

# 組織文化對社福型非營利組織 專職人力管理之影響

吳惠珍

## 壹、前言

在現今多元且複雜的社會環境裡，各類型組織置身其中，為適應外在環境變遷並尋求內部穩定發展，皆採行各樣手法，以維持組織經營運作。通常，組織的管理策略與措施，若考量個人、團體、組織需求並適度調整，可形塑組織期待的員工行為模式（林鈺琴、謝瑜玲，2007），任何一項管理制度的推動，都將牽涉到組織文化的變動（吳淑鈴、溫金豐，2002），可知，組織文化產生變化，將帶動組織成員、團體與組織自身的改變，使組織呈現不同的樣貌。

社福型非營利組織以關懷助人、遞送社會服務為使命，組織文化應呈現熱忱活力樣貌，然而，在知識日新月異且社會問題複雜的世代，社福型非營利組織面臨多元的需求及繁複的工作，提供服務的專職人員，所承載責任壓力與危機處理的問題瞬息萬變。由於專職人員主責組織重要且核心的工作，如同產生電源的發電器，具

推動組織運籌帷幄關鍵的影響力量，扮演重要的執行角色，促使組織達成使命、落實社會服務的理念與承諾（鄭淑芬，2003）。因此，若能憑藉足可展現社福型非營利組織特質的組織文化與配搭機制，將有助於專職人員適應組織環境，進而在受賦職務發展才能，亦能維持組織穩定與發展。

從相關文獻得知，組織文化研究主題泰半討論對組織行為的影響，如領導行為、員工工作態度或滿意度等，或與組織效能、組織變革相關。研究對象包含公部門、營利組織、非營利組織等，以營利組織居多且內容豐盈，相對在非營利組織則較少著墨。本文旨在探討組織文化對社福型非營利組織專職人力管理之影響，透過深度訪談瞭解組織文化差異，對社福型非營利組織專職人力管理不同認知與作法，依據研究發現提出討論與建議，期能提供相關組織參酌。

## 貳、組織文化的意涵與類型

組織在推行管理方案時，首需注意文化的運用，透過適當的管理制度，塑造適合組織的管理文化，同時也不可忽略其他相關影響因素，如高階主管的支持、組織成員的個人特質等（吳淑鈴、溫金豐，2002）。由此看來，組織的管理措施與組織文化關係密切，亦需其他要素配合。

### 一、組織文化的定義

E.H.Schein（陳千玉譯，1996）認為，組織文化是在組織中發展出來，經由社會化過程，使組織成員習得共同持有的價值觀，引導其行為模式並形成規範，提供組織內部統整的穩定與面對外在環境的適應能力。組織若有固定成員與共享的學習歷史，將能發展出自身的組織文化，但成員有很高離職率，或缺少共同面對的挑戰，將不易形成共同持有的價值觀。組織文化形成因素相當複雜，可經外在環境影響與組織成員共同塑造，使組織有別於其他組織，成功的組織必有豐富的組織文化，成員對組織使命有具體認識，經社會化過程形成共同意識（楊明恭、郭政源，2000）。基於此，組織文化係在組織中，由成員形成的共同價值觀，引導成員思考與行為，且需經一段時間凝聚，並受到外在環境與組織傳遞方式影響，形塑組織的特徵。

### 二、組織文化的功能

Wilkins and Ouchi（轉引自郭建志，2003）認為組織文化具有典範與目標一致功能，組織可用來降低複雜度和成員不確定感，提昇組織系統穩定，作為溝通有力

媒介，為成員傳達認同感與承諾感。E. H. Schein（1993）從組織問題解決觀點來看組織文化的主要功能，他認為所有組織，無論規模大小，都需處理兩個問題：

- 1.在多變環境中，生存、成長與適應；
- 2.內部整合以達每天功能和適應。

Robbins（黃家齊編譯，2011）認為組織文化係釐清組織之間界線、使成員學習將組織大局放在個人利益之前、控制機制，在發揮影響力時，需留意其負面影響，如是否阻礙員工的獨特性和多樣化？當外在環境快速且持續改變時，組織固有的文化可能不再合適，將與欲提升組織效能的價值體系扞格。為此，組織文化功能，可歸納為使組織維持內部穩定與適應外在環境。

### 三、組織文化的類型

每個組織基於不同的歷史傳統、人員關係及內外問題，孕育出不同於其他組織的文化，因此，每個組織文化具有獨特的風貌（陳慧芬，1998）。歸納相關論者的分類與分析指標如下：

Halpin（1966）依管理型態、工作態度、成員關係描繪出六種組織文化：

#### 1.開放型組織文化（The open culture）

組織充滿活力，主管明確揭示組織目標，持續以真誠且易辨識言行，讓組織成員瞭解。成員融入組織，與他人同工，積極關注工作狀況並主動克服困難。主管無需一再監督成員言行與工作成果，因成員清楚目標與規範，能實際努力並如期完工。

#### 2.自主型組織文化（The autonomous

culture)

