

非營利組織績效之探討

李訓明* 曹國賢** 簡睿志***

*龍華科技大學工業管理系

**西安交通大學管理學院

***明志科技大學工業管理研究所

摘要

近年來，非營利組織的興起，原因是在環境快速變遷，社會價值多元化之後，於社會環境中意識到部份需求並無法藉由商業體系中的企業來滿足，亦無法透過政府機構來完成。因此，部份有志之士凝聚整合各方資源，成立團體組織，以解決社會中所發生的需求問題，達成本身與組織的理想。台灣的非營利組織如雨後春筍般相繼成立，在不斷發展的情況之下，必然會如同企業組織一樣面臨競爭者的挑戰。是故，非營利組織如何得到社會大眾的肯定，以獲得源源不絕的社會資源，達到永續經營，已成為非營利組織目前最重要的課題。

本文以「馬斯洛需求層級理論、非營利組織的運作、非營利組織績效評估」為理論基礎，進行便利隨機抽樣配合問卷發放，運用路徑分析探討非營利組織在社會大眾與非營利組織成員參與組織的動機、非營利組織的運作以及組織績效之間的關聯性。

研究結果發現：

1. 「組織規模的大小」對社會大眾與成員們具有一定程度的影響力，是社會大眾與成員加入組織的重要參考依據。
2. 「個人因素」影響而退出組織，並不會對組織績效造成負面效果。
3. 整體而言，非營利組織的運作方式，皆會對組織的績效造成直接與間接的影響。

因此，建議非營利組織欲提升整體企業的組織績效時，參考上述三項建議，方可提升組織形象，建立良好的品牌，以獲得社會大眾與組織成員的肯定與支持，達到永續服務的目的。

關鍵字：非營利組織、馬斯洛需求層級理論



壹、緒論

一、前言

非營利組織(Non-profit Organizations, NPO)最早發展於美國，並且以「第三部門」的名義出現，其有別於政府機構與企業組織。近年來，非營利組織的興起，原因是在環境快速變遷，社會價值多元化後，社會大眾意識到部份需求並無法藉由商業體系中的企業來滿足，亦無法透過政府機構來完成。因此，部份有志之士乃凝聚意識，整合各方資源，成立團體組織，以解決社會中所發生的需求問題，達成本身與組織的理想。

非營利組織在台灣社會的蓬勃發展，與過去二十年的成長與台灣的政治社會轉型息息相關，不但是台灣在八十年代以後民主化的主要動力，也具有改善台灣社會品質的功能，可謂為台灣社會中代表「新改革主義」的組織力量（蕭新煌，1999）。未來台灣的非營利組織在不斷發展的情況之下，必然會如同企業組織一樣面臨競爭者的挑戰。是故，非營利組織如何彰顯組織的使命價值，以獲得社會大眾的支持與肯定，並且得到社會資源上的補助，運用有限之資源，發揮最大之成效，達到永續服務，便成為每一個非營利組織眾所矚目的焦點議題，亦是困難之一。

因此，瞭解非營利組織的興起、目前狀況與未來發展趨勢等，將有其研究的必要性與重要性。目前國內研究非營利組織的相關文獻中，多以社會福利、行銷管理、組織管理、績效評估與人力資源管理等各種不同的觀點進行探討，缺乏全盤性考量之研究。故本文認為「參與動機」、「組織運作」、「組織績效」三者對於非營利組織是必然的探討議題，在研究上有一定的價值存在。因此，本文期盼透過理論架構與非營利組織實際運作的研究，提出相關建議。

二、研究目的

本研究係探討國內非營利組織於參與動機、組織運作對組織績效的影響，茲將本研究目的彙整如下：

1. 探討在個人參與動機之下，對組織績效之影響。
2. 探討在組織運作過程之下，對組織績效之影響。
3. 探討在個人參與動機，透過組織運作的過程，對組織績效之影響。



貳、文獻探討

一、馬斯洛需求層級理論(Maslow Hierarchy of Needs Theory)

Abraham Maslow(1943)提出，一般討論需求層級理論時，分爲五個層次，即爲生理、安全、社會、尊重與自我實現；Maslow 認爲，個體於某層次需求滿足後，下一層次的需求才會成爲主要的支配力量，進而影響個體行爲。

