



從組織再造觀點談企業組織型態 對學校行政的啓示

嚴春財／嘉義縣龍港國小校長

一、前言

傳統中央集權式的組織架構，強調科層體制宛如金字塔般，權力掌控在上位者，組織流程繁瑣延宕決策時間，導致組織效率不彰，降低競爭能力。現今世界資訊快速發展，科技一日千里，是所謂數位的時代。在數位時代中，速度是組織成敗的關鍵因素，因此傳統金字塔式的組織結構已不符合時代需求，取而代之的是講求快速應變的網狀組織、魚網式組織以及教導型組織。

傳統的組織型態巨型複雜且層層節制，如今隨著全球化及經濟競爭力的來臨，各國企業組織強調組織瘦身，「小而美」的組織類型蔚為風潮。近年來，政府大力推動組織再造工程，因此學校組織再造也勢在必行。在知識經濟時代，學校要如何營造創新的氣氛與創意的環境，使學校成為知識生產與學習分享的有機體，便成為學校組織再造的重要課題。

當學校內外環境變化劇烈迅速，不能再以過去運作模式適應變化情況時，學校必須持續不斷地推動組織發展，以有效因應環境的變遷（Forsyth, 1999）。職是之故，學校不僅要與外在社區有良好互動，更隨著情境之變化，加以調適革新，才能生存發展。亦即學校組織除了具有靜態組織結構與動態決策歷程之外，更要具有教師工作士氣之心態與有機發展之生態觀，以提昇組織適應力（范熾文，2005）。

網狀組織、魚網式組織和教導型組織的形成皆由企業組織革新的運作而產生，本文擬從學校組織再造的觀點，闡釋上述三種企

業組織型態的意義、特徵和限制，並運用SWOT分析與傳統組織作比較，冀望藉由企業界的經驗引進教育層面，尋求其對學校行政的啓示與裨益。

二、學校社會系統之觀點

（一）學校組織再造的意義

學校組織再造（restructuring school）並不只是學校行政組織結構的調整而已，它還涉及到學校領導、權力分配、價值觀念、組織文化、課程與教學、學校效能等各層面及其關係的改變。因此，學校組織再造的精義可說是一種典範的轉移，從權力控制走向權力分享，從封閉系統走向開放系統，從教師專業束縛走向專業自主（吳清山，1998）。是故，學校組織再造的重點在學校行政架構、權力結構和觀念文化的重新再設計與轉化，使學校經營能夠適應社會變遷需求，以提高其營運效能，達成教育目標（吳清山，1999）。

（二）學校組織再造的內涵

目前教育界所提出學校本位管理、分享式決定（shared decision-making）、教師專業自主（teacher autonomy）、家長教育選擇權等，都可以說是屬於學校組織再造之重要內涵。是以，學校組織再造涵蓋學校內部權力的重新分配，不受過去傳統科層體制的束縛，強化教師和家長參與校務決定權力，塑造學校成員新觀念、建立學校組織運作新機制，轉化學校新的經營型態，以提高學校組織的適應力和效能（吳清山、林天佑，2002）。



三、企業組織型態的內涵及其特性

隨著科技進步與全球化來臨，企業經營與管理面臨極大衝擊與挑戰，企業紛紛投入組織再造的行列。傳統官僚式、垂直整合、巨型架構的組織，改以綿密網路、連結成靈活、彈性、專業的組織，並推出最快、最有競爭力之產品（范熾文，2005）。是以企業組織逐漸朝扁平式、變形蟲式、虛擬式或網路型組織的方向發展，強調透過全面品質的提昇來創造價值，而企業的經營指標則重視價值創造、品質、顧客滿意、企業形象、企業責任與倫理，注重跨功能團隊的管理和多元化的勞動力（張明輝，1999）。由上述得知，企業組織的型態多元且各具特色，值得學校借鏡。以下就網狀組織、魚網式組織及教導型組織為焦點，分別敘述其內涵及特性：

（一）網狀組織的內涵及其特性

1、網狀組織的內涵

網狀組織由瑞士國際管理發展學院教授羅倫基（P. Lorange）於1996年所倡，係指組織打破層級界限，將組織打散成一張網，形成機動、彈性和層級較少的網狀組織（web organization）（張明輝，1999）。網中的成員可自行為工作負責，主動面對問題、下決策，除了不再仰賴權力集中式中心，更可充分發揮個人潛能，讓企業體成為結合員工才能與企業目標的數位組織。在網狀組織中，網上每一個網點均能獨立運作，並依據任務需要機動組合，以速度和彈性取代層級複雜的科層體制運作，以增加組織的競爭力。

