

第四章 研究分析與討論

本章著重在對文山社大之深度訪談的結果，主要回答具體研究問題，配合訪談題綱的主軸和研究問題的概念，進行研究分析與研究討論。

第一節 文山社大行政團隊的理念、特色與發展

本節針對其經營理念與特色，以及行政團隊發展情形進行分析與討論。

壹、理念與特色

一、經營理念

- (一) 文山社大是全國第一所社區大學，所以它具有歷史的使命感，在經營方面，整體而言著重於三方面：非營利性、公共性及學術性。社大提供的是從個人的成長到對社會的關懷，不只是獨善其身，還要能夠兼善天下。

前任主任表示：「文山社大是全國第一所社大，所以它有歷史的使命感，…從個人的成長，一直到對社會的關懷，也就是不是只有獨善其身，還能夠兼善天下，也就是從個人成長到公領域的關懷，進而有實踐行動的能力，…總結來說，它是非營利性的，它具有一個公共性格，同時它具有學術性的，大概這三方面，非營利、公共性、學術性的」(B1)

現任主任表示：「我們是非營利色彩！另外就是剛剛講過公共性很強」(C2)

- (二) 就是整個創辦社區大學的理念：解放知識、催生公民社會，文山社大是一所理念型的社大。

前主任秘書甲表示：「基本上，文山社大因為是第一所社區大學，所以它其實就是整個創辦社區大學的理念：打造公民社會、解放知識」(D1)

理事長表示：「我記得我們提出解放知識跟公民參與」(A1)

執行秘書表示：「文山社大的創校，其實源自黃武雄的社區大學理念，就是知識解放、社區參與、公民社會，所以我們算是台灣第一所，自然就是以那個做為我們的經營理念」(H1)

現任主任表示：「特別是文山社大它做為一個理念型的社大，也變成我們的特色」(C1)

- (三) 強調高品質的成人高等教育。

理事長表示：「我覺得我們的經營理念就是讓大家在再繼續學習高等知識的機會」(A1)

前主任秘書乙表示：「文山一直是強調高品質的成人高等教育」(E1)

二、經營特色

(一) 強調課程學術性，不論是在人文、社會科學、自然科學等。

前任主任表示：「…那它也比較強調學術性」(B1)

前主任秘書乙表示：「…文山一直是強調高品質的成人高等教育，所以它的課程對學術性及社區參與是非常非常的注重」；「文山的學程是很有名的」(E1； 2)

前主任秘書丙表示：「因為我如果講說學術、非營利的話，這大概可以代表文山社大，因為其他社大相對做得不多」(F1)

現任主任表示：「很重視不管是社會科學、人文科學，還有自然學程，很多這個課在別的社大不一定能開成，在我們能開成」；「我們最大的特色是學術課程蠻強的」(C1； 2)

現任主任秘書表示：「所以文山社大一直以來，不管在學術，或者在人文、社會學科、自然學科比例一直都很高，而且這個高比例在全國社大裡頭，是備受尊敬」(G1)

執行秘書表示：「我想知識解放的這一部份，就會反應在我們的學術課程上面，就是說我們的學術課程是開的不錯的」(H1)

(二) 社區議題的參與活動以及對社區領導人及幹部的培訓，例如文山公民會館、景美溪守護、永安藝文館、保護綠色巷道行動、穀雨迎春茶、地方領袖工作坊³⁹等。另外，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，成爲一項很重要的特色。

前主任秘書甲表示：「…另一個特色就是文山社大在當年有直接走入社區，去做社區的一些領導人或是社區幹部培訓，跟他們一起經營社區的議題去爭取包括做的文山會館、景美溪的守護的計畫，也跟地方的劇場合作辦一些社區活動，形成的像文山優劇場的一個穀雨迎春茶」(D1)

執行秘書表示：「所謂的公民參與的這個部分，就會反應在我們的社區經營這上面」(H1)

理事長表示：「其實我們就一直非常關心社會參與的那個部分，那我們經營的特色，就是提到剛才那個，為了更好的社會參與，所以我們在經營上，就比較注意怎麼樣落實那個理念，…我們經營的特色，就是我們在人文風貌把它尋找出

³⁹「地方領袖工作坊」係文山社大與文山區公所、文山區里長聯誼會、文山區社區發展協會理事長聯誼會、中華民國社區營造學會合辦，為期六週，以凝聚地方領袖心力，共同推動文山會館計畫，開啟社區大學由社區議題切入之社區經營模式。

來，還有自然生態的關心，乃至於到政府決策過程的關心，怎麼樣帶領我們的學員去關心、去監督，以及有專業對話的能力，…所以又從這個案例回到說我們的經營特色，我覺得我們就把很多本來都在講得，你就是落實在生活上，我覺得這是我們很重要的特色！」(A2)

(三) 未來文山社大在學術課程方面，要辦得比以前好，請的老師或開的課要比前以前更有份量；另外，在社區經營這部分，會朝向新社區的開發，主動規劃適合社區的講座帶入社區，尤其是與各里里長的連繫與接觸。

現任主任表示：「…我們新的團隊，主任秘書也很重視新社區的開發，所以跟各里的里長連繫、接觸，…也能夠有更多的連結」(C7)

現任主任秘書表示：「…未來文山的學術課程，不但辦的比以前好，而且我們請的老師或開的課程，要比以前更有份量」；「以文山區來講他的人口結構，10年來產生很大的變化，…以我們這學期來講，我有特別規劃針對這樣新的住宅社區，…我們規劃一些適合社區的講座，…因為我覺得文山社大不能再像以前太被動，…現在非常的競爭需要主動規畫，像我剛剛就去拜訪里長，有人是去跑新的住宅，而我是負責跑里長，把我們講座的資訊帶過去。」(G1；2)

三、研究討論

文山社區大學身為全國第一所社區大學，因此具有歷史的使命感，在學校的經營理念上，承襲黃武雄教授當初提出社區大學的理念，可謂是一個理念型的社區大學，其經營特色不但強調課程的學術性，而且對於社區議題的參與及人才的培訓不遺餘力，未來也持續以保有學術課程聞名及深耕社區為努力方向。

依據 R.M.Kramer 的看法，非營利組織在現代國家之角色與功能，共計有開拓與創新、改革與倡導、價值維護及服務提供等，在文山社區大學所宣示的經營理念與未來方向，正涵蓋上述四項角色與功能。另外，Drucker 認為，政府及企業都應該向非營利組織學習如何成為「對社會有貢獻的實體」，這樣才有繼續存在的價值。目前，文山社大的經營理念與特色正是以「解放知識、催生公民社會」為訴求，正符合 Drucker 心目中「社會部門」所承擔的使命。

貳、發展情形

一、背景介紹：文山社大最早是由「人本教育基金會」承辦，後來因故人本撤出，整個行政人力馬上減少，蔡主任就在那個情況下，從無到有去建立一個所謂的團隊。文山社大的工作團隊，整體而言，組織是比較傾向

扁平化，另外在行政團隊演變的過程中，一個比較大的分界點，就是學程經理人制度的出現。

前主任秘書甲表示：「當時遇到的危機，就是整個人本撤出，經營團隊撤出，所以整個行政人力馬上減少，只剩下主任，好像還有一兩個專職和一兩個兼職，這個樣子，其他就是志工，而且那些專職和兼職都是很匆忙找出來的！」(D6)

前主任秘書乙表示：「文山剛開始的工作團隊是從人本來的，那時人本與社大有些不愉快，後來，人本團隊退出」(E3)

前主任秘書丙表示：「人本他們的做法就是說，他本來就是一個團隊，他整個進來做社區大學這件事情，那他們走的時候，也是整個團隊帶走，沒有留下一兵一卒！所以蔡主任他在那個情況之下，他要從無到有，去建立一個所謂的團隊」(F1)

前任主任表示：「這個團隊的形成是一個比較扁平化的組織」(B2)

二、由於現任主任秘書係從今年 2 月份才到職，而且文山社大在 3 月份時人員變動頻繁，因此，以現任主任秘書做為分界點，將過去團隊發展情形，運用團隊發展階段的內容，依三位前任主任秘書在位時間，分為草創期、發展期與轉型期，共計三個時期⁴⁰（表 4-1），茲分述如下：

（一）草創期

1. 特色

當時主任是兼職且係義務職，主任之下有一位全職的主任秘書，主任秘書之下，成員大概有 6-8 位，甚至高達到 9 位的工作人員，專兼職皆有，成員比較年輕、社會經歷較淺，組成份子包含學員、志工與剛畢業的學生。

剛開始行政團隊比較像戰鬥團隊，主要是大家不清楚社大的運作，大家對社區大學是什麼以及社區參與這部分，係在摸索當中，會有很多的想法與意見，所以初期的行政團隊是非常的辛苦，一方面沒有經驗，另外一方面還要創造經驗。

前主任秘書甲表示：「當年的文山工作團隊，我上面有一個主任，主任是兼職的而且是義務職的，我是一個全職的主任秘書，在我下面大概有從 6-8 位，甚至高達到 9 位的工作人員，就是專職兼職不同」；「這段期間，團隊成員的特徵，有幾位是社大的本來的學員跟志工，後來增加了一些附近大學的畢業生，…所以，其實大部分大家都是出社會的經歷不多，或是說大家都還蠻年輕的，就是說大家也跟我一樣，對社區大學到底是什麼？應該怎麼做？

⁴⁰ 三個時期以主任秘書來區分，主要是因為不同主任秘書呈現不同的團隊運作型態，主任秘書在位時間是一個比較明顯且適當的分隔線。另外，在中期與後期之間主任秘書有短暫的人事異動，由於時間不長，因此，略過不加以探究。

其實大家都還必須要摸索！…至於社區參與的部份，是我們邊做邊摸索出來的，我們的行政團隊其實大家也都在看說，那對於這方面的做法，會有很多不同的意見」(D2；4)

前主任秘書乙表示：「剛開始的行政團隊比較像是戰鬥團隊，因為大家也不曉得社區大學應該是什麼、也不清楚」；「所以我覺得一初期的行政團隊是非常的辛苦！一方面他們沒有經驗，二方面他們又要創造經驗，它也沒有可以參考的」(E3)

執行秘書表示：「因為我一進來是做社區，社區對社大來說是非常新的一塊，所以他沒有可以所謂的課程訓練，其實都沒有，連模仿都沒得模仿，完全是沒有的」(H15)

2. 團隊目標

提供成人學習的一個空間，將好的課程辦起來，鼓勵好的老師在這裡開課，讓成員可以來參加及有一個學習空間。

前主任秘書甲表示：「社區大學應該是要提供成人學習的一個空間，這是大家的共識，然後我們應該把好的課程辦起來，鼓勵好的老師在這邊開課，讓學員可以來參與，讓質不錯的學員，想要學習的空間留給他們」(D4)

3. 領導者

這時領導者任務便是形成認同與共識，另外，在主任秘書這方面，有二個任務，一個是將過去在 NGO 組織已累積的經驗在文山社大試行，另一個是重視組織成員個體的發展，以及藉由行政團隊的運作，能將社區大學安定下來。

前主任秘書甲表示：「…我跟主任形成一個共識，就是我們每天其實都會 meeting，我們每天都會互相討論，我們是很緊密的在討論、在做決策，…至於當時領導者的任務，我在想是說，以我個人做為一個主任秘書，那時候我的任務就是，…所以很清楚我給自己的定位，就是我要幫主任把這些事情做好，就是 NGO 組織經營管理的經驗，是在過去已經有累積出來的經驗，而且我有一些想法，那是我在文山社大我可以 try 的一個部份。第二個部份是說，我其實認為一個組織，對這個組織的人才負有一定的責任，我很重視組織裡的所有的行政人員…我會去看他們每一個個體在這個組織的發展，…所以會希望是說，我帶的行政團隊能將社區大學底定下來，因為那時候整個社區大學找我來是一個兵荒馬亂的狀況。」(D4)

4. 危機

組織變動，主要是人本經營團隊撤出，行政人力頓時減少。

前主任秘書甲表示：「當時遇到的危機，就是整個人本撤出，經營團隊撤出，

所以整個行政人力馬上減少，只剩下主任，好像還有一兩個專職和一兩個兼職，這個樣子，其他就是志工，而且那些專職和兼職都是很匆忙找出來的！」
(D6)

5. 因應方針

重新分工以及每個禮拜要開一次工作會議。

前主任秘書甲表示：「我想說有做一些重新分工吧！然後我的方針就是說我有確立我們要做工作會議」(D6)

(二) 發展期

1. 特色

成員能力強，每個人都有能力單獨處理各自的業務，是文山工作團隊陣容最強的時候。志工的向心力非常地強、高度參與，除了志工之外，社團也非常的興旺，課程與社團維持一種共生關係，文山社大社團是自主性的社團，那時社團與志工合作，產生學校很強的自主學習、結社的力量，這股力量支撐著行政團隊。

前主任秘書乙表示：「我剛始的時候，其實我在的時候應該是文山工作團隊陣容最強的時候，…那時候還有一個很有利的力量，那就是文山社大的志工，文山社大的志工向心力非常地強，…除了志工之外，那個時候的社團，也非常的興旺！文山社大社團是自主性的社團，與永和的公共性社團不一樣，我們並沒有特別去照顧這些社團，但這些社團就自然長出來，…那時候社團與志工合作，產生學校很強的自主學習、結社的力量出來。那是除了行政團隊之外，支撐我們非常重要的學員的力量。」；「課程與社團維持一種共生關係，其他學校都不容易開成，但是我們文山在這方面課，就開得很好，其實就是有種課程與社團共生關係發展出來。…在那個時候志工有高度參與學校的活動」；「…我們每一個人都有能力單獨處理完各自的業務，這些東西在其它社大是做不出來、或是一整個團隊來做得！」(E3；4；7)

2. 團隊目標

整體團隊目標多元發展。從一個戰鬥團隊轉化成要有組織文化及制度性運作的機構，工作人員恐怕會不適應或迷惘。在社大開始要穩定化時，但是它的成員也開始面臨到拉扯，處在一個磨合期的狀態。前主任秘書乙表示：「…但是你說要有一個整體的團隊目標，恐怕那時候也是最不清楚的一個！…所謂社區大學是什麼，慢慢地成習，從一個戰鬥團隊轉化成要有組織文化、要有制度性運作的機構，工作人員恐怕會不適應或迷惘」；「…它從一個戰鬥團體成一個制度性的團體，不管是老人或新人，從四面八方來的人，其實對它的想像，開始要跟一個組織的慣性產生拉扯，其實組織的慣性沒那麼強，那在這裡就有一定的磨合」(E4；7)

3. 領導者

主任是文山最穩定的領導中心，在決策的方向與制度的建立，主任的意見是絕對有一個主導性。另外，文山開始要建立它的流程管理及制度的安排，包括管理手冊、招標手冊、零用金管理制度、公文處理等。

前主任秘書乙表示：「至於領導者任務，我那個時候剛好就是文山要開始建立它的流程管理，它有文書制度的時候，那個時候是蔡老師覺得啦！基本上我們那個時候，包括之後，我想瓊齡在的那一段時間，蔡老師始終都是文山最穩定的領導中心，他在決策的方向上面，或是一些大制度的建立上面，蔡老師的意見是絕對有一個的主導性的。」；「…蔡老師的風格不是一個人決策，但是他是很堅定的領導中心，包括在轉型期要建立一個管理系統，大概就是蔡老師決定的」(E4；6)

4. 危機

(1) 財務危機：財務赤字問題。

前主任秘書乙表示：「…我在前半段面臨的一個挑戰，就是財務問題！」；「第1個是財務危機，社大是這個樣子，寅吃卯啦！…至於虧錢的理由，第一個是會計的管理系統沒有做好，以至於沒有預警制度，大家以為很多錢，就一直花一直花，沒有一個好的管理，沒有預警啦！第二個是說，大家在摸索經驗，就總得的很多事情就應該支持做，譬如我們去接文化局300多萬，到底有沒有結餘，甚至可能是不是虧，那個時候都搞不太清楚」(E4；7)

(2) 管理危機：成員能力強，但是缺少良好的溝通及相互合作的機制。另外，就是成員各自做完的成果沒有回歸，未將這股力量導引到課程經營及學校的方向，中間缺少了一個互相討論、互相分享喜悅及工作經驗的機制。

前主任秘書乙表示：「第三個大概就是管理危機吧！那時候是我面臨到的管理危機，…怎樣讓這能力很強的人，共同來找出大家一致的方向，可是我那時候的處理方式並不好，我並沒有建立一個非常好的溝通機制、互相合作的機制，我們每一個人都有能力單獨處理完各自的業務，這些東西在其它社大是做不出來、或是一整個團隊來做得！…但各自做了之後沒有回歸，整個團隊沒有把那個成果放在一起，做完了的喜悅、成就感或滿足感，並沒有擴散出來，反而造成隔閡，這大概是我那時候的管理危機。」(E7)

(3) 組織文化的危機：類似轉型危機，成員之間的磨合問題，以及大家對新的事物缺少相關資訊、技術及經驗。另外，個人色彩會影響組織原有機制的運作，亦即人在，制度在，人不在，制

度歸之煙滅。

前主任秘書乙表示：「…從一個戰鬥團隊轉化成要有組織文化、要有制度性運作的機構，工作人員恐怕會不適應或迷惘，…大家都不是那麼的願意花這些很庶務的方面，那這個，就是我們那個時候在摸索的！…就整體的發展來講，這是一個磨合期」；「…但是為什麼我的角色，個人的色彩會那麼的重，這我不知道！我覺得這是一個失敗的地方！若長遠來看！因為人走了！那個機制就緩下來，這是我後來在思考而且是避免的地方，我就是有前車之鑑」；「…但在我們那個時候沒有那個資訊、技術、經驗，以這樣來談、來解決危機，所以這是組織文化的危機。」(E4；5；7)

前任主任表示：「…，很多這種細瑣的事情會佔據我們同仁很多的時間，他們這時候就會產生懷疑，…他們就會產生遲疑，是不是要繼續投入到這個領域，這是比較大的危機」(B6)

5. 因應方針

在財務危機方面，引進外面的會計師幫忙理帳，以及使用一套新的資訊管理軟體。

前主任秘書乙表示：「…所以我記得我在文山前半年都在抓帳，跟以前會計，還有後來的會計，我們都在整理那些帳目，花了很多的時間，所以那個時候我也是痛下決心，就是說會計的軟體跟資訊管理的軟體，必須要做一番的整頓，所以，在我後半期，基本上我把文山用了三年的無為系統停掉了，引進一個新的資訊管理軟體出來，然後，在會計帳上方面，我要求用一個簡單的軟體，要建立切傳票的制度，我也引入一個外面的會計師，一個月付他三千塊或四千塊，我忘了，每個月要他去理帳，這些都是管理制度，大概都是我那個時候開始建立的」(E4)

(三) 轉型期

1. 特色

成員渴望用團隊的方式來運作，認為團隊是一個追求的目標，就很自然將自己稱做工作團隊，學程經理人制度的出現與成員想要形成團隊的時間點是不謀而合。希望能藉由學程經理人的方式，將所負責相關課程的老師、學員及工作人員能夠串連起來，打破過去學務與課務的界線。

採用學程經理人的方式，學程經理人變得比較具有權限與選擇性，但是學程經理人制度若未與團隊的概念相結合，其實到最後會變得很可怕，因為你做的事情，就只有你一個人知道，其他的人可能完全不知道。

上述的情形，其實是有發生過。另外，文山社大的成員有一個特色，就是個別能力都蠻強，自己可以把一件事從無到有做出來，但是談到合作，比較沒有這種習慣與特質。

另外，成員過去工作經驗，較少在正規環境工作過，不喜歡受制式工作的約束，對於制度規範這種東西，比較反彈或不舒服。工作上偶爾會鬧情緒，會出現不符合工作倫理的現象。

最後，整體而言，文山社大成員較年輕、有熱忱。

前主任秘書丙表示：「我還記得我剛當主秘的時候，還有同仁他去蒐集了一些資料給我，他就試圖要去釐清說，團體跟團隊是不一樣的，…我覺得從他們的這個動作來看，我也可以感受到其實他們很渴望是要用團隊的方式」；「其實我現在去回想，學程經理人的制度為什麼會被提出來，那剛好跟我們有一群工作同仁想要去形成團隊那個時間點是不謀而合的。…可是那時大家會想要用學程經理人的方式，來把你所負責的相關課程的老師、學生跟工作人員整個串連起來，我覺得那個其實是有個形成團隊的企圖心。…我覺得學程經理人如果沒有跟形成團隊這個東西緊緊扣在一起的話，其實他到最後會變得更可怕，就是你做的事情，就只有你一個人知道，其他的人完全不知道！…我覺得文山社大的工作人員的特色，就是個別能力都蠻強的，他們大概都有能力，自己可以把一件事從無到有做出來，可是大家比較沒有一起合作的這種習慣跟特質，…我們這些人幾乎其實都沒有在一個正規環境工作過，還有我們的特質，就是說我們也蠻討厭那個很制式工作的約束，…但是只要有那種一般公司會有的基本要求，比如上下班要準時或打卡之類的，那種東西一出來的話，馬上就會有人反彈或不舒服，…他其實並不符合一個基本工作倫理的東西，…我們這群人就是比較年輕，…然後對於一些比較制式的東西，會比較有反抗性，也不喜歡被約束，…其實這群人還蠻熱情的」；(F1；3；6)

2. 團隊目標

在面對招生壓力的情形下，蔡主任任期，比較傾向在既有規模的運作下，節省開支，另外，對於成員的要求，只要能夠負責將例行工作做到就可以。唐主任任期，比較傾向不斷地開發新的課程與學員。前主任秘書丙表示：「蔡主任不這麼想，他會想說我在我維持我既有規模的情況下，有哪些錢是可以省、不該花的，…只要能夠負責把例行工作做到就可以，…那唐主任的作法就不是這樣，他會比較朝向說我要不斷去開發新的課程、新的學員」(F5)

3. 領導者

蔡主任在位時，基於個人過去在社大的一些經驗累積，已經很快可對事情做判斷，爲了追求效率，減少團隊成員做冗長的討論，以及

對於工作團隊的決定，若事後發現不妥，也有可能去翻案，有種溫柔的堅持。另外，主任對成員的支持是很具體，願意讓成員勇於去嘗試。

唐主任在位時，因為剛開始比較不熟，所以較倚賴工作人員，另外，其個人特質是較溫和、有耐心，對於人的部分觀察敏銳，願意主動去關心人的感受。

前主任秘書丙表示：「可是蔡主任我覺得他很有趣，就是說大概差不多到了他領導期的第五年之後，我覺得他有一點溫柔的獨裁就是了，…就是說因為他前面的經驗跟他的各方面的累積，他已經很快可以去判斷，…他可能就不見得會讓我們再做那麼冗長的討論，然後才去形成一個共識，他會比較快下指令，甚至包括說我們工作團隊自己去做出一些決定來，然後去跟他談，他發現不妥，我們都有可能因為蔡主任的不同意去翻案，這中間因為有缺乏一些集體討論的過程，當然會讓我們甚至覺得，這跟社大的理念會不會違背，好像這都不是共同去決策的，可是我可以去理解說，當蔡主任他自己身為一個領導人，他的經驗跟他的相關領導的知識跟能力，已經累積到一個程度之後，他會選擇做一個比較有效率的決定，…蔡主任當他說他支持你的時候，就會是很具體的」(F4)

執行秘書表示：「…另一個原因是文山社大的工作氛圍—自由、尊重個人，在蔡傳暉主任時期，他會全然支持你想做的事情。…我認為蔡老師在工作上給我很大發揮的空間，自然而然就會全力以赴。」(H4)

前主任秘書丙表示：「唐主任因為剛來，對於實務上的運作就會比較倚賴工作人員，雖然他也有很多想法會提出來，但是只要資深的工作人員認為不可行，並且舉出具體的例子，唐主任並不會堅持立刻非作不可。唐主任有一個特質，就是說他還蠻有耐心的，他會慢慢的去等，他真心想要做到的事情，他也一定會做到」；「他很細心，不只是你做得好不好，比如說他覺得你今天可能好像有點不高興，就是他對人的部分是比較敏感的，而且他會願意主動去關心人的感受，透過 e-mail 還蠻多的。」(F4；26)

4. 危機

(1) 財務危機：財務控管問題

前主任秘書丙表示：「我覺得文山社大是這樣，我們沒有人會污錢，但是就是沒有人真的對錢很有概念，…可是如果是一個比較有財務管理概念的人的話，他應該會去找到一個比較合理的比例，那我們不是，我們是前一年的比例是這樣，我們大概就是按照這個比例去花錢，可是我們那時候也沒有很嚴格控管就對了」(F7)

