

組織文化的功能暨其在學校經營上之應用

國立臺灣體育學院 林志成

摘要

本文旨在分析組織文化的功能，暨其在學校經營上的應用。首先，簡述組織文化研究的重要性；其次，探討組織文化的涵義暨功能；再次，評析組織文化案例成功的因素；最後，提出組織文化功能在學校經營上之應用策略如下：

- 一、瞭解並導入「組織文化」理念，遴選轉化型領導者擔任校長，以有效主導學校發展方向。
- 二、建立「高品質、高價值的專業服務」的學校經營哲學，並積極建立有形與無形的「學校識別與形象系統」。
- 三、貫徹「經營哲學」、「具體方案」與「實踐行動」三合一精神，發揮組織文化的深層行政管理功能與文化涵育功能。
- 四、善用文化管理策略，建構「支持性、創新性、專業性、精緻型、教育型、學習型與批判反省型」的優質主流學校組織文化。

關鍵詞：組織文化、學校經營

The Functions of Organizational Culture and Their Implications on School Operation

Chih Cheng, Lin

National Taiwan College of Physical Education

Abstract

The purpose of this paper was to analyze the functions of organizational culture and to apply the following strategies to school operation:

1. To understand and introduce concepts of organizational culture, and to elect the transformational leader as principal to lead the direction of school development.
2. To establish the philosophy of "quality, value, profession and service" and to create the "school identity system".
3. To pursue the coherence of philosophy, program and action, and to achieve the functions of management and culture.
4. To build the organizational culture of support, creation, profession, elaboration, education and learning.

Keywords: organizational culture, school operation.

壹、緒論

國內教育界在組織文化研究的數量上，已有相當豐碩的初步研究成果(如表1)，因為教育研究者與實務工作者，大都希望在民意高漲、資源有限、資訊革命暨社會快速變遷等各種挑戰壓力，藉由瞭解、創造、維持並善用優質強勢的學校組織文化，來提升學校成員的工作意義感、教學服務效能暨學校組織效能。

表1 國內教育界有關組織文化之研究

年代	研究者	研 究 主 題	學 校 學 位 別
民79	吳壁如	國民小學組織文化與組織效能關係之研究	政大教育碩士
民83	李春安	高級工、商職業學校行政主管全面品質管理態度與學校組織文化之關係	彰化師大 工教碩士
民84	王淵智	屏東縣山地合併小學組織文化之研究	屏東師院教育碩士
民84	邱馨儀	國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究	市立師院 教育碩士
民84	張品芬	高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾程度關係之研究	台南師院 教育碩士
民84	卓秀冬	臺灣省高級中等學校組織文化與學校效能之關係	政大教育博士
民85	張慶勳	國小校長轉化領導、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究	高雄師大 教育博士
民85	鄭彩鳳	競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究	高雄師大 教育博士
民86	林志成	陰陽權變組織文化理論之初步建構	政大教育博士
民86	黃素惠	高級中等教育階段學校文化之研究	政大教育博士
民86	陳慧芬	國民小學組織文化之研究 一所台中市國民小學的個案分析	師大教育博士

(資料來源：林志成,民86:32)

本文旨在透過文獻分析、辯證分析暨質化的後設分析(meta-analysis)，探討組織文化的功能，暨其在學校經營上的應用。

貳、組織文化的涵義

要為組織文化下一個「放諸四海而皆準」的定義，並不容易。Sackmann, S. A. (1992) 分析綜合相關文獻後，認為：文獻上對於文化的要素並無共識；而有關文化層面暨文化假定的論敘，更有待實證檢驗。

筆者綜合相關文獻暨實證研究結果(卓秀冬, 民85; 林志成, 民81; 林志成, 民86; 陳慧芬, 民86; 張慶勳, 民85; 鄭彩鳳, 民85; 繆敏志, 民82; Alvesson & Berg, 1992; Deal & Kennedy, 1988; Pedersen & Sorensen, 1989; Sackmann, 1991; Schein, 1991; Schein, 1992; Schneider, 1990)，將組織文化定義如下：

組織文化係指在過去傳統歷史文化與現代時空情境脈絡下，組織成員所共同享有之組織哲學基本假定、價值觀念、思考方式、行為規範、組織制度運作暨人造器物。它藉著領導方式、成員遴選、在職訓練、升遷管考等行政管理歷程暨故事傳說、典禮儀式等方式傳輸並影響成員之行為。

上述組織文化之定義包括下列幾個要點：

一、組織文化的形成暨其影響因素

組織文化為過去傳統歷史文化與現代時空情境脈絡下的產物。所以，組織文化兼具傳統歷史脈絡背景的獨有特色與現代全球時空脈絡背景的部份共同特性。析而言之，組織文化受組織經營哲學，當代社會文化思潮、風潮、時潮暨組織環境的影響。

