

非營利組織的生命週期與正當性管理

* 柯文娟

《摘要》

近年來，由於非營利組織的蓬勃發展，所面臨的問題與挑戰亦日益增多。就作者觀察社福非營利組織的發展現況，可發現其在組織生命週期上有著獨特的發展特性，運作過程中亦可能欠缺、鞏固、或腐蝕了它的正當性，如何強化、維持、並修復其正當性，應為一重要課題。

本文擬由非營利組織生命週期角度出發，分析社福非營利組織在創始、擴張、與式微三個階段當中，每個階段生命週期的特性；並從目前社福非營利組織的運作現狀中，找出運作過程中所欠缺、鞏固、或腐蝕了的正當性，最後則提出強化、維持、並修復其正當性的策略。作者欲藉由非營利組織生命週期及正當性管理的鋪陳，以為非營利組織在正當性管理上策略運用之參考。

關鍵詞：社福非營利組織、組織生命週期、正當性

* 作者為國立台北大學公共行政暨政策學系博士班研究生。

Management of Life Cycle and Legitimacy of Non-profit Organizations

*Ke, Wen-Chuan

《Abstract》

In the past years, owing to the booming development of non-profit organizations, they are encountering a greater amount of issues and challenges. Based on the findings of current development of non-profit social welfare organizations by the author, they have their unique development characteristics while the legitimacy may be insufficient, solidified or corrupted. It is, therefore, a significant issue to strengthen, maintain and repair their legitimacy.

The article aims to discuss from the life cycle of non-profit organizations to analyze the life cycle characteristics at each stage of establishment, expansion and weakening of non-profit social welfare organizations and, in their current operation, locate the legitimacy that is missing, solidified or corrupted. At last, strengthening, maintaining and repairing strategies will be proposed. The author intends to, with the statement of management of life cycle and legitimacy of non-profit organizations, provide non-profit organizations with reference on management strategies of the legitimacy.

Key words: non-profit social welfare organizations, life cycle and legitimacy of organizations

* Doctoral Student, Department of Public Administration & Policy, National Taipei University.
E-Mail: s89272003@tpnet.ntpu.edu.tw

前 言

本文由非營利組織「生命週期」與「正當性」管理兩個角度加以論述，乃因作者欲藉社福非營利組織生命週期的鋪陳，除尋著理論的支撐外，並帶出非營利組織對於正當性的追求和取得，即與其在創始、擴張、與式微三個階段生命週期所展現出來的特性有關。接著，從目前社福非營利組織的運作現狀中，找出運作過程中所欠缺、鞏固、或腐蝕了的正當性，最後提出強化、維持、並修復其正當性的策略。

為使讀者能更清楚作者所表達的非營利組織「生命週期」與「正當性」管理間之關聯，茲以表一示之：

表一 NPO 的生命週期與正當性間的關聯

NPO 的生命週期	NPO 的正當性	N P O 的 正 當 性 策 略
創 始	利他的正當性	願景的建立、信任的強化、領導的增強、文化的形塑、良好效應產出前提與裝備
	領導的正當性	
	溝通的正當性	
擴 張	制度的正當性	立即對應與診治、結構的鋪排、勇於冒險、公開的要求
	公開的正當性	
式 微	交易的正當性	人才留用的加強、績效管理的增進、關係行銷的應用
	影響的正當性	

壹、NPO 的生命週期

本文提出非營利組織有其生命週期的存在，乃因作者長期接觸並觀察自社福非營利組織所發現的一種特殊現象。然關於非營利組織生命週期的討論，目前較缺理論撐點，因此擬由組織生命週期觀點出發，論至非營利組織生命週期特色。茲將組織生命週期與非營利組織生命週期鋪陳於下：

一、組織生命週期特徵

組織的成長和變化，可由生命週期的觀念來加以思考。生命週期，係指組織的誕生、成長、衰老及死亡；而在組織生命週期這個議題上，組織發展生命週期的每個階段，會在結構、控制系統、創新及目標上發生改變。茲以四個階段說明組織發展的特徵（整理自 Robert E. Quinn and Kim Cameron, 1983: 33-51）：

（一）創業階段（Entrepreneurial Stage）

當一個組織誕生時，所需加強的是：產品的創造與市場的生存，創立者擁有

企業家精神，他們投入了全部的精力在製造和行銷的技術活動上。此時，組織是非正式化的、非官僚的、工作時數很長、控制的方法是自我的監督、成長由創造新產品或新服務而來。

轉捩點：需要領導能力。當組織開始成長時，大量的員工會成爲問題。擁有創造力和技術導向的老闆須開始面對管理問題，但他們恐怕寧願集中他們的精力去製造和販售產品，或發明新的產品和新的服務。此時期，企業家必須調整組織的結構使其適應成長的需要，不然就得引進一個強而有力的管理者（可帶領組織適應成長者）。

組織特徵：最初的組織乃是規模小、非官僚的，且爲一人企業。組織將精力置於維持生存和製造單一的產品與服務上。

（二）協力階段（Collectivity Stage）

若領導能力問題解決，強而有力的領導階層形成，組織亦可開始發展明確的目標和方向。此時，部門是依權威的階級組織、工作分配、以及分工而設立的。員工要認明組織的使命，並花費很長的時間去幫助組織完成目標。其成員能感覺到自己是全體的一部份。另雖也有少數的正式系統開始出現，然大部份的溝通與控制仍屬於非正式的。

