

# 環境變數對非營利組織市場導向程度 與組織績效關係干擾影響之研究 —以企業文教基金會為例

**THE INTERFERENCE EFFECT OF ENVIRONMENT ON THE  
RELATIONSHIP BETWEEN THE APPLICATION OF MARKET  
ORIENTATION AND THE ORGANIZATION EFFECTIVENESS IN  
NON PROFIT ORGANIZATION: A CASE OF THE BUSINESS  
SPONSORED FOUNDATIONS**

**雷漢聲**

國立雲林科技大學企業管理系所

**高家斌**

臺北市立師範學院國民教育研究所

**Han-Sheng Lei**

*Department of Business Administration*

*National Yunlin University of Science & Technology*

**Chia-Bin Kao**

*Graduate School of Elementary Education*

*Taipei Municipal Teachers College*

## 摘 要

近幾年來，由於企業資源的相繼投入，使得營利組織與非營利組織在社會公益的目的上產生了連結。然而，如何運用這些資源、發揮社會功能、貫徹使命目標、維繫組織運作、避免資源浪費乃成為非營利組織重要的內部課題。本研究旨在探討非營利組織的市場導向應用對組織績效之影響。

本研究以喜馬拉雅研究發展基金會所編印的「基金會在台灣」名冊，配合教育部的網路統計，在登錄的 2100 多家文教基金會中，選取出符合需求的樣本共 292 家企業或企業家所資助成立的基金會做為研究對象。以郵寄問卷的方式進行調查，對各基金會執行長或其他負責實際業務執行之管理人員發放問卷。

根據回收之 133 份有效樣本資料分析發現，對於企業文教基金會而言，在環境變

數控制下，市場導向各構面的實施的確會與組織的績效表現呈正向關係。其中以市場情報的傳遞具有支配性的影響。另外，本研究針對環境中之競爭壓力及服務對象壓力，分別探討其對與市場導向各構面的交叉項對組織績效的影響。結果顯示，在競爭壓力大時組織應更重視市場情報的傳遞；而在服務對象壓力大時，組織應加強對市場情報的蒐集的重視。最後本研究根據研究發現，對企業文教基金會及類似的非營利組織提出相關建議。

**關鍵字：**非營利組織、市場導向、組織績效、CORPS 模式

## ABSTRACT

In the recent years, owing to the increasing resource endorsed by the enterprises, there is an interface created between the nonprofit organizations and the profit ones. However, how to utilize these resource effectively to create social value and to fulfill the mission of the nonprofit organizations, become one of the most important issue in the nonprofit organizations. The purpose of this study is to understand the influence of the application of 'market orientation' on the nonprofit organizations' effectiveness.

Base on the list of the "Foundations in Taiwan" which is published by The Himalaya Foundation, and combined with the statistics data from the web side of The Ministry of Education, this study picked up 292 qualified foundations as the research target. By mailing the questionnaires to the executives or the responsible managers of these foundations, we received 133 effective samples.

According to the analyzed result, this study found: 1. Under the control of the environmental conditions, every dimensions of the market orientation has a positive impact on the organization effectiveness, 2. among those dimensions, 'the delivering of the market information' has the dominant impact on the organization effectiveness, and 3. there are cross effects between the market orientation and the environmental dimension on the organization effectiveness.

**Keywords:** Nonprofit organization, market orientation, organization effectiveness, CORPS model

## 壹、前言

臺灣近幾年來，非營利組織的發展可謂是大幅增加，在國家的社會福利支出上貢獻良多，尤其在陣子發生的

「九二一大地震」的災難中，非營利組織所發揮的效用遠比政府部門來得有效率。無論是在救人或災後的募款、重建上，非營利組織的功効，的確讓全民大眾有了深刻地體認。

根據教育部及各省、市政府的網站統計資料顯示，截至八十九年八月底止，教育部主管之文教基金會計有 602 個，財產總額計約 275 億元，省政府、直轄市政府及縣政府主管之文教基金會約有 1500 餘個，財產總額約達 200 多億餘元。全國目前估計有 2100 多個文教基金會，財產總額近約 480 億元。如此龐大社會資源，如能有效結合運用，當可發揮更大公益績效。因此，如何對文教基金會進行深入的探究，以明瞭其實際的運作情形，進而針對其缺點進行改善，將是一項重要的課題。

Drucker (1995) 曾指出：「非營利組織要向營利組織學習，做有績效的經營管理；而營利組織也要向非營利組織學習，做有使命的管理。」這深刻的道出了非營利組織所缺乏的經營管理，是抑制其發展的重要因素。Kohli and Jaworski、Narver and Slater 等管理學者在這幾年來不斷地提倡，組織應該朝向市場導向 (market orientation) 的經營管理，藉由市場導向的管理可以使得組織的績效獲得提升。然而 Day and Montgomery (1999) 認為，市場導向的確會對組織的獲利有著正面的影響，但學術界更應該關心的是，市場導向是如何地影響組織獲利？以及如何達到及維持組織之市場導向？這些問題都涉及了市場導向之執行細節。

Andreasen (1982) 認為，由於非營利組織通常面臨的競爭威脅較不明顯，因此其對市場情報的蒐集往往會較不重視。從而非營利組織是否真可藉由「市場導向」的應用，而提昇其經營績效呢？相關的實証研究無論在國內外均不多見，如：沈經宏 (1995) 曾以理論探討及個案觀察的方式做過相關的研究；Voss and Voss (2000) 曾針對表演藝術團體為對象，以票房收入單一績效指標，做過大樣本的調查研究。相關主題的研究如此之少，本研究認為其原因可能有三：1、因為非營利組織面臨的環境的特殊性，因此市場導向的經營觀念對其並不重要；2、由於非營利組織具有多重群眾、多重目標、無形產品及群眾監督等特性 (Kotler & Andreasen, 1994)，其績效的衡量較為困難，更遑論分析市場導向與績效的關係了；3、非營利組織本質上就有多種不同的類型 (司徒達賢, 1999)，針對不同類型的非營利組織，可能需要不同的方法來衡量其市場導向的應用程度，當然也需要不同的方法來衡量其經營績效。如此，又增加了其研究的困難度。

在國內的文教基金會之中，有不少的文教基金會是屬於企業出資成立的企業文教基金會。根據喜馬拉雅基金會所選錄編輯而成的「台灣 300 大基金會」中，基金會的基金來源類別以「特定個人捐贈」最多，佔 40.8%；其次是「特定企業捐款」佔 31.7%，再其次是「社會大眾捐款」佔 19.1%，最少的是「政府捐助」佔 8.4% (財團法人喜馬拉雅研究發展基金會, 1999)。一般而言，「企業基金會」是指由特定企業捐贈而成，且企業捐贈

是該等基金會基金或年度開支的固定來源的基金會；此外，由「特定個人捐贈」的基金會也有極高比例是由企業家以個人名義捐贈成立，故而本研究亦將其歸類為「企業基金會」。這兩種基金會在台灣 300 大基金會中所佔有的比例很高，可見其在管理營運上必有值得關注之處。

基於以上背景，本研究選擇以企業或企業家出資成立之文教基金會為研究對象，以大樣本的實証研究，企圖達成以下之研究目的：

1. 瞭解企業文教基金會「市場導向」各個不同層面的應用程度，與組織在不同經營績效構面表現上之關係。
2. 瞭解企業文教基金會在環境變數的干擾下，「市場導向」各個不同層面的應用程度，與組織在不同經營績效構面表現上之關係變化。

