

非營利組織領導之探討：模式建構與個案分析

楊政學* 紀佩君

明新科技大學企業管理系

摘要

本文結合質化與量化研究方法之特質，以文獻分析及深度訪談為基礎，輔以問卷設計與調查，來建構非營利組織之領導實務模式；再配合初級訪談記錄、問卷調查資料，以及次級文獻檔案資料，來進行實務命題的驗證，以探討非營利組織領導角色之行為、類型與定位。在研究對象上，選擇公共服務組織中，伊甸與陽光社會福利基金會進行實務的探討與分析。本研究結論發現，兩基金會領導者之領導理念與組織使命成一致的方向，精神領袖之魅力領導模式會逐漸從潮流中褪去轉換，兩者皆為高體恤高結構的領導方式。由統計檢定結果發現，部屬屬性的不同，會影響部屬對領導者的滿意度。在領導魅力來源上，陽光執行長屬於轉型式領導，伊甸總幹事屬於奇魅式領導，而以組織成員之關係來看，兩者皆是服務式領導。另在領導角色定位上，陽光偏向協調者，而伊甸偏向於革新者。本研究建議：宜強化專業養成教育及人才培育，激發部屬工作興趣與創意；宜成立專案小組訂定目標，凝聚組織成員共識；基金會領導角色扮演應兼顧均衡與彈性調整。

關鍵詞：非營利組織、公共服務組織、領導定位、領導行為。

A Study on the Leadership of Nonprofit Organizations: Model Building and Case Studies

Cheng-Hsueh Yang Pei-Jun Gi

Department of Business Administration, Mingshin University of Science and Technology

Abstract

This paper integrated the qualitative and quantitative research methods, which were the analyzing documentary realities, the in-depth interview and the questionnaire survey to build the practical model. We also integrated the primary and secondary data sources to study on the leadership of nonprofit organizations. The study cases were the Eden social welfare foundation and Sunshine social welfare foundation. This paper found: The first, the leaderships of leaders were consistent to foundation mission, but the charming leadership was declined. They were both high initiation structure and high consideration. The second, the followers' different characteristics would influence the satisfaction with leaders. The third, in the patterns of leaderships, the Sunshine leader was transformational leadership, but the Eden leader was charming leadership. Both were belonged the servant leaderships. The fourth, in the position of leadership, the Sunshine leader was the coordinator orientation, but the Eden leader was the innovator orientation. This paper suggested: The first, the

* 企管系副教授 地址：新竹縣新豐鄉新興路 1 號 Tel：03-5593142 E-mail：chyang@must.edu.tw

foundations should cultivate the professional human capital and arouse the interest of working. The second, the foundations should set up the specific team to condense the common ground. The third, the leadership position of foundations should be balanced and flexible.

Keywords : Nonprofit Organizations, Public Servant Organizations, Leadership Position, Leadership Behavior.

壹、前言

一、研究動機與目的

現今國家政經結構急劇變遷與社會問題層出不窮，社會工作專業制度及社會工作人員的角色功能愈來愈受到重視，而非營利組織亦成爲消弭社會問題，增進社會和諧不可或缺的工作。隨著民間力量投入社會重建工程，非營利組織的形成與參與，更是扮演重要的角色。組織效能之良好與否，常取決於主管之領導行爲，所以良好有效的領導便是促使部屬有效工作的手段，其集合眾人之力邁向組織的共同目標。同時，如何落實領導模式於非營利組織，是學者與領導者共同關切的議題。在組織永續經營理念下，原先藉由所謂精神領袖之「奇魅式」領導模式，勢必會呈現出接班人能否平穩延續的疑問。因而引發本文想去探討此問題，期能整合領導理論之學理基礎，結合質化與量化研究方法之特質，以及兼顧理論與實務相互之驗證，以思考組織領導角色可能的發展途徑，因應未來社會變遷與維繫組織永續經營發展。

本文除欲瞭解目前非營利機構主管之領導方式外，更針對陽光社會福利事業基金會與伊甸社會福利事業基金會兩者之領導角色進行分析。在理論基礎與文獻探討的部份，將根據領導的定義、功能與發展，以及非營利機構的基礎概念與理論，予以系統性分析和整理，更藉由實地訪談與問卷調查等方式，深入瞭解兩基金會中領導角色實際運作之問題，以及各個成員間對組織領導風格的認知與態度，以便瞭解各變項之間所存在的關係。因此，本文較爲具體的研究目的，如下列示：(1) 探討非營利組織與領導的基礎概念與理念；(2) 建構非營利組織領導之實務運作模式；(3) 比較與分析研究個案中領導的實務運作模式；(4) 歸結研究結論與建議。

二、研究方法與步驟

本研究是採用由質化走向量化研究的型式，以質化研究做爲開始，屬探索性研究，經由對個人或焦點團體的觀察與開放式訪談，定義出概念與可能的假設。在研究的第二個階段，採取量化研究的方式，對由質化分析中，所產生的概念進行操作化，以及對假設命題進行檢驗。首先，本研究利用文獻分析法 (analyzing documentary realities) 蒐集相關文獻資料，以瞭解非營利機構中，領導角色之定位與演變。再者，利用立意抽樣 (purposive sampling) 針對研究個案中，組織領導人或重要行政主管，採用非結構性深度訪談 (in-depth interview)，以實地瞭解其領導角色實際運作之問題。最後，再輔以研究個案中部屬問卷調查 (questionnaire survey) 之統計分析，以探討部屬間對組織領導者之領導風格的認知、態度及滿意度。本文係以個案研究 (cases studies) 的方式進行，在研究方法上，同時採用文獻分析、深度訪談與問卷調查等方法，而同時在資料蒐集上，運用了問卷調查與訪談記錄等初級資料，以及文獻檔案等次級資料，是爲研究方法與資料蒐集三角測定 (triangulation) 程序的實務應用 (Cavana, Delahaye & Sekaran, 2001; 楊政學、邱永承, 2001; 楊政學, 2005)。

本研究步驟流程上，首先，在確立研究問題，設立研究目標與範圍之後，即進行大量相關文獻之蒐集與整理的工作，確認深度訪談及問卷調查對象，繼而將資料整合分析後，設計調查問卷及擬訂訪談大綱。再者，發放問卷與回收追蹤，在此同時進行研究個案之訪談。最後，依據問卷分析結果與次級資料進行綜整與比較，且結合本研究實務架構的建置，歸結提出本文之研究結論與建議。

