

國立臺灣大學社會科學院社會工作學系

碩士論文

Department of Social Work
College of Social Sciences
National Taiwan University
Master Thesis

社會服務組織商業化現象初探：以長期照顧服務為例
The Phenomenon of Commercialization for Social Service
Organization: A Pilot Study of Long-term Care Service



林嬋娟

Lin, Chan-Chuan

指導教授：劉淑瓊 博士

Advisor: Liu, Shu-Chiung, Ph.D.

中華民國 100 年 12 月

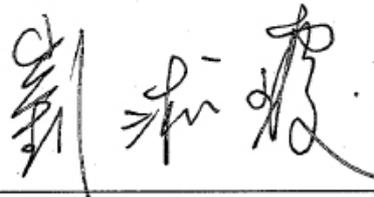
December, 2011

國立臺灣大學（碩）博士學位論文
口試委員會審定書

社會服務組織商業化現象初探—
以長期照顧服務為例

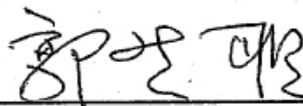
本論文係 林嬋娟君（學號 R98330016）在國立臺灣大學社會工作學系完成之碩士學位論文，於民國 100 年 12 月 21 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

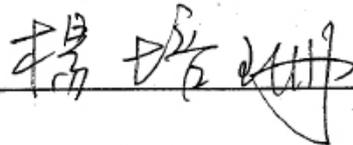
口試委員：



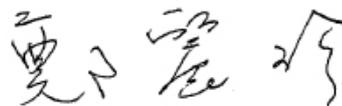
（簽名）

（指導教授）





系主任、所長



（簽名）

致 謝

身處以社會價值為行動理念的社會工作，面對多數時刻仍以經濟價值主導的世界，無形中我始終保有高度的現實考量，甚至有時對於經濟議題的關注更甚於社會工作本身。論文的完成，讓我有機會釐清兩者於我的意義，但更重要地，期盼論文的成果能夠傳達，為台灣的長期照顧服務，學術與實務帶來些許的貢獻。

學理上，將組織商業化的議題置入長期照顧服務場域探究，其實國內外尚未有專文論述，且「商業化」這詞彙至今仍相當受制於個人既定的陳見來決定其意涵的情況下，這研究對我而言是個冒險、挑戰與創造的歷程。有幸淑瓊老師已投注心力於此議題，在尚未有機會實證的情況下，願意逐步的激勵我來發展研究；儘管壓力倍增，但老師的肯定，緩解了研究時期的不確定感，也讓我更勇於嘗試。

論文能夠順利付梓，要感謝社會中所有的人事物。首先，最要感謝的莫過於指導教授一淑瓊老師，總能在我漫無邏輯的發言、書寫中，給我適切的指引，讓學生能夠頓悟、發展更廣的視野，論文能順利完成，老師絕對是重要推手。同時，也要感謝兩位口委的指正與建議。登聰老師的提醒，讓我反覆思索這篇論文之於老人照顧服務的意義、琢磨概念的明確性；培珊老師的建議，讓研究能以更實務的方式執行、深思研究發現的意涵，兩位老師亦是這篇論文得以更臻完善的重要功臣。此外，謝謝劉老師研究室的助理一思佳學姊，在論文最關鍵的階段鼎力相助，不僅對論文有莫大幫助，每次與您接觸，更總給我滿滿的鼓勵。不可忘記的，謝謝於政大同為論文奮戰的湘緣、孟儀、于婷，讓我能夠緩和步調，聆聽我猶疑時刻的牢騷；感謝台大同窗翊綾，總能即時的協助我執行論文翻修，還有係上的老師與 98 級的同學們，給我社會工作思維的激盪、生活的關心；而遠在各地大學時期的摯友們，特別是國家棟梁之材—曾驛，相識至今的肯定與支持，我能堅持到今日取得學位，您們絕對功不可沒。最後，謝謝所有參與研究的實務工作者，你們不吝提供意見，讓我有機會以更合乎事實的角度，關切老人照顧服務的課題。

論文的完成，象徵人生一個里程碑的開始與結束。謝謝老爸、老媽能夠給我無憂無慮的求學生涯，還有老哥，你們為志業奮鬥的身影，都是我完成論文的最佳後盾。僅以此論文，獻給令我所思所感的萬物。

林嬋娟 謹致

2012 年，于 台大校園

摘要

在臺灣長期照顧服務的供應資格受到法規制度的控制，目前仍以非營利組織作為主要的供給者，避免老人的照顧服務受到市場機制的剝削。然而，在績效掛帥、照顧需求擴及各種所得階層，以及日益注重責信的環境下，非營利組織有越來越「商業化」的傾向，不禁懷疑，其合法性地位代表的「非營利」價值是否也逐漸破壞。因此，本研究將透過組織商業化現象的探討，釐清組織在此時期轉變的意涵，為我國長期照顧服務供應市場的建構提供發展的方向。

本研究透過企業精神的概念，觀察組織社會取向與商業取向管理行為的發展程度，藉此解讀社會服務組織商業化現象，分析臺灣長期照顧服務場域的社會服務組織的管理是否普遍以商業目標為主，其中的非營利組織是否發生「目標置移」。本研究以提供長期照顧服務的組織為對象，並採郵寄問卷的方法進行資料蒐集。研究結果發現：組織管理的商業取向與社會取向呈現相輔相成的關係，不同法定地位類型的組織其組織管理的發展並沒有明顯的差異，而長期照顧服務的供應組織普遍都以社會目標來發展組織的管理，當中的非營利組織普遍沒有發生目標置移。最後，本文根據研究結果提出下列建議：正視長期照顧服務供給市場混同的事實，調整長期照顧服務保障弱勢者權益的策略，探究商業取向與社會取向影響因素，並落實商業與社會取向雙軌發展。

關鍵字：非營利組織、商業化、企業精神、長期照顧服務、目標置移

Abstract

The laws and regulations control the eligible that provide long-term care service in Taiwan. Currently non-profit organization (NPO) still is the substantial providers of long-term care service. The planning is regarded as mechanism that protects the elderly care services from the exploitation by the market mechanism. However, the NPO has the tendency towards "business" when government emphasis on performance, care demands includes various income levels, and civic society pays more attention to accountability. We worried that the change of situation may destroy the legal status that represents "non-profit" value of NPO. We need that discussed the phenomenon of NPO commercialization and clarifies the meaning of organization change in this period.

The article is a pilot study to apply the concept of entrepreneurship to investigate the development of management practices that how social orientation and commercial orientation grow, to interpret the commercialization phenomenon of social service organizations that analysis whether the core value of social service organization is generally the kind of business. Among the organizations, whether the NPOs show the state of "mission drift". The research has adopted the method of mailing questionnaires to collect data on the organizations that provide long-term care service in Taiwan. The results showed: the relationship among entrepreneurial orientation subdimentary that how commercial and social orientation grow is complementary. The development of the management is little different among the organizations of the different legal status. Overall, the organizations that provide long-term care services develop generally the management of the social objectives. Among the organizations, the NPOs generally don't show the state of "mission drift". Finally, according to the findings of the research we recommend to the government and social service organizations as follows: face the fact that the legal status don't stand for the core value of the organization at all, adjust

strategy that protect the rights of the disadvantaged for long-term care services, explore factors that associated with the development of entrepreneurial orientation, and develop social and commercial orientation that base on the belief of complementary relationship.

Keywords: Non-profit organization, commercialization, entrepreneurship, long-term care service, mission drift



目 錄

口試委員會審定書	i
致謝	ii
中文摘要	iii
英文摘要	iv
第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究背景與目的	3
第三節 名詞解釋	11
第二章 文獻探討	14
第一節 非營利組織商業化	14
第二節 我國社會服務組織商業化的相關研究	38
第三章 研究方法	43
第一節 研究架構	43
第二節 研究問題與研究假設	44
第三節 研究對象與抽樣方法	46
第四節 變項定義與測量工具	51
第五節 資料蒐集方法	65
第六節 資料整理與統計分析方法	66
第七節 研究倫理	67
第四章 研究結果	68
第一節 描述性統計	68
第二節 各變項之相關分析	95
第三節 組織法定性質的交互作用效果	109
第五章 結論與建議	114

第一節 研究發現與討論	114
第二節 研究建議	123
第三節 研究限制	128
第四節 未來研究方向	130
參考文獻.....	133

附錄	142
-----------------	------------

附錄一 國內有關社會服務組織商業化之實證研究	142
附錄二 學者與實務工作者的建議	147
附錄三 預試問卷	151
附錄四 預先施測分析資料	159
附錄五 正式問卷	170

圖目錄

圖 1-1 我國民法傳統下非營利組織的分類	12
圖 1-2 社會性企業精神架構	26
圖 1-3 非營利組織的企業化取向	27
圖 1-4 企業化的社會與商業取向交叉構成的非營利型態	28
圖 2-1 研究架構	44
圖 2-2-1 樣本組織法定地位類型分布	49
圖 2-2-2 樣本與母體之組織法定地位類型分布	49
圖 2-2-3 樣本服務類型與法定地位類型的交叉組成結構	50
圖 3-1-1 描述性統計的敘述架構	68
圖 3-1-2 樣本組織整體「商業取向行為」分布	69
圖 3-1-3 樣本組織整體「社會取向行為」分布	69
圖 3-1-4 樣本組織整體「商業取向態度」分布	70
圖 3-1-5 樣本組織整體「社會取向態度」分布	70
圖 3-1-6 服務使用者面向之商業取向行為分布	72
圖 3-1-7 服務使用者面向之社會取向行為分布	74
圖 3-1-8 服務使用者面向之商業取向態度分布	75
圖 3-1-9 服務使用者面向之社會取向態度分布	76
圖 3-1-10 資源提供者面向之商業取向行為分布	78

圖 3-1-11	資源提供者面向之社會取向行為分布	80
圖 3-1-12	資源提供者面向之商業取向態度分布	81
圖 3-1-13	資源提供者面向之社會取向態度分布	82
圖 3-1-14	內部成員面向之商業取向行為分布	84
圖 3-1-15	內部成員面向之社會取向行為分布	86
圖 3-1-16	內部成員面向之商業取向態度分布	87
圖 3-1-17	內部成員面向之社會取向態度分布	88
圖 3-1-18	外部網絡關係面向之商業取向行為分布	90
圖 3-1-19	外部網絡關係面向之社會取向行為分布	91
圖 3-1-20	外部網絡關係面向之商業取向態度分布	92
圖 3-1-21	外部網絡關係面向之社會取向態度分布	93
圖 4-1	法人與非法人組織企業化行為之商業與社會取向之散佈圖	118
圖 4-2	法人與非法人組織企業化態度之商業與社會取向之散佈圖	118

表目錄

表 1-1	非營組織師法企業本質（節約）表現的面向與意涵	21
表 1-2	社會企業精神四個學派的觀點特徵	23
表 1-3	社會企業精神與商業企業精神的區辨	25
表 2-1-1	抽樣分配與問卷回覆分布	48
表 2-1-2	受試者身分分布	48
表 2-1-3	樣本與母體組織法定地位類型之分布	50
表 2-1-4	樣本服務類型與法定地位類型的交叉組成結構	51
表 2-2-1	組織四種市場面向的企業化社會與商業取向之操作化概念	53
表 2-2-2	學者與實務工作者之問卷初稿的建議摘要	56
表 2-2-3	商業取向題目之預先施測分析結果摘要表	60
表 2-2-4	社會取向題目之預先施測分析結果摘要表	63
表 2-2-5	組織企業化量表之內部一致性及總解釋變異量摘要表	65
表 3-1-1	樣本組織企業化分布之相關數據	70
表 3-1-2	法人與非法人組織企業化分布之相關數據	71
表 3-1-3	服務使用者面向之商業取向行為分布	73
表 3-1-4	服務使用者面向之社會取向行為分布	74
表 3-1-5	服務使用者面向之商業取向態度分布	76
表 3-1-6	服務使用者面向之社會取向態度分布	77

表 3-1-7	服務使用者面向之組織企業化分布相關數據	78
表 3-1-8	資源提供者面向之商業取向行為分布	79
表 3-1-9	資源提供者面向之社會取向行為分布	81
表 3-1-10	資源提供者面向之商業取向態度分布	82
表 3-1-11	資源提供者面向之社會取向態度分布	83
表 3-1-12	資源提供者面向之組織企業化分布相關數據	84
表 3-1-13	內部成員面向之商業取向行為分布	85
表 3-1-14	內部成員面向之社會取向行為分布	86
表 3-1-15	內部成員面向之商業取向態度分布	88
表 3-1-16	內部成員面向之社會取向態度分布	89
表 3-1-17	內部成員面向之組織企業化分布相關數據	89
表 3-1-18	外部網絡關係面向之商業取向行為分布	91
表 3-1-19	外部網絡關係面向之社會取向行為分布	92
表 3-1-20	外部網絡關係面向之商業取向態度分布	93
表 3-1-21	外部網絡關係面向之社會取向態度分布	94
表 3-1-22	外部網絡關係面向之組織企業化分布相關數據	95
表 3-2-1	企業化行為之商業取向與社會取向之相依樣本的 t 統計量	96
表 3-2-2	企業化態度之商業取向與社會取向之相依樣本的 t 統計量	96
表 3-2-3	企業化行為與態度在社會與商業取向間差異之相依樣本 t 統計量	97
表 3-2-4	企業化之行為與態度在商業取向之相依樣本的 t 統計量	98
表 3-2-5	企業化之行為與態度在社會取向之相依樣本的 t 統計量	99
表 3-2-6	組織性質在企業化行為的商業與社會取向差異之 t 檢定統計量 ..	100
表 3-2-7	組織性質在企業化態度的商業與社會取向差異之 t 檢定統計量 ..	101
表 3-2-8	組織性質在企業化行為的商業取向之 t 檢定統計量摘要表	102
表 3-2-9	組織性質在企業化態度的商業取向之 t 檢定統計量摘要表	103
表 3-2-10	組織性質在企業化行為的社會取向之 t 檢定統計量摘要表	104
表 3-2-11	組織性質在企業化態度的社會取向之 t 檢定統計量摘要表	105
表 3-2-12	企業化行為之商業取向與社會取向的相關摘要表	106
表 3-2-13	企業化行為之商業取向、社會取向分組比較之 t 檢定統計量	107
表 3-2-14	企業化態度之商業取向與社會取向的相關摘要表	108
表 3-2-15	企業化態度之商業取向、社會取向分組比較之 t 檢定統計量	109
表 3-2-16	組織性質與企業化行為的社會取向對商業取向之交互作用檢測 ..	110
表 3-2-17	組織性質與企業化行為的商業取向對社會取向之交互作用檢測 ..	111

表 3-2-18	組織性質與企業化態度的社會取向對商業取向之交互作用檢測	112
表 3-2-19	組織性質與企業化態度的商業取向對社會取向之交互作用檢測	112
表 A1-1	商業取向量表項目分析摘要表	159
表 A1-2	商業取向量表服務使用者層面因素分析摘要表	161
表 A1-3	商業取向量表資源提供者層面因素分析摘要表	161
表 A1-4	商業取向量表內部成員層面因素分析摘要表	162
表 A1-5	商業取向量表外部網絡關係層面因素分析摘要表	162
表 A1-6	商業取向量表信度分析摘要表	163
表 A2-1	社會取向量表項目分析摘要表	164
表 A2-2	社會取向量表之使用者層面因素分析摘要表	166
表 A2-3	社會取向量表之資源提供者層面因素分析摘要表	167
表 A2-4	社會取向量表之內部成員層面因素分析摘要表	167
表 A2-5	社會取向量表之外部網絡關係層面因素分析摘要表	168
表 A2-6	社會取向量表信度分析摘要表	169



第一章 緒論

第一節 研究動機

在社會工作學習歷程裡，研究生涯的這幾年，開始對於社會服務主要的供應者—「非營利組織」有更深的認識，特別是在老人照顧服務的場域。除了制度性規範中明訂以公益為目的，不能分配盈餘、可以募捐、可以獲得政府補助、享有免稅的地位的初步理解，也開始思索在這規範形塑背後的社會期待價值、想要達到的目的、與社會福利服務發展交織的動態關係，如何在民營化時代下，承擔多數服務弱勢的任務，實踐與多面向關係人的互動中所需秉持的社會責任。台灣近十年來的老人照顧服務相關制度與規劃，我們發現普遍肯定由非營利組織供應的服務，就代表著可以保障弱勢老人的權益，宛如一種品牌價值的形塑。而法定地位中的「公益法人」則是此品牌的持有者。

2008年我國長期照顧服務十年計劃中明訂以「非營利」為原則(行政院,2009)，此定位給了持有此品牌者獨占的市場。相對於主流的發展，也有人提出應朝向具備多元競爭者的環境，希望在合理的體制環境下，營利組織的進入有助於服務品質、服務選擇權的提升(莊秀美、鄭佳玲,2006;郭登聰,2005);也就是說，營利組織會有剝削的行為，是在政府建置不合理的市場環境的情況(Aronson, Denton, & Zeytinoglu, 2004)。但在我國目前對此品牌具備公益目標的信任、法律的限制，並習慣由其提供服務作為保障弱勢者權益手段的一環，對於老人的照顧服務並沒有開放太多的生存空間給「營利」品牌的組織。

社會服務的場域中，商業化現象是「非營利」品牌近幾十年來的轉變，Young 與 Salamon (2002) 提到明顯的特徵是組織經營服務或商品交易，從中獲取資金利益的活動增加；Grønbjerg 與 Salamon (2002) 也提到政府治理契約化後，績效的要求與組織之間越來越激烈的資源競爭，使得經濟價值在組織的治理中不斷被突顯。這樣的變化不僅使得商業部門與非營利部門之間的界限越來越混淆，也懷疑

組織品牌本身承載的價值文化可能已發生根本的轉變，走向「營利」為目的（Weisbrod,1997）。Maier 與 Meyer（2009）曾提到非營利組織可能在各項事務管理的過程出現以經濟價值取代社會價值主導的情況，目標置移顯得較為隱晦不明。實際上國內學者也有相關的發現：

「他們一方面抱怨政府提供的委託條件太差。……也不希望政府一下子把委託條件訂得太優厚，擔心引來其他的競爭者，尤其是營利型的服務提供者。……現任受託者傾向讓委託者瞭解『這樣的經費不足以供應有品質的服務』，其目的未必是要迫使公部門提高委託條件，而是降低契約管理者對服務品質與數量的要求」（劉淑瓊、陳思佳，2008，頁10）。

談到隱晦不明的目標置移情形，讓研究者想起一段往事，那就是三年前，奶奶入住「非營利」品牌的老人安養護機構的經歷：有天奶奶在家中跌倒了，因為需要全時的照顧，家屬們決定將奶奶送進機構。這家「非營利」品牌機構的服務，確實供應老人基本足以維持生存的服務，像是三餐的供應，不過像是假牙的清洗或是洗臉的協助，就不是例行穩定的服務，奶奶不僅越來越沒有元氣，待在床上的時間也越來越長，越來越沉默。再者，機構對於家屬主動性照顧服務資訊的流通也顯得被動，頂多貼在機構內的公佈欄上，並不會確認家屬是否確實知道這些資訊。還有，老人家的生活更受制於服務人員的決定，像是奶奶表示曾經要請外籍看護協助，但卻被服務人員忽視，或是以不客氣的語氣回應。聽著奶奶訴說此事時哽噎的語氣，那時的我僅能感受奶奶的委屈，內心產生心疼的情緒，目標置移的質疑並沒有出現在我的思緒中，只希望能盡快將奶奶帶離這家機構。

不過，非營利組織商業化現象中目標置移的論述，讓我開始對這段經歷有不同的體悟。機構管控成本維持生存的目標十分鮮明，感受不到積極營利的氛圍，每月收費顯得低廉固定，並無任何推銷家屬購買額外的服務項目，或是巧立名目來增加收費。不過，也沒有呈現非營利品牌中社會價值的彰顯，像是促進家屬、機構與老人之間的溝通與互動，或是協助老人進行復健，盡可能減緩空間或生理

對老人日益增加的障礙等。前述學者的發現，也顯示組織似乎不求資金的擴增，只確保長期穩定的收益，但卻影響了服務使用者所接受的照顧服務品質。從這當中開始體會到非營利組織的目標置移確實非常隱晦，難以論斷。

如果非營利品牌實際運作讓人覺得像商業組織，那我們不禁要問，我國目前的照顧服務規劃是否陷入非營利品牌的迷思呢？在以整體社會服務組織發展概況來看，為了回應大環境的變動，非營利組織以買賣取得收益的「商業性」行為，已被視為可能陷入與其本身公益價值的衝突，存在著目標置移的風險。但在我國老人照顧服務場域，此行為卻是服務輸送體系中既定的方式，好像又顯得沒什麼問題，因而忽略當中就存在著非營利組織商業化現象的目標置移議題。對照我國傾向認為持有非營利品牌的組織就能保障對弱勢者的服務，以實踐長期照顧服務「非營利」的作法，雖然讓人覺得是種合理的規範，但卻可能也是種僵化的意識形態限定了老人照顧服務的規劃。因此，希望能夠透過這次的研究探討老人照顧服務場域中組織商業性的議題，解答研究者的疑慮，並能夠對我國老人照顧服務的規劃增添一種思考，一種對話。

第二節 研究背景與目的

壹、研究背景

一、社會需求與政策制度

平均壽命的延長，生育率降低的走向，人口結構老化已是國家發展普遍共通的歷程，同樣面對高齡人口扶養比不斷增加的課題。而我國更是以僅次於日本的速度在面對這樣的轉變，估計只需 25 年的時間，於 2018 就會邁入「已高齡社會」(Aged society) 14% 的門檻 (行政院主計處，2007)。在疾病壓縮¹ (compression of morbidity) 尚未成真的現今，老年時期普遍將歷經生理上逐步失能的過程，同時，

¹ 指老年的病痛減少並集中在生命末期，即疾病是到生命盡頭才發病。

照顧服務的需求也相應而生。

如何適時創造充足、有效率的供給已成為國家必須面對的問題。2003年「照顧服務福利及產業發展方案」的目標指出：

- (一) 照顧服務的對象由中低收入失能者擴及至一般失能國民，提高照顧服務之規模經濟；透過使用者付費機制，減少民眾對福利資源之濫用，提升福利資源的有效運用；
- (二) 鼓勵非營利團體及民間企業共同投入照顧服務產業，建構多元化照顧服務輸送系統，全面提升照顧服務品質，達成選擇多元化、價格合理化與品質高級化之目標；
- (三) 全面開發照顧服務就業人力，同時減少違法進用外籍監護工，並以本國人力取代外籍監護工，以提升國內人力資源有效運用。

由此可知，透過非營利團體與民間企業共同來投入，此舉也與英國、美國與歐洲國家等的策略一致，反映出在民營化時代下，結合不同部門資源來滿足社會需求的福利多元主義。不過，在我國對社會福利的價值意識，以及部分的社會福利團體、學者們的影響下，當前仍偏好由非營利組織提供服務。

2008年「我國十年長期照顧計畫」明訂結合民間資源供給，並以「非營利化」為規劃原則（行政院，2009）。實際上，我國1997年頒布的「推動社會福利民營化實施要點」即規定：「各級政府為運用其現有資源，依法定程序，以契約方式委託依法登記之財團法人或公益社團法人辦理非營利性之社會福利服務者，得參考本要點辦理。…」。就前述規定來看，在政府契約委託的範疇下，社會福利服務的供給主體仍泛指非營利組織，企業似乎被排除在外，其參與受到法令的限制。目前僅老人住宅的部分，在法規修訂下明顯有以營利為目標的企業參與（林萬億，2006）。有關居家照顧服務部分，根據內政部規定的「老人福利服務提供者資格要件及服務準則」，明定身體照顧及家務服務由下列單位提供：一、醫療機構、護理機構、醫療法人；二、老人福利機構、身心障礙福利機構；三、公益社團法人、

財團法人、社會福利團體、照顧服務勞動合作社；四、社會工作師事務所（內政部社會司，2011）。各地方政府補助或委託承辦居家服務的對象均排除營利單位，相關的營利型單位目前只有中化生醫科技與美國 Home Instead Senior Care 合作，於 2006 年所成立的「中化居家照顧」，它並不能夠服務接受政府補助的中下階層民眾，顧客必須自費購買服務（蕭文高，2009）。機構式照顧部分，根據老人福利法第三十六條規定：「…經許可設立私立老人福利機構者，應於三個月內辦理財團法人登記。但小型設立且不對外募捐、不接受補助及不享受租稅減免者，得免辦財團法人登記」；第三十七條亦規定：「老人福利機構不得兼營營利行為或利用其事業為任何不當之宣傳…」。

由此觀之，無論在法規、政策規劃或是實務的運作，對台灣長期照顧服務的供給市場並沒有營利化的期待。值得注意的是，免辦財團法人登記的小型安養護機構之存在，本質上可能已等同於營利組織（蕭文高，2009；莊秀美、鄭佳玲，2006），而且當前機構數量與服務總人口已超過法人組織。有學者指出考量經濟效益下，不易吸引大型企業投入，小型機構的服務品質落差頗大，雖然政府定期對機構進行評鑑工作，並規範專業人力與場地的設置標準，民眾對許多照顧機構的觀感與印象仍不佳（蕭文高，2009）。萬育維、郭登聰與王芯婷（1999）也曾提到小型安養護機構面臨營運成本只能反應在服務的收費上，在競爭機制下，消費者權益有較多無法獲得保障的憂慮，而規範中財團法人機構經由政府補助或募款來補貼，也可能會有過度仰賴政府而有不良發展的風險。

整體來說，已有本質上可能屬於營利組織的小型安養護機構提供服務，而非營利組織服務的對象不盡然僅是社會中的弱勢者，也擴及一般完全自費民眾。也就是說，若從照顧服務供給的對象來看，營利與非營利組織之間的界限已經愈來愈模糊（蕭文高，2009）。

二、社會服務組織的轉變

實際上，由於法定制度條件的差異與各自所處位置的相互影響，使得各類型

組織同樣面對社會服務民營化或是市場競爭日益劇烈等環境的變遷，承受不同程度的壓力並發展不同的因應策略。

從探討有關民營化時代變化的文獻來看，黃源協（2001）於其實務觀察中提到，與政府締結契約關係的非營利組織，出現成效不彰、效率低、無法依標準審核案主、將補助金運用於既有案主，以及為爭取資源膨脹自我能力的現象。而劉淑瓊（2000）於身障與婦女社會服務場域之研究後則是以「浮士德交易」詮釋組織需要面對本身體質、組織混亂及價值認同的危機。邱瑜瑾（2005）以台北市社福組織的調查發現組織專業人力增加、服務品質提升的現象，同時也意識到雖然調查結果顯示組織普遍自認委託關係中資方的監督管理機制不會影響其自主性，但服務過程中逐漸傾向資方標準化的篩選機制來供給服務，存在著忽略弱勢者需求的風險，原本組織服務弱勢的目標反而被置換。

