

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

非營利組織執行長在治理過程中的角色與功能之探討： 以台灣社會福利、教育事務與衛生事務基金會為例

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC95-2412-H-194-008-SSS

執行期間：95年8月1日至96年7月31日

計畫主持人：官有垣（中正大學社會福利學系教授）

協同主持人：陸宛蘋（海棠文教基金會執行長）

計畫研究員：杜承嶸（中正大學社會福利學系博士班研究生）

康峰菁（中正大學社會福利學系博士班研究生）

研究助理：陳怡璇（中正大學社會福利學系大學部學生）

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

執行單位：國立中正大學 社會福利學系

2007年10月25日

非營利組織執行長在治理過程中的角色與功能之探討： 以台灣社會福利、教育事務與衛生事務基金會為例

中文摘要

非營利組織的治理過程中，非但董事會佔有舉足輕重的地位，擔任行政主管的執行長更是有其重要之處。但是過去卻鮮少有人對於執行長在非營利組織治理過程中的角色與功能，進行深入之探討與分析，即便是有也都僅是附屬於董事會治理的討論之下。然而，執行長在基金會中扮演著承上(董事會)啟下(員工)、維繫組織生存與發展、以及確保核心使命的達成，是組織中非常重要且關鍵的角色。為了瞭解台灣非營利組織執行長的實際職能發揮與角色扮演狀況，本研究利用問卷調查取得現行社會福利、教育事務與衛生事務等三類全國性基金會及其執行長的資訊，藉此分析非營利組織執行長在治理過程中的角色扮演與功能，分析層面包括基本組織特質、執行長的個人特質分佈、執行長的工作生涯與薪資福利、執行長在非營利組織的角色職能扮演，以及影響其職能發揮的因素探究等面向。

關鍵字：非營利組織、治理、基金會、執行長、董事會

壹、前言

自 1997 年亞洲金融危機爆發以來，至近期喧騰一時的美國的安隆 (Enron)、世界通訊 (WorldCom) 等弊案醜聞，及台灣近期多家科技公司如博達、訊碟等，亦紛紛爆發負責人掏空公司資產等弊案，在在突顯出公司治理與企業經營良善與否的重要性。而非營利組織本身具有公共服務的功能，雖沒有如同企業組織般有股東 (stockholders) 權益之問題，但其所牽涉到的利益關係人 (stakeholders)，範圍更為廣泛，其間還包含了大眾捐款能否有效被運用而不被中飽私囊的責信問題。因此，近來公司治理議題的討論風潮，亦延續到非營利組織中。

Yamamoto (2003) 指出非營利組織的治理，可分為「公共治理」(public governance) 與「內部治理」(internal governance) 兩種面向。公共治理，指的是非營利組織與國家、市場、及一般大眾之間的關係。非營利組織在公共利益的促進與維護上是扮演參與者的角色。至於內部治理，指的是非營利組織董事會治理結構以及角色的扮演。而非營利部門的最大挑戰來自於其必須維繫與其他部門之間的和諧相處關係，並共同擔任社會治理者的角色與行動者。其中非營利部門的組織如何在這個社會治理脈絡中建立自己的位階，以及如何與企業部門、公部門甚至是媒體維持立足點的合作關係，都是必須面對的問題。基於此，非營利組織必須先建立組織的內部治理機制，方能有效參與社會治理。

如上所述，在討論非營利組織的治理議題時，吾人最先連結的是非營利組織 (NPO) 的領導概念。非營利組織的領導行為含括了領導者本身、領導者與內外部關係，以及較為深層的組織文化、使命和理念等面向，其範圍可謂牽涉甚廣 (江明修, 1994)。事實上，非營利組織運作成功與否，與其治理結構有密切的相關性。儘管過去的實證研究有相當的證據支持，非營利組織董事會的治理表現與組織的經營好壞有著密不可分的關係 (官有垣, 1998, 2000, 2002); 但是根據組織理論領域中的「領導」(leadership) 研究，更強調組織的行政主管之領導能力和技巧，此皆與組織經營的成效有密切的關係 (Boyatzis, 1982; Whetton and Cameron, 1984; Flanders and Utterback, 1985; Yukl, 1988; Quinn, 1988)。早期的非營利組織董事會的研究 (譬如, Pfeffer, 1973; Provan, 1980) 也指出，NPO 董事會的功能能否發揮，執行長的作

為是一主要影響變數。Bernstein (1991) 認同此論點，並認為非營利組織的執行長因為廣泛參與機構內外的各種活動，因而扮演了核心的角色。

而 Hummel (1980) 與 Flanagan (1981) 的實證研究指出，「好的董事會」對於組織有兩種貢獻：(1) 對內的貢獻（策畫和管制），(2) 對外的貢獻（募款和建立資源網絡）。尤其是在履行機構的內部功能上，Hummel (1980) 與 Flanagan (1981) 均認為董事會是相當程度依賴機構的全職行政人員，特別是執行長。董事會與行政人員互動品質的好壞，深深影響董事能否稱職地扮演好內部的角色。Herman & Tulipana (1989) 指出，非營利機構的董事會成員是否被行政人員有效「告知」工作內容，往往左右了董事們的表現。因此，執行長應發揮教育與告知的功能，鼓勵和促使董事會成員參與機構的活動，並使董事與行政人員一起成長。（轉引自官有垣，1998：9）

綜上所述可知，非營利組織治理之關鍵除了董事會之外，就屬高階管理單位了。而執行長在 NPO（譬如基金會）中扮演著承上（董事會）啓下（員工）、維繫組織生存與發展、以及確保核心使命的達成，是組織中非常重要與關鍵的角色，因此角色上除掌握了基金會大部分資源，執行長還必須具備三種能力：第一個就是專業上的能力；第二個就是管理能力；第三個就是溝通能力。管理能力跟專業能力都會顯現在日常的工作上面，溝通能力則顯現在對董事會之間的一些溝通上與對外公共關係的處理，此皆反應了執行長在角色功能發揮上的必要條件（陸宛蘋，2006）。

因此，在非營利組織的治理過程中，非但董事會佔有舉足輕重的地位，擔任行政主管的執行長更是有其重要之處。但是過去卻鮮少有人對於執行長在非營利組織治理過程中的角色與功能，進行深入之探討與分析，即便是有也都僅是附屬於董事會治理的討論之下，以國科會通過的研究申請案為例，自 1993 年起各學門以非營利組織為研究議題所獲得通過的 97 件研究計畫申請案中（查詢自政府研究資訊系統：<http://www.grb.gov.tw/>），截至目前為止仍未有以「執行長」為課題的研究計畫，更加突顯出對於執行長在非營利組織中的角色與定位，實有其探索的必要性。

然則，台灣非營利部門內所包含的各類型組織為數相當眾多，以人民團體為例，截至 2006 年年底底止的內政部統計顯示，台灣社團法人總數已達 28,027 個（內政部統計資料：<http://www.moi.gov.tw/stat/>）；而根據 2003 年的基金會資料顯示，全台灣計有 3,014 家財團法人基金會（Kuan, Kao & Pelchat, 2003）。無論是社團法人性質

的社會團體或是財團法人屬性的基金會，以地域性分，這兩類皆包含了全國性與地方性的組織，以成立宗旨與目的而分，更是包含有學術文化、教育、社會福利、經濟事務、衛生事務等各類組織。由於非營利組織種類繁多，在處理總體分析時，可能會因此忽略了不同類別團體間的殊異性。礙於人力、時間、經費與物力等條件限制下，本研究探索的標的將以財團法人基金會為主。根據統計顯示，現有的三千多家基金會中，大都類屬於「教育事務」與「社會福利」，而「衛生事務」類別亦有日漸增多的趨勢，因此本研究除了原本規劃的研究對象--社會福利與教育事務財團法人基金會之外，另增加了教育事務基金會，故聚焦於此三類基金會的執行長作為研究對象。

在接下來的篇幅中，首先，透過文獻探討的整理與論述，闡釋代理理論、資源依賴論、制度論等觀點，以說明 NPO 執行長的規範性治理角色與功能，並論及一個有效率執行長所必須呈現的知識與能力。接著，本報告的核心是透過設計問卷，以郵寄的方式蒐集實證資料，進行結果分析，並嘗試去解釋台灣 NPO 執行長的角色、功能，及其意涵，分析面向則包括：三類基金會（社會福利、教育事務、衛生事務）的組織特質，及其執行長之個人特質、工作生涯、薪資福利、聘任因素、角色職能扮演，以及影響執行長職能發揮的因素等。

貳、文獻探討

一、NPO 執行長治理角色的理論探討

論及非營利組織（以下簡稱 NPO）的治理行為時，董事會的領導與決策功能是過去所探討的核心所在。董事會確實也身負重任，其功能彰顯與否，將與 NPO 的健全發展有絕對的關係。董事會雖然決定組織的任務與目的、參與組織的年度方案設計、並決定長程計畫的基本走向，但董事會卻非組織運作的實際管理與執行者；擔任組織的營運與發展角色，則屬於執行長的責任範圍。在非營利組織中，執行長除了其基本的行政管理者的角色外，同時也是組織中承上（董事會）啓下（員工）的關鍵樞紐角色。儘管執行長的任務如此重要，但過去關於其角色與功能的討論，

卻常僅是附屬於董事會治理行爲的討論。以下將就代理理論、資源依賴理論以及制度論的相關論述，試圖爲執行長在非營利組織治理過程中的角色與功能，建立規範性的理論依據。

（一）代理理論的觀點

代理理論（Principal-Agent Theory）強調組織的管理與所有權分離的觀點。因此，董事會必須經由批准核可與監控等手段來確保作爲代理人（agent）的行政管理者符合委託人（principal）或組織的利益（Shapiro, 2005）。代理關係是由委託人雇用代理人，並授權其某種程度的決策能力，以代表委託人行使其權威與爭取委託人的利益。代理關係亦出現組織生態中，董事長或執行長受委託人（於商業組織中主要是股東；於 NPO 中便是利害關係人）之委託，以追求受託人最大利益的前提下，遂行組織的管理與運作。傳統的代理關係強調，委託人與代理人之間的利益衝突將驅使代理人逕自追求自己的目標。因此當代理人不受委託人的監控與約束時，委託人所欲達成的目標便無法達成，故就代理理論而言，大多在探討委託人如何控制其代理人的行爲。

就 NPO 的內部代理關係，存在於兩個層次，第一層次的代理關係是董事會與執行長之間，第二層次的代理關係則存在於執行長與組織部門之間員工的關係。在此，我們僅就第一層代理關係來探討。NPO 董事會基本上是組織宗旨的捍衛者，因此會利用一些措施去監控代理人的行爲是否符合組織目標。理念的規範層次上，我們都預設 NPO 董事會的職能有效發揮，而其代理人（執行長）在其掌控下，盡最大努力謀求組織利益。但實證上發現董事會對於代理人的控制力是相當弱化的，這當然受限於控制工具的不足，因此董事會對於執行長的控制僅能出現在一些淺顯的議題上，這其中將會創造有利於代理人追求自己利益的模糊空間（Middleton, 1987；Glaser, 2003）。

經由上述討論，透過代理關係的建立，NPO 執行長的責任就是承董事會之委託，遂行管理組織之營運，並維繫組織之生存發展。因而，在規範層次上，我們期盼執行長對內能夠發揮人事管理、資源配置、業務與方案的執行與管理、維繫與董事會的良好互動、實踐組織宗旨與核心目標等內部職能；至於對外，執行長與董事

會成員皆是代表非營利組織，因此在與社區建立網絡關係、資源募集、公共關係的拓展與維繫、以及威脅與危機的處理等方面的外部職能。但這樣的委託關係是否可以很穩定的維繫不受衝擊而破壞？代理理論也警惕著我們，人難免有私心，在代理關係中，代理人因為追求私利而犧牲委託人的利益，或是代理人在資訊不對稱的情況下，作出符合私利而損傷委託人利益的「道德危機」與「逆選擇」之問題屢屢可見 (Cares et al., 2006)。但透過一些正向與負向控制工具，如薪酬誘因與績效衡量等，卻可適度矯正代理問題所衍生的弊端。然而，在薪資水準中，高層管理者的薪資不宜過高，藉以吸引認同非營利組織價值與使命的優秀人力資本投入組織行列 (孫煒, 2004)。

儘管代理理論點出了組織型態上的代理關係之存在，也預見了道德危機與逆選擇等弊病缺失，甚至提出了控制工具來作為矯正方法。但經由商業管理領域所發展出來的控制工具，並不能全然應用到非營利組織中。首先，營利與非營利組織屬性本就不同，儘管兩類型組織的執行長，都肩負管理組織之責，但其間的績效衡量並非可以等量齊觀，尤其具有社會服務性質的 NPO，其使命並不在於組織的獲利或盈餘，而是公共服務提供取向。因此，不論是組織或是執行長績效的衡量，皆不可單純的以財務營收狀況作為衡量標準。其次，在薪酬誘因結構上，營利性的商業組織會以高薪挖角或聘請管理績效良好之士出任執行長，但對於 NPO 的執行長而言，薪資是驅使其到 NPO 服務的原因嗎？恐怕就不一定了。

其實在 NPO 中，不論是董事會或是執行長最終都是以組織能長久生存為依歸，因此如何取得顧客的信賴、維繫組織的名聲，十分重要。其次，根據 Miller (2002) 的實證研究發現，NPO 董事會將根據管理階層所提出的資訊做出決策，並對於執行長抱持著較高的信任感，此信任感的產生，一部份原因可能來自於董事會對於執行長遴選過程的把關，像是在徵聘執行長時首重人格特質，以吸引對組織有強烈使命感的執行長進入組織服務。因此傾向於選擇相信執行長不會汲汲營營於私人利益、並認為他們的行動是符合組織的宗旨與目標。

(二) 資源依賴理論觀點

資源依賴理論是 NPO 研究中，最常被使用來解釋治理行為的理論觀點。該理論主要提供了一套規範架構，以檢視 NPO 的治理層級如何減少外部的不確定因素，協助組織獲取所需的資源 (Miller-Millesen, 2003; Heimovics et al., 1993)。資源依賴理論中，特別強調董事會界域擴展的功能，董事會除了必須獲得符合組織目的的資源、徵募適當的董事會人選、強化組織的公共印象外，還必須扮演多方連結者的角色。Pfeffer (1972, 1973)亦認為，在高度複雜的環境中，組織必須仰賴環境中的資源，而董事長更須著重於外部角色的扮演上。

然則在既有的資源依賴理論中相當強調 NPO 董事會在拓展外部關係與資源上的重要性。Miller-Millesen 所提出的理論假設，亦是主要將界域拓展與外部資源連結視為董事會的重要職責，將執行長視為組織內部的主要管理者。但在現實的 NPO 運作中，執行長在資源募集與外部關係拓展上，亦有其舉足輕重的角色扮演。根據陸宛蘋 (2006) 調查社會福利基金會的治理研究，發現在執行長的功能與角色上，主要以「規劃並執行所有主要的方案與對策」、「負起維繫機構的核心任務與財務目標」、「確保機構財務收支的正常狀況」等功能為主。其中可看出執行長在資源募集的有形財務目標與收支狀況的達成與平衡上，常被賦予重責大任。

事實上，許多國內 NPO 的董事會一年聚會的次數可能不多於現行法律規範的二次，況且董事成員皆屬決策志工性質，自不可能如全職員工般常駐組織內，因此在實際運作上，由執行長代表組織以對外進行募款或進行關係網絡之拓展乃是常態。況且組織對外部資源依賴越深，執行長自不可能閉門於內而專事組織管理工作，對外的公共關係與資源擴展亦成了其基本職責之一。Heimovics 等 (1993) 研究美國的 NPO，發現在聯邦政府大量刪減福利預算後，NPO 被迫必須去面對外部不穩定的環境，並從中去募得組織營運與發展所需之資源，而執行長也必須在外拋頭露面去尋求資源連結。因此在傳統資源依賴理論的觀點中，執行長的資源募集的角色與功能較少被提及，但在實務運作中，執行長在此方面的角色扮演已然不能被忽略。

(三) 制度論的觀點

根據組織社會學中的制度論觀點，一個組織要能生存於社會中，具備「正當合法性」(legitimacy) 是必要的條件，如此才能為組織帶來賴以生存發展所需的足夠資源。合法性是代表某一事物具有可被承認、被接受的基礎。而非營利組織的合法性來自於法律合法性與社會合法性(蘇力等，1999；馮燕，2001)。NPO 為了維繫其合法性與公信力，可透過兩個途徑達成。一是透過建立 NPO 的公信力以維繫其公共性；二是健全法律環境以獲得法律的合法地位。前者是自律途徑，後者則是他律途徑。亦即唯有自律與他律機制同時運作才能提升 NPO 的責信度，同時也才能確保社會資源投入公益事業，進而維繫組織的生存與發展。

整體言之，制度論的觀點是，人受制度環境的影響極深，而組織亦深受規範、價值信念、與社會期待所型塑。而制度論的基本假設是同類型組織透過強迫性與模仿過程趨同演化(DiMaggio and Powell, 1983)。而強迫性的趨同演化是一種調整過程，其方法包括：規則設置、監控以及核准、制裁機制。對於 NPO 的執行長或董事會而言，沒有符合制度期待將會導致很嚴重的後果，如免稅地位的喪失，補助與契約的抽離以及最後組織被迫解散等。因此，依制度論的觀點來看，NPO 的治理層級必須對外部環境的法律規範與倫理議題做出回應。而回應或遵從各項傳統與制度，也可以維繫組織繼續存在的合法性。

(四) 小結

首先，就代理理論而言，執行長被視為是董事會的代理人，遂行組織管理之工作，同時為了防止弊端之發生，可以運用薪酬誘因以及績效衡量等工具來監督執行長的作為。但對於 NPO 的執行長而言，其與董事會間的關係，並非建立在單純的代理行為上，必須觸及執行長個人對組織的承諾此一因素。正因為如此，NPO 的代理關係，中間不必然涉入利益間的糾葛，傳統代理理論的控制模式不一定適用於 NPO 的執行長。

其次，資源依賴理論強調，NPO 組織易處於不穩定的變動環境中，為了維繫組

織的生存與發展，並從外部環境中獲得所需的資源，NPO 的治理階層因此必須與外部環境作互動。傳統的概念中，與社區作互動建立互惠關係，似乎是 NPO 董事會必須踐履的職責；但在實際運作中，執行長常常親臨第一線代表組織進行募款與資源匯聚工作。執行長既然是組織運作的行政管理者，從資源匯聚到資源運用亦可遂行維持財務狀況之平衡，且執行依「資源管理」(resource management) 的功能，避免組織過度仰賴單一資源提供者而受其限制與控制。

