

社福型非營利組織型塑理想性組織文化之探討--從支持型和創新型的角度觀察

陳宥蓁

壹、前言

文化是一種抽象的概念，但卻因文化具有強烈的影響力，而在社會和組織中形成一股力量。若無法瞭解這股力量的運作，則將身受其害（Schein, 2010）。基於組織文化是組織全體共同抱持及傳承的價值、信念和態度，同時反應在組織成員的外顯行為，對於仰賴大量人力輸送社會福利服務的非營利組織而言，洞悉自身理想性組織文化的型塑機制，進而採取切合組織使命與宗旨之方向性與策略性管理，將有助於組織在資源有限且持續變遷的環境中，順利解決內外部的新問題與挑戰，更具效能地執行及推展各項服務與目標，朝向永續經營。

由於 1980 年代經濟全球化開始盛行，加速了國際競爭，企業雖獲得更多機遇，卻同時面臨前所未有的挑戰。許多企業期望變革與創新能夠促進組織的成長，殊不知文化在創新的過程中扮演著關鍵的角色（Turró, Urbano, & Peris-Ortiz, 2013）。

因此，儘管各國許多組織為提升組織效能而進行全面品質管理、規模縮減及組織改造等變革，然而大多數結果均成效不彰，甚至每下愈況，其後針對一百多個組織所進行之實證研究，發現最常歸咎的失敗原因是忽視組織文化（Cameron & Quinn, 2011; Gambi, Gerolamo, & Carpinetti, 2013）。若組織的基本價值不變，所執行的變革將只停留在表面且無法持久（Cameron & Quinn, 2011）。

國內在高齡化及社會福利需求漸增的趨勢下，社福型非營利組織所擔負之服務輸送角色也更形舉足輕重（林淑馨，2008）。同時，在面臨多年經濟不佳的情況下，社福型非營利組織為了謀求生存和發展，莫不卯足全力積極爭取各項社會資源。然而，非營利組織的存在不以利潤為目標，而是以使命為導向，而使命乃是自組織的文化與價值所反映出之組織角色與責任。因此，社福型非營利組織在關切組織所擁有的有形資源時，更應重視承載著組織之內隱價值及外顯行為的重要資產--

人所形成之組織文化此一無形資源，故組織文化實與高人力需求之社福型非營利組織存在密切的關係。

雖說組織文化是抽象的，然而它在組織中所產生的影響卻是具體的。而且，在長期的組織發展過程中，組織文化並非是靜態的存在，而是呈動態的內涵消長，可加以控制、管理與改變（吳萬益、林志成、傅貞夙，2006）。因此，本研究藉由探究社福型非營利組織型塑理想性組織文化之實務作法為何？及其理想性組織文化之類型為何？來瞭解社福型非營利組織如何型塑理想性組織文化，以期供學術領域補充及加強社福型非營利組織之組織文化相關研究文獻，並供有關之實務界參考，藉以喚起或強化社福型非營利組織對自身組織文化樣貌之意識，進而加以檢視與管理，俾利組織內不同層面的溝通和各種組織學習、發展及變革的規劃與執行，以強化社福型非營利組織之運作成效與影響。

貳、研究方法

研究方法應該根據具體的研究問題與研究目的而定（陳向明，2002）。因此，基於前述之研究問題與研究目的，本研究旨在探究組織文化與組織現象之因果關係，藉由描述組織文化的目的及其動態形成過程，來理解組織文化對組織發展的潛在影響。此影響在組織中為非正式且非結構化之歷程與關聯，研究者須在研究對象之機構中進行自然場域的觀察及訪問，以期實地參照及切實瞭解組織成員已內化之核心

價值、信念與態度所形成之基本假定。因此，在社會科學領域的實證主義（positivism）、詮釋社會科學（interpretive social science）、與批判社會科學（critical social science）三大研究取向中，本研究屬於詮釋社會科學，目的是在發展對社會生活的瞭解，以及發現在自然狀況下的人們如何建構意義（朱柔若 譯，2000），而非強調人類一切事物都可以科學方法觀察之實證主義，抑或透過辯證達到意識層面真實的批判社會科學（林淑馨，2010）。故本研究適用質性研究方法。以下說明本研究方法：

一、文獻分析法

研究是許多研究者相互分享研究成果並共同追求知識的集體努力，在此過程中，今日的研究往往是建立在昨日研究的基礎上（朱柔若 譯，2000）。藉由文獻的回顧，研究者可瞭解該研究領域的主要研究議題、研究方向、研究現況以及研究成果與不足，從而選擇可行的研究方法，並釐清研究問題的價值與呈現出自身研究的重要性和差異性，與先行研究有所區隔（轉引自林淑馨，2010）。針對某一研究主題完成有系統的文獻回顧之後，研究者也必須就其研究的主題概念、相關理論進行具整體性且有系統、有秩序的資料蒐集、整理、解釋與批判性的分析，來瞭解研究的背景、理論和實際現況，並據以建構適合自身研究主題的理論架構（林淑馨，2010）。

為探究本研究之研究問題的回答，研究者首先透過檢閱與組織文化相關之國內

外學術期刊論文及專書、碩博士論文、政府及非營利組織相關網站，廣泛熟悉及深入瞭解與本研究主題有關之既有研究面向與結果，以確定與先行研究有所區隔之研究方向，並建構出適合本研究之理論架構。之後再經由持續多方蒐集資料和閱讀，整理與社福型非營利組織及組織文化型塑相關之概念和理論，進行論述與分析，以期對社福型非營利組織之理想性組織文化的類型、內涵與形成機制能深入認識與瞭解，進而在此研究領域上有所延伸，完成有信度的研究。