(2) 招生壓力

現任主任表示：「我是去年 8 月接文山社大，工作團隊在今年 2 月間有一些改組，…因為過去我們堅持一些理想，所以很多財務上是虧損的，虧損的事情我們都做，所以其實我接得時候開始有財務的壓力，我開始要注意的事情，想辦法財務要慢慢平衡，…所以招生的學生數在減少，招生的壓力也蠻大的，所以我剛接的時候，其實就面臨了招生壓力，我是去年 8 月間接的，我們的團隊就有很重要的責任，想辦法要擴大招生，想辦法要開源節流，讓財務上平衡」(C4)

理事長表示：「…我想招生不好的話，我們就會有那個叫做財務壓力嘛！所以我想這些對工作團隊，其實都會有一些有形、無形的壓力」(A5)

5. 因應方針

開源節流以及擴大招生人數。

現任主任表示：「…，我是去年 8 月間接的，我們的團隊就有很重要的責任，想辦法要擴大招生，想辦法要開源節流，讓財務上平衡」(C4)

表 4-1 三個時期

	草創期 ⁴¹ (1998/12~2001/3)	發展期 ⁴² (2001/4~2002/7)	轉型期 ⁴³ (2003/3~2006/1)
特色	年輕、戰鬥團隊	團隊陣容最強(志工、社團)	渴望用團隊方式來運作、學程經理人制度
團隊目標	提供成人學習空間	目標多元發展、磨合期狀態	前任主任：既有規模下運作。 現任主任：不斷開發新的課程與學員
領導者	形成認同與共識	主任的意見有主導性、建立管理制度	前任主任：可以對事情很快做判斷 現任主任：起初較不熟，倚賴工作人員，另外，願意主動關心人的感受
危機	組織變動 ⁴⁴	財務危機 ⁴⁵ 、管理危機、組織文化危機	財務危機 ⁴⁶ 、招生壓力
因應方針	重新分工、工作會議	會計師理帳、引進新的資訊管理軟體	開源節流、擴大招生人數

資料來源：作者自行整理

三、目前文山社大行政團隊的發展情形，茲分述如下：

(一) 特色

⁴¹ 草創期之前有一段時間(1998/4-10)係由人本教育基金會阮小芳擔任主任秘書。

⁴² 發展期至轉型期之間有一段時間係由執行秘書暫代(2002/7/15~8/31)，另外有一段時間才由廖主任秘書擔任(2002/9~2003/2)，但兩者時間皆不長。

⁴³ 轉型期係前主任秘書丙任職期間，適逢前任主任即將榮升華梵大學教務長，無法再承擔文山社大辦學任務，遂經由正式、透明的遴聘制度，順利產生了第二任的主任即現任主任，現任主任於2005年8月1日到職。現任主任除了是當初催生社區大學的重要成員，多年來亦在該校的促進會擔任理監事，目前現任主任亦延續前任主任之風範，以全職志工身分投入該校之經營(文山社大94年自評報告書，42)。

⁴⁴ 人本教育基金會撤出，行政人力頓時減少。

⁴⁵ 財務危機主要是因會計預警制度沒有做好以及成員經驗的摸索，認為很多事情就應該要支持做。

⁴⁶ 後面2年期間，主要是開發新生陷入瓶頸、投入社區及弱勢關懷較多、教育系統以外公部門專案收入減少等(前主任秘書丙補述)。

成員在 2、3 月份時異動頻繁，新進人員較多，目前團隊陣容專兼職皆有，成員因新舊替換的因素下，合作較以前更密切。

現任主任秘書表示：「尤其是我們新的人較多，我們更需要有舊的、比較有經驗的人來彼此支援一下，或許以前在舊團隊裡沒有這樣子的感覺，我們在新舊替換人這麼多的情況下，更需要合作。」(G6)

(二) 團隊目標

第一是理想性的堅持，第二是重視生存發展。具體而言，讓師生對於學校認同與參與，越來越強，其中包含志工組織、班級經營及學員服務等要加強，另外，擴大社區的連結與服務，反應在每學期的招生人數，重視財務管理、開源節流，因為財務健全是永續經營的重要條件。

現任主任表示：「團隊目標，有的！我想我們就根據學校的理念，這個理念其實是我們整個努力方向，文山社大來講，堅持它的理想性，第二個同時還要重視生存發展，…這裡包括志工的組織，要特別的重視，另外班級經營要特別的留意，另外就是學員的服務要加強，另外不斷擴大社區的連結跟服務，這個也很重視，最後也希望漸漸努力都能夠反應到每學期的招生，招生的成績能夠越來越好，以現階段來講，過去 2 個月，我們很重視財務的管理、開源節流，因為財務管理，讓我們財務健全是能夠永續經營非常重要的條件」(C6)

(三) 領導者

1. 鼓舞團隊士氣。

現任主任表示：「開始要把士氣鼓舞出來」(C4)

2. 從提高全員的開會頻率到相關成員機動性的碰頭。

現任主任表示：「…，所以新團隊接的時候，剛開始也是每週的開會頻率也是蠻高的，現在大家熟了以後，變成有事、相關的人碰頭，不是全員到齊，因為全員到齊也會浪費時間，每天如果有事的，就機動性的碰頭」(C6)

(四) 危機

1. 人力不足的情形

現任主任秘書表示：「其實有些事情常常是不得已的選擇，譬如這次找新的人，不是我們決定要的！是因為舊的人很意外的給你一張辭呈，那你就趕快去找新的人，…我們在選擇新的人加入我們的時候，我們都會非常的謹慎，謹慎到說就是到我們人力已經發生嚴重不足了，…那個情況下，主秘要下去排班、打雜，沒關係，我認為這是值得等待的，如果暫時人還不夠好，我們就一直談，談到最滿意為止。」(G22)

現任主任表示：「那因為社大工作團隊其實他們很辛苦，人很多，像一個大學校，但是人員很有限，所以通常會出現一個狀況，工作一段時間他們通常就會累，就會想要休息一陣子，…所以從3、4月開始，我們就招募新人」(C4)

理事長表示：「我覺得在前幾年的話，好像就是那個人員的變動太大，那個時候就覺得說人員的變動，會變成是比較困擾，然後一直好像都是人力比較不足，都會有這樣的一個現象的」(A5)

2. 招生人數的壓力

理事長表示：「…我想招生不好的話，我們就會有那個叫做財務壓力嘛！所以我想這些對工作團隊，其實都會有一些有形、無形的壓力」(A5)

現任主任表示：「…我們的團隊就有很重要的責任，想辦法要擴大招生，想辦法要開源節流，讓財務上平衡」(C4)

現任主任秘書表示：「因為我是負責招生的人，所以我希望人數能夠，因為那個人數才能夠讓文山社大在財務方面是個穩健的基礎，因為我覺得很多事情，你財務不夠穩的話，你想要做一些理想性的東西，是會流為空談的」(G23)

(五) 因應方針

1. 人力不足的方面，主秘與成員一起排班，以便在這段時間中，社大能謹慎選擇合適成員。

現任主任秘書表示：「…但是，我們在選擇新的人加入我們的時候，我們都會非常的謹慎，…我認為這是值得等待的，如果暫時人還不夠好，我們就一直談，談到最滿意為止。」(G22)

2. 招生人數的方面，擴大社區的連結與服務，重視新社區的開發。另外，就是開源節流。

現任主任表示：「…，另外不斷擴大社區的連結跟服務，這個也很重視，最後也希望漸漸努力都能夠反應到每學期的招生」；「我們新的團隊，主任秘書也很重視新社區的開發」；「想辦法要開源節流，讓財務上平衡」(C6；7；4)

現任主任秘書表示：「…以我們這學期來講，我有特別規劃針對這樣新的住宅社區，因為他們不是住在原來的舊社區裏，大部分都是新的集合型的大型住宅區」(G2)

四、研究討論

文山社區大學最早是由「人本教育基金會」承辦，後來該會撤出，改由「臺北市社區大學民間促進會」（以下簡稱促進會）做為承辦單位，促進會成為文山社區大學對外關係的負責單位。早期工作團隊的組織結構比較扁平化，至於分組主要是以課務、學務為主，後來才有資訊、總務及社區等，共計五組，之後，在行政團隊演變的過程中，有一個比較大的分界點，就是學程經理人制度的出現。學程經理人的特色就是打破課務與學務的界線，兩者不再是被切割開來，學程經理人要去負責發展學程，其中包括對這個學程做課程規劃、行銷、廣告、招生宣傳以及對學員與老師的經營等，目的是希望能夠累積出這個學程的專業性。

另外，在行政團隊的演變過程中，團隊的特色、目標、領導者、危機及因應方針也有所不同，整體而言，困擾文山社大最大危機是財務問題，只是危機造成原因不同，以最近這2年來說，就如同現任主任所言：因為過去我們堅持一些理想，所以很多財務上是虧損的，虧損的事情我們都做。這種非營利精神在文山社大展露無遺，值得令人尊敬。然而財務的壓力對於行政團隊的成員，其實多少都會造成一股有形或無形的壓力，另外一個是與人有關的問題，包括組織文化、人員的管理及人力資源等。文山社大在未來若要能永續經營及發展，可能在人與財上都要能兼籌並顧。

在《杜拉克談領導未來》一書中，Drucker 告訴我們，二十一世紀的社會將是如何健全、有運作能力及生活價值。並且該書指出非營利組織未來十年的三大挑戰：能因應轉變的領導者、多樣化地生活和促進多樣化、合作聯盟和夥伴關係等。

在《第三部門：經營策略與社會參與》一書中，第六章「非營利組織與公共行政」中，亦敘及非營利組織未來之發展與挑戰，包括公共性的捍衛、財務的考驗、績效的增進及研究的加強等。

在《世紀曙光－非營利事業管理》一書中，亦列出十項是在下個世紀頭十年，非營利部門在管理上必須面對和回應的挑戰，其中非營利組織必須要與外在的大環境變遷做即時，而且是大格局的調整；另外，上一世紀所有非營利組織都被困擾的財務問題，在下一世紀也將不可免，可能還要更突出，有效財務的管理制度和作法，就是很實際也很必要的前提。最後，如果非營利組織真要可以代表二十一世紀將興起的「結社革命」力量，那麼吸引和凝聚的動力就不能比其他兩個部門差，其中人才就是絕對的必要條件，不但要能用好人，還要能留住好人，共同為非營利組織效命。非營利部門在二十一世紀前十年，既然會有更多更大的挑戰，投入各組織的同仁幹部，勢必將被賦予更多的負擔和工作量。因此，如何維持非營利組織內部幹部和同仁事業生涯的成長動力，不致產生集體的身心俱疲症，應是有心的管理者必須得承擔的營造責任。

團隊的概念，正可回應上述的挑戰，團隊建立將成為非營利組織在競爭環境中組織發展的一項利器，有助於群體工作效能的提昇。最後，由於非營利組織所

從事的社會服務工作是屬勞力密集的產業型態 (Labor Intensive Industry)，故人力乃成為資本以外最重要的資產，而人力資源的開發，更是評價其管理良善與否的重要指標。Geringer 提出非營利組織的人力資源發展模式，即以團隊為核心的教育訓練，由此可知，團隊還能扮演非營利組織人力資源發展的訓練工具。

透過團隊的運作，有助於組織使命的達成、凝聚團隊的向心力，這也是為什麼 Drucker 在《非營利機構的經營之道》一書中，談到機構愈成功，就愈需要建立起團隊。因此，未來文山社大行政團隊可朝這個方向前進。

第二節 文山社大行政團隊的績效與管理

本節針對行政團隊績效與管理進行分析與討論。

壹、團隊績效

一、訪談資料分析

(一) 教育局對文山社大的評鑑成績不是優等就是特優，所以在評鑑成績方面是相當不錯，給予肯定的態度。

理事長表示：「…那個績效的話，評鑑都已經是第一名了」(A7)

前任主任表示：「評鑑若指的是教育局對我們的評鑑，這個當然我們幾乎每年都是第一名，這點大概是外界對我們的評鑑，我想這是非常肯定的。」(B27)

前主任秘書甲表示：「其實以績效來看，我覺得算是非常地高！」(D22)

前主任秘書乙表示：「我覺得不錯！都是第一啊！特優啊！」(E9)

前主任秘書丙表示：「你如果是要用評鑑的東西來看的話，那我們每年績效都很好呀！」(F23)

執行秘書表示：「…我們每年都得到特優」(H10)

(二) 評鑑的優點主要是在辦學的品質，例如課程學術性及師資優良等。

前任主任表示：「…那不管課程、老師的教學、我們的課程規劃、課程的質、水準，我想這些是毫無疑問。」(B27)

前主任秘書乙表示：「文山評鑑的優點在於它辦學的品質，…，第一個是它的課程品質，它的學術性課程非常地整齊、師資非常地優良」(E9)

前主任秘書丙表示：「至於評鑑優點大概都差不多，就是說我們學術課程之類」(F23)

- (三) 在社區經營方面，比一般非營利組織更深入，協助與促成社區對議題的推動，例如文山會館的成立，促成文山新願景促進會，另外，催生了一些社區團體以及參與社區重大公共議題的討論與活動。現在文山社大重視新社區的開發，以及與各里的連繫、接觸，有些授課地點也安排在欲開發的地區，期待能有所連結。

前任主任表示：「社區的話，我想在台北市這些社大裡面，大概是我們社區的經營用力最深的。」(B27)

前主任秘書甲表示：「至於社區經營的特色，就是說我們甚至比一般 NPO 組織更深入的，就是我們協助這些社區的幹部成為社區的領導人，或是說直接去促成一個社區議題的推動，例如說文山會館的成立。」(D22)

前主任秘書乙表示：「第二個是說它的社區參與，它催生了新願景，它從領袖工作坊開始，然後就開始催生了一大堆的社區發展協會，促成了文山新願景促進會；…從鼓勵個別的社區到跨社區成立文山新願景促進會，這是一個了不起的事情」(E9)

現任主任表示：「社區經營的特色這部份，我們在社區經營，過去多年一直很重視，…現在我們跟新願景的合作也很密切，有很多社區方面的活動，也都一直在進行，…我們新的團隊，主任秘書也很重視新社區的開發，所以跟各里的里長連繫、接觸，甚至我們新的授課地點花木學院是在接近景美，…也能夠有更多的連結，所以我們很重視社區！」(C7)

執行秘書表示：「…其實，我們催生了一些社區團體，也參與了社區一些重大的公共議題的討論」(H10)

- (四) 至於社區經營所面臨的困境，茲將受訪者的意見分述如下：

1. 因人設事的問題，以及個人的特質與背景可能會影響到社區的發展方向，也就是人的問題。

前主任秘書丙表示：「…文山社大很明顯因人設事，…可能也會在我在的時候，這部分會加強，會有這個東西。」「比較大的問題，就是我說我們社大很多是因人設事，這些人不在之後，那個事就不會再做了！」；「我覺得社區的困境就是在人上身。…但是我覺得就是說都還是人的問題。…也是跟人本身的特質與背景有關」(F1；23；24)

2. 在公共議題、弱勢的關心方面，社區意見領袖對於一些狀況還是會有意見，例如像弱勢團體問題。因此，在社區營造中，社區弱勢族群的一個支持系統的建立，可能是最大的挑戰。

理事長表示：「…尤其是叫做公共的議題、弱勢的關心，這些社區意見領袖，大家對於所謂的公共議題的關心，其實他所表現出來的那種狀況，其實是會有一些問題，有的時候其實是會有些問題，…我們可能有某個弱勢團體來到這個社區，…可是有時候碰到一些主流價值裡面，認為那個可能是有一點問題的，…在這部分，所以歸納起來，就是很多社區弱勢族群的一個支持系統的建立，其實在整個社區營造裡面，可能是最大的挑戰」(A8)

3. 新社區的開發，要努力的空間很大；以及如何加強與各里的連繫、合作，號召他們參與社大的活動。

現任主任表示：「最需要努力是新社區，…我覺得往景美、往羅斯福路那一帶，有一大片的地方，我覺得我們還需要努力，努力的空間很大，我們現在也在想，如果要跟各里連繫、合作的話，我們一直在研究，我們能提供什麼東西給他們，能夠號召他們，能夠參與我們的共同活動。」(C8)

現任主任秘書表示：「…所以新進入文山區的移民是很多的，以我們這學期來講，我有特別規劃針對這樣新的住宅社區，…我們有規劃針對這樣社區的講座活動，.. 因為我覺得文山社大不能再像以前太被動」(G2)

4. 社區本身的衝突造成社大與社區的緊張關係，以及社大參與公共議題時，可能會與某些團體產生衝突。

前主任秘書甲表示：「我們去協助這些社區幹部成為社區領導人，可是他們開始彼此之間有一些，各自身為社區領導人各自的不同想法，…他們彼此之間也開始會有一些小小的矛盾，這些人都是社區大學培育出來的，那社區大學要站哪一邊，或者說怎麼去繼續參與」(D22)

前主任秘書乙表示：「…那後來社區本身有些衝突啦！所以造成了有一度社大與社區有些緊張關係、有一些疏離」(E9)

執行秘書表示：「…社區彼此之間他們有一些權力的衝突，這有時候會波及到我們，像里辦公處跟社區發展協會，經常會處於對立的狀況，那很多人就會把社區大學劃分，讓社區大學貼標籤、選邊站，這是一個問題，…還有一個就是說，我們參與一些公共議題的時候，我們直接就可能跟某些團體有一些利益衝突，我們也會被人家貼上標籤。」(H11)

5. 其它方面，像成員對於社大在社區經營中的角色分工與定位的摸索問題。

前主任秘書乙表示：「…社區組織也建立起來了，社大是否依然還要扮演這種總幹事的角色，還是說社區應該自己成長，像這樣角色上面的分工跟我們定位上的摸索，其實在後來開始有出來」(E9)

- (五) 社區經營困境的突破。以安康低收入戶為例，採取對標的團體進行基礎調查、深入了解，後來發展出的模式，就是專業老師帶著人員進入

社區，以及投入更多的資源，因此，後來安康專案，與以前比較起來是有績效的。亦即老師與學員動員參與社區工作，與社區做連結，也是一個可以解決的方法。現在文山社大在對新社區的開發這部分，強調將授課地點與社區做連結。

前主任秘書丙表示：「…可是我們都還是會想辦法去超越我們過去做的事情，比如我舉個例子，我們以前如果要做安康這個低收入戶的話，…你可能要先有一些基礎調查，了解之後，後來我們發展出來的模式是說，可能要有某些專業訓練的老師進去，帶著人進去，他才可以做，…同樣是在做這個案子，可是我覺得事實上我們已經有提昇，甚至我們也投入比較多的資源進去做…那我必須講說，我們後來在做安康這件東西，是比之前有績效的」(F23)

理事長表示：「…就是離我們學校很近，就有一個安康社區，安康社區是一個低收入戶社區，…我們會變成到安康社區去開課，…你要促成外界人跟這個社區之間有一個連結」(A9)

現任主任表示：「…甚至我們新的教課地點花木學院是在接近景美，我們想透過那邊開發，能夠跟景美那一帶，興隆路跟羅斯福路口那一帶的社區各方面，也能夠有更多的連結」(C8)

二、 研究討論

文山社區大學在官方給予的評鑑成績方面，原則上是相當不錯，對於它的辦學品質是持肯定的態度。另外，它在社區經營方面，催生了一些社區團體以及協助與促成社區議題的推動等頗有貢獻，目前對於新社區的開發以及與各里的連繫、接觸等，也是全力在進行中。

過去文山社大對弱勢關懷一向視為發展的重心，除了在學分費上的優待之外，還有與一些公益或社福機構的合作，因此對弱勢關懷與社會公平正義方面，一直不遺餘力，其中包括對弱勢族群之課程規劃及關懷服務，例如安康平宅社區專案、心智障礙學員及外籍配偶之課程、與文山婦女中心合作、為弱勢者創造就業機會等，這都是值得鼓勵的。

另外，社區議題的參與以及對社區領導人及幹部的培訓，例如文山公民會館、景美溪守護、永安藝文館、保護綠色巷道行動、穀雨迎春茶、地方領袖工作坊等。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，也成為社區經營中一項很重要的特色。

至於社區經營的困境，反應在因人設事、社區營造、新社區的開發、社區本身的衝突以及成員對於社大在社區經營中的角色與定位問題等，都是未來團隊要去面對的困境。

上述問題的解決主要還是要靠人，或許能藉由團隊的腦力激盪術及多元的思

考角度，想出問題的解決方法，另外，過去在安康發展出來的模式，也是值得團隊參考。不過，行政團隊的能力還是有限的，如何將老師、學員與志工這部分，納入團隊的整體運作，在這之中又可發展出不同類型的小團隊，或許對於社大在社區經營這部分會有所幫助。

整體而言，文山社大行政團隊所呈現的績效，無論是在評鑑成績、開課課程、社區經營及弱勢關懷等，與當初創辦所持的理念係為一致，不愧為是一所理念型的社大，它的辦學風格也在具體績效中，發揮的淋漓盡致。未來希望文山社大能將辦學的成功經驗，分享給其他的社區大學，包括社區經驗、如何經營學術課程以及如何研發學術性教材等。

貳、團隊管理

一、訪談資料分析

(一) 過去文山社大的行政團隊管理

1. 過去文山社大未發展出一套管理機制，但會期待有，只是不是企業界管理的模式，真正屬於社大的那一套應發展出來。另外，成員特質比較不喜歡制式工作的約束，傾向於自我管理、自我要求，所以會有一些不符合基本工作倫理的情形出現。最後，文山社大成員的成熟度是會影響到領導者的領導方式，在成員沒有達成相當的視野與格局前，領導者在社大還是具有很大的影響力，但不是權威式領導。

前任主任表示：「…的企業管理這部分，在文山社大，是一個曾經有想要朝那個角度去做，但是基本上並沒有真正走出所謂成功的有效管理模式。」；「…文山社大沒有有效發展出自己的管理文化，或者說對我來講是一個很大的遺憾，因為其實有效的管理文化，其實對辦公室的每個成員來講是好的」；「…人員管理這部分，後來我們還是沒有訂出人員管理的制度，那本手冊比較是做事情的一個制度」；「…它沒有發展出讓這個組織非常有效能的一種管理制度」；「他不是靠這種權威去做領導」；「…我覺得這其實是看成員的成熟度，…我們這個組織沒有成熟到這個程度，所以其實我會覺得它需要卓越的領導人，…每個人都當有當領導人的視野，那文山社大的成員還比較沒有走到這一步。…他的格局就會比較大，那文山社大的成員其實還沒有到那樣的階段，所以這時候那個領導人是蠻重要的」(B21；22；23；24；27；33)

前主任秘書丙表示：「我們這些人幾乎其實都沒有在一個正規環境工作過，還有我們的特質，就是說我們也蠻討厭那個很制式工作的約束，…他其實並不符合一個基本工作倫理的東西，這個是我們在做主管或者是領導者曾經去談到的

面向」；「我們這群人對權威是特別反抗的，你那種東西如果抓得太多的話，他馬上就會反彈出來！」(F6；25)

2. 績效管理這部分，過去文山社大其實是有，亦即沒有明確量化的績效管理，曾經嘗試過一些與績效管理有關的東西，但是大家比較排斥而且缺乏共識與默契，所以都沒有做。

前任主任表示：「或者績效管理是沒有的，因為我們並沒有辦法去量化我們每個工作人員的績效。…所以我們其實並沒有去做所謂的績效管理。」(B29)

前主任秘書甲表示：「至於在績效管理這個部分，那時候還沒有做任何績效管理。」(D23)

前主任秘書乙表示：「我們沒有績效管理啦！那時候曾經想要做，但是後來沒有共識、默契，所以就沒有做！」；「我覺得我們那個時候的工作人員，對於績效這兩個字比較敏感，我們那時候有想要建立引進士林的一些東西，譬如績效獎金等之類，大家拒絕，我們那時候比較不談績效啦！」；「因為講績效，比較是企業管理，在我們以前，對於績效管理比較是等同於企業那一塊，而不是NPO那一塊，我們剛才說有說過，文山一開始比較是接近一個社運團體、戰鬥團隊，它強調尋找價值，它非常強調草根，但是它講績效，它比較不習慣！」(E10；27；30)

