

非營利組織領導行為之研究*

江 明 修

(國立政治大學公共行政研究所教授)

壹、緒 論

一、研究動機

西方自七〇年代以來，由於多元民主社會快速發展，人民自覺與權力意識的普遍高漲，各種需求與問題有待政府解決，但往往因政府官僚體系（bureaucracy）效率不彰或未能及時適應環境變遷，而形成政府失靈（government failure）的現象。另一方面，經由市場機能運作下，亦不能滿足人民所需的資源與服務，形成市場失靈（market failure）的情形，於是各種不以營利為目的的私人慈善事業、宗教團體、研究機構、學校、醫院、美術館、圖書館，乃至於各類型基金會、會員組織及社區鄰里互助組織等非營利組織（nonprofit organizations）因而大量興起。在我國，因政治解嚴與多元社會之發展，亦相似於西方之情況，除了傳統的一些公益團體外，更興起了各式各類的非營利組織，它們擺脫了頒發獎學金或宗族與小範圍社會慈善等傳統角色，而直接涉入社會各重要議題價值之倡導、參與公共事務，或提供公共服務，其自主負責積極參與之特性，對社會國家具有莫大的影響，使得整個社會國家運作主體，儼然形成公（政府）、私（企業）及非營利部門三足鼎立卻又普遍聯結之勢。

相較於非營利組織之興盛現象，在歐美對非營利部門有系統的研究也是近二十年的事。這是一個整合性的研究，它包括：政治、經濟、社會、行政、文化、歷史、法律、教育及人類學等。目前，從事非營利組織研究的國際研究組織也頗為興盛，舉其犖犖大者有：耶魯大學「非營利組織研究專案」（PONPO）華盛頓的「獨立部門」（INDEPENDENT SECTOR）、紐約的「基金會中心」（Foundation Center）等機構，此外，在歐洲亦有相關的國際研討會與著作出版。

相對上，我國對非營利組織之研究仍頗為貧乏。然而，就公共事務領域而言，因非營利組織所具之公共性，對公共事務之參與及對國家社會福利之增進，皆有相當鉅大的影響；兼以非營利組織其形成、運作與控制之基礎，可能大不同於公、私部門組織原理，故深值吾人對我國第三部門之非營利組織作深入之研究與探討。

至於，本研究將注意力放在非營利組織的領導行為，其原因在於非營利組織的創立，除了受到經濟、社會、文化等外在環境因素影響外，更涉及創辦者的理念與抱負

* 本文曾受國科會（NSC 82-0301-H-004-060）之專案計畫補助，謹此致謝。政治大學公共行政研究所博士班研究生許士雨、碩士傅麗英、碩士趙淑伶及碩士班研究生劉祥孚等人，在研究過程中，貢獻良多，特此一併致謝。

，即非營利組織領導者的特質、態度與領導方式等內在因素的影響。從先進國家經驗顯示，一非營利組織是否能有效經營並完成使命，尤有賴良善的領導策略，能夠充分溝通組織人員與義工，安排組織動員並建立共識，以促進組織宗旨的達成。所以，為能深入探討我國非營利組織之運作與功能，首先須致力於研究非營利組織之靈魂人物——非營利組織之領導人員（秘書長或執行長）的特質，以及其領導方式與策略對非營利組織的影響。

二、研究目的

在即將邁進廿一世紀的今天，由於現代科技的高度發展、人民的過度消費及功利主義的盛行，促使人類可用資源日趨衰竭，環境污染、社會衝突與道德低落等情況漸趨嚴重。非營利組織所特具之助人行善、志願服務與「取私用公」等公共性（publicness）的特質，透過其多面向地積極介入公共事務，在社會服務、政策倡導、教育文化、工商發展、醫療衛生乃至於社區發展、鄰里互助等方面皆發揮了極大的功能，適有助於解決現代社會的弊端、顯揚人們的道德精神，以及提昇社會的公共利益。

因此，如何對非營利組織本質與精神有一充分的瞭解，並探討非營利組織在現代社會所扮演的角色與功能，乃為本研究的一個總體性目的。其次，針對研究主題，將致力於對有關非營利組織領導者之人格特質與能力、領導技巧、領導風格、及領導型態等再進行深入的研究。研究的焦點，除了瞭解非營利組織領導行為之本質外，並將探究非營利組織之領導型態是否有差異？不同的領導型態是否有不同的表現？以及非營利組織之領導行為是否有別於政府或企業組織？復次，本研究亦將探討非營利組織領導者之角色與功能，及其與組織內外部之關係。最後，領導者本身對組織的使命感，一直是多數非營利組織文獻的論述重點，本研究也將深入探討此一論點。此外，當然組織行為的另一熱門課題——組織文化與領導行為之關係。

歸納言之，本研究之目的如下：1.瞭解非營利組織對國家社會之影響；2.探討非營利組織領導行為之本質，包括領導者之人格特質與能力、領導技巧、領導風格、及領導型態等；3.探究非營利組織間之領導型態是否有差異，不同的領導型態是否有不同的表現，以及非營利組織之領導行為是否有別於政府或企業組織等；4.探討非營利組織領導者之角色與功能，及其與組織內外部之關係；5.發掘領導者使命和組織文化與非營利組織領導行為之關係；6.建構本土性非營利組織之領導模式與理論；7.提供我國眾多非營利組織營運與管理之參考；8.提供政府制訂相關法令與輔導之參考。

在上述研究目的的基礎上，本研究更預期達成下列宏觀之研究目的：

1.組織面：經由本研究深入探討非營利組織之特有性質與構成，提供組織理論學者一項新的組織研究之架構與課題，並作為比較公部門、私部門與非營利組織等三類組織的異同及相互關係之基礎，以充實組織理論之內容與促進組織理論之研究。

2.管理面：非營利組織之宗旨、活動、成員參與及組織存續，常繫於其領導者之特質、理念與領導行為等之妥善運用。因此，本研究透過對於非營利組織特有之領導行為的研究，期能提供非營利組織之執行長或總幹事，作為管理其組織之參考，以協

助其有效運用資源，提供更適切的社會服務。

3. **社會面**：本研究乃是國內首次採取系統性的方式，對目前品類繁多的非營利組織作一全面性的探究，期可發現非營利組織對民間社會的影響力量，以提供一般人民與研究者對非營利組織之深入認識，進而能多方參與各種有益於社會福祉的民間活動，並增進公民參與及社群互動，共同創造一「美麗新世界」的遠景。

4. **政策面**：透過本研究之成果，可提供政府進一步了解非營利組織的運作，以作為制訂相關法令與輔導措施的參考，期使政府部門能善用非營利組織之力量，彼此相互協力合作，以提供社會服務，並得以彌補政府施政的不足，使全體國民享有更良善的生活品質。

三、研究方法與步驟

本研究主要在發掘我國非營利組織領導之本質，以期建構非營利組織本土性之實地理論（grounded theory），故在認識論或方法論上乃是一種質的研究（qualitative research）觀點；但在研究方法層次，為顧及資料來源的豐富性，則採取了多元的或三角定位法（triangulation）。析而言之，本研究所採行的研究方法如下：