二、深度訪談法

訪談研究法乃是研究者尋訪和研究主題相關的被研究者，並且透過當面或電話等溝通工具，與其交談和詢問的一種研究方法，強調透過與被研究者之言語交談，瞭解其想法、觀點與深層的看法，藉以蒐集第一手資料(林淑馨，2010)。在結構式、半結構式及無結構式訪談類型中，本研究採用半結構式訪談，以透過具一定控制作用但相對開放的訪談大綱，讓訪談對象能積極參與並清楚表達其對提問的主觀理解與看法。由於本研究須自訪談對象的陳述觀點探索其蘊含的意義，以理解其所述經驗的本質，故選擇能提供受訪者更多表達空間之深度訪談法做為研究方法。因此，本研究根據研究問題，將之具體化並擬訂一份訪談提綱，藉由面對面訪談社福型非營利組織之管理階層組織成員，獲得其對該組織真實情境中組織文化型塑過程的看法及觀點，以與相關文獻與理論交叉驗

證，並進行實證分析。

參、組織文化的意涵

組織文化的概念在文獻中曾以多種觀點加以定義，至今尚未有統一的說法(Madu, 2012)。Cameron (2008)認為組織文化的二大研究領域基礎在於社會學(例如：組織具有文化)與人類學(例如：組織即是文化)二方面。這二個領域各自發展出兩種不同的研究途徑，分別是功能研究途徑(functional approach)(例如：文化出自於集體行為)及符號語言研究途徑(semiotic approach)(例如：文化存在於個人的詮釋與認知)；功能研究途徑認為研究者及管理者能夠辨別各種組織文化之間的不同、能夠改變文化，以及能夠完全根據經驗來測量文化，而符號語言的研究觀點則認為組織中存在的，除了文化之外別無他物，當組織成員不論何時遇到任何組織現象時，該員即經歷了組織文化。然而國內外有許多學者均以無形、內隱的意涵對組織文化的定義提出看法，其釋義角度大致可分為動態觀點與靜態觀點；動態觀點認為組織文化乃由組織成員持續學習，根據集體累積之經驗內化而成，而靜態觀點則認為組織文化即是組織中所存在的價值、信念及行為準則。因此以下根據前述Cameron所提之功能研究途徑與符號語言研究途徑來區分並說明組織文化的概念：

一、動態之功能研究途徑

在諸多組織文化的不同定義當中，

Schein 所提出之以下解釋咸認為最具綜合性，並與 Robbins 和 Wallach 等多位研究者（Schein, 1992；廖述賢、吳啓絹、胡大謙、樂蕙嵐，2008；謝明哲、李瑞興，2009；薛雅文、賴志峰，2013）對組織文化之主要詮釋不謀而合：

群體在解決其外在適應（external adaptation）與內部整合（internal integration）的問題時，學得的一組共享的基本假定，因為它們運作的很好，而被視為有效，因此傳授給新成員，做為當遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法（Schein, 2010: 18）。

由此觀之，組織文化是隨時在我們周圍的動態現象，經由我們與他人的互動不斷地制定與創造（Schein, 2004）。

二、靜態之符號語言研究途徑

不同於功能研究途徑對組織文化的定義在於強調其形成的動態過程，Gardner、Lahiry、田尾雅夫、許士軍等多位學者（彭德中 譯，1990；Lahiry, 1994；林淑馨，2001；Cameron, 2008；梁榮輝、陳建壕，2005；吳萬益等人，2006；謝明哲、李瑞興，2009；岑淑筱、林佳穎，2010）認為組織文化的意涵乃指存在於組織成員中共有且共享的價值觀、信念與行為準則。它是一套引導及約束行為的結構、常規、準則與規範（Schein, 1992; Schein, 2004），可供識別一個組織與其他組織之不同（Denison, 1984；陳慧芬，1998；岑淑筱、林佳穎，2010；Madu, 2012）。

肆、組織文化的型塑

看待文化不應依個人的道德觀作判斷；文化沒有好壞之分，它只是存在而已（Robbins, 1993）。組織文化亦然；它存在於組織之中，對外形成與其他組織間之差異性，對內照應與組織目標之一致性，因此組織文化可據以衡量適合組織與否，而不適給予優劣之判斷。

根據組織文化相關論述觀之，組織文化是否易於型塑、改變或管理，尚無定論。有論述認為組織文化的形成不但受到組織歷史傳統與長期組織經驗累積的影響，且成員的基本假定乃根深蒂固、鮮受質疑的深層架構，不易塑造或改變，至於是否能被管理，仍多所爭議（轉引自陳慧芬，1998）。另一方面，Schein 則認為組織文化是可加以改變的，並建議文化變革並非直接從舊典範變化到新典範，而是在其轉折歷程中應依循一個重要的指導原則：不要直接對抗文化、也不要只將焦點著眼於消除「文化阻力」，而是要訴求與強化更高階的「文化助力」，來削弱「文化阻力」。因為直接對抗或改變基本假設，是件非常不容易的事，畢竟文化之所以為文化，就是因為過去的種種經驗皆驗證它們的有效性（轉引自林于荻、王思峰、陳禹辰，2004）。

當文化從組織的層面或組織中群體的層面來觀察，文化如何被創造、深植、進展和利用，以及如何約束、穩定與提供架構和意義給群體成員，都將顯而易見（Schein, 2004）。以下依前述二層面分別

論述組織文化之型塑：

一、組織層面

林家五、彭玉樹、熊欣華與林裘緒（2004）根據相關文獻，將企業文化形成的原因區分為領導論觀點與學習互動論的觀點來探討；領導論觀點認為創辦人是組織中重要歷史事件背後的主要發動者，領導者的信念與價值都會成為企業文化的基礎，他們能夠塑造出特有的企業文化。學習互動論則認為領導論的觀點忽略了組織成員對文化形成的重要性，因此修正領導論觀點的看法，認為組織文化是由許多次級文化共同建構而成的，而次文化的形成是經由成員間彼此相互學習或互動而來。