經由前述目的的達成，可更清楚地釐清企業文教基金會在市場導向執行上一些細節，與多元績效構面表現上之關係。因此透過實証研究的結果分析，本研究有以下之具體貢獻：

1. 發現在環境變數控制下，企業文教基金會市場導向不同層面之應用程度，確實與其各個績效構面的表現有正向關係存在。
2. 發現雖然在不同的環境下，企業文教基金會市場導向之應用程度，與其各個績效構面的表現間之正向關係仍然存在；但在不同的環境條件下，應強調之市場導向層面不盡相同。

## 貳、文獻回顧

以下將分別就有關市場導向、非營利組織市場導向與組織績效之關係、環境變數干擾、非營利組織之績效評量等之相關文獻做一回顧。

### 一、市場導向 (market orientation)

行銷觀念已經普遍為企業界所接受，但接受行銷觀念並不表示企業一定能成功地經營，Shapiro (1988)、Webster (1988) 以及 Kohli and Jaworski (1990) 等學者指出，唯有將行銷觀念透過市場導向切實執行，企業才能維持長期的競爭優勢。換言之，行銷觀念是市場導向的基礎，而市場導向則是行銷觀念的執行。

Shapiro (1988) 強調市場導向的組織具有三項特性，一是將影響消費者購買決策的資訊散佈於全組織；二是跨部門與跨功能形成策略性與戰術性的決策；三是各部門相互協調並承諾執行公司的決策。Webster (1988) 則認為企業要發展市場導向必須要有下列五項要素，一是高階管理者對顧客導向價值觀的支持；二是將重視市場和顧客的態度融入策略規劃的過程；三是提高行銷經理的能力、增強行銷計劃的發展；四是建立以市場為基礎的績效衡量指標；五是整個公司對顧客一致的承諾。Ames and Hlavacek (1989) 指出，市場導向的管理乃是以了解顧客需求為出發點，透過推出具競爭力的產品與服務，進而發揮本身的能力，致力於降低成本，並整合跨部門的努力來達成企業的目標。

Narver and Slater (1990) 認為市場導向應包括下列三個部分：顧客導向、競爭者導向與跨部門之協調。

Kohli and Jaworski (1990) 認為市場導向包括顧客、競爭者與技術訊息的情報蒐集、跨部門資訊的傳遞和組織對情報所採取的反應。也就是說組織應蒐集顧客、競爭者與影響需求的外在變數(包括：技術資訊、政府管制、競爭等)，然後將所蒐集的情報，在組織內各部門傳遞和溝通，最後組織再依據情報來選擇目標市場，並且依照顧客的偏好來製造產品、訂價、促銷和配銷，以滿足顧客的需求。Ruekert (1992) 認為市場導向的定義是組織向顧客蒐集資訊，瞭解其需求情形，而依此資訊發展出能滿足顧客需求的策略，最後組織再執行策略以回應顧客的需求。Day (1994) 整理近年來的文獻後，認為市場導向有三項主要特質：1、將顧客利益置於首位之信念，2、組織能以發展、傳佈及利用有關顧客及競爭者之情報，3、跨部門間整合能力之運用以創造優越的顧客價值。其中的第三點，Moorman and Rust (1999) 在回顧近十年的行銷文獻及實務中也有同樣的發現。他們看到愈來愈多人在強調「行銷要做好，必須組織內各功能都參與執行行銷的工作。」如 Mckenna (1991) 就倡議：「行銷就是一切；一切也都是行銷。」，Haeckel (1997) 也提到：「行銷的未來將不再只是企業中的一個功能；而是企業功能本身。」也因此，美國行銷科學會 (Marketing Science Institute) 將此一議題 (跨功能的重視行銷) 列入 1996 至 1998 年優先之研究主題(以上引述自 Moorman & Rust, 1999) Deshpande, Farley, and Webster (1993) 則對市場導

向提出了較狹隘的定義，他們認為市場導向就是將焦點放在與顧客有關係的活動上。

綜合前述文獻，市場導向是透過顧客導向與部門間的協調，以為顧客創造出更多的價值來形成滿意的顧客，進而達成企業的利潤目標。其中包括了三個主要層面：1、顧客、競爭者及市場資訊等市場情報的蒐集；2、跨部門間市場情報的傳遞；3、根據情報來選擇目標市場、制定公司的行銷策略以為回應。據此，本研究衡量組織在此三個層面之市場導向應用程度。

## 二、非營利組織之市場導向與組織績效間之關係

在市場導向的相關研究當中，有不少的學者曾以各種不同的績效指標，來進行市場導向對該績效影響之研究。如國外有：Narver and Slater (1990, 1994, 1995)，Ruekert (1992)，Kohli and Jaworski (1993)，Voss and Voss (2000) 等等，國內則有：張東榮 (1994) 及黃俊英 (1999) 等，其中大都証實了市場導向與組織績效間的正相關。Day and Montgomery (1999) 甚至認為，市場導向對組織的獲利有著正面的影響已是毋庸置疑的事實，而吾人更應該關心的是，市場導向是如何地影響組織獲利？以及如何達到及維持組織之市場導向？這些問題都涉及了市場導向執行之細節。

以上研究除了 Voss and Voss (2000) 外，大多係針對營利組織為對象，有關非營利組織的市場導向應用與組織績效關係的研究並不多見。Smith, Bucklin,

and Associates (1994) 純以文獻整理的方式，推論出市場導向可以使非營利組織更有效地達到組織的目標，而且透過市場導向的應用，可以使組織產生四個效益，包括：1、好的顧客滿意，2、增加顧客參與，3、吸引更多的資源，以及4 更有效率的運作。Kotler and Andreasen (1994) 也提到，顧客中心導向的非營利組織讓員工參與決策，因此員工能得到更高的滿足，並使員工更熱心參與業務的運作。換言之，市場導向會提供員工心理性及社會性的利益。沈經宏 (1995) 對非營利組織市場導向所進行的個案研究中，其所擬出的非營利組織的市場導向架構，在前置變數上，包括了高階管理者、組織制度、組織內的互動、服務與理念的特質與顧客因素等五個變數。而在因變數方面，包括了員工反應、贊助者反應、顧客反應與組織績效等四個變數。綜合上述，非營利組織應用市場導向，將會對組織產生正面的影響，其影響除了反應在更高的顧客滿意外，同時也應該會反應在最佳的員工反應及贊助者反應等多面向之組織績效指標上。

### 三、環境變數的干擾影響

市場導向與組織績效間之關係是否存有調節變數，干擾關係的類型與強度為何？雖然若純然從理論的探討來看，大部份學者均承認環境的確應該會產生干擾的效果 (Kohli & Jaworski, 1990; Day & Wensley, 1988) Andreasen (1982) 認為，大部份的非營利組織所面臨之環境威脅較小，所以較不重視市場導向之應用；而 Kotler and Andreasen (1994) 以及 Porter and Kramer (1999) 則觀察到，許多非營利組織已面臨到愈來愈大

的環境壓力，因而會開始重視市場導向之應用。從而本研究認為這種環境的干擾效果，在非營利組織中將會尤其明顯。

有關環境變數對市場導向與組織績效關係干擾影響之實証研究，目前仍存在諸多分歧的結果。如 Narver and Slater (1994) 與 Kohli and Jaworski (1993) 得到了一樣的結論，他們發現雖然有幾個變數會產生影響，但大體而言，環境的干擾變數對市場導向與組織績效間的關係是沒有太大的影響。但如 Voss and Voss (2000) 所做的研究，則顯示出環境對市場導向與組織績效有一定的影響。探究其原因，極可能是各個研究中所使用的環境構面均不相同，有些關心競爭動態、有些關心技術變動性。本研究認為若能採用一個完整的環境衡量構面，應可得到較可靠的結果。

