

非營利組織取得組織發展資源之關鍵成功因素

作者 1：陳芃婷

國立高雄應用科技大學 企業管理系

Email Address：ptchen@kuas.edu.tw

作者 1：黃啟紋

服務單位：國立高雄應用科技大學 企業管理系

Email Address：ken3838521@yahoo.com.tw

作者²：戴霈雅

服務單位：國立高雄應用科技大學 企業管理系

Email Address：peyea1116@hotmail.com

作者³：林羽柔

服務單位：國立高雄應用科技大學 企業管理系

Email Address：angle1010427@yahoo.com.tw

摘要

台灣目前之社會資源在分配於非營利組織上，雖呈現患寡而患不均現象，然各非營利組織間其實都存在或多或少組織服務差異性，若能再掌握資源擁有者所在意的關鍵成功因素項目，降低對於投入中、小型非營利組織的風險思考，將有助於取得足以支應組織內部運作之營運資金。本研究歸納整理出發展非營利組織關鍵成功因素至少應包括使命、領導人、董事會、參與者與方案運作等五個主要因素構面，而每一因素構面則分別發展出七個評估準則。爰此，本研究企圖以專家問卷的方式，運用模糊德菲分析法，來了解專家學者、政府部門以及民間產業，依其所處補助、贊助以及專業角色立場，對於非營利組織關鍵成功因素的看法。

研究結果發現非營利組織獲取組織發展資源關鍵成功因素，分別為：一、非營利組織應具備良好形象理念、二、非營利組織的領導人應具備良好品德及負責的態度、三、非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力、四、非營利組織的董事會對支持者應具備良好的公信力及責信度，以及五、非營利組織的員工應具備自我管理能力的。本研究管理實務上將有助於協助中、小型非營利組織，瞭解自身以及資源擁有者對於非營利組織獲取組織發展資源，所需具備的關鍵成功因素在看法上的差異，以及提供經營者或輔導單位發展策略方向依據。

關鍵字：關鍵成功因素、非營利組織、模糊德菲法

第壹章 緒 論

第一節 研究動機

我國的非營利組織雖然較歐美國家起步甚晚，但自 1987 年政府宣布解嚴之後許多民間社團卻如雨後春筍般成長，截至 2012 年 9 月為止，於台灣公益資訊中心(<http://www.npo.org.tw/>)所登入的非營利組織共 6,098 個，依組織分類包含：綜合性服務、兒童青少年福利、婦女福利、老人福利、身心障礙福利、家庭福利、動物保護、性別平等、健康醫療、心理衛生、文化藝術、教育與科學、國際合作交流、人權和平、環境保護、消費者保護、社區規劃(營造)、政府單位等，計 18 類。

陸宛蘋(1999)指出「非營利」並非以「不以營利」為目的，較適合的解釋應是「非以營利分配為目的的組織」，也就是說非營利組織也可以有營利行為甚至可以有盈餘，只是盈餘並不分配至個人或相關人之私人口袋，而將盈餘繼續投入達成組織的公益使命上。若是不以營利為目的組織，那麼非營利組織的公益使命勢將更難以實現。

根據中華社會福利聯合勸募協會，周文珍秘書長表示，台灣每年公益捐款總額為 435 億，47% 都集中在宗教捐獻，而 51% 的社會福利捐款，集中在前五個知名團體中，社會資源患寡且患不均。另外有關於非營利組織型態，相較於全國性大型社福機構，其實有更多屬於區域型中、小型社團，雖然一樣是以服務弱勢族群為宗旨，但在社會資源的取得卻呈現明顯差距，而這樣的結果最後只會導致組織大者恆大，而組織弱小者終究式微。

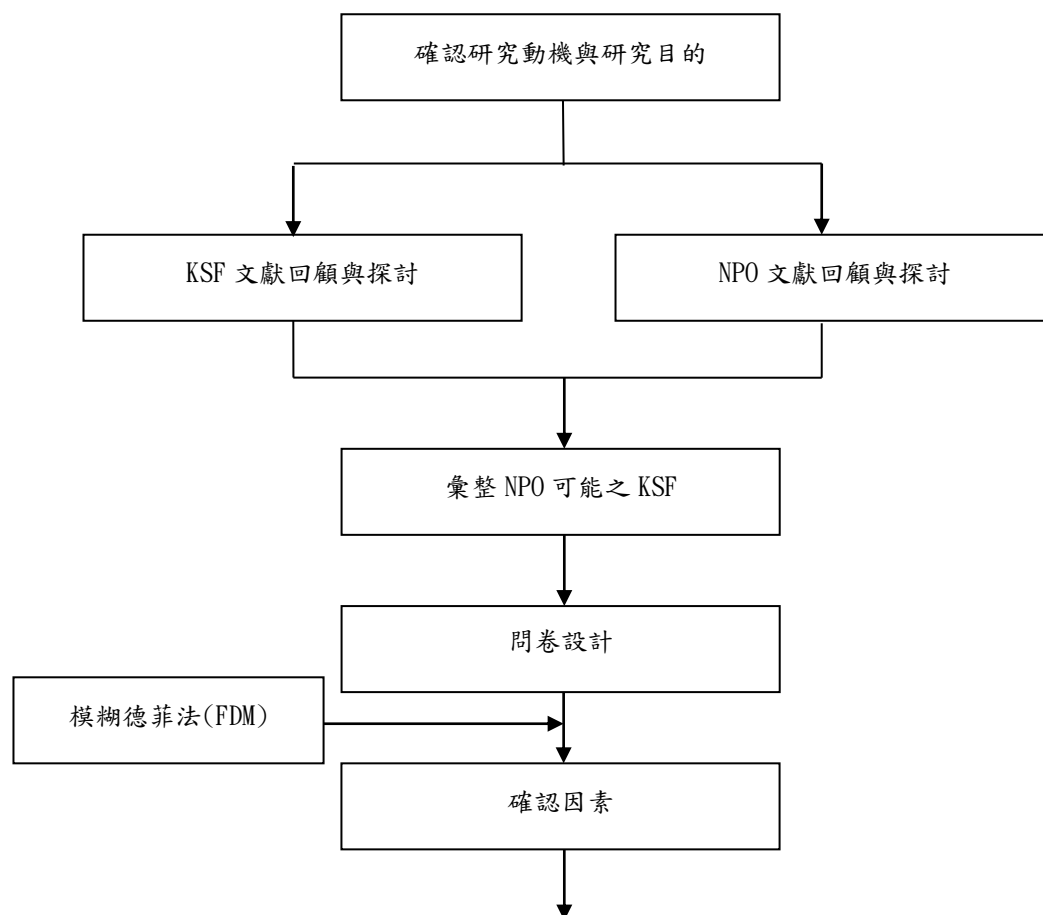
因此本專題研究以經由蒐集文獻資料，整理出非營利組織成功因素，並透過學者專家、政府部門以及民間產業的角度及結合問卷統計等方式，藉以歸納整理出非營利組織有效取得組織發展資源的關鍵成功因素，盼望從中協助能力與資源相對匱乏的中、小型非營利組織針對因素項目進行改善，除減少造成日後無謂的摸索和失敗的可能外，更可成為發展策略方案之參考依據。

