

企業附設社會福利事業基金會之

組織結構與組織績效之探討

蔡啓源
陳秋蓉

第一節 研究動機

台灣地區經濟發展快速，改變了社會及經濟結構的關係屬性。因此，當失業、生病、意外傷害或老年時，立即威脅到賴以維生的薪資所得；加上，貧困、醫療、老人、兒童、殘障……等各種問題也會隨之衍生，使得民衆對社會福利的需求日漸迫切，而社會福利就成爲彌補工業化社會結構瑕疵所必須採行的社會性輔助措施（研考會，一九九三，一六一—一七）。然而，單憑政府有限之人力、物力和財力，已無法滿足民衆日益殷切的需求，因此政府鼓勵並動員民間力量，期望能聚集更多的社會資源，以作有效的運用。因而公益性財團法人社會福利慈善事業基金會順之成立（省政府社會處，一九九二），是爲非營利民間組織主動參與投入社會服務，不以少數人爲特定服務對象之組織。企業附設社會福利慈善事業基金會，係指企業由商業盈餘捐助

基金，並以孳息收益及各項捐助收入辦理老人福利、兒童福利、殘障福利、低收入戶照顧、貧困病患醫療補助、志願服務等社會福利服務事業的慈善性法人。

依據內政部（一九九一，五一—一〇）對社會福利慈善事業基金會之調查，社會福利慈善事業基金會的基金登記總額爲二、〇二六、六八〇、〇〇〇元；截至一九九〇年底，基金總數計有七、八一七、四〇〇、〇〇〇元，爲登記時基金總額之三·八六倍。就非營利組織來看，非營利組織是指：爲了達成某項目的而設置，其最終目標在使不特定的多數人受益，且不以營利爲目的之組織（呂育一，一九九二，一九；張在山譯，一九九一；Drucker, 1990；許士軍，一九九〇，四六六；James, 1989）。然而許多研究如呂育一（一九九二，八一—一九）、Drucker（1990）、許士軍（一九九〇，四六六—四六八）、James（1989）、侯家駒（一九八七）、程瑞玲（一九八四，五—一八）等發現：非營利組織容易發生管理控制上的問題，諸如缺乏單一的

標準、難使成本和效益有所關連、績效衡量困難、集中決策、缺乏增進生產力誘因、無管理效率、管理者通常以常識經營組織、及缺乏企業經營意識等問題。除此之外，企業附設社會福利慈善事業基金會，也大多只追求合法性，而忽略了如何將資源做最佳運用。

在影響組織績效的因素中，組織結構是不可忽略的主題。因為組織中所有管理程序都是在組織結構的指導下進行，組織結構可創造出有效的組織，而且組織結構又為管理者可控制的因素（Robbins, 1990, 48；吳定，一九九〇，二九；管康彥，一九八八；Deesler, 1980）。雖然，沒有任何單一組織結構可以是完美（吳定，一九九〇，二七）；Deesler, 1980；Katz & Kahn, 1978），組織應就本身的需要，在因地制宜下選擇適合本身實務發展的組織結構（彭文賢，一九九一，二〇〇—二〇一）。因此，對財團法人社會福利慈善事業基金會之組織結構與組織績效作探討，以為社會福利慈善事業基金會組織的研究起點實屬必要。

本研究基於下述理由選擇企業附設社會福利慈善事業基金會作為探討組織結構與組織績效的研究對象：

1. 企業是與社會互動的體系，除了追求經濟利益之外，也要能滿足社會期望與協助社會目標之達成（主計月報，一九九一）。

2. 民國八十一年國內之企業附設社會福利慈善事業基金會有五十七家，占國內所有社會福利慈善事業基金會的四分之一，基金總額已達二、七三〇、八五〇、〇〇〇元，並有持續成長的趨勢（內政部社會司，一九九三）。

3. 國內對非營利事業的管理與績效，日漸重視，且急需建立管理績效指標；企業附設社會福利慈善基金會亦包括在範圍之內。

4. 有關非營利組織之具體統計數字欠缺（呂育一，一九九二，四；張在山譯，一九九一），對其組織結構與組織績效之實證研究闕如。

第二節 研究目的

國內企業附設社會福利慈善事業基金會，不以營利為目的，在運作上，因缺乏利潤衡量標準及企業經營意識，所以存在著組織管理欠當的問題。本研究藉由對其組織結構與績效做探討，期望提供社會福利慈善事業基金會之運作參考。研究是為探討以下四點內容：