最後，制度理論強調 NPO 必須具有合法性基礎才能在社會中永續發展，而組織中的個別行動者亦深受制度環境所影響。執行長爲了讓組織符合合法性規範的要求，必須使組織的運作符合法律規範要求，實現其公益使命。在趨同演化過程中，藉由強制性、模仿性、規範性等機制的運作，NPO 之間會共享一套彼此接受的行爲準則。推及至執行長個人，亦受到這一套規範所約制，其行爲、薪資與福利給付水準皆必須在社會所認可的範圍之內。

二、何謂有效的非營利組織 CEO 的領導

Herman 等人 (1990、1993) 依據社會建構論之觀點，對美國 NPO 執行長進行過訪談，並要求受訪者描述組織發展過程中兩個決定性的事件，一件是成功的、另一件則是失敗的案例。研究發現在成功的決定性事件中，所有的組織參與者 (包括執行長本人、員工、董事會成員)，皆會將成功歸功於執行長的專業技能與勤奮工作精神。而在一般性的事件中，執行長會將成功歸功於董事會的領導。而在失敗的決定性事件中，執行長會將過錯歸咎於自己，而不去歸罪於旁人或是壞運氣。這樣的結果，顯示出 NPO 運作的過程中，無論成敗，執行長總是被認爲要負最重要的責任，Herman 等人將之稱之爲執行長中心論觀點 (executive psychological centrality)。

儘管研究顯示以執行長爲中心觀點對於組織發展的正向影響，但這並不意謂著執行長可以命令董事會。根據實際的觀察，在具有決定性的事件中，執行長反而必須爲支持與實現董事會授與的工作負全責，有效率的執行長是重視且尊重董事會的。Herman, (2005) 認爲，有效率的執行長應該透過六項行爲來促進以董事會爲中心的領導關係：(1) 與董事會維持良好的互動關係；(2) 顯示對董事的體諒與尊重；

(3) 與董事會一同為組織的未來發展與創新作預想 (envisioning)；(4) 提供有用且對組織有幫助的資訊給董事會；(5) 為董事會維持組織運作的結構，不致使之失序；(6) 促進董事會的成就與生產力。執行長若能學習到上述的六項技能，將會使組織有一個勤勉且有效率的董事會，如此一來，執行長也會變得有效率，畢竟領導不僅僅是組織的內部活動，而是必須對外部環境變動，無論是危機或是機會做出反應，而有效率的董事會與執行長將是會體察時勢變化的。

由此可知，同為 NPO 治理結構中的行動者，董事會與執行長間關係的和諧，以及相互尊重，是促成有效率執行長的關鍵因素。而傳統管理系統的治理理論雖然為非營利組織提供一個理性的層級模式型態，但社會建構論卻明白指出治理真實的責任與角色扮演，應該是由執行長來擔任。

以上關於有效率執行長的討論，主要是針對組織內部的管理角色及其與董事會的關係，但對於 NPO 的執行長而言，其外部任務的角色扮演亦是極為重要的一環，以下我們將針對 NPO 執行長的外部角色扮演作一說明。

NPO 所面對的外部環境是複雜且是不可預測的，而這樣的環境對於 NPO 運作處處充滿挑戰，不論是在宗旨促成、資源獲得或是策略規劃上。因此，有效的執行長必須致力於將領導擴充於外，與外部環境做出結合 (Herman, 2005)。既然領導不僅是內部事務而已，當其與外部環境產生連結，便有「界域擴展」(boundary-spanning) 的行為發生，而執行長必須要有政治手腕與內、外部環境的各類行動者溝通，因而執行長必須強化其政治洞察力。

有效率的執行長比其他執行長更易以政治手段架構化 (frame) 其意圖以朝向外事件。政治取向的作為，可幫助我們瞭解有效率的執行長為何像企業家一樣，汲汲營營於取得資源，以協助組織完成目標。有效率的執行長利用其政治架構去處理組織所面對的資源依賴與挑戰。Bolman 與 Deal (1991) 曾採用四個架構來分析組織生命歷程中需面臨的政治處境，亦即結構的 (structural frame)、人力資源的 (human resources frame)、政治的 (political frame)、以及象徵符號的 (symbolic frame)。在政治架構中，假設組織發生有限資源配置的緊張與衝突時，包括出現各種不同意見的解決方案，此時便需要透過協商、協調來取得資源。NPO 執行長衝突解決技能是被要求的，以藉此與各種環境的行動者或利害關係人來建立聯盟或網絡關係並進而

影響資源的配置。在組織生態中，存在著各種利益團體間的角度，有效的領導者必須使用個人或組織授予的權力，對於各項外部因素保持敏感度，以期能夠影響內部的決策與政策。

而在 Heimovics (1995) 等人的研究中發現，許多組織的執行長說得滿口政治道理，卻拙於做出行動，導致組織與外部環境的連結性不佳；但有些執行長卻並未大力宣揚其政治面向的信奉原則，但在行動上卻已在做了。研究指出，有效率的執行長來自於勇於為組織做出政治行動來與外部環境結合以獲得資源，但僅會以口頭宣示的執行長，在相關工作上並未有傑出的表現。

最後，Heimovics 歸納出四項形塑有效率執行長的重點：

- (1) 因為位處資訊接收管道暢通的位置，以及本身的專業技能，NPO 執行長很自然擁有以執行長為中心的領導觀點，因而必須為組織的決定性事件負責。
- (2) NPO 的董事會是調和環境關係的潛在實體，而有效率的執行長也會認知到這樣的觀點，而致力於營造其與董事會的良好關係。
- (3) 有效率的執行長會認清組織各項行為皆是複雜的政治體系的一部份，而為了增進組織的利益，執行長需要使用其政治技能去與外部各項環境因素作連結。
- (4) 儘管有人視政治行動為不適當的，但對於組織而言，卻是不然，組織所處的外部環境，就是一個充滿複雜與衝突的政治場域，而執行長必須要有能力在這種環境與過程中，為組織的利益進行協調工作，以獲致組織所需的資源。

綜上所述，有效率的執行長，除了確實履行其組織的行政管理者的角色之外，在與董事會的關係上，亦須營造一個氣氛和諧與溝通無礙的環境。同時身為一個組織的專業管理者，NPO 執行長有時須扮演教育董事會的角色，有效率的執行長也需要一個使能 (enable) 的董事會的授權與支持。此外，在面對變動迅速的外部環境中，一個有效率的執行長也必須為組織尋求與外部環境建立關係網絡，同時在處理衝突性議題時，必要之時，採取政治手段去解決對立與衝突。因此，一個有效率的執行長，其角色扮演絕非是單一的，儘管無法面面俱到，但仍須盡量力求多元。

三、研究架構

根據文獻的規範性探究，本研究將非營利組織執行長的職能扮演劃分成內部與外部兩方面。在內部角色上，執行長應發揮功能為（1）人事管理；（2）資源配置；（3）業務與方案的執行與管理；（4）維繫與董事會的良好互動；（5）實踐組織的宗旨與核心目標等。至於在外部角色上面，我們列舉出四項功能：（1）與環境的主要行動者發展網絡連結關係；（2）資源募集；（3）公共關係；（4）威脅與危機的處理。

至於影響非營利組織執行長職能發揮的因素，大致上可以區分為個人特質與環境因素。其中環境因素又可區分為內部環境因素與外部環境因素。就個人特質而言，其影響因子包括年齡、教育程度、專業背景、過去工作資歷等。內部環境因素，則可包括組織特質因素、以及組織所提供的誘因結構；外環境因素，則是包括整體政經環境、法規及政策環境、以及社會風氣等，其架構如圖一表示。而此一架構也是本研究據以設計問卷的基礎。以下將就這幾個因素加以說明：

（一）個人特質

一位傑出的領導者，其性格上必有與眾不同之處，例如無懼風險、喜歡挑戰、濃厚的企圖心等。但單靠性格上的突出，尚不足構成卓越領導人的要件。或許在國家領導人以及企業家上，個人特質的展現，足以形成某種特殊的領導魅力，但 NPO 的領導者，除了性格須有領導者特質外，尚須有強烈的使命感與投入熱忱。但談性格特質究竟過於抽象，許多上述性格特質不明顯之人，亦有不乏出任各組織之領導者。倒是我們可以從一些客觀的個人特質，來嘗試推論出影響執行長有效率治理的內部因素。

首先，就年齡而言，執行長帶領一個組織，處理諸多與組織相關的內、外部事務，是極耗心神的工作。一個有活力的組織，亦須在有活力的執行長帶領之下，才能相得益彰。因此，出任 NPO 執行長的年齡不宜過高，儘管年齡增長，代表人生閱歷豐富，思慮較為周全，但同時也不免會因過度謹慎，而喪失快速面對環境變遷的反應力。反之，執行長過於年輕，亦會有其通病存在。

其次，就教育程度以及與專業背景來看，根據黃新福（1999）的非營利社福基金會治理活動之研究，顯示出專業知能確實會影響基金會的治理活動，而影響最大者當屬執行長本身，亦即愈具專業知能者，愈會投入基金會的治理活動，因而扮演好應有的角色與職責。

最後，再就服務年資與工作經驗來看。根據黃新福的調查研究發現，年資越久者，參與治理活動的程度越高，其中影響最顯著的是「董事會與執行長的互動關係」，亦即當董事會與執行長在 NPO 的任職時間越久，彼此的互動關係會越融洽，因而在相互信賴的基礎上，較易出現共享式的治理型態。而工作經驗亦會影響執行長的治理行為，愈具工作經驗者，參與內、外治理活動的程度越高。

（二）內部環境因素

在黃新福（1999）的博士論文中，指出組織的特性如規模、結構化程度、經費來源取向等，對於 NPO 的治理活動亦有其影響力。在規模越大的基金會中，執行長參與治理活動的程度越高，故越容易出現由執行長主導的治理型態。至於結構化程度越高的基金會，董事會與執行長參與內外治理活動程度也愈高。此外，當經費來源是由各董事捐款者，該基金會較易出現由董事會主導的治理型態；以政府經費補助為主要財源者，其治理型態則較易出現由執行長主導的治理型態。

另外，在內部環境上，尚包含薪酬因素。Oster（1998）曾針對 NPO 執行長的薪資進行實證研究，首先，就組織規模來說，NPO 執行長薪資的水準與組織規模間的彈性¹為 10%，遠低於商業組織的 20% 至 30%。為何 NPO 的薪資彈性如此低呢？理由有二：第一，捐款人較不願意將捐贈款項大部分都成為執行長的薪水，因此當 NPO 越依賴私人捐贈作為財務來源，其執行長的薪水也就比較低。第二，執行長的薪水有時受意識型態的影響頗深。許多 NPO 具有宗教屬性，所以，宗教型 NPO 執行長的薪水，也比其他 NPO 要來得少。至於在性別差異上，男、女執行長的薪水並沒有因性別而有太大差異。

其次，在組織服務屬性上，Oster 發現執行長的薪資將會因組織提供服務類別而

¹意指當 NPO 收入增加 10%，則其執行長的薪水會增加 1% 的幅度比例。

有極大的差異，例如，因為醫院是非營利組織中最貼近商業組織運作的 NPO，所以醫院管理者的薪資通常是 NPO 中最高的，而較低的則是社會服務機構的執行長。

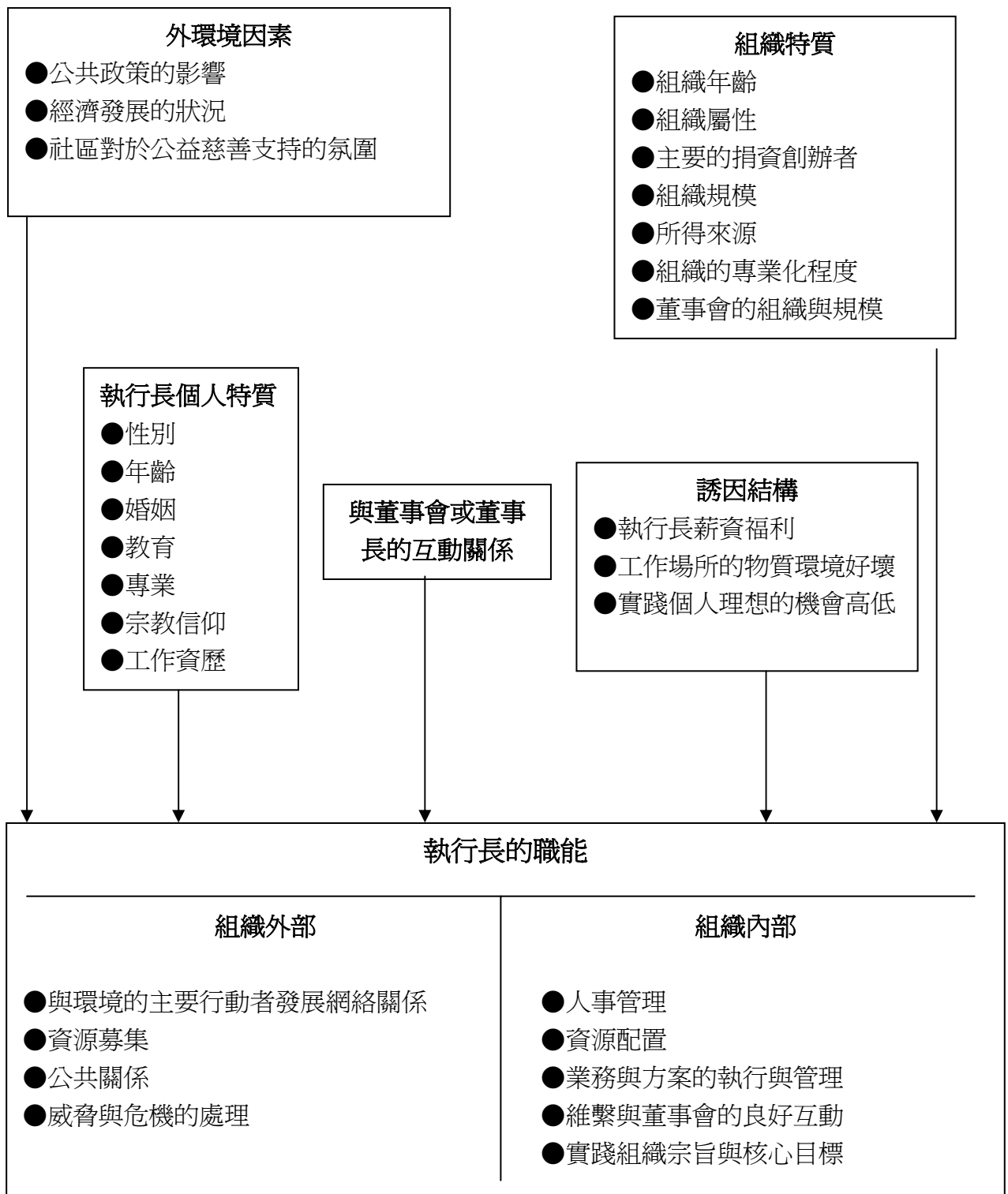
儘管國內尚無相關的調查研究發現，但孫煒（2004）的研究指出：在 NPO 受薪員工的薪酬組成方面，可以採用績效敘薪，以激勵員工的工作動機，但依據其表現績效的採用的可變動給付，在總薪資結構中的比例不宜過高，以避免扭曲 NPO 的價值與使命；其次，在薪酬水準方面，NPO 的受薪員工，特別是高層管理者的薪酬水準不宜過高，藉以吸引認同非營利組織價值與使命的優秀人才加入。

（三）外部環境因素

影響 NPO 執行長有效領導的外部環境因素，可歸納為三個因素，即社會政經環境、法規與政策環境、以及社會風氣等。首先，就社會政經環境來看，NPO 的發展是與整體社會經濟環境的穩定有其正向關係存在，尤其是 NPO 仰賴的資源，大多數是由社會各界所提供的，若政經環境不穩定甚至衰退，將會使 NPO 的發展受到限制。對於 NPO 執行長更是如此，整體環境不佳，就算 NPO 執行長有再大的能耐，也得面臨巧婦難為無米之炊的窘境。

其次，法規與政策環境，依據制度論之說法，支持 NPO 存在的法律合法性來源，必須有完整的 NPO 法律規範，NPO 才能取得法律上的地位，進而對大眾進行募款，並提供社會服務。例如在台灣，1987 年解嚴之前，由於法規上的禁止，公民結社自由的限制，導致 NPO 的成立與運作處處受到壓制，在此一狀況下，NPO 執行長也不可能衝破法規的藩籬，而有所作為。

最後，社會風氣所型塑之觀感與氛圍，正是 NPO 社會合法性的來源。在社會大眾尚未明白 NPO 的組織屬性、定位與功能時，NPO 自不可能運作順暢，也不可能自外募得所需的資源。但社會風氣對於 NPO 保持著友善的態度時，NPO 的執行長在對外募集資源，將可收到事半功倍之效。因此，NPO 執行長領導的有效性不僅事端賴其個人特質或是組織內部環境因素的配合來促成，外部環境的配合亦是不可或缺的關鍵因素所在。



圖一：研究架構圖

參、研究過程與方法

本研究是以問卷調查型式，作為實證資料收集的途徑。為加強問卷設計的信效度，在開始問卷設計之前，研究團隊在海棠文教基金會陸宛蘋執行長的居間聯繫下，分別找了各兩家教育事務與社會福利基金會的執行長進行深度訪談。透過親身訪談，一來可以瞭解與機構負責人對相關議題的態度與意見，二來能夠實地觀察組織的運作現況，而且這類質性資料的蒐集是問卷內容設計的重要參考資訊。問卷設計於 2007 年 7 月初完成，隨即發放給各組織執行長填寫，經過前後幾次的催覆，在 9 月底完成回收工作，隨即進行編碼統計分析，並以統計套裝軟體 SPSS (12.0 for Window 版) 分析資料，進而撰寫研究報告。

本研究以台灣全國性財團法人基金會三種類型的組織為研究對象，分別從其目的事業主管機關取得組織名冊，樣本母體結構為是社會福利基金會 (187 家)、教育事務基金會 (639 家) 以及衛生事務基金會 (161 家)，總計 987 家。然而因組織所在地之地址不正確而被退件的問卷有 13 份 (社福類 2 份、教育事務類 10 份、衛生事務類 1 份)，故實際的樣本母體數是 974 家。