轉捩點：需指派代表。協力階段獲得成功後，較低階層的員工將逐漸地發現，他們被強大的、由上而下的領導階層限制住。此時，低階的管理者已在自己領域中獲得信心，並希能夠自由地做決定。自治的轉捩點發生在高階主管（因其擁有強大的領導能力和遠見，並極其成功）不願放棄責任時，因爲高階主管希能確定組織的每一部份皆能彼此協調在一起。因此，該組織必須找到一個機構來控制並協調部門，而不必由上層直接監督。

組織特徵：爲組織的年輕時期。此時的組織成長迅速，員工是興奮且可委以使命的。雖有些程序已出現，但大部份的結構仍是非正式的。擁有強大魅力的領導者，爲組織提供了方向及目標，持續成長爲其主要目標。

（三）制式化階段（Formalization Stage）

包括規則、程序和控制系統的安置與使用。此時，成員間的溝通變少了，彼此的交流也變得更爲正式化。工程師、人力資源專家、和其他的人員也許會增加。高階管理者變得比較關心如策略與計畫的問題，而作業方面的問題，則交給中階管理階層去處理。生產團體或其他的分權單位也許會產生，以達到協調改良的作用。激勵系統立基於利潤上，它能保證管理者會將工作朝向所有能使公司達到最

好的方向去執行。當這個方式有效時，新的協調和控制系統，便能藉著在高階管理階層與工廠單位間設立連結機構，而使組織繼續成長。

轉捩點：太多的繁文縟節。此時，有關組織的發展，可能會因系統與規畫的增加，而使中階主管喘不過氣來，這樣的組織類似官僚制度。中階管理人員可能會憎惡員工的侵擾，創新則可能會受到限制。組織也許是太大且太複雜了，以致於無法透過正式的規劃來執行管理的工作。

組織特徵：進入組織生命週期的中間時期，官僚特性已浮現。組織增加支援人員的團體、形式化的程序、並設立了一個明確的階級組織和分工。創新也許會藉由設立一個獨立的研發部門來達成，主要目標為內在的安定與市場的擴充。高階管理有代表人，但也執行正式的控制系統。

（四）苦心經營階段（Elaboration Stage）

繁文縟節的解決方式，是產生一種新的合作與協力的感覺。此時，於組織各處，管理者們一起發展對抗問題的技術。官僚制度可能已到達極限了，社會控制和自我紀律減少了附加的正式控制需求。管理者必須學習於沒有增加官僚制度的情況下工作。正式的系統，也許會被管理團隊與任務力量簡化和替代。為了達成合作，團隊間時常組成交叉的功能或區隔。另外，組織可以分成許多的分公司，以維持小公司的原理。

轉捩點：需要恢復生氣。組織在到達成熟階段後，也許會進入暫時的衰退期。革新的需求，也許每十到二十年就會發生一次。當組織跟不上時代，或行動緩慢和過度官僚時，必須經過合理化和改革階段。高階經理在這個時期常被更換。

組織特徵：成熟的組織通常很大，且屬於官僚形式，並擁有廣泛的控制系統、規則及程序。因此，組織管理者必須嘗試在官僚制度內發展團隊導向，以避免更進一步的官僚化。此時，一個完全組織的設立與高階管理者有關。組織的氣質和名譽很重要，創新乃透過研發部門而制度化，管理者也許會試著對抗官僚制度以使其合理化。

二、非營利組織生命週期特色

就作者對於社福非營利組織的觀察，發現其在生命週期循環過程當中，有以下的三個階段，並呈現各自的特色：

（一）創始階段（Establishment Stage）

Peter Drucker（1990）指出非營利組織的管理主要依靠「使命」。使命是非

營利組織最重要的構成，是組織為何存在的基本理由，是組織的社會角色與定位，是組織行動的動力基礎，是成員得以據為思想與行動的方向指引，是一套組織的價值系統得以促進集體的合作意識，也是組織最後想達成的結果。

非營利組織早期活動常受到使命的支配，因此並不會有浪費資源或缺乏效率的顧忌，反而會如同企業組織一般地注重組織的需求層面，並且向案主和捐助者傳達灌輸組織成立之使命。使命代表了組織的責任、公共性與信念，非但實際引導著非營利組織的行動，更隱含著非營利組織存在的價值（Knauft, Berger & Gray, 1991；江明修、梅高文，1999）。社福六大系統[†]與佛教慈濟功德會即為其例。

[†]社福六大系統（各福利機構團體承接台北市政府社會局身心障礙方案與機構一覽）：

受託單位	承接機構與方案
第一社會福利基金會 (第一系統)	1. 博愛兒童發展中心(74年) 2. 崇愛發展中心(81年) 3. 恆愛發展中心(86年) (第一屆殘福金專戶委員) (第四、五屆身心障礙者就業基金專戶委員)
心路社會福利基金會 (心路系統)	1. 心愛兒童發展中心(79年) 2. 萬芳發展中心(85年) 3. 古亭啓能中心(已於86年解散) ☆ 身心障礙者職能評估(個案管理) ☆ 臨時照顧服務(心路文山) (第一屆殘福金專戶委員) (第四屆身心障礙者就業基金專戶委員)
育成殘障福利事業基金會 (育成系統)	1. 城中啓智中心暨自強商店(85年) 2. 鵬程重殘養護中心(85年) 3. 永明發展中心(88年) (第三屆殘福金專戶委員) (第四、五屆身心障礙者就業基金專戶委員) 《以下為台北市智障者家長協會》 ☆ 身心障礙者職能評估(個案管理) ☆ 臨時照顧服務(心路文山) (第二屆殘福金專戶委員) 《以下為中華民國智障者家長總會》 ☆ 早期療育個案管理