貳、實務模式建構學理

關於領導實務模式建構之學理基礎，本文擬由研究議題定義開始，繼而討論領導角色定位、領導行為理論與近代領導理論，期能綜整擬訂出本文進行深度訪談的大綱，並萃取出建構領導實務模式所需的組成要素。

一、研究議題定義

(一) 非營利組織

非營利組織已成爲公部門與私部門之外的第三部門，然而，究竟何謂非營利組織呢？事實上，非營利組織的定義是因人因性質而異的，且難有定論。在許多情況下，一個組織是否屬於非營利組織，還是很難嚴格區別的。如許士軍（2001）認爲非營利組織，主要包括有：（1）醫藥及衛生機構，例如醫院、診所、檢驗室及其他公共衛生服務單位；（2）教育文化機構，例如大、中、小學、圖書館及資訊服務單位，技術學院、補習班等等；（3）會員組織，如同業公會、學會、協會、社團、慈善事業、宗教及政治組織等等；（4）非營利性研究機構。Hansmann（1980）則認爲「非營利組織本質上，是一種限制將淨盈餘分配給任何監督者與經營該組織的人，諸如組織之成員、董事與理事等」，亦即非營利組織受到不分配盈餘的限制，故定義爲「不分配的限制」；Salamon（1995）則主張「具有正式結構的民間組織，它是由許多志願人士組成的自我管理的團體，其組織之目的是爲公共利益服務，而非爲自身的成員謀利」（姜誌貞，1998；蘇洺賢，2000）。

依 Anthony 與 Herzlinger（1975）的歸納，可將非營利組織的特色，列示如下：（1）缺乏利潤衡量標準；（2）屬於服務性組織；（3）市場作用較小；（4）專業人員（professionals）居於主要地位；（5）所有權無明顯歸屬；（6）政治性較濃厚；（7）傳統上缺乏良好之管理控制。或許上述特色未必全部同時適用於所有各種的非營利組織，但其種種管理問題都直接與間接和以上所列特色有關。

由上述文獻探討可知，各學者所著重表達的層面不同，也因而形成定義上的差異。歸納上述各種討論，本文綜合界定爲：「非營利組織不以營利爲目的，而是以公共服務爲使命，享有免稅優待。組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織」。

(二) 領導

過去研究文獻中，對於「領導」有不同的定義，一般認爲領導是一種影響部屬的過程。如 Terry（1960）認爲「領導是影響人們自願努力以達成群體目標所採之行動」；Tannenbaum、Weschler 與 Massarik（1961）認爲「領導是在某種情境中的人際互動影響，透過溝通歷程可引導團體行動，達成某些特定目標」。以上兩個定義均強調：（1）人際關係程序，（2）影響他人之自動行爲，以及（3）有助於達成群體目標。或由反面來看，領導並非指正式權力結構：強制行爲與漫無目標的行爲。同時領導並不限於那一類機構，只要有人群存在，有人企圖影響他人行爲以達成某種目標，這時就有領導的行爲會發生（許士軍，2001）。

領導作用能否發生，以及效果大小，仍然要看是否能引起其他份子的反應並加以接受，因此領導乃是領導者與被領導者，或是說影響者與被影響者間的互動過程。其實所謂被影響者也有若干影響作用，只不過相較之下其影響作用較小而已，因此其會朝向被影響之方向移動（Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1976）。

一般而言，管理者較為關心事情的處理方式（how），而領導者則較關心事情的意義（what）；管理者是把事情做好（do things right），而領導者則是做對的事情（do the right things）；管理的工作是處理「複雜」，領導則是在處理「改變」，領導工作主要是確認願景以建立方向，並以溝通的方式讓部屬瞭解，激勵他們朝著目標前進（江明修，1994；林琨堂，1997；韓詠蘭，1999；林靜鈺，2000）。

較為普遍性的領導定義，似可謂為：在一特定情境下，為影響一個人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動程序。換言之，領導程序乃係：領導者、被領導者與情境等三方面變項之函數（Hersey & Blanchard, 1977）。綜觀上述各學者就「領導」一詞的解釋，雖然紛雜，但本質上相互矛盾並不多，因此本文認為領導：「是一種影響力，也是一種活動的過程，其最終目的在於達成組織目標」。

二、領導理論發展

大體而言，現有之領導理論，可分為三大類：（1）領導者屬性理論（trait theory），（2）行為模式理論（behavioral pattern theory），以及（3）情境理論（contingency theory）；而情境理論係為前二項理論的綜合。領導者屬性理論認為，成功的領導乃是由於其領導者擁有某些個人屬性或特質，包括其生理、人格、智力及人際關係各方面（Stogdill, 1948；Mahoney, Jerdee & Nash, 1960；Ghiselli, 1963）。行為模式理論認為，領導效能如何，並非由於領導者是怎樣的人，而是取決於他怎樣去做，亦即是他的行為。例如，White 與 Lippett（1953）所提出的三種領導方式理論：權威式（authoritarian）、民主式（democratic）與放任式（laissez-faire）。Tannenbaum 與 Schmidt（1958）提出的經理者與非經理者的行為連續構面；McMurry 的「仁慈專制」（benevolent autocracy）理論（McMurry, 1958）；Likert 的工作中心式（job-centered）與員工中心式（employee-centered）理論（Likert, 1961）。較為有名的情境理論，是為費德勒的「情境模式」（contingency model）（Fiedler, 1967）；領導參與模型（leader participation model）（Vroom & Yetton, 1973）；「路徑－目標理論」（path-goal theory）（House & Mitchell, 1974）；以及 Hersey-Blanchard 情境領導理論（Hersey and Blanchard's situational leadership theory）（Hersey & Blanchard, 1977）。

在領導角色定位上，邱昌其（1998）依競值途徑（competing values approach）下主管角色的研究，由於其指標基本上具有衝突與競爭之性質，而劃分為八種領導角色如下：（1）指導者（director）；（2）生產者（producer）；（3）經紀人（broker）；（4）革新者（innovator）；（5）教練（mentor）；（6）輔助者（facilitator）；（7）監督者（monitor）；（8）協調者（coordinator）。同時認為卓越的領導者，在此八種角色上具有均衡的能力。

在領導行為理論上，俄亥俄州立大學之雙構面領導理論，在 1945 年起校內研究中心，發展出「領導行為描述問卷」（Leadership Behavior Description Questionnaire，簡稱 LBDQ）進行領導行為研究，而提出了雙構面的領導理論（Fleishman, Harris & Burt, 1955）。此理論將領導行為區分為「結構」（initiation structure）及「體恤」（consideration）兩個基本層面。「結構」層面描述領導者明確界定每位成員所扮演的角色，依循組織規範指派工作，訂定工作程序，強調工作及組織目標的達成等行為，是一種任務取向；

