南　華　大　學

社會學研究所

碩士論文

組織自主性－以高雄市非營利組織為例

Organizational Autonomy: The Case of Non-profit Organization in Kaohsiung

研 究 生：吳怡蕙

指導教授：王仕圖 博士

中華民國　93 年　12 月　14 日

南　華　大　學

社會學研究所

碩 士 學 位 論 文

組織自主性-以高雄市非營利組織為例

研究生：吳怡蕙

經考試合格特此證明

口試委員：楊靜利

呂朝賢

王仕圖

指導教授：王仕圖

所　　長：[illegible]

口試日期：中華民國　93 年　12 月　14 日

摘 要

國內對於組織自主性的探討多將焦點置於政府與非營利組織之合作關係中，本研究企圖從地域性非營利組織角度出發，探討非營利組織間的合作關係對組織自主性的影響，並透過組織理論的引導及國內外相關文獻的探討，進一步釐清影響組織自主性變化的真正因素為何。

本研究以高雄市 613 家非營利組織為研究對象，旁引制度學派、資源依賴理論及社會網絡理論的觀點作為營建本研究架構的依據，以郵寄問卷進行資料收集，經一次問卷補寄與屢次電話催收，最後回收 108 家有效樣本作為本研究主要分析樣本。

經分析研究發現，高雄市非營利組織普遍在合作方案細節決策上，自行決定傾向不高，可能原因為組織員工自認本身組織資源不足或不清楚合作協商籌畫情形，故選取他所認為「適合」的選項。而本研究未清楚定義交付決定權的程度，因此僅能將此結果視為現象論述。從合作方案各細項比例分配觀之，部分非營利組織對於活動方案內容傾向組織自主操弄，對於人力調度、設備這類行政事務傾向交付對方決定處置，隱約透露出「活動主權」意識。另外，透過交叉表與變異數分析證實影響組織自主性變化的變項以資源募集為根本，顯示非營利組織欲成為具有高度自主性的組織，需鋪陳自己的資源網絡，增加本身獲取財貨及資源的可能。同時採取「弱連結」的組織互動方式，以維護本身自主權，亦達到控制組織外部環境的意圖。

因此，本研究認為組織自主性服膺於組織生存的意識之下，擁有較多資源的組織相對在合作關係較具優勢，於是組織進行關係連結時，組織自主性將可能成為組織生存的互換條件。

關鍵字：組織自主性、制度理論、社會網絡。

Abstract

Most existent studies of organizational autonomy have focused on the relation of Government- nonprofit organization. This thesis attempted to examine that the influence of organizational autonomy in the local nonprofit-nonprofit organizations, and used the method of organization theory and the reach about organizational autonomy in internal or abroad to find out what are the main factors to affect organizational autonomy.

This research will attention of the whole 613 nonprofit organizations in Kaohsiung, and used resource dependence theory、institution theory and social networks theory to build framework of the thesis . To adopt mail distribution and collect data through remail and calling for urge. The final recovered 108 questionnaires for samples analyzing.

Thesis production that nonprofit organizations have catholically decided by other organizations in decision for cooperate program's details, that maybe staff think his organization lacked resource or he didn't understand that the situation for consult and discuss with each other. Therefore the staff choose ''applicative '' to answer. And this thesis didn't definite clearly that the degree for paying to decide. So, thesis assumed this result to phenomenon to discuss. Sighting the proportional allocation of the items in the cooperative schemes, the parts of nonprofit organizations incline to decide independently by active programs. Staff and equipment dispatch and civil serve of a kind, that inclines to decide by other organizations. This attitude likes to divulge the conscious of active sovereign rights. Than observe the list of intersect and ANOVA, that confirm the factors effect organizational autonomy change is resource quest , explain that organization want to be have high autonomy, must be lay oneself social resource network to increase opportunity to get money or resource. And used "weak tie" to contact with each other, to maintain his autonomy and accomplish control organization environments.

Therefore this thesis thought Organizational autonomy reconcile the living consciousness of the organization, organization have more resource that have predominant in cooperate relations. When organization builds relation, organization autonomy maybe become trade off between autonomy and exists.

Keyword：Organizational autonomy、Institution theory、Social network

目　錄

第一章 緒 論 ----------1
第一節 研究背景 ----------1
第二節 研究動機 ----------2
第三節 研究目的 ----------4

第二章 文獻探討 ----------6
第一節 組織自主性 ----------6
第二節 組織與環境互動 ----------9

第三章 研究方法 ----------20
第一節 研究範圍資料收集方法 ----------20
第二節 研究架構與變項描述 ----------25

第四章 高雄市非營利組織現況與自主性分析 ----------31
第一節 高雄市非營利組織現況描述 ----------31
第二節 組織內部管理、外部依賴、網絡建立與組織自主性
之間關係 ----------51
第三節 組織內部管理、外部依賴、網絡建立與組織自主性
變異數分析 ----------59

第五章 結論 ----------64
第一節 研究發現 ----------64
第二節 研究限制與建議 ----------69

參考書目 ----------71

附件一：高雄市歷年財務收支與台北市、台灣地區財務支出比較表
附件二：問卷

圖目錄

3-1　高雄市歷年人民團體總數圖 ----------21
3-2　影響組織自主性分析架構圖 ----------25
4-1　高雄市非營利組織成立年數圖 ----------31
4-2　組織 2003 年財務實際支出圖 ----------33

表目錄

2-1　控制外在環境的組織策略 ----------15
3-1　高雄市 2003 年人民團體總數表 ----------21
3-2　樣本分析表 ----------24
4-1　樣本組織特性表 ----------32
4-2　組織主要服務對象表 ----------32
4-3　組織專、兼職人員分配表 ----------33
4-4　組織員工年資分配表 ----------34
4-5　組織主要提供服務表 ----------35
4-6　組織採取服務方式表 ----------35
4-7　組織核心管理表 ----------38
4-8　董事會成員來源分佈表 ----------39
4-9　財務百分比分佈表 ----------40
4-10 組織自尋資源程度表 ----------41
4-11 組織公關策略表 ----------43
4-12 法律瞭解程度表 ----------44
4-13 組織決策影響程度表 ----------45
4-14 組織模仿趨同意願表 ----------47
4-15 各類組織往來程度表 ----------49
4-16 各類組織連結頻率表 ----------49
4-17 合作方案規劃與評估決定權表 ----------50
4-18 組織內部管理與組織自主性之交叉分析表 ----------54
4-19 組織外部依賴與組織自主性之交叉分析表 ----------57

4-20 網絡與組織自主性之交叉分析表 ----------58
4-21 組織內部、外部、網絡各變項與組織自主性高低間之變異數分析
----------63

第一章 緒 論

第一節 研究背景

從社會福利的演化角度來看，我們可以發現推動社會福利前進的推手不斷更動，由早期的教會到政府部門，至今政府漸漸釋出部分事業轉交民間非營利組織辦理，或強調民間非營利組織間應該彼此團結，每一階段對社會福利風潮皆具意義。隨著民主意識抬頭及人民社會權的強調，福利事業常成為政府競選的選舉牛肉；政府面對負擔日漸增加與拼選票膨脹國家福利事業的雙重壓力下，民間非營利組織遂成焦點和解決困境的出路，加上國內非營利組織的數量不斷成長，所關注的焦點也日趨多元，近年來已蓬勃發展逐漸形為公部門和私部門之外可鼎足而立的第三部門，對民主社會的推進已產生相當之影響。故不管是社會、政府對非營利組織日益重視。

另一方面，「政府失靈」與「市場失靈」等問題因第三部門出現而解套，讓不少學者重新檢視以政府 /市場二元區分是否過於僵硬，重新對由非營利組織所組成的第三部門進行重新詮釋，Frederickson（1991）和 Mathew（1984）認為非營利組織本身所具有的公共概念趨近社會範疇，不再完全由政府所壟斷。這同時說明公共性由政府部門逐漸向社會移動的趨勢，擴充政府 /市場 /非營利組織三元模型重新組合的可能；但一些學者擔心政府利用「民營化」該項政策將業務轉移給企業與市場機制運作，以便脫手；但我們知道企業非慈善事業，在無利可圖的情況下介入，其實是有困難的。然而，非營利組織成了政府最好的合作對象，以「公辦民營」、「公設民營」或「合資」各項合作方案，擴大民間參與公共事務的管道，同時正當求權（江明修，1999）。即在其他公共議題上，非營利組織因其公益性與社會責信常高於政府科層制與企業牟利動機，遂成為「公共領域」的活躍成員，充實了現代「公民社會」的民主意涵（顧忠華，2000：155）。綜合以上討論非營利組織於公共服務面上，具有取代或補充政府部門的功能；因性質屬於民間結社組織，故得以自行負起決策到執行的責任，亦不受政府支配，具自主性。

本研究探討非營利組織自主性（organization autonomy）與環境之間的交互關係，

因非營利組織與我們生活息息相關，尤其是地域性非營利組織。當我們有需求時，地區性非營組織將可立即提供協助，具備立即性。也因當地非營利組織與當地居民（案主）生活於同一政治、社會環境之下，故在服務配適度較高。故，基於遠水救不了近火的限制與區域性非營利組織更能貼近我們的生活為由，本研究以區域性非營利組織作為研究對象。研究對象特以南部工業之都--高雄市為研究區域；而目前高雄市總體社福環境在 2004 年 4 月底人口密度為 0.98 人/平方公里、老人收容數為 2.84 人/萬人、居家服務人次數為 113,859 人，兒童寄養數 83 人、中低收入戶兒童生活補助 3,842 人與兒童托育共計 3,039 人（高雄市政府社福環境調查 2003/第四季）、身心障礙人數占總人口的 3.32% (高雄市政府，2003)；再根據高雄市社會局網站所提供資料顯示立案高雄市政府各類性質之非營利組織共 1,057 家[1]，與政府有委託方案組織則有 12 家。以上說明高雄市社會福利服務需求量大且種類繁雜，相對地在服務供給面上，由高雄市各類非營利組織提供多元服務以因應環境需求和滿足案主，故不管在供需面向、組織尋求生存利基上皆具研究價值。

第二節 研究動機

就非營利組織的角度來看，政府、社會和企業均為它的環境變項，故環境這個變數絕對不可忽視，正所謂環境形塑組織，組織反應環境；單一組織無法擁有完善資源，需與其他組織交換資源。事實上，多數非營利組織常面臨資源不足的窘境，需要與其他機構合作換取資源，Salamon（1995：64）甚至指出非營利組織多數仰賴政府的補助、服務費的收取和少數企業、私人的捐助，因此政府、企業和許多非營利組織間形成一種社會資源相互依存的網絡系統，在此情境下，組織行動受到環境中其他組織影響，在組織獲得、交易資源的同時，組織自主性和對環境的支配力呈現此消彼長的關係（魏婉婷，1996：23）；Hasenfeld and English(1974:100)亦提出相同的看法，當非營利組織長期處於仰賴外界資源輸入的依賴關係中，將造成這些單位無法產生相抗衡的力量。資源依賴論者樂觀地認為，組織雖依賴環境但最後將主動地爭取資源控制權，以便將組織資源依賴降至最小的程度；換言之，如果重要資源控制在其他組織手中，組織將會

[1] 立案高雄市非營利組織：同濟會 17 個、扶輪社 28 個、身心障礙機構 14 個、其他團體 10 個、公益團體 9 個、宗教團體 137 個、社會服務 314 個、慈善團體 118 個、獅子會 96 個、學術文化團體 278 個、醫療衛生團體 17 個、青商會 19 個，共 1057 家。

無形中變脆弱，所以他們盡可能地嘗試獨立。故控制環境成了組織生存的重要命題，在資源需求的互動中，組織透過控制、合作和結盟等策略方式與其他組織連結，以平衡組織生存與獨立。而我們擔心的是，一個自主性低的非營利組織可能為了適應大環境，做出危害服務案主的行動，試問這樣的組織怎麼能分擔社會福利重責呢？組織自主性這議題關係到組織服務對象的權益、組織本身宗旨的維護、方案執行及環境對其影響力的強弱是否更動非營利組織原來的行徑。

我們將組織視同個人一般，自主性為組織本身所具備的獨立操控內部分配的特性，對內部資源配置、管理監督、人力資源及福利輸送皆有自主權，亦不受外界組織控制指揮；換言之，這種不受他人控制的特質，對於非營利組織這種極容易受外在影響的特殊組織而言，有著策略上的重要性（劉淑瓊，1997；黃雲生，2001：41）。Salamon 針對非營利組織結構與操作擬出五項特質（引自陸宛蘋，2001）：1.正式化(Formal)：組織內部具規劃性的行政過程。2.私人的(Private)：組織由民間成立運作，不同於政府部門但又受其監督。3.非利潤分配(Non-profit-distributing)：機構盈餘不分配給組織內部成員或其他相關人士；非營利組織不以獲取利益為優先，這是不同於其他商業組織之處。4.自主管理(Self-governor)：組織具有行政、決策和運作獨立性而不受外部環境控制。5.志願服務(Voluntary)：組織內部成員部分為志願工作人員，組織一些事務交由志工處理。其中，特別強調自主管理攸關組織本身對民眾的使命及組織存在意義，於是我們好奇在福利資源短缺、有限環境中，組織既要維持本身獨立性又要對外獲取資源的情況下，組織如何維持本身有利的條件？

於是，將組織自主性置於資源相互依賴的關係中來看，更能凸顯其意義。我們知道依賴也是控制環境的一種策略，根據 Salamon（1995）的論述，政府是非營利組織經費來源主要對象，非營利組織與政府的關係強弱必定影響自主性的發展，但近年來公辦民營與民營化風氣盛行，探討與政府關係的文章不勝枚舉。相對之下，本研究除了瞭解非營利組織與政府部門之關係外，更有興趣於非營利組織之間的互動對組織自主性的影響，官有垣（1996）曾強調非營利組織需增強網絡功能，擴大網絡效應方能與連結公部門一樣，接近資源免於被環境淘汰；換言之，連結政府部門較連結其他組織條件更為優渥，但組織能與其他不同類型組織進行合作或互通有無，提高替代性

資源的可能，必可將「依賴」降至最低，讓組織運用資源更具自主性。若一昧地尋求政府資源，組織將可能仰政府鼻息生存，失去自主能力，成為政府部門的延伸。基於該點考量，本研究將透過組織與組織之間的互動關係探究組織自主性，為了顧全與政府連結亦是非營利組織生存的法則之一，本研究將一併概括描述，以作完整性論述。

第三節 研究目的

隨社會進步與多元化發展，民眾參與公共事務意願增高，由民間團體組織形成的「非營利組織」已成為社會不可忽視的「第三部門」，他不同於企業以追求最大利潤為導向，又比政府單位多了一份彈性、創意與多元，但 Salamon（1987：110-111）曾判斷非營利組織具有財源不充分、特殊主義、父權主義及專業性不足四個限制，故鼓勵非營利組織與政府合作，產生功能性互補。第一個限制：財源不足是指非營利組織人力及財務多是捐資和義務幫忙為主，呈現不穩定狀態，因此服務品質同樣令人質疑。以財務上對政府單位的依賴，將可能牽制非營利組織的活潑性及彈性，這讓組織方案理想期許與現實考量面產生衝突。第二個限制：特殊主義是指非營利組織主要服務對象為特殊型案主，容易讓非營利組織發展成排他性、極端性強，只為特殊族群服務的組織。第三個限制：父權主義是指非營利組織可能受少數人所操作，成為私相授受的工具。最後一個限制：專業性不足是指非營利組織多是熱心公益的義工朋友，熱心有餘而專業性不足。因此非營利組織得與其他組織建立穩定的資源互通網絡，而和政府單位簽訂合作契約，雖然確保組織生存的優勢，但組織也因契約更受約束，這樣長期穩定的制度將使組織績效停滯。Oliver（1991）則以訊息取得加以說明，長期連接某一組織，將降低組織對訊息取得敏感度，進而危及組織優勢，同時喪失組織自主性，並且無法對外在變遷產生回應或預測（引自魏婉婷，1996:9）。本研究企圖在非營利組織汲汲營營尋求政府的協助的同時，提出連結其他組織亦可達到同樣功效論點，提供給一般非營利組織參考，與政府單位在政策執行上的一種考量。

本研究以區域性非營利組織為研究對象，觀察組織間互動關係中，自主性的消長情況，研究的目的是：

1.瞭解非營利組織資源動員狀態。

2.藉由本研究瞭解非營利組織與環境間依賴和自主關係的運作。

第二章 文獻探討

本研究透過非營利組織和環境的互動關係瞭解自主性的相對消長，進一步說明組織自主性之重要。因此本節首先針對組織自主性加以討論，其次則描繪出非營利組織與環境之間的互動關係，進而闡述組織自主性的重要。

第一節 組織自主性

Schmid(1992)針對社會福利組織內部權威分權化與組織效能與其他組織協調關係的研究中，對組織自主性的定義為組織方案管理者對於管理部屬、方案經營及動用經費、人力資源的自由度。我們依一般共同認知見解，乃組織對其內部資源配置與使用，不受潛在聯結伙伴之需求或期待影響而自由抉擇程度，即組織於內部行政、財務和營運各面向管理，不依賴亦不受其他團體指揮，本身具有主導權（Oliver，1991：945；劉淑瓊，1997：157）。由於單一組織無法滿足多元社會眾多需求與本身所持資源不一的限制之下，部門間常彼此尋覓相互合適的服務組合，以資源整合為手段與其他組織合作獲取資源，達成組織使命。即是第三部門與政府、企業彼此相互滲透與合作提供不同的服務，如政府可透過契約關係，將原是公部門生產的財務或服務轉交由非營利組織或企業生產遞送，但組織間的合作關係都將影響組織本身自主性的發展。國內、外不少學者針對非營利組織自主性進行研究，顧忠華（2000）以問卷調查的方式詢問126個非營利組織的 186位中高層主管，探討他們對於組織公共性與自主性的概念看法，發現對組織本身的公共性與自主性皆有高度共識；同時因素分析出自主性「主體性」、「制度化」、「義工資源」及活動力四面向，尤其在「主體性」方面，明顯地與非營利組織是否受到家族、企業、政府、乃至政黨控制有關，這意味著非營利組織的實際執行階層，十分在意「決策的自主性」。蕭新煌（2000）同樣以問卷形式調查台北縣市 907家民間組織從組織決策過程中受家族、政府、個別企業或政黨操控的情形，及我國內外組織、政黨、企業間互動的情形來觀察民間組織的自主性（有效樣本為 250份）。最後發現台北縣市民間社會組織內部組成機制的自主性很高；與組織間的合作頻繁，與政黨的合作相對甚少。家族、企業及政府對民間組織操控的情形並不嚴重，比例均偏低；民間組織與國內其他同性質民間組織，合作的經驗最頻繁而豐富，有六

成五；與國際組織及國內企業的合作次之，亦有三成的比例；而與政黨的合作最少，只佔一成三。顯示民間社會組織努力維持組織本身自主性的企圖甚強，然而對具有公職、民代、政府官員、政府部門諮詢委員身分人士的依賴亦深。該研究特別發現在不同宗旨和功能的組織中，經濟性組織參與選舉的程度，對政治人物和政府官員的倚賴，均比其他類組織要高，又對中央政府及地方政府的官僚心態、威權作風感受最強烈。此與經濟性組織多半扮演政策遊說的利益一方，因互動的頻繁，而有較多的觀察，有相當程度的關係。

組織建立關係即出讓決策自主權，影響與控制隨著關係建立而轉移，故資源依賴論者建議組織在更動關係時，應尋覓躲開被操作的情況；降低組織間連結，避免因關係結構減少組織預期自主。Oliver（1991：943-961）針對加拿大 1970-1982 年中 389 個志願社會組織的五種網絡關係來進行分析，其中包括集會、資源轉換、互選董事、計畫參與和契約等五種關係模式，其結果發現組織互動以「資源轉換」模式比「互選董事」模式的使用頻率高；「計畫參與」模式比「契約」模式使用頻率高，說明組織以資源轉換與方案合作作為彼此互動的管道。該研究發現透過分析此五種互動模式可檢視互動關係中的組織自主性，亦發現組織投入關係程度將不影響對方決策自主，也不會因此使本身自主性減少。Provan(1982)，以組織依賴關係為切入點，假設組織依賴聯合勸募（united way）所提供的資源，將影響組織決策。另一個假設為組織與其他組織具有較高連結，則降低對聯合勸募的依賴，而這份研究指出與聯合勸募弱聯繫將影響組織決策，但研究結果並不支持假設。（Schmid, 1992）以組織績效觀之，認為能滿足案主需求的組織方為績效高的組織，即是組織能與對方在交換地位上維持自主性，方能儘量滿足案主需求又不失去組織決策主權；故有些學者將自主性視為績效評估的標準之一。而 Provan(1982)在探討組織間的連結對組織決策制定的影響之關係研究中，將組織自主性分析成目標設定、方案績效評估、案主需求評估、服務分配方式與經費運用等層面加以分析（引自廖啟富 1994：43）

組織受限於人力、時間、資本和資源的投入方案，需與其他組織建立關係網絡，相對地建立關係將威脅組織自主性發展。其中典型的組織關係為契約、參加方案、共享資源等，這些方式將會是組織藉由關係形式放棄組織自主性的決定性因素。雖說資

