範圍：

研究範圍都以國民小學為主，其他各級學校相關研究付之闕如，足見國民小學工友的相關問題普遍較受重視。

### 四、研究的方法：

研究方法多採用訪談法，以訪談之方式較易深入的了解其實際面貌，但輔以問卷調查的方式更是易於呈現研究數據的表示。

### 五、研究的結果：

研究結果顯示，大部分工友對於工作分配，多因心理層面感受不公平，因而造成消極的心態，且對於自己本身的工作職務缺乏認同感。

綜上，藉由前人的研究經驗分享，使研究者能對「工友管理」加以分析與探討，並在兼顧工友內部因素與外部因素的主客觀條件下，構思整體研究模式與方法，徹底探究管理問題，提出具體改善方法，以提升工友管理的成效。

## 第三章 研究設計

社會科學的研究，基本上區別為量化研究及質性研究二種，量化研究是一種對事物可以量化的部分進行測量和分析，以檢驗研究者自己有關理論假設的研究方法；質性研究則是以研究者本人作為研究工具，在自然情境下採用多種資料蒐集方法，對社會現象進行整體性探究，使用歸納法分析資料和形成理論，透過與研究對象互動，對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動(陳向明，2004)。對本研究而言，採取質性研究方法的優點，即是以歸納的、自然的策略趨近研究場域，並無先決的假設，完全以實地搜集的資料為基礎。此外，本研究以開放的態度趨近場域，以便獲得研究現象的真實本質，避免在實地訪談及資料分析的過程中產生偏見和特定傾向。

本章主要的目的在說明研究方法與研究的程序，全章區分為七節，第一節為研究架構，第二節為研究方法，第三節為研究對象，第四節為研究工具，第五節為研究的信度與效度，第六節為研究倫理，第七節為資料分析步驟。茲就此內容分別加以陳述之。

### 第一節 研究架構

本研究依據前述之研究動機及研究目的，經由文獻探討參考各種理論依據，並對以往相關之研究與理論加以整合、分析，且針對探討的內容，提出本研究之研究架構。

本研究之架構(如圖 3-1)乃針對研究主題之所有內容而建構，為蒐集詳盡之資料，研究者藉由文獻分析的方式，彙整出正式官方紀錄及非正式的個人文件，其中包括有關工友管理之相關法令的規定或管理單位的相關紀錄文件資料等；亦藉由深度訪談的方式，針對工友及工友的工作單位主管作為深度訪談的對象，深入的了解工友在學校工作的情況與問題，並加以探討。經由上述兩種研究方法加以舉證驗證，凡事務求科學研究的精神加以分析，以便了解工友在學校工作的情況與問題，並探討工友管理的問題，且藉由本文的研究分析，研擬出提升工友管理的有效方法，亦根據研究發現的結果提出建議，以提供教育主管機關或學校相關人員在工友管理工作上的實質參考。

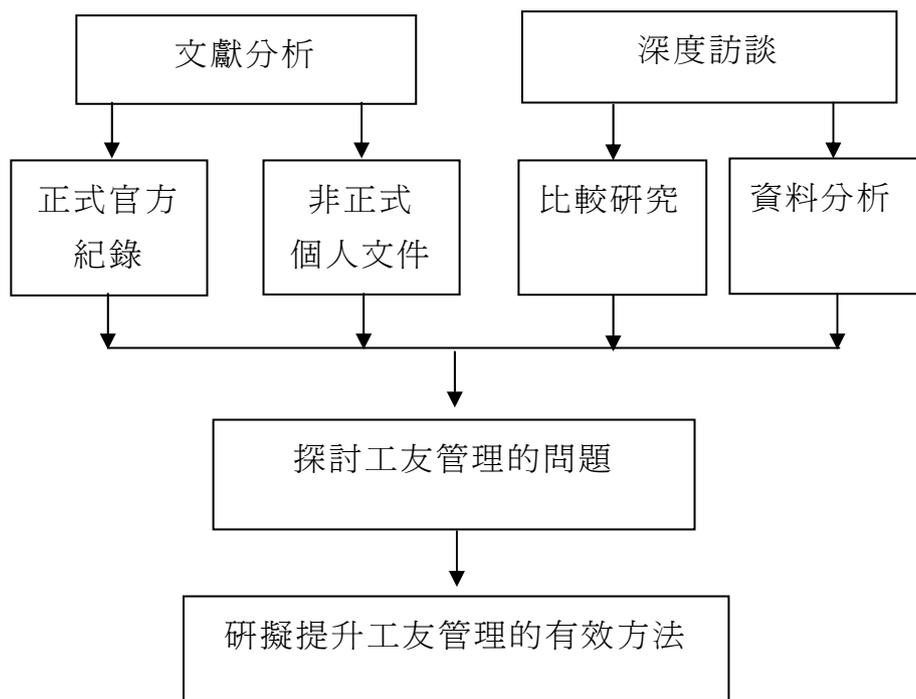


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：研究者整理

## 第二節 研究方法

研究方法的選擇，是依據研究問題的特性及需求而定。本研究「工友管理之研究分析—以開水工商為例」一題，是基於研究者身為工友管理者，有鑒於工友長久以來在學校給人的印象總是低微且不受重視，但實際上他們在學校中是具有一定的影響力及作用力，甚至於其影響的效應遠超過一般人的刻板想法。研究者為探究其原因，乃採用質性研究中的文獻分析及深度訪談等方法，經由資料的蒐集、歸納及分析之方式，來進行本論文之研究。

本研究採用文獻分析法，主要在於蒐集政府相關法規、學校相關規定及有關工友管理的學術研究及理論探討，藉以增強本文之結構張力；採用深度訪談法，乃因於本研究為求深入了解工友的問題層面，必須藉由訪談的方式，以深入了解工友在學校所面臨的種種情況，而本研究不但對工友需深入的了解，且面對工友的工作單位主管亦須加以訪談，因為他對自己所屬工友的工作情形及工作態度最為了解，所以亦是本研究所需採樣的訪談對象，如此以增加本研究的信度。基於上述之原因，乃作為本論文研究之方法。茲將此兩種研究方法分別陳述如下。

## 壹、文獻分析法

文獻分析法也可說是社會科學研究中的必備工具，其主要的目的乃在於透過相關文獻的蒐集與整理，進而歸納出重點，並加以分析，期使找出解釋的線索。而文獻實物資料包含與研究問題有關的文字、圖片、聲音、影像、物品等。這些資料可以是歷史文獻，可以是現實的記錄，可以是文字資料，可以是影像資料，可以是平面的資料，也可以是立體的物品等。整體上，文獻資料可區分為二大類(陳向明，2004)。

### 一、正式官方紀錄

正式官方紀錄是指那些被用於比較正規、嚴肅的社會場合，或為公眾服務的資料。通常包括各種由政府部門頒布的證件和文件，例如法令、統計資料或檔案資料等。

### 二、非正式的個人文件

非正式的個人文件，即為個人目的而準備或與個人生活有關的資料。非正式的個人文件包括所有被研究者個人所寫的東西，如日記、信件、自傳、個人備忘錄等。

本研究根據研究的內容，所需要蒐集的文獻資料中，其正式官方紀錄及非正式的個人文件資料包含下列四項：

- 一、行政院人事行政局工友管理之相關規定及該機關網站的資料。
- 二、教育部中辦公辦室總務科有關工友管理之相關書函規定。
- 三、開水工商總務處之總務章則相關規定。
- 四、藉網際網路搜尋引擎，以工友管理為關鍵字，所刊登出之相關學術期刊及博碩士論文等。

陳向明(2004)指出：在蒐集文獻資料時，為使自己目的明確，蒐集內容相對集中，過程中要經常問自己一些聚焦類和前膽性的問題，透過這些問題，我們可以在蒐集文獻資料的同時，就開始形成自己的理論假設和分析框架，使自己的蒐集活動更加具有目的性和方向性。因此本研究乃根據上述四種文獻蒐集管道，且藉著前人做過的研究，了解研究的相關問題及研究的發展方向，進而從前人的研究中發現對本研究的啓示與幫助，如此才不致重蹈覆轍，避免不必要的錯誤。

## 貳、訪談法

訪談是質性研究中一個重要的資料蒐集方式，它有別於日常談話，它是一種有目的的研究性談話。訪談是研究者「尋訪」、「訪問」被研究者，並且與其進行「交談」和「詢問」的一種活動。訪談是一種研究性交談，是研究者透過口頭談話方式，從被研究者的言語表達之中，蒐集第一手資料的一種研究方法。訪談不是一個一方「客觀」向一方瞭解情況的過程，而是一個雙方相互作用、共同建構「事實」和「行爲」的過程。訪談的成功不僅需要訪談者的心打開，也要想辦法讓受訪者的心打開，唯有雙方的心與心進行交流，使訪談的作用能夠對心底的深處進行探究的真正使命(陳向明，2004)。本研究之訪談方法採用下列三種訪談方式，針對不同的對象採取不同的訪談方式，藉以得到更多的詳實資料。茲將訪談方式及訪談過程分述如下。

### 一、訪談方式

透過訪談來蒐集資料有三個基本的取向，即非正式的會話訪談、一般性的訪談導引及標準化開放式訪談，而每一個取向都有不同的長處與弱點，也有不同的使用目的(吳芝儀、李奉儒，1995)。茲將此三種訪談方式的內容分別說明如下。

#### (一)非正式的會話訪談

此種訪談又稱為非結構式訪談，訪談的內容完全取決於心裡互動與自然流程中問題呈現的自發性顯現。一般而言，此種訪談多為持續且參與觀察的關係存在，被談話的人甚至不清楚他們正在被訪談。

非正式會話訪談，係為訪談中最為開放式的取向。會話訪談者希望維持最大的彈性，以能夠順應任何顯現為適當的向度，並從中尋求資訊，其向度將取決於從觀察一特殊場地或與該場地中一個或多個個人談話所浮現的事項。大部分的問題係從立即的情境脈絡中流露而出。因此，會話訪談係與參與觀察結合的主要工具，以使參與於方案活動中的觀察者，能藉以瞭解其他參與者對所正在發生之事的反應。在此情況下，絕無可能存在任何預先決定好的問題，因為研究者事先並不知道即將發生些什麼或所要詢問的要點為何。

從非正式的會話訪談中所蒐集的資料，因每一位受訪者而不同。許多案例中，同一個人可能會在許多不同情況下被非正式會話

訪談法所採訪。研究者可在某一場地中停留一段時間時，將特別有用的話語紀錄留存，以致研究者不必依賴與一位反應者作單一的訪談。訪談問題會隨時間而改變，而且每一次新的訪談均建築在已經進行過的根基之上，擴展先前所擷取的資訊，向新的向度移動，且從不同的參與者尋求闡明和推演。

會話訪談必須隨潮流而前進，依據訪談者所被限定的角色，受訪者於任何特殊的非正式會談期間可能並不知道會談的目的係在於資料的蒐集。這意謂在許多案例中，參與觀察者在訪談期間並不作札記，他們只有在離開訪談或觀察情境之後，才寫下他們所得到的重點。在另一些案例中，則筆記或錄音會是適當且自然的。

## **(二)一般性的訪談導引**

此種訪談又稱為半結構式訪談，這種訪談方式會發展一組訪談導引，作為訪談期間的基本清單，且確定所有關聯的主題均已被涵蓋其中。一般性的訪談導引是假定每一位受訪者，均有一些共識的資訊可被蒐集，但不預先寫下任何標準化的問題，訪談者必須在真實訪談情境中，因應特定的反應而調整問題的順序。

一般性的訪談導引是一系列用在訪談進行中探索的問題，藉由含括相同的材料，以確信從許多人身上可獲取基本上相同的資訊。一般性的訪談導引提供了主題或話題範圍，在此其間，訪談者可自由地探索、調查和詢問問題，以闡明該特殊話題。據此，訪談者在此特殊話題範圍之內，自由建構會談，自發性地提出問題，並建立一種會話的風格，然而，會話的焦點均集中於先前所決定的特殊話題。

一般性的訪談導引提供了一個架構，在此其間，研究者發展問題、賦予問題順序，並決定何種資訊須更深入去探求。通常而言，研究者不會進入一個訪談導引架構中所未涵蓋的全新話題。在訪談期間，其他的主題可能仍會浮顯出來，然而，對受訪者具有重要性但未明列於導引中的主題，亦通常不與受訪者作進一步的探索。所以，一般性的訪談導引之詳細程度，取決於研究者能夠事先明確界定重要問題的程度，以及研究者感覺到以相同的方式或相同的問題順序來對所有受訪者詢問問題的重要性程度。

## **(三)標準化開放式訪談**

此種訪談又稱為結構式訪談，在訪談之前，所有需要詢問的問題

題均被撰寫出訪談大綱，並小心謹慎的設計、組織及考量每一問題的字句，再於訪談中適當的提出問題。此種訪談藉由控制與標準化的訪談，以同樣的字組、相同的問題來詢問每一位受訪者，意圖讓受訪者經歷相同的程序。研究者可以獲得每位受訪者有系統及詳盡的資料，並且降低由於不同人做不同訪談時所產生的偏差，當要對大量的人進行訪談或是須取得易於分析的資料時，此做法尤為適合。

在許多研究中，對參與者的訪談可能在有限的時間內進行。有時候，只可能與每一位參與者晤談一次。如在他們進入訪談之前、離開訪談之時，以及離開訪談一段時間之後。由於時間有限，而當希望從每一位受訪者獲取相同的資訊時，標準化開放訪談形式即可被運用於詢問每個人幾乎相同的問題。訪談問題在事前即被撰寫出來，其方式完全相同於在訪談期間所要詢問的問題。在訪談之前，即小心地考量每一個問題的字組，任何用以釐清或推演的問題，亦被寫下來作為訪談的問題，並將問題安排於訪談中的適當之處提出。

標準化開放式訪談的基本目的，係藉由詢問每一位反應者相同的問題，以使研究者效應減至最少。而且，訪談是有系統的，研究者在訪談期間作出判斷的必要性因而降低。標準化開放式訪談亦使得資料分析更為容易，因為將每一位反應者的答案迅速歸置於相同問題之下是可能的，而且亦可能將類似的問題和答案加以組織整合，促進資料分析的便利性。

綜上可知，在質性的訪談中，冗長的反應回答、不相干的話，以及離題的談話等，將會減少訪談聚焦於關鍵問題的可用性。研究者必須維持對訪談的控制，此控制的維持乃透過知道其所想明瞭的是什麼、詢問正確的問題，以獲得所期待的答案及提供適當的語言和非語言回饋予受訪者。本研究為了獲得豐富且生動的資訊，採用上述三種不同的訪談方式，也為了能從工作環境的層面中取得真實的詳盡內容，故與 8 位工友的訪談以半結構式的訪談方式為主，因為此種方式可使工友在很自然的情境中敘述對人、對事、對物的看法及想法，也因研究者與被研究者皆在同一場域工作，故針對臨時性的問題，或需深入探究的問題，則以非結構式訪談的方式加以輔助，如此將有助於問題分析的詳實度；至於對工友的工作單位主管，則採用結構式的訪談方式，此種方式主要是依照受訪者的直覺判斷作為資料的分析彙整。由上述三種不同訪談的方式面對兩種不同的

對象作為本研究深度訪談的方法，如此將有助於本研究資料的整理與分析。

## 二、訪談過程

訪談過程的順利與否影響資料蒐集的完整性與可信度，且研究者不但須仔細傾聽受訪者的語言，亦重視訪談時的互動關係。研究者盡可能建立一種可以讓受訪者自由表達意見的氣氛與環境，並嘗試不為了導引受訪者進到研究者關心的問題而打斷受訪者的說話。在整個訪談過程中，研究者與受訪者互相溝通，使得訪談過程不但是訊息的獲得，也是一種互動關係。有效的訪談還應深入到「情感」、「情緒」層面，例如焦慮、滿足等。以本研究為例，有工友擔心接受訪談，日後對自己的工作有不利的影響；也有工友想借用訪談機會來巴結主管，研究者必須敏銳地察覺，化解受訪者的設防心態或情緒反應。

在研究過程中與受訪者建立信賴合作的關係，有助於受訪者告知重要或可靠的訊息。在訪談中，謹慎與誠實都不可或缺，不斷反思才能進一步了解訪談中所聽到的內容，且研究者須自我表露雙向溝通和互動的本質，因為受訪者也有權利了解研究者。訪談中利用同理心來接納，而非採用批判的態度，且訪談進行中除了談話進行的必要引導之外，應防止受訪者離題太遠，或設法引發更深的思考。訪談時，盡其能的讓受訪者以自己的語彙講述自己的故事，並讓受訪者在訪談過程中居於主導的地位。

## 第三節 研究對象

研究對象不僅包括被研究者，而且包括被研究的時間、地點、事件等。因此，在研究開始之前，我們就應該問自己：「我希望到什麼地方、在什麼時間、向什麼人蒐集什麼方面的資料？我為什麼要選擇這個地方、這個時間和這些人？這些對象可以為我提供什麼信息？這些訊息如何回答我的研究問題(陳向明，2004)？因此，在本研究中，研究者以開水工商的 8 位工友及與 5 位工友的工作單位主管採用質性研究的深度訪談之方式，以便對工友管理的相關問題做深入的了解。為構築出詳實的訪談內容，首先，研究者須對受訪者的基本背景充分加以了解，以利於後續的分析探討。茲將受訪者的基本資料彙整如下(如表 3-1)。

表 3-1 受訪者基本資料表

受訪者代號	職稱	性別	年齡	年資	受訪者特點
A	技術工友	男	58	29	工友中年紀最大，在校年資也最久，喜歡聊天、個性不拘小節。
B	技術工友	男	46	20	技工當中的工頭(人稱領班)，沉默寡言，做事認真負責。
C	技術工友	女	45	22	個性好強，喜歡與同事聊天，亦喜愛評論，本身具有多種技藝。
D	技術工友	男	42	10	樂天開朗、生活不拘小節，喜歡與人打交道。
E	技術工友	男	40	6	個性沈穩，不擅言詞，善於思考，維修技術佳。
F	普通工友	女	50	10	聰明活潑、美麗大方，喜歡裝扮及與人聊天。
G	普通工友	女	46	27	為人憨厚，沒有心機。
H	普通工友	女	46	8	沉靜寡言、屬於默默工作者。
I	教務主任	女	43	11	個性活潑開朗，做事不拘小節、喜歡與人接近。
J	學程主任	男	43	8	對人親切幽默，對事積極投入，堪稱為文學素養高之藝術人。
K	文書組長	男	53	29	個性溫和，勤勞負責，專於文書工作。
L	出納組長	女	48	28	為人熱心，個性活潑開朗，喜愛參與地方社團活動。
M	庶務組長	女	52	30	做事態度良好，個性內向，心思細膩。

