

人力資本、結構資本及社會資本對於非營利組織之組織績效影響- 以高雄市 A 社福基金會為例

The Influence of Human Capital, Structural Capital and Social Capital on NPOs' Performance- A Social Welfare Foundation In Kaohsiung

葉惠忠¹

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

hcyeh@nkust.edu.tw

何貞毓²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

j108257130@nkust.edu.tw

摘要

台灣是一個自由民主的社會，依據憲法第十四條人民有集會及結社的自由，人民團體數逐年增加，其中以社會服務及慈善團體數亦是逐年攀升，台灣因應老年人口之遽增、照護需求增加，政府實施許多長照服務，因此社福型人民團體承接政府委託民間之社會福利工作，並且開放公司、宗教團體等團隊進入長照產業，承接相關服務，那在地社福團體如何於外在環境的競爭，內部資源缺乏的情形下，予以因應及快速調整營運方針，創造競爭優勢，進而達到永續經營之目標，這是社福團體應慎重思考之議題。

本研究有效問卷為 206 份。研究結論如下：(1)結構資本正向影響組織績效。(2)社會資本正向影響組織績效。(3) 組織內外部成員對於人力資本與組織績效之調節關係成立，且組織外部成員比組織內部成員感受強烈。(4)組織內外部成員對於結構資本與組織績效之調節關係成立，且組織外部成員比組織內部成員感受強烈。

關鍵詞：非營利組織、人力資本、結構資本、社會資本、組織績效

Keywords: NPO, Human Capital, Structural Capital, Social Capital, Performance

1. 緒論

1.1 研究背景及動機

台灣各類型之非營利組織每年逐漸增加，依據內政部統計通報 107 年第 12 周可得，於 105 年底人民團體數為 52,136 個，相較 100 年底增加 10,676 個，漲幅為 25.8%，且依會員人數、團體個數、收支經費等數據可知，增加數量皆以社會服務及慈善團體為第一，學術文化團體居次，2 種團體數合計逾占人民團體 4 成；截至 109 年 6 月底人民團體數為 58,103 個；其中社會服務及公益慈善團體有 17,815 個。如此多之人民團體但如何依該宗旨目標、使命，經營管理單位發展，如何因應大環境之改變，包含政府法令修訂、福利措施之推廣、外部環境之影響等，讓組織可提出相關對策、規定及做法，以期維持服務品質、財務穩健性、人力穩定性、服務延續性及創新服務，達到永續發展之可能性，是非營利組織須探究之重要課題。

林淑馨(2019)提出非營利組織具有社會功能，分別是開拓與創新、改革與倡導、價值維護，以及服務提供，認為凝聚組織成員，共同為組織願景及目標努力、產生歸屬感，需有明確之使命，作為行為指導及實現理想的準則。且組織發展方向與其生命週期息息相關，若組織要永續發展，需定期檢視單位所面臨的生命週期階段，避免組織產生僵化的危機。依據彼得·杜拉克著作-非營利組織得管理聖經認為，非營利組織是一種造福人類的媒介，從事之事業與營利事業或政府部門不同，不必擔憂盈虧之問題，但迫切需要管理概念，因為需要借重管理之道達成組織使命及目標。基金會、宗教團體、慈善機構、醫院等非營利組織，所面臨的問題，比一般商業環境更為複雜，需以使命、行銷、創新及基金發展之有效策略、績效管理、人力資源與關係、自我發展等面向著墨。

現今就以高雄市社福團體為例，因台灣老年人口遽增、照護需求增加，故政府推廣許多長照相關服務，許多社福團體承接政府委託之長照服務方案，在如此競爭得環境下，可整理出四個管理困境，分別為制度面向、人員面向、外在環境面向及財務面向。(一)制度面向：非營利組織不似營利公司，對於管理制度是一定的作業流程，且非營利組織對於人員管控上給予彈性過高，管控力較不足、業務發展上，非營利組織較多未能有具體的事前評估規劃且缺乏完善的薪資福利制度、晉升制度。(二)人員面向：人才培育不易、人員流動率高、且面臨中階主管的斷層。(三)外在環境面向：政策法令滾動式修正、產業競爭激烈。(四)財務面向：公部門撥款速度不一，影響財源穩定度。以上管理困境，值得思索，單位如何利用單位資源，創造競爭優勢，是一門課題。

永續發展是現今各國許多企業討論的議題，聯合國於 2015 年發展出 17 項永續發展目標，共計 169 項指標，是各國及企業可依其目標予以衡量；且過往文獻較多研究關於營利企業之永續經營，亦或以質性研究之方式探討永續發展，甚少以非營利組織之永續發展深入探究。Roos, G., Pike, S., & Fernstrom, L. (2006/2007) 提出智慧資本對於非營利組織是重要的，因需透過辨識、管理、衡量從智慧資本創造價值。茲因社會福利型非營利組織是屬於勞力密集型之服務組織，故本研究擬以智慧資本中之人力資本、結構資本及社會資本對於組織績效之影響。

1.2 研究目的

彼得·杜拉克(1994/2009)提出「非營利組織需有行銷、人力資源、財源開發等面向的策略，才能將使命跟目標轉化成具體表現。」林淑馨(2019)認為非營利組織執行社會福利服務之困境，不僅是經費短缺、人力結構問題，亦有服務提供、未能建立策略聯盟網絡等問題，故本研究將不以財務面之方向進行，將以人力資本、結構資本及社會資本面向探究組織績效之關係；且以組織內部成員及外部成員做為調節變項，探討人力資本、結構資本及社會資本對於組織績效之關係，是否具有調節效果。本研究結果期待可提供非營利組織單位具體性之建議，可以此模型進行組織經營管理之參考依據，因應上述問題，本研究之研究目的彙整如下：

- 一、探討人力資本、結構資本及社會資本對於非營利組織之組織績效影響。
- 二、探討以組織內部成員及外部成員做為調節變項，對於人力資本、結構資本及社會資本與組織績效之關係，是否有調節作用。

1.3 研究流程

依據本研究動機背景確定研究方向，進行文獻資料之收集探討、確立研究對象及主題之可行性，進而建立研究架構、範圍之界定，並回顧相關文獻，分別是：人力資本、結構資本、社會資本及組織績效之定義及構面，藉以確立相關量表，並予以修改問卷之題目、將問卷先行測試與潤飾後，正式發放問卷與回收彙整後，進行統計資料及分析，最後就分析結果提出研究結論與建議。

2.文獻探討

2.1 非營利組織

2.1.1 非營利組織定義

非營利組織(Non-profit Organizations, NPO)顧名思義係以非營利為目的之團體，依成立之使命、服務之宗旨、解決社會問題為目標，服務、回饋於社會。非營利組織源自於美國稅法，為給予公益團體免稅福利而誕生，且為區隔政府及企業(營利組織)之型態，亦稱為第三部門(the third sector)；江明修(1996)認為非營利組織「具有公共服務使命，積極促進社會福祉，是不以營利為目的之公益法人組織」；Hansmann 於 1980 年提出非營利組織禁止分配淨盈餘給其控制者，如董事、職員等，但可賺取盈餘並將盈餘運用於組織成立主要目的事業，且不從事盈餘分配；林淑馨(2019)提出非營利組織具有社會功能，分別是開拓與創新、改革與倡導、價值維護，以及服務提供。各學者對於非營利組織定義，依特質分述如下：