源依賴的前提為相互承諾彼此的自主權，但對於低自主性組織而言，不得不花時間與資源投入在案主滿意度或順從組織間的期望或要求上；高自主性組織則多方反應內部決策過程與縮小外部資源連結滿意度或建立持久性外在連結（Oliver，1991：943-944）。故 Pfeffer and Salancik（1978：2）則指出組織生存程度便是組織影響，特別是依賴資源和支援，這些在交換地位對資源獲取與維持為組織生存的能力（引自 Hudock，1999：23），在組織選擇對象依賴或互動的同時，組織聲譽讓組織在與他人合作上握有較高的行動力與決定權，故組織在其他單位享有較高的聲譽及高密度的連結性，組織影響力則愈大，組織自主性則愈高（Knoke，1983）；Salamon（1995：23）研究指出非營利組織財源主要依賴政府補助，其次為服務費的收取和其他捐助；當非營利組織接受政府資源的補助的同時，將可能降低政策倡導角色功能及自主性，使組織任務宗旨扭曲、喪失機構的志願特質。其結果可能是：接受政府資金或補助越多，相對受政府的控制也越多，如合作契約缺乏具體性、績效性，該組織勢將疲於應付臨時交辦的業務；同時為講求品質與績效，以獲得政府和提供捐助者的信賴，只好呈現徒具形式的量化成果，造成行政工作驟增，影響非營利組織實踐社會關懷與慈善服務之使命，這類情況也會發生在與其他組織合作關係上。但有研究發現行政事務因循政府規定的情況下，組織在運作、方案與服務方面可保留自主性（鄭讚源，1996），政府與非營利組織在福利民營化之下，兩者的關係為在某些層面為競爭（契約協商），而有些層面則是合作（資源與服務的提供），其中角色需因此動態而有所調整（鄭讚源，1997：85）。在 Kramer（1983）針對私人性質提供身心障礙服務研究中，發現政府對非營利組織的影響不如想像中的高；Graycar and Silver（1982）在歐洲的小型研究及 Kramer（1981）所做的四國研究也獲得相同的結論。（葉肅科，1993：134 引自廖啟富，1994：43-44）。Hudock(1999：7-22)則觀察北美非政府組織[2]協助南美非政府組織降低貧困問題及增強貧民生活能力行動中，發現那些用來增能的技巧和策略（如財務輸送方式及輸送過程），讓南美非政府組織在獲取資源和影響過程中更容易受到外界控制，對自主性產生衝擊。當地公民社會發展也因政府無法有技巧的從外部引進

2 Hudock（1999）針對南、北美洲非政府組織為研究對象， 非政府組織(non-governmental organizations、簡寫為 NGOs)：顧名思義，也就是指「政府以外的組織」。他除了代表對於以國家（就國際舞台）、以政府（就國內政治）為中心的傳統途徑表達不滿以外，還希望以草根百姓透過非政府組織的參與，來建立足以與國家相庭抗禮的國內的、以及全球性的「公民社會」(civil society)，終極目標是民主政治的體現。該組織與非營利組織在功能面上重疊度甚高，故本文一併攬括概述。

資源同時維持相當程度的自主性而受到限制，他們無法透過教導人民申訴他們的需求以及要求政府滿足人民的需求來對公民社會的發展做出貢獻。

由以上的發現可以獲知自主性之議題是非營利組織與政府、社會環境互動時，非常重要的一環，故本研究即以非營利組織之自主性作為研究之焦點。

第二節 組織與環境互動

1950 年代學者開始注意到環境對組織運作過程的影響力，認為組織活動應置於社會脈絡中討論，更顯意義；Katz & Kahn 於 1966 年提出「開放性系統」的概念，不只主張每一個系統中的單位都必須與環境進行交換，更強調這樣互換行動是維持系統生存的必要因素（Buckley，1967：50 引自謝幸燕，1991：7）。就如上述所論述的，組織間因資源相互依賴形成合作關係般的連結，理論上組織自主性將受到侵害，組織自主性對外部組織間關係均握有自我導向的權力，這種權力被認為對非營利組織在排拒不欲的外來影響力具有策略上的重要性（劉淑瓊，1998：157；魏婉婷，1997）。而組織面對經費途徑改變及環境不確定時，如何從外部環境中取得穩定資源與經費，讓組織得以生存，是組織核心的關懷議題。故本研究由以下「組織內部管理」與「爭取外部資源」兩方面著手。

一、組織內部核心管理

一般組織分析通常著重內部多於外部，Bills and Macketh（1993）認為組織執行力與支持大多根基於組織結構、管理能力與職工（引自 Hudock，1999：19）。即是強調組織員工作為與資源分配得宜，方能使組織不被環境淘汰。故本文主要針對人力資源管理與財務管理兩方面進行討論。

（一）人力資源管理

一般非營利組織人力資源管理通常意指組織中的專業人員、半專業人員和志工的晉用、培訓、激勵與維持（黃源協，1991：223；Donald，1999：1）。我們知道人群服務的工作往往是勞力密集的行業，組織預算在人事、行政費用消耗甚鉅（林春助，1993：90），然而服務成功與否往往取決於組織主管人力動員能力，以滿足組織或案主立即或長期性的需求（Lewis, et al.,1991），因此在組織面臨經費減少或資源缺乏之際，組織人力配置管理理應仔細。本研究基於董事會、專職人員（含執行長和具專業知能的員工）與志工是構成基金會的三大支柱（江明修，1999：47），故本節針對專職人員與董事會作討論。

在專職人員方面，一般認為非營利組織員工皆是志工，故不支付薪資，實質上非營利組織的專職人員與其他組織（企業）的員工相同，差別於前者受到非營利組織使命的吸引，進而成為組織決策的一員。鄭淑芬（2003：179-180）發現社會工作機構經常面臨員工高流失率、士氣低落、欠缺成就感和工作沒有意義的內在壓力。專職人員於工作過程中常遭遇到工作與自身預期有出入、工作付出與薪資不成比例、組織認同度低落及與志工產生衝突等問題，影響組織人力保留。而員工培訓工作為組織主管管理工作之一，對組織來說，專職人員的需求是必要，專職人員的服務品質將帶動組織專業性（Adams，1998），成為組織有利資源及特色。隨組織服務品質提升，組織形象隨之高漲，更能吸引案主前來，大幅提昇組織競爭力；於承接委託案方面具有正當性與說服力。若加上組織有系統地推動員工培訓與吸引外界菁英加入，將可儲備人才，減少人事異動的問題（黃源協，1999：232）。故組織能否吸引與留住人才，是非營利機構成敗決定的最終關鍵（Drucker，1990：7）；除了受限於組織結構因素，非營利組織在員工訓練與員工福利供給面上不如企業優渥和專業，加上非營利組織專職人員尚要擔負組織理想無法落實、案主無法認同、組織營運不佳與組織無法成長的危機。於是專職人員培訓、保留、訓練對社會工作或福利機構而言有其重要性。

另一為董事會，董事會組成應有社會各階層的人作為代表，除了董事所提供的意見較周全外，對於單以案主為主或會員為核心的董事會，在其角色功能上較能強調

出其中差異性。即企業團體為主的董事會，必與強調社工專業的行政部門產生經營理念上的摩擦，於是董事成員組成勢必影響與行政部門的互動關係（Hall，1988引自官有垣，2000：243）。由於組織自主性依存組織決策者的決定，因此間接影響組織內部資源配置情況，故董事會成員與行政部門之間的互動良好與否，關切到組織獨立推動計畫、行動時，董事會能否大力支持，讓組織運作更無後顧之憂。就社會網絡而言，董事會成員可能因其特殊地位及其專業經驗，透過社會關係網絡的建立，得以向其他組織主管遊說，提供合作方案，進而協助組織爭取資源，使組織有充分經費得以運用嘉惠案主。也可以透過組織董事成員與其他組織互選董事或互動形成直接連結，降低組織對環境的不確定性（Daft，1999:101；Oliver，1991）。因此董事會成員組成不僅是組織決策方向的的關鍵，亦是運用個人透過特有的關係與影響力，與其他組織維持良好關係，並透過良性互動爭取經費補助的好幫手。如同資源論者所假設地，組織會主動選擇與其他組織構成關係，同時將資源分享於關係的責任有效地回應未來的不確定性，更簡約地說組織關係建立的頻率（次數）需調和讓渡組織自主性與控制（Olver，1991：944-945）。

雖說董事會為組織治理單位，執行長為組織管理單位，兩造的互動密切與否常牽動著組織未來走向及組織自主性的體現。在董事會與執行長關係之間，雙方關係為責任分野與相互依賴的關係。蕭新煌（1992：50-53）更是指出，董事會、執行長與執行秘書的關係通常影響組織內部管理運作、對外形象、活動執行及組織發展。我們從組織結構觀之，董事會位於組織重要的位置，是機構的決策機構、負責組織運作與基金會信譽成敗之責，董事會的健全發展與運作，通常關係到機構公益目標與計畫的推廣（江明修，1999：47）。其職責為 1.審核與認定機構的核心目標與機構存在的哲學，同時定期檢視行政部門工作成過上有無達成組織目標；2.年度檢視外在環境變化與對機構衝擊，同時審核機構因應外在環境所執行的策略；3.審查機構年度募款策略，同時評估機構長程財務計畫；4.審議並核准機構預算與重大政策與方案。相對地，執行長的職責則有 1. 維繫機構核心任務與財務目標；2.確保機構財務收支正常狀況，同時將經費合宜地配置於方案與管理之所需，以反映機構、案主、社區的需求，以兼顧機構未來潛在發展的投入；3.維繫一個有效的管理團隊；4.確保人員訓練、計畫發展、業務方案的規劃與執行，以便機構的人力資源足以完成組織任務；5.培養和維繫一個

激發員工潛力與專業素質的組織氣候；6.規劃並執行所有政策與方案；7.對外代表機構發言，檢視機構所為是否達成社區大眾期望；8.成就組織核心任務，必須有長程發展計畫，不但策略具有一貫性，並要適時的改善其缺失。簡單來說，若視組織為開放性系統（Scott，1981），董事會對內部治理行為是決定組織使命、從事目標規劃、確保組織財務健全與內部衝突協調，對外連結活動則是提升公共形象、與政府部門建立良好關係（Herman and Heimovics，1991），必要時董事會需成為組織與環境之間的緩衝器，以保護組織免以外界傷害（官有垣 2002：71）；執行長則為機構執行靈魂人物，機構方案規劃、進行與監督，員工的訓練、申訴處理與人力配置，社會關係的經營與問題處理，維繫組織任務與使命。雙方的權力範疇不同，但共同擔負組織經營成敗的責任，同是組織自主性最後把關的地方。

換言之，執行長將會比董事會更有機會得知組織發展能力與整個社會的動向，並隨時修正組織任務及方向，董事會則仰賴執行長報告相關策略訊息，做出完善的決策。然而事實上，在典型的非營利組織中，董事會都會深入參與組織運作，造成董事會與管理部門分野不明，權責不分的情況，以致於行政部門對「熱心」的董事會感到反感。Drucker（1990）建議董事會擔任評鑑機構績效表現的角色，特別注意別逾越職權，一旦組織遭遇困難，董事會需要協助穩定局面（Drucker，1990）。由此觀之，董事會與執行長之間的關係很微妙，兩者互動關係是動態與相互依賴，董事會的功能是否能夠發揮，端賴於兩者相互信任和有效溝通，董事會對於組織的關心程度及涉入程度亦影響組織走向及未來決策。Aldrich and Pfeffer（1976）更是強調內部權力對決策的選擇、內部權力的配置及外在團體的需求都是決策制訂過程中考慮的重點，但該論點不考慮組織目標。

（二）財務管理

非營利組織單靠「愛心」是無法生存的，經費來源才是推動服務工作的必要條件，故財務管理操控組織能否永續經營的大權。即是在競爭市場下，良好的財務管理方能讓組織保有優勢地位；當組織財務穩定，方能拓展其他服務，組織才能永續發展（陸宛蘋&王金英，2000）。此外，組織財務考核往往為合作關係建立的初步審查，Yeheskel

（1991：60-83）從交換理論的論點，指出人群服務與任務環境間存在著一種權力依賴關係，而交換的是組織間的利益、資源和權力等。所以確認組織與外在環境的權力依賴關係、程度，實為策略規劃的重點內涵，而重要的是組織不管選擇何種方案或服務方案，都必須考慮組織財務狀況及考慮組織內外環境的資源分析與目標設定。因此，在策略規劃對於募款的重視，即在保證組織財源穩定性，非一味地執行策略。另外，組織財務透明化將增加組織公信力，取信於合作對象。非營利組織肩負社會服務使命，同時依賴社會資源而存，並享有「社會公器」的免稅地位，因此公信力為非營利組織重要資產（馮燕，2000：39）；政府更基於上述理由要求基金額度為千萬以上的基金會，其年度預算需經合格會計師簽證審核。Lawry（1995）則認為責信度最佳詮釋為組織具有願意讓社會大眾檢視其所有作為的坦承，換言之，公開相關資料或定期公布報告結果，如財務報告、業務報告、績效評估報告等，透過財務公開讓組織受到社會大眾檢視，進而將資源投入，使得組織具備資源可以運用，因此公共責信高者，獲取資源的機會相對提昇，組織自主性隨之水漲船高。

雖說與政府單位合作可提升社會形象與公信力，及提供更好的薪資，令許多組織趨之若鶩，但相對地政府基於職責將加強對合作組織效率與品質等要求，另一方面也因服務轉移到政府直接控制的範圍之外，進而產生管理上的焦慮，結果加諸於受託單位的條件與規定相對增加，政府還會一再更動契約內容，企圖加強對機構的監督（劉淑瓊，1997：158）；況不論非營利組織因內在條件與外在環境之差異，產生有些組織與政府維持對稱性資源互賴關係，有些則呈現權力不對等的關係，受託者的自主性將會因接受政府委託而受到限制，從而在組織目標、組織任務與組織結構等面象發生變遷（劉淑瓊，1997：16）。而 Billis（1993）在1987年的研究發現，政策所標榜的「伙伴關係」在政府提供經費關係下，是不切實際的，故道出要實踐真正的伙伴關係，機構本身的「實質的獨立經濟來源」是關鍵所在。可想而知，機構本身未具備多元而穩定的財源，甚至以政府為唯一財務來源，期待與其平起平坐是有實質困難的；機構本身需有「獨立經濟來源」方能與合作對象產生平等關係，以免威脅到組織自主性的發展。馮燕（2001）研究更是指出台灣情況與美國非營利組織發展情況類似，財務依賴政府將導致非營利組織自主性降低，但又因政府社福財源每年分配不均，將特別影響非營利組織永的續經營。故非營利組織有必要尋求政府以外的資源提供，方能維持本

身的自主性進而與政府平起平坐，不受其控制。

馮燕（1998：20）研究全國文教基金會有關財務資源連結部分，發現大部分全國性文教基金會經費來源非以募款或捐款為主，基金會與外環境組織間不具有資源交換關係，因此該類組織傾向於單方面服務，與環境並不互賴（引自邱瑜瑾，1999：121），因此基金會以提供服務為主，組織自主性鮮少受限於環境或其他組織期待。而多數資源不足或提供直接服務的組織，在財務管理這一方面面臨的問題為「財源籌措不足」、「原來成立時就資金不足」；另一方面，資源豐富的組織面臨較多為財務操作上的問題，如：如何增加孳息收入、如何將資金保值或增益（吳培儷和陸宛蘋，2002：205）。說明資源較豐富的組織大多受困於政府規定（資金運用未達預算的80%以上將扣稅）的限制，於是在財務操作自主上受到制度性侷限。在邱瑜瑾（1999：132）研究中透過機構本身尋求財貨資源者比例甚少，從研究中得知目前非營利組織透過服務方案進行部分營利情形，仍罕見。所以推斷非營利組織本身創造財源的機制相當弱，非營利組織仍需要大量社會資源協助，形成非營利組織「有多少錢，辦多少事」的服務心態，自然不易提升服務品質。因此組織財務來源與結構，仍左右其能否在組織任務—服務對象、服務內容與執行方式上擁有自主性的重要因素，財務狀況不穩定加上缺乏創造財源的機制，迫使非營利組織「逐水草而居」，由資源多寡來決定組織服務對象選擇及服務深度，組織自主性也隨組織間的合作關係強弱、資源多寡而增減。

二、爭取外部資源

資源依賴論者強調組織在面對環境不確定時，主張採取主動尋求控制資源的方式，降低組織依賴程度，以免受資源對方牽制，例如當面臨風險高及內部資源不足時，組織將進行合作策略以減少風險，只是與其他組織互動過程就如同在進行組織自主與資源之間的交換，依賴在共享的資源的基準上，一旦組織過度倚賴其他組織重大資源，則這些組織便能夠影響該組織管理決策（Daft，1999:100）。所以組織在處理依賴與被依賴抉擇上，就如同管理環境一般（Hall，1999：279），組織自主性更是在資源依賴的脈絡下更顯意義。

為因應外部變化快速且詭譎，官有垣（1999）建議與公部門建立友好關係與建立組織網絡，以降低環境威脅。邱瑜瑾（1999）則說明組織常用策略有三：合併、董監事委員會的聯繫與策略聯盟。Daft(1999:101)根據 Ring and Van de Ven（1994:90-118）所提出的兩個策略：1.建議組織與關鍵元素建立良好連結和關係。2.將環境領域定型。加以論述如何與其他組織「形成」網絡（如表 2-1）：

表 2-1 控制外在環境的組織策略

建立組織間的連結	控制環境的領域
1. 所有權	1. 領域的改變
2. 合約、合資	2. 政治上的活動、管制
3. 互選董事、結合董事會	3. 同業公會
4. 高階主管的招募	4. 非法活動
5. 廣告、公共關係	

綜合以上所言，大致可分成建立網絡策略、連結對象與外在環境的控制，故本研究企圖從「制度對組織影響」與「組織網絡建立」兩方面，加以解析組織在確保資源供應不虞匱乏與降低對環境依賴的條件下，組織領導者試圖改變組織間的依存關係，提升組織權力地位。

（一）制度對組織的影響

組織學者認為制度是源自於人類行動，非意識下的產物(DiMaggio and Powell, 1991:8)，Selznick（1957）認為制度則是反應價值趨向、適性性與回應性，整個制度化的過程為組織環境符號式的組成因素整合到組織結構、文化與產出（scott, 1991:181；引自謝俊義，1998）。March 和 Olsen（1989：22）則將制度概念化為社會組織規則，North（1990）則界定為行動者之間可以減少不確定與協調成本的規則，制度包含以下四個概念（引自謝俊義，1998）：1.制度是中介層次—制度形塑行動者行為並加以限制；2.制度包含正式與非正式層面—制度涉及正規或法律，包括非正式的

風俗習慣與規範；3.具合法性，隨時間呈現穩定狀態—制度之所以獲得合法性是因為隨著時間呈現相對穩定，或因有相對特定位置感；4.制度規則區分「運作規則」與「集體行動規則」--運作規則涉及行事作為界線於賞罰規定集體決策規則在調適衝突、實行決策、形成或調整運作規則，集體行動抉擇可以形成符合使用者需求的運作化規則，讓供應者對使用者負責。說明制度對組織具有強制支配性，迫使組織改變，組織從中轉換出更適應環境的形式，一旦找出適應的形式，組織將進入沈靜時期直到下次受到衝擊。兩難的是制度將可以提供組織生存的優勢，但長期穩定的制度也是造成組織績效不彰。

Pablo Martin de Holan and Nelson Philips（2002）採取質性方法以 Mago Taplan公司為例，說明制度化過程將有產生幾分壓迫力。結果從案例中發現當意識型態發生轉移時，組織則必須藉由強制性和規範性突顯穩定性這特點及為了變遷而模仿其他組織這類方法，達到適應環境的目的。同時，組織領導者的合法性及在制度架構中能發展的能力，利用合法組織可接受的籌碼這份能力作為組織改變的基礎。組織的形式結構越是受到外在制度化環境的影響，這些形式結構越是具有櫥窗展示的作用，除了維持內部成員和外在社會對該組織的信心之外，也因結構相似而有利於彼此的交換關係、人才交流、維持好聲譽及訂定契約和補助等，故組織結構制度趨同為組織反應環境的機制。DiMaggio and Powell（1991：64-74）等人以同質異型解釋制度變遷，認為強制性、模仿及規範性是促成制度趨同化的關鍵機制，導致組織與制度採取同樣的形式。

1. 強制性的趨同化（coercive isomorphism）：

政治和優勢組織的影響力。組織所依賴的其他組織施加的壓力，包括政府的強制規定：理性化國家對社會生活領域的支配逐漸擴張，組織也越來越受制於法律與政府的管制；及非政府部門的規定：如跨國公司與單一資源供給者

2．模仿性的趨同化(mimetic isomorphism)：

組織透過學習與模仿優勢組織，以降低環境不確定性。一個組織（或組織場域），技術或目標越不確定，越可能模仿被認為較成功的組織。

3．規範性的趨同化（normative isomorphism）：

理性化與專業化的壓力。組織徵人以學歷為主要遴選標準，加上主管階級皆參與某些專業協會或是產業公會，所接觸各機構主管幾乎都有相類似的背景，在互動、學

習交換之下，該組織形式則與其他組織相似性愈高。
更進一步說明，環境導致的趨同化對於組織具有某些關連性的影響：1.組織相互結合的要素是外在正當性。2.組織使用的是外在標準或是儀式性的行為來界定組織的價值。3.組織依賴外在固定制度，將減少干擾且極具穩定性。運用這些外部的評判標準，組織變成是社會內的一個次級單位，而非孤立的系統（引自林美智，2000：15）。

