

公立國民中學總務處職員管理困擾 之個案研究

羅玉琴、虞允平、李文題、劉靜怡、李立彬、徐秀青、陳幸琪、葉天喜

摘 要

本研究擬以公立國民中學總務處職員為個案研究對象，應用半結構式個別訪談法進行實際案例管理問題之解決策略分析，期能分析公立國民中學總務處職員管理之問題類別、提出公立國民中學總務處職員管理問題之解決策略，並提出本研究之具體結論與建議，提供教育行政機關、學校與總務處職員等之參考。本研究所獲致結論有以下兩項。

- 一、公立國民中學總務處職員管理之問題類別可分為五類，分別為工作互相推諉；工作能力不足，影響任務推動；製造謠言，耳語中傷，攻訐管理人員；相處不易，引發人際衝突；接受廠商餽贈、收受財物賄賂等。
- 二、公立國民中學總務處職員管理問題之解決策略，可以分為動之以情、說之以理與繩之以法三種形式為之，而且情理兼容、交錯使用為解決策略之大宗，繩之以法為最少使用之手段。若一直沒有改善，則召集各處室主任共同商討處置方式，並在考績的部份核實予以考核並加以懲處。

最末依據本研究之發現與結論，分別針對個案相關人士（教育行政機關、學校與總務處職員），以及相同主題之後續研究等兩方面，提出本研究之建議。

關鍵字：學校職員、管理困擾、個案研究、解決策略

公立國民中學總務處職員管理困擾 之個案研究

壹、前言

一、問題緣起與動機

學校行政團隊向來以服務教學為宗旨，因此不管是教師兼任行政人員，或是非教師身分之教職員工，都須以達成學校願景、滿足教學需求、服務校內親師生為主要任務。黃淑惠（民 93）認為凡是影響到莘莘學子的相關事務都應該要精益求精，學校專任職員雖然是教育幕後之推手，但其影響仍是不可忽視的，故學校職員任用之相關問題確需要受到政府相關單位之重視及改革。

就目前學校內人事編制而言，非教師身分之教職員工多擔任總務處之職務，尤其是總務處職員都是由具備公務人員資格者擔任，職能培訓與歷練過程與師資培育歷程有很大的不同，而且通常歷練過其他任務性質具差異性之公務機關與職務，每個人之工作習慣與認知差異頗大。因此就八位研究者多年在學校現場所見所聞的經驗而言，領導與管理總務處職員都會出現管理問題，例如工作互相推諉、工作能力不足、人際相處衝突、違法犯紀等；若無妥善處理，甚至於妨礙學校行政的順利推動，影響校內親師生的服務品質。

因此，近年來國內許多研究者（吳榮福，民 91；李婉瑜，民 103；林甘甘，民 94；張儷馨，民 92；黃淑惠，民 93；鄒美完，民 95；趙于萱，民 91）針對學校公務人員考核或總務處管理等問題進行探討，期能提出有效建議或解決策略，提升學校管理效能與和諧。

綜合言之，學校專任職員所擔任之角色會愈來愈重要，而其工作性質、管理與考核系統又有別於教師，在學校管理實務上，領導與管理總

務處職員是另一種挑戰，所以這問題必然是校長關注的重點之一，也是研究學校領導與管理之學者必須重視的項目之一。

二、研究目的

就前述研究動機，本研究以公立國民中學總務處職員為個案研究對象，應用半結構式個別訪談法進行實際案例管理困擾之解決策略分析，期能達成下列目的：

- (一) 分析公立國民中學總務處職員管理之問題類別。
- (二) 提出公立國民中學總務處職員管理困擾之解決策略。
- (三) 最後提出本研究之具體結論與建議，提供教育行政機關、學校與總務處職員等之參考。

貳、文獻探討

關於總務處職員管理的方式，本研究先提供實務研究所建議之有效策略，再呈現不服管理考核之訴訟案例，凸顯處理總務處職員之違失行為，容易成為管理階層的困擾。

一、總務處職員管理與考核有效策略

林甘甘（民 94）探討國民中學事務組長工作困擾及因應策略，發現事務組長對於工作困擾的嚴重程度依序為工作負荷、專業知能、內在衝突、行政運作及人際關係；因應策略為：（一）成立專業諮詢網站及專線。（二）提高事務組長職等及薪資。（三）落實完善工友考核辦法。（四）定期舉辦在職訓練及經驗交流會議。（五）提供事務組長升遷機會。（六）加強處室間的溝通協調。（七）明確劃分各組工作內容。8.建議事務組長學習自我調適、主動尋求支援、加強專業成長、學習時間管理。

趙于萱（民 91）以臺北市立高級中等學校職員為例，探討公務人員考核動機與決策之情形，研究結果發現考核者關切考核決策所引發的效應甚於達成考核制度所強調的獎優汰劣目標。基於前述研究發現，提出

