

應用層級程序分析法於宗教型非營利組織績效評估要項之研究—

以基督教教會為例

Research on the Application of Hierarchical Program Analysis in the Performance Evaluation of Religious Non - Profit Organizations -Take the Christian Church as an example

葉惠忠¹

國立高雄應用科技大學 企業管理系 副教授

hcyeh@kuas.edu.tw

江愛玉²

國立高雄應用科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

2104335125@gm.kuas.edu.tw

摘要

在台灣社會的宗教活動多元化中，非營利組織的發展帶給宗教型非營利組織有很大的啟發。如何使宗教型非營利組織發展建穩的成長有不失創始的目的地，所以，本研究以宗教型非營利組織績效評估要項之作的方向，以基督教教會之主任牧師及牧師做為研究對象，探討宗教型非營利組織於管理教會上，找出適用於教會績效評估要項做權重比與排序，作為管理宗教型非營利組織績效評估要項的準則為本研究的動力。

本研究採專訪 12 位專家與文獻參考，採用 Power ChoiceV2.5 軟體進行計算分析，研究知發現如下：「目標與使命」、「組織與團隊」、「財務能力與管理」、「教會文化與空間環境」、「服事與形象」，第一層級績效組織評估要項的五個要項一致性指標 C.I.與一致性比例 C.R 皆 ≤ 0.1 ，這矩陣的一致性程度是滿意的。「目標與使命-教會異象(宗旨)使命達程度、教會同工與會友認知使命的程度、達成使命目標比率、專案管理能力」、「組織與團隊-同工專業及通才能力、組織系統化的管理、組織團隊的創新及決策能力、處理衝突紛爭問題的能力」、「財務能力與管理-奉獻收入(什一奉獻、捐款與方案項目比例)、營利收入、財務規劃能力、財務運用管理能力」、「教會文化與空間環境-志工團隊精神士氣與合作、會友的委身程度、會友的彼此關係、聚會活動的空間與環境」、「服事與形象-參與服事的信徒比例、信徒參與服事的時間比例、教會與社區的關係、教會與外界互動及形象名聲」，第二層級績效組織評估要項的二十個要項一致性指標 C.I.與一致性比例 C.R 皆 ≤ 0.1 ，這矩陣的一致性程度是滿意的。

關鍵字：非營利組織、宗教型非營利組織、績效評估、非營利組織績效評估、層級程序分析法

Keywords : Non-operating organization, Religious Type Non-operating organization, Performance appraisal,

Non-operating organization Performance appraisal, The analytical law-of-level program(AHP)

1. 緒論

1.1 研究背景

非營利組織在這 20 幾年來蓬勃發展，目前學校、醫院以及基金會等非營利組織之管理在相關書籍、論文和文章期刊中已有許多人論及；至今 2015 年基督教教會在台灣已有堂會總數為 4,287 間，2005 年為 3,181 所，十年增加 1,106 間教會。千人以上堂會，2015 年共 72 所，其中台北市有 35 間。另外，會友 750-999 人有 33 間教會，可能在近二、三年內突破為千人以上。從宗派來看，從 2011 年至 2015 年，成長比例最高為獨立教會，2011 年出席人數 121,534 人、736 間教會，到 2015 年成長到 326,426 人、923 間教會，人數成長一倍多。

宗教別	單位：座					
	99年底	100年底	101年底	102年底	103年底	104年底
總計	15,198	15,285	15,296	15,406	15,385	15,422
寺廟	11,892	11,967	12,026	12,083	12,106	12,142
道教	9,310	9,362	9,422	9,451	9,485	9,527
佛教	2,335	2,353	2,348	2,369	2,355	2,345
三一(夏)教	-	-	-	-	-	1
理教	6	6	6	6	6	6
軒轅教	8	8	8	8	8	8
天帝教	1	1	1	1	1	1
一貫道	208	213	217	221	222	222
天德聖教	5	5	5	5	5	5
彌勒大道	2	2	3	3	3	4
先天教	-	-	-	-	-	-
其他	17	17	16	19	21	23
教會(堂)	3,306	3,318	3,270	3,323	3,279	3,280
猶太教	-	-	-	-	-	1
天主教	741	734	724	727	715	710
基督教	2,521	2,535	2,513	2,549	2,515	2,517
伊斯蘭教	5	5	5	4	4	4
東正教	-	-	-	-	-	-
天理教	22	22	19	21	23	23
巴哈伊教	2	2	2	2	2	2
真光教團	1	-	-	-	-	-
山達基	1	1	1	1	1	1
統一教	1	1	2	1	1	1
摩門教	3	1	-	2	3	3
其他	9	17	4	16	15	18

資料來源：各直轄市、縣(市)政府民政局(處)。

說明：1. 依104年本部公開宗教統計基本原則與標準，同時符合「成立宗教團體」及「具客觀歷史事實之世界性宗教或組織規模」(客觀歷史事實之世界性宗教、或可考證之創教年代達50年以上、或在2個以上行政區域，設有2個以上宗教財團法人，且其中一財團法人設立達20年以上者)，列入宗教統計類別。

2. 104年增加「三一(夏)教」、「猶太教」、「東正教」，刪除「儒教」、「玄子道」、「中華聖教」、「宇宙彌勒皇教」、「黃中」、「玄門真宗」、「天道」，另配合英譯名稱將「回教」修正為「伊斯蘭教」、「山達基教會」修正為「山達基」。

圖1-1 歷年各教會(堂)、寺廟概況

本研究渴望要更清楚瞭解管理教會很重要的績效評估要項有哪些，不論在教會各層面上(目標與使命、組織與團隊、財務能力與管理、教會文化與空間環境、服務與形象)是需要透過做應用層級分析做分析，教會可以很好的使用這宗教型非營利組織績效評估項目要作為在管理教會的基準，期盼繼續展望未來有更好的成長。因此，應用層級程序分析法於宗教型非營利組織績效評估要項是有研究的必要性。

1.2 研究動機

本研究以宗教型非營利組織基督教教會的主任牧師、牧師為研究對象，看見基督教教會在治理管理上有許多的不足，激發了本研究動機之一，探討應用層級程序分析法於宗教型非營利組織績效評估要項之研究的探討並不充足，從文獻中發現國內尚未有深入探討此相關研究，本研究希望將其概念進行探討，為本研究第二個研究動機。

由於本研究目前建立管理獨立教會至今有七年時間，為要教會在管理上有次序的成長及再分殖開拓建立教會時，有一個較好適用的績效評估要項準則，此為本研究動機之三。

1.3 研究目的

本研究之目的有以下三項：(1)探討影響宗教型非營利組織以基督教教會為對象，其績效的相關因素(2)分析出影響績效的相關因素發展成可操作的評估指標要項。(3)實證分析以問卷結果驗證實務：排序績效評估的構面要項之相對權重。幫助宗教型非營利組織以基督教會為主在治理管理者上，能更有效並精確制立組織之決策。

2. 文獻探討

2.1 非營利組織

非營利組織最早興起於美國，且以「第三部門」(thethirdsector)之名稱出現，有別於企業部門和政府部門。由於非營利組織具有獨特的使命、文化、資源和行為模式，且數量日益眾多，在共同使命的號召力下，所匯集的人力、物力與資源也非常可觀，對社會的影響力更具有明顯的成長，在社會中，逐漸形成獨立於政府和商業之外的部門，隨著各地社會文化及歷史發展不同，第三部門的名稱，也不盡相同，目前一般學者最普遍稱為「非營利部門」(non-profitsector)或「非營利組織」(non-profitorganization，簡稱NPO)。非營利組織是一個非政府、非商業性與獨立的部門，並以公益服務為主的組織，且符合公共行政所強調之「公共性」特質，亦即具有公共服務使命與積極促進社會福祉，不以營利為目的之民間公益組織。(江明修、陳定銘，2010)。

一九八〇年一群專業性團體和非政府單位組成服務社區的團體，這些團體雖然由政府和企业所支持，但是它們之特性與貢獻確是獨立的，所以此團體自稱為獨立部門。歸納出非營利事業有以下幾項特徵(1) 是有組織(organized) (2) 是屬於私有的(private) (3) 是非盈餘分配的(non-profit-distributing) (4) 是自我管理的(self-governing) (5) 是出於自願的(voluntary)；五項判別標準(criteria)來對非營利事業分類：(1) 經濟性(economy) (2) 顯著(差異)性(significance) (3) 嚴謹性(rigor) (4) 組合(combinatorialrichness) (5) 組織能力(organizing power) (Salamon、Anheier，1997)。