制度化將使組織尋求外在認同，進而侷限組織本身選擇權，而有些組織容易被制度所影響，Zucker（1987）由以下三方面詮釋這現象：1.組織內部價值與目標明確，便不易受影響。2.透過制度化的過程組織尋求外部正當性，以利謀取資源。3.組織決定受環境影響多少的控制力。這些說明組織不僅受限制度規範，也會試圖改變規定及標準，故制度主義在這裡就像是一場政治、社會、道德和文化的談判過程介於參與者（Sanjay，2003）。而組織自主性並無多於空間可以發揮，僅應伏於社會制度之下，直到下次制度更動時。

（二）組織網絡建立

非營利組織不像營利組織那般顧及雇主、顧客與員工三方面即可，非營利組織是由許多擁護者集結而成的，所以其中有許多重要的人際關係需要被重視，董事、員工、義工、社區民眾、捐款（助）大眾、政府機關及舊有受惠者皆是非營利組織的擁護群眾，組織需要和他們打好關係（Durcker，1994：199 ）。網絡建立同時也是治理特色之一，許多非營利組織（領導者）相互連結的網絡，將影響政策走向和發展，不再單靠政府決策為準則，換言之，政府若企圖控制政策發展走向時，具有高度連結與自我控制的組織將可以擺脫政府的控制，故當非營利組織能廣泛連結各組織，則表示該組織在其網絡中具實力。而經常使用的策略方式有（引自邱瑜瑾 2000：346）：1.合併：提供重要資源的組織，或與具有相同利益的組織合資經營（Pfeffer，1972）。2.董監事委員會的聯繫：透過董事會遴選方式和其他組織建立相互的聯繫關係（ Dooley，1992；Allen，1974；Pennings，1980）。3.策略性聯盟：透過協約而聚合許多組織，形成行動集合體（Aldrich，1979）。資源依賴理論認為，當組織間處於交換或競爭關係這種不

確定的情況下，組織將可能與環境重要因素產生連結，減少與其他組織的不確定性，同時保障接近資源的權力。關係建立，雖穩定及確保組織生存機會，組織自主將隨著關係程度有所增減。

社會網絡學者 Galaskiewicz(1979)指出位居組織網絡核心地位的組織，擁有資源愈多、影響力愈大；Aldrich & Whetten（1981）發現組織位在集中性位置者，將成為其他組織欲結盟之對象；Granovetter(1985)指出組織可以從網絡中的到資源、訊息和機會，網絡對組織而言是重要的社會資本，在網絡中所的處的位置愈核心，生存及發展就有保障，網絡愈密集，獲得其他相關資源、訊息和機會的可能則愈大；這些都強調連結位置的重要性，居資源中心者則愈容易生存，資源依賴透過網絡而存在，將間接影響組織自主性面對環境的消長。Perrow（1986：217）認為資源網絡觀點擴大傳統組織考慮內部與外部資源關係，將焦點置於網絡建立與資源互換論點上。然而資源依賴理論認為組織之間的資源網絡連結基於以下特假設進行交換行為（引自陸宛蘋，2001：60；邱瑜瑾，1999：123）：1.組織的成功取決於市場網絡權力極大化之結果。2.組織權力的來源，是立基於資源取得，以降低環境不確定的威脅感，透過組織內外部聯盟，以增加權力。3.當組織減少對外部資源依賴，控制較多資源時，其組織受到環境限制愈小。4組織由網絡中獲取新的理念、學習新的服務策略與技能，降低決策環境不確定性帶來的困擾。從這裡我們可以知道組織之間的交換行動考慮到「成本」和「利益」，於是組織必須投資一些罕見的資源以發展組織本身獨特性，和維繫與外部的關係（萬育維，1997：25；Hudock，1999：20-21）。

資源交換是建立於行動者的理性行動前提下，在這交換的過程中，組織會依據聲望、高地位與同質性來選擇連結對象（Lin，2001：145；邱瑜瑾，1999：153）。在聲望這部分，聲望是評估組織特色、技術、信賴度的重要因素，與有聲望的組織合作可以提升本身聲譽。Knoke （1983）探討組織聲望與組織在組織網絡中自主運作的程度，發現當組織與環境中其他組織保有高度聯繫關係時，組織會被認為較具有「影響力聲譽」此時，組織在組織關係體系中愈能保持其活動與選擇的自主性（魏婉婷，1996）。資源網絡連結同樣也會受到同質性社會機制的影響，如果宗教背景、政治態度、組織

地位相似者，與容易形成網絡；同一資源網絡中成員分享相同組織文化、相似的價值觀，即是透過文化機制維繫組織間關係。然而這種交換關係未必是平等的，取決於組織本身所擁有資源多寡；組織本身為依賴者同時亦是資源提供者，當組織成為他人資源提供者時，較具優越感，主控力強，反之則否。換言之，組織自主性同樣取決於他人對該組織依賴程度而定；誰的資源較多便有權力，故組織為了增加本身競爭能力，採取更動內部結構或是與其他組織合作取得資源，而組織連結點愈多、網絡愈密集，資源愈多，與可能成為他人資源提供者，則組織自主性愈強。

最後，非組織為了平衡維持與其他組織的連結又不失去本身自主性，將不斷修正、操作或控制其他組織以維持本身平衡(Daft， 1999)；這之間的互動關係是根基於彼此信任與認同規則下所完成，而彼此的互動頻率也意味著資源交換與共同協商的重要性；Cook(1977)指出非營利組織可藉由網絡尋覓和增加可替代性組織，不使組織本身落入依賴的情境中，同時增加本身自主性與穩定環境的好處。

綜合以上所論述，我們從組織與環境的互動中，可以得知組織必須不斷地尋找利基，方能不被環境所淘汰；在這現實的情況下，組織利基愈多組織自主性則愈強，愈能生存。從資源依賴論著來看，與其他組織的資源交換和連結形成網絡形式，更是組織生存的利基之一，主要在資源交換的過程中，交換的不僅是資源而已，包含著權力與聲望，組織自主性於交換的過程消長，端看組織利基多少與其他組織進行交換。在制度論學者的論述中，點出組織在結構中位置的重要的性，位居高位所接觸的組織資源較多，連結有力的組織可提高組織本身知名度、曝光率及資源集中性，但也容易形成組織趨同，組織自主性容易受到對方壓迫。最常看到的是與政府合作的非營利組織，他們常透過契約、競爭、互補、合作等方式，在獲取資源又要保持組織自主性中掙扎。我們可以大膽地推測影響組織自主性發展的因素跟組織權力、本身所擁有資源、網絡連接能力、制度及依賴程度有關。

第三章 研究方法

第一節 研究範圍與資料收集方法

一、研究對象

高雄市，2003 年人口結構方面，總人口及其變動：2003 年底戶籍登記人口共 1,509,350 人，較 2002 減少 160 人；其中自然增加率為千分之 3.33，較上年減少 0.71 個千分點，社會增加率為千分之 -3.43，較 2002 減少 9.41 個千分點；人口之粗出生率為千分之 8.66，粗死亡率為千分之 5.33（高雄市政府主計處）。

社會福利方面，人民團體數：2003 年底本市人民團體為 1,843 個（不含工人團體 414 個），人民團體個人會員數共 164,919 人（不含工人團體個人會員數 271,294 人），其中以社會團體 1,526 個單位為最多，其個人會員數達 107,563 人；職業團體 317 個單位居次，其個人會員數達 57,356 人。社會救助：低收入戶家庭生活補助，係按月按口發放補助金，發放的標準為第一類每人每月 8,828 元。第二類每戶每月 4,000 元。第三類每年三節(春節、端午節、中秋節）每戶發給 2,000 元。2003 年低收入戶家庭生活補助補助 97,721 人次，發放補助金 187,483 千元，低收入戶計 6,832 戶，占全市總戶數 1.30%，低收入戶人口總數 15,859 人，占全市總人數 1.05%（高雄市社會局統計資料）。

政府預算方面，總預算：民國 2004 年地方歲入預算，為 748 億 6 千 4 百萬元，歲出預算為 843 億 7 千 7 百萬元。歲出總預算中以經濟發展支出 270 億 9 千 1 百萬元最多，占 32.11%。2004 年高雄市地方歲出總預算經常門計 539 億 1 千 4 百餘萬元，資本門計 304 億 6 千 2 百餘萬元，經資門比例為 64：36（高雄市政府主計處）。

2004 年 4 月內政部統計月報顯示，高雄市身心障礙人數為全國（台閩地區）之第二多，更是南部地區之冠。高雄市中低收入老人人數為全國第二高，同樣為南區之冠。

低收入戶數則為居全國第三。以上皆說明高雄地區身心障礙與低收入老人人數眾多，社福負擔相對沈重。在人民團體方面，近年來，隨著人民社會權的意識提高，社會參與力大增，高雄市組織結社的比例大增（見圖 3-1），而高市社會局身為組織的監督者與輔導者，其主要業務為社團籌組案件，在申請表件完備齊全者，均採隨到隨辦方式辦理，提升便民服務效率，同時以服務代替管理。截至 2003 年 12 月底止，本市現有人民團體 1,843 個（見表 3-1），佔該年全國人民團體的 1/3 的比例（高雄市政府社會局）。

圖 3-1 人民團體統計圖

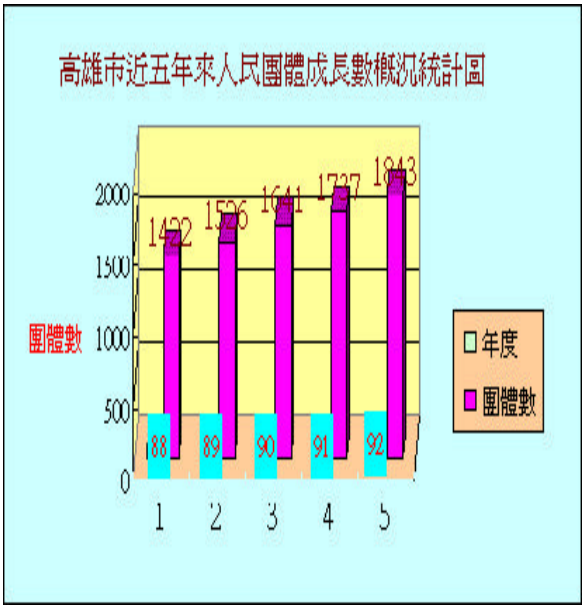


表 3-1 人民團體總數表

區分	團體別	數量
職業團體	工業團體	1
	商業團體	146
	教育團體	13
	自由職業團體	37
社會團體	學術文化團體	294
	醫療衛生團體	21
	宗教團體	81
	體育團體	169
	社會服務及慈善團體	484
	國際團體	166
	經濟業務團體	117
	宗親會	45
	同鄉會	60
	同學校友會	80
	教師會	120
	其他公益團體	9
合計	1,843	

在高雄市社福服務供需部分，婦幼福利方面，結合伊甸社會福利基金會、高雄自閉症協會與高雄市調色板協會提供發展遲緩兒童個案管理、日間托育、訓練等早療活動，目前個管服務有 1008 案。身心障礙方面，四個管中心（喜憨兒基金會、伊甸社會福利基金會、心路社會福利基金會及調色版協會）開辦三年內服務個案量為 580 人，累積服務人次為 22,175 人次。老人暨身心障礙方面， 2004 年三月止老人人口數為 120880 人，其中持有身心障礙手冊有 50,985（男 29,660,女 21,325）人，分別佔全市

8%及 3.38%（洪富峰、李慧玲，2004；內政部統計月報，2004：68）。低收入方面，低收入戶共計 6,552 戶，貧戶率 1.24，低收入戶共 15,173 人，貧民率 1.00；急難救濟人數為 792，援助總金額為 2,863,634 元（內政部統計月報，2004）。鑑此，我們可以知道高雄市除了各類非營利組織提供多元服務滿足案主之外，尚與其他組織相互連結、合作共同因應環境需求，故總體而言不管在供需面向、組織尋求生存利基上皆具研究價值。

本研究以高雄市非營利組織為研究對象，探討組織間互動關係對自主性的影響為何。故在樣本之選擇上，本研究以服務對象為區分標準，區分為大眾服務的志願結社團體和志願團體，以及特定服務對象的公益團體。志願結社團體以獅子會、扶輪社、青商會和同濟會等為社會菁英為回饋社會所集結成的團體為主，與會人士多是地方仕紳、商業主管階級、政經大老及學者專家，在社會階級中屬於中上階級人士，自然扮演民間資源提供者之角色，不同於政府單位。而公益團體中多是社會弱勢所集結之民間團體，在研究意義上這類組織通常仰賴外在資源居多，鮮少自身為資源提供者，故組織需兼顧案主需求又擔負組織生存之大任，由此可知公益團體面對組織自主性和環境之間拉距應特別顯著。另外，志願團體也是不可忽視的社會力量，近幾年政府大力提倡志願工作，志願工作儼然成為社會的第四部門，該組織自主性自然也是本研究的焦點之一。

基於上述之歸納，本研究樣本乃考量了以一般社會大眾為服務對象的志願結社團體；以特定對象作為服務之公益慈善團體；以及以志願服務為宗旨的志願團體。由此三個條件，本研究共選取 613 家作為本研究樣本。

二、資料收集

內政部曾於 2000 年 4 月間舉辦「台閩地區各級職業團體及社會團體活動概況調查」，該調查系搜集各級職業團體及社會團體之會員數、員工人數、會所面積、所有權屬及經費收支等基本資料及其有關文化活動辦理、刊物出版情形暨其希望政府應加強辦理之措施等資料，變項與本研究有相近之處，但因考慮到調查資料已久，又無新

調查資料推陳布新，故本研究採取郵寄問卷調查法進行區域性非營利組織組織自主性消長情況研究。

過去臺灣地區辦理的調查研究大多使用訪員，如：戶口普查，但近年國民注重隱私、調查人員成本提高許多，加上訪員本身引起的誤差，導致面訪愈來愈難執行。而郵寄問卷不失為一個好辦法（謝邦昌，2003）。郵寄問卷具有節省調查成本、時間、無訪員偏誤、維護受訪者隱私和調查區域廣泛等優點；最大的缺失便是「回收率」的問題、受訪者不瞭解題意導致問卷難以控制，都足以影響到研究分析，造成偏誤。本研究基於研究成本考量仍以郵寄問卷方式進行。在樣本取樣上，以高雄市政府網站公布機構資料為主，內政部登記人民團體與喜馬拉雅公益網所提供的機構資料為輔，經過相互對照後，篩選出 613 個樣本。至於為什麼使用網站資料，是因為研究者假定市府網站為資訊入口，推斷所公布資料應屬最新，這樣方能便民；基於該項假設，本研究以高雄市政府網站公布機構名單為主，但因擔心樣本不夠齊全，故沿用內政部登記與喜馬拉雅公益網所登記機構為輔，交叉篩選符合條件樣本進行問卷調查。

本研究的研究對象為立案於高雄市 613 家非營利組織，以郵寄問卷方式進行研究，資料收集時間共計四個月。本問卷自 2003 年 12 月 7 日共寄出問卷 613 份，到隔年 1 月底經第一次電話催收，共計回收 54 份，拒訪、推辭的非營利組織達 397 家。因回收效果不佳。2004 年 2 月中旬進行第二次寄發，並特別針對有可能寄回的組織採密集電話追蹤，最後共計回收 109 份問卷，去除無效問卷一份，有效問卷則為 108 份。

檢討回收率低落原因，除去郵寄問卷的困難度外，研究者在電話催繳訪問上，歸納出以下情況，可能影響機構回寄情況：

1. 機構以聯誼性質為主，僅提供硬體設備供社區居民使用，機構盈虧由理監事共同負責，組織實質上為居民聯絡感情的集會地，對其他相關組織或政府鮮少聯絡，實在不符合本研究需求。研究樣本自動放棄填寫。
2. 社團組織多以個人住家電話為登記電話，造成電話催收問卷上的困難；或是登記「當時」董、監事長電話，在董監事人選更動後，卻無更動當時登記資料，造成問卷遺失。

3. 不少機構以內部整頓、機構無營運與填寫過多相關研究問卷為由，拒絕填寫。
4. 內部處理程序過於複雜，呈遞董事會裁決時間過久，造成問卷遺失。
5. 網站登記地址與實際辦公地址不合，及電話更動未登記造成樣本遺失。
6. 機構人手不足，事務繁多，無法配合。
7. 問卷本身問題過於敏感，如：組織財務情形與組織本身運作狀況相關問項，機構則希望保密，故影響問卷填寫意願。
8. 郵寄時間不恰當，第一次寄發時間接近春節，許多機構以趕忙年底結案計畫為由推辭，第二次寄發正逢獅子會進行會長改選（獅子會年度大事之一），故影響該樣本回收情況。

本研究的樣本回收情況如下：有效樣本 108 份。依本研究分類整理如表 3-2，回收的問卷中以公益慈善團體居高(57.41%)，志願服務團體次之（36.11%），志願結社團體最少，僅 6.48%。

表 3-2 樣本分配表

	樣本回收次數 (a)	百分比	寄出樣本數 (b)	百分比 (a/b)
志願結社	7	6.48	143	4.90
公益慈善	62	57.41	164	37.80
志願服務	39	36.11	306	12.75
總計	108	100	613	17.62

對比總樣本數觀之，志願結社團體則佔 4.90%，公益慈善團體佔 37.80%，志願服務團體則為 12.75%，回收樣本數佔總樣本數的 17.62%。顯示本研究因志願結社團體回收樣本數量過少，將對該部分無法有完整的推論。

第二節 研究架構與變項概述

一、分析架構

建基於先前對組織與環境的互動理論和自主性的討論，本研究發現影響組織自主性發展，需由內部核心管理與外部資源依賴兩個構面加以探討，故建構出本研究分析架構（如圖 3-2）。

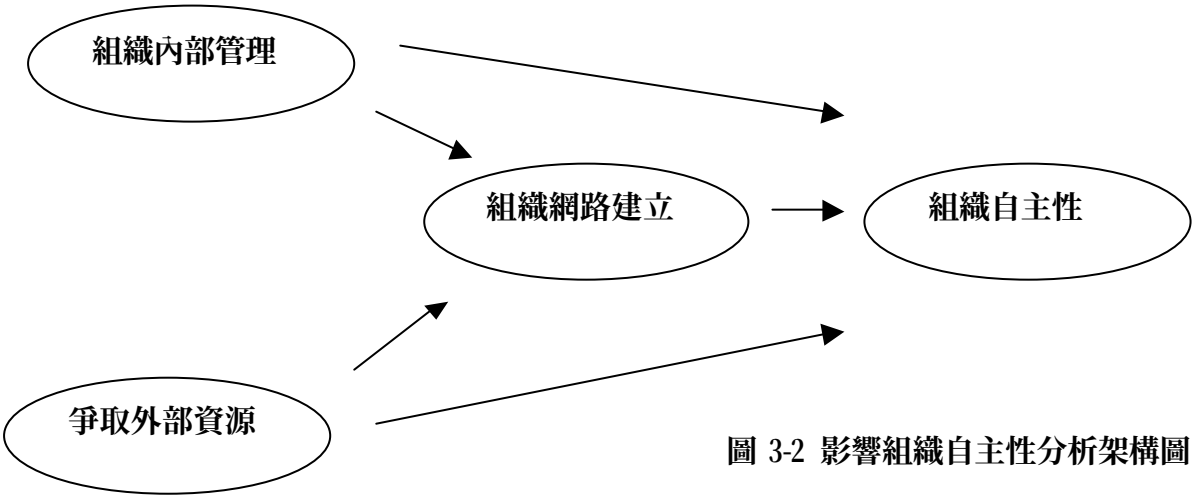


圖 3-2 影響組織自主性分析架構圖

二、變項概述

本研究主要議題為「組織自主性」，將探討在組織運作中及與外在環境互動中何種影響組織自主性的發展。

（一）對於組織本身「組織自主性」，變項如下

合作方案規劃與評估：合作方案執行關係到組織運作和提高服務質與量，組織雙方對方案設計上各項要求便可以表示其服務的想法及欲掌握度是否受對方期望所限制。Provan(1982)將組織自主性區分成目標設定、方案績效評

估、案主需求評估、服務分配方式或經費運用等方面；魏婉婷（1997）則以方案籌畫各細項測量組織自主性，而本研究主要觀察組織間活動籌措、協商對組織自主性的影響，故採用魏婉婷與 Provan 的測量變項與概念，以活動人力配置、經費分配、服務目標、設備提供、內容設計、服務物件選擇、受服務人數限定、執行力、案主需求評估與績效評估等方案十項面向為指標。將程度分為對方決定、部分組織決定、共同決定及組織決定四種程度，分別給予 1-4 的配分，最後累加組織自主性十類面象項的分數，最後依平均數（26）區分出高低自主性。

（二）組織內部管理變項：

1.專職：專職人員往往是組織中的靈魂人物，組織運作與案主服務皆需要他們的專業與付出，他們大多是透過在職訓練與學校教育取得資格，正因具有專業化和免於被僭取的知識與技能、鑑定服務需求程度的權力，因此他們的專業地位是受社會所認同的（葉肅科，1993：129），故組織有無聘用專職人員將影響其專業性及責信度，及爭取合作資源的機會。而本研究主要關心聘請專職人員是否影響自主性發展，因此擬定該項為有無聘請專職人員為指標。

2.更動服務對象：目前非營利組織通常以「宗旨」替代「使命」說明，使命主是關懷社會問題或居民（案主）需求，組織依使命選擇各種實踐方式；組織若為生存以致亂接業務，將服務範圍和對象擴大，違背組織宗旨或設立的意義，便失去組織本身立命價值，那遑談組織自主性。隨著外界環境需求隨意更動機構立命大綱，使組織型態如同變形蟲般，亦是本末倒置。方案任市場取向決定服務對象，更喪失組織使命存在意義；在組織內部管理上，更是不被允許。故本文以組織因合作計畫更動原本服務對象程度為指標。本研究將該程度區分出未曾發生、很少如此、偶爾如此及經常如此四種。因「經常如此」與「偶爾如此」比例甚少，明顯地與「不常更動」比例有所區隔，因此本研究合併「經常如此」與「偶爾如此」的次數作為[更動服務對象]的比例；另一方面，合併「未曾發生」與「很