二、非營利組織的相關文獻

非營利組織(Non profit organization；NPO)此名詞源於美國的國家稅收法(Internal revenue code；IRC)，意指符合該法的法條 501(c)爲公共利益工作而給予免稅鼓勵的團體，包括教育、宗教、文藝、科學及其他慈善組織 (馮燕，1993)。學者許士軍(1988)指出「非營利組織就是不以營利爲目的之組織」。是具有正式結構的民間組織，由許多志願人士組成的自我管理團體，其組織的目的是爲公共利益服務，而非爲自身的成員服務(陳金貴，1994)。學者司徒達賢(1999)認爲「非營利組織是結合社會上的人力、財力與物力等多項資源，經由某一些有組織的活動，創造出某些有價值的服務，以服務社會中的某一些人。最終目標在使不特定多數人受益 (呂育一，1992)。故非營利組織爲正式的民間機構，由眾多的志願者組合而成的獨立團體，以公共利益作爲組織使命，而非追求自我利益。

如同上述內容，非營利組織與一般企業組織有所不同，學者 Salamon (1992) 提出非營利組織的六點特色。首先，非營利組織是個正式組織，必須有某種程度的制度化。其次，非營利組織是個民間組織，必須與政府組織有所區隔；它既非政府組織之一部份，也不由政府官員所充任的董事會所管理。但是並不指非營利組織沒有接受政府的支持，或是政府官員不能擔任非營利組織的董事；最主要的關鍵爲非營利組織在組織架構上必須是民間組織。其三，非營利組織係爲非利益分配，一切的財源收入，皆將運用於組織的基本運作，而非分配給組織內的人員，此乃非營利組織與企業之最大差異。其四，非營利組織具有自治性，能夠監控自己的活動，有內部的管理程序，而不接受外在團體的控制。其五，非營利組織爲一個志願性團體，包括志願參與機構活動或是事務的管理。最後，非營利組織具有公共利益的屬性，係爲公共目的服務，並提供公共財給所需之對象。



非營利組織與其他組織的不同處，是對社會變遷與新問題的敏感度以及應變能力；領導者在使命傳遞上的努力是否能激勵組織創造出更卓越的結構，實為非營利組織績效改善的關鍵。先進國家經驗亦顯示，非營利組織是否能有效經營並完成使命，尤有賴良善的領導策略，能夠充分激勵組織人員與義工，安排組織動員並建立共識，以促進組織宗旨的達成(范朝棟，2003)。是故非營利組織領導者必須能擔負此項重要的任務與使命。學者 Drucker(1990)認為，成功的非營利組織是領導者能夠遵行組織使命，以獲得組織成員的奉獻與認同。學者 Bailey & Grochau(1993) 指出非營利組織領導者在組織創始階段時必須界定使命，建立團隊凝聚共識，積極協調組織內部的方案與計劃...等。根據實務與研究皆指出：「好的領導與督導，是有效帶領志工用對的方法作對的事」；卓越的領導與有效能的督導是志工計劃成功的關鍵因素（劉淑瓊，2002）。綜合上述，領導者的理念不僅影響領導行為，亦對整體組織的未來發展具有密切的關聯性，組織是否能永續服務，領導者將成為重要關鍵因素之一。

另一項非營利組織能永續經營的重要關鍵，即為組織的管理運作方式；目前台灣的非營利組織仍存在許多問題，包括管理鬆散、流動率高、不重視制度及程序、人治色彩濃厚、缺乏策略規劃的能力、專業化程度低、決策不民主等等(范朝棟，2003)；學者鄭文義（1987，1989）進一步指出台灣社會公益團體中，機構內部的管理問題最為嚴重，除董事會與行政人員權責混淆不清，會務與業務規畫不週，協調溝通管道不暢以外，組織在人事制度與財務管理方面亦不健全。學者 Peter C.Brinckerhoff 在其所著之 *Mission-Based Management Leading Your Not-For-Profit in the 21 Century* 書中《江明修審訂—非營利標竿管理》也指出非營利組織必須要有一套嚴格的控管機制：包括人事 (personnel)、財務、營運(operations)、品質管制(quality control)與維護管理的政策。因此，非營利組織能擁有健全、公開化、透明化的財務制度，加上良好的人力資源管理方式將是維護組織宗旨以達成組織永續發展的最佳途徑。