前主任秘書丙表示：「績效管理這部分，我覺得嚴格來講其實是沒有，就是說那種有形的，其實是沒有。…所以我們是沒有這種量化的績效管理，或者是說你的財務要控管在哪個範圍之內，沒有很具體、明文的績效管理。…我們曾經嘗試過，…可是都沒有人去提，不敢去提這個東西」(F25)

3. 激勵管理這部分，比較是在個人的部分，以主管來說，對於同仁工作上的肯定、精神上的支持，大概對成員而言，就是一種激勵作用。因為對於非營利組織而言，其實它很難透過金錢上或物質上的激勵措施，另外，若有年度加薪也是齊頭式的平等。最後，若尚有一些其它的做法，可能也是爭取假或是調職等。

前任主任表示：「可是激勵管理恐怕也只是停留在我這個領導人，精神上的激勵，只能是精神上的激勵，我們並沒有說有一個制度，…我們甚至連年度加薪都是齊頭式平等的，…那激勵部分，我那只停留在我主任個人的，…我是一直都是比較從鼓勵同仁的角度，給予他們這種肯定，我是覺得其實這個他們其實也蠻重視，如果主任給他肯定的時候，對他來講其實就是一個很大努力的動力。」；「我覺得其實同仁很希望看到說主任是很欣賞他的，其實就是精神這部分，就是說因為我們這種非營利組織，…所以其實對非營利組織來講的話，其實它很難透過這種金錢上或物質上的激勵措施，通常他們真的很期待的是被肯定。」(B29；31)

前主任秘書甲表示：「至於激勵管理這部分，激勵部分我覺得蠻多都是在，第一個是在工作會議裡面做得表揚，…其次就是主管的鼓勵。」(D23)

前主任秘書乙表示：「也沒有激勵管理，沒有績效管理哪來得激勵管理！」(E10)

前主任秘書丙表示：「激勵管理這部分，我過去的作法，就是說為他爭取假，…因為我們是沒有辦法發獎金或者是有什麼其他績效的，…激勵的部分，我們比較不是用加薪的部分，因為其實社大沒有這個本錢，以前有在調薪水的時候，大概都會按照公務員的方式，…你表現好，然後把你調到另外一個職位上加以肯定」；「唐主任…他很細心，…以前他常誇獎我跟W小姐」(F25；26)

4. 衝突管理這部分，盡量利用各種機會去溝通，在公開會議上去強調，過去主任比較喜歡用 e-mail 的方式，因為 e-mail 可以很有條理、清楚的寫出來，而且也是一種蠻方便的工具。另外一種作法是工作角色的變換或讓團隊遠離衝突源，此外由於主任本身備受尊敬及具有聲望，所以在衝突時會扮演著從中斡旋與調停的角色。但是，最後衝突處理不是很好，還是影響了彼此的溝通，所以團隊對於衝突的處理，只能避免衝突，態度傾向於消極面。

前任主任表示：「那至於衝突管理的話，我想團隊衝突這個東西，其實一定都會有，那因為我個人除了我會盡量利用各種機會，比如開會的機會去傳達、溝通，…但我做的更多的其實是透過-mail 的方式，去針對一些衝突的事情，把我的看法寫出來。…他會比較冷靜的去看，而且是比較能夠講清楚事情」 「…它其實是一個蠻方便的一種工具。」(B29；30)

前主任秘書甲表示：「…可是我的行政團隊人員，他們其實很害怕衝突，而且通常衝突以後就很難和好，…可是到後來有一些觀察，就是那個影響，都是負面的，所以我覺得在衝突管理這方面，應該沒有算做得很好！」(D23)

前主任秘書丙表示：「溫和的人都不喜歡火爆的場面，會見不得火爆的場面，一旦有火爆的氣氛，就急著要來解圍，把衝突避開。但是這樣子會讓有意見的人很壓抑，一旦情緒到了臨界點，就會爆發出來了。」；「我覺得我們只能避免衝突，沒有辦法直接去化掉衝突。」(F4；28)

5. 其它部分，像溝通、互相合作的機制，也是較缺乏。

前主任秘書乙表示：「…我並沒有建立一個非常好的溝通機制、互相合作的機制」(E7)

前主任秘書丙表示：「…，自己可以把一件事從無到有做出來，可是大家比較沒有一起合作的這種習慣跟特質，…我不知道這是不是我們文化上的問題，就是說我們真的不是很會跟人家合作，除了合作而且能夠享受合作過程，我覺得好像不是很容易！」(F3)

(二) 現在文山社大的行政團隊管理

1. 因為文山社大是一個 NGO 組織，所以目前的管理是很強調尊重，主要是靠感召與熱忱，另外成員的做法與期待有距離時，通常用懇談的方式加以修正，目前文山社大有一個行政管理手冊。

現任主任表示：「我們這個管理是很強調尊重，因為我們是一個 NGO 組織嘛，主要是靠熱情而不是用那個獎懲，所以主要是感召跟熱忱，那如果是團隊成員有些做法，大家跟期待有距離的話，通常都是用懇談、用好好的談，一般來講，大部分情形下，透過懇談，大家也能夠修正」；「…我們沒有什麼威權性！我們 NGO 組織，我不是一個威權領導者，我們主秘也不是！」(C9; 22)

執行秘書表示：「我們有一個行政管理手冊」(H12)

2. 績效管理這部分，目前沒有，主要是因為文山社大是非營利組織，所以在這部分比較鬆散，希望在未來能訂立目標。

現任主任秘書表示：「績效管理這部份我覺得是需要再加強的部份，因為一直以來文山社大是非營利組織，所以在部分感覺是比較鬆散的，希望在未來能有，…目前是没有！」(G11)

執行秘書表示：「至於績效管理這部分，好像沒有比較具體的績效評估工具或指標。」(H12)

現任主任表示：「至於績效評估工具或指標這部分，…並沒有像一般公司機關一樣，幾個項目、幾個指標，並沒有這麼明確！」(C9)

3. 激勵管理這部分，口頭上的鼓勵或是在工作會議時公開表揚。

現任主任表示：「在口頭上我會常常鼓勵，…那有時是工作會議的時候，公開的表揚」(C10)

現任主任秘書表示：「激勵管理的部份，以主任來說，常常在口頭上會」(G10)

執行秘書表示：「我們主任就常常拍拍你的肩膀，握握你的手說：『不錯，做得不錯呀！加油！』」(H28)

4. 衝突管理這部分，主任及主秘就要多負一點責任，若有發生時，處理的過程應從了解衝突再到化解衝突，態度傾向於積極面。

現任主任表示：「所以我會聽兩邊的意見，然後來化解衝突」(C11)

現任主任秘書表示：「未來如果有衝突的話，主任及主秘負多一點的責任。至於用什麼方法來解決衝突，…可能要先去了解，…才能夠去排解這樣的衝突。」(G10)

5. 關於其它部分，主任認為文山社大成員，比較適合尊重、激勵管理。

現任主任表示：「激勵管理！我覺得他們適合激勵管理！在領導這部分比較適

合尊重！就是激勵管理、就是尊重！」(C13)

二、 研究討論

過去文山社大在對行政團隊的管理方面，比較傾向於成員自我管理與要求，因此，在對團隊的管理方面是比較鬆散的，至於績效管理這部分是沒有，成員對績效是比較敏感；至於激勵管理這部分，比較是採取工作上的肯定及精神上的支持；至於衝突管理這部分，態度是比較消極的，希望是能避免衝突，至於其它部分，像溝通、互相合作的機制是比較缺乏。

現在文山社大對行政團隊的管理方面，是強調尊重，至於績效管理這部分是沒有，另外激勵管理這部分，常用口頭上的鼓勵，而對於衝突管理這部分，主要是透過了解來排解衝突，態度是較為積極。

整體而言，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，而這樣的一個管理方式，可能也要與成員擁有自我管理的特質相近，否則對於團隊的管理是一大挑戰。

另外，在非營利組織中，績效衡量之目標就比較模糊，主要是因為「非營利」本身的定義相當的抽象，所以難用經濟效益角度來評定其績效，但是績效的增進又是非營利組織未來發展與挑戰之一，或許非營利組織可用團隊建立的方式，績效目標由團隊訂定，成員較易於接受與認同，一旦績效評估制度建立，配合一套完整的程序，且予以明文化並確實執行，之後再對評估結果施以獎懲，使績效評估制度發揮其應有之功效，同時也為後續的管理工作，提供客觀的參考依據。惟非營利組織在運用團隊建立時，在評估團隊成員績效之前，應先予團隊成員良好的訓練，令團隊成員學習如何建立目標、測量績效、估量自己的能力及弱點，並給予建設性的回饋。另外，組織文化因素能否配合轉變，也是績效管理能否成功的關鍵因素。

在激勵管理這部分，對於非營利組織的成員而言，專業價值的自我肯定是相當重要的，在《世紀曙光－非營利事業管理》一書中，作者認為想要激勵非營利組織的員工，就必須讓工作變得有意義，更具激發性。激勵對非營利組織成員而言，其實是非常地重要，主要是因為非營利組織通常待遇較為偏低，員工願意留存於組織，大概是對組織使命之認同，然任職日久，若發現組織使命不如當初想像，或未有發揮空間，或未得到應有之尊重等，可能導致他們心灰意懶，終將造成團隊之績效不彰。因此，非營利組織應該對成員的激勵特別的重視。以下有些方法可以激勵非營利組織之專職人員，包括提升對使命的認識與認同、增加授權、有更多自我發揮之空間及改變待遇與福利等（司徒達賢，1999：192-193）。

在衝突管理這部分，團隊既然是由一群人所組成，在群體互動過程中，衝突不免會發生在個人與個人之間，個人與團體之間，根據 Robbins 的看法，組織衝

突的哲學演變，也從傳統學派的消除態度到互動學派的積極態度，因此，非營利組織若能善用衝突管理，教導團隊成員了解衝突，並以正面的方式解決，即能適時化解衝突。

最後，在溝通與合作的機制這部分，非營利組織應開闢團隊的溝通管道，並加以強化，允許公開的不同意見，傾聽成員的聲音。此時，團隊因為溝通管道的順暢，大家意見彼此交流、開誠布公，增加互相合作的意願。對於團隊而言，溝通管道如同一座橋，凝聚著團隊共識，使團隊更有凝聚力。在《世紀曙光－非營利事業管理》一書中，述及營造非營利組織管理的新十律，其中第七點談到非營利部門內部一定要先做到民主、效率、創新和溝通。尤其當愈來愈多的非營利組織，在規模上日益擴大之後，內部溝通的流暢和效率，就會愈來愈重要。協調與溝通有不可分的關係，溝通是在求思想觀念的一致，而協調則在求行動的一致，如同一體兩面，溝通、協調最後的目的在求組織內部的合作與團結。

第三節 文山社大行政團隊的特徵

本節針對文山社大行政團隊的特徵進行實際分析與了解，藉此得知是否符合理論上團隊的定義，俾利進一步運用團隊建立的步驟來建立真正的團隊。

壹、實際上的特徵

筆者試著從領導權、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、績效衡量等面向加以查看，茲分述如下。

一、領導權方面

過去文山社大的領導權，比較傾向是一個明確領導者，領導者有明確的方向，遇到重大的決策時，有著一種溫柔的堅持。

前任主任表示：「其實基本上來講，畢竟主任的意見還是有相當的主導性，那主秘他當然也是一個行政的主管，所以他的意見也是很重，所以不是純粹到一個完全在權力是一樣的狀況，我想任何組織也不可能這樣，那責任比較大，扮演比較重要角色的這個人，自然他的意見是比較需要受到重視。」(B11)

前主任秘書甲表示：「雖然我們說是工作會議決定的，可是事實上是蔡主任跟我，我們兩個是領導者共同決定的，或者是說有時候是蔡主任決定的，…」(D8)

前主任秘書乙表示：「第一個，是學校的決策很清楚是蔡老師，蔡老師的風格不是一個人決策，但是他是很堅定的領導中心，包括在轉型期要建立一個管理系統，大概就是蔡老師決定的，是這個樣子！一些重要的決策是由蔡老師決定，包括學程、跟學程老師的談話，蔡

老師一定參與！蔡老師那時候很清楚的定位，對老師、對外，主任是學校的代表，那主秘是一個辦公室主任的角色，…」(E6)

前主任秘書丙表示：「可是蔡主任我覺得他很有趣，就是說大概差不多到了他領導期的第五年之後，我覺得他有一點溫柔的獨裁就是了，…就是說因為他前面的經驗跟他的各方面的累積，他已經很快可以去判斷，有些事情是可行或不可行的，那個時候他可能為了一些效率的問題，他可能就不見得會讓我們再做那麼冗長的討論，然後才去形成一個共識，他會比較快下指令，甚至包括說我們工作團隊自己去做出一些決定來，然後去跟他談，他發現不妥，我們都有可能因為蔡主任的不同意去翻案，這中間因為有缺乏一些集體討論的過程，當然會讓我們甚至覺得，這跟社大的理念會不會違背，好像這都不是共同去決策的，可是我可以去理解說，當蔡主任他自己身為一個領導人，他的經驗跟他的相關領導的知識跟能力，已經累積到一個程度之後，他會選擇做一個比較有效率的決定，那個時候，我說的那個獨裁跟強勢的部分就會出來，問題是他還是一個很溫和的人，…」(F4)

現在的文山社大領導權，比較傾向是由團隊會議的方式來運作，惟主任秘書扮演著重要的角色。

現任主任秘書表示：「以我所接觸現在這個新的團隊來講，因為主任很強調要透過民主機制，所以我們幾乎大大小小的事，只要算是一點事情的事情，大概都會透過工作會議來決定，大家討論，像禮拜三每個禮拜三我們有全員的工作會議，…」(G5)

執行秘書表示：「以現在主任來說，他會提供意見，但是不一定要照他的意見，應該怎麼講，他會提供意見，就是這樣子。主任這個角色，其實我覺得現在的主任，有點像虛位元首的感覺，其實真正執行的應該是放在主任秘書上面，…可是我們現在的主任呢，他沒有特定提出他的方案，反而是這件事情要做了，大家是不是一起來決定怎麼做，他不會給你一個特定的方向。」(H8)

二、 決策方面

過去文山社大每個禮拜都有工作會議，惟決策部分，主任的意見可能較具影響力，團隊涉入的部分是在行政方面。因此，可說是個人與團體決策都有。

前主任秘書乙表示：「蔡老師的意見是絕對有一個的主導性的」；「…在那個時候，選聘老師的權力以及要設什麼新的組織架構，譬如要設社區本位教學資源中心，或者是說要發展社區的一些方向，基本上是蔡老師跟老師、社區他們決定，那在工作會議上，團隊比較是行政上面，譬如說開學要怎樣去經營，開學文宣活動要怎樣派報，辦公室一些管理流程，比較細的管理流程，…至於決策制定這部份，也可以說是共識啦！就是蔡老師講了之後，也是會跟我們談，我們也願意那樣去做，所以應該說是有共識。」(E4；8)

前主任秘書甲表示：「其實那個領導的有百分之八十是這個工作團隊共同決定的，但有百分之二十都是屬於開發性或開創性業務的時候是主管在決定，一方面是工作人員不一定有那個能力，或是有那個興致可以介入這個決策，另一方面是我跟蔡老師有時候覺得是說，有很多問題是我們覺得要保守一點，…所以就變成是領導者來決策。…至於決策共識部分，基

本上都是透過共識，或者說是透過無可奈何的共識，我個人是覺得說，基本上是共識來制定決策，只是說這時候我們對共識的品質和決策品質，會有不滿意的狀況的，這個樣子！」(D9)

現在的文山社大每個禮拜三有全員工作會議，強調民主機制運作、共識決。

現任主任秘書表示：「因為主任很強調要透過民主機制，所以我們幾乎大大小小的事，只要算是一點事情的事情，大概都會透過工作會議來決定，大家討論，像禮拜三每個禮拜三我們有全員的工作會議，…基本上都是大家討論的，因為大家討論，中間人多嘛，其時意見雖然比較多，但到最後的結果應該是比較周延一點。」(G5)

執行秘書表示：「我們其實是採一個共識的方法，大家一起討論出來的，然後再做彼此的分配，應該是屬於共識決的會比較多，所以，我們決策都是經過大家討論、共識的結果！」(H7)

三、目標方面

過去文山社大團隊目標與組織目標是大致相同，但在具體實踐部分來說，大家可能會有不同的見解、意見較為分歧，另外團隊績效到最後都會成為組織的目標。

前任主任表示：「團隊目標與組織目標是大致相同，但是細部的作法、策略，其實不見是完全相同」；「因為社大的理念，我們開始談的理念，公共參與、公民社會、知識解放，這些東西我想沒有太大爭議，可是那個東西是比較空的，它需要你具體實踐去落實，那在具體實踐部分來講，大家可能會有不同的見解，比如我們在安康社區要投入多少人力，…」(B13；14)

前主任秘書丙表示：「我覺得是有點模糊的，就是說目標有時候是清楚的，但是你要達成目標的那個方法跟策略是不清楚的，甚至是無效的！…這其實你也可以牽涉到那是我們組織的危機，我們沒有辦法做到我們想做的東西！」；「我們一開始那個組織的目標，真正的明文寫出來的沒有那麼多，然後都常常是事後去做整理，比如說蔡主任發現我們有做到什麼，他就會把這個東西寫出來，然後這個東西就變成是我們的理念跟目標，可是這裡面的東西有時候會消長，所以團隊的績效，到最後都會成為組織的目標，有時候可以這麼講，因為你發現你有做到那些事情，然後你就把他提出來說，這是我的目標，然後我有做到！」(F10；11)

目前文山社大團隊目標與組織目標也是大致相同。至於成員是否瞭解這部分，可能剛開始不太知道，但隨著密集溝通，共識也就容易建立。

現任主任表示：「團體成員對目標了解及接受情形這部分，因為我們開會互動還蠻多的，以我來講，剛接的時候，可能很多人不太知道我的想法及理念是什麼，但因為溝通很密集，所以就越來越清楚，共識也就容易建立，現在當然是已經很清楚，目標很清楚！」(C6)

現任主任秘書表示：「我想應該是沒有差距，因為唐主任他是創校的元老之一，所以常常在開會的時候，一直在講文山社大的使命是什麼，所以團隊的使命與組織的使命是相同。」(G8)

四、互賴程度

過去文山社大任何成員的行動或決定均會影響到其他成員，其實是不一定，視任務、狀況而定。

前主任秘書甲表示：「大家會很希望互賴，或者是說因為我們的人數有一定，所以大概會有幾個因為任務的關係，比較緊密合作，實際上我認為我們團員行動上都蠻獨立的。」(D11)

前主任秘書乙表示：「至於成員互賴的程度，我們一般可以說互賴性高，因為各管一塊，拼湊起來就是整個學校的成果，但是你也可以說是低，因為我們各個專案或是各個面向，都可以獨立完成他的業務。若說成員的行動或決定會影響到其他成員的這個情況，那應該是低，…」(E8)

前主任秘書丙表示：「這個情況是這樣，因為我們有時候需要合作案子規模不一樣，有些案子是需要全體總動員的，那全體總動員這部分，大家就是說，無論怎麼樣，大家都會進來參與，…還有些案子它比較小，他其實只需要其中 2、3 個成員去合作，這時候你會發現說，他們自己其實會去找跟他默契比較好的人去做合作，所以我覺得會有這樣的區別，既然是他自己找的人，當然那種互賴程度就會比較好，那是有選擇性的。」(F12)

現在文山社大任何成員的行動或決定均會影響到其他成員，其實也是不一定，視狀況而定。

現任主任表示：「…，如果跟別人相關的話就要一起來，甚至有些大案子，可能就需要一起來，但如果是屬於個別的，跟別人沒什麼關係的，當就個別做，…」(C6)

五、合作情形

過去文山社大不是每一件事成員都需要合作，個別獨力完成的事情也很多，但若是需要合作時，通常牽涉的範圍比較大，例如全校性的活動；此外，小團隊合作就可行，至於大團隊、整體的合作這部分，是有問題。

前主任秘書甲表示：「…，雖然後來有發展出有很多時候，是大家會寧可一個人去把所有事情做好」(D12)

前主任秘書丙表示：「我覺得文山社大的工作人員的特色，就是個別能力都蠻強的，他們大概都有能力，自己可以把一件事從無到有做出來，可是大家比較沒有一起合作的這種習慣跟特質，我必須這麼講，所以這也會是影響到說，為什麼我們的團隊會很難形成。…我不知道這是不是我們文化上的問題，就是說我們真的不是很會跟人家合作，除了合作而且能夠享受合作過程，我覺得好像不是很容易！」；「…還有些案子它比較小，他其實只需要其中 2、3 個成員去合作，這時候你會發現說，他們自己其實會去找跟他默契比較好的人去做合作」；「我們不是每件事都需要合作，因為有一些工作是你自己分內的，你自己做；有時候他們也會私底下，也會找同事幫忙一下，那個東西不是說一定要合作，那我們需要獨立做的事情也還蠻多的，所以一件工作不一定是大家一起做。我覺得有蠻多事情其實我們都需要獨力去完成，那這個東西，其實是我們的屬性之一。所以工作的性質，就是有些工作是需要 team 大家一起做，有些是獨自完成就可以了。那需要 team 一起做的那種東西，通常牽涉範圍會比

較大，他可能就是全校性的，但是如果他不是全校性的活動，其實你獨自或是找 1、2 個人幫忙你，其實就可以完成了，原則上這兩種都會有，要看規模！」；「我覺得那時候士氣比較大的打擊是說，我覺得人彼此之間的不能合作，是一個比較大的困擾」(F3；12；13；49)

前主任秘書乙表示：「團隊的合作，我覺得小團隊的合作就 OK！…我們有各自小團隊的運作，但是大團隊的運作、整體的合作，在我那時候的運作是有問題的。」(E8)

現任主任表示：「…，因為過去瞭解是個別單打獨鬥能力很強，但合作性比較弱一點，但我希望我能改善這個狀況」(C6)

現在文山社大在新舊替換的情形下，是需要合作，目前情形還不錯。

現任主任秘書表示：「以目前這個團隊，我是覺得合作情況還不錯，雖然蠻多新的人，他們的工作都需要合作才能完成，尤其是我們新的人較多，我們更需要有舊的、比較有經驗的人來彼此支援一下，或許以前在舊團隊裡沒有這樣子的感覺，我們在新舊替換人這麼多的情況下，更需要合作。」(G6)

現任主任表示：「合作情形，目前情形還不錯！」；「我覺得大家整個來講，現在氣氛是不錯的！從績效、從大家合作的感覺，蠻不錯的！像上禮拜六我們做了 2 件大事，在很短時間內，校務會議，另外就是試教，第一次很密集的做十幾個新老師的試教，它是一個新的流程，大家合作得不錯，像上禮拜校務會議，整個氣氛都很熱烈，可以看出來我們團隊合作的默契比以前好很多！」(C6；21)

六、意見表達

過去文山社大在意見表達這方面，視事情的重要性以及個人的個性而定，另外，個別之間的衝突也會造成溝通上的困難。

前主任秘書甲表示：「意見的表達大家都蠻好的，沒事的時候大家都很踴躍，有問題的時候就不一定。有問題的時候是指，我對你有 complain，我當然就不會講。」(D13)

前主任秘書乙表示：「我們在工作會議上並沒有有一些權威感，我覺得並沒有！但那不曉得大家是怎麼覺得？但是，我覺得溝通上面有困難啦，那可能就沒有聽到真正的聲音，或者是說表面的衝突或表面不愉快，後面真正的理由，並沒有機會去了解」；「…衝突管理大概也是很少，所以溝通才會不好！」(E8；10)

前主任秘書丙表示：「真正你會比較熱烈引起討論的，反而是一些小事，因為那種事情無關緊要，你就會盡量表達意見，把他講的很清楚，可是真正會影響到團體、很重要的問題，他常常是沒有辦法被談的」(F14)

前任主任表示：「我想這個是看人，牽涉到不同個性，有些人比較不在會議的場合去表達自己的看法，有些人就會比較主動去表達，所以我覺得這些現象，當然一定還是會有！」(B17)

現在文山社大在意見表達這方面其實還好。

現任主任表示：「成員意見的表達這部分，也是蠻流暢的，特別現在來的年輕同仁，他們年輕嘛！有意見當然就會說，很單純、很直接，非常好，現在我覺得辦公室的氣氛還不錯」；「成員願意凝聽他人的意見這部分，現在不錯！」(C6)

執行秘書表示：「同仁個人的感覺、自由的表述、願意聆聽對方的意見、意見的溝通跟表達等這些方面，我覺得其實都還好。」(H9)

