

新興企業組織理論對 學校經營的影響

—以網狀組織理論為例

詹家怡／國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所研究生

壹、前言

近年來，經營環境的快速變化、組織間競爭的愈趨激烈，企業組織首先因應整體的環境變化，整合資訊科技的發展，率先引進企業再造的變革方法。許多企業組織大刀闊斧地採用企業再造的變革策略，不僅促成組織的機動與彈性化，更提升了組織的整體績效。

值此教育改革如火如荼推行之際，世界各國的改革課題，無不聚焦於組織再造的理論與革新。然而，正當教育界以企業變革理論為基礎，對學校教育進行根本性的思維與改革之際，卻也常因無限上綱地移植企業理論，而造成教育組織的失調；甚至係未經驗證地形成企業與教育不相容的心智模式。

上述種種的全盤採用或否定，皆源於未能深入了解企業組織理論所致，本文先藉企業再造來探討值此改革之際，再造後的組織意涵與特色；並擬就企業新興理論

的網狀組織理論為例，從而析論新興企業組織理論對教育組織經營的影響與限制，進而提出相關的建議與經營措施。

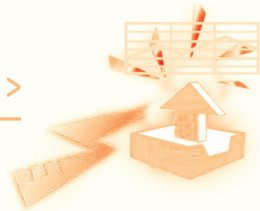
貳、企業再造的策略探討

一、企業再造的意義

麻省理工學院（MIT）教授 Michael Hammer和管理諮詢專家James Champy於1993年合作出版的《Reengineering the Corporation-a Manifesto for Business Revolution》一書中，正式提出企業再造（Business Process Reengineering）的定義：「從根本上重新思考，並劇烈地重新設計企業的程序，以求在重要的績效衡量上，例如成本、品質、服務與速度等，達到極大的改善。」（吳心恬，1996；林海清，2002）。

二、企業再造的目的

係要將原本分散在各部門的工作，按照最有利於企業營運的作業流程，加以重



新組織規劃；目的在打破既有的工作藩籬，使企業更能因應變動市場的要求（吳心恬，1996；管彥康，1997）。同時更進一步地促進、賦予成員參與流程的實權，增加成員對組織的向心力。

三、再造後的組織變革

(一)組織結構的改變

有別於傳統組織的科層模式，再造後的組織強調扁平化，縮短決策的縱向過程，減少組織的中間階層，以促進高階主管與基層人員的直接接觸（張明輝，1998）。

(二)組織工作流程的改變

強調以流程觀點取代傳統分部分門的觀點，主張以流程為中心，排除過於繁瑣的工作，加強流程間的資訊共享與溝通，進而強化組織的績效。

(三)組織運作的再概念化

再造的基本精神在於概念的重新界定（reconceptualization）、思考形式（paradigm）的改變，以及兼含知覺、思考與行動的整體轉型（transformation）（吳明清，2001）。

參、新興企業組織理論——以網狀組織理論（Web Organization Theory）為例

一、網狀組織的意涵

將傳統的金字塔組織扁平化，而扁平中形成許多交網點，每一網點皆為機動性的小組；除獨立運作外，亦依其任務及需要，進行機動式的組合，以速度和彈性取代層級龐雜、反應遲緩的官僚體制（王志仁，1996；張明輝，1998；李新鄉，2002）。

二、建構網狀組織的步驟（王志仁，1996；張明輝，1998）

瑞士國際管理發展學院教授 Lorange（1996）指出，建構網狀組織的步驟為：

- (一)破除組織的疆界，塑造有競爭力的組織成員
- (二)解決組織內部分工及財務規劃等問題
- (三)充分實施授權
- (四)培養組織成員的專業知能
- (五)組織內部資訊的流通與透明化