(二) 擴張階段 (Expansion Stage)

當非營利組織規模成長時，科層體制也隨之而來，對於成本效益的考量及其重要性就會變得更為明顯，同時亦讓專業人員的角色與功能增加了。

組織的成長會創造並改變各種組織內部既存的壓力，進而促使組織轉變型態，此乃因組織外部產生了危急狀況所促成，尤其是組織變遷的情形，可知資源的多寡將導致組織之變遷。吾人可由資源依賴理論 (Resources Dependence Theory) 來解釋組織因資源缺乏而對組織的生存與活動產生影響之情況。組織依賴外界環境當中其他組織供應資源的需求，促成了組織對其他組織的依賴關係，這種依賴關係在相當程度上是不對等的交換關係運作下的結果，同時意味著「被依賴組織」對於「依賴組織」擁有相當的權力關係 (Echeverri-Gent, 1992)。即組織掌握的資源多寡決定了權力的大小，擁有愈多稀少資源的組織，和其他組織互動時就愈有影響力 (陳東升, 1992)。

由於組織本身無法自我維持，因而必須依賴外界的資原來協助組織的運作，此時組織的管理者會主動的參與環境中與其他組織間關係之聯繫，確保組織本身所需資源的來源，以利組織本身的生存與成長 (Judge and Zeithaml, 1992)。是故資源依存理論不僅重視環境對組織所產生的影響，同時亦強調組織的管理者在決定該組織命運時的重要性。管理者會針對外在環境的變遷、要求，及組織本身的需求，主動地做出適應環境的「策略性選擇」(strategic choice) ----- 管理者根據環境對組織的要求、組織本身的權力大小、資源的多寡及內部需求等考量，加以決定、形成組織的行動策略。同時本理論也強調組織內部權力及外在環境要求對

伊甸社會福利基金會 (伊甸系統)	1. 弘德發展中心 (82 年) 2. 萬芳啓能中心 (85 年) 3. 一壽重殘養護中心 (86 年) ☆ 身心障礙者職能評估 (個案管理) (八德) ☆ 臨時照顧服務 (八德) ☆ 早期療育個案管理 (八德) (第一屆殘福金專戶委員) (第五屆身心障礙者就業基金專戶委員)
台北市康復之友協會 (康復之友系統)	一壽重殘照顧中心 (87 年) ☆ 身心障礙者職能評估 (個案管理)
光仁社會福利基金會 (光仁系統)	1. 育仁啓能中心 2. 龍山啓能中心

資料來源：整理自台北市政府社會局與勞工局提供之資料 (☆為方案委託)

於組織的策略選擇或決策的重要性（陳世昌，1995）。

另外，制度學派指出：制度環境中的組織，其所追求的主要目標是正當性（legitimacy）（Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983）。制度學派理論對於組織的運作、結構及生存的解釋，強調「組織如何調整其內部結構及運作方式以符合外在制度規範的要求」。即使這些組織架構和運作方式均不符效率原則仍能存活，不會被環境所淘汰，尤其是愈符合制度環境的組織，愈不容易被淘汰，例如公立學校、醫院等（Meyer & Rowan, 1977）。制度環境對組織生存與成就的影響，是經由正當性而取得之過程。多數非營利組織需尋求其正當性，以取得充分的資源、訊息及支持，達到永續經營的目標。

外部資源的短缺與匱乏會迫使非營利組織產生變遷之壓力，因此，對其而言，非營利組織通常會有限度地保留某些經費及預算，藉以面對現存的環境，並評估經費短缺問題所可能造成的影響，例如：相關商品的販售、服務的能力、以及籌募基金所帶來的巨大改變（Oster 著，孫碧霞譯，2001：196-202）。資源不足亦會造成原訂計畫的改變、大範圍的人事異動等。組織對於資源依賴較少者，乃由於組織規模的大小與財物準備金的不同而異。尤其資源依賴程度較深者，較易產生組織變遷的問題。社福六大系統即為一例。

環境的改變能夠創造機會並且形成新的非營利組織。學者 DiMaggio 和 Powell 即主張許多非營利組織產生之變遷乃因環境當中出現了相當多相同性質之組織，其提供了極為相似的服務所導致，此現象可解釋為模仿壓力的結果或制度的相似性（isomorphism）（Oster 著，孫碧霞譯，2001：196-202）。非營利組織頗強調專業主義和聲譽的重要，此兩者均會增加順從的壓力。外環境當中，同質性組織的快速增加會對現存非營利組織造成一定程度的影響。

雖然變遷伴隨著非營利組織使命的落實與商業利潤極大化的問題，但非營利組織的變遷已成為趨勢（Perrow 著，周鴻玲譯，2001：180），Peter Drucker 就指出，現代公益團體可轉型成為社會企業，以大眾所捐助的資金與資源，為服務對象或組織本身創造較為穩定的收益來源，並提供高品質的服務，但所形成的利潤與盈餘，卻不能夠分配給組織成員，此為非營利組織與其他組織最大的不同。