「體恤」層面則描述領導者深切關心部屬的福利與需要，提供成員更多參與決定的機會，尊重並信任部屬，同時設法解決成部屬作上的困難等行為，是一種關係取向（鍾琳惠，1990）。再者，Blake 與 Mouton（1964）提出的「管理方格理論」（managerial grid theory）；Reddin（1970）進而提出三構面理論（three dimensional theory），即任務導向（task-oriented）、關係導向（relationships-oriented）與領導效能（leadership effectiveness）。

在近代領導理論上，從1970年代以來的新興領導理論來看，其研究趨勢有別於傳統一般領導理論之處，乃在於此新近的領導研究，注重領導者的內在特質及理念動機，並且關切領導歷程中相關的要素。例如：部屬與領導者之互動關係成為重要的論題；領導的社會脈絡及其與組織文化的關係也受到重視。茲介紹三種當代的領導方法，包括轉換型－交易型領導（transformational-transactional leadership）、魅力型－願景型領導（charismatic-visionary leadership），以及團隊型領導（team leadership）（Robbin & Coulter，2003）。

在轉換型－交易型領導理論中，領導者透過清楚的角色與任務需求，來指引或激勵部屬朝既定的目標前進。但有另一種領導者會激勵其部屬超越自己的利益而以組織利益為重，且能對其部屬產生深遠的影響。在魅力型－願景型領導理論中，所謂魅力型領導者具有熱情與自信，其個性與行動會影響到他人的行為；而願景型領導者比魅力型領導者更進一步，其可創造並清楚表達一種能改善現況，並且是實務、可信與具有吸引力的未來願景。愈來愈多的領導行為是以團隊型態產生，當愈多的組織採用工作團隊，領導者擔任引導成員的角色就顯得愈加重要。

綜合以上的論述，本研究主要集中在「奇魅式領導」（charismatic leader）、「交易式領導」（transactional leader）、「轉型式領導」（transformational leader）與「服務式領導」（servant leader）等四類典型的新興領導理論的探討，如表一所示（江明修，1994）。

奇魅式領導者靠個人魅力而不靠職權或管理技能，就能激勵部屬工作、完成目標，這些魅力來自能給與追隨者美好的遠景、能充分信任追隨者，而且獲得追隨者的信回報。他們能給與追隨者特殊的精神感召。交易型領導者根據職位規範執行所要求的管理功能，就像交易一樣扮演該扮演的角色：釐清部屬應做的工作、啟動工作結構、提供合理報償、體恤部屬、滿足部屬需求。他們盡責地做好每一項管理功能：企劃、組織、激勵、控制等，使所經手的工作都能順利有效運作，他們通常都很賣力工作、忍辱負重、沒有私心。

轉型式領導者啟動組織變革，所憑藉的不是交易型領導者所運用的規則、程序、報酬、控制，而是建立組織願景、共享價值、理念等無形價值，對組織進行改造，改變組織的結構、任務、資源配置，使組織再生。服務式領導者是一種由下到上的領導，由體恤追隨者的需求開始，認為工作是為了培養員工而存在，與員工為工作而存在一樣重要。他們激勵追隨者有更好的工作動機，並將這份動機帶到組織的任務與目的上，因此，一方面讓追隨者實踐個人目標，一方面也實現組織目標（洪明洲，1997）。

表一 以個人特質與影響力為核心的領導理論及其比較

領導類型	奇魅式領導	轉型式領導	交易式領導	服務式領導
個人特質的來源	天生賦與人格； 社會差距 (先天天賦)	領導者訓練與技巧 (後天學習)	專業才能與 管理技巧 (外在能力)	謙卑； 心靈的洞悉力 (內在修養)
領導的展現方式	以幻想解決部屬的匱乏；採大膽強烈方式推動理念； 推動 (push)	為組織建立遠景；領導者擅長於人力資源管理； 引領 (pull)	提供部屬可具體獲得報酬，並以各種誘因與監督方式表示； 控制 (control)	能將服務的觀念身體力行；工作與生活融於一體； 服務 (service)
情境系絡	部屬處於社經上的匱乏狀態； 宰制、壓抑 (權威式)	單向權力 (階層性) 重視分享理念的文化和參與過程	單向權力 (階層性) 強調達成結果的權變手段與交換關係	關係性權力 (相互性) 去權威中心化及相互成就
部屬的反應	無條件地接受領導者的領導，而失去個人自主性 高度依賴領導者	高度受到內在報酬的激勵，能付出額外的努力；自主性的建立	努力依報酬的多寡而定；部屬與領導者斤斤計較所能獲得的報酬	仿效領導者的服務取向；從行動中自覺；成員彼此影響
領導的影響	建立領導者的不朽地位；部屬處於精神催眠下的服從狀態	為達成領導者或組織的目標；部屬獲得個人的發展	部屬與領導者彼此互惠，各得其所利；強化共同目標	部屬擁有自主性與道德發展

資料來源：江明修 (1994)。

參、領導實務模式建構

一、訪談大綱與命題推演

本研究目的在於探討領導者的人格特質、領導型態、領導能力，以及探討領導者如何使組織達成使命，因此訪談問題皆環繞在領導的相關問題上。訪問內容包括三個主要部份：(1) 領導者人格特質、領導能力及領導型態；(2) 使命的實踐；(3) 領導角色定位與組織發展。為使建構的實務模型能夠更加具有價值性，以便於往後實務研究之假設命題驗證，故整理成以下幾項假設命題的建立。

(一) 領導者人格特質、領導能力及領導型態

根據文獻得知不同的非營利組織之領導者，有不同的人格特質，而這些不同的人格特質又會影響其領導者與組織其他部屬間的關係。因此，本研究從領導者之人格特質、領導能力及領導型態建立以下命題，來瞭解領導者之領導風格、運用的權威情形、以及與部屬之間的關係。

茲將本研究針對領導者人格特質、領導能力及領導型態，所推演之實務性命題，列示如下：[命題 1-1]：基金會之領導者個人風格是以人際關係至上。[命題 1-2]：基金會之領導者是充份授權的。[命題 1-3]：基金會之領導者會給部屬適時的激勵。[命題 1-4]：基金會之領導者對每個部屬很公平。[命題 1-5]：基金會之領導者兼顧任務的完成及人員的滿足。[命題 1-6]：基金會之領導者領導魅力來源是天生的。[命題 1-7]：基金會之領導者會適時給予部屬指引方向。[命題 1-8]：基金會之領導者通常在領導過程中，遇到最大的困境在於專業知識不足。[命題 1-9]：基金會之領導者對領導的定義是相同的。[命題 1-10]：基金會之領導者的角色定位是協調者。

