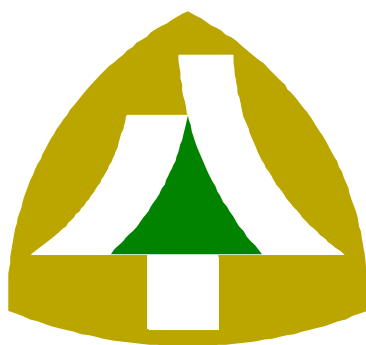


行政院農業委員會林務局委託研究計畫系列 94-00-3-01

林務局林區管理處人員管理成效研究

The Effectiveness of Human Resource Management in
the Forest District Offices of Forestry Bureau



委託機關：行政院農業委員會林務局

執行機關：國立政治大學

公共行政暨企業管理教育中心

中華民國九十四年十二月

行政院農業委員會林務局九十四年度專案委託研究案

編號：94-00-3-01

林務局林區管理處人員管理成效研究計畫
The Effectiveness of Human Resource Management in
the Forest District Offices of Forestry Bureau

研究主持人：孫本初

協同主持人：劉坤億

范祥偉

研 究 助 理：林建宏

王竹君

張皖萍

內容分析編碼員：王竹君、余世昌

深度訪談記錄：余世昌、謝瑩蒔、李柏毅、林典儀

中 華 民 國 九 十 四 年 十 二 月

The Effectiveness of Human Resource Management in the Forest District Offices of Forestry Bureau

Summary

This study is based on the organizational diagnosis approach to investigate and evaluate the human resource management in organizational change for the Forest District Offices of Forestry Bureau. Through the multi-data collection of documentation, in-depth interview as well as questionnaire survey, there are five respects to be explored including organizational structure, operational process, information and control, staff mindset with morale, and executive competence. We find that most employees of the Forest District Offices affirm the professional ability and leadership of the executives, but the allocation of human resources is obviously insufficient no matter in quality or quantity. Especially, while the operational process is still in a traditional top-down system and the staff faces the problems of weak management and generational divide in the organizational change, it needs to be systematically reserve the precious working experiences by heritage and innovation. Also, salary, promotion, conflict in relationship, and the executive leadership are all the key reasons to affect the employee morale. In addition to the above analysis, this study offers short, middle and long-term policy suggestions at the end.

Key words: Forestry Bureau, Forest District Offices, Human Resource Management, Organizational Diagnosis.

研究團隊成員

計畫主持人：孫本初

國立政治大學公共行政學系 專任教授

協同主持人：劉坤億

國立臺北大學公共行政暨政策學系 專任助理教授

范祥偉

中華大學科技管理研究所 兼任助理教授

研究助理：林建宏

國立師範大學工業教育學系 博士班研究生

王竹君

國立臺北大學公共行政暨政策學系 碩士班研究生

張皖萍

國立臺北大學公共行政暨政策學系 碩士班研究生

目錄

研究摘要·····	XIII
壹、緒論·····	1
一、研究背景·····	1
二、研究目的·····	2
三、研究範圍·····	3
四、研究方法·····	5
五、研究流程·····	6
六、研究限制·····	6
貳、文獻探討·····	9
一、林務局組織變遷歷程·····	9
二、林區管理處人員管理相關研究·····	13
三、組織診斷·····	16
參、深度訪談資料分析·····	19
一、研究標的組織背景·····	19
二、研究設計·····	27
三、結果分析·····	29
肆、問卷調查結果分析·····	65
一、問卷信度分析·····	65
二、問卷發放與回收·····	66
三、樣本特性分析·····	66
四、組織結構面向調查結果分析·····	70
五、運作流程面向調查結果分析·····	85
六、資訊與控制面向調查結果分析·····	103
七、員工心態與士氣面向調查結果分析·····	121

八、管理人員職能面向調查結果分析·····	151
九、替代役·····	165
十、統計分析摘要·····	171
伍、結論·····	181
一、研究發現·····	181
二、政策建議·····	194
參考文獻·····	201

表目錄

表 1-1 林區管理處員工人數統計表·····	3
表 1-2 配屬林區管理處替代役男人數統計·····	4
表 1-3 森林暨自然保育警察隊人數統計表·····	4
表 2-1 1945 年迄今林業行政組織重組歷程之分析·····	10
表 2-2 林務局之 SWOT 分析表·····	15
表 2-3 組織診斷構面及主要分析角度·····	18
表 3-1 林務局員工人數統計表·····	20
表 3-2 林區管理處員工人數統計表·····	20
表 3-3 林區管理處職員性別統計表·····	21
表 3-4 林區管理處職員職等統計表·····	23
表 3-5 林區管理處職員學歷統計表·····	24
表 3-6 林區管理處職員年齡統計表·····	26
表 3-7 編碼結果之相互同意度·····	29
表 3-8 組織業務範圍與性質認知之意向表·····	34
表 3-9 單位內發生勞逸不均情形之意向表·····	43
表 3-10 基層員工對組織策略目標瞭解程度之意向表·····	48
表 3-11 單位與森林警察協調合作情行之意向表·····	49
表 3-12 單位與山青協調合作情形之意向表·····	50
表 3-13 對員工工作投入之評估意向表·····	53
表 3-14 對員工激勵制度資源之意向表·····	54
表 3-15 組織運用新的資訊技術之意向表·····	56
表 3-16 對工作站績效考核作業之意向表·····	58
表 3-17 對員工士氣觀察之意向表·····	61
表 4-1 問卷發放與回收率·····	66
表 4-2 基本資料—性別·····	67
表 4-3 基本資料—年齡·····	67
表 4-4 基本資料—進入林務局的年資·····	68
表 4-5 基本資料—教育程度·····	68

表 4-6 基本資料—職等	69
表 4-7 基本資料—工作單位	69
表 4-8 基本資料—職位	70
表 4-9 不同森林遊樂區的經營對工作站人力調度的影響	73
表 4-10 員工對於所屬林管處在替代役人力運用上的看法	74
表 4-11 男性對於女性同仁擔負與男性同仁同等的工作之態	76
表 4-12 員工對於同仁工作負荷量多寡的看法	76
表 4-13 員工對於女性同仁一樣可以擔任與男性同仁相等的工作之看法	77
表 4-14 主管能夠依照員工專長分派職務	77
表 4-15 專業職能，能夠應付目前所從事的工作	77
表 4-16 員工對於同仁工作負荷量多寡的看法	78
表 4-17 員工對於女性同仁一樣可以擔任與男性同仁相等的工作之看法	78
表 4-18 員工專業職能能夠負荷目前所從事工作之看法	79
表 4-19 不同單位對林管處各課室與工作站的關係之態度	83
表 4-20 不同職等對於林管處與工作站關係之態度	83
表 4-21 工作站對林區管理處各課室的政策的支持度	84
表 4-22 不同林管處對於各課室與工作站關係之態度	84
表 4-23 不同職等對所屬單位與森林暨保育警察隊和防火巡邏隊的協調態度	90
表 4-24 不同年資對於所屬單位對森林暨自然保育警察隊的溝通協調調查	91
表 4-25 不同年資對於所屬單位對森林暨自然保育警察隊的溝通協調調查	91
表 4-26 不同性別對於工作站增加可自行支配經費之看法	95
表 4-27 不同性別對於參與決策機會的看法	95
表 4-28 不同性別對於所屬單位參與上級單位的看法	96
表 4-29 不同年齡對於參與單位內決策機會的看法	96
表 4-30 不同年齡對於所屬單位參與上級單位政策制定的看法	97
表 4-31 不同職等對於當同仁可獲應有獎勵之看法	100
表 4-32 不同職等對於主管會以物質獎酬來激勵部屬之看法	101
表 4-33 不同職等對於主管會以精神獎酬來激勵部屬之看法	101
表 4-34 不同職等對於主管在工作上能激勵士氣之看法	102
表 4-35 不同年齡對於主管會以精神獎酬來激勵部屬之看法	102
表 4-36 不同年齡對於主管會以物質獎酬來激勵部屬之看法	103

表 4-37 不同工作單位對於公務上與主管反應、交換意見之看法·····	106
表 4-38 不同工作單位對於公務上的意見分享與溝通之看法·····	106
表 4-39 不同工作單位對於主管能確實將任務傳達給員工之看法·····	107
表 4-40 不同工作單位對於所屬機關的工作經驗傳承之看法·····	107
表 4-41 不同年齡對於單位經驗傳承之看法·····	108
表 4-42 不同年資對於執行任務時經常向主管反應意見之看法·····	108
表 4-43 不同年資對於主管能確實將任務傳達給員工之看法·····	109
表 4-44 不同年資對於工作經驗承傳之看法·····	110
表 4-45 不同教育程度對於主管能確實將任務傳達給員工之看法·····	110
表 4-46 不同教育程度對於工作經驗承傳之看法·····	111
表 4-47 不同工作單位對於績效考核能瞭解工作優缺點之看法·····	116
表 4-48 不同工作單位對於績效考核能反應員工工作表現的看法·····	116
表 4-49 不同工作單位對於能夠依績效考核給予員工獎懲之看法·····	117
表 4-50 不同工作單位對於上級單位績效考核的次數之看法·····	117
表 4-51 不同工作單位對於工作站績效考核辦法之看法·····	118
表 4-52 不同年齡對於績效考核能瞭解工作優缺點之看法·····	118
表 4-53 不同年齡對於績效考核能反應員工工作表現的看法·····	119
表 4-54 不同年齡對於能夠依績效考核給予員工獎懲之看法·····	120
表 4-55 不同年齡對於工作站績效考核辦法之看法·····	120
表 4-56 不同性別對目前所從事的社會貢獻的看法·····	123
表 4-57 不同性別對於接受和認同所屬機關的工作目標與使命的看法·····	123
表 4-58 不同工作單位對於目前所從事的工作對社會有貢獻的看法·····	124
表 4-59 員工對於接受新的工作內容及其挑戰的看法·····	124
表 4-60 員工對於可以從目前的工作中獲得成長的看法·····	125
表 4-61 員工對於目前的工作環境滿意度的看法·····	125
表 4-62 員工對於目前所從事的工作對社會有貢獻的看法·····	125
表 4-63 員工對於同仁在工作態度上積極度的看法·····	126
表 4-64 員工對於接受和認同所屬機關的工作目標與使命的看法·····	126
表 4-65 不同年齡對於目前工作滿意度之看法·····	127
表 4-66 不同年齡對於將來在本機關發展抱有信心的看法·····	127
表 4-67 不同年齡對於大部分同仁在工作積極度之看法·····	128

表 4-68 不同年齡對於所屬機關的工作目標與使命之看法·····	128
表 4-69 不同年資對於目前的工作環境滿意度之看法·····	129
表 4-70 不同年資對於將來在機關發展機會之看法·····	129
表 4-71 不同年資對於大部分同仁在工作積極度之看法·····	130
表 4-72 不同年資對於接受新的工作內容及挑戰之看法·····	130
表 4-73 不同年資對於接受和認同目前所屬機關的工作目標與使命之看法···	131
表 4-74 不同教育程度對於目前的工作環境滿意度之看法·····	131
表 4-75 不同教育程度對於將來在本機關發展機會之看法·····	132
表 4-76 不同教育程度對於其大部分同仁在工作積極度之看法·····	132
表 4-77 不同教育程度對於接受新的工作內容及其挑戰之看法·····	132
表 4-78 不同教育程度對於可從目前的工作獲得成長之看法·····	133
表 4-79 不同教育程度對於其接受和認同所屬機關工作目標與使命之看法··	133
表 4-80 不同性別對於目前薪資待遇滿意度之看法·····	137
表 4-81 不同性別對於所屬機關的升遷管道滿意度之看法·····	137
表 4-82 不同性別對於能負荷目前的工作業務量之看法·····	138
表 4-83 不同性別對於同仁大多會互相鼓勵盡全力工作之看法·····	138
表 4-84 不同性別對於目前工作的喜愛程度·····	138
表 4-85 不同職等對於目前的薪資待遇滿意度·····	139
表 4-86 不同職等對於所屬機關的升遷管道滿意度·····	139
表 4-87 不同職等對於與員工主管相處融洽之看法·····	139
表 4-88 不同職等對於同仁們大多會互相鼓勵盡全力工作之看法·····	140
表 4-89 不同職等對於與同仁發生衝突會影響到工作情緒之看法·····	140
表 4-90 不同職等對於當與民眾發生衝突會影響工作情緒之看法·····	140
表 4-91 不同職等對於目前工作喜愛程度·····	141
表 4-92 不同工作單位對於目前的薪資待遇滿意度·····	141
表 4-93 不同工作單位對於所屬機關的升遷管道滿意度·····	141
表 4-94 不同工作單位對於與主管相處融洽之看法·····	142
表 4-95 不同工作單位對於同仁們大多會互相鼓勵盡全力工作之看法·····	142
表 4-96 不同工作單位對於當與同仁發生衝突會影響工作情緒之看法·····	142
表 4-97 不同工作單位對於目前工作喜愛程度·····	143
表 4-98 不同職位對於目前的薪資待遇滿意度·····	143

表 4-99 不同職位對於所屬機關的升遷管道滿意度·····	143
表 4-100 不同職位對於工作業務量負荷度之看法·····	144
表 4-101 不同年齡對於工作業務量負荷度之看法·····	144
表 4-102 不同年齡對於目前工作的喜愛程度·····	145
表 4-103 不同年齡對於目前的薪資待遇滿意度·····	145
表 4-104 不同年資對於工作業務量負荷度之看法·····	146
表 4-105 不同年資對於同仁們會互相鼓勵盡全力工作之看法·····	146
表 4-106 不同年資對於目前從事的工作成就感·····	147
表 4-107 不同年資對於目前工作的喜愛程度·····	147
表 4-108 不同教育程度對於目前的薪資待遇滿意度·····	148
表 4-109 不同教育程度對於員工與主管相處融洽之看法·····	148
表 4-110 不同教育程度對於同仁們會互相鼓勵盡全力工作之看法·····	148
表 4-111 不同教育程度對於同仁發生衝突會影響工作情緒之看法·····	149
表 4-112 不同教育程度對於當與民眾發生衝突會影響到工作情緒之看法·····	149
表 4-113 不同教育程度對於目前所從事的工作成就感之看法·····	150
表 4-114 不同教育程度對於目前工作的喜愛程度·····	150
表 4-115 不同工作單位對於主管對員工友善、樂於與人親近之看法·····	154
表 4-116 不同工作單位對於主管願意幫助員工解決工作問題之看法·····	154
表 4-117 不同工作單位對於主管會主動關心員工生活狀況之看法·····	154
表 4-118 不同工作單位對於主管會重視部屬福利之看法·····	155
表 4-119 不同工作單位對於主管會關心員工工作生涯規劃與發展之看法·····	155
表 4-120 不同工作單位對於主管營造良好的工作氣氛之看法·····	155
表 4-121 不同工作單位主管對於員工工作成果要求很高之看法·····	157
表 4-122 不同工作單位對於主管重視其工作進度之看法·····	157
表 4-123 不同工作單位對於主管會主動替員工排定工作內容之看法·····	158
表 4-124 不同工作單位對於主管要求員工凡事依其指示辦理之看法·····	158
表 4-125 不同工作單位對於主管要求員工維持一定工作水準之看法·····	158
表 4-126 不同工作單位對於主管與員工互信與互賴之看法·····	160
表 4-127 不同工作單位對於主管與員工互信與互賴之看法·····	160
表 4-128 不同工作單位對於主管與員工交談會專心傾聽之看法·····	161
表 4-129 不同工作單位對於主管平時會召開會議，徵求同仁們意見之看法·····	161

表 4-130 不同工作單位對於主管常常鼓勵員工工作要團結合作之看法……	162
表 4-131 不同工作單位對於主管需要多瞭解員工的想法之看法……………	162
表 4-132 不同工作單位對於主管在專業知識上足以應付工作需要之看法…	163
表 4-133 不同工作單位對於主管需要多瞭解對人員的管理原理之看法……	164
表 4-134 不同工作單位對於主管總是以身作則、努力工作之看法……………	164
表 4-135 不同工作單位對於主管有創新的思維與作法之看法……………	164

圖目錄

圖 1-1 研究流程·····	7
圖 3-1 林務局員工人數變動情形(1995-2004)·····	20
圖 3-2 林區管理處員工人數統計分析圖·····	21
圖 3-3 林區管理處職員性別分析圖·····	22
圖 3-4 林區管理處男女職員比率·····	22
圖 3-5 林區管理處職員職等分佈圖·····	23
圖 3-6 林區管理處各職等職員比率·····	24
圖 3-7 林區管理處職員學歷統計分佈圖·····	25
圖 3-8 林區管理處職員學歷分佈比率·····	25
圖 3-9 林區管理處職員年齡分佈比率·····	27
圖 4-1 森林遊樂區的經營對工作站人力調度的影響程度·····	71
圖 4-2 員工對於所屬單位在替代役人力運用上的看法·····	72
圖 4-3 員工對於同仁工作負荷量多寡的看法·····	75
圖 4-4 林區管理處各課室所做決定，能夠快速且確實傳達給工作站之看法·····	81
圖 4-5 工作站對林管處各課室的政策支持度·····	81
圖 4-6 林區管理處各課室與工作站之間為「上下隸屬」關係之態度調查·····	82
圖 4-7 單位內作業程序和方法的合理性·····	86
圖 4-8 員工對於上級單位所制定之政策的看法·····	87
圖 4-9 所屬單位與森林暨保育警察隊和防火巡邏隊的協調·····	88
圖 4-10 員工處理衝突的能力·····	89
圖 4-11 員工對於本身決策參與機會的看法調查·····	93
圖 4-12 員工對於建議是否被採納的看法調查·····	93
圖 4-13 員工對於所屬單位參與上級單位的政策制定的看法·····	94
圖 4-14 員工對於工作表現良好是否獲得應有獎勵的看法·····	98
圖 4-15 員工對於主管會以物質方面的獎酬來激勵部屬的看法·····	98
圖 4-16 員工對於主管會以精神方面的獎酬來激勵部屬的看法·····	99
圖 4-17 員工對於主管能否激勵工作士氣的看法·····	100
圖 4-18 員工對於所屬機關工作經驗傳承的認知·····	105

圖 4-19 員工對於現行績效考核能瞭解實際工作優缺的看法·····	112
圖 4-20 員工對於績效考核能反映工作表現的認知·····	112
圖 4-21 員工對於單位能依績效考核給予適當的獎懲之看法·····	113
圖 4-22 員工對於績效考核次數合理性的看法·····	113
圖 4-23 員工對於績效考核協助工作站掌握工作重點的看法·····	114
圖 4-24 員工對於績效考核有助於提昇工作站績效的看法·····	115
圖 4-25 員工對於績效考核的考核項目適當性的認知·····	115
圖 4-26 員工對於本身在機關發展抱有信心的信心度·····	122
圖 4-27 員工對於目前薪資待遇的滿意度·····	134
圖 4-28 員工對於所屬機關的升遷管道的認知·····	135
圖 4-29 員工對於工作成就感的看法·····	136
圖 4-30 員工對主管會主動關心自身生活狀況的看法·····	152
圖 4-31 員工對於主管會關心自身工作生涯規劃與發展的認知·····	153
圖 4-32 替代役男對於所屬單位的工作成效有所助益的看法·····	165
圖 4-33 替代役男對於目前所從事的工作對社會有貢獻的看法·····	166
圖 4-34 替代役男對於喜愛目前工作之看法·····	166
圖 4-35 替代役男對於目前工作環境感到滿意的看法·····	167
圖 4-36 替代役男對於林務局對自身訓練足以應付目前工作業務的看法·····	168
圖 4-37 替代役男對於自身有足夠體力巡山的看法·····	169
圖 4-38 替代役男對於目前所從事的工作能發揮專長·····	170
圖 5-1 林務局 2001 年與 2005 年 SWOT 分析比較圖·····	193

附錄

附錄一：深度訪談大綱·····	附 1
附錄二：深度訪談紀錄(二十四份)·····	附 5
附錄三：編碼人員信度檢定表·····	附 213
附錄四：調查問卷表(林管處)·····	附 215
附錄五：調查問卷(替代役男)·····	附 223
附錄六：調查問卷(前測)同質性檢測·····	附 225
附錄七：問卷構面與題號對照表·····	附 233
附錄八：調查問卷統計資料之分析方式·····	附 235
附錄九(一)：次數分配表(林管處)·····	附 239
附錄九(二)：t 檢定統計分析(林管處)·····	附 257
附錄九(三)：單因子變異數分析(林管處)·····	附 283
附錄九(四)：卡方檢定(林管處)·····	附 327
附錄九(五)：次數分配表(替代役)·····	附 343
附錄十：主管人員管理實務訓練班訓練計畫·····	附 347
附錄十一：焦點團體座談紀錄·····	附 351
附錄十二：期中報告審查會議紀錄·····	附 365
附錄十三：期末報告審查會議紀錄·····	附 375

表附錄

表附錄一：林區管理處主管人員管理實務訓練班課程表·····	348
表附錄二：課程架構表·····	361
表附錄三：課程配當表·····	361

林務局林區管理處人員管理成效研究

摘要

本研究是以組織診斷的方法，從組織結構、運作流程、資訊與控制、員工心態與士氣，以及管理人員職能等五個構面，藉由文獻探討、深度訪談，以及問卷調查等多元的資料蒐集方法，調查及評估林務局林區管理處在組織變遷過程中，人員管理方面的相關問題。本研究的發現包括：多數林區管理處員工肯定主管的專業能力與領導能力，但目前所配置的人力在質和量上均明顯不足，其組織運作流程仍屬於傳統的指揮命令體系，組織成員對於外部關係的管理能力趨弱，組織內部存在世代間的落差，珍貴的組織工作經驗亟待有系統的保存、傳承和創新，薪資待遇、陞遷機會、人際衝突，以及主管的領導能力等，是影響員工士氣的主要因素。除了針對前述問題加以分析外，本研究同時也提出短、中、長程之政策建議。

關鍵詞：林務局、林區管理處、人力資源管理、組織診斷

研究摘要

壹、研究背景

從策略管理的角度來看，人員的組織行為係深受組織之結構及流程所制約，組織結構則需要依隨經營策略加以調整，而組織的經營策略又需要因應環境的變遷加以改變；因此，掌握人員的管理，必須從組織的環境變遷、經營策略及組織結構的轉變先加以瞭解。本研究案係依委託單位所定之研究要旨，集中於人員管理成效一項，採取組織診斷(organizational diagnosis)的方法，從組織結構、運作流程、資訊與控制、員工心態與士氣，以及管理人員職能等五個構面進行評估分析。

貳、研究目的

本研究選擇組織診斷的方法，主要目的在於藉由適切的組織調查或評估(organizational surveys or assessment)途徑，透過多元的資料蒐集方法，診斷林務局在組織變遷過程中之人員管理相關問題，並針對問題提出政策建議及實施部分之人力資源發展干預措施；具體而言，本研究之主要目的包括下列三項：

(一) 從組織結構、運作流程、資訊與控制、員工心態與士氣，以及管理人員職能等五個構面，調查及評估林務局所屬 8 個林區管理處和 34 個工作站之指揮調度系統、管理制度及管理人員之現況。

(二) 根據前述五個構面的診斷結果，以組織發展(organizational development, OD)之各項策略性干預工具，針對指揮調度系統、管理制度及管理人員之職能等提供具體之改善建議。

(三) 根據前述改善建議，針對林區管理處與工作站之管理人員的實際訓練需求，規劃訓練課程與教案，並編排每一梯次計兩天共 15 小時之課程，每一梯次訓練 45 名學員，兩梯次共計訓練完成 90 名林區管理處課室主管及工作站主任。

參、研究發現

組織的問題千緯萬端，惟人員管理始終是核心且必須優先處理的項目。組織診斷是組織為適應環境變遷，在採取具體革新方案前所實施的系統性評估程序。在管理實務上有句名言：「沒有評估，就沒有管理」。換言之，不知道組織的問題所在，就不知道如何正確地運用組織發展的策略與方法。本研究之發現如下所列。

- 1、儘管林區管理處和工作站的主管，對於組織策略與業務範圍、性質轉變的認知程度頗高，但相較於外在環境變遷的速度，組織調整的步伐仍有必要加快。
- 2、因應組織任務之量與質的轉變，林區管理處及其所屬單位在人力配置的量與質上，明顯不足。
- 3、林區管理處的組織運作流程，仍屬於傳統的指揮命令體系，優點在於能夠發揮層級節制的穩定控制力，卻也會出現組織創新能力不足、組織成員士氣難以提振，以及產生組織惰性等限制。
- 4、由於組織成員對於外部關係的管理能力趨弱，導致外部關係一旦出現變化，乃至於發生衝突時，便對組織成員造成相當程度的壓力與挫折感。
- 5、大多數受訪主管肯定目前所使用的各項資訊技術，對人員管理及提高工作效率的幫助很大，應進一步強化組織成員對各項新資訊技術的接受度與熟練度。
- 6、林區管理處和工作站在內部關係的管理上尚稱良好，但由於世代間的落差，影響到不同年齡層員工間的溝通，以及工作經驗的傳承。
- 7、對於工作站績效考核辦法的實施，林區管理處與工作站的認知有相當程度的分歧，整體而言，組織成員尚未具備現代化績效管理的觀念。
- 8、薪資待遇、陞遷機會、人際衝突，以及主管的領導能力等，是影響員工士氣的主要因素。
- 9、多數林區管理處及工作站員工肯定主管的專業能力與領導能力，但亦有多數員工認為主管需要多瞭解和加強人員管理方面的知能。

肆、政策建議

由前述研究發現可獲知，林務局林區管理處在歷經 1989 年組織重組後，雖然在組織結構和運作流程方面已逐漸趨於穩定狀態，但在人員管理層面上仍有進一步調整的需求；在此同時，林務局林區管理處所處的環境卻持續加速變化，使得趨於穩定的組織結構將再次進入重組時期，這種發展趨勢必然對組織內部人員管理造成相當程度的衝擊。掌握情勢，保持彈性，調整體質，追求卓越；這是任何組織追求發展的邏輯要徑。本研究在政策建議方面計分為三部分：其一，短程的政策建議，是指委託單位於未來一年內可立即採行的方案；其二，中程的政策建議，是指委託單位可於第二至三年實施的方案；其三，長程的政策建議，則是委託單位可於第四年後積極發展的計畫方向。

（一）短程之政策建議

- 1、進一步研析組織改造三法和原住民族基本法，對林務局及所屬單位之組織結構、運作流程和人員管理的影響。
- 2、進一步研析接管縣市政府之區外保安林和國有財產局之國有林地，以及未來可能整併國家公園等業務範圍擴大後，組織結構如何調整和人員如何重新配置。
- 3、實施策略性人力資源規劃工作，以作為林務局及所屬單位人員訓練，人力調整，以及向行政院爭取合理員額之依據。
- 4、預作組織變革訓練，以強化林務局及所屬單位的變革管理能力。
- 5、導入知識管理觀念，建立組織經驗傳承工作圈，優先確認、蒐集林務局及所屬單位具有保存及傳承價值的知識清單。
- 6、重新評估森林暨自然保育警察、替代役男及山青等人力的實際運用情形，以作為未來人力調配和發展協同合作機制之參考。
- 7、設計專屬於林務局及所屬單位管理者的管理發展方案，以強化主管人員的管理職能和厚實組織整體的經營能力。
- 8、導入平衡計分卡的觀念與作法，將各種績效考核作業與組織策略嚴密地聯結

起來，並且將績效管理的文化逐漸植入組織各層級。

（二）中程之政策建議

- 1、因應原住民族基本法對林務局相關業務之影響，研擬在原住民族地區有關林業區、生態保育區、遊樂區、國家公園及其他山林治理事項的共同管理機制。
- 2、善用既定之社區林業政策，並將其擴大為與原住民族部落或其他政策標的人口間的合作平台，積極發展各類夥伴關係。
- 3、因應組織內部人力多元化的發展趨勢，強化單位多元化管理能力。
- 4、建立退休人力再運用的機制，一方面可收經驗傳承之效益，另一方面也可作為有效的替代性人力資源。
- 5、設置知識管理的制度性機制，包括知識分類儲存、分享存取、有效運用、維護更新，以及創建新知等。
- 6、超越層級節制的運作型態，建立團隊的工作方式，以適應新時代的工作環境。

（三）長程之政策建議

- 1、定位「森林及自然保育署」為國內水、土、林及自然保育等相關政策網絡的「結網者」角色。
- 2、積極參與國際森林及自然保育活動，除了與全球永續發展運動接軌，更致力於成為全球森林及自然保育的標竿者。

壹、緒 論

關於組織管理的議題，即使今天已經進階到知識管理及價值鏈管理的時代，但人員管理依然是公私部門最為根本和重要的課題。本項研究的主題，係針對林務局林區管理處的人員管理現況進行調查分析。本章將就本研究案之研究背景、研究目的、研究範圍、研究方法、研究流程、研究限制，依序說明如下。

一、研究背景

台灣位處於熱帶與亞熱帶之間，因氣候差異及海拔高低之不同，森林資源多樣且豐富，具有熱帶林、亞熱帶林、暖帶林、溫帶林與寒帶林等多元森林風貌。依據林務局 1995 年所完成的第三次台灣森林資源及土地利用調查，台灣本島林地面積為 2,102,400 公頃，占全島總面積 3,591,500 公頃之 58.53%，其中國有林地為 1,612,900 公頃，約占全島林地面積之 76.7%（林務局，2005a：7）。由前述統計數據可知，林務局經營管理之土地及森林資源龐大，加上近年來行政院農業委員會的政策方針，林務局已經接管原由縣市政府管轄之區外保安林地 39,062 公頃，以及財政部國有財產局即將移撥之國有林地 91,021 筆 70,660 多公頃，加上業務性質已由木材生產轉為森林育樂和森林生態保育，足見近年來林務局的業務範圍不斷成長，並且在業務性質方面也有顯著的轉變。

從策略管理的角度來看，人員的組織行為係深受組織之結構及流程所制約，組織結構則需要依隨經營策略加以調整，而組織的經營策略又需要因應環境的變遷加以改變；因此，掌握人員的管理，必須從組織的環境變遷、經營策略及組織結構的轉變先加以瞭解。林務局自 1945 年以來，基於組織內、外環境的變化，曾經進行過多次的策略或結構調整，其中以 1989 年的轉變最大，以組織結構的面向來看，主要的變革包括：由原先 13 個林區管理處合併為 8 個林區管理處，72 個工作站縮編為 34 個工作站（及 1 個屬臨時編制的海岸林工作站），以及由原先的公營事業預算改為公務預算。這項組織重組方案實施至今已超過 16 年，期間在人員管理方面所產生的影響頗巨，以林務局的員工數來看，1989 年以前員工數猶有四千名，而至 2003 年員工數已精簡至三千名以下（截至 2004 年底之統計，員工數為 2,868 人），十幾年來精簡幅度超過 25%。

同時，值得注意的問題是，過去十幾年來林務局爲了消化組織裁併後之人力，以及配合行政院對政府組織員額控管政策，在整體人力結構上有呈現趨於老化的現象（截至 2004 年底之統計，五十歲以上職員占職員總數的 35%，而三十五歲以下職員僅占職員總數的 17.6%）。其次，林務局爲推廣森林生態旅遊，自 1965 年起至今已陸續規劃整建完成 17 處森林遊樂區，加上近年來業務方針日漸重視強化自然資源保育暨維護生物多樣化，這些業務性質的轉變均會影響到現有人力的調配。最後，林務局在現有員額外，在人力運用上亦有日趨多元化的現象，包括森林暨自然保育警察隊的任務支援，山青在防火救災的動員運用，內政部替代役男的人力運用，以及在現行考試制度下女性員工比例逐年增加等，這些人力素質上的動態變化均會對組織的整體績效產生程度不一的影響。換言之，本研究所觸及到的研究課題，在於目前林務局的人員管理是否足以因應當前及未來內外環境的變遷。

當然，影響組織績效的因素眾多，本研究案不可能關照到每一項變數，本研究案係依委託單位所定之研究要旨，集中於人員管理成效一項，採取組織診斷（organizational diagnosis）的方法，從組織結構、運作流程、資訊與控制、員工心態與士氣，以及管理人員職能等五個構面進行評估分析。

二、研究目的

本研究選擇組織診斷的方法，主要目的在於藉由適切的組織調查或評估（organizational surveys or assessment）途徑，透過多元的資料蒐集方法，診斷林務局在組織變遷過程中之人員管理相關問題，並針對問題提出政策建議及實施部分之人力資源發展干預措施；具體而言，本研究之主要目的包括下列三項：

（一）從組織結構、運作流程、資訊與控制、員工心態與士氣，以及管理人員職能等五個構面，調查及評估林務局所屬 8 個林區管理處和 34 個工作站之指揮調度系統、管理制度及管理人員之現況。

（二）根據前述五個構面的診斷結果，以組織發展（organizational development, OD）之各項策略性干預工具，針對指揮調度系統、管理制度及管理人員之職能

等提供具體之改善建議。

- (三) 根據前述改善建議，針對林區管理處與工作站之管理人員的實際訓練需求，規劃訓練課程與教案，並編排每一梯次計兩天共 15 小時之課程，每一梯次訓練 45 名學員，兩梯次共計訓練完成 90 名林區管理處課室主管及工作站主任。

三、研究範圍

本研究旨在探討林務局林區管理處之人員管理成效，因此以林務局所屬 8 個林區管理處為主要研究範圍，各管理處及其員工數如表 1-1 所示。另外，由於林區管理處執行業務時，所運用人力包括內政部配屬於林務局之替代役男（配屬於各林區管理處現有 149 名，詳見表 1-2），基於防制森林火災所臨時組編之山青，以及內政部警政署專責支援之森林暨自然保育警察隊（目前編有 178 名，詳見表 1-3），是以，也將替代役男、山青及森林暨自然保育警察等三類人員列在研究範圍內。

表 1-1 林區管理處員工人數統計表（統計至 2005.7.31 止）

林區管理處	課室員工數	工作站員工數	合計人數	備 註
羅東處	152	148	300	
新竹處	92	184	276	
東勢處	133	146	279	
南投處	115	176	291	
嘉義處	126	155 (211)	492	括號內為該處所屬鐵路課及所屬員工數
屏東處	113	160	273	
台東處	78	140	218	
花蓮處	103	181	284	
總 計	912	1501	2413	

資料來源：各林區管理處統計。

表 1-2 配屬林區管理處替代役男人數統計（統計至 2005.7.31 止）

林區管理處	替代役男人數	備 註
羅東處	24	
新竹處	16	
東勢處	17	
南投處	17	
嘉義處	15	
屏東處	25	
台東處	18	
花蓮處	17	
總 計	149	

資料來源：各林區管理處統計。

表 1-3 森林暨自然保育警察隊人數統計表

任務編組	人數	備 註
隊本部	6	含兼監督察員 2 人
野生動物保護小組	6	
羅東分隊	20	
新竹分隊	21	
東勢分隊	21	
南投分隊	21	
嘉義分隊	21	
屏東分隊	21	
台東分隊	20	
花蓮分隊	21	
總 計	178	

資料來源：行政院農業委員會，2003。

四、研究方法

本研究係採取文獻分析、深度訪談、問卷調查及焦點團體訪談等多元之資料蒐集方法，茲分別說明如下：

（一）文獻分析法

蒐集林務局林區管理處及其所屬工作站之相關年報及統計資料，與本研究主題相關之理論與實證研究，相關法規、政策、計畫及各類工作手冊，以及歷年相關檔案和客觀之事實資料，並加以整理分析。此項工作主要在蒐集組織結構、運作流程、資訊與控制、管理制度等方面的事實資料。

（二）深度訪談法

以林務局所屬 8 個林區管理處主管和 34 個工作站主管為研究母群體。林區管理處層級未進行抽樣，而是以普查方式進行訪談，計有 8 個樣本；工作站層級之樣本亦非以隨機抽樣方式取得，而是以非機率（non-probability）、資訊豐富的抽樣（information-rich sampling）等方法自各林區管理處選取 2 位受訪者，計有 16 份樣本。前述兩類受訪者共計 24 份樣本。此項工作主要在蒐集組織結構、運作流程、資訊與控制，以及管理人員職能等之質性資料。

（三）問卷調查法

以林務局所屬 8 個林區管理處職員和工員為主要研究母群體（不包括林區管理處主管），為提高樣本的代表性並避免隨機抽樣所可能產生的偏誤，本研究採取機率隨樣本大小成比例（probability proportionate to size, PPS）的抽樣方式，對林區管理處各課室及工作站之職員、員工進行配額抽樣，預計蒐集有效樣本 1067 份。此項工作主要在蒐集組織結構、運作流程、資訊與控制，管理人員職能，以及員工心態與士氣等之量化資料。另外，亦將對替代役男實施問卷調查，由於此類調查母群體較小，因此採普查方式進行問卷調查，此項調查旨在瞭解配屬於林區管理處之替代役男人力的實際運用及管理情形。

（四）焦點團體訪談法

此一方法係運用在本研究進行到規劃設計林區管理處主管人員管理實務訓練課程時。預計邀請 6 位人力資源發展（human resource development, HRD）方面的專家學者和熟悉林區管理處業務及人員訓練工作的實務界人士，與本研究團隊研討並確認本研究所規劃之訓練方案的適切性及可行性。

五、研究流程

本研究之主要工作包括：（一）事實資料之蒐集與分析；（二）分析角度與診斷問題之建構；（三）深度訪談與調查問卷之設計；（四）深度訪談；（五）問卷調查；（六）調查資料分析，根據深度訪談所獲得之質性資料和問卷調查所取得之量化資料先分別分析，再將兩類資料進行交叉分析；（七）組織診斷分析與建議，根據各項分析及診斷結果，針對指揮調度系統、管理制度及管理人員之職能等提供具體改善建議，並進一步根據實際需要，規劃管理人員之訓練課程；（八）焦點團體座談；（九）撰寫研究報告；（十）針對管理人員實施兩梯次訓練課程。本研究之流程，如圖 1-1 所示。

六、研究限制

經由文獻檢索發現，對於林區管理處人員管理的直接相關研究資料相當少，加上每一個國家的林業管理經營均有其獨特之歷史及環境背景，較難從其他國家的經驗中歸納出理論模型而據以作為分析架構；是以，本研究在進行質性資料蒐集時僅能嘗試以一般組織診斷的基本構面進行調查分析，而在量化資料蒐集方面也同樣面臨缺乏與研究主題直接相關之量表可據以參考的困境。基於前述理由，本研究僅能暫時定位為初探性研究。再者，本研究於最後階段所實施之主管人員管理實務訓練課程，限於經費和時間，僅能運用組織發展之部分人力資源管理干預技術。

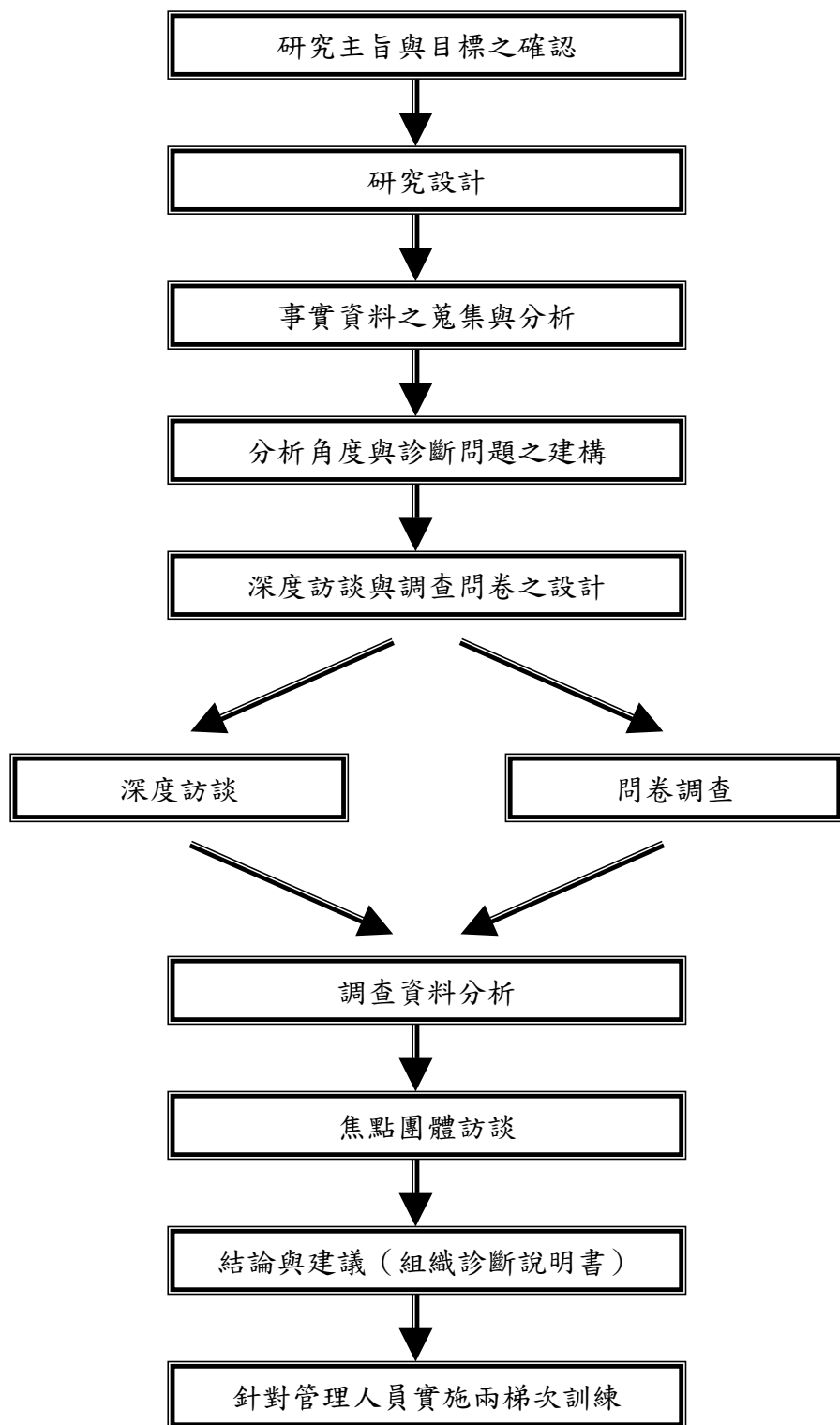


圖 1-1 研究流程

貳、文獻探討

本章將分為三個部分進行文獻分析，首先針對林務局的組織變遷進行探討，其次檢閱有關林務局林區管理處人員管理的相關文獻，最後則說明組織診斷應用於本研究之流程及各個構面。

一、林務局組織變遷歷程

組織一如有機體生物，隨著環境的改變會進行自體的轉變，此種由某一狀態轉變成另一種狀態的自然改變，可能有利於組織，也可能不利於組織，但對於組織的主管而言，一般總是希望組織所發生的任何改變都能有利於組織的營運和發展，是以，他必須設法進行變遷管理（managing change）（吳定等，2005：9）。

台灣的林業起源甚早，林業行政組織在 1945 年台灣光復後至今，共經歷了八次的組織變遷：（一）1945 年 12 月至 1947 年 5 月，台灣省行政長官公署接收日據時期農商局山林課之業務，成立林務局；（二）1947 年 6 月至同年 9 月，台灣省行政長官公署改組為台灣省政府，林務局改隸屬台灣省政府；（三）1947 年 9 月至 1948 年 5 月，省政府農林廳將林務局一分為二，將林業行政與林務生產分離；（四）1948 年 6 月至 1949 年 5 月，林業行政和林業生產組織重新合併；（五）1949 年 6 月至 1950 年 10 月，因各縣市爭取管轄山林管理權，各山林管理所改隸所在地縣市政府管轄；（六）1950 年 10 月至 1960 年 2 月，各山林管理所又回歸林產管理局管轄；（七）1960 年 2 月至 1989 年 6 月，為使林務一元化名實相符，將原轄 7 個山林管理所與 6 個林場皆改名為林區管理處；（八）1989 年迄今，林務局由事業預算改為公務預算機關，13 個林區管理處合併為 8 個，72 個工作站縮編為 34 個（童秋霞等，2001：69-70）。1945 年迄今林業行政組織變遷的歷程之分析，詳見表 2-1 所示。

整體而言，台灣的林業行政組織在 1945 年至 1950 年之間，由於政權遞嬗的過渡階段，在數次的分治與合治的轉變後，逐漸走向事權統一、林政合治的穩定樣態，尤其是近年來林務局已經接管原由縣市政府管轄之區外保安林地，以及接管財政部國有財產局即將移撥之國有林地，顯見台灣的林業經營管理更為集中由

表 2-1 1945 年迄今林業行政組織重組歷程之分析

起迄時間 經歷時間	重組背景	重組原因	重組之 性質	組織結構	重組後造成 之影響	施政方針或 重要措施
1945.12~1947.5 (1 年 5 個月)	台灣光復，台灣省行政長官公署設立林務局以接收日據時期農商局山林課之全盤業務	政治因素 (台灣光復)	由某部改隸他部	1. 林業行政類之山林管理所 2. 林業學術類之模範林場。 3. 木材生產類之直營伐木林場	政權過渡階段，林政問題層出不窮	1. 加強保安林建設 2. 實施保護森林政策 3. 恢復施業造林 4. 建設光復紀念林 5. 獎勵私有林 6. 增加木材生產
1947.6~1947.9 (3 個月)	台灣省行政長官公署改組為台灣省政府	政治因素 (台灣省政府成立)	由某部改隸他部	接收林務局及所屬機構，增加工務組、作業組、供需組、秘書室、人事室。	林政合治	1. 保重於造、造重於伐 2. 增加木材生產 3. 植伐均衡、以林養林 4. 木材配售、價格調整及管制業務
1947.9~1948.5 (8 個月)	為使林業行政與林業生產互相制衡	組織目標與價值的改變	一機關分為二個機關	農林廳內設林務科轄林政、林產、經理三組，並將山林管理所模範林場歸農林處直隸。	林政分治	
1948.6~1949.5 (11 個月)	基於各方反應及政府亦感分治不妥	技術因素	組織合併	林務科撤銷，原轄三組及各山林管理	林政再合治	1. 加強保林造林 2. 植伐平衡 3. 以林養林 4. 培養人才

				所與模範 林場均回 隸林產管 理局		5. 增加生產
1949.6~1950.10 (1 年 4 個月)	各縣市爭 取管轄山 林管理局	政治因素	一機關 分為二 個以上 機關	各山林管 理所改隸 所在地縣 政 府 管 轄，但人 事經費操 之於林產 管理局， 另各模範 林場亦分 別改隸	林政再分治	1. 制定林場直營 伐木作業區範 圍 2. 推行植伐平衡 政策 3. 試辦國有林產 物標售處分成 功 4. 爭取林政管理 與林產管理一 元化
1950.10~1960.2 (9 年 4 個月)	台灣省行 政區域調 整使 2-3 縣共管一 山林管理 所	權責劃分 不清	組織合 併	各山林管 理所又回 歸林產管 理局	林政終於合 治	1. 擴大造林 2. 林產物處分改 為標售 3. 成立森林警察 工作大隊 4. 推展租地造林 辦法 5. 實施全省森林 資源航測調查 6. 強化公私有林 造林並派員督 導 7. 實施國有林造 林抽查制度
1960.2~1989.6 (29 年 4 個月)	1. 使林務 一元化 之局面 名實相符 2. 員工待 遇因管 理對象 不同而	管理與心 理因素	機關更 名、組 織結構 改變	將原轄之 7 個山林 管理所與 6 個林場 改為林區 管理處	1. 各處名稱 劃一、業 務平行 2. 重視森林 經理業務 3. 1968 會計 年度起可 享『經濟 部』之待	1. 發展森林遊樂 事業 2. 第二次森林資 源調查 3. 推行集中造林 與海岸復舊造 林制度 4. 制定台灣林業 經營改革方案

	有所差異，造成員工之不滿				遇標準，視同公營事業，創立林業史上最突出之時期	5. 促使森林法修法 6. 設置自然保留區
1989. 7~迄今 (16 年)	財務入不敷出	經濟因素	1. 組織精簡 2. 組織型態改變	1. 13 個林區管理處合併成 8 個林區管理處 2. 72 個工作站縮編為 34 個 3. 由事業預算改為公務預算	1. 人員精簡 2. 工作站主任之管理幅度太大 3. 林管處各課室主管與工作站主任間有指揮系統不協調之情形 4. 林業不受政府重視	1. 以自然保育經營為重 2. 第三次森林資源調查 3. 推動森林遊樂區開放民營政策

資料來源：引自童秋霞，2001：87-88。

林務局負責。再者，林務局及其所轄林區管理處未來的組織結構，將會深受《中央行政機關組織基準法》（已於 2004 年 6 月 23 日由總統公布施行）、《中央政府機關總員額法草案》及《行政院組織法修正草案》（後兩項草案目前已交付立法院委員會審議中）等政府組織改造三大法案的牽動而再次更迭。依行政院目前的規劃，林務局未來將與相關單位整併為「森林及自然保育署」，隸屬於環境資源部。

最後，值得特別注意的是，甫於 2005 年 2 月 5 日由總統公布施行的《原住民族基本法》，其內容中有多項規定未來將直接衝擊到林務局的林業政策及林政管理工作。例如，該法第 22 條明文規定：「政府於原住民族地區劃設國家公園、國家級風景特定區、林業區、生態保育區、遊樂區及其他資源治理機關時，應徵得當地原住民族同意，並與原住民族建立共同管理機制，其辦法，由中央目的事業主管機關會同中央原住民族主管機關定之。」再如，同法第 2 條本法用詞定義部分，第三項「原住民族地區：係指原住民傳統居住，具有原住民族歷史淵源及

文化特色，經中央原住民族主管機關報請行政院核定之地區。」以及同條第五項「原住民族土地：係指原住民族傳統領域土地及既有原住民保留地。」可以預見的是，未來依《原住民族基本法》所制定的相關辦法，如劃定「原住民族地區」及「原住民族傳統領域土地」，將與林業局所管轄之各類林地相互重疊，在治理結構上，依此法之規範，林務局必須與原住民族建立共同管理機制。面對這些外在環境的變化，林務局未來在治理機制、組織結構、運作流程，乃至於人員管理上都將面臨或急或緩的調整需求。

二、林區管理處人員管理相關研究

檢閱國內學術期刊及碩博士論文文獻，與林區管理處人員管理成效相關文獻並不多，以下僅就目前所蒐集到的文獻內容，摘要說明如下：

（一）1989 年林務局委託楊榮啓和高強對台灣省林務局林區管理處重劃之效率進行評估，研究內容中分析林區管理處進行組織重組的主要原因，在於自 1977 年以來，由於下列理由而發生經營上的財務困難：（1）重視水土保持問題而減少伐採量，（2）造林面積擴大，（3）造林費用高漲，（4）國外原木進口量增加（占需求的 90%），以及（5）對森林遊樂功能的需求增加（楊榮啓、高強，1989）。此一研究計畫係以經濟模式評估林區管理處組織重組的最適模式，雖然此一研究未涉及人員管理問題，但組織結構的調整必然牽動人員管理問題。

（二）1995 年高明瑞針對林務局員工組織目標認知及組織認同進行研究，其研究結果發現林務局本局和 8 個林區管理處員工的目標認知尚有差異存在，在組織認同方面相當參差不齊。例如，雖然林務局自 1989 年起改制為公務預算機關，且強調國土保安和經濟利用並重，但此項調查發現仍有許多林業人員將經濟利用的目標當作主要目標；再如，森林遊樂雖為林務局目前所重視之目標之一，但林務局員工的實際認知卻仍有差距，多數林區管理處都將其放在第四或第五順位（高明瑞，1995：65）。

（三）1995 年羅紹麟、林喻東和童秋霞等接受行政院農委會委託研究，從組織

結構、組織資源、領導型態、溝通、工作士氣及工作滿足感等幾方面，探討影響林業行政管理績效的主要變數，調查結果顯示，影響績效之最大因素是工作士氣，次為組織資源；而影響工作士氣的最大因素為組織結構，組織資源則是受測者最不滿意之部分（羅紹麟等，1995）。

（四）1996 年羅紹麟和童秋霞接受行政院農委會委託研究，探討在環境保育政策下之林業行政管理，主要是在調查 8 個林區管理處和 34 個工作站的人力資源運用，調查結果發現：（1）現有人力雖然尚能應付工作，但人員久任一職的情況相當普遍，且仍有工作勞逸不均的情形；（2）人員訓練不足；（3）部分林區管理處之人力不足，尤其以林政課和作業課較為嚴重（羅紹麟、童秋霞，1997：113）。

（五）1999 年，時任工作站技術員的賴俊仁，在其「如何強化林務體質的管理」一文中，特別反映林區管理處之技術人員，在年齡層分布上有比例嚴重失衡的情況，將使業務經驗的傳承出現問題。其建議克服此一問題的具體作法，應輔導設立退休員工組織民間社團，使其成為林務行政單位的衛星組織，協助傳承林務經驗和補充不足之人力資源（賴俊仁，1999）。

