

社會局暨其附屬機構 人力運用效果之探討

●余漢儀●

壹、緒論

擺脫了純以國防經建爲主的社會形態，近年來非經濟性的社會建設頗受政府當局的重視，各項福利措施更獲得廣大民衆迴響，而歐美「福利國家」觀念的引進，在都促使某些學術團體紛紛倡言國民生活素質的提高，由不同角度探討我國社會福利施行現況。身爲首善之區的臺北市雖有數以百計規模大小不同的私營社會福利機構，故而在檢討本市的福利措施以前，實有必要先瞭解機構的組織形態。

參閱有關文獻後，決定採取「省屬農業機構組織調整與職能強化之研究的理論架構(廖教授正宏等，民國六十七年)，以組織分析(Organization Analysis)及團體動力(Group Dynamics)觀點，來探討組織內成員之特質、主管部屬互動情況、工作氣氛、工作滿足感層面，以期經由這幾個與行政效果息息相關的變項，來發掘、比較各機構目前的優、缺點，以爲決策者之參考。

(一)研究內容：

A 各機構成員背景特性，包括教育「程度、年齡、服務年資，及機構所提
供在職訓練的情況。

B 組織內主管對部屬的指揮督導、機構間的協調。

C 組織內的人員運用、工作氣氛成員的工作滿足。

(二)研究對象：

參照「臺北市政府暨所屬機關組織規程」，針對社會局及其附屬機構編制員額(不含約雇、約聘人員)，其職含有「長」字者歸類爲主管，餘者爲部屬。

(三)研究方法及過程：

分爲主管及部屬兩類問卷，透過社會局，採普查方式發予各單位及其附屬機構。結果主管問卷發出一二二份，收回一〇二份(八四·三%)，可問卷一

〇二份(八四·三%)；部屬問卷發出六二〇份，收回四四一份(七一·一%)，可用問卷四〇五份(六五·五%)，詳細情形可參考表一。
註一：由於本研究探討內容較爲敏感，或有部分人員於填答時持保留態度，以致正向反應偏高；故而本研究著重於機構間相對性的比較，絕對性數據僅供參考。
註二：部分表格附有代表優劣等級⊖、⊕之代號，乃根據表格資料簡化以助讀者一目了然。

表1 問卷收回利用情形

機 構	主 管				部 屬			
	發 件	回 件	廢件	可 用	發 件	回 件	廢件	可 用
社 會 局	24 (100.0)	15 (62.5)	0	15 (62.5)	106 (100.0)	67 (63.2)	2 (1.9)	65 (61.3)
殯儀館一、二	11 (100.0)	11 (100.0)	0	11 (100.0)	59 (100.0)	47 (79.7)	10 (16.9)	37 (62.7)
工礦檢查所	6 (100.0)	6 (100.0)	0	6 (100.0)	55 (100.0)	51 (92.7)	1 (1.8)	50 (90.9)
國民就業輔導處	19 (100.0)	15 (78.9)	0	15 (78.9)	92 (100.0)	42 (45.7)	6 (6.5)	36 (39.1)
廣慈博愛院	17 (100.0)	14 (82.4)	0	14 (82.4)	84 (100.0)	62 (73.8)	2 (2.4)	60 (71.4)
第一、二榮馨 國民之家	14 (100.0)	12 (85.7)	0	12 (85.7)	93 (100.0)	74 (79.6)	5 (5.4)	69 (93.2)
十所市立托兒所	30 (100.0)	29 (96.7)	0	29 (97.6)	131 (100.0)	98 (74.8)	10 (7.6)	88 (67.2)
總 計	121 (100.0)	102 (84.3)	0	102 (84.3)	620 (100.0)	441 (71.1)	36 (5.8)	405 (65.3)

貳、背景資料

由機構成員的年齡結構、教育程度、服務年資及在職訓練的情況著手，可對研究對象建立一初步認識。它們說明了成員的基本素質，對成員的創新能力、再學習動機、業務瞭解程度的預測也提供適宜的參考。這些基本特性並無一全然絕對的標準，故而除了比較各機構間的相對差異外，我們也參照現有的全市府所屬機關一般行政人員資料（民國六十九年，台北市統計年鑑）作說明。

(一) 教育程度：

就各機構部屬而言，社會局及工礦檢查所的員工教育程度較高（見表二），各有七三·九%及六四·%為大專程度，其他機構主要是高中程度（殞儀館）五六·八%，民國就業輔導處三三·三%，廣慈博愛院五三·三%，榮民之家五九·四%托兒所六〇·二%，成員教育程度高低依次為社會局、工礦檢查所、托兒所、廣慈博愛院、國輔處、殞儀館及榮家。一般而言，主管的教育程度較部屬為高，前者有七一·五%是大專程度，而部屬除了四三·二%是大專程度外，高中程度也不少（四五·四%）；但兩者教育程度都較市府一般行政人員（二三·二%為大專程度）略勝一籌。

(二) 年齡結構：

榮民之家與殞儀館的員工年齡較高（見表二），前者有七一%是五〇歲以上的後者亦高達七〇·三%；托兒所及工礦檢查所的員工年齡前者有八二·九%，後者有三十九歲以下，是較年青的機構。總體而言，部屬的年齡分佈較主管的均衡且年輕，三十九歲以下的有五·九%，主管的則集中於五〇至五十九歲（四四·一%）。若與市府一般行政人員（三三·三%在五十歲以上）相較，部屬的年齡與其相似，主管級的則略偏高（五六·九%在五十歲以上）。

(三) 服務年資：

員工在機構服務的時間愈久，對業務情況瞭解即愈深，而處理起來也能駕輕就熟；但相對的，若一個機構缺少適度的人事更迭，新陳代謝的管道阻塞，則業務不易有創新突破，須輔以其他方式來接受新觀念的衝激。

表2~1 各機構成員之教育程度

等級	職稱	教育程度	教育程度						總計	
			小學	初中 (職)	高中 (職)	專科	大學以上	其他		未答
①	社會局	主管	0(0.0)	0(0.0)	2(13.3)	2(13.3)	8(53.3)	3(20.0)	0(0.0)	15(100.0)
		部屬	0(0.0)	1(1.5)	14(21.5)	12(18.5)	36(55.4)	1(1.5)	1(1.5)	65(100.0)
⑥	殞儀館	主管	0(0.0)	0(0.0)	3(27.3)	5(45.5)	2(18.2)	1(9.1)	0(0.0)	11(100.0)
		部屬	0(0.0)	3(8.1)	21(56.8)	7(18.9)	3(8.1)	3(8.1)	0(0.0)	37(100.0)
②	工礦檢查所	主管	0(0.0)	0(0.0)	1(16.6)	1(16.7)	4(66.7)	0(0.0)	0(0.0)	6(100.0)
		部屬	2(4.0)	3(6.0)	11(22.0)	10(20.0)	22(44.0)	0(0.0)	2(4.0)	50(100.0)
⑤	國輔處	主管	0(0.0)	0(0.0)	4(26.7)	7(46.7)	3(20.0)	1(6.7)	0(0.0)	15(100.0)
		部屬	0(0.0)	2(5.6)	12(33.3)	6(16.7)	7(19.4)	7(19.4)	2(5.6)	36(100.0)
④	廣慈博愛院	主管	0(0.0)	1(7.1)	1(7.1)	6(42.9)	6(42.9)	0(0.0)	0(0.0)	14(100.0)
		部屬	0(0.0)	2(3.3)	32(53.3)	12(20.0)	11(18.3)	1(1.7)	2(3.3)	60(100.0)
⑦	榮民之家	主管	0(0.0)	0(0.0)	1(8.3)	6(50.0)	1(8.3)	3(25.0)	1(8.3)	12(100.0)
		部屬	1(1.5)	5(7.3)	41(59.4)	13(18.8)	5(7.3)	4(5.8)	0(0.0)	69(100.0)
③	托兒所	主管	0(0.0)	0(0.0)	7(24.1)	7(24.1)	15(51.7)	0(0.0)	0(0.0)	29(100.0)
		部屬	0(0.0)	4(4.6)	53(60.2)	23(26.1)	8(9.1)	0(0.0)	0(0.0)	88(100.0)
	小計	主管	0(0.0)	1(1.0)	19(18.6)	34(33.3)	39(38.2)	8(7.8)	1(1.0)	102(100.0)
		部屬	3(0.7)	20(4.9)	184(45.4)	83(20.5)	92(22.7)	0(0.0)	77(1.7)	405(100.0)
市府並所屬機關一般行政人員			123(0.9)	2215(16.2)	1808(13.3)	3157(23.2)	6182(45.3)	156(1.1)	13641(100.0)	

表2~2 各機關成員之年齡結構

機關	職稱	年 齡						總 計
		29歲以下	30~39歲	40~49歲	50~59歲	60歲以上	未 答	
社 會 局	主管	0(0.0)	3(20.0)	4(26.7)	8(53.3)	0(0.0)	0(0.0)	15(100.0)
	部屬	18(27.7)	12(18.5)	18(27.7)	9(13.9)	3(4.6)	5(7.7)	65(100.0)
殯 儀 館	主管	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	9(81.8)	2(18.2)	0(0.0)	11(100.0)
	部屬	6(16.2)	2(5.4)	3(8.1)	21(56.8)	5(13.5)	0(0.0)	37(100.0)
工礦檢查所	主管	0(0.0)	1(16.7)	3(50.0)	0(0.0)	2(33.3)	0(0.0)	6(100.0)
	部屬	12(24.0)	20(40.0)	7(14.0)	9(18.0)	1(2.0)	1(2.0)	50(100.0)
國 輔 處	主管	0(0.0)	0(0.0)	4(26.7)	8(53.3)	3(20.0)	0(0.0)	15(100.0)
	部屬	6(16.7)	13(36.1)	3(8.3)	13(36.1)	1(2.8)	0(0.0)	36(100.0)
廣慈博愛院	主管	1(7.1)	0(0.0)	2(14.3)	8(57.1)	2(14.3)	1(7.1)	14(100.0)
	部屬	15(25.0)	13(21.7)	12(20.0)	18(30.0)	2(3.3)	0(0.0)	60(100.0)
榮民之家	主管	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	8(66.7)	4(33.3)	0(0.0)	12(100.0)
	部屬	11(15.9)	5(7.3)	2(2.9)	45(65.2)	4(5.8)	2(2.9)	69(100.0)
托 兒 所	主管	7(24.1)	16(55.2)	2(6.9)	4(13.8)	0(0.0)	0(0.0)	29(100.0)
	部屬	34(38.6)	39(44.3)	11(12.5)	3(3.4)	1(1.1)	0(0.0)	88(100.0)
小 計	主管	8(7.8)	20(19.6)	15(14.7)	45(44.1)	13(12.8)	1(1.0)	102(100.0)
	部屬	102(25.2)	104(25.7)	56(13.8)	118(29.1)	17(4.2)	8(2.0)	405(100.0)
市府並所屬機關 一般行政人員		3548(26.0)	3224(23.6)	2321(17.0)	4022(29.5)	526(3.9)	0(0.0)	13641(100.0)

榮民之家(六三·八%)及托兒所(六一·四%)屬員的年資多在五年以下(見表二(三))，國輔處的員年資則較高，有四一·七%是六~十年的。主管的年資較部屬稍高，前者有二七·五%是十一年以上，後者僅有一六·六%，比與在公營機構年資為升遷條件之一的事實相符。無論主管(二七·五%服務十一年以上或部屬(一九·六%服務十一年以上)和市府一般行政人員的年資相較(有四六·五%服務十年以上)，都略遜一籌。