(二) 使命的實踐

為瞭解基金會部屬對使命認知程度，以及其領導者的領導風格與使命落實之關係與衝突點，因此建立以下命題，來瞭解使命轉換成實際行動的過程。茲將本研究針對使命的實踐所推演之實務性命題，列示如下：[命題 2-1]：基金會之領導者會讓部屬清楚瞭解使命。[命題 2-2]：基金會之領導者領導理念與組

織使命成一致的方向。

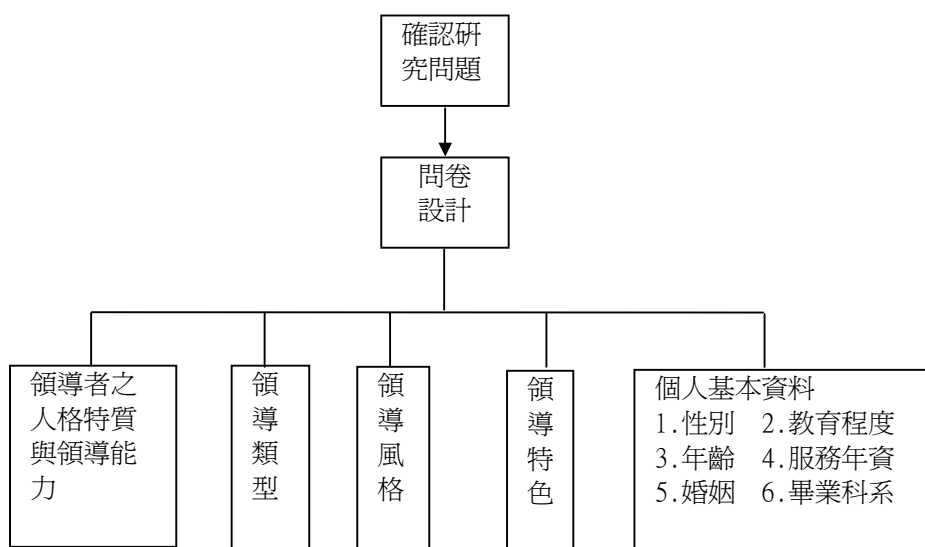
(三) 領導角色定位與組織發展

領導者的領導角色定位會影響整個組織氣候，在決策與活動推展方式上也会有所差異，因此建立以下命題，來瞭解領導角色定位與組織發展之間的影響。茲將本研究針對領導角色定位與組織發展，所推演之實務性命題，列示如下：[命題 3-1]：基金會之領導者領導角色定位會影響組織發展。[命題 3-2]：基金會之領導者領導角色定位會影響組織決策。[命題 3-3]：基金會之領導者領導角色定位會影響組織活動推展。

二、問卷設計與假設建立

本文採用之統計方法，將以次數分配為主，兼及卡方檢定、T 檢定及交叉分析等。過程中首先，利用次數分配百分比，來瞭解社會福利機構領導角色之個人特質與部屬對領導者之滿意度。其次，使用 T 檢定，以決定準則變數與每一個複測變數間，是否有顯著的直線關係存在，主要是在探討不同的變項，是否會因不同基金會的部屬而有所改變。再者，利用卡方檢定，來檢定兩（名目尺度）變項之間關係的顯著程度，主要是在探討不同的變項，是否會因部屬的性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、年資及畢業科系不同而有所改變。

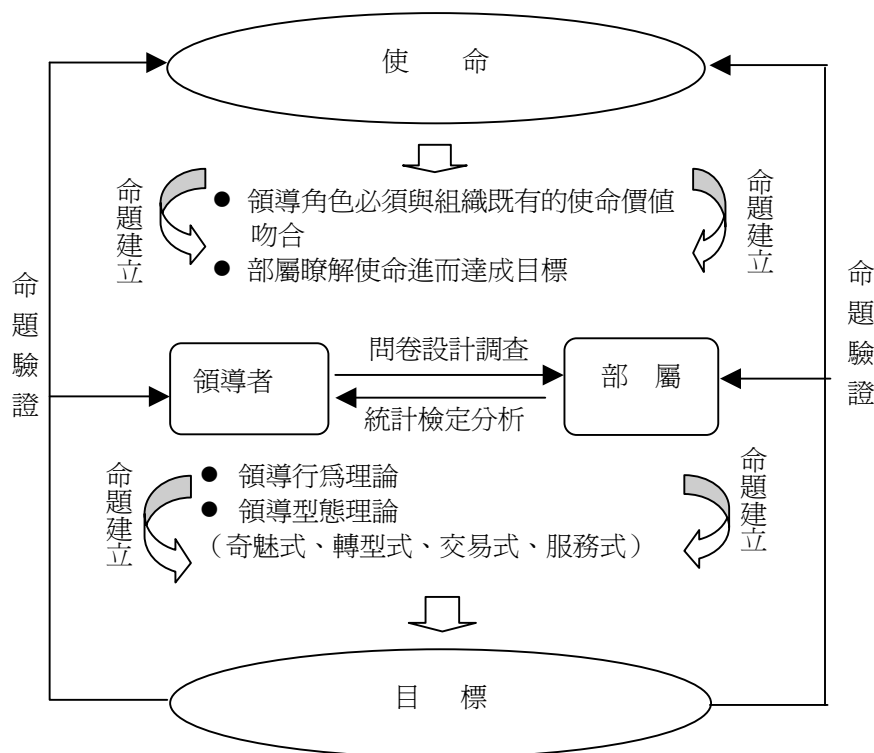
本研究問卷設計之目的，在於瞭解部屬對領導者的滿意度為何。根據前述有關領導行為文獻資料分析，在調查研究的第一部份中，運用了領導行為理論的概念，包括有領導者之人格特質與領導能力、領導類型、領導風格及領導特色。考慮了情境因素對有效領導方式的影響，其中含蓋：上司是否對每個部屬都很公平；是否關心工作也關心部屬；是否充份授權；是否強調上對下的關係；是否會給予部屬適時的激勵；是否主管的領導方式會影響部屬的工作滿意度等。第二部份的基本條件中，除了所得水準外，部屬之性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資等變項與主管之領導方式間，有無達到顯著相關。根據問卷調查研究所得到的結果，進行統計分析，以驗證所欲探討的研究議題。茲將本研究之問卷設計架構，列示如圖一所示。



