

## 第二章 文獻探討

在本章文獻探討中，首先，檢視國內相關論文，了解與論題相關的著作；其次，對非營利組織有進一步的了解；再者，對團隊與團隊建立的相關內涵進行探究；最後，針對團隊策略運用於非營利組織進行了解。

### 第一節 國內相關論文檢視

檢閱國內各大學之碩博士論文，輸入社區大學與團隊二個關鍵詞，在全國博士碩士論文資訊網<sup>4</sup>中查詢，檢索結果共 0 筆資料；輸入非營利組織與團隊二個關鍵詞，檢索結果共 3 筆資料，如表 2-1。

表 2-1 相關論文一覽表

研究者	論文題目	時間	研究方法	研究對象	出處
鄭瓊芳	團隊建立法應用於非營利組織運作之研究	1999	文獻探討法 訪談法	國外與國內 (四個婦女團體 <sup>5</sup> )	政治大學公共行政學系碩士論文
張麗君	團隊管理在非營利組織運用之研究－以社會福利機構為例	2002	文獻探討法 深度訪談法	國內(四個民間社會福利機構 <sup>6</sup> )	政治大學行政管理碩士學位碩士論文
施威年	高階主管轉化型領導、團隊型組織與員工服務態度關聯性之研究－以非營利組織為例	2003	實證研究 <sup>7</sup>	國內 370 家非營利組織 <sup>8</sup>	長榮大學經營管理研究所碩士論文

資料來源：作者自行整理

1. 鄭瓊芳 (1999)「團隊建立法應用於非營利組織運作之研究」，探討與非營利組織價值理念相容的團隊建立法之理論與技術，提供非營利組織運作上一個可資應用的管理途徑。從理論的演進與發展、內涵的分析及歸納中，界定團

<sup>4</sup>全國博碩士論文資訊網 <http://etds.ncl.edu.tw/theabs/index.jsp> (2006/4/13)

<sup>5</sup>四個婦女團體：主婦聯盟環境保護基金會、現代婦女基金會、婦女新知基金會及彭婉如文教基金會等。

<sup>6</sup>四個民間社會福利機構：竹林養護院、華光智能發展中心、兒童福利聯盟文教基金會及花蓮善牧中心等。

<sup>7</sup>該研究者經由文獻分析法、專家諮詢法與問卷調查法等方法，修訂出適用於非營利組織之轉化型領導、團隊型組織與服務態度等量表，並以實證研究驗證高階主管之轉化型領導對團隊型組織的形成及員工服務態度之關聯性。

<sup>8</sup>該研究者以「喜馬拉雅研究發展基金會」在網路上設置的「台灣公益資訊中心」，作為抽樣母體，並以「架設網站與否」，作為「判斷抽樣法」的篩選條件，共計 370 家非營利組織作為研究樣本（包含 198 家的基金會、103 家的社團及 69 家的機構）。共發出 1106 份問卷，有效回收 154 份，有效回收率為 13.92%，樣本中涵蓋各層面的非營利組織，以人群服務和社會慈善為主。

建立的步驟或要素，再透過各方面細節的掌握，可以使團體逐步形成團隊。另外，從非營利組織運作中切入，針對願景與目標建立、溝通與領導、激勵與授權賦能、決策與品質管理等議題進行探究，冀望從組織狀況的說明及相關運作的困境切入，以前述理論與原則為基礎，提出團隊建立在各方面適用的原因，以及應用的技術與方法。

該論文作者透過團隊建立與非營利組織的理論基礎、緣起與發展、運作的內涵等，發現二者在許多特質上非常相似，做為團建立法對於非營利組織運作適用性的論證與基礎。並在實務方面，檢具國內外個案研究，針對非營利組織之實際運作狀況進行瞭解，發現非營利組織之運作與團隊建立方式之應用十分相似，受訪者對團隊建立之運作方式表示肯定與支持。

2. 張麗君（2002）「團隊管理在非營利組織運用之研究－以社會福利機構為例」，係以非營利組織中之社會福利機構為對象，瞭解團隊管理之概念與相關理論在非營利社會福利機構之運用情形（如非營利社福機構整體團隊的形成，與機構中所運用之相關團隊類型，及其所採行之領導方式，以及成員彼此間之互動過程等），另外，針對社會福利機構相關個案之實務運作，瞭解團隊管理在非營利社福機構實際運用情形之效益，最後，統整理論與實務，探析如何運用團隊管理來進行非營利社福機構之運作，以提昇其組織績效。

該論文研究對象為非營利組織中之社會福利機構，亦是藉由理論與實務之探討，發現個案機構之運作情形，能契合團隊之理論內涵，且能提昇組織績效，作者認為社福機構團隊化應是時勢所趨。上述兩位作者，皆認為團隊概念與非營利組織之運作相符，對團隊干預技術之採行亦表示肯定態度。

3. 施威年（2003）「高階主管轉化型領導、團隊型組織與員工服務態度關聯性之研究－以非營利組織為例」，係以非營利組織為對象，瞭解高階主管之轉化型領導對團隊型組織的形成及員工服務態度之關聯性。修訂出適用於非營利組織之轉化型領導、團隊型組織與服務態度等量表，再以問卷調查法，透過問卷所得到之初級資料，再運用描述性統計、信度分析、t 檢定、變異數分析、集群分析、區別分析、典型相關分析、迴歸分析與線性結構關係（LISREL）等方法進行分析，以實證研究驗證高階主管之轉化型領導對團隊型組織的形成及員工服務態度之關聯性，得到結論如下：

- （1）高階主管之轉化型領導與形成團隊型組織之程度具有顯著正向關係及影響。
- （2）形成團隊型組織之程度與服務態度有顯著正向關係及影響。
- （3）高階主管之轉化型領導對服務態度具有顯著正向關係及影響。
- （4）形成團隊型組織之程度具有顯著之中介變項效果，亦即高階主管轉化型領導行為可以透過建立團隊型組織，進而影響服務人員服務態度。

該論文研究對象為係以「台灣公益資訊中心」當中「登錄設置網站並可連結」的 370 家非營利組織作為研究樣本，並以量化之方式進行實證研究，全文偏重於高階主管的領導行為及其對組織的影響。

最後，綜觀上述碩士論文，在現在社會中，民間生命力如此強化，社區大學如此蓬勃發展的情形下，竟沒有一個是針對社區大學的行政團隊而進行的研究，因此，這是一個值得研究的議題，另外，臺北市文山社區大學是全國第一所社區大學，具有歷史的代表性，是一個值得研究的對象，結合上述二個論點，這是一個值得研究的題目。

## 第二節 非營利組織

本節針對非營利組織的緣起、角色與功能、組織設計以及未來可能的挑戰，進行深入的認識，俾利第四章研究分析與討論時，可與理論做個對話。

### 壹、非營利組織的緣起

非營利組織存在之原因，有其政治面、經濟面及社會面等相互影響，茲分述如下（張潤書，1998：306-310；江明修，1997c：14-29）：

#### （一）政治面的理論基礎

政治面可從第三者政府理論（the third party government theory）、組織位置理論（the niche theory of organization）兩個理論來分析。

##### 1. 第三者政府理論（the third party government theory）

由於福利國家的理論，無法區分政府究竟是扮演提供資金、指引方向的角色，抑或是服務傳送者的角色，因此，才有 Lester M.Salamon（1987：110-116；1995：41-49）提出「第三者政府論」以釐清角色的問題，說明非營利組織興起的原因。以第三者政府理論之觀點認為，針對政府行動的轉變和多樣性，在公共服務的輸送上，必須仰賴非政府的機構，即政府透過代理人（government by proxy）之方式來運作。另外，L.Salamon 認為非營利組織存在現代社會中，具有積極性及優先性，藉此肯定非營利組織之準政府角色。

##### 2. 組織位置理論（the niche theory of organization）

任何組織在面對市場競爭壓力下，都有可能選擇迴避競爭與不確定結果的風險，此種迴避現象，即稱為組織惰性（organizational inertia）之現象，亦即組織缺乏回應性及效率。Seibel 認為第三部門的組織行為較不重視效率及回應性，使得第三部門能緩和民主政治系統之合法性的困境，這也代表非營利組織的適當位置（niche）（利基）。

#### （二）經濟面的理論基礎

經濟面可從市場失靈理論 (market failure)、政府失靈理論 (government failure) 兩個理論來分析。

### 1. 市場失靈理論 (market failure)

市場失靈指在完全競爭市場的假設下，市場價格機能的運作無法自動地調整，以達成社會資源的最佳配置。而在現實世界中，因為受到許多因素的影響，使市場無法成為完全競爭的自由市場，市場無法達到供需關係及資源配置的理想狀態，乃產生市場失靈的問題。市場失靈的原因包含公共財、外部性、自然獨佔、資訊不對稱等所造成的問題 (Weimer & Vining, 1989; 吳定, 1999: 95-97)。

上述就公共財與外部性來說，由於某些財貨或服務具公共財或外部性之特質，處處以營利為考量重點的私部門而言，並不是他們有能力或有意願生產提供的項目 (Weisbord, 1988: 19-20)，因此，當財貨與服務的供需無法透過市場機制的運作調節時，此種缺失就須另尋他途，亦即由政府部門或非營利部門提供財貨與服務，加以彌補。除了公共財與外部性以外，自然獨佔與資訊不對稱亦會造成市場失靈現象。就資訊不對稱之情形來說，H.Hansmann 提出「契約失效論」 (contract failure) 以解釋非營利組織之興起 (Hansmann, 1980: 843-854)。

### 2. 政府失靈理論 (government failure)

政府失靈指係指政府為解決市場失靈所產生的各種問題，乃採取各式各樣的政策工具與干預行動，以補救市場失靈的缺失，但由於受到種種原因的限制，例如政府在制度上、結構上及運作上，具有許多先天性的缺陷，因此並無法充分達有效的資源生產與分配，乃產生政府失靈的狀況。政府失靈的原因，包含直接民主、代議政府、機關供給及分權政府等問題 (吳定, 1999: 98-100)。

上述種種政府失靈的原因，使得非營利組織成為政府部門以外集體性消費財之供應者，Weisbrod (1986: 21-24) 與 Weiss (1986: 45-54) 兩位學者分析非營利組織存在的原因，乃是彌補政府經濟活動的缺點，即在既定公共財水準下對某些人而言是不能滿足的，非營利組織提供了自發性 (spontaneity) 之捐贈服務，成為一種中介角色。志願性部門之產生，不但彌補政府功能之不足，且亦成為政府部之外的集體性財貨之供應者。非營利組織在人事配置上及人事支出上，亦較政府更節省更多 (James, 1990: 24; 江明修, 1994: 37)。

### (三) 社會面的理論基礎

從社會面來探討非營利組織存在之原因，最重要者為「志願主義」 (voluntarism)，志願主義內涵類同於志願服務，除了包括自發性、地方草根性的公民參與；亦為政府輸送財貨與服務之重要途徑。Vicki R.Schram (1985: 13-29) 曾指出人們參與志願服務組織的動機，包含利他主義 (altruism)、效用理論 (utility theory)、人群資本理論 (human capital theory)、交換理論 (exchange theory)、期望

理論 (expectancy theory)、需要滿足理論 (need fulfillment) 及社會化理論 (socialization) 等七項理論<sup>9</sup> (楊岱容, 1998: 20-21), 其中又以「利他主義」、「需要滿足理論」及「社會化理論」最足以說明人們為何會參與志願服務組織的動機。

美國在 1980 年舉辦全國性志願主義之研討會 (National Forum on Volunteerism) 中, 即認為政府已經成為志願主義之最大消費者之一, 顯然地, 已有愈來愈多的志願服務者為政府雇用 (Brudney, 1991: 133); J.R. Wolch (1990: 1) 更認為志願主義實為推動當代社會變遷之主要推進器, 而志願主義在現代國家背後所代表的就是非營利部門之動力與精髓 (許世雨, 1992: 25-26; 江明修, 1999: 162-163)。

## 貳、非營利組織的角色與功能

就非營利組織的功能表現而言, 除外部公眾對角色的認可外, 尚需內部成員對其自身社會功能角色的認知, 亦即當組織對自身社會功能愈能清楚地瞭解, 則愈能在既定的社會結構下發揮自我的績效 (孫本初, 2001: 259)。依據 R.M. Kramer 的看法, 非營利組織在現代國家之角色與功能, 茲分述如下 (1981: 173-245; 孫本初, 2001: 259-261; 許世雨, 1992: 29; 張潤書, 1998: 302; 楊岱容, 1998: 22-25; 江明修, 1994: 18-26; 司徒達賢等著, 1997: 32):

### (一) 開拓與創新 (vanguard) 的角色功能

由於非營利組織具有彈性、且能敏感地體驗出社會的需求, 擁有多樣化的人才, 而發展出具有創意的構想策略, 並從實際行動中驗證理想, 找出適合組織的工作方法, 領導社會革新, 並適時資訊傳遞給政府, 成為先趨者 (vanguard) 的角色。只要社會需要, 非營利組織就應走在政府前面, 去推展相關的服務與活動。

### (二) 改革與倡導 (improver or advocate) 的角色功能

由於組織透過不同層面的參與, 深入社會各個領域, 洞察社會的脈動, 獲得不同的資訊, 採取某一立場, 運用輿論或遊說方式, 為其主

---

<sup>9</sup> 利他主義係指個人在參與勞力財貨或金錢上的志願服務時, 從滿足他人的需求中, 同時也滿足自己的需求, 利他主義被認為是人們參與志願服務的主要原因。效用理論係指以經濟學效用之觀點為出發點, 依此觀點, 一旦人們認為服務他人所獲得物質之報酬, 是自己人生的最高價值時, 則參與志願服務, 即可獲得個人最大之效益。人群資本理論係指人們參與志願服務的時, 可增加人際相處之技巧, 拓展人際關係。交換理論係指基於功利組濟的觀點, 認為人們的行為乃在追求最大的報酬與最小的成本, 一旦個人的價值判斷, 認為參與志願服務是報酬大於成本, 即願意參與。期望理論認為人們參與志願服務, 及基於對未來「可能報酬」的期望。例如志工或義工可能為了換取工作經驗, 或改善社區環境的期望等。需要滿足理論從 Maslow 的需要層級理論中, 認為人類有五種基本的需要, 人類除了生理需要外, 尚需互信與愛及自我實現的需求 (心理需要), 而參與志願服務正是此種需要的呈現。社會化理論認為社會化現象不但會在兒童、青少年時期發生, 尚且在成人階段亦可能會發生, 認為參與志願服務是其所應扮演角色及所擔負的責任。

張宜揚辯護，促成社會態度的轉變，實際扮演者社會體系與政府組織的監督者及批評者。Kramer 認為「倡導」是非營利組織的「精華功能」（the quintessential function）。

（三）價值維護（value guardian）的角色功能

組織透過運作，有系統地激勵民眾對社會事務的關心及參與，並提供社會精英和領袖的培育場所，改善社會及主動關懷少數弱勢團體，促進社會大眾人格之提昇與再社會化之機會，以上皆有助於民主社會理念及各種正面價值觀之維護。對於非營利組織而言，服務或公益的價值都應該被貫徹或守護。

（四）服務提供（service provider）的角色功能

礙於政府資源與價值之優先順序之限制，非營利組織多種類、多樣化服務，正可彌補此種差距（gap-filling），提供政府未做、不想做或較不願意做但卻符合大眾所需的服務，發揮尊重人權之本質。

根據 Filer Commission 的報告，非營利組織新的基本功能轉換可分述如下（Filer, 1990: 84-88; 江明修, 1994: 24-26; 楊岱容, 1998: 22-24）：

（一）創造新的想法與過程（Initiating new ideas and processes）

政府受限於現有僵化的體制，習以現有策略來解決問題，然在快速變化的社會環境中，非營利組織在沒有選民壓力下，較能運用靈活的特質，掌握先機，成為新理念的開拓先鋒者。

（二）發展公共政策（Developing public policy）

非營利組織透過持續不斷地研究與分析，創造資訊與觀點。運用民間的力量，影響公共政策的制定，在公共政策發展上，具有釐清地方區域及全國性公共事務的功能。

（三）支持少數團體與地方利益（Supporting minority or local interests）

非營利組織對於多數決或偏見所摒棄的社會運動與公共利益，如人權、消費與環境保護運動，皆能給予支持，尤其是政府在地方事務上的考量，往往缺乏決策判斷的基礎。而非營利組織則對較小範圍的問題，更具敏感性，其效率與運作能力亦更佳。

（四）提供政府所不能提供的服務（Providing services that the government is constitutionally barred from providing）

某些領域是政府無法提供或介入較少，例如宗教性之非營利組織，藉由組織的功能，提供人們心靈的歸屬，強化道德價值，具有穩定社會秩序的功能，彌補政府所無法提供的服務。

（五）監督政府（Overseeing government）

由於政府組織上的僵化與限制，雖然有各部門間之制衡與牽制，惟乃難保公上無私，而非營利組織可藉由公民意識與公民社會之機制，讓政府發揮應有之功能。

(六) 監督市場 (Overseeing the market place)

