

附錄一 著作引用同意書

著作引用同意書

茲同意國立政治大學教育學院學校行政碩士班研究生吳忠道在其碩士論文《北部地區國民中學總務主任壓力之研究》一文中，引用本人編製之「台南縣國民小學總務主任工作壓力與因應策略問卷」，修訂成初稿，實施預測。

立同意書人： 

服務單位：台南縣西港鄉港東國民小學

聯絡電話：06-7211427

中華民國 94 年 7 月 5 日

## 附錄二

### 「國民中學總務主任工作壓力及因應策略」預試問卷

指導教授：井敏珠 博士

敬愛的總務主任：

您好！首先感謝您在百忙中撥空填答此問卷，並對您平日為中學教育所做的貢獻與犧牲，由衷的感到敬佩！

這份問卷的主要目的在於了解現職國中總務主任的工作壓力及壓力因應策略，期能藉由研究結果做為研究改進國民中學總務主任工作條件的參考。並進一步希望研究結果有助於您對工作壓力的深入了解與工作環境之改善。本問卷採無記名方式填答，請依序填答並懇請您能於五日內填畢擲回。您的參與及熱心作答的意見非常重要且具價值性。再次感謝您的協助，謹致最深的謝忱。

敬祺

教安

國立政治大學學校行政碩士班

研究生：吳忠道 敬上

中華民國九十四年十月

#### 第一部份：基本資料（請於適當的□處打✓）

1. 請問您今年\_\_\_\_ 歲，擔任總務主任共 \_\_\_\_年。
2. 性別：(1) 男 (2) 女
3. 年齡：(1) 30 歲以下 (2) 31—40 歲 (3) 41—50 歲 (4) 51 歲以上
4. 婚姻：(1) 未婚 (2) 已婚
5. 教育背景：(1) 研究所(含四十學分班) (2) 師大、師院 (3) 大學 (4) 其他
6. 總務主任年資：(1) 未滿一年 (2) 2—4 年 (3) 5—8 年 (4) 9—12 年 (5) 12 年以上
7. 學校所在地：(1) 直轄市或縣轄市 (2) 鄉、鎮 (3) 偏遠地區
8. 學校規模：(1) 12 班以下 (2) 13 至 24 班 (3) 25 班至 59 班 (4) 60 班以上

## 第二部份：工作壓力量表

本部份共有 46 題，請您根據自己在學校工作的實際感受，依序填答，在適當的□內擇一打✓。  
謝謝！

	非常同意	大致同意	不同意	非常不同意
01 我覺得總務工作的推展經常得花很多時間與建築師、廠商接觸。...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02 我會擔心營繕工程進度落後而感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03 我會擔心營繕工程的危險性而感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04 我會擔心營繕採購的品質不良而感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05 我覺得經費補助不足，無法滿足學校實際需求。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06 我會擔心意外災害的發生而感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07 我在上班時間，經常沒有空暇稍作休息。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08 我的工作量大，負擔沉重.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09 我覺得總務工作繁瑣耗費心力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 我會覺得所學有限，而感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 我對學校經費無法配合業務需要，增購設備感到困擾。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 我覺得要兼顧教學與總務工作有壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 我覺得行政公文、報表數量太多。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 我覺得總務處必須總攬所有歸屬不清的業務。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 我和家長、社區人士之間，會因意見差異、溝通不良而造成衝突。...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 我會擔心學校同事未依法行事而讓我受到連帶行政處分。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 我會擔心與長官互動不良而影響工作情緒。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 我會為工友在工作方面配合度不夠而感到煩心。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 我會為教師間不同意見而感到困擾。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 我覺得民意代表或家長不合理的要求會造成我的困擾。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 我覺得處室內同仁會持本位主義，對事斤斤計較而感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 我覺得各處室同仁之間協調溝通不夠而感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 我對處理學生相關的事務，例如催繳學費、公物破壞感到困擾。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 我會因為要扮演好校長與老師間的傳達角色而感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非常同意	大致同意	不同意	非常不同意
25 我會對所屬處室同仁的工作熱誠不如預期而感到困擾。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 我常感到對於總務主任工作，缺乏完整的職前訓練。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 我並不是很熟悉總務主任工作所涉及的專業知識與能力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 我經常擔心採購案的適法性問題。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 我經常擔心營繕工程案的適法性問題。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 我會擔心專業知識不足而影響行政工作品質。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 我會擔心學校行政措施或場地設施安全，有違相關法令的規定。…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 我覺得學校的行政決策常以教務或學務為主，總務少有決策權……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 我覺得沒有足夠時間與機會做專業上的在職進修。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 我會因為行政 e 化而感到電腦專業知能不足的壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 總務工作的專業與成效，較不受長官及學校教師重視。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 我會因上級的行政規定感受到壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 我會因上級的總務督導、考評而感到有壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 我會因上級權威行事而覺得心理壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 我會擔心校長不滿意總務工作。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 我覺得上級交付的活動愈來愈多。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41 我會因上級下決策太急促，須在限定時間內完成要求而感到壓力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 我會為上級對採購案的聯合稽核而感到壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43 我會為上級消防安檢而感到壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44 我會為上級的教育經費查核而感到壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 我對上級的政策經常改變感到困擾。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 我會因上級不合理的要求而感到壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 第三部份：因應策略量表

本部份共有 31 題，是敘述當您在學校遇到工作上的不如意或感受到壓力時，您的調適、因應方式。請您就平日實際情況，依序在符合程度的□內擇一打✓。謝謝！

		非常同意	大致同意	不同意	非常不同意
01	工作發生難題時，我仍按部就班地做自己應做的。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	我會擬定總務發展計畫並確實執行。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	遇到難題時，我會一心一意處理問題。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	我會充分運用溝通、協調，使行政工作更順利。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	我會檢視問題關鍵所在，立即行動。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	我會查閱舊檔 依前人方法處理類似情況。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	我會盡可能找出時間運動，以消除疲勞紓解壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08	我會以學生的角度思考總務行政。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09	遇到工作上的困難時，我會冷靜地思考問題。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我覺得不經一事不長一智，經驗是成長的機會。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我會設法充實自我生活內涵，重拾生活、工作重心。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	對於難以處理的問題，我會試著思考它的合理性。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	我對於事情的處理，採分工合作、分層負責的原則。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	我經常檢視，修正自己的成效。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	面對無法解決的問題時，我會採取事緩則圓策略，暫緩處理。…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	我會與家人、親友，討論自己所面臨的工作壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	遇到工作上的困難，我會求助於有經驗的總務主任。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	當需要做決定時，我會多方聽取意見。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	我希望多參加在職進修活動，以增進自我專業智能。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	我會安排時間練習第二專長，以提升工作成效。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	我會找朋友喝茶、聊天以紓解緊張。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	我會尋求宗教信仰，以獲得精神寄託。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	在工作情境中，我努力培養挫折容忍力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	當工作不如意時，我會安排假期，以緩和緊張情緒。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		非 常 同 意	大 致 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
25	我接受已發生的事實，坦然以對。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	有些工作自己無法改變時，我會採取順其自然的心理，舒緩壓力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	我了解並接納自己，不做自己辦不到的事。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	我會偶而暫時攔下工作，放鬆自己，不去想它。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	碰到困擾時，我會藉自己喜歡的活動來調適。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	我告訴自己量力而為不要太在乎工作的成敗。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	我會做好情緒管理來面對我的工作。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 附錄三