主管予成員足夠空間與自由，讓成員自由互動以滿足自身社會需求。主管建立足為成員依循的程序與規則，好讓他們清楚目標並有效完成工作，不需鉅細靡遺頻頻回報。

### 3.控制型組織文化 (The controlled culture)

主管強調工作成果，在乎成員能按其方式如期完工。成員間鮮少機會建立關係，情誼顯得淡薄。

### 4.親密型組織文化 (The familiar culture)

是個快樂大家庭，人際親密，但因無人全力以赴也沒標準可循，對工作成果態度是完成即可，無需評估與建議。

### 5.父權型組織文化 (The paternal culture)

在父親的認知與作法是最好的觀點下，組織成員與事務運作以主管為中心。

成員未充分協調與同工，多單顧己事。

### 6.封閉型組織文化 (The closed culture)

封閉且鮮少真誠，組織或主管無法有效影響成員也未謀其福利，成員不易合作完成目標，使得團體成就極微。

Halpin (1966) 分析組織文化特徵的主要指標有：主管行為、組織成員行為。他認為在主管行為方面，可從冷漠或疏離、強調工作成果、建立信任、關懷等瞭解；在組織成員行為方面，可由團隊精神、親近的同儕關係、未準備好投入工作、造成困擾的事物等來觀察。儘管前述八個特徵足以描繪組織文化的輪廓，最重要的是建立信任和團隊精神。建立信任為主管行為之一，其身負推動組織運作任務，通常，主管若能善用管理規則、以身作則，較能引發成員動機與好感。團隊精神呈現，當組織成員獲得社會需求滿足後，就能主動投入工作並享受所得的成就感，彙整如下表 1。

表 1 組織文化類型特徵一覽表

特徵 類型	組織成員行為				主管行為			
	團隊精神	親近關係	未準備好投入工作	造成困擾事物	疏離	強調工作結果	建立信任	關懷
開放型	高	高	低	低	低	低	高	高
自主型	高	高	低	低	偏高	低	稍高	偏高
控制型	低	偏低	低	高	偏高	高	偏低	低
親密型	偏低	高	高	低	低	低	偏低	高
父權型	低	低	高	低	偏低	高	偏低	偏低
封閉型	低	低	高	高	高	高	低	低

資料來源：作者整理繪自 Halpin, 1966。

Wallach (轉引自陳威琦, 2006; 孫逸婷, 2006) 依組織成員互動、組織氣氛、工作環境, 將組織文化分為三類:

### 1. 科層文化 (Bureaucratic culture)

偏重層級節制, 決策或處理事務態度較嚴謹且注重權力導向, 工作已標準化, 組織事務多建立在控制與權力基礎上。

### 2. 創新文化 (Innovative culture)

組織面臨的競爭環境較多元且複雜, 由於工作充滿創造性與風險性, 相對地也較重視組織成員的獨特、創新與接受挑戰

程度, 容許成員多方嘗試與冒險。

### 3. 支持文化 (Supportive culture)

提供成員溫暖、友善的環境。對待成員有高度支持、信任、開放態度, 實際作為較重視成員參與、團隊精神與人際關係, 成員間顯出高度合作精神。

Robbins (黃家齊編譯, 2011) 認為, 組織成員所持共同意義體系乃組織重視的一組重要特質, 每個特質都存在由低到高的連續向度, 該組特質歸納成七個面向, 可作為瞭解一個組織文化的圖像:

