

NPO 組織氣候對中階管理人員培力之影響

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE EMPOWERMENT OF MID-LEVEL MANAGERS IN NPO

賴育津*

中原大學企業管理學系博士生

洪光宗

世新大學企業管理系副教授

Yu-Chin Lai

Ph. D. Student, Department of Business Administration,

Chung Yuan Christian University

Guang-Chu Hung

Associate Professor, Department of Business Administration,

Shih Hsin University

摘要

組織氣候是員工對組織政策、實務、工作程序共享的知覺，良好的組織氣候對組織績效有正向影響。組織氣候深受組織特性與管理行為的影響，對中階管理人員而言，調整出一個適切的組織氣候便是良好組織績效的重要基礎。本研究以 NPO 管理人員為研究對象，探討中高階管理人員對組織氣候的感知與調整，及此一過程對中階管理人員培力之影響。本研究以 8 個台灣中大型 NPO 為對象，採半結構式訪談，歸納出組織氣候構面中與中階管理人員培力之關係。研究發現當 NPO 重視認同、人情、支持等構面時，中階管理人員在團隊氛圍營造上會有良好表現；善用非財務獎酬激勵員工，可以更滿足其內在成就。對結構和標準有關之構面，NPO 執行力則偏弱，且教育訓練中對於處理組織改造或管理技能的著墨也較為不足。本研究發現：NPO 於招募時應重視工作技能與使命認同，從基層幹部就須強化其相關管理技能並重視組織結構設計與作業標準化。在教育訓練設計時應先檢視及注意各部門組織氣候的平衡，強化中階管理人員自我管理、成長並學習開發有效訓練及培力程序。若 NPO 計劃從外部延攬營利組織的人才，本研究發現從基層幹部聘用會減少組織文化適應的影響。本研究希冀

* 通訊作者，地址：桃園市中壢區中北路 200 號，電話：0914-014707

E-mail：lycceo@gmail.com

讓 NPO 對組織氣候的運用有更明確理解，並對中階管理人員有效培力能有更清楚的做法。

關鍵字：NPO、組織氣候、組織文化、中階管理人員、培力

ABSTRACT

An organization's climate is defined as the perceptions of its policies, practices, and programs held by its employees. A positive relationship exists between organizational climate and performance. A company's organizational structure and administrative behavior affect the organizational climate. Therefore, the role of the mid-level manager is to modify the organizational climate in the department to achieve optimal performance. In this study, we target managers who work in Non-Profit Organizations (NPOs), and we study what senior executives sense and adjust for organizational climate, as well as the effect that empowerment has on mid-level managers. An in-depth semi-structured interview with eight large to medium-size non-profit organizations in Taiwan summarized the relationship between organizational climate and empowerment of managers. As a result, mid-level managers have a positive perception of teamwork when NPO values recognition, relationships, and supportiveness highly. Additionally, encouraging your employees with the right non-reward system can make them feel more appreciated. However, the execution of NPO is generally weaker in two of its aspects, namely structure and criteria. In addition, organizational structure and managerial skills are not sufficiently reformed. According to this study, NPOs should pay more attention to the applicant's work skills in the recruitment process and identify the organization's mission. At the junior management level, it is imperative to enforce skills that are associated with management and the design of organizational structures and performance standards. Moreover, it is imperative to enforcing an organizational climate of balance, ensuring staff self-management, and training mid-level managers on the development of effective training and key empowerment procedures. According to this study, it is more appropriate for non-profit organizations to hire talent from profit organizations at the junior management level to reduce the influence on organizational culture adaptation. We aim to clarify how the organizational climate is practiced and regulated in NPOs, and how mid-level managers can be empowered effectively.

Keywords: NPO, Organizational Climate, Organizational Culture, Mid-Level Manager, Empowerment

壹、前言

世界上有完美的組織嗎？很明顯，答案是沒有！

組織是一個動態系統，當內外環境變動時，組織必須不斷的配合外在環境以及各種內外的需求與變化而調整。

非營利組織（Non-Profit Organizations, NPO）以關懷助人、或倡議社會議題等為成立主旨，抱持著傳遞社會服務為使命，價值觀念來自於組織的創辦人或領導人，以致其組織文化呈現「人治」色彩濃厚，也重視成員感受。因此，一旦有新政策或管理制度上的改變，都會直接涉及組織文化的變動。

相較於營利組織，NPO 探討人力資源管理之課題，要來得困難，因為參與其中的工作者除了生計外，比營利組織員工多帶了一份使命；這是 NPO 的一項優勢，但另一方面，卻也造成 NPO 所負擔的責任格外沉重（林淑馨，2015）。NPO 幹部多為第一線服務人員升任，在基層及中階幹部中能擁有商業思維，善用財務概念以及管理技能仍屬少數。台灣許多中大型 NPO 為了調整組織體質或進行組織變革，都有嘗試延攬外部商業人才進入組織的經驗，但卻因組織文化不適應或其他種種原因宣告失敗。當 NPO 延攬商業人才，或培力以社會服務出身之管理幹部時，需要其同時擁有使命和管理能力，這正是人力資源管理的一大挑戰。

組織文化很難改，但組織氣候（環境知覺）可以調整，如何為組織導入企業概念但不影響原有組織文化之特色是 NPO 領導人當前營運需面對的重要課題，過程中管理者可透過組織氣候感受成員是否和組織邁向同一方向前進。有關組織氣候與管理行為特徵及組織績效相關研究，國內研究最早由許士軍（1972）提出，管理者可自組織氣候著手，以增進其管理及組織效能。

從相關文獻得知，組織氣候研究主題多半討論管理型態和行為以及員工滿意度等，且研究對象多為營利組織員工，相對於 NPO 及人力資源管理之員工訓練發展較少著墨。本研究藉由探討 NPO 如何透過組織氣候各項構面之應用與調整，對於培養中階管理人員議題作探討，希冀研究結果能對 NPO 於組織氣候之應用及培力中階管理人員之作法有更清楚之輪廓。

貳、臺灣 NPO 現況

台灣地區的 NPO 範圍非常廣泛，型態主要可分為公益性社團法人和財團法人等類型，因為人的聚集而組成的法人團體，稱為「社團法人」，因為財物的聚集而設立組織的團體，稱為「財團法人」，也就是一般的基金會，其治理是以董事會為基礎，本研究探討屬於「財團法人」型態的 NPO。

1976 年以前，臺灣純民間人士成立的基金會，其數目不到 70 家。到了 80 年代，由於經濟起飛，人民衣食無虞，開始深切地體會到社會狀況有改善的必要，而且許多新的社會問題政府也無法獨力解決，需要社會力量的協助。根據統計，目前臺灣基金會中，有 2/3-3/4 是成立於 80 年代。1987 年的解嚴，是臺灣 NPO 發展重要的分水嶺，也是臺灣 NPO 的「萌芽期」。此外，社會的多元發展，民眾需求日增，在公私部門之外，NPO 肩負起主動提供服務、積極建設健全社會的責任，形成所謂的「第三部門」（The Third Sector）（林淑馨，2015）。