若以老人照顧服務場域之組織本身管理策略的調整之相關資料來看，劉淑瓊與陳思佳（2008）發現，面對營利組織可能進場的壓力，非營利組織開始學習企業化管理策略，或是根據服務對象需求發展新的收費式服務項目，以解決政策法規的限制導致多元市場需求無法回應的情況，並藉此厚植組織的競爭力。吳逸凡（2007）對雲林縣老人福利保護協會研究則發現收費式服務有助於組織服務專業、品質的提升，以及透過政府多元就業方案促成弱勢就業，而組織本身收入結構則在社會觀感的考量下，選擇停止募款的部分，在整體收入沒有增加的情況下轉以交易收入為主要財源。此外，有組織集結成立「北區居家服務策略聯盟」，引進企業管理的各種策略，如人力資源管理、標準化流程、績效管理及市場導向等（劉淑瓊、陳思佳，2008）。另外，劉淑瓊、陳思佳（2008）發現有少數非營利組織透過我國集會結社的便利性，登記成為財團法人或基金會「以非營利之名，行營利之實」進入服務市場；或是出現組織欲讓受託者了解在經費不足下，降低服務品質與數量的要求，以避免提升委託條件，而招來更多競爭者。王增勇（2004）的行動研究中也觀察到組織因自利的考量，而不敢為案主向政府發聲的情況。

實務經驗方面的觀察顯示，小型安養護機構由於彼此競爭、消費水準提升，及政府評鑑要求等因素，欲透過聘僱專業人力做整體的提升，但最終因機構所能承擔的薪資與整體產業生態，產生無法留下優秀人才的困境（楊培珊、王潔媛、江明璇，2005）；在欲直接轉型為營利為目標的型態時，則擔心無力與大型財團競爭而怯步，希冀調整既有的三不政策，期望有所圖存（郭登聰，2005）。

在官方的調查報告部分，2006年對社會福利機構概況調查結果顯示機構的收入中政府補助占45.4%，服務收入占37.2%（內政部統計處，2011a），突顯出部分社會服務組織與政府間的資金依存關係。而行政院研考會2010年的「推動長期照顧服務機制效益評估」則指出當前參與服務供給的組織，對於整體服務輸送與流程有多數表達滿意，民間組織參與持續的增加，政府扮演著民間團體服務購買者及監督者的角色；不過，也發現因法規制度的繁瑣僵化，民間有無意願參與服務供給的回應（黃源協，2010）。

從上述可知，我國社會服務民營化後政府契約化的治理，非營利組織必須面對績效的議題，當中包含效率、效能的呈現、服務資格標準的訂定等，不同部門間有更深入的互動及影響，因而有非營利部門自身價值可能被侵蝕的懷疑，導致不同部門間對社會需求回應時的互補效果消失，而在老人服務的場域就有少部分組織已出現此情形。不過，合作關係的建立也可能促使既有服務提升，特別是改善服務人力的專業程度，並創造了使用者可以獲得更好服務品質的正面附加效果。此外，面對資金競爭日益激烈，部分提供老人照顧服務的組織開始改善自身的管理策略，不僅提升組織的實力，也促使消費者獲得的服務更有保障。初步可以發現資金的流動改變部門間的角色關係，資金的競爭壓力也促使組織管理策略的調整，並且間接的影響到不同利害關係人所得到的服務。然而，這樣的環境對組織社會價值的實踐究竟是助力還是阻力，目前未有特定的結論。

三、多元利害關係人管理的議題

由前述可以看到當前外在的變化，對組織的經營與管理能力的挑戰。而在社

會服務事業中，因為服務需求者的相對弱勢，更使得我們不得不正視組織對於多元利害關係人的管理。Van Slyke 與 Roch (2004) 表示對於服務的供給與購買者間所存的高度資訊不對稱，以及服務本身難以提供一套客觀績效評估機制下之契約失靈 (contracting failure) 問題，非營利組織依法不能分配獲利的限制，顯現其缺乏投機的誘因，因而比起營利組織更被信任不會為了組織利益而剝削資訊不足的一方。我國的社會福利團體與部分學者也持相同的理念，提出反對營利組織納入長期照顧服務體系的理由 (林萬億，2006)：

- (一) 消費者的弱勢：使用者相對弱勢不易監督服務提供者，服務資訊不對稱使品質無從選擇，品質不易測量也很難確認價格合理性。或者是在消費者本身，由於服務費用多由代理人支付，可能導致使用者的感受不被付款人瞭解，或其為省錢而減少購買的問題。
- (二) 服務提供者的剝削：勞力密集工作利潤有限，經營者以低薪超時剝削勞工來提高利潤；提供者創造需求以增加供給，導致使用者濫用、過度使用或虛報服務等。

整體而言，社會服務場域中，組織需要面對如何在既有不平衡的利害關係人間取得平衡的管理課題，因而一個組織是否具備這樣的能力，影響著我國在選擇照顧服務供應組織時的考量。若以我國目前的長期照顧服務來看，透過秉持非營利的政策規劃原則下，供給者仍以公益性的法人團體為主要，以及法治上無法歸類為營利或非營利類屬的小型非法人組織。

面對長期照顧服務體系中老人可因為經濟、失能程度及家庭關係等因素影響其自主權與選擇權的實踐 (劉雅文、莊秀美，2006)，趙善如與呂佩薰 (2009) 指出至少需要透過服務使用者與提供體系的相互配合來改善：在服務使用者面向，考量使用者經濟負擔能力、感受到的服務效用、對於服務方案使用的認知，以及社會價值觀對於使用服務者之心理影響；在服務提供體系面向則必須有不同可能選項之設計。以下說明在政府主導的監督機制下，我國兩部分近年的概況。

在服務使用者面向，行政院研考會 2010 年的「推動長期照顧服務機制效益評估」調查，指出服務符合使用者需求的情況屬於良好（黃源協，2010），實際上，在 2009 年的一項全國性調查也顯示已滿足服務對象需求的狀態（趙善如、呂佩薰，2009）。不過，我們需要注意的是滿足的狀態可能僅止於形式上，未充分保障弱勢的權益。趙善如與呂佩薰（2009）就發現若就服務契約內容來檢視，多數的服務契約約束服務使用者之義務行為，多過於其權益之維護。

就服務供給市場來看，趙善如與呂佩薰（2009）實際調查發現基本上不是每個縣市都能提供不同的服務項目，提供服務使用者能依其需求、偏好或是信念進行選擇；而行政院研考會 2010 年的「推動長期照顧服務機制效益評估」也指出服務多元性、普及性、可近性，以及專業人才培育與照顧服務能量、品質的提升具有一定的成效，惟仍有努力的空間，此外，也發現因法規制度的繁瑣僵化，民間有無意願參與服務供給的回應（黃源協，2010）。由此可知，當前服務供給市場仍有開拓、成長的空間；不過，也需注意當中是否已經潛藏市場競爭機制帶來的缺失。趙善如與呂佩薰（2009）表示按照市場原理服務提供者通常會基於成本、利潤的考量，並且在對服務對象缺乏社會責任的情況下，發現無法獲得預期的利益時會退出服務提供，服務使用者必須面臨頻繁的更替服務提供者，無法與服務提供體系建立穩定、信任的關係，影響了服務品質與效能；在偏遠地區，因為缺乏服務資源，或是基於服務成本考量沒有服務提供者願意加入，對於身處於偏遠地區的老人及其家屬而言，根本沒有機會來落實其自主權與選擇權，或者只能被迫接受僅有的服務。

四、非營利組織商業化現象的探索

面對環境制度的變遷，非營利組織實際的經營管理策略的表現，似乎跳脫過去「非營利」組織募款、提供救濟的樣貌，出現更為彈性、多樣的變動，其所代表的意涵該如何解讀？Weisbrod（1997）認為組織的商業性活動增加，使商業部門與非營利部門之間的界限越來越混淆，Grønbjerg 與 Salamon（2002）則提到政府

契約化的治理，增加組織間對資金的競爭，績效要求中有關貨幣的價值更易被突顯，而非營利組織處在這樣的環境下，將可能轉變為以營利作為組織的目標。近年 Maier 與 Meyer (2009) 更進一步提出理論架構，主張從管理的層面探討組織是否已轉變為經濟價值主導。對照本研究所關注的長期照顧服務場域，就是透過貨幣交易而建立服務關係，政府契約化的治理也是制度規劃中的一部分，相關文獻也發現有組織已經意識到資源的競爭而調整管理的策略，由此可知我國提供長期照顧服務的非營利組織也是處在類似的情境，並且可能存有是否已轉變為經濟價值主導議題。

為回答疑惑，將以商業化現象作為研究的主題，以組織的管理作為探究的方向，並且緊扣針對組織此時期轉變的相關研究與討論作為切入點。「非營利組織商業化」現象的相關文獻，即是關切非營利組織此時期的轉變，並且抱持著可能發生組織已轉變為以營利作為目標的疑慮，換句話說就是「目標置移」；而透過對这份擔憂的深入關切與分析，將有助於釐清我國目前服務供應組織商業化現象所代表的意涵，並且也能在選擇服務供應者的討論中，增加可以依循的指標。

非營利組織「商業化」目前在國內仍普遍以現象或議題的姿態進行觀察、探討，近年則開始有運用理論作概念性的論述，實證研究方面呈現持各自關注的焦點進行調查研究，顯得較為局部但深入，目前仍以身心障礙就業的場域有較多的研究。當中「目標置移」的探討，目前仍觀察組織收支的運用或商業活動與社會目標的關聯性，儘管能反映出法規制度對非營利類型組織的監督機制，不過並沒有辦法處理目標置移可能發生在管理過程中，而有隱晦不明的特性。面對非營利組織商業化現象本身涉及多樣的範疇並且仍待彙整，架構歸納並以何種方法探究當中目標置移的議題將成為本次研究的重點工作，而對我國本土的實證調查分析則是另一主軸。

貳、研究目的

本研究希望能夠釐清如何解讀非營利組織的「商業化」，並探究在我國老人照顧服務場域的組織是否為大規模的以經濟目標替代社會目標的情況，當中非營利組織即是否為目標置移的情形。藉此，對我國長期照顧服務的規劃，提供另一種思考與對話。為達此目的，預定完成下列任務：

- 一、釐清非營利組織「商業化」的內涵，並針對目標置移議題系統化其概念架構，並操作化發展調查工具。
- 二、透過本研究發展的工具進行資料蒐集，據以分析、討論我國目前提供長期照顧服務之組織的商業化現象。
- 三、根據調查結果與相關文獻作對話，嘗試提出對政府與社會服務組織的建議。

第三節 名詞解釋

壹、非營利組織

我國法律體系中並沒有「非營利組織」名詞，本研究的界定是依據「民法」中對於「公益法人」的規範，非營利組織包括公益社團法人與財團法人。馮燕(2009)指出民法中以目的事業之性質為標準，可分為公益法人與營利法人兩種，公益法人是指以公益為終極目的，故縱使經營事業有收益，但未將收益分配相關人員，亦未抵觸，包含「財團法人」與「社團法人」兩種類型；營利社團法人則是以謀社員經濟上的利益或減少經濟上的不利益為目的，利益需要分配給社員；此外，公益法人之互惠性社團法人目前仍存有爭議，如同鄉會、工商促進會等，有人主張此類組織為自利性社團法人，不應歸屬公益團體（參考圖 1-1）。不過，在本研究互惠性社團法人仍視為公益法人，即非營利組織。至於在老人福利機構中特有非法人小型安養護機構，並非法律上賦予權利能力的主體，本質上也可能屬於營

利類型，本研究並不視其為非營利組織。

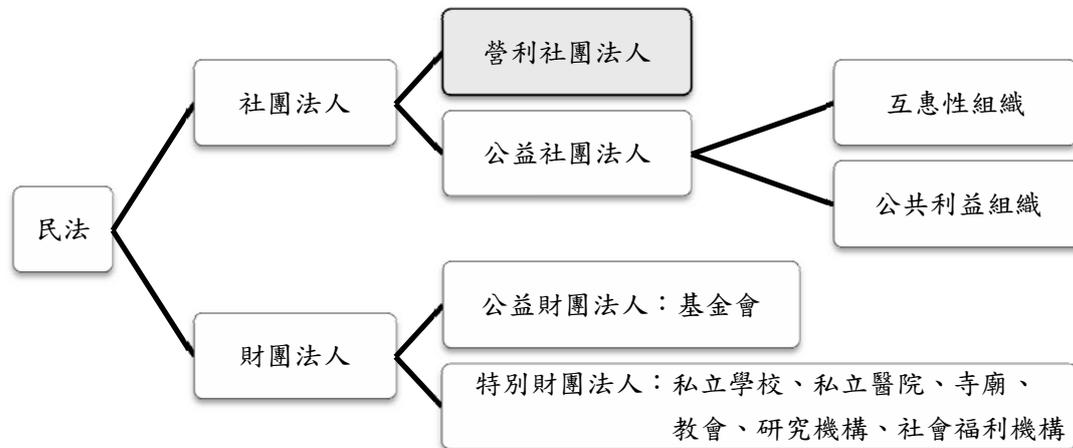


圖 1-1
我國民法傳統下非營利組織的分類
資料來源：修改自馮燕（2009）

貳、社會服務組織

本研究稱的社會服務組織泛指提供老人照顧服務的單位，在進一步以提供長期照顧服務的組織作為研究對象的情況下，當中至少包括營利組織、非營利組織及非法人小型安養護機構等。

參、非營利組織商業化現象

非營利組織商業化現象存有幾個相似的用語，除本研究採用商業化（commercialization）之外，也涵蓋市場化（marketization）、企業化（Enterprising）、師法企業（business-like）等。若以組織治理策略的變化來看，涵蓋組織投入勞務或商品販賣的活動、與營利部門的合作，或是學習經營管理的策略等；而以脈絡變動的影響，則是指政府契約化的治理、企業投入慈善活動，以及當中越來越激烈的資金競爭等，促使非營利組織對資金底線意識提升的情況。後者的界定涵蓋較廣的範疇，前者則是較為明確且具可觀察性。考量本研究是針對目標置移議題的關切，而不是以描繪非營利組織商業化現象中活動的樣貌為目的，所以選擇後

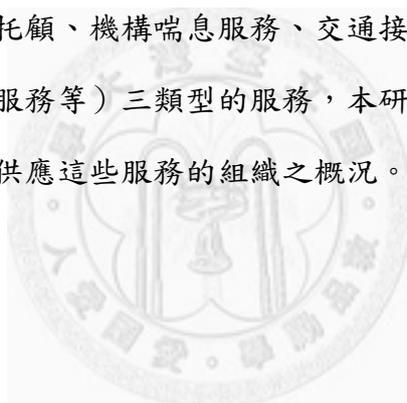
者的界定為主，即透過非營利組織所處脈絡環境初步評估非營利組織是否落入商業化現象之中。

肆、目標置移

當非營利組織原有的社會目標價值被經濟目標價值所取代的狀態，就稱為目標置移。而除非營利組織以外的組織，若是出現經濟目標價值主導的情況，本研究並不會以目標置移稱之。也就是說，我國照顧服務組織的小型安養護機構原則上並不適用。

伍、長期照顧服務

長期照顧服務大致分為居家式（居家照顧服務、喘息服務、送餐服務等）、社區式（日間照顧、家庭托顧、機構喘息服務、交通接送等）、機構式（安養服務、養護服務、長期照顧服務等）三類型的服務，本研究即是涵蓋這三類型的服務作為探討範疇，並瞭解供應這些服務的組織之概況。



第二章 文獻探討

第一節 非營利組織商業化

壹、非營利組織商業化概念意涵

一、非營利組織商業化現象

組織「商業化」現象在國內或國外都出現以不同名詞詮釋的情況，國外的部分並非都以“commercialization”一詞探討，國內的部分更出現相同英文名詞有不同翻譯的情形。值得注意的是，在不同的詞彙或譯名之間所描述的概念存在著相似性，但也有其異質性，包括觀察面向的差異，或是運用不同的管理議題作為切入點。研究者注意到非營利組織商業化現象觀察視角的變化與目標置移議題的探究，兩者之間是相互牽動的。故以下將檢閱社會服務領域相關文獻以釐清不同名詞所探討的商業化現象，以及如何被運用來探究目標置移的議題。

(一) 商業化 (commercialization)

相關論述除了以商業化稱之，也有以商業的 (commercial) 或商業主義 (commercialism) 來形容，皆是描述財務的壓力使非營利組織商業性活動的增加，並抱持此發展將造成商業價值置換社會目標或產生其他負面影響的擔憂作探討。Weisbrod (1997) 預期面對財政壓力，非營利組織將會創造更多的商業性活動，這些活動將會模糊商業部門與非營利部門之間的界線。Weisbrod 並以「營利的偽裝」 (for-profit in disguise) 指出價值層次的變化，即金錢的目標會主宰許多非營利組織的決策，而非利他主義的目標；此種虛偽 (false) 的非營利組織，會以偽裝的形式極大化利潤並分配利潤 (如較高的薪資或津貼) 或極大化收益，讓管理者享有權力與聲譽 (Weisbrod, 1998/2003, 頁 362)。Back 與 Smith (2000) 指出商業性活動的增加或是承接更多政府的服務，可能會破壞非營利組織對社會資本的貢獻。James (2003) 則針對非營利與營利組織合作的質疑會有負向發展的可能。實證研

究的部分，Young(1998)觀察商業性收入的活動與使命之間的關聯性；Guo(2006)也是觀察組織商業性收入占總收入的比例對組織使命達成、內外部利害關係人關係的影響。

(二) 市場化 (marketization)

Eikenberry 與 Kluver (2004) 以市場化描述非營利組織活動型態與外部關係的轉變，像是取得收費性服務收入、契約的競爭關係、企業基金會增加，以及具有社會企業精神的社會企業經營；並且指出對非營利組織的目標價值、服務輸送與社會資本層面的負向影響。

(三) 企業化 (Enterprising)

Dees (1998) 與 Kerlin (2006) 都是企業化概念描述非營利組織發展使用者付費服務、第三者付費服務、與商業部門合作的善因行銷，及附屬商業單位賺錢的現象，文中也指出目標置移、弱勢個案遭排除，及社會資本喪失的憂慮；另一方面，也提出抱持組織使命價值之企業化的型態，以及正向融合企業化發展的策略思考。

(四) 師法企業 (business-like)

以師法企業探討者，LeRoux (2009) 以實證研究觀察組織對利害關係人需求的回應，探討組織在與何種資金來源關係間，會出現偏向資金取向的回應，以突顯某些資金來源的關係會對組織社會價值產生威脅。Jones (2007) 則以實務案例指出組織目標置移的現象不一定與商業性收入有關，也包含組織內部結構或外部政府契約關係的影響，欲打破在商業化一詞論述中 Weisbrod 認為非營利組織應直接排除從事商業性活動，以避免目標置移的論述。

(五) 市場取向 (market-oriented) 與市場導向 (market-orientation)

市場取向與市場導向是具備不同意涵的名詞，「市場取向」幾乎沒有單獨被提出探討的情況，多是與前述名詞交互使用，其意指組織以資金為考量進行選擇，

故以滿足市場需求為目標而非社會性價值，即其描述組織商業化已有負向結果的型態。「市場導向²」則是組織行銷的策略性概念，目前出現用來探討組織是否有商業化負向結果的表現。

Macedo 與 Pinho (2004) 的研究就透過市場導向的概念檢測收入來源與組織對贊助者與使用者市場導向的表現；其研究結果的判斷指出，組織對使用者有越多的市場導向表現即是偏向以使命為導向，對贊助者越多的市場導向表現就是越多的市場取向或商業的。而 Polonsky 與 Grau (2008) 則是透過此概念進行現象的描述性討論，其指出非營利組織在多元關係的運作中可能會以服務購買者的選擇為依據，以契約文化運作的政府或是企業性贊助者都會以市場性的價值作為資金供給的標準，導致其投資非以社會性價值為判斷。由此可知，市場導向的概念可以呈現出組織具有多元關係的特性，故當其僅偏向重視資金贊助者關係時會被視為市場取向；然而前者 Macedo 與 Pinho (2004) 的判斷卻是將關係的意涵二元對立，認為只要對贊助者重視程度增加就是商業的，似乎忽略平衡多元關係的特性。

整體而言，市場導向在場域上的轉換與運用，體現非營利組織與營利組織存在著共通的行銷策略原則，而隨著目標價值的轉換，獲取利潤為目標的組織可能只重視資金提供者的管理，相對的，秉持社會目標的組織，則是會平衡所有利害關係人的管理。

² 非營利脈絡的市場導向概念是商業化時代下的產物，來自商業部門行銷的實踐策略的引進，使得非營利組織從組織服務、商品或理念為核心，轉變成以人為主的思維，強調關係經營的行銷、顧客的需要 (Helmig & Thaler, 2010)。最初，在商業部門的假定是組織以達到利潤極大化為目標，進而去滿足顧客的需求或需要，分析組織所在位置的外在環境之競爭及內部部門之間的互動合作 (Padanyi, 2008)。在非營利的脈絡演化下，目標汰換成使命，關係亦轉化為競爭與合作，而最大不同是其需要維持多面向的關係 (González, Vijande, & Casielles, 2001)，瞭解不同利害關係人的需求及期待 (Padanyi, 2008)。故概念上，組織必須對所有利害關係人一視同仁，即表示組織的治理應該回應所有利害關係人的利益，而不是僅對資金提供者 (LeRoux, 2009)。

（六）不同詞彙互用

以商業化、市場化及市場取向交互使用者，Young 與 Salamon（2002）描述非營利組織商業性活動增加，以及組織學習管理主義的現象；Grønbjerg 與 Salamon（2002）則針對政府契約化治理，對組織外在競爭關係與內部管理策略的影響作描述，兩者都提出目標置移的憂慮；Eikenberry（2009）亦是描述相同的現象，提出民主性參與的價值，試圖突破非營利組織面對資金困境時，把涉入市場機制當作唯一的解決策略，藉此改善商業化對公民社會危機。

以師法企業為主體概念，交替使用商業化、市場化或市場取向的研究，普遍是描繪非營利組織內部師法企業後，結構的變化與連帶的影響。Bush（1992）、Alexander、Nank 與 Stivers（1999）及 Dart（2004）證實契約文化和服務收費的環境下，確實存在負向影響的現象。Bode（2007）則是描述英國、法國與德國老人居家服務民營化的發展中，非營利組織以效率、成本決定服務的現象。Galaskiewicz、Bielefeld 與 Dowell（2006）則是以組織商業性收入有無或多寡觀察社會網絡的變化，藉此探究對社會資本貢獻的影響。

歸結前述五種類型的名詞運用發現，「商業化」、「市場化」、「企業化」、「師法企業」對於商業化現象的描繪都廣泛涉及組織治理形態的變化，包括投入商品或勞務販賣的活動增加、與企業建立合作關係，或是企業組織從事慈善活動的情況，或是契約的競爭關係可能改變組織管理時對資金底線的意識程度及策略。對於當中目標置移議題的關切，則多論述組織管理策略的變化不再以社會價值主導的情況，包括社會網絡、服務輸送等部分；「市場導向」則是直探非營利組織對利害關係人管理的情形。相對的，當要對應非營利組織商業化的探究時，多以組織收入中商業性收入（勞務或商品販賣、政府補助、企業合作收入等）所佔的比例或是商業性收入實質增加的幅度，視為商業化的程度；另有以觀察組織管理過程中對資金議題關切的概況。而在不同詞彙互用的情況下，也呈現相同的情形。

整體來說，非營利組織商業化現象所指涉的活動，將隨著環境脈絡的變動而有所變化，也就是說，我們關切各個活動的程度是依據當時的情境而決定。而隨著目標置移驗證的研究，可以發現當不斷提出組織不再以社會價值主導的管理樣貌，所對應的卻是組織商業性收入的變化進而推論非營利組織商業化程度，是具有爭議且不適用。Foster 與 Bradach (2005) 透過實際調查證據打破認為商業收入增加讓組織獲利的論述，指出非營利組織服務付費的收入並沒有帶來預期效果，僅少數或與就業相關的商業性活動可帶來利潤，多數是呈現持平或虧損的現象，反而耗盡其原有的管理資源；而服務收費占組織總資金的比例，二十年來幾乎沒有變化，當前收費服務實際上包含政府以抵用卷 (voucher) 補助的資金，故自行發展的收費性服務收入比過去少；此外，組織商業化經營概念不如想像周全，收益實際的分配也多以交叉補貼之用。突顯出商業化的表現中收入的增加未必有實際的意義，但具有一定的影響力。Bosscher (2009) 指出非營利組織的收入與關係兩者的變化導致非營利組織從事商業性活動，但商業化中目標置移的現象仍模糊不明。相較之下，以觀察組織管理過程中資金議題關切的概況，雖然尚未有明確的指標，但與目標置移的議題有較高的適切性，同時也與非營組織不再以社會價值主導的管理樣貌同樣置於相同的觀察層次。

二、我國對非營利組織商業化現象探討

國內對於非營利組織商業化現象的描繪，大致與國外的論述相似：一方面涵蓋組織投入商業性活動，另一方面也論及制度環境變化使非營利組織涉入資金管理的議題。非營利組織商業化也出現以收入結構變動來界定其程度，或是觀察組織管理策略的調整。

鄭讚源 (2003) 以第三部門「產業化」或「企業化」稱之。其指出第三部產業化具有三種意義及內涵：其一，組織數量的增加；其二，以組織財源立場出發，非營利組織從市場收取費用，或以商業行為來賺取利潤之意，故概念上組織的財源比率往市場方向傾斜，即是商業化；其三，政府、企業或非正式部門成為第三

部門產業化的推力或拉力，組織與產業視為兩個不同的層次，組織層次是即是第二意義，而產業的層次，則看到非營利組織商業化成為一個政府推動產業化後的誘因、結構或行為的結果，如社會企業或公益創投。其論述中後兩者的意義與國外的概念較為符合，第二點說明組織商業化涉入以財源作判斷，第三點呈現商業化的脈絡因素。陳金貴（2002）以非營利組織企業化為題，概念同樣指組織以商業化作為手段獲取利潤以達成社會性目的，其礙於商業化一詞過於敏感，有時以「社會事業化」稱之。而高明瑞（2011）則以「社會企業」稱呼具備社會與商業雙重目標的組織，並提出光譜說明大致的分類，由右至左分為企業投資的基金會、以社會目的為出發點的企業、非營利組織發展社會企業部門、非營利組織單純從事收費的經濟活動。顯示社會服務組織商業化現象未必僅限於非營利組織體的投入與轉變，相對的，是涵蓋不同部門涉入而產生的。