(一) Wolf(1990)歸納非營利組織定義為：

1. 具備服務社會大眾之使命。
2. 須為政府合法立案之組織，並接受相關法令規章的管轄。
3. 為非營利性質或慈善事業的組織結構。
4. 經營結構需排除私人利益或財物之獲得。

5. 具有合法免稅之福利。
6. 可提供捐助人或贊助者減(免)稅之合法地位。

(二) Salomon (1992)指出非營利組織的六大特徵為：

1. 正式的組織 (formal organization)：非營利組織應有某程度的制度化，並且經國家法律之合法准予立案，且應有組織章程、定期舉辦會議、會務業務之規畫營運；故一般社會大眾臨時性與非正式性之人民集會並非屬於非營利組織的一種。
2. 私人性質之組織 (private)：非營利組織必須與政府組織有所區隔，且不為政府部門之一部分，不受政府官員所管理，但並非代表不得接受政府之支持，亦無規範政府官員不能擔任非營利組織之董事或代表，意即其核心定義為：非營利組織之基本結構是「民間組織」。
3. 利潤不能分配 (non-profit-distributing)：非營利組織之宗旨為不以營利為目的，但可賺取利潤；惟每年利潤僅得使用於組織之運作及相關任務目的事業，而不是分配給組織董事或職員，此為非營利組織與企業不同之處。
4. 自主性管理 (self-governing)：非營利組織有自主管理能力，能夠自主管理組織活動，有單位內部的治理規章及管理程序，不受外部單位的管理限制。
5. 志願性 (voluntary)：意指非營利組織有某程度的志願性質活動，且由志工參與組織或事務管理等協助，但非組織內部多數員工為志工。
6. 公共利益之屬性 (public benefit)：非營利組織成立之主要目的是具備公共性質及服務社會大眾為目標。

2.1.2 非營利組織類別

依據我國民法，法人分類為公法人及私法人，其中私法人又依團體組織性質分為以會員構成亦或基金組合的社團法人及財團法人。社團法人分為營利社團法人(即為公司)及公益社團法人(即為人民團體)，其中公益社團法人進一步分為互惠性組織(中間法人)、公共公益性組織；財團法人又分為公益財團法人(如：基金會)及特別財團法人(私立學校、私立醫院等)，財團法人以捐助對象分為民間捐助之財團法人及政府捐助之財團法人。

依據林淑馨(2019)指出圖 1-1 來自於馮燕(2000:80)我國民法非營利組織的規範法制，助於了解非營利組織之分類及適用法源，但互惠性社團法人(亦稱為中間性社團法人，如同鄉會、校友會等)及財團法人中，由政府捐助成立之財團法人是否屬於非營利組織仍待討論。

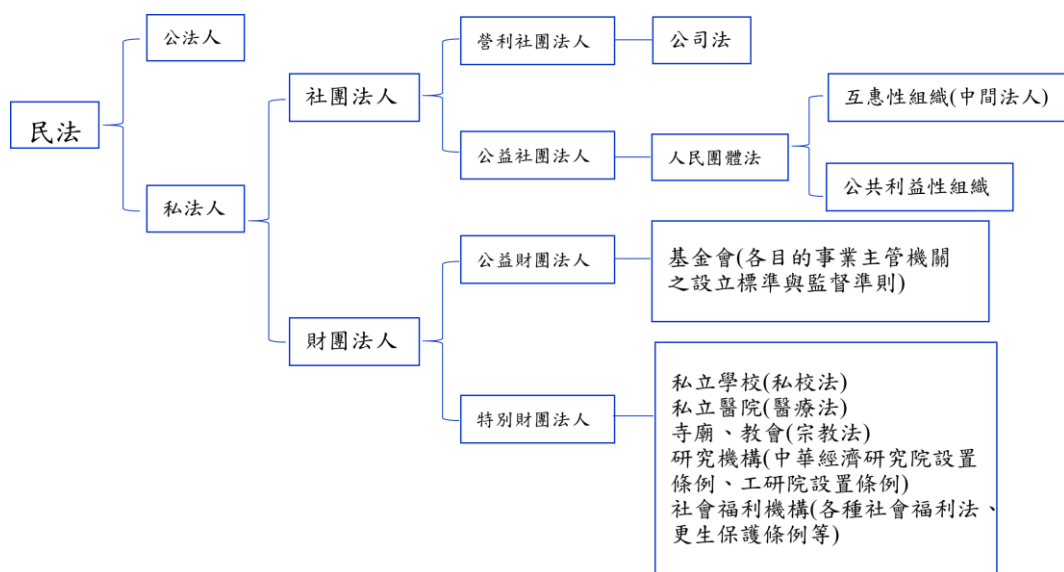


圖 1-1 我國民法中非營利組織規範法制

資料來源：馮燕 (2000:80)；林淑馨(2019)

(一) 社團法人分類及個數

社團法人係指由一群人組織而成，組織基礎為會員，依人民團體法第四條之規範，人民團體依其性質分類為職業團體、社會團體及政治團體；依據社會團體許可立案作業規定，社會團體可細分為 1.學術文化團體 2.醫療衛生團體 3.宗教團體 4.體育運動團體 5.社會服務及慈善團體 6.國際團體 7.經濟團體 8.環保團體 9.宗親會 10.同鄉會 11.同學校友會 12.其他公益團體。

依內政部合作及人民團體司籌備處、勞動部、行政院農業委員會統計，截至 108 年 12 月中央政府所轄人民團體，職業團體共有 11,213 個；社會團體共計 57,302 個。各級工商自由職業及社會團體截至 109 年 6 月底，職業團體合計 11,194 個、社會團體合計 58,103 個。由統計數據可知，人民團體逐年增加，以社會團體成長最為明顯；社會團體由 104 年至 108 年，每年平均增加 1,267 個團體，平均增加幅度為 7.44%。

(二) 財團法人之分類及規範

陸宛蘋(1999:31)提出財團法人意涵應包含 1.具有公益性質且具有特定目的。2.以捐助財產為基礎，屬他律法人，故有一定的資產。3.財團法人設立，有二種方式，分別可以提供財產的形式，或生前捐助以遺囑為之，但皆需具備捐助行為。4.以董事會為其執行機關。

以公益性質之財團法人，其監督辦法依據財團法人法第一章總則第一條之規定，以財團法人法規範之。財團法人之設立許可、組織運作及監督管理，除有其他法律特別規範外，適用財團法人法。茲因財團法人是以基金為基礎而成立之組織，故較不具備自主性，管理者需妥善依據其捐助目的、服務之宗旨落實財產管理。因此，財團法人之組織較為固定，須依其捐助章程訂定之方式組成，故若有管理不當時，主管機關或利害關係人可聲請法院為必要之處分。(馮燕，2000：77-78)

(三) 非營利組織與社會福利關係與政府合作模式

於經濟快速發展時期，社會發展多元，民間單位許多志同道合、共同理念之公民看見社會大眾服務之需求，故自組成立非營利組織，以使促進社會福利之服務。邱瑜瑾(2009：321-322)提出於後工業化社會福利的發展，有福利私有化之趨勢、社區提供福利服務趨勢，強調在地安老、在宅服務等福利地區化提供服務之概念。及福利服務去中心化(decentralization)，意指原由中央政府統籌分配之社會福利補助款，改為一般性之補助款，由地方政府自行運用。現今之社會福利供給不再是以政府為單一服務輸送選項，民間非營利組織與政府形成一種合作關係夥伴。