現在，台灣 NPO 已經從傳統的慈善事業活動，進而關懷某些社會議題。另外，在解嚴之後迄今的這段發展時期中，NPO 的發展軌跡，也逐漸邁入了相當於美國 NPO 發展歷程四個階段當中的「競爭市場階段」。NPO 藉由著公開募款，或由公、私部門的捐贈，來獲得所需要的經費，愈來愈多的 NPO，開始從接受補助與捐款為主的經營型態，轉變為尋求經費自立自足的社會企業，希望能降低對捐贈募款的依賴，用永續的方式服務弱勢族群。近年來無論是政府和民間，各界均加大力道推廣社企理念，讓社會企業的數量明顯成長。前政務委員、台大社工系馮燕教授受於 2018 遠見雜誌社會企業獎時指出，近三年來全台社企至少成長七、八倍，過去頂多 40 多家，如今大大小小加起來，至少有 300 家，即使未成立社企之基金會，也已開始面對「NPO 企業化」。「NPO 企業化」不再只是口號，而是必須從本質上開始改變。

參、NPO 之人力資源管理困境

相較於營利組織，NPO 探討人力資源管理之課題要比營利組織來得不容易，因為參與其中的工作者不單只是為了生計而為組織效力，更是為了一種理想而參與；一方面來說，這是 NPO 的一項優勢，但另一方面，卻也造成 NPO 所負擔的責任格外沉重（林淑馨，2015）。

為社會提供服務為主要使命的 NPO 主要靠人員來執行，屬於高度人力密集的事業特質，NPO 的人力資本屬於服務業「知識型員工」樣態，擁有專業知識的人才才是組織的主要資源。所以除了教育訓練外，需藉由成員間更細緻的相互學習和激勵要素的交互作用，方能為組織調整出最適合的策略，進而產生成員有效培力的作用。NPO 由於本身較缺乏誘因且資源相當有限，因此更必須強調將人才做最有效之運用，使組織運作達到更佳的效用。NPO 的一大優點是，員工大多為了理想為組織效力，所以既要小心翼翼地保持大家的熱情之火，還要賦予工作特殊的意義（余佩珊譯，2015）。彼得杜拉克同時也提到，NPO 的管理之道，靠的不是企業的經營手法，而是使命與領導之道。然而組織的使命與目標影響領導者的思維與管理模式，進而引導或塑造演變組織成員的態度與行為機制，這也說明組織文化居於 NPO 管理的核心地位，一旦有新政策或管理制度上的改變，需要改變成員的行為，都將涉及組織文化的變動，而這些都會成為 NPO 在人力資源管理上的挑戰。

NPO 成立初期對員工要求的條件不高，只要有熱忱、認同組織使命幾乎都可以從事專職工作，專業化的要求不高。當組織逐漸成長時，開始增加服務專業的培訓課程，例如早療課程設計、老年看護專業、與毒癮者或受家暴者溝通與輔導等，提高服務品質。在組織擴大時，多數由在專業服務上較具有能力及資深者晉升管理人員。針對不同管理階層所需具備之能力相關研究最著名是由哈佛大學教授羅伯特・卡茲（Robert L. Katz）提出管理「技能說」，被稱為「管理知能階段論」。基層管理者負責監督員工日常作業活動，實際參與工作的執行，須具備「技術能力」。中階管理者負責將公司要求的組織目標轉譯為基層管理者可以執行的明確作業活動，實際處理組織的活動與部門運作，需具備「人際能力」。高階管理者負責組織營運發展方向的決策，需要的是「概念能力」。而中階主管必須開始面對「績效」以外的事，包括組織內部的人員管理、外部的人脈建立、跨部門的專案合作等等，具備建立信任，合作關係的能力。而其中所需要人際能力，是研究者觀察到目前 NPO 中階管理人員最欠缺的部分。

除上述所提到中階管理者須具備人際能力外，在 NPO 管理職能中更期待能以解決問題導向的培力（Empowerment）模式，一如以解決社會問題為使命的態度。因此，教育訓練中除專業知識與技巧外，也應注重思考、討論、批判與問題解決能力，有效提昇自主學習的動機。

培力（Empowerment）一詞出現在 1980 年代初期，其根植於 1960 年代社會行動意識與 1970 年代的自助觀（Self-Help），1980 年後，培力的概念逐漸也被運用於管理學、社區心理學、護理工作、及教育行政等領域。Empowerment 概念翻譯也不盡相同，教育、社區發展領域會使用培力、增能、賦能或賦權，而社會福利領域，最常使用培力或激力，適度的培力可以讓此一團體更接近於它的原始樣貌，且發揮出它本來

該有的特色。管理學界使用賦權，Robbins, Crino, and Fredendall（2002）運用認知模式來解釋賦權，同時強調過程中的機會、支持、承諾和信任是賦權強度的前置因素，研究中發現組織結構和心理的賦權都是監測賦權的變項。從巨觀的角度來看，賦權是一種社會行動過程，提升個人、組織以及社會的參與度，以獲得對其生活、社區或是更大社會的控制能力（張麗春、李怡娟，2004）。而在教育領域多使用培力或增能來表達 Empowerment，培力的名詞則是指一個被培力持續的狀態，是一個過程的結果，一般來說，培力重視其過程甚於結果（陳可慧，2005）。Gibson（1991）解釋培力為協助個體知覺問題根源，並付諸行動的過程。牛津英文字典將培力的動詞解釋為「使人有能力」（To Enable），意指透過提升個人效能來激發其積極性與行動力（Conger & Kanungo, 1988）。雖然各種概念翻譯不同，但都代表權力和能力的增長與發揮，本研究採用培力概念探討 NPO 中階主管教育訓練問題。

肆、組織氣候的意涵與構面

任金剛（1996）透過組織氣候的代表性研究，歸納組織氣候的發展為三個階段以了解組織氣候概念的發展及演變。其發現第一階段約於 1958 年以前 Lewin 等學者將氣候視為一種構念，藉實驗和個案研究方式採用氣候來說明管理和領導的現象，Argyris（1958）甚至將氣候與非正式的文化交互使用，表示組織文化與組織氣候之間的差異性並不大。此一時期的學者將兩者混合使用，並無清楚的區隔，直到第二階段的研究則對組織氣候有明確的定義及測量的方式，是因 Litwin and Stringer（1968）出版有關動機與組織氣候的書籍，使得組織氣候逐漸被重視與討論。

雖然組織氣候與組織文化看起來似乎是很相似的概念，學者 Schein（1985）曾提到並非組織中每個人都感受到了組織文化除非它是群體共同擁有的，但是所有人都可以感受到組織氣候。若從發展起源與研究方法上來探討兩者之異，Glick（1985）曾提到組織氣候的發展是來自於社會心理學的基礎，而組織文化則是取自於人類學。有關兩者差別，學者 Rousseau（1988）認為文化是組織較深的層面，而組織氣候是組織可見的日常生活面，因此有些成員可能無法完全經驗文化面（即深層的價值），但所有組織成員都可經驗到組織的氣候面（即環境的知覺），而知覺和價值觀是不同的概念。Rousseau（1988）提到有很多組織，尤其是新創或轉變中的組織是缺乏共同信念與價值觀的，組織文化也就不存在於其中，但是組織氣候確是存於每種型態的組織內部，包含新創或是老舊的組織（吳志男，2003）。McMurray and Scott（2003）曾提到組織氣候是組織文化的一種，