綜合上述，非營利組織領導者帶領全體成員，經過組織的管理運作之後，必須透過績效評估的方式，才能檢視組織是否有達成宗旨、經營方針與任務目標等各項內容。非營利組織的績效評估方式，學者呂育一(1992)提出三點：(1)組織的運作；(2)組織對社會實質的貢獻；(3)組織對服務對象的互動關係。學者 Wolf（1990）提出五點：(1)使命、形象及支持方面；(2)人力資源方面；(3)財務方面；(4)計畫與活動方面；(5)企劃方面。學者司徒達賢(1999)認為非營利組織的衡量指標為：(1)組織使命達成度；(2)社會接受度；(3)組織效率度；(4)利害關係者滿意度；(5)資源配置平衡度；(6)利害關係者之間轉換度。學者 Ethridge (1990)認為，非營利組織對組織績效評估以組織形象、顧客滿意程



度兩項被認為最重要。Morris(1997)亦認為，非營利組織的績效是指組織形象與聲譽，社會的認同感。

整體而言，非營利組織的主要績效就是達成使命，在成果及績效表現方面，非營利組織更是比企業或其他部門都要來的重要，但也是最難去測量和控制的。原因係為非營利組織的產出多屬服務取向不易量化，缺少利潤的概念與工具，造成績效衡量的目標較為模糊。因此，非營利組織的績效衡量指標應朝向重視服務社區、善盡社會責任、滿足顧客的需求、及維持組織財務穩定等衡量條件進行績效評估。本文歸納上述學者之觀點，可以顯示非營利組織的績效評估以社會認同度為主要的評估方式，「社會認同度」即所謂的組織形象、社會的認同感及社會的支持度等。

三、外在誘因

社會大眾與非營利組織成員參與組織時，除了本身的參與動機不同之外，亦會受到外在誘因的影響，本文採用學者林財丁(2004)所著管理與商業心理學一書中，「刺激強度」往往會吸引消費者的注意。所謂「刺激強度」即為相同條件之下，聲音愈大，篇幅愈大，都較容易引起消費者的注意。因此，本研究認為，若非營利組織的成員人數快速成長，或是組織在地區擴展速度的快慢，都將會成為影響社會大眾參與組織的外在因素。

四、代言人

學者 Ohanian(1991)提出，代言人的專業性定義為溝通者(Communicator)。意旨代言人的專業性能為其所代言的產品或服務，產生一種一致性的互動，能加強訊息接收者對產品或服務產生較具有可靠性的認知；對於品牌產生正面態度(Kamins et al.,1989)。因此，非營利組織如何有效傳遞給社會大眾明確的使命價值，以獲得社會資源的補助，代言人的運用亦是關鍵所在。

參、研究方法

一、研究構思

本文旨在探討一般社會大眾與非營利組織的成員，在外部誘因與個人參與動機的影響之下，透過組織的運作之後，產生個人因素或不認同組織營運方式的兩項因素，造成退出組織或持續參與之結果，對組織績效的影響。圖 1. 為本文的研究架構圖。



