

非營利組織執行長的薪酬探討： 以台灣社會福利相關類型的基金會為例^{*}

官有垣、杜承爍、康峰菁^{**}

《摘要》

非營利組織執行長的角色甚為重要，其在組織中扮演著承上（董事會）啟下（員工）、維繫組織生存發展、以及確保核心使命的達成等關鍵性的角色，可說是組織發展與運作的核心所在。然在台灣的非營利部門的研究領域中，甚少有人觸及執行長薪酬的研究。本文主要目的是想瞭解目前非營利組織執行長的薪酬水準，以及有哪些因素會影響薪酬的設定。本文採用作者於二〇〇六—二〇〇七年的國科會研究計畫「非營利組織執行長在治理過程中的角色與功能之探討」調查資料的一部份，進行台灣社會福利相關類型基金會（包括社會福利慈善、教育事務、衛生事務等三類廣泛推展社會福利服務的基金會）的執行長薪酬探討。本研究一開始，先針對非營利組織執行長的薪酬，進行理論觀點的文獻探討，並描述先前西方與台灣的實證研究成果。之後，本文的焦點置於台灣社會福利相關類型基金會執行長薪酬的實證分析，尤其著重於論析「組織規模」、「宗教/意識型態」、以及「性別」等三個影響變項。本實證研究發現，台灣社會福

投稿日期：97年4月1日；接受刊登日期：97年9月23日。

^{*} 本文係根據二〇〇六—二〇〇七年的國科會研究計畫「非營利組織執行長在治理過程中的角色與功能之探討」成果報告之部分資料改寫而成，感謝國科會研究計畫經費的支持，並感謝兩位匿名審查委員的諸多寶貴修訂建議。

^{**} 官有垣，國立中正大學社會福利學系教授；杜承爍、康峰菁，兩位皆是國立中正大學社會福利學系博士候選人。通訊作者：杜承爍，e-mail: crduh@sw.ccu.edu.tw。

利相關類型的基金會，其執行長的薪資水準明顯地受到組織規模因素的影響，惟宗教因素與性別因素的影響則在統計上未達顯著性，但細緻觀之，這兩項因素仍舊會對執行長薪酬決定上發揮一定的影響作用

[關鍵詞]：非營利部門、基金會、執行長、薪酬、組織規模、宗教、性別

壹、前言

本文的主旨是要探討台灣非營利部門或謂第三部門的最高行政主管—執行長的薪酬議題，但為何要作此研究，首先必須瞭解台灣非營利部門的規模狀況，才能部分解釋此研究的重要性，惟此並非是一個容易回答的問題。

根據政府的統計與研究資料顯示，至二〇〇七年底為止，台灣目前廣義的非營利組織大約有五萬多家，其中社會團體有 30,047 家，基金會約有 4,000 家，各種工會、商會及職業公會合計 5,065 家，而寺廟與教堂等宗教組織也有 14,730 家（詳見表一）。從其中可以看出不論是在社會團體、基金會、各種職業團體、或是宗教性質的寺廟與教堂等各分類的非營利組織中，其數量均達一定的水平，顯示出台灣非營利部門的蓬勃發展樣貌。不過，單從組織的數量我們無法實際瞭解台灣第三部門的規模大小，作者根據過去所參與或主持的研究中，將財團法人與社團法人此兩類組織，分別擷取出來，從其基金總額、年度收入、聘用人力及志工人數加以分析如下（詳見表二）。

表一 台灣各類向政府立案登記的 NPO 一覽

NPO 類別	立案登記機關	NPO 數量
社會團體	內政部與各縣市政府	30,047 ^a
財團法人基金會	各中央政府主管機關與縣市政府	4,000 ^b
工會、商會、職業公會	內政部、勞委會、縣市政府	5,065 ^c
寺廟與教堂	內政部與各縣市政府	14,730 ^d
合計		53,842

資料來源：內政部（2008）。內政統計年報，2008 年 3 月 13 日取自內政部統計資訊服務網，精確網址：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>。

註：a、c、d：為二〇〇七年年底的統計數字；

b：由於台灣的基金會總數並未有官方公告的統計數字，該值為作者根據過去所參與執行的「二〇〇二台灣基金會調查」所收集的資訊推估而來（蕭新煌等，2002）。

非營利組織執行長的薪酬探討：以台灣社會福利相關類型的基金會為例

在表二中，吾人可以觀察到台灣的財團法人基金會經過推估，整體基金總額為新台幣 2,074 億元，而年度收入為 849.6 億元；至於協會性質的社團法人組織，因其成立無須基金，因此由其年度收入推估來看亦有 176.4 億元，單從這兩項財務指標來看，顯示基金會與協會的營運規模年度合計約有 1,026 億元，用之於社會公益即已相當可觀。其次，再就聘用人力與志工服務人來看，其數目亦是頗為龐大，基金會聘用人力有 41,200 人，志工 632,000 人，協會則聘用人力 143,868 人以及志工 649,827 人，此結果彰顯出台灣非營利部門在提供社會服務過程中的能量與民眾志願服務的參與情形。

表二 台灣財團法人基金會與社團法人協會的規模

組織類別	基金總額	年度收入	聘用人力	志工人數
財團法人基金會	2,074 億	849.6 億	41,200	632,000
社團法人協會	-	176.4 億	143,868	649,827

資料來源：1. 關於財團法人基金會的各項數值總額，主要根據蕭新煌等人（2006）主編的《基金會在台灣：結構與類型》之第一章、第三章、第五章所揭示的調查數據推估而來。

2. 關於社團法人協會的各項數值總額之計算，主要根據官有垣（2005）的國科會研究計畫「台灣地區民間社會團體的調查研究：組織特質、自主性、社會參與及影響力」。

儘管近年來台灣非營利部門發展蓬勃，無論是在組織數、聘用人力與志工人數均大幅成長，而一般社會大眾參與民間非營利組織的力量充沛，但迄今仍相當缺乏統計調查與研究，來說明社會大眾在非營利部門的人力資源情形。有鑑於此，筆者（2006）曾受台灣行政院青輔會委託進行「青年第三部門就業研究」，經由調查研究過程，初步瞭解台灣青年參與第三部門就業的人口特質與就業品質。嗣後綜觀整個非營利組織的營運與治理過程，發現執行長的角色與扮演相當重要，其功能的發揮與否甚至關係到整個組織能否健全發展與存續。故筆者於二〇〇七年進行非營利組織執行長在治理過程中的角色與功能之探討的研究，並以台灣社會福利相關類型的基金會為例，包括全國性的社會福利、教育事務與衛生事務基金會都是調查研究的對象。而在該研究中除了探討非營利組織執行長的內、外角色功能外，同時也對執行長的工作生涯與薪資福利作一檢視（官有垣，2007）。

為何要去探討非營利組織（以下行文簡稱 NPO）管理階層的薪資問題呢？以

美國為例，Hallock（2002）認為有三個主要的理由：第一，非營利部門在整個社會的經濟生產體系中已扮演愈來愈重要的角色；第二，近來，政府的稅務單位對 NPO 高階主管的薪資密切注意，並加強檢視，而政府的立法也有意圖在 NPO 的主管薪資上加以規範，例如，美國在一九九六年行政部門即曾提出「納稅人權益法」（Taxpayer Bill of Right）；第三，非營利部門是個令人感到有興趣的環境網絡，目前已有愈來愈多的理論文獻在論述 NPO 應該如何給付經理階層主管的薪資福利，但是在這個領域裡實證性研究並不多見。然而，在探討營利部門的執行長薪資議題以及執行長薪資給付高低與組織績效表現之間的關係方面，迄今累積的研究成果可謂汗牛充棟。

然而，為何我們需要如同研究營利組織的高階經理人薪資一樣，去研究 NPO 高階主管的薪資？Hallock（2002）亦提出兩個理由：首先，營利與非營利組織的高階主管在組織裡均位居明顯易見的位置，且都是影響組織經營發展的關鍵人物；其次，近年來，政府稅務單位對 NPO 高階主管的薪資予以密切的檢視，其實就如同商業部門，尤其是那些大規模企業組織的高階經理人面臨社會大眾檢視其高薪的情形一樣，對於 NPO 執行長而言，其薪資很可能來自於社會大眾的捐款，故更需要對其薪資予以瞭解與探討。這幾個理由有部分亦適用於台灣，NPO 部門日趨壯大，對社會的影響力亦不斷提升，執行長這類高階主管的領導統御好壞直接或間接關連 NPO 的經營與日後的發展，因此吾人有必要去瞭解執行長薪酬多寡以及哪些因素在影響著薪酬的決定。

基於上述理由，本文採用作者於二〇〇六一二〇〇七年的國科會研究計畫「非營利組織執行長在治理過程中的角色與功能之探討」（NSC 95-2412-H-194-008-SSS）調查資料的一部份，進行台灣社會福利相關類型基金會（包括社會福利慈善、教育事務、衛生事務等三類廣泛推展社會福利服務的基金會）的執行長薪資探討。至於針對社會福利、教育事務、及衛生事務三類基金會為研究對象的主要原因，在於考量台灣目前現有的四千多家基金會中，以數量而言，教育事務、社會福利、衛生事務等基金會合計占了總數大半以上（以本研究該三類全國性基金會母體數即有 987 家，而地方性基金會數量更多）；其次，由於本論文乃是根據國科會研究計畫執行成果報告改寫而成，在當初調查時，受限於時間、經費、及人力，僅能將調查的範圍聚焦於這三類與社會福利性質有關的全國性基金會。在下文中，我們將針對非營利組織執行長的議題，首先進行理論觀點的文獻探討，並描述先前西方與台灣的實證研究成果。之後，本文的分析焦點置於台灣社會福利相關類型基金會

執行長薪酬的實證分析，並將影響因素的論析鎖定在「組織規模」、「宗教／意識型態」、以及「性別」等三個變項；最後，則是本文的意涵討論與結語。

貳、非營利組織執行長的薪酬議題

—理論觀點與先前的實證研究

西方學界對於「營利組織」(For-profit Organizations, FPO) 執行長薪酬議題的研究，過往至今實已累積了豐沛的研究成果(例如 Agarwal, 1981; Bartlett & Miller, 1985; Benson & Hornsby, 2002; Ciscel, 1974; Deckop, 1988; Gomez-Mejia & Balkin, 1992; Roberts, 1956; Sanders, 2001; Tosi et al., 2000)；尤其營利部門執行長薪酬給付高低(pay)與組織績效(performance)表現之間的關係之實證研究，至今有超過百篇以上的研究論文(參見 Barkema & Gomez-Mejia, 1998; Bucklin & Dickinson, 2001; Gomez-Mejia, 1994; Gomez-Mejia & Wiseman, 1997; Jenkins et al., 1998; Tosi et al., 2000)。

然而，探討「非營利組織」(Nonprofit Organizations, NPO) 執行長薪酬議題的研究卻不多(這方面實證研究，例外的有：Brickley & Van Horn, 2002; Gray & Benson, 2003; Hallock, 2002; Mesch & Rooney, 2004, 2005; Oster, 1998; Werner et al., 2000)，其中有少數幾位經濟學學者(例如 Steinberg, 1990b; Ruhm & Borkoski, 2003; Weisbrod, 1988)從經濟學與人力資源理論解釋非營利組織管理人員的薪酬誘因。無論如何，迄今，吾人對於 NPO 高階主管如經理、執行長、總幹事等的薪酬議題之瞭解，其實所知有限，尤其從實證觀點對於非營利組織 CEO 薪酬內容的決定因素，亦尚在摸索當中(Brickley & Van Horn, 2002; Hallock, 2002)。

在台灣，對於營利企業組織(FPO)的高階主管薪酬議題的研究亦引起學術及實務界人士廣泛的興趣，從二〇〇一年迄二〇〇七年這段期間，統計刊載於學術刊物的研究著作即有近三十篇論文，其中有部分研究乃分析 FPO 高階經理人的薪酬結構、員工的薪酬激勵因素、薪酬與經營風險、薪酬管理與外在環境因素、男女兩性人力資源及薪酬關係等(林淑惠、胡星陽, 2003; 徐美、陳明郎、方俊德, 2006; 許文彥、劉淑芬, 2006; 陳玉芳、蔡秀美, 2007; 單驥、吳玉瑩, 2004; 鍾玉科、許良僑、戴軒廷, 2007; 謝馥蔓, 1999)；然而大部分文獻探討的主題偏重於高階經理人薪酬變動的決定因素(determinants)，尤其聚焦於組織績效與薪酬之間的關連性(陳明園、張家萍, 2006; 張瑞當, 2007; 傅鍾仁、歐進士、張寶