1. **文獻探討**：蒐集國內外相關專著論文、文章、政府與非營利組織本身之出版品、及非營利組織內部相關文獻，作深入之評述。

2. **個訪**：針對若干較為人所熟知之非營利組織，進行研究前之初步訪談，以蒐集相關資料並確認研究問題。

3. **團訪**：集合若干非營利組織領導者共同討論各該組織之運作、其本身之心路歷程、領導行為與領導過程中之問題等。

4. **調查研究**：經由前三種研究方法之運用後，即開始進行抽樣與問卷設計，俾以結構式問卷探查非營利組織領導行為相關問題。

5. **深度訪談**：為能更深入的瞭解研究問題並發現真實，在調查研究的同時，亦將選定國內若干非營利組織進行實地深度訪談。

6. **參與觀察**：參與觀察可與深度訪談同時進行，利用「多看」、「多聽」的方式，來發掘更多實地的資料，以彌補問卷調查與訪談的不足。

7. **個案研究**：配合深度訪談、參與觀察與文獻蒐集，針對若干非營利組織作一深入且完整的研析，俾充分瞭解特定組織，並從事個案間之比較分析。

8. **比較研究**：比較非營利組織間，非營利組織與政府、企業組織間，及國內外非營利組織彼此間（領導行為）之異同。

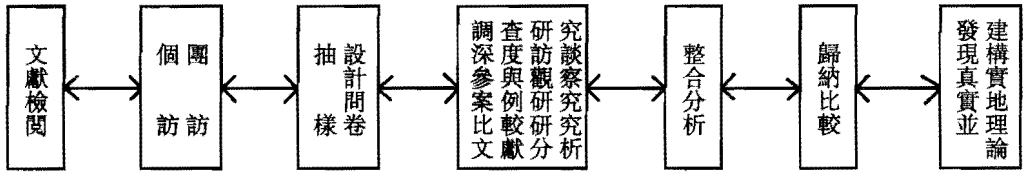
為實施上述研究方法，採行如圖一之研究步驟。

四、研究架構與限制

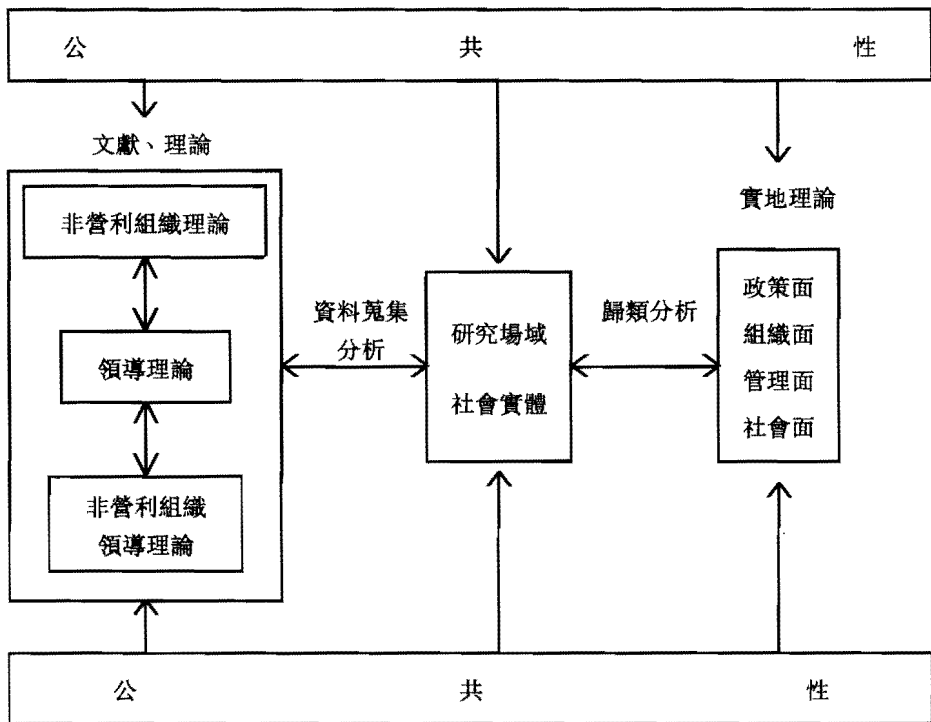
為能更進一步掌握並釐清本研究所欲探究的重點與目標，在評述相關文獻並從事初步現場訪談之後，擬定本研究之架構如圖二。

圖二表示本研究首先以理論與方法結合，資料蒐集與分析並行為研究策略，再對研究場域中得來的資料，進行概念的歸類與深度的分析，以從資料中發現真實並賦予

圖一 研究步驟



圖二 研究架構



意義；而後再建構包括政策面、組織面、管理面、及社會面的非營利組織領導實地理論。至於公共性的考量則具有三重意義：1.做為一種標準（criteria）或鏡片（lens）來辨明「公益」與「非營利」組織的真偽；2.做為一項假設來考驗非營利組織的公共性；3.做為一個目標以追求良善社會。

本研究的限制如下：

1.相較於領導理論之汗牛充棟，以及逐漸增加的非營利組織理論，非營利組織之領導理論則顯得相當短絀，因而在結合領導理論與非營利組織理論，並辨明或凸顯非營利組織領導行為與公私組織之不同上，即顯得有些吃力。

2.由於本研究乃屬國內第一個對非營利組織從事大規模的質的探究，雖在質的方

法論基礎方面尚稱完備，但在實際從事質的資料蒐集方面即因人力與時間關係而未臻完善。

3. 本研究對象之選擇，在調查研究部分排除了互利性團體、職業團體、及與政府關係密切者，雖更能彰顯非營利組織公益自主之本質，卻也可能產生一些選擇與認知上的難題。此外，以全國性之非營利組織為研究對象，雖為考量這些團體之影響力較大或有具體之領導行為，但亦因此而忽略了某些重要之地方性非營利組織。復次，在深度訪談部分，訪談對象之選擇仍難完全達到理想。

4. 調查研究對象以秘書長（執行長）為主，由於各非營利組織之運作各異，難以完全真正問及非營利組織的實際領導者。

5. 問卷回收率仍不高，影響本研究分析之廣度與深度。

五、名詞界定

(一)非營利組織

一般而言，當我們提到非營利組織（nonprofit organizations）時，實際上涵蓋了：「鄰里組織」（neighborhood organizations）、「社區組織」（community organizations）、「公益團體」、「私人志願組織」（private voluntary organizations）、「慈善組織」（philanthropic organizations）、「獨立部門」（Independent Sector）、「第三部門」（The Third Sector）、「基金」（foundation）、「非政府」（nongovernmental）及「非商業」（noncommercial）的組織^①等等，名稱眾說紛云。

非營利組織位於政府與私人企業之間，是以在混淆紛歧的名稱中，本研究皆以「非營利組織」（nonprofit organization）稱之，藉以凸顯其有別於政府組織與企業組織的特性。不過，這樣的敘述仍失之籠統，有待更深入的從組織型態、法律界定，及其特質等面向來加以具體闡釋。

非營利組織應可綜合界定為：「具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的。組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織。」因此，為明確界定研究範圍，並符合公共行政的「公共」特性，本研究界定非營利組織的定義為：「具有公共服務使命，積極促進社會福祉，不以營利為目的之公益法人組織。」不過，由於政治團體的組織性質特殊，故不列入本研究之範疇。依據此定義，我國民法之「中間社團法人」，或Hansmann所指的「互益型」組織，及人團法之職業團體等具有互助性質的組織，及財團法人中之政府出資或與政府關係密切之財團法人，^②皆排除於本研究的範圍之外。

(二)領導行為

註① Virginia A. Hodgkinson, Richard W. Lyman and Associate eds., *The Future of the Nonprofit Sector: Challenges, Changes, and Policy Considerations* (San Francisco, CA.: Jossey-Bass, 1989); Dennis R. Young, Robert M. Hollister and Virginia A. Hodgkinson, eds., *Governing, Leading and Managing Nonprofit Organizations* (San Francisco, CA.: Jossey-Bass, 1993)

註② 陳惠馨等，財團法人監督問題之探討（台北：行政院研究發展考核委員會，民國八十三年）。

本研究對「領導行為」綜合定義為：「決定組織使命或目標，而促動組織資源（人、財、事、物）之運作，以達成這些使命或目標，並能引導組織持續維持、創發組織發展活力與影響組織文化的一種動態歷程。」而對「領導者」則採取二種層次的界定，一為職務上合法的領導者：即在組織結構與章程中最高階的職位，通常是以董事會（board）為決策性的領導者，執行長（或稱祕書長、總幹事）（chief executive officer）為執行性的領導者；二為運作上實際的領導者：由於非營利組織結構彈性、人員流動性與因應環境的變化較大，故能在組織投入較深或任職較長，並對組織具有最大影響力的人，實為發揮最大領導功能者。一般而言，視組織性質與運作的不同，而有以創始者、董事長、執行長、或資深志工為主要領導者，情況不一而是。③事實上，領導乃是一種相對性的概念，視情境而轉移於不同的個人或群體之上。然而，本研究為使領導焦點更為明確以利研究進行，故結合上述二個層次，而以具實際影響力之董事長或執行長（祕書長、總幹事）為研究對象。