資料來源：研究者整理

在配合受訪者時間以及受訪對象的意願等因素後，本研究對象共有 13 位受訪者，茲將受訪者的基本背景描述如下。

A：58 歲，到校 29 年，高職學歷，專長電工，興趣釣魚，育有 2 男 1 女，歷經農會臨時雇員。

B：46 歲，到校 20 年，高職學歷，專長水電、木工鐵工及印刷，興趣釣魚，育有 1 男 2 女，歷經鐵工、水電及印刷工作。

C：45 歲，到校 22 年，大學學歷，專長中餐烹調乙級證照，興趣手工技藝，歷經國小代課教師、林木業會計。

D：42 歲，到校 10 年，高職學歷，專長測量，興趣跑步、騎機車閒逛、開汽車馳騁，育有 2 男，歷經工務段臨時雇員。

E：40 歲，到校 6 年，高職學歷，專長電器修護、園藝花卉，興趣為打羽毛球，育有 2 女，經歷水電工程工作及家電維修工作。

F：50 歲，到校 10 年，高職學歷，無特殊專長，興趣健走，育有 1 男 1 女，經歷藥局上班，幼稚園的幼教老師，國小代理幹事，學校代理書記，學校員生消費合作社店長。

G：46 歲，到校 27 年，高職學歷，無特殊專長亦無喜好之興趣，育有 1 男 1 女，歷經林務局約雇人員。

H：46 歲，到校 8 年，高職學歷，無特殊專長，興趣彩繪、聽音樂及參與愛心活動，育有 1 子，歷經陶藝公司彩繪員、國小代課老師、百貨業務專員、餐旅服務員、路邊小吃攤販。

I：43 歲，到校 11 年，碩士學歷，專長藝術創作，歷任國中教師，個性活潑開朗，喜歡與人接近對於週遭環境敏感度高，對工作認真積極投入。

J：43 歲，到校 7 年，碩士學歷，專長藝術文化創作及電腦資訊，歷任國中教師，對人親切幽默，對事積極投入，堪為文學素養高之藝術人。

K：53 歲，到校 29 年，專科學歷，畢業後在業界工作 3 年，經職員招考後成為書記、幹事至今之文書組長，個性溫和，勤勞負責，專於文書工作。

L：48 歲，到校 28 年，高中學歷，畢業後即到開水工商擔任工友，經職員招考後成正式職員，至今之出納組長，為人熱心，個性活潑開朗，對學校活動熱心參與，亦喜愛參與地方社團活動。

M：52 歲，到校 30 年，高中學歷，經職員招考後進入學校，從幹事歷練至今擔任庶務組長，個性內向，心思細膩。

## 第四節 研究工具

本研究所使用的工具包括研究者、訪談大綱及研究設備與訪談備忘錄等，茲分別說明如下。

### 壹、研究者

在質的研究方法過程中，研究者即是工具，且質性研究中資料的信度與效度，相當大的程度取決於研究方法論、技巧敏感度與誠實度。在質性研究的訪談中，研究者是決定研究能否成功的重要關鍵，他所具備的能力、態度和技巧，深深影響著研究的進行。因此身為一位研究者，他的角色應該具備下列五項條件(高淑清，2000)。

- 一、具有開放與真誠的態度。
- 二、同理心且積極的傾聽者。
- 三、敏銳的觀察者。
- 四、意義的詮釋者。
- 五、有效能的溝通者。

訪談的有效工具即是訪談者所扮演的角色，他是否具有豐富的想像力、敏銳的觀察力及高度的親和力，攸關整個研究能否成功的關鍵(范麗娟，1994)。所以在實施訪談中，研究者應扮演一個良好溝通者的角色，誠懇且不勝其煩的解說、溝通，並做好對受訪者身分的保密工作，如此才能取得受訪者的信任，且受訪者亦能真實表達內心深處的看法。因此，在完成各階段訪談工作時，研究者應即刻撰寫全部逐字稿，以忠實記錄訪談內容與情境，秉持著「重建現場」與「原汁原味」的態度，另對受訪者未清楚交代部分或疑義不明之處，皆以逐字稿提供受訪者閱讀後，再逐一加以釐清。

研究者身為工友的主管，亦身負工友管理之職，所以與工友之間的互動接觸較為頻繁，因此如何使受訪者信任則是第一要務，再者，須讓受訪者了解本研究的目的是在於如何使被研究者所遇到的問題加以解決，如此即能深入且紮實的取得訪談的詳細資料，以便於本研究的分析探討。

### 貳、訪談大綱

研究者在開始進行訪談之前須事先設計一個訪談大綱，這個大綱應該是粗線條的，訪談大綱是列出訪談者認為在訪談中，應該瞭解的主要問題和應該涵蓋的內容範圍，而訪談大綱應該儘可能簡潔明瞭，最好只有一頁紙，可以一眼全部看到(陳向明，2004)。訪談大綱是研究者在訪談時和受

訪談者談話的主題，用來提醒研究者訪談的方向。研究者不預設立場，讓受訪者用自己的思考去陳述狀況及感觸。

本研究為使受訪者能詳實敘述，故對兩種不同的對象，採取不同的訪談方式，即針對工友及工友的工作單位主管，分別擬定不同的訪談大綱以做為深度訪問之依據與參考。茲將訪談大綱內容說明如下。

### 一、工友訪談大綱

工友在本研究中，是個重要主角，為了讓工友能暢所欲言，所以，本研究的對象採取半結構式訪談方式，以他喜愛的表達方式及表達語言，盡情的表達。研究者以主管關心的立場，在訪談中因應受訪者特定的反應而調整問題的順序，期使工友能在自然情境下表達內心的想法、看法及做法，以達到最真實的紀錄。茲將訪談大綱臚列如下。

- 1.您的家庭背景為何？
- 2.未到學校工作之前的經歷？
- 3.何種情況進入開水工商工作？
- 4.您的工作項目包括哪些？
- 5.派遣給你的工作是否符合您的專長？
- 6.您與工作單位主管的互動如何？
- 7.在工作上如有發生問題您是如何處理？
- 8.對於學習新的事物你會排斥嗎？為什麼？
- 9.對於現在所處的工作環境是否滿意？為什麼？
- 10.在學校裡，你覺得自己重不重要？為什麼？
- 11.被稱呼「工友」，有什麼感受？
- 12.對自己的薪資看法為何？
- 13.您對考核的看法為何？

### 二、工友的工作單位主管訪談大綱

工友的工作單位主管是每天與工友接觸最頻繁的人員，因此對工友在單位裡工作的行為態度最為了解。為了讓工友的工作單位主管能依本研究主題的內容逐一暢言，故採取結構式的訪談方式。此種訪談藉由控制與標準化的訪談，以同樣的字組、相同的問題來詢問每一位受訪者，讓每一位受訪者經歷相同的程序，如此即可獲得每位受訪者有系統及詳盡的資料，並可降低訪談時所產生的偏差。茲將訪談大綱臚列如下。

- 1.您的工作經歷為何？
- 2.您是屬於何種個性？
- 3.您派遣給工友的工作有哪些？
- 4.您與工友的互動情形如何？
- 5.工友是否有按照您的預定進度完成工作？
- 6.工友完成工作時有向您回報過嗎？
- 7.工友若做完成一件事您有讚美或鼓勵過他嗎？
- 8.工友若做不好，您都用何種方式處置？
- 9.工友在這裏工作會排斥學習新的事物嗎？為什麼？
- 10.您覺得這位工友有帶給你困擾嗎？是什麼？
- 11.您對於目前這位工友滿意嗎？為什麼？
- 12.您對工友的薪資待遇看法為何？
- 13.您對工友的考核制度看法為何？
- 14.您對工友的人力運用情形看法為何？
- 15.在學校裡，你覺得工友重不重要？為什麼？

本研究除了要了解工友在學校工作的情況與問題，亦要分析工友管理的各種問題。因此主要針對工友的基本背景、工友的工作情況、工友在工作中所產生的問題及工友管理的情形等，進行訪談與分析，並擬定第一次訪談大綱。為建立訪談內容的效度，本研究的訪談大綱於研究者初步擬定後，經指導教授指導，遂於 2007 年 11 月，分別請 5 位具有理論背景之學者，其中除了開水工商 2 位參與工友管理工作的主管之外，還包括專家學者 3 人(如表 3-2)協助提供意見與建議，針對訪談大綱的內容加以檢核、鑑定及修正，以確定訪談內容之適當性。

表 3-2 專家學者名單一覽表

編號	姓名	身分	服務單位與職稱
1	孫本初	學者	國立政治大學教授
2	侯松茂	學者	國立台東大學教授
3	李玉芬	學者	國立台東大學教授

資料來源：研究者整理

### 三、質性訪談前趨性測試

本研究在訪談對象選定後，先行做前趨性測試，以吸取質性研究方法之心得。因此在訪談前先就工友及工友的工作單位主管，分別選擇出一組對象做前趨性測試，以改進訪談大綱，藉此過程增強訪談的深度，以便於正式訪談時能更加真實符合受訪者之心路歷程。本研究以 D 君及 L 君作為前趨性測試的對象。

工友的訪談取樣對象則是從 8 位工友中挑選中間編號，即選取 D 君作為本研究的前趨性測試對象。D 君在訪談過程中表現的非常配合，唯因現職工作之故，因此有些語帶保留之處。因此，須再對 D 君的工作單位主管做訪談的檢證工作，而前趨性測試受訪對象 L 君目前為 D 君之工作單位主管，故對其管理之下的 D 君工友的工作情形最為了解，如此對訪談大綱的內容發展較有助益。在藉由如此交互對談中，應可發展出訪談大綱的全面性。因此本訪談大綱經此前趨性測試後，只需略為修正題目順序及訪談技巧，即可獲得更多及更廣的訪談資訊。

### 參、研究設備與訪談備忘錄

本研究採質性的訪談法作為蒐集資料的方法。為避免訪談過程的紀錄有所缺漏，因此，在研究過程中需要對訪談內容作全程錄音，所以錄音機為必備的工具。為避免訪談期間被干擾中斷，所以地點應安靜舒適，且為使受訪者能自在暢談，訪談地點應以受訪者之意見為主。為避免錄音中斷亦準備新電池備用，在正式錄音之前先告知受訪者，讓其心理有所準備，且須徵求受訪者同意後才能做全程錄音，俾利日後資料整理分析使用。研究者在訪談時，需採取低姿態之方式，將自身的想法拋開，完全聽取受訪者的例證說法與觀感，對於受訪者重要的詞語、關鍵字及重大發現並應紀錄備忘，做為訪談中深入發問之提示，以便在資料分析整理時提供有意義之訊息。

## 第五節 研究的信度與效度

質的研究是以研究者本人作為研究工具，在自然情境下採用多種資料蒐集方法對社會現象進行整體性探究，使用歸納法分析資料和形成理論，通過與研究對象互動對其行為和意義建構，以獲得解釋性理解的一種活動(陳向明，2004)。而質化談訪是研究者與受訪者一個互動的過程，是不斷在互動過程中創造新的意義或感受。在社會科學領域中，幾乎沒有一位質

性研究者，不會被質問研究的「信度」與「效度」問題。信度是指測量程序的可重複性；效度則是獲得正確答案的程度。所以，質性研究最常被質疑的為其研究結果的信度與效度。胡幼慧(1996)認為：控制質性研究的信度與效度的方法有確實性、可轉換性、可靠性及驗證性，茲分述如下。

## 壹、確實性

所謂確實性就是內在效度，意指質性研究資料真實的程度，即研究者真正觀察到所希望觀察的，包括下列五個方向：

- 一、增加資料確實性的方法包括研究情境控制、資料一致性的確定及資料來源多元化。
- 二、研究時邀請同儕參與討論。
- 三、相異個案資料的蒐集。
- 四、資料蒐集上有足夠的輔助工具。
- 五、資料的再驗證。

本研究為達到確實性目標，在研究者與受訪者進行訪談的過程中，全程會以尊重的態度、同理心的感受，謹慎小心的提問，認真用心的去傾聽，營造優質的談話環境，俾使受訪者完全的信任，讓受訪者能忠實且不隱瞞的表達自己本身的想法及看法，以增加訪談的確實性。在實施訪談中，本研究事先須徵得受訪者同意予以錄音，且採全程錄音方式忠實紀錄訪談的每個過程及細節，確保在謄寫逐字稿時能重覆傾聽，以避免資料錯漏或遺忘部分訪談內容。本研究採立即完成逐字稿謄寫工作，冀望能將訪談所得資料，真實的反應出研究對象所建構的事實，增加資料的真實性。

## 貳、可轉換性

所謂可轉換性即是外在效度，意指經由受訪者所陳述的事實或經驗，能有效的做資料的描述或轉換成文字陳述。研究者謹慎地將資料的語義、意圖、脈絡及行動，將其轉換成爲文字資料，除忠實紀錄訪談情境與內容，並力求逐字稿完整重建訪談的過程之外，並在完成每次訪談紀錄後，由受訪者協助檢核工作，期使研究流程具有嚴謹性及透明化，讓研究結果與受訪者自身經驗緊密結合，以幫助研究者自行判斷研究結果與自身情境脈絡的適用性。

## 參、可靠性

所謂可靠性即是內在信度，意指受訪者個人自身經驗的重要性與唯一性，因此，如何取得可靠性的資料，便是研究過程中資料蒐集的重要策略。

在本研究開始訪談前，必須先將整個研究的過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。在訪談過程中，研究者透過眼神、肢體動作及言語來表達對受訪者之專注與傾聽，並對受訪者的疑點加以澄清，確實掌握資料的可靠性，同時，反覆思考在訪談中所得到的資料，予以驗證以求真實可靠。

### **肆、驗證性**

不盲信理性派研究者所強調的置身於外，排除研究者本身先前的主觀意識。強調研究者與被研究者的交互影響及強調資料的中立性之考驗，此目的即是要提高研究的信賴度。研究者必須採用各種方法來考驗所蒐集的資料是可以檢證的，在訪談過程中，除將研究者的偏好與偏見摒除之外，在訪談進行中須以三角檢定的方式，實施反省，訪談結束後對所得資料進行稽核，使本研究具有驗證性。

## **第六節 研究倫理**

研究倫理用在強調研究目的的實踐過程中，對於研究對象的責任，與對於研究的責任，特別是顧及可能傷害到研究對象的課題是很重要的(戴世玫, 2003)。在本研究中，除了將研究過程及步驟交代清楚之外，以研究者本身視為研究工具的角度，善盡對於研究的責任外，還要考量相關對於研究對象的責任。茲將本研究中處理的幾個倫理問題分別敘述如下。

### **壹、研究的公開性**

本研究進行非隱密性的觀察或訪談，係採公開之性質，以求對於研究對象的尊重，並了解研究對象對本研究進行的意見與反應。首先，須向工友及工友工作單位主管說明本研究擬進行的方式、時間及可能需要提供相關資料的協助，共同交換意見，並請管理工友之業務承辦人提供檔案文件資料，並協助安排訪談進行等事宜。

### **貳、充分告知研究過程**

在訪談前，研究者會充分的向每一位受訪者說明研究的目的、過程、結論的呈現方式及保密的原則之外，也必須告知受訪者此研究可能造成的影響與困擾。本研究是以開水工商之 8 位工友在工作環境中所遇到的人、事、物為研究範圍，由於人數少而對象明確，較難避免外界因所敘述內容的特質差異，而足以猜測係該服務單位的可能性。對此部分，研究者在研究結果分析與呈現的過程中，會特別加以注意，避免衍生不必要之困擾或後遺症。

### **參、徵詢受訪者自願與同意**

在個別深入訪談前，除必要的說明外，事先利用訪談同意書(如附錄四)徵詢受訪者的同意，以示尊重。研究者須向受訪者確認是否同意進行，在同意的情况下，誠懇的說明訪談用意，並與訪談對象溝通說明，俟雙方取得共識後，再進行訪談工作。

### **肆、訪談資料保密**

保密是研究倫理的重要原則，在本研究過程中，經蒐集所得之訪談資料內容，與分析整理的部分，以編碼代替姓名，對於受訪者本身足以辨認的姓名資訊加以保密，對其個人意見內容，皆不透漏給其他人，並妥慎保存訪談錄音帶與訪談稿等相關資料，以保護受訪者，使受訪者在本研究中無安全之顧慮。

### **伍、關係的結束與回饋**

在檔案文件與深入訪談資料蒐集之後，由研究者逐步進行譯碼的整理工作，在每次訪談結束後，研究者將隨即謄寫全部的逐字稿，以忠實記錄訪談內容與情境，著重原音重現，盡量以受訪者之話語進行逐字稿謄寫，必要時再以電話進一步瞭解訪談內容，以釐清第一次訪談時，未交代清楚或追問及補問新發現的問題，使其有充實與核對的機會。在研究完成之際，也會告知相關人員與當時參與深度訪談的受訪者，研究已經完成與發現之研究結果，以作為論文重要參考依據。

## **第七節 資料分析步驟**

研究資料分析與研究結果是呈現整個研究最重要的步驟，亦攸關研究的成敗。本研究針對不同對象進行質性訪談，將所蒐集到的資料予以分析及詮釋，藉以呈現所發現之研究結果。茲將本研究之資料分析步驟陳述如下。

### **壹、逐字稿的謄寫**

將訪談錄音帶的內容，逐字謄為訪談逐字稿，注意在訪談過程中重要的非口語的訊息(如：動作、沈思或遲疑等)，並參考訪談紙筆摘要，補足相關的意義及訊息。本研究為尊重研究倫理，所以涉及的人名資料，皆以代碼處理。同時，研究者亦於逐字稿謄寫完成之後，親自將逐字稿給研究參與者過目，以確認其內容，避免有謄寫不清楚或不正確之處。

## 貳、資料的分析

質的研究十分強調根據資料本身的特性，以便來決定整理和分析資料的方法，因此，一般人很難在設計階段對此問題提出比較明確的想法，通常只能根據自己以往的經驗或前人經常使用的方式，預想自己將來蒐集的原始資料可能屬於什麼類型？有什麼特點？以此來設想自己可以用何種方式對資料進行整理和分析(陳向明，2004)。本研究係探討工友管理之問題，在擷取前人經常使用的方式後，在每一次進行訪談時，將訪談後所得到的龐雜資料，經由整理、歸納、分類、分析等過程，將其轉化成爲有意義且可用的資料，基此原則，本研究的分析步驟如下。

### 一、資料編碼與登錄

本研究之受訪者代號方式係對受訪者的姓名採保密作用，分別以英文字母代替。而編碼中的第 1 碼爲英文字母 A，代表受訪者的姓名；第 2 碼爲阿拉伯數字，代表受訪者之類別，因本研究之對象區分爲兩種類別，分別爲工友(代碼 1)及工友的工作單位主管(代碼 2)；第 3 碼爲阿拉伯數字，代表受訪者對第幾個問題的回答。例如 A-1-2 即表示第 1 位受訪者在第 1 類別對象中，對第 2 個問題回答的內容；J-2-3 即表示第 10 位受訪者在第 2 類別對象中，對 3 個問題回答的內容，其後續編碼皆以此類推。

### 二、資料整合與內容確認

本研究將訪談內容轉換成逐字稿，經研究者整理及評論後，連同訪談確認單(如附錄五)送請研究參與者確認，以確定研究者所整理與詮釋的資料與受訪者的想法相符。研究者將所蒐集、閱讀及檢視每份資料，列出資料中所呈現的每一個主題或概念，再將個別概念予以整合歸類，選取具有代表性的句子作爲例證，並加註研究者個人的看法與見解加以詮釋。