問卷回收結果：實際回收的有效問卷共有 136 份，回收率為 14.0%，而在所有有效樣本中，社會福利類占總回收樣本近三成 (29.4%)、教育事務類占五成五 (55.1%)、衛生事務類約有一成六 (15.5%) (參見表 1)。

表 1: 組織填答問卷回收一覽

項目	樣本母體數	退件數	回收樣本 (%)	各類組織回收率
社會福利類	187	2	40 (29.4)	21.6%
教育事務類	639	10	75 (55.1)	11.9%
衛生事務類	161	1	21 (15.5)	13.1%
總數	987	13	136 (100.0)	14.0%

肆、調查結果分析

第一部份：基金會的組織特質

第一部份將就受訪的 136 份有效問卷，進行三類全國性基金會的組織基本特質做出分析，包括：成立時間、組織運作性質、主要提供的服務與活動、宗教屬性、主要的捐資創辦者、基金規模、收支規模、年度經費來源、人力規模、治理結構組成與特性等。

一、成立時間：

整體觀之，在 136 家受訪的基金會中，約有四成五（44.9%）的基金會成立於 1990 年以前，其餘的五成五成立於 1991 年之後，其中以 1991 至 2000 年成立的組織數最多（44.8%），組織年齡普遍年輕，而在 2001 年至 2007 年則有一成（10.3%），此結果也顯示出 1987 年解除戒嚴後，確實對民間團體的興起具有一定程度的影響力（參見表 2）。分類而言，社會福利與衛生事務兩類基金會的成立時間，均有六成左右是在 1991 年迄今這段時間成立的；反觀教育事務基金會有四成的比例是在 1981-1990 成立的。

表 2：組織的成立時間

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
1980 年以前	17 (12.5)	7 (17.5)	7 (9.3)	3 (14.3)
1981-1990 年	44 (32.4)	8 (20.0)	31 (41.3)	5 (23.8)
1991-2000 年	61 (44.8)	17 (42.5)	36 (48.0)	8 (38.1)
2001 年以後	14 (10.3)	8 (20.0)	1 (1.4)	5 (23.8)
Total	136 (100.0)	40 (100.0)	75 (100.0)	21 (100.0)

二、組織運作屬性：

就運作方式部份，一般來說，基金會的運作方式可分為捐贈型基金會

(Grand-making Foundations) 與運作型基金會 (Operating Foundations)。在本研究中，台灣的基金會多屬於運作型基金會 (35.3%)、其次是「以運作型為主，也有一小部分從事捐贈」(24.3%)，二者加總近六成 (59.6%)，此整體可歸類為運作型基金會。反之，捐贈型基金會 (含主要是捐贈型基金會) 僅占約四成左右 (40.4%)。分類觀之，很明顯地，社會福利基金會屬於運作型的比例居於三者之冠，達七成左右 (70.0%)，而教育事務類屬於運作型的比例約五成三 (53.3%)、衛生事務類屬於運作型的比例約六成二 (61.9%)。(參見表 3)

表 3：組織的運作屬性

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
捐贈型基金會	30 (22.0)	9 (22.5)	18 (24.0)	3 (14.3)
運作型基金會	48 (35.3)	17 (42.5)	22 (29.3)	9 (42.9)
主要是運作型，也有一小部分從事捐贈	33 (24.3)	11 (27.5)	18 (24.0)	4 (19.0)
主要是捐贈型，也有一小部分從事服務的提供與活動的籌辦	25 (18.4)	3 (7.5)	17 (22.7)	5 (23.8)
總數	136 (100.0)	40 (100.0)	75 (100.0)	21 (100.0)

三、主要提供的服務與活動

就台灣社福類、教育事務類與衛生醫療類基金會的服務與活動觀之，整體而言，約有六成四的組織 (64.0%) 以教育推廣為主，其次有四成五 (45.6%) 為社會福利，再其次以學術研究則有四成四 (44.1%)。若我們再根據不同類型的組織進行分類，社會福利類提供的服務與活動明顯偏向：(1) 社會福利/慈善 (92.3%)、(2) 福利服務 (61.5%)，以及 (3) 教育推廣 (28.2%)；教育事務類所提供的服務與活動前三名

依序是：(1) 教育推廣 (82.4%)、學術研究 (60.8%)、藝術文化 (29.7%)；最後，衛生醫療類所提供的則是：(1) 健康醫療 (95.2%)、教育推廣 (61.9%)、學術研究 (57.1%)。(參見表 4)

四、宗教屬性

在 136 家受訪基金會中，表示沒有宗教屬性的佔了絕大多數，達七成七 (75.7%)，反之，表示有宗教屬性的組織僅約二成四 (24.3%)。就三類組織的差異性而言，雖然表示沒有宗教屬性的組織，不論哪一類都是居於多數，但是比較來看，社會福利類組織表示「有」宗教屬性的高達 47.5%，高出教育事務類的 16.0%與衛生醫療類的 9.5%甚多。進一步析之，在有宗教屬性的組織方面，乃是以基督教的比例最高 (36.4%)，社會福利類組織的宗教屬性亦然，基督教的比例達 47.4%。(參見表 5、表 5-1)

表 4: 主要提供的服務與活動

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
教育推廣	87 (64.0)	12 (28.2)	62 (82.4)	13 (61.9)
社會福利/慈善	62 (45.6)	37 (92.3)	17 (23)	8 (38.1)
學術研究	60 (44.1)	2 (5.1)	46 (60.8)	12 (57.1)
健康醫療	37 (27.2)	10 (25.6)	7 (9.5)	20 (95.2)
福利服務	32 (23.5)	24 (61.5)	4 (5.4)	4 (19)
藝術文化	25 (18.4)	2 (2.6)	23 (29.7)	0
宗教	13 (9.6)	4 (10.3)	9 (10.8)	0
社區營造	11 (8.1)	3 (7.7)	7 (9.5)	1 (4.8)
人權	9 (6.6)	4 (10.3)	5 (6.8)	0
環境保護	8 (5.9)	0	8 (10.8)	0
法律服務	2 (1.5)	0	2 (2.7)	0

* 本題複選。

表 5 組織有無宗教屬性

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
有	33 (24.3)	19 (47.5)	12 (16.0)	2 (9.5)
沒有	103 (75.7)	21 (52.5)	63 (84.0)	19 (90.5)
總數	136 (100.0)	40 (100.0)	75 (100.0)	21 (100.0)

表 5-1：組織的宗教屬性

	項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
具有宗教屬性	佛教	5 (15.1)	2 (10.5)	3 (25.0)	0
	基督教	12 (36.4)	9 (47.4)	2 (16.7)	1 (50.0)
	天主教	5 (15.2)	2 (10.5)	2 (16.7)	1 (50.0)
	一貫道	5 (15.2)	3 (15.8)	2 (16.7)	0
	道教	1 (3.0)	1 (5.3)	0	0
	其他	5 (15.1)	2 (10.5)	3 (25.0)	0
	小計	33 (100.0)	19 (100.0)	12 (100.0)	2 (100.0)

五、主要的捐資創辦者

在基金會的主要捐資創辦者中，以民間多人出資為主（29.6%）、其次為特定個人出資創辦（26.7%），再其次，則是企業財團（17.8%）。分類觀之，社會福利、教義事務、衛生醫療三類基金會的主要捐資創辦者亦呈現相同的模式。（參見表 6）。

表 6：組織的主要捐資創辦者

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
民間多人出資	40 (29.6)	14 (35.0)	20 (27.0)	6 (28.57)
特定個人	36 (26.7)	10 (25.0)	20 (27.0)	6 (28.57)
企業財團	24 (17.8)	5 (12.5)	16 (21.6)	3 (14.3)
特定民間團體	20 (14.8)	8 (20.0)	9 (12.2)	3 (14.3)
特定家族	13 (9.7)	2 (5.0)	8 (10.8)	3 (14.3)
政府與民間共同出資	1 (0.7)	0	1 (1.4)	0

項目	基金會數(%)	社會福利類(%)	教育事務類(%)	衛生事務類(%)
政府	0	0	0	0
其他	1 (0.7)	1 (2.5)	0	0
總數	135 (100.0)	40 (100.0)	74 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	1	0	1	0

六、基金規模

整體而言，就 133 家有效樣本基金總額為 110 億餘元，平均數為 8347 萬、中位數為 2500 萬。分類觀之，可知社會福利類的基金會規模最大，平均數為 1 億五千餘萬；衛生醫療類組織次之，為 5689 萬；而教育事務類的規模則最小，平均數約 5117 萬元。

就受訪的基金會目前的基金規模來說，以 1000 萬以下居多（35.3%）；其次為 2001 萬至 3000 萬的組織（20.3%），因此，總計在 3000 萬元以下基金規模的組織共有七成（69.9%）。不過，值得注意的是，超過一億元以上的組織也有近一成六（15.8%）。三類基金會分而觀之，明顯可見社會福利基金會的規模居首位，其基金規模在三千萬元以上的比例達 41.0%，而教育事務與衛生醫療組織在同樣的基金規模比例不過是 24.7%與 28.6%。（參見表 7）

表 7：組織目前的基金規模

項目	基金會數(%)	社會福利類(%)	教育事務類(%)	衛生事務類(%)
1000 萬以下	47 (35.3)	2 (5.1)	36 (49.3)	9 (42.9)
1001 萬－2000 萬	19 (14.3)	3 (7.7)	12 (16.4)	4 (19.0)
2001 萬－3000 萬	27 (20.3)	18 (46.2)	7 (9.6)	2 (9.5)
3001 萬－5000 萬	10 (7.5)	3 (7.7)	6 (8.2)	1 (4.8)
5001 萬－1 億	9 (6.8)	3 (7.7)	5 (6.9)	1 (4.8)
1 億以上	21 (15.8)	10 (25.6)	7 (9.6)	4 (19.0)
總數	133 (100.0)	39 (100.0)	73 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	3	1	2	0
基金總額	11,102,733,257	6,172,103,836	3,735,912,454	1,194,716,967
平均數	83,479,197.4	158,259,072.7	51,176,882.9	56,891,284.1

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
中位數	25,000,000	30,000,000	11,489,568	16,000,000
眾數	30,000,000	30,000,000	10,000,000	10,000,000

七、收支規模

(一) 收入

就基金會的年度收入規模方面，整體來說，有超過半數的組織其年度收入在 500 萬元以下 (51.1%)，其次，在 501 萬~3000 萬之間的也有近三成 (27.0%)，顯示台灣的基金會支出規模仍以小型居多。若依照不同類別的組織進行觀察，教育事務類型的組織主要仍以小型規模居多，有約六成五的組織 (65.2%)，年度收入在 500 萬元以下；衛生醫療類組織的年度收入規模則以 501 萬至 3000 萬元之間居多 (42.8%)；值得注意的是，社會福利類組織年收入的規模分佈較為平均，不過亦呈現兩極分佈的趨勢，也就是 500 萬元以下者與 3001 萬元以上者的比例分別為 32.5% 與 42.5% (參見表 8)。

表 8：組織年度收入規模

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
少於 100 萬元	35 (26.3)	5 (12.5)	25 (34.7)	5 (23.8)
101~500 萬元	33 (24.8)	8 (20.0)	22 (30.5)	3 (14.3)
小計	68 (51.1)	13 (32.5)	47 (65.2)	8 (38.1)
501~1000 萬元	10 (7.5)	4 (10.0)	4 (5.6)	2 (9.5)
1001~2000 萬元	16 (12.0)	3 (7.5)	9 (12.5)	4 (19.0)
2001~3000 萬元	10 (7.5)	3 (7.5)	4 (5.6)	3 (14.3)
小計	36 (27.0)	10 (25.0)	17 (23.7)	9 (42.8)
3001~5000 萬元	6 (4.5)	4 (10.0)	1 (1.4)	1 (4.8)
5001 萬~1 億元	13 (9.8)	6 (15.0)	4 (5.6)	3 (14.3)
1 億元~2 億元	5 (3.8)	2 (5.0)	3 (4.1)	0
2 億元以上	5 (3.8)	5 (12.5)	0	0
小計	29 (21.9)	17 (42.5)	8 (11.1)	4 (19.1)

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
總數	133 (100.0)	40 (100.0)	72 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	3	0	3	0

(二) 支出

就基金會的年度支出規模來看，整體方面，有超過半數的組織其年度支出在 500 萬元以下 (52.5%)，其次，在 501 萬~3000 萬之間的也有二成七 (26.7%)，然而也有超過二成的組織 (20.8%)，其年度支出在 3001 萬元以上。若依照不同類別的組織進行觀察，教育事務類與衛生醫療類組織的年支出規模，依舊是以 500 萬以下的比例最高 (63.5%與 43.0%)；而社會福利類的組織則很明顯的呈現兩極分佈，此結果與年度收入規模的樣態是相類似的。(參見表 8-1)

表 8-1：組織年度支出規模

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
少於 100 萬元	35 (25.9)	5 (12.5)	25 (33.7)	5 (24.0)
101~500 萬元	36 (26.6)	10 (25.0)	22 (29.7)	4 (19.0)
小計	71 (52.5)	15 (37.5)	47 (63.5)	9 (43.0)
501~1000 萬元	13 (9.6)	4 (10.0)	6 (8.1)	3 (14.3)
1001~2000 萬元	16 (11.9)	2 (5.0)	10 (13.5)	4 (19.0)
2001~3000 萬元	7 (5.2)	3 (7.5)	3 (4.1)	1 (4.7)
小計	36 (26.7)	11 (22.5)	19 (25.7)	8 (38.0)
3001~5000 萬元	6 (4.4)	3 (7.5)	1 (1.4)	2 (9.5)
5001 萬~1 億元	11 (8.2)	6 (15.0)	3 (4.1)	2 (9.5)
1 億元~2 億元	7 (5.2)	3 (7.5)	4 (5.4)	0
2 億元以上	4 (3.0)	4 (10.0)	0	0
小計	28 (20.8)	16 (40.0)	8 (10.8)	4 (19.0)
總數	135 (100.0)	40 (100.0)	74 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	1	0	1	0

八、年度經費來源

至於受訪基金會的經費來源，有五成六的組織（55.9%）表示主要的經費來源是「基金孳息」，其次也有近半數的組織（50.0%）表示倚賴「大眾捐款」，再其次則是「政府資助/委託款」（33.1%）與「企業贊助」（33.1%）。此顯示就整體來說，台灣的基金會組織兩大經費來源，一是「基金孳息」，另一則是「大眾捐款」。（參見表9）

不過，若就不同組織屬性來進行討論，卻有不同的發現。以衛生醫療類的組織來說，首要的經費來源有二，分別是「基金孳息」（61.9%）以及「企業贊助」（61.9%），意指相較於社福類與教育類組織，衛生醫療類基金會與企業的關係似乎較為密切。至於教育事務類組織的經費來源則是以「基金孳息」（60.8%）與「大眾捐款」（40.59%）為主。再則，社會福利類的組織雖也以「大眾捐款」（66.7%）為主，不過「政府資助/委託款」（48.7%）也佔有相當高的比重，顯示來自政府部門的資金對於社會福利類的組織具有一定的重要性；而值得注意的是，社會福利類組織來自事業營收的經費也占有二成（20.5%），此可能與近年來社會企業議題與觀念的倡導下，許多社福團體也試圖去開拓其他的財源。（參見表9）。

表9：組織年度經費來源

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
基金孳息	76 (55.9)	18 (43.6)	45 (60.8)	13 (61.9)
大眾捐款	68 (50.0)	26 (66.7)	31 (40.5)	11 (52.4)
政府資助或委託款	45 (33.1)	19 (48.7)	19 (25.7)	7 (33.3)
企業贊助	45 (33.1)	9 (23.1)	23 (31.1)	13 (61.9)
活動收入	24 (17.6)	4 (10.3)	14 (18.9)	6 (28.6)
投資收益 (如：股利、租賃收入等)	21 (15.4)	8 (20.5)	10 (13.5)	3 (14.3)
其他民間團體贊助	21 (15.4)	4 (10.3)	14 (18.9)	3 (14.3)
事業營收	17 (12.5)	8 (20.5)	7 (9.5)	2 (9.5)
聯合勸募	10 (7.4)	7 (17.9)	0 (0)	3 (14.3)

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
其他	13 (9.6)	4 (10.3)	8 (10.8)	1 (4.8)
	(250.0)			

* 本題複選。

九、專兼職人力規模

在受訪基金會的專兼職人力規模方面，本節先從組織整體面進行分析，包括「專職人員數」、「兼職人員數」。再者，由於考量到近年來非營利組織在人力配置上越來越多採取「方案約聘」的方式，亦即方案執行於一定期間內，當方案結束後，此部分人力也自動解約，因此本研究增列了「專案人員數」（參見表 10）。接著，本節針對不同類別的組織之專職、兼職與專案人力進行分析（參見表 10-1、10-2、10-3）。

從表 10 明顯可看出，就基金會的專職人員與兼職人員數主要仍是以 1-5 人為主，分別占有四成七（47.4%）以及五成四（54.8%）。值得注意的是，表示沒有任何專、兼職人力組織的比率也分別有二成（22.2%）與三成二（32.6%）。至於專案人員數，以 0 人占大多數（80.7%）。接下來，為了能夠確切了解各類型組織人力規模的分布情形，我們將依照專職人員、專案人員與兼職人員數分布進行討論與整理（參表 10-1、10-2、10-3）。

若依照組織類別進行分類，我們發現社會福利類型的基金會雖然以 1-5 人專職人力規模居多（38.5%），卻仍不乏有 101 人以上的專職人力規模（17.9%）。至於衛生醫療類型的基金會部分，除了有近六成的專職人力分布於 1-5 人（57.1%）外，也有近兩成的專職人力分佈於 11-15 人（19.1%）。而教育事務類組織的專職人力分佈，近八成（77.3%）是在五人以下，尤其沒有任何專職人員的比例高達 28.0%（參表 10-1）。

至於專職人力規模分佈集中度來討論，整體而言，平均數為 33.13 人，但由於平均數此數值易受到極端值的牽制，因此我們以中位數來觀察，結果顯示中位數為 2 人。至於就不同類型基金會的專職人力之中位數來說，社會福利類為 4 人、教育事務類為 1.5 人、衛生醫療類為 3 人。由此結果顯示，教育事務類型的組織在專職