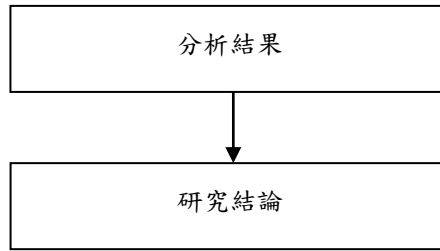
第二節 研究目的

根據上述的研究動機，本研究之目的為：

- 一、協助中、小型非營利組織瞭解產業、官方及學者，對於非營利組織之關鍵成功因素看法。
- 二、提供經營者或輔導單位發展策略方向依據。

第三節 研究流程





圖一 研究流程圖

第貳章 文獻探討

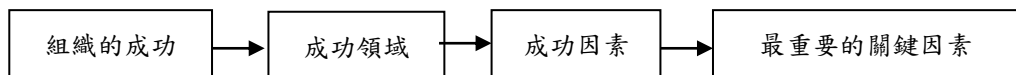
第一節 關鍵成功因素(KSF)

2.1.1 關鍵成功因素文獻探討

關鍵成功因素(Key Success Factors, KSF;或者稱為 Critical Success Factor, CSF)的定義，因不同學者應用在不同產業或領域而有不同的定義。這個觀念最早開始於經濟學者 John R. Commons(1934)所提出的「限制因子」(Limited Factor)，將其運用在經濟體系中管理及談判的運作；而在這之後美國的學者 Chester I. Bamard(1948)將其運用在管理決策的理論上，認為決策分析工作，事實上是在尋找「策略因子」(Strategic Factor)；Ronald D. Daniel(1961)在「管理資訊系統危機」(Management Information Crisis)中提到:「大部份的產業都具有三到六項決定是否成功的關鍵要素，一個公司若想要達到成功，務必需要在這些要素上有傑出的表現。」

2.1.2 關鍵成功因素的確認及分析方法

在資本、人力和時間都是相當稀少的資源下，如果能找出攸關成敗的關鍵領域，並把適當的資源用到該領域中，就會使自己處於真正優勢的地位，因此如何找尋關鍵成功因素應是首要之務，然其如何確認及分析方法，王士峰（1999）認為關鍵成功因素(KSF)或稱關鍵項目，意指一個組織或管理者必須持續注意的少數重點管理領域，這些管理領域可以帶來高的效率及成功的達成目標。在組織方面即是尋求成功領域內導致成功之因素，再從中篩選出最重要的關鍵因素，即為關鍵成功因素，如圖二：



圖二 關鍵成功因素(KSF)的篩選

資料來源:王士峰（1999）

第二節 非營利組織

所謂非營利組織(Nonprofit Organization; NPO)，意指「不以營利為目的之組織」。非營利組織定義往往依照營利組織而來，通常會想到其所擁有的特質，並藉由這些特質來界定非營利組織管理上問題，以辨別其與營利組織間的不同。

2.2.1 非營利組織文獻探討

江明修、鄭勝分（2003）非營利組織為一概括性概念，涉及範圍甚廣，包括學術上的公民社會組織、第三部門、及政府組織；實務上則為基金會、民間組織、志願服務組織、協會等組織型態出現。

Fishman & Schwarz（2002）認為非營利組織並非不能獲利而是相較於營利組織而言，他們

不以營利為主要目的，非營利組織有更重要的組織目標與使命，非營利組織可能有經營活動並因此而獲利，而非營利組織因經營活動所得之獲利可繼續投入推行組織目標，使其成為組織獨立生存的資源。

韓意勤(2001) 指出非營利組織主要特徵是使命和資源。使命決定組織存在目的；資源影響組織運作方式。

Thomas Wolf(1990)描述非營利組織是指那些合法組成非政府實體，在政府法律下結合為慈善或非營利的法人團體，並為公共目的服務，符合國家稅收局規定的免稅組織，並具備：

- 一、 公眾服務為使命；
- 二、 需組織為一個非營利或慈善的法人機構；
- 三、 須正式合法的組織，在政府立案並接受相關法令的管轄；
- 四、 經營結構必須排除私人利益或財務獲得；
- 五、 經營者本身享有免除政府稅收的優待；
- 六、 享有法律特別地位，捐助或贊助者的捐款列入免稅範圍。

蘇義慶(1987) 指出非營利組織必須具備：

- 一、 設立目的不在獲取財務上之利得或利潤；
- 二、 不反對盈餘累積，存續期間產生之盈餘須保留運用於組織服務之提供；
- 三、 不得違反法令、章程或以不合理支出，給予任何私人特殊利益，至於報酬是否合理，應是其所提供之給付是否相當而定；
- 四、 不得分配盈餘或財產給予成員、董事、受託人或捐助人；
- 五、 組織廢紙或解散時，其財產必須使用於受租稅優惠之目的，或移轉於其他受租稅優惠

之團體或公共團體。

2.2.1 非營利組織取得組織發展資源現況

目前國內非營利組織的主要經費收入，在扣除非得以情況下而向案主收取服務費用外，來源包括政府補助、企業捐款及採購商品等。對於非營利組織而言，與政府、企業、社會大眾的贊助，及組織與贊助者的關係，可視為組織重要的有形及無形的社會資本，需要不斷的建構、累積與擴大。社會資源是否充裕與機構的發展及各項方案的推動息息相關，有足夠的社會資源才能推動相關服務方案；一旦機構缺乏經費預算，即使對案主設計出很好的服務方案，也僅止於紙上談兵，無法具體實踐。資源現況如圖三：