圖一 本研究問卷設計架構
資料來源：本研究

三、實務模式架構

本研究領導實務模式架構，如圖二所示。在此實務模式建構中，依前述領導理論文獻資料，加以整合領導角色定位、領導行為理論與近代領導理論概念，考慮了使命、領導者、部屬與目標等四項因素的交互影響。組織必須透過正式的過程，以界定其所要完成的使命，並將此使命陳述清楚的列示出來，讓組織各個成員充分知道、明白與接納。組織的領導者利用此使命陳述做基點，以訂定各具體可行的目標（程香儒，1990）。目標反應了組織的使命，因此組織領導者必須將使命轉換為可達成與可測量的目標，如此組織成員才能確實明瞭所欲達成的任務，並且願意盡全力完成，而這些目標亦將作為組織內部資源分配及方案評估的根據。



圖二 本研究領導實務模式架構
資料來源：本研究

組織使命有可能維持長遠，但目標會因任務完成而改變，因此領導者必須回顧調整、創新工作內容與方法。本研究實務模式架構內四項因素，每一項在管理上都有必須注意的地方，每一項亦都有它所面對的環境變化與機會，而彼此之間的互動與配合，也是非營利組織永續經營管理上的重要課題。

肆、領導實務模式分析

領導實務模式之分析，係將前述文獻分析、深度訪談及問卷調查等方法，應用於本文所研究個案的實務分析，以下依序討論問卷調查分析、實務命題驗證及個案比較分析，來綜整研究方法與蒐集資料的三角測定結果。

一、問卷調查分析

本研究於 2001 年 8 月 6 日至 26 日期間，分別赴陽光與伊甸基金會進行訪談，同時進行發放問卷與

收回。本研究所調查之樣本數為陽光 7 人、伊甸 18 人，由於受調者皆是訪談中領導者的直接部屬，故其樣本數有限，唯足以代表其對領導者的看法。問卷大致分為兩大部分，第一部分是針對部屬對領導者滿意度之調查，使用分析之方法為次數分配法、T 檢定以及卡方檢定；第二部分為基金會部屬之個人基本資料，使用分析方法為次數分配百分比法。

(一) 次數分配與 T 檢定

1. 次數分配分析

表一研究結果說明，兩基金會在次數分配與 T 檢定分析下的相同性與差異性。以部屬屬性來看，陽光以男性為主（57%），伊甸以女性為主（83%）外，其餘皆為 30 歲以下（陽光 58%、伊甸 72%）、大專以上（陽光 71%、伊甸 89%）、未婚（陽光 100%、伊甸 78%）、年資一年以下（陽光 66%、伊甸 50%），以及非社會科系畢業者（陽光 100%、伊甸 83%）居多。

2. 滿意度分析

在部屬對領導者的滿意度上，分別是陽光與伊甸兩團體，針對問卷第一部份 18 個問題，如表二所示，個別進行部屬對領導者滿意度的調查。本研究依據 Likert 量度表，將滿意程度予以區間數值化，並以 1 至 5 來區別部屬對其領導者滿意度之強弱，數值愈大表示滿意程度愈強；反之，則表示滿意程度愈弱。

表二 問卷題項說明－部屬對領導者的滿意度

項目	內 容 說 明
1	當我圓滿完成工作時，他會稱讚我
2	他重視我的福利
3	他用信賴、尊重的態度和我商量事情
4	他能為我講話，替我爭取權益和發展的機會
5	他會和我噓寒問暖，分享我的快樂和悲傷
6	他是友善，而且容易親近的
7	他會找時間聽聽我的心理感受和想法
8	為達成目標，他會提供新的構想來幫助我
9	他會考慮我們的能力和興趣來分配工作
10	他重視我的工作需求
11	他是充分授權的
12	他設下的預期目標會對我產生激勵作用
13	他會依部屬的不同特性，採取不同對待方式
14	他鼓勵我用新的思考模式來解決工作問題
15	他對每個部屬都很公平
16	他重視工作也關心部屬
17	他會提供消息給我，讓我瞭解機構的動向
18	他會站在平行的立場上，與我就事論事

資料來源：本研究。

表三滿意度分析說明：陽光是以「會聽我的感受與想法」與「會鼓勵我用新的思考模式來解決問題」之滿意度的平均值 4.57 為最高，以「設下的目標會對我產生激勵作用」與「依部屬的不同特性採不同的對待方式」之滿意度的平均值 4.00 為最低，由於最高與最低的差距並不大，各個項目的平均值皆在滿意這個部份，故陽光的部屬對於執行長的滿意度是很高的。伊甸則以「會找我商量事情」之滿意度的平均

值 3.67 為最高，以「對每個部屬都很公平」之滿意度的平均值 2.67 為最低，可見林總幹事是一個會依部屬不同特性，採取不同對待方式的領導者，故在機構中部分的部屬會覺得總幹事不是一個很公平的人。

由統計資料顯示，陽光的部屬對於這 18 個題項的滿意程度，大致分佈於 4 至 5，即介於滿意與非常滿意之間；伊甸則大致分佈在 3 至 4，即介於無意見與滿意之間。再從數值上看來，由於陽光最高與最低的差距較小，僅 0.57 而已，伊甸則為 1，故推判陽光的各項評比較為平均。綜合上述可得知，陽光的部屬對領導者的看法較為一致，而伊甸的領導者對於部屬是採取不同的對待方式，故伊甸的部屬對領導者的滿意度會有較大的偏差。

表三 陽光與伊甸次數分配、T 檢定之比較分析

特點 項目		相同性	差異性	
			陽光	伊甸
部屬屬性		30 歲以下 (陽光 58%、伊甸 72%) 大專以上 (陽光 71%、伊甸 89%) 未婚居多 (陽光 100%、伊甸 78%) 年資一年以下 (陽光 66%、伊甸 50%) 非社會科系畢業 (陽光 100%、伊甸 83%)	男性居多 (57%)	女性居多 (83%)
部屬對領導者的滿意度	最高	無	「會聽我的感受與想法」(4.57)、「會鼓勵我用新的思考模式來解決問題」(4.57)	「會找我商量事情」(3.67)
	最低	無	「設下的目標會對我產生激勵作用」(4.00)、「依部屬的不同特性採不同的對待方式」(4.00)	「對每個部屬都很公平」(2.67)
兩基金會部屬對其領導者滿意度之關連性		「用信賴尊重的態度和我商量事情」(0.018**)、 「會和我嘯寒問暖，分享我的快樂和悲傷」(0.104**)、 「是友善的且容易親近」(0.021**)、 「會找時間聽聽我的心理感受和想法」(0.028**)、 「重視我的工作需求」(0.004**)、 「充分授權」(0.016**)、 「鼓勵我用新的思考模式來解決工作問題」(0.018**)、 「對每個部屬都很公平」(0.001**)、 「會提供消息給我，讓我瞭解機構的動向」(0.001**)、 「會站在平行的立場上，與我就事論事」(0.008**)	「當我圓滿完成工作時會稱讚我」(0.055)、 「重視我的福利」(0.099)、 「能為我講話，替我爭取權益和發展的機會」(0.104)、 「為達成目標會提供新的構想來幫助我」(0.166)、 「會考慮我們的能力和興趣來分配工作」(0.136)、 「設下的目標會對我產生激勵作用」(0.096)、 「會依部屬的不同特性採取不同的對待方式」(0.324)、 「重視工作也關心部屬」(0.051) (註：兩基金會之差異處)	