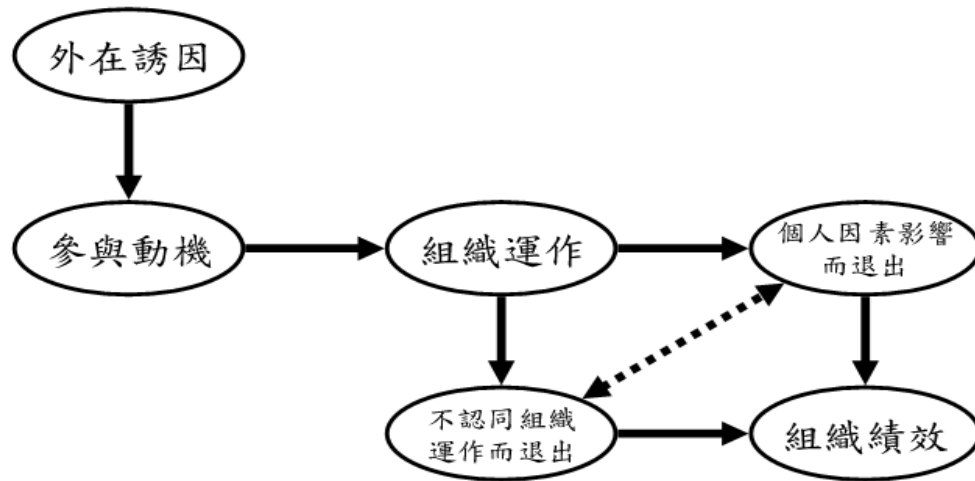


圖 1. 研究構思圖

二、問卷設計與研究變數的操作性定義

本研究之問卷共分為兩大部份，第一部份為理論實證資料 25 題，第二部份為填表者之基本資料 10 題；共 35 題。理論實證部份以 Likert 的五點尺度量表作為評量工具。主要構面有六個，分別是個人參與動機、不認同組織、個人退出因素、組織運作重點、外在誘因及組織績效。各項構面茲分述如下：

表 1. 問卷設計、研究變數與理論依據表

構面	變數	型態	問項	理論依據
個人參與動機	M11	Lkt	你會因提昇個人形象，而參與該公益組織。	本研究參考學者 Maslow(1943)的激勵理論，作為問卷設計的理論基礎。
	M12	Lkt	你會因個人贖願抱負，而參與該公益組織。	
	M13	Lkt	你會因要擴充個人社交活動，而參與該公益組織。	
	M14	Lkt	你會因要擴充個人職業服務，而參與該公益組織。	
	M15	Lkt	你會因個人學習與成就感的需求，而參與該公益組織。	
不認同組織	ON1	Lkt	你會因不認同該公益組織的運作方式，而退出該組織。	本研究參考學者鄭文義 (1987, 1989)、(Kamins et al., 1989)、Drucker(1990)、Ohanian(1991)、Bailey & Grochau(1993)、范朝棟(2003) 與江明修(2004)等觀點進行問卷設計。
	ON2	Lkt	你會因該公益組織的財務運作方式不佳，而退出該組織。	
	ON3	Lkt	你會因不認同該公益組織領導者的領導方式，而退出該組織。	
	ON4	Lkt	你會因不認同該公益組織代言人的代言方式，而退出該組織。	
個人退出因素	MN1	Lkt	你會因個人工作異動，而退出該公益組織。	本研究參考學者 Maslow(1943)的激勵理論，作為問卷設計的理論基礎。
	MN2	Lkt	你會因個人家庭因素，而退出該公益組織。	
	MN3	Lkt	你會因個人財務狀況，而退出該公益組織。	
	MN4	Lkt	你會因個人身體狀況，而退出該公益組織。	



表 1. 問卷設計、研究變數與理論依據表(續)

組織運作重點	O11	Lkt	你認為公益組織的財務運用透明化、公開化，非常重要。	本研究參考學者鄭文義(1987, 1989)、(Kamins et al., 1989)、Drucker(1990)、Ohanian(1991)、Bailey & Grochau(1993)、范朝棟(2003)與江明修(2004)等觀點進行問卷設計。
	O12	Lkt	你認為公益組織的專職人員、義工等各項人力運用合理性，非常重要。	
	O13	Lkt	你認為公益組織的領導者形象，非常重要。	
	O14	Lkt	你認為公益組織的代言人形象，非常重要。	
外在誘因	OF1	Lkt	你會因該公益組織的成員人數快速成長，而影響你參加該公益組織。	本研究依據學者林財丁(2004)的看法，作為問卷設計的參考。
	OF2	Lkt	你會因該公益組織的擴展地區速度快慢，而影響你參加該公益組織。	
	OF3	Lkt	你會因該公益組織的服務形象，而影響你參加該公益組織。	
組織績效	OP1	Lkt	你會將社會公益，視為終身志業。	本研究參考學者呂育一(1992) Wolf(1990)司徒達賢(1999) Ethridge (1990)等觀點，進行問卷設計。
	OP2	Lkt	你認同該公益組織的運作符合組織宗旨。	
	OP3	Lkt	你認同該公益組織的廣告及文宣能成功傳遞給社會大眾。	
	OP4	Lkt	你認同該公益組織活動能獲得社會大眾的認同。	
	OP5	Lkt	你認同該公益組織活動能使得社會大眾印象深刻。	

資料來源：本研究

三、資料分析方法

本研究於資料分析方面，採用 SPSS 12.0 的統計套裝應用軟體與 Microsoft Excel 作為研究分析工具，以進行各項假設之驗證，主要統計方法概述如下：