兩者的差異在於變化時間、組織成員認知與持續性有所差異。為釐清兩者之間的關係，本研究從不同構面將學者提出組織氣候和組織文化特性差異整理如表 1。

綜整學者研究而言，組織文化為具規範性的組織價值觀、信念、假定為一種持久性的狀態，並隱含著組織成員共有的概念，非存於所有的組織之中。而組織氣候為一種對於成員知覺的描述性現象，是存於每個組織之中，且國內外相關多項研究顯示組織氣候受管理特性和行為影響。組織氣候探討起源為心理學，研究行為所表現的心理特徵，對於管理者而言，可從員工行為來理解組織現況，作為管理調整的依據。若從人資觀點而言，組織文化可以吸引適合的人進入組織，而組織氣候卻是如何管理人在組織發揮績效。從管理階層而言，組織文化由領導者及高階管理人員所建立，組織氣候為重視團隊擬具共識、建立和諧關係的中階管理人員可塑造。

有關組織氣候與管行為特徵及組織績效相關研究，國內研究部分最早由許士軍（1981）提出，管理者可自組織氣候著手，以求增進其管理及組織效能。趙海濤（1993）將組織績效定義為綜合一切組織內部力量與外在環境的整體表現，就組織內部力量而言，若員工處於良好組織氣候中，皆能自動誘發，管理人員之控制可降至最低，人力自動自發則有助於增進組織績效。郭崑謨（1990）曾提到良好的組織氣候與士氣直接與組織績效成正向關係。吳淑敏、唐國銘（2009）認為組織績效與組織氣候有相關，而價值觀與組織氣候是預測組織績效的指標。國內有關組織氣候相關研究（藍天雄、崔家豪，2018）調查國內 339 名企業及軍公教人員，發現企業可以透過組織文化、組織氣候及組織信任增強員工滿意度。Farhad, Ayyub, and Rostam（2014）研究伊朗天然氣公司員工結果發現：組織氛圍與組織承諾，組織承諾與工作參與之間存在顯著的關係。

有關組織氣候研究對象為管理人員部分在國外學者提出文獻有 Pritchard and Karasick（1973）研究兩個組織 76 名管理人員，發現組織氣候受組織的環境及其管理特性所影響，對於組織氣候的營造上尤其著重要。Momeni（2009）曾提到，Six Second 顧問團隊做了超過 30 年的研究顯示，70% 以上的組織員工是藉由管理人員的管理型態和行為來察覺組織氣候。如此就可以合理的說明，為何組織成員對組織氣候感受的好壞容易受到他們管理人員的行為所影響。

綜合國內外學者對於組織氣候的定義，組織氣候是一種在特定環境內個人對於環境直接或間接的知覺，特定環境的內容包含了結構、政策、工作程序等，這些因為個人產生知覺形成的集體感知，影響組織群體的行為動機與表現。既然組織氣候屬於一種整體性概念，係由員工對組織、管理等環境因素之主觀看法所構成，代表一種工具，用來描述組織內的行為模式由於組織氣候屬於一種主觀的知覺，因此要客觀的加以描述，並據以分類，成為研究者的一大問題。國內學者張潤書（2009）認為，確認構面

表 1 組織文化與組織氣候特性之差異

	起源	成員認知	時間變化	持續性	表現特性
組織文化	人類學	共同信奉價值與基本假定	不一定存在	持久性不易改變	隱含地、不可言喻 難以衡量
組織氣候	社會心理學	員工對環境的認知	一定存在	受管理特性與行為影響可調整	外顯的、有通則性 可量化

資料來源：本研究整理

有助於組織氣候之研究，組織氣候是一種心理層面，必須加以具體化以做為測量的工具，而構面的 3 個作用：(1)可以準確的描述組織況。(2)可將各層面與具體的動機作用及動機行為進一步加以關聯。(3)可測量組織狀況的改變。

組織氣候之相關研究中被台灣使用最多的構面，當推 Litwin and Stringer (1968) 所發展之九構面分類，其內容敘述如下：

1. 結構 (Structure)：代表一個人在團體中感到拘束的程度，譬如法規、程序等類之限制。一組織內究竟是強調官樣文章成例、或是充滿著較放任和非形式化之氣氛。
2. 責任 (Responsibility)：代表一個人在團體中感到自己可以作主而不必事事請示的程度。亦即當有任務在身時，他自己知道如何去做，完全是他自己的事。
3. 獎酬 (Reward)：代表一個人在團體中感覺到做好一件事，將可獲得獎酬的程度，以及感覺組織政策係強調獎酬或強調懲罰。對於待遇與升遷政策，認為是否公平合理。
4. 風險 (Risk)：代表一個人感到服務機構及工作上具有冒險及挑戰性之程度。亦即組織的特性是偏重於冒險行為或安全保守。
5. 人情 (Warmth)：代表一個人感到工作團體中同事間相處感情融洽程度。彼此之間是否能友善的良好相處，組織內部是否有存在各種非正式的組織。
6. 支持 (Support)：代表一個人在團體中感到上級與同事之間在工作上互相協助之程度。
7. 標準 (Standard)：代表一個人對於組織目標及績效標準之重要性程度之看法。是否重視一個人之工作表現；個人及團體目標是否具有挑戰性。
8. 衝突 (Conflict)：代表一個人所感受到管理人員及其他人員願意聽取不同意見之程度。對於不同意見，究竟是願意公開以求解決，或是設法將其大事化小，或是乾脆加以忽略。

9. 認同 (Identity)：代表一個人對於所服務的組織所具有的隸屬感的程度。作為團體成員之一，是否具有價值感，並加以珍惜。

因美國民情與台灣不同，必須考量該組織氣候是否適用於國內企業，故許士軍 (1972) 將 Litwin and Stringer 所設計構面與項目翻成本國文字進行研究實證，研究結果具有相當的信度與效度。除考量民情不同外，在組織屬性不同的研究有國外學者 Holloway (2012) 提出 NPO 領導風格與組織氣候關係研究，研究中選擇 Litwin & Stringer 任務取向的結構、責任、認同與關係取向的獎酬、情感、衝突等構面研究。證實關係取向的領導關係與人情、獎酬有正向顯著的關係，任務取向的領導表現也與人情有正向顯著的關係，代表 NPO 管理者重視人情構面。

而對於管理行為、組織環境的感知程度則是多數研究員工角度為出發點，從民情上部分國內學者雖提出構面之間有差異，但範疇仍以 Litwin and Stringer 所提出九大構面範圍為主。不同構面在營利組織與 NPO 間的權重是否相似？研究者在 NPO 工作期間與他組織管理階層探討時發現，NPO 管理人員上比較重視人情，這與 Holloway 研究一致。員工對於組織氛圍、同仁間是否在工作上相互支持，彼此間是否團結等行為較為在乎。另外研究者也觀察到，NPO 員工對於管理人員制定工作標準之準則常常產生困擾，交辦任務與組織使命認知與權責劃分不清楚時，很容易產生衝突，引發情緒上的不安全感。因此，中階管理人員如何適當善用關係，同時建立工作結構與工作標準是一大挑戰。