在政府或立法人員皆無法發揮功能時，非營利組織即扮演超然的監督者 (detached overseers) 角色，提供選擇方案，並成爲其他方案的評比標準

(七) 溝通各部門 (Bringing the sectors together)

由於非營利組織本身不追求商業利益，亦不具有官方地位，非常適合扮演中介、協調與整合政府部門與企業部門的活動。

(八) 給予國外援助 (Giving aid abroad)

政府往往在政治敏感領域 (sensitive areas)，不能直接提供援助，非營利組織正因爲具有民間特性，較不具有政治色彩，可即時給予幫助。

(九) 促進積極的公民資格與利他主義 (Furthering active citizenship and altruism)

非營利組織透過各種管道，參與社會各個層面的活動，型塑公民角色，並鼓勵利他主義，積極介入公共目標。例如社區大學設立的理念，即在「解放知識、催生公民社會」，主張在學院和社區之間架起一座知識的橋樑，互相學習、灌溉和充實生命經驗，同時開拓自己的視野與胸襟 (顧忠華，2005：8-9)。

Drucker 認爲，政府及企業都應該向非營利組織學習如何成爲「對社會有貢獻的實體」，這樣才有繼續存在的價值。目前，台灣各地陸續成立文史工作室、社區總體營造組織、以及由民間主導的「社區大學」，都在散播「公民社會」的種籽，這完全符合 Drucker 心目中的「社會部門」所應承擔的使命(前揭書，98-99)。

## 參、非營利組織的組織設計

組織結構是機關組織各部門及各層級之間所建立的一種相互關係的模式。一個組織要運作的有效率，良好組織設計或組織結構是關鍵所在，而組織結構最大的優點，乃在它可以決定成員的權威及其角色的認知 (perception) (Davis, 1967；張潤書，1998：149)。此外，組織結構的功能，茲分述如下：

(一) 效率 (efficiency)

組織結構的建立，目的便是要使組織能夠有效地運用資源，以最小的成本，獲得最大的產出。

(二) 溝通 (communication)

良好的組織結構，不論上行溝通、下行溝通或平行溝通，皆能使其達到暢通無阻的狀態。

### （三）工作滿足（job satisfaction）

組織結構既在提供人員的任務、責任、權力關係，並提供人員以地位及歸屬感，而人員肯為組織效命，乃是組織結構使人員具有工作滿足感。

### （四）齊一組織（organizational identity）

組織既是一羣個人為原定目標之完作所集結的組群，因此，組織結構之功能便在於經由分工及權責的安排，使個人之努力及行動齊一，為目標達成而效力（McFarland，1970：105-108；張潤書，1998：152-153）。

分化是組織結構分工的具體表現，可分為垂直分化（Vertical differentiation）與水平分化（Horizontal differentiation），前者又稱為層級化（hierarchy），後者又稱為部門化（departmentalization）。茲分述如下（孫本初，2001：263-267；張潤書，1998：171-178）：

#### （一）非營利組織的部門化

通常機關組織部門化的原因不外有：機關工作日益複雜以及組織的日益龐大、為求行政效率的提高、「管理幅度」<sup>10</sup>（Span of management）的適切、「工作專業化」的利益、便於管理的工作單位、機關水平擴張的必要過程等。在非營利組織中，較常見分工方式有：

##### 1.功能分部化（Departmentalization by function）

即是將相同或相似的活動，歸類形成一個組織單位。通常在組織成立之初幾乎皆採功能性之分部化，每一部門各負責一項功能，嗣後因部門功能擴大，工作數量增加，於是才在主要功能部門之下又產生許多次要功能部門，此外，尚可往下繼續發展到好幾個層次。組織以功能為分化之優點如下：

- （1）合乎邏輯且為人所沿用：各單位依功能設置，對問題之考慮較為周詳。
- （2）符合專業分工的原則：每一部門僅負責某項工作，切合專業化之原則。
- （3）工作更易協調：同一類工作均歸由部門主管負責，更易協調。
- （4）經營更合經濟原則：對現有之設備、器材、人力等，更能經濟運用。
- （5）事權劃一、職責明確：不論計劃、執行和管制均歸該單位負責，容易使事權劃一、職責明確、力量集中。

一般的非營利組織可區分為財務部、人事部、計畫部、推廣公關部、募款部和業務執行部等。如在美國享有信譽、規模龐大且歷史悠久的克里夫蘭聯合基金會（United Way Service，Cleveland，Ohio），則將實際工作分為七個部門：募款部、資源分配部、計畫部、推廣宣傳部、財務行政部、機會均等部（專司少數民族、

<sup>10</sup>管理幅度係指一個主管直接所能指揮監督的部屬數目，是有一定限度的。



婦女等之就業發展機會的保障事項)、區域連繫部。

## 2.服務對象或服務的內容分部化

依據所服務之人口特性、處理之事務或服務的方式內容來設置部門。例如依服務對象可區分為兒童福利部、青少部福利部、老年人福利部、殘障福利部、原住民福利部；依工作內容則可區分為救貧服務部、急難服務部、醫療服務部、就業服務部等。

### (二) 非營利組織的層級化

層級化即為垂直分化，以層級節制體系為代表。層級化乃是依各人工作的寬廣度而產生，亦即愈高的職位就具有愈大的寬廣度。對於非營利組織而言，隨著服務業務的擴大與服務對象的增加，組織規模亦會相對增加，而任何大型組織欲有效達成任務，又須透過層級節制來指揮協調。但由於非營利事業之推動，大部分仰賴志願性的工作人員較多，較難以完全嚴密的層級體系予以監督控制，嚴格刻板的官僚體系顯得較不合適，因此，非營利組織的層級設計常在高塔型的組織或扁平式組織中權衡。

非營利組織仍可依社會學家 T.Parsons 的見解，區分為三個階層，負責解決不同的問題 (Parsons, 1960: 44-47; 姜占魁, 1989: 232-283; 江明修主編, 2000: 237-243; 吳定等, 1998: 196)，以我國財團法人基金會為例。

### 1.策略階層 (Strategic Level)

負責總目標的制定、資源分配或生存發展等重大政策方針的首腦人物，占據組織高層管理職位 (top management positions)，例如基金會中的董事會成員。依據官有垣學者 (1997: 5) 在董事會的研究中，綜合學者對董事會的功能探討，歸納非營利組織董事會基本功能如下：

- (1) 行政管理：即甄選與解聘行政主管、核准與監督組織的方案與服務之進行，以及審查與批准預算與決算。
- (2) 決策制訂：即決定組織的任務與目的，以及規劃機構未來發展的方向
- (3) 經費募集與維繫：即協助機構取得並維繫必要的經費資源。
- (4) 界域拓展：即為組織與外界建立良好的溝通管道、促進與提昇組織的公眾形象，以及為組織的活動宣揚及辯護 (Pfeffer and Salancik, 1978)。

董事會功能是否健全發揮，關係到基金會目標達成度。陳金貴學者指出 (1994: 65-68) 非營利組織董事會，通常是組織內的最高權力階層，負責整個組織運作的動向，因此亦稱為治理董事會 (governing board)。學者 Murray, Bradshaw, & Wolpin 等 (1992) 將其分成五種類型：

- (1) 執行長為主的董事會：此類型董事會的董事成員傾向虛位，無實質影響力，權力集中在行政人員手中。
- (2) 董事長為主的董事會：此類型董事會的影響力操控在所選出的董事長

手上，其具有獨特個人魅力，能夠強烈影響到其他董事成員身上。

(3) 權力分散的董事會：此類型董事會的權力，分散到許多次級團體和個人手中，董事們對於重要事情常有強烈的不同意見，又稱為喧鬧董事會。

(4) 權力分享的董事會：此類型董事會的權力，分配到各個董事們手中，他們具有高度的共識及強烈的分享理念。

(5) 無權力的董事會：此類型董事們認為自己沒有太多的權力，不清楚其角色與責任，呈現冷漠與無目標的氣氛。

## 2. 協調階層或管理階層 (Coordinating or Managerial Level)

主要從事組織目標下各次級目標或任務之規劃，透過指揮協調要求所屬實現高層的決定，例如基金會中的執行長、財務長或機要秘書，占據組織中、低層管理職位 (middle or lower management positions)。

## 3. 技術階層或操作階層 (Technical or Operating Level)

係指執行特定工作活動的基層人員，例如基金會中受薪之專業人員、幕僚人員及不受薪的志願工作者，位於組織中之基層員工職位 (rank-and-file positions)。

蕭新煌教授指出 (1992: 50-53) 董事長、執行長及執行秘書三者的關係，通常會影響到基金會內部管理運作、對外形象、活動執行及基金會發展，至為深遠，因此，成功基金會需上述三者之間的彼此信任程度、合作默契及授權。

整體而言，董事會應該是基金會中的最高決策中心，董事長對外代表該會；而執行長則是基金會執行的靈魂人物；執行長與董事長應彼此認同組織的政策和管理模式，但決不是逐項研討，而是對整體營運方針達成共識：公開、公正、專注於組織的未來發展趨勢。

在《世紀曙光—非營利事業管理》一書中，蕭新煌教授提出「營造非營利組織管理的新十律」，其中第 6 項指出，非營利部門的組織決策機關，不管是董事會或是理事會，在未來十年的定位、功能和效率，一定要大大改變，他們管該管的大事，不要管不該管的小事。而且，董事會的決策過程要能與執行部門相互搭配，不能有矛盾和衝突。

對於非營利部門的決策機關或領導階層而言，經營一個非營利事業組織可謂是一種挑戰。

## 肆、非營利組織的未來挑戰

世界在改變，非營利組織的領導者的角色也跟著在改變。所有的人看到的都是一個不明確定的未來，在這個未來的世界裡，只有透過選擇其他的途徑、創造新的東西、改變生活方式和積極地去規劃未來，才能克服我們的所面臨的挑戰。對所有領導者而言，革新將會變成責無旁貸的道義責任 (Peter F. Drucker & Peter

Paschek,2004；范瑞薇 譯，2005：234）。

在《杜拉克談領導未來》的一書中，Drucker 告訴我們，二十一世紀的社會將會是如何地健全、有運作能力及生活的價值。並且該書中指出非營利組織未來十年的三大挑戰：

1. 能因應轉變的領導者
2. 多樣化地生活與促進多樣化
3. 合作、聯盟和夥伴關係

上述第 1 點，非營利組織未來是需要一位能因應轉變的領導者，其特質為獻身於使命的達成、傳達願景、自信和個人的道德。領導者用他們的聲音，用一種能夠說明、解釋和激勵人的語言來領導。我們生活在一個必須要轉變的時代，未來要求這世上的每一個國家在所有的領域、在企業裡的每個階層，都能找到新的、道德高尚的領導者，不是「一位」或是「這位」領導者，而是能夠彼此分擔領導責任的領導者。這點與團隊的概念，共享領導權是似乎很像。因此，在未來若能培植因應轉變的領導者，有著變革的概念，並帶領大家團結、走向未來，是很重要的。

關於第 2 點，多樣化地生活與促進多樣化。書中指出，今天營利組織和非營利組織都知道，如果他們想要獲得成功，便必須要轉變成為教學機構。領導者必須傳達明確的訊息，這個訊息的目標可能給每個人提供了自由的通道，包括通往成長、知識的取得和發展的可能性，並將我們所有領域的經理人、全體教師與學生、管理團隊、工作者和顧客結合在一起。簡單地說，就是要建造一個多樣化的組織，在非營利組織中，可能是我們的董事會、我們的管理團隊、我們的全體教師、我們的工作人員等。可見，團隊在非營利組織中的重要性。

在《第三部門：經營策略與社會參與》一書中，第六章「非營利組織與公共行政」中，亦敘及非營利組織未來之發展與挑戰（江明修主編，2000：184-186）：

1. 公共性的捍衛
2. 財務的考驗
3. 績效的增進
4. 研究的加強

關於第 3 點之論述，由於非營利組織以服務為導向，擁有多重且無形的組織目標，加上缺乏利潤衡量的標準，所以，難以經濟效益角度來評定其績效，使得許多非營利組織常因本身人員、經費之不足、專業知識之缺乏、管理制度之不善、組織凝聚力之不夠，而促使未能發揮其組織之功能、績效不彰、甚至會務廢弛、名存實亡。因此，如何增進非營利組織之績效以展現其在現代國家之角色與功能，乃為非營利部門未來之發展重點。

團隊的優點在於能提昇組織的質與量，以及透過共識形成凝聚力，為目標而

努力，達成績效的增進，不就是最佳的解決辦法。

在《世紀曙光－非營利事業管理》一書中，蕭新煌教授指出，在下世紀前十年與本世紀末十年之間，必然會呈現劇烈的變化，那麼包括人口經濟的轉變、產業經濟升級、資訊溝通突進，全球化加速，國界疆域限制下降，世界範圍感提升等在內，和二十一世紀轉型現象，到底會對非營利組織的管理，產生什麼樣的衝擊和挑戰呢？下列十項是在下個世紀頭十年，非營利部門在管理上必須面對和回應的挑戰：

1. 非營利組織將會面臨更大的變數和危機，日常管理事務是如此，建構和營造未來的發展更是如此。
2. 非營利組織必須要與外在的大環境變遷做即時，而且是大格局的調整。
3. 非營利組織不但要向上全球化，更得落實向下在地化，與所居的市、鎮社區，更應該建立有機而建設性的互動關係。
4. 上一世紀所有非營利組織都被困擾的財務問題，在下一世紀也將不可免，可能還要更突出。因為任務功能更多，所需財源就更大，而在非營利部門之內，相互競爭財源的激烈程度也將更激烈。因此，募款策略在未來十年更形關鍵。
5. 非營利組織既然歸終都有錢財不足的結構問題，那麼有效的財務的管理制度和作法，就是很實際也很必要的前提。未來十年，非營利部門的財務管理制度與管制成為，非得更認真不可。
6. 如果非營利組織真要可以代表二十一世紀將興起的「結社革命」力量，那麼吸引和凝聚的動力就不能比其他兩個部門差，其中人才就是絕對的必要條件。不但要能用好人，還要能留住好人，共同為非營利組織效命，這也就是未來十年此一部門的另一管理課題。
7. 非營利部門內部一定要先做到民主、效率、創新和溝通。尤其當愈來愈多的非營利組織，在規模上日益擴大之後，內部溝通的流暢和效率，就會愈來愈重要。
8. 非營利部門的組織決策機關，不管是董事會或是理事會，在未來十年的定位、功能和效率，一定要大大改變，他們管該管的大事，不要管不該管的小事。而且，董事會的決策過程要能與執行部門相互搭配，不能有矛盾和衝突。
9. 非營利部門在未來十年，一定會愈來愈需要義工投入各種不同的公益工作，以深根前述「結社革命」的社會基礎。因此如何招募、吸引、訓練、善用和培養義工，也就是非營利組織管理人的日課之一。

10. 非營利部門在二十一世紀前十年，既然會有更多更大的挑戰，投入各組織的同仁幹部，勢必將被賦予更多的負擔和工作量。因此，如何維持非營利組織內部幹部和同仁事業生涯的成長動力，不致產生集體的身心俱疲症，應是有心的管理者必須得承擔的營造責任。

關於上述這十點，蕭新煌教授說能在這十條營造和管理課題，其實也可以說是二十一世紀初十年，台灣所有非營利組織管理人的新十律。能在這十律當中做得更多，又能做得更好的管理人，就是能營造二十一世紀非營事業更上一層樓，發揮向上提升作用的成功者。

團隊的概念，正可回應第 1、2、6、7、8 及 10 項，團隊建立將成爲非營利組織在競爭環境中之組織發展的一項利器。另外，第 3 項，提及非營利組織不但要向上全球化，更得落實向下在地化，與所居的市、鎮社區，建立起有機而建設性的互動關係。社區大學不就是最好的例子。

最後，非營利組織從事之社會服務工作是屬勞力密集的產業型態（Labor Intensive Industry），故人力乃成爲資本以外最重要的資產，而人力資源是否能妥善運用及有效開發，更是評價其管理良善與否的重要指標。Geringer（1993：233）提出非營利組織的人力資源發展模式，即以團隊爲核心的教育訓練，可見，團隊還能扮演非營利組織人力資源發展的訓練工具，如圖 2-1（孫本初編著，2005：286-289）。