光，2002；楊雨亮、黃同圳，2004；楊朝旭、吳幸蓁，2003；蔡柳卿，2003，2007）以及從「代理理論」（Agency Theory）與其他相關的理論模型分析影響高階主管薪資報酬的因素（林穎芬、劉維琪，2003；徐聯恩、黃淑琴，2002；陳明園、石雅慧，2004；陳海鳴、陳佳慧，2001；諸承明，2001）。

上述強調西方學術界研究 FPO 與 NPO 全職員工（尤其是高階主管）的薪酬議題，前者的研究成果遠多於後者，在台灣的情形，更是如此，換句話說，極少人將研究的注意力放在 NPO 的就業與員工薪資報酬的管理議題上。從二〇〇一年至今，在學術刊物上所能找到的相關研究文獻僅有四篇，分別是：陳惠娜、邱慶祥（2002）探討台灣非營利組織員工薪資策略與員工的滿意度；孫煒（2004）從代理理論觀點闡釋非營利組織管理的薪酬政策；張正仁、賴玩秀（2005）從公設財團法人支付高額薪酬給其主管而剖析非營利組織租稅優惠及財務報表表達與公告的問題；以及官有垣、呂朝賢、鄭清霞（2008）的實證調查研究，分析台灣第三部門的就業狀況，其中亦特別針對該部門的全職員工（主管、專業、事務性、服務性工作人員）的薪酬議題做出分析。

接下來，本節將依序論述非營利組織執行長的薪酬議題之幾個重要面向，分別是（一）營利組織與非營利組織執行長薪酬額度的差異及其原因；（二）非營利組織執行長薪酬決定之影響因素--組織績效（performance）；（三）非營利組織執行長薪酬之決定影響因素--組織規模（size）；（四）非營利組織執行長薪酬之決定影響因素--宗教、意識型態（religion/ideology）；（五）非營利組織執行長薪酬之決定影響因素--性別（gender）。

一、營利組織與非營利組織執行長薪酬額度的差異及其原因

在美國的學界，有相當數量的研究文獻在探討營利組織（FPO）與非營利組織（NPO）特性的不同（例如，Salamon, 2001, 2002; Van Til, 2000），這當中有部分研究尤其關注於 FPO 與 NPO 全職員工的薪資差異（例如 Leete, 2001; Ruhm & Borkoski, 2003）。研究結果顯示，在其他條件相等之下，與 FPO 相比，NPO 給付員工的薪酬內容主要是基本薪、較少的紅利金，以及較低的全額薪資（Mesch & Rooney, 2005; Roomkin & Weisbrod, 1999; Weisbrod, 1983）。舉例來說，Roomkin 與 Weisbrod（1999）以及 Ballou 與 Weisbrod（2003）在研究 FPO 與 NPO 醫院之高階主管的薪資比較時均發現，NPO 醫院的高階經理人在同樣的職位上所拿到的薪資額度即比 FPO 醫院少。再者，Weisbrod（1983）研究以公共利益為目的 NPO 律

師事務所以及以營利為目的 FPO 律師事務所兩類組織的律師之薪酬差異。研究結果發現前者的薪酬水平確實比後者來的低。Preston (1989) 的研究亦發現 FPO 與 NPO 的許多全職員工的薪酬差異呈現負向的相關，且這種情形對於這兩部門的高階經理人與專業人員的薪酬差異之負向相關更在統計上具有顯著性。Hallock (2002) 的美國 NPO 執行長薪酬的實證研究，亦指出全美 NPO 執行長的薪資給付，平均年薪是 16 萬美元，此金額與美國大企業公司的 CEO 比較起來，遜色太多了。

在台灣，官有垣、呂朝賢、鄭清霞 (2008) 的「二〇〇五年台灣第三部門就業研究」，調查對象為台灣的社團法人協會以及社會福利相關的財團法人基金會，發現在這些受訪 NPO 的全職員工裡，主管人員（例如：執行長、總幹事、主任、機構主管等）的每月平均薪資是新台幣 34,500 元。對照而言，二〇〇四年台灣地區的企業主管及經理人員的平均工作收入為新台幣 66,829 元。以上數據顯示，第三部門的主管薪資顯然有偏低的現象。

為何 FPO 與 NPO 員工的薪酬整體比較確實呈現差異？首先吾人必須瞭解 FPO 與 NPO 兩類組織有何不同的特質，尤其認識 NPO 的組織特質，可以解釋其全職人員薪資低於 FPO 的原因。NPO 與 FPO 之間的重要特質不同在於：第一，NPO 與生俱來有不同的「底線」(bottom line)，亦即，NPO 的創立目的不在於強調要產生利潤以回饋給創辦人或經營者；第二，NPO 的經營者受到「不能分配盈餘的限制」(non-distribution constraint)。Hansmann (1980, 1996) 指出，NPO 的經營者可以自由地用各種正當的方法獲取利潤，然而這些利潤扣除正常的營銷支出外，不能被分配給那些掌控組織的人員，例如會員、主管、董事等。亦即，從技術層面而言，NPO 可以營利賺取利潤，但分配利潤卻是被禁止的。而從法律觀點，NPO 有權擁有營收的結餘經費，但也受到法律、行政規章或內部結構的限制，不能分配盈餘款給創辦人、行政主管或其他員工，因此在 NPO 裡，所有的剩餘經費都必須再回流到組織內使用 (Steinberg, 1990b)。這種在 NPO 部門的所謂「不能分配盈餘的限制」，禁止將盈餘分配給組織擁有人與經營者，亦將此限制用於員工的薪資水平決定，特別是對於主管層級員工之薪資類別與額度。由於 NPO 保留年度剩餘款，理論上，非營利組織能夠向案主與捐款人保證，他們的社會公益宗旨之實踐是絕對優先於將財務利得分配給任何相關的團體 (Frumkin & Keating, 2001)。

Hansmann (1980) 另提出「資訊不對稱」(information asymmetry) 的因果關係理論模式，在這個模式裡只有兩類型的經理人。Hansmann (1980) 指出，假使

消費者很難或無法判斷該組織所提供的服務之品質，那麼組織的管理者藉由接受較低薪資的給付的方式，發出建設性的信號給那些無法獲得充分資訊的消費者；且組織以非營利的形式設立，一方面既限制管理者不能犧牲組織的利益下獲取個人的利益，另一方面，這類人士會被選聘為管理者，本身的偏好就較趨向於信任與服務組織的信念。換言之，NPO 管理者的較低薪酬，對外顯示的強烈訊號即是，捐贈者的捐款將不會被浪費，而是會被有效的使用。無論如何，NPO 執行長的高額薪酬也許會被人們詮釋為要不是有弊端、詐欺或是浪費，不然就是會降低 NPO 對於案主服務需求的滿足（Oster, 1998）。

Preston（1989）的研究，對於 NPO 管理者的低薪，其中一個解釋是與「勞動力的捐獻」（labor donation）有關，NPO 的經理人員與專業人員在 NPO 裡服務可以獲得更多「社會利益」（social benefits），因此他們比較有可能與意願「捐出」一部份的薪水給組織而甘願接受較低的薪酬來做同樣的工作。另一種解釋是，在 NPO 工作的員工之所以願意接受較低的薪酬，是因為如此可以交換一些在工作上令他們覺得愉悅舒適的事物，例如彈性的工作時間，更為穩定的工作前景，以及較為緩慢的工作壓力與步調（Young, 1984; James & Rose-Ackerman, 1986）。

Mirvis 與 Hackett（1983）的研究指出，擁有不同動機的人士的確會篩選就業場所而樂於進入 NPO 部門工作。在 NPO 工作的員工比較會強調他們的工作價值對他們本身的重要性，且認為要比能夠賺到金錢來的更為有意義。在 NPO 工作的員工更能感受把事情做好帶來的成就感，那種內在、本能的獎勵可以補充一部份物質金錢的不足。此情形就如同 Preston（1988, 1989）所強調，NPO 員工將一部份工作報酬捐出一樣。Steinberg（1990a）也持同樣的看法，認為在 NPO 裡，金錢誘因不見得與努力工作劃上等號，產出本身就是一種獎勵。另外，若 NPO 的員工的薪資一下子調升許多，志願服務者也許就會士氣低落，紛紛打退堂鼓。Wittmer（1991）也認為，在 NPO 服務的人們比較關切的是如何服務案主的需求，而非外在的獎勵。Issa & Herman（1986）的研究結果亦支持上述的觀點，他們以問卷詢問 38 位於 Kansas City 的 NPO 執行長有關他們離職（辭去執行長職位）的主要原因。調查結果歸納了三項主要原因，分別是（一）職務 / 工作的理由，（二）個人的理由，（三）非志願的被迫離職。結果顯示，「工作壓力大」以及「過多的責任」這兩個選項是被勾選為最主要的離職理由，而沒有任何一位受訪者勾選「低薪」（low pay）為最主要的職務 / 工作面向的理由。

Handy 與 Katz（1998）的研究心得是，NPO 全職工作人員的薪酬較低，其實

是成功地型塑了信任的組織形象，在管理員工方面產生了積極正面的所謂「自我選擇」（self-selection）。這方面的作用可以說，NPO 解決了主理人與代理人長久存在的監督、誘因與工作績效的問題。Handy 與 Katz（1998）強調，NPO 經理人員甘於較低的薪酬，一方面是自我選擇，對於服務的組織欲實踐的理念宗旨懷抱支持的態度，另一方面，其實薪酬數額較低並不影響 NPO 行政主管的社會地位。然而，若是在 FPO，執行長等高階主管的薪資多寡，卻相當程度代表了其個人的社會地位，且在 FPO 裡，低薪只能吸引到能力較差的人來應徵工作。反之，在 NPO 裡就不見得會發生這種現象，因為自我選擇與理念實踐比物質酬勞因素更能吸引一批能力強而又不是那麼在乎薪酬多寡的人加入工作行列。

二、非營利組織執行長薪酬決定之影響因素--組織績效

執行長薪酬給付高低的決定取決於組織的績效表現（firm performance），此現象適用於營利組織（FPO），乃相當普遍與平常（Leete, 2006）。同時，在管理研究的領域裡，FPO 執行長工作表現與薪資給付高低關係之研究，已有廣泛、豐碩的成果。有關討論 FPO 執行長薪資給付與工作表現的關係的論文甚多，例如 Murphy（1985），Finkelstein 與 Hambrick（1988），Kostiuk（1990），Lambert 等（1991），以及 Rosen（1990）等。用以衡量績效表現的變數是市場價值、財產、員工人數等。核心的問題包括在決定主管的薪資水平時，取決於銷售產品與賺取利潤多寡的交互結果（Rosen, 1990），以及股票的價格與會計帳目的營收所得之重要性等（Jensen & Murphy, 1990; Antle & Smith, 1986）。

FPO 執行長薪資給付水平反映了組織績效的議題（pay-for-performance issue），這方面研究的理論根據是植基於「代理理論」（Agency Theory）（Eisenhardt, 1989; Gomez-Mejia & Balkin, 1992; Hall & Liebman, 1998; Jensen & Meckling, 1976; Tosi et al., 2000）。代理理論認為，FPO 執行長（代理人）的工作誘因可以與股東（主理人）的偏好結合，方法即是透過薪酬的安排，亦即以高薪來獎勵 FPO 執行長的工作表現（Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976），譬如，FPO 執行長的薪酬範圍包括配股分紅，於是執行長有了財務誘因而積極參與各項能夠增加公司市場價值的活動。多數這方面研究皆顯示執行長的薪酬高低與績效表現有正向的關係，因此，也就相當程度支持了代理理論的說法（Gray & Benson, 2003）。

然而在 NPO 部門裡，有關執行長薪酬“Pay-for-Performance”議題的研究，與 FPO 相比，數量上則顯的微不足道。少數的論文如 Steinberg（1990a, 1990b）與