對於不同基金會，在

1. 不同組織規模下，組織結構與組織績效間之關係為何？
2. 不同經營策略下，組織結構與組織績效間之關係為何？
3. 不同主管領導型態下，組織結構與組織績效間之關係為何？
4. 不同工作環境下，組織結構與組織績效間之關係為何？

第三節 文獻探討

壹、組織結構

一、定義

由於分析角度的差異、研究對象不同及方法的限制，組織理論中對組織結構的定義尚無一致的看法（李經遠，一九八九；劉水深，一九八六，一五；李志華，一九八二，一八）。綜合李弘暉（一九八七），Gerloff (1985)，Fink, Jenks, & Willits (1983)，Katz & Kahn (1978)，Salaman (1974)，Child (1972)等之說法，本研究將組織結構定義為：「組織中為達成既定目標，而將組織中的成員分配在各個職位上，其間的關係與職務為正式認可的組織安排和關係」；並且認為，組織結構可降低組織內在與外在的不確定性，使組織的個人差異影響最小，並能從事組織中的各種活動。

二、組織結構的構面及衡量指標

Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1991, 442-443)認為組織結構是固定職位間關係，取決於下列四項因素：

- (一)單位成員間任務的劃分或專業化。
- (二)個別工作的結合或編組。
- (三)上司所能指揮屬下人數額的適度規模。
- (四)工作組間職權的分配。

在組織結構的構面(Dimension)上，Robbins (1991)、張荳雲(一九九〇)、李經遠(一九八九)、Hall (1987)、高新維(一九八二)等學者皆認為組織結構為表現在組織複雜化、正式化與集權化的程

度。

(一)複雜化(Complexity)：指存在組織中的分化(Differentiation)程度。分化的類型有：

1. 水平分化(Horizontal differentiation)：指單位間基於成員方向、任務特質、教育、訓練等所造成的組織分化程度。

2. 垂直分化(Vertical differentiation)：指存在於高階管理者與作業階層間的層級數。

3. 空間分化(Spatial differentiation)：指辦公室、廠房、人員等由地理環境所區隔的位置。

所謂複雜度是指管理者必須投擲注意力於溝通、協調、控制的工作程度。當組織中分工多、垂直階層多、單位散佈各地理區域、人員和行動的合作更困難，則複雜度較高。

(二)正式化(Formalization)：指組織中工作標準化(Standardized)的程度。

當工作高度正式化，即指工作執行者對要做甚麼、何時做、如何做有最少的裁量權(Discretion)；亦即組織設計有明確工作說明、組織規則、工作過程。所以正式化是指組織依賴工作規則、程序指導員工行事的程度；機構內存設有越多的規則、規章和法令，其正式化程度則越高。

(三)集權化(Centralization)：集權是指決策制定的權力集中於組織中單一點的程度。

Robbins (1990, 83-93)定義集權化為：自由決策的正式權力集

中於個人、單位或階層（通常指組織中的高階層）的程度；亦即允許組織中的低階層員工對其工作做最少量的裁決與參與。

本研究依上述分類將組織結構分為複雜化、正式化和集權化三構面來討論，其中複雜化指組織內部在結構上的水平、垂直與空間的分化程度（Robbin, 1990:83-93），水平分化程度以最高行政主管之直接控制幅度、專業化來衡量，垂直分化程度以基金會的階層數來衡量，空間分化程度以基金會的分支機構數目來衡量。正式化則為組織規則、程序、指令與溝通形諸文字的程度（Pugh, Hickson, & Hinings, 1968），以基金會之結構圖、政策、工作說明書、工作程序、員工任用、薪資、教育訓練、績效評估、退休、升遷、獎懲制度等正式書面資料，組織具備數目和員工工具備數目來衡量；集權化則以基金會中決策的個人或單位所集中階層的高低程度來衡量。

貳、組織績效

從理論上看，組織績效的建構是所有組織理論的核心，即所有組織性質的概念均和組織績效的本質有關（湯昇玉，一九九一）。但有關組織績效的定義及衡量方法的探討，迄今亦未獲得一致的結論（吳定，一九九〇，三三八；吳聰賢，一九八六；Dessler, 1980, 387；Cameron, 1978:604-633；Steer, 1977, 38-55）。

