

東海大學  
企業管理研究所  
碩士論文

非營利組織型態對組織績效之影響-以代理  
理論探討之

Non-profit organizations effect on organizational  
performance by agency theory perspective



指導教授：周瑛琪 博士  
陳國樑 博士

研究生：林晏瀟 撰

中華民國九十九年七月

## 摘要

近年來環境快速變遷，具有價值的資源愈來愈稀少，非營利組織競爭愈來愈激烈，在預算相對減少下，期盼能將有效資源有效發揮效益。因此，政府或是相關單位於補助、捐助與委辦計畫時會關注非營利組織的績效，而政府與相關單位為委託人，非營利組織為代理人，欲探討兩者的互動關係是否會正面影響財團法人與社團法人的計畫成功，而間接影響組織績效。

整理非營利組織與代理理論文獻中，發展出研究架構，代理理論以監督、目標衝突、逃避責任與任務的可規劃性探討對組織績效評估的影響，以組織持續性、計畫達成率與組織形象構成組織績效，本研究採修正式德菲法，寄發給八位專家，進行兩次的修正式德菲法問卷，回收率皆為 100%，依 Likert 七點尺度量表方式填答。

本研究結果歸納出以下兩點：(一) 非營利組織與委託人良好溝通下代理問題愈小，透過良好的協商溝通可以降低目標衝突的代理問題。(二) 監督必須定期花費時間與人力舉行會議或是監督流程，隱含提高了代理成本。(三) 以積極的態度提供產品或服務體驗給予利害關係人為最重要的指標，表示以正面積極的態度對待利害關係人，藉此可以提高組織商譽，使得組織績效愈好。最後，達到一致性認同的指標可以提供日後政府或相關主關機關參考修正之，瞭解可持續深耕的組織績效評估面向。

關鍵字:非營利組織、代理理論、修正式德菲法

## **Abstract**

The access to valuable resources becomes much tougher because of the rapid change of the environment recently. Due to minimize the budget the NPO focuses more intensions on using limited resources efficiently. Thus, the performance or commissioned projects of the NPOs would be much more concerned by the government or related agencies. The government is as principal and the NPOs are as agents. This study concentrates on the interactions between the Government (or related agencies) and NPOs which may have positive effects on successful projects directly or the achievements of the organization indirectly.

The study arranges literatures of NPOs and agency theories followed by developing a research framework which including monitor, goal conflict, shirking and task programmability that may affect the performances of the organizations. Performance assessments are composed of organization continuity, achieve rate of projects and image of organization. The study use Modified Delphi Method with seven-point Likert scale as the research tool. 100% response rates were achieved in both of the two terms of the questionnaire studies for 8 related specialists.

The results can be summarized as two points: (a) Conflicts between NPOs and clients can be minimized through communications. (b) Monitor must be regularly spend time meeting with the human or the supervision process. It caused increase agency cost. (C) The reputation and performance of the NPO can be promoted through aggressive and positive attitudes and providing fine services or products for the clients. In the last, the consistency indicators of recognition can provide the government as a guideline to evaluate the goal achievements in organizations in the future.

**Key words : Non-profit organization, agency theory, modified Delphi method**

## 致謝

研究所生活隨著論文口試的結束，劃上研究所生涯的句點，回顧兩年經過了的多少次的團隊合作，從未間斷的討論報告、個案研讀、看 paper、競賽、舉辦活動等等，成長改變了不少，不僅獲取知識，亦是學會如何團隊合作、獨立思考、分析事物的能力。

研究這條路程首先要感謝指導教授周瑛琪老師，不斷的磨練我們，包容我們，使我們更茁壯；其次感謝共同指導教授陳國樑老師，指點迷津研究的方向，使得論文脈絡更清晰；另外要感謝口試委員陳台霖老師與陳春富老師，百忙之中抽空參與協助並給予許多建議，使得論文能更加完善。最後感謝慶樺學長與葦如學姐問卷的指導，使我論文進度突飛猛進；謝謝填寫問卷的專家們，使研究與實務有緊密的連結，也讓我論文順利完成，有熱情的台中智障者家長協會 蔡總幹事、台中愛心家園 洪組長、親切的立達中心 曾主任、熱情的陽光婦女協會 陳秘書長、自閉症協會 王總幹事及熱情的中衛中心的 倪經理、楊專家與王專家等等。由衷的謝謝你們，有你們我才能有今天的論文產出。

然而，最重要的要謝謝我的爸媽、爺爺、阿嬤、姑姑、姑丈與妹妹，有你們的培育才有今天的我，持續的金錢與精神上支持，使得我能完成從小到大的求學生涯，有你們扶持與教養，使我能安心在課業上努力，無後顧之憂完成碩士學位。

還要謝謝親愛的同學們，像是小高、小小、阿 Mon、竹婷、純滿、小陌、袖子、依玲、孟樺、小良、凱莉、多多，不管是開心困難都陪著我，謝謝你們聆聽我、給予我意見，真得很高興認識你們；還有我們班可愛的大男生，謝謝紀緯、奕帆、東洋、阿寶、安富，有你們研究室總是充滿歡樂與溫暖；還要謝謝元鴻、倉平與各位學長姐、學弟妹、育成中心佩樺經理、員任、綺霞學姊、宣雅學姊的照顧。因為你們讓我的生活上、求學上都能精彩愉快，謝謝！

最後，將此篇論文的榮耀獻給我最愛的家人與同學們，一路上甘苦，東海企

研所的兩年點滴都謹記在心，期盼我們都有燦爛的未來。

林晏瀟 謹誌於  
東海大學企業管理學系碩士班  
中華民國九十九年七月

## 目錄

第一章	導論.....	1
第一節	研究背景.....	1
第二節	研究動機.....	2
第三節	研究目的.....	3
第四節	研究流程.....	4
第二章	財團法人與社團法人現況.....	5
第一節	財團法人現況.....	5
第二節	社團法人現況.....	10
第三章	文獻探討.....	13
第一節	代理理論.....	13
第二節	非營利組織績效評估.....	20
第四章	研究方法.....	28
第一節	德菲法及修正式德菲法.....	28
第二節	問卷設計.....	31
第三節	研究架構.....	31
第四節	參與專家.....	32
第五節	資料蒐集.....	32
第五章	資料分析.....	34
第一節	第一次修正式德菲法問卷結果.....	34
第二節	第二次修正式德菲法問卷結果.....	39
第六章	結論與建議.....	48
第一節	研究結果.....	48
第二節	研究貢獻.....	51
第三節	研究建議與未來研究方向.....	52
附錄一:	第一次修正式德菲法問卷.....	57
附錄二:	第二次修正式德菲法問卷.....	63
附錄三:	訪談資料.....	71

## 表目錄

表 2-1 財團法人特徵 .....	6
表 2-2 經濟部主管公設財團法人現況 .....	8
表 2-3 公設財團法人共同特徵 .....	9
表 2-4 社團法人的特徵 .....	11
表 3-1 專案管理中代理理論的監督構面 .....	16
表 3-2 專案管理中代理理論的目標衝突構面 .....	17
表 3-3 專案管理中代理理論的逃避責任構面 .....	18
表 3-4 專案管理中代理理論的私人所掌握訊息構面 .....	19
表 3-5 專案管理中代理理論的任務可規劃性構面 .....	20
表 3-6 專案管理中代理理論的所有構面內容 .....	19
表 3-7 非營利組織以財務績效為主的文獻 .....	22
表 4-1 專家背影資料 .....	32
表 4-2 問卷回收率 .....	33
表 5-1 第一次修正式德菲法監督構面 .....	35
表 5-2 第一次修正式德菲法目標衝突構面 .....	35
表 5-3 第一次修正式德菲法逃避責任構面 .....	36
表 5-4 第一次修正式德菲法任務可規劃性構面 .....	37
表 5-5 第一次修正式德菲法組織持續性構面 .....	37
表 5-6 第一次修正式德菲法計畫達成率構面 .....	38
表 5-7 第一次修正式德菲法組織形象構面 .....	38
表 5-8 第二次修正式德菲法監督構面 .....	39
表 5-9 第二次修正式德菲法目標衝突構面 .....	40
表 5-10 第二次修正式德菲法逃避責任構面 .....	40
表 5-11 第二次修正式德菲法任務可規劃性構面 .....	41

表 5-12 第二次修正式德菲法組織持續性構面 .....	41
表 5-13 第二次修正式德菲法計畫達成率構面 .....	42
表 5-14 第二次修正式德菲法組織形象構面 .....	42
表 5-15 兩次修正式德菲法問卷比較表 .....	43
表 5-16 第一次修正式德菲法問卷 專家一致性統計 .....	44
表 5-17 第二次修正式德菲法問卷 專家一致性統計 .....	45
表 5-18 代理理論構面重要性的指標 .....	46
表 5-19 組織績效構面重要性指標 .....	47
表 6-1 代理理論重要性指標排序 .....	<b>錯誤! 尚未定義書籤。</b>
表 6-2 組織績效構面重要性指標排序 .....	49

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程 .....	4
圖 1-2 法人分類 .....	5
圖 3-1 Mahaney & Lederer(2003)模型 .....	15
圖 3-2 司徒達顯(1999)CORPS 模型 .....	20
圖 3-3 Michel Soto Chalhoub (2009) .....	24
圖 3-4 工研院計畫管理各階段作業 .....	26
圖 4-1 研究架構 .....	32

# 第一章 導論

## 第一節 研究背景

隨著環境的動盪變遷，經營非營利組織(Non-profit Organization, NPO)充滿了競爭，政府亦面臨到非營利組織的經營管理的衝擊，如何能真正發揮資金投注於政策上的效益，因此組織的績效評估備受關注，非營利組織認知到必須更有效率與實現價值，以獲得政府補助、捐助及市場的競爭優勢。由於我國政府致力於捐助財團法人與社團法人，透過此方法達到政策的推動，且財團法人的特性相較於公部門監督與束縛較少，而公設財團法人顯然成為輔導與協助產官學間互動交流的媒介，與政府的互動日趨平凡，資源依賴也逐漸上升。然而，政府考核其營運績效時，除了將營業盈虧或投資效益作為衡量標準外，應考量政府或是其他單位委託人目的是否有效達成，亦或是產生效益、創造價值，抑或是產業網絡關係的聚合；根據內政部統計處九十九年第十四週內政統計通報，至98年底止各級政府核准立(備)案之人民團體總計達4萬4,658個，較97年底增加2,310個或增5.5%，主要係社會團體增加較多。以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的所組成之團體，98年底止計有3萬4,173個，較97年底增加2,179個。因此唯就捐助者之立場，為避免政府資源無謂之浪費，政府仍對其進行各項監督機制。

法人分為社團法人與財團法人，將社團法人分為「營利」與「非營利」，社團法人成立稱為協會(社會服務及慈善團體)或學會(學術文化團體)均屬於「社團法人」的細部分類；而行政院相關部會指出決定將財團法人分為「公設」與「民間」兩類，均由中央主管機關主管，但登記、解散、監督管理等事項，得委託下級機關、地方政府或民間團體辦理。

Brown (2005) 績效評估過去多數探討營利組織，因為非營利組織的績效評估具有相當的困難，非營利組織存在資訊不透明，以及目標的模糊降低了非營利組織的一致性。但近年來非營利組織的績效評估漸漸增加，因為政府預算有限

下，且社團法人面對同性質組織增加的競爭，因此對於提供服務的過程中必須投入大量的人力與財力，若財務資金的充裕與穩定是非營利組織生存的一大關鍵，因此組織績效的評估更為受到重視。

## 第二節 研究動機

法人的財團法人主要受到民法總則及各地政府規範財團法人之自治條例與規則的規範。雖然預算法第 41 條第 3 項規定，各主管機關對政府捐助之財團法人，應就以前年度投資或捐助之效益評估併入決算辦理後，分別編製營運及資金運用計畫送立法院，但是在執行上因為缺乏評估營運績效、投資效益之衡量指標，故效益評估仍流於形式。民法社團法人受主管機關之監督，得檢查其財產狀況、及其有無違反許可條件及其他法律之規定，不遵守者主管機關監督之命令或妨礙其檢查者，處罰鍰獲得請求法院解除其職務。

財團法人與社團法人的營運管理，捐助章程自行規定，沒有強制性，因此實務上營運管理之規範形成缺漏，易出現績效不彰、由上而下或是由下而上的溝通問題、業務費用等問題。政府為委託人將委託財團法人與社團法人執行相關業務，使得政策順利推動與協助社會弱勢人群，因此代理關係即存在於政府補助、委辦、捐助予兩者法人中，且代理理論是普遍存在於任何組織，欲探討在非營利組織中代理理論是否會正面影響財團法人與社團法人的計畫成功，而間接影響組織績效。故本研究將根據文獻探討，擬找出會影響組織績效的代理理論的因素，有助於不同非營利組織型態的檢討及改善。

政府資源的挹注須仰賴不同非營利組織的實踐，因非營利組織不同於營利組織，其中與委託人的互動關係、專案計畫執行與組織文化是否會影響組織績效。

### 第三節 研究目的

基於前述動機，本研究主要目的在於探討非營利組織組織績效評估，考量非營利組織欲達成特定任務或社會公益目標，並以政府委託人角色與組織為代理人角色兩者的互動關係影響組織績效的好壞，以專家的經驗研擬重要性的評估指標，以適切評估非營利組織之效益，同時檢討現行法制不足之處，提供政府未來施政參考。透過修正式德菲法(Modified Delphi Method)的應用，本研究之預期目標如下：

- 一、 透過文獻探討及調查，整理非營利組織之運作現況，包括設立目的、經費來源、業務活動與監督。
- 二、 自整理的非營利組織與代理理論文獻中，如何對非營利組織型態的組織績效作評估，找出影響組織績效的前置因素。
- 三、 以代理理論為基礎訂定非營利組織共同重要性指標，提供日後政府或相關主關機關參考修正之。

#### 第四節 研究流程

本研究由文獻整理出財團法人與社團法人在代理理論影響契約成功之因素，整合我國財團法人與社團法人組織現況，最後再使用修正式德菲法，利用專家的意見找出重要性的組織績效評估指標，並給予其建議。