少如此」的次數作為「不常更動服務對象」的比例。

3.董事會與行政部門關係：董事會與專職人員（含執行長和具專業知能的員工）是組織兩大支柱（江明修，1999：47），雙方在組織運作方面屬於唇齒相依關係，董事會的運作除了董事們本身的掌握外，所聘請的執行長也要負責主要工作的推動，董事會與管理部門的互動關係是動態與相互依賴，董事會的功能能否發揮賴於兩者相互信任和有效溝通。故本文以董事會關心組織行政部門為指標，同時將關心程度劃分為：未曾詢問、很少詢問、偶爾詢問及經常詢問等四種。最後因樣本過少，加上「經常詢問」次數為 0，所以合併「很少詢問」及「偶爾詢問」的次數，與「未曾詢問」作區別；並將合併次數視為「關心」的次數，「未曾詢問」的次數為「不關心」的次數。

4. 組織財務透明化：Lawry（1995）認為定期公布財務報告、業務報告、績效評估報告等讓社會大眾檢視組織運作和方案結果，是一種社會責信呈現方式。尤其是非營利組織財務報表，透過各種方式讓民眾輕易地可以得知，取信於民，展現十足誠意。故本文以組織透過多數公布方式讓民眾得以檢視組織運作為指標。

5.自籌資源：穩定的財務來源向來是非營利組織的目標，但最近組織頻頻遭遇經濟不景氣、失業率上升、案主需求增加等社會問題造成募款困難度增加，組織在行有不得的情況下，必然反求諸己，自籌資源減少組織財務負擔和避免合作方案由資源多寡來決定組織服務對象選擇及服務深度傷害本身組織自主性。本研究以組織財務來源中屬於資金孳息、商業活動、服務費，這些靠組織本身能力累積財貨的管道為指標，並重新命名為「自籌資源」，按比例（50%）區分出高低程度。

（三）組織外部資源依賴變項

1.公關能力：Knoke （1983）探討組織聲望與組織在組織網路中自主運作的程度，發

現當組織與環境中其他組織保有高度的聯繫關係時，組織會被認為具有「影響力聲譽」；資金不虞匱乏的組織，較容易成為其他組織欲連結的物件，組織自主性愈高。本研究以財務募集管道作為指標，累加 16 項財貨募集管道，以次數最高者為公關策略多者。最後以財貨募集管道中位數（3）區分出高低公關策略者。

2.對法律的認知：從制度學派學者視為制度環境中的一環，組織會依循法令的程度進而影響組織自主性（魏婉婷，1996：39）。本研究將董事成員限制、預（決）算案送審、會議規定等相關法律的認知為指標，而程度分別為非常不瞭解、不瞭解、知道一點、瞭解及非常瞭解五種。本研究累加該三項的分數作為「法律認知」的分數，最後以中位數(16)區分出高低法律認知。

3.決策干預性：組織走向或多或少受外界干擾，如社區居民、案主的需求改變、捐款者要求組織將捐款用在指定地方或對象上，甚至是政府強制性的要求更動。本研究以政府、社區居民和捐贈者是否要求更動與影響組織目標為指標，而程度分為毫不影響、不影響、還好、有些影響、有很大的影響。本研究累加該四種干預層面分數作為「決策干預」的分數，最後以中位數(12)區分出高低決策干預。

4.模仿趨同意願：非營利組織爭取資源不易，當其他組織以其他形式（方法）取得更多資源，也將成為其他組織相互模仿的對象。本研究以在職訓練、招募志工、參加聯盟組織與參與政府招標工程意願為指標，程度上區分出毫無意願、不太有意願、無意見、有些意願及非常有意願五種。本研究累加四種活動的分數作為「模仿意願」的分數，以中位數（15）區分出高低模仿意願。

（三）組織網絡影響變項

資源連結頻率：組織可能是資源依賴者也是其他組織資源提供者，組織集中性愈強，則依賴關係愈穩固，進而對組織自主性造成影響。本研究以與其他組織間合作的頻率為測量指標，在程度上有不清楚、未曾很少往來、偶爾往來及經常往來五種程度，分別給予 0-4 的配分。最後進行累加工作，以中位數⑸區分出連結頻率強弱。

三、研究假設

本研究透過問卷調查及一些相關資料搜集，欲進一步厘清影響組織自主性的可能因素。於是本研究假設如下：

假設一：組織公共責信度高者，其自主程度則高。

假設二：欲強調組織獨立性的前提為財務獨立且自足，無須依賴特定資源而生存，故組織本身自創財源愈多，其組織自主性相對成長。

假設三：基於董事會人員與行政人員為唇齒相依的關係，雙方關係欲密切，其組織自主性則會提高。

假設四：根據資源依賴的論點，組織愈能操作外在資源者，組織自主性愈高。

假設五：在制度學派正當性需求考量下，對於法令條款的熟悉度將影響組織自主性發展。

假設六：根據組織自主性的定義，組織決策干預愈小，組織自主性將相對提昇。

假設七：當組織連結其他組織連結頻率愈多，自主性愈高。

四、分析方法

本研究以問卷方式收集資料進行調查研究。針對高雄市非營利組織進行資料收集，因組織本身成立年數、連結能力不盡相同，所以擁有的社會資源亦有所不同、對其他機構影響力相對受到影響。

本研究將資料回收後，剔除無效問卷及資格不符者，將原始資料進行編碼輸入工

作，並使用 SPSS 統計軟體著手分析，分析方法如下：

1.以次數分配、交叉表瞭解單一變項及變項間的情形，以便進一步處理資料。

2.應用 ANOVA 檢定內部管理、外部依賴與網絡建立對組織自主性的假設。

第四章　高雄市非營利組織現況與自主性分析

本章主要分為三小節進行研究，首先瞭解高雄市非營利組織自主性發展現況，接下來運用統計方法針對 108 家有效回收樣本進行資料分析，透過分析過程探究組織內部管理、外部依賴對組織自主性高低的影響，最後更細緻探討影響組織自主性發生的面向為何。

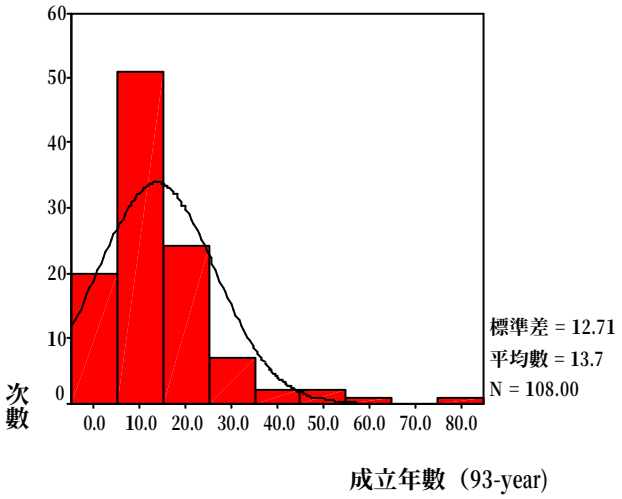
第一節　高雄市非營利組織現況描述

一、樣本基本特性描述

高雄市非營利組織種類繁雜且數量多，從中欲瞭解該區域組織自主情況，一般皆由組織成立年數著手，組織年數愈長顯示該項服務資歷愈深，相對地在該類服務族群中亦是老字號的象徵，值得案主信賴。從組織生存面向觀之，已成立一段時間的組織，多少都已遭遇過環境選擇，已從困厄環境中尋求出本身生存之道，反觀成立年數短的非營利組織，面對環境不確定性大向外擴張不易。

根據本研究樣本，高雄市非營利組織平均成立時間有 13.7 年，顯示抽樣組織年資為十年以上居多，組織經歷時間的考驗而生存，因此該樣本具有歷史上意義。我們再由圖 4-1 觀之，為數最高的為成立十年與二十年的組織最多，說明這些組織成立時間因 1980 年代政府順應民主潮流宣布解嚴而成立，讓一些可能原是地下組織結社順勢正式化。

圖4-1 成立年數（93-year)



從樣本組織性質分佈來看，社團法人共計 85 家，佔 78.7%的比例，財團法人共計 23 家，則佔 21.3%的比例（見表 4-1）。由此可知本研究樣本性質社團法人與財團法人的比例為 4:1，偏向社團法人居多。該樣本與高雄市資源手冊顯示高雄市社團法人與財團法人的比例相差無幾，因此本研究以 108 家樣本推論高雄市非營利組織團體現況，應屬合理。在服務對象方面（表 4-2），則以綜合性的組織居多(50.9%)，其次為身心障礙組織（14.8%），而兒童、青少年性質組織最少，均未到 5%。高雄市非營利組織服務對象多元，，因此服務對象選擇並不拘泥於特定對象，較能普遍服務。

表 4-1　樣本組織性質

組織性質	次數	百分比
社團法人	85	78.7
財團法人	23	21.3
總和	108	100

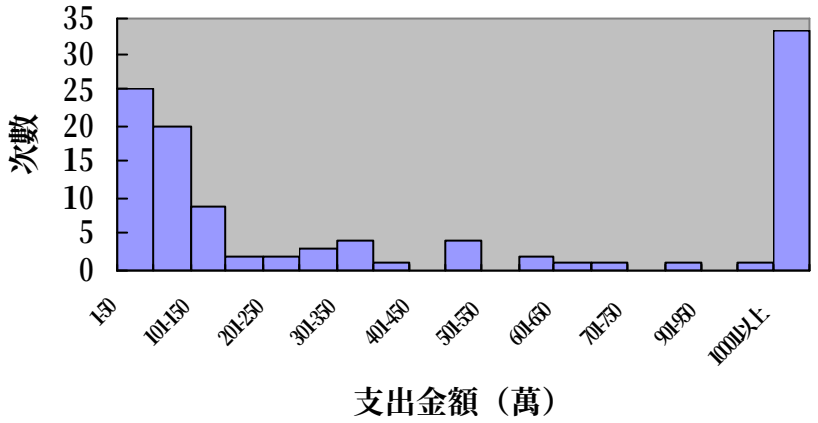
表 4-2 組織主要服務對象

服務對象	次數	百分比
兒童	3	2.8
青少年	4	3.7
婦女（家庭）	14	13.0
身心障礙	16	14.8
老人	7	6.5
綜合	55	50.9
其他	9	8.3
總和	108	100

接下來，我們探究高雄市 108 家樣本所呈現的組織規模情形，首先從去年實際支

出觀之（見圖 4-2），我們可以發現高雄市非營利組織在 2003 年實際支出呈現傾向兩邊極端靠近，201 萬以上元支出次數明顯為個位數。圖中以千萬支出居多，其次為 50 萬以內的支出，再其次為 51-100 萬元支出。推斷高雄市多數非營利組織應相當具有規模，一年支出可以超過千萬。

圖 4-2 2003年實際支出



而在組織人事方面，組織專兼職人員分佈（見表 4-3），組織聘請專職人員以 1-2 人居多，其次為 5 人以上，未聘請專職人員的組織則有近乎 20%的比例。而兼職人員未聘請的比例（49.5%）相對比專職人員多，在聘請兼職人員人數上，組織同樣以聘請 1-2 位兼職人員為最多，其次為聘請 5 人以上者。於是我們可以知道無論專兼職人員，組織主要聘請 1-2 人或五人以上，間接說明樣本組織規模傾向小型或大型組織。而我們綜合表 3-2，可以推論高雄市非營利組織規模傾向五人以上組織或 1-2 人的小組織，因此符合 2003 年的支出相對呈現分配往兩端靠近的情況。

表 4-3 組織專兼職人員表

	0 人	1-2 人	3-4 人	5 人以上	總和
專職	20 (19.3)	45 (41.3)	16 (14.7)	27 (24.8)	108
兼職	53 (49.5)	27 (24.8)	9 (8.3)	19 (17.4)	108

※次數/百分比

在組織員工年資上（表 4-4），組織員工為 1- 2 人者以年資 1-4 年居高，其次為未滿一年及年資五年以上者；員工人數 3-4 人者則同樣以 1-4 年資居喔，其次未滿一年者(35.7)；5 人以上者則以年資 1-4 年與 5 年以上居高。說明高雄市組織員工年資皆維持在 1- 4 年居多，五年以上資深員工與新進人工在次數上呈現平均狀態，宛如紡錘型。因此短期內在組織人力補充上不會有太大的困難。

表 4-4 組織員工年資表

次數/年資	未滿一年	1-4 年	五年以上	總和
1-2 人	26 (28.5)	41 (45.0)	24 (26.3)	91
3-4 人	10 (35.7)	13 (46.4)	5 (17.8)	28
5 人以上	16 (26.6)	22 (36.6)	22 (36.6)	60

*複選題

在組織主要提供服務類別上（見表 4-5），以綜合性服務居多（44.4%），其次為身心障礙（14.8%）與婦女、家庭服務（10.2%），其餘皆在 10%以下。高市多數非營利組織採取多元化服務提供。在服務提供方式上（表 4-6），高雄市非營利組織以社會服務、慈善的提供居多，而環保與保護服務的提供僅佔 10%上下，說明高雄市非營利組織多提供救急、、獎學金發放、諮詢輔導等市民皆可受惠的活動形式。這可能是本研究回收樣本偏向社團法人之緣故，且又是以綜合性服務居多。

表 4-5 主要提供服務

項目	次數	百分比
兒童服務	3	2.8
青少年服務	4	3.7
婦女與家庭服務	11	10.2
身心障礙服務	16	14.8
老人服務	7	6.5
心理輔導	3	2.8
醫療服務	7	6.5
綜合服務	48	44.4
其他	9	8.3
總和	108	1.0

表 4-6 非營利組織採取服務方式表

服務方式	無	有	總和
社會服務	28 (25.6)	75 (68.8)	103
教育研究	75 (68.8)	28 (25.6)	103
慈善志願	43 (39.4)	60 (55.0)	103
社區發展	77 (70.6)	26 (23.8)	103
職業訓練	83 (76.1)	20 (18.3)	103
文化藝術	80 (73.3)	23 (21.1)	103
保護服務	92 (84.4)	11 (10.0)	103
環保	89 (81.6)	14 (12.8)	103

※本項為 複選題

從以上樣本所呈現的年資、規模及服務提供方式等性質，可以大略勾畫出高雄市非營利組織的情況。高市多數非營利組織規模屬小型或大型，因此才年度支出上具有明顯區隔；而年資上，平均組織年資超過十年以上，是經歷環境變遷與組織內部變革而生存下來的，因此本研究透過樣本，推論並闡述高雄市非營利組織其中組織自主性與環境的動態平衡，乃具有實際意義。

本文接下來個別針對高雄市非營利組織內部核心管理、外部資源依賴、網絡建立與組織自主性四方面進行討論。

二、組織內部核心管理

本段落分別就人力管理與財務管理兩面向進行組織內部核心管理分析。

（一）人力資源管理

有關組織內部成員包含專職人員、案主與董事會成員，一般組織員工負責處理組

織內部運作大小事務，而董事會則負責決策與監督工作，兩者各司其職。非營利組織事實上聘有專職人員者為數也不多，除了較具規模的組織之外，大多以志工兼任或聘兼職人員。

1.專職人員

從表 4-7 本研究發現高雄市非營利組織沒有聘請專業人員的組織近乎 20%，在聘請專職人員人數上以聘請 1-2 人居多，佔 41.28%，其次為聘請 5 人以上（24.77%），而聘請 3-4 人專職則有 14.68%。總體來說，組織多聘請 1-2 人專職員工為主。內政部（2000）台閩地區各級職業團體及社會團體活動概況調查結果相符。

2.董事會

早期非營利組織董事會研究，指出組織董事會能否發揮作用，與執行長（行政部門）具有很大的關係，Herman 與 Tulipana（1989）指出非營利組織董事會是否被行政部門人員「告知」工作內容，往往左右董事會成員表現（引自官有垣，2000），因此董事會與行政部門的互動是呈現動態，相互依賴且信任的，就決策方面需由董事會統籌，但董事會又必須仰賴行政部門獲取最新消息，以求政策擬定完善度。於是，組織要經營得宜，董事會成員與行政部門之間往來互動應活躍且頻繁。本研究調查組織董事會與行政人員互動情況如下表 4-7，其結果顯示董事會對行政部門關心程度以「未曾詢問」居高（52.94%），很少詢問則有 35.29%，之後依此遞減。顯示高雄市非營利組織董事會很少透過行政部門獲取資訊或互動，與 Herman 與 Tulipana 所預設的有所不同。造成理論與實務這般落差的可能原因很多：董事會成員不知本身該有的職責導致疏於該角色的扮演（Sicicilianoand Spiro，1992），或是認為執行長與董事成員工作內容過於雷同，執行長已執行所有事物，而董事會成員無須過問（Hodgkin，1993），更或是認為董事成員無給職無須付出，僅僅掛名，就如同「顧問」、「榮譽會員」這般。從結果我們可以知道董事會關心行政事務程度不高，即董事們絕大多數不清楚組織運作與當下所需資源為何，故無法適時提供協助。非營利組織欠缺背後推手；董事會因不瞭解組織優缺點，可能做出錯誤決定，造成組織獨立行事困難。

另外，由本研究董事會成員組成調查（表 4-8）發現，董監事主要來源以社會

熱心人士為數最多（78.64%），其次為企業（39.25%），專家學者（38.32%）更次之，其他則有 26.17%、宗教人士（24.30%）、民意代表（21.50%）、其他社福（20.56%），政府（18.69%）為數最少。說明非營利組織董事會多由熱心公益的社會人士集結而成；據本研究結果發現仍有不少組織由企業擔任董事，蕭新煌（2000:123）研究中曾談說到台灣非營利組織發展新趨勢其中一項便是企業界對非營利部門的支持穩定，通常以企業獨立成立基金會或對已設立的非營利組織進行企業捐贈兩種方式參與非營利活動；一般而言，大公司傾向長期支助或獨力成立基金會，中小企業則常不定期捐款給社團組織或基金會倡導活動計畫。雖說非營利組織具有公益性特質，企業藉由非營利組織這方面提升企業形象，同時達到回饋社會大眾的目的，但因財政部自 1979 年免稅標準頒行以來，部分營利事業或個人利用其捐贈成立各種教育文化公益慈善事業或團體，從事各種營利行為或利益輸送，以達成逃避賦稅的目的，違反財政部給予該類機關免稅立法初衷，同時這種企業逃漏稅行為與不公平的競爭方式飽受各界爭議，造成組織租稅優惠的問題（官有垣， 2000）；本研究董事來自企業團體的組織為數不少，這顯示非營利組織連結力強，可以尋覓到企業支持。

另一個董事會主要來源之一為專家學者。1990 年代中期，因愈來愈多人以非營利部門為研究主題進行教學或研究，因此非營利部門逐漸成為一個合宜的研究教學領域（蕭新煌， 2000:122）；再說專家學者因本身學術知識可為組織經 營把脈涵養而遭組織廣納，藉此組織同時提升公信力與學術研究價值。總體而論，董事成員組成呈現多元，方能使非營利組織兼顧各方意見。若組織董事會組成過偏向某些類別時，組織營運方向與任務將有所更動以某些類別為重，相對地組織無法均衡其中權力關係，屆時組織自主性將會受到考驗，故董事會成員組織最好各類人選皆有，得以相互制衡。

3.更動服務對象

服務案主為非營利組織主要活動，而組織間進行合作活動時，可能因需求不同更動組織原服務類別或其他，即該項活動將圖利於組織而非滿足案主需求。從表 4-7 中，組織在與其他組織合作時，組織以未曾更動服務對象為最多（35.2%），及很少更動服務對象次之（33.3%），偶爾更動居三（26.4%），經常更動未滿 5%。結果顯示過半高雄非營利組織很少更動組織原服務對象，說明組織仍以原服務對象為主。Galaskiewicz

& Burt（1991）的研究指出，社會福利組織的行政人員，與其他組織人員，若宗教觀念相似，則傾向彼此組織間的合作，尤其在不確定的環境中此種傾向愈強（引自邱瑜瑾，199）。因此本研究結果可能為組織同質性高，服務案主類型相近則無須更動原服務對象，甚至即因進行合作方案而嘉惠兩家案主。在結構上非營利組織因「地位相似性」形成網絡關係，共享同一社會脈絡。

表 4-7 組織核心管理

變項	類別	次數	百分比
1.組織人員-專職人員	無	21	19.2
	1-2 人	45	41.2
	3-4 人	16	14.6
	5 人以上	27	24.7
	總和	108	100
2.董理監事對行政部門關心程度	經常詢問	0	0
	未曾詢問	54	52.9
	很少詢問	36	35.2
	偶爾詢問	12	11.7
	總和	102	100
3.貴機構因其他團體或企業合作，而調整機構原來的服務對象	經常如此	5	4.9
	偶而如此	27	26.4
	很少如此	34	33.3
	未曾發生	36	35.2
	總和	102	100
4.財務狀況	盈收	22	21.3
	恰巧平衡	46	44.6
	小幅赤字	23	22.3
	赤字	12	11.6
	總和	103	100