根據國外名詞的翻譯與國內偏好的譯名檢索相關的實證研究發現，此概念的運用共通點在於都定義非營利組織涉入商業性活動，然而組織目標普遍並未加以定論，有定論者有僅提及組織是以獲取經濟為目的（張上仁，2001；梁文泰，2007），亦有明指組織是社會性目標（陳苑芳，2006；劉寶娟，2003；劉姿宜，2005；蔡秀純，2006）。而其中陳定銘（2007）經由文獻分析界定非營組織社會企業化涉及經營理念、管理途徑、行銷策略及財務結構的部分，此改革運動並非僅是營利行為或追求財源自主性的表現，其隱含傳統非營利組織概念的重塑，注入活力及創新的能力，扭轉其缺乏效率、服務不佳、公共服務欠缺選擇及補充角色的刻板印象，並且包括更深層經濟目的，如創造就業機會、參與經濟功能及財務制度公開透明化等。

整體而言，與我國的論述較為不同之處在於對於此現象的意涵，無論是概念探討或是實證研究普遍同樣意識到潛在負面影響存在的可能性，但也注意正向影響的部分，學術的論述大致呈現較為中性的討論。不過，我國的研究比較聚焦在

非營利組織商業化現象活動樣貌的探究，目標置移通常為附帶的議題，僅以組織的收支運用或是商業活動與組織社會目標的關聯性作判斷，對於目標置移的探討並沒有突破國外的格局。

三、非營利組織目標置移之理論詮釋

從關切非營利組織商業化現象中目標置移議題的相關文獻中發現，想要探究非營利組織目標置移的情形，可從組織管理的角度切入。Maier 與 Meyer (2009) 即是採組織管理的視角切入，並以系統理論觀點詮釋非營利組織的目標置移。

Maier 與 Meyer (2009) 以師法企業為主體，以管理主義 (Managerialism) 及節約 (Ecomization)³ 作為師法企業概念下的元素，指出此概念中具有程度的差異，前者代表師法企業的形式 (form)，後者代表師法企業的本質⁴ (substance)。在管理主義影響的部分大致可以分成兩個層面，一個是外部政府治理的面向，另一個則是組織結構的部分。其針對後者以系統理論的觀點，說明非營利組織具有多面向的功能系統，管理主義的引進將各功能系統融入經濟系統；然而組織管理主義無論是基於促進組織內外部溝通、因應社會需求的，或是面對時間變化的因應策略目的而運用，其內涵並無法給予組織多元的功能性目標有相同呈現的機會，財務取向是最常被呈現的，產生非營利組織逐漸改變其慈善的目標轉以節約為目標的推力。因此，非營利組織本身在師法企業時，面對商業領域的管理主義許多概念是以貨幣進行衡量，導致組織容易趨向企業的本質。

有關組織師法企業本質表現的面向 (表 1-1)，突顯非營利組織商業化現象不易釐清、非二元對立的選擇，而是在慈善目標與商業目標間不斷游移消長或需要奮力持平兩者的過程，故非營利組織可能表面維持社會目標，但本質上已改變整體朝向以經濟優先為考量。

³ 指組織以財政作為組織處事的首要原則 (Maier & Meyer, 2009)。

⁴ 本文師法企業本質與商業化本質互用。

表 1-1

非營組織師法企業本質（節約）表現的面向與意涵

面向	意涵
底線意識 (bottom-line consciousness)	節約中最溫和轉化的面向。慈善目標與商業目標之共同利益基本上是存在的但卻不容易，主要呈現收入與支出兩個面向。例如：組織以成本為考量決定提供服務的數量，即有多少錢做多少事；或是從事商業性活動或與商業組織合作，導致與使命相關或不相關的服務同時存在，服務較多的案主卻也是服務較少的案主之意圖與表現共存的現象，使命與商業本質隨時間呈現相互消長的情形。
目標置移 (mission drift)	指服務輸入或輸出相較於品質或較困難測量的輸出，以財務來測量是更顯著的目標，故商業的目標將逐漸被重視。例如：組織提供較便宜且未必是更好的服務，組織的主管轉向以財務最大化為目標。
逆轉 (conversion)	指組織目標置移的最終型態，即組織目標為最大化利益，故有時利益不全是經營者的自身利益。例如：組織的目標是以組織或經營者自身利益為考量，賺取利益、預算最大化或致力於更多謀利的活動。
慈善目標中經濟的定義 (economic definition of philanthropic goals)	指組織在底線意識為基礎的作用下，以成本效益衡量各項服務，然而社會服務的利益是多面向且不易衡量的，所以呈現慈善使命與財務目標看似同時存在，但實際上財務目標是略勝一籌。

資料來源：根據 Maier 與 Meyer (2009) 研究整理

註：表中的四個面向並無特定的程度差異

透過前述理論的詮釋，可以瞭解非營利組織目標置移的情況可能發生在管理的過程，所以法定上規範非營利組織不能分配利潤的監督機制，即財務的收支配置情形並無法充分呈現目標置移的議題。此外，若組織可能面對目標置移行為的發生卻不自覺的情形來看，目標置移未必是組織理念價值的移轉，而是實際行為價值的移轉。

四、組織管理發展之企業精神概念

非營利組織商業化現象中有關組織管理的發展，通常在企業化(Enterprising)的詞彙下有較深入的討論，而面對管理的層面中仍涵蓋多項議題，像是陳定銘(2007)的研究就選擇經營理念、管理途徑、行銷策略及財務結構四個部分進行探討。本研究在考量希望能夠以更全面的角度去觀察組織管理層面的發展，選擇企業精神(Entrepreneurship)概念進行探討。

(一) 企業精神的界定

回歸到名詞本身的定義，先以「企業精神」切入了解，Hoogendoorn 與 Pennings (2010) 彙整過去實證研究指出，企業精神被關注的比率持續增加，但仍以現象的探討文獻為主，實證也以質性少量樣本為主，其本身定義的發展仍處在幼兒階段。此外，近年衍伸的相關議題「社會企業精神」、「社會企業」、「社會企業化事業」，也沒有加以定義；不過，透過多年來立足不同分析觀點的研究彙整，仍可描繪出大致的樣貌。Bacq 與 Janssen (2011) 即在回顧過去的文獻後，提出他對這些概念的命題：

「社會企業精神」是指透過商業性手段、市場上的活動，以及廣泛的資源運用進行社會價值創造的認定、開發與評估機會的過程。

「社會企業精神組織」可能是由一群民眾，個別的組織，或組織內部的次部門所發起，社會目標必需是組織明確的核心價值。組織以持續的生產貨務或服務的活動來賺取收入作為生存模式，並且其市場取向必需與組織的社會目標一致。由於社會企業精神可能存在營利、非營利或是公部門之中，因此社會企業精神組織不應該由其目前所在的合法性架構加以定義。

「社會企業」是一個以創造社會價值為願景的組織體，偵查與開發機會可能是同時或交替進行的；透過企業化的行為，一方面平衡組織達成社會目標所需要的資源，另一方面也在發展創新策略來處理社區中既有方法無法解決的社會問題。

(二) 不同學派的觀點

此名詞立基現象的態樣，在學術及實務討論也出現不同的分析觀點及關切的行為。根據 Hoogendoorn 與 Pennings (2010) 對美國的社會創新學派 (Social Innovation School)、社會企業學派 (Social Enterprise School)，及歐洲社會企業崛起觀點 (The Emergence of Social Enterprise in Europe)、英國觀點 (UK Approach)

的比較分析可以發現研究的主體、強調的活動及制度規範等差異（表 1-2），反映出各國本身歷史脈絡的影響，以及社會企業精神內涵的複雜與多樣性。像是社會企業，本章後續也會在組織商業化表現的主題有進一步說明脈絡因素的作用。

儘管以企業精神本身相關的名詞並沒有明確共通的定義，也表示並未有理論架構的形塑，但 Hoogendoorn 與 Pennings（2010）指出不同學派其實都秉持著創造社會價值的共通目標。而近年以企業精神討論商業化脈絡與社會化脈絡的區辨，也有越來越具體的理論架構出現。

表 1-2
社會企業精神四個學派的觀點特徵

學門	論點
社會創新學派	以個人為研究單位；表現於營利或非營利企業對社會問題與需求的解決；在商業脈絡的發展策略是評估、檢視、爭取機會，以及發現社會需求，並且以創新的手段來滿足。
社會企業學派	以企業體為研究單位；表現於企業化，非營利事業從事賺取收入的活動，不同於補助或交叉補貼服務對象的活動、以商業性知識提升組織的效率；鑲嵌於商業的企業精神傳統，社會企業精神同樣視為創造、管理組織的過程，不准再分配。
歐洲社會企業崛起觀點	描述社會企業的特徵，包括有利於社區的、由公民群體組成、高度自主性與參與的本質等，像是基金會、合作社、互助團體。集體合作的概念下，是允許分配利潤。
英國觀點	民營化時代的觀察，社會企業精神組織視為一個具有社會性目的商業，盈餘是重新投資於商業或社區，不是基於追求最大化利潤為目標所驅動，限制利潤的分配；可能由個人、團體或企業所創立的，貨物或服務不一定與使命相關，存在於一般市場交易之中。

資料來源：根據 Hoogendoorn 與 Pennings（2010）的研究整理

（三）非營利脈絡中社會與商業取向區辨的議題

Weerawardena 與 Mort（2006）及 Martin 與 Osberg（2007）的研究都試圖界定企業精神之「社會企業精神」的特質，同樣歸結社會企業精神的行為內涵與企業精神是相同的，不同之處為除追逐利潤的目標外，各項行為都需賦予社會影響力

的創造；此外，也點出非營利組織的管理有從傳統慈善至社會企業精神的發展。其中 Weerawardena 與 Mort (2006) 以紮根理論方法觀察到組織企業精神的發展與組織對社會目標、生存的需求及外部環境的變動是相互關聯的，活動中經濟目標與社會目標的發展也是共生關係，顯現組織務實的一面。Martin 與 Osberg (2007) 則是以社會行動者、社會服務提供者及社會企業精神三者間的區辨，說明組織傳統至企業化的變化，當組織僅單純作為社會的提供者是不具備創造社會影響力的，而當組織僅單純作為社會行動者，以體制內的管道發揮間接影響力而非直接改變服務時，兩者都不具備社會企業精神；不過，由於組織的發展是一個動態的過程，當組織從社會行動者的角色轉換到服務提供者，或是從服務提供者的角色轉換到社會行動者的過程時，就展現出社會企業精神。

這部分的研究主要是在非營利脈絡去探討社會企業精神的獨特性，並建立抽象概念以架構理論，發現企業精神概念中除商業取向之外，仍有社會取向的存在；下段的研究則是在企業精神「行為」的部分提出其差異性，並想要跳脫特定脈絡的適用。

(四) 跨脈絡的商業與社會取向的區辨

Austin、Stevenson 與 Wei-Skillern (2006) 是以「企業精神」⁵的概念探討「社會性企業精神」(Social entrepreneurship) 與「商業性企業精神」(Commercial entrepreneurship) 之間的區辨，指出兩者並非二元對立，而是概念化在一個從單純慈善至單純商業範圍的光譜，所以慈善的活動仍然必須反應出經濟的現實，但同時商業的活動仍需產生社會的價值。其透過商業的企業精神討論架構，即機會、脈絡、人力與資源及交易的面向 (表 1-3)，探討相對在社會性企業精神應有的樣貌，點出當中的共通性與同時存在的差異性。最後，提出組織該「如何」發展社

⁵ Austin、Stevenson 與 Wei-Skillern (2006) 的企業精神 (Entrepreneurship) 是以 Stevenson 與 Jarillo (1911) 的定義，指組織或個人去追求當前所控制的有形資源以外的機會，目前的研究大致涵蓋起因 (causes)、影響 (effects)，以及行為 (behaviors) 三個層面的探討，其中行為探討涉及管理議題的討論，涵蓋組織內部與組織對外的層次。

會性企業精神概念的初步架構（圖 1-2）及實務，指出無論在對於企業化之機會的詮釋、企業化的動機、運用各項企業管理策略、對人力資源的管理都立基於社會性價值位置（social-value proposition, SVP）進行思考並賦予在行動上，使組織對內對外都能彰顯此價值。

表 1-3
社會性企業精神與商業企業精神的區辨

面向	內涵
機會 (opportunity)	當市場失靈時，組織將有選擇發展商業或社會企業精神的機會。而商業精神關注產生利益的機會，但社會精神者則會注意未被滿足的社會性需求或是尋求多面向關係都能滿足，並且能夠強化社會性價值的活動機會。
脈絡 (context)	組織的外部性環境，包含政治、稅賦、制度、社會文化及鉅視經濟的影響。商業精神是對外在注意是基於對資金利益的影響；相對的社會精神對外注意則是在於觀察是否有社會問題的出現。目的在於將低社會變遷的衝擊。由於滿足的通常是長期、不具獲得財務性回饋的活動，故就算表現好，也未必常常得到資金的獲益。
人力與資源 (people and resources)	商業精神是以利益誘因吸引人才，並且以獲取資金作為資源與人力運用的目的。社會精神則是以社會性價值作為吸引或推動的力量，而非收益獎勵。其網絡關係亦是建立在於對組織的信任與使命的認同。
交易 (deals)	指的是與所有資源提供者的契約關係。指出社會精神是以非貨幣性慈善價值作為交易的動力、顧客是社會需求無法被滿足者（如缺乏付費能力）、活動需要長期的投資與彈性的成本以因應個別性的情況、績效測量則需涵蓋社會性價值。

資料來源：根據 Austin et al. (2006) 研究整理

此種跳脫組織法定的位類型的觀察，更能反應現實的情況。Sabeti (2011) 指出能產生營收，又可追求社會目標的組織，其過去一直依附於舊類別而被掩蓋，既不屬於營利事業或非營利機構，而是一種新的企業型態：「利益組織」(for-benefit)；當前特定型態的組織架構及生態系統，並無法全力支持其發展。

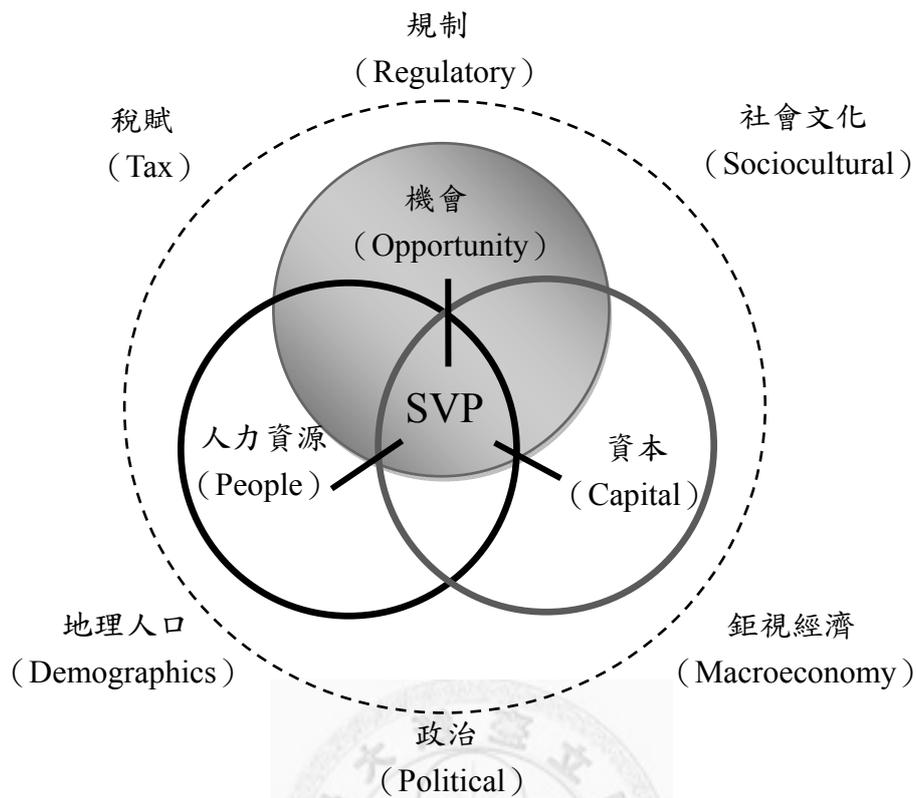


圖 1-2

社會性企業精神架構

資料來源：修改自 Austin et al. (2006, p17)

註：圖中「資本」指的是組織企業化中的企業管理策略

Morris、Webb 與 Franklin (2011) 同樣視企業精神為中立的行為概念，不同的是他的研究關注在企業精神與組織績效之關係，因此運用企業精神具體化以捕捉其精神的測量工具「企業化取向 (Entrepreneurial Orientation, EO)」，分為創新 (innovativeness)、發展 (proactiveness)、危機面對 (risk taking) 三個面向。其根據近年研究發現非營利脈絡下的組織企業化取向與財務績效並無關係存在，反而與社會績效有正向關係存在，進而提出企業化取向會隨著所運用的脈絡差異而有所不同，因此對於非營利場域的研究，其內在結構應該劃分商業取向與社會取向。過去研究單純以商業脈絡沿用的測量工具，並無法完全體現非營利脈絡的特性，因此他在既有的企業取向的三面向，各自再延伸出三個面向，增加關於創造社會的影響力、不同利害關係人的協調等議題 (圖 1-3)。

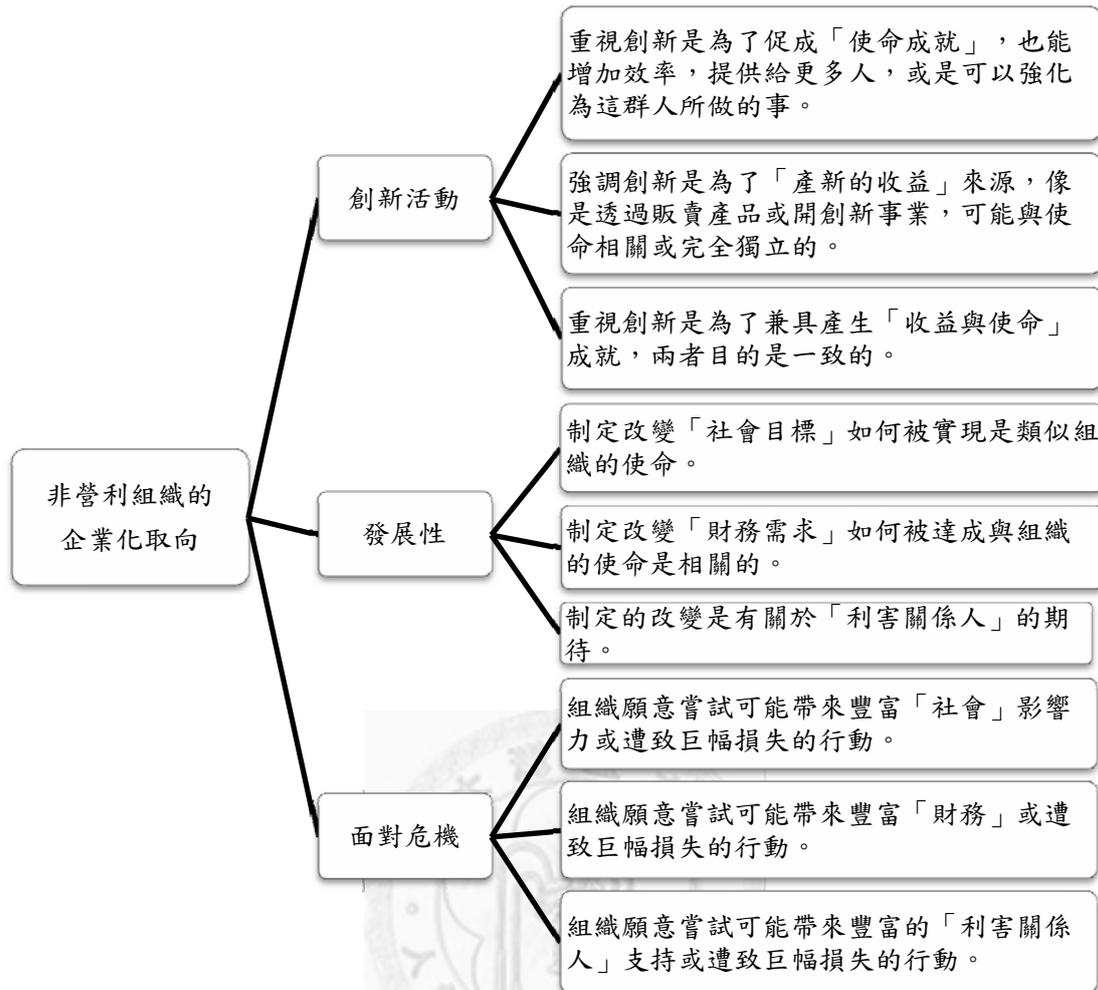


圖 1-3
非營利組織的企業化取向
資料來源：修改自 Morris et al. (2011, p11)

Morris et al. (2011) 依前述架構進一步推論在實務上非營利組織應該存有四種型態 (圖 1-4)，透過商業取向的企業精神與社會取向的企業精神交叉構成，而企業化的反面就是傳統型態。他認為過去以單純的營利領域的企業化取向工具施測，只能證明組織有高度商業取向企業化，沒有觀察到社會取向的企業化，未來尚需依此概念發展出新的工具。

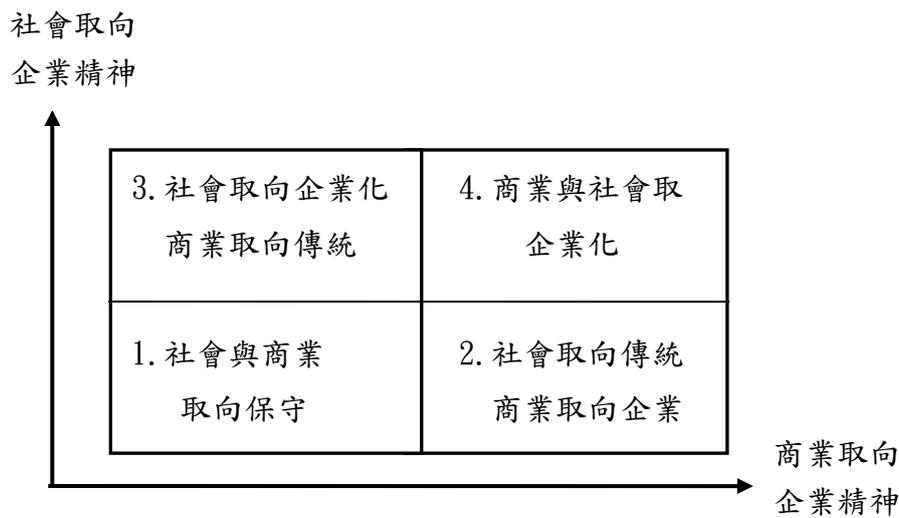


圖 1-4
企業化的社會與商業取向交叉構成的非營利型態
資料來源：修改自 Morris et al. (2011, p17)

在此階段可以歸結出，對組織而言，企業精神是各類型的組織都可以發展的治理策略，社會取向或是商業取向並非二元對立或歸屬特定身分的組織。在探討非營利組織商業化現象時，由於原屬非營利的脈絡，容易偏向關注商業取向的發展，忽略社會取向仍有傳統至企業化的差異。

五、本研究的概念定位與操作化

非營利組織的目標置移究竟是探究核心價值的移轉？抑或是從組織的行為推論價值的移轉？事實上，要瞭解組織核心價值的移轉就研究者目前的能力有實踐上的困難，透過組織行為推論價值移轉會是一個折衷的選擇。不過，在 Maier 與 Meyer (2009) 提到非營利組織的目標置移可能發生不自覺的情況，以及在企業精神概念中 Austin et al. (2006) 表示各個部門的組織都有發展商業與社會取向管理的可能性之後，瞭解組織實際行為所創造的價值更符合研究者的期盼。所以，本研究即是透過組織管理行為的觀察，推論非營利組織是否已發生目標置移。

在企業精神概念的探討中發現，組織商業取向管理發展的情況，可以對應到系統理論觀點對目標置移的詮釋時所提到的經濟系統，因此本研究以組織商業取

向管理發展的程度作為組織商業化程度的指標；而系統理論中所提到經濟以外的功能系統，本研究則將透過組織社會取向管理發展的概況做對照，藉此比較組織管理中商業與社會取向的發展是否相當。當組織明顯偏重商業取向管理的發展，而忽略社會取向管理發展的情況，就非營利組織而言，視為可能已發生目標置移。

本次研究採管理層次並結合企業精神概念所發展的探討架構，理論上可能具備下列三個特性，並需要進一步驗證：

(一) 非營利組織商業化程度越高未必等同於目標置移風險越高

本研究以組織管理作為切入點，同時觀察社會與商業取向的發展並比較兩者，以解讀非營利組織商業化現象中目標置移的議題，跳脫過去普遍從非營利組織商業化或企業化的角度下切入，關注不斷新生的管理策略或是買賣收入增加的情形，卻沒有區辨當中商業與社會取向。此外，組織的社會取向管理發展程度的觀察，也能夠反應每個組織因應他自己所在的情境而有不同的發展程度，避免組織在商業取向發展程度不高，但同時社會取向發展也偏低的情況，卻只透過社會取向一面就論斷組織可能已經發生目標置移。也就是說，目標置移是需要同時評估社會取向發展的概況才能確認。

(二) 不同法定地位類型的組織都有商業與社會取向發展的議題

組織法定地位類型與其以何種價值主導的議題，Austin et al. (2006) 主張以跨部門的觀點，看待不同部門都有發展商業或社會價值主導的可能性。儘管就我國民法的法規規定，法人組織確實存有營利與公益類屬的區分，最主要的差異在於能否進行利潤的分配；然而，從前述非營利組織商業化現象的探討中已指出，不能分配利潤並不代表組織不會出現目標置移的問題。另一方面，高明瑞 (2011) 以社會企業稱呼具備商業與社會雙重目標的組織時，其分類光譜中也提出有以社會目的為出發點的企業存在。

以我國長期照顧服務體系來看，法制中無法歸類為營利或非營利的非法人小型安養護機構，僅管本質上可能屬於營利組織，在賴兩陽 (2007) 所提出以

「商業化精神」作為區分的光譜中，也視為比法人組織有更高的商業化精神，但我們仍無法排除非法人小型安養護機構可能比公益法人組織有更高社會取向發展、較低商業取向發展，或是未有偏重商業取向發展的可能性。本次研究將一併觀察非營利組織以外的其他類型組織，瞭解其組織管理發展的概況，進而推論其組織的目標價值，但不會以是否目標置移去框架觀察的結果。

(三) 商業與社會取向管理的發展關係是互為消長？或是相輔相成？

對目標置移議題關切的文獻中可以發現某種意識的存在，即認為當非營利組織對於資金底線意識的提升，將會損害非營利組織既有社會價值的貢獻；換句話說，當商業取向管理的發展提升時，社會取向管理的發展將相對萎縮。然而，就企業精神發展的概念而論，商業與社會取向是存在不同軌道上發展，應該也是有相輔相成發展的可能性。