一、研究組織績效之途徑

Campbell (1977)指出績效可被視為一個構念(Construct)，它沒

有直接的操作定義，而是由組織績效的理論或模型所構成。這些理論模型的功能是找出值得測量的變項間應有的關係、或變項間實際存在的關係。換言之，組織績效必須定位於某一理論模型的架構上，作邏輯推論(Logical inference)（張荳雲，一九九〇，二五九）。本研究對於組織績效的探討，採用Robbins (1990)所提出之四種方法：

(一)目標達成法(Goal attainment approach)：認為組織的效能必須評估成果(Ends)項目而非針對方法(Means)評估。

(二)系統導向法(Systems approach)：認為組織為一開放性系統，從接受輸入↓從事轉換↓產生輸出。因此，必須在接受輸入↓轉換輸入↓形成輸出的能力，和維持工作穩定和能力平衡上被評估。

(三)策略性顧客導向法(Strategic constituencies approach)：指在組織服務環境之間，是否可滿足顧客的需求。

(四)競爭性價值導向法(Competing-values approach)：指評估之選用標準全視何人之利益為何而定。

基於上述的論點，Robbins (1990, 44-47)視組織績效是指組織達成其短期和長期目標的程度，而目標的選擇受策略性案主、評估者個人利益、組織生命階段的影響。組織自外在環境中取得人力、物力、資金及各種資訊，經組織運作，再轉換為社會服務提供給社會，並再次取得各種資源，循環不息，以維持生存和發展（許士軍，一九九〇，五〇）。由於當前之組織論著，均以系統研究為分析之基礎，而現實環境中又不能忽略組織目標，因此二者均為研究組織績效之途徑。

二、組織績效的衡量指標

績效評估的探討方法主要有兩種：

- (一)單一標準評估(Univariate effectiveness measures)：指衡量組織要達成的最後標準。通常組織具備多重目標的而非只追求單一目標，因此，此法缺乏週延性(張苙雲，一九九〇，二五三—二五四；李志華，一九八二，一一；陳明璋，一九八一，三五)。

(二)多項標準評估(Multivariate effectiveness measures)：

主要藉由多重標準的使用達到週延評估的要求，避免研究者個人的主觀偏差，是目前最能為大眾所接受的績效評估方法；因為，不同的組織功能，需用不同的多元化複合指標來做評估，同時考慮績效過程及服務成果(Robbins, 1990, 51；李志華，一九八二，一一)。

本研究採用多元化複合指標，是以員工離職率、資源取得為組織投入(input)的衡量指標；以服務率、作業時間為組織轉換(transition)的衡量指標；以服務品質、創新性、外界評鑑為組織輸出(output)的衡量指標。

參、組織結構與組織績效之關係

在基金會的組織結構中，不可能只存在有一種組織結構構面，因此本研究運用集群分析，將目前的基金會，依組織結構的相似性分為

不同集群，以探討組織結構不同集群之組織績效，是否有存在著差異。因此，本研究整理出會影響組織結構與組織績效間關係的因素，有：組織策略、組織規模、技術、工作環境、領導型態、激勵方式、權力—控制、主管人格等八項。

然就企業附設社會福利慈善事業基金會而言，其所使用的技術及所處的一般環境大致相同；而領導、權力—控制、激勵、主管人格特質則形成組織之內在環境，其中又以主管之領導型態，影響組織氣候、組織文化甚鉅，可謂為內在環境之形成主因。因此本研究以基金會的組織規模、組織策略、主管領導型態與所處之工作環境，作為影響組織結構與組織績效之情境變數。

一、組織規模

Hall & Tittle (1966)認為當組織規模大時，內部組織設計趨向形式化。Blau & Schoenherr (1971)發現，員工人數與分支機構數、職銜數、層級數、部門數存在著相輔關係。在組織之規模、結構與績效間的關係方面，Osborn & Hunt (1974)發現結構與績效的關係隨規模大小成正比變動。Reinmann & Negandhi (1976)發現長期績效與規模和結構均有正相關，即企業規模越大，結構越複雜，組織效能越佳。Child (1974)亦發現當組織規模擴大，高績效者較低績效者傾向專業化、正式化及高授權度。

二、組織策略

Chandler (1962)在其研究中指出：機構需有適當的組織結構相

配合，方能發揮服務效能。陳明璋（一九八一）採用Pooley-Dyas在一九七二年之實證研究結果，指陳：要（多元化成長）策略與（產品事業部）結構配合時，其財務績效才會較佳。