（一）領導論觀點

Schein（1992）認為組織文化是一個複雜的團體學習過程所產生的結果，有一部分受到領導者行為的影響；其中領導最明確的功能是文化的形成與管理，有時甚至是破壞。在領導者協助團體解決問題時，即可能形成組織文化的假定。當領導者最初提出問題的解決方法時，此一解決方法的價值必定會先遭受質疑、爭論與挑戰。然而 Schein（1985）進一步說明「如果這個解決方法可行，同時團體對於此次成功具有共享的感知，則此項解決方法的價值將逐漸啟動一個認知轉化（cognitive transformation）的過程而成為信念，最終形成假定。如果發生了此認知轉化—這種轉化僅在所提出之方法持續有用的情況下才會發生，即意味著廣義上這方法是正確

的，且必然反映出一個準確的實像—團體成員將傾向遺忘原先的不確定及其衍生針對該價值的爭論與反對。」簡言之，只要組織成員同意其創辦人及領導者的價值、信念及假定引導組織持續成功，組織成員從中所學到的價值、信念及假定即會被視為理所當然，因此也被視為是正確的（Madu, 2012）。

許多研究均支持領導論觀點之組織文化型塑。Schein（2004）定義組織文化是「隨時在我們周圍的動態現象，經由我們與他人的互動不斷地制定與創造，並透過領導行為來塑形，同時也是一套引導及約束行為的結構、常規、準則與規範」。

（二）學習互動論觀點

Argyris 與 Schon 提出一個理論，認為組織的學習乃透過一群依據一套共享模式來行動的個別行為者而發生，而 March 與 Olsen 提出之組織學習模式進一步區別個人與組織的行為，指出個人行為是基於個人的某些信念，這些行為反過來形成組織的行為，產生某種環境反應，當此環境反應影響了個人信念，即完成一個循環（Kim, 1993）。因此，學習的結果將導致知識、信念及行為的改變，並可強化組織創新與成長的能力（轉引自廖興中、史美強，2000）。

再者，Kinicki 綜合 Carver 和 Scheier 的自我調整理論（self-regulation theory）以及 Allport 的事件結構理論（event-structure theory），說明領導者與單位成員之間的互動，隨著時間的推移，如何在新成立的工作單位中產生價值、信念

和假定之共識。他們的基本主張為文化形成是一個學習的過程，乃基於單位成員的觀察學習（或稱替代學習）（vicarious learning）以及體驗學習（experiential learning）的副產品而獲得，這些學習來自於領導者和單位成員無數次的互動，進而產生意義的建構（Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2013）。

Schein（1985）則認為在強化規範（norms）以建立理所當然的假定（assumptions）之過程中，牽涉到二種基本的學習機制，一種是正面的問題解決，以處理外部生存的問題，另一種是避免焦慮，以處理內部整合的問題；亦即在處理焦慮時，所投入之具有基本假定特色之努力，將會形成組織文化。Schein 亦認為組織文化乃組織為解決內外部問題，所學得及傳授之共享的有效方法，因此組織文化的形成涉及組織成員個體與集體之學習模式（Kim, 1993）。此外，Kim（1993）強調有效的組織學習需要在概念學習與操作學習之間取得平衡，並指出組織學習端視個體如何改善其心智模式，彰顯這些心智模式對於發展新的共享心智模式至關重要。

二、群體層面

Schein 認為沒有團體可能就沒有文化，沒有共同假定，則我們所研究的一些小規模文化，只是人群的集合，不是團體（轉引自許嘉政等人，2010）。組織無法透過制度完整的規範集體的價值觀，但可透過集體成員將內隱的層次（如：儀式、符號、習俗、隱喻）擴大成集體的行為模式

及準則而外顯（林鈺琴、謝瑜玲，2007）。從內隱的層次到外顯的行為模式及準則之間，Frost 和 Morgan 認為透過釋意過程（sense-making process），組織成員能夠發展出一套共享的理解，幫助他們架構出未來的行動。Louis 也指出，新進成員會搜尋特殊情境的詮釋基模與文化的基層假定，來協助釋意的進行，並以之因應變動或不同的組織環境。釋意過程是接合意識型態與文化形式之間的橋樑，甚至是維持它們存在的機制。文化的形式可以將意識型態加以濃縮，並且讓意識型態變得更加真實與具體（轉引自林家五、彭玉樹、熊欣華、林裘緒，2004）。

綜合上述，雖然多位學者根據不同的情境和角度，對組織文化的定義有所差異，然而可歸納其精義為，組織文化是組織在面對外部環境的調適及內部的整合過程中，成員所學得並加以傳承的一套有效的基本假定，其亦為組織成員共同抱持之價值與信念的意義系統及行為準則。因此，隨著組織內外部環境的變化，組織文化是一個團體學習過程所產生的動態結果。此團體學習過程一部分受到領導者的言行影響，一部分經由組織成員彼此的互動不斷地制定與創造。組織成員據此集體累積之經驗所內化而成之意義系統與準則，引導個體與團體內心的價值觀與想法，以及據之外顯的行為和態度，而形成組織文化。

伍、社福型非營利組織之理想性組織文化類型

一、支持型文化

目前臺灣地區的社會問題內涵，隨社會型態的轉換亦有所變化，仍極需運用社會工作人才來加以解決（簡春安等人，2002），而社會工作人員的善用則有賴督導制度（李田樹 譯，1999）作用的有效發揮。社會工作督導主要是透過督導者與被督導者互動，增進社會工作者專業成熟度，紓解工作壓力及挫折，保障案主權益並提昇福利服務品質，維持與發展社會工作的服務素質與專業體系，是社會工作專業化過程中重要的一環，亦是社會工作管理上不可或缺的機制（簡春安等人，2002；葉至誠，2002）。因此，督導是一項行政、教育和支持的過程（謝秀芬，2010；萬育維、賴資雯，1996），其主要內涵與功能如下（林勝義，2001）：