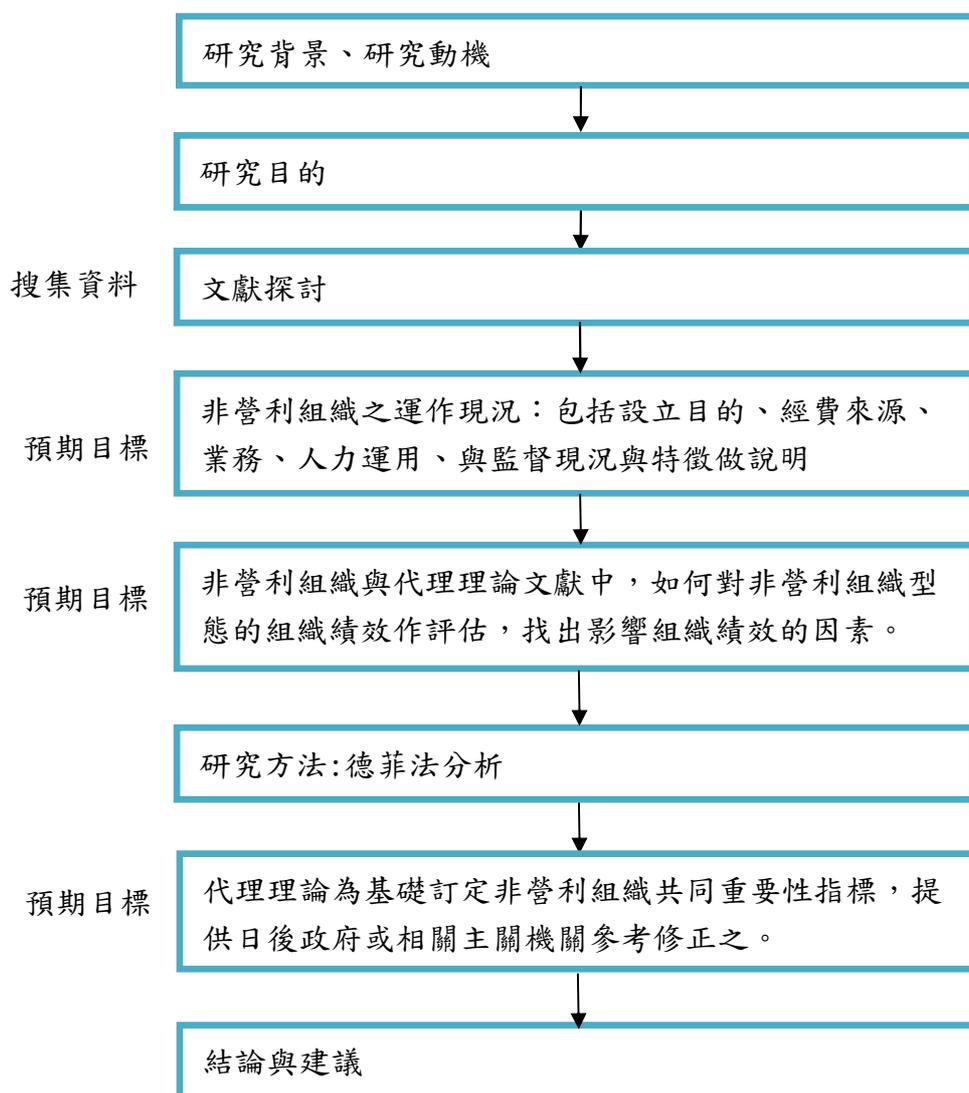
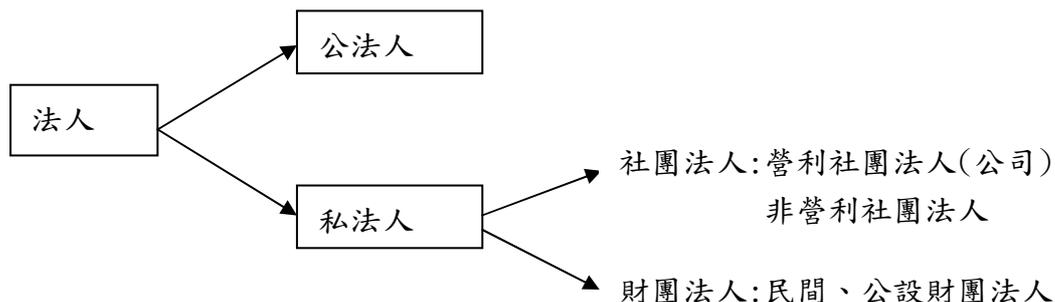


圖 1-1 研究流程

## 第二章 財團法人與社團法人現況

依照民法規定，公益團體的設立，主要可分為「財團法人」和「社團法人」兩種類型，且兩者之間的設立程序和運作型態存在差異。本研究將政府與相關補助、捐助與委辦單位視為委託人，代理人為非營利組織(財團法人與社團法人)。以下說明財團法人與社團法人的現況。



### 第一節 財團法人現況

財團法人除了基金會之外，另有宗教法人與其他特殊法人。特殊法人係指私立醫院、私立學校，以及政府因特殊目的而設的公設財團法人。基金是設立和運作的基礎，設有董事會負責決策，以董事長為法人代表。陳月筵(民96)財團法人的分類根據政府捐助是否超過50%，未超過者為民間財團法人，超過則為公設財團法人。財團法人特性為不可分配盈餘與享部分免稅，創立基金政府捐助35%以上，或接受政府委辦或補助經費在新臺幣500百萬以上或占該法人年度經費的35%以上財團法人，應訂定組織章程。

財團法人制度之存在可使捐助財產脫離捐助人而具有永續性，同時由法律賦予獨立的權利能力，不因捐助人死亡或捐助人財產之增加而改變。以下介紹民間與公設財團法人：

#### 一、民間財團法人現況

民間財團法人成立之目的是為了促進社會大眾生活的品質的改善，或是提高生活機能，藉由公益實現具體社會所需的功能。本研究以財團法人瑪利亞社會福利基金會經營管理台中愛心家園與財團法人天主教教會台中教區附設立達啓能訓練中心為例說明：

表 2-1 財團法人特徵

構面	財團法人瑪利亞社會福利基金會經營管理台中愛心家園	財團法人天主教教會台中教區附設立達啓能訓練中心
設立目的	藉由就醫、就養、就學、就業四個領域來為身心障礙同胞做全方位的服務	以基督精神服務身心障礙青少年，協助合理發展身心。實施個別化訓練方案，使其獲得充分發展，以回歸正常化的社會生活，成為工作行列的生力軍。
經費來源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政府(內政部)、聯合勸募</li> <li>2. 社會捐款</li> <li>3. 收取學員學費，收費標準依內政部規定「身心障礙福利服務機構辦理身心障礙者日間托育養護收費原則」辦理。</li> <li>4. 自行營業收入(義賣與銷售麵包)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政府補助(社區家園、多元就業服務、親子活動等方案)</li> <li>2. 行政院勞委會職訓局及社會處委託辦理智障類職訓，以培養心智障礙者之職業能力及就業適應，達到自立。</li> <li>3. 按「身心障礙福利機構辦理身心障礙者托育養護收費原則」收費。若學員符合行政院勞工委員會職業訓練局委託訓練錄取標準，則可享有一年期公費。(申請人接受公費訓練結訓後，二年內不得再重覆申請)</li> </ol>
業務	<p>以下為主要營運活動：</p> <p>日間托育、早期療育、職業訓練、就業輔導、醫療復健、輔具資源、讀書閱覽、運動休閒、臨時及短期照顧、按摩服務、教育訓練。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供給中度、重度、極重度身障者職業復建及就業安置。</li> <li>2. 提供給中重度身障者職業復建與安置場所。</li> <li>3. 提供給極重度身心障礙者長期職業復建及安置場所。因本身的限度需持續加強自我照顧能力，及職業復建，以維持身體機能並豐富生活內涵。</li> <li>4. 住宿家園</li> <li>5. 個案管理服務中心</li> </ol>
監督	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政府與聯合勸募檢視計畫執行成果以及資金運用。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 檢視計劃書做修正</li> <li>2. 依據補助方案看執行的活動是否有執行</li> </ol>

資料來源:本研究整理

由以上兩個財團法人為個案可得知，財團法人具有較多的資金來源，但對服務的對象仍有收取費用，且財團法人在基金為基礎下設立，相對具有一定的規模，發展的組織活動也較為廣泛。

## 二、公設財團法人現況

葉大慧（民 74）對公設財團法人稱為「政府捐助成立之財團法人」，或稱「政府創設的非政府組織」，指由政府創設的半官方性質的民間非營利組織，此類型「公設財團法人」是由政府捐助成立的財團法人。本研究整理依財團法人法(草案)的定義：由政府捐助成立而其所捐助之財產達捐助財產總額百分之五十以上者。

目前我國經濟部主管公設財團法人包括：工業技術研究院、中華經濟研究院、中國生產力中心、中衛發展中心、金屬工業研究發展中心、資訊工業策進會、台灣電子檢驗中心、石材暨資源產業研究發展中心、印刷工業技術研究中心、台灣大電力研究試驗中心、車輛研究測試中心、台灣手工業推廣中心、中華聯合徵信中心、全國認證基金會、台灣創意設計中心、中小企業聯合輔導中心、中小企業信用保證基金等等。因此本研究欲探討經濟部經常委外計畫予的公設財團法人，產生政府為委託人，公設財團法人為代理人，形成代理關係，因此委託人與代理人的互動關係亦會影響組織績效呈現，本研究整理部分經濟部主管轄下的公設財團法人：

表 2-2 經濟部主管公設財團法人現況

公設財團法人	現況
工業技術研究院	工研院為台灣最大的產業技術研發機構，開創台灣半導體產業的先鋒，奠定了台灣半導體產業發展之基礎。核心業務分為三大項： <u>研究發展、產業服務、衍生加值</u> ，促進台灣產業提升、創業就業、研發創新。
中華經濟研究院	長期以來為國家經濟 <u>政策發展規劃、分析</u> ，以及扮演國內外重要經濟知識領域的平台，並培養具有政策、經濟分析評估的專業人才。
中國生產力中心	1955 年 11 月 11 日創立，為我國成立最早一個經營管理顧問機構，協助 <u>中小企業提升製造技術與管理水準</u> ，針對工商業界開辦人才教育訓練班次，並與政府機構合作推廣生產技術擴散計畫。
中衛發展中心	成立原因為政府鑑於中小企業占我國企業的多數者，且中小企業較缺乏產銷合作、競爭者抗衡的能力，因此，主要業務包含推動產業電子化業務、執行國家品質獎及其他獎項相關業務、舉辦教育訓練及講習活動、輔導各行業經營管理、品質、成本及交期等之改善與執行地方產業再造、城鄉發展及提昇觀光、醫護、文化、農工商、服務業等相關業務。
金屬工業研究發展中心	從事金屬及其相關工業所需生產與管理技術之研究發展與推廣。旨在促進國內金屬及其相關工業升級，使其具備國際市場良好之競爭能力。
資訊工業策進會	長期以來為政府資通訊相關政策智庫，參與資訊相關政策法律制定，而資策會提供資訊相關政策或是計畫的諮詢。目前資策會重視於資訊人員訓練、資訊教育推廣、產業分析與資訊法律的研究。
台灣創意設計中心	2004 年台灣創意設計中心成立，主要輔導 <u>科技產業、設計產業與傳統產業的提升競爭力與規劃</u> 。而其中一項業務成果為「新一代設計展」由台灣創意設計中心及外貿協會共同主辦，至今已成為全球歷時最悠久、規模最大、以學生設計新秀作品為主的展覽

資料來源:本研究整理

而公設財團法人的設立目的、經費來源、業務及監督皆相似，因此以下整理之，說明共同特徵：

表 2-3 公設財團法人共同特徵

構面	特徵
設立目的	目的希望藉由民間力量從事社會公益性事業，以補充政府力量之不足。透過公設財團法人組織型態得以解決政府此方面之困境，提升國家未來競爭力。
經費來源	<p>經費一方面由政府捐助成立，另一方面以接受政府補助或委託辦理相關業務收取之費用，做為維持財團法人運作之主要資金來源。政府對公設財團法人預算經費之資助，可區分為<u>捐助、補助及委辦</u>等三種類型。</p> <p>(1) 捐助是基於特定公益目的考量，政府以捐助者的角色，透過預算程序，捐助經費設立財團法人，以利特定業務的推動。</p> <p>(2) 補助：公設財團法人設立後，因基金經費不足或是業務量不夠，基於維持公設財團法人之正常運作，政府以補助者的角色，補助公設財團法人經常性業務的推動或研究計畫之進行。</p> <p>(3) 委辦：政府委託公設財團法人辦理業務，各機關基於業務上之專業需求，以委託辦理的方式，資助預算經費委託具專業性之公設財團法人辦理業務。必須遵守有關法令規定與受託公設財團法人訂定適當契約或相關文件，並載明雙方權利義務及其他重要事項，以為委辦計畫執行之依據，此種關係即為「委辦」。</p>
業務	研究性質、技術開發性質、保證性質
監督	因受政府資源補助，受政府監督密度，較民間財團法人為高。藉由監督機制解決政府效率及專業之困境，亦提升產業的聚合、國家競爭力。

資料來源:本研究整理

## 第二節 社團法人現況

目前社團法人是人的組合，約莫 30 位以上的發起人，名稱大多為「協會」、「協進會」等，其決策機關為會員大會、理事會，並以理事長為法人代表。與財團法人不同：

- 一、 沒有最低基金數額的規範，藉由協會在理監事會下設總幹事或秘書長，主要管理協會的實際會務，社團法人的財產與負債都歸於團體，社員可依出資額分配盈餘，但不負任何責任，必須比照一般營利事業納稅。
- 二、 依據民法第五十條規定：「社團以總會為最高機關，應經總會之決議：第一為變更章程；第二為任免董事及監察人；第三為監督董事及監察人職務之執行；第四為開除社員。但以有正當理由時為限。」財團則是以捐助章程規定，由活動之機關（董事），依特定之目的，管理該特定之財產。
- 三、 社團法人組織具有彈性，且性質上為自律法人，可由社員總會決議，變更組織與章程，亦可隨時由社員決議解散，社團法人會因社員之缺額而解散，而財團法人則不會發生此問題。