人員聘僱上傾向精簡型態，反之，社會福利類與衛生醫療類組織則在專職人員數較多。

在組織的專案人員分布上，若依照組織屬性進行分類觀之，社福、教育、衛生三類基金會的專案人員皆以 0 人的分佈比例最高，分別是 82.0%、81.4%，以及 76.2%。至於 1-5 人，則以衛生醫療的組織比例最高（23.8%）（參見表 10-2）。在組織的兼職人力規模方面，三類組織皆以 1-5 人為主，惟社會福利類組織在兼職人力上較其他兩類型的組織均勻，6-10 人（15.4%）以及 11-15 人（7.7%）的比例均高於其他兩類組織。（參見表 10-3）。

表 10：組織人力規模分布

人數區間	專職人員數 (%)	專案人員數 (%)	兼職人員數 (%)
0	30 (22.2)	109 (80.7)	44 (32.6)
1~5	64 (47.4)	17 (12.6)	74 (54.8)
6~10	11 (8.2)	2 (1.5)	10 (7.4)
11~50	15 (11.1)	4 (2.9)	4 (3.0)
51~100	6 (4.4)	2 (1.5)	3 (2.2)
101 以上	9 (6.7)	1 (0.8)	0 (0)
總數	135 (100.0)	135 (100.0)	135 (100.0)
遺漏值	1	1	1
平均數	33.13	4.84	4.34
中位數	2.0	0.0	1.0
眾數	0.0	0.0	0.0

表 10-1：專職人力規模

人數區間	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
0	30 (22.2)	7 (17.9)	21 (28.0)	2 (9.5)
1~5	64 (47.4)	15 (38.5)	37 (49.3)	12 (57.1)
6~10	11 (8.2)	3 (7.7)	6 (8.0)	2 (9.5)
11~50	15 (11.1)	3 (7.7)	8 (10.7)	4 (19.1)
51~100	6 (4.4)	4 (10.3)	1 (1.3)	1 (4.8)
101 以上	9 (6.7)	7 (17.9)	2 (2.7)	0

人數區間	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
總數	135 (100.0)	39 (100.0)	75 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	1	1	0	0
平均數	33.13	95.7	8.5	9.8
中位數	2.0	4.0	1.5	3
眾數	0.0	0.0	0	1

表 10-2 專案人員之規模

人數區間	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
0	109 (80.7)	32 (82.0)	61 (81.4)	16 (76.2)
1~5	17 (12.6)	1 (2.6)	11 (14.7)	5 (23.8)
6~10	2 (1.5)	1 (2.6)	1 (1.3)	0
11~50	4 (3.0)	3 (7.6)	1 (1.3)	0
51~100	2 (1.5)	1 (2.6)	1 (1.3)	0
101 以上	1 (0.7)	1 (2.6)	0	0
總數	135 (100.0)	39 (100.0)	75 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	1	1	0	0
平均數	4.84	14.2	1.4	0.5
中位數	0.0	0.0	0	0
眾數	0.0	0.0	0	0

表 10-3：兼職人力規模

人數區間	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
0	44 (32.6)	13 (33.3)	24 (32.0)	7 (33.3)
1~5	74 (54.8)	15 (38.5)	46 (61.3)	13 (61.9)
6~10	10 (7.4)	6 (15.4)	4 (5.4)	0
11~50	4 (3.0)	3 (7.7)	1 (1.3)	0
51~100	3 (2.2)	2 (5.1)	0	1 (4.8)
101 以上	0	0	0	0
總數	135 (100.0)	39 (100.0)	75 (100.0)	21
遺漏值	1	1	0	0
平均數	4.34	6.9	2.6	6.2
中位數	1.0	2.0	1	2

人數區間	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
眾數	0	0	0	0

十、志工的參與

就志工人數規模觀之，受訪的 136 家基金會中，表示沒有招募使用志工的比例最高 (47.8%)，其次有二成 (20.9%) 的組織表示具有 1-10 名志工，再次之為 11~50 人 (14.2%)，顯示受訪的基金會在志工人力的運用上並不普遍，近半數組織沒有任何志工，縱有，也屬於小規模。(參見表 11)

就組織分類觀之，同樣地，我們發現不論是社福類、教育類或是衛生醫療類的組織皆以 1-10 名志工占多數 (社福類，25.6%；教育類，20.3%；衛生醫療類，14.3%)，其次為 11~50 人。若我們以中位數來觀察發現，整體樣本在志工人力規模上的中位數為 1 人，而社福團體的志工人數 5.5 人為最高，顯示社福團體在志工人力的運作上較為積極。(參見表 11)

表 11：志工人力規模

人數區間	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
0	64 (47.8)	13 (33.3)	40 (54.1)	11 (52.4)
1~10	28 (20.9)	10 (25.6)	15 (20.3)	3 (14.3)
11~50	19 (14.2)	5 (12.8)	12 (16.2)	2 (9.5)
51~100	5 (3.7)	3 (7.7)	1 (1.4)	1 (4.8)
101~200	6 (4.5)	4 (10.3)	0	2 (9.5)
201~500	6 (4.5)	1 (2.6)	3 (4.0)	2 (9.5)
501~1000	3 (2.2)	0	3 (4.0)	0
1001 以上	3 (2.2)	3 (7.7)	0	0
總數	134 (100.0)	39 (100.0)	74 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	2	1	1	0
平均數	156.16	417.39	54.29	52.38
中位數	1.0	5.5	0	0
眾數	0	0	0	0

十一、董事會的組成與結構

在基金會的治理議題上，本研究主要是觀察整體組織，以及社福類、教育類與衛生醫療類三類的組織在董監事組成特質、年齡、教育程度、任期與年度開會次數等實際運作狀況。

1. 董、監事的組成特質

就受訪基金會的董、監事組成特質方面，整體來說，董事平均人數為 12.4 人，監事之平均人數為 0.8 人，顯示台灣的非營利組織在董監事的組成規模，平均約在 13 人左右，且由此反應出，設置監事或監察人的組織比例甚低。至於在性別比例上，董事的男女比例為 10.1：2.3（約 5：1），監事的男女比例約為 0.6：0.2（約 3：1）（參見表 12）。

進一步，若我們將三類基金會的董監事組成進行比較，可發現「社會福利類組織」的董事平均人數為 10.9 人、監事平均人數為 0.76 人，在董監事的組成規模約為 12 人左右；「教育事務類組織」董事平均人數為 13.3 人、監事平均人數為 0.7 人，故董監事的組成規模約在 14 人左右；「衛生醫療類組織」董事平均人數為 12 人、監事平均人數為 1.24 人，因而董監事的組成規模約為 13 人左右。以上分析結果，顯示教育事務類組織的董事會規模最大，衛生醫療類次之，社福類組織又次之，不過三者之間的差距不大。（參表 12-1、12-2、12-3）。

表 12：組織整體的董、監事組成人數與性別分布

	董事			監事			董監事 總數
	男性	女性	總數	男性	女性	總數	
平均數	10.1	2.3	12.4	0.6	0.2	0.8	13.2
中位數	10	2	11	0	0	0	--
眾數	6	1	9	0	0	0	--
組織數	131	131	134	132	132	133	--
遺漏值	5	5	2	4	4	3	--

表 12-1：「社會福利類組織」的董、監事組成人數與性別分布

	董事			監事			董監事 總數
	男性	女性	總數	男性	女性	總數	
平均數	8.21	2.74	10.95	0.50	0.26	0.76	11.7
組織數	39	39	39	39	39	39	--
遺漏值	1	1	1	1	1	1	--

表 12-2：「教育事務類組織」的董、監事組成人數與性別分布

	董事			監事			董監事 總數
	男性	女性	總數	男性	女性	總數	
平均數	11.18	2.08	13.29	0.55	0.13	0.74	14
組織數	72	72	74	72	72	73	--
遺漏值	3	3	1	3	3	2	--

表 12-3：「衛生醫療類組織」的董、監事組成人數與性別分布

	董事			監事			董監事 總數
	男性	女性	總數	男性	女性	總數	
平均數	10.30	1.85	12	1.14	0.10	1.24	13.2
組織數	20	20	21	21	21	21	--
遺漏值	1	1	0	0	0	0	--

2. 董事年齡分布狀況

整體來說，受訪基金會的董事年齡分布，51-60 歲者的平均數為 4.6 人，其次為 61-70 歲者，平均數為 3.6 人，合計分布於 51-70 歲的董事共有 8.2 人，亦即，分佈在該年齡層的董事人數比例佔總數的 66%，若再加上 71 歲以上的董事人數（15%），則佔了 81%。由此顯示，台灣這三類被研究的基金會，整體來看，其董事會的成員年齡普遍在 50 歲以上，50 歲以下者被聘為董事者並不容易（參見表 13）。至於社會福利、教育事務與衛生醫療三類組織董事年齡分布，差異不大，亦多是以 51 歲至 70 歲的董事為主（參見表 13-1、表 13-2、表 13-3）。

表 13：組織整體的董事年齡分布

	30 歲或以下	31 至 40 歲	41 至 50 歲	51 至 60 歲	61 至 70 歲	71 歲以上
平均數	0	0.28	2.02	4.60	3.6	1.87
組織數	128	128	128	128	128	128
遺漏值	8	8	8	8	8	8

表 13-1：「社會福利類組織」的董事年齡分布

	30 歲或以下	31 至 40 歲	41 至 50 歲	51 至 60 歲	61 至 70 歲	71 歲以上
平均數	0	0.14	2.35	3.95	2.73	1.86
組織數	38	38	38	38	38	38
遺漏值	2	2	2	2	2	2

表 13-2：「教育事務類組織」的董事年齡分布

	30 歲或以下	31 至 40 歲	41 至 50 歲	51 至 60 歲	61 至 70 歲	71 歲以上
平均數	0	0.39	2.07	4.93	3.96	1.94
組織數	71	71	71	71	71	71
遺漏值	4	4	4	4	4	4

表 13-3：「衛生醫療類組織」的董事年齡分布

	30 歲或以下	31 至 40 歲	41 至 50 歲	51 至 60 歲	61 至 70 歲	71 歲以上
平均數	0	0.1	1.2	4.7	4.1	1.7
組織數	19	19	19	19	19	19
遺漏值	2	2	2	2	2	2

3. 董事教育程度分布狀況

就受訪基金會的董事教育程度分布而言，整體來說，教育程度為大學者平均有

4.1 人，碩、博士者合計平均數 5.9 人，因此，大學、碩士、博士學歷的董事人數合計佔總數的 81.1%，其中，碩博士者比例就佔了 48.0%。可見這三類被研究的基金會的董事教育程度甚高。若細分各類組織的董事教育程度之差異，以碩士以上學歷（碩士與博士加總）的平均數來說，社會福利類型的組織有 3.7 人，佔總數的 34%；教育事務類的組織有 7.2 人，佔總數的 53%；衛生醫療類的則有 5.9 人，佔總數的 49%。因此，就教育程度來看，教育事務類以及衛生醫療類顯然在董事會中擁有較高學歷者參與其中（參見表 14、表 14-1、表 14-2、表 14-3）。

表 14：組織整理的董事教育程度分布

	博士	碩士	大學	專科	高中（職）	國中以下
平均數	3.24	2.71	4.10	0.80	1.20	0.34
組織數	122	123	123	123	122	122
遺漏值	14	13	13	13	14	14

表 14-1：「社會福利類組織」的董事教育程度分布

	博士	碩士	大學	專科	高中（職）	國中以下
平均數	1.1	2.6	4.3	0.9	1.4	0.6
組織數	34	35	35	35	34	34
遺漏值	6	5	5	5	6	6

表 14-2 「教育事務類組織」的董事教育程度分布

	博士	碩士	大學	專科	高中（職）	國中以下
平均數	4.2	3.0	3.7	0.9	1.4	0.3
組織數	67	67	67	67	67	67
遺漏值	7	7	7	7	7	7

表 14-3 「衛生醫療類組織」的董事教育程度分布

	博士	碩士	大學	專科	高中（職）	國中以下
平均數	3.9	2.0	5.3	0.4	0.4	0.1
組織數	20	20	20	20	20	20
遺漏值	1	1	1	1	1	1

4. 董事任期以及有無連任的限制

在受訪基金會的董事任期方面，台灣的這三類基金會的董事任期，平均一任為 2.96 年，其中以任期三年的比例最高（87.8%），任期二年的次之（7.6%），因此有近九成的組織，其董事任期為三年。此外，分別就三類基金會來看，雖然衛生醫療類組織的董事任期在三年的高達九成五（95.0%），但與教育事務及社會福利類基金會的模式基本上是無甚差別（參見表 15）。

至於董事是否有連任的限制，在 136 家受訪基金會中，表示沒有連任限制的組織超過六成五（65.6%）。分類來看，教育事務與衛生醫療類組織的董事連任規範，明顯以「沒有連任限制」的家數比例居絕對的多數（分別是 66.2%與 78.9%），反觀社會福利類組織，「沒有連任限制」的家數比例雖比「有連任限制」者高出一些（前者 57.1%，後者 42.9%），但二者的差距並不大，可謂是趨於伯仲之間（參見表 15-1）。

表 15：董事任期

董事任期 (一任)	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
一年	1 (0.8)	0	1 (1.4)	0
兩年	10 (7.6)	1 (2.7)	8 (10.8)	1 (5.0)
三年	115 (87.8)	32 (86.5)	64 (86.4)	19 (95.0)
四年	4 (3.0)	3 (8.1)	1 (1.4)	0
六年	1 (0.8)	1 (2.7)	0	0
組織數	131 (100.0)	37 (100.0)	74 (100.0)	20 (100.0)
遺漏值	5	3	1	1
平均數	2.96	3.06	2.86	2.95

表 15-1 董事是否有連任限制

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
有連任限制	43 (34.4)	15 (42.9)	24 (33.8)	4 (21.1)
沒有連任限制	82 (65.6)	20 (57.1)	47 (66.2)	15 (78.9)
組織數	125 (100.0)	35 (100.0)	71 (100.0)	19 (100.0)
遺漏值	11	5	4	2

5. 董事年度開會次數

為初步了解基金會董事會內部的互動狀況，我們在問卷設計上以開放式填答，詢問組織的董事會在一年中定期與不定期的開會次數為何。整體來說，受訪組織的年度平均開會次數為 2.54 次，而以一年開會兩次的比例最高（62.3%）、其次為一年開會三次（16.1%）。若依照組織類別進行整理，不論是社福類、教育類或是衛生醫療類也都以一年開會兩次居多（社福類：50.0%；教育類 68.9%；衛生醫療類 60.0%），惟社會福利類組織有超過兩成（22.2%）一年平均開會次數達四次，此頻率是其他兩類基金會所少見的（參見表 16）。

表 16：董事年度開會次數

開會次數	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
1 次	6 (4.6)	2 (5.5)	2 (2.7)	2 (10.0)
2 次	81 (62.3)	18 (50.0)	51 (68.9)	12 (60.0)
3 次	21 (16.1)	6 (16.7)	11 (14.8)	4 (20.0)
4 次	17 (13.1)	8 (22.2)	8 (10.8)	1 (5.0)
5 次	3 (2.3)	1 (2.8)	1 (1.4)	1 (5.0)
6 次	2 (1.6)	1 (2.8)	1 (1.4)	0
總數	130 (100.0)	36 (100.0)	74 (100.0)	20 (100.0)
遺漏值	6	4	1	1
平均數	2.54	2.84	2.45	2.38

6. 組織是否設有常設委員會

NPO 董事會中的功能性常設委員會之設置，主要是透過專業知識的分工與提供，為董事會研擬相關建議與政策，因此有效能的委員會被認為將能提升並強化董事會之決策與監督功能。整體來說，在本研究中，受訪的基金會有將近七成二（71.5%）表示沒有設常設委員會，只有二成八（28.5%）的基金會有設置常設委員會。此中意涵之一，可能是因為台灣的這三類基金會，其組織年齡普遍都還在幼年期，規模小、業務少，結構功能分化尚淺，因而在董事會裡設置常設性的功能委員會，若不是認知不足，即是需求性不大。若就組織屬性進行觀察發現，衛生醫療類的組織約有四成五表示設有常設委員會（45%），顯示此類型組織的治理專業性較高。（參見表 17）。

表 17：組織是否設有常設委員會

常設委員會	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
有設置	37 (28.5)	9 (25.0)	19 (26.0)	9 (45.0)
無設置	93 (71.5)	27 (75.0)	55 (74.0)	11 (55.0)
組織數	130 (100.0)	36 (100.0)	74 (100.0)	20 (100.0)
遺漏值	6	4	1	1

第二部份：執行長的個人特質

在執行長個人特質方面，就問卷的數據資料，將分別論述台灣的這三類（社會福利、教育事務、衛生事務）基金會執行長的性別、年齡、婚姻狀況、家庭狀況、教育程度、宗教信仰、專長領域等。

一、性別

整體觀之，受訪的基金會執行長以男性居多，約六成（60.7%），女性約近四成（39.3%），因此執行長的男女性別比例約為 3:2。若我們再以社會福利、教育事務、衛生事務三類基金會進行比較，發現除了衛生事務類例外，社會福利類與教育事務類組織的執行長皆是男性多過女性，不過後者的男性執行長的人數比例（2: 1）遠高於前者（1.3: 1）。若就社會福利類與衛生事務類基金會的執行長男女性別比例比較之，可發現這兩類組織的執行長性別比例差異不大，可說是在伯仲之間。（參見表 18）

表 18：執行長的性別

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
男性	82 (60.7)	23 (57.5)	49 (66.2)	10 (47.6)
女性	53 (39.3)	17 (42.5)	25 (33.8)	11 (52.4)
組織數	135 (100.0)	40 (100.0)	74 (100.0)	21 (100.0)

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
男：女	1.5：1	1.3：1	2：1	0.9：1
遺漏值	1	0	1	0

二、年齡

至於受訪基金會的執行長年齡，整體來看，平均為 53.04 歲，而在年齡分布上以 51-60 歲居多 (39.1%)，其次為 41-50 歲 (22.6%)，總計執行長年齡在 41-60 歲約占六成二 (61.7%)，此意味著台灣的這三類基金會執行長普遍是在人生當中的壯年時期。不過，若我們以 51 歲作為截點，則 51 歲以上年齡分佈佔總數的 60.9%，而 51 歲以下僅佔 39.1%，顯示這三類基金會執行長的年齡有偏高的趨勢。(參見表 19)

若我們將組織分類觀之，不難發現，以社會福利類基金會的執行長年紀最長(平均 56.10 歲)、教育事務類居中(平均 52.58 歲)，而衛生事務類執行長的年紀最輕(平均 49.16 歲)，從年齡分組上，衛生事務類基金會執行長在 40 歲以下者，約占了三成二 (31.6%)，這是其他兩類基金會無法企及的。(參見表 19)