我國內政部統計的人民團體概況，分類為(1)政治團體(政黨；全國性政治團體)(2)職業團體(農會；漁會；工會；工商業團體；自由業團體)(3)社會團體(學術文化團體；醫療衛生團體；社會服務及慈善團體；國際團體；經濟業務團體；其他)(4)按級別分(中央級；地域性省(市)級，縣(市)級)。如下圖 2-1 人民團體概況表。

團體別		97年底	98年底	99年底	100年底	101年底	102年底	103年底	104年 6月底	較103年底 增減數	較97年底 增減數
總計		42,348	44,658	46,086	48,898	51,448	53,540	55,607	56,630	1,023	14,282
政治 團體	合計	187	201	218	252	274	291	305	315	10	128
	政黨	144	158	175	209	231	247	259	269	10	125
	全國性政治團體	43	43	43	43	43	44	46	46	-	3
職業 團體	合計	10,167	10,286	10,476	10,620	10,867	10,895	11,009	11,031	22	864
	農會	302	302	302	302	302	302	302	302	-	-
	漁會	40	40	40	40	40	40	40	40	-	-
	工會	4,663	4,759	4,924	5,042	5,225	5,285	5,382	5,430	48	767
	工商業團體	2,542	2,555	2,559	2,575	2,595	2,567	2,578	2,579	1	37
自由職業團體	2,620	2,630	2,651	2,661	2,705	2,701	2,707	2,680	-27	60	
社會 團體	合計	31,994	34,171	35,392	38,026	40,307	42,354	44,293	45,284	991	13,290
	學術文化團體	5,557	5,920	6,050	6,540	6,992	7,395	7,718	7,984	266	2,427
	醫療衛生團體	1,065	1,107	1,146	1,239	1,320	1,355	1,423	1,433	10	368
	宗教團體	1,526	1,684	1,816	2,059	2,253	2,431	2,614	2,686	72	1,160
	體育團體	3,763	4,104	4,395	4,697	4,946	5,145	5,374	5,472	98	1,709
	社會服務及慈善團體	10,228	10,800	11,245	12,041	12,630	13,303	13,578	13,921	343	3,693
	國際團體	2,425	2,454	2,445	2,506	2,550	2,620	2,700	2,751	51	326
	經濟業務團體	3,676	3,973	4,126	4,484	4,827	5,096	5,374	5,470	96	1,794
	其他	3,754	4,129	4,169	4,460	4,789	5,009	5,512	5,567	55	1,813
按 級 別 分	中央級	9,148	9,874	9,894	11,057	11,960	12,567	13,202	13,392	190	4,244
	地域性	33,200	34,784	36,192	37,841	39,488	40,973	42,405	43,238	833	10,038
	省(市)級	6,464	6,680	6,948	18,781	19,446	20,234	21,038	23,945	2,907	17,481
	縣(市)級	26,736	28,104	29,244	19,060	20,042	20,739	21,367	19,293	-2,074	-7,443

說明：1. 社會團體之其他包含宗親會、同鄉會、同學校友會、環保團體及其他。

2. 臺北縣、臺中縣市、臺南縣市與高雄縣市於99年12月25日改制或合併為直轄市，並自100年起以省(市)級團體統計。

3. 桃園縣於103年12月25日升格為直轄市，並自104年起以省(市)級團體統計。

圖 2-1 人民團體概況表

2.2 宗教型非營利組織

宗教組織可依不同的法規而出現不同的組織形貌，台灣現行法律體制下宗教組織的型態包括三項(1) 宗教財團法人：依據民法及內政部所訂定的「內政業務財團法人監督準則」而設立社會福利暨慈善基金會者；亦有依教育部

所訂定的「教育事務財團法人監督準則」成立文教基金會推動宗教活動；或依衛生署所訂定的「行政院衛生署監督衛生財團法人準則」成立醫院從事醫療行為。(2) 宗教社團法人：係指各個宗教組織依據「人民團體法」之規定成立之宗教人民團體，並依民法至地方法院登記為社團法人，能享有權利能力者。(3) 宗教非法人團體：宗教組織如不具備財團或社團的法人資格時，則無法取得法人地位，成為非法人團體，不能獨立享有權利能力。這些組織，依據法律可分為兩類：(1)依據人民團體法規定向所屬主管機關登記之「無法人資格」的宗教組織，(2)不能依據人民團體法向所屬機關登記，這樣的組織既無法人資格，亦非依人民團體法登記的宗教組織，如一般通稱之神壇、佛教禪修寺或基督教所屬的地方教會。(陳惠馨，1998)。

2.3 績效評估

(Peter Drucker, 高翠霜譯, 許士軍, 2002)「績效評估」本質上為管理活動中的「控制」功能。以消極的意義而言，了解規劃的執行進度與狀況，若有歧異，則採取因應對策。而以積極的意義而言，在於利用績效評估的標準，引導組織或個人朝目標努力，並且利用激勵手段，產生達成目標的力量。

(吳安妮, 2000)績效評估之主要目的是要協助組織策略、使命、願景之達成。

(Schuler, 1995)指「績效評估」通常指一套正式的、結構化的制度，用來衡量、評核及影響與員工工作有關的特性、行為及結果，發現員工的工作成效，了解未來該員工是否能有更好的表現，以期員工與組織均能獲益。

2.4 非營利組織績效評估

(司徒達賢, 1999)為了使非營利組織目標制定與績效指標能明確的反映組織績效而根據非營利組織的本質所發展的 CORPS 模式。並指出績效指標應依據此模式中所提出的五個目標構面：服務對象、業務運作、資源、參與者及提供的服務項目等來加以轉換制定，以促使組織運作具最高效率並切實地達成目標；惟各種非營利組織的性質互異，如基金會、學校、醫院、教會、慈善機構等各有不同，因此組織應依本身的目標及策略重點來選擇重要且適當的績效指標。「CORPS」模式的基本運作程序簡單地說，就是：「結合人力資源(P)、財力資源與物力資源(R)，經由某一些有組織的活動(O)，創造某些有價值的服務(S)，以服務社會中的某一些人(C)。」在這五者之上，還有一個決策核心(decision core, 簡稱 DC)，他是組織決策的主體，也是整體營運權責之所在。

2.5 層級程序分析法(AHP)

為要使宗教型非營利組織在管理上，能從許多複雜的流程程序中更能達到目標，層級程序分析方法是很好的工具，可以讓複雜的程序。層級程序分析法(analytic hierarchy process, AHP)發展的目的，就是將複雜的問題系統化，由不同的層面給予層級分解，並透過量化的判斷，尋得脈絡後加以綜合評估，以提供決策者選擇適當方案得充分資訊，同時減少決策錯誤的風險性。由於層級程序分析法的理論簡單且操作容易，加上能同時考量多位專家的意見，在實務上極具實用價值。近年來也廣受學者專家使用決策多分析上。

層級程序分析法是美國匹茲大學教授 Thoms L. Saaty 於西元 1971 年所提出，至 1980 年理論成書問世。自發展以來，此法廣受各界學者重視，許多學者以層級程序分析法進行各方面研究，並發現 AHP 在決策問題上有廣泛用途之貢獻。根據 Saaty 的說法，層級程序分析法可應用於下列 12 類問題中：

1. 規劃(planning)
2. 產生替代方案(generating a set of alternatives)
3. 決定優先順序(setting priorities)
4. 選擇最佳方案或政策(choosing)
5. 資源分配(allocating resources)
6. 決定需求(determining requirements)
7. 預測結果或評估風險(predicting outcome / risk assessment)
8. 系統設計(designing systems)
9. 績效衡量(measuring performance)
10. 確保系統穩定(insuring the stability of a system)
11. 最佳化(optimization)
12. 解決衝突(resolving conflict)

3. 研究方法

3.1 研究方法

3.1.1 AHP 之基本假設與問卷衡量尺度

Saaty (1980) 發展 AHP 方法的基本假設，主要包括下列幾項：

1. 一個系統可被分解成許多種類 (Classes) 或成份 (Components)，並形成有像網路的層級結構。
2. 層級結構中每一層級的要素均假設具獨立性 (Independence)。
3. 每一層級內的要素，可以用上一層級內某些或所有要素作為評準，進行評估。
4. 比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度 (Ratio Scale)。
5. 各層級要素進行成對比較後，可使用正倒值矩陣 (Positive Reciprocal Matrix) 處理。
6. 偏好關係滿足遞移性 (Transitivity)；不僅優劣關係滿足遞移性 (A 優於 B 優於 C 則 A 優於 C)，同時強度關係也滿足遞移性 (A 優於 B 二倍 B 優於 C 三倍則 A 優於 C 六倍)。
7. 完全具遞移性不容易，因此容許不具遞移性的存在，但需測試其一致性 (Consistency) 的程度。
8. 要素的優勢程度經由加權法則 (Weighting Principle) 而求得。