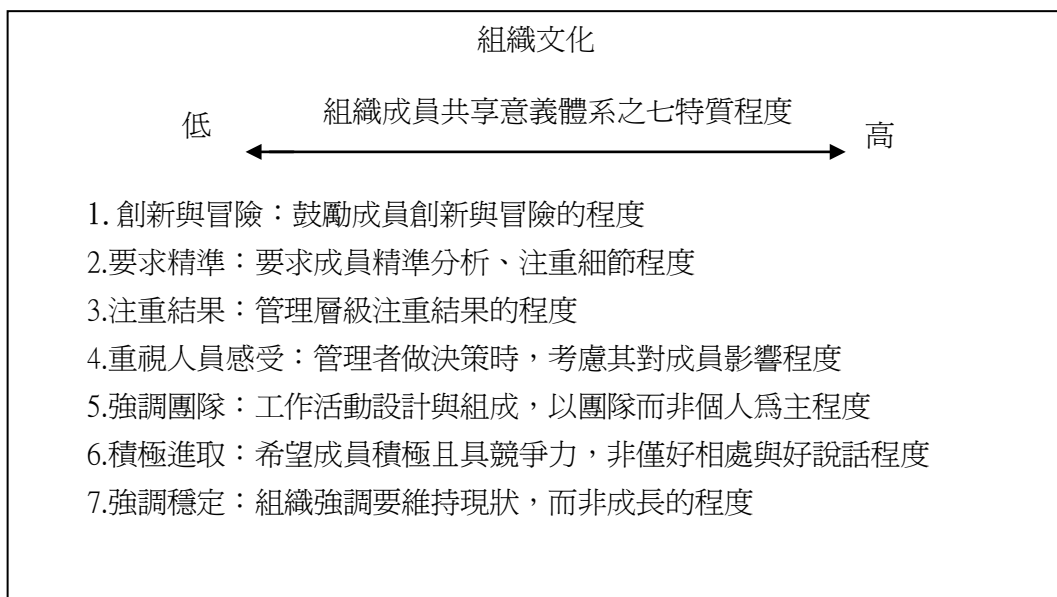


圖 1 組織成員共享意義體系之七特質程度圖

資料來源：作者繪自 Robbins, 1993

由前所述, 組織文化類型各有特徵, 但從分析要素得知, 主管的管理行為及組織成員互動關係為瞭解組織文化特徵的要項。

## 參、社福型非營利組織文化特徵

組織文化是學習的產物, 反映團體在適應與學習上的努力, 因之組織文化不只

有提供目前的穩定、意義與預測的功能，它也是過去光榮史蹟的結果（Schein, 1992）。隨著時間嬗遞、社會環境變遷，社福型非營利組織從傳統慈善趨向專業化，各社福組織依自身使命回應社會需求、解決社會問題與維護社會關懷價值，以下先瞭解社福型非營利組織現況，接續探討其組織文化特徵。

## 一、社福型非營利組織

社福型非營利組織以財團法人基金會型態較常見，服務對象種類多元且數量可觀，通常以提供服務對象類別細分（林淑馨，2008b）。社福型非營利組織被視為提供慈善事業與社會服務的非營利性機構。隨著時代、環境的變遷，對於「慈善事業」一詞的理解已逐漸改變，從早期最主要活動，如救災扶貧、宏揚宗教信仰、對社會有益的事，現今已擴展其範疇至社會（區）照顧、解決失業問題、醫療衛生服務、改善種族與民族問題、環境保護等方面。可知，傳統的慈善濟貧服務，歷經時間遞嬗，已開始與現今社會繁瑣與多元的社會福利服務相連結（邱瑜瑾，2006；張君怡，2009），遂形成社福型非營利組織在現代社會中所面臨現況。

## 二、社福型非營利組織的組織文化特徵

現代組織無法在封閉的環境中運作，若要適應組織內外環境且持續有效地運作，需將所處的環境考量在內，有學者認為提供社會服務的組織要能夠隨時回應和

適應變遷中的社會、立法、經濟與政治所帶來之影響力，這些因素已牽涉到社會服務工作專業如何回應及持續發展其知識、價值和實務技巧，以面對社會結構所衍生出的新角色和挑戰（黃源協，2008）。那麼，身處在變動的社會環境中，社福型非營利組織形塑的組織文化有哪些特徵呢？作者以 Halpin、Wallach 及 Robbins 的觀點，整理社福型非營利組織文化的特徵樣貌如後：

由於社福型非營利組織貼近社會脈動較瞭解社區居民需求，通常在社會問題解決、特定對象或弱勢者的生活改善與重大災害之賑濟與重建等方面，扮演倡議、先鋒角色，展現「創新與冒險」精神。其次，社會需求繁複多元，服務地區從偏鄉到都會，需要較龐大的人力規模方能提供社會服務輸送，社福組織為人力密集的公益服務事業（邱瑜瑾，2009），「強調團隊」的程度頗高。再者，為提升社會服務的經濟、效率和效能，社福民營化與專業證照推行，社福組織提供服務方式從傳統慈善義行漸趨專業化與制度化，呈現「要求精密」、「積極進取」、「注重結果」取向，最後，回歸社福組織創立宗旨與使命為關懷助人，因此，「重視人員感受」不啻針對服務對象，主管做決策時，通常考慮決策對成員影響的程度。

## 肆、社福型非營利組織專職人力管理的特色與措施

社福型非營利組織專職人員管理相關

研究，泰半從人力資源管理架構討論，如李佩靜（2003）、馮俊傑（2004）、張君怡（2009）發現，不同規模組織的專職人力管理著重部份或有差異，但徵才與留才的誘因皆包括組織使命、組織文化、工作動機與薪資福利等。本文從工作動機、工作角色、人力資源管理面向來說明社福型非營利組織的專職人員管理特色與措施。

### 一、社福型非營利組織專職人力管理特色

社福型非營利組織提供社會服務方案，是勞力密集的行業，也是知識產業工作，組織的預算有一大部份花在員工薪資、服務輸送的給付與支持性的人力，因之，一個社福組織是否能提供優質的服務，端視機構主管如何善用其實貴的人力資源，來滿足組織與服務對象立即或長期性的需求（黃源協，2008；邱瑜瑾，2009）。