### 三、資料分類

本研究係以開水工商的工友及工友的工作單位主管作爲受訪對象，因對象不同，故所訪問的內容亦不太相同，因此，須將此兩類別的受訪者所敘述之資料，分別加以歸類整理，如此才能檢視其中的共同點或獨特之處。

### 四、資料組織與分析

資料分析的第一步是認真閱讀原始資料，熟悉資料的內容，仔

細琢磨其中的意義和相關之關係。研究者可將原始資料「打散」、「重組」、「濃縮」，然後在新的基礎上進行整合，其最終目的是對原始資料進行意義解釋(陳向明 2004)。所以，研究者確認所有的逐字稿內容與研究者評論無誤之後，將分類後可用之資料，逐一進行個案分析，並審視這些主題是否回答了研究問題與貼近了研究參與者的經驗。

### **參、資料分析檢核**

在資料的檢核上，採用三角檢定(triangulation)的方式，在不同時間藉由不同的方法來交叉驗證資料的一致性(胡幼慧2001)。本研究採用三角檢定的方法，分別針對工友及工友的工作單位主管，在進行訪談後，將訪談過程中所蒐集的資料歸納分析，並與相關文獻所得之資料做一分析比較，如此構築本研究之三角檢定方式，藉此，可將不同來源的資料進行比較分析，以達到質性研究的可信度檢驗。

## 第四章 訪談結果分析

本研究針對開水工商的 8 位工友以及 5 位工友的工作單位主管，共 13 人進行質性研究的訪談，透過第三章所述之資料分析步驟，將訪談的內容撰寫成有意義的字句及粹取出含意，且將 13 位受訪者中具有相同概念性之言詞予以歸類為一個主題或概念。反覆閱讀每位受訪者的逐字稿內容，藉以了解整體資料並獲取概念，並且根據研究的目的歸納為三部分，包括了解工友在學校工作的情況與問題、探討工友管理的問題及研擬提升工友管理的有效方法。茲就此詳盡分析如下。

### 第一節 工友在學校工作的情況與問題

本節就開水工商 8 位工友在學校工作的情況，如：工友的工作環境配置情形、工友的工作性質、工友的工作內容，以及工友在學校工作所面臨到的問題，如：工作壓力問題、學習進修問題、自我肯定問題、職稱問題、薪資及考核等問題，逐一分析如下。

#### 壹、工友在學校的工作情況

工友的總體工作是多元而複雜的，一般人對工友的工作認知是水電維修、木工維修、校園環境整理、辦公處所整理、影印資料、遞送公文、銀行繳款及執行上級主管臨時交辦事情等。但開水工商因學校人力運用的關係，工友的工作非但只有上述的勤務，有些工友亦須支援行政業務工作，在勞務與行政工作下的這一群工友，面對工作中的人、事、物不同，因此就會產生管理上的問題。研究者茲就開水工商 8 位工友在學校的工作情況詳述如后，以作為問題分析之根據。

#### 一、工友的工作環境配置情形

開水工商的工友配置是根據各工作單位的工作人力需求而調配(如表 4-1)，因此每個工友的工作單位主管、工作地點、工作性質及工作內容亦不相同。也因為工友的工作分配關係，所以他們並非集中在同一工作地點。其中有 4 位工友的工作地點與工作單位主管在同一辦公室，另外有 4 位工友的工作地點則與工作單位主管的辦公室在不同的位置。茲將工友的工作環境配置情形概述如下。

表 4-1 工友的工作環境配置表

工友代號	工友類別	工作單位主管	工作地點	工作地點與工作單位主管辦公室相同與否
A	技術工友	庶務組長	工友室	否
B	技術工友	庶務組長	工友室	否
C	技術工友	學程主任	學程辦公室	相同
D	技術工友	出納組長	出納組	相同
E	技術工友	庶務組長	庶務組	相同
F	普通工友	庶務組長	校長室	否
G	普通工友	教務主任	印刷室	否
H	普通工友	文書組長	文書組	相同

資料來源：開水工商2007年工友配置情形

A君與B君皆為技術工友，他們的工作單位主管皆為庶務組長，工作的地點是在單獨的一個空間即工友室，此2位工友的工作地點與庶務組長的辦公位置不在同一間辦公室。

C君是個技術工友，她的工作單位主管為學程主任，工作的地點與學程主任同在一間辦公室。

D君是個技術工友，他的工作單位主管為出納組長，工作的地點與出納組長同在一間辦公室。

E君是個技術工友，他的工作單位主管為庶務組長，工作的地點與庶務組長同在一間辦公室。

F君是個普通工友，她的工作單位主管為庶務組長，工作的地點是在單獨的一個空間即校長室，因此她與庶務組長不在同一間辦公室。

G君是個普通工友，她的工作單位主管為教務主任，工作的地點是在單獨的一個空間即印刷室，因此她與教務主任不在同一辦公室。

H君是個普通工友，她的工作單位主管為文書組長，工作的地點與文書組長同在一間辦公室。

## 二、工友的工作性質

開水工商的工友其工作性質可分為兩種型式，分別為勞務型工作及行政業務型工作(如表4-2)。雖然工友區分為技術工友及普通工友兩種類型，但開水工商的8位工友中，有些須從事學校的機器設備維修或雜項庶務工作，有些則須從事支援行政業務的工作。因此研究者將它分類為此兩類型式，如此不但較為貼近其實際的工作情況，而且亦有利於後續研究的分析比較。所謂勞務型工作即是工友所從事的工作是具有勞動事務性質的工作，如機器設備維修、辦公處室整理、校園環境整理、或其他雜務性的臨時交辦事項，目前有4位工友，包括A君、B君、F君及G君；行政業務型工作即是工友所從事的工作是協助行政人員處理有關學校行政業務的事項，目前也有4位工友，包括C君、D君、E君及H君。

表 4-2 工友的工作性質區分表

工作性質	工友代號	工友類別	工作內容概況
勞務型 工作	A	技術工友	校園修繕及環境整理
	B	技術工友	校園修繕及環境整理
	F	普通工友	校長室的整理及遞送公文
	G	普通工友	影印資料及遞送公文
行政業務型 工作	C	技術工友	支援學程業務
	D	技術工友	支援出納組業務
	E	技術工友	支援庶務組財產管理業務
	H	普通工友	支援文書組業務

資料來源：研究者整理

## 三、工友的工作內容

開水工商工友的8位工友當中，除A君與B君的工作內容較為類似之外，其他6位工友的工作內容皆有所不同。茲將工友的工作內容依工作的性質為分類，依序分析如下。

### (一)勞務型工友的工作內容

開水工商的工友從事勞務性質工作的工友有4位(如表4-3)，包括2位在工友室的技術工友、1位在校長室的普通工友及1位在印刷室的普通工友。他們4人除了A君與B君2人共同在一個工作

地點以外，其他2人皆各自獨立在自己的工作空間，從事著工作單位主管所指示的任務工作。而此類工友的共同特點是他們的工作地點與工作單位主管不在同一地方，也因如此，這些工友此較不容易受到工作單位主管的監督與控制。

表 4-3 勞務型工友的工作內容一覽表

工友代號	工友類別	工作地點	工作內容
A、B	技術工友	工友室	水管漏水維修、水龍頭壞掉修理、飲水機漏水修理、電燈或電風扇修理、學生課桌椅修理、板擦機修理、班級教室擴音機修理、放映機修理、垃圾清運、水溝噴灑除蟲藥劑、校園草皮割草、教室粉刷水泥漆、臨時支援工作
F	普通工友	校長室	送公文、接聽電話、校長室的整理工作，校長職務宿舍的清潔、接待來訪外賓
G	普通工友	印刷室	影印講義及考試卷、送公文

資料來源：研究者整理

A君與B君，他們平常是在工友室待命，若有工作時則直接到工作現場。其工作內容為學校的水電修理及教學設備修理，至於水電修理部分包括電燈及電風扇修理、校園水管漏水維修、廁所馬桶漏水維修、洗手台的水龍頭壞掉修理及飲水機漏水修理等；教學設備修理包括學生課桌椅的修理、板擦機的修理、教室教學擴音機修理等。另外還須開垃圾車去垃圾場倒、水溝不定期噴灑除蟲藥劑、校園草皮割草、教室粉刷水泥漆及臨時的支援工作等。此兩位技術工友的工作內容可說是較為繁雜，尤其維修的工作挑戰性及時效性較高。所謂挑戰性高是因為維修靠的都是經驗技術及判斷能力。譬如幾個月前學校的水費突然暴增一倍，庶務組長即要求工友去查明原因，兩位工友巡視了校園的所有水龍頭，卻不見有異狀，後來就查詢地面，看是否有水冒出來的現象，但是亦無所獲，他們最後來就討論出利用夜晚安靜期間到學校來，聽聽地面下有無水管因破裂時所產生的急促水流噴水聲音，如此終

於找到原因，確實是水管破裂，而為何當時水管在破裂時水無流出地面呢？主因於學校的地質較鬆軟，水管流出的水皆沿著鬆軟的水路流往校外的排水溝。如此狀況若無有經驗及技術的工友實在難以排除；所謂時效性高，是要求立即性的狀況處理。譬如班級教室電燈突然間不亮，就必須立即去排除狀況，像這種臨時突發性的問題如果無有技術的人去處理，若等到外面的人來處理，那時間上就無法有效處置，所以他們的機動性是要非常高的。

「我現在的工作大部分是學校的水電修理，偶爾也要開垃圾車去垃圾場倒，不過我水電修理的部份，大都以水為主，譬如廁所馬桶漏水的問題，洗手台的水龍頭壞掉處理，或者飲水機漏水問題處理，這些大部分都是我在修理。當然還有學校的割草工作，或者寒暑假期間班級教室的水電檢查，或者有時也要刷油漆等等，工作大部分就是這些。」(A-1-4)

「我平常就維修壞掉的課桌椅，偶而也做水電修理，若遇到學校社團需要製作道具的話也要幫忙，還有草若長的話，組長也會要求要整理。到了寒暑假時也要忙，因為教室內很多使用的東西都要重新整理，有時也要刷油漆，工作很多。」(B-1-4)

「有一天，某一個班級教室電燈都不亮，那一班的班長就跑到總務報告，而組長就趕緊叫我去處理，那我也很快找到問題，把它處理完畢。像這種臨時突發性的問題如果沒有像我們有技術的人去處理，誰會。如果臨時叫外面的人來處理，我看人叫到來的時候，那一節可能就下課了，我想上課的老師不氣呼呼才怪。」(B-1-10)

勞務型工友屬於普通工友者亦有2位，即F君與G君，她們的工作分別在校長室及印刷室工作。在校長室工作的F君其工作的內容為將校長核示的公文送到各處室、接聽電話、負責校長室的整理工作及負責校長職務宿舍的清潔工作，若遇有來賓拜訪時，也要負責接待的工作，其工作性質是屬於常態性；至於在印刷室工作的G君其工作內容則為負責影印講義及考試卷，另外也要幫教務處送公文，工作亦是屬於常態性質，所以他們2位工友的工作算是簡單而無複雜性。

「我的工作是在校長室送公文、接聽電話，以及把校長室打掃乾淨，另外還要負責校長的職務宿舍清潔工作，有時候，若有

來賓來拜訪校長時，我也要負責接待來賓的工作。」(F-1-4)

「我是在教務處的印刷室工作，在這邊都是在做影印講義或者考試卷或者人家拿給我的資料，而且也要幫教務處跑跑公文。」(G-1-4)

## (二)行政業務型工友的工作內容

開水工商的工友從事行政業務性質工作的工友有4位(如表4-4)，包括3技術工友及1位普通工友，他們分別支援學程的相關業務、出納組業務、庶務組的財產管理業務及文書組的公文收發業務。而他們的共同特點是工作地點與工作單位主管是在同一地方，因此較容易受到工作單位主管的監督與控制。

表 4-4 行政業務型工友的工作內容一覽表

工友代號	工友類別	工作地點	工作內容
C	技術工友	學程辦公室	接電話、送公文、繕打文書資料、教學資源管理、指導學生的手工藝製作
D	技術工友	出納組	收支登帳、教師的薪資劃帳、學生的補助款劃帳、送薪資帳單至郵局、寄送支票給廠商、與廠商聯繫銷帳事宜
E	技術工友	庶務組	財產的購置移轉或報廢作業、學校辦公處所及班級鑰匙的管理、消耗性物品的管理、教職員宿舍的管理、民防消防訓練作業、財產報表的呈報作業
H	普通工友	文書組	收發公文、整理公文、結案、歸檔、全校師生的郵件處理

資料來源：研究者整理

C君她目前是在學程辦公室裡從事學程工作的業務，平常的工作是接聽電話、送公文、繕打文書資料及整理教學資源管理的工作。又因C君她本身具有該學程學生作品製作的技術，因此學程主任亦會要她額外幫忙指導學生的作品製作部份；D君在出納組協助出納業務的工作，他的工作內容包括將收入部份登入帳

簿、教師的薪資劃帳、學生的補助款劃帳、到郵局送薪資帳單、寄送支票給廠商及與廠商聯繫銷帳事宜；E君在庶務組是支援辦理財產管理業務，因為財產管理人員自從2007年6月調到別的機關之後，此缺額還未有人來遞補，因此由E君來協助，其工作內容包括財產的購置、移轉或報廢作業、學校辦公處所及班級鑰匙的管理、消耗性物品的管理、教職員宿舍的管理、民防消防訓練作業、財產報表的呈報等業務。

「我是在學程辦公室內協助學程的一些事務工作，如接電話、或者送公文以及繕打文書資料和教學資源的管理，有時也要幫忙指導學生的手工藝製作。」(C-1-4)

「我現在的工作是幫出納組長做收支登帳、教師的薪資劃帳、學生的補助款劃帳，而且也要經常的跑郵局，因為學校的薪資帳務是委託當地郵局，還有就是寄支票給廠商以及打電話給廠商，問他們有沒有收到支票，有的話就請他們做銷帳動作，因為出納組是在總處辦公室內，所以我在這邊也要送公文。」(D-1-4)

「我的工作包括財產的購置、移轉或報廢作業，學校辦公處所及班級鑰匙的管理、消耗性物品的管理，教職員宿舍的管理，一年兩次的民防消防訓練作業，以及財產報表的呈報作業。」(E-1-4)

行政業務型的工友中有1位是普通工友，其擔任的工作是文書組的收發作業，她的工作內容包括公文的收發作業，將文書組長分案好的公文拿給承辦人員辦理，除此之外還有公文的歸檔和管理，以及全校師生的郵件包裹處理等工作。

「我現在的工作有收發公文、整理公文、結案、歸檔以及全校師生的郵件包裹處理等工作。」(H-1-4)

## 貳、工友在學校工作所面臨到的問題

開水工商的工友在工作中所面臨的問題包括工作壓力問題、進修學習問題、自我肯定問題、職稱問題、薪資問題及考核的問題等，研究者將此六項問題逐一分析如下。

### 一、工友的工作壓力問題

開水工商的工友在學校工作的壓力感受經研究者分析，其來源有兩種因素，分別為工作負荷因素及專業知能因素。工作壓力係指

工友處在工作情境中，個體與環境交互作用下，個體為因應工作環境之要求時，致使生理與心理產生不平衡狀態，此種反應即為壓力表現。工作壓力的本質與個人的工作內容有關，如果有好的自我能力與環境適應模式，可以使個人能自我成長且增進工作效能。相對的，工友也會因工作的負荷及本身專業能力的不足產生工作壓力，因此造成工作效率不彰。茲將此兩種因素分析如下。

#### (一)工作負荷過大

原本工友從事校園割草的工作是4位工友，即A君、B君、D君及E君同時進行，大約2天的工作時間即可將校園的草皮整理完畢，但自從D君與E君調配至別單位支援行政工作後，校園割草的工作就落在A君與B君2個人的身上，所以目前大約需要一星期的工作時間才能整理完畢，如果臨時哪邊有狀況，需要A君或B君處理時，割草的時間又會延誤，因此在工作負荷過大的情況之下，造成了工友的壓力。

「現在工友室只剩下領班跟我，除了自己處理自己的工作以外，要割草的時候他們外調的人也都不回來一起割，只有我跟領班去割草，這樣工作就會做很久，也不是我愛計較，只是工作的人比較少之後，工作一定沒那麼快做完。」(A—1—9)

「原本草皮若4個工友大概2天可除完，外加一天修剪樹木，但是現在工友室只剩2個人，我們2個人做就要做一星期才能完成，工作量變的很多。」(B—1—9)

#### (二)專業知能不足

D君與E君2位工友因為接觸的是全新的工作，他們會因專業知能的不足而感受工作的壓力。以往他們都是在工友室裡等待工作的分配，那都是屬於一個口令，一個動作的勤務工作，況且工友室裡有4位工友，人員多工作分配到的自然就比較少。但是D君與E君到了業務單位後，一切就不一樣了，不但須單獨面對業務工作且新工作所需的專業知識及輔助應用工具都必須一切重新學習，因此對他們而言都會覺得倍感壓力。

「剛到財產管理這個業務時，壓力很大，完全都不懂，這個與我的專長差別實在太多了。」(E—1—9)

「剛開始說到要到出納組時我心都慌了，想說差那麼多，我又

什麼都不會，不知該怎麼辦，壓力真的很大。」(D—1—5)

## 二、工友的學習意願低落

開水工商的工友對學習態度不高的原因包含年齡因素及工作性質的因素。年齡較大的工友自認為已經快要退休了，學了也沒什麼用處，心態上的想法是只要工作上不要出太大的差錯，每天平平安安、順順利利的等退休就好。至於從事勞務性質工作的工友認為每天工作的事項都是一陳不變，所以學了其他東西也無助於工作。如此的態度，使得此類的工友在工作上老是藉著自己原有的工作經驗行事，因此在工作上不但沒創新亦沒效率。

「學東西，我都快要退休了，反正該做的我會去做，我現在就是平平安安、順順利利的就好了啦！都這麼老了，要學什麼，學了以後退休也沒用了，所以應該不用再學什麼了啦！」(A—1—8)

「以前年輕可能會想學，現在我這種年紀了，也不大會想要再學什麼東西。我想平常在學校做一些簡單的維修，或者校園環境整理的工作應該就夠了，所以我認為應該不用再多學什麼東西了吧！」(B—1—8)

「我覺得看心態跟年紀，年輕時會想要多學一些技藝，充實自己的能力，現在年紀慢慢大了，就會想如何照顧自己的身體，反而學習部分就沒那麼注重。」(F—1—8)

「我現在對電腦是比較陌生，如果把我調到其他單位我會覺得很吃力，也因為年紀較大了，現在大部分都要用電腦操作，我現在電腦也不大會使用，我再過幾年就要退休了，學那麼多新的東西要幹什麼，也沒什麼用。」(G—1—8)