（六）2001 年 2 月，童秋霞之博士論文：「林務局組織重組之研究」，主要是透過問卷調查方法，分析 8 個林區管理處課長以上主管人員對林務局組織重組之意見與態度。調查結果發現：（1）造成林務局組織重組的主要因素包括組織結構、效率、政治環境，以及回應革新之擴散；（2）大部分受訪者對組織重組採取樂觀之態度，局本部主管人員較林區管理處主管人員樂觀，愈高層之主管人員亦持較樂觀之態度；（3）需強化與立法委員、社會大眾及其他政府部門等重要之利害關係人間的溝通與策略之運用；（4）需強化公眾參與及部門間之合作；（5）建議設置監督之林業管理委員會；（6）建議善用策略規劃之分析工具（童秋霞，2001）。再者，童秋霞藉由策略規劃途徑分析林務局組織重組可行模式前，亦對林務局之現況進行 SWOT 分析，詳見表 2-2 所示。

表 2-2 林務局之 SWOT 分析表

優勢—S	劣勢—W
1. 擁有多個森林遊樂區與自然保留區。 2. 人員專業知識充足。 3. 具有長久歷史、傳統與文化。 4. 人員學歷高。	1. 人員技術之斷層。 2. 林業之宣傳與推廣不足。 3. 與其他單位功能重疊。 4. 工作量分配不均。 5. 升遷制度不良。 6. 傳統官僚文化不利組織創新。
機會—O	威脅—T
1. 社會對環境品質的關注與要求增加。 2. 民眾對遊憩、休閒之需求增加。 3. 層級提升。 4. 施行電子化。 5. 森林生態系經營之實施。 6. 與學術機關關係密切。 7. 分權化之實施。 8. 民眾參與之需求與程度提高。	1. 政府不重視林業。 2. 大眾保育理念之偏差。 3. 林地超限使用。 4. 立法委員之影響。 5. 社會變遷迅速。 6. 與其他組織之衝突。 7. 環保團體之干涉。 8. 民眾的對立與不信任。

資料來源：童秋霞，2001：125。

從前述文獻內容的陳述可知，有關林區管理處人員管理層面的研究，多數集中於 1995 年和 1996 年，調查的重點在於 1989 年林務局大幅度進行組織重組後，組織結構與管理的實況分析。從研究的取向來看，高明瑞（1995）的研究係著重於組織成員對於組織目標的認知及組織認同；羅紹麟和童秋霞等（1995、1996）的研究層面較廣，其調查分析的層面包含組織結構、組織資源、領導型態、溝通、工作士氣、工作滿足感，以及人力資源運用等。對於本研究而言，羅紹麟和童秋霞等的研究取向較具參考價值；相當程度而言，本研究的主要調查構面與羅紹麟和童秋霞等的研究層面重疊性頗高，但在調查時間上，已經差距有將近十年，研究標的在此期間的變化或未變化情況，正可透過本研究加以追蹤調查。再者，賴俊仁（1999）所觀察到，林務局員工年齡趨於老化，且業務經驗傳承出現問題，以及童秋霞（2001）對林務局所進行的 SWOT 策略分析等，也提供本研究進行實證調查與組織診斷時的重要參考。

不同於前述各項調查研究，本研究的特點在於藉由較為完整和系統化的組織診斷架構，作為實證調查的主要構面，並且在蒐集實證資料的方法上，本研究兼採深度訪談此類質化方法和問卷調查此類量化方法，以期達到較理想和豐富的研究成果。

三、組織診斷

組織為了適應環境的變遷往往會採取各類計畫性的變遷管理作為，然而，如果沒有先行實施組織診斷工作，所採行的變革作為則可能出現「用錯管理藥方」或「亂服管理成藥」等問題。所謂組織診斷，是採行適切且必要的程序、模式及方法，釐清組織現況及問題，並且找出解決問題的策略及工具，協助領導人和管理者進行決策及實施組織發展的適當干預作為，俾利於組織整體績效的提昇（Harrison, 2005:1）。

一般而言，組織在面臨下列問題時會採取組織變遷管理作為：（1）出現品質降低、生產力停滯、危機，以及其他無效能的徵兆出現時；（2）市場需求降低、財務困難、顧客滿意度低，以及受到外部利害關係人的批評時；（3）面臨諸如員工流動率過高、組織精簡後員工士氣低落，以及難以處理員工多元文化等人力資源問題；（4）面臨市場和政府管制的嚴厲挑戰；（5）無法有效處理組織裁併或組織重組過渡時期的種種問題；（6）組織面對棘手和複雜的新技術或新方案時（Harrison, 2005:3）。當然，除了上述內、外環境的變遷所誘發的組織變革需求，有時也會因為領導人或管理者的高敏銳度和旺盛企圖心，而先於環境變遷對組織產生衝擊前，即進行組織診斷並採取預防行動。

M. I. Harrison（2005）認為，成功的組織診斷必須掌握三個重要面向：（1）流程（process），包括診斷者進場、診斷者與顧客簽約、建構研究設計、資料蒐集整理、分析，以及最後提出診斷說明書等反饋作為；在此階段，顧客在協助釐清組織現況、問題及診斷需求等方面扮演相當關鍵的角色。（2）模式（modeling），並無特定模式，但診斷者必須對各種組織行為和管理理論及實務熟練。（3）方法（methods），包括周延的研究設計和資料蒐集方法，通常所使用的方法包括問卷調查、訪談、觀察及團體座談等。

雖然本研究著重於人員管理成效的調查，並且研究案的最後階段在於進行人

力資源干預策略，實施主管人員管理實務訓練；但本研究團隊認為進行組織診斷時，在以人員管理成效為重點的同時，仍須從組織整體或系統的角度進行調查分析。本研究係採行司徒達賢（1981）所發展出來的組織診斷架構進行調查評估，此一診斷架構包括：

- （一）組織結構面。觀察的途徑包括組織架構圖、廠辦設備、人員素質、執掌劃分，以及業務特性等；而在分析的角度上，包括組織結構與策略的適配度、分工方式、部門關係、權責劃分，以及分權化程度。
- （二）運作流程面。觀察的途徑包括機關（構）的基本工作程序、決策程序、解決問題的程序、工作程序，以及瞭解組織程序的方法；而在分析的角度上，包括工作程序、協調、授權與參與，以及激勵與獎酬。
- （三）資訊與控制面。觀察的途徑包括組織對資訊與情報的認知、資訊的流程與運用；而在分析的角度上，包括資訊和情報、溝通、控制制度，以及績效管理制度。
- （四）員工心態與士氣面。所謂心態，是指一個人對某些事物在價值偏好上的傾向，可觀察的途徑包括員工對組織、上級、部屬、同事、自我，以及對權力、時空環境、工作等之態度；士氣主要是反映員工在組織中，對工作、待遇、同事、上司、部屬，以及整個組織的滿意程度。此一構面的分析角度包括員工心態、員工士氣與組織氣候。
- （五）其他值得探討之面向。此一構面的分析角度可依研究標的之特性，以及研究旨趣加以選定。一般而言，分析的角度可包括人員能力與人員前途，權力結構與組織衝突，以及領導與指揮等方面。

基於本研究之要旨，以及從靜態資料中所獲得的資訊，在組織結構面，研究團隊選定的主要分析角度包括「組織結構與策略的適配度」、「分工方式」，以及「部門關係」；在運作流程面，選定的主要分析角度包括「工作程序」、「協調」、「授權與參與」，以及「激勵制度」；在資訊與控制面，選定的主要分析角度包括

「溝通」和「績效考核」；在員工心態與士氣面，選定的主要分析角度包括「員工心態」和「員工士氣」；最後，研究團隊選擇以管理人員職能為診斷重點，分析角度在管理人員的「領導風格」、「主管與部屬關係」，以及「主管的管理職能」。茲將本研究之組織診斷構面及主要分析角度，整理如表 2-3 所示。

表 2-3 組織診斷構面及主要分析角度

組織診斷構面	主要分析角度
組織結構	組織結構與策略的適配度、分工方式、部門關係
運作流程	工作程序、協調、授權與參與、激勵制度
資訊與控制	溝通、績效考核
員工心態與士氣	員工心態、員工士氣
管理人員職能	領導風格、主管與部屬關係、主管的管理能力

資料來源：本研究。

參、深度訪談內容分析

本研究在組織診斷階段，主要蒐集資料的方法包括深度訪談和問卷調查。一般而言，在訪談前會先進行問卷調查以掌握訪談調查的要點；但基於直接相關研究之量表稀少，研究團隊在策略上先以參考相關文獻及調查發現為設計訪談大綱之依據，再藉由後續的問卷調查與先前的訪談內容進行交叉分析，期能獲致品質較佳之診斷結果。本章分為三個部分，包括研究標的組織背景、研究設計，以及結果分析。

一、研究標的組織背景

林務局目前的施政方針為：（一）實施林地分級分區，永續林業經營。（二）加強林地管理與森林保護工作，維護森林資源。（三）加強造林撫育及林產產銷輔導。（四）建立安全森林遊憩環境，推展森林生態旅遊。（五）辦理防沙治水、林道復建及劣化地復育造林。（六）加強自然資源保育，維護生物多樣性的功能。（七）推動社區林業，結合民間參與。（八）積極辦理災後復建工作（林務局，2005a：11）。

截至 2004 年底的統計，林務局員工總人數 2,868，其中職員人數 1,160（技術人員 864 人、行政人員 296 人），工員人數 1,708（士級人員 1,465 人、司機技工工友 243 人）。有關林務局各年度人數統計，以及截至 2004 年底，林區管理處員工人數，職員性別、職等、學歷及年齡等統計，詳細分析如下。

（一）林務局員工人數變動情形（1995-2004）

1960 年代初期，林務局的員工人數曾高達近 12,000 人，而至 1960 年代後期，員工數則降至 8,000 人以下，1980 年代中期員工數再降至 6,000 人以下，1990 年代初期員工數已降至 4,000 人以下，及至 2003 年員工數又再降至 3,000 人以下，截至 2004 年底的統計，林務局的員工總人數為 2,868 人。林務局 1995 年至 2004 年員工人數變動情形，如表 3-1 和圖 3-1 所示。

表 3-1 林務局員工人數統計表（1995-2004）

年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
人數	3632	3649	3588	3582	3361	3328	3273	3067	2940	2868

資料來源：林業統計 2004 年年報。

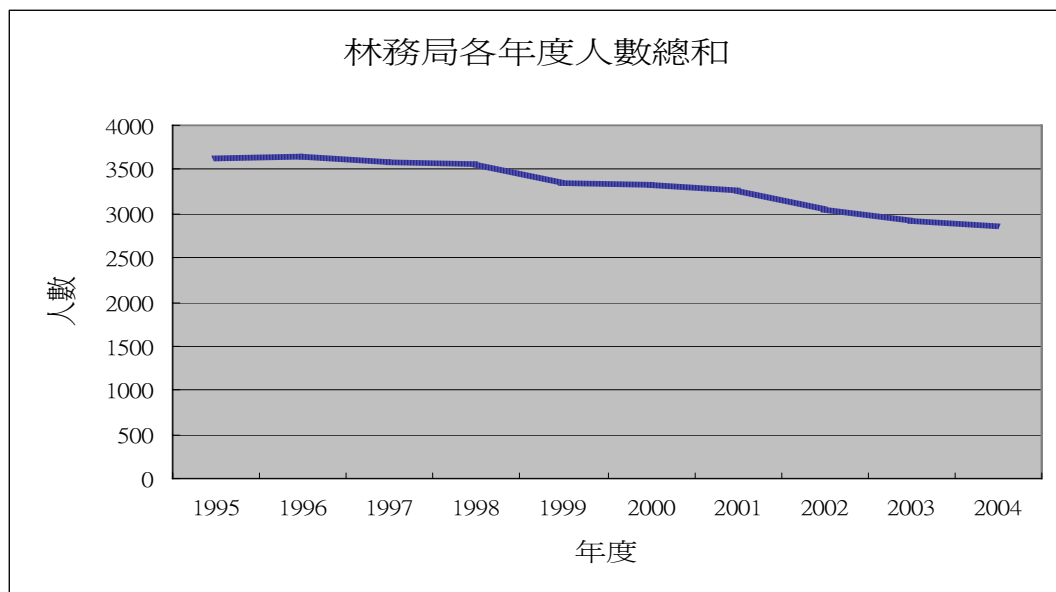


圖 3-1 林務局員工人數變動情形（1995-2004）

（二）林區管理處員工人數

林務局所屬 8 個林區管理處的總人數為 2,549 人（截至 2004 年底統計），各林管處員工人數，詳見表 3-2 和圖 3-2 所示。

表 3-2 林區管理處員工人數統計表（統計截止日：2004 年底）

林管處	羅東處	新竹處	東勢處	南投處	嘉義處	屏東處	台東處	花蓮處	總計
人數	307	289	307	308	514	286	235	303	2549
百分比	12.04 %	11.34 %	12.04 %	12.08 %	20.16 %	11.22 %	9.22 %	11.90 %	100 %

資料來源：林業統計 2004 年年報。

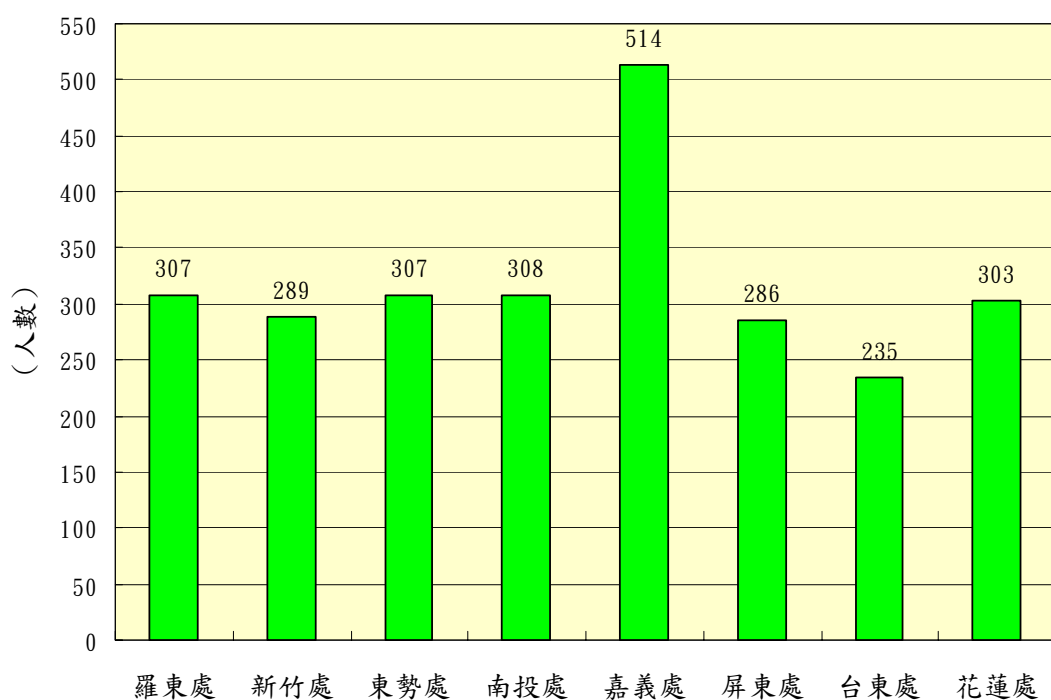


圖 3-2 林區管理處員工人數統計分析圖

(三) 林區管理處職員性別

林區管理處職員部分的性別分佈，男性占 70%，女性占 30%，依林務局過去以男性為主要人力的傳統而言，目前林區管理處女性職員的比例正逐年提高。各林管處職員性別統計，詳見表 3-3、圖 3-3 和圖 3-4 所示。

表 3-3 林區管理處職員性別統計表 (統計截止日：2004 年底)

林管處	男	女	總計
羅東處	79 (67%)	39 (33%)	118
新竹處	65 (61%)	41 (39%)	106
東勢處	75 (66%)	39 (34%)	114
南投處	85 (74%)	30 (26%)	115
嘉義處	127 (78%)	36 (22%)	163
屏東處	72 (66%)	37 (34%)	109
台東處	58 (65%)	31 (35%)	89
花蓮處	87 (74%)	30 (26%)	117
總計	648 (70%)	283 (30%)	931

資料來源：林業統計 2004 年年報。

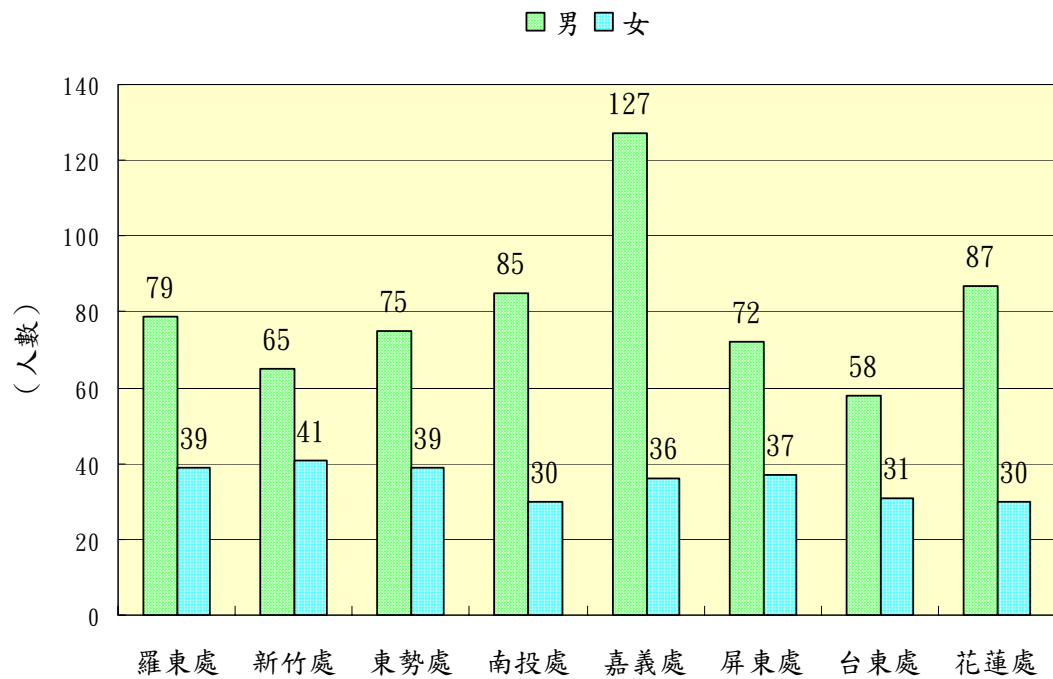


圖 3-3 林區管理處職員性別分析圖

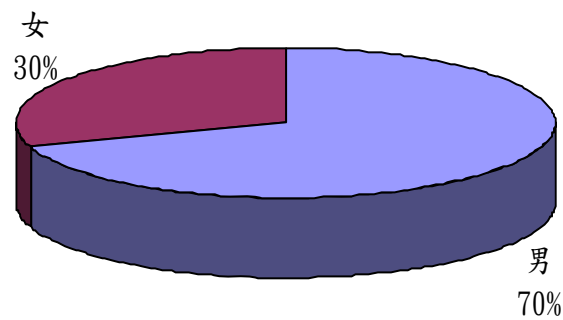


圖 3-4 林區管理處男女職員比率

(四) 林區管理處職員職等

林區管理處職員部分的職等分佈，簡任占 2%，薦任占 58%，委任占 39%，雇員占 1%。各林管處職員職等統計，詳見表 3-4、圖 3-5 和圖 3-6 所示。

表 3-4 林區管理處職員職等統計表 (統計截止日：2004 年底)

林管處	簡任	薦任	委任	雇員	總計
羅東處	2 (2%)	74 (63%)	42 (35%)	0 (0%)	118
新竹處	2 (2%)	61 (58%)	43 (40%)	0 (0%)	106
東勢處	2 (2%)	72 (63%)	40 (35%)	0 (0%)	114
南投處	2 (2%)	78 (68%)	35 (30%)	0 (0%)	115
嘉義處	2 (1%)	79 (48%)	76 (47%)	6 (4%)	163
屏東處	2 (2%)	71 (65%)	36 (33%)	0 (0%)	109
台東處	2 (2%)	49 (55%)	38 (43%)	0 (0%)	89
花蓮處	2 (2%)	60 (51%)	54 (46%)	1 (1%)	117
總計	16 (2%)	544 (58%)	364 (39%)	7 (1%)	931

資料來源：林業統計 2004 年年報。

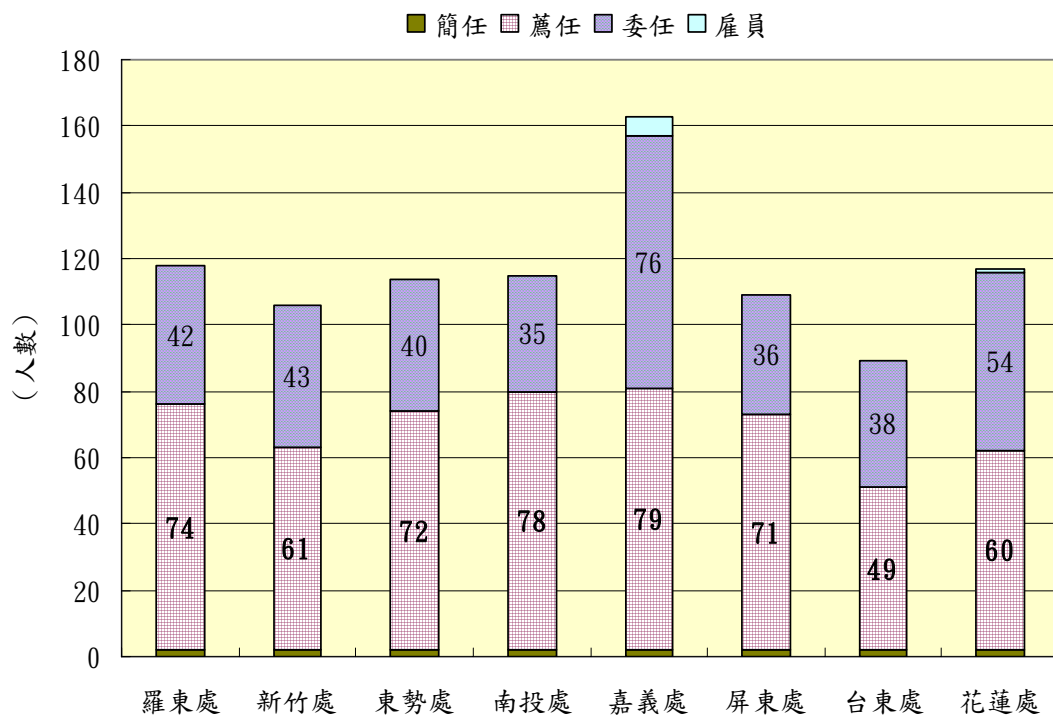


圖 3-5 林區管理處職員職等分佈圖

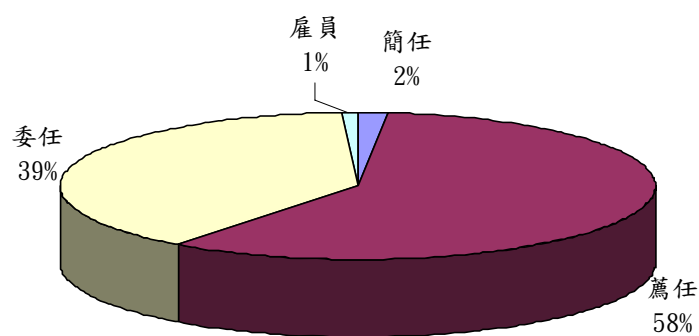


圖 3-6 林區管理處各職等職員比率

(五) 林區管理處職員學歷

林區管理處職員部分的學歷分佈，研究所占 13%，大學專科占 69%，高中、高職及以下僅占 18%，整體而言，林區管理處職員的學歷頗高。各林管處職員學歷統計，詳見表 3-5、圖 3-7 和圖 3-8 所示。

表 3-5 林區管理處職員學歷統計表 (統計截止日：2004 年底)

林管處	研究所	大學專科	高中、高職及以下學校	總計
羅東處	24 (20%)	73 (62%)	21 (18%)	118
新竹處	13 (12%)	74 (70%)	19 (18%)	106
東勢處	15 (13%)	83 (73%)	16 (14%)	114
南投處	23 (20%)	63 (55%)	29 (25%)	115
嘉義處	10 (6%)	115 (71%)	38 (23%)	163
屏東處	6 (6%)	91 (83%)	12 (11%)	109
台東處	16 (18%)	59 (66%)	14 (16%)	89
花蓮處	14 (12%)	80 (68%)	23 (20%)	117
總計	121 (13%)	638 (69%)	172 (18%)	931

資料來源：林業統計 2004 年年報。

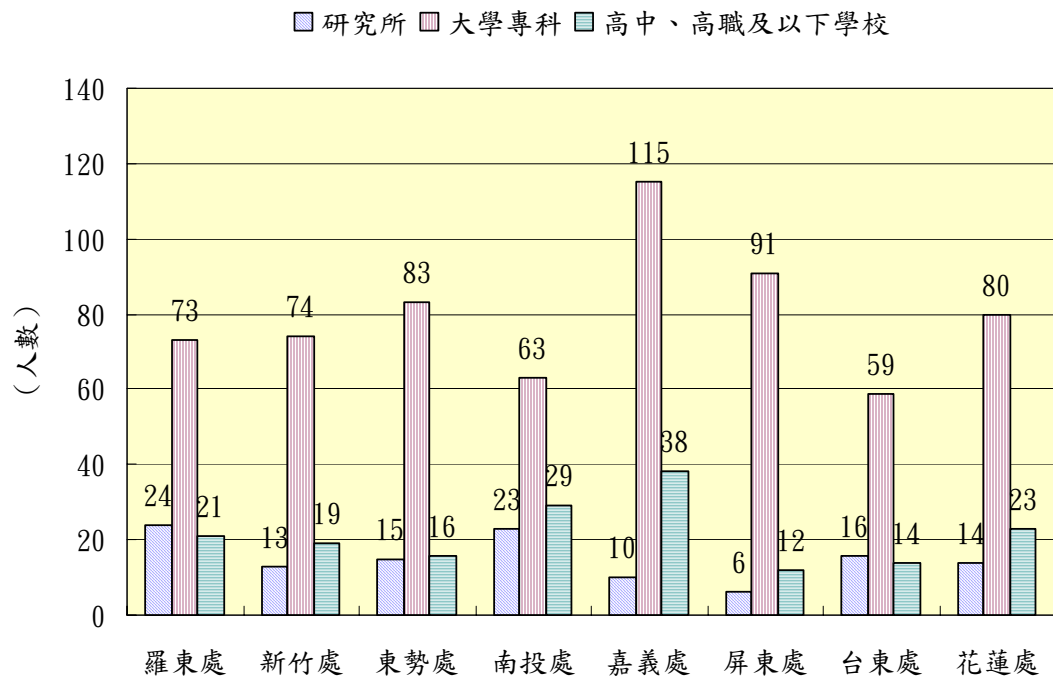


圖 3-7 林區管理處職員學歷統計分佈圖

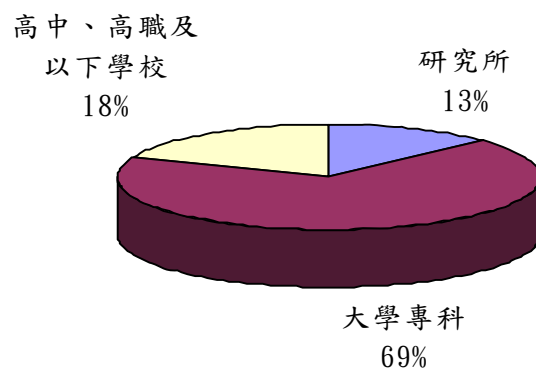


圖 3-8 林區管理處職員學歷分佈比率

(六) 林區管理處職員年齡

林區管理處職員部分的年齡分佈，60 歲以上占 14%，55-59 歲 9%，50-54 占 13%，45-49 占 11%，40-44 占 16%，35-39 占 19%，30-34 占 12%，25-29 占 5%，20-24 占 1%。由上述統計可發現，50 歲以上職員占 36%，34 歲以下職員僅占 18%，顯見林區管理處職員年齡有趨於老化的現象。各林管處職員各年齡層統計，詳見表 3-6、圖 3-9 所示。

表 3-6 林區管理處職員年齡統計表 (統計截止日：2004 年底)

林管處	20~24	25~29	30~34	35~39	40~44	45~49	50~54	55~59	60(+)	總計
羅東處	0 (0%)	5 (4%)	16 (14%)	30 (26%)	17 (14%)	16 (14%)	14 (12%)	10 (8%)	10 (8%)	118
新竹處	1 (1%)	5 (5%)	14 (13%)	26 (25%)	16 (15%)	13 (12%)	10 (9%)	6 (6%)	15 (14%)	106
東勢處	1 (1%)	6 (5%)	18 (16%)	24 (21%)	13 (11%)	9 (8%)	16 (14%)	8 (7%)	19 (17%)	114
南投處	0 (0%)	6 (5%)	15 (13%)	20 (17%)	16 (14%)	13 (11%)	13 (11%)	10 (9%)	22 (20%)	115
嘉義處	0 (0%)	3 (2%)	15 (9%)	23 (14%)	29 (19%)	21 (13%)	25 (15%)	25 (15%)	22 (13%)	163
屏東處	1 (1%)	6 (6%)	11 (10%)	21 (19%)	22 (20%)	7 (6%)	17 (16%)	7 (6%)	17 (16%)	109
台東處	1 (1%)	3 (3%)	13 (15%)	18 (20%)	24 (27%)	11 (12%)	8 (9%)	5 (6%)	6 (7%)	89
花蓮處	3 (3%)	9 (8%)	11 (9%)	14 (12%)	16 (14%)	12 (10%)	21 (17%)	14 (12%)	17 (15%)	117
總計	7 (1%)	43 (5%)	113 (12%)	176 (19%)	153 (16%)	102 (11%)	124 (13%)	85 (9%)	128 (14%)	931

資料來源：林業統計 2004 年年報。

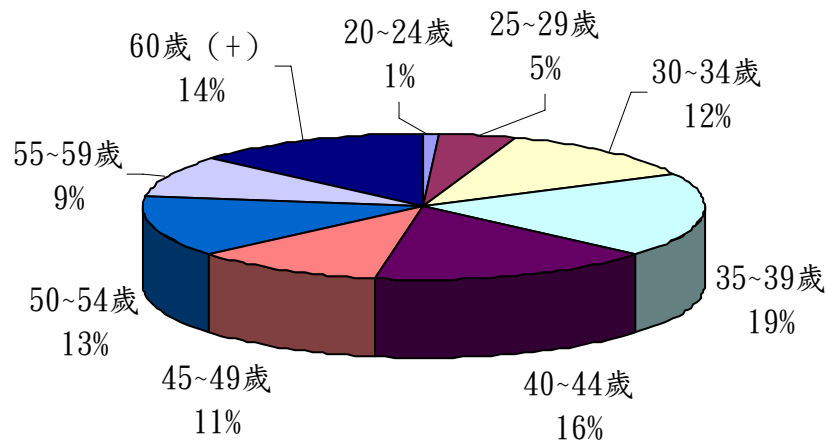


圖 3-9 林區管理處職員年齡分佈比率

二、研究設計

本研究之深度訪談部分，主要目的是藉由幾類適當且願意分享相關資訊的樣本，調查林區管理處和工作站兩層級主管對於人員管理成效相關問題之意見。在資料分析方面，採取內容分析法（content analysis）。以下分別說明研究進行之抽樣、訪談、資料分析時之類目建構、編碼與分析及信度檢定等過程。

（一）抽樣

本研究係採取非機率（non-probability）、資訊豐富的抽樣（information-rich sampling）等方法獲得訪談樣本。主要是向研究案委託單位取得適當且願意提供相關訊息者的名單，再進一步分類並篩選出具有代表性的樣本。本研究深度訪談的樣本包括以下兩類：（1）林區管理處主管，計有 8 位，其訪談記錄代碼為 A1～A8；（2）工作站主管，計有 16 位，其訪談記錄代碼為 B1～B16。兩類共計 24 份有效樣本。

（二）訪談

訪員計有 3 位，一位是本研究案協同主持人，另外兩位是具有訪員訓練背景的碩士班研究生。正式訪談前，由計畫主持人召集研究會議，根據研究目的和研究內容設計訪談大綱，再分別由 3 位訪員同時訪談 3 位受訪者後，修訂並確認正式的訪談大綱（如附錄一）。每份樣本訪談時間均在 60 分鐘以上，並同步進行錄音；訪談結束後立即將錄音帶交由記錄人員作成逐字紀錄稿；記錄稿完成後，隨即再交由受訪者本人確認，確認無誤後則歸檔準備進行分析。24 份訪談記錄稿（如附錄二）。

（三）類目建構

類目建構（categories）是進行內容分析時的基本分析單位，類目建構可依照理論或是過去研究的結果發展而成，或者是由研究者自行發展而成（楊孝燦，1996）。本研究是將組織結構、運作流程、資訊與控制、員工心態與士氣，以及管理人員職能等五個組織診斷構面作為分析類目。

（四）編碼與分析

編碼工作是由本研究協同主持人（代碼 I）、研究助理（代碼 II），以及一位具有編碼經驗之碩士班研究生（代碼 III）擔任編碼員，共同審視所有樣本訪談記錄後，依據類目中之各細項進行登錄工作。正式登錄前，先進行信度檢定和確認編碼原則。正式登錄完成後，進行各類目細項落點統計並進行結果分析。

（五）信度檢定

為提高內容分析的信度（reliability），在正式判讀、登錄訪談記錄前，先製作一份信度檢定表，如附錄三，並依照檢定內容分析信度公式¹，對編碼員作信度分析。編碼結果相互同意度，如表 3-6 所示；其計算過程如表 3-7 所示。檢定結果，平均相互同意度為 0.635，複合信度為 0.839。內容分析法當然無法達到百

¹ 相互同意度 = $2M/N1 + N2$ ；M = 兩位編碼者編碼結果相同的次數，N1 = 第一位編碼者編碼次數，N2 = 第二位編碼者編碼次數。複合信度 = $N * (\text{平均相互同意度}) / 1 + [(N-1) * (\text{平均相互同意度})]$ ；N = 編碼者人數（楊孝燦，1996）。

分之百的精確度，一般而言，如有 0.8 以上的複合信度，其分析的可信度即算高。

表 3-7 編碼結果之相互同意度

	編碼員 I	編碼員 II
編碼員 III	0.653	0.720
編碼員 II	0.533	

$$\text{平均相互同意度} = (0.653 + 0.533 + 0.720) / 3 = 0.635$$

$$\text{複合信度} = 3 * 0.635 / [1 + (2 * 0.635)] = 0.839$$

三、結果分析

以下將依序由組織結構、運作流程、資訊與控制、員工心態與士氣，以及管理人員職能等五個組織診斷構面，對深度訪談結果之進行分析。

(一) 組織結構面

1. 受訪者對於組織是否在業務範圍和性質上有無明顯變化之看法？

多數受訪者認為組織之業務範圍及性質具有明顯的變化，意見分布詳見表 3-8。林務工作由於社會環境的轉變面臨必須調整的階段，不論是在業務範圍上或是業務性質上皆產生變化，這些變化除了擴大原有的造林、保林、治災、防災的業務外，更從 1960 年代以後慢慢偏重森林育樂、生態保育的工作等更為多元化的經營。訪談內容如下：

「業務性質方面變動是大一點。隨著時代的進步，從傳統的林業以木材利用為導向轉向成多目標經營，性質方面是有這樣的轉變。(A07)」

「像自然保育部分，2003 年年底環境保護法制定後是有比較具體增加的項目，就是盜獵的取締，除了取締之外現在還要執行監測這個部分，與委託、委辦單位共同找尋解決辦法，然後慢慢建立機制。(B01)」

「確實有變化，除了傳統的林業工作外，這個工作站又增加了兩個蠻繁重的

工作，第一個就是林業文化遊憩事業的發展，另外一部分就是平地造林。(B08)」

「保育業務，以前大家不是很重視，但是因經濟不景氣、失業人口增加，失業的人回到自己的家鄉，靠山吃山，有些莠民經常出入森林區域，把森林裡的動、植物視為家產，隨意盜獵、竊取，為防範盜伐、盜獵的發生，我們必需投注相當多的人力與時間前往查緝，這占了我們蠻大的業務量；莠民隨意進出森林區域，破壞損毀森林資產，我們必須要禁止這種行為發生。(B11)」

近年來更因積極推動民眾參與，將社區居民帶入森林保育的觀念與政策推廣更是目前林務工作的重點，也是一項新增的業務，性質完全不同於以往的森林保護。其中最受重視的莫過於推行一段時間的「社區林業政策」，林務工作與社區的結合也已經有成果展現出來。訪談內容如下：

「這三年來我們推廣新林業政策，所以林業不只是在山林裡頭做保育的工作。這兩年來我們的林業工作走到社區去，主動去對民眾做輔導。希望每個社區，尤其是森林周邊的社區或部落，在生態和林業共同經營的概念上共同營造一個生態村。(A01)」

「社區林業應該是我們以後要走的方向。譬如說我們可以把週遭的森林委託給社區去經營管理，這包括火災、盜伐、濫墾的預防、步道的整理，若委託他們處理，該編的經費我們會去處理。(A02)」

「過去是以造林、伐木為主，漸漸調整為以森林保育、資源維護為主。對社區林業投入就比較多，包括綠美化、關山工作站的山林巡狩隊。(A05)」

而在新增的林政業務部分，在各工作站中最明顯的即為縣市政府所移撥的區外保安林，雖然依地區不同所交接的範圍面積各有多寡差異，但從訪問內容皆可了解區外保安林對於工作站而言是一包含多項問題的龐雜工作業務，特別在組織精簡後組織單位所處的人力不足情形下，更加顯現接管區外保安林業務的人力短絀。訪談內容如下：

「民國 92 年 7 月以後就接管區外保安林，從縣市政府接過來。我們大概接

了 5,000 多公頃。區外保安林最大的問題應該是林政管理上的問題，包括廟宇、墳墓的濫葬、濫墾、濫建的問題，這是最困難、最棘手的，因為這不是只有法律層面的問題，還包括社會、經濟、民生層面等問題。(A01)」

「我們 XX 處大概接了區外保安林 10,000 多公頃，人跟經費都沒有，可是傳統的工作也要做，傳統的育苗、造林、保育、遊樂、工程都要做。現在所接的接近都會區周遭的林地都是最繁雜的。以前沒有管，濫墾、濫葬、濫建，甚至鄉鎮公所都跟民眾一樣毫無法律的規矩，自己也在違法，沒有申請。(A03)」

「第一個、去年區外保安林的接收，是一個工作量增加，巡視壓力增大的業務。區外保安林原來管理單位為縣市政府礙於人力管理比較鬆散。違規的部分有違規作物、濫墾、濫建。換約我們有一定的規定，我們按照現行的規定執行比較嚴格，他們就認為林務局是公家單位，縣政府也是，為什麼他們行，你們不行？這樣他們就到處投訴，所以壓力很大。(B09)」

另外，國有財產局即將移撥給林務局的林業用地面積部分，各林管處與工作站依照區域所分得的負責面積也不少，目前由國有財產局與林務局共同組成小組處理中，所以這個部分的林業用地尚處於接收階段，還未完全轉由工作站負責，所以有些工作站已經有林業用地的部分，有些則還沒有移交。而國有財產局的林業用地其中所存在的問題也很多，多屬於早期管理成效不佳所造成的林地問題。訪問內容如下：

「國有財產局移撥的林地，目前我們所面對的是嘉義辦事處和台南辦事處的業務，我們總是要過濾一下，要我們照單全收，可是裡面還是有很多違法違規的。(A02)」

「現在大家在現勘，一方面談如何接，這邊也將近一萬公頃，如果這樣下來，都是增加工作，我們和國產局相同原則就是說如果這邊有被濫建，你先處理好再交給我，這是以後要增加的工作。(A06)」

「接管國有財產局林業用地 2600 公頃裡面很多濫墾、違規、違法林地，處理舊濫墾地是最頭痛的。去處理時老百姓就會反彈，他們會說過去十年、二十年都可以沒事，為什麼你們來接管後就不行。(B01)」

第三項增加的業務為林務局要求工作站於 2007 年前將承租地重新測量的工作，以利租地造林的推廣進行。這個部分亦為工作站目前非常重要的任務，屬於舊業務的清查與擴大，是租地管理的一環。這個部分也涉及法律問題和執行問題，清查過程所遭遇阻礙也不小，特別是涉及租地收回與租地造林時。訪談內容如下：

「租地重測是個大問題，也是業務範圍擴增，新增加的業務。本來有這個業務，但是你要做的更精確。在儀器方面的使用不一定每一個人都會，另外你測出來跟原來不符以後如何解決是以後的事情，你要把正確的位置跟以前不對的更正，這問題很多。(A06)」

「租地重測和林地接管業務。也不少！我們不是收回，我們要求他改正，到今年六月三十號以前，種植違規作物的話，每公頃面積六百株造林樹種，如果不種六百株的話，我們要收回來。(B06)」

「我們最頭痛的是租地管理、租地違規使用，講實在，我們處理到現在指令也不是很明確，如果牽涉到租地拓墾通通要移送，案件會相當多，而且只要有訴訟，整個租地通通都要收回來，那一定會造成老百姓抗爭，租地最頭痛的是 58 年濫墾地清理，當初短短幾個月就把這件事情交差，造成現在圖面不對、包括租地位置不對、承租面積不對，這會造成管理上困難。(B13)」

「再來就是租地造林的政策，過去管理上做的不很完善，像是會發生濫墾的情形，在濫墾的部分公告收回或是民事訴訟的部分，是工作站工作量最大的部分。(B07)」

以上新增的業務是屬於林政層面，至於在森林育樂與森林保育方面所擴大的業務，主要包括森林遊樂區的增設、保護（育）區的增加、森林步道的整建等。其中森林遊樂區、森林步道的發展起因於國人對於遊憩觀光的重視，因此森林遊樂區成為一項非常重要的觀光資產。在每個林管處轄下幾乎都有森林遊樂區，雖然未必每個工作站皆有森林遊樂區，且又因為規模大小、園區功能因素讓森林遊樂區的業務性質有所不同，但也都增加了擁有森林遊樂區的工作站之業務量。訪談內容如下：

「我們林務局有 16 個遊樂區，分布在全省，我們管理處就占 4 個，就是一

個內洞、一個滿月圓、一個東眼山、一個觀霧，加上拉拉山的自然保育區，這樣我們等於就有 5 個，加上台車，就是育樂業務，這是很顯著的。(A01)」

「本站近年來增加的有森林遊樂區業務、接管縣市政府移交之區外保安林業務、國有財產局移交林地接管業務及平地景觀綠美化業務、社區林業等業務。(B11)」

另外也因為現代社會環保意識的高漲，為保護森林資源的永續發展，保護區或保育區的設置亦增加不少，直接受工作站的保護管制，避免外來者的破壞。再加上生態旅遊的推廣，也增加了林地中森林步道的設立，因此森林步道的整建也增加了部分工作站的工作量。訪談內容如下：

「現在 XX 林管處的保護區增加很多，還有這兩年育樂課國家森林步道的事情也做的比較多。(A06)」

「保育區每個月工作站有不定期派人巡視，每年也都會進行調查，不像一般的保護區只是巡視而已。(B12)」

「另外我們有 1 條古道也是在 XX 這邊，這是由管理處發包整建，應該是今年會完成驗收工作。目前我們在做一些解說牌、告示牌的工作還沒完成，整個路面已經完成。這邊未來從事生態旅遊的遊客應該是滿多的，因為以前就很多登山隊來，景觀好、生態資源豐富。(B12)」

其它比較特殊的新增業務，是屬於短期性的工作，如漂流木的處理，訪談內容如下：

「由於我們承接了農委會林業處的業務，所以業務量有明顯增加。尤其在 921 之後，我們的業務又包括源頭處理，以及漂流木的問題，這些業務在林班地內的，當然由我們來負責，但在林班地外的，原本應該由地方政府處理，但是地方政府的力量和經驗都不足，所以我們會協助他們，而且幾乎變成主導的地位，所以我們的業務會比其他業務單位多很多。(A08)」

面對這麼多的業務量，部分受訪者也提出可供參考的建議，以減少過多的業務量，例如部分業務的委外可減少人力的花費。訪問內容如下：

「例如全民造林檢測一百多件，一件一件來看，要看一百多天，可是我們不是只有單一項業務而已。所以像這些檢測的業務其實是可以委外的，否則今年一百多件明年又增加一百多件，一直累積越來越多，像這種業務我們可以委外去做。以階段性的辦理委外，人力方面就不需要花這麼多。同樣在人力少的情形下，以成本效益來講的話不會比我們雇用人事花費多。(B01)」

表 3-8 組織業務範圍與性質認知之意向表

	具有明顯變化	不具有明顯變化	未表明意向
林區管理處主管	A01、A02、A03、A04、A05、A06、A07、A08		
工作站主管	B01、B02、B03、B04、B05、B06、B07、B08、B09、B10、B11、B12、B13、B15、B16	B14	

2. 受訪者對組織人力條件能否勝任目前和未來任務之看法？

面對如此多樣性的業務範圍與業務性質，如果要處理得當勢必需要有足夠的人力來完成。然而，就受訪者的訪問內容我們可以發現各工作站在職員、工員的數量上，與所負責的業務量相比較下，都呈現不足的狀態，造成每人所負荷的工作過多。人力不足主要是反映在工員（巡視員）部分，訪談內容如下：

「因為我們工作站本身的業務已經很重，我們現在在進行所有的林地全部重測，其實人力（目前職員是還好，主要是在士級人員的不足）已經不夠了，所以沒有辦法再調出來支援區外保安林，將來國產局再進來，我更沒有這個人力。(A02)」

「職員有幾個單位有人力不足的情況。若能將我們編制的人員都補滿，就算滿意了。但是員額是不夠的。工員的人數與原先的編制是差不多的，不過現在因為多了國有林地及區外保安林地，所以在現場的巡視人員也不夠。(A05)」

「依我們的現有人力條件來講，就是說我們的職員真的是不足，技術士本身他的方面也有缺陷，也就是說他們在程度上、反應上與職員是有差別。但是

新進人員不見得就是不好，新進人員要接受訓練，在管理方面有很多行政命令，不是只有法，他們還需要去學習。需要長時間去消化法規和命令，和經驗的累積，短時間一年、兩年要學會是沒辦法。(B01)」

而除了巡視員之外，在配合新增業務的其他相關專業人才，如律師、工程人員，也是人力不足的情形，可說更顯工作站與管理處面對組織精簡後的窘境，很難配合業務的執行。訪談內容如下：

「我們現在比較缺乏的是工程的人員，像我們治山課在辦治山防災工程、鐵路課沿線有很多工程、育樂課在辦遊樂區的工程、秘書室在辦一些維修、建築的工程，但是我們工程人員愈來愈少。(A02)」

「一個工作站裡面，實際上的問題，第一、剛剛講的工程要做，工程人員不夠，第二、林業主辦抓到盜伐、濫墾、訴訟，需要訴訟法律方面的人才我們根本沒有。(B06)」

在面對這樣的人力條件不足時，許多工作站也都認為必須增加員額，或至少目前的員額如果不增加的話，必須在人員的配置上重新評估與調整，依照各工作站的業務範圍與性質作最適當的人員配置。不過也有工作站從科技性工具的加強使用與提升本身能力來作為目前人力不足的因應方式，訪談內容如下：

「如果充分應用的話，人力是足夠的，而且現在有很多輔助的工具，例如GPS 衛星定位和手機等等，如果能充分利用這些工具，人力數量上應該沒問題，但這後續會牽涉到的就是人員訓練的問題。(A03)」

「增加新的業務但人員沒有增加，為應付這些新增加業務，只有提昇工作同仁的本質學能，以應付新的任務挑戰。目前人力是蠻吃緊的，我們也只能盡量把一個人當兩個人用，用人來因應新的業務新的挑戰。(B11)」

以上所提到的是人數（量）的部分，在能力（質）的部分，受訪者普遍認為職員的質比較好，因為是經過高普考篩選，都具有一定程度，只是必須多增加現場的經驗；工員相對地多被認為由於新增業務而應該再加強訓練，不過其中也有表現很不錯的工員，例如以工代職者。訪談內容如下：

「職員以學歷來看，大部分是高中職，大概占 40%。現在都是經過考試篩選，然後到現場經歷實務歷練的部分。既然都是高普考進來的，普遍性來說學習能力都不錯。(A05)」

「現在進來的人都經過考試，也有林業相關科系，狀況有比較好，但還是要適應這邊的生態，畢竟書本和實際情況多少有些出入。(B10)」

「一定是每個單位參差不齊，我們的國學基礎很差，在專業能力都沒什麼問題，這都是經過學校訓練出來，要考上考試也不是三兩下，但還是有程度的高低。(A06)」

「傳統的林業人員，若不再進修、研究，將來還是會被淘汰掉。育樂現在也是我們的專業，而且現在林業已不只是傳統林業，還包括植群、動物、土木、建築、園藝等，所以要轉型，那麼老員工就是要不斷地在職進修。現在從人員的看法中，有發現很多的新進人員對現場的了解不夠。(A03)」

在訪問內容中也可以看出造成管理處或工作站的人員質不佳的原因，例如管理處或林務局將人才調走、地處偏僻，訪談內容如下：

「量方面不足，在質方面以工代職的情形太多。好的人都調到管理處或局裡面去了，有青黃不接的現象。(B01)」

「其實職員的部分，台東林區管理處的流動率也滿大的，變成台東林管處是職員的代訓機關一樣，訓練了一段時間就請調走了，經常在訓練新手，所以在這方面我們推行業務就有點經驗不足，我們管理處可以說吃了很大的虧。(B12)」

人力條件除了量與質的問題之外，目前整個林務局的人數除了不足之外，人力結構也面臨人員斷層的問題，因為人力增補不足或不及造成某一年齡層的人力缺乏，這都將直接衝擊未來林務工作上下傳承，也影響林業業務能否推展的問題。訪談內容如下：

「課、室主管本身有很多對行政命令就不是很清楚，因為人事斷層。從 30 幾歲跳到 50 幾歲，也就是說 40 歲以上到 50 歲之間的職員很少，整個管理

處都是這樣。(B01)」

「大概是 30 歲上下的比較缺。我們林業工作經常在山裡奔波工作，最重要的是體力，而我們現場的技術士已經 6、7 年沒有招考了，87 年招考進來的算是最後一批，現場工作人員逐漸老化，而新進人員補充不足，對業務推展是有影響的，但這也牽扯到我們全林務局的人力掌控及運用，需要全盤考量。(B11)」

「現在不是這樣，比如 3 個 7 月份要退休以後，工作站主任才去拜託主管再給我補給個人，那業務就無法銜接，這人事系統早就要做規劃。(B13)」

至於人力結構中的性別因素對於林務工作也有其影響性，特別是親臨現場的巡視工作，一來需要體力支持，二來具有潛在危險性，因此受訪者多以男性作為巡視員為優先考量，女性則多被安排在內部處理業務，這也造成女性的現場工作經驗不足，難以升任主管階級。訪談內容如下：

「處有一個問題是女生考進來的比例較高，但是以林務局的工作性質來講譬如說實地經驗就是一個隱憂，而我們又不能指定男的，指定男的又會挨告。不過我手底下的這些女性人員能力是不錯，但是現場的有一點不足，因為他們待在現場的時間幾乎很短，有的幾乎沒有待過。(A02)」

「職員素質方面，大多有碩士學歷，但近年來男性職員的比例偏少，這是一個問題，因為林務工作是很男性化的，像是救火和山難的處理，有時候林道壞掉甚至要走路下山，所以女性的員工大多留在管理處，而女性職員因為很少有機會到現場，所以她們缺乏實務經驗。我覺得解決的方法有兩個，第一個是保障男性員工的數量，第二個是讓女性員工也能到現場工作，總之這些員工都還有待磨練。(A08)」

以上的內容是對女性員工採取比較消極的看法，但也有受訪者對於女性員工在林務工作的表現上採積極看法，認為女性員工雖在體力上有其限制，但是他們的工作能力未必不好，其實可以適度地調整其工作內容，讓他們發揮本身所長。訪談內容如下：

「我是覺得現在這個年代女生到山上也是可以，而且現在的林務工作對女生的限制也比較少了。(A05)」

「目前林業在轉型，涉及林業與推廣方面，都蠻適合女性，所以我這邊工作分配的時候，適度調整一下。工作站現在有 4 位女性，其實她們擔任的工作都還蠻合適的，在我來講，她們還蠻勝任愉快，個性也有關係，像社區林業，她們就要走入社區，跟社區民眾訪談，跟他們溝通，這跟她們的個性有關係，所以我覺得在性別的部分，工作是對她們來說是有一點壓力，但是適合的部分可以調整一下。(B04)」

目前管理處與工作站在人力不足的情形下，尋求人力的補充變得非常重要的，如臨時約雇人員、工友等，而替代役也是方法之一。但根據訪談內容來分析，替代役的加入卻似乎未得到各管理處與工作站的認同，由於替代役男本身的規定繁多，加上多是體力較差、專業度不足的年輕人，所以管理處與工作站多將替代役安排執行比較靜態的工作，如森林遊樂區的票務、文書處理等；即使有安排林園巡視工作通常也必須派人陪同，避免發生危險，反而成為人力使用上的負擔。訪談內容如下：