AHP 評估尺度的基本劃分包括五項，同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要等，並賦予名目尺度 1、3、5、7、9 的衡量值；另有四項介於五個基本尺度之間，並賦予 2、4、6、8 的衡量值。有關各尺度所代表的意義，如表 3.1.1 所述。

表 3.1.1 AHP 評估尺度定義與說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩比較方案的貢獻程度據同等重要性等強 (Equally)
3	稍微重要 (Weak Importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案 稍強 (Moderately)
5	重要 (Essential Importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案 頗強 (Strongly)
7	相對重要 (Very Strong Importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案 極強 (Very Strong)
9	非常重要 (Absolute Importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案 絕強 (Extremely)
2, 4, 6, 8	相鄰尺度之中間值 (Intermediate values)	需要折衷值

資料來源: 褚志鵬(2009)

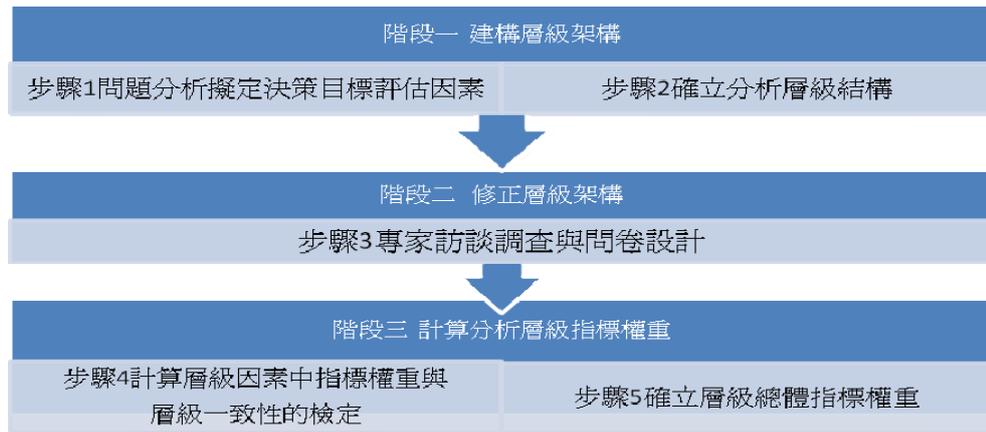
3.1.2 AHP的進行步驟及運算方法

在實際應用 AHP 處理複雜問題時，大致可區分為以下三階段五個步驟。步驟詳述如下：

階段一、以透過搜尋宗教型(基督教)非營利組織相關資料找出引響組織的績效評估構面及評估項目，來做本研究的理論與基礎，來做出其層級分析架構。

階段二、檢視層級的構面及評估因素，再以二點量表問卷來尋求專家意見，兩者是否適宜，做考量適用與否，以做新增或刪減，並彙整再層級分析架構。

階段三、修定並分析層級架構設計問卷，執行 AHP 專家問卷，把收回的問卷整理，透過分析層級程序方式成對比較，再用 Excel 運算，以專家的問卷經由 AHP 模式的驗證結果分析，得層級架構顯現所有引響因素之相對權重，相對指標的重要性之一致性，而建立層級中總體指標權重。AHP 執行步驟如下圖 3.2。



AHP 的運算方式：(1) 建立各層級之成對比較矩陣:建立目標分析之層級與下層之評估要素指標後透過問卷調查，決策者將對兩兩準則間之相對重要性進行成對比較，並由成對比較矩陣中之特徵向量，來求取準則間之相對權重。依 Saaty 建議成對比較是以九個評比尺度來表示；評比尺度劃分成絕對重要、頗為重要、稍微重要、同等重要，其餘之評比尺度則介於這五個尺度之間。尺度的選取可視實際情形而定，但以不超過九個尺度為原則，否則將造成判斷者之負擔。

在問卷之中，針對每個準則屬性設計，以兩兩相比的方式，在 1-9 尺度下讓決策者或各領域的專家填寫，根據問卷調查所得到的結果，將可建立各層級之成對比較矩陣 A。

(2) 計算特徵向量及特徵值，求取各層級要素間相對權重將取得之成對比較矩陣 A，採用特徵向量的理論基礎，來計算出特徵向量與特徵值，而求得元素間的相對權重。茲將的計算過程說明如下：

製作準則成對比較矩陣 A，如(1)式

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (1)$$

其中 $a_{ij} = w_i/w_j$ ， w_i, w_j 各為準則 i 與 j 的權重

準則成對比較矩陣 A 為一正倒值矩陣，符合矩陣中各要素為正數，且具倒數特性，如(2)式與(3)式：

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \quad (2) \quad a_{ij} = a_{ik}/a_{jk} \quad (3)$$

將準則成對比較矩陣 A 乘上各準則權重所成之向量 \bar{w} ：

$$\bar{w} = (w_1, w_2, \cdots, w_n)^t \quad (4)$$

可得(5)式與(6)式：

$$A\bar{w} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (5) \quad A\bar{w} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (6)$$

$$\text{亦即 } (A-nI)\bar{w} = 0 \quad (7)$$

因為 a_{ij} 乃為決策者進行成對比較時主觀判斷所給予的評比，與真實的 w_i/w_j 值，必有某程度的差異，故 $A\bar{w} = n\bar{w}$ 便無法成立，因此，Saaty 建議以 A 矩陣中最大特徵值 λ_{\max} 來取代 n 。

亦即 (8)

$$(A - \lambda_{\max} I)\bar{w} = 0 \quad (9)$$

矩陣 A 的最大特徵值之求法，由 (9) 式求算出來，所得之最大特徵向量，即為各準則之權重。而最大特徵值之求算，

Saaty 提出四種近似法求取，其中又以行向量平均值的標準化方式(10)式可求得較精確之結果。

$$w_i = \frac{1}{n} \frac{\sum_j^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_j^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (10)$$

(3) 一致性檢定:在此理論之基礎假設上，假設 A 為符合一致性的矩陣，但是由於填卷者主觀之判斷，使其矩陣 A 可能不符合一致性，但評估的結果要能通過一致性檢定，方能顯示填卷者的判斷前後一致，否則視為無效的問卷。因此 Saaty 建議以一致性指標(Consistence Index,C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio,C.R.)來檢定成對比較矩陣的一致性。

一致性指標(C. I.):一致性指標由特徵向量法中求得之 λ_{\max} 與 n (矩陣維數)兩者的差異程度可作為判斷一致性程度高低的衡量基準。C.I. = $\frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$ (11)，當 C. I. = 0 表示前後判斷完全具一致性，而 C. I. > 0 則表示前後判斷不一致。Saaty 認為 C. I. < 0.1 為可容許的偏誤。

一致性比例(C.R.):根據 Oak Ridge National Laboratory & Wharton School 進行的研究，從評估尺度 1-9 所產生的正倒值矩陣，在不同的階數下所產生的一致性指標稱為隨機性指標(Random Index; R.I.)，在相同階數的矩陣下 C.I.