Weisbrod (1989) 從理論觀點的角度切入，檢視 NPO 全職員工的薪資誘因。Gray 與 Benson (2003) 的實證研究雖初步證實 NPO 執行長的薪資水平與組織績效工作表現有正向關係，但卻是極微弱的關係。Ehrenberg 等人 (2000) 的研究結果亦然，當他們檢視私立大學校長的薪資時，發現校長的薪資水平與績效之間具有「弱」的關係。再者，Hallock (2002) 的研究顯示，在大量的 NPO 樣本施測下，NPO 經理人的薪資水平與組織績效之間並無相關。有趣的是，當 Brickley 與 Van Horn (2002) 研究 NPO 屬性的醫院，發現若組織的經營管理特質與營利醫院差別不大，則其醫院高階主管如院長之類者的薪酬額度的決定因素會顯著地與醫院的財務績效成正相關，其強度甚至不輸給 FPO 高階主管薪資與績效之間的關連度。而 Mesch 與 Rooney (2008) 研究美國 NPO 的募款或公關部門的專職人員之薪資水平與募款績效的關係，發現二者有顯著的正向關係。

不過，要衡量 NPO 執行長的績效表現卻是相當不容易的 (Au, 1996; Hallock, 2002; Holland, 1988; Kanter & Summers, 1987; Murray & Tassie, 1994)，因為除了其是多面向的建構之外，這類組織努力以赴所提供的產品或服務是不同於 FPO 給予持有人的利潤分紅。NPO 的特質與 FPO 最大的區別在於「不能分配盈餘的限制」，因此探討 FPO 執行長薪資給付與工作績效的互動關係文獻所提出的一些衡量指標，如股票的利潤分配 (stock return)、股票市場價值的改變 (the change in market value)，以及企業組織的規模，用於衡量 NPO 卻不恰當，因為 NPO 不屬於持有人所擁有，也沒有股票的價格以及 NPO 的市場價值變動 (Abelson, 1998; Steinberg, 1990b)。

Baker (1992) 與 Oster (1998) 皆認為，檢視 NPO 執行長的薪資時會平添不少複雜性。他們指出，在 NPO 裡，沒有持股者，意即剩餘的利潤不能被分配，且利潤極大化也不是組織的必要或常態性目標。反之，NPO 戮力以赴的是實踐其組織創立的使命宗旨，以回應各類不同利益關係人 (stakeholders) 如捐款人、案主、一般付稅大眾的需求。因此，在 NPO 的經營方面，執行長或其他高階主管的能力就具有絕對的重要性。由於 NPO 部門的勞力密集特性，高階主管的角色就更加被強調。但是在缺乏準確的衡量組織績效之下，若強烈依靠績效表現來決定主管的薪資給付，勢必會造成反效果。Mirvis 與 Hackett (1983) 的研究也證實了此一觀點，他們指出，在 NPO 部門裡，執行長對於工作條件與意識型態的關切更甚於薪酬，就某種程度而言，執行長的薪資與績效是屬於「工資不具彈性」(wage-inelastic) 的範疇，因此在 NPO 裡，根據績效而決定薪酬給付高低的重要性將會被

降低。Handy 與 Katz (1998) 亦持同樣的看法，即透過薪酬的安排固可以激勵執行長，但這項安排在 NPO 裡也會受到主理人（捐款人、案主、董事等）的監督措施、管理人的自我選擇，以及高度的信任等因素而弱化。

三、非營利組織執行長薪酬決定之影響因素--組織規模

在營利組織（FPO）執行長薪酬的研究上，特別是在薪酬給付高低與組織績效作為研究的焦點時，「組織規模」（organizational size）通常被視為一個控制變項。同樣，也有不少研究 FPO 高階經理人的薪酬文獻指出，FPO 執行長的薪酬乃是組織規模的函數。Agarwal (1981) 強調，在 FPO 裡，組織規模是執行長薪資幅度高低的一個非常重要的決定因素，因為它是組織複雜程度的替代變項。與小規模、單純組織之管理相比，組織越複雜，其管理欲需要執行長付出更多、更大的心力，也需要執行長具備更多的技術與經驗。大規模、複雜的組織需要執行長本身擁有更雄厚的人力資本，此促使執行長獲得更高的薪酬與其他獎勵。簡言之，Murphy (1985) 歸納指出，組織規模正可反映出 FPO 組織所需要的管理技巧、工作複雜性、以及主管的控制幅度。

而在一些研究 NPO 執行長薪酬決定的影響因素之文獻裡，也同樣指出組織規模是決定執行長薪酬高低的重要因素（Frumkin & Keating, 2001; Gray & Benson, 2003; Hallock, 2002; Oster, 1998; Twombly & Gantz, 2001）。譬如，Twombly & Gantz (2001) 的研究結論是，組織規模大小對 NPO 執行長的薪資高低具有重要的影響力，一般而言，大型 NPO 給付其執行長的薪酬要遠高於小型 NPO 的執行長。此外，Oster (1998) 的研究結果亦顯示，在組織規模與 NPO 執行長的薪酬互動關係方面，NPO 執行長的薪酬高低確實高度取決於組織規模，彈性係數是 0.10，亦即 NPO 的組織年度收入每增加 10%，執行長的薪酬即會成長 1%。不過，該彈性係數是低於 FPO 執行長的薪酬與年度收入的彈性係數，後者介於 0.20 至 0.30（Milgrom & Roberts, 1992）。而 Hallock (2002) 的研究也證實，組織規模與 NPO 執行長的薪酬高低有顯著的正相關；然而，在組織規模影響執行長薪酬幅度上，FPO 執行長的薪酬是五倍於 NPO 的執行長。

為何 NPO 執行長的薪酬給付之決定，組織規模是其中一項重要的影響變項？Frumkin 與 Keating (2001) 的解釋是，NPO 的董（理）事會在決定執行長的薪酬額度時，依憑的指標之一即是看看其他同類、同規模 NPO 執行長薪酬如何訂定。在美國，有愈來愈多不同領域的 NPO 專業協會組織在蒐集與傳播 NPO 高階主管薪

酬研究的資料，NPO 董事會可以參考這些資訊來作薪酬高低的決策（Barbeito & Bowman, 1998）。再者，另一項解釋是，NPO 的組織規模其實反應了其在環境中的合法正當性（Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1995; Zucker, 1988）。大規模組織獲得大眾注目的機率較高，大眾因而知道有該組織的存在之事實，且比小規模組織更容易奠定較高的社會地位；同時，也由於大規模組織的業務活動實施範圍較廣、較大，因此在產出與服務遞送上被視為較有效益。尤有甚者，大規模組織的董事會組成，通常都是由社區中有名望、有地位的領袖人物受聘擔任。執行長等高階主管在這種大型 NPO 裡之所以能夠實獲得較高的薪酬，是因為人們認為他們值得、也應該獲得較高的薪資報酬。

四、非營利組織執行長薪酬決定之影響因素--宗教 / 意識型態

誠如 Dennis Young（1984）的看法，人們在尋求工作時，介於營利組織（FPO）與非營利組織（NPO）之間尋尋覓覓，當中那些願意在 NPO 工作的人士對於金錢物質獲得的多寡比較不計較，反而更重視的是「意識型態」（ideology）。Mirvis 與 Hackett（1983）的研究也有同樣的發現，認為在 NPO 裡，受聘的員工有時對於意識型態的關切更甚於薪酬項目。Steinberg（1990b）亦認為，對部分 NPO 而言，意識型態與組織治理的特質的確造成了組織運作的限制。譬如，Oster（1998）以宗教因素來解釋。許多 NPO 的創設有其宗教的根基，在這類具有宗教特質的 NPO 裡，主其事者的行為也許就與「利益極大化行為」（profit maximizing behavior）顯得格格不入。若以組織的「宗教屬性」作為衡量的指標，Oster（1998）的研究指出，有宗教屬性的 NPO 執行長，其年度薪酬數額約比其他類 NPO 的執行長少了約十萬美元左右。再者，Gray 與 Benson（2003）以美國 114 家 NPO 小企業發展中心的執行長為研究對象，實證研究結果也證實，在其所建構的影響執行長的薪酬多寡的因果模式中，組織的宗教附屬性質是與組織規模、人力資本三者構成最具有解釋力的變項。

五、非營利組織執行長薪酬決定之影響因素--性別

在營利部門（FPO）裡，有關全職員工男女兩性（gender）薪酬差異方面的研究相當多（例如，Bertand & Hallock, 2002; Blau et al., 1998; Chauvin & Ash, 1994; Gerhart, 1990; Groshen, 1991; Harris et al., 2002; Mohan & Ruggiero, 2003; Renner et al., 2002; Wood et al., 1993）。而在非營利部門（NPO）裡，關於執行長薪酬給付

的性別差異，迄今也引起越來越多學者專家的關注而有多篇實證研究文獻的發表。例如 Oster (1998) 的研究顯示，在 NPO 裡，性別 (gender) 因素與執行長的薪酬差異並無統計的顯著相關。Preston (1989) 的研究也持同樣的看法，認為在 NPO 裡，由於性別因素而導致男女執行長薪酬的差異是相當輕微的。此外，Leete (2001) 以美國的全國性人口普查資料為根據，研究結論也強調，性別因素對於 NPO 的女性執行長之薪酬給付，僅有極小幅度的正向差異。顯然以上三項研究皆不支持 NPO 的執行長薪酬差異與性別因素有統計上顯著相關的說法。

然而，也有一些 NPO 執行長薪酬議題的研究結論支持性別與 NPO 執行長薪酬差異有顯著相關的說法。譬如，Gray 與 Benson (2003) 在控制了教育、資歷、規模、績效，以及組織附屬等變數後，發現女性執行長的薪酬額度遠低於男性執行長。此外，Mesch 與 Rooney (2004) 針對美國 501C(3) 組織 (123 家大型的 NPOs) 的執行長薪酬給付與組織績效表現的關係進行貫時性研究，意外發現，即使在已控制了人力資本、組織規模，以及組織績效的變數下，NPO 執行長的薪酬水平仍舊有顯著的性別差異，即女性執行長的薪酬少於男性。實際的金額數字是，女性執行長的薪酬給付約少於後者 12,000 美元，而在其他福利方面，前者約少於後者在 7,000 美元至 9,800 美元之間。接著，Mesch 與 Rooney (2005, 2008) 的 NPO 募款專業者薪資的研究，也證實了男女性別與薪酬給付之間存在著落差，女性募款專家所能夠賺得的薪酬遠低於男性募款專家，紅利的獲得也是同樣的情形。再者，Mesch 與 Rooney (2004) 也指出，在美國，一般新聞媒體調查分析報告裡顯示，資深的女性執行長在同樣的工作性質以及同等的職位上，其薪酬給付卻少於男性執行長，最高的差距可達到 50% 左右 (引自 Lewin, 2001; Lipman, 2002)；而且，越是大規模的 NPO，此性別因素引起的員工薪資差異之距離越大 (Lipman, 2002; Guidestar, 2004)。Guidestar (2004) 強調，雖然女性領導中小型 NPO 而擔任高階行政主管的現象相當普遍，甚至在控制了組織規模之下，女性主管的薪資報酬還是比男性來的少。

在台灣，官有垣、呂朝賢、鄭清霞 (2008) 的「二〇〇五年台灣第三部門就業研究」，調查對象為台灣的社團法人協會以及社會福利相關的財團法人基金會，發現在這些受訪 NPO 的全職員工裡，男性主管人員 (例如：執行長、總幹事、主任、機構主管等) 的每月平均薪資高於女性主管人員，前者是新台幣 35,000 元，後者是 34,000 元；而在專業人員 (例如：社工員 (師)、督導、護理師、諮商師、物理治療師、職能治療師等) 的薪資方面，男性的平均月薪為新台幣 33,000，