伍、研究工具與方法

一、研究設計

由相關文獻可得知，組織氣候為員工主觀感受到正式制度的效應、管理者的非正式型態、以及影響員工態度、信念、價值觀與動機的重要環境因素。組織的中高階管理人員所認知營造出的組織氣候是否和員工感受相同，中間認知落差主要在理解教育訓練與組織氣候各構面之間關係的差異。

本研究概念先探討組織氣候與管理相關文獻，訪談大綱則是歸納相關文獻後，採用許士軍 (1972) 譯自 Litwin and Stringer 之九大構面組織氣候量表的 50 題結構性問卷。本研究與任職於大型 NPO 機構負責教育訓練者先進行組織氣候構面與訓練內容探討，找出題目中有關主管行為和教育訓練內容相關之題項，再將結構性的題項歸納彙整成半結構性訪談大綱後進行試訪。經過試訪後修改題項，最後擬定訪談大綱。深度訪談的題

綱為受訪者以教育訓練或其他形式讓員工感受組織氣候各項構面回答 5 個問題：(1)貴組織以哪些方式讓員工瞭解組織使命以及達成組織認同？(2)透過哪些方式讓員工了解工作任務和工作授權方式？(3)衡量達成目標的指標為何？若超過或未達預期，會改採取哪些調整措施？包含賞罰嗎？(4)貴單位透過哪些方式增進團隊動力？(5)貴單位如何鼓勵員工創新的想法和做法？會鼓勵員工對不同意見提出有利的整合方式？

二、研究對象

由於研究探討主題需要對受訪組織之營運概況有一定程度了解，以及挖掘受訪者感受及抽象的思考。為取得最豐富研究資料，本研究採用立意抽樣（**Purposive Sampling**），鎖定研究者長期觀察全國型基金會中不同型態之 NPO，於 2018 年 10 月至 12 月以及 2020 年 1 月期間，共訪問 8 位 NPO 中高階管理人員探索組織氣候對中階管理人員培力之影響。訪談組織在各型態 NPO 具有相當的知名度，屬於仍持續積極運作之代表，其中 3 個機構為企業或母機構特定任務提撥經費成立，營運經費來源依賴基金之利息或母機構之捐助，並不依賴募款，本研究將其定義為任務型基金會。訪談組織中的社福型基金會在臺灣非營利組織類型中發展最為蓬勃，其主要是為了協助政府解決部份公共問題，改善政府資源有限的困境。亦即政府透過社會服務契約委外的方式與非營利組織合作以處理公共議題。

本研究採用半結構式訪談，訪談對象是以 NPO 中高階管理人員為研究對象，身分上考量高階決策者和中階管理人員各半，另外也考量研究將 NPO 和一般營利組織做比較，受訪者當中曾有營利組織工作經驗者也佔所有受訪者一半比例，並藉由研究者對訪談機構及對象的長期觀察及認識，有助於訪談進行時對於溝通內容的掌握程度。訪談進行時，事先取得受訪者同意進行同步錄音，每個人訪談的時間大約 1.5~2 小時，詳細訪談名單如表 2。為維持資料的一致性，皆由本文第一作者進行訪談，為了讓受訪者能進入對於組織氣候清楚地描述，盡可能設定於訪談者工作場域中進行，其中 2 位受訪者因受訪時已於原單位離職，故於外面餐廳進行訪談，要求受訪者以自己擔任該單位主管時情形回答，訪談高階主管會特別了解對於不同部門間狀況或採用方式是否相同，以了解不同部門間員工產生的集體感知是否有差異，以及所表現行為有所不同。

三、研究歷程

進行正式訪談前將深度訪談題綱提供受訪者參考，訪談過程經受試者同意全程錄音，在訪談結束後整理成逐字稿後進行編碼後，進行本研究之分析資料，研究歷程如圖 1 所示。

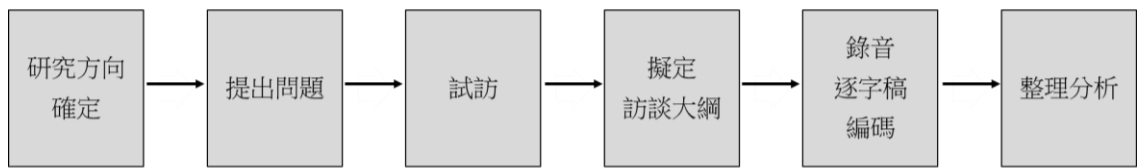


圖 1 研究流程

表 2 受訪者及單位基本資料

代碼	管理層級	年資	機構屬性	專職人數	性別	前一工作背景
A	高階	11	任務型	15	男	食安中心
B	中階	4	社福型	80	男	商業業務行銷
C	高階	11	社福型	180	男	經商
D	中階	7	任務型	11	男	音樂雜誌總編輯
E	高階	20	社福型	180	女	會計
F	中階	10	社福型	502	男	社福機構
G	高階	20	社企型	140	女	表演藝術
H	中階	13	社福型	120	女	無

資料來源：研究者自行整理

陸、NPO 組織氣候調整對中階管理人員培力之影響

一、標準、結構與認同於招募及教育訓練活動建立

(一)標準與認同強化組織使命

由於 NPO 以公益使命為目標，故在不同發展階段和相關教育訓練中需持續強調機構使命，這也是和訪談時所得到的結論一致。從標準和認同兩構面可瞭解員工對於組織對使命和工作態度的要求是否跟組織一致。訪談中發現，每個機構從招募面談、新人培訓以及教育訓練等過程中都相當強調機構的公益使命，特別是在組織中第一線服務人員，所有管理人員均表示，對於員工是否認同機構使命，是他們要求員工的第一關。認同代表的是對組織的隸屬感，部分組織成員來自組織服務對象的關係延伸，例如原先為服務對象之家屬，接著到組織擔任志工後，再轉到職工，甚至有從原先的

服務對象到後來變成組織的職工，這些成員在進入組織前的價值感已經建立，對於團隊凝聚力有相當大的助益。NPO 把理念認同在招募徵選條件中佔評選條件比重較大部分，組織認同構面為 NPO 優勢。受訪者意見如下：

在我自己的部門，面試時就會一對一口述講，若面試時有八成錄取的機會，就會講得更深入，例如讓他們了解到來機構服務要有犧牲奉獻的精神，要面對這樣的個案，要對組織有認同再答應我工作的邀約。(E)

的確，因為我們機構成立的背景與宗教信仰有關，所以招募時會考量宗教信仰，若相同會列入優先錄取考量，這對機構認同有幫助，機構內會有跨組的團契活動。(F)

在教育訓練中的「新人引導」目標是協助新進人員了解公司的文化、價值觀與整體目標，以及對公司的組織、相關人員軟硬體環境等概括的認識等屬標準構面。Schneider and Bartlett (1970) 提到組織氣候包含對新進人員的關懷，NPO 在新人引導訓練相當重視組織使命的說明與介紹，也要求基層與中階管理人員重視新人照顧。