表 19：執行長的年齡分布

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
40 歲以下	22 (16.5)	2 (5.0)	14 (18.9)	6 (31.6)
41~50 歲	30 (22.6)	8 (20.0)	19 (25.7)	3 (15.8)
51~60 歲	52 (39.1)	20 (50.0)	24 (32.4)	8 (42.1)
61~70 歲	22 (16.5)	6 (15.0)	14 (18.9)	2 (10.5)
71 歲以上	7 (5.3)	4 (10.0)	3 (4.1)	0
組織數	133 (100.0)	40 (100.0)	74(100.0)	19 (100.0)
遺漏值	3	0	1	2
平均數	53.04	56.10	52.58	49.16
中位數	54	55	53	51
眾數	60	52	60	40

三、婚姻與家庭狀況

在受訪的台灣基金會執行長的婚姻與家庭狀況方面，普遍來說，近八成五（84.4%）的執行長已婚，且近八成（78.9%）的執行長表示有子女。社會福利、教育事務，以及衛生事務基金會的執行長在婚姻與家庭狀況呈現的數據，基本上與整體數據是相似的，亦即這三類組織的最高行政主管以「已婚」及「有子女」者為絕大多數。（參表 20、表 20-1）。

表 20：執行長婚姻狀況

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
已婚	114 (84.4)	36 (90.0)	60 (81.1)	18 (85.7)
未婚	21 (15.6)	4 (10.0)	14 (18.9)	3 (14.3)
組織數	135 (100.0)	40 (100.0)	74 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	1	0	1	0

表 20-1 執行長家庭狀況

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
有子女	105 (78.9)	35 (87.5)	52 (72.2)	18 (85.7)
無子女	28 (21.1)	5 (12.5)	20 (27.8)	3 (14.3)
組織數	133 (100.0)	40 (100.0)	72 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	3	0	3	0

四、教育程度

在受訪基金會的執行長之教育程度方面，高學歷是明顯的特色，具有大學與碩士程度的執行長各佔了總數的 28.9%，若再加上博士學歷的執行長（24.4%），合計大學以上學歷的執行長佔了總數的八成二（82.2%）。再以組織分類觀之，以衛生事務類的基金會執行長的教育程度最高，大學以上學歷的執行長比例高達 90.4%，教育事務類組織次之（83.7%），社會福利類組織位列第三（75.0%）。何以呈現此結果？其中一個可能的解釋是衛生事務類基金會由於組織特性較為專業性與技術性，故在聘用執行長一職時，傾向以高教育水準為考量（參見表 21）。

五、宗教信仰

在受訪基金會執行長的有無宗教信仰方面，五成六（56.0%）表示有宗教信仰，另外的四成四（44.0%）則無。就三類基金會執行長的宗教信仰之有無來看，我們發現，社會福利類的執行長有高達七成（70.0%）表示有個人的宗教信仰，教育事務類的執行長表示有宗教信仰者與無宗教信仰者的比例約是一半一半（51.4%，48.6%），而衛生事務類組織執行長表示無宗教信仰（55.0%）高出有宗教信仰（45.0%）十個百分點。（參見表 22）。

至於執行長的信仰以何種宗教為主，整體來說以佛教居多，約占近四成五（44.6%），其次為基督教（24.3%）。若依組織類別區分，社會福利類基金會的執行長的宗教信仰以基督教為多（35.7%），而教育事務類組織與衛生事務類組織執行長皆以佛教占多數（教育事務組織 51.4%、衛生事務類組織 66.7%）（參見表 22-1）。

表 21：執行長教育程度

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
博士	33 (24.4)	5 (12.5)	23 (31.0)	5 (23.8)
碩士	39 (28.9)	12 (30.0)	19 (25.7)	8 (38.1)
大學	39 (28.9)	13 (32.5)	20 (27.0)	6 (28.5)
專科	12 (8.9)	2 (5.0)	9 (12.2)	1 (4.8)
高中 (職)	10 (7.4)	6 (15.0)	3 (4.1)	1 (4.8)
國中以下	2 (1.5)	2 (5.0)	0	0
組織數	135 (100.0)	40 (100.0)	74 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	1	0	1	0

表 22：執行長個人宗教信仰之有無

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
有	74 (56.0)	28 (70.0)	37 (51.4)	9 (45.0)
無	58 (44.0)	12 (30.0)	35 (48.6)	11 (55.0)
總數	132 (100.0)	40 (100.0)	72 (100.0)	20 (100.0)
遺漏值	4	0	3	1

表 22-1 執行長的宗教信仰

宗教信仰有無	項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
具有宗教信仰	佛教	33 (44.6)	8 (28.6)	19 (51.4)	6 (66.7)
	基督教	18 (24.3)	10 (35.7)	6 (16.2)	2 (22.2)
	天主教	10 (13.5)	5 (17.9)	4 (10.8)	1 (11.1)
	一貫道	5 (6.8)	3 (10.7)	2 (5.4)	0
	道教	3 (4.1)	0	3 (8.1)	0
	民間信仰	1 (1.3)	0	1 (2.7)	0
	其他	4 (5.4)	2 (7.1)	2 (5.4)	0
	小計	74 (100.0)	28 (100.0)	37 (100.0)	9 (100.0)

六、專長領域

由於基金會的執行長身負組織領導與管理之重要角色，因此本研究希冀能針對執行長個人的專長領域進行瞭解。整體來說，受訪的基金會執行長主要是以教育專業（34.1%）、社會福利/工作（31.1%），以及組織管理（29.6%）三項專長為主。但是由於前兩項會受到教育事務類以及社會福利類組織的樣本數量較多所影響，因此我們進一步分類觀之，認識這三類組織的執行專長領域的差別。

首先，就社會福利類組織的執行長來說，主要是以社會福利工作（66.7%）為主、其次為組織管理（38.5%）；而教育事務類組織執行長則以教育專業（42.5%）居多，其次為組織管理（26%）；至於衛生事務類組織執行長則以醫療服務（52.4%）為首，其次為人事行政管理（33.3%），以及組織管理（28.6%）。從上述的整理可知，各類組織的執行長除了本身組織所需要的專業知識外，另一專長領域皆為組織管理或是人事（行政）管理；反之，其他專長領域項目如公共關係、市場行銷、心理諮商、大眾傳播、法律專業等皆甚少顯示在這三類組織的執行長身上。（參見表 23）

表 23：執行長的專長領域

專長領域	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
教育專業	46 (34.1)	10 (25.6)	31 (42.5)	4 (19.0)
社會福利工作	42 (31.1)	26 (66.7)	14 (19.2)	2 (9.5)
組織管理	40 (29.6)	15 (38.5)	19 (26.0)	6 (28.6)
人事(行政)管理	31 (23.0)	7 (17.9)	17 (21.9)	7 (33.3)
財務管理	27 (20.0)	6 (15.4)	15 (20.5)	6 (28.6)
研究發展	25 (18.5)	5 (12.8)	15 (20.5)	5 (23.8)
醫療服務	22 (16.3)	3 (7.7)	8 (11.0)	11 (52.4)
公共關係	21 (15.6)	6 (15.4)	11 (15.1)	4 (19)
市場行銷	13 (9.6)	3 (7.7)	9 (12.3)	1 (4.8)
心理諮商	12 (8.9)	6 (15.4)	5 (6.8)	1 (4.8)
大眾傳播	10 (7.4)	2 (5.1)	8 (11.0)	0
法律專業	4 (3.0)	0	4 (5.5)	0
其他	14 (10.4)	6 (15.4)	6 (8.2)	2 (9.5)

*本題複選。

第三部份：執行長的工作生涯與薪資福利

一、專兼職

為瞭解執行長個人在擔任此行政管理職務時，是否能對組織投入相當程度的心力與時間，我們試圖以執行長一職的專兼職屬性進行區分，共分為專職、兼職以及無給薪的志工三類。整體來說，受訪基金會的執行長約有四成四（44.4%）表示，他們的工作身分屬於專職、其次才是兼職（36.1%），也有近二成（19.5%）的組織執行長表示他們是以志工身分擔任此職務。此結果顯示受訪的台灣這三類基金會執

行長以兼職及志工身份擔任的比例超過半數，多於專職者（參見表 24）。此現象會不會因為兼職或志工的角色而無法專心全面的顧及組織所有層面，因而弱化的執行長應有的行政領導功能，值得我們省思。

接著，我們進行組織分類的觀察。從表 8 明顯可看出，社會福利、教育事務，以及衛生事務三類基金會中，以社會福利類組織的專職執行長比例最高，超過其總數的一半（55.0%）；反之，其餘兩類組織的執行長則以兼職及志工的比例為多，分別是 61.1%與 57.1%。

表 24：執行長的專兼職

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
專職	59 (44.4)	22 (55.0)	28 (38.9)	9 (42.9)
兼職	48 (36.1)	8 (20.0)	32 (44.4)	8 (38.1)
志工	26 (19.5)	10 (25.0)	12 (16.7)	4 (19.0)
組織數	133 (100.0)	40 (100.0)	72 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	3	0	3	0

二、在目前組織的服務年資

在受訪基金會的執行長於目前服務的組織以工作的年資方面，整體而言，以五年之內之年資佔的比例最多（34.4%），其次是 6-10 年（24.4%），換言之，執行長在目前的組織服務年資在 10 年以內的比例有將近六成（58.8%）。執行長平均年資是 10.25 年。（參見表 25）

接著我們進行組織分類分析，雖然三類基金會的執行長在目前組織服務年資以五年以內為最多（社福類：35.9%、教育類：31.9%、衛生事務類：40.0%），不過細觀之，社福類組織的執行長有二成三（23.1%）表示，在目前組織服務年資為 11-15 年，且該類組織的執行長在組織服務的平均年資 10.55 年，也是三類組織中比例最高者。（參見表 25）

表 25：執行長在目前組織的「服務年資」

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
5 年以內	45 (34.4)	14 (35.9)	23 (31.9)	8 (40.0)
6~10 年	32 (24.4)	6 (15.4)	20 (27.8)	6 (30.0)
11~15 年	27 (20.6)	9 (23.1)	16 (22.2)	2 (10.0)
16~20 年	16 (12.2)	6 (15.4)	8 (11.1)	2 (10.0)
21 年以上	11 (8.4)	4 (10.2)	5 (7.0)	2 (10.0)
總數	131 (100.0)	39 (100.0)	72 (100.0)	20 (100.0)
平均數	10.25	10.55	10.08	9.29
遺漏值	5	1	3	1

三、在目前組織擔任執行長的服務年資

就受訪基金會的執行長擔任此一職務的年資而言，表 26 顯示，擔任執行長的年資平均為 6.95 年。若根據年資分佈觀之，以兩年以內為最多，占近三成（29.6%），次之是 3-4 年的年資（20.5%），合計擔任執行長年資在四年以內的占總數之半（50.1%），顯示整體而言，受訪基金會的執行長擔任此職務的年資普遍不長。接著，我們以組織分類來觀察，從表 10 明顯可見，衛生事務類組織的執行長在該職務上的年資，以 5-10 年的比例最高（33.3%）；教育事務類則是兩年以內，比例最高（33.3%）；而社會福利類介於中間，以 3-4 年最多（30.8%）。另外，從這三類基金會執行長職務年資的平均數也可以得到同樣的結果，衛生事務類的平均年資是 7.35 年，社會福利類是 7.30 年，最後，教育事務類則是 6.69 年。

表 26：在目前組織「擔任執行長的年資」

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
2 年以內	39 (29.6)	9 (23.1)	24 (33.3)	6 (28.6)
3~4 年	27 (20.5)	12 (30.8)	12 (16.7)	3 (14.3)
5~10 年	32 (24.2)	7 (17.9)	18 (25.0)	7 (33.3)
11~20 年	30 (22.7)	10 (25.6)	16 (22.2)	4 (19.0)
21 年以上	4 (3.0)	1 (2.6)	2 (2.8)	1 (4.8)
組織數	132 (100.0)	39 (100.0)	72 (100.0)	21 (100.0)

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
平均數	6.95	7.30	6.69	7.35
遺漏值	4	1	3	0

四、擔任執行長一職前的工作經驗

受訪基金會的執行長在擔任此職務之前的行政管理經驗為何呢？表 27 的數據顯示，整體來說，以曾經擔任「其他公私立組織之行政管理層級者」為最多（41.4%），其次是「目前服務的組織之其他層級行政管理層級者」（32.3%），而有「其他公私立組織之執行長」經驗（10.5%）則又再其次，至於「無行政管理經驗」的比例甚微（8.3%），至於。此結果顯示，執行長本身已有其他相關行政工作之經驗，將有利於在擔任執行長一職時的職能發揮，也是被選聘為執行長的必要條件之一。至於三類組織的這方面數據呈現的結果，顯示並無不同於整體的樣態。

表 27：擔任執行長之前的工作經驗

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
為目前服務的組織之其他層級行政管理層級者	43 (32.3)	15 (37.5)	22 (30.6)	6 (28.6)
其他公私立組織之執行長	14 (10.5)	6 (15.0)	7 (9.7)	1 (4.8)
其他公私立組織之行政管理層級者	55 (41.4)	16 (40.0)	31 (43.1)	8 (38.1)
無行政管理之經驗	11 (8.3)	1 (2.5)	8 (11.1)	2 (9.5)
其他	10 (7.5)	2 (5.0)	4 (5.5)	4 (19)
組織數	133 (100.0)	40 (100.0)	72 (100.0)	21 (100.0)
遺漏值	3	0	3	0

五、執行長的薪資

在受訪基金會的執行長之薪資所得總和方面，表 12 顯示，執行長薪資級距的分

佈相當分散，表示基金會之間訂定執行長薪資的標準彈性頗大，彼此的薪資差異也相當明顯。然而無論如何，在有給薪的部分，仍以 50 萬元以下的比例居多(21.2%)，其次為「91-100 萬元」(13.9%)，再其次是「51-60 萬元」(9.8%)。

組織分類觀之，社會福利類與教育事務類基金會的執行長之薪資所得總和亦是 50 萬元以下的比例最高，分別是 22.8%與 20.8%，其次是「91-100 萬元」，各佔 17.1%與 14.9%。至於衛生事務類基金會的執行長薪資所得總和，呈現的趨勢是分佈於兩端，即「50 萬元以下」者以及「160 萬元以上」者，各佔 20.0%。最後，在「無給薪」方面，三類組織中，以社會福利類基金會的比例最高(11.4%)。此結果應該與社會福利類基金會以志工身份擔任執行長的比例佔其總數的四分之一(25%)有關。(見表 28)

有趣的是，我們也發現其實有將近三成(27.1%)的基金會執行長，其年薪超過百萬。若就組織分類觀之，年薪超過百萬者，社會福利類的執行長有近三成(28.7%)，教育事務類則佔了二成四(23.9%)，而衛生事務類則居最高的比例(35%)(見表 28)。歸納言之，由於華人社會中人們普遍對於談論個人薪資所得都較為敏感，因此未填答的樣本高達 14 份，我們認為受訪的基金會執行長縱使願意填答該項問題，有可能趨於保守估算，因此呈現的薪資總和數據，有可能低估了。

表 28：執行長的年度薪資所得總和

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
無給薪	9 (7.4)	4 (11.4)	4 (6.0)	1 (5.0)
50 萬元以下	26 (21.2)	8 (22.8)	14 (20.8)	4 (20.0)
51~60 萬元	12 (9.8)	0	10 (14.9)	2 (10.0)
61~70 萬元	8 (6.6)	3 (8.6)	3 (4.5)	2 (10.0)
71~80 萬元	8 (6.6)	2 (5.7)	4 (6.0)	2 (10.0)
81~90 萬元	9 (7.4)	2 (5.7)	6 (9.0)	1 (5.0)
91~100 萬元	17 (13.9)	6 (17.1)	10 (14.9)	1 (5.0)
101 萬~120 萬	12 (9.8)	3 (8.6)	7 (10.4)	2 (10.0)
121 萬~140 萬	8 (6.6)	3 (8.6)	4 (6.0)	1 (5.0)
141 萬~160 萬	4 (3.3)	3 (8.6)	1 (1.5)	0

	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
160 萬元以上	9 (7.4)	1 (2.9)	4 (6.0)	4 (20.0)
組織數	122 (100.0)	35 (100.0)	67(100.0)	20 (100.0)
遺漏值	14	5	8	1

第四部份：執行長的聘任因素

一、接任執行長一職的考量因素

受訪基金會的執行長為何願意接任執行長一職呢？從表 29 可知，因為「認同組織宗旨與理念」而擔任執行長的比例最高（85%），這無非與非營利組織強調使命的特徵有高度相關，其次則為「創辦人的賞識」（63.9%）、再其次才是「實踐個人理想」（47.4%）。至於前曾分析指出，有近六成的執行長具有宗教信仰，但是宗教信仰因素的考量在此僅佔 18.0%，比重不高。若就組織分類觀之，三類基金會的執行長同樣皆表示「認同組織宗旨與理念」為最多，均超過八成。再者，值得注意的是，社會福利類組織的執行長有近三成（28.9%）表示，他們會接任執行長一職是因為宗教信仰的因素，此實反映出此類基金會執行長工作背後的推動力，宗教因素佔了一定的份量。

表 29：接受擔任執行長一職的考量因素

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
認同組織宗旨與理念	113 (85.0)	34 (86.8)	61 (83.3)	18 (85.7)
創辦人的賞識	85 (63.9)	26 (65.8)	48 (66.7)	11 (52.4)
實踐個人理想	63 (47.4)	20 (50.0)	28 (37.5)	15 (71.4)
宗教信仰因素	24 (18.0)	11 (28.9)	11 (13.9)	2 (9.5)
工作場所環境	9 (6.8)	2 (5.3)	6 (8.3)	1 (4.8)
薪資福利	7 (5.3)	3 (7.9)	3 (4.2)	1 (4.8)
其他	1 (0.8)	0	1 (1.4)	0

* 本題複選。

二、組織在遴選執行長時的主要考量因素

基金會在遴選執行長時，組織主要的考量因素有哪些？表 30 顯示，整體來說，受訪的執行長表示：「個人品格」(75.9%)、「行政管理能力」(66.2%)，以及「良好的溝通能力」(65.4%) 三項，是組織最為看重的因素。若組織分類觀之，亦呈現同樣的模式，及個人品格、行政管理能力、良好的溝通能力，是社會福利類、教育事務類，以及衛生事務類基金會在遴選執行長時最為重視的三項因素。除了個人品格是屬於個人內在特質外，另兩項則強調執行長必須能夠具備與董事會及其他行政同僚的溝通技巧以及組織的與行政管理能力。