此外，為清楚領導的定義，也有必要釐清「領導」與「管理」間的差異。Bennis與Nanus認為「管理者是把事情做好（do things right）；而領導者則是做對的事情（do the right things）。」④，另外，Zaleznik則認為「管理者關心事情的處理方式（how），而領導者關心事情的意義（what）。」⑤就此而言，二者的分界似為：領導者影響成員使其願意奉獻心力；而管理者僅在遂行職務及用權勢⑥。但事實上，二者實難加以嚴格區分，因此本研究並不否定領導者與管理者具有重疊性質，但仍將研究焦點集中於意義層面的探討，而較不論及技術問題。亦即著眼於發現領導者的特質、領導典型、以及領導對組織的作用、功能與影響層面。

六、文獻檢閱

非營利組織管理的研究，始於1977年美國耶魯大學的非營利組織方案計畫（the Program on NPOs at Yale University），以及其他學術中心的相關研究。這股研究趨勢與當時美國的政治、經濟背景有著密切的關係。由於1970年代經濟不景氣與惡性物價膨脹，以及1980年代政府對於社福預算的縮減等的影響，造成非營利組織來自社會大眾的捐贈與政府的補助收入大為減少，於是非營利組織如何有效地運用資源與管理組織，成為其管理者必須首先克服的問題。

十年來，許多大學及研究單位已將非營利組織管理的課程列入企業管理（MBA）與公共行政（MPA）的內容裡。主要的研究機構有the Mandel Center for NPOs at Case Western Reserve University 以及the Institute for Nonprofit Organization Management at the University of San Francisco；這些機構也提供非營利組織管

註③ Gray A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 2nd ed., (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1989) p.4

註④ W. G. Bennis and B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper & Row, 1985), p.21

註⑤ A. Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review* Vol. 55, No. 5 (1977), pp. 67~78.

註⑥ 同註③, p.5

理的學位。此外，出版社如The Foundation Center， Jossey-Bass等，亦紛紛出版一系列有關非營利組織的書刊。其中，較具代表的著作有：1984年David Mason的*Voluntary Nonprofit Enterprise Management*為最早將非營利組織管理的獨特特質從事概念探討的著作。^⑦1987年耶魯大學非營利組織方案計畫所出版的*The Nonprofit Sector: A Research Handbook*，則匯集了許多非營利組織管理與領導的相關文章。^⑧1988年由O'Neill與Young所編著的*Educating Managers of Nonprofit Organizations*，收集了主要的學者與實務界人士的觀點以有助於非營利組織的管理。^⑨1990年INDEPENDENTSECTOR舉行一系列非營利組織領導與管理的研討會，繼而成立了〈Nonprofit & Leadership〉的專業期刊。另外，Peter Druker也舉辦各種演說，並成立專門研究非營利組織的基金會，並著有《*Managing the Nonprofit Organization*》（1990）一書。^⑩

非營利組織管理的研究的發展階段，大致上可分為兩期。1980年代，可視為是發現與概念化此課題相關研究領域之階段，並且強調發現各種不明確性的問題與尋求社會回應；而1990年代，則著重於採行廣博且有組織的方法從事非營利組織管理的研究。反觀我國的情形，非營利組織的大規模且多元化的興起，直到1980中、末期政治解嚴與相關法規的修改之後方才開始。企業管理與公共行政學術界對非營利組織研究的重視，也是近二年才逐漸興起。政大公共行政研究所、政大企業管理研究所與台大社會系也紛紛開設專論課程，但仍沒有獨立的專門機構建立台灣整體非營利組織研究的本土化發展，更遑論提供非營利組織的研究學位。目前的主要研究文獻仍以歐美各國文獻較多。國內已有許多非營利組織自發地進行串聯與整合的活動，如民國82年由全國文教基金會所立的「文教基金會成長會」、民國83年由人本教育基金會所主辦的「全國教育改革大遊行」，以及由各社區發展協會所合辦的「社區博覽會」等。

非營利組織領導與管理的研究，除了著重於探討非營利組織與政府與企業的異同、非營利組織的職位是否較其他組織的薪資為低、管理者則將以何種激勵與獎勵來鼓舞成員的工作投入感、非營利組織的目的是否有別於其他組織等內涵之外，尤其重視其財務處理的技術與特色、非營利組織的董（理）事會的責任與功能、其與最高執行人員的關係、在不同規模及種類的非營利組織的管理技巧，以及非營利組織與其他部門的關係與影響層面等議題。總的來說，非營利組織領導與管理的研究，其主題可歸納為：(1)治理（governance）：非營利組織在議題與發展階段上呈現複雜而多元的性質，因而需要有不同的董（理）事會與雇員的責任關係與治理要點；(2)人力資源管理（management of human resources）：由於「人」是非營利組織成功運作的主要關鍵，故而須對其甄員、參與網絡、激勵管道、指導或訓練義工、支薪人員與董事

註⑦ D. E. Mason, *Voluntary Nonprofit Enterprise Management* (New York: Plenum, 1984)

註⑧ Walter W. Powell, ed., *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (New Haven, CT.: Yale University Press, 1987)

註⑨ M. O'Neill, and D. R., Young, *Educating Managers of Nonprofit Organizations* (New York: Praeger, 1985)

註⑩ Peter F. Druker, *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles* (N.Y.: Harper Collins Publishers, 1990)

會成員的方式進行研究；(3)財源的規劃 (management of financial resources)：非營利組織是否有穩固的財源收入，與組織的存續有著密不可分的關係，所以管理者的財源規劃能力極為重要；(4)資訊的管理 (management of information)：即研究組織的相關資訊網絡的建立管道；(5)社會變遷中的管理 (managing for social change)：正如Peter Druker所言，非營利組織是在為創造不同的生活環境而，也就是透過傳播與實踐非營利組織的使命，以促使社會更加美好。因此，與此有關的研究也相對地重要；(6)策略管理 (strategic management)：研究非營利組織在其獨特的社經環境中，所運用不同的方法、工具與策略來達成其使命與目標。^①

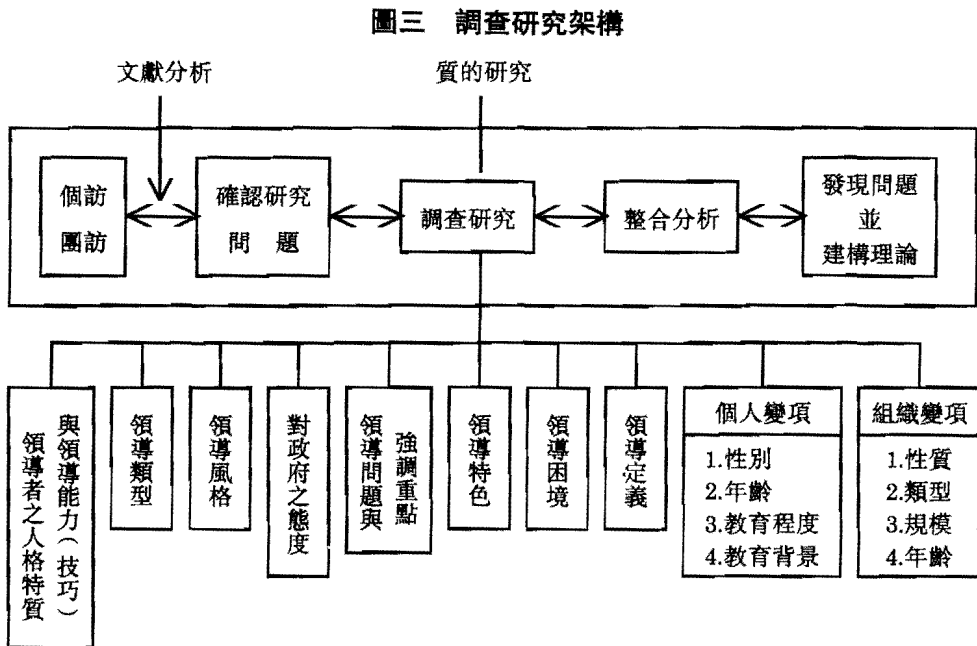
貳、研究設計

根據前述非營利組織與領導行為之文獻分析，以及對若干團體的初步訪談心得，本研究研究設計採質與量兩種途徑，即在進行質的資料蒐集的同時，亦採行問卷調查方式，俾對研究主題作一普遍而深入的探查。

一、量的研究設計

(一)調查研究架構與研究問題

經由文獻的瞭解以及對研究主題的初步掌握，調查研究架構如圖三：



資料來源：本研究整理。

註① Dennis R. Young, *op. cit.*, p. 4~6.