(四) 在職訓練：

機構成員的素質固然和他們的教育程度有關，但隨著逐月變遷的社會環境，舊日的訓練未必足以應付新發展的業務，於是在職訓練乃成為提高員工水準，帶動組織成長的方式之一。除了殯儀館六二·二%，國輔處有五三·八%的員工答稱未曾有過，各機構大部分成員都有接受在職訓練的機會，特別是托兒所(八〇%的部屬，九三·一%的主管有過在職訓練)。一般而言，主管接受在職訓練的機會(八六·三%)比部屬(五九·三%)來得多(見表二(四))。各機構依其在職訓練涵括人數的多寡則依次為托兒所、工礦檢查所、社會局、廣慈博愛院、榮民之家、國輔處及殯儀館。

至於在職訓練的性質偏重於行政業務處理或專業技術，還是兩者都有呢？依資料顯示(見表二(五))除了國輔處較偏重於行政訓練(五七·一)外，其他機構都較強調專業訓練。而主管似乎較部屬接受較廣層面的在職訓練(二者皆有的，主管四七·七%部屬僅二三·八%)。

目前在職訓練的主辦單位很多，主要公務員訓練中心及中國救災總會；其他例如社會局、人事行政局及省訓團、人事處、退役官兵輔導委員會、內政部等都開辦。

大部分機構員工受訓次數(見表二(六))限於一~二次(五〇%的主管，七五·四%的部屬)，但主管則較部屬有較多機會，前者有四二%曾接受過三~四次的在職訓練，後者僅有一七·九%。至於社會局(六〇%的主管，二五%的部屬)及工礦檢查所(二〇%的主管，二四·二%的部屬)這兩機構的成員也不少受訓次數在三~四次的。

表2~3 各機構成員之服務年資

機 構	職 稱	服 務 年 資		1~5年	6~10年	11~15年	16~20年	21年以上	未 答	總 計
		主 管	部 屬							
社 會 局	主 管	4(26.7)	7(46.7)	3(20.0)	1(6.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	15(100.0)	
		36(55.4)	15(23.1)	6(9.2)	2(3.1)	2(3.1)	4(6.2)	65(100.0)		
殯 儀 館	主 管	5(45.5)	3(27.3)	0(0.0)	3(27.3)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	11(100.0)	
		21(56.8)	4(10.8)	5(13.5)	5(13.5)	0(0.0)	2(5.4)	37(100.0)		
工礦檢查所	主 管	1(16.7)	2(33.3)	3(50.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	6(100.0)	
		20(40.0)	18(36.0)	10(20.0)	0(0.0)	0(0.0)	2(4.0)	50(100.0)		
國 輔 處	主 管	4(26.7)	4(26.7)	7(46.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	15(100.0)	
		12(33.3)	15(41.7)	7(19.4)	0(0.0)	1(2.8)	1(2.8)	36(100.0)		
廣慈博愛院	主 管	7(50.0)	3(21.4)	4(28.6)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	14(100.0)	
		27(45.0)	14(23.3)	13(21.7)	2(3.3)	3(5.0)	1(1.7)	60(100.0)		
榮民之家	主 管	6(50.0)	4(33.3)	2(16.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	12(100.0)	
		44(63.8)	18(26.1)	6(8.7)	0(0.0)	0(0.0)	1(1.5)	69(100.0)		
托 兒 所	主 管	20(69.0)	4(13.8)	4(13.8)	00(0.0)	1(3.5)	0(0.0)	29(100.0)		
		54(61.4)	28(31.8)	3(3.4)	11(1.1)	1(1.1)	1(1.1)	88(100.0)		
小 計	主 管	47(46.1)	27(26.5)	23(22.6)	4(3.9)	1(1.0)	0(0.0)	102(100.0)		
		214(52.8)	112(27.7)	50(12.4)	10(2.5)	7(1.7)	12(3.0)	405(100.0)		
市府並所屬機關 一般行政人員		[~4年]	[5~9年]	[10~14年]	[15年~20年]	[21年以上]				
		4540(33.3)	2766(20.3)	1824(13.4)	1289(9.5)	3222(23.6)	13641(100.0)			

表2~4 各機構在職訓練之有無

等 級	機 構	受 訓 機 會		有	無	未 答	總 計
		主 管	部 屬				
③	社 會 局	15(100.0)	0(0.0)	15(100.0)	0(0.0)	0(0.0)	15(100.0)
		40(61.5)	24(36.9)	40(61.5)	24(36.9)	1(1.5)	65(100.0)
⑦	殯 儀 館	8(72.7)	3(27.3)	8(72.7)	3(27.3)	0(0.0)	11(100.0)
		14(37.8)	23(62.2)	14(37.8)	23(62.2)	0(0.0)	37(100.0)
②	工礦檢查所	5(83.3)	1(16.7)	5(83.3)	1(16.7)	0(0.0)	6(100.0)
		33(66.0)	16(32.0)	33(66.0)	16(32.0)	1(2.0)	50(100.0)
⑥	國 輔 處	13(86.7)	2(13.3)	13(86.7)	2(13.3)	0(0.0)	15(100.0)
		14(38.9)	21(58.3)	14(38.9)	21(58.3)	1(2.8)	36(100.0)
④	廣慈博愛院	11(78.6)	3(21.4)	11(78.6)	3(21.4)	0(0.0)	14(100.0)
		34(56.7)	26(43.3)	34(56.7)	26(43.3)	0(0.0)	60(100.0)
⑤	榮民之家	9(75.0)	3(25.0)	9(75.0)	3(25.0)	0(0.0)	12(100.0)
		35(50.7)	33(47.8)	35(50.7)	33(47.8)	1(3.5)	69(100.0)
①	托 兒 所	27(93.1)	1(3.5)	27(93.1)	1(3.5)	1(3.5)	29(100.0)
		70(80.0)	17(19.3)	70(80.0)	17(19.3)	1(1.1)	88(100.0)
小 計	主 管	88(86.3)	13(12.8)	88(86.3)	13(12.8)	1(1.0)	102(100.0)
		240(59.3)	160(39.5)	240(59.3)	160(39.5)	5(1.2)	405(100.0)

表2~5 各機構在職訓練之性質

等級	機構	職稱	受訓性質		二者皆有	未答	總計
			專	業			
④	社會局	主管	4 (26.7)	1 (6.7)	8 (53.3)	2 (13.3)	15 (100.0)
		部屬	9 (22.5)	8 (20.0)	20 (50.0)	3 (7.5)	40 (100.0)
⑤	殯儀館	主管	1 (12.5)	3 (37.5)	3 (37.5)	1 (12.5)	8 (100.0)
		部屬	6 (42.9)	4 (28.6)	2 (14.3)	2 (14.3)	14 (100.0)
②	工礦檢查所	主管	0 (0.0)	3 (60.0)	2 (40.0)	0 (0.0)	5 (100.0)
		部屬	20 (60.6)	0 (0.0)	10 (30.3)	3 (9.1)	33 (100.0)
⑦	國輔處	主管	2 (15.4)	1 (7.7)	9 (69.2)	1 (7.7)	13 (100.0)
		部屬	3 (21.4)	8 (57.1)	3 (21.4)	0 (0.0)	14 (100.0)
③	廣慈博愛院	主管	3 (27.3)	1 (9.1)	7 (63.6)	0 (00.0)	11 (100.0)
		部屬	22 (64.7)	6 (17.7)	6 (17.7)	0 (0.0)	34 (100.0)
⑥	榮民之家	主管	2 (22.2)	3 (33.3)	4 (44.4)	0 (0.0)	9 (100.0)
		部屬	11 (31.4)	7 (20.0)	7 (20.0)	10 (28.6)	35 (100.0)
①	托兒所	主管	15 (55.6)	2 (7.4)	9 (33.3)	1 (3.7)	27 (100.0)
		部屬	55 (78.6)	1 (1.4)	9 (12.9)	5 (7.1)	70 (100.0)
	小計	主管	27 (30.7)	14 (15.9)	42 (47.7)	5 (5.7)	88 (100.0)
		部屬	126 (52.5)	34 (14.2)	57 (23.8)	23 (9.6)	240 (100.0)

由以上的資料來看，與部屬相較，主管接受在職訓練的機會較多，而訓練層面也同時涉及行政處理及專業技術兩者，受訓次數普遍一二次（五〇%）及三四（四二%）。此外，主管的教育程度也較高（七一·五%大專程度，部屬則為四三·二%），年齡較大（五十至五九歲的有四四·一%，部屬則有五十一·九%在三十九歲以下），服務年資較久（有二七·五%長於十一年）。

若將各機關的教育程度和在職訓練這兩項合併來考慮（見表二（七）），其優劣依次為托兒所、工礦檢查所、社會局、廣慈博愛院、國民就業輔導處、榮民之家及殯儀館。

註三：將有關「在職訓練」之三個指標的優劣等級相加，得（一）內之數字再重新調整為〇（一）「在職訓練」之等級。再將「教育程度」之等級與「在職訓練」之等級合併考慮，相加後又得（一）內數字，調整為〇（一）「人力素質」之等級。

表2~6 各機構在職訓練之次數

等級	機構	職稱	受訓次數		1~2次	3~4次	5次以上	未答	總計			
			次數	百分比								
②	社會局	主管	5	(33.3)	9	(60.0)	1	(6.7)	0	(0.0)	15	(100.0)
		部屬	25	(62.5)	10	(25.0)	3	(7.5)	2	(5.0)	40	(100.0)
⑦	殯儀館	主管	7	(87.5)	1	(12.5)	0	(0.0)	0	(0.0)	8	(100.0)
		部屬	12	(85.9)	1	(7.1)	0	(0.0)	1	(7.1)	14	(100.0)
①	工礦檢查所	主管	3	(60.0)	1	(20.0)	1	(20.0)	0	(0.0)	5	(100.0)
		部屬	19	(57.6)	8	(24.2)	4	(12.1)	2	(6.1)	33	(100.0)
⑥	國輔處	主管	4	(30.8)	8	(61.5)	1	(7.7)	0	(0.0)	13	(100.0)
		部屬	13	(92.5)	1	(7.1)	0	(0.0)	0	(0.0)	14	(100.0)
④	廣慈博愛院	主管	3	(27.3)	6	(54.5)	2	(18.2)	0	(0.0)	11	(100.0)
		部屬	29	(85.3)	5	(14.7)	0	(0.0)	0	(0.0)	34	(100.0)
⑤	榮民之家	主管	5	(55.6)	4	(44.4)	0	(0.0)	0	(0.0)	9	(100.0)
		部屬	27	(77.1)	5	(14.3)	3	(8.6)	0	(0.0)	35	(100.0)
③	托兒所	主管	17	(63.0)	8	(29.6)	1	(3.7)	1	(3.7)	27	(100.0)
		部屬	56	(80.0)	13	(18.6)	1	(1.4)	0	(0.0)	70	(100.0)
	小計	主管	44	(50.0)	37	(42.0)	6	(6.8)	1	(1.1)	88	(100.0)
		部屬	181	(75.4)	43	(17.9)	11	(4.6)	5	(2.1)	240	(100.0)

表2~7 各機構人力素質優劣順次

機構	社會局	殯儀館	工礦檢查所	國輔處	廣慈博愛院	榮譽國民之家	托兒所
訓練之有無	③	⑦	②	⑥	④	⑤	①
訓練性質	④	⑤	③	⑦	③	⑥	①
訓練次數	②	⑦	①	⑥	④	⑤	③
在職訓練	(9)	(19)	(5)	(19)	(11)	(16)	(5)
教育程度	③	⑦	②	⑥	④	⑤	①
人力素質	①	⑥	②	⑤	④	⑦	③
人素	(4)	(13)	(4)	(11)	(8)	(12)	(4)
力質	③	⑦	②	⑤	④	⑥	①