Porter 在 1980 年提出之產業競爭力分析架構中，五種影響產業中競爭動態之作用力：潛在進入者之壓力、替代品的壓力、上游供應商之談判力、下游顧客之談判力以及產業內的競爭，除了涵蓋面完整 (其中如：產業內競爭與競爭動態有關；替代品壓力與潛在進入壓力則與技術變動有關) 外；國內外又已有許多利用此一架構所做之實証研究，故其在研究上也有一定的信度與效度。因而本研究將採用此一架構，用以衡量不同構面之環境壓力。

### 四、組織績效(organization effectiveness) 與非營利組織之績效評量

要對組織績效有更完整的認識，必先對各種組織績效模型有所認知。Etzioni (1964) 綜合了古典 (理性) 學

派及人群關係（自然）學派而採結構觀點；而 Robbins (1990)、Hall (1991) 及 Scott (1992) 等人，則對組織績效評估途徑的詮釋，分成「目標途徑」、「系統途徑」、「策略性成員途徑」，最後 Quinn and Rohrbaugh (1983) 以「競值途徑」的觀點綜合整理各評估途徑的要點。競值途徑的性質有三：1、組織面臨多元且衝突的環境限制及壓力，2、組織本身具有多元且衝突的目標在資源有限的情況下，組織的運作有多重目標時，其間的關係是衝突且互斥的，3、組織本身具有多元且衝突的內在與外在重要對象。競值途徑在考慮了衡量基準間的相互對立性及成長性與穩定性後，提出四種績效評估的模型，分別是：1、開放系統模型：開放系統模型認為組織績效是指組織能成功地獲得稀少、有價值的資源，並著重組織與環境間的相互影響。2、人群關係模型：此模型主要是以非正式團體、工作準則、領導及其他社會關係為主要的探討焦點。將重點擺在組織的成員上，強調對組織成員的關心，給予成員幫助，促使組織成員彼此信任及尊重，組織有高度的凝聚力。3、內部過程模型：內部過程模型是指經由強調組織的資訊管理與內部溝通來達成組織的穩定與控制，亦即組織的穩定程度與控制能力即為評定組織績效的變項。4、理性目標模型：此模型是以理性的邏輯思考方式認定明確的組織目標，目標的達成乃以產出面為衡量組織績效的標的，即以組織是否完成其預定的進度，達到所預設的目標，做為衡量組織過去一年的工作表現的標準。

非營利組織的績效評估不同於營利

組織的評估方法，其績效目標的設定多半與活動品質的指標與服務對象的感受程度有關，而衡量績效的目的主要在於：1、使稀少資源不致浪費，2、提高工作績效，3、對資金提供者提供有關組織績效的資訊，以爭取機構賴以生存的資金，4、發展及改善績效（程瑞玲，1984）。司徒達賢（1996）則以 CORPS 模式做為非營利組織績效評估的模式。所謂「CORPS」分別代表非營利組織運作中的五項基本因素，包括 1、組織所服務的對象（client），2、業務運作（operation），3、財力與物力資源（resources），4、參與非營利組織作業的人力資源（participants），其包括職工與志工、以及 5、非營利組織所提供的服務（service）。

雖然國內外已有相當多學者，針對非營利組織的績效評估提出不同的評估指標（如：Cyert, 1975；Feigenbaum, 1987；呂芳堯, 1985；張宗銘, 1987；Ethridge, 1990 等等），但本研究認為「CORPS」分析模式，從組織的整體、人員參與、資源投入、服務的提供、服務對象與決策核心等層面來評估非營利組織的績效。將「CORPS」模式與競值模型相對照比較，其中 C 與 P 涵蓋了人群關係模型；而 O 則包涵了內部過程模型；而 R 與 S 則對於理性目標模型與開放系統模型做了更廣的詮釋，另外 DC 的決策核心，也從決策者的角度針對非營利組織的運作過程進行分析。所以從競值途徑的四個模型來看這五個構面，我們可以發現藉由「CORPS」模式的分析，對於非營利組織的各層面績效更能提供一個完整的衡量。

## 參、研究假設

前述的相關文獻整理出，市場導向是由「市場情報蒐集」、「市場情報傳遞」以及「市場回應」等三個構面組成。其中「市場情報蒐集」在本研究中指的是，組織會透過正式或非正式之調查，以迅速地掌握瞭解服務的對象及所處之環境的現況；「市場情報傳遞」指的是，組織會透過各種正式或非正式的管道，迅速地將蒐集到市場情報讓組織中各個成員瞭解；「市場回應」指的是，組織所有成員對服務對象或環境中的改變，會齊心協力地以實際行動回應之。根據前述的文獻可推論，雖然有許多非營利組織可能因所面臨的環境壓力不大，因而會較忽視市場導向的應用；但此三構面中各個部份的應用，在環境變數控制下，對提昇組織績效應該都有一定的貢獻，也就是研究假設 1：

**假設 1：企業文教基金會在市場導向的各個層面之應用程度，在特定的外在環境條件下，會對組織之經營績效產生正面的影響。**

**假設 1-1：企業文教基金會在「市場情報蒐集」的應用程度，在特定的外在環境條件下，會對組織之經營績效產生正面的影響。**

**假設 1-2：企業文教基金會在「市場情報傳遞」的應用程度，在特定的外在環境條件下，會對組織之經營績效產生正面的影**

響。

**假設 1-3：企業文教基金會在「市場回應」的應用程度，在特定的外在環境條件下，會對組織之經營績效產生正面的影響。**

組織績效在此為一多元的構面，其分別為：1、顧客的滿意度，為顧客對於組織所提供之服務的滿意程度；2、組織運作效率，為組織有系統地運用其擁有的資源、人力來提供服務的程度；3、資源提供者的滿意程度，為提供組織資源者因滿意於組織整體的表現，而願意持續投入其資源的程度；4、參與者的支持度，為組織運作所須的人員，包括專職人員、志工、學者專家等因滿意於組織整體的表現，而願意持續投入其心力的程度；5、提供服務之質與量，為組織能夠提供足夠數量且令人滿意服務之程度。

環境條件則指的是組織所面對之來自潛在進入者、類似服務提供者、供給面、服務對象及同領域內的競爭等五方面的壓力。1、潛在進入壓力，是指其它人或組織要新進入本行業來提供相同或類似服務之可能性；2、類似服務提供者之壓力，是指組織所提供之服務被其它類似服務取代的可能性或已有存在的可替代服務之數量大小；3、供給面的壓力，是指願意或夠格供給組織運作所需之金錢或人力之稀少程度；4、服務對象的壓力，指的是服務對象無法掌握程度，或服務對象對組織提供之服務之不依賴程度；5、同領域內的競爭壓力，則是指組織與同質機構對服務對象之爭奪程度。



此外，從 Kohli and Jaworski 等人，不斷強調組織實施市場導向，必須對「市場情報蒐集」、「市場情報傳遞」及「市場回應」等三個部份不可偏廢的論點來看，市場導向整體的加強應用，應對組織的績效有更大的影響。由此推論可得研究假設 2：

**假設 2：企業文教基金會在市場導向整體的應用程度，在特定的外在環境條件下，相對於各單一層面的市場導向應用，會對組織績效的提昇有更顯著的解釋力。**

雖然在實証的結果上未獲得一致的結論，但從理論的探討來看，大部份學者均承認環境的確應該會對市場導向與組織績效的關係上產生干擾的效果。因此可推論出研究假設 3。在環境變數對市場導向與組織績效關係的干擾效果中，「競爭壓力」是 Andreasen (1982) 及 Kotler and Andreasen (1994) 經常提及的；而「服務對象壓力」則是 Porter and Kramer (1999)，Kotler and Andreasen (1994) 以及王俊如 (1993) 非常強調的部份，據而可推得假設 3-1 及 3-2。雖然本研究認為其它三項環境變數，也應該會對市場導向與組織績效的關係上產生干擾；但一方面由於並未有明確的理論做為依據，另一方面若將此三項變數均予以分析討論，將會使研究過於複雜，故以下之研究假設及分析中均未將潛在進入、供給面及替代服務等環境變數納入。