「以管理處的角度來講，替代役說實話是一種負擔，而且主任就跟我們反應，要派一個現場工作，電話就來了，父母親關切，所以他們都做一些環境整理、內業簡單的工作，有責任的絕對不能夠派他，稍稍有危險性，像巡視，比較不敢派他。(A07)」

「替代役全都派到工作站，但工作站的運用都很保守，畢竟替代役待在這邊的時間很短，所以不會教他們太多東西，只讓他們做臨時性的交辦業務。(A08)」

「因為替代役男的規定太多，我們認為並不好用，反而變麻煩，只能做一些櫃檯和一些雜事。還要花管理時間，加派一個專人管理他，加上如果有狀況的話等於是增加工作量和工作站的麻煩。(B01)」

「另外一些到現場測量等，有需要的話再請他們協助，沒必要就不用去，畢竟他們沒有經驗，而且因為出去幾乎都要騎摩托車，或與工作人員一起坐公務車，在山裡面，我想安全第一，所以我們都會交代他們工作要小心。(B02)」

「到我們這裡服役的替代役男，並不是有特殊專長的替代役男，像是醫療

的、教育的、科技的，來的是身體都有些許毛病，體能狀況都不好，派到我們林務工作來，我認為不適當，因為我們經常要在山裡行走，體能很重要，如果到現場去，我們也會擔心他們身體狀態，有可能會造成我們的負擔，有些只能做文書處理。(B11)」

「他們都是屬於乙等以下體位，身體不是很強壯，所以只要求他們配合我們做一些林業推廣。原則上，替代役給他們一般環境整理、文書處理、服務台的工作。(B15)」

「替代役都是年輕小夥子，有很多都不懂事，還有管理出問題，所以我們有很多單位不想要，早點名晚點名，都要負責他們的安全，出事情的話要負責任。講是好用，但這些替代役良莠不齊，很難掌控。(B16)」

這個部分只有很少數的受訪者對替代役採取稍微比較積極的態度，訪談內容如下：

「原則上是要求他們不要出狀況，另一方面，我也一定要讓他們在這段時間學到一些東西。之後再視個別的才能來決定怎麼用他們。(A04)」

另外有關管理處的秘書一職的問題，受訪者亦就秘書兼任秘書室主任、秘書職等的問題提出看法與建議，訪談內容如下：

「對於秘書的列等目前是 9 職等我認為不太恰當。秘書因為機關層級的關係所以名稱變成秘書，但是它跟一般的秘書是不同的，他是主任秘書。主任秘書又兼秘書室主任是很不合邏輯的。主任秘書要負責所有課室所有業務的第一層裁決，負責所有業務的總管，怎麼可以又兼事務繁雜的秘書室主任。所以管理處一定要有一個秘書室主任，而不要由秘書來兼，否則會變成是幕僚長和課室主管是平起平坐的，同樣都是 9 職等。(A03)」

「這對我們的秘書而言相當不公平，他們當初是高考優等進來的，但之後一直無法升遷，這不是他們能力的問題，而是制度的問題。此外，他們的職等是跟課長還有工作站主任一樣，所以也沒有立場要求工作站主任配合一些事情。他們身為幕僚長，工作繁多，我覺得應該是九到十職等會比較合適。(A04)」

「工作站主任、秘書和課長都是列八到九職等，跟他們都一樣，而且秘書業務繁忙，百分之七十業務都到秘書這一層就結掉了，剩下百分之三十才上去，等於是幕僚的業務，跟課長、主任、秘書列同一職等，非常不合理。我這邊還有兼管秘書室，這更是雪上加霜，原來行政室主任去掉了，所以由秘書來兼，職務列等最起碼我覺得秘書應該是九到十職等，讓秘書有一個期待。(A07)」

其他有關人力條件上，比較特殊意見者如股長設置、人員輪調都被提及，訪談內容如下：

「工作站包括管理處，把股長廢掉好像不太好，如果能夠有股長，你一個工作站二十幾名員工，一個主任沒辦法顧那麼多人，像是軍隊也好，三個班，班下面分幾個人，如果工作站有兩個總務，業務分開，管理上會比較好。(B06)」

「第一、人員要用輪調制度，包括主管、同仁，好比造林業務，兩年後我就把你調到辦育樂業，這是業務上的輪調。(B15)」

3. 受訪者對於工作場所的設備、設施及一般工作環境的意見？

工作站與管理處目前的工作場所都已重建或整修過，或是正在其他地點新建辦公場所，且基本設備上也多為配合目前的業務進行更新。但在部分地區仍有不少設備尚不足，如車輛、司機、宿舍、電腦網路、水電費等。其中關於車輛的不足是最常被提及，因為員工多在山林進出，車輛對於員工的保護比較足夠。訪談內容如下：

「工作設備沒有問題，精省之後，我們的預算多了很多，能使每人有一部電腦，接送人員上山公務車，每個工作站有一部，但因為我們轄區很大，數量比較不足。駕駛也是一個問題，司機人數一直在縮減。(A04)」

「這邊最欠缺的是車輛。現在我們那個車輛車齡很久了，經常故障，所以很少開。除非有狀況，真的有需要去山上才使用。平常同仁大部分都開自己的車子上山，但是油錢就沒有辦法支付，除非說真的有特殊狀況，就可以報油

資。40 幾個人就只有一部車子，大部分都使用機車，但是山區使用機車員工的受傷率很高，山路騎車容易摔倒，因為都是石頭路、泥巴路。(B01)」

另一較常被提及的設備就是宿舍，因為當初辦工場所整建或重建並未將宿舍一併處理，造成偏遠地區的員工宿舍設備老舊或數量不足。訪談內容如下：

「而我們現在的工作場所是民國 58 年蓋的，一直用到現在，也沒有員工活動的場所，宿舍的房間又小又沒冷氣。由於都要遷站了，所以設備一直不會改善，但跟別人比起來，我們的工作場所那麼糟，對士氣當然是很大的打擊。(B10)」

「我們的宿舍都非常的老舊，而且都分散，宿舍的部分對員工的照顧比較不週全。(B11)」

「宿舍不夠，如果再增加人來，我需要再兩個技術士，兩個職員，來之後要住哪裡都不知道，新進人員沒地方住。(B14)」

「宿舍不是什麼好的宿舍，都是以前工寮改的，差強人意，像是電視只能看三台，在颱風天，我們就沒有電。(B16)」

在電腦或網路這類資訊設備幾乎都已經算完成，目前還有的問題主要是涉及偏遠地區電腦或網路維修費用的過高。訪談內容如下：

「還是有所不足，尤其是有關電腦，但本站位屬偏遠，這邊的費用真的是蠻高的，除了正常的使用保養尚包括維修的部分，我經常看到核銷時，電腦費用的支出是蠻大的，但是不增加電腦設備就感覺不夠，像另外局裡面 GPS 巡視軌跡要專用的電腦，還有防火通訊也要專用的電腦，另外各經辦員，業務量又那麼大，所以同事在協助幫忙的部分，都沒有個人電腦，電腦的使用量看起來是不夠，但是又從維修角度看起來，經費開支又蠻大的，這是兩難，因為我們買電腦的配備不是很貴，但是周邊的設施很貴。(B08)」

「工作站講起來是比較偏遠，設備當然是跟管理處差很多，像我現在網路都不通，經常會壞，我們電話的電線，稍微颱風都會斷掉，所以我這幾天山上的資訊都沒辦法。(B16)」

另一關於費用的問題為水電費的經費不足，這個部分在一些工作站也被提出，認為會影響工作環境與工作士氣，訪談內容如下：

「在工作站行政的經費不足，像是電費、水費、電話費用，我們工作站五十幾個人，才一萬三千多塊錢，行政經費逐年減少，他們沒有想到要提升我們的工作士氣，辦公場所很需要這些，我們每個月電信費需要一萬五到一萬六左右，要提升工作環境，就不止這些，每個月都欠一萬以上。(B07)」

「水電費，我是要大家節儉，我有約束，大家早上十點之後才開冷氣，下午四點半我就要他們關，我自己要帶頭。(B09)」

4. 受訪者對於單位內人員的業務分工之觀察。

多數受訪者認為業務分工基本上還合理，但多少會發生勞逸不均的情形，受訪者意向分布詳見表 3-9。針對單位內人員的業務分工情況，大多數的受訪者皆表示合理，運作狀況也很平穩。主要的關鍵點在於領導者的指揮規劃能力，只要領導者可以做出適當的且平等的分配，則可以減少員工的不滿。訪談內容如下：

「應該是合理。但是要在組織上分工分得很清楚是比較困難，但分工分得清楚是可以彌補組織上的不足。(A01)」

「這個就是主管的責任了，工作很不容易劃分到剛剛好，主任當然要盡量分配的不要差太多。(B06)」

不過也有受訪者認為在現在單位內的業務執掌與劃分，因為人員的不足，並不適當。其中，有受訪者特別指出在保安林的劃分上並不恰當。訪談內容如下：

「人員不足，所以沒有辦法。如果能再多 1、2 個人，人太多也不好，夠用就好了，我是保守估計。(B05)」

「現在的分層負責系統，還算沒有問題，但其中最不理想的是保安林應該是屬於林地的管理，所以應該歸屬林政課，而不該是現在的治山課。(A08)」

表 3-9 單位內發生勞逸不均情形之意向表

	很嚴重	多少會發生	沒有	未表明意向
林區管理處 主管		A04、A05、A06、A07		A01、A02 A03、A08
工作站 主管		B01、B04、B05、B07 B09、B10、B12、B13 B15、B16	B08、B11	B02、B03 B06、B14

而造成這種勞逸不均的情形，主要因素大多在於個人能力與工作心態。很多受訪者認為這種情況難免會發生，工作能力好者，自然負擔的工作便較為繁重，能力較差者，負責的便較為輕鬆。還有年齡也是造成勞逸不均的原因之一。面臨目前電腦化的作業，年齡較大的員工在電腦運作上便較需其他員工的協助。訪談內容如下：

「勞逸不均的情形應該是個人的因素，能力好的人，往往會被委派更多的工作。例如讓一些新進職員幫忙老職員處理電腦的工作，老職員也可以指導新進人員現場的工作，這樣勞逸不均的狀況就會比較好。(A04)」

「考慮到工作的態度，有些人不是給他很多，他就嫌很多，有些人給他很多，他也不生氣，他也默默的做。(B09)」

還有，主管的要求與管理，也是主要的因素。訪談內容如下：

「主要是看業務主管還有個人，人家說會做事的就得做很多，不會做或懶惰的就會做少一些。所以業務主管如何去了解、分配人力就變得很重要。(A05)」

5. 森林遊樂區之經營是否影響工作站的人力配置？

森林遊樂園區的營運是由各林管處育樂課規劃，再交由工作站執行。因此，森林遊樂園區的主要人員大多是從工作站直接調派人手支援。但是，這項業務對工作站而言，在無法增加人力的限制下，無形中對工作站的人力調配造成相當程度的問題。所以大多數受訪者表示，若在森林遊樂園區的住宿、餐飲及衛生環境上，可藉由外包的方式，減少工作站人力不足的困境。並且調配到森林遊樂園區管理的員工，大多並非具備相關管理項目之專長，幾乎是以邊做邊學的方式，處

理森林遊樂園區的內部事務。訪談內容如下：

「因為早期發展森林遊樂事業跟保育工作沒有說要增加人手，都是從一般從事林業經營管理工作的這些人調遷過去，所以是工作增加出來後，人員都是預支的，沒有專案的編制人員。遊樂區的部分是大家有這個工作以後再慢慢學的，邊做邊學，因為他們基礎的工作還是在林地的管理、保護、造林、基本測量的工作。當然，遊樂區的工作要做好不是很容易。(A01)」

此外，也有受訪者提出應將森林遊樂區的管理方式劃分為二，一是林地護管，由工作站負責；另一是經營管理，則由育樂課處理。最好的方法是將森林遊樂區比照工作站或單獨成立一個與管理處平行之管理所，成為一個第一線的工作單位。訪談內容如下：

「原本林務局所有遊樂區都是管理處委託工作站，工作站再去指揮現場。我認為這樣不是很好，所以我來這邊後將這個遊樂區改成：林地護管由工作站來做，經營管理由育樂課做，將層級扁平化。把林地護管及經營管理切開，因為讓林地護管的工作還要兼育樂課太雜了。遊樂區應該要比照工作站成立一個第一線的工作單位。管理中心就是等於一個工作站，只是他推廣的業務不太一樣而已，它是面對遊客的。(A03)」

「整體來講，森林遊樂的經營需要專業，最起碼要成立遊樂區管理所，由專責單位來管理會好一點。成立一個管理所，跟管理處平行的單位，有一些可以外包的就盡量外包。(A07)」

然而，也有人認為委外並不會比較好，要視森林遊樂區本身的性質而定。訪談內容如下：

「如果委外應該不會比公家管得更好。因為那個地方是社區型的遊樂區，所以，應該要區隔出遊樂區管制站以內和以外，跟社區區隔開來，才有可能把森林遊樂區用得像樣。(A02)」

6. 對於 1989 年林務局組織重組的看法。

林務局在 1989 年進行組織重組，將 13 個林區管理處裁併為 8 個，工作站更是減少至 34 個。在這樣大幅度的改變下，大多數受訪者認同組織重組的現實面與必要性，但對於組織重組後所造成一些後遺症須加以注意，例如是否有過度精簡之嫌，導致許多員工在工作壓力與工作量倍增的情形下，士氣低落。因此有受訪者提出應視各單位的不同性質及工作內容，再重新做局部適當的調整。訪談內容如下：

「按照我們工作環境來講，人員還是要增加。因為很多工作站合併後，集中在某一個交通方便的地方設工作站，如果偏遠地區發生林政案件、森林火災，就要浪費很多時間。(B07)」

「當然！政府提一個精簡，該精的要精、該減的都減了，但是不該精的都減了，所以說不應該把機關裁併，我們以前有七十幾個工作站，現在變三十幾個，減掉一半，以前工作站還有分站，這就是散佈幾個重要據點，從據點上山就很容易，現在小據點都沒了，連大據點都沒了。(A06)」

「工作站或是管理處都一樣，在人力配置方面都要重新調適，林務局原來是個大單位，為了事權統一，政府應該要重新考慮，工作站的業務應該要看工作站的業務性質來調整，這很重要。(B16)」

也有些受訪者指出精簡後工作量一樣多，卻沒考慮到現場工作人員巡視的距離與面積，導致林務工作更為艱鉅，無法完善且確實的執行。還有，若是繼續維持以往的小單位方式，與民眾的接觸多，建立的網絡關係更好，可運用的資源便會更多。訪談內容如下：

「林務單位和其他單位比較不一樣的是說跑的了和尚，跑不了廟，總是有那麼多土地要管，林政工作總是要管、山總是要去巡，無論你怎麼改，這些工作還是存在，只是行政區塊的劃分而已，我倒是覺得沒有實質的意義，反而讓我們受害。(A07)」

「以工作站來講的話，其實工作站不要縮減，雖有原來縮減的工作站改為分站或護管所，但是有時候有狀況的話，現在工作站距離比較遠，不一定要縮減，因為只多 1 個主管而已。(B03)」

「林務局還是以小單位、現場的管理是比較恰當，因為工作站是一個執行單位，如果執行範圍太大了，有效執行會受到質疑，整個人力調度會造成很大的困難度。小單位與民眾接觸上相當頻繁，也可以藉由民間的力量，發揮意想不到的森林保護效益。(B08)」

另外，還有受訪者強調精簡、合併組織後，遺留下的人員變成新組織的內部問題。而且減少了基層員工的升遷管道，導致基層員工的福利受損。訪談內容如下：

「我們過去改組遺留下來的問題，工友數量太多，現在這些就變成超額，工友換成技術士就解決了。(B06)」

「感覺林務局都只考慮高層的人，都沒考顧到基層的福利，最主要的是沒有升遷管道，有人三、四十年都沒辦法升遷，而且士級和職員的待遇差別太大，實在無法鼓舞士氣。(B10)」

但是也有受訪者對於改制給予正面的意義如減少冗員或增加不足人員，使單位可以達到適當的員額數，還有資訊下達的速度較快。訪談內容如下：

「談這個問題，以檢討來講，是蠻正面。不錯，過去冗員很多，機關多，負擔大，包袱太大，總是不好。(B09)」

「現在比起以前人力是增加不少，原本台東處欠缺的人力很多，後來補充很多。(B12)」

「現在編製的優點就是上面規定下來，要下達的時候，同一個人訊息速度較快。(B07)」

雖然有些受訪者對於改制是抱持肯定的看法，但也強調應在科學技術更為成熟時，再縮減人力，這樣一來，單位內雖然人力減少，但可依靠技術的支援，不至面臨人員不足之問題。在改制後也多增加了一些新業務，但有受訪者認為，這些業務在改制後反而成為各單位相互推託的主要項目。訪談內容如下：

「人力減少是政府瘦身計畫一定要走的路，比方說林業巡視是站裡面最大的

一部份，如果能用高科技方式，已經發展到成熟可用的階段，然後再考慮人員的減少。(B14)」

「改組後，各有利弊，如果從整體林業經營來講，改組後分層負責裡面，新增的業務，哪一個組比較強，主管或機關首長認為這組比較強，業務就會給你，所以會產生踢皮球，像是社區林業。(B15)」

(二) 運作流程面

7. 受訪者對於基層人員是否瞭解組織策略目標與核心任務的觀察。

受訪者對於基層人員對林務局目前的策略目標與核心任務的了解程度認知不同，部分受訪者認為瞭解，部分受訪者認為不瞭解，各有其不同的看法，並且有半數受訪者對此一問題未表明意向，受訪者意向分布詳見表 3-10。認為基層人員了解的受訪者看法如下：

「基層也會認同，這些大方向會認同，有時要叫他們去做，他們會說我做那麼多，他們就會說做不了，會有這個問題。(A06)」

「了解。因為我們一直以來業務重點都脫不了那幾項。(B11)」

認為基層人員不瞭解的受訪者的看法如下：

「目前都還是由上而下，林管處負責執行。工作站主任和技正應該是清楚，但是現場的技術人員由於只負責轄區內執行的業務，所以對於策略方針了解應該不多。(A05)」

「他們完全不會重視這個，不要說我們站裡面的同仁，管理處的經辦人員對於他們本身的業務重點也不太了解。(B01)」

「你說策略、方針，講實在很多我們有參與，比如有去開會，工作站主任會了解，但是一般員工不了解。以我認為，現場工作那麼多，我的個性不喜歡為了表面的工作來增加員工的負擔，我盡量是不要把上面的壓力轉交給現場人員。(B13)」

而基層人員不了解這些策略目標與核心任務的原因除了這些基層人員所從事的是執行工作外，也有受訪者認為上級所制定的內容有問題，無法配合現場工作人員的需求。訪談內容如下：

「像訂這些原則也有召集，只是說參加會議的人與主持會議的人的經驗、認知，現在也不能說他們不對，他們是抱著法令去執行。(A01)」

「林務局的同仁都是跟你們一樣年輕的，要制定政策時都會很不切實際。光講法規、理論，有時候很多事情會窒礙難行。(A02)」

表 3-10 基層員工對組織策略目標瞭解程度之意向表

	充分瞭解	瞭解	不瞭解	未表明意向
林區管理處主管		A01、A06、	A05、A08、	A02、A03、A04、A07
工作站主管		B05、B06、B11、B12	B01、B02、B13、B15	B03、B04、B07、B08、B09、B10、B14、B16

8. 受訪者觀察單位與森林警察之協調合作情形。

一般認為單位與森林警察的協調合作關係良好，但仍存在一些問題，受訪者意見分布詳見表 3-11。目前森林警察主要是配合工作站林地的巡視及取締盜伐、濫墾、違規、森林火災的部分，與工作有一個相互配合的機制就是每個月有一次例行性的工作協調會。另外，突發性的狀況，例如有線報通知工作站某林班有盜獵的情形，會通知森林警察一起去。與森林警察例行性與機動性的協調配合，多數管理處與工作站接採正面態度，訪談內容如下：

「目前反應不錯！還蠻配合，以我們管理處來講，我們每個月都開次會，我們會固定會派好，如果有林政案件、突發案件，他們都很能夠配合，最起碼有嚇阻的效用。(A07)」

「我們每個禮拜五下班前就要把下個禮拜的需求傳真到林政課去，林政課課長就簽給處長，處長核定後就傳真到警察隊及工作站，森林警察隊就知道要支援哪個工作站。這個方面目前應該都做得很順暢。如果要巡視有的是警察自行執行勤務，有的是與工作站人員一起去巡察。(B02)」

但目前面對最大的問題在於森林警察隊本身人力不足的情形，造成例行性巡察受到影響。這些人力主要是受政府「全民拼治安」政策所影響，許多人力被調回保安警察隊協助治安維護，不過機動性合作仍是有的。訪談內容如下：

「因為有全民拼治安這樣的政策所以森林警察被抽一部分的人到保安警察隊，原本 18 人被抽了 8 個人去，所以森林警察與我們之間一些例行性的巡視就受到影響。不過機動性的部份是還好，受影響不大。(A05)」

「還好現在有森林警察跟我們互相配合，與森林警察我們有排固定及機動的勤務，然最近這兩個月（7、8 月），內政部警政署為全面拼治安，把森林警察人力縮調回警政署去，多少也影響我們執行查緝的機動能力。(B11)」

其他受訪者所提出有關森林警察的問題，包括績效認知不同、距離太遠、心態問題，都影響了原先設置森林警察隊的立意。特別是才成立不到兩年的森林警察隊面對這些指正是有檢討的必要，訪談內容如下：

「森林警察對我們幫助很大，但是森林警察的觀點與我們不同，因為人賊俱獲對他們而言才是績效，但我們要求的是防範於未然。(A04)」

「我們林務局配有森林警察，但是森林警察不是配在工作站，在管理處，有時候配合上還是會有落差。(B06)」

「應該還可以，只是森林警察總是老大的心態，他們規定的東西都沒融通的空間，而且往往有很多理由不能出勤，例如必須要 24 小時有人留守看顧槍枝之類的，大多十個人中只有兩人能出勤，完全失去功能。(B10)」

「講實在，我對森林警察沒有很大的奢求，我只是希望你不要坐在辦公室，你就荷槍實彈去我們轄區巡一巡，多多少少會讓老百姓或是不守法的嚇阻作用，能夠做到這點我們就很感謝。(B13)」

表 3-11 單位與森林警察協調合作情行之意向表

	良好	一般	不理想	未表明意向
林區管理處 主管	A05、A06、A07、 A08		A04、	A01、A02、A03
工作站 主管	B02、B08、B11、 B14 B15	B07、B13、B16	B06、B09、 B10	B01、B03、B04、 B05 B12、

9. 與山青的協調合作情形。

不論是管理處或工作站，只要有與山青組織合作的單位評價都不錯，但多數受訪者認為此係例行業務，並無特別看法。受訪者意向分布詳見表 3-12。單位與山青合作的項目包括救火、防火巡邏、山難搜救等。不過由於時代的轉變，年輕人多離開山區，在募集山青時會發現年齡層偏高，因此多偏向在火災季節組織防火巡邏隊來組織山青。訪談內容如下：

「我們都有雇用山青，因為他們都在林區活動，對林區很熟。在招募方面一般來說沒有問題，只是招募的山青年齡層有比較高傾向，但其實我們也只有火災季節會雇用山青，再加上現在有森林警察，所以狀況都還好。(A04)」

「山青我們這邊也不錯，主要就是原住民平常防火，我們這裡的山青跟山地鄉鎮不一樣，我們是自己招的防火巡邏隊，我們去年招了四十幾個，只有乾燥季節，十月到三月，每一年都做這種工作。A07」

「現在山村青年都很少，都外出工作，他們年歲增長，要動員他們也不可能，後來有組織防火巡邏隊，像我們工作站每年有 20 位，全部都是山地青年，平常沒發生火災，在容易發生火災的地方巡視，或是有燃料，每年都會把防火線建立起來，是每年例行工作，組織山青是工作站的工作。(B07)」

表 3-12 單位與山青協調合作情形之意向表

	良好	一般	不理想	未表明意向
林區管理處 主管	A04、A07			A01、A02、A03、A05、A06、 A08
工作站 主管	B08、 B13、B15	B07、B09、 B10、B11	B06、	B01、B02、B03、B04、B05、 B06、B11、B12、B14、B16

10. 受訪者對於林區管理處各課室與工作站的協調互動情形之看法。

對於林區管理處各課室與工作站的協調互動情形，大多數受訪者皆認為還可以，有一定的流程作業程序可以遵循。並且管理處各課室與工作站有一固定開會時間，有任何問題皆可藉由開會機會，溝通協調。但是過去傳統作法會先將各課室的主管調任為現場人員，因此較老一輩的各課室主管，對現場運作情況都有一定程度的瞭解，故在政策的規劃設計上也較切近現實。然而，現在的各課室人員

大多是由國家考試後，直接分發，因此在計畫的設計上便較理想化也對現場人員較難以處理。訪談內容如下：

「現在每個工作的業務性質很明確而且都有 SOP，所以各課室都按照這個處理。這個 SOP 是管理處本身依據林務局相關規定及法源依據制定而成的。

(A05)」

「管理處的處務會議，隔三個月就會有擴大處務會議，處務會議的第二天開站務會議，上級交代事項會在站務會議傳達。(B06)」

「基本上是可以，但是裡頭還是有一些盲點要突破。以前傳統林業的倫理跟體系是值得現在參考的。譬如說新進的員工一定要到現場去體驗個 4、5 年，了解現場的狀況後再到管理處來，然後再到林務局。現在從人員的看法中，有發現很多的新進人員對現場的了解不夠。因此就無法了解現場工作的需要性，導致其計劃與工作站的執行間有脫鉤的情況。因此最起碼主要的幹部應該有主要的歷練，譬如說當過技術員、副技士，再當現場工作站主任。雖然這不是一成不變的，但是基於不同階段歷練的需要，還是應該這樣做。(A03)」

可是也有受訪者表示，目前雖然工作站與各課室皆為同一平行單位，但是實際在運作上，工作站依然如同各課室下的直屬單位一般，尤其是經費問題，任何經費的運用都必須經過課室的同意才可撥款給工作站使用，因此不少受訪者強調經費應交由單位自行處置、分配。另外，雖然有固定的開會時間，可是主管只會站在自己的單位考量，而非是以全體組織的立場思考。還有主管的心態也是一個主要的影響因素。訪談內容如下：

「我們這個工作站以前是第五級單位，但是政府機關只有四級，所以把工作站改為內部平行單位，名義上跟課室平行，實際上還是執行課室的決策，所以有時候他們如何做決策我們不知道，只到等到公文下來去執行。(B03)」

「整個預算編列是控制在課室工作站是沒有參與。現在工作站和課室是平行單位，工作站應該要有自己的預算，能夠這樣當然最好，這樣比較自由。

(B12)」

「溝通是可以溝通，但是溝通不見得會聽我們的意見，我們的意見不見得會採納。以管理處課室及工作站來說，主管採納的意見是大都以處的課室

意見為考量，不會以站的意見為考量。(B01)」

「這也是要看各課室主管的心態，如果我們真的有一些需要，不支持的主管還是不支持，當然還是有的主管會想辦法無論如何找出資源給我們。(B10)」

11. 受訪者對員工工作投入感的評估。

在員工投入感的部分，多數受訪者認為大多數員工均是高度投入，但還是有些人抱持較為消極的工作態度。受訪者意見分布詳見表 3-13。而會造成員工在工作投入上所表現出的不同態度之原因，主要有員工個人特質、年齡、學歷、待遇陞遷、主管領導統御的能力、地域以及人力資源管理的運用等。訪談內容如下：

「這跟年齡有關係，年紀大的比較不積極，四十幾年次那些年紀較輕的，工作會比較用心。另一個因素，就是之前提到的職員和工員身份的差別。個人的人格特質也有影響，有的人比較活潑，有的人習慣默默做事。(A04)」

「工作的投入是要看主管的領導能力，如果主管能力夠強或是與員工互動好的話，配合度參與度自然高，效率當然好。除了主管的領導能力外，可能就是薪水吧！再加上他們沒有升遷管道，地理環境、路途遠，也會影響到他們配合度參與度。(B11)」

「嚴格要講工作還是年輕的會比較好，因為學歷也提高，現在技術士都是大專院校畢業，這些年輕人比較好。(B13)」

「人才各種雇用的轉用要彈性的運用，不能很呆板，這在人力資源管理是很重要的工作。(B16)」

此外，有的受訪者也特別強調員工的投入程度還跟員工工作心態、勞逸不均、組織業務的改變、家庭因素與民眾衝突等因素相關。訪談內容如下：

「最大原因是第一、自甘墮落。第二、年齡上的問題，最主要接收新知識的熱誠度不夠。再來就是傳統理念根深蒂固，沒有辦法來接受新的挑戰，現在新的業務，認為我就無法適應。以巡視員來講，難免有被分配到交通不方便，也是領那些薪水，勞逸不均。家庭因素也有關係，民眾衝突也會影響，平常如果有新案子發生去呈報，難免怕人家報復他，心理壓力也有。(B15)」

表 3-13 對員工工作投入之評估意向表

	還可以	有些人投入 有些人消極	未表明意向
林區管理處 主管	A05、A06、 A08	A04、A07	A01、A02、A03
工作站 主管	B04、B11、 B14	B01、B02、B03、B05、B06 B07、B08、B09、B10、B12 B13、B15、B16	

12. 受訪者對於激勵員工之制度資源的看法。

大多數認為對員工激勵之制度資源明顯不足，受訪者意向分布詳見表 3-14。對員工的激勵方式主要分為兩種，一為物質上的獎勵如績效或各式獎金、待遇升遷、加班費、記過獎功、過節禮品等，另一方面則是精神上的鼓舞，如主管的鼓勵、同事間的相互砥礪以及休假等。而在訪談的過程中，除了少數未表態者外，其餘受訪者皆表示在整個組織裡，除了職員有一定的升遷管道，工員在改制後只有參加國家考試的方式才能升遷，相當挫折工員的工作態度。並且原有的績效獎金也已刪減，加班費的預算更是不足。因此整體而言，在激勵制度與資源方面，是相當的不完善。訪談內容如下：

「很不夠。因為鼓勵他們大概就是敘獎或發點獎金之類的。過去 7 年還有績效獎金可以發，但是今年沒有了。而且我們人事單位對於敘獎又很嚴格。像去年的績效獎金激勵的作用就不大，但不無小補。我是覺得該獎勵的時候要獎勵，該處分的時候要處分，但是不能浮濫，賞罰要分明。(A02)」

「激勵方面，政府人事都有保障退休人員，但是有時候也難講。至於加級，大部分都有，工作站每年增加 0.5 分。至於獎金有山地津貼幾千塊。(B16)」

「職員的部份因為有升遷管道所以比較沒有問題。但是工員沒有升遷管道，只能透過參與考試的方式到更高的職位。去年是有績效獎金，但是今年績效獎金這個部份被刪掉了；加班費是按照業務實際需求，但是對於加班的管制比較嚴。(A05)」

「假如說以物質來講這邊是沒有，但比如說精神上大家同事間博感情，大家為了這個工作共同努力，只能用這種比較感情的方式，我們沒有辦法用其他物質。(B01)」

「其實以我個人來講我們這裡也沒有什麼福利，就是薪水；然後當然出門從事公務的話，我們還是有差旅費可以拿，所以其實就這些。當然我們林務局是有一些福利，就是我們福利委員會大概過年過節它會發禮品。(B03)」

有些受訪者也提出一些相關具體提昇激勵制度的方式如恢復原有工員之升遷管道、績效獎金以及其它激勵方法。訪談內容如下：

「以前有績效獎金，去年停掉了，我覺得應該要恢復，但發放的方式要力求公平公正，否則會造成反效果。至於升遷管道方面，其實現在甄審會和考績會並沒有什麼影響力，要用什麼人還是決定在主管手中，那倒不如讓主管有直接的用人權力，讓他負全責，不要再設一個甄審會了。再來就是，升遷要公平，確實在各方面，比如說領導、操守的方面都足夠，這樣實際上才能夠提升優秀的人才上來。(A08)」

「很多技術士都很優秀，有的做事情，不會考試；有的考試很厲害，要技術士也要來辦升等考試，這樣才會有一個激勵作用，技術人員任用條例應該要恢復，對常年在山上服務的人員才有激勵作用。(B16)」

「我們有模範公務員、模範勞工、優秀護管員等甄選，我們這些員工裡面，總是會挑幾個優秀的，就是用這些來獎勵，給他們三天的公假去遊樂區去玩，這也是不錯。(B04)」

表 3-14 對員工激勵制度資源之意向表

	足夠	普通	不夠	未表明意向
林區管理 主管			A02、A03、A04 A05、A06、A08	A01、A07
工作站 主管			B01、B02、B03、B04、B05 B06、B07、B08、B09、B10 B12、B13、B14、B15、B16	B11

（三）資訊與控制面

13. 受訪者對於單位目前所使用資訊技術是否能有效提高工作效率之看法。

大多數受訪者認為有幫助，但部分受訪者認為仍有其他問題需要。受訪者整體意見分布詳見表 3-15。大多數受訪者認為資訊科技的進步確實讓工作方法、技術層面都有所改變，而這樣的改變對於林管處與工作站而言，在工作效率上的增加是有幫助的。在處理林務工作中最常接觸的資訊技術就是 GIS、GPS 的使用，受訪者幾乎一致地持正面認同，不僅可節省人力、精確定位，在人員管理上更幫了大忙。不過 GIS 部分也有受訪者認為必須再加強訓練，訪談內容如下：

「在運用方面是林業巡視工作，我們是讓他們帶到山上去，有一個軌跡回來，這是一個功能；另外是定位的問題，比如你發現森林火災，你用 GPS 趕快去定位。現在森林火災有一個團隊，一旦發生森林火災趕快趕到現場用 GPS 定位，這功能也相當好。另外你發現盜伐濫墾，你也可以把座標定下來，執行上很不錯，GIS 我們在林地測量方面，運用都還不錯。」這是一個新的科技，巡視人員不是每個人都會用，GPS 沒問題，但 GIS 在測量方面，你還要加以訓練。(A06)」

「這個成效還不錯，GPS 我們都有在用，蠻好用的，但是 GPS 我們過去是要投巡邏箱，現在是雙軌並行，這個好壞，有 GPS 是比以前還好管理。(B06)」

「不錯，我們可透過 GPS 或是線路軌跡圖做查核，考核巡視員所管轄的區域，是否有依規定次數出勤，是否達到要求巡視內容，日後各項考核或外界有所疑慮時，亦可作為佐證資料。(B11)」

雖然資訊技術確實帶給工作人員很大的便利性，但仍有一些問題待解決，如收訊死角、精確度、廣泛性、作弊情形等。訪談內容如下：

「假如儀器方面可以再精進一點，比如說可以到現場及時傳輸，馬上透過傳輸看到每個林班的狀況，甚至可以在發現問題的時候馬上處理。但還是有通訊死角，GPS 必須在空曠地區才做得到，不見得每個地方都收得到，如果可

以的話應該強化這方面，讓現場的傳輸更普及一點，可以幫助管理工作。
(B01)」

「我的看法是這樣，GPS 還是有它的一定效果，可以讓巡視員知道自己在哪，但是講實話啦，懂得電腦的人也可以再 copy，然後改日期，這樣我今天去了一次我以後可以不用去。(B03)」

「就是保安林圖的部分還沒有進去，這就是我們希望趕快克服，這個問題已經那麼多年了。(B04)」

「GPS 的運用是我們人事管理上很好用的器材，目前只在巡山員的部分來使用，我覺得假如可以的話，不管職員或技術士到現場都要使用 GPS，把整個過程軌跡輸入，雖然也會因為氣候跟地點因素有小問題，但還是很好用。(B12)」

另一個問題是巡邏箱簽卡與 GPS 是否並行的問題，正方的受訪者看法：

「可以並行。萬一 GPS 不是在良好狀態，資料有所遺漏，沒關係，用紙本確定你有到達現場也可，這個是互補作用，不會互相衝突，有的人會覺得很麻煩，但是我覺得這東西好處較多。(B11)」

反方的看法：

「像我們的 GPS 跟簽卡制度是同時並行，在我的感觸，既然 GPS 你去巡視，你就有軌跡，既然有 GPS，他今天出去，你把軌跡叫出來，就了解他巡到哪裡，未來簽卡，他在走這條線，我認為是浪費時間，既然有 GPS 實行有 4、5 年了，並行簽卡是可以取消。(B07)」

表 3-15 組織運用新的資訊技術之意向表

	有幫助	沒幫助	有幫助，但也有其他問題	未表明意向
林區管理處 主管	A01、A02、 A04、A05、 A08		A03、A06	A07
工作站 主管	B05、B06、 B08、B10、 B14、B15、 B16		B01、B02、B03 B04、 B07B09、B11B12、B13	

14. 受訪者對於目前實施之工作站績效考核辦法的看法。

持正面看法的多於負面看法的，且持負面看法之受訪者皆集中於工作站主管。整體意向分布詳見表 3-16。目前工作站考核辦法有許多項，除了單項考核之外，還有綜合考核與去年新舉辦的業務考核。這些考核辦法有受訪者持正面態度，訪談內容如下：

「這對工作站的督導一定有正面的影響。至少可以藉這個機會檢視或準備一下讓他們藉機了解自己的業務，否則有些工作站主任可能不知道自己重要的業務是什麼。A02」

「多少有。由於要準備一些文書的東西，對於行政作業程序上會比較完備。A05」

「考核制度是有必要的，因為有考核才會認真去執行，展現執行的成果，不然對工作執行就比較不會那麼積極負責。講起來是增加工作量，但是要這樣才能讓現場單位更積極，我覺得也不是增加非常多啦，都可以負荷。B12」

而在反面態度的受訪者之看法如下：

「這種考核是去年才有的，以往工作站都反對考核，認為管理處考核工作站是多此一舉。因為管理處工作人員經辦的就是工作站的業務，直接就知道這個工作站的運作如何。其實只要書面的資料就可以了。(B01)」

「我認為是不需要像這樣的考核，因為為了整理這些用於考核的資料，讓我們忙不過來，花很多時間，不整理又不行。其實結論都是書面，只是證明你有做過。而且不會因為你考核了我們就能改善，反而影響到我們無法分身工作。而增加我們的工作負擔。這樣的考核有什麼意義，老實講我們也不知道。(B02)」

「我認為沒有改變實際功用，只不過是把資料整理起來，因為有很多東西在書面上是難以量化呈現的，例如撲救森林火災、林地測量、材積調查、樣區調查、夜間埋伏查緝不法，所花的時間、心力，所流的汗水與所負的風險，實在不是用文字可形容的。且各個工作站重點業務都不一樣，像我這裡造林佔的很重，在他站林地管理、保育、育樂業務重，考核項目在立足點的平等比較難認定。再者，人的因素（考核委員與受考單位）各位不覺得也是重要影響因素嗎？(B11)」

正面的看法雖然認為考核有必要，但多認為目前的考核辦法太多，應該進行考核的合併或減少考核次數，畢竟目前各單位人力不足的情形下，對管理處或工作站而言都是增加工作量。另外也有受訪者認為必須對個工作站不同的業務性質進行不同的考核設計，以達客觀、公平。訪談內容如下：

「我是希望幾項業務考核一定要合併辦理，包括防火、演練、造林抽查等等之類的一定要把它合併辦理，才不會變成擾民。然後，考核基準一定要客觀，排除人為因素。(A02)」

「對於工作站來講是希望不要那麼多考核，最好都把他合併，現在局裡頭也都朝著這個方向在做。考核不要太多，整合性比較好。因為業務上的聯繫或督導平常就可以從工作站的公文或資料知道了，也就是相當程度的考核了。(A05)」

「多少有一些效果，他們訂的那個標準，因為每個站的業務特性不一樣；所以你訂那些標準，有些地方可以執行，有些地方真的沒有辦法達到，有的問題還是存在。(B01)」

表 3-16 對工作站績效考核作業之意向表

	正面	負面	基本上正面，但希望 改進作業辦法	未表明 意向
林區管理處 主管	A07、A09		A01、A02、A03、A05、 A06、A08	
工作站 主管	B04、B08、 B09、B12	B02、B06、 B07、B11、B13	B01、B03、B05、B10、 B15、B16	

(四) 員工心態與士氣面

15. 受訪者對於員工心態的觀察。

根據受訪者所表達的意見看來，我們可以將員工的心態分為兩類來看。一類是依身份別做區分，也就是職員與工員。另一類則是依年齡分，較年輕有衝勁與熱誠者與較年老等待退休者。先從職員與工員分類來看，由於職員有一定的升遷管道，因此在工作心態上較為積極。但是以工員的角度來看，除了參加國家考試，

沒有任何陞遷管道。然而在考試上又無法與剛畢業的學生相比，即使能力再好，經驗再豐富，依然只能當工員。原有的績效獎金又被刪減，沒有任何實質上的獎勵，只能依靠單位內部主管的鼓舞。所以工員在工作心態上普遍而言較職員消極。不過也有受訪者認為職員中有些人在心態上也不見得比較健全，而且有的工員處事態度不見得比較差。訪談內容如下：

「像我跟你說明的因為是一個工員，反正也沒辦法升遷，我就這樣混。職員方面倒是肯做的也有，有的則是心態比較老大，像晚一點上來早一點下去。(B03)」

「很努力的有，奉公守法，比較消極也有，要退休、無法升官的人，他不會主動去找業務做，去發現問題。(B16)」

「其實我很同意職員是由工員升遷上來，因為他們有足夠的經驗。以前他們有這個機會，但現在沒有了，所以他們會覺得一輩子就只是士級人員，而變得不太願意工作。(A04)」

「職員和工員在工作心態上應該有差別，但是能力不一定有差別。因為現在職員不夠，會抓幾個以工代職的來做，他們的考試、學歷比不上，可是他們的處事態度不亞於職員。以前他們是有升遷的管道，那時候很好，現在都強調國家考試，以前有技工晉升職員的考試，那個制度很好。現在工會常反映這個事情。(A01)」

接著，再從年齡別分析。通常較年輕的員工，在工作上較保有熱誠，並且在目前的工作環境下，相較於其它民間工作，本身較為滿足。可是老員工，容易將過往的相關獎金或是其它福利，與現下比較，因此在工作衝勁上較不足。另外，普遍年輕員工的學歷較高，對於資訊科技也較拿手，因而面對目前組織要求的相關電腦作業，接受度與配合度較高。但是老員工，心態上不願跟進，面對新科技或是資訊相關作業，大多處於放棄狀態。而在這樣的狀況下，變成老員工整日悠閒等退休，只有年輕員工努力。這也容易影響單位的員工工作士氣。

「那些不適任或工作態度消極的大概都是因為年齡或精神狀態。像今年就有兩個勉強讓他們捱到退休，我是這樣，可以資遣的我就讓你資遣，能退休的就讓你退休，不然就採取記過的方式。(A02)」

「可以分為現場人員跟站內人員。現場人員方面老一輩 50 歲以上會比較混、馬虎。那 30、40 幾歲的工作態度滿勤快的，只要能夠建立標準程序，就可以做好。(B01)」

「老的將界臨退休是大過不犯，小毛病特別多，比如說你覺得他考慮很多，實際就不太熱心，他怕事情，遇到事情會拖拉。年輕的有一些是努力工作、熱誠，但是還是少數，大部分都空有熱誠、沒有經驗，他要多問、多看。(B14)」

另外也有受訪者認為員工的心態是取決於單位主管的態度而定。若主管態度積極，則員工心態也會跟著比較積極。反之，亦然。還有，有時是因為工作量過大，才會導致心態上較消極。

「要看帶頭的人。若帶頭的積極，底下的員工也會表現得比較積極；相反的，員工就會比較消極。(A03)」

「有時候不是積極不積極的問題，是業務量多得逼你一定要做。有鼓勵的話士氣會比較好。(A05)」

16. 受訪者對所屬員工工作士氣的看法。

普遍受訪者認為單位內的員工在工作士氣這方面是屬於中等、普通。受訪者意向分布詳見表 3-17。因為單位內部有的人積極，也有人消極，不過大多數人是偏向中間。而造成這個現象的主要原因，依受訪者的訪談內容可看出有：領導者的領導統御方式、工作業務量、單位內部文化、個人行為與工作態度能力、待遇升遷、民眾態度、學歷專長、家庭因素與地緣關係。訪談內容如下：

「領導者是主要關鍵，員工本身看你如何帶他，如果你要求他，他都會給你做，你如果不要求大家都懶惰；另外大概就是工作站文化。(A07)」

「待遇方面提高的話，士氣就高。若沒有希望就會影響士氣。不過這也跟個人修養有很大的關係，今天我既然在這個單位做事就要認真做，任何單位都一樣。(A06)」

「陞遷、工作量方面是影響職員工作士氣的原因，但是我們林務工作也沒辦法說去平均分配工作量，另外職員的工作能力，做人處事的態度等也會影響職員彼此間的情緒與氣氛。(B02)」

「民眾衝突也會影響，平常如果有新案子發生，去呈報，難免怕人家報復他，心理壓力也有。(B07)」

「工作的領域、本科畢業，目前大部分都是本科、距離因素，太遠也都會不如意或是家庭因素也有。(B16)」

表 3-17 對員工士氣觀察之意向表

	很高	普通	不高	未表明意向
林區管理處 主管		A02、A05、A06 A07、A08		A01、A03、A04
工作站 主管	B01	B02、B03、B04、B05 B06、B07、B08、B09 B10、B11、B12、B13 B14、B15、B16		

(五)、管理人員職能面

17. 受訪者認為單位內管理人員需要強化的職能。

受訪者對於單位內管理人員所需要強化的職能，根據訪談內容的分析可以發現受訪者的第一反應會說是專業能力，然後談到員工的工作心態、和彼此間的溝通協調。受訪者認為這幾項是管理人員所必須具有的重要部份，雖然未觸及管理職能的核心，但也能夠了解林務工作中專業需求的重視，以及上下層級的溝通。訪談內容如下：

「他要有正派的人格特質與工作心態。當然專業仍然很重要，也應該尊重專家的指導。(A04)」

「過去我們有伐木、樹種辨認、材基的調查、檢尺方面等等的作業，年輕的一輩都不知道，雖然現在比較少做，但是如果遇到那又該怎麼辦？比如說處理漂流木，還要辨認樹種、如何量它的材基，有一些人都不會，不過局裡最近幾個月前開始舉辦類似的課程，有開班授課。(A06)」

「最重要本業的專長一定要日以計增，不能有所間斷，不能有老大的心態，這是第一原則；第二原則是要加強溝通能力，現在一般年輕在溝通上，自主

觀念很強，所以溝通不好，與其他機關，溝通都要好；再來就是個人的EQ，有的個人特質就是領導人才，隨便跟他講2句，他就回10句；在最後就是現場的經歷也要鍛鍊到。(B15)」

而最常被受訪者提到的管理職能就是「領導統御」，受訪者認為單位組織內主管的領導風格深深影響整個單位的業務成敗，訪談內容如下：

「主管領導統御方面要去深入體驗。多少會受環境的影響，譬如說你處在哪種環境、你跟隨的長官是誰、本身要自立，處事應該要公正、公平、公開，不能有私心。(A01)」

「領導統御真的也是很困難的事情，要跟員工相處的好，上班的時候我就是你的主任，下班的時候我們是兄弟，要有這種人際關係的營造。(B07)」

其他有關管理職能方面比較特別的意見，屬於管理職能中重要的觀念，包括危機管理、情緒管理、行政管理、目標管理、媒體關係、行銷等方面，部分受訪者都有提到。也可以瞭解到在管理概念的盛行下，一些管理處或工作站也漸漸著重管理層面，而不單單依賴主管的領導。訪談內容如下：

「像一些領導統馭方面應該要加強；再來是管理方面，危機管理也是蠻不錯，現在跟媒體記者的互動，也是一門大學問，我們平常經常跟他們互動，如何跟記者互動、他們的生活型態，萬一他給我們報導錯誤，我們要如何處理，這方面需要。(A07)」

「除了專業技能，另外在行政管理方面應該要加強，包括自己的時間管理、目標管理、企劃能力。今天如果有學企管來做的話應該不錯，專業以外應該要有些企業管理，或是像行政管理科系的。領導跟溝通很重要。(B01)」

「第一個部分是公共行政，有關公共行政的課程，有必要讓這裡的員工多參與，不是只有主管。印象最深刻是有關目標管理，回來就會告訴我們同事為什麼要設定目標管理。另外危機處理都是公共行政方面，這東西回來我都會轉述，上課裡有做資料記錄的部分，我都會轉達給現場人員。(B08)」

「危機處理、服務行銷、解說服務。行銷是森林娛樂方面，可以多賺一些錢。解說服務都是我們的重點工作。危機處理，我們在現場，都比較沒有這個觀

念，比如說遊客來，罵三字經，會不會克服，不能跟他相罵。(B16)」

18. 對受訪者在管理職能上的認知和知能之觀察。

訪談時可以觀察出，少數有繼續往企業管理或公共行政等科系進修者或有受過管理方面訓練的受訪者才會稍微比較瞭解，其他受訪者則大多無法直接回答，或者完全偏離管理職能的主題，或是直接回答不知道。原因可能來自於受訪者在林務局服務的年資大多已有二、三十年以上，而傳統的林務工作多著重在林業專業上，如造林、保林等工作，因此對於管理的概念根本很少有機會接觸。受訪者對於組織和人員管理所需的職能之認知較為薄弱，幾乎都停留在傳統威權思想，僅認為主管領導好，則組織的工作就可以順利完成。然而，這種過於依賴「個人特質」的管理方式卻也隱藏危機，一旦換了領導者，整個單位的運作情形可能就又必須依照不同領導者改變管理方式。

就這種管理方式的適當性而言，有些受訪者了解到除了上級的領導之外，「制度面」的設計才是維持一個組織運作與管理的根本方法。特別是從企業管理概念所延用至公部門的行政管理觀念將可作為組織內部或外部管理的重要基礎，例如受訪者所提到的危機管理對於組織而言是非常重要的，尤其林業工作常有許多突發狀況，不論是天災或人禍所造成的緊急事件，都必須有一套危機處理程序作為人員管理的模式。再者，因為目前森林遊樂區的興盛，如何將園區推銷出去也成為許多工作站所思考的問題，此時企業管理的行銷概念就能夠派上用場。再者如與媒體的關係維繫也有受訪者注意到這種外部公共關係的重要性。

肆、問卷調查結果分析

問卷調查對象分為兩類，第一類的母群體是 8 個林區管理處及其所屬 34 個工作站的員工（截至 2005 年 7 月底員工數 2,413 人），第二類的母群體是配屬於各林區管理處及工作站的替代役男（截至 2005 年 7 月底配屬 149 人）。第一類問卷仍廣續本研究的五項組織診斷構面進行設計（問卷調查表，如附錄四）。第二類問卷主要是調查替代役人員的工作成就感，個人與配屬單位人員的互動關係，對所屬單位內部管理的看法，以及個人工作能力的評估（問卷調查表，如附錄五）。以下將依序說明問卷信度分析，問卷發放與回收的情形，樣本特性，以及針對兩類對象所實施問卷調查的結果分析。

一、問卷信度分析

由於替代役男的母群體很小，且非本研究的主要調查對象，因此此類問卷未進行信度與效度分析。至於第一類問卷（針對林區管理處及其所屬工作站），其內容共分為 5 個部分，第一部分是「運作流程」，第二部分是「管理人員職能」，第三部分是「員工心態與士氣」，第四部分是「組織結構」，第五部分則是「資訊與控制」，最後，第六部分則是「基本資料」。第一部分共有 23 題，第二部分共有 23 題，第三部分共有 16 題，第四部分共有 20 題，以及第五部分共有 14 題，共計 96 題（不含人口統計變項）。本研究係選擇新竹林區管理處和羅東林區管理處所屬台北工作站作為預測對象，並依實際員額比例抽樣及進行前測，共發放前測問卷 62 份，回收問卷 61 份。

透過 SPSS for Windows 10.0 中文版統計套裝軟體進行信度分析，以及同質性檢驗（因素負荷及遺漏值檢測分析，如附錄六）。同質性檢驗的結果顯示，第二部分第 43 題（我的主管需要多加強處理行政管理工作的能力。）、第 44 題（我的主管需要多加強處理人際關係的能力。），第四部分第 80 題（我與同仁之間，會有權責不清的情形。）、第 81 題（我所屬單位和其他單位之間，會有權責不清的情形。）以及第 82 題（我覺得所屬單位目前所負責的業務，有部分應屬於其他單位。）在因素負荷量上偏低，並考量題目間的相關性設計，因此將以上 5

題予以刪除。最後，正式問卷仍維持前述 5 個部分，題目則刪減為 91 題（不含人口統計變項），問卷構面與題號對照表，詳見**附錄七**。

信度分析結果顯示組織結構、運作流程、資訊與控制、員工心態與士氣，以及管理人員職能等 5 個構面的信度考驗，Cronbach's α 值均皆達到一定的水準，全量表的 Cronbach's α 值為 0.9229，可以顯示本份問卷具有足夠之信度。再者，由於第一類問卷係參照組織診斷的常態問卷設計而成，具一度程度之專家效度，故未進一步進行效度分析。