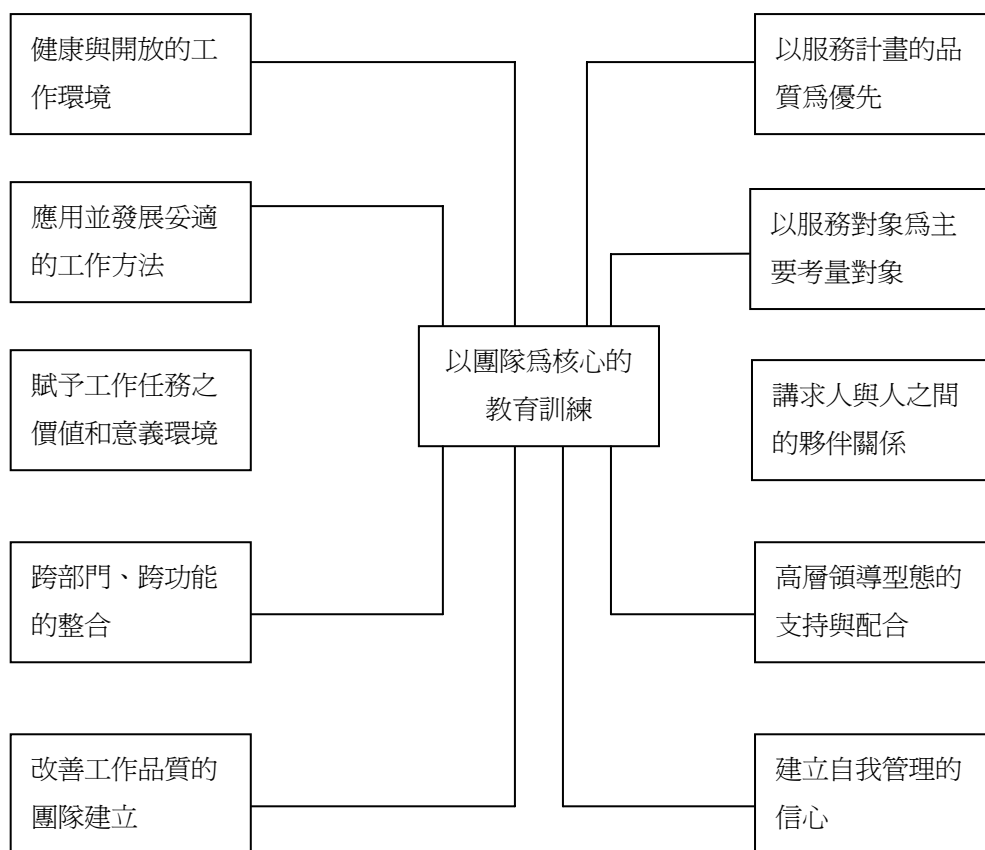


圖 2-1 非營利組織的人力資源發展模式

資料來源：Geringer,1993:233；孫本初編著，2005：289。

### 第三節 團隊與團隊建立

本節從團隊發展階段、益處與限制、種類、團隊建立、高績效團隊等，逐一介紹，俾利與第四章做個對話與討論。

#### 壹、團隊的發展階段

事實上，團隊並非在成立的瞬間就一應俱全，無論是時間較短的專案團隊或是時間較長的研發小組，團隊都是隨著時間的演進，有一定的過程。幾乎每個團隊都會完整的經歷五個階段（韋路草創期、危險風暴期、明確規範期、成熟運作期及瀟灑解散期），並遭遇類似的阻力和危機，另外，一個階段到下一個階段的

進行，不一定總是可以清楚分辨的，有時會發現幾個階段可能同出現，或者在某階段運作時，若遇到某些阻力或挫折，便會退回到前一階段。此外，不同團隊形成所需要的時間有長有短，端視該團隊內部認同，以及領導者協調耗費多久而定，只要阻力能夠破除，又可在容忍的期限之內，則團隊終會讓人有刮目相看的一天，惟組織必須認知，在不同階段所產生的問題是正常且難以避免的，須進一步瞭解及提出因應解決之道。最後，在不同階段的團隊，表現出來的特色不同，同時團隊的目標、領導者角色、危機及因應方針亦會有所而異，如表 2-2（陳惠民等合著，1998：25-37；周怡君審訂，1998）。

表 2-2 團隊的發展階段

發展階段	特色	目標	領導者	危機	因應方針
蕁路草創期（形成期） （Forming）：團隊尚未發展	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 對未來充滿美好憧憬。</li> <li>◆ 享受不確性的刺激。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 讓成員彼此熟悉。</li> <li>◆ 找出團隊的走向和定位。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 提高團隊的熟悉感（鼓勵參與並以身作則）。</li> <li>◆ 舉辦非正式的社交活動。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 內在阻力（成員不願彼此熟悉等）。</li> <li>◆ 外在阻力（例如第一線主管的反對、資金不足等）。</li> </ul>	破除「內外在阻力」：例如員工的宣傳與再教育、舉辦相關活動培養人際關係、增加第一線主管的再訓練、有效取得公司資金和資源等。
危險風暴期（風暴期） （Storming）：團隊實驗中	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 抗拒團隊給予個人之約束。</li> <li>◆ 急於表達自己的想法。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 鼓勵成員自由抒發己見，一吐為快。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 清楚定位並獲得成員認可。</li> <li>◆ 鼓勵成員表達意見。</li> <li>◆ 適度的協調與溝通。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 衝突危機：過度爭執而導致決裂，而使某些成員憤而掛冠求去。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 領導者與成員應具備溝通藝術。</li> <li>◆ 領導者的介入，秉持中立立場，居中協調。</li> <li>◆ 團隊共同目標的塑造，達成共識。</li> </ul>
明確規範期（規範期） （Naming）：團隊鞏固中	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 產生團隊凝聚力和共同目標。</li> <li>◆ 成員表現和行為都有認同、遵</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 建立團隊成員對彼此和團隊的認同感、產生凝聚力。</li> <li>◆ 角色區隔：分辨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 協助的角色：幫助成員角色認清及澄清團隊的規範與價值觀。</li> <li>◆ 建立獨特</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 認同感危機：缺乏共識。</li> <li>◆ 規範危機：團隊規範未建立、規範難以苟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 角色區隔：協助成員認清自己的角色以及多種角色的培養。</li> <li>◆ 團隊規範：成員彼此促</li> </ul>

	循的標準。	自己與他人的角色。	的團隊文化。	同。	膝長談、提供意見表達的管道。
成熟運作期(成熟期) (Performing): 團隊已臻成熟	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 成員彼此協調並以成熟理性的方式來解決爭議。</li> <li>◆ 互動頻繁。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 分工與問題的解決。</li> <li>◆ 團隊目標的達成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 協助成員有效完成工作。</li> <li>◆ 滿足成員個人及人際的需求。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 工作危機：面臨工作上的問題。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 有效率地開會及兼顧意見的表達、充分的討論。</li> <li>◆ 組織適時的支援：組織應給予鼓勵、援助及允許目標的延遲達成。</li> </ul>
瀟灑解散期	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 常設性工作團隊：成熟運作期即為團隊發展的最後階段，之後團隊可透過激勵、學習，持續維持高效率的運作。</li> <li>◆ 臨時或階段性任務團隊：將注意力放在收尾的工作、不再追求高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 將工作完美結束。</li> <li>◆ 維持成員對團隊運作的敏感度，以利下一次團隊的再組成。</li> <li>◆ 幫助成員在過程中建立成就感和自信心。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 宣告工作完成及確定臨時性任務團隊的終止，成員各自回到原本工作上繼續工作。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 目標達成危機</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 提供所需的援助：目標未達成，若准許繼續運作，則在允許範圍內應提供支援。</li> <li>◆ 延長期限：有時延長期限是較有利的辦法，惟仍會打擊士氣，因此，主管應適時地口頭鼓勵。</li> <li>◆ 與團隊成員長談：若經過考慮及評估之後認為應終止團隊，則高階主管應該主動與成員長</li> </ul>



	績效，易產生情感上的矛盾(喜悅與難過)。				談，說明終止的原因及感謝成員的付出。
--	----------------------	--	--	--	--------------------

資料來源：作者自行整理

上述五個階段，幾乎每個團隊都會完整經歷，並遭遇到類似的阻力和危機。亦即，面對不同階段的特色和目標而產生的問題，是正常且通常難以避免的，我們只要了解如何因應，促使其大事化小、小事化無，即可朝向高效率團隊前進。

比較重要的是，當不是該階段所應有的問題卻在該階段發生，或是上一個階段的問題留到下一個階段都還無法解決時，就是真正危機的出現。例如，衝突在風暴期是正常的，但若在運作期還發生巨大的衝突就得密切注意了。此時，就必須早日發現並回到所屬階段找出其根本原因，才能有效解決問題。也就是思考風暴期衝突產生的原因及可能忽略的地方，以找到不正常的原因並對症下藥。

## 貳、團隊益處與限制

團隊並非百利而無一害，且亦非萬靈丹。所以，組織若考慮建立團隊前，一定要對團隊的益處與限制有所瞭解。以 Jerry Spiegel 及 Cresencio Torres (1994) 二位的看法，認為組織機構若採用團隊，則對組織機構及個人之益處，分述如下 (Jerry Spiegel & Cresencio Torres, 1994; 葛中俊 譯, 1996: 10-13):

### (一) 組織機構而言

#### 1. 生產率的提高

團隊能夠改進方法和工作程序來提高效率及產量，杜絕浪費減少不必要的重複勞動。

#### 2. 質與量的提高

因為成員有能力實施控制質與量的改進措施，所以團隊能夠提高產品和服務的質與量。透過團隊成員具有較大的權威性及增強責任感，且可以將自己與產品和服務串聯起來，為自己的成就感到驕傲。

#### 3. 員工士氣的增強

所謂員工士氣即個人或小組對其所承擔的工作任務所具有的一種積極的精神狀態。有效團隊利於創造愉快且有益的工作氣氛，從而導致員工的積極態度，

提高生產率並降低生產成本。此外，身為團隊成員有利滿足個人的歸屬感、相互交流影響及得到承認，再者，來自團隊成員的讚許亦能成爲一股強大的動力，造就出更多令人滿意的成員，減少人員異動。

#### 4.管理費用的降低

管理費用係指用於生產過程特定環節以外的業務支出，管理費用的降低將使盈餘增加。在採用團隊的組織機構中，按照傳統做法應該分配給管理人員的許多任務，可以直接委派給團隊，從而削減可觀的管理費用。另外，由於削減輔助人員和監督人員的數量，將會獲益匪淺。

#### （二）個人而言

在組織機構中採用團隊策略能夠對每一位相關人員產生影響。對於個人來說，由於責任共同承擔，所以工作壓力變小，且團隊成員能夠相互影響，因而產生回報和賞識共享，再加成員自我價值感增強，使得所有成員均可體驗到團隊成功所帶來的成就感。

另外，Ralph Lewis 則羅列出團隊的優點及缺點如下（Ralph Lewis,1994；周怡君審訂，1998：投影片 4）：

#### （一）團隊的優點

- 1.分享資訊及意見
- 2.與人相處的心理需求
- 3.專業分工
- 4.改進學習及決策步驟
- 5.發揮綜效（1+1=3）
- 6.可以消弭個人偏見

#### （二）團隊的缺點

- 1.抑制個人特色
- 2.建立團隊耗時費力
- 3.所達成的決定可能只是爲了讓成員高興而非確實符合目的
- 4.團隊壓力的危險性

陳惠民等合著之《高效率團隊：實務操演手冊》一書中敘及團隊的優點和缺點，茲分述如下（1998：16-17）：

#### （一）團隊的優點

- 1.能激發個人潛能透過個人在團隊中學習，使工作更具滿足感。
- 2.透過不斷的溝通，團隊成員能達到一致的共識及目標。

3. 團隊激盪所想出的問題解決方法，常能突破傳統思維而較具創意。
4. 團隊決策中，融入了多元思考角度，較能保障決策的品質。
5. 組織結構趨於扁平化，組織更具彈性。

## (二) 團隊的缺點

1. 團隊成效並非短期內就顯而易見，短則數個月，長則數年才看的出來。
2. 必須花費很多時間來開會、協調，以達成一致的共識，常會佔用例行工作的時間。
3. 員工常不願改變自己遷就團隊
4. 第一線主管常會反彈。

孫本初教授（2001：499-532）亦指出，運用團隊在未來可能成為公、私部門組織所競相採用的策略之一，且藉由團隊的建立與運作，使組織能大幅地提昇其效率與效能。團隊在組織的成功上，扮演了下列重要的角色（French & Bell, 1999：91-92），分述如下：

1. 許多個人行為係植基工作團隊的社會文化規範與價值（sociocultural norms and values）。如果團隊改變了既有的規範與價值，則在個人行為上之影響是立即且持續的。

2. 許多工作是複雜的，以致於無法由個人來完成，人們必須藉由合作來戮力以赴。

3. 團隊可以創造綜效（Synergy）。亦即團隊成員努力的總和大於個人獨力工作的總和。綜效是說明團隊的重要性之主要理由。

4. 團隊滿足人們對於社會互動、地位、認同和尊重。團隊培養人類的本性。

惟其優點雖然看似神奇，其實運用時仍有其困難與限制，團隊建立亦非萬靈丹，此外，成功的團隊策略亦非單獨的，實有賴於組織各項條件之完整配合。高層決策者或管理者若不能調整傳統以二元分析單元下「個人—組織」為中心的觀念<sup>11</sup>，並深切體認團隊所具備的特殊內涵，則團隊策略的落實將是大有問題。

另外，在企業界、西方及日本所盛行團隊策略，同樣的策略或制度是否能普遍適用於不同文化背景的國家或地區，將是值得探討的問題。以生態理論

---

<sup>11</sup>二元分析單元下「個人—組織」之關係係指以個人與組織為組織管理問題的分析單元，例如 Bedeian (1984：2-3)「認為組織是為達成特定目的之工具；在某種情形下，人們察覺經由團體結合的方式能達到其最普遍與廣博的利益，組織因而形成。」亦可說人們參與組織的理由在於企求自我利益的最大實現，因此組織之所以存在與發展的基礎要素，可能便在於其整體目標的達成，同時滿足個人對組織的利益需求。在個人與組織為分析單元觀點下，理想的組織運作方式應是個人盡可能的奉獻其心力，而最後匯集成整體組織目標的達成，而且在「整體大於部分的總和」原則下，集體努力的最大所得或利益將會大於個別努力的結果（孫本初，1998：80-81）。

(Ecological Theory) 之觀點<sup>12</sup>，西方民主國家的一些行政制度、官僚組織或行政方法、行政技術，在二次大戰結束後，被許多獨立的殖民國家移植而來，例如菲律賓仿倣美國、越南學習法國、印度抄襲英國等，卻實行結果並不理想，且有「水土不服」的現象，因為制度不能生硬的移植，在美國有效的方法或制度，拿到東方國家來用不見得會同樣有效，這正是彼此國家的生態環境不同的緣故（張潤書，1998：102-103）。

團隊建立雖具有相當多優點與合理性，但其是否能完全融入不同性質的公共組織或非營利組織，則是有待觀察。另外，採行團隊策略不是一蹴可幾，而是在觀念上、制度上、認知上與施行上不斷演進修正的漫長過程。

Dyer (1987：162-167) 即認為在時間有限、缺乏支持、人員認知不足等情境下，採行團隊方式將是不適當。

學者司徒達賢亦指出建立團隊的方法，也有其適用之範圍。例如當組織所面臨者為組織結構面的問題、技術性的問題、單位間的摩擦、或僅為兩個人之間的衝突時，建立團隊的方式即不適用。因此，在選擇方法前，必須經過適當之診斷工作才能對症下藥（1981：167）。

## 參、團隊的種類

本文在整理團隊種類的文獻中，發現過去試著對其分類的文獻很多，依其面向、依據、目標及任務不同而有所差異。首先，列出過去已有人整理的資料並加入筆者的修改，如表 2-3（劉家鴻，2001：19-23；孫本初，2001：509-515；陳惠民等合著，1998：17-22；Carl E.Larson & Frank LaFasto,1989；思穎 譯，1996：40-52）。

表 2-3 團隊種類

學者	分類依據	類型	特徵
Hackman (1990)	組成目的	高層管理團體 (Top Management Groups)	設定組織方向與制定決策
		任務小組 (Task Forces)	解決某種問題或完成某項任務
		專業支援團體	對重要任務或工作提供協助

<sup>12</sup> 「生態理論」係指組織既與其外在環境保持互動的關係，所以任何組織及其管理應考慮到外在環境的適應 (adaptation)，否則組織便不能有效的運作。同時，組織不僅是權責分配的體系，而且更是一個隨著環境與時代的變遷而不斷調整其內部結構與工作方式的有機體 (organic whole)。我國有一句諺語說：「橘逾淮為枳」即為生態學的通俗說明。

		表演團體	提供表演
		人群服務團隊	提供服務對象更好的感受
		顧客服務團隊	提供高品質的服務與顧客滿意
		生產製造團隊	產品與技術
Zenger et al. (1990)	組織目的	內部功能團隊	同一部共同承擔責任
		問題解決團隊 (Problem-Solving Teams)	臨時性、機動性解決難題
		跨功能團隊	監督與改善跨部門作業
		自我導向(自我管理)團隊 ( Self-Directed Teams、Self- Managing Teams)	自我管理與運作
Mears 與 Voehl (1994)	品質改善過程	品管圈	分析與解決產品及流程品質上的問題
		工作團隊	同部門、暫時性、適用任何層級
		跨功能專案團隊	不同部門協調運作
		功能團隊	不同部門、賦予決策的全權
		自我導向(自主管理、授能)團隊 <sup>13</sup>	自我控制下運作、行動毋須認可
		設計團隊	側重在發展計畫
Gross (1995)	組成結構與維持時間	平行團隊 ( Parallel Team)	暫時性、跨部門、問題導向，例如品管圈
		過程團隊 <sup>14</sup> ( Process	永久編制、追求品質