儘管在本次研究對於非營利組織商業化現象採取較為廣義的界定，即從組織所處脈絡環境初步評估非營利組織是否落入商業化現象之中，進而著重在探討如何觀察目標置移。相對的，對於脈絡因素如何誘發非營利組織走向商業化，或是商業化表現的描繪並非本研究的主軸。然而，我們必須瞭解各學者之所以關切、憂慮非營利組織商業化現象，其實與形塑商業化的脈絡因素，以及後續持續互動的環境制度影響有所關連，也影響目標置移觀察的焦點。後兩段將依序說明非營利組織商業化的脈絡因素，目前較多關注的商業化表現的特性，並從中也可以初步瞭解相同的商業化表現會因外部情境差異有不同的課題。

貳、非營利組織商業化的脈絡因素

1980年代政府社會服務民營化的發展，改變政府與民間的互動關係，導致非營利組織整體生存環境的變動，對社會需求的轉變也承擔著不同程度的責任。

Young 與 Salamon (2002) 指出六項驅動非營利組織從事更多商業活動的因素：政府財務資助凍結、社會服務需求擴大、營利的競爭者增加、非營利組織之間的

競爭增加、與企業合作的可能性拓展和責任需求的擴張。Dees (1998/2000) 亦提出六項非營利組織發掘商機的因素：一、時代潮流的影響；二、提供社會的服務或產品時，減少服務對象對組織的依賴；三、追求組織財務的穩定；四、出資者偏好商業化作風的影響；五、外界競爭機制的增加。Alexander et al. (1999) 亦指出非營利組織必須面對各個不同部門的價值與方法變動的挑戰，包含政府與其他出資者在治理實務上變得更加企業化、與營利及非營利組織間的競爭，及過去主要資金來源—政府補助的縮減，顯示出整體環境的變遷已改變組織的生存規則。前述的脈絡因素大致可以分為三個部分：外部關係的變化、資金底線的意識、社會性目的需求，本文將針對前述兩者作延伸的探討，說明其帶動的意涵。

其一，關係變化的部分，必須從非營利組織既有資源依賴於外部的特性來瞭解，Froelich (1999) 以時間序列資源依賴觀點觀察指出，不論是私人贊助、政府資助或是商業活動收入，對於非營利組織的結構、資源的穩定性、組織的目標或是服務的過程都有不同程度的干預，可能牽動者非營利組織的自主性。然而，商業性活動所形塑的是「交易性」的資源依賴關係，當中企業化管理概念也不容易體現非營利組織的社會性價值，導致此種關係的責任要求，對組織社會價值產生威脅。Polonsky 與 Grau (2008) 表示目前出資者的評估焦點都是財務層次的績效評估，並無法呈現完整的社會價值，而利害關係人也無法依據健全的評估標準做出選擇。像是 1993 年美國政府績效與成果法案 (The Government Performance and Results Acts) 立法，此法案是將具體的績效帶進整個政府的管理制度。然而，相較於公平性與品質的測量，成本效益是更容易被衡量的，導致整個結果較有利於營利組織，其本身也是較傾向市場取向的標準，因此非營利組織也開始改變自身的管理策略 (Grønbjerg & Salamon, 2002)。

其二，資金的底線意識，必須先瞭解非營利組織實際上可能一直存在著資源不足的情況，然而在美國當時的時代脈絡下，由於過往依賴政府資金的資助促使組織茁壯，但也導致在民營化策略的實施與社會需求擴張的情況下，讓組織感受

到強烈的資金不足的意識 (Young & Salamon, 2002), 逐漸成為與使命並行的底線。面對資金底線的意識相對的促使非營利組織力求資源最大化, 在兼顧組織合法性地位的同時, 而確定達成目標所需的成本 (Galaskiewicz & Bielefeld, 1998), 此過程逐漸改變組織行動的推力, 以及對外部關係的回應。

關於此現象 Galaskiewicz 與 Bielefeld (1998) 的「組織變遷融合性理論」有一個較為完整的架構詮釋。其將組織變遷的層面區分三塊：首先，外部制度與環境會影響組織必須遵守的合法性標準，此點可以透過前述第一部分關係的影響來瞭解；其次，組織領導者的抉擇，指出理想上非營利組織的領導應該是根據組織的使命作出理性的決定，然而，實務上資金的底線意識，使資金提供者的觀點會影響領導者的決策；最後，有關組織所鑲嵌的結構如組織的年齡、規模或是組織的外部網絡關係，會影響對外部制度環境變動的因應能力，但底線意識卻也促使其不在以社會價值去衡量網絡關係的意義。三者之間不斷的互動逐漸強化底線的意識，逐漸取代組織的使命價值，也使組織的因應策略不具社會目的。故表面上非營利組織雖有不能分配利益的限制，但不代表不能追求利潤；而追求最大化輸入的非營利組織就已如同營利組織的同志，故合法性位置所代表的意涵可能僅具象徵性意義 (Galaskiewicz & Bielefeld, 1998)。

綜合上述可以發現，關係變化與底線意識的單獨或交互作用確實潛藏著一股使非營利組織商業化朝向不良發展的推力，像是 Lewis 曾指出在競標的環境裡，當組織必須隨時關心應建立何種角色或盲從於潮流而走向市場化時，原本志願部門角色的發展可能因而受阻 (轉引自黃源協, 2008)。然而，在這中間非營利組織社會價值目標的作用，及理論上組織應該管理自身資源，而非被所依賴的資源控制，並採取與使命相符的策略 (Froelich, 1999)，讓前述的因素僅能說明非營利組織會進入商業化，無法直接解釋非營利組織在商業化中目標置移的時機。

參、非營利組織商業化的表現

非營利組織商業化的表現，主要是陳述外部的商業性活動，大致涵蓋交易性

的付費服務收入、社會企業、與企業締結夥伴關係的善因行銷及企業所進行的公益創投活動，整個過程中涉及合作、競爭與交叉補貼的意涵 (Bosscher, 2009)。另一方面，應含組織內部結構的觀察，呈現組織學習管理主義，改變自身治理策略的現象，由於此區塊已在最初概念的部分透過 Maier 與 Meyer (2009) 研究說明，此處不再重覆論述。

一、交易性的付費服務收入

在美國的脈絡，付費性收入在 1980 年代以前就已存在，過去的付費收入並不是常態性收入，而是贊助資金不足時用來交叉補貼，現今則是轉為非營利組織主要的收入來源 (Young & Salamon, 2002)。此部分涵蓋使用者付費與第三者付費，曾是部分學者觀察非營利組織商業化表現的焦點並預測可能有負面的影響 (Guo, 2006; Galaskiewicz et al., 2006; Weisbrod, 1997; Young, 1998)。然而，已有實際資料顯示此部分的收入來自組織自發性的收費收入並無明顯增加的情況，相對的來自政府以抵用卷補助的資金反而是當中增加的部分，而其收入的分配多是用以交叉補貼 (Foster & Bradach, 2005)。而 Alexander et al. (1999) 指出交叉補貼並無法抵銷成本，多數的組織仍必須倚靠政府的資金。

二、社會企業

社會企業的發展，在國家歷史脈絡差異的影響下，出現不同的價值觀點及管理方式。在美國的社會目的事業、社會企業或社區產業都屬此類，主要是由非營利組織從事的商業性活動，管理上以法規限定收益不能分配，目前發揮最大的效用是保護弱勢者的就業機會，政府對此會提供經費補助，但是整體傾向不鼓勵；在歐洲則有合作社、工作者自有或工作者控管的企業，強調以社會目的為標的，任何的組織都是視為私有的，政府積極投資並以民主性參與的方式進行治理，即組織收入是由利害關係人所控制的，如工作者、使用者、志願服務人員等，並不管制其收入的分配 (Young & Salamon, 2002)。對於兩者發展的差異，Kerlin (2006)

指出社會意識及制度脈絡的因素，即歐洲的社會企業是為解決長期失業所帶來的社會排除問題，因此以社會經濟的角度來看待；相較之下，美國的發展主要是為解決組織資金不足的問題，故視為非營利組織涉入市場經濟來看待。此部分呈現出非營利組織透過商業性手段達成社會目的的效果，突顯商業活動並非不可行，重點在於如何將社會價值融入市場機制。

三、與企業間的合作活動

此部分包含與企業間合作的善因行銷，或是企業本身成立基金會作為社會活動的投資者。關於善因行銷，Young 與 Salamon (2002) 表示此種關係下營利組織不再是單純的資金贊助者，彼此是基於交易而建立的互惠關係，而此種投資者本身就具有其個別性的目的；而在企業的投資活動則可能出現選擇有助於組織形象提升的活動，同時也會以企業的方式要求其責信。在此部分較具爭議的是非營利組織透過此方是達成自身社會性的目的時，是否也顧及到其合作對象從事的活動是否也有助於社會目的的成就，或者在活動的選擇是否有單向的迎合贊助者的行為 (Polonsky & Grau, 2008)。

肆、非營利組織商業化的結果

從最初所架構的組織商業化的目標置移概念可以得知，組織商業化的意義隨著組織企業化之社會與商業取向發展的程度，存在著正面與負面的結果，並且廣及組織各類活動。有鑑於探討的層面越趨多元性，同時也希望透過多面向的架構能有更貼近組織整體狀況的探討，本研究以組織利害關係人的角度，呈現組織多面向的管理，而非針對特定的方案活動討論。劃分的標準主要是參考 Brinckerhoff (2003/2004) 之非營利組織的各種市場面向，其主要化分為四個面向：「內部市場」含工作人員、志工及董事會，本文稱為內部成員；「付費者市場」，本文稱資源提供者；「服務市場」含各類型服務對象，本文稱服務使用者；「轉介來源」，本文稱外部網絡關係，含正式及非正式的組織間關係，以及非正式或專業性較少的社區

網絡關係。

此外，非營利組織商業化結果觀察的重點本文將著重在「行為」的探討，免於僅結果論述的侷限與不易釐清的情況。故以下會先呈現相關概念與研究的結果，再提出本文歸納應觀察的重點。

一、正面結果

相關的論述指出，主要有助於組織維持自給自足 (Froelich, 2001; Young & Salamon, 2002)，James (2003) 也表示只要非營利組織能維持慈善的使命作為驅動力，商業的活動對於組織的財務及長期的穩定將是正向的結果。Guo (2006) 的研究也證實有助於組織自給自足、專業人力的維持與招募及組織的名聲，同時也指出對組織的使命、志願人力、贊助者、服務輸送是沒有顯著的影響。顯示，組織收入的自給自足與使命的成就的關聯性仍有待觀察，而其研究本身並沒有設計讓研究對象表達負面影響的意見，限制研究結果的可推論性。

從上述可以發現，目前正向影響的討論是較侷限於最終結果面的論述，或是利害關係人對組織的行為態度，相對的，針對商業化後組織自身的正面表現的研究是較為不足的。

二、負面結果

(一) 服務使用者

有關服務需求回應的討論，Young 與 Salamon (2002) 表示組織在考量企業贊助或合作的機會下，會放棄服務較為特殊少數的弱勢個案。Eikenberry 與 Kluver (2004) 也表示組織會朝向能夠付費或有利可圖的對象提供服務、排除困難的個案、較少提供額外的服務、專注在政府的契約標準。Kerlin (2006) 則指出組織為達成交叉補貼的目的，把部分心力花費在非服務核心的對象或該項活動排擠弱勢者，產生非預期性的追求營利性活動，反而侵蝕原本想要交叉補貼的服務活動。

就實務上服務輸送部分的描述，Grønbjerg 與 Salamon (2002) 表示規則的轉

變使很多非營利組織已遠離輸送有影響力的服務、使命的成就，轉而選擇成本控制、效率、最低照顧標準。Bode（2007）指出歐洲在老人居家照顧部分也出現為了以成本效益為考量，降低成本、縮減專業人力。

實證研究的部分則證實前述有關需求回應與服務輸送的論述。Alexander et al.（1999）對美國俄亥俄州 124 個人群服務非營利組織進行問卷調查、焦點團體及針對其中一個組織進行個案研究指出，組織較小、缺乏能力、規模經濟及專業訓練的組織會出現縮減服務方案、服務的量並採取收費服務；慈善型的組織則會出現耗費較多心力在行政事務上；而以信仰為基礎的組織則出現為爭取更多政府資金，呈現有效率而缺乏影響力的情形；此外，逐漸疏離服務窮人的活動。Dart（2004）對加拿大社區服務組織進行縱貫性的個案研究指出，組織在政府契約文化的影響下，轉為以容易服務的案主為主，進而影響社區民眾服務的可及性。例如：個案服務方案，困難個案以轉介的方式提供服務，導致該個案無法在當地直接獲得滿足，不過卻也縮減民眾等待服務的時間；而財務諮詢方案的運作部分則轉向以效果明顯的類型進行服務，較困難者則予以轉介。其研究突顯出若是從結果面觀察可能不會察覺組織有任何的變異，甚至在整體的複數量上有正向的績效表現，但實際上組織的管理策略已經由效率、經濟效益主導。

（二）資源提供者

相關概念指出，非營利組織以市場取向為策略，將導致社會需求無法獲得真正的滿足，呈現僅是市場中個別利益選擇的結果（Polonsky & Grau, 2008）。也就是說，組織將倚賴資金供給者所重視與評估的重點，引導非營利組織投資的方向，產生做商業、大眾之事，而非正確的事情（Polonsky & Grau, 2008; Young & Salamon, 2002），Alexander et al.（1999）的研究也證實此現象。

（三）內部成員

志願服務人員管理運用的部分，Bode（2007）表示在歐洲的老人居家照顧服

務，出現專業性提高，但縮減公民參與的現象；而張英陣（2004）歸納國外的現象發現，契約文化下志工必須作更多的文書工作，無法去做真正想要的服務，或者在專業化正式化的影響下，其有邊緣化的趨勢。專業人力的部分，黃源協（2008）指出英國在新管理主義運作下，許多機構的社會工作人員被重新賦予照顧管理者的頭銜，以展現出工作的重心不再是為案主提供服務，而是資源的分配及看守，進而彰顯出基礎面的改變，即機構需求是考慮的重心，而不是案主。

（四）外部網絡關係

呈現社區網絡關係縮減或轉以專業網絡關係發展為主的現象，也意謂地方性的需求逐漸被忽視。Backman 與 Smith（2000）指出商業主義可能導致利害關係人的移轉，影響非營利組織創造社會資本的能力，產生更健康的組織，但不健康的社區；如組織與政府有契約關係時，將會影響非營利組織融入地方的程度，進而影響其服務輸送的達成，即社會網絡、社會資本與非營利組織連結的品質將影響其服務輸送的效果。實際上，網絡雖具有充權組織並賦予策略上的優勢，但是轉換網絡所帶來的貢獻是十分困難的，像是無法估計創造社會資本的預算；因此，建構與維持網絡所需要的時間與能量，會因為組織無法看到立即效益，進而認為是不必要或是浪費的（Galaskiewicz & Bielefeld, 1998）。Galaskiewicz et al.（2006）以 156 個社區服務為基礎的慈善組織之縱貫性研究顯示，以商業收入為主的非營利組織相較於以贊助收入為主的組織社會網絡呈現較少，或轉以專業需求的網絡為主；而逐漸轉變以商業性收入為主的組織，也出現網絡發展逐漸縮減的現象。究其原因是因社會支持的需求減少，以及考量維護社會網絡的成本效益而作的決定，並減少對社區需求的回應。

關於組織間結盟的表現，Bernstein 與 Milward 認為聯盟有其功能，可抵制政府的過度規約、與政府磋商合理的委託條件，並為服務對象爭取權利；相對的，Kramer 表示供應者爭取更多的資源與更好的契約條件，其目的是為社會上所有弱勢案倡導辯護，亦或僅是追求組織自身利益，也受到相當的質疑（轉引自劉淑瓊，

2000，頁 523)。

此外，隨著付費服務的發展，組織的服務重視個案的個別需求，忽略社區、鄰里的公共需求，縮減社會倡導的活動(Eikenberry & Kluver, 2004)，而在 Alexander et al. (1999) 研究也證實非營利組織越來越講求效率，缺乏公共性的思維，對於教育、倡導的活動逐漸疏離。

第二節 我國社會服務組織商業化的相關研究

在組織商業化之概念意涵章節提到，我國學術研究對組織商業化的界定多承繼國外的文獻，也出現運用不同詞彙的情況，本文以非營利組織「產業化」、「企業化」、「市場化」、「社會事業化」、「商業化」作為關鍵詞，蒐集國內的實證研究。

以下先說明目前整體的觀察，以描述此概念現象的研究為主；其次，是歸納關於商業化結果的研究發現；最後，指出目前研究與本文提問的關係。各實證研究的摘要說明，請參考附錄一。

壹、社會服務組織商業化現象描述

一、組織商業化脈絡

組織商業化的脈絡，呈現出經濟需求、制度政策、社會需求等外在因素的影響，其中經濟因素是最普遍的驅動力（張上仁，2001；陳定銘，2007；黃郁芬，2006；劉寶娟，2003；蔡秀純，2006）；其次是政府的推力（陳定銘，2007；黃郁芬，2006；劉寶娟，2003）；劉寶娟（2003）、陳定銘（2007）則提到回應社會問題、增加案主工作機會與組織使命等其他動機的存在。

二、組織對商業化的態度

組織對商業化的態度，兩者研究規模為七個財團基金會之研究發現，不同服務類型、規模、經費支出額度等的組織，對於其是否應走入商業化存有不同的看法（張上仁，2001），也非全然認同是必定的趨勢（陳定銘，2007）。就組織社會

企業化的發展，則普遍持正面與肯定的態度（陳定銘，2007）。

三、組織商業化表現

組織商業化的表現，反應在不同型態的活動，探討組織面對經營管理的變化、挑戰與困境。包括服務收費的活動（林吟紋，2005；張上仁，2001；黃郁芬，2006；劉姿宜，2005；蔡秀純，2006），像是教育基金會、醫療單位、安養護機構等，其中社會企業型態以庇護工場占最多數（洪久雅，2003；高正佳，2005；陳苑芳，2006；陳定銘，2006；劉寶娟，2003；蕭盈潔，2002；顏鴻吉，2008），次為社區產業化（梁文泰，2007；鄭亦軫，2007）。關於組織間關係的描述，庇護工場為對象的研究普遍指出，政府的資金是相對挹注的現象，而組織間的競爭關係確實增加，但有合作的情況（洪久雅，2003；陳定銘，2006，2007；劉寶娟，2003）；鄭亦軫（2007）在社區場域的研究也探討與政府間的互動關係。異業合作的探討，則有老人照顧服務產業（林茂安，2007）、身心障礙服務組織（許淮之、高明瑞、趙平宜，2011；陳定銘，2006，2007）等場域的研究。

而陳定銘（2007）則透過文獻分析並輔以理論進行系統性觀察，其針對七個財團法人基金會進行深度談，歸納出社會企業化在經營理念、管理途徑、行銷策略及財務結構四個部分的經營策略。經營理念的部分多是為了財源調整，有些則是為了身障者的謀生能力或是為提升服務品質；管理途徑的部分則呈現有效率的服務團隊之搭配，以及委外的異業合作策略；行銷策略則是涵蓋策略聯盟、SWOT分析或是倡導為政府政策；財務結構的部分則是從收入與支出的構成發現商業收入確實為組織收入來源之一，支出也確實反應在與目標相關的活動上。

貳、社會服務組織商業化之結果

以組織收入的變化觀之，林吟紋（2005）對基金會的研究指出，產業化占組織總收入的比例不高，對捐款與政府資金仍有高的依賴性。許淮之等人（2011）也發現發展社會企業的組織未必會增加組織整體的收入，或是較沒有發展社會企

業的組織有更好的獲益，此部分仍受到組織經營管理能力、投入產業的市場型態等因素的影響。

對組織目標置移的探討，學者表示雙重底線的思考模式是非營利組織產業化的特色，通常非營利組織利用「社會資本⁶」作為號召，來區隔企業純粹追求利潤極大化的營利行為（陳定銘，2006）。對社會型非營利組織之庇護工場型態的研究，皆顯示組織商業活動與使命相關並無移轉；相對的，部分研究發現對組織自我認同或外在形象有正向的影響，或是讓組織有較穩定的財源，並提出如何強化組織企業管理的建議（洪久雅，2003；高正佳，2005；陳苑芳，2006；陳定銘，2006，2007；劉姿宜，2005；顏鴻吉，2008），陳定銘（2007）也提出透過公信力、公開化及透明化等課責機制的建立，可以降低民眾對於其企業化會發生目標置移的疑慮。不過，許淮之等人（2011）則表示並非所有非營利組織均適宜轉型為社會企業，需要根據企業文化、領導風格、核心資源、社會需求選擇企業化的型態。

商業與社會雙重底線的思維考驗組織管理的能力，林茂安（2007）表示在追求利潤極大化時，組織需要關切使命與營餘分配的問題，克服落入營利偽裝的疑慮。許淮之等人（2011）則發現部分非營利組織面對轉型為社會企業，經濟性效率、效能的思考邏輯與非營利組織以人為本的思考相互衝突，導致其排斥利潤目的的思維，並抑制組織企業化的發展，無法發揮會社會企業雙軌理想的優點，提升社會服務品質與績效。

在以社區發展協會為對象的研究則有不同的結果，梁文泰（2007）發現組織產業化的發展中由於理事長的改選，若前後任領導者價值觀念的不同，使組織面臨目標置移，也會影響組織與政府、其他非營利組等外部網絡關係的維持，即社會資本增減的問題。顯然組織領導者的價值觀念，影響著組織產業化正面或負面的走向。鄭亦軫（2007）同樣以社區發展協會為對象的研究結果，組織發展照顧

⁶ 社會資本的構成含蓋三個要素：網絡、互惠規範、信任。社會中存在不同的個體，而這些個體彼此間相互連結互動就構成網絡，而個體間不斷互動的過程中逐漸形成模式、規則並且是互惠的，因而彼此之間產生信任關係，普遍認為能夠產生社會支持的效果。

服務產業、地方文化產業、觀光產業的過程中，除了透過勞務的服務或商品販賣獲取利潤為營收，同時也強化地方網絡關係，有助於鞏固組織的使命。有關異業合作的影響，長期照顧產業化發展醫院與資訊科技公司等合作的個案研究指出，組織未有目標置移的現象（林茂安，2007）。

參、我國研究與本研究目標的對話

此部分研究者提出四個主題來說明本研究與我國過去研究的差異之處，呈現採取何種策略補足過去研究的限制，最後對研究的場域進行分析。

一、組織商業化的界定：商業化表現的觀察 vs. 管理行為的商業取向

我國目前並沒有研究提出組織商業化程度的觀察指標，通常描繪組織服務收費的活動、與政府或企業的合作情形等，也有研究與本研究同樣從管理層次觀察，但其觀察是限定在幾個管理議題，採描述而非指標化的方式。相對的，本研究界定的組織商業化是指涉與財務相關的管理行為，不僅伴隨著組織不同市場面向的管理，也點出商業化表現以外活動的商業化議題。

二、目標置移：商業活動與使命的關聯、財務收支配置 vs. 組織的管理取向

組織目標置移議題的討論，通常不是研究的主軸，多是附帶議題的方式，並以商業活動與使命關聯性，或是財務收支配置作為判斷。這種方式僅單純的反映法制上最基礎的監督機制，並沒有觸及目標置移可能發生在管理過程的部分。相對的，本研究提出聚焦在組織管理行為的層次，同層次中商業與社會取向的比較，將更能夠明確呈現目標置移的議題，並提供較為多面向的檢視指標，而非單一結果的判斷。

三、觀察視角：商業活動對組織內外部的影響 vs. 利害關係人的管理

過去的研究以描述性為主，呈現組織運用的企業管理策略、內部員工或社會大眾對組織的認同、承諾或信任感。相對的，較少研究是探討組織自己對利害關係人的態度或管理行為的討論，像是對資源提供者、內部員工、外部網絡關係的管理。而其衍伸的相關活動可能涉及與商業活動無直接關聯性的範疇，像是組織

鼓勵社會大眾參與志願服務的網絡關係強化的活動，可能較易被忽略，例如在以身心障礙之庇護工廠的研究就較少被討論，而以社區發展協會為對象的研究則是會被重視。

四、研究對象：身心障礙就業 vs. 老人長期照顧服務

過去研究場域以身心障礙組織之社會企業型態為大宗，管理議題之商業與社會底線的討論受到產業所處脈絡的影響，營利組織已投入的特性導致組織本身在市場經濟的敏感度、產業的專業技術及政策制度等方面，使其面臨與照顧服務產業較不一樣的挑戰，特別是財務的問題往往涉及組織對該產業核心技術(know-how)的掌握度，或者是由於勞動人口為支持性或庇護性的身心障礙者，在置於一般人工作環境下，其較低的產能自然覺得無法與追求利潤的目標畫上等號。若以商業活動與使命的結合度，或是組織商業收益的利潤與運用判斷是否目標置移，相關研究都顯示沒有目標置移的問題。然而，本研究對商業化概念建構指出，對於商業化的界定並不是以單一指標或是最終結果作為判斷，目標置移的觀察更需要從管理層面來進行，由此可知在身障就業領域本身仍有研究的空間。

不過，若單純以商業取向的管理議題，發現如何說服組織投入效率、效能等商業化的追求反而是此場域需要面對的課題；社會取向的管理議題，也提出公開、透明化的責信機制的建立，維護利害關係人的信任。對於組織商業化的發展，無論是外部的關係人的態度或是組織本身仍存有負面的觀感，似乎將商業化與目標移轉直接畫上等號。

在老人長期照顧服務場域，由於服務需求廣及各個收入階層，提供服務的同時，也普遍收取相對的費用，而政府近年的政策設計也走向部分負擔的制度。在這過程中服務買賣的收入來源更顯得理所當然，而以往聚焦在商業活動涉入及組織財源結構變動的觀察，此場域就相對較沒有變化，研究者認為這可能是此場域中組織商業化議題過去較少關注而缺乏相關研究的因素，更突顯其被研究的迫切性。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

壹、研究策略

由於截至目前國內尚未以長期照顧服務組織為對象，測量商業化現象的相關研究，因此本研究主題具有相當的探索性與實驗性。有鑑於「組織商業化」概念在國外已有研究初步架構此概念，以及對其結果也有較多面向的討論或局部性的實證研究，在彙整相關資料後，提出組織商業化觀察的方法並建構指標，以量化的方式初探我國從事長期照顧服務組織商業化的樣貌。

就研究目的來說，想要對組織商業化現象進行多面向的檢視，並且評估組織商業化現象是否出現可能無法自覺的特性，以及考量社會期待 (social desirability) 的影響，而延伸出態度與行為兩個層次的觀察，並比較態度與實際行為之間的關聯性；另外，我國脈絡下組織法定地位的差異，可能存有不同程度的商業精神特性，本研究也將觀察其是否會有不同的表現。整體而言，基於商業化現象觀察有各式比較性的需求，以及瞭解台灣整體概況的期待，適用量化方式進行規模性調查研究。