跟據圖三，本研究調查研究部份以下列所述為焦點：

- 1.發掘非營利組織領導者所強調之人格特質與領導能力（技巧），及其是否異於一般觀念。
- 2.依非營利組織領導者之領導行為與強調重點，歸納非營利組織之領導類型；並探究不同類型組織間是否存在不同的領導類型。
- 3.發掘非營利組織領導者之領導風格及成員對組織活動和組織決策之參與情況。
- 4.探究非營利組織與政府之關係及非營利組織對政府之態度。
- 5.探究非營利組織領導者所可能面臨的問題，及領導者對此些問題的重視程度。
- 6.探究非營利組織領導者是否依循某些使命來從事非營利組織的領導工作。
- 7.發掘非營利組織之領導者是否有其領導特色，及可能遭逢的領導困境。
- 8.瞭解非營利組織領導者對領導之定義。
- 9.發掘非營利組織領導者有關性別、年齡、教育程度、及教育背景等情況。
- 10.發掘非營利組織有關組織類型、組織規模、組織年齡、及組織活動等實況。

另外，諸如組織文化與領導、非營利組織執行長與董事會、及領導者與組織成員互動關係……等重要議題，因較難於結構性問卷中顯現，特於深度訪談與參與觀察部分再予以深入的探討。

(二)研究方法與研究過程

1.研究對象

本研究之調查對象原欲以我國所有非營利組織為研究母群體，故曾於八十二年十一月二十六日及八十二年十二月六日分別發函中央與省市各主管機關及各縣市政府，請其提供所主管之非營利組織名錄，之後雖陸續回收名錄，但仍有些縣市未能提供。而且審視所收到的名錄中台灣省政府及各縣市政府所主管之非營利組織，或顯得規模過小、或少有公益活動之推展。導致其中之領導行為亦可能隨之不明顯，而不符本研究之主旨，因此，本研究乃決定以中央各主管機關所主管之全國性非營利組織為研究母體。

另外，依本研究對非營利組織之界定：「具有公共服務使命，積極促進社會福祉，不以營利為目的之公益法人組織。」，因此將研究對象定為全國性之公益社團與財團法人為代表，而不包括以下幾類團體：

- (1)職業團體：如農漁會、工商團體及自由職業團體。
- (2)互益性團體：此類團體主要在謀求會員之利益，如同學會、同鄉會及體育會等。
- (3)無經常性公益活動之推展團體：A.在財團法人方面：包括法務部、經濟部、財政部、交通部、新聞局、農委會、勞委會，及陸委會所主管之團體，兼及大部分衛生署所主管之醫療衛生團體；B.社團法人方面：包括某些學會和研究會性質團體、體育團體、經濟業務團體、政治性團體及大部分的國際團體。
- (4)未正式立案團體：某些非營利組織或基於為善不欲人知（如嘉邑行善團）、或基於法令與時間限制（如某些社會運動團體與社區發展組織），而未向主管機關登記之團體。

因此，本研究採用立意抽樣方法，選擇最能夠展現非營利組織本質的四類團體：宗教、社會服務、環境保護、及文化教育類團體，來做為本研究之調查對象。整理本研究對象主管機關及數目如表一。至於本研究訪談對象之選擇，因為非營利組織中之實際領導者常不確定，包括未正式掛名的創辦人、董（理）事長、董（理）事、或秘書長（執行長）等，理想上最好是能進入該組織後，再作一確認，然此一工作過於耗時並有其困難性，是故本研究乃選擇非營利組織中主要之業務推動者—秘書長、執行長或總幹事，來做為訪談之對象。另外，或因其事忙、出國、或已事先知曉該組織之實際領導人，訪談對象亦偶而旁及秘書長、執行長或總幹事以外的人員。

2.問卷建構

(1)建構過程

有關領導行為的研究過去三十年來，大多數均襲用美國俄亥俄州立大學與密西根大學所發展出來的「領導者行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire, 簡稱LBDQ)、「管理行為描述問卷」(Supervisory Behavior Description Questionnaire, 簡稱SBDQ或SBD)或修正後的LBDQ-XII, 來做為衡量領導行為的工具。LBDQ^⑮、SBD^⑯及修正後的LSDQ-XII^⑰主要乃以「結構」與「體恤」兩個量表，做為領導者行為的描述；其他亦有類似以「重事」或「重人」，「任務取向」或「員工取向」為量表衡量重心之相關問卷。審視此些量表的內容皆在歸類領導行為並探討變項間之關係，似過於簡化領導行為，亦不符本研究之目的，故未予採用。

表一 調查研究對象主管機關及數目

主管機關 數目 類別		內 政 部	教 育 部	環 保 署	衛 生 署	總 計
宗 教	財團法人	74				155
	社團法人	81				
社會 服務	財團法人	43				338
	社團法人	291			4	
環境 保護	財團法人					18
	社團法人			18		
文化 教育	財團法人					577
	社團法人	150	427			
小計		639	427	18	4	1088

資料來源：本研究整理

此外，本研究亦曾考慮採用Robert E. Quinn的競值（competing values）領導模型問卷。^⑱Quinn將領導者類型分為八種：A.創新者；B.公眾人物；C.生產者；D.

註⑮ J. K. Hemphill, *Leader Behavior Description* (Ohio: Ohio State University, 1950)

註⑯ E. A., Fleishman, "The Description of Supervisory Behavior", *Personnel Psychology* Vol. 37 (1953), pp. 1~6

註⑰ R. M. Stogdill, *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII* (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1963)

註⑱ Robert E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (San Francisco, CA.: Jossey-Bass, 1988)

指示者；E.協調者；F.監督者；G.促進者；H.教導者。此一競值途徑雖較前述LBDQ等量表深入且廣博，然仍不符本研究之所需，至此，整個問卷建構過程已有二個月。

雖苦惱於沒有現成的問卷可供利用，不過卻也激起自製問卷之心。首先，乃著眼於新近領導理論對有關「奇魅式」、「交易式」、「轉型式」、及「服務式」領導之論述，深覺此四種領導型式內涵已頗超越傳統理論觀點，並且，也似乎相當能涵蓋所有非營利組織之領導類型。因此，也引起了我們的好奇心，想欲瞭解非營利組織中之領導較偏向於那一類型？「服務式領導」所強調的「遠見」與「道德感」是否正象徵著非營利組織領導之精神？各類型的非營利組織是否存在不同的領導類型？非營利組織中之領導是否異於政府或企業部門中的領導？以及我國非營利組織領導的本質為何？是否異於他國？在此些問題的趨使下，本研究乃擬定了第一份問卷。為了具體可行，更著重於問題少以便於回答，且利於郵寄訪問。據此乃隨即進行前測工作，於民國八十二年十月挑選較具知名度之非營利組織寄出問卷一百份，回收三十八份，經因素分析，各構面內要素負荷量及信度 α 值結果尚令人滿足，惟其中有幾題之題意仍不夠清楚，各構面因素亦頗多重覆，於是乃再進行修改。然更重要的是，經過幾次會議討論的結果，認為此份問卷所能瞭解領導本質的程度仍有限，並且也不符合質的研究之精神，於是決定再重新設計問卷。