2、網狀組織的步驟（王志仁，1996）

- （1）破除組織的界限，塑造有競爭力的組織成員。
- （2）解決組織內部分工及財務分配等問題。
- （3）充分實施授權。

- （4）培養組織成員的專業知能。
- （5）組織內部資訊流通與透明化。

3、網狀組織所引發的衝擊

- （1）組織層級將會逐漸淡化，中階主管人員也會慢慢消失。
- （2）網狀組織的管理功能減弱，經營的部份則加重。
- （3）導者的角色從發號施令者轉變領為後勤支援者。
- （4）網狀組織缺乏固定的上司下屬關係，企業倫理也將面臨重新定義。

（二）魚網式組織的內涵及其特性

1、魚網式組織的內涵（吳秉恩，1998）

魚網式組織係Johansen和Swigart於1998年所倡，是一種相當具彈性的組織，可以組成或重組各種不同的連結方式。在魚網式組織架構下，中階主管有時候可以是高領導者，有時又只是個中階經理人。這種魚網式的組織方式可以快速的重組，同時又可以保留內部的凝聚力量。

2、魚網式組織的優點

- （1）呈現快速反應。
- （2）彈性自主。
- （3）多能互補。
- （4）團隊精神。
- （5）對環境變化快速，需要重新產品開發之產業應較合適。

（三）教導型組織的內涵及其特性

1、教導型組織的內涵

教導型組織（teaching organization）是繼Peter Senge所提出的學習型組織理論之後，由Tichy&Cohen於1997年共同出版的「領導引擎——企業贏家如何培育各級領導人」（Leadership Engine—How winning companies build leaders at every level）一書中指出組織不僅要不斷「學習」，更要發揮「教導的功能」，每一位主管都能親自傳授經驗，以培育各階層的領導人，使組織發動強韌的競爭力。



，創造永續的成功。美國密西根大學商學院教授提區（Neol M. Tichy）經過二十五年的研究，最後歸納出一個結論——成功企業會贏，贏在它的領導人不斷栽培組織上下每個層級的其他領導人（Tichy & Cohen，1997）。

2、教導型組織的特徵（吳怡靜，1998）

- （1）成功的企業，其高層領導人直接負起培養其他領導人的責任。
- （2）成功的領導人都有一套「可傳授的心得」（teachable point of view）。
- （3）領導人利用自己的真實故事，具體帶入可傳授的心得，來影響和激勵他人。
- （4）成功領導人都有一套縝密的人才培育方法，以及有效的輔導與教學技巧。
- （5）領導人會將所有組織的工作要素綜合成為一則生動有力的故事，用來激勵他人勇往直前，追求更好未來。

綜合上述三類企業組織的類型中，可以發現網狀組織強調機動、彈性與減少組織層級；漁網式組織強調成員自主、互補與團隊精神；教導型組織則強調領導與組織學習。而近來企業組織的革新包括下列各項重要特徵（張明輝，1999）：

- 1、組織結構朝向扁平式組織或網狀組織而調整。
- 2、強化組織各部門的專業分工與授權。

- 3、以工作團隊作為組織運作的基礎。
- 4、組織內部資訊的流通與透明化。
- 5、結合資訊及網路科技提升組織效能。
- 6、強調組織整體競爭力及顧客滿意。

四、不同組織型態的SWOT分析

由優勢（strengths,S）、劣勢（weaknesses,W）、機會（opportunities,O）和威脅（threats,T）四向度檢視構成的SWOT分析（SWOT analysis），是重要的管理概念（王寶玲、陳書凱，2004；Hindle,2003）和管理分析工具（Glaister & Falshaw,1999）。它是基於企業自身的實力，對比競爭對手，並分析企業外部環境變化影響可能對企業帶來的機會與企業面臨的挑戰，進而制定企業最佳戰略的方法。但就國內學校教育研究領域而言，SWOT分析並未受到重視，教育決策和管理專書中就少見介紹（葉連祺，2006）。雖然近年來，因為政策推廣國民中小學發展學校本位課程計畫、及學者專家的大力推介等緣故，SWOT分析變成中小學行政人員必須了解和運用的工具，介紹性質的論述也多起來；然而像企業般，著重檢視實施現況、應用於實務及改革方法的教育領域論述卻仍屬稀少（葉連祺，2005）。本文試圖綜合網狀組織、魚網式組織和教導型組織的各項特徵，運用SWOT分析模式與傳統組織進行比較：