表 4-8 董事會成員來源分佈表（次數 / 百分比）

董事來源	無	有				總計
		25%以下	25-50%	50%以上	小計	
政府	87 (81.3)	11(55)	4(20)	5(25)	20(100)	107
企業	65 (60.7)	18(42.8)	9(21.4)	15(35.7)	42(100)	107
民意代表	84 (78.5)	15(65.2)	2(8.6)	6(26.0)	23(100)	107
社會人士	25 (23.3)	10(12.1)	17(20.7)	55(67.0)	82(100)	107
專家學者	66 (61.6)	23(56.0)	9(21.9)	9(21.9)	41(100)	107
宗教人士	81 (75.7)	13(50)	4(15.3)	9(34.6)	26(100)	107
其他社福	85 (79.4)	11(50)	5(22.7)	6(27.2)	22(100)	107
其他	79 (73.8)	9(32.1)	3(10.7)	16(57.1)	28(100)	107

（二）財務管理

在本研究樣本中（表 4-9），財務盈收組織共 22 家（21.36%），收支平衡的組織共計 46 家（44.66%），財務小幅赤字組織共計 23 家（22.33%），財務赤字的組織共計 12 家（11.65%）。顯示高雄市財務非赤字的非營利組織數高達 66%，大部分非營利組織財務收支平衡。非營利組織財務來源多且雜，我們將財務對象與所佔百分比分配整理為表 4-3，說明非營利組織主要財務來源對象為個人捐贈，其次為政府補助，資金孳息為第三，顯示高雄市非營利組織多以社會大眾小額捐款為主。2000 年台閩地區各級職業與社會團體調查中，組織經費收入以會費收入最多，佔當年收入 22.5%，其次為民間及會員捐助收入（20%），而基金利息收入最少，僅佔 4.3%。本研究所得結果與台閩地區各級職業與社會團體調查有所出入。

在個人捐贈部分，則是以 50%以上最高（45.0%），25%次之（36.2%），25-50%（15.3%）再次之，社會大眾捐款仍是非營利組織財務來源大宗，但官有垣（2000）曾談到社會大眾捐款容易受到經濟景氣的影響而起伏，因此建議非營利組織透過政府、資金孳息等方式牟取穩定性財貨。顧忠華（2000）則發現透過提高社會大眾公益捐贈，可以讓組織在「私」的部分維持本身組織自主性，於「公」則符合公共性質。因非營利組織具有公、私雙重性，於公，實踐高貴使命情操，發揮公益精神，彌補政

府部門缺失；於私部分則表現不受政治與市場支配，又要達成公共使命的自主性上，所以社會大眾捐款可讓非營利組織兼顧公私兩面，就意義上組織對於社會捐款應特別重視。

政府補助款部分以補助 25%(82.6%)居多，其次為補助 50%與 25-50%以上，但其百分比不及 5%。說明政府補助仍是非營利組織經濟大宗，多數補助款佔組織經費 1/4 的比例。在資金孳息部分則顯示，分配上以 50%以上居多（40.9%），25%與 25-50%則同樣佔有 31.8%，資金孳息在非營利組織財源部分比例加重，顯示非營利組織除了外求其他組織資源協助外，不可忽視自身能力獲取獨立經濟來源的可能，況且獨立組織財源，可以讓組本身不受外界干預，獨力完成組織使命。

表 4-9 財務百分比分佈（次數/百分比）

財務來源	無	有				總計
		25%以下	25-50%	50%以上	小計	
政府	54(54)	38(82.6)	3(0.06)	2(4.3)	46(100)	100
資金孳息	56(56)	14(31.8)	14(31.8)	18(40.9)	44(100)	100
個人捐贈	9(9)	33(36.2)	14(15.3)	41(45.0)	91(100)	100
團體捐贈	62(62)	29(76.3)	8(21.0)	1(2.6)	38(100)	100
企業捐贈	73(73)	22(81.4)	4(14.8)	1(3.7)	27(100)	100
服務收入	78(78)	14963.6)	5(22.7)	3(13.6)	22(100)	100
商業活動	94(94)	5(83.3)	1(16.6)	0	6(100)	100
其他	67(67)	21(63.6)	6(18.1)	5(15.1)	33(100)	100

我們歸納財務來源的類別，將資金孳息、服務收入、商業活動等類別視為組織靠本身所提供的服務累積財貨的管道，並重新命名為「自籌資源」。組織實現服務目標（使命），需要一定資金供周轉與調度；雖然資源不足可以藉由合作降低組織成本，同時獲得資源協助，但相對地組織將因關係的建立，而出讓決策自主權（Oliver, 1991）。故非營利組織作為獨立自主的行動者，本身財政不應僅靠捐款作為主要財源；組織能否自籌資源相形之下更顯重要。加上為避免社會福利濫用，倡導「使用者付費」機制

為政府全額補助（民眾免付費）、政府補助一半費用（民眾部分負擔一半）及政府不補助（民眾全額負擔）等三級，讓民眾不因免費資源而造成濫用，造成社會福利之負擔。在「使用者付費」概念下，非營利組織得以服務機制創造財源，彌補組織運作虧損之處。於是以下本文將非營利組織自籌資源管道分為高中低，觀察高雄市非營利組織財務來源中自行尋找的管道分佈情況（如表 4-10）。財務來源中自籌資源管道以中度居高，佔有 40.37%的比例，其次為自籌資源管道低者，佔有 33.03%的比例，自籌資源管道高度者以 26.61%位居最後。多數高雄市非營利組織自籌資源管道普遍中低度，根據 McMurty, Netting and Kettner（1990）使用 James D.Thompson 的論點，提倡保持組織經濟穩定性與組織運作實力兩方面作為組織核心策略以應付環境變遷。故組織要具有自主運作的實力與能力因應環境變化，必先擁有不虞匱乏的資源或財貨，因此不該只有一個資源來源，有多個來源，才能保有更多獨立性（蔡漢賢，2001）。而高雄市非營利組織在財務來源中自籌資源的部分尚在成長，藉此得知組織不再單靠外界捐款生存，而具有自我謀取資源與財務獨立自主的意識。

表 4-10 組織自籌資源程度表

變項	類別	次數	百分比
自籌資源	低	36	33.03
	中	43	40.37
	高	29	26.61
	總和	108	100

本研究發現在人力資源管理方面，多數非營利組織聘請 1-2 人專職人員，顯示專職人員受到非營利組織肯定。但行政部門與董事會互動甚少，董事會作用儼然成為「橡皮圖章」，而組織執行運作主要為行政人員運作；換言之，組織自主性實際操縱於行政部決策。在服務層面，高雄市非營利組織顯少因活動需求而更動組織原服務案主，因此在這部分呈現較高自主性。在財務管理方面，高雄市多數非營利組織目前財務收支平衡，組織財務主要來源為社會捐款和政府補助，自行創造資源自給自足者普遍偏向中低度，尚有發展的空間可以努力。

三、外部資源依賴

面對環境的不確定性，組織將會發展出許多因應策略，在得以生存的條件下保有本身自主性，以下本文以公關策略、對法律的瞭解程度、組織決策干預性與組織參與社會活動的意願三面向進行分析。

（一）公關策略

組織藉由資源交換，與其他組織達成利益共享，社會資源理論強調社會資源鑲嵌於行動者的人際網絡與所屬組織關係中。行動者要達到工具性目標，需仰賴較廣和較為豐富的社會資源。換言之，透過組織或是個人社會關係的擴展，使用的社會資源將較為豐富；對非營利組織而言，從外界募得較多的資金、財貨，將可降低服務案主的負擔，同時避免組織因資金不足有損服務品質（McMurty, Netting and Kettner，1990：引自蔡漢賢 2001）；故基於這樣的論點，運用公關策略成為目前非營利組織爭取資源、維持服務品質的策略，對自主性而言，即在規避過度依賴特定資源，同時對外在環境進行操弄。

透過本研究公關策略調查發現（表 4-11），本研究樣本中以吸收會員比例最高(74.26%)，其次分別為聯誼活動(37.62%)、承接政府方案（33.66%）、強化工作績效（33.66%）、紙本宣傳(28.71%)、業務說明(24.75%)、出席會議（22.77%）及演講(22.77%)等，這些都是非營利組織常用的策略方式，主要是透過訊息網絡獲取資源。在公辦民營風氣盛行之際，其中高雄市有 35 家非營利組織主動承接政府委外業務，作為連接公部門的管道，而聘請專家學者為顧問（13.86%）、架設網站（14.71%）與企業合作（18.81%），這些僅佔小部分比例。顯示高雄市非營利組織主要以會員招募作為公關策略，其次為參與活動，推廣組織公益形象尋求資源贊助，藉公關活動運作控制外在環境的變化。

表 4- 11 組織公關策略（複選題/次數/百分比）

	沒有	有	總和
吸收會員	26 (25.7)	75 (74.2)	101
透過傳媒	89 (88.1)	12 (11.8)	101
紙本宣傳	72 (71.2)	29 (28.7)	101
出席會議	78 (77.2)	23 (22.7)	101
聘請顧問	87 (86.1)	14 (13.8)	101
演講	78 (77.2)	23 (22.7)	101
工作績效	67 (66.3)	34 (33. 6)	101
政府方案	68 (66.3)	35 (33.6)	101
義賣會	76 (75.2)	25 (24.7)	101
企業合作	82 (81.1)	19 (18.8)	101
開幕儀式	100 (99.0)	1 (0.9)	101
架設網站	86 (84.3)	15 (14.7)	101
週年慶	90 (89.1)	11 (10.8)	101
聯誼活動	63 (62.3)	38 (37.6)	101
業務說明	76 (75.2)	25 (24.7)	101
其他	94 (93.0)	7 (6.9)	101

我們從表 4-11 中得知吸收會員的比例甚高，但未必能實際增加組織收入。因為根據陸宛蘋與吳培儷（2002）研究調查發現，財政問題以提供直接服務的組織與服務性社團最為嚴重，而文教基金會則受限於資金運用部分，社團法人問題常是成立之初資金本來就不足，而單靠收取微薄會費實在不能補充其開銷，另一方面則是會員即是案主的限制之下，會費自然不可能過高。所以，基於以上論述，本研究認為會員人數的增加，可視為被大眾接受認同的程度，至於是否真能增加組織財貨，本研究態度保留。由社會網絡的觀點觀之，由於社會資源鑲嵌於社會網絡中，非營利組織藉會員募集行動，凝聚會員共同意識，亦可能連結到具有豐富資源的會員，進而得到協助。因此每

一個人背後可能連結一串資源，自然忽略不得。

（二）法律瞭解程度

組織的制度環境會限制技術環境的內容（Mayer & Scott, 1983），任何組織都同時面對技術性和制度性環境，技術性環境的來源是資源在生產、交換和累積，而制度環境來源是一個社會共有的文化價值，以相關成員共同認可的規範，限制資源的自然交換（謝幸燕，1991：8）。制度論者在組織個體經營方面主張，取得合法性是組織改變結構的另一動機，所以組織採行一項以成本分析角度來看較不利的措施，仍可能因取得較高合法地位，獲得大眾認同的情況下繼續生存（Zucker, 1987）。本文依 DiMaggio and Powell（1991：64-74）等人以同質異型解釋制度變遷，認為強制性、模仿及規範性是促成制度趨同化的關鍵機制，導致組織與制度採取同樣的形式，說明組織則必須藉由強制性和規範性突顯穩定性這特點及為了變遷而模仿其他組織這類方法，達到適應環境的目的。同時，組織領導者的合法性及在制度架構中能發展的能力，利用合法組織可接受的籌碼這份能力作為組織改變的基礎。制度學者認為制度化將使組織尋求外在認同，進而侷限組織本身選擇權，而有些組織容易被制度所影響。

在法律瞭解程度面向，向相關單位完成法人登記，是非營利組織邁向合法性的第一步，然而組織內部營運同樣受到法規所規範；換言之，愈瞭解法規規範愈能符合合法性需求，故本文真對「董事會成員法則」、「開會規定」與「預決算審查」的法令進行分析，同時整理為下表（表 4-12）。

表 4-12 法律瞭解程度（次數/百分比）

變 項	不了解	知道一點	瞭解	非常瞭解	總和
董事成員比例	11 (11.1)	6 (6.0)	46 (46.4)	36 (36.3)	99
開會規定	1 (1.0)	3 (3.0)	36 (36.0)	60 (60.0)	100
預決算審查	2 (1.9)	1 (0.9)	33 (31.4)	69 (65.7)	105

從表中，我們可以發現組織對於董事成員法則、開會規定與預決算審查，均以非常瞭解居高，其中開會規定與預算提報比例更是過半數，其次為瞭解，而對於董事成

員比例還是有少數組織不瞭解（11.11%）。說明組織對於法治面向相當瞭解，欲知道法律侷限，組織則能避免觸法的風險，同時也是在合法範圍中發揮組織自主性。

（三）組織決策干預性

收容型非營利組織幾乎遭受過社區排擠的經驗，像是收容街民、精神病患、心智障礙者、顏面傷殘與老人這類型組織，所以這一類型的組織通常座落於是市郊或較偏遠地段，組織與附近居民「敦親睦鄰」工作相對便重要很多。除此之外的非營利組織因為所服務案主與附近居民有重疊的可能，於是組織同樣面臨附近居民接受程度的考驗，換言之，組織決策可能因附近居民的態度而有所改變。另一方面，捐贈者的要求也將可能更動組織決策部分，我們由捐贈者的角度論之，捐贈行為，除了是認同該組織行動之外，也多會希望自己所捐贈的財貨物資真的對案主有幫助，所以有些捐贈行為便加以設限，特定捐贈對象或指定服務方式，對象則像是低收入戶或失學學童等，而指定服務方式與對象將可能對組織原服務形式造成衝擊，而當捐贈金額過大時，組織面對這樣的誘惑，是否更動本身服務方式或服務對象，便顯得相當掙扎，本研究針對「政府政令推行」、「社區居民」與「捐贈者」三方面觀察對組織決策影響程度整理為表 4-13。

表 4-13 組織決策影響程度（次數/百分比）

變　項	毫不影響	不影響	還好	有些影響	有很大的影響	總和
公布組織財政	27 (27.2)	38 (38.3)	26 (26.2)	5 (5.0)	3 (3.0)	99
評鑑指標推行	15 (15.4)	32 (32.9)	39 (40.2)	8 (8.2)	3 (3.0)	97
社區居民的影響	22 (22.4)	27 (27.5)	28 (28.5)	12 (12.2)	9 (9.1)	98
捐贈者的影響	13 (13.1)	24 (24.2)	40 (40.4)	18 (18.1)	4 (4.0)	99

由表 4-13 觀之，政府政策推動對組織決策影響程度以不影響居多，在強制組織公佈財政運作方面以不影響組織比例最高（38.38%）其次為毫不影響（27.27%），顯示該項政策對組織決策影響程度不大，也可能是該項政策推行已久，內化為組織獲得政府信任的一道手續，故影響不大。反觀內政部最近推行的機構評鑑指標，組織態

度上保留居多（40.2%），似乎在觀測推動該項政策是否對組織運作產生影響，但嚴格而論，仍不影響組織 48.3%（毫不影響＋不影響）居多。在「社區居民」與「捐贈者」部分則態度呈現保留的狀態，其次為不影響，社區居民雖以「還好」居多（28.57%），但在「不影響」與「毫不影響」程度上仍維持 20%左右的比例，而有些影響程度上也有 12.24%的比例，顯是社區居民對組織決策影響具有小幅影響力。而捐贈者對組織運作決策影響力更為保留（40.40%），其次為不影響（24.24%）與有些影響(18.18%)，顯示組織決策受捐贈者的影響的程度頗高。本研究樣本性質傾向社團法人，我們知道其法人的組成往往為社區居民，因此組織決策自然受到社區居民反應而有所更動，而捐贈者的指定與要求同樣會影響組織決策。本研究透過數量的呈現，證實社區居民與捐贈者對於社團法人該類組織具有影響力。

顧忠華（2000）發現非營利組織管理人員對於自主性的認知，除了組織主體性、獨立性之外，便是在於組織決策「支配性」程度，也就是說當組織規範不明確的情況下，捐贈者、案主或義工將影響組織經營者的「決策自主權」，對於組織運作造成困擾。我們從高雄地區社會福利資源手冊中，發現社團法人組織服務對象往往為社會大眾（市民）或有條件的社會大眾，其服務方式為慈善活動或教育諮詢一類，未有明確規範或定義標準。加上組織易受到社區居民與捐贈者的影響而變動決策，因此更加應證顧忠華的論述。

（四）組織模仿趨同意願

Zucker（1987）認為透過制度化的過程，正當化組織行動獲得資源或外界協助，相對地也限制了組織本身的自主權。透過本研究前段「對法律的認知（強制性）」說明組織因循法律規範下獲取合法性地位與公信力，而規範性便是非營利組織反應法律環境，與各組織互動過程中形成一套價值觀念與行為標準，成為大家共同遵循的標準。同樣地模仿同一制度環境中的優質組織行動，亦可以降低環境中的不確定因子。例如喜憨兒文教基金會開設麵包店與餐坊，成功地將服務成果與績效展現在國人面前，成為其他組織紛紛仿效的對象。頓時間，身心障礙團體所設的麵包店、福利商店與餐坊林立。基於模仿機制是學習成功的組織運作模式與當時流行的事項為主，於是本研究擬定「組織管理課程」、「招募志工」、「參加聯盟性組織」與「招標政府方案」

作為組織們相為仿效主要目標事項，假設組織參與以上事務，為有意模仿認同該項活動。本研究將其組織參與意願程度整理為表 4-14。

表 4-14 組織模仿趨同意願（次數/百分比）

變 項	毫無意願	不太有意願	無意見	有些意願	非常有意願	總和
參與管理課程意願	3 (2.9)	4 (3.9)	15 (14.7)	37 (36.2)	43 (42.1)	102
招募志工意願	5 (4.9)	6 (4.9)	20 (19.6)	27 (26.4)	45 (44.1)	102
參與聯盟意願	6 (5.9)	9 (8.9)	34 (33.6)	28 (27.7)	24 (23.7)	101
招標政府方案意願	17 (17.0)	11 (11.0)	23 (23.0)	25 (25.0)	24 (24.0)	100

在「參與管理課程」部分，以非常有意願組織比例居高(42.15%)，其次為有些意願（36.27%）。「招募志工」部分以非常有意願居高（44.11%），其次為有些意願（26.47%）。而「參加聯盟性組織」則呈現保守情況，其中已無意見居多（33.66%），其次為略有意願(27.72%)，對於「政府招標方案」則呈現平均的情況，其中有些意願承接略高(25%)，其他有意願部分均超過 20%，無意願承接也都在 10%以上。結果呈現組織對於參與管理課程與招募志工部分具有很高的意願，幾乎過半數贊成，由上表可以知道非營利組織內部對於管理人才有一定需求，可能原因為非營利組織行事效率無法與企業相比，社工人員的工作效率也不是以結案量作計算標準，原因是所從事的為服務人群的工作，滿意度才是評估社工人員的重點。

而在招募志工方面，近年來，對於志工工作的強調與重視，同樣也讓組織認同到志工的優勢地位，於是很多組織會很希望藉由志工補強組織人力不足之缺憾。在「參與聯盟性組織」部分，雖說保守態度居高，但仍有過半數的組織願意參加聯盟性組織，顯示組織在建立組織間關係與讓出決策自主權兩部分遊走。而 Oliver（1991：958）調查說明在不確定類別的關係中，關係形式與控制程度無關，特別在取得資源與訊息都有問題的不確定的環境中，組織在預期改變的利益或降低資源取的重要性上，有能力決定無須著重本身需要或伙伴或許樂意提供的需求。至於「政府招標方案」，有近乎半數組織認同承接政府方案好處，當政府不斷強調公辦民營與釋出好處的同時，組織

於公－提供公信力，於私－則是增加組織競爭力或生存的利基。

四、組織網絡建立

在網絡運作模式中，是由許多從事互惠的、有特別喜好的和相互支援的行動者所構成的關係網絡而進行的，從關係網絡所從事的交換活動，利益取得並非來自每次交易中追求最大的自我利益，而是藉由長期的交換關係所達成的共謀其利，於是相互依賴成了網絡互動另一特徵（王志卿，2001：327）。然而這種相互依賴卻不一定平衡，換言之，在網絡的形式中往往夾帶權力關係。我們將此觀點置入非營利組織間互動中，具有優勢的組織可以「規劃」合作伙伴所得到的機會，非優勢地位組織自主性隨之減少；從這裡我們可以知道具有優勢的組織，在關係體系中容易保有活動與選擇的自主。因網絡具有相互依賴的特質，而相互依賴需建立在彼此信任與認同規則下，組織間互動頻率的高低為彼此之間的信賴作為一種加分的效果，也是關係建立的橋樑。資源依賴論學者擔心關係建立，組織自主性便是資源交換下的犧牲品，因此組織為了平衡維持與其他組織連結又不失自主性的情況下，將不斷地修正、操作其他組織以達到本身的平衡（Daft，1999)。因此本研究擬「連結頻率」作為觀察指標（見表 4-15）。其結果發現以服務對象作區別「兒童」方面，偶爾往來為數最多（32.22%)，其次為經常往來（31.11%)。「青少年」方面，以偶爾往來最多（43.48%)，其次為很少往來（22.83%)。「婦女」以經常往來組織最多（35.48%)，其次是偶爾往來（31.18%)。「老人」則是偶爾往來（32.26%）與經常性往來（32.26%）居高。「身心障礙」以經常性往來最多（37.78%)，偶爾往來（27.78%）居次。「醫療」以偶爾往來（30.77%）居高，其次為經常往來(27.78%)，對於「一般社福」不曾往來(27.59%)居高，偶爾往來(26.44%)居次。總體組織間呈現聯絡密集的傾向。我們將往來程度依序作分數配置（如：經常往來＝4,不清楚＝0)，進行分數累加，再依比例分成高、中、低聯繫程度（如表 4-16)，其結果為中度聯繫頻率所佔比例最高（49.54%)，其次為低度聯繫者（27.52%）與高度聯繫者（22.94%)，顯示高雄市非營利組織間普遍中度聯繫，低度聯繫與高度聯繫比例相差無幾。可能是組織常與特定團體進行互動，分數在一加一減的情況下，趨近中間值。邱瑜瑾（1999）調查中，證實組織常與同性質組織互動較為頻繁，因此在此論述下，本研究累計分數容易以中間選項居高。