(一) 敘述統計分析

本文之人口變數以敘述統計分析加以歸類說明。

(二) 因素分析

本文採用「主要因素分析法」(Principal factor analysis)進行萃取因素，以「最大變異數法」求取因素負荷量與解釋變異量。

(三) 路徑分析

本文經由因素分析後，以「路徑分析」(Path Analysis)整合各項構面，探求各項構面之直接、間接影響的關係。

肆、研究結果分析

一、基本資料之敘述統計分析

本研究採用便利隨機抽樣方式，針對社會大眾與非營利組織成員進行問卷發放 800 份，共計有效問卷 727 份，有效回收比例為 90.88%。



調查結果顯示，女性受訪對象佔整體對象 56.5%。婚姻狀況方面，有 57.2%的受訪對象為已婚。受訪對象以 20 歲至 30 歲(包含)與 30 歲以上至 40 歲(包含)兩者分別佔 27.1% 與 27.6%。職業以工商業的 35.8%為居多。年所得以 37 萬至 99 萬(包含)佔整體比例的 47.2%。教育程度為大專院校的 64.4% 為多數。宗教方面分別以佛教(31.2%)、一般民間傳統(29.4%)以及無宗教信仰(27.2%)三者為主。平均捐助金額以五萬元以下佔 57.8%。參加固定公益組織時間方面以 51.4%的無固定參與遠超過其他項目。平均參加時間以無參與(41.1%) 與五天內(23.2%)為主。

二、因素分析

本研究採用「主要因素分析法」(Principal factor analysis)與「最大變異數」轉軸法進行因素萃取，抽取原則根據學者 Kaiser(1958) 之標準，為特徵值大於 1 之因素，同時考量累積解釋變異量達到 60%之準則。分析結果歸納於下述。

根據表 2 顯示，KMO 取樣適當性檢定值為 0.824 大於 0.5，在 Bartlett 球面檢定方面，卡方檢定值小於 0.05，具顯著性。另一方面，整體的累積解釋變異量也大於 60%。故本研究非常適合進行因素分析。

表 2. 整體構面之因素分析彙整表

	因素構面命名	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
因素一	組織績效	2.882	12.531%	12.531%
因素二	個人退出	2.858	12.428%	24.958%
因素三	組織運作重點	2.676	11.635%	36.593%
因素四	退出組織原因	2.499	10.866%	47.460%
因素五	個人參與動機	2.271	9.876%	57.336%
因素六	外在誘因	1.637	7.119%	64.455%
抽樣適當性檢定值(KMO)		0.824		
Bartlett 球面檢定		近似 χ^2 值=6502.840***		

資料來源：本研究

本文根據萃取準則，共計萃取出六大構面，包括：(1)組織績效；(2)個人退出(3)組織運作(4)未認同組織營運(5)個人參與動機(6)外在誘因，累積解釋變異量為 64.455%。共保留 23 個問項，刪除 2 個問項，分別為「個人參與動機」構面中的「你會因個人學習與成就感的需求，而參與該公益組織 (MI5)」與「外在誘因」構面中的「你會因該公益組織的服務形象，而影響你參加該公益組織(OF3)」，各項因素之詳細結果如下表所示：



表 3. 單獨構面之因素分析彙整表

因素一 組織績效				
變數	問項內容	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量
OP4	你認同該公益組織活動能獲得社會大眾的認同。	0.808	12.531%	12.531%
OP3	你認同該公益組織的廣告及文宣能成功傳遞給社會大眾。	0.769		
OP5	你認同該公益組織活動能使得社會大眾印象深刻。	0.758		
OP2	你認同該公益組織的運作符合組織宗旨。	0.719		
OP1	你會將社會公益，視為終身志業。	0.575		
因素二 個人退出				
MN2	你會因個人家庭因素，而退出該公益組織。	0.881	12.428%	24.958%
MN4	你會因個人身體狀況，而退出該公益組織。	0.831		
MN3	你會因個人財務狀況，而退出該公益組織。	0.815		
MN1	你會因個人工作異動，而退出該公益組織。	0.727		
因素三 組織運作重點				
O13	你認為公益組織的領導者形象，非常重要。	0.795	11.635%	36.593%
O12	你認為公益組織的專職人員、義工等各項人力運用合理性，非常重要。	0.790		
O11	你認為公益組織的財務運用透明化、公開化，非常重要。	0.766		
O14	你認為公益組織的代言人形象，非常重要。	0.714		
因素四 退出組織原因				
ON3	你會因不認同該公益組織領導者的領導方式，而退出該公益組織。	0.835	10.866%	47.460%
ON2	你會因該公益組織的財務運作方式不佳，而退出該公益組織。	0.772		
ON1	你會因不認同該公益組織的運作方式，而退出該公益組織。	0.734		
ON4	你會因不認同該公益組織代言人的代言方式，而退出該公益組織。	0.668		
因素五 個人參與動機				
M13	你會因要擴充個人社交活動，而參與該公益組織。	0.764	9.876%	57.336%
M14	你會因要擴充個人職業服務，而參與該公益組織。	0.723		
M11	你會因提昇個人形象，而參與該公益組織。	0.722		
M12	你會因個人贖願抱負，而參與該公益組織。	0.670		
因素六 外在誘因				
OF2	你會因該公益組織的擴展地區速度快慢，而影響你參加該公益組織。	0.812	7.119%	64.455%
OF1	你會因該公益組織的成員人數快速成長，而影響你參加該公益組織。	0.786		