值與 R.I.值的比率，稱為一致性比率 C.R. (Consistency Ratio) 即： $C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$ (12)。若 C.R.<0.1 時，則矩陣的一致性程度使人滿意。

3.2 研究設計

3.2.1 研究流程

本研究主要目的為運用層級程序分析法 (AHP) 探討最適合宗教型非營利組織之績效評估指標衡量，以高雄市地方教會為主要研究對象，透過專家訪談、教會主任牧師、牧師層次的問卷調查，並直接測量出該指標之重要性程度，詳細研究流程如下圖 3.2.1 所示。

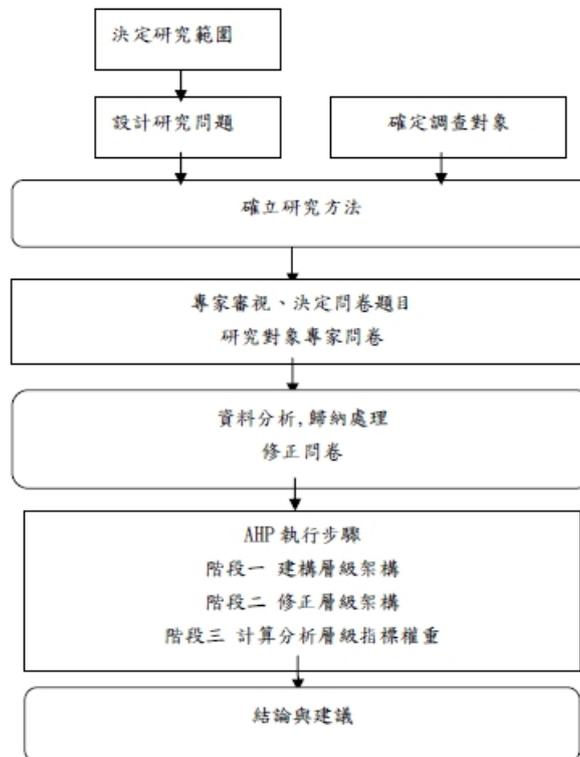


圖 3-2-1 研究流程圖

3.2.2 研究流程

研究範圍與對象: 以基督教教會宗教型非營利組織為主。問卷發出時間: 第一階段預計 2017 年 2 月 1 日-2 月 28 日; 第二階段預計 2017 年 4 月 1 日-4 月 30 日。專家界定: 透過發出 6 份專家問卷在第一階段做出二點量表請專家擬定評估因素, 再整理成最適切的評估因素去做第二階段的問卷。問卷發給不同規模的負責人做評估是要了解在不同規模的教會其評估的權重優先次序為何, 在管理教會上項目評估因素能夠更清楚, 可以提供給小規模教會做參考幫助的資訊。如圖 3-2-2 專家名單。

教會規模(人)	教會名稱	負責人	第一階段	第二階段
2000 ↑	浸○○昌教會(高雄)	鄭主任牧師	●	●
600 ↑~999	○美教會(桃園)	張主任牧師	●	●
600 ↑~999	○昌長老教會(高雄)	陳主任牧師		●
300 ↑~599	天○教會(高雄)	康主任牧師	●	●
300 ↑~599	梧○○拜教會(台中)	李主任牧師	●	●
100 ↑~299	○○信義會○峰禮拜堂(高雄)	李主任牧師	●	●
100 ↑~299	基督○收教會(高雄)	蔡主任牧師	●	●
100 ↑~299	○○信義會三○教會(高雄)	莊主任牧師		●
100 ↑~299	哈利○○神○教會(高雄)	吳主任牧師		●
100 ↑~299	○○復興教會(高雄)	曾主任牧師		●
100 ↑~299	○福長老教會(高雄)	吳○○牧師		●
100 ↑~299	○大○院(高雄)/退休牧師	林○○牧師		●

圖 3-2-2 專家名單

3.2.3 第一階段問卷設計

本研究是針對宗教性非營利組織績效評估指標進行探討, 透過文獻資料整理確立架構之後, 以二點量表進行專家問卷意見修正, 設計專家問卷並尋求總執行者意見, 做問卷試填及確認專家執行者名單進行問卷發出, 將收回的問卷彙整, 用軟體進行計算。透過此問卷發出模式設計, 做研究流程與時間掌握, 問卷設計流程詳如圖 3-2-3 所示。

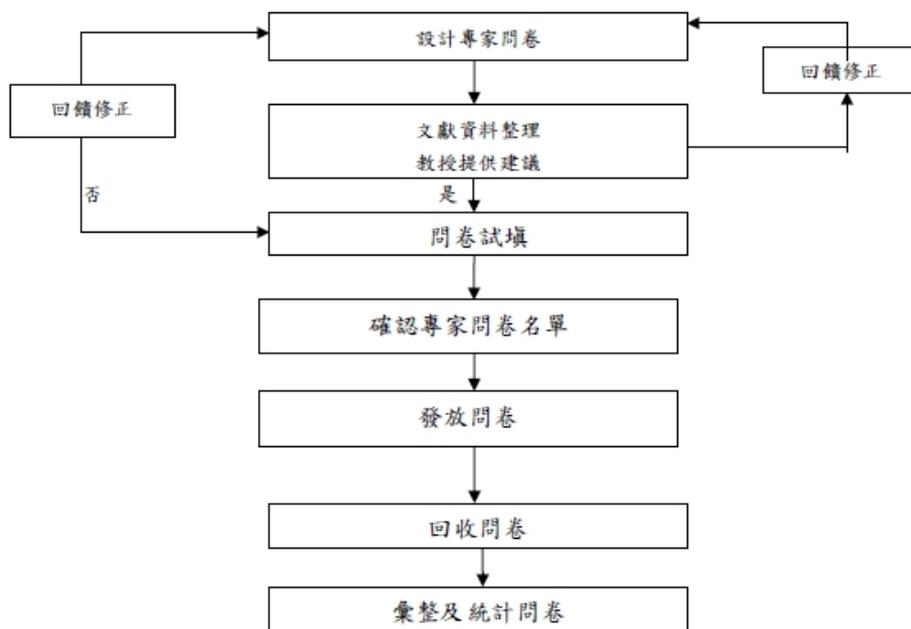


圖 3.2.3 問卷設計流程

3.2.4 研究層級架構設計

由 AHP 層級結構之建立，在層級內容上力求具獨立性，上下層級間必須要有從屬關係。本研究將第一階段宗教性非營利組織績效評估做層級結構分為目標層、準則層(指標面向)，指標層(指標範疇)，各層級分別說明如下：

目標層(目的解決問題)：為建構宗教型非營利組織績效評估指標，期盼能以提供教會於組織發展，成為指標架構與項目之參考；因而目標層須涵蓋準則層(教會運作過程的各個面向)，與指標層(須符合台灣基督教組織發展的現況)。

準則層(指標面向)：為了實現目標層並採取所考量的各種措施；又稱策略層、約束層等。將指標層的因素整理後歸納，考量各種所需考慮的因素放置是到的層次，初步以本研究所發展之政府採購績效之衡量模式，主要是以司徒達賢(1999)所提出之非營利組織績效評估標表為基礎，將非營利組織績效評估構面，透過文獻探討、專家意見諮詢、問卷分析、及 AHP 問卷等方式，歸納整理出目標與使命、組織與團隊、財務能力與管理、教會文化與空間環境及服事與形象等五個要項評估構面。

指標層(指標範疇)：參考近期期刊、論文、與宗教型非營利組織現況及台灣教會界環境背景資料，把各種必須考慮的因素放在適當層次內，用層次結構圖清晰的表達其因素的關係，整理共五個績效評估指標要項，確立為本研究「宗教型非營利組織績效評估」指標層之因素。

本研究經文獻探討所整理出來宗教型非營利組織績效評估指標有五個要項，將因素歸納入大準則層，建構成第一階段宗教型非營利組織績效評估指標要項因素圖，圖 3.2.4 如下。