**假設 3：企業文教基金會在市場導向整體的應用，在不同的外在環境情境下，會對組織績效產生不**

**同的影響。**

**假設 3-1：企業文教基金會在市場導向整體的應用，在不同的競爭壓力下，會對組織績效產生不同的影響。**

**假設 3-2：企業文教基金會在市場導向整體的應用，在不同的服務對象壓力下，會對組織績效產生不同的影響。**

## 肆、研究方法

### 一、研究對象

本研究以在教育部、台灣省政府、台北市、高雄市及各縣市政府設立登記從事文化教育類的業務，並以企業體或企業主名稱或經由特定企業直接捐資成立的財團法人文教基金會為研究對象。

根據教育部、台北市、高雄市及各縣市政府教育局所設立登記的文教基金會名單為抽樣架構，從 2100 多家的文教基金會中，篩選出由企業設立的教育基金會共 292 家寄發問卷，以基金會之最高行政主管或負責實際業執行的管理人員為訪問對象。問卷以傳真及電子郵件的方式寄發，兩週後並以電話催收。催收的過程中，發現基金會停止營運、更換傳真電話及地址的共有 71 家，計有效發出問卷為 221 份。

### 二、研究工具及問卷設計

本研究係採封閉式問卷為收集資料之主要工具。問卷共分成四部份，分別為基金會之基本資料以及市場導向、環境壓力及組織績效等三個部份之衡量問項。三個部份問項之設計分別詳述如下：

#### (一) 市場導向衡量問項

在市場導向的衡量上，本研究參考 Kohli and Jaworski (1993), Narver and Slater (1990) 之量表，並在實際訪談國內數家文教基金會後加以修正。修正後共有十九題問項，其中六題為有關「市場情報蒐集」構面的衡量，五題為「市場情報傳遞」構面之衡量，八題為「市場回應」構面之衡量。(詳見附錄一)

#### (二) 環境壓力衡量問項

為了要能夠完整地對組織所處的環境壓力做衡量，本研究參考了 Porter (1980) 的產業五力分析架構，並在實際訪談後，依照基金會的各環境層面，設計符合其所面臨的環境壓力問卷。最後的衡量問項共有 9 題，包括：兩題「同領域內的競爭壓力」、一題「潛在進入的壓力」、兩題「替代服務的壓力」、兩題「供給面的壓力」、兩題「服務對象的壓力」等五個構面。(詳見附錄二)

#### (三) 組織績效衡量問項

組織績效部份的衡量問項，係參考司徒達賢 (1996) 對非營利組織的績效評估中，所歸納出的 76 項評估指標為基礎，並與數位在文教基金會工作的工作者共同討論，最後篩選出 34 題，並將之編製成初步之問卷。

初步之問卷經由人員訪問的方式，

實地訪談了 64 家文教基金會，並將回收之問卷以因素分析法分析後，將組織績效的 34 個變數，整理為五大因素。依據其題目內容，將其分別命名為：「提供服務的質與量」、「組織運作效率」、「資金供應」、「志工的參與支持」及「其它人員的參與支持」等。但是，因為本研究之研究對象為企業出資成立之文教基金會，在試訪時發現「資金供應」及「志工的參與支持」兩個績效構面對它們較不適用，故將相關的問題捨去。最後的衡量問項中僅包括：「提供之服務的質與量」五題、「組織運作效率」四題、及「其它人員的參與支持」兩題等三個構面共 12 題問項。(詳見附錄三)

以上三個部份的衡量問項均係採五點李克特 (Likert) 尺度，從「非常符合」到「非常不符合」，分別給予 1~5 分。

### 三、回收樣本代表性檢定

發放之問卷在經電話催收後，共計回收 142 份，回收率為 64.25%。扣除填答不完整而無法分析的問卷為 9 份，有效回收問卷為 133 份，有效問卷回收率為 60.18%。

為檢定回收樣本之代表性，本研究原擬將回收樣本與母體在成立年數、基金總額及員工人數等相關特性上做一比較；但因無法取得母體之相關數據，故本研究根據 Armstrong and Overton (1977) 的建議，將回收樣本中未經催收即回收的第一次樣本 85 家，與經催收後再收到的第二次樣本 48 家，就成立年數、基金總額及員工人數等特性上做一比較。經卡方檢定，兩個次樣本在成立時間分佈的同質性檢定上，其卡方值為

7.761，自由度為 4，P 值為 0.101。在基金總額的同質性檢定上，其卡方值為 3.983，自由度為 4，P 值為 0.408。而員工人數的同質性檢定上，其卡方值為 7.450，自由度為 4，P 值為 0.114。以上 P 值均顯示，兩個次樣本在成立時間、基金總額及員工人數等特性上並無顯著的差異，從而推斷本研究之樣本在結構上具一定的代表性。

#### 四、分析方法

本研究對回收資料所採用的分析方法上可分成兩個部份說明：

##### (一) 信度與效度

有關市場導向及組織績效衡量問項，由於各構面之衡量問項大都超過兩個以上，故在檢驗其信度時採用單項對總項 (item to total) 以及 Cronbach's 值來檢定其一致性。在效度的檢定方面，有關市場導向及組織績效的衡量問項，由於其均為以可衡量的指標來測定各個構面，故本研究以線性結構關係模式 (LISREL) 做為檢定其測量效度的方法 (Byrne, 1989)。

關於環境壓力的衡量問項部份，由於各個問項分別在測量五個不同的環境層面，本研究將以因素分析法來檢定其收斂效度，以及皮爾森相關係數來檢定其區別效度。

##### (二) 假設之驗證

本研究將以多元迴歸分析來驗證所有的研究假設。分別以三個組織績效構面做為依變數，各建立六個迴歸方程式。其中前三個方程式為檢定市場導向

之個別構面在環境因素控制下對組織績效的影響，也就是假設 1 的檢定；第四個方程式同時檢定三個市場導向構面在環境因素控制下對組織績效的影響，也就是假設 2 的檢定；第五及第六個方程式，則在第四個方程式中加入環境變數與各市場構面的交叉效果，用以檢定假設 3 是否成立。

#### 伍、結果分析

##### 一、信度及效度

###### (一) 信度檢定

在市場導向衡量問項及組織績效衡量問卷中，經刪除「市場導向」相關問項中之第 1, 5, 11, 12, 16, 19 等六題 (附錄一中 X 者)，以及「組織績效」相關問項中之第 9 題 (附錄三中 X 者) 後，各個構面之 Cronbach's 值中，最低為 0.6413，最高則達 0.7993，均已達到可接受的水準，此外，各構面之單項對總項相關值均高過 0.30 (最低 0.3231，最高 0.7792)。根據 Nunnally (1978) 的說法，可推斷此二部份之衡量問卷都具有一定的信度。

###### (二) 效度檢定

由於市場導向、環境壓力及組織績效等三個部份之衡量問卷中的問項均是根據相關理論發展而來，故而應具有一定的內容效度。其次在建構效度 (construct validity) 部份，市場導向及組織績效衡量問項均是以線性結構關係模式來檢定。