<sup>13</sup>自我導向(自主管理、授能)團隊(Self-Managing Teams)，此類團隊並非完全無人管理，而是以一種更新、更具挑戰性的領導方式來管理，管理者經由協助、幫忙、支持以及從旁鼓勵團隊成員，亦即成員接下原先管理者的職責，由團隊成員自行決定、控制、完作任務，並自我管理、監督，擔負任務成敗的過程。此種團隊有權力做決定及執行廣泛的職責，成員「擁有」產品或服務，並且獲得授權分擔不同的管理及領導責任，團隊成員合作處理日常業務，自行為整個工作流程負責(齊若蘭，1995：20)。自我管理團隊的特性：扁平式的組織結構、團隊型領導(每位團隊成員擁有相等參與、決策權，輪流領導以發掘自我才能，提高參與度及認同感)、任務導向的工作設計及自我督導工作績效。自我管理團隊的缺點：引起管理者或領導者的反對、需要用組織更多的時間、金錢和資源去型塑及實行改變非一蹴可及(黃嘉嘉，1999：79-80)。

<sup>14</sup>過程團隊又稱工作團隊(work team)，通常被組成來達成組織主要的核心工作，團隊內的成

		Team) (工作團隊)	改進
		專案團隊 (Project Team)	成員不固定，當任務完成後團隊隨即解散
Shnok (1997)	自治程度	建議團隊	扮演諮商與提供建議角色
		問題解決團隊	特定領域中具有決策權
		半自主團隊	給予相當大的空間及裁量權
		自我管理團隊	獲得完全的授權，對整個流程負責
Robbins (2001)	工作目的與責任歸屬	問題解決	同部門、定期開會、無決策權
		自我管理	工作相關性高、擔負責任
		跨功能式	不同工作領域
		虛擬式	透過資訊科技連結分散的成員
Larson & LaFasto (1989)	團隊整體的目標	問題解決團隊	持續的解決問題、將焦點集中在議題上
		發明創造團隊	有自主的活動空間、發明創造東西
		執行任務團隊	執行規劃完成的計畫
陳惠民等合著 (1998)	組織架構	最高決策小組	長期的高階決策小組、負責釐清組織的重大議題及擬定組織的目標
		跨部門團隊	短期機動性、為特定問題或目標而成立
		部門改善團隊	部門內常置性、解決部門內所遇到的問題
		自主管理工作團隊	在特定工作單位上，

員是組織中最前線的人，成員彼此的工作性質相似，所接受的教育訓練也相同。過程團隊主要的優點就是改善品質，提昇顧客滿意度，其組成的目的就在於團隊可以生產出品質更高、更有效率以及成本更低的產品或服務，同時提高員工生產力與內部、外部的顧客滿意度（李宛宜，2002：13-14）。Harrington-Mackin (1993) 認為工作團隊是一些擁有專長的員工，彼此間對於特定的任務具有共識，更能依各自專精的專業能力與背景，自行設定績效評估指標與實施方式。Hackman (1990) 也曾定義工作團隊為團隊成員要能夠認同清楚的目標，並以整個團隊的表現來決定報酬與績效回饋等（簡瑜君，2002：4）。

			成員自治運作，共同處日常業務，並自行為整個工作流程負責
	團隊導向	反應式團隊	因應危機，會因任務的達成或失敗而結束生命（以問題解決為主）
		適應式團隊	適應環境競爭、就中長期而言並不會結束，反而會維持下去
		創新式團隊	團隊不斷地學習、創新及永續發展、永續領先
Katzenbach & Smith (1993)	團隊效能層級與績效	工作團體	團體績效表現建立在團體成員個別表現的總和上、不透過共同努力來完成工作
		假團隊	誤以為自己是團隊，卻不想承擔任何風險
		潛在團隊	努力嘗試改進其績效，建立共同目標與工作成果
		真正團隊	具有技能互補性、且藉著平等承諾、共同目標以及工作方式等結合共同責任的團隊成員
		高績效團隊	團隊對「真正團隊」的所有品質具有整體支配的能力，使其團隊成員對其他成員的成長與成功相互承諾

資料來源：修改自施威年（2003：70）

其次，除了上述種類外，尚有 Tompkins (1995) 的導航團隊、領導團隊、溝通團隊、設計團隊及工作團隊等五種不同形式的團隊；George & Wilson (1997) 的跨功能品質改善小組、功能性工作團隊、多功能小組的授權團隊及虛擬團隊等四種；Hayes (1997) 依類型或功能區分的顧問（涉入）團隊、生產（服務）團隊、方案（發展）團隊及行動（協商）團隊等四種。可見團隊觀念已成為一種新

的潮流趨勢，對於非營利組織而言，其是否適用、應該採取何種形式之團隊及如何運作，的確是一個值得深思的問題。

## 肆、團隊建立

在組織中，大部分的工作都要靠合作才能完成。若組織藉由診斷發現，採行團隊策略將可為組織帶來效益，即可透過團隊建立（team-building）之方式組成團隊。然團隊建立之途徑為何？實施過程及那些會影響其成功因素？茲分述如下（司徒達賢，1981：167-171；孫本初等編著，1999：165-166）：

### （一）團隊建立途徑

根據 Beer（1976）之觀點，團隊建立之模式可分為下列四種：

#### 1. 建立目標模式（the goal-setting model）

此模式強調對團體目標之認同，並藉以影響團體中個人與集體的行為，其方式是讓成員充分參與群體目標之擬定，進而對組織產生更高的承諾感，發展出一套新的團體目標後，擬定計畫來確保目標的執行與完成。

#### 2. 人際模式（the interpersonal model）

此模式之基本假設是如果群體中之人際關係良好，則易達成目標，透過成員彼此之信任感、信心、支持及不帶有價值判斷之有效溝通等，順利解決衝突與進行決策。此一模式並不強調激勵，也並未將人際關係列為一個目標，它所做的，係在創造一種組織氣氛，使得大家在這種氣氛下，自然地面對彼此間的衝突，並且無拘束地交換意見。在進行這類訓練時，通常是以實驗室訓練<sup>15</sup>（Laboratory Training）的方式呈現，透過體驗而調整自己的行為。

#### 3. 角色模式（the role model）

此模式係以會議之方式進行，讓大家面對面澄清彼此之工作角色。亦即，由成員討論決定「到底誰該做什麼」。有時，這種會議之範圍會觸及領導方式、權力關係、與其他群體關係等非與工作直接有關的事項。

#### 4. 管理格道模式（the managerial-model）

此模式為 Blake 及 Mouton 的管理格道模式<sup>16</sup>，在檢討管理行為及風格，希望

<sup>15</sup> 實驗室訓練（Laboratory Training）為組織發展研究之先驅，或稱 T-group 訓練。係指由小團體（6-8 人）集合起來進行討論，在此種討論之中，主要且幾乎是唯一的學習資訊來源就是團體成員彼此之間的互動行為。參與者從其他人對自己行為的看法中得到回饋，並可作為個人識見和發展的來源；參與者亦可同時學習到團體行為及團體間的關係。

<sup>16</sup> 「管理格道模式」係由 Blake 與 Mouton 在 1964 年所寫的《管理格道》（The Managerial Grid）一書所提出來的，後來在 1978 年《新管理格道》（The New Managerial Grid）一書中將該理論



經由團隊成員之努力來完成工作，使組織目標與成員目標達成高度的一致性。

另外，在組織文獻中，整理出四種團隊建立主要途徑，並再加上 Hayes 揉和其他途徑之觀點後，共計有人際途徑、角色界定途徑、價值途徑、工作導向途徑及社會認同途徑等五種，茲分述如下 (Hayes, 1997: 61-86 & 211-212; 張麗君, 2002: 28-29; 孫本初編著, 2001: 517-519):

#### 1. 人際途徑 (Interpersonal Approach)

此途徑主要強調團隊成員與其他成員間的互動，並確保團隊成員可在誠實與個人的基礎上與其他成員保持互動，目的在追求團隊成員間高標準的社會與個人知覺。在此途徑下，將鼓勵個人將其他團隊成員視為「我們一體」(Us)，而非只是將其看待成一羣工作的結合。

#### 2. 角色界定途徑 (Role-Definition Approach)

本途徑著重於存在團隊之中的角色與規範，當中指出角色與團體流程的各種類型，其目的在於使個人可以瞭解對組織有貢獻的類型，同時也使團隊瞭解認識有利於組織發展，但經常在職場上被遺忘的特定類型。在個人皆明瞭其各自所處位置、角色與責任，而使得團隊運作得更有效率。

#### 3. 價值途徑

此途徑強調團隊應有明確價值觀的重要性，而這些價值觀必須為所有團隊成員所共享，基於每個人共同的價值觀，並以一致 (Coherent)、協調的方式來採取行動。在此模式下，發展出十分詳盡的職務說明 (Mission Statement)，由參與之團隊成員所共享。

#### 4. 工作導向途徑

此途徑下，主要強調團隊工作與每個團隊成員可以完成被交付任務的特有方式。它是強調成員如何運用其特有技能來奉獻整個組織，此外，此模式強調重視不同團隊成員間資訊交流，同時也強調從完成工作所需的資源、技術、實際步驟 (Practice Step) 等觀點來分析團隊工作。

#### 5. 社會認同途徑 (Social Identity Approach)

上述四種途徑，僅能被視為有效率完成工作的需要工具之一，而團隊建立的社會認同途徑則是揉合現存的其他途徑而成，此途徑主要透過建立明確的團隊界線來培養堅實的團隊認同感，透過有效率的溝通來提昇凝聚力，以及透過成就與專業來鼓勵成員以團隊為榮。

---

精緻化。該理論以兩項變數 (對人員的關懷、對生產工作的關懷)，產生八十一種 (九乘九) 不同的組織氣候或管理型態 (management style)，其中以五種最具有代表性，而又以「9.9型」又稱「團隊管理」經營法乃是被許多管理者認為是獲得卓越的最健全的管理方法。

在《高效率團隊：實務操演手冊》一書中，作者認為在組織中導入團隊時，必須要謹慎選擇一種適合組織體質的導入方式。推動團隊時，並沒有限定一定要先建立哪一種團隊。一般而言，企業界在推動團隊的途徑有四種，以上是比較常見的團隊建立方式，另外，尚有一種比較創新的方式，綜上述，共計五種途徑，茲分述如下（陳惠民等合著，1998：76-77）：

1.堆積木式：係指由組織的基層開始建立團隊，而由下往上慢慢推行。

2.流水式：先從組織的高層開始建立團隊，然而慢慢引導到組織全體。

3.上下齊手式：一方面由高階主管開始推動團隊，另一方面在組織的基層亦開始培養團隊的精神。

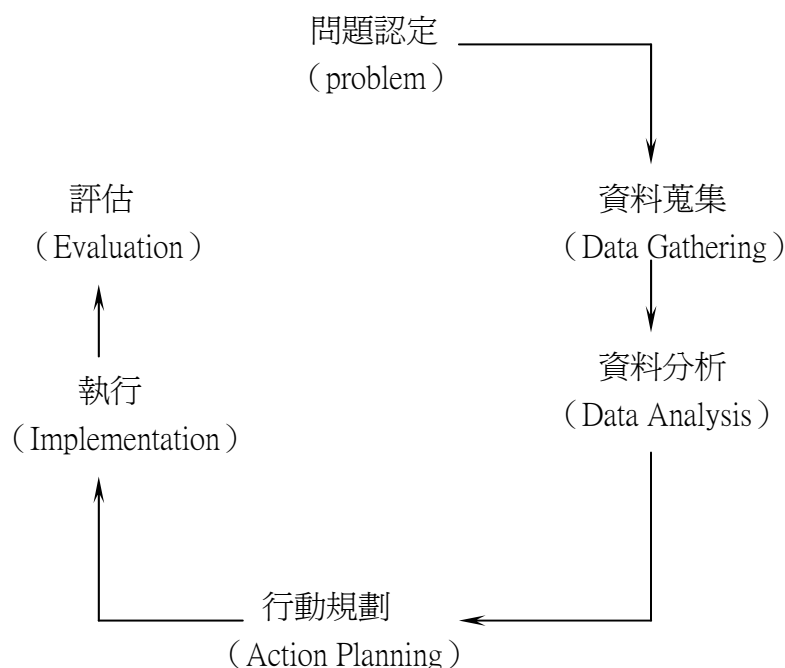
4.柿子挑軟的吃：先在組織中成立一個團隊推動小組，由其來負責所推行團隊的事宜。然後，先選擇發展成熟、或較健全的部門（或事業部）推行團隊，再慢慢導入其他部門。

5.順水推舟式：先作組織內部氣氛分析，公司可以要求所有員工完成一份問卷，表達他們對組織的觀感，包括公司的管理風格、結構和制度等等，但是，不要公開每個人所填寫的內容。事後，經過歸納和整理問卷的結果，就可以看出在員工心中，公司的優缺點何在，也可以決定從哪裡開始建立團隊最有效。

## （二）實施過程

瞭解了團隊建立之模式或途徑後，再來，則要知道如何實施？其過程為何？

根據 Dyer（1987：48-64）之看法，以問題解決的流程來說，其對團隊建立的過程有非常詳盡的描述，如圖 2-2，並分述如下（楊俊雄，1994：114-117）：



## 圖 2-2 團隊建立循環圖

資料來源：楊俊雄，1994：115。

### 1.問題的認定

認定或找出既有或潛在的問題，透過外界顧問的協助，在會議進行前與管理者及成員進行晤談，以瞭解問題的所在。

### 2.蒐集資料

剛開始是由顧問來協助蒐集資料，最後，仍要成員能學得正確蒐集資料的技巧。此步驟主要是針對問題情境來蒐集有關資料，其方式可透過問卷調查、訪談、資料公開分享等。

### 3.分析資料並回饋給團隊成員

顧問的角色則是將所蒐集的問題資料，依據主題予以分類整理，而後回饋給團隊成員，使他們瞭解團體對問題所在的認知，並選擇較重要的主題列入議程。

### 4.行動規劃

由團隊成員共同討論重要的主題，並尋求解決的辦法，決定應採取的行動步驟，同時確定目標的時程。在此過程中，由主管來引導會議的進行，並由顧問擔任觀察者或催促者的角色，以協助團隊本身來省視如何解決問題，或改進工作過程。

### 5.執行

團隊建立活動在會議結束及團隊目標確立後，應進行團隊成員任務的指派，針對團隊目標加以執行。管理者必須認同於團隊的計畫，以便於有效地指派成員達成任務，而顧問的角色則是觀察計畫進行的程度，以做為下一個階段評估的參考依據。

### 6.評估

在團隊建立活動的會議後，還要有追蹤評估的會議，最好還要有追蹤評估的會議，以確保團隊目標的達成，或是對執行有困難之處進行修正。

Christen（1987：447-454）亦對團隊建立的過程有所描述：

#### 1.介入（entry）、初期診斷（initial diagnosis）、簽定契約（contracting）

活動的過程始於顧問與主管或成員之間的會議，顧問介入活動的開始，同時也是對問題的初期診斷。當群體已準備好進行團隊建立的活動時，顧問、主管及成員之間必須簽定契約或協定，澄清團隊建立活動的過程、顧問應扮演的角色、團隊建立活動的目標、可能的風險等。

## 2.資料蒐集與分析（data collection and analysis）

資料蒐集的方式有很多種，如問卷調查、訪談等，但多半是由顧問與主管及團隊成員分別晤談，以探求問題的所在。

## 3.團隊技巧的訓練（team skills training）

係指幫助成員瞭解其個人行為風格的一種訓練或活動，以及學習如何讓自己與他人的風格的一種訓練或活動，以及學習如何讓自己與他人的風格能夠調和，共同創造一種鼓勵共識、坦誠、回饋及承擔風險的氣氛。

## 4.資料回饋（data confrontation）

在資料蒐集及團隊技巧訓練之後，應將所蒐集的資料回饋給團隊成員，同時應給予足夠的時間使成員能交換所獲得的回饋資料。

## 5.行動規劃（action planning）

在資料回饋後，顧問應協助群體來發展特殊的行動方案，以改善團隊績效，此項行動規劃過程能提供團隊成員對變革產生共識的機會，透過持續的過程，在第一次團隊產生會議結束後，應再安排另一次的追蹤會議，以確認

## 6.評論與追蹤（critique and follow-up）

在追蹤會議的效果確認後，顧問應接著舉行評論會議，評論會議的舉行是給予團隊成員提供回饋的機會，使顧問瞭解團隊建立活動過程的缺失，或提出許多不同的觀點，做為改進的參考。