專職人力管理特色，從工作動機來看，相較於在營利組織的工作者，社福型非營利組織專職人員的人格特質、動機、職能價值取向有其特點，除為工作獲取實際酬勞，內在酬償因素十分重要，視助人服務為自身使命，且認為這是得到報酬的重要來源，專職人員通常支薪不高，甚至願意在某些方面接受無金錢酬償（Ridder and McCandless, 2010）。其次，在工作角色方面，專職人員承擔核心的、整體的、傳承的、制度化的工作（孫煒，2004b；陳金貴，1994）。社會服務具無形性、易逝性、變化性、不可分割等特質（註1），需由專職人員遞送服務，擁有專業知能的專職人

員，被視為確保服務品質的較佳人選。

### 二、社福型非營利組織專職人力管理措施

人之所以為資源，因學有所長，且有統合其他資源能力，使得人力資源較一般資源更具價值，透過整合其他資源，能創造更高的價值（曾騰光，1997）。通常，社福型非營利組織採借人力資源管理技術經營專職人員管理，如：

#### （一）招募遴選（選才）

組織選才，期將個人特性，如經驗、能力，與工作職務需求做適切配搭（黃家齊編譯，2011）。社福組織選才作法，與其他組織並無太大差異，較特別的是，定期受託訓練大學院校相關系所的在學實習生，實習生接受一定時數的實務工作督導，主管常藉此觀察實習生加入組織的可能性。

#### （二）訓練與發展（育才）

能幹的員工無法永遠能幹，他們的技術可能會退化，甚至過時，總要不斷地學習新技能，以維持員工核心能力（蔡維奇，2008）。尤其非營利組織在快速發展中，需不斷進行能力建設，不但增強自身能力，也須增強服務對象的能力，方可在社會中生存與發展（孫煒，2004b）。在社會服務的機構裡，人力資源培訓的主要活動有二：一為員工訓練，提供知識性或建立技能活動，改善成員工作表現，使其更具效率和效能，另一為員工發展，增進成員個

別化和專業成長的學習經驗，使其更具自信，員工是組織最重要的資產，優秀的員工是社會服務組織實現其使命與目標的基礎（黃源協，2008），組織要維持活力與創意，需有系統規劃員工進修制度（邱瑜瑾，2009），而參加教育訓練並為此補助，為職工福利之一，若想留住員工需提供此項目，有助延攬人才並增進其工作成就感與服務品質（官有垣、鄭清霞，2009）。

### （三）激勵措施（用才）

非營利組織員工薪資相較於其他部門偏低，儘管有時「偏低的薪資」為組織篩選適合員工的工具，但領導層級應重視專業工作與薪資福利相襯的問題（官有垣，2008）。論功敘獎在社福型非營利組織並不易呈現，因而，組織有時會以非財務或象徵性的方法影響員工行為，這種酬償方法具高度主觀性，重要性也可能因人而異。若能考慮員工個人感受，較能產生激勵作用，同時兼顧組織需求，如此，非金錢的獎勵方式可協助強化員工是一位贏家的觀念，進而促發其自我價值的正面觀感，鼓勵其繼續維持較佳的績效，將締造組織與員工個人雙贏（黃源協，2008）。

### （四）維持（留才）

留住現有成員往往比發展新的容易些，且管理者對於專職人員的心理感受與物質報償均應重視不可偏廢，而管理方式影響現有成員對於決策核心的滿意程度，

也影響成員的流動率（孫煒，2004b）。張君怡（2009）發現，社福組織人員流動率在不同組織差異頗大，若要提升員工的留任意願，可配搭激勵報酬機制，如主管對員工的信任、薪資保障、完整的培訓、加強在地性的專業人員比例。

## 伍、研究工具與方法

本文旨在探討組織文化對社福型非營利組織專職人力管理之影響，透過文獻檢閱與深度訪談取得相關資料。受訪組織結構多由總會與全省各分區組成，鮮少單一據點，由於散佈區域較廣，難以實際全部訪談，為克服此限制，作者考量總會通常是推動社福組織業務的樞紐，因此，以現任職總會的中高階主管：執行長、處長、主任、督導為主要受訪者。或許所得資料仍較偏受訪者所在區域，但因其掌握全會各區核心業務，能提供較豐富的資料，彌補無法逐一深度訪談限制。茲將受訪者資訊整理如下表 2。

訪談議題主要包括組織文化、專職人力管理，依據訪談大綱進行，詳細內容如訪談大綱（附件一）。實證資料分析，依據訪談逐字稿，採歸納法進行概念粹取，及概念間的關聯性與系統性的邏輯分析，梳理社福型非營利組織的組織文化類型，進而瞭解組織文化的差異，對於社福型非營利組織專職人力管理之影響。

表 2 本研究受訪者相關資訊

受訪單位代碼	受訪者職稱	受訪單位規模	
		人數	營運時間
A01	主任	42	14
A02	處長	1200	61
A03	督導	13	13
A04	主任	30	5
A05	執行長	115	16

資料來源：作者整理

## 陸、組織文化對社福型非營利組織專職人力管理之影響

組織文化基於不同時間與傳承、管理模式、成員關係、內外環境適應，逐漸形成獨特風貌。本文從社福型非營利組織中高階主管的實際觀點與相關文獻歸納分析，得知社福型非營利組織文化的主要特徵，及組織文化差異形塑主管的管理型