表 4-15 各類組織往來程度 （次數/百分比）

變 項	不清楚	未曾	很少往來	偶爾往來	經常往來	總和
兒童	3 (3.3)	8 (8.8)	22 (24.4)	29 (32.2)	28 (31.1)	90
青少年	5 (5.4)	8 (8.7)	21 (22.8)	40 (43.4)	18 (19.57)	92
婦女	3 (3.2)	7 (7.5)	21 (22.5)	29 (31.1)	33 (35.48)	93
老人	2 (2.1)	9 (9.6)	22 (23.6)	30 (32.2)	30 (32.26)	93
身心障礙	5 (5.5)	9 (10)	17 (18.8)	25 (37.7)	34 (37.78)	90
醫療	6 (6.5)	12 (13.1)	18 (19.7)	28 (30.7)	27 (29.67)	91
一般社福	9 (10.3)	24 (27.5)	22 (25.2)	23 (26.4)	9 (10.34)	87
其他	39 (63.9)	4 (6.5)	5 (6.5)	5 (8.0)	9 (14.75)	61

表 4-16 連接頻率

類 別	次數	百分比
低度	30	27.52
中度	53	49.54
強度	25	22.94
總和	108	100

五、 組織自主性

我們將組織間合作方案與規劃決策程度區分為四種，分別為「對方組織決定」、「部分組織決定」、「雙方共同決定」及「組織自行決定」（見表 4-17）， 其結果顯示組織在合作方案細節決定權多以「部分組織決定」最高，其次才是「組織自行決定」。從數量來看，組織態度多有保留，造成程度偏高，從這裡我們也可以推知組織在協商時將會保留少量自主權，以釋放出更多可以和對方協商的空間。

表 4-17 合作方案規劃和評估決定權（次數/百分比）

變 項	對方決定	部分組織決定	共同決定	組織決定	總計
活動人力配置	4 (4.4)	58 (63.7)	13 (14.2)	16 (17.5)	91
活動經費分配	5 (5.5)	42 (46.6)	19 (21.1)	24 (26.6)	90
服務目標	5 (5.4)	50(54.3)	11 (11.9)	26 (28.2)	92
設備提供	10 (10.9)	50 (45.9)	12 (13.1)	19 (20.8)	91
活動內容設計	8 (8.7)	49 (53.8)	11 (12.0)	23 (25.2)	91
服務對象	6 (6.5)	48 (52.7)	8 (8.7)	29 (31.8)	91
受服務人數限定	4 (4.6)	48 (55.1)	10 (11.4)	25 (28.7)	87
服務流程執行力	5 (5.6)	45 (51.1)	10 (11.3)	28 (31.8)	88
服務需求評估	3 (3.3)	42 (47.1)	12 (13.4)	32 (32.9)	89
績效評估標準	3 (3.4)	42 (47.7)	12 (13.6)	31 (35.2)	88

我們將預測組織自主性的變項：活動人力、活動經費配置、服務目標、設備提供、活動內容提供、服務對象、受服務人數限定、服務流程執行力、服務需求評估及積效評估標準的四種決策方式，採合併「對方決定」與「部分機構決定」次數，共為「對方決定」、「共同決定」及「自行決定」三種決策方式，主要凸顯決定權在誰的對立面比例分配情況。其結果顯示，活動人力配置方面，以「對方決定」佔有 73.4 的比例最高，「自行決定」比例略高於「共同決定」。活動經費配置方面則是「對方決定」佔 60%的比例，「自行決定」佔 20%；服務目標方面則是呈「對方決定」為 60%、「自行決定」為 30%、「共同決定」為 10%的倍數分配；設備提供則是佔 70%的比例，其他分配各佔 15%以下；活動內容設計方面，仍以「對方決定」居高，「自行決定」次之，但「共同決定」僅佔個位數的比例；服務對象方面，「對方決定」為 66.1%，「自行決定」佔 26%次之；受服務人數限定方面則是以對方決定居高佔 68%的比例，是「自行決定」比例的兩倍；活動執行力方面則「對方決定」佔有 65.1%，「自行決定」佔 25.7%；服務需求評估方面，「對方決定」為 59%，「自行決定」佔近乎 30%比例，兩者相差一倍

的比例；績效評估方面,「對方決定」佔 60%,「自行決定」佔有 30%比例，以前項比例相近。

十項預測組織自主性的變項中，每項皆有超過半數組織以「對方決定」比例最高，其次為「自行決定」約有 20%的比例，最後為共同決定佔約 10%比例，呈現「對方決定」一面倒的局面，實在難以測出自主性之特色。因此本研究將程度分為對方決定、部分組織決定、共同決定及組織決定四種程度，分別給予 1-4 的配分，最後累加組織自主性十類面象項的分數，最後依平均數（26）區分出高低自主性，加以測量。

第二節　組織內部管理、外部依賴、網絡建立與組織自主性之間關係

由文獻檢討得知組織內部管理、外部依賴、網絡將對組織自主性產生影響，加上組織自主性各變項決策方式多偏向「對方決策」，難以凸顯自主性。於是我們把組織自主性各變項分數加總以分配比例區分出高低自主性，其他變項重新轉化成虛擬變項，企圖以二分凸顯其中的差異，觀察其中分佈狀況並檢視卡方檢定之結果。

一、 組織內部管理與組織自主性高低關係

本研究將組織內部管理部分人力資源管理與組織財務管理，主要觀察其中與組織自主性高低分佈情況。從表 4-18 可以得知，低自主性組織未聘用專職人員的比例大於高自主性組織，聘有專職人員組織在自主性高低分配上則顯現各半的情況，但該項未達顯著性，說明組織有無雇用專職人員跟自主性高低沒有太多關係。而在自籌資源方面，我們發現高自主性組織傾向自籌資源高者，相反地自籌資源低的以低自主組織居多，其顯著性小於.05，說明自行尋找資源與自主性高低具有顯著相關。在財務公開性方面則高度公開性以高自主性組織最多，低度財務公開性方面則是以低自主性組織居多，該項同時達 .05 顯著水準，說明財務公開與組織自主性高低具有相關性。其他變項則在高、低自主性組織分配上相差不多，除了「經常更動服務對象」上，低自主性

組織多於高自主性組織，加上該項未達顯著水準，說明更動服務對象並不會影響組織自主性高低的分配情況。故，內部管理僅「自行尋找資源」與「財務公開」變項與組織自主性高低達顯著水準，兩者之間有顯著關係。

根據第一節發現高雄市 66%的非營利組織財務呈現收支平衡狀態，從表 4-18 自行尋找較多資源方面組織佔有半數以上比例，亦傾向高自主性組織居多，說明高雄市自主性高的非營利組織可以自行尋找較多資源得以彌補財務上的支出，達到帳目收支平衡之目地，也因該變項與自主性高低顯著達.05 水準，即組織自主性高的組織得以尋找較多的資源，不需要特別依賴某些對象的支持，所以在財務處理方面直接由組織自行決定，無須擔負其他（合作）組織的期望與要求。近兩年，高雄市政府財政歲出預（決）算總是超出該年度歲入預（決）算案（見附件一），政府每年度追加預算，但仍無法縮小兩者之差距，其超出金額仍維持 10000(千萬)左右。可知高雄市市民需求呈現增長的情況，但政府供給未必能立即滿足市民之需求。高市低收入戶 2001 年時低收入人口數占總人口數比率 2001 年底 0.93%，較 2000 年底的 1.08%略減；而低收入戶生活補助金額 2001 年為 171,779 千元，較 2000 年之 200,497 千元減少 14.32%；市府聯合服務中心受理人民陳情案件執行完成件數 2001 年為 85,448 件，較 2001 年 69,249 件大幅增加 23.39%。2003 年社福總算預算支出 39620728(千元)，佔該年歲出決算 5.7%，更可以知道市府在增加補助款上的可能性不高，而政府補助常為機構財源之一，組織面對財源有減無增的情況下，除了採取「拿多少錢，做多少事」不額外增加組織預算配合外，必擴大網絡效應、增加募款管道、積極活動合作曝光、連結穩定財源，增加組織自籌資源的機會，以維持組織生存免於被環境淘汰。因此，組織自籌資源管道增加，財政不全然依賴政府補助，自主性相對提昇。

而組織財務透明化、交代資金流向及組織績效呈現，將可增加組織公信力及取信合作對象（馮燕，2000：37），讓組織於公-具有正當性；於私-連接有利資源，具備兩面性。我們知道組織財務報表通常上呈董事會和主管機關，一般民眾鮮少得知組織財務分配狀態，從本研究結果發現組織財務開誠布公程度將對自主性高低具影響力，即組織責信透過財務透明化程度爭取到組織間、組織與捐贈人間的相互依賴感。我們再由內政部社會團體調查資料發現，1999 年臺閩地區各級職業團體及社會團體曾出版

刊物之團體占 37.7%，其中以出版一種刊物最多，占 75.5%，主要刊物出版週期以年刊最多，占 31.2%，刊物性質以綜合性最多，占 57.9%，各級團體未出版刊物最主要原因為缺乏經費(重要度 70.8)。就團體級別言，以中央級團體出版刊物比率最高，占 60.4%，省市級團體次之，占 43.0%，縣市級團體最低，占 29.5%，其中以出版一種刊物居多。本研究多為省市級團體，出版刊物以會刊居多，與內政部調查吻合。換言之，刊物發行為組織成員互動、瞭解組織狀況的傳媒，組織財務公開於會訊或其他傳播媒介實具有允許社會大眾（會員）審核、檢視之意味。高雄市非營利組織普遍呈現高度財務公開性，顯示多數組織獲得社會大眾信任，資源相繼投入，有助於自主性提高。另一方面，當組織公開財務時，將促使捐款者與組織信任關係成立，此關係建立將有助於降低捐款者對組織的監控（表 4-13），因此組織自主性在此更有發揮的空間。

表 4-18 組織內部管理與組織自主性交叉分析表（次數/百分比）

變 項	類別	組織自主性		總和	X^2	P
		低自主	高自主			
專職	無	13 (61.9)	8 (38.0)	21	1.376	0.178
	有	42 (47.7)	46 (52.2)	88		
	總和	55 (50.4)	54 (49.5)	109		
董事會關心程度	少	27 (50.0)	27 (50.0)	54	0.009	0.538
	多	28 (50.9)	27 (49.0)	55		
	總和	55 (50.4)	54 (49.5)	109		
更動服務對象	經常	2 (40.0)	3 (60.0)	5	0.229	0.491
	不常	53 (50.9)	51 (49.0)	104		
	總和	55 (50.4)	54 (49.5)	109		
財務狀況	赤字	19 (46.3)	22 (53.6)	41	0.446	0.319
	盈收	36 (52.9)	32 (47.0)	68		
	總和	55 (50.4)	54 (49.5)	109		
自籌資源	少	23 (63.8)	13 (36.1)	36	3.876	0.038
	多	32 (43.8)	41 (56.1)	73		
	總和	55 (50.4)	54 (49.5)	109		
財務公開性	低	29 (67.4)	14 (32.5)	43	8.194	0.004
	高	26 (39.3)	40 (60.6)	66		
	總和	55 (50.4)	54 (49.5)	109		

二、 外部資源依賴與組織自主性高低關係

外部資源依賴主要針對法律認知、決策干預性、模仿意願、公關策略與高低自主性組織的分配情況做論述（見表 4-19）。模仿意願弱的這部分以低自主性組織居多，在模仿意願強的部分則是以高自主性組織居多，該項同時達.05 顯著，說明模仿意願強弱與組織自主性高低具有相關性。在公關策略多的這部分以高自主性組織居多，策略少的部分則是以低自主性組織數量居多，該選項顯著性小於.05，說明公關策略多寡與組織自主性具有關係；法律認知、決策干預性這兩部分則在高低自主性組織分配上不相上下，該兩項同時未達顯著水準。因此在外部資源依賴方面，高雄市非營利組織公關策略、模仿意願程度分別與組織自主性發展有顯著關係。

一般組織公關業務主要為：幫政府進行遊說、替企業樹立形象、為社區執行公關溝通、規劃民間、企業與公益團體行銷活動等（Kotler，1991 引自徐木蘭、楊君琦，2000：231）。所以非營利組織公關策略愈多則與外界連結的機會則愈大，而本研究發現組織公關策略的多寡與自主性高低明顯具相關性，即是組織關係建立時，將可能出讓決策自主權，組織影響、控制隨著關係建立而轉移。其中高雄市非營利組織常運用活動籌辦建立關係與募款（見表 4-11），活動方面，2000 內政部調查顯示省市級團體以專題演講、聯誼活動以公益活動為主，本研究同樣以聯誼活動居多，與該調查相符，說明高雄市非營利組織活動參與形式傾向休閒性活動。總體而言，聯誼活動為公關策略中普遍使用的方法，本研究發現公關策略高低與自主性高低具有相關性，因此我們可以推論高雄市非營利組織採用聯誼活動將影響組織自主性高低運作。這推論與聯誼活動所具備的一體兩面性質有關，對內- 組織透過聯誼活動凝聚向心力，社團法人組織更是特別重視聯誼晚會的籌畫；對外- 基於人的活動相嵌於社會網絡中，在聯誼活動這個場域中，將會出現不同層級的人物，因此組織有機會藉由活動舉行連結到有利資源，或運用「弱聯繫」概念維持組織對環境變化的敏感度。

在模仿意願上，組織間的作為將於集體決策範疇中被調和或形成運作規則，皆說明制度將迫使組織進行改變，直到組織尋找出適應的形式（March & Olsen，1989：22）。因此，選擇與組織性質相近的標竿模仿，可以節省組織不少心力，同時達到順應環境

的需求。而高雄市非營利組織可視為組織場域，場域的形成促使組織決策者採取理性思考，在所處的環境限制下如何做出有利的決定，組織基於社會因素與經濟因素，往往採取相近方式，降低同一場域中的組織差異性。本研究中，多數高雄市非營利組織間的聯繫程度介於「偶爾往來」與「經常往來」之間（表 4-15），嚴格來說，組織間是有互動的，特別是同性質的團體，互動密切。加上組織主要蒐集社會資源的方式為招募會員與聯誼晚會，因此組織成員流動與組織間的合作往來都是造成該組織被模仿的可能。本研究亦發現模仿意願多少與組織自主性高低呈現相關，即組織受到外在壓力而產生調適的過程，組織比較會關切其他組織的表現，因此模仿意願愈高者，免於被環境淘汰的機會愈高，其自主性更有發展的空間。而模仿有時候會意外地成為組織創新的來源，讓組織成為被模仿的對象。於是高雄市非營利組織對於環境變化敏感，呈現高度模仿意願。

表 4-19 組織外部資源依賴與組織自主性高低的交叉分析（次數/百分比）

變 項	類別	組織自主性		總和	X^2	P
		低自主	高自主			
法律認知強弱	弱	16 (48.4)	17 (51.5)	33	0.074	0.473
	強	39 (51.3)	37 (48.6)	76		
	總和	55 (50.4)	54 (49.5)	109		
決策干預強弱	弱	20 (55.5)	16 (44.4)	36	0.559	0.294
	強	35 (47.9)	38 (52.0)	73		
	總和	55 (50.4)	54 (49.5)	109		
模仿意願強弱	弱	18（66.6）	9（33.3）	27	3.772	0.042
	強	37（45.1）	45（54.8）	82		
	總和	55（50,4）	54（49.5）	109		
公關策略多寡	少	24（63.1）	14（36.8）	38	5.23	0.018
	多	25（39.6）	38（60.3）	63		
	總和	49（48.5）	52（51.4）	101		

三、 組織網絡與組織自主性高低關係

一般對於連結效能定義為凝聚多數時間，具備情感強度及交情，並產生相互作用服務的信任聯繫（Granovetter，1973：1361），於是非營利組織合作尋覓資源理應考慮互動較為頻繁者；但依社會網絡觀點論之，組織欲對外部環境加以控制，應進行「面」的操作，而非營利組織間合作為同一社會脈絡下的強聯繫，無法對廣大社會環境進行操弄。而本研究因樣本數少，選項趨向保留，因此採用二分法將「網絡連結」劃為頻率高低，與自主性進行交叉分析，其結果從表 4-20 可以看出連結頻率強者以低自主性組織居多，而連結頻率弱者以高自主性組織居多。經卡方檢定結果發現 X^2＝4.35

（p<0.05），說明連結頻率強弱與組織自主性高低具有顯著關係；並與 Granovetter（1973）、Oliver（1991） 論述相符，高自主性組織對於環境不確定性採用弱聯繫控制；低自主性組織則傾向強聯繫連結兩個個體，並投入許多資源、時間獲得案主或合作對象的認同。

整體而論，高雄市非營利組織之間的聯繫傾向弱聯繫，因樣本性質偏向社團法人，該類組織服務對象通常為社會大眾，其服務對象之廣泛讓組織遊走於各類組織間，皆不違背組織使命。這樣的組織特性影響組織聯繫僅為合作期間，加上組織主要由會員組成，採取聯誼晚會活動與刊物發送，聯繫會員間情感。因此造成高雄市非營利組織間聯繫為片段，長期而言，關係自然相當薄弱；而該類組織由不同性質的人所組成，就網絡特性而言，這樣的連結為「弱聯繫」。而本研究發現弱聯繫傾向高自主性組織，同時證實自主性高低與連結強弱有關係，所以證實高雄市非營利組織普遍採取弱聯繫方式，控制外在環境，對環境變遷具有相當的敏感度。而這樣的特質，將有助於自主性的發展，組織愈能控制環境，即便可以尋獲出生存的利基，因此自主決策的可能相對提昇，免於依賴特定環境或資源，危及本身自主性。

表 4-20　網絡與組織自主性高低交叉分析（次數/百分比）

變 項	類別	低自主	高自主	總和	X^2	p
連結頻率	強	20（66.6）	10（33.3）	30	4.35	0.03
	弱	35（44.3）	44（55.6）	79		
	總和	55（50.4）	54（49.5）	109		

我們從交叉表中發現，高雄市非營利組織董事會對行政部門的關心程度不論高低自主性均相差無幾，不影響組織自主性高低的發展，與本文第二章所談有所相違，可見董事會對行政部門的關心程度與組織自主性高低並無直接關係。而影響高雄市非營利組織自主性高低的變項多為組織資源策略，顯得組織自主性發展建立於組織生存的意識之下，高自主性組織傾向擁有豐富資源（不論是自行創造的還是向外爭取的）其網絡關係為「弱聯繫」，與 Oliver（1991）所論高自主性組織說法相符。因此能適應環境變化的組織，本身具有高度敏感性和多樣資源管道。本研究亦證明高雄市組織財

貨、資金的累積對自主性的發展具有實存意義，而組織間關係的建立為牟取資源的手段。

第三節　組織內部管理、外部資源依賴、網絡與組織自主性變異數分析

承續上一節論述，本節運用變異數分析（ANOVA）進一步檢證各自變項與組織自主性之間關係，為了突顯高雄市非營利組織自主性的差別，該變項仍接續上一節標準將組織自主性區分為高低二類進行比較。自變項的處理上，「專職人員」為類別變項；「董事會對行政部門關心程度」與「更動服務對象」及「財務狀況」等變項在次數分配上傾向兩個極端，故本研究將該三項變項擬為類別變項進行分析。對於「自籌資源」、「財務公開性」、「法律認知」、「決策干預性」、「模仿意願」及「公關策略」等變項則未加以更動，結果詳見表 4-21。

一、 組織內部管理方面

表 4-21 顯示「專職」、「更動服務案主」、「董事會關心行政部門程度」等變項與組織自主性之變異數分析均未達顯著水準。反觀「財務公開性」之變異數分析結果達顯著水準，其 F 值為 3.95（$p<0.05$），此發現說明財務公開程度的高低程度將對組織自主性高低具有影響力，組織自主性高低將因組織公開程度更動而有所變動，財務公開性程度高的組織，其組織自主性程度也同時提高。有關「自籌資源」對組織自主性的變異數分析方面，表 4-15 顯示其 F 值為 8.7（$p<0.001$），達顯著水準，說明自籌資源的多寡變化將影響組織自主性高低，對照本文第二節有關自籌資源與組織自主性的列聯表發現，組織自籌資源比例高者，其自主性亦較高。

我們知道非營利組織的財務來源具多元管道，其中最主要來源為社會大眾之個人捐款（陸宛蘋，2000：271），所以組織公開讓民眾檢視組織財務運作程度，將關乎非營利組織的公共責信，同時影響民眾捐贈意願。非營利組織建立公共責信，受社會大眾監督，同時容易獲得支持者捐贈，讓組織在服務運作時無須因資源不足而降低服務

品質，亦讓組織在協力合作時不因資源缺乏而造成組織自主性的損失。對組織自主性而言，組織公共責信的形象讓組織在運作與資源獲取上無形中獲得權力（大眾信任感），本研究透過變異數分析確定財務公開程度將影響著組織自主性情況。