資料來源：本研究



三、信度分析

本研究之信度分析，除「組織績效」構面的信度為 $\alpha=0.8983$ 以外，其餘構面與子項目之信度皆 $\alpha>0.90$ ，即表示 Cronbach $\alpha\geq 0.70$ 屬於高信度，係代表問卷量表有高度之可信度。

四、路徑分析

(一) 路徑分析之假設

本文提出以下假設：「外在誘因」會影響「個人參與動機」、「組織運作」、「個人退出」、「未認同組織營運」與「組織績效」。

(二) 路徑分析之實證結果

經由本文刪除未顯著影響之結果後，如圖所示。在對組織績效影響的路徑中，「外在誘因」到「個人參與動機」的路徑係數為 0.278；「外在誘因」到「組織運作」的路徑係數為 0.329；「外在誘因」到「組織績效」的路徑係數為 0.192；「個人參與動機」到「組織運作」為 0.116；「個人參與動機」到「個人退出」為 0.275；「個人參與動機」到「未認同組織營運」為 0.128；「個人參與動機」到「組織績效」為 0.086；「組織運作」到「未認同組織營運」的路徑係數為 0.281；「組織運作」到「組織績效」為 0.281；「個人退出」到「未認同組織營運」的路徑係數為 0.271；「個人退出」到「組織績效」為 -0.124 皆具有顯著性。