女性則僅有 30,000 元。以上兩項數據顯示，無論是專業人員或主管人員的平均月薪，女性皆低於男性。

男女兩性在 NPO 執行長薪酬幅度的差異，其形成的原因有哪些呢？Mesch 與 Rooney (2004) 的看法是，男性執行長的工作年資較女性長，有較好的工作表現，以及在較大型的 NPO 服務等因素。官有垣、呂朝賢、鄭清霞 (2008) 提出的解釋則是，因為該類組織就業人口中女性居多，且女性因多數非家庭主要家計負擔者，對於低薪的接受程度較高；相反的，該類組織為留住稀少的、對薪酬期待較高的男性員工，因此在職位上偏好以「主管」職缺做為留才的籌碼。Mesch 與 Rooney (2004) 特別指出有關女性執行長的工作中斷 (job interruptions) 對於其薪酬給付高低的影響，強調雖然工作中斷對男女兩性而言同樣都會發生，但對女性而言，職業生涯的中斷形成的空隙之機會要比男性來的大，而最常見的理由就是女性是要擔負育兒的責任。

六、小結

本節從理論觀點與先前的實證研究論述非營利組織 (NPO) 執行長的薪酬議題。本文作者首先說明，西方與台灣學界對於營利組織 (FPO) 執行長薪酬議題的研究迄今已累積了豐沛的研究成果；然而，相對而言，探討 NPO 執行長薪酬議題的研究成績卻遜色多了。吾人對於 NPO 高階主管如經理、執行長、總幹事等的薪酬議題之瞭解，其實所知有限，尤其從實證觀點對於 NPO 執行長薪酬內容的決定因素，亦尚在摸索當中。

接著，作者論述 FPO 與 NPO 執行長薪酬差異的現象及其原因。許多研究顯示 FPO 與 NPO 員工的薪酬整體比較確實呈現差異，理由為何？第一，在 NPO 裡，所有的剩餘經費都必須再回流到組織內使用。這種所謂「不能分配盈餘的限制」禁止將盈餘分配給組織擁有人與經營者，此限制亦影響了員工的薪資額度的決定。由於 NPO 保留年度剩餘款，理論上，NPO 能夠向案主與捐款人保證，他們的社會公益宗旨之實踐是絕對優先於將財務利得分配給任何相關的團體。第二，NPO 管理者的低薪可以解釋為是與「勞動力的捐獻」(labor donation) 有關，NPO 的經理人員在 NPO 裡服務可以獲得更多「社會利益」(social benefits)，因此他們比較有意願「捐出」一部份的薪水給組織而甘願接受較低的薪酬來做同樣的工作。第三，擁有不同動機的人士會篩選就業場所而樂於進入 NPO 部門工作。在 NPO 工作的員工比較會強調他們的工作價值對他們本身之重要性，且認為要比能夠賺到金錢來的

更為有意義。第四，NPO 經理人員甘於較低的薪酬，一方面是自我選擇，對於服務的組織欲實踐的理念宗旨懷抱支持的態度，另一方面，薪酬數額較低並不影響 NPO 行政主管的社會地位。

接下來，本節論述的重點擺在敘述影響 NPO 執行長薪酬決定的幾項重要因素，分別是組織績效、組織規模、宗教、意識型態以及性別。作者首先用了一些篇幅說明在 FPO 裡，執行長薪酬額度高低的決定取決於組織的績效表現，此現象乃相當普遍；但在 NPO 裡，衡量組織績效並不容易，因此如何以績效表現來決定執行長的薪酬水平，並不是一件簡單的工作。接著討論「組織規模」、「宗教 / 意識型態」與「性別」三個變項在影響 NPO 執行長薪酬高低的決定上所發揮的作用。因此，本文以下將要展開的台灣社會福利相關類型的基金會執行長的薪資探討實證分析，除了引用統計數據指陳台灣的 FPO 與 NPO 執行長薪酬差異的情形外，將聚焦於檢視這三個影響 NPO 執行長薪酬決定的變項--「組織規模」、「宗教 / 意識型態」與「性別」。

參、台灣社會福利相關類型基金會執行長薪酬的實證研究

一、研究方法與過程

本研究是以問卷調查作為實證資料收集的途徑。為加強問卷設計的信效度，在開始問卷設計之前，研究團隊在海棠文教基金會陸宛蘋執行長的居間聯繫下，分別找了各兩家教育事務與社會福利基金會的執行長進行深度訪談。透過親身訪談，一來可以瞭解機構負責人對相關議題的態度與意見，二來能夠實地觀察組織的運作現況，而且這類質性資料的蒐集是問卷內容設計的重要參考資訊。問卷設計於二〇〇七年七月初完成，隨即發放給各組織執行長填寫，經過前後幾次的催覆，在同年底完成回收工作，隨即進行編碼統計分析，並以統計套裝軟體 SPSS (12.0 for Window 版) 分析資料，進而撰寫研究報告。

本研究以台灣全國性財團法人基金會三種類型的組織為研究對象，分別從其事業主管機關取得組織名冊，樣本母體包括社會福利基金會 (187 家)、教育事務基金會 (639 家) 以及衛生事務基金會 (161 家)，總計 987 家。然而因組織所在地之地址不正確而被退件的問卷有 13 份 (社福類 2 份、教育事務類 10 份、衛生事務類 1 份)，故實際的樣本母體數是 974 家。最後，實際回收的有效問卷共有

136 份，回收率為 14.0%，而在所有有效樣本中，社會福利類占總回收樣本近三成（29.4%）、教育事務類占五成五（55.1%）、衛生事務類最少，僅有約一成六（15.5%）（參見表三）。

表三 組織填答問卷回收一覽

項目	樣本母體數	退件數	回收樣本（%）	各類組織回收率
社會福利類	187	2	40（29.4）	21.6%
教育事務類	639	10	75（55.1）	11.9%
衛生事務類	161	1	21（15.5）	13.1%
總數	987	13	136（100.0）	14.0%

資料來源：本研究。

二、營利組織與非營利組織執行長的薪酬差異

前已提及，根據國外的實證顯示，在其他條件相同的情況下，非營利組織與營利組織相較，前者給付給員工的薪酬內容主要是基本薪、較少的紅利金，以及較低的全額薪資（Mesch & Rooney, 2005; Roomkin & Weisbrod, 1999; Weisbrod, 1983）。而非營利組織因為具有組織營運所賺取的利潤，不能將其盈餘私自分配給個人的限制，直接造成了非營利組織工作者要比營利組織從業人員處於較低的薪資水準。國外學者如 Weisbrod（1983、1989）、Preston（1989）、Ballou 與 Weisbrod（2003）、Hallock（2002）等人的研究，皆顯示無論是非營利的醫院或公益律師事務所的全職員工或執行長之薪資水平，與一般企業或是同類型的商業組織，簡直難於望其項背，其間的差距之大，不難想像而知。至於台灣的狀況如何？實際狀況確實也與國外的研究不謀而合。

根據官有垣、呂朝賢、鄭清霞等人（2008）的研究，在二〇〇五年時台灣第三部門的全職員工月薪分佈，主管人員（主要是組織執行長、主任等高階行政主管）其平均月薪大約是在 34,000~35,000 元間，專業人員則在 30,000~33,000 元間，事務性與服務性工作人員大致是在 20,000~25,000 元間。以目前台灣的法定基本工資為 17,280 元來看，整體非營利部門從業人員的薪資普遍不高，尤其是服務性人員其平均薪資僅比基本工資高不到 3,000 元，更彰顯出非營利門工作者在薪資上的劣勢地位。若以本研究關切的執行長薪資來看，根據行政院主計處二〇〇七年五月的

人力運用調查（主計處，2008），台灣地區的企業主管及經理人員的平均每月收入為新台幣 6,6123 元，與 NPO 主管人員相較，其間差距至少有 30,000 元，更是凸顯第三部門的主管薪資顯然有偏低的現象。

表四與表五分別顯示了受訪的台灣社會福利相關類型基金會執行長整體薪資分佈，以及企業主管及經理人員平均每月收入分佈情形。我們可以發現：首先，當 NPO 執行長月薪在 5 萬元（含）以下的佔了 38.4%，而 FPO 企業主管及經理人員的薪資在這個水平（25,000~49,999）的比例則有 30.5%；其次，在 NPO 執行長月薪在 5.1 萬元至 7.5 萬元之間的比例為 20.6%，而 FPO 企業主管及經理人員的薪資在這個水平（50,000~69,999）的比例則有 37.3%；再次之，NPO 執行長月薪在 7.6 萬元以上者的比例為 41.0%，FPO 企業主管及經理人員的薪資在這個水平（70,000 元以上）的比例則有 32.2%。

表四 台灣社會福利相關類型基金會執行長整體薪資（月薪）分佈表

薪資級距	所佔比率（%）
無給薪	7.4
4.2 萬元以下	21.2
4.3 萬~5 萬元	9.8
5.1 萬~5.8 萬元	6.6
5.9 萬~6.7 萬元	6.6
6.8 萬~7.5 萬元	7.4
7.6 萬~8.3 萬元	13.9
月薪 8.4 萬~10.0 萬元	9.8
月薪 10.1 萬以上	17.3
合計	100

資料來源：官有垣（2007）。

表五 台灣地區企業主管及經理人員平均每月收入分佈表

薪資級距	所佔比率 (%)
25,000~29,999 元	0.84
30,000~34,999 元	3.71
35,000~39,999 元	6.22
40,000~44,999 元	10.94
45,000~49,999 元	8.80
50,000~59,999 元	21.67
60,000~69,999 元	15.61
70,000 元以上	32.21
合計	100

資料來源：主計處（2008）人力運用調查，2008年8月15日取自行政院主計處，網址：www.dgbas.gov.tw/ct.asp。

由以上的分析可見，社會福利相關基金會（NPO）的執行長之薪資分佈比較傾向低薪與高薪的兩端，中等水平的薪資（5.1 萬元至 7.5 萬元）相對來說，比例是最低的。反之，企業主管及經理人員的薪資分佈較為平均（30.5：37.3：32.2），雖然中等水平的薪資（50,000~69,999）比例最高。很可惜，本研究的問卷裡並沒有要求填答的 NPO 執行長透露其月薪數字，因為擔心在華人社會裡，薪水的多寡屬於個人隱私的部分，問之不禮貌，真要如此作，會填答的受訪者恐怕寥寥無幾。因此，我們無法統計出來到底台灣的社會福利相關的基金會，其執行長的平均月薪到底有多少。反之，在 FPO 的企業主管及經理人員之每月平均收入，行政院主計處的經常性統計裡已包括這部分的數據，因此，我們可以知道在二〇〇七年五月，台灣 FPO 的經理層級人員的平均每月收入為新台幣 66,123 元。無論如何，從以上的數據顯示，NPO 的經理人員在「低薪」（五萬元以內）的部分，其比例是高出 FPO 經理人員 7.9 個百分點；然而，在中等水平的薪資（5.1 萬元至 7.5 萬元之間）方面，FPO 經理人員卻高出 NPO 達 16.7 個百分點。此結果相當程度顯示了 NPO 經理階層的平均薪資是低於 FPO 的。

三、「組織規模」對於 NPO 執行長薪酬決定的影響分析

前已提及，在營利組織（FPO）執行長薪酬的研究上，特別是在薪酬給付高低與組織績效作為研究的焦點時，「組織規模」通常被視為一個控制變項。亦有不少研究 FPO 高階經理人的薪酬文獻指出，FPO 執行長的薪酬乃是組織規模的函數。而在一些研究非營利組織（NPO）執行長薪酬決定的影響因素之文獻裡，也同樣指出組織規模是決定執行長薪酬高低的重要因素。通常吾人以組織的「年度收入」加以衡量。不過「經費收入」被普遍認為並不是一個很理想的指標，但在沒有更好的衡量指標的前提下，我們仍是採用年度收入作為 NPO 組織規模與執行長薪酬影響因素的探討切入點。

惟本研究採用的分析資料中，作者認為除了可以用「年度收入」來檢視台灣社會福利相關基金會的組織規模外，從「基金規模」及「工作人力」亦可看出其組織規模的大小差異，尤其以組織分類觀之，亦呈現其相關的意義，故一併納入分析 NPO 執行長薪資的討論範圍之內。