表1 傳統組織、網狀組織、魚網式組織與教導型組織之SWOT分析

組織型態 SWOT 分析	傳統組織	網狀組織	魚網式組織	教導型組織
S (優點)	1.分層負責、層級節制 2.職務清晰明確 3.組織結構緊密	1.機動、彈性、層級少 2.權力下放 3.組織具高度學習力 4.平行式組織結構	1.機動、彈性、層級少 2.權力下放，職位階級削弱 3.成員自主、參與決策 4.平行式組織結構	1.組織具高度學習力 2.減少成員摸索時間 3.領導人授權領導
W (缺點)	1.權力集中 2.組織流程繁瑣 3.組織結構僵化缺乏彈性	1.領導中心不明 2.可能造成成員組織承諾的負面影響 3.組織倫理的隱憂	1.領導中心不明 2.成員自治與自制力的問題 3.易形成賞罰不公現象	1.經驗傳承成效不一 2.領導人的教導能力 3.組織成員的學習能力 4.組織結構缺乏彈性
O (機會)	1.權力下放 2.組織結構機動與彈性 3.建立團隊合作概念	1.現有組織結構改造 2.運用策略聯盟，資源整合利用 3.成員間團隊互助運作模式	1.強調開發新產品 2.組織重組與解散迅速 3.以任務為導向	1.提升成員素質與能力 2.領導人無私奉獻 3.完整傳承的資源與制度
T (威脅)	1.領導者霸權心態 2.威權體制的既得利益者 3.組織學習能力不彰	1.中階主管的失落感 2.成員的歸屬感 3.領導人角色的轉變與調適	1.成員團隊合作的觀念與心態 2.中階主管的失落感 3.成員的歸屬感	1.成員間的勾心鬥角 2.有限資源的分配 3.成員團隊合作的觀念與心態

資料來源：研究者自行整理



五、組織與領導者角色的關係

成功的領導者不僅懂得對團隊成員溝通，也具備責任感，可以贏得團隊所有成員的信任，所以，不管外在環境是否有利於組織，成功的領導者都能安然的帶領大家度過這些難關，去面對與接受各種挑戰，這就是所謂的領導力，因此，這樣的領導會讓整個組織成員潛移默化的做了很多改變；相反的，不好的領導者，除了不擅於溝通、也欠缺責任感，更可能在意自我利益多於團隊成員，因此，得不到團隊成員打從心底的全力支持與配合，甚至就此造成團隊意見分裂，無法齊心合力共同朝向目標前進。

領導典範的轉移，對組織領導者有著深遠的影響。傳統的學校領導者多採威權領導，且擁有絕對的權力。然組織變革風起雲湧，企業組織型態推陳出新，領導的典範轉移也由集權式朝向彈性、專業、人性化以及強調分享與學習的領導。盱衡目前中小學組織環境，校長之領導角色已不再是過去傳統的權威領導者，也不應是英雄式的獨裁者而是要轉變為權力的分享者。在此學校組織環境之下，校長應試著將權力下放，鼓舞每位成員成為學校的領航人，發展成員的專業能力，使每位行政人員及教師成為學校教育的領導者，而校長是領導者中的領導者（蔡進雄，2004）。

六、組織再造對學校行政的啟示

後現代與全球化的來臨，使學校行政之運作有所丕變。開放系統理論與績效運動之興起，迫使學校離開封閉的象牙塔，學校行政再也不能只以校園平安無事而自滿，必須隨著時代的浪潮進行改革。除了傳統之教務、訓導、總務、與輔導之內涵，還加上校園規劃、公共關係、品質管理、與創新經營等新興理念（秦夢群，2007）。組織再造中涵蓋組願景塑造、織變革、授權領導、彈性結

構與團隊精神等概念，對學校行政具有深遠的意義與的啟示，以下分述之：

（一）領導者角色轉換，加強與革管理

（change management）

領導者在組織發展中扮演著重要決策者的角色，因此對於組織的發展具有決定性的影響。就此，學校領導者應具備正確的興革觀念，改變以往科層體制的威權思想，善用專家權與參照權，實施參與管理，使學校各部門溝通協調順暢，共同發展學校願景，依願景擬定具體實施方案，運用SWOT策略進行學校發展分析與評鑑，讓學校朝向具生命力的有機體發展。