三點建議：(一) 改革初期應著重獎優甚於汰劣，以幫助考核者重拾對績效考核的信任感、(二) 運用訓練及經驗分享，以提升主管對績效考核的重要性認知與執行知能、(三) 讓其他次要管理者或受考人的主要服務對象加入共同進行考核評價，以淡化績效考核主觀性、分散考核者單一評價責任，並提升考核評價的正當性基礎。

張儷馨(民 92) 研究高中職學校職員激勵認知與工作滿意之關係，以南部五縣市公立高中職的專任行政人員(包括銓敘與未銓敘)為研究對象，得到結論包含：(一) 在所有激勵認知中，「主管嘉勉」是最具激勵作用的報酬。(二) 對報酬的激勵認知與工作滿意之間有高度的正相關。

綜合上述實務研究的探討，管理總務處職員的方式，滿足其激勵認知與工作滿意的程度是必須的，例如專業諮詢、提高職等及薪資、主管嘉勉等。但是這類實務研究也提出利用法制與考核制度，裨益於管理總務處職員的成效，達成獎優汰劣目標，例如落實完善考核辦法、加強處室間的溝通協調、明確劃分各組工作內容、初期應著重獎優甚於汰劣、讓其他次要管理者或受考人的主要服務對象加入共同進行考核評價等。

二、總務處職員管理與考核困擾

考試院公報第 27 卷第 22 期公務人員保障暨培訓委員會再申訴決定書 97 公申決字第 0283 號略以，再申訴人現任吳沙國民中學(以下簡稱吳沙國中)幹事，該校考績委員會初核再申訴人 96 年年終考績時，認再申訴人擔任事務組長期間多項業務延誤，例如再申訴人自陳未注意是否有收到電話費帳單，致該校被停了部分電話；該校營養午餐委外招標工作合約期滿前未預估時程，確有耽誤情事，所以核布再申訴人 96 年年終考績考列丙等。但再申訴人不服考績結果，提起再申訴遭駁回，爰該校考量再申訴人 96 年平時考核成績及具體優劣事蹟，據以評定適當考績等次，考列丙等之結果，經核尚無違法或不當之處，該校長官對再申訴人考評之判斷，應予尊重。

另外，高雄高等行政法院判決 103 年度訴字第 53 號案例，原告係高雄市立蚵寮國民中學（下稱蚵寮國中）事務組長，於民國 102 年 5 月 16 日、17（星期五）、20（星期一）、21 日未到勤上班，亦未辦理請假手續，經蚵寮國中逐日製發曠職通知書送達原告。被告因認原告自 102 年 5 月 16 日起，連續曠職達 4 日以上，依公務人員考績法（下稱考績法）第 12 條第 3 項第 8 款及第 18 條但書規定，以 102 年 8 月 1 日高市府人考字第 10204087200 號令核布原告一次記二大過專案考績免職（下稱原處分），免職未確定前，先行停職。原告不服，提起復審，遭決定駁回，遂提起本件行政訴訟。

高雄高等行政法院判決理由略以，被告以原告有曠職繼續達 4 日之事實，未衡量原告當時之精神狀況及其他個別具體情節，遽依考績法第 12 條第 3 項第 8 款規定，對原告作成專案考績一次記二大過免職處分，顯有消極未行使裁量權之裁量怠惰，即有違法；復審決定未予糾正，亦有未合，原告據此指摘，並訴請撤銷原處分及復審決定，為有理由，應予准許。

綜合上述兩案例，就法令實務層面而言，管理總務處職員的方式包含利用法制與考核制度，以期達成汰劣目標，賦予管理總務處職員更多具體的權力。雖然案例中職員之行爲有所違失，但是學校管理階層依據法令規章處理後，結果卻有不同：有成功懲處者，亦有撤銷原處分者。

承前實務研究文獻探討所述，若利用法制與考核制度，可裨益於管理總務處職員的成效，達成獎優汰劣目標；但是面對受懲處職員的反彈與申訴，以及冗長複雜的申訴或訴訟程序，通常不是學校行政管理者所樂見，因此管理階層依據法令規章處理總務處職員違失行爲，不是一件容易的事。

參、研究方法

本研究採用質性研究方法中的個別訪談法，深入了解公立學校總務處職員管理之問題，提出有效之評析與建議。

一、訪談對象

本研究所運用的個別訪談法為立意抽樣的半結構式個別訪談，半結構式個別訪談抽樣的受訪者必須擔任過校長職務4年以上，對於總務處職員管理實務有一定程度的瞭解。根據本研究採取立意抽樣的標準，研究者選取五位近4年內退休校長為個別訪談對象，受訪者背景簡介如表1，符合本研究立意抽樣之標準，能提供可信又有效的研究資料。