### 「國民中學總務主任工作壓力及因應策略」正式問卷

指導教授：井敏珠 博士

敬愛的總務主任：

您好！首先感謝您在百忙中撥空填答此問卷，並對您平日為中學教育所做的貢獻與犧牲，由衷的感到敬佩！

這份問卷的主要目的在於了解現職國中總務主任的工作壓力及壓力因應策略，期能藉由研究結果做為研究改進國民中學總務主任工作條件的參考。並進一步希望研究結果有助於您對工作壓力的深入了解與工作環境之改善。本問卷採無記名方式填答，請依序填答並懇請您能於五日內填畢擲回。您的參與及熱心作答的意見非常重要且具價值性。再次感謝您的協助，謹致最深的謝忱。

敬祺

教安

國立政治大學學校行政碩士班

研究生：吳忠道 敬上

中華民國九十四年十二月

#### 第一部份：基本資料（請於適當的□處打✓）

1. 請問您今年\_\_\_\_ 歲，擔任總務主任共 \_\_\_\_年。
2. 性別：(1) 男 (2) 女
3. 年齡：(1) 30 歲以下 (2) 31—40 歲 (3) 41—50 歲 (4) 51 歲以上
4. 婚姻：(1) 未婚 (2) 已婚
5. 教育背景：(1) 研究所(含四十學分班) (2) 師大、師院 (3) 大學 (4) 其他
6. 總務主任年資：(1) 未滿一年 (2) 2—4 年 (3) 5—8 年 (4) 9—12 年 (5) 12 年以上
7. 學校所在地：(1) 直轄市或縣轄市 (2) 鄉、鎮 (3) 偏遠地區
8. 學校規模：(1) 12 班以下 (2) 13 至 24 班 (3) 25 班至 59 班 (4) 60 班以上

## 第二部份：工作壓力量表

本部份共有 35 題，請您根據自己在學校工作的實際感受，依序填答，在適當的□內擇一打✓。  
謝謝！

	非常同意	大致同意	不同意	非常不同意
01 我會擔心營繕工程進度落後而感到壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02 我會擔心營繕工程的危險性而感到壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03 我會擔心營繕採購的品質不良而感到壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04 我會擔心意外災害的發生而感到壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05 我的工作量大，負擔沉重……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06 我覺得總務工作繁瑣耗費心力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07 我會覺得所學有限，而感到壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08 我覺得要兼顧教學與總務工作有壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09 我覺得總務處必須總攬所有歸屬不清的業務。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 我會擔心與長官互動不良而影響工作情緒。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 我會為工友在工作方面配合度不夠而感到煩心。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 我會為教師間不同意見而感到困擾。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 我覺得處室內同仁會持本位主義，對事斤斤計較而感到壓力。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 我覺得各處室同仁之間協調溝通不夠而感到壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 我對處理學生相關的事務，例如催繳學費、公物破壞感到困擾。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 我會因為要扮演好校長與老師間的傳達角色而感到壓力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 我會對所屬處室同仁的工作熱誠不如預期而感到困擾。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 我常感到對於總務主任工作，缺乏完整的職前訓練。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 我並不是很熟悉總務主任工作所涉及的專業知識與能力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 我經常擔心採購案的適法性問題。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 我經常擔心營繕工程案的適法性問題。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 我會擔心專業知識不足而影響行政工作品質。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 我會擔心學校行政措施或場地設施安全，有違相關法令的規定。…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 我覺得學校的行政決策常以教務或學務為主，總務少有決策權……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非常同意	大致同意	不同意	非常不同意
25 我會因上級的行政規定感受到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 我會因上級的總務督導、考評而感到有壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 我會因上級權威行事而覺得心理壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 我會擔心校長不滿意總務工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 我覺得上級交付的活動愈來愈多。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 我會因上級下決策太急促，須在限定時間內完成要求而感到壓力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 我會為上級對採購案的聯合稽核而感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 我會為上級消防安檢而感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 我會為上級的教育經費查核而感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 我對上級的政策經常改變感到困擾。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 我會因上級不合理的要求而感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 第三部份：因應策略量表

本部份共有 21 題，是敘述當您在學校遇到工作上的不如意或感受到壓力時，您的調適、因應方式。請您就平日實際情況，依序在符合程度的□內擇一打✓。謝謝！

	非常同意	大致同意	不同意	非常不同意
01 工作發生難題時，我仍按部就班地做自己應做的。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02 我會擬定總務發展計畫並確實執行。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03 遇到難題時，我會一心一意處理問題。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04 我會充分運用溝通、協調，使行政工作更順利。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05 我會檢視問題關鍵所在，立即行動。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06 我會查閱舊檔 依前人方法處理類似情況。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07 遇到工作上的困難時，我會冷靜地思考問題。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08 我經常檢視，修正自己的成效。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		非常同意	大致同意	不同意	非常不同意
09	遇到工作上的困難，我會求助於有經驗的總務主任。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	當需要做決定時，我會多方聽取意見。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我希望多參加在職進修活動，以增進自我專業智能。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我會安排時間練習第二專長，以提升工作成效。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	我會找朋友喝茶、聊天以紓解緊張。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	當工作不如意時，我會安排假期，以緩和緊張情緒。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我接受已發生的事實，坦然以對。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	有些工作自己無法改變時，我會採取順其自然的心理，舒緩壓力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	我了解並接納自己，不做自己辦不到的事。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	我會偶而暫時攔下工作，放鬆自己，不去想它。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	碰到困擾時，我會藉自己喜歡的活動來調適。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	我告訴自己量力而為不要太在乎工作的成敗。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	我會做好情緒管理來面對我的工作。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 附錄四 訪談大綱

一、受訪者基本資料：包括性別、年齡、婚姻、教育背景、總務主任年資、學校地區、學校規模。

### 二、訪談大綱

1. 請問你覺得擔任總務主任有沒有壓力？壓力的程度如何？
2. 您覺得擔任總務主任的工作壓力，大致來自哪方面的工作？有沒有哪方面的工作壓力特別強烈？
3. 您認為您的工作壓力是屬於高度、中等或輕微程度？
4. 您認為不同性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？
5. 您認為不同學校所在地、班級數的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？
6. 當您遇到工作壓力時，大多會採取什麼因應方式？請簡述之。
7. 就減輕總務主任工作壓力方面，您有什麼有效的方法或建議可供教育行政單位或學校長官參考改進的地方？

## 附錄五 訪談資料

樣本編號一：總務主任 A

訪談日期：94.12.02

一、基本資料：包括性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景、學校地區、學校規模。

男、34歲、總務年資第2年、未婚、研究所畢業、鄉鎮、24班

二、訪談大綱

1. 請問你覺得擔任總務主任有沒有壓力？壓力的程度如何？

擔任總務主任有壓力，害怕觸法是最大的壓力，特別是工程專業上的壓力。師資養成階段，有關總務之相關業務的理論與實務的課程幾乎沒有，通常都是出來當任總務主任後才邊做邊學。尤其剛接任總務主任最好是多多尋求他人的意見或詢問一些比較有經驗的主任。我特別舉以下的例子作為說明；民國九十四年三月政風室查核，提到本校所作營建的工程發包有缺失。自己是總務主任，出事的是學校的工程，緊張、害怕、羞愧、丟人現眼、遺憾、憤怒、當時的心情可以說是五味雜陳。在學校裡好像同事們的眼光變得很奇怪，面對同事，心中有抱歉，也想要急著澄清自己的清白、細說事實的真相。原來這是一項教育局委託辦理的工程。因為經費不夠設計到發包都非常不順利，直接請廠商簽約。接下來的可有得瞧了，上級要查、政風單位也要查。每天忙著應付調查、寫報告、影印資料、現場勘查，哪有時間辦正事。