貳、研究架構

依據研究目的及文獻檢閱，本研究所建立架構如圖 2-1。

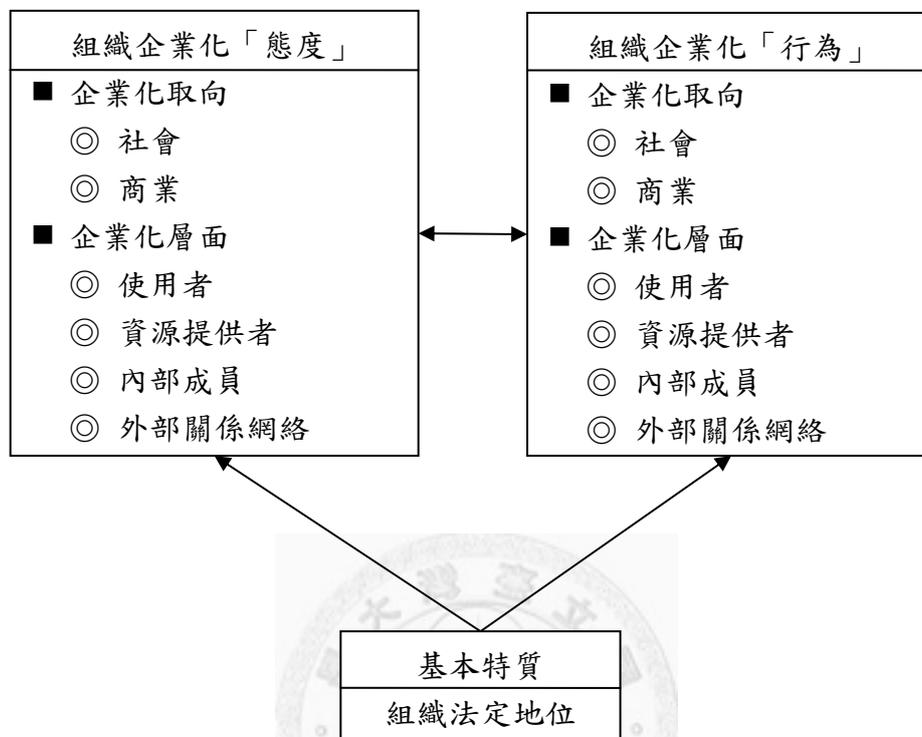


圖 2-1
研究架構

第二節 研究問題與研究假設

本研究的目的是希望瞭解我國社會服務組織的商業化，以及是否發生有大規模的組織以經濟價值為主要目標的情況，所以除了觀察組織企業化之商業取向的程度來探討組織商業化現象，也會觀察組織的社會取向程度，透過商業與社會兩者的比較，推論社會服務組織是否可能有以經濟價值為主要目標的情況。另一方面，也希望能透過我國的現況，初探商業與社會取向之間在組織管理內部的依存關係，對組織商業化現象提供不同角度的觀察。研究問題與假設彙整如下：

壹、研究問題

- 一、我國長期照顧服務的組織商業化現象中，組織的管理行為是否發生商業取向大於社會取向而足以推論社會服務組織以經濟價值為主要目標的情形？
- 二、我國長期照顧服務的組織商業化現象中，社會服務組織以經濟價值為主要目標的情形，是否產生無法自覺特性或是受到社會期待的影響？
- 三、我國長期照顧服務的非法人組織是否比法人組織有更高的商業取向？這兩類型的組織以經濟價值為主要目標的情況又有什麼不同？
- 四、組織管理層面的商業取向與社會取向間的發展關係是相輔相成？還是互為消長的關係？
- 五、法人與非法人組織是否會展現不同的商業與社會取向間的依存關係？

貳、研究假設

依據研究問題所產生的關係假設如下：

假設一、受試樣本在企業化之「社會與商業」取向間有顯著差異。

假設 1-1：受試樣本在商業與社會兩個取向間的行為有顯著差異；

假設 1-2：受試樣本在商業與社會兩個取向間的態度有顯著差異。

假設二、受試樣本在企業化之「行為與態度」兩者間有顯著差異。

假設 2-1：受試樣本在行為與態度兩者間，在商業與社會取向間所表現的差異有顯著差異；

假設 2-2：受試樣本在行為與態度兩者間，在商業取向的表現有顯著差異；

假設 2-3：受試樣本在行為與態度兩者間，在社會取向的表現有顯著差異。

假設三、不同「法定地位類型」的組織在企業化的表現有顯著差異。

假設 3-1：不同法定地位類型的組織，在商業與社會取向行為間所表現的差異有顯著差異；

假設 3-2：不同法定地位類型的組織，在商業與社會取向態度間所表現的差異有顯著差異；

假設 3-3：非法人組織較法人組織，有較高的商業取向行為表現；

假設 3-4：非法人組織較法人組織，有較高的商業取向態度表現；

假設 3-5：不同法定地位類型的組織，社會取向行為的表現有顯著差異；

假設 3-6：不同法定地位類型的組織，社會取向態度的表現有顯著差異。

假設四、組織在企業化表現之商業與社會取向間有顯著的相關。

假設 4-1：組織在商業與社會取向行為間有顯著相關；

假設 4-2：組織高、低商業取向組別，在社會取向行為表現有顯著差異；

假設 4-3：組織高、低社會取向組別，在商業取向行為的表現有顯著差異；

假設 4-4：組織在商業與社會取向態度間有顯著相關；

假設 4-5：組織在高、低商業取向組別，在社會取向態度的表現有顯著差異；

假設 4-6：組織在高、低社會取向組別，在商業取向態度的表現有顯著差異。

假設五、企業化中商業與社會取向間的關係，因組織法定地位而有顯著差異。

假設 5-1：組織在商業與社會取向行為之間的關係，因組織法定地位類型而有顯著差異；

假設 5-2：組織在商業與社會取向態度之間的關係，因組織法定地位類型而有顯著差異。

第三節 研究對象與抽樣方法

壹、研究來源與抽樣原則

一、抽樣清冊構成

本研究是以我國從事長期照顧服務的組織為對象，透過目前已建置完整的公開資訊，選擇彙整全國各縣市提供居家照顧服務與機構式照顧的服務單位進行研

究。因此，若機構只從事社區式服務（日間照顧、家庭托顧、機構喘息服務、交通接送等），則不在本研究取樣的範圍內。根據內政部統計處（2011b）名冊顯示至 2011 年 7 月止台灣目前立案之老人安養護機構 1055 家，包含 11 家為公立機構，13 家公設民營機構，其餘皆為私立機構；另根據中華民國老人福利推動聯盟（2011）居家服務資訊平台資料顯示，台灣共 136 個服務單位，其中 4 家為公立機構，其餘 132 家為民間團體。由於部分機構同時橫跨不同服務，初步透過機構地址的整合，在扣除公立機構後，本研究的抽樣清冊共有 1091 個機構。

二、抽樣過程

抽樣上，考量本研究想要比較組織法定地位差異的影響，及透過樣本清冊已可獲知此資訊，因此採用分層隨機抽樣，以機構法定性質差異進行分層，形成法人（財團法人、社團法人、合作社）與非法人（小型機構）二組。

根據 Dillman 對於樣本取樣規模大小的公式估算⁷，在抽樣誤差預設為±5%的條件下，本研究至少應抽取 284 個樣本。考量樣本代表性、預先施測的回覆率及研究成本的允許下，決定抽取 550 個樣本寄出問卷進行調查。由於法人性質團體個數較少，在排除預試樣本後全數進行調查，共 209 個樣本；小型機構則採簡單隨機抽樣的方式，抽取 380 個樣本。在確定研究對象後，研究者逐一先以電話與機構聯繫，取得對方同意並確認機構地址、寄送對象。

結果，在「法人」組織部分，共有 9 個機構拒絕接受問卷調查、2 個停業、28 個機構於電話聯繫過程由對方主動告知機構為同一主管，瞭解其為垂直水平發展或連鎖經營的型態，故實際寄出問卷 170 份；「非法人」組織部分，共有 48 個機構拒絕接受問卷調查、1 個停業、23 個也於電話聯繫時對方主動告知為同一主管，屬於垂直水平發展或連鎖經營型態，而這部分所造成的缺額，再以隨機抽樣的方式另抽取機構。機構「拒絕的理由」包括機構本身業務繁忙、因評鑑短期內無暇協助、常配合研究不堪其擾、或認為對機構本身沒有直接受益關係，或直接表明

⁷ 參考吳明隆（2009）。論文寫作與量化研究。第六章抽樣樣本數。

不方便，實際寄出問卷 380 份。

三、問卷回收結果

本研究共回收 313 份問卷，符合本研究預設可接受的範疇 ($N > 284$)。在扣除兩份資料不齊的無效問卷與一份信封封口鬆開而問卷遺失，共完成 310 份有效問卷。依樣本法定性質分層的發放與回收情形詳列於表 2-1-1。

表 2-1-1
抽樣分配與問卷回覆分布

法定性質	機構數	回收份數	有效份數 (%)	分層回覆率
法人 (社團、財團法人、合作社)	170	126	125 (40)	74%
非法人 (小型機構)	380	187	185 (60)	49%
總計	550	313	310 (56)	57%

貳、樣本背景資料

一、受試者身分

填答者以研究者預設的管理者階層為主占 73%，非預設的填答者則占 27%，其身分包括董事、區長、顧問、副主管階層人員、督導、組長、護理長等共占 18%，以及普遍視為內部成員的社工、會計、行政人員則占 9% (表 2-1-2)。

表 2-1-2
受試者身分的分布 ($N=310$)

受試者身分	個數	個別%	分層%
預設選項			
執行長	12	4	
主任	138	45	
院長	19	6	
理事長	2	1	
總幹事	11	4	
負責人	43	14	73
非預設選項			
管理階層人員	60	18	
內部成員	25	9	27

整體而言，問卷主要是由管理層級的人員填寫，非由管理階層填寫所占比例不高；而施測前，已在電話聯繫的過程與問卷說明的部份，表達填答者希望由決策人員填寫，並請機構根據問卷內容作進一步調整，尊重各機構最後選擇的填答者，應該對於組織實際狀況的調查影響不大。

二、機構類型

機構類型部分（圖 2-2-1 與表 2-1-3），本研究包含五種類型的組織，其中以非法人性質之社福機構占最多數 185 個（60%），法人組織則有 125 個（40%），包括財團法人 98 個（31.6%）、公益社團法人 25 個（8.1%）、中間社團法人僅 2 個（0.6%）。進一步對照母體中組織法定地位類型構成，本研究在法人與非法人比較性研究的考量下所抽取的樣本結構，明顯較趨於等量的分配（圖 2-2-2）。

而後續在描述統計部分呈現台灣整體概況時，考量研究調查過程發現抽樣清冊中仍有不少組織在電話聯繫後才能確認為同一主管的情況，故推測清冊中未被抽到的組織，仍可能有重複的機構存在，本研究並不會以加權的方式使樣本組成接近母體的結構來呈現台灣整體概況。

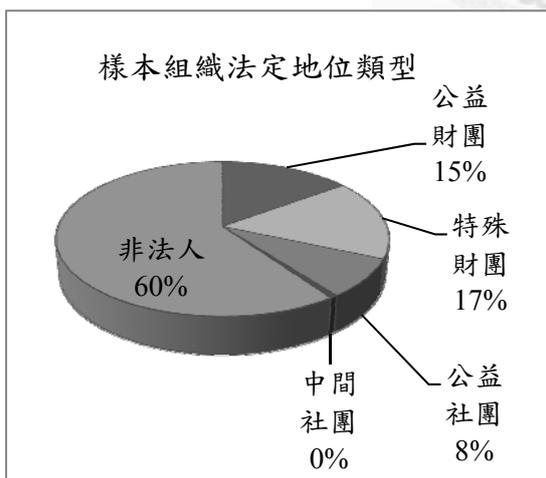


圖 2-2-1
樣本組織法定地位類型分布

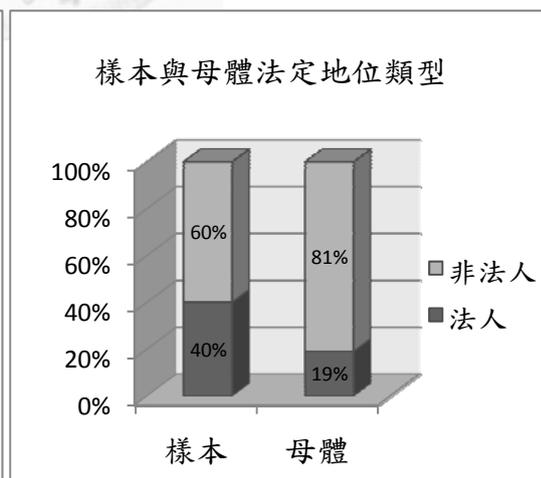


圖 2-2-2
樣本與母體之組織法定地位類型分布

表 2-1-3

樣本與母體組織法定地位類型之分布

組織法定類型	樣本數			母體數	
	個數	各別%	分層%	分層個數	分層%
法人 公益財團法人(基金會)	46	15			
特殊財團法人(私立醫院、寺廟、教會、社會福利機構)	52	17			
公益社團法人(社會團體)	25	8			
中間社團法人(合作社)	2	0	40	197	19
非法人 非法人性質之社會福利機構	185	60	60	829	81
總和	310	100	100	1026	100

三、服務類型

組織服務類型的部分(圖 2-2-3 與表 2-1-4)，樣本中最普遍被提供的為機構式服務共 263 個(67%)，其次為居家式服務 73 個(19%)、社區式服務 60 個(16%)。研究原先的抽樣清冊構成並未涵蓋單純提供社區式服務的組織，不過從樣本資料仍有組織提供社區式服務的情況可知，組織確實存在著同時提供多元服務的特性。進一步觀察各類服務的供給組織法定地位類型的組成，各種法定地位類型組織都涉及各類服務，不過在居家式服務明顯的以法人組織為主(93%)，而機構式服務則是以非法人組織占最多數(69%)，社區式服務則又以法人組織為主(75%)，但非法人組織仍占一定的比例(25%)。整體而言，樣本服務類型的分布狀況，確實滿足這次研究想要涵蓋各類型服務以呈現長期照顧服務整體概況的目標。

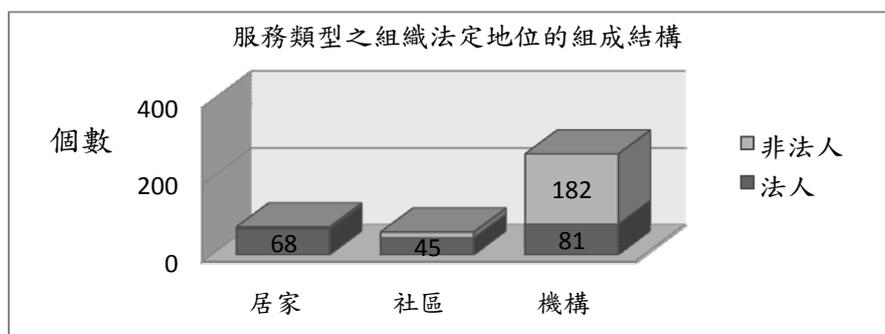


圖 2-2-3

樣本服務類型與法定地位類型的交叉組成結構 (N=310)

表 2-1-4

樣本服務類型與法定地位類型的交叉組成結構 (N=310)

		服務類型		
		居家	社區	機構
		次數 (%)	次數 (%)	次數 (%)
組織法定地位	法人	68 (93)	45 (75)	81 (31)
	非法人	5 (7)	15 (25)	182 (69)
總和		73 (100)	60 (100)	263 (100)

第四節 變項定義與測量工具

在設計蒐集量化資料問卷之前，本研究已彙整相關文獻並提出透過觀察組織四種市場面向與企業化之商業、社會取向，以探究組織商業化現象。在目前尚未有標準化的量表完全符合此架構的情況下，本研究便依照研究目的，依據理論及研究結果設計出相關問題來測量此變項。整個編製過程依序分為三個階段：問卷初稿擬定、學者與實務工作者建議、預先施測與分析，以下進一步說明各階段的處理過程與結果，最後呈現研究工具在正試施測的信效度。

壹、問卷初稿擬定

測量工具是採結構式問卷設計，分成三大部分：基本資料、組織企業化行為、組織決策者企業化態度。其中態度與行為的部分，採取相同題目的設計，所以需要變項定義的部分主要是「基本資料」與「組織企業化」概念的操作化。

一、基本資料

此部分包括填答者的職稱、機構法定地位類型、機構服務項目三個題目，用來確認受試對象分布的範疇。「填答者職稱」的部分，考量受試對象需要代表組織，擬定可能負責組織決策任務的職位者作為受試對象。「機構法定地位類型」部分，參考馮燕（2009）所列的我國民法傳統下非營利組織的分類⁸，以及老人福利法規

⁸ 民法中分為社團法人與財團法人。「社團法人」包含營利社團法人、公益社團法人（互惠性組織、公共利益性組織）；「財團法人」包含公益財團法人、特別財團法人（私立學校、私立醫院、寺廟與教會、研究機構、社會福利機構）。

所訂定的服務提供者資格要件⁹設計選項。「機構服務項目」則是涵蓋我國長期照顧服務之居家式、社區式、機構式，考量目前組織有水平與垂直整合的發展，註明可複選。

二、組織企業化

組織企業化的部分，主要是在組織管理的層次進行觀察，檢測組織商業化現象中是否可能發生目標置移的情況。根據第二章文獻探討 Maier 與 Meyer (2009) 對商業化現象中目標置移情形所提出的理論架構指出，組織在各項事務的管理呈現經濟性的考量重於社會性考量。而這次研究就是採取將組織企業化延伸出社會與商業取向的概念加以操作化，觀察組織在兩個取向行為與態度表現的程度。

(一) 商業取向與社會取向概念之操作化

關於在組織管理層次將商業與社會取向概念的操作化，除了參考 Maier 與 Meyer (2009) 所提出可觀察的議題，以及近幾年關切商業化現象中組織目標置移的相關文獻，所關注發生置移的面向外，也參考關於「企業精神」的文獻。企業精神的概念在第二章文獻探討部分曾提到，其已經由理論化提出管理層面涵蓋商業取向與社會取向，但仍未操作化。儘管相關文獻對於此概念中兩個取向的區辯並不是為了探討組織目標置移的疑慮，而是發現組織具有商業與社會雙重目標的事實，為能夠致力達成兩個目標，需要進一步區辯各自的管理策略。不過，卻與 Maier 與 Meyer (2009) 所提出的各項管理事務中包括商業與社會性的概念不謀而合，進而能運用來編製探討組織目標置移的問卷。

為探討商業化目標置移發生層面多面向的特性，研究者參考 Brinckerhoff (2003/2004) 對非營利組織四種市場的界定，分別為服務使用者、資源提供者、內部成員及外部網絡關係等面向，作為分量表。而此特性也影響對於企業精神概

⁹ 老人福利法第二十條第一項規定之老人福利服務提供者資格要件及服務準則，內政部明定身體照顧及家務服務由下列單位提供：一、醫療機構、護理機構、醫療法人；二、老人福利機構、身心障礙福利機構；三、公益社團法人、財團法人、社會福利團體、照顧服務勞動合作社；四、社會工作師事務所（內政部社會司，2011）。

念運用的選擇，前述文獻探討中 Austin et al. (2006) 採取不事先畫分組織為政府、營利或非營利部門，進而認定其具備商業或社會價值主導的觀點，而是採取一視同仁的態度，認為組織皆具有發展社會取向與商業取向管理行為的企業精神概念，其對於多面向利害關係人的討論顯得豐富、具體，相當符合這次研究想要關注的焦點。此研究操作化所依據的概念及相關文獻來源彙整於表 2-2-1。

表 2-2-1

組織四種市場面向的企業化社會與商業取向之操作化概念

企業化 取向	市場 面向	概念意涵與資料來源
商業 取向	服務 使用 者	<ul style="list-style-type: none"> ● 機會：當市場失靈時，商業精神關注產生利益的機會 (Austin, 2006)；組織的目標是賺取利益、預算最大化或致力於更多獲利的活動 (Maier & Meyer, 2009)。 ● 績效：以貨幣性價值作為交易的動力會 (Austin, 2006)；服務輸入或輸出以財務來測量，者以成本為考量決定提供服務的數量 (Maier & Meyer, 2009)；專注政府的契約標準，確保利潤 (Eikenberry & Kluver, 2004)；以時間成本考量個案的服務 (Dart, 2004)。
	資源 提供 者	<ul style="list-style-type: none"> ● 脈絡：組織的外部性環境，包含政治、稅賦、制度、社會文化及鉅視經濟的影響，注意其對資金利益的影響 (Austin, 2006)，像是與政府的契約委託關係 (王增勇, 2004)。 ● 績效：以利益誘因吸引，同時將資源的運用目的在於獲取資金 (Austin, 2006)；以收入與支出呈現組織的績效 (Maier & Meyer, 2009)；倚賴資金供給者所重視與評估的重點，引導非營利組織投資的方向 (Young & Salamon, 2002; Polonsky & Grau, 2008; Alexander et al., 1999)。
	內部 成員	<ul style="list-style-type: none"> ● 人力招募：以利益誘因吸引人才，同時將資源與人力的運用目的在於獲取資金 (Austin, 2006)，或是節省成本 (張英陣, 2004)。 ● 績效：重視志工是否完成交辦的事項 (張英陣, 2004)；員工資源的分配及看守為工作的重心 (黃源協, 2008)。 ● 人力配置：以成本效益為考量 (Bode, 2007)。
	外部 網絡 關係	<ul style="list-style-type: none"> ● 網絡的選擇：以成本效益衡量網絡的價值 (Galaskiewicz et al., 2006)；選擇有助於提升組織服務收益網絡關係 (Austin, 2006)。 ● 結盟：爭取更多的資源與更好的契約條件，有利於與政府磋商合理的委託條件，追求組織利益 (轉引自劉淑瓊, 2000)。

表 2-2-1 (續)

企業化 取向	市場 面向	概念意涵與資料來源
社會 取向	服務 使用 者	<ul style="list-style-type: none"> ● 機會：注意未被滿足的社會性需求或是尋求多面向關係都能滿足的機會 (Austin, 2006)。 ● 交易：以非貨幣性慈善價值作為交易的動力，活動需要長期的投資時間與彈性的成本需求以因應個別性的情況，績效測量需涵蓋社會性價值 (Austin, 2006)；充權服務的使用者去確認組織的績效 (Young & Salamon, 2002)。
	資源 提供 者	<ul style="list-style-type: none"> ● 交易：績效測量需涵蓋社會性價值，以社會性價值作為吸引或推動的力量 (Austin, 2006)；充權贊助者確認組織的績效 (Young & Salamon, 2002)。 ● 脈絡：組織的外部性環境，包含政治、稅賦、制度、社會文化及鉅視經濟的影響，觀察是否有社會問題的出現，其目的在於將低社會變遷的衝擊 (Austin, 2006)。
	內部 成員	<ul style="list-style-type: none"> ● 招募：以社會性價值作為吸引或推動的力量 (Austin, 2006)。 ● 績效：績效測量需涵蓋社會性價值 (Austin, 2006)，工作的重心是為案主提供服務，以案主需求為重心 (黃源協, 2008)。
	外部 網絡 關係	<ul style="list-style-type: none"> ● 網絡的選擇：以社會性價值作為吸引或推動的力量，而非收益獎勵。其網絡關係亦是建立於對於組織的信任與使命的認同 (Austin, 2006)。 ● 結盟：為服務對象曾取權利，為社會上所有弱勢案倡導辯護 (轉引自劉淑瓊, 2000)。 ● 機會：尋求多面向關係都能滿足的機會，並且能夠強化社會性價值的活動機會 (Austin, 2006)。重視社區、鄰里的公共需求，從事社會倡導的活動 (Eikenberry & Kluver, 2004)。

(二) 行為與態度的操作化設計

組織企業化的概念操作化後，重複用來檢視組織的行為與組織決策者的態度，目的在於測試會不會有組織在行為上有目標置移的情況，但組織決策者的態度卻不贊成這樣的發展，產生所謂的「不自覺的情況」，或者是在態度上受到較多「社會期待」的影響。儘管行為與態度的部分原則上是由相同的題目構成，不過在題目陳述的語氣、答案的選項、受試者填寫問卷是代表組織或個人等，仍有不同的設計。茲說明如下：

1.組織企業化態度

此部分題目的陳述與組織企業化行為部分最主要的差異，是增加語助詞「應該」，使填答者更清楚此部分題目是要蒐集其個人對於各項管理問題的態度。量表選項與評分標準採用 Likert 五點量尺，1 表示非常不贊成、2 表示不贊成、3 表示普通、4 表示贊成、5 表示非常贊成，加總分數越高表示受試者越贊同組織應該社會取向／商業取向。當中設有一題反向計分題（正試問卷第二部分第 36 題），用來檢測受試者是否有不實作答、虛應的答題情形。

2.組織企業化行為

行為的部分是由受試者依據組織最近一年的實際情況。量表選項與評分標準採用 Likert 五點量尺，1 表示從未如此、2 表示極少如此、3 表示偶爾如此、4 表示經常如此、5 表示總是如此，加總分數越高表示組織越多商業取向／社會取向的行為表現。設有一題反向計分題（正試問卷第三部分第 36 題），以檢測受試者是否有不實作答、虛應的答題情形。

貳、學者與實務工作者的建議

為確認研究者問題設計的適當性，完成問卷初稿後，先請指導教授及曾參與與此方向相關研究之碩士級助理，評估文獻概念的轉換及語句的潤飾，再委請兩位口試委員於紙本做修訂，以及兩位研究場域的實務工作者，分別為機構的主任、執行長，以電話或面對面方式進行討論。對於問卷整體及各層面的相關建議與回應作法詳見表 2-2-2。而針對各個題目建議的部分，包括語句的修正，部分題意需要更具體、更明確，也有題目被評為不適當，或者是擴增題目的建議（詳見附錄二）。後續針對疑問處進行修改，至指導教授同意後定稿，作為預先施測的問卷（詳見附錄三）。

表 2-2-2 學者與實務工作者之問卷初稿的建議摘要

範圍	建議	作法
問卷整體	問卷題目過多，會影響作答的意願。	根據預先施測分析結果進行題目刪減。 各層面約三至五題、整體約二十題左右。
	列出評估時間，如一年	以組織過去一年的情況進行評估。
	問卷需要強調是以組織整體的立場，並確保能夠衡量組織不同利害關係人面向的人員來填寫，以避免組織實際發展多個方案，僅根據特定方案情況來填寫。	透過電話聯繫說明與紙本問卷說明中註明。
	題目陳述時主體的選擇採「我們」或「機構」的疑問。	考量盡可能讓受試對象能更融入題目的情境，運用「我們」的主詞設計。
分層面	資源提供者組成不同的情況需要處理。	此部分則特別在問卷中註明，請機構依各自適用的情況思考作答加以因應。
內部成員	納入有關外籍看護的題目。	考量此次研究屬初探性質，仍是以文獻已較為充分論述、共通的部分進行研究，故本暫不納入。
外部網絡關係	題目中所稱「團體」的範圍、「合作」的內涵。	對於題目中，考量研究對象脈絡的差異，選擇保留組織可以依其適用情況來思考相關的題目，而此部分题目的焦點主要著重在合作關係所想要達到的目標。