本研究整理社團法人台中智障者家長協會、社團法人陽光婦女協會與社團法人台中市自閉症教育協會個案，以下說明社團法人的特徵：

表 2-4 社團法人的特徵

構面	社團法人台中市智障者家長協會	社團法人台灣陽光婦女協會	社團法人台中市自閉症教育協會
設立目的	協助智障青年就業及退休安養。就業前學員按部就班地接受專業教導；待業者暫時安置於庇護工廠並培養自給糊口的能力。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 發覺婦女之潛能，提昇自我智識、能力及自信心。</li> <li>2. 推展兒少福利工作，關懷輔導單親弱勢兒童及其家庭，協助其面對困境。</li> <li>3. 推展外籍及大陸配偶家庭之兒童及其家庭之輔導、服務。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 促進政府、社會對自閉症者之教育、養護及提供具體教養及職訓就業等福利措，使殘而不廢。</li> <li>2. 促使自閉症早期發現、早期診治，並協助自閉症患者經由醫療、教育及訓練，重建獨立人格，以適應社會生活。</li> </ol>
經費來源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 每年與政府提報計畫，審查通過則編列預算給協會進行相關課程、活動與人力費用</li> <li>2. 資源回收與二手物物流所得是協會重要收入之一，亦為學員及老師的薪資</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以申請補助計畫實行，包含以下機關:內政部、台中市政府(社區關懷)、地檢署、聯合勸募。</li> <li>2. 募集統一發票中獎</li> <li>3. 一般民眾捐款</li> </ol>	政府每年固定補助 35 萬(沒有包括人力)、聯合勸募、公益彩券與私人企業。
業務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職業訓練</li> <li>2. 就業服務</li> <li>3. 資源回收/二手貨物流</li> <li>4. 社區家園</li> <li>5. 復康巴士</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 單親弱勢家庭輔導服務</li> <li>2. 單親弱勢兒童少年課後輔導與生活教育</li> <li>3. 弱勢婦幼家庭暴力安全保護宣導</li> <li>4. 設置台中市外籍配偶社區服務據點</li> <li>5. 愛心早餐服務</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 諮詢服務</li> <li>2. 親職成長教育</li> <li>3. 舉辦活動:體能發展活動、</li> <li>4. 冬夏令成長營與高功能自閉症青少年營隊計畫</li> <li>5. 志工組訓</li> <li>6. 專題講座</li> <li>7. 家庭急難扶助</li> <li>8. 推動社會福利政策。</li> </ol>
監督	當計畫期間將屆，政府會審查計畫是否完成，並展開下一年度計畫提案，流程年復一年。	同左，且政府會監督陽光婦女協會舉辦活動的成效。	同左，且政府會監督自閉症教育協會舉辦活動的成效。

資料來源:本研究整理

小結:

依照本章節財團法人與社團法人的現況整理，發現設立目的相同，皆是藉由民間力量從事社會公益性事業，以補充政府力量之不足；而經費來源皆是透過政府、相關單位或是企業所獲得；其業務與監督制度兩者相差不大。最大的差異在於財團法人為資金的組成，而社團法人的人為構成的基礎，起初財團法人的資金較社團法人龐大，因此財團法人的業務相對較多元，擁有資源也較多。而社團法人較易面臨知名度不足、財務不穩健等情況。

非營利組織皆是由一群人的組合而成，因此領導人(總幹事、總經理等一職)的風格會影響組織的不同結構與營運方向，故非營利組織的精神領袖相當重要。

### 第三章 文獻探討

本文探討不同非營利組織型態對組織績效的影響，以代理理論探討其影響重要性，因此文獻整理依序為第一節代理理論、第二節非營利組織績效評估。

#### 第一節 代理理論

##### 一、 理論介紹

代理理論觀點起源於 1960 年代及 1970 年代初期，探討人與人之間及個人與組織間風險分攤問題。代理理論主要探討代理關係與代理問題對組織的影響。Jensen and Meckling(1976)將此觀念應用於人與人之間的代理關係，發展出目前的代理理論;Eisenhardt (1989) 說明代理人使用委託人的某些資源，藉由契約的規範代理銷售產品或服務，以達到代理人與委託人目標，因此存在代理關係。

Eisenhardt (1989) 說明除了風險分攤外，合作間成員有不同目標或組織分工，亦會產生代理問題，因此必須解決委託人與代理人目標衝突的問題。學者提到委託人依賴代理人執行工作的行為即產生了代理問題 (Bergen, 1992;Baiman, 1990;Eisenhardt, 1989)。

##### 二、 代理問題

Mahaney and Lederer(2003) 當代理人沒有完全依照委託人的利益執行時，便會提高代理問題的產生，說明組織結構的不同亦會有代理問題的存在，例如:功能別的組織中，委託人為傳統的經理人;矩陣式組織中委託人為兩個經理，分別是功能別經理與專案經理。Eisenhardt (1989) 代理問題可以分為:

- (1) 隱藏行為問題: 包含人與人及組織之間的問題。人與人之間會產生自利動機與風險規避; 組織間則是產生目標衝突與資訊不對稱的問題
- (2) 訂立契約的問題:包含代理人的道德風險、逆選擇(或稱隱藏資訊)及委託人與代理人間的風險分攤問題。

Chris Guilding, Jan Warnken, Allan Ardill and Liz Fredline (2005)代理理論已成

為經常探討的概念在利益衝突與激勵機制的問題中，Lambert (2001)以代理理論提出典型衝突上升的理由：(1)代理人會潛在規避努力，因此衝突上升（例如：經理不希望遇到不努力完成他/她的工作的代理人）(2)代理人將工作視為機會，分散資源來實現自己的個人利益(3)不同的時間範圍，即業主可能會看到他們的參與的代理關係(關係 10 年或以上時)，代理人較不會關注長期影響不同的態度面對委託人和代理人的風險。

Bongjin Kim, Prescott and Sung Min Kim(2005)也提出代理人的效用函數包括權力、安全、地位和財富，而委託人效用函數是極大化市場價值，代理關係中存在委託人和代理人之間利益分歧的問題；代理人追求自己的利益，可能偏離委託人的利益。

Hillman and Dalziel (2003)提到代理理論藉由部門的責任監督自私的管理行為，以確保股東權益，研究證實部門績效評估有助提高監督的標準與改善組織績效。亦提出代理理論和部門會限制資源與組織聯繫程度，提供必要的資源，例如，提供合法性、諮詢和商討，能夠連結到其他組織，獲取其他的資源。

Mahaney and Lederer(2003)提出如圖 3-1 代理理論會影響專案的成功與否，因此，委託人與代理人的目標的衝突、代理人的逃避責任、私人所掌握的訊息與任務可規劃性，都會影響專案的成功，且間接透過監督影響專案的成功。若委託人給予代理人的獎酬愈多，則提高專案的成功機率。

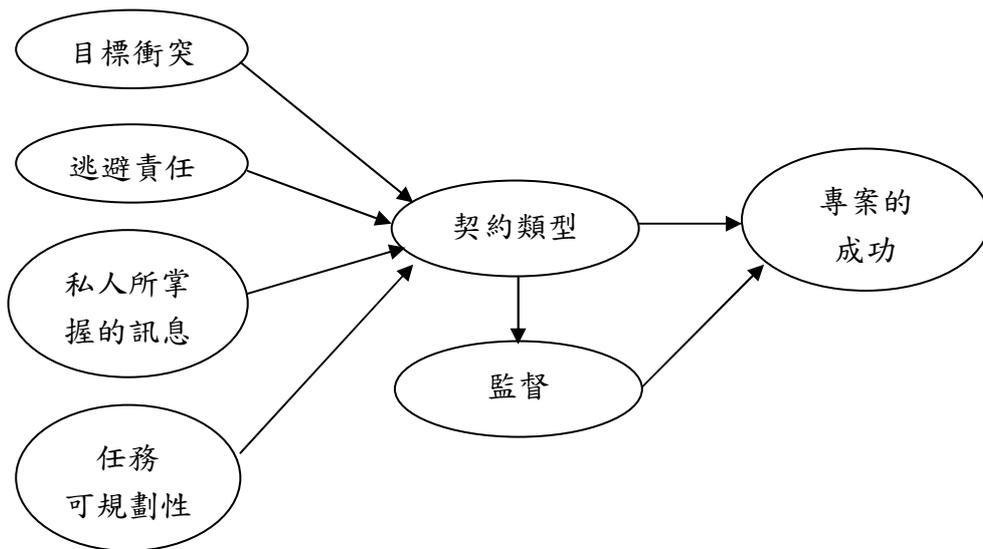


圖 3-1 Mahaney and Lederer(2003)模型

Mahaney and Lederer(2003)以訪談 12 位專案經理人，分別說明五項構面影響專案成功的代理理論細項：

(1) 監督

代理理論認為監督可以增加專案的成功，因為發現問題可以快速採取相對糾正措施。Tosi et al.(1997)研究指出加強監督可以激勵代理人達到委託人的利益要求，且監督在以產出為基礎的契約特別有效。Mahaney and Lederer(2003)以表 3-1 說明專案績效的監督較多以工具或是科技來達到：

表 3-1 專案管理中代理理論的監督構面

描述	經理人提出 主題次數
專案管理的軟體	8
專案團隊定期報告專案進度	8
專案團隊定期舉行會議	7
定期比較規劃與實際成果	6
定期比較專案排程	4
專案規劃	3
甘特圖	3
定期比較預估與實際成本	3
重要路徑分析	2
內部張貼專案的進展情況	2
定期由外部稽核者做稽核	2
定期舉行專案會議	2
透過開發者定期舉行每部分專案報告	2
專案管理者測試其專案完整性	2
定期時間報告	2
定期計算完成百分比	1
審視已完成的專案	1
軟體變動的管理	1
完成時必須使用者簽名	1
完成時必須交付專案管理者簽名	1

資料來源: Mahaney and Lederer(2003)

(2) 目標衝突

Mahaney and Lederer(2003)說明代理人可能會企圖達到自我利益，而不是委託人的最佳利益。此目標衝突在使用以產出為基礎的契約中是最小化的，代理人會因為達到目標而獲得薪酬。研究顯示在產出為基礎的契約的目標衝突來源以表 3-2:

表 3-2 專案管理中代理理論的目標衝突構面

描述	經理人提出主題次數
<b>研發者的目標</b>	
高品質的產品作業系統	7
專業發展	7
顧客需求的滿意度	3
對專案利益的有利影響	2
支持整體公司的目標	2
專案準時完成	1
專案達到績效目標	1
<b>專案經理人的目標</b>	
專案準時完成	6
依預算完成專案	5
顧客需求的滿意度	4
對專案利益的有利影響	3
無差錯產品系統	1

資料來源: Mahaney and Lederer(2003)

(3) 代理人逃避責任

Baiman (1990)提及代理人因為自我利益可能不會很努力去達到委託人的目標。Mahaney and Lederer(2003)研究顯示逃避責任會負向影響產出為基礎的契

約。研究指出有 8 位學者認為社會化是共同的問題，而有一半的專案經理人認為研發者浪費時間在錯的任務上。以表 3-3 顯示專案經理人對逃避責任相關細項：

表 3-3 專案管理中代理理論的逃避責任構面

描述	經理人提出主題次數
社會化	8
瀏覽網路	7
執行錯的任務	6
玩電腦遊戲	4
花費在錯的任務時間大於他們指定的責任	4
過度休息	4
工作愉快較少重要的任務	4
講電話	3
鬆散的組織	2
無故請病假	1
不合條件的要求	1
寄垃圾郵件	1
用餐時間過久	1

資料來源: Mahaney and Lederer(2003)

#### (4) 私人所掌握的訊息

Mahaney and Lederer(2003)為了實現自我利益的代理人會對委託人隱瞞訊息，研究顯示私人所掌握訊息會增加代理問題，負向影響利害關係人對資訊專案的成功，而以產出為基礎的契約會減少私人掌握訊息的影響。以表 3-4 顯示私人所掌握訊息的細項：

表 3-4 專案管理中代理理論的私人所掌握訊息構面

描述	經理人提出 主題次數
超過完成比例	6
報告用字謹慎	2
隱藏事實	2
隱藏問題	2
略過每週概況報告	1
不願報告實際工作時數	1
不願報告完成比例	1
主管報告完成比例	1
擁有知識的權力	1
以簡單方式呈現而非報告	1
略過任務但沒有報告	1

資料來源: Mahaney and Lederer(2003)

經理人對私人所掌握訊息並沒有較多的共識，且並非一定正向或負向影響組織績效的主題，因此在本研究中將此因素刪除。

#### (5) 任務的可規劃性

Mahaney and Lederer(2003)低任務規劃性會增加代理問題，研究指出有顯著相關在任務可規劃性與產出為基礎的契約之間。以表 3-5 顯示專案經理人以更多例行性實行於組織中，說明任務可規劃性的細項：

表 3-5 專案管理中代理理論的任務可規劃性構面

描述	經理人提出 主題次數
系統發展生命週期理論	2
標準編碼	2
Case 工具	2
減少客製化包裹	2
標準化工具	2
可重複使用編碼	2
結構化編程技術	2

資料來源: Mahaney and Lederer(2003)

Mahaney and Lederer(2003)此模型研究結果說明由經理人提出主題次數較多者，可以提供專案管理的改善，代理理論可以幫助解釋專案管理失敗的原因，亦可以確認委託人與代理人風險因素，這些風險因為皆會影響成功的程度。

表 3-6 專案管理中代理理論的所有構面內容

監督	目標衝突	逃避責任	私人所掌握訊息	任務可規劃性
專案管理的軟體	<b>研發者的目標</b>	社會化	超過完成比例	系統發展生命週期理論
專案團隊定期報告專案進度	高品質的產品作業系統	瀏覽網路	報告用字謹慎	標準編碼
專案團隊定期舉行會議	專業發展	執行錯的任務	隱藏事實	Case 工具
定期比較規劃與實際成果	顧客需求的滿意度	玩電腦遊戲	隱藏問題	減少客製化包裹
定期比較專案排程	對專案利益的有利影響	花費在錯的任務時間大於他們指定的責任	略過每週概況報告	標準化工具
專案規劃	支持整體公司的目標	過度休息	不願報告實際工作時數	可重複使用編碼
甘特圖	專案準時完成	工作愉快較少重要的任務	不願報告完成比例	結構化編程技術
定期比較預估與實際成本	專案達到績效目標	講電話	主管報告完成比例	
重要路徑分析	<b>專案經理人的目標</b>	鬆散的組織	擁有知識的權力	
內部張貼專案的進展情況	專案準時完成	無故請病假	以簡單方式呈現而非報告	
定期由外部稽核者做稽核	依預算完成專案	不合條件的要求	略過任務但沒有報告	
定期舉行專案會議	顧客需求的滿意度	寄垃圾郵件		
透過開發者定期舉行每部分專案報告	對專案利益的有利影響	用餐時間過久		
專案管理者測試其專案完整性	無差錯產品系統			
定期時間報告				
定期計算完成百分比				
審視已完成的專案				
軟體變動的管理				
完成時必須使用者簽名				
完成時必須交付專案管理者簽名				

資料來源: Mahaney and Lederer(2003)

## 第二節 非營利組織績效評估

### 一、 非營利組織定義

非營利組織(Non-Profit Organizations, NPO)，Thomas Wolf (1990)非營利組織具有公眾服務的使命、必須政府立案，接受相關法令規章的管轄、為一個非營利或慈善的機構、在經營結構上必須排除私人利益或財物之獲得、其經營得享有免除政府稅收的優待、享有法律上特別地位，如捐助或贊助者的捐款，得列入免(減)稅的範圍等。司徒達賢(民 88)以 CORPS 模型定義非營利組織，client(服務對象)、operations (創造價值業務運作，含規模與組織)、Resources(財力與物力資源，含資源提供者)、participants(參與者，含專職人員與志工)、services(所創造提供的服務)，即 NPO 基本運作程序。見圖 3-2:

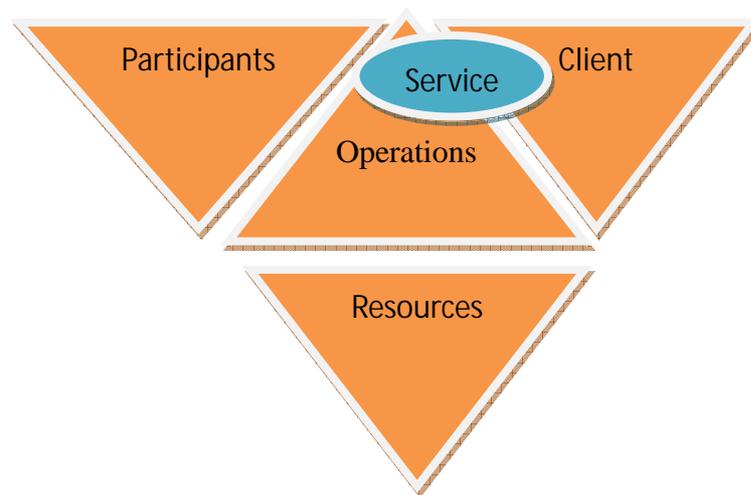


圖 3-2 司徒達顯(民 88)CORPS 模型

本研究歸納上述非營利組織定義為非營利的使命願景具有其社會價值與貢獻性，Lowell et al.(2001)提及非營利組織是一個完整的和相當大的經濟部門。例如：在美國大約有 130 萬免稅組織，其中近 70 萬是公共慈善機構，其餘包括機構有私人學校、基金會、醫院與宗教組織。

## 二、 非營利組織的特徵

根據 1999 年聯合國開發計劃署 (United Nations Development Programme, UNDP)指出非營利組織，團體或機構獨立運作來自政府，並主要是人道主義，合作或發展，而不是商業目標。非營利組織的環境必須面對政府、經濟、社會文化與科技性等因素影響。Michel Soto Chalhoub(2009)大多數發展中國家非營利組織活動的增加，代表經濟的復甦，部分非營利組織的地方政府經濟體往往配備差，造成私人企業不願投資與提供產品和服務，導致非營利組織面臨越來越大的壓力。針對設立目的、組織形態、經費來源、人事制度及監督五點說明「非營利組織」的特徵：

- (一) 設立目的：非營利組織成立目的是為了達成特定目的，因此在進行績效評估時，不能只從其成本效益考量，亦要考量到管制性的績效是否達成。李允傑(民 96)不論是績效評估或是績效基礎運算的建立，組織都必須建立在具有高度學習及成熟之上。李允傑(民 96)公部門必須具有績效文化，才能確實推動公部門革新流程。
- (二) 組織形態：Ying Zhu and David Purnell (2006)非營利組織較傾向『價值為基礎』，必須先瞭解當地社會背景，才能有效去執行其發展。David Lewis(2003)非營利組織型態是為了某種特定的任務或是目標，多數為服務他人，例如文物保護、藝術與文化的活動。
- (三) 經費來源： Michel Soto Chalhoub (2009)說明非營利組織逐年增加預算，表明獲得更多的資金和贈款，進而誘導捐助者提供更多的支持，非營利組織吸引新預算及進展能力，是組織績效良好的跡象。經費來源包含捐助、補助即委辦，政府委託非營利組織辦理業務即稱委辦，各機關基於業務上之專業需求，以委託辦理的方式，資助預算經費委託具專業性之公設財團法人辦理業務。David Lewis(2003) 此組織與政府部門合作以加強整體的服務，然而在外包風氣日益盛行的今日，亦可執行政府部門的計劃回饋其援助的資金。

- (四) 人事制度： Michel Soto Chalhoub(2009)非營利組織須明確區分全職員工賺取固定工資與志願性員工，志願性員工的多寡與組織績效是有關的。
- (五) 監督機制：因受政府資源補助，受政府監督密度，較民間財團法人為高。

### 三、 非營利組織績效評估

徐明莉(民 98)非營利組織績效估是管理上一個重要的觀念，它可以判斷組織資源的使用情形，提供比較的標準及回饋的基礎，作為改善的指標，並且亦可以藉由公佈組織績效的情形，來取得組織內外部關係人的信任。林淑馨(民 97)將非營利組織的評估歸納為以下幾個:自身的評估，利用者、受益者與支援者、協力者、捐贈者的評估；其他團體、專家或是社會大眾的評估。另外還包括關係者的評估，以非營利組織的服務者為主，即組織的顧客。

非營利組織過去以財務績效評估為主軸，由於日益增加的競爭者，因此組織極力爭取稀少的贊助者、基金會和政府基金，而成功的非營利衡量標準應是有效的衡量並且滿足顧客需求，儼然非營利組織的績效衡量成為急迫的問題。將非營利組織績效評估分為財務、非財務的文獻探討:

#### (一) 財務績效為主的文獻(表 3-7):

表 3-7 非營利組織以財務績效為主的文獻

提出者與年份	非營利組織以財務績效為主
Jackson and Holland (1998)	採用總收入、年營運預算及財務儲備當作衡量財務績效的標準。
Kaplan(2001)	非營利組織的績效衡量成為急迫的問題。各界都爭取稀少的贊助者、基金會和政府基金。很多組織公開績效報告書與內部績效衡量系統都著重於財務的評估，例如捐款、支出、營業花費率。
Ritchie and Kolodinsky (2003)	以財務比率衡量績效，包含籌款比率、政府支持及財務績效

資料來源:本研究整理

## (二) 非財務面的績效評估:

### 1. 利害關係人觀點

以利害關係人觀點來看的包括 Brown(2005) 提出組織的人際關係層面影響組織績效最多，認為財務績效僅滿足短期目標，長期而言，非營利組織應更在乎服務、對社會產生影響等指標，才能永續經營。由於利害關係人對非營利組織捐款的多寡、政府資金的挹注、組織形象亦或是專案計畫的成果都產生影響。Webb DJ, Green CL, Brashear TG (2000)指出利害關係人對慈善機構的態度與他們的捐贈行為有關，有正面的態度往往有高層次的貢獻。Ewing and Julie Napoli (2005) 探討如何建立與發展一個非營利組織品牌尺度，透過因素分析萃取出三個因子，分別為互動、和諧溝通及利害關係人對品牌喜好與瞭解程度的影響，研究結果指出非營利組織必須了解利害關係人的需求，內外部壓力的改變會影響利害關係人對組織品牌喜好，進而促進非營利組織整體績效表現，非營利組織的領導者可以藉由品牌尺度比較其他品牌的管理。

### 2. 組織績效的模型

Kaplan(2001)平衡計分卡成為非營利組織中模糊任務與策略的橋梁，促進組織完成策略目標的過程，企圖避免任何事物的不佳狀況，使所有組織資源如高層領導團隊、技術資源、措施、改變的計畫、財務資源與人力資源，相互合作完成組織目標，達到組織績效。

Michel Soto Chalhoub(2009)非營利組織績效與策略計劃的時間跨度、與政府的關係、高階主管的機動能力在外部環境與市場導向的理念都有正相關。Michel Soto Chalhoub(2009)提出公設財團法人的績效評估以論文產出發展、永續發展性、工作量、服務供應能力，及闡述產品的品質為績效衡量的面向，進而影響組織績效。組織績效包含可持續性、成交量、計畫成果及有品質的達到目標(如圖 3-1);透過衡量計畫的數目會影響組織績效的，計畫成果仍需檢測持續發展的可

能，而非只是短期受惠，而是持續的改善。以下為 Michel Soto Chalhoub(2009) 所提出的衡量模型：

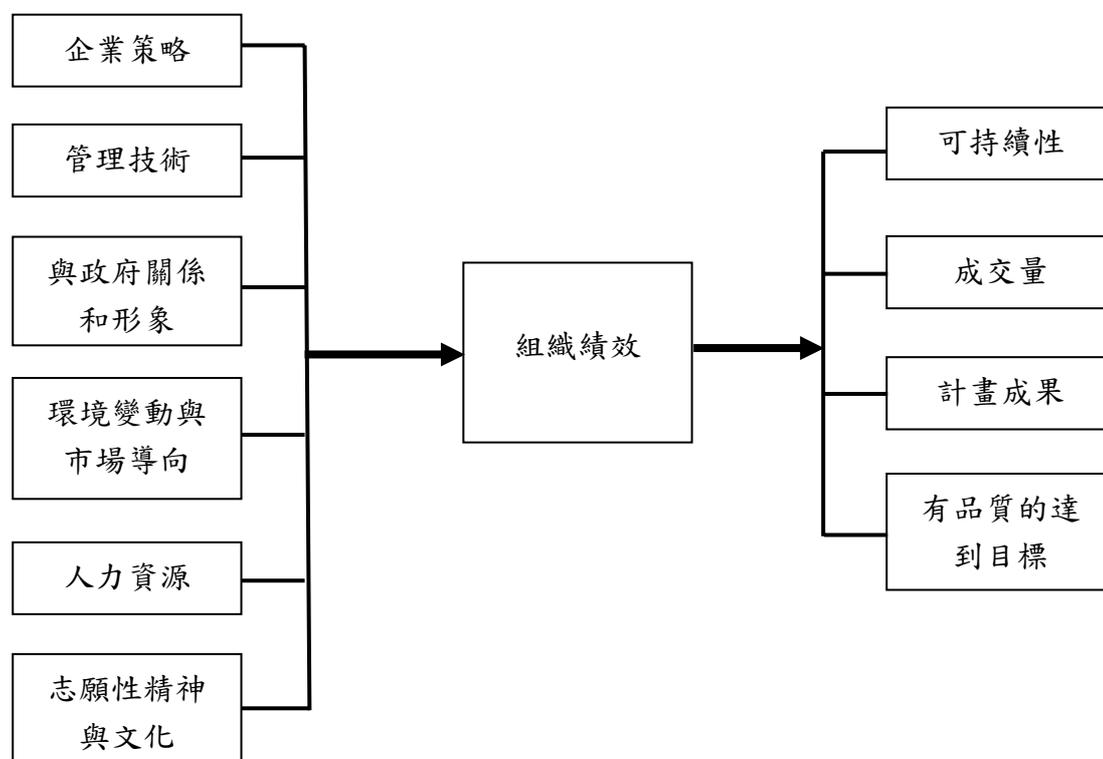


圖 3- 3 Michel Soto Chalhoub (2009)

Poole et al. (2000) 藉由 Program Accountability Quality Scale (PAQS) 建立一套評估非營利組織有效模型，包含七個衡量項目，依據以下說明指標與評估方式：

- (1) 資源：計畫要素（資金、幕僚、社會支援、參與者）。
- (2) 活動：完成計畫目標的方法（課程、輔導、訓練）。
- (3) 產出：計畫生產單位（委託人服務的類型與數量、政策發展的數量、計畫的數量）。
- (4) 成果：短期且直接的指標取得進步的目標。
- (5) 目標：長期希望達到的計畫效果。
- (6) 指標：在明確的期間內能衡量計畫達到的成果。
- (7) 衡量計畫：有系統的方法來產生可靠和有效的數據來衡量進展成果。

建立在非營利機構的衡量系統品質的模型，能幫助評估需求，給予有效回饋。非營利組織的績效評估從過去評估財務績效為準的方式漸漸意識到非財務面的影響亦不容小覷，進而探討多面向的準則，使得績效評估更為客觀，且對於組織改善與回饋系統機制更完善。基於上述政府為效率達成政策目的或任務，透過非營利組織推動政策，由此可知非營利組織與政府及相關單位的關係密不可分，而 David Lewis(2003) 提出非營利組織高度依賴其環境給予的資源，因此，關鍵是在有限資源之下非營利組織有效的管理是重要的。

#### 四、非營利組織績效評估-以財團法人工業技術研究院績效評估制度為例

本研究蒐集到工研院的績效評估制度，且工研院屬於公設財團法人，因此藉由以下介紹瞭解：

工研院是政府立法設置的國家性工業技術應用研究機構，其定位是接受政府與民間委託的研究計畫，加速提昇我國之工業技術，以促進工業效益，並增進社會福祉。工研院不僅是國家性研究院，從事應用研究以加強提升工業技術為宗旨；它亦是民間組織，講求工業技術效益與社會效益。其任務是執行中長程國家性應用研究，以包容性、前瞻性及尖端性為重點，在此方面主要是由政府提供經費，其成果移轉為非獨佔性；亦配合政府措施，輔導中小企業，參與國營企業研究發展，以發揮國家研究資源之總體助益。由於工研院屬非營利性研究機構，因此要評估其績效是有操作上的困難。首先，有別於一般營利事業所屬之研究單位績效，工研院無法利用產生的新產品營收與獲利，來檢視資源投入之報酬率；其次，用傳統的財務報表來衡量其成本效益，其不適性有三點：

(一) 偏向短期有形之衡量

(二) 財務績效屬於落後指標

(三) 外部性效益、遞延成果與無形資產，無法量化與認列之缺失。故工研院之績

效評估機制，值得我們深入探討。以下就工研院電子所計畫管理的五個階段，帶出各階段相關績效評估之方式。以電子所的計畫管理說明工研院計畫管理各階段作業說明，概分為下列五個階段：



圖 3-4 工研院計畫管理各階段作業

資料來源：工業技術研究院(民 89)

雖然有如上之流程，但不一定都要經過提案階段開始，如專案計畫可大部分為 Top-Down 的方式，可直接由規劃階段開始；客戶委託案可由可行性分析階段或規劃階段開始。以下將分別說明各階段績效評估的重點：

#### (一) 提案階段之審查要點

功能主管與營運主管應針對下列作初步判斷：

1. 技術之方向性/可行性
2. 成本/時間
3. 效益性

#### (二) 計畫可行性階段之審查要點

1. 市場潛力或效益之正確性
2. 本計畫之經濟性(需再投資多少)與時效性(是否立即執行)
3. 風險性及應變措施
4. Funding(由何財源支持)

#### (三) 規劃階段之審查要點

1. 目標設定之合理性
2. 人力之配合性
3. 進度設定之合理性
4. 工作方法是否可行或有偏差
5. 預算是否合適
6. 產出是否案作業手冊

#### (四) 執行階段之審查要點

1. 利用 TQA 的觀念，在核定下的經費與時間內完成你的目標
2. 計畫主管進行計畫之監督、控制、修正程序
3. 計畫人員編組
4. Time Card 之填寫
5. 技術資料之產生
6. 進度/成本控制
7. 溝通與查核
8. 計劃變更申請

#### (五) 計畫結案階段

1. 子計畫主持人依據計畫書績效評估表所註之績效評估項目逐項量化，並自我填寫達成項目及效益評估，以供上一階計畫主管作為計畫績效考評之用。
2. 營運主管或分項計畫主持人依據各子計畫主持人所填寫之績效評估表 及回顧報告內容依目標達程度、技術資料產出、進度控制及預算控制逐項評分。評分分為 A、B、C、D、E 五級。
3. 績效評估會議舉行時，必須邀請參予該計畫之相關功能主管參加，並影印本表留存以作為年度個人績效評估之依據。