二、問卷發放與回收

本研究係以 8 個林區管理處及其所屬 34 個工作站，2,413 位員工為主要研究母群體，為提高樣本的代表性並避免隨機抽樣所可能產生的偏誤，本研究採取機率隨樣本大小成比例（probability proportionate to size, PPS）的抽樣方式進行施測，於 2005 年 10 月 17 日至 24 日期間，由研究團隊親自到 8 個林區管理處針對各課室人員發放問卷，34 個工作站方面則以郵寄問卷方式實施，總計發放 1,179 份問卷。第一類問卷共回收 941 份，回收率為 80%，其中有效問卷 813 份，佔總回收問卷數的 86%，無效問卷為 128 份，佔總回收問卷數的 14%。整體問卷發放及回收情形，如表 4-1 所示。另外，第二類問卷係針對替代役人員進行普查，總計發放 149 份問卷，共回收 122 份，回收率 82%，回收問卷皆為有效問卷。

表 4-1 問卷發放與回收率

	現有人數	問卷發放數	問卷回收數	有效問卷數	無效問卷
份數	2413	1179	941	813	128
百分比	100%	100%	80%	86%	14%

資料來源：本研究整理。

三、樣本特性分析

此處係針對第一類問卷調查之樣本特性進行分析，分析項目依序為性別、年齡、進入林務局的年資、教育程度、職等、工作單位及職位，茲分別說明如下：

（一）性別

本研究的受訪者「男性」人數為 582 人，所佔有效比例為 74%；「女性」人數為 204 人，所佔有效比例為 26%。

表 4-2 基本資料—性別

	次數	有效百分比%	累積百分比%
男	582	74	74
女	204	26	100
總和	786	100	
遺漏值	27		

資料來源：本研究整理。

（二）年齡

受訪者年齡以「35-39 歲」者為多數，共有 187 人，所佔有效比例為 23.4%；其次，受訪者年齡為「40-44 歲」者共有 125 人，所佔有效比例為 15.6%。人數最少的是年齡為「20-24 歲」的受訪者，僅佔整體有效比例 0.6%。

表 4-3 基本資料—年齡

	次數	有效百分比%	累積百分比%
20-24	5	0.6	0.6
25-29	31	3.9	4.5
30-34	112	14.0	18.5
35-39	187	23.4	41.9
40-44	125	15.6	57.5
45-49	108	13.5	71.0
50-54	117	14.6	85.6
55-59	77	9.6	95.3
60 以上	38	4.8	100.0
總和	800	100.0	
遺漏值	13		

資料來源：本研究整理。

（三）進入林務局的年資

對受訪者進入林務局的年資進行調查，以「6-10 年」與「11-15 年」者為多數，分別有 170、171 人，所佔有效比例為 21.4% 和 21.5%；其次，受訪者年資為「1-5 年」者，共有 124 人，所佔比例為 15.6%。年資人數比例最少的為「36 年以上」的受訪者，僅有 34 人，佔有效比例 4.3%。

表 4-4 基本資料—進入林務局的年資

	次數	有效百分比%	累積百分比%
1-5	124	15.6	15.6
6-10	170	21.4	36.9
11-15	171	21.5	58.4
16-20	58	7.3	65.7
21-25	85	10.7	76.4
26-30	83	10.4	86.8
31-35	71	8.9	95.7
36 以上	34	4.3	100.0
總和	796	100.0	
遺漏值	17		

資料來源：本研究整理。

（四）教育程度

受訪者的教育程度以「大學（含專科）」的人數最多，共有 397 人，所佔有效比例為 49.9%，其次，為教育程度「高中、高職及以下學校」的受訪者，比例則為 40.3%；「研究所」及「其他」的受訪者比例分別為 8.8% 及 1.0%。

表 4-5 基本資料—教育程度

	次數	有效百分比%	累積百分比%
高中、高職及以下學校	320	40.3	40.3
大學（含專科）	397	49.9	90.2
研究所	70	8.8	99.0
其他	8	1.0	100.0
總和	795	100.0	
遺漏值	18		

資料來源：本研究整理。

（五）職等

受訪者的職等以工員中「技術士」的人數最多，共有 412 人，所佔有效比例為 56.0%，其次，為職員「薦任」的受訪者，比例則為 23.7%；職等人數比例最少的為職員中「簡任」的受訪者，比例為 0.3%。

表 4-6 基本資料—職等

		次數	有效百分比%	累積百分比%
職員	簡任	2	0.3	0.3
	薦任	174	23.7	23.9
	委任	108	14.7	38.6
工員	技術士	412	56.0	94.6
	業務士	39	5.3	100.0
總和		735	100.0	
遺漏值		78		

資料來源：本研究整理。

（六）工作單位

本研究的受訪者工作單位為「工作站」的人數，所佔有效比例為 61.9%；「林區管理處」人數為 308 人，所佔有效比例為 38.1%。

表 4-7 基本資料—工作單位

	次數	有效百分比%	累積百分比%
林區管理處	308	38.1	38.1
工作站	500	61.9	100.0
總和	808	100.0	
遺漏值	5		

資料來源：本研究整理。

（七）職位

調查受訪者的職位，其中「非主管」為 732 人，所佔有效比例為 96.0%；「主

管」為 30 人，佔 4.0%。

表 4-8 基本資料—職位

	次數	有效百分比%	累積百分比%
主管	30	4.0	4.0
非主管	732	96.0	100.0
總和	762	100.0	
遺漏值	51		

資料來源：本研究整理。

四、組織結構面調查結果分析

本研究欲深入瞭解林區管理處人員對於組織結構面向的認知與態度，包括組織結構與策略的適配度、分工方式、部門關係等三個主要分析角度，題項為第 61-77 題，共計 17 題。問卷選項設計方面，乃採用 Likert 五等分尺度的型態，「很同意」給予 5 分，「同意」給予 4 分，「無意見」給予 3 分，「不同意」2 分，及「很不同意」1 分。有關調查問卷設計資料之分析方式，請參閱附錄八。次數分配表、t 檢定、變異數分析及卡方檢定等，請詳見附錄九（一）～（四）。

（一）組織與策略的適配度

1、次數分配

- （1）關於林管處人員對於現有的組織結構是否能因應現今工作環境之調查，結果顯示，47.2%員工對於所屬單位的組織結構能夠因應目前的業務範圍及工作量傾向於「同意」、「很同意」，27.9%傾向於「無意見」，24.8%傾向於「不同意」、「很不同意」。而另一相關題目 50.9%員工對於組織結構能夠因應目前的業務性質及工作重點傾向於「同意」、「很同意」，29.8%傾向於「無意見」，19.2%傾向於「不同意」、「很不同意」。整體而言，超過 40%的林務局林區管理處人員認為現有組織結構能夠因應現今工作環境。

- (2) 關於林區管理處人員對於社區林業政策的認同調查，結果顯示，67.9%員工傾向於「同意」、「很同意」積極推廣社區林業，可以落實「林業走出去，民眾走進來」之新林業精神，23.3%傾向於「無意見」，8.8%傾向於「不同意」、「很不同意」。超過 60%的林區管理處人員對於社區林業政策的認同傾向於「同意」和「很同意」。
- (3) 關於林區管理處人員對於社區林業政策在化解與社區緊張關係的認同調查，結果顯示，70.3%員工傾向「同意」、「很同意」於積極推廣社區林業，可以化解林業機關長期以來與社區緊張之關係，21.3%傾向於「無意見」，8.4%傾向於「不同意」、「很不同意」。超過 70%的林區管理處人員認為積極推廣社區林業，可以化解林業機關長期以來與社區緊張之關係。
- (4) 關於林區管理處人員對於森林遊樂區的經營對單位人力調配的影響程度調查，結果顯示，36%員工對於森林遊樂區的經營不會影響單位人力調度傾向於「無意見」，33.6%員工傾向於「同意」、「很同意」，30.5%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，對於森林遊樂區的經營對單位人力調配的影響程度，林區管理處人員之看法分歧，「無意見」、「同意」和「很同意」、「不同意」和「很不同意」各佔 1/3。如圖 4-1 所示。

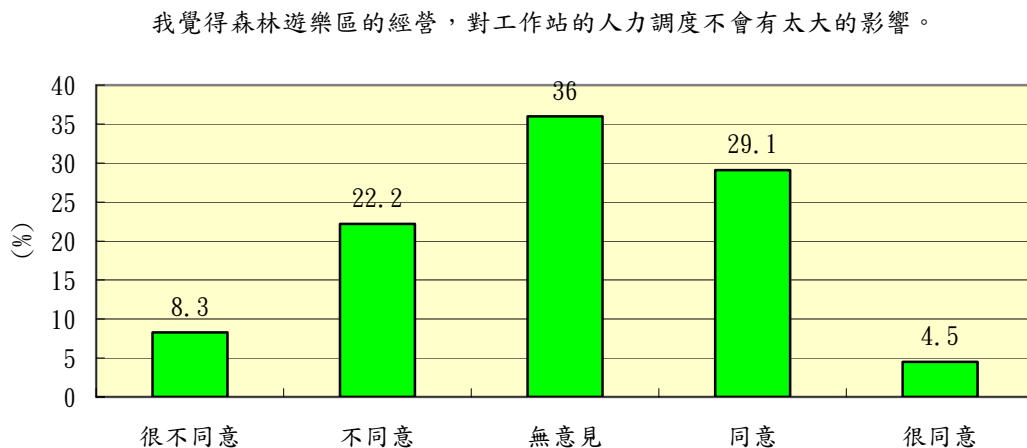


圖 4-1 森林遊樂區的經營對工作站人力調度的影響程度

- (5) 關於林區管理處員工對於所屬單位在替代役人力運用上的看法調查，結果顯示，37.5%員工對於替代役人員對本單位人力運用有所助益的看法傾向於「無意見」，34.6%員工傾向於「不同意」、「很不同意」，另有 27.9%員工傾

向於「同意」、「很同意」。如圖 4-2 所示。

內政部配署的替代役人員，對本單位的人力運用有所助益

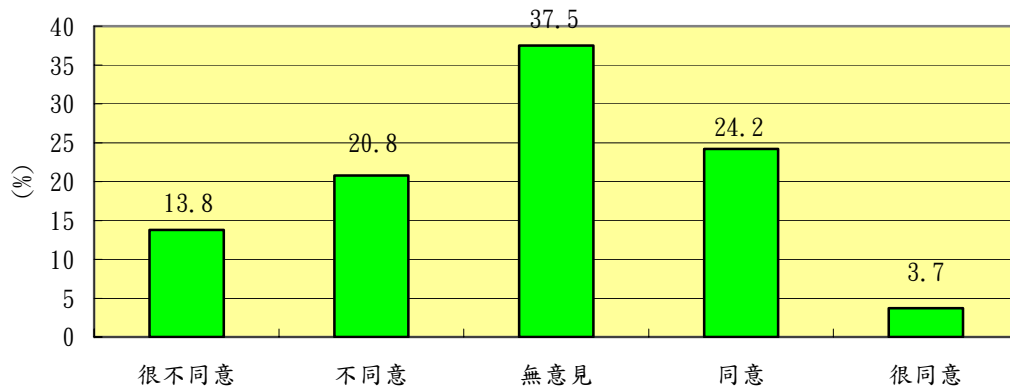


圖 4-2 員工對於所屬單位在替代役人力運用上的看法

- (6) 關於林區管理處員工對於所屬單位對替代役工作分派適當性調查，結果顯示，有 44.8%員工對於所屬單位能夠依替代役人員的專長，分派適當的工作之態度傾向於「無意見」，26.6%員工傾向於「不同意」、「很不同意」，另有 28.6%員工傾向於「同意」、「很同意」。

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林區管理處員工，對於組織與策略適配度的認同是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定不同工作單位間（林管處各課室與工作站）對於森林遊樂區的經營對單位人力調配的影響是否具有顯著差異，結果發現，林管處各課室與工作站在該項題目（第 65 題）中，經 t 檢定呈現兩者並無顯著性差異。
- (2) 經由 t 檢定，檢定不同工作單位間（林管處各課室與工作站）對於員工對替代役人力運用之看法是否具有顯著差異，結果發現，林管處各課室與工作站在該項題目（第 66 題）中，經 t 檢定呈現兩者並無顯著性差異。

3、單因子變異數分析（One-Way ANOVA）

針對林管處人員的年齡、年資、教育程度、所屬林管處等變項，分別以單因子變數統計方法，分析員工對於組織結構與策略適配度的認知有無顯著差異。

（1）在 5 項（第 61-67 題）問題中，並沒有任何一項問題在不同所屬林區管理處間具有顯著差異性。然而，根據調查結果顯示，關於森林遊樂區的經營對工作站人力調度的影響程度，有四個林區管理處的平均數小於 3，不同意的強度依序為新竹林管處（平均數 2.77）、東勢林管處（平均數 2.86）、羅東林管處（平均數 2.88）、屏東林管處（平均數 2.92），表示這四個林區管理處認為森林遊樂區的經營對工作站的人力調度會影響。統計情形如表 4-9。

表 4-9 不同林管處對森林遊樂區經營影響人力調度之看法

題目	選項（林管處）	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
65 我覺得森林遊樂區的經營，對工作站的人力調度不會有太大的影響。	1、新竹處	2.77	1.06	1.703	0.108	
	2、嘉義處	3.29	0.69			
	3、羅東處	2.88	1.06			
	4、花蓮處	3.25	0.78			
	5、台東處	3.29	1.01			
	6、屏東處	2.92	1.08			
	7、南投處	3.02	0.95			
	8、東勢處	2.86	0.98			

資料來源：本研究整理

（2）另一個部分是關於員工對替代役人力運用之看法，由表 4-10 的平均數加以觀察，可發現除了嘉義處和東勢處外，其他各處對替代役男之運用是否具有助益，均持負面看法。

表 4-10 員工對於所屬林管處在替代役人力運用上的看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
66 國防部部署的替代役人員，對本單位的人力運用有所助益。	1、新竹處	2.55	1.03	1.543	0.152	
	2、嘉義處	3.03	0.75			
	3、羅東處	2.71	1.07			
	4、花蓮處	2.59	0.97			
	5、台東處	2.90	1.04			
	6、屏東處	2.56	1.16			
	7、南投處	2.63	1.06			
	8、東勢處	3.02	0.85			

資料來源：本研究整理

(二)、分工方式

1、次數分配

- (1) 關於林區管理處人員對於主管能否依照員工專長來分派職務之看法，調查結果顯示，52.9%人員對於主管能夠依照員工專長來分派職務傾向於「同意」、「很同意」，33.8%員工傾向於「無意見」，13.3%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%的林區管理處人員認為主管能夠依照員工專長來分派職務。
- (2) 關於林區管理處人員對於本身專業職能，能否應付目前所從事的工作之看法，調查結果顯示，而 72.1%人員對於本身專業職能，能夠應付目前所從事的工作傾向於「同意」、「很同意」，21%員工傾向於「無意見」，6.8%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處人員認為本身專業職能，能夠應付目前所從事的工作。
- (3) 關於林區管理處人員對於同仁工作負荷量多寡的看法調查，結果顯示，有 52%員工對於有部分同仁工作負荷量太少的看法傾向於「同意」、「很同意」，35.6%員工傾向於「無意見」，12.4%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。再跟對應性的題目之調查結果，顯示有 67%員工對於有部分同仁工

作負荷量太多的看法傾向於「同意」、「很同意」，29.6%員工傾向於「無意見」，3.3%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。整體而言，兩項題目的調查結果中，「同意」、「很同意」比例皆超過 50%，可知林區管理處同時存在工作負荷量太少和過多的現象，亦即林區管理處內部之人力配置確實有勞逸不均的現象。如圖 4-3 所示。

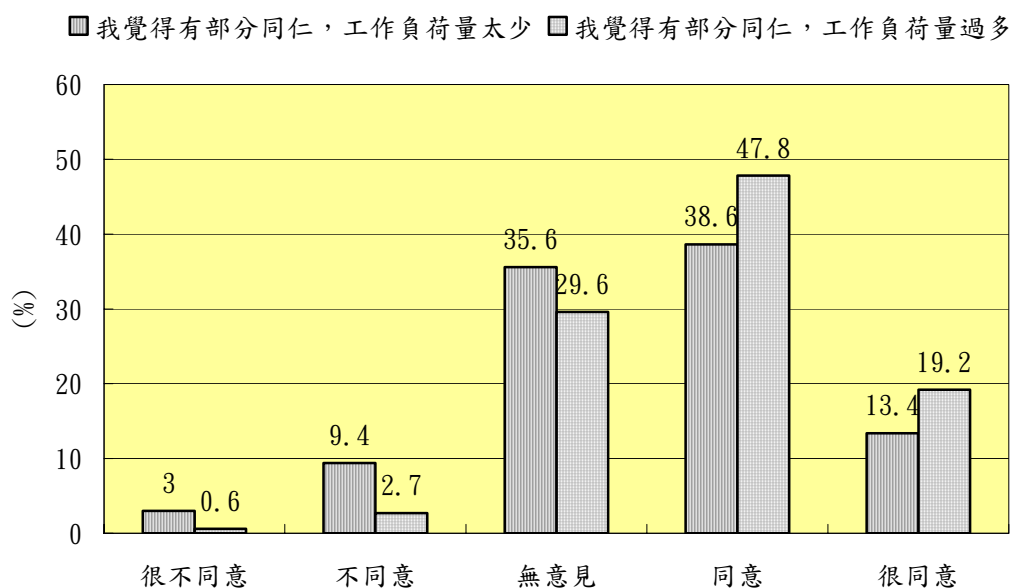


圖 4-3 員工對於同仁工作負荷量多寡的看法

- (4) 有關林區管理處人員對女性同仁可擔負與男性同仁同等工作之態度調查，結果顯示，55.2%員工對女性同仁可擔負與男性同仁同等工作之態度傾向於「同意」、「很同意」，29.4%員工傾向於「無意見」，15.4%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%林區管處員工認為女性同仁可以擔負與男性同仁同等的工作之態度。其中男性員工的意見比例又以 51.6%的「同意」、「很同意」最高，其次為 30.1%的「無意見」，最後為 18.2%的「不同意」、「很不同意」。詳見表 4-11。

表 4-11 男性對於女性同仁擔負與男性同仁同等的工作之態度

題目	選項	次數	有效百分比%	累積百分比%	平均數	標準差
72 我覺得單位內的女性同仁，一樣可以擔負男性同仁同等的工作。	很不同意	31	5.3	5.3	3.33	0.95
	不同意	75	12.9	18.2		
	無意見	175	30.1	48.4		
	同意	269	46.3	94.7		
	很同意	31	5.3	100.0		
	總和	581	100.0			
	遺漏值	1				

資料來源：本研究整理

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林區管理處員工對於分工方式的看法是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定男女性別間對於分工方式的認同是否具有顯著差異，結果發現男女性別在 5 項題目（第 68-72 題）中，共有 2 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，第 70 題的平均數均高於 3，顯示無論男性或女性，皆覺得有部分同仁工作負荷量太少，且女性同意程度高於男性。但相對應的第 71 題經 t 檢定發現並無顯著差異。詳見表 4-12。而第 72 題的平均數均高於 3，顯示無論男性或女性，皆覺得單位內女性同仁一樣可以擔負與男性同仁同等的工作，且女性同意程度高於男性。詳見表 4-13。

表 4-12 員工對於同仁工作負荷量多寡的看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
70 我覺得有部分同仁，工作負荷量太少。	男	3.43	0.95	-3.580	0.000***
	女	3.71	0.90		
71 我覺得有部分同仁，工作負荷量過多。	男	3.82	0.80	-1.254	0.211
	女	3.90	0.73		

資料來源：本研究整理

表 4-13 員工對於女性同仁一樣可以擔任與男性同仁相等的工作之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
72 我覺得單位內的女性同仁，一樣可以擔負男性同仁同等的工作。	男	3.33	0.95	-4.505	0.000***
	女	3.64	0.80		

資料來源：本研究整理

(2) 經由 t 檢定，檢定不同工作單位間對於分工方式的認同是否具有顯著差異，結果發現不同單位間在 5 項題目（第 68-72 題）中，共有 4 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，無論是林管處各課室或工作站，皆認為主管能夠依照員工專長分派職務，且工作站同意程度高於林區管理處各課室。詳見表 4-14。

表 4-14 主管能夠依照員工專長分派職務

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
68 我的主管能夠依照員工專長分派職務。	林管處	3.27	0.91	-4.042	0.000***
	工作站	3.53	0.85		

資料來源：本研究整理

(3) 第 69 題的統計結果顯示，依平均數來看，該題的平均數均高於 3，顯示無論林管處本處或工作站，皆認為我本身專業職能，能夠應付目前所從事的工作，且工作站同意程度高於林區管理處各課室。詳見表 4-15。

表 4-15 專業職能，能夠應付目前所從事的工作

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
69 我的專業職能，能夠應付目前所從事的工作。	林管處	3.60	0.74	-3.196	0.001***
	工作站	3.77	0.73		

資料來源：本研究整理

(4) 第 70 題的統計結果顯示，依平均數來看，該題的平均數均高於 3，顯示無論林管處本處或工作站，皆覺得有部分同仁工作負荷量太少，且林管處本處員工同意程度高於工作站員工。但相對應的第 71 題經 t 檢定發現，不同單位間對於有部分同仁的工作負荷量過多之看法並無顯著差異。詳見表 4-16。

表 4-16 員工對於同仁工作負荷量多寡的看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
70 我覺得有部分同仁， 工作負荷量太少。	林管處	3.64	0.94	3.336	0.001***
	工作站	3.41	0.93		
71 我覺得有部分同仁， 工作負荷量過多。	林管處	3.88	0.77	1.665	0.196
	工作站	3.79	0.80		

資料來源：本研究整理

(5) 而第 72 題的統計結果顯示，依平均數來看，該題的平均數均高於 3，顯示無論林管處本處或工作站，認為單位內女性同仁，一樣可以擔負與男性同仁同等的工作，且林管處本處員工同意程度高於工作站員工。詳見表 4-17。

表 4-17 員工對於女性同仁一樣可以擔任與男性同仁相等的工作之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
72 我覺得單位內的女性 同仁，一樣可以擔負男 性同仁同等的工作。	林管處	3.53	0.87	2.793	0.005**
	工作站	3.35	0.95		

資料來源：本研究整理

3、單因子變異數分析（One-Way ANOVA）

針對林區管理處人員的年齡、年資、教育程度、所屬林管處等變項，分別以單因子變數統計方法，分析員工對於分工方式的看法有無顯著差異。

- (1) 在 5 項（第 68-72 題）問題中，第 69 題顯示在不同年齡組間具有顯著性差異，實施事後 (post hoc) 多重比較分析最小顯著差異法 (Least Significant Difference, LSD) 之結果顯示，「55~59 歲」、「50~54 歲」、「45~49 歲」認為其專業職能，能夠應付目前所從事的工作的同意度高於年齡組「35~39 歲」、「30~34 歲」、「25~29 歲」，又年齡組「40~44 歲」同意度高於年齡組「30~34 歲」。整體而言，年齡組高者較年齡組低者認為其專業職能對於應付目前所從事的工作持更肯定的態度。詳見表 4-18。

表 4-18 員工專業職能能夠負荷目前所從事工作之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
69 我的專業職能，能夠應付目前所從事的工作。	1、20~24	3.40	1.52	2.288	0.02*	6, 7, 8 > 2 5, 6, 7, 8 > 3 6, 7, 8 > 4
	2、25~29	3.52	0.68			
	3、30~34	3.56	0.85			
	4、35~39	3.62	0.79			
	5、40~44	3.77	0.70			
	6、45~49	3.81	0.69			
	7、50~54	3.81	0.67			
	8、55~59	3.84	0.54			
	9、60 以上	3.76	0.75			

資料來源：本研究整理

- (2) 在 5 項（第 68-72 題）問題中，第 70、71 題（工作負荷量太少與太多）顯示在不同年齡組間不具有顯著性差異。
- (3) 在 5 項（第 68-72 題）問題中，第 72 題（女性同仁一樣可以擔任與男性同仁相等的工作）顯示在不同年齡組間不具有顯著性差異。
- (4) 在 5 項（第 68-72 題）問題中，第 70、71 題（工作負荷量太少與太多）

顯示在不同所屬林管處間不具有顯著性差異。

- (5) 在 5 項（第 68-72 題）問題中，第 72 題（女性同仁一樣可以擔任與男性同仁相等的工作）顯示在不同所屬林管處間不具有顯著性差異。

(三)、部門關係

1、次數分配

- (1) 關於林區管理處人員對於林區管理處各課室與工作站之間的協調情形調查，結果顯示，60.7%員工對於林區管理處各課室與工作站間的協調互動，有一定的作業程序可以遵循傾向於「同意」、「很同意」，28.3%員工傾向於「無意見」，11%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的林區管理處員工認同林區管理處各課室與工作站間的協調互動，有一定的作業程序可以遵循。
- (2) 關於林區管理處人員對於林區管理處各課室與工作站之間的協調情形調查，結果顯示，62.5%員工「同意」、「很同意」林管處各課室與工作站間的定期會議，能夠有效促進業務協調，29.8%員工傾向於「無意見」，7.6%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%林區管理處人員認為林區管理處各課室與工作站之間的定期會議，能夠有效促進業務協調。
- (3) 關於林區管理處人員對於林區管理處各課室所做決定，能否快速且確實傳達給工作站之看法調查，結果顯示，59.8%員工對於林區管理處各課室所做的決定能快速且確實地傳達給各工作站，傾向於「同意」、「很同意」，30.2%員工傾向於「無意見」，10%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，接近 60%的員工認為林區管理處各課室所做決定，能夠快速且確實傳達給各工作站，但仍有超過 30%的員工回答「無意見」。如圖 4-4 所示。

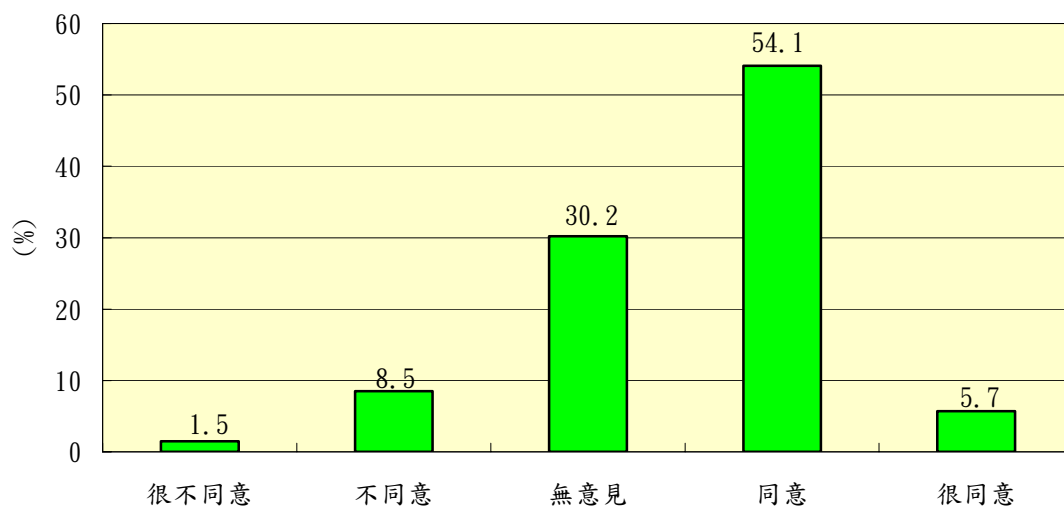


圖 4-4 林管處各課室所做決定，能夠快速且確實傳達給工作站之看法

(4) 關於林區管理處人員對於林區管理處各課室的政策能否得到各工作站的支持之態度調查，結果顯示，47.8%員工傾向於「同意」、「很同意」，38.2%員工傾向於「無意見」，14%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 40%員工認為林區管理處各課室的政策能夠得到各工作站的支持，但「無意見」比例仍超過 30%。如圖 4-5 所示。

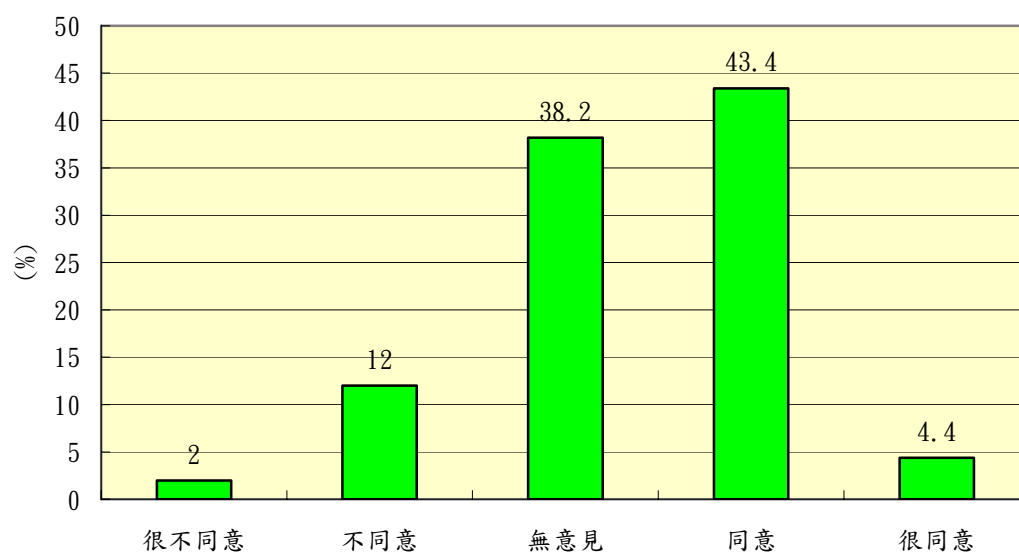


圖 4-5 工作站對林管處各課室的政策支持度

(5) 有關林區管理處人員對於林區管理處各課室與工作站之間是否為「上下隸屬」關係之態度調查，結果顯示，56.2%員工對於兩者是「上下隸屬」關係傾向於「同意」、「很同意」，27%員工傾向於「無意見」，16.7%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，雖然林區管理處各課室與工作站之間在組織結構上屬於同一層級，然而根據調查結果顯示，在實際運作時兩者仍為上下層級的組織結構。詳見圖 4-6。

在實際運作上，我覺得林區管理處各課室與工作站之間是一種「上下隸屬」關係

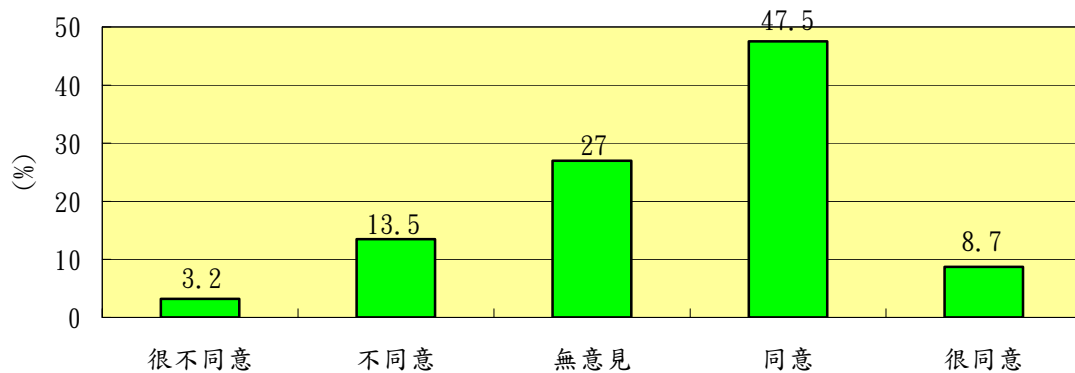


圖 4-6 林管處各課室與工作站之間為「上下隸屬」關係之態度調查

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林區管理處員工對於部門關係的看法是否具有顯著差異性。

(1) 經由 t 檢定，檢定不同工作單位間（林管處各課室與工作站）對於部門關係的看法是否具有顯著差異，結果發現不同工作單位在 5 項題目(第 73-77 題)中，有 1 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依據平均數來看，該題的平均數均高於 3，顯示無論林管處各課室或工作站，皆覺得在實際運作上，林區管理處各課室與工作站之間是一種「上下隸屬」關係，且工作站員工同意程度高於林管處本處員工。見表 4-19。

表 4-19 不同單位對林管處各課室與工作站的關係之態度

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
77 在實際運作上，我覺得林區管理處各課室與工作站之間是一種「上下隸屬」關係。	林管處	3.14	1.00	-7.379	0.000***
	工作站	3.65	0.85		

資料來源：本研究整理

- (2) 經由 t 檢定，檢定主管與非主管間對於部門關係的看法是否具有顯著差異，結果發現不同工作單位在 5 項題目（第 73-77 題）中，有 1 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依據平均數來看，該題的平均數高於 3，顯示無論，主管或非主管皆覺得在實際運作上，林區管理處各課室與工作站之間是一種「上下隸屬」關係，且非主管受訪者同意程度高於主管受訪者。見表 4-20。

表 4-20 不同職等對於林管處與工作站關係之態度

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
77 在實際運作上，我覺得林區管理處各課室與工作站之間是一種「上下隸屬」關係。	主管	3.10	1.09	-2.009	0.045*
	非主管	3.45	0.94		

資料來源：本研究整理

3、單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

針對林區管理處人員的年齡、年資、教育程度、所屬林管處等變項，分別以單因子變數統計方法，分析員工對於部門關係的看法有無顯著差異。

- (1) 在 5 項（第 73-77 題）問題中，第 76 題顯示在不同所屬林區管理處組間具有顯著性差異。實施事後(post hoc)多重比較分析最小顯著差異法(Least Significant Difference, LSD)之結果顯示，花蓮林管處的平均分數小於 3，表示該處員工並不同意林管處各課室所做的政策能得到各工作站的支持

之說法。見表 4-21。

表 4-21 工作站對林區管理處各課室的政策支持度

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
76 林區管理處各課室所做的政策能得到各工作站的支持。	1、新竹處	3.60	0.75	1.180	0.002**	1>2, 3, 4 2>6 5>1, 6 6>4 7>2 8>3
	2、嘉義處	3.36	0.75			
	3、羅東處	3.54	0.75			
	4、花蓮處	2.90	1.04			
	5、台東處	3.65	0.66			
	6、屏東處	3.29	0.77			
	7、南投處	3.55	0.85			
	8、東勢處	3.52	0.72			

資料來源：本研究整理

- (2) 在 5 項（第 68-72 題）問題中，第 77 題顯示在不同所屬林管處組間不具有顯著性差異。但是其中只有新竹處的平均分數小於 3，其他林管員工均認為在實際運作上，林區管理處各課室與工作站之間是一種「上下隸屬」關係。見表 4-22。

表 4-22 不同林管處對於各課室與工作站關係之態度

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
77 在實際運作上，我覺得林區管理處各課室與工作站之間是一種「上下隸屬」關係。	1、新竹處	2.74	1.12	1.855	0.316	
	2、嘉義處	3.23	0.84			
	3、羅東處	3.21	0.95			
	4、花蓮處	3.10	0.93			
	5、台東處	3.42	0.92			
	6、屏東處	3.06	1.19			
	7、南投處	3.07	1.06			
	8、東勢處	3.11	0.92			

資料來源：本研究整理

五、運作流程面調查結果分析

本研究欲深入瞭解林區管理處人員對於運作流程面向的看法，包括工作程序、協調、授權與參與、激勵等四個主要分析角度，題項為第 1-23 題，共計 23 題。問卷的選項設計方面，乃採用 Likert 五等分尺度的型態，「很同意」給予 5 分，「同意」給予 4 分，「無意見」給予 3 分，「不同意」2 分，及「很不同意」1 分。

（一）、工作程序

1、次數分配

- （1）關於林區管理處員工對於工作上的標準作業程序與方法的看法，調查結果顯示，78.9%員工對所從事的工作大部分都有標準作業程序和方法傾向於「同意」、「很同意」，10.9%的員工傾向於「無意見」，10.2%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工認為本身所從事的工作，大部分都有標準作業程序與方法。
- （2）關於林區管理處員工對於單位內作業程序和方法的合理性看法，調查結果顯示，51%員工對於單位內的作業程序和方法都很合理傾向於「同意」、「很同意」，31.6%的員工傾向於「無意見」，17.4%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%林區管理處員工認為單位內的作業程序與方法很合理，但仍有超過 30%的員工回答「無意見」。如圖 4-7 所示。
- （3）關於林區管理處員工對於單位內的作業程序與方法的遵循態度，調查結果顯示，89.2%員工對單位內的作業程序和方法都會盡力遵循傾向於「同意」、「很同意」，9.7%的員工傾向於「無意見」，1.1%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 80%的林區管理處員工都會努力遵循單位內的作業程序與方法。

我認為單位內的作業程序和方法都很合理

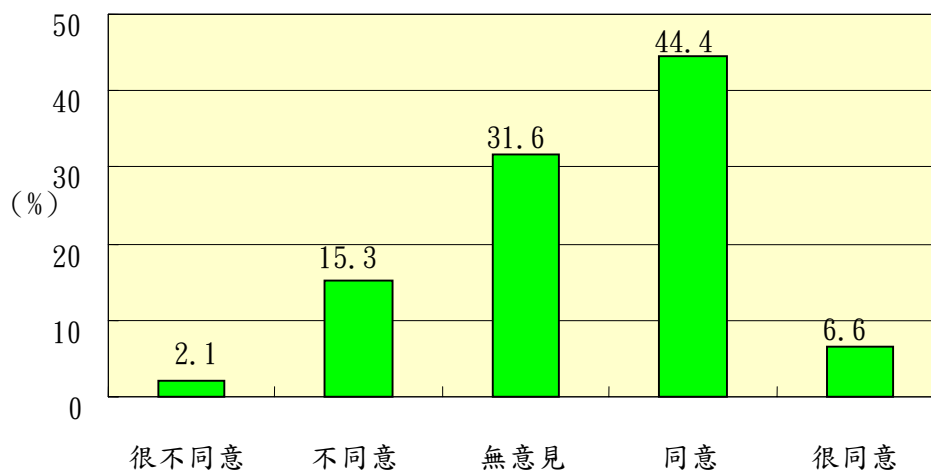


圖 4-7 單位內作業程序和方法的合理性

- (4) 關於林區管理處員工對於單位內的作業程序與方法之調整的看法，調查結果顯示，69.5%員工對單位內的作業程序和方法都會配合業務重點的轉變而調整傾向於「同意」、「很同意」，22.2%的員工傾向於「無意見」，8.3%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的林區管理處員工認為單位內的作業程序與方法會配合業務重點的轉變而調整。
- (5) 關於林區管理處員工對於上級單位所制定之政策的看法，調查結果顯示，40.9%員工對於上級單位在政策的規劃上，是經過長遠且整體的考量傾向於「同意」、「很同意」，33.1%員工傾向於「無意見」並有 26%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 40%的林區管理處員工認為上級單位在政策的規劃上，是經過長遠且整體的考量，但仍有超過 30%的員工回答「無意見」。如圖 4-8 所示。

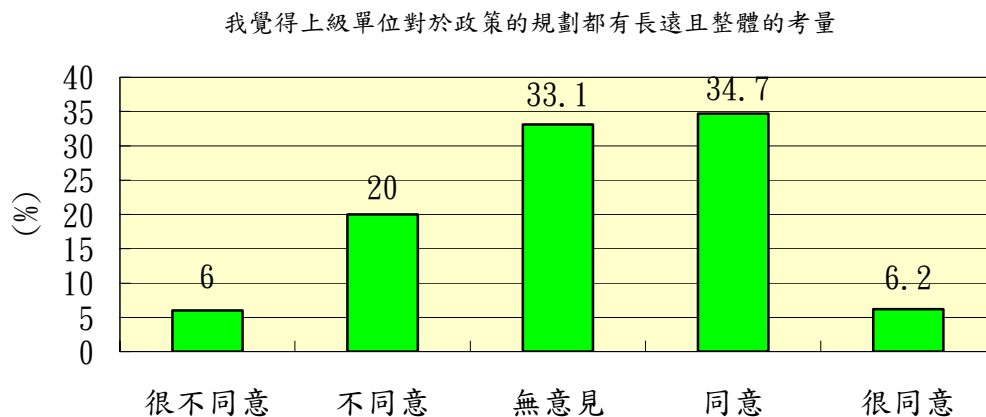


圖 4-8 員工對於上級單位所制定之政策的看法

- (6) 關於林區管理處員工對於上級單位所制定的政策的態度，調查結果顯示，77.9%員工對於同仁都會努力落實上級單位所制定的政策傾向於「同意」、「很同意」，16.4%的員工傾向於「無意見」，5.9%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工認為同仁都會努力落實上級單位所制定的政策。

(二)、協調

1、次數分配

- (1) 關於林區管理處員工對於工作過程與他人聯繫或合作的看法，調查結果顯示，91.9%員工對於同仁對於工作過程中，必須常與他人聯繫或合作才能圓滿達成任務傾向於「同意」、「很同意」，6.6%的員工傾向於「無意見」，1.5%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 90%林區管理處員工認為本身在工作過程中必須常與他人聯繫或合作，才能圓滿達成任務。
- (2) 關於林區管理處員工對於會議或其他協調方式使用上的看法，調查結果顯示，75.5%員工所屬單位經常利用會議或其他協調方式來解決工作上的問題傾向於「同意」、「很同意」，17.6%的員工傾向於「無意見」，6.9%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工認為

所屬單位經常利用會議或其他協調方式來解決工作上的問題。

- (3) 關於林區管理處員工對於其所屬單位與森林暨保育警察隊協調之態度調查，結果顯示，59.1%的員工對於所屬單位與森林暨保育警察隊能夠保持良好協調溝通管道傾向於「同意」、「很同意」，30.7%員工傾向於「無意見」，10.2%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%的林區管理處員工認為所屬單位與森林暨保育警察隊能夠保持良好協調溝通管道，但仍有超過 30%的員工回答「無意見」。如圖 4-9 所示。

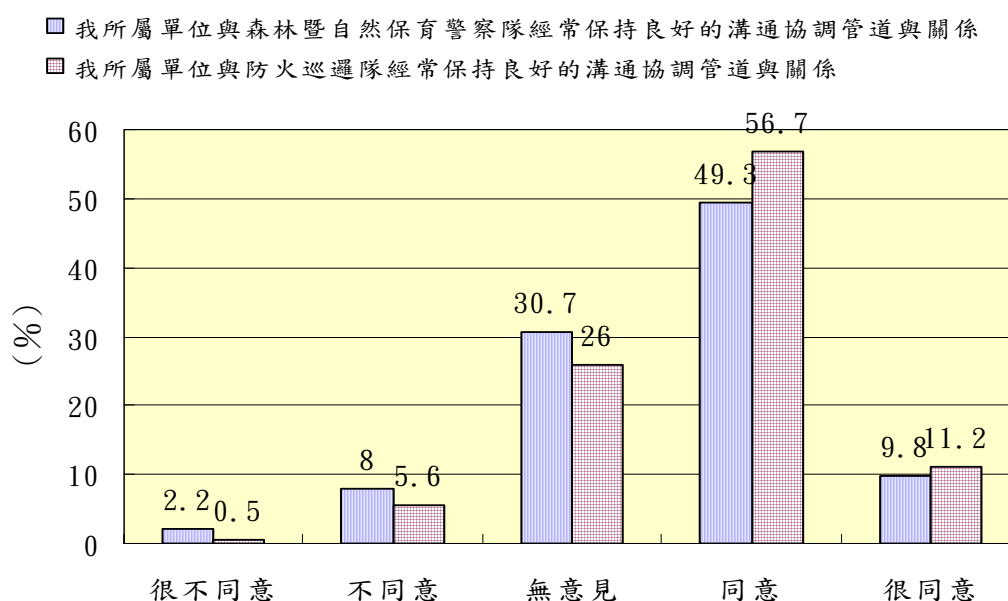


圖 4-9 所屬單位與森林暨保育警察隊和防火巡邏隊的協調

- (4) 關於林區管理處員工對於其所屬單位與防火巡邏隊協調之態度調查，結果顯示，67.9%的員工對於所屬單位與防火巡邏隊能夠保持良好協調溝通管道傾向於「同意」、「很同意」，26%員工傾向於「無意見」，6.1%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%的林區管理處員工認為所屬單位與防火巡邏隊能夠保持良好協調溝通管道。見圖 4-9 所示。
- (5) 關於林區管理處員工對於本身衝突處理的能力之看法，調查結果顯示，54.5%的員工對於在處理違規案件時，一旦有衝突發生本身有能力妥善因應傾向於「同意」、「很同意」，32%員工傾向於「無意見」，13.6%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%的林區管理處員工認為本身具

有衝突處理的能力，但仍有超過 30%的員工回答「無意見」。如圖 4-10 所示。

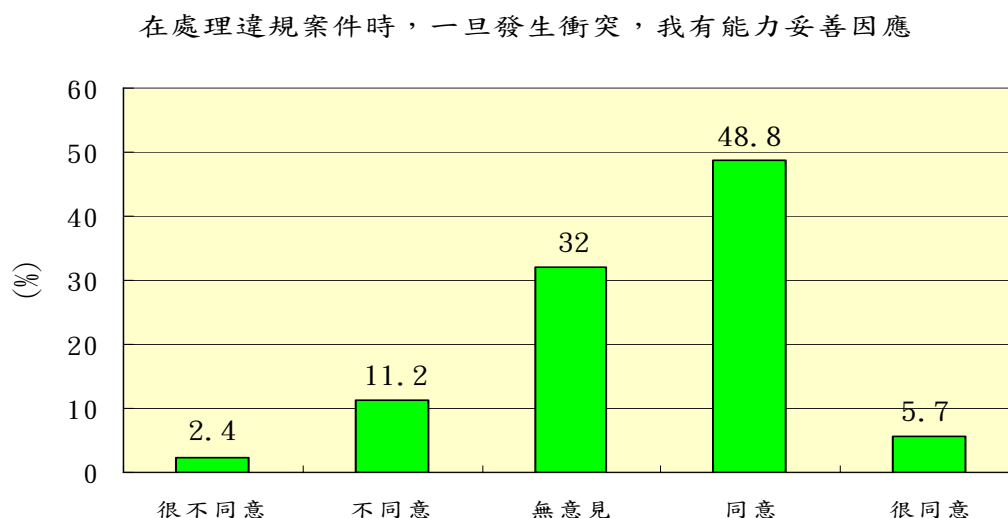


圖 4-10 員工處理衝突的能力

- (6) 關於林區管理處員工對於衝突發生的擔憂與否之調查，結果顯示，74.4%的員工對於在處理違規案件時，會擔心與對方發生衝突傾向於「同意」、「很同意」，17.8%員工傾向於「無意見」，7.9%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工會擔心在處理違規案件時與對方發生衝突。

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林區管理處員工對於協調的看法是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定不同職等間（職員與工員）對於其所屬單位與不同單位間的協調之看法是否具有顯著差異，結果發現不同職等間在 6 項題目（第 7-12 題）中，有 2 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依據平均數來看，第 9 題的平均數均高於 3，顯示無論是職員或工員，皆認為所屬單位與森林暨自然保育警察隊能經常保持良好的溝通協調管道與關係，且工員同意程度高於職員。而第 10 題的平均數亦均高於 3，顯示無論是職員

或工員，皆認為所屬單位與防火巡邏隊能經常保持良好的溝通協調管道與關係，且工員同意程度高於職員。如表 4-23 所示。

表 4-23 不同職等對所屬單位與森林暨保育警察隊和防火巡邏隊的協調態度

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
9 我所屬單位與森林暨自然保育警察隊經常保持良好的溝通協調管道與關係。	職員	3.44	0.87	-2.476	0.014*
	工員	3.60	0.86		
10 我所屬單位與防火巡邏隊經常保持良好的溝通協調管道與關係。	職員	3.58	0.78	-4.083	0.000***
	工員	3.82	0.73		

資料來源：本研究整理

3、單因子變異數分析（One-Way ANOVA）

針對林區管理處人員的年齡、年資、教育程度、所屬林管處等變項，分別以單因子變數統計方法，分析員工對於對外協調的看法有無顯著差異。

- (1) 在 6 項（第 7-12 題）問題中，第 9 題顯示在不同年資組間具有顯著性差異。實施事後（post hoc）多重比較分析最小顯著差異法（Least Significant Difference, LSD）之結果顯示，「16-20 年」、「21-25 年」、「26-30 年」、「31-35 年」、「36 年以上」年資組對於其所屬機關與森林暨保育警察隊之溝通協調良好之同意程度高於「6-10 年」、「11-15 年」年資組。詳見表 4-24。

表 4-24 不同年資組對於所屬單位對森林暨自然保育警察隊的溝通協調調查

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
9 我所屬單位與森林暨自然保育警察隊經常保持良好的溝通協調管道與關係。	1、1-5	3.55	0.91	3.880	0.000***	4, 5, 6, 7, 8 > 2 4, 5, 6, 7, 8 > 3
	2、6-10	3.39	0.84			
	3、11-15	3.41	0.92			
	4、16-20	3.81	0.74			
	5、21-25	3.65	0.77			
	6、26-30	3.76	0.86			
	7、31-35	3.69	0.81			
	8、36 以上	3.79	0.77			

資料來源：本研究整理

(2) 而第 10 題顯示在不同年資組間具有顯著性差異。實施事後 (post hoc) 多重比較分析最小顯著差異法 (Least Significant Difference, LSD) 之結果顯示,「16-20 年」、「26-30 年」、「31-35 年」、「36 年以上」年資組對於其所屬機關與防火巡邏隊之溝通協調同意度高於「6-10 年」; 且「26-30 年」年資組對於其所屬機關與防火巡邏隊之溝通協調同意度亦高於「11-15 年」、「21-25 年」年資組。見表 4-25。

表 4-25 不同年資對於所屬單位對森林暨自然保育警察隊的溝通協調調查

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
10 我所屬單位與防火巡邏隊經常保持良好的溝通協調管道與關係。	1、1-5	3.74	0.70	2.740	0.008**	4, 6, 7, 8 > 2 6 > 3, 5
	2、6-10	3.57	0.80			
	3、11-15	3.67	0.82			
	4、16-20	3.86	0.75			
	5、21-25	3.69	0.69			
	6、26-30	3.93	0.68			
	7、31-35	3.78	0.68			
	8、36 以上	3.94	0.69			

資料來源：本研究整理

4、卡方檢定

根據相關題目的分析，結果顯示，員工士氣與組織對外協調有顯著相關，請詳見**附錄九（四）**。

（三）、授權與參與

1、次數分配

- （1）關於林區管理處員工對於主管的職權與職責下放的看法，調查結果顯示，64.4%的員工對於主管願意將部份職權和職責下放給下屬傾向於「同意」、「很同意」，29.2%員工傾向於「無意見」，6.3%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的林區管理處員工認為主管是願意將部份職權和職責下放給部屬。
- （2）關於林區管理處員工對於主管對員工專業的尊重之認知，調查結果顯示，62.2%的員工對於主管能夠尊重我的專業領域，並且允許我自行調整工作進度傾向於「同意」、「很同意」，26.5%員工傾向於「無意見」，11.3%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的林區管理處員工認為主管能夠尊重我的專業領域，並且允許我自行調整工作進度。
- （3）關於林區管理處員工對於主管對員工專業的尊重之認知，調查結果顯示，63.4%的員工對於主管能夠尊重我的專業領域，並且允許我自行選擇達成任務的方法傾向於「同意」、「很同意」，26.8%員工傾向於「無意見」，9.7%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的林區管理處員工認為主管能夠尊重我的專業領域，並且允許我自行選擇達成任務的方法。
- （4）關於林區管理處員工對於本身決策參與機會的看法，調查結果顯示，46.4%的員工對於經常有機會參與單位內的決策傾向於「無意見」，27.2%員工傾向於「不同意」、「很不同意」，26.5%員工傾向於「同意」、「很同意」。可知，林區管理處員工對於經常有機會參與單位內的決策看法分歧，甚至持無意見者比例最高。如圖 4-11 所示。

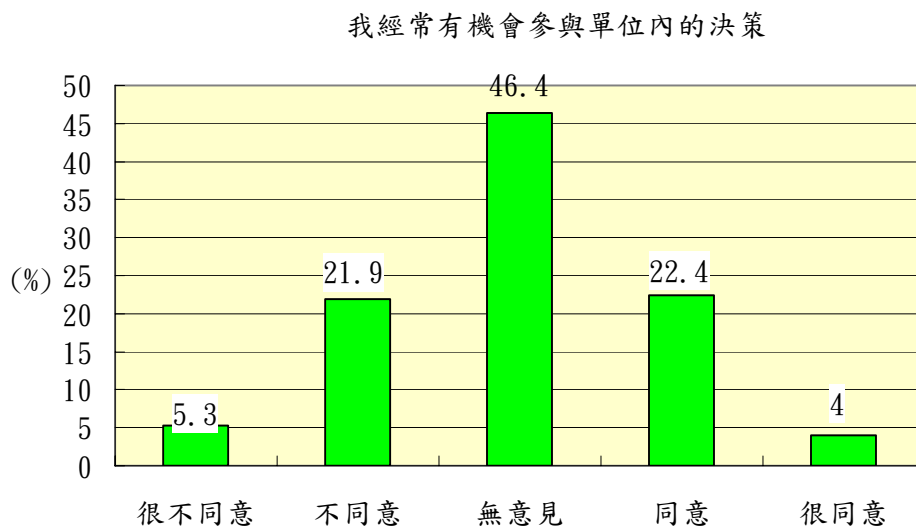


圖 4-11 員工對於本身決策參與機會的看法調查

(5) 關於林區管理處員工對於參與決策過程，建議被採納的看法，調查結果顯示，50.6%的員工對於參與決策過程中，自己的建議經常被採納傾向於「無意見」，29%員工傾向於「同意」、「很同意」，20.5%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，林區管理處員工對於參與決策過程中，自己的建議經常被採納之看法分歧，甚至持無意見者比例最高。如圖 4-12 所示。