團體凝聚力是指使團體成員願意留在團體中的力量，或被團體所吸引的力量（李南雄，1978），在年度訓練或旅遊中規劃團隊動力活動增加團隊凝聚力，也是重申使命與目標最好時機。除了上述部分，NPO 還會要求中階管理人員透過會議、服務個案紀錄分享給內部同仁，讓員工了解組織個案服務成果，增加對組織使命認同，研究發現 NPO 管理人員相當重視的組織氛圍。誠如受訪者所描述：

除了透過幹部會議分享服務個案成果，整體部分在年度活動中讓同仁對組織更加認同，像是今年安排年度員工旅遊，設計一些團體互動，藉由活動增加組織向心力，也讓同仁透過活動更瞭解組織。(B)

我們針對幹部每一年都有激勵營，透過激勵營讓這些幹部除了對組織的目標能夠更明顯，也讓幹部因為激勵營而激勵內心一些實力，透過很多的活動，可以互相的去了解每個人的想法或激勵他們創造出來。(C)

(二)結構化為組織改造之挑戰

為了讓組織內工作明白劃分、分權、清楚說明，最根本來自於相當明確的組織架構和必要的職掌內容說明以建立制度化，多數機構在組織規模開始成長過後一段時間，將工作制度化或導入電子化，是所有組織中高階管理人員相當重視的歷程。過程中在政策說明時或實際執行時遇到許多困難，無法像營利組織可以白紙黑字規定發佈即可，在結構化過程為 NPO 在組織氣候中相當大的挑戰。受訪者意見如下：

成立前幾年，事情來了大家一起做，像一個 family，後來改制成每個單位有自己 KPI，部門間有競爭，有些員工不適應就離開。（D）

PO（營利組織）的規定是很明確的，NPO 很多分際沒有很清楚，在組織的安排上位置不是那麼明確，有些處置或反映超出的分際。NPO 比較像 family，也是溫暖的地方，員工情緒上比較豐富敏感。（B）

團體教育訓練偏向課程專業知識及團隊動力，行政工作執行層面積幾乎一對一教學，沒有按照營運工作手冊內容執行。（H）

小型組織規模的型態偏向扁平化組織，最高管理人員幾乎可帶領所有員工一起討論工作及如何分工，員工較容易充分表達想法，管理人員可檢視每個工作環節是否符合使命目標。組織開始成長時的承上起下，在分權過程中相當依賴中階管理人員，如何讓使命目標不隨著組織規模的擴大及公司內部不同專案的責任劃分關係越來越複雜而消失，不同過往的扁平化管理方式，為了確保權責更加分明，必須調整新的組織結構及中階管理人員管理能力。

在組織規模和生命週期改變時，組織必然要在結構設計上作某些調整，為了構建組織結構圖，必須摒棄了組織之前身上的一些陳舊特質，反思對組織而言什麼才是真正重要的，同時提出新的解決辦法。NPO 以服務為產品且因各機構屬性不同，在結構化過程中比一般組織更依賴中階管理人員來達成新制度的實施。在所有訪談 NPO 中，都表示機構高階主管都非常重視且希望組織更結構化，過程中許多 NPO 皆試圖引用外部專業管理人員到機構工作，希望可以將組織更專業化、制度化，但多半產生文化上的不適應。另外組織也會開辦內部培訓的專業課程，或者鼓勵員工外部進修，但教育訓練仍偏重服務個案技巧或凝聚力、組織認同等，在管理技能方面培訓偏低。員工至外部學習課程後帶到組織執行產生不適用現象，所有受訪機構都表示於中階管理人員教育訓練內容，因行政和技術人員職務特性不同，訓練方式仍未有一套標準。受訪者認為：

企業要跟我們學習多一些使命感，多一些這種抱負。但事實上以我自己先學了管理，再進修非營利，組織如何分工這件事，我個人覺得要師法企業管理，因為企業管理中有許多工具可以運用，我個人比較 prefer 策略這一部分，要有企業管理中教育訓練概念來讓組織的目標和願景明確，目前內部教育訓練多以技術專業為主，管理技能鼓勵員工個人進修。（A）

以前找過幾次專業經理人來，但成功率很低，空降人員很不適應文化。（B）

我們機構沒有管理類的教育訓練，所以開始當主管只能向老闆學習，然後兩年多前開始讀 NPO 管理學程。（F）

二、風險與責任高度相關

本研究對象為中階經理人員，非高階經理人需考量對外之決策功能，故其將風險設定為內部因素，多數來自於服務個案作法上的創新，而並非市場引導的外部風險須產生的創新，故本研究中發現風險和責任呈現高度相關。

(一) 風險於營利與 NPO 異同處

營利組織發展之風險較多為市場導向之變化，例如：科技業技術發展與市場需求等外部風險比內部管理產生風險較多。NPO 市場來自於社會需求，需求又必須和使命結合，例如 Apple 於 1977 年成立時產品是電腦，2000 年發明的 ipod，接著 2003 年 iphone 上市，創新產品不一定需考量和原先設立目標產品相符。但反觀 NPO，若原先組織使命是兒童服務，但卻因近年政府社福政策多為老人照護，組織為了創造市場而改為老人服務，就會與成立時的目標不符合。但若是目標調整為和老人中心合作，照顧組織所服務的兒童，就會和組織使命一致。故 NPO 風險不在於市場引導，而是在探討如何讓員工有創意完成任內工作，管理人員重要任務之一是確保不讓使命飄移，NPO 員工很需要創新的工作方式來滿足其成就感。誠如受訪者所描述：

我坐上這個位子後，我告訴自己，屬下所提的案子我要快速說 yes，照道理未知的風險，當我說 yes 的時候我應該更擔心才對，但我沒有。因為當我說 No，屬下一定回去又趕快整理好.....如果是一個嚴謹的計畫推動過程中，都是一而再再而三反覆推動把它弄好才執行，大家都會很累。可是今天如果是你讓他從無到有，都是他自己提，我只要站在支持、肯定、協助、輔導的角度去做，同仁的成就感會比我要求他弄到好出來的成就感，我相信是大百倍。（A）

要創新才能讓工作保持熱情，從產品面、服務方式去創新，承接公托中心就是我們的創新，過往我們服務的孩子進公托被拒絕，現在承接後我們的孩子有機會和一般孩子一起成長，不違背使命。（B）

重要的事情要協助幹部處理，要不斷確認幹部做的事情符合使命和原則，不能等到事情發生，我的工作就是守住那條線，讓幹部知道你是在協助他做事，這樣他就會願意常常跟你討論，放手讓他去做，但也知道你會幫他扛責任。（F）

(二) 授權與創新

責任來自授權，受訪對象為高階主管者都認為，最好的管理就是讓員工學會自我管理。授權，並不代表盲目信任，或全然放手不管，這樣等於將自己暴露在高風險的處境之中，並不是真正的管理和領導（方祖芳、林美吟譯，2012），良好的分工與授權，也是管理者讓自己更有效率的管理方式，更是培養幹部的重要關鍵，過程中，有

時必須要適時給他犯錯的空間。NPO 中階管理人員在態度上相當願意授權給下屬，也因多數主管從基層做起，對組織的創新已經累積一些想法，等到真正擔任主管職時會試圖在自己部門內嘗試新的做法，受訪者表示累積較多好的創新經驗，會讓部門工作良好氛圍提升，也有部分受訪者談到創新的失敗經驗，多數原因是不受高層支持或因組織文化僵化影響。受訪者意見如下：