為了建構一份理想的問卷，乃回歸非營利組織相關文獻的再作檢閱，並將領導行為的涵義適當擴大，不限於狹隘的探究如LBDQ的二個構面，或上述四種領導類型，並且再三省視本研究之目的，並參酌Drucker^⑬、Herman & Heimovics^⑭、Wolf^⑮、Knauff et al.^⑯、Carver^⑰、Fisher & Cole^⑱、Powell^⑲、Gies et al^⑳、恩邑^㉑、及鐘琳惠^㉒等文獻，以編製本研究之間卷，此時，艱苦的問題建構過程終於暫告一段落，但時間已用了半年有餘。

(2)問卷內容

I. 第一部分——領導者人格特質

註⑬ 同註⑩

註⑭ Robert D. Herman, and Richard D. Heimovics, *Executive Leadership in Nonprofit Organizations* (San Francisco, CA. : Jossey-Bass, 1991)

註⑮ Thomas Wolf, *Managing A Nonprofit Organization* (N. Y.: A Fireside Book, 1990)

註⑯ E. B. Knauff, Renee A. Berger and Sandra T. Gray, *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector* (San Francisco, CA. : Jossey-Bass, 1991)

註⑰ John Carver, *Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations* (San Francisco, CA. : Jossey-Bass, 1990)

註⑱ J. C. Fisher & K. M. Cole, *Leadership and Management of Volunteer Programs* (San Francisco, CA. : Jossey-Bass, 1993)

註⑲ 同註⑧

註⑳ David L. Gies, J. Steven Ott and Jay M. Shafritz, *The Nonprofit Organization: Essential Readings* (Belmont, CA. : Wadsworth Inc., 1990)

註㉑ 恩邑譯(Anthony D' Souza原著)領袖的塑造—認識你的夢想(台北:校園書房,民國八十三年)。

註㉒ 鐘琳惠,「台北市社會福利機構主管之領導方式與其部屬工作滿足之研究」,政大社會學研究所碩士論文,民國七十九年。

在我們事前的個訪與團訪中，發覺不僅非營利組織領導者他們認為每一領導者有其個人特質，並且我們亦發現不同非營利組織的領導者有其不同的人格特質，而這些又影響了他與組織其他成員的關係，在決策與活動推展方式上的不同，甚至影響了整個組織氣候。因此，本研究列舉了廿五個常見的人格特質，同時亦可由受訪者再加以補充，並從中選出十項重要的人格特質，初期構想是期望受訪者對此十項特質加以排比，後來考量有其困難度，故僅要求非營利組織領導者就此十項特質再挑出最重要的三項特質。

II. 第二部分——領導能力（技巧）

「領導既是藝術，也是科學」、「領導關乎藉人成事」，因此，除了聯結前述人格特質部分所可能衍生個人領導能力的差異外，不同的領導者亦可能著重不同的領導能力與技巧，值得來加以探究。本部分的發問方式與第一部分相同。

III. 第三部分——領導類型（風格）

此部分的前七題乃由前述第一份問卷的內容修改而來，主要在探究非營利組織領導者較著重轉型式、服務式、交易式、或奇魅式領導；以及不同類型非營利組織間是否有不同的領導型態。

另外，第八至十二題則在探討非營利組織目標（宗旨）之明確性、組織成員對決策與組織活動的參與情形、領導者運用權威的情況，及領導風格是以任務至上或人際關係至上。

IV. 第四部分——對政府態度與所面臨問題

前四題在探究非營利組織領導者對政府的法令管制、租稅規定、輔導監督、及捐（補）助等的滿意程度，此部分的信度 α 值為0.7503。第五至二十題，則在發掘非營利組織領導者對其所可能面臨的各種問題的重視程度如何，亦即對那些問題特別重視，此部分的信度 α 值為0.8760。

因為上述十六個問題多數皆為重要且應加以重視的問題，是故本研究又加問了三個開放式問題：

A. 請受訪者補充問卷所未提及的問題：以瞭解非營利組織領導者所面臨（重視）的問題尚有那些；

B. 請受訪者指出其組織所需要幫助的問題：以瞭解非營利組織（領導者）所需要外力幫助的項目有那些？

C. 請受訪者提出其組織尚未完善問題：此部分為非營利組織正在加強中而較不需他人幫助者，由此亦可發現非營利組織較著重的問題為何，以及努力的方向。

V. 第五部分——開放式問題

由於許多有關領導行為的問題，無法經由選項勾選即能得知，因此，本研究在此更問及了九個開放式問題，以期深入瞭解非營利組織領導者之使命感、魅力、個人理念、強調重點，及領導的遠見如何？另外，亦探究他們以什麼方法來激發人員的工作績效？所面臨的領導困境？與其他公私組織比起來，有何領導特色？最後，並請其為領導下一個定義。

3. 調查過程

本研究原欲採「面訪」方式來蒐集結構式問卷資料，惟因全國性非營利組織雖主要位於台北市內，但仍有許多遍佈中南部各縣市，故就時間、人力、經費及面訪實質意義的考量上，乃改採以郵寄問卷的方式來進行調查。其後，再輔以電話訪問來補足某些漏答題目，並澄清部分回答不明之處。

本研究因此乃於民國八十三年二月以「普查」方式對合乎要求（標準）之全國性非營利組織發出問卷一千零八十八份，結果回收一百七十二份，未達預期標準，尤其，有一些問卷因原機構已遷移而遭退回（六十八份）。故除了再以信函、電話催收未填答組織外，更由電話聯絡中，發覺某些非營利組織之住址變動頻繁或秘書長（執行長）常出缺等情事，乃成為研究的初步發現。經再確定住址與部分受訪者的填答意願後，第二次寄出問卷三百份，連同催收部分，共回收問卷一百三十二份。總計二次問卷回收三百一十八份，扣除無效問卷十二份，剩餘有效問卷三百零六份，總回收率為百分之廿八點一。

二、質的研究設計

「深度訪談」係質的研究中蒐集資料的一種基本方法，是以不若量的研究所強調的驗證假設、找出因果關係及建立通則，而是希望在實際的場域中，發現一些事實真相。本研究欲探求一個組織中領導者的運作情形，包括了解領導者本身的問題、其與組織內外部的關係、組織文化與領導等，這些均涉及對組織內非正式和非結構化之聯結與過程的研究，因此，尤須進入現場，與組織領導人進行深度訪談，期能在面對面的對話當中，瞭解他們的生活世界，而在訪談互動中，可以得知他們的理念、動機、價值、態度和情緒，並且從他們描述的事件中探求「參與意義(participant meanings)」的資料。

(一) 訪談類型與訪談對象

1. 訪談類型

質的訪談有好幾種類型：非正式對話式訪談（the informal conversational interview）、訪談指引法（the interview guide approach）、以及標準化開放式訪談（the standardized open-ended interview）²⁸。本研究乃採「訪談指引法」之類型，一以其為事前決定好主題，不至於像「非正式對話式訪談」之鬆散；再則研究者於訪談期間，可自行決定問題的順序及遣詞用字，此種符合情境的考慮，適可避免「標準化開放式訪談」以相同的順序向受訪者發問相同的問題所產生之雙方偏見效應，因而使得訪談內容更具自然性與關聯性。

「訪談指引法」其實也就是一種非結構性的訪談方式，Robert G. Burgess指出，一套標準化的問題將會窄化及限制研究者的觀點，而若呈現一種自然地引領興趣的交談，將能促使受訪者進一步地訴說，但他也指出，這種非結構性的訪談，仍須建立

