臺大管理論叢 2011/12
第 22 卷第 1 期　97-134

非營利組織之組織認定歸類模式：利益關係者理論觀點

The Organizational Identity Categorization Model of Non-profit Organizations: Stakeholder Theory Perspective

林家五／國立東華大學企業管理學系副教授
Chia-Wu Lin, Associate Professor, Department of Business Administration, National Dong-Hwa University

胡宛仙／國立東華大學企業管理學系博士生
Wan-Hsien Hu, Ph. D. Student, Department of Business Administration, National Dong-Hwa University

Received 2009/9, Final revision received 2010/8

摘 要

本研究以利益關係人理論為基礎，組織認定為核心概念，探討非營利組織中各類利益關係人所知覺之組織認定內涵。共針對七家社會救助類別的非營利組織，進行了 15 場半結構的深度訪談，受訪者類別共包含高階主管（執行長、副執行長）、中階主管（部門主任、資深員工等）及志工。在以紮根理論建議的技巧分析後，發現非營利組織的認定內涵，可以用「內部—外部」及「動態—靜態」兩大取向來描述，亦可用更細緻的 5 種向度、10 種類別來分類。

【關鍵字】組織認定、利益關係人理論、非營利組織

Abstract

Using stakeholder theory as the basis and organizational identity as the core concept, this research probed into the content dimensions of the stakeholders' organizational identity connotation in the nonprofit organization. 15 semi-structural interviews of 7 NPOs were collected. The respondents ranged from top management (CEO, vice-CEO), middle managers (ex. directors of social workers), administrative staff, to volunteers. After grounded theory analysis, two main approaches (inside vs. outside; static vs. dynamic) and five dimensions, ten categories were inducted from qualitative data.

【Keywords】organizational identity, stakeholder theory, nonprofit organization

作者衷心感謝國科會對本研究提供的支持與贊助 (計畫編號為 NSC 94-2416-H-259-019)，以及兩位匿名審查委員提供的寶貴建議。

壹、前言

過去 20 年來，「組織認同」(Organizational Identification) 成為組織行為領域中用來解釋工作行為的重要概念，許多研究者將問題聚焦在探討影響組織認同的前因，以及組織認同的後續結果上 (Ashforth & Mael, 1989; Bartel, 2001; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Van Dick, 2001)。組織認同可說是一種特定型態的社會認同 (Social Identification)，人們可從他們身為某組織的成員來定義他們自己 (Lievens, Van Hoye, & Anseel, 2007)。過去，組織認同的研究大都採取「社會認定理論 (Social Identity Theory)」作為解釋的基礎，所以有研究進一步確認了「組織認定 (Organizational Identity)」是導致組織認同的關鍵因 素 (Bhattacharya & Sen, 2003; Dukerich, Golden, & Shortell, 2002; Dutton et al., 1994)。但是，在研究「組織認定」此一主題時，仍然有許多懸而未決的議題留待處理，例如「組織認定」的內涵仍未有清楚的定論，評量「組織認定」的構面，包含內容與尺度更是缺乏，Foreman 與 Whetten (2002) 也指出「認定理論」的發展速度超越理論檢驗許多，也缺乏組織成員對組織「多重認定」(Multiple-identity) 的探討；即使 Albert 與 Whetten (1985) 曾提出組織認定的三屬性 (Central, Enduring and Distinctive；CED)，但受到難以操作化的批評，因而 Whetten (2006) 也針對這三屬性難以衡量的問題，做出詳細探討；Gioia、Schultz 與 Corley (2000) 則特別提出呼籲，應該要逐漸將研究重心放在「組織認定」此概念上，而且特別強調不再僅是將個體層次的自我認定放到組織中來討論，也不是將社會認定做為比喻來討論組織認定，而是紮紮實實地以組織認定為實體的探討。

另外，Young (2001) 指出「組織認定」，尤其對於非營利組織 (Non-profit Organization；NPO) 來說，具有凝聚各階層共識，解決策略或結構衝突，及導引目標的重大功能；一般來說，NPO 通常會吸引具有使命感、願意奉獻、認同該組織價值的員工、志工或捐款者參與其中。而組織吸引力的來源，就是許多研究者所討論的組織認定 (Dukerich et al., 2002; Dutton et al., 1994; Shamir, 1991; Steele, 1988; Tajfel & Turner, 1985)。以 NPO 來說，不以賺錢為目的，不求取個人最佳利得的前提下，影響個體參與 NPO 的因素 (不論是正職的工作人員或志工)，除了愛心或宗教因素之外，是否存在更合適的管理機制呢？ Golden-Biddle 與 Rao (1997) 就指出「組織認定」將會是比代理理論 (Agency Theory) 用來解釋 NPO 治理的更佳概念。

NPO 在社會中不僅具有橋接資源與社會階層的功能，也努力改善人類的社會，使我們的生活、環境與社會變得更完美。NPO 的運作必須由許多不同角色合作來進行，包括內部員工、外部志工、受服務對象與政府等等，此即利益關係人 (Stakeholder) 的概念 (Donaldson & Preston, 1995)。因為，組織的成功也奠基於組織能夠替各種利益關係人創造價值，並滿足他們的需求 (Ogden & Watson, 1999; Ruf, Muralidhar, Brown,

Janney, & Paul, 2001)。

利益關係人理論指出，各種利益關係人之間可能因為目標與立場的不同，而存在許多的衝突與緊張。而大部分 NPO 工作者都面臨了如何平衡各利益關係人目標與價值的難題 (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)。接受服務的少數族群，享受服務而感到滿意，提供資源的政府部門，就對於資源被寡佔感到不滿意，NPO 中董事會成員，對其他族群未受到照顧感到不滿意，提供服務的志願工作者，對組織的未來與方向感到不滿意。所以，NPO 的管理者便面臨了許多取捨，該符合重要利益關係人的要求，還是滿足合法性利益關係人的目標呢？此時，組織認定，或許可以幫助管理者緩和此種矛盾。

因此，對 NPO 的中高階管理者來說，需要一組可幫助他們獲得組織各利益關係人間共識、一致性的組織認定。一組可以用來協調利益關係人的歧異，提升共識的組織認定，似乎是實務上急需，也是組織認定相關研究中欠缺的。本研究即基於此項問題意識，以社會認定理論為基礎，採用質化研究的紮根理論方法，建構起各利益關係人之組織認定內涵模式 (例如，高階主管、員工、志工等)，作為協調歧異與凝聚共識的基礎架構。

貳、文獻探討

一、組織認定

「認定」(Identity) 是用來了解誰是誰 (who's who) 及甚麼是甚麼 (what's what) 的概念 (Jenkins, 2008)，是個人用來描述自己的一套關連性命題 (Rowley & Moldoveanu, 2003)。擴大到群體層次來說，團隊成員因團體成員身份及人際間密切互動，而形成對團體的屬性或特質之共通理解、共識，即所謂的「組織認定」(Felson, 1992)。「組織認定」，是近年來被用來賦予環境變化新意義、解釋工作環境對動機、表現影響的概念 (Ellemers et al., 2004; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Golden-Biddle & Rao, 1997; Young, 2001)。Illia 與 Lurati (2006) 指出，組織認定以往是透過兩種方式討論，一種是辨識組織認定的不同元素，來凸顯組織間的認定是如何不同，另一種是組織認定浮現的過程，出現在社會建構過程，兩個群體衝突時，組織認定的本質可創造更高的認同，降低組織之間的歧異。

組織認定的概念最早是由 Albert 與 Whetten (1985) 提出 (Whetten, 1998)，其定義主要有三項，分別是組織的核心特色 (Central Character)、可區隔性 (Distinctiveness) 以及持續性 (Temporal Continuity) (Albert & Whetten, 2004)；Scott 與 Lane (2000) 從利益關係人觀點結合 Albert 與 Whetten (1985) 的定義，將組織認定定義為「一組高階管理者與利益關係人對組織的核心、持久與可區別特徵，所共享的信仰。」

Brewer 與 Gardner (2004) 指出，認定是自我呈現 (Self-representation) 的層次，可

分為「個人我」(Personal Self)、「關係我」(Relational Self) 以及「集體我」(Collective Self)。以往組織認定的研究，大部份著重在「個人我」與「集體我」或稱「社會我」(Social Self)，但這兩個論述中間存在著一種認定，「我」與某群體中特定某人有關聯，也就是「關係我」。

Haslam、Postmes 與 Ellemers (2007) 認為組織認定是一切活動的基石，若是缺乏組織認定，組織將無法有效溝通、缺乏連結、無意義的規劃及無法領導，Haslam et al. (2007) 更大膽假設有組織認定才使組織的行為成為可能。Young (2001) 則指出組織認定的概念在 NPO 更受人注意，因為這類組織在模糊的經濟環境中營運，需要忍受結構性抉擇，且面對多重利益關係人的不同觀點，NPO 需要釐清與追求明確的組織認定，才可維繫非營利的重要策略元素。Elsbach 與 Bhattacharya (2001) 就證明，當非營利機構成員認知到的「組織認定」內涵與屬性，與自我的概念相差太遠，則會產生去認同化 (Dis-identification)，並進一步導致負面的行為出現。

由此可知，「認定」在 NPO 上的應用，會比一般管理情境來得更加寬廣。畢竟，以 NPO 來說，不以賺錢為目的，不求取個人最佳的利得的前提下，包括志工、員工，甚至是高階主管，這些個體對 NPO 的特徵或屬性認知，對其態度與行為將扮演關鍵的影響。底下將先回顧 NPO 的特性，以及利益關係人理論在 NPO 應用上的意涵，最後則探討組織認定的相關研究。

二、非營利組織的特性

管理 NPO 是一個充滿著挑戰與問題的困難任務。不同於營利組織所面臨的管理議題，NPO 面臨的環境是相當不確定的，目標與使命也可能隨著環境而改變，績效評量上也是相當困難的 (Ritchie & Kolodinsky, 2003; 林淑馨，2007)。Wolf (1990) 將 NPO 定義為「須具有公共服務的使命」、「須經政府立案，並受相關法令管轄者」、「其組織應為一非營利或慈善機構」、「須排除自利營私的經營結構」、「享有減免稅捐之優惠」、「其捐助者亦享有減稅待遇的法律地位」。而我國民法中未使用「非營利組織」此名詞，近似的名詞為「社團法人」與「財團法人」，依據行政院研考會 2001 年出版的「國內非營利組織管理法規之研究」一書，將 NPO 定義為「以公共服務為使命之民間性正式組織，其自主且獨立運作，不以營利為目的，享有合法的免稅地位，且捐贈者亦享有稅法上之優惠，其必須在政府法律所規範的權利下運作，運用所獲取的資源，以遞送符合組織宗旨之服務」。

所以，NPO 既不是營利機構也不是公共部門，它是介乎兩者之間的組織；但 NPO 的管理者仍然必須學習跟一般組織相同的管理概念與技巧 (Griggs, 2003)。在 NPO 的治理上，強調以公共代理人及公共政策的發展做為導引，而且在治理績效表現上，則強調組織責信 (Accountability)，與一般營利組織重視營利績效表現與財務報告