Smither、Houston 和 McIntire 三人，亦提出建立新團隊包含五個階段（1996：322-323；孫本初等編著，1999：166）：

### 1.獲得建立團隊的承諾

在階段中，組織發展的顧問必須幫助成員克服在一起工作的抗拒。此外，亦必須提出有關團隊如何運作的問題，例如團隊成員在一起工作的時間長短的問題。

### 2.建立議程

組織發展顧問應該在團隊建立會議之前，對其團體成員提供有關釐清結構安排與會議目的的議程。議程的項目包括目標團體成員的期望、策略性規劃以及團隊的優勢與劣勢等。

### 3.設定團隊建立的會期

由於處理複雜與敏感性的議題必須花費很長的時間，所以第一次會議通常需

要花費兩天或三天，這個會議應該在工作場所以外進行，以確保參與者能將注意力放在團隊的議題之中，而非分心或彼此勾心鬥角。

#### 4.建立指引

第一項工作是建立指引以及討論團隊會議的目標，在與變革的促進者或顧問熟悉之後，參與者應該檢視議程以及確認團隊首先想從事的議題。

#### 5.保持團隊的兩種運作層次

一旦團隊建立的會議開始後，組織發展的顧問必須幫助成員了解團隊是在兩個層次中運作。在工作層次中，成員是朝向團隊的目標工作，而在過程層次中，他們學習如何作為一個有效的團隊。

學者司徒達賢指出建立團隊在實際運行上，可分為以下兩種方式（司徒達賢，1981：168-171）：

##### 1.本單位診斷會議

主要目的在發掘群體中所存在的一般性問題，藉由大家來提出與問題有關的資料以進行診斷，並決定大致的行動方向，以做為日後矯正行動之參考。這種團隊建立的方式，優點是可以讓大家了解本單位的長處、弱點，以及平日不甚注意的問題領域。然這會議成功的先決條件，仍須靠組織中的氣氛及開放坦誠的態度等。

首先，單位（群體）的直接主管先和顧問專家交換意見，如果雙方都認為，就目前問題來說，建立團隊是一種合宜的革新途徑，該主管就可以進一步探詢全體成員的意見，且簡要說明建立團隊的概念。如果成員反應良好，主管便要求他們在進行會議以前，先深入思考並提出本單位之中所存在的問題，以及這些問題對整體績效所造成的種種影響。

其次，在會議之前，顧問可以與若干員工交談，以初步了解問題之性質，也可以將他們所提出來的問題彼此交換參考。在這項工作完成後，即可進行正式會議，會議時間可由半天到一天不等。

在會議中交換意見的方式有幾種。第一種是整體開會，大家輪流向全體提出他對這些問題的看法；第二種是分組討論，每組五、六人來深入交換觀感，然後每個小組做成結論再集合分別提出；第三種是兩人一組，討論後做成結論再集合互相報告；最後，顧問可以向全體與會者報告他在會前訪談中所聽到的問題，讓大家對這些問題的正確性與普遍性做一檢討。

最後，當所有的看法都充分表達、交換並且確定後，顧問就輔導大家將各種問題依其性質加以分類，例如規劃問題、協調問題、權責劃分問題、人際關係問

題等。接著，大家就開始針對每一個問題，擬定具體的行動計劃，至於具體的行動則在將來才正式進行。

## 2.本單位建立團隊會議

此種方式之團隊建立，重點在培養成員解決其本單位問題之技巧與能力。

首先，顧問先用訪談或問卷的方式來蒐集與單位內問題有關的資料，而蒐集資料的時機最好在單位主管與成員決定支持採取這種組織發展方式以後，而在正式會議開始之前不久。資料的性質隨著此次團隊建立之目的、組織以及成員之特性而定。通常包括領導方式、領導行為、組織目標、決策程序與方式、組織內相互信任的程度、溝通型態、人際關係、團隊正常運行之主要障礙，以及其他與工作有關的技術性問題等。

其次，資料蒐集完畢後即可召開正式的團隊建立會議，會議時間可由一天半至一週，地點最好在平日工作場所以外，俾利減輕成員壓力，同時可避免例行性工作對會議進行之干擾。

再者，在會議中，顧問將他所蒐集與觀察到的資料，依據不同的性質，分門別類地向與會者提出報告，全體成員共同決定這些問題領域的優先順序，並擬定出會議的議程。此時，顧問應該避免扮演教師角色，相對地應協助團隊學習和培養其確認、診斷及解決本身問題的能力，而不僅是對學理及觀念上的認識而已。

最後，會議中，除了由大家深思、分析所列舉的問題之外，最重要的還是決定一套具體的行動方案。此外，對組織效能而言，「問題確認與分析」這個階段十分地重要，才可以避免「第三類型錯誤」(error of the third type)<sup>17</sup>。而為了確保行動方案的執行，以及維持不斷的回饋與修正，必須還要有一系列的會議，才能真正達到團隊建立的目的。

孫本初教授亦指出在團隊的智慧一書中，作者雖指出具有良好的企業文化是團隊建立的基本條件，而欲建立團隊仍須熟悉其確實的步驟，如此成功才是可以預期的<sup>18</sup> (2000)：

---

<sup>17</sup>第三類型錯誤 (error of the third type) 依據 Howard Raiffa 在《決定分析》(Decision Analysis, 1968) 一書中的說法，係指「解決錯誤的問題」，亦即「對於錯誤的問題給予正確的答案」或是「以正確方法解決錯誤的問題」。此外，依其說法，第一類型錯誤指「拒絕真實的虛無假設」；而第二類型錯誤則指「接受錯誤的虛無假設」。一般實務人員常會犯下上述第三種類型錯誤：解決錯誤的問題。Ackoff (1974) 曾指出：「成功的問題解決必須針對正確的問題找出正確的答案；我們失敗與其說是因為解決了一個錯誤的問題，倒不如說是針對正確的問題找到一個錯誤的答案。」，這告訴我們：很多政策分析家所犯的錯誤並不是「解決方案」(藥方)的錯誤，而是「問題建構(把脈)的錯誤」，這種錯誤稱之為「第三類型錯誤」。(吳定，編著，2005：155；丘昌泰，2004：132-133)。

<sup>18</sup>參閱公務人力發展中心，游於藝雙月刊，2000，第二十期，第三版 (網址：<http://www.hrd.gov.tw/index.asp>)。

1. 團隊人數維持在二人至二十五人之間，理想人數最好少於十人，因為大團體在溝通、協調方面都有重重的困難存在，容易阻礙意見的交流，成員間不易全面互動，凝聚力較低，影響真正團隊的形成。

2. 團隊成員的選擇應以工作專長和潛能為重，另外，成員間的工作技巧須能截長補短，不要只考慮到成員的個性契合。有互補的才能，工作所需的資訊、資源都能順利取得，在完成工作時才能得心應手。

3. 建立成員都熟知的方向感和目標，一個優秀的團隊須花費很多時間精力來形成共同的宗旨，對於團隊的目標具有共識，並且能定期的重新檢討。此外，團體成員還必須有能力將方向化為具體的目標。

4. 形成大家都同意的共同的工作方式，每個成員必須完成等量的工作，大家必須同意各人的工作內容、時間進度、所需技巧及共同做決定的方式。

5. 互相支援，共同負責，欲使團隊成員產生此種互信並不容易，但可藉此種方式來檢驗團隊的運作狀況，若成員缺乏此種同舟共濟的情感，則表示共同的目標及工作方式尚未形成。

6. 團隊有時也會遭遇到障礙，例如迷失方向、失去信任感，此時必須撤換召集人解散團隊而重新建立。但若不能成功建立團隊，亦可退而求其次，改走分工明確的工作小組路線，因為工作小組只要每個人把份內的工作做好，就能達到組織目標，比成立團隊的風險低而且破壞力小。

7. 在團隊的領導人或召集人方面，重點則在其態度，他必須追求一平衡點，一方面要指導團隊，做困難的決定；另一方面必須學會放手，讓其他成員自己去做決定並負起責任，且須改掉在層級組織中上命下行，權威命令的領導習慣。

最後，鄭瓊芳亦於碩士論文中整理出團隊建立的步驟，頗值得參考（1999：79-94）：

#### 1. 選擇適當的成員

首先，找出適當的成員並安置他們，即所謂用人（staffing）包括吸引有資格的人員進入組織，並從中選取最佳人選<sup>19</sup>；運用團隊時，成員智力平均亦較適當。

另外，對於團隊人才的網羅，哈琳頓-麥金（D.Harrington-Mackin）則認為可能的話，團隊成員最好為志願者所組成（D.Harrington-Mackin,1994；齊若蘭 譯，1995：27）。

---

<sup>19</sup> 優秀成員必須具備下列三項條件：(1) 具備必要的技巧與能力：包括艱深的專門技巧與一些受訪者並未明確定義的技能，例如「能正確思考」(2) 有強烈的貢獻慾望：每個人都努力貢獻是非常重要的事，當團隊成員都盡力貢獻時，團隊就會有截然不同的表現 (3) 有融洽合作的能力：在於與人合作的「能力」，亦即將焦點放在議題而非立場上、能夠不藏私的分享資訊、沒有預存立場的傾聽其他成員的意見、還能幫助別人將能力發揮到極致（思穎 譯，1996：69-71）。

## 2.相關的訓練與活動

有了適當的成員之後，再來，便須進行與團體活動相關的訓練課程，使原本由一羣人組成的團體轉變為真正的團隊。R.B.Maddux 即言訓練有素的員工是最能提高工作效率的團隊成員，因為經過良好訓練的員工，一定會很有信心地全力奉獻自己的能力，因為他們瞭解支援團隊中其他成員的重要性（Robert B. Maddux,1988；文林 譯，1993：78）。訓練課程須針對組織的類型與需求，由顧問或這方面的專業技術人員設計相關的訓練課程，使組織成員更能快速的進入狀況，至於訓練過程，如圖 2-3（陳惠民等合著，1998：156-165）：

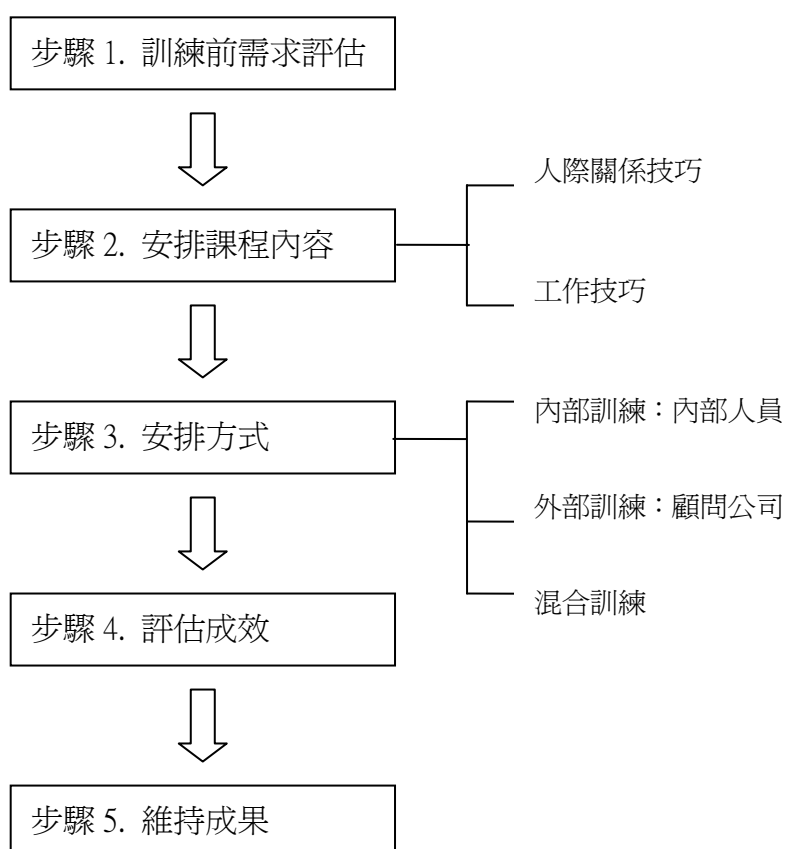


圖 2-3 教育訓練圖

資料來源：陳惠民等合著，1998：157。

目前，在美國企業界有一種已實行一段時間的教育訓練，稱為體驗式教學<sup>20</sup>，

<sup>20</sup> 「體驗式教學」係指一個人直接透過體驗而建構知識、獲得技能和提升自我價值的歷程。教育大師杜威（John Dewey）有一句名言「從做中學」（learning by doing），他認為在個人成長的過程中，欲產生學習或行為上的改變，需強調「直接的經驗」（direct experience），直接、具體的實際經驗才是真正學習的過程（徐正芳，2005：5）。



目的在「從做中學」(learning by doing)，對於團隊建立的效果相當卓著，由學員參與一系列的活動，例如：攀岩、泛舟、登山、露營等活動，然後帶領他們分析所經歷的體驗，使他們從中獲得一些知識和領悟，並且能將這些知識和領悟應用於日常生活及工作上。

體驗式教學或訓練是一種主動學習，給予學員一種實際或模擬的經驗，以互動學習的方式取代單向的教學，包含探索教育、戶外訓練等，藉由體驗學習之方法提供有目的之主動學習機會，透過真實之情境，經由個人與團隊互動學習，及在活動參與中之反思內省與分享，來增強個人成長與組織互動運作及應變能力（徐正芳，2005：6）。

體驗式教學對於團隊建立的效果，現在被用來發展團隊合作與團隊技巧上，例如人際溝通、信任、領導能力、問題解決及如何與他人工作的更有效率等。另外，由於大多數非營利組織的規模通常較小，是蠻適合這種體驗式的教學活動，此種體驗式團隊活動，亦漸漸被視為建立高績效團隊的有效方法之一。

### 3. 團隊會議

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

結構完善的會議應該是（王青編著，2004：103-115）：

- (1) 有人引導、主持或從旁支持。
- (2) 時間一到，立即開會。（開會免不了有人遲到，如果你堅持全體成員到齊後才開會，等於是在鼓勵與會者不守時，甚至是變相懲罰準時出席者。）
- (3) 專心討論，不偏離主題。
- (4) 設立清楚的目的或者議題。（團隊會議能否成功的秘訣，在於團隊會議的目標是否清楚，團隊成員是否清楚瞭解會議的目的。）
- (5) 會議過程應該要獲得眾人的同意。
- (6) 控制開會時間，通常最長不超過九十分鐘。
- (7) 事前做好完善準備。（會前準備：設置目標、選擇參加者、計畫議程、提前分發議程和相關資料、在會議前向參加者諮詢、安排時間和地點等。）

- (8) 所有討論議題盡量達成共識。(共識代表團隊成員有責任共同完成這個決定)
- (9) 只討論與主題相關的事情。
- (10) 插嘴或打斷他人發言的次數越少越好。
- (11) 所有與會成員群策群力。(鼓勵問題解決，鼓勵批判性思維和建設性的不同意見。)
- (12) 每隔一段時間就把會議結論做個總結。
- (13) 仔細傾聽發言內容。(鼓勵團隊成員表達不同的觀點，及批判性地評價各種觀點。)
- (14) 準時散會。
- (15) 會後立刻公佈書面的會議結果或者未來的行動。(應該在會後寫出一個簡單的備忘錄，總結討論和決定，以及每一個與會者承諾會議後要做的事情，用最後五分鐘簡單描述會議過程，對於將來的會議是有價值的，可以學習經驗，總結教訓。)

在《團隊高績效》一書中，作者認為有效會議依賴（彭懷真，1998：72）：

- (1) 目的清楚，議題不多。
- (2) 會前有資料。
- (3) 時間不長。
- (4) 人人言簡意賅，掌握重點。
- (5) 主席立場中立，又能帶動討論。

另外，作者亦提出「團隊公約」一詞，同意在《團隊出擊》一書中的建議：「第一次會議應該討論出團隊會議的議程架構，往後就以此為地圖，按圖索驥。」大家先討論遊戲規則，就容易依照規則進行遊戲。在第一次，最好討論出「團隊心理公約」，把日後如何聚集、聚集時的分工情形、對遲到早退要不要定罰則等，以自然誠懇的態度先做約定，期待大家在未來會議時能有些默契（參彭懷真，前揭書，76）。

### （三）團隊建立之成功條件

Marvin R.Weisbord 認為，團隊建立的成功必須仰賴下列四種條件（Weisbord,1987:284；引自孫本初、吳復新、夏學理、許道然編著，1999：162-164）：

- 1.互依性：團隊運作最重要的問題是每一個人都有利益關係，易言之，團隊

合作對未來的成功願景，並非意識型態的表述或是某些人爲其利益而參與組織的運作。

2. 領導精神：領導階層需要有冒險、創新的精神才能大幅度的改善組織績效。
3. 參與決策制訂的工作：所有成員同意參與建立團隊的決策。
4. 平等的影響力：每一個團隊的組成份子都有影響議程設定的機會。

另外，學者 Cecil Bell, Jr 與 James Rosenzweig 在對某市政府機構實施團隊建立講習會後，歸納出以下八項團隊建立成功的條件（1978：392；引自吳定，1998：174）：

1. 由適當的人員一起參加。
2. 必須有一大段不被打擾的時間。
3. 處理高度優先的問題或機會。
4. 問題或機會係由參加人員所確認者
5. 問題必須是結構化的
6. 問題有可能找出實際的解決辦法與行動計畫。
7. 實際解決辦法與行動方案會被熱忱的執行。
8. 行動方案可被追蹤評估，以瞭解實際結果與預期結果的差距。