三、網狀組織的特徵

網狀組織將組織的層級，打散成一張關係綿密的網。相較於傳統的金字塔型組織，網狀組織具有下列幾點特徵：

- (一)組織的型態，由垂直的階層轉為平行化的架構，減少中階主管的成員數。
- (二)權力的來源，不再以階級和法定威權為依歸，轉而強調組織的任務與成員的專業性。
- (三)領導者不再以「英雄式」的角色自居，轉而扮演「觸媒者」的角色，積極提供運作支援與流程間的協調折衝。

肆、我國學校經營再造的背景因素

近幾年來，符應世界各國教育改革的風潮，學校經營結構逐漸朝向質變與量變的發展方向、教育鬆綁更加速學校進行本位經營的思維模式，此種種大幅度的變革，已在校園間掀起驚濤駭浪：包括學校自主性的紛爭、教師專業表現與專業自主的捍衛戰，此種種的困境，唯有亟待進行新一波的組織再造工程，才能讓學校的教育功能正常地發揮。現就學校經營再造的背景因素分述如下：（教育部；行政院教育改革審議委員會，1996；吳清基，2000；張明輝，1998）

- (一)民國83年4月，「四一〇教改聯盟」提出教育改革四大訴求，揭開了教育改革的序幕。其訴求內容包括落實小班小校、廣設高中大學、推動教育現代化、制定教育基本法。
- (二)行政院教育改革審議委員會於民國85年提出「教育改革總諮議報告書」，該報告書主張五點基本訴求—教育鬆綁、帶好每位學生、暢通升學管道、提升教育品質、建立終身學習社會。
- (三)民國84年8月「教師法」公布實施，85年8月中小學開始成立「學校教師會」及設置「教評會」。
- (四)民國88年教育部修正公布「國民教育法」第九條，校長的任用制度由派任制改為遴選制，且由各縣市自行辦理遴選。

(五)民國88年立法院三讀通過「教育基本法」第八條：「家長……依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利。」

(六)「教育改革第四期諮議報告書摘要」中的學校專業自主：在教育主管機關之設校最低標準、課程最低標準、適法監督與評鑑下，中小學校事務由各校自主，包括自訂校內章程、校務發展計畫、學生成績考察辦法，並擇用教科書。

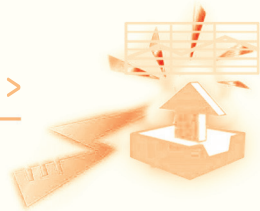
(七)「教育改革第四期諮議報告書摘要」中的大學內部運作：〈大學法〉應儘量減少對大學內部組織的規範，讓各大學有更大的彈性空間。各校應根據全國性的外部評鑑及內部的自我評鑑，做為調整的依據。

伍、網狀組織理論對學校經營的應用

網狀組織理論強調平行式的結構改變、任務與專業性的思維模式，此種種變革多著重於行政組織的調整，缺乏組織倫理與文化的論述，然而，就移植於學校經營言之，有所相容處，卻也有所限制性。現以網狀組織理論對學校經營的啟示與限制處，作一概括性的闡述。

一、網狀組織理論對學校經營的啟示

- (一)組織結構—由法令規章的契約界定，轉變為彈性機動的行政體制



傳統科層的金字塔型組織結構，強調個人從屬於組織。而所謂的組織權力係源於職位的高低，職位低者本應為職位高者所管束。然而，網狀組織強調扁平化的組織架構，可保持學校人力的靈活調配，各處室間能彈性支援。以人性化的關懷，促進學校成員參與學校事務之餘，亦彌補科層體制的過度僵化。

(二)人力資源管理—由大權統轄，轉變為授權與專業分工的管理

一般而言，學校內的高階主管，多握有組織管理的大權，致使下層的員工，僅能被動且形式化地扮演一顆小螺絲釘。久之，下層的員工對於學校的經營與運作，失去參與與改革的熱忱。然而，參照網狀組織的特徵，加強授權幅度並縮減溝通的層級，可促使學校整體運作的全面參與，積極落實學校經營之願景，提升學校行政之效率。