## 三、工友的自我肯定偏低

開水工商的工友他們對自我的肯定是偏低的。他們認為，到學校做的工作都是屬於支配性質，無法表達自主意見。因此認為，到學校就是工作而已，不太會有人去重視他們，況且如果有事請假，一定會有人去處理，即使沒處理，以後再慢慢做即可，所以覺得自己沒有那麼重要，若有比較麻煩或比較困難的事不會做時，只要向上級報備，上級就會處理。也因此，他們對工作時效的重視程度較低，依賴性也較高，而且相互協同支援的態度亦不高，也因如此，讓他們習慣性的養成較不積極且不主動的態度，導因於他們對自我肯定的不足。

「到學校就是工作而已啊，反正我如果請假不在，一定會有人去處理吧，所以我覺得自己應該沒有那麼重要吧！而且每個學校都有工友，附近的國小、國中也都有，我們在學校就是工作，從來也不會覺得自己有多麼重要，有事情就工作，就去處理，做該做的事情，做完就休息，不要太離譜組長應該就不會對我們怎樣吧！」(A-1-10)

「在學校裡，我覺得只要做好自己認為重要、該做的事就好了。自己是否重要似乎沒那麼在意。」(F-1-10)

「在學校裡，我覺得我不是很重要的，因為在學校裡，我都是做簡單的事，不會的做的話，同事也會幫忙，習慣了嘛！」(G-1-10)

#### 四、「工友」的職稱使其感到自卑

開水工商的工友對「工友」的職稱心理感受不適的原因主要在於自尊心受損而產生自卑之感受。每一位工作者立足在社會中皆有基本定位，社會地位之高低，常易受工作條件、經濟條件及層級條件等外在條件決定。學校中「工友」的名稱與定位使得部分同仁在相處上，表現出不夠尊重的態度，因此造成工友本身信心缺乏而感受到社會階層低落的悲哀。在傳統的概念中，工友的學歷總是很低的，且所從事的工作皆為簡單性及勞務性質的粗重工作，但在教育的普及化以及工作環境的改變，工友的學歷從原有低學歷層次，改變為中高學歷，甚至有些工友或需從事支援協助行政的工作，因此在整體環境逐漸改變中，他們的工作性質也漸漸的朝向多元化，但還是有工友會因職稱問題而影響到他的工作士氣，進而造成工友積極進取、認真服務的向上動力消失。

C君，她剛進入學校工作時是高職學歷，但她經過幾年的進修後，目前是大學的學歷，在她的心理認為一個大學學歷被稱呼為工友，心理是很不舒服的，況且目前她還想繼續攻讀碩士學位，在之前她想報名碩士考試時，還因本身職稱是工友而內心甚感自卑。D君認為有些教職員，對工友的態度較不友善，不太理會他們，有時

碰面也不會打招呼，好像不認識似的，因此覺得地位很卑微。而D君現在是在支援出納組的行政業務，他在外面與人接觸時若跟別人自我介紹說我是工友時，心理會感覺層級很低，因此他的自我介紹方式則說：「我是在學校的出納組工作。」如此說法，使他感覺到比較會受到對方的尊重，且在心理上也會比較舒坦。E君在未到學校工作前是在電器行上班，他剛開始在該電器行上班的時候是當業務維修員，經過3年的認真努力後升任為站長一職，因為如此的頭銜，當他初到學校當工友時，還留存著當時擔任電器行站長的長官心態，因此自然感覺不適，無形中，心理的自卑心會加重，工作士氣也會受到影響。

「被叫工友當然心情不會很好，我是大學畢業呢！跟其他高職畢業的同仁一樣被叫工友，心情當然不是很好受。譬如之前自己想要再進修，在填寫進修報名資料的工作職務欄內就填寫工友二字，那時感覺自己身分地位真的很卑微，所以心理又很不平衡。」(C—1—11)

「以前剛來的時候被人家稱呼工友，心理確實是要調適一陣子，剛開始很不舒服，現在偶而也會啦！雖然知道自己是最基層的員工，但是人嘛！總要得到一點尊重。像有些教職員，他們就會不大會甩我們，有些人碰面也不大會打招呼，好像不認識似的。還有就是像如果出去，跟人家自我介紹說我是工友，自己會感覺矮了一截，所以我現在出去自我介紹會說：「我是在學校的出納組工作。」這樣對方也不會看不起我，所以被稱呼為工友對我來說感覺不是很好，若是改個比較好的名稱，或許心態上會舒服一點。」(D—1—11)

「剛開始到學校時被稱呼工友心裡是有一點不平衡，以前我在電器行上班也是服務的工作，稱謂上是感覺不錯，被稱為站長，有長官的感覺，但是到這邊被稱為工友當然感覺不是很好。」(E—1—11)

## 五、工友的薪資多寡影響工作的投入程度

開水工商的工友對薪資多寡會影響工作的投入程度，主要的原因有兩點，除了長年薪資因級距的關係無調整外，另一原因即是薪資與職務工作的不對等關係。所謂工友的薪資無調整導因於工友的薪俸級距太少，工友工作沒幾年即可以達到最高俸級，此時薪資是固定不再調漲。開水工商工友們的學歷都是高職以上，所以若以普通工友為例：起薪點是 120，最高是 150，其工作年資只要 7 年即可達到最高俸額；至於技術工友的起薪點最低是 150，最高是 170，其工作年資只要 5 年薪點亦可達到最高俸額。目前開水工商的 8 位工友他們的年資都已超過 7 年，所以薪資都已達到最高俸額，因此無論再多努力，其薪資依舊，所以造成有些工友認為再多認真，薪資還是依舊，況且在工作上也沒有職務升遷之誘因，因此對於工作的投入會產生影響。

再者，工友會對薪資不滿意的另一原因為薪資與職務工作不對等關係。因為目前有些工友是從事行政業務的工作，他們的心理上會認為行政工作的勞心遠比其他工友的勞力重，若再與學校的職員比較，自認為做的是職員的工作，但領的是工友的薪水，當然會不滿意，且近期物價都已上漲，唯一不動的就是薪資不漲，若工作地點離家裡距離遠的情況下，每天扣除上下班的路程開銷，實際上每個月實領的薪資是有限的。在這兩種因素下，工友心中即對薪資的現況感到不滿而無法平衡。也因此會造成工友在工作上無法全心投入的抱怨態度。

「我覺得不是很滿意，因為我現在做的工作比以前未到這邊支援時多，況且有些職員他們的工作量也未必比我們多，但是他們薪水就比我們多的多，而且我們也都很久沒有再調薪水了。」(D—1—12)

「我認為領多少薪水就做多少工作，我目前是在做財產管理的業務，那與我現在的薪水是不成比例的，因為那是職員的工作業務，而我現在領的薪水也沒有職員那麼高，所以我寧願在工友室那邊作維修整理工作還比較可接受。」(E—1—12)

「現在的薪水雖然才三萬左右當然不是很足夠，雖然我的工作性質與其他普通工友不一樣，但是我每天的文書業務工作量是很大

的，而且也很費心。」(H-1-12)

「如果硬是要跟別人比，對自己的薪資當然不滿意。工作那麼多，而且我家上班地點離學校又有一段路程，每天開車上下班，一個月起來油錢也要四千多元，所以每個月實際只領二萬多而已。」(C-1-12)

## 六、工友的考核結果影響其工作態度

考核的結果影響到工友的工作態度，原因在於工友被考核乙等者，不但考核獎金少，造成家庭收入減少，而且會有「為什麼這次會是我乙等」的負面想法。依照行政院工友管理要點的考核規定，年資已達到年功餉最高級之工友，考核被評定甲等者可以領得2個月的獎金；被評定乙等者，只能領到1.5個月的獎金；而若被評定丙等者，沒有獎金。在現行的公務人員考績辦法規定，甲等總人數不得佔全體數的75%比例上限。開水工商的8工友中，考核甲等者最多只能6位，乙等至少要2位。例如以普通工友年功餉之最高等級的薪資30,050元為例：考核甲等者，可領2個月的考核獎金60,100元；若考核乙等者，只可領1.5月的考核獎金45,075元，兩者相差15,025元，開水工商的8位工友，目前在學校的工作年資皆已達到年功餉最高級，他們已無升遷晉級的問題，只有年度的考核獎金多寡問題，因此考核獎金對收入不多的工友而言，是一巨大數字。開水工商的工友會有因被考核乙等而造成家庭經濟上的困擾，也有工友因不滿自己被考核乙等而情緒低落，原因在於為何我這次被考核乙等，甚至還因此會有想要提早退休的念頭，足見考核對他們的影響程度之高。

「被考核到乙等會很不舒服，因為考核獎金的錢差那麼多，誰願意損失那麼多錢。」(B-1-13)

「如果遇到需要錢而考核乙等的話就會很難過。」(G-1-13)

「那時我考核乙等時，我氣的都不想做，想退休、不做了。但想想我還有幾年就可以退休，忍一忍就算了。」(C-1-13)

開水工商的工友對考核的方式各有不同的意見(如表4-5)，有的工友認為應該落實考核制度最為公平；也有工友認為大家都有在做事情，應該採用輪流乙等的方式大家才不會傷和氣，當然也有沒意見者。茲將工友對考核方式的意見想法分析如下。

表 4-5 工友對考核方式意見表

工友代號	工作性質	考核方式
A	勞務型	輪流乙等
B	勞務型	輪流乙等
C	行政業務型	依規定評定
D	行政業務型	依規定評定
E	行政業務型	依規定評定
F	勞務型	輪流乙等
G	勞務型	輪流乙等
H	行政業務型	沒意見

資料來源：研究者整理

開水工商的8位工友當中，認為考核依規定考核者有3位，他們皆是屬於行政業務型的工友。他們自認為工作業務量多，在工作中付出的心力及時間遠比勞務型工友多，且本身認真工作表現，爲了就是爲了取得較高的薪資。而在8個工友當中必須考列2人爲乙等的情況下，他們對自己工作的努力付出有信心，相信工作單位主管會認同屬下的表現。況且，若採行輪流乙等之方式，那確定考核會甲等的人，今後他做起事情來，一定比較不會認真，因爲他再怎麼不做事還是甲等；相對的，若輪到他今年考核乙等的人，無論以後他再多認真也沒有用，因爲他就是乙等，所以做起事情來一定比較不積極不認真。

「我覺得要看工作性質及能力來考核。如果用輪流的，我覺得不公平，我工作量大、所付出的心力、時間比其他工友來的多。」  
(C-1-13)

「我覺得如果用輪流的，那明知道他今年考核會甲等的人，以後他做起事情來，一定比較不會認真，因爲他就是甲等；知道他今年考核會乙等的人，以後無論他多認真也沒有用，所以他做起事情來，一定比較不積極，連我都會這麼想。我是不喜歡用輪流的，我喜歡用上面看我們的表現來評定的考核方式，因為我是會認真做事的人，相信長官們平常都會看的到的。」(D-1-13)

「我覺得應該是用考評的比較好吧！因為有認真做事的就是甲

等，打混摸魚的就是乙等很簡單。」(E—1—13)

認為考核採用輪流乙等的方式者有4位，他們皆是屬於勞務型的工友。其實，工友們私底下也都對輪流考核乙等的方式有所討論，只因他們未取得一致的共識，探究其原因有兩點。其一為互信不足，在於誰要先輪到被考核乙等？萬一此共識在實施後若因環境變遷之故取消後，那先輪流者不就算是倒楣；其二為沒共識，一派人認為，不管甲等或乙等者，每個工友的考核獎金皆要相同，即甲等的人須補貼給乙等的人。另一派則認為既然輪到誰乙等就是誰乙等沒有必要補貼。而他們為何會偏向採用考核輪流乙等的方式，原因在於此4位工友們對自己工作的內容認為比行政業務型的少，在8人中要考核2人乙等的情況下，他們被考列乙等的機會較大，因此才會偏向採取輪流乙等的方式。

「我是覺得用輪的比較好，這樣大家公平，比較不會有紛爭。」(A—1—13)

「我是比較贊成用輪流的方式，然後甲等的人再補貼給乙等的人錢，這樣比較好，大家都會輪到。」(B—1—13)

「我覺得用輪的比較好，因為大家輪流嘛！偶而乙等總比年年乙等來的好吧。」(F—1—13)

「我是覺得用輪流的比較公平吧，要不然每年都是乙等或甲等都是不公平的。」(G—1—13)

## 第二節 工友管理的情形

工友管理的工作是由總務主任統籌，而工友管理的相關行政業務則是由總務處的庶務組長承辦，至於每個工友都有其各自的份內工作，因為他們是分配到各單位，因此在管理的過程中多了一位工作單位主管從旁管理所屬工友的工作。而在管理的過程中因每個工友的基本背景不同，工作性質及內容不同，以及管理者的領導方式不同以致產生不同的問題。研究者茲就工友的個人背景問題、工友的人力配置問題及工作單位主管對工友的領導方式、工作單位主管對工友的工作要求問題、工作單位主管對工友的工作激勵問題及工友考核所造成的問題等逐一分析如下。

### 壹、工友的個人背景不同所產生的差異

開水工商的工友目前有8個人，每個人的個人背景及家庭環境背景皆不相同，不同的環境背景對他職場的行事態度亦有所不同，而工友在未到學

校工作之前的各種工作經歷，也會影響到他在現職工作的表現，況且一個人在進入職場工作時，若是經過各種考驗，那他一定是很珍惜他現在所擁有，相反的，若輕而易舉的進入職場，那他的工作態度表現將會有所不同。研究者茲將開水工商8位工友的學歷、年齡與年資等(如表4-6)，經彙整後分析如下。

表 4-6 工友背景資料表

工友代號	性別	學歷	年齡	年資
A	男	高職畢業	58	29
B	男	高職畢業	46	20
C	女	大學畢業	45	22
D	男	高職畢業	42	10
E	男	高職畢業	40	6
F	女	高職畢業	50	10
G	女	高職畢業	46	27
H	女	高職畢業	46	8

資料來源：研究者整理

### 一、高學歷的工友其工作態度較為傲慢

C君工友對自己的高學歷與其他工友的低學歷是會有比較心態的，她自認為當工友只是迫於當時的學歷條件及工作不容易取得的原因，所以只能當個工友，但隨著環境的改變，在學習管道暢通的現今，她就在近幾年取得大學學歷，且又自我去學習手工技藝，如臘染、珠畫、皮雕等，目的無他，只為了不讓別人看不起及期望能獲得別人的肯定。確實，她現在在她所擔任的工作當中，亦包含幫忙指導學生手工技藝的成品製作等，她的才能是讓單位主管所重用的，但也因如此，會讓她對本身工友角色的混淆，更在比較心態上，她會以自命不凡的想法認為，自己與其他高職畢業的工友是有所不同的自居心態。這是因為她在所有工友中學歷是最高，且本身又具備這麼多技藝，因此在態度上較為傲慢。

「我是大學畢業，跟其他高職畢業的工友同仁一樣嗎？」(C-1-11)

### 二、年齡越大的工友其工作態度越不積極

開水工商的8位工友中，年齡最大的是58歲，最年輕的為40歲，

平均年齡約47歲，以此情形而言，是傾向高齡化。工友年齡越大，越接近退休時，心態上總存在著再過幾年即將要退休，做的再多、學的再多亦無多大用處的想法，卻不會想著是否能在退休前盡力為學校多再做一點事，因此年齡越接近退休的工友其工作的動力就不高，工作態度就會有所怠惰，所以工作的效率當然就會受到影響。

「我在這裡工作其實我會修理的就處理，不會修理的就跟上面的講，他們會叫外面的人來修理，在這邊工作這麼久了，也都快退休了，都很習慣了啦！沒什麼啦！」(A-1-5)

「我再過幾年就要退休了，學那麼多新的東西要幹什麼，也沒什麼用。」(G-1-8)

### 三、年資越高的工友其工作效率越低

工友的年資最久的為29年，最淺的為6年的，平均年資約17年。若以平均年資17而言，工友當中有4位的年資就超過20年。資深的工友，在工作上總會照著自己原有的工作習慣做事，鮮少思考採用較先進、較有效率的工作方法，因此工作效率就無法提高。再者，也會有工作單位主管礙於工友的資深，而未在工作上加以要求督促，久而久之使得工友的工作態度不佳，造成工友難以使喚的現象，甚至連新進成員看到資深者的樣態，自然而然的也慢慢的融入其中，進而影響到工友難以管理的窘境。

「她工作也不是很積極，又容易出狀況，唉！她都那麼資深了，也都習慣她這種工作態度了，又能怎樣。」(I-2-10)

「她與人電話互動的口氣都比較不客氣，可能是比較資深的關係吧！」(J-2-10)

「我不要能力不好的工友或配合度不高的職員來，會叫不動的，不是會頂嘴就是不會做事，理由一大堆，那對業務是沒幫助的。」(L-2-14)

## 貳、工友的人力配置問題

開水工商的工友目前的8位工友中，有4位是從事勞務性質工作，4位則從事行政業務工作。因為學校各單位的人力區求之故，以致於工友在配置後造成了現職工作與專長不符及工作負荷不均等問題。茲分析如下。

### 一、現職工作與專長無法符合

開水工商的8位工友在未到學校工作之前皆有各自的專長或經

歷，因學校環境的需求，其工作即會有所變動，因而造成工友本身原本的專長與現職工作會有所相左。D君在未到學校工作之前的專長為建築測量，他剛到學校時是從事基本事務維修及校園環境整理工作，但因出納組原本的工友離職後，即調派他過來支援，所以D君是從事全新的工作；E君在未到學校工作之前其本身已具備水電維修及電器修護的專長，因庶務組原來的財產管理人員調走後，即調派他過來支援，所以亦是從事新的工作；至於H君她是一位普通工友，未到學校前是有不少的工作經歷，但無相關文書方面的處理能力，而她現在的文書收發等相關工作是來到校後才學習的。因此上述3位工友的專長與現職工作完全不符合，他們皆是到新的環境工作之後才學習的。

「現在的工作是我到出納組之後才學的。」(D—1—5)

「以前我都是在做維修或整理工作，現在是在業務單位辦公，與我的專長出入很大。」(E—1—5)

「文書工作是進來學校工作之後才學習的。」(H—1—5)

## 二、工作負荷無法均等

每個工友雖有各自的工作，因為工作性質的不同，因此其工作的內容亦不相同，但工友之間是會互相比較其工作量的多寡，以C均而言她認為她的工作項目是多而雜，好似所有的工作都是她在做一般，她也會與其他工友比較，認為有些工友閒的都在泡茶聊天，因此她認為工作負荷的不均勻對她是很不公平的。

「那麼辛苦做什麼，現在做那麼多還嫌不夠嗎？只希望工作能分配均勻，不要閒的人閒的發慌、忙的人忙的要命就好了。」(C—1—9)

以校園割草而言，原本割草時有4位工友同時進行，但人員調配後，有2位工友去支援行政工作，目前工友室只剩兩位工友，不但割草的時間長久易影響學校學生上課，也因工友的工作量變大而造成工友的抱怨。