創建時的組織哲學與理念風格，常形成組織的文化特色，並影響組

織的長遠發展。如證嚴法師於1966年創立「慈濟功德會」，強調「尊重生命」，並發展「慈善、醫療、教育、文化」等四大志業；在意義感與使命感等組織文化的趨動下，慈濟已成為臺灣最具規模、影響力與募款能力的「非營利組織」。又如：「實事求是」的中鋼文化，「永續經營」的震旦行文化，「創造利潤、分享顧客」的大同文化等。

當代社會文化思潮、風潮暨時潮，亦會影響組織文化的表現，如電腦普及後，資訊知價社會已逐漸成形。

組織中之領導者風格、激勵方案、溝通參與方式暨管考制度等，也會對組織文化產生影響。尤其是強勢卓越的領導者或超凡的英雄，對組織文化的影響尤大。

二、組織文化的層次與類別

組織文化包括A、組織哲學與基本假定；B、核心價值(core values)與思考方式；C、行為規範、組織制度運作暨人造器物等三個層次(如表2)。探討組織哲學與基本假定等組織之深層結構，將有助於深入解釋組織中的價值觀念層面、行為層面與外顯現象。其次，深層的組織哲學必須適度轉化成明確的價值觀，如此，才能使成員瞭解組織的基本任務，並規範其行為表現。

組織領導階層所標榜的價值(espoused values)和成員階層採行的價值(values-in-use)並不一定全然相同(Pedersen, J. S. & Sorensen, J. S., 1989)。要使「標榜的價值」和「採行的價值」趨同，領導者必須透過系統化的行政管理策略與作為，使「標榜的價值」內化(internalize)為成員人格思想的一部份，俾產生規範成員行為的作用。若「說一套，做一套」，則「標榜的價值」僅是一種口號，便無法發揮原來所欲的功能。

I B M標榜「I B M即服務」的組織價值信條，使其變成資訊業的

表2 組織文化的三個層次

層 次 面 向	重 要 內 容	抽 象 程 度
組織哲學與 基本假定	意識型態 基本假定 與環境的關係 真理的本質 人性的本質 人類活動本質 人類關係本質	潛在的 抽象的
制度設計與 價值規範	制度設計 價值規範 價值觀念 角色規範期望 行為規範	較高程度的自覺 半抽象的
器用文化特色	具象的文化 藝術品陳設 辦公間規劃 行為模式 語言 典禮 儀式 故事	可見的 具體的

(資料來源：Schein, 1992; 林志成, 民86)

大巨人，但後來它又從資訊大巨人淪落為藍色憂鬱的小巨人，因為IBM組織業務增長後，「IBM即服務」已質變為口號形式。組織文化的分類方式頗多，其中之一為主流文化與非主流的次級文化。多數成員所共有共享的組織哲學、核心價值暨人造器物，即強制性的主流組織文化。組織中的次級文化則是分殊的價值觀念與不同的表象特徵，它具有潛在的影響性。

三、組織文化的傳承與溝通

組織文化具有「習得的」之特性，包括成員主動的與被動的學習。組織運用正式與非正式的溝通形式，或透過直接與間接的溝通方式，將價值觀傳輸或宣示給成員週知。有些組織領導者可能會為了加強組織成員和外界人士對組織價值的認同，而將組織的價值予以書面化或列入新成員職前訓練或在職進修中的課程。

直接與正式的傳輸方式，雖然具有效率；但是傳達組織價值的最佳工具還是透過間接性的非正式溝通手法。以下簡要詮釋隱喻(metaphor)、傳說、故事、儀式、典禮等象徵符號(symbol)。

1. **象徵符號**：係指以任何非本身的事物或間接性手段來代表本身的東西；如：A、實體記號(sign)、地位象徵、空間規劃、標誌(logo)與組織識別系統(Organization Identity System, OIS)等物質符號。B、英雄、典禮、儀式、餐會、各式聚會等行動符號。C、語言、文字、術語(jargon)、邏輯、故事、傳說、神話等語文符號。例如：靜思精舍、柔和忍辱衣等就是慈濟最好的物質符號；證嚴暨各慈濟人的「現身說法」就是慈濟最好的行動符號，其他如具有文化意義的經驗分享茶會餐會等，亦是另類的行動符號；「靜思語」或「慈濟叮嚀語」等就是慈濟最好的語言符號。
2. **隱喻**：隱喻是一種轉化、比擬(figurative language)與譬喻，也是一種有效對話(dialogue)與深層對話(discourse)的利器工具；更是一種觀察思考的方式與內容(a way and a result of seeing and thinking)。藉著隱喻所具有的暗示、詮釋與轉化功能，組織文化的意義不斷強化或重構，組織發展的想像空間也不斷開展。例如：學校是一個「大家庭」、學習的樂園、知識的殿堂、社區的公園等即代表學校不同功能的隱喻。