雖然後來證實這是一場誤會，調查結果也還本校清白，但是同事異樣的眼光好像久久不能退去。由此事件可以體會，學校總務人員所承受的工作壓力是多麼大。

2. 您覺得擔任總務主任的工作壓力，大致來自哪方面的工作？有沒有哪方面的工作壓力特別強烈？

第一年什麼都不懂，許多工程預算要規劃，壓力真的很大，招標的變數很大，流標了，上級還要檢討我們。來自工程方面的壓力壓力最大，從規劃、

招標程序、招標文件、指定廠牌規格擔心觸法，廠商的問題、又怕被告，又如指定同級品的文字敘述要符合採購法，又要符合學校需求，有利標容易被質疑，價格標價錢太低，被質疑又怕品質差，真的很難。採購招標文件、上網填報，不能出錯，稍有不慎，動則觸法，一定要靜下來思考。還有的維修、修繕都是問題。學校修繕隨時都有，今日剛處理完，等一下又有水管爆裂，不知道又有什麼設備壞了。還有教育局的考評實在太多了，光是這學期，我的業務就評鑑兩次，應該回歸教學工作的考量。

3. 您認為您的工作壓力是屬於高度、中等或輕微程度？

應該是中上或著是高等壓力吧。因為學校在兩年之內，走了2位總務主任，都是受不了工作量大及壓力太大而離開，事務也是新手，人事異動很大，造成很多工作都要我來兼任，其他人無從幫忙。

4. 您認為不同性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

初任總務主任的前一、二年，對自己的專業能力一定要積極充實，加強進修。初任總務主任時工作一忙，經常利用下班時間自己留在辦公室，加班到七、八點，或是假日沒事的時候，有時也會到學校加班。

5. 您認為不同學校所在地、班級數的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

市區學校因為與學校周遭的鄰居互動較多，壓力會較大。另外規模大的學校，因為維修的工作較為需要，自然壓力也會增加。學校規模大小與總務主任的工作壓力多少會有些關係，因為要做的事會因為學校規模大小而有所不同。

6. 當您遇到工作壓力時，大多會採取什麼因應方式？請簡述之。

我喜歡跑步打球，流完汗後，身心舒暢，工作壓力全不見了。也喜歡跟朋友去爬爬山，轉移工作壓力，暫時忘掉工作的煩惱。也會和好友訴苦，倒完心

中的垃圾就好了。當工作很忙、很多時，就加班，做完它，我不會拖，做完了就輕鬆了，沒有做完會睡不著覺。

7. 就減輕總務主任工作壓力方面，您有什麼有效的方法或建議可供教育行政單位或學校長官參考改進的地方？

(1) 制度面上建議教師不要兼總務主任，因為角色認知會有衝突、專業知能又不足，最好由具有專業訓練背景的總務相關人員擔任。老師還是以教書教育事業為重。

(2) 建立明確的輪調制度，讓總務處主任要接任之前有個調適期或職前訓練期，並與組長建立合作的默契，這樣在工作上才能有實質的幫助。

(3) 給予總務主任獎勵，其他處室辦個小小研習活動，經常是辦完了就能記功嘉獎的，好像績效好，對學校很有功勞，常常忘了幕後支援的總務人員，大家有獎勵，唯獨總務處沒有，常常籌畫許多重大營建或修繕工程，或天然防救災整備工作等，常常需要假日加班，工作都不輕鬆，但完成了，除了要報一大堆報表之外卻沒有任何獎勵。

樣本編號二：總務主任B

訪談日期：94.12.07

一、基本資料：包括性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景、學校地區、學校規模。

男、39歲、總務年資第2年、已婚、大學畢業、鄉鎮、23班。

1. 請問你覺得擔任總務主任有沒有壓力？壓力的程度如何？

剛開始第一年對總務工作不熟壓力比較大，現在比較好一些；壓力來源方面我覺得跟上級壓力跟考評制度有關，因為總務工作需要大家合作，處室氣氛如果因為考評等第的關係，弄得氣氛很不好，影響士氣。所以每次到考評時壓力就很大，學校最近要建立制度，就是讓各處室主任、級導師或組長以上的來

評比幹事或工友警衛的考績，這樣我的壓力比較小。

2. 您覺得擔任總務主任的工作壓力，大致來自哪方面的工作？有沒有哪方面的工作壓力特別強烈？

幾乎所有的總務主任，均是由教師兼任，所學的科目是國、英、數這些教學科目，而總務主任所掌理包括：事務組的採購、營建、財產管理；出納組的薪資核算、學生的收費；文書組的印信、文書管理等等，項目繁多而沒有一項是自己的專長，當然就會產生壓力。例如本校要建一座活動中心及專科教室，一樓及二樓是專科教室、地下樓為停車場、三樓以上為可容納一千人之風雨操場。從全校的更新計劃、活動中心的先期作業、整體建築物的初步設計、草圖之繪製及工程經費預算的分配、分析等，因還沒有徵選建築師，所以各種先期作業均要總務主任到處奔波去請教別人，舉凡設計圖、水電工程、主體工程、甚至庭園設計、文化藝術項目等，均得從無到有，擬出一本先期計劃的草案，有時還真的是力有未逮，有一些根本都不懂的東西。例如立面圖、放樣、RC 結構、連續壁、地質鑽探、學問還真大。有時，採購法講習會時，講師是講得風聲鶴唳，我們當然想依法規行事啊！但你看那麼多的法令，對我們這些兼辦採購人員而言，真是一大負擔。

3. 您認為您的工作壓力是屬於高度、中等或輕微程度？

現在好像比較適應，壓力較小，加上我的處室組長都很強，都能獨當一面，大家也不計較，所以工作氣氛還好，所以應該是中壓力。基本上我的組長們都有接受相關訓練，業務上都很熟練，加上我比較隨和，大家一邊工作邊聊天，感覺還算蠻愉快，雖然工作量很大，大家也很晚下班，幾乎都是全校最晚下班的處室，每天都是6 點以後才離開，加上我個人是新手，凡事都要請教他們，他們也都很幫忙，大家彼此相互協助，不計較，沒有猜忌，壓力稍稍紓解。

4. 您認為不同性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

總務主任由男教師擔任會比較好一些，畢竟各種事務均按需跑來跑去。照規定來做。有時候一些較粗重的事情，工友忙不過來時，男主任可以馬上幫忙，但如果是女主任大概就沒辦法了；而女主任也有優點，至少在工作上會比較細心些。年齡就比較會有影響，一般來說，年紀較大的主任對於資訊化會有較大的壓力，特別是總務工作，現在已經都需要透過電腦上網來處理，上了年紀要學習新的東西比較困難，這是一大壓力。再者年紀較大的主任顯然的體力就比較差，做起事來常有力不從心的感覺；年紀輕的主任也有缺點，就是經驗比較不足。年資問題對於剛上任的主任較會有壓力，至於做過兩三年的主任就已經駕輕就熟了。