態，透過適當的專職人力管理措施，推動組織運作達成目標。

### 一、社福型非營利組織文化，具支持、自主、開放、創新特徵

社福型非營利組織文化特徵，從組織使命傳遞、主管管理型態、組織成員互動關係等分析指標與實施層面觀察，如下表 3。

表 3 組織文化的分析指標與實施層面

組織使命的傳遞	主管的管理型態	組織成員互動關係
甄選新員工面談	建立溝通與信任	團隊精神
教育訓練	強調工作態度與結果	親近的同儕關係
重要活動與實務工作	重視工作意義與價值	戮力組織面臨挑戰
主管之正式/非正式會談	關懷	
憑藉制度規	依制度規範情況	

資料來源：作者整理

### (一) 組織使命的傳遞

組織使命係社福組織創立的根源，受訪組織透過人力資源管理活動、實務工作等途徑，使成員具體認識組織使命，凝聚共同價值觀。「我們要篩人，也讓他瞭解我們」(A03，引自訪談資料)。這與黃源協(2008)認為，員工為社會服務組織的資產且是實現其使命與目標的基礎，及楊明恭等(2000)研究證實，組織文化引導成員對組織使命認同與凝聚共識相似。

### (二) 主管的管理型態

管理層級對組織文化有重要影響力，透過言行表述，建立的規範會貫穿組織。研究發現，主管建立溝通與信任，予成員有較高自主性完成工作，關注工作意義、態度、品質與成果，依機制處理造成團隊困擾者，將使組織顯得活絡與秩序。這與Halpin(1966)認為，若主管建立信任、善用管理規則、以身作則，較能引發成員動機與好感相近。

### (三) 組織成員互動關係

受訪組織有較高團隊精神和親近的同儕關係，這或許由於成員多具助人專業和同儕支持，並共同因應外來壓力，產生團結意識。

「我們是一個 team，就要做出樣子，今天你有狀況我挺你，明天他有狀況，我們要去支援他」(A04，引自訪談資料)

如同 Halpin(1966)指出，當團隊精

神呈現，使成員獲得社會需求滿足，能主動投入工作並享受伴隨的成就感相近。

歸納前述，可知社福型非營利組織文化呈現支持、自主、開放、創新類型特徵，整理如表 4 及後續說明。

從表 4 得知，社福型非營利組織文化主要特徵包括：

1. 支持型文化：主管對於成員提供較多支持，高度的關懷與建立溝通和信任，相對重視成員參與及團隊精神。

「我重視我的團隊，我的團隊重視他的團隊，我們是互相扣在一起」(A03，引自訪談資料)。

2. 自主型文化：組織通常有較完整的制度規章，主管已提供成員有足可依循的規則可完成目標，不需鉅細靡遺向主管回報。

3. 開放型文化：主管明確揭示目標，持續以易辨識言行協助成員瞭解，因而主管與成員間建立相當程度的溝通與信任，這使得主管能清晰告知對成員的期待，團隊中可開誠佈公討論問題。

「告訴他們目標…要獨立思考，讓他有這個環境，會去觀前顧後，整個流程須很清楚」(A04，引自訪談資料)。

4. 創新型文化：面臨現今繁瑣與多元的社會福利服務，由於工作充滿創新性與風險性，相對重視成員的獨特、創意與願接受挑戰的態度，因之，提供較多發揮空間讓成員嘗試不同的工作方式，以收最佳效果。

「一直創新的挑戰，讓大家維持活力與戰鬥力…」(A05，引自訪談資料)。

表 4 社福型非營利組織之組織文化類型特徵實證資料表

組織文化分析要素、類型/受訪單位		A01	A02	A03	A04	A05
組織使命的傳遞	甄試新員工面談			✓	✓	
	教育訓練		✓			✓
	重要活動與實務工作	✓		✓		✓
	主管之正式與非正式會談	✓			✓	
	憑藉制度規範		✓			
主管的管理型態	建立溝通與信任	✓	✓	✓	✓	✓
	強調工作態度與結果		✓		✓	✓
	重視工作意義與價值		✓			✓
	關懷	✓	✓	✓		✓
	依制度規範		✓			
組織成員行爲	團隊精神	✓	✓	✓	✓	✓
	親近的同儕關係	✓		✓	✓	✓
	戮力因應組織面臨挑戰				✓	✓
組織文化類型		支持	自主	支持	開放	創新

資料來源：作者整理

## 二、組織文化差異形塑主管的管理型態，透過適當的專職人力管理措施，推動組織運作達成目標

主管的管理行爲貫穿組織各層面，也是影響組織文化的重要因素。社福型非營利組織文化呈現支持、自主、開放、創新等特徵，主管多能與組織成員建立信任溝通與關懷，這或許是前述組織文化使然，也受關懷助人之組織使命與工作環境影響。