（一）行政性督導

督導者係依據行政上的需要，參酌被督導者的專長、能力和興趣，來分配適當的案量，並提供行政上的指導，包括如何簽辦公文、如何填寫工作報表、與如何安排相關會議等，有時甚至扮演調解者或緩衝者的角色，促使被督導者去適應機構的組織結構。

（二）教育性督導

教育督導者的主要目的在協助被督導者增進專業知識、改進工作技巧和專業態度，甚至強化其助人的動機和價值觀。

（三）支持性督導

支持性督導的主要目的在提高社會工作人員的士氣，協助被督導者肯定自我，在被督導者產生挫折感時，由督導者給予情緒上的支持，以協助其克服焦慮，繼續服務。

在實務領域，上述三種督導工作密不可分；在實施行政性督導與教育性督導時，必須運用支持性的技巧，與被督導者建立良好的關係，從而增進社會工作督導的效果。此一督導制度即展現出社福型非營利組織之理想性支持型文化特色。

二、創新型文化

為能順應社會環境與社會福利需求的變遷，社福型非營利組織必須積極構思變革與創新，才能維持組織之永續生存與發展。尤其社會福利服務也逐漸市場化，惟有創新才有競爭力，運用創新才能為組織帶來新的機會（陳政智，2002）。近年來臺灣非營利組織致力於福利領域之創新發展，以建立組織的服務特色，其主要之創新服務包括以下四種類型（蕭新煌、官有垣、陸宛蘋，2009）：

（一）組織形式的創新

意即創設新形式的服務組織或將大型機構轉型為社區化、小型機構發展。例如：強調不以營利為主要目的、改善社員勞動生產條件、增進社員福利與教育機會、以及促進參與公共事務之機會的「勞動合作社」日益增加，包括「臺北市暹宸照顧服務勞動合作社」、「有限責任臺灣全人照顧服務勞動合作社」及「高雄縣日新照顧服

務勞動合作社」等。

(二) 服務策略之創新

此類型之創新包括行政管理制度革新、人力資源策略、以及家庭的支持策略。在面對服務對象多元的需求以及經濟環境的壓力下，社會福利組織的角色不得不重新定位，開始引用創新的理念來運作，包括採用新管理主義的去集中化、解除管制、充權及企業精神的策略措施，來提昇組織的效率（陳政智，2002），以及運用創新能力規劃新的制度與服務，以達成組織公共利益的使命，其實踐策略帶來的變革讓社會福利服務領域開始步入公私協力的時代（陳政智，2002）。

(三) 開發資源的策略

指資源連結方式的創新性。非營利組織所從事的事業，本身就是政府與市場部門所無法提供的，所以從社會的觀點，非營利事業就是社會創新，在政府與企業之外、另一種滿足社會需求的模式。政府施政不及與缺乏投資意願的社會需求之處，即需要非營利事業的模式，有創意地將社會資源做有效的結合與運用（黃秉德，2007）。

(四) 專業服務的研發

此項創新指專業服務的研究、應用與推廣。除了前述社會福利專業服務的研究與發展之外，亦有社福型非營利組織進行出版刊物、輔具的研發等推廣，例如：心路基金會研發「支持強度量表」（Supports

Intensity Scale，簡稱 SIS）供運用於身心障礙者服務，並將之推廣到其他身心障礙者福利機構。

陸、本研究個案介紹

由於本研究旨在探討社福型非營利組織如何型塑理想性組織文化，因此以提供社會福利服務之非營利組織為研究對象母群體。首先，基於組織文化是組織在解決內外部問題的過程中，成員所學得並加以傳承的一套有效的基本假定，因此研究者根據衛生福利部之 2014 年度接受基金會評鑑之 267 個機構，篩選出獲得優等之 87 個組織，以初步選出在會務、業務及財務實際運作情況表現優良之社會福利慈善事業基金會。然後，再依據其是否實際提供社會福利服務之判準，汰除純粹屬贊助型或捐贈型基金會，進一步選出 41 個運作型之社會福利非營利組織。

接著，研究者依組織之成立年數期間將前述 41 個機構區分為短期（1 至 10 年）、中期（11 至 39 年）與長期（40 年以上）三類。成立年數乃根據衛生福利部之社會福利慈善事業基金會基本資料，查詢此 41 個機構之許可日期計算而得。其後，採用非機率抽樣之立意抽樣（註 1）方法，自此三類組織中選取 9 個運作型社會福利慈善事業基金會為個案並進行深度訪談，並分別以 A 至 I 之 9 個英文字母為代表。研究者將前述受訪組織及其 11 名管理階層受訪者之基本背景整理如下表 1（註 2）。

表 1 本研究受訪組織與受訪者基本背景

受訪組織 代碼	成立概況		服務類型	正職員工 總數	受訪者 職稱
	成立年數	期程區分			
A	61 年	長期	兒少、家庭與 國外貧童 福利服務為主	1,501 名	副執行長
B	近 54 年	長期	兒少、老人與 國外貧童 福利服務為主	120 名	執行長
C	49 年餘	長期	視覺障礙者 福利服務為主	130 名	主任
D	28 年餘	中期	身心障礙者 福利服務為主	400 名	主任
E	27 年餘	中期	身心障礙者 福利服務為主	365 名	主任
F	近 20 年	中期	老人 福利服務為主	423 名	2 名督導
G	8 年餘	短期	原住民與國外貧童 福利服務為主	76 名	主任及 督導
H	近 7 年	短期	兒少與家庭 福利服務為主	13 名	副執行長
I	近 5 年	短期	兒少、婦女與家庭 福利服務為主	32 名	執行長