叁、督導管理

由於公家機構行政業務繁瑣，公工較細，層級關係也較明顯，故而各相關機構間或同機構內不同部門的協調，以及主管對部屬的督導方式，機構的獎懲考核體系，都是以影響成員的工作情緒及組織生產力，本章就上述各項分別討論。

(一) 指揮幅度：

一個主管之下應有若干屬員直接、間接受其指揮，方能發揮最高效率，並無一定，端視機構的組織規模、業務性質及主管本身的統馭能力而定。大部份主管直接督導（見表三（一））的部屬為十人以內（六五·七%），至於十一至二十人有十五·七%。又若機構的層級增多時，主管直接督導人數減少，而間接督導的屬員加多；一般主管間接督導（見表三（二））的員工不多於二十人（三九·二%），此題漏答的不少（四二·二%）。檢閱各機構的組織編制，也可發現指揮的層級並不多，趨於同一性質業務由同一層級分工。大致而言，各機構的指揮幅度尚稱合適。

(二) 獎懲體系：

主管除了有權力調配指揮單位內的人力、資源外，尚可行使考核獎懲以促使單位發揮最高效能；同時機構本身若能訂立有效的考核獎懲制度，則不僅可擢優汰劣，對整體的士氣也有極大助益。

首先請教主管對現行獎懲制度的看法（見表三（三）），有五·一%答稱公平週密，而社會局及榮民之家的主管則持相反意見。至於目前部屬對獎勵方式（嘉獎、記功、表揚等）的反應（見表三（四））並不很熱烈（僅有五·一%部屬重視），而社會局（五三·三%）及工礦檢查所（六六·七%）的主管更認為目前獎勵對屬員已失去效果，成為可有可無。

表3~1 各機構單位主管直接督導人數

直接督導 機構 人數	0~10人	11~20人	21~30人	31人以上	未 答	總 計
社 會 局	12 (80.0)	1 (6.7)	1 (6.7)	1 (6.7)	0 (0.0)	15 (100.0)
廣 儀 館	6 (54.6)	1 (9.1)	2 (18.2)	1 (9.1)	1 (9.1)	11 (100.0)
工礦檢查所	3 (50.0)	1 (16.7)	1 (16.7)	1 (16.7)	0 (0.0)	6 (100.0)
國 輔 處	11 (73.3)	2 (13.3)	0 (0.0)	1 (6.7)	1 (6.7)	15 (100.0)
廣慈博愛院	7 (50.0)	4 (28.6)	0 (0.0)	3 (21.4)	0 (0.0)	14 (100.0)
榮民之家	6 (50.0)	2 (16.7)	0 (0.0)	2 (16.7)	2 (16.7)	12 (100.0)
托 兒 所	22 (75.9)	5 (17.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (6.9)	29 (100.0)
小 計	67 (65.7)	16 (15.7)	4 (3.9)	9 (8.8)	6 (5.9)	102 (100.0)

表3~2 各機構單位主管間接督導人數

間接 督導 機構	人數					未 答	總 計
	0~20人	21~50人	51~100人	101人以上			
社 會 局	7 (46.7)	0 (0.0)	2 (13.3)	1 (6.7)	5 (33.3)	15 (100.0)	
殯 儀 館	5 (45.5)	2 (18.2)	2 (18.2)	0 (0.0)	2 (18.2)	11 (100.0)	
工礦檢查所	5 (83.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (16.7)	6 (100.0)	
國 輔 處	5 (33.3)	0 (0.0)	1 (6.7)	2 (13.3)	4 (46.7)	15 (100.0)	
廣慈博愛院	6 (42.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (21.4)	5 (35.7)	14 (100.0)	
榮民之家	2 (16.7)	1 (8.3)	2 (16.7)	2 (16.7)	5 (41.7)	12 (100.0)	
托 兒 所	10 (34.5)	0 (3.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	18 (62.1)	29 (100.0)	
小 計	40 (39.2)	4 (3.9)	7 (6.9)	8 (7.8)	43 (42.2)	102 (100.0)	

表3~3 各機構單位主管對獎懲制度的看法

等 級	獎 懲 制 度 機 構	看法			未 答	總 計
		公 平 週 密	不 公 平 週 密			
⑦	社 會 局	5 (33.3)	10 (66.7)	0 (0.0)	15 (100.0)	
④	殯 儀 館	7 (63.6)	4 (36.4)	0 (0.0)	11 (100.0)	
①	工礦檢查所	4 (66.7)	1 (16.7)	1 (16.7)	6 (100.0)	
⑤	國 輔 處	8 (53.3)	7 (46.7)	0 (0.0)	15 (100.0)	
③	廣慈博愛院	9 (64.3)	5 (35.7)	0 (0.0)	14 (100.0)	
⑥	榮民之家	3 (25.0)	7 (58.3)	2 (16.7)	12 (100.0)	
②	托 兒 所	16 (55.2)	7 (24.1)	6 (20.7)	29 (100.0)	
	小 計	52 (51.0)	41 (40.2)	9 (8.8)	102 (100.0)	

表 3-4 各機構單位主管評估部屬獎懲之看法

等級	對獎懲機構	對獎懲的看法					總計
		不很重視	無太大鼓勵作用	不太感興趣	其他	未答	
⑥	社會局	5(33.3)	3(20.0)	5(33.3)	1(6.7)	1(6.7)	15(100.0)
②	殯儀館	7(63.6)	4(36.4)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	11(100.0)
⑦	工礦檢查所	2(33.3)	3(50.0)	1(16.7)	0(0.0)	0(0.0)	6(100.0)
③	國輔處	8(53.3)	6(40.0)	0(0.0)	1(6.7)	0(0.0)	15(100.0)
④	廣慈博愛院	7(50.0)	5(35.7)	1(7.1)	1(7.1)	0(0.0)	14(100.0)
⑤	榮民之家	6(50.0)	3(25.0)	3(25.0)	0(0.0)	0(0.0)	12(100.0)
①	托兒所	17(58.6)	3(10.3)	0(0.0)	5(17.2)	4(13.8)	29(100.0)
	小計	52(51.0)	27(26.5)	10(9.8)	8(7.8)	5(4.9)	102(100.0)

當請部屬發表對獎懲制度的看法時(見表三-五)漏答的比例不低(十七%)，就制度而言，大部分部屬認為合理(六二·七%)，主管執行時的公正與否才是決定因素(見表三-六)，像簽報考績時採對事不對人的態度(五三·一%)或對人不對事的態度(二五·七%)都是關鍵。就主管立場而言，考核屬下常有的困擾有甲等考績名額的限制，而有時部屬表現都差不多，很難裁決，未列甲等考績的員工總有怨言。

主管們認為要想改進獎懲制度，最好擬定具體標準，適度授權小組考核後經機構首長核，避免獎懲權過於集中；又應加強實質上的獎勵，而非僅於精神層面。

至於主管在指揮督導所遭遇的問題，綜合歸納不外乎：屬員素質良莠不齊，執行時缺乏整合能力，敬業精神及主動精神都須加強。廣慈博愛院的主管特別提到有所謂的「特權分子」，而托兒所主管則指出組織編制上的缺失，保育員除了兼組長外均為代理人員，而教保組長非專任，都影響工作情緒及業務推展。

獎懲、升遷往往代表機構對成員工作最直接的評價，故而其公平合理與否，對員工的工作情緒影響極大。現行的升遷制度在部屬心目中是否公平合理呢？(見表三-七)很強烈的迴避反應出現(四二·七%)，而工礦檢查所(四〇%)及國民就業輔導處(三八·九%)，社會局的部屬(三七%)更明顯的呈負向反應。

多數屬員表示(見表三-八)任職後沒有升遷過(四四·二%)，避不作答的比例極高(三一·四%)，其中托兒所員工僅有三·四%升遷過一、二次。至於部屬對本身升遷次數的感受，認為合理的有三一·四%，不合理的有二一%，避不作答的有四七·七%。托兒所(一八·二%)、廣慈博愛院(一八·三%)及工礦檢查所(二六%)尤其明顯，僅有少數人正面反應。

值得注意的是，間及表現優良時的升調機會(見表三-十)，僅有少數部屬(二二·二%)正向反應，一般成員都認為升遷機會少(五四·八%)，特別是國輔處(七二·二%)及榮民之家(六五·二%)明顯表示負向反應。

表3~5 各機構部屬對獎懲制度的看法

等級	機構	獎懲制度				未答	總計
		很合理	合理	不合理	很不合理		
④	社會局	2 (3.1)	35 (53.9)	14 (21.5)	1 (1.5)	13 (20.0)	65 (100.0)
⑤	殯儀館	4 (10.8)	18 (48.7)	7 (18.9)	2 (5.4)	6 (16.2)	37 (100.0)
⑦	工礦檢查所	7 (14.0)	23 (46.0)	12 (24.0)	2 (4.0)	6 (12.0)	50 (100.0)
⑥	國輔處	0 (0.0)	22 (61.1)	7 (19.4)	3 (8.3)	4 (11.1)	36 (100.0)
②	廣慈博愛院	4 (6.7)	31 (51.7)	9 (15.0)	3 (5.0)	13 (21.7)	60 (100.0)
③	榮民之家	6 (8.7)	44 (63.8)	10 (14.5)	5 (7.3)	4 (5.8)	69 (100.0)
①	托兒所	7 (8.0)	51 (58.0)	7 (8.0)	0 (0.0)	23 (26.1)	88 (100.0)
	小計	30 (7.4)	224 (55.3)	66 (16.3)	16 (4.0)	69 (17.0)	405 (100.0)

表3~6 各機構部屬對考績的看法

等級	機構	考績根據				未答	總計
		絕大部份對事	大部份對事	大部份對人	絕大部份對人		
④	社會局	6 (9.2)	24 (36.9)	17 (26.2)	2 (3.1)	15 (23.1)	65 (100.0)
②	殯儀館	10 (27.0)	11 (29.7)	4 (10.8)	1 (2.7)	10 (27.0)	37 (100.0)
⑥	工礦檢查所	12 (24.0)	12 (24.0)	15 (30.0)	3 (6.0)	7 (14.0)	50 (100.0)
⑤	國輔處	6 (16.7)	15 (41.7)	10 (27.8)	1 (2.8)	4 (11.1)	36 (100.0)
③	廣慈博愛院	7 (11.7)	27 (45.0)	10 (16.7)	6 (10.0)	10 (16.7)	60 (100.0)
⑦	榮民之家	4 (5.8)	36 (52.2)	17 (24.6)	11 (15.9)	1 (1.5)	69 (100.0)
①	托兒所	16 (18.2)	29 (33.0)	5 (5.7)	2 (2.3)	36 (40.9)	88 (100.0)
	小計	61 (15.1)	154 (38.0)	78 (19.3)	26 (6.4)	83 (20.5)	405 (100.0)

表3~7 各機構部屬升遷制度的看法

等級	升遷制度 機構	公平合理	不公平合理	根本沒有制度	未答	總計
④	社會局	21 (32.3)	12 (18.5)	12 (18.5)	20 (30.8)	65 (100.0)
⑤	殯儀館	13 (35.1)	9 (24.3)	2 (5.4)	13 (35.1)	37 (100.0)
⑦	工礦檢查所	14 (28.0)	7 (14.0)	13 (26.0)	16 (32.0)	50 (100.0)
⑥	國輔處	10 (27.8)	10 (27.8)	4 (11.1)	12 (33.3)	36 (100.0)
②	廣慈博愛院	16 (26.7)	5 (8.3)	5 (8.3)	34 (56.7)	60 (100.0)
③	榮民之家	33 (47.8)	7 (10.1)	7 (10.1)	22 (31.9)	69 (100.0)
①	托兒所	19 (21.6)	8 (9.1)	5 (5.7)	7 (63.6)	88 (100.0)
	小計	126 (31.1)	58 (14.3)	48 (11.9)	173 (42.7)	405 (100.0)