Harrison 與 Nicholson 在嘗試團隊建立的過程中，提出若使團隊建立成功，則要避開以下十個陷阱（孫本初等編著，1999：167-168）：

1. 剛著手於團隊建立，可能會缺乏關鍵人物的同意。
2. 建立團隊只實施短期的團隊訓練或是想要求得快速的處方。
3. 有好的計畫，但是卻不採取行動。
4. 組織發展的顧問無法獲得員工對團隊建立的信任承諾。
5. 團隊建立會有賓主盡歡的月暈效應。
6. 建立控制機制而非賦予授能。
7. 所謂的團隊合作僅僅只是在會議進行中。
8. 指揮員工，而非讓其自由發揮。
9. 成員過度的參與將導致團隊建立的疲乏。

10.在團隊中如何使得個別成員都能獲取他們應有的回饋。

國內學者司徒達賢亦指出影響團隊建立成敗之因素，可藉由下列諸點來討論：人的因素、與當前問題之關聯性、時機，以及團隊在自我改革決策上所享有的自由度等，茲分述如下（1981：172-174）：

#### 1.人的因素

團隊領導者和上級是否全力支持，以及全體成員是否熱心參與，皆都會影響到建立團隊之工作成敗。此外，在建立團隊的過程中，需要一位外界的專家來指導，其具有豐富的經驗，且由於係外來者而非組織成員，較能從客觀而超然的立場來引導整個改變過程之進行，因而減少個人因素所造成的副作用。

#### 2.時機

與所有組織革新策略一樣，建立團隊的工作如果能選在組織成員已體認到潛在危機存在而易於「解凍<sup>21</sup>」（unfreezing）時，效果會較好。因為在這個時候，大家的改革意願與決心都比較強，高階管理者或是革新的策動者如果能善用危機，則改革成功的機會必然大增。此外，外來顧問（或訓練者、輔導者）事先準備的時間，如果足夠充裕，即有能力去蒐集資料、了解組織，設計出適合組織的建立團隊方式。

#### 3.團隊在改革決策上所享之自由度

如果團隊在改革決策上的主動<sup>22</sup>成分較大，則建立團隊的成果也就較大。當團隊能自由判斷選擇，而且對各種限制條件又都能了解時，整個建立團隊之過程會變得更符合實際，且易於成功。

#### 4.與當前問題之關聯性

建立團隊和其他組織革新的方法一樣，絕非萬靈丹。因此，它是否成功取決於是否能對症下藥。如前所述，如果組織中所面臨之問題是技術性的、或與組織結構有關的、或僅為兩個人之間相處的人際關係問題時，建立團隊就不是一個適用的途徑。

#### 5.其它因素

---

<sup>21</sup> 「解凍」（unfreezing）為 Kurt Lewin 的系統變革模式中的一個步驟，模式中包含解凍（unfreezing）、移動（moving）及再結凍（refreezing）等三步驟，而「解凍」此步驟包含淨化感情的作用，以減少組織變革的阻力；或尋求一些刺激性的主題或事件，使組織成員察覺到變革的需求及獲得所需的資訊，以配合尋求解決之道。此外，組織可透過創造誘因及準備變革之方式著手進行，例如打破墨守成規的現象、引起內疚與焦慮及創造心理上的安全感等（孫本初、吳復新、夏學理、許道然編著，1999：21-22）。

<sup>22</sup> 所謂「決策上的主動」係指團隊成員有充分自由，來自行判斷與決定各種改革的可能性，同時也能清楚地了解外在環境（包括團隊所擬服務之對象、更高層次之目標、其他協力單位等）所加諸之限制。

除以上因素外，下列的原因也會減弱它的效果：

- (1) 團隊的主管人員認為自己已經很了解建立團隊的意義，因而在倉促中就進行建立團隊的工作，使得缺乏事先準備與資料蒐集。
- (2) 主管人員企圖利用建立團隊來達到自己或上級的自的，例如人事調動。
- (3) 成員之安全感普遍低，使得大家無法或不敢公開談論與解決群體中隱藏的深層問題。
- (4) 企圖以建立團隊之方式來取代理人員的職責。亦即，一遇到問題，就推給團隊來解決，免除管理人員之責任。
- (5) 主持建立團隊的顧問或輔導員在行動目標上與團隊成員不一致。例如輔導員想超越與工作直接有關的事項，更深入的討論人際關係的問題，但成員卻不想觸及此敏感的方面，因而產生之抗拒感，即會降低整體的效果。

## 伍、高績效團隊

French 與 Bell (1995) 兩人認為一個有效率的團隊必須具備下列的特徵：

- (一) 明確的目的：有被大家認同與接受的願景、任務、目標或任務以及行動規劃。
- (二) 非正式化：非正式、舒適以隨意不拘。
- (三) 參與：更多的討論，並鼓勵每一個成員的參與。
- (四) 傾聽：成員運用有效的傾聽技術如質疑、釋義與概要說明。
- (五) 允許公開不同意見：團隊在不同意見中才能獲得開展，而不去避免或掩飾或者壓抑衝突的產生。
- (六) 決策的共識：經由完全的討論、避免用投票來達成實質上的共識。
- (七) 公開的討論：立法程序、很少隱密性的議程。
- (八) 明確的角色與工作任務：明確的期望與工作分工。
- (九) 分享式的領導：有一個正式的領導者，但每一個人分享有效率的領導行為。
- (十) 外在關係：團隊注意發展外在的關係、資源與信用。
- (十一) 形式的多元化：團隊具有廣泛的團隊過程與工作技巧。

(十二) 自我評估：團隊會週期性檢驗它如何運作的情形。

如何建立高績效團隊，學者 Blanchard (1996：34-37) 等人認為，建立一個高績效團隊必須具備『PERFORM』等七項特質 (孫本初編著，2001：526-527)，茲分述如下：

(一) 對於組織目標與價值具有共識 (Purposes and Value)(P)：

塑造共同願景，使成員對團隊工作及其重要性有深切體認，並清楚地瞭解在執行願景的過程中，其所應扮演的角色。

(二) 授能(Empowerment)(E)：

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

(三) 良好的工作關係及溝通 (Relationships and Communication) (R)：

團隊運用開誠布公的溝通方式，深度對話、傾聽與討論，皆是溝通與建立良好工作關係中非常重要的技巧，促進團隊提供真誠的回饋及相互諒解。此外，所有的資訊開放給成員以利有效的決策，不同的意見與觀點受到肯定，具備信任與接受的氣氛，因而使得凝聚力自然提高。

(四) 彈性(Flexibility)(F)

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

(五) 追求最適的生產力(Optimal Productivity)(O)

鼓勵參與及創造，培養穩健的技能，創造高標準和高品質的產品，有效決策並解決問題，因此，高標準和高品質的產品或勞動力是高績效團隊的一致心願，如果團隊的成員都能熟悉解決問題的方法，並且能有效率地達成目標，那麼要達成高績效的團隊是指日可待的。

(六) 肯定與獎賞(Recognition and Appreciation)(R)

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

有明顯關係。

#### (七) 高度的士氣(Morale)(M)

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

學者 Fisher 與 Thomas 亦提出七項世界級領導者達成特別成果之實際成法，此七項作法對於達成真正的夢幻團隊都是必要的，且可成功地適用於任何團隊之建立（1997：37-40；張麗君，2002：29-30）。

##### (一) 承諾一個清晰的使命：

使命應是高度顯而易見的，真正夢幻團隊之核心就是所有的團隊成員都能清楚地瞭解團隊為何存在，且對使命出自內心的承諾。

##### (二) 相互支持、尊重及鼓勵：

夢幻團隊各階層的成員彼此鼓勵與支持，不會有敵對的狀態產生。

##### (三) 清楚的角色界定：

團隊成功需要廣泛不同的技能、知識、價值與觀點之結合，故應以個人之能力而清楚地定義角色，並列出“誰做什麼”，尊重並接受異質性，且樂於調整及修正角色，創造所有成員一同工作之無比力量及綜效。

##### (四) 雙贏的合作：

合作應被定義為一種態度，例如：我可以為你做什麼？你的需求是什麼？我如何能幫你？亦即達到“人人為我，我為人人”之境界，以朝向共同使命之系統思考型態，而使成員真正結合在一起。

##### (五) 成員必須具備技術、人際關係及團隊的能力，而且必須承諾將每個人最優秀的部分，儘其所能的扮演好個自的角色，努力工作，專注原則，並且積極的追求個人的進步與成長。

##### (六) 授能的溝通：

成員對於任何問題都能彼此對談，自由分享所有的資訊，溝通的回應是迅速且無防禦性，並且清楚地界定執行工作時之權限。

##### (七) 勝利的觀點：

團隊要期待獲得勝利或完成使命，此種獲勝的期待會創造信心、專注力及高度之激勵。

在《團隊高績效》一書中，作著彭懷真先生，以績效（performance）的十一

個字母為首，整理出十一個英文單字，希望傳達團隊高績效的核心意義（1998：12-13）：

- （一）P（purpose）：確定團隊的組成「目的」。
- （二）E（empowerment）：團隊能「增加」每個人的能力，並使團隊的力量更擴展。
- （三）R（relationship）：重視成員間的「關係」。
- （四）F（friendly）：每位成員都「友善」。
- （五）O（opportunity）：由於大家的合作能創造更多的「機會」。
- （六）M（morale）：大家的「士氣」高昂。
- （七）R（recognition）：對任務對彼此都有充足的「認知」。
- （八）A（appreciate）：常常「欣賞」和「讚美」。
- （九）N（negotiation）：保持「妥協」的可能性。
- （十）C（communication）：更多更有效的「溝通」。
- （十一）E（effectiveness）：做出棒又好的成果。

在《高效率團隊：實務操演手冊》一書中，指出建立一個高效能團隊所應做到的領域，茲分述如下（陳惠民等合著，1998：7-8）：

- （一）上下齊心－高階主管的支持：高階主管的支持，對於團隊的建立，有著莫大的影響。
- （二）編織未來－建立共同願景：強調共同願景的重要性，並提出實際可達成的做法－SMART 團隊目標，分述如下：
  - 1.獨特性（Specific）：團隊目標必須是特殊而具獨特性的，才能掌握競爭優勢。
  - 2.可衡量性（Measurable）：團隊目標應該是可以衡量的、具體的，才能有效控制過程和步驟。
  - 3.可達成性（Attainable）：團隊目標必須是可以達成與實現的。
  - 4.相關性（Relevant）：團隊目標應和團隊及組織整體的共同願景密切相關。
  - 5.有時間性（Time frame）：團隊目標應有適當的時間性去完成。



- (三) 築夢踏實－策略的運用：建立高效率團隊的策略可從權力的授與、資源的分配及團隊導入等三種方式來建立。
- (四) 營造氣氛－培養團隊文化：團隊文化會使該團隊不同於其他團隊，同時，由團隊的文化中可以看出團隊成員對團隊的看法，在團隊中應如何處事，如何表現等。
- (五) 搭一座橋－凝聚團隊共識：利用團隊中的人際溝通及開會技巧來達到共識，增進團隊的凝聚力。
- (六) 鼓舞士氣－給予團隊激勵：利用有形與無形的報酬系統來激勵團隊。
- (七) 變革創新－帶動團隊學習：團隊最大的價值在於團隊的學習，透過團隊運作來改變心智模式，以系統式的思考來面對問題。

#### 第四節 團隊策略運用於非營利組織

全球自1970年代開始，便出現了非營利組織的結社風潮，各地區的人民爲了因應變遷的局勢，紛紛地朝向結合民間資源，成立非營利組織的方向，來取代、填補國家的角色，也使得第三部門愈來愈受到重視，形成政府、企業與非營利組織相互獨立的新結構（Salamon，1994；顧忠華，2005：121-122）。我國自解嚴以來，由於人民團體法規的訂定再加上社會多元化的發展，使得非營利組織的成立可說是蓬勃發展，其活動包括社會服務、政策倡導、教育文化、工商發展與醫療衛生等多項範疇。非營利組織以具有公共服務使命，積極促進社會福祉，不以營利爲目的之公益法人組織爲定位，由於其具有強烈使命感，成員組織特性又與一般的公、私部門不太相同，因此，如何發揮其社會功能、完成使命目標及維繫其運作績效，乃成爲非營利組織重要之管理課題（孫本初，2005：272）。

瞭解非營利組織特性後，再與先前所述之團隊相關議題、團隊建立成功條件、特色及高績效團隊相互比較，可知，團隊策略運用於非營利組織時，須注意下列事項（曾介宏，1997：70-81；孫本初，2001：523-531；陳保緒，2003：202-203；江明修，1994：69-82）：

##### 一、組織使命（organization mission）

Drucker（1990：3-8）認爲成功的非營利組織並非完全依賴領導者的個人秀，而是因爲領導者能善用「使命」，以獲取成員的認同與奉獻。根據美國獨立部門（Independent Sector，由全美非營利組織和主要基金會所共同組成）的一項調查顯示，要成爲卓越的非營利機構，最首要條件是要有「清楚的使命感，以便上至董事會下至全體員工都能據以凝聚共識，全力投入。」清楚的使命感是建構長期

策略的基礎，它為機構成員指引工作的方向，使整個機構能形成一體，朝向共同目標前進，可說是組織成長演化的原動力(Dr. James P. Gelatt,1992；張譽騰等 譯，2001：26-27)。

另外，使命如同願景一般，是長久的、神聖的，當使命轉化為具體行動時，組織的生命力亦隨之昇華。成功的使命具有三個要素：機會（opportunities）、勝任感（competence）與承諾感（commitment）。此外，使命要能落實於行動則有賴於具體、正確、簡短清楚地陳述且易於了解，並成為成員感受與認同的最重要的部分，才是組織行動力的保證。

Blanchard 等人所提出之高績效團隊，其中的一個特質便是團隊成員對於組織目標與價值具有共識，即是要將共同的願景和個人願景相結合。當人們真正共有願景時，這個共同的願望便會將他們緊緊結合起來。共同願景會喚起人們的希望，特別是內生的共同願景。共同願景會改變成員與組織間的關係，它不再是「他們的組織」而是「我們組織」。共同願景是使互不信任的人一起工作的第一步，它產生一體感。

心理學家 Abraham Maslow 晚年從事於傑出團隊的研究，發現它們最顯著的特徵是具有共同願景與目的。Maslow 觀察到，在特別出色的團隊中，任務與本身已無法分開；或者應該說，當個人強烈認同這個任務時，定義這個人真正的自我，必須將他的任務包含在內（Peter M. Senge,1990；郭進隆 譯，1994：308-311）。

綜上述，非營利組織在經營團隊時，領導者應思考如何將使命亦即願景融入每位成員的心中，因為共同願景是團隊成功的第一步。另外，管理大師 Drucker 在其著作《新現實》（New Realities）一書中，亦說共同目標與價值觀是非常重要的。沒有這些，「就無法成為組織，只不過是群烏合之眾」，可見清晰的目標與使命，是鑑別團隊或是烏合之眾的判斷標準（Dr. James P. Gelatt,1992；張譽騰等 譯，2001：206）。

## 二、組織結構（organization Structure）

對於團隊建立而言，傳統金字塔式組織無法應用於團隊之流程，相較是跨功能團隊及以扁平、簡化及回應性的結構，勢必取代傳統組織疊床架屋之結構。現今的非營利組織，通常由於資源、經費有限，採行彈性的結構，如扁平式之專案型組織，以利決策與行動的快速運作，此為其與其他部門的最基本的不同。此種結構特性與團隊的基本假定相結合，亦是組織革新成功與否的關鍵所在。

另外，當非營利組織愈形龐大與複雜時，也如同其他部門亦會走向官僚科層的組織結構型態，此時，若能運用彈性的組織結構，並建立一套資訊網絡、人力資源發展系統與規劃體系，使組織有效地運作，並能與組織服務對象進行充分的互動，將更有利於團隊的運作與發展。

最後，非營利組織最重要的關鍵，就是要將適當的人放在正確的位置上（Wolf,1990:59），達到人力資源之最佳配置狀態。

### 三、組織文化（organization culture）

組織文化是整體成員的思想、行為和組織制度、歷史等因素，長久不斷地相互影響、交織而成的複雜網絡。一般而言，組織文化被認為是組織重振活力與希望的源頭；或是視為能使成員及領導者明瞭自己在組織的角色定位，以對組織動態運作做合理解釋；或是被視為領導者塑造成員的承諾感及組織遠景的媒介（江明修，1994：14-15）。此外，組織文化會直接或間接影響組織成員面對問題時所採取的知覺、思考及感覺的方法，也導致其行為或行動的最後選擇。「團隊建立過程最重要的環境決定因素，將是組織文化」（Dale&Cooper,1992:123）；因此，團隊式組織若無團隊文化，則團隊及其成員將無所適從，其必將面臨失敗。團隊式組織文化的本質表現在團結合作的信任氣氛，包含四種成分：

- 1.誠實（honesty）：正直、無欺、不誇飾。
- 2.開放性（openness）：共享的意願，對資訊、不同觀點及想法有接納能力。
- 3.一致性（consistency）：可預見的行為及反應。
- 4.尊重（respect）：以尊嚴及公平對待人們。