表1 個別訪談受訪者背景簡介

代號	擔任校長年資	學校地區	校長性別	學歷程度
P1	22	臺中市	男	碩士
P2	12	新北市	女	碩士
P3	10	新北市	男	碩士
P4	6	臺北市	女	碩士
P5	20.5	臺中市	男	碩士

二、研究效度

本研究確保效度的方式有三種，以下依序分為內在效度與外在效度說明之。

(一) 內在效度

- 1.研究期間舉行七次討論會議，藉由指導老師（兩位已經退休師傅校長）與同儕（廿一位儲訓校長，均有多年兼任學校主任資歷）指導，澄清研究過程之疑慮與盲點，檢查研究目的、範圍、設計與實施等準備工作是否偏失，使本研究具備專家效度，能確保本研究之內在效度。

2.研究者立意抽樣五位退休校長為受訪者，取樣標準主要是著重在其具有多年管理學校職員實務背景，如此可確保受訪者提供具有效度之相關資料。

(二) 外在效度

本研究藉由對研究目的與待答問題、受訪者的選擇標準與其時空背景脈絡的交代，以及研究設計與實施過程的詳實描述，增加本研究的可類推性與可比較性，確保本研究之外在效度。

三、研究者背景

在質性研究中，研究者本身即是資料蒐集的工具，因此質性研究的效度，大部分的關鍵在於研究者進行實際工作時的技巧、能力和嚴謹地執行其工作（黃政傑，民90）。以下（表2）即針對研究者的相關背景加以說明，包含服務年資、學校地區、性別、學歷程度、曾任主任兼職等五部分，有助於釐清自己的觀點，隨時檢討、反省與澄清自我的主觀意識與學術能力。

根據表2，八位研究者均有2年以上的主任年資，其中六位有擔任作總務主任，對於職員的服務狀況與管理均有一定程度的了解。又八位研究者服務年資均超過14年，學校地區分布臺灣北中南，男女性別平均，可以避免城鄉差距與性別意識影響學校職員管理之偏好。而所有研究者學歷程度均為碩士以上，具備基本學術研究能力，有助於釐清自己的觀點，隨時檢討、反省與澄清自我的主觀意識。綜上所述，本研究可具備質性研究的效度。

表2 研究者的相關背景簡介

代號	服務年資	學校地區	性別	最高學歷	曾任主任兼職
R1	18	台中	男	博士	教務主任2年
R2	26	台中	男	碩士	教務主任6年、輔導主任10年、 總務主任2年
R3	22	台南	男	碩士	學務主任1年、輔導主任9年、 總務主任3年
R4	19	宜蘭	男	碩士	總務主任3年、學務主任4年
R5	25	苗栗	女	碩士	教導主任2年、總務主任3年
R6	19	台中	女	碩士	輔導主任3年
R7	14	嘉義	女	碩士	補校主任1年、輔導主任3年、 學務主任2年、總務主任2年
R8	20	宜蘭	女	碩士	總務主任3年