表 30：組織遴選執行長的主要考量因素

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
個人品格	101 (75.9)	25 (63.2)	57 (77.8)	19 (90.5)
行政管理能力	88 (66.2)	26 (65.8)	44 (61.1)	18 (85.7)
良好的溝通能力	87 (65.4)	26 (65.8)	46 (62.5)	15 (71.4)
專業的背景	75 (56.4)	18 (44.7)	43 (59.7)	14 (66.7)
個人興趣	66 (49.6)	18 (44.7)	35 (48.6)	13 (61.9)
資源開發整合	63 (47.4)	20 (50.0)	30 (41.7)	13 (61.9)
相關工作經驗	62 (46.6)	19 (49.5)	32 (44.4)	11 (52.4)
與創辦人關係	30 (22.6)	7 (18.4)	21 (29.2)	2 (9.5)
宗教信仰	21 (15.8)	11 (28.9)	9 (11.1)	1 (4.8)
其他	4 (3.0)	2 (5.3)	2 (2.8)	0

* 本題複選

三、執行長的聘任方式

就基金會的執行長的聘任方式而言，從表 31 可見，主要是以「董事長推薦，經董事會通過」為主 (62.4%)，其次是「創辦人或董事長直接聘任」(22.6%) 以及「董

事推薦，經董事會通過」(21.1%)。分類來看，三類基金會的執行長聘任方式皆顯示與整體的樣貌一致。此結果顯示在台灣的基金會的執行長選任過程，仍是強調與組織高層的關係為主，有較多的主觀認定標準，反而設立遴選委員會方式並不盛行。

表 31：組織聘任執行長的方式

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
董事長推薦，經董事會通過	83 (62.4)	26 (65.8)	46 (62.5)	11 (52.4)
創辦人或董事長直接聘任	30 (22.6)	8 (21.1)	16 (22.2)	6 (28.6)
董事推薦，經董事會通過	28 (21.1)	7 (18.4)	15 (20.8)	6 (28.6)
前任執行長推薦	8 (6.0)	3 (7.9)	5 (6.9)	0
設立遴選委員會，經董事會通過	7 (5.3)	4 (10.5)	3 (4.2)	0
其他	8 (6.0)	3 (7.9)	3 (4.2)	2 (9.5)

* 本題複選

第五部份：執行長的角色職能。

依據代理理論來看，執行長受董事會之委託，遂行組織的行政管理責任，是非營利組織治理結構中的一環。因此，執行長的主要職責就是貫徹董事會的決議，以行政主管的身份引領整個組織。本研究將非營利組織執行長的職能，劃分成「組織內部」與「組織外部」等兩項的功能及角色扮演。

在組織內部上，執行長其職能應包括：人事管理、資源配置、業務與方案的執行與管理、維繫與董事會的良好互動、實踐組織宗旨與核心目標；在組織外部上，執行長職能的發揮層面則是包括了：與環境的主要行動者發展網絡關係、資源募集、公共關係、威脅與危機的處理等。

上文所述之執行長的角色功能扮演，主要是規範層次的（ought to be），然實際運作過程中，執行長的角色扮演又是為何？在調查過程中，我們將執行長的應然與實然職能扮演及其可能遭遇的挑戰納入問項中，藉此瞭解執行長的職能角色的發揮情形，以下是我們的分析結果顯示。

一、執行長應該（Should）擔負的角色

在執行長應該肩負的角色與功能，整體來看，以「規劃並執行所有主要的政策與方案」最多，共有 119 家（90.2%）組織的執行長如此認為；其次是「扮演與董事會的橋樑，促使董事會與其委員會發揮其職能」（79.5%）；再次之則為「維繫組織的核心任務與財務目標」（77.3%）；之後分別是「確保組織財務收支的正常狀況」（75.8%）、「與董事會成員共同面對外部環境的威脅與危機，謀思對策加以因應」（56.8%）、「平衡組織穩定與長期發展策略」（56.8%）、「時時檢討組織表現是否符合社區大眾的期待」（53.8%）、「維繫一個能激發員工潛力與專業素質的經營團隊與組織氛圍」（50%）、「確保人員訓練與培育，促進組織人力資源發展」（42.4%）、「其他」（0.8%）。

由數據中可以看出，超過九成的受訪執行長心目中的職能角色扮演，應該是以承董事會之託，規劃並執行所有主要的政策與方案，相當符合學理以及傳統規範對執行長的角色期待。而排名居次的是扮演與董事會之間的溝通橋樑，比例將近八成，顯示出儘管執行長受董事會之託管理組織，但同時也代表組織員工與董事會間的訊息反應管道，除此之外，受訪執行長也認為自身應該發揮教育董事會的功能，使其與各相關委員會發揮使能（enable）的功能。至於維繫組織核心任務與財務收支狀況，仍是執行長基本的角色，各有七成五到七成七的受訪執行長如此認為。至於維繫組織的穩定與危機的因應，則是各佔近五成七。在檢討是否符合社區大眾的期待上，則是佔了近五成四的比例。最後關於維繫組織氣氛與培育人員，其比例與上述各角色相較，比例顯得較低，各是五成與四成二（參表 32）。

若是將角色期待的分析，拆解成社福、教育、衛生三類團體來看，亦可發現在社福類與教育類的基金會執行長，對於其角色期待的項目排序上，與整體上相差無異，在排名前四項的角色選項中，皆是規劃執行政策與方案、扮演內部溝通橋樑、

維繫組織核心任務與宗旨、以及確保財務的收支正常，僅是在比例上略有不同而已。但在衛生財團法人此類團體中，出現了相當有趣的現象，在全部 21 家受訪的執行長，百分之百表示扮演溝通橋樑的角色是極為重要的，至於規劃與執行政策與方案、維繫組織和核心目標、確保財務收支正常，則是各佔 95.2%，比例相當平均。這樣的數據顯示出，衛生類的團體，相當強調內部溝通順暢度的重要性，遠高於執行長的規劃與執行方案的職責（參表 32）。

表 32：執行長應當扮演的角色

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
規劃執行政策與方案	119 (90.2)	34 (86.8)	65 (91.5)	20 (95.2)
扮演溝通橋樑	105 (79.5)	32 (81.6)	52 (71.8)	21 (100.0)
維繫組織核心目標	102 (77.3)	31 (78.9)	51 (71.0)	20 (95.2)
確保組織財務	100 (75.8)	28 (71.1)	52 (71.8)	20 (95.2)
危機的因應	75 (56.8)	24 (63.2)	34 (47.9)	17 (81.0)
平衡組織穩定與發展	75 (56.8)	25 (63.5)	34 (47.9)	16 (76.2)
符合社區期待	71 (53.8)	24 (63.2)	32 (45.1)	15 (71.4)
維繫組織氣氛	66 (50.0)	24 (63.2)	29 (40.8)	13 (61.9)
人員訓練與培育	56 (42.4)	20 (52.6)	23 (32.4)	13 (61.9)
其他	1 (0.8)	0	0	1 (4.8)

* 本題複選

二、根據工作經驗，執行長實際運作層面中擔負的角色

上題分析了受訪執行長對自身的角色期待定位，而本題主要在探究實際層面上，非營利組織執行長所發揮的主要功能各是在哪些層面？在應然面的角色期待與實然面的角色扮演間的媒合與差異度各是為何？從下表之分析可得知，不論是就整體狀況還是分團體類別的個別分析，顯示出在現實環境的非營利組織運作過程中，

執行長所實際扮演的角色與所發揮的功能，與認知應該發揮的角色功能的差異並不大，僅在比例上有其升降而已。在規劃與執行方案、扮演溝通橋樑、維繫組織核心目標、確保組織財務收支正常的前四大功能的排序並未改變，比較特殊的仍是衛生類團體，其執行長所扮演首要角色仍是以扮演內部溝通橋樑為主（100%），比例仍是高於規劃與執行政策與方案（95.2%）。（參表 33）

表 33：執行長實際運作所扮演的角色

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
規劃執行政策與方案	118 (89.4)	31 (78.9)	67 (93.0)	20 (95.2)
扮演溝通橋樑	101 (76.5)	31 (78.9)	49 (67.6)	21 (100.0)
維繫組織核心目標	100 (75.8)	30 (76.3)	51 (70.4)	19 (90.5)
確保組織財務	96 (72.7)	27 (68.4)	52 (71.8)	17 (81.0)
平衡組織穩定與發展	64 (48.5)	24 (60.5)	28 (39.4)	12 (57.1)
危機的因應	63 (47.7)	20 (50.0)	28 (39.4)	15 (71.4)
符合社區期待	61 (46.2)	25 (65.8)	24 (33.8)	12 (57.1)
維繫組織氣氛	60 (45.5)	23 (57.9)	25 (35.2)	12 (57.1)
人員訓練與培育	49 (37.1)	20 (50.0)	17 (23.9)	12 (57.1)
其他	1 (0.8)	0	0	1 (4.8)

* 本題複選

三、目前所面臨的內外環境挑戰為何

在執行長所遭遇的內外環境挑戰上，整體而言，以「確保組織財務收支的正常狀況」（48.9%）為最主要的困境；其次，則為「維繫組織核心的目標與任務」（44.3%）；再次之為「平衡組織生存與長期策略發展」（39.7%）、「維繫能激發員工潛力與專業素質的經營團隊與組織氛圍」（37.4%）、「政治、經濟環境起伏不穩定」（32.8%）、「組織表現符合社區大眾的期待」（30.5%）、「政府的相關政策與法規使組織較難以適從」（28.2%）、「確保人員訓練與培育，促進組織人力資源發展」（24.4%）、「其

他」(4.6%)。(參表 34)

但如果就三個團體類別加以分析，可發現三個類別的結果與整體狀況有所出入，顯示其殊異性。首先就社會福利慈善基金會來看，受訪的執行長，並不認為確保組織財務的正常收支是主要的挑戰(39.8%)或是維繫組織核心目標(39.8%)為主要的挑戰，而是認為維繫經營團隊的氛圍是其主要的挑戰，佔了47.4%、其次才是確保組織財務(39.8%)、維繫組織核心目標(39.8%)，再次之則為人員訓練與培育(42.1%)。這項訊息揭露了社福慈善團體，在管理團隊與組織氛圍的維繫上，比其他兩類組織更易遭受到現實的挑戰，而造成此一困境的原因，有可能來自於社福領域工作人員就職流動比率過高，因此不但對經營團隊維繫不易，更彰顯在人才訓練與培育上的困難重重。從組織面亦可驗證，根據上文之組織特質分析，此次受訪之社福團體大都屬於運作型基金會，因此其組織宗旨泰半是以標榜社會服務輸送為主，自然需要專業之社福/社工從業人員來促成，但台灣社福類型之基金會，除了既有之人力短缺的困境外，流動率過高，不易留住人才，對於執行長維繫一個有效的經營團隊，自屬不利之情形，因此才會在此一選項上反應出較高的數值。

至於教育類及衛生類基金會執行長所遭遇的內外困境，與整體狀況相去不遠，但教育類在政治、經濟環境起伏不穩定(34.3%)的選項上比例略高於整體狀況(32.8%)；衛生類在前三項排序上與整體狀況一樣，但在政府政策與法規妥適性(42.9%)上的比例遠高於整體狀況(28.2%)，顯示出衛生財團法人執行長對於政府政策與法規上，抱持著戒慎的態度，並將之視為組織運作時的挑戰。(參表 34)

表 34：所遭遇的內外環境挑戰

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
確保組織財務	64 (48.9)	15 (39.8)	38 (54.3)	10 (47.6)
維繫組織核心目標	58 (44.3)	15 (39.8)	31 (44.3)	11 (52.4)
平衡組織穩定與發展	52 (39.7)	13 (31.6)	28 (40.0)	11 (52.4)
維繫組織氣氛	49 (37.4)	18 (47.4)	23 (32.9)	7 (33.3)
政經環境不穩定	43 (32.8)	11 (26.3)	24 (34.3)	8 (38.1)

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
符合社區期待	40 (30.5)	14 (36.8)	19 (27.1)	7 (33.3)
法規與政策 無所適從	37 (28.2)	14 (36.8)	14 (20.0)	9 (42.9)
人員訓練與培育	32 (24.4)	16 (42.1)	12 (17.1)	4 (19)
其他	6 (4.6)	2 (5.3)	3 (4.3)	1 (4.8)

* 本題複選

第六部份：影響執行長角色職能發揮的因素。

根據研究架構的設計，研究團隊將影響執行長職能發揮的因素，初步歸納為組織特質（含組織年齡、屬性、主要捐資創辦者、組織規模、專業化程度等）、誘因結構（執行長的薪資福利、工作場所的物質環境優劣、實踐個人理想機會的高低）、與董事會的互動關係、執行長個人特質（性別、年齡、婚姻、教育、專業、宗教信仰、工作資歷等）、外環境因素（公共政策的影響、經濟發展的狀況、社區對於公益慈善支持的氛圍等）。我們分別就這幾個影響因素，納入問卷中，讓受訪之執行長填答，並分別以整體職能、內部職能、外部職能等三個面向進行調查，以下將呈現我們的分析結果。

一、影響執行長整體職能發揮

以影響執行長的整體職能的因素來看，就整體狀況而言，以「組織特質」居首要因素（84.5%）；其次為「執行長的個人特質」（71.3%）；再其次，則是「執行長與董事會的互動關係」（65.9%）；之後則為「外部環境的影響」（57.4%）、薪資福利（34.9%）。

若依三類團體分別來看，排序大致上並無差別太大，在比例上則是略有增減。但對於衛生財團法人而言，幾乎所有的因素，對於執行長職能發揮皆有一定之影響力。以薪資福利來看，在整體狀況時僅有 34.9% 有影響，分類觀之，教育類亦僅有 29% 的影響、社福類則比例較高，但也是只有 34.9%，但衛生類卻表示有五成二（52.4%）的影響力，至於其他選項如執行長個人特質、與董事會互動關係、外部環境的

影響皆佔有七成一至七成六的影響力，但比例最高的還是組織特質，比例高達 95.2 %。(參表 35)

二、影響執行長內部職能發揮

前文已分析說明，此次受訪執行長的角色扮演，大多集中於內部職能的發揮上，本題主要將就影響執行長內部職能的發揮因素作一探討。以整體狀況而論，組織特質仍是主要的影響因素（84.4%）；其次，是執行長個人特質（68%）；再次之為與董事會間的互動（65.6%）、外部環境的影響（48.4%）、薪資福利（33.6%）。

若以團體分類觀之，則排序上除了教育類與整體狀況排序一樣外，社福類與衛生類則是以與董事會的互動關係列為第二因素，前者比例為 74.4%，後者則為 66.7%。這樣的數值反映出社福類與衛生類的財團法人受訪執行長，對於內部職能的發揮，在與董事會互動關係上較優先於執行長個人特質部分，此與前文之執行長實際發揮角色功能選項做對照，社福類與衛生類的團體執行長，認為扮演與董事會之間溝通橋樑為最主要的角色發揮相呼應。(參見表 36)

表 35：影響執行長整體職能發揮的因素

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
組織特質	110 (84.5)	33 (82.1)	57 (82.6)	20 (95.2)
執行長個人特質	94 (71.3)	30 (74.4)	48 (68.1)	16 (76.2)
執行長與董事會互動	85 (65.9)	31 (79.5)	39 (56.5)	15 (71.4)
外部環境的影響	74 (57.4)	22 (56.4)	37 (53.6)	15 (71.4)
薪資福利	45 (34.9)	14 (35.9)	20 (29.0)	11 (52.4)

* 本題複選

表 36：影響執行長內部職能的發揮因素

項目	基金會數 (%)	社會福利類 (%)	教育事務類 (%)	衛生事務類 (%)
組織特質	109 (84.4)	34 (84.6)	58 (85.3)	17 (81)

項目	基金會數(%)	社會福利類(%)	教育事務類(%)	衛生事務類(%)
執行長個人特質	88 (68.0)	27 (66.7)	48 (70.6)	13 (61.9)
執行長與董事會互動	86 (65.6)	30 (74.4)	42 (60.3)	14 (66.7)
外部環境的影響	63 (48.4)	20 (48.7)	31 (45.6)	12 (57.1)
薪資福利	43 (33.6)	13 (33.3)	20 (29.4)	10 (47.6)

* 本題複選

三、影響執行長外部職能發揮

在影響執行長外部職能的影響因素上，以整體狀況而論，仍是以組織特質作為最優先的關鍵影響因素（78.1%）；其次，則是外部環境的影響（71.1%）；再次之則為執行長個人特質（64.1%）；之後則是與董事會互動關係（55.5%）、薪資福利（29.7%）。

以分類團體來看，社福類與教育類團體排序與整體一樣，皆是組織特質佔第一位，其次是外部環境影響力，及執行長個人特質，只是社福類團體在這兩者間的比例是相同的。而衛生類團體則是較為特別，外部環境的影響力是最關鍵的因素，佔了90.5%；其次才是組織特質（71.4%）；再次之才是執行長個人特質（52.4%）。（參表 37）

表 37：影響執行長外部職能的發揮因素

項目	基金會數(%)	社會福利類(%)	教育事務類(%)	衛生事務類(%)
組織特質	102 (78.1)	31 (76.9)	56 (80.9)	15 (71.4)
外部環境的影響	92 (71.1)	28 (69.2)	45 (65.2)	19 (90.5)
執行長個人特質	83 (64.1)	28 (69.2)	44 (63.8)	11 (52.4)
執行長與董事會互動	72 (55.5)	26 (64.1)	36 (52.2)	10 (47.6)
薪資福利	38 (29.7)	11 (28.2)	19 (27.9)	8 (38.1)

* 本題複選

伍、討論與意涵

一、執行長的個人特質

一位傑出的領導者莫不具備與眾不同的特質，像是清晰的思路、領導統馭能力、溝通的本領與強烈的企圖心等，然而，單靠性格上的突出尚不足構成卓越領導人的要件，尤其是非營利組織的領導者，除了性格須有領導者特質外，尚須具備強烈的使命感與無私的奉獻精神。但畢竟談性格特質過於抽象，許多上述性格特質不明顯之人，出任各組織之領導者職位仍不在少數。因此，或許我們可以從一些客觀的個人特質，來論述個人特質在影響執行長的領導上扮演的角色重要性。