參、預先施測與分析

一、預先施測過程

針對十五個台北市與十七個台南市的組織進行預先施測 (pilot testing)，前者涵蓋六個財團法人、四個社團法人、五個非法人性質社會福利機構，後者涵蓋八個財團法人、三個社團法人、六個非法人性質社會福利機構。以郵寄問卷的方式，問卷寄出前先以電話聯繫取得受試者的同意，並於問卷寄出時隨信附上回郵信封及郵資，請對方填寫完畢後協助寄回。此階段於問卷後方留有空白意見欄，並邀請在需要時有意願提供進一步問卷討論者留下姓名及電話。筆者實際選擇兩位分別屬於法人及非法人性質組織，並留有個人資料者者，以電話討論，確認問卷用

詞與解讀是否適當。結果，兩位實務工作者在問卷的用詞與題意的解讀並沒有問題，但都認為題目過多，建議應該要刪減。

二、預先施測結果分析

此部分的分析策略，先透過「項目分析」¹⁰，一方面確認題目是否具有鑑別度，即當受測試的群體中高分組與低分組在此題目上有不同程度的表現，則表示該題目具有鑑別度，同時若此題目過於敏感，容易出現社會期待的答案，檢測中也會呈現出不具鑑別度；另一方面，確認所編製各個題目與所要測量的社會取向、商業取向特質接近的程度，將不具鑑別度或較不接近概念特質的題目刪除。而後進行因素分析，不把整個量表全部題項納入因素分析中，而是以「分層面」的方式把服務使用者、資源提供者、內部成員、外部網絡關係分量表的題目各別進行因素分析，檢測各個題目能夠測得概念特質的程度，即題目能夠代表此概念的程度。將測得特質程度較低的題項，對照其在概念操作化時的意涵，考慮是否刪除，以達成縮減整體問卷題目的目標。以下將先呈現本次預先施測的信度，再分層面說明各題目被刪除的理由，有關預先施測詳細的數據資料，請參考附錄四。

（一）商業取向題目分析結果

這部分最後總共保留 17 題作為正式問卷的題目，該量表預先施測結果顯示信度屬佳的量表（內部一致性的 α 系數為 .908）。各層面所刪除的題目在分析過程中所呈現的問題詳見表 2-2-3，以下進一步說明：

¹⁰ 項目分析中極端組比較結果的差異值稱為「決斷值」或 CR (Critical Ratio) 值，差異值越大表示題目的鑑別度越佳，決斷值未達顯著的題項 ($p > .05$) 最好刪除，可根據獨立樣本 t 檢定求得的 t 值作為決斷值；本研究找出得分前 27% 的受試者（高分組）與後 27% 的受試者（低分組）進行比較，觀察各試題平均數是否達顯著差異，若顯著差異 ($p < .05$)，則表示該題目具鑑別度；並輔以共變數相關分析進行「同質性考驗」，若各別題目與總分的相關越高，表示題目與整體量表的同質性越高，代表題目與所要測量的概念特質更為接近，如果相關係數未達顯著 ($p < .05$)，或兩者為低度相關，表示題目與總分的同質性不高，最好刪除，通常鑑別度低的題目，其與總分的相關也可能較低（吳明隆，2009）。

1.服務使用者層面

分析結果顯示：此部分共有三個題目沒有鑑別度，且與商業取向特質的接近程度也未達顯著，進一步觀察這些題目答案的分布發現，「發展自費服務項目」與「服務對象以完全自費來開發」行為各種頻率的出現相當平均，可知高分組與低分組在此題分布上並有共同的偏向經常出現或從未出現。考量這部分的行為可能涉及非法人組織無法取得政府資金補助的影響，進一步觀察與機構類型的交叉比對，也顯示無特定的分布。對此結果研究者推測可能與老人照顧服務需求本來就包括不同的所得階層，因此服務收費的情況並無法反應商業取向的程度；而過去論述普遍指認此行為的商業性，就相關文獻的脈絡分析，最初認為其商業性可能是因為非營利組織確實有外部的型態與商業部門逐漸混淆的歷程，但我們必須瞭解此轉變是反應服務對象需求與脈絡的變遷，促成非營利組織發展出與過去不同的經營型態，也就是說，當我們鎖定觀察的組織是限定在特定服務場域，外部混淆的歷程未必存在，相對的不適用於呈現商業特質。而「當接受機構服務的老人沒有能力支付他有需求的服務項目時，機構無法提供服務」則是呈現整體偏向組織會提供老人沒能力付費的服務的情況，顯示商業取向的高分組與低分組都趨向會提供老人沒有能力付費的服務，不過整體答案仍屬於常態分配，而預試題目中也有反向題的設計，並沒有發現明顯偏誤或虛應答題情形，推測應該不是社會期待的影響。反思這三題與本研究的概念架構，顯示在長期照顧服務中，組織發展自費服務的程度或是無法提供已服務的老人而其沒能力付費的服務的情況，並無法測得組織商業取向中尋求獲利機會的概念。

在缺乏鑑別度的題目「試算服務多少人數才能達到收支平衡」，發現答案的分布呈現常態分配，組織普遍都是偶爾才會這麼作，此題目雖然接近所要測量的商業取向特質 ($r=.483, p<.01$)，不過對於區辯商業取向特質程度方面沒有幫助。

2. 資源提供者層面

這部分則有「關心付費者服務認同度對收支影響」與「付費者覺得划算的條件取得他購買服務的意願」兩題顯示沒有鑑別度，且與商業取向特質接近程度未達顯著。答案的分布都明顯集中在經常有此行為的情況，可知無論組織商業取向高或低，都可能經常會關心付費者服務認同度對收支的影響，或是以付費者覺得划算的條件取得他購買服務的意願，但無法反應商業取向中以貨幣交易的概念。

此外，分析也顯示「政策對機構財務的影響」、「付費者意見調整服務內容」、「政策影響機構財務提出意見」三題屬於缺乏鑑別度，但在考量題目數量，以及這些題目與想要測量的商業取向特質有中等程度以上 ($r > .400$) 相關性，並沒有將他們刪除。而「呈現服務的經濟效益以取得付費信賴」則與想要測量的特質沒有顯著的相關性 ($r = .254, p > .05$)，無法反應以貨幣概念管理付費者的商業取向特質。

3. 內部成員層面

「提供績效獎金嘉獎員工的表現」是當中唯一不具鑑別度且沒有顯著接近商業取向特質的題目，就答案的分布來看，無論高分或低分組的組織都偏向經常提供績效獎金嘉獎員工的表現，但無法反應商業取向以經濟效益管理員工的概念。而「注意員工提供服務所花費的時間」則是當中接近商業取向特質程度相對較低的題目 ($r = .357, p < .05$)，且此效率的概念仍可以保留於注意員工提供服務時所使用的成本的題目，將其刪除。而「評估何種人力配置可以增加更多人願意購買服務」則是比起其他題目可以測得商業取向特質的程度較低的 (共同性為.298)，將其刪除。

4. 外部網絡關係層面

這部分的題目刪除「重視經營拓展的人脈關係所帶來的經濟效益」，主要是因為這題並不具鑑別度，就答案分布來看，無論高分或低分組的組織都可能偏向經常重視經營拓展的人脈關係所帶來的經濟效益。雖然能夠測得商業取向的特質，

但相較於其他題目其接近程度較低 ($r=.370, p<.01$)，刪除此題。

表 2-2-3

商業取向題目之預先施測分析結果摘要表

編 號	題項摘要	刪除階段與理由				備註
		第一階段	第二階段		第三階段	
		沒鑑別度 與商業特質	缺乏 鑑別度	沒有/較低 商業特質	代表性 相對較低	
1	發展自費服務項目	◎				刪除
2	服務對象以完全自費來開發	◎				刪除
3	注意財務狀況確保能盈餘					保留
4	投入服務考量市場成長潛力					保留
5	有限時間完成服務					保留
6	服務老人成本考量					保留
7	規劃服務節省成本					保留
8	無法提供老人沒能力付費的服務	◎				刪除
9	試算服務人數達到收支平衡		◎			刪除
23	服務的經濟效益取得信賴			◎		刪除
24	政策對機構財務的影響		◎			保留
25	付費者經濟改變對收支的影響					保留
26	付費者服務認同度對收支影響	◎				刪除
27	划算的條件取得購買意願	◎				刪除
28	付費者意見調整服務內容		◎			保留
29	政策影響機構財務提出意見		◎			保留
38	評估運用志工可以省下的成本					保留
39	注意員工提供服務花費的時間			◎		刪除
40	注意員工提供服務使用的成本					保留
41	試算運用不同人力組合的成本					保留
42	提供績效獎金嘉獎員工的表現	◎				刪除
43	員工績效依據其經濟效益評估					保留
44	人力配置增加購買意願				◎	刪除
53	經營拓展的人脈關係的經濟效益		◎	◎		刪除
54	合作時衡量經濟效益					保留
55	爭取資源與其他團體合作					保留
56	提高競爭力與其他團體合作					保留
57	節省財務支出與其他團體合作					保留

(二) 社會取向題目分析結果

這部分最後保留 20 題作為正式問卷的題目，該量表預先施測結果顯示信度屬佳的量表（內部一致性的 α 系數為.929）。各層面所刪除的題目在分析過程中其所呈現的問題詳見表 2-2-4，以下進一步說明：

1. 服務使用者層面

分析結果顯示：缺乏鑑別度並且沒顯著接近社會取向特質的題目為「服務政府補助不足無力購買服務的老人」、「因應每位老人不同的需求，彈性調整服務時間」。就答案分布觀察，無論是高分或低分社會取向的組織都可能偏向經常會服務政府補助不足無力購買服務的老人，或是因應每位老人不同的需求，彈性調整服務時間，整體而言仍屬常態分布的情況，應該沒有社會期待的反應。由此可知，以組織服務政府補助不足無力購買服務的老人，或是因應每位老人不同的需求彈性調整服務時間的情形，並不能反應社會取向概念中組織對社會需求關注或是非貨幣概念衡量交易關係的管理特質。

而「告知老人服務或活動會面臨的正負面訊息」的題目則是缺乏鑑別度，大部分的組織都經常會告知老人服務或活動時，可能會面臨的正或負面的訊息，雖然此題可以反應社會取向的特質，不過相較其他題目其接近社會取向特質的程度偏低（ $r=.369, p<.05$ ），將其刪除。此外，「開發有需要但缺乏利潤而沒有人供應的服務」也是當中鑑別度較低（決斷值為 2.157， $p<.05$ ）、與社會取向特質接近程度較低（ $r=.364, p<.05$ ）而刪除的題目，就其答案的分佈狀況觀察，發現大部分的組織都是偶爾才會開發有需要但缺乏利潤而沒有人供應的服務。

進一步觀察各題目測量到社會取向特質的程度，發現服務使用者層面下可以區分出三個特質，而當刪除「開發工作機會給就業困難的人」（共同性為.367）、「服務支出超過預算會去募集資源」（共同性為.08）、「讓老人選擇參與哪些活動」（共同性為.354）三題測得特質程度相對較低的題目後，縮減為兩個特質。就答案的分

布狀況來看，組織普遍都經常會開發工作機會給就業困難的人、讓老人選擇參與哪些活動，而當服務支出超過預算會去募集資源的組織則是相當平均的遍及各種程度，有從來不會的、偶爾的、也有總是會的。

2. 資源提供者層面

此部分有兩題缺乏鑑別度、接近社會取特質程度相對較低題目刪除，分別為「讓付費者知道老人生理、心理及社會互動情形，無論是正面或負面的」($r=.385$, $p<.05$) 與「關心付費者財務變化對老人權益影響」($r=.365$, $p<.05$)。就答案的分布來看，組織大部分都經常讓付費者知道老人生理、心理及社會互動情形，無論是正面或負面的，也經常關心付費者財務變化對老人權益影響。另外，「消費者購買服務是相信機構可提供老人更好的照顧」的題目，也是與想要測量的社會取特質接近程度相對較低的 ($r=.566$, $p<.01$)，從答案分布發現大部的組織都表示消費者經常是相信機構可以提供老人更好的照顧而購買服務。

3. 內部成員層面

「員工瞭解他的服務對老人的重要性」是當中唯一缺乏鑑別度的題目，觀察答案分布情況發現，組織都經常讓員工瞭解他的服務對老人的重要性，而此題也是屬與社會取向特質接近程度相對較低的題目 ($r=.443$, $p<.05$)。進一步以因素分析觀察各題測得社會特質的程度發現，此層面因志工與員工對象的差異而產生兩個特質，並且有同等數量的題目支撐其特質。考量志願服務人力管理需要建立在組織有志願服務人力的前題（本次預先施測有九個組織沒有志工），會導致部分組織在多個題目連帶無法取得分數，導致此層面過度影響整體的結果，這次研究暫不納入志願服務人員管理的議題，刪除「運用志工因應更多照顧服務需求」、「與志工討論對機構服務的觀察」、「與志工討論服務過程對自己的影響」三個題目。初步觀察答案的分布情況，發現組織普遍都是偶爾運用志工因應更多照顧服務需求的情況 ($n=32$)，有志工的組織 ($n=13$) 則普遍經常與志工討論對機構服務的觀

察、偶爾與志工討論服務過程對自己的影響。

4.外部網絡關係

檢測結果發現所有題目都具鑑別度，且具有一定程度接近想要測量的社會取向特質，但題目偏多仍有刪減的需要。「社區民眾的需求影響機構服務規劃」是其中唯一測到特質程度明顯較低的題目而被刪除（共同性.406），其答案分布來看，社區民眾需求普遍偶爾會影響到機構服務的規劃。其他題目則都仍具有高度的共同性，再回到鑑別度的部分，選擇「尋找個人或團體參與拓展照顧服務」（決斷值 3.645， $p<.01$ ）與「與團體合作強化權益辯護的影響力」（決斷值 3.244， $p<.01$ ）兩題鑑別度較低的題目將其刪除，從答案分布來看，組織普遍經常尋找個人或團體參與拓展老人的照顧服務、偶爾會與其他團體合作，強化位老人權益辯護的影響力」。

表 2-2-4

社會取向題目之預先施測分析結果摘要表

編號	題項摘要	刪除理由與階段				備註
		第一階段	第二階段		第三階段	
		沒鑑別度 與社會特質	缺乏 鑑別度	沒有/較低 社會特質	代表性 相對較低 其他	
10	服務補助不足無力購買服務的老人	◎				刪除
11	開發有需要缺乏利潤而沒供應的服務			◎		刪除
12	開發工作機會給就業困難的人				◎	刪除
13	回應少部分特殊需求花費額外成本					保留
14	因應不同需求彈性調整服務時間	◎				刪除
15	因應不同需求調整服務成本					保留
16	生心理及社會互動是服務成果重點					保留
17	促進家屬參與照顧服務					保留
18	提供機構內老人分享互動的機會					保留
19	提供老人與機構外的團體個人互動					保留
20	服務支出超過預算會去募集資源				◎	刪除
21	告知服務或活動面臨的正負面訊息		◎	◎		刪除
22	讓老人選擇參與哪些活動				◎	刪除

表 2-2-4 (續)

編號	題項摘要	刪除理由與階段			備註	
		第一階段	第二階段			第三階段
		沒鑑別度 與社會特質	缺乏 鑑別度	沒有/較低 社會特質		代表性 相對較低 其他
30	付費者知道機構服務過程的活動資訊				保留	
31	付費者知道老人心理社會互動情形		◎	◎	刪除	
32	關心政策變動對照顧需求老人的影響				保留	
33	關心付費者財務變化對老人權益影響		◎	◎	刪除	
34	購買服務是相信可提供老人更好照顧			◎	刪除	
35	兼顧付費者、老人及社區居民等需求				保留	
36	政策影響老人權益向政府提出意見				保留	
45	運用志工因應更多照顧服務需求				◎ 刪除	
46	與志工討論對機構服務的觀察				◎ 刪除	
47	與志工討論服務過程對自己的影響				◎ 刪除	
48	與員工討論服務態度如何影響老人				保留	
49	與員工檢視機構的服務技術的影響				保留	
50	鼓勵員工促進付費者老人及社區互動				保留	
51	根據生心理及社會需求搭配不同人力				保留	
52	員工瞭解他的服務對老人的重要性		◎	◎	刪除	
58	社區民眾的需求影響機構服務規劃			◎	刪除	
59	尋找個人或團體參與拓展照顧服務				◎ 刪除	
60	與團體合作強化權益辯護的影響力				◎ 刪除	
61	與團體合作提升為照顧服務品質				保留	
62	其他團體遇到困難時提供協助				保留	
63	與團體合作滿足服務對象多元需求				保留	
64	提供社會大眾參與志願服務機會				保留	
65	提供社會大眾照顧服務知識				保留	

肆、信度與效度

關於研究工具（正試問卷詳見附錄五）的信度與效度之正試施測結果，在企業化之商業取向各分量表其內部一致性的 α 係數皆有 .700 以上，都還可以接受使用；效度方面，各個分量表的效度解是變異量則從 53% 至 72% 不等。而企業化之社會取向各分量表其內部一致性的 α 係數皆有 .700 以上，都還可以接受使用；效度方面，各個分量表的效度解是變異量則從 60% 至 71% 不等（詳見表 2-2-5）。

表 2-2-5

組織企業化量表之內部一致性及總解釋變異量摘要表

	題項	總題數	α 係數	總解釋變異量
商業取向	整體	17	.898	57.60%
	服務使用者	5	.823	58.98%
	資源提供者	4	.700	53.73%
	內部成員	4	.769	59.48%
	外部關係網絡	4	.865	71.98%
社會取向	整體	19	.898	65.13%
	服務使用者	6	.721	60.20%
	資源提供者	4	.747	60.15%
	內部成員	4	.853	70.38%
	外部關係網絡	5	.844	61.67%

第五節 資料蒐集方法

本研究採用結構式問卷作為資料蒐集工具，主要以郵寄並由受試者自行填寫的方式進行。問卷回收的部分，則是在寄出問卷時附上回郵信封並貼妥郵資，請受試者在問卷說明所訂的期限內填寫完畢後協助寄出。原先計畫結合網路問卷的方式進行，經考量溝通傳達上的不便，決定統一以郵寄問卷的方式進行。在電話聯繫過程中，有 12 個機構主動表示以電子郵件方式傳遞、填寫問卷及回覆，執行後發現此方式較郵寄方式具備更迅速、低成本、發信後可立即確認是否傳遞成功的優點，但確認電子信箱時則有因為字母發音的問題有溝通上的不便。

資料蒐集的工作是從 2011 年 9 月至 2011 年 10 月中旬，其間在預定的回覆期限截止後，10 月初開始進行問卷催繳，研究者透過問卷編號辨識未回覆名單，以電話聯繫的方式確認機構是否收到問卷。經聯繫後，未回覆的因素包括完成但忘記投遞、單純擱置未填寫、適合填寫者外出中、機構業務忙碌短期內無法協助、機構確認問卷內容而認為題目具威脅性、問卷編碼缺乏匿名性、補發公文、未收到問卷及問卷遺失等。對於願意參與研究並已收到問卷者，請其在 10 月中旬前回覆，而未收到問卷者、問卷遺失，及補發文件者，則另行補寄問卷及公文。

第六節 資料整理與統計分析方法

本研究蒐集的資料採用 SPSS 處理，所有問卷都先經過編碼 (coding)，依據研究假設進行檢測。本研究所使用之統計方法如下：

壹、描述性統計：次數分配、百分比、標準差及平均數

次數分配、百分比、標準差及平均數作為描述本研究單一變項之組織基本資料、組織企業化之行為與態度兩個部分中商業與社會取向的分佈狀況。

貳、相依樣本 t 檢定

由於本研究是要探究同一受試者在社會服務組織企業化態度與行為兩者間的關係、社會與商業取向間的關係，以及各層面彼此間的關係，故以相依樣本 t 檢定進行檢測是否達統計上顯著。

參、獨立樣本 t 檢定

作為檢測自變項為二分或兩組獨立的類別變項時，其依變項的平均數是否達統計上的顯著。本研究用來檢測組織法定性質與其企業化行為表現的關係。

肆、皮爾森相關係數

此法為檢測兩個等距或比率變項之間關係的強度與方向。本研究則用來探究社會服務組織企業化行為中商業與社會取向間的關係。

伍、多變項分析

為探究組織企業化之商業與社會取向關係是否會受到組織法定性質差異的影響，本研究採取此法進行分析。

第七節 研究倫理

本研究中，所考量的研究倫理如下：

壹、充分告知後，尊重研究對象的意願

由於本研究對象的資料是由官方公開資訊取得，故先以電話聯繫說明研究者身分、研究目的並取得對方同意，而紙本問卷也會再次說明，並留有研究者的通訊資料；聯繫過程中，機構無意願參與者，則不強迫；需要實際確認問卷內容後，而決定是否參與研究者，則先寄發問卷，並說明尊重其最後的判斷；對於需經過結盟組織審查同意或寄送公文者，也依循機構所規範的流程寄送研究計劃、公文來進行；催繳過程中，說明目的為確認問卷是否寄至，避免機構感到壓力並尊重無意願參與研究的決定。

貳、研究資料的匿名與保密

紙本問卷說明部分已表明本研究的匿名性，而電話聯繫時機構主動提及此部分的疑慮，則說明本研究僅作代碼處理，故無法直接從問卷上直接辨識填寫問卷的機構，僅研究者一人可以辨識，目的在於確認問卷是否成功寄至。過程中，主動以電話聯繫諮詢問卷疑問者，除非受試機構主動表明其身分，研究者一律直接回答疑問，不主動確認其身分。待研究完成審查後半年內，蒐集的問卷及編碼名冊進行銷毀、刪除。

參、遵循社會科學研究方法原則

聯繫過程中研究對象表示擔心自己不會填寫，或填寫不知對不對，研究者會告知所有答案沒有對錯，完全依據機構實際狀況及受試者自身感受填寫。資料分析過程中，部分問卷漏答一至兩題的情況，研究者一律以該問卷計算之平均分數作為該題答案處理之，以免影響受試者整體的分數。

第四章 研究結果

本章整理經過量化方法分析的統計資料，首先呈現研究架構中各個變項的描述性統計分析結果，再以適當的統計方法進行兩個變項的相關檢測，以及多變項分析。

第一節 描述性統計

這節呈現研究樣本在各變項的分布狀況，描述的架構（參考圖 3-1-1）採取由外往內包含的說明方式，先呈現整體的情況，再依序分別探討四個層面（服務使用者、資源提供者、內部成員、外部關係網絡），而各個層面又會有屬於自己面向的不自覺情形的觀察（態度、行為），所觀察的就是組織的企業化取向（商業取向、社會取向）。也就是說，各個市場層面都含蓋：行為的商業取向、行為的社會取向、態度的商業取向、態度的社會取向的描述。



圖 3-1-1
描述性統計的敘述架構

壹、組織管理之整體概況

這部分先呈所有樣本整體($N=310$)的概況，後續再分層面，呈現法人($n=125$)與非法人($n=185$)與組織各自分布的情形。

一、全體組織概況

在企業化行為部分，組織的社會取向發展的程度似乎優於商業取向方面，因為有 3.5% 的組織 ($n=11$) 達到完全的社會取向，並且沒有組織是毫無社會取向 (十九題加總全距為 19 與 95；最大值 95、最小值 30)。但商業取向的發展，則沒有任何組織是完全商業取向，不過也沒有組織是完全無商業取向發展 (十七題加總全距為 17 與 85；最大值 83、最小值 18)。整體的分布狀況來看，多數的組織都有中上程度的商業取向發展 (平均數 59.63、標準差 11.7、中位數 60)，同時多數的組織也都有中上程度的社會取向發展 (平均數 78.04、標準差 9.88、中位數 78)，參考圖 3-1-2 與圖 3-1-3。

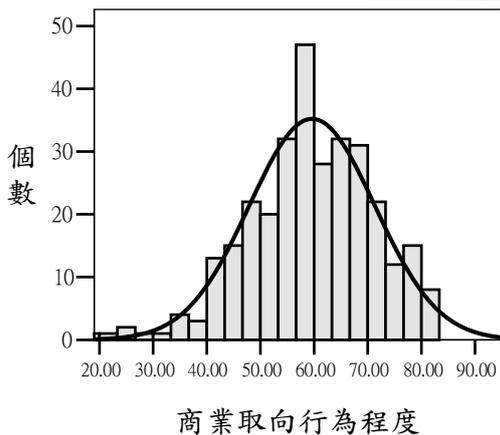


圖 3-1-2

樣本組織整體「商業取向行為」分布

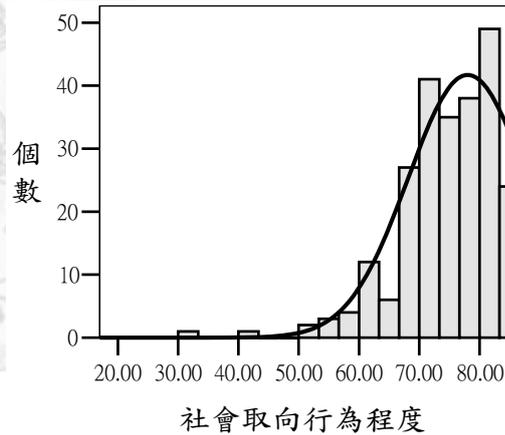


圖 3-1-3

樣本組織整體「社會取向行為」分布

在企業化態度部分，組織對於社會取向發展的認同度似乎更勝於商業取向，儘管有 3.5% 的組織 ($n=11$) 是完全贊成商業取向，但社會取向則有更多的組織是完全贊成 (6.8%， $n=21$)。整體的分佈來看，多數的組織都是贊成商業取向與社會取向的發展 (平均數 67.28、標準差 8.53、中位數 67；平均數 82.43、標準差 8.62、中位數 83)，並且沒有組織是完全否定商業取向、社會取向的發展 (十七題加總全