註²⁸ 王文科編譯，質的教育研究法（台北：師大書苑，民國七十九年），p.28。

在一個可供依循的架構之上，一個兼具彈性與約束力的架構^②。本研究即以此訪談類型來設計進行。

2.訪談對象

本研究基本上是採用「非機率抽樣」與「理論抽樣」來進行，亦即是根據既有的類別、特性及面向作目的性的資料蒐集。本研究在訪談對象的選取上，考慮的主要因素如下：

- (1)基於本研究對於「非營利組織」的定義：「具有公共服務使命，積極促進社會福祉，不以營利為目的之公益法人組織」。
- (2)最能顯現非營利組織精神與特性者。
- (3)以目前台灣社會最能發揮非營利組織功能的四大類型為主，亦即是宗教慈善、社會服務、環保衛生及文化教育。
- (4)在上述四大類型非營利組織中具有特色、活動力強或成立已久、規模較大，對社會影響層面大者。
- (5)最重要的是，因理論敏感性高的標的及容易接觸的場域（組織）去選取。

至於在組織領導者的選取上，本研究認為，雖然董（理）事會依法握有組織的最高決策權，但以實際運作的動態面來看，最高行政主管人員（秘書長、執行長或總幹事等）才是具有真正的影響力與決策權者，所以，基本上是以後者為主。

根據前述考慮事項與認知，本研究訪談對象及其組織屬性列表如下（表二）：

表二 訪談對象及其組織屬性

組織類型	組織名稱	法人性質	成立背景	訪談對象
宗教慈善	台灣世界展望會	財團法人	宗教支持	副會長
	基督教宇宙光傳播中心	財團法人	宗教支持	總幹事
	十方禪林文教基金會	財團法人	宗教支持	秘書長
社會服務	台北市伊甸殘障福利事業基金會	財團法人	宗教支持	董事長
	中華民國紅心字會	社團法人	宗教支持	秘書長
環保衛生	台北市野鳥學會	社團法人	企業支持	總幹事
	台北市大自然教育推廣協會	社團法人		總幹事
	董氏基金會	財團法人		董事長
文化教育	人本教育文教基金會	財團法人	企業設立 企業設立	執行秘書
	金車教育基金會	財團法人		執行長
	信誼基金會	財團法人		執行長
	樂山文教基金會	財團法人		執行長
	仰山文教基金會	財團法人		秘書長

資料來源：本研究整理

註^② Robert G. Burgess ed., *Feld Manual* (Newbury Park, CA.: Sage, 1982) P.107

(二)訪談設計與訪談過程

1.訪談設計

在密集訪談中，可經由一種「訪談指引 (interview guide)」的設計，來獲得初始記載訪談的資料，準備好「訪談指引」後，即可依此進入現場開始進行訪談工作。比起運用於研究調查或民意測驗的問卷或訪談程序，「訪談指引」是相當不正式或非結構化的設計，然而其對於訪談效果具有決定性的影響；要之，「訪談指引」的設計，是要能獲得訪談對象用他本身語彙表達的敘述或說明^{註②}。

本研究乃依上述考量，並審閱有關領導的理論及相關文獻，著手進行訪談設計，期間並曾於八十二年七月一日赴「主婦聯盟」進行開放式訪談、觀察，獲得概括式的了解後，以問卷形式設計出「訪談指引」，作成含有十五道問題的「非營利組織的領導者問卷」；並以此問卷作為訪談指引，在八十二年九月九日前往宜蘭「仰山文教基金會」作深度訪談。在訪談互動過程中，發現訪談問卷有不適切的部分，回來後即加以修改，同時增添不足之處，作成含有十七道問題的「開放式問卷」，並以此作為往後對於十二個非營利組織進行深度訪談以蒐集資料的「訪談指引」。

2.訪談過程

事實上，在訪談過程中，充滿了各種不可預知的變數，除非研究者能夠掌握整個研究旨趣，作好訪談設計及訪談準備，而訪談對象有十足的配合意願、清楚研究者的需要。然而，縱使以上皆沒問題，但因訪談是一種社會互動過程，恐也難免節外生枝，所以，研究者除了要注意訪談技巧與臨場應變之外，更要視訪談對象為一個「人」，而不僅是資料的來源；同時，研究者也要能設身處地，融合自己的經驗、智慧、想像和情感去傾聽、去體恤，如此才能與訪談對象產生良性的互動，瞭解其內心世界，豐富並活化訪談的資料，庶幾乎逼近研究焦點。

基於以上的認識，並參考有關如何進行深度訪談的資料，本研究的訪談過程及注意事項如表三。

叁、結 論

本研究試圖結合質與量的研究方法、理論與實務、國外與本土的經驗，來發掘我國非營利組織行為之本質與特色。所探討的主題，涵蓋了非營利組織領導行為的各個相關面向，包括領導者本身、領導者與內外部關係，以及較為抽象的組織文化、使命、理念等，期望對我國非營利組織的領導行為做一個既深且廣的探究。因為研究設計上主要採取「質」的探究途徑，因此，對參與研究計畫的研究人員而言，研究過程中與每一個非營利組織的接觸，可說都是一段鮮活的研究之旅。除了發掘若干負面的問題外，研究人員都深刻地體認到非營利組織的公益觀、使命感、熱情與活力，這是一

註② John Lofland & Lyn H. Lofland, *Analyzing Social Settings—A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. (Belmont, CA.: Wadsworth Publishing Co, 1984)

表三 訪談過程及注意事項

訪談之前	<ol style="list-style-type: none"> 1.熟悉整個研究計畫，作好訪談過程的設計和組織，預估時間與經費。 2.蒐集並了解受訪者的基本資料、所處組織概況、環境文化及社會對其之評價。 3.依研究之目的及事先蒐集之資料，列出預定發問的訪談指引表（interview guide），提供給受訪者參考，告知訪談領域及主題。 4.在每個訪談主題中列出系統的一般問題，但非絕對，仍須參照研究現場的情況而定，是為半結構性的問題設計。 5.準備好訪談工具，例如：筆、速記本、錄音機、錄音帶、麥克風、照像機、錄影機、名片、紀念旗等。
訪談之初	<ol style="list-style-type: none"> 1.向受訪者說明訪談的動機與目的；告知研究計畫的進行概況。 2.經當事人同意後使用訪談工具。 3.表現信賴、真誠、尊重隱私權，保證匿名，表明必要時可修正原稿。
訪談之中	<ol style="list-style-type: none"> 1.活用「非直接」的互動方式，即比較不在意依設計的問題來訪問，而較注意依臨場的情境問問題，以發掘新的洞察。 2.不要急著表達自己要問的東西，給予受訪者充裕的回應時間，注意適時的沈默是好的。 3.把人當成「人」來研究，而不僅是資料的來源。 4.營造輕鬆自在的談話氣氛： <ol style="list-style-type: none"> (1)傾聽而不作判斷；(2)同理心，支持受訪者的談話；(3)集中注意力；(4)同情、友善而不討好逢迎。 5.有目的性的「對話」，了解受訪者的信念、夢想、動機、判斷、價值、態度和情緒，並尊重偏見的產生。 6.隨時察覺受訪者的情緒，適時紓解低潮和緊張的氣氛。 7.善問問題： <ol style="list-style-type: none"> (1)問「陳述問題」以廣泛了解；(2)問「結構問題」與「對照問題」作深入和擴張的了解。 8.訪談地點以不受外人干擾為原則，必要時和「參與觀察」一使用，以配合深入現場的行動。 9.作備忘錄，掌握瞬間的想法、印象、動作或表情。 10.訪談時間、地點，可參照研究者和受訪者的時間表而定，每次約二小時為宜。
訪談之後	<ol style="list-style-type: none"> 1.作仔細的訪談日誌，列出每次主題及內容，俾助進一步訪談。 2.整理非正式訪談情況下的談話及觀察記錄。 3.檢核訪談資料的一致性： <ol style="list-style-type: none"> (1)下次用不同方式重覆問受訪者；(2)參與觀察，訪問現場中其他人；(3)參照文件資料。