是相當不同的。Young (2001) 以美國聯合勸募協會為例，說明 NPO 的認定，並指出組織認定有三類來源，分別是目標尋找系統 (Goal-seeking Systems)、經濟利益 (Economies) 以及政體 (Polities)。這些來源會建構起傘狀的組織認定屬性，以促進 NPO 的運作或是志願活動。

所以，在 NPO 的運作過程中，常受到多重利益關係人的影響，此點是無庸置疑的 (Tschirhart, 1996)。但究竟何謂「利益關係人」呢？「利益關係人」概念強調，不同領域之利益關係人其立場、觀點與背景的差異，容易對組織灌入活水，增加彈性、創意與社會責任，但也容易因無法達成共識而造成組織癱瘓。因此，如何在眾多利益關係人之間求取共識與方向，其實對 NPO 的生存與經營是一個關鍵的議題。

三、「利益關係人」的意涵、分類及影響

許多組織相關議題都與組織內部或外部的利益關係人，及他們間的關係有關 (Freeman, 1984)，利益關係人是組織達成使命過程中，有「利益」涉入的人。同樣依據 Freeman (1984) 的定義，他認為所謂「利益關係人」是指，「任何群體或個人，對組織想要達成的目標發生影響，或任何被組織想要達成目標所影響的群體或個人」都可以稱做利益關係人。儘管學者們對利益關係人涵蓋的範疇，要放寬或縮小，仍有些許的爭議，但大部分都同意以 Freeman (1984) 的定義為基礎，來做擴充或修正 (Clarkson, 1995; Frooman, 1999; Jawahar & Mclaughlin, 2001)。

此外，Pestoff (1998) 提出「多元利益關係人」的概念，他認為利益關係人可能是「個人」或是「團體」，且他們對組織有合法性的要求。合法性的建立，可能是透過交換關係，允許利益關係人對組織有提出要求的權利、投資的權利、參與活動的權利。多元利益關係人的類型，包含了股份持有人、債權人、管理人、雇員、消費者、提供者、當地社區與政府或是公共資源。但既然稱之為「利益關係人」，代表這些利益關係人之間，可能會有不同的利益衝突。

「多元利益關係人模式」，是立基於「組織是由多種型態所有者組成」的概念。此模式將改變利益關係人與管理者之間的關係，讓管理者必須將組織的外部團體納入考量。而管理者在利益關係人之間要扮演的角色應該是，促進分散的利益關係人相互合作，減少甚至解決衝突。在利益關係人概念中，獨裁與控制已被合作性決策、協調、參與所取代；Abzug 與 Webb (1999) 更指出利益關係人理論是整合性的鉅觀理論，包含制度、競爭與依賴等理論。Freeman (1984) 則認為，如果能夠系統地照顧利益關係人的利益，將可使組織成功機會大增。

從定義與分類可以看出，組織的運作與表現深受這些角色各異，背景與觀點多元之利益關係人所影響時，利益關係人的管理將變成相當重要的議題。但在進入功能性的討論之前，研究者將先對利益關係人的相關理論做一整合性的探討。

（一）利益關係人的分類

早期針對利益關係人特性所做的分類相當多，有從利益關係人與組織之間關係遠近著眼，將利益關係人分成「初級與次級 (Primary and Secondary)」(Carroll, 1979)，從對組織是否擁有所有權著眼的，「擁有者與非擁有者 (Owner and Non-owner)」，從影響力的方向著眼的，「影響者與被影響者 (Actors or Acted Upon)」(Mitchell et al., 1997)，從利益關係人的意願著手，分為「自願性與非自願性 (Voluntary and Involuntary)」(Clarkson, 1995)，從組織層次觀點考量的「策略性的與道德性的 (Strategic and Moral)」(Goodpaster, 1991) 以及針對「利益關係人—組織」間關係所做的分類，包括「利益、權益及影響力 (Interest, Rights, and Power)」關係 (Carroll, 1993; Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Evan & Freeman, 1988; Langtry, 1994; Sheppard & Tuchinsky, 1996)。

在這些利益關係人分類的概念中，Mitchell et al. (1997) 所提出的架構較為細緻且具實用性，他們認為可以用權力 (Power)、合法性 (Legitimacy) 及急迫性 (Urgency) 三個屬性來區分利益關係人，並且進一步區別出三個主類別，七種次類別的利益關係人 (如圖 1 所示)。此種分類在實用性來說，可讓管理者做為是否回應利益關係人訴求之優先順序標準，例如管理者在判斷是否同意「潛在利益關係人」(Latent Stakeholders) (包括『潛伏利益關係人』、『自主利益關係人』及『索求利益關係人』) 的利益請求時，若只具有三種屬性的其中一項，其對企業的影響可能不若其他種類利益關係人的影響性高。但是，「期待的利益關係人」(Expectant Stakeholders) (包括『主控利益關係人』、『依賴性利益關係人』及『危險的利益關係人』)，則是管理者必須重視的一群。最後一類，即是「決定性利益關係人」，他們同時具有三種屬性 (權力、合法與急迫性)，管理者不能忽視或弄錯其要求，更不能不去努力滿足其利益。在理論的運用上，此模式亦有較佳的發展，例如 Magness (2008) 運用此模式來分析採礦產業中，管理者與股東，此兩類利益關係人對環境中意外事件的不同反應。

前述討論的利益關係人分類，屬於利益關係人概念剛萌芽期的討論，主要是從類型的觀點出發，此外，還有部份學者針對「利益關係人的行為」做歸類與描述 (Rowley & Moldoveanu, 2003)。Savage、Nix、Whitehead 與 Blair (1991) 認為管理者必須去瞭解利益關係人影響或威脅組織的能耐與意願，而 Frooman (1999) 以資源依賴理論觀點探討利益關係人及企業因應策略，依據企業對利益關係人依賴程度的高低，及企業與利益關係人的權力等，進一步對應出四種利益關係人與企業的關係型態。

由前述討論可知在組織發展過程中，釐清出組織利益關係人的類型、屬性與關係，不管在實務上或理論上，都是相當重要的。因為這些利益關係人與組織之間關係的強度、方向與內涵可能都是影響到組織生存延續，甚至運作模式的重要因素。

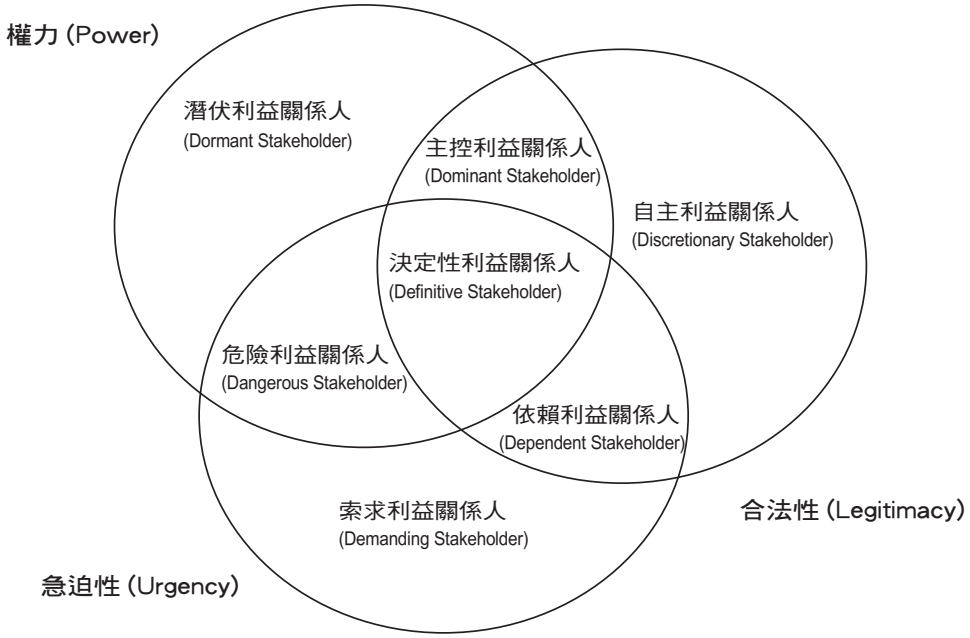

圖 1 以三種屬性區別利益關係人 (來源：Mitchell et al., 1997)

(二) 營利與非營利組織在利益關係人、組織特性上的異同

在回顧了 NPO 特性、利益關係人理論的內涵後，我們依據上述的內容，彙整出表 1 來說明非營利組織與營利組織，在組織屬性上的異同，並進一步比對出，將利益關係人理論運用在營利組織與非營利組織上的根本差異。

表 1 非營利、營利組織在組織屬性與利益關係人屬性上的異同

	組織的屬性	利益關係人的屬性	共通處
非營利組織的殊異性	● 強調公共責信、公共代理人 ● 目標、環境較不確定 ● 顧客是非主流弱勢團體 ● 以股東利益為主	● 被服務的弱勢團體，是高合法性的利益關係人；志工，是特有的重要利益關係人 ● 強調市場、政府失靈時的情況	※ 都依賴有形、無形資源 ※ 都運用董事會 ※ 都可適用認定的 CED、集體我的概念 ※ 都可運用管理制度 (結構、分工) 與技巧 ※ 逐漸重視利益關係人理論，且有相同的定義
營利組織的殊異性	● 強調營利績效與財務 ● 目標、環境較清楚 ● 顧客以市場利基為主的大眾 ● 利益關係人的利益應該是均等	● 股東，是高合法性的利益關係人 ● 強調市場、政府正常運作的情況	

(來源：本研究整理)

（三）利益關係人對組織的影響

Donaldson 與 Preston (1995) 認為「利益關係人」概念，在理論上不僅是陳述事實，「組織有許多利益關係人」這麼簡單；Jawahar 與 Mclaughlin (2001) 整合資源依賴理論及前景理論 (Prospect Theory) 提出了描述性的利益關係人理論，主要論述為在組織生命週期的不同階段中，資源分配的決策會採用不同的決策框架，而關鍵的利益關係人也不同。

早期利益關係人的理論，大都採用「管理者如何針對特定利益關係人的利益採取行動」的觀點 (Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995)，例如，Harrison 與 St. John (1996) 以正面陳述方式，強調利益關係人的管理可以透過溝通、協商、契約化等方式，來獲取組織與各利益關係人的最大福利。然而，從利益關係人本身的立場出發，討論其影響因素的文章反而較少 (Rowley & Moldoveanu, 2003)。Tschirhart (1996) 則認為組織與利益關係之間的立場與觀點如果能夠產生趨同，則不僅組織能夠贏得利益關係人的支持，利益關係人也能夠從組織管理者獲取期望的資源或服務。

另外，Pestoff (1998) 也有類似觀點，他認為涵納多數的利益關係人的組織，不會有一贏一輸的現象，會轉變成整合加總的動力現象；所有的利益關係人都必須為組織的產出負起責任，也可同時分享組織所提供之服務或產品，及利益與回饋。此種協同一致的多元利益關係人組織，將能夠提供強烈的動能與經濟動機，使其變成一個更民主、相互信任與公平的組織。因此，Pestoff (1998) 將傳統高階管理者為主體的三角形組織結構，轉換成六角星形以比喻整合的多元利益關係人組織。但是，究竟要透過何種機制來整合各種利益關係人的觀點呢？底下將繼續探討。