三、主管領導型態

曾柔鶯（一九九二）、彭文賢（一九九一）、Robbins（一九九〇）、吳定（一九九〇）、許士軍（一九九〇）、Desler（一九八〇）、Katz & Kahn（一九七〇）等學者認為：領導型態不僅可輔助組織結構之不足，更會影響組織結構的設計與組織效能的高低。由於各學者產生出各種不同領導型態，迄今尚未有公認最滿意的分類。本研究則依據最早White & Lippitt（一九五三）的論說，將領導型式分為：

- (一)獨裁式領導 (Autocratic)：決策權集中於高階主管一人，部屬僅奉命行事，處於被動的地位並無參與決策的機會，對政策內容及執行方法不清楚。
- (二)放任式領導 (Laissez faire)：機構領導者不把持權力，僅提供部屬所需資料條件及資訊，聽其自然發展，對組織內的工作不太過問，皆交由部屬自己管理。
- (三)民主式領導 (Democratic)：領導者理性指導屬下，相信部屬在工作方面能發揮自動自發的精神，彼此尊重、信任、溝通，領導者對部屬僅作政策性指導，執行的方法取決於部屬。

四、工作環境

Dill (1958)與Hall (1987)所指之工作環境(Task environment

)，是由組織目標及有互動關係的組織所組成，其會決定業務之執行成功與否。可見，工作環境對組織的運作有直接影響（張荳雲，一九九〇，一九五—二一一）。基金會由企業盈餘捐助成立，所以基金會從從事慈善服務時，需妥善應用原捐助企業之組織網絡號召力，才可使基金會能聚集更多人力、物力、財力、資訊，做有效運用。此為基金會可用資源及基金總額之增加，與企業的經營績效有極大的關連。

第四節 研究方法

壹、研究架構與研究主題

一、研究架構：

為探討基金會組織結構與組織績效間之影響關係，本研究之探討架構如下：



二、研究主題：

本研究探討之主題如下：

- (一) 不同組織規模下，組織績效與組織結構間關係之影響為何？
- (二) 不同組織策略下，組織績效與組織結構間關係之影響為何？
- (三) 不同主管領導型態下，組織績效與組織結構間關係之影響為何？
- (四) 不同組織工作環境下，組織績效與組織結構間關係之影響為何？

貳、研究設計

研究設計的作用，在於全面地考慮研究的各種因素，所採取的最佳組合。本研究所採取的研究設計為（鍾倫納，一九九三，八六；張春興、楊國樞合著，一九九二，五四—六一）：

- 一、在確定的範圍內，做實地考察，有系統地蒐集資料，並採用統計分析的方法，對資料作整理、分析、歸納；主要目的是尋求變數之間的差異、關連性，所研究的對象就是預定判斷的範圍。因此本研究屬於敘述性研究中關係性研究 (Inter-relationship study) 的相關研究 (Correlation study)。
- 二、在研究的時間上，本研究蒐集各基金會於民國八十二年，組織特性、組織結構及組織績效的實際數據。因此，本研究在時間上為橫斷面研究 (Cross-sectional study)。

參、取樣與資料收集

本研究採用「內在表徵的取樣」(Intratyical sampling)，也就是以同一類型的組織做為取樣的母體，進行分析，並將分析的結果作推論（彭文賢，一九九一，四一三—四一四）。研究對象是以內政部社會司八十二年二月編印之「財團法人社會福利慈善事業基金會名冊」，作為研究對象資料的依據。再依據「台灣省社會資源手冊」（台灣省政府社會處，一九九三）和「財團法人社會福利慈善事業基金會名冊」（內政部社會司，一九九三），共找出國內企業附設社會福利慈善基金會的母體，有五十七家。其中一家雖登記為慈善事業基金會，但實際為企業之職工福利委員會；一家因董事會改組，基金會運作停頓；一家雖登記於慈善事業基金會，但完全從事文教事業；另有兩家雖已登記成立，但仍在籌備中，尚未運作。因此，符合本研究範圍的企業附設社會福利慈善事業基金會，共五十二家。在資料收集過程中：

- 一、以基金會的最高行政主管為受訪對象。
- 二、以企業之名捐助成立或以企業經營人之名捐助成立的社會福利慈善基金會皆納為研究樣本。
- 三、在資料蒐集方法上，先以郵寄方式，再使用電話催收問卷。
- 四、問卷設計是結構式、封閉式；發出問卷五十二份，共回收四十五份，回收率達八六·五%，有效問卷有四十四份。