孫本初教授認為透過團隊概念，經由授能、參與和共享等方式，激發個人潛能同時具備多樣化的技能，個人潛能再透過團隊關係的協調與整合，產生綜效（Synergy）的效果，真正達成效能與效率之目標。Dyer 提及，許多致力於團隊建立領域的專家認為除非團隊合作及團隊工作的運用能成為組織基本文化的一部分，否則團隊建立努力的影響力將是有限的（1995:151；張麗君，2002：36）。因此，團隊策略應用於非營利組織時，除了須型塑成員對組織之承諾，使團隊概念融入組織文化，成為一種信念、價值與規範，另外，文化因素能否配合轉變，將是組織施行團隊策略能否成功的關鍵因素（孫本初、呂育誠，1996：168-170）。

因此，組織文化應用在團隊策略上則為團隊文化，營造良好的團隊文化將有助於下列事項（陳惠民等合著，1998：80-81）：

#### 1.有助於成員角色的辨別

它能界定團隊成員角色的界限，使團隊成員能自覺其身分，認定自我。

#### 2.使成員的行為更容易預測

有些團隊文化的形成能幫助團隊預期成員的行為，並加速成員彼此間的了解，以便在需要或意見不合時，能有效地控制並做適當的處理。

#### 3.使團隊產生高度的向心力

團隊文化提供成員言行的標準，像黏著劑般地將團隊凝聚起來，因為團隊文化是大家均接受的共識和意念，成員行為自然而然會表現出團隊特有的價值和高度的一致性，使得團隊在決策或執行上較易達成共識，有助於團隊的團結與壯大。

#### 4.能減少成員間的人際衝突

團隊文化是所有成員皆認同的行為依據，因此能減少人際間的摩擦、降低衝突，以便有效完成的工作。

### 四、領導（leadership）

隨著組織層級的扁平化，中層管理者會大量消化或縮編，此種組織結構的重組，使得管理者必須學習適應新環境，以團隊成員自居來思考及行動，同時必須學習團隊領導及促動團隊的新技能；再者，領導者或管理者必須重新體認團隊運作之重要性，管理者角色的變化是由組織的監督者（supervisors）變成團隊的領導者（team leaders），並且扮演團隊合作的促動者（facilitators）。管理一個非營利組織進入公元二〇〇〇年，身為高效能經理人的任務之一，便是灌輸團隊合作的觀念，非營利組織的執行長要灌輸成員對團隊合作的熱情，不只是員工之間的團隊合作，尚包括員工與志工之間的合作（張譽騰，2001：231-232）。

另外，對於非營利組織的領導者而言，由於須面對三種工作認同各異的團體：志工、受薪職員及專業人員，因此，應選擇不同的方式及領導重點。至於非營利組織的領導階層之主要職責，可分為內部及外部的管理功能，茲分述如下（孫本初，2005：285）：

#### 1.內部功能

維繫機構的永續經營，保持機構內部的穩定與和諧，並給予管理者支持和指導。

#### 2.外部功能

擔負機構與社會交易的媒介角色，以確保外部資源持續不斷地流入；吸收外界有用的資訊，適時指導組織做出各項調整措施以因應環境變動；緩衝外來的衝擊並有效維護組織的完整，消除疑懼、凝聚向心力；抵減外在環境對機構的各種限制，爭取機構最大的利益。

若從領導者本身對組織變革功能的認知角度來探討，領導功能在理論上必須能兼顧以下各個特質（Power，1993：104-109；孫本初，2005：284-285）：

#### 1.是領導而非管理（Lead But Not Manage）

社會服務工作的性質較為零散、繁複，須特別注重工作進度、品質的自我控

制和完整性；另一方面，組織成員的工作誘因各異，所以領導者應專注在部屬工作情緒的支持、適時的獎勵回饋、協助解決問題，使人員以工作上的成就為傲。而在組織的整體運作方面，必須掌握各部門、各工作單位間的協同互依關係，指明各項工作的程序與要點，並對工作流程進行檢討、簡化。

## 2.以自己為革新的發動者，從自身做起

領導者須以身作則，且能掌握現狀，知道哪些是現在做得好而且可以控制的部分，要廣納意見，知道哪些是員工覺得最需要改變的；要設定目標，確立組織應改弦更張之處並予以說明。

## 3.點出變革的焦點和需求

非營利組織的變革基本上有三種型態：一種是組織隨著生命週期而必須面對不同的結構性問題，此時如何把握先機、因應環境便成為重點；二種是當組織面臨轉型的瓶頸時，如何壯士斷腕、即知即行成為重點所在；三種是如果變革及組織根本之行事風格、價值信念或服務目標有所更動時，如何重塑組織文化的特色便成為重點所在。

## 4.不但要看結果還要重視過程

領導者若在經營績效的壓力下，只問結果而忽略過程，使得變革過程產生不必要的障礙與困擾，所以領導者須特別注意培養部屬對組織改造的正確認識，並適時出面澄清傳言和誤解。

## 5.創造變革環境

任何的組織變革都會帶來成員的不安全感，深怕既得利益蒙受損失，更害怕引起衝突爭執。所以領導者必須適時化解這種認知障礙，從感情上予以肯定、從實益上說明互蒙其利的最終結果，更可以透過共同討論、開放參與的方式，誘導部屬自行發動變革。

團隊策略運用於非營利組織而言，應如同交響樂團，每一個人彼此具有特殊之專長與責任，在演奏時盡可能展現自我能力與特長外，同時必須維持每一樂器的和諧關係，最後形成完整而壯觀的樂章。在此種觀點下，團隊中管理者之角色將不再僅是金字塔上層的指揮者，而是更融入團隊運作中，扮演「幕後策劃者」、「嚮導」、「導師」的角色（Master,1992:11-12）。

承上述，轉換型領導<sup>23</sup>方式，其領導者特質具有創造前瞻遠景、啟發自覺意

---

<sup>23</sup> 轉換型領導（Transformation leadership）一詞最早出現在 J.Burns 一九七八年所著〈領導〉（Leadership）一書，他認為領導是一種領導者與部屬之間相互影響關係的演進過程，透過此一歷程，領導者與部屬的工作動機與合作道德得以提升，透過人際互動得以促進組織社會系統的改變、組織體制的變革。轉換型領導源自於魅力領導（Charismatic leadership）與交易領導（Transactional leadership）兩種理論，因此，可說是上述二者理論之結合（張潤書，1998：

識、掌握人性需求、鼓舞學習動機、樹立個人價值及樂在工作等，是一種能夠結合組織成員共同需求與願望的組織變革過程，透過領導的作用，建立起人員對組織目標的共識與承諾（張潤書，1998：428）。這種領導方式，正是學者 Blanchard 認為高績效團隊所應具備的特質之一。

## 五、高層人員間的互動與支持

在一個運作良好的非營利組織中，除了需具備強而有力的後援性質的董（理）事會（boards）外，尚需執行長或秘書長（chief executive office）擔負著決策之規劃與方案之執行等責任。因此，雙方之間良善的互動關係，顯得格外的重要。團隊策略運用於非營利組織若能驟效，係建立於董（理）事會與執行長（秘書長）間彼此互信自重的關係，以及董（理）會對執行長或秘書長的充分授權之程度。因此，如何建立和諧、共同參與的互動關係，則是董（理）會所必須面對的重要課題（江明修，1994：76-77）。

此外，組織任何一項變革策略皆需要有高層人員的支持與投入，高層人員的支持與投入將是影響任何管理制度的引進與實施之成敗的關鍵因素，因為任何一項措施，皆須高層人員的承諾與支持。一般而言，高層人員對於團隊的支援，可分為有形與無形兩部分，茲分述如下（陳惠民等合著，1998：58）：

### 1.有形部分

高層人員可以參與團隊的討論，協助建立共同願景及目標，另外，也可以充分授權給團隊，並提供充足的人力與金錢預算，來支援團隊。

### 2.無形部分

高層人員應全力支持團隊的正確決策，並且秉持容錯、鼓勵的態度，引導團隊不斷地學習、創新。另外，對於表現優異的團隊，可在組織中公開地表揚，以作為其他團隊的模範。

再者，樹立一個可達成的願景（vision），並在一個開放且具信任感的組織氣候下，順利地傳遞給每一個組織成員，積極地提供每一個組織成員用以達成願景所需之資源、時間及訓練等（孫本初，2001：112-113）。

## 六、技能與訓練（skill & training）

技能是有助於工作績效的提高、縮短問題解決的時間、減少團隊合作過程產生的技術壓力、以及擴大接近資訊的範圍及增加吸收速度。Zenger 等四人（1993）即以建立團隊環境的觀點，認為建立團隊環境要做到的是，讓組織每個人都擁有一套新的技能。技能訓練是讓大家做好準備，利用實用的工具和技術，使團隊觀念和價值觀，在工作上發生效用。

在非營利組織中，人員可分為專職人員與志工，談到技能與訓練，茲分述如下：

### 1.專職人員

由於非營利組織礙於經費有限、組織規模小，若辦理人員培訓計畫恐怕不符合規模經濟<sup>24</sup>概念，因此，可以考慮藉由「非營利組織資源整合中心<sup>25</sup>」的觀念，結合其他性質類似的組織，共同舉辦人員的培訓計畫，或是定期舉辦專業工作者的經驗交流。透過實務上的智慧與經驗，有效累積與整理，其內容可能比外國的經營方法更富本土實用價值。

### 2.志工

可分為職前訓練與在職訓練，所謂職前訓練又稱導引訓練，通常志工在被招募入非營利組織後，由於對組織環境並不熟悉，因此，舉辦一個歡迎茶會，這對志工而言是很重要的，透過溫馨的歡迎會，與成員間彼此交流認識，如此對組織即有一種歸屬感，藉以滿足志工在組織中所追求心理狀態：社會需求、自尊需求以及自我實現的需求；另外，亦可讓其知道自己在團隊中所扮演的角色。接下來便是在職訓練，亦即技術上的訓練，對於資深志工而言，在職訓練或再教育，除了專業知能的更新與強化外，在工作精神的調整與振作上，也會發生一定的作用。因為資深志工若在觀念上或專業上落伍，就逐漸難以融入組織，可能會令組織失去一部分的資源和服務對象。

此外，除了訓練所要使用的技術外，尚要進一步來從事志工發展，亦即對他未來的發展及相關的領域給予引導，如人際關係的課程可能與志工的工作沒直接的關係，但對他的做人處事上有很大的助益，如果你所教的東西能符合他的需要，他就有很強的學習欲望。最後，在志工服務的過程中，也要幫助他不斷地學習、成長，資深人員可以隨時提醒他們注意別人的經驗，或在會議時研討別人的做事方式，不僅讓他們自己觀察，資深人員也要引導他們觀察，使他們能在工作中不斷的學習（司徒達賢，1999：208-209；司徒達賢等著，1997：201-202）。

承上述，不論技能或訓練，在團隊策略的應用上，建立「團隊學習」即在增加上述之能力，所謂「團隊學習」（Team Learning）依據 Peter M. Senge 之定義為發展團隊成員集體合作及實現共同目標能力之過程，在這個過程中，即是要將共同願景和個人願景相結合，學者 Blanchard 等人所提出之高績效團隊，即可在此運用。

---

<sup>24</sup> 規模經濟（economies of scale）係指廠商的長期平均成本，隨著產量增加而下降的現象（張清溪等著，2004：259）。

<sup>25</sup> 「非營利組織資源整合中心」係指特定組織間的合作，亦即藉由為數眾多的同類型組織設立一個資源整合中心或類似聯誼會，目的在掌握外界的資訊、共同進行人員培訓及使命宣導等，透過這個資訊交流中心，可以交換書報期刊、交換對未來環境趨勢的看法、引進國外先進的觀念或合作的機會，亦可做為工作人員交換工作心得的管道，並將這種工作心得的交流，視為員工成長的一種途徑（司徒達賢，1999：118）。

對於非營利組織而言，在面對外在環境的變化下，組織在今日尤其迫切需要團隊學習，無論是管理團隊、產品開發團隊、跨機能的工作小組或工作團隊等，團隊漸漸地成爲最關鍵的學習單位，一個彼此需要他人行動的一群人，透過學習可將所得到的共識化爲行動，甚至可將這種團隊學習技巧向別的團隊推廣，進而建立起整個組織一起學習的風氣與標準。

團隊是學習的最佳單位，以國內非營利組織來說，由於有些規模不是很大，若能運用團隊的策略，相信對組織績效將能有所助益。最後，團隊學習的修練像任何的修練一樣，都需練習。這正是現代組織所缺乏的。試想一個從不排演的交響樂團，將如何演出？一個從不練習的球隊，將如何出賽？同樣的，任何團隊的學習過程，都是透過不斷的練習與演出（Peter M. Senge,1990；郭進隆 譯，1994：348-353）。

在技能與訓練方面，於團隊策略的應用上，建立「團隊學習」即在增加上述之能力。

## 七、溝通管道

組織中管理階層欲激勵與影響他人，控制與修正行爲，都要借助於溝通的技巧，誠如賽門（H.A.Simon）所說：「沒有溝通即無組織可言」（1957：154；引自吳瓊恩，2002：503）。在團隊運作下，成員彼此之間更需要溝通，如圖 2-4<sup>26</sup>。

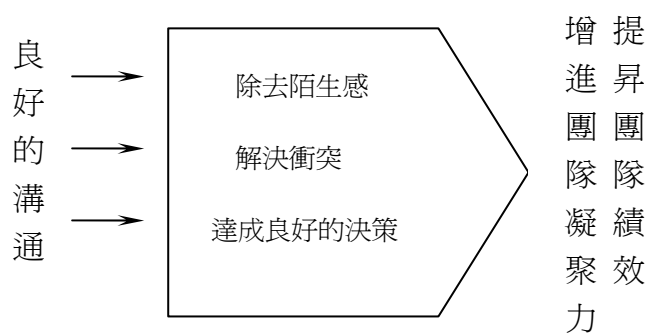


圖 2-4 溝通好處

資料來源：陳惠民等合著，1998：101。

學者 Blanchard 等人所提出之高績效團隊中，其中曾述及良好工作關係及溝通，團隊運用開誠布公的溝通方式，深度對話、傾聽與討論，皆有助於團隊之運

<sup>26</sup> 參閱《高效率團隊：實務操演手冊》，陳惠民等合著，頁 101。



作。因此，在團隊策略運用之同時，非營利組織應開闢團隊之溝通管道，並加以強化，允許公開的不同意見，傾聽成員之聲音，如此，才可避免因協同一致下，所造成組織之「團體盲思<sup>27</sup>」(Groupthink)現象。

蕭新煌教授在《世紀曙光－非營利事業管理》一書中，述及營造非營利組織管理的新十律，其中第七點談到非營利部門內部一定要先做到民主、效率、創新和溝通。尤其當愈來愈多的非營利組織，在規模上日益擴大之後，內部溝通的流暢和效率，就會愈來愈重要(Dr. James P. Gelatt,1992；張譽騰等 譯，2001：11-12)。

對於團隊而言，溝通管道如同一座橋，凝聚著團隊共識，而團隊的共識要靠團隊會議來達成，想要開好一個會議，除了團隊成員應扮演好自己的角色以外，在會議召開前，亦應有充分的準備。團隊會議對於團隊的運作及績效表現極為重要，因此，必須要確定會議要有一個明確的目的，並且在會議過程中，能同時將人及任務都照顧得好(Ralph Lewis，1994)。另外，在會議進行中，溝通的技巧是不可或缺，平時就必須培養良好的溝通技巧。

對於上述團隊會議，就非營利組織而言，其成員通常包含專職人員與志工兩種，即涉及志工是否可有參與決策核心的問題。雖然的志工激勵的方法有很多，但制度化地讓志工有機會進入決策核心，不僅是重要的激勵方法，而且對組織之永續經營與志業傳承皆極為重要。如果志工永遠沒有機會進入決策核心，則此一組織顯然缺乏對志工的長期誘因。因此，非營利組織如果規模大，而且志工對組織十分重要時，應考慮設計某種志工的升遷制度，讓資深優秀且貢獻卓著的志工，可以循序漸進地進入決策核心並參與會議，透過集思廣益的方式，將志工的觀念與思考角度注入決策核心(司徒達賢，1999：224)。

至於非營利組織中董事會、職員和志工間的溝通方面，其中執行長和董事會應是一種互信互重的關係，同樣的關係也存在志工和職員之間。三者間要能瞭解對方的長處，並敞開胸襟，勤於溝通。

## 八、選才與授能(empowerment)

### 1.選才

蕭新煌教授在《世紀曙光－非營利事業管理》一書中，提及營造非營利組織管理的新十律，其中第六點談到如果非營利組織真要可以代表二十一世紀將興起的「結社革命」力量，那麼吸引和凝聚的動力就不能比其他兩部門差，其中人才就是絕對的必要條件。不但要能用好人，還要能留得住好人，共同為非營利組織效命(Dr. James P. Gelatt,1992；張譽騰等 譯，2001：11)。

---

<sup>27</sup> 團體盲思(groupthink)係指某一個團體因為具有高度的凝聚力，非常強調團結一致的重要性，因此在討論問題時，壓抑了個人獨立思考及判斷的能力，迫使個人放棄批判及提出不同意見的機會，最後使團體產生錯誤或不當的決策(吳定，2000：418)。