多數的社福組織並未設置人力資源管

理專責部門，除了少數大型且較具歷史者外，專職人力管理多由單位主管爲之。主管推行管理措施雖採借人力資源管理的概念，選、育、用、留人才目的與一般組織並無太大差別，但社會服務方案具專業性和複雜性，專職人員需要持續學習新知，才能維持核心能力與增強服務對象能力，故在選才及育才方面，社福組織多強調需具社工相關專業背景者，並依服務項目強化成員的專業知能，其中創新型文化組織雖不設限單一專業爲選才標準，仍依服務方案意涵遴選適合的專業助人者加入組

織。其次，在維持人才方面，如考核嘉獎、公開表揚、獎勵金、調薪、出國參訪等，不同方式激勵並引導成員努力與學習方向，或許這也是社福組織一種論功敘獎的形式。而對無法投入工作並造成團體困擾

者，關懷輔導與依管理規則處理，以維持團隊運作正常，無法改善者不排除依相關法規資遣。最後，歸納組織文化差異對於社福型非營利組織主管的管理型態影響，如表 5。

表 5 組織文化差異對社福型非營利組織主管之管理型態影響

組織文化類型	主管的管理型態	
支持型	建立溝通與信任	較重視成員參與，諸事經共同討論以凝聚共識
	強調工作態度與結果	對個人要求較簡單，但著重團隊能共同展現工作成果
	重視工作意義與價值	與成員討論生命意義價值，如何轉換到助人工作的意義
	關懷	視工作成員為同伴，淡化層級關係，共同承擔困難
	依據制度規範	透過成員共同討論建構制度，取得共識方執行
自主型	建立溝通與信任	陪伴和瞭解成員，能否在常態化工作規則中清楚目標
	強調工作態度與結果	依照常態的工作模式驗收成果，關注有否協助陪伴需求，不需鉅細靡遺督促成員回報
	重視工作意義與價值	主責者能夠整理及內化好的工作經驗，並分享更多成員
	關懷	在工作與互動關係方面，為成員設想周到
	依據制度規範	依據組織制度規範，建立足以為成員依循的程序與規則
開放型	建立溝通與信任	持續以真誠易辨識言行，協助成員瞭解組織各項事務
	強調工作態度與結果	協助成員清楚目標，主管無需一再監督，期待成員能實際努力與獨立完成
	重視工作意義與價值	明確揭示其中意涵，使成員明白且願積極關注
	關懷	致力使組織充滿活力，讓成員以身為其中一份子為榮
	依據制度規範	清楚揭示組織目標與規範，使成員能學會自我管理
創新型	建立溝通與信任	善用機會教育方法，同理融入成員立場，進而溝通協調
	強調工作態度與結果	看重態度，若成員有好的工作態度，就會努力得好成果
	重視工作意義與價值	成員應多思考並嘗試將工作意義具體表述出來
	關懷	珍惜與成員一起同工之緣，賦予諸多創新發展成長機會
	依據制度規範	維持團隊正常運作為考量，組織的人或事以較均衡處理

資料來源：作者自行整理

社福組織主管多具社工相關專業，擔任主管職務前泰半為遞送社會服務者，一般而言，多能營造支持、開放的工作環境，然而，如何在現今瞬息萬變且問題與需求多元的社會環境中，有效地協助成員達成組織目標、完成推動組織運作任務並以身作則，若能充實與非營利組織管理相關的專業理念與技術，同時結合原有的助人專業，將有事半功倍果效。

## 柒、結語

社福型非營利組織的組織文化根源於組織使命，描繪組織文化輪廓，其中重要的特徵為建立信任和團隊精神，而建立信任為主管行為之一，主管身負推動組織運作任務，通常，主管若能善用管理規則、以身作則，較能引發成員動機與好感。當主管與成員凝聚團隊精神的呈現，組織成員獲得社會需求滿足後，就能主動投入工作並享受所得的成就感（Halpin, 1966）。管理者的管理方式影響現有成員對於決策核心的滿意程度，也影響成員的流動率（孫煒，2004b）。

## 註釋

註 1：非營利組織提供「產品」為「服務」，專職人員為主要提供者且影響服務品質。「產品」特性為：(1)無形性：無法如一般實體商品，可於購買前看及觸摸，(2)易逝性：無法儲存，在需求穩定時易逝性不致有問題，但變化較大時，提供者就得解決較多問題，(3)變化性：提供者、時間及地點等，造成服務變化性，可建立標準化流程、投資優秀人力資源、服務對象滿意程度等來解決，(4)不可分割性：提供者與服務對象的互動為特色，提供者專業程度將影響服務品質（林淑馨，2008b）。