四、研究架構

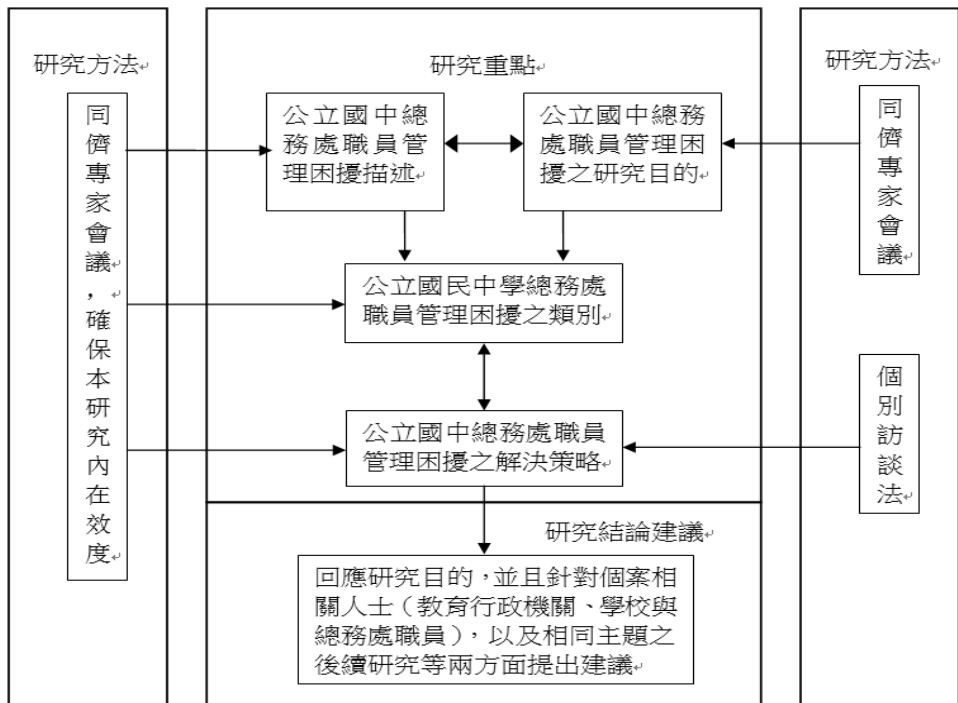


圖1 本個案研究之研究架構

五、個案案例說明及問題分析

本研究立意選取三例違失行為較為嚴重，以及較為普遍發生者為本研究之案例，茲說明如以下 A、B、C 個案。

(一) A 個案案例說明

文先生是議員的姪子，擔任過區公所及市政府公務人員。或許藉此之故，在轉調學校時得以選擇文書之職。但文先生平時上班遲到，到校時溜班，並稱如此以符抽煙人權及實施橫向溝通工作之勞。

文書電子化之際，文先生又因對電腦不熟，所以時常勞煩周遭同仁。同一問題可以問好多遍，不管年紀大小均被「請教」至他人覺得很煩。總務處內工作輪調討論時，又提出當初是到校是派任某一組長而非其他兩組，而且自己不喜被調動，又說因對電腦不熟，擔任另外兩組工作超出能力所及，是以不宜調動。

(二) A 個案問題分析

針對上述個案之直接與間接問題之初步陳述，以下將更進一步依據其影響學校整體工作推動與管理效能之核心問題，更具體歸納出三項深層問題闡述之。

1. 工作互相推諉，空閒時間過多。

文先生每天辦公的工作進度與效率很差，先以個人民生需求與請教他人橫向溝通的理由，到處泡茶聊天，抽菸聊是非，該文書組做的工作讓其他認真工作的總務處同仁非常不以為然。

2. 工作能力不足，影響任務推動。

文先生擔任文書工作，每天需要使用電腦處理工作，卻不積極學習熟諳電腦使用，每天都要花很多時間「請教」他人，同一問題可以問好多遍，影響自己及其他同仁的工作效率與辦公室氣氛。

3. 相處不易，引發人際衝突。

文先生常有意無意仗勢有背景的身份，同仁常常敢怒不敢言，隱忍配合，主管需要花一些力氣和時間溝通與緩和文先生及其他同仁間的不愉快氣氛。

（三）B 個案案例說明

總務處事務組長是在地人，任公職已有三十多年。對事務組份內業務尚屬嫻熟，但個人情緒管理不佳，對待同仁會明顯因個人情緒或對同仁的好惡而有區別，處理業務的態度是視心情而定。

校長在教育處多所倚重，因此在校長上任後，明顯比起前任校長多了許多全縣的業務，招標案明顯增多。照一般情形而言，擔任事務組業務已達三十多年，公告金額以下或小額採購等標案應該難不倒他，但恰巧換新主計，而此位新主計室是縣內公認頭痛人物，是縣府主計處拜託校長收留而來到學校。

偏執新主計遇上情緒管理不佳事務組長常因標案核銷問題上演魯夫與偏執狂的戲碼，辦公室氣氛十分詭異，甚至嚴重到標案開標在即，事務組長在校園散步或其他辦公室喝茶，放話開標他不出席，而由總務主任主持兼審、開標。

（四）B 個案問題分析

針對上述個案之直接與間接問題之初步陳述，以下將更進一步依據其影響學校整體工作推動與管理效能之核心問題，更具體歸納出三項深層問題闡述之。

1. 工作互相推諉

個案常以逃避的心態，來規避職務上應該承擔的責任。個案口頭禪為「準時 4:30 下班」，做事態度消極散漫，以個人利益為中心。對個人工作的不看重，不願承擔工作量增加後的責任，常以口頭禪「審計部會查喔」來應付長官的指示與命令，

成爲規避工作的藉口。

2. 工作能力不足，影響任務推動

組織中的行事程序沒有完整徹底執行，隱忍縱容無計可施。公務人員升等考試，考了 5 次，年年未通過。顯示出個案工作能力無法與時俱進，能力不足致使任務推動遭受困難。採購與核銷工作常常被主計單位糾正，被糾正後又不知道如何改正，致使貽誤公務。

3. 相處不易，引發人際衝突

對學校組織人、事、物的不尊重。例如長官贈送個案地方名產，希望化解雙方僵持的關係，但是對方很沒有禮貌地斷然拒絕，連看都不看一眼，令長官與同仁感覺很不舒服，似乎是熱臉貼冷屁股。溝通技巧的欠缺，個人本位主義作祟。面對長官與主計單位的意見，不知道如何採納，或聽不懂而僅以表面敷衍帶過，不知道如何改正。

(五) C 個案案例說明

1. 情境描述

某校總務處一職員王先生，擔任事務組工作。長期以來，對於份內採購、工友管理、修繕等工作事項有諸多不宜的表現。例如：對於同仁的採購需求常無故刁難、延遲、不配合、交予品質不佳的物品；亦常無故將採購單遺失、採購不實、甚至發生疑似浮報或假核銷的情況；面對公務更是常推諉、謊報、偽造文書，諸多不配合的工作事宜，導致校內與其有業務來往的同仁皆感苦不堪言。