在市場導向衡量問卷部份，將經信度分析刪除後留下之十三個衡量問項，分別歸屬至「市場情報蒐集」、「市場情報傳遞」及「市場回應」等三個潛在變數，以 AMOS 軟體進行分析。經過一次的模型修正，共刪除題號 13, 18 等二個衡量問項（即附錄一中題號前有 X 記的問項）。最後的結果顯示其 RMR 等於 0.05, GFI 為 0.81, 且各衡量指標與對應的潛在變量間之迴歸係數均為顯著。因此可判定此一修正後的衡量問項具有一定的收斂效度（convergent validity）（Anderson & Gerbing, 1988）。此外在區別效度（discriminant validity）方面，分別將三個潛在變數間之相關參數（correlation parameter）限定為 1, 並將之與原來未設限的模式比較其卡方值。設限後的三個模式（情報蒐集與情報傳遞設為 1、情報傳遞與市場回應設為 1, 以及情報蒐集與市場回應設為 1）之卡方值分別為 232.76, 244.01 及 238.53, 自由度均為 42, 而未設限模式之卡方值為 187.45, 自由度為 41。三個卡方值差在自由度為 1 之情況下，其 P 值均低於 0.01, 也就是說，原未設限模式中的三個構面具一定的區別效度（Anderson & Gerbing, 1988）。

在組織績效衡量問卷部份，將經信度分析刪除後留下之十一個衡量問項，分別歸屬至「提供服務之質量」、「組織運作效率」及「其它參與者之支持」等三個潛在變數，以 AMOS 軟體進行分析。最後的結果顯示其 RMR 等於 0.08, GFI 為 0.82, 且各衡量指標與對應的潛在變量間之迴歸係數均為顯著。因此可判定此一修正後的衡量問項具有一定的收斂效度。此外，同樣分別將三個潛在

變數間之相關參數限定為 1, 並將之與原來未設限的模式比較其卡方值，以檢定其區別效度。設限後的三個模式之卡方值分別為 243.25, 218.08 及 255.68, 自由度均為 33, 而未設限模式之卡方值為 149.40, 自由度為 32。三個卡方值差在自由度為 1 之情況下，其 P 值均小於 0.01, 也就是說，原未設限模式中的三個構面具一定的區別效度。

在環境壓力衡量問卷部份，首先將除了衡量「潛在進入者壓力」之第 3 題外之八個變項經因素分析，分成四個因素，其各構面中之變項，在同一因素中之因素負荷絕對值，最低均有 0.25 以上，故而判定這些衡量問項具一定之收斂效度。另外，將五個環境構面之得分，計算其皮爾森相關係數矩陣。發現在兩兩構面間，其相關係數均低於 0.40。故可推斷這個部份具有一定的區別效度。

## 二、假設檢定

首先，本研究以衡量每個構面的所有問項的平均得分，視作為「提供服務之質與量」、「其它參與者之支持」、「組織運作效率」、「市場情報蒐集」、「市場情報傳遞」、「市場回應」、「競爭壓力」等等各構面之值。

其次，分別以「提供服務之質與量」、「其它參與者之支持」及「組織運作效率」等三個構面做為依變項，市場導向（三個變項）環境壓力（五個變項）及市場導向與環境壓力之交叉項等三組變項做為獨立變項，建立六個多元迴歸模型。表 1 至表 3 分別為上述三個依變項，在六個多元迴歸模型之標準化迴歸係數表。

在表 1 中之模式 I 中之主要獨立變項為「市場情報蒐集」，本模式主要在分析「市場情報蒐集」在五個環境變項控制下，對「提供服務之質與量」的影響。從表中可以看出，該模式之調整後相關係數達到顯著水準，且主要獨立變項之標準化迴歸係數也達到顯著水準。模式 II 及模式 III 則分別是分析「市場情報傳遞」及「市場回應」在環境變項控制下，對「提供服務之質與量」的影響。從表中可以看出，這兩個模式之調整後相關係數及主要獨立變項之標準化迴歸係數也都達到顯著水準。由於此三個模式中的三個主要獨立變項，其標準化之迴歸係數均為正數且均達到顯著水準，也就是說，組織在三個市場導向構面上個別的實施程度，對其所「提供之服務的質與量」上的績效有正面的影響。另外，在這三個模式中各個環境變項之迴歸係數也有一些達到了顯著水準（模式 I，II 及 III 中之「相關供應者壓力」，以及模式 III 中之「競爭壓力」及「替代壓力」），且均為正數。這代表了，當環境愈有利，組織表現在其所提供之服務的質與量上的績效可能會愈好。

模式 IV 是同時將市場導向的三個構面，「市場情報蒐集」、「市場情報傳遞」以及「市場回應」做為主要獨立變項，來分析是否一個較完整的市場導向概念，在環境變項控制下，能對組織績效有更強的解釋力。然而，從表 1 中可看出，在比較此一模式與前三個模式之調整後相關係數後，發現此一模式的解釋力（0.367）並沒有比模式 II（0.374）更強。易言之，假設 2-1 在此部份並未獲得支持。此外，在模式 IV 中可以看出，若同時考慮三個市場導向構面對組織績效

的影響時，其中「市場情報的傳遞」是具有支配性的影響的。

模式 V 與模式 VI 是在模式 IV 中，分別加入「競爭壓力」（模式 V）以及「服務對象壓力」（模式 VI）與三個市場導向構面之交叉效果。但由於在表 1 中可看出：1、此二模式之解釋力均不如模式 IV 及模式 II，以及 2、所有的交叉效果都不顯著，因而在表 1 中並未將其各別的迴歸係數列出，在此也並不予以進一步的討論。

在表 2 中之模式 I、模式 II 及模式 III，分別是在分析「市場情報蒐集」、「市場情報傳遞」及「市場回應」等三項變項，在環境變項控制下，對「其它參與者的支持度」的影響。從表中可以看出，這三個模式之調整後相關係數及主要獨立變項之標準化迴歸係數也都達到顯著水準，並且此三個模式中的三個主要獨立變項，其標準化之迴歸係數均為正數，也就是說，組織在三個市場導向構面上個別的實施程度，對其在「參與者的支持度」上的表現上有正面的影響。另外，同樣在這三個模式中各個環境變項之迴歸係數也有一些達到了顯著水準且也均為正數。這代表了，當環境愈有利時，組織在其參與者的支持度上也會有比較好的表現。

從表 2 中可看出，比較模式 IV 與前三個模式之調整後相關係數後，發現此一模式的解釋力（0.241）並沒有比模式 II（0.250）更高。易言之，假設 2-1 在此部份也未獲得支持。此外，在表 2 之模式 IV 中可以看出，若同時考慮三個市場導向構面對組織績效的影響時，其中同

表 1 提供服務之質與量迴歸分析

		模式 I	模式 II	模式 III	模式 IV	模式 V (加入競爭壓力與市場導向構面之交叉效果)	模式 VI (加入服務對象壓力與市場導向構面之交叉效果)
市場導向 構面	情報搜尋	0.258**			0.027		
	情報傳遞		0.405**		0.444**	**	**
	市場回應			0.191*	-0.082		
環境變數 (控制變數)	競爭壓力	0.143	0.036	0.169*	0.026		
	替代壓力	0.147	0.151	0.204*	0.148		
	潛在進入 壓力	-0.147	-0.053	-0.108	-0.053		
	服務對象 壓力	-0.032	-0.044	-0.074	-0.034		
	供給面 壓力	0.369**	0.402**	0.389**	0.403**	**	**
交叉效果	與 情報搜尋						
	與 情報傳遞						
	與 市場回應						
調整後 相關係數	Adjusted R <sup>2</sup>	0.301**	0.374**	0.282**	0.367**	0.361**	0.359**