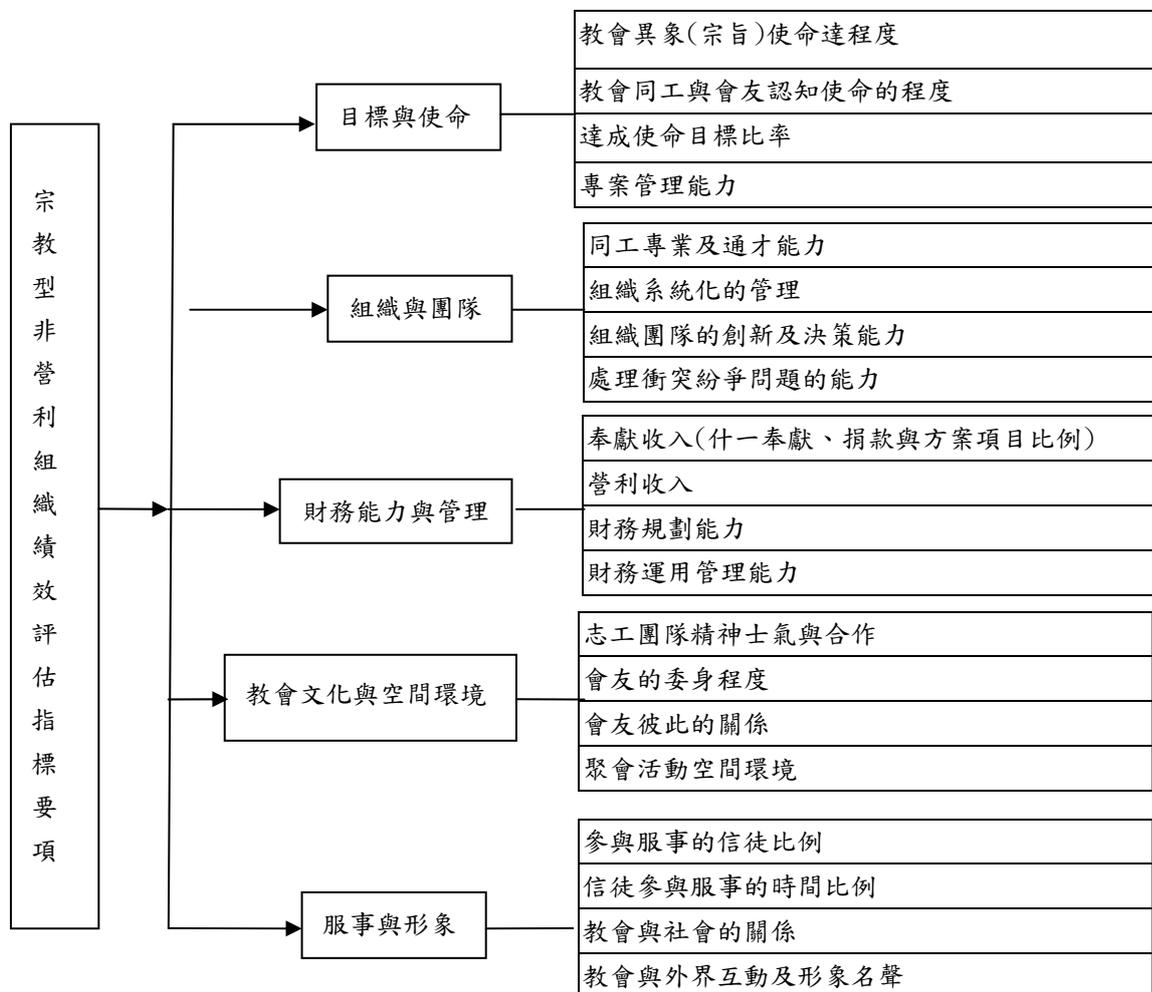


圖3.2.4 宗教型非營利組織績效評估指標要項因素

4. 研究結果與分析

4.1. 結果分析

本研究透過蒐集相關文獻及採用層級分析法之研究後，開始進行專家問卷訪談，進而將專家的主觀評估，鍵 Power ChoiceV2.5 軟體後執行出專家們問卷的評估。分成以下六(6)組不同的組群來執行其重要性的權重、排序與分析。如下 6 組：

1. 全部專家權重、排序與分析
2. 研究對象主任牧師與牧師權重、排序與分析
3. 研究對象服務年資 20 年以上與不滿 20 年的權重、排序與分析
4. 研究對象教會人數 600-2000 人的權重、排序與分析
5. 研究對象教會人數 100-599 人的權重、排序與分析
6. 研究對象教會宗派與獨立教會的權重、排序與分析

4.1.1 全部專家權重、排序與分析

在探討以基督教為例的非營利組織評估指標要項中，綜合計算合併 12 分專家問卷，第一層構面：「目標與使命」第一順位為 0.4，第二層構面「教會同工與會友認知使命的程度」第一順位為 0.35。第一層構面 C.I 0.049，C.R 0.044 均 ≤ 0.1 ，由表 4-1-1 得知第二層 C.I 值與 C.R 值均 ≤ 0.1 ，全符合一致性檢定。其第一重要為「目標與使命」佔全部的 0.4，依序下來為「組織與團隊」為 0.19、「服事與形象」為 0.16、「財務能力與管理」為 0.13、「教會文化與空間環境」0.12。從這樣的數據看來教會對「目標與使命」構面非常的重要。

第一層評估要項	局部權重	排序	第二層評估要項	局部權重	整體權重	排序	一致性指標 一致性比例
目標與使命	0.4	1	教會異象宗旨使命達程度	0.22	0.088	3	C.I 0.008 C.R 0.009
			教會同工與會友認知使命的程度	0.35	0.14	1	
			達成使命目標比率	0.16	0.065	5	
			專案管理能力	0.27	0.11	2	
組織與團隊	0.19	2	同工專業及通才能力	0.15	0.028	18	C.I 0.003 C.R 0.009
			組織系統化的管理	0.16	0.0285	17	
			組織團隊的創新及決策能力	0.31	0.057	6	
			處理衝突紛爭問題的能力	0.37	0.068	4	
財務能力與管理	0.13	4	奉獻收入含什一奉獻、捐款與方案項目比例	0.34	0.0428	9	C.I 0.010 C.R 0.011
			營利收入	0.09	0.0119	19	
			財務規劃能力	0.25	0.0319	14	
			財務運用管理能力	0.31	0.039	12	
教會文化與空間環境	0.12	5	志工團隊精神士氣與合作	0.24	0.029	16	C.I 0.013 C.R 0.015
			會友的委身程度	0.35	0.0424	10	
			會友的彼此關係	0.33	0.0398	11	
			聚會活動的空間與環境	0.08	0.01	20	
服事與形象	0.16	3	參與服事的信徒比例	0.29	0.047	8	C.I 0.003 C.R 0.003
			信徒參與服事的時間比例	0.23	0.037	13	
			教會與社區的關係	0.19	0.03	15	
			教會與外界互動及形象名聲	0.03	0.049	7	

表 4-1-1 全部專家(資料來源:本研究整理)

4.1.2 研究對象主任牧師與牧師權重、排序與分析

綜合計算合併主任牧師與牧師專家問卷，主任牧師第一層構面：「目標與使命」第一順位為 0.45；牧師第一層構面：「目標與使命」第一順位為 0.27。主任牧師的第二層構面「教會同工與會友認知使命的程度」第一順位為 0.37；牧師的第二層構面「奉獻收入(什一奉獻、捐款與方案項目比例)」第一順位為 0.51。第一層構面主任牧師 C.I 0.052，C.R 0.046；牧師 C.I 0.069，C.R 0.062；均 ≤ 0.1 ，表 4-1-2 得知第二層評估要項 C.I 值與 C.R 值均 ≤ 0.1 ，全符合一致性檢定。

第一層 評估要項	主任牧師		牧師		第二層 評估要項	主任牧師				牧師			
	局部權重	排序	局部權重	排序		局部權重	整體權重	排序	一致性指標 一致性比例	局部權重	整體權重	排序	一致性指標 一致性比例
目標與使命	0.45	1	0.27	1	教會異象宗旨使命遠程度	0.18	0.081	3	C.I 0.008 C.R 0.008	0.29	0.077	4	C.I 0.0079 C.R 0.008
					教會同工與會友認知使命的程度	0.37	0.166	1		0.19	0.052	6	
					達成使命目標比率	0.17	0.074	4		0.18	0.0488	9	
					專業管理能力	0.29	0.129	2		0.34	0.09	2	
組織與團隊	0.163	2	0.24	2	同工專業及通才能力	0.15	0.024	16	C.I 0.005 C.R 0.006	0.17	0.04	12	C.I 0.004 C.R 0.004
					組織系統化的管理	0.14	0.023	17		0.21	0.0486	10	
					組織團隊的創新及決策能力	0.33	0.053	6		0.27	0.063	5	
					處理衝突紛爭問題的能力	0.38	0.061	5		0.36	0.083	3	
財務能力與管理	0.11	5	0.19	3	奉獻收入含什一奉獻、捐款 與方案項目比例	0.26	0.027	14	C.I 0.001 C.R 0.001	0.51	0.097	1	C.I 0.025 C.R 0.028
					營利收入	0.1	0.011	20		0.1	0.018	19	
					財務規劃能力	0.28	0.029	13		0.195	0.037	15	
					財務運用管理能力	0.36	0.0383	10		0.197	0.038	14	
教會文化與 空間空間環境	0.12	4	0.13	5	志工團隊精神士氣與合作	0.19	0.022	18	C.I 0.005 C.R 0.006	0.39	0.05	8	C.I 0.013 C.R 0.015
					會友的委身程度	0.33	0.0382	11		0.258	0.034	17	
					會友的彼此關係	0.36	0.042	9		0.256	0.033	18	
					聚會活動的空間與環境	0.12	0.013	19		0.1	0.012	20	
服事與形象	0.161	3	0.17	4	參與服事的信徒比例	0.31	0.05	7	C.I 0.006 C.R 0.007	0.23	0.039	13	C.I 0.005 C.R 0.006
					信徒參與服事的時間比例	0.23	0.037	12		0.21	0.035	16	
					教會與社區的關係	0.16	0.026	15		0.27	0.046	11	
					教會與外界互動及形象名聲	0.3	0.048	8		0.3	0.051	7	