八月下旬，因已逼近開學時間，主任催促其盡速辦理學校營餐午餐招標及簽約事宜，以免延誤開學之用餐。但王姓組長卻一再表示直接找廠商續約即可，沒有招標的必要。而主任在

詳閱合約書後，確認今年無法直接續約，告知王姓組長此事，但他卻置之不理。因此主任只能獨力完成午餐招標及簽約事宜。而因為無法趕上開學的期程，因此開學前三天，全校都必須吃比營養午餐昂貴許多的外訂便當，嚴重影響學校營養午餐經費之運用。

另外，王姓組長對於附屬其下的工友管理總是刻意迴避，無論校園環境整理、物品管理修繕都推給主任負責，嚴重增加主任的工作負擔。

而該校校長，只要有對王姓組長有處理的動作及跡象，王姓組長即刻意激怒同仁並暗中錄音、錄影，做不實蒐證。甚至不惜對學校進行抹黑、投黑函或找議員關切……等動作，造成校內草木皆兵，嚴重破壞組織氣氛，人人亦皆視之如洪水猛獸、避之唯恐不及。

長期下來，不僅造成校務空轉內耗，行政品質不佳，更深深打擊其他願意認真付出的同仁士氣，造成組織氣氛低迷。

(六) C 個案問題分析

針對上述個案之直接與間接問題之初步陳述，以下將更進一步依據其影響學校整體工作推動與管理效能之核心問題，更具體歸納出三項深層問題闡述之。

1. 工作互相推諉

不服從長官命令，雖具專業能力但無心付出，文件管理鬆散，遺失請購單，嚴重影響工作推行。經常會炫耀他認識許多有力人士，背後政治資源豐富，行事作風大膽，推測個案因此敢延誤午餐招標，導致公款嚴重損失。

2. 相處不易，引發人際衝突。

由於教師同仁間情感淡薄，較沒凝聚力，所以個案對非公

務體系的主任採抗拒態度，甚至試圖挑戰主任的能力及威信，相處不易，易引發處室內的人際衝突。家中曾有成員擔任縣議員，平時晚上會擔任兼職工作，經常會炫耀他認識許多有力人士，個案交友背景複雜；又擅長撰寫陳情書，行事作風比較自我中心，因此面對校內教師背景單純、行事作風保守，會有瞧不起的態度，甚至於不尊重長官，造成相處的困難與衝突。

3. 製造謠言，耳語中傷，攻訐管理人員。

刻意激怒同仁並暗中錄音、錄影，做不實蒐證。甚至不惜對學校進行抹黑、投黑函或找議員關切等動作，造成同仁人心惶惶。因其經常亂投黑函之舉動，造成同仁對他的不信任，嚴重影響組織氣氛、打擊士氣。

4. 接受廠商餽贈、收受財物賄賂。

個案開銷需求甚多，所以平時晚上會擔任兼職工作，盡量增加收入來源，也增加了接受廠商餽贈、收受財物賄賂的動機。

肆、研究結果

一、解決策略分析

承前所述，本研究所提出之案例三則，皆實際發生於學校情境中，且為長期存在之個案，因此學校管理階層均提出過相關的解決策略加以處置，並獲致少部分短期成效，但長期而言均無法根本解決總務處職員管理之問題。以下即整理出各案例之學校管理階層，針對總務處職員違失行為在工作管理上所造成之困擾，已經實行之解決策略（處置措施）如下表 3、4、5。