表3~8 各機構部屬的升遷次數

等級	升遷次數 機構	0次	1~2次	3~4次	未答	總計
③	社會局	32 (49.2)	20 (30.8)	2 (3.1)	11 (16.9)	65 (100.0)
⑤	殯儀館	12 (32.4)	7 (18.9)	2 (5.4)	16 (43.2)	37 (100.0)
⑥	工礦檢查所	30 (60.0)	7 (14.0)	2 (4.0)	11 (22.0)	50 (100.0)
①	國輔處	18 (50.0)	15 (41.7)	0 (0.0)	3 (8.3)	36 (100.0)
④	廣慈博愛院	20 (33.3)	17 (28.3)	1 (1.7)	22 (36.7)	60 (100.0)
②	榮民之家	30 (43.5)	23 (33.3)	0 (0.0)	16 (23.2)	69 (100.0)
⑦	托兒所	37 (42.1)	3 (3.4)	0 (0.0)	48 (54.6)	88 (100.0)
	小計	179 (44.2)	92 (22.7)	7 (1.7)	127 (31.4)	405 (100.0)

表3~9 各機構部屬對個人升遷次數之感受

等級	機構	升遷次數			總計
		合理	不合理	未答	
⑤	社會局	24 (36.9)	16 (24.6)	25 (38.5)	65 (100.0)
④	殯儀館	15 (40.5)	9 (24.3)	13 (35.1)	37 (100.0)
⑦	工礦檢查所	13 (26.0)	20 (40.0)	17 (34.0)	50 (100.0)
⑥	國輔處	15 (41.7)	9 (25.0)	12 (33.3)	36 (100.0)
③	廣慈博愛院	11 (18.3)	11 (18.3)	38 (63.3)	60 (100.0)
①	榮民之家	33 (47.8)	8 (11.6)	28 (40.6)	69 (100.0)
②	托兒所	16 (18.2)	12 (13.6)	60 (68.2)	88 (100.0)
	小計	127 (31.4)	85 (21.0)	193 (47.7)	405 (100.0)

當然，影響升遷的次數因素相當複雜，要看機構編制的大小、職位的有無、個人所具備條件及工作是否努力而定。以上若干涉及組織變遷體系的變項，部屬漏答的比例都極高，顯示人事在機構內尚不是很明朗、令人舒坦的話題。

一般主管對屬員敬業精神的評估還不錯（見表三十一），正向的有六三·七%，三〇·四%）認為普通，負向反應的僅有五·九%，如此偏高評價或許答題者身為主管有關。

表3~10 各機構部屬升遷機會多寡的感受

等級	機構	升遷機會				未答	總計
		很多	多	少	很少		
②	社會局	0 (0.0)	22 (33.9)	20 (30.8)	11 (16.9)	12 (18.5)	65 (100.0)
④	殯儀館	1 (2.7)	9 (24.3)	9 (24.3)	10 (27.0)	8 (21.6)	37 (100.0)
⑤	工礦檢查所	4 (8.0)	8 (16.0)	14 (28.0)	16 (32.0)	8 (16.0)	50 (100.0)
⑦	國輔處	0 (0.0)	4 (11.1)	19 (52.8)	7 (19.4)	6 (16.7)	36 (100.0)
③	廣慈博愛院	2 (3.3)	12 (20.0)	18 (30.0)	12 (20.0)	16 (26.7)	60 (100.0)
⑥	榮民之家	4 (5.8)	13 (18.8)	27 (39.1)	18 (26.1)	7 (10.1)	69 (100.0)
①	托兒所	2 (2.3)	9 (10.2)	19 (21.6)	22 (25.0)	36 (40.9)	88 (100.0)
	小計	13 (3.2)	77 (19.0)	126 (31.1)	96 (23.7)	93 (23.0)	405 (100.0)

表 3~11 各機構單位主管對屬員敬業精神之評估

等級	機構	敬業精神					總計
		很好	稍好	普通	稍差	很差	
④	社會局	8 (53.3)	2 (13.3)	4 (26.7)	0 (0.0)	1 (6.7)	15 (100.0)
⑥	殯儀館	5 (45.5)	0 (0.0)	5 (45.5)	1 (9.1)	0 (0.0)	11 (100.0)
①	工礦檢查所	3 (50.0)	1 (16.7)	2 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (100.0)
②	國輔處	7 (46.7)	5 (33.3)	3 (20.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	15 (100.0)
⑦	廣慈博愛院	4 (28.6)	1 (7.1)	7 (50.0)	2 (14.3)	0 (0.0)	14 (100.0)
③	榮民之家	3 (25.0)	8 (66.7)	1 (8.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	12 (100.0)
⑤	托兒所	11 (37.9)	7 (24.1)	9 (31.0)	2 (6.9)	0 (0.0)	29 (100.0)
	小計	41 (40.2)	24 (23.5)	31 (30.4)	5 (4.9)	1 (1.0)	102 (100.0)

(白)機構內外之聯繫：
由於立場不同，部屬和主管針對同一事實的感受會有些差異，因此彼此間的討論協調乃是強化組織，提高工作效率所不可或缺的。上司是否主動找機會與部屬交換意見呢(見表三十二)？大部份部屬呈正向反應(六三%)，特別是托兒所方面(七九·五%)；廣慈博愛院及榮家則不太滿意，前者有四六·七%，後者有四六·四%，呈負向反應。

表 3~12 各機構單位主管主動與部屬溝通的機會

等級	機構	主管溝通					總計
		很多機會	多機會	少機會	很少機會	未答	
⑤	社會局	12 (18.5)	23 (35.4)	17 (26.2)	9 (13.9)	4 (6.2)	65 (100.0)
③	殯儀館	6 (16.2)	17 (46.0)	4 (10.8)	7 (18.9)	3 (8.1)	37 (100.0)
②	工礦檢查所	12 (24.0)	25 (50.0)	11 (22.0)	2 (4.0)	0 (0.0)	50 (100.0)
④	國輔處	8 (22.2)	17 (47.2)	9 (25.0)	2 (5.6)	0 (0.0)	36 (100.0)
⑦	廣慈博愛院	6 (10.0)	22 (36.7)	21 (35.0)	7 (11.7)	4 (6.7)	60 (100.0)
⑥	榮民之家	11 (15.9)	26 (37.7)	24 (34.8)	8 (11.6)	0 (0.0)	69 (100.0)
①	托兒所	9 (10.2)	61 (69.3)	8 (9.0)	4 (4.6)	6 (6.8)	88 (100.0)
	小計	64 (15.8)	191 (47.2)	94 (23.2)	39 (9.6)	17 (4.2)	405 (100.0)

組織內的溝通管道通暢與否，視主管與部屬雙方面的努力，而在一層級較明顯的組織內，主管握有較大的決定權，主管是否重視部屬的意見可決定溝通管道為良性抑惡性循環。國輔處（八三·三%）與托兒所（八四·一%）的部屬對此呈正向反應，而相對的，榮家與廣慈博愛院則稍不理想（見表三十三）。

單位主管對部屬執行其指示時可能遭遇的困難是否瞭解呢？資料顯示與上表頗為一致（見表三十四），即主管對部屬意見的重視與否和主管對部屬困難瞭解程度有極大關聯。托兒所（八九·八%）及國輔處（八六%）對此有頗高評價，榮家則稍不理想，約有三八%的部屬認為主管對實務處理的困難瞭解不夠。

值得安慰的是，一般部屬認為主管的工作指示（見表三十五）還蠻合理的（九一·六%），而部屬對單位工作計劃的瞭解程度（見表三十六）也頗高（八二%）。

若垂直溝通（正式的透過組織中各層級，可分為上行及下行溝通）成為單向式管道，則會有些話題轉而透過水平溝通（消息非正式的傳遞於同僚間），亦即部屬間對工作計劃可行性的批評（見表三十七），故而在這間接表示的情況下，負向反應就比以上諸表來得明顯（三七·八%）。部屬對單位工作計劃的認同程度尚須加強，特別是國輔處及殯儀館二機構。

總括而言，主管對部屬的意見頗能重視採納（七三·九%），對部屬執行業務的困難也很瞭解（七七·八%），工作指示極合理明白（九一·六%）。另一方面，部屬對單位工作計劃的瞭解程度（八二%）及認同程度（五八·八%）亦為正向反應。

至於同一機構內不同部門的協調情況也可由下列資料稍見端倪（見表三十八）。相關單位主管們彼此聯繫的頻率如何呢？結果有五二·九%主管經常（每天至少一次），二七·五%時常（兩、三天至少一次）和其他單位討論公務。單位擬定工作計劃，若須和其他單位配合時，協調的情況如何呢？結果顯示（見表三十九）有八〇·四%的主管會和相關單位會商。

表3~13 各機構單位主管對部屬意見的反應（部屬意見）

等級	機構	重視程度				未答	總計
		很重視	重視	不重視	很不重視		
⑤	社會局	7 (10.8)	40 (61.5)	16 (24.6)	0 (0.0)	2 (3.1)	65 (100.0)
④	殯儀館	3 (8.1)	24 (64.9)	8 (21.6)	0 (0.0)	2 (5.4)	37 (100.0)
③	工礦檢查所	8 (16.0)	30 (60.0)	7 (14.0)	3 (6.0)	2 (4.0)	50 (100.0)
②	國輔處	4 (11.1)	26 (72.2)	6 (16.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	36 (100.0)
⑥	廣慈博愛院	7 (11.7)	32 (53.3)	19 (31.7)	1 (1.7)	1 (1.7)	60 (100.0)
⑦	榮民之家	8 (11.6)	36 (52.2)	22 (31.9)	3 (4.4)	0 (0.0)	69 (100.0)
①	托兒所	11 (12.5)	63 (71.6)	12 (13.6)	2 (2.3)	0 (0.0)	88 (100.0)
	小計	48 (11.9)	251 (62.0)	90 (22.2)	9 (2.2)	7 (1.7)	405 (100.0)

表 3~14 各機構單位主管對部屬困難瞭解程度 (部屬意見)

等級	機 構	瞭 解 程 度					總 計
		很 瞭 解	瞭 解	不 瞭 解	很 不 瞭 解	未 答	
⑤	社 會 局	10 (15.4)	38 (58.5)	14 (21.5)	1 (1.5)	2 (3.8)	65 (100.0)
④	殯 儀 館	4 (10.8)	24 (64.9)	7 (18.9)	0 (0.0)	2 (5.4)	37 (100.0)
③	工礦檢查所	11 (22.0)	30 (60.0)	7 (14.0)	0 (0.0)	2 (4.0)	50 (100.0)
②	國 輔 處	9 (25.0)	22 (61.1)	5 (13.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	36 (100.0)
⑥	廣慈博愛院	5 (8.3)	40 (66.7)	11 (18.3)	3 (5.0)	1 (1.7)	60 (100.0)
⑦	榮民之家	12 (17.4)	31 (44.9)	25 (36.2)	1 (1.5)	0 (0.0)	69 (100.0)
①	托 兒 所	11 (12.5)	68 (77.3)	7 (8.0)	1 (1.1)	1 (1.1)	88 (100.0)
	小 計	62 (15.3)	253 (62.5)	76 (18.8)	6 (1.5)	8 (2.0)	405 (100.0)

表 3~15 各主管的工作指示是否合理 (部屬意見)