綜觀學者論述及法規之規範，非營利組織係經政府機關合法成立之民間組織、具有自我管理權、內部管理制度規章並經由主管機關監督指導，團體依其理念、宗旨及目標，承接社會福利服務，以增進公共利益及促進社會福利。故本研究以高雄市 A 社會福利慈善事業基金會為個案探討對象。進行探究非營利組織應如何經營管理、評估組織績效，才不易因資金問題而限制發展及限縮社會福利服務，達到財務資本穩定性且於外部環境改變下得彈性因應，進而以企業經營模式達永續經營，故本研究以高雄市 A 社福基金會為個案探討對象，探討以人力資本、結構資本及社會資本對非營利組織之組織績效影響。

2.2 高雄市 A 社福基金會介紹

高雄市 a 社福基金會(以下簡稱基金會)於 100 年 9 月成立之人民團體，秉持服務高齡者在地安老為目標，是一個深耕於高雄在地之社會福利服務單位，著重於社區式及居家式服務，希望長者於社區式服務下，能延緩老化，健康安老。

基金會於提供服務中，發掘許多高齡者及家屬之需求，為能提供多元化服務及拓展服務量能，辦理各種服務，包含社區式服務(如：日間照顧中心、推展行動式老人文康休閒巡迴服務、A 級社區整合服務中心等)、居家式服務(如：居家服務、上下樓梯梯服務、到宅沐浴服務等)及機構式服務，是一個穩健發展及營運狀況穩定成長的服務單位。

2.3 組織績效

企業之經營管理，為了其企業之目標，皆有衡量基準，以評估是否達到規劃之目標，但因各企業之衡量未能有一定之具體標準，通常衡量面項分為財務績效及非財務績效。Choi & Mueller (1992) 亦認為在績效評估上，應兼具財務性與非財務性指標，意指質化及量化指標皆需納入衡量，除財務性衡量外，非財務性指標如員

工士氣、品質等對於企業長期經營管理是重要因素之一，影響企業是否可穩健經營發展；且組織經營管理中的各種活動與策略，目標在於提升組織之績效，策略與績效的關係是策略管理中重要的研究領域，因績效改進為策略之核心（Venkatraman & Ramanujam, 1986）。

組織績效衡量標準未有一定基準，Kaplan & Norton (1996)提出的設計為平衡計分卡，是以財務、顧客、企業內部流程及學習成長等四個構面衡量。Venkatraman & Ramanujam (1986) 提出三個企業績效研究構面分別有財務績效(financial performance)：意指企業之經濟目標，如投資報酬率、成長率、盈餘等；事業績效(business performance)：亦即財務績效及營運績效之總和；營運績效為市場佔有率、新產品上市、產品品質、行銷效能等非財務性指標。組織績效(organization performance)：除了財務績效與事業績效衡量外，另含達成組織各種衝突的目標及各種內外關係人的滿足度在內。Dyer & Reeves (1995) 指出在探討人力資源管理系統對組織績效之研究，分為三種績效準則：人力資源產出如缺勤率、人員流動率、團體或個別產出績效。財務或會計產出如投資報酬率、資產報酬率等。組織產出如生產力、服務、品質等。

針對非營利組織營運績效而言，邱顯貴(2010)研究另有提出主要及潛在因素影響，主要因素包含人力資源管理、組織、社會關係網絡及財務。潛在影響因素可分為5個面向討論，分別是使命的規劃與策略：其意指資源管理、組織內部成員素養、資金募款籌措、組織架構、人力發展等；另一為個案管理部分：意指內部管控機制、受相互信賴關係等；第3點為資源連結部分：如組織結構整合情形、相互合作之成效；活動辦理部分：是以創新、互動成效、一般行政成效；另一個為服務提供部分：意指社會外部關係維繫、信心建立、專業服務與效率。

Roos, G., Pike, S., & Fernstrom, L. (2006/2007) 提出智慧資本對於非營利組織是重要的，因需透過辨識、管理、衡量從智慧資本創造價值。且智慧資本是一種對知識、實務經驗、組織技術、顧客關係和專業技術的掌握，使企業在市場上具競爭優勢的能力(Edvinsson & Malone, 1997)。且涵蓋範圍廣泛，如人力資本、組織資本、顧客資本、關係資本等，有學者更細分為創新資本、流程資本等。綜合各學者論述及茲因社會福利型非營利組織是屬於勞力密集型之服務組織，故本研究認為非營利組織之人力資本、結構資本及社會資本對其組織績效之影響有正向影響，故以人力資本、結構資本及社會資本進行探討，對於非營利組織之組織績效影響。

2.4 人力資本

人力資本概念最早由 Becker 於 1964 年提出，認為人力資本是員工的生產能力，為組織所需的生產要素，亦是組織重要的資產。有學者認為人力資本即為競爭能力、工作態度和機敏的反應力(Roos et al., 1998)。在現今知識經濟的時代，人才是企業最重要的資產，真正需投資不只是機器設備、工具，而是知識工作者(Drucker, 1999a)。Kaplan & Norton (2004) 說明人力資本為支援策略所必須的技巧、人力以及技術的配備情形，是完成具有附加價值活動的能力；故組織可對人力資本進行培養投資，進而提高人力資本的素質，累積組織人力資本的價值與成果(黃家齊, 2003)。

人力資本愈高的組織，生產力愈高、組織績效愈好(周淑儀, 2003)。單位對於人力資本的投入，對其財務績效有相當的效益，意指組織投入較高之人力資本，其財務績效愈佳(陳燕燕, 2010)。

人力資本各學者衡量面向多元，如學者 Dzikowski (2000b) 以知識、教育、職業證照、工作專業知識、工作評估、心理評估、組織活力、創新與反應能力等面向衡量人力資本；Bassi & Van Buren (1999) 依據 Kaplan & Norton 的平衡計分卡架構，認為人力資本應以公司員工及管理者的知識、技能與經驗衡量之。Roos, Roos, Dragonetti, & Edvinsson(1997)認為人力資本來自於競爭能力：意指員工經由知識、技術經驗等轉化為價值；工作態度：指員工於工作中，其行為產生的價值；與機敏的反應力，指的是創新能力、適應整合能力等。

綜合上述可得，投入愈高之人力資本，其組織績效愈高，故本研究假設人力資本對於組織績效具有正向影響。

H1: 人力資本對於組織績效具有正向影響。

2.5 結構資本

結構資本是一種帶不走的資本，對於企業而言是相當的重要且依據智慧資本地圖(The Skandia Value Scheme)的架構中，將結構資本劃分為顧客資本及組織資本(Edvinsson and Malone, 1997)。另 Bassi & Van Buren (1999) 依據 Kaplan & Norton 的平衡計分卡 (Balanced Scorecard, BSC) 將結構資本 (structural capital) 定義為

資訊科技、企業形象、所有權資料庫、組織思維、專利、商標及著作權等。Dzinkowski (2000b) 將組織(結構)資本(organizational capital)分為2類,分別是智慧財產及基礎設施資產。其中智慧財產包含專利、版權、設計權、商業機密、商標等;基礎設施資產包含管理哲學、企業文化、管理程序、資訊系統、網路系統、財務關係等。陳美純(2001)認為結構資本能為公司解決問題與創造價值的整理系統與作業程序,包含企業整體作業流程等。