動態的董事會	完善的財務制度	✓																		
	責信度的落實			✓																
	建立組織公信力			✓																
	行政管理的能力							✓												
	決策制定的能力							✓												
	領域拓展的能力							✓												
	經費募集的能力							✓												
非營利組織參與者	志願性的參與者									✓										
	自我管理的能力									✓										
	長期的擁護者	✓																		
	有價值的服務										✓									
	志工參與和認同					✓														
	服務範圍及規模											✓								
	組織成立年數											✓								
有力方案運作	策略規劃與行銷	✓																		
	內部管理能力											✓								
	過往成功經驗												✓							
	議題操作能力													✓						
	夥伴附加價值																✓			
	大眾附加價值																		✓	
	公益承諾的實現																			✓
A：余佩珊(1994)		B：許世雨(2000)						C：馮燕(2004)												
D：劉明德(2003)		E：鄧文中(2011)						F：卓詩緣(2002)												
G：官有垣(1998)		H：蘇義慶(1987)						I：Thomas Wolf(1999)												
J：Salamon(1992)		K：溫信學(1997)						L：司徒達賢(1999)												
M：Gurin(1987)		N：Drucker(1990)						O：陳振遠(1998)												
P：楊炳韋(1995)		Q：Strahilevitz(2003)						R：Smith & Higgins(2000)												
S：Schiller(1988)																				

資料來源：本研究整理

第叁章 研究方法

第一節 研究設計

根據第貳章文獻回顧，本研究擬定出非營利組織關鍵成功因素構面、操作型定義與參考文獻來源彙整如下表二：

表二 非營利組織關鍵成功因素操作型定義表

構面	操作型定義	參考文獻
非營利組	應以追求組織不斷的創新與對自我的開拓	許世雨(2000)
	應具備對社會公益承諾的實現	馮燕(2004)

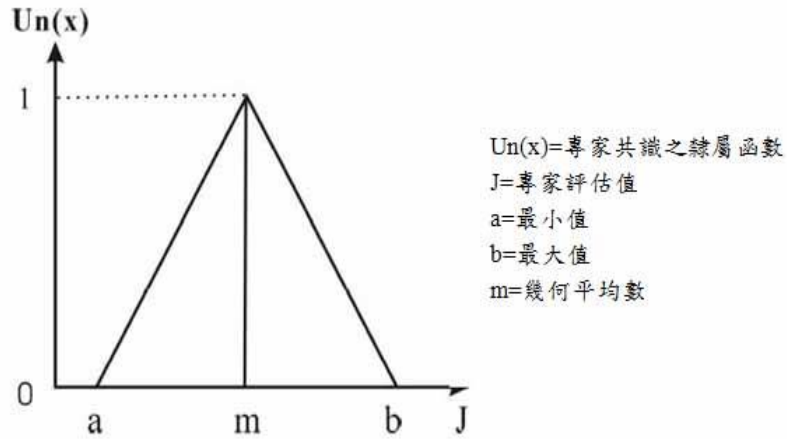
組織的使命	應以實現社會公平正義為己任	馮燕(2004)
	擁有獨特的組織使命較易形成優勢	余佩珊(1994)
	應具備良好的形象理念	余佩珊(1994)
	應符合環境的機會及需要	余佩珊(1994)
	應具備完善的基金發展策略	余佩珊(1994)
非營利組織領導人	應具備達到績效的經營原則	劉明德(2003)
	應具備管理組織內部的能力	Thomas Wolf(1999)
	應具備領導特質及專業能力	鄧文中(2011)
	應具備制定組織發展的願景	ThomasWolf(1999)
	應具備執行組織使命的能力	Thomas Wolf(1999)
	應具備良好品德及負責的態度	鄧文中(2011)
	應具備獨立思考的判斷能力	鄧文中(2011)
非營利組織董事會	應具備健全的財務制度	余佩珊(1994)
	應維持良好的成員關係	馮燕(2004)
	應具備組織決策的制定能力	官有垣(1998)
	應具備組織經費募集的能力	官有垣(1998)
	應具備組織內部行政管理能力	官有垣(1998)
	應具備領導組織拓展領域能力	官有垣(1998)
	對支持者應具備良好的公信力及責信度	馮燕(2004)
非營利組織參與者	員工應具備提高自我管理能力的	Salamon(1992)
	志工應具備對組織服務的認同感	劉明德(2003)
	員工應具備拓展組織服務規模的能力	Gurin(1987)
	員工應具備創造組織服務價值的能力	司徒達賢(1999)
	員工應具備組織內部豐富的工作歷練	Salamon(1992)
	員工應創造社會大眾對組織服務滿意的能力	溫信學(1997)
	應培養能對組織長期支持的志工	余佩珊(1994)
非營利組織的方案運作	方案設計上應具備創意及自行開發能力	余佩珊(1994)
	方案執行應結合管理及資訊系統能力	Drucker(1990)
	方案設計應考量對合作夥伴有利的因素	楊炳韋(1995)
	方案設計時應同時考量營業以及服務績效	Smith & Higgins(2000)
	方案運作上應具備過往執行的經驗	陳振遠(1998)
	合作夥伴除方案績效還能創造內部附加價值	Strahilevitz(2003)
	方案設計需滿足道德議題及公益承諾	Schiller(1988)

資料來源：本研究整理

第二節 分析方法

模糊德菲法是由傳統德菲法衍生而來，在傳統德菲法中呈現專家意見的共識值，僅是一種平均數的概念。事實上，在專家的共識性中，存在著一種未知的函數關係，其可因共識函數的不同

而出現幾何平均數、最大平均數、最小平平均數、調和平均數，算術平均數等函數關係（黃有傑、羅紹麟，2001）。Klir and Folger（1988）提出一般化平均數模式導入德菲法中，以專家問卷之評估建立三角模糊函數，其一般化平均數中之極小值(a)、極大值(b)為專家共識三角模糊函數中之兩端點，以幾何函數(m)代表專家群體對此影響因素評估之共識，最後由研究者依研究目的決定門檻值(s)，以選出適當的評估因子（許香儀、葉昭憲，2005），其示意圖如下圖四：



圖四 模糊德菲法

資料來源：(陳曉玲，1995)