註：部屬屬性欄位小括號內數值為次數分配百分比率；滿意度欄位小括號內數值為 Likert 五點刻度量表分數，滿分為五分；關連性分析之欄位小括號內數值，為 T 檢定的 P-value 值大小，**代表在顯著水準 0.05 檢定下具顯著差異。

資料來源：本研究。

3. 關連性分析

本研究主要是在探討不同的變項，是否會因不同基金會的部屬而有所改變，故採行 T 檢定：兩個母體平均數差的檢定，假設變異數不相等。本研究設定 H_0 ：陽光和伊甸部屬對其主管領導方式的滿意度是無差異。 H_1 ：陽光和伊甸部屬對其主管領導方式的滿意度是有差異。

首先假設顯著水準為 0.05，由表三之 T 檢定得知，項目為 3、5、6、7、10、11、14、15、17 及 18 的 P 值皆小於 0.05，故判定兩者間具有顯著關係，意即在兩基金會部屬對其領導者滿意度關連性上，「用信賴尊重的態度和我商量機會」、「會和我噓寒問暖，分享我的快樂和悲傷」、「是友善的且容易親近」、「會找時間聽聽我的心理感受和想法」、「重視我的工作需求」、「充分授權」、「鼓勵我用新的思考模式來解決工作問題」、「對每個部屬都很公平」、「會提供消息給我，讓我瞭解機構的動向」、「會站在平行的立場上，與我就事論事」是無差異的；在「當我圓滿完成工作時會稱讚我」、「重視我的福利」、「能為我講話，替我爭取權益和發展的機會」、「為達成目標會提供新的構想來幫助我」、「會考慮我們的能力和興趣來分配工作」、「設下的目標會對我產生激勵作用」、「會依部屬的不同特性採取不同的對待方式」與「重視工作也關心部屬」等項目中，陽光和伊甸兩組織之部屬對其主管的滿意度是存有差異的。

(二) 卡方檢定

為探討研究個案中不同的變項，是否會因部屬的性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、年資及畢業科系不同而有所改變。原定分別以陽光與伊甸個別進行分析，但在分析過程中，發現陽光的樣本數過小，無法執行卡方檢定，而改以伊甸單獨及兩家合併進行分析。茲將伊甸與合併之卡方檢定之比較分析，列示如表四。

表四 伊甸與合併之卡方檢定之比較分析

特點 項目		有顯著關係		
		相同性	差異性	
			伊甸	合併
部屬對其領導者滿意度會應部屬屬性不同而有所改變	性別	「充分授權」 (0.00288*) [0.04039*]、 「鼓勵我用新的思考模式來解決工作問題」 (0.00184*) [0.03457*]。	「會提供消息給我，讓我瞭解機構的動向」 (0.02024*)。	無
	年齡	「會和我噓寒問暖，分享我的快樂和悲傷」 (0.06271*) [0.06278*]。	無	「設下的目標會對我產生激勵作用」[0.09039*]、 「會站在平行的立場上，與我就事論事」[0.09788*]。
	教育程度	無	無	「設下的目標會對我產生激勵作用」[0.04830*]。
	婚姻狀況	無	「會找時間聽聽我的心理感受和想法」(0.07643*)、 「重視我的工作需求」 (0.07643*)。	無
	年資	無	無	無

	畢業科系 「會提供消息給我，讓我瞭解機構的動向」 (0.00184*) [0.00109*]。	「是友善的且容易親近」 (0.05910*)。	「當我圓滿完成工作時會稱讚我」[0.03713*]、 「對每個部屬都很公平」 [0.02672*]。
--	--	----------------------------	--

註：小括號數值為伊甸單獨卡方檢定的機率值；中括號數值為伊甸與陽光兩家合併卡方檢定的機率值；*代表在顯著水準 0.1 檢定下具顯著關係。

資料來源：本研究。

由表四比較分析結果中可看出，在部屬的屬性上，以性別而言，在「充分授權」與「鼓勵我用新的思考模式來解決工作問題」，伊甸與合併均會受其影響，在「會提供消息給我，讓我瞭解機構的動向」僅只有伊甸具有顯著關係；以年齡來看，「會和我噓寒問暖，分享我的快樂和悲傷」，伊甸與合併均受其影響，在「設下的目標會對我產生激勵作用」與「會站在平行的立場上，與我就事論事」只有合併具有顯著關係；以教育程度而言，在合併分析上可看出在「設下的目標會對我產生激勵作用」下，具有顯著關係；以婚姻狀況而言，在伊甸分析上可看出「會找時間聽聽我的心理感受和想法」與「重視我的工作需求」下，具有顯著關係；以年資而言，伊甸與合併均不受此影響；以畢業科系而言，在「會提供消息給我，讓我瞭解機構的動向」，伊甸與合併均會受其影響，在「是友善的且容易親近」僅只有伊甸具有顯著關係，在「當我圓滿完成工作時會稱讚我」與「對每個部屬都很公平」僅只有合併具有顯著關係。

綜合上述統計檢定結果，可看出在性別方面，伊甸與合併分析（同時包括陽光和伊甸）主要差別在於伊甸比合併分析多了項目 17（讓我瞭解機構的動向）；在年齡方面，合併分析比伊甸多了項目 12（設下的目標會對我產生激勵作用）與項目 18（會與我就事論事）；在教育程度方面，合併分析則比伊甸多了項目 12（設下的目標會對我產生激勵作用）；在婚姻狀況方面，伊甸反而較合併分析多了項目 7（領導者會傾聽我心理的想法）與項目 10（重視我的工作需求）；在年資方面，伊甸和合併分析的結果是相同的；最後，在畢業科系方面，伊甸比合併分析多了項目 6（領導者是友善的且容易親近），但比合併分析少了項目 1（領導者會稱讚我）與項目 15（對每個部屬都很公平）。故此，本研究發現，陽光與伊甸兩機構的部屬對其主管的滿意度，是不會因年資的不同而有所改變，而在性別、年齡、教育程度、婚姻狀況，以及畢業科系上，則兩者間皆有明顯的差異。