許多結構資本之研究探討對於企業之績效影響,陳美純(2001)在影響企業績效研究中指出,企業的結構資本對績效產生影響,林清同等人(2011)針對學習導向、結構資本與企業績效間的關聯性進行探討,得到結果為企業若要達到高績效,需藉由結構資本來提升。優良完整的組織系統或流程(結構資本)可改善組織現有的知識,並增進組織創新績效(Subramaniam and Youndt, 2005)。

綜合上述可得,組織若投資愈多之組織系統及結構上,會帶來較佳之組織績效,故本研究假設結構資本對於組織績效具有正向影響。

H2: 結構資本對於組織績效具有正向影響。

2.6 社會資本

一、社會資本的定義

社會資本於資本主義發展中,建構明顯漸趨成熟,但也隱喻除經濟資本之外,尚有另一個值得關注的議題—社會資本;綜觀文獻回顧,以下統整各學者對於社會資本之論述。

二、社會資本的內涵

社會資本有學者將其定義為信任(Trust)的核心概念解析社會資本之操作模式(Coleman,1990)。亦有 Tsai & Ghoshal (1998)以三個構面解析,分別為社會互動連結、信任與可信度及共同願景。Uphoff (2000)認為社會資本可分為結構性社會資本(structural social capital)與認知性社會資本(cognitive social capital)兩種形式;結構性社會資本指一個較為客觀和外顯的社會結構,包含網絡、社團、規則和制度。認知性社會資本意指一些主觀與抽象的元素,包括廣為接受的信任與互惠態度和認知。另外, Krishna 與 Uphoff (2002)認為,結構性社會資本屬外在形式(external),可直接被觀察和調整,而認知性社會資本屬於內在形式(internal),僅駐留於意識型態之中,但可藉由外在行動而改變。

Coleman (1990, pp. 306-313)提出五項社會資本的內涵分別為:1.信任(Trust):即社會環境中相互信任的程度;2.義務與期待(Obligations and expectations):應盡的義務履行程度及個人所能肩負義務範圍;3.信息網絡(Information potential):利用已存在之社會關係,做為取得信息的重要手段;4.規範和有效懲罰(Norms and effective sanctions):要求人們放棄自我利益,以全體利益行事的規範;5.權威關係(Authority relations):把權威授與具有魅力之領導人,藉此凝聚組織共識並達到預期目的。

Nahapiet 與 Ghoshal(1998)以及 Tsai 與 Ghoshal(1998)認為社會資本的形成有效影響資源的交換融合,以創造出新的智慧資本。故將社會資本模型以三個構面提出,分別為結構、認知與關係構面,分析其內涵之三構面包含:1.結構構面(Structural dimension):著重在社會關係互動、網絡結構之型態與運作情況;2.認知構面(Cognitive dimension):能夠促進組織成員認同感或凝聚力皆屬之,如建立共同規則、語言、願景等;3.關係構面(Relational dimension):強調藉由長期建立的互動關係,以建立相互間之信任、規範、期待、認同感等。

綜合學者 Nahapiet 與 Ghoshal(1998)以及 Tsai 與 Ghoshal(1998)之論述,本研究認為非營利組織若能提高社會資本,組織外可加強社會連結,將其目標宗旨傳遞分享予社會大眾,獲得信任感亦可正向影響社會民眾對於組織之認同,進而加入服務行列之可能性組織內可促進組織凝聚力、認同感,可達到正向影響組織績效。故本研究假設:

H3: 社會資本對於組織績效具有正向影響。

2.7 組織內外部成員對於永續績效之調節效果

本研究以人力資本、結構資本及社會資本探討對於非營利組織之組織績效影響,並以組織內外部成員作為調節關係,本研究以受測對象分為2類,分別是組織內部成員(員工)與外部成員(非員工)進行施測,以比較其不同,故提出假設四到六。

H4：組織內外部成員對於人力資本影響組織績效具調節效果。

H5：組織內外部成員對於結構資本影響組織績效具調節效果。

H6：組織內外部成員對於社會資本影響組織績效具調節效果。

3.研究方法

3.1 研究架構

本研究擬以人力資本、結構資本、社會資本對於非營利組織之組織績效影響，其中試以組織內部成員(員工)及組織外部成員(合作廠商、合作單位、消費者等)，以瞭解人力資本、結構資本及社會資本對於組織績效之影響是否具有調節關係。本研究建立之研究架構如圖 3-1。

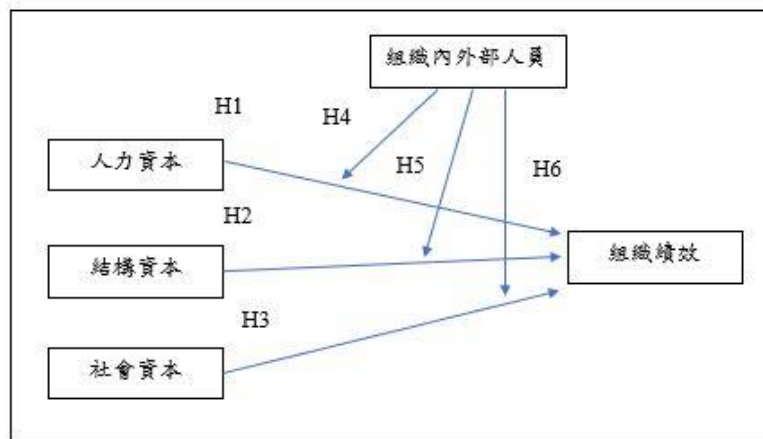


圖 3-1 本研究架構

H1：人力資本對於組織績效具有正向影響。

H2：結構資本對於組織績效具有正向影響。

H3：社會資本對於組織績效具有正向影響。

H4：組織內外部成員對於人力資本影響組織績效具調節效果。

H5：組織內外部成員對於結構資本影響組織績效具調節效果。

H6：組織內外部成員對於社會資本影響組織績效具調節效果。

3.2 問卷發展設計

3.2.1 人力資本

根據人力資本之相關文獻，本研究參考幾位學者之研究論述，綜合 Kianto et al. (2010)指出人力資本可以技術、能力與創造力、解決問題之能力、動機等面向衡量。(Edvinsson and Malone, 1997; Bontis, 1998; Meritum Project, 2002; Kianto, 2008b)以及 Van Buren (1999)、Bontis, Keow & Richardson (2000)、Dzinkowski (2000)、Guthrie (2001) 等人的量表與衡量指標，將人力資本定義為：整體員工的專業技術、經驗與能力、創造力、解決問題之能力部分，修改為本研究適用之題項，共計 6 題，全數採用李克特五點量表，1 表示非常不同意、5 表示非常同意，問項如下：

1. 您認為基金會工作人員團隊合作關係良好，並互助合作解決問題。
2. 您認為基金會工作人員的知識與技能足以解決工作上的問題。
3. 您認為基金會工作人員具有獨特性之創意思維。
4. 您認為基金會工作人員常常提供工作上的建言與提案。
5. 您認為基金會工作人員會自我提昇專業技能。
6. 您認為基金會工作人員對於公司福利、薪資是滿意的，促使工作同仁願意繼續留任。