資料來源：研究者自行整理。

柒、結論與建議

本研究根據 2014 年度獲衛生福利部之基金會評鑑結果優等所選取之 9 個運作型社會福利慈善事業基金會為個案，經由整理分析其訪談結果及對照組織文化相關文獻理論，從支持型組織文化與創新型組織文化兩個面向，探討其型塑理想性組織文化之具體作法，及其理想性組織文化之類型，總結歸納成以下之結論與建議：

一、社福型非營利組織型塑理想性支持型組織文化之實務作法

(一) 決策性與示範性之領導作為

社福型非營利組織之董事長、執行長、各級主管與督導對於各自所管轄範圍之單位均負有領導責任。這些領導者為達成組織所賦予之目標與使命，必須在人事任用、服務規劃、管理方法、考核獎懲等管理層面做決策，而領導者的各項決策可

能有意識或無意識地傳達出自身的價值觀與信念，並直接關係到組織成員的工作執行與個人利益，因此能夠直接影響組織成員重視或關注哪些事情之認知，達到傳遞組織價值與理念以型塑組織文化之最大效果。此外，領導者為組織中之指標性人物，因此與組織成員互動之言行往往倍受矚目，亦對成員產生角色示範之深刻印象，有效傳遞出明言或隱含之價值與信念，進而型塑出組織之文化。根據訪談資料之歸納，受訪組織之領導者不論在管理決策或言行示範均呈現一致性之理想性支持型組織文化，亦有助於發揮綜效效應，強化支持型組織文化之成形。承上所述，可印證前述文獻之領導論，亦即如 Schein 所持之觀點，領導者的行為對組織文化的形成與管理能夠產生部分影響，同時在組織文化的動態蘊釀過程中，領導行為為發揮塑形作用之重要機制。

1. 領導者之決策作法

由本研究的訪談分析得知，受訪之社福型非營利組織的領導者透過多種管理決策來傳遞支持型之組織文化，包括將支持性之專業價值和組織之服務方案與活動相連結、選用具備相同價值與理念之新進人員、透過考核與實質獎勵來激勵組織成員、以及授權組織成員更大之決策參與空間等，以導引及鼓勵組織成員關注決策下所展現之價值與理念，型塑出組織之理想性支持型組織文化。

2. 領導者之宣示與表達

受訪之社福型非營利組織的領導者亦透過訓練與會議等正式管道以及日常互動

之非正式管道，以常態性之宣示或機會性之情感激勵言行，經由自身作為的有意示範，向組織成員傳遞「利他」之專業價值，改變成員的心態並直接影響其行為，型塑出理想性支持型組織文化。

(二) 概念性與操作性之學習互動

除了領導者的決策與言行能夠部分影響組織文化的形成之外，組織成員透過學習互動亦可直接改變組織成員的自我認知，型塑出組織的文化。社福型非營利組織提供成員各類集體或個體之專業培訓或輔導訓練等概念認知學習，以及導師制度與員工彼此協助等操作互動學習，在專業知識與實務操作之間取得互補與平衡。組織在這些定期集體與隨機個別的學習互動過程中，一方面建構出組織成員共享之彼此關懷、彼此互助學習而成長的意義與感知，另一方面幫助成員培養專業能力，順利執行工作而避免不克勝任之焦慮產生，如此，雖然組織無法在制度上完整規範組織之價值理念，但是藉由個體成員在心智上形成共有認知模式之外顯行為，能夠型塑出支持性之組織文化。換言之，社福型非營利組織透過專業培訓、導師制度與員工彼此協助型塑出支持型組織文化之訪談分析結果，呼應了前述文獻中之學習互動論，亦即 Kinicki 綜合幾位學者所提出之主張以及 Kim 所持之觀點，認為文化是在組織成員的觀察與體驗學習以及概念與操作學習之過程中形成。同時，亦如 Frost 和 Morgan 所言，組織文化的生成是群體學習透過意義建構或釋意的過程，發展出共享

的理解與意識形態，進而架構出組織群體的行動脈絡，型塑出組織的文化。

1.專業培訓之學習

受訪之社福型非營利組織透過舉辦內訓、讀書會、團督、個督、情緒管理訓練、內部轉訓，以及鼓勵組織成員參加外訓和取得專業證照與學歷等各項專業培訓，提供成員專業知能之概念學習，導致組織個體之知識、信念及行為改變並趨於集體共有之一致性，而使互助學習之支持型組織文化成形。

2.導師制度之實作教導

受訪組織在提供概念性學習之餘，同時也透過導師制度為主之操作性典範學習以及觀察與體驗學習，傳授組織成員與其工作直接相關之職能，協助成員在工作完成之過程，降低不確定性、提高穩定性，同時更加瞭解其專業工作之價值與意義，而形成對組織之歸屬感與認同感，提升成員的向心力與凝聚力，故能促進穩定團結之支持型組織文化的型塑。

3.員工互動間之社會化

受訪之社福型非營利組織以導師制度為主流之操作性學習管道，然而也同時普遍存在員工之間志願性的教導互助行為，包括協助同儕工作上的問題處理與解決，以及透過非正式之口頭或內部即時通訊管道互相鼓勵、感謝與肯定，在各盡職守之餘，亦經由成員的認同與模仿學習，扮演彼此關照、協助與鼓勵之助人角色，產生社會化之內化影響，因而展現相同之支持行為而形成組織的文化。