（三）式微階段（Weakening Stage）

當非營利組織資源基礎大幅地減少，並持續地發生超過了一個時期。此時，將經歷組織規模的縮減或形式上的轉變。隨著社會的變遷，非營利組織則面臨到組織轉型與改造的問題，門諾醫院即為一例，教會醫院原本所承攬的諸多職能（特

別是醫療救濟)，亦隨資本主義的變遷而相繼地抽離出來（基督教門諾會醫院，1998：94）。

貳、NPO 的正當性

「正當性」是個程度上的觀念。組織正當性的評估，可藉由創價流程的觀念來思考（司徒達賢，2005：117）。創價流程即是為社會創造並提供價值，非營利組織的存在不僅與福祉有關，亦產生正面的作用。組織的正當性與其所創造的價值密切相關，也與其所得到的成果分配水準有關。本文欲由目前社福非營利組織的運作現狀中，找出運作過程中所欠缺、鞏固、或腐蝕了的正當性。

（一）NPO 所欠缺的正當性

1. 交易的正當性

NPO 希望員工能死心塌地地為其效命，然若無法與其商定多數人所認同的待遇，給予合理而相應之報償，則難以掌控員工的心，讓其每思跳槽的機會，進而造成人員的高流動率，也使組織內部安定性不足。又，如何留住能力佳且肯努力的人才，是 NPO 所面臨的嚴厲挑戰，這些人才在營利組織當中已有愈多的機會被錄用，故 NPO 常有人才流失之苦。

2. 影響的正當性

假使 NPO 之活動難以確實回應員工長期的利益，一方面無法長期關注員工的福祉，傷及其主體性，不願意分享權力；另一方面難採組織成員所建議的績效標準，將其納入決策情境，則工作人員難以展現忠誠，順服程度也下降，並會拖延任務的完成時限。

（二）NPO 所鞏固的正當性

1. 利他的正當性

因 NPO 以理想、信念、使命，編織出讓個人能夠覺得行動「有意義」的情境。這些動機不僅來自「利他」，而是提供一個機會，參與者在過程和結果中可以得到一定的成長經驗或成就感。NPO 不要求人們作出重大的自我犧牲，擔任「義工」的風氣之所以能夠普遍，乃是將個人的「為己之私」，巧妙地和「化私為公」作了結合。無論參與者只是想滿足「消費善心」的慾望，或真正為了崇高信念而奉獻，NPO 扮演了中介的角色，將這些力量運用於改善社會整體的生活品質，這是 NPO 公共性重要的支柱（顧忠華，2000：161）。且 NPO 的管理主要依靠「使命」，尤其社福非營利組織更是如此，其成立宗旨多以公益性為主要考

量，頗具利他的正當性。

2. 領導的正當性

組織的領導者若能扮演員工的精神導師、團隊合作的促進者、績效的推動者、跨域合作的協調者、願景的設計者、生產環境的養塑者、中介理念者、創新的倡導者之角色（Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 1996）。而就作者的觀察，發現多數社福非營利組織的領導者或多或少均扮演著上述之角色。

3. 溝通的正當性

NPO 若能重視成員的工作成果，傾聽工作人員的心聲，亦能運用公開場合讚揚表現優良的員工，則組織成員不致於自覺受到虧待，較能與上級交心，而能免致信任資本的流失。

（三）NPO 所腐蝕的正當性

1. 制度的正當性

組織在建立的過程當中，專業論述極其重要。以制度場域（institutional fields）而言，係指一組由組織共同分享的一套制度，但若由論述分析的角度來看，制度場域不僅為一組相同制度的集合體，且為一組能夠彼此分享的論述共同構成這些制度與其相關機制，藉以管制組織當中無法適應的各種狀況（Phillips, Lawrence & Hardy, 2004: 646-648）。倘若 NPO 在營運的過程當中，放棄了先前的承諾，則其往後所作的論述恐難以被接受，亦將導致其無能準備未來，以及組織的隱喻（metaphor）難以被維繫等狀況的產生。

2. 公開的正當性

儘管募款工作不是這麼易於進行，然而公開（透明）不僅僅是對於 NPO 的要求，對於企業組織亦同樣重要。公開的重要性，意味著財務及資訊都應該儘量公開，方符合「公共性」要求。目前由於 NPO 在公開的作法上，普遍均較為不足，此是值得再予以加強的部分。

參、NPO 的正當性策略

本文從目前社福非營利組織所欠缺、鞏固、或腐蝕了的正當性中，提出強化、維持、並修復正當性的策略。

（一）NPO 正當性的強化策略

1. 人才留用的加強

就算是在美國，也已有愈來愈多人開始體認到傳統價值的重要性，他們並不

把賺錢當成人生的最優先目標，而是希望自己能創造新猷，對社會有所貢獻（Gelatt 原著、張譽騰等譯，2001：23）。因此，倘由人性本善角度出發，秉持著對人的尊重，加上商定多數人所認同的合理待遇，應能找到能力佳且肯打拚的人才為 NPO 效力。