3.2.2 結構資本

根據結構資本之文獻，各學者將結構資本細分之創新資本、流程資本、組織資本等均以結構資本中討論。其構面之衡量變項參考 Edvinsson & Malone、Bontis, Keow & Richardson (2000)、Dzinkowski (2000) 等學者之量表與衡量面向，將結構資本定義為：組織解決問題與創造價值之整體系統、流程與創新等面向，修改為本研究適用之題項，

共計 6 題，採用李克特五點量表，1 表示非常不同意、5 表示非常同意，問項如下：

1. 您認為基金會整體的作業流程十分順暢。
2. 您認為基金會能因應外在環境的變化快速調整組織結構。
3. 您認為基金會的經營管理流程有助於服務創新。
4. 您認為基金會透過資訊科技緊密地連結組織內部之作業流程。
5. 您認為基金會採用有效且實用的資訊系統。
6. 您認為基金會支持新構想與新業務的發展。

3.2.3 社會資本

根據社會資本之文獻，主要參考 Nahapiet & Ghoshal (1998)；Tsai & Ghoshal (1998) 等文獻對社會資本之論述。本研究將社會資本定義為：社會資本為組織著重社會關係互動網絡管理，能夠促使組織成員及社會大眾之認同感及凝聚力，為組織名譽聲望之管理。將社會資本衡量面向以三大類因素項目衡量：分別是結構面、關係面以及認知面。修改為本研究適用之題項，共計 5 題，採用李克特五點量表，1 表示非常不同意、5 表示非常同意，問項如下：

1. 您認為基金會能即時獲取產業資訊、消息或技術，具高度參考價值。
2. 您認為基金會在所處的產業中，地位不容易被取代。
3. 您認為基金會與合作廠商或合作單位有良好的互動關係及合作默契，具有高度的信任感。
4. 您認為基金會非常樂意分享資訊予合作廠商或合作單位。
5. 您認為基金會與合作廠商有共同的願景。

3.2.4 組織績效

依據組織績效之文獻探討，本研究採用 Chandler and Hanks (1993) 之研究將組織績效衡量面向以二構面衡量：分別為社會績效及財務績效，原以用來衡量社會企業之經濟績效，分別以三個維度指標衡量，包括財務狀況的改善、永續生存的概念、服務受益人的效率/效力；社會績效以捐助者及受益人滿意度、環境及社會責任之管理衡量，修改為本研究適用之題項，共計 6 題，採用 Chandler and Hanks (1993) 之研究構面之提項修改為本研究適用之題項，採用李克特五點量表，1 表示非常不同意、5 表示非常同意，問項如下：

1. 您認為基金會與其他同產業相比較，有提高效能並且服務量能較高。
2. 於過去幾年，您認為基金會財務狀況有所改善且穩定，可持續發展。
3. 您認為基金會以可持續於社會發展的方式運作。
4. 在過去的幾年中，以服務對象立場而言，您認為基金會已達到目標。
5. 受益人和利益相關者向他人推薦基金會的服務。

3.3 研究方法

3.3.1 研究對象

本研究目的在於探討影響非營利組織之組織績效關鍵因素，以組織內部成員與外部人員作為調節變數，予以探討是否有其不同，故本研究之研究對象分為二類，第一類以高雄市某社會福利慈善事業基金會內部員工為發放問卷之對象。第二類為組織外部成員如消費者、其他合作單位人員等為發放問卷之對象。

3.3.2 問卷前測

本研究問卷為了符合研究之需求，彙整各學者之量表並予以修改語意、字句，故為了避免受測者語句及語意上誤解或題意不清楚而造成誤答之狀況發生，故採用前測之方式檢視問卷內容，本研究前測發放 20 份，分別以組織內部成員及組織外部成員各 10 份進行施測，並依回收問卷分析及語意潤飾，進而提高問卷效度。

3.3.3 抽樣方法及樣本數

本研究採立意抽樣之方式進行，並使用紙本問卷及電子問卷之方式發放，電子問卷放置於 line 群組或透過同事好友協助發放予受測者。於樣本數，本研究問卷共計 22 題，依據學者吳萬益(2005)認為樣本數需為變數問項之五倍、且總樣本數不得低於 100 份，樣本數若為變數問項之 10 倍最為合適，故本研究有效問卷回收需達 110 份以上即可，故預計發放 220 份問卷，回收有效問卷 200 份。

3.4 資料分析方法

本研究於收集初步資料後，以 Excel 整理、彙整資料，後續使用敘述統計分析、信效度分析及假說驗證。本研究採用 SPSS25 版軟體作為數據分析工具，用以分析變數之關係，並採用 PROCESS3.5 驗證調節作用，以確認假說是否成立。

3.4.1 敘述性統計分析

本研究於收回問卷後，進行資料彙整、受測者基本資料之歸納整理，並依其特性進行分析說明；包含性別、年齡、學歷等非連續變數，並以平均數、次數分配、百分比、標準差等分析。

3.4.2 信度分析

信度(reliability)係指個別項目之可信度，用以測量工具本身之準確程度是否有區別及測量結果是有穩定性及一致性。故採用 Cronbach's alpha 衡量。Cronbach's α 值達到 0.7 以上係屬高信度。(Cuieford, 1965)信度越高則表示此變項具有穩定性、可靠性及一致性。

3.4.3 相關分析

相關分析用以探討兩個變數之間的關聯程度，故本研究採用 Pearson 積差相關係數衡量，其值介於-1 與 1 之間，若 $0.7 \leq |r| < 1$ 代表高度相關；若 $0.3 \leq |r| < 0.7$ 代表中度相關；若 $0 < |r| < 0.3$ 代表低度相關。

3.4.4 獨立樣本 T 檢定

獨立樣本 T 檢定用以檢定兩個獨立群組間的平均值是否有顯著差異，故本研究欲探討性別、組織內外部成員對於人力資本、結構資本、社會資本及永續績效是否有顯著差異。

3.4.5 單因子變異數分析

單因子變異數分析用以檢定多個獨立群體間的平均值是否有顯著差異，故本研究欲探討年齡、教育程度、職業、長照產業職務不同對於人力資本、結構資本、社會資本及永續績效是否有顯著差異。

3.4.6 假說驗證

本研究各變數之關係採用迴歸分析。本研究以人力資本、結構資本及社會資本對於非營利組織之組織績效影響，並以組織內成員及外部成員對其關係調節作用。確認是否有其調節關係，並採用 PROCESS3.5 驗證調節作用，以確認假說是否成立。

4. 結果分析

4.1 正式問卷回收與樣本結構分析

本研究之問卷採立意抽樣方式，分別以紙本問卷及電子問卷方式發放，問卷收集期間為 110 年 3 月 15 日至 110 年 4 月 28 日止，共發放 270 份，回收 258 份，回收率 95.5%。經篩選後有效問卷為 206 份，分別組織內部成員 127 份及組織外部成員 79 份。

於有效問卷 206 份彙整後，男性占比為 15%，女性占比為 85%；年齡部分為 40-49 歲(29.1%)為最多數，20-29 歲(28.6%)次之；教育程度是大學(54.9%)佔最多數；職業類別是長照產業(74.3%)最多數；是組織內部成員(某基金會員工)有 127 人，占 61.7%，組織外部成員(不為某基金會員工)有 79 人，占 38.3%；長照產業工作者有 176 人，占 85.4%，不為長照產業工作者有 30 人，占 14.6%，又以長照產業工作者之職務分類，以照顧服務員為最多數，占 45.6%。