二、社福型非營利組織型塑理想性創新型組織文化之實務作法

(一)軟硬體兼顧之組織發展

根據訪談分析結果，受訪之社福型非營利組織因覺察到組織發展所面臨的阻礙，基於服務的需求與組織使命的實踐，進行增設社區化硬體服務據點以擴大組織規模，以及調增組織架構與引進科技等軟體措施以新增組織功能，藉以型塑結構性與技術性之創新組織文化。對社福型非營利組織而言，設立新的服務據點能夠嘉惠更多弱勢群體、落實公益使命，但也意味著需要投入更多經費與人力資源，因此在社福型非營利組織普遍面臨財力與人力限制之困境下，可謂一極具挑戰性之作為。因此，當組織做出增設據點之決策時，即傳遞出組織不墨守現狀、勇於面對挑戰與克服困難，以及在競爭的社福型非營利組織環境中，積極創新以謀求組織未來發展之訊息。一旦組織新設立之服務據點順利運作，則組織即型塑出創新型之組織文化。另一方面，在變更組織架構與運用科技以新增軟體功能之層面上，組織的目的雖在於追求組織運作之效率和效能，然而成員卻必須適應在工作環境與慣常工作方法上所造成的改變，故在新增功能有效發揮之情況下，組織能夠型塑出具開放、彈性意涵之創新型組織文化。

易言之，本研究之訪談分析結果顯示，社福型非營利組織透過增設社區化之服務據點與組織架構之功能，進行組織規

模轉型以及組織架構變革，以建立創新的組織文化，印證了前述文獻中蕭新煌等學者所提出之觀點，亦即社會福利組織致力於機構社區化與組織革新之組織形式的創新發展。此外，社福型非營利組織普遍運用資訊科技進行服務e化，則印證了林子雯與蕭新煌等學者提出社會福利組織積極進行福利服務輸送與行政管理之服務策略創新的觀點。

(二) 多元化資源連結

為求組織之服務方案能順利推行，受訪之社福型非營利組織均不遺餘力地連結與開發多元資源，包括企業、政府、非營利組織、藝人、學校等，以在傳統自行向社會大眾募集資源之外，發揮資源連結創意，增加組織之經費來源。受訪之社福型非營利組織透過企業的經費贊助、政府的全國性宣傳管道、非營利組織的專業人力、藝人的群眾吸引力以及學校的專門人才，建構組織之社會資本（註3），厚實各類資源來源之基礎。由於組織與前述連結對象之合作模式通常不會墨守成規，因此亦需要組織富變化與新意之參與及配合，以期長久維繫已連結之資源。如此，亦促使組織型塑出創新型組織文化。此外，有些受訪之社福型非營利組織透過選用多元化專業人力，甚至跨領域人才，突破組織傳統之服務框架，同時提升人力素質以及服務的效能與價值，亦為組織建立富創意性之創新組織文化。

綜上所述，前述文獻中黃秉德與蕭新煌等學者所持之觀點，即社會福利組織致

力於開發資源的策略創新，將各方社會資源有效連結與運用，切合了本研究社福型非營利組織在實務上不斷積極連結與開發多元資源，以型塑創新型組織文化之研究發現。

(三) 社區化服務導向

社福型非營利組織基於服務供給方式之需要，或有些組織受到特定服務對象類別之相關法定規範，而有朝向社區化服務以及培植社區單位之創新策略。Chandler（1962: 13）將策略定義為「企業基本長期目標與目的的決定，以及為了達成這些目標所必須採取的行動方向與資源分配」。長期以來，社福型非營利組織在各界資源網絡尚未能緊密連結之環境下，多以機構化之形式提供服務。然而隨著政府社會福利社區化（註4）之提倡，近年來社福型非營利組織亦逐漸將福利服務輸送轉型為社區化模式，取其可近性與方便性之優勢，同時鼓勵社區在地組織與居民參與服務，並積極培力在地組織獨力經營，以運用社區的資源和力量，提供服務對象更具多元性與整合性之周全、精緻服務。因此，去機構化之服務輸送形式變革在社福型非營利組織中形成創新之組織文化。此一服務社區化之訪談分析結果，呼應了前述文獻中蕭新煌等學者所提出之人力資源面向的服務策略創新之觀點。

(四) 精緻化服務導向

根據本研究之訪談分析結果，發現少數社福型非營利組織之專業服務，已從金

錢與物資之暫時性物質救濟爲主的方式，朝向質化之永續能力建構以及生命品質提升的形式。有別於過往強調服務目的爲滿足受助對象之基本溫飽，少數社福型非營利組織更重視服務能連貫性地給予服務對象各個成長階段的培力，以及系統性地重建服務對象所屬之家庭功能，助其有效脫貧，或根據人性需求理論（註 5）透過創新服務方案的推行，協助服務對象達到自我實現，突破照顧型機構之服務框架。從改善社會問題之角度而言，社福型非營利組織不再爲了解決問題的表象，提供制式化服務，而是更深入地探究問題的本質內涵，思考根本解決之道，並設計更具區別性且有效性的精緻服務，因而型塑出創新之組織文化。此一服務精緻化的研究發現，照應了前述文獻中蕭新煌等學者所提出之社會福利組織致力於專業服務的研究、應用與推廣創新之觀點。

（五）社會企業經營

不論國內外，非營利組織受到外在環境變遷的影響，均面臨著資源匱乏的衝擊，自行開發營利的管道，延續組織的生命，將會是所有非營利組織未來無法避免的趨勢（陳金貴，2002）。社福型非營利組織爲求組織之永續經營，多數朝向或嘗試「社會企業（註 6）」之企業化經營，一方面可藉由服務對象之參與，擴大發揮服務之成效，另一方面亦可爲組織增加收入，以支持組織之營運與服務輸送成本。然而，對於社福型非營利組織投入一個跨界之營利經營模式，不論在經營的思考模式

或實務營運的 know-how（訣竅），均是全新的挑戰與學習。同時，亦需要面臨社會大眾對組織使命認同產生衝擊之風險。因此，當社福型非營利組織克服前述挑戰與風險，順利經營其社會企業時，將會轉化組織成員的認知與信念，型塑出創新的組織文化。此一社福型非營利組織朝向社會企業發展之趨勢的訪談分析結果，符合前述文獻中蕭新煌等學者所提之社會福利組織積極籌謀開發資源的策略創新之觀點。