興革管理是一持續動態的發展歷程，如同本文所述及的網狀組織、漁網式組織或教導型組織，領導者應兼顧組織內在與興革外在與興革。一般組織興革的通病是常著重組織外部的興革，卻忽略了組織內部成員的態度、專業技巧和知識的興革，導致興革效果短暫且缺乏效率，因此，領導者對於興革的管理要有正確的理念與思維，鼓勵創新與實驗，建構出符合組織特性與需求的興革策略，因為沒有一種策略是放諸四海而皆準的，所以領導者應建立情境本位的興革模式，因應外在環境和內在關係的動態變化下，隨時評鑑、回饋修正，以促進組織的永續發展。

（二）組織結構彈性化，因應變遷社會

在現代社會中，環境變遷快速，速度是對應快速變遷的關鍵能力。組織變革的能力和變革的速度是影響未來組織興衰的重要因素，傳統金字塔式的科層組織已不符合社會的需求，組織領導者應調整組織結構，將組織轉型為扁平化的組織，例如網狀組織或漁網式組織，可減少組織間的層級，讓組織流程更順暢，人力與時間都更為精簡，隨時依組織目標而機動調整組織結構，以提昇組織的效能和競爭力。



（三）領導者實施授權式管理，轉化領導文化

成功的組織領導者應將階級組織變革為授權組織，真正的授權是釋放員工既有的驚人潛能，而並非只是賦予員工決策的權力。以教導型組織為例，在邁向授權時，要以分享資訊、釐清範圍以培養自治，以團隊取代階級等三大授權訣竅為行動指南，同時也要考量情境差異，運用不同的領導，如：自我領導、一對一領導、團隊領導、組織領導，以配合及對應不同階段性的授權發展（楊幼蘭譯，2000）。

領導者是組織文化的形塑者，組織文化的内容是領導者的基本假設與價值的反應。對領導者而言，最重要的課題是如何處理引發的焦慮問題，以及如何著手較深層次的文化深植，讓文化的轉變逐步開展，這也是領導人的智慧展現（李新鄉，2008）。

就學校組織再造的觀點而言，領導者應將以往強調行政領導的概念，轉化為提昇專業的課程與教學領導。在九年一貫課程教改政策中的焦點是教師專業能力的提昇，教師教學專業成熟度發展的高低與教育革新目標的達成有很大關係（吳政達，2010）。因此，學校領導者不僅要具備管理能力，也必須具有教學、課程設計之實務經驗，帶領師生發展專業成長，精進教師之教學能力與課程規劃能力。

（四）建立團隊合作精神與專業分享觀念

現代社會資訊發達，科技進步，然而無論是資訊、知識或科技，都只是輔助組織的工具，真正的影響因素是人，人力資源的提高和人力素質的提昇才是組織面對變遷世界的關鍵因素。如何建立組織成員團隊合作的精神與專業分享的觀念，是領導者的首要工作，也是現代組織中應型塑的組織文化。

在教導型組織中，可善加運用實務社群（practice community）或虛擬設群（virtual community）的概念，加強成員知識創新、

分享與評鑑的意願和能力，塑造組織成為活化有機的加速度組織（accelerating organization）。

（五）提昇組織成員歸屬感與組織承諾

打破組織層級，機動調整組織結構與型式，是未來組織發展的趨勢，亦是網狀組織與漁網式組織的特色。成員處在如此型態多變的組織中，面對多變的人際互動，又因缺乏固定的工作場所，極有可能缺乏歸屬感，且降低其組織承諾（commitment）。承諾代表著高度的責任心和榮譽感，組織領導者應建立暢達溝通網絡，促進成員間良好的人際互動，營造溫馨和諧的組織氣氛，使組織成員的具有高度的歸屬感與組織承諾。