2. 績效管理的增進

關於績效的增進，吾人可運用以下的指導原則來加以達致（Gelatt 原著、張譽騰等譯，2001：208-212）：

- （1） 績效管理應在一個正面、具啟發性的、成熟的氣氛下實施。
- （2） 別將績效管理視為一年一次，或一年兩次的活動而已。
- （3） 讓目標顯而易見。
- （4） 雙方必須都明白自己的責任。
- （5） 績效管理要求公平。

3. 關係行銷的應用

非營利組織有個獨特的特性，即是面對兩種公眾人物-----捐助者（donor）及受惠者（patron）。捐助者會提供資源（例如金錢和時間）給非營利組織，俾使非營利組織完成其使命，而他們則是以獲致個別的內在獎賞或是規範性的外部利益作為回報。然而，非營利組織則是將產品或服務分配給受惠者，並以因履行其使命而獲致之內在獎賞和可能之外在利益作為回報。此結構對非營利組織產生獨特的困難與挑戰，McCort 提出需採關係行銷策略以因應或克服之呼籲。

表二 透過關係行銷以因應非營利組織中之挑戰

非營利組織之挑戰	關係行銷之利益
需要長期援助	培養長期之承諾關係
產品/服務是無形的	捐助者與非營利組織間之關係變成有形之利益
贈與動機是內在性的	培養對使命的擁有感 捐助者與非營利組織間之關係成為顯著屬性
溝通可能是模糊的	透過關係以建立捐助者對非營利組織之信心
行銷不相容於非營利組織	強調彼此間互惠的關係大於任何單一交易
募款	提供一項可滿足非營利組織需求之永續策略

資料來源：J. Daneil McCort (1994), "A Framework for Evaluating the Relational Extent of a Relationship Marketing Strategy: The Case of Nonprofit Organizations," *Journal of Direct Marketing*, 8 (2), pp.53-65.

首先，為達成機構使命，非營利組織需有長期的支助，故要努力地開發捐助者以獲取其時間、人力及金錢等，而不致因成員的高轉換率而影響了資源來源。

所以關係行銷中揭示的「追求對成員的長期承諾關係並將其視為夥伴，以增加其忠誠度」，乃成爲非營利組織一項重要的經營管理之道。

其次，由於非營利組織所提供之產品或服務偏屬無形，故如服務業中所強調之「無形服務有形化」原則，非營利組織可藉由產品或服務外之利益來鼓舞其捐助成員。如此，可強化非營利組織與捐助者間的關係。

另外，非營利組織所傳達的訊息往往是無形的利益，且又缺乏一些對期望行爲之可知覺性增強作用，使得難以和捐助者建立關係。再者，當傳達之訊息愈模糊時，訊息接收者會愈沒信心。爲克服此困難，實有必要選擇某些有形符號對非營利組織定位，並將組織與使命間的關係視爲一種有形利益，作爲與捐助者溝通的方法，以建立捐助者的信心。

最後，即使傳統上是否將行銷納爲非營利組織中有效要素之質疑仍存在著，但關係行銷所強調的是與現有捐助成員間關係的價值，而非僅是與其交易而已。換言之，應視捐助者爲使命中的夥伴，而非募款的來源。因此，關係行銷哲學與非營利組織的需求間有著強烈的一致性（McCort, 1994: 53-65）。

（二）NPO 正當性的維持策略

1. 願景的建立

以積極的、肯定的、具體明確的語氣陳述願景，可避免組織成員將注意力置於組織的缺陷當中，使其能注意到組織待完成的目標。

2. 信任的強化

由於信任的初階基礎，亦爲評估可信度的線索，乃由聲譽（reputation）、績效（performance）以及外觀（appearance）而來。[‡]

[‡] 現階段，作者由參考 Sztompka 於《Trust: A Sociological Theory》一書當中所提概念加以應用之，提出約略的建議如下：

（1）聲譽

標的群體可能會視不同種類的信任而做出不同的決策，例如他可能會參考過去所提供類似的服務或產品以觀察未來的可能性與前瞻性；也可能會參考過去的案例來決定是否對其採取信任；亦可能參考過去的場合來決定是否交換信任。故在給予信任或交換信任時，一般都會考慮到信賴的聲譽與過去記錄的一致性，而欲取得關於一致性的知識則須直接評價其聲譽。又二手證據

（second-hand testimonies）亦可以之參考及判斷其聲譽，例如某一案主家庭成員對組織正負層面的評價影響到其他案主家庭成員對於組織的看法等。再者，對於延伸自他人較早的信任而言，若某人或組織能得到他人的信任，特別是得到「重要他人」（significant others）的認可時，他人的判斷更會被認真地對待。然而當聲譽的評價是來自於二手證據或間接憑證時，當事者必須相信評

3. 領導的增強

領導者是否能顧及組織成員升遷的期盼和其生涯之規劃；共同願景（vision）的養塑，高層領導者或領導團體建構組織未來發展之「內心圖像」（mental picture），即廣泛的組織目標或對於組織未來的期許（Snyder, Dowd and Houghton, 1994: xi-xii）。內心圖像的構成，除來自於領導者的主觀期望之外，亦應考量組織外在顧客對組織的要求或期望，以形成組織長遠發展的指引；而領導者除了對於願景的培養外，亦應維持其賡續至形成組織全體的共識。