利用簡易重心法，將各個因素的模糊權重 W_k 轉成單一值 S_k 。

$$S_k = \frac{a_k + b_k + c_k}{3} \quad (1)$$

a_k = 三角模糊數模糊權重左端值，就是最小值。

b_k = 三角模糊數模糊權重隸屬度為 1 的值。

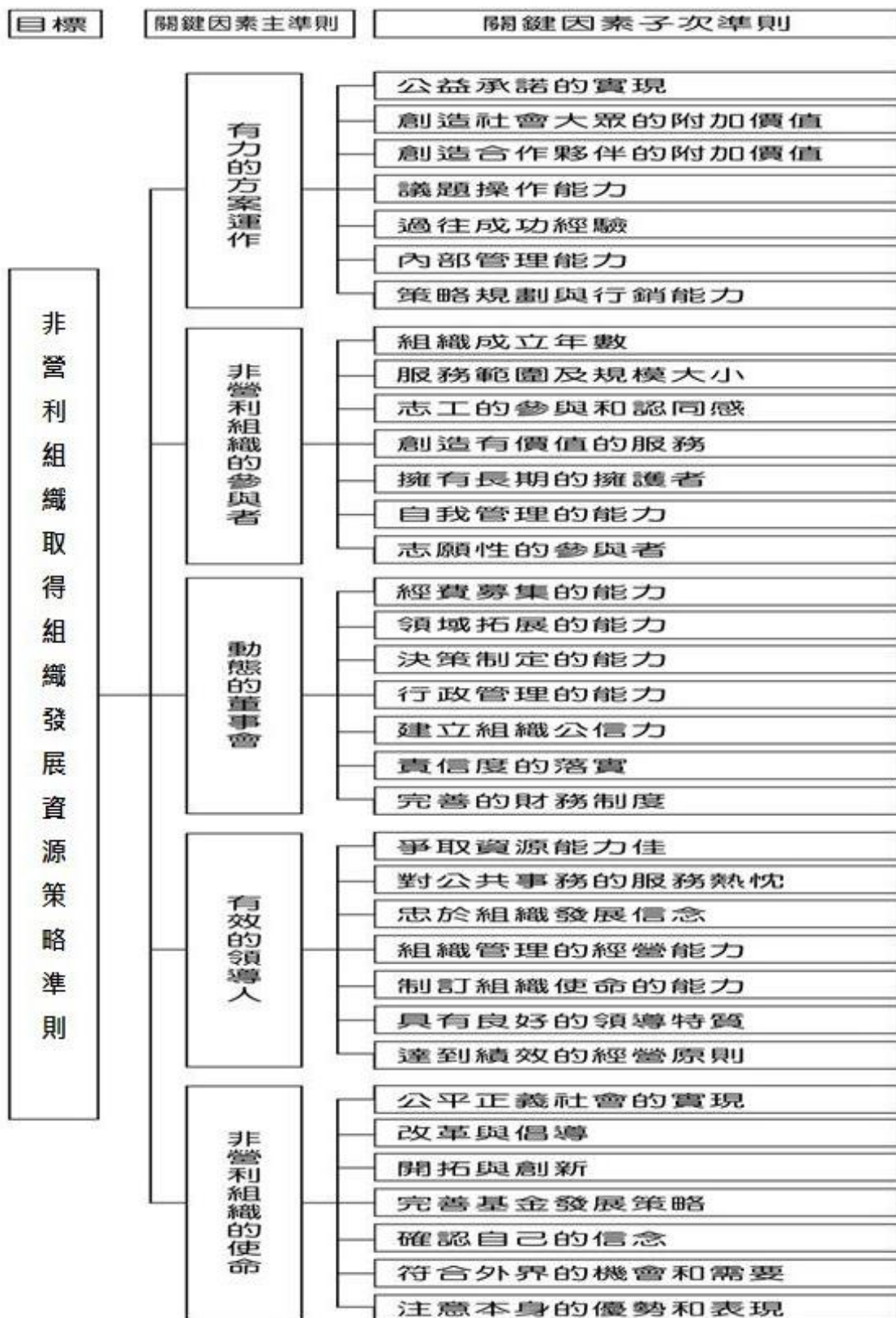
c_k = 三角模糊數模糊權重右端值，就是最大值。

S_k = 將三角模糊數的模糊權重值，轉換成單一值。

設定門檻值 t ，從眾多的因素中，篩選及修正出較合適的因素。規則如下：

- 若 $S_k \geq t$ ，則接受第 k 個因素。
- 若 $S_k < t$ ，則刪除或修正第 k 個因素。

根據上述模糊德菲資料法之論述，結合本研究於文獻回顧第三節，非營利組織之關鍵成功因素，歸納整理出非營利組織取得組織發展資源之關鍵成功因素多準則評估模式層級結構模型，如下圖五：



圖五 非營利組織取得組織發展資源之關鍵成功因素層級結構圖

第三節 研究對象

關於模糊德非法選取調查對象與專家人數在多數的文獻中，專家的選定標準幾乎都是採用一些變通標準，例如專家的專業能力、對研究主題的熟悉度、同僚間的評價、責任感和權威性等（謝潮儀，1983；黃俊維，1995；李國忠等，1998）。

因為非營利組織關鍵成功因素的探討面向很廣，從不同角度切入就會有不同的看法，因此本研究在選定受訪對象時，將專家分為專家學者、政府部門和民間團體三大類，選定的專家除了必須熟悉非營利組織狀況外，至少要符合下列其中一項原則（林裕翔，1998；葉昭憲等，1999；游家政，1996）：(1)實際執行過非營利相關補助或贊助業務者；(2)從事和本研究主題相關之教學研究工作者；(3)專業背景和本研究主題相關者；(4)曾發表與本研究主題相關或類似的文章或報告者；(5)對本研究主題有一定關心且足夠之專業知識與認識者。

在專家人數的選定方面，Dalkey and Helmer（1963）認為其人數至少十人時群體的誤差可降至最低、可信度可最高（引自李國忠等，1998）。Delbecq et al.（1975）則建議德爾菲小組成員同質性高時，成員數量為 15 至 30 位，若為異質性的小組時，成員數量則為 5 至 10 位（引自游家政，1996）。

本研究透過模糊德爾菲法，選定在身心障礙就業環節中，同時身兼非營利組織補助單位，及協助連結企業資源的高雄市勞工局職業重建科為主體。問卷對象分為學者專家、政府部門和民間團體三大類，合計發出 50 份。在學者專家部份，選取 10 人，其專長涵蓋職業重建（6 位）、就業服務（4 位）；政府部門選擇 5 人，分別為勞工局職業重建科長（1 位）、股長（2 位）、專員（2 位）；民間團體部份則區分為非營利社團及一般企業計 26 人，分別為非營利社團主管人員（13 位）以及一般企業主管人員（22 位），對象均為對於非營利組織有一定關心且足夠之專業知識與認識者。