機 構	工 作 指 示	工 作 指 示				未 答	總 計
		很 合 理	合 理	不 合 理	很 不 合 理		
社 會 局		11 (16.9)	52 (80.0)	2 (3.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	65 (100.0)
殯 儀 館		4 (10.8)	27 (73.0)	6 (16.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	37 (100.0)
工礦檢查所		22 (44.0)	23 (46.0)	3 (6.0)	0 (0.0)	2 (4.0)	50 (100.0)
國 輔 處		9 (25.0)	27 (75.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	36 (100.0)
廣慈博愛院		12 (20.0)	41 (68.3)	6 (10.0)	0 (0.0)	1 (1.7)	60 (100.0)
榮民之家		8 (11.6)	51 (73.9)	7 (10.1)	1 (1.5)	2 (2.9)	69 (100.0)
托 兒 所		26 (29.6)	58 (66.0)	4 (4.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	88 (100.0)
小 計		92 (22.7)	279 (68.9)	28 (6.9)	1 (0.3)	5 (1.2)	405 (100.0)

表 3~16 各機構部屬對工作計畫之瞭解程度 (部屬意見)

等級	機 構	瞭 解 程 度					總 計
		很 瞭 解	瞭 解	不 太 瞭 解	很 不 瞭 解	未 答	
⑤	社 會 局	10 (15.4)	42 (64.6)	12 (18.5)	0 (0.0)	1 (1.5)	65 (100.0)
⑦	殞 儀 館	3 (8.1)	18 (48.7)	14 (37.8)	1 (2.7)	1 (2.7)	37 (100.0)
②	工礦檢查所	11 (22.0)	33 (66.0)	6 (12.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	50 (100.0)
①	國 輔 處	10 (27.8)	25 (69.4)	1 (2.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	36 (100.0)
④	廣慈博愛院	5 (8.3)	45 (75.0)	8 (13.3)	2 (3.3)	0 (0.0)	60 (100.0)
⑥	榮民之家	14 (20.3)	40 (58.0)	13 (18.8)	2 (2.9)	0 (0.0)	69 (100.0)
③	托 兒 所	12 (13.6)	64 (72.7)	10 (11.4)	1 (1.1)	1 (1.1)	88 (100.0)
	小 計	65 (16.1)	267 (65.9)	64 (15.8)	6 (1.5)	3 (0.7)	405 (100.0)

表 3~17 各機構同事對工作計畫的批評 (部屬意見)

等級	機 構	反 應 頻 率				未 答	總 計
		很 少 有	少 有	常 有	很 常 有		
④	社 會 局	5 (7.7)	32 (49.2)	23 (35.4)	4 (6.2)	1 (1.5)	65 (100.0)
⑥	殞 儀 館	3 (8.1)	12 (32.4)	16 (43.2)	2 (5.4)	4 (10.8)	37 (100.0)
⑤	工礦檢查所	5 (10.0)	22 (44.0)	21 (42.0)	1 (2.0)	1 (2.0)	50 (100.0)
⑦	國 輔 處	3 (8.3)	12 (33.3)	17 (47.2)	4 (11.1)	0 (0.0)	36 (100.0)
③	廣慈博愛院	9 (15.0)	23 (38.3)	23 (38.3)	1 (1.7)	4 (6.7)	60 (100.0)
②	榮民之家	12 (17.4)	33 (47.8)	21 (30.4)	2 (2.9)	1 (1.5)	69 (100.0)
①	托 兒 所	20 (22.7)	47 (53.4)	18 (20.5)	0 (0.0)	3 (3.4)	88 (100.0)
	小 計	57 (14.1)	181 (44.7)	139 (34.3)	14 (3.5)	14 (3.5)	405 (100.0)

表 3~18 各機構單位主管與其他單位聯繫的頻率

等級	機 構	聯 繫 頻 率						總 計
		經 常 (每天至少一次)	時 常 (二、三天至少一次)	偶 爾 (一週一次左右)	很 少 (幾週一次)	沒有機會 討 論	未 答	
②	社 會 局	8(53.5)	5(33.3)	0(0.0)	1(6.7)	1(6.7)	0(0.0)	15(100.0)
⑦	殯 儀 館	6(54.6)	1(9.1)	3(27.3)	1(9.1)	0(0.0)	0(0.0)	11(100.0)
④	工礦檢查所	3(50.0)	2(33.3)	1(16.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	6(100.0)
⑥	國 輔 處	11(73.3)	1(6.7)	1(6.7)	1(6.7)	1(6.7)	0(0.0)	15(100.0)
①	廣慈博愛院	6(42.9)	6(42.9)	1(7.1)	0(0.0)	0(0.0)	1(7.1)	14(100.0)
⑤	榮民之家	8(66.7)	2(16.7)	2(16.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	12(100.0)
③	托 兒 所	12(41.4)	11(37.9)	1(3 .5)	2(6.9)	1(3.5)	2(6.9)	29(100.0)
	小 計	54(52.9)	28(27.5)	9(8.8)	5(4.9)	3(2.9)	3(2.9)	102(100.0)

表 3~19 各機構單位主管與其他單位會商擬訂計劃情形

等級	機 構	協 調 程 度				未 答	總 計
		絕大部份有	大部份有	少部分有	絕少部分有		
⑦	社 會 局	5(33.3)	6(40.0)	3(20.0)	1(6.7)	0(0.0)	15(100.0)
⑥	殯 儀 館	5(45.5)	4(36.4)	2(18.2)	0(0.0)	0(0.0)	11(100.0)
③	工礦檢查所	2(33.3)	3(50.0)	1(16.7)	0(0.0)	0(0.0)	6(100.0)
①	國 輔 處	10(66.7)	3(20.0)	2(13.3)	0(0.0)	0(0.0)	15(100.0)
②	廣慈博愛院	8(57.1)	4(28.6)	2(14.3)	0(0.0)	0(0.0)	14(100.0)
④	榮民之家	5(41.7)	5(41.7)	2(16.7)	0(0.0)	0(0.0)	12(100.0)
⑤	托 兒 所	13(44.8)	9(31.0)	4(13.8)	1(3.5)	2(6.9)	29(100.0)
	小 計	48(47.1)	34(33.3)	16(15.7)	2(2.0)	2(1.7)	102(100.0)

肆、行政效果

當我們論及行政效果高低時，是指機構維持員工士氣，激發員工遵行機構決策及規範，在決策方面有頗高適性來實現計劃完成目標之程度。本章擬由人員運用、工作滿足、工作氣氛及機構自主權等項目來說明行政效果。

(一) 人員運用：

單位主管對由整個機構分配到其單位的工作份量(見表四一)大致認為合理(七〇·六%)；中若干機構有異議，像國輔處認為不合理(五三·三%)，社會局及殯儀館也有幾乎半數主管認為不合理(前者有四六·七%，後者有四五·四%)。

至於機構內人力運用(見表四二)，除了國輔處(七三·三%)及榮民之家(五〇%)認為人力不足外，單位主管大都認為機構內的人力適當(四六·一%)。值得注意的是，國輔處(十三·三%)及榮民之家(三三·三%)，同時也指出機構內有勞逸不均的現象。

現行編制員額與所處理的業務量是否能配合，固然有其客觀因素，但主管的後天也能居間調整。針對單位內人力運用為題(見表四三)除了社會局(四六·二%)及榮民之家(五三·六%)趨於人力不足外，大部分機構都認為人力適當。而國輔處(六〇%)主管聲稱人力不足，五五·六%部屬認為人力適當)及廣慈博愛院五〇%主管認為人力不足，五三·三%部屬認為人力適當)主管和部屬的意見不一致。一般主管似較傾向於宣傳單位內人力不足。

進一步談及個人工作量時(見表四四)，和上表一致的，除了社會局五〇·八%及榮民之家(五三·六%)認為工作量外，都認為適中。主管級有較強的工作量(多的感受；而單位本身員額配置不足以承擔機構配予的工作量，或主管本身未能有效的運用單位內的人力，都可能導致主管個人工作量負荷過大。

組織不健全的機構，員工的職稱常與其工作內容不一致，對問及部屬實際從事業務和規定的職掌是否一到時(見表四五)，他們大部份沒有這方面的困擾(八七·二%)。

表 4~1 各機構單位主管對機構內工作分配之看法

等 級	機 構	工 作 分 配			總 計
		合 理	不 合 理	未 答	
⑥	社 會 局	8 (53.5)	7 (46.7)	0 (0.0)	15 (100.0)
⑤	殯 儀 館	6 (54.6)	5 (45.4)	0 (0.0)	11 (100.0)
①	工礦檢查所	6 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (100.0)
⑦	國 輔 處	6 (40.0)	8 (53.3)	1 (6.7)	15 (100.0)
③	廣慈博愛院	12 (85.7)	2 (14.3)	0 (0.0)	14 (100.0)
④	榮民之家	8 (66.7)	4 (33.3)	0 (0.0)	12 (100.0)
②	托 兒 所	26 (89.7)	3 (10.3)	0 (0.0)	29 (100.0)
	小 計	72 (70.6)	29 (28.4)	1 (1.0)	102 (100.0)

表 4~2 各機構單位主管對機構內人力運用之看法

機 構	人力 運 用	人力不足	人力適當	冗 員 多, 宜 作 刪 減	勞 逸 不 均	未 答	總 計
社 會 局		5 (33.3)	6 (40.0)	2 (13.3)	1 (6.7)	1 (6.7)	15 (100.0)
殯 儀 館		4 (36.4)	5 (45.5)	2 (18.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	11 (100.0)
工礦檢查所		0 (0.0)	5 (83.3)	1 (16.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (100.0)
國 輔 處		11 (73.3)	2 (13.3)	0 (0.0)	2 (13.3)	0 (0.0)	15 (100.0)
廣慈博愛院		6 (42.9)	7 (50.0)	0 (0.0)	1 (7.1)	0 (0.0)	14 (100.0)
榮民之家		6 (50.0)	2 (16.7)	0 (0.0)	4 (33.3)	0 (0.0)	12 (100.0)
托 兒 所		6 (20.7)	20 (69.0)	0 (0.0)	2 (6.9)	1 (3.5)	29 (100.0)
小 計		38 (37.3)	47 (46.1)	5 (4.9)	10 (9.8)	2 (2.0)	102 (100.0)

表 4~3

機 構	單 位 內 人 力 稱 職	人力不足	人力適當	冗 員 多, 宜 作 刪 減	勞 逸 不 均	未 答	總 計
社 會 局	主管	10(66.7)	1(6.7)	2(13.3)	2(13.3)	0(0.0)	15(100.0)
	部屬	30(46.2)	21(32.3)	6(9.2)	6(9.2)	2(3.1)	65(100.0)
殯 儀 館	主管	3(27.3)	4(36.4)	2(18.2)	0(0.0)	2(18.2)	11(100.0)
	部屬	7(18.9)	20(54.1)	0(0.0)	7(18.9)	3(8.1)	37(100.0)
工礦檢查所	主管	0(0.0)	5(83.3)	1(16.7)	0(0.0)	0(0.0)	6(100.0)
	部屬	9(18.0)	28(56.0)	9(18.0)	3(6.0)	1(2.0)	50(100.0)
國 輔 處	主管	9(60.0)	5(33.3)	0(0.0)	1(6.7)	0(0.0)	15(100.0)
	部屬	12(33.3)	20(55.6)	1(2.8)	2(5.6)	1(2.8)	36(100.0)
廣慈博愛院	主管	7(50.0)	6(42.9)	1(7.1)	0(0.0)	0(0.0)	14(100.0)
	部屬	16(26.7)	32(53.3)	5(8.3)	6(10.0)	1(1.7)	60(100.0)
榮民之家	主管	7(58.3)	3(25.0)	0(0.0)	2(16.7)	0(1.0)	12(100.0)
	部屬	37(53.6)	17(24.6)	2(2.9)	11(15.9)	2(2.9)	69(100.0)
托 兒 所	主管	6(20.7)	18(62.1)	0(0.0)	1(3.5)	4(13.8)	29(100.0)
	部屬	27(30.7)	59(67.1)	1(1.1)	0(0.0)	1(1.1)	88(100.0)
小 計	主管	42(41.2)	42(41.2)	6(5.9)	6(5.9)	6(5.9)	102(100.0)
	部屬	138(34.1)	197(48.6)	24(5.9)	35(8.6)	11(2.7)	405(100.0)