1、格中數字代表標準化後之迴歸係數

2、\* : P&lt;0.05 ; \*\* : P&lt;0.01

表 2 參與者支持度迴歸分析

		模式 I	模式 II	模式 III	模式 IV	模式 V (加入競爭壓力與市場導向構面之交叉效果)	模式 VI (加入服務對象壓力與市場導向構面之交叉效果)
市場導向 構面	情報搜尋	0.258**			-0.077	-0.714	1.254**
	情報傳遞		0.403**		0.392**	2.019**	-0.056
	市場回應			0.263**	0.090	-0.638	-0.913
環境變數 (控制變 數)	競爭壓力	0.217**	0.111	0.233**	0.118	0.297	0.100
	替代壓力	-0.150	-0.145	-0.105	-0.131	-0.105	-0.093
	潛在進入 壓力	0.036	0.130	0.078	0.141	0.125	0.155
	服務對象 壓力	0.046	0.034	-0.001	0.019	0.023	0.012
	供給面 壓力	0.287**	0.320**	0.304**	0.325**	0.309**	0.368**
交叉效果	與 情報搜尋					1.015	-1.957**
	與 情報傳遞					-2.595**	0.596
	與 市場回應					0.942	1.449
調整後 相關係數	Adjusted R <sup>2</sup>	0.177**	0.250**	0.190**	0.241**	0.308**	0.254**

1、格中數字代表標準化後之迴歸係數

2、\* : P&lt;0.05 ; \*\* : P&lt;0.01

樣是「市場情報的傳遞」具有支配性的影響的。

在模式 V 加入考量了「競爭壓力」與三個市場導向構面之交叉效果。在表 2 中可以看出，「市場情報傳遞」以及「相關供應者壓力」這兩個變項，對「參與者的支持度」仍具有正向顯著的影響。另外，「競爭壓力」與「市場情報傳遞」二者之交叉項，對依變項有負向顯著的關係，也就是說，當組織面對較大的競爭壓力時，它必須更重視市場情報在組織內部的流通，才能更有效地爭取參與者對它的支持。

模式 VI 是加入了「服務對象壓力」與三個市場導向構面之交叉效果。其結果顯示，雖然在加入交叉效果，「相關供應者壓力」對參與者支持度仍具正向顯著的影響；然而在市場導向各變項上，卻是「市場情報蒐集」具有正向的顯著影響；且其與「服務對象壓力」的交叉項也顯示了負向的顯著關係。這結果代表了，當組織面臨較大的服務對象壓力時，它應該更重視有關市場情報的蒐集工作，才能有效爭取參與者的高度支持。

在表 3 中之模式 I、模式 II 及模式 III，分別是在分析「市場情報蒐集」、「市場情報傳遞」及「市場回應」等三項變項，在環境變項控制下，對「組織運作效率」的影響。從表中可以看出，這三個模式之調整後相關係數及主要獨立變項之標準化迴歸係數也都達到顯著水準，並且此三個模式中的三個主要獨立變項，其標準化之迴歸係數均為正數，也就是說，組織在三個市場導向構面上個別的實施程度，對其在「組織運作效

率」上的表現上有正面的影響。另外，同樣在這三個模式中各個環境變項之迴歸係數也有一些達到了顯著水準且也均為正數。這代表了，當環境愈有利時，組織在其運作的效率上也會有比較好的表現。

從表 3 中可看出，比較模式 IV 與前三個模式之調整後相關係數後，發現此一模式的解釋力 (0.321) 也沒有比模式 II (0.323) 更高。易言之，假設 2-1 在此部份同樣也未獲得支持。此外，在表 3 之模式 IV 中可以看出，若同時考慮三個市場導向構面對組織績效的影響時，其中同樣是「市場情報的傳遞」具有支配性的影響的。

在模式 V 加入考量了「競爭壓力」與三個市場導向構面之交叉效果。在表 3 中可以看出，「市場情報傳遞」以及「相關供應者壓力」這兩個變項，對「組織運作效率」仍具有正向顯著的影響。另外，「競爭壓力」與「市場情報傳遞」二者之交叉項，對依變項有負向顯著的關係，也就是說，當組織面對較大的競爭壓力時，它必須更重視市場情報在組織內部的流通，才能有效地提昇組織的運作效率。

模式 VI 是加入了「服務對象壓力」與三個市場導向構面之交叉效果。其結果同樣顯示，在市場導向各變項上，「市場情報蒐集」具有正向的顯著影響；且其與「服務對象壓力」的交叉項也顯示了負向的顯著關係。這結果代表了，當組織面臨較大的服務對象壓力時，它應該更重視有關市場情報的蒐集工作，才能有效地提昇組織的運作效率。



表 3 組織運作效率迴歸分析

		模式 I	模式 II	模式 III	模式 IV	模式 V (加入競爭壓力與市場導向構面之交叉效果)	模式 VI (加入服務對象壓力與市場導向構面之交叉效果)
市場導向 構面	情報搜尋	0.288**			-0.054	-0.716	1.334**
	情報傳遞		0.406**		0.344**	1.486**	-0.965
	市場回應			0.300**	0.140	-0.212	0.710
環境變數 (控制變 數)	競爭壓力	0.070	-0.032	0.086	-0.016	0.041	0.009
	替代壓力	0.021	0.036	0.069	0.043	0.054	0.024
	潛在進入 壓力	-0.068	0.030	-0.020	0.033	0.016	0.003
	服務對象 壓力	0.224**	0.208*	0.171*	0.190*	0.199*	0.760
	供給面 壓力	0.319**	0.355**	0.338**	0.354**	0.346**	0.345**
交叉效果	與 情報搜尋					1.081	-1.908*
	與 情報傳遞					-1.841**	1.677
	與 市場回應					0.429	-0.759
調整後 相關係數	Adjusted R <sup>2</sup>	0.262**	0.323**	0.282**	0.321**	0.349**	0.382**

1、格中數字代表標準化後之迴歸係數

2、\* : P&lt;0.05 ; \*\* : P&lt;0.01

## 陸、研究發現與討論

### 一、市場導向個別層面應用對組織績效之影響

從前述的分析結果中可以發現，企業文教基金會市場導向的各個層面的應用，在特定的環境條件下，均會對其各個層面的經營績效產生正向的影響；也就是說，假設 1 全部獲得支持。

當企業文教基金會對市場情報蒐集較為積極時，其對顧客的需求因而能夠有較佳的瞭解，故而能提供質與量均較佳的服務給它的顧客。此外，因為它對顧客的需求現況及變化能有效的掌握，它也較能集中組織的各種資源，針對特定的目標顧客做最有效率的運用。在顧客滿意度高、資源使用效率高的同時，它也較容易吸引各界人士積極地參與它的運作。

當成員對組織有高度的認同時，工作當然會不計代價地格外賣力，組織的運作進而能較有效率。當一個組織內部具有明確的使命時，它也更吸引更多各方認同其使命成員（包括顧客及各種資源提供者）的參與及支持。而企業文教基金會塑造明確使命，凝聚內部高度認同感最好的方法，莫過於讓所有的成員經常對所處市場環境中的各種變化情報，做充分的交流與討論。

市場導向最終目的在於針對顧客的需求提供適當的行銷方案。能夠針對顧客需求提供適當服務，並且對顧客的建議或抱怨能迅速回應的基金會，必能在顧客心目中建立良好的形象，如此必將

能經由口碑吸引更多的顧客。一個形象口碑均佳的組織，也較能爭取各界的參與及支持。另外，在市場回應這個構面中，非常強調組織內部成員協同一致地去滿足顧客的需求（見附錄一），而在一個成員都能為共同目的協同一致地努力的組織中，其必然會表現出較佳的運作效率。