(三)溝通管道—由封閉且單向的溝通，轉變為開放且雙向的資訊流通

大多數學校之溝通，多以由上而下的思維模式居多，加上不透明化的結果，更增加溝通的困難度與排斥性。藉由網狀組織無距離且開放式的資訊流通，學校經營必須以權力的正當性為基，定期公布學校經營的概況，促進整體成員對學校行政運作的掌握，進而尋求合理的行動共識，凝聚組織成員之向心力。

二、網狀組織理論對學校經營的限制

(一)中心精神—企業機構與教育事業的經營鵠的並不相同

企業機構旨在賺取營利，教育事業卻多了一份對社會的責任。因此，在應用企業經營與教育組織時，必須注意其中的相容與限制性。切不可將企業組織重視利潤與報酬的經營理念，全盤移植至教育組織的改造。否則，將無法發揮其應用的功能。

(二)組織倫理—著重專業參與的組織架構，科層層級的倫理性備受考驗

傳統組織中，權力源於法令規章下的正式關係，層級間雖為上下的從屬關係，但卻隱含著相當的組織倫理性。網狀組織所強調的扁平化經營，雖可避免金字塔型組織的官僚氣息，卻也同時打破了階層間的倫理關係。無所謂絕對的權力，任務的達成與能力的有無，才係權力的來源。

(三)專業知能—權力下放後，組織成員是否具備足夠的知能來參與組織經營

網狀組織強調組織管理權的下放，期望藉由授權的方式，突顯對組織成員的尊重與重視，進而提升學校整體的績效。然而，權力下放後，值得思考的是，習於按表操課的成員，是否具備經營管理的知能？又若答案為否定，組織是否能提供切合其需要的學習機會？成員實際的參與度又如何？

陸、結語

九〇年代後興起的各種企業組織理論，均或多或少地受到學習型組織的影響，其最大的困局在於理想色彩非常濃厚，很難獲得實際的驗證（李新鄉，2002）。

再者，教育界本是一個較傳統與保守的體制，實行已久的科層所帶來的心智模式，能否在短期進行變革與重組，將是援

用企業組織理論於教育行政上，最大的障礙。

這是一個教育改革的年代，強調任務導向的層級授權，既要權變又要彈性。面對這必須有所為的局勢，教育除了建立因應變革的組織架構及行政模式，更須謹慎以對，緩慢以進，尤其必須重視第一線的教師與行政人員的困境及需求；唯有提升組織成員的專業知能，才能促進組織整體的績效與變革！

參考資料

- 吳明清（2001）。教育向前跑－開放社會的教育改革。台北：師範。
- 李新鄉（2002）。新興的企業組織理論及對教育行政之可能影響。載於國立中正大學主編，第九次教育行政論壇（頁98-101）。嘉義：國立中正大學。
- 林海清（2002）。重塑學校組織活力的省思與探討。載於國立教育資料館、國立嘉義大學國教所主編，九十一學年度現代教育論壇－新世紀的學校經營策略（頁27-36）。嘉義：國立嘉義大學。
- 吳清基（2000）。中華民國教育改革的發展與未來（上）。研習資訊，17（5），3-5。
- 王志仁（1996）。未來集團－架構未來組織。天下雜誌，8，34-38。
- 教育部（無日期）。國民教育法第九條。2004年9月29日，取自：<http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=H0070001>
- 教育部（無日期）。教育基本法第八條。2004年9月29日，取自：<http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=H0020062>
- 行政院教育改革審議委員會（1996）。行政院教育改革審議委員會第四期諮議報告書。台北：作者。
- 張明輝（1998）。企業組織的革新對學校組織再造的啟示。2002年11月18日，取自：<http://web.cc.ntnu.tw/~minfei/.html>
- 吳心恬（1996）。企業再造下的人力資源管理變革。2004年9月29日，取自：<http://free.greenworld.com.tw/~anitawu/bpr.html>
- 管彥康（1997）。顧客導向與服務觀念之企業型政府建構：成功民營企業改造之借鏡。2004年9月29日，取自 <http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sp031.htm>