表 4~4 各機構員工對個人工作量之感受

機 構	職 稱	個人 工 作 量						總 計
		很 輕	稍 輕	適 中	稍 重	很 重	未 答	
社 會 局	主管	1(6.7)	0(0.0)	4(26.7)	4(26.7)	6(40.0)	0(0.0)	15(100.0)
	部屬	2(3.1)	4(6.2)	26(40.0)	22(33.9)	11(16.9)	0(0.0)	65(100.0)
殯 儀 館	主管	0(0.0)	0(0.0)	7(63.6)	2(18.2)	2(18.2)	0(0.0)	11(100.0)
	部屬	2(5.4)	1(2.7)	21(56.8)	10(27.0)	3(8.1)	0(0.0)	37(100.0)
工礦檢查所	主管	1(16.7)	0(0.0)	3(50.0)	1(16.7)	1(16.7)	0(0.0)	6(100.0)
	部屬	4(8.0)	1(2.0)	34(68.0)	8(16.0)	2(4.0)	1(2.0)	50(100.0)
國 輔 處	主管	0(0.0)	0(0.0)	5(33.3)	6(40.0)	4(26.7)	0(0.0)	15(100.0)
	部屬	0(0.0)	1(2.8)	21(58.3)	8(22.2)	6(16.7)	0(0.0)	36(100.0)
廣慈博愛院	主管	0(0.0)	0(0.0)	4(28.6)	7(50.0)	3(21.4)	0(0.0)	14(100.0)
	部屬	2(3.3)	3(5.0)	32(53.3)	14(23.3)	6(10.0)	3(5.0)	60(100.0)
榮民之家	主管	0(0.0)	0(0.0)	6(50.0)	3(25.0)	3(25.0)	0(0.0)	12(100.0)
	部屬	3(4.4)	1(1.5)	28(40.6)	24(34.8)	13(18.8)	0(0.0)	69(100.0)
托 兒 所	主管	0(0.0)	0(0.0)	24(82.8)	4(13.8)	1(3.5)	0(0.0)	29(100.0)
	部屬	2(2.3)	0(0.0)	62(70.5)	21(23.9)	2(2.3)	1(1.1)	88(100.0)
小 計	主管	2(2.0)	0(0.0)	53(51.9)	27(26.5)	20(19.6)	0(0.0)	102(100.0)
	部屬	15(3.7)	11(2.7)	224(55.3)	107(26.4)	43(10.6)	5(1.2)	405(100.0)

表 4~5 各機構部屬職務與職稱不相符的情形

等 級	機 構	名 實 不 符					未 答	總 計
		絕少部分	少部分	大部分	絕大部分			
③	構 會 局	20 (30.8)	36 (55.4)	2 (3.1)	1 (1.5)	6 (9.23)	65 (100.0)	
④	殯 儀 館	15 (40.5)	17 (46.0)	2 (5.4)	0 (0.0)	3 (8.1)	37 (100.0)	
②	工礦檢查所	24 (48.0)	18 (36.0)	1 (2.0)	1 (2.0)	6 (1.5)	50 (100.0)	
⑦	國 輔 處	13 (36.1)	14 (38.9)	4 (11.1)	1 (2.8)	4 (11.1)	36 (100.0)	
⑤	廣慈博愛院	22 (36.7)	31 (51.7)	5 (8.3)	0 (0.0)	2 (3.3)	60 (100.0)	
⑥	榮民之家	30 (43.5)	32 (46.4)	6 (8.7)	1 (1.5)	0 (0.0)	69 (100.0)	
①	托 兒 所	52 (59.1)	29 (33.0)	2 (2.3)	0 (0.0)	5 (5.7)	88 (100.0)	
	小 計	176 (43.5)	177 (43.7)	22 (5.4)	4 (1.0)	26 (6.4)	405 (100.0)	

公營機關和民營企業相較時，前者常被認為較缺機動性，而現代社會可謂瞬息萬變，除了經常性承辦事務外，組織更應有機動應變彈性。當瞭解各機構的變力（見表四~六），對此項變數，大致呈正向反應（六五·二%），殯儀館的負向反應（三七·八%）稍偏高。

表 4~6 各機構部屬機動配合突發情況的能力

等級	機 機 動 配 合	絕大部分	大部分	少部分	絕少部分	未答	總計
⑤	社會局	6 (9.2)	41 (63.1)	16 (24.6)	1 (1.5)	1 (1.5)	65 (100.0)
⑦	殯儀館	5 (13.5)	13 (35.1)	14 (37.8)	0 (0.0)	5 (13.5)	37 (100.0)
③	工礦檢查所	8 (16.0)	27 (54.0)	9 (18.0)	2 (4.0)	4 (8.0)	50 (100.0)
②	國輔處	11 (30.6)	18 (50.0)	7 (19.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	36 (100.0)
⑥	廣慈博愛院	4 (6.7)	25 (41.7)	14 (23.3)	2 (3.3)	15 (25.0)	60 (100.0)
④	榮民之家	10 (14.5)	40 (58.0)	11 (15.9)	5 (7.3)	3 (4.35)	69 (100.0)
①	托兒所	11 (12.5)	45 (51.1)	7 (8.0)	0 (0.0)	25 (28.4)	88 (100.0)
	小計	55 (13.6)	209 (51.6)	78 (19.3)	10 (2.5)	53 (13.1)	405 (100.0)

關於員額編制和工作分配，雖然大部份的回答是「人力適當」，但部份主管總覺得本身的工作量不輕，單位內的人力稍嫌不足，既然由機構分配到單位內的工作無不合理之處，我們建議主管宜先檢視單位內人力是否已充分運用，盡量減少勞逸不均的情況發生。

(二) 工作滿足感：

當檢視「工作興趣」此項目時（見表四一七），我們發現，雖然多數主管（六三·七%）和部屬（四六·九%）覺得工作內容符合自己的興趣和專長，但也有相當高比例的主管（二四·五%）及部屬（三一·一%）勉強認為不符專長但可以做，值得注意的是，更有二〇·八%的部屬呈強烈的負向反應。

就「在單位內是否有機會表現才能和專長」而言（見表四一八），除殯儀館外（中性反應），各機構均呈正向反應（六〇·三%），其中以托兒所最高（七〇·四%），而社會局（四九·二%）敬陪末座。

再與其他項目來顯示工作滿意程度時（見表四一九），認為目前工作和個人理想中的職務差不多的有六六·九%，殯儀館呈向也稍低（四五·九%）。

認為目前工作環境能表現個人才能而不欲轉業的（見表四一十）佔五三·一%，廣慈博愛院則持異議（正向反應三六·六%，負向反應五一·六%）。能由工作中體認個人重要性的有七一·八%（見表四一十一）。

若將上述五個項目代表工作滿足感，可將各機構在各項目下的優劣等級相加，而獲得工作滿足的等級，數字愈大者等級愈低。

社會局：⑤+⑦+③+②+⑥+④+①=二十五……②。

殯儀館：托兒所、國輔處、榮民之家、社會局及廣慈博愛院。

問及對單位最滿意、最不满意及亟須改進事項時，未答比例極高，在此僅提出主管人員的意見參考。

組織內亟待改進的事項有：加強預算充實設備、合理的人力配置、工作空間的擴充，托兒所主管特別提出教室狹小，無法依兒童年齡及人數作合理分組，保育人員的研究室，保育員為代理員，教保組長非專任的問題又被強調。主管認為在機構內最滿意不外乎，同仁能和睦相處、有團隊精神、工作環境安定等。既然開放不答的情況很多，作答者大多是負向反應，故而針對工作滿足感封閉式的問題的正向反應只能接受性的接受，一般西方組織成員較為傾向工作，注重效率，而本研究機構的成員對工作成就感的期望，由工作中自我實現的觀念尚有待推廣。

表 4~7 各機構員工工作內容是否符合興趣專長

等級	工作內容		符合興趣專長	不符專長但可以做	不符專長沒興趣	很厭倦	沒意見	未答	總計
	機構	職稱							
⑤	社會局	主管	11(73.3)	2(13.3)	1(6.7)	1(6.7)	0(0.0)	0(0.0)	15(100.0)
		部屬	24(36.4)	23(35.4)	3(4.6)	0(0.0)	14(21.5)	1(1.5)	65(100.0)
⑥	殯儀館	主管	4(36.4)	5(45.5)	0(0.0)	0(0.0)	2(18.2)	0(0.0)	11(100.0)
		部屬	16(43.2)	11(29.7)	4(10.8)	2(5.4)	4(10.8)	0(0.0)	37(100.0)
④	工礦檢查所	主管	3(50.0)	3(50.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	6(100.0)
		部屬	25(50.0)	13(26.0)	2(4.0)	4(8.0)	5(10.0)	1(2.0)	50(100.0)
②	國輔處	主管	11(73.3)	4(26.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	15(100.0)
		部屬	19(52.8)	12(33.3)	1(2.8)	1(2.8)	2(5.6)	1(2.8)	36(100.0)
⑦	廣慈博愛院	主管	6(42.9)	7(50.0)	0(0.0)	1(7.1)	0(0.0)	0(0.0)	14(100.0)
		部屬	22(36.7)	17(28.3)	4(6.7)	3(5.0)	14(23.3)	0(0.0)	60(100.0)
③	榮民之家	主管	10(83.3)	1(9.3)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(8.3)	12(100.0)
		部屬	31(44.9)	22(31.9)	4(5.8)	5(7.3)	6(8.7)	1(1.5)	69(100.0)
①	托兒所	主管	20(69.0)	3(10.3)	0(0.0)	1(3.5)	3(10.3)	2(6.9)	29(100.0)
		部屬	53(60.2)	28(31.8)	1(1.1)	0(0.0)	5(5.7)	1(1.1)	88(100.0)
	小計	主管	65(63.7)	25(24.5)	1(1.0)	3(2.9)	5(4.9)	3(2.9)	102(100.0)
		部屬	190(46.9)	126(31.1)	19(4.7)	15(3.7)	50(12.4)	5(1.2)	405(100.0)

表 4~8 各機構部屬工作是否有表現才能專長之機會

等級	表現專長	機會				未答	總計
		很多機會	有機會	少有機會	很少有機會		
⑦	社會局	1 (1.5)	31 (47.7)	26 (40.0)	4 (6.2)	3 (4.6)	65 (100.0)
⑥		殯儀館	4 (10.8)	11 (29.7)	9 (24.3)	6 (16.2)	7 (18.9)
⑤	工礦檢查所		5 (10.0)	25 (50.0)	12 (24.0)	8 (16.0)	0 (0.0)
②		國輔處	2 (5.6)	21 (58.3)	8 (22.2)	2 (5.6)	3 (8.3)
③	廣慈博愛院		2 (3.3)	36 (60.0)	14 (23.3)	3 (5.0)	5 (8.3)
④		榮民之家	9 (13.0)	35 (50.7)	19 (27.5)	4 (5.8)	2 (2.9)
①	托兒所		9 (10.2)	53 (60.2)	18 (20.5)	5 (5.7)	3 (3.4)
		小計	32 (7.9)	212 (52.4)	106 (26.2)	32 (7.9)	23 (5.7)

表 4~9 目前職務能符合自己的理想 (部屬意見)