### 二、市場導向整體對組織績效之影響

由分析的結果看出，市場導向整體的解釋力不比單一構面解釋力高，因此假設 2 未獲得支持。這代表兩種可能意義：1、三個構面都很重要，但在企業文教基金會這樣的組織中，其中一個的重要性凌駕於其它兩者之上。2、三個構面間具自身相關而產生的統計偏誤。然而，由於在前述區別效度的檢定中，已證明本研究之市場導向衡量問項對此三個構面的測量是具有區別性的，故而將針對第一種可能做進一步的討論。

在上述的分析結果中發現，「市場情報傳遞」對組織績效的影響，其重要性凌駕於其它兩個市場導向構面之上。產生這樣的結果，其又有以下兩個可能的解釋：

- (一) 突顯營造「認同感」對非營利組織的重要性。許多學者均強調非營利組織透過內部充分溝通交流來營造員工認同感的重要性，也因而本研究會得到「市場情報傳遞」的重要性凌駕於其它兩個市場導向構面的結果。
- (二) 跨功能地以「市場為中心」，可能是組織在貫徹市場導向觀念時，最

困難但也同時是最重要的一件任務。組織若能將市場情報在內部做跨部門的充分流通，讓所有成員都能瞭解市場、重視市場，大家必然都會更積極地去蒐集市場相關的情報，快速地回應市場的需求。

### 三、市場導向與環境的交叉影響

在前述分析中可以看出，在加入「競爭壓力」或「服務對象壓力」與市場導向之交叉效果後，模式的解釋力大部份會較未加入時更強，且其中一些交叉項其迴歸係數顯著地不等於零。這也代表了假設 3 獲得了部份支持，也就是說，在不同的環境條件下，市場導向對組織績效會有不一樣的影響。

「競爭壓力」與「市場情報傳遞」的交叉項，對「組織運作效率」以及對「參與者支持度」具顯著負向的關係，代表了，當同質性基金會為數眾多，或是服務對象未來成長有限時，基金會必須更重視組織內部的情報交流與溝通，以增進內部成員的高度「認同感」及向心力，讓組織運作地較競爭者更有效率，如此方才能夠競爭激烈的同質競爭者中，爭取到足夠的參與者支持。

「服務對象壓力」與「市場情報蒐集」的交叉項，對「組織運作效率」以及對「參與者支持度」具顯著負向的關係，代表了，當基金會集中對少數幾個特定對象提供服務，且提供的服務對服務對象而言其重要性不高時，它必須更用心地蒐集市場相關的情報，以最有效率的方法提供正確的服務；否則，該服務對象可能可以輕易的更換服務的提供者，或根本不接受此類服務，如此一來，

基金會也無法爭取到足夠的參與者支持度。

### 四、其它

從本研究的結果中另外發現，環境對組織績效有一定的解釋力（詳見註一及表 1、2 及 3）。這也符合一般產業經濟學的說法，「產業結構」對廠商績效具有一定的決定力（Shepherd, 1997）。但是同時本研究也證明了，組織自己的做為（市場導向的應用），仍然對自身績效能產生一定的影響，亦即在同樣的「產業結構」下仍然同時會存在有績效「好」的廠商及績效「壞」的廠商，端繫於廠商自身的策略做為而定。

在前述的分析中也可發現，在所有環境構面中，資金及人力供給面的壓力對組織績效的影響最為明顯。雖然這點一方面可能正是驗證了「有錢有人好辦事」的傳統智慧。但在另一方面，本研究在試訪階段曾發現，由於研究對象為企業出資成立的教育基金會，它們大多沒有籌募資金及吸引志工方面的業務（也因此本研究在衡量組織績效的衡量問卷部份中刪除了相關問項，詳見「研究工具及問卷計」）。因此，也有可能雖然大多數的企業文教基金會沒有這方面的壓力，卻有極少數面臨這方面壓力的基金會，其績效明顯不佳，因而造成了這個結果。

## 柒、結論與建議

本研究根據 Kohli and Jaworski (1993), Narver and Slater (1990) 等人

之市場導向衡量問項，以及司徒達賢（1996）之非營利組織績效評估指標，針對企業出資之文教基金會修改設計出具一定信度及效度之問卷，並利用此問卷進行大樣本之調查研究。研究結果發現，在特定的環境條件下，市場導向各構面的應用程度確實與基金會在各層面之組織績效呈正向相關。另外，本研究也發現市場導向之整體應用程度，並未能對組織績效的提昇有更高的解釋力；而其中「市場情報傳遞」的應用程度，對組織績效的提昇佔據了支配性的地位。最後，本研究中也顯示當競爭壓力及服務對象壓力的改變時，組織為了維持或提昇績效，必須調整它對不同市場導向構面的重視程度。

根據研究的相關發現，最後將對與企業文教基金會相類似之非營利組織機構，提出以下幾點建議：

### 一、提高「市場」意識

從本研究發現，非營利組織無論面臨的環境如何，「市場導向」的應用都能夠提昇其組織的績效。非營利組織往往會因為競爭環境較為和緩，也較無利潤的壓力，因而對「市場」較不關心。但從本研究的發現中可以看到，非營利組織為了提高提供之服務的質與量、為了要吸引更多的參與者支持或是為了要提高組織的運作效率，必須要重視「市場」，也就是要懂得「市場導向」的應用。

### 二、重視內部的情報交流

本研究中發現，「市場情報傳遞」這個構面對組織績效提昇的解釋力，超越了另外兩個市場導向構面。也就是說，

非營利組織要藉「市場導向」的應用來提昇組織績效時，如何能讓組織中全體成員都瞭解市場、關心市場往往會成為關鍵的任務。組織中全體成員若都能充分掌握市場、關心市場的動態，他們很可能就會主動去蒐集各種市場情報，自然地對市場各種變化做出應有之回應，進而提昇組織的整體績效。

### 三、審度外部環境

本研究中顯示，環境的條件對組織績效具一定的解釋力。在一個友善的環境中，組織績效往往就會較好。因而，非營利組織如何挑選進入一個友善的環境、如何在環境中定位自己以取得有利地位，都是企圖提昇自身績效時必須要做的考慮。

此外，不同層面的外部環境變化，也會對組織在不同「市場導向」構面上之相對重視程度有所影響。當競爭壓力變大時，組織應更重視「市場情報的傳遞」；當服務對象的壓力增加時，組織應強化「市場情報的蒐集」。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 王俊如(1993)，高等教育行銷之研究，國立政治大學企業管理研所碩士論文，未出版，台北市。
2. 司徒達賢(1996)，非營利組織目標制定與績效評估之研究，行政院國科會專題研究計畫成果報告。

3. 司徒達賢(1999), 非營利組織的經營管理, 天下遠見出版。
4. 呂芳堯(1985), 台灣地區基金會經營績效綜合評價之研究, 國立交通大學管理科學研究所碩士論文, 未出版, 新竹市。
5. 沈經宏(1995), 非營利組織市場導向之研究, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 台北市。
6. 黃俊英(1999), 台灣地區非營利組織管理之研究-非營利組織市場導向之研究--組織學習觀點, 行政院國科會專題研究計畫成果報告。
7. 程瑞玲(1984), 非營利組織之績效衡量, 東吳大學會計研究所碩士論文, 未出版, 台北市。
8. 張東榮(1994), 市場導向與服務品質、企業獲利能力關係之探討, 行政院國科會專題研究計畫成果報告。
9. 張宗銘(1987), 醫院績效評估模式與實證分析, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 高雄市。
10. 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會 (1999), 台灣 300 家主要基金會名錄。
3. Andreasen, A. R. (1982, May-June). Nonprofits: Check Your Attention to Customers, Harvard Business Review, 60, 105-111.
4. Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977, August). Estimating Non-response Bias in Mail Surveys, Journal of Marketing Research, 14, 396-402.
5. Byrne, B. M. (1989). A Primer of LISREL. New York: Springer-Verlag.
6. Cyert, R. M. (1975). The Management of Nonprofit Organization. Washington, DC: Health and Company.
7. Day, G. (1994, October). The Capabilities of Market-Driven Organizations, Journal of Marketing, 58, 37-52.
8. Day, G., & Montgomery, D. B. (1999). Charting New Directions for Marketing, Journal of Marketing, 63(Special Issue), 3-13.
9. Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, 52, 1-20.
10. Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, Jr. F. E. (1993, January). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, Journal of Marketing, 57, 23-37.
11. Drucker, P. F. (1995). Managing in A Time of Great Change. New York: Harper Collins.