在 A 個案中，身為管理文先生之主官（管），針對他在工作管理上所造成之困擾，已經實行之處置措施如下表 3。

表3 A個案解決策略分析

層次	解決策略分析(曾經實施之處置措施)	處置結果
動之以情	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利用文先生的外交人脈關係，協助參與學校其他工作，讓他有成功的立功與參與校務機會，並給予肯定和感謝。(借力使力) 2. 利用學校同仁文康活動或餐敘機會，以輕鬆活動的方式(例如唱歌、喝酒、聊天、抬槓)建立文先生與同事正向情誼。 3. 請文先生周遭好友，或民代友人給予提醒配合。 	<p>文先生在主動的參與及互動下，有較多正向的回饋，主任提醒他注意的事情也較願意配合。</p>
說之以理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 將文先生工作內容加以了解分析，建立工作指標與工作完成期限之要求，並依工作進度作為溝通依據。 2. 校長掌握文先生工作缺失部分之具體事實，主動通知文先生並當面溝通，了解文先生之遭遇困難，並協助其解決。對於工作任務屬於推諉或怠惰之處，則明白告知，並期待改進。 3. 明確告知他依據學校事務管理規則，說明總務工作輪調之必要性。 4. 請處室主任加強平時考核，以及工作協助指導，對平時怠惰或工作態度不佳部分，加以計畫性輔導，以做為依法處置時之輔導依據。 5. 注意學校整體組織及行政輔導與管理之公平性，讓文先生說理論法時，無法節外生枝拖累牽拖其他同仁。 6. 利用處室內部會議正式列入紀錄管控作業時效。 7. 若仍延誤且沒有改善跡象，則找機會向議員叔叔說明文員工作情形，請議員協助開導。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 文先生推諉怠惰的情形稍有改善，並稍微依書面紀錄的內容，掌握工作進度與態度改進。 2. 文先生心生不滿，覺得學校有針對性，從非正式組織中串聯不滿之同仁對學校多所抱怨。
繩之以法(含考績)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對怠惰工作事項，以法規依據，據以公文書通知改善，並記錄影響之工作事項。 2. 加強紀錄個人平時考核和通知，年度考核時據實嚴加考核。 3. 對整體考核落實公平，以避免未來依法處置時，文員爭吵差別待遇之議。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 文先生適度修正缺失，工作態度與表現短期改善。 2. 文先生工作態度雖有改善，但是不斷到處抱怨，總務處工作氣氛不佳。

在 B 個案中，身為管理事務組長之主官（管），針對他在工作管理上所造成之困擾，已經實行之處置措施如下表 4。

表 4 B 個案解決策略分析

層次	解決策略分析（曾經實施之處置措施）	處置結果
動之以情	長官贈送個案地方名產，希望化解雙方僵持的關係，但是對方很沒有禮貌地斷然拒絕，連看都不看一眼。	熱臉貼冷屁股。
說之以理	趁個案情緒好時，說明公務人員應有之職責，不可因個人情緒而有所偏頗。	表面敷衍，並未接受。
繩之以法	無。	

在 C 個案中，身為管理事務組長之主官（管），針對他在工作管理上所造成之困擾，已經實行之處置措施如下表 5。

表 5 C 個案解決策略分析

層次	解決策略分析（曾經實施之處置措施）	處置結果
動之以情	<ol style="list-style-type: none"> 對於他的良好表現，利用公開會議（如校務會議、行政會報等）加以表揚，肯定他的付出。 利用相關的聚會場合（如學校聚餐、午餐會報等）建立私交與情誼。 在重要事件詢問他的意見，提高他的自我肯定感。 努力找其亮點，並顯揚之。（例：發現他穿新衣，不吝讚美）。 釋放善意，每日早上主動問好，適時關心其家人。 常與其分享里仁清淨食物、輪流幫處室同仁慶生，塑造一視同仁的氛圍。 適時為其捍衛權益。 見其偶有好表現，馬上讚揚。 	慢慢轉變彼此間的業緣、關係改善。
說之以理	<ol style="list-style-type: none"> 說明採購標案延誤處理對學校造成的影響，如影響經費支用等。 見其工作推諉、延遲，不厭其煩一而再、再而三提醒。 分享佛家所謂業果歷史故事，傳遞「種正因、感正果」的觀念。 	<ol style="list-style-type: none"> 對方堅持自己的見解才是對的，不為所動。 公務的推行，略有進步。
繩之以法（含考績）	<ol style="list-style-type: none"> 將採購、修繕權轉移給幹事。 蒐證與記錄其公務延遲事實。 私下了解公務員體系懲處事宜。 	<ol style="list-style-type: none"> 目前懲處事宜仍備而不用。 拔除採購、修繕權後造成嫌隙。

二、各案例可行解決策略

前述案例相關的解決策略僅獲致少部分短期成效，長期而言無法根本解決總務處職員管理之困擾。因此本研究以半結構式個別訪談五位退休校長（P1、P2、P3、P4、P5），整理出各案例深層問題之可行解決策略（處置措施）如下表 6。若表 6 某項可行解決策略後附加編碼 P1、P2、P3，則表示 P1、P2、P3 三位訪談者提出相似之解決策略，經歸納整理後如該項陳述。其餘類推。

表 6 各案之可行解決策略

措施 問題	情理兼容、交錯使用		繩之以法 (含考績)
	動之以情	說之以理	
工作互 相推諉	1.先私下瞭解其工作職責、工作態度、生活背景。(P1、P4、P5) 2.平常就與其建立良性互動關係，多施以小惠、多加以肯定鼓勵之。(P1、P2、P4) 3.先請主任及對該員有影響力的重要他人協助處理，如無效果校長再出面處理。(P1、P2、P5) 4.透過晤談，了解該員推諉工作的原因(如工作量太重、分配不均、本性…)，方能對症下藥。(P2、P4) 5.讓當事人知道，同仁對他的行為觀感不佳，藉以提醒他調整。(P5) 6.以法理為基礎進行柔性溝通，請其務必以大局為重，勿再相互推諉工作，同心協力完成總務處承擔的工作。(P3、P4)	1.依工作分層明細表、職務分配表與總務處職員輪調辦法，與該員理性討論工作之分工與職務輪調之必要性。(P1、P2、P3) 2.依公務員服務法之規定，請其正視「公務員執行職務，應力求切實，不得畏難規避，互相推諉，或無故稽延之」所需面對的懲處。(P3)	若一直沒有改善，則召集各處室主任共同商討處置方式，並在考績的部份核實予以考核並加以懲處。(P1、P2、P5)