從實證分析資料可知，受訪主管認為，通常自身在擔任主管前，泰半從事直接社會服務或對社會關懷與助人工作有相當程度的熱忱與經驗，若當時能夠關懷與協助服務對象，當上主管後，應該要關心支持一起工作的成員，無需一副天威難測的樣貌。優秀的專職人員是社福型非營利組織的寶貴資產，他們以助人服務為自身使命且多數具有相關專業知能，有時甚至願意忍受以偏低薪資為組織篩選成員機制（官有垣，2008；邱瑜瑾，2009），繼續為組織承擔核心且重要的工作，一般而言，對於資源與寶物，人人皆有愛惜之心重視，何況是稀少且不易取代的專職人力資源呢？因之，主管在管理行為層面應重視專職人員的心理感受與物質報償，不可偏廢，或許本研究發現所提供的型態可供參酌。

（本文作者為東海大學行政暨管理政策學系第三部門碩士在職專班碩士）

**關鍵詞：**組織文化、社福型非營利組織、專職人力管理

171-173；陳定銘，2003：226-227）。

## 📖 參考文獻

- 王順民，1999，〈非營利組織及其相關議題的討論－兼論臺灣地區非營利組織的構造意義〉，《社區發展季刊》，85：36-61。
- 江明修、鄭勝分，2004，〈從政府與第三部門互動的觀點析探臺灣社會資本之內涵及其發展策略〉，《理論與政策》，17(3)：37-58。
- 江明修，1996，〈非營利組織領導行為之研究〉，《人事管理》，33(10)：4-13。
- 江美伶，2009，〈組織支持與市場導向人力資源管理活動對服務導向組織公民行為的影響〉，《東吳經濟商學學報》，64：57-92。
- 何照義、陳永明，2002，〈員工屬性與工作價值觀對公營事業民營化組織變革態度之個案研究〉，《東吳經濟商學報》，37：1-36。
- 李佩靜，2003，《社會福利基金會專職人員人力資源管理之研究》，東海大學社工系碩士論文。
- 車龍淵，2001，《非營利組織中員工工作動機、薪酬滿足、組織文化對組織承諾影響之研究》，淡江大學管科系碩士論文。
- 林萬億，2006，《臺灣的社會福利：歷史經驗與制度分析》，臺北：五南。
- 林淑馨，2007a，《非營利組織：現況、制度與政府之互動》，臺北：巨流。
- 林淑馨，2008b，《非營利組織管理》，臺北：巨流。
- 林弦逸，1999，〈組織變革中人力資源策略之探討－以國營事業民營化變革為例〉，《企業訊練實務》，17(6)：84-91。
- 林月雲、吳孟玲，2002，〈主管管理才能對員工滿意度之影響－以某非營利機構為例〉，《輔仁管理評論》，9(2)：35-58。
- 林永吉，2007，〈彈性用人制度之檢討與展望：政策價值衝突的分析〉，《公共行政學報》，23：1-37。
- 官有垣，2000，《非營利組織與社會福利：臺灣本土的個案分析》，臺北：亞太。
- 官有垣、鄭清霞，2009，〈臺灣非營利組織的就業〉，載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋（編），《非營利部門：組織與運作》（修訂二版），臺北：巨流。
- 官有垣、呂朝賢、鄭清霞，2008，〈臺灣第三部門的就業：2005年調查研究資料的分析〉，《臺大社會工作學刊》，16：45-86。
- 官有垣、杜承嶸，2011，〈臺灣非營利部門自1950年代迄今的發展特質、轉型與挑戰〉，《社區發展季刊》，133：65-80。

- 邱瑜瑾，2009，〈非營利組織與社會福利服務〉，載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋（編），《非營利部門：組織與運作》（修訂二版），臺北：巨流。
- 邱瑜瑾，2006，〈臺灣的社會福利暨慈善基金會〉，載於蕭新煌、江明修（編），《基金會在臺灣結構與類型》。臺北：巨流。
- 吳萬益、林文寶，2002，〈主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究〉，《輔仁管理評論》，9(1)：71-94。
- 吳淑鈴、溫金豐，2002，〈知識管理下的組織文化與人力資源管理措施之研究〉，《產業論壇》，3(2)：20-44。
- 吳美連，2003，《非營利組織之組織文化及領導型態認知與其工作態度關聯性之探討—以財團法人製藥工業技術發展中心為例》，中原大學企管系碩士論文。
- 孫煒，2002a，〈非營利組的管理教育與訓練〉，《行政暨政策學報》，35：103-135。
- 孫煒，2004b，〈非營利組織人力資源管理之體系建構〉，《中國行政評論》，13(3)：118-138。
- 孫煒，2006c，〈非營利組織績效評量的問題與對策〉，《政治科學論叢》，28：163-202。
- 孫逸婷，2006，《組織文化與訓練成效相關性之研究》，東吳大學政治系碩士論文。
- 郭建志，2003，〈組織文化研究的回顧與前瞻〉，《應用心理研究》，20：83-114。
- 郭昱瑩，2005，〈組織執行文化之建構：由績效管理談起〉，《研考雙月刊》，13(29)：17-28。
- 陳千玉 譯，1996，《組織文化與領導》（二版），臺北：五南。譯自：Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership 2e*. Jossey Bass: 1992.
- 陳慧芬，1998，〈組織文化的意義與功能〉，《臺中師院學報》，12：1-22。
- 陳定銘，1999，〈非營利組織志工招募與甄選的探討〉，《社區發展季刊》，85：128-141。
- 陳政智，1999，〈非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點〉，《社區發展季刊》，85：117-127。
- 黃源協，2008，《社會工作管理》（二版），臺北：雙葉。
- 黃家齊，2003，〈人力資源管理活動、雇用關係與員工反應之關聯性研究—心理契約觀點〉，《管理學報》，20(3)：483-514。
- 黃家齊編譯，2011，《組織行為學》（十三版），臺北：華泰。譯自：Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior 13e*. Person Education: 2009.
- 黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔，2007，《人力資源管理：理論與實務》。臺北：華泰文化。
- 黃木添、王明仁，1999，〈非營利組織人力資源的管理與專職人員角色與定位—以中華兒童福利基金會為例〉，《社區發展季刊》，85：126-116。
- 黃麗虹，2001，《網際網路應用對大學圖書館組織文化之影響：以五所大學圖書館為例》，臺灣大學圖書館系博士論文。