首先，就受訪基金會的執行長性別上，整體來看，基金會執行長雖仍以男性居多，然而女性的比例也不在少數，男女性別比約為 3：2，顯示在決策核心階層上女性已逐漸占優勢地位，甚至在社會福利類與衛生事務類基金會的執行長男女性別比例差異不大，幾乎是 1：1。

其次，在年齡方面，受訪的執行長整體平均年齡為 53.04 歲，分布於 41-60 歲占近六成二，意指台灣此三類基金會執行長普遍屬於人生的壯年時期，但若以 51 歲以上進行討論，發現幾乎占總數的 60.9%，而 50 歲以下的只占 39.1%，似乎基金會執行長年齡有偏高的趨勢。其實，若就執行長的工作內容來說，因必須帶領一個組織處理諸多與組織相關的內、外部事務，故是一極耗心神的工作，因此，出任非營利組織執行長的年齡不宜過高。

然而，不同於營利組織追求利潤的單一目標，非營利組織必須在追求使命下還需滿足多元利害關係人 (multi-stakeholders) 的要求，像是捐款人、案主、或是社會大眾，因此必須具備豐富的人生歷練與經驗方能達成，一定的年歲似乎又有必要，但是否會因過度謹慎而喪失快速面對環境變遷的反應力，則是必須注意之處。再者，有趣的是，我們發現以社會福利類基金會的執行長年紀最長 (平均 56.10 歲)、教育事務類居中 (平均 52.58 歲)，而衛生事務類執行長的年紀最輕 (平均 49.16 歲)，從年齡分組上，衛生事務類基金會執行長在 40 歲以下者，約占了 31.6%，似乎衛生事務類在執行長的考量上，偏向以專業才能與技術性為主要因素，而非年齡。

至於宗教信仰有無部分，社會福利類的執行長有高達七成表示有個人的宗教信仰、教育事務類的執行長表示有宗教信仰者與無宗教信仰者的比例參半、而衛生事務類組織執行長表示無宗教信仰（55.0%）略高於有宗教信仰（45.0%），顯示出強調服務特性的社福組織執行長似乎受宗教信仰的影響較深，然亦有可能是因為此類型的組織本身亦多具有宗教色彩，故在執行長聘用上必須與組織宗教屬性相符為考量。反之，較強調專業性的衛生事務類基金會，其執行長則較不因為宗教因素而進入此領域。

根據黃新福（1999）的非營利社福基金會治理活動之研究，顯示出專業知能確實會影響基金會的治理活動，而影響最大者當屬執行長本身。對照本研究來說，整體而言，執行長高學歷是一大特徵，大學以上學歷的執行長高達八成二，其中以衛生事務類的基金會執行長的教育程度最高，大學以上學歷的執行長比例高達90.5%，教育事務類組織次之（83.6%），社會福利類組織位列第三（75.0%），這同時也顯示在專業性的考量下，衛生事務類基金會在聘用執行長一職時，較傾向以高教育水準為主。

至於執行長的專長領域方面，本研究發現各類組織的執行長除了本身組織所需要的專業知識外，另一專長領域皆為「組織管理」或是「人事（行政）管理」；反之，其他專長領域項目如公共關係、市場行銷、心理諮商、大眾傳播、法律專業等皆甚少顯示在這三類組織的執行長身上，似乎也可以反應出台灣此三類非營利組織執行長在所服務的組織中專業性雖是具備，但是其他專長領域仍顯不足，如執行長在議題倡導或是募款所需的公共關係與市場行銷等等，因此可能需要仰賴組織內部管理團隊或是董事會提供意見。由陳錦棠、官有垣等研究團隊的「香港、台灣和上海兩岸三地社會企業初探研究」亦有同樣的發現，在社會企業經營上所需要注重的經營管理能力方面，台灣與香港的 NPO 認為行銷管理、公共關係、生產管理是其領導階層較為欠缺的管理專業知識（陳錦棠等人，2007）。

二、執行長的工作生涯、薪資福利、聘任因素

關於執行長的工作生涯與薪資福利分析中，本文作者分別就受訪基金會的執行長專兼職狀況、服務年資、工作經驗、薪資、擔任執行長考量因素、組織聘任執行

長的考量因素與聘任方式作分析。從中有如下的意涵：

首先，就社會福利、教育事務與衛生事務三類基金會的執行長專兼職狀況來看，整體而言，專任者未達五成（僅佔 44.4%），大多數是以兼職及志工的身份出任執行長，此一比例高達 55.6%。此一現象，值得令人深思。根據此次調查結果顯示，受訪的基金會組織中，高達約六成（59.6%）的組織，自我標榜為「運作型基金會」，但擁有專任執行長的比率竟僅有四成四，顯示出儘管是運作型基金會，卻有一定數量的組織沒有專職的執行長，僅聘任兼職或由志工擔任執行長，是否會影響到組織效能的發揮，不無疑問。另外，就分類來看，社福基金會有七成是屬於運作型組織，其擁有專任執行長的比例（55%）遠較教育（38.9%）與衛生（42.9%）兩類的基金會為高。

其次，分析執行長的服務年資方面，我們區分為在組織的服務年資與擔任執行長一職的服務年資來探討。在組織服務年資方面，平均服務年資為 10.25 年，不過，社福類基金會的執行長平均服務年資（10.55 年）較教育類（10.08 年）以及衛生類（9.29 年）為高，除此之外，社福類執行長的組織服務年資，在 11 年以上者，也遠較其他兩類組織多。此顯示目前社福類基金會的執行長，在組織中的歷練時間遠較其他兩類為長，對於組織內部事務以及發展過程也會比較熟悉。

至於，擔任執行長的服務年資，整體平均為 6.95 年，分類來看，也在六年半至七年半之間，顯示出受訪基金會執行長擔任此職務者在年資上普遍不長。此外，我們也問及受訪者在擔任執行長之前的工作經驗，普遍以曾經擔任過「其他公私立組織之行政管理」為最多（54.4%），其次才是「目前服務組織之其他層級的行政管理」（32.3%）。這透露出受訪基金會的現職執行長中，外聘進來的比例高於組織內部升任者，同時也說明了非營利組織在徵選執行長時，不一定僅拘泥於內部升遷，聘任自組織外有行政管理經驗者，應是目前的普遍型態。

第三，有關執行長的薪資部分，薪資多寡是構成吸引人才擔任執行長的重要誘因之一。在受訪的基金會中，其執行長年收入分佈級距相當大，彼此的薪資差異也很明顯。若以組織分類來看，社會福利與教育事務類的組織，其執行長薪資總額以 50 萬元以下居多、91-100 萬居次；衛生事務類的組織則是分佈於 50 萬以下，以及 160 萬元以上者各佔二成。整體而言，年收入超過百萬者，有二成七（27.1%），其

中以衛生事務類的比例最高，在受訪的衛生事務組織執行長有三成五比例，年薪逾越百萬。

此外，是否執行長的薪資多寡會受到組織規模大小所影響。根據國外（美國）的研究，如 Oster（1998）曾針對 NPO 執行長的薪資進行實證研究，結果發現，就組織規模來說，執行長薪資的水準與組織規模間的彈性為 10%（意指當 NPO 收入增加 10%，則其執行長的薪水會增加 1%）遠低於商業組織的 20%~30%，雖然 NPO 的薪資彈性小，然我們更想知道的是，究竟在非營利部門中，執行長的薪資是否會與組織規模有一定的關連性，本研究以組織年度收入規模與執行長年薪進行交叉分析。整體來看，受訪的基金會中，執行長年薪以 51~100 萬元最多（44.3%），其次為 50 萬元以下（28.6%），再次之的為 101 萬元以上（27.1%）。依據卡方檢定結果，顯著性 $P=0.001 < \alpha=0.05$ ，也就是執行長年度薪資與組織年度收入存有顯著關聯性。（參見表 38、表 38-1）

細觀之，我們就組織年度收入項目來分析，年收入在 500 萬元以下的組織，其執行長年薪約為 50 萬元以下（占 46.0%），至於年收入在 501~2000 萬、2001~5000 萬元以及 5001 萬元以上的組織執行長年薪大約皆在 51-100 萬元的規模（分別為 66.7%、46.7%與 66.7%）。由以上數據可知，年薪 50 萬元以下的執行長主要是在小規模的組織內工作，但在於中、大型規模的組織中執行長年薪增加傾向則較不明顯，與 Oster 的研究結論非營利組織執行長的薪資彈性較小或可互相呼應。

表 38：執行長年度薪資所得* 組織年度收入金額交叉分析表

			組織年度收入金額（萬元）				總和
			500 以下	501~ 2000	2001~ 5000	5001 以上	
執行 長年 度薪 資所 得總 和	50萬元 以下	組織數	29	1	4	1	35
		占年度收入的比例	46.0%	4.8%	26.7%	4.8%	29.2%
	51~100 萬元	組織數	18	14	7	14	53
		占年度收入的比例	28.6%	66.7%	46.7%	66.7%	44.2%
	101 萬 元以上	組織數	16	6	4	6	32
		占年度收入的比例	25.4%	28.6%	26.7%	28.6%	26.7%
總和		組織數	63	21	15	21	120
		占年度收入的比例	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

表38-1：卡方檢定

	數值	自由度	漸近顯著性 (雙尾)
Pearson 卡方	23.152 ^a	6	0.001
概似比	26.742	6	0.000
線性對線性的關連	10.746	1	0.001
有效觀察值個數	120		

^a 2 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.00.

Oster (1998) 的研究也發現，NPO 執行長的薪水有時受意識型態的影響頗深，亦即具有宗教屬性組織之執行長薪水，會比其他 NPO 執行長來得少。從下表 39 可知，具有宗教屬性組織中，執行長年薪 50 萬元以下占的 44.4%、年薪 101 萬以上則僅占 18.5%。然而若為沒有宗教色彩的組織中，執行長年薪 50 萬元以下僅占 24.2%、至於年薪 51-100 萬以及 101 萬以上則分別占 46.3%與 29.5%。很明顯地，有宗教屬性組織之執行長薪水會比沒有宗教屬性組織執行長少，雖然此數據在檢定上未達顯著，無法進一步說明組織宗教屬性有無與執行長年薪有關，然而我們也可以從交叉分析上得到初步的觀察。(表 39、表 39-1)

表 39：組織宗教屬性的有無 * 執行長年度薪資所得交叉分析表

		執行長年度薪資所得總和			總和
		50 萬元 以下	51~100 萬元	101 萬元 以上	
有宗教屬性 的組織	組織數	12	10	5	27
	比例	44.4%	37.0%	18.5%	100.0%
無宗教屬性 的組織	組織數	23	44	28	95
	比例	24.2%	46.3%	29.5%	100.0%
總數	組織數	35	54	33	122
	比例	28.7%	44.3%	27.0%	100.0%

表39-1：卡方檢定

	數值	自由度	漸近顯著性 (雙尾)
Pearson 卡方	4.342 ^a	2	.114
概似比	4.144	2	.126
線性對線性的關連	4.199	1	.040
有效觀察值個數	122		

^a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.30.

第四，關於受訪基金會的執行長決定出任執行長的考量因素，主要是以「認同組織宗旨與理念」比例最高（85%），若以組織分類觀之，三類基金會執行長亦皆是以此項選擇居最主要因素，比例皆超過八成。其次，才是「創辦人的賞識」、及「實踐個人理想」。比較特殊的是，社福類執行長有將近三成（28.9%）的比例表示，會接任執行長一職，主要是基於宗教信仰的考量。總體來看，非營利組織從業人員，願意擔任執行長一職，泰半會受組織本身的宗旨與使命所感召而出任；至於社福類組織由於更強調慈善濟世的理念，比其他兩類組織更容易號召有宗教信仰人士的加入並擔任執行長一職。至於工作場所的環境、薪資福利，顯然不是接任執行長的關鍵考量因素，在統計分析的比例上，此兩項因素皆佔不到一成。

第五，就組織聘任執行長的考量因素與聘任方式來觀察。先就考量因素而論，組織普遍以「個人品格」（75.9%）、「行政管理能力」（66.2%），以及「良好的溝通能力」（65.4%）三項視為組織最為重要的因素。Drucker（1990）曾指出非營利組織的專業管理乃是未來的必然趨勢，因為非營利組織不能只依賴志工的奉獻精神，還必須擁有優質的管理人才以發揮專業的管理知識，尤其是執行長一職所扮演的角色極為重要。此外，董事會在延攬執行長之時，除了必須符合組織運作的核心使命外，更必須將執行長本身的道德操守考量進來，因為沒有好的品格，如何引導具有強烈道德價值觀的非營利組織運作，因為非營利組織不僅是需要對案主負責，尚且必須對捐款人甚至是整體社會負責。故儘管學理以及規範上，均相當強調執行長的行政管理及溝通功能，但實際運作中，執行長個人的品格仍是在遴選時為最關鍵的考量因素之一。

最後，在組織聘任執行長的方式上，主要是以「董事長推薦，經董事會通過」為主（62.4%）、「創辦人或董事長直接聘任」（22.6%）、「董事推薦，經董事會通過」

(21.1%) 三項為主，分類來看亦是如此。顯示出目前台灣非營利組織在聘任執行長的方式上，仍偏重個人關係網絡的引薦，屬於非正式途徑的管道。至於較為制度化的「設立遴選委員會」此一遴選運作過程，是比較少的。

三、執行長的角色職能及其影響因素

在探討執行長的角色職能扮演，我們分別從「應然面」以及「實然面」兩個面向來看。首先，就應然面來看，超過九成的受訪執行長心目中的職能角色扮演，應該是以承董事會之託，「規劃並執行所有主要的政策與方案」，相當符合學理以及傳統規範對執行長的角色期待。而排名居次的是「扮演與董事會之間的溝通橋樑」，比例將近八成，顯示出儘管執行長受董事會之託管理組織，但同時也代表組織員工與董事會間的訊息反應管道，除此之外，受訪執行長也認為自身應該發揮教育董事會的功能，使其與各相關委員會發揮使能的功能。至於「維繫組織核心任務與財務收支狀況」，仍是執行長基本的角色，各有七成五到七成七的受訪執行長如此表示。至於「維繫組織的穩定與危機的因應」，則是各佔近五成七。在檢討是否「符合社區大眾的期待」上，則是佔了近五成四的比例。最後關於「維繫組織氣氛與培育人員」，其比例與上述各角色相較，比例顯得較低，各是五成與四成二。若以組織分類觀之，在衛生財團法人中，全部 21 位受訪的執行長，百分之百表示扮演溝通橋樑的角色是極為重要的，至於規劃與執行政策與方案、維繫組織和核心目標、確保財務收支正常，則是各佔九成五，比例相當平均。這樣的數據顯示出，衛生類的團體，相當強調內部溝通順暢度的重要性，遠高於執行長的規劃與執行方案的職責。

其次，就應然面來看，不論是就整體狀況還是分團體類別的個別分析，顯示出在現實環境的非營利組織運作過程中，執行長所實際扮演的角色與所發揮的功能，與認知應該發揮的角色功能的差異並不大，僅在比例上有其升降而已。在規劃與執行方案、扮演溝通橋樑、維繫組織核心目標、確保組織財務收支正常的前四大功能的排序並未改變，比較特殊的仍是衛生類團體，其執行長所扮演首要角色仍是以扮演內部溝通橋樑為主（100%），比例仍是高於規劃與執行政策與方案（95.2%）。

從上述之執行長應然面與實然面角色扮演的實證資料分析，顯示受訪的執行長不論是其認知與實際扮演的角色，大都仍是以組織內部職能發揮為主，調查選項中

諸如執行方案、扮演內部溝通橋樑、維繫組織核心目標、確保組織財務或是平衡組織穩定與發展等皆是涉及組織的內部管理。但同屬內部職能的角色，在人事管理層面的人員訓練、培育上，在調查中均是落居於後的，以整體來看，在應然面的統計中，其比例佔 42.4%，實然面上更僅佔 37.1%，顯示出非營利組織的執行長在促進組織內的人力資源發展上著力較少。此外，在外部環境變動劇烈的變動中，執行長並無法僅專注於內部管理工作，非營利組織在募款以及輸送服務的過程中，皆須與外界不同的組織接觸，在執行長的外部職能扮演上，有關因應危機與威脅、及面對社區大眾等利害關係人等取向上，在整體的排序上，是落居中下的排名，這顯示出此次受訪的非營利組織執行長，泰半的時間與精力仍是以處理內部事務為主，較少對外部環境的角色做出回應。

再者，我們也詢問了執行長對於內外環境挑戰的觀感，整體而言，受訪的執行長認為組織的挑戰主要是來自於內部，包括確保組織財務、維繫核心目標、平衡組織發展、維繫組織氛圍等；相關的外部環境的挑戰，如政經環境的穩定性、是否符合社區大眾的期待、政府政策與法規的妥適性等，在比例的分配上是比較低的。將此部分的結果與執行長的角色扮演相驗證，可得知受訪的執行長不但認為主要的環境挑戰來自於組織內部，在其治理功能的發揮上，亦較向組織內部的管理角色傾斜。但在社會福利慈善基金會中，則是認為維繫經營團隊的氛圍是其主要的挑戰（47.4%），其比例遠高於確保組織財務的正常收支（39.8%）與維繫組織核心的目標（39.5%）。造成此一現象的原因，本研究初步推論應該與社福領域工作人員的流動率過高有關，造成其經營團隊維繫的不易，也反應在執行長在人才訓練與培育上的困難重重。

最後，我們也調查了影響執行長職能發揮的因素探討，根據研究結果分析發現，受訪的非營利組織執行長，普遍認為「組織特質」是影響執行長的職能發揮因素，不論內部與外部職能皆是如此。組織特質實際上涵蓋範圍極廣，舉凡組織的年齡、屬性、規模、專業化程度，皆是組織特質可以反應的內在因子。而執行長個人特質及其與組織間的自我承諾關係，也構成了影響其職能發揮的因素。最後，比較特別的差異處在於衛生團體的執行長有比較高的比例認為誘因結構如薪資福利，會影響職能發揮的因素。實際上，衛生財團法人，普遍具有醫療研究、服務與諮詢的功能，其專業性遠高於教育類與社福類的團體，加上衛生體系間從業人員的薪資水準本就

遠高於其他兩類團體，因此對於薪資福利的誘因，在比例上就顯得比較多。根據國外如 Oster (1998)、Gary 等人 (2003) 的研究，即顯示出醫療衛生類非營利組織執行長的薪資水平是各類型非營利組織中最高、最低的就是社會服務類的組織，因此台灣衛生類的財團法人執行長會有如此的意思表達，也就有跡可尋了。