3. **傳說故事**：傳說即輾轉傳述，亦即一種流傳民間的故事。說故事者能夠以生動的語言以及接近聽故事者工作經驗的內容將組織所珍視的價值間接描述給聽故事者，聽故事者則很可能在聽故事的過程中不知不覺地認同了故事所隱含的價值。由於再三的轉述，故事可能會部份失實，但是只要故事仍具有傳達組織文化的功能，組織還是會不斷地利用故事做為成員社會化（socialization）的工具。

4. **典禮與儀式**：典禮指典法禮儀；宗教行事、祭祀禮儀。「儀式」一詞源於拉丁語，指神聖的典禮；後指典禮時的規定、規範、法則暨秩序形式等。典禮與儀式是一種社會劇場（social drama），具有強化個人角色與組織文化的功能。

典禮與儀式具有密切關係，典禮主要指盛大的活動，儀式指典禮中的程序。典禮儀式原本均有其特殊意義，但學習者或沿用者「習而不察、買椟還珠」，「只知其然，不知其所以然」的結果，使得原有的儀式僵化，而漸失其意義；並使參與者只表現外在形式行為，而招致詬病。例如：升旗典禮時，有些學生「行禮如儀但卻心猿意馬、東張西望或麻如不仁」、有些學生「唱國歌暨國旗歌，卻心不在焉或有口無心」。

四、組織文化的影響

組織文化被成員視為「理所當然」，不但具有指導成員行為的作用，而且會影響組織的表現。由於組織的核心價值大多是成員對組織環境和組織中的個人所一貫採行的基本假定前提，所以成員對這些價值很少會加以懷疑、挑戰。

再者，正如個人行為受人格的影響，組織成員的行為可能受組織價值的影響而不自知。

要言之，組織文化係組織成員深信不疑之潛在的價值和信仰，所以

它對組織成員深具影響力量，而且會影響組織的表現。

參、組織文化的功能

一、組織文化的正面功能

林志成(民86)曾綜合歸納專家學者(王順合, 民81; 江岷欽, 民82:120-121; Smircich, 1983a:346; Slocum and Woodman, 1989:311-312; Ott, 1989:68; ; Alvesson, 1994:3)所論，認為組織文化的功能與運用，除可作為『巨觀與微觀分析』暨『組織行為與策略管理』之概念橋樑外，主要在於解決團體的兩大基本問題，一為適應外界環境，二為整合團體內部。

(一)外部適應功能

1. 解決組織所面臨之問題，凝聚共識並實現組織目標。

組織文化可提供解決組織所面臨問題之有效策略，凝聚成員目標共識，並可使成員重獲振興衰退組織的競爭力。

2. 影響組織功能發揮程度，提高組織效能。

優質的組織文化可增強組織功能，減低試誤程度的源頭。反之，不良的組織文化則會降低組織效能的發揮。

卓秀冬(民85)的實證研究發現：學校組織文化之精神、組織共識對教師效能、學生效能、社會資源暨整體的組織效能，具有正面的影響。

鄭彩鳳(民85)的實證研究發現：整體強勢的學校組織文化，能獲致最高的組織效能。

張慶勳(民85)的實證研究發現：經因素分析，學校組織文化具有合作、分享、統整、專業、一致等特性，其「因素負荷量」為.61925- .81194；經由典型相關分析，學校組織文化可以解釋

學校組織效能的全體總變異量之63.376%。

3. 影響組織發展策略方法的選擇，提昇組織競爭力。

組織文化可提供認知與解釋現象的共同標準，使組織成員瞭解組織期望其所表現與思考的內容。

其次，組織文化可建立組織發展策略、管理方法、組織分工、組織結構暨酬賞制度的共識，進而實現組織的任務與目標，提昇組織競爭力。

4. 影響組織評量與矯正之功能，提高組織適應變遷彈性。

組織文化可建立績效標準暨補救措施之共識；對組織偏差方向或成員偏差行為可產生矯正功能。

其次，強調資訊權威與權變彈性的組織文化，可提高組織適應環境變遷彈性。

5. 建立組織良好形象，增加組織吸納社會資源的能量。

- Alvesson 及 Berg(1992)認為：「形象比計畫更有效力」(Images are more potent than plans)。創造優良組織形象，是一項具有真知卓見、前瞻遠見的組織發展策略，它比精準的計畫，更具有增加組織吸納社會資源的能量。