第四節 問卷設計

本問卷採半開放式專家問卷，問卷架構包含三部分：問卷說明、問卷內容與基本資料。而問卷內容的部分，採取李克特 5 點量表的方式供填卷者填答，在問項設計上，除了以本研究所整理出的 35 項非營利組織關鍵成功因素操作型定義為主體，並設計開放式問項，旨在探求專家學者、政府部門以及民間團體對於非營利組織關鍵成功因素是否有其他想法。

問卷中加入模糊評估數，評估區分為 0~100 分，分數愈高代表影響程度愈高。問卷最後則是請填卷者填上一些基本資料，重點為對填卷者進行所屬產業以及職務類別的蒐集，以利後續資料分析。

第四章 分析結果

第一節 研究樣本

本研究採專家問卷，主要目的為藉由專家學者專業能力與素養，以求進一步提供實務經驗，並從評估準則中篩選出適當且具代表性的因素，做為發展關鍵成功因素之重要依據。本問卷母體為高雄市勞工局職業重建科主體下，有關身障就業環節之學界、官方及產業代表，問卷總計發出 50 份，有效回收 36 份。

第二節 樣本分析

4.2.1 問卷單位分析

回收問卷政府單位共 5 份（13.89%）、學者專家共 5 份（13.89%）、產業-非營利社團（27.78%）共

10份、產業-民間企業共16份(44.44%)，總計36份(100%)。

4.2.2 問卷性別分析

填卷者依性別區分，男性人數有11人占30.56%，女性人數有25人占69.44%。

4.2.3 問卷年齡層分析

填卷者依照年齡層區分，20-29歲有3人占8.33%，30-39歲有16人占44.44%，40-49歲有14人占38.89%，50-59歲有3人占8.33%，60歲(含)以上則0人。

4.2.4 問卷教育程度分析

填卷者依教育程度區分，高中職畢業(含)以下有2人占5.56%，大學/專院校畢業有26人占72.22%，研究所(含)以上有8人占22.22%。

4.2.5 問卷服務領域分析

填卷者依服務領域區分，產業相關領域16人占了44.44%、社會福利相關領域15人占了15%、政府部門則有5人占了13.89%。

4.2.6 問卷從事職務分析

填卷者職位依職務區分，中小企業負責人11人占了30.56%、中小企業主管人員有4人占了11.11%、非營利組織負責人有1人占了2.78%、非營利組織主管人員有7人占了19.44%、社會福利相關專業研究/教學人員有2人占了5.56%、其他則有11人占了30.56%。

4.2.7 問卷領域年資分析

在工作領域分析上有效問卷中，其中1年~5年的人數有6人占了16.66%、6年~10年人數有11人占了30.55%、11年~15年人數有11人占了30.55%、16年~20年人數有7人占了19.44%、21年~25年則是0人、26年~30年有1人則占了2.77%。

第三節 問卷信效度

一、首先先進行「探索性因素分析-內部一致性檢定」，先去除沒有鑑別度的題項，共4個題項分別為：非營利組織的董事會應具備領導組織開拓領域的能力、非營利組織的志工應具備對組織服務的認同感、非營利組織在方案設計上應具備創意以及自行開發能力、非營利組織在方案執行過程應結合運用內部管理及資訊系統。

二、接著再進行同質性檢驗分析-Cronbach's Alpha值的檢驗，原本測得之Cronbach's Alpha值等於.929，但題項：非營利組織的董事會應具備組織內部行政管理的能力與非營利組織於方案設計時應考量能否創造營業以及服務績效大於此數值，因此刪除後再檢測一次。

三、得到的Cronbach's Alpha值等於.932，由於題項：非營利組織的董事會應具備建構組織健全的財務制度能力與非營利組織方案設計應考量對合作夥伴有利合作因素仍大於此數值，因此再次將題項刪除。

四、得到的Cronbach's Alpha值等於.934，包含題項有27題。題項刪除後Cronbach's Alpha值介於.930至.934，沒有高於.934，表示沒有題項需要刪除。

第四節 非營利組織成功因素準則分析

4.4.1 準則整體分析

藉由國內、外文獻及產業現況，分析與歸納影響非營利組織成功因素的構面和因素，並藉由專家意見進行篩選。在經由問卷信效度分析刪除不適合之題項後，FDM整體分析表如下表三：

表三 FDM 整體分析表

主 構 面	子『成 構 功 面 因 素』	極 小 值	幾 何 平 均 值	極 大 值
非營 利組 織的 使命	1. 非營利組織使命以追求不斷的創新與開拓為己任 2. 非營利組織應具有對社會公益承諾的實現能力 3. 非營利組織應以實現社會公平正義為己任 4. 非營利組織應具備良好的形象理念 5. 非營利組織的使命至定應符合環境的機會及需要 6. 非營利組織應具備完善的基金發展策略 7. 非營利組織擁有獨特組織使命較易於同業間形成優勢	70 77 76 80 72 74 71	75 83 82 87 78 80 76	84 91 90 94 87 88 85
有效 的領 導人	1. 非營利組織領導人應具備達到績效的經營原則 2. 非營利組織領導人應具備管理組織內部的能力 3. 非營利組織領導人應具備制定組織生涯發展願景 4. 非營利組織領導人應具備執行組織使命的能力 5. 非營利組織領導人應具備良好品德及負責的態度 6. 非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力 7. 非營利組織領導人應具備良好的領導特質及專業能力	76 77 76 76 80 79 76	82 82 82 82 86 85 81	89 90 90 90 93 92 89
動態 的董 事會	1. 非營利組織董事會應維持良好的成員關係 2. 非營利組織董事會應具備組織決策的制定能力 3. 非營利組織董事會應具備組織經費募集的能力 4. 非營利組織董事會對支持者應具備公信力及責信度	76 75 77 78	83 81 83 84	90 89 91 92
非營 利組 織的 參與 者	1. 非營利組織員工應具備提高自我管理能力 2. 非營利組織員工應具備拓展組織服務規模的能力 3. 非營利組織員工應具備創造組織服務價值的能力 4. 非營利組織員工應具備組織內部豐富的工作歷練 5. 非營利組織應培養能對組織長期支持的志工 6. 非營利組織員工應創造社會大眾對組織服務滿意能力	78 66 75 67 75 76	84 71 80 73 81 83	91 81 89 82 89 91
有力 的方 案運 作	1. 非營利組織方案運作上應具備過往執行的經驗 2. 非營利組織方案設計須滿足道德議題及公益承諾 3. 非營利組織合作夥伴除方案績效還能創造內部價值	67 74 75	73 80 81	82 88 89