資料來源：本研究整理

種迥異於政府或企業組織的特性，因而益證非營利組織研究之重要性。以下即分別敘述本研究之研究發現，並提出相關檢討與建議，俾供各非營利組織、政府以及後續研究之參考。

一、主要研究發現

本研究雖採取了質與量的兩種資料蒐集的方法，除了在對領導困境的回答上稍有

不同外，兩種研究方法的研究發現大致上頗為相近，因此，這種相近的研究發現正可收互相補充與驗證之效。而在「領導困境」上的差異，其原因應係肇因於發問方式不同所致。換言之，雖然在間接的問卷調查中，受訪者的回答以較「實際」的財源與人力問題，做為與領導上的困境；但在直接深度的訪談中，受訪者則認為溝通與認知問題才是領導上最大的困境；事實上二者都可說是重要的領導困境。而且，透過這樣質與量研究方法的交叉檢證（crosscheck），更能增加研究的信度與效度。

歸結本研究的主要發現有：

(一)在領導者本身方面

儘管存在少數非營利組織領導者有「經理人」的傾向，然而大部分非營利組織領導者則多屬典型的「人文主義者」，展現真誠與親和力、無私與包容的特質，以服務社會和犧牲奉獻為使命，為實現自身理想與組織宗旨而努力。此外，他們也是一個「夢想的製造機」，具有高度的敏感性，以掌握社會的脈動，隨時提出「新點子」，並能夠為組織描繪共同的遠景。

在多數受訪者認為「個人理念是推動工作的原動力」與「沒有個人理念與自信不能擔任領導工作」的認知下，顯見非營利組織領導者之「理念」不僅影響其領導行為，也對整個組織的走向與發展產生很大的作用。這種理念大致上含有很大的使命觀——服務的使命或實現組織宗旨的使命，強調：工作之價值與意義、像「瘋子」般的工作、重視共識的達成等等，並認為需要同心才能同行。

隱喻的使用，不但指示出非營利組織領導者對領導的看法，也突顯出領導者的各種角色認知，例如以「火車頭」或「領航員」的角色，來凝聚所有人的力量，走向同一個目標；以像一個「樂團指揮」的角色，讓成員各自發揮專才以合奏美好的樂曲；以像一位「播種者」，散播著希望與愛；以一個最好的「跟隨者」自居，沒有高高在上的氣焰，並視每位組織成員都是領導者；甚至視自己為一個「垃圾桶」或「出氣筒」，能寬宏大量地接受組織成員的牢騷與批評；以一個「轉化器」自比，除消極的接受或安撫組織成員的不平外，更可積極的將其意見轉化成可實現的計畫或主張，以共赴事功。此外，非營利組織領導者亦兼具一般管理上之協調者、整合者、諮商者、溝通者、以及專業者的角色。所以，非營利組織領導者的角色，不但顯現「播種者」、「跟隨者」與「出氣筒」等非營利組織領導的特殊角色，也包含著「協調者」、「整合者」等一般性的管理者角色，而可說是兩類角色的整合。

(二)在領導策略方面

因為大部分非營利組織中之領導者與組織成員，都是在共同的使命與遠景之下工作，因此，有些受訪者並不肯定他們是在從事「領導」，即使肯定的話也多認為是屬於一種無形的領導或為非營利組織所專有的領導。

通常非營利組織採取民主式的領導風格，使得其組織成員有機會並能主動地參與決策和組織活動。而且，藉著充分的授權，以及重視由下而上的決策歷程，讓各部門（單位）提出他們自己的工作與活動計畫。儘管這種由下而上的決策方式可能形成諸如「本位主義」或「多頭馬車」的缺點，但只要能夠強化業務取向的「山頭會議」，

吸取各業務小組人員的實際參與活動之經驗，便能減輕以行政取向為主的「幹部會議」那種多頭馬車現象，並實現民主參與和自主負責的決策方式。

在激勵行為方面，非營利組織領導者多偏向以工作價值與成就等「內在激勵」的方式，來鼓舞組織成員，以建立信任與愛的關係。另外，非營利組織領導者因較著重本身的品格和以身作則等，故其激勵方式也傾向一種「無形的激勵」，或可說並未遵循正式的「激勵守則」，而只是很自然的表現出關懷、親和力、及感召。

另外，有許多非營利組織領導者特別著重溝通的重要性，他們認為「領導就是意念的溝通」，甚且除了觀念上的溝通，也要取得行動上的協調。而較特別的是，有些受訪者表示要以溝通來取代共識，因為他們認為共識的產生往往需要長期的努力後才能獲得。至於，要怎樣進行良好的溝通呢？多數受訪者認為只要常常能坐下來談，事情即容易解決。從訪談中也發現，非營利組織領導者相當強調建立一種以「人本精神」為出發點的「談的文化」。

就非營利組織與社會密切的互動性來看，許多非營利組織領導者之領導策略常以指標取向來代替較僵硬的目標管理，如此不僅可以提醒領導者預作防弊的措施，更能隨時空之變化，而有所新發現並為組織興利。

(三)在整個組織方面

組織文化與領導存在相互影響的關係。在非營利組織中，因為組織成員可能皆屬同好，或對組織宗旨有相當的認同與共識，再加上創辦人或領導者的使命感與價值觀的影響，使得非營利組織不但較易於凝聚是「同好學習」的組織文化，而且也易於型塑一個「理念互動」的組織文化，著重互敬互愛與團隊精神。這種組織文化的內涵與形成方式，值得公、私組織學習。

另外，在組織設計上，雖然非營利組織大多有一個完整的組織架構圖，但是在實際運作上，卻表現出相當的彈性與機動：部門劃分不甚明顯，或以「任務編組」的方式展現。但是，在彈性的組織設計的同時，卻又有受訪者要求其組織應制度化的呼聲，二者間是否有所矛盾，值得再進一步探究。

就領導類型而言，儘管有些非營利組織乃屬交易式領導（21.7%），大多數的非營利組織之領導型態仍為服務式領導（45.2%）或轉型式領導（21.7%）；而奇魅式領導則最不為非營利組織領導者所重視（10.9%）。

(四)在領導者與內部關係方面

非營利組織領導者頗重視與組織成員間之關係，這種關係的建立主要是以共同的使命（遠景）為基礎，並強調因理念而結合（尤其是宗教團體）。因此，領導者大都頗為重視非正式關係，尊重並信任成員，讓每個人覺得在他的工作範圍內都是一個領導者。因此，展現出來的即是一種和諧的工作氣氛。

至於與董（理）事會的關係，則並不太為非營利組織之秘書長（執行長）所重視。此一現象與國外之情形有所差異。推究此一現象的原因如下：(1)研究對象以組織之實際領導者為主，因而減少了問題產生的機會；(2)儘管存在強勢的秘書長，但與董（理）事會關係尚能相安無事。不過本研究發現二者間能夠有充分的授權與分工，以及

秘書長（執行長）得以參與決策，乃是多數非營利組織所採行的方式，因為他們認為如此亦才能更益於組織宗旨的達成與組織的持續發展。

(五) 在領導者與外部關係方面

非營利組織領導的一個特色是，不僅需著重對內的領導工作，更需注意與外部的關係，以充份開展其社會性與公共性，其中主要包括：與政府的關係、與其他非營利組織的關係、以及與社群的關係三方面。

就與政府的關係而言，透過非營利組織主動提供的公共服務與政策倡導，或經由政府的委託，使得非營利組織能取代部分政府的功能。但是，多數非營利組織對政府的相關措施皆不甚滿意，尤其是在政府的經費補助上。這其中固然牽涉到政府預算有限的問題，不過如何杜絕政府對某些「特權」單位浮濫的捐（補）助，而能更善加贊助服務績效良好或小規模的非營利組織，應為政府所亟需加以改善的重點。其次，相關法令的過時與掣肘、主管單位人手的不足等亦應改進，以增進政府與非營利組織間良好的互動關係。

就與其他非營利組織關係言，為了資源共享、經驗傳承或擴大影響力，非營利組織間的合作與串聯是頗值得推展的工作。譬如，定期聚會以溝通觀念並交流工作經驗、活動間的相互支援，甚或共同舉辦活動、組成行動聯盟等，皆已有許多非營利組織著手從事中。惟亦有些執行長認為，因民族性使然，要與其他基金會合作是不太容易的，大家都喜歡各自為政。在調查研究部分所也顯示出有「與其他非營利組織關係尚不太受重視」的事實，應再予以加強。