七、 責任歸屬

不論過去或現在文山社大在這部分，共同與個人責任皆有。

前主任秘書甲表示：「這個在社區大學裡面會分的很清楚，今天這件事情有沒有做好，你是這件事情的負責人，你要負責，但是我們會共同檢討就是說，那我們到底是出了什麼狀況，為什麼會這樣子，例如招生這個事情，他可能是某個人要負責，但是我們不可能把責任都丟給他，而是說他只負責 handle，那我們只會檢討他 handle 的責任，但是我們就會檢討全面招生的問題出在哪裡？所以說，共同與個人的責任都有！」(D15)

前主任秘書丙表示：「我覺得在責任的歸屬上，我覺得團隊有，個人也有責任。」(F15)

執行秘書表示：「責任的歸屬這方面，個人與共同的責任，都有吧！我覺得其實是看誰主導這件事情，…那主導的人責任會比較重，配合的人就會認為是說，這是大家一起完成的，就大家一起配合，他的責任不會那麼重，可是這是要共同承擔、分擔的，因為我們的工作沒辦法切割得非常清楚。」(H9)

八、 權限

不論過去或現在文山社大在這部分，整體言之，比較傾向在一定界線內獲得充分授權。另外發現授權其實與成員自信心有些關連。

前任主任表示：「其實在權限方面，其實是很大，就是說我們不太會有一般的組織，所有大小事情的決定，一定要層層上報，…他其實很多事情他自己就可以去做決定，那之後可能就是讓主秘知道，或是讓主任知道，這部分其實是在權限上面，我是覺得每個工作人員的權限是蠻大的。」(B19)

前主任秘書甲表示：「其實我覺得，應該授權都做得還不錯。我覺得在一定的界限中，都能充分授權，基本上我還蠻能夠放手讓他們去做…」(D16)

前主任秘書乙表示：「至於權限這部份，授權這部份應該是有啦！…執秘在他們的權責範圍之內也是有一定權力，他也不用知會我，他直接跟蔡老師講，我們基本上那個流程就是橡皮圖章、蓋過就好！」(E8)

執行秘書表示：「至於授權的情形，我是覺得都還蠻 OK！因為，我們過去每個人獨力作業能力都很強，而且都有非常多的經驗，所以其實也沒有叫所謂的授權，而是這件事情，你承辦了！那你就來負責這件事情，大概就是這樣子。」(H9)

前主任秘書丙表示：「我覺得沒有辦法達到完全充分的授權，…一個人沒信心的時候，

他一定不敢做決定，不敢做決定，他甚至連表達意見都盡量避免，…」(F16)

九、 績效衡量

過去文山社大比較沒有績效管理的概念，若要衡量工作成果，較傾向於看集體的部分；現在文山社大在績效衡量方面也是較看集體部分。

前任主任表示：「說實在，我們真的沒有這種績效管理的觀念。」(B21)

前主任秘書丙表示：「那績效的部分，我們會希望說就事論事，比較不是做人身的批評，所以都會比較刻意去看集體工作的成果，因為我們過去其實個人表現好，…我們都覺得他只是做到自己該做的事而已」(F18)

執行秘書表示：「至於衡量團隊績效這部份，績效衡量應該是集體的。」(H9)

十、 整體氣氛

過去文山社大整體氣氛以「我」為中心或以「我們」為中心這部分，應視情況、因人而異；而現在以「我們」為中心的氛圍，越來越強。

前任主任表示：「其實你談的這些部分往往很大的程度是因人而異，因每個人的個性不同而異。以我們，…其實大概很難這樣絕對的區分開來，大概因著不同狀況及不同活動，它會有不同的狀況，…那至於新推的事務來講的話，某種程度會有一種以我為中心的想法，…那他所想推的東西往往會是以他個人的價值判斷或個人的喜好，或個人覺得比較有意思、個人比較想推的東西，那這部分的話，往往會比較以我為中心，…」(B20)

前主任秘書丙表示：「我覺得這真的是要看狀況，要視情況而定，他沒辦法每次都是以某人為中心，或是每次都以全體為中心，真的也是要看狀況！」(F17)

現任主任表示：「整體氣氛這部份，我覺得現在整體來講，以我們為中心的氛圍，越來越強。」(C6)

貳、 實際與理論之差距

一、 領導權方面

團體在領導權這部分，領導權是被指定的，且有一個明確的領導者；而團隊在領導權這部分，係由團隊會議共享領導權。

過去文山社大在領導權這部分可能比較像團體；現在文山社大雖然強調透過民主機制的方式來運作，惟主任、主任秘書仍扮演著重要的角色，所以還是有一段差距。

二、 決策方面

團體在決策這方面，易產生多數與少數意見；而團隊在決策這部分，係透過

共識來制定決策。

過去文山社大雖有工作會議，惟決策部分，主任的意見較具影響力，所以較像團體；現在文山社大透過成員共識的情形比較多，惟主任、主任秘書在領導權這部分，仍扮演著重要的角色，對決策制定有一定的影響力，所以還是有一段差距。

三、 目標方面

團體在目標這部分，績效目標由他人所決定，成員的目標是可以區分的，且未必接受共同目標；而團隊績效目標由團隊訂定，成員具有共同的目标，且充分瞭解與接受該目標。

過去文山社大團隊目標與組織目標是大致相同，且亦非皆由團隊訂定，大家對達成目標的方法與策略是較為分歧，所以較像團體；現在文山社大團隊目標與組織目標也是大致相同，成員從剛開始的不太瞭解到共識的建立，其實也與團隊的特徵有些差距。

四、 互賴程度

團體在互賴程度這部分，成員可以自由決定或採取不影響其他成員的行動；而團隊任何成員的行動或決定均會影響到其他成員。

過去文山社大任何成員的行動或決定均會影響到其他成員，其實是不一定，視任務、狀況而定，所以較像團體；現在文山社大上述情形，也是不一定，視狀況而定，所以較像團體。

五、 合作情形

團體成員獨自工作以達成任務；而團隊成員經由合作才能使工作最有效完成。

過去文山社大不是每一件事成員都需要合作，若有合作時，也是牽涉的範圍較大或全校性的活動，所以較像團體；現在文山社大在新舊替換的情形下，需要合作，至於是否每一件事成員都需要合作，則可參考上述互賴程度。

六、 意見表達

團體個人感覺經常刻意掩飾；而團隊成員可以自由作意見表述，其他人也願意聆聽。

過去文山社大在意見表達這方面，視事情的重要性以及個人的個性而定，另外，個別之間的衝突也會造溝通上的困難，導致沒有聽到真正的聲音，所以較像團體；現在文山社大在意見表達這部分，受訪者都認為其實都還可以、不錯，所以較像團隊。

七、 責任歸屬

團體強調個人責任；而團隊強調個人與共同責任。

不論過去或現在的文山社大在這部分，個人與共同責任皆有，所以較像團隊。

八、 權限

團體主要在組織一定界線內運作；而團隊在一定界線內獲得充分授權。

不論過去或現在的文山社大在這部分，整體言之，比較傾向在一定界線內獲得充分授權，所以較像團隊。另外，意外發現授權其實與成員自信心有些關連，一個擁有自信心的人，比較希望更多的授權，因此，未來社大對於成員權限這部分，不只是做到授權還要能授能。

九、 績效衡量

團體的績效衡量多著重個別成效的影響力；而團隊則是以集體的工作成果作為衡量標準。

不論過去或現在的文山社大在這部分，都較傾向以集體的工作成果作為衡量，所以較像團隊，惟沒有績效管理概念，所以仍與團隊有些差距。

十、 整體氣氛

團體講求個人的工作成果，導致以「我」為中心；而團隊則注重集體的工作成果，導致以「我們」為中心。

過去文山社大整體氣氛以「我」為中心或以「我們」為中心這部分，應視情況、因人而異，所以與團隊概念是有些差距；而現在以「我們」為中心的氛圍，越來越強，算是向團隊之路邁進。

第四節 文山社大行政團隊的建立與種類

上一節從實際與理論之差距中，得知文山社大行政團隊與理論上團隊的定義有些出入，本節再針對文山社大建立團隊的步驟以及適合團隊種類，分別加以探究。

壹、 建立團隊

在建立團隊的過程中，組織必須要對目前團隊的現況及問題進行診斷，以及瞭解團隊成員是否有意願或支持團隊建立之管理方式，因為態度是影響團隊建立

的關鍵，另外，在建立的過程中，有那些因素是應加以考量。

筆者在對八位受訪者訪談過程中，依上述問題將訪談內容歸納如下：

一、團隊的現況及問題診斷

(一) 成員的招募情形

1. 過去文山社大主要透過推薦的方式，人員有可能是學員、以前工作人員，成員性質多半是來自非營利組織或有社運經驗者。前任主任表示：「招募來源，其實我們有一些是，我們有幾個同仁是學員，本來是學員，那後來，這些學員都是表現很好的學員，那後來當社大有缺、有人離職的時候，我們可能就會覺得某某人不錯，我們就會邀請他來擔任我們的行政同仁，這有一個。那另外一個管道，其實是我們同仁之間的推薦，因為其實我們的同仁絕大部分是從非營利組織出身的，或者說從社運，某種程度有參與過一些社會改革運動出身的，所以他們會認識、會推薦的，恐怕也多半都是在非營利組織工作過，或是曾經有過一些社運經驗，大概是這樣。…那我們內部工作同仁推薦的話，基本上來講，就是說他會跟整個內部組織的人的特質會比較接近，那這個當然，它也是個優點，就是大家同質性比較高、某種程度的理想比較接近，但是缺點就是他同質性太高了，…過去曾經有個人來應徵，那個人就是標準企業界的人，他的氣魄很大，我們跟他面談之後，我們真的很怕他把我們整個社大翻掉，所以就不敢用他。」(B34)

前主任秘書甲表示：「至於成員來源這部分，我們有試圖的要去公開招募，但後來發現，公開招募的效果還不如透過認識人的推薦，但也不全然啦！只是說後來發現比較多是透過推薦的，就是說這個人大概都還是有一點認識的關係，可以彼此打聽一下這個人的狀況如何。」(D24)

前主任秘書丙表示：「我覺得文山社大有一部分，我們還是比較會靠推薦，那種推薦就是說，靠你認識的人去推薦，因為我們覺得你真正公開上網去找來的人，一般來講，這種比例沒有很高，然後留下來的人也不多，毛遂自薦的也不多，大部分就是我們有缺了，然後我們會去物色，大家出去放消息，可能工作人員或者是透過老師，然後就這樣推薦進來，也會從回鍋的人去找，就是他以前在這裡待過，然後他可能現在又有需要再重新找工作，只要他以前在這邊表現還不錯的話，不是因為表現不好被 fire 的話，我們還是會歡迎他回來」(F29)

2. 目前文山社大主要透過公開招募及推薦的方式較多，但是主管職方面，例如主任秘書還是比較希望是學員或有認識的人來擔任。

現任主任表示：「我們是公開招募，主要成員公開招募，但我們這次這兩位專案人員，是我們主秘他熟悉嘛！因為這兩個領域蠻專業的！一個是肢體動

能課程，一個是花木學院，所以他推薦兩位做專案人員，其他另外兩位，我們都是公開招募！」(C14)

現任主任秘書表示：「這個我有一點點經驗，因為舊的人剛走，這次我們是透過幾個管道，第一個我們有上網公告，然後學校方面有海報，希望學員或老師可以推薦，大概是如此。」(G11)

前任主任表示：「…缺少其他種原來是企業界或是哪裡的人，缺少這種元素，那這個東西，其實文山社大在這方面，其實沒有，或者說沒有走的，怎麼講，就是說沒有好好的去看待說，其實我們整個組織，某方面的弱點，是需要比如說企業界經驗的人進來，那其實我們後來沒有真正有企業界的人進來，除了現在的主秘。那我們會很願意請他來，雖然他有豐富的企業經驗，可是因為他又是我們長期的學員，所以我們對他了解，所以我們會放心的請他來當主秘，我們不會怕說因為他是企業界的人進來，跟我們會有衝突。」(B34)

(二) 選才標準

1. 過去文山社大在選才標準上是比較傾向有意願且有心在非營利組織工作，另外是與人的互動溝通能力要強。

前主任秘書甲表示：「我們那時候的選才標準，第一個是他對 NPO 組織、對社區大學是有熱情。第二個是說，他能夠配合晚上也要上班，下午、晚上上班，配合我們上班時間，這是蠻特殊的，第三個是他要能夠配合社區大學活動的彈性工作時間，大概都是這樣。」(D24)

前主任秘書乙表示：「我們比較著重是個人對於那個工作的熱忱，然後也有意的希望說，他過去工作項目裡頭，曾經參加過工會啦！參加過誠品啦！那種工作性質會感覺跟社大比較相近、NPO 啦！企業方面，我們會覺得比較遠一點。」(E11)

前任主任表示：「其實這個標準，如果說，第一個標準就是說他是很願意、有心在非營利組織工作，…那這大概是一個很重要的標準，他適不適合在非營利組織，那這是最重要的標準。那再來就是基本的能力，尤其是跟人家互動溝通的能力，因為畢竟我們面對很多學員跟老師，所以這方面的能力要比較強。」(B35)

2. 現在文山社大在選才標準上是比較傾向熱愛學習、熱愛人群以及對社大理念的認同。

現任主任表示：「我們很重視一方面需要專業，一方面他們對社大理念的認同，那因為這是一個終身學習的機構，所以我是很重視我們成員本身自己很熱愛學習，另外因為是 NGO 組織，要跟很多人相處，所以他必須也熱愛人群，喜歡跟關心人，跟人相處要有熱情，對知識、對學習有熱忱，這樣兩個氣質，再加上對社大理念的認同，再上要有一些專業。」(C15)

執行秘書表示：「至於選才標準，其實，我記得我們在徵這兩個新人的時候，有特別說是你畢業後要在社會上工作兩年，也認同社大的理念，或是有參與過一些非營利組織工作的人才進來」(H13)

(三) 成員對社大理念（使命）的瞭解及認同程度

1. 過去文山社大成員對社大理念傾向認同，至於瞭解程度因人而異，另外發現成員在角色轉換的過程以及個人與社大理念認同有差異時，會造成去留的考量。

前主任秘書甲表示：「我在想是說，對社大使命的瞭解狀況都還不錯！那只是說每個人認識的可能不同，像有些人他會認為是說，社區大學應該是專心開好的課，這樣子就好了！那有些人認為社區大學還是要做社區的工作，這是我們很大的特色跟資源，就是在這裡面會有一些落差，但是基本上，它的整體大的共識是沒有問題的。」(D25)

前主任秘書乙表示：「應該每個人都不太一樣吧！大家都會覺得社大應該是一個新興、進步的場域，但是那個東西到底是什麼，我覺得每個人都模模糊糊的，我們都會請他們看黃武雄的文章、還有蔡老師的文章！但是到底是瞭解怎麼樣，不知道！」(E12)

前主任秘書丙表示：「我覺得你這個東西一定要進來之後，你自己才有辦法去了解，你一定要進來當工作人員，因為你說你還沒有進來，然後你講說社大的理念你了解，我覺得其實會差很多，…我們都是從學員變成工作人員，可是我們在轉換角色的過程當中，其實我們有很多的衝突，你當學員的時候，你可能還蠻認同社大很多做法，可是當你是工作人員的時候，你會更了解這個內部運作的很多秘密，這種秘密是學員不會知道的，你就會開始去質疑這個學校的很多事情，然後你從質疑，到你可以接受認同，然後你又在裡面，你願意去付出，這中間需要一些轉換。…他今天認同你的是這個部分，當你這個東西不能滿足他的時候，他很難再為這個東西工作。…我覺得當你在社大差不多做了一年，你對這個工作已經都熟悉了，然後1、2年之內，你覺得你要不要繼續留下來，或者是2年到3年之內，你要不要留下來，這個時候你自己就要做一個抉擇，就是說你自己個人想做的事情，跟社大現在正在推的事情，有沒有可以結合的地方，如果有的話，通常他還會再留下來做，可是如果那時候他覺得其實沒有的話，他其實就會已經埋下離開的伏筆」(F30)

執行秘書表示：「如果說你的個人願景可以跟社大的願景互相結合，你就會留下來比較久，萬一你不能，就是彼此沒有，就是說有一些距離有發生一些問題的話，那通常是說你的個人願景會讓你離開。」(H14)

2. 現在文山社大在面試新進成員時會考量個人特質與社大理念

是否相似，俟成員進入團隊後，再對理念或使命進行深入瞭解。現任主任表示：「對！我都很強調一定要有相當程度的了解，或是經過我們在面試的時候，聽了以後，我也感覺他們能理解跟認同，這是進我們工作團隊很重要的條件！對於新進成員，我都會鼓勵他們看一些過去社大的相關資料！」(C16)

現任主任秘書表示：「新進的人員，我不認為他一開始就了解，我認為一開始就了解就很奇怪，基本上我們在面談時，我們會多談一些了解他的特質，因為他不一定了解社大的理念，社大是需要有理想性的人，有質感的人來做，這就是我們在面談時會注意的事項。」(G12)

執行秘書表示：「那至於是不是要對社大的理念有多了解或多認同，我覺得其實都還好，沒有那麼的強烈，通常是進來再了解，都是這樣。」(H13)

(四) 團隊學習情形

1. 過去文山社大在成員的訓練課程方面是比較缺乏，比較多的是每年寒暑假固定舉辦的工作坊（工作營），惟這種工作坊比較像是凝聚共事、互相了解，比較是工作取向。另外，文山社大曾採用過開放空間會議（open space）的技巧，成員的感覺都很不錯，只是對事情的成效沒有進展，充其量是開了一次很棒的會議，至於團隊學習則採從做中學的方式。

前任主任表示：「其實我們的訓練課程，大概，我們其實也不叫訓練課程，我們有的或許就是，你說 open space 算不算是一個訓練課程，我們沒有很像一般的，我就安排課程，比如這一堂教如何做溝通協調，然後下一堂講什麼，我們倒是從來沒有安排這種制式課程，我們比較多的是這種，你可以說是一個溝通的會議或是說工作營，那勉強算有訓練課程，或者是參加全國性社區大學所辦的工作坊或研討會這樣。」；「open space 的問題就是我剛剛講的，就是執行力太差，open space 大家都提出一大堆要做的東西，大家也小組討論出來，也記錄記下來，2 個月之後哪個小組要進行有後續的，2 個月之後就沒有了，所以我覺得純粹是組織對於會議決議，open space 我們也有把它算到廣義的會議，或是經過那樣一個討論之後形成一些共識跟決定，大家對於去落實、貫徹的能力是有問題的。…這裡面當然跟我也有關係，因為我不是專職的主任，所以我沒有很多時間來督導這些事情，再加上我們歷任主任秘書都不是那種管理性格很強的人，也就是他們都比較不會太願意說我一直每天逼著你趕快交那個、趕快交這個東西，這種管理的權威性一直不足。比如我們都說好這個東西下星期一交，通常下星期一是沒有人會交的，也就是說他對於這種 dateline，就是我們定的時間，大家一定要交，這個權威性是不夠的」(B39；57)

前主任秘書甲表示：「我們那時候沒有什麼訓練課程！至於團體的活動這部

分有，我們會出國去玩，或者是說，會一起去泡溫泉！」(D27)

前主任秘書乙表示：「沒有！」(E14)

前主任秘書丙表示：「工作人員的工作坊是每年都固定會辦的，是寒暑假一定都會辦的。那個東西通常有兩種做法，一種就是說如果說你這段期間剛好有新的工作人員來了，或者是說換了主管，你要凝聚新的共識的時候，你那個工作坊的走向就會比較是凝聚共識、互相了解；可是如果這段期間都沒有新的工作人員變動，大家彼此都很了解，我們就會比較針對具體的工作，比如說我下學期招生的策略、下學期學校運作的策略，所以你就會看。有時候這兩個東西都會有，有時候只選一個，或是兩個都辦，但是在不同時間辦。不過我認為這並不是員工訓練，比較是共事凝聚會議。」；「團隊學習我覺得比較不足，因為像C小姐講的工作營或工作坊，它其實比較不是學習活動，我覺得它的工作取向蠻重的，它其實是為了要去確定我們未來的方向，所做的一種比較長的開會，因為我們平常開會就是3個小時，可是那種工作營的開會可能就是一整天8個小時，它其實是比較工作取向，它比較不是學習取向。我覺得我們學習取向的東西一直很缺乏，然後我們都會覺得你去參加別的社大辦的活動，還是說全促會辦研討會，這也是一種學習，可是我覺得那個學習都很有有限，有一些學習，但是不夠深刻跟持續。…團隊學習這部分，我們覺得我們需要加強，而且過去這部分其實都不夠多，我們過去沒有所謂團隊學習，只有說做共識、目標的訂定，這部分很需要！」；「…，這種會議因為能夠讓人充分溝通與表達，所以全程參加者都會覺得很肯定，很正向，但是，問題是後續的解決方案如果實際進行，那麼充其量就是開了一次很棒的會，但是事情還是沒有進展。如果把它用來作為蒐集意見與凝聚共識的會議是很好，但是在行動策略上，因為開放空間會議很講求個人必須「具有熱情，自我負責」，因此，不是很有強制性的，所以除非是自我管理的團隊，否則很容易就不了了之。」(F32；37；33)

前主任秘書乙表示：「其實後來那個 open space 的方式很不錯！就是除了很忙碌工作會議之外，還有另外的一些時間，就是離開社大的那個情境，然後大家深入的討論一些事情，這是一個，要有那樣的情境創造，要做深入討論、溝通」；「團隊學習可能沒有！主要是做中學！」(E21；18)

執行秘書表示：「我們過去有一些，可是那通常是在共同願景的塑造，並沒有說針對所謂的團體學習，並沒有特定團體學習。我們曾經請開拓文教基金會的蔡淑芳，來幫我們帶一個開放會議，這就是我們最早的團體學習，其實感覺上還不錯…至於與團體活動相關的訓練課程，我覺得是這樣子，我們都是從做中學，我們沒有所謂的固定模式。」(H15)

2. 現在文山社大在成員的訓練課程方面大概也是透過辦公室工

作營、社大研討會等，至於開放空間會議未來會考慮做。

執行秘書表示：「其實我們大概從兩三年前有所謂的工作營，大概是在暑假的時候，就會辦所謂的辦公室的工作營，…他其實是利用我們在課程時間比較輕鬆的時候，大家來討論我們的工作願景，或是個人對工作上的一些想法，甚至是一個工作計畫的規劃，那個算是我們比較有在做所謂的訓練，就是說團體課程。」(H15)

現任主任表示：「我們是每學期學期結束的時候，都會有一個工作營，平常我們也很重視成員他的學習，我們也鼓勵成員參加很多研習、研討會，然後有機會的話，就是我們社大的課，也鼓勵學員去選，他能夠保持進步，至於在團隊學習這部分，有時候我們有一些共同聯誼啦！剛才講過工作營，過去也試著，有一陣子有開放空間會議，未來也會考慮做！」(C18)

現任主任秘書表示：「目前比較有一點像樣的，可能像工作會議上我們是輪流作主，我覺得是這是一個蠻好的訓練，至於其他方面，像校外有一些重要的會議，我們盡量讓不同的工作人員都有機會去參加，而不用太集中在某一個或二個人的身上，像這次參加屏東全國社大研討會，3位學程經理人都有去，其實我們希望讓新的人都能早一點能夠熟悉這樣的社大環境，我認為去開重要的會議，對他們是一個很好的訓練。」(G13)

(五) 團隊會議情形

1. 過去文山社大有一個內部工作會議，惟可能因為組織性質的關係，強調凝聚共識、互相說服，這也造成没有效率的原因，至於會議結果的執行度，也是文山社大比較弱的地方。

前任主任表示：「至於執行程度這部分，執行程度就是我們整個組織比較弱的地方，所謂整個開完會之後，或花很多時間去凝聚共識、辯論，但是最後往往那個執行力是有問題的，比如說後續的追蹤，是不是大家都按照決議做，搞不好根本決議歸決議，到最後大家也都沒有照那個做，這種現象也是常有。」；「…我是覺得跟績效管理比較沒有關係，而是說那是一種做事的文化跟一種價值吧！就是說我們比較沒有辦法去強烈認同那種價值，就是說我們的決議一定要徹底去執行，徹底的去執行的時候，整個組織才會產生出效率，你才不會每天都做一些沒有累積性的事情，永遠東做一點、西做一點，那我覺得是組織缺少這樣的體會，這些成員缺少這樣的體會，其實我們只要嚴格貫徹我們的決議，不要再想出一大堆新花樣出來，我就先把上次的決議，把它好好的做好，這是一個最高價值，那我們同仁比較沒有辦法去體會到這種價值，能夠為這個組織帶來的好處。」；「没有團隊公約」(B41；44)