組織若具有「強調服務導向、發展人力資源」的強勢組織文化，常能強化組織成員個人效率，提升組織的公眾形象、組織效能、提高組織生產力和獲利能力。

(二)內部整合功能

1. 確立組織經營的哲學理念與信念，促進成員團結合作。

(1)組織文化具「漿糊」功能，可建立意識型態、共通語言、概念類型與類似宗教信仰的共識，並促進成員團結合作。

(2)當成員們瞭解組織的歷史傳統和現行經營方針，能夠認同組織

的經營管理哲學、倫理信條和價值信仰時，他們會認同為組織所做的努力是有意義的、有價值的。

2. 區隔組織界限，引導組織成員行為方向。

(1) 組織文化可區隔組織界限，因為成員會以不同的文化特質，劃分內團體(in-groups) 成員和外團體(out-groups) 成員，組織對內團體成員的行為期望自然有別於其對外團體成員的期望；此種個體外在期望的社會力量，暨成員知覺的歸屬感，有助於引導組織成員的行為。

(2) 組織文化可建立團體界限及迎拒標準的共識，以明確區隔組織成員與非成員，並引導成員表現合乎組織文化期望之行為。

(3) 組織文化提供給成員一種對組織過去事件合理的解釋，可協助成員瞭解他們在未來類似事件中應有的表現。

3. 建立權力、地位、角色、歸屬與參與之共識，成為賞罰控制的有效機制。

(1) 組織文化可使成員對權力地位分配的標準建立共識，使所有成員瞭解自己的角色地位；並能合理解釋組織運作的動態。組織成員所共享的價值觀念則成為協助新進成員「社會化」的利器。

(2) 組織文化具有「親近、情誼及關愛」的功能，可提供成員共同的情感歸屬。

(3) 組織文化可協助成員建立奉獻心態，使成員對於組織的價值觀、行為規範能產生參與感、承諾感暨社區意識(a sense of community)，並防止疏離感的滋生。

(4) 組織文化可建立組織規範與賞罰分配的共識，成為組織的管考控制系統。組織規範具有引導成員表現出組織所期望的行為暨

禁制成員惹人討厭的行為之控制機制作用(control mechanism)。

二、組織文化的負面功能

組織文化雖具有正向功能；惟組織文化中之不良次級文化(subcultures)不但無法提供組織發展的助力，它的負面功能，甚至成爲組織發展的最大阻力。林志成(民86)的博士論文中，曾綜合專家學者(Van Maanen and Barley, 1985: 39-40; Schein, 1985b; 林清江, 民77; 林志成, 民81; 張德銳, 民83)的看法，提出組織文化的可能負面功能如下：

(一)派系衝突的組織文化，會造成組織整合與行政運作的困難及組織效能的低落。

以學校而言，學校若受派系影響，則學校領導者「安內」已心力交瘁，將無法全心全力投入校務；也將無法以良好的辦學績效暨包裝行銷策略，爭取建設學校的資源暨各項興利措施。

(二)強調『平凡規範』的組織文化會使學校充滿反智、反卓越、反績效的氣氛，對組織潛存著長期的負面功能。

平凡的規範主要顯現在要求其他成員不能表現太好，在此種文化中，若某位成員表現良好（如某位教師認真批改作文，不但詳細批註，更熱心指導學生寫作竅門），那這位成員可能受到其他成員的熱諷冷嘲或暗中杯葛。

陳慧芬(民86)進行人種誌研究後，發現國小組織中，確實具有平凡的規範：教育專業規範仍是成員工作表現的基本依歸，但多聽、多看、少說話、多做事、避免出風頭，是立足團體的基本守則。也因此成員寧可私下領獎，不願公開接受表揚。

(三)形式主義的組織文化具有反求真、不務實、反科學的負面功能。

形式主義的組織文化，顯現在學校重視表面書面作業；把活動辦完但不一定辦好，不一定辦得圓滿的作風上。例如：把廁所掃完，卻沒掃乾淨；又如：辦完環保宣導活動後，會場卻垃圾滿地、凌亂不堪，成了反教育的潛在課程；他如：拼命趕教學進度，卻不注意學生學習有否進步；學校建築偷工減料等，均是形式主義的負面功能。

(四)威權主義的組織文化具有反民主、反專業的負面功能。

威權主義的組織文化，主要顯現在學校未充分尊重學生、決策與溝通常由上而下；學校教師專業未完全被重視等。例如：「髮禁」、「連坐法」、「不打不成器」、「官大學問大」、「行政凌駕教學之上」等。未來，應導向「頭髮的美感教育」、「合作學習連鎖獎勵」、「不教不成器」、「尊重學生人格、敬重教師專業」、「行政旨在服務教學」的正向功能。

陳慧芬(民86)進行人種誌研究後，發現國小確實具有順從權威的假定與態度：校長擁有角色權威，具最高決定權，是學校的大家長。在行政運作上，成員傾向順從角色權威的權力關係假定。其次，成員對於在公開場合提出建議，認定意見被採納機會不多，或唯恐被貼上標籤，因此表現較消極冷漠與權威順從的態度。