## 二、英文部分

1. Ames, B. C., & Hlavacek, J. D. (1989). Market Driven Management, Homewood III, Dow Jones-Irwin.
2. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommends two-step approach. Psychology Bulletin, 103(3), 411-423.

12. Ethridge, J. R. (1990). Criteria for Evaluating Performance: An Empirical Study of Nonprofit Hospitals, Health Care Supervisor, 49-56.
13. Etzioni, A. (1964). Mordern Organization. New Jersey: Prentice Hall.
14. Feigenbaum, S. (1987). Competition and Performance in the Nonprofit, Industrial Economics(UK), 241-253.
15. Haeckel, S. H. (1997). Preface. In D. R. Lehmann & K. Jocz. (Eds.), In the Reflections on the Futures of Marketing (pp. 9-16). Cambridge, MA: Marketing Science Institnte.
16. Hall, R. H. (1991). Organization: Structures, Processes, and Outcomes. New Jersey: Prentice Hall.
17. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990, April). Market Orientation: The Construct ,Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, 54, 1-18.
18. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1993, July). Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, 57, 53-70.
19. Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1994). Strategic Marketing Management in Nonprofit Organization. NJ: Prentice-Hall.
20. Mckenna, R. (1991). Relationship Marketing. London: Century Business.
21. Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The Role of Marketing, Journal of Marketing, 63(Special Issue), 180-197.
22. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of Orientation on business Profitability, Journal of Marketing, 54(4), 20-35.
23. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1994, March-April). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, Business Horizons, 37, 22-28.
24. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1994, January). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship? Journal of Marketing, 58, 46-55.
25. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1995, July). Market Orientation and the Learning Organization, Journal of Marketing, 59, 63-74.
26. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory. McGraw-Hill, New York.
27. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. New York: The Free Press.
28. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1999, November-December). Philanthropy's New Agenda: Creating Value, Journal of Marketing, 77, 121-135.
29. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, Management Science, 29, 363-377.
30. Robbins, S. P. (1990). Organization

- Theory: Structure, Design, and Applications. New Jersey: Prentice-Hall.
31. Ruckert, R. W. (1992, January). Developing a Market Orientation: A Organizational Strategy Perspective, International Journal of Research in Marketing, 9, 225-245.
32. Scott, W. R. (1992). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems (3<sup>rd</sup> Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
33. Shapiro, B. P. (1988, November-December). What the Hell is Market Oriented?, Harvard Business Review, 66, 119-125.
34. Shepherd, W. G. (1997). The Economics of Industrial Organization, 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
35. Smith, Bucklin, & Associates. (1994). The Complete Guide to Nonprofit Management. New York: John Wiley & Sons Inc.
36. Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000, January). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, Journal of Marketing, 64, 67-83.
37. Webster, F. E. Jr. (1988, May-June). Rediscovering the Marketing Concept, Business Horizons, 31, 29-39.

2004 年 01 月 16 日收稿

2004 年 02 月 11 日初審

2004 年 06 月 01 日複審

2004 年 08 月 05 日接受

## 附錄一 市場導向衡量問項整理

市場導向構面	衡 量 問 項
市場情報蒐集	<p>X 1. 貴單位會尋求能滿足服務對象未來需求的活動或服務。</p> <p>2. 貴單位會針對服務對象進行需求調查。</p> <p>3. 貴單位經常較慢才察覺到服務對象對於服務偏好的改變。*</p> <p>4. 貴單位會調查服務對象對於服務品質的看法。</p> <p>X 5. 貴單位對於服務環境的變動（例：競爭、技術、法規），經常較慢才察覺到。*</p> <p>6. 貴單位會經常檢視服務環境的改變對組織本身的影響。</p>
市場情報傳遞	<p>7. 貴單位至少每次主要活動都會針對服務內容的需求趨勢與發展，進行集體討論。</p> <p>8. 貴單位的企劃人員經常與負責其他職務人員，討論服務對象未來的需求。</p> <p>9. 貴單位能迅速地得知主要服務對象的需求變化。</p> <p>10. 貴單位的各成員對於服務對象與情報的訊息傳遞，經常十分緩慢。*</p> <p>X 11. 在貴單位中，當一個人員發現其他同質性機構的重要事件時，經常較慢通知其他職務人員。*</p>
市場回應	<p>X 12. 貴單位對於其他同質性機構的服務方式改變，已有一套正式的程序來回應。</p> <p>XX 13. 貴單位容易忽略服務對象對服務需求的改變。</p> <p>14. 貴單位經常檢視服務內容是否符合服務對象的需要。</p> <p>15. 貴單位的各成員會同心協力地回應服務環境的變化。</p> <p>X 16. 貴單位的各成員能有效的統合與執行活動。</p> <p>17. 貴單位對於服務對象的申訴和建議沒有加以回應。*</p> <p>XX 18. 貴單位即使已經擬定好活動計劃，經常無法即時執行。*</p> <p>X 19. 貴單位的服務內容需要改進時，各成員會合作去進行。</p>
* 表負向的問題，在計分時均為反向計分。	



## 附錄二 環境壓力衡量問項整理

環境壓力構面	衡 量 問 項
同領域內的競爭	1. 整體而言，貴單位每年的服務對象，人數成長情形樂觀。* 2. 在貴單位的服務項目中，同質性服務機構的數量不多。*
潛在進入者的壓力	3. 貴單位於成立時，所必須支付的投資數額並不高。例：各主管機關的基金設立數額及人事、行政、場地等。
類似服務的壓力	4. 在貴單位的服務項目中，其服務提供具有『獨特性』。* 5. 相對於貴單位所提供的服務而言，仍有許多非文教基金會性質的機構，也在提供類似的服務。
服務對象的壓力	6. 貴單位的服務對象相當分散或沒有特定的服務對象群。 7. 貴單位所提供的服務項目對服務對象很重要。*
供給面的壓力	8. 貴單位沒有資金來源的問題。 9. 貴單位沒有志工來源方面的問題。
* 表負向的問題，在計分時均為反向計分。	

## 附錄三 組織績效衡量問項整理

組織績效構面	衡 量 問 項
提供服務質量	1. 貴單位對於參與活動人數或會員人數的成長是否滿意？ 2. 貴單位對於舉辦活動的頻率是否滿意？ 3. 貴單位對於每年舉辦活動次數的增加率是否滿意？ X 9. 貴單位對於平均每次活動所需的成本是否滿意？ 10. 您認為您的服務對象對貴單位的服務是否滿意？
組織運作效率	7. 貴單位對於每年的人事成本佔整體總支出的比例是否滿意？ 15. 貴單位對組織的運作制度（例：組織章程、財務制度、募款程序、完備帳冊 等）是否滿意？ 16. 貴單位對計劃的實際執行與原定計劃相符程度是否滿意？ 17. 貴單位對組織內部各成員的協調配合程度是否滿意？
參與者支持度	5. 貴單位對於與其他相關機構（例：教育部、其他基金會）的聯繫及合作程度是否滿意？ 6. 貴單位對於專家學者的參與率是否滿意？