四、整合利益關係人的行動：利益基礎或認定基礎？

利益關係人與組織間的關係為何容易出現衝突呢？過去研究中，大部分的學者都是從經濟理性的觀點出發，認為利益關係人的行動本身就是為了獲取自身的權益 (Frooman, 1999; Savage et al., 1991)。但僅僅從「自利」的角度，並沒有辦法做完整的解釋；Rowley 與 Moldoveanu (2003) 認為僅從「利益基礎 (Interest-based)」來分析利益關係人的行動，並無法提供完整的解釋，從經濟理性的角度並無法解釋為何有些利益關係人團體明知其行動並無法為其獲得任何權益，甚至是一種損失，仍然願意投入心力，願意與組織合作。例如，顧客對產品的缺失主動提出改善的建議、小股東在股東會場的抗議、員工對問題的諍言等等。所以，勢必得將另一個機制，以「認定基礎 (Identity-based)」的觀點納入考量。

影響組織利益關係人整合，另一個具體的概念，Scott 與 Lane (2000) 認為是「組織認定」。社會認定理論 (Social Identity Theory) 認為，個體對團體身份的認同會讓個體在許多行為上受到影響，包括組織的適應 (Dutton & Dukerich, 1991)，情緒勞務的提

供 (Ashforth & Humphrey, 1995)，個人人際網路的建立 (Ibarra, 1993) 等。Rowley 與 Moldoveanu (2003) 就是以此兩種不同的觀點，建構出互補性機制來討論利益關係人的行動。「權益基礎」的概念中，依循理性的原則，認為影響利益關係人行為的機制，以最大效用的經濟概念為主，並且依循自利原則，而利益關係人的行動原則在於保護或增加其共同利益 (Frooman, 1999)。而「認定基礎」的概念則是強調利益關係人會覺得有義務去參與所認同團體的活動 (Fireman & Gamson, 1979)，甚至此種活動正可以做為表達其所認同團體身份識別的表徵。

五、研究缺口：組織認定的內涵未經細緻討論

在經過上述的討論，對於組織認定與認同概念將建立起基本的瞭解。但從上面的討論中，也發現一個現象。過去 20 年的發展中，大部分研究者將重心放在「組織認同」此項概念上，探討影響組織認同程度的前因，以及組織認同的後續結果 (Ashforth & Mael, 1989; Bartel, 2001; Van Dick, 2001; Dutton et al., 1994; Ellemers et al., 2004; Elsbach & Bhattacharya, 2001)。雖然，在這樣的趨勢下仍然有許多值得注意的議題，如 Gioia et al. (2000) 特別提出呼籲，要逐漸將研究重心放在「組織認定」此概念上，另外，也有學者討論到組織認定所指稱的對象，其實可能不只一個，也就是「多重認定」的概念 (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1996; Cheney, 1991; Foreman & Whetten, 1997, 2002; Golden-Biddle & Rao, 1997)，但仍然未針對組織認定的實質內涵進行深入的探討與分析。即便在 Dukerich et al. (2002) 的研究中，透過焦點團體訪談找出 37 個用來描述組織認定的屬性 (附錄 2)，但他們並沒有做次類別的分析，而僅將這些形容詞屬性當做單一的認定主體，測量個體所知覺的吸引程度。本研究認為組織認定應該如多數學者所主張，屬於多重向度的概念，而且，如果將利益關係人的概念納進來討論，「多重認定」的概念在理論上也比較有其邏輯上的一致性。因此，深入且細緻地去找出 NPO 中，各個利益關係人團體對於其所身處組織之「多重認定」內涵，將是本研究重心。

參、研究方法

研究設計上，本研究乃是「多重個案 / 多重分析單位」設計。我們也採用紮根理論中「理論抽樣 (Theoretical Sampling)」的概念，在過程中來回地檢視所收集的資料是否已經達到理論飽和度 (Theoretical Saturation) (Glaser & Strauss, 1967)。此過程為同時在對象選取、資料收集、分析、理論對話、探究新研究對象，不斷來回的循環辯證過程。接著介紹本研究採用的相關研究程序。

一、研究對象

(一)非營利組織的選取

依據內政部的統計，社會服務及公益慈善團體的數量，2004 年共有 7,846 個慈善團體，而宗教社會服務類的數量，共有 1,330 個服務機構 (內政統計年報，2005)。這樣數額的母體仍然太大，加上許多慈善機構可能是營利企業轉投資的基金會，仍具有商業性質存在。因此，研究者認為應以提供「公共服務」的 NPO 為研究對象。根據喜瑪拉雅研究發展基金會 2005 年出版「台灣三百家主要基金會」統計，依宗旨作為基金會分類依序有文化教育類、社福慈善類…等共九類。這些類別中，「社福慈善類」最符合本研究的主題，因為符合「提供公共服務」的 NPO 基本特性，且所牽涉到的利益關係人較為多元，也較需要志願工作者的投入，組織認定與認同的效用會較容易被突顯出來。

(二)受訪者的選取

挑選研究對象時，除了以組織為單位來選取適合的 NPO 外，還依據 Lincoln 與 Guba (1985) 的立意抽樣 (Purposeful Sampling) 原則，來挑選研究的對象。組織內部受訪者的挑選上，則依據 Mitchell et al. (1997) 對利益關係人的分類標準，每一組織至少選取兩類以上，特徵屬性有很大差異的利益關係人，如此將能夠反映出各類組織利益關係人的意見。另外，依據表 2，NPO 與營利組織都重視的利益關係人為內部專職員工；所以在內部員工的角色中，我們選取了執行長、中高階主管、社工人員等角色。再者，不同於營利組織之利益關係人的組成，乃在於志工的加入，因此我們也在研究中選取了志工，做為我們的受訪者。因此，本研究所獲得的資料，將僅聚焦在 NPO 中內部專職者與志工之組織認定屬性。

實際訪談對象的選取將盡量依據底下原則，以提高樣本的代表性：(1) 對公司未來與發展有與關心者，(2) 未滿一年之新進員工應避免參加，(3) 避免沈默寡言者，(4) 避免自我意識強者，(5) 避免戒心過重好猜疑者，以及 (6) HRM 部門人員請勿出席 (研究者修正自 Greenbaum, 1993)。

本研究最後共收集了 7 家非營利機構與 15 場訪談的資料。7 家非營利機構中，2 家以兒童為主、2 家以婦女為主、2 家以身心障礙者為主，及一家是以老人為主要的服務對象。15 位受訪者中，高階主管 (執行長、副執行長) 共 6 位，中階主管與資深員工等共 7 位，志工人員共 2 位。就性別分配來說，除一位執行長是男性之外，其餘皆為女性，此比例相當符合台灣目前在社會救助類別非營利機構中工作者的比重，研究訪談對象的資訊彙整在表 2。

二、資料收集方法

本研究以半結構式訪談，為主要的資料收集方法。依賴此種方法的主要原因是，

組織認同過程與認定的內涵都是相當內隱的與抽象的心智活動，無法透過正式文件或針對行為的觀察來獲取資料。為了維持資料的一致性，半結構式訪談皆由本文第一作者主持，並且要求受訪者盡量從其所代表團體的觀點出發來回覆。訪談進行的時間約為 60 至 120 分鐘，訪談的主題依據受訪者的角色而有差異，但相同角色 (如執行長) 的訪談綱要則是一致的。

表 2 本研究受訪者一覽表

訪談編號	訪談時間	所屬機構與訪談地點	訪談對象之角色
CFM	00:56:00	世界展望會	社工組組長
CFV	01:10:30	世界展望會	電話志工
CSE	01:30:00	兒福聯盟	副執行長
CSA	01:00:00	兒福聯盟	資料管理中心員工
WFE	01:30:00	婦女救援基金會會議室	執行長
WFM	01:00:00	婦女救援基金會會議室	救援組督導
DSE	01:20:10	喜憨兒基金會	執行長
DSM	01:55:20	喜憨兒基金會	社工組督導
DFE	02:00:00	伊甸基金會會議室	執行長
DFM	01:00:00	伊甸基金會會議室	企宣組主任
DFV	01:10:00	伊甸基金會會議室	媽媽志工
WSD	02:00:00	彭婉如基金會	執行長
WSA	01:10:00	彭婉如基金會	員工
EFE	01:00:00	弘道老人基金會	執行長
EFM	01:00:00	弘道老人基金會	主任

(來源：本研究整理)

三、資料分析

我們首先針對完成謄寫的訪談資料，進行編碼。英文字的第一碼，代表 NPO 的類型，C 代表與兒童相關的 NPO，W 代表與女性相關的 NPO，D 代表與身心障礙者相關的 NPO，E 代表與老人相關的 NPO。英文字的第二碼，代表在該類別 NPO 中的順序，F 代表第一家，S 代表第二家。英文字的第三碼，代表受訪者的身份角色，E 代表執行長或副執行長，M 代表中階主管或社工督導，A 代表一般員工，V 代表志工。最後的三碼數字，則是在該訪談稿中的行號。所以，資料來源如果是 EFE123，代表訪談的第一家與老人相關 NPO 之執行長，其訪談稿的 123 行。

由於「紮根理論」是一種以歸納、詮釋及建構論的分析方法 (Strauss & Corbin, 1990)。尤其，當研究沒有前提或理論的假定時，它可以從資料中擷取核心主題，並衍

生出模式或初步理論 (Swatton & O'Callaghan, 1999)。這些分析工具上的特質，正適合本研究用來歸納與歸類 NPO 多重的認定屬性。

所以，我們依據紮根理論的建議，先從原始資料中抽取出核心的主題 (Main Themes)，此過程即為開放式編碼 (因篇幅限制，訪談資料開放性編碼對應的證據鏈，僅於審查過程中呈現，不放在正式出版的內文，有興趣的讀者請聯繫通訊作者索取)。然後，依據概念之間的相似與相異性，採歸納與比對的邏輯進行主軸式編碼做歸類，此作法是強調對核心現象的關係敘述。最後，採取選擇性編碼整理出初步的內容理論架構 (附錄 1)。此外，也以條件矩陣的技巧，建立起有助於思考的諸多條件與結果，及各利益關係人模式之間關係的分析。

肆、研究結果

一、多重向度的內容

在依據紮根理論進行分析後，總共歸納出 5 向度、10 類別 (每一向度分成兩端點的類別)，分別是具體的與共通的、付出的與獲取的、個人層次與組織層次、理想的與企業的，及認知的與情感的。然後，再將 5 個向度依據「主軸式編碼」概念，歸納出更高層次的兩種取向，分別為「內部 vs. 外部」及「靜態 vs. 動態」。附錄一是從「資料來源索引」、「開放式編碼」到「選擇性編碼」的分析內容。底下將逐一敘述 5 向度、10 類別的意涵與內容。