前主任秘書甲表示：「…至於會議記錄執行的程度，管控沒有算很好」(D28)

前主任秘書乙表示：「没有團隊公約」(E16)

前主任秘書丙表示：「會後決議的執行程度是這樣，有一些東西，比如說是很具體就是我們要做一個活動，這種東西就是會比較明確的被執行，可是他如果只是原則上共識，他可能就是備而不查。」(F34)

執行秘書表示：「至於團隊會議時，我們是沒有效率的討論！至於大家討論的情形，其實，我們每一週都有工作會議，可是工作會議的時間都很長，往往是萬一時間到了，通常我們就匆匆趕快決議就算了，花很長的時間討論，因為其實我覺得這是非營利組織的一個特色，他做的決策是互相說服的過程，就是說當大家有疑慮的時候，你必須要大家討論的很清楚，去說服對方，這個時間花的很長，所以看起來我們是非常沒有效率的，…所以那個說服過程是非常長的，而且之所以沒效率，是因為我們花很多時間在拉近彼此之間理念的距離，所以我們花很長的時間，所以在我看來，是非常沒有效率的，最後就是各憑本事把它完成！」；「至於大家執行的程度，執行程度完成就完成啦，沒有完成，那就算了！」；「團隊公約沒有」(H9；16；29)

2. 現在文山社大對於團隊會議結果的執行度，主管會留意執行的情形。

現任主任表示：「至於執行程度，根據決議，每一個人都要照著做，我們主任跟主秘都會留意執行程度」(C19)

現任主任秘書表示：「至於執行的程度，目前來講我覺得都還蠻 OK，當然主管也需注意是否有跟著計畫在走。」(G14)

(六) 團隊文化

1. 過去文山社大組織性質，比較強調開放自由，成員意見可獲得充分表達，惟在彼此信任的方面比較不夠，對於別人意見能否正確的理解是有問題，這也牽涉到與人溝通的能力以及自我調適的問題。另外，成員較欠缺與人一起合作的習慣與特質。

前任主任表示：「會比較有問題的，應該是說對於彼此的理解這部分的能力，…有沒有辦法去正確理解別人的訊息，…別人到底對我這件事情的看法是怎樣？我有沒有辦法正確去理解，那別人不是那麼贊成我的想法的時候，我怎麼樣去跟他溝通，或者怎麼樣去調整我自己，然後接納他的想法，然後一起成為一個，找出一個他也可以來參與我這件事情的這個，那這方面的能力當然因人而異，那整個來講的話，我們在這方面的能力，是需要再加強的。…有時候我們的成員沒有辦法正確理解別人的善意，其實人家還是很支持你做這件事情，他只是提出一些修正意見，那如果你把他誤解成為說他不支持我，結果他也不支持我、他也不支持我，那這種你對別人有沒有辦法正確理解他對一些事情的態度，這部分其實某種程度牽涉到所謂信任，因為如果我一直很信任你的話，其實你講的任何話，我都會覺得你是支持我。所以這個信任氣氛其實是我覺得對團隊是很重要的，有這個充分信任的時候，你

大可以講任何意見出來，他都會很願意接受，他也不會產生誤解這樣的，這個是，我覺得這部分的話，其實是還需要再加強的！」(B45)

前主任秘書乙表示：「…我並沒有建立一個非常好的溝通機制、互相合作的機制，我們每一個人都有能力單獨處理完各自的業務」(E7)

前主任秘書丙表示：「我覺得文山社大的工作人員的特色，就是個別能力都蠻強的，他們大概都有能力，自己可以把一件事從無到有做出來，可是大家比較沒有一起合作的這種習慣跟特質」；「我覺得有一段時間，大概從 89 年，那段時間，同仁就是想要建構團隊的時候，大家就會覺得說彼此的信任好像是不夠的，…因為我們常常都會覺得說要避免衝突，那避免衝突的背後原因，我們的理解是覺得是信任不夠，所以才會覺得我們擔不起這個考驗。」(F3；38)

2. 現在文山社大在新舊替換的情形，新進的人員比較多，有著不同的年齡、世代及背景，有時候觀點會不一樣，惟由於組織性質，比較強調開放自由，因此成員可充分自由表達意見、說服彼此，以尊嚴及公平對待對方。另外，目前在新舊替換的情形下，是需要合作，。

現任主任表示：「我們現在的團隊文化，我是覺得大體還不錯！合作很流暢，大家處得也都還不錯，那因為有不同的年齡嘛！不同世代、不同背景，那這樣出現，有時候有些觀點不一樣，因為我們一直有一個充分表達、很流暢的表達不同觀點的組織氣氛，所以就形成決策，我覺得還蠻好的！」(C20)

現任主任秘書表示：「…或許以前在舊團隊裡沒有這樣子的感覺，我們在新舊替換人這麼多的情況下，更需要合作」；「因為現在新的人這麼多，形成這個團隊的時間還蠻短的，可能才一、二個月而已，如果要稱一、二個月就有文化就有點怪，但是基本上我覺得希望這個團隊文化，除了認同學校以外，這個學校我們要做什麼方向，大家都能透過工作會議，慢慢去把它凝聚出來那個方向，那個方向要很清楚。」(G6；15)

執行秘書表示：「團隊文化，它其實基本上是比较開放自由的，鼓勵你去完成一個事情，去結合資源，去完成一件事情，那比較不是那種層級式的」；「可是你在非營利組織，特別是在社區大學，其實主管沒有這麼大的能耐，就是說所有的人他都有公平發言的機會，他都可以為他的觀點據理力爭，…就是大家彼此討論出來的，這個觀點你覺得不太對勁，你就可以陳述，然後另外一個不同你的觀念，他就必須試著來說服彼此，讓大家可以就是說越來越靠近，所以我是覺得，來這裡學到一個最大的不同的地方…它是開放性質的，就是說你不同意主任的，你可以挑戰主任，然後主任會試著去說服你，他為什麼要這麼做，最後通常就是說我們彼此都覺得認同，可以做了，我們才會去做，我覺得這是我在文山學到一個最大的不同的地方，就是說他每個人都

是公平尊嚴的對待對方，我覺得是這樣！所以我覺得，已經學習到說一個討論的形式，不再是說單一做決策，而是說服彼此的一個方式，這會影響我們對待老師、對待學員，都是用這樣的方式，…所以我們比較不會有那種官僚的感覺！」(H17；18)

3. 至於如何創造文山社大團隊合作文化，筆者將受訪者的意見，茲分述如下：

(1) 加強溝通、增加彼此分享、討論的機會以及不斷學習。

理事長表示：「我覺得成員之間彼此要有更多的那個分享、討論的機會，因為一定要有時間分享彼此的想法嘛！才能夠說，就是說澄清很多那種面對面的溝通，這個是很重要的，因為只有面對面的溝通，才能夠澄清我們每一個人心中的想法，所以我覺得要加強溝通，加強有那種直接溝通的機會，然後還要向外面多學習」(A15)

(2) 培養用正面的態度去看待別人的建議。

前任主任表示：「你講這個東西，也就是我一直很在乎，我覺得很重要的事情，所以我其實很強調一個觀念就是說，其實最重要的就是說，我們永遠都要用正面的態度去肯定別人在做的事情，用正面的態度去肯定別人目前正在做的事情。同樣的，我們也要永遠用正面的態度去理解別人對我的建議，別人對我目前在執行這個案子的一些建議，都要用正面的態度去看待，永遠相信別人對我是善意的。這是一種很重要的習慣跟文化，有這樣的習慣跟文化的時候，其實組織的成員可以暢所欲言…因為我們永遠都是用善意來看待對方，我覺得這是很重要的」(B46)

(3) 清楚的分工、誠實的檢討。

前任主任秘書甲表示：「分工其實是要清楚啦！然後檢討的時候，應該比較 honest 一點！就去檢討說，有些問題是個人的問題，有些問題是環境的問題，然後有些狀況是整個情勢，或者是外在的問題。」(D33)

(4) 運用開放空間 (open space) 的會議技巧，進行深入討論與溝通，另外是增加授權。

前任主任秘書乙表示：「其實後來那個 open space 的方式很不錯！就是除了很忙碌工作會議之外，還有另外的一些時間，就是離開社大的那個情境，然後大家深入的討論一些事情，這是一個，要有那樣的情境創造，要做深入討論、溝通；第二個是說授權 (E21)

(5) 領導者懂得或曾有團隊合作經驗來帶領團隊。

前任主任秘書丙表示：「我覺得將來的領導人，一定要本身是要懂得，或者是

他真的有團隊合作經驗的人，他來當領導人，不管他是主任或是主秘，他有這樣的東西，他帶著團隊來做，…我覺得現在還是可能得希望是主管級的人他本身要會，然後他來帶，就比較有說服力」(F40)

(6) 合作前彼此要有基本的了解，以增進信任感，例如可透過比較輕鬆的場合來認識成員。

現任主任秘書表示：「因為每一個人的習性是不同的，所以合作前，我認為彼此要有基本的了解，…要合作的比較有信任感，基本上，彼此就要有多一些了解，有時候這就不是短時間可以合作的情形。有時我們會排一些出去玩、郊遊啊！…透過比較輕鬆的場合下，才能更快的認識我們的同仁。」(G17)

(7) 拉近成員彼此之間對社大經營理念的想法。

執行秘書表示：「我覺得現階段是說我們對於社區大學的理念跟想法，其實差距很大，我覺得差距蠻大的！目前！…老實講，我覺得在這個時間，對我來說是有疑慮的，你知道嗎？我過去從來沒有這個疑慮，可是我在現在居然有這個疑慮，我反而認為是說，怎麼把彼此的對於社區大學經營的理念跟想法拉近，我覺得是現在最重要的事情！」(H19)

(8) 保持現在流暢的合作模式。

現任主任表示：「雖然我們現在整個氣氛還不錯，但畢竟有些是新人、有些資深的，他們之間合作的歷史，還是不算很長，所以我想我們如果還是能保持現在流暢的合作模式，包括會議、溝通，我想未來我們文山團隊合作文化會更紮實、更堅強！」(C23)

(七) 團隊危機

過去文山社大有下列的團隊危機：財務、組織文化以及管理危機。而現在文山社大也有明顯的財務危機，招生人數成爲文山社大首要解決的問題。

理事長表示：「我覺得在前幾年的話，好像就是那個人員的變動太大，那個時候就覺得說人員的變動，會變成是比較困擾，然後一直好像都是人力比較不足，都會有這樣的一個現象的，那還有就是那個，我想招生不好的話，我們就會有那個叫做財務壓力嘛！所以我想這些對工作團隊，其實都會有一些有形、無形的壓力，應該都會有，這樣子！」(A5)

前任主任表示：「我想應該是說社大瑣碎的行政工作很多，那對於我們這個團隊大部分的成員，他們都有些社運的想法，當這個時候我們花很多時間處理學員瑣碎的事務上，可能我們的同仁就會覺得他要花很多的力氣，可能不是很有意義的事情上」；「我們對於人的經營，其實人的經營是很重要的一件事情，但是我們行政團隊在對人的經營方面…其實，沒有那麼的擅長其實我

們缺乏經營人的耐心與特質，所以我們的志工團隊到後來沒有發展很好」；
「對！就是它沒有發展出讓這個組織非常有效能的一種管理制度，我必須強調說，我們要的管理，有這套管理制度可以讓這個組織發揮出它的效能，但是其實沒有，我們沒有發展出這樣的！」(B6；7；24)

前主任秘書乙表示：「第1個是財務危機，社大是這個樣子，寅吃卯啦！…另外是組織文化再造（重塑）的危機，我剛剛有提到，它從一個戰鬥團體成一個制度性的團體，不管是老人或新人，從四面八方來的人，其實對它的想像，開始要跟一個組織的慣性產生拉扯，其實組織的慣性沒那麼強，那在這裡就有一定的磨合，…第三個大概就是管理危機吧！那時候是我面臨到的管理危機，…怎樣讓這能力很強的人，共同來找出大家一致的方向，可是我那時候的處理方式並不好，我並沒有建立一個非常好的溝通機制、互相合作的機制，引進 open space 那樣的方式，大家開放空間，大家來談，其實我覺得非常得好！但在我們那個時候沒有那個資訊、技術、經驗，以這樣來談、來解決危機，所以這是組織文化的危機。…我就是跟志工、社團動員把開學、結業整個都做出來，這都是我們都有那個辦法去處理，但各自做了之後沒有回歸，整個團隊沒有把那個成果放在一起，做完了的喜悅、成就感或滿足感，並沒有擴散出來，反而造成隔閡，這大概是我那時候的管理危機。…資訊分享都有，我或許是說機制上，就是說在團隊裡面有一個互相討論、互相分享喜悅、跟工作經驗的機制，那時候並沒有建立的很好，大概是這樣子。」(E7)

前主任秘書丙表示：「工作的型態跟形式，他基本上其實是有點違反人身心健康的一種運作模式，可是我們都比較不會從這個角度去看這件事，所以當你開始覺得有些事情做不順，…你就會開始去找一些情緒出口，那有一些人，他可能自己本身修養比較好，或者是說他懂得怎麼樣去釋放他的情緒，他不會讓他這個東西一直累積，所以就還OK，可是有些人他可能這方面比較不行的時候，他比較大的危機就是會鬧情緒，…我覺得我們工作人員普遍都有自信心不足的問題，…可是如果你對自己的人生定位不清楚的時候，你同樣你會在社大這個地方發生危機，…所以其實當學校財務不穩的時候，有些人其實會受到影響。…後來發現其實我們財務控管並沒有很好，所以事實上我們在做的時候，其實是有虧錢，自己不知道，…我覺得文山社大是這樣，我們沒有人會污錢，但是就是沒有人真的對錢很有概念，…可是如果是一個比較有財務管理概念的人的話，他應該會去找到一個比較合理的比例，那我們不是，我們是前一年的比例是這樣，我們大概就是按照這個比例去花錢，可是我們那時候也沒有很嚴格控管就對了」(F7)

現任主任表示：「所以其實我接得時候開始有財務的壓力，我開始要注意的事情，想辦法財務要慢慢平衡，…所以我剛接的時候，其實就面臨了招生壓力，我是去年8月間接的，我們的團隊就有很重要的責任，想辦法要擴大招生，想辦法要開源節流，讓財務上平衡」(C4)

現任主任秘書表示：「因為我是負責招生的人，所以我希望人數能夠，因為那個人數才能夠讓文山社大在財務方面是個穩健的基礎，因為我覺得很多事情，你財務不夠穩的話，你想要做一些理想性的東西，是會流為空談的，我願意去做那塊很現實的那塊」(G23)

二、團隊支持意願

(一) 過去文山社大成員比較傾向有意願或支持團隊建立的管理方式，認為那會使團隊更有凝聚力，是未來大家追求的目標。惟有人認為社大是否採取團隊運作的模式，可能與領導者的風格有關，另外，在追求的過程中，如何教育成員對於團隊概念的學習與認識，也是很重要的事情。

前任主任表示：「當然是支持呀，至少以我的標準來看，其實我剛剛一直講，我們離真正的團隊還有一段距離，那這個距離本來就是要去追，只是說你們的標準來看的落差，可能跟我看的落差，看到的是不同的東西。其實我們自己內部成員一直對於所謂我們，當然我們會覺得我們是一個團隊，但是我們這個團隊有沒有運作的很好，大家還是覺得有很大的進步空間，也一直會覺得我們組織還是很多地方出了問題。」(B51)

前主任秘書甲表示：「會！」(D38)

前主任秘書乙表示：「當然支持，因為凝聚力很強！因為感覺團隊好像是正面價值的東西！」(E25)

前主任秘書丙表示：「我覺得要看社大當時的主任是什麼型的人，他如果是比較那種獨裁型的人，我想他應該不會想要走團隊路線，他應該會比較希望是他可以去 handle 的那種場面。但是如果領導者他本身是一個民主型的人，那我覺得團隊就是一個大家要去追求的目標。我在想原則上即使下一任主任，在正常程序下，應該不會找到獨裁型的人來當。所以我覺得團隊應該還是大家會去追求的目標。但是我覺得這中間要有一個學習跟認識的過程，…所以這可能要有一個教育的過程。」(F44)

(二) 現在文山社大有些人明確有意願或支持團隊建立的管理方式，認為優點是可促進合作、增進績效，不過團隊管理方式應該是建立在成員的認同與支持上。另外一些人認為團隊除非它能增進績效或在學校經營上有價值，才會願意接受或考慮。

理事長表示：「支持啊！我覺得本來就應該建立一個有合作能力、有績效的團隊，可以發揮達到目標的團隊，所以是支持的！」(A21)

現任主任表示：「因為理論上的團隊見人見智，因為理論也很多種理論，那研究結果如果有價值參考部分，當然從我學校經營的角度來看，有價值的，我們當然很願意接受，這部分沒有問題，有價值的意見一定會接受，讓我們

團隊更健全的參考！」(C28)

現任主任秘書表示：「可是，我認為我這個團隊如果能達到我要求的目標，而且彼此又合作的很愉快，老師、學員又很滿意，我不認為一定要符合理論上的團隊，因為理論上的團隊，除非它有辦法，讓我目前的團隊整個的不管是工作的績效或者是更上一層樓，我才有考慮，如果我目前的團隊能夠達到我要求的目標，為何要找一個理論上的團隊來自己麻煩呢？因為，實際上工作團隊是經過實務的淬鍊出來的，不是根據一個理論的東西出來的，當然，如果說專家願意在現有的東西上幫我們診斷，例如你在那方面可以再加強，會讓你們什麼更好，當然這就可以有改善的空間，因為我現在比較不曉得理論上的團隊是什麼？」(G21)

執行秘書表示：「當然呀，願意支持！」；「『文山社大』代表的是一個團隊，並不是某某人的社大，學員看待文山社大是整體辦公室表現的結果。因此，我會十分支持團隊建立的管理方式，但是這種團隊管理方式不是硬加或複製，而是基於辦公室成員共同的認同和支持。」(H23；24)

三、建立團隊因素考量

筆者將受訪者的意見，茲分述如下：

- (一) 現實因素的考量，例如人力、經費及空間問題等，另外，成員的能力亦應一併考量。

理事長表示：「現實因素！比如說人力的問題、我們經費很少的問題，這個都要加以考量啊！人力、經費、空間，這些都要考量，…還有就是說每一個工作人員他的背景，就是說每一個人的能力，都要加以考量！」(A22)

- (二) 領導者必須常將團隊不同於團體的訊息正確地傳達給成員，讓成員對團隊的概念有所認識。另外發展出對人的管理制度，增加信任、減少疑慮。

前任主任：「以文山社大來講，文山社大就是一持續要把自己訓練成一個團隊，所以你可以說大家一直想要變成一個團隊，所以已經是在這個過程當中了，我對這個所謂因素的理解，就是說其實做為領導人，他要努力的去把一個團隊怎麼樣才是一個團隊這樣的訊息，正確傳達，…甚至也慢慢讓他知道建立管理制度是很重要的，…有組織的管理做後盾，誰都不能偷懶，這時候你們才有可能真正放下心來，相信對方也是很認真在工作的，…我剛剛講其實傳達什麼才是一個團隊，而不是一個團體，領導人必須不斷去講這個觀念，另外一個無可避免的，某種可以讓組織信賴的管理是很重要的，我指的管理是對人的管理，還是要發展出來的，因為它可以強化，可以避免掉不必要的不信任或疑慮。」(B52)

- (三) 時間準備、成員的狀態與特質、團體動力以及高層人員的支持

等。

前主任秘書甲：「我覺得時間準備蠻重要的，然後成員個人的一些狀態需要被考慮和他的特質。譬如說有的人是比較沒有安全感的，…但是，其實在個人特質之外，我個人認為團體動力的部分是很重要的。…然後當然是高層人員的支持很重要」(D39)

(四) 決策階層的了解、支持以及承諾，另外是一定的準備時間以及成員安全感的考量。

前主任秘書乙：「決策階層要支持啦！決策階層要能了解而且要有承諾，要有一定的準備時間，…是真正地在做一些準備、溝通，需要有溝通的階段，讓成員覺得他是被重視，而且覺得團隊的轉化是讓他們更有參與、更有空間！大概是這邊的安全感吧！」(E26)

(五) 高層對團隊的了解、支持以及發現需求，另外重新找出組織明確的共同目標。

前主任秘書丙：「高層的支持蠻重要的，就是說這個領導者他有這種概念，這個東西是很重要的。時機的話，我覺得人，當然這個東西可能就是跟我剛剛講的那個教育的過程，你給他這些 sense 之後，他開始發現他有這個需求，不管是他從危機去看到這個需求，或是他從正向的誘因看到這個需求，這可能就是一個時機，…如果文山社大現在要組成團隊的話，我覺得要重新找出組織的共同目標，因為我覺得現在那個東西是不明確的」(F45)

(六) 謹慎地選擇適合的團隊成員。

現任主任秘書：「其實有些事情常常是不得已的選擇，譬如這次找新的人，不是我們決定要的！是因為舊的人很意外的給你一張辭呈，那你就趕快去找新的人，…我們在選擇新的人加入我們的時候，我們都會非常的謹慎，謹慎到說就是到我們人力已經發生嚴重不足了，…我們就一直挑到我們最適合的，…我們就一直談，談到最滿意為止。」(G22)

(七) 減少信任與授權在理想與實際之間的差距。

執行秘書：「我覺得真正的團隊，信任跟授權是很重要的。現在授權的情況，跟理想中的差距，我是認為是有差距的。至於讓這個差距減少的方法，我還在想辦法當中，我讓他盡量信任我！」(H25)

(八) 團隊成員開誠布公的合作，以及具備服務於社大的條件，例如熱愛學習、熱愛人群、對社大理念的認同以及具備專業條件。

現任主任：「我想在團隊建立裡面，最重要是團隊成員的合作性，它開誠布公的合作性，這是很重要，對我來講是很重要的因素，另外當然是團隊成員在招募的過程中，他所需要具備的一些條件，剛才都講過了！」；「因為是 NGO 組織，要跟很多人相處，所以他必須也熱愛人群，喜歡跟關心人，跟人相處要有熱情，對知識、對學習有熱忱，這樣兩個氣質，再加上對社大理念

的認同，再加上要有一些專業」(C29：15)

在瞭解文山社大團隊上述的現況、問題、意願及因素後，筆者再參考本研究第二章關於團隊建立之相關資料，擬出適合在文山社大團隊建立的步驟，茲分述如下：

一、清晰的目標與使命

Drucker 認為成功的非營利組織並非完全依賴領導者的個人秀，而是因為領導者能善用「使命」，以獲取成員的認同與奉獻。清楚的使命感是建立長期策略的基礎。另外就是成員對於組織目標與價值具有共識，即是要塑造共同的願景，使成員對團隊工作及其重要性及其重要性有深切體認，並清楚地瞭解在執行願景的過程中，其所應扮演的角色。另外，是要將共同的願景和個人願景相結合，當人們真正共有願景時，這個共同的願望便會將他們緊緊結合起來。共同願景會喚起人們的希望，特別是內生的共同願景。共同願景會改變成員與組織間的關係，它不再是「他們的組織」而是「我們組織」。共同願景是使互不信任的人一起工作的第一步，它產生一體感。共同願景是團隊成功的第一步。

管理大師 Drucker 在其著作《新現實》(New Realities) 一書中，亦說共同目標與價值觀是非常重要的。沒有這些，「就無法成爲組織，只不過是群烏合之衆」，可見清晰的目標與使命，是鑑別團隊或是烏合之衆的判斷標準。

另外，共同的願景和個人願景相結合時，縮短個人與社大理念認同的差異，減少去留的因素，穩定社大的人力。

二、團隊文化的型塑

組織文化是整體成員的思想、行爲和組織制度、歷史等因素，長久不斷地相互影響交織而成的複雜網絡。另外，組織文化可以對組織動態的運作做合理解釋，會直接或間接影響組織成員面對問題時所採取的知覺、思考及感覺的方法，也導致其行爲或行動的最後選擇。團隊建立過程最重要的環境決定因素，將是組織文化，而組織文化應用在團隊策略上則爲團隊文化。