對於企圖自主運作的組織而言，解決財源問題是首要條件，福利服務需要資金推動、組織運作更需要對財貨運籌帷幄。運用公關或募款皆為舒緩組織財政危機的策略，同是組織表現積極主動獲取資源的方法，正如資源依賴論所假設的，組織具有主動與環境磨合的能力，從競爭的環境中獲得利基，得以生存，強調組織自籌資源的能力，同時增加組織利基。本研究從組織財貨來源中劃分出組織靠自籌資源而來的管道，更經變異數分析發現組織自主性高低將因組織自籌資源與財務公開程度變動而變化，證實自籌資源與財務公開對組織自主性高低具有影響力。

二、 外部資源依賴方面

有關外部資源依對組織自主性的影響方面，「法律認知」、「決策干預」與組織自主性進行變異數分析，其顯著水準均大於 0.05，說明這些變項無法影響組織自主性增長，亦無須進行事後檢定工作。有關外部資源依賴的變項當中，僅「模仿意願」、「公關策略」與組織自主性經變異數分析結果達顯著水準，其中「模仿意願」的 F 值為 3.84（$P<0.05$），此結果說明組織自主性高低將因模仿意願變動而有所變動。「公關策略」的變異數分析，F 值為 5.41（$p<0.05$），亦說明組織自主性高低將因公關策略多寡而有所變動。

國內非營利組織資源分配並不平均，優勢的非營利組織所掌握的資源往往讓其他組織難望其項背，而國人偏愛捐助宗教團體或廟宇，因此一般非營利組織必須很努力募款才能維持組織運作；而非營利組織實質資源不充裕，卻擁有豐富的替代性資源，像是組織成員社會地位、組織聲望、內部向心力及領導技巧等，讓組織以本身所具備的條件為基礎、運用公關策略與技巧，讓組織使命、願景及行動得以廣為社會所知曉（王詩慧，2002：262-266）。非營利組織能否在競爭激烈的環境中，獲取資源達成使命，組織公共關係則扮演重要的角色，公關策略讓組織重視本身與外界環境的互動，

不斷地在組織經營與環境更動間達到動態平衡。透過公關策略的運作讓其他組織在訊息自由傳遞的空間中更能促進彼此的瞭解。非營利組織透過公關策略與公信力的建立操作組織形象與組織聲望，讓社會大眾相信該組織具備獨立完成使命的能力，資源因此形象建立而投入，使得組織因資源投入而具備自主的條件。本文透過變異數分析證實組織自主性高低將因公關策略多寡變異而有所改變，顯然公關策略確實左右著組織自主性高低。

社會制度同為環境的一部份，組織亦透過制度化的過程尋求外在正當性，以便獲得認同，新制度論學者 DiMaggio and Powell（1991：64-74）提出強制性趨同、規範性趨同及模仿趨同說明組織因應制度所產生的現象，當組織場域目標不明確時，組織便會仿效優勢組織的作法。換言之，透過學習及模仿將降低環境的不確定性，確保組織的生存機會；本研究透過變異數分析證實組織自主性高低將因組織模仿意願變異而有所更動，可見組織模仿意願對組織自主性高低具有影響力。

三、 網絡連結方面

社會網絡研究偏向探究鑲嵌在社會網絡中的個體行動，雖說個人行動因網絡位置受限，相對地個體亦可操作網絡效應達成特別目的。Epstein（1969:110-111）更是指出不同部分的個人網絡或許擁有不同的網絡密度，因這一類的連結具有熱忱與正式性，於是連結不會太困難，這解釋更貼近強聯繫來自密集網絡；弱聯繫則偏向疏離的網絡，極大化分散網絡密度部分（引自 Granovetter，1973：1370）。對於非營利組織而言，與其他組織有所連結或結盟，視為處理環境不確定性的策略；本研究將網絡連結強度對自主性進行變異數分析，結果其 F 值為 4.45（$P<0.05$），達顯著水準，說明組織自主性高低將受網絡連接強弱影響。而透過變異數分析證實組織自主性高低將因網絡連結頻率變動而有所變動，我們可以知道連結頻率對組織自主性高低確實具有影響力。即高自主性組織避免受環境或是合作對方牽制，故在網絡連接上儘量避免與對方有過強的聯繫關係，並多方反應內部決策過程，強調組織行使主權。面對環境變遷，高自主性組織傾向弱聯繫，擴大網絡密度，一方面確保本身自主性，另一方面控制外在環境。而低自主性組織無法擁有過多決策權，需不斷地經營外在認同上，因此面對

環境變遷多採取強聯繫，確保組織生存機會。

總和以上發現，我們可以知道非營利組織危及組織自主性時，對內強調公共責信取信於社會大眾，同時要求組織具備自足的能力；相對證明公信力對仰賴社會而存的非營利組織實為重要資源（馮燕，2000；Lawry，1995），而贏得社會大眾的認同，使得組織自主性更具空間可以發展。對外則竭盡所能運作公關策略與符合制度作為操弄外在環境；透過制度化的過程讓組織得以尋求外部正當性，更有利於獲取資源（Zucker，1987）。因此「自籌資源」、「財務公開性」、「模仿意願」、「公關策略」及「連結頻率」經變異數分析確定將對組織自主性高低具備影響力。

表 4-21 內部、外部、網絡各變項與自主性高低間的變異數分析表

			SS	DF	MS	F	P
內部管理	專職	組間	0.34	1	0.34	1.36	0.25
		組內	26.91	107	0.25		
		總和	27.25	108			
	董事會關心程度	組間	0	1	0	0.01	0.93
		組內	27.25	107	0.25		
		總和	27.25	108			
	更動服務對象	組間	0.06	1	0.06	0.23	0.64
		組內	27.19	107	0.25		
		總和	27.25	108			
	財務狀況	組間	0.11	1	0.11	0.44	0.51
		組內	27.14	107	0.25		
		總和	27.25	108			
	自籌資源	組間	0.97	1	0.97	3.95	0.05
		組內	26.28	107	0.25		
		總和	27.25	108			
	財務公開性	組間	2.05	1	2.05	8.7	0
		組內	25.2	107	0.24		
		總和	27.25	108			
外部依賴	法律認知	組間	0.02	1	0.02	0.07	0.79
		組內	27.23	107	0.25		
		總和	27.25	108			
	決策干預	組間	0.14	1	0.14	0.55	0.46
		組內	27.11	107	0.25		
		總和	27.25	108			
	模仿意願	組間	0.94	1	0.94	3.84	0.05
		組內	26.3	107	0.25		
		總和	27.25	108			
	公關策略	組間	1.31	1	1.31	5.41	0.02
		組內	23.92	99	0.24		
		總和	25.23	100			
網絡	連結頻率	組間	1.09	1	1.09	4.45	0.04
		組內	26.16	107	0.24		
		總和	27.25	108			

第五章 結論

第一節 研究發現

本文發現多數高雄市非營利組織在合作方案細節上，選擇讓對方決定，尤其是「活動人力配置」與「設備提供」兩變項，「對方決定」的比例高出 70%；在活動內容設計、服務對象、受服務人數限定、活動執行力方面，「共同決定」比例僅佔個位數，呈現對方決定與組織自己決定兩極化情勢。嚴格而論，高雄市非營利組織對合作方案各細項以部分「對方組織決定」的比例甚高，在此本文僅能說明將合作細節交付對方決定的頻率是較高的，至於決定權交付對方程度和範圍無從得知；但在比例分配上，我們發現異軍突起，有部分非營利組織對於合作方案內容傾向自我操作，對於設備提供與人力調度等行政業務的處理傾向交付給合作對方進行，是一種「活動我主導，你來協助」的附和式合作意識，組織自主性傾向權力主控的一方，規範約束合作對象可爭取資源的機會。於是我們可以說，組織自主性在合作方案主權行使的爭奪戰中復甦，成為合作關係中，握有主導權組織欲形塑之結果，同是組織控制外在環境的一種策略。組織在因應環境變遷又要維持本身自主性的條件下，組織內部管理與外部策略將隨之產生影響與變化，組織自籌資源的能力、公關策略的運用、公信力的建立、網絡連結頻率與組織間模仿效應等均被強調。

我們從文中得知，組織財源以社會大眾捐款及政府補助款為主，官有垣（2000）認為非營利組織連接政府單位為穩定財源的方法，此穩定性有利於組織對外在環境的控制，同時透過與政府合作活動營建聲望與公信力，對於組織曝光實具效力。非營利組織與政府合作活動中，常於財政與行政業務上對政府產生依賴，但符合政府規範亦能換取更多執行層面的自主權，畢竟組織才是活動執行者。另外，組織透過財務公開取信於民眾，目的在建立公信力與吸引社會捐款的投入。社會捐款，理論上為民眾賦權，具有公益精神的行動，但在實踐層面上，則為贊助組織屢行公共使命與讓組織維持本身自主性運作。這些行動對非營利組織財政帶來相當大的幫助，但不可否認地，社會捐款常受經濟景氣影響而有所波動，補助款也是受每年政府預算多寡而有所不同，於是組織自籌資源顯得日漸重要。自籌資源不僅讓組織不受政治與市場的支配，

可以獨力完成組織使命；與其他組織合作時，較不因資源缺乏而危及本身自主性。所以自籌資源為非營利組織擺脫過渡資源依賴與福利市場支配的管道。

組織公關策略的運作宛如連結資源管道的中心處理站。公關策略多，其尋找出可替代性資源的機會相對提昇，讓組織免於依賴特定資源而侷限本身自主性。文中顯示高雄市非營利組織公關策略型態多以休閒類活動為主，其中聯誼活動為公關策略中普遍使用的方法，本研究發現公關策略高低與自主性高低具有相關性，因此我們可以推論高雄市非營利組織採用聯誼活動將影響組織自主性高低運作。這推論與聯誼活動所具備的一體兩面性質有關，對內- 組織透過聯誼活動凝聚向心力，社團法人組織更是特別重視聯誼晚會的籌畫；對外- 基於人的活動相嵌於社會網絡中，在聯誼活動這個場域裡，將會出現不同層級的人物，因此組織有機會藉由活動舉行連結到有利資源，或運用「弱聯繫」概念維持組織對環境變化的敏感度。本研究亦證實該地區非營利組織採取「弱聯繫」控制環境，而採取弱聯繫的組織偏以高自主性組織居多。

因此本文歸結高雄市非營利組織「組織自主性」的運作，基於資源為組織生存之必要條件的概念，組織將努力擴展資源網絡、建立社會公信力，但缺乏內部董事會支持，其自主性常作為與其他組織交換資源的籌碼。

一、 內部核心管理對組織自主性的影響

本文依人力資源管理與財務管理分別探究對組織自主性的影響為何，發現組織人力資源管理對組織自主性影響並不明顯，反而在財務募集與公共責信的建立較明顯地影響組織自主性的變化。

在人力資源管理上，80%以上的非營利組織聘請專職人員。在董事會關心行政部門程度上，則有 52.9%的比例的非營利組織董事會未曾詢問行政部門事務，卡方檢定與變異數分析檢定均發現董事會對行政部門關心程度與組織自主性之間，並無顯著關係，未能支持本假設三論述，說明董事會關心程度對組織自主性高低並不影響。

在財務管理上，非營利組織最好擁有「獨立財源」，較不受限資源不足而令組織自主性受限或降低服務品質。我們從交叉分配表知道，低自主性組織在自籌資源方面的比例較不如高自主性組織，該項結果經卡方、ANOVA 檢驗達顯著水準，此一發現印證本假設二論述，組織自籌資源愈多，其組織自主性相對成長。說明高自主性組織能依組織優勢衍生資源，避免過度依賴外在環境或特定資源提供者。組織財務以自籌資源為主，將降低受社會大眾捐款不穩定、景氣低迷的影響，受服務者服務過程受其保障。

而公共責信向來是非營利組織必備條件，非營利組織財務公開讓民眾檢視組織運作，為取信於民眾的機制。在本文的分析中，有 66%的非營利組織屬於高度公開者，經卡方檢定、ANOVA 檢定財務公開性與組織自主性顯著水準，故支持本文假設一論述，印證組織公共責信度高者，其自主程度則高。對組織自主性而言，組織公共責信的形象讓組織在運作與資源獲取上無形中獲得權力，因為大眾會將資源投入信任的非營利組織中，如此組織得以自在運作無須依賴特定資源或擔負合作對方的期待。

高雄市非營利組織處於經濟發展為主的都會區中，面對政府補助款款項波動、民眾需求未減、非營利組織數量增加、社會捐款受經濟景氣影響的條件下，自籌資源為組織生存於僧多粥少困境下的出路，靠自身能力獲得的資源更能確保高雄市市民服務過程中，不因資源缺乏而損其服務品質或終止服務。組織財務公開，一方面取得公信力，讓高雄市民眾願意將資源投入，或支持組織行動；另一方面，符合正當性需求，確立組織地位。綜合來說，影響組織自主性高低的內部變項中，達顯著水準者為自籌資源與財務公開性，顯示高雄是組織若要促使本身具有高度自主性，必須運用策略牟取資源，增加本身的能力（實力），如此方能提高自主的機會。

二、 外部依賴對組織自主性的影響

本文從法律認知、決策干預性、模仿參與社會活動意願及公關策略四方面進行分析。發現強制性規範和決策干預無法影響組織自主性的發展，而模仿意願與公關策略的運作則會導致影響組織自主性的增減。

在法律認知方面則同樣不論是高自主性的組織或是低自主性的組織法律認知皆偏高，藉由卡方檢定探討兩者之間的關係則發現法律認知與組織自主性無顯著關係；使用 ANOVA 檢證亦得同樣的結果。故未能支持本假設六的論述。本文從「決策干預」分析中發現政府、社區居民與捐贈者大部分態度呈現保留、觀望狀態，就比例分配上主要以不影響組織運作居多。本文運用變異數分析加以檢定決策干預與組織自主性高低間的關係，發現其結果未能支持假設六，證實決策干預未能影響組織自主性高低。

本研究發現非營利組織對於模仿參與社會活動具有濃厚興趣，亦認同活動上互動，容易讓組織與其他組織建立關係，進一步進行資源交換或合作的機會。非營利組織在關係建立、取得信息或資源都無法確定的環境中，非營利組織確實會透過過去一些非營利組織的運作方式之模仿，以取得他們所需的各項資源，此一結果反應在本研究有關模仿意願確實對組織自主性產生作用，模仿意願高者以高組織自主性居多，相對地模仿意願低者以低組織自主性為主；經變異數分析，結果證實模仿意願確實影響組織自主性高低的可能。

我們知道組織向外連結的管道便是公關策略，藉由公關策略的運作獲得增加組織財貨或成功進行遊說，亦是組織對於不確定的環境所進行的操弄。本文主要以組織財務募集的管道為主，在分析中發現設立公關部門專門處理公共關係者未到 15%的比例，即高雄市非營利組織多數仍將公關工作納入行政業務或其他合併處理。公關策略的運用以吸收會員比例最高(74.26%)，其他為對外活動參與居多，有部分組織承接公部門業務作為穩定環境的策略。本研究亦發現公關策略多者以高自主性組織居多，公關策略少者則以低自主性組織為主，經卡方檢定、ANOVA 檢證確定公關策略與組織自主性之間達顯著水準，此一結果支持本假設四的論述。我們知道公關策略讓組織重視本身與外界環境的互動，不斷地在組織經營與環境更動間達到動態平衡。透過公關策略的運作讓其他組織在訊息自由傳遞的空間中更能促進彼此的瞭解。換言之，非營利組織透過公關策略操作形塑組織形象與組織聲望，讓社會大眾相信該組織具備獨立完成使命的能力，資源因此形象建立而投入，使得組織因資源投入而具備自主的條件。

根據資源依賴論的觀點，組織具有主動尋求資源（物資、財務、人力、服務或產品）的能力，從環境中獲得所需資源，進而與其互動環境要素形成依賴關係。其依賴關係，Pfeffer 和 Salancik 區分成兩類：結果互賴與行為互賴。前者為組織競爭、共生所造成的結果；後者則說明組織活動進行需由其他組織配合一同完成。公關策略的運用為組織行為互賴前提，地區性組織受限規模與經費，多傾向區域性募款，向政府和企業接觸尋求經費支持、透過名望人士的聲望效應協助募款，及透過董事會功能的增強，發揮社會影響力協助組織推動業務。因此高雄市非營利組織在這部分多籌畫休閒式活動，促使組織資源匯集，讓組織在推動業務層面得以獨立自主。在數據上，高雄市具有高自主性的非營利組織，多採取公關策略管理組織與外界依賴關係程度，當資源依賴度升高而使組織生存受到威脅，組織會試圖控制外在環境以降低資賴程度。說明高雄市非營利組織自主性受公關策略多寡而有所不同，同時應證資源依賴論者的說法。

綜合而言，社會行為受社會規範的制約，社會規範外在於個人的意願並具有權威性，亦影響非營利組織運作，如人民團體法規範組織結社條件，提高公信力。相對地，非營利組織若罔顧社會規範權威，傾自主決策運作，將可能遭遇失去社會民眾信任。所以組織自主性需符合社會規範，避免進出結構與行動間誤觸法則，社會規範除了正式法規之外，尚有非正式的民情風俗將可能影響組織決策方向。但在本文發現中社區居民和捐款者的決策干預性皆不影響組織自主權，倒是組織本身對外的公關策略對自主性的影響是經驗證被證實的。

三、 網絡對組織自主性的影響

非營利組織和營利組織之間的主要差異，在於典型非營利組織有太多重要的人際關係及多重的擁護群，因此關係的維持亦影響組織競爭力，並時時注意外在環境變化，對內確實衡量本身能力，以便適時提供革新計畫，獲取更多人支持，建立擁護群眾，促進組織穩定發展。本研究發現低自主性部分以連結頻率高者居多（66.6%），高自主性部分則是以連結頻率低者居多（55.6%）。經卡方檢定發現 x^2=4.35（$p<0.05$） 達顯著水準；同樣經 ANOVA 檢證連結程度與組織自主性有明顯關係，但未能支持本假

設七的論述。高雄市非營利組織總體呈現低自主組織偏向「強聯繫」，高自主性組織偏向「弱聯繫」的連結現象。組織常與同一類型或脈絡的組織互動頻繁（蕭新煌，2000），這樣連結偏向強烈、穩定且具有交情；相反地也形成組織封閉，對外在環境變遷無法適時反應，最後將影響組織生存；而「弱聯繫」視橋樑為無限層級的局部，藉由這些局部橋樑的大量使用形成廣闊的弱聯繫，對於環境變動甚為敏感，較能因應變遷。於是對「弱聯繫」而言，創造出更多具效用為期不長的局部橋樑及短期小徑，將有利於組織對環境的控制。弱聯繫將網絡密度極大化，形成寬廣的幅原，透過局部橋樑更是跨越層級限制，故較能適應大環境變遷，所受到的限制小於「強聯繫」。對組織自主性而言，即高自主性組織避免受限特定資源，故儘量減少對外資源連結強度，並多方反應內部決策過程，強調組織行使主權。面對環境變遷，高自主性組織傾向弱聯繫，擴大網絡密度，一方面確保本身自主性，另一方面控制外在環境。而低自主性組織無法擁有過多決策權，需不斷地經營外在認同，因此面對環境變遷多採取「強聯繫」，確保組織生存機會。故本研究該項雖未能支持研究假設，但與 Granovetter（1973）與 Oliver（1991）論述相符。

第二節 研究限制與建議

一、 研究限制

1.回收率過低

本研究回收樣本數總計 108 份（17.62%），就實作上，樣本代表性不足，難以突顯變項間的關係，產生推論困難，容易形成偏誤。電話催收時，不少組織不願公布組織資料和未曾與其他組織交涉無法回答本研究問題，以致回收樣本短缺；另外，本研究發放問卷時間可能不恰當，該時間正逢年終結算時間及部份組織舉辦活動的高峰期，造成志願結社團體回收樣本過少，以致針對該性質團體推論困難。

2.部份問卷設計未能反映本研究之觀點

本研究問卷依理論及研究架構而設計，但因概念未能有效整合，加上部份敏感問題未能掩飾，以致問卷結構過於鬆散、拒答問項增加、問卷效能有限。問卷填寫者不

全然為本研究預設之主要答者所填寫，導致部份問項有所遺漏，同時因個人認知態度衡量或代表組織全體性之間有所差距，致使部份邏輯推理上有瑕疵。

本研究以組織自主性為主要研究議題，對於組織自主性定義為可以根據自身判斷，自由運作的程度，無須擔負合作對象（組織）的期待。故在研究問題設計上以「完全由組織自行決定」、「組織共同決定」、「部分由組織決定」及「完全由對方決定」四項，結果發現以中間選項「組織共同決定」居多，探其原因，可能為填答問卷者非主管或相關人員，對於組織間合作情況不甚清楚，故選擇中間選項較為保守。

二、 研究建議：

1. 年底為組織經費活動總結算的時間，郵寄問卷為提高回收率應避開該時間。同時亦避開特定團體特定大事的籌畫時間，以免組織人員無空暇時間填寫問卷。

2. 組織自主性主要關心內部資源分配是否為組織本身所控管，而本研究僅反應作多數組織共同現象，對於個別組織內部運作或合作活動籌畫協商未能具體刻畫，而該部分可藉由質性研究作更一進步的探討。