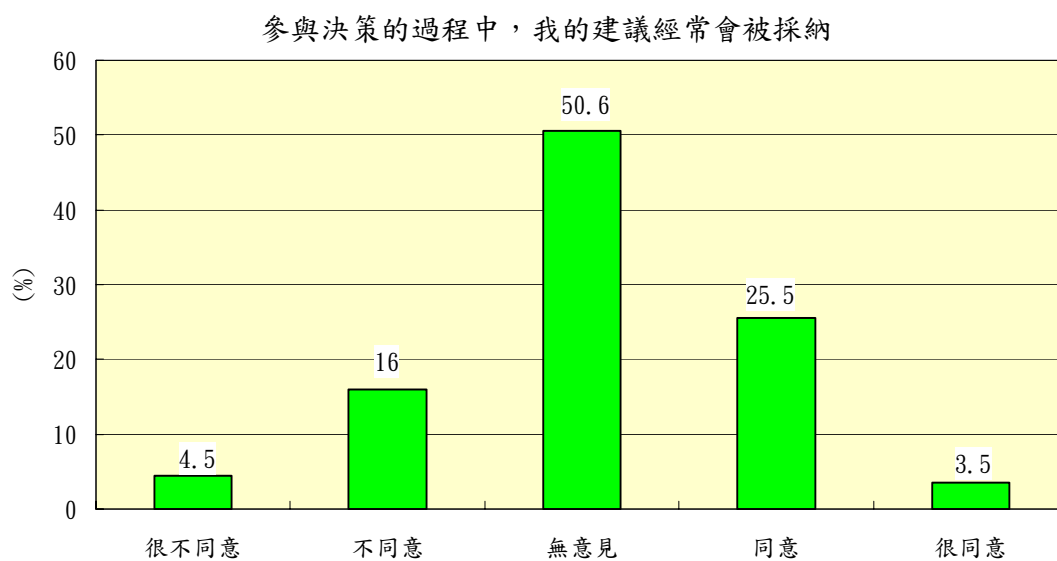


圖 4-12 員工對於建議是否被採納的看法調查

(6) 關於林區管理處員工對於所屬單位參與上級單位的政策制定的看法，調查結果顯示，45.7%的員工對於所屬單位經常有機會參與上級單位的政策制定傾向傾向於「無意見」，29.2%員工傾向於「同意」、「很同意」，25.1%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，林區管理處員工對於所屬單位經常有機會參與上級單位的政策制定之看法分歧，甚至持無意見的受訪者比例最高。如圖 4-13 所示。

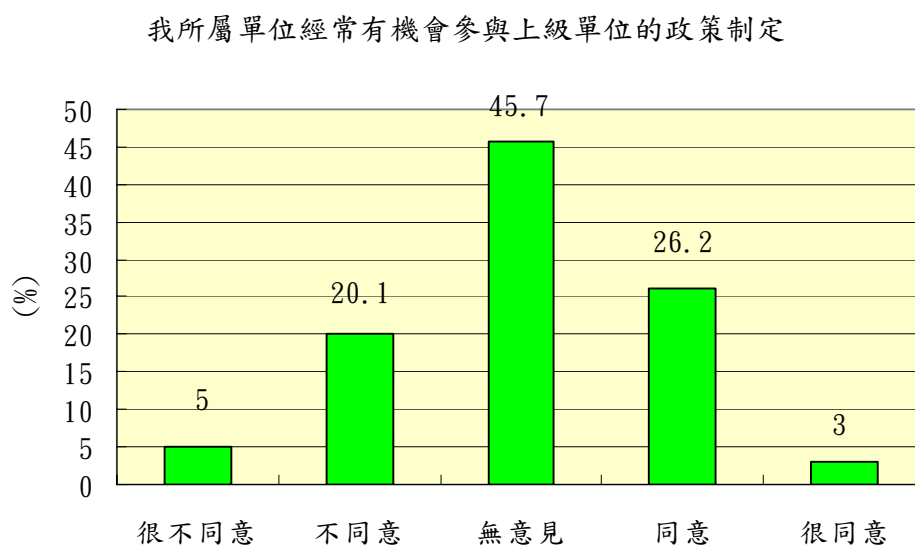


圖 4-13 員工對於所屬單位參與上級單位的政策制定的看法

(7) 關於林區管理處員工對於工作站經費方面的看法，調查結果顯示，69%的員工對於工作站應該有更多可自行支配的經費傾向於「同意」、「很同意」，25.6%員工傾向於「無意見」，5.4%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的林區管理處員工，認為工作站應該有更多可自行支配的經費。

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林區管理處員工對於授權與參與的看法是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定男女性別對於授權與參與的看法是否具有顯著差異，結果發現男女性別在 7 項題目（第 13-19 題）中，有 1 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，第 19 題的平均數均高於 3，顯示無論是男性或女性，皆認為工作站應該有更多可自行支配的經費，且男性同意程度高於女性。詳見表 4-26。

表 4-26 不同性別對於工作站增加可自行支配經費之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
19 我認為工作站應該有更多可自行支配的經費。	男	3.99	0.85	6.481	0.000***
	女	3.55	0.82		

資料來源：本研究整理

- (2) 在 7 項（第 13-19 題）問題中，第 16 題顯示在男女間不具有顯著性差異。但從平均數中可以發現男性（2.98）平均數高於女性（2.90），即男性較女性同意經常有機會參與單位內決策。詳見表 4-27。

表 4-27 不同性別對於參與決策機會的看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
16 我經常有機會參與單位內的決策。	男	2.98	0.90	1.195	0.232
	女	2.90	0.90		

資料來源：本研究整理

- (3) 在 7 項（第 13-19 題）問題中，第 18 題顯示在男女間不具有顯著性差異。但從平均數中可以發現男性（3.03）平均數高於女性（2.96），即女性較男性不同意所屬單位經常有機會參與上級單位的政策制定。詳見表 4-28。

表 4-28 不同性別對於所屬單位參與上級單位的看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
18 我所屬單位經常有機會參與上級單位的政策制定。	男	3.03	0.87	1.050	0.294
	女	2.96	0.93		

資料來源：本研究整理

3、單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

針對林區管理處人員的年齡、年資、教育程度、所屬林管處等變項，分別以單因子變異數統計方法，分析員工對於授權與參與的看法有無顯著差異。

- (1) 在 7 項(第 13-19 題)問題中，沒有任何一題顯示在不同年齡組間具有顯著性差異。但是根據第 16 題所列平均數可以發現，「25-44 歲」年齡組的平均數低於 3，依分數高低排列(由低至高)分別為「40-44 歲」、「30-34 歲」、「25-29 歲」、「35-39 歲」年齡組。詳見表 4-29。

表 4-29 不同年齡對於參與單位內決策機會的看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
16 我經常有機會參與單位內的決策。	1、20~24	3.60	0.89	1.854	0.064	
	2、25~29	2.94	0.68			
	3、30~34	2.89	0.95			
	4、35~39	2.96	0.99			
	5、40~44	2.82	0.91			
	6、45~49	3.06	0.86			
	7、50~54	3.00	0.85			
	8、55~59	3.20	0.78			
	9、60 以上	3.18	0.83			

資料來源：本研究整理

(2) 在 7 項 (第 13-19 題) 問題中，雖然第 18 題顯示在不同年齡組間不具有顯著性差異。但是根據第 18 題所列平均數可以發現，「25-29 歲」、「30-34 歲」、「35-39 歲」、「40-44 歲」年齡組的平均數低於 3，依分數由低至高排列，分別為「25-29 歲」、「40-44 歲」、「30-34 歲」、「35-39 歲」年齡組。詳見表 4-30。

表 4-30 不同年齡對於所屬單位參與上級單位政策制定的看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
18 我所屬單位經常有機會參與上級單位的政策制定。	1、20~24	3.00	0.71	0.955	0.470	
	2、25~29	2.84	1.00			
	3、30~34	2.99	0.92			
	4、35~39	2.99	0.92			
	5、40~44	2.93	0.91			
	6、45~49	3.12	0.86			
	7、50~54	3.11	0.82			
	8、55~59	3.17	0.80			
	9、60 以上	3.03	0.85			

資料來源：本研究整理

4、卡方檢定

根據相關題目的分析，發現授權與參與和員工士氣有顯著相關，請詳見附錄九 (四)。

(四)、激勵

1、次數分配

(1) 關於林區管理處員工對於獎勵的看法，調查結果顯示，41.3%員工對於同仁工作表現良好時，大多可以獲得應有的獎勵傾向於「同意」、「很同意」，32.1%員工傾向於「無意見」，26.6%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。

可知，雖然超過 40%林區管理處員工認為同仁工作表現良好時，大多可以獲得應有的獎勵，但無意見比例亦超過 30%。如圖 4-14 所示。

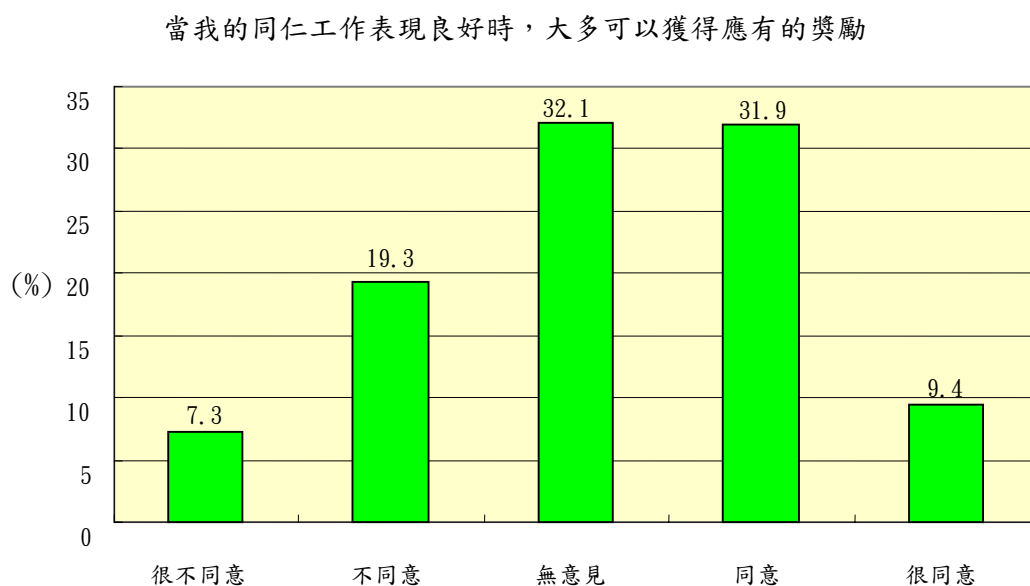


圖 4-14 員工對於工作表現良好是否獲得應有獎勵的看法

- (2) 關於林區管理處員工對於主管的物質激勵方面之看法，調查結果顯示，45.6%員工對於主管會以物質方面的獎酬來激勵部屬傾向於「無意見」，且 35.8%員工傾向於「不同意」、「很不同意」，18%員工傾向於「同意」、「很同意」。可知，在物質獎酬方面，林區管理處員工偏向於無意見、不同意，偏向同意的員工在比例上明顯較低。如圖 4-15 所示。

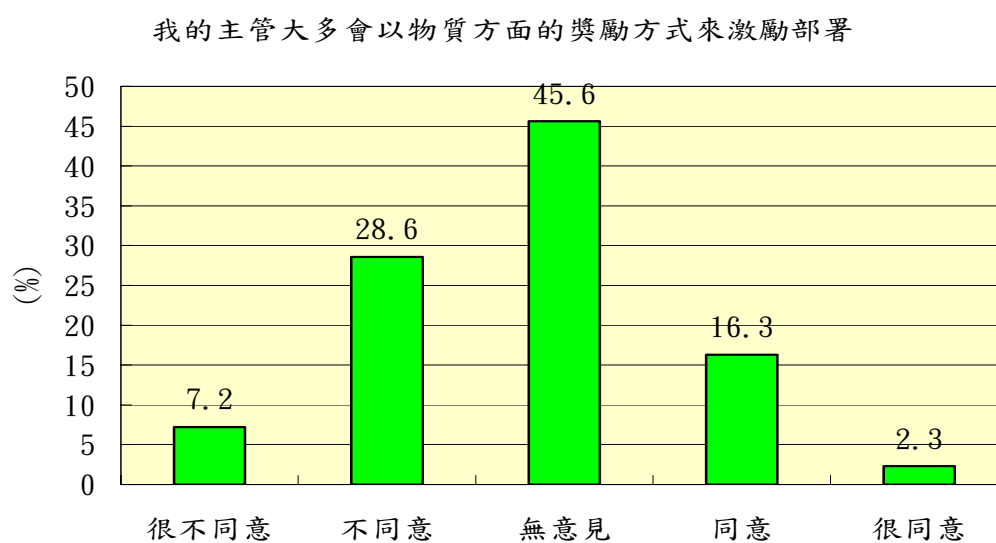


圖 4-15 員工對於主管會以物質方面的獎酬來激勵部屬的看法

- (3) 關於林區管理處員工對於主管的精神激勵方面之看法，調查結果顯示，51.8%員工對於主管會以精神方面的獎酬來激勵部屬傾向於「同意」、「很同意」，35.8%員工傾向於「無意見」，13.2%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，在精神獎酬方面，超過 50%的林區管理處員工認為主管會以精神方面的獎酬來激勵部屬，但「無意見」比例仍超過 30%。如圖 4-16 所示。

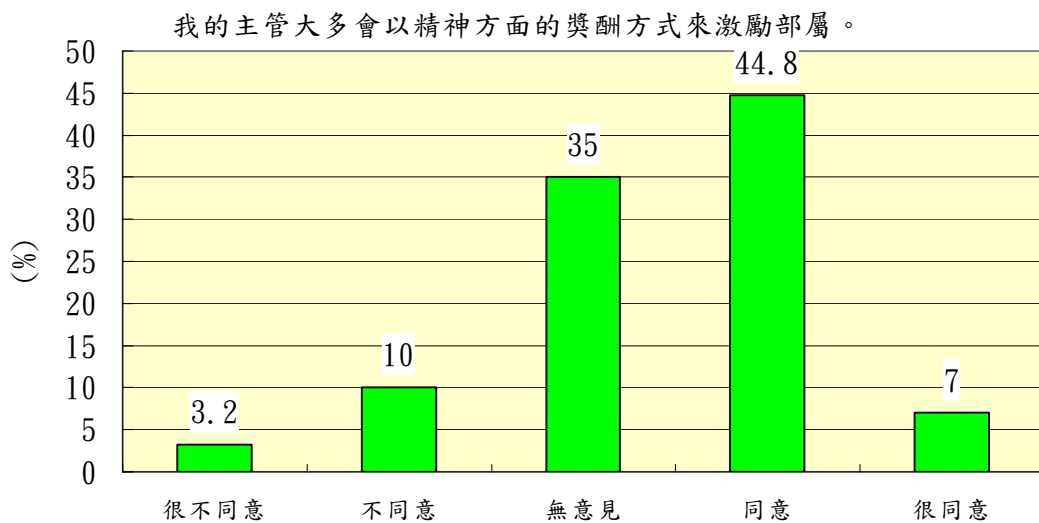


圖 4-16 員工對於主管會以精神方面的獎酬來激勵部屬的看法

- (4) 關於林區管理處員工對於主管在工作上能否激勵員工士氣的調查，結果顯示，56.6%員工傾向於「同意」、「很同意」，29.8%員工傾向於「無意見」，13.7%員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%的林區管理處員工認為主管在工作上總能激勵員工士氣，但仍有接近 30%的員工為無意見。如圖 4-17 所示。

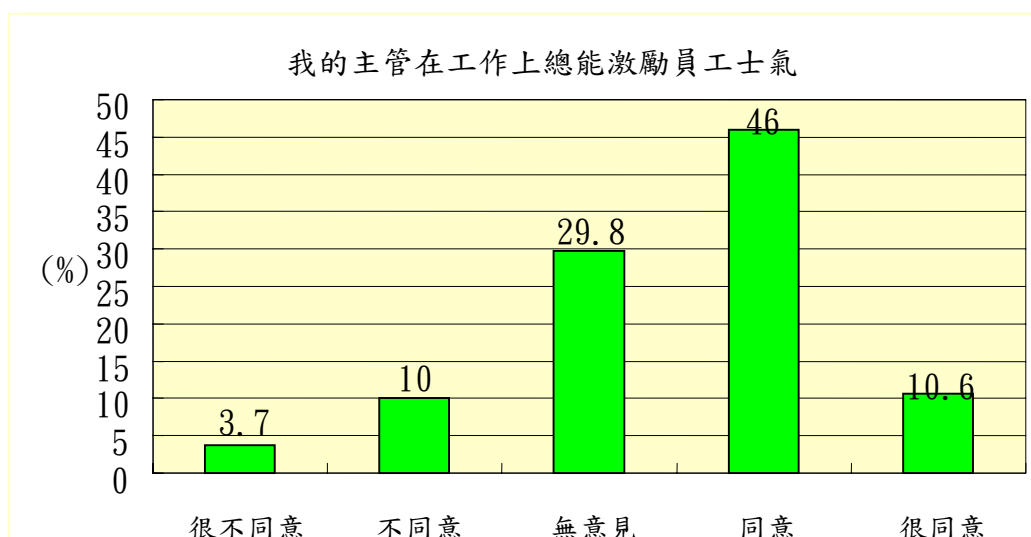


圖 4-17 員工對於主管能否激勵工作士氣的看法

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林務局林區管理處員工對於激勵的看法是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定不同職等（職員與工員）對於激勵的看法是否具有顯著差異，結果發現不同職等在 4 項題目（第 20-23 題）中，4 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，在第 20 題的平均數中，工員的平均數（3.30）高於職員（2.97），即工員對於同仁工作表現良好時，大多可以獲得應有獎勵的同意程度高於職員。詳見表 4-31。

表 4-31 不同職等對於同仁可獲得應有獎勵的看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
20 當我的同仁工作表現良好時，大多可以獲得應有的獎勵。	職員	2.97	1.07	-4.091	0.000***
	工員	3.30	1.06		

資料來源：本研究整理

(2) 根據第 21 題的統計結果顯示，依平均數來看，在第 21 題的平均數中，職員的平均數（2.68）低於工員（2.84），即職員對於主管會以物質獎酬來激勵部屬的不同意程度高於工員。詳見表 4-32。

表 4-32 不同職等對於主管會以物質獎酬來激勵部屬之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
21 我的主管大多會以物質方面的獎酬方式來激勵部屬。	職員	2.68	0.84	-2.399	0.017*
	工員	2.84	0.92		

資料來源：本研究整理

(3) 根據第 22 題的統計結果顯示，依據平均數來看，在第 22 題的平均數中，無論工員或職員的平均數皆高於 3，且工員對於主管會以精神獎酬來激勵部屬的同意程度高於職員。詳見表 4-33。

表 4-33 不同職等對於主管會以精神獎酬來激勵部屬之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
22 我的主管大多會以精神方面的獎酬方式來激勵部屬。	職員	3.34	0.89	-2.507	0.012*
	工員	3.50	0.84		

資料來源：本研究整理

(4) 根據第 23 題的統計結果顯示，依平均數來看，在第 23 題的平均數中，無論工員或職員的平均數皆高 3，且工員對於主管在工作上總能激勵員工士氣的同意程度高於職員。詳見表 4-34。

表 4-34 不同職等對於主管在工作上能激勵士氣之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
23 我的主管在工作上 總能激勵員工士氣。	職員	3.36	0.94	-3.741	0.000***
	工員	3.62	0.89		

資料來源：本研究整理

3、單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

針對林區管理處人員的年齡、年資、教育程度、所屬林管處等變項，分別以單因子變異數統計方法，分析員工對於激勵的看法有無顯著差異。

- (1) 在 4 項 (第 20-23 題) 問題中，有 1 項顯示在不同年齡組間具有顯著性差異。實施事後 (post hoc) 多重比較分析最小顯著差異法 (Least Significant Difference, LSD) 之結果顯示，50 歲以上的年齡組對於主管會以精神方式來激勵部屬的同意度高於 30~49 歲的年齡組。又「50~54 歲」年齡組同意度高於「30~34 歲」與「40~44 歲」的年齡組。整體而言，年齡組高者對於主管會以精神方面的獎酬方式來激勵部屬之同意度高於年齡組低者。詳見表 4-35。

表 4-35 不同年齡對於主管會以精神獎酬激勵部屬之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
22 我的主管大多會 以精神方面的獎酬 方式來激勵部屬。	1、20~24	3.60	1.14	3.464	0.001***	7, 8, 9 > 3 4, 6, 7, 8, 9 > 5 8, 9 > 4 8, 9 > 6
	2、25~29	3.48	0.68			
	3、30~34	3.32	0.91			
	4、35~39	3.39	0.91			
	5、40~44	3.18	0.92			
	6、45~49	3.44	0.85			
	7、50~54	3.55	0.90			
	8、55~59	3.70	0.78			
	9、60 以上	3.76	0.63			

資料來源：本研究整理

(2) 雖然第 21 題並未達顯著水準，然根據所列之平均數，除「20-24 歲」年齡組平均數大於 3，其他年齡組的平均數皆小於 3，其中又以「60 歲以上」年齡組最不同意主管會以物質方面的獎酬激勵部屬。詳見表 4-36。

表 4-36 不同年齡對於主管會以物質獎酬來激勵部屬之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
21 我的主管大多會以物質方面的獎酬方式來激勵部屬。	1、20~24	3.20	1.30	1.338	0.221	
	2、25~29	2.61	0.72			
	3、30~34	2.86	1.00			
	4、35~39	2.83	0.90			
	5、40~44	2.76	0.86			
	6、45~49	2.86	0.88			
	7、50~54	2.64	0.86			
	8、55~59	2.86	0.77			
	9、60 以上	2.55	0.86			

資料來源：本研究整理

4、卡方檢定

根據相關題目的卡方檢定分析，發現主管的激勵與員工士氣有顯著相關，請詳見附錄九（四）。

六、資訊與控制面向調查結果分析

本研究欲深入瞭解林區管理處人員對於資訊與控制面向的認知，包括溝通、績效考核兩個主要分析角度，題項為第 78-91 題，共計 14 題。問卷的選項設計方面，乃採用 Likert 五等分尺度的型態，「很同意」給予 5 分，「同意」給予 4 分，「無意見」給予 3 分，「不同意」2 分，及「很不同意」1 分。

(一)、溝通

1、次數分配

- (1) 關於林區管理處員工對於向主管反應意見的看法，調查結果顯示，67.8%員工對於在執行任務時，會經常向主管反應意見傾向於「同意」、「很同意」，28.%員工傾向於「無意見」，3.4%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%林區管理處員工在執行任務時，會經常向主管反應意見。
- (2) 關於林區管理處員工對於與主管討論公務、交換意見的看法，調查結果顯示，63.3%員工對於會經常與主管討論公務，彼此交換意見傾向於「同意」、「很同意」，28.6%員工傾向於「無意見」，8%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%林區管理處員工會經常與主管討論公務，彼此交換意見。
- (3) 關於林區管理處員工對於與同仁分享工作上訊息的看法，調查結果顯示，79.5%員工對於會經常與單位內同仁分享工作上的訊息傾向於「同意」、「很同意」，16.6%員工傾向於「無意見」，4%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%林區管理處員工會經常與單位內同仁分享工作上的訊息。
- (4) 關於林區管理處員工對於與同仁間的溝通之看法，調查結果顯示，76.3%員工對於即使與單位內同仁意見不同，也能充分溝通傾向於「同意」、「很同意」，20.4%員工傾向於「無意見」，3.2%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%林區管理處員工即使與單位內同仁意見不同，也能充分溝通。
- (5) 關於林區管理處員工對於主管在工作傳達上的看法，調查結果顯示，76.1%員工對於主管能確實地將工作傳達給員工傾向於「同意」、「很同意」，18.1%員工傾向於「無意見」，5.2%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%林區管理處員工認為主管能確實地將工作傳達給員工。
- (6) 關於林區管理處員工對於所屬機關工作經驗傳承的認知，調查結果顯示，

55.5%員工對於所屬機關的工作經驗傳承都很順利，傾向於「同意」、「很同意」，30%員工傾向於「無意見」，14.4%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%林區管理處員工認為所屬機關的工作經驗傳承都很順利，但是仍有 30%的員工為無意見的受訪者。如圖 4-18 所示。

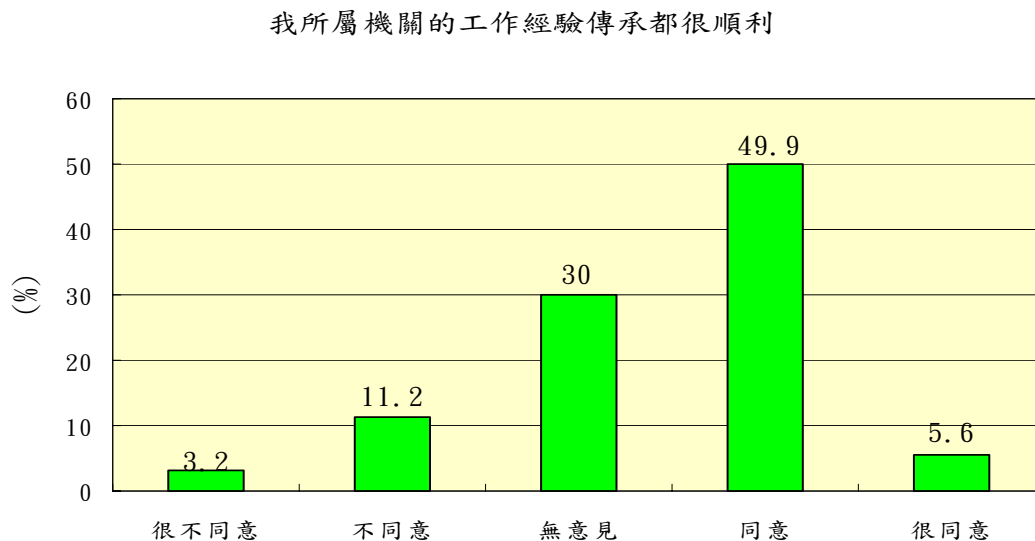


圖 4-18 員工對於所屬機關工作經驗傳承的認知

- (7) 關於林區管理處員工對於工作經驗的分享之態度，調查結果顯示，78.4%員工對於從其他同仁的經驗分享中，能幫助自己解決工作上的困難傾向於「同意」、「很同意」，17.2%員工傾向於「無意見」，4.4%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%林區管理處員工認為從其他同仁的經驗分享中，能夠幫助自己解決工作上的困難。

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林務局林區管理處員工對於溝通方面的看法是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定不同工作單位（林管處各課室與工作站）對於溝通方面的看法是否具有顯著差異，結果發現不同工作單位，在 7 項題目（第 78-84 題）中，6 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，在第 78、79 題的平均數中，平均數皆大於 3，顯示無論是林管處本各課室

或工作站員工，都會經常向主管反應意見，並彼此交換意見，且工作站的同意程度高於林管處各課室。詳見表 4-37。

表 4-37 不同工作單位對於公務上與主管反應、交換意見之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性（雙尾）
78 在執行任務時，我會經常向主管反應意見。	林管處	3.66	0.67	-2.211	0.027*
	工作站	3.76	0.64		
79 我的主管經常會與我討論公務，彼此交換意見。	林管處	3.50	0.78	-3.172	0.002**
	工作站	3.67	0.73		

資料來源：本研究整理

（2）根據第 80、81 題統計結果顯示，依據平均數來看，在第這兩題的平均數中，平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室或工作站員工，都會經常和單位內員工分享工作上的訊息，而且即使意見不同也充分溝通。其中工作站的同意程度皆高於林管處各課室。詳見表 4-38。

表 4-38 不同工作單位對於公務上的意見分享與溝通之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性（雙尾）
80 我和單位內的同仁，經常會分享工作上的訊息。	林管處	3.76	0.70	-3.010	0.003**
	工作站	3.90	0.61		
81 我和單位內的同仁，即使意見不同，也能充分溝通。	林管處	3.74	0.69	-2.453	0.014*
	工作站	3.85	0.60		

資料來源：本研究整理

- (3) 根據第 82 題統計結果顯示，依平均數來看，該題的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室或工作站員工，都認為主管能確實地將工作任務傳達給員工，且工作站的同意程度高於林管處各課室。詳見表 4-39。

表 4-39 不同工作單位對於主管能確實將任務傳達給員工之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性 (雙尾)
82 我的主管能確實地將工作任務傳達給員工。	林管處	3.66	0.77	-4.215	0.000***
	工作站	3.88	0.66		

資料來源：本研究整理

- (4) 根據第 83 題統計結果顯示，依據平均數來看，該題的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室或工作站員工，都認為所屬機關的工作經驗傳承很順利，且工作站的同意程度高於林管處各課室。詳見表 4-40。

表 4-40 不同工作單位對於所屬機關的工作經驗傳承之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性 (雙尾)
83 我所屬機關的工作經驗傳承都很順利。	林管處	3.34	0.86	-2.423	0.016*
	工作站	3.49	0.89		

資料來源：本研究整理

3、單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

針對林區管理處人員的年齡、年資、教育程度、所屬林管處等變項，分別以單因子變異數統計方法，分析員工對於溝通方面的看法有無顯著差異。

- (1) 在 7 項 (第 78-84 題) 問題中，有 1 項顯示在不同年齡組間具有顯著性差異。實施事後 (post hoc) 多重比較分析最小顯著差異法 (Least Significant Difference, LSD) 之結果顯示，「50-54 歲」及「55-59 歲」年齡組對機關的工作經驗傳承順利與否，同意程度明顯高於其他年齡組 (如「25-29 歲」、

「30-34 歲」、「35-39 歲」及「40-44 歲」)。整體而言，年齡組較高者比年齡組較低者同意所屬機關的工作經驗傳承很順利。詳見表 4-41。

表 4-41 不同年齡對於單位經驗傳承之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
83 我所屬機關的工作經驗傳承都很順利。	1、20-24	3.20	1.30	2.356	0.01**	7>3, 4, 5 8>2, 3, 4, 5, 9
	2、25-29	3.32	0.70			
	3、30-34	3.30	0.89			
	4、35-39	3.35	0.99			
	5、40-44	3.35	0.88			
	6、45-49	3.53	0.82			
	7、50-54	3.57	0.88			
	8、55-59	3.70	0.67			
	9、60 以上	3.26	0.83			

資料來源：本研究整理

(2) 在 7 項(第 78-84 題)問題中，有 3 項顯示在不同年資組間具有顯著性差異。實施事後(post hoc)多重比較分析最小顯著差異法(Least Significant Difference, LSD)之結果顯示，在第 78 題中，年資為「26-30 年」組會經常向主管反應意見的同意程度高於年資為「1-5 年」、「6-10 年」、「21-25 年」及「36 年以上」組。詳見表 4-42。

表 4-42 不同年資對於執行任務時經常向主管反應意見之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
78 在執行任務時，我會經常向主管反應意見。	1、1-5	3.60	0.69	2.404	0.019*	2>1 6>1, 2, 5, 8
	2、6-10	3.75	0.63			
	3、11-15	3.78	0.57			
	4、16-20	3.72	0.74			
	5、21-25	3.66	0.59			
	6、26-30	3.93	0.66			
	7、31-35	3.73	0.63			
	8、36 以上	3.62	0.65			

資料來源：本研究整理

- (3) 根據第 82 題的 LSD 分析，調查結果顯示，在第 82 題中，年資為「26-30 年」組對於主管能否確實將任務傳達給員工的同意程度高於年資「1-25 年」者。整體而言，在機關的工作經驗傳承順利與否上，50 歲以上的員工同意程度較其他員工高。詳見表 4-43。

表 4-43 不同年資對於主管能確實將任務傳達給員工之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
82 我的主管能確實地將工作任務傳達給員工。	1、1-5	3.77	0.64	2.028	0.049*	6 > 1, 2, 3, 4, 5
	2、6-10	3.79	0.74			
	3、11-15	3.72	0.78			
	4、16-20	3.79	0.77			
	5、21-25	3.71	0.70			
	6、26-30	4.04	0.55			
	7、31-35	3.83	0.74			
	8、36 以上	3.91	0.51			

資料來源：本研究整理

- (4) 根據第 83 題的 LSD 分析，調查結果顯示，在第 83 題中，年資較高組(「16-20 年」、「21-25 年」、「26-30 年」及「31-35 年」)對經驗傳承順利與否的同意程度高於年資較低組(「1-5 年」、「6-10 年」及「11-15 年」)。整體而言，在機關的工作經驗傳承順利與否上，年資高於 16 年的員工同意程度較其他員工高。詳見表 4-44。

表 4-44 不同年資對於工作經驗承傳之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
83 我所屬機關的工作經驗傳承都很順利。	1、1-5	3.26	0.85	3.418	0.001***	2, 3, 4 > 1 4, 5, 6, 7 > 2 6 > 3
	2、6-10	3.29	0.94			
	3、11-15	3.37	0.94			
	4、16-20	3.57	0.84			
	5、21-25	3.58	0.81			
	6、26-30	3.70	0.83			
	7、31-35	3.61	0.80			
	8、36 以上	3.44	0.70			

資料來源：本研究整理

- (5) 在 7 項（第 78-84 題）問題中，有 2 項顯示在不同教育程度組間具有顯著性差異。其中第 82 題比較分析 LSD，調查結果顯示，教育程度為研究所的員工對於主管能否確實將任務傳達給員工的同意程度高於教育程度為高中、高職及以下學校的員工。詳見表 4-45。

表 4-45 不同教育程度對於主管能確實將任務傳達給員工之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
82 我的主管能確實地將工作任務傳達給員工。	1、高中、高職及以下學校	3.87	0.66	2.670	0.047*	3 > 1
	2、大學(含專科)	3.77	0.73			
	3、研究所	3.63	0.84			
	4、其他	4.00	0.58			

資料來源：本研究整理

- (6) 而第 83 題比較分析 LSD，調查結果顯示，教育程度為高中、高職及以下學校的員工對機關的工作經驗傳承順利與否的同意程度高於教育程度為研究所和大學（專科）的員工。詳見表 4-46。

表 4-46 不同教育程度對於工作經驗承傳之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
83 我所屬機關的工作經驗傳承都很順利。	1、高中、高職及以下學校	3.87	0.80	5.950	0.001***	1>2, 3 2>3
	2、大學(含專科)	3.77	0.90			
	3、研究所	3.63	1.07			
	4、其他	4.00	0.79			

資料來源：本研究整理

4、卡方檢定

根據相關題目的分析，有關林務局員工在工作上的溝通，與主管的領導方式、員工與主管的關係，和員工在工作上的溝通情形具顯著相關。請詳見附錄九（四）。

（二）、績效考核

1、次數分配

- （1）關於林區管理處員工對於現行績效考核制度的看法，調查結果顯示，37.2%員工對於現行績效考核制度，能了解實際工作上的優缺點傾向於「無意見」，35.9%員工傾向於「同意」、「很同意」，27%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，林區管理處員工對於現行績效考核制度是否能了解實際工作上的優缺點之看法分歧，約各佔 1/3 的比例。如圖 4-19 所示。

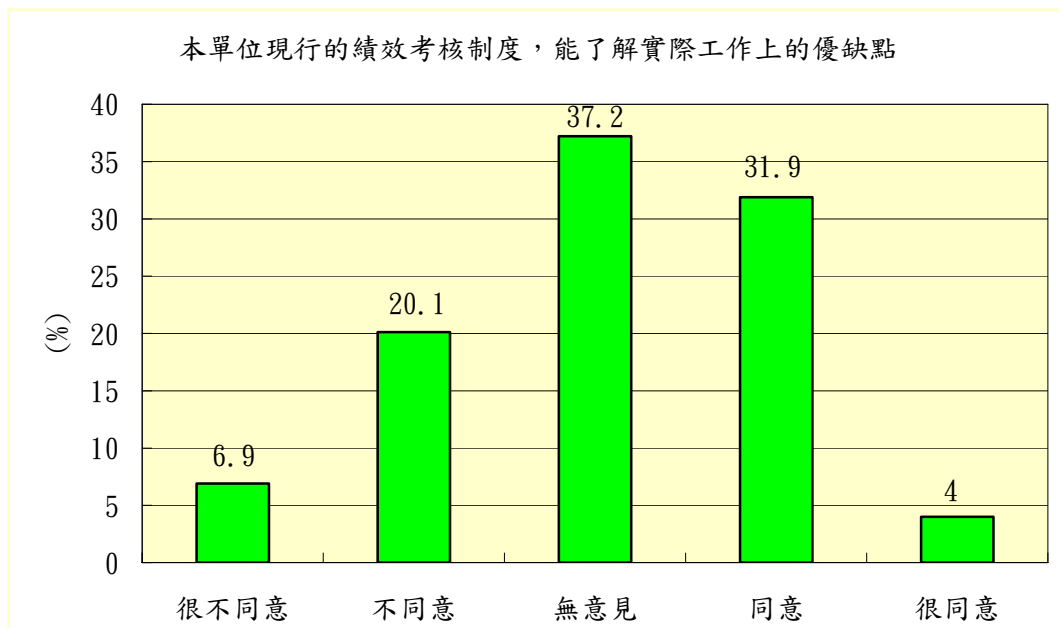


圖 4-19 員工對於現行績效考核能瞭解實際工作優缺的看法

- (2) 關於林區管理處員工對於現行績效考核制度的看法，調查結果顯示，35.9%員工對於現行績效考核制度，能反應員工的工作表現傾向於「同意」、「很同意」，34.9%員工傾向於「無意見」，29.2%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，林區管理處員工對於現行績效考核制度是否能反應員工的工作表現之看法分歧，約各佔 1/3 的比例。如圖 4-20 所示。

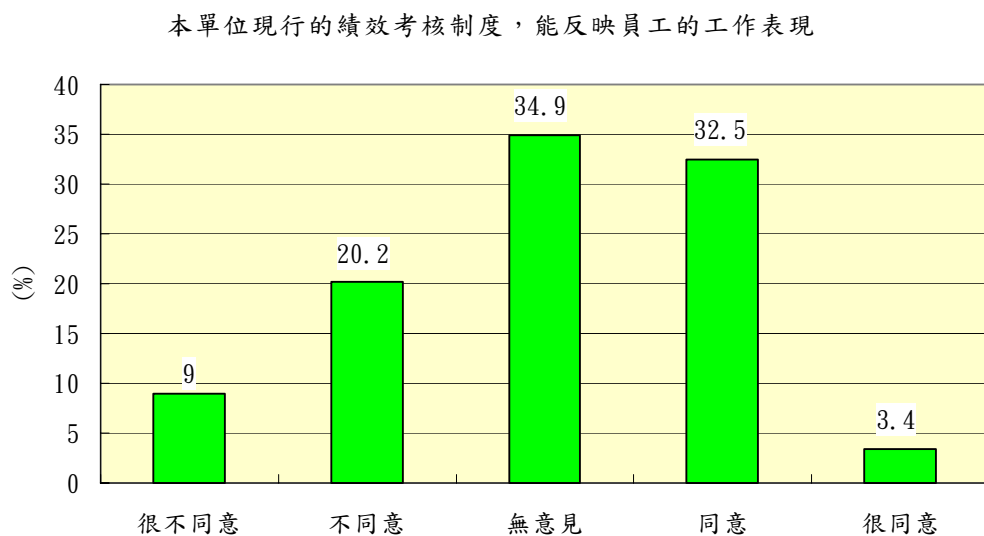


圖 4-20 員工對於績效考核能反映工作表現的認知

- (3) 關於林區管理處員工對於現行績效考核制度的看法，調查結果顯示，39.3%員工對於單位能依績效考核結果，給予員工適當的獎懲傾向於「同意」、「很同意」，35.6%員工傾向於「無意見」，25.1%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，林區管理處員工對於單位能依績效考核結果，給予員工適當的獎懲之看法分歧，約各佔 1/3 的比例。如圖 4-21 所示。

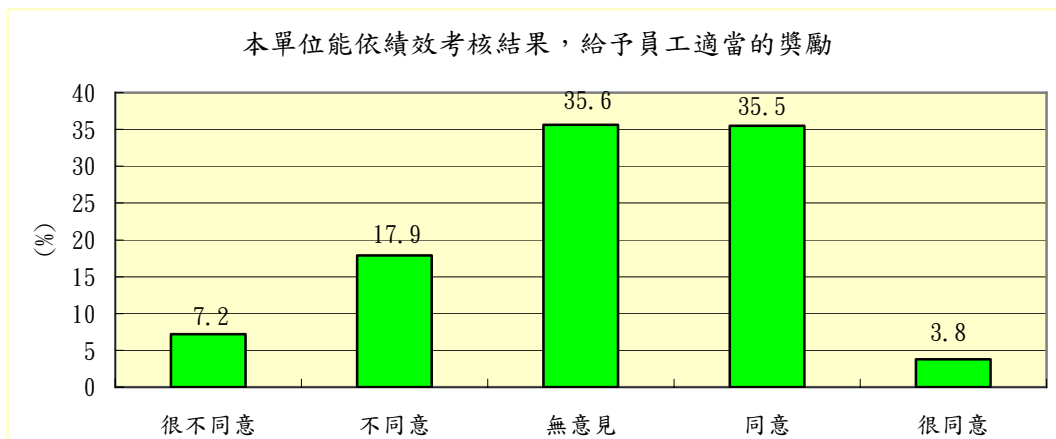


圖 4-21 員工對於單位能依績效考核給予適當的獎懲之看法

- (4) 關於林區管理處員工對於現行績效考核制度的看法，調查結果顯示，49.9%員工對於上級單位績效考核次數合理傾向於「無意見」，31.3%員工傾向於「同意」、「很同意」，18.8%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，林區管理處員工對於本單位所接受上級單位績效考核次數是否合理的看法，超過 40%受訪者持無意見態度。如圖 4-22 所示。

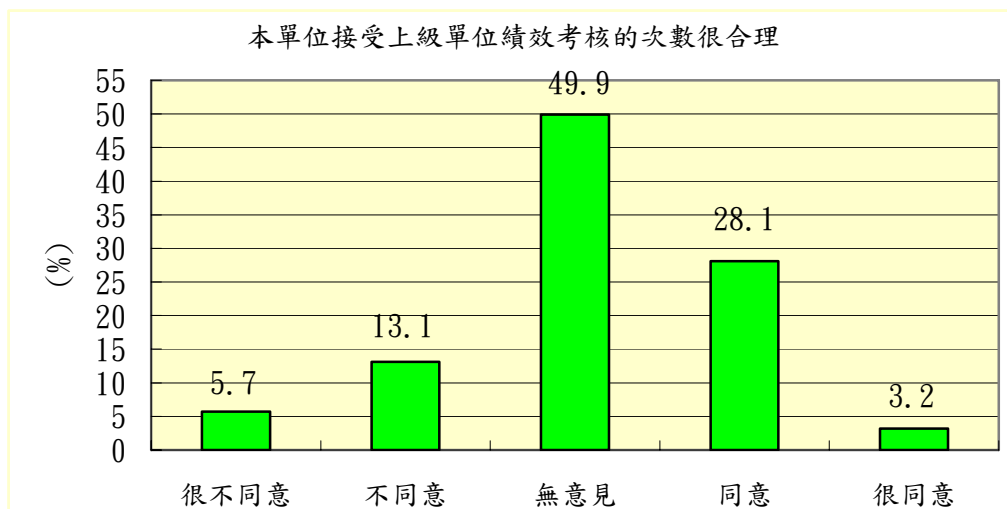


圖 4-22 員工對於績效考核次數合理性的看法

- (5) 關於林區管理處員工對於現行績效考核制度的看法，調查結果顯示，44.3%員工對於最近兩年所實施的工作站績效考核辦法，能協助工作站掌握工作重點傾向於「無意見」，37.4%員工傾向於「同意」、「很同意」，18.3%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，林區管理處員工對於最近兩年所實施的工作站績效考核辦法，是否能協助工作站掌握工作重點之看法，超過 40%的員工持無意見態度。如圖 4-23 所示。

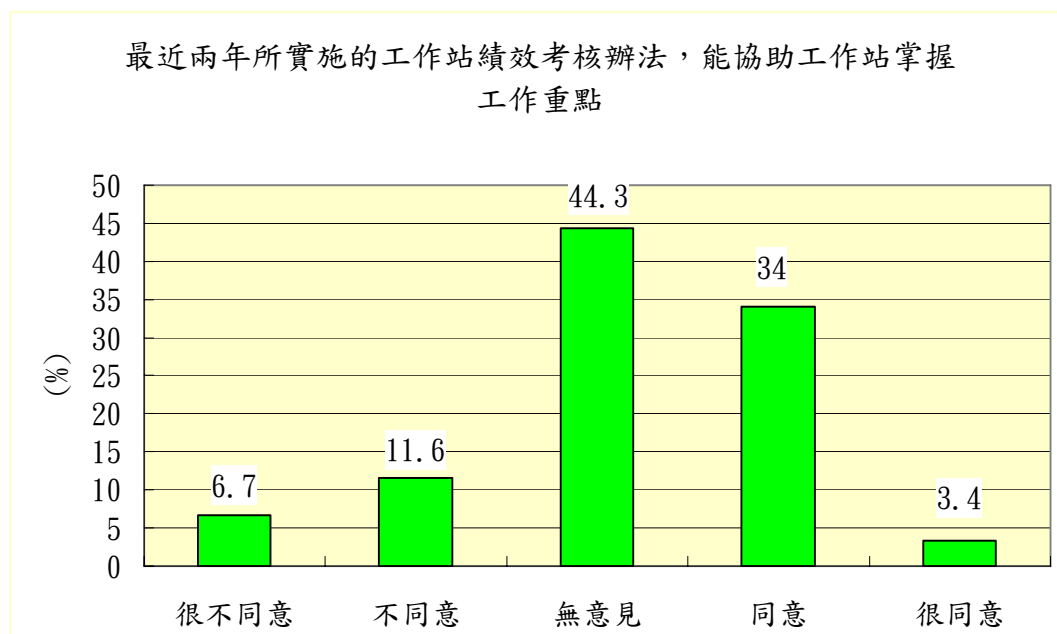


圖 4-23 員工對於績效考核協助工作站掌握工作重點的看法

- (6) 關於林區管理處員工對於現行績效考核制度的看法，調查結果顯示，43.4%員工對於最近兩年所實施的工作站績效考核辦法，有助於提升工作站的績效傾向於「無意見」，39%員工傾向於「同意」、「很同意」，17.6%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，林區管理處員工對於最近兩年所實施的工作站績效考核辦法，是否有助於提升工作站的績效之看法，超過 40%的員工持無意見態度。如圖 4-24 所示。

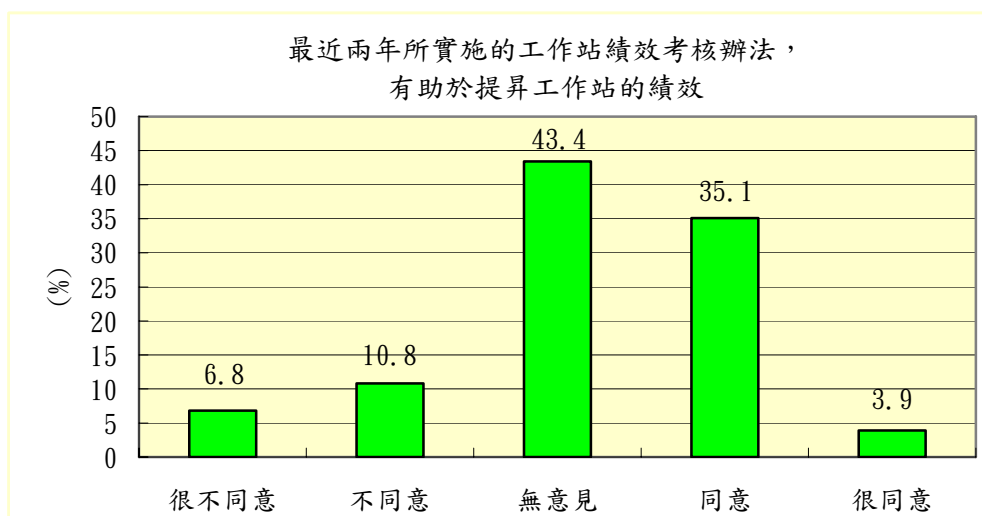


圖 4-24 員工對於績效考核有助於提昇工作站績效的看法

(7) 關於林區管理處員工對於現行績效考核制度的看法，調查結果顯示，46.1%員工對於最近兩年所實施的工作站績效考核辦法，考核項目很適當傾向於「無意見」，37.4%員工傾向於「同意」、「很同意」，16.5%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，林區管理處員工對於最近兩年所實施的工作站績效考核辦法，考核項目是否適當之看法，超過 40%的員工持無意見態度。如圖 4-25 所示。

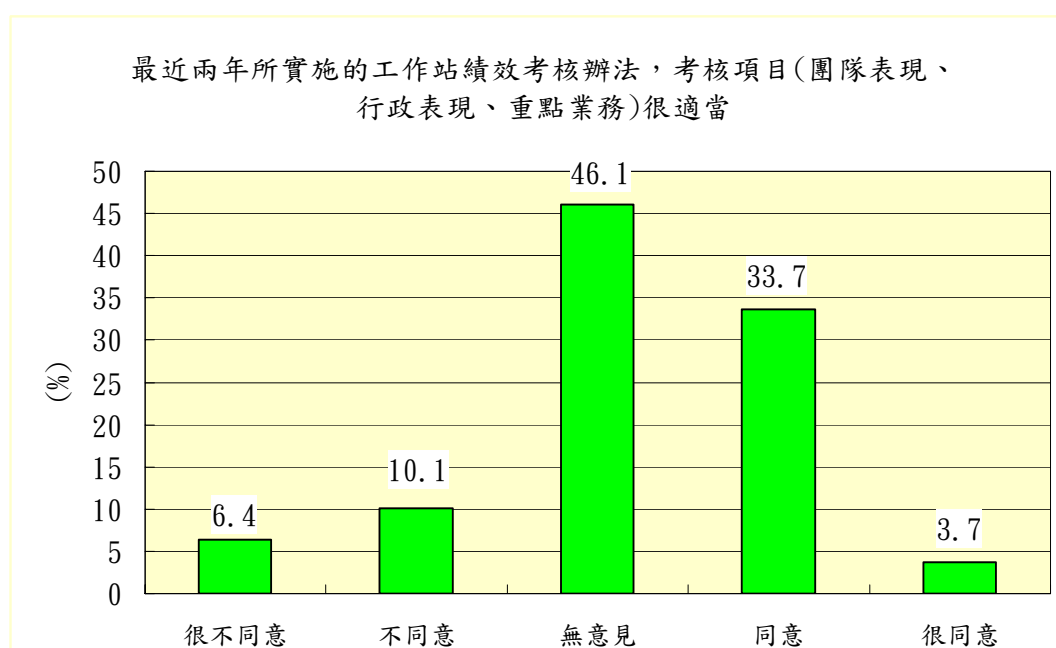


圖 4-25 員工對於績效考核的考核項目適當性的認知

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林區管理處員工對於績效考核的看法是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定不同工作單位（林管處各課室與工作站）對於績效考核的態度是否具有顯著差異，結果發現不同工作單位，在 7 項題目（第 85-91 題）中，5 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，在第 85 題的平均數中，林管處員工（2.91）平均數低於工作站員工（3.15），顯示林管處各課室員工認為現行績效考核能了解工作上的優缺點之不同意程度高於工作站員工。詳見表 4-47。

表 4-47 不同工作單位對於績效考核能瞭解工作優缺點之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
85 本單位現行的績效考核制度，能瞭解實際工作上的優缺點。	林管處	2.91	0.99	-3.351	0.001***
	工作站	3.15	0.96		

資料來源：本研究整理

- (2) 而根據第 86 題，統計結果顯示，依平均數來看，在第 86 題的平均數中，林管處各課室員工（2.79）平均數低於工作站員工（3.15），顯示林管處各課室員工認為現行績效考核能反應員工的工作表現之不同意程度高於工作站員工。詳見表 4-48。

表 4-48 不同工作單位對於績效考核能反應員工工作表現的看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
86 本單位現行的績效考核制度，能反應員工的工作表現。	林管處	2.79	1.05	-4.88	0.000***
	工作站	3.15	0.97		

資料來源：本研究整理

- (3) 而根據第 87 題，統計結果顯示，依平均數來看，在第 87 題的平均數中，林管處各課室員工（2.95）平均數低於工作站員工（3.21），顯示林管處各課室員工對於本單位能依績效考核結果，給予員工適當的獎懲之不同意程度高於工作站員工。詳見表 4-49。

表 4-49 不同工作單位對於能夠依績效考核給予員工獎懲之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
87 本單位能依績效考核結果，給予員工適當的獎懲。	林管處	2.95	1.00	-3.777	0.000***
	工作站	3.21	0.96		

資料來源：本研究整理

- (4) 根據第 88 題統計結果顯示，依平均數來看，該題的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室或工作站員工，都認為本單位所接受上級單位的績效考核次數合理，且工作站的同意程度高於林管處各課室。詳見表 4-50。