第五節 資料分析與研究發現

壹、基本資料說明

本研究將基金會規模分爲，(1)大規模：大於五人者，(2)小(等)於五人者兩種規模。統計結果，規模大於五人者有十二家(二七·三%)，規模小(等)於五人者有三十二家(七二·七%)。目前採成長策略管理者有二十六家(五九·一%)，採穩定策略管理者有十八家(四〇·九%)。國內企業克盡「社會責任」的意識方始抬頭，因此目前企業附設社會慈善事業基金會仍處於成長階段，故而大多採取成長策略管理方式。

基金會產業別以製造業十六家(三六·四%)、服務業十二家(二七·三〇%)最多。最高行政主管之領導型態，依次爲「民主式」二十七家(六一·四%)，「獨裁式」十五家(三四·一%)，「放任式」二家(四·五%)。這與一般文獻中所述，志願服務機構的主管領導型態大多爲民主、參與、體恤是一致的。

基金會中擁有年度預算書者四十四家(一〇〇%)、年度業務計畫書者四十二家(九五·五%)、組織圖者三〇家(六八·二%)、及經營原則者二十八家(六三·六%)、訂有職務說明書者二〇家(四五·五%)、有工作流程圖者十九家(四三·二%)、有明確薪資制度者一〇家(二二·七%)、完備合適任用制度者八家(一八·二

%)、明訂獎懲制度五家(一一·四%)。有教育訓練制度者二家(四·五%)、有升遷制度者四家(九·一%)、有退休制度者四家(九·一%)。基金會成立時，主管機關會依據「社會福利慈善事業基金會申請法令」，及「社會福利慈善事業基金會業務輔導要點」的規定，基金會申請時須附組織結構圖及經營原則，並於每年提報業務計畫書、預算書。因此，絕大多數的基金會皆擁有這四項書面資料。只是國內之企業附設社會福利慈善事業基金會，係自成組織體系，擁有專職人員者不多，多以企業員工兼任之者居多。

基金會成立之目的依序爲：急難救助三十九家(八八·六%)、貧困病患醫療補助三十七家(八四·一%)、老人福利三十五家(七九·五%)、殘障福利三十五家(七九·五%)、低收入戶照顧三十一家(七〇·五%)、兒童福利二十八家(六三·六%)、獎助學金二十七家(六一·四%)、志願服務九家(二〇·五%)、婦女福利四家(一一·九%)、醫療設備捐助二家(四·五%)、原住民福利四家(九·一%)。

貳、基金會組織結構與組織績效

國內之各企業附設社會福利慈善基金會組織結構中之專職人員、兼職人員、義工、專職比率、規模的差異非常大。所觀察得之現象爲：

- 一、大多任用企業專職人員爲兼職人員。

二、基金會大多沒有因應本身需求而訂定之管理規章，亦不重視員工之教育訓練。

三、大多數的基金會皆要求員工按照一定的作業標準，並使用已備之正式規章與守則。

綜合對基金會對離職人數、離職率、資源取得、案件總數、服務率、作業時間、符合事業救助比例、案主抱怨頻率、服務方式、尋找案主、與主管機關之評鑑分析情形如下：

- 一、工作人員離職率極低，對組織業務運作的熟悉度有幫助。
- 二、對基金的增加意願不強，對基金的運用上，往往能按照目的事業運作。
- 三、服務創新意願低，少有案主的抱怨，但基金會之服務性質與義務性顯示運作傾向消極。

參、組織結構與組織績效間的關係

一、整體分析

由表一·一一可看出，基金會組織結構之複雜化與基金會品質 ($p \leq 0.05$)，呈負相關。正式化與基金會創新性 ($p \leq 0.01$)，呈正相關。顯示當基金會之結構複雜化程度越高，符合目的事業之救助比率越低，案主抱怨頻率越高。當基金會之組織結構正式化程度越高，則不論是在尋找案主或服務方式上的創新性皆高。而組織結構與組織績效

其餘各變項間，則無顯著相關性存在。

表一·一一 組織結構與組織績效間之關係

相關係數	組織結構面		
	複雜化	正式化	集權化
離職率	○·二二三四	○·一七九四	○·一〇八三
資源取得	○·〇八二六	○·一一〇四	○·一四四三
服務率	○·〇八七〇	○·〇六六三	○·一一五二
作業時間	○·一七一六	○·〇〇一七	○·〇〇二〇
服務品質	○·三六一七*	○·一〇三八	○·一六〇八
創新性	○·二二九六	○·四〇三九**	○·〇〇七八
外界評鑑	○·一八七九	○·一一二三	○·一〇四〇
整體績效	○·〇〇一三	○·二二八四	○·二〇二七

* $p \geq 0.05$, ** $p \leq 0.01$.