<p>工作 能力 不足 ，影 響 任 務 推 動</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.平常就與其建立良性互動關係，多施以小惠、多加以肯定鼓勵之。(P1、P2、P4、P5) 2.先請主任及對該員有影響力的重要他人協助處理，如無效果校長再出面處理。(P1、P2、P5) 3.透過晤談，了解該員無法勝任工作的原因(如電腦技能不足、業務不熟悉、本性…)，方能對症下藥。(P2、P4、P5) 4.提供多元進修的管道與機會並鼓勵其參加，但如直接影響工作可直接指定其參加。(P2) 5.以法理為基礎其進行柔性溝通，讓其瞭解其工作對學校校務推動之重要性，並請其務必達成該工作之基本要求，同心協力提升總務處的整體工作效能(若其真的無法勝任工作，可以考慮將其調換職務，但務必要考量學校文化且要取得同仁的認同與共識)。(P3、P4) 	<p>依公務員服務法、公務員懲戒法、公務人員考績法、公務員考績法施行細則、物品管理手冊等相關法律規章，請其正視「怠忽職守，稽延公務」所需面對的懲處。(P3、P4)</p>	<p>若一直沒有改善，則召集各處室主任共同商討處置方式，並在考績的部份核實予以考核並加以懲處。(P1、P2、P5)</p>
<p>製造 謠 言， 耳 語 中 傷 ， 攻 訐 管 理 人 員</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.多方蒐集資料與相關事證以釐清真相(若是誤會或謠傳，則須對外說明真相以還其公道)。(P1、P2) 2.平常就與其建立良性互動關係，多施以小惠、多加以肯定鼓勵之。(P1、P2、P4、P5) 3.先請主任及對該員有影響力的重要他人協助處理，如無效校長再出面處理。(P1、P2、P4) 	<p>依公務員服務法、公務人員考績法、公務員考績法施行細則等相關法律規章，請其正視「挑撥離間、誣控濫告、誣告長官」、「脅迫、公然侮辱或誣告長官」</p>	<p>若一直沒有改善，則召集各處室主任共同商討處置方式，並在考績的部份核實予以考核並加以懲處。(P1、P2、P5)</p>

	<p>4.透過晤談，了解他做這些事的背後深層因素及動機。(P2、P4、P5)</p> <p>5.藉由柔性溝通，協助他正視這些謠言衍生出來的風波與影響，除了導正他的行為外，也幫助他找出未來與長官及同仁和諧相處的互動模式。(P2)</p>	<p>所需面對的懲處。(P3)</p>	
<p>相處不易，引發人際衝突</p>	<p>1.藉由各種管道瞭解其人格特質、行事風格及生活習慣等細節。(P1)</p> <p>2.平常就與其建立良性互動關係，多施以小惠、多加以肯定鼓勵之。(P1、P2、P4、P5)</p> <p>3.利用機會多提點他情緒管理之重要性及方法。(P1、P2、P5)</p> <p>4.鼓勵他去參加相關研習與進修。(P1、P2)</p> <p>5.先請主任及對該員有影響力的重要他人協助處理，如無效果校長再出面處理。(P1、P2、P4、P5)</p> <p>6.透過晤談，了解人際衝突產生之主因，同理他的感受與無奈，協助他正視化解衝突之必要性，同時促使其找出化解衝突、重建關係的適當方法。(P3)</p>	<p>依公務員服務法、公務人員考績法、公務員考績法施行細則等相關法律規章，請其正視「挑撥離間或破壞紀律，情節重大，有確實證據者。」、「違反紀律或言行不檢，致損害公務人員聲譽」所需面對的懲處。(P3)</p>	<p>若一直沒有改善，則召集各處室主任共同商討處置方式，並在考績的部份核實予以考核並加以懲處。(P1、P2、P5)</p>
<p>接受廠商餽贈、收受財物賄賂</p>	<p>1.利用各項場合宣導廉能操守及守法守紀的重要性與應負之法律責任。(P2、P3)</p> <p>2.若查證屬實，藉由柔性溝通過程，讓其清楚一旦政風單位啓動</p>	<p>依公務員服務法、公務員懲戒法、採購人員倫理準則、公務員廉政倫理規範、</p>	<p>若查證屬實，則依其犯行，審酌相關法律規章之規定，儘</p>