表 4-1-2 主任牧師與牧師(資料來源:本研究整理)

4.1.3 研究對象服務年資 20 年以上與不滿 20 年的權重、排序與分析

綜合計算合併服務年資 20 年以上與不滿 20 年專家問卷，服務年資 20 年以上第一層構面：「目標與使命」第一順位為 0.39；服務年資不滿 20 年第一層構面：「目標與使命」第一順位為 0.36。服務年資 20 年以上與不滿 20 年專家問卷，服務年資 20 年以上第二層構面：「專業管理能力」第一順位為 0.32；服務年資不滿 20 年第二層構面：「教會同工與會友認知使命的程度」第一順位為 0.41。第一層構面服務年資滿 20 年以上 C.I 0.049，C.R 0.044；不滿 20 年 C.I 0.09，C.R 0.088；均 ≤ 0.1 表 4-1-3 得知第二層 C.I 值與 C.R 值均 ≤ 0.1 ，全符合一致性檢定。從上表的數據看出服務年資滿 20 年以上及未滿 20 年著重的權重比與排序差不多一樣，只有「組織與團隊」與「服事與形象」順序不一樣，本研究認為管理教會跟服務的年齡沒有很大的關係，是管理者對教會有無清楚的「目標跟使命」有關。

第一層 評估要項	20年以上		不滿20年		第二層 評估要項	年資20年以上				年資不滿20年			
	局部權重	排序	局部權重	排序		局部權重	整體權重	排序	一致性指標 一致性比例	局部權重	整體權重	排序	一致性指標 一致性比例
目標與使命	0.39	1	0.36	1	教會異象宗旨使命遠程度	0.194	0.076	3	C.I 0.025 C.R 0.027	0.16	0.058	6	C.I 0.145 C.R 0.161
					教會同工與會友認知使命的程度	0.31	0.122	2		0.41	0.15	1	
					達成使命目標比率	0.17	0.067	5		0.15	0.054	8	
					專業管理能力	0.32	0.127	1		0.28	0.1	2	
組織與團隊	0.17	3	0.17	3	同工專業及通才能力	0.11	0.019	18	C.I 0.016 C.R 0.018	0.2	0.033	14	C.I 0.007 C.R 0.008
					組織系統化的管理	0.16	0.026	17		0.11	0.0178	18	
					組織團隊的創新及決策能力	0.283	0.048	8		0.42	0.071	3	
					處理衝突紛爭問題的能力	0.45	0.075	4		0.281	0.048	12	
財務能力與管理	0.12	4	0.13	5	奉獻收入含什一奉獻、捐款 與方案項目比例	0.3	0.037	13	C.I 0.001 C.R 0.001	0.4	0.05	9	C.I 0.136 C.R 0.151
					營利收入	0.09	0.011	20		0.08	0.011	19	
					財務規劃能力	0.27	0.033	15		0.21	0.027	15	
					財務運用管理能力	0.33	0.041	11		0.32	0.04	13	
教會文化與 空間空間環境	0.11	5	0.15	4	志工團隊精神士氣與合作	0.26	0.031	16	C.I 0.003 C.R 0.003	0.12	0.019	16	C.I 0.013 C.R 0.015
					會友的委身程度	0.298	0.035	14		0.48	0.07	4	
					會友的彼此關係	0.34	0.041	10		0.329	0.05	10	
					聚會活動的空間與環境	0.098	0.012	19		0.07	0.01	20	
服事與形象	0.2	2	0.19	2	參與服事的信徒比例	0.281	0.056	7	C.I 0.033 C.R 0.037	0.33	0.06	5	C.I 0.077 C.R 0.086
					信徒參與服事的時間比例	0.19	0.039	12		0.31	0.057	7	
					教會與社區的關係	0.23	0.046	9		0.1	0.018	17	
					教會與外界互動及形象名聲	0.296	0.059	6		0.27	0.049	11	

表 4-1-3 服務年資 20 年以上與不滿 20 年(資料來源:本研究整理)

4.1.4 研究對象教會人數 600-2000 人的權重、排序與分析

綜合計算合併教會人數 600-2000 人專家問卷，第一層構面：「目標與使命」第一順位為 0.4，第二層構面：「教會同工與會友認知使命的程度」第一順位為 0.35。第一層構 C.I 0.125，C.R 0.112 均 ≥ 0.1 第二層構面由表 4-1-4 得知 C.I 值與 C.R 值均 ≤ 0.1 ，只有目標與使命與財務能力與管理 ≥ 0.1 ，其他全符合一致性檢定。

第一層 績效評估要項	局部權重	排序	第二層 評估要項	局部權重	整體權重	排序	一致性指標 一致性比例
目標與使命	0.4	1	教會異象宗旨使命達程度	0.22	0.088	3	C. I 0.145 C. R 0.161
			教會同工與會友認知使命的程度	0.35	0.14	1	
			達成使命目標比率	0.16	0.065	5	
			專案管理能力	0.27	0.11	2	
組織與團隊	0.19	2	同工專業及通才能力	0.15	0.028	18	C. I 0.007 C. R 0.008
			組織系統化的管理	0.16	0.0285	17	
			組織團隊的創新及決策能力	0.31	0.057	6	
			處理衝突紛爭問題的能力	0.37	0.068	4	
財務能力與管理	0.13	4	奉獻收入含什一奉獻、捐款與方案項目比例	0.34	0.0428	9	C. I 0.136 C. R 0.151
			營利收入	0.09	0.0119	19	
			財務規劃能力	0.25	0.0319	14	
			財務運用管理能力	0.31	0.039	12	
教會文化與 空間空間環境	0.12	5	志工團隊精神士氣與合作	0.24	0.029	16	C. I 0.013 C. R 0.015
			會友的委身程度	0.35	0.0424	10	
			會友的彼此關係	0.33	0.0398	11	
			聚會活動的空間與環境	0.08	0.01	20	
服事與形象	0.16	3	參與服事的信徒比例	0.29	0.047	8	C. I 0.077 C. R 0.086
			信徒參與服事的時間比例	0.23	0.037	13	
			教會與社區的關係	0.19	0.03	15	
			教會與外界互動及形象名聲	0.3	0.049	7	

表 4-1-4 教會人數 600-2000 人(資料來源:本研究整理)

4.1.5 研究對象教會人數 100-599 人的權重、排序與分析

綜合計算合併教會人數 100-599 人專家問卷,第一層構面:「目標與使命」第一順位為 0.38,第二層構面:「教會同工與會友認知使命的程度」第一順位為 0.304。第一層構面 C. I 0.041, C. R 0.037;均 \leq 0.1,表 4-1-5 得知第二層評估要項 C. I 值與 C. R 值均 \leq 0.1,全符合一致性檢定。

第一層 評估要項	局部權重	排序	第二層 評估要項	局部權重	整體權重	排序	一致性指標 一致性比例
目標與使命	0.38	1	教會異象宗旨使命達程度	0.24	0.09	3	C. I 0.009 C. R 0.010
			教會同工與會友認知使命的程度	0.304	0.115	1	
			達成使命目標比率	0.17	0.065	6	
			專案管理能力	0.282	0.11	2	
組織與團隊	0.2	2	同工專業及通才能力	0.15	0.0285	16	C. I 0.003 C. R 0.003
			組織系統化的管理	0.14	0.027	18	
			組織團隊的創新及決策能力	0.34	0.066	5	
			處理衝突紛爭問題的能力	0.37	0.074	4	
財務能力與管理	0.13	4	奉獻收入含什一奉獻、捐款與方案項目比例	0.38	0.05	8	C. I 0.015 C. R 0.016
			營利收入	0.08	0.0104	20	
			財務規劃能力	0.23	0.03	14	
			財務運用管理能力	0.303	0.0394	12	
教會文化與 空間空間環境	0.12	5	志工團隊精神士氣與合作	0.22	0.028	17	C. I 0.025 C. R 0.028
			會友的委身程度	0.39	0.051	9	
			會友的彼此關係	0.305	0.0395	11	
			聚會活動的空間與環境	0.08	0.0107	19	
服事與形象	0.17	3	參與服事的信徒比例	0.31	0.052	7	C. I 0.002 C. R 0.0003
			信徒參與服事的時間比例	0.23	0.0393	13	
			教會與社區的關係	0.18	0.0297	15	
			教會與外界互動及形象名聲	0.283	0.048	10	