「原本草皮若4個工友大概2天可除完，外加一天修剪樹木，但是現在工友室只剩2個人，我們2個人做就要做一星期才能完成，工作量變的很多。如果臨時哪邊要修理東西，割草的時間又會延誤，而且因為規定不能在上課中割草，怕割草機的聲音會吵到學生上課，所以都要利用學生週會或社團活動時間，比較沒有影響到在教

室上課的同學時才能割草，很麻煩的。」(B—1—9)

### 參、工作單位主管對工友領導的方式不一致

開水工商工友的工作單位主管在領導所屬工友的方式可分為放任式領導及民主式領導。放任式領導的方式導致所屬工友的工作態度怠惰，而民主式領導的方式則使得工友的工作有所規範，所以領導方式的不同會影響工友的工作態度。開水工商的 8 位工友目前分配在各單位工作，其工作單位主管分別是教務主任、學程主任、文書組長、出納組長及庶務組長等 5 人。根據研究者的觀察，將此 5 位工作單位主管的領導方式分類於下表(如表 4—7)。

表 4—7 領導方式比較表

工作單位 主管代號	職稱	領導方式	工友代號	工作性質
I	教務主任	放任式	G	勞務型
J	學程主任	民主式	C	行政業務型
K	文書組長	民主式	H	行政業務型
L	出納組長	民主式	D	行政業務型
M	庶務組長	民主式	E	行政業務型
			A、B、F	勞務型

資料來源：研究者整理

#### 一、放任式的領導使工友的工作態度怠惰

教務主任對工友的領導方式是屬於放任式的領導方式。她管理的是G君工友，G君主要的工作是在印刷室影印文書資料及考試卷。在她認為，雖然C君聰敏度不是那麼高，沒那麼精明能幹，但是很單純、心地善良，而且其工作是不需要多動腦筋的，因此對她也沒那麼苛求，對待她的方式，就像是對待好朋友，甚至像親人一般。也因如此，卻讓G君產生我行我素的心態，工作就不積極，不但影印的資料常出差錯，且連自己的影印室的工作場所也不整理乾淨，雖然教務主任私底下對他不是很滿意，但還是任由她如此。

「我的工友算是單純、無心機的人，雖然她聰敏度不是那麼高，沒那麼精明能幹，所以對她也沒那麼苛求。而我對待她的方式是很好的，就像是對待好朋友，甚至像親人一般。」(I—2—4)

「她有問題的話就是考試卷沒印好吧！我對她的態度是不會責

怪她的，有的話頂多提醒她說：「下一次要注意。」我也不會對她生氣，因為別人的錯不要氣，我認為生氣是在氣自己，如此而已。」(I-2-8)

「我也覺得印刷室有一點亂，以前那位印刷室的工友都會整理的乾乾淨淨，現在她都不大會整理，唉！像這種事我看在眼裡，但是也不會去跟她說，反正那是她的工作地點，她的環境要這麼亂我也沒辦法。」(I-2-11)

「如果以100分為滿分，我會給她打70分吧，因為給她的工作很簡單啊，影印資料，送公文而已啊！我又不想多要求他什麼。」(I-2-11)

## 二、民主式的領導使工友的工作有所規範

學程主任、文書組長、出納組長及庶務組長等4位工友工作單位的主管，他們對於協助他們行政業務工作的工友，採取的是民主式的領導方式，因為在行政業務中有些需要討論及互助，在取得共識的情況，工友也就能依照主管的規範工作。

「我對她的方式是相互尊重的，交代給她的工作，她都會去做，若有問題，我也會與她討論出應該如何解決。」(J-2-4)

「互動情形很好，他也都很熱絡，很多事情他都會跟我討論。」(M-2-4)

至於庶務組長對於工友室中的技術工友們所採行的即是典型的民主式管理方式。在D君與E君未支援行政工作前，工友室裡原本有4位技術工友即A君、B君、D君與E君4位，庶務組長為了方便管理乃由此4人中挑選B君負責技術工友的工作分配任務，進而給予「領班」的稱呼。而庶務組長為何會挑選B君當領班呢？有兩點原因，其一是B君較為資深，使得資淺者較有服從性；其二是B君平常工作時比較積極負責，能有帶頭作用。所以自從B君擔任技術工友的領班之後，每次只要一有工作，如水、電有需要維修或教學設備有損壞時，在經過庶務組長的指示下，領班就會負責分配哪一位技術工友去處理。若遇到校園要割草時，需要所有技術工友一起工作時，領班也會分配責任區，這就是一種責任分工的民主式領導，如此的方式對於管理是有助益的。但近年來，工友相繼支援行政工作後，工友室目前只剩下A君與B君，雖然領班依舊會做責任的分工，但是人員減

少，事情一樣多，因此他們兩個人的負擔加重，工作於是無法在最快的時間內完成，這也造成他們的壓力困擾所在。

「我到庶務組當組長時，我認為我必須採用較民主的管理方式，於是沒多久我認為工友室中需要一個帶班的頭來管理技術工友，而我認為，找也要找一個比較資深且積極負責的人，這一點我覺得B君他可以勝任，所以就給他領班的頭銜，請他幫忙負責工友室裡所有技術工友的領導工作。」(M-2-4)

#### **肆、工作單位主管對不同性質的工友工作要求不一致**

開水工商的工作單位主管在對所屬工友的工作要求是不一致的。他們對行政業務型工友的工作要求較為嚴謹，對於勞務型工友的工作要求則較為鬆懈，原因在於其對不同性質的工友則產生不同要求的態度。茲將此分析如下。

##### **一、對行政業務型工友的工作要求較為嚴謹**

工作單位主管會認為行政的工作講求的是時效性，舉凡請工友幫忙指導學生成品的製作、公文的收發作業、核對收支登帳，外出至郵局送帳單等，都需要時間的控管。況且他們每天都與工作單位主管在同一個辦公室工作，在工作單位主管的監督與控制下，有事情即要求立即處理，因此對工友的工作要求較為嚴謹。

「我分配給她的工作有些是很有時效性的，譬如請他幫忙指導學生成品的製作，若在一一定的時間內無法完成，那後果將不堪設想，所以我對她的工作時效是會去掌控，也會要求的。」(J-2-5)

「我這邊的工作算是很有時效性的，因為公文的承辦必須按照它的時間類別管制，而 she 會按照我的預定行程進行工作。」(K-2-5)

「我交待給他的工作他都有按照我的吩咐在時間內完成，而且做事情也不能拖泥帶水，況且也容不得一點差錯跟怠慢，因為我們的工作是跟帳目有關。」(L-2-5)

「他剛開始辦業務的時候因為都不會，難免會耽誤到業務，所以我要求他要趕快學習，快一點進入狀況，還好他的座位都在我的旁邊，我比較好掌控。」(M-2-5)

##### **二、對勞務型工友的工作要求較為鬆懈**

開水工商的勞務型工友他們的工作項目比較不固定，大部分都是待命性質的勤務工作，工作單位主管對其要求較為鬆懈。在他們

的工作內容中，舉凡校園環境的維護，水、電或機器設備的維修，或資料的影印及公文的遞送等，工作多的時候，當然會很忙，但若平常無大量工作時，則閒的發悶，不是在做自己的私事，就是在自己的工作地點裡泡茶聊天，等待主管下一次的工作任務交待。而且他們的工作地點與工作單位主管沒有共同在一個辦公處所，因此主管對他們監督與控制的工作會因距離之故，顯得掌握度比較不高，再加上工作單位主管認為，勞務性質的工作要求不如業務性質的要求高，因此養成這些工友，因自己的工作性質關係，且又無工作主管在旁督促，再加主管未加以重視工作內容，造成勞務型工友在工作上比較不積極且不主動的鬆懈態度。

「我沒有特別要求過她，不會給她很急的事，急的事給她做也沒有用，這樣她反而會做不好。」(I-2-5)

「譬如說明天上午利用時間將校園水溝噴灑除蚊蟲的藥劑，他們就會在這一段時間內完成，我是會給他們充裕的時間，不會給他們太緊迫的時間。」(M-2-5)

「我給她的工作時間比較彈性，可能是因為她的工作內容關係吧！」(M-2-5)

## 伍、工作單位主管缺乏對工友的工作激勵

工作單位主管沒有對於所屬的工友在工作完成後採用任何的激勵措施，主因於工作單位主管主觀的認定平常與自己單位的工友都那麼熟了，且長久以來也不習慣有什麼額外獎勵的模式。因此造成工友在工作之餘，總會抱怨其工作上的努力付出，好似得不到上司的肯定，因此工友的努力表現程度會不高。

「沒有啊！做完就好，幹嘛刻意，反正大家都那麼熟了，她可能也不會很在意吧，我以前的主管也沒刻意的對我讚美過什麼呀！」(I-2-7)

「印象中應該是沒有吧，我也沒跟她說你非常棒或你做的很好等話語，可能是我們已經習慣這樣的互動模式吧！她應該也不會需求這些鼓勵的話語吧！」(J-2-7)

## 陸、工友考核的內容與作法及所造成的問題

現行工友的考核是依據行政院發布的工友管理要點(行政院，2005a)第二十條規定：各機關辦理工友年終考核或另予考核，均應以平時考核為依據，而工友平時考核及獎懲標準，由各機關自行訂定。基於工友管理要點的規定，目前開水工商的工友考核乃依上述規定而自訂其平時考核及年終

考核的項目內容及作法。雖然工友的管理單位有訂定如此措施，但其中還是造成不少的問題。

### 一、工友考核的內容與作法

開水工商的工友考核在考核過程中分為平時考核及年終考核。茲就工友的平時考核與年終考核的內容與做法分別敘述如下。

#### (一)工友平時考核的內容與做法

開水工商的工友考核項目及內容，是參考人事室的職員考核項目及內容來訂定。至於平時考核的項目(如附錄六)，分為工作績效、服務態度及品德操守等三大項目，在工作績效的內容包括：工友是否嫻熟工作相關專業知識，且具有業務需要之基本作業能力，並能充分運用，做事是否貫徹始終，力行不懈，臨時交辦事件亦能依限完成；在服務態度的內容包括：工友是否負責盡職，自動自發，能接受指揮，並具主動服務之熱忱，提升服務品質，是否發揮團隊精神，理念正確，能優先考量工作目標之達成；在品德操守的內容包括：態度是否謙和，謹慎懇摯，廉潔自持，能遵守規範，忠於職守，言行儀容是否合於校園環境，日常品德無不良紀錄之行爲。

「目前我們的工友考核都是按照工友管理要點的規定去擬定它的內容。工友的考核分為平時考核與年終考核，原本我們的考核項目內容訂定的較簡單，沒那麼細，我是在這次要考核之前，特地從人事室那邊參考職員的考核項目來修定他的內容，我想樣會比較周詳。」(M-2-13)

平時考核的做法在法規中無特別規定一年要平時考核幾次，所以目前開水工商的工友平時考核是每半年考核一次，即每年的六月及十二月份，由工友的工作單位主管在工作單位主管考核欄內，依照工友上半年來的平時工作表現，在考核紀錄等級中，將每一考核項目，依 A、B、C、D、E 五等第，做一勾選，若該位工友在平常工作上有任何重大具體優劣事蹟，其工作單位主管應將其情況填寫註記於欄內，以作為年終考核的參考。而在考核紀錄等級的另一欄位，則由工友管理單位主管，即總務主任，在考核紀錄等級中，亦將每一考核項目，依 A、B、C、D、E 五等第，做一勾選。為何會設計平時考核不打列分數，而將它分成 A、B、C、D、E 五等第呢？根據承辦工友業務的庶務組長多年來的經驗，她認為，工作單位的主管在為自己所管理的工友打分數時都會給的很高，所以平時考核

採用打分數的方式也沒什麼意義。況且採用勾選的方式，在年終考核時，調整的空間會比較大。

「平時考核是沒規定一年要平時考核幾次，只要有做平時考核就可以了，所以現在我們學校是半年一次平時考核。我當時設計平時考核時不打列分數，而把它分成 A、B、C、D、E 五等第呢？根據我的經驗而言，他們工作單位的主管打分數都會打很高，所以採用分數的方式也沒意義，而且我們採用勾選的方式，在年終考核時，調整的空間會比較大。」(M-2-13)

## (二)工友年終考核的內容與作法

開水工商工友年終考核的項目與平時考核的項目相同，同樣分為工作績效、服務態度及品德操守等三大項目，不同的是年終考核乃將其內容條列化(如附錄七)。工作績效的內容上將其分為四個指標：其一，是否嫻熟工作相關專業知識。其二，是否具有業務需要之基本作業能力，並能充分運用。其三，是否做事是否貫徹始終、力行不懈。其四，是否臨時交辦事件亦能依限完成；在服務態度的內容將其分為三個指標：其一，是否負責盡職，自動自發是否負責盡職，自動自發，能接受指揮。其二，是否主動服務之熱忱，提升服務品質，發揮團隊精神。其三，是否理念正確，優先考量工作目標之達成。在品德操守的內容將其分為三個指標：其一，是否態度謙和，謹慎懇摯，廉潔自持。其二，是否能遵守規範，忠於職守，言行儀容合於校園環境。其三，是否日常品德無不良紀錄之行為。而工友的年終考核為何將其條列化呢？主要的原因是因為年終考核需要有成績排序，所以就需要用分數呈現。

目前開水工商工友的年終考核為每年的一月份作業，其做法乃由工友的工作單位主管在工作單位主管的評分欄內，依照工友全年度的工作表現，在每一考核內容中給予評分。而總務主任則是在管理單位評分欄中，亦依照工友全年度的工作表現，在每一考核內容中給予評分。而工友的工作單位主管及管理單位主管在各考核內容評定的分數的總合，即為該工友年度之年終考核成績。

「工友的年終考核是在每年一月份時，將去年的平時考核調整，做一年終的考核。由於年終考核需要成績排序，所以就需要用分數呈現，而我們的年終考核的成績是由工作單位主管的評分，與總務主任的評分總合，這就是他的年終考核成績。」(M-2-13)

而工友的考核一方面礙於體制面，一方面又須顧及實際面，因此在參酌其他機關的作業下，目前開水工商的工友考核是依規定以考核為主，但若8位工友每位的表現都很好，沒出什麼狀況，在現行規定8個工友至少必須有2位工友的考核須列為乙等的情況下，採行的是以輪流乙等為輔的方式。承辦工友業務的單位為了不讓工友有揣測上意的心態，因而造成工作上的困擾，因此是不會讓工友們知道此種方式。

「我也聽到別的學校的做法，大部分都採輪流乙等的方式，但是我們學校目前也都依規定有在做平時考核及年終考核，雖然每個工友也都有在做事，但規定8個當中須有2個要乙等，在不得不的情況下，我們是以考核為主，但私底下我們是採用輪流的輔助方式。」(M-2-13)

## 二、工友考核所造成的困擾

在工友的年終考核前，困擾的是承辦工友考核人員(庶務組長)的做法難為；考核後，困擾的是工友被考核乙等後的工作士氣會低落，茲將此兩種狀況分析如下。

### (一)承辦工友業務人員的做法難為

在庶務組長辦理年終考核期間，有工作單位主管認為，學校已經有在做工友的平時考核，若每個工友都很認真工作，找不到乙等者，就採取私底下輪流乙等的方式，也比較不會造成管理單位的困擾。不過當考核結果一公佈時，那位工作單位主管所屬的工友確實是以如此方式被考列為乙等，當時為了此事庶務組長竟也得不到那位工作單位主管的諒解。所以每一件事情，在看法與做法上，會因工作職務的不同，就會有不同的思考角度，尤其考核這一件事，對工友管理單位是很為難跟難為的。

「其實再打工友考核的時候我的壓力都很大，都很痛苦，也都很難去取得別人對我的諒解，譬如有一年要打考核前，有一位組長跟我說：「其實考核本來就有甲等與乙等，妳已有這個平時考核的動作，若覺得每位工友都有認真在做事那就採取私底下輪流乙等的就好了啊！」結果當年在上一位組長底下支援的工友考核是乙等，那位組長就很有意見，這與他當時的看法又不一樣了，所以我覺得換個人換個位置，那種思考的角度就都不一樣，可見考核實際上對我們管理單位是很為難跟難為的。」(M-2-13)

而工友的工作單位主管在深怕自己所屬工友被打列乙等後會影響到工友日後對其服從態度，甚至也擔心破壞兩者之間的工作互

動。因此總在年終考核時，將自己所屬的工友的考核分數打的很高，以便讓自己所屬的工友能對工作單位主管信服，但這卻造成管理單位難以評定等第之困擾。

「我這邊工作的工友，我都會給他考核甲等啊！」(I-2-13)

#### (二)工友被考核乙等後造成工友的士氣低落

每次當考核結束後，被考列乙等的工友總認為，我也都有在做事情，為什麼會是我乙等的心態，因此心理上總有不適，所以在其工作態度及士氣皆會受到影響。或有工作都提不起勁，較為沉悶且意志消沉，或者與主管的互動比較少，工作上會變的較不積極，因為他們心理會認為，工作受不到上級的肯定而被考核乙等，所以在工友被考核乙等後，其工作士氣會變的很低落。由此可見，考核對工友及工友的工作單位主管或對工友管理單位而言，就像是人性間的一種相互考驗。

「有一年她考績被打乙等，我看他有些難過，雖然有影響到一些工作進度，當然我也有安慰他，告訴他放寬心去接受。」(K-2-13)

「我知道他有被打過乙等，而他在一次的餐會中，我看他還是很不舒服的向人傾訴他被打乙等的痛苦，因為考核獎金對他們的生活實在是很重要，在這段期間我看他工作都帶不起勁，大約過了二星期後，他的情緒就平靜些。」(L-2-13)

「他對被考核乙等的事，應該還是很在意，因為我觀察他最近這二個月來，話都比較少，相對的，跟我互動就比較少，工作沒像以前那麼積極，變的也沒以前那麼開朗，變的比較沉悶。」(M-2-10)

### 第三節 提升工友管理的有效方法

研究者經由文獻探討及面對工友及其工作單位主管的深度訪談分析之後，發現工友在各個層面中，不論是對人或對事存在著諸多問題，舉凡工友的工作壓力問題、學習問題、自我肯定問題、職稱問題、薪資問題、人力運用問題，以及工作單位主管的領導方式、工作要求問題、工作激勵問題及考核的問題等，皆是身為工友管理者所需即刻面對解決。研究者乃針對上述諸項問題，經過研究分析後，擬定出提升工友管理的有效方法(如表4-8)，藉由這些方法，冀望能提升工友管理的成效。茲就此分述如下。

表 4-8 工友管理的問題與解決方法對照表

對象／項目	問題	解決方法
工友	工友的工作壓力問題	建立分工與團體工作制度
	工友的學習意願低落	加強工友的學習進修能力
	工友的自我肯定偏低	定位工友的角色，提升自我肯定的自信心
	「工友」的職稱使其感到自卑	研議更改適切的「工友」稱謂，提高社會地位
	工友的薪資多寡影響工作的投入程度	研議擴大工友薪資級距的範圍或輔以工作加班津貼
工作單位主管	工友的人力配置問題	召開工友座談會，在溝通與了解中調配人力與工作
	工作單位主管對工友領導的方式不一致	採取多元溝通的民主領導方式
	工作單位主管對不同性質的工友工作要求不一致	建立工作單位主管的責任態度
	工作單位主管缺乏對工友的工作激勵	適時給予工友精神或物質的鼓勵
	工友考核的內容與做法所造成的問題	擬定公平公正的工友考核制度