(一) 具體的

NPO 在特徵上，一定要具備明確的目標、價值、定位與使命或任務，藉此與內部員工，外部志工、捐款者溝通，並導引出合適行為，此即為「目標與使命導向」。而這些具體的特徵，可能包括組織使命與宗旨的陳述，角色定位等，也可幫助內、外部人員去區辨所屬 NPO 與其他組織的差異，以導引志工的行為。

(二) 共通的

相對於具體的組織認定屬性，另一端點的屬性，則是共通性。所謂組織認定的共通性特徵，包括「具公信力的」、「具知名度的」，可以用來描繪一般組織的抽象化形容詞。此特性對外部人員來說，因為較容易被知覺，就相當重要。而基金會的高階主管，也會注意到外部形象的經營，及共通屬性對外部人員的影響，自然也相當關注自己的基金會具備哪些共通的組織認定屬性。

(三) 付出的

NPO 雖然定位為「非營利」，但仍需要對其組織的產出有清楚的界定。NPO 在組織認定的屬性上可歸納出對社會「付出」的屬性。付出可能是情感上的關懷、物質的捐獻、時間與勞力上的奉獻。

另一個發現是，各利益關係人的付出對象，可能跟身份、經驗、偏好或期望有關。

所以，可以看到女性關懷女性與兒童的「關懷族群」導向。

在付出向度中，也會反映社會的多元化，有利益關係人認為應該同時關懷近年來逐漸浮現的社會問題，此為「多樣關懷」導向。如重症病患的照顧 (安寧病房)，老年化社會來臨造成老年照顧的需求增加，還有隔代教養、「新移民」(取代外籍配偶的稱呼) 的生活、新移民後代教養。

「付出的」向度中，也有利益關係人將焦點放在社會整體資源的運用與貢獻，結合眾人的力量幫助、照顧或是回饋社會，此為「社會關懷」取向。

「付出的」對象，都具備的一項共同特質－弱勢，在利益關係人的想法裡，「救濟弱勢」取向，也是付出的向度中相當重要的一環。

(四) 獲取的

從「投入—過程—產出」系統觀點來回推，NPO 除了產出上強調「付出的」組織認定屬性外，也可以歸納出「獲取的」此項資源投入的屬性。

「獲取的」屬性中，自然以「資源導向」最關鍵。包括財務與物質方面資源的取得或資源的分配與利用，強調最大效益以便維持組織的運作。

在「獲取的」屬性中，溝通與橋接也在 NPO 的運作上扮演重要的角色。「溝通與橋接導向」意指 NPO 獲知弱勢族群相關現況，然後向民眾、社會、政府傳遞訊息，以獲得來自社會與政府的資源，建立起資源取得的正當性，然後提供相關服務、資源給需被救助的對象。

(五) 個人層次

創辦者、領導者等主控性利益關係人，不僅對組織的運作有關鍵的影響。其個人的特質與形象也會反映到組織的整體意象上。內外部人員會受到創辦者或領導者個人魅力所吸引，此即為「個人魅力導向」；諸如，認同創辦者的理念及付出的努力，並因創辦者本身良好的信譽，而吸引了利益關係人的高度關注與參與。

(六) 組織層次

相對於個人魅力的特徵，認定內涵中也會有屬於組織層次的特徵。這些組織層次的特徵大都屬於鉅觀的組織特性，例如「彈性且平等的制度」，意指能吸引員工留任或是志工參與的公平制度、人性化管理機制等。

制度面的認定特徵外，另一種特徵不外乎與員工切身相關的工作環境。「尊重與快樂的工作環境」強調尊重、合諧、快樂、提供正面回饋的工作環境，才可持續吸引或是維繫志工與員工的參與。

最後一個組織層次的認定屬性是「宗教性導向」。各種宗教所創辦的 NPO 皆會強調其特有的價值觀，且宗教性的價值觀也容易獲得利益關係人的認同，也會促使 NPO 的高階主管明確地定義、強調宗教性的特徵。

（七）理想的

Drucker (1990) 指出 NPO「不僅要提供服務，還期許最終的受惠者能有受必有施，並透過施受的活動，企圖改變人類」；NPO 的使命，本來就具有相當高的理想性，所以「理想性導向」讓各利益關係人感受到 NPO 的理想性目標，是相當重要的。

（八）企業的

NPO 雖是「非營利」，但具備營利企業一樣的效率、品質、績效等特徵，是必要的「企業化導向」。企業化經營的特徵也就成為組織認定的一環，中階管理者皆有提及類似的特點，NPO 生存的重要特質為效率、執行力與服務品質，此外還要建立具有執行力的形象、組織制度，以及董事會比例等。

企業化經營當然也有 NPO 不想擁有的特質，像目標衝突。某兒童相關基金會執行長，就認為應避免 NPO 的資源被浪費，或造成「營利」的形象，也不應該出現利益衝突的知覺。

（九）認知的

各利益關係人的角色不一樣，對同一組織的認知也會有很大的差異，而 NPO 提供給員工的薪資與福利水準遠低於一般水準。因此，各利益關係人如何從自己的觀點去合理化所知覺到的組織特性，也會出現在組織認定的內涵上。

「專業化導向」是內部員工的投射，NPO 在成立初期對員工要求的條件不高，有意願者幾乎都可從事專職的工作。但在溝通與照顧上，仍有其專業的考量，例如與家暴婦女的溝通、對喜憨兒的照顧、對老年人的看護等等。所以，此向度反映出內部利益關係人希望 NPO 能夠更專業化的期待。

加入 NPO 常常需要額外付出時間、心力與金錢，這與人是「自利」的假定相反。因此，利益關係人必須以利他、成長或學習、成就感來合理化此認知，這就是「成長、學習與成就的」認知。

（十）情感的

會選擇從事 NPO 相關工作的人，有些是因為性格上對弱勢者容易付出關懷，有些是曾經接觸過或本身家庭中就有弱勢者，也有出自宗教、學校社團的個人經驗等，這些是情感上的動機。所以，組織認定內涵中出現情感的向度，是相當合理的。資料中可整理出三個情感性類別，分為「能感同身受」、「高情感凝聚」及「討人憐愛」。

能感同身受者，必定是曾經接觸過弱勢者或 NPO，這種經驗會促使利益關係人對 NPO 更加關注，有機會的話會選擇相近的工作或希望成為志工，另外還有運用本身的實際經驗從事募款、捐款等行為。

高情感凝聚，指 NPO 會透過如家人般的情感來吸引員工，並將情感運用在志工管理上，運用人際間情誼維繫工作動機，藉以代替金錢等相關的激勵工具。

NPO 的名稱、識別系統，也需要讓利益關係人產生共鳴。就是符號或是宣傳手

法要讓人產生憐愛或討喜的感覺，才可能吸引利益關係人的參與。

二、組織認定內容的主軸取向、向度及類別

經由上述之 5 向度、10 種類別的說明後，我們再依據類別在概念上的相似性，歸納出更高層次的兩種取向，分別是「內部 vs. 外部」以及「靜態 vs. 動態」，如表 3 所示。在表 3 中，我們清楚地對應出兩取向，所各自涵蓋的 NPO 認定之 5 個向度、10 類別的內涵。基本上，我們將「取向」定義為「組織認定內容的抽象化標籤」，將「向度」定義為「具有共通性特徵之組織認定內容的集合，可分為有對應性的兩類別 (例如，情感 vs. 認知)，及具備連續尺度的特性」，而將類別定義為「向度中，兩邊對應之認定屬性所代表的具體內容之標籤」。對 NPO 來說，各個取向、向度及類別之間，並非互斥，是可共存的。

表 3 NPO 認定內涵的主軸取向、向度、類別

<table>
<tr><th>類別</th><th>向度</th><th colspan="2">取向</th><th>向度</th><th>類別</th></tr>
<tr><td>關懷族群導向</td><td rowspan="4">付出的</td><td rowspan="7">外部</td><td rowspan="7">內部</td><td rowspan="4">獲取的</td><td>資源導向</td></tr>
<tr><td>社會關懷導向</td><td rowspan="3">溝通與橋接導向</td></tr>
<tr><td>多樣關懷導向</td></tr>
<tr><td>救濟弱勢導向</td></tr>
<tr><td rowspan="3">個人魅力的</td><td rowspan="3">個人層次</td><td rowspan="3">組織層次</td><td>彈性且平等的制度</td></tr>
<tr><td>宗教性導向</td></tr>
<tr><td>尊重與快樂的工作環境</td></tr>
<tr><td>理想性導向</td><td>理想的</td><td>企業的</td><td>企業化導向</td></tr>
<tr><td>能感同身受的</td><td rowspan="3">情感的</td><td rowspan="5">動態</td><td rowspan="5">靜態</td><td rowspan="3">認知的</td><td>專業化導向</td></tr>
<tr><td>高情感凝聚的</td><td rowspan="2">成長、學習與成就的</td></tr>
<tr><td>討人憐愛的</td></tr>
<tr><td rowspan="2">目標與使命導向</td><td rowspan="2">具體的</td><td rowspan="2">共通的</td><td>具公信力的</td></tr>
<tr><td>有知名度的</td></tr>
</table>

(來源：本研究整理)

「內部 vs. 外部」。以「外部」取向而言，吸引利益關係人的因素，主要是 NPO 對於弱勢族群的關懷與付出，例如同性別、同族群等，或是創辦人給與外界的形象及組織的使命等，這些是 NPO 由內而外所呈現給利益關係人作為參考及辨識。另外，NPO 其內部運作的效率與效能也受到關注，例如營運效率、董事會成員比例、公司治理及服務品質等，NPO 應強調專業分工提升效率，將獲取的資源做妥善配置，此即為「內部」取向。

「靜態 vs. 動態」。以「靜態」取向而言，是指利益關係人的組織認定可以用來描繪一般組織的抽象化形容詞，例如知名度或可信度，及穩定、不隨環境變化的組織核心能力與專業形象，這與 Albert 與 Whetten (1985) 對組織認定具有持久性的定義是一致的；但是本研究也發現認定的「動態」取向，即認定會隨著時間或環境變化而改變，這種動態的組織認定與 Scott 與 Lane (2000) 的定義是一致的。因此，綜合前面的論述，本研究提出以下命題：

命題一：NPO 中各類利益關係人所知覺到的組織認定內涵，基本上是有差異的，且此差異是具有多重認定的屬性。所以，從利益關係人的角度來探討組織認定的屬性，必須採用多元尺度的架構。

三、各利益關係人的認定內涵定位

歸納出 NPO 的組織認定向度之後，研究者進一步從訪談內容中，推論各利益關係人在這些向度上的定位。研究者將這些定位分析結果以圖 2 來表示；依據 Mitchell et al. (1997) 所提出的理論模式與本文訪談內容對應可發現，NPO 的高階管理者可歸屬於「決定性利益關係人」，中階管理人員可歸屬於「主控性利益者」，而員工與志工可歸屬於「自主性利益關係人」，其在組織認定上的定位，分別說明如下。