4.2 信度分析

依據 Cuieford(1965)之論述，當 Cronbach's Alpha 值大於 0.7 以上者為高信度，介於 0.35 與 0.7 之間為中信度，低於 0.35 為低信度。本研究正式有效問卷共 206 份，整體問項的 Cronbach's Alpha 值為 0.949，大於 0.7，係屬於高信度，且各變數的 Cronbach's Alpha 值分別為：人力資本為 0.834、結構資本為 0.893、社會資本為 0.844、永續績效為 0.894，皆大於 0.7，意指各變數之信度良好且本問卷之施測結果具有高度可接受度。

4.3 相關分析

本研究採用 Pearson 相關係數分析最為驗證工具，相關分析用以說明兩個變數的相關聯程度及顯著水準，當 Pearson 相關係數之絕對值介於 0.7 與 1 之間，則為高度相關；Pearson 相關係數之絕對值介於 0.3 與 0.7 之間，則為

中度相關；Pearson 相關係數之絕對值介於 0 與 0.3 之間則為低度相關，由表 4-1 可知，本研究之各變數均達顯著水準：(1)人力資本與結構資本具有高度正相關。(2)人力資本與社會資本及永續績效具有中度正相關。(3)結構資本與社會資本具有高度正相關。(4)結構資本與組織績效具有中度正相關。(5)社會資本與組織績效具有高度正向相關。

表 4-1 相關分析

研究變項	人力資本	結構資本	社會資本	組織績效
人力資本	1.00			
結構資本	0.756**	1.00		
社會資本	0.667**	0.702**	1.00	
組織績效	0.591**	0.676**	0.753**	1.00

** 相關性在 0.01 層級上顯著(雙尾)。

4.4 敘述性統計分析

本節依據回收有效問卷中進行各問項的平均數、標準差等分析統計，並依據各變項重視程度進行排序。各項變數統計結果如 4-4 至 4-7。

一、人力資本

人力資本各問項之平均數介於 3.88~4.36 之間，其中以 1-1「您認為基金會工作人員團隊合作關係良好，並互助合作解決問題。」最高，以 1-5「您認為基金會工作人員會自我提昇專業技能。」次之，表示對於基金會工作人員團隊合作關係良好，互助合作解決問題及自我提昇專業技能表示認同滿意，最低問項是 1-6「您認為基金會工作人員對於公司福利、薪資是滿意的，促使工作同仁願意繼續留任。」表示對於薪資及服務部分尚可。

二、結構資本

結構資本各問項之平均數介於 3.87~4.14 之間，其中以 2-6「您認為基金會支持新構想與新業務的發展。」最高，以 2-2「您認為基金會能因應外在環境的變化快速調整組織結構。」次之，表示對於基金會支持新構想與新業務的發展及能因應外在環境的變化快速調整組織表示認同，最低問項是 2-4「您認為基金會透過資訊科技緊密地連結組織內部之作業流程。」表示基金會對於使用資訊科技連結內部作業流程尚可。

三、社會資本

社會資本各問項之平均數介於 3.98~4.15 之間，其中以 3-1「您認為基金會能即時獲取產業資訊、消息或技術，且具高度參考價值。」最高，以 3-4「您認為基金會非常樂意分享資訊予合作廠商或合作單位。」次之，表示對於基金會能即時獲取資訊或消息及願意分享資訊於合作單位表示認同，最低問項是 3-5「您認為基金會與合作廠商或合作單位有共同的願景。」表示基金會對於合作廠商或合作單位有共同的願景是尚可。

四、組織績效

組織績效各問項之平均數介於 3.99~4.32 之間，其中以 4-3「您認為基金會以可持續於社會發展的方式運作。」及 4-5「受益人和利益相關者會向他人推薦基金會的服務。」最高，表示認為基金會是可持續發展的單位及會向他人推薦基金會的服務，最低問項是 4-4「在過去的幾年中，以服務對象立場而言，您認為基金會已達到目標。」表示基金會服務目標達成率尚可。

4.5 人口統計變數與各變數之差異性分析

本節探討不同的人口統計變數之差異性分析，人口變數分別是性別、年齡、教育程度、職業、組織內外部成員、長照產業職務。以獨立樣本 T 檢定檢定性別及組織內外部成員之人口變數。另用單因子變異數進行其他人口變數檢定，若有顯著差異，將以雪費法進行事後比較分析。

一、性別與各變數之差異性分析

(一)性別不同在人力資本之差異分析

性別不同在人力資本之差異，經獨立樣本 T 檢定分析，只有 1-2 的問項 $p=0.010<0.05$ ，達顯著性差異。且 1-2.「您認為基金會工作人員的知識與技能足以解決工作上的問題。」之男性平均數為 4.42，女性平均數為 4.09，可得知男性比女性更在意工作人員的知識與技能是否足以解決工作上的問題。

(二)性別不同在結構資本之差異

性別不同在結構資本之差異，經獨立樣本 T 檢定分析，p 值介於 0.092 與 0.730 之間，皆大於 0.05，未達顯著水準，表示男性與女性對於結構資本無顯著差異，故未列表呈現。

(三)性別不同在社會資本之差異

性別不同在社會資本之差異，經獨立樣本 T 檢定分析，p 值介於 0.497 與 0.899 之間，皆大於 0.05，未達顯著水準，表示男性與女性對於社會資本無顯著差異，故未列表呈現。

(四)性別不同在組織績效之差異

性別不同組織績效之差異，經獨立樣本 T 檢定分析，p 值介於 0.345 與 0.995 之間，皆大於 0.05，未達顯著水準，表示男性與女性對於組織績效無顯著差異，故未列表呈現。

二、年齡與各變數之差異性分析

由於變異數分析不允許觀察值小於 2 個，為了更好的觀察年齡在本研究中的差異性，將 20 歲以下之 1 筆數據資料併入 20~29 歲之數據資料內，進行差異性分析。年齡不同在人力資本、結構資本、社會資本及組織績效之差異，使用單因子變異數分析檢定，p 值皆大於 0.05，均未達顯著水準，表示無顯著差異，故未列表呈現。

三、教育程度與各變數之差異性分析

教育程度不同在人力資本、結構資本、社會資本及組織績效之差異，使用單因子變異數分析檢定，p 值皆大於 0.05，均未達顯著水準，表示無顯著差異，故未列表呈現。

四、職業與各變數之差異性分析

由於變異數分析不允許觀察值小於 2 個，為了更好的觀察職業在本研究中的差異性，將職業類別-學生之 1 筆數據資料併入職業類別-其他之數據資料內、職業類別-資訊業之 1 筆數據資料併入職業類別-服務業之數據資料內進行差異性分析。職業不同在人力資本、結構資本、社會資本及組織績效之差異，使用單因子變異數分析檢定，p 值皆大於 0.05，均未達顯著水準，表示無顯著差異，故未列表呈現。