## 第四章 研究方法

本研究目的是探討不同非營利組織組織績效評估，以代理理論探討在政府委託人角色與組織為代理人角色兩者的互動關係，互動關係愈好而影響組織績效愈好的重要性。經由文獻探討後，本研究決定採用修正式德菲法，以專家的經驗研擬重要性與代理理論相關的評估指標，以適切評估非營利組織之效益。

依序為第一節說明德菲法及修正式德菲法適用情形與實行步驟；第二節問卷設計；第三節研究架構；第四節參與專家；第五節資料蒐集。

### 第一節 德菲法及修正式德菲法

根據Murry and Hammons (1995) 指出德菲法 (Delphi Method) 為採取匿名式專家群體決策技術，其進行過程針對特定議題，利用專家的經驗與專業知識，透過多回合反覆的循環式回答，使得專家們意見差異性最低，顯示專家對議題達到一致性的共識。

#### 一、 德菲法特性

Rowe and Wright (1999) 認為德菲法在蒐集資料與分析資料的過程具有以下四個關鍵特性：

##### (一) 匿名性(Anonymity)

藉由問卷的形式調查，因此提高個別專家填答的獨立性，因為非公開方式表達意見不具有討論的特性，便能減少受到權威性人士的影響與社會壓力的壓抑。而社會壓力是武斷的個人意見、具有優勢的意見或是多數者的意見。

##### (二) 反覆性(Iteration)

藉由多回合問卷的回覆，提供每位專家可以在不同回合改變意見，可以有多

次判斷的機會，不必因社會壓力而不敢改變自己的意見。

### (三) 控制性回饋(Controlled feedback)

由於經過每次回合問卷的互動，藉由成員的意見來提供控制性的回饋，而回饋是採用統計摘要顯示成員的填答結果，呈現的統計通常有平均數、眾數、標準差或是四分位差。因此回饋是具有所有填答者的判斷，而非口頭的陳述。

### (四) 群體回答的統計合計(the statistical aggregation of group response)

將最後一回合的專家的問卷收回後，團體意見與判斷整理成統計數字來表示。在最後的判斷中，每位專家在意見判斷上有相同的權重。

## 二、 德菲法執行步驟

德菲法的執行步驟分為以下五個步驟，依序詳細說明：

### (一) 專家選取

為了使問卷結果有效度，應選取具有代表性的專家，而最好地位不同的專家。研究過程可以與專家詳加溝通，增加專家對研究議題的瞭解，直接頗析指標的重要性。

### (二) 第一次問卷

第一次以開放式或半結構式問卷，藉由蒐集專家的意見，彙整並成為第二次問卷的依據。

### (三) 第二次問卷

根據第一次問卷設計結構化的問卷，專家必須填寫指標的重要性，亦可以提出其他面向的觀點或重要性的問項，以二分法、等級法或是量表評分的問卷型式呈現。

#### (四) 第三次問卷

整理第二次回收的問卷，經過研究者的分析與修正後，計算所有指標的平均數、標準差或眾數，作為第三次問卷的依據，再請專家答覆並修正之。

### 三、 德菲法的優缺點

德菲法中所提之「一致性」指的是一個區域，代表專家重要性的中位數，即中間50%意見形成的範圍，專家的意見屬於範圍內者代表指標具有一致性的認同，但無法就此確定其落點為何，故傳統德菲法中隱含有模糊性，以下分別說明德菲法的優缺點：

#### (一) 優點

1. 集思廣益:蒐集多元的專家意見。
2. 填答對象為專家，且專家具有多元化背景與不同經歷，以不同論點回應主題，因此獲得較客觀有價值的資料，使的結論更嚴謹不偏頗。
3. 打破時空限制，專家可以在適合場所回答問卷，可以藉由通訊方式填答，節省專家的時間，還能共同對主題作探討。
4. 不需要複雜的統計方法，只需要整合專家的意見。

#### (二) 缺點

1. 不能考慮不可預料的事件。
2. 對於模稜兩可的問題難以區分，由於專家背景與經驗相異，產生不同看法，優點與缺點變成互補成效。
3. 德菲法的填答仰賴專家知識，但研究結果往往受到專家的主觀所影響。
4. 專家代表性亦受質疑，因為無選擇專家的標準。
5. 需要多次問卷的往返，較耗費時間。

### 四、 修正式德菲法

在研究方法考量上，因為德菲法第一次問卷使用的是開放式問卷施測，因此

本研究以參考文獻作為基礎做修改，直接發展出結構式問卷，作為第一次的問卷調查，稱為修正式德菲法（Modified Delphi Method）。Murry & Hommons(1995)說明修正傳統德菲法的作法，其作法、統計與傳統德菲法大致相同，最大差異於省略第一次問卷施測的繁複步驟，將原有第一回合開放式問卷調查，改以參考文獻中相關研究結果或研究者之規劃，亦或是專家訪談的方式，使得參與的專家更能集中在研究主題，提高問卷回收率。

## 第二節 問卷設計

本研究以Mahaney and Lederer(2003)的代理理論模型為基礎，發展德菲法問卷，以Likert七點尺度量表方式填答，以「1」代表非常不重要，「7」代表非常重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要，瞭解代理理論對非營利組織績效的影響。

## 第三節 研究架構

Mahaney and Lederer(2003)的代理理論模型說明監督、目標衝突、私人所掌握訊息、逃避責任與任務的可規畫性會影響專案契約的成功，而本研究將私人掌握訊息刪除，理由為私人所掌握訊息雖然隱匿訊息，但對組織績效的影響並非一定產生正相關或負相關，故以監督、目標衝突、逃避責任與任務的可規畫性探討對組織績效評估的影響。因此本研究欲探討在非營利組織績效評估中，在政府或是相關單位委辦、補助與捐助予非營利組織的代理關係是否會影響組織績效愈好。

根據 Michel Soto Chalhoub (2009)所提出的組織績效評估模型，本研究以組織的持續性、計畫達成率作為此次非營利組織績效評估的研究影響構面；另外，Tapp (1996)說明組織品牌形象扮演重要的角色在利害關係人的態度與行為中，因此創造合適的品牌形象，日益成為非營利組織重要元素，Ewing and Napoli(2005)

以基礎品牌為導向的組織能建立和維持相互品牌知識，進而提高組織績效，因此本研究以組織形象作為組織績效評估的影響因素。歸納後研究架構如圖 4-1:

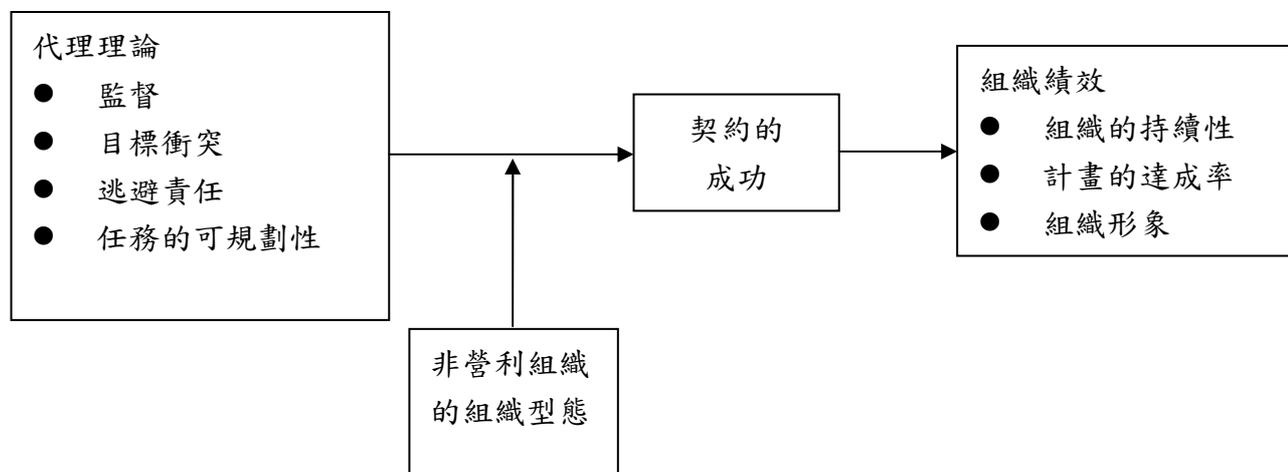


圖 4-1 研究架構

#### 第四節 參與專家

本研究訪談的專家包括非營利組織的總幹事、秘書長、主任與組長等等共八位專家來進行修正式德菲法，包含公設財團法人、財團法人與社團法人的專家，皆在非營利組織中任職多年，或是從志工的職務轉到目前的管理職位。以下為專家背景資料:

表 4-1 專家背景資料

職稱	人數	工作年資
組長	1	3 年
總幹事	1	25 年
總幹事	1	3.5 年
秘書長	1	25 年
主任	1	16 年
職員	2	8 年
專案經理	1	5 年

資料來源:本研究整理

## 第五節 資料蒐集

資料收集經過二次問卷調查，第一次問卷是經過文獻探討後所發展的問題，第一次問卷寄發八份給專家，包含公設財團法人、財團法人與社團法人的專家，皆在非營利組織中任職多年，或是從志工的職務轉到目前的管理職位。並回收了八份，回收率為 100%。將第一次問卷回收後，統整專家意見，便發放第二次問卷，寄給與第一次問卷相同的專家，也回收了八份問卷，回收率為 100%。見表 4-2:

表 4-2 問卷回收率

	第一次問卷	第二次問卷
寄發人數	8	8
回覆人數	8	8
回收率	100%	100%

## 第五章 資料分析

第五章資料分析中，首先針對第一次與第二次修正式德菲法的問卷結果分析，並針對未達一致性的選項說明，而第三節說明研究結果。

### 第一節 第一次修正式德菲法問卷結果

第一次德菲法調查問卷，包含七個構面、三十二個指標，根據 Mahaney and Lederer(2003)的監督、目標衝突、逃避責任與任務的可規畫性構成代理理論四個構面，另外三個構面是組織的持續性、計畫達成率與組織形象構成組織績效。

填答說明請專家成員針對調查問卷中的指標，依 Likert 七點尺度量表方式填答，以「1」代表非常不重要，「7」代表非常重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。問卷結果的重要性以平均數小於 4.00 則刪除該指標，以及根據專家的意見刪去不適用的指標。Fahety (1979) 與 Hollden and Wedman (1993) 說明，四分位差小於 0.6，則此指標專家意見具有高度一致性；若介於 0.6 和 1.0 之間，則具有中度一致性；若大於 1.0，則表專家群對該指標並未達到一致性的共識。以下將第一次問卷收回的結果分析如下：

一、 監督構面

表 5-1 第一次修正式德菲法監督構面

監督的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 定期與委託人報告計劃進度	5.375	0.744024	5	0.25
2. 定期與委託人舉行會議	5.750	0.707107	6	0.50
3. 定期比較規劃與實際間落差	5.500	0.755929	5	0.50
4. 定期監督計畫流程	5.125	1.125992	4	1.00
5. 定期檢視甘特圖進度	5.250	1.035098	5	0.75
6. 定期比較預估與實際成本落差	4.500	1.414214	5,4	0.50

由表5-1顯示監督構面的平均數皆達到4.00，但是四分位差大於1.00仍有一項指標，故專家對於指標一致性則有待第二次德菲法實行之後再確認。而回收過程中藉由專家意見認為，非營利組織中資金為發放多少就為多少，因此在第二次問卷刪除「定期比較預估與實際成本落差」指標。

二、 目標衝突構面

表 5-2 第一次修正式德菲法目標衝突構面

目標衝突的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 與委託人整體目標一致	5.625	1.407886	7,5	1.00
2. 依預算完成計畫	5.000	1.195229	6	1.00
3. 計畫產生的利益	4.750	1.488048	4	1.25
4. 良好的溝通協商管道	5.500	1.309307	5	0.75

由表5-2顯示目標衝突構面的平均數皆達到4.00，但是四分位差僅良好的溝通協商管道指標小於1.00，故專家對於指標一致性，則有待第二次德菲法實行之後再確認。

三、 逃避責任構面

表 5-3 第一次修正式德菲法逃避責任構面

逃避責任的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 學歷高的成員挑工作做	-4.375	2.133910	-4	-1.75
2. 獲得較低的薪資	-4.500	2.000000	-7,-5,-3	-1.25
3. 工作缺乏效率	-5.375	1.302470	-6	-0.75
4. 生病請假	-3.750	1.982062	-2	-1.75
5. 花費在非指定任務時間 大於指定任務	-4.250	1.908627	-4	-1.75
6. 午餐時間過長	-3.375	1.846812	-2	-1.25
7. 鬆散的組織	-6.000	1.309307	-7	-1.00

由表5-3顯示逃避責任構面的指標，第一次問卷的平均數未達到4.00的「生病請假」與「午餐時間過長」指標於第二次問卷時刪除；根據第一次回收問卷中，專家提及獲得較低薪資此項指標，在非營利組織中式申請計畫時即瞭解自己能獲得多少的薪資，所以薪資高低是兩廂情願為前提的，故第二次問卷刪除此指標。且四分位差大於-1.00，故專家對於指標一致性有待第二次德菲法實行之後再確認。

#### 四、 任務可規劃性構面

表 5-4 第一次修正式德菲法任務可規劃性構面

任務可規劃性的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 標準化作業	6.125	0.640870	6	0.25
2. 結構化的規劃	6.000	1.309307	6	0.50
3. 訓練所需時間	5.500	1.414214	6	1.00
4. 平均花費處理顧客 問題的時間	4.125	1.726888	3	1.25

由表5-4顯示任務可規畫性的構面，第一次問卷的平均數皆達到4.00，故不刪除；但四分位差有兩項大於1.00，標準差亦大於1.00，故專家對於指標一致性則有待第二次德菲法實行之後再確認。

#### 五、 組織持續性構面

表 5-5 第一次修正式德菲法組織持續性構面

組織持續性的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 組織吸引他人補助、委辦 及捐助程度	5.250	1.832251	6	1.25
2. 資金贈款是否妥善運用	4.625	2.326094	6	2.00
3. 每年擁有一定的計畫數量	5.250	1.982062	6	1.00
4. 每年擁有一定的預算來源	5.250	1.982062	6	1.00

由表 5-5 顯示組織持續性構面，第一次問卷的平均數皆達到 4.00，故不刪除；但四分位差皆大於 1.00，標準差亦大於 1.00，顯示專家一致性有待第二次德菲法實行之後再確認。

## 六、計畫達成率構面

表 5-6 第一次修正式德菲法計畫達成率構面

計畫達成率的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 有效時間或效率達成	5.875	1.807722	7	1.00
2. 成本預算內達成	5.625	1.597990	6	0.50
3. 使用有效技術來達成	5.875	0.834523	6	0.00
4. 完成計畫目標的方法	6.000	0.925820	6	0.25