距為 17 與 85；最大值 85、最小值 31；十九題加總全距為 19 與 95；最大值 95、最小值 56)，參考圖 3-1-4 與圖 3-1-5。

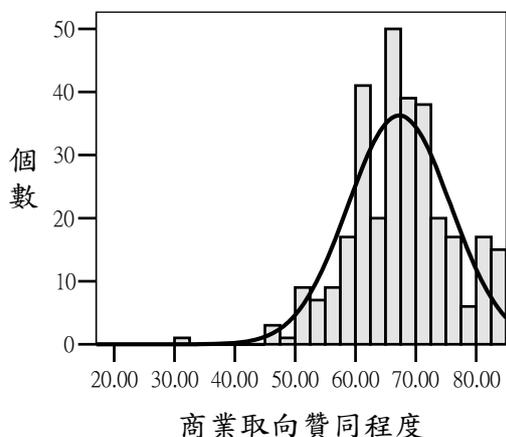


圖 3-1-4

樣本組織整體「商業取向態度」分布

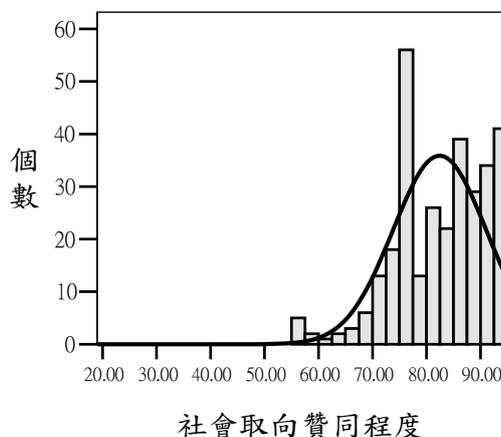


圖 3-1-5

樣本組織整體「社會取向態度」分布

由以上資料來看，目前台灣提供長期照顧服務的組織社會取向看起來比商業取向有更高的發展，也就是說，組織在傳統慈善救濟型態基礎上加以提升，更主動關注是否有潛在的社會需求，平衡不同利害關係人的需求、加以回應並重視其參與，以及發展傳遞社會價值的活動等有高度的落實，而且整體發展的程度更勝於組織在各項事務成本效益的評估、創造經濟效益活動的投入，以及外部制度環境轉變對組織資金衝擊的關注等事項的實踐。而且組織對於社會取向的發展，也比商業取向的發展，有更高程度的認同，認為組織應該去發展。就各別的狀況觀察，其實社會與商業取向都已發展至中上程度，並且普遍都被贊同是組織應該去發展的。相關數據彙整於表 3-1-1。

表 3-1-1

樣本組織企業化分布之相關數據 (n=310, %)

項目	總題數	全距 (高/低)	最大值	最小值	平均數	標準差	中位數	
行為	商業取向	17	85/17	83	18	59.6	11.7	60
	社會取向	19	95/19	95	30	78.0	9.9	78
態度	商業取向	17	85/17	85	31	67.3	8.5	67
	社會取向	19	95/19	95	56	82.4	8.6	83

二、法人與非法人組織概況

在分層面為法人組織 ($n=125$) 與非法人組織 ($n=185$) 後的分布狀況：從商業取向發展程度來看，法人組織似乎比非法人組織有更高商業取向發展 (平均數 61、中位數 62 v.s. 平均數 58.7、中位數 59)。社會取向方面，法人組織似乎也比非法人組織有更高社會取向發展 (平均數 80.1、中位數 80 v.s. 平均數 76.6、中位數 77)。在態度的部分，法人組織似乎比非法人組織更贊同商業取向的發展 (平均數 68.5、中位數 68 v.s. 平均數 66.5、中位數 67)，並且同樣更贊同社會取向的發展 (平均數 84.5、中位數 87 v.s. 平均數 81、中位數 82)。

由以上資料來看，在本研究中法人組織都比非法人組織有更高商業取向與社會取向發展，並且更普遍贊同發展商業取向與社會取向。這個結果似乎已經擺脫過去非法人組織比法人組織被視為有更高商業化的判斷，因為如果採用過去以組織的收入結構進行評估，非法人組織在法律制度規範下，其收入來源勢必全來自於買賣關係的收入，而法人組織在收入結構上，則可能有捐款收入的部分，進而被視為較低的商業化，非法人組織將被推定較可能發生目標置移。不過普遍而言，法人與非法人組織各自的分布狀況，大致與前述全體組織概況一致。也就是說，組織的社會與商業取向普遍都已有中上程度的發展，而社會取向看起來比商業取向有更高的發展，並且也有比較高的接受度 (表 3-1-2)。

表 3-1-2

法人與非法人組織企業化分布之相關數據

項目			最大值	最小值	平均數	標準差	中位數
行為	商業取向	法人	83	23	61.0	11.8	62
		非法人	82	18	58.7	11.6	59
	社會取向	法人	95	43	80.1	9.8	80
		非法人	95	30	76.6	9.7	77
態度	商業取向	法人	85	45	68.5	8.0	68
		非法人	85	31	66.5	8.8	67
	社會取向	法人	95	56	84.5	8.3	87
		非法人	95	57	81.0	8.6	82

兩種法定地位類型的組織間，在前述各面向是否有實質的差異存在，則需要進行統計上的驗證來確認，將在下節說明。

貳、組織管理之服務使用者面向

一、商業取向行為

提供長期照顧服務的組織中，有半數以上的組織表示服務獲利的程度，服務輸送的成本效益，幾乎已是組織在管理服務使用者時一定會加以評估。從我們所調查的組織中多數都取得過半以上的分數（參考圖 3-1-6），整體的平均數（平均數 18.11、標準差 4.2）也是超過過半的分數 15 分的情況，明顯觀察到提供長照服務的組織普

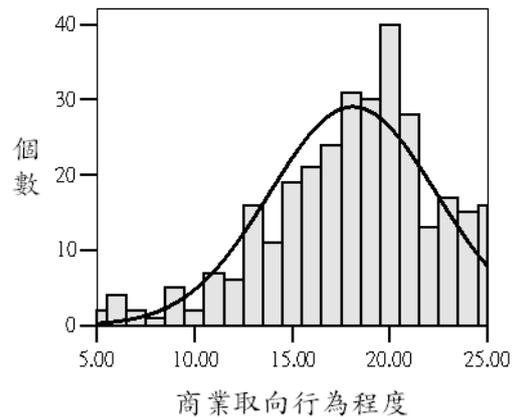


圖 3-1-6

服務使用者面向之商業取向行為分布。當中甚至有 5.2% 的組織（ $n=16$ ）表示在管理與服務使用者相關的事務已經無時無刻會去衡量其經濟效益，不過也有兩個組織表示過去完全沒有考慮有關經濟效益的議題（五題加總全距為 5 與 25；最大值 25、最小值 5）。而從各題目回答的分布情形也證實組織商業化達中高程度的情況相當普遍，有超過一半（60.2%）的組織「經常」或「總是」會注意財務狀況以確保能有盈餘、投入服務時考量市場成長潛力、規劃服務時考量成本的節省、為符合成本效益盡可能在有限的時間內完成給老人的服務，或是在服務每位老人時有一定的成本考量。各題目的分布情形詳見表 3-1-3。

不過在這面向中的題目相互比較下，需要特別注意的是有相當多的組織「經常」或「總是」會去注意財務狀況以確保能有盈餘（76.8%），投入服務時考量市場成長潛力的情形（70.3%）；相對來說，則有較多的組織表示「從未」或「很少」規劃服務時以節省成本為重要的考量（16.6%）、為符合成本效益盡可能在有限的

時間內完成給老人的服務（28.4%）、在服務每位老人時有一定的成本考量（28.1%）。

從這樣的分布中可以發現，大部分提供長照服務的組織在投入新的服務時，會去考量是否有商機，並且在做整體服務規劃時，也非常重視成本效益；但是當所涉及的是關於老人的直接服務事務時，就有相當多的組織僅是偶爾會考量其效益、效率。我國近年社會服務組織與政府間契約委託關係的互動的研究，也曾提到組織沒有效率的情形。至於開發新的服務機會部分，近年確實有根據服務對象需求發展收費式服務項目的情況，從所調查的數據資料也提醒我們組織可能是十分看重其所帶來的經濟效益。

表 3-1-3
服務使用者面向之商業取向行為分布（ $n=310$ ，%）

題 目	從未 極少如此	偶爾 如此	經常 總是如此
注意財務狀況，以確保能有盈餘	8.4	14.8	<u>76.8</u>
投入服務時，考量市場成長潛力	5.8	6.5	<u>70.3</u>
規劃服務時，節省成本是重要的考量	16.6	<u>28.4</u>	55.2
為符合成本效益，盡可能在有限的時間內完成給老人的服務	<u>28.4</u>	15.2	56.5
服務每位老人時，有一定的成本考量	<u>28.1</u>	29.7	42.3

二、社會取向行為

提供長照服務的組織在服務使用者面向的管理，大部分已經在傳統慈善救濟服務基礎上，發展出更加重視老人服務過程的參與、互動，績效的呈現也透過家屬參與及生理、心理與社會的多面向評估來實踐，同時也願意為潛在的社會需求提供服務，在調查的組織中多數都取得過半的分數（參考圖 3-1-7），可知提供長照服務的組織普遍都有中高程度的社會取向企業化發展（平均數 24.52、標準差 3.19）。並且組織社會取向的發展似乎優於商業取向的發展，因為已有較多的組織已發展出完全的社會取向企業化（7.7%， $n=24$ ），並且沒有出現組織是毫無社會取向企業

化。就各題目回答的分布來看，也證實組織普遍都達到中高程度的社會取向企業化，有將近八成（79.1%）的組織「經常」或「總是」願意花費額外的成本為少部分老人的特殊需求來提供服務、因應每位老人不同的需求彈性調整服務所需支付的成本、以老人整體的生心理及社會互動情況做為評估服務成果的重點、促進家屬參與老人的照顧服務、提供機構服務的老人彼此分享互動的機會，或是與機構以外的團體或個人互動的機會。值得注意的是，約有三成的組織「從未」、「極少」或是「偶爾」願意花費額外的成本為少部分老人的特殊需求來提供服務（32.9%）、因應每位老人不同的需求彈性調整服務所需支付的成本（34.2%）。各題目的分布情形詳見表 3-1-4。

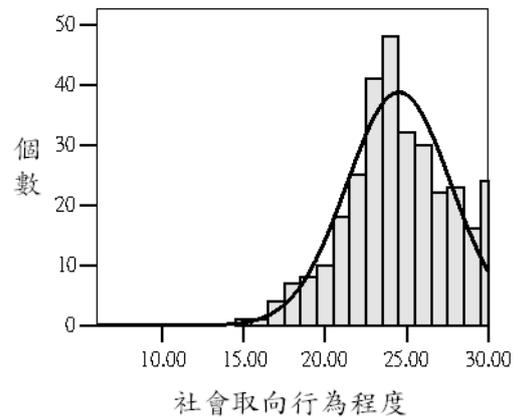


圖 3-1-7 服務使用者面向之社會取向行為分布

表 3-1-4 服務使用者面向之社會取向行為分布 (n=310, %)

題 目	從未 極少如此	偶爾 如此	經常 總是如此
為回應少部分老人的特殊需求，願意花費額外成本提供服務	4.5	28.4	67.1
為了因應每位老人不同的需求，彈性調整服務所需支付的成本	9.7	24.5	65.8
老人整體的生、心理及社會互動的情況，是評估服務成果的重點	0.9	7.4	91.6
服務過程中，促進家屬參與老人的照顧服務	4.2	10.3	85.4
規畫活動，提供機構服務的老人彼此分享互動的機會	2.9	9.0	88.1
規劃活動，提供老人與機構以外的團體或個人互動的機會	2.5	20.6	76.8

這樣的結果代表著提供長照服務的組織中，並非每個組織都會去回應潛在的社會需求，確保資金預算充足進而提供服務，似乎已成為部分組織願意供應服務的前提。也就是說，組織規劃新的服務機會時，儘管不是為了獲取更多的資金，但是卻也可能受到是否已有確定的財源所左右。在長期照顧服務體系中，部分組

織可能出現選擇政府已規範給予補助的對象來提供服務，排除不符合資格標準的老人；或是供應政府已確定給予補助的服務項目，不開發無法確定財源的服務。而已經在組織服務輸送體系中的老人，就比較可能接受到符合社會取向企業化發展的服務，即重視老人的參與、互動，以及多面向評估服務效果。

三、商業取向態度

提供長期照顧服務的組織，大多數都肯定在服務使用者管理方面融入有關經濟效益的評估（平均數 19.44、標準差 3.29），這也與組織目前普遍中高程度的商業化呈現一致的方向（參考圖 3-1-8），甚至可以說在態度上是更加認同商業化的發展，因為不僅有 8.7% 的組織是完全贊成商業化（ $n=27$ ），也沒有發現完全否定商業化的組織（五題加總全距為 5 與 25；最大值 25、最小值 7）。檢視各題目回答的分布，組織也多數認同商業化，有七成（72.36%）的組織「贊成」或「非常贊成」應注意財務狀況以確保能有盈餘、投入服務時應考量市場成長潛力、規劃服務時應以節省成本為重要考量、盡可能在有限的時間內完成給老人的服務以符合成本效益，以及服務每位老人時應有一定的成本考量。各題目的分布情形詳見表 3-1-5。

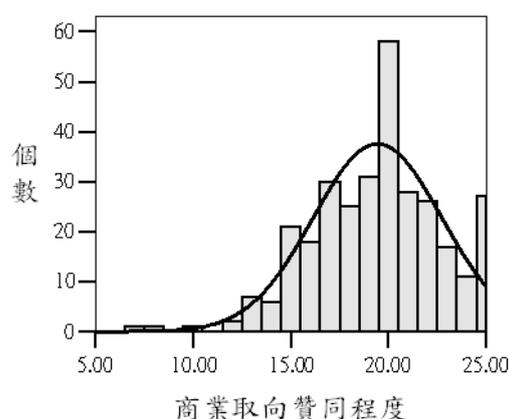


圖 3-1-8 服務使用者面向之商業取向態度分布

不過在此面向中各題目之間相互比較的結果，也發現如同在行為調查的部分所看到的，各項事務有不同程度的商業化，也對應著不同比例的肯定與否定的態度。有較多的組織表示「不贊成」或「非常不贊成」盡可能在有限的時間內完成給老人的服務以符合成本效益（21.3%），或是服務每位老人時應有一定的成本考量（11.3%）；對於機構在規劃服務時，應該以節省成本為重要考量的作法，也有較多的組織沒有表示明確的態度（25.8%表示「普通」）。相對的，組織就十分贊

成應該注意財務狀況確保能有盈餘（86.8%），考量市場成長潛力來投入服務（88.7%）。

此結果更加肯定提供長照服務的組織在開發新的服務機會，或是進行整體的服務規劃時，當中潛藏的商機是組織認為十分重要，應該要顧及的要素，不過在有關老人的直接服務部分，仍然是較拒斥效率、效益的思維，突顯出經濟效益的思維目前在最初投入服務的時刻有較明顯的發展，而後續服務的過程則是較為淡化。

表 3-1-5
服務使用者面向之商業取向態度分布（ $n=310$ ，%）

題 目	不 贊 成		
	非常不贊成	普通	贊成
注意財務狀況，以確保能有盈餘。	2.2	11.0	<u>86.8</u>
投入服務時，考量「市場成長潛力」。	2.9	8.4	<u>88.7</u>
規劃服務時，節省成本應該是重要的考量。	8.7	<u>25.8</u>	65.4
為符合成本效益，盡可能在有限時間內完成給老人的服務。	<u>21.3</u>	21.3	57.4
服務每位老人時，應該有一定的成本考量。	<u>11.3</u>	25.2	63.5

四、社會取向態度

提供長期照顧服務的組織，普遍都十分贊成在服務使用者面向的管理，應該注重潛在社會需求的回應，以老人服務過程的參與、互動，以及生理、心理、社會整體來評估服務的績效（平均數 25.51、標準差 3），參考圖 3-1-9。此外，組織在服務使用者面向對於社會取向企業化發展的認同程度，似乎更勝於商業取向，因為有相對較多的組織是完全贊同社會取向的發展（12.3%， $n=38$ ）。從各題目回答的分

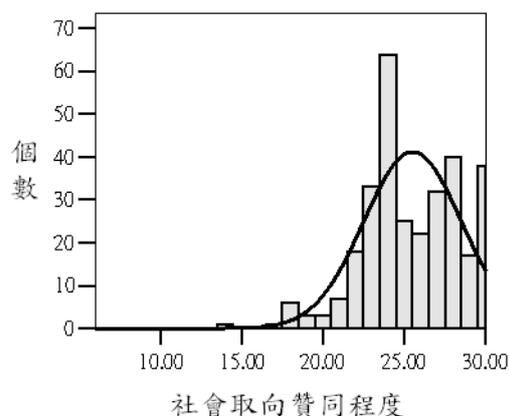


圖 3-1-9
服務使用者面向之社會取向態度分布

布情形也顯示，組織大部分都十分贊成在服務使用者管理上應有社會取向企業化的發展，有八成以上（86.1%）的組織「贊成」或「非常贊成」應該花費額外的成本來回應少部分老人的特殊需求、因應每位老人不同的需求彈性調整服務所需支付的成本、以老人整體的生心理及社會互動的情況評估服務成果、服務過程促進家屬參與老人的照顧服務、提供機構服務的老人彼此分享互動或是與機構以外的團體或個人互動的機會。值得注意的是，相較於其他題目，有近三成的組織（27.1%）對於應該花費額外的成本來回應少部分老人的特殊需求、因應每位老人不同的需求彈性調整服務所需支付的成本表示「不贊成」、「非常不贊成」或「普通」的不明確意見，而這部分也是有較多的組織表示較少從事的。各題目的分布情形詳見表 3-1-6。

這結果提醒著我們，組織不願意參與部分服務的供給可能是考量沒有穩固的預算，甚至已經有部分的組織傾向認為對於潛在社會需求的回應已不是組織的責任，將有無法發揮不同市場部門間對於社會求回應互補效果的危機。儘管組織對於已提供的服務可以達中高程度的社會取向企業化。

表 3-1-6
服務使用者面向之社會取向態度分布（n=310，%）

題 目	不贊成 非常不贊成	普通	贊成 非常贊成
為回應少部分老人的特殊需求，花費額外成本來提供服務	5.5	<u>26.8</u>	67.8
因應每位老人不同的需求，彈性調整服務時所需支付的成本	3.5	<u>18.4</u>	78.0
老人整體生、心理及社會互動的情況是評估服務成果的重點	0.9	6.5	<u>92.5</u>
服務過程中，促進家屬參與老人的照顧服務	0.6	7.7	<u>91.6</u>
規劃活動，提供機構服務的老人彼此分享互動的機會	0	4.2	<u>95.8</u>
規劃活動，提供老人與機構以外的團體或個人互動的機會	0.3	8.7	<u>90.9</u>

由以上資料來看，提供長照服務的組織在服務使用者面向的社會取向看起來比商業取向有更高的發展，並且也有比較高的接受度。就各別來看，社會與商業取向普遍都已有中上程度的發展，且普遍被認同的情形（表 3-1-7）。觀察各題目的

回答狀況則發現，不同管理事項仍存有不同程度的發展，組織對於目前服務中的對象所提供的直接服務，似乎有較多組織達中高程度的社會取向企業化發展，商業取向發展則相對較低，即服務時會促進老人與不同關係人的互動，並且以生心理及社會面向評估服務的概況，在服務所需的資金與時間控制也較為彈性。相較之下，組織在進行整體的服務規劃、對於潛在社會需求的回應等部分，就更重視經濟效益的衡量，也出現比較多的組織呈現偏低社會取向企業化發展。

表 3-1-7

服務使用者面向之組織企業化分布相關數據

項目		總題數	全距 (高/低)	最大值	最小值	平均數	標準差
行為	商業取向	5	5/25	25	5	18.11	4.2
	社會取向	6	6/30	30	15	24.52	3.19
態度	商業取向	5	5/25	25	7	19.44	3.29
	社會取向	6	6/30	30	14	25.51	3

參、組織管理之資源提供者面向

一、商業取向行為

提供長照顧服務的組織多數表示，對脈絡環境變動的關注，與資源提供者間的交易關係，普遍都會考量組織與資源提供者間有關資金利益的部分，可知組織普遍都有中高程度的商業化（平均數 14.75、標準差 3.23）。其中有 4.5% 的組織（ $n=14$ ）已發展為完全的商業取向，但也有三個組織完全沒有發展商業取向（四題加總全距為 4 與 20；最大值 20、最小值 4），參考圖 3-1-10。檢視各題目回答的分布，也發現組織商業化達中高程度的情況相當普遍，有超過一半（65.5%）的組織「經常」

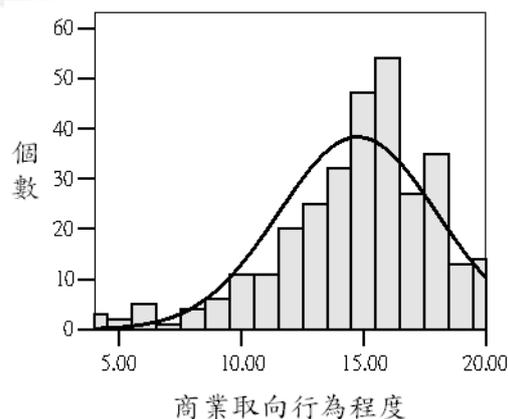


圖 3-1-10

資源提供者面向之商業取向行為分布

或「總是」關心付費者經濟能力的改變對服務收支的影響、根據付費者的意見調整服務的內涵、關心政府政策對機構財務經費的影響，或是當政策影響到機構的財務時，會向政府提出意見。各題目的分布情形詳見表 3-1-8。

在比較資源提供者面向的各個題目，我們發現大部分組織對於政府政策對機構財務經費的影響有高度的關切（82%表示「經常」或「總是」），相較之下，組織對於付費者經濟能力改變對服務收支的影響就較少關心（65%表示「經常」或「總是」，21.9%表示「偶爾」）。這似乎反應我國社會服務組織對於政府資源間的依附關係，不過也發現以付費者為對象的調查，組織關注程度降低，對這個結果須注意到，本研究以付費者一詞所涵蓋的對象對部分組織而言就可能不僅限於政府部門，這可能意味著其他付費者對組織經濟的影響力可能不及於政府部門，需要注意是否會影響非政府部門的付費者意見能否被組織重視。實際這次調查中也顯示，有較多的組織「從未」或「很少」根據付費者的意見來調整服務的內涵（15.8%），或是當政策影響到機構的財務時會向政府提出意見（28.7%）。

表 3-1-8
資源提供者面向之商業取向行為分布（ $n=310$ ，%）

題 目	極少	偶爾	經常
	從未如此	如此	總是如此
關心付費者經濟能力的改變，對服務收支的影響	2.9	<u>21.9</u>	65.2
根據付費者的意見來調整服務的內涵	15.8	<u>19.7</u>	64.6
關心政府政策對機構財務經費的影響	9.0	9.0	<u>82.0</u>
當政府政策影響到機構的財務時，向政府提出意見	<u>28.7</u>	21.0	50.3

由此可知，提供長照服務的組織在管理資源提供者部分，脈絡環境環境變動的觀察、交易關係等有不同商業化程度。大多數提供長照服務的組織關心付費者的經濟狀況，已幾乎是例行公事，但是相對有較多的組織幾乎不曾依循付費者的意見，或是向政府機構提出有關財務的意見。此種較不受資源提供者意見左右，但經濟價值被突顯的情況，與我國社會服務組織與政府的契約委託關係的互動情

形有相似之處，即組織確實可能不會提出有關財務相關的意見，不過其發現組織此舉是因為害怕委託條件優渥而引來競爭；而若從本研究問卷調查時的觀察，則有部分填答者以文字表示「有用嗎」、「有沒有用」的意見。

二、社會取向行為

提供長期照顧服務的組織，大部分都朝向主動讓資源提供者瞭解組織的服務，兼顧不同利害關係人的需求，以及持續關注資源提供者的態度對潛在社會需求的影响，顯示組織普遍有中高程度的社會取向企業化（平均數 16.1、標準差 2.84），參考圖 3-1-11。此外，組織社會取向的發展似乎優於商業取向的發展，

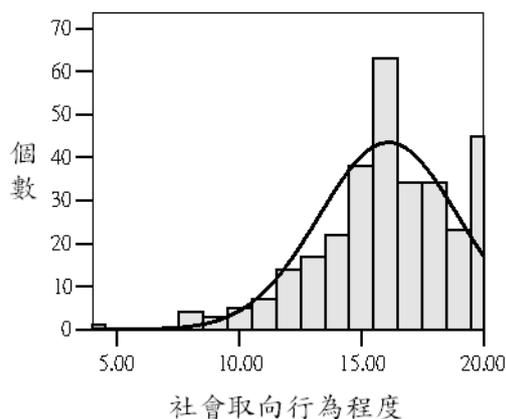


圖 3-1-11

資源提供者面向之社會取向行為分布因為有較多的組織已發展出完全的社會取向企業化（14.5%， $n=45$ ），並且相對較少的組織是完全沒有發展（ $n=1$ ）。從各題目答案的分布來看，組織社會取向企業化達中高程度確實相當普遍，有近八成（76.8%）的組織「經常」或「總是」讓付費者知道機構服務老人過程的活動資訊、關心政府政策變動對有照顧需求老人生活的影響、規劃服務時兼顧付費者、老人及當地社區居民等整體的需求，或是當政策影響到老人的權益時，向政府提出意見。但相較於此面向的不同題目，需要注意有較多的組織「從未」或「很少」在政策影響老人權益時，向政府提出意見（19.1 %）。各個題目的分布情形詳見表 3-1-9。

這個結果可能部分反映出我國與政府部門有資金往來的組織，會因為擔心影響既有委託關係的存續或是不想引來更多的競爭者，而有不為案主爭取服務權益的情形。然而，在商業化的部分曾提到，有部分組織幾乎不曾在政府政策影響機構財務時提出意見。這種與政府關係中，無論是不爭取服務所需的充足資金，或是不爭取老人權益的情形，兩者情況若發生在同一組織身上，意謂著組織對資源

提供者的商業化發展程度沒有到極致，但社會取向沒有相對發展的情況，若根據我國既有研究發現，組織反而可能是暗示契約管理者降低服務品質標準，或是服務的數量，將間接的影響服務使用者的權益。

表 3-1-9
資源提供者面向之社會取向行為分布 (n=310, %)

題 目	極少 從未如此	偶爾 如此	經常 總是如此
讓付費者知道機構服務老人過程的活動資訊	1.6	10.3	<u>88.0</u>
關心政府政策變動，對有照顧需求的老人生活影響	4.2	10.0	<u>85.8</u>
兼顧付費者、老人及當地社區居民等整體需求規劃服務內容	6.1	17.7	<u>76.1</u>
當政府政策影響到老人的權益時，向政府提出意見	<u>19.1</u>	23.5	57.4

三、商業取向態度

提供長照服務的組織大部分都肯定，對於資源提供者的管理應該朝商業取向的發展（平均數 16.28、標準差 17.4），參考圖 3-1-12。而比起組織目前商業化的發展程度，在態度上似乎相對有更高程度的認同，因為前述有發現完全沒有商業取向發展的組織，但並沒有發現有組織是完全否定發展商業取向（四題加總全距為 4 與