5. 您認為不同學校所在地、班級數的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

學校規模，肯定是總務人員較為有壓力的事，像我們學校，甚至還有很多木製的窗戶，因為日子久了，木材被蛀蟲蛀的破破爛爛，曾經有整片窗戶掉下來的現象，可見老舊又規模大的學校的維修問題是很大的壓力。另外，院轄市的學校，應該比鄉下學校在經費上的調度，較無壓力。

6. 當您遇到工作壓力時，大多會採取什麼因應方式？請簡述之。

做好情緒管理很重要，請個假，休息一下或找人聊天。或者聽音樂、運動、打球、逛街。我的心態都是抱著暫時放下，對人不太計較，或冷處理，就是對人暫時不理他依段時間。有時後則感覺工作上「要事緩則圓」慢慢來，熟悉了、適應了就好了。

7. 就減輕總務主任工作壓力方面，您有什麼有效的方法或建議可供教育行政單位或學校長官參考改進的地方？

人員編制越來越少了，總務工作並沒有減少，事情還是那麼多，對總務主任的工作壓力要減輕，大概可以有個辦法，就是「沒有人，錢就多一些吧」，但現在工友越來越少，經費拮据，根本沒錢外包，所以要減輕工作，最好是增加人手，所以找替代役是可行的辦法，我今年有申請。另外各組最好有個直屬

的幹事設置，因為這樣穩定性比較夠，人事不會流動這麼大。

樣本編號三：總務主任C

訪談日期：94.12.15

一、基本資料：包括性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景、學校地區、學校規模。

女、51歲、總務年資第5年、已婚、大學畢業、鄉鎮、9班

二、訪談大綱

1. 請問你覺得擔任總務主任有沒有壓力？壓力的程度如何？

壓力滿大的。有時間壓力的、需要行政配合或溝通的、業務常被拖延的、現在採購法、公文系統、薪資系統又要更新，要建許多資料，專業不熟悉工作量大，初任總務主任的前一、二年，對自己的專業能力一定要做好調適，積極充實。多詢問有經驗的總務主任，聽聽別人的看法。有時候忙得不可開焦時，廠商或生意人因公事來找你接洽，你又不得不暫時停下手邊的工作時，常常急得心慌。總務工作要擬定全校中長程發展計畫等工作，一定要通盤考量，決不是總務主任一個人，也不是一朝一夕的工作，要有長遠的思考與規劃！

2. 您覺得擔任總務主任的工作壓力，大致來自哪方面的工作？有沒有哪方面的工作壓力特別強烈？

學校教師常會提出一些要求，包括辦公室教室，裝冷氣、置冰箱等。但是偏偏這些設備都是管制品，普通教室根本無法購置；又如資訊設備要購置，也須先報請市政府的資訊小組審核通過，才能發包，不是說想買就可以買的，但是老師們不知道這些規定，所以每每須費盡唇舌與之溝通，也容易因此得罪教

師們，壓力之一也。但是總務處以支援教學為主，大家都是好的同事，要注意良好關係的建立、維繫。全力服務老師。最近一、兩年來，評鑑太多了，但是不做又不行。這也是壓力之一也。我覺得做好檔案管理很重要，我都會以資料夾及電腦的方式歸類資料跟檔案，這樣，方便查閱及比照辦理。

我們校長是屬於比較嚴肅的人，他交辦的事項，一定會要求在最短時間內把它做好，因此壓力來自我們自己的首長。有時候並沒人要求，但是有兩種因素卻構成自己對自己的壓力。其一為求快，對於該做的是認為越快做好越安心，才不至於像一塊石子壓在心頭。其二是求好、凡事想做到所有的人都滿意，但是因為專業知能的明顯不足，做出來的往往是不能盡如人意。也是壓力的來源之一。

其他如常有人認為總務處是個有油水的單位，總務主任是校長的紅人與校長是一鼻子出氣的，學校的採買作業一定可以從中得到很多好處，回扣有幾成等等，將總務主任看成油水多多。平常進行小工程也會被投以不信任的眼光。

校園很大，工友人數又少，花草樹木的整理、門窗玻璃的修理、水電維修、太多的事情要做，雖然有分配個人負責的區域，但是總有些想不到之處，那就是壓力。

### 3. 您認為您的工作壓力是屬於高度、中等或輕微程度？

現在是中壓力，但假若缺人時，要代理別人，那壓力就會便高壓了。像上學期缺事務組長，結果事情都做不完，一度引發惡性高血壓。自己的事做不完，別人的事也做不完，幾乎沒辦法，很痛苦。

### 4. 您認為不同性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

總務的工作是較為後勤的工作，若由男性來做會比女性來的稱職。初任總務主任時，連續有工程發包，暑假沒有好好的休假陪家人。個人因素的困擾比較嚴重的是年齡問題，像我已經五十歲了，已經接近退休的年齡。每次只要一群人在聊天，提到退休，都會把焦點集中到我身上，甚至有的會問到底我為什麼

麼還不退休，好像我已經老到不行了，有些逼退的感覺，最令我傷心的，校長還常說我是學校的「寶」。

5. 您認為不同學校所在地、班級數的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

當然學校規模大小也有關係，班數多的學校，配置的人員如工友和幹事人數都比較多，班數少的學校，有時候連組長都不足，更不用說是工友和幹事了，但是班級數多的學校相對的事情應該也會比較多，像我們學校不到九班的學校，總務處就一個主任、一個組長，其他是空盪盪的。大型學校不但各組組長齊全，且還配置有工友和幹事各一人，人手也不會覺得不夠。

6. 當您遇到工作壓力時，大多會採取什麼因應方式？請簡述之。

陪家人假日去爬山、運動、逛百貨公司，陪小孩到圖書館看書，放假休息重要，有些事，能緩則緩，總務工作是做不完的。對我而言如果不放假休息可能會病倒。休息很重要。有時候想想，退一步海闊天空，當教師也不錯，教學比較單純。

7. 就減輕總務主任工作壓力方面，您有什麼有效的方法或建議可供教育行政單位或學校長官參考改進的地方？

(1)建立總務處工作代理制度。(2)簡化作業流程。(3)各處室要配合良好。(4)長官多支持肯定關心，長官一句肯定的話勝過許多紓解壓力的妙方。

樣本編號四：總務主任D

訪談日期：94.12.20

一、基本資料：包括性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景、學校地區、學校規模。

男、42歲、總務主任第6年、已婚、師大畢業、縣轄市、48班。

1. 請問你覺得擔任總務主任有沒有壓力？壓力的程度如何？

有不少壓力，專業知能是部分，如採購法、招標程序、文件審核、廠商資格或建築師徵選等等有一定的流程，規劃過程很繁瑣、開會很多，需要溝通協調的部分時間都很多、記錄很多。工作量很大，每天都有很多事情作，還有上級壓力。上級指示工作很多，要求很多壓力很大。