過去文山社大在信任與合作方面是比較欠缺，現在文山社大適逢新舊替換的情形下，是一個危機也是轉機，一方面如何存續原有的開放自由意見表達風氣，另一方面如何凝聚成員的共識，讓信任與合作氣氛在文山社大萌芽發展。另外，運用的方式可以是加強溝通，增加彼此分享、討論的機會，或培養用正面的態度去看待別人的建議，或運用開放空間的會議技巧，進行深入討論與溝通，或在一個輕鬆的場合下增進彼此的了解，拉近成員彼此之間對社大經營理念的想法等。

營造一個良好的團隊文化將有助於成員角色的辨別、使成員的行為可預測性、團隊產生高度的向心力以及減少成員間的人際衝突等。

三、領導者與成員的支持

組織任何一項變革略皆需要高層人員的支持與投入，高層人員的支持與投入將是影響任何管理制度的引進與實施之成敗的關鍵因素。另外，研究發現成員的認同與支持也很重要。因此，組織在實施團隊策略時，領導者與成員的支持都應該受到重視。

在這支持的中間，領導者也應該將團隊不同於團體的觀念，正確地傳達給成員，讓成員對於團隊的概念有所認識，形成一股具體的支持力量。在建立團隊的過程中，最好有一位外界的專家來指導，其較能從客觀且超然立場來引導整個改變過程之進行，減少個人因素所造成的副作用。

最後是領導者觀念的改變，領導者或管理者必須重新體認團隊運作之重要性，管理者角色的變化是由組織的監督者變成團隊的領導者，並且扮演團隊合作的促動者。管理一個非營利組織進入未來的世紀，身為高效能經理人的任務之一，便是灌輸團隊合作的觀念，以及灌輸成員對團隊合作的熱情。此外，領導者面對組織變革時，其領導的功能亦應有所轉變，包括是領導而非管理、以自己為革新的發動者、點出變革的焦點和需求、不但要看結果還要重視過程及創造變革環境等。

團隊策略運用於非營利組織而言，應如同交響樂團，在此種觀點下，團隊中管理者之角色將不再僅是金字塔上層的指揮者，而是更融入團隊運作中，扮演「幕後策劃者」、「嚮導」、「導師」的角色。轉換型領導方式，是一種能夠結合組織成員共同需求與願望的組織變革過程，透過領導的作用，建立起人員對組織目標的共識與承諾，這種領導方式是很適合用於團隊運作的方式中。

四、因素考量

像時機、時間的準備及成員狀態與特質等，亦應一併考量。以時機來說，建立團隊的工作如果能選在組織成員已體認到潛在危機存在而易於解凍，所謂解凍是指成員察覺到變革的需求及獲得所需的資訊，而且大家的改革意願與決心都比較強，此時領導者如能善用危機，則改革成功的機會必然大增。

至於時間的準備方面，事前準備與資料蒐集也是很重要，如果時間足夠充裕，即有能力去蒐集資料、了解組織，設計出適合組織的建立團隊方式。另外，成員的狀態與特質，例如安全感等，亦應列入考量。

五、選擇適當的成員

對於選才而言，吸引和凝聚的動力就不能比其他兩部門差，其中人才就是絕對的必要條件。不但要能用人，還要能留住人，共同為非營利組織效命。組織若以團隊運作時，則成員的社會技巧就變得相當重要，因為良好的社會關係會增加團隊的凝聚力，有利於參與行為的產生。

有鑑於過去的情形，未來文山社大新進成員最好是能與人互動，對人有興趣，EQ 要強，這樣在面對老師、學員及志工時，才能將他們動員起來。另外，現在既有的成員上，若要組成團隊，最好是出於成員的志願，這樣才不會因為個人因素，阻礙團隊的進展。在成員屬性方面，彼此要有互補性，如此才能擷長補短。有互補的才能，工作所需的資訊、資源都能順利取得，在完成工作時才能得心應手。

有了人才之後，再來便是授能，係使成員每個人都有學習與成長的機會，願意付出與分擔責任，還能產生激勵作用。因為非營利組織無法像私部門一樣，主要透過金錢方式來對成員產生激勵，在非營利組織並不是這樣，其常要面對外在環境的變遷，因此成員勢必將被賦予更多的負擔，所以，內心的滿足感絕對不可輕忽。適度的授能且對成員的貢獻予以公開的肯定，不僅是在培養成員的能力，而且是在適度的對成員做激勵。

六、相關的訓練與活動

有了適當的成員之後，再來，便須進行與團體活動相關的訓練課程，使原本由一群人所組成的團體轉變為真正的團隊。訓練有素的員工是最能提高工作效率的團隊成員，因為經過良好訓練的員工，一定會很有信心地全力奉獻自己的能力，又可讓團隊成員瞭解支援團隊中其他成員的重要性。訓練課程須針對組織的類型與需求，由顧問或這方面的專業技術人員設計相關的訓練課程，使組織成員能快速的進入狀況。其中課程安排的內容包括人際關係技巧及工作技巧。

目前，在美國企業界有一種已實行一段時間的教育訓練，稱為體驗式教學，目的在從做中學，對於團隊建立的效果相當卓著，由成員參與一系列的活動，例如：攀岩、泛舟、登山、露營等活動，然後帶領他們分析所經歷的體驗，在活動參與中之反思內省與分享，使他們從中獲得一些知識和領悟，並且能將這些知識和領悟應用於日常生活及工作上。體驗式教學對於團隊建立的效果，常被用來發展團隊合作與團隊技巧上，例如人際溝通、信任、領導能力、問題解決及如何與他人工作的更有效率等。另外，由於大多數非營利組織的規模通常較小，是蠻適合這種體驗式教學活動，此種體驗式團隊活動，亦漸漸被視為建立高績效團隊的有效方法之一。

除了上述的訓練課程與教育訓練外，對於非營利組織而言，在面對外在環境的變化下，組織在今日尤其迫切需要團隊學習，無論是管理團隊、

產品開發團隊、跨機能的工作小組或工作團隊等，團隊漸漸地成爲最關鍵、最佳單位的學習單位，一個彼此需要他人行動的一群人，透過學習可將所得到的共識化爲行動，甚至可將這種團隊學習技巧向別的團隊推廣，進而建立起整個組織一起學習的風氣，也帶動了個人的成長與發展。

在團隊學習這部分，建議未來文山社大可透過工作坊或讀書會的方式，將成員的學習內容與社大未來的發展方向做某些連結，另外，在學習的同時，也可開闢一些溝通管道，例如開放空間會議等，不過，爲避免前車之鑑，可能要對討論後的結果，有些行動上的承諾與責任。

七、團隊會議

團隊會議就是團隊的心臟，團隊在會議中呈現整體的合作精神，才具有真正生命力。同時，開會亦是成員溝通與合作的時刻，在會議中成員扮演一定的角色與任務，之後，即進入實際的會議進程。在會議中凝聚成員，使成員有歸屬感，藉由溝通、對話與討論建立起組織的共同願景。

在《團隊高績效》一書中，作者認爲有效會議包括：清楚的議題、會前有資料、時間不長、人人言簡意賅且掌握重點、主席立場中立又能帶動討論。另外，亦提出「團隊公約」一詞，同意在《團隊出擊》一書中的建議：「第一次會議應該討論出團隊會議的議程架構，往後就以此爲地圖，按圖索驥。」大家先討論遊戲規則，就容易依照規則進行遊戲。在第一次，最好討論出「團隊心理公約」，把日後如何聚集、聚集時的分工情形、對遲到早退要不要定罰則等，以自然誠懇的態度先做約定，期待大家在未來會議時能有些默契。

以上的建議，或許可做爲未來文山社大在團隊會議時的參考。

貳、團隊種類

一、 成員的特質

過去文山社大成員特質，大概可歸納爲下列諸項；現在文山社大由於新進人員較多，所以成員特質還不是那麼的明顯。

（一） 對人的經營方面不擅長，缺乏耐心與相關特質。

前任主任：「我們對於人的經營，其實人的經營是很重要的一件事情，但是我們行政團隊在對人的經營方面，其實，沒有那麼的擅長，…其實我們缺乏經營人的耐心與特質，所以我們的志工團隊到後來沒有發展很好，…其實我們對志工人力的動員是不足的，常常會變成我們自己的行政同仁在做，那志工參與的很少，那表示我們一直沒有這種去好好花力氣在經營志工這個部

份，因為你好好去經營的時候，他會變成你很多活動的主力，主要負責的工作人員，這就是在人的經營方面，我的觀察是比較大的弱點。」(B7)

前主任秘書丙：「所以經營人，其實是社區大學經營裡面一個很重要的點，那我必須承認說，我們在理念上都知道要這樣做，文山社大都知道，可是我們沒有做得很好。那我再回到我前面講的，就是因為我覺得我們工作團隊其實沒有人真正很有經驗，怎麼樣去經營人」(F1)

(二) 年輕、充滿熱情，比較不喜歡被約束以及制式的東西。

前主任秘書甲：「其實大部分大家都是出社會的經歷不多，或是說大家都還蠻年輕的」(D4)

前主任秘書丙：「我們這群人就是比較年輕，相對來講，比較年輕，然後對於一些比較制式的東西，會比較有反抗性，也不喜歡被約束，可是我們應該也不會太去做怎樣的約束，大家大概就知道要怎麼做。其實這群人還蠻熱情的」(F6)

(三) 成員知識以及經驗的累積比較維繫在個人身上，欠缺互相分享的機會。

前任主任：「其實我們這個行政團隊在知識管理方面一直沒有做得非常有系統，也就是經驗的累積，經驗比較有系統的去累積，這部份其實是比较維繫在個人身上，這點我想是也都是各社大比較大的弱點」；「...這個在全國各社大幾乎都做的不好，其實就是走專業化。大家都有很多經驗，經驗就是累積在個人身上，...所以經驗傳承一定要靠專業化，那專業化之後，這個經驗就會被有系統的傳承下去。」(B9；56)

前主任秘書乙：「...這都是我們都有那個辦法去處理，但各自做了之後沒有回歸，整個團隊沒有把那個成果放在一起，做完了的喜悅、成就感或滿足感，並沒有擴散出來，反而造成隔閡，這大概是我那時候的管理危機。...資訊分享都有，我或許是說機制上，就是說在團隊裡面有一個互相討論、互相分享喜悅、跟工作經驗的機制，那時候並沒有建立的很好，大概是這樣子」(E7)

執行秘書：「...因為我們的節奏是非常快速的，就是我們有不同的活動一直緊接而來的，要有很多事情要去解決，變成說我們沒有辦法停下來，去分享你的工作作為，這是我們過去所發生的問題」；「...就是我們彼此分享的太少了，包括工作上的分享、理念的分享，我們這樣的機會太少了」(H16；31)

(四) 成員的行為比較不符合一般的工作倫理。

前主任秘書丙：「蔡主任他從這幾年的感覺是覺得說，這麼寬容的一個環境，對這些年輕人來講，說不定其實不是一個正向的養成過程，...他這樣的工作的一些東西其實是不合格的，反而會讓他受挫，可是過去他在這邊，他可能會認為自己做得很好，只是同事不配合、主管沒理念或什麼之類，他可能會

這樣想，但是他沒有去想到說，他其實並不符合一個基本工作倫理的東西」(F6)

前任主任：「所以我們不是一個，在管理的執行力上，其實是很弱的，我們一直沒有辦法去貫徹很多管理的制度」；「文山社大沒有有效發展出自己的管理文化，或者說對我來講是一個很大的遺憾，因為其實有效的管理文化，其實對辦公室的每個成員來講是好的」(B22)

(五) 比較不能有效的處理情緒問題。

前主任秘書乙：「…我會覺得工作會議在後半段，它並不能說是非常有效地去處理情緒問題！」(E8)

前主任秘書丙：「在工作上鬧情緒」；「他比較大的危機就是會鬧情緒」(F6；7)

(六) 成員普遍缺乏自信及成熟度不夠

前主任秘書丙：「我覺得我們工作人員普遍都有自信心不足的問題」(F7)

前任主任：「我覺得以我在的那幾年的期間，我們這個組織沒有成熟到這個程度，所以其實我會覺得它需要卓越的領導人」(B33)

(七) 成員同質性較高，惟自主性較強，每個人都有能力完成他的工作，但是彼此之間較不易合作，若牽涉到整合性的事情，就有一些障礙，無法做得很好。

前任主任：「大家同質性比較高、某種程度的理想比較接近」(B34)

前主任秘書乙：「…只要牽涉到整合性的東西，就有一些障礙，…那是需要整個辦公室密集討論、動員，…這種整合性事情，在我們那個時候，因為那樣的狀態，始終都一直沒有辦法做得很好！」；「我們一來是自主性高啦！對於彼此工作，都有他的熱忱，都想對新的組織貢獻些什麼、創造些什麼東西，這部分的熱忱都無庸自疑，但是彼此都是有稜有角的人啦！能力強、各自背景不同，這個樣子！」(E10；19)

前主任秘書丙：「…我覺得人彼此之間的不能合作，是一個比較大的困擾」(F49)

二、理想中的團隊

(一) 過去文山社大成員認為理想中的團隊應該是：

1. 做事情能從整體的角度出發，且願意主動改變現狀，使整體臻於至善。

前任主任：「其實我常常跟我們辦公室的人舉個例子，因為我之前一直對於我們社大的佈告欄不是很滿意，…我就曾經用這個例子來跟大家講就是說，

我說如果我們辦公室每一個人，每天來上班的時候，經過那個樓梯，看到那個佈告，如果會覺得說奇怪，我們這個佈告欄怎麼這個樣子，醜醜的或者怎麼樣，然後願意主動去改變它，…如果每個成員都有這種想法的話，那我們就是一個團隊。」(B48)

2. 成員不斷地在成長且能將事情做好。

前主任秘書甲：「每個人都是不斷的在成長當中，但是這個團隊是同時在把事情做好」(D35)

3. 成員有能力個別獨力完成工作，且團隊有良好的氣氛，願意互補不足，經驗交流、彼此分享。

前主任秘書乙：「我個人覺得理想的團隊是每個人都有一定的能力，都可獨立完成一些事情，但是獨立完成事情之餘，又可以有很好的團隊氣氛，可以在聚集的時候，把經驗分享出來，…團隊是互補不足以及交流經驗的一個機會」(E22)

4. 成員對團隊充滿期待且認為是追求的目標，個別能力強，且能夠與人合作，自我管理機制強。

前主任秘書丙：「他一開始的時候其實對團隊就是有一個期待的，就是說他要進來的時候，他可能就是期待說他就是有一個團隊裡面去工作，而且不管他有沒有跟團隊共事過的經驗，就是說他認為這也是他要追求的目標，…如果不著眼在社大，單純是我個人願意投入的團隊，其實是自我導向的團隊，這種團隊成員個別的能力必須很強，能夠獨力作戰，也能夠與人合作。也因為他的自我管理機制很強」(F41)

(二) 現在文山社大成員認為理想中的團隊應該是：

1. 團隊在良好的支持系統下，領導者有一個很清楚的發展藍圖，而行政團隊視野廣且具有服務的熱忱。

理事長表示：「我覺得理想中的團隊是領導者他有一個很清楚的發展藍圖，然後這個執行者，他要很清楚我們這個發展的藍圖，然後行政團隊的話，它的那個視野是要夠廣的，然後本身也有那種服務的熱忱」(A16)

2. 團隊成員認同社大理念，彼此相互鼓勵且不斷在進步中。

現任主任：「我覺得理想團隊，他應該是非常認同社大的理念，…團隊成員都要保持相互鼓勵、導促，不斷在進步中，團隊成員在我們學校裡面，他在這邊工作，半年、一年要有不斷進步的感覺」(C24)

3. 團隊能達成工作目標

現任主任秘書：「因為我是從事貿易、商業活動的人，它既然是一個工作團隊，它應該要把工作目標要能達成，畢竟我們是社區大學，如果太快把目標拿出來，怕會嚇到我們的同仁！」(G18)

4. 可以共同完成一件事情，沒有本位的想法，做完要有累積性。

執行秘書：「我理想中的團隊，應該是說大家比較沒有本位的想法，就是可以共同去完成一件事情，然後要有一些累積性，不是做完就算了！」(H20)

三、適合類型

(一) 受訪者的意見

1. 有些人認為文山社大適合自我管理團隊的類型，理由是每個人有能力個別獨立完成工作，大家希望在社大環境中學習與成長，每個人都要能夠自立自強、自我獨當一面的機會。

前主任秘書甲表示：「我覺得自我管理團隊會比較適當！其實社大的團隊是彼此有一個學習的關係。大家在這個團體裡面是想要成長的！」(D36)

前主任秘書乙表示：「自我管理跟跨功能啦！因為我剛才講，每個人都有能力獨立完成工作，就是自我管理團隊，但是他也希望是可以跨功能的」(E23)

2. 也有些人認為是跨功能團隊，由於目前文山社大行政團隊採用學程經理人的方式來運作，他要有能力面對老師、學員，而且有能力邀約老師、學員以及志工，參與文山社大的經營及工作，讓他們在未來學校經營中能夠參與，降低行政團隊的責任與擔子。另外，行政團隊除了負責行政工作外，又可同時負責某些專案及研發的工作。

現任主任表示：「他本身還應該有這樣的能力，不斷的去邀約跟鼓勵老師、學員跟志工，參與我們文山社大的經營，參與我們文山社大的工作，這樣的話，我們工作成員，在整個經營的責任跟擔子比重要慢慢降低，讓志工、老師、學員，在未來學校經營裡面，能夠參與、扮演的份量也越來越重！」(C26)

現任主任秘書表示：「因為我們的設計是學程經理人的方式，學程經理人不能太限定他的功能，他要有能力對老師，他要有能力對學員，他應該是跨功能的，像這種一整學期大型的活動，學程經理人都要負責，我們都會分配給他們做，若他在某個活動當領導者，別人都要支援他，大家彼此都會以這樣的方式交換角色也蠻好的。」(G19)

前主任秘書乙表示：「那是不是用跨功能的方式，就是小組裡面，這個小組可以同時負責某些專案，但又負責承接某些行政的事」(E23)

3. 另外有些人認為，團隊要有互補能力，且了解彼此在做什麼，成員對組織目標認識且認同，對組織有歸屬感，在問題解決的能力方面要強。

理事長表示：「當然第一個它那個問題意識，問題解決的能力就是很重要的，還有就是他們對於我們這個組織目標…要很了解的，…就是說他必須對他的組織目標有認識而且認同，然後他對這個組織有歸屬感嘛，…他們之間那種互補能力，了解彼此在做什麼，甚至產生互補的這種能力，我覺得要是這樣的團隊！」(A18)

4. 最後有些人認為適合工作團隊，因為工作團隊被組成來達成組織主要的核心工作，扮演主導力量，讓有理想、素質不錯的每個人，都能夠有完全發揮的機會，彼此相互肯定對方，愉快的工作。另外，成員有自信，喜歡與人互動，有理想及一定的成熟度，再將工作團隊擴大，使老師及學員也能加入團隊。工作團隊在內部能做到內部功能團隊，在老師的部分，可以有專案團隊或發明創造團隊，在學員的部分，可以有專業支持團隊或人群服務團隊，將文山社大成為一所具有人文素養且質感不錯的終身學習機構。

前任主任表示：「那我覺得我們這個團隊，應該是怎麼讓這些有理想、素質相當不錯的每個人，都能夠有完全的發揮，然後彼此非常肯定對方。假設我團隊有7個人，這7個人相互是非常肯定的，因為人家肯定不肯定你，其實你感覺得出來，那如果說每個團隊的成員都是相互非常肯定，因為我相信他們都有被肯定的條件，因為我就很尊敬他們，我打心裡就很尊敬他們，他們都有被肯定的條件，只是說怎麼樣這個相互肯定的這種氣氛出來，而且每個人都感受得到，如果這個相互肯定的氣氛出來，而且每個人都感受得到的話，他一定會把他自己的長才去發揮出來，而且就算辛苦，他也覺得很愉快。」(B49)

前主任秘書丙表示：「我把團隊定義成說工作團隊之外，你再擴大一點，是老師跟學員也可以加進來的團隊，…工作人員的部分，能夠做到工作運作順暢，基本該做到的能做到就可以了，也就是內部功能團隊，…如果還需要讓老師多參與，可以讓老師們擔任專案團隊，或是發明創造團隊。學員的部分，最理想的狀況是他們可以成為工作團隊背後的專業支持團隊，或是人群服務團隊，…或許文山社大作為第一所社大的創始意義，已經完成階段性任務了，它現在就是把自己的角色單純化，就是辦一所質感還不錯，還蠻有人文素養的終身學習機構就可以了。」(F42)

(二) 研究討論

在瞭解上述受訪者的意見以及大家理想中的團隊之後，認為現階段

文山社大還是應以工作團隊為發展重心，因為目前新進人員較多，且工作團隊可以達成組織主要的核心工作，之後，在成員行有餘力之時，再朝向發展自我管理團隊之團隊類型，因為自我管理團隊是一種相當特殊的團隊組織，它的運作流程包含了由團隊成員自行決定、控制、完成任務，並自我管理、監督，擔負任務成敗的過程，此種團隊有權力做決定及執行廣泛的職責，並且獲得授權分擔不同的管理及領導責任。因此，自我管理團隊又被稱為高績效團隊。

或許自我管理團隊是文山社大未來的理想團隊類型，除了上述的因素以外，主要也是因為在對受訪者進行訪談後，感覺團隊成員比較不喜歡被約束以及制式的東西，亦即自主性較強，對於這種自主性強以及若個別成員的能力亦強，自我管理團隊也許是一種額外的激勵作用。

另外，現階段文山社大除了以工作團隊為發展重心之外，也應該慢慢對人的經營這部分開始培力，不論是在老師、學員以及志工等，都應該深入的經營，讓他們在未來學校經營中能夠參與，另外使學員能夠學習民主運作，與行政人員、教師共同經營社區大學，落實黃武雄教授當初創辦社區大學的理念「以學員為主體，協同經營社區大學」，學員成為社大的志工，減少目前行政人員在庶務工作的量，增加老師與學員在社大中所扮演的角色。同樣運用團隊的概念，老師與學員也可依不同的目的，組成不同的團隊類型，架構起社大的運作。

四、 團隊的人數

(一) 成員的意見

1. 依據開課數、社區業務及分工狀態等，理想中的工作團隊人數是 6 至 7 個。

前主任秘書甲表示：「很難說！不過以文山社大那時的規模，我覺得差不多 6-7 個是 ok 的！我理想中的工作團隊差不多也是 6-7 個，最主要是文山社大要開課，然後要做一些社區的事情，是這樣子來評估的，然後它開課課程分工狀態的需求。」(D37)

2. 如果財務允許的情形下，大概 10 個人，另外，在團隊裡面又可以有小團隊（小工作圈），大概是 2 至 3 人。

前主任秘書乙表示：「目前在社大，大概如果說財務狀況還允許的話，10 個人大概是 OK 啦！團隊裡面又可以有小團隊（小工作圈）！小工作圈大概是 2 至 3 人！」(E24)

3. 團隊人數與待遇成反比，另外，理想團隊人數 6 個人應該就足夠，亦即主任、主任秘書再加上 4 個工作人員。然而若社大的基本能

力不強或成員中有心結內鬥的情形發生，這會造成即使成員再多，對於團隊也無助益。

前主任秘書丙表示：「如果你要走那種，你進來我就是給你很高薪的話，那這個人絕對不能多，…文山社大是這樣，你如果以目前的人數來看，我覺得人家都會覺得過多，因為同樣這樣的學生，有些學校只要 3 個工作人員就夠，有的 4、5 個，我們好像有 7、8 個，所以我就覺得到底有幾個人才夠，因為你如果基本能力不強，還是說裡面有心結內鬥的話，你人再多其實都沒用，我覺得 6 個應該是一個數字，真正能做事的人，其實 6 個人應該就非常足夠，就是包括主任、主秘再加上 4 個工作人員，這樣就非常足夠了」(F43)

4. 團隊人數差不多 8 個人，組成工作團隊達成組織的核心工作，對象包括辦公室所有的人，全部的人對於組織的願景都要了解，工作營都要參加。

前任主任表示：「一個以現階段的文山社大來講的話，我想大概差不多 7 個、8 個，如果講個明確的數字的話，或許差不多 8 個人。組成工作團隊達成組織核心的工作，所有人，包括會計！我的觀念就是全部，辦公室所有人，我們以前一直都是這樣子，這樣才是一個 team，就是包括做會計的，他對組織的願景，組織準備達到什麼願景，他都要了解，他不能不了解，所以我們以前什麼工作營，會計都要去，全部都要去，所以全部都要納到我的團隊裡面。」(B50)