表 4-1-5 教會人數 100-599 人(資料來源:本研究整理)

4.1.6 研究對象教會宗派與獨立教會的權重、排序與分析

綜合計算合併教會宗派與獨立教會專家問卷,教會宗派第一層構面:「服事與形象」第一順位為 0.355;獨立教會第一層構面:「目標與使命」第一順位為 0.45。教會宗派第二層構面:「專業管理」第一順位為 0.53;獨立教會第二層構面:「教會同工與會友認知使命的程度」第一順位為 0.45。教會宗教第一層 C. I 0.058, C. R 0.051;獨立教會第一層 C. I 0.058, C. R 0.052, C. I 值與 C. R 值均 \leq 0.1,全部第二層由表 4-1-6 得知 C. I 值與 C. R 值均 \leq 0.1,全符合一致性檢定。從上表的數據看出教會宗派與獨立教會著重的權重比與排序完全不一樣,本研究認為有教會宗派對「服事與形象」首為重就像已經有幾十年的歷史是有品牌辨識度一樣,「目標與使命」為次要,再

來是「財務能力與管理」，最後才是「教會文化與空間環境」；獨立教會對「目標與使命」首為重，因為剛建立教會正在塑造 神給教會的目標使命方向成長，「組織與團隊」為次要，因為獨立教會需要有它適用的組織架構及團隊一起努力，再來是「教會文化與空間環境」，最後才是「財務能力與管理」。

第一層 評估要項	宗派教會		獨立教會		第二層 評估要項	宗派教會			獨立教會				
	局部權重	排序	局部權重	排序		局部權重	整體權重	排序	一致性指標 一致性比例	局部權重	整體權重	排序	一致性指標 一致性比例
目標與使命	0.199	2	0.45	1	教會異象宗旨使命遠程度	0.11	0.022	16		0.243	0.11	2	
					教會同工與會友認知使命的程度	0.146	0.029	14	C. I 0.021	0.45	0.2	1	C. I 0.036
					達成使命目標比率	0.21	0.042	11	C. R 0.023	0.12	0.06	5	C. R 0.040
					專案管理能力	0.53	0.11	1		0.18	0.08	3	
組織與團隊	0.138	4	0.17	2	同工專業及通才能力	0.11	0.016	19		0.138	0.023	17	
					組織系統化的管理	0.151	0.021	17	C. I 0.012	0.139	0.024	16	C. I 0.003
					組織團隊的創新及決策能力	0.314	0.043	10	C. R 0.013	0.33	0.057	6	C. R 0.003
					處理衝突紛爭問題的能力	0.42	0.058	7		0.39	0.068	4	
財務能力與管理	0.183	3	0.11	5	奉獻收入含什一奉獻、捐款 與方案項目比例	0.43	0.078	5		0.276	0.03	14	
					營利收入	0.08	0.015341	20	C. I 0.019	0.09	0.01	19	C. I 0.006
					財務規劃能力	0.22	0.04	12	C. R 0.021	0.28	0.04	10	C. R 0.007
					財務運用管理能力	0.28	0.05	9		0.35	0.038	11	
教會文化與 空間空間環境	0.125	5	0.12	4	志工團隊精神士氣與合作	0.19	0.024	15		0.22	0.027	15	
					會友的委身程度	0.24	0.03	13	C. I 0.008	0.38	0.046	8	C. I 0.021
					會友的彼此關係	0.41	0.051	8	C. R 0.009	0.34	0.041	9	C. R 0.024
					聚會活動的空間與環境	0.16	0.02	18		0.06	0.007	20	
服事與形象	0.355	1	0.15	3	參與服事的信徒比例	0.29	0.103	3		0.24	0.036	12	
					信徒參與服事的時間比例	0.18	0.065	6	C. I 0.0298	0.236	0.035	13	C. I 0.009
					教會與社區的關係	0.23	0.082	4	C. R 0.033	0.17	0.026	15	C. R 0.010
					教會與外界互動及形象名聲	0.3	0.104	2		0.36	0.053	7	

表 4-1-6 教會宗派與獨立教會(資料來源:本研究整理)

5. 結論與建議

5.1. 研究結論

本研究渴望要更清楚瞭解管理教會很重要的績效評估要項，也因看見基督教教會在治理管理上有許多的本研究不足，激發了本研究動機，本研究就以宗教型非營利組織基督教教會的主任牧師、牧師為研究對象，深入專訪 12 位專家，從文獻中發現國內尚未有深入探討此相關研究應用層級程序分析法於宗教型非營利組織績效評估要項之研究的資料並不充足，由於本研究目前建立管理獨立教會至今有七年時間，為要教會在管理上有次序的成長及在分殖開拓建立教會時，有一個較好適用的績效評估要項準則，故此，本研究其目的有以下三項：(1)探討影響宗教型非營利組織以基督教教會為對象，其績效的相關因素(2)分析出影響績效的相關因素發展成可操作的評估指標要項。(3)實證分析以問卷結果驗證實務：排序績效評估的構面要項之相對權重。幫助宗教型非營利組織以基督教會為主在治理管理者上，能更有效並精確制立組織之決策。本研究採用(司徒達賢，1999)學者的理論，為了使非營利組織目標制定與績效指標能明確的反映組織績效而根據非營利組織的本質所發展的 CORPS 模式，及應用層級程序分析法(analytic hierarchy process, AHP)發展，就是將複雜的問題系統化，由不同的層面給予層級分解，並透過量化的判斷，尋得脈絡後加以綜合評估，以提供決策者選擇適當方案得充分資訊，同時減少決策錯誤的風險性。再用 Excel 運算，以專家的問卷鍵入 Power Choice V2.5 軟體結果分析，歸納整理出第一層五個構面：第二層二十個構面，如下表 5.1 所示。

宗教型非營利組織績效評估要項	第一層 評估要項構面	第二層 評估要項構面	
	1 目標與使命 0.4	教會異象宗旨使命達程度	0.22
		教會同工與會友認知使命的程度	0.35
		達成使命目標比率	0.16
		專案管理能力	0.27
	2 組織與團隊 0.19	同工專業及通才能力	0.15
		組織系統化的管理	0.16
		組織團隊的創新及決策能力	0.31
		處理衝突紛爭問題的能力	0.37
	4 財務能力與管理 0.13	奉獻收入含什一奉獻、捐款與方案項目比例	0.34
		營利收入	0.09
		財務規劃能力	0.25
		財務運用管理能力	0.31
	5 教會文化與空間環境 0.12	志工團隊精神士氣與合作	0.24
		會友的委身程度	0.35
會友的彼此關係		0.33	
聚會活動的空間與環境		0.08	
3 服事與形象 0.16	參與服事的信徒比例	0.29	
	信徒參與服事的時間比例	0.23	
	教會與社區的關係	0.19	
	教會與外界互動及形象名聲	0.3	

表 5.1 宗教型非營利組織績效評估指標要項構面圖

本研究透過蒐集相關文獻及採用層級分析法之研究後，開始進行專家問卷訪談，進而將專家的主觀評估，鍵入 Power Choice V2.5 軟體後執行出專家們問卷的評估。分成以下六(6)組不同的組群來執行其重要性的權重、排序與分析。如下 6 組：

1. 全部專家見表 4-1-1
2. 研究對象主任牧師與牧師見表 4-1-2
3. 研究對象服務年資 20 年以上與不滿 20 年見表 4-1-3
4. 研究對象教會人數 600-2000 人見表 4-1-4
5. 研究對象教會人數 100-599 人見表 4-1-5
6. 研究對象教會宗派與獨立教會見表 4-1-6

在探討以基督教為例的非營利組織評估指標要項中，綜合計算合併 12 分專家問卷，以上 6 組，C. I 值與 C. R 值均 ≤ 0.1 ，全符合一致性檢定，唯有教會人數 600-2000 人 C. I 值與 C. R 值均 ≥ 0.1 ，原因這 3 份問卷專家對目標與使命跟財務能力與管理構面重要填選較重要，所以在一致性指標就會有引響。