（一）整體分析

有關執行長的薪資部分，在受訪的基金會中，其執行長年收入分佈級距相當大，彼此的薪資差異也很明顯。是否執行長的薪資多寡會受到組織規模大小所影響？根據 Oster（1998）的實證研究，結果發現，就組織規模來說，NPO 執行長薪資的水準與組織規模間的彈性為 10%（意指當 NPO 收入增加 10%，則其執行長的薪水會增加 1%）遠低於商業組織的 20%~30%。本研究以組織年度收入規模與執行長年薪進行交叉分析。整體來看，受訪的社會福利相關的基金會中，執行長年薪以 51~100 萬元最多（44.2%），其次為 50 萬元以下（29.2%），再次之的為 101 萬元以上（26.7%）。依據卡方檢定結果，顯著性 $P=0.002 < \alpha=0.05$ ，也就是執行長年度薪資與組織年度收入存有顯著關聯性。（參見表六）

細觀之，我們就組織年度收入項目來分析，年收入在 500 萬元以下的組織，其執行長年薪約為 50 萬元以下（占 46.0%），至於年收入在 501~2,000 萬、2,001~5,000 萬元以及 5,001 萬元以上的組織執行長年薪大約皆在 51~100 萬元的規模（分別為 66.7%、46.7% 與 66.7%）。儘管整體檢定結果顯示執行長年度薪資與組織年度收入存有顯著的關連性，但根據表六所顯示的，在組織規模為 501~2,000 萬、2,001~5,000 萬、5,001 萬以上者，其執行長的年度薪資仍是大部分以 51~100

萬此一級距最多，也顯示此次調查的 NPO 執行長，其薪資隨著組織年度收入規模的增加幅度，僵固在 100 萬以下，儘管薪資在 101~160 萬，甚至 160 萬以上者，仍不乏其人，但在比例上並不高。由以上數據可知，年薪 50 萬元以下的執行長主要是在小規模的組織內工作，但在於中、大型規模的組織中，執行長年薪增加傾向則較不明顯，與 Oster 的研究結論「非營利組織執行長的薪資彈性較小」或可互相呼應。

表六 執行長年度薪資所得* 組織年度收入金額交叉分析表

		執行長年度薪資所得總和				總和
		50萬元以下	51~100萬元	101~160萬元	160萬元以上	
組織年度收入金額	500萬元以下 比例	29 46.0%	18 28.6%	13 20.6%	3 4.8%	63 100.0%
	501~2,000萬元 比例	1 4.8%	14 66.7%	3 14.3%	3 14.3%	21 100.0%
	2,001~5,000萬元 比例	4 26.7%	7 46.7%	3 20.0%	1 6.7%	15 100.0%
	5,001萬元以上 比例	1 4.8%	14 66.7%	5 23.8%	1 4.8%	21 100.0%
總數	組織數 比例	35 29.2%	53 44.2%	24 20.0%	8 6.7%	120 100.0%

資料來源：本研究。

(二) 組織分類分析

在上文，我們以受訪基金會的組織年度收入衡量組織規模，進行整體的統計檢定分析，發現了 NPO 執行長薪資與組織規模大小有顯著的相關性，繼之本節以「基金規模」、「年度收入」及「工作人力」等指標，再行探討社會福利、教育事務、衛生事務等三類基金會其組織規模與執行長薪資間的關係。

首先，就基金規模來看：表七顯示，基金會目前所擁有的基金總額可被視為衡量組織規模的指標之一，受訪的 39 家社會福利類基金會的平均每家的基金總額約為 1 億 5,826 萬，規模最大；21 家受訪的衛生事務類基金會的平均每家的基金總額約為 5,689 萬元，位列第二；而 73 家受訪的教育事務類基金會的平均基金總額為

非營利組織執行長的薪酬探討：以台灣社會福利相關類型的基金會為例

5,118 萬元，居於第三。

表七 受訪基金會目前的基金規模

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
總數	133 (100.0)	39 (100.0)	73 (100.0)	21 (100.0)
基金總額	11,102,733,257	6,172,103,836	3,735,912,454	1,194,716,967
平均數	83,479,197	158,259,072	51,176,883	56,891,284
遺漏值 (組織數)	3	1	2	0

資料來源：本研究。

其次，就年度收入觀之：表八顯示，若以基金會的年度收入在 3,001 萬以上的四個收入規模級距來衡量，則社會福利類基金會的年度收入在此範疇的比例達 42.5%；其次是衛生事務類基金會，達 19.1%；教育事務類基金會的年度收入則敬陪末座，僅有 11.1%。顯示，若以年度收入作為觀察基金會的組織規模大小，則社會福利類居首位，衛生事務類位列第二，教育事務類殿後。

表八 受訪基金會的年度收入規模 (3001 萬元以上)

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
3001~5,000 萬元	6 (4.5)	4 (10.0)	1 (1.4)	1 (4.8)
5,001 萬~1 億元	13 (9.8)	6 (15.0)	4 (5.6)	3 (14.3)
1 億元~2 億元	5 (3.8)	2 (5.0)	3 (4.1)	0
2 億元以上	5 (3.8)	5 (12.5)	0	0
小計	29 (21.9)	17 (42.5)	8 (11.1)	4 (19.1)
總數	133 (100.0)	40 (100.0)	72 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	3	0	3	0

資料來源：本研究。

第三，就工作人力分析之：表九顯示，39 家受訪的社會福利類基金會專職人力的中位數為 4.0；¹ 21 家受訪的衛生事務類的專職人力中位數為 3；而 75 家受訪的教育事務類基金會的專職人力中位數為 1.5。39 家受訪的社會福利類基金會兼職人力的中位數為 2.0；接著，21 家受訪的衛生事務類的兼職人力中位數為 2.0；而 75 家受訪的教育事務類基金會的兼職人力中位數為 1.0。以一位專職人員等同於二位兼職人員，則社會福利類基金會的工作人力是 $4+1=5$ 人；衛生事務類基金會的工作人力為 $3+1=4$ 人；教育事務類基金會的工作人力是 $1.5+0.5=2$ 人。

誠如前文在探討 FPO 與 NPO 執行長的薪資差異時指出，非營利組織執行長薪資水準與商業組織相較，明顯偏低，但我們仍想瞭解台灣社會福利相關類型基金會執行長較高年薪的分佈情形，若我們將執行長的年薪在 91 萬元以上者，設定為屬於比較高年薪的啓始基準點，進行資料分析與觀察，如表十所顯示，執行長薪資幅度從 91 萬元起直到 160 萬元以上，共有五個級距，加總後，社會福利類基金會執行長在這一所謂「較高薪」的比例是 45.8%，教育事務類基金會執行長是 38.8%，而衛生事務基金會執行長的薪酬則是 40.0%。

表九 受訪基金會的專、兼職人力規模

人數區間	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
專職人力				
總數	135	39	75	21
遺漏值	1	1	0	0
中位數	2.0	4.0	1.5	3
兼職人力				
總數	135	39	75	21
遺漏值	1	1	0	0
中位數	1.0	2.0	1.0	2.0

資料來源：本研究。

¹ 中位數主要正是用來矯正由平均數來看平均值（易受極端值大小影響）的缺失，因此中位數具有相當程度的穩健性（robustness）。通常中位數的計算方式，是會將數值由小至大排列，然後取一個分佈於中央的集中趨勢的統計值。因此，照學理來看，用中位數來估計基金會的規模確實是比較恰當的。至於中位數有何缺失，統計書上也沒有敘明，但是在極端值影響過大下，用中位數來推估確實比平均數會更加有效且貼近母體的狀況（戴久永，1995；陳鶴琴譯，2003）。

表十 受訪基金會執行長的年度薪酬

	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
91~100 萬元	6 (17.1)	10 (14.9)	1 (5.0)
101 萬~120 萬	3 (8.6)	7 (10.4)	2 (10.0)
121 萬~140 萬	3 (8.6)	4 (6.0)	1 (5.0)
141 萬~160 萬	3 (8.6)	1 (1.5)	0
160 萬元以上	1 (2.9)	4 (6.0)	4 (20.0)
小計	16 (45.8)	26 (38.8)	8 (40.0)
組織數	35 (100.0)	67 (100.0)	20 (100.0)
遺漏值	5	8	1

資料來源：本研究。

若吾人從「基金規模」、「年度經費收入」與「工作人力」三項指標界定這三類基金會的組織規模，無疑社會福利類基金會的組織規模最大，衛生事務類基金會次之，教育事務類基金會最小。以上的實證調查研究結果顯示，社會福利類基金會的組織規模在這三類基金會中最大，其執行長的年薪在 91 萬元以上者屬於所謂「較高薪」的比例也最高；衛生事務類基金會的組織規模次之，執行長「較高薪」的比例也次之；教育事務類基金會組織規模最小，執行長「較高薪」的比例也敬陪末座。此結果符合過去的研究結論，即 NPO 的組織規模與執行長的薪資幅度呈現正向變動的關係，或是組織規模是影響 NPO 決定執行長薪酬高低的一個重要變項。

四、「宗教 / 意識型態」對於 NPO 執行長薪酬決定的影響分析

就組織宗教屬性而言，表十一顯示，在 136 家受訪社會福利相關的基金會中，表示沒有宗教屬性的佔了絕大多數，達七成五（75.7%），反之，表示有宗教屬性的組織僅佔約二成四（24.3%）。就三類基金會的差異性而言，雖然表示沒有宗教屬性的組織，不論哪一類都是居於多數，然比較觀之，社會福利類表示「有」宗教屬性的幾乎佔了一半（47.5%），高出教育事務類的 16.0%，以及衛生事務類的 9.5% 甚多。進一步分析，在有宗教屬性的組織方面，乃是以基督教的比例最高（36.4%），社會福利類組織的宗教屬性亦然，基督教的比例達 47.4%。（參見表十一之一）

接著，作者以「組織宗教屬性有無」與「執行長年度薪資所得」進行交叉比

較，發現有宗教屬性的受訪基金會中，執行長年薪 50 萬元以下占的 44.4%、年薪 101 萬以上則僅占 18.5%。然而在沒有宗教屬性的組織中，執行長年薪 50 萬元以下僅占 24.2%、至於年薪 51-100 萬以及 101 萬以上則分別占 46.3% 與 29.5%，其中年薪高達 160 萬元以上的組織占 9.5%。很明顯地，具有宗教屬性組織之執行長薪水，會比其他沒有宗教屬性的組織之執行長來得少。此結果正可與 Oster (1998) 的研究相互應，不過此部分的檢定未達統計顯著 ($P=0.113$)，無法進一步說明組織宗教屬性有無與執行長年薪有關。(參見表十二)

最後，我們再根據不同類型的 NPO 來討論。社會福利類基金會的執行長年度薪資在「五十萬以下」以及「無給薪」的比例佔 34.3%，而教育事務類基金會以及衛生事務類基金會執行長的年度薪資在此範疇裡分別是 26.9% 與 25.0%，二者相差無幾。這三類基金會的組織有宗教屬性的比例依序分別是社會福利類 (47.5%)，教育事務類 (16.0%)，以及衛生事務類 (9.5%)。顯然在「五十萬以下」以及「無給薪」的薪資規模中，宗教因素確有影響，因此，可補充印證上述整體分析。(參見表十三)

表十一 受訪基金會無宗教屬性

項目	基金會數 (%)	社會福利 (%)	教育事務 (%)	衛生事務 (%)
有	33 (24.3)	19 (47.5)	12 (16.0)	2 (9.5)
沒有	103 (75.7)	21 (52.5)	63 (84.0)	19 (90.5)
總數	136 (100.0)	40 (100.0)	75 (100.0)	21 (100.0)

資料來源：本研究。

表十一之一 受訪基金會的宗教屬性

	項目	基金會數 (%)	社會福利 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
具有宗教屬性	佛教	5 (15.1)	2 (10.5)	3 (25.0)	0
	基督教	12 (36.4)	9 (47.4)	2 (16.7)	1 (50.0)
	天主教	5 (15.2)	2 (10.5)	2 (16.7)	1 (50.0)
	一貫道	5 (15.2)	3 (15.8)	2 (16.7)	0
	道教	1 (3.0)	1 (5.3)	0	0
	其他	5 (15.1)	2 (10.5)	3 (25.0)	0
	小計	33 (100.0)	19 (100.0)	12 (100.0)	2 (100.0)