二、實務命題驗證

本文依研究發現及訪談內容，並輔以問卷分析結果予以佐證，以試圖大膽驗證實務命題成立與否。在客觀證據的需求上可能不是很足夠來證明命題，但本研究希望試著運用訪談與問卷資料來合併檢證，以便讓質化與量化研究的方法得以相互連結運用。茲將對研究個案所建立命題之驗證結果，彙整列示於表五，以比較兩個案領導模式之實務運作情形與差異。

由表五命題驗證結果可知，從第一部份領導之領導特質、領導能力及領導型態中可看出[命題 1-4]、[命題 1-6]、[命題 1-10]不成立。在[命題 1-4]基金會之領導者對每個部屬很公平之命題上，可從訪談中得知，陽光領導者對每個部屬是很公平的，而伊甸則無法對每個部屬很公平。在[命題 1-6]基金會之領導者領導魅力來源是天生的此命題中，可從訪談得知，陽光認為後天培養較為重要。在[命題 1-10]基金會之領導者的角色定位是協調者的命題上，可從訪談中得知，伊甸總幹事是偏向為革新者。第二部份使命的實踐，[命題 2-1]與[命題 2-2]命題驗證結果皆是成立的。在第三部份領導角色定位與組織發展中可看出，陽光方面無法從訪談與問卷中予以驗證。

表五 陽光與伊甸假設命題之驗證結果

命題	驗證結果	
	陽光	伊甸
[1-1]基金會之領導者個人風格是以人際關係至上。	◎	◎
[1-2]基金會之領導者是充份授權的。	◎	▲
[1-3]基金會之領導者會給部屬適時的激勵。	◎	◎
[1-4]基金會之領導者對每個部屬很公平。	▲	×
[1-5]基金會之領導者兼顧任務的完成及人員的滿足。	◎	◎
[1-6]基金會之領導者領導魅力來源是天生的。	×	▲
[1-7]基金會之領導者會適時給予部屬指引方向。	◎	◎
[1-8]基金會之領導者通常在領導過程中，遇到最大的困境在於專業知識不足。	▲	▲
[1-9]基金會之領導者對領導的定義是相同的。	▲	▲
[1-10]基金會之領導者的角色定位是協調者。	▲	×
[2-1]基金會之領導者會讓部屬清楚瞭解使命。	▲	▲
[2-2]基金會之領導者領導理念與組織使命成一致的方向。	▲	▲
[3-1]基金會之領導者領導角色定位會影響組織發展。	△	▲
[3-2]基金會之領導者領導角色定位會影響組織決策。	△	▲
[3-3]基金會之領導者領導角色定位會影響組織活動推展。	△	▲

註：◎命題驗證成立（問卷與訪談皆成立） ▲只能從單一的訪談驗證得知

△現有資料無法佐證

×訪談驗證不成立

資料來源：本研究

三、個案比較分析

本文擬針對兩家基金會做詳細比較與分析，並依前述建構之領導實務模式架構中，所建構的四項主要組構要素，來探討其領導執行方式與要素的共通性與差異性，茲彙總如表六所示。

由表六比較分析結果可知，在使命方面陽光是服務、關懷、防治，伊甸則是服務弱勢、見證基督、建立雙福、引人歸主，兩基金會之領導者的領導理念與組織使命是相吻合的。在領導者方面，依領導型態理論之魅力來源，可看出陽光是屬於轉型式領導，伊甸則是奇魅式領導；而領導者與成員間關係，皆屬於服務式領導。另依領導行為理論模式，兩基金會皆屬高體恤高結構之人際關係取向；依領導角色定位而言，陽光之領導者是以使命作為領導的依據與決策的方向，並非以個人魅力為號召，其領導定位偏向於協調者，而伊甸的領導者則會因部屬的屬性不同，而給予不同的對待方式，其領導定位偏向革新者。

在部屬方面，陽光的部屬對領導者是高度滿意的，而伊甸則是中度滿意。兩基金會之部屬年齡皆偏向年輕化，具高學歷且素質整齊，教育背景皆為非相關科系畢業，專業知識也較為不足。陽光的目標為全方位、社會資源運用、全國性、專業性；伊甸的目標為社區化、本土化、國際化、專業化，可看出兩基金會相同的目標，均在達到專業性。

表六 陽光與伊甸領導實務模式之比較分析

特 點 建構要素		相 同 性	差 異 性	
			陽 光	伊 甸
使 命		領導者之領導理念與組織使命是相吻合的	服務、關懷、防治	服務弱勢、見證基督、建立雙福、引人歸主
領 導 者	領 導 行 為	依領導行為理論模式，皆屬高體恤高結構之人際關係取向。	以使命作為領導的依據與決策的方向，非以個人的魅力為號召。	會因為部屬的屬性不同，給予不同的對待方式。
	領 導 型 態	依領導型態理論之領導者與成員間關係皆屬服務式領導。	依領導型態理論之領導魅力來源來看，屬於轉型式領導。	依領導型態理論之領導魅力來源來看，屬於奇魅式領導。
	角 色 定 位		依領導角色定位偏向協調者。	依領導角色定位偏向革新者。
部 屬		* 年齡偏向年輕化 * 具高學歷、素質整齊 * 專業知識不足 * 教育背景皆非社會相關科系	對領導者是高度滿意的	對領導者是中度滿意的
目 標		專業性	全方位、社會資源運用、全國性	社區化、本土化、國際化

資料來源：本研究。

伍、結論與建議

一、研究結論

本文整合理論與實務的分析，從領導層面來瞭解社會福利服務機構主管之領導模式，以及其部屬對領導者滿意度的情形，以提供社會福利服務機構有效運用領導方式，提昇部屬工作滿足與工作績效的參考。在實證研究上，針對陽光及伊甸之領導者進行訪談，同時對兩基金會之部屬進行問卷調查。茲將本研究實證分析結果，綜整列示如下幾點：