參 考 書 目

人力資源統計月報（2004）366期 台北；行政院。

內政部統計月報（2004），〈中華民國台閩地區〉 台北：行政院。

王志卿（2001），〈台灣經濟的動力：中小企業的網絡化〉，收錄於張維安編（2001），《台灣的企業組織結構與競爭力》，台北：聯經。

江明修（1999），〈我國基金會之問題與健全之道〉，《中國行政評論》，8(3)：23-72。

江明修（1999），《第三部門：經營策略與社會參與》，台北：智勝。

江明修（2002），《非營利管理》，台北：智勝。

吳培儷和陸宛蘋（2002），〈台灣非營利部門之現況與組織運作分析〉，《康寧學報》，4：159-211。

官有垣（1996），〈台灣民間社會福利機構與政府的競爭關係：以台灣基督教兒童福利基金會為例，1977~1985〉，《空大行政學報》，5：125-175。

官有垣（2000），〈非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範〉，《中國行政評論》10（1）：75-110。

官有垣（2000），〈非營利組織的決策與領導〉，收錄於蕭新煌編（2000），《非營利部門組織與運作》，台北：巨流。

官有垣（2002），〈基金會治理功能之研究：以台灣地區企業捐資型社會福利與慈善基金會為案例〉，《公共行政學報》7：63-97。

林春助（1993），《台灣地區民間福利機構三與社會福利服務之研究》，中興公共政策研究所碩士論文。

邱瑜瑾（1999），〈台中市非營利組 資源網絡連結分析-社會網絡取向〉，《國立政治大學社會學報》，29：117-163。

洪富峰和李慧玲（2004），〈高雄市推動社區照顧網絡服務成果-以老人及身心障礙者照顧為例〉，《社區發展季刊》106：38-42。

徐木蘭、劉仲矩和楊君琦（1997），〈非營利組織公關策略之初探〉，《社教雙月刊》79：44-48。

陳美智和楊開雲（2000），〈組織真是理性的嗎？–以一個組織社會學的新制度論觀點〉，《東海社會科學學報》，23：27-59。

陸宛蘋和王金英（2000），〈非營利組織的財務管理〉，收錄於蕭新煌編（2000），《非營利部門組織與運作》，台北：巨流。

馮燕（2001），〈從部門互動看非營利組織捐募的自律與他律規範〉，《台大社工學刊》4：203-242。

黃雲生（2001），《社會福利民營化趨勢中非營利組織之資源依賴與組織自主性-以台中市政府老人服務之委託為例》，南華非營利事業管理研究所碩士論文。

黃源協（1999），《社會工作管理》，台北：揚智。

萬育維（1997），〈從資源政和依存的觀點論祥和計畫的未來〉，《社區發展季刊》，78：19-25。

葉肅科（1993），〈澳洲政府與非政府部門社會福利事業〉，《社會發展季刊》，36：112-139。

廖啟富（1994），《社會福利民營化政策之分析-台北市社會局與民間受委託機構的互動關係》，中心公共政策研究所碩士論文。

劉淑瓊（1997），〈依賴與對抗-論福利服務契約委託下政府與民間受託單位間的關係〉，《社區發展季刊》，80：113-129。

劉淑瓊（1999），《社會福利「民營化」之研究-以台北市政府契約委託社會福利機構為例》，台大三民主義研究所博士論文。

劉淑瓊（2001），〈社會服務「民營化」再探：迷思與現實〉，《社會政策與社會工作學刊》，5（2）：7-55。

劉韻僖（2002），〈上市公司間董事會連結之研究〉，《管理學報》19（5）：901-926。

鄭淑芬（2003），〈非營利組織的人力資源管理策略〉，《高苑學報》，9：167-186。

鄭讚源（1997），〈既競爭又合作、既依賴又自主：社會福利民營化過程中政府與民間非營利組織之角色與定位〉，《社區發展季刊》，80：79-87。

蕭新煌（1992），《台灣文教基金會發展之研究》，台北：文化建設管理基金會。

蕭新煌（2000），《非營利部門組織與運作》，台北：巨流。

蕭新煌和孫志慧（2000），〈結論：台灣非營利組織部門的未來〉，收錄於蕭新煌編（2000），《非營利部門組織與運作》，台北：巨流。

謝幸燕（1991），《組織環境、結構與變遷，三個核心醫院與政策間互動關係的個案分

析》，清大社會人類學研究所碩士論文。

謝俊義（1998），〈新制度論與公共行政：整合性觀點〉，《中國行政評論》，7（4）：155-188。

謝儒賢（1999），〈董事會在社會福利機構中的運作與職責〉，《社區發展季刊》85：71-84。

魏婉婷（1996），《資源依賴、制度環境與組織自主性-企業捐資成立之社會福利基金會之探討》，中正社會福利研究所碩士論文。

顧忠華（2000），〈台灣非營利組織的公共性與自主性〉，《台灣社會學研究》，4：145-189。

Daft Richard L.（1999），《組織理論與管理》，李再長譯，台北：華泰

Drucker Peter F.（1990）"Managing the Non-Profit Organization：Principles and Practices." 余佩珊譯（1994），《非營利機構的經營之道》，台北：遠流。

Aldrich, Howard E and Jeffrey Pfeffer（1976）"Environments of Organizations." Annual Review of sociology.2

Billis, D.（1993）"Organization Public and Voluntary Agencies." London & NY：Routledge.

DiMaggio, P.J., and W.W. Powell.（1991）"The Iron Cage Revisited：Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field." In W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago：University of Chicago Press.

Granovetter Mark S.（1973）"The Strength of Weak Tie." AJS 78（6）：1360-1374.

Hudock Ann.c.（1999）.〈Analysing Institutional Interdependence：A Conceptual Framework.〉《NGO's and Civil society-Democracy by Proxy?》Oxford OX4

Hill, Michael（1997）"Understanding Social Policy." Oxford：Blackwell Publisher.

Knoke, D. and H. Kuklinski James.（1983）" Network Analysis." Beverly Hills CA：Sage.

Kramer, David（1983）"Organization Sponsorship and Influence Reputation of Social Influence Associations." Social Forces .61（4）：1065-1087.

Lin, Nan（2001）”Social Capital：A Theory of Social Structure and Action.” Cambridge：Cambridge University press.

Oliver Christine（1991）.”Network Relations and Loss of Organizational Autonomy.” Human Relations.44（9）：943-961.

Pfeffer, Jeffery（1982）’External Control of Organization Behavior.’ in book “Organizations and Organization theory,” Boston：Pitman.

Provan,Keith G.（1982）”Interorganizational Linkages and Influence over Decision making.” Academy of Management Journal vol.25(2)：443-451.

Salamon, Lester M.（1995）”Partners in Public Service- Government-nonprofit Relations in The Modern Welfare State.” the Johns Hopkins University press.

Sanjay Sharma（2003）.”Organizations, policy, and the natural environment：Institutional and strategic perspectives .“ Canadian Journal of Administrative Sciences 20（2）：177-182.

Schmid, Hillel. Phd（1992）”Relationships Between Decentralized Authority and Other Structural Properties in human Organizations ：Implications For Service Effectiveness.” Administration in Social Work,16（1）：25-39.

Zucker, Lynne G.（1987）”Institutional Theories of Organization.” Annual Review of Sociology（13）：443-464.

陸宛蘋（2001），http://www.asia-learning.com/lucia/article/85027593/，2003/09/18

蔡漢賢（2001），http://mail.scu.edu.tw/~leo218/oral%20history%201.pdf

高雄市社會局網站 http://www.kcg.gov.tw/~socbu/socbu/a02.htm

高雄市政府主計處 http://kcgdg.kcg.gov.tw/

台灣公益資訊中心 http://www.npo.org.tw/index.asp

內政部資訊服務網 http://www.moi.gov.tw/stat/

內政部社會司 http://www.moi.gov.tw/dsa/

附件一 高雄市五年財財政支出政支出與台北市、台閩地區比較表

	計算單位	資料時間(期)	高雄市				台北市	台閩地區
			89 年	90 年	91 年	92 年	92 年	92 年
財政收支			(90 年度)	(91 年度)	(92 年度)	(93 年度)	(92 年度)	(93 年度)
			審定決算數	審定決算數	審定決算數	原預算數	審定決算數	預算數(5)
歲入預(決)算數	百萬元	全年度	52,100	59,823	62,394	74,864	130,466	1,353,933
歲出預(決)算數	百萬元	全年度	62,280	70,014	68,480	84,377	141,032	1,611,281
稅課收入占歲入預決算數比率	%	全年度	65.98	61.15	58.97	50.63	74.2	68.00
稅收(4)			(89 年度)	(90 年度)	(91 年度)	(92 年度)	(92 年度)	(91 年度)
省(市)稅實徵數	百萬元	全年度	25,860	17,780	16,821	17,477	52,728	…
國稅實徵數（6)	百萬元	全年度	158,418	103,272	119,599	123,881	283,923	…

您好！

我們是南華大學社會學研究所，這是一份「組織自主性-以高雄市非營利組織為例」的調查問卷，問卷本身主要想瞭解貴機構與政府及其他團體的互動情形，並瞭解在互動過程中，對貴機構自主性的影響為何。誠摯地邀請您花上約十分鐘的時間填寫本問卷，本問卷採匿名方式進行，僅供學術研究，絕不作其他用途，請您放心。

您所提供的資料對我們彌足珍貴，謝謝您耐心地填答。最後，煩請將填答後的問卷反折黏封後，擲入郵筒，於 93/4/16 前寄回本所。萬分感謝您的合作！

敬祝　貴機構營運順利　新春如意

南華大學 社會學研究所 敬上

嘉義縣大林鎮中坑里 32 號　(05) 2721001-2391

聯絡人：吳怡蕙

請根據事實，填寫（勾選）適合的選項於方格中。謝謝您！

一.　貴機構名稱：_____　□□□[1-3]

01 卡號 [4-5]

二.　請問貴機構於民國_____年_____月成立　□□□□[6-9]

三.　請問貴機構組織性質為：　□[10]

□ 1.社團法人　□2.財團法人　□3.其他_____

四.　請問貴單位主要服務對象為何：(可複選)　□□□□[11-14]

□1.兒童（未滿 12 歲）　□2.青少年（18 歲以下）　□3.成人　□[15]

□4.老人（55 歲以上）　□5.其他，請說明_____

五.　請問貴機構目前專（兼）職人員　（至 92.12 底）

專職人員：_____人　□□[16-17]

兼職人員：_____人　□□[18-19]

志工人數：_____人　□□□[20-22]

六.　請問貴機構工作人員（包含專/兼職）學歷狀態：　□□[23-24]

1.國小畢（肄）業：____人　2.國中畢（肄）業：____人　□□[25-26]

3.高中畢（肄）業：____人　4.大專畢（肄）業：____人　□□[27-28]

5.研究所以上畢（肄）業：_____人　□□[29-30]

□□[31-32]

七.　請問貴機構員工工作年資：　□□[33-34]

1. 未滿 1 年_____人　2. 1~4 年_____人　3. 5~9 年_____人　□□[35-36]

4. 10 年以上_____人　□□[37-38]

□□[39-40]

八. 您覺得組織的工作業務內容是否具有專業性： □41
□ 1.非常專業 □2.專業 □3.普通 □4.不專業

九. 您覺得貴機構對於專業人才的需要程度： □42
□1.非常需要 □2.需要 □3.還好 □4.不太需要

十. 請問貴機構主要的服務方式為：(可複選) □□□□43-46
□1.社會服務 □2.教育與研究 □3.慈善服務、志願服務 □□□□47-50
□4.社區發展 □5.職業訓練 □6.文化、藝術、體育 □□□□51-54
□7.國際交流 □8.專業協會 □9.宗教
□10.保護服務 □11.環保 □12.其他_____

十一. 請問貴機構去年實際支出為_____萬元 □□□□55-58

十二. 請問貴機構董、理（監）事會現任人數為：_____人，其中 □□59-60
1.來自政府單位_____人 □□61-62
2.來自企業團體_____人 □□63-64
3.由民意代表擔任_____人 □□65-66
4.由社會熱心人士擔任_____人 □□67-68
5.由專家學者擔任（例如：醫師、律師、學術界學者等）_____人 □□69-70
6.由宗教界人士擔任_____人 □□71-72
7.來自其他社福組織團體_____人 □□73-74
8.其他_____人 □□75-76

◎資源依賴、網絡互動--我們知道每個機構所提供資源不盡相同，我們想要瞭解貴單位與其他機構合作互動情形。 02 卡號 4-5

一. 大部分非營利組織多少都曾面臨財政窘境，請問貴機構是否遭遇財務管理或籌措等方面的問題： □6 □□□7-9
□1.否
□2.是 ↓

我們列出下列選項，請選擇導致貴機構面臨財務危機三個最重要的原因，請依序填入下方答案欄中，只要填代號即可。

A.成本控制不當 B.機構財源籌措不足 C.資金運用僵硬
D.資源管理不嚴謹 E.募款對象不明確 F.缺乏公關運用
G.欠缺完善募款計畫 H.其他，請說明_____

1._____ 2._____ 3._____

二. 請問貴機構財務來源為何，及其所佔百分比分佈：
□1.政府-獎補助、委託方案_____% □,□□10-12
□2.資金孳息_____% □,□□13-15
□3.個人捐贈_____% □,□□16-18
□4.團體捐贈_____% □,□□19-21
□5.企業捐贈_____% □,□□22-24
□6.服務收入-服務費（非政府委託方案收入）____% □,□□25-27
□7.商業活動（福利商店、餐廳、洗車等）_____% □,□□28-30
□8.其他_____% □,□□31-33

三. 請問貴機構透過哪些方式爭取社會資源：(可複選) □□□□34-37 □□□□38-41 □□□□42-45 □□□□46-49

□1.吸收會員 □2.利用傳媒開闢頻道或節目 □3.紙本宣傳
□4.出席重要會議 □5.聘請政治人物、學者為顧問 □6.演講
□7.強化工作績效 □8.政府方案委託 □9.義賣會 □10.和企業合作
□11.開幕儀式 □12.架設網站 □13.週年慶 □14.聯誼活動
□15.針對特定對象（補助對象）提供業務說明 □16.其他_____

四. 請問貴機構有無設置公關部門： □1.有 □2.無. □50

五. 近年來，請問貴機構有無對媒體發佈新聞稿： □1.有 □2.無 □51

六. 近一年來，請問貴機構平均每月在媒體曝光次數為何？我們所指的媒體有報紙、電視、廣播等，但不含貴單位發行刊物。 □52

□1.沒有 □2. 1 5 次 □3. 6 10 次 □4. 11 15 次

七. 請問貴機構目前財務狀況： □53

□1.盈收 □2.小幅盈收 □3.恰巧平衡 □4.小幅赤字 □5.赤字

八. 請問貴機構是否擬定組織中、長期營運計畫： □54

□1.是 □2.否

九. 請問貴機構財務支出狀況，以及各佔多少比例： □,□□55-57 □,□□58-60 □,□□61-63 □,□□64-66 □,□□67-69 □,□□70-72

□1.人事費（含教育訓練）_____% □2.一般行政費_____%
□3.活動費（公關、宣傳）_____% □4.設備_____%
□5.方案費（相關業務）_____% □6.其他_____%

十. 請問貴機構透過哪些方式公布機構財政支出：(可複選) 03 卡號 4-5 □□□□6-9 □□□□10-13 □14

□1.組織會議中 □2.會訊 □3.網站 □4.公佈欄
□5.出財務報告書 □6.呈報董監事 □7.呈報主管機關 □8.其他_____
□9.未曾公布

十一. 請問貴機構董（監）事會對行政部門業務關心程度： □15

□1.經常詢問 □2.偶爾詢問 □3.很少詢問 □4.未曾詢問

十二. 貴機構是否曾經因為與其他團體或企業合作方案，而調整機構原來的服務對象： □16

□1.經常如此 □2.偶爾如此 □3.很少如此 □4.曾未發生

十三．請問貴機構與其他團體或企業合作方案和活動，於下列決策項目中調整程度為何：

	1 完全由對方決定	2 雙方共同決定	3 部分由機構決定	4 完全由機構決定	
1.活動人力配置	□	□	□	□	□[17]
2.活動經費分配	□	□	□	□	□[18]
3.服務目標	□	□	□	□	□[19]
4.設備提供	□	□	□	□	□[20]
5.活動內容設計	□	□	□	□	□[21]
6.服務對象	□	□	□	□	□[22]
7.受服務人數限定	□	□	□	□	□[23]
8.服務流程執行力	□	□	□	□	□[24]
9.服務需求評估	□	□	□	□	□[25]
10.績效評估的標準	□	□	□	□	□[26]

十四．請問貴機構與下列各類別機構的往來情形：

	1 經常往來	2 偶爾往來	3 很少往來	4 不會往來	
1.兒童	□	□	□	□	□[27]
2.青少年	□	□	□	□	□[28]
3.婦女	□	□	□	□	□[29]
4.老人	□	□	□	□	□[30]
5.身心障礙	□	□	□	□	□[31]
6.醫療	□	□	□	□	□[32]
7.司法保護	□	□	□	□	□[33]
8.一般社福	□	□	□	□	□[34]
9.其他_____	□	□	□	□	□[35]

十五．當貴機構與上述機構往來時，雙方的互動內容為何？以下有八個選項，煩請依次數多寡選出三個主要互動項目： □□□[36-38]

A. 業務督導　B.財務往來　C.個案轉介　E.辦理活動　F.共同訓練
G.訊息交流　H.專業技術協助　I.合募基金　J.其他____

1._____　2._____　3._____

十六．請問貴機構的負責人或專職人員對以下規定瞭解情況：	1 非常瞭解	2 瞭解	3 知道一點	4 不了解	5 非常不了解	
1.董監事中，原始捐助人及各該人之配偶及三等親以內之親屬擔任董監事人數，不得超過全體董事人數 1/3。	□	□	□	□	□	□[39]
2.社會團體理（監）事會每年舉辦兩次會議。	□	□	□	□	□	□[40]
3.人民組織組織應每年編列預算、決算報告，提經會員大會通過，並報主管機關核備。決算報告先送監事會審核，並將結果提報會員大會。	□	□	□	□	□	□[41]
4.政府何時公布招標方案。	□	□	□	□	□	□[42]

十七．請問下列情況對貴機構的影響程度：	1 有很大的影響	2 有些影響	3 還好	4 不影響	5 毫不影響	
1.有些非營利組織以商業活動（如：洗車、福利商店、餐廳）來增加機構收入，這種趨勢對貴機構影響程度為何？	□	□	□	□	□	□[43]
2.政府要求非營利組織會計財務清楚或公布組織財務收支情形，這類舉動對貴機構影響為何？	□	□	□	□	□	□[44]
3.目前內政部推動評鑑指標，這對貴機構影響程度為何？	□	□	□	□	□	□[45]
4.貴機構決策方向，受社區居民影響程度為何？	□	□	□	□	□	□[46]
5.貴機構決策方向，受捐款（贈）者影響程度？	□	□	□	□	□	□[47]

十八．請問貴機構對以下活動參與意願為何？	1 非常有意願	2 有些意願	3 無意見	4 不太有意願	5 毫無意願	
1.派遣員工參加各類非營利組織管理課程	□	□	□	□	□	□[48]
2.招募志工	□	□	□	□	□	□[49]
3.參加聯盟性組織（如：殘障聯盟、兒福聯盟等）	□	□	□	□	□	□[50]
4.招標政府方案意願	□	□	□	□	□	□[51]

十九．請問貴機構對以下描述同意程度為何：	1 非常同意	2 同意	3 無意見	4 不同意	5 非常不同意	
1.貴單位為獨立自主的組織	□	□	□	□	□	□[52]
2.獨立自主為組織重要條件	□	□	□	□	□	□[53]
3.獨立自主視為組織品質保證	□	□	□	□	□	□[54]
4.受到社會大眾認可是很重要的	□	□	□	□	□	□[55]
5.對政府的依賴將影響組織自主性發展	□	□	□	□	□	□[56]
6.民間團體的功能在於彌補政府的不足	□	□	□	□	□	□[57]

◎與政府互動-政府對非營利組織扮演監督者及資源提供者的角色，我們想知道非營利組織與上層主管機關的互動對自主性的影響。

一. 請問貴機構是否承接政府委託方案：　□1.是　□2.否（跳答第三題）　□[58]

二. 當貴機構與政府單位合作方案或活動時，下列這些選項是如何決策的：

	1 完全由政府決定	2 雙方共同協商	3 部分由機構決定	4 完全由機構決定	
1.活動人力配置	□	□	□	□	□[59]
2.活動經費分配	□	□	□	□	□[60]
3.服務目標	□	□	□	□	□[61]
4.設備提供	□	□	□	□	□[62]
5.活動內容設計	□	□	□	□	□[63]
6.服務對象	□	□	□	□	□[64]
7.受服務人數限定	□	□	□	□	□[65]
8.服務流程執行力	□	□	□	□	□[66]
9.服務需求評估	□	□	□	□	□[67]
10.績效評估的標準	□	□	□	□	□[68]

三. 請問您認為貴機構與政府提供的服務相同時，兩者屬於競爭關係（爭奪服務對象、瓜分社會資源等）：　□[69]

□ 1.非常同意　□2.同意　□3.沒意見　□4.不同意　□5.非常不同意

四. 您認為貴單位相對於政府貴機構的優勢為：　□[70]

□ 1.具創新 □2.技術專業 □3.全方位服務 □4.具彈性 □5.其他 _____

五. 您是否同意以下這些選項由政府提供將對貴機構業務推大有助力：

	1 非常同意	2 同意	3 沒意見	4 不同意	5 非常不同意	
1.經費補助	□	□	□	□	□	□[71]
2.人力提供	□	□	□	□	□	□[72]
3.場地、設備	□	□	□	□	□	□[73]
4.專業諮詢	□	□	□	□	□	□[74]

六. 填寫人職稱：_____　□□[75-76]

七. 填寫人年資：_____　□□[77-78]

辛苦您了，問卷到此結束！
煩請對折黏封後寄回，感謝您的合作！