資料來源：本研究。

非營利組織執行長的薪酬探討：以台灣社會福利相關類型的基金會為例

表十二 組織宗教屬性的有無*執行長年度薪資所得交叉分析表

		執行長年度薪資所得總和				總和
		50 萬元以下	51~100 萬元	101~160 萬元	160 萬元以上	
有宗教屬性的組織	組織數	12	10	5	0	27
	比例	44.4%	37.0%	18.5%	0	100.0%
無宗教屬性的組織	組織數	23	44	19	9	95
	比例	24.2%	46.3%	20.0%	9.5%	100.0%
總數	組織數	35	54	29	9	122
	比例	28.7%	44.3%	19.7%	7.4%	100.0%

資料來源：本研究。

表十三 受訪基金會執行長的年度薪資所得總和

	社會福利 / 慈善 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
無給薪	4 (11.4)	4 (6.0)	1 (5.0)
50 萬元以下	8 (22.9)	14 (20.9)	4 (20.0)
合計	34.3%	26.9%	25.0%

資料來源：本研究。

五、「性別」對於 NPO 執行長薪酬決定的影響分析

表十四顯示，受訪的社會福利相關基金會之執行長以男性居多，約六成（60.7%）、女性約近四成（39.3%），男女性別比約為 3：2。若我們再以社會福利、教育事務、衛生事務三類基金會進行比較，發現除了衛生事務類例外，社會福利類與教育事務類組織的執行長皆是男性多過女性，且教育事務類男性執行長的人數比例（2：1）遠高於社會福利類（1.3：1）。若就社會福利類與衛生事務類基金會的執行長男女性別比例比較之，可發現這兩類組織的執行長性別比例差異不大，約在伯仲之間。（參見表十四）

表十四 受訪基金會執行長的性別

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
男性	82 (60.7)	23 (57.5)	49 (66.2)	10 (47.6)
女性	53 (39.3)	17 (42.5)	25 (33.8)	11 (52.4)
組織數	135 (100.0)	40 (100.0)	74 (100.0)	21 (100.0)
男：女	1.5：1	1.3：1	2：1	0.9：1
遺漏值	1	0	1	0

資料來源：本研究。

至於男、女兩性執行長的薪資分布方面，整體來看，男性執行長年薪在 50 萬元以下占 26.4%、51-100 萬元占 43.1%，總計年薪在 100 萬以下的男性執行長共佔 69.5%，百萬年薪以上的男性執行長比例有 30.5%；女性執行長部分，年薪在 50 萬元以下占 32.0%、51-100 萬元占 46.0%，總計年薪在 100 萬以下的女性執行長共佔 78%，百萬年薪以上的女性執行長有 22%。

我們發現：年薪在 50 萬元以下的級距中，女性執行長占的比例比男性約高出 5.6 個百分點；在 51-100 萬元此級距中，雖然仍是女性多於男性（約高出 2.9 個百分點），但是男女所占的比例差距已明顯縮小；當年薪擴大到 101-160 萬，男性執行長所佔的比例比女性還要高出一些，約 2.8 個百分點，且當年薪規模持續擴大到 160 萬以上，男性執行長所占的比例將比女性還要高出許多。我們可以從此初步觀察到女性執行長年薪以「50 萬元以下」以及「51 萬-100 萬」居多，似乎若要再往上攀升會有一定程度的困難，此是否即是所謂的「天花板效應」（the Glass Ceiling Effect）？（參見表十五）惟這部份我們無法從統計檢定中得到顯著性支持，亦即無法確切知道性別與薪資是否有關（參見表十六），此結果與 Oster（1998）以及 Preston（1989）的研究相一致。

非營利組織執行長的薪酬探討：以台灣社會福利相關類型的基金會為例

表十五 受訪基金會執行長的年度薪資所得總和

	整體		社會福利類		教育事務類		衛生事務類	
	男性 (%)	女性 (%)	男性 (%)	女性 (%)	男性 (%)	女性 (%)	男性 (%)	女性 (%)
50萬元 以下	19 (26.4)	16 (32.0)	7 (36.9)	5 (31.3)	10 (22.7)	8 (34.7)	2 (22.2)	3 (27.3)
51-100 萬元	31 (43.1)	23 (46.0)	8 (31.6)	7 (43.8)	22 (50.0)	11 (47.6)	3 (33.3)	5 (45.5)
101-160 萬元	15 (20.8)	9 (18.0)	5 (26.3)	4 (25.1)	9 (20.5)	3 (13.0)	1 (11.1)	2 (18.2)
160萬元 以上	7 (9.7)	2 (4.0)	1 (5.3)	0	3 (6.8)	1 (4.3)	3 (33.3)	1 (9.1)
組織數	72 (100.0)	50 (100.0)	19 (100.0)	16 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)	9 (100.0)	11 (100.0)

資料來源：本研究。

表十六 執行長性別*執行長年度薪資所得交叉分析表

		執行長年度薪資所得總和				總和
		50 萬元 以下	51~100 萬元	101~160 萬元	160 萬元 以上	
男性執行長	組織數	19	31	15	7	72
	比例	26.4%	43.1%	20.8%	9.7%	100.0%
女性執行長	組織數	16	23	9	2	50
	比例	32.0%	46.0%	18.0%	4.0%	100.0%
總數	組織數	35	54	24	9	122
	比例	28.7%	44.3%	19.7%	7.4%	100.0%

資料來源：本研究。

肆、討論與意涵

在台灣社會福利相關類型的基金會執行長的薪資探討上，我們首先探討 NPO 與 FPO 執行長薪資的差異，再分別從「組織規模」、「宗教/意識型態」以及

「性別」等三個面向加以分析。

首先，在 NPO 與 FPO 執行長薪資的差異上，我們分別運用了官有垣、呂朝賢、鄭清霞等人於 2005 年的調查研究成果、2007 年行政院主計處的人力運用調查，以及本次研究調查所得的資料交互比對，具體而微地呈現 NPO 與 FPO 執行長薪資水平上的差異。誠如研究結果顯示，相當程度上 NPO 執行長的薪資水準是低於 FPO 的執行長。在 NPO 薪資水準無法與 FPO 看齊之下，為何還有許多人願意投身此一領域？Handy 與 Katz（1998）以及 Preston（1989）提供了一個有力的解釋，亦即這是一種個人自我選擇的過程，基於對組織的理念宗旨的信服與被吸引，而導致許多青年仍願意投入 NPO 的職場。儘管薪資不高，但投入者本身就具有勞動力貢獻的理念，薪資也就不是列為首要考量的因素；況且，相對於 FPO 執行長薪酬高低與其社會地位的影響呈現高度的正向關係，對於 NPO 的執行長，薪資較低較不會影響其社會地位。

其次，在組織規模上，我們以分別以「年度收入」、「基金規模」及「工作人力」三個指標加以檢定測量，發現在年度收入此一項目上，具有統計上的顯著相關性，意即執行長年度薪資與組織年度收入存有正向變動的關係，這也說明了當一個 NPO 年度組織收入較高時，其執行長的薪資總額也會有隨之增加的情形。但是分析的結果也顯示，這樣的正向關係也有其僵固性存在，以本次研究為例，不管組織收入從 500 萬以下、501~2,000 萬、2,001~5,000 萬，甚至往 5,001 萬以上變動時，其執行長的薪資儘管會隨之變動，但變動幅度則是從年薪 50 萬元以下變為 51~100 萬這個區間增加幅度最大，至於 101 萬以上者，所占比例則較小，顯示出 NPO 執行長薪資受組織收入金額的牽引，可能是以年薪 100 萬元作為臨界點。

此外，我們再以組織年度收入，加上組織基金規模以及工作人力來衡量，發現在這三項指標中，社會福利基金會的規模皆最大，而衛生事務基金會次之，教育事務基金會則列居第三，而反應在其執行長的薪資上，社會福利基金會執行長年薪在 91 萬元以上者（45.8%），遠比其他兩類基金會來得高，而衛生事務次之（占 40.0%），教育事務則是殿後（38.8%），儘管三者的差異幅度看似不大，但經由抽絲剝繭加以比對，仍是有其意義存在。當然我們也可以從另一個角度觀之，社會福利基金會泰半是從事福利服務之遞送，具有某種程度的專業性，而其所聘用的人力亦較多，因此其組織規模本就原較其他兩類基金會為大，因此也蓄積了較多的資源與能量，董事會傾向於考量執行長遂行組織營運管理的困難度與複雜性而敘以較高的薪資。

歸納而言，本研究發現組織規模與執行長薪酬關係兩者間確有正向變動的關係存在，亦即組織規模越大越有可能提供給執行長較高的薪資，但是這樣的成長關係卻有其停滯的臨界點，以本研究的數據顯示，此一停滯點約是出現在年薪一百萬左右。而這也顯示出，與 FPO 相較，NPO 的組織規模大小與其執行長薪酬間的對價關係，並非是絕對的線性成長關係，而是有其成長的限制。

至於在組織宗教屬性與執行長薪資的分析上，本研究發現具有宗教屬性的組織中，有四成四（44.4%）的執行長其年薪是在 50 萬元以下，而在 100 萬元以上者僅有一成八（18.5%），而無宗教屬性的組織，其執行長年薪則是大都位於 51-100 萬（46.3%）以及 100 萬以上（29.5%），兩者相較可立即判斷出具有宗教性的組織其執行長的年薪確實較少。另外，我們將無給薪的選項加入後，亦發現 50 萬元以下（含無給薪）的薪資規模中，宗教因素對於執行長年薪確實有其影響。不過，由於組織宗教屬性與執行長薪資的相關檢定未達統計顯著，我們無法證實基金會的宗教屬性是影響執行長年薪酬高低的一個變項。分類觀之，由於社會福利基金會的宗教屬性比例遠高於其他兩類基金會，因此執行長年薪較低的的比例高於其他兩類基金會，其比例分別為社福：34.3%、教育事務：26.9%、衛生事務 25.0%。

第三，在性別與執行長薪酬高低的互動關係上，年薪百萬以下的執行長，男性比例為 69.5%，女性為 78%；至於百萬年薪以上者，男性占 30.5%，女性占 22%。就整體觀察而言，似乎不論男女，大部分的執行長的年薪都在百萬以下，但細辨其中的性別差異，仍可發現女性百萬年薪以下的比例是遠高於男性的，而女性百萬年薪以上的比例則是低於男性。惟整體而言，這部份我們無法從檢定中得到統計顯著的支持。因此，雖然本次研究的資料顯示，男性執行長的薪資水準有高於女性執行長的傾向，但其間的實際差距為何，尚須進一步的研究來說明。

若分類觀之，亦可發現三類基金會，年薪百萬以上者，依舊是男性執行長多於女性執行長，但兩者比例之間的差距，以衛生事務類最小、社會福利類次之、教育事務類最大。衛生事務類基金會由於處理與醫療衛生相關的事務，專業背景應為其執行長敘薪之主要考量而非性別，故差距最小；社會福利類基金會，儘管男、女性執行長比例為 1.3：1，但年薪百萬者之性別比例為 3：2；至於教育事務基金會執行長男、女比例為 2：1，而年薪百萬以上者比例為 3：1，此結果顯示教育事務類與社會福利類基金會，在執行長高薪的性別比例上，仍呈現男多女少之現象，顯見性別在這兩類基金會執行長的薪酬決定因素中，仍具有相當的影響作用。

綜上所述，經由實證研究的發現，台灣社會福利相關類型的基金會，其執行長

的薪資水準明顯地受到組織規模因素的影響，惟宗教因素與性別因素的影響則在統計上未達顯著性，但細緻觀之，這兩項因素仍舊會在這類基金會的執行長薪酬決定上發揮一定的影響作用，而這樣的結果與 Gray 與 Benson（2003）、Hallock（2002）、Oster（1998）等人的研究某種程度上是相呼應的。