(五)不合時宜的傳統組織文化會產生反革新、反適應等負面功能，而妨礙學校適應新的環境挑戰。

組織文化傳統具有慣性暨抗變性，常根深蒂固，不易更新。若要改變既有文化傳統，須克服極大的阻力。

例如：某校行政人員年齡老化且未繼續進修，學校文化具有『無為而治』的老年文化色彩，學校成員普遍具有「一動不如一靜」的想法，且擅打『太極拳』成風。在此種組織文化中，校長想推展主動

敏捷的學校行政，想將行政工作電腦化，以提昇學校行政效能；想加強教師專業進修成長，以推動學習型組織，可能是一件不太容易的事。學校爲了加速發展，常需要改變不合時宜的既有文化傳統。

六、功利主義的組織文化具有反教育、反理想、反價值的負面功能。

功利主義的組織文化顯現出教育工作者對教育本質的不深入了解或未能堅持教育理想。

在補習與功利風氣下，『五育並進，百年樹人』的深意不是被窄化，偏頗發展成「五育病進，百年束人」；便是「因材施教，有教無類」的教育理想，被功利主義扭曲變質爲「因財施教，有教無淚」的病變；此現象常使堅持理想，不惡性補習、上課不談股票經、下班不上麻將桌且能發揮專業知能的老師興起『道不行，乘桴浮於海』之嘆。這種變調的文化，使學校潛存著反教育、反理想、反價值的負面功能。

除了上述一般性的組織文化正負面功能外，林志成(民86)曾以陰陽權變文化基模，探究學校組織文化，其研究發現：陰陽權變的學校組織文化，具有「權變和諧、心物合一、重視倫理，強調生態」等正向功能，但也具有「犧牲理性溝通、避談結構性衝突、不願追根究底、偏重物質回饋、刻意模糊問題、拘泥不變暨理念與實際存有落差」等負面功能。

肆、組織文化案例評析

組織文化的案例頗多，本文僅簡介評析全球最有名的「麥當勞組織文化」，供作學校經營上的參考。

麥當勞是有史以來，速食業最高營業額的公司，也是享有全球盛名的企業。在世界各地，人們只要遠遠看到金黃色拱形logo的「M」，便

會被麥當勞漢堡的遠香所吸引。麥當勞的成功，從組織文化的角度分析，具有下列幾項關鍵要素(山口廣太著，民78；林志成，民81)：

(一)具有正確的組織哲學與企業定位

麥當勞行銷的最高戰略，係確定「不只是賣漢堡，而是賣高品質、高價值、高衛生的高服務。」(Quality, Service, Value, Clean, 簡稱Q S V C) 暨「麥當勞不僅是速食業，更是文化服務業」的組織哲學。

(二)強調Q S V C的價值觀念

1.品質至上(Quality)。強調提供消費者「高品質的商品、高品質的服務、百分百的高品質牛肉。」其主要理念信條如下：

(1)強調麥當勞的產品「何時、何地、何人做品質都不變」。

(2)建立品質參考指引(Quality reference guide)：透過試吃(舔舔看)、儀器測試、標準化的作業流程等確保品質。

(3)強調質量並重(Quality & Quantity!)及時性(Fast!)、新鮮性(Get fresh!)暨專業態度(Keep professional attitude.)

2.服務至上(Service)。強調提供消費者「舒適而迅速的服務」，其主要理念信條如下：

(1)強調「顧客優先」(Customer's be always first)、「微笑待客」(Smile & Hustle)暨禮貌(Courtesy!)。

(2)強調「比家庭餐廳更好的服務」(better service than family restaurant)。

(3)強調溫柔待客、愛心待客暨關愛顧客 (Tender, loving, care; 簡稱TLC)；並以顧客的角度來思考問題。

3.價值至上(Value)。強調提供消費者「高附加價值的服務」，其主要理念信條如下：

- (1)強調「物超所值」暨「口惠實至」的價值感。
- (2)強調「標準化、單純化、專門化」的高附加價值服務。
- (3)強調時間價值，提供方便體貼的「得來速」(Drive through)——高附加價值服務。

4.清潔至上(Clean)。強調提供消費者「清潔的食物、清潔的環境」，其主要信條暨做法如下：

- (1)清潔、清潔、再清潔(Clean, Clean, Clean & Clean)。
- (2)重視清潔衛生(Sanitation!)：員工每小時應至少抽空洗手一次；每天晚上大掃除一次。
- (3)養成「時時勤擦拭」的習慣；實踐「所到之處皆清潔」(Clean as you go!)