我們的服務對象每個狀況可能不盡相同，家庭狀況也都不同，所以勢必要調整方法，我盡量引導員工說出他的想法，然後協助他去完成，我的工作必須確定他的方法可行性，不讓目標偏離，這就是我的風險控管。（F）

我自己會將外面學習資訊帶回機構提供建議，但創辦人認為機構為專業導向，無須外在行銷。所以嘗試在自己部門進行行銷策略，開設 FB 粉絲頁，拍攝影片，讓一般民眾、居服員或有意轉職擔任居服員者傳遞訊息，部門內同事覺得成就感。（H）

執行長當然很想創新，尤其面對業績狀況不好的情形，要我們屬下想，但提案常常因為怕對外形象問題，所以改變都很小，也常常改來改去。（G）

基本上，Empowerment 的意思就是賦予權力，關於如何賦權給部屬，並非毫無章法或是全憑感覺，其實有規則可循。只要事前明確告訴員工界限和目標在哪裡，故組織結構若建立完整，就容易達到有效的賦權和劃分管理權責，不僅會提高管理的效率，而且能夠降低管理的難度。

三、人情、支持在 NPO 的組織公民行為較為顯著

由於 NPO 員工較具有服務熱忱，對於團體相處的氣氛比營利組織更加在意，團隊間是否能合作，工作中是否得到管理人員支持，遇到困難時是否能得到資源等，在人情和支持構面上對於員工情緒會有直接的反應。受訪者認為：

非營利組織的同仁對情緒更是敏感，所以情緒要特別照顧，尤其是在推動一個計劃時，每個人的感受不一樣，難免意見不同。但怎麼突破這個狀況，有良好的溝通，讓彼此認知可以溝通，讓大家在認知和情緒溝通上有良好的運作，這樣在計畫推行上慢慢地就會有成效，這是執行長察覺非常重要的事。（B）

NPO 中較容易產生組織公民行為（Organizational Citizenship Behavior, OCB），該行為不受工作契約所限制，可以有效地促進組織的績效。Podsakoff and MacKenzie（1994）提出組織公民行為構面包含助人行為及組織忠誠，而 NPO 所做的就是助人工作，員工希望可以幫助更多人，屬於利他主義型。從第一線服務出身的中階管理人員多數能維持在團隊中產生 OCB。NPO 會提供單位聚餐經費、旅遊、慶生會等來促進員

工之間的感情，這與一般企業所舉辦的團隊活動類似，來促進組織內的 OCB 產生。卻也發現，許多活動在進行一段時間後容易淪為形式化，而失去原本用意，高層主管會鼓勵中階管理人員在部門內進行非正式活動來增加團隊氛圍。研究中也發現 NPO 員工會主動對外宣傳組織使命，並維護組織聲譽。受訪者指出：

我們有些員工原本是志工，他本身就有這樣的特質。目前我們很鼓勵員工的家屬來擔任志工，因為員工的態度多半來自家庭的支持，讓家屬能參加基金會的活動，讓他們知道在這裡工作愉快，在工作上能獲得家屬的支持。（C）

我們基金會每個月有慶生會，一開始發放生日獎金，但一兩年後沒有感覺，辦完活動後大家就匆匆忙忙回去工作，我自己盡量在部門內安排一些小驚喜，例如小天使活動我會提供特別禮物。（E）

自己部門有不定期聚餐，私下彼此有互動對象，沒有固定慶生會，但有內部自發慶生會，有些部門有姊姊型的同仁發起，有時我不一定會參加，但有時 offer 一點費用，只擔任資源性角色，有時候我出現他們反而不自在。（F）

NPO 中階管理人員較為注意員工狀況，在資源上給予彈性的調整，例如有員工生病，管理人員主動提供降職不降薪，降低員工的工作負荷情形，但又考量其經濟需求，並願意等該名員工身體狀況恢復後復職。或者員工在工作上遇到困難，管理人員願意調整職務或工作內容，讓員工保持熱誠，這是管理人員率先提供資源，促進員工將 OCB 延伸至顧客的方式之一。受訪者指出：

行政人員因行政事務比較瑣碎，容易陷於制式化的機械工作狀況，失去工作熱誠，上級主管和基金會都很願意配合調整他的職務，讓員工能符合職涯發展。（B）

有問題來互相作一些溝通協調，你有甚麼問題我們盡量幫你解決，我們的默契盡量培養出來，也給這些幹部有信心，如果碰到挫折那我們就給他一些方式或方法給資源，讓他們在最短的時間內可以恢復正常能量。（C）

四、獎酬對 NPO 的挑戰

NPO 聘任員工起薪較低，在招募時機構會告知面試者進入該單位的工作使命與目標，並不以高薪誘因來爭取員工。在 NPO 中職務位階之間薪資差異不大，故同一職務能增加薪資幅度有限，若表現良好員工多以升遷職務做為增加薪資的方式。在財務獎酬資源有限的情況之下，多數管理人員會善用非財務獎酬方式給予表現好的員工表示鼓勵，例如公開表揚、關心，要讓他感受到價值、被肯定，在組織內是有貢獻的，這也符合員工進來 NPO 除了薪水以外想獲得的成就感。受訪者意見如下：

創辦人有意想訂定升遷制度，但因為能加的獎金很少，所以多數不願升遷。（G）

一般機構的薪水都是固定的，嚴格來說沒有 NPO 沒有很大的調薪範圍，進來時他就應該知道，這不是 NPO 的弱項，這是特質。（F）

在會議中讓他分享、表揚，對大家也都有幫助，也讓好的知識被留下來。或個別請他吃飯，讓別人對他致謝，制度上也給一些彈性，譬如說留職停薪，給他時間去完成他想做的，或者給他彈性上下班，就是給他這種人情的東西，這就是信任，會建構出一種無形的資產。（F）

Herzberg（1968）指出，金錢誘因可以降低員工對工作的不滿，卻無法激他們追求更好的表現，真正讓人想把一件事作好的原因是與工作本身相關的因素，包括成就感、肯定、工作本身、責任、晉升成長等等，他稱之為「激勵因子」，訪談中管理人員多使用非財務獎酬方式激勵員工，較符合 NPO 員工所渴望的內在成就。無論是財務或非財務獎酬，都會影響員工的工作動機。

有關表現不好的員工如何處置，所有受訪單位都未訂定降薪或降職的制度或其他懲罰相關條例。但受訪者中有兩位高階管理人員表示過去對於表現不佳同仁沒有積極處理，發現對組織影響很大，會要求中階管理人員對不適任進行積極溝通，先明訂短期工作標準，再未達標準會給予資遣方式，以杜絕陋習蔓延整個組織。但由於中階管理人員較重視人情與支持構面，未具有管理談話技能，故執行狀況不佳。

文化形成會受到創辦人的喜好影響，喜好就反映到組織的獎酬系統，Schein（1992）認為組織文化的形成兩項主要的組織任務：「適應外部環境及生存」及「進行內部整合管理」，有關「進行內部整合管理」包含確立並分配獎酬及處罰，清楚說明何種行為受到鼓勵、何種行為不被接受，且成員對此有一定個共識。故獎酬構面會影響組織文化的調整。