(一)決定性利益關係人：高階管理者

高階管理者，「決定性利益關係人」同時具有三種屬性 (權力、合法與急迫性)，(Mitchell et al., 1997)。因為，NPO 不以財務績效為目的，因此外部利益關係人對於組織的影響相對較低，而內部利益關係人對組織想要達成的目標影響較為顯著，則以高階管理者最具有影響力。高階管理者的責任是塑造組織形象、目標或是價值觀，而這些特徵可使其他利益關係人更容易辨識該組織與其他組織的差異；由訪談資料彙整可知，高階管理者對於組織認定，著重的向度較為全面性，也就是高階管理者對於組織的企業化的、獲取的、付出的以及理想的向度相對更加的重視。

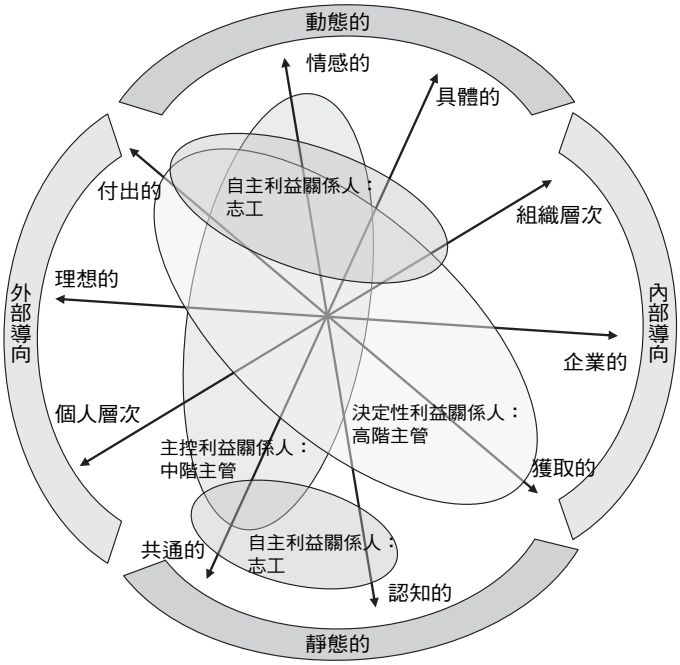

圖 2　三類利益關係人重視之組織認定內涵差異：五向度中的定位

(來源：本研究整理)

1. 企業化

以企業化而言，NPO 在管理上要與營利企業一樣具備效率、品質、績效等特徵，對外則需要塑造組織形象、服務品質、異業結盟的行銷策略、議題倡導等，並避免利益衝突、營利與官僚形象的產生，而董事會也負有看管組織資源妥善運用之責，這些都是高階管理者可發揮的影響力。

2. 獲取性

以獲取性而言，主要是「資源獲取」，資源的獲取是組織由外部取得。NPO 無法生產，一般組織所需要的大部分資源，因此必須由外部供給這方面所需，例如政府補助或是慈善捐款等。而高階管理者必須規劃從何獲取，以及對這些資源妥善配置以維持最大效用。另外，NPO 也扮演「溝通與橋接」的角色，也就是 NPO 對於弱勢族群最急需救助的議題，具有決定提倡何種議題的合法性與權力，並以此獲得來自外部的資源，建立起資源取得的正當性，然後提供相關服務、資源給需要被救助的對象。

3. 付出性

以付出性而言，四個向度分別是「關懷族群」、「社會關懷」、「多樣關懷」，及「救濟弱勢」；高階管理者需要了解到組織本身的特質，才可完成其付出的認定；

例如，可從性別角度思考家事服務，如何協助弱勢女性，了解家庭主要捐款者多半是女性，運用這些特質作為 NPO 經營與資源獲取的規劃參考；或是隨環境改變而浮現的弱勢族群，如新移民、罕見疾病或是隔代教養問題，高階管理者必須對環境變化趨勢具備敏感度與全面性的認知，提供符合社會當前現象最配適的照顧服務。

4. 理想性

以理想性而言，NPO 的存在是為了彌補政府效能的不足 (Weisbrod, 1975)，甚至，許多社會的理想願景都建立在 NPO 的理想之上。依照訪談資料可知 NPO 的理想，有時可能是高階管理者對於理想境界的認知，為了這個理想他們也讓非營利的工作更具意義與成就，也使組織形象更為明確。

綜合前述可知，決定性利益關係人的高階管理者，能夠主動修改 NPO 的目標、屬性、政策或是流程，且會對 NPO 提出迫切改善的要求；NPO 中，組織需要有理想的願景才能吸引志同道合的志工與員工、組織需要扮演雙向資訊傳遞角色以爭取資源，以及這些資源分配是否最佳化，這些都需要由領導者來擬訂可行的計畫；亦即，NPO 中決定性利益關係者的組織認定較為廣泛與全面，但仍有其優先順序。綜此，我們提出本研究的第二項命題：

命題二：當 NPO 之利益關係人屬於高權力、高合法性、且其需求有高急迫性的「決定性利益關係人」，其所知覺到的組織認定將偏向內部的企業化與獲取性、外部的付出與理想等屬性。

（二）主控性利益關係人：中階主管

Mitchell et al. (1997) 指出「主控性利益關係人」會期望並且得到管理者很高的注意力，但是管理者無須急著去回應這類利益關係人的需求，但其合法地位受到組織認可，主要有董事會、債權人、投資者、員工等。本研究依據訪談資料歸納後，將 NPO 中的中階主管定位為「主控性利益關係人」，這種定位是動態的，中階主管可能隨時間改變職位，可能從主控性轉移至決定性利益關係人的角色；資料顯示中階主管對於組織認定的情感性與共通性，有較優先的認定順序，其次為付出性、理想性以及個人層次的認定。

1. 情感性

以情感性而言，NPO 的所有利益關係人，基本上會因為個人特質、以往個人經驗 (宗教、社團或工作等)，對於弱勢族群有情感上連結。而組織中的管理者，可利用這種特性結合員工與志工朝共同的目標努力，尤其是中階管理者，在組織中具有傳遞訊息與資源分配的角色，可藉由管理者本身豐富的社會服務經驗、有趣或感人故事，很容易就建立起組織共同信仰的文化。中階管理者了解到需要利用情感性聯繫，才能使志工、員工對組織產生清楚的認定，多位中階主管都提到工作氣氛需要有「家庭般的溫暖」，尤其是不支薪的志工，NPO 必須要透過這種情感，才更能維繫組織運作及

持續激勵的工作動機。

2. 共通性

以共通性而言，利益關係人所認定的特徵中，「可信度」與「知名度」，是具有共通性的；NPO 關切的是能夠被接受，且深植人心的認定。組織具有可信度與知名度，是員工與志工強烈關切的屬性。所以中階管理者進一步關心「如何做」，才能提升或維持組織的可信度與知名度。例如，多位中階管理者表示，「責信」或是「共同建立 NPO 的公信力」，另外增加媒體曝光、運用代言人來增加知名度等都是他們關切的議題。

3. 付出性、理想性及個人層次

以付出性、理想性以及個人層次而言，NPO 原本的屬性就是對社會大眾「付出」。然而，中階管理者更重視的是付出的對象可以提升組織外部形象、吸引力，並進而吸引志工的加入。而且，可以經由付出來提供員工與志工的成就感。另外在「理想」的部份，與高階管理者的差異是，高階管理者關注的是未來最終的理想社會，而中階管理者注重的是目前工作的意義、NPO 的工作可作為志業等。最後，在「個人層次」部分，中階管理者也認為組織創辦初期，組織的公信力是由領導者所創立的，由組織中的「某個人」尤其是「領導者」，即可讓所有利益關係人可以很迅速的辨識該組織的屬性。

綜合前述，主控利益關係人對於組織的影響具有合法性與權力，但是組織對於此利益關係人回應的緊急程度可能較低。因此，將 NPO 的中階管理者定位為「主控利益關係人」是合理的；另外如同高階管理者，中階管理者對於組織認定的屬性，也是有順序性，如中階管理者需要維繫組織的價值與使命、彈性的管理風格、爭取資源、維繫士氣、傳遞訊息、提升營運效能與服務品質。所以，中階管理者較著重於動態的情感性、靜態的共通性、外部的付出性與理想性的向度。綜此，我們提出本研究的第三項新命題：

命題三：當 NPO 之利益關係人屬於高權力、高合法性、但其需求較無急迫性的「主控性利益關係人」，其所知覺到的組織認定將偏向動態的情感性、靜態的共通形象，及外部的付出與理想等屬性。

（三）自主性利益關係人：志工

自主性利益關係人擁有合法性的屬性，但是他們沒有權力去影響企業與提出迫切的要求。Mitchell et al. (1997) 指出對自主利益關係人，管理者不會立即將這些關係者的要求納入營運的考量。因此，志工對於 NPO 整體的運作不會有立即的影響，但在 NPO 認定上，仍有自主利益關係人重視的向度，且隨著志工人數的成長，其認定的類型可能會有動態的變化。訪談資料中可發現，自主利益關係人會著重在認定的組織層次、具體的、情感的、付出的、共通的及認知的等屬性。

1. 組織層次

以組織層次而言，志工的工作屬性特殊 (無薪)，在管理方式上，需要具備彈性，也應縮短權力距離，這些都是吸引志工的組織層次屬性；宗教性組織是另一個屬性，宗教的精神、信仰與大愛，加深志工對組織的認知；當然工作環境是否充滿歡樂、尊重，是否有家庭溫馨的感覺，讓志工能在組織中「補充」活力，再次面對社會的悲苦，這是另一項在組織層次方面吸引志工的特定屬性。

2. 具體性的

以具體性而言，志工對於 NPO 的服務對象、倡導的議題、價值或任務等屬性非常關注，這些組織的基本屬性可以幫助志工區辨不同組織的差異，決定參與哪一個組織，是否持續參與，建立志工工作價值等。

3. 情感性

以情感性而言，志工需要辨識 NPO 主要協助的對象，是因為志工會對這些對象產生認同，例如性別、種族、兒童、老人、特殊身分 (如新移民) 等。有過類似經驗的志工，即使有段時間未接觸 NPO，多年後仍會選擇參與同一個或類似的 NPO；另外，組織中的情感凝聚也是吸引志工的因素，志工在組織中可以感受到同事或受照顧者的支持、鼓勵與感謝，這種無形獎勵取代大部分的金錢誘因。

4. 付出性

以付出性而言，NPO 是「具有公共服務的使命」(Wolf, 1990)，因此 NPO 是扮演付出的角色。若志工對於參與的組織、協助的對象，有清楚的認知，如此志工更願意付出情感、物資、時間或勞力的奉獻；志工付出的對象從以往的老弱病殘，也逐步擴展至多元族群，如重症病患、罕見疾病患者、新移民及偏遠地區兒童等族群，志工實際的回饋社會，單純奉獻不求回報，可明確描述志工在付出向度上的心態。