由表 5-6 顯示組織持續性構面，第一次問卷的平均數皆達到 4.00，故不刪除；但四分位差有一項指標大於 1.00，因此藉由第二次德菲法實行之後再確認專家對指標的一致性。

## 七、組織形象構面

表 5-7 第一次修正式德菲法組織形象構面

組織形象的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 以積極的態度提供產品或服務體驗給予利害關係人	6.375	0.744024	7	0.50
2. 與利害關係人保持良好的聯繫	6.375	0.744024	7	0.50
3. 招募新成員的效率	4.750	1.982062	6	1.75

由表 5-7 顯示組織形象構面，第一次問卷的平均數皆達到 4.00，故不刪除；但四分位差與標準差在「招募新成員的效率」指標大於 1.00，藉由第二次德菲法實行之後再確認專家對此指標的一致性。

## 第二節 第二次修正式德菲法問卷結果

經過第一次修正式德菲法問卷統計，並根據專家給予意見修正後，本研究發放第二次德菲法問卷，發放予第一次的八位專家，回收率為 100%。第二次修正式德菲法問卷包括七個構面與二十九個指標，組織形象構面新增「計畫所產生效益」指標。同樣以 Likert 七點尺度量表方式填答。問卷結果的重要性以平均數小於 4.00 則刪除該指標，以及根據專家的意見刪去不適用的指標。Fahety (1979) 及 Hollden and Wedman (1993) 說明，四分位差小於 0.6，則此項目專家意見具有高度一致性；若介於 0.6 和 1.0 之間，則具有中度一致性；若大於 1.0，則表專家群對該指標的意見並未達到一致性。以下將修正式德菲法結果表列如下：

### 一、 監督構面

表 5-8 第二次修正式德菲法監督構面

監督的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 定期與委託人報告計劃進度	5.625	0.744024	5	0.50
2. 定期與委託人舉行會議	5.250	1.388730	5	1.00
3. 定期比較規劃與實際間落差	5.625	0.744024	5	0.50
4. 定期監督計畫流程	5.250	1.281740	6	0.75
5. 定期檢視甘特圖進度	5.500	1.195229	6	0.50

根據表 5-8 瞭解「定期與委託人報告計劃進度」、「定期比較規劃與實際間落差」與「定期檢視甘特圖進度」指標符合四分位差小於 0.6，專家對以上三個有高度一致性；剩餘的兩個指標介於 0.6 和 1.0 之間達到中度一致性。

## 二、 目標衝突構面

表 5-9 第二次修正式德菲法目標衝突構面

目標衝突的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 與委託人整體目標一致	5.875	0.834523	5,6	0.75
2. 依預算完成計畫	5.375	0.916125	5	0.50
3. 計畫產生的利益	5.250	1.035098	5	0.75
4. 良好的溝通協商管道	5.750	0.707107	6	0.50

根據表 5-9 得知「依預算完成計畫」與「良好的溝通協商管道」指標符合四分位差小於 0.6，達到專家的高度一致性，後者的標準差較小，表示專家對於具有良好的溝通管道可以降低目標衝突，以提高組織績效；而「與委託人整體目標一致」與「計畫產生的利益」指標介於 0.6 和 1.0 之間達到中度一致性。

## 三、 逃避責任構面

表 5-10 第二次修正式德菲法逃避責任構面

逃避責任的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 學歷高的成員挑工作做	-4.125	1.807722	-2,-4	-1.50
2. 工作缺乏效率	-5.375	1.060660	-6	-0.75
3. 花費在非指定任務時間大於指定任務	-5.125	0.991031	-5	-0.50
4. 鬆散的組織	-6.125	0.834523	-6,-7	-0.75

根據表 5-10 顯示「花費在非指定任務時間大於指定任務」指標符合四分位差小於 0.6，達到專家的高度一致性；另外三個指標介於 0.6 和 1.0 之間達到中度一致性，專家認為鬆散的組織會是影響組織績效不佳的重要指標。而「學歷高的成員挑工作做」指標在非營利組織中，四分位差大於 1.0，表示專家群對該指標的意見並未達到一致性，因此最後刪除此指標。

#### 四、 任務可規劃性構面

表 5-11 第二次修正式德菲法任務可規劃性構面

任務可規劃性的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 標準化作業	6.000	0.925820	5,6,7	1.00
2. 結構化的規劃	6.000	0.925820	5,6,7	1.00
3. 訓練所需時間	5.625	0.916125	6	0.50
4. 平均花費處理顧客問題的時間	4.625	1.597990	4	1.25

根據表 5-11 顯示「訓練所需時間」指標符合四分位差小於 0.6，達到專家的高度一致性，且在非營利組織中普遍認為計畫所需技術或能力的培訓時間影響組織目標達成效率是重要的；「標準化作業」與「結構化的規劃」四分位差為 1.00 屬於中度一致性；「平均花費處理顧客問題的時間」指標的四分位差為 1.25，表示專家群對該指標的意見並未達到一致性，因此最後刪除此指標。

#### 五、 組織持續性構面

表 5-12 第二次修正式德菲法組織持續性構面

組織持續性的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 組織吸引他人補助、委辦及捐助程度	5.375	1.302470	6	0.75
2. 資金贈款是否妥善運用	5.125	1.356203	6	1.00
3. 每年擁有一定的計畫數量	5.250	1.488048	6	1.00
4. 每年擁有一定的預算來源	5.000	1.414214	5	1.00

根據表 5-12 得知皆達到專家的中度一致性，重要性程度平均數皆大於 5，表示組織持續性的指標都有相當的重要。

## 六、 計畫達成率構面

表 5-13 第二次修正式德菲法計畫達成率構面

計畫達成率的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 有效時間或效率達成	6.125	0.834523	6,7	0.75
2. 成本預算內達成	5.750	1.164965	6	0.00
3. 使用有效技術來達成	5.875	0.834523	5,6	0.75
4. 完成計畫目標的方法	6.000	0.755929	6	0.50

根據表 5-13 得知計畫達成率構面的指標「成本預算內達成」與「完成計畫目標的方法」指標符合四分位差小於 0.6，達到專家的高度一致性，且兩個指標的眾數為 6，表示專家對指標認為是高度重要性；而計畫達成依「有效時間或效率達成」與「使用有效技術來達成」指標的四分位差為 0.75 達到專家的中度一致性。

## 七、 組織形象構面

表 5-14 第二次修正式德菲法組織形象構面

組織形象的指標	平均數	標準差	眾數	四分位差
1. 以積極的態度提供產品或服務體驗給予利害關係人	6.500	0.534522	6,7	0.50
2. 與利害關係人保持良好的聯繫	5.875	1.246423	6,7	1.00
3. 招募新成員的效率	4.500	1.195229	4	0.50
4. 計畫所產生效益	5.250	1.164965	5	0.50

根據表 5-14 組織形象指標「以積極的態度提供產品或服務體驗給予利害關係人」指標符合四分位差小於 0.6，達到專家的高度一致性，而平均數 6.5 與標準差僅 0.534522，表示專家對此項指標認為是高度重要性；「招募新成員的效率」與「計畫所產生效益」都達到專家的高度一致性，前者專家認為在組織形象構面招募新成員為中度重要，不見得新成員愈多使組織績效會愈好。「與利害關係人保持良好的聯繫」的四分位差 1.0 表示專家意見達到中度一致性，但專家對於此

指標變異較大。

本研究將以達成共識的七個構面及二十七個指標，將兩次修正式德菲法問卷

結果整理如下：

表 5- 15 兩次修正式德菲法問卷比較表

	第一次修正式德菲法					第二次修正式德菲法				
	平均數	標準差	眾數	四分位差	是否一致	平均數	標準差	眾數	四分位差	是否一致
<b>監督指標</b>										
定期與委託人報告計劃進度	5.375	0.744	5	0.25	高度	5.625	0.744	5	0.50	高度
定期與委託人舉行會議	5.750	0.707	6	0.50	高度	5.250	1.388	5	1.00	中度
定期比較規劃與實際間落差	5.500	0.755	5	0.50	高度	5.625	0.744	5	0.50	高度
定期監督計畫流程	5.125	1.125	4	1.00	中度	5.250	1.281	6	0.75	中度
定期檢視甘特圖進度	5.250	1.035	5	0.75	中度	5.500	1.195	6	0.50	高度
<b>目標衝突指標</b>										
與委託人整體目標一致	5.625	1.407	7,5	1.00	中度	5.875	0.834	5,6	0.75	中度
依預算完成計畫	5.000	1.195	6	1.00	中度	5.375	0.916	5	0.50	高度
計畫產生的利益	4.750	1.488	4	1.25	否	5.250	1.035	5	0.75	中度
良好的溝通協商管道	5.500	1.309	5	0.75	中度	5.750	0.707	6	0.50	高度
<b>逃避責任指標</b>										
<b>學歷高的成員挑工作做</b>	<b>-4.430</b>	<b>2.133</b>	<b>4</b>	<b>-1.75</b>	<b>否</b>	<b>-4.125</b>	<b>1.807</b>	<b>-2,-4</b>	<b>-1.50</b>	<b>否</b>
工作缺乏效率	-5.375	1.302	-6	-0.75	中度	-5.375	1.060	-6	-0.75	中度
花費在非指定任務時間大於指定任務	-4.250	1.908	-4	-1.75	否	-5.125	0.991	-5	-0.50	高度
鬆散的組織	-6.000	1.309	-7	-1.00	中度	-6.125	0.834	-6,-7	-0.75	中度
<b>任務可規劃性</b>										
標準化作業	6.125	0.640	6	0.25	高度	6.000	0.925	5,6,7	1.00	中度
結構化的規劃	6.000	1.309	6	0.50	高度	6.000	0.925	5,6,7	1.00	中度
訓練所需時間	5.5.00	1.414	6	1.00	中度	5.625	0.916	6	0.50	高度
<b>平均花費處理顧客問題的時間</b>	<b>4.125</b>	<b>1.726</b>	<b>3</b>	<b>1.25</b>	<b>否</b>	<b>4.625</b>	<b>1.597</b>	<b>4</b>	<b>1.25</b>	<b>否</b>

	第一次修正式德菲法					第二次修正式德菲法				
	平均數	標準差	眾數	四分位差	是否一致	平均數	標準差	眾數	四分位差	是否一致
<b>組織持續性</b>										
組織吸引他人補助、委辦及捐助程度	5.250	1.832	6	1.25	否	5.375	1.302	6	0.75	中度
資金贈款是否妥善運用	4.625	2.326	6	2.00	否	5.125	1.356	6	1.00	中度
每年擁有一定的計畫數量	5.250	1.982	6	1.00	中度	5.250	1.488	6	1.00	中度
每年擁有一定的預算來源	5.250	1.982	6	1.00	中度	5.000	1.414	5	1.00	中度
<b>計畫達成率</b>										
有效時間或效率達成	5.875	1.807	7	1.00	中度	6.125	0.834	6,7	0.50	高度
成本預算內達成	5.625	1.597	6	0.50	高度	5.750	1.164	6	1.00	中度
使用有效技術來達成	5.875	0.834	6	0.00	高度	5.875	0.834	5,6	0.50	高度
完成計畫目標的方法	6.000	0.925	6	0.25	高度	6.000	0.755	6	0.50	高度
<b>組織形象</b>										
以積極的態度提供產品或服務體驗給予利害關係人	6.375	0.744	7	0.50	高度	6.500	0.534	6,7	0.50	高度
與利害關係人保持良好的聯繫	6.375	0.744	6	0.50	高度	5.875	1.246	6,7	1.00	中度
招募新成員的效率	4.750	1.982	6	0.50	否	5.875	1.195	4	0.50	高度
★計畫所產生效益						5.250	1.164	5	0.50	高度

資料來源:本研究整理

表 5- 16 第一次修正式德菲法問卷 專家一致性統計

一致性程度	指標數	百分比
高度一致	10	35.71%
中度一致	11	39.29%
低度一致	7	25.00%
合計	28	100.00%

表 5-17 第二次修正式德菲法問卷 專家一致性統計

一致性程度	指標數	百分比
高度一致	14	48.28%
中度一致	13	44.82%
低度一致	2	6.90%
合計	29	100.00%

逃避責任構面中的「學歷高的成員挑工作做」與任務可規劃性構面中的「平均花費顧客處理時間」未達四分位差一致性標準故刪除，最後為二十七個指標。經過第二次修正式德菲法問卷後，可以發現第二次修正式德菲法問卷的結果比第一次修正式德菲法問卷的結果來的收斂且較一致，高度與中度一致性的指標也增加，因此可知第二次德菲法較具代表性。而專家對代理理論構面與組織績效構面對組織績效影響的重要性如下說明：

表 5- 18 代理理論構面重要性的指標

構面	指標	平均數	眾數	意涵
監督	定期與委託人報告計劃進度	5.625	5	非營利組織中委託人的監督，專家認為定期報告與檢視進度是重要的，適當與委託人溝通與修正能夠提高組織績效。
	定期比較規劃與實際間落差	5.625	5	
	定期檢視甘特圖進度	5.500	6	
目標衝突	良好的溝通協商管道	5.750	6	專家認為在非營利組織中委託人與代理人良好的溝通，預算標準一致，能提高目標的一致性，資金良好運用，使得對組織績效產生正向影響。
	依預算完成計畫	5.375	5	
逃避責任	鬆散的組織	-6.125	-6,-7	專家認為鬆散的組織，因缺乏向心力使得組織績效不佳，因此這項指標是重要的;而花費在非指定任務時間大於指定任務指標，專家認為並非重要影響組織績效。
	花費在非指定任務時間大於指定任務	-5.125	-5	
任務	訓練所需時間	5.625	6	專家認為計畫所需技術或能力的培訓時間影響組織目標達成效率，且透過有效規劃與控制下可以提高組織績效表現。
可規劃性	標準化作業	6.000	5,6,7	
	結構化規劃	6.000	5,6,7	

表 5- 19 組織績效構面重要性指標

構面	指標	平均數	眾數	意涵
組織 持續性	組織吸引他人補助、委 辦及捐助程度	5.375	6	專家認為組織擁有外界資源持續不 斷的注入，使得組織績效愈好，此 項指標是重要影響組織績效的。
	有效時間或效率達成	6.125	6,7	
計畫 達成率	完成計畫目標的方法	6.000	6	專家認為計畫準時完成且不拖延， 使得組織績效愈好是相當重要的； 透過課程、輔導與訓練有品質的達 到目標，且具有技術與能力，都能 讓組織績效愈好是重要的指標。
	使用有效技術來達成	5.875	5,6	
	以積極的態度提供產 品或服務體驗給予利 害關係人	6.500	6,7	
組織形象	計畫所產生效益	5.250	5	專家認為正面積極的態度對待利害 關係人，提高組織商譽，讓組織績 效愈好是極重要的指標;而計畫的 實施協助社會或是產業進步，讓組 織形象提高，是組織績效的重要指 標。