五、衝突與管理人員的領導風格高度相關

（一）認知衝突：又稱為建設性衝突，屬於任務導向，是在達成任務過程中，為了得到最好的結果，因意見上不同而產生的衝突。

在執行新政策的時候，當員工有疑慮時，管理人員的耐心說明很重要，特別在 NPO 需要將政策和使命目標的連結說明清楚，或者新的規定對於組織發展的必要和對員工的好處是甚麼，讓員工知道自己的工作在任務的哪個環節，前後關聯為何，他才能在自己個別崗位上努力，整個政策才得以順利執行，這也是 NPO 比一般企業更需注意組織氣候的原因。許多衝突來自於對制度上的認知，或者行政作業上的繁瑣造成的衝突，這屬於跨部門衝突，需要更高階管理人員下決策，讓部門間認知清楚。而部門內

的衝突多發生在組員之間覺得管理人員工作分配不均，這時須回到工作分配時員工是否清楚自己的任務和使命的連結為何。

認知衝突在心理學上就是當個體意識到個人認知結構與環境，或是個人認知結構內部不同成分之間的不一致所形成的狀態，所以結構構面是否健全有直接影響。受訪者指出：

我看到很多部門內衝突都是利益，誰多做誰少做，這要回到個案面到底需要甚麼，而不是自己想做甚麼，要回到我們單位要如何做才讓我們服務的對象滿意，而不是擔心要做甚麼很麻煩，內部衝突要考慮對外的想法，怎樣才會一致。（F）

很害怕衝突，大部分都是部門間的利害關係，公司很多規定沒有明確建立。（H）

(二)情感衝突：又稱破壞性衝突，是情緒導向的，因無法相互包容與彼此怨懟所產生之人際關係上的衝突。

「員工的情緒」是經營管理裡面沒有提到的事情，因為管理人員們都是假設員工必須要自己分清楚，不把情緒帶到公司，也不應該在公司散發情緒。但是這個被忽略的環節卻持續侵蝕組織的競爭力，處理員工的情緒所產生的衝突要適當，處理不好會造成更大的情緒，進而影響其他員工的工作情緒。訪談中發現女性主管都表示十分注意衝突構面，其中 2 位較重視關係取向，而男性主管也會正面面對衝突問題。然而受訪者都認為處理衝突是非常麻煩的事，因在 NPO 的衝突多為情感衝突，偏向人情和支持構面，管理人員多數不願意處理情感上的衝突，比較傾向採用回到認知是否有落差方式處理。處理完認知衝突後，員工若有情緒產生，也讓他自行消化。受訪者指出：

我們機構內害怕衝突，機構很保守。不喜歡談負面，同事害怕還是不喜歡創辦人，我會幫創辦人講話，組內有衝突會用小組討論處理問題，有問題會個別談話，我會表達自己是幫屬下解決問題的人。（G）

(三)管理人員領導風格與衝突關係

管理者面對衝突產生的態度會決定衝突發展的結果。研究中發現有部分管理人員表示自己不擅於處理員工衝突所產生的情緒，怕處理可能會更糟，長期下來會影響人情和支持的構面。「處理心情，再處理事情」，身為一個管理人員必須正面對待員工可能出現的衝突或情緒，表現上一團和氣的團隊往往才是令人擔心，這可能代表組織成員對別人漠不關心或工作精神懈怠。破壞式創新大師克雷頓·克里斯汀生（Clayton M. Christensen）曾說：「真正的工作不是化解衝突點，而是改變導致衝突發生的思維模式。」多數衝突一開始為認知衝突，每個人來自不同環境，對同一件事的想法會有

不同，管理人員應適當處理調整彼此的思維模式，讓員工之間學習為了將工作完成產生的建設性溝通，便可以有效地建立一個健康的溝通團隊，避免衍伸至情緒衝突。管理人員的領導行為採取關係取向者，人格特質中有著女性特質者、比較願意正向面對衝突，對成員認知的衝突有相當的重要性，部分管理人員也表示自己在這方面可能需要再多學習，或讓成員中有此特質者來協助自己。誠如受訪者所描述：

我們基金會視衝突為學習機會，大家夠成熟，理念方向都一樣，將助人的心情為工作使命，看到自己需要學習的部分，去了解對方的堅持是為什麼，就不容易覺得意見不同為衝突，讓大家更接近。（B）

可能我是男生的關係，我自己是比較不會處理衝突，很多都是情緒問題，這可能是我要多學的部分，我目前會找可以處理他的情緒的同事來協助。（D）

情緒來了，有的可以顧、有的不能理睬，有的理睬他就會重複發生，不能變成正增強，他會覺得吵就有用，前幾次我會安慰，但繼續這樣下去我會跟他說：很抱歉！我能處理的就是這樣，如果你覺得不行，我也沒辦法。（F）

柒、研究限制與建議

一、研究限制

儘管組織氣候研究主題在企業界管理範疇已累積許多量化分析之研究，在與 NPO 有關的研究多為針對單一機構量化分析，但仍缺乏跨 NPO 之研究，或質化單一組織找出適合該組織之組織氣候測量構面。本研究係屬探索式研究，研究初衷是企圖透過 8 位 NPO 中高階管理人員的訪談內容，歸納出組織氣候構面與中階管理人員培力之關係，唯研究對象方面受到人力和物力條件之限制，研究者無法呈現所有 NPO 或是不同類型機構於組織氣候之全貌。因此，建議在未來的進一步研究中，可依不同類型 NPO 分類研究作比較以及單一組織深入探討，找出異同構面提供決策者做為參考。

二、組織氣候與人力資源發展關係

NPO 成立初期，員工屬性較偏重於感性構面，缺乏營利組織所需的組織技巧、管理能力，成員也沒有在一般市場營運經驗。再者，要累積另一種組織發展能力，其時間成本和困難度都很高。訪談中幾乎所有機構在發展中都曾向外延攬具有商業才幹、

精通市場的人才進入機構，但多數因組織文化適應或組織經營保守等問題而未能發揮效用。

多數 NPO 招募時過於重視對組織使命認同和人格特質，認為管理和工作技能可透過學習和教育訓練補足，但安排教育訓練時仍偏向團隊性、激勵性等態度面活動，管理知識訓練比重過低且缺乏系統性安排。訪談中兩個型態相同之機構，觀察其近年發展歷程，在小型規模時期就培養基層幹部管理能力，以及招募時重視管理與技術能力之機構，相較於未及早重視之組織其制度更為健全，在組織氣候各構面的表現也較為平衡。即使組織文化不易改變，但組織中有許多現象是動態的，亦可以從組織氣候各項構面檢查，所有動態皆有跡可循。如同 Conger and Kanungo (1988) 研究提出有關組織培力員工的階段論，此過程牽涉組織的調整和轉型，例如改變工作性質、獎懲系統、決策參與方式、組織溝通模式，以及強化組織認同和個人潛力之開發等等，這些觀點與本研究所探討組織氣候之部分構面有相同之意涵，管理者設計教育訓練內容時可透過調整組織氣候相關構面以達成有效之培力，亦即組織透過提升中階經理人能力之發展可以激發其積極性與行動力。