第一、在組織使命的落實上，依建構之領導實務模式，且由訪談結果發現，兩基金會領導者之領導理念與組織使命呈一致的方向，其目標決策呈現由下而上的決策歷程。

第二、問卷調查分析結果發現，非營利組織部屬的年齡偏向於年輕化，且大部份具高學歷未婚。

第三、問卷調查分析得知，兩基金會部屬之屬性不盡相同，因而造成部屬對領導者滿意度也有所差異；陽光部屬對領導者是屬於高滿意度，而伊甸則屬於中滿意度。

第四、由訪談內容中可知，兩基金會均以組織使命作為領導的依據及決策的方向，而非以領導者個人的魅力為號召，可見組織中精神領袖的個人魅力會逐漸從潮流中褪去與轉換。

第五、在領導者與部屬對目標的達成上，依命題驗證結果得知，陽光與伊甸領導者皆為高體恤高結構的領導方式，均注重工作目標的達成與部屬需求的滿足。

第六、依領導型態理論模式觀點，發現領導魅力來源上，陽光執行長屬於轉型式領導型態；伊甸總幹事屬於奇魅式領導型態。在領導者與成員之關係上，兩基金會領導者皆是屬於服務式領導型態。

第七、在領導角色定位上，發現陽光執行長較以使命做為領導依與決策方向，故較偏於協調者的角色；

伊甸總幹事會因部屬屬性的不同，而給予不同的對待方式，故較偏向革新者的角色。

二、研究建議

茲延伸本研究實證分析結果，可提出如下幾點研究建議：

第一、強化專業養成教育及人才培育，激發部屬工作興趣與創意。

從問卷調查中，我們得知兩基會的部屬，大多數教育背景皆不是本科系。因此本文建議可經由專業學習的培訓管道，從中培育所需的專業人才，雖然專業養成訓練是一個漫長的過程，但就公共服務組織著重使命與理念的特性來說，這種對於激發人員本身的工作興趣與創意，進而使有志者能投入於公共服務組織的培育，才是根本解決之道。

第二、成立專案小組訂定目標，凝聚組織成員共識。

基金會的決策歷程皆為由下而上的運作方式，其缺點是常會形成多頭馬車的狀況，因此本文建議領導者可成立專案小組，以凝聚基層各成員的意見，讓更多成員參與且能減少各部門的分歧。

第三、領導角色扮演應兼顧均衡與彈性調整。

領導角色定位會因組織架構、型態與職務性質的不同而有所差異，惟本文認為且建議，最適領導角色之扮演，應同時具備多元領導角色的均衡扮演。因此建議此基金會領導者，可兼顧各個角色的均衡扮演。

參考文獻

- 江明修(1994)，《非營利組織領導行為之研究》，國科會專題研究，未出版。
- 林琨堂(1997)，《企業主管領導型態與部屬溝通滿足及領導效能之關係研究－以台糖公司為例》，國立成功大學企業管理學系碩士學位論文，未出版。
- 林靜鈺(2000)，《企業主管領導型態、激勵語言對部屬工作滿足之影響研究》，國立成功大學企業管理學系碩士學位論文，未出版。
- 邱昌其(1998)，《台灣企業界中領導者特質與角色扮演相關之研究－以台北市扶輪社為例》，國立中興大學企業管理學系碩士學位論文，未出版。
- 洪明洲(1997)，《管理》，台北：科技圖書公司。
- 姜誌貞(1998)，《非營利組織政策倡導之研究－以婦女團體為例》，東吳大學政治學研究所碩士學位論文，未出版。
- 許士軍(2001)，《管理學》，台北：東華書局，第十版。
- 程香儒(1990)，《組織使命的志工組織永續諾相關影響因素之研究：以高雄三家非營利機構為例》，國立中山大學人力資源管理研究學碩士學位論文，未出版。
- 楊政學(2005)，《實務專題製作：企業研究方法的實踐》，台北：新文京公司，第二版。
- 楊政學、邱永承(2001)，〈壽險業知識管理實務模式探討〉，《第三屆永續發展管理研討會論文集》，pp.261-285，屏東：國立屏東科技大學管理學院。
- 蘇洺賢(2000)，《我國非營利組織跨國組織合作關係類型及管理機制之研究》，靜宜大學企業管理研究所碩士學位論文，未出版。
- 韓詠蘭(1999)，《企業主管領導型態、組織生命週期、部屬人格特質與領導效能關係之研究－以台灣食品

- 業為例》，國立成功大學國際企業研究所碩士學位論文，未出版。
- 鍾琳惠(1990)，《台北市社會福利服務機構主管之領導方式與其部屬工作滿足之研究》，國立政治大學社會研究所碩士學位論文，未出版。
- Anthony, R. N. and R. E. Herzlinger (1975), *Management Control in Nonprofit Organizations*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Blake, R. R. and J. S. Mouton (1964), *The Managerial Grid*, Houston: Gulf.
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L. and U. Sekaran (2001), *Applied Business Research: Qualitative and Quantitative Methods*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 3rd (ed.).
- Cohen, A. R., S. L. Fink, H. Gadon and R. D. Willits (1976), *Effective Behavior in Organizations*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, N. Y.: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A., E. F. Harris and H. E. Burt (1955), *Leadership and Supervision in Industry*, Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Ghiselli, E. (1963), "The Validity of Management Traits Related to Occupational Level", *Personnel Psychology*, 16, 467-476.
- Hansmann, H. (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise." *Yale Law Journal*, 89(5), 835-901.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard (1977), *Management of Organizational Behavior*, 3rd (ed.), Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall.
- House, R. J. and T. Mitchell (1974), "Path-Goal Yheory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, Autumn, 81-97.
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, N. Y.: McGraw-Hill.
- Mahoney, T. A., T. A. Jerdee and A. N. Nash (1960), "Predicting Managerial Effectiveness", *Personnel Psychology*, 13, 147-163.
- McMurry, R. N. (1958), "The Case for Benevolent Autocracy", *Harvard Business Review*, 36, 82-90.
- Reddin, W. J. (1970), *Managerial Effectiveness*, N. Y.: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. and M. Coulter (2003), *Management*, 7th (ed.), Hwa-Tai Publishing Company.
- Salamon, L. M. (1995), *Partners in Public Service : Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Baltimore, Maryland : The Johns Hopkins University Press.
- Stogdill, R. M. (1948), "Personal Factors Associated with Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 25, 35-71.
- Tannenbaum, R. I., R. Weschler and F. Massarick (1961), *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, N. Y.: McGraw-Hill.
- Tannenbaum, R. I. and W. H. Schmidt (1958), "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, 36, 95-101.
- Terry, G. R. (1960), *Principle of Management*, 3rd (ed.), Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Vroom, V. H. and P. W. Yetton (1973), *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- White, R. and R. Lippett (1953), "Leader Behavior and Member Reaction in Three 'Social Climates'", in D. Cartwright and A. Zander. (eds.), *Group Dynamics": Research and Theory*, N. Y.: Harper & Row, 385-611.