陸、結語

本研究自我定位為瞭解台灣非營利部門執行長特質分佈及職能角色扮演的初探性研究，由於相關資料的欠缺，研究團隊採取了問卷調查的實證資料收集途徑，並以社會福利、教育事務、衛生事務等三類財團法人基金會作為調查研究對象。研究結果顯示了此三類基金會執行長的個人特質，包括性別、年齡、工作年資、專長領域等面向的分佈狀況，同時也讓我們知道執行長職能的角色扮演，是以內部管理功能為主，並得知組織特質對於執行長職能的發揮與否，具有關鍵性的影響，以上這些結果皆是本研究的學術貢獻。但很可惜的是，問卷回收率的不甚理想，造成有些變項的交叉分析結果，並不具有顯著性，大大降低了做進一步研究發現與解釋的可能性。本研究團隊希望藉由此一初探結果的發現，進而發揮拋磚引玉的效果，促成更多相關研究的進行與發表。而本研究團隊也企盼能有機會針對非營利部門執行長的研究，能夠有更進一步深化的探究，促使非營利部門的治理結構或機制的研究，能從傳統的以董事會為核心，慢慢擴及至執行長角色與功能的探討，讓非營利組織的治理研究能有更進一步的突破與發展。

參考書目

- 江明修
1994 《非營利組織領導行為之研究》(NSC82-0301-H004-060) 成果報告。
- 官有垣
1998 〈非營利組織的董事會角色與功能之研究：以全國性社會福利相關的基金會為例〉。《國立中正大學學報—社會科學分冊》，第9卷，第1期，頁1-49。
- 2000 〈非營利組織的董事會角色與功能之剖析：以台灣地區地方性社會福利基金會為例〉。收錄於官有垣(編著)，《非營利組織與社會福利：台灣本土

- 的個案分析》。臺北：亞太圖書出版社。第八章，頁 291-338。
- 2002 〈基金會治理功能之研究：以台灣地方企業捐資型社會福利與慈善基金會為例〉，《公共行政學報》，第 7 期，頁 63-97。
- 陳錦棠、官有垣、范明林、麥萍施、王仕圖、林楊潔心
- 2007 《香港、台灣和上海兩岸三地社會企業初探研究報告》，香港：香港理工大學第三部門研究中心。
- 陸宛蘋
- 2006 《台灣非營利組織治理原則之探討—以社會福利基金會為例》，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。
- 孫煒
- 2004 〈非營利管理的薪酬政策：代理理論的觀點〉，《第三部門學刊》，第 2 期，頁 1~23。
- 黃新福
- 1999 《非營利社福基金會治理活動之研究》，國立政治大學公共行政學系博士論文。
- 馮燕
- 2001 〈從部門互動看非營利組織捐募的自律與他律規範〉，《臺大社工學刊》，第 4 期，頁 203-242。
- 蘇力、葛云松、張守文、高丙中
- 1999 《規制與發展：第三部門的法律環境》，浙江人民出版社。
- Bernstein, S. R.
- 1991 *Managing Contracted Services in Nonprofit Agency: Administrative, Ethical, and Political Issues*. Philadelphia: Temple University Press.
- Boyatzis, R. E.
- 1982 *The Competent Manager*. New York: John Wiley and Sons.
- Cares, R., Bois, C. D., Jegers, M., Gieter, S. D., Schepers, C., and Roland Pepernabs
- 2006 “Principal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis,” *Nonprofit Management & Leadership* 17(1):25-47.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W.
- 1983 “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field,” *American Sociological Review*, 48:147-160.
- Drucker, P. F.
- 2004 “What Makes an Effective Executive,” *Harvard Business Review*, 82 (6): 58-63.
- Flanders, R., and D. Utterback
- 1985 “The Management Excellence Inventory: A Tool for Management

- Development,” *Public Administration Review* 45: 403-10.
- Flanagan, J.
 1981 *The Successful Volunteer Organization*. Chicago: Contemporary Books.
- Heimovics, R. D. & Herman, R. D. and Carole L. Jurkiewicz Coughlin
 1993 “Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations; A Frame Analysis,” *Public Administration Review*, 53(5):419-427.
- Heimovics, R. D. & Herman, R. D. and Carole L. Jurkiewicz
 1995 “The Political Dimension of Effective Nonprofit Executive Leadership,” *Nonprofit Management & Leadership*, 5(3):233-248.
- Herman R. D. & Dick Heimovics
 1990 “The Effective Nonprofit Executive: Leader of the Board,” *Nonprofit Management & Leadership*, 1(2):167-180.
 2005 “Executive Leadership,” in Robert Herman & Associates (ed.) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management*. 2nd, Yale University Press., Chapter 7, Pp. 153-170.
- Herman, R. D., and F. P. Tulipana
 1989 “Boards-Staff Relations and Perceived Effectiveness in Nonprofit Organizations,” in *Herman and Van Til (eds.), Nonprofit Boards of Directors: Analysis and Application*.
- Hummel, J.
 1980 *Stating and Running a Nonprofit Organization*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Kuan, Yu-Yuan/ Andy Kao/ Marie-Claude Pelchat
 2003 “Governance and Organizational Effectiveness of the Non-profit Sector in Taiwan,” A Country Report Paper, Asia Pacific Philanthropy Consortium, Manila, Philippine, Sept. 5-7, 2003.
- Middleton, M.
 1987 “Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function.” In W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Miller-Millesen, Judith L.
 2003 “Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach,” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4):521-547.
- Oster, S. M.
 1998 “Executive Compensation in the Nonprofit Sector,” *Nonprofit Management & Leadership*, 8(3):207-221.
- Pfeffer, Jeffrey
 1972 “Size, Composition, and Function of Corporate Boards of Directors: A Study of

- Organization-Environment Linkage” *Administrative Science Quarterly*, 17 (3) , pp.218-228.
- 1973 “Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage” *Administrative Science Quarterly*, 18 (3) , pp.349-363.
- Provan, K. G.
- 1980 “Board Power and Organizational Effectiveness Among Human Service Agencies,” *Academy of Management Journal* 23:221-36.
- Quinn, R. E.
- 1988 *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shapiro, S. P.
- 2005 “Agency Theory,” *Annual Review of Sociology*, 31: 263-284.
- Whetton, D. A., and K. S. Cameron
- 1984 *Developing Management Skills*. Glenville, Ill.: Scott, Foresman and Company.
- Yamamoto, T.
- 2003 “Governance, Organizational Effectiveness and the Non-profit Sector in Asia Pacific,” Overview of Twelve Country Studies Report Paper, Asia Pacific Philanthropy Consortium, Manila, Philippine, Sept. 5-7, 2003
- Yukl, G. A.
- 1988 *Leadership in Organizations*. Englewood, Cliffs,NJ.: Prentice-Hall.

附件一：

「非營利組織執行長在治理過程中的角色與功能之探討」
調查問卷

一、基金會的組織特質

1. 貴組織成立於西元 _____年

2. 貴組織的目的事業主管機關為：

- 1. 內政部社會司
- 2. 教育部社教司
- 3. 衛生署
- 4. 其他（請說明）：_____

3. 就您的認知，貴組織是屬於：

- 1. 捐贈型基金會（Grant-making foundation）
- 2. 運作型基金會（Operating foundation）
- 3. 主要是運作型，也有一小部分從事捐贈
- 4. 主要是捐贈型，也有一小部分從事服務的提供與活動的籌辦

4. 貴組織主要提供哪方面的服務或進行哪方面的活動？（請依次標示**最多三類**的主要服務及活動，以「1」為最主要的項目、「2」為次重要、「3」為再次重要之項目）

- 1.健康醫療
- 2.福利服務
- 3.社會福利/慈善
- 4.教育推廣活動
- 5.學術研究
- 6.宗教
- 7.藝術及文化
- 8.環境保護
- 9.人權與其他社會權益
- 10.法律服務
- 11.社區營造

5. 請問貴組織是否具有宗教屬性？

1.有（請續答第6題）

2.無（請跳答第7題）

6. 若上題回答為「有」者，組織的宗教屬性為何？

1.佛教 2.基督教 3.天主教 4.一貫道 5.道教

6. 其他（請說明）：_____

7. 請問貴組織主要的捐資創辦者為：

1. 特定個人 2. 特定家族 3. 企業財團

4. 民間多人出資 5. 政府 6. 政府與民間共同出資

7. 特定民間團體 8. 其他（請說明）：_____

8. 請問貴組織目前的基金規模為（新台幣）：_____

9. 請問貴組織過去一年的年度收入金額（新台幣）規模為：

1. 少於 100 萬元

2. 101~500 萬元

3. 501~1000 萬元

4. 1001~2000 萬元

5. 2001~3000 萬元

6. 3001~5000 萬元

7. 5001 萬~1 億元

8. 1 億元~2 億元

9. 2 億元以上

10. 請問貴組織過去一年的年度支出金額（新台幣）規模為：

1. 少於 100 萬元

2. 101~500 萬元

3. 501~1000 萬元

4. 1001~2000 萬元

5. 2001~3000 萬元

6. 3001~5000 萬元

7. 5001 萬~1 億元

8. 1 億元~2 億元

9. 2 億元以上

11. 請問貴組織過去一年的年度經費主要來源是：（可複選）

1. 大眾捐款

2. 政府資助或委託款

3. 企業贊助

4. 基金孳息

5. 聯合勸募

6. 活動收入

7. 事業營收

8. 投資收益（例如：股利、租賃收入等）

9. 其他民間團體贊助

10. 其他（請說明）：_____

12. 請問貴組織的專職人員有_____人；
 專案人員有_____人；
 兼職人員有_____人；
 志工人數有_____人。

13. 請問貴組織董事、監察人之組成人數及性別為何？

職 稱	總人數	性 別	
		男 (人數)	女 (人數)
董 事			
監察人			

14. 請問貴組織董事的年齡分佈：

	30 歲 或以下	31 至 40 歲	41 至 50 歲	51 至 60 歲	61 至 70 歲	71 歲 或以上	合計 (人)
董事 人數							

15. 請問貴組織董事的教育程度分佈：

	研究所 (博士)	研究所 (碩士)	大學	專科	高中 (職)	國中及 以下	合計 (人)
董事 人數							

16. 請問貴組織董事-- (1) 任期一任：_____年；
 (2) 連任限制：1.有 2.無
 (3) 一年開會次數 (含定期與不定期)：_____次。

17. 請問貴組織之董事會有無常設之委員會？ 1.有 2.無

二、執行長的個人特質

18. 性別：1.男 2.女
 19. 年齡：_____ 歲
 20. 婚姻狀況：1.已婚 2.未婚

21. 家庭狀況：1.有子女 2.無子女

22. 教育程度：

- 1.研究所（博士） 2.研究所（碩士） 3.大學 4.專科
5.高中（職） 6.國中及以下

23. 專長領域：（可複選）

- 1.社會福利/工作 2.教育專業 3.研究發展 4.醫療服務
5.人事（行政）管理 6.組織管理 7.財務管理 8.市場行銷
9.心理諮商 10.大眾傳播 11.公共關係 12.法律專業
13.其他（請說明）：_____

24. 宗教信仰：1.有 2.無

25. 若上題回答為「有」者，請問您的宗教信仰為何？

- 1.佛教 2.基督教 3.天主教 4.一貫道 5.道教
6.民間信仰 7.其他（請說明）：_____

三、執行長的工作生涯與薪資福利

26. 您擔任執行長一職為：1.專職 2.兼職 3.志工

27. 您在目前服務的組織工作已有：_____年

28. 您在目前服務的組織擔任執行長一職已有：_____年

29. 您在擔任目前執行長職位之前的工作經驗為：

1. 為目前服務的組織之其他層級行政管理者
2. 其他公私立組織之執行長
3. 其他公私立組織之行政管理者
4. 無行政管理之經驗
5. 其他（請說明）：_____

30. 請問您目前的年度薪資所得總和約為多少？

- | | |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> 50 萬元以下 | 2. <input type="checkbox"/> 51~60 萬元 |
| 3. <input type="checkbox"/> 61~70 萬元 | 4. <input type="checkbox"/> 71~80 萬元 |
| 5. <input type="checkbox"/> 81~90 萬元 | 6. <input type="checkbox"/> 91~100 萬元 |
| 7. <input type="checkbox"/> 101 萬~120 萬元 | 8. <input type="checkbox"/> 121 萬~140 萬元 |
| 9. <input type="checkbox"/> 141 萬~160 萬元 | 10. <input type="checkbox"/> 160 萬元以上 |

31. 您接受目前服務組織的執行長一職之聘任，主要考量因素為（可複選）：

- 1. 認同組織的宗旨與理念
- 2. 可實踐個人的理想與抱負
- 3. 薪資福利
- 4. 工作場所的物質環境
- 5. 創辦人或董事長的賞識與信任
- 6. 宗教信仰因素
- 7. 其他（請說明）：_____

32. 您個人認為，貴組織在遴選執行長時，會以下列哪些準則作為主要的考量因素？（可複選）

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. 專業的教育訓練背景 | <input type="checkbox"/> 2. 個人品格與操守 |
| <input type="checkbox"/> 3. 個人的興趣與熱誠 | <input type="checkbox"/> 4. 行政管理能力 |
| <input type="checkbox"/> 5. 良好的溝通與協調能力 | <input type="checkbox"/> 6. 有效的資源開發與整合能力 |
| <input type="checkbox"/> 7. 宗教信仰 | <input type="checkbox"/> 8. 相關的工作經驗與表現 |
| <input type="checkbox"/> 9. 與創辦人和董事長的關係良好 | <input type="checkbox"/> 10. 其他（請說明）：_____ |

33. 請問貴組織的執行長聘任方式為何？（可複選）

- 1. 董事長推薦，經董事會通過
- 2. 董事推薦，經董事會通過
- 3. 前任執行長推薦，經董事會通過
- 4. 設立執行長遴選委員會，經董事會通過
- 5. 創辦人或董事長直接聘任
- 6. 其他（請說明）：_____

四、執行長的角色職能

34. 您個人認為，身為執行長於組織中「應當」(Should) 擔負什麼樣的角色？(可複選)

- 1. 扮演與董事會之間溝通的橋樑，促使董事會與其委員會發揮其職能
- 2. 規劃並執行所有主要的政策與方案
- 3. 與董事會成員共同面對外部環境的威脅與危機，謀思對策加以因應
- 4. 維繫組織的核心任務與財務目標
- 5. 確保組織財務收支的正常狀況
- 6. 時時檢討組織表現是否符合社區大眾的期待
- 7. 確保人員訓練與培育，促進組織人力資源發展
- 8. 平衡組織穩定與長期發展策略
- 9. 維繫一個能激發員工潛力與專業素質的經營團隊與組織氛圍
- 10. 其他(請說明)：_____

35. 您根據過往至今於組織中的工作經驗，在實際運作層面，執行長於組織中擔負什麼樣的角色？(可複選)

- 1. 扮演與董事會之間溝通的橋樑，促使董事會與其委員會發揮其職能
- 2. 規劃並執行所有主要的政策與方案
- 3. 與董事會成員共同面對外部環境的威脅與危機，謀思對策加以因應
- 4. 維繫組織的核心任務與財務目標
- 5. 確保組織財務收支的正常狀況
- 6. 時時檢討組織表現是否符合社區大眾的期待
- 7. 確保人員訓練與培育，促進組織人力資源發展
- 8. 平衡組織穩定與長期發展策略
- 9. 維繫一個能激發員工潛力與專業素質的經營團隊與組織氛圍
- 10. 其他(請說明)：_____

36. 就您認為，身為執行長，目前所遭遇的內外環境挑戰為何？(可複選)

- 1. 維繫一個能激發員工潛力與專業素質的經營團隊與組織氛圍
- 2. 維繫組織的核心任務與財務目標
- 3. 確保組織財務收支的正常狀況
- 4. 確保人員訓練與培育，促進組織人力資源發展
- 5. 組織表現符合社區大眾的期待
- 6. 政府的相關政策與法規使組織較難以適從
- 7. 平衡組織生存與長期發展策略
- 8. 政治、經濟環境起伏不穩定
- 9. 其他(請說明)：_____

五、影響執行長角色職能發揮的因素

以下三題，主要是是想要瞭解影響執行長職能發揮的因素，分別就「整體而言」、「執行長內部職能」、「執行長外部職能」等三個層面進行詢問，作答方式皆為複選，並請依由高至低的順序，以「1」為最主要的因素、「2」為次主要、「3」為再次之...等方式依序排列)

37. 整體而言，您認為影響執行長**職能發揮**的因素為：

- 1. 薪資與福利制度
- 2. 執行長的個人特質（如性別、年齡、婚姻、教育、專業、工作經驗、宗教信仰等）
- 3. 組織的特質（如組織年齡、屬性、規模、主要的捐資創辦者、所得來源、專業化程度、董事會的組成與規模等）
- 4. 執行長與董事會成員互動關係的良窳
- 5. 外部環境（如：政府政策、經濟狀況、社區的公益氛圍）的影響

38. 您認為影響執行長**內部職能**（如人事管理、資源配置、業務執行、維繫與董事會良好的互動、實踐組織的宗旨目標等）**發揮**的因素為：

- 1. 薪資與福利制度
- 2. 執行長的個人特質（如性別、年齡、婚姻、教育、專業、工作經驗、宗教信仰等）
- 3. 組織的特質（如組織年齡、屬性、規模、主要的捐資創辦者、所得來源、專業化程度、董事會的組成與規模等）
- 4. 執行長與董事會成員互動關係的良窳
- 5. 外部環境（如：政府政策、經濟狀況、社區的公益氛圍）的影響

39. 您認為影響執行長**外部職能**（如資源募集、網絡關係的建立、公共關係、危機處理等）**發揮**的因素為：

- 1. 薪資與福利制度
- 2. 執行長的個人特質（如性別、年齡、婚姻、教育、專業、工作經驗、宗教信仰等）
- 3. 組織的特質（如組織年齡、屬性、規模、主要的捐資創辦者、所得來源、專業化程度、董事會的組成與規模等）
- 4. 執行長與董事會成員互動關係的良窳
- 5. 外部環境（如：政府政策、經濟狀況、社區的公益氛圍）的影響

40. 若貴組織對於本研究尚有其他意見，請於下方空白處，將您的意見寫下來

最後，再次感謝您對本研究的支持，請將填妥的問卷反摺裝訂好，投入郵筒寄回即可，郵資已付，請不必另貼郵票，謝謝！ 敬祝 萬事如意