	<p>調查，後果將更加嚴重，協助他面對問題並卸下心防，儘快將收受之餽贈與財物，送交政風單位處理以減輕處分。(P1、P2、P3、P5)</p> <p>3.可考慮將其調換職務以剝奪其採購權，避免後續爭議與同仁對他的質疑。(P2)</p> <p>4.若查證後爲子虛烏有之傳聞，則儘速利用公開場合還其清白。(P2)</p>	<p>公務人員考績法、等相關法律規章，請其正視「接受廠商餽贈、收受財物」所需面對的懲處。(P2、P3)</p>	<p>速召開考績委員會討論相關處分，並視情況通知上級單位，同時將其繳回之餽贈、財物視情況送交上級單位處理。(P2、P4、P5)</p>
--	---	---	---

經由上述個案原學校之解決策略分析（曾經實施之處置措施，如表3、4、5）與訪談結果（各案例深層問題之可行解決策略，如表6），可知個案管理困擾之解決策略可以分爲動之以情、說之以理與繩之以法三種形式爲之，而且情理兼容、交錯使用爲解決策略之大宗，繩之以法爲最少使用之手段。若一直沒有改善，則召集各處室主任共同商討處置方式，並在考績的部份核實予以考核並加以懲處。

總而言之，本研究認爲面對總務處職員管理困擾之解決策略，可以跳脫主任的層級，以校長的層級思考事情；「情理兼容，交錯運用」，法理爲最後的防線；處事需考慮周延，勿因小失大，同仁也是人，也需要被關愛、也需要犯錯改過的機會、也需要有改進的空間與時間，「正向領導」比「懲處責罰」更具教育意義與成效。

伍、結論與建議

一、結論

（一）公立國民中學總務處職員管理之問題類別

本研究發現公立國民中學總務處職員管理之問題類別可分爲五類，

分別為工作互相推諉；工作能力不足，影響任務推動；製造謠言，耳語中傷，攻訐管理人員；相處不易，引發人際衝突；接受廠商餽贈、收受財物賄賂等。

（二）公立國民中學總務處職員管理困擾之解決策略

本研究發現公立國民中學總務處職員管理困擾之解決策略，可以分為動之以情、說之以理與繩之以法三種形式為之，而且情理兼容、交錯使用為解決策略之大宗，繩之以法為最少使用之手段。若一直沒有改善，則召集各處室主任共同商討處置方式，並在考績的部份核實予以考核並加以懲處。

二、建議

（一）針對提供教育行政機關、學校與總務處職員之建議

本研究發現當總務處職員發生管理困擾時，首要著手之措施為情理兼容、交錯使用，使用法令規章為最後手段。承前文獻探討所述，利用法制與考核制度，可裨益於管理總務處職員的成效，達成獎優汰劣目標；但是面對受懲處職員的反彈與申訴，以及冗長複雜的申訴或訴訟程序，通常不是學校行政管理所樂見，甚至於因此敗訴。總務處管理階層以及職員兩造通常不願意以法令規章處理管理困擾，致使雙方在協調處理管理困擾時曠日廢時。建議兩造都要更加知悉其違失行為與法令規章有所抵觸，縮短動之以情、說之以理反覆折衝的時間，提升改善管理困擾之效率，亦可避免產生「不教而殺謂之虐」的報復心理，或許可減少受懲處職員的反彈與申訴。

（二）針對後續研究之建議

本研究因時間、人力之限制，僅能藉由一次的訪談了解校長的處理模式，故建議後續研究，可訪談現職校長，且配合田野觀察法，進入學校針對校長解決總務處職員管理困擾的策略，進行長時間的實地觀察與紀錄，呈現更清晰明確的處理策略與歷程。

參考文獻

- 李婉瑜（民 103）。臺東縣國民中學事務組長辦理採購業務工作壓力及因應方式之研究（未出版之碩士論文）。國立臺東大學，臺灣臺東。
- 吳榮福（民 91）。臺南縣國民小學總務主任工作壓力及其因應策略之研究（未出版之碩士論文）。國立臺南師範學院，臺灣臺南。
- 林甘甘（民 94）。國民中學事務組長工作困擾與因應策略之研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 張儷馨（民 92）。高中職學校職員激勵認知與工作滿意關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 黃政傑（民 90）。質化研究的原理與方法。載於黃政傑（主編），質的教育研究：方法與實例（1-46 頁）。臺北市：漢文。
- 黃淑惠（民 93）。我國公立高中（職）及中小學專任職員任用制度之研究：以臺北市學校為例（未出版之碩士論文）。中國文化大學，臺北市。
- 鄒美完（民 95）。考績公平認知對工作士氣影響之研究－以臺北市公立高中職學校人事人員為例（未出版之碩士論文）。世新大學，臺北市。
- 趙于萱（民 91）。公務人員考核動機與決策之研究：臺北市立高級中等學校職員為例（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。