2. 您覺得擔任總務主任的工作壓力，大致來自哪方面的工作？有沒有哪方面的工作壓力特別強烈？

主要的壓力在於總務主任的職務與校長之互動：有時，和校長的理念不同是最大的困難點…唉！聽命行事。但是對老師要公布訊息之前，我會先和處室同仁及各處室主任討論，再請示校長。

另外專業知識的需求也是壓力；一般的總務主任共同的壓力就是採購、營建、政府採購法採購從上網公告、招標、決標、發包、驗收等，每一環節都須專業的知識，例如招標、規格審核，決標、發包，契約的處理，監工過程、特別是如稍有不慎，則動輒觸法，壓力非同小可。尤其是對學校以外的案件，要特別注意符合行政訴訟法以及政府採購法的規定。而這些本職的專業知識，就必須由政府透過辦理研習、訓練或是參觀等活動來增進自己業務的熟練性及精準度。當然如果能像高級職業學校一樣，學校總務處能增設營繕組，來專門負責有關校舍的營建和修繕，那麼工作量就可以減輕許多。

3. 您認為您的工作壓力是屬於高度、中等或輕微程度？

高壓力因為組長工友的配合度不夠，經常說不會，教他也不會，只好自己來。不能分攤工作。上級指示工作很多，要求很多壓力很大。

4. 您認為不同性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

我認為年資的影響比較多，因為在同一個職位上久了，自然就駕輕就熟，因為除了少數的突發狀況外，其他工作如果是例行性的，都可以援例辦理，就比較不會產生壓力，反之如果是生手做起來就綁手綁腳的。

5. 您認為不同學校所在地、班級數的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

不同學校班級數的總務主任其工作壓力應該會有所差別，維修的問題是一個主要的壓力，本校是一個大學校，學生人數多，光是門窗玻璃的損壞維修起來就不是容易的事了，何況還有其他工作等著做呢？國中學生又是正逢叛逆期，只要被老師指責或被同學欺負，到頭來一定會找學校的公物算帳。破壞桌椅、設備變成學生洩恨的管道，國中生年齡不上不下，是最難管的一群了，管多了甚至惡言相向。

6. 當您遇到工作壓力時，大多會採取什麼因應方式？請簡述之。

面對它，設法解決，問題解決了，壓力就解除了；學禪修，淨化心靈，減輕壓力。找長官請訴，長官支持可以減輕很大的壓力。其實，當感覺到很煩悶時，不要再埋頭苦幹了！起個身，到校園四處走走，一面巡視校園，一面舒解壓力，倒也不錯。

7. 就減輕總務主任工作壓力方面，您有什麼有效的方法或建議可供教育行政單位或學校長官參考改進的地方？

- (1) 輪調制度，並且主管級要儘量識材適用，要因材適用，能夠發揮最大績效，提升士氣。
- (2) 組長幹事的權責規定要明確。
- (3) 長官的支持體諒很重要，是紓解壓力的最好靈丹。因為是幕僚單位，常常做了很多支援性的工作，但最後成效卻是主辦單位的績效或功勞，總務主任做的往往被人忽略或看不出來，如不被支持肯定或體諒，則會降低工作熱誠，也會增加壓力。

樣本編號五：總務主任E

訪談日期：94.12.24

一、基本資料：包括性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景、學校地區、學校規模。

男、52歲、總務主任第7年、已婚、師大畢業、直轄市、52班。

1. 請問你覺得擔任總務主任有沒有壓力？壓力的程度如何？

剛開始第一年對總務不熟壓力比較大，現在好像比較沒有；壓力來源方面我覺得跟人員的成熟度有關，我覺得總務處提供資源與服務，所以，感覺較少和老師們發生衝突或產生緊張的氣氛。因為工作上都需要互相配合的，大家要能合作，不要太計較，我感覺我們是小型學校，大家感情比較好，所以工作上

都很好，有時一起做，有時工友一人就可以做好了，不需要主任或組長操心。最大壓力來源是來自於工程的專業知識部分，幾乎每一樣工程都是新的，舊經驗無法應用，都不懂，要問很多專家，都需要重新學習，壓力真的很大。

2. 您覺得擔任總務主任的工作壓力，大致來自哪方面的工作？有沒有哪方面的工作壓力特別強烈？

最大壓力來源是來自於工程的專業知識部分，遭遇問題時，我會問一些比較專業的單位，例如縣政府國教課、主計室，建築師，專業廠商，以獲取資訊、規格、價位。幾乎每一樣工程都是新的，舊經驗無法應用，都不懂，要問很多專家，都需要重新學習，壓力真的很大。另外，例如有利標的採購問題，因為涉及到校長的職責，有些採購金額雖然超過政府採購法規定免招標的最高限十萬元，但是基於業務需要可經校長核准後採取較為方便的有利標採購，但是校長往往因為怕負責任而不贊同，甚至會認為這是在便宜行事，有的校長還會誤以為是總務主任和總務主任串通起來要陷校長於不義。經費不足也是一大壓力；特別是舊學校，設施的保養，仰賴經費，若無經費做維護，則提心吊膽，深怕鐵窗掉落，機器傷人的意外產生。你也知道，國中學生的年齡正處於十四五歲，好奇而且衝動，對於任何事物都抱持著姑且一試的態度，校園裡頭只要是他們夠到的地方，就有想到要去動動看的念頭，所到之處就會產生破壞。小自牆壁的塗鴉，花草的玩弄，大至校園設施的損毀，隨時隨地都有可能出現。修不勝修，而維修又需要經費，政府財力困難，每年分配給學校的數額又不可能增多，於是各校只有自求多福，到處去請求支援，只是社會經濟環境的不景氣，以往最倚靠的學校家長會，現在也自身難保，無法再給學校多大的幫助。所以，一談到維修問題，幾乎每個學校都有經費上的困擾。從九十二年開始，學校和所有公務機關一樣，要開始實施基金制度，又有很多新的規定要去執行，在經費的運用上恐怕又會有更多的壓力。至少有一部分的財源必須由學校部門自己去籌募，這一定會增加學校中總務工作人員的工作量，引發更多的壓力。

我一直在想，如果要我出去向別人募款，我還真不知道要如何說得出口。

3. 您認為您的工作壓力是屬於高度、中等或輕微程度？

現在好像比較適應，壓力較小，但是有新工程要規劃時，壓力又來了，所以應該是中壓力。學校要規劃新的工程，需要請建築師免費規劃，這就很困擾，過去學校合作過舊的建築師，覺得做學校工程沒有利潤，都不想做，只好到處打聽，看那個學校的建築師肯幫忙，這個真的很麻煩，每次有工程要規劃，就要不斷拜託很有壓力。

4. 您認為不同性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

這是一定會有差別的啦，例如總務主任的職務裡頭，有一項工友管理，工友要做的事是較繁雜且粗重的，但是如果工友在做事時，總務主任總不可能就站在旁邊看著，多少是需要幫忙的，而這種繁雜且粗重的事就比較不適合女性來做。年齡也會有同樣的差別；學歷的話，幾乎所有的總務主任都應該是大學畢業，所以不會有太大的學歷落差，倒是年資就會有差，因為年資較多的他做同一件事情，由於技巧方面比較熟練，當然就比較不會得罪人。