資料來源：研究者整理

### 壹、建立分工與團體工作制度

工友的工作中包含著獨立作業及集體工作，學校因為人力運用之故，以致於工友都分佈在不同處室從事各自的工作或業務。在人力日漸短缺之時，必須建立工友們分工與團體工作之制度。所謂分工乃工友在配置的工作上，須善盡己任，不但須將工作做完成，亦須有將工作做到最完美的極致態度，且勿存依賴怠惰之僥倖行爲；所謂團隊工作是當學校在人力需求大時，如重大活動的人力支援或校園草皮需要割草時，此時須將所有工友集結運用，藉由團體力量將事務工作在最短的時間內完成，如此不僅提高工作效率，亦不致產生個別工作負荷過重之情形。而在分工與團隊制度中亦須工作單位主管的配合，因為在分工的工作過程中，單位主管須控制得

當工友的工作負荷量，勿因工作之負荷過大產生的工作壓力，因而降低工友的工作熱誠。且當工友須團體工作時，工作單位主管亦須配合團體工作的運作時間，使工友體認團隊工作對組織工作效能的重要性。

「至於要集體工作的事情就比較麻煩，因為工友幾乎都分派到各單位，我認為應該建立一個制度，譬如遇到集體工作時就要全部一起工作，如割草，或者學校有活動需要人手幫忙時，這樣也可以避免工作份量過度集中在少數人身上的問題。」(M-2-5)

## 貳、加強工友的學習進修能力

工友在進入學校之初，其基本能力或能應用在工作職場中，但科技快速發展，事務機器改變快速的今日，一但技術無法跟進應用時，往往會造成學校須經公務預算經費來支付業界的維修處理費用，因而造成學校不小負擔，所以加強工友的再進修是必然的。而工友的進修學習可經由兩種管道，其一為聘請校內相關專長的教師指導，如水電維修或電腦的文書操作等；其二為聘請外界教導，如學校所購買的影印機、投影機或其他事務設備機器等，藉由專家的指導使工友在操作或維修上的技術能更加精進。況且在學校工友員額數日益短缺之下，加強工友學習各項技術性的維修工作，使工友具備各種解決問題的能力，當學校有任何事務機器有所損壞，經由工友的學習進修，即可立即處理，如此不但可為學校節省經費支出，更可因進修學習而使其工作效率提升。所以使工友進修學習具備多項專長，不但可以提升工友各方面的技術能力，更可得到良好的工作成效。

「如果學校的工友也像教師一樣有進修研習的機會，那他們會有更多的技能跟能力，將來在職務調配上就不會有重頭教起的困擾。」(M-2-9)

「以前在電器行上班時有學習。那時公司都有計畫性的安排職能訓練，所以技術都有持續提升，但是在這裡工作就只能靠以前的技術，現在科技發達，如果不多持續的學習真的會趕不上時代。」(E-1-4)

## 參、定位工友的角色，提升自我肯定的自信心

工友舉凡勞務性質或行政業務性質之工作，管理者應明確讓工友了解自己在學校中所扮演的角色，須做好工友的心理建設，使他們明瞭，雖然其職務階層最低，但只要各司其職，亦能發揮如螺絲釘在整部機器中不可或缺的角色功能。雖然在工友的成員中或因學歷、年齡、年資或工作性質有所不同，但相同的，都是為學校在盡自己最大的心力，也唯有經由工作的完成而取得滿足與自信，盡量讓每位工友發揮自我專長，當工作完成時，

就是自我滿足與自我肯定之時，如此方能獲得別人的肯定與讚賞，而管理者須時時正向的增強每位工友的自信心，也藉由如此做法，讓每個工友對他所做的事務工作具有榮譽心與責任心，進而提高其工作的滿足感。

「他們是發揮各種功能的尖兵，我們從外表常看到他們是在勞力，但有些在勞心部分是我們不一定看的到的，譬如修理東西或有時需要工友幫忙支援做我們所需要的東西時，雖然我們理論上認為應該怎麼做，但他們會在實際層面給予很多建議，這一點是值得肯定的，所以我們應該從教育做起，教育大家尊重專業的基本道理，工友也有他們的專業領域呀！」(J-2-15)

#### **肆、研議更改適切的「工友」稱謂，提高社會地位**

工友對於社會地位感到不滿意乃在於他們對其稱呼「工友」一詞的不適感受。在傳統觀念中，一般人對「工友」一詞的認定在於其職位的低落，總認為工友所從事之工作皆為簡單性及勞動性質的粗重工作，因此造成工友的社會地位低落。在社會型態改變後，工友的學歷與原本的低學歷層次已漸漸改變至中高學歷，且現今學校中，工友們所從事的工作除了勞務性質以外，能力亦足以協助學校的行政業務性質工作，因此，研究者認為「工友」一詞已不符合社會需求，行政當局可研議將「工友」一詞改為較適性名稱，如此不但可以滿足其職業尊嚴及自尊的心理需求外，亦可建立工友在職場中獲得更多的尊敬與尊重。

「我也知道他的自尊心較強，而他的工作是常常要跟本校同仁或校外單位接觸，我觀察他對自己被人稱呼工友的感覺很不好，所以我都親切的稱呼他的名子，我感覺這樣至少不會造成他的不適吧！」(L-2-4)

#### **伍、研議擴大工友薪資級距的範圍或輔以工作加班津貼**

現今教育水準普遍提高，工友擁有高中職以上程度者比比皆是，相對的，工友的薪點在幾年內便很快的到達年功俸而無法繼續提昇，因此會有不願繼續學習及努力之傾向，故易於導致欠缺激勵工作的動機，使工友產生工作倦怠或倦勤的情形發生，以致造成工友的工作效率不彰。因此建議行政當局研議擴大工友的薪資級距實有其必要。再者，工友會因工作負荷過大而產生對薪資待遇的不滿足，而工作單位主管應適時適量給予工友的工作份量，在合情合理之情況下，在校內預算中給予工友的工作加班津貼，

以滿足工友在辛苦工作後的代價酬勞，使工友在實質上及心態上獲得滿足。

「有時我會給一點錢去補貼他跑郵局的機車油錢，因為我會常常要他去郵局送各項薪資單以及寄支票。」(L-2-7)

## **陸、召開工友座談會，在溝通與了解中調配人力與工作**

藉由召開工友座談會的方式，在會議中依工友的專長、工作輕重、人力的運用，擬定一份工友工作分配表，於會中提出討論修正及重分配，在取得共識中完成任務交代及責任分配。且在會議中，若工友對工作的不滿、分配的不均、教職員的無理要求，或者工作單位主管的不當指揮，都可在議會中發表，讓工友充分舒坦心中的不同感受，大家在充分的溝通與了解中，化解不必要的誤會與紛爭，共同建立愉快和諧的工作環境。

「我覺得調配人力之初就應在各方取得共識比較得宜，這樣的相互工作在做的時候才會甘之如飴，否則會給工作單位主管以及工友造成相當大的困擾。」(J-2-14)

「我覺得我們應該要將工友集合起來開會，將工友的工作內容還有責任跟工友說清楚，避免有人認為同工不同酬或其他意見，也可以在會議中表揚認真的，讓不認真的去警惕。」(M-2-5)

## **柒、採取多元溝通的民主領導方式**

工作單位主管對於工友的工作態度或行爲，有分歧的看法或意見時，應採取多元溝通的合理民主領導方式，放下身段，與之溝通並且予以尊重，並提供多元的溝通管道，傾聽他們第一線工作者的意見，適時予以考量與接納。民主的可貴乃在於尊重與包容，如此，他們在被尊重之下，工友在工作動機上與工作態度上也會相對的提昇。另一方面，他們在被包容之下，因為有溝通紓解情緒的壓力，亦會讓組織氣氛更爲和諧，如此就即能提昇工作的熱誠，使工作的品質效率得以提昇。

「雖然我現在是組長身分，但是我是很能夠體諒工友的一切，因為我最早以前也曾當過工友，很能夠了解他們的心境。」(L-2-1)

## **捌、建立工作單位主管的責任態度**

工友的管理首重明確務實，面對工友應訂定時效性的責任工作。工作單位主管應對所屬工友，經由良性互動，取得工作的默契，在相互搭配之下，採取責任與獎賞並重，適時的給予工友關懷與鼓勵，使工友了解工作效率與報酬的相互關係，建立工友正確的工作態度及觀念，如此工友才會

在工作上盡力發揮。面對行政業務型的工友，須加強行政倫理的教育，勿因工友長期支援於行政業務中，從原本必恭必敬的遵從態度，轉趨而傲慢失禮。相對於工作單位主管與工友不在同一處所之勞務型工友，須經常至工友的工作場所，關心工作狀況及其進度，勿讓工友將工作事情放一邊，聊天、泡茶講是非擺中間，如此才不致使工友獨處的辦公處所成爲問題的發源地。

「我認爲從工友的態度可窺視出一個學校行政團隊的績效。譬如一個小事情要處理，來了一堆工友，結果是一個人在做事，其他人在聊天，表面上是都出去做事情，實際上是在做表面功夫；相對的，當我聽到或看到工友會主動去找事情做，那就表示在這個團體中，連最基層的都如此，那麼身居上位者一定是更積極的，所謂上行下效應該就是這種樣態吧！」(J-2-15)

### **玖、適時給予工友精神或物質的鼓勵**

工友每天在自己的工作崗位中付出，需要的回應不外乎薪酬的回報及物質或精神的鼓勵。在管理的過程中，管理者若能在工作者完成後對其工作表現給予激勵讚賞，皆是促使工作者被認同的舉動。此激勵或爲精神上的鼓勵，或爲物質上的獎賞。在精神鼓勵方面可在工友工作中多多給予鼓舞，一但當工作完成時應立即表現出認同的讚賞口語，如此不僅可增加工友的自信心，亦可增強主管與工友之間的互動；在物質的鼓勵方面可藉由各種場合給予善意的回應，譬如在學校公開的會議當中，如校務會議等集會場合，藉由全校同仁在場的時機，公開對工友的優良表現給予正面的實質鼓勵。如此，不但有示範作用，更可惕勵因循偷懶的行爲者。因此藉由激勵讚賞不但能鼓舞工作人員的工作情緒，激發其服務精神，且工作者將更能爲組織的目標而努力。

「我本身就很會去讚美別人，他若完成一件事，我會跟他說：「你很棒喔，要努力下去喔！」我覺得適時的口頭讚美，勝過事後的獎勵。」(L-2-7)

「他們夏天割草很辛苦，我也都會去煮綠豆湯然後放在冰箱，等冰涼之後，等他們工作告一段落時就請他們去吃，他們也都會很高興。」(M-2-7)

### **拾、擬定公平公正的工友考核制度**

工友及工作單位主管對於考核意見分歧，主因於考核制度不臻完善。

因此，建立一套公平公正的考核機制，是即須面對的。考核制度是一個績效問題，績效好才有考核獎金，而不是比較績效不好才被考核乙等的心態，如此才是設置考核的目的，這是應該建立給每個工友的基本觀念。而擬定完善的考核制度，使工友考核不至淪為私下作業的話語更是當務之急。首先應成立工友考核委員會，而此委員會的組成份子應包含工友的管理單位、工友的工作單位主管及工友，而工友則是由8為工友之中互選產生，且各依照比例產生考核委員數，以如此方式，讓工友亦有機會參與考核，則工友的考核將不再被認定是有疑慮的私下作業。此做法，不但能讓被考核的工友信服，亦能讓工友管理單位不再為考核問題的難為而為難。

「以我對考核的觀點是，這個制度是一個績效問題，觀念上應該是績效好才有考績獎金，這樣的態度比較好的，不是比較績效不好才被考核乙等的心態，其實這應該才是設置考核的目的，只是現在大家都扭曲了。」  
(I-2-13)

「制度都是人訂的，它應該都是可操控的吧！以職員來說，訂定75%的人數上限，結果看他們每次都為了考核而困擾，不是也都有平時考核嗎？照制度走還是產生困擾，用輪的就可平息嗎？未必吧！以現在工友也是有在考核，但考核成績中，我們工作單位主管只占一半的分數，另一半是工友的管理單位總務主任在打分數，當少數決策時就會有可運作的層面，所以是有必要做一較周詳的思慮，比較能讓被考核者信服，也可避免紛爭跟困擾。」(J-2-13)

# 第五章 結論與建議

本研究「工友管理之研究分析－以開水工商為例」，藉由文獻的探討，且與8位工友及5位工友的工作單位主管深度訪談後，經過綜合分析歸納出以下的研究發現，並提出具體建議，以做為類似相關學校在工友管理上的參考依據。

## 第一節 研究發現

依據第四章研究結果的分析與討論，本節將本研究之主要研究發現，歸納提出下列結論。

### 壹、工友在學校工作的情況

經研究發現，開水工商工友的工作非但只有水、電、機器設備維修、校園環境整理、公文遞送等勞務性質的工作，有些工友亦須支援行政業務性質的工作。勞務性質的工作包括：水管漏水維修、水龍頭壞掉修理、飲水機漏水修理、電燈或電風扇修理、學生課桌椅修理、板擦機修理、班級教室擴音機修理、放映機修理、垃圾清運、水溝噴灑除蟲藥劑、校園草皮割草、教室粉刷水泥漆、送公文、接聽電話、處室環境整理工作，校長職務宿舍的清潔、影印講義及考試卷或單位主管臨時交辦工作等；行政業務性質的工作包括：支援學程業務、文書組業務、出納組業務或庶務組的業務。工友的工作由原本的水、電、機器設備維修、校園環境整理、公文遞送等工作內容，因著他本身所具備的專長或學校人力的調配而變的更多元。

### 貳、工友在學校工作的問題

經研究發現，開水工商的工友在學校工作的問題包括下列六點，茲分別陳述如下。

#### 一、工作壓力問題

工作壓力乃因於工作負荷過大及人員分配至新的工作環境後因專業知能的不足而造成工作的壓力。

#### 二、學習意願低落

學習意願低落的原因包含年齡及工作性質的因素。年齡越高者其學習意願越低，且勞務性質的工友其學習意願亦不高。

### 三、自我肯定感受偏低

工友都是從事支配性質的工作，因此無法表達自主意見，所以自覺沒有人會採納他們的意見，亦不會受到重視，因而對自我的肯定不高。

### 四、「工友」的職稱使其感到自卑

學校中「工友」的名稱與定位使得部分同仁在相處上，表現出不夠尊重的態度，因此造成工友本身的信心缺乏，且感受到本身在社會階層低落的悲哀。

### 五、工友的薪資多寡影響工作的投入程度

工友對薪資不滿意導因於薪資級距太小及從事支援行政工作的工友認為工作職務與薪資的不對等關係，因而對工作的投入降低。

### 六、考核的結果影響其工作態度

被考列乙等者，其工作態度及士氣皆會受到影響。或有工作怠惰，較為沉悶且意志消沉，或與主管的互動較少，工作上顯現出不積極的態度。

## 參、工友管理的問題

經研究發現，開水工商的工友管理問題包括下列五點，茲分別陳述如下。

### 一、工友的人力配置問題

人力配置問題包括工友的工作與專長無法符合，且工友的工作量因調配後造成不均之現象。

### 二、工作單位主管對工友領導的方式不一致

開水工商的工作單位主管在領導所屬工友的方式可分為放任式領導及民主式領導。放任式的領導導致工友的工作態度怠惰，而民主式的領導則使得工友的工作有所規範。

### 三、工作單位主管對不同性質的工友工作要求不一致

工作單位主管在面對行政業務型工友的工作要求時較為嚴謹，面對勞務型工友的工作要求則較為鬆懈。

### 四、工作單位主管缺乏對工友的工作激勵

工作單位主管對於所屬的工友在工作完成後，沒有採用任何的

激勵措施，主因於工作單位主管主觀的認為他們與所屬工友都很熟識，且長久以來也沒有如此習慣，因此認為無此需要，如此造成工友的工作熱誠度降低。

#### **五、工友的考核造成管理單位的困擾**

工友的工作單位主管深怕在自己所屬工友被打列乙等後，影響到工友的工作態度及破壞其工作互動默契，因此在年終考核時，總會將自己所屬工友的考核分數打的很高，以致造成管理單位難以評定等第之困擾。

#### **肆、研擬提升工友管理的有效方法**

經研究發現，為提升工友管理成效，經研究後有下列十點方法，茲分別陳述如下。

##### **一、建立分工與團體工作制度**

在分工上使每個工友在工作崗位上能善盡己任，在團體工作上使所有工友能發揮團隊的工作效益。

##### **二、加強工友的學習進修能力**

使工友進修學習具備多項專長，不但可以提升工友各方面的技術能力，更可得到良好的工作成效。

##### **三、定位工友的角色，提升自我肯定的自信心**

讓每個工友對他所做的事務工作具有榮譽心與責任心，進而提高其工作的滿足感。

##### **四、研議更改的適切「工友」稱謂，提高社會地位**

建議行政當局研議將「工友」一詞改為較適性名稱，如此不但可以滿足其職業尊嚴及自尊的心理需求外，亦可建立工友在職場中獲得更多的尊敬與尊重。

##### **五、研議擴大工友薪資級距的範圍或輔以工作加班津貼**

建議行政當局研議擴大工友的薪資級距且在合情合理之情況下，適時給予工友的工作加班津貼，以滿足工友在辛苦工作後的代價酬勞，使工友在實質上及心態上獲得滿足。

##### **六、召開工友座談會，在溝通與了解中調配人力與工作**

藉由工友座談會的方式，在會議中依工友的專長、工作輕重、人力的運用，擬定一份工友工作分配表，於會議中提出討論修正及

重分配，且在取得共識中完成任務交代及責任分配。

## **七、採取多元溝通的民主領導方式**

工作單位主管應採取多元溝通的合理民主領導方式，放下身段，與之溝通並且予以尊重，並提供多元的溝通管道，傾聽他們第一線工作者的意見，適時予以考量與接納。

## **八、建立工作單位主管的責任態度**

工作單位主管須建立明確務實的責任態度，面對工友應訂定時效性的責任工作，採取責任與獎賞並重之管理方式。

## **九、適時給予工友精神或物質的鼓勵**

適時公開的對工友的優良表現給予正面的讚賞，如此，不但有示範作用，更可惕勵因循偷懶的行爲者。

## **十、擬定公平公正的工友考核制度**

成立工友考核委員會，委員會的組成份子亦包含工友本身，如此不但能讓被考核的工友信服，亦能讓工友管理單位不再爲考核問題的難爲而爲難。

# **第二節 建議**

依據本研究之分析結果，分別針對教育行政機關、工友管理單位主管、工友的工作單位主管、學校工友及對未來之研究者，分別提出具體建議，俾使教育行政機關在制訂工友管理辦法上或學校在有關工友管理的實務上能有實質的參考。