表 4-50 不同工作單位對於上級單位績效考核的次數之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
88 本單位接受上級單位績效考核的次數合理。	林管處	3.00	0.89	-2.553	0.011*
	工作站	3.16	0.86		

資料來源：本研究整理

- (5) 根據第 91 題統計結果顯示，依平均數來看，該題的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室或工作站員工，都認為最近兩年所實施的工作站績效考核辦法，考核項目很適當，且工作站的同意程度高於林管處各課室。詳見表 4-51。

表 4-51 不同工作單位對於工作站績效考核辦法之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
91 最近兩年所實施的工作站績效考核辦法，考核項目(團隊表現、行政表現、重點業務)很適當。	林管處	3.08	0.91	-2.621	0.009**
	工作站	3.25	0.89		

資料來源：本研究整理

3、單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

針對林區管理處人員的年齡、年資、教育程度、所屬林管處等變項，分別以單因子變異數統計方法，分析員工對於績效考核的看法有無顯著差異。

- (1) 在 7 項(第 85-91 題)問題中，有 4 項顯示在不同年齡組間具有顯著性差異。實施事後(post hoc)多重比較分析最小顯著差異法(Least Significant Difference, LSD)之結果顯示，在第 85 題中，「45-49 歲」、「55-59 歲」年齡組對於績效考核能夠測出實際工作的優缺點之同意程度明顯高於年齡較低組(平均分數皆低於 3，如「25-29 歲」(2.81)、「30-34 歲」(2.99)、「35-39 歲」(2.95)及「40-44 歲」(2.93))。詳見表 4-52。

表 4-52 不同年齡對於績效考核能瞭解工作優缺點之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
85 本單位現行的績效考核制度，能瞭解實際工作上的優缺點。	1、20~24	3.40	1.52	2.230	0.02*	6>2, 4, 5 8>2, 3, 4, 5
	2、25~29	2.81	0.87			
	3、30~34	2.99	0.96			
	4、35~39	2.95	1.03			
	5、40~44	2.93	1.01			
	6、45~49	3.21	0.95			
	7、50~54	3.14	0.95			
	8、55~59	3.34	0.88			
	9、60 以上	3.13	0.84			

資料來源：本研究整理

- (2) 根據第 86 題的 LSD 分析，調查結果顯示，在第 86 題中，年齡較高組（如「45-49 歲」、「50-54 歲」、「55-59 歲」及「60 歲以上」）對於績效考核能夠反映員工工作表現的同意程度高於年齡較低組（平均分數皆低於 3，如「25-29 歲」、「30-34 歲」、「35-39 歲」及「40-44 歲」）。詳見表 4-53。

表 4-53 不同年齡對於績效考核能反應員工工作表現的看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
86 本單位現行的績效考核制度，能反應員工的工作表現。	1、20~24	3.40	1.52	3.589	0.000***	6>2, 3, 4, 5 7>2, 3, 4, 5 8>2, 3, 4, 5 9>2, 3, 4, 5
	2、25~29	2.68	0.91			
	3、30~34	2.84	1.00			
	4、35~39	2.88	1.07			
	5、40~44	2.88	0.96			
	6、45~49	3.15	1.03			
	7、50~54	3.19	0.95			
	8、55~59	3.29	1.00			
	9、60 以上	3.34	0.85			

資料來源：本研究整理

- (3) 根據第 87 題的 LSD 分析，調查結果顯示，在第 87 題中，年齡較高組（如「50-54 歲」、「55-59 歲」）對於單位能依績效考核結果給予員工適當獎懲的同意程度高於年齡較低組（分數皆低於 3，如「25-29 歲」、「30-34 歲」）。詳見表 4-54。

表 4-54 不同年齡對於能夠依績效考核給予員工獎懲之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
87 本單位能依績效考核結果，給予員工適當的獎懲。	1、20~24	3.20	1.30	1.971	0.04*	7>3, 4, 5 8>2, 3, 4, 5
	2、25~29	2.90	0.83			
	3、30~34	2.98	1.00			
	4、35~39	3.03	1.05			
	5、40~44	3.00	1.02			
	6、45~49	3.19	0.94			
	7、50~54	3.29	0.89			
	8、55~59	3.35	0.89			
	9、60 以上	3.18	0.95			

資料來源：本研究整理

(4) 根據第 90 題的 LSD 分析，調查結果顯示，在第 90 題中，「45-49 歲」、「50-54 歲」及「55-59 歲」年齡組對於績效考核有助於提昇工作站績效的同意程度高於「25-29 歲」、「30-34 歲」、「35-39 歲」及「60 歲以上」。詳見表 4-55。

表 4-55 不同年齡對於工作站績效考核辦法之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
90 最近兩年所實施的工作站績效考核辦法，有助於提昇工作站的績效。	1、20~24	3.40	1.52	2.017	0.04*	6>2 7>2, 3, 4, 9 8>2, 4
	2、25~29	2.90	0.75			
	3、30~34	3.09	0.87			
	4、35~39	3.10	1.02			
	5、40~44	3.15	0.89			
	6、45~49	3.31	0.96			
	7、50~54	3.37	0.86			
	8、55~59	3.35	0.84			
	9、60 以上	3.03	0.94			

資料來源：本研究整理

七、員工心態與士氣面調查結果分析

本研究欲深入瞭解林區管理處人員的員工心態與士氣，包括員工心態、員工士氣等兩個主要分析角度，題項為第 45-60 題，共計 16 題。問卷的選項設計方面，乃採用 Likert 五等分尺度的型態，「很同意」給予 5 分，「同意」給予 4 分，「無意見」給予 3 分，「不同意」2 分，及「很不同意」1 分。

(一)、員工心態

1、次數分配

- (1) 關於林區管理處員工對於工作環境滿意度的態度，調查結果顯示，59.2%員工對於目前的工作環境感到滿意傾向於「同意」、「很同意」，28.5%員工傾向於「無意見」，12.2%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%林區管理處員工對於目前的工作環境感到滿意。
- (2) 關於林區管理處員工對於工作環境滿意度的態度，調查結果顯示，對於將來在機關發展的機會，抱有信心上，43.6%的員工傾向於「同意」、「很同意」，38.8%的員工傾向於「無意見」，17.5%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 40%林區管理處員工對於將來在機關發展的機會，抱有信心，但仍有超過 30%的員工持「無意見」態度。如圖 4-26 所示。

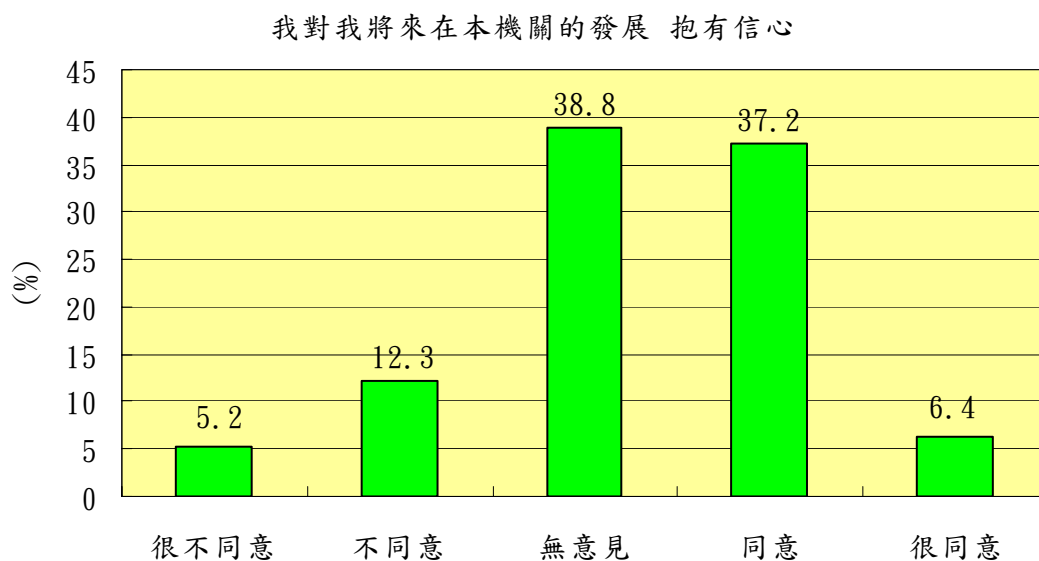


圖 4-26 員工對於本身在機關發展的信心度

- (3) 關於林區管理處員工對於本身所從事工作對社會的貢獻之看法，調查結果顯示，75.3%的員工對於本身所從事的工作對社會有所貢獻傾向於「同意」、「很同意」，20.6%的員工傾向於「無意見」，4%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%林區管理處員工認為本身所從事的工作，對社會有所貢獻。
- (4) 關於林區管理處員工對於同仁在工作態度上的看法，調查結果顯示，69.3%的員工對於同仁在工作態度上都很積極傾向於「同意」、「很同意」，22.5%的員工傾向於「無意見」，8.3%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%林區管理處員工認為大部分同仁在工作態度上都很積極。
- (5) 關於林區管理處員工對於接受新工作內容及挑戰的意願，調查結果顯示，73.1%的員工樂於接受新工作內容及其挑戰傾向於「同意」、「很同意」，24%的員工傾向於「無意見」，2.8%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%林區管理處員工樂於接受新工作內容及其挑戰。
- (6) 關於林管處員工對於本身能從工作中獲得成長的認知，調查結果顯示，73.7%的員工對於本身能從工作中獲得成長傾向於「同意」、「很同意」，21.9%的員工傾向於「無意見」，4.5%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%林管處員工認為自己可以從目前的工作中獲得成長。

- (7) 關於林區管理處員工對於工作目標與使命的認同程度，調查結果顯示，70.4%的員工對於認同目前所屬機關的工作目標與使命傾向於「同意」、「很同意」，23.7%的員工傾向於「無意見」，5.9%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%林區管理處員工認同目前所屬機關的工作目標與使命。

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林區管理處員工對於員工心態的看法是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定男女性別對於員工心態的看法是否具有顯著差異，結果發現不同性別，在 7 項題目（第 45-51 題）中，2 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，在第 47 題的平均數中，平均數皆大於 3，顯示無論是男性或女性，都認為自己目前所從事的工作對社會有所貢獻，且男性同意程度高於女性。詳見表 4-56。

表 4-56 不同性別對目前所從事工作的社會貢獻之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
47 我認為自己目前所從事的工作對社會有貢獻。	男	3.93	0.72	5.20	0.000***
	女	3.63	0.72		

資料來源：本研究整理

- (2) 依平均數來看，在第 51 題的平均數中，平均數皆大於 3，顯示無論是男性或女性，都認為目前所屬機關的工作目標與使命能被接受與認同，且男性同意程度高於女性。詳見表 4-57。

表 4-57 不同性別對於接受和認同機關工作目標與使命的看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
51 我能接受和認同目前所屬機關的工作目標與使命。	男	3.81	0.77	3.31	0.001***
	女	3.60	0.79		

資料來源：本研究整理

- (3) 經由 t 檢定，檢定不同工作單位（林管處各課室與工作站）對於員工心態方面的認知是否具有顯著差異，結果發現不同工作單位，在 7 項題目（第 45-51 題）中，3 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依據平均數來看，在第 47 題的平均數中，平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都認為自己目前所從事的工作對社會有所貢獻，且工作站同意程度高於林管處各課室。詳見表 4-58。

表 4-58 不同工作單位對於目前所從事工作的社會貢獻之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
47 我認為自己目前所從事的工作對社會有貢獻。	林管處	3.71	0.74	-4.326	0.000***
	工作站	3.94	0.72		

資料來源：本研究整理

- (4) 依平均數來看，在第 49 題的平均數中，平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都樂於接受新的工作內容及其挑戰，且工作站同意程度高於林管處各課室。詳見表 4-59。

表 4-59 員工對於接受新的工作內容及其挑戰的看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
49 我樂於接受新的工作內容及其挑戰。	林管處	3.74	0.68	-2.109	0.035*
	工作站	3.84	0.64		

資料來源：本研究整理

- (5) 依平均數來看，在第 50 題的平均數中，平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，皆覺得自己可以從目前的工作中獲得成長，且工作站同意程度高於林管處各課室。詳見表 4-60。

表 4-60 員工對於可以從目前的工作中獲得成長的看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
50 我覺得自己可以從目前的工作中獲得成長。	林管處	3.70	0.77	-2.979	0.003**
	工作站	3.86	0.67		

資料來源：本研究整理

- (6) 經由 t 檢定，檢定不同職等（職員或工員）對於員工心態方面的認知是否具有顯著差異，結果發現不同工作單位，在 7 項題目（第 45-51 題）中，4 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，在第 45 題的平均數中，平均數皆大於 3，顯示無論是職員或工員，都對目前的工作環境感到滿意，且工員同意程度高於職員。詳見下表 4-61。

表 4-61 員工對於目前的工作環境滿意度的看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
45 我對目前的工作環境感到滿意。	職員	3.43	0.91	-2.449	0.015*
	工員	3.60	0.85		

資料來源：本研究整理

- (7) 依平均數來看，在第 47 題的平均數中，平均數皆大於 3，顯示無論是職員或工員，皆認為自己目前所從事的工作對社會有貢獻，且工員同意程度高於職員。詳見表 4-62。

表 4-62 員工對於目前所從事的工作對社會有貢獻的看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
47 我認為自己目前所從事的工作對社會有貢獻。	職員	3.75	0.76	-3.305	0.001***
	工員	3.79	0.70		

資料來源：本研究整理

- (8) 依平均數來看，在第 48 題的平均數中，平均數皆大於 3，顯示無論是職員或工員，皆認為大部分同仁在工作態度上都很積極，且工員同意程度高

於職員。詳見表 4-63。

表 4-63 員工對於同仁在工作態度上積極度的看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
48 我的大部分同仁在工作態度上都很積極。	職員	3.53	0.87	-4.862	0.000***
	工員	3.84	0.74		

資料來源：本研究整理

- (9) 依平均數來看，在第 51 題的平均數中，平均數皆大於 3，顯示無論是職員或工員，皆能接受和認同目前所屬機關的工作目標與使命，且工員同意程度高於職員。詳見表 4-64。

表 4-64 員工對於接受和認同所屬機關的工作目標與使命的看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
51 我能接受和認同目前所屬機關的工作目標與使命。	職員	3.65	0.79	-2.810	0.005**
	工員	3.82	0.78		

資料來源：本研究整理

3、單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

針對林區管理處人員的年齡、年資、教育程度、所屬林管處等變項，分別以單因子變異數統計方法，分析員工對於員工心態的看法有無顯著差異。

- (1) 在 7 項(第 45-51 題)問題中，有 4 項顯示在不同年齡組間具有顯著性差異。實施事後 (post hoc) 多重比較分析最小顯著差異法 (Least Significant Difference, LSD) 之結果顯示，在第 45 題中，「45-49 歲」、「50-54 歲」及「55-59 歲」年齡組對工作環境滿意度明顯高於「25-29 歲」、「30-34 歲」及「35-39 歲」。詳見表 4-65。

表 4-65 不同年齡對於目前工作滿意度之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
45 我對目前的工作環境感到滿意。	1、20~24	3.60	0.55	2.803	0.005**	6>2, 3, 4 7>2, 3, 4 8>2, 3, 4
	2、25~29	3.26	0.93			
	3、30~34	3.37	0.95			
	4、35~39	3.43	0.92			
	5、40~44	3.53	0.84			
	6、45~49	3.69	0.80			
	7、50~54	3.70	0.80			
	8、55~59	3.75	0.81			
	9、60 以上	3.53	0.89			

資料來源：本研究整理

- (2) 根據第 46 題的 LSD 分析結果，在該題中「45-49 歲」、「60 歲以上」年齡組對於將來機關發展的信心程度明顯高於年齡較低組（如「25-29 歲」、「30-34 歲」、「35-39 歲」及「40-44 歲」）。詳見表 4-66。

表 4-66 不同年齡對於將來在機關發展的信心度

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
46 我對我將來在本機關發展的機會，抱有信心。	1、20~24	3.60	0.55	2.145	0.030*	6>2, 3, 4, 5 8>3, 4
	2、25~29	3.06	0.89			
	3、30~34	3.17	0.99			
	4、35~39	3.17	1.01			
	5、40~44	3.20	0.97			
	6、45~49	3.52	1.01			
	7、50~54	3.36	0.92			
	8、55~59	3.45	0.84			
	9、60 以上	3.34	0.91			

資料來源：本研究整理

- (3) 根據第 48 題的 LSD 分析結果，在該題中年齡較高組（如「45-49 歲」、「50-54 歲」、「55-59 歲」及「60 歲以上」）認為同仁的工作態度很積極的同意程度高於年齡較低組（如「20-24 歲」、「25-29 歲」及「40-44 歲」）。詳見表 4-67。

表 4-67 不同年齡對於同仁工作積極度的看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
48 我的大部分同仁 在工作態度上都很 積極。	1、20~24	3.00	1.00	3.046	0.002**	4, 6, 7, 8 > 1 3, 4, 6, 7, 8, 9 > 2 6, 7, 8 > 5
	2、25~29	3.32	0.94			
	3、30~34	3.67	0.79			
	4、35~39	3.71	0.83			
	5、40~44	3.56	0.89			
	6、45~49	3.83	0.69			
	7、50~54	3.80	0.75			
	8、55~59	3.89	0.72			
	9、60 以上	3.74	0.76			

資料來源：本研究整理

- (4) 根據第 51 題的 LSD 分析結果，在該題中年齡較高組(如「45-49 歲」、「50-54 歲」、「55-59 歲」及「60 歲以上」)對於工作目標與使命的認同度高於年齡較低組(「20-24 歲」、「25-29 歲」)。詳見表 4-68。

表 4-68 不同年齡對於所屬機關的工作目標與使命之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
51 我能接受和認同 目前所屬機關的工 作目標與使命。	1、20~24	3.60	0.89	2.197	0.026*	6, 7, 8, 9 > 2 6, 7, 8 > 1
	2、25~29	3.45	0.72			
	3、30~34	3.58	0.86			
	4、35~39	3.73	0.79			
	5、40~44	3.73	0.77			
	6、45~49	3.89	0.71			
	7、50~54	3.79	0.75			
	8、55~59	3.88	0.67			
	9、60 以上	3.84	0.59			

資料來源：本研究整理

- (5) 在 7 項(第 45-51 題)問題中，有 5 項顯示在不同年資組間具有顯著性差異。實施事後(post hoc)多重比較分析最小顯著差異法(Least Significant Difference, LSD)之結果顯示，在第 45 題中，年資較高組(如「16-20 年」、「21-25 年」、「26-30 年」及「31-35 年」)對工作環境的滿意程度高於年資較低組(「1-5 年」、「6-10 年」及「11-15 年」)。詳見表 4-69。

表 4-69 不同年資對於目前的工作環境滿意度之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
45 我對目前的工作環境感到滿意。	1、1-5	3.47	0.85	3.757	0.001***	6>1, 2 4, 5, 6, 7>3
	2、6-10	3.45	0.94			
	3、11-15	3.36	0.91			
	4、16-20	3.69	0.88			
	5、21-25	3.65	0.71			
	6、26-30	3.86	0.80			
	7、31-35	3.66	0.88			
	8、36 以上	3.65	0.81			

資料來源：本研究整理

- (6) 根據第 46 題的 LSD 分析結果，在該題中年資較高組(如「16-20 年」、「21-25 年」、「26-30 年」、「31-35 年」及「36 年以上」)對將來在機關發展機會的信心度高於年資較低組(「6-10 年」及「11-15 年」)。詳見表 4-70。

表 4-70 不同年資對於將來在機關發展機會之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
46 我對我將來在本機關發展的機會，抱有信心。	1、1-5	3.26	0.87	3.710	0.001***	1, 4, 5, 6>2 4, 5, 6, 7, 8>3
	2、6-10	3.14	1.05			
	3、11-15	3.08	0.99			
	4、16-20	3.59	1.16			
	5、21-25	3.44	0.79			
	6、26-30	3.51	0.92			
	7、31-35	3.35	0.86			
	8、36 以上	3.47	0.83			

資料來源：本研究整理

- (7) 根據第 48 題的 LSD 分析結果，在該題中年資較高組(「26-30 年」及「31-35 年」)對大部分同仁在工作態度上都很積極的同意程度高於年資較低組(如「1-5 年」、「6-10 年」、「11-15 年」及「16-20 年」)。詳見表 4-71。

表 4-71 不同年資對於同仁在工作積極度的看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
48 我的大部分同仁 在工作態度上都很 積極。	1、1-5	3.56	0.85	3.443	0.001***	6>1, 2, 3, 4 7>1, 2, 3, 4
	2、6-10	3.69	0.80			
	3、11-15	3.62	0.89			
	4、16-20	3.66	0.89			
	5、21-25	3.75	0.72			
	6、26-30	3.96	0.74			
	7、31-35	3.99	0.60			
	8、36 以上	3.67	0.69			

資料來源：本研究整理

- (8) 根據第 49 題的 LSD 分析結果，在該題中年資為「1-5 年」、「16-20 年」、「26-30 年」組對於接受新工作內容及挑戰的意願高於年資「6-10 年」、「11-15 年」、「21-25 年」、「31-35 年」組。詳見表 4-72。

表 4-72 不同年資對於接受新的工作內容及挑戰之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
49 我樂於接受新的工 作內容及其挑戰。	1、1-5	3.84	0.64	2.341	0.023*	1, 4>5 6>2, 3, 5, 7
	2、6-10	3.82	0.61			
	3、11-15	3.72	0.72			
	4、16-20	3.90	0.72			
	5、21-25	3.66	0.66			
	6、26-30	4.00	0.63			
	7、31-35	3.77	0.66			
	8、36 以上	3.76	0.55			

資料來源：本研究整理

- (9) 根據第 51 題的 LSD 分析結果，在該題中年資為「16-20 年」、「26-30 年」組對於工作目標與使命的認同度高於年資「1-5 年」、「6-10 年」、「11-15 年」、「21-25 年」組。詳見表 4-73。

表 4-73 不同年資對於接受和認同目前所屬機關的工作目標與使命之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
51 我能接受和認同目前所屬機關的工作目標與使命。	1、1-5	3.75	0.68	4.186	0.000***	6> 1, 2, 3, 5, 7, 8 4>2, 3
	2、6-10	3.62	0.86			
	3、11-15	3.66	0.81			
	4、16-20	3.91	0.74			
	5、21-25	3.71	0.67			
	6、26-30	4.12	0.87			
	7、31-35	3.82	0.64			
	8、36 以上	3.76	0.65			

資料來源：本研究整理

(10) 在 7 項（第 45-51 題）問題中，有 6 項顯示在不同教育程度組間具有顯著性差異。實施多重比較分析 LSD，調查結果顯示，在第 45 題中，教育程度為高中、高職及以下學校的員工對於工作環境滿意度高於教育程度為大學（含專科）與研究所的員工。詳見表 4-74。

表 4-74 不同教育程度對於目前的工作環境滿意度之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
45 我對目前的工作環境感到滿意。	1、高中、高職及以下學校	3.67	0.82	5.606	0.001***	1>2, 3 4>3
	2、大學(含專科)	3.45	0.89			
	3、研究所	3.34	0.98			
	4、其他	4.00	0.76			

資料來源：本研究整理

(11) 根據第 46 題的 LSD 分析結果，在該題中教育程度為高中、高職及以下學校的員工對於將來在機關發展機會，抱有信心的同意程度高於教育程度為大學（含專科）的員工。詳見表 4-75。

表 4-75 不同教育程度對於將來在本機關發展機會之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
46 我對我將來在本機關發展的機會，抱有信心。	1、高中、高職及以下學校	3.40	0.93	5.146	0.002**	1>2 4>3
	2、大學(含專科)	3.16	0.99			
	3、研究所	3.27	0.98			
	4、其他	4.00	0.53			

資料來源：本研究整理

(12) 根據第 48 題的 LSD 分析結果，在該題中教育程度為高中、高職及以下學校的員工對於大部分同仁在工作態度上都很積極的同意程度高於教育程度為大學（含專科）與研究所的員工。詳見表 4-76。

表 4-76 不同教育程度對於其大部分同仁在工作積極度之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
48 我的大部分同仁在工作態度上都很積極。	1、高中、高職及以下學校	3.84	0.73	8.333	0.000***	1>2, 3 4>2
	2、大學(含專科)	3.65	0.82			
	3、研究所	3.43	0.96			
	4、其他	4.38	0.52			

資料來源：本研究整理

(13) 根據第 49 題的 LSD 分析結果，在該題中教育程度為研究所與其他的員工對於接受新工作內容及挑戰的意願程度高於教育程度為大學（含專科）的員工。詳見表 4-77。

表 4-77 不同教育程度對於接受新的工作內容及其挑戰之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
49 我樂於接受新的工作內容及其挑戰。	1、高中、高職及以下學校	3.81	0.68	3.125	0.025*	3, 4>2
	2、大學(含專科)	3.76	0.65			
	3、研究所	3.96	0.58			
	4、其他	4.25	0.46			

資料來源：本研究整理

(14) 根據第 50 題的 LSD 分析結果，在該題中教育程度為高中、高職及以下學校的員工對於覺得自己可以從目前的工作中獲得成長的同意程度高於教育程度為大學（含專科）與研究所的員工。詳見表 4-78。

表 4-78 不同教育程度對於可從目前的工作獲得成長之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
50 我覺得自己可以從目前的工作中獲得成長。	1、高中、高職及以下學校	3.90	0.63	4.118	0.007**	1>2,3
	2、大學(含專科)	3.73	0.74			
	3、研究所	3.68	0.83			
	4、其他	3.68	0.99			

資料來源：本研究整理

(15) 根據第 51 題的 LSD 分析結果，在該題中教育程度為高中、高職及以下學校的員工對於能接受和認同目前所屬機關的工作目標與使命的同意程度高於教育程度為大學（含專科）與研究所的員工。詳見表 4-79。

表 4-79 不同教育程度對於其接受和認同所屬機關工作目標與使命之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
51 我能接受和認同目前所屬機關的工作目標與使命。	1、高中、高職及以下學校	3.83	0.70	2.967	0.031*	1>2,3
	2、大學(含專科)	3.70	0.78			
	3、研究所	3.70	0.91			
	4、其他	3.57	0.53			

資料來源：本研究整理

4、卡方檢定

根據相關題目的分析，與員工心態具顯著相關的因素，包括物質與精神方面的獎酬、員工薪資待遇、員工升遷管道、工作業務量、工作成就感與喜愛度、主管的領導方式、與主管的關係，皆對員工工作心態有所影響。請詳見附錄九(四)。

(二)、員工士氣

1、次數分配

- (1) 關於林區管理處員工士氣方面，調查結果顯示，39.5%的員工對於目前薪資待遇的滿意程度傾向於「不同意」、「很不同意」、33.7%的員工傾向於「無意見」、26.8%的員工傾向於「同意」、「很同意」。可知，接近 40%的林區管理處員工對於目前的薪資待遇並不滿意。如圖 4-27 所示。

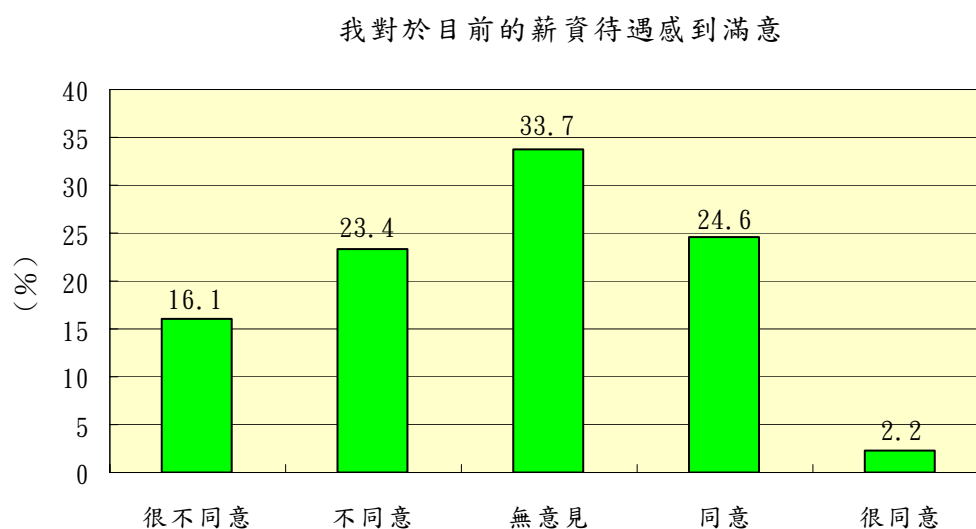


圖 4-27 員工對於目前薪資待遇的滿意度

- (2) 關於林區管理處員工士氣方面，調查結果顯示，41.9%的員工對於所屬機關升遷管道的滿意程度傾向於「不同意」、「很不同意」、41.2%的員工傾向於「無意見」、16.9%的員工傾向於「同意」、「很同意」。可知，超過 40%的林區管理處員工對於所屬機關升遷管道感到不滿意。如圖 4-28 所示。

我對於所屬機關的升遷管道感到滿意

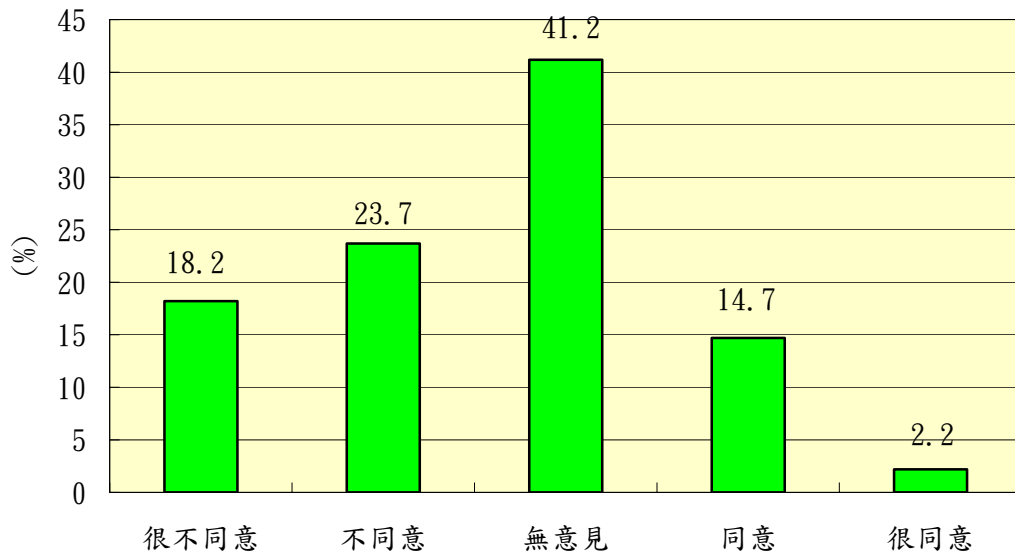


圖 4-28 員工對於所屬機關的升遷管道的認知

- (3) 關於林區管理處員工士氣方面，調查結果顯示，51.7%的員工對於能夠負荷目前的工作業務量傾向於「同意」、「很同意」、30.2%的員工傾向於「無意見」、18.1%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%的林區管理處員工認為自己能夠負荷目前的工作業務量。
- (4) 關於林區管理處員工士氣方面，調查結果顯示，72.7%的員工對於與主管相處融洽傾向於「同意」、「很同意」、22.6%的員工傾向於「無意見」、4.6%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工認為自己與主管相處融洽。
- (5) 關於林區管理處員工士氣方面，調查結果顯示，74.5%的員工對於與同仁會互相鼓勵盡全力工作傾向於「同意」、「很同意」、20.6%的員工傾向於「無意見」、4.8%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工與同仁會互相鼓勵盡全力工作。
- (6) 關於林區管理處員工士氣方面，結果顯示，71%的員工對於與同仁發生衝突時，多少會影響工作情緒傾向於「同意」、「很同意」、22.7%的員工傾向於「無意見」、6.2%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工認為與同仁發生衝突時，多少會影響工作情緒。

- (7) 關於林區管理處員工士氣方面，調查結果顯示，70.7%的員工對與民眾發生衝突時，多少會影響工作情緒傾向「同意」、「很同意」、23.3%的員工傾向「無意見」、7%的員工傾向「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70 %的林區管理處員工認為與民眾發生衝突時，多少會影響工作情緒。
- (8) 關於林區管理處員工士氣方面，調查結果顯示，54.4%的員工對於目前所從事的工作讓自己有成就感傾向於「同意」、「很同意」、35.7%的員工傾向於「無意見」、10%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%的林區管理處員工認為目前所從事的工作能讓自己有成就感，但無意見比例仍超過 30%。如圖 4-29 所示。

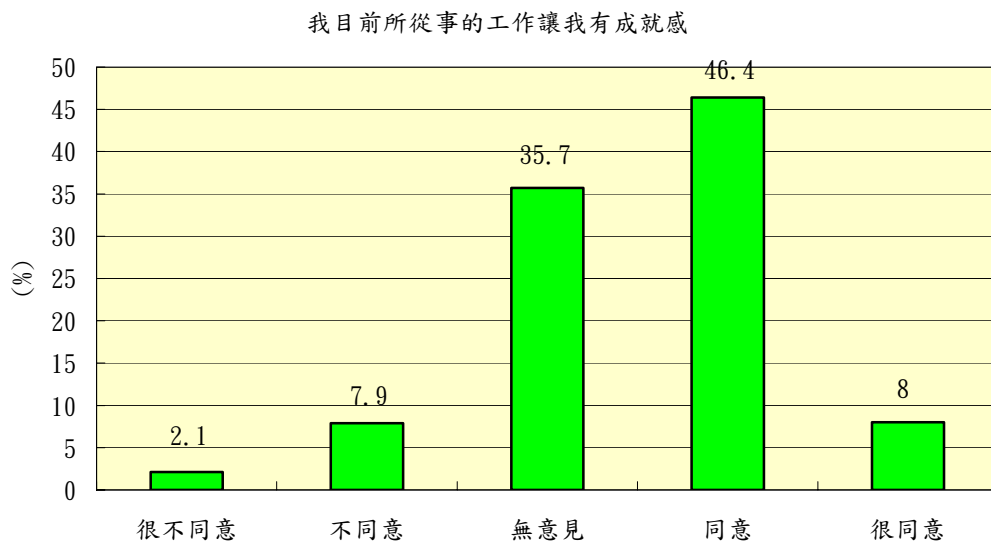


圖 4-29 員工對於工作成就感的看法

- (9) 關於林區管理處員工士氣方面，調查結果顯示，66%的員工對於喜愛目前的的工作傾向於「同意」、「很同意」、26.2%的員工傾向於「無意見」、7.8 %的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的林區管理處員工喜愛目前所從事的工作。

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林區管理處員工對於員工士氣的看法是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定男女性別對於員工士氣方面的看法是否具有顯著差異，結果發現不同性別，在 9 項題目（第 52-60 題）中，5 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，在第 52 題的平均數中，女性（3.05）平均數高於男性（2.60），顯示女性員工對於目前的薪資待遇滿意程度高於男性員工。詳見表 4-80。

表 4-80 不同性別對於目前薪資待遇滿意度

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
52 我對於目前的薪資待遇感到滿意。	男	2.60	1.10	-5.63	0.000***
	女	3.05	0.94		

資料來源：本研究整理

- (2) 依第 53 題的平均數來看，該題的平均數中，男性平均數高於女性，顯示男性員工對於所屬機關的升遷管道不滿意程度高於女性員工。詳見表 4-81。

表 4-81 不同性別對於所屬機關的升遷管道滿意度

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
53 我對於所屬機關的升遷管道感到滿意。	男	2.53	1.06	-2.57	0.010**
	女	2.73	0.95		

資料來源：本研究整理

- (3) 依第 54 題的平均數來看，男性或女性的平均數皆大於 3，顯示無論男性或女性，都能夠負荷目前的工作業務量，且女性同意程度大於男性。詳見表 4-82。

表 4-82 不同性別對於其能負荷目前的工作業務量之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
54 我能夠負荷目前的工作業務量。	男	3.30	0.96	5.20	0.009**
	女	3.49	0.86		

資料來源：本研究整理

- (4) 依第 56 題的平均數來看，男性或女性的平均數皆大於 3，顯示無論男性或女性，都會與同仁互相鼓勵盡全力工作，且男性同意程度大於女性。詳見表 4-83。

表 4-83 不同性別對於其同仁大多會互相鼓勵盡全力工作之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
56 我的同仁們，大多會互相鼓勵盡全力工作。	男	3.84	0.72	2.178	0.030*
	女	3.70	0.77		

資料來源：本研究整理

- (5) 依第 60 題的平均數來看，該題的平均數中，男性平均數高於女性，顯示男性員工對於目前所從事的工作喜愛程度高於女性員工。詳見表 4-84。

表 4-84 不同性別對於目前工作的喜愛程度

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
60 我喜愛我目前的工作。	男	3.77	0.82	3.9	0.000***
	女	2.60	0.88		

資料來源：本研究整理

- (6) 經由 t 檢定，檢定不同職等（職員或工員）對於員工工作士氣方面的看法是否具有顯著差異，結果發現不同職等，在 9 項題目（第 52-60 題）中，7 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，在第 52 題的平均數中，職員平均數高於工員，顯示職員對於目前的薪資待遇滿意程度高於工員。詳見表 4-85。

表 4-85 不同職等對於目前的薪資待遇滿意度

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
52 我對於目前的薪資待遇感到滿意。	職員	3.15	0.92	9.848	0.000***
	工員	2.42	1.07		

資料來源：本研究整理

- (7) 依第 53 題的平均數來看，職員或工員的平均數皆小於 3，顯示無論職員或工員，對於所屬機關的升遷管道皆感到不滿意，且工員不同意程度高於職員。詳見表 4-86。

表 4-86 不同職等對於所屬機關的升遷管道滿意度

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
53 我對於所屬機關的升遷管道感到滿意。	職員	2.79	1.01	4.142	0.000***
	工員	2.46	1.05		

資料來源：本研究整理

- (8) 依第 55 題的平均數來看，職員或工員的平均數皆大於 3，顯示無論職員或工員，都認為自己與主管相處融洽，且工員同意程度高於職員。詳見表 4-87。

表 4-87 不同職等對於員工與主管相處融洽之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
55 我與我的主管相處融洽。	職員	3.72	0.80	-2.706	0.007**
	工員	3.88	0.74		

資料來源：本研究整理

- (9) 依第 56 題的平均數來看，職員或工員的平均數皆大於 3，顯示無論職員或工員，都認為自己同仁會相互鼓勵盡全力工作，且工員同意程度高於職員。詳見表 4-88。

表 4-88 不同職等對於同仁們大多會互相鼓勵盡全力工作之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
56 我的同仁們，大多會互相鼓勵盡全力工作。	職員	3.65	0.82	-4.283	0.000***
	工員	3.90	0.68		

資料來源：本研究整理

(10) 依第 57 題的平均數來看，職員或工員的平均數皆大於 3，顯示無論職員或工員，都認為與同仁發生衝突時，多少會影響到工作情緒，且職員同意程度高於工員。詳見表 4-89。

表 4-89 不同職等對於與同仁發生衝突會影響到工作情緒之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
57 當我與同仁發生衝突時，多少會影響到工作情緒。	職員	3.89	0.69	4.414	0.000***
	工員	3.65	0.77		

資料來源：本研究整理

(11) 依第 58 題的平均數來看，職員或工員的平均數皆大於 3，顯示無論職員或工員，都認為與民眾發生衝突時，多少會影響到工作情緒，且職員同意程度高於工員。詳見表 4-90。

表 4-90 不同職等對於當與民眾發生衝突會影響工作情緒之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
58 當我與民眾發生衝突時，多少會影響到工作情緒。	職員	3.86	0.73	3.462	0.001***
	工員	3.66	0.80		

資料來源：本研究整理

(12) 依第 60 題的平均數來看，職員或工員的平均數皆大於 3，顯示無論職員或工員，都喜愛目前的工作，且工員同意程度高於職員。詳見表 4-91。

表 4-91 不同職等對於目前工作的喜愛程度

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
60 我喜愛我目前的工作。	職員	3.55	0.92	-3.764	0.000***
	工員	3.80	0.79		

資料來源：本研究整理

(13) 經由 t 檢定，檢定不同工作單位間（林管處各課室與工作站）對於員工工作士氣方面的看法是否具有顯著差異，結果發現不同工作單位，在 9 項題目（第 52-60 題）中，6 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依據平均數來看，在第 52 題的平均數中，林管處各課室平均數高於工作站，顯示林管處本各課室的員工對於目前的薪資待遇滿意程度高於工作站員工。詳見表 4-92。

表 4-92 不同工作單位對於目前的薪資待遇滿意度

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
52 我對於目前的薪資待遇感到滿意。	林管處	3.09	0.94	7.51	0.000***
	工作站	2.52	1.09		

資料來源：本研究整理

(14) 依第 53 題的平均數來看，林管處各課室或工作站的平均數皆小於 3，顯示無論是林管處各課室或工作站員工，對於所屬機關的升遷管道皆感到不滿意，且工作站員工的不同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-93。

表 4-93 不同工作單位對於所屬機關的升遷管道滿意度

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
53 我對於所屬機關的升遷管道感到滿意。	林管處	2.75	1.01	3.591	0.000***
	工作站	2.49	1.00		

資料來源：本研究整理

(15) 依第 55 題的平均數來看，林管處各課室或工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站的員工，都認為自己與主管相處融洽，且工作站員工的同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-94。

表 4-94 不同工作單位對於員工與主管相處融洽之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
55 我與我的主管相處融洽。	林管處	3.73	0.76	-2.515	0.012*
	工作站	3.87	0.76		

資料來源：本研究整理

(16) 依第 56 題的平均數來看，林管處各課室或工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站的員工，都認為自己與同仁大多會互相鼓勵盡全力工作，且工作站員工的同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-95。

表 4-95 不同工作單位對於同仁們大多會互相鼓勵盡全力工作之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
56 我的同仁們，大多會互相鼓勵盡全力工作。	林管處	3.71	0.77	-2.805	0.005**
	工作站	3.86	0.72		

資料來源：本研究整理

(17) 依第 57 題的平均數來看，林管處各課室或工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站的員工，都認為當與同仁發生衝突時，多少會影響到工作情緒，且林管處各課室員工的同意程度高於工作站員工。詳見表 4-96。

表 4-96 不同工作單位對於當與同仁發生衝突會影響工作情緒之看法

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
57 當我與同仁發生衝突時，多少會影響到工作情緒。	林管處	3.81	0.72	2.117	0.035*
	工作站	3.70	0.75		

資料來源：本研究整理

(18) 依第 60 題的平均數來看，林管處各課室或工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站的員工都喜愛目前的工作，且工作站員工的同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-97。

表 4-97 不同工作單位對於目前工作的喜愛程度

題目	變項	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
60 我喜愛我目前的工作。	林管處	3.54	0.88	-4.297	0.000***
	工作站	3.80	0.81		

資料來源：本研究整理

(19) 經由 t 檢定，檢定不同職位（主管或非主管）對於員工工作士氣方面的看法是否具有顯著差異，結果發現不同職位，在 9 項題目（第 52-60 題）中，3 項經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，在第 52 題的平均數中，主管平均數高於非主管，顯示主管對於目前的薪資待遇滿意程度高於非主管員工。詳見表 4-98。

表 4-98 不同職位對於目前的薪資待遇滿意度

題目	職位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
52 我對於目前的薪資待遇感到滿意。	主管	3.50	0.86	4.854	0.000***
	非主管	2.71	1.07		

資料來源：本研究整理

(20) 依第 53 題的平均數來看，主管平均數高於非主管，顯示主管對於所屬機關目前的升遷管道滿意程度高於非主管員工。詳見表 4-99。

表 4-99 不同職位對於所屬機關的升遷管道滿意度

題目	職位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
53 我對於所屬機關的升遷管道感到滿意。	主管	3.13	0.90	2.972	0.003**
	非主管	2.57	1.03		

資料來源：本研究整理

(21) 依第 54 題的平均數來看，主管或非主管的平均數皆大於 3，顯示無論主管或非主管，都認為自己能夠負荷目前的工作業務量，且主管同意程度高於非主管員工。詳見表 4-100。

表 4-100 不同職位對於工作業務量負荷度的看法

題目	職位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
54 我能夠負荷目前的工作業務量。	主管	3.67	0.84	1.971	0.049*
	非主管	3.33	0.93		

資料來源：本研究整理

3、單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

針對林區管理處人員的年齡、年資、教育程度、所屬林管處等變項，分別以單因子變異數統計方法，分析不同組間對於員工士氣的看法有無顯著差異。

- (1) 在 9 項(第 52-60 題)問題中，有 2 項顯示在不同年齡組間具有顯著性差異。實施事後 (post hoc) 多重比較分析最小顯著差異法 (Least Significant Difference, LSD) 之結果顯示，在第 54 題中，「55-59 歲」年齡組對工作業務量的可負荷程度明顯高於年齡較低組(如「30-34 歲」、「35-39 歲」、「40-44 歲」、「45-49 歲」、「50-54 歲」)。詳見表 4-101。

表 4-101 不同年齡對於工作業務量負荷度的看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
54 我能夠負荷目前的工作業務量。	1、20~24	3.20	1.30	2.012	0.042*	8>3, 4, 5, 6, 7
	2、25~29	3.35	0.84			
	3、30~34	3.28	0.88			
	4、35~39	3.26	0.96			
	5、40~44	3.23	0.96			
	6、45~49	3.36	0.93			
	7、50~54	3.41	0.97			
	8、55~59	3.69	0.83			
	9、60 以上	3.47	0.95			

資料來源：本研究整理

- (2) 根據第 60 題的 LSD 分析結果，在該題中「45-49 歲」、「55-59 歲」及「60 歲以上」年齡組對工作的喜愛程度高於年齡較低組(如「25-29 歲」、「35-39 歲」及「40-44 歲」)。詳見表 4-102。

表 4-102 不同年齡對於目前工作的喜愛程度

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
60 我喜愛我目前的工作。	1、20~24	3.60	0.89	2.088	0.035*	8>2 6, 8>4 6, 7, 8, 9>5
	2、25~29	3.52	0.96			
	3、30~34	3.65	0.80			
	4、35~39	3.61	0.91			
	5、40~44	3.56	0.94			
	6、45~49	3.83	0.80			
	7、50~54	3.79	0.75			
	8、55~59	3.88	0.81			
	9、60 以上	3.87	0.58			

資料來源：本研究整理

- (3) 在 9 項（第 52-60 題）問題中，有 5 項顯示在不同年資組間具有顯著性差異。比較分析 LSD，調查結果顯示，在第 52 題中，年資為「6-10 年」、「11-15 年」、「21-25 年」、「26-30 年」及「31-35 年」組對薪資待遇的不滿意度高於年資為「16-20 年」組；又年資為「21-25 年」、「26-30 年」組對薪資待遇的不滿意度高於年資為「1-5 年」組。而年資為「36 年以上」組對薪資滿意程度高於年資為「26-30 年」。詳見表 4-103。

表 4-103 不同年齡對於目前的薪資待遇滿意度

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
52 我對於目前的薪資待遇感到滿意。	1、1-5	2.92	1.01	2.760	0.008**	1>5, 6 4>2, 3, 5, 6, 7 8>6
	2、6-10	2.69	1.00			
	3、11-15	2.68	1.14			
	4、16-20	3.10	1.02			
	5、21-25	2.61	1.04			
	6、26-30	2.52	1.14			
	7、31-35	2.64	1.08			
	8、36 以上	3.03	1.09			

資料來源：本研究整理

- (4) 根據第 54 題的 LSD 分析結果，在該題中年資較高組（如「26-30 年」、「31-35 年」及「36 年以上」）對工作業務量的負荷程度高於年資較低組（「1-5 年」、「6-10 年」）。詳見表 4-104。

表 4-104 不同年資對於工作業務量負荷度的看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
54 我能夠負荷目前的工作業務量。	1、1-5	3.33	0.80	2.611	0.011*	6, 7 > 2 6, 7, 8 > 3
	2、6-10	3.25	0.87			
	3、11-15	3.18	1.01			
	4、16-20	3.31	0.98			
	5、21-25	3.36	0.95			
	6、26-30	3.59	0.97			
	7、31-35	3.55	0.95			
	8、36 以上	3.56	0.89			

資料來源：本研究整理

- (5) 根據第 56 題的 LSD 分析結果，在該題中年資為「26-30 年」、「31-35 年」組認為同仁間會互相鼓勵的同意程度高於年資「1-5 年」、「6-10 年」及「11-15 年」組。詳見表 4-105。

表 4-105 不同年資對於同仁們會互相鼓勵盡全力工作之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
56 我的同仁們，大多會互相鼓勵盡全力工作。	1、1-5	3.72	0.75	2.520	0.014*	6 > 1, 2, 3 7 > 1, 3
	2、6-10	3.79	0.65			
	3、11-15	3.69	0.84			
	4、16-20	3.80	0.88			
	5、21-25	3.87	0.65			
	6、26-30	3.94	0.70			
	7、31-35	4.04	0.57			
	8、36 以上	3.91	0.67			

資料來源：本研究整理

- (6) 根據第 59 題的 LSD 分析結果，在該題中年資較高組（「16-20 年」、「26-30 年」）覺得有工作成就感的程度高於年資較低組（如「1-5 年」、「6-10 年」及「11-15 年」）。詳見表 4-106。

表 4-106 不同年資對於目前從事的工作成就感

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
59 我目前所從事的工作讓我有成就感。	1、1-5	3.39	0.80	2.581	0.012*	4>1, 2, 3 6>1, 2, 3, 5
	2、6-10	3.44	0.88			
	3、11-15	3.39	0.92			
	4、16-20	3.69	0.84			
	5、21-25	3.47	0.70			
	6、26-30	3.73	0.83			
	7、31-35	3.62	0.70			
	8、36 以上	3.62	0.60			

資料來源：本研究整理

- (7) 根據第 60 題的 LSD 分析結果，在該題中年資較高組（如「16-20 年」、「26-30 年」及「31-35 年」）對於工作的喜愛程度高於年資較低組（如「1-5 年」、「6-10 年」及「11-15 年」）。詳見表 4-107。

表 4-107 不同年資對於目前工作的喜愛程度

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
60 我喜愛我目前的工作。	1、1-5	3.61	0.86	2.577	0.012*	6>1, 2, 3 4, 7>3
	2、6-10	3.65	0.85			
	3、11-15	3.54	0.94			
	4、16-20	3.81	0.98			
	5、21-25	3.72	0.63			
	6、26-30	3.93	0.81			
	7、31-35	3.85	0.73			
	8、36 以上	3.79	0.64			

資料來源：本研究整理

- (8) 在 9 項（第 52-60 題）問題中，有 7 項顯示在不同年資組間具有顯著性差異。實施事後（post hoc）多重比較分析最小顯著差異法（Least Significant Difference, LSD）之結果顯示，在第 52 題中，教育程度為大學（含專科）（2.90）、研究所（3.13）的員工對於薪資待遇的滿意度高於教育程度為高中、高職及以下學校的員工（2.45）。詳見表 4-108。

表 4-108 不同教育程度對於目前的薪資待遇滿意度

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
52 我對於目前的薪資待遇感到滿意。	1、高中、高職及以下學校	2.45	1.04	14.831	0.000***	2, 3 > 1
	2、大學(含專科)	2.90	1.06			
	3、研究所	3.13	0.96			
	4、其他	2.63	1.19			

資料來源：本研究整理

- (9) 根據第 55 題的 LSD 分析結果，在該題中教育程度為高中、高職及以下學校的員工對於與主管相處融洽的同意程度高於教育程度為大學（含專科）的員工。詳見表 4-109。

表 4-109 不同教育程度對於員工與主管相處融洽之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
55 我與我的主管相處融洽。	1、高中、高職及以下學校	3.91	0.74	2.863	0.036*	1 > 2
	2、大學(含專科)	3.76	0.78			
	3、研究所	3.71	0.80			
	4、其他	4.00	0.93			

資料來源：本研究整理

- (10) 根據第 56 題的 LSD 分析結果，在該題中教育程度為高中、高職及以下學校的員工對於與同仁大多會互相鼓勵盡全力工作的同意程度高於教育程度為大學（含專科）、研究所的員工。詳見表 4-110。

表 4-110 不同教育程度對於同仁們會互相鼓勵盡全力工作之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
56 我的同仁們，大多會互相鼓勵盡全力工作。	1、高中、高職及以下學校	3.89	0.67	3.989	0.008**	1 > 2, 3
	2、大學(含專科)	3.76	0.76			
	3、研究所	3.59	0.85			
	4、其他	4.00	0.76			

資料來源：本研究整理

(11) 根據第 57 題的 LSD 分析結果，在該題中教育程度為大學（含專科）、研究所的員工對於與同仁發生衝突時，多少會影響到工作情緒的同意程度高於教育程度為高中、高職及以下學校的員工。詳見表 4-111。

表 4-111 不同教育程度對於當與同仁發生衝突會影響到工作情緒之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
57 當我與同仁發生衝突時，多少會影響到工作情緒。	1、高中、高職及以下學校	3.60	0.77	10.158	0.000***	2, 3, 4 > 1
	2、大學（含專科）	3.80	0.70			
	3、研究所	4.03	0.66			
	4、其他	4.25	0.46			