三、支持型與創新型並存，但偏重支持型之社福型非營利組織理想性組織文化

根據本研究之訪談分析結果，社福型非營利組織全數相當重視對組織成員之支持，然而多數僅進行部分發展面向之創新，因此研究發現社福型非營利組織呈現支持型與創新型並存，但偏重支持型之理想性組織文化。本研究之訪談結果顯示，社福型非營利組織在行政性之行政流程與行政適應面向、教育性之專業知能與專業價值面向，以及支持性之員工激勵與情緒支持面向，均有具體支持性作法來協助及支持組織成員，然而，在結構性之組織形式與資源開發面向以及技術性之服務策略與專業服務面向，大多數組織僅進行部分之具體創新性作法來促進組織之發展。研究者將訪談結果整理如下表 2。表中 A 至 I 之 9 個英文字母各代表一個受訪組織；「○」表示該組織有進行相關作法，以一分計算；「△」則表示該組織未進行相關作法，以零分計算。

表 2 社福型非營利組織之理想性組織文化類型分析

受訪組織代碼			A	B	C	D	E	F	G	H	I	合計
支持型組織 文化要素	行政性	行政流程	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
		行政適應	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
	教育性	專業知能	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
		專業價值	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
	支持性	員工激勵	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
		情緒支持	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
創新型組織 文化要素	結構性	組織形式	○	○	△	○	○	△	○	△	○	6
		資源開發	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
	技術性	服務策略	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
		專業服務	○	△	△	△	△	○	△	○	○	4

資料來源：研究者自行整理。

綜上所述，不論社福型非營利組織本身是否有意識到組織文化的存在，隨著領導者之決策與言行示範、組織成員之概念與實務操作的學習經驗累積，以及成員平常互動之社會化過程，組織的文化即不斷在傳遞、成形與塑造，特別是當領導者帶領組織成員推展富挑戰性的服務行動時，由於受到高度關注，增強了示範與學習強度，亦能啟動組織文化之型塑。研究亦發現社福型非營利組織之教育性支持型組織文化的型塑作法，在提升成員之專業知能與堅定成員之專業價值的同時，亦培養了成員創新思考與執行的能力。因此，理想性支持型與創新型兩種組織文化實有密切之關聯。唯受訪之社福型非營利組織少數囿於組織經費考量及採行精進服務深度之發展策略，未能廣泛嘗試創新構想，而形成社福型非營利組織呈現支持型與創新型

並存，但偏重支持型之理想性組織文化。據此，如何突破經費限制，將創新理念與策略付諸行動，促進社會福利服務之推展，實為社福型非營利組織未來的重要課題。

四、研究建議

根據本研究之實證資料與研究結果顯示，社福型非營利組織呈現支持型與創新型並存，但偏重支持型之理想性組織文化，究其原因除了少數組織之發展策略為強調服務深度而非服務廣度之外，主要礙於經費限制，致使少數組織對於拓展新服務據點之組織結構性發展裹足不前，以及僅少數組織嘗試在技術層面推展創新之專業服務。本研究據此現象，從跨界合作降低成本之思考角度切入，提出建立社福組織專業資訊網絡平臺、建立具社會責任之

企業交流平臺，以及善用政府之社區閒置空間拓展服務等與外部合作之多元策略與能力發展的建議，供社福型非營利組織強化創新型組織文化、提升組織服務效能與促進組織發展之參考。

五、後續研究建議

本研究主要基於人力與時間之限制，僅著力於社福型非營利組織之理想性組織文化實務型塑作法及組織文化類型之探究，故建議對於此研究主題有興趣之後續

研究者，朝以組織生命週期之不同階段研究、針對同質性服務對象之組織研究、從組織一般成員之角度研究以及以提供跨國服務之組織研究之建議方向，逐漸使學術界與實務界對此主題建構出更完整的認識與瞭解。

（本文作者為家扶基金會認養處國外組主任）

關鍵詞：組織文化、非營利組織、社會福利、文化型塑

註釋

註 1：立意抽樣（purposive sampling）是一種在特殊情況下被接受的抽樣種類，它使用專家的判斷來選擇個案，或者是以心中特定的目的來選擇個案，常用在探索性研究或田野研究，適用於下列三種情況：第一，研究者使用它來選擇特別能提供訊息的獨特個案；第二，研究者可能使用它來選取很難以接近、屬性特殊的母群體中的成員；以及第三，當研究者想要確認特殊個案類型，以便進行深入探究（朱柔若 譯，2000：387）。

註 2：本表之成立年數與正職員工總數統計時間為 2015 年 12 月底。

註 3：Coleman 認為社會資本應從其功能面向來下定義；社會資本並非單一實體（entity），而是多種實體的集合，這些實體具有兩種共同要素：（一）它們都具備某種社會結構面向；（二）它們都可在此社會結構中促使參與者（不論是個人或企業參與者）付諸某種行動。同時，社會資本的價值可呈現在經濟性與非經濟性的多種成果中（Coleman, 1988: 98, 100）。

註 4：參見衛生福利部社會救助及社工司之「社區發展工作推動現況」（http://www.mohw.gov.tw/cht/DOSAASW/DM1_P.aspx?f_list_no=113&fod_list_no=728&doc_no=1478，檢閱日期：2015 年 12 月 30 日）。

註 5：指馬斯洛（Maslow）於 1943 年首次提出之需求層次理論；馬斯洛認為每個人天生都有某些基本需求，由下而上包括生理需求、安全感需求、愛與歸屬需求、尊重需求以及自我實現需求，當低一層的需求獲得滿足時，高一層的需求會立即出現，形成一個向上發展的需求階層架構（楊依璇，2009）。