（六）形塑優質的學校文化及發展特色

學校文化是學校在自身發展過程中有意無意形成的獨特文化狀態，透過組織文化的功能，可以使學校中的成員瞭解與其交互作用的環境，凝聚共識，同心協力，進而有效的完成組織目標，達成組織績效（張新基，2003）。以教導型組織為例，強調組織教導、成員的學習與分享是其組織文化特色。優質的組織文化需要永續的傳播、繁衍與創新，而文化的形塑正是領導者最重要的任務，也是領導者推動組織成就的基石。此外，近年來逐漸重視學校發展出教育性與永續性的特色，學校必須將其特色轉化為具體的發展策略，讓學校保持前瞻性與時代性。因此，領導者對學校的文化脈絡和發展特色，需具有高度的覺察力，才能在瞬息萬變的社會中穩健成長。

綜合以上論述可以發現，企業組織型態對學校行政在領導者、學校成員與學校文化三方面具有高度的啟示。首先學校領導者應轉變領導意圖與態度，建立人性、授權與教導的領導文化，其次應鼓勵學校成員團隊合作、積極分享與學習，最後在學校文化方面，學校團隊努力發展學校特色，塑造合宜的學校文化。



七、結語

管理大師彼得杜拉克 (P. Drucker) 曾謂：「在面對變幻萬千的未來世界，唯一不變的就是改變。」網狀組織、魚網式組織和教導型組織便是因應未來而產生的組織型態，強調彈性、機動、層級少的組織特徵，以符合快速變遷社會的要求。

在開放社會系統之下，學校與外在環境產生密切之連結，對外，應積極爭取社區資源；對內，學校之中有許多次級系統，包含教師、行政人員、家長、學生…等，傳統科層體制型態很難適應劇變的學校生態。學校之功能與任務，亦隨時代變遷與科技環境有所改變，亟需進行組織再造工作。傳統對於

學校組織的領導，多半以校長的領導為核心。而且，校長擁有相當大的權威，通常主導學校行政的主要決定，惟此種傳統的學校行政運作及領導模式，因為學校組織的變革而有所轉化，特別是採取傳統威權式的領導模式已逐漸式微，學校校長也必須調整自身的角色與領導風格。否則，將因組織變革而遭到淘汰。

不同企業組織型態對學校經營而言，具有參考價值且提供學校成員另類的思考模式，而領導典範的轉變，也給學校領導者深層的省思，在較為封閉保守的學校場域，如能引進企業組織的新進理念，相信對教育界來說，必定能注入一股活水，綻放出更繽紛的色彩。

參考文獻

- 王志仁 (1996)。未來集團架構未來組織。天下雜誌，183，34-38。
- 王寶玲、陳吉凱 (編) (2004)。請問管理大師們！—贏家管理30經典。台北市：創見文化。
- 吳怡靜 (1998)。教導型組織，發動領導高能量。天下雜誌，201，114-117。
- 吳秉恩 (1998)。組織失靈，企業難贏。載於文林 (譯)，魚網式組織。台北市：臉譜文化。
- 吳政達 (2010)。優質學校「學校領導」指標極其意涵。載於優質典範學校—領導與行政篇，8-13。台北市：教師研習中心。
- 吳清山 (1998)。教育革新中學校組織再造之探究。北縣教育，24，10-15。
- 吳清山 (1999)。教育革新與發展。台北市：師大書苑。
- 吳清山、林天佑 (2002)。學校組織再造。教育研究月刊，96，115。
- 李新鄉 (2008)。組織心理學。台北市：五南。
- 范熾文 (2005)。企業組織再造對學校行政革新之啓示。中等教育，56 (4)，66-79。
- 張明輝 (1999)。企業組織的革新對學校組織再造的啓示。教師天地，9，10-16。
- 張新基 (2003)。國民小學校長管理模式與組織文化關係之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 楊幼蘭譯 (2000)。一分鐘授權。台北：藍鯨出版社。
- 葉連祺 (2005)。國民中小學應用SWOT分析實務之革新。國立編譯館館刊，33 (1)，46-58。
- 葉連祺 (2006)。國中人員如何進行SWOT分析：採行整合關係取向的研究。教育政策論壇，9 (1)，117-148。
- 蔡進雄 (2004)。領導新典範：後英雄式領導的意涵及其對學校行政領導的啓示。教育政策論壇，7 (1)，111-130。
- Forsyth, D. R. (1999). *Group dynamic (3rd ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.



Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). *Strategic planning: Still going strong?* Long Range Planning, 32 (1), 107-116.

Hindle, T. (2003). *Guide to management ideas (2nd ed.)* , London: Profile Books Ltd.

Tichy&Cohen(1997) 。Leadership Engine : HHow winning companies build leaders at every level .New York : Harper Business.