5. 共通性

以共通性而言，受訪志工普遍反應 NPO 的公信力與知名度非常重要，不論對於欲參與 NPO 的志工或是志工向社會募款的時候，組織的公信力與知名度是確保社會資源不會遭到濫用的參考指標。對於需從外界獲取主要資源的 NPO 而言，資源的妥善運用會特別受到利益關係人的關注，也是志工是否受到組織吸引的一項指標，這種無形資產如同品牌與聲譽，一旦毀壞將難以估計損失。

6. 認知性

以認知性而言，志工會對於組織的專業項目有一定程度的認知，譬如兒童相關基金會主要專業能力在兒童的人權、福利與教育，這種專業不同於對婦女或是對老人的照顧專業。這些專業形象，或能力是否與志工本身志趣、經驗、背景相類似，是志工能否在組織中持續學習、成長的判斷依據。

綜合前述，志工這種自主利益關係人，是被動地評價 NPO 的目標、屬性、政策，

不會對 NPO 提出迫切的要求；對於組織的經營效率、向企業或政府爭取補助，也非具有絕對的權力可影響。但是，自主性利益關係人還是 NPO 生存不可或缺的關鍵參與者。而自主性利益關係人，認定屬性上較重視組織的、特定價值 (具體的)、情感回饋、付出的對象、可信度 (共通的) 及專業 (認知的) 等屬性。綜此，我們提出本研究的第四項新命題：

命題四：當 NPO 之利益關係人屬於低權力、高合法性、且無急迫性的「自主性利益關係人」，其所知覺到的組織認定偏向較為廣泛，包括外部的付出，內部的組織，動態的情感性、具體的，或靜態的共通、認知性等屬性。

伍、結論與討論

本研究除了以利益關係人理論為基礎，探討 NPO 中各類利益關係人所知覺的組織認定意涵，並運用紮根理論方法共歸納出兩取向、5 向度及 10 類別的組織認定內涵之外，本研究尚有兩項主要的貢獻，及實務建議，分別說明如下。

一、確認 NPO 之多重認定屬性

第一點貢獻是，確認 NPO 的不同利益關係人在組織認定的內容上，所重視的向度是有差異的；經由紮根理論找出，NPO 中各個利益關係人對組織認定的不同向度，並運用 Mitchell et al. (1997) 所提出的理論模式與本文訪談內容對應進一步發現，「決定性利益關係人」、「主控性利益者」及「自主利益關係人」，這三種利益關係人的組織認定內涵差異，是各個 NPO 需要瞭解並且藉以協調與縮短各關係人之間的差異。

利益關係人對組織是具有多重期望的 (Foreman & Whetten, 2002)，本研究經由多場的訪談，於現象、理論與資料間反覆抽絲剝繭後，歸納出 5 個組織認定向度、10 個類別。而 NPO 管理者最重要的任務，就是整合各利益關係人建立起共同的目標，並讓利益關係人消彌彼此的衝突 (Scott & Lane, 2000)。

二、建立 NPO 多重組織認定歸類模式的正當性

本研究提供了一個分析 NPO 認定的初步架構。Foreman 與 Whetten (2002) 指出組織認定理論的發展速度超越理論檢驗許多，即使有學者提出組織認同的認定基礎模型 (Identity-based Models) 但仍缺乏操作化與檢驗，更缺乏組織成員對組織多重認定的探討。而本研究所獲致的認定架構，可做為未來檢驗多重認定理論的重要發展基礎。另外，本架構也具備高度的正當性，因為從與其他理論的呼應性來看，本研究獲致的架構也呼應了其他理論的內涵。例如，本研究所提出的「付出、獲取、企業化」的認定類型，是與 Foreman 與 Whetten (2002) 的「實用系統」概念類似；而「具體的、組織層次與理想化」的認定類別，是與其「規範系統」的概念類似。上述兩論點，在在

都提升了本研究所提出之認定類型的正當性。

此外，我們還可以與過去多重認定屬性之相關研究來比對。Dukerich et al. (2002) 的研究，找出 37 個用來描述醫療組織的認定屬性 (附錄 2)，在與本研究的組織認定屬性初步對照後，可以發現 NPO 的組織認定向度中，個人層次、理想的以及獲取的這三個向度，在醫療組織的認定向度中無法對應，而這三個向度暫且可推論為 NPO 所特有的組織認定。又，依 Brewer 與 Gardner (2004) 的論點，以往組織認定的研究大部份著重在「個人我」與「社會我」，此現象亦可從本研究的結果再次加以驗證。

經由與上述研究結果的比較，更加確認本研究所建構的組織多重認定歸類模式，不僅具有實務的意涵，也同時理論的可檢驗性與正當性的。最後，我們也歸納出對利益關係人的管理實務建議、研究限制，及可能的研究方向。

三、對利益關係人的管理實務建議

(一) 對決定性利益關係人之管理實務建議：平衡兩端

從本研究結果可進一步推論：高階管理者必須謹慎地平衡其所塑造的內外部形象。必須讓 NPO 具備「高公信力的知名度」與「理想性」，但又必須讓 NPO 具備「企業化」的效率與品質。必須讓組織擁有「獲取資訊、資源」的能力，同時也需讓組織擔負「付出與關懷」的責任。所以，在天平兩端平衡組織整體形象的屬性，是「決定性利益關係人」關鍵且重要的課題。

(二) 對主控性利益關係人之管理實務建議：強調情感

中階管理者，對於組織認定屬性的焦點，放在能凝聚員工共識、建立和諧關係的情感性屬性。但因為他們也屬於管理職位，也會去在乎組織外在的「公信力與知名度」的屬性。所以，建議他們在管理上盡量利用具備情感渲染力的符號、圖樣與口號等，建構起符合 NPO 價值觀的認定屬性。如此，將可讓自己的影響力大增，並提升員工的士氣與工作行為表現，因為，個人與組織之情感性認定的一致性，是一種特別強有力的促發特效藥。

(三) 對自主性利益關係人之管理實務建議：重廣度非深度

志工，此自主性利益關係人雖具備合法性地位，但因不具權力與急迫性，其與組織的關係就變得相當彈性。同樣地，本研究的結果也發現志工所聚焦的組織認定屬性，也比較廣泛。因此，管理實務上的建議則強調，組織必須提供各種可能的認定屬性，讓志工由他們自身的觀點來選取。如此，NPO 方能拉近與志工自我認定的差距，吸引他們繼續幫助組織，繼續付出心力與勞力。

四、研究限制與未來研究方向建議

除了上述的研究貢獻外，本研究也提出幾項限制與未來研究的改善：

（一）理論飽和度稍嫌不足

因為採用紮根理論，對訪談資料是採用理論抽樣來建立飽和度指標。然而利益關係人的理論非常複雜，類型相當多樣，本研究雖已訪談過中、高階管理者、員工與志工，不過仍有其他利益關係人、其他理論未包含於此研究中。因此，未來研究上應加入如董事會、政府或是捐贈者對於 NPO 認定的探討。

（二）研究面向的涵蓋性稍嫌不足

在時間向度上，本研究採用橫斷面的訪談資料，可能較無法瞭解動態的歷程，也容易因受訪者的記憶流失，無法掌控最正確的資料。故，建議未來可採用縱貫面的訪談，以瞭解各利益關係人在組織認定歷程的變化；在 NPO 類型的涵蓋面上，不同類型的 NPO 可能具有不同的組織認定構面，如博物館或教育機構等，因此未來建議可納入多樣的 NPO 類型的探討。

（三）理論與資料的對應，可能還是有疑義

像每一質化研究的根本疑義一樣，研究者對資料的詮釋、分類、對應，僅能達到所謂的互為主觀性，無法達成客觀的標準。本研究依訪談資料，由研究者將 NPO 的利益關係人對應至 Mitchell et al. (1997) 所提出的類別，但每一家 NPO 的使命與運作方式，可能都有很大的歧異，會造成這種對應關係可能出現動態變化，甚至會有同一角色，卻分屬不同類別的利益關係人現象。例如，志工在資源豐富的 NPO 可能屬於自主性利益關係人，但在資源稀少，或志工本身就是被服務之弱勢團體或家屬情況下，志工也可以被歸類為主控利益關係人，或依賴利益關係人。不過，依 Mitchell et al. (1997) 的觀點，利益關係人的歸屬是可以由高階管理者依據營運情況來判定。所以，未來若要應用 Mitchell et al. (1997) 的理論，建議可事先請高階主管來判斷各角色所屬的利益關係者類型。

（四）尚須經量化實證研究的檢驗

組織認定探討仍停留在理論建構，實證資料非常少 (Foreman & Whetten, 2002)，而且現階段認定的屬性仍舊難以衡量 (Whetten, 2006)；例如 Brickson (2005) 是以組織認定導向 (Organizational Identity Orientation) 的個人、關係與集體的三個構念，來探討組織層次的認定與利益關係人間的關聯，但並未針對組織認定本身提出明確可供實證的操作化構面；又如 Dukerich et al. (2002) 的研究中找出的 37 個用來描述組織認定的屬性，僅將這些形容詞屬性當做單一的認定主體。因此本研究提出的五大類別與 10 個次類別組織認定向度，對於未來實證研究是非常具有參考價值的。

（五）其他未來研究的建議

認定是多層次構念 (Multilevel Construct)，因為認定理論已經連結個人、群體與組織，延伸這個構念到組織形式的層次，提供一個個人與組織關係更廣泛的獨有簡約的概念意涵 (Foreman & Whetten, 2002)；而 Albert (1998) 也指出認定的概念可連結到

分析的多個層次，如個人認定如何連結到組織成員的認定？個體的認定如何形塑組織認定？因此未來實證研究可採用層級線性模式 (Hierarchical Linear Model；HLM) 進行分析，以了解個人、單位及組織層次對於組織認定變異的解釋量；此外，NPO 的策略管理以往的研究偏重在行銷策略，然而 Melewar 與 Karaosmanoglu (2006) 指出企業策略中的定位與差異化策略會影響企業在行銷、管理與組織的溝通，進而影響企業認定；Stimpert、Gustafson 與 Sarason (1998) 的文章中也指出，組織認定是有價值且社會化合成的資源 (Valuable and Socially Complex Resource)，可成為企業競爭優勢的來源；因此建議未來研究可針對一般組織進行策略管理方面組織認定與競爭優勢的探討。

參考文獻

內政統計年報，2005，「中央及地方政府所轄人民團體」，http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm，搜尋日期：2005 年 8 月 25 日。(Statistical Yearbook of Interior. 2005. ***The civil associations under the jurisdiction of the central and local government***. http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm. Accessed Aug. 25, 2005.)

林淑馨，2007，日本非營利組織：現況、制度與政府之互動，台北：巨流。(Lin, Shu-Hsin. 2007. ***The non-profit organizations in Japan: The interaction among present status, institution and government***. Taipei, TW: ChuLiu Publisher.)

Abzug, R., & Webb, N. J. 1999. Relationships between nonprofit and for-profit organizations: A stakeholder perspective. ***Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly***, 28 (4): 416-431.

Albert, S. 1998. The definition and metadefinition of identity. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), ***Identity in organizations: Building theory through conversations***, 1: 1-13. Thousand Oaks, CA: Sage.