- 楊明恭、郭政源，2000，〈企業文化與員工教育訓練的關係探討〉，《就業與訓練》，18(5)：49-52。
- 張君怡，2009，《社福類非營利組織職工管理之研究》，東海大學行政系碩士論文。
- 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。
- 蘇國楨、陳榮德，2003，〈服務業主管領導行為、組織文化和領導效能之研究〉，《人力資源管理學報》，3(4)：65-91。
- 蔡維奇、黃嘉雄、顏麗真，2008，〈人力資源管理制度及其組合對組織人才吸引力之影響〉，《臺大管理論叢》，19(1)：1-28。
- 羅清寶，2000，《非營利組織人力資源管理之研究－以高雄市生命線志工為例》，中山大學人力資源管理系碩士論文。
- 魏百延，2006，《非營利組織組織文化對勞資關係之影響－以參與多元就業開發方案之組織為對象》，政治大學 系碩士論文。
- 蕭琮琦，2003，《非營利組織核心能力之研究－以臺灣兒童暨家庭扶助基金會為例》，東海大學社工系碩士論文。
- 內政統計年報－中央政府所轄人民團體，<http://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>，檢閱日期：2015/12/20。
- 內政統計年報－地方政府所轄人民團體，<http://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>，檢閱日期：2015/12/20。
- 衛福部年報網站，[http://www.mohw.gov.tw/MOHW\\_Upload/doc/中華民國103年版衛生福利年報\\_0047784001.pdf](http://www.mohw.gov.tw/MOHW_Upload/doc/中華民國103年版衛生福利年報_0047784001.pdf)，檢閱日期：2015/12/21。
- 衛福部社家署全國性財團法人社會福利慈善事業基金會，  
<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/Download/list.aspx?listall=1&cno=1i!1!wVt2ORcQ%3d>，檢閱日期：2015/12/21。
- Anheier, Helmut K. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. London and New York: Routledge Press.
- Akingbola K. (2004). Staffing, Retention, and Government Funding (A case study). *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4): 453-465.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan.
- Schein, Edgar H. (1993). Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture. *Journal of Counseling & Development*, 71(6): 703-708.
- Ridder and Mc Candless. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1): 124-141.

## 附件一 訪談大綱

### 一、組織文化

(一) 服務動機：請問您服務多久？吸引您加入的因素為何（如：機構形象、員工福利、組織使命、工作職務、服務項目…）呢？

(二) 組織使命傳遞途徑：

1. 請問貴會的願景使命以哪些方式傳遞給員工？（如：甄選聘任的過程、教育訓練、定期會議、工作會報…）
2. 請問貴會的經常性活動有哪些？對於員工的向心力、工作學習有何影響？

(三) 主管的管理方式：

1. 請問您平時和員工溝通的方式為何？
2. 請問貴單位的員工績效是如何訂定？
3. 請問您認為常常要求員工的工作行為與工作態度重要嗎？
4. 請問您會如何協助員工達成工作目標？
5. 請問您在作例行性的決策上，通常會考量哪些因素？不同因素會帶來哪些方法？

(四) 組織成員互動

1. 請問您單位的員工用什麼方式來增進凝聚力和提升工作效率？
2. 請問您單位的員工有困難時如何互相幫助？

### 二、專職人力管理

(一) 招募遴選：請問貴會期待的新進員工要具備哪些個人特質？

(二) 教育訓練：請問貴會提供專職員工的教育訓練內容和方式大概有哪些？規劃的依據是什麼？

(三) 酬償維持：

1. 請問貴會通常是在什麼情況下來激勵員工，實施的標準是什麼呢？
2. 請問貴會對專職員工的績效評估，有哪些面向？由誰及如何進行？是否評估結果予以員工獎懲？
3. 請問貴會目前的專職員工流動情況大概如何？
4. 請問貴會有哪些因素會影響員工留任的意願？