5. 您認為不同學校所在地、班級數的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

學校規模，學校所在的位置是有影響了，應該是有差別，以學校的位置來說，學校如果位於交通較不方便的郊區，則上下班都會很麻煩，光是交通問題就夠麻煩的了。學校規模大小不同，所能得到的經費當然也不同，班級多學生多，雖然需要維修的機會也比較多，但是因為得到的補助款等經費也會比較多，至少勉強可以應付得來，不像班級少的學校，一來人員少，二來經費不多，雖然學生數少，修補的機會少一些。學校的校齡、位置不同，當然或多或少也都會影響總務工作壓力的。

6. 當您遇到工作壓力時，大多會採取什麼因應方式？請簡述之。

我比較不喜歡閒閒的，有事做覺得生活有重心，現在我到了可以退休的年

齡，心態就有些改變，用作義工心情面對我的工作，覺得很感恩。遇到壓力時，聽音樂就解除了，有時後會放假去找朋友聊聊，或打電話跟朋友聊聊，壓力就解除了。回到家，會把學校工作放下，暫時忘掉壓力，明天再解決。也會參加其他社會上的義工團體，轉移工作壓力，覺得作義工蠻愉快的。

7. 就減輕總務主任工作壓力方面，您有什麼有效的方法或建議可供教育行政單位或學校長官參考改進的地方？

(1) 建議學校的重大工程，請上級委託公共工程單位負責，因為工程的問題很專業、法令也很複雜，我們學教育的真的不懂，都是邊做邊學的，一方面要辦教育，方面搞工程，真的吃力又不討好、不專業，搞不好品質差還是其次，有時弄得要官司纏身，被逼下台，很冤枉的。

(2) 建議建置一個「總務經驗網站」經驗傳承：一般學校工程可以經驗傳承，把自己辛苦累積經驗傳給別的總務處，是很樂意且值得的。建議上級要公布「過去、現在或未來」已經完成的工程、或正要進行工程的學校和工程名稱，並進行評比，並建置一個「總務經驗網站」讓辦理績優營繕工程的學校各總務主任或總務主任將經驗上傳以利交流。

樣本編號六：總務主任F

訪談日期：94.12.23

一、基本資料：包括性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景、學校地區、學校規模。

女、41歲、總務主任第 年、已婚、大學畢業、鄉鎮、12班。

二、訪談大綱

1. 請問你覺得擔任總務主任有沒有壓力？壓力的程度如何？

當然有壓力。而且不小。光是招標的工作，是比較有壓力的事情，特別是在政府採購法施行之後，無論是營繕工程或物品採購，只要超過新台幣十萬元的，都必須上網公告，按照政府採購法的規定辦理。包括採購法所需要的招標文件，雖然行政院公共工程委員會的網站可以找到範本，但是在上網之前還是擔心是否能符合規定，接著是要煩惱參加投標的廠商是否有足夠的家數。因為如果不足三家是要流標的。開標當天，更是緊張，參加的都是各廠商的代表，個個臥虎藏龍，市面看多了，一有不慎，是會跟你大小聲的。開始是審標，必須每家的資格仔細查看，營利所得繳稅單、營利證書、公會會員證、… 等太多的書類，每一張都要檢查其日期、營業項目等，必須都完全符合後才算合格。接著開價格標，要小心翼翼的檢查標單上的各項規定，細小到連數字的大小寫都不能出錯。標不出去會煩惱標出去了也煩惱，標得出去還得注意是否低於底價過多，以便要求廠商繳交保證金，標不出去問題更多，還要舉辦第二次招標，一切重來，事情的繁忙不說，更怕時間的拖延，超過規定的期限。期限一超過，很可能就要受懲戒。而整個招標過程當中，只要有差錯，很容易就會觸犯政府採購法，這也是比較擔心與壓力的地方。學校的許多事，必須透過各種會議，凝聚共識，像採購設備前，我會召開會議，請大家說出看法，討論最好的方案。

2. 您覺得擔任總務主任的工作壓力，大致來自哪方面的工作？有沒有哪方面的工作壓力特別強烈？

採購時會有很大的壓力，對於每一種物品的原料、規格、價格並非完全了解、一方面對於預算書的規定也不是每一樣都懂，經常是做了半天，結果是白忙了。這時就產生了壓力。甚至有些步驟都不知道是不是合法的。收不完的保證金、押標金、該收不收或不該收而收了，都是違法的行為，稍一不慎，就有可能吃上官司。再者，有關營建的問題，高中職學校有營繕組，可以較專業的處理有關營建的問題。國中學校的總務主任雖然在當主任之前有短期的相關研習，但幾乎都是片段的常識，蓋房子從設計、地基、結構、…，建築師要經過四、五年的專業訓練，以及多年的工地現場磨練，才能夠獨當一面。而總務主任由教師兼任，大學時的養成教育是有關師資方面的知識，與營建絲毫不相干，短期且斷斷續續的知識是無法擔當起營建事務的設計與監督的重責大任，於是壓力自然產生。至於上級壓力，主要還是在工作進度的要求方面比較顯著。

校園這麼大，修繕工作實在不容易，一下子這裡，一下子那裡，待會兒花草樹木，等一下又是桌上文件。經常一紙傳真限期要將這個那個完成，有些須經承辦組長、主任、校長，逐級簽核的，又要在最短時間內完成，形成時間壓力。人際關係方面倒是比較不成問題，因為總務處的工作是在提供教學上的支援，通常教師們找上總務處都是尋求協助，只要盡量滿足其需求，通常得到的應該是掌聲，所以人際關係方面的壓力就比較少，當然與各處室間的協調也是很重要的。

3. 您認為您的工作壓力是屬於高度、中等或輕微程度？

高壓力。因為有個組長不適任，上班常遲到又早退，電腦又不會，只好自己來。不能分攤工作。上級指示工作很多，要求很多壓力很大。

4. 您認為不同性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

男女性來做總務的工作，應該是有差別的，因為工作的緣故，經常需要工作到很晚，不能在正常下班時間回家，晚餐的問題就經常壓力著我，這也是男女性從事總務工作在工作壓力的不同。男同事晚一點回家好像天經地義的事，但是女同事就沒那麼好說。大家總會要求要顧家什麼的。學歷如果高一些，在學校裡較不會被看不起，因為教師佔大多數的學校裡，她們都擁有較高的學歷。年資大些，經歷的事情較多，自然壓力較少。

5. 您認為不同學校所在地、班級數的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

目前政府大力要求縮短城鄉教育差距，規模小偏遠的學校，透過教育優先區、攜手計畫也可以獲多較多經費人力補助，所以壓力就會比較好一些。加上資訊普及網路無遠弗屆，使得資訊交流快速。

6. 當您遇到工作壓力時，大多會採取什麼因應方式？請簡述之。

聽音樂、逛街、找親人聊天，請假休息。我的心態都是抱著暫時放下，對人不太計較，或冷處理，就是對人暫時不理他依段時間。有時後則感覺工作上「要事緩則圓」慢慢來，熟悉了、適應了就好了