三、重視教育訓練的歷程

麥勞當為確保Q SVC價值理念能落實貫徹，除強調「工作中的在職訓練」(Online Job Training, 簡稱OJT)外，其教育訓練的特色如下：

- 1.設置「漢堡大學」，建立「麥勞當體系化知識」。漢堡大學主要提供下列兩種課程：一為「漢堡學士」，提供基礎操作課程(basic operation course, 簡稱BOC)；二為「漢堡碩士」，提供高階操作課程(Advance operation course, 簡稱AOC)。
- 2.循序漸進的訓練步驟：麥勞當的教育訓練，重視定向(orientation)暨操作手冊(Crew handbook)。主要包括四個步驟，即「準備、說明、實行、追蹤考評」。

四、彈性化的人事政策

- 1.人力短期戰力化：麥勞當建立「整體性勞動管理制度」，包含公開招募員工、自行申請、事前設立目標、事後輔導服務、定期考

核等。

2. **長期活性化**：麥勞當重視員工在職訓練，並給予兼差打工人員地位和報酬，使長期人力源源不絕。
3. **推動「辦公室行動化」**：行銷與客戶服務部門員工配備大哥大、呼叫器、筆記型電腦，可在外面先拜訪客戶，再回公司上班；推動「辦公室行動化」，員工效率約提高二成。

伍、組織文化功能在學校經營上之應用

一、瞭解並導入「組織文化」理念，遴選轉化型領導者擔任校長，以有效主導學校發展方向。

(一)將組織文化的企業理念，導入學校組織發展中；並協助教職員生瞭解「組織文化」的理念與功能。

教職員生處於學校組織中，對組織文化常「習而不察」，故無法發揮組織文化的正面功能，亦無法避免組織文化的負面功能。為發揮組織文化的正面功能；學校可透過進修研習會、教學研究會暨相關會議，協助教職員生瞭解組織文化的理念與功能。

(二)遴選轉化型領導者擔任校長，以有效領導教職員生，建構優質強勢的「組織文化」特色。

卓越的領導者是優質強勢組織文化的主要成份之一。卓越的領導者即轉化型的領導者，他具有自信、願景、對願景充滿強烈熱望、超凡的行為暨變革代言人等形象特質(Robbins, 1997:151)。

目前，大學校長遴選制度中的普選，使得部份學校派系滋生，派系衝突影響了學校正向功能的發揮，使得學校資源與能量耗費在無謂的爭論上，並且無法遴選出轉化型的領導者，帶領學校迎接變革的挑戰。

未來，應在大學自主的最高原則上，建立一套符合社會正義公平、專業理性的遴選任用制度，使有聲望、行政經驗又有理想抱負的轉化型領導者，能成為學校的掌舵者；俾其發揮所長，引領學校日新又新，屢創新猶，邁向學校高峰，並避免派系衝突的耗能戰。

校長在創建或重構組織文化時，常會遭遇強大的組織慣性暨傳統文化的抗拒，此時，有賴轉化型的校長，透過「統觀遠見、毅力魄力暨系統作為」，以凝聚教職員生建構優質組織文化的共識與願景；並激勵教職員生，以「追求卓越」的行動實踐，投入建構優質「組織文化」特色的希望工程中。

二、建立「高品質、高價值的專業服務」的學校經營哲學，並積極建立有形與無形的「學校識別與形象系統」。

雖然，學校的特性、目標與企業不同；但麥當勞重視「服務至上」的經營哲學，確值得學校學習。因為，學校較諸麥當勞更具服務業的特性；所以，學校應確立「學生是學校主人，教學是學校主流，教師是講台主角，行政是支援服務主力」之共有價值觀，並以邁向一流的學府為學校願景。

目前，教育部為落實大學自主、增加預算編製及執行彈性、紓解政府財政壓力、使教育資源分配更合理，故積極推動國立大學校院校務基金制度。各大學校院若欲積極吸納社會資源流入校務基金，建立高品質服務的學校組織文化特色，應是其中一項有效策略。其次，學校應積極建立「學校識別與形象系統」，加速實現學校願景。在導入「組織識別系統」於學校時，學校除了應注意表象上的logo、標語、建築特色等「識別符號」外，尤應加強校園整體規劃設計，改善或優化教學、研究、學習的環境，強化學校資訊圖書設備，設計教師自我評鑑制度，學生學習效果評鑑制度等系列制度措施，以提高學校行政效率，活化並提高教

學效能，俾確保教師教學的品質，提昇學生學習效果與學習品質，培養高附加價值的學生，並提昇學校口碑與聲望，實現學校辦學的目標。

例如：我們看到綠衣黑裙制服，馬上會聯想到北一女；看到黑衫軍，馬上會聯想到建中橄欖球隊；但使北一女暨建中名聲遠播的主因，並不是綠衣黑裙制服，也不是黑色球服，而是他們學生的表現。換言之，卓越的領導者、學術名師、傑出校友、表現出色的學生或學校特色，才是學校最好的無形「識別標誌與形象系統」。