另外，在與社群的關係上，就廣義的社群關係而言，非營利組織不但必須敏感於社會的需求，為社會工作做先鋒；也須喚起民眾的愛心（服務心），帶動社會參與，共同來改造社會並增進整個社群的生活。另一方面，從比較狹義的社群觀念言之，就是由非營利組織所在的社區或鄉里做起，一步一足跡，以凝聚民眾愛鄉愛土的情懷。不過，或因於本研究對象以「全國性」之非營利組織為主，故受訪者對與「社區」之關係並不甚重視。

(六) 兩難局面

在研究過程中發覺到有不少的非營利組織存在著應然與實然的矛盾，或同時追求二個可能相互衝突的目標。分述如下：

1. 制度化（官僚化）與彈性的組織設計間問題：小而美、自主且負責的彈性組織固然應為非營利組織之特色，但亦有許多非營利組織卻頗為重視追求制度化。就組織長期的發展觀之，這點在組織的成長期乃是一種自然的發展趨勢，惟非營利組織領導者應要認清制度化卻可能導致的科層、僵硬、以及被動等缺點，是以應在制度化之同時，適時輔以彈性的運作，方不致妨礙了非營利組織活力與彈性之本質。

2. 知名度（行銷）與公共性間問題：多數非營利組織為能籌募較多的活動經費，常需依恃包裝與行銷策略，來提昇組織的知名度。不過，當每個非營利組織在過度重視並急於追求知名度的同時，卻可能會涉入過多的商業氣息，而忽略了非營利組織純樸自然與追求公共性的本質；此外，也易引起資源分配不均，而妨礙了那些較不具知

名度非營利組織之生存。

3.交易式領導與服務式領導間問題：此問題涉及二個層面：(1)許多非營利組織領導者受企業管理觀念之影響頗深，除重視一般企業管理技術外，亦相當著重成本效益分析。此一「效率」觀固然並非定為壞事，但卻極可能會妨礙非營利組織服務式領導之本質；(2)即使在服務式領導型態的組織中，亦需用及諸如溝通協調等一般性的管理技術，不過這些技術的運用應避免淪入管理控制之弊病。

4.專業化與通才間問題：在調查研究部分發現，非營利組織領導者最重視的領導問題除了「組織活動的策劃」外，即為「專業知識的提昇」。在訪談部分亦有多位受訪者認為「專業化取向，才能提高組織的服務品質」。這種對專業化的追求固然能掌握某些專業議題，或提昇服務內容的品質，但就非營利組織之強調善心服務的特性、通才的領導者、以及非專業的義工而言，恐有部分抵觸。因而，亦難怪有些非營利組織領導者認為「有心、肯投入，比專業素養來得重要」。

5.政府（企業）經費補助與非營利組織自主性間問題：非營利組織常見的現象是，因受政府或私人（企業）之經費贊助，以致影響其原有使命，甚而喪失獨立與自主性。本研究發現，大部分非營利組織領導者最著重於財源（經費）問題，因而這種因經費問題產生的問題，尤需警惕與避免。

6.績效的掌握與衡量的困難問題：前已論及，績效不易衡量乃非營利組織特色之一。但有些較具企管觀念的非營利組織領導者，仍會嘗試評量組織成員甚或是整個組織的工作績效，而且，常只是用一種成本效益觀來進行評量，因此，反而可能戕害到人員自主的服務心，同時，非營利組織較不具絕對績效的特質，也會受到損害。

7.商業行為與非營利行為間問題：其實，非營利組織在財源的籌措上有日趨商業化傾向，並且非營利組織的營業收入亦需再用於目的事業上。但此種在營利與非營利間游移的情況，事實上並不太容易掌握。畢竟這種「各憑本事賺錢」的手段與非營利組織並不相符合，尤其是存在動機不純正或有假公濟私等弊端產生時更應避免。

二、檢討與建議

(一)對非營利組織領導者之領導行為方面

非營利組織領導行為之特色與優點，可由以上對「領導者本身」、「領導策略」、以及「領導者與組織內、外部關係」等面向，充分的展現出來。這是一種以使命為出發點並以公共性為基礎的「無形領導」，深值得公、私組織學習。

不過，其中也有若干缺失或困境需加以解決：

1.對於一般管理技術的運用，應清楚認知其限制，不可因此手段而妨礙了非營利組織之本質與目的；

2.應以彈性的組織設計並培養組織成員整合的工作觀，來防止制度化之後隨即可能產生的官僚化問題；

3.專業化的提昇應有其限制；對成員全心投入的要求與「同好」的尋求與建立，應重於對專業知識的追求；

4. 領導者的理念是一種服務觀及以實現組織宗旨為目標的使命感，並能隨時接受組織成員之建議，以避免流於專斷與固執不化；

5. 重視溝通的重要性，應致力建構一種平等且無扭曲的溝通與談的文化，以使組織成員能在一種網絡的情境下互動，而不是在層級的制度下運作；

6. 領導者除了要有遠見與世界觀以掌握社會的潮流之外，對於周遭近旁的事情（如社區鄰里間的交往），亦應相當敏感；

7. 領導者應避免有「個人秀」之情形，或造成組織成員的過度依賴；而能徹底發揮團隊精神；

8. 領導者應建立或發揚一種互敬互愛，並具有共同價值觀與使命感的組織文化；

9. 領導者應著重發掘潛在義工，並致力於人力資源發展課題；

10. 領導者應重視人、組織與環境等互動下所顯現的「指標」意義，並據以規劃活動，調整工作目標；

11. 領導者應隨時檢視工作目標與其組織宗旨的契合程度，在彈性調整工作目標，又能不悖離組織宗旨；

12. 領導者藉由參與非營利組織間的經驗交流，以及本身智能的提昇，應有促進整個組織的轉型與超越的企圖。

(二)對非營利組織整體組織方面

1. 應重視公共性的捍衛與發揚，避免過度的商業化或造成自主性的流失；

2. 政府應修正與統一相關法令，並增加主管機關人員編制，以改善對非營利組織的輔導與監督；

3. 非營利組織應綜合運用各種管道，以促進彼此的溝通與合作；

4. 加強非營利組織在社區之角色與功能，應做好紮根工作，勿好高騖遠；同時，在資源分配上亦不宜有重北輕南或重國外輕國內之情況；

5. 在績效評估上，是一種「非經濟性」的考量，除了組織宗旨的貫徹外，更應使組織成員了解並肯定所參與工作的意義和價值；

6. 政府除應增加對績效良好非營利組織的補助外，更應援助從事開創性或「冷門」工作性質的非營利組織；同時，並加強「聯合勸募」之功能。

7. 非營利組織彼此間應有服務的區隔，並避免一窩蜂地只倡導同一熱門議題，而應真正照顧到需要服務的地方或民眾；

8. 民意機關應加強與非營利組織之接觸，以有效回應「民意」，並做為非營利組織與政府間合作的橋樑；

9. 避免成為一個「政治的」、「企業的」或「某人的」非營利組織，而應是「全民的」非營利組織；

10. 成立類似非營利組織之聯絡站或加油站之組織網，以匯集並提昇非營利組織經驗。

11. 應有加強「公共性」、「民主化」、「開放性」、「自主性」及「人性化」的「非營利組織革新」；以全面體檢非營利組織之優缺點，並以「非營利組織之革新

」來做為「行政革新」的示範。

(三)對非營利組織的研究方面

1. 針對某些典型之非營利組織做長期且深入的研究；
2. 加強對地方性非營利組織在鄉里與社區之角色與功能的研究；
3. 探討非營利組織與公民社會、公民資格、公共性、或社區發展等之關係，以及非營利組織所能發揮的公共服務功能等議題的研究；
4. 對我國所有之非營利組織做一全面普查，以瞭解我國非營利組織之實際發展狀況；
5. 繼續從事諸如非營利組織之管理、人力資源發展、政府管制以及影響評估等課題之後續研究。

*

*

*