## 第六章 結論與建議

本研究主要目的在於探討不同非營利組織組織績效評估，考量非營利組織欲達成特定任務或社會公益目標，並以政府委託人角色與組織為代理人角色兩者的互動關係影響組織績效的好壞，以專家的經驗研擬重要性的評估指標，以適切評估非營利組織之效益。

### 第一節 研究結果

本研究是以 Mahaney and Lederer(2003)的代理理論模型為基礎，以及文獻歸納出組織績效組成因素。研究結果代理理論構面會影響契約的成功，因此，本研究藉由此構面發展德菲法問卷，探討契約成功亦使得組織績效愈好。

表 6-1 代理理論重要性指標排序

重要指標	重要性得分(平均數)	排序
鬆散的組織	-6.125	1
標準化作業	6.000	2
結構化規劃	6.000	3
良好的溝通協商管道	5.750	4
定期與委託人報告計劃進度	5.625	5
定期比較規劃與實際間落差	5.625	6
訓練所需時間	5.625	7
定期檢視甘特圖進度	5.500	8
依預算完成計畫	5.375	9
花費在非指定任務時間大於指定任務	-5.125	10

資料來源:本研究整理

由上表 6-1 將代理理論中達到高度一致的指標影響組織績效重要性排序，說

明委託人愈是定期監督代理人的契約進度，契約愈成功，則組織績效愈好;委託人與代理人得目標衝突愈小，契約愈成功，則組織績效愈好;代理人(組織或部門)追求自我利益造成逃避責任與不努力的情況愈多，契約愈不成功，則組織績效較不佳;契約的任務可以藉由適合流程及行為準確定義則契約愈成功，使得組織績效愈好。

表 6-2 組織績效構面重要性指標排序

重要指標	重要性得分(平均數)	排序
以積極的態度提供產品或服務體驗給予利害關係人	6.500	1
有效時間或效率達成	6.125	2
完成計畫目標的方法	6.000	3
使用有效技術來達成	5.875	4
組織吸引他人補助、委辦及捐助程度	5.375	5
計畫所產生效益	5.250	6

資料來源:本研究整理

由表 6-2 組織績效構面重要性指標排序，組織持續性是代表組織生存、組織行動力的維持與工作人員的能力，持續獲得支持與信任，是一個積極和成功的組織績效表現;計畫達成率是描述計劃與服務中產出的績效，愈是透過有效的資源達到預期的目標，則組織績效愈好;在利害關係人中具有較好的組織形象，組織績效愈好。最後將資料分析結果整理出以下結論:

#### 一、 非營利組織與委託人良好溝通下代理問題愈小

David Lewis(2003)非營利組織與政府部門合作以加強整體的服務，但外包與競爭眾多的情況下，藉由執行政府部門的計劃達到回饋其援助的資金。Mahaney and Lederer (2003)認為監督可以增加專案的成功，因為發現問題可以快速採取相

對糾正措施。Tosi et al.(1997)研究指出加強監督可以激勵代理人達到委託人的利益要求。

本研究資料分析結果，透過良好的協商溝通可以降低目標衝突的代理問題，包括委託人定期的監督非營利組織的進度，瞭解非營利在組織型態不同下，對於具有正確的協商溝通管道都是一致性的認同的，不管與政府或是其他計畫委辦單位，亦可以提高達到委託人所訂定的目標，且組織愈團結，減少逃避責任的發生，亦是代理問題的減少，因此，組織績效表現也愈好。

## 二、 代理問題相對伴隨代理成本

代理問題透過監督的解決可以降低委託人與代理人的問題，但監督必須定期花費時間與人力舉行會議或是監督流程，隱含提高了代理成本，委託人為追求達到利益，仍須考量如何監督代理人以達到最佳效率。

## 三、 非營利組織績效與利害關係人的態度緊密連結

Kaplan(2001), Ritchie et al.(2003)皆用籌款比率與財務績效表現衡量非營利組織的績效，而 Brown(2005)認為影響組織績效最多為人際關係，指出長期應著重服務、對社會產生影響等指標，才能永續經營。Webb et al. (2000) 指出利害關係人以正面的態度對非營利組織有較高的貢獻。由此可知利害關係人與組織績效關係密切，籌款或是獲得捐助的比率都必須與利害關係人互動，唯有採取積極的態度提供產品與服務才能提高組織績效。

本研究的結果顯示「以積極的態度提供產品或服務體驗給予利害關係人」為所有代理理論與組織績效構面中最重要指標，表示以正面積極的態度對待利害關係人，藉此可以提高組織商譽，使得組織績效愈好。非營利組織與利害關係人建立緊密的關係，牽動組織未來發展、資金來源與組織永續發展；組織利害關係人網絡的培養是組織應培養的能力，建立穩固的利害關係社會網絡增加在眾多競爭者中生存機會。

## 第二節 研究貢獻

### 一、學術上的貢獻

- (一) 本研究整理非營利組織型態的特徵，包含設立目的、經費來源、業務活動與監督，發現財團法人與社團法人在特徵相似，因財團法人由資金所組成，社團法人由人所組成，因此最初存在資金規模的差異。
- (二) 本研究資料顯示專家對組織績效影響重要性指標達到一致性認同，以代理理論中影響組織績效的前三重要指標分別為「鬆散的組織」、「標準化作業」與「結構化規劃」，組織績效則是「以積極的態度提供產品或服務體驗給予利害關係人」、「有效時間或效率達成」與「完成計畫目標的方法」指標。表示這些指標對組織績效的影響是重要的。
- (三) 本研究整理了代理理論文獻，代理理論影響契約的成功，而本研究將計畫成功亦能表示組織績效愈好，因此得知從代理理論觀點整合出委託人與代理人的關係。

### 二、實務上的貢獻

非營利組織的營運管理，實務上營運管理規範存在缺漏，易出現績效不彰、由上而下或是由下而上的溝通問題、監督等問題。本研究探討委託人角色與組織為代理人角色兩者的互動關係影響組織績效的好壞，藉由專家的經驗評定出重要性指標，便能適切評估非營利組織之效益，研究發現非營利組織中認為委託人定期監督他們會促進組織績效愈好，代表監督是有助於修正與改善的；且非營利組織在競爭者眾多的環境中，仍須重視與利害關係人的互動，即使現行法制不足或是政府降低補助，仍要對組織持續性、計畫達成率與組織形象構面重視，思考如何執行。

本研究達到中度與高度一致性認同的指標，可以提供給非營利組織評定組織績效的因素，或是提供給委託人評核代理人的重要性指標。應藉由組織文化來降低代理問題的發生，文化可以規範組織成員的向心力以減少不努力，以及溝通目

標的一致，因此，非營利組織績效評估應不只單看財務面的績效水準，應更廣泛的評估非財務面的績效。

### 第三節 研究建議與未來研究方向

本研究以探討不同非營利型態的組織績效，未來研究建議與方向有以下幾點：

- 一、 本研究所作的德菲法專家問卷人數較為不足，因此未來研究仍可再加入更多專家學者的意見，使得中度一致性的指標提高到高度一致性，或是增加更適切的指標。後續研究者可以參考德菲法的重要性指標作權重的評估，透過 AHP 研究方法擬定出指標所比例。
- 二、 本研究僅探討代理理論影響非營利組織的績效，但委託人因補助、委辦與捐助的關係，造成彼此資源依賴程度甚高，因此後研究可以探討非營利組織與委託人的資源依賴關係，是否會影響組織績效表現。
- 三、 本研究以廣泛的討論非營利組織的組織績效評估，未來的研究可以針對公設財團法人為主體或是社團法人為主體，由於公設較屬於產業型與產業互動密切，是否產業的互動關係影響大於政府的互動關係，因為本研究發現在所有非營利組織皆存在代理關係，並無產生財團法人與社團法人的差異。
- 四、 本研究發現利害關係人對非營利組織績效影響密切，未來可將利害關係人作仔細的探討，不同利害關係人所扮演角色為何，利害關係人形成的網絡關係，是如何互相影響，以作為非營利組織永續生存改善的來源。

## 參考文獻

### 一、 中文文獻

1. 司徒達賢 (民 88)。非營利組織的經營管理。台北：天下遠見。
2. 李允傑 (民 96)。公部門績效評估技術與指標。研考雙月刊，31(2)，26-39。
3. 林淑馨(民 97)。非營利組織管理。台北：三民。
4. 徐明莉(民 98)。社福型非營利組織聯盟的績效指標建構-以殘障聯盟為例。世新大學行政管理研究所碩士論文。
5. 陳月筵(民 96)。非營利組織的資源依賴與自主營運之研究-以公設財團法人為例。銘傳大學管理研究所碩士論文。
6. 葉大慧 (民 74)。財團法人管理與監督之研究。中興大學法律研究所碩士論文。

### 二、 英文文獻

1. Baiman, S.(1982). “Agency research in management accounting: a survey” .*Journal of Accounting Literature*, 154-213.
2. Bergen, M., Dutta, S., Walker Jr., O.C.(1992). “Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories” .*Journal of Marketing*, 56, 1-24.
3. Bongjin Kim, John E. Prescott, Sung Min Kim. (2005). “Differentiated governance of foreign subsidiaries in transnational corporations: An agency theory perspective” . *Journal of International Management*, 11(1), 43-66.
4. Chris Guilding, Jan Warnken, Allan Ardill& Liz Fredline. (2005). “An agency theory perspective on the owner/manager relationship in tourism-based condominiums” . *Tourism Management*, 26(3), 409-420.
5. David Lewis (2003). “Theorizing The Organization And Management Of

- Non-governmental Development Organizations : Towards A Composite Approach” .*Public Management Review*, 5(3), 325-344.
6. Eisenhardt, K. M.(1989). “Agency Theory: An Assessment and Review” . *Academy Management Review*, 14(1), 57-74.
  7. Fahety, V. (1979). “Continuing Social Work Education: results of a Delphi Survey” . *Journal of Education for Social Work*, 15(1), 12-19.
  8. Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). “Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives” . *Academy Management Review*, 28(3), 383-396.
  9. Holden, M. C. & Wedman, J. F. (1993). “Future issues of computer-mediated communication: The results of a Delphi study” . *Educational technology research and development*, 4(1), 5-24.
  10. Jackson, D. K., & Holland, T. P. ( 1998 ) . “Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards” . *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 159–182.
  11. Jensen, M. C. & Meckling, W. H.(1976). “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure” . *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
  12. Julie. Napoli, & Michael T. Ewing . ( 2005 ) . “Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale” . *Journal of Business Research* , 58(6), 841-853.
  13. Kaplan, Robert S.(2001). “ Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations ” . *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3),353-370.
  14. Lambert, R. A. (2001). “Contracting theory and accounting” . *Journal of Accounting and Economics*, 32(1), 3-87.

15. Lowell S, Silverman L, & Taliento L. (2001) . “Not-for-profit management: the gift that keeps on giving” . *McKinsey Q*, 1, 147-155.
16. Mahaney, R. C. & Lederer, A. L.(2003). “Information systems project management: an agency theory interpretation” . *The Journal of Systems and Software*, 68(1), 1-9.
17. Michel Soto Chalhoub. (2009). “The Effect of Management Practices on Corporate Performance: An Empirical Study of Non-Governmental Organizations in the Middle East” . *International Journal of Management*, 26(1), 51-76.
18. Murry J. W. & Hommons, J. O. (1995). “Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research” . *The Review of Higher Education*, 18(4), 423-436.
19. Poole, Dennis L.; Nelson, Joan; Carnahan, Sharon; Chepenik, Nancy G; Tubiak, Christine(2000). “Evaluating performance measurement systems in nonprofit agencies: the program accountability quality scale (PAQS)” . *American Journal of Evaluation*, 21(1), 15-26.
20. Ritchie, W. J., & Kolodinsky, R. W. (2003) . “Nonprofit Organization Financial Performance Measurement: An Evaluation of New and Existing Financial Performance Measures” . *Nonprofit Management and Leadership*, 13(4), 367–381.
21. Rowe, G., & Wright, G., (1999) . “The Delphi technique as a forecasting tool : issues and analysis” . *International Journal of forecasting* , 15, 353-375.
22. Tosi, H.L., Katz, J.P., Gomez-Mejia, L.R., 1997. Disaggregating the agency contract: the effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making. *Academy of Management Journal* , 40 (3), 584-602.

23. Webb DJ, Green CL, Brashear TG, (2000). "Development and validation of scales to measure attitudes influencing monetary donations to charitable organizations" . *Journal of the Academy of Marketing Science*,28(2),299-309.
24. William A. Brown (2005). Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.
25. Wolf, T., (1990). *Managing A Nonprofit Organization*. (New York: Simon& Shuster, 13.
26. Ying Zhu &David Purnell (2006). "Multinational NGOs and Expatriation: A Case Study of a NGO in Vietnam" . *Asia Pacific Business Review*, 12(4),529-546.