7. 就減輕總務主任工作壓力方面，您有什麼有效的方法或建議可供教育行政單位或學校長官參考改進的地方？

(1) 宜建置縣級總務主任之專業網站

由本研究結果發現：總務主任在「專業知能」層面的壓力感受最強，訪談中，有總務主任也表示：遇到工作困難時，並沒有一專門單位可提供適當的解答或協助，初任主任者經驗不足，在工作上有較多的挫折感，遇到困難的時候欠缺諮詢的管道，有時，甚至依循有誤舊例而不自知，甚而誤觸法律者也不在少數，基於有效提昇行政效能與適法性及充分運用網際網路普及之便利性考量，建議主管當局，可建立一總務主任之專業網站，廣納教育行政人員、具總務專長之校長、主任、教師之意見與所發現的問題，結合資訊人員，提供支援性、常設性和教導性的諮詢、輔導之服務，以提昇總務行政之品質。

(2) 宜成立縣府統一發包作業中心

閱讀文獻與訪談資料發現，營繕工程與設備採購一直是總務主任的「最痛」，訪談中部分總務主任也持相同看法，因為它跟教學關係甚微，且並非現行國中總務主任的專業。目前已有部分縣市政府成立統一發包中心，以減輕總務人員之負擔。

樣本編號七：總務主任G

訪談日期：94.12.29

一、基本資料：包括性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景、學校地區、學校規模。

男、61歲、總務主任第15年、已婚、師大畢業、11班、鄉鎮。

二、訪談大綱

1. 請問你覺得擔任總務主任有沒有壓力？壓力的程度如何？

總務主任的壓力有很多潛在的因素。學校一個竊案發生，到現在該預防的都

預防了，該改的都改了，所有安全設備都做好了，竊案還是再發生了，責任也扛了，上級還要我們寫很多的報告，只能說總務工作有很多潛在的因素，不是人為能夠空制的，所以壓力隨時會發生。經費的問題也是大問題，經常要為省錢、沒錢、找錢的問題頭痛，又不能不辦，另外我還要上課，往往公務和課務都會衝突，影響教學品質。假日還要來校監工、校園開放等問題都是額外的工作。

2. 您覺得擔任總務主任的工作壓力，大致來自哪方面的工作？有沒有哪方面的工作壓力特別強烈？

最大壓力來源是來自於工程的專業知識部分，常常有些設備的規格、標示，真的搞不懂，但又不得不去瞭解。像前一陣子我們活動中心的規劃就很棘手，一千萬的工程費，從徵選建築師開始，就面臨很多專業問題，那時候每天工作量很大，許多工作，沒靜下心來想想、規劃一下，真的是漫無頭緒。

申請執照和相關資料的單位、要請教的單位很多。學校業務繁忙，我服務的學校 91、92 年上級補助工程、設備經費共計二千餘萬元的工程。工作再重、在忙都沒關係。只要工作和諧，工作壓力再重，都能忍受。外有有民意代表介入工程要求採取最有利標辦理。內有他室主任權力慾望很重，心術不正、心機城府極深，嚴重干預採購、工程、及家長會經費之執行。事務組長及出納組長

紛紛退休，校

又是好好先生。所以上班常有四面楚歌的心情。

3. 您認為您的工作壓力是屬於高度、中等或輕微程度？

工作壓力是屬於高等，總務處的工作氣氛比其他處室要低迷。因為人手少，工作多、又要機動性強、現在很多行政職員都不要到總務處，總務處找不到組長，徵才兩次都無人問津。

4. 您認為不同性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

個人方面的困擾，較顯著的應該是學校行政倫理的問題，現在政府規定各

機關學校年終考績考列甲等的比例不能超過全額的百分之七十，於是本來和諧平靜的校園，為了誰是甲等誰是乙等的問題，各處室為此弄得雞犬不寧，同事之間疑神疑鬼的，氣氛很不好。工作再重、在忙都沒關係。只要工作和諧，工作壓力再重，都能忍受。外有有民意代表介入工程要求採取最有利標辦理。內有他室主任權力慾望很重，心術不正、心機城府極深，嚴重干預採購、工程、及家長會經費之執行。事務組長及出納組長紛紛退休。所以年齡、學歷、年資等反而不是那麼大了。

5. 您認為不同學校所在地、班級數的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

學校規模大小不同，所能得到的經費當然也不同，班級多學生多，雖然需要維修的機會也比較多，但是因為得到的補助款等經費也會比較多，至少勉強可以應付得來，不像班級少的學校，一來人員少，二來經費不多，雖然學生數少，修補的機會少一些，。

6. 當您遇到工作壓力時，大多會採取什麼因應方式？請簡述之。

作可紓解壓力的活動、聽音樂、閱讀有關壓力書籍。與朋友聊天、散步、聽音樂。面對問題、尋求社會支持。

7. 就減輕總務主任工作壓力方面，您有什麼有效的方法或建議可供教育行政單位或學校長官參考改進的地方？

(1)、對總務人員多支持與體諒

例行性、臨時性的工作成效不易被肯定，而專業性或非專業的事務，則需要配合上級長官的要求，還有其他不確定性的壓力因素。因此，要紓解此一壓力，長官的關懷與體諒是最好的靈丹。因為是幕僚單位，做了很多支援性的工作，但最後成效卻往往屬於主辦單位的績效，總務主任如經常不被支持或體諒，則將會降低工作熱誠，打擊工作士氣。

(2)、建立總務主任輪調制度

訪談發現總務處工作較他處室忙碌且氣氛低迷，原因是總務處三組組長的業務有其專屬性，且目前工作量皆呈現飽和狀態。因此，建議主任與他處室主任輪調，一則平衡總務處組織壓力與工作氣氛，一則讓其他處室主任瞭解總務工作狀況，以同理心建立支持伙伴關係，有利於總務工作的順利推展。

### (3)、建立各處室和諧關係

總務主任的工作認知、各處室的配合情形與校長的要求，都是造成工作壓力的來源。因此，校長宜建立開明的領導風範，給予行政人員充分的溝通管道，使總務主任與教師、行政之間能建立默契，總務主任在推動各項工作時，要承上啟下，需要各方配合，若事先能得到充分溝通與授權，則在彼此信任之下，更能得心應手，發揮成效，且工作較愉快。

樣本編號八：總務主任H

訪談日期：94.12.30

一、基本資料：包括性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景、學校地區、學校規模。

女、48歲、總務主任第11年、已婚、研究所畢業、偏遠、12班。

二、訪談大綱

1. 請問你覺得擔任總務主任有沒有壓力？壓力的程度如何？

總務主任有不少壓力，我接總務主任之前。遇到前一任退休了，上一任交接不清，那就得摸索很久了。財產盤點更是困難重重，本校是創校四十幾年的老學校，各類財產在之前並沒有很完整的登錄，甚至有些財產在交接的時候就不是很清楚，因此連樣子都沒有看過，更不用說是保管。職務經過幾年的調整，退休的退休，離職的離職，交接動作又不是很完整。常常是新的還沒來，舊的已經走了。個人所保管的財務，總是到要用時才找不到。最後只好將超過使用期限的財產辦理報廢，財產報廢的手續又有一定的限制，總數超過三十萬元，就得報請上級主管機關來見證報廢，實際毀損的財產不少，要一次三十萬元報