資料來源：門檻值取樣

根據徐慧民等人(2007)認為若以 0~10 為門檻值，多以 6.00~7.00 為門檻值之界定區間，故若當門檻值為 0~100，以此概念來探討本研究門檻值之界定區間則為 60~70。梁連文、李桐豪、黃博怡(2010)以及梁連文、鍾宇軒、施光訓(2011)研究中提到門檻值一般採取標準為門檻值之界定區間為 60~80 之間。

為求評估上較為精準，因此本研究之準則整體分析以通過門檻值(84)，並符合 Ronald D. Daniel(1961) 提到：「大部份的產業都具有三到六項決定是否成功的關鍵要素。」為主進行討論。在經由問卷信效度分析刪除不適合之題項後，以下為高於門檻值(84)之成功因素：

- 一、非營利組織的使命(一個因素)：非營利組織應具備良好形象理念(87)
- 二、非營利組織的領導人(二個因素)：非營利組織的領導人應具備良好品德及負責的態度(86)、非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力(85)。
- 三、非營利組織的董事會(一個因素)：非營利組織的董事會對支持者應具備良好的公信力及責任度(84)。
- 四、非營利組織的參與者(員工、志工)(一個因素)：非營利組織員工應具備自我管理能力的(84)。

4.4.2 準則群組分析

在群組分析部份主要分為四個群組，分別為學者專家、政府部門、產業-NPO 以及產業-民間企業，主要是想探討在不同群組間對於關鍵成功因素的看法。而由於四個群組之界定區間若以單一門檻值當區分界線，則各群組所形成關鍵成功因素不一，因此本研究之群組分析以符合 Ronald D. Daniel(1961) 提到「大部份的產業都具有三到六項決定是否成功的關鍵要素。」為主，而最終每一群組選定 Sk 數值前三高之因素為關鍵成功因素。根據 FDM 整體分析方式，各 FDM 群組分析及討論如下：

一、學者專家關鍵成功因素分析

(一)非營利組織的使命(一個因素)：非營利組織應具有對社會公益承諾的實現能力(92)。

(二)非營利組織的領導人(二個因素)：非營利組織領導人應具備良好品德及負責的態度(92)、非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力(92)

二、政府部門關鍵成功因素分析

(一)非營利組織的領導人(三個因素)：非營利組織領導人應具備管理組織內部的能力(91)、非營利組織領導人應具備良好品德及負責的態度(89)、非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力(92)。

三、產業(企業)關鍵成功因素分析

(一)非營利組織的使命(一個因素)：非營利組織應具備良好的形象理念(86)

(二)非營利組織的領導人(二個因素)：非營利組織領導人應具備良好品德及負責態度(84)，非營利組織的領導人應具備制定組織生涯發展的願景 (82)。

四、產業(非營利組織)關鍵成功因素分析

(一)非營利組織的使命(一個因素)：非營利組織應具備良好的形象理念(85)

(二)非營利組織的(一個因素)：非營利組織董事會對支持者應具備良好的公信力及責任度(86)。

(三)非營利組織參與者(一個因素)：非營利組織員工應具備提高自我管理能力的(85)。根據 FDM 整體分析及 FDM 群組分析彙整成 FDM 比較分析表，如下表四。

表四 FDM 比較分析表

分析模式	整體分析	學者專家	政府部門	產業(企業)	產業(NPO)
關鍵成功因素					

非營利組織應具備良好形象理念	●			●	●
非營利組織的領導人應具備良好品德及負責的態度	●	●	●	●	
非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力	●	●	●		
非營利組織的董事會對支持者應具備良好的公信力及責信度	●				●
非營利組織的員工應具備自我管理能力的	●				●
非營利組織應具有對社會公益承諾的實現能力		●			
非營利組織領導人應具備管理組織內部的能力			●		
非營利組織的領導人應具備制定組織生涯發展的願景				●	

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

為瞭解非營利組織取得組織發展資源之關鍵成功因素，本研究以模糊德菲法作為分析基礎，透過專家學者、政府部門以及民間產業等專家的問卷調查，探討其非營利組織的關鍵成功因素，及群組與非營利組織看法上的差異。本章節根據第肆章資料分析結果，於第一節以及第二節說明本研究之結論與建議，第三節說明本研究對於實務管理方面的實質貢獻，第四節則對日後研究方向提出相關建議。

第一節 研究結論

5.1.1 整體分析結論

根據 FDM 整體分析結果顯示，非營利組織取得組織發展資源之關鍵成功因素計有 5 項，其各因素探討分述如下：

一、非營利組織應具備良好形象理念

填卷者表示，非營利組織雖然本質上皆是以公益為出發點，但不同組織間仍存在著服務差異，於是具備良好的形象理念將影響著資源擁有者的觀感形象及理念越好的組織則越可能得到資源。

二、非營利組織的領導人應具備良好品德及負責的態度

填卷者表示領導人代表著團體的靈魂人物，尤其非營利組織本身是不以營利為目的的社團，但常常卻須處理大量補助或捐助金流，此時若無一個擁有良好品德與負責的領導人，則容易受利益薰心進而影響資源被終止。

三、非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力

填卷者表示若是領導者具備獨立思考的判斷能力，比較能夠帶領組織走正確的路，不會在面對抉擇時三心兩意讓資源流失。

四、非營利組織的董事會對支持者應具備良好的公信力及責信度

填卷者表示責信是非營利組織建

立公信力的基本，唯有透明化過程才能讓捐助者產生信任，並持續投入資源。

五、非營利組織的員工應具備自我管理能力

填卷者表示非營利組織是一種服務性質的行業，而主管也普遍對員工採取高度信任管理，不過也正因此更希望員工是擁有自我管理能力的者，如此才能在面對資源時不至於無所適從。

5.1.2 群組分析結論

根據本研究第貳章非營利組織取得資源現況，瞭解專家學者、政府部門以及民間企業，分別影響著非營利組織之補助及贊助來源，所以當要在特定對象取得不同組織發展資源時，仍需針對各群組進行因素探討，以得知資源擁有者對非營利組織之關鍵成功因素在看法上差異。

根據第肆章 FDM 群組分析及比較分析結果，進行群組間共有關鍵成功因素，及各群組與非營利組織差異關鍵成功因素探討，分述如下：

一、專家學者、政府部門及企業→非營利組織之差異共有關鍵成功因素

(一) 非營利組織的領導人應具備良好品德及負責的態度，填卷者表示不管是補助或贊助都涉及資金投入，所以擁有良好操守的領導者，才會讓人在資源投入時覺得放心。

二、專家學者→非營利組織之差異關鍵成功因素

(一) 非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力

專家學者表示我國非營利組織相對於歐美落後甚遠，許多小型社團在領導者專業能力不足下，仍處於走一步算一步階段，以致產生哪裡有好處就呈現一窩蜂現象，最後常常發生計畫執行不力而導致半途而廢。