Albert, S., & Whetten, D. A. 1985. Organizational identity. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), ***Research in organizational behavior***, 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.

_____ . 2004. Organizational identity. In M. J. Hatch, & M. Schultz (Eds.), ***Organizational identity***: ***A reader***, 6: 89-118. New York, NY: Oxford University Press.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. 1995. Labeling processes in the organization: Constructing the individual. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), ***Research in organizational behavior***, 17: 413-461. Greenwich, CT: JAI Press.

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. 1989. Social identity theory and the organization. ***Academy of Management Review***, 14 (1): 20-39.

_____ . 1996. Organizational identity and strategy as a context for the individual. In J. A. C. Baum, & J. E. Dutton (Eds.), ***Advances in strategic management***, 13: 17-62. Greenwich, CT: JAI Press.

Bartel, C. A. 2001. Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. ***Administrative Science Quarterly***, 46 (3): 379-413.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. 2003. Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. ***Journal of Marketing***, 67 (2): 76-88.

Brewer, M. B., & Gardner, W. 2004. Who is this "We" ? Levels of collective identity and self representations. In M. J. Hatch, & M. Schultz (Eds.), ***Organizational identity: A reader***, 5: 66-80. New York, NY: Oxford University Press.

Brickson, S. L. 2005. Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. ***Administrative Science Quarterly***, 50 (4): 576-609.

Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. ***Academy of Management Review***, 4 (4): 497-505.

Carroll, G. R. 1993. A sociological view on why firms differ. ***Strategic Management Journal***, 14 (4): 237-249.

Cheney, G. 1991. ***Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities***. Columbia, SC: University of South Carolina Press.

Clarkson, M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. ***Academy of Management Review***, 20 (1): 92-117.

Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implication. ***Academy of Management Review***, 20 (1): 65-91.

Drucker, P. F. 1990. ***Managing the non-profit organization***. New York, NY: Big Apple Tuttle-Mori Agency.

Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. 2002. Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. ***Administrative Science Quarterly***, 47 (3): 507-533.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. ***Academy of Management Journal***, 34 (3): 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. ***Administrative Science Quarterly***, 39 (2): 239-263.

Ellemers, N., Gilder, D. D., & Haslam, S. A. 2004. Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. ***Academy of Management Review***, 29 (3): 459-478.

Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. 2001. Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. ***Organization Science***, 12 (4): 393-413.

Evan, W. M., & Freeman, R. E. 1988. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. Beauchamp, & N. Bowie (Eds.), ***Ethical theory and business***: 75-93. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Felson, R. B. 1992. Coming to see ourselves: Social sources of self-appraisals. In E. J. Lawler, B. Markovsky, C. Ridgeway, & H. A. Walker (Eds.), ***Advances in group processes***: 65-87. Greenwich, CT: JAI Press.

Fireman, B., & Gamson, W. A. 1979. Utilitarian logic in the resource mobilization perspective. In J. D. McCarthy, & M. N. Zald (Eds.), ***The dynamics of social movements: Resource mobilization, social control and tactics***: 8-44. Cambridge, UK: Winthrop.

Foreman, P., & Whetten, D. A. 1997. ***An identity theory perspective on multiple expectations in organizations***. Working paper, University of Illinois at Urbana-Champaign.

_____. 2002. Members' identification with multiple-identity organizations. ***Organization Science***, 13 (6): 618-635.

Freeman, R. E. 1984. ***Strategic management: A stakeholder approach***. Boston, MA: Pitman.

Frooman, J. 1999. Stakeholder influence strategies. ***Academy of Management Review***, 24 (2): 191-205.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. 2000. Where do we go from here? ***Academy of Management Review***, 25 (1): 145-147.

Glaser, B., & Strauss, A. 1967. ***The discovery of grounded theory***. Chicago, IL: Aldine.

Golden-Biddle, K., & Rao, H. 1997. Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. ***Organizational Science***, 8 (6): 593-611.

Goodpaster, K. E. 1991. Business ethics and stakeholder analysis. ***Business Ethics Quarterly***, 1 (1): 53-74.

Greenbaum, T. L. 1993. ***The hand book for focus group research***. New York, NY: Lexington Books.

Griggs, H. E. 2003. Corporation of the not-for-profit sector: Strategic planning and organizational performance in disability-based organizations. ***International Journal of Disability, Development & Education***, 50 (2): 197-219.

Harrison, J. S., & St. John, C. H. 1996. Managing and partnering with external stakeholders. ***Academy of Management Executive***, 10 (2): 46-60.

Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers, N. 2007. More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. ***British Journal of Management***, 14 (4): 357-369.

Ibarra, H. 1993. Network centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. ***Academy of Management Journal***, 36 (3): 471-501.

Illia, L., & Lurati, F. 2006. Stakeholder perspectives on organizational identity: Searching for a relationship approach. ***Corporate Reputation Review***, 8 (4): 293-304.

Jawahar, I. M., & Mclaughlin, G. L. 2001. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. ***Academy of Management Review***, 26 (3): 397-414.

Jenkins, R. 2008. ***Social identity*** (3rd ed.). New York, NY: Routledge.

Jones, T. M. 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. ***Academy of Management Review***, 20 (2): 404-437.

Langtry, B. 1994. Stakeholders and the moral responsibility of business. ***Business Ethics Quarterly***, 4 (4): 431-443.

Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. 2007. Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. ***British Journal of Management***, 18 (1): 45-59.

Lincoln, I. S., & Guba, E. C. 1985. ***Naturalistic inquiry***. Thousand Oaks, CA: Sage.

Magness, V. 2008. Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood theory of stakeholder salience. ***Journal of Business Ethics***, 83 (2): 177-192.

Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. 2006. Seven dimensions of corporate identity: A categorization from the practitioners' perspectives. ***European Journal of Marketing***, 40 (7/8): 846-869.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. ***Academy of Management Review***, 22 (4): 853-886.

Ogden, S., & Watson, R. 1999. Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry. ***Academy of Management Journal***, 42 (5): 526-538.

Pestoff, V. A. 1998. ***Beyond the market and state: Social enterprises and civil democracy in a welfare society***. Surrey, UK: Ashgate Publishing.

Ritchie, W. J., & Kolodinsky, R. W. 2003. Nonprofit organization financial performance measurement: An evaluation of new and existing financial performance measures. ***Nonprofit Management & Leadership***, 13 (4): 367-381.

Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. 2003. When will stakeholder groups act? An interest- and

identity-based model of stakeholder group mobilization. ***Academy of Management Review***, 28 (2): 204-219.

Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J., & Paul, K. 2001. An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. ***Journal of Business Ethics***, 32 (2): 143-156.

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. 1991. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. ***Academy of Management Executive***, 5 (2): 61-75.

Scott, S. G., & Lane, V. R. 2000. A stakeholder approach to organizational identity. ***Academy of Management Review***, 25 (1): 43-62.

Shamir, B. 1991. The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. ***Leadership Quarterly***, 2 (2): 81-104.

Sheppard, B. H., & Tuchinsky, M. 1996. Interfirm relationships: A grammar of pairs. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), ***Research in organizational behavior***, 18: 331-373. Greenwich, CT: JAI Press.

Steele, C. M. 1988. The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Ed.), ***Advances in experimental social psychology***, 21: 261-302. San Diego, CA: Academic Press.

Stimpert, J. L., Gustafson, L. T., & Sarason, Y. 1998. Organizational identity within the strategic management conversation: Contributions and assumptions. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), ***Identity in organizations: Building theory through conversations***: 83-98. Thousand Oaks, CA: Sage.

Strauss, A., & Corbin, J. 1990. ***Basic of qualitation research: Grounded theory procedures and techniques***. Thousands Oaks, CA: Sage.

Swatton, S., & O'Callaghan, J. 1999. The experience of "healing stories" in the life narrative: A grounded theory. ***Counselling Psychology Quarterly***, 12 (4): 413-429.

Tajfel, H., & Turner, J. C. 1985. The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), ***Psychology of intergroup relations***: 7-24. Chicago, IL: Nelson-Hall.

Tschirhart, M. 1996. ***Artful leadership: Managing stakeholder problems in nonprofit arts organizations***. Bloomington, IN: Indiana University Press.

Van Dick, R. 2001. Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. ***International Journal of***

Management Reviews, 3 (4): 265-283.

Weisbrod, B. A. 1975. Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy. In E. S. Phelps (Ed.), ***Altruism, morality, and economic theory***: 171-196. New York, NY: Rusell Sage Foundation.

Whetten, D. A. 1998. Preface: Why organizational identity, and why conversations? In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), ***Identity in organizations: Building theory through conversations***: 7-11. Thousand Oaks, CA: Sage.

_____. 2006. Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. ***Journal of Management Inquiry***, 15 (3): 219-234.

Wolf, T. 1990. ***Managing a nonprofit organization***. New York, NY: Prentice-Hall Press.

Young, D. R. 2001. Organizational identity and the structure of nonprofit umbrella associations. ***Nonprofit Management & Leadership***, 11 (3): 289-304.

附 錄

附錄 1 開放性編碼與主軸性編碼的內容

資料來源索引	開放性編碼	主軸性編碼
EFE 11	認同自己年齡上的發展階段	關懷族群導向
WFE 258-259	婦運團體中的男性比例偏低	
WSE 062-064	性別角度出發來幫助弱勢女性	
WFE 270-273	捐款者行為：女性為家戶代表	
WSE 77-78	達成女性觀點的成就	
CFM 59-60	族群認同與 NPO 的工作相符合	
CFM 235-237	兒童做為服務的對象，具有高度吸引力	
EFM 362-363	讓老人有尊嚴地生活：該 NPO 的外部形象	
DFM 29-31	NPO 優先聘用身心障礙者	
CFV 38-39	對服務對象族群的喜愛：吸引志工的因素	
CSA 25-26	對受關懷對象的偏好：吸引員工的因素	
WSE 351-354	建立 NPO 信譽，提供被照顧者保障	社會關懷導向
DSE 131-133	將 NPO 定位為社會資產	
CSE 247-249	對人關懷的特徵：外部形象	
WFM 88-90	能夠真正有所貢獻：吸引志工的特徵	
WFM 190	因努力而造成改變最有成就感	
WFM 223-225	專業員工的工作動機：促進個案的福利	
CFV 48-49	回饋社會：志工的內在動機	
CFV 88-89	感受到社會溫暖：志工的成就感來源	
CFV 428-429, 445	關懷弱勢：NPO 重要特質	
DFV 18	關懷、有貢獻：吸引志工的因素	
DFV 37-38	願意奉獻，但不需花太多腦筋：志工的動機	
CFV 144-146	助人工作有成就感：吸引志工的因素	
WSA 78	關懷、互助：NPO 揭示的價值	
CSA 169-175	回饋社會的使命感：吸引員工的因素	
DFE 14-19	擴大關懷的範疇	多樣關懷的
DFE 44-46	擴大關懷的範疇	
EFE 116	結合其他企業的形象	
DFE 87-89	關懷範疇的多樣性	
EFE 105-106	建立執行力的形象	
EFE 145-146	展現組織的附加價值	