註 6：所謂「社會企業」是指解決特定社會問題為核心目標的創新企業組織，透過一般商業營運而非捐贈的模式在市場機制中自給自足。其不僅可以增加就業機會，亦可達到社會公益的目的，以平衡社會發展。參見經濟部之「社會企業行動方案（103-105 年）」（

<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>，檢閱日期：2015 年 12 月 30 日）。

📖 參考文獻

- 朱柔若（譯）（2000）。**社會研究方法—質化與量化取向**（W. Lawrence Neuman 原著）。臺北市：揚智。
- 李田樹 譯（1999）。**杜拉克 經理人的專業與挑戰**（Peter F. Drucker 原著）。臺北市：天下遠見。
- 岑淑筱、林佳穎（2010）。組織文化、管理者人格特質與領導型態關係之研究—以觀光產業為例。**島嶼觀光研究**，3(2)，26-50。
- 吳萬益、林志成、傅貞夙（2006）。領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效影響之研究—以臺灣不同國籍製藥廠為例。**企業管理學報**，71，35-76。
- 林于荻、王思峰、陳禹辰（2004）。知識分享之障礙：以 Schein 的組織文化理論架構為基礎的探索性個案研究。**東吳經濟商學學報**，47，59-90。
- 林家五、彭玉樹、熊欣華、林裘緒（2004）。企業文化形成機制：從認知基模到共享價值觀的形成。**人力資源管理學報**，4(3)，91-115。
- 林淑馨（2001）。從「組織變革」來探討日本電信事業的民營化—兼論公共性和企業性的調和。**公營事業評論**，2(4)，63-93。
- 林淑馨（2008）。**非營利組織管理**。臺北市：三民。
- 林淑馨（2010）。**質性研究：理論與實務**。臺北市：巨流。
- 林鈺琴、謝瑜玲（2007）。策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究。**人文暨社會科學期刊**，3(1)，1-15。
- 林勝義（2001）。**社會工作概論**。臺北市：五南。
- 陳向明（2002）。**社會科學質的研究**。臺北市：五南。
- 陳金貴（2002）。非營利組織社會企業化經營探討。**新世紀智庫論壇**，19，39-51。
- 陳政智（2002）。**新管理主義對社會福利服務的啟示**。南投縣：內政部社會福利工作人員研習中心。
- 陳慧芬（1998）。組織文化的意義與功能。**臺中師院學報**，12，1-22。

- 許嘉政、林榮俊、李宗鴻、陳煜清、陳學賢、徐欽祥、…王宏彰（譯）（2010）。**組織文化與領導**（第二版）（Edgar H. Schein 原著）。臺北市：五南。
- 梁榮輝、陳建壕（2005）。領導型態、組織文化與激勵制度對工作滿足之實證研究。**績效與策略研究**，2(1)，103-155。
- 黃秉德（2015 年 7 月 5 日）。非營利事業的人生大夢。取自：
http://npo-emba.blogspot.tw/2007/08/blog-post_13.html。
- 彭德中（譯）（1990）。**改造企業文化：如何使企業展現活力**（河野豐弘 原著）。臺北市：遠流。
- 葉至誠（2002）。**社會福利服務**。臺北市：揚智文化。
- 萬育維、賴資雯（1996）。專業認同與工作滿意之間的關係探討－以從事兒童保護社會工作人員為例。**東吳社會工作學報**，2，305-332。
- 楊依璇（2009）。**Maslow 需求層次改變歷程之研究**（未出版之碩士論文）。臺灣師範大學，臺北市。
- 廖述賢、吳啓絹、胡大謙、樂蕙嵐（2008）。組織文化、知識取得、組織學習與組織創新關聯性之研究。**人力資源管理學報**，8(4)，1-29。
- 廖興中、史美強（2000）。論官僚組織在後現代社會中的困境與轉型。**中國行政評論**，10(1)，215-249。
- 謝秀芬（2010）。**社會個案工作：理論與技巧**。臺北市：雙葉書廊。
- 謝明哲、李瑞興（2009）。組織文化、組織承諾、主管領導型態與員工工作態度間之關係－以臺灣糖業公司為例。**稻江學報**，3(3)，145-172。
- 薛雅文、賴志峰（2013）。國民小學分布式領導與學校組織文化之關係研究。**學校行政雙月刊**，86，20-42。
- 簡春安等人（2002）。**社會工作督導實施方式之理論與實務**。臺中市：家扶基金會。
- 蕭新煌、官有垣、陸宛蘋（編）（2009）。**非營利部門：組織與運作**（第二版）。臺北市：巨流。
- Cameron, Kim S. (2008). A process for changing organizational culture, In Thomas G. Cummings (Ed.), *Handbook of Organizational Development* (pp. 429-445). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing. Retrieved from <http://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/83281>.
- Cameron, Kim S., & Robert E. Quinn (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

- Coleman, James S. (1988). Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94 (supplement), 95-120.
- Denison, D. R. (1984). Bring corporate culture to the bottom line, *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.
- Gambi, Lillian do Nascimento, Mateus Cecilio Gerolamo, & Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti (2013). A theoretical model of the relationship between organizational culture and quality management techniques, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 334-339.
- Kim, Daniel H. (1993). The link between individual and organizational learning, *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Lahiry, Sugato (1994). Building commitment through organizational culture, *Training & Development*, April, 50-52.
- Madu, Coniface C. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage, *Journal of Academic and Business Ethics*, 5, 1-9.
- Ostroff, Cheri, Angelo J. Kinicki, & Rabiah S. Muhammad (2013). Organizational culture and climate. In Irving B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology* (2nd Ed.) (pp. 643-676). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior* (6th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (1st Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Turró, Andreu, David Urbano, & Marta Peris-Ortiz (2013). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship, *Technological Forecasting & Social Change*, 1-10.