組織若以團隊運作時，則成員的社會技巧就變得相當重要，因為良好的社會關係會增加團隊的凝聚力，有利於參與行為的產生（孫本初編著，2005：411）。

因此，非營利組織在運用團隊策略時，更應尋覓適當人員，其中專職人員應對組織的使命相當認同，此外，組織在面對複雜而多變的環境下，為能有效率且良好的回應，實有賴於一群能效命於組織使命，且擁有精巧的工作能力的人員。至於志工多半另有職業或退休人員，其參與組織主要是為了追求理想及其他方面的滿足，非營利組織由於經費上的限制，支薪人員較其他組織為少，因此，相當依賴志願服務之義工參與，一方面可減輕既有的工作負擔，另一方面亦可經由志工傳播其組織的使命，在愈來愈多的人力投入志工的行列時，志工管理顯得格外的重要，如何招募、吸引、訓練、善用和培養志工，也是非營利組織管理的課題之一。非營利組織礙於資源的限制，因此，如何吸收具有才華且有志之士投入工作，在未來將會影響組織是否能特立群雄之關鍵因素。

## 2.授能（empowerment）

授能之方式，係使成員每個人都有學習與成長的機會，願意付出及分擔責任，因此，授能對成員可以產生激勵的作用。另外，授能係包含授權與教導（coaching）兩面意涵，授能的決策模式既有由上而下的決策模式效率要求之優點，又透過授權方式提供低階成員及中層團隊參與決策的機會，實乃較佳之治理運作模式（江明修，2003），因此，在交付成員任務時，也要賦予相關能力，進行必要的教育訓練，可見選才與育才都很重要，在「授能」這方面，不僅要讓成員有權，而且也要讓成員有「能力」去達成任務，這包括提高其信心，協助其掃除工作障礙，激發潛能，並對其施行教育與發展（江明修主編，2003：37）。

此外，由於非營利組織常要面對外在環境的變遷，成員勢必將被賦予更多的負擔，所以，內心的滿足感絕對不可輕忽。適度的授權且對成員的貢獻予以公開的肯定，同時亦在培養成員的能力，意思是以成員為主去營造工作，而不是讓成員去適應工作（司徒達賢，1999：192；Dr. James P. Gelatt,1992；張譽騰等 譯，2001：232）。同理，對於志工在團隊運作上，如何提高授能與決策參與，讓志工在工作上有充分發揮的機會，並且當有所成就時，予以公開的表揚，藉以滿足志工不同的心理需求，設計不同的激勵方法。

此外，藉由授能，得以解決有人質疑在，團隊心理模式下，是否會使個人在組織中的自主與獨立特質歸於消滅？其實，在團隊建立之干預技術中，採用授能使成員在參與團隊運作過程中，分享共同的願景，且團隊成員間的關係是動態的，而非單方面的順從，故個人的自主與獨主性應不致於消失（Barner，1994：33-36；孫本初，2001：522）。最後，授權或授能在團隊建立之干預技術中，應是一項永不停止的循環過程，如圖 2-5<sup>28</sup>。

<sup>28</sup> 授權循環圖，參閱《致勝團隊》一書，頁 227。

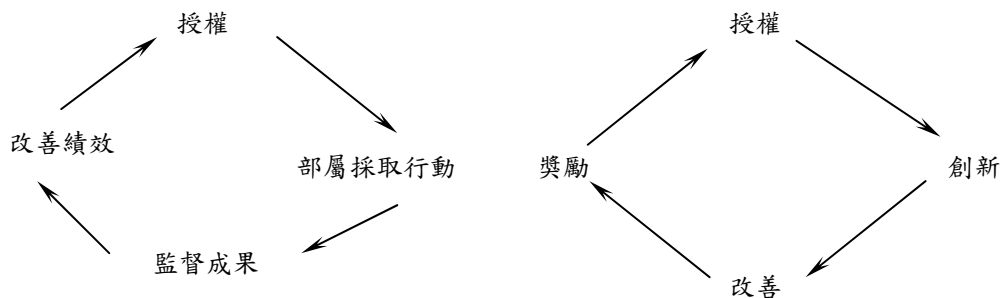


圖 2-5 授權循環圖

資料來源：Steve Morris、Graham Willcocks、Eddy Knasel,1995；游琬娟 譯，1998：227。

## 九、激勵管理（motivation management）

激勵（motivation），簡單地說，就是某人或某機關針對他人生理上或心理人的各種需要，適當採取物質的與精神的刺激方法，設法滿足其需要，激發其內在的工作意願，從而產生符合某人某機關預期行為的一連串活動。激勵是目前管理活動中一項極為重要的課題，因為無論是個人、機關組織或國家，都可能因管理者適當的對部屬施以激勵，而同蒙其利。所謂「士為知己者死，女為悅己者容」，就是激勵的觀念（吳定等編著，2000：135-136）。

有效激勵的具體作法，可從改善管理方式、改善工作條件及實施工作設計等三方面著手，茲分述如下（前揭書，155-162）：

### （一）改善管理方式

1. 採取權變領導方式：權變領導理論強調「無最佳領導方式存在」，認為主管到底應該採取那一種的領導方式較為有效，並無定論，必須因人、因時、因地、因事之不同而採取不同的領導方式。
2. 徹底實施分層負責逐級授權：分層負責、逐級授權，將會激發工作人員的榮譽心、成就感及創造慾，因為實施授權後，被授權者有充分的自主權（autonomy），因此，有機會發揮本身的工作潛能及智慧。
3. 採取各種物質的與心理的激勵作法：主管應依激勵的內容理論、過程理論與增強理論所提出的激勵因素及方法，適當的選擇若干方法權變應用。

4. 鼓勵工作人員進修及參加各種訓練：通常一個人的知識能力在他升至工作領域的某一個職位時，已達到勝任的極限，如果想要再升至更高的地位，除非經過進修及訓練，否則便無法勝任；此謂之「彼得原則」(Peter Principle)。
5. 舉辦各種競賽活動：當工作人員士氣低落，工作情緒不振時，可以舉辦各種文藝、康樂、球類、運動會等競賽活動，藉以激發個人潛能及團隊精神、榮譽感及高昂的工作士氣。
6. 實施參與管理：所謂參與管理 (management by participation) 乃是一種採取民主領導與激勵方式的管理制度，其主要目的使機關組織成員有機會參與機關決策，以激發其責任心、榮譽心，並使之願為達成機關目標而奉獻。

## (二) 改善工作條件

1. 改善人事管理措施：人事管理措施包括：選用、待遇、福利、陞遷、考績、獎懲、訓練、進修、退休、撫卹等。亦即對於所屬工作人員的各項管理措施，應檢討改進，以求合理可行。
2. 改善工作環境及設備：為工作人員購置新式且效率高的辦公器具與設備。其次，適時從事「空間管理」(space management)，對於辦公處所的佈置安排，採取「機關景觀」(office landscape) 的佈置方式，提供愉悅、舒適的工作環境。

## (三) 實施工作設計

1. 實施無缺點計畫：要求工作人員在作任何事情時，一開始便要有作得對作得好的信心和決心，並且在執行工作期間要自己找缺點，自己負責改正缺點，由自己管制工作的進度。
2. 實施目標管理：目標管理強調「參與管理」(participative management) 的管理哲學，它是由機關組織上下級人員共同討論確定工作人員之工作目標，並進行自我管制與自我評價，以激勵工作人員士氣，增進工作效能的一項計畫與考核的管理方法。
3. 實施工作擴大化：透過在職訓練的方式，擴大工作人員的專業工作領域，亦即增加工作人員水平性的活動種類。
4. 實施工作豐富化：是一種更廣泛的工作內容，更高層次的知識與技術，給予工作人員更多自主權及責任以領導、計畫和管制他們自己的工作，以提供個人成長和發展機會的工作設計，亦即增加工作人員垂直性的工作特質。
5. 實施彈性工作時間制：分為「核心時間」(core time) 與「彈性時間」(flexible

time)，重視工作人員個人選擇上下班時間的權力，使個人的生活與工作合而為一，從而充分的利用時間。

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

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

孫本初教授對於非營利組織的激勵看法，除了可參考社會實務者建議，藉由實施工作設計的方式，激勵員工士氣外，另外，亦需了解職員與志工方面不同的工作動機。非營利組織內的人員比一般營利或公務機關更看重專業價值的自我肯定。

激勵對非營利組織之人員而言，其實是非常地重要，乃由於非營利組織通常待遇較為偏低，員工願意留存於組織，大概是對組織使命之認同，然任職日久，若發現組織使命不如當初想像，或未有發揮空間，或未得到應有之尊重等，可能導致他們心灰意懶，終將造成團隊之績效不彰。

因此，對於專職人員而言，若能提昇對使命的認識與認同、增加授權、更多自我發揮空間及合理改變待遇與福利等，都能適時地激勵人員。至於志工方面，由於志工投入非營利組織，大多是由於理想追求、同情心之表達、更廣的社會交往等，因此，組織應針對每位志工不同之心理需求，設計激勵方法，讓他們在投

入組織工作之過程中，獲得他們所期望的滿足（司徒達賢，1999：192-215）。

最後，獎酬是組織傳遞訊息給員工最明顯、最清楚的方法之一，爲了支持團隊式途徑的運作，組織應建立起依團隊達成團隊式組織預定目標的程度給予獎酬的激勵系統（incentive system），例如團隊獎金等。另外，若礙於經費有限，下列的方式也是一個很好的創意，例如（Ros Jay,2000；鄭惠丹 譯，2004：66-68）：

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

#### 十、績效管理（performance management）

在非營利組織中，績效衡量之目標就比較模糊，因爲「非營利」本身的定義就相當的抽象，因此建立績效指標，便是很重要的事。所謂績效指標即是測量組織的各項行爲與作業之成果的工具；透過績效指標的建立，管理者可以評估組織內各項活動的執行情形及成效，並據以進行後續的管理工作。藉由績效評估的結果，組織可從事營運活動、資源分配、以及修正經營策略與規劃未來方向的有利依據。非營利組織在運用團隊建立時，在評估團隊成員績效之前，應先予團隊成員良好的訓練，令團隊成員學習如何建立目標、測量績效、估量自己的能力及弱點，並給予建設性的回饋。

以下爲績效管理的指導原則（Dr. James P. Gelatt,1992；張譽騰等 譯，2001：208-212）：

1. 績效管理應該在一個正面、具啓發性的、成熟的氣氛下實施。

有三項假設前提，是達成雙贏的績效管理的基礎：

（1）不該只把焦點放在評量結果，而是過程中讓員工與督導人員有機會建立彼此的關係。

（2）雖然在業務處理過程中，一方負責管理，一方不是，但不該暗示這是某種階級制度。

（3）績效管理應該強調並鼓勵團隊合作，不應該只單單衡量個人的成就。

2.別將績效管理視為一年一次，或一年兩次的活動而已。

依據 Ken Blanchard 的說法，績效管理制度應該具三個部份，並且同時持續地在全年度中進行：

(1) 績效計畫：始於員工與管理者對於目標的同意，將年度目標形諸書面，同時再重新宣讀一次，以確認雙方對想要達成的目標都會全力以赴。

(2) 每天的指導（協助員工工作順利）：經由正式及非正式的方式經常碰面檢討。

(3) 績效評估：包含品質、量、時間及改變的量。

3.讓目標顯而易見。

爲了讓績效管理有成效，目標必須用以管理行爲，而非只是例行公事。或許把目標貼在員工的記事本上，階段性地列在月曆上，或寫在小卡片上，都能產生幫助。

4.雙方必須都明白自己的責任。

(1) 經理人有責任做到：

- \* 指導及鼓勵部屬。
- \* 挑戰部屬，讓他們不只符合目標，也要能冒點險。
- \* 給予正面回饋，以激勵部屬。
- \* 給予精確及有助益的回饋來提醒部屬的缺點。

(2) 員工也有自己對於績效管理應盡的責任：

- \* 設定真實可行的目標，但可不能只挑容易下手。
- \* 明白自己最重要的活動是達成自己已經同意的目標。
- \* 做誠實的自我評量。
- \* 有問題要向上司反應。
- \* 傾聽回饋，且身體力行。

5.績效管理要求公平。

公平原則已經是公認的真理，因此，非營利組織經理人必須要從一開始就把公平原則設計在績效管理計畫中。管理者與員工從設定目標之初就要考慮：當彼此意見不同時、對於團隊的成就看法歧異時，如何處理這些狀況要有共同的認知。另外，有一點很重要，事先考慮如何儘早處理這些不和諧，千萬不要拖到變成真正的問題。最後，仔細地計劃績效評估的實施過程，也可以改善對於產生衝突的疑慮。

由於非營利組織在國內如雨後春筍般地設立，目標各有不同，加上外在環境、組織所面對的關係人及服務對象的差異，對於績效指標的建立，亦應有不同

的考量。在團隊策略的運作上，一旦績效評估制度已建立，從組織目標的確立開始，經由指標選定到最後的績效評估及獎懲，需建構一套完整的程序，且必須予以明文化並確實執行，避免流於形式，對評估結果應施以獎懲，使績效評估制度發揮其應有之功效，同時也為後續的管理工作，提供客觀的參考依據（司徒達賢等著，1997：228-229）。

#### 十一、衝突管理（conflict management）

團隊建立之干預技術，既然是在增進群體關係效能之技術，而群體之互動過程中，衝突不免會發生在個人與個人之間，個人與團體之間，衝突雖然經常是弊多於利，惟有時亦會利多於弊，例如，衝突有時會增強團體意識與團體聚合力之功效。因此，非營利組織若能善用衝突管理<sup>29</sup>，教導團隊成員了解衝突，並以正面的方式解決，即能適時化解衝突。

根據 Stephen P. Robbins 之看法，組織衝突的哲學（philosophies of organizational conflict）演變如下（吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯編著，2000：515-529）：

1.傳統學派看法：自十九世紀至一九四〇年中葉止，管理學界的觀點認為衝突是有組織性的，故必須設法加以減少或消除。

2.行為學派看法：自一九四〇年代至一九七〇年代止，管理學界已認為衝突是組織運作時所不可避免的現象，故對於衝突應設法加以解決，同時也偶而鼓吹透過衝突的解決來增進組織的效能。

3.互動學派看法：自一九七〇年代以來，產生此派的看法。他們主張是：

- （1）承認衝突的絕對必要性
- （2）公然鼓勵反對
- （3）認為衝突管理包括衝突的刺激及解決的方法兩者
- （4）認為衝突管理乃是全體主管人員的主要責任

M. Afzalur Rahim 提出一個創意又周延的管理衝突的過程模型，茲分述如下（1992：50-55）：

##### （一）診斷（diagnosis）

診斷是衝突管理第一步。因為衝突的根本原因常與表面所顯示不同。診斷的目的即在於對症下藥，診斷包括：

---

<sup>29</sup> 衝突管理（conflict management）係指係指針對衝突發生的原因，由主管或衝突攸關者，或超然獨立的第三者，嘗試運用各種策略方法、技巧和行動，以求化解衝突的原因，衝突由阻力變成助力而有利於組織目標的達成。換言之，衝突管理著重在過程（吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯編著，2000：524）。



1. 衡量 (measurement)：衝突及其來源以及效能的衡量。
2. 分析 (analysis)：上述彼此之關係的分析。

## (二) 干預 (intervention)

干預是衝突管理第二步，假如衝突太少或太多或組織成員並未有效地處理衝突，則便需要干預。干預的途徑有二種：

1. 行爲途徑 (behavioral approach)：此法係以改變成員的文化（即態度、價值、規範及信仰等）來改進組織的效能。應用行爲學家所發展出來的許多「組織發展」(OD) 策略和技術，以及領導、溝通等理論，均可用來管理組織的衝突。
2. 結構途徑 (structural approach)：此法係以改變組織之結構設計的特徵，如分化與整合機制 (differentiation and integration mechanism)、溝通系統及薪酬結構等，來改進組織效能。

在非營利組織中，董（理）事會、職員及志工三者是構成組織之三大支柱，在團隊互動下，彼此間難免會有衝突的發生。先以專職人員與志工來說，二者由於社會背景不同、任務職掌不同及對組織的了解不同，因而對事情的看法各有差異，衝突的發生在所難免；再以董（理）事會成員來說，可能因成員過多，易造成參與感低落，以及容易興起糾紛而礙於組織共識的凝聚，甚至由於特定個人的權力感太強，而使董（理）事會瀕臨瓦解或分裂。最後，以董（理）事會與執行長為例，由於執行長負有決策規劃與執行的責任，並向董（理）事會報告組織之運作情形，因此雙方良善的互動關係，尤為重要（司徒達賢，1999：20；江明修，1994：77）。

蕭新煌教授針對非營利組織管理發展趨勢亦指出，營造非營利組織管理的新十律中第八點：非營利部門的組織決策機關，不管是董（理）事會，在未來十年的定位、功能和效率，一定要大大改變，他們管該管的大事，不要管不該管的小事。而且，董事會的決策過程要能與執行部門相互搭配，不能有矛盾和衝突（Dr. James P. Gelatt, 1992；張譽騰等 譯，2001：10-12）。

可見，如何建立和諧互動關係，以及擬定一套管理團隊衝突的方式，對於非營利組織而言，是很重要的課題。