4. 文化的形塑

關於組織文化的形塑方面，組織信任是個重要課題，而助長信任與不信任文化形成的總體社會情境分別為：

- (1) 信任的總體社會情境（macro-societal circumstances of trust）：由規範連貫性（normative）、穩定性（stability）、透明度（transparency）、熟悉度（familiarity）、與課責（accountability）所構成。
- (2) 不信任的總體社會情境（macro-societal circumstances of distrust）：由規範失序性（normative chaos）、社會秩序基底改變（radical change of social order）、機密度（secrecy）、疏離感（strangeness）以及霸道和不負責任（arbitrariness and irresponsibility）所構成。

吾人似可以「社會信任文化的演化過程」加以觀察，茲以下圖示之：

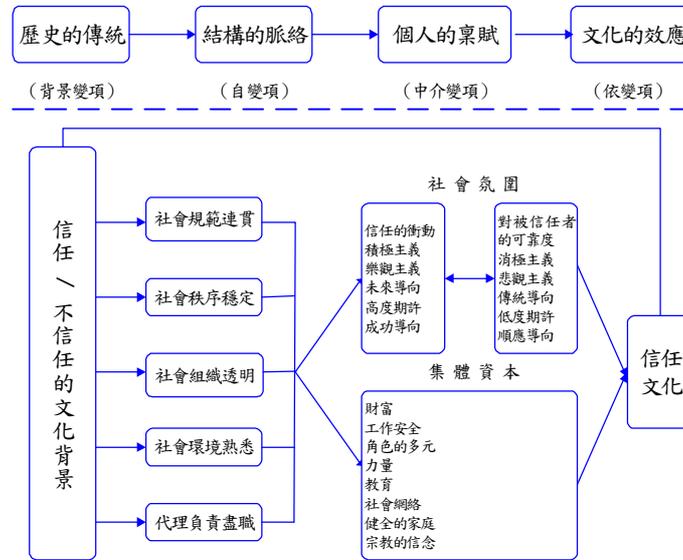
價來源的可靠性，藉以進一步證實其說法。聲譽是最為重要的資產，聲譽的建立是一種投資及資源累積，贏得聲譽是一個困難且耗時的過程，一旦獲得聲譽，即需備加呵護與維護，以提高其可信度。

(2) 績效

績效意指實際上的功績、現在的產品以及目前獲致的成果等，其乃以當下為焦點。評量績效的方法很多，但指標並非全部可信，需注意避免可能被操弄的情況。而當一個人或組織意識到其正被評估時，則會格外努力表現，以促使績效提升。因此，對機構定時或不定時從事較為嚴謹且有效的績效評鑑是必須的。

(3) 外觀

外觀亦是可信度評估的一種，而外在特徵當中與提供信任最為相關的線索有：人品（personality）、身份（identity）以及地位（status）。組織外觀也提供了案主對其信任與否的判斷標準，例如：組織成員整潔的服裝儀容、良好的健康狀況、和諧與禮貌的組織文化。至於更複雜的社會體，外觀亦對信任有所影響。對機構而言，代理人、員工、特別是與顧客接觸的業務、贊助的廠商與顧客均對組織的形象有所影響，某些外在條件可以提高信任並有助其運作。



圖一 社會信任文化的演化過程

資料來源：修改自 Cohen (1999 : 133)

5. 良好效應產出前提與裝備

由於前瞻組織建置需由預期效應著手，尋找出效應產出的前提與裝備，以能達致良好的效應產出之目標。因此，備妥良好效應產出之前提與裝備，才能增進合宜而健全的組織體系。

(三) NPO 正當性的修復策略

1. 立即對應與診治

組織經過一段時間的發展之後，因受制於外在體制環境，更在激烈的競爭壓力下，存活於實際稀少的境遇內，若未能精緻其能力、體認所需面對的環境特質、以顧客需求為運作導向、修正自以為是的作為、保留管理的彈性、吸納不同的意見，其可能陷入式微之中 (Lorange & Nelson, 1987)。故 NPO 在發展遭遇瓶頸時，則待新能量的注入、補充或換血，才能挽救組織式微的命運；組織熵乃組織所擁有的各種能量，即組織運作過程採用的策略、結構、技能、規制與資源，由於外界環境的劇烈變遷，組織若仍處變不驚、習於慣性，其擁有的能量就會逐漸從原來可用的狀態轉變為不可用的狀態，此種狀態若達到組織無法容忍的門檻，組織就可能死亡。E. Argyris (1970) 認為組織熵的最後階段為組織瀕臨死寂的地步，即組織已接近整體性、系統性的崩潰，此為組織在式微後期不可避免的階段，因此組織應進行各項發展策略與整治措施，以逆轉組織進入最後的死寂。故任何組織若要避免進入死寂狀態，應於組織運作的過程當中，發現了某種程度的組織熵

出現時，立即加以妥當地認定、對應和診治，不以不當理由合理化組織熵的存在。

2. 結構的鋪排

組織間如何維持其基礎，須保持共生模式或應加以結構重組、裁撤相關單位；治理結構分權化策略，可透過「有效的授權」以及「減少垂直分工層級數」加以達成。前者指出決策權並非集中於少數人手中，而是由體系成員共同分享；對於被授權者的自由裁量行為，亦應有適當的指導。後者指出因有限理性的存在，於層級節制的治理結構中，為達有效控制的目標，控制幅度必須限縮在一個範圍之內，控制幅度縮小則垂直層級數增加，執行參與者間的互動與凝聚顯得更加地複雜與困難，此時，應減少執行體系的垂直層級數，擴大每位管理者的控制幅度，因而引發的控制困難，則只有將決策權下授，管理者僅負責統合與指導，以授權應對有限理性存在的事實（林水波、王崇斌，1999：194）。