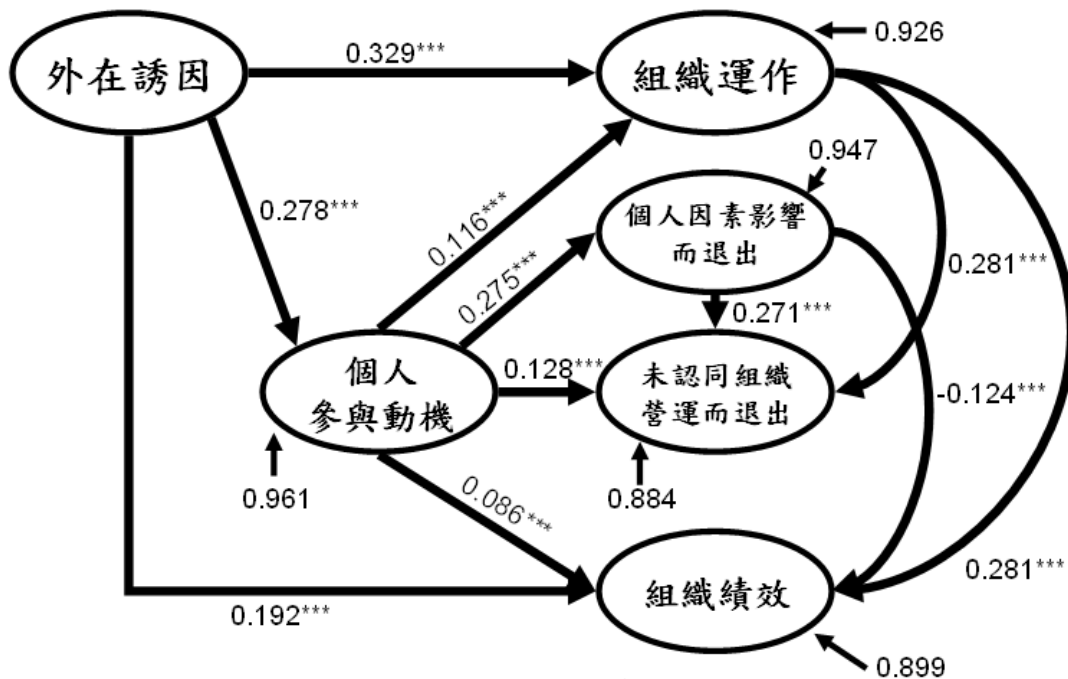


圖2. 路徑分析之顯著結果圖
資料來源：本研究
註：「***」為 $P<0.05$ 之顯著者



是故，整體構面之間直接影響「組織績效」之顯著路徑共有四項構面，分別為「外在誘因」、「個人參與動機」、「組織運作」以及「個人退出」皆對「組織績效」具有顯著的直接影響，唯獨「未認同組織營運」並未對「組織績效」有直接的影響。另一方面，共有三條顯著路徑直接影響「未認同組織營運」，分別為「個人參與動機」、「組織運作」以及「個人退出」三項構面。此外，共有十一條對「組織績效」具有顯著的間接影響，如下表所示。

表 4. 間接影響之顯著路徑表

編號	間接影響之顯著路徑
1	個人動機→個人退出因素→組織績效
2	個人動機→組織運作→組織退出因素
3	個人動機→組織運作→組織績效
4	外在誘因→組織運作→組織績效
5	外在誘因→組織運作→組織退出因素
6	外在誘因→個人動機→組織運作→組織績效
7	外在誘因→個人動機→組織運作→組織退出因素
8	外在誘因→個人動機→個人退出因素→組織退出因素
9	外在誘因→個人動機→個人退出因素→組織績效
10	外在誘因→個人動機→組織退出因素
11	外在誘因→個人動機→組織績效

資料來源：本研究

伍、結論與建議

一、研究結論與建議

(一) 理論方面

本研究目的係探討非營利組織在社會大眾與組織成員的參與動機之下，透過組織運作對組織績效的影響。經過本文於文獻中彙整相關理論後，進行研究分析獲得實證結果，說明各項構面對非營利組織績效的相互影響，具有系統性的關聯影響，唯獨本研究發現「未認同組織運作而退出組織」此項構面，並無直接影響非營利組織的績效，為本研究之理論貢獻。



(二) 實務建議

1. 對非營利組織的績效之實務建議部份，首先可以看到外在誘因直接影響組織的績效。究其原因為「組織規模的大小」對社會大眾與成員們具有一定程度的影響力，是社會大眾與成員加入組織的重要參考依據。故建議非營利組織應著重成員人數的成長與地區擴展兩項因素。
2. 受到「個人因素影響」而退出組織亦會對組織績效具有直接影響，結果顯示個人因素影響而退出組織，並不會對組織績效造成反效果。究其原因為成員退出組織是個人因素所造成，故建議非營利組織應主動關懷成員狀況，以減少成員在個人因素影響下退出組織。
3. 整體而言，非營利組織的運作方式，皆會對組織的績效造成直接與間接的影響。因此，建議非營利組織在人力資源方面應妥善運用，避免人力的閒置與浪費，才能呈現良好的服務績效。財務管理必須有適當的監督與控制，達到財務管理透明化亦是重要關鍵。領導者對內必須遵循使命，凝聚組織共識，追求創新改革，能因應社會環境的變遷；對外重視服務對象的需求與保障權益，並且塑造本身與組織的良好形象，以獲得社會大眾的認同與支持。選擇代言人方面必須謹慎行事，有效且成功傳遞給社會大眾明確的使命價值，建立可靠的品牌形象。

二、後續研究之建議

建議後續研究者可將研究對象進行分類探討，在分析工具方面，可以運用結構方程模式(Structural Equation Modeling；SEM)進行探討。

參考文獻

- 司徒達賢 (1999)，非營利組織的經營管理。台北：天下文化。
- 吳明隆 (2006)，SPSS統計應用學習實務。知城數位科技。
- 呂育一 (1992)，「非營利組織績效指標之研究-以文教基金會為例」，台灣大學商學研究所碩士論文。
- 林財丁 (2004)，管理與商業心理學。滄海書局。
- 范朝棟 (1993)，「非營利組織領導功能之探討」，中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 許士軍 (1988)，管理學。東華書局。
- 陳金貴 (1994)，美國非營利組織的人力資源管理。瑞興圖書公司。