至於在組織的宗教屬性上與執行長的年薪來看，整體觀之，台灣社會福利相關基金會具有宗教屬性的與非宗教性的相對照，可發現前者的執行長高薪的比例低於後者，此次調查的社會福利基金會由於將近過半（47.5%）皆具有宗教屬性，故在執行長的年薪上屬於 50 萬元以下（含無給薪）的比例遠較其他兩類基金會來得高。或許宗教屬性的組織，本身就具有高度的關懷濟世的情操，自不可能提供優渥的薪資給予執行長；另一方面，從執行長的角度觀之，或許願意前往宗教類型 NPO 工作的執行長，本身可能亦具有與組織相同的宗教信仰，不計薪酬而以社會服務的精神出任執行長一職。在我們訪談的四家基金會中，有兩家基金會是具有宗教屬性的，而恰好這兩位執行長的宗教信仰與組織的宗教屬性是相同的，因此對於薪酬的高低就不是很在意，也不會主動去要求更多的薪酬報償。因此，在研究宗教屬性組織與執行長的薪酬的關係時，除了從組織面考量上，也可以從執行長這一方面來考量，兩者若有相同的信仰，是否就是促成較低薪的結果，可持續再作觀察研究。

最後，在性別與執行長的年薪上，儘管我們無法明確得知男、女性執行長確切的薪酬差異，但基本上女性執行長薪酬的平均落點確實是比男性為低。而這樣的結果與官有垣等人（2008）的研究亦有類似的發現，意即儘管女性在第三部門就業的人數多於男性，但出任主管的比例上是遠大於女性，且在薪資上的平均水準也呈現男高於女的現象。或許官有垣等人（2008）以及 Mesch 與 Rooney（2004）等人的見解，應可解釋這樣的狀況，意即在目前社會中男性仍是被認為是主要的家計負擔者，而且不必經歷因為生育過程而導致工作中斷，因此就業的穩定性較高，而組織也希望留住男性工作者，因而以執行長的職缺以及較高的薪資作為留住人才的誘因。

伍、結論

非營利組織執行長的角色甚為重要，其在組織中扮演著承上（董事會）啓下（員工）、維繫組織生存發展、以及確保核心使命的達成等關鍵性的角色，可說是

組織發展與運作的核心所在，甚至是最珍貴的人力資產。而 Drucker (1990) 更明白指出執行長除了要踐履專業管理的角色外，也必須執行政策與發揮領導統御的功能，甚至必須為非營利組織的營運成果與績效負重要的責任。然在台灣的第三部門的研究領域中，甚少有人觸及非營利組織執行長的研究，更遑論是薪酬議題的探討。本文嘗試作此議題的實證研究，主要目的是想瞭解目前非營利組織執行長的薪酬水準以及哪些因素會影響薪酬的設定，而本研究選擇以「組織規模」、「宗教意識型態」、及「性別」作為探討面向。

首先，本研究發現不論國外或是台灣的研究，均顯示非營利組織執行長的薪資水準是遠落後於營利組織的，除了非營利組織先天的營運底線與營利部門不同外，更重要的是不能分配盈餘的限制，使得非營利組織執行長薪酬的彈性較小。此外，服務於非營利組織執行長的自我選擇因素考量，包括勞動力的貢獻與捐輸、以及著重社會利益而較不計較實質的經濟報酬，也是促成非營利部門執行長薪資水準無法與商業組織相提並論的重要因素。其次，在組織規模與執行長薪酬的關係上，兩者間有正向變動的關係存在，亦即，組織規模越大越有可能提供給執行長較高的薪資，但是這樣的成長關係卻有其停滯的臨界點。第三，在組織的宗教屬性與執行長的年薪變動關係上，儘管兩者間的檢定未達統計顯著水準，但從本研究的調查結果觀察，具有宗教屬性的基金會執行長其年薪確實比較低，在社會福利基金會中尤其是如此。最後，在性別是否影響執行長的年薪高低方面，並未發現顯著的關係；惟就所有調查資料顯示，受訪的執行長中以性別區隔來看，年薪在百萬以下者，男性約七成，女性則是七成八，而年薪百萬以上者，男性有三成二，女性則僅有二成二。這樣的切割觀察，明顯反應出男性執行長的薪資水準有高於女性執行長的傾向。

歸納以上的研究發現，在組織規模、組織宗教屬性、及性別等三項變項上，僅有組織規模與執行長的薪酬有統計上的正向變動相關，後兩項在統計檢定上則未達顯著水準。不過出現這樣的結果，作者認為，有一部份是因為研究調查的限制所致。在華人社會進行調查時，有關個人薪資與福利，常被視為個人隱私的一部份，受調查者普遍不願據實以告。為突破此限制，研究者不得不在問卷設計上以劃分好的薪資級距取代實際薪酬數額的填寫，採用這樣的策略，主要也是希望能提高此項問題的回答勾選率，但卻以犧牲獲得更為精確的資訊作為代價。而相同的研究限制也出現在官有垣 (2008)、陳惠娜、邱慶祥 (2002) 等人的研究中。倘若調查過程中，能取得每位執行長的確切薪資數額，在組織規模上，我們就可以進行迴歸分析，來確認更多的統計關係，在薪資性別差異上，亦可得知兩者間的平均薪酬與實

際差距。

最後，影響非營利組織執行長薪酬的決定因素，絕非上述所討論的三項變數而已，執行長個人的人力資本（教育程度、專長領域）、工作經驗與年資等，皆是可能的影響變項。然本研究無法針對所有可能的變項逐一作檢視，但至少整理出相關的理論觀點與先前的實證研究成果，並進行台灣本土 NPO 執行長薪酬的實證分析，對於後續的相關研究，相信已奠定些許基礎，希望能夠就此拋磚引玉，引發更多研究者的投入與參與，讓非營利組織執行長薪酬的議題，能有更深化的研究成果出現。

參考書目

- 內政部（2008）。內政統計年報，2008年3月13日取自內政部統計資訊服務網，網址：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>。
- 主計處（2008）。人力運用調查，2008年8月15日取自行政院主計處，網址：www.dgbas.gov.tw/ct.asp。
- 官有垣（2005）。台灣地區民間社會團體的調查研究：組織特質、自主性、社會參與及影響力。行政院國科會專題研究計畫成果報告，未出版。
- 官有垣（2006）。青年第三部門就業研究。行政院青輔會委託研究報告，未出版。
- 官有垣（2007）。非營利組織執行長在治理過程中的角色與功能之探討：以台灣社會福利、教育事務與衛生事務基金會為例。行政院國科會專題研究計畫成果報告，未出版。
- 官有垣、呂朝賢、鄭清霞（2008）。台灣第三部門的就業：2005年調查研究資料的分析。臺大社會工作學刊，第16期，頁45-86。
- 林淑惠、胡星陽（2003）。上市公司高階經理人之酬勞結構。經濟論文，第31卷第2期，頁171-206。
- 林穎芬、劉維琪（2003）。從高階主管薪酬的研究探討代理理論在臺灣的適用程度。管理學報，第20卷第2期，頁365-395。
- 徐美、陳明郎、方俊德（2006）。臺灣產業結構變遷和性別歧視對男女薪資溢酬變動趨勢之影響。經濟論文，第34卷第4期，頁505-539。
- 徐聯恩、黃淑琴（2002）。高階主管薪酬與公開賽模型。人事月刊，第35卷第6期，頁51-56。

- 許文彥、劉淑芬（2006）。我國企業經理人薪酬與經營風險之關係。**風險管理學報**，第 8 卷第 1 期，頁 35-47。
- 陳玉芳、蔡秀美（2007）。女性人力資源及薪資分析。**臺灣勞工雙月刊**，第 6 期，頁 130-136。
- 陳明園、石雅慧（2004）。高階經理人薪酬--代理理論與競賽理論之實證研究。**臺大管理論叢**，第 15 卷第 1 期，頁 131-166。
- 陳明園、張家萍（2006）。高階經理人薪酬變動之決定因素。**經濟論文叢刊**，第 34 卷第 3 期，頁 285-316。
- 陳海鳴、陳佳慧（2001）。組織內薪酬給付基礎之整合性架構。**臺大管理論叢**，第 11 卷第 2 期，頁 155-173。
- 陳惠娜、邱慶祥（2002）。臺灣非營利組織薪酬策略與受薪員工薪酬滿足之研究——以文教基金會為例。**大同管理學報**，第 1 期，頁 179-222。
- 陳鶴琴（譯）（2003）。**統計學辭典**（Roger Porkess 原著）。台北：貓頭鷹出版社。
- 孫煒（2004）。非營利管理的薪酬政策：代理理論的觀點。**第三部門學刊**，第 2 期，頁 1-23。
- 張瑞當（2007）。高階經理人薪酬績效敏感度對自願性資訊發佈之影響。**會計與公司治理**，第 4 卷第 1 期，頁 57-84。
- 張正仁、賴玩秀（2005）。從公設財團法人支付高額薪資--談非營利組織租稅優惠及財務報表表達與公告（上）、（中）、（下）。**稅務旬刊**，第 1926-1928 期，頁 29-33, 36-39, 32-35。
- 單驥、吳玉瑩（2004）。台灣管理階層薪資結構：Tournament Theory 之實證研究。**管理評論**，第 23 卷第 2 期，頁 45-68。
- 鍾玉科、許良僑、戴軒廷（2007）。知識員工薪酬激勵之研究--以臺灣生物技術產業為例。**創新研發學刊**，特刊，頁 40-53。
- 傅鍾仁、歐進士、張寶光（2002）。我國企業經營者薪酬與績效指標之關聯性。**管理學報**，第 19 卷第 6 期，頁 1073-1096。
- 楊雨亮、黃同圳（2004）。薪酬制度對組織績效影響之探討--以 B 公司為例。**人力資源管理學報**，第 4 卷第 2 期，頁 25-45。
- 楊朝旭、吳幸蓁（2003）。總經理薪酬績效敏感性、績效門檻與盈餘管理關聯性之研究。**會計評論**，第 36 期，頁 55-87。

- 蔡柳卿 (2003)。總經理薪酬、非財務績效衡量指標與公司未來績效。《會計評論》，第 37 期，頁 85-116。
- 蔡柳卿 (2007)。依會計盈餘時效性設計高階主管薪酬契約：董事會所扮演的角色。《會計評論》，第 44 期，頁 61-94。
- 諸承明 (2001)。薪酬設計理論與實務之整合性模式--臺灣大型企業實證分析。《人力資源管理學報》，第 1 卷第 1 期，頁 1-25。
- 謝馥蔓 (1999)。臺灣企業的薪酬管理與外在環境因素分析。《四海學報》，第 13 期，頁 217-250。
- 戴久永 (1995)。《統計概念與方法》。台北：三民書局。
- 蕭新煌、江明修、官有垣 (2006)。《基金會在台灣：結構與類型》。台北：巨流圖書公司。
- 蕭新煌、江顯新、江明修、馮燕、官有垣、邱瑜瑾、劉維公、陸宛蘋、高永興 (2002)。二〇〇二年台灣的基金會調查研究。財團法人喜馬拉雅研究發展基金會贊助研究成果報告，未出版。
- Abelson, R. (1998, March 29). Suddenly, Nonprofit Work Gets Profitable. *New York Times*, p. 3.
- Agarwal, N. C. (1981). Determinations of Executive Compensation. *Industrial Relations*, 20: 36-46.
- Antle, R., & A. Smith (1986). Measuring Executive Compensation: Methods and Application. *Journal of Accounting Research*, 23: 296-325.
- Au, C. (1996). Rethinking Organizational Effectiveness: Theoretical and Methodological Issues in the Study of Organizational Effectiveness for Social Welfare Organizations. *Administration in Social Work*, 20(4): 1-21.
- Baker, G. (1992). Incentive Contracts and Performance Measurement. *Journal of Political Economy*, 100(3): 598-614.
- Ballou, J. P., & R. A. Weisbrod (2003). Managerial Rewards and the Behavior of For-profit, Government and Nonprofit Organizations: Evidence from the Hospital Industry. *Journal of Public Economics*, 87: 1895-1920.
- Barbeito, C. L., & J. P. Bowman (1998). *Nonprofit Compensation and Benefits Practices*. New York: John Wiley & Sons.
- Barkema, H. G., & L. R. Gomez-Mejia (1998). Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework. *Academy of Management Journal*, 41: 135-145.