二、不同組織特性分析

(一) 將組織結構與組織績效間之關係依規模分析，大規模的組織特性下，複雜化與資源取得 ($p \leq 0.01$)，正式化與整體績效 ($p \leq 0.01$)，呈顯著正相關。顯示當基金會組織結構複雜度越高，則基金會的基金增加比率越高；基金會組織結構正式化程度越高，則基金會的整體績效越好。小規模的組織特性下，複雜化與服務品質 ($p \leq 0.05$)，呈顯著負相關。顯示當基金會組織結構複雜程度越高

，基金會符合目的事業之救助比率越低，案主抱怨頻率越高。由此可見，當基金會屬大規模時，較適合採用複雜化、正式化程度較高的組織結構；小規模者則反之。

(二)當基金會採成長策略時，基金會組織結構之正式化程度與創新性($p \leq 0.05$)，呈顯著正相關。顯示當基金會組織結構正式化程度越高，則基金會尋找案主及服務方式上的創新性越高。當基金會採穩定策略時，複雜化與離職率($p \leq 0.001$)、複雜化與資源取得($p \leq 0.001$)、正式化與創新性($p \leq 0.05$)，呈顯著正相關。複雜化與品質($p \leq 0.01$)，呈顯著負相關。顯示當基金會的組織結構越複雜，則基金會離職率越高，基金增加比率越多，且基金會符合目的事業之救助率越低、案主抱怨頻率越高。而當基金會的組織結構越正式，則基金會對尋找案主服務方式會較具有創新性。

由上述分析可知，不論組織管理方式為採取成長策略或穩定策略，基金會之組織結構越正式化，創新程度越高。然而基金會組織結構與組織績效間的關係，會因不同工作環境而有差異。另自資料中發現：當基金會之工作環境為製造業時，適於採用正式化的組織結構；當工作特定環境為集團企業時，則較適於採用集團化的組織結構。

(三)當基金會之領導型態為獨裁式時，複雜度與離職率($p \leq 0.001$)，複雜度與資源取得($p \leq 0.001$)、正式化與創新性($p \leq 0.05$)、集權化與外界評鑑($p \leq 0.05$)，呈顯著正相關。複雜化與服務品質(

$p \leq 0.01$)，呈顯著負相關。顯示當基金會的組織結構越複雜，則工作人員離職率傾向高，基金增加比率越多，符合目的事業之救助比率越低、案主抱怨頻率越高；當基金會組織結構正式化程度越高，則對尋找案主服務方式之創新性越高；當組織結構越集權，則外界對基金會之評鑑越好。當基金會之領導型態為民主式或放任式領導型態時，組織結構與組織績效各變項間，並無顯著相關。可見，不論基金會主管領導型態為何，組織結構越正式化，則基金會尋找案主及服務方式上的創新性越高。

肆、結構集群與組織績效間之關係

一、集群分析

本研究另以華得法(Ward's method)進行集群分析(黃俊英，一九九一：二一五—二四二)，依據平均數、變異數、分析結果，區分不同集群間組織結構(複雜化、正式化、集權化)之差異，結果共得兩個不同的集群，集群I(高度複雜化、正式化、集權化)有二十四家，集群II(低度複雜化、正式化、高度集權化)二〇家。

在集權化方面，本研究將集權的程度，界定在二—五的區間之間。依據統計資料，四十四家基金會的集權程度，平均數為三·五二(標準差為〇·六四)，顯示基金會的決策集中於最高行政主管與董事會兩個階層。根據組織結構之變異數分析：集群I與集群II，在集權

化程度上並無顯著差異，且皆屬於高度的集權化的組織結構。可見目前國內之企業附設社會福利慈善事業基金會，皆偏向於集權化的組織結構，高度複雜化出現於高度正式化之組織結構中，低度複雜化則出現於低度正式化之組織結構中。