三、中階管理人員培力之重要性

基層員工因工作技能而得到認可晉升管理人員者容易出現問題，因為即使是表現出色的人也很少擁有管理團隊的技能和專門知識。NPO 趨於扁平化、訊息流通便捷通暢，組織的中層正在弱化當中。經理人月刊 (2015) 提到，哈佛商業出版一份名為〈中層危機：為何中階經理還沒準備好要領導？〉的報告指出，高階管理人員依靠中層管理人員來執行公司的願景和戰略，而公司卻沒有為中層管理人員提供他們成功獲得職位所需的發展，HBR 提出了一個解決方案：需要一種特定的，有意識的學習策略，以使中層管理人員能夠填補其管理和領導力工具包中的空白。儘管有些中階管理人員會自己尋找這些機會，但卻因為承先啟後的工作責任太忙了而無法向外學習，應該由組織來提供結構化的培訓。從本研究中可了解中高階管理人員對於組織氣候感知能力與中階管理人員所需具備人際能力較為接近，在教育訓練設計時，可讓中階管理人員先透過檢視各部門組織氣候現況，設計適合平衡該階段之訓練內容，一方面平衡部門之各項氣候構面，也強化中階管理人員檢視自我管理之能力。中階主管能理解自我成長、學習開發有效訓練以促進員工的工作能力，且能將此一過程轉化為具有增強功能的結果，即為有效培力過程。另外，組織若聘用通曉管理或商業技巧員工，建議從基層幹部聘任起，可減少與組織文化差異所造成的衝擊和薪資待遇問題。管理技巧方面的教育訓練建構成長期計畫，安排接受外部受訓幹部將學習的知識回到組織分享，不斷的循環強化組織結構和標準化的歷程。如同彼得杜拉克 (余佩珊譯, 2015) 提到有關 NPO

全職員工很容易變成組織內重要產物，容易只看見自己人，應該多接觸外面世界，到大專院校上成長課程。另外，中階管理人員對組織氣候感知與調整，也呼應權變領導理論領中談到沒有提出有關最佳領導方式之主張，而代之以領導方式與情境搭配之模式，在關係導向較強之 NPO，須持續性強化任務導向。

本研究中發現 NPO 相當重視員工 OCB，而忽略了這種行為的潛在負面影響，亦即 OCB 不一定能帶來對組織有益的結果。Bolino, Turnley, and Niehoff (2004) 研究發現，若員工把太多精力放在自己職責外的工作，會忽視自己的本分。組織過多依賴 OCB 並不是一個好現象，因為這反映組織中的分工不明。如同曾在營利組織工作 25 年的受訪者 B 提到，NPO 員工在人格特質上比較感性、敏銳，因為服務個案需要如此，所以也會期待組織對員工多些包容，多體會員工感受，而一般營利組織服務的客戶不需要這樣的照顧，這是兩者的差異。NPO 需要學習營利組織重視結構，但又要保持自身原有溫暖感性的特色，這也是 NPO 管理藝術之所在。

參考文獻

一、中文部分

1. 方祖芳、林美吟 譯(2012)，六個習慣，做主管不怕遇上爛團隊，台北：大樂文化。
2. 任金剛(1996)，組織文化、組織氣候及員工效能：一項微觀的探討，國立台灣大學商學研究所未出版之博士論文。
3. 余佩珊 譯(2015)，彼得·杜拉克：非營利組織的管理聖經，台北：遠流出版。(Peter F.D., 2004)
4. 吳淑敏、唐國銘(2009)，決策者價值觀、組織氣候與組織績效之關聯性研究：以高科技產業為例，中華管理評論，12(2)，1-27。
5. 吳志男(2003)，組織文化、組織氣候與組織公民行為之研究，中原大學心理研究所未出版碩士論文。
6. 李南雄(1978)，團體動力學，臺北：長青文化。
7. 林淑馨(2015)，非營利組織管理，台北：三民書局。
8. 張潤書(2009)，行政學，台北：三民書局。

9. 張麗春、李怡娟(2004)，賦權概念分析，護理雜誌，51(2)，84-90。
10. 許士軍(1972)，有關黎史（Litwin & Stringer）二氏組織氣候尺度在我國企業機構之適用性之探討，政治大學報，26，104-138。
11. 許士軍(1981)，管理學，台北：東華書局。
12. 郭崑謨(1990)，管理概論，台北：三民書局。
13. 陳可慧(2005)，社區培力成效與影響因素之研究：以區域培力中心為例，中山大學公共事務管理研究所未出版碩士論文。
14. 經理人月刊(2015)，中階主管必修 8 堂課，經理人月刊(130)。
15. 趙海濤(1993)，企業組織氣候與員工工作行為之研究，中國工商學報，15，259-285。
16. 藍天雄、崔家豪(2018)，組織氣候影響組織文化與工作滿意度之研究，管理資訊計算，7(2)，44-56。

二、英文部分

1. Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. Administrative Science Quarterly, 2(4), 501-520.
2. Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. Human Resource Management Review, 14(2), 229-246.
3. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. The Academy of Management Review, 13(3), 471-482.
4. Farhad, G., Ayyub, S., & Rostam, D. (2014). Explaining the relationship between organizational climate, organizational commitment, job involvement and organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan gas company. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(20), 2986-2996.
5. Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. Journal of Advanced Nursing, 16(3), 354-361.
6. Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. Academy of Management Review, 10(3), 601-616.

7. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 81(1), 87-96.
8. Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. Emerging Leadership Journeys, 5(1), 9-35.
9. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
10. McMurray, A., & Scott, D. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. Journal of American Academy of Business, Cambridge 3(1), 1-8.
11. Momeni, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. Public Personnel Management, 38(2), 35-48.
12. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. Journal of Marketing Research, 31(3), 351-363.
13. Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance, 9(1), 126-146.
14. Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. Human Resources Management Review, 12(3), 419-443.
15. Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology. New York: John Wiley & Sons.
16. Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass.
17. Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
18. Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1970). Individual differences and organizational climate: II. Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. Personnel Psychology, 23(4), 493-512.

110 年 02 月 23 日收稿

110 年 03 月 11 日初審

110 年 05 月 21 日複審

110 年 08 月 23 日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名	賴育津
Name	Yu-Chin Lai
服務單位	中原大學企業管理學系博士生
Department	Ph. D. Student, Department of Business Administration, Chung Yuan Christian University
聯絡地址	桃園市中壢區中北路 200 號
Address	No.200, Chung Pei Road, Chung Li District, Taoyuan City
E-mail	lycceo@gmail.com
專長	社會企業管理
Speciality	Management for Social Enterprise

姓名	洪光宗
Name	Guang-Chu Hung
服務單位	世新大學企業管理學系副教授
Department	Associate Professor, Department of Business Administration, Shih Hsin University
聯絡地址	台北市文山區木柵路一段 111 號
Address	No.111, Sec. 1, Muzha Rd., Wenshan Dist., Taipei City
E-mail	gchung@mail.shu.edu.tw
專長	組織理論與管理、人力資源管理、策略管理
Speciality	Organization Theory and Management, Human Resource Management, Strategic Management