- Bartlett, R. L., & T. I. Miller (1985). Executive Compensation: Female Executives and Networking. *American Economic Review*, 75(2): 266-270.
- Benson, P. G., & J. S. Hornsby (2002). The View from the Top: The Controversies over Executive Pay. In G. R. Ferris, M. R. Buckley, & D. B. Fedor (Eds.), *Human Resource Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes* (pp. 316-323). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Bertrand, M., & K. F. Hallock (2002). The Gender Gap in Top Corporate Jobs. *Industrial Labor Relations Review*, 55: 3-21.
- Blau, F. D., M. A. Ferber, & A. E. Winkler (1998). *The Economics of Women, Men, and Work*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Brickley, J. S., & R. L. Van Horn (2002). Managerial Incentives in Nonprofit Organizations: Evidence from Hospitals. *The Journal of Law and Economics*, 45(1): 227-249.
- Bucklin, B. R., & A. M. Dickinson (2001). Individual Money Incentives: A Review of Different Types of Arrangements between Performance and Pay. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(3): 45-137.
- Chauvin, K. W., & R. A. Ash (1994). Gender Earnings Differentials in Today Pay, Base Pay, and Contingent Pay. *Industrial Labor Relations Review*, 47: 634-649.
- Ciscel, D. H. (1974). Determinants of Executive Compensation. *Southern Economic Journal*, 40(4): 613-617.
- Deckop, J. R. (1988). Determinants of Chief Executive Officer Compensation. *Industrial and Labor Relations Review*, 41(2): 215-226.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: Harper Collins Publishers.
- Ehrenberg, R. G., J. J. Cheslock, & J. Epifantseva (2000). *Paying Our Presidents: What do Trustees Value? National Bureau of Economic Research Working Paper Series*. Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Fama, E. F., & M. C. Jensen (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2): 301-325.
- Finkelstein, S., & D. C. Hambrick (1988). Chief Executive Compensation: A Synthesis and Reconciliation. *Strategic Management Journal*, 9(6): 543-558.
- Frumkin, P., & E. Keating (2001). *The Price of Doing Good: Executive Compensation in Nonprofit Organizations*. Working paper, No. 8, Hauser Center for Non-

profit Organizations, Harvard University.

- Gerhart, B. (1990). Gender Differences in Current and Starting Salaries: The Role of Performance, College Major, and Job Title. *Industrial Labor Relations Review*, 43: 418-443.
- Gomez-Mejia, L. G. (1994). Executive Compensation: A Reassessment and a Future Research Agenda. In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 161-222). Greenwich, CT.: JAI Press Inc.
- Gomez-Mejia, L. R., & D. B. Balkin (1992). *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*. Cincinnati: South-Western.
- Gomez-Mejia, L. G., & R. M. Wiseman (1997). Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook. *Journal of Management*, 23(3): 291-374.
- Gray, S. R., & P. G. Benson (2003). Determinants of Executive Compensation in Small Business Development Centers. *Nonprofit Management & Leadership*, 13(3): 213-226.
- Groshen, E. L. (1991). The Structure of the Female/Male Wage Differential: Is It Who You are, What You Do, or Where You Work? *Journal of Human Resources*, 26: 457-472.
- Guidestar (October 2004). *Guidestar Nonprofit Compensation Report*. Williamsburg, VA: Philanthropic Research, Inc.
- Hall, B. J., & J. B. Liebman (1998). Are CEOs Really Paid like Bureaucrats? *Quarterly Journal of Economics*, 113(3): 653-691.
- Hallock, K. F. (2002). Managerial Pay and Governance in American Nonprofits. *Industrial Relations*, 41(3): 377-406.
- Handy, F., & E. Katz (1998). The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting More by Paying Less? *Journal of Comparative Economics*, 26(2): 246-261.
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *Yale Law Journal*, 89 (April): 835-898.
- Hansmann, H. B. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Boston: Harvard University Press.
- Harris, M. M., B. Gilbreath, & J. A. Sunday (2002). Why are Women Paid Less than Men, but Given Higher Raises? *Journal of Business and Psychology*, 16: 499-514.
- Holland, T. P. (1988). The Effectiveness of Non-profit Organizations. *Journal of Applied Social Services*, 12(2): 202-221.

- Issa, Jeanetta, & Robert D. Herman (1986). Turnover among Nonprofit Chief Executives: An Initial Investigation of Self-reported Causes and Consequences. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 15(3): 54-59.
- James, E., & S. Rose-Ackerman (1986). *The Nonprofit Enterprise in Market Economies*. New York: Harwood Academic Publishers.
- Jenkins, G., A. Mitra, N. Gupta, & J. D. Shaw (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-analytical Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83: 777-787.
- Jensen, M. C., & W. H. Meckling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Jensen, M. C., & K. Murphy (1990). Performance Pay and Top Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2): 225-264.
- Kanter, R. M., & D. V. Summers (1987). Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-constituency Approach. In W. W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp. 154-166). New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Kostiuk, P. F. (1990). Firm Size and Executive Compensation. *Journal of Human Resources*, 25 (Winter): 90-105.
- Lambert, R. A., D. F. Larker, & K. Weigelt (1991). How Sensitive is Executive Compensation to Organization Size. *Strategic Management Journal*, 12(5): 395-402.
- Leete, L. (2001). Whither the Nonprofit Wage Differential? Estimates from the 1990 Census. *Journal of Labor Economics*, 19 (1): 136-170.
- Leete, L. (2006). Work in the Nonprofit Sector. In W. W. Powell & R. Steinberg(Eds.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp.159-179) (2nd ed.). New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Lewin, T. (2001, June 3). Women Profit Less than Men in the Nonprofit World, too. *New York Time*, p. 26.
- Lipman, H. (2002). Charities Pay Women Less than Men, Study Finds. Retrieved July 25, 2002, from <http://philanthropy.com/premium/articles/v14/i19/19004001.htm>
- Mesch, D. J., & P. M. Rooney (2004). *Executive Compensation and Gender: A Longitudinal Study of a National Nonprofit Organization*. Paper presented at the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) Conference, Los Angeles, CA.
- Mesch, D. J., & P. M. Rooney (2005). *Determinants of Compensation for Fundraising*

- Professionals: A Study of Pay, Performance, and Gender Differences*. Paper Presented at the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) Conference, Washington, D.C.
- Mesch, D. J., & P. M. Rooney (2008). Determinants of Compensation: A Study of Pay, Performance, and Gender Differences for Fundraising Professionals. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4): 435-463.
- Meyer, J. W., & B. Rowan (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Milgrom, P., & J. Roberts (1992). *Economics, Organization, and Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mirvis, P. H., & E. J. Hackett (1983). Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit sector. *Monthly Labor Review*, 106(4): 16-20.
- Mohan, N., & Ruggiero, J. (2003). Compensation differences between male and female CEOs for publicly traded firms: A nonparametric analysis. *Journal of Operational Research Society*, 54: 1242-1248.
- Murphy, K. J. (1985). Corporate performance and managerial remuneration: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics*, 7 (April): 11-42.
- Murray, V., & B. Tassie (1994). Evaluating the Effectiveness of Nonprofit Organizations. In R. D. Herman (Ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. 303-324). San Francisco: Jossey-Bass.
- Oster, S. (1998). Executive Compensation in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 8(3): 207-221.
- Preston, A. (1988). The Effect of Property Rights on Labor Costs of Nonprofit Firms: An Application to the Day Care Industry. *Journal of Industrial Economics*, 36: 337-349.
- Preston, A. (1989). The Nonprofit Worker in a For-profit World. *Journal of Labor Economics*, 7(4): 438-463.
- Renner, C., M. Rives, & W. F. Bowlin (2002). The Significance of Gender in Explaining Senior Executive Pay Variation: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Issues*, 14(3): 331-345.
- Roberts, D. R. (1956). A General Theory of Executive Compensation Based on Statistically Tested Propositions. *Quarterly Journal of Economics*, 70(2): 270-294.
- Roomkin, M., & R. A. Weisbrod (1999). Managerial Compensation and Incentives in For-profit and Nonprofit Hospitals. *Journal of Law, Economics and Organizations*, 15: 750-781.

- Rosen, S. (1990). Contracts and the Market for Executives. *NBER Working Papers*, No. 3542. Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research.
- Ruhm, C. J., & C. Borkoski (2003). Compensation in the Nonprofit Sector. *The Journal of Human Resources*. 38(4): 992-1021.
- Salamon, L. M. (2001). What is the Nonprofit Sector and Why do We Have It? In J. S. Ott (Ed.), *The Nature of the Nonprofit Sector* (pp. 162-166). Boulder, CO: Westview Press.
- Salamon, L. M. (2002). The Resilient Sector: The State of Nonprofit America. In L. M. Salamon (Ed.), *The State of Nonprofit America* (pp. 3-64). Washington D. C.: Brookings Institution.
- Sanders, W. G. (2001). Incentive Alignment, CEO Pay Level, and Firm Performance: A Case of 'Heads I Win, Tails You Lose'? *Human Resource Management*, 40(2): 159-170.
- Scott, W. R. (1995). Introduction: Institutional Theory and Organizations. In W. R. Scott (Ed.), *The Institutional Construction of Organizations* (pp. xi-xxiii). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steinberg, Richard. (1990a). Labor Economics and the Nonprofit Sector: A Literature Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19(2): 151-170.
- Steinberg, Richard. (1990b). Profits and Incentive Compensation in Nonprofit Firms. *Nonprofit Management & Leadership*, 1(2): 137-152.
- Tosi, H. L., S. Werner, J. P. Katz, & L. R. Gomez-Mejia (2000). How Much does Performance Matter? A Meta-analysis of CEO Pay Studies. *Journal of Management*, 26(2): 301-339.
- Twombly, E. C., & M. G. Gantz (2001). Executive Compensation in the Nonprofit Sector: New Findings and Policy Implications. Retrieved March 8, 2008 from http://www.urban.org/UploadedPDF/310372_cnp_11.pdf
- Van Til, J. (2000). *Growing Civil Society*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Weisbrod, B. A. (1983). Nonprofit and Proprietary Sector Behavior: Wage Differentials among Lawyers. *Journal of Labor Economics*, 1(3): 246-263.
- Weisbrod, B. A. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Weisbrod, B. A. (1989). Rewarding Performance that is Hard to Measure: The Private Nonprofit Sector. *Science*, 244(5): 541-546.
- Werner, S., R. Konopaske, & G. Gemeinhardt (2000). The Effects of United Way Membership on Employee Pay in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management*

& Leadership, 11(1): 35-48.

Wittmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector and Business Managers. *Public Productivity and Management Review*, 14(4): 369-383.

Wood, R. G., M. E. Corcoran, & P. N. Courant (1993). Pay Differences among the Highly Paid: The Male-Female Earnings Gap in Lawyers' Salaries. *Journal of Labor Economics*, 11: 417-441.

Young, Dennis R. (1984). Performance and Reward in Nonprofit Organizations: Evaluation, Compensation, and Personal Incentives. *Yale Program on Nonprofit Organizations*, Working paper No. 79, New Haven.

Zucker, L. G. (1988). Where do Institutional Patterns Come from? In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations* (pp. 3-21). Cambridge, MA: Ballinger.

Executive Compensation in Nonprofit Organizations: Focusing on the Study of Social Welfare Foundations in Taiwan

Yu-Yuan Kuan, Cherng-Rong Duh, Feng-Ching Kang*

Abstract

In this paper, we mainly examine the determinants of nonprofit executive compensation by focusing on the study of social welfare type foundations in Taiwan, which include social welfare & charity, educational affairs and health affairs. Data used in this study is from our 2006-2007 NSC research project titled “The Governance of the Nonprofit Sector in Taiwan-The Examination of the Role Played by Executive Directors.” The results of this study indicate that, as in the for-profit sector, the salaries of nonprofit executive directors depend upon the organization’s size, although the impact is rather moderate. Among nonprofits, both religious affiliation and gender difference show no significant effect on executive compensation levels.

Keywords: nonprofit sector, foundations, executive directors, compensation, organizational size, religious affiliation, gender differences

* Yu-Yuan Kuan, Professor/Chair, Department of Social Welfare, National Chung-Cheng University.

Cherng-Rong Duh, Ph. D. Candidate, Department of Social Welfare, National Chung-Cheng University.

Feng-Ching Kang, Ph. D. Candidate, Department of Social Welfare, National Chung-Cheng University.