等級	職務理想 機構	意見				未答	總計
		很同意	同意	不同意	很不同意		
④	社會局	4 (6.2)	42 (64.6)	15 (23.1)	3 (4.6)	1 (1.5)	65 (100.0)
⑦	殯儀館	4 (10.8)	13 (35.1)	11 (29.7)	5 (13.5)	4 (10.8)	37 (100.0)
③	工礦檢查所	5 (10.0)	28 (56.0)	8 (16.0)	5 (10.0)	4 (8.0)	50 (100.0)
②	國輔處	4 (11.1)	22 (61.1)	7 (19.4)	2 (5.6)	1 (2.8)	36 (100.0)
⑥	廣慈博愛院	2 (3.3)	33 (55.0)	17 (28.3)	4 (6.7)	4 (6.7)	60 (100.0)
⑤	榮民之家	7 (10.1)	37 (53.6)	19 (27.5)	3 (4.4)	3 (4.4)	69 (100.0)
①	托兒所	11 (12.5)	59 (67.1)	12 (13.6)	2 (2.3)	4 (4.6)	88 (100.0)
	小計	37 (9.1)	234 (57.8)	89 (22.0)	24 (5.9)	21 (5.2)	405 (100.0)

表 4~10 目前工作環境能表現個人才能而不欲轉業

等級	不欲轉業 機構	意見				未答	總計
		很同意	同意	不同意	很不同意		
④	社會局	3 (4.6)	34 (52.3)	19 (29.2)	6 (9.2)	3 (4.6)	65 (100.0)
②	殯儀館	2 (5.4)	14 (37.8)	9 (24.3)	5 (13.5)	7 (18.9)	37 (100.0)
③	工礦檢查所	4 (8.0)	22 (44.0)	15 (30.0)	4 (8.0)	5 (10.0)	50 (100.0)
⑥	國輔處	5 (13.9)	14 (38.9)	14 (39.9)	2 (5.6)	1 (2.8)	36 (100.0)
⑦	廣慈博愛院	2 (3.3)	20 (33.3)	26 (43.3)	5 (8.3)	7 (11.7)	60 (100.0)
⑤	榮民之家	8 (11.6)	30 (43.5)	28 (40.6)	2 (2.9)	1 (1.5)	69 (100.0)
①	托兒所	14 (15.9)	43 (48.9)	24 (27.3)	1 (1.1)	6 (6.8)	88 (100.0)
	小計	38 (9.4)	177 (43.7)	135 (33.3)	25 (6.2)	30 (7.4)	405 (100.0)

表 4~11 由工作中可體認個人之重要性

等級	機 構	很 同 意	同 意	不 同 意	很 不 同 意	未 答	總 計
⑤	社 會 局	3 (4.6)	41 (66.1)	15 (23.1)	3 (4.6)	3 (4.6)	65 (100.0)
③	殯 儀 館	3 (8.1)	21 (56.8)	5 (13.5)	4 (10.8)	4 (10.8)	37 (100.0)
⑦	工礦檢查所	5 (10.0)	25 (50.0)	14 (28.0)	4 (8.0)	2 (4.0)	50 (100.0)
⑥	國 輔 處	4 (11.1)	21 (58.3)	8 (22.2)	2 (5.6)	1 (2.8)	36 (100.0)
④	廣慈博愛院	5 (8.3)	35 (58.3)	15 (25.0)	1 (1.7)	4 (6.7)	60 (100.0)
②	榮民之家	7 (10.1)	45 (65.2)	12 (17.4)	3 (4.4)	2 (2.9)	69 (100.0)
①	托 兒 所	14 (15.9)	62 (70.5)	8 (9.1)	0 (0.0)	4 (4.6)	88 (100.0)
	小 計	41 (10.1)	250 (61.7)	77 (19.0)	17 (4.2)	20 (4.9)	405 (100.0)

表 4~12 一般公務員皆為勤奮、盡職而非因循苟且敷衍了事

等級	機 構	很 同 意	同 意	不 同 意	很 不 同 意	未 答	總 計
⑥	社 會 局	4(6.2)	38(58.5)	18(27.7)	2(3.1)	3(4.6)	65(100.0)
⑦	殯 儀 館	4(10.8)	15(40.5)	13(35.1)	0(0.0)	5(13.5)	37(100.0)
①	工礦檢查所	9(18.0)	26(52.0)	10(20.0)	2(4.0)	3(6.0)	50(100.0)
③	國 輔 處	4(11.1)	21(58.3)	10(27.8)	0(0.0)	1(2.8)	36(100.0)
②	廣慈博愛院	5(8.3)	32(53.3)	16(26.7)	0(0.0)	7(11.7)	60(100.0)
④	榮民之家	7(10.1)	38(55.1)	16(23.2)	4(5.8)	4(5.8)	69(100.0)
⑤	托 兒 所	4(4.6)	51(58.0)	27(30.7)	0(0.0)	6(6.8)	88(100.0)
	小 計	37(9.1)	221(54.6)	110(27.2)	8(2.0)	29(7.2)	405(100.0)

表 4~13 各機構單位內同事互助情形

等級	互助情形		積極協助	協助	少協助	很少協助	未答	總計
	機構	職稱						
④	社會局	主管	11(73.3)	4(26.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	15(100.0)
		部屬	20(30.8)	39(60.0)	4(6.2)	1(1.5)	1(1.5)	65(100.0)
⑤	社會局	主管	3(27.3)	7(63.6)	0(0.0)	1(9.1)	0(0.0)	11(100.0)
		部屬	5(13.5)	26(70.3)	1(2.7)	2(5.4)	3(8.1)	37(100.0)
③	工礦檢查所	主管	3(50.0)	3(50.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	6(100.0)
		部屬	19(38.0)	26(52.0)	2(4.0)	2(4.0)	1(2.0)	50(100.0)
①	國輔處	主管	8(53.3)	7(46.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	15(100.0)
		部屬	16(44.4)	19(52.8)	1(2.8)	0(0.0)	0(0.0)	36(100.0)
⑥	廣慈博愛院	主管	3(21.4)	8(57.1)	1(7.1)	2(14.3)	0(0.0)	14(100.0)
		部屬	15(25.0)	33(55.0)	9(15.0)	3(5.0)	0(0.0)	60(100.0)
⑦	榮民之家	主管	0(0.0)	12(100.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	12(100.0)
		部屬	10(14.5)	39(56.2)	11(15.9)	8(11.6)	1(1.5)	69(100.0)
②	托兒所	主管	11(37.9)	18(62.1)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	29(100.0)
		部屬	29(33.0)	55(62.5)	3(3.4)	0(0.0)	1(1.1)	88(100.0)
	小計	主管	39(38.2)	59(57.8)	1(1.0)	3(2.9)	0(0.0)	102(100.0)
		部屬	114(28.2)	237(58.5)	31(7.7)	16(4.0)	7(1.7)	405(100.0)

表 4~14 各機構單位內溝通情形

等級	溝通情形		很好	還好	差	很差	未答	總計
	機構	職稱						
②	社會局	主管	9(60.0)	5(33.3)	0(0.0)	1(6.7)	0(0.0)	15(100.0)
		部屬	21(32.3)	37(56.9)	6(9.2)	1(1.5)	0(0.0)	65(100.0)
⑦	殯儀館	主管	3(27.3)	5(45.5)	2(18.2)	1(9.1)	0(0.0)	11(100.0)
		部屬	6(16.2)	19(51.4)	10(27.0)	2(5.4)	0(0.0)	37(100.0)
④	工礦檢查所	主管	2(33.3)	4(66.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	6(100.0)
		部屬	14(28.0)	28(56.0)	8(16.0)	0(0.0)	0(0.0)	50(100.0)
①	國輔處	主管	6(40.0)	8(53.3)	1(6.7)	0(0.0)	0(0.0)	15(100.0)
		部屬	13(36.1)	21(58.3)	2(5.6)	0(0.0)	0(0.0)	36(100.0)
⑥	廣慈博愛院	主管	2(14.3)	9(64.3)	2(14.3)	1(7.1)	0(0.0)	14(100.0)
		部屬	7(11.7)	37(61.7)	14(23.3)	2(3.3)	0(0.0)	60(100.0)
⑤	榮民之家	主管	3(25.0)	9(75.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	12(100.0)
		部屬	9(13.0)	46(66.7)	7(10.1)	7(10.1)	0(0.0)	69(100.0)
③	托兒所	主管	10(34.5)	18(62.1)	0(0.0)	1(3.5)	0(0.0)	29(100.0)
		部屬	25(28.4)	51(58.0)	9(10.2)	1(1.1)	2(2.3)	88(100.0)
	小計	主管	35(34.3)	58(56.9)	5(4.9)	4(3.9)	0(0.0)	102(100.0)
		部屬	95(23.5)	239(59.0)	56(13.8)	13(3.2)	2(0.5)	405(100.0)

表 4~15 工作空間是否够用

等級	工作空間		充 裕	不 够	其 他	未 答	總 計
	機 構	職 稱					
⑦	社 會 局	主管	1 (6.7)	13 (86.7)	0 (0.0)	1 (6.7)	15 (100.0)
		部屬	8 (12.3)	53 (81.5)	4 (6.2)	0 (0.0)	65 (100.0)
⑤	殞 儀 館	主管	7 (63.6)	4 (36.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	11 (100.0)
		部屬	16 (43.2)	17 (46.0)	2 (5.4)	2 (5.4)	37 (100.0)
⑥	工礦檢查所	主管	1 (16.7)	5 (83.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (100.0)
		部屬	16 (32.0)	30 (60.0)	3 (6.0)	1 (2.0)	50 (100.0)
②	國 輔 處	主管	9 (60.0)	4 (26.7)	1 (6.7)	1 (6.7)	15 (100.0)
		部屬	23 (63.9)	9 (25.0)	2 (5.6)	2 (5.6)	36 (100.0)
①	廣慈博愛院	主管	9 (64.3)	5 (35.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	14 (100.0)
		部屬	39 (65.0)	13 (21.7)	2 (3.3)	6 (10.0)	60 (100.0)
③	榮民之家	主管	7 (58.3)	4 (33.3)	1 (8.3)	0 (0.0)	12 (100.0)
		部屬	44 (63.8)	20 (29.0)	2 (2.9)	3 (4.4)	69 (100.0)
④	托 兒 所	主管	16 (55.2)	11 (37.9)	1 (3.5)	1 (3.5)	29 (100.0)
		部屬	51 (58.0)	18 (20.5)	9 (10.2)	10 (11.4)	88 (100.0)
	小 計	主管	50 (49.0)	46 (45.1)	3 (2.9)	3 (2.9)	102 (100.0)
		部屬	197 (48.6)	160 (39.5)	24 (5.9)	24 (5.9)	405 (100.0)

表 4~16 工作環境是否嘈雜

等級	工作環境		安 靜	嘈 雜	未 答	總 計
	機 構	職 稱				
⑦	社 會 局	主管	1 (6.7)	13 (86.7)	1 (6.7)	15 (100.0)
		部屬	4 (6.2)	58 (89.2)	3 (4.6)	65 (100.0)
⑥	殯 儀 館	主管	2 (18.2)	8 (72.7)	1 (9.1)	11 (100.0)
		部屬	3 (8.1)	30 (81.1)	4 (10.8)	37 (100.0)
④	工礦檢查所	主管	1 (16.7)	5 (83.3)	0 (0.0)	6 (100.0)
		部屬	22 (44.0)	27 (54.0)	1 (2.0)	50 (100.0)
③	國 輔 處	主管	3 (20.0)	9 (60.0)	3 (20.0)	15 (100.0)
		部屬	18 (50.0)	18 (50.0)	0 (0.0)	36 (100.0)
②	廣慈博愛院	主管	8 (57.1)	6 (42.9)	0 (0.0)	14 (100.0)
		部屬	26 (43.3)	25 (41.7)	9 (15.0)	60 (100.0)
①	榮民之家	主管	8 (66.7)	3 (25.0)	1 (8.3)	12 (100.0)
		部屬	40 (58.0)	22 (31.9)	7 (10.1)	69 (100.0)
⑤	托 兒 所	主管	10 (34.5)	15 (51.7)	4 (13.8)	29 (100.0)
		部屬	26 (29.6)	45 (51.1)	17 (19.3)	88 (100.0)
	小 計	主管	33 (32.4)	59 (57.8)	10 (9.8)	102 (100.0)
		部屬	139 (34.3)	225 (55.6)	41 (10.1)	405 (100.0)