二、單因子變異數分析

(一) 整體分析

由組織績效之平均數、標準差、變異數資料分析，得知集群I與集群II，在服務品質與創新性均達 $p < 0.05$ 之顯著水準。顯示集群I的服務品質差、創新性較高；集群II服務品質較佳、創新性較低。高度複雜化、正式化、集權化的組織結構，將會導致符合基金會事業目的之救助比率較低、案主抱怨頻率較高；但在尋找案主服務方式上，則具有較高的創新性。低度複雜化、正式化、及高度集權化的組織結構，會導致基金會在尋找案主及服務方式上缺乏創新性、但在符合基金會事業目的之救助比率較高、案主抱怨頻率較低。

(二) 組織特性分析

在大規模組織群中，不同集群與組織績效間無顯著相關。小規模組織特性下，基金會服務品質達 $p < 0.05$ 顯著水準。顯示集群I的服務品質較差，集群II的服務品質較佳。亦即當組織結構為高度複雜化、正式化、集權化時，則會使救助比率較高、案主抱怨頻率較低。可見，規模較小的基金會較適合於採用低度複雜化、正式化、但高度集權化的組織結構。採取穩定管理策略的基金會中，集群I與集群II在

服務品質上，達 $p < 0.05$ 之顯著水準。顯示採取穩定管理策略的基金會中，集群I的服務品質較差，集群II的服務品質較佳。亦即，當基金會的組織結構較高度複雜化、正式化、集權化時，基金會符合事業目的之救助比率較低、案主抱怨頻率較高。當基金會的組織結構較低度複雜化、正式化、及高度集權化時，基金會符合目的救助比率會較高、案主抱怨頻率也較低。所以，採穩定管理策略的基金會較適合採用低度複雜化、正式化，但高度集權化的組織結構。

第六節 結論與建議

綜合統計分析所論述，目前國內企業附設社會福利慈善事業基金會，小規模者居多，但大多採成長管理策略，捐助成立基金會之產業別以製造業最多，服務業次之，最高行政主管的領導型態則以民主式居多、獨裁式次之、且甚少採用放任式的領導型態。決策權集中於最高行政主管與董事會，然而在複雜化及正式化程度上則分歧甚大，不是屬於高度複雜化、正式化，就是低度複雜化、正式化。目前基金會傾向於認為基金會不需要任用具有專業知識之專職人員，不重視員工之教育訓練，且甚少運用義工協助基金會業務推展。一般而言目前國內企業附設社會福利慈善事業基金會工作人員，離職率低、符合目的事業之救助比率高、案主抱怨少、基金增加率低、在尋找案主及服務方式上甚少改變、創新。基金會的整體組織績效傾向消極的運作；僅將所募集之金額轉換為該年度費用。由於基金會在國內仍處於推展階

段，社會大眾對其等之信賴度不大。

當基金會為小規模時，組織結構趨於簡單；當基金會之工作環境為製造業時，應採用較正式化的組織結構。當基金會之工作環境為集團企業時，應採用較集權化的組織結構；當基金會組織結構越複雜化、正式化、集權化，則符合事業目的之救助比率越低，案主抱怨頻率越高、在尋找案主及服務方式上則較具創新性。

依研究結果，筆者建議：

- 一、基金會應聘請具有專業知識之專職人員辦理基金會之會務、業務、財務，並制定基金會之管理制度，尤其是人力資源發展制度。
 - 二、基金會要取得更多社會資源，並發展創新服務方式，使基金會能作更有效的運作，對社會福利產生更大的貢獻。因此，建議基金會應與主管機關訂定基金會運作的法令，以加強基金會的資源取得能力，及創新的能力。
 - 三、基金會應依據成立宗旨及發展短、中、長程重點，並擴展適合基金會的組織結構之服務範圍，如此更可達到服務效益。
- (本文作者：蔡啓源現任東海大學社工系副教授；陳秋蓉係大葉工學院事業經營研究所碩士)