3. 勇於冒險

假定金錢不是目的，如果我們能夠運用想像力，我們要錢就能擁有（Gelatt 原著、張譽騰等譯，2001: 23）。這是多麼耐人尋味的一句話，不讓組織成員的思維受限，激發創意思考，使其能夠盡情發揮想像空間。勇於冒險並加以突破，藉以創造組織與個人的多贏局面。

4. 公開的要求

為了符合「公共性」要求，NPO 應讓內部財務及資訊運作透明化，以提供外界審視，而因接受外界監督所致，組織內部成員將會更加地小心謹慎，以維護組織聲譽為重要考量，較能免除黑箱作業的可能性。

肆、小 結

本文由非營利組織生命週期角度出發，分析社福非營利組織在創始、擴張、與式微三個階段生命週期所展現出來的特性，而由於理論撐點較為薄弱，故一開始先介紹一般組織生命週期的內涵以為對照。

接著，從目前社福非營利組織的運作現狀中，找出運作過程中所欠缺、鞏固、或腐蝕了的正當性，分別為：

（一）NPO 所欠缺的正當性

1. 交易的正當性
2. 影響的正當性

（二）NPO 所鞏固的正當性

1.利他的正當性

2.領導的正當性

3.溝通的正當性

(三) NPO 所腐蝕的正當性

1.制度的正當性

2.公開的正當性

最後則提出強化、維持、並修復其正當性的策略，分別為：

(一) NPO 正當性的強化策略

1.人才留用的加強

2.績效管理的增進

3.關係行銷的應用

(二) NPO 正當性的維持策略

1.願景的建立

2.信任的強化

3.領導的增強

4.文化的形塑

5.良好效應產出前提與裝備

(三) NPO 正當性的修復策略

1.立即對應與診治

2.結構的鋪排

3.勇於冒險

4.公開的要求

依據上述非營利組織生命週期及正當性管理的鋪陳，或可提供目前在非營利組織的正當性管理上策略運用之參考。

參考文獻

壹、中文部分

一、書籍

- 中華民國智障者家長總會編印（1997），《心智障礙者家長手冊-----「如何協助我們永遠的寶貝？」》（再版），台北：內政部獎助。
- 司徒達賢（2005），《管理學的新世界》。台北市：天下文化。
- 司徒達賢等（民86），《非營利組織經營管理研修粹要》。台北：洪建全基金會。
- 江明修（2000），《第三部門：經營策略與社會參與》（初版），台北市：智勝。
- 吳思華（1998），《策略九說-----策略思考的本質》（初版），台北：臉譜文化。
- 周永新（1990），《社會福利的觀念和制度》（初版），香港：中華書局。
- 周鴻玲譯（2001），Charles Perrow 原著，《組織社會學》。台北市：桂冠。
- 林水波（1999），〈健全社會福利政策的組織體系及人力資源之道〉，*組織理論*（初版），台北市：智勝，頁149~160。
- 胡幼慧（1996），《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》（初版），台北：巨流。
- 孫碧霞譯（2001），Sharon M. Oster 原著，《非營利組織策略管理》。台北市：洪葉文化。
- 張譽騰等譯（民90），Dr. James P. Glatt 原著（*Managing Nonprofit Organizations in the 21st Century*），《世紀曙光-----非營利事業管理》。台北市：喜馬拉雅研究發展基金會主辦，五觀藝術管理有限公司出版。
- 黃惠文、童琬芬、梁文蓁、林兆衛等譯（2002），Benjamin Crabtree William L. Miller 原著，《質性方法與研究》（*Doing Qualitative Research*）（初版），台北：韋伯文化。
- 詹中原（1988），《社會福利理論研究》（初版），台北：巨流。

二、期刊

- 古允文（1990），〈福利國家危機：本質與脈絡〉，*中山社會科學季刊*，第5卷第3期，頁45-51。
- 甘陽（1991），〈『民間社會』概念批判〉，*中國論壇*，第32卷第2期，台北，頁

66-73。

江明修、蔡金火、梅高文（1998），〈再造公共性政府〉，**中國行政評論**，第七卷第四期，頁 1-54。

林水波、王崇斌（1999），〈公民參與與有效的政策執行〉，**公共行政學報**，第三期，頁 175-202。

孫健忠（1989），〈福利基礎：供給來源的探討〉，**法商學報**，23，頁 257-274。

基督教門諾會醫院（1998），〈僕人日記-----基督教門諾會醫院五十週年紀念專刊〉。花蓮：基督教門諾會醫院。

陳東升（1992），〈制度學派理論對正式組織的解析〉，**社會科學論叢**，第 40 輯，台北：台大法學院，頁 111-133。

陳金貴（1996），〈美國非營利組織的研究〉，**美歐月刊**，第 11 卷第 6 期，頁 100-119。

顧忠華（2000），〈台灣非營利組織的公共性與自主性〉，**台灣社會學研究**，第四期，台北市：中央研究院社會學研究所，頁 145-189。

三、論文

王麗容（1992），〈社福政策與服務輸送：省思過去、展望未來〉，**公共事務與國家發展學術研討會**，民主基金會主辦，台北。

陳世昌（1995），〈制度要求與組織之策略選擇-----從被規範組織的角度分析「定額進用」表現之影響因素〉。**中正大學社會福利研究所碩士論文**。

蔡政哲（1996），〈非營利機構的服務品質之研究：以高雄市立美術館義工運用為例〉。**中山大學公共事務管理研究所碩士論文**。

貳、西文部分

（ I ） Books

Argyris, E. (1970) *Intervention Theory and Method Reading*, MA: Addison-Wesley.