三、貫徹「經營哲學」、「具體方案」與「實踐行動」三合一的精神，發揮組織文化的深層行政管理功能與文化涵育功能。

(一)貫徹「經營哲學」、「具體方案」與「實踐行動」三合一的精神。

所謂「徒法不足以自行」，只有漂亮的理念口號與形式的文書檔案，並不能保證組織功能的發揮。例如：麥當勞除了有正確的經營哲學暨亮麗明顯的拱形logo外；麥當勞向來即非常重視「員工的招募、訓練、昇遷與彈性化的人事政策」等具體的系統化管理方案暨「開發新玩具，提供得來速與營養早餐」等彈性創新的現代生活服務方案；最重要的是，麥當勞重視「啓發員工服務理念」並強調具體的服務行動。

就「系統化行動方案」而言，要落實三合一的精神，學校除擬訂「校務發展計畫」外，應隨時檢核評鑑，以確保「理念」、「方案、策略與方法」暨「行動作為」等三者的整合實踐、一致落實。

就彈性人力方案而言，要落實三合一的精神，學校除建立一套公平、公正、公開的人事制度外，可考慮採取下列做法：

1. **進行校際交流，推動校際學生選課制度**：若學生所欲選修的課程，學校因為師資或設備因素並未開設，學校可設計一套制度，適

度開放校際間選修，以滿足學生學習的需要。

2. 進行校內交流，實施教授合開課程：科際整合的學科，或教授間專長相同的學科，可設計一套教授間或教授與專家間合開課程制度，提供學生更多不同視野的學科學習空間。例如，二學分的課程，可由二位有合作意願教授合開，一位教授授課鐘點數為一小時。又如「學校行政的理論與實務」可由教授與現任學校校長合開，使理論與實務獲得充分對話的機會與空間。

3. 透過人力資源發展方案，強化「以工代職」功能：推動組織再造係當前組織研究課題，其中主題之一，即為精簡員額，目前，許多學校僱用工讀生，以分擔正式員工之行政事務工作，或推動「以工代職」，惟若要發揮上述彈性人力方案之具體功能，則應給予工讀生暨「以工代職者」必要之職前訓練、在職訓練，並建立配套之績效酬賞制度，則有其必要性。

(二)發揮組織文化的深層行政管理功能與文化涵育功能。

若視組織文化是一種工具變項，則組織文化與計畫、領導、溝通、協調、評鑑等雖是影響學校組織效能的工具變項，均具有行政管理功能；但組織文化的概念係「三合一統觀整合」的工具，它具有較為高超、深遠與內在的行政管理影響功能。學校行政人員若具有「文化意識」，則能超越「辦公」與「辦行政」的層次，而達到「辦教育志業」的高層次功能。其次，組織文化各層面「三合一」，可減少「沈殿成本」，降低「社會成本」，並發揮「機會成本」的功能。例如，具文化意識與使命感的行政者，興建學校建築工程時，他們不僅在蓋一棟「土木大樓」，而且他們會把握「為學校寫歷史」的機會，蓋一棟「會說故事、有生命力、具教育意義的歷史建築」。若視組織文化是一種目的變項，則優良的「三合一」學校組織

文化將成爲提供師生言教、身教、境教與制教等最佳的情境課程。例如：校園規劃良善的中正大學，雖地處偏遠，但身處其中的學校師生大都覺得它是一座宜教宜學、適合「作學問」的大學鬻宮。

四、善用文化管理策略，建構「支持性、創新性、專業性、精緻型、教育型、學習型與批判反省型」的優質主流學校組織文化。

組織中，必然存有主流文化與次級文化，學校領導階層除應瞭解次級文化的風貌，並適度地予以尊重外，應積極建構下列主流文化，以發揮組織文化之正面功能，並避免負面功能。

(一)善用文化管理策略

學校除確立經營哲學與核心價值外，應發展各種典章制度與文化管理策略，如兼重教學、研究與推廣等功能之升等制度，強調改進教學品質之評鑑制度與酬賞體制(rewarding system)，強調「用人唯才」的甄選政策(recruitment polices)，強調理念革新與行動研究之訓練方案(training program)暨兼具短期效益與長期文化功能的全品質管理(Total Quality Management, TQM)策略等。如校長能善用全品質管理策略、轉化型領導(Transformational Leadership)，暨「願景」、「符號、隱喻、典禮儀式」、「學報通訊」等知性溝通媒介，傳播組織文化訊息，便能提昇成員的文化意識、責任感與使命感；進而提高學生、教師、家長暨社會大眾的組織承諾度、滿意度。

(二)建構支持性、創新性與專業性的學校組織文化。

教育是一種「百年樹人、作育英才」的專業，學校應儘量降低科層體制的影響，建構支持性、創新性與專業性的學校組織文化。就實證而言，林志成(民86)綜合相關研究結果(Chusmir 與Koberg, 1987