自己身為公務員，對自我形象的觀感如何呢？是否有相當的評價（見表四十二）？在「我覺得一般行政機關的公務員皆為勤奮盡職，而非因循苟且敷衍了事」的反應是肯定的。

(三) 工作氣氛

單位內的人際關係、工作設備都會影響成員的工作情緒，因此如何創造理想的工作氣氛，乃是工作者極重要的心理報酬。工作環境三方面來說明工作氣氛。

有三八·二%的主管認為同事間會提供積極協助（見表四十三），多數主管只是保守同事間會彼此協助，部屬方面的意見與主管相仿二八·二%認為當某位同事需協助時，其他人會提供積極協助，一般也只是保守的估量會予協助。在測度意見溝通方面，以單位內意見溝通方面的主觀感受來看（見表四十四），主管對單位內意見溝通認為選好的佔大多數。也有部份主管予更評價；部屬對單位內之意見溝通雖不如主管的評價高，但認為選好的佔多數。也有部分主管予更高評價；部屬對單位內之意見溝通雖不如主管的評價高；但認為選好的依然佔大多數。

對工作環境的感受，各機構的出入蠻大的（見表四十五及表四十六）。主管和部屬的意見倒頗為一致。認為空間不夠使用的有社會局（八六·七%的主管，八一·五%的部屬）、殯儀館（四六%的部屬）、工礦檢查所（八三·三%的主管，六〇%的部屬）。大多數機構成員都認為工作環境嘈雜，主要原因是因位置近街道市區，僅有廣慈博愛院（五七·一%主管，四三·三%部屬）及榮民之家（六六·七%主管，五八%的部屬）認為工作環境尚稱安靜。

(四) 自主權：

所謂自主權，亦即一個單位在制訂決策時所擁有的自由程度，亦即不受單位外在因素干擾的程度。各單位擬訂工作方案細則時（見表四十七），多數得核報上級機關核准（六〇·八%），表示單位內對細節性的問題，自主程度不夠，間接加重上級主管的工作負荷，而下層單位又無法獨立自主來決定工作細節，工作效率無形中大受影響，我們認為分層授權的辦法仍待加強。

表 4~17 工作方案細則呈報上級機關的情況

等級	機構	絕少份	少份	大部份	絕大部份	未答	總計
③	社會局	3 (20.0)	2 (13.3)	2 (13.3)	6 (40.0)	2 (13.3)	15 (100.0)
⑥	殯儀館	0 (0.0)	1 (9.1)	1 (9.1)	9 (81.8)	0 (0.0)	11 (100.0)
⑤	工礦檢查所	1 (16.7)	1 (16.7)	1 (16.7)	3 (50.0)	0 (0.0)	6 (100.0)
⑦	國輔處	0 (0.0)	1 (6.7)	8 (53.3)	6 (40.0)	0 (0.0)	15 (100.0)
④	廣慈博愛院	3 (21.4)	2 (14.3)	3 (21.4)	5 (35.7)	1 (7.1)	14 (100.0)
②	榮民之家	2 (16.7)	4 (33.3)	4 (33.3)	2 (16.7)	0 (0.0)	12 (100.0)
①	托兒所	4 (13.8)	7 (24.1)	9 (31.0)	3 (10.3)	6 (20.7)	29 (100.0)
	小計	13 (12.8)	18 (17.7)	28 (27.5)	34 (33.3)	9 (8.8)	102 (100.0)

此外，由單位計劃定案後是否會選就外力影響而改變原計劃的情形，亦可看出自主性之強弱；資料顯示（見表四十八）各機構在計劃定案後均甚少受外力影響而改變（八二·三%）。至於在人事自主方面（見表四十九）。除廣慈博愛院不置可否外，也有相同趨勢（六三·七%）。

表 4~18 各機構單位計劃自主程度(主管)

等級	遷就程度 機構	遷就程度				未 答	總 計
		絕少部份遷就	少部份遷就	大部份遷就	絕大部份遷就		
⑦	社 會 局	5 (33.3)	7 (46.7)	2 (13.3)	0 (0.0)	1 (6.7)	15 (100.0)
①	殯 儀 館	6 (54.6)	4 (36.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)	11 (100.0)
③	工礦檢查所	2 (33.3)	4 (66.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (100.0)
④	國 輔 處	10 (66.7)	4 (26.7)	0 (0.0)	1 (6.7)	0 (0.0)	15 (100.0)
⑤	廣慈博愛院	7 (50.0)	4 (28.6)	1 (7.1)	1 (7.1)	1 (7.1)	14 (100.0)
②	榮民之家	6 (50.0)	6 (50.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	12 (100.0)
⑥	托 兒 所	8 (27.6)	11 (37.9)	2 (6.9)	0 (0.0)	8 (27.6)	29 (100.0)
	小 計	44 (43.1)	40 (39.2)	5 (4.9)	2 (2.0)	11 (10.8)	102 (100.0)

表 4~19 各機構單位人事自主程度(主管)

等級	遷就程度 機構	遷就程度				未 答	總 計
		絕少部份遷就	少部份遷就	大部份遷就	絕大部份遷就		
⑤	社 會 局	3 (20.0)	6 (40.0)	1 (6.7)	4 (26.7)	1 (6.7)	15 (100.0)
②	殯 儀 館	8 (72.7)	2 (18.2)	1 (9.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	11 (100.0)
①	工礦檢查所	4 (66.7)	2 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (100.0)
④	國 輔 處	4 (26.7)	8 (53.3)	3 (20.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	15 (100.0)
⑦	廣慈博愛院	4 (28.6)	2 (14.3)	4 (28.6)	2 (14.3)	2 (14.3)	14 (100.0)
③	榮民之家	4 (33.3)	5 (41.7)	1 (8.3)	1 (8.3)	1 (8.3)	12 (100.0)
⑥	托 兒 所	3 (10.3)	10 (34.5)	8 (27.6)	2 (6.9)	6 (20.7)	29 (100.0)
	小 計	30 (29.4)	35 (34.3)	18 (17.7)	9 (8.8)	10 (9.8)	102 (100.0)

伍、摘要及建議

本研究的主要目的為探討社會局及其附屬機構內成員之特質、主管部屬互動情況、工作氣氛、工作滿足感等層面，以期由這幾個與行政效果息息相關的變項，來發掘、比較各機構目前的優、缺點，以為改進之參考。

「研究以發送問卷所獲資料為主要分析內容，共發出七百四十一份問卷，此回司用問卷為五百零七份，收回率為六八%。問卷分主管及部屬二類，主管級發出一百二十一份問卷，收回可用問卷一百零二份，收回率為八四·三%；部屬問卷發出六百二十份，收回可用問卷四百零五份，收回率為六七·二%。以下摘述本調查之發現及建議：

(一)有關人員素質方面：本研究以教育程度、年齡、年資及在職訓練來說明。就教育程度而言，以社會局及工礦檢查所的素質較高，但一般教育程度依然較全市府一般行政人員高。主管的教育程度較部屬為高，前者有七一·五%為大專程度，後者僅有四三·二%，而高中程度尚有四五·四%。就年齡而論，部屬較主管的分佈均衡且年輕，三十九歲以下的有五·九%，主管則集中於五十（五十九歲）（四四·一%）；若與市府一般行政人員（三三·三%在五十歲以上）相較，部屬的年齡結構與其相似，主管則略高（五六·九%在五十歲以上）；最年輕的機構是托兒所（八二·九%的部屬是三十九歲以下），最老的機構是榮民之家（七一%的部屬五十歲以上）。若參照服務年資，主管較部屬稍高，但兩者多半為五年以下（四六·一%的主管，五二·八%的部屬），與市府一般行政人員的年資相較（有四六·五%服務十年以上）都略遜一籌。從受訓次數及性質來看，大多數員二（八六·三%的主管，五九·三%的部屬）都有過在職訓練，除了國輔處較偏重於行政訓練（五七·一%）外，其他機構都較強調專業訓練，而主管較部屬接受較廣層面的在職訓練（二者皆有的，主管四七·七%，部屬僅二三·八%）。若將各機構之教育程度及在職訓練合併考慮，其優劣依次為托兒所、工礦檢查所、社會局、廣慈博愛院、國輔處、榮民之家及殯儀館。由受訓進修的次數來看，各機構對於在職人員之進修訓練宜加強並作有系統之規劃，特別是廣慈博愛院、榮民之家涉及老人福利的實務

工作，應更優先錄用學有專長的人員，加強人事新陳代謝。除了逐期分批作有系統的調訓，亦可在不影響正常業務的原則外，給予短期的正職進修。

(二)有關督導管理方面：由主管督導立場而言，多數認為屬員還蠻有敬業精神（六三·七%），但屬員素質良莠不齊，執行業務時缺統整能力，托兒所主管一再強調組織編制上之缺失，保育員為代理，教保組長非專任，都嚴重影響工作情緒及業務推展。主管及部屬對目前的獎懲制度都持正向看法，唯缺乏客觀標準而甲等考績又受名額限制，當各屬員表現差不多時，主管頗難裁決。工礦檢查所的部屬對獎懲、考績及升遷情況較其他機構不滿意。主管們建議若要改進獎懲制度，最好擬訂具體標準，適度授權小組考核後再經機構首長核定，避免獎懲權過於集中，又應加強實質上的獎勵，而非僅限於精神層面的。一般主管對部屬的意見頗重視（七三·九%），對部屬執行時的困難也很瞭解（七七·八%），工作指示極合理（九一·六%）；同時，部屬對單位工作計劃的瞭解程度（八二%）及認同程度（五八·八%）亦為正向反應；其中廣慈博愛院、榮民之家及社會局的主管似尚應加強垂直雙向溝通，殯儀館的主管則應加強對外聯繫。當涉及組織獎懲體系的問題時，部屬不作答的比例極高，顯示出人事在各機構內尚非令人舒坦的話題，而人事管理制度有待改進。

(三)有關行政效果方面：本調查由人員運用、工作滿足、工作氣氛及機構自主權等團體動態的觀點來分析其行政效果。在人員運用方面，一般機構主管似較傾向於宣稱單位內人力不足。本身的工作量不輕；既然由機構分配到單位內的工作無不合理之處，因此建議主管首先檢視單位內人力是否已充分運用，盡量避免勞逸不均的情況發生。各機構員工的職稱與工作內容都相當一致，而對突發狀況的應變力也蠻強的。

其次，以多項問題來測定工作滿足的情形，大部份都持正面反應，依其高低為托兒所、國輔處、榮家、工礦檢查所、殯儀館、社會局及廣慈博愛院。在工作氣氛方面大致還算不錯，但工作空間則有社會局、殯儀館、工礦檢查所等機構認為不敷使用，影響業務；除了廣慈博愛院及榮民之家外，各機構也指出工作環境極嘈雜。關於自主權方面，除了在擬訂工作方案細則時，較少有自主性外，其他在單位計劃和人事自主也都理想。