Bean, P., T. John & W. David (eds.) (1985) *In Defense of Welfare*, London: Tavistock.

Bendick, Jr. M. (1985) "Privatization of Public Services: Recent Experience," In H.

Brooks et al., *Public-Private Partnership: New Opportunities for Meeting*

Social Needs, Cambridge, Massachusetts: Ballinger.

Carrol, T. (1992) *Intermediary NGOs: The Supporting link in Grassroots*

Development, West Hartford: Kumarian Press.

Cohen, Piotr (1999) *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge: Cambridge School

Press.

Creswell, John W. (1998) *Five Qualitative Traditions of Inquiry, Qualitative Inquiry and Research Design-Choosing among Five Traditions*, Thousand Oaks & London: Sage.

Daft, R. L. (1992) *Organizational Theory and Design*, Singapore : Info Access & Distribution Pte Ltd.

Drucker, Peter F. (1990) *Management the Non-profit Organization: Practices and Principles*, New York: Harper Collins.

Light, Paul C. (2000) *Making Nonprofits Work-----A Report on the Tides of Nonprofit Management Reform*, Washington, D.C.: The Aspen Institute Brooking Institution Press.

Miller, David C. (1977) "Methods for Estimating Societal Futures," in Kurt Finsterbusch and C. P. Wolf (eds.), *Methodology of Social Impact Assessment*, Stroudsburg, Pa.: Dowden, Hutchinson and Ross, pp.202-210.

Miller, W. L., & B. F. Crabtree (1992) *Typology and Road Map*, Newbury Park CA: Sage.

Patton, M. Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*, California: Sage Publication.

Quinn, R. E., S. R. Faerman, M. P. Thompson & M. R. McGrath (1996) *Becoming A Master Manager: A Competency Framework*, NY: John Wiley & Sons.

Salamon, L. M. (2002) *The Tools of Government*, New York: Oxford University.

Snyder, Neil H., James J. Dowd Jr., and Dianne M. Houghton (1994) *Vision, Values, and Courage: Leadership for Quality Management*, New York: The Free Press.

Sullivan, H. & C. Skelcher (2002), *Working across Boundaries: Collaboration in Public Services*, Houndmills, UK: Palgrave Macmillan, p.36.

Wolf, T. (1990) *Managing a Nonprofit Organization*, New York: Fireside.

(II) Periodicals

Baum, J. A. & C. Oliver (1992) "Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Popualations," *American Sociological Review*, (57/3), pp.540-559.

DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited:

- Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociology Review*, 48, pp.147-160.
- Echeverri-Gent, John (1992) “Between Autonomy and Capture: Embedding Government Agencies in their Societal Environment,” *Policy Studies Journal*, 20(3), pp342-64.
- Hansmann, Henry (1980) “The Role of Nonprofit Enterprise,” *89 Yale L. J.*, 837, pp.840.
- Judge, William Q. and Carl P. Zeithaml (1992) “Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process,” *Academy of Management Journal*, 35(4), pp.76-94.
- Lorange, P. & R. T. Nelson (1987) “How to Recognize and Avoid Organizational Decline,” *Sloan Management Review*, 19/1, pp41-48.
- Lorange, P. & R. T. Nelson (1987) “How to Recognize and Avoid Organizational Decline,” *Sloan Management Review*, (19/1), pp.41-48.
- Mayer, John W. & Brian Rowan (1977) “Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” *American Journal of Sociology*, 83, pp.340-363.
- McCort, J. Daneil (1994), “A Framework for Evaluating the Relational Extent of a Relationship Marketing Strategy: The Case of Nonprofit Organizations,” *Journal of Direct Marketing*, 8 (2), pp.53-65.
- Mintzberg, Henry (1991) Reprinted from “The Effective Organization: Forces and Forms,” *the Sloan Management Review Association*, Permission of publisher, pp.54-67.
- Najam, A. (2000) “The Four-C’s of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarily, and Co-optation,” *Nonprofit Management & Leadership*, 10 (4), pp.375-396.
- Peters, B. Guy (1998) “Managing Horizontal Government: the Politics of Coordination.” *Public Administration*, 76, pp.295-311.
- Phillips, Nelson & Thomas B. Lawrence & Cynthia Hardy (2004) “Discourse and Institutions,” *Academy of Management Review*, pp.646-648
- Quinn, Robert E. and Kim Cameron (1983), “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence,” *Management Science*,

29, pp.33-51.

Rhodes, R. A. W. (1996) “The New Governance: Governing without Government,”

Political Studies, 44, pp.652-667.

Stoker, Gerry (1998) “Governance as Theory: Five Propositions,” *International*

Social Science Journal, No.155, pp.17-28.