5. 若以服務學員及老師人數來推算，至少要有 10 個人。另外，如果要增加人數的情形，我想行政人員及學程經理人都可以再增加 1 個。

理事長表示：「團隊喔！現在我們這個學校裡，至少要有 10 個人吧！我覺得因為一個人服務 120 個人，還要再加老師，因為我是根據我們以往的經驗，我們學校大概都一直是八個人，其實我覺得是太少」；「這裡是 10 個，我覺得如果這裡面都沒有重複的話，這樣子的話應該是要再增加，我覺得行政工作人員可以再增加一個，學程經理人應該也可以再增加一個人，所以大概兩個以上！」(A19；20)

6. 團隊人數應視學校規模與所承擔的任務而定，專職人員（全職）6 至 7 個差不多，另外，行政團隊人數與志工發展有關，若志工發展健全時，行政團隊的人數就可以少一點，它是有彈性。理想上來看，應該是志工發展愈多，行政團隊人數愈來愈少，否則會影響財務狀況。

現任主任表示：「看學校經營的規模，還有它承擔的任務，以我們來講，專

職人員(全職)6、7個差不多，…行政團隊人數這部分，跟志工發展有關，志工發展如果健全跟多的時候，行政團隊的人數就可以少一點，志工發展的少的時候，依賴行政團隊，行政團隊的人數就會多一點點，它是有彈性，理想上來看，應該是志工發展愈多，行政團隊愈來愈少，這也考慮長期來看，政府補助會愈來愈少，所以我們如果是依賴太多行政團隊專職人員的話，愈影響財務！」(C27)

7. 團隊人數應視學校規模而定，若以社大理想規模來看，目前的人數是多了一點，主要是因為現在的招生人數還不足，文山社大理想選課人數是 2000 人。

現任主任秘書表示：「我是沒有這樣想！我認為是說，要看你學校要做多大的規模啊！因為目前文山社大並沒有做到它理想的規模，所以感覺目前團隊工作人數有一點多，如果學員的人數能夠達到，選課人數能夠達到 2000 人的話，以目前這樣子的工作團隊人數就 OK。等於說因為現在招生人數還不足…是不是暑假能夠好好地衝到 2000 人，就是這個樣子，這就是我的目標。」(G20)

8. 團隊人數差不多是 3 至 4 個核心人物，因為 3 個人比較容易談事情，否則意見會太分歧。

執行秘書表示：「我覺得 3~4 個核心人物，是比較好的，我覺得這樣就差不多了，因為我覺得 3 個人比較容易談事情，如果你太龐大的話，光開會的話，意見太分層了，我覺得 3 個人是差不多了！」(H22)

(二) 研究討論

文山社大成員對於團隊人數的看法，大概是在 6 至 10 個人左右，另外，這個人數亦應與學校規模、財務狀況、志工發展等有關。目前文山社大的行政團隊人數有 10 個人(含專兼職)。

在《團隊的智慧》一書中，作者指出團隊人數維持在二人至二十五人之間，理想人數最好少於十人，因為大團體在溝通、協調方面都有重重的困難存在，容易阻礙意見的交流，成員間不易全面互動，凝聚力較低，影響真正團隊的形成。筆者對照理論與實務，發現目前文山社大行政團隊人數是很適合運用團隊建立。另外，歸納文山社大成員對於理想團隊人數大概是在 6 至 10 個人左右的看法，其實這個數字也蠻適合團隊的建立，或許可以做為未來運作的參考。

另外，在《高效率團隊：實務操演手冊》一書中，作者認為在組織中導入團隊時，必須要謹慎選擇一種適合組織體質的導入方式。推動團隊時，並沒有限定一定要先建立哪一種團隊。一般而言，企業界在推動團隊

的途徑有四種，包括堆積木式、流水式、上下齊手式以及柿子桃軟的吃，以上四種是比較常見的團隊導入方式，另外，尚有一種比較創新的方式，亦即順水推舟式，綜上述，共計五種途徑，茲分述如下（陳惠民等合著，1998：76-77）：

- 1.堆積木式：係指由組織的基層開始建立團隊，而由下往上慢慢推行。
- 2.流水式：先從組織的高層開始建立團隊，然而慢慢引導到組織全體。
- 3.上下齊手式：一方面由高階主管開始推動團隊，另一方面在組織的基層亦開始培養團隊的精神。
- 4.柿子挑軟的吃：先在組織中成立一個團隊推動小組，由其來負責所推行團隊的事宜。然後，先選擇發展成熟、或較健全的部門（或事業部）推行團隊，再慢慢導入其他部門。
- 5.順水推舟式：先作組織內部氣氛分析，公司可以要求所有員工完成一份問卷，表達他們對組織的觀感，包括公司的管理風格、結構和制度等等，但是，不要公開每個人所填寫的內容。事後，經過歸納和整理問卷的結果，就可以看出在員工心中，公司的優缺點何在，也可以決定從哪裡開始建立團隊最有效。

對照上述的文獻，在訪談資料中發現文山社大小團隊的合作是可行的，因此，建議在建立團隊的起初，或許可從上述五種途徑之一，選擇一種適合組織體質的導入方式建立團隊。

第五節 文山社大高績效團隊之型塑

本節先從了解成員對團隊績效的期待與目標之看法；其次，再查看高績效團隊是否是文山社大努力的方向；最後，再針對成員對型塑高績效團隊之意見，進行訪談資料分析，再與文獻資料進行對話討論。

壹、團隊績效的期待與目標

一、過去文山社大成員的看法

- （一）社區大學經營的專業化，亦即在學員、老師及課程等經營方面，應該發展出一套成熟的做法，這些做法能成為其他社大的參考。

前任主任表示：「我希望我們這個團隊能夠讓社區大學的經營，建立一種專業

化的社區大學的經營，…就是說它不管對於學員的經營、老師的經營、課程的經營這些方面，它應該都要發展出一套成熟的做法，而這些成熟的做法是有辦法有條理有系統的把它整理出來，然後成為別的社大的參考，所以社大經營的專業化，我是覺得我們團隊可以努力朝這個方向前進！」；「你沒有專業化的話就沒有經驗傳承，所謂的專業化就是你已經摸索出一個正確的方法，…其實我們可能過去都有一些成功的經驗，這個成功的經驗要怎麼傳承，傳承一定不是靠嘴巴講，一定是你有那些檔案、那些資料，而且能夠去把它做一些分析」
(B54；56)

(二) 一個是依社區大學的理念去辦學，另一個是不能虧錢。

前主任秘書甲表示：「我覺得第一個，要依社區大學的理念去辦學，因為如果今天不是依社區大學的理念去辦學，這些人很可能都不要來工作了，第二個就是說，不能虧錢」(D41)

(三) 因為過去成員對於「績效」這兩個字比較敏感，所以比較不去談，反而比較在乎團隊價值，例如願景、定位的摸索等。

前主任秘書乙表示：「…我覺得我們那個時候的工作人員，對於績效這兩個字比較敏感，…譬如績效獎金等之類，大家拒絕，我們那時候比較不談績效啦！但是我們比較在乎團隊價值啦！譬如願景是什麼，要做什麼的事情，社大應該是社運的發動機、還是準備基地、還是更多元的東西，我們那時候在摸索那個定位的問題！」(E27)

(四) 找出社大的最適規模，之後，在此規模下，去訂團隊的績效及目標；另外，讓社大成為成員可以安心及長久工作的地方，在此追求成長及進步。

前主任秘書丙表示：「那我在這個最適規模之下，去訂我的績效，然後去訂我的目標，…接下來就是說，我會比較希望，文山社大可不可以成為一個真的是工作同仁或者是老師，他們是可以比較安心在這裡長久工作的，…我們也可以讓他有這個求學空間的話，…那大家都覺得那是我可以期待的！」(F46)

二、現在文山社大成員的看法

(一) 對於社區公共議題的關心，要訂出明確的目標，成員對於上述議題應該要有相當程度的了解及改善問題的企圖心。

理事長表示：「我希望我們這個團隊就是說，對於那個叫做社區的這種公共議題的關心，要訂出一些比較明確的目標，…那團隊的成員，其實對這些公共議題應該要有相當程度的了解，而且就是要有改善這些問題的一個企圖心！」
(A24)

- (二) 對於學校永續發展的建校理念，成員要堅守、全力以赴；就經營而言，有階段性的目標，目前是財務要健全、擴大招生規模，以及想辦法支持一些理念很強的學術性課程；另外，不論是新舊成員的能力都能不斷地提升，特別是團隊在處理電腦、資訊及網路這部分的能力，要快速的培養。

現任主任表示：「因為學校它有永續發展的建校理念，從理念當中，團隊成員都要堅守、全力以赴，另外，學校經營來講，還有階段性的目標，譬如眼前來講，我們學校階段性的目標，就是要財務上的健全，另外招生要擴大一個規模，另外很難開設的學術性課程，想辦法要有能力支持，支持一些理念很強的課程，另外當然希望我們團隊成員，他的能力能不斷地增強，不管新舊成員，特別是我們注意到資訊化的重要，所以，我們整個團隊在處理電腦、資訊、網路這部分的能力，要快速的培養，這個對整個團隊績效應該很有幫助！包括資料整理，什麼類似這些東西，e化啦，很重要！」(C30)

- (三) 招生人數夠，對於文山社大在財務方面是個穩健的基礎。

現任主任秘書表示：「因為我是負責招生的人，所以我希望人數能夠，因為那個人數才能夠讓文山社大在財務方面是個穩健的基礎」(G23)

- (四) 成員願意且樂於參與社大的活動。

執行秘書表示：「我覺得現在有個想法是，應該是大家都覺得很樂於參與這件事情，他會做得很快樂…願意參與、樂於參與，這就是最大的績效！」(H26)

三、研究討論

看了上述過去文山社大成員的意見之後，似乎大家對於團隊績效的期待與目標比較分歧，內容大致有社區大學經營的專業化、依理念辦學、不能虧錢、在最適規模下運作、成為長久工作及追求成長的地方，以及有人認為過去成員因為對於「績效」這兩個字比較敏感，所以大家比較不去談績效的問題等。

反觀現在文山社大受訪者的意見，招生人數可能是未來文山社大在財務方面努力的方向。另外對於社區公共議題的關心、理念的堅守、成員e化能力的提升以及願意且樂於參與社大的活動，也是成員對於團隊績效的期待與目標之一。

對照過去與現在的文山社大成員，在團隊績效的期待與目標這方面，對於目前來說，可能是比較急切的問題，就是文山社大如何在最適規模下經營運作，才既能解決財務問題，又能維持社大的質感，如此，成員才會有方向性及穩定感，持續在社大工作及成長。

貳、努力的方向

一、過去文山社大成員的看法

- (一) 有人認為成為高績效團隊不是當時努力的方向，或是成員沒有那樣的想。

前主任秘書甲表示：「不知道！那個時候我們並沒有要成為高績效團隊！那時候沒有那個 idea！」(D42)

前主任秘書乙表示：「當時不是！」(E28)

- (二) 有人認為文山社大若要發展成一個常設的機構，則高績效團隊是努力的方向，因為它必須注意組織的績效問題，不過，附帶的條件是以經營人為前提，因為這牽涉到社大的根本精神，要讓普羅大眾成為具有公民意識的公民，要對志工進行經營，不能再像過去迫於工作壓力或急迫性而放棄志工。應先將志工培力起來，再強調效率的提升。

前主任秘書丙表示：「如果我們可以成為高績效團隊，當然是很好呀！因為文山社大已經是發展成一個常設的機構了，…不過這種高效率是有附帶條件的，就是還是要以經營人為前提，因為這牽涉到社大的根本精神，要讓普羅大眾成為具有公民意識的公民。我們過去會放棄經營志工這塊，是因為迫於工作的壓力或是急迫性，會希望在短期內，有高效率的表現，因此放棄與志工一起努力，一起成長，而完全由工作人員承擔起所有的工作。如果站在長遠的角度，並且以經營人為前提，剛開始反而不能事事強調非得效率為先，而必須是把人培植到了某個程度的時候，再來強調效率的提升。」(F47)

- (三) 有人認為高績效團隊是大家認同及努力的方向，可透過專業化來提升績效，專業化是最高價值目標，有了這個之後，就會有一個成熟的做法，每年都可以按照這個方式去做，然後逐步去改善，增加在經營社大專業上的累積性。

前任主任表示：「當然績效的提高，這個絕對會是一個大家都認同、要去努力達到的，不斷的讓團隊的績效能夠提高，那這個績效能夠提高，其實跟專業化有關，…專業化其實是最高目標，專業化之後，你的績效一定會提高，專業化才是一個最高的價值，因為專業化之後，你很多事情的做法，就會有固定的一個比較有效果的做法。…你就會有一個很成熟的做法，而且每年都可以按照這個方式去做，然後逐步去改善，而不是很多事情都沒有累積性，什麼叫做沒有累積性，就是說可能過了2年發現，怎麼社大在

這方面做的比 2 年前差，或是做的跟 2 年前看不出那個發展的脈絡，這個整個就在經營社大的專業上就缺乏累積性。」(B55)

二、現在文山社大成員的看法

- (一) 有人認為高績效團隊是大家認同及努力的方向，而且不僅是工作成員，還包含成員以熱情帶動志工、學員以及老師，大家一起發揮很大的創造力，來成就這個學校，從現在開始就已經要努力了。

現任主任表示：「因為 NGO 組織資源很少，我們專職人員很少，每個人當然都希望他能夠是三頭六臂，能夠發揮很大的工作效果，但是 NGO 組織特質，它非常希望整個組織裡面成員的熱情都能出來，所以我這個高績效並不是指工作成員本身的高績效，而是他能帶動志工、學員、老師，大家一起能夠發揮很大的創造力，對團體有貢獻，所以高績效並不是指看我們工作成員本身表現，而是看他帶動志工跟老師，一起來成就這個學校的能力，我的高績效是這樣的一個標準！高績效這個方向，從現在開始就已經要努力了！」(C31)

理事長表示：「是啊！當然是！」(A25)

- (二) 有人認為高績效團隊目前看不到或是附有條件的認同，若是高績效可以幫助、關心人以及成員的學習，那就認同，惟若為了高績效而犧牲了人的感受，則有待商榷。

現任主任秘書表示：「目前我看不到，因為以前文山社大也沒有這種傳統，因為我是主秘，所以我不曉得能否在這方面發表評論，我自己是希望，因為我本身自己的工作經驗是需要有這種要求，之前的，但是不曉得，主任對這方面是否能夠有共識，有共識才有辦法推行。」(G24)

執行秘書表示：「那要看所謂『高績效』的定義，『效率使人無情』，文山社大關心的是人與他的學習，若是高績效可以幫助他人及其學習，那麼就沒有問題，若是為了高績效而犧牲了人的感受，那麼就有待商榷了。」(H27)

三、研究討論

了解過去與現在文山社大成員的看法之後，一個感覺就是高績效團隊必須是成員在這方面有共識，如同現任主任秘書所述，要有共識才有辦法推行。因此，行政團隊在這部分，首先，可能大家要對什麼是「團隊」有一些了解，其次，團隊對於社大的益處是什麼，最後，大家再去凝聚對於高績效團隊的共識。

目前社區大學如此蓬勃發展，競爭如此激烈，在組織內型塑團隊，在某些方面對組織而言，是會增進凝聚力，因此，筆者認為在社大發展團隊，應該是未來

的一個趨勢，高績效團隊亦是未來努力的目標。

參、高績效團隊之型塑

一、成員的意見

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，而文山社大成員對於這些特質如何在文山社大型塑的意見，茲分述如下：

(一) 目標與價值具有共識

1. 有人認為目標與價值只要大家歧異不要太大，有一個部分的共識就好，否則團隊會一直在辯論那個目標與價值，結果什麼事情都沒做，什麼事情都猶豫。

前任主任表示：「我覺得目標與價值有一個部分共識就好，…所以我覺得目標跟價值只要大家歧異不要太大，其實這樣大家就會全力去做，這樣才會有績效。」；「至於執行程度這部分，執行程度就是我們整個組織比較弱的地方，…我是覺得跟績效管理比較沒有關係，而是說那是一種做事的文化跟一種價值吧！就是說我們比較沒有辦法去強烈認同那種價值，就是說我們的決議一定要徹底去執行，徹底的去執行的時候，整個組織才會產生出效率，你才不會每天都做一些沒有累積性的事情，永遠東做一點、西做一點，那我覺得是組織缺少這樣的體會，這些成員缺少這樣的體會，其實我們只要嚴格貫徹我們的決議，不要再想出一大堆新花樣出來，我就先把上次的決議，把它好好的做好，這是一個最高價值，那我們同仁比較沒有辦法去體會到這種價值，能夠為這個組織帶來的好處。」(B57；41)

2. 有人認為目標與價值是要有且很重要的，可以透過團體動力⁴⁷的方式，去型塑大家的共同價值；另外是藉由反覆的溝通，讓廣義團隊(含老師、志工)，不只是行政團隊，大家都理解理念，覺得應該全力以赴；最後，透過溝通的方式，加強團隊的溝通。

前主任秘書甲表示：「價值具有共識這部分，這個要有！…如果說它當然可以透過一個團體動力的方式，去型塑大家共同的價值」(D43)

現任主任表示：「目標與價值具有共識這部分，這是很重要！反覆的溝通，…一定要反覆的溝通讓團隊、廣義的團隊，不只是行政團隊，所以的老師、志工大家都能夠理解理念，而且理解理念，而且覺得應該全力以赴、追求這個理

⁴⁷ 所謂團體動力，係指要去建立一個機制，讓不同的人可以在這個團體動過程之中，去型塑出一個團隊出來。(D39)

念！」(C32)

執行秘書表示：「它其實也是透過溝通，…所以加強團隊溝通部分，就可以使士氣、價值、共識、良好的工作關係更好！」；「我覺得最大的危機是，當新人進來的時候，他不是了解這個組織，…你的理念其實是非常重要的，我覺得最大的危機，就是說我們新人進來了，他對這個組織的價值認同在哪裡，因為這個組織的價值是整個建立在他這整個創校的理念上面，如果這個價值、這個理念沒有被討論清楚的話，那我覺得就是這個組織最大的危機，包括我這個老人都會覺得我好像新人一樣。」；「我覺得接下來應該是說，我覺得現階段是說我們對於社區大學的理念跟想法，其實差距很大，我覺得差距蠻大的！目前！有人認為說，以新進人員說，有人認為我們是一個社教機構，可是我過去我待了這麼久，我一直認為它基本上是一個成人教育機構，跟一般社教機構是不同的，可是到底我們是社教機構跟成人教育機構的差別在哪裡？到底是哪一個呢？老實講，我覺得在這個時間，對我來說是有疑慮的，你知道嗎？我過去從來沒有這個疑慮，可是我在現在居然有這個疑慮，我反而認為是說，怎麼把彼此的對於社區大學經營的理念跟想法拉近，我覺得是現在最重要的事情！」

(H28；6；19)

前主任秘書丙表示：「…我有一段時間在文山社大的時候很困惑，就是那時候常常都會有工作人員，只要有新的工作人員加進來，就會有人覺得說我們一定要來個共識凝聚，那時候我很納悶，文山社大都成立已經好幾年了，都在這邊豁這麼久了，為什麼還要不斷的去凝聚共識，…我感覺那個時期的工作人員，特別會要求說，我們一定要不斷的去凝聚共識，我那時候其實有點不以為然，可是我現在會去回想那個過程，我認為它是有必要的，因為其實一個組織它會隨著組成成員的改變，它的想法其實會不一樣，每個人都會有他自己對社大的一套想法，不管他是老師、同學或工作同仁，他都有一套他自己認為的想法，那這個想法如果他沒有講出來，沒有跟他一起合作的人取得一個共識的話，其實大家都會以為自己在做的是同一件事，但事實上大家都各做各的，然後等到問題出來的時候，才發現說原來我們根本就不是基於同樣的想法跟理念」(F1)

3. 可以透過談及深度溝通的方式，對於原先創始者及催生者的理念有深度的認識，以及運用讀書會，將先行者的想法與經驗透過深度的溝通，讓目標與價值更清楚。

前主任秘書乙表示：「目標與價值具有共識這部分，深度的溝通、談啊！…然後可能要有讀書會，讀一些文獻，幫助我們更深切地認識，這些先行者的想法跟經驗，然後透過當下工作人員很深的溝通，讓這個價值更清楚！」(E29)

4. 將目標與價值具體化，團隊要有一起去研發的能力。

前主任秘書丙表示：「我覺得目標與價值共識的型塑上，可能我們要把他具體

化，就是不要用很抽象或理念性的語言，因為那種東西你很容易自我詮釋，所以你最好要有個具體的目標。…可能就是團隊要有一起去研發的能力。」(F48)

5. 以落實公共議題的關心為例，成員就需要透過學習，使他們對價值有深入的認識，以及運用培訓的過程，讓他們有更深入的了解。

理事長表示：「就是說落實公共議題的關心，…那如何達到目標，就是要有這個能力，那這些能力其實是需要學習的，…我們所達成的目標，這一些目標所形成的一個價值，都應該讓我們的團隊有更深入的了解，我想這樣的話，成為一個叫做高績效的團隊，以及就是那個團隊的歸屬感，…我們的工作人員他們的培訓進修的時候，我們要把我們這些東西，說給他們聽，透過一個培訓的過程，要讓他們了解！」(A26)

6. 有人認為關於價值（理念）這部分，已經不需要型塑，因為成員就是因為認同理念才會進來。

現任主任秘書表示：「我覺得價值這部份，是比較屬於文山社大辦學理念這部份，這部分已經不需要型塑了，因為一天到晚我們大概自己已經認同這個理念才會進來。」(G25)

(二) 授能

1. 授權這部分，過去在文山社大已給很大的空間，反而是否能得到內部成員的支持是很重要的事，因此若能有良好的溝通能力，才容易得到別人的認同與配合。

前任主任表示：「授權的部分，這部分其實是不置可否，大概我們成員不太會有他做任何事情會覺得綁手綁腳，…那就是你要有很好的溝通能力，內部這些成員，你在內部成員之間，你跟他們有沒有良好的溝通能力，…可是別人不認同的話，那個資源跟配合就很有問題。…授權只是說讓每個人可以有這樣的空間可以去發揮，但不表示你會因此得到別人的支持。」(B57)

理事長表示：「授能這部分，我們這裡應該一直都很授權吧！…大家都覺得他們是被充分授權的」(A26)

2. 分工合作的授權方式，減少主管的重擔。

前主任秘書甲表示：「能夠分工合作的授權方式！也會想要給成員更多的授權，不然主管也做不完！」(D43)

3. 授權這部分是需要的，目前文山社大採用學程經理人的方式也是不錯，另外，跨功能的工作坊也是一個很好的方式，例如像板橋社大社區種籽教師以及永和社大的方式，也是很好。

前主任秘書乙表示：「至於授權這部分需要的！要讓他們意識到他們不只是行政機器！像後來的學程經理人我覺得就是蠻好的！…那板橋後來做社區種籽教師，我覺得那也是一個好的方式！就是工作人員可以是一個老師，像永和的工作人員有些是社團的老師，那是一種非常好的方式！」(E29)

4. 團隊成員的能力若是比較接近，且每個人都有經驗當過某種的主管職，才会有相當視野與經驗，做到全權負責、承擔責任。另外，信心也與接受權責意願有關。因此，成員自我信心的提昇，不但會影響成員接受授權意願，也會影響成員發言意願以及與老師互動的能力。

前主任秘書丙表示：「我覺得沒有辦法達到完全充分的授權，我剛剛有講過說我們的人比較有沒信心的傾向，一個人沒信心的時候，他一定不敢做決定，不敢做決定，他甚至連表達意見都盡量避免」；「…I 小姐他早期比較沒有自信的時候，他也會比較少發言，或是發言時會去講說，像我們這種沒有理念的人或是比較怎麼樣，但是後來你會發現隨著他自信心比較多的時候，他也會主動去發言，而且講的東西其實也都還不錯」；「…還有這些人最好不要有太嚴重自信心的問題，因為我覺得當他自信心不足的時候，他會覺得他沒有辦法跟老師對話，就會淪為老師的行政副手，我們期待社大的工作人員他其實還是要跟老師有某種互動能力的，而且要幫老師把好的東西呈現出來，我覺得這一點很重要」；「授權這部分，我比較理想的想法，就是說文山社大真的可以做到團隊的話，我真的還是比較希望，將來是用那種大家平均的能力是比較接近的，最好他們都有當過主管的經驗，…是每個人都有經驗去當過某個程度的主管」(F16；34；42；48)