五、組織內外部成員與各變數之差異性分析

(一)組織內外部成員在人力資本、結構資本及組織績效之差異

組織內外部成員不同在人力資本、結構資本及組織績效之差異，使用獨立樣本 T 檢定，p 值皆大於 0.05，均未達顯著水準，表示無顯著差異，故未列表呈現。

(二)組織內外部成員在社會資本之差異

組織內外部成員不同在社會資本之差異，經獨立樣本 T 檢定分析，只有 3-5 的問項 $p=0.034<0.05$ ，達顯著性差異。且 3-5「您認為基金會與合作廠商或合作單位有共同的願景。」之組織內部成員平均數為 4.07，組織外部成員平均數為 3.84，可得知組織內部成員比組織外部成員更在意基金會與合作廠商或合作單位是否有共同的願景。

六、長照產業職務與各變數之差異性分析

長照產業職務不同在人力資本、結構資本、社會資本及組織績效之差異，使用單因子變異數分析檢定，p 值皆大於 0.05，均未達顯著水準，表示無顯著差異，故未列表呈現。

4.6 變數間因果關係檢定

4.6.1 主效果檢定分析

一、簡單迴歸分析

由表 4-2 可得知，人力資本、結構資本及社會資本對於組織績效之簡單迴歸驗證，結果顯示，人力資本對於組織績效之標準化係數 $\beta=0.591$ ， $p=0.000$ ， $R^2=0.350$ ，達顯著水準，且人力資本對於組織績效具有 35.0% 的解釋力；結構資本對於組織績效之標準化係數 $\beta=0.676$ ， $p=0.000$ ， $R^2=0.457$ ，達顯著水準，且結構資本對於組織績效具有 45.7% 的解釋力；社會資本對於組織績效之標準化係數 $\beta=0.753$ ， $p=0.000$ ， $R^2=0.567$ ，達顯著水準，且社會資本對於組織績效具有 56.7% 的解釋力，故驗證結果「H1：人力資本對於組織績效具有正向影響」、「H2：結構資本對於組織績效具有正向影響。」及「H3：社會資本對於組織績效具有正向影響。」成立。

表 4-2 簡單迴歸分析

自變數	非標準化 係數	標準化 係數	T	顯著性	R ²	Adj-R ²	VIF	驗證 結果
	B	Beta						
人力資本	0.652***	0.591	10.477	0.000	0.350	0.347	1.00	成立
結構資本	0.635***	0.676	12.105	0.000	0.457	0.454	1.00	成立
社會資本	0.748***	0.753	16.351	0.000	0.567	0.565	1.00	成立

註：a.應變數：組織績效

b.* $p<0.05$ ，** $p<0.01$ ，*** $p<0.001$

二、多元迴歸分析

由表 4-2 可得知，當人力資本、結構資本與社會資本進行簡單迴歸時，皆有成立，但於多元迴歸的狀況下，由表 4-3 可得知，人力資本對於組織績效之標準化係數 $\beta=0.014$ ， $p=0.838$ ，未達顯著水準；結構資本對於組織績效之標準化係數 $\beta=0.282$ ， $p=0.000$ ，達顯著水準；社會資本對於組織績效之標準化係數 $\beta=0.545$ ， $p=0.000$ ，達顯著水準，代表結構資本及社會資本對於組織績效具有正向顯著影響。說明於人力資本、結構資本及社會資本對於組織績效的影響，是結構資本及社會資本的影響大於人力資本，於實務操作上，三個因數皆會同時存在，故本研究採用多元迴歸驗證結果。

故驗證結果為：H1：「人力資本對於組織績效具有正向影響」不成立。H2：「結構資本對於組織績效具有正向影響。」成立。H3：「社會資本對於組織績效具有正向影響。」成立。

表 4-3 多元迴歸分析

自變數	非標準化 係數	標準化係數	T	顯著性	VIF
	B	Beta			
(常數)	0.897		4.483	0.000	
人力資本	0.016	0.014	0.205	0.838	2.550
結構資本	0.256***	0.282	3.844	0.000	2.793
社會資本	0.541***	0.545	8.451	0.000	2.157
模式	Adj-R ² =0.604	F=105.331	p=0.000		

註：a.應變數：組織績效

b.* $p<0.05$ ，** $p<0.01$ ，*** $p<0.001$

4.6.2 調節檢定分析

本段落為驗證人力資本、結構資本、社會資本三個變數對於組織績效之影響是否被組織內外部成員所調節。圖 4-1 為研究模型。

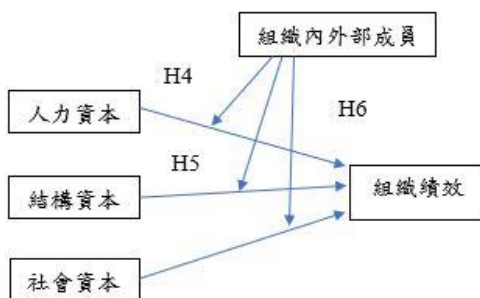


圖 4-1 組織內外部成員為調節變數之研究模型

用 Process3.5 以驗證調節效果，得到結果如表 4-12。由表 4-12 可以得知，「人力資本」與「組織內外部成員」之交互項為 0.2559， $P=0.0409 < 0.05$ ，達顯著水準，故「組織內外部成員」對於「人力資本」與「組織績效」具有調節作用，且也可得知組織內部成員及組織外部成員對於人力資本及組織績效之關係的迴歸式斜率分別為 0.5123 及 0.7682，意指組織外部成員較組織內部成員感受強烈，故驗證結果 H4：「組織內外部成員對於人力資本影響組織績效具調節效果。」成立。

「結構資本」與「組織內外部成員」之交互項為 0.2589， $P=0.0081 < 0.05$ ，達顯著水準，故「組織內外部成員」對於「結構資本」與「組織績效」具有調節作用，且也可得知組織內部成員與組織外部成員對於結構資本及組織績效之關係的迴歸式斜率分別為 0.5266 及 0.7855，意指組織外部成員較組織內部成員感受強烈，故驗證結果 H5：「組織內外部成員對於結構資本影響組織績效具調節效果。」成立。

「社會資本」與「組織內外部成員」之交互項為 0.1113， $P=0.2285 > 0.05$ ，未達顯著水準，故「組織內外部成員」對於「社會資本」與「組織績效」不具有調節作用，故驗證結果 H6：「組織內外部成員對於社會資本影響組織績效具調節效果。」不成立。

表 4-4 組織內外部成員對自變數與組織績效關係之調節作用表

假說	交互作用 R ²	組織績效			驗證結果
		B	SE	P	
H4	X ₁ *M 0.3649	0.2559*	0.1243	0.0409	成立
H5	X ₂ *M 0.4804	0.2589***	0.0968	0.0081	成立
H6	X ₃ *M 0.5705	0.1113	0.0921	0.2285	不成立

5. 結論與建議

5.1 結論

本研究用以探討人力資本、結構資本及社會資本對於非營利組織之組織績效影響-以高雄市 A 社福基金會為例，以組織內部成員(員工)與組織外部成員(非員工)為調節變數，探討各變數之間的關係，本研究採用立意抽樣的方式回收有效問卷 206 份，分別組織內部成員有 127 份有效問卷；組織外部成員有 79 份問卷。以 SPSS2.5 及 Process3.5 進行分析統計，驗證假說，現就依據本研究之結果進行分析並提出建議。

