

摘 要

隨著社會的進步，非營利組織在現代社會中所扮演之角色愈顯重要，非營利組織在美國竟是最大的雇主。非營利組織的蓬勃發展，引發一場全球結社革命，形成與公部門和私部門鼎足而立的第三部門。我國自 1987 年解嚴以來，政治力釋放，人民團體法規的訂定加上社會多元的發展，非營利組織的成立可說是方興未艾，其活動包括社會服務、政策倡導、教育文化、工商發展與醫療衛生等多項範疇，對國家社會之影響可謂至鉅。由於非營利組織的蓬勃發展，展現了民間豐沛的社會力量，一股由下而上的民間教育暨社會改革力量就此展開，社區大學就在政治、社會、文化與教育等多種層面之影響下，在全台各地如雨後春筍般，紛紛地設立。在今日社會中社區大學成爲居民終身學習（lifelong learning）及形塑公民社會（civil society）的場所，亦擴大非營利組織影響之層面。

Drucker 稱二十一世紀爲社會福利事業的世紀，非營利組織未來十年之三大挑戰：（1）能因應轉變的領導者（2）多樣化地生活與促進多樣化（3）合作、聯盟和夥伴關係。其中第二項挑戰包括通往成長、知識的取得和發展的可能性，並將我們國家各個種族所有領域的經理人、全體教師與學生、管理團隊、工作者和顧客結合在一起。團隊建立之管理方式在今日已成爲普遍且廣受矚目的管理策略，因此，非營利組織團隊之研究，將益顯重要，Drucker 在《非營利機構的經營之道》（Managing the Non-Profit Organization）一書中，亦談到機構愈成功，就愈需要建立起團隊。

綜上述，本研究以社區大學的行政團隊爲限縮對象，再進行實務對象的選擇，終於選定臺北市文山社區大學做爲個案研究對象，進行深入探究，了解上述行政團隊，從過去到現在的發展情形、運作績效及其管理；同時瞭解在非營利組織中，偶爾會運用團隊的概念，那麼這個團隊是否是理論上「團隊」，如果不符合理論上團隊的定義，該如何運用團隊建立的步驟來建立真正的團隊，以及適合的種類；其次，如何型塑成高績效團隊，以增進團隊績效。

本研究經深度訪談及參與觀察等方式，整理出如下的研究結論與發現：

1. 文山社大行政團隊從以往的課務組、學務組、資訊組、總務組及社區組，演變到學程經理人制度，主要係考量作業流程的整合與對學程經營的專業性。
2. 在團隊的發展過程中，文山社大在不同階段有不同的困境，但以財務問題的解決最能夠引發組織的危機感，促使組織做出制度變革或調整的動力，由此來看，財務問題亦是文山社大的轉機。
3. 文山社大在每年的評鑑成績不是優等第一名就是特優，在社區經營方面，催生了一些社區團體，以及在協助與促成社區議題的推動方面也頗有貢獻，至於在社區經營的困境主要是人的問題，反應在因人設事以及

成員對社大角色與定位之摸索等，其次才是社區營造、社區本身的衝突所引起的緊張關係以及社大參與公共議題時，與其它團體間所產生的衝突等。雖然有上述困境，但不容置疑，文山社大在弱勢族群之課程規劃及關懷服務方面，是值得鼓勵與讚賞；另外，社區議題的參與以及對社區領導人及幹部的培訓，乃至於人文風貌的尋找、自然生態的關心以及對政策的監督等，透過社會參與的方式將理念落實在生活中，也是社區經營中一項很重要的特色。整體而言，文山社大辦學績效在課程學術性、師資優良、社區經營及弱勢關懷方面是頗具聲望。學校經營理念確實落實在辦學績效上，可謂是一所理念型的社大之最佳典範。

4. 文山社大對於行政團隊的管理是傾向一種自我管理的尊重心態，領導者的領導風格比較不是權威式領導。另外，績效管理這部分在文山社大是比較鬆散的，可能與非營利組織對於「績效」這兩個字比較敏感有關。在激勵管理這部分，未來社大領導者應該深思如何讓工作變得更有意義、更具激發性。在衝突管理這部分，過去文山社大是傾向採取一種避免衝突的方式；而目前文山社大對於衝突管理已能採取較積極方式來處理。另外，發現個別之間的衝突也會造成溝通上的困難，發現衝突與溝通有著密切的關係，彼此互為因果。
5. 從文山社大領導權、決策、目標、互賴程度、合作情形、意見表達、責任歸屬、權限、整體氣氛、績效衡量等面向來看是否符合團隊之定義，其中文山社大有些是不太符合，如同 Montebello 與 Buzzotta 兩人所言，團隊概念在今日常被普遍地誤解，許多自稱為團隊的組織充其量只是同一組織、工作下的人群組合而已。
6. 過去社大成員普遍比較有意願支持團隊建立的管理方式，認為這會使團隊有凝聚力，也是未來大家追求的目標。反觀現在文山社大成員支持團隊建立是比較以一種附有條件的接受方式。可見文山社大未來若要建立團隊不但要成員支持還要能獲得領導者支持，另外，如何灌輸及教育大家對於團隊的認識，也是未來實施前的先決條件。至於團隊建立的步驟可從清晰的目標與使命、團隊文化的型塑、領導者與成員的支持、因素考量、選擇適當的成員、相關的訓練與活動、團隊會議等方面著手進行。
7. 過去文山社大成員年輕、充滿熱情、自主性較高，比較不喜歡被約束以及制式的東西，然而在彼此合作、情緒處理、成熟度等可能比較欠缺，未來文山社大行政團隊若能在這些方面加以改善，其實是蠻適合朝向自我管理團隊的類型發展。另外，在團隊人數方面也可在理想團隊人數中，視團隊狀況彈性調整。
8. 本研究運用學者 Blanchard 等人的意見，認為建立一個高績效團隊必須具備「PERFORM」等七項特質，包括對組織目標與價值具有共識、授

能、良好的工作關係及溝通、彈性、追求最適的生產力、肯定與獎賞以及士氣等，內容可參閱本研究第四、五章的部分。

9. 未來文山社大可朝向社區大學經營專業化之路前進，包含對老師、學員及課程經營等方面，有條理、系統地整理與分析出一套成熟的做法，亦即經營的專業化，然後每年都可以按照這個方式去做、逐步改善，才會有累積性。另外，在人的經營這部分，唯有使學員成為社大的志工，以及增加老師與學員在社大中角色的扮演，才能減少目前行政人員在庶務工作的量，以落實黃武雄教授當初倡議「以學員為主體，協同經營社區大學」的理念。
10. 另外，在過去文山社大行政團隊發展情形中的三個時期，可看出不同時期呈現出不同團隊型態，分別為草創期、發展期及轉型期，至於目前文山社大行政團隊是希望在穩定中求成長。此外，為使學校能永續經營、均衡發展、回應學生需求及社會發展，例如美育、才藝等其它課程亦當兼顧，因此增設花木學院學程及肢體動能學程等，以開發新課程及開源節流方式，讓上述課程收入之盈餘能供應學術課程之支出，穩定財務基礎，有助於理想的實現、學校經營的永續發展。
11. 最後，在訪談過程中發現現任主任對於文山社大的誕生頗有貢獻，亦即將黃武雄教授提出社區大學的概念，從一個理念化為真正的行動，其中扮演一個重要的角色。

關鍵詞：非營利組織、社區大學、團隊、團隊建立