5. 發現成員的特質，給予適合的決策與承擔責任的能力。

現任主任秘書表示：「至於授能這部份，我剛才已經認為是很 OK 的，…我們可能會比較注重每一個學程經理人的特質吧！…會有使其更多的決策與承擔責任的能力。」(G25)

現任主任表示：「所以以我的性格來講，我是非常鼓勵，非常強調要授權的，但是每一個同仁的狀況不太一樣，有些同仁也勇於負責，能力也不錯，當然授權的幅度就大很多，有些同仁性格，他喜歡要多請示，希望主管多一點決定，目前這些同仁還沒辦法獨立承擔事情的時候，我當然會多負一點責任，我當然會朝向鼓勵他們，慢慢多負責，能夠獨立作決定。」(C6)

6. 盡量授權以及信任志工，以同心圓的概念，盡量往外授。

現任主任表示：「…但有些事情，如果是工作同仁能夠決定的話，就個別做決策，像張尤娟他負責的領域，他很熟、資深，有時候他就自己做決定，我們也授權，但事後如我們注意有些決定不一定是正確，我們會彌補或再提醒一

下。」；「授能這部分，…以我來講做主管能盡量往下授權，然後辦公室同仁能盡量信任志工，同心圓的概念，盡量往外授！」(C6；32)

(三) 良好的工作關係及溝通

1. 過去文山社大都會有一些深入對話、傾聽討論或開誠布公的溝通，像空間會議的採用，但是經過那樣的討論形成共識與決定之後，大家對落實、執行力是有問題，這可能與領導者或主管的管理風格有關，因為文山社大過去管理的權威性一直不足。至於型塑良好的工作關係及溝通這部分，可能還是要透過一些工作坊的帶領，對成員進行培訓，但那不是技巧的問題，而是個人內在的改變，讓成員意識到他要做這種改變，成為很容易去接納別人。最後，在職訓練也是很重要的。

前任主任表示：「良好的工作關係及溝通，這部分其實文山社大在過去，大概也都會有一些這種深入對話、傾聽或討論的或開誠布公的溝通。open space 的問題就是我剛剛講的，就是執行力太差，…或是經過那樣一個討論之後形成一些共識跟決定，大家對於去落實、貫徹的能力是有問題的。…這裡面當然跟我也有關係，…再加上我們歷任主任秘書都不是那種管理性格很強的人，…這種管理的權威性一直不足」；「就是其實每個成員要意識到，他要去做的這種改變，改變變成是很容易去接納別人，…其實往往不是技巧問題，而是整個人的改變，…就是說人的內在的問題，…一些工作坊的帶領，可能需要有一個比較好的帶領人，主任沒有這種能力去帶這種東西，或許需要有這樣外部的專家來帶領，做這種培訓。」(B57；58)

理事長表示：「良好的工作關係及溝通這部分，就是一些工作營，其實也是可以透過那個培訓，就是透過在職訓練！」(A26)

2. 有良好的合作機制，才不會將工作上的挫敗歸責於工作關係。

前主任秘書甲：「我覺得合作的機制比較重要，比那工作關係更重要，因為好的合作機制，才不會讓彼此把工作上的挫折或失敗，歸責於工作關係上面！」(D43)

3. 開放空間會議是一個好方式，也許每學期應該用一次那樣的方法來談。

前主任秘書乙：「類似 open space 良好溝通的方式，它是一個好方式，但不是唯一的方式！…搞不好一學期都應該用一次那樣的方法來談！」(E29)

4. 不怕吵、不怕衝突，所謂吵不是人身攻擊，所謂不怕衝突，表示信任夠且願意解決衝突。另外，成員要有一些體驗性的學習、共同學習的經驗。

前主任秘書丙：「…不怕吵架、不怕衝突，…所謂的吵是建設性的吵，而不是人身攻擊，就是他不怕衝突，因為他願意去解決衝突，我覺得那樣子的話，就表示我們的信任感是夠的。…溝通的部分，我覺得也許我們應該去做一些體驗性的學習，…所以大家要有這種共同的學習經驗。」(F48)

5. 有問題就馬上溝通、盡量溝通，否則會變成情緒問題。

現任主任秘書：「如果有問題的時候就馬上溝通，…平時就盡量溝通，…拖久了會變成情緒上的問題」(G25)

6. 開誠布公很重要，另外，彼此能坦誠相處、相互鼓勵與幫助，碰到情緒問題時，能夠相互體諒，大家抱持著與人為善。

現任主任表示：「良好的工作關係及溝通這部分，我想開誠布公很重要，他能坦誠相處，然後相互鼓勵、相互幫助，因為大家工作壓力大，有時候會情緒，彼此能夠體諒，都相互幫助，大家都抱著與人為善」(C32)

7. 除了加強溝通之外，還要有一個進修的課程，例如讀書會，將社大未來發展的特色與讀書會做結合，效仿高雄旗美社大利用工作坊的方式，進行成員團隊學習。

執行秘書表示：「是！甚至發展成為一個進修的課程、讀書會的課程。譬如說簡單講，文山社大你要去發展什麼樣的社區任務，要發展出什麼樣的特色，就可以跟這個彼此做結合。奇美社大就是一個很明顯的例子，…他們每年暑假都會辦一個工作坊，…所以團隊學習應該要效法高雄旗美社大的例子！」(H35)

(四) 彈性

1. 若能充分授權則行事就會有彈性。

理事長表示：「行事彈性這部分，…這裡面有充分的授權的話，就會有比較大的彈性！彈性可透過授權來落實！」(A26)

現任主任秘書表示：「在彈性的部份，主要是說，如果你給他的授權夠的話，相對地，他的彈性應該是相當地高…現在成員的請示情形不太需要了！」(G25)

2. 有人認為社大已經很有彈性了，現在反而是要一些大家願意遵守的規則。另外，除了因襲舊的傳統之外，還要隨時保持創新。

前主任秘書甲表示：「彈性這部分，我覺得社區大學的行政團隊工作彈性是蠻好的！已經蠻有彈性！」(D43)

前主任秘書丙表示：「至於彈性，我覺得現在其實是蠻有彈性的，我覺得我們現在反而是應該要有一些規則才對，…是大家願意去遵守在這樣的規則之下。」(F48)

現任主任表示：「行事彈性這部分，我們本來就是很有彈性的組織，對我們來講很多事情都是新的事情，而且隨時都保持創新，一方面有些舊的傳統要因襲，但是隨時提醒我們要保持創新，而且也需要創新，創新不夠就沒辦法生存。」(C32)

3. 利用工作輪調的方式，或是建立跨功能的工作坊、小團隊。

前主任秘書乙表示：「彈性這部分，譬如說輪調！…然後建立跨功能的工作坊、小團隊，…這或許是一種彈性的方式！」

(五) 最適生產力

1. 在經營上會以學校的最適規模為考量，另外，培養成員熟悉解決問題的方法這部分，就是 case by case，比較資深、有經驗的成員，彼此相互提醒。

現任主任表示：「…考慮到學校硬體的限制，我們不以追求利潤為目標，…文山社大要好好經營，它的最適規模學生數差不多是多少？我們算過大概是2000人左右，…但是有這樣的數目的話，就有一定的熱度跟人氣，然後這樣的話，對經營來講，算是最理想。…培養成員熟悉解決問題的能力這部分，就是 case by case，我們比較資深的，…有經驗，case by case 相互提醒」(C32)

2. 在追求最適生產力方面，盡量用鼓勵的方式，希望成員都有這樣的心。

現任主任秘書表示：「在追求最適生產力方面，…我希望我們每一個人都有這樣的心，…我們只能說盡量鼓勵吧！用鼓勵的方式！」(G25)

3. 透過閱讀組織以前的歷史資料或向他人請益，來熟悉解決問題的方法。

理事長表示：「…所以這些人就需要透過閱讀組織以前很多的歷史資料，各個專案的歷史資料去了解，乃至於他跟有經驗的人請益」(A26)

4. 尋求社大的最適規模，至於成員方面可透過經驗傳承及交流，以及思考問題時可從各個不同的角度來思考，減少視野的侷限。另外，成員以互相信任與支持為前提，透過內部或外部的方式，讓成員熟悉操作模式，形成組織文化。

前主任秘書乙表示：「最適生產力這部分，我那時候提出來是說一個社大最適規模啦！它可維持它的自主經營，它又可以很好照顧到它的課程跟學員，都可以跟社區產生很多的接觸，…型塑成員熟悉解決問題的方法，我覺得經驗傳承很重要！經驗交流很重要！…有沒有辦法從各個不同的角度來思考，但你有一個工作在你任務的時候，你的視野必然會有侷限，你如何透過跨功能或是工作

會議，去知道別人對於這個問題的角度跟觀點」(E29)

前主任秘書丙表示：「追求高品質、高標準這部分，…最適規模要去算出來，…團隊成員熟悉解決問題的方法這部分，前提是，團隊成員的互動狀態必須是可以互相信任、互相支持的，然後，透過組織內部成員或者是組織外聘的顧問，熟悉成熟解決問題的策略者，讓團體成員學習並熟悉這樣的操作模式，然後形成組織的文化。」(F48)

5. 透過檢討的過程，將主管的對於品質的要求帶進去，另外，主管與成員對談，讓成員對團隊追求的品質有所期待。

前任主任表示：「…透過這個檢討的過程，把主管的品質要求把他帶進去，…那第二步才是說，你跟每個人都這樣談，都這樣去期待的時候，那這個團隊就有可能產生對團隊自己的期待，所以團隊應該就有高標準、高品質的期待。」(B60)

(六) 肯定與獎賞

1. 因為實際上的物質獎勵有限，通常都用精神上的肯定。肯定的比較多，責備較少。

現任主任表示：「肯定與獎賞這部分，我們是責備的比較少，肯定的真的是比較多，我們很習慣用激勵，因為我們實際上物質獎勵也很有限，所以通常都用精神上的肯定！」(C32)

2. 過去文山社大沒有一套比較完整的獎賞方法，未來會想。另外，若有，可以在口頭獎勵、薪水及成員進修等方面肯定與獎賞成員。

現任主任秘書表示：「…因為之前就是沒有一套比較完整的獎賞方法出來，未來主任會很想，這是因為文山社大八年都沒有做這個事情」(G25)

前主任秘書甲表示：「肯定與獎賞這部分，肯定與獎賞應該是隨時要給。至於方式，第一個，要口頭獎勵很重要，第二個，實際上也可以在薪水上可以表現出來。第三個，那個獎勵有可能是說，我讓你去進修你專長部份」(D43)

執行秘書表示：「至於肯定與獎賞這部份，我認為是加薪！」(H28)

理事長表示：「在肯定跟獎賞這部分，這個獎賞的話，可能在那個條件許可的狀況下，我想不管是加薪，還是說我們在公開的場合，給他們一個肯定，都是很重要的一個儀式啦！」(A26)

3. 型塑互相肯定的組織文化，此外，搭配人的改變。

前任主任表示：「團隊中每個人都是互相去肯定其他的成員，那這樣的文化要去形成，…這個效果必須搭配一個我剛剛說的人的改變，…因為已經牽涉到人

生觀的問題」(B61)

4. 有人認為過去文山社大在有形獎賞這部分是没有，曾有想要發放績效獎金，但是大家拒絕，成員對於績效是比較敏感，那時比較不談績效的問題。另外，個人成就感未變成集體合作的成就感，導致無法對團隊形成一股助力。最後，認為肯定與獎賞這部分的型塑，也可以是無形的，希望在一個良好的溝通氛圍之下，個人工作成果受到肯定，經驗有擴散。

前主任秘書乙表示：「至於肯定與獎賞這部分，我們那時候，有形獎賞沒有！然後，想發績效獎金沒有成功，大家不要！但是肯定與獎賞這部分，也可以是無形的！譬如在一個良好的溝通氛圍之下，大家集體對那個工作有很好的肯定，也是讓那個人的工作成果被大家都看到，那經驗有擴散出去！…至於勝利的觀點，我們各自專案做完之後，其實那些都是了不起的成果，但是那個成就感並沒有擴散出來，變成是一個集體的成就感，從這裡得到團體合作的成就，變成滋潤團體發展一個新的力量，比較沒有。」；「因為講績效，比較是企業管理，在我們以前，對於績效管理比較是等同於企業那一塊，而不是NPO那一塊，我們剛才才有說過，文山一開始比較是接近一個社運團體、戰鬥團隊，它強調尋找價值，它非常強調草根，但是它講績效，它比較不習慣！」；「…這都是我們都有那個辦法去處理，但各自做了之後沒有回歸，整個團隊沒有把那個成果放在一起，做完了的喜悅、成就感或滿足感，並沒有擴散出來，反而造成隔閡」(E29；30；7)

5. 有人認為在主管階層應有人扮演不同的角色，團隊該有一些規則。

前主任秘書丙表示：「肯定跟獎賞這部分，我覺得主管裡頭，可能就是一個人扮白臉、一個扮黑臉，…至於為什麼要一黑一白，這就是某一個平衡，如果從上到下都是黑臉的話，我覺得大概很難是一個民主的運作團隊，該有一些規則！」(F48)

(七) 士氣

1. 提供進修機會，以及參加一些研討會等對成員會有所啟發與鼓舞。

理事長表示：「…還有充電的機會，也就是說他進修的機會，…像一些研討會、一些公共議題的參與，我覺得這一些都會對於工作人員，其實有很好的啟發作用，而且也有很大的鼓舞作用」(A26)

2. 團隊每個階段都有一個很明確的工作目標。另外，主任秘書的能力亦會影響到團隊的士氣。

前任主任表示：「我覺得團隊士氣是這樣，就是這個團隊必須有一個對他每個階段的工作有個很明確的目標去做，…我們的工作目標是什麼，有明確的出

來，這個團隊才會比較有士氣」；「就是說當你沒有再有新的目標，這目標是大家很振奮的，這個時候，他很容易就會比較低潮，我感覺到是一個比較週期性的。這裡面週期性是一個，當然也牽涉到人，…畢竟整個在帶領團隊日常所有事務是主任秘書，所以跟主任秘書的能力很有關係」(B62；63)

3. 如果以上六項特質都能做好，則士氣就沒有問題，另外，成員若對工作感到疲憊時，也會影響士氣。

前主任秘書甲表示：「士氣這部分，我想如果前面都做好，應該沒有問題！當時同仁士氣，其實都蠻好的，可是到我要走的時候，又開始低落，因為真得大家都很累！」(D43)

前主任秘書乙表示：「至於士氣這部分，大概前面都做好了，士氣就有了！」(E29)

4. 追求社大最適規模，減少成員的迷思。另外，成員彼此之間不能合作，也會對士氣一大打擊。

前主任秘書丙表示：「…可是如果說我們能夠告訴自己或是告訴老師學生說，我們最適規模就是多少人，然後我們其實已經達到了，我覺得我們大家真的就是會以那個為榮，因為不然大家都會有一個迷思，就是人越多越好呀，沒有人嫌人多不好的！」；「我覺得那時候士氣比較大的打擊是說，我覺得人彼此之間的不能合作，…就像現在藍、綠的對抗一樣，那是一個惡質的狀況。」(F48；49)

5. 以學校辦活動為例，若志工、老師及學員對辦公室的邀約，都能熱烈的參與，另外，招生情形與財務狀況的改善，像這些都會讓成員受到鼓舞，士氣自然提升。

現任主任表示：「士氣這部分，我想做一個領導者來講，一定要有成績，…譬如辦活動，辦很熱烈，然後志工開始很熱心的來參加服務，老師、學員對辦公室的邀約，各種活動，參與的越來越熱烈，然後招生的情況越來越好，財務狀況改善，像這些都讓工作成員覺得我的耕耘沒有白耕耘，耕耘都有很好的收穫，他自然士氣就提昇了」(C32)

前主任秘書丙表示：「所以其實當學校財務不穩的時候，有些人其實會受到影響。」(F7)

6. 成員在工作上受到肯定，以及得到更多的信任與授權。

執行秘書表示：「至於士氣這部份，我們主任就常常拍拍你的肩膀，握握你的手說：『不錯，做得不錯呀！加油！』我覺得應該是肯定啦！工作上的肯定，我覺得應該是信任跟授權，這部分是目前文山社大蠻需要的！」(H28)

7. 主管帶動團隊的士氣。

現任主任秘書表示：「至於士氣部份，主管就蠻重要」(G25)

二、研究討論

(一) 目標與價值具有共識

學者認為是要塑造出團隊的共同願景，針對這樣的願景，團隊可以規劃出具體的藍圖，並且團隊中的成員都能清楚地瞭解在執行願景的過程中，本身所應扮演的角色。

目標與價值具有共識，可以使團隊有凝聚力，我認為是很重要的，另外，管理大師 Drucker 在其著作《新現實》(New Realities) 一書中，亦說共同目標與價值觀是非常重要的，少了這些，就無法成為組織，只不過是群烏合之眾。目標與價值是團隊的使命，使命如同願景，共同的願景是團隊成功的第一步，領導者要能善用使命，獲取成員的認同與奉獻。亦即要將使命化為具體的行動，將共同願景與個人願景相結合。共同願景會改變成員與組織間的關係，整體氣氛也會不同，產生一體感；而共同願景與個人願景相結合時，組織變成成員自我實現的場所。

有鑑於文山社大過去的經驗，筆者認為可透過深度溝通的方式，將目標與價值具體化。另外，也可透過一些讀書會的方式，閱讀一些社大創始者及催生者的理念，幫助成員更深切地認識，對於目標與價值更清楚。

(二) 授能

組織中的政策、規則及流程是用來協助成員能更愉快且有效率地工作，在團隊內，每個人都有學習與成長的機會，共享領導權，各個成員發言機會相等並互相尊重，大家都願意為其他成員付出、分擔責任，並自動自發地迎接新的挑戰。授能可以發展成員的能力，並使團隊的力量更擴張。

文山社大在授權這方面，給予成員的空間很大，對於社大的工作而言，授權這部分是需要的，只是主管在給予成員授權後，是否能獲得其他同仁的認同與配合，這又牽涉到溝通能力的問題。另外，授權亦應隨著成員的特質與能力，給予適當的範圍，並且做到權責確定、適當控制、量才授權、相互信賴等原則。未來社大在授權成員的同時，或許可給予相關的教育訓練，增加成員的能力與自信心，

達到授能的意涵。

(三) 良好的工作關係及溝通

團隊運用開誠布公的溝通方式，深度對話、傾聽與討論，皆是溝通與建立良好工作關係中非常重要的技巧，促進團隊提供真誠的回饋及相互諒解。此外，所有的資訊開放給成員以利有效的決策，不同的意見與觀點受到肯定，具備信任與接受的氣氛，因而使得凝聚力自然提高。工作時成員彼此相互支持、尊重及鼓勵，另外也要營造團隊的合作文化，信任可以提升合作的品質，成員互信的氣氛促進團隊的合作。

文山社大成員認為在這部分可從成員培訓、合作的機制、開放空間會議、體驗性的學習、開誠布公以及加強溝通等進行型塑。另外，筆者從過去受訪者的訪談資料中，認為或許文山社大可從建立成員間的信任關係著手，因為信任是合作的基礎。此外，也要型塑對他人的意見持正面肯定的態度。至於溝通這部分，創造一個良好的溝通環境，是非常重要的，這個環境可以是很輕鬆，能讓成員放鬆心情，例如工作坊、讀書會、小聚會等。

(四) 彈性

團隊是屬於流動的狀態，對所有意見、感覺、困難的工作或有趣的事物均持開放的態度，此外，團隊成員的行事有彈性，且應視情況的需要來分派不同的任務，發揮不同的功能，使團隊的政策和作業流程不致僵化，隨時能因應情勢的變化而調整。

文山社大成員認為彈性這部分，在社大已經很有彈性，行事的彈性也可透過增加授權的方式來達成，另外，工作輪調、工作坊或小團隊的方式也是可以。筆者從過去受訪者的訪談資料及參與觀察經驗，發現彈性這部分，在社大是夠了，反而是要有一些團隊規則。

(五) 最適生產力

鼓勵參與及創造，培養穩健的技能，創造高標準和高品質的服務，有效決策並解決問題，另外團隊的成員都能熟悉解決問題的方法，並且能有效率地達成目標，那麼要達成高績效的團隊是指日可待的。

文山社大成員認為最適生產力這部分，要考量到社大的最適規模，另外用鼓勵的方式，希望成員都有這樣的心，將主管的要求帶進團隊的期待中，至於團隊成員熟悉解決問題的方法這部分，可透過經驗交流及傳承，或閱讀一些歷史資料從中獲得。

筆者認為在這部分，應該對成員的工作技能加以培訓，因為技能有助於工作績效的提高、縮短問題解決的時間、減少團隊合作過程產生的技術壓力、以及擴大接近資訊的範圍及增加吸收速度。另外，由於非營利組織礙於經費有限、組織規模小，因此可以考慮藉由「非營利組織資源整合中心」的觀念，結合其他性質類似的組織，共同舉辦人員的培訓計畫，或是定期舉辦專業工作者的經驗交流。透過實務上的智慧與經驗，有效累積與整理，其內容可能比外國的經營方法更富本土實用價值。

(六) 肯定與獎賞

在一個高效率團隊內，只要個人的表現或全體的績效傑出時，主管或其他成員都應對其給予鼓勵與肯定，這樣不僅可以激發成員的榮譽心與責任感，同時在團隊中也可產生不可分割的一體感，此外，由於同時考慮個人與團隊的成就，成員在團隊中是被高度關注的，且可體認其努力與績效間有明顯關係。

文山社大成員認為肯定與獎賞這部分，是比較屬於精神上對於工作的肯定，主要也是因為文山社大一直沒有一套獎賞辦法，大家對於績效兩字比較敏感，不易接受。

筆者認為在這部分，社大主管對於成員工作上的肯定、精神上的支持，是無庸置疑的，但是在有形這部分，礙於非營利組織經費上的限制，或許用下列方式也是一個很好的創意（Ros Jay,2000；鄭惠丹譯，2004：66-68）：

1. 請大家吃蛋糕。
2. 下班後所有成員一起小酌。
3. 整個團隊共進午餐。
4. 團隊旅遊：例如一起乘船遊河。
5. 在辦公室裡招待他們，縱容他們一下。
6. 重新裝潢或佈置辦公室，營造更明亮、愉快的辦公環境。
7. 為會議室添購更舒適的座椅。
8. 提供功能更好的咖啡機或冷飲機。

(七) 士氣

在一個高效率的團隊內，同仁們很樂意且熱衷投入團隊的工作，而且每一位成員也都以身為團隊的一員為榮，培養出高度的團隊合作精神，這就是士氣的表現。

文山社大成員認為士氣這部分，可以透過在職進修、工作受到肯定、

學校所舉辦的活動大家熱烈參與、招生越來越好、財務狀況改善、合作氣氛佳、主管主動帶動團隊士氣以及上述六項特質皆能達到時，文山社大的士氣就可提升。

在《世紀曙光—非營利事業管理》一書中，作者認為想要激勵非營利組織的員工，就必須讓工作變得有意義，更具激發性。另外，亦談及士氣與激勵不可分，以下幾種方法，可以激發士氣（Dr. James P. Gelatt,1992；張譽騰等 譯，2001：215-220）。

1. 建立信任的氣氛：其實就是允許以及鼓勵員工勇於表達感受，讓員工對你的缺點誠實。
2. 專注傾聽：當有人跟你做報告時，放下你手中的文件，注視著對方的眼睛，然後真正聆聽對方所說的。專注傾聽指的是在你反應之前，先讓對方有開口的機會。
3. 願意問困難的問題：如果你的員工當你在場時或是在小組研討時，不願意具名地指出組織的優缺點，那你就有了士氣不振的問題，想改善這種情況，你必得先聽聽那些令你不愉快的消息。
4. 讓員工參與建立士氣的過程：詢問員工需要什麼，不但可以幫忙你找出真正能夠創造改變的想法，你也同時向員工傳遞了「你們意見很重要」的訊息。給人機會說出他們心中真正關切的這樣訊息，是建立員工士氣的基礎。
5. 溝通：溝通是非常重要的事，良好的溝通需要高度的努力。
6. 維持公平且隨時提供支援的氣氛：沒有什麼比負面消極的組織氣候更容易扼殺員工士氣。

除了上述方法外，其實也可透過興趣與工作的結合，以及讓成員感到在社大工作很有意義及價值，自己也能在此學習與成長。這樣不但對於成員的士氣有幫助，而且對於社大留住人才也很有助益。