(二) 非營利組織應具有對社會公益承諾的實現能力專家學者表示非營利組織的營運大多仰賴社會資源而來，所以除了發展自身形象理念外，對於社會公益承諾的實現則更顯得重要。

三、政府部門→非營利組織之差異關鍵成功因素

(一) 非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力政府人員表示如果組織領導人可以擁有獨立思考能力，不受追逐利益者干擾，並貫徹服務內容，則在方案補助上將較容易讓人放心將資源投入。

(二) 非營利組織領導人應具備管理組織內部的能力

政府人員表示非營利組織的領導人所以如此重要，是因為有許多社團領導人是由個案家長所擔任，在為了照顧案主未來而不得已接任的情況下，常顯現出自身專業能力的不足，尤其在申請補助後，卻未能達成預定績效目標，而這也是政府單位所最擔心的事。

四、民間企業→非營利組織之差異關鍵成功因素

(一) 非營利組織的領導人應具備制定組織生涯發展的願景企業主管表示看得見生涯發展願景的組織，讓人覺得當資源投入後將會被妥善規劃運用。

第二節 研究建議

5.2.1 整體分析建議

根據 FDM 整體分析結果顯示，非營利組織取得組織發展資源，關鍵成功因素分別為：非營利組織應具備良好形象理念、非營利組織的領導人應具備良好品德及負責的態度、非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力、非營利組織的董事會對支持者應具備良好的公信力及責信度以及非營利組織的員工應具備自我管理能力的，以下針對此五項因素分別提出執行建議：

一、非營利組織應具備良好形象理念

林正全(2008)對非營利組織而言，面對社會的多元需求及有限資源的取得，如何在眾多競爭者中凸顯訴求，並獲得支持者的認同以取得足夠資源實現使命，有賴機構形象及品牌的建立，而企業在品牌與形象建立所運用的有效策略對非營利組織同樣適用，因此許多觀念與方法並不需太多調整，方法則為建立企業識別系統(Corporate Identity System)。所謂企業識別系統即是指：企業將理念、風格、產品、行銷策略，運用視覺傳達技術、透過整體設計表現塑造企業獨特化、一致化形象使之有別於其他競爭者，而使消費者心中產生深刻的認知，最後達到產品銷售的目的。建立企業識別系統以有效溝通為目的，透過兩種效果達成：識→認知效果、別→與眾不同，此方法若套用於非營利組織，其目的在傳達組織訊息予支持者以實現組織經營目標。

二、非營利組織的領導人應具備良好品德及負責的態度

在此因素項目可進行兩項做法，分別為關於領導人的遴選及任期，在領導人遴選上宜推舉對組織服務內容專業及良好品德者，若是組織領導者仍是由被服務者之直接關係人 ex. 家長所擔任，那麼在理監事的組成上則應加入學者專家角色，藉以形成協助以及監督效果。另外根據人民團體法規，社團負責人任期為 2~4 年，連選得連任至多一次，所以在任期上可先以 2 年短任期制為限，在確認其品德與能力無虞後，於第二任期再調整為 4 年，降低其不適任所衍生的領導者風險。

三、非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力

領導人可藉由制定完善組織規範，帶領組織朝穩定成長邁進，一方面形塑其擁有獨立領導能力，另一方面則增加資源擁有者的信賴。

四、非營利組織的董事會對支持者應具備良好的公信力及責信度

隨著目前網路的發達，非營利組織的董事會在審核年度捐款後，可透過網路將組織所接受的捐款更加透明化，不僅達到應盡的責信行為，也透過網路效應增加組織良好公信力。

五、非營利組織的員工應具備自我管理能力的

組織可透過每季或年度對員工進行考核機制，協助員工發覺自己於工作上的優劣勢，並藉由績效指標，來促進員工提升自我管理能力。

5.2.2 群組分析建議

根據第肆章 FDM 群組分析及比較分析結果，進行群組間共有關鍵成功因素，及各群組與非營利組織差異關鍵成功因素提出執行建議，分述如下：

一、專家學者、政府部門及企業→非營利組織之差異共有關鍵成功因素

(一)非營利組織的領導人應具備良好品德及負責的態度

非營利組織領導人除了需在任期及遴選上特別注意外，領導人應多參與公部門及企業之研討或公開活動，藉此增加資源擁有者因熟識而逐漸產生信任感。

二、專家學者→非營利組織之差異關鍵成功因素

(一)非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力

領導者可藉由公開活動進行服務議題之倡議，讓專家學者們相信自身擁有服務思考的專業能力，以致安心將資源下放。

(二)非營利組織應具有對社會公益承諾的實現能力

非營利組織最佳的社會承諾，即是來自所服務個案心理的滿意程度，所以可藉由案主滿意度調查，用實際調查成果來顯示服務是否有達到社會所期待。

三、政府部門→非營利組織之差異關鍵成功因素

(一)非營利組織的領導人應具備獨立思考的判斷能力

領導人應多與政府部門建立雙向溝通管道 ex.高雄市勞工局-局長有約會議，藉由理念的交流，增進政府部門對其領導能力的信賴。

(二)非營利組織領導人應具備管理組織內部的能力

可藉由參與訓練課程 ex.公部門所舉辦之 NPO 高階管理人課程，來增進自身對組織管理及領導能力。

四、民間企業→非營利組織之差異關鍵成功因素

(一)非營利組織的領導人應具備制定組織生涯發展的願景

可針對組織服務方案，並透過內部會議共識，形成組織發展各階段性任務，達到能持續接觸資源之正向動力。

第三節 管理實務運用

本研究對管理實務上實質的貢獻，包括：

- 一、非營利組織可藉由比較分析結果，瞭解自身以及資源擁有者對於非營利組織取得組織發展資源，所需具備的關鍵成功因素在看法上的差異，並以較寬廣的視野瞭解未來經營的核心。
- 二、提供資源以及能力相對較弱之中、小型非營利組織，與大型非營利組織在競爭組織發展資源，產生能力不足迷思時之參考指標，藉以提供經營者或輔導單位發展策略方向依據。