## **壹、對教育行政機關的建議**

### **一、研議薪資措施，提高工作士氣**

在現今社會經濟及生活比較上，仍無法滿足工友的基本的生活需求，尤以男性工友更是沈重之負擔，工友的薪資若與國民每人年平均所得比較，其薪資是低於國民年平均所得，且政府大力提倡終身學習的觀念下，應適度提高學歷認定範圍不再只限於國小至高中之階段級距，因此研究者建議行政當局應擴大提升工友的薪資級距，使有心努力工作的工友藉由獲得優秀的考核或認真進修的工友

能在薪資級距加大後繼續升等。工友若在薪資上獲得滿足，將此滿足感應用發揮致力於工作上。而藉著薪資升等之福利措施，以激勵工友的工作士氣，提高工作滿意程度，讓工友皆願意再繼續進修，以改善學校工友工作的品質。

## **二、研議取代「工友」之適當職稱，提高工友之社會地位**

工友對於社會地位感到不滿意的原因包含者別人對其稱呼「工友」一詞的不適感受。一般人對「工友」一詞的認定在於其職位的低落，在傳統觀念中，總認為工友所從事之工作皆為簡單性，勞動性質的粗重工作，因此造成工友的社會地位低落，導致工友本身的自信心缺乏。殊不知，在社會型態改變後，工友的學歷與原本的低學歷層次已漸漸改變至中高學歷，且現今學校中，工友們所從事的工作除了勞務性質之以外，能力以足以協助學校的行政業務性質工作，因此研究者認為「工友」一詞已不符合社會需求，研究者建議行政當局可研議將「工友」一詞改為「庶務員」之適性名稱，因為工友的行政作業乃由庶務組長處理，因此以此稱謂較為貼切與實際，如此不但可以滿足其職業尊嚴及自尊的心理需求外，亦可建立工友在職場中獲得更多的尊敬與尊重。

## **貳、對工友管理單位主管的建議**

### **一、建立完善的管理制度**

學校中的每個成員，應各司其職，分層負責，所以學校的一些事務性的工作就由工友來擔任，因此管理階層在工友的工作分配上，須以公平、公正的方式處理，並擬定事務性工作的短、中、長期計畫並付諸行動；對於努力向上的工友，應適時給予獎賞，對於態度慵懶不積極之工友，應立即施以告誡，期以建立完善的管理制度，據以推行，讓工友明瞭責任與義務之份際，且加強推展學校同仁相互尊重之觀念，使學校工友獲得更多的支持與認同，以保障他們的權益。且善用領導策略，在溝通的技巧上，以民主開放的態度接納不同意見，並且以身作則帶領他們。而且身為管理者要以人性化的管理，使其在工作上有彈性的空間，並且在工作推動上，能適時、即時的給予適當鼓勵與關懷，並且在福利方面能與教師一視同仁，並以最大的誠意，在物質及精神上給予最大的協助與支持。

## 二、加強工友的評鑑與輔導

管理者必須讓工友具備有績效管理及時間管理的觀念，建立有效的評鑑制度，落實賞罰分明，讓考核制度不流於形式，如有過失也給予改過自新的機會並加以輔導，使工作品質提升。再者，為使學校的每一位成員，迎接新的挑戰，大家應共同合作，並且不分職務，努力的充實自我，而工友也不能置身度外，應與教師相同，加強評鑑與輔導，與教師共同學習成長，共創學校美好的願景。

## 參、對工友工作單位主管的建議

### 一、訂定完善的工友工作內容

工友的工作總被認定為模糊式及自主性質不高的工作，工作單位主管若能明確的提供工友所有工作的項目內容，且訂定其工作的動態時間，凡事依分層負責的管理原則，在工作前的任務分配，到工作中的狀況處理，乃至工作完成後的回報程序，如此方能達到有效管理的功效。雖然工友的工作性質有所區分，但確實要求他們做好每天的工作紀錄是有助於工作單位主管的工作推動與控管。如勞務型的技術工友需將每天所維修的事務做一統計及登錄；至於行政業務型工友亦須將每天已完成或未完成甚至即將處理之工作詳加紀錄，如此不但讓工作單位主管能控管，且亦有利於平時考核及將來年終考核之評定依據。

### 二、與工友保持良好的互動信任關係

主管能放下身段，與之溝通並且予以尊重，並提供多元的溝通管道，傾聽他們第一線工作者的意見，並適時予以考量與接納。工友在被尊重之前提下，其工作動機與工作態度也會相對的提升，另一方面，因為有溝通紓解情緒的壓力，亦會讓組織氣氛更為和諧，如此就能提升工作的熱誠，使工作的品質得以提升。

## 肆、對工友的建議

### 一、確立自己的工作價值觀，並扮演好自己的角色

一位優秀的工作者，無論時空環境如何，都須清楚的認識自己的工作觀念及自己未來的方向。而且也不會因工作情境的因素，影響其工作的態度。因為我們都是學校的一份子，所作所為都應以學校和全體師生為主要考量，要盡力扮演好自己的角色，學校就是我

們的生命共同體，學校辦的有成效，自然的，我們的工作才能可長可久。多向別人請益，並且接納別人良心的建議，認清自己該扮演的角色，如此才能符合別人對我們的角色期望。

## 二、自我學習，提升專業能力

面對快速的社會變遷和多元時代的來臨，每個人對學校的要求愈來愈高，學校中每項研習與經驗分享，不應一味的只是針對教師，應該激勵每一位學校成員。一般的工友對於專門知能與專業成長的資訊較為缺乏，在多元的現代，工友更應積極的培養自己多項才能，增加自己在團隊裡的不可替代性。因此，工友應該規劃自己、充實自我，提升本身的多元能力，來因應學校進化後的角色需求。如此不但可以增廣見聞，增進自己工作的能力，培養正確的工作觀念，對於提升自己的專業素養也多有助益，如此更可建立自己的自信心與工作的能力。

## 伍、對未來研究的建議

### 一、研究範圍

由於本研究僅針對開水工商的8位工友及5位工友的工作單位主管等對象進行探討，雖然經由研究結果可瞭解開水工商工友管理的問題與困境，但研究結果推論自有其限制，故建議對於本研究有興趣之研究者，可針對全國性或區域性範圍不同之學校，進行工友管理的比較研究，藉以分析不同的地區學校其工友管理現況的差異性，探討問題形成的原因，以謀求解決之道。

### 二、研究方法

本研究是採用質性研究方式，針對訪談蒐集資料，對象僅就開水工商的上8位工友及5位工友的工作單位主管，故研究的深度與廣度仍有限，研究者僅就能力範圍內對於研究問題進行整體性的探討分析。因此本研究若能加以採取行動研究之方式，長時間觀察研究與追蹤，必能針對工友的管理的諸多層面上，做更廣泛及深入的探討，或是對於本研究有興趣之研究者，兼採量化與質化並重之方式加以分析驗證，以獲得更客觀的研究結果。

# 參考書目

## 中文部分

- 石延良(1997)。薪酬滿除感與組織投入之相關研究－以 C 公司為例。大同  
工學院事業經營研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 全國碩博士論文資訊網(2007)。2007 年 10 月 11 日，取自：  
<http://etds.ncl.edu.tw/theabs/index.jsp>。
- 成中英(1995)。C 理論－易經管理哲學。台北：東大。
- 朱榮智(1999)。孔子管理哲學。台北：師大。
- 行政院主計處國民所得統計表(2008)。2008 年 3 月 29 日，取自：  
<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=14616&CtNode=3564>。
- 行政院(2005a)。工友管理要點。台北：行政院。
- 行政院(2005b)。各機關學校工友薪餉核支標準表。台北：行政院。
- 吳定(2003)。政策管理。台北：聯經。
- 吳芝儀、李奉儒譯(1995)。質的評鑑與研究。台北：桂冠。
- 吳美連、林俊毅(2002)。人力資源管理－理論與實務。台北：智勝。
- 吳清山(1997)。初等教育。台北：五南。
- 李有在(2000)。工友座談會的妙用。師友月刊，3 期。頁 56-57。
- 林建煌譯(2002)。現代管理學。台北：華泰。
- 邱文良(2006)。台北縣國民小學工友工作壓力與工作滿意度之相關研究。  
輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 胡幼慧(1996)。質性研究：理論、方法及本土女性主義研究實例。台北：  
巨流。
- 范麗娟(1994)。深度訪談簡介。戶外遊憩研究。7 卷 2 期，頁 25-35。
- 高淑清(2000)。現象學方法及其在教育研究上的應用、質的研究方法。高  
雄：麗文。
- 國家圖書館遠距圖書服務系統(2007)。2007 年 10 月 11 日，取自：  
<http://readopac.ncl.edu.tw/html/frame1.htm>
- 張火燦(2000)。策略性人力資源管理。台北：楊智。

- 張春興(1989)。張氏心理學辭典。台北：東華。
- 張添洲(1999)。人力資源－組織、管理、發展。台北：五南。
- 張華葆(1987)。社會階層。台北：三民。
- 郭紫薇(2003)。基隆市國民小學工友工作滿意度調查研究。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳文俊(1989)。員工薪資滿足之研究－以製造業為例。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 陳向明(2004)。教師如何作質的研究。台北：洪葉。
- 陳奎喜(1980)。教育社會學。台北：三民。
- 陳國輝(1993)。適應社會環境變遷改進工友管理體制之研究。人事行政，106期。頁23-43。
- 陳啓榮(2007)。關於中小學工友管理制度。師友月刊，3期。頁65-67。
- 陳慶瑞(1995)。費德勒權變領導理論之分析與擴張。台北：師大。
- 焦熙昌(2004)。「一個帶不動的工友」個案輔導與行政處理。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 楊煥烘(1980)。學校事務管理之淺釋。台灣教育，358期。頁2-7。
- 劉美娜(2004)。從員額精簡政策探討勞務外包在國民小學實施之可行性研究－以桃園縣國民小學為例。元智大學管理學院管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 劉國兆(2005)。工友文化對總務處管理模式之研究。學校行政雙月刊，39。頁156-157。
- 蔡文輝(1985)。社會學理論。台北：三民。
- 諸誠明、戚樹誠、李長貴(1996)。薪資設計之回顧與評論－建立薪資設計四要素模式。人力資源學報，6。頁57-86。
- 鄭懷超譯(2003)。領導心理學。台北：中國生產力中心。
- 蕭維民(2001)。日本軍女性軍、士官人力運用之研究。海軍學術月刊，35(1)，頁24-39。
- 賴秀騰(2001)。國小工友在角色知覺、工作壓力與工作適應之相關研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 戴世玫(2003)。社會役人力運用及管理之研究－以苗栗縣為例。國立台北

大學社會工作學系研究所碩士論文，未出版，台北市。

謝金青(1991)。從態度與工作滿足論校園職工人員的領導與管理。教育雙月刊，21期，頁49-58。

顏嘉億(2000)。學校工友薪資問題之探討。人事月刊，30卷5期。頁36-42。

羅虞村(1999)。領導理論研究。台北：文景。



## 英文部分

- Dessler, G. ,2000, Human Resource Management. London:Prentice Hall International Inc.
- Dror, Yehezkel.,1973, The Planning Process: A Facet Design in Address Faladi ed., A Reader in Planning Theory. New York: Porgaman Press.
- Jones, Charles O.,1984, An Introduction to the Study of Public Policy. Belmont, CA: Wadsworth, Inc.
- Weick, K. E.,2001, Making Sense of the Organization. Oxford: Blackwell Publishers.



## 附錄一 工友管理要點

中華民國94年7月1日行政院  
院授人企字第0940062744號函發布

### 壹、總則

- 一、為統一規範各級政府機關、公立學校(以下簡稱各機關)工友管理事項，俾供各機關訂定工友工作規則及勞動契約之遵循，特訂定本要點。各機關僱用工友時，應依本要點規定訂定工作規則，載明工友管理事項。
- 二、本要點所稱工友，係指各機關編制內非生產性之普通工友及技術工友(含駕駛)。

### 貳、僱用

- 三、各機關新僱之普通工友，應具備條件如下：

- (一)國民小學以上學校畢業或具有同等學歷。
- (二)品性端正、無不良紀錄。
- (三)年滿十六歲以上。
- (四)經醫療院所體格檢查，體力足以勝任所指派之工作。

技術工友除應具備前項各款條件外，並須具備工作所需之技術專長，經考驗合格。大陸地區人民經許可進入臺灣地區者，須符合臺灣地區與大陸地區人民關係條例第二十一條第一項規定，始得僱用為工友。

各機關長官不得僱用其配偶及三親等以內血親、姻親為本機關之工友；對於本機關各級主管長官之配偶及三親等以內血親、姻親，在其主管單位中應迴避僱用。但在各該長官接任以前僱用者，不在此限。

- 四、各機關新僱工友時，應向其查驗國民身分證、戶口名簿及學歷證件，並收繳下列表件：

- (一)履歷表二份。
- (二)醫療院所出具之體格檢查表一份。
- (三)最近二吋脫帽半身照片。

### 參、服務

- 五、各機關應規定工友每日上、下班，親至指定處所辦理到退手續。但因工作性質特殊者，得另定之。
- 六、各機關應規定工友於上班時間不得兼職。但在不影響本職工作且經機關核准者，得兼任不支領酬勞之職務。
- 七、各機關應規定工友服勤時間。但如認有延長其服勤時間之必要時，應依勞動基準法及其他相關法令規定辦理。

工友應放假之紀念日、節日及例假，得比照公務人員週休二日實施辦法調整辦理。但五月一日勞動節，應依勞動基準法規定放假。

八、工友離職時，各機關應請其親將經管公物及服務證等繳回，並交代承辦事務。其有超領餉給者，應先清償；借支或借用公物者，應先返還。

九、工友因案涉訟被羈押而不能到工服勤者，除有勞動基準法所定終止勞動契約之情事外，各機關得先扣除其當年應有之事假及休假後，再依規定辦理退休、資遣，或辦理留職停薪。

前項留職停薪原因消失時，工友應自原因消失之日起二十日內，向服務機關申請復職；屆期未申請復職者，除有不可歸責於留職停薪工友之事由外，視同辭僱。

#### 肆、請假

十、工友請假，各機關應比照公務人員請假規則及其相關規定辦理。

十一、工友休假年資之計算，各機關除應依勞動基準法及其相關規定辦理者外，以各機關編制內工友之服務年資為準。但具有下列服務年資且年資銜接，並檢具相關證明文件者，准予併計：

(一)非因勞動基準法第十二條第一項各款規定終止勞動契約者，經機關相互同意轉僱或辭僱後再受僱者。

(二)曾任軍職人員退伍或替代役退役者。

(三)曾受僱為各機關(構)編制內職員、工級人員或駐衛警察者。

(四)曾依據法令規定進用之按月支給工資臨時員工者。

前項各款人員於受僱時年資未銜接者，得按受僱當月至年終之在職月數比例，於次年一月起併計年資核給休假。

十二、工友延長病假期間，各機關應給與餉給總額之全數。

前項所稱餉給總額，包括工餉、職務加給、技術或專業加給及地域加給。

十三、工友具有下列情形之一者，各機關應以曠職論，並按日扣除餉給總額：

(一)無正當理由未辦妥請假手續擅離職守。

(二)假期已滿仍未銷假。

(三)請假有虛偽情事。

十四、各機關於例假或休假日，因業務需要必須工友加班者，經徵得工友同意後，於該週期內調整例假或將休假日採輪休、補休或依休假日工作工資給付有關規定辦理。

#### 伍、待遇

十五、各機關應按行政院規定支給工友待遇，除法令另有規定外，均自報到之日起支，離職之日停支。

十六、工友之工餉，分本餉、年功餉，各機關應依各機關學校工友工餉核支標準規定核支。其係後備軍人轉業者，並依後備軍人轉任各機關學校工友提支餉級標準規定，於原任軍階提支級數範圍內，按年核計加級至本餉最高級；如尚有積餘年資，且其年終考核考列乙等以上，則按年核計加級至年功餉最高級。

各機關現職技術工友，因業務需要，經改僱為普通工友者，應維持其原支技術工友工餉及專業加給，其年終考核結果仍得在原支技術工友餉級內晉支至年功餉最高級。但原技術工友缺額，不得再行遞補。

各機關(構)編制內工級人員，因機關(構)改制、裁撤簡併或組織精簡，經安置轉僱為各機關工友者，得依其學歷起支工友餉級，再以其年終考核考列乙等以上之服務年資，按年核計加級至年功餉最高級。

#### 陸、考核與獎懲

十七、工友在本機關服務至年終滿一年者，機關應予以年終考核；服務未滿一年，而已達六個月者，應予以另予考核。但具有下列情形之一者，准予併計年資辦理年終考核或另予考核：

(一)經各機關相互同意轉僱，年資銜接，具有證明文件。

(二)因機關裁併隨同移轉繼續僱用。

(三)在同年度內，普通工友、技術工友相互改僱。

十八、各機關應規定工友年終考核以一百分為滿分，分甲、乙、丙三等，其各等分數如下：

(一)甲等：八十分以上。

(二)乙等：七十分以上，未滿八十分。

(三)丙等：未滿七十分。

十九、各機關應依下列規定辦理工友年終考核獎懲：

(一)甲等：晉本餉一級，並給與一個月餉給總額之一次獎金；已支本餉最高級者，晉年功餉一級，並給與一個月餉給總額之一次獎金；已支年功餉最高級者，給與二個月餉給總額之一次獎金。

(二)乙等：晉本餉一級，並給與半個月餉給總額之一次獎金；已支本餉最高級或年功餉級者，晉年功餉一級，並給與半個月餉給總額之一次獎金；已支年功餉最高級者，給與一個半

月餉給總額之一次獎金。

(三) 丙等：留支原餉級。

另予考核之獎懲，列甲等者，給與一個月餉給總額之一次獎金；列乙等者，給與半個月餉給總額之一次獎金；列丙等者，不予獎勵。

二十、各機關辦理工友年終考核或另予考核，均應以平時考核為依據。

工友平時考核及獎懲標準，由各機關自行訂定。

柒、退休

二十一、各機關應規定工友具有下列情形之一者，得申請自願退休：

(一) 服務五年以上，並年滿五十五歲或經依法改任各機關（構）編制內職員。

(二) 服務滿二十五年。

二十二、工友具有勞動基準法第五十四條所定強制退休事由者，各機關應予命令退休。

前項命令退休年齡之認定，依戶籍記載，其於一月至六月間出生者，至遲以屆齡當年七月十六日為退休生效日；其於七月至十二月間出生者，至遲以屆齡之次年一月十六日為退休生效日。

依第一項規定因心神喪失或身體殘廢不堪勝任工作而退休者，各機關應請其檢附中央衛生主管機關評鑑合格地區醫院以上醫院出具之證明。應予命令退休而拒不辦理退休手續者，服務機關應逕行辦理，並自退休生效日起停支餉給。