資料來源：本研究整理

(12) 根據第 58 題的 LSD 分析結果，在該題中教育程度為大學（含專科）、研究所的員工對於與民眾發生衝突時，多少會影響到工作情緒的同意程度高於教育程度為高中、高職及以下學校的員工。詳見表 4-112。

表 4-112 不同教育程度對於當與民眾發生衝突會影響到工作情緒之看法

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
58 當我與民眾發生衝突時，多少會影響到工作情緒。	1、高中、高職及以下學校	3.61	0.77	5.908	0.001***	2, 3 > 1
	2、大學（含專科）	3.80	0.70			
	3、研究所	3.97	0.66			
	4、其他	3.75	0.46			

資料來源：本研究整理

(13) 根據第 59 題的 LSD 分析結果，在該題中教育程度為高中、高職及以下學校的員工對於目前所從事的工作有成就感的同意程度高於教育程度為大學（含專科）、研究所的員工。詳見表 4-113。

表 4-113 不同教育程度對於目前所從事的工作成就感

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
59 我目前所從事的工作讓我有成就感。	1、高中、高職及以下學校	3.61	0.78	3.149	0.024*	1 > 2, 3
	2、大學(含專科)	3.44	0.86			
	3、研究所	3.36	0.92			
	4、其他	3.50	0.76			

資料來源：本研究整理

(14) 根據第 60 題的 LSD 分析結果，在該題中教育程度為高中、高職及以下學校的員工對於目前所從事的工作喜愛程度高於教育程度為大學（含專科）、研究所的員工，又教育程度為大學（含專科）的員工喜愛程度高於教育程度為研究所的員工。詳見表 4-114。

表 4-114 不同教育程度對於目前工作的喜愛程度

題目	選項	平均數	標準差	F 檢定	顯著性	LSD
60 我喜愛我目前的工作。	1、高中、高職及以下學校	3.86	0.79	9.151	0.000***	1 > 2, 3 2 > 3
	2、大學(含專科)	3.63	0.85			
	3、研究所	3.34	0.93			
	4、其他	3.88	0.64			

資料來源：本研究整理

4、卡方檢定

有關林務局員工工作士氣方面，根據相關題目的分析，可知與員工工作士氣具顯著相關的因素，包括物質及精神方面的獎酬、薪資待遇、升遷管道、授權與參與程度、工作業務量、工作成就感與喜愛度、主管的領導方式、與主管的關係和組織對外的協調度，皆對員工工作士氣有所影響。請詳見附錄九（四）。

八、管理人員職能面調查結果分析

本研究欲深入瞭解林區管理處人員對於管理人員職能面向的態度，包括員工取向領導風格、工作取向領導風格、主管與部屬關係、主管管理能力四個主要分析角度，題項為 24-44 題，共計 21 題。問卷的選項設計方面，乃採用 Likert 五等分尺度的型態，「很同意」給予 5 分，「同意」給予 4 分，「無意見」給予 3 分，「不同意」2 分，及「很不同意」1 分。

(一)、員工取向領導風格

1、次數分配

- (1) 關於林區管理處員工對於主管領導的看法，調查結果顯示，74.9%員工在主管對員工很友善，樂於與人親近上傾向於「同意」、「很同意」，18.8%員工傾向於「無意見」，6.3%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工認為主管對員工很友善，樂於與人親近。
- (2) 關於林區管理處員工對於主管領導的看法，調查結果顯示，74.5%員工對於主管願意幫助員工解決工作上的問題傾向於「同意」、「很同意」，18.8%員工傾向於「無意見」，6.5%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工認為主管願意幫助我們解決工作上的問題。
- (3) 關於林區管理處員工對於主管領導的看法，調查結果顯示，56%員工對於主管會主動關心員工的生活狀況傾向於「同意」、「很同意」，34.2%員工傾向於「無意見」，9.9%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%的林區管理處員工認為主管會主動關心他們的生活狀況，但無意見比例仍超過 30%。如圖 4-30 所示。

我的主管會主動關心我的生活狀況

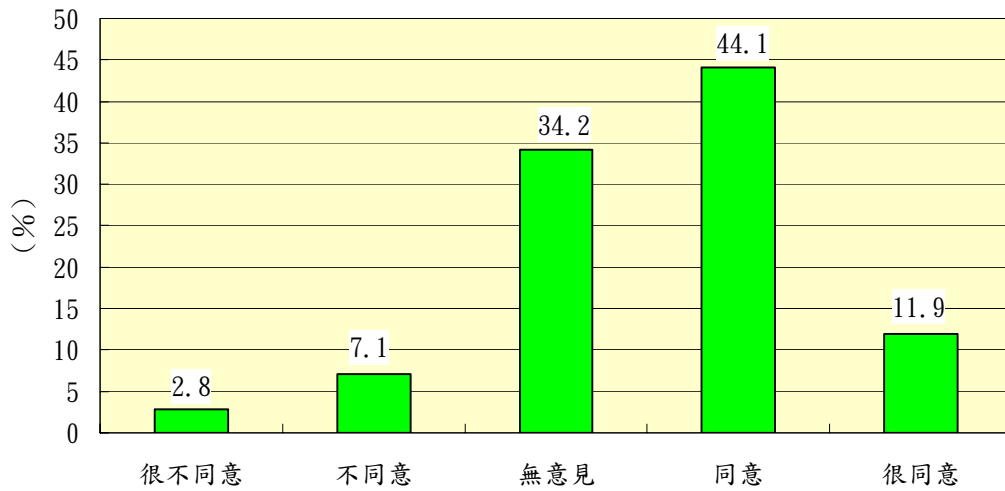


圖 4-30 員工對主管會主動關心自身生活狀況的看法

- (4) 關於林區管理處員工對於主管領導的看法，調查結果顯示，62.2%員工對於主管會重視部屬的福利傾向於「同意」、「很同意」，27.4%員工傾向於「無意見」，10.5%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的林區管理處員工認為主管會重視部屬的福利。
- (5) 關於林區管理處員工對於主管領導的看法，調查結果顯示，46.4%員工對於主管會關心員工工作生涯規劃與發展傾向於「同意」、「很同意」，41%員工傾向於「無意見」，12.5%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，雖然超過 40%的林區管理處員工認為主管會關心員工工作生涯規劃與發展，但超過 40%的受訪者為無意見。如圖 4-31 所示。

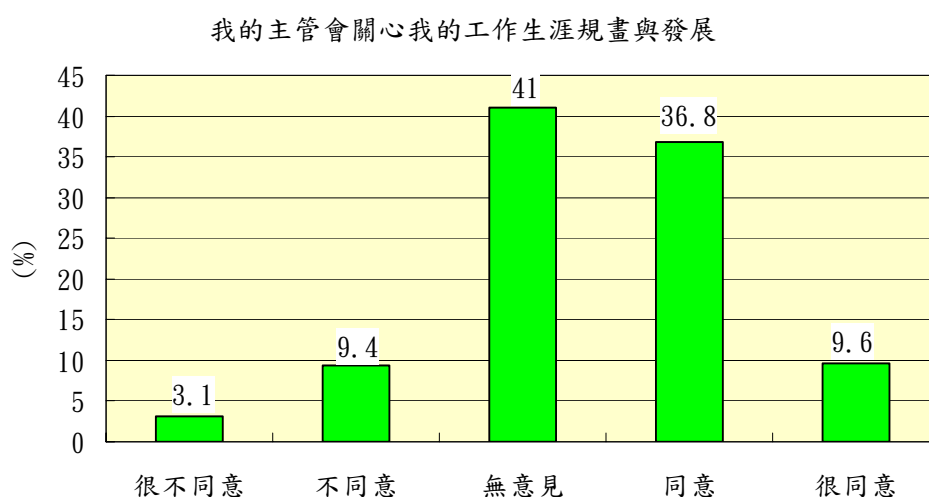


圖 4-31 員工對於主管會關心自身工作生涯規劃與發展的認知

- (6) 關於林區管理處員工對於主管領導的看法，調查結果顯示，58.9%員工對於主管會營造良好的工作氣氛傾向於「同意」、「很同意」，29.8%員工傾向於「無意見」，11.2%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過50%的林區管理處員工認為主管會營造良好的工作氣氛。

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林區管理處員工對於員工取向領導方式的看法是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定不同工作單位間（林管處各課室與工作站）對於員工取向的領導方式之看法是否具有顯著差異，結果發現不同工作單位，在 6 項題目（第 24-29 題）中，6 項全部經 t 檢定呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，在第 24 題的平均數中，林管處各課室與工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室的員工或工作站員工，都認為主管對員工很友善，樂於與人親近，且林管處各課室員工同意程度高於工作站員工。詳見表 4-115。

表 4-115 不同工作單位對於主管對員工友善、樂於與人親近之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
24 我的主管對員工很友善，樂於與人親近。	林管處	3.77	0.84	-2.34	0.019*
	工作站	3.99	1.54		

資料來源：本研究整理

- (2) 依第 25 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都認為主管願意幫助他們解決工作上問題，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-116。

表 4-116 不同工作單位對於主管願意幫助員工解決工作問題之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
25 我的主管願意幫助我們解決工作上的問題。	林管處	3.69	0.86	-4.42	0.000***
	工作站	3.96	0.80		

資料來源：本研究整理

- (3) 依第 26 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都認為主管會主動關心員工的生活，且林管處各課室員工同意程度高於工作站員工。詳見表 4-117。

表 4-117 不同工作單位對於主管會主動關心員工生活狀況之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
26 我的主管會主動關心我的生活狀況。	林管處	3.38	0.89	-4.25	0.000***
	工作站	3.66	0.88		

資料來源：本研究整理

- (4) 依第 27 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都認為主管重視部屬福利，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-118。

表 4-118 不同工作單位對於主管會重視部屬福利之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
27 我的主管重視部屬的福利。	林管處	3.42	0.94	-5.07	0.000***
	工作站	3.76	0.91		

資料來源：本研究整理

- (5) 依第 28 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都認為主管會關心員工的工作生涯規劃與發展，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-119。

表 4-119 不同工作單位對於主管會關心員工工作生涯規劃與發展之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
28 我的主管會關心我的工作生涯規劃與發展。	林管處	3.24	0.91	-4.23	0.000***
	工作站	3.52	0.92		

資料來源：本研究整理

- (6) 依第 29 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都認為主管會營造良好的工作氣氛，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-120。

表 4-120 不同工作單位對於主管營造良好的工作氣氛之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
29 我的主管會營造良好的工作氣氛。	林管處	3.42	0.90	-3.82	0.000***
	工作站	3.67	0.89		

資料來源：本研究整理

3、卡方檢定

根據相關題目的卡方檢定分析，可知與員工取向領導風格具顯著影響因素，包括有員工心態、員工士氣以及主管和部屬、部屬間的相互溝通。請詳見附錄九(四)。

(二)、工作取向領導風格

1、次數分配

- (1) 關於林區管理處員工對於主管領導的看法，調查結果顯示，71.5%員工在主管對員工的工作成果要求很高上傾向於「同意」、「很同意」，24.6%員工傾向於「無意見」，3.8%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工認為主管對員工的工作成果要求很高。
- (2) 關於林區管理處員工對於主管領導的看法，調查結果顯示，83.7%員工對於主管重視員工的工作進度傾向於「同意」、「很同意」，13.7%員工傾向於「無意見」，2.7%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 80%的林區管理處員工認為主管重視員工的工作進度。
- (3) 關於林區管理處員工對於主管領導的看法，調查結果顯示，51.9%員工對於主管會主動替員工排定工作內容傾向於「同意」、「很同意」，37.5%員工傾向於「無意見」，10.6%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%的林區管理處員工認為主管會主動替員工排定工作內容，其中超過 30%的受訪者持無意見態度。
- (4) 關於林區管理處員工對於主管領導的看法，調查結果顯示，52.1%員工對於主管要求員工凡事依他的指示辦理傾向於「同意」、「很同意」，36.5%員工傾向於「無意見」，11.4%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%的林區管理處員工認為主管會要求員工凡事依他的指示辦理，其中超過 30%的受訪者持無意見態度。
- (5) 關於林區管理處員工對於主管領導的看法，調查結果顯示，78.2%員工對於主管要求員工維持一定的工作水準傾向於「同意」、「很同意」，20.4%員工傾向於「無意見」，1.5%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工認為主管會要求員工維持一定的工作水準。

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林區管理處員工對於工作取向領導風格的看法是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定不同工作單位間（林管處各課室與工作站）對於員工取向領導風格之看法是否具有顯著差異，結果發現不同工作單位，在 5 項題目（第 30-34 題）中，5 項經 t 檢定全部呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，在第 30 題的平均數中，林管處各課室與工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室的員工或工作站員工，都認為主管對於員工的工作成果要求很高，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-121。

表 4-121 不同工作單位對於主管對於員工工作成果要求很高之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
30 我的主管對於我們的工作成果，要求很高。	林管處	3.65	0.74	-5.02	0.000***
	工作站	3.91	0.69		

資料來源：本研究整理

- (2) 依第 31 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都認為主管重視員工的工作進度，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-122。

表 4-122 不同工作單位對於主管重視員工工作進度之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
31 我的主管重視我們的工作進度。	林管處	3.87	0.67	-3.84	0.000***
	工作站	4.05	0.64		

資料來源：本研究整理

- (3) 依第 32 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室或工作站員工，都認為主管會主動替員工排定工作內容，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-123。

表 4-123 不同工作單位對於主管會主動替員工排定工作內容之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
32 我的主管會主動替我們排定工作內容。	林管處	3.36	0.96	-3.63	0.000***
	工作站	3.59	0.81		

資料來源：本研究整理

- (4) 依第 33 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都認為主管會要求員工凡事依他的指示辦理，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-124。

表 4-124 不同工作單位對於主管要求員工凡事依其指示辦理之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
33 我的主管要求員工凡事依他的指示辦理。	林管處	3.36	0.83	-3.59	0.000***
	工作站	3.57	0.80		

資料來源：本研究整理

- (5) 依第 34 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都認為主管會主管要求員工維持一定的工作水準，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-125。

表 4-125 不同工作單位對於主管要求員工維持一定工作水準之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
34 我的主管要求員工維持一定的工作水準。	林管處	3.78	0.64	-4.14	0.000***
	工作站	3.97	0.60		

資料來源：本研究整理

3、卡方檢定

藉由相關題目的分析，工作取向領導風格有明顯影響因素者，包括有員工心態、員工士氣與主管及同仁間的相互溝通有所影響。請詳見附錄九（四）。

(三)、主管與部屬關係

1、次數分配

- (1) 關於林區管理處員工對於主管與部屬關係的看法，調查結果顯示，65.8%員工在主管對員工很有信心，而且他也信賴員工上傾向於「同意」、「很同意」，26.4%員工傾向於「無意見」，7.8%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。與本題相對應的問題，調查結果顯示，62.6%員工在對於本身對主管很有信心，而且也信賴他傾向於「同意」、「很同意」，30%員工傾向於「無意見」，7.4%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。整體而言，超過60%的林區管理處員工同意主管與員工對彼此都很有信心，也互相信賴。
- (2) 關於林區管理處員工對於主管與部屬關係的看法，調查結果顯示，72.3%員工對員工與主管交談時，主管通常會專心傾聽傾向於「同意」、「很同意」，22.2%員工傾向於「無意見」，5.6%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過70%的林區管理處員工認為主管在與他們交談時，通常會專心傾聽。
- (3) 關於林區管理處員工對於主管與部屬關係的看法，調查結果顯示，67.6%員工對主管平時會召開會議，徵求同仁們的意見傾向於「同意」、「很同意」，24.6%員工傾向於「無意見」，7.8%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過60%的林區管理處員工同意主管平時會召開會議，徵求同仁們的意見。
- (4) 關於林區管理處員工對於主管與部屬關係的看法，調查結果顯示，76%員工對主管常常鼓勵員工工作時要團結合作傾向於「同意」、「很同意」，19.2%員工傾向於「無意見」，4.8%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過70%的林區管理處員工同意主管會常常鼓勵員工工作時要團結合作。
- (5) 關於林區管理處員工對於主管與部屬關係的看法，調查結果顯示，72%員工對主管需要多瞭解員工的看法與想法傾向於「同意」、「很同意」，23.8%員工傾向於「無意見」，4.2%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過70%的林區管理處員工認為主管需要多瞭解員工的看法與想法。

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、職等、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林區管理處員工對於主管與部屬關係的看法是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定不同工作單位間（林管處各課室與工作站）對於主管與部屬之看法是否具有顯著差異，結果發現不同工作單位，在 6 項題目（第 35-40 題）中，6 項經 t 檢定全部呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，在第 35 題的平均數中，林管處各課室與工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室的員工或工作站員工，都認為主管對我們很有信心，而且他也信賴我們，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-126。

表 4-126 不同工作單位對於主管與員工之互信與互賴的看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
35 我的主管對我們很有信心，而且他也信賴我們。	林管處	3.59	0.83	-2.98	0.003**
	工作站	3.77	0.84		

資料來源：本研究整理

- (2) 依第 36 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都對主管很有信心，同時也信賴他，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-127。

表 4-127 不同工作單位對於主管與員工之互信與互賴的看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
36 我對我的主管很有信心，同時我也信賴他。	林管處	3.58	0.86	-3.09	0.002**
	工作站	3.77	0.86		

資料來源：本研究整理

- (3) 依第 37 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室或工作站員工，都同意主管與員工交談時，通常會專心傾聽，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-128。

表 4-128 不同工作單位對於主管與員工交談會專心傾聽之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
37 我的主管與我們交談時，他通常會專心傾聽。	林管處	3.66	0.82	-3.93	0.000***
	工作站	3.89	0.76		

資料來源：本研究整理

- (4) 依第 38 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處本各課室員工或工作站員工，都同意主管平時會召開會議，徵求同仁們的意見，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-129。

表 4-129 不同工作單位對於主管平時會召開會議，徵求同仁們意見之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
38 我的主管平時會召開會議，徵求同仁們的意見。.	林管處	3.47	0.85	-7.25	0.000***
	工作站	3.90	0.78		

資料來源：本研究整理

- (5) 依第 39 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都同意主管常常鼓勵我們工作時要團結合作，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-130。

表 4-130 不同工作單位對於主管常常鼓勵員工工作要團結合作之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
39 我的主管常常鼓勵我們工作時要團結合作。	林管處	3.64	0.81	-7.41	0.000***
	工作站	4.06	0.71		

資料來源：本研究整理

- (6) 依第 40 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都認為主管需要多瞭解員工的看法和想法，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-131。

表 4-131 不同工作單位對於主管需要多瞭解員工的想法之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
40 我的主管需要多瞭解我們的看法和想法。	林管處	3.68	0.75	-4.10	0.000***
	工作站	3.90	0.73		

資料來源：本研究整理

(四)、主管的管理能力

1、次數分配

- (1) 關於林區管理處員工對於主管管理能力的看法，調查結果顯示，74.7%員工對主管在專業知識上足以應付工作上的需要傾向於「同意」、「很同意」，19.7%員工傾向於「無意見」，5.6%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工認為主管在專業知識上足以應付工作上的需要。
- (2) 關於林區管理處員工對於主管管理能力的看法，調查結果顯示，65.5%員工對主管需要多瞭解一些對人員的管理原理和原則傾向於「同意」、「很同意」，30.2%員工傾向於「無意見」，4.3%的員工傾向於「不同意」、「很不

同意」。可知，超過 60%的林區管理處員工認為主管需要多瞭解一些對人員的管理原理和原則。

- (3) 關於林區管理處員工對於主管管理能力的看法，調查結果顯示，70.4%員工對主管總是以身作則，努力工作傾向於「同意」、「很同意」，24.5%員工傾向於「無意見」，5%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70%的林區管理處員工同意主管總是以身作則，努力工作。
- (4) 關於林區管理處員工對於主管管理能力的看法，調查結果顯示，60.5%員工對主管具有創新的思維和作法傾向於「同意」、「很同意」，33%員工傾向於「無意見」，6.5%的員工傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的林區管理處員工同意具有創新思維和作法。

2、t 檢定

針對林區管理處員工之性別、工作單位、職位等變項，分析不同組間之林區管理處員工對於主管管理能力的看法是否具有顯著差異性。

- (1) 經由 t 檢定，檢定不同工作單位間（林管處各課室與工作站）對於主管管理能力的看法是否具有顯著差異，結果發現不同工作單位，在 4 項題目（第 41-44 題）中，4 項經 t 檢定全部呈現顯著差異。統計結果顯示，依平均數來看，在第 41 題的平均數中，林管處各課室與工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室的員工或工作站員工，都認為主管在專業知識上足以應付工作上的需要，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-132。

表 4-132 不同工作單位對於主管在專業知識上足以應付工作需要之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
41 我的主管在專業知識上足以應付工作上的需要。	林管處	3.66	0.82	-6.004	0.000***
	工作站	4.01	0.77		

資料來源：本研究整理

- (2) 依第 42 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都認為主管需要多瞭解一些對人員的管理原理和原則，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-133。

表 4-133 不同工作單位對於主管需要多瞭解對人員的管理原理之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
42 我的主管需要多瞭解一些對人員的管理原理和原則。	林管處	3.67	0.77	-2.196	0.028*
	工作站	3.80	0.78		

資料來源：本研究整理

- (3) 依第 43 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都同意主管總是以身作則、努力工作，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-134。

表 4-134 不同工作單位對於主管總是以身作則、努力工作之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
43 我的主管總是以身作則、努力工作。	林管處	3.64	0.85	-4.749	0.000***
	工作站	3.93	0.79		

資料來源：本研究整理

- (4) 依第 44 題的平均數來看，林管處各課室和工作站的平均數皆大於 3，顯示無論是林管處各課室員工或工作站員工，都認為主管具有創新的思維與作法，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。詳見表 4-135。

表 4-135 不同工作單位對於主管有創新的思維與作法之看法

題目	工作單位	平均數	標準差	t 檢定	顯著性(雙尾)
44 我的主管具有創新的思維與作法。	林管處	3.48	0.85	-5.304	0.000***
	工作站	3.80	0.83		

資料來源：本研究整理

九、替代役

本研究欲瞭解林區管理處所配署的替代役人員對於工作成就感、人際互動、內部管理、工作能力等四個面向之看法，題項為第 1-12 題，共計 12 題。問卷的選項設計方面，乃採用 Likert 五等分尺度的型態，「很同意」給予 5 分，「同意」給予 4 分，「無意見」給予 3 分，「不同意」2 分，及「很不同意」1 分。

（一）工作成就感

- 1、關於林區管理處組織內替代役人員對於工作成就感之態度調查，結果顯示，63.1%的替代役人員對於在單位內的工作有所助益傾向於「同意」、「很同意」，33.6%的替代役人員傾向「無意見」，3.3%的替代役人員傾向「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的替代役人員認為自己對單位內的工作有所助益，但仍有超過 30%的受訪者持無意見態度。如圖 4-32 所示。

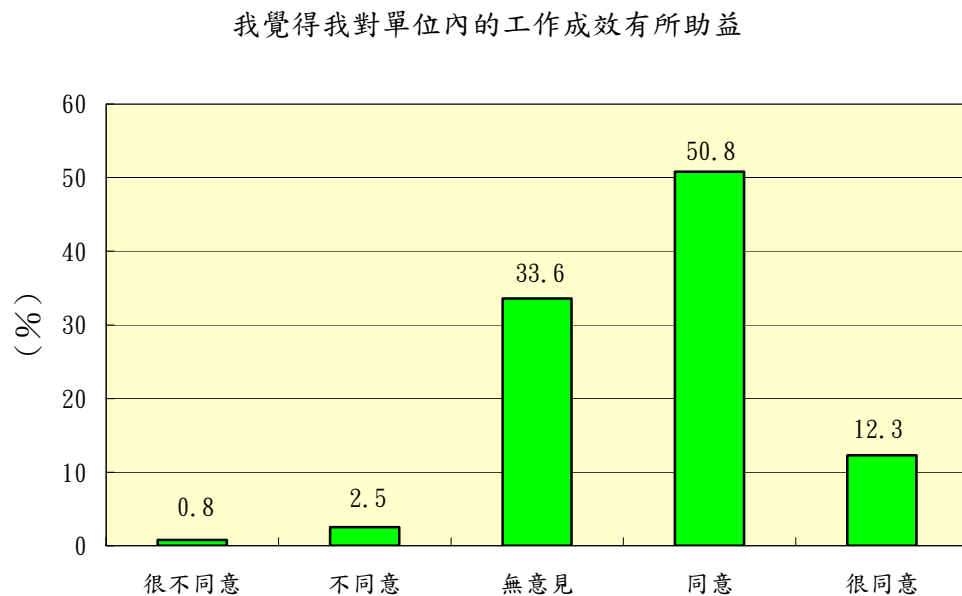


圖 4-32 替代役男對於所屬單位的工作成效有所助益的看法

2、關於林區管理處組織內替代役人員對於工作成就感之態度調查，結果顯示，48.4%的替代役人員對於目前所從事的工作對社會的貢獻傾向於「無意見」，43.5%的替代役人員傾向於「同意」、「很同意」，8.2%的替代役人員傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 40%的替代役人員認為自己目前所從事的工作對社會的貢獻，但無意見的比例亦超過 40%。如圖 4-33 所示。

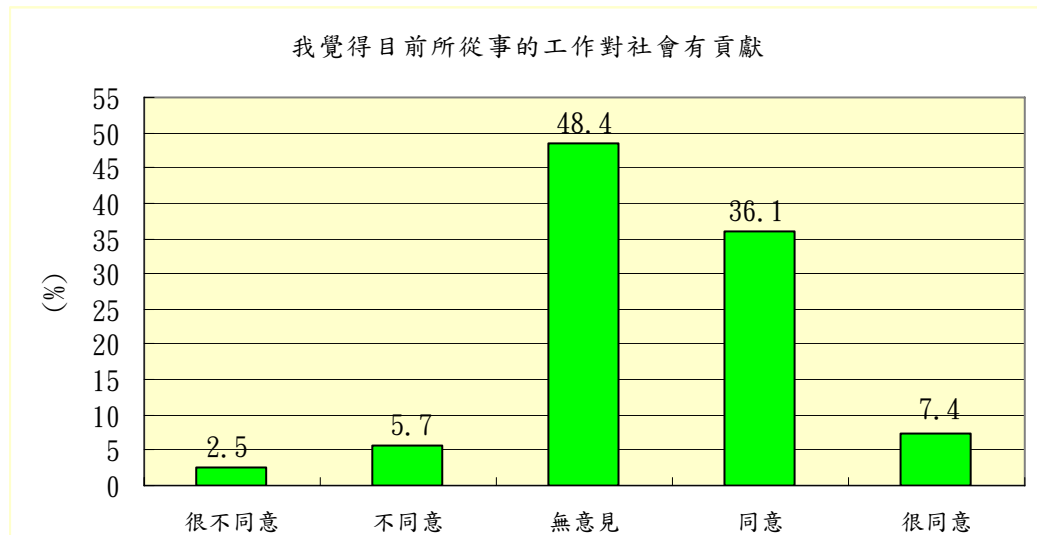


圖 4-33 替代役男對於目前所從事的工作對社會有貢獻的看法

3、關於林區管理處組織內替代役人員對於工作成就感之態度調查，結果顯示，46.7%的替代役人員對於喜愛目前的工作傾向於「同意」、「很同意」，45.9%替代役人員傾向於「無意見」，7.4%的替代役人員傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 40%的替代役人員喜愛自己目前所從事的工作，但無意見的比例亦超過 40%。如圖 4-34 所示。

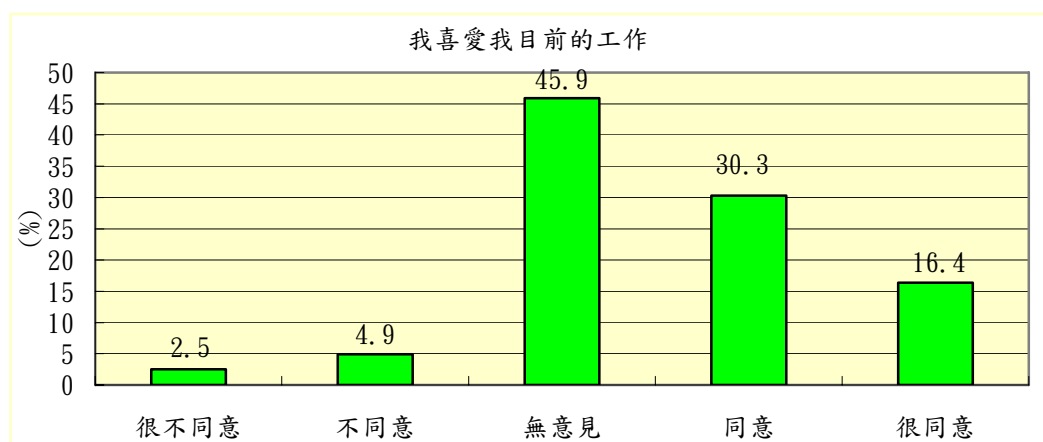


圖 4-34 替代役男對於喜愛目前工作之看法

(二) 人際互動

4、關於林區管理處組織內替代役人員對於單位內人際互動之態度調查，結果顯示，71.3%的替代役人員對於與單位內的工作人員相處愉快傾向於「同意」、「很同意」，26.2%的替代役人員傾向於「無意見」，2.4%的替代役人員傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 70 的替代役人員認為自己與單位內的工作人員相處愉快。

5、關於林區管理處組織內替代役人員對於單位內人際互動之態度調查，結果顯示，62.8%的替代役人員對於目前的工作環境感到滿意傾向於「同意」、「很同意」，32.2%的替代役人員傾向於「無意見」，4.9%的替代役人員傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的替代役人員對於目前的工作環境感到滿意，但有超過 30%的替代役人員持無意見態度。如圖 4-35 所示。

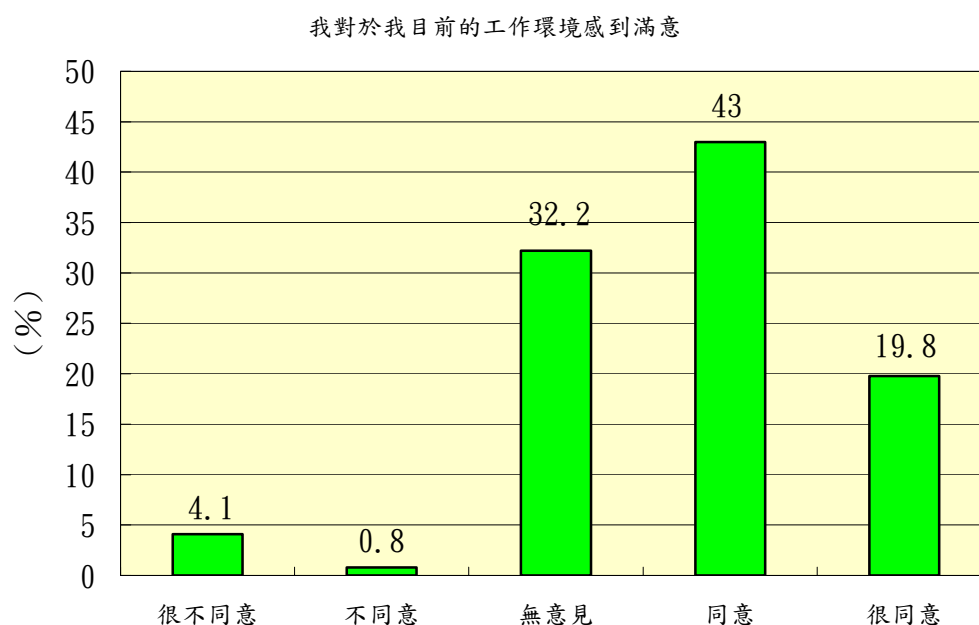


圖 4-35 替代役男對於目前工作環境感到滿意的看法

6、關於林區管理處組織內替代役人員對於單位內人際互動之態度調查，結果顯示，64.1%的替代役人員對於與主管相處融洽傾向於「同意」、「很同意」，28.9%的替代役人員傾向於「無意見」，6.6%的替代役人員傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的替代役人員認為自己與主管相處融洽。

(三) 內部管理

7、關於林區管理處組織內替代役人員對於單位內部管理之態度調查，結果顯示，52.5%的替代役人員對於林務局的訓練足以應付目前的工作業務，傾向於「同意」、「很同意」，34.4%的替代役人員傾向「無意見」，13.1%的替代役人員傾向於「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%的替代役人員認為林務局的訓練足以應付目前的工作業務，但有超過 30%的替代役人員持無意見態度。如圖 4-36 所示。

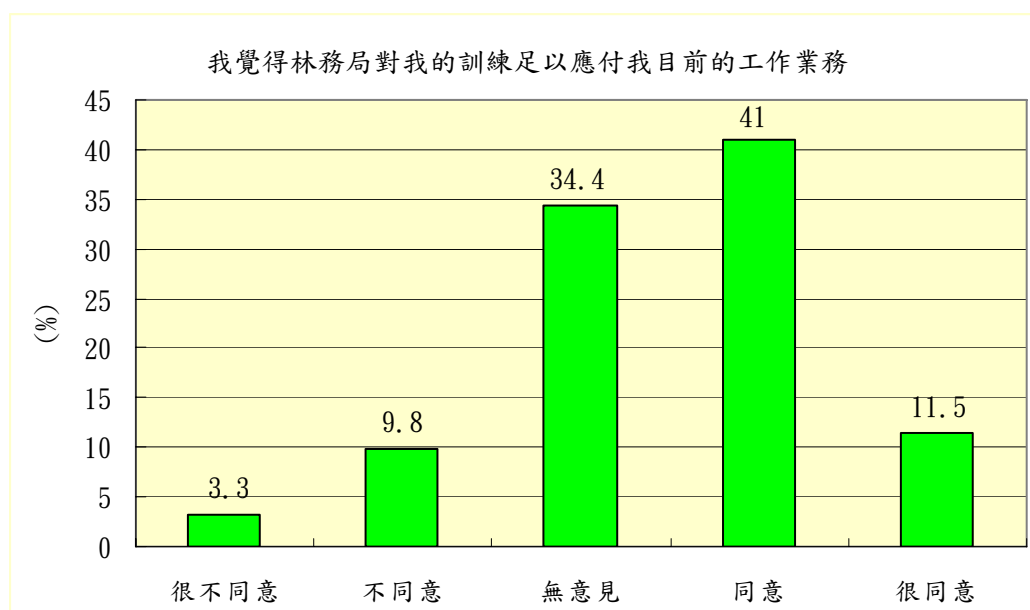


圖 4-36 替代役男對於林務局對自身訓練足以應付目前工作業務的看法

8、關於林區管理處組織內替代役人員對於單位內部管理之態度調查，結果顯示，63.9%的替代役人員表示能夠適應所屬單位對替代役男在工作上的管理方式傾向於「同意」、「很同意」，28.7%以上的替代役人員傾向「無意見」，7.4%替代役人員傾向「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的替代役人員能夠適應所屬單位在工作上的管理方式。

9、關於林區管理處組織內替代役人員對於單位內部管理之態度調查，結果顯示，66.4%的替代役人員表示能夠適應所屬單位對替代役男在生活上的管理方式傾向於「同意」、「很同意」，27%以上的替代役人員傾向「無意見」，6.6%替代役人員傾向「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%的替代役人員能夠適應所屬單位在生活上的管理方式。

(四) 工作能力

- 10、關於林區管理處組織內替代役人員工作能力之調查，結果顯示，54.9%的替代役人員對於自己有足夠的體力負擔巡山工作傾向於「同意」、「很同意」，36.9%的替代役人員傾向「無意見」，8.2%的替代役人員傾向「不同意」、「很不同意」。可知，超過 50%的替代役人員認為自己有足夠的體力負擔巡山工作，但有超過 30%的替代役人員持無意見態度。如圖 4-37 所示。

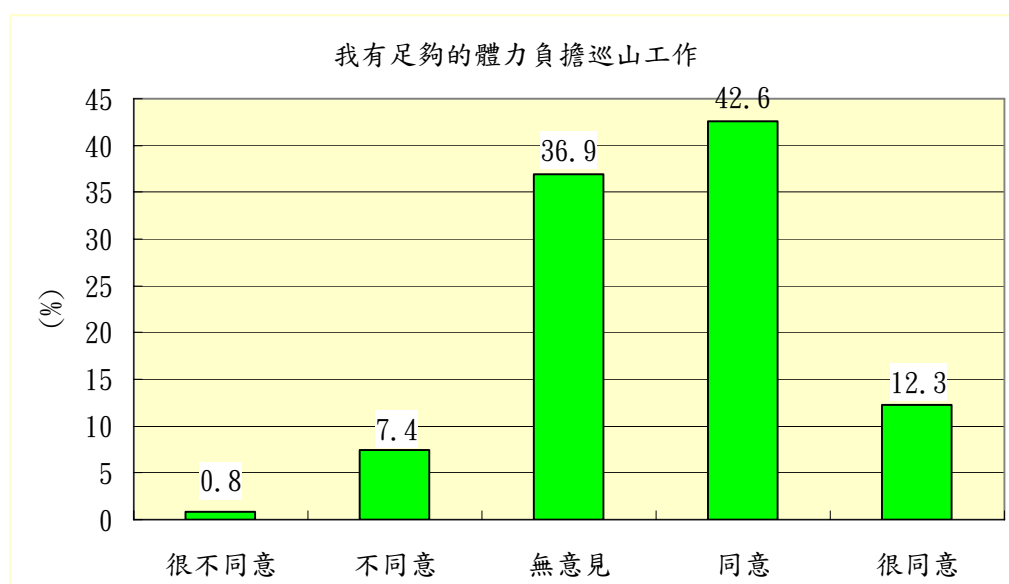


圖 4-37 替代役男對於自身有足夠體力巡山的看法

- 11、關於林區管理處組織內替代役人員工作能力之調查，結果顯示，47.5%的替代役人員對於目前所從事的工作，能夠發揮本身專長傾向於「無意見」，32%的替代役人員傾向「同意」、「很同意」，20.5%的替代役人員傾向「不同意」、「很不同意」。可知，超過 40%的替代役人員對於目前所從事的工作，是否能夠發揮本身專長回答「無意見」，僅 30%的替代役人員為同意態度。如圖 4-38 所示。

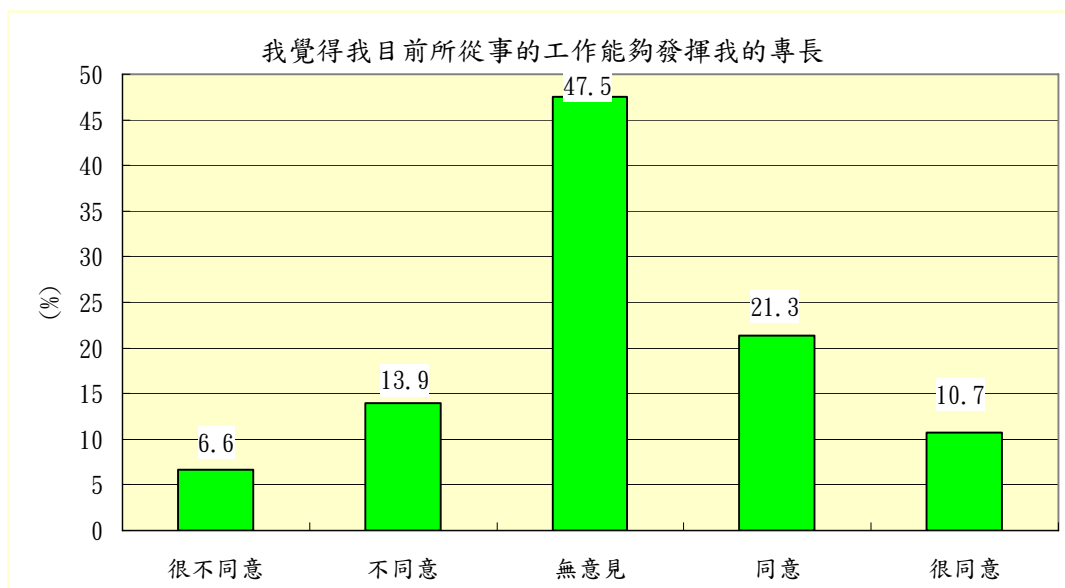


圖 4-38 替代役男對於目前所從事的工作能發揮專長

12、關於林區管理處組織內替代役人員工作能力之調查，結果顯示，66.4%的替代役人員對於能負荷目前的工作量傾向於「同意」、「很同意」，30.3%的替代役人員傾向於「無意見」，3.2%的替代役人員傾向「不同意」、「很不同意」。可知，超過 60%替代役人員認為自己能夠負荷目前的工作量。

十、統計分析摘要

（一）組織結構

1、組織結構與策略的適配度

- （1）超過 40%的林管處人員認為現有組織結構能夠因應現今工作環境的變遷。然而在有關影響人力運用因素的調查，可以發現森林遊樂區的經營確實會對各林區管理處的人力調配造成影響，其中又以新竹林管處、東勢林管處、羅東林管處、屏東林管處的感受最深。
- （2）關於內政部所配署的替代役人力方面，林管處員工對於所屬單位在替代役人力的配屬是否有助於單位人力運用，呈現看法分歧。從各林管處來看時，可以發現新竹林管處、屏東林管處、花蓮林管處、南投林管處、羅東林管處、台東林管處這六個林區管理處（平均數均小於 3）則一致認為替代役人員對於各林管處的人力運用並無助益。

2、分工方式

- （1）關於主管工作分派的調查結果，超過 50%的林管處人員認為主管能夠依照員工專長來分派職務，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。但是我們也發現超過 50%林管處人員認為，所屬單位同時存在有些員工的工作負荷量太少，有些則太多的現象；也就是說各林管處內的分工情形確實存在勞逸不均的情形，尤以女性員工和林管處各課室員工感受更明顯。
- （2）關於專業職能與工作契合上，超過 70%林管處人員認為本身專業職能，能夠應付目前所從事的工作，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。而且 45 歲以上的受訪者對於其專業職能，能夠應付目前所從事的工作，相較於 45 歲以下的受訪者，抱持更肯定的態度。關於林管處女性員工的工作能力方面，超過 50%林管處員工認為女性同仁可以擔負與男性同仁同等的工作，且女性員工同意程度高於男性員工，林管處各課室員工同意程度高於工作站員工。

3、部門關係

- (1) 關於林區管理處各課室與工作站的協調，超過 60%林管處員工同意林管處各課室與工作站間的協調互動，是有一定的作業程序可以遵循。而且雙方的定期會議，亦能夠有效促進業務上的協調。然而林管處各課室對工作站所傳達訊息的確實與快速上，仍有超過 30%的員工偏向「無意見」；此一情形也影響了工作站對林管處各課室的政策支持，在態度上持無意見者亦超過 30%。
- (2) 此一態度偏向更直接地表現在對林管處各課室與工作站之間的組織結構關係認知上，雖然在組織結構安排上工作站與各課室同屬於林區管理處，乃屬於同一層級，然而在實際運作時超過 50%受訪者仍認為兩個單位為上下層級的關係。而且，工作站員工同意程度高於林管處各課室員工，非主管受訪者同意程度高於主管受訪者。

(二) 運作流程

1、工作程序

- (1) 超過 70%林管處員工認為本身所從事的工作，大部分都有標準作業程序與方法，員工也都會努力遵循單位內的作業程序與方法、和上級所制定的政策。但在作業程序的合理性、政策規劃的長遠且整體的考量上，卻有超過 30%的員工回答「無意見」。可知，林管處員工皆著重於工作執行面，不對作業程序和政策表達意見。

2、協調

- (1) 超過 50%林管處員工認為所屬單位與森林暨保育警察隊、防火巡邏隊能夠保持良好協調溝通管道，且員工同意程度高於職員，又年資 16 年以上的受訪者的同意程度高於年資低於 15 年的受訪者。
- (2) 超過 50%林管處員工認為本身具有衝突處理的能力，但仍有超過 30%的員工回答「無意見」；此一情況對應超過 70%林管處員工會擔心在處理違

規案件時與對方發生衝突的調查結果，可知雖然員工具有衝突處理的能力，但仍會擔心與違規者發生衝突。

3、授權與參與

- (1) 超過 60%林管處員工認為主管能夠尊重員工的專業領域，並且允許員工自行調整工作進度和選擇達成任務的方法。也有超過 60%林管處員工認為主管是願意將權責下放的。但是林管處員工對於是否經常有機會參與單位內的決策、建議是否會被採納，受訪者的看法則呈現分歧，其中甚至以「無意見」的受訪者比例最高。另一方面林管處員工對於所屬單位是否經常有機會參與上級單位的政策制定之看法亦呈現分歧，其中以「無意見」的受訪者比例最高。
- (2) 有關工作站經費問題，超過 60%林管處員工認為工作站應該有更多可自行支配的經費，且男性員工同意程度高於女性員工，工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。

4、激勵制度

- (1) 超過 50%林管處員工認為主管在工作上總能激勵員工士氣，且員工的同意程度高於職員，但仍有接近 30%的員工為無意見。同樣情形，超過 40%林務局林區管理處員工認為同仁工作表現良好時，大多可以獲得應有的獎勵，且員工同意程度高於職員。從物質獎酬、精神獎酬有無的調查中了解原因，可知林管處員工對於主管會以物質獎酬來激勵部屬，態度明顯偏向於「無意見」及「不同意」，且職員的不同意程度高於員工，25 歲以上年齡組的員工皆不同意主管會以物質方面的獎酬激勵部屬此一說法。
- (2) 由於物質獎酬的缺乏，因此在主管會以精神獎酬來激勵部屬方面，超過 50%林管處員工認為主管會以精神方面的獎酬來激勵部屬，且員工的同意程度高於職員。又 50 歲以上員工，相較於 50 歲以下員工，認為主管會以精神方面的獎酬方式來激勵部屬的同意度更高。

（三）資訊與控制

1、溝通

- （1） 超過 60%林管處員工在執行任務時，會經常向主管反應意見，員工也會經常與主管討論公務，彼此交換意見，且工作站員工的同意程度高於林管處各課室員工，又年資為 26 以上的員工同意程度高於年資為低於 25 年的員工。而在關於工作傳達方面，超過 70%林管處員工認為主管能確實地將工作傳達給員工，且工作站員工的同意程度高於林管處各課室員工，又年資為 26 年以上的員工同意程度高於年資低於 25 年的員工。
- （2） 而有關工作訊息的分享方面，超過 70%林管處員工認為自己會經常與單位內同仁分享工作上的訊息，而且即使意見與單位內同仁不同，也能充分溝通，其中工作站員工的同意程度高於林管處各課室員工。超過 70%林管處員工認為從其他同仁的經驗分享中，也能夠幫助自己解決工作上的困難。然而在工作經驗的傳承順利與否上，雖有超過 50%的員工認為經驗傳承很順利，且工作站員工的同意程度高於林管處各課室員工，但卻有 30%的員工偏向無意見的員工。而年齡為 50 歲以上、年資 16 年以上的員工，相較於其他年齡較小、年資較低的員工，較認為所屬機關經驗傳承很順利。

2、績效考核

- （1） 林管處員工對於現行績效考核制度是否能了解實際工作上的優缺點之看法分歧，約各佔 1/3 的受訪者比例。且林管處各課室員工不同意程度高於工作站員工。整體而言，45 歲以上的受訪者（平均數皆高於 3）對於績效考核能夠測出實際工作的優缺點之同意程度明顯高於年齡小於 45 歲的受訪者（平均數皆低於 3）。
- （2） 林管處員工對於現行績效考核制度是否能反應員工的工作表現之看法亦呈現分歧，約各佔 1/3 的受訪者比例。且林管處各課室員工不同意程度高於工作站員工。整體而言，45 歲以上的受訪者（平均數皆高於 3）對於績效考核能夠反映員工工作表現的同意程度高於年齡小於 45 歲的受訪者較低組（平均分數皆低於 3）

- (3) 林管處員工對於單位能依績效考核結果，給予員工適當的獎懲之看法分歧，約各佔 1/3 的受訪者比例。且林管處各課室員工不同意程度高於工作站員工。整體而言，45 歲以上的受訪者對於單位能依績效考核結果給予員工適當獎懲的同意程度高於年齡小於 45 歲的受訪者。但是林管處員工對於本單位所接受上級單位績效考核次數是否合理的看法，接近 50% 的受訪者持無意見態度，且工作站員工同意程度高於林管處本處。
- (4) 關於近兩年對工作站所實施的績效考核辦法，林務局林區管理處員工對於該績效考核辦法是否能協助工作站掌握工作重點的看法，超過 40% 的員工持無意見態度。是否有助於提升工作站的績效之看法，亦有超過 40% 的員工持無意見態度。其中 45-59 歲的受訪者對於績效考核有助於提昇工作站績效的同意程度高於 25-39 歲的受訪者。至於在該辦法的考核項目是否適當的看法上，仍有超過 40% 的員工持無意見態度，但是工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。

(四) 員工心態與士氣

1、員工心態

- (1) 超過 50% 林管處員工對於目前的工作環境感到滿意，且員工滿意程度高於職員，45-59 歲的員工滿意度高於 25-39 歲的受訪者。同樣地，在年資 16 年以上的員工滿意程度高於年資低於 15 年的員工。而教育程度為高中、高職及以下學校的員工對於工作環境滿意度高於教育程度為大學（含專科）與研究所的員工。另一方面，超過 70% 林務局林區管理處員工認為本身所從事的工作，對社會有所貢獻，且男性員工同意程度高於女性員工，又工作站同意程度高於林管處本處、員工同意程度高於職員。
- (2) 超過 40% 林管處員工對於將來在機關發展的機會，抱有信心，但仍有超過 30% 的員工持無意見態度。其中 45 歲以上的員工對於將來機關發展的信心程度明顯高於年齡小於 45 歲的員工；同樣地，年資 16 年以上的員工對將來在機關發展機會的信心程度高於年資低於 15 年的員工。而教育程度為高中、高職及以下學校的員工對於將來在機關發展機會，抱有信心的同意程度高於教育程度為研究所、大學（含專科）的員工。

- (3) 超過 70%林管處員工樂於接受新工作內容及其挑戰，且工作站員工的同意程度高於林管處本處員工，年資為「1-5 年」、「16-20 年」、「26-30 年」的員工接受新工作內容及挑戰的意願高於年資「6-10 年」、「11-15 年」、「21-25 年」、「31-35 年」組。而教育程度為研究所的員工對於接受新工作內容及挑戰的意願高於教育程度為大學（含專科）的員工。超過 70%林管處員工認為自己可以從目前的工作中獲得成長，且工作站員工的同意程度高於林管處各課室員工。而超過 70%林務局林區管理處員工認同目前所屬機關的工作目標與使命，且男性同意程度高於女性、工員同意程度高於職員。而 45 歲以上的員工對於工作目標與使命的認同度高於年齡較於 45 歲的員工；同樣地，年資為「16-20 年」、「26-30 年」的受訪者對於工作目標與使命的認同度高於年資「1-15 年」和「21-25 年」的受訪者。

2、員工士氣

- (1) 近 40%的林管處員工對於目前的薪資待遇並不滿意，且男性員工的不滿意程度高於女性員工、工員的不滿意程度高於工員、工作站員工的不滿意程度高於林管處本處的員工、非主管的不滿意程度高於主管。年資 1-15 年、21-35 年的受訪者皆對薪資待遇感到不滿意。教育程度為大學（含專科）、高中、高職及以下學校的員工對於薪資待遇皆不滿意。另一方面，超過 40%林管處員工對於所屬機關升遷管道感到不滿意，且男性員工的不滿意程度高於女性員工、工員不滿意程度高於職員、工作站員工的不滿意程度高於林管處本處員工、非主管員工不滿意程度高於主管。
- (2) 超過 50%林管處員工認為自己能夠負荷目前的工作業務量，且女性同意程度大於男性、主管同意程度高於非主管員工。而 55-59 歲的員工可負荷程度明顯高於年齡小於 55 歲的員工；年資 26 年以上的受訪者對負荷程度高於年資 1-10 年的員工。
- (3) 超過 70%林管處員工認為自己與主管相處融洽，且工員同意程度高於職員、工作站員工的同意程度高於林管處各課室員工。超過 70%林管處員工與同仁會互相鼓勵盡全力工作，且男性同意程度大於女性、工員同意程度高於職員、工作站員工的同意程度高於林管處各課室員工。而年資為

26-35 年的員工同意程度高於年資 1-15 年的員工。

- (4) 超過 70%林管處員工認為與同仁發生衝突時，多少會影響工作情緒，且職員同意程度高於工員、林管處各課室員工的同意程度高於工作站員工。另一方面，超過 70%林管處員工認為與民眾發生衝突時，多少會影響工作情緒，且職員同意程度高於工員。而教育程度為大學（含專科）、研究所的員工對於與民眾發生衝突時，多少會影響到工作情緒的同意程度高於教育程度為高中、高職及以下學校的員工。
- (5) 超過 50%林管處員工認為目前所從事的工作能讓自己有成就感，但無意見比例仍超過 30%。而年資 16 年以上的員工同意程度高於年資低於 15 年的受訪者；教育程度為高中、高職及以下學校的員工同意程度高於教育程度為大學（含專科）、研究所的員工。
- (6) 超過 60%林管處員工喜愛目前所從事的工作，且男性員工喜愛程度高於女性員工、工員喜愛程度高於職員、工作站員工的喜愛程度高於林管處各課室員工。而年齡 45 歲以上的員工對工作的喜愛度高於年齡小於 45 歲的員工；同樣地，年資 16 年以上的員工對於工作的喜愛程度高於年資低於 15 年的員工。又教育程度為高中、高職及以下學校的員工對於目前所從事的工作喜愛程度高於教育程度為大學（含專科）、研究所的員工。