第四節 後續研究建議

本研究在研究過程中，受限於研究時間、人力、預算之不足影響，建議後續研究者可針對下列內容進行改善：

- 一、本研究僅針對非營利組織中，有關身心障礙者服務之類別做為研究對象，後續研究可考慮針對其他不同非營利組織服務類別來驗證本研究架構，看是否仍有相同結果。
- 二、除本研究架構 35 個非營利組織獲取組織發展資源成功因素外，可能還有其他成功因素，由於目前對於非營利組織成功因素相關研究文獻並不多，建議後續研究者可藉由田野調查，訪問專家學者意見，提供未來研究可加入分析準則。
- 三、本研究母體僅以大高雄地區從事身心障礙就業環節的產業、官方以及學者為主，可能因此造成研究上的偏誤，建議後續研究者之母體選擇可加入大高雄以外地區之產業、官方以及學者，在類別上也可不同 ex.偏照顧服務體系的社政系統。

參考文獻

中文文獻

1. 王建彬(2006)，台灣生技產業發展策略效果之模糊多評準決策，科技發展政策報導，480-486 頁。
2. 王士峰(1999)。管理學，文京，71-73 頁。
3. 司徒達賢(1999)，非營利組織的經營管理，天下遠見。
4. 呂朝賢(2004)，非營利部門：組織與運作，台灣社會學刊，第 32 期， 237-244 頁。
5. 李昱欣(2008)，罪惡感訴求與產品類型對善因行銷效果的影響，國立高雄大學經濟管理研究所碩士論文，6-10 頁。
6. 林淑娟(2004)，非營利組織整合行銷傳播之研究－以文教基金會為例，國立台北大學公共

行政暨政策學系碩士論文。

7. 林佩瑩等(2008)，應用模糊德爾菲法分析高雄愛河綠廊功能之研究，臺大實驗林研究報，89-106 頁。
8. 陸宛蘋(1999)，非營利組織之定義與角色，社區發展季刊，第 58 期，30-35 頁。
9. 陳琬惠(2006)，非營利組織發展關鍵成功因素-以台灣五個知名婦女團體為例，國立政治大學經營管理碩士學程非營利事業管理組碩士論文。
10. 黃宏義(1985)，大前言一著，策略家的智慧，台北長河出版社。
11. 鄒瑞員(2009)，非營利組織網路行銷關鍵成功因素之研究—以青少年兒童福利機構為例，中國文化大學青少年兒童福利研究所碩士論文。
12. 黎家聲(2007)，影響非營利組織之顧客忠誠度研究—以台灣庇護工廠為例，國立嘉義大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
13. 黃怡潔(2010)，政府補助藝文行非營利組織之決定因素-以台北市文化局補助為例，國立政治大學財政研究所碩士論文。
14. 鄧文中(2011)，非營利組織的領導人的領導特質對志工滿意度與組織承諾之影響—以某宗教團體為例義守大學管理學院管理碩博士班碩士論文。
15. 卓詩緣(2002)，從社區環境行動析論女性領導者的領導行為—湖本村長個案分析，台灣大學農業推廣研究所碩士論文。
16. 簡嘉伶(2007)，善因行銷對消費者購買行為知覺風險影響之研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文，12-20 頁。
17. 鄭傑隆(2009)，非營利組織行銷策略與探討—以台中市長期照顧養護型機構為例，靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系碩士論文，37 頁。
18. 廖志忠(2004)，非營利組織善因行銷之研究，非營利組織管理學刊，第 3 期，71-90 頁。
19. 趙維穎(2004)，董事會屬性、董事會功能與企業經營績效之關聯性研究，中原大學企業管理學系碩士學位論文。
20. 黃國平、陳邦誠、王明坤(2008)，應用模糊層級分析法於電信產業策略聯盟夥伴評選，Journal of e-Business，第十卷第三期，545-572 頁。
21. 謝育光(2011)，醫療院所導入資通訊技術發展遠距照護服務之探究，科技管理學刊，第十六卷第四期，1-40 頁。
22. 梁連文、李桐豪、黃博怡(2010)，台灣銀行業務整併之探討—模糊德菲法之應用，台灣金融財務季刊，第 11 卷，第 4 期。

英文文獻

1. Basil, D. Z., & Herr, P. M. (2003). Dangerous Donations? The Effects of Cause-Related Marketing on Charity Attitude. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 11(1), 59-76.
2. Basil, D. Z., Ridgway, N. M., & Basil, M. D. (2006). Guilt Appeals: The Mediating Effect of Responsibility. *Psychology & Marketing*, 23(12), 1035-1054.
3. Irwin, R. L., Lachowetz, T., Comwell, T. B., & Clark, J. S. (2003). Cause-Related Sport Sponsorship: An Assessment of Spectator Beliefs, Attitudes, and Behavioral Intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 131-139.
4. Izard, C. E. (1977). *Human Emotions*. New York.
5. *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(1), 46-57.
6. Polonsky, M. J., & Speed, R. (2001). Linking Sponsorship and Cause Related Marketing: Complementarities and Conflicts. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1361-1385.
7. Salamon, L. M. & Anheier H. K. (1992). In Search of the Nonprofit Sector : The Question of Definitions. *Journal of Marketing*, Vol.3(2), pp.125-151.
8. Smith, W., and Higgins, M. (2000). Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic. *Business & Society*, 39(3), 304-322.
9. Strahilevitz, M. (2003). The Effects of Prior Impressions of a Firm's Ethics on the Success of a Cause-Related Marketing Campaign: Do the Good Look Better While the Bad Look Worse? *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 11(1), 77-92.
10. Strahilevitz, M., and Myers, J. G. (1998). Donations to Charity as Purchase Incentives: How Well They Work May Depend on What You Are Trying to Sell. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 434-446.
11. Strahilevitz, M. (1999). The Effects of Product Type and Donation Magnitude on Willingness to Pay More for a Charity-Linked Brand. *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), 215-241.
12. Thomas Wolf(1999). *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. NY: A Fireside Book, pp.337
13. Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
14. Webb, D. J., Green, C. L., & Brashear, T. G. (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.
15. Webb, D. J., & Mohr, L. A. (1998). A Typology of Consumer Responses to Cause-Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned. *Journal of Public Policy & Marketing*, 17(2), 226-238.

網站

1. 台灣公益資訊中心。2012年9月，取自：<http://www.npo.org.tw/>
2. 周文珍(2009)，愛的故事從你開始從花旗聯合勸募談公益行銷。2012年10月，取自：<http://www.ace.ntnu.edu.tw/pageG.1.htm>

3. 林正全(2012)，非營利組織品牌與形象建立。2012 NGO 國民大會。2013 年 5 月，取自：
<http://npoparty.npocenter.org.tw/knowledge/content/111>