CSE 118-121	避免營利導向的形象	企業化導向
CSE133-135	建立效率形象	
CSE 211-214 WFE 51-55	績效導向特徵：組織制度	
WFE 91-94	將組織形象與企業價值結合	
WFE 102-105	將倡導議題與企業公關活動配合	
WFE 219-221	建立董事會協調比例原則	
WSE 012-015	不強調案主的特徵，避免利益衝突	
WSE 144-146	以效率的服務，擺脫資源的依賴	
WSE 191-194	配合企業贊助，來達成目標	
CFM 183-187	服務品質，NPO 對外重要的形象內涵	
CFM 216-217	官僚的特徵	
EFM 25-26	受到名人代言廣告的吸引，而進入工作	
DFM 57-58	認同企業式經營的 NPO	
CFV 428-429, 445	效率、執行力：NPO 重要特質	
WSA 76	服務品質：NPO 生存的重要特質	
EFE 67-68	透過理念建立形象	理想性導向
EFE 80-82	將舊有理念賦予現代化意涵	
EFE 178-181	透過理念建立形象	
DFE 257-264	使命的內涵：福利跟福音	
DSE 194-195	有成就感，具有使命感的基金會能留住員工	
WSE 054-057	依據未來社會架構，規劃 NPO 的運作	
CFM 66-67	重視工作的意義	
DFM 139-143	將 NPO 的工作當成志業來經營	
DFV 44	認同 NPO 的理念：吸引志工的原因	
CSA 169-175	回饋社會的使命感：吸引員工的因素	
DFE 108-110	政府掌握資源分配機制	資源導向的
DFE 356-357	資源導向的運作模式	
CSE144-146	整合性議題以方面資源分配	
WSE 032-033	提供服務，來擺脫資源的依賴	
CFV 259-261	NPO 間不應惡意地競爭資源	
CFV 411	公信力可做為匯集資源，發送資源的影響因素	
EFE 156-157	強調組織的核心能力	專業化導向
CSE 49-52	建立專業形象	
CSE 159-163	社工此工作在社會中的定位	

CFM 173-175	能發揮專長是內部員工的特點	
EFE 340-343	NPO 扮演需求與資源的橋樑	溝通與橋接導向
WSE 240-241	扮演幫助弱勢，階級對話的橋樑	
CSE 377-378	以專業建立說服的基礎	
WSE 256-258	不同階級雙方，透過互動相互學習	
DFE 159-160	建立反應案主利益的機制	能感同身受的
DFE 171-173	案主與員工混合角色的優勢	
CSE 66-68	實際經驗提供形象基礎	
CSE 324-326 WFE 325-327	提供具體改變的成果	
WFE 338-340	影響投入 NPO 志工的因素：過去經驗與 NPO 產生共鳴	
DSE 73-76	利用體驗式行銷獲取企業贊助	
DSE 231-232	與基金會在經驗上有共鳴，比較會捐款	
CFM 59-60	族群認同與 NPO 的工作相符合	
CFM 44-46, 52-54	早期接觸 NPO 的經驗，促使其進入該組織工作	
CFM 202-205	選擇跟族群此背景特徵最相近的 NPO 工作	
DFM 75-79	以自身的經驗做為說服捐款者的故事	
DFM 225-228	未來工作的可能是跟過去經驗有關	
WFM 23-25	過去經驗的共鳴：吸引志工的因素	
WFM 53-55	過去經驗的共鳴：選擇專業領域的因素	
CFV 9-10	過去的社團經驗與 NPO 結緣	
CFV 33-35	意義性、讓案主有深刻體驗：吸引志工的因素	
CFV 204-205	從工作獲得感動：維繫志工的動力	
DFM 312-316	興趣契合是吸引員工的原因	
CSE 011	救濟弱勢的特徵	救濟弱勢導向
WFE 496-497	救援與變革的價值	
DSE 16-17	反應照顧對象的名稱	
DSE 32-36	對弱勢與企業均有助益的	
DSE 265-266	對案主的助益	
WSE 06-07	避免變成弱勢的預應式使命	
WFM 70-71	貼切形容 NPO 核心價值的標語	
DSM 158-161	可憐，需要幫助：對案主的印象有愛心：對社工員的印象	
DSM 93-97	學習成長機會提供，保護所：基金會的形象	
CSE 016-017	NPO 倡導的角色	議題倡導導向
WFE 21-23	將組織定位為社會倡議角色	

WFE 124-127	做新興議題的倡導	
EFE 61-63	提供資源使用的出處，提高信任，爭取認同	具公信力的
CFM 183-187	責信，NPO 對外重要的形象內涵	
DFM 90-96	由所有利益關係人共同建立 NPO 的公信力	
DSM 44-49	希望在案主弱勢形象中，建立可被信任的印象	
CFV 93-95	歷史悠久的可信任形象：吸引捐款的因素	
CFV 153-154	信任是捐款的主因	
CFV 175-178	利用年度的常態大型活動建立印象，並進一步增進公信力	
CFV 411	公信力可做為匯集資源，發送資源的影響因素	
CFV 425-428	誠信是 NPO 重要資產	
WSA 76	被信任：NPO 生存的重要特質	
DFE 54-59	董事會組成改變，導致發展方向缺乏共識	價值與使命的延續性
DFE 11142-146	發展組織使命與價值	
DFE 249	具備使命與價值的認同	
CFM 225-228	NPO 必須維繫當初創立的宗旨：如保護兒童	
DFM121, 128-132	以共識營、故事來延續組織價值，並增進認同	
CFV 322-324	志工工作在助人時，也扮演關鍵角色	
DFV 128-130, 134-135	對社會有貢獻有價值：志工的內部動機	
CSA 246-248	對 NPO 的認同：維繫員工的因素	
DFE 319-320	創辦人的個人魅力	個人魅力的
DFM 100-101	創立初期的公信力由創立者建立	
DFV 15-16	對創辦人付出貢獻的認同：吸引志工的因素	
WFE 167-169	賦權式管理	成長、學習與成就的
WFE 199-203	規模小但學習機會多高的組織	
DSE 265-266	使員工成長	
DFM 166-171	捐款人的捐獻與愛心，做為對自己的認同與肯定	
WFM 16-20	貢獻與成就，吸引志工的因素	
DSM 271-274	工作成就來源較少	
CSE 172-174	彈性特徵	彈性且平等的制度
CSE 194-201	低權力距離的特徵	
DSM 28	彈性的組織形象	
CFV 116-118	彈性的工作時間：吸引志工的原因	
CSA 178-179	彈性的管理風格	
EFM 100-101 EFM 115-116	志工的管理：年輕難服眾，透過關係建立來克服	

DSE 212-214	建立情感性關係，來維繫志工的參與	高情感凝聚的
DFM 192-193	透過同事間情感維繫工作動機	
WFM 77-79	吸引員工的特徵：家人般的工作氣氛	
DFM 47-48	NPO 內部像家人的工作氣氛	
EFM 247-250 EFM 254-255	像家一樣的工作氣氛：吸引員工的組織特質	
DSE 53-54	新奇討喜的 NPO 名稱	討人憐愛的
DSE 66-68	具有宣傳效果的名稱與符號	
DFE 257-264	使命的內涵：福利跟福音	宗教性導向
CFM 173-175	具有宗教使命是內部員工的特點	
CFM 230-231	維繫 NPO 原有的宗教精神	
DFM 330-331	創辦者信仰的愛使員工認同移轉到組織	
EFM 133-135	報紙的報導增加志工的認同	有知名度的
EFM 150-153	透過活動的報導，維繫志工站長的領導力	
CFV 175-178	利用年度的常態大型活動建立印象，進一步增進公信力	
CFV 282-284	正確的代言人，具有宣傳與凝聚的效果	
CFV 416-418	NPO 的知名度需與其能力相符	
CFV 428-429	快樂：NPO 重要特質	尊重與快樂的工作環境
CFV 83-85	讓人感到快樂的工作環境：吸引志工的因素	
CFV 148-150	互動對方的感謝（正面社會增強）：吸引志工的因素	
DFV 47-48, 90-91	尊重的工作環境：吸引志工的因素	
DSE 194-195	快樂的基金會能留住員工	
CSA 191-193	維持快樂去面對社會的悲苦：維繫員工的因素	

(來源：本研究整理)

附錄 2　Dukerich et al. (2002) 組織認定屬性與本研究組織認定屬性對照表

Dukerich et al. (2002) 的組織認定	本研究組織認定屬性
2. 關注最後的利潤 (Concern for the bottom line/profit) 9. 穩定 (Stable) 10. 財務上負責的 (Financially responsible) 27. 專家基礎 (Specialist-based) 29. 決策中心 (Centralized decision making) 33. 節省成本 (Cost-effective)	企業化的
1. 與醫生合作 (Cooperative with physicians) 4. 整合系統 (Integrated system) 6. 授權醫生 (Empowers physicians) 8. 對醫生反應迅速 (Responsive to physicians) 13. 大的 (Big)	具體的
7. 在醫學領域有好名聲 (Good reputation in the medical field) 11. 值得信任 (Trustworthy) 25. 在社區中有好名聲 (Good reputation in the community)	共通的
15. 與其他系統相比較成功 (Successful as compared to other systems) 16. 最新型的醫學技術 (State-of-the-art medical technology) 17. 與其他系統競爭 (Competitive with other systems) 18. 最新的醫療設施 (Up-to-date medical facilities) 35. 有能力的醫療人員 (Competent medical staff) 36. 容易使用的醫療設施 (Accessible medical facilities) 37. 鼓勵研究 (Encourages research)	認知的
21. 有同情心 (Compassionate)	情感的
14. 承諾員工 (Committed to employees) 20. 完善的管理 (Well managed) 24. 容易理解的管理 (Accessible administration) 22. 官僚 (Bureaucratic)	組織層次
19. 關心病患的照顧品質 (Concern for quality care for patients) 26. 社區導向 (Community-oriented) 28. 關注教育 (Focused on education)	付出的
3. 與個人無關 (Impersonal) 5. 保守 (Conservative) 12. 積極 (Aggressive) 23. 主動 (Proactive) 30. 經常改變 (Constantly changing) 31. 誠實 (Integrity) 32. 促進醫生自主 (Facilitates physician autonomy) 34. 學院 (Collegial)	尚無法對應
尚無法對應	理想的、獲取的、 個人層次

（來源：Dukerich et al. (2002) 及本研究整理）

作者簡介

林家五

國立臺灣大學商學研究所博士，現職為國立東華大學企業管理學系副教授，研究領域包括領導與決策行為、華人組織行為、組織認同、正向組織行為與消費者行為等等。學術論文曾發表於 Asian Journal of Social Psychology、Asian Case Research Journal、臺大管理論叢、本土心理學研究、管理學報、電子商務學報與人力資源管理學報等學術期刊，並譯有「企業研究方法」、「組織行為」等書。

胡宛仙

國立東華大學企業管理學系碩士，目前為國立東華大學企業管理研究所博士生，主要研究領域為組織行為。