5.2. 管理意涵

第一，管理教會像管理企業一樣，願景、目標、使命，是任何一間公司、企業、學校、醫院、教會任何一個單位很重要的績效評估指標要項。

第二，本研究完成這研究做出的五大構面及二十個次構面，所分析出來的權重比及排序會是對教會管理上成為參考的準則，對剛建立教會的傳道，牧師有很大的幫助。

5.3. 後續研究

本研究僅專訪 12 位專家，建議未來從事與本研究相關議題者，可以針對多種的教派及更多的專家進行分析與比較，也許可以更適切看出更有效及是用的績效評估指標要項，更能幫助教會在管理上更健全的指標準則做依據。

參考文獻

1. 池文海、鍾權宏、陳瑞龍(2003)。應用分析層級程序法於我國政府採購績效評估指標之研究，開南管理學院運籌研究集刊，5期，第57-82頁。
2. 吳萬益(2011)。企業研究方法，華泰文化，第四版，第524-530頁。
3. 孫煒(2006)。非營利組織績效評量的問題與對策，政治科學論叢，28期，第163-202頁。
4. 江明修(1995)。非營利組織領導行為之研究問題與研究，34卷10期，第77-98頁。
5. 吳培儷、陸宛蘋(2014)。台灣非營利組織部門之現況與組織運作分析，康寧學報，第4期，159-211頁。
6. 王順民(2001)。當代台灣地區宗教類非營利組織的轉型與發展，洪業文化。
7. 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理，天下文化。
8. 史蒂芬·麥克基著，廖和美譯(2004)。健康的教會，華神。
9. 江明修(1998)。非營利組織公共服務功能之研究，國科會專題研究報告。
10. 江明修、梅高文(1999)。宗教類非營利組織之符號管理初探，國立政治大學公共行政學系公共行政學報，3期，259-276頁。
11. 官有垣、杜承嶸、王仕圖(2000)。勾勒台灣非營利部門的組織特色：一項全國調查研究的部分資料分析，國立政治大學公共行政學系公共行政學報37期，111-151頁。
12. 潘明珠、許興望(2001)。博物館推廣活動績效評估之研究，旅遊管理研，1卷1期，47-69頁。
13. 陳定銘(2005)。非營利組織志工發展之析探，T&D飛訊，36期，1-19。
14. 張惠蓮(2007)。非營利組織整合行銷傳播績效評估之研究以『社團法人青年創業協會』為例，非政府組織學刊，3期，69-102。
15. 蔡志恒、黃煥榮、孫本初(2010)。我國中央政府中高階公務人員訓練之績效評估-以專業核心能力為基礎，T&D飛訊，123期，1-19。
16. 黃郁仁(2005)。績效管理制度變革之探討—以某網路公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
17. 王允士(2008)。我國宗教型非營利組織籌款策略之研究，東海大學碩士論文。
18. 范朝棟(2003)。非營利組織領導功能之探討，國立中山大學企業管理學系碩士班碩士論文。
19. 郭約那(2007)。非營利機構評鑑之研究-以長老教會經營「障福中心」為例，國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班。
20. 杜瑩真(2002)。非營利組織「組織變革」中的「認同管理」—以基督教台灣基督長老教會的不同教會為例，靜宜大學碩士論文。
21. 吳寧遠(1998a)。非營利組織之經營管理與社會角色研究—以高雄市婦女服務性社團為例非營利組織之經營管理與社會角色研究會，國立中山大學。
22. 王莉玲(2015)。利用資料包絡分析法(DEA)於電子零組件產業之經營績效評估，國立中央大學企業管理系碩士論文。
23. 鄭國清(2010)。以平衡計分卡觀點建構產物保險業績管理系統，國立中山大學企業管理系碩士班碩士論文。
24. 張培新(2004)。臺灣宗教性非營利組織運作的社會資本考察—以慈濟功德會為例，國立臺灣師範大學公民教育與活動領導研究所博士論文。
25. 吳建明(2008)。非營利組織志工參與動機與組織承諾之研究-以台東縣救國團所屬社會基層團務組織志工為例，國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班碩士論文。
26. 李盈盈(2010)。非營利組織之整合行銷傳播績效研究-以英國文化協會之教育展為例，中國文化大學新聞暨傳播學院新聞系碩士論文。
27. 鄒瑞員(2009)。非營利組織網路行銷關鍵成功之研究-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。
28. 陳淑瑤(2003)。非營利組織的顧客滿意關鍵成功因素研究-以青年志工中心為例，南華大學非營利組織事業管理研究所碩士論文。
29. 田力維(2011)。非營利組織之顧客關係管理、關係品質與顧客滿意度和忠誠度之關係研究-以某宗教基金會為例，明道大學產業創新與經營學系研究所碩士論文。
30. 黃郁仁(2005)。績效管理制度變革之探討-以某網路公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

31. 黃冠菱(2006)。以平衡計分卡觀點對非營利組織建立績效評估制度之研究：以屏東縣各鄉鎮市公所民政課為例，國立屏東科技大學企業管理系碩士學位論文。
32. 吳美齡(2008)。宗教性非營利組織之研究—以財團法人淨化社會文教基金會為例，國立台灣師範大學碩士論文。
33. 范貴玉(2006)。非營利組織知識分享策略及其對組織發展影響之研究—以荒野保護協會為例，國立中正大學碩士論文。
34. 莊秀禎(2009)。基督教神職人員的工作角色、任務與資訊行為之研究，國立台灣大學碩士論文。
35. 許榮宗(2007)。非營利組織變革人力資源管理與組織變革相關性之研究—以「財團法人台灣省私立台南仁愛之家」為例，中山大學碩士論文。
36. 梁斐文(2005)。宗教慈善團體非營利組織管理特質分析—以佛教慈濟功德會為例，中山大學 EMBA。
37. 蕭新煌主編，馮燕(2000)。導論：非營利組織之定義、功能非營利組織與運作與發展。
38. 龍秀敏(2006)。非營利組織之文化推廣：以宗教型價創學會的角色與功能為例，元智大學碩士論文。
39. 藍家正(2006)。非營利組織事件行銷實務研究—以法鼓山為例，國立政治大學碩士論文。
40. 俞慧君(2009)。教會同工委身事奉的驅動因素—以台灣區靈糧堂教會為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
41. 許恆嘉(2004)。教會管理與靈性經驗的集體印證之探訪—以基督教台靈糧堂核心管理團隊的決策為例，東海大學碩士論文。
42. 柳欽元(2001)。基督教會經營管理績效指標及其教會牧養治理上的運作，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
43. 韓德仙(2001)。非營利組織績效指標適當性之研究，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
44. 陳正宏(2002)。非營利組織績效評估指標之研究—以台灣 300 家主要基金會為例，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
45. 黃源甫(2004)。台灣醫院績效評估及管理，國立交通大學管理科學系所博士論文。
46. 蕭國慶(2010)。非營利組織財務評量指標合適性與組織運作差異效應之研究，國立政治大學商學院經營管理碩士學程非營利事業管理組碩士論文。
47. 葉輔煊(2006)。認同管理對教會增長之影響—以華人地區基督教會為例，大葉大學國際企業管理學系碩士班碩士論文。
48. 邱哲(2011)。非營利組織績效評估之實證研究—以台南 YMCA 為例，南台科技大學企業管理研究所碩士學位論文。
49. 王慧琪(2011)。信仰為基礎非營利組織的使命與實踐—以台南地區長老教會籌組協會之研究，私立長榮大學人文社會學院社會工作學系研究所碩士論文。
50. 張馨方(2013)。宗教型非營利組織如何以社會企業在台灣生存—以法鼓山、慈濟與福智基金會為例，元智大學管理學院經營管理碩士班碩士論文。
51. 褚志鵬(2009)。Analytic Hierarchy Process Theory 層級分析法(AHP)理論與實作，國立東華大學。
52. 葉文勇(2013)。組織使命對非營利組織決策之影響—以工研院推動智權價值創造之思維與作為為例，國立清華大學科技管理學院高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
53. 劉亦宏(2009)。台灣信仰型非營利組織治理活動與模式之研究—以五個信仰型非營利組織為例，國立中央大學法律與政府研究所碩士論文。
54. 黃秋嫻(2014)。高雄市社區營造關鍵成功因素之探討，國立高雄應用科技大學企業管理系高階經營管理研究所碩士論文。
55. 林明章(2016)。基層工會成功關鍵因素分析探討—以高雄市總工會為例，國立高雄應用科技大學企業管理高階經營管理碩士在職專班碩士論文。