二十三、各機關應依下列規定發給工友一次退休金，最高總數以四十五個月平均工資為限：

(一) 適用勞動基準法前之服務年資，以工友最後在工時之月工餉及本人實物代金為基數，每服務滿半年給與一個基數，滿十五年後，另行一次加發一個基數，但最高總數以六十一個基數為限。未滿半年者，以半年計；滿半年以上未滿一年者，以一年計。

(二) 適用勞動基準法後之服務年資，依勞動基準法及其相關規定，以核准工友退休時一個月平均工資為基數，在其適用該法前後之全部服務年資十五年以內部分，每滿一年給與二個基數，超過十五年之部分，每滿一年給與一個基數。未滿半年者，以半年計；滿半年以上未滿一年者，以一年計。

工友適用勞工退休金條例之退休金制度者，各機關應依勞工退休金條

例及其相關規定，向勞工保險局辦理提繳工友退休金。各機關每月負擔之工友退休金提繳率為工友每月工資百分之六，必要時由行政院統一調整。

二十四、依第二十二點第一項規定退休之工友，其心神喪失或身體殘廢，係因公傷病所致者，各機關應依下列規定發給其退休金：

(一)適用勞動基準法前之服務年資，滿十五年者，除依前點第一項第一款規定發給外，另加給百分之二十；未滿十五年者，給與三十個基數。

(二)適用勞動基準法後之服務年資，依勞動基準法及其相關規定辦理。

(三)適用勞工退休金條例後之服務年資，依勞工退休金條例及其相關規定辦理。

二十五、工友退休年資之計算，各機關除應依勞動基準法及其相關規定辦理者外，以在本機關服務之年資為準。但具有下列未領退休(職、伍)、資遣、離(免)職退費或年資結算核發相當退休、資遣或離職給與之服務年資，並檢具相關證明文件者，准予併計：

(一)曾受僱為各機關(構)編制內工友、工級人員或職員之服務年資。

(二)曾依據法令規定進用之本機關按月支給工資臨時員工，年資銜接者。

(三)曾任志願役、義務役軍職，或曾任替代役之年資。

工友適用勞工退休金條例後之服務年資採計，依勞工退休金條例及其相關規定辦理。

二十六、各機關應規定工友辦理退休後擔任職員或再受僱為工友者，其所領退休金，毋須繳回。

捌、撫卹

二十七、工友因病故或意外死亡者，其撫卹金給與標準，適用勞工退休金條例前之服務年資，各機關應比照勞動基準法第五十五條所定退休金標準發給其遺族一次撫卹金。但其服務未滿三年者，以三年論。適用勞工退休金條例後之服務年資，不發給撫卹金。

二十八、工友因公死亡者，其撫卹金給與標準，各機關應依勞動基準法第五十九條所定職業災害死亡補償標準，發給其遺族一次撫卹金。

前項因公死亡之認定，依勞動基準法及其相關規定辦理。

二十九、工友死亡，各機關得發給殮葬補助費，其無遺族者，得由本機關

指定人員代為殮葬。

前項殮葬補助費之標準，比照公務人員相關規定辦理。

工友因公死亡者，除依勞動基準法發給喪葬費外，並得依本點規定核發殮葬補助費。

三十、工友遺族領受撫卹金之權利順序、時效及其領卹權之保留，各機關應比照勞動基準法第五十九條第四款、第六十一條及其相關規定辦理。



## 附錄二 事務管理規則

中華民國九十年二月十四日行政院  
台秘字第 007444 號令

### 第十二編 工友管理

#### 第一章 通則

第三百二十八條 本規則所稱工友，係指各機關編制內非生產性之技術工友及普通工友。

第三百二十九條 本規則所稱工友管理，係指前條工友之人事及工作等管理事項。

第三百三十條 工友之管理事項，由事務管理單位主辦。但有關編制員額及經費，應會同人事、主(會)計單位辦理；有關服務、考核、獎懲得會同工友服務單位辦理。

#### 第二章 設置標準

第三百三十一條 各機關僱用工友員額，依下列標準設置：

一、普通工友員額，按下列設置標準分計算，餘數不予列計：

- (一)職員人數在二十人以下者，得置工友二人。
- (二)職員人數在二十一人至六十人者，每二十人得置工友一人。
- (三)職員人數在六十一人至一百六十人者，每二十五人得置工友一人。
- (四)職員人數在一百六十一人以上者，每三十人得置工友一人。

二、技術工友員額，得按實際需要從嚴核定，除必要之駕駛外，以不超過普通工友員額二分之一為限。

三、各機關駕駛員額，除首長、副首長座車及有特殊情況報經權責機關核准者，得配置駕駛外，其餘公務車輛應循委託外包或其他租用方式處理，現有公務車輛，應依存餘使用年限，逐年消化。

各級公立學校工友員額之設置標準，另由行政院定之。

第三百三十二條 前條設置標準，各機關應視業務性質、辦公設備、事務機具或委託辦理等情形，酌予調整核減。但因機關業務性質或辦公環境設備等情形特殊者，得報權責機關核准後酌予增列。

#### 第二章 僱用

第三百三十三條 各機關僱工友，應在規定員額內列入年度預算後始得為之。

第三百三十四條 新僱之工友，應具備條件如下：

- 一、國民小學以上學校畢業或具有同等學歷。

二、品性端正、無不良紀錄。

三、年滿十六歲以上。

四、經醫療院所體格檢查，體力足以勝任所指派之工作。

技術工友除應具備前項各款條件外，並須具備工作所需之技術專長，經考驗合格。

第三百三十五條 新僱之工友，應先予試用三個月，期滿成績合格者，由僱用機關發給僱用通知書，予以正式僱用。其試用期間不能勝任或品性不端者，得隨時予以停止試用。

曾在其他機關僱用為工友，因正當事由離職，持有證明文件者，得免予試用。

第三百三十六條 新僱之工友應繳驗國民身分證、戶口名簿及學歷證件，並填繳下列表件：

一、服務志願書一份。

二、覆歷表二份。

三、醫療院所出具之體格檢查表一份。

四、最近二寸半身相片。

#### 第四章 服務

第三百三十九條 各機關工友，應由其服務單位及事務單位明確規定其工作項目，以資遵守。

第三百四十條 工友每日上、下班，應親至指定處所簽、簽退、打卡或辦理其他到退手續。但因工作性質特殊，經事務管理單位主管核准者，不在此限。

第三百四十一條 工友應專任。

第三百四十二條 工友應依規定時間服勤。事務單位或服務單位認有延長服勤時間之必要時，有關延長工時及加班給付，應依勞動基準法及其他相關法令規定辦理。

工友應放假之紀念日、節日及例，得比照公務人員週休二日實施辦法調整辦理。

前項規定，自中華民國九十年一月一日施行。

第三百四十三條 工友離職時，應親將經管公物及務證等繳交事務管理單位，並將承辦事務交代清楚。其有超領工餉或借支者，應先清償。

#### 第五章 請假與休假

第三百四十四條 工友請假與休假，比照公務人員請假規則及其有關規定辦理，上開規則未規定之假別，如勞動基準法及其有關規定已有者，則另依其規定辦理。

前項規定，自中華民國九十年一月一日施行。

第三百四十八條 工友休假年資之計算，除勞動基準法及其他相關法令另有規定者外，以各機關編制內工友之服務年資為準。但具有下列服務年資，准予併計：

- 一、工友非因勞動基準法十二條第一項各款規定終止契約者，經機關相互同意轉僱或辭僱後再受僱年資銜接，具有證明文件者。
- 二、軍職人員退除役或退伍者，其退伍日期與僱用日期銜接，具有證明文件者。
- 三、因機關裁併隨同移轉繼續僱用者。
- 四、曾依據法令規定進用之按月支給工資臨時員工或服役職務輪代員工，年資銜接，具有證明文件者。

前項第一款、第二款人員，其受僱時年資未銜接者，得於受僱滿一年後，准予併計原服務年資條假。

第三百五十一條 工友有下列情形之一者，以曠職論：

- 一、無正當理由未辦妥請假或休假手續擅離職守者。
- 二、假期已滿仍未銷假者。
- 三、請假有虛偽情事者。

第三百五十二條 工友曠職，應按日扣除餉給。

第三百五十三條 各機關於例假或休假日，因業務需要必須工友加班者，經徵得工友同意後，於該週其內調整例假或將休假日採輪休、補休或依休假日工作工資給付有關規定辦理。

## 第六章 待遇

第三百五十四條 工友待遇應按規定支給之，除法令另有規定外，均自報到之日起支，離職之日停支。

第三百五十五條 工友之工餉，分本餉、年功餉，依各機關學校工友工餉核支標準表之規定核支之。其係後備軍人轉業者，並依後備軍人轉任各機關學校工友提敘餉級標準表規定辦理，得按年核計加級至本餉最高級，如尚有積餘年資，且其年終考核合於第三百五十八條之規定，則按年核計加級至年功餉最高級為止。

## 第七章 考核與獎懲

第三百五十六條 工友在本機關服務至年終滿一年者，予以年終考核；服務不滿一年，但已達六個月者，另予考核或另予考核，工友具有下列情形之一者，准合併年資辦理年終考核或另予考核：

- 一、經試用期滿，正式僱用，其試用期間之年資。
- 二、經機關相互同意轉僱，年資銜接，具有證明文件者。
- 三、因機關裁併隨同移轉繼續僱用之年資。
- 四、在同年度內，由普通工友改僱為技術工友。

第三百五十七條 年終考核以一百分為滿分，分甲、乙、丙三等，其各等分數如下：

- 一、甲等：八十分以上。
- 二、乙等：七十分以上，不滿八十分。
- 三、丙等：不滿七十分。

第三百五十八條 年終考核獎懲，依下列規定：

- 一、甲等：晉本餉一級，並給與一個月餉給總額之一次獎金；已支本餉最高級者，晉年功餉一級，並給與一個月給總額之一次獎金；已支年功餉最高級者，給與二個月餉給總額之一次獎金。
- 二、乙等：晉本餉一級，並給與半個月餉給總額之一次獎金；已支本餉最高級者，給與一個月餉給總額之一次獎金；次年仍考列乙等者，改晉年功餉一級，並給與半個月餉給總額之一次獎金。其餘類推。已支年功餉最高級者，給與一個半月餉給總額之一次獎金。
- 三、丙等：留支原工餉。

另予考核之獎懲，列甲等者，給與一個月餉給總額之一次獎金；列乙等者，給與半個月餉給總額之一次獎金；列丙等者，不予獎勵。

前二項所稱餉給總額，包括工餉、職務加給、技術或專業加給及地域加給。

## 第八章 退休

第三百六十一條 工友具有下列情形之一者，得申請自願退休(退休申請書及計算單格式如附件八)：

- 一、服務五年以上，並年滿五十五歲或經依法改任政府機關(構)、學校編制內職員者。
- 二、服務滿二十五者。

第三百六十二條 工友非有下列情形之一者，不得予以命令退休：

- 一、年滿六十歲。但對於擔任具有危險、堅強體力等特殊性質之工作者，得由僱用機關報請主管機關行政院勞工委員會予以調整，年齡不得少於五十五歲。
- 二、因身體殘廢或心神喪失，致不能工作者。

前項第一款命令退休年齡之認定，依戶籍記載，其於一月至六月間出生者，至遲以屆齡當年七月十六日為退休生效日；其於七月至十二月間出生者，至遲以屆齡之次年一月十六日為退休生效日。

依第一項第二款規定退休者，應檢附中央衛生主管機關鑑合格地區醫院以上醫院出具之證明。應予命令退休而拒不辦理退休手續者，應由服務機關逕行辦理，並自退休生效日起停支餉給。

第三百六十三條 工友之退休，依勞動基準法之規定，按其服務年資發給一次退休金。工友適用勞動基準法前之服務年資，每服務半年給予一個基數，滿十五年後另行一次加發一個基數，但最高總數以六十一個基數為限。未滿半年者，以半年計；滿半年以上未滿一年者，以一年計。一次退休金，均以工友最後在工時之月工餉及本人實物代金基數。工友適用勞動基準法後之服務年資，依勞動基準法第五十五條及其他相關法令規定發給退休金。

第三百六十四條 依第三百六十二條第一項第二款規定退休之工友，其身體殘廢或心神喪失，係因公傷病所致者，照下列標準給予之：

- 一、服務年資滿十五年者，除依前條規定發給外，另加給百分之二十。
- 二、服務年資未滿十五年者，給予三十個基數。

第三百六十五條 工友退休年資之計算，除勞動基準法及其他關法令另有規定者外，以在本機關服務之年資為準。但具有下列服務年資，准予併計：

- 一、曾受僱為本機關或其他機關(構)工友(正式編制內工級人員)之服務年資，未領退休金，具有證明文件者。
- 二、因機關裁併隨同移轉繼續僱用之年資。
- 三、曾依據法令規定進用之本機關按月支給工資臨時員工年資銜接，具有證明文件者。
- 四、曾任志願役軍職人員年資，或曾任前務役軍職人員年資，在中華民國八十七年六月五日以後退休生效，或曾任替代役人員年資，未併計核給退除給與，具有證明文件者。

第三百六十六條 工友辦理退休後擔任職員或再受僱為工友者，所領退休

金，無須繳回。

第三百六十七條工友請領退休金之權利，自退休之次月起，因五年間不行使而消滅。

## 第九章 撫恤

第三百六十八條工友在職期間有下列情形之一者，給予遺族撫卹金：

- 一、病故或意外死亡者。
- 二、因公死亡者。

第三百六十九條工友因病故或意外死亡者之撫卹金給與標準，比照勞動基準法第五十五條所定退休金標準發給。但其服務未滿三年者，以三年計發撫卹金。

工友因公死亡者之撫卹金給與標準，除準用第三百六十三條第二項之規定發給外，另加給百分之二十，但其發給標準較勞動基準法第五十九條所定職業災害死亡補償標準發給之撫卹金為低者，得依勞動基準法及其他相關法令規定辦理。

第三百七十條工友死亡，得酌發殮葬補助費，其無遺族者，得由本機關指定人員代前項殮葬費之標準另定之。

第三百七十一條工友遺族領受工友因病故或意外死亡撫卹金之權利順序、時效及其領卹權之保留，比照勞動基準法第五十九條第四款及其有關規定辦理。

工友因公死亡者，如依勞動基準法第五十九條所定職業災害死亡補償標準發給撫卹金，其權利順序、時效及其領卹權之保留，比照勞動基準法及其有關規定辦理。

附錄三 機關學校工友薪餉核支標準表

中華民國九十四年一月二十四日行政院  
院授台人給字第09400001001號函

普通工友	本 餉											年功餉							
	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	一	二						
技術工友								本 餉							年功餉				
								一	二	三	四	五	六	七	八	九	一	二	
薪 點	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	155	160	165	170		
普通工友	國民小學畢業或具有同等學歷者。																		
	國民中學（初中、初職）畢業或具有同等學歷者。																		
	高級中學（高職）以上學校畢業或具有同等學歷者。																		
技術工友	國民小學畢業或具有同等學歷者。																		
	國民中學（初中、初職）畢業或具有同等學歷者。																		
	高級中學（高職）以上學校畢業或具有同等學歷者。																		
附 註	技術工友除須具備規定之學歷外，並須具備工作所需之技術專長經考驗合格。																		

#### 附錄四 訪談同意書

\_\_\_\_\_ 您好：

個人目前在國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士在職專班進修，對您從事專業工作上之戮力，深表感謝與敬佩。很榮幸在此有機會向您介紹我的研究，更希望您能分享在工作上的寶貴經驗，本研究的目的是在於了解工友在學校工作的情況與問題，以及探討工友管理的情形，並研擬提升工友管理的有效方法，祈盼獲得您的支持。

在您所提供於服務期間個人之經驗時，本人將秉持研究論理，以匿名的方式呈現，研究結果也僅供學術參考使用。俾便本研究的順利進行，在訪談過程中，爲了將您的看法忠實的記錄，會使用錄音設備，利於訪問後轉謄成逐字稿。

您的寶貴經驗分享，對本研究非常重要且具代表性，本人將誠心地邀請您參與我的訪談，如果同意，本人將於近日與您協調訪談時間及地點，再次感謝您的支持，隨函附上本研究的訪談大綱。

祝

身心愉快、事事順利

國立台東大學區域政策與發展研究所

指導教授 李玉芬博士

研 究 生 黃文璉敬筆

## 附錄五 訪談內容確認單

\_\_\_\_\_ 您好：

感謝您撥冗時間接受本人的訪問，您寶貴的經驗與看法，對本研究有相當大的幫助，本人已將訪談內容轉譯成逐字稿，並依訪談的題目逐項分類整理，煩請您閱讀後，如有內容敘述不明、語意不清或您想加以補充之處，請您於原稿上直接修正或補充，俾便作為本人後續分析資料之參考。

您對本研究如有任何疑問或意見，歡迎您隨時與我本人聯繫，對您付出的寶貴時間與精神，本人再此致上十二萬分的敬意與謝意。

最後敬祝

身體健康、闔家平安

國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士專班

研究生 黃文璉敬筆

受訪者 \_\_\_\_\_ (簽名)

附錄六 開水工商工友平時考核表

工作單位		職稱		姓名		現支薪點	
工作項目							
考核項目	考 核 內 容	考 核 紀 錄 等 級					
		A	B	C	D	E	
工作績效	是否嫻熟工作相關專業知識，且具有業務需要之基本作業能力，並能充分運用，做事貫徹始終、力行不懈，臨時交辦事件亦能依限完成。	工作單位主管考核					
		管理單位考核					
服務態度	是否負責盡職，自動自發，能接受指揮，並具主動服務之熱忱，提升服務品質，發揮團隊精神，理念正確，優先考量工作目標之達成。	工作單位主管考核					
		管理單位考核					
品德操守	是否態度謙和，謹慎懇摯，廉潔自持，能遵守規範，忠於職守，言行儀容合於校園環境，日常品德無不良紀錄之行爲。	工作單位主管考核					
		管理單位考核					
個人重大具體優劣事蹟				面談紀錄(考評項目有 D、E 者應填列)			
工作單位綜合考評及建議事項(簽章)				管理單位綜合考評及建議事項(簽章)			

附錄七 開水工商工友年終考核表

姓名		職別	服務單位	工作項目		
到職日期		現支薪點				
考核總分		考核結果				
項目	編號	考核內容	工作單位評分 (最高 5 分)	管理單位評分 (最高 5 分)	平均分數	備註
工作績效	一	是否嫻熟工作相關專業知識				
	二	是否具有業務需要之基本能力，並能充分運用				
	三	是否做事貫徹始終、力行不懈，				
	四	是否臨時交辦事件亦能依限完成				
服務態度	一	是否負責盡職，自動自發是否負責盡職，自動自發，能接受指揮				
	二	是否主動服務之熱忱，提升服務品質，發揮團隊精神				
	三	是否理念正確，優先考量工作目標之達成				
品德操守	一	是否態度謙和，謹慎懇摯，廉潔自持				
	二	是否能遵守規範，忠於職守，言行儀容合於校園環境				
	三	是否日常品德無不良紀錄之行為				
總 分						
庶務組長		總務主任		校長		