參考書目

一、中文部分

主計月報(一九九一)。七二(一一)。台北：中國主計協進社。

李弘暉(一九八七)。組織結構與決策過程。公共行政學報，三，五二九—五七五。

李志華(一九八二)。台灣企業績效評估方式之研究。政大企研所碩士論文。台北：政治大學。

李經遠(一九八九)。大企業組織結構與組織規模、科技間關係之研究。交大管理學報，九(一)，七九—九八。

呂育一(一九九二)。非營利組織績效指標之研究——以文教基金會為例。台大商研所碩士論文。台北：台灣大學。

吳定校訂，余朝權等譯，Gary Desster著(一九九〇)。組織理論——整合結構與行為。台北：聯經。

吳聰賢(一九八六)。組織效能之分析：台灣省基層農會之實證研究。中央研究院民族學研究所集刊，六一，二二九—二八一。

我國社會救助體系整體規畫之研究(一九九三)。台北：行政院研考會。

侯家駒校訂，Peter F. Drucker著(一九八七)。管理學——使命、責任、實務。台北：聯經。

高維新(一九八二)。企業組織與策略配合之研究。政大企研所碩士論文。台北：政治大學。

財團法人社會福利慈善事業基金會名冊(一九九三)。台北：內政部社會司。

財團法人社會福利慈善事業基金會申請範例及法令彙編(一九九二)。南投：台灣省政府社會處。

張在山譯, Kotler, P. & Andreasen, A. R. 著 (一九九一)。非營利事業的策略性行銷。台北：授學。

張荳雲 (一九九〇)。組織社會學。台北：三民。

張春興、楊國樞合編 (一九九二)。社會及行為科學研究法。台北：東華。

陳明璋 (一九八一)。企業環境、策略、結構對其組織效能關係之研究——機械、電子、石化三種產業之實證探討。政大企研所博士論文。台北：政治大學。

許士軍著 (一九九〇)。管理學。台北：東華。

黃俊英 (一九九一)。多變量分析。台北：中國經濟企業研究所。

程瑞玲 (一九八四)。非營利組織之績效衡量。東吳會研碩士論文。

台北：東吳大學。

彭文賢 (一九九一)。組織原理。台北：三民。

湯昇玉 (一九九一)。增進組織績效因素之分析。研考雙月刊，一五(四)，五一—五七。

曾柔鶯 (一九九二)。在台歐商高階主管領導模式之比較研究。人力資源學報，(二)，三三—五〇。

管康彥 (一九八八)。公司結構優越性之情境分析。大同學報，一八，一九一—二〇三。

劉水深 (一九八六)。企業成長的關鍵因素——影響成長的內部因素之實證研究。台北：政治大學。

台灣地區社會福利機構概況調查報告 (一九九一)。台北：內政部。

台灣省社會資源手冊 (一九九三)。南投：台灣省政府社會處。

鍾倫納 (一九九三)。應用社會科學研究法。台北：商務。
二、英文部分

Biau, P.M., & Schoenherr, R. A., (1971). The structure of organizations. New York: Basic Books.

Cameron, K. (1978). Measuring organization effective in institutions of high education. Administrative Science Quarterly, 23(6), 604-633.

Campell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness: New perspective on organization. San Francisco: Jossey-Bass.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure. Boston: MIT Press.

Child, J. (1972). Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study.

Administrative Science Quarterly, 17(2), 163-176.

Dessler, G. (1980). Organization theory: Integrating structure and behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. Administrative Science Quarterly, 2(4), 409-443.

- Drucker, P. F. (1990). *Managing the nonprofit organization*. New York: Harper Collins.
- Fink, S. L., Jenks, R. S., & Willits, R. D. (1983). *Designing and managing organizations*. Homewood, IL: Irwin.
- Gerloff, E. A. (1985). *Organizational theory and design: A strategic approach for management*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J.L., Invankevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1991). *Organization: Behavior, structure, process* (7th ed.). Homewood, IL: Irwin, Inc.
- Hall, R. H., & Tittle, C. R. (1966). Bureaucracy and its correlates. *American Journal of Sociology*, 72, 267-272.
- Hall, R. H. (1987). *Organizations: Structure, processes and outcomes* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- James, E. (1989). The nonprofit sector in international perspective: Studies in comparative culture and policy. Washington, DC: Health and Company.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (1974). Environment & organization effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 231-246.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Reimann, B. C., & Negandhi, A. R. (1976). *Organization structure and effectiveness: A Canonical Analysis*. The Management of organization design, 12, 191-210.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1991). *Management* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Salaman, G. (1974). Classification of organization. *People and Organization*, 4, 67-89.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral View*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company.
- White, R., & Lippett, R. (1953). *Leaderbehavior and member reaction in three social climates*. New York: Harper & Row.