本研究之驗證結果可得知，人力資本、結構資本及社會資本對於組織績效的影響於簡單迴歸的驗證下，都是成立，但於多元迴歸的驗證下，人力資本則不顯著。於實務操作上，3個因數皆會同時存在，故本研究採用多元迴歸之驗證結果。組織內外部成員對於人力資本與組織績效之調節關係成立，且組織外部成員比組織內部成員感受強烈；組織內外部成員對於結構資本與組織績效之調節關係成立，且組織外部成員比組織內部成員感受強烈。而組織內外部成員對於社會資本與組織績效之調節作用不成立。由以上可得知，組織內外部成員的看法不同，且都是組織外部成員感受高於組織內部成員。

5.2 研究限制

一、本研究以高雄市 A 社會福利慈善事業基金會為例，較為地域性的社福團體，研究結果未能探究其他區域之社福團體結果是否一致。

二、本研究組織內外部成員之有效問卷比例不同，故未能得知若比例相同時，研究結果是否有差異。

三、本研究採用問卷調查法，因受到研究時間之限制，僅採用橫斷面研究做為研究資料及推論，僅就討論某一時間點之現象。

5.3 未來研究建議

本研究僅探討組織內外部成員對於人力資本、結構資本及社會資本對於組織績效之關係，但仍有其他許多議題值得探究，故本研究提出下列建議，以提供後續研究方向之參考：

一、以全國性之社福基金會為研究對象

本研究僅以高雄市某一社會福利基金會為研究對項，是為一個地域性之人民團體，若以全國性之社福基金會討論，更能使研究結果有價值。

二、擴大研究樣本

本研究以單一社福基金會為例，若能增加以多個社福基金會為對象，以可擴大研究範圍，讓研究結果更有實用參考價值。

6. 參考文獻

6.1 中文部分

1. 憲法(1947年01月01日)
2. 林淑馨(2019)。非營利組織概論(增訂二版)。高雄市：巨流。
3. 彼得·杜拉克(2019)。非營利組織的管理聖經：從理想、願景、人才、行銷到績效管理的成功之道(三版)。臺北市：遠流。(原著出版年：1994)。
4. Roos, G., Pike, S., & Fernstrom, L. (2007)。智慧資本管理實務(林明惠審校)。台北市：華泰。(原著出版年：2006)。
5. 江明修(1995)。非營利組織領導行為之研究。問題與研究, 34(10), 頁 77-98。
6. 民法(2021年01月20日)
7. 人民團體法(2011年06月15日)
8. 財團法人法(2018年08月01日)
9. 馮燕, 2000, 非營利組織的法律規範與架構, 收錄於蕭新煌主編, 非營利部門：組織與運作, 台北, 巨流, 頁75-108。
10. 陸宛蘋, 1999, 非營利組織之定義與角色, 社區發展季刊, 第85期, 頁30-35。
11. 邱瑜瑾, 2009(非營利組織與社會福利服務), 收錄於蕭新煌、官有垣、陸苑蘋主編, 《非營利部門：組織與運作(第二版)》, 台北：巨流, 頁 320-341。
12. 麗雯. (2006). *非營利組織：協調合作的社會福利服務*. 雙葉書廊有限公司.
13. 鄭讚源, 1997, 既競爭又合作、既依賴又民主：社會福利民營化過程中政府與民間非營利組織角色與定位, 社區發展季刊, 第80期, 頁79-87。

14. 邱顯貴. (2010). 非營利組織營運參考模式和關鍵因素: 以台灣為例.
15. 黃家齊, 人力資本投資系統、創新策略與組織績效—多種契合觀點的驗證, 管理評論, 第 22 卷第一期, 第 99-126 頁, 2003。
16. 周淑儀, 人力資本、薪資與組織績效—以電子業為例, 國立中央大學, 碩士論文, 2003。
17. 陳燕燕, 「人力資本與創新資本對組織績效關聯之研究」, 國立中央大學, 碩士論文, 2010。
18. 陳美純 (2001)。資訊科技投資與智慧資本對企業績效影響之研究。國立中央大學資訊管理系碩士論文, 未出版, 桃園縣。
19. 林清同、陳彥彰與康緞 (2011)。學習導向對企業績效的影響-以結構資本為中介變項。育達科大學報, 28, 57-76。
20. 吳萬益 (2005)。企業研究方法。

6.2 英文部分

1. Hansmann, Henry B, (1980). The role of nonprofit enterprise, *Yale Law Journal*, 89(5),835-901.
2. Wolf, T., *Managing a Nonprofit Organization*, New York: Fireside, 1990.
3. Salamon, L. M., *America's Nonprofit Sectors: a Primer*, New York: The Foundation Center, 1992.
4. Choi, F. D. S., & Mueller. 1992. "What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Application", *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 98-104.
5. Venkatraman N. and Ramnmujam V. 1986. "Measurement of Business Performance on Strategy Research: A Comparison of Approach", *Academy of Management Review*,11(4), 801-804.
6. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), "The Balanced Scorecard," Harvard Business School
7. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
8. Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997), "Intellectual Capital,"Happer Collins.
9. Becker, G.S. (1964), "Human Capital," Columbia University.
10. Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. & Edvinsson, L. (1998), "Intellectual Capital,"New York University.
11. Drucker, P.F. (1999a), "Management Challenges of the 21st Century," HarperCollins.
12. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004), "Strategy Maps," Harvard Business School.
13. Dzinkowski, R. (2000b), "The value of Intellectual Capital," *The Journal of Business Strategy*, 21(4), 3- 4.
14. Bassi, L.J. & Van Buren, M.E. (1999), "Valuing Investment in Intellectual Capital," *International Journal of Technology Management*, 18,414-432.
15. Roos, J., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Springer.
16. Subramaniam, M., & Youndt, M. (2005).The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450-463.
17. Coleman, J.S. (1990), "Foundations of Social Theory," Harvard Business School.
18. Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998), "Social Capital and Value Creation," *Academy of Management Journal*,41(4), 464-476.
19. Uphoff, N. Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation. In Dasgupta and Serageldin (Eds.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*.Washington, D.C.: World Bank. 2000

20. Krishna, A., & Uphoff, N. Mapping and measuring social capital through assessment of collective action to conserve and develop Watersheds in Rajasthan, India, in Grootaert C., van Bastelaer T., the Role of Social Capital in Development. An Empirical Assessment, Cambridge University Press. 2002
21. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organization advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
22. Bontis, N, Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and the nature of business in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
23. Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business venturing*, 8(5), 391-408.
24. Cuieford, J. P. (1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, 4th (Ed), NY McGraw Hill. Day, RL (1977). *Toward a Process*.
25. Kianto, A., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Ritala, P. (2010). Intellectual capital in service-and product-oriented companies. *Journal of intellectual capital*.

6.3 網路資料

1. 內政部全球資訊網(2018)。107年第12周內政統計通報(近5年人民團體個數增加25.8%，惟平均規模(人數及收支)縮減)。2018年03月24日。取自：<https://www.moi.gov.tw/cp.aspx?n=3829>
2. 行政院(2017)。政府捐助之財團法人 105 年度行政監督總報告。2017 年 08 月。取自：https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=7D6E275DB64B3B7F
3. 行政院(2007)。我國長期照顧十年計畫摘要本。2007 年 11 月。取自 <https://1966.gov.tw/LTC/cp-3989-42402-201.html>
4. 衛生福利部(2016)。長期照顧十年計畫 2.0(106 年~115 年)。2016 年 12 月。取自 <https://1966.gov.tw/LTC/cp-4001-42414-201.html>