（五）管理人員職能

1、領導風格

- (1) 有關員工取向的領導風格調查中，超過 70%林管處員工認為主管對員工很友善，樂於與人親近；超過 70%林管處員工認為主管願意幫助我們解決工作上的問題；超過 60%林管處員工認為主管會重視部屬的福利；超過 50%的林管處員工認為主管會營造良好的工作氣氛。由此可知，林務局林區管理處主管的領導風格具員工取向領導，且工作站員工同意程度皆高於林管處各課室員工。
- (2) 超過 70%的林管處員工認為主管對員工的工作成果要求很高；超過 80%的林管處員工認為主管重視員工的工作進度；超過 70%的林管處員工認為

主管會要求員工維持一定的工作水準。由此可知，林管處主管的領導風格亦具有工作取向領導，且工作站員工同意程度皆高於林管處各課室員工。

2、主管與部屬關係

- (1) 超過 60%林管處員工同意主管與員工對彼此都很有信心，也都互相信賴。超過 70%林管處員工認為主管在與他們交談時，通常會專心傾聽。超過 60%林管處員工同意主管平時會召開會議，徵求同仁們的意見。超過 70%林管處員工同意主管會常常鼓勵員工工作時要團結合作。由以上各題可知，林管處的主管與部屬之間的關係頗融洽，且工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。但是仍有超過 70%林管處員工認為主管需要多瞭解員工的看法與想法，可見主管與部屬之間的關係還有可以改進的空間。

3、主管的管理能力

- (1) 超過 70%的林管處員工認為主管在專業知識上足以應付工作上的需要。超過 70%的林管處員工同意主管總是以身作則，努力工作。超過 60%的林管處員工同意具有創新思維和作法。以上三題又以工作站員工同意程度高於林管處本處員工。不過仍有超過 60%的林管處員工認為主管需要多瞭解一些對人員的管理原理和原則。

(六) 替代役

1、工作成就感

超過 60%的替代役人員認為自己對單位內的工作有所助益，但仍有超過 30%的受訪者持無意見態度。超過 40%的替代役人員認為自己目前所從事的工作對社會的貢獻，但無意見的比例亦超過 40%。超過 40%的替代役人員喜愛自己目前所從事的工作，但無意見的比例亦超過 40%。以上各題無意見比例偏高，皆超過 40%。

2、人際互動

超過 70 的替代役人員認為自己與單位內的工作人員相處愉快，亦有超過 60 %的替代役人員認為自己與主管相處融洽。超過 60%的替代役人員對於目前的工作環境感到滿意，但有超過 30%的替代役人員持無意見態度。

3、內部管理

超過 60%的替代役人員能夠適應單位在工作上的管理方式。超過 60%的替代役人員能夠適應單位在生活上的管理方式。超過 50%的替代役人員認為林務局的訓練足以應付目前的工作業務，但有超過 30%的替代役人員持無意見態度。

4、工作能力

超過 60%的替代役人員認為自己能夠負荷目前的工作量。超過 50%的替代役人員認為自己有足夠的體力負擔巡山工作，但有超過 30%的替代役人員持無意見態度。超過 40%的替代役人員對於目前所從事的工作，是否能夠發揮本身專長回答「無意見」，僅 30%的替代役人員為同意態度。

伍、結 論

組織的問題千緯萬端，惟人員管理始終是核心且必須優先處理的項目。組織診斷是組織為適應環境變遷，在採取具體革新方案前所實施的系統性評估程序。在管理實務上有句名言：「沒有評估，就沒有管理」。換言之，不知道組織的問題所在，就不知道如何正確地運用組織發展的策略與方法。本研究藉由文獻探討、深度訪談，以及問卷調查等多元之資料蒐集方法，從組織結構、運作流程、資訊與控制、員工心態與士氣，以及管理人員職能等五個構面，診斷評估林務局林區管理處目前之人員管理層面的問題。有關研究所獲得的相關發現，以及針對人員管理方面所提出之政策建議，分別說明如下。

一、研究發現

研究發現方面，除了整理深度訪談和問卷調查等兩方面所得分析結果，也將實施兩梯次主管人員管理實務訓練過程中，所蒐集到的資訊整理並陳述如下；最後，並進一步將前述分析結果及資訊加以整理成綜合發現。

（甲）深度訪談部分

（一）組織結構面

- 1、大多數受訪主管皆能具體感受到林務局近年來的業務範圍和業務性質均有明顯地變化。明顯觀察到的新增業務範圍，包括縣市政府所移撥的區外保安林，國有財產局移撥的林地，還有必須於 2007 年完成的租地重測等；明顯感受到轉變的業務性質，包括社區林業、森林育樂，以及生態保育等任務。
- 2、對於現有人力條件的觀察，多數受訪主管皆反應面對新增業務量，人力顯有不足，特別是工作站的人力配置，職員和工員均有不足的現象，雖有配備替代人力，但其中替代役男的運用情況並不如預期理想。其次，在人力素質方面，受訪主管普遍認為職員素質理想，但經考試直接分發到管理處的職員，仍有必要加強現場經驗的磨練；工員部分可加強輔導及鼓勵其參加國家考

試，以提昇其素質。其三，員工年齡老化，其間並有年齡層斷層問題，此一現象將導致經驗傳承不足。其四，女性職員比率逐年提高，應適度調整其工作內容，以發揮整體人力之功用。其五，因應新增業務的挑戰，除巡視員外，亦應增加工程及法律專長人員。最後，有關管理處秘書一職，目前其職務列等為九職等，與其他課室主管列在同一職等，此一情況並不合理。

- 3、關於工作場所設備、設施及一般環境，大多數受訪主管皆反應管理處與工作站目前的工作場所都已重建或整修過，或是正在其他地點新建辦公場所，且基本設備上也多為配合目前的業務進行更新，但部分地區仍有設備尚不足的情形，如車輛、宿舍、電腦網路、水電費等。其中關於車輛的不足最常被提及。
- 4、對於單位內人員業務分工的情形，多數受訪主管認為，業務分工基本上還算合理，但多少會發生勞逸不均的情形，主要的關鍵點在於領導者的指揮規劃能力，只要領導者可以做出適當的且平等的分配，則可以減少員工間出現勞逸不均。其他影響員工工作勞逸不均的主要因素，包括員工個人的工作能力、工作心態，以及年齡老化等問題。
- 5、關於森林遊樂區之經營，是否會影響到工作站的人力配置？相當明顯的，轄區內有森林遊樂區且數量較多的林區管理處，確實明顯感受到工作站之人力因配置於遊樂區，而出現人力不足的現象。解決此一問題的相關建議，包括遊樂區業務委外，重新且全面檢討各管理處人力配置，運用替代性人力，以及成立森林遊樂區專責單位等。
- 6、對於林務局在 1989 年進行組織重組的看法，大多數受訪主管認同組織重組的現實面與必要性，但對於組織重組後所造成一些後遺症認為必須加以注意，例如是否有過度精簡之嫌，導致許多員工在工作壓力與工作量倍增的情形下士氣低落。

（二）運作流程面

- 7、關於基層人員是否瞭解林務局的組織策略目標與核心任務，受訪主管的看法較為分歧，部分受訪者認為瞭解，部分受訪者認為基層人員不瞭解，並且有半數受訪者對此一問題未表明意向。認為基層人員不瞭解組織策略目標與核

心任務的受訪者表達，由於基層人員係負責業務執行，故對政策面較不瞭解。

- 8、關於單位與森林警察的合作協調情形，一般受訪主管認為單位與森林警察的協調合作關係良好，但仍存在一些問題，例如人力並未真正到位，雙方對於績效的認知存有差異。
- 9、關於單位與山青的合作協調情形，一般只要有與山青組織合作的單位評價都不錯，但多數受訪者認為此係例行業務，並無特別看法。不過由於時代的轉變，山地年輕人大多離開山區工作，因此在募集山青時會發現年齡層偏高。
- 10、對於林區管理處各課室與工作站的協調互動情形，大多數受訪主管認為情況大致良好。管理處各課室與工作站有固定會議，有任何問題皆可藉由開會機會，溝通協調。另外，由於現在各課室人員大多是由國家考試後直接分發，缺乏現場經驗的歷練，因此在計畫的設計上便較理想化。另外，在制度上管理處課室與工作站雖是平行單位，但在實際運作上卻不盡然如此，尤其是在經費支用方面，課室與工作站的互動關係顯然像是「上下關係」。
- 11、在員工投入感的部分，多數受訪主管認為大多數員工在工作上是高度投入的，但還是有些人會抱持較為消極的工作態度。至於造成員工在工作投入上，表現出的不同態度的原因，包括員工個人特質、年齡、學歷、待遇陞遷、主管領導統御的能力、地域以及人力資源管理的運用等。
- 12、在激勵員工的制度資源方面，大多數受訪主管表達，激勵員工的制度資源行顯不足，例如陞遷不易、薪支待遇不高、加班費預算不足，以及績效獎金停發等。

（三）資訊與控制面

- 13、大多數受訪主管認為，目前單位所使用的各項資訊技術，對提高工作效率的幫助很大。例如在處理林務工作中最常接觸的資訊技術就是 GIS、GPS 的使用，受訪者大多持正面看法，認為不僅可節省人力、精確定位，在人員管理上更幫了大忙；不過部分受訪者認為，有部分人員的訓練不夠，對這些新技術還未適應和充分利用。
- 14、對於目前實施之工作站績效考核辦法，受訪主管中持正面看法的多於負面看法的，且持負面看法之受訪者皆集中於工作站主管。持正面看法的主管認

爲，此一績效考核辦法有助於改善工作；持負面看法之首訪者則認爲，上級的考核作業太多、太頻繁，並且有重複考評的情形，致使基層要花許多時間準備。

（四）員工心態與士氣面

- 15、關於員工心態方面，多數受訪主管認爲職員比工員工作態度積極，年輕人較年長者工作積極。另外，也有受訪者認爲，員工的心態有時取決於主管的工作態度，如果主管的工作態度積極，員工通常也會跟著比較積極。
- 16、關於員工士氣方面，受訪主管普遍認爲單位內的員工在工作士氣上屬於中等、普通。多數受訪者認爲，單位內部有人積極，也有人消極，不過大多數人是偏向中間。依受訪者的觀察，影響員工士氣的因素包括領導者的領導統御方式、工作業務量、單位內部文化、個人工作態度、待遇陞遷、與民眾間的關係、學歷專長、家庭因素與地緣關係。較特殊的是，有多位受訪者表達，因執行業務而與民眾發生衝突，對員工士氣的打擊相當大。

（五）管理人員職能面

- 17、對於單位內管理人員所需加強之職能的想法，大多數受訪主管第一反應，通常還是強調林業方面的專業能力，經提醒爲人員管理方面之專業後，一般才表達如下一些管理職能需要加強，包括協調溝通、領導統御、危機管理、情緒管理、行政管理、目標管理、媒體關係、行銷等方面。
- 18、至於針對受訪主管對管理職能認知加以觀察發現，受訪者對於組織和人員管理所需的職能，其認知程度較爲薄弱。僅有少數有繼續往企業管理或公共行政等科系進修者，或有受過管理方面訓練的受訪者才會稍微比較瞭解訪談者的題旨，多數受訪者則大多無法直接回答，或者完全偏離管理職能的主題，或是直接回答不知道。

（乙）問卷調查部分

（一）組織結構面

- 1、超過 40%的林管處員工認為現有的組織結構能夠因應目前的林業工作環境，然而在組織人力運用方面，新竹林管處、東勢林管處、羅東林管處、屏東林管處均認為森林遊樂區的經營會影響該組織的人力調配。其次，僅東勢林管處、嘉義林管處認為內政部所配屬的替代役人力對於組織人力運用有助益。此一現象顯示組織人力的調配受森林遊樂區影響，加上替代役人力無法滿足人力需求，導致組織人力不足。
- 2、超過 50%的林管處人員認為主管會依照員工專長分派職務，然而根據調查結果顯示，林區管理處內的分工方式確實存在勞役不均的情況，且女性員工比男性員工感受更深、林管處各課室員工比工作站員工感受更深。其次，45歲以上的員工，相較於 45 歲以下的員工，認為自己的專業職能較能夠應付目前所從事的工作。其三，超過 50%的林管處各課室員工認為女性同仁可以擔負與男性同仁同等的工作，且女性員工比男性員工同意程度高、林管處各課室員工比工作站員工同意程度高。
- 3、雖然在林務局組織結構安排上工作站與各課室同屬於林區管理處，乃屬於同一層級，然而，根據調查結果顯示，在實際運作時超過 50%受訪者仍認為兩個單位為上下層級的組織結構。而且，工作站員工同意程度高於林管處各課室員工，非主管員工同意程度高於主管。

（二）運作流程面

- 4、超過 70%林管處員工都會努力地遵守單位內的程序和方法，並且落實上級單位所制定的政策。然而在有關作業程序的合理性、政策規劃的長遠性方面，皆持消極無意見態度，此一現象顯示林管處員工僅著重於工作執行面，但對於作業程序及上級所制定政策的意見並不願表達。
- 5、超過 50%的林管處員工認為林管處與森林暨保育警察隊、與防火巡邏隊皆能夠保持良好協調溝通管道，且員工同意程度高於職員。然而在處理違規

案件時，即使擁有衝突處理的能力，仍有超過 70%的員工會擔心與違規者發生衝突。

- 6、超過 60%的林管處員工認為主管是願意將職責下放給部屬的，但是根據調查結果顯示，在參與決策方面超過 40%的員工持消極無意見的態度。此一現象顯示，或許員工在職務上具有權責，卻未必有機會參與單位內的決策制訂。另一方面，超過 60%的林管處員工認為工作站應該有更多可自行支配的經費，且男性員工同意程度高於女性員工，工作站員工同意程度高於林管處各課室員工。可知工作站對於本身可運用經費的迫切需求。
- 7、超過 50%的林管處員工認為主管在工作上總能激勵員工士氣，根據調查結果顯示，超過 30%的林管處員工不認為主管會以物質獎酬來激勵部屬，且職員不同意程度高於工員，25 歲以上的員工也都偏向不同意。由於物質獎酬的缺乏，所以超過 50%的林區管理處員工認為主管的激勵方式多以精神獎酬為主，且工員的同意程度高於職員，50 歲以上的員工同意程度高於 50 歲以下的員工。此一現象顯示，主管的精神獎酬對於員工士氣的激勵是有一定作用的，然員工對於物質獎酬的激勵方式需求更大。

（三）資訊與控制面

- 8、根據結果顯示，林管處員工與主管之間在工作上的溝通很順暢，而與同仁之間也能彼此溝通並分享工作上的訊息。其中超過 70%林管處員工認為從其他同仁的經驗分享中，能夠幫助自己解決工作上的困難；然而在工作經驗的傳承順利與否上，超過 50%的員工認為經驗傳承很順利，且工作站的同意程度高於林管處各課室，年齡為 50 歲以上及年資 16 年以上的員工同意程度亦高於其他年齡（資）層員工，但卻有 30%的員工持消極無意見態度。此一現象顯示由於世代的落差，導致年齡或年資較低的員工無法對於單位內的工作經驗傳承有所認知。
- 9、關於林區管理處現行績效考核制度的態度調查，員工對於該績效考核制度的成效看法分歧，各佔約 1/3 比例，且工作站員工的同意程度高於林管處各課室員工，45 歲以上的員工同意程度高於 45 歲以下的員工。此一現象顯示，

林管處員工未能掌握現行績效考核制度的功用，造成彼此看法上的差異，特別是林管處各課室員工及 45 歲以下的員工對於該制度的認知尤顯不足。

（四）員工心態與士氣面

- 10、超過 50%的林管處員工對於目前的工作環境感到滿意，且工員滿意度高於職員，45 歲以上的員工滿意度高於 45 歲以下的員工，年資 16 年以上的員工滿意度高於年資低於 15 年的員工。在工作認同感的調查上，也有超過 70%的員工持正面認同的態度，但是否對於將來在機關發展機會有信心，超過 30%的林管處員工則持消極無意見態度，且 45 歲以上的員工的信心程度高於 45 歲以下的員工，年資 16 年以上的員工信心程度高於年資低於 15 年的員工。主要起因於該組織的升遷管道缺乏，導致員工對於自己未來在機關內的發展信心較為低落，特別是 45 歲以下及年資 15 年以下的員工感受更明顯。
- 11、根據調查結果顯示，對於員工士氣影響最深刻的莫過於員工的薪資待遇、升遷管道、同仁間的衝突三項組織內部因素。首先在薪資待遇滿意度及升遷管道滿意度上，男性員工的不滿意程度高於女性員工、工員不滿意程度高於職員、工作站員工的不滿意程度高於林管處各課室員工、非主管員工不滿意程度高於主管。其次同仁間的衝突也多少會影響工作情緒，且職員同意程度高於工員、林管處各課室員工的同意程度高於工作站員工。另外，與民眾的衝突這項外部因素也會對員工情緒產生影響，且職員同意程度高於工員、林管處各課室員工的同意程度高於工作站員工。

（五）管理人員職能面

- 12、根據調查結果顯示，林管處主管乃兼具員工取向及工作取向的領導風格。而主管與部屬之間的關係亦頗融洽，且工作站員工同意程度高於林管處本處員工。但是仍有超過 70%的林管處員工認為主管需要多瞭解員工的看法與想法，可知主管與部屬之間的關係還有可以改進的空間。在主管工作能力方面，超過 70%的林務局林區管理處員工認同主管的管理能力，且工作站員工

同意程度高於林管處各課室員工。不過仍有超過 60%林管處員工，認為主管需要多瞭解一些對人員的管理原理和原則，可知主管在管理知識上的再充實仍有需要。

（六）替代役男問卷問卷發現

- 14、根據調查結果顯示，林區管理處的替代役人員在工作成就感、人際互動、內部管理、工作能力四個面向中，對於敏感性問題均傾向消極無意見態度，特別是工作成就感面向更是如此。但基本上替代役人員在與主管、同仁間的相處上尚屬融洽，同時也能夠適應工作上的管理方式。

（丙）訓練方案部分

- 1、在組織結構面，林區管理處各業務課的業務範圍和業務量仍有調整的空間，例如，林政課的業務量過於龐雜，治山課現有人員不足於負荷日益增加的工程業務。再者，林區管理處各業務課目前幾乎均有辦理工程類業務，但目前工程人員的陞遷與待遇條件不甚理想，因此無法留住工程人才，其他非工程專長職員辦理工程類業務時經常倍感壓力。最後，人員配置方面確實存在人力與質不足，以及勞逸不均的情形。
- 2、在員工心態與士氣面，編制在工作站的技術士，由於待遇低且缺乏陞遷管道，對工作士氣的影響頗大，未來如果有進行組織重組的機會，應該一併檢討調整士級人員的待遇水準。另外，林區管理處秘書一職，職務列等偏低，亦應爭取調整。再者，組織成員與外部利害關係人衝突，確實會影響到工作情緒，特別是立法委員和地方議員的介入，經常讓業務承辦人承受很大的工作壓力。
- 3、《原住民族基本法》已於 2005 年 2 月 5 日公布施行，加上未來政府組織改造三法陸續通過立法，這些都會衝擊到林務局的組織結構、運作流程，以及業務推動方式，林務局及所屬單位均應關注並尋求因應之道。

（丁）綜合發現

綜合前述深度訪談、問卷調查，以及訓練方案等三部分的研究發現，經比對分析後發現，三部分所反應出來的現象與問題，除了少部分有出入，大部分均相互符合一致。爲了能夠簡要且系統化地呈現本研究之綜合發現，茲依循本研究所運用組織診斷之五項構面的主要分析角度，分別說明如下：

1、儘管林區管理處和工作站的主管，對於組織策略與業務範圍、性質轉變的認知程度頗高，但相較於外在環境變遷的速度，組織調整的步伐仍有必要加快。

1989 年林務局進行大幅度組織重組後，至今已有 16 年，整體而言，雖然現有的組織結構已趨於穩定，林區管理處各級主管和組織成員大多已經適應目前的工作環境，但由於當年的組織改革係置重點於林區管理處，有關工作站的業務規劃和士級人員的配置等問題，則相對較欠缺細部的分析與設計。其次，相對於基層人員，林區管理處及工作站主管對林務局的施政方針，以及近年來業務範圍與性質的轉變，均有較高的認知程度；但值得注意的是，目前林務局所處的環境變遷速度，相較於組織結構調整的速度更快，而層級越低的組織及其成員，對這種情勢轉變的趨勢越不具敏感度，例如對中央政府組織改造三法（《行政院組織法》修正案、《中央行政機關組織基準法》、《中央政府機關總員額法》草案），以及《原住民族基本法》，對林務局未來組織結構的衝擊與影響，並未獲得足夠的重視與嚴肅對待。再者，在組織內部的互動關係方面，林區管理處各課室的業務量與人力配置，以及業務歸屬等，仍存在進一步調整的需求；最後，工作站在制度設計上雖然與林區管理處課室同一層級，但在實際運作上卻是「上下隸屬」關係，特別是在業務督導及預算支用上更爲明顯，其間亦存在進一步釐清與調整的需求。

2、因應組織任務之量與質的轉變，林區管理處及其所屬單位目前在人力配置的量與質上，明顯不足。

林區管理處的組織任務轉變，在量的方面，目前新增業務範圍包括縣市政府所移撥的區外保安林，國有財產局移撥的林地，還有必須於 2007 年完成的租地重測，以及工程業務量的增加等；在質的方面，包括社區林業、森林育樂，

以及自然生態保育等。相對於前述的任務轉變，目前林區管理處的人力配置卻存在如下問題：

- (1) 在多年來員額管制和業務量遽增的情況下，人力明顯不足；
- (2) 在多年來實施遇缺不補或不足額補缺的情況下，林區管理處已經出現人力老化，以及員工年齡層斷層的現象；
- (3) 在人力運用上，仍有明顯勞逸不均的情況；
- (4) 女性員工比率正逐年增加，但工作內容的調整仍有不足；
- (5) 林區管理處秘書一職，職務列等偏低；
- (6) 替代役男的人力運用情況並不如預期的理想；
- (7) 由於部分人力配置於森林遊樂區，導致工作站人力運用較為吃緊；
- (8) 工程專長的人力明顯不足。

3、林區管理處的組織運作流程，仍屬於傳統的指揮命令體系，優點在於能夠發揮層級節制的穩定控制力，卻也會出現組織創新能力不足、組織成員士氣難以提振，以及產生組織惰性等限制。

經調查顯示，林區管理處及工作站長期以來的工作方式，是屬於傳統的層級節制型態，因此人員傾向於被動接受上級主管的指揮命令。從組織運作的特性來看，如果此類組織的陞遷管道及其他制度性誘因充分，組織成員的積極度，乃至於員工工作士氣可能較高；但以目前的實況來看，組織授權參與的程度不高，陞遷管道有限，能夠提供主管作為激勵員工的制度資源相當匱乏，很容易造成組織成員僅習慣從事例行化的工作，員工承受繁重複雜、結構不良之業務的能力較弱。

4、由於組織成員對於外部關係的管理能力趨弱，導致外部關係一旦出現變化，乃至於發生衝突時，便對組織成員造成相當程度的壓力與挫折感。

儘管在外部協調關係方面，調查結果顯示，林區管理處及工作站員工與森林暨保育警察和山青，尚能包保持良好的關係；但長期以來，民意代表介入林政相關業務，以及承辦人員因業務而與利害關係人發生衝突等情況，往往造成承辦人員的工作壓力，長期影響其工作士氣。另外，由於森林暨保育警察

之實際人力未到位，以及與林區管理處人員對於執行相關法令和績效認定的標準不同，也造成組織成員的挫折感。

5、大多數受訪主管肯定目前所使用的各項資訊技術，對人員管理及提高工作效率的幫助很大，應進一步強化組織成員對各項新資訊技術的接受度與熟練度。

例如在處理林務工作中最常接觸的資訊技術就是 GIS、GPS 的使用，受訪者大多持正面看法，認為不僅可節省人力、精確定位，在人員管理上更幫了大忙；不過部分受訪者認為，有部分人員的訓練不夠，對這些新技術還未適應和充分利用。

6、林區管理處和工作站在內部關係的管理上尚稱良好，但由於世代間的落差，影響到不同年齡層員工間的溝通，以及工作經驗的傳承。

由於受到多年來組織精簡政策的衝擊，林區管理處及工作站的各年齡層員工數的分佈並不平均，世代間的工作價值觀有明顯的落差和技術斷層的情況，並且年齡 50 歲以下的員工，年齡層和年資越低，對於工作經驗傳承的需求越強。

7、對於工作站績效考核辦法的實施，林區管理處與工作站的認知有相當程度的分歧，整體而言，組織成員尚未具備現代化績效管理的觀念。

在深度訪談部分，多數林區管理處和工作站主管對於工作站績效考核持正面評價，惟部分持負面評價的受訪樣本集中於工作站主管。而在問卷調查部分，持正面評價、負面評價及無意見者，各約佔 1/3 比例，且林區管理處員工對於此一辦法的滿意程度低於工作站員工；年齡層越高，對此一辦法的不滿意度越高。

8、薪資待遇、陞遷機會、人際衝突，以及主管的領導能力等，是影響員工士氣的主要因素。

調查結果顯示，首先在薪資待遇和陞遷管道的滿意度上，男性員工的不滿意

程度高於女性員工，工員不滿意程度高於職員，工作站員工的不滿意程度高於林管處各課室員工，非主管員工不滿意程度高於主管；其次，同仁間的衝突，以及員工與民眾的衝突等，也會對員工的情緒產生影響；另外，在深度訪談部分，多數受訪的主管也強調，主管的領導作為和員工個人的特質，也都是影響員工工作士氣的重要因素。而在訓練方案部分，受訓的主管人員特別指出，編制在工作站的技術士，由於待遇偏低且缺乏陞遷機會，對其工作士氣的影響頗大。

9、多數林區管理處及工作站員工肯定主管的專業能力與領導能力，但亦有多數員工認為主管需要多瞭解和加強人員管理方面的知能。

調查結果顯示，林區管理處及工作站主管在領導上，大多能夠兼具關心員工和重視工作績效，員工對主管的專業能力持高度肯定，但對於主管在人員管理方面的能力卻有更高的期許。在深度訪談時也發現，受訪主管對於人員管理方面的知能較薄弱。

綜合而言，林務局面對近年來組織內外環境的變遷，有必要審時度勢，進一步從策略管理與發展的角度，分析和發現組織本身的優勢（strength）、劣勢（weakness）、外在機會（opportunity）、以及潛在威脅（threat），具以調整組織總體策略，改善組織結構及運作流程，進而有效提振員工士氣和締造優質的組織文化。圖 5-1，係本研究（2005 年）對照羅紹麟教授和童秋霞助理教授於 2001 年對林務局所進行之 SWOT 分析，藉以提供本研究案委託單位之參考。

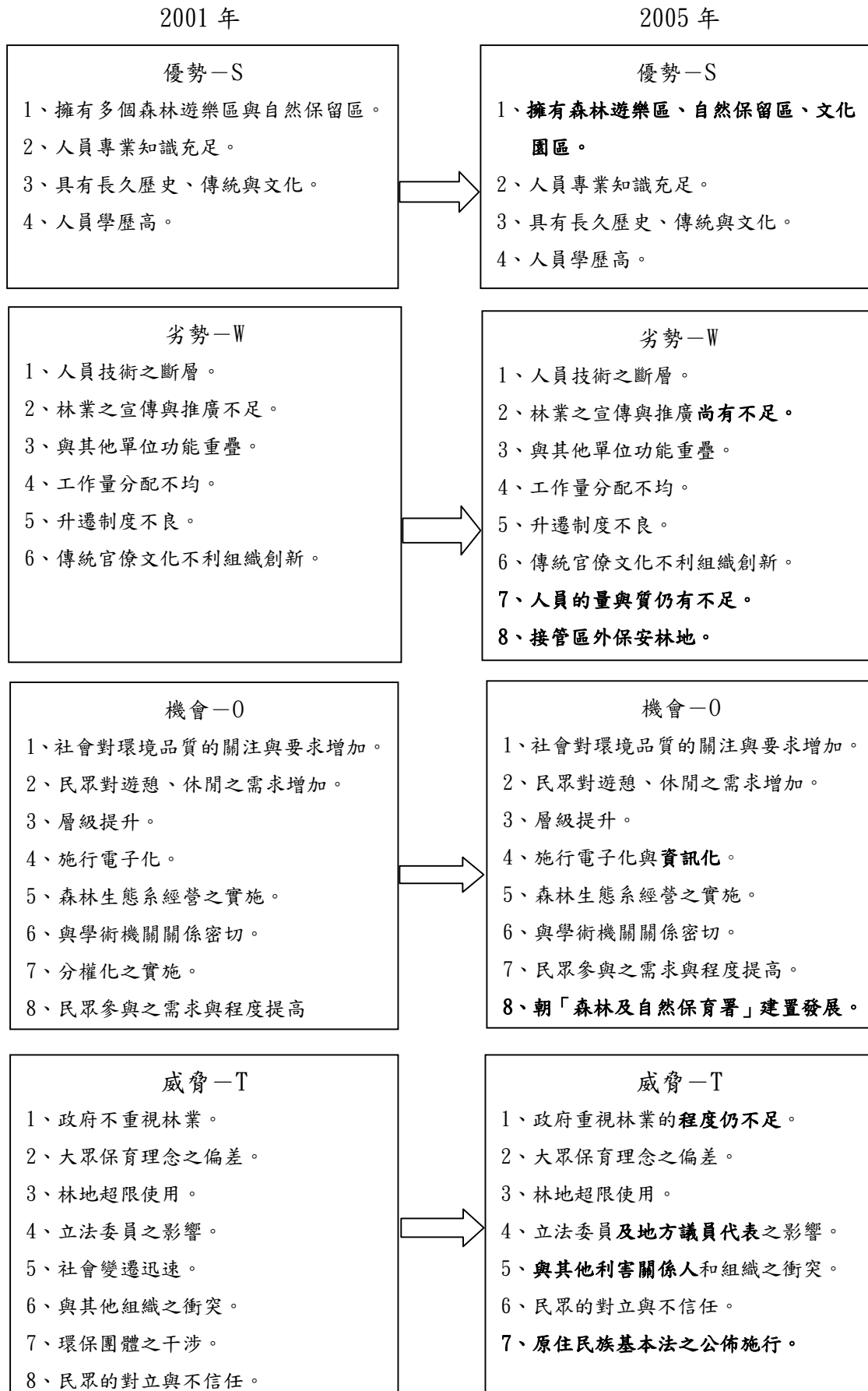


圖 5-1 林務局 2001 年與 2005 年 SWOT 分析比較圖

二、政策建議

由前述研究發現可獲知，林務局林區管理處在歷經 1989 年組織重組後，雖然在組織結構和運作流程方面已逐漸趨於穩定狀態，但在人員管理層面上仍有進一步調整的需求；在此同時，林務局林區管理處所處的環境卻持續加速變化，使得趨於穩定的組織結構將再次進入重組時期，這種發展趨勢必然對組織內部人員管理造成相當程度的衝擊。掌握情勢，保持彈性，調整體質，追求卓越；這是任何組織追求發展的邏輯要徑。本研究在政策建議方面計分為三部分：其一，短程的政策建議，是指委託單位於未來一年內可立即採行的方案；其二，中程的政策建議，是指委託單位可於第二至三年實施的方案；其三，長程的政策建議，則是委託單位可於第四年後積極發展的計畫方向。

（一）短程之政策建議

1、進一步研析組織改造三法和原住民族基本法，對林務局及所屬單位之組織結構、運作流程和人員管理的影響。

根據行政院目前的規劃，未來林務局將隸屬於「環境資源部」的三級機關，機關名稱目前傾向規劃為「森林及自然保育署」。由於《中央行政機關組織基準法》第 33 條規定：各部為處理技術性或專門性業務需要得設附屬機關署、局，並以 50 個為限。因此，林務局未來必然需要與性質相同或業務重疊之機關整併，亦即，林務局將再一次進行組織重組，目前立法院朝野協商結果，初步訂於 2007 年 1 月 1 日施行，可以預知的是，如果沒有其他變化，行政院所推動的組織改造三法將對林務局及所屬單位之組織結構、運作流程和人員管理產生巨大的影響。

同時，值得特別注意的是，甫於 2005 年 2 月 5 日由總統公布施行的《原住民族基本法》，其內容中有多項規定未來將直接衝擊到林務局的林業政策及林政管理工作。例如，該法第 22 條明文規定：「政府於原住民族地區劃設國家公園、國家級風景特定區、林業區、生態保育區、遊樂區及其他資源治理機關時，應徵得當地原住民族同意，並與原住民族建立共同管理機制，其辦法，由中央目的事業主管機關會同中央原住民族主管機關定之。」再如，同法第 2 條本法用詞定義部分，第 3 項「原住民族地區：係指原住民傳統居住，具

有原住民族歷史淵源及文化特色，經中央原住民族主管機關報請行政院核定之地區。」以及同條第 5 項「原住民族土地：係指原住民族傳統領域土地及既有原住民保留地。」還有，第 21 條規定政府或私人於原住民族土地開發利用，應諮詢並取得原住民族同意或參與。可以預見的是，未來依《原住民族基本法》所制定的相關辦法，如劃定「原住民族地區」及「原住民族傳統領域土地」，將與林業局所管轄之各類林地相互重疊，在治理結構上，依此法之規範，林務局必須與原住民族建立共同管理機制。面對這些外在環境的變化，林務局未來在治理機制、組織結構、運作流程，乃至於人員管理上都將面臨或急或緩的調整需求。

面對前述法律制度環境的變化，林務局目前應該及早研析相關問題與因應對策。

2、進一步研析接管縣市政府之區外保安林和國有財產局之國有林地，以及未來可能整併國家公園等業務範圍擴大後，組織結構如何調整和人員如何重新配置。

配合行政院的政策方針，林務局將陸續接管原由縣市政府管轄之區外保安林地 39,062 公頃，以及財政部國有財產局即將移撥之國有林地 91,021 筆 70,660 多公頃，加上未來可能整併國家公園及其他機關，預見林務局未來所承載的業務量頗大，如僅沿用既有的組織結構和人力配置，顯然無法負荷。建議林務局應儘早研析未來組織合理的人員配置額度，以避免喪失與其他機關競爭員額的優勢。

3、實施策略性人力資源規劃工作，以作為林務局及所屬單位人員訓練，人力調整，以及向行政院爭取合理員額之依據。

策略性人力資源規劃是指機關為因應環境變遷和組織發展需要，檢視現有人力資源及其運用實況，對未來人力變動的情形預為推估，先做安排。一般而言，人力資源規劃需從事下列活動：設立組織發展目標，確定未來組織需要，現有人力的核實，未來人力的預估，未來人理得獲得，未來所需人力的培訓，現有人力的運用，訂定人力計畫。建議林務局可先運用業務審查、工作抽樣，

以及相關與迴歸分析等方法，先對未來人力需求進行預測，以作為將來人員訓練、人力調整、合理之職務列等，以及向行政院爭取合理員額之依據。值得特別提醒的是，因應《原住民族基本法》通過後的效應，在未來人力獲得方面，應該積極引進原住民族之人力資源。

4、預作組織變革訓練，以強化林務局及所屬單位的變革管理能力。

機關組織重組是一種組織變革的過程，人員對於組織變革的認同與支持，將深刻影響組織重組後的組織運作順暢度及其整體績效，並且變革管理的工作不能留待機關重組後才實施，越早對機關主管、推動單位及執行單位人員進行變革管理能力的培養，越能收到事半功倍的效果，反之，則會產生是事倍功半的情形。建議林務局人事部門，可將此一訓練計畫納入年度重要訓練方案中。

5、導入知識管理觀念，建立組織經驗傳承工作圈，優先確認、蒐集林務局及所屬單位具有保存及傳承價值的知識清單。

本項建議，積極面在提高組織智商，消極面在強化組織內部工作經驗的傳承。具體的作法是在工作站、林管處，以及林務局局本部，均設立知識管理工作圈，優先從事確認和蒐集具有保存及傳承價值的知識清單，並進一步分級分類建立知識庫。知識管理工作圈的成功與否，除了組織成員的正確認知和具有共識，更為重要的是主管的支持。

6、重新評估森林暨自然保育警察、替代役男及山青等人力的實際運用情形，以作為未來人力調配和發展協同合作機制之參考。

森林暨自然保育警察與林務局的合作關係和互動機制，有必要在該警隊設置運作一段時間後重新檢討，以能實際配合林務局執行相關法令。再者，替代役男係屬於配屬人力，而不全然能夠作為替代性人力，在配置及運用一段時間後，也應該重新檢討其實際運用情況，以作為未來人力規劃和運用之參考。至於山青部分，由於前述《原住民族基本法》的通過，建議林務局應該研析該法之規定，重新規劃及運用原住民族這部分的人力資源。

7、設計專屬於林務局及所屬單位管理者的管理發展方案，以強化主管人員的管理職能和厚實組織整體的經營能力。

管理發展是保持或成爲一個有爲有能管理者必要的經驗、態度及技能的發展過程。一般而言，管理者被要求具備綜合分析能力、管理的控制、時間的掌控、指導和統御，以及溝通表達能力等。但由於林務局的業務特性與一般組織有部分差異，因此有必要爲主管人員和儲備幹部，設計專屬的管理發展方案，以達到強化組織主幹的作用。管理發展方案的成功，有賴機關首長的權力支持，同時，管理發展方案也應該建立在融合組織策略目標、主管人員的個別需要，以及預期調整的管理團隊三者的基礎上，進行設計、導引及評價。

8、導入平衡計分卡的觀念與作法，將各種績效考核作業與組織策略嚴密地聯結起來，並且將績效管理的文化逐漸植入組織各層級。

平衡計分卡是一套策略與績效管理的哲學與技術，包括財務、顧客、內部流程，以及員工學習與成長等四個構面。其功能包括能夠讓各級主管人員澄清及有效轉化組織的願景與策略成爲具體的行動方案，加強層級間及部門間對於策略目標及單位績效目標的溝通，落實獎勵措施與績效衡量的緊密聯結，強化個人、單位與組織目標的相互連結，以及促進績效考核結果具有實質之反饋、修正及學習的效果。

（二）中程之政策建議

1、因應原住民族基本法對林務局相關業務之影響，研擬在原住民族地區有關林業區、生態保育區、遊樂區、國家公園及其他山林治理事項的共同管理機制。

儘管目前行政院尚未核定原住民族地區，且原住民族傳統領域土地亦尚未明確劃定，但《原住民族基本法》的通過，勢必鼓勵原住民族更爲積極爭取其自治權益，林務局應儘早蒐集國外經驗及相關文獻，研擬在原住民族地區有關林業區、生態保育區、遊樂區、國家公園及其他山林治理事項的各類共同管理機制。在此同時，應該多借重組織內部現有的原住民族優秀員工，參與

前述各類治理機制的設計。

2、善用既定之社區林業政策，並將其擴大為與原住民族部落或其他政策標的人口間的合作平台，積極發展各類夥伴關係。

社區林業是目前林務局的施政重點之一，鑑於未來森林及自然保育業務的繁重程度將更勝於既往，而林務局的人力配置在《中央政府機關總員額法》的框限下，難以有較為寬裕的員額，因此有必要在此一已初具成效的治理平台上，再擴大其規模與功能。建議林務局投入更多人力、預算於此項業務之推動，但並非全然依賴現行補助政策來達到政策目標，而應積極與原住民族或其他政策標的人口間，加強發展各類協同合作的夥伴關係，真正落實「林業走出去，民眾走進來」之新林業精神。

3、因應組織內部人力多元化的發展趨勢，強化單位多元化管理能力。

因應平等就業機會、弱勢優先，以及重視差異化等就業環境趨勢；同時正視林務局目前人力結構中，已存在的世代差異和兩性共事，還有未來可能進用更多的原住民族人力。建議林務局應強化單位多元化管理的能力，消極面可避免讓多元人力結構成為組織的負面因素，積極面可運用多元化之人力結構強化組織的競爭優勢。具體的作法包括：採行多元化管理的人力資源發展方案，研擬弱勢優先計畫，提供組織成員之生涯發展計畫，改善績效考核和獎籌辦法，以及加強與其他非正式社會網絡的整合。

4、建立退休人力再運用的機制，一方面可收經驗傳承之效益，另方面也可作為有效的替代性人力資源。

退休人力再運用，已是目前先進民主國家政府部門人力資源政策發展趨勢之一。林務局是一個具有長久歷史、傳統與文化的組織，人員的專業知識充足，因此退休的人力如果未能再予以組織、運用，實在相當可惜，甚至是一種浪費，因為林業人員的培育時程十分長久。具體建議：（1）應該由林務局協助退休人員組織民間專業協會，並且保持密切的聯繫，使其發展為森林及自然保育的政策擴散機制。（2）建立退休人力資料庫，提供各林區管理處及工作

站，作為志工招募、專案委託，以及臨時性人力雇用之參考。(3) 將退休人力中，具有特殊及珍貴專業技術之退休人員，吸納至林務局各級單位的知識管理工作圈，以協助從事經驗保存、傳承及創新之工作。

5、設置知識管理的制度性機制，包括知識分類儲存、分享存取、有效運用、維護更新，以及創建新知等。

接續短程政策建議，藉由知識管理工作圈所完成的基礎工作，進一步在工作站、林區管理及林務局組織內部分別建立知識庫、分享機制、運用及維護機制，乃至於創新機制，為了避免資源分散或功能重疊，各層級工作圈及相關機制應該加強垂直與水平整合。如有必要，亦可引進機關知識長制度，以強化組織知識管理的功能整合與發揮。

6、超越層級節制的運作型態，建立團隊的工作方式，以適應新時代的工作環境。

由於林務局的組織型態和工作方式，陞遷管道相當有限，人員的調配需要足夠的彈性，如果組織的運作型態依舊停留在傳統的層級節制體系，不僅人員的士氣難以提振，工作調配缺乏彈性，長久下來，組織文化將朝僵化和缺乏創新活力等負面方向發展。由於《中央行政機關組織基準法》賦予機關能夠自行彈性調整四、五級單位之組織及運作，因此建議林務局未來可增加對林區管理處的授權幅度，讓管理處和工作站能夠成功地轉化為團隊的工作方式，藉此擴大組織成員的參與，分享領導權與其他各類資源，以提升組織成員的工作成就感與自我價值感。但須加以注意的是，團隊與團體是不同的，真正高績效團隊必須能將核心工作與單位績效目標、機關策略目標相結合。

(三) 長程之政策建議

1、定位「森林及自然保育署」為國內水、土、林及自然保育等相關政策網絡的「結網者」角色。

所謂政策網絡的「結網者」(reticulists)，是指具有辨識出各類政策議題之優先順序和各類政策網絡的能力，並且能夠快速導引其他利害關係人進入這些

政策網絡的核心，進而發展成爲一個結構良好的政策社群的積極性角色。未來的「森林及自然保育署」應該超越傳統政府官署的角色，善用生態保育已經成爲當代社會主流價值的優勢，積極結合跨層級、跨部門，以及社會各類團體與資源，共同投入森林及自然保育的工作。具體的作法：首先必須改變組織成員的思維，除了堅守森林及自然守護者的角色，更應扮演政策倡導者和行銷者的角色；其次，超越管制者的角色，積極與各類潛在的利害關係團體，發展協力合作的夥伴關係。此項建議可作爲組織的使命。

2、積極參與國際森林及自然保育活動，除了與全球永續發展運動接軌，更致力於成爲全球森林及自然保育的標竿者。

森林及自然保育已經成爲普世價值，同時也是目前跨國性的全球熱門議題。自 1992 年聯合國召開「環境與發展會議」之後，有關「生物多樣性公約」、「森林原則」、「21 世紀議程」等國際公約或準公約，已獲得越來越多先進工業化國家的簽署與支持，未來的「森林及自然保育署」可藉由積極參與國際間相關活動，一方面與全球永續發展運動接軌，吸收其他國家的經驗，同時也可以與其他國家分享台灣的經驗。此項建議可作爲組織的願景。

參考文獻

一、中文部分

(一) 專書論文

吳定、鄭勝分、李盈盈

2005 《組織發展應用技術》，台北：智勝文化。

孫本初

2005 《公共管理》，台北：智勝文化。

高明瑞

1994 「林務局員工組織目標認知及組織認同之研究」，《中華林學季刊》，第 28 期，第 1 卷，頁 55-68。

童秋霞

1994 《林業行政管理績效之研究—以台灣省林務局為例》，國立中興大學森林學系碩士論文。

童秋霞

2000 《林務局組織重組之研究》，國立中興大學森林學系博士論文。

童秋霞、羅紹麟、黃有傑

2001 「林務局組織生命週期之研究」，《林業研究》，第 23 期，第 2 卷，頁 63-76。

童秋霞、羅紹麟

2001 「策略規劃在林務局組織重組上之應用」，《林業研究》，第 23 期，第 3 卷，頁 21-33。

黃麗萍、羅紹麟

1994 「森林遊樂區安全管理理念與實務之探討」，《中興大學實驗林研究報告》，第 16 期，第 1 卷，頁 57-95。

楊孝燦

1996 《內容分析：社會及行為科學研究法》，台北：東華書局。

楊榮啓、高強

1989 「台灣省林務局林區管理處重劃之效率評估」，《台灣林業》，第 15

卷，第4期，頁1-26。

蔡良文

1999 《人事行政學：論現行考銓制度》，臺北：五南。

賴俊仁

1999 「如何強化林務體質的管理」，《台灣林業》，第25期，第1卷，頁52-56。

羅紹麟、童秋霞

1997 「在環境保育政策下林業行政管理之研究—林業經營集約度之研究」，《國立中興大學實驗林研究彙刊》，第19期，第2卷，頁101-116

羅紹麟、童秋霞

1996 「林業行政管理之研究—以台灣省林務局為例」，《台灣農業》，第32期，第4卷，頁90-101。

羅紹麟、林喻東、童秋霞

1995 「林業行政管理績效之研究—以台灣省林務局為例」，《國立中興大學實驗林研究彙刊》，第17期，第2卷，頁59-82。

羅紹麟、童秋霞

2000 「台灣林業基金建立之研究」，《林業研究季刊》，第22期，第1卷，頁63-78。

羅紹麟、童秋霞

2000 「自然資源經營之利害關係人分析」，《林業研究季刊》，第22期，第4卷，頁45-57。

羅紹麟、童秋霞

2001 「他山之石 — 美、日、德林業行政組織重組之啓示」，《台灣林業》，第27期，第4卷，頁54-66。

羅紹麟、曾建熏、童秋霞、謝杰普

1998 「林業基金制度之研究」，出自《八十六年度森林經營與林業經濟研究成果報告彙編》，頁3-1~3-31。

羅紹麟、童秋霞

2000 「最適林業行政組織重組之建立」，出自《森林資源經營與林業經濟研討會論文》，頁5-1~5-30。

羅紹麟、童秋霞

2005 「女性在現代林業上之角色與定位」，九十一年度國科會計畫。

羅凱安、羅紹麟

- 1996 「台灣租地造林政策之分析」，《中興大學實驗林研究彙刊》，第 18 期，第 1 卷，頁 109-125。

羅紹麟、林喻東、周源樹

- 1995 「環境保育政策下林業行政管理之研究---適中林道密度之研究」，《中興大學實驗林研究報告》，第 17 期，第 1 卷，頁 45-75。

羅紹麟、林喻東

- 1992 「台灣省山胞保留地造林地經營評估」，《中興大學實驗林研究報告》，第 14 期，第 1 卷，頁 123-162。

羅紹麟、林喻東

- 1991 「民營遊樂區經營理念與實務之研究」，《中興大學實驗林研究報告》，第 13 期，第 1 卷，頁 43-89。

羅紹麟、曾建熏、邱立文、叢培芝

- 1990 「國有林森林遊樂區投資成本效益分析」，《中興大學實驗林研究報告》，第 12 期，第 1 卷，頁 119-135。

羅紹麟

- 1996 「林業下台灣公私有林政策之檢討」，《台灣林業》，第 22 期，第 7 卷，頁 6-14。

羅紹麟、林喻東、童秋霞

- 1995 「在環境保育政策下林業行政管理之研究—林業行政效率之研究」，《八十四年度森林資源經營與環境經濟之研究成果報告彙編》，頁 47-60。

羅紹麟

- 1993 「永續發展的意義—森林經營的觀點」，《台灣經濟預測與政策》，第 24 期，第 1 卷，頁 131-180。

羅紹麟、林喻東、羅凱安

- 1991 「台灣租地造林問題之研究」，《森林資源與經濟研討會論文集台北林試所》，頁 76-143。

羅紹麟、邱立文

- 1990 「森林遊樂區設施維護管理及經濟分析」，《森林遊樂研討會論文集》，頁 165-180。

Byars Rue、黃同圳

2003 《人力資源管理》，台北：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司。

Gopal K. Kanji, and Mike Asher.

2001 《全面品質管理 100 種方法》臺北：智勝文化。

Robert S. Kaplan, and David P.Norton.

1999 《平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具》，臺北：臉譜文化。

（二）、政府出版品

行政院農業委員會，2003，《森林暨自然保育警察隊任務編組執行計畫》。

行政院農業委員會林務局，2004a，《行政院農業委員會林務局 92 年年報》。

行政院農業委員會林務局，2005a，《行政院農業委員會林務局 93 年年報》。

行政院農業委員會林務局，2004b，《林業統計》。

行政院農業委員會林務局，2005b，《林業統計》。

《中央行政機關組織基準法》

《中央政府機關總員額法草案總說明》

《行政院組織法修正草案總說明》

《原住民族基本法》

二、英文部分

Ban Carolyn.

2001 *Public Personnel Management : Current Concerns, Future Challenges(3th ed.)*, San Francisco Boston.

Bunker,B.B., and Alban,B.

2002 “Understanding and using large system interventions” , In J. Wacławski & A. Church (Eds.), *Organization Development : A Data-driven Approach to Organizational Change* (pp.222—241).San Francisco : Jossey-Bass.

Burke, W., Coruzzi, C., and Church, A.

1995 “The organizational survey as an intervention for change” , In A. Kraut(Ed.), *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change*(pp.41-66).San Francisco : Jossey-Bass.

Cummings,T., and Worley,C.

- 2001 *Organization Development and Change(7th ed.)* , Cincinnati , OH: South
-Western.

Daft,R.

- 2004 *Organization Theory and Design(8th ed.)* , Mason , OH : Thomson /
South-Western.

Galbraith,J.R.

- 2002 *Designing Organizations : As Executive Guide to Strategy , Structure ,
And Process* , San Francisco : Jossey-Bass.

Gershon,R.,Stone,P.,Bakken,S., and Larson,E.

- 2004 “Measurement of organizational culture and climate” .*Journal of Nursing
Administration*,Vol.34 : pp.33-40.

Gordon,J.

- 2002 *Organizational Behavior : A Diagnostic Approach(7th ed.)* ,Upper Saddle
River, NJ : Prentice Hall.

Hackman,J.R.

- 2002 *Leading Teams : Setting The Stage for Great Performances* , Boston :
Harvard Business School Press.

Harrison,M., and Shirom,A.

- 1999 *Organizational Diagnosis and Assessment : Bridging Theory and
Practice* ,Thousand Oaks , CA : Sage.

Higgs,A.

- 2005 *Diagnosing Organizations : Methods , Models , and Processes* , Thousand
Oaks , CA : Sage.

Higgs,A., and Ashworth,S.

- 1996 “Organizational surveys : Tools for assessment and research” , In A.
Kraut(Ed.), *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change*
(pp.19-40). San Francisco : Jossey-Bass.

Howard,A., and Associates.(Eds.).

- 1994 *Diagnosing for Organizational Change : Methods and Models”* , New

York : Guilford.

Huber,G., and Glick,W.

- 1993 “What was learned about organization change and redesign” , In G. Huber and W. Glick (Eds.), *Organizational Charge and Redesign : Ideas and Insights for Improving Performance* (pp.383-392).New York : Oxford University Press.

Kraut,A.

- 1996 *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change*, San Francisco : Jossey-Bass.

Levinson,H.

- 1972 *Organizational Diagnosis*, Cambridge , MA : Harvard University Press.

Levinson,H.

- 2002 *Organizational Assessment : A Step-by-step Guide to Effective Consulting* ,Washington , DC : American Psychological Association.

Lusthauts,C.,Adrien,M.H.,Anderson,G.,Carden,F., and Montvalvan,G.

- 2002 *Organizational Assessment : A Framework for Improving Performance*, Washington , DC : Inter-American Development Bank.

Muldrow,T.,Schay,B., and Buckley,T.

- 2002 “Creating high-performance organizations in the public sector” .*Human Resource Management*, Vol.41, pp.341-354.

Neuendorf,K.

- 2002 *The Content Analysis Guidebook* ,Thousand Oaks , CA : Sage.

Waclawski,J., and Church,A.

- 2002 “Introduction and overview of organizational development as a data-driven approach for organizational charge” , *In Organization Development : A Data-driven Approach to Organization Change* (pp. 3-26). San Francisco : Jossey-Bass.