；劉炳森,民78;潘扶德,民83)發現：科層性文化與工作滿足有顯著負相關；支持性、創新性文化與工作滿足有顯著正相關。

就理論而言，支持性的組織文化，應積極推動「授權增能」(empowerment)導向的學校行政(林志成,民87b)，俾使教師獲得快速而有符合需要的教學支援服務，並強化其專業權威與教學知能；也可使學生獲得教師暨學校行政有關學習、生活、情緒、情感等諸方面的支援，並強化其習得能力。專業性與創新性的組織文化，應積極強調「行動研究、專業自主、進修成長、永續學習、積極創新」等價值觀念與具體做法，如此，才可提高學生學習動機，提昇教師教學品質，並提昇學校的公眾形象與競爭力。

三、建立「精緻型、教育型、學習型與批判反省型」的學校組織文化。

精緻型的學校組織文化，強調學校有「追求卓越、追求科學、追求績效」的觀念與作為，以避免校園中「平凡的規範」與「形式的作風」的負面功能。具體做法，如：公開表彰傑出表現的師生，建立校園規劃與學校建築的特色等。

教育型的學校組織文化，強調學校是一教育機構，所以，學校中的活動、手段、策略方法等皆應具有「教育味」，符合「教育三規準」；在價值觀念上，強調「對人真誠的關懷」、「尊師重道、把學生當學生看」、「教育專業倫理」、「社會正義公平」、「求真務實」等價值觀，以減少功利主義暨升學主義的不良影響。

在行政上，強調「授權增能」導向的學校行政，以形塑「教導型組織」(Teaching organization)；「教導型組織」的意涵，即在校園中，高階領導者都將其經驗智慧暨成功秘訣，傳授教導給次一階主管暨所屬同仁，以提昇其能力暨競爭力。例如：校長之於一級主管暨全校教職員生；資深績優者教導資淺者等。

學習型的學校組織文化，強調「終身學習、批判反省」的基本假定與價值觀，建立重視學習的典章制度，表彰卓越優秀的學習者，明訂以一流學府為願景的校務發展與實施計畫，建立學習型領導群，將五項修練融入學校生活中，並強化適合學習的環境，使學校成為學習型組織的典範(林志成, 民87a)。「批判反省型」的學校組織文化，旨在發揮陰陽權變組織文化「通權達變」的正面功能，並透過「反省批判」組織文化基本假定暨文化失調現象，以降低或避免其負面功能。

參考書目

- 山口廣太著，台北國際商學出版社譯(民78)：麥當勞戰略(Part & Store)。
台北：台北國際商學出版社。
- 林志成(民81)：組織文化理論在國民小學行政上的應用。載於國立
新竹師院出版之「國教世紀」第27卷第5期：41-47頁。
- 林志成(民86)：陰陽權變組織文化理論之初步建構。國立政治大學
教育研究所博士論文(未出版)。
- 林志成(民87a)：學習型組織之概念分析、基本假定暨實踐策略。載
於國立臺灣體育學院學報(第3期)：69-96頁。
- 林志成(民87b)：授權增能導向的學校行政。載於國立台北師範學院
編印「學校行政新理念」一書：107-123頁。
- 卓秀冬(民84)：臺灣省高級中等學校組織文化與學校效能之關係。
國立政治大學教育研究所博士論文(未出版)。
- 張慶勳(民85)：國小校長轉化領導、互易領導影響學校組織文化特
性與組織效能之研究。國立高雄師大教育研究所博士論文(未出
版)。
- 陳慧芬(民86)：國民小學組織文化之研究—所台中市國民小學的個
案分析。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文(未出版)。
- 鄭彩鳳(民85)：競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文
化與組織效能關係之研究。國立高雄師大教育研究所博士論文
(未出版)。
- 繆敏志(民82)：組織文化之探討。政大學報，67:133-162。
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). *Corporate culture and organizational
symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter.

- Brown, A. D. (1995). **Organizational Culture**. London: Pitman.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1988). **Corporate cultures**. London: Penguin.
- Pedersen, J. S. & Sorensen, J. S. (1989). **Organizational culture in theory and practice**. Aldershot, England: Avebury & Gower.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. New York: Harper & Row.
- Robbins, Stephen P. (1997)(5th edition). **Essentials of Organizational Behavior**. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Sackmann, S. A. (1991). **Cultural Knowledge in Organizations-Exploring the Collective Mind**. London: Sage.
- Schein, E. H. (1991). What is culture? In P. Frost et. al. (Eds.) **Re-framing organizational Culture**: 243-253. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. H. (1992)(Second Edition). **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Base Inc.
- Schneider, B. (1990). **Organizational climate and culture**. San Francisco, CA: Jossey-Base Inc.