- 馮燕 (1993), 「非營利組織的社會角色：兼論理念」, 文教基金會研討會論文集, 台北：教育部社教司。
- 劉淑瓊 (2002), 運用志工參與社區總體營造參考手冊, 台北：行政院青年輔導委員會編印。
- 鄭文義 (1987), 財團法人制度之探討。台北：行政院研考會。
- 鄭文義 (1989), 公益團體的設立與經營。台北：工商教育出版社。
- 蕭新煌 (1999), 「台灣的非營利部門現狀、新動向和未來發展」。香港海峽兩岸關係研究中心, p8。
- Bailey , Darlyne , Grochur , Karen (1993), *Aligning Leadership Needs To The Organizational Stage Of Development : Applying Management Theory To Nonprofit Organizations, Administration Social Work.*
- Drucker, P. E. (1990), What business can learn form nonprofits, *Harvard business Review*, 89(4), 88-93.
- Ethridge, J. R., (1990), Criteria for evaluating performance: An empirical study of nonprofit hospitals, *Health Cone Supervisor*, 9(1), pp.49-56.
- Kamins, Michael A.; Brand, Meribeth J.; Hoeke, Stuart A.; Moe, John C. (1989), Two-Sided Versus One-Sided Celebrity Endorsements: The Impact, *Journal of Advertising*, Provo, 18(2), 4-11.
- Maslow (1943), A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50(1), 32-396.
- Morris, Sara A., (1997), Internal effects of stakeholder management devices, *Journal of Business Ethics*, 16, 413-424.
- Ohanian, Roobina (1991), The Impact of Celebrity Spokespersons' Perceived Image on Consumers' Intention to Purchase, *Journal of Advertising Research*, New York, Feb./Mar. 1991, 31(1), 46-54.
- Peter C.Brinckerhoff (2004), *Mission-Based Management : Leading Your Not-For-Profit in the 21st Century*, 江明修審訂, 台北, 智勝, 37-48。
- Salamon, Lester M. (1992), what is the Nonprofit Sector and Why Do We Have It?, *America's Nonprofit Sector : A Primer 2nded*, New York : The Foundation Center.
- Wolf, T. (1990), *Managing a Nonprofit Organization*, New York: Prentice Hall Press.



The Study on Performance of Nonprofit Organization

Lee, Hsun Ming* Tsao, Go She** Jian, Ruei Jhih***

*LHU Department of Industry Management

**XJTU The School of Management

***LHU Department of Industry Management

Abstract

In the recent years, the reasons for the rapid grows of the number of the non-profit organizations are due to the fast changing environment, diversity of social values and realizing that in the social environment, there are some needs that cannot be satisfied by both the commercial organizations and government institutions. Hence, some group where organized by amalgamating and integrating resources from all aspects to solve the need in the society, as well as achieving both theirs and organizations' goal. There are many non-profit organizations in Taiwan, and under the continuous development of these organizations, they will also encounter challenges from competitors like profit making organizations. Therefore, the most important challenge for non-profit organizations at this moment is how to be recognized by the publics in the society and to receive continuous social resources, and ultimately, to be sustainable.

The theoretical foundation of this paper is based on Maslow Hierarchy of Needs Theory, operation of non-profit organizations, performance appraisal of non-profit organizations". Then, to process with random sampling plus questionnaires, apply path analysis to study the motivation of the non-profit organizations and the participants of these organizations, the operation of the non-profit organizations and the correlations between performances in the organizations.

The result of the research shows:

1. "the size of the organizations" has certain influences to the public as well as the participants. It is an important reference indicator for the publics and participants before joining the organization.



2. Withdrawing from the organization due to “Personal factor” will not create negative effect on the organization performances in the organization.
3. In overall, the method of operation of the non-profit organization will have direct and indirect impact on the organization performances in the organization.

Hence, it is recommended that when the performance of non-profit organization is to be established, the above three recommendations should be considered. This way, the image of the organization could be increased, and a good brand name could be established. Also, could achieve the objective of providing continuous service by receiving recognition and support from the participants in the organization and the public.

Keywords: Non-profit organization, Maslow Hierarchy of Needs Theory