## 附錄一:第一次修正式德菲法問卷

各位專家、學者 您好：

首先感謝您在百忙之中撥冗填答此份問卷。這是一份學術問卷關於「**不同非營利組織型態對組織績效之影響-以代理理論探討之**」，主要目的是希望藉由專家、學者的意見，在社團法人與公設財團法人的組織績效評估是否一致，研究方法以德爾菲法篩選關鍵性的評估準則。本問卷採匿名方式，您所提供的資料僅作為學術研究之用，並且嚴加保密，請安心填答，對於您的熱心協助，謹致上萬分謝意！

敬祝

身體健康 事事順心

東海大學企業管理研究所

指導教授：周瑛琪 博士

研究生：林晏澣 敬上

Email: [yenchen27@gmail.com](mailto:yenchen27@gmail.com)

### 第一部分:填答說明

- 一、 本研究所採是「德菲法」(Delphi Method)，藉由您的智慧與專業見解指引後學從事研究。此研究方法是透過一群專家對同一主題看法提出意見，經過幾次的問卷調查，形成一致性的共識，最後形成本研究之指標建構。
- 二、 本問卷內容根據代理理論分類要素，分成四類構面；而組織績效分成三個構面。請依您的意見判定其重要性，將您寶貴的意見重要程度的格子中填答。以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。
- 三、 另外，請您加入認為重要的、但卻未被列入的影響組織績效評估的項目，並予以簡單的描述。
- 四、 第二次調查問卷將會呈現您第一次調查問卷的反應與意見，以及全體成員之平均數(M)與標準差(SD)，提供您斟酌之。

### 第二部分:名詞釋義

為清楚說明本研究所探討主題，將理論、名詞或概念加以界定與解釋，為使其意義更加明確清晰，不至於產生混淆，分別依序說明如下：

- 一、 構面
  1. 監督:監督可以增加其契約的成功性，可以快速察覺問題作修正。
  2. 目標衝突:私人目標與整體目標的不同，造成代理人(組織或部門)可能尋求自我利益。
  3. 逃避責任:因為代理人(組織或部門)追求自我利益造成逃避責任與不努力的

情況。

4. 任務可規劃性:任務可以藉由適合流程及行為準確定義。
5. 組織的持續性: 表示組織生存、組織行動力的維持與工作人員的能力。若逐年增加預算可能表明獲得更多的資金和贈款,獲得更多的支持與信任,是一個積極和成功的組織績效表現。
6. 計畫達成率: 描述計畫與服務中產出的績效,是否透過有效的資源達到預期的目標,瞭解完成計畫時間是否準時且符合標準。
7. 組織形象: 組織形象扮演重要的角色在利害關係人的態度與行為中,可以創造合適的形象,如此一個組織能夠更好利用其形象傳達價值觀給利害關係人,改變公共意見並建立捐助者信任,實現目標。

### 第三部分:問卷內容

#### 一、監督指標

請各位專家細讀各項指標後,依各項指標對組織績效的影響程度給予分數,分數範圍從1~7分作為尺度,以「1」代表極不重要,「7」代表極重要,中間分數則按重要程度,分別以「2、3、4、5、6」加以評定,數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估影響說明	專家值(1~7)
定期與委託人報告 計畫進度	政府或其他單位提高對組織控制促進組織績效達成	
定期與委託人 舉行會議	良好互動與溝通可以提高績效達成	
定期比較規劃 與實際間落差	瞭解進度的落後以提高效率來達到績效	
定期監督計畫流程	定期修正流程以提高組織績效	
定期檢視甘特圖進度	定期檢視進度以提高組織績效	
定期比較預估 與實際成本落差	定期檢視政府或其他單位的補助、委辦及捐助金額,可以加強組織績效的達成	
綜合意見欄:		

## 二、 目標衝突指標

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從1~7分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估影響說明	專家值(1~7)
與委託人整體目標一致	政府或其他單位適配地支持貴組織目標，目標衝突減少，使得組織績效愈佳	
依預算完成計畫	貴組織與政府或其他單位的預算標準一致，資金能良好的運用，貴組織績效會愈好	
計畫產生的利益	貴組織與間利益分配均勻，其目標衝突減少，對組織績效有正向影響	
良好的溝通協商管道	政府或其他單位具有良好的溝通，能提高目標的一致性，並對組織績效有正向影響	
綜合意見欄：		

### 三、 逃避責任指標

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從1~7分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估影響說明	專家值 (1~7)
學歷高的成員挑工作做	逃避責任易造成組織績效不佳	
獲得較低的薪資	低薪資造成不努力，導致組織績效不佳	
工作缺乏效率	缺乏效率易造成組織績效不彰	
生病請假	未完成的工作造成組織績效不佳	
花費在非指定任務時間 大於指定任務	逃避其原指定任務影響組織績效不佳	
午餐時間過長	過長的休息時間，讓組織績效不佳	
鬆散的組織	組織不具有向心力，讓組織績效不佳	
綜合意見欄：		

### 四、任務可規劃性

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從1~7分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估影響說明	專家值 (1~7)
標準化作業	作業流程的一致性會提高效率達成組織目標	
結構化的規劃	計畫有效規劃、執行與控制下達成目標，組織績效愈好	
訓練所需時間	計畫所需技術或能力的培訓時間影響組織目標達成效率	
平均花費處理 顧客問題的時間	處理時間的高度不一致，使得組織績效愈差	
綜合意見欄：		

## 五、組織持續性

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從1~7分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估重要性	專家值(1~7)
組織吸引他人補助、委辦及捐助程度	貴組織擁有外界資源持續不斷的注入，使得組織績效愈好	
資金贈款是否妥善運用	資金贈款達到最佳運用下，使得組織績效愈好	
每年擁有一定的計畫數量	貴組織每年擁有一定的計畫數量，顯示組織的能力與行動力能維持水準，使得組織績效愈好	
每年擁有一定的預算來源	貴組織每年擁有一定的預算來源，顯示組織持續獲得支持與信任，則組織績效愈好	
綜合意見欄：		

## 六、計畫達成率

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從1~7分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估重要性	專家值(1~7)
有效時間或效率達成	計畫不拖延且準時完成，讓組織績效愈好	
成本預算內達成	有效運用現有資源，讓組織績效愈好	
使用有效技術來達成	使用技術與能力能完成組織目標，讓組織績效愈好	
完成計畫目標的方法	透過課程、輔導與訓練有品質的達到目標，讓組織績效愈好	
綜合意見欄：		

## 七、組織形象

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從1~7分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估重要性	專家值 (1~7)
以積極的態度提供產品或服務體驗給予利害關係人	以正面積極的態度對待利害關係人，提高組織商譽，讓組織績效愈好	
與利害關係人保持良好的聯繫	良好的互動關係，讓組織績效愈好	
招募新成員的效率	新成員的注入表示組織形象具有一定的水準，讓組織績效愈好	
綜合意見欄：		

**本問卷結束~您的費心填答 特向您致以最誠摯之謝意！**

## 第二次修正式德菲法問卷

### 「不同非營利組織型態對組織績效之影響-以代理理論探討之」

各位專家 您好：

非常感謝各位專家協助本研究完成德菲研究法第一回的問卷。此次第二回問卷調查將針對第一回的專家所提出之意見，進行第二次之專家意見評估與分析。再次冀望各位顧問、專家能夠撥冗協助本研究的進行，請您閱讀完「填答說明」後，再進行問卷之填答。

由於研究進度之故，導致問卷的回收日期非常緊迫，造成您的困擾與不便，後學深感歉意，請您海涵。煩請您將本問卷於「一週內」寄到 [yenchen27@gmail.com](mailto:yenchen27@gmail.com)，再次感謝您的支持，若有任何指教，請與後學聯絡，感激不盡。

敬祝

身體健康 事事順心

東海大學企業管理研究所

指導教授：周瑛琪 博士

研究生：林晏澣 敬上

Email: [yenchen27@gmail.com](mailto:yenchen27@gmail.com)

#### 第一部分:填答說明

- 一、 本研究所採是「德菲法」(Delphi Method)，藉由您的智慧與專業見解指引後學從事研究。此研究方法是透過一群專家對同一主題看法提出意見，經過幾次的問卷調查，形成一致性的共識，最後形成本研究之指標建構。
- 二、 平均數:所有專家、學者給予重要性的平均數，數值越大代表重要性越高。
- 三、 標準差:代表全體專家給予各項目重要性的分散程度，標準差愈高代表專家對重要性看法較不一，愈低則表示重要性看法愈集中。
- 四、 指標前標示有「★」者，為第一回專家提出的新指標，在第二回中也加入評定重要性的指標。如「★計畫所產生效益」即是。

五、 本問卷內容根據代理理論分類要素，分成四類構面；而組織績效分成三個構面。請依您的意見判定其重要性，將您寶貴的意見重要程度的格子中填答。以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。

## 第二部分:問卷內容

### 一、監督指標

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從1~7分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估影響說明	平均數	標準差	專家值
定期與委託人報告計劃進度	政府或其他單位提高對組織控制促進組織績效達成	5.375	0.744024	
定期與委託人舉行會議	良好互動與溝通可以提高績效達成	5.75	0.707107	
定期比較規劃與實際間落差	瞭解進度的落後以提高效率來達到績效	5.5	0.755929	
定期監督計畫流程	定期修正流程以提高組織績效	5.125	1.125992	
定期檢視甘特圖進度	定期檢視進度以提高組織績效	5.25	1.035098	

綜合意見欄:

## 二、目標衝突指標

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從1~7分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估影響說明	平均數	標準差	專家值
與委託人整體目標一致	政府或其他單位適配地支持貴組織目標，目標衝突減少，使得組織績效愈佳	5.625	1.407886	
依預算完成計畫	貴組織與政府或其他單位的預算標準一致，資金能良好的運用，貴組織績效會愈好	5	1.195229	
計畫產生的利益	貴組織與政府或其他單位間利益(計畫的資金)分配均勻，則目標衝突減少，對組織績效有正向影響	4.75	1.488048	
良好的溝通協商管道	政府或其他單位具有良好的溝通，能提高目標的一致性，並對組織績效有正向影響	5.5	1.309307	

綜合意見欄：

### 三、 逃避責任指標

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從1~7分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估影響說明	平均數	標準差	專家值
學歷高的成員挑工作做	逃避責任易造成組織績效不佳	-4.375	2.13391	
工作缺乏效率	缺乏效率易造成組織績效不彰	-5.375	1.30247	
花費在非指定任務時間大於指定任務	逃避其原指定任務影響組織績效不佳	-4.25	1.908627	
鬆散的組織	組織不具有向心力，讓組織績效不佳	-6	1.309307	

綜合意見欄：

#### 四、任務可規劃性

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從 1~7 分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估影響說明	平均數	標準差	專家值
標準化作業	作業流程的一致性會提高效率達成組織目標	6.125	0.64087	
結構化的規劃	計畫有效規劃、執行與控制下達成目標，組織績效愈好	6	1.309307	
訓練所需時間	計畫所需技術或能力的培訓時間影響組織目標達成效率	5.5	1.414214	
平均花費處理顧客問題的時間	處理時間的高度不一致，使得組織績效愈差	4.125	1.726888	

綜合意見欄：

## 五、組織持續性

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從 1~7 分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估重要性	平均數	標準差	專家值
組織吸引他人補助、委辦及捐助程度	貴組織擁有外界資源持續不斷的注入，使得組織績效愈好	5.25	1.832251	
資金贈款是否妥善運用	資金贈款達到最佳運用下，使得組織績效愈好	4.625	2.326094	
每年擁有一定的計畫數量	貴組織每年擁有一定的計畫數量，顯示組織的能力與行動力能維持水準，使得組織績效愈好	5.25	1.982062	
每年擁有一定的預算來源	貴組織每年擁有一定的預算來源，顯示組織持續獲得支持與信任，則組織績效愈好	5.25	1.982062	
綜合意見欄：				

## 六、計畫達成率

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從 1~7 分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估重要性	平均數	標準差	專家值
有效時間或效率達成	計畫不拖延且準時完成，讓組織績效愈好	5.875	1.807722	
預算成本內達成	有效運用現有資源，讓組織績效愈好	5.625	1.59799	
使用有效技術來達成	使用技術與能力能完成組織目標，讓組織績效愈好	5.875	0.834523	
完成計畫目標的方法	透過課程、輔導與訓練有品質的達到目標，讓組織績效愈好	6	0.92582	
綜合意見欄：				

## 七、組織形象

請各位專家細讀各項指標後，依各項指標對組織績效的影響程度給予分數，分數範圍從 1~7 分作為尺度，以「1」代表極不重要，「7」代表極重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4、5、6」加以評定，數字愈大代表愈重要。若有不足的部分亦可於意見欄內給予增減之意見。

指標	對組織績效評估重要性	平均數	標準差	專家值
以積極的態度提供產品或服務體驗給予利害關係人	以正面積極的態度對待利害關係人，提高組織商譽，讓組織績效愈好	6.375	0.744024	
與利害關係人保持良好的聯繫	良好的互動關係，讓組織績效愈好	6.375	0.744024	
招募新成員的效率	新成員的注入表示組織形象具有一定的水準，讓組織績效愈好	4.75	1.982062	
計畫所產生效益	計畫的實施使得社會更為完善(協助需要幫助的人)或是產業更為進步，讓組織形象提高，組織績效表現愈好			
綜合意見欄：				

本問卷結束~您的費心填答 特向您致以最誠摯之謝意！

### 附錄三:訪談資料

#### 一、 專家 A

1. 請問您覺得財團法人與社團法人的差異在哪裡?  
財團法人的來源較廣，體制嚴謹;社團法人比較像地方性的團體，相較來源較窄，比較像是家長制。
2. 請問目前受捐助或是委辦計畫有哪些單位?  
政府、聯合勸募、內政部與一般企業，一般企業像是專案的(例如打掃)。
3. 請問各單位的資金捐助或委辦比例佔貴組織的比例為何?  
政府佔 20%、社會捐助 30%、學費 30%及自行營運 10%(義賣所得與麵包收入)
4. 請問貴組織目前運作的困難點?  
社會捐款的部分，因為天災人禍的發生會影響企業或個人捐助給社福團體，也是因為社會捐款還是佔我們組織資金最多數的。
5. 請問貴組織的文化為何?:  
我們的文化是接受瑪莉亞的文化傳承，屬於良善且包容。

#### 二、 專家 B(台中智障者家長協會)

1. 請問您覺得財團法人與社團法人的差異在哪裡?  
財力沒有問題，成員也較固定，但是相對於財團法人的福利機構對服務的對象都要收費，2000~3 萬不等。社團法人的總幹事或是其他職位有任期，像是我們組織為三年改選一次，因此投入會提高，但也會產生相爭的情況。相較其他協會財務不健全，政府補助也沒有，我們這裡小孩有共同的話題，訓練獨立成為正常人。
2. 請問貴組織的文化為何?  
我們像是以企業的精神經營協會，人文關懷的文化
  - 政府補助部分僅補助人力薪資，人力的勞健保仍需要組織支付，是否能再補助些行政費用或是基礎建設?
  - 政府有比之前好，組織還是會看有沒有預算決定接其他計畫。
  - 有的人需要權力，有的人不需要
  - 有些隱匿是好的，因為有些不必要說明

#### 三、 專家 C

主管機關:社會處

1. 請問貴組織主要營運活動為何?  
60 個日間托育、30 個、2 個社區家園，及支持就業方案，總共 100 個
2. 請問貴組織的資金來源?  
政府(社區家園方案、就業服務與親子活動)，但政府補助會有部分的自籌

款，例如 20%自籌款，當然補助愈多，組織績效愈好，政府的監督有的方案以月報表，有的以季報表。

- 計畫產生利益，可以是非金錢的利益，像是造福人民或是幫助需要幫助的
- 生病請假有職務代理人
- 服務個案的質與量，每年預算會有出入，但以員工來說我們組織的流動率很低。

3. 請問貴組織的目前運作的困難在哪？

政府補助有限，像是政府委辦我們清潔的地方，清潔費以七三分。

#### 四、 專家 D

主管機關:社會處

1. 請問貴組織的資金來源為何？

政府每年補助固定 35 萬(沒有包括人力)、聯合勸募、公益彩券與私人企業。

2. 請問貴組織目前運作的困難？

募款金額不足，知名度也較欠缺

#### 五、 專家 E

主管機關:內政部

1. 請問貴組織主要服務的對象為？

單親家庭、外籍配偶及原住民

2. 請問貴組織的資金來源為何？

內政部、台中市政府(社區關懷)、地檢署、聯合勸募，以申請補助計畫實行

3. 請問貴組織目前營運的困難？

目前組織運作算是正常，其實有多少能力就會做多少事。如果獲得的資金更多，也可以幫助更多人，協助開辦的場所也會增加。

- 學歷高低在非營利組織中並不那麼重要，且薪資高低是兩廂情願的，因為其薪資就是申請計畫時所明定的。