廢，不知要到什麼時候才能全部報廢得完？如不辦理報廢，那就是由使用人賠償，但是人都走了，要如何去追回呢。

2. 您覺得擔任總務主任的工作壓力，大致來自哪方面的工作？有沒有哪方面的工作壓力特別強烈？

學校大小事情，只要不知是分到那個處室的工作，最後都會由總務處來做，而總務處沒有幹事，所以常常會有臨時增加的工作，有時甚至連假日也須犧牲掉。總務處裡每一個人不是主任就是組長，客人來的招待、雜事、都會落在我身上，常調侃自己是總務處的工頭；舉個例子說，每年立冬的時候，學校為了營造溫馨的環境，都會辦理搓湯圓活動，全校同事大家熱熱鬧鬧齊聚一堂，做個期末聯歡的活動，立意很好，但是其他同事只是坐下來搓幾個湯圓，就等吃，吃完隨時可以離開。而我就累了，打從一開始的採買、材料準備，過程中的下鍋、下料、甚至大家吃完了要洗鍋洗碗一些雜七雜八的工作，不用說一定是我包了。多做一點事本來沒什麼，但是常常如此，心理還真有一些不平衡。還有一種困擾，就是人力精簡的困擾，現今公家機關包括學校都在厲行精簡，精簡的辦法通常是遇缺不補。學校的幹事本就只有那幾個，一再的精簡，一再的遇缺不補，員額越來越少，什麼經費都短缺、縮減，業務很難辦！

初任總務主任的前一、二年，對自己的專業能力一定要做好調適，積極充實。總務主任相關法律知識不足，又缺乏在職訓練，壓力是非同小可。深怕一不小心就會觸犯法律規定，因此對於本職專業有關，以及相關法律知識的在職訓練不足，應該是總務主任較明顯的壓力。平時業務的工作量已經很大，再加上最近以來，出納組與文書組合併說法甚囂塵上，目前國民中學，已經實施遇缺不補的措施，結果總務工作人員士氣低落。心裡總會覺得，自己事情已經夠多的了，如果還要身兼二職會不會太辛苦呢。

3. 您認為您的工作壓力是屬於高度、中等或輕微程度？

應該是中等吧，同處一個學校當中，別人因懷疑而帶來的異樣眼神，應該是總務人員共同的困擾。大家或許認為，總務人員所從事的業務是和金錢有關，在這種單位工作，必定油水特別多，想必有種種不為人知的好處。但是天地良心，那有什麼見不得人的好處呢，其實都是些過路財神，中看不能用，都是在替別人數鈔票罷了。除非是做貪污犯法的勾當，不然那真有什麼油水？再說現今的稽核制度是如此的嚴密，誰還有作奸犯科的能耐？所以一般同事的不正確的眼光，正是所有總務人員的共同壓力。

4. 您認為不同性別、年齡、總務主任年資、婚姻、教育背景的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

年齡不成問題，但是和性別就有關係了，女主任雖然比男主任細心；但是有些工作較為粗重，則女性主任做起來就比較不能適應。學歷方面因為先前所學，幾乎都與總務工作無關，所以無論主任是否師範體系畢業，都不至於影響壓力之大小。至於年資；如果擔任總務主任的年資多些，則對於工作性質較為熟悉，感受的壓力就沒有那麼大。

5. 您認為不同學校所在地、班級數的總務主任其工作壓力感受會有所差別嗎？

規模大的學校班級數多，校地、面積都會比較大，學生人數相對增多，事情相對增加，所以壓力就會比較多。

6. 當您遇到工作壓力時，大多會採取什麼因應方式？請簡述之。

請休假利用時間與太太喝杯下午茶，看電影，洗溫泉，減少壓力。跑步練心肺，激烈運動紓解壓力，可以伸展肌肉，又可以調和氣血、內分泌系統。所以每天持續跑步不但可以減壓，更可貴的是它可以抒解鬱悶的情緒。練氣功靜坐可以調息、調身、調心。抒解身心壓力，並且經由自我暗示，提供正面理性的思考。三餐正常、補充維生素，尤其是B群維生素，可以讓身心狀態保持動能，隨時待命蓄勢待發。

7. 就減輕總務主任工作壓力方面，您有什麼有效的方法或建議可供教育行政單位或學校長官參考改進的地方？

(1)、修定法令，合理配置人力，確立權責分明的有效總務行政，建議教育當局能修訂法令，並重新合理配置總務處人力需求，例如：總務處三組下設幹事人力配置問題，應依學校規模及實際需求配置適當人數，並且加重幹事人員權責，讓幹事能獨當一面，獲得工作肯定與成就感。

(2)、設置事務副組長制度，穩定人事及庶務經驗傳承，各校事務組長工作負荷最沈重，其工作內涵如招標、採購、修繕、營建工程、校園安全等業務，涉及相關法令繁多，專業性極高，事務組長須應付廠商及召開各項工程會議，往往分身乏術，因此，一旦遇到事務組長退休或離職，即造成事務工作停擺，影響甚鉅。

若能設置事務副組長，一則使專業性工作得以延續，一則給予幹事人員升遷機會，做為事務組長的人才培訓，如此才能真正分攤事務組的工作負荷，落實職務銜接與代理的問題，對於總務人事流動也有穩定的作用，否則其工作負荷，將推擠到總務主任身上。

(3)、成立學校聯合營繕工程專責機構

調查發現專業知能不足為總務主任主要壓力來源之一，多數總務主任反應營繕工程的專業性高，非普通總務人員所能勝任的，要解決此一問題，建議仿照聯合採購中心設置，成立「學校聯合營繕工程中心」，由上級委託公共工程單位專門負責學校各項重大工程之規劃設計、招標、營繕、監督與工程驗收等業務，以減少學校總務人員觸法及確保工程品質問題，讓專業的回歸專業。

(4)、設置學校總務工作資訊網站

訪談發現總務人員的壓力來源中，以招標與採購事務的法令較繁雜，各校總務人員擔心觸法，在業務上彼此諮詢援例行事的情形很普遍，因此，建議

上級可透過網站的設置，將已完成或正要進行的採購案名稱，定期公佈，讓辦理績優營繕工程的學校將經驗上傳以利交流。此外，已可將總務處各組工作編定標準作業流程，法令彙編、工作手冊、檢核表等，透過網站分享，將可節省工作時間，提昇工作效率。例如：每年之校外教學、畢業旅行、服裝、便當或團膳採購、保全招標、各項教學設備招標、雜項工程修繕等固定文件資料，均可提供參

#### (5)、開辦總務主任進修課程與經驗交流管道

總務主任調動與進修管道往往從任職到退休均在同一個學校，其間若沒有任何相關進修訓練，或與外校總務主任交流學習機會，則很容易安於現狀、沿襲陋規、無競爭力；訪談也發現，許多資深的總務主任有壓力因應不良的情形，無法適應許多現代化、科技化、精緻化的理念與措施而倍感壓力。因此，建議開設與職務相關的知識技能、壓力調適的、人際關係的、休閒興趣的、或第二專長的課程，以增強因應能力。

#### (6)、設置學校總務人員獎勵制度

上級對於重大的列管工程，只有懲罰與檢討，工程完成之後亦無獎勵的措施，而感到莫大的壓力，也是打擊總務主任的工作士氣。因此，多鼓勵，少責難，對於績優總務主任，宜敘獎並公開表揚，以激勵總務人員工作士氣。具體作法如：發給工作績效獎金，或給予較長的休假獎勵，或出國旅遊等獎勵措施。