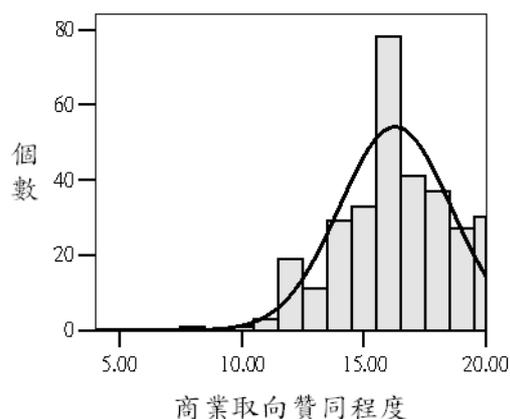


圖 3-1-12
資源提供者面向之商業取向態度分布

否定發展商業取向（四題加總全距為 4 與 20；最大值 20、最小值 8），而且有 9.7% 的組織是完全贊成商業化 (n=30)。檢視各題目回答的分布情形，組織普遍相當肯定商業化，有八成以上的組織 (82.2%) 表示「贊成」或「非常贊成」應該關心付費者經濟能力的改變對服務收支的影響、根據付費者的意見來調整服務的內涵、關心政府政策對機構財務經費的影響，以及當政策影響到機構財務時，應該向政府提出意見。值得注意的是，有相當多的組織「贊成」或「非常贊成」當政策影響到機構財務時應該向政府提出意見 (89.3

%)。當中組織對於根據付費者意見來調整服務內容的部分，則相對有較多組織未表示贊同(8.1%表示「不贊成」、「非常不贊成」；21.9表示「普通」)。值得注意的是，從相對有較多組織表示幾乎不曾對政策響到機構的財務時向政府提出意見的情形，卻有近九成的組織表示「贊同或「非贊同」應該提出意見。各題目的分布情形詳見表 3-1-10。

這結果表示組織已普遍認為應該隨時關切資源提供者經濟能力的狀況，而對於依循付費者意見來調整組織的服務，也有不少組織已抱持正面的態度。顯然組織認為對資金的關注應該是主動的，甚至是提出相關的意見。

表 3-1-10
資源提供者面向之商業取向態度分布 (n=310, %)

題 目	不贊成	普通	贊成
	非常不贊成		非常贊成
關心付費者經濟能力的改變，對服務收支的影響	<u>3.8</u>	16.5	79.6
根據付費者的意見來調整服務的內容	<u>8.1</u>	21.9	70.0
關心政府政策對機構財務經費的影響	1.6	8.7	<u>89.7</u>
當政策影響到機構財務時，應該向政府提出意見	0.6	10.0	<u>89.3</u>

四、社會取向態度

組織在資源提供者面向對於社會取向發展的認同程度似乎更勝於商業取向，因為有相對較多的組織是完全贊同社會取向的發展(27.7%，n=86)。此外，雖然前述有發現完全沒有社會取向發展的組織，但並沒有發現有組織是完全否定發展社會取向(四題加總全距為 4 與 20；最大值 20、最小值 12)。整體而言，組織普遍都相當贊成社會取向的發展(平均數 17.4、標準差 2.17)，參考圖 3-1-13。就各題目回答

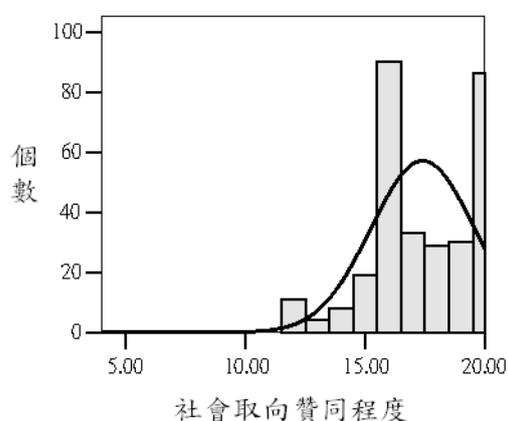


圖 3-1-13
資源提供者面向之社會取向態度分布

的分布來看，組織對於社會取向相當認同，有九成以上的組織（91.9%）「贊成」或「非常贊成」應該讓付費者知道機構服務老人過程的活動資訊、關心政策變動對有照顧需求老人生活的影響、規劃服務內容時兼顧付費者、老人及當地社區居民等整體需求，以及當政策影響到老人的權益時向政府提出意見。比較值得注意的是，約有一成的組織並未表示贊同規劃服務內容兼顧付費者、老人及當地社區居民等整體需求，或是當政策影響到老人的權益時向政府提出意見（0.6%「不贊成」或「非常不贊成」；9.35%表示「偶爾」）。各題目的分布情形詳見表 3-1-11。

此數據提醒我們，確實有部分組織沒有明確的表示應該為爭取老人權益向政府發聲，而且相對來說，也有較多的組織沒有明確的表示應該兼顧各個利害關係人需求來規畫服務。代表著已有組織認為應該順應既有的制度環境來發展，或者可能僅依循組織自己的意見來發展。

表 3-1-11
資源提供者面向之社會取向態度分布（ $n=310$ ，%）

題 目	不贊成		普通	贊成	
	非常不贊成			非常贊成	
讓付費者知道機構服務老人過程的活動資訊	0	5.8		<u>94.2</u>	
關心政策變動，對有照顧需求老人生活的影響	0	6.8		<u>93.2</u>	
兼顧付費者、老人及當地社區居民等整體需求規劃服務內容	0.6	<u>8.1</u>		91.3	
政策影響到老人的權益時，向政府提出意見	0.6	<u>10.6</u>		88.7	

由以上資料來看，提供長期照顧服務的組織在資源提供者面向的社會取向看起來比商業取向有更高的發展，並且也有比較高的接受度。普遍來說，社會與商業取向都已有中上程度的發展，與普遍被認同的情形（表 3-1-12）。從各題目可以得知，脈絡環境變遷的關注，交易關係中有著不同程度的發展。提供長照服務的組織對環境脈絡變動的關切，不僅重視其經濟能力的變化，也重視對服務使用者權益的影響。在彼此交易關係中，有不少組織表示會依據付費者意見調整服務，而也有不少組織表示是兼顧各個利害關係人的需求來規劃服務。不過，組織與政

府間關係的部分，都出現組織普遍高度贊同無論基於組織自身財務的因素，或是老人權益的爭取都應該提出意見，但實際上卻有相當多的組織幾乎不曾落實。顯然初步來看，長照服務組織對於資源提供者的管理，社會與商業取向發展所坐落的面向十分雷同。

表 3-1-12
資源提供者面向之組織企業化分布相關數據

項目	總題數	全距 (高/低)	最大值	最小值	平均數	標準差
行為 商業取向	4	4/20	20	4	14.75	3.23
社會取向	4	4/20	20	4	16.1	2.84
態度 商業取向	4	4/20	20	8	16.28	2.29
社會取向	4	4/20	20	12	17.4	2.17

肆、組織管理之內部成員面向

一、商業取向行為

在內部成員的部分，有過半提供長照服務的組織表示，對於員工聘僱、配置或是績效表現，普遍都會評估其經濟效益，整體顯示中高程度的商業化(平均數 13.21、標準差 3.45)。其中有 4.5%的組織($n=14$)已發展為完全的商業取向，但也有 1.6%的組織($n=5$)完全沒有發展商業取向(四題加總全距為 4 與 20；最大值 20、最小

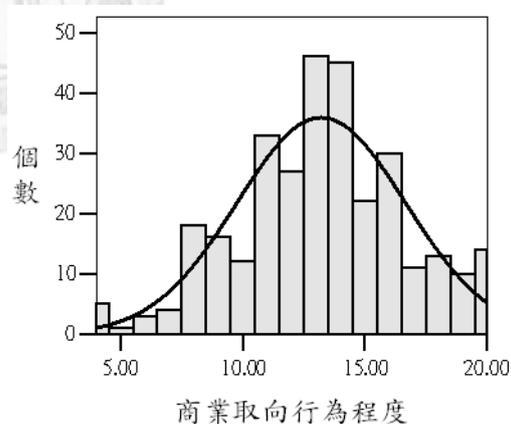


圖 3-1-14
內部成員面向之商業取向行為分

值 4)。不過若就整體的分布狀況來看，內部成員面向並沒有像服務使用者、資源提供者面向明顯的有多數組織偏高度發展的情況，多數仍處在中等程度的商業化(參圖 3-1-14)。檢視各題目回答的分布情形，組織也確實不像先前兩個市場面向高度集中在中高程度，相對的各程度仍都占有一定的比例。約有一半(48.1%)的

組織「經常」或「總是」試算運用不同人力組合的成本、評估運用志工可以省下的成本、注意員工提供服務時所使用的成本，以及依據員工的表現為機構帶來的經濟效益評估他的績效。其他各題目的分布情形詳見表 3-1-13。不過比較特別的是，當中有多數的組織「從未」或「很少」評估運用志工可以省下的成本（41%），是最明顯較沒有商業化發展的部分。而依據員工的表現為機構帶來的經濟效益評估他的績效，也是當中較多數的組織表示「從未」或「很少」（23.9%）。

從此結果可以發現，組織在員工的聘雇階段或是對其提供服務時會有較多成本效益的考量，也就是較在乎聘雇該位員工所需耗費的薪資，但是較不常考慮員工所能創造的經濟效益。在我國長照服務領域的實務經驗分享中也提到，組織現階段的預算會左右組織人力的選擇；也有組織在與政府建立契約委託關係後，由於有較多資金因而增加專業人力的聘雇。有關志願服務人力的部分，根據研究者實務經驗，雖然志工屬於不支薪的人力資源，但提供的服務通常是輔助性的角色，不至於影響支薪人力的聘雇。

表 3-1-13
內部成員面向之商業取向行為分布（ $n=310$ ，%）

題 目	從未	偶爾	經常
	極少如此	如此	總是如此
試算運用不同人力組合的成本	18.0	27.1	<u>54.9</u>
評估運用志工可以省下的成本	<u>41.0</u>	31.6	27.4
注意員工提供服務時所使用的成本	14.6	26.1	<u>61.4</u>
員工的績效是依據他的表現為機構帶來的經濟效益評估	23.9	27.1	<u>49.0</u>

二、社會取向行為

在內部成員面向，提供長照服務的組織大部分都會關注員工的技術、態度對老人的影響，鼓勵其創造不同利害關係人的參與互動的機會，並且根據服務的需求搭配不同專業的人力，普遍呈現中高程度社會取向企業化（平均數 16.93、標準差 2.65），參圖 3-1-15。此外，社會取向的發展似乎優於商業取向的發展，因為已

有比較多的組織已發展出完全的社會取向企業化 (22.3%, n=69), 在完全沒有社會取向企業化的組織也相對較少 (n=2)。檢視各題目回答的分布情形, 也證實組織普遍有中高程度的社會取向企業化, 八成以上 (85.8%) 的組織「經常」或「總是」與員工討論他的服務態度如何影響老人所接受的服務、與員工檢視機構的服務技術

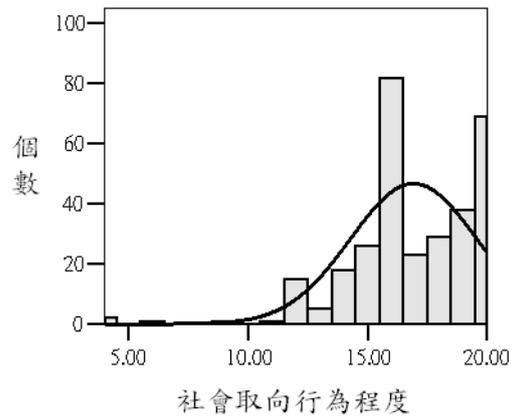


圖 3-1-15 內部成員面向之社會取向行為分布

對老人服務的影響、根據老人整體的生心理及社會需求搭配不同專業程度人力, 以及鼓勵員工提供服務時促進付費者、老人及社區民眾等關係人的互動。值得注意的是, 在比較內部成員面向各個題目間的分布情形發現, 有較多的組織「從未」或「很少」根據老人整體的生理、心理及社會需求搭配不同專業程度人力 (4.5%), 或是鼓勵員工提供服務時促進付費者、老人及社區民眾等的互動 (3.2%), 此部分也相對有較多的組織表示僅「偶爾」這麼做 (14.5%)。其他各题目的分布情形詳見表 3-1-14。

表 3-1-14 內部成員面向之社會取向行為分布 (n=310, %)

題目	從未 極少如此	偶爾 如此	經常 總是如此
與員工討論他的服務態度如何影響老人所接受的服務	1.6	9.4	89.1
與員工檢視機構的服務技術對老人服務的影響	1.3	8.1	90.7
鼓勵員工促進付費者、老人及社區民眾等的互動	4.5	14.5	80.9
根據老人整體的生心理及社會需求, 搭配不同專業程度人力	3.2	14.5	82.3

由此可知組織對於已經聘雇的員工大部分都會重視其服務的過程, 不過在鼓勵員工創造不同利害關係人互動的部分則顯得較少被落實。而在聘雇階段, 人力的選擇已有不少組織並不是依據服務對象的需求, 而這可能與我國目前狀況指出,

有相當的程度是受到組織預算的影響有關，而在前階段內部成員的商業化程度的調查，也發現確實約有半數的組織在人力選擇時，總是會評估其成本。

三、商業取向態度

對於內部成員部分的管理，提供長照服務的組織比起實際商業化程度，在態度上顯得更加贊成商業化的發展，因為前述雖然有發現完全沒有商業化的組織，但並沒有發現有組織是完全否定商業化（四題加總全距為4與20；最大值20、最小值8），而且有9.7%的組織是完全贊成發展商業取向（ $n=30$ ）。整體而言，大部分的組織都

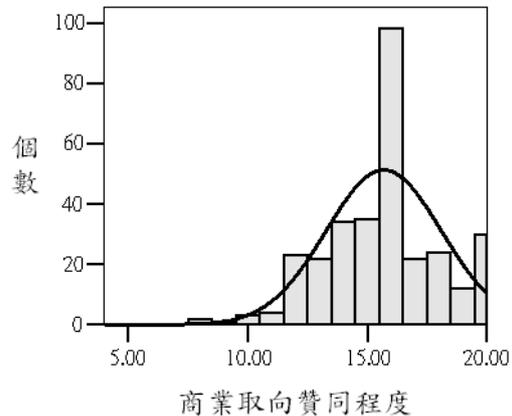


圖 3-1-16

內部成員面向之商業取向態度分布

相當肯定商業取向的發展（平均數 15.69、標準差 2.41），參考圖 3-1-16。檢視各題目回答的分布，組織對於各個有關內部成員管理事項的商業化相當認同，有七成以上的組織（75.3%）「贊成」或「非常贊成」應該做到成本的評估管理，像是不同人力組合的運用、志工的運用、員工提供的服務等，以及依據員工表現為機構帶來的經濟效益評估他的績效。各個題目相較後發現，相對有較多組織是認同提供長照服務的組織在試算不同人力組合的運用成本，及員工提供服務時所使用的成本。相對的，有較多組織不贊成應該評估運用志工可以省下的成本，以及員工的績效是以其為機構帶來的經濟效益評估。各題目的分布情形詳見表 3-1-15。

由此可知，多數提供長照服務的組織都認同在聘僱階段應該評估員工薪資與組織支出的關係，而且也重視員工提供服務時資金的運用，但對於員工工作後所創造的經濟效益，則有較多的組織認為不該視為員工的績效。志工的部分，我們發現儘管多數的組織幾乎不曾估算他可以省下的成本，但卻有六成以上的組織贊成應該進行成本效益的估算。

表 3-1-15

內部成員面向之商業取向態度分布 (n=310, %)

題 目	不贊成	普通	贊成
	非常不贊成		非常贊成
試算運用不同人力組合的成本	1.9	11.6	<u>86.4</u>
評估運用志工可以省下的成本	<u>7.8</u>	26.8	65.5
注意員工提供服務時所使用的成本	2.6	16.1	<u>81.3</u>
員工的績效依據他的表現為機構帶來的經濟效益評估	<u>9.4</u>	22.9	67.8

四、社會取向態度

組織在內部成員面向對於社會取向發展的認同程度似乎更勝於商業取向，因為有相對較多的組織是完全贊同社會取向的發展 (35.8%，n=110)。此外，雖然前述有發現完全沒有社會取向發展的組織，但並沒有發現有組織是完全否定發展社會取向 (四題加總全距為 4 與 20；最大值 20、最小值 12)。

整體而言，組織普遍都相當贊成社會取向的

發展 (平均數 17.71、標準差 2.16)，參考圖 3-1-17。檢視各題目回答的分布，組織對於社會取向相當認同，有九成以上的組織 (93.5%)「贊成」或「非常贊成」與員工討論他的服務態度如何影響老人所接受的服務、與員工檢視機構的服務技術對老人服務的影響、根據老人整體生心理及社會需求搭配不同專業的人力、鼓勵員工服務時促進付費者、老人及社區民眾等的互動。當中只有一個組織否定鼓勵員工促進付費者、老人及社區民眾等的互動，但是各面向都仍存有組織並不是肯定的態度。各題目的分布情形詳見表 3-1-16。

由此可知，提供長照服務的組織比較重視監督、管理員工的技術與態度，但有關社會參與互動的部分，就相對有較多的組織認為不必然應該注重、推展，而這將可能限縮服務所能創造的社會影響力。此外，也有組織沒有肯定依據服務對

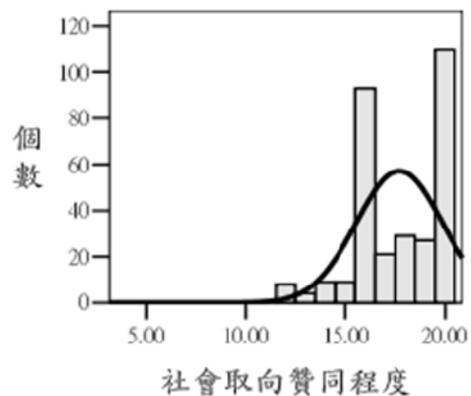


圖 3-1-17

內部成員面向之社會取向態度分布

象需求來搭配置不同的專業人力，此結果我們要注意儘管實務上出現組織預算影響人力選擇的情況，但是態度上的不肯定並無法直接類推為相同理由，態度理應不至於受到實際環境的影響，也就是說當組織沒有選擇與服務對象所需要相對應的專業人力，可能與服務本身足以被不同專業程度的人才取代。

表 3-1-16

內部成員面向之社會取向態度分布 (n=310, %)

題 目	不贊成 非常不贊成	普通	贊成 非常贊成
與員工討論他的服務態度如何影響老人所接受的服務	0	5.8	<u>94.2</u>
與員工檢視機構的服務技術對老人服務的影響	0	4.5	<u>95.5</u>
鼓勵員工促進付費者、老人及社區民眾等的互動	0.3	<u>7.7</u>	91.9
根據老人整體生心理及社會需求搭配不同專業的人力	0	<u>7.4</u>	92.5

由以上資料可知，組織在內部成員面向的社會取向看起來比商業取向有更高程度的發展，並且也有比較高的接受度，但普遍來說，社會與商業取向都已有中上程度的發展，與普遍被認同的情形（表 3-1-17）。從各題目可以瞭解，組織在聘雇專業人力的階段，相當重視成本的評估與對老人服務需求的回應；而在員工管理的部分，一方面著重在員工提供服務時成本的控管，相對較不重視員工工作表現所能帶來的經濟效益，另一方面也關切員工在直接服務過程中技術與態度對服務對象的影響，相對的較不強調員工促進不同關係人的參與互動。

表 3-1-17

內部成員面向之組織企業化分布相關數據

項目	總題數	全距 (高/低)	最大值	最小值	平均數	標準差
行為 商業取向	4	4/20	20	4	13.21	3.45
社會取向	4	4/20	20	4	16.93	2.65
態度 商業取向	4	4/20	20	8	15.69	2.41
社會取向	4	4/20	20	12	17.71	2.16

伍、組織管理之外部關係網絡面向

一、商業取向行為

在外部網絡關係的部分，提供長照服務的組織約近半數表示會以成本效益來衡量關係網絡的價值，或為爭取更多資源、提升競爭力進而與其他組織合作，整體普遍呈現中高程度的商業化(平均數 13.55、標準差 3.78)，其中有 1.6% 的組織($n=5$)

在外部關係網絡已發展為完全的商业

取向，但也有 1.6% 的組織($n=5$)完全

沒有發展商業取向(四題加總全距為 4 與 20; 最大值 20、最小值 4)，參考圖 3-1-18。

不過，外部網絡關係面向整體發展的程度與內部成員面向較為相近，並不像服務使用者或是資源提供者面向已有多數組織發展至高度商業化的情況。檢視各題目回答的分布情形，組織在外部網絡關係各個管理事項中高程度的商業化還算普遍，有一半(50.1%)的組織「經常」或「總是」為了增加機構爭取資源的機會、提高機構的競爭力、節省財務支出而與其他團體合作，或者是在尋找其他個人或團體合作時，衡量所帶來的經濟效益，不過也有 30.2% 的組織偶爾才會這麼做。相較於此面向的其他題目，發現組織為增加機構爭取資源的機會與提高組織競爭力而與其他團體合作的部分，相對的有較高的商業化發展；相對的，有較多的組織「從未」或「很少」在尋找其他個人或團體合作時，衡量所帶來的經濟效益(21.3%)，或者為了節省財務支出而與其他團體合作(26.2%)。各題目的分布情形詳見表 3-1-18。

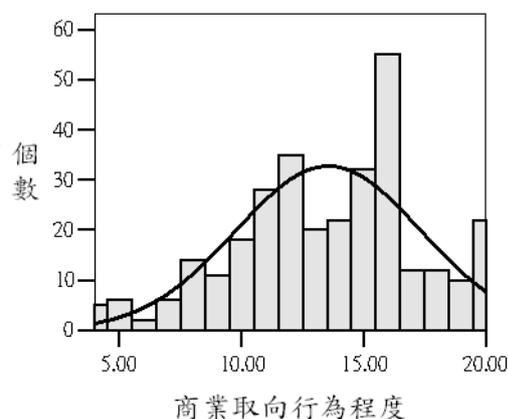


圖 3-1-18

外部網絡關係面向之商業取向行為分布

可以發現比起以經濟效益衡量網絡關係的普遍性，組織合作的部分則相對有較多的組織有高度的商業化發展。這結果與我國近年提供長照服務的組織結盟的現象有所呼應，組織透過企業管理策略的學習以提升自身爭取資金的實力。

表 3-1-18

外部網絡關係面向之商業取向行為分布 (n=310, %)

題目	極少	偶爾	經常
	從未如此	如此	總是如此
尋找其他個人或團體合作時，衡量所帶來的經濟效益	<u>21.3</u>	31.0	47.7
為增加機構爭取資源的機會，與其他團體合作	16.5	25.5	<u>58.1</u>
為提高機構的競爭力，與其他團體合作	15.2	30.6	<u>54.2</u>
為節省財務支出，與其他團體合作	<u>26.2</u>	33.5	40.3

二、社會取向行為

在外部網絡關係面向，大部分提供長照服務的組織都會以創造社會價值為目的來發展網絡關係，或創造多面向關係都能參與的機會，普遍都有中高程度的社會取向企業化(平均數 20.48、標準差 3.7)，參考圖 3-1-19。此外，社會取向的發展似

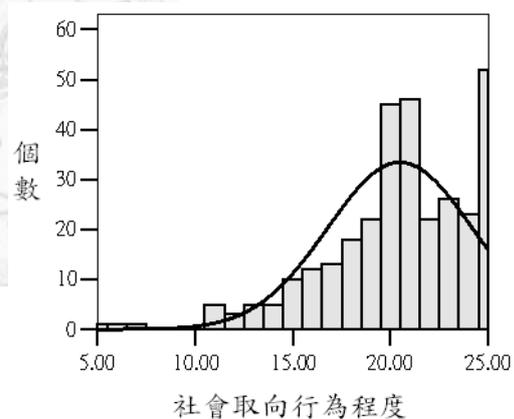


圖 3-1-19

外部網絡關係面向之社會取向行為分布 %，n=52)，並且完全沒有社會取向發展的組織是相對較少的 (n=1)。檢視各個題目回答的分布情形，組織在外部網絡關係各項事務的管理中高程度的社會取向企業化相當普遍，近八成 (78.6%) 的組織「經常」或「總是」與其他團體合作，提升老人照顧服務的品質、滿足服務對象多元的需求，或是協助服務老人時遇到困難請求幫助的團體、提供社會大眾參與志願服務機會與老人照顧服務的知識。不

過仍有 6.2%組織「從未」或「很少」從事上述的行為，15.2%組織表示「偶爾」才這麼做。各題目的分布情形詳見表 3-1-19。

這個結果提醒我們在長照服務體系中，仍有部分組織在有關與其他團體合作，或是需要社會大眾參與互動的事務方面有發展的空間。相較之下，知識教育的服務似乎有較多的組織落實。

表 3-1-19

外部網絡關係面向之社會取向行為分布 (n=310, %)

題目	極少	偶爾	經常
	從未如此	如此	總是如此
與其他團體合作，以提升為老人照顧服務的品質	8.7	16.1	75.2
當其他團體服務老人遇到困難請求協助時提供協助	5.2	16.1	78.7
與其他團體合作，以滿足服務對象多元的需求	7.4	15.2	77.4
提供社會大眾參與志願服務機會	6.5	16.1	77.4
提供社會大眾老人照顧服務的知識	3.3	12.3	84.5

三、商業取向態度

在長照服務體系中，組織普遍相當肯定以經濟效益衡量網絡關係，或是透過合作來擴大組織爭取資金的機會，甚至可能超過組織目前的發展。因為雖然前述發現完全沒有商業取向發展的組織，但並沒有發現有組織是完全否定發展商業取向(四題加總全距為 4 與 20；最大值 20、最小值 5)，而且有 13.2%的組織是完全

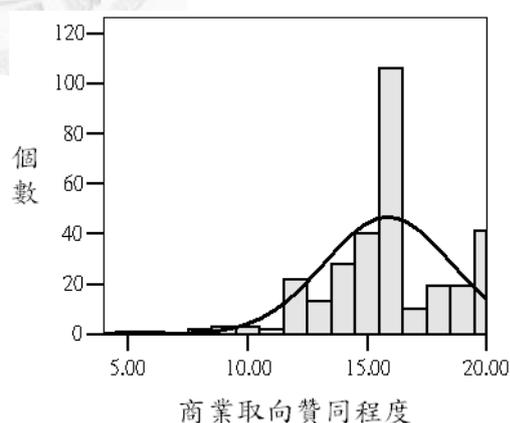


圖 3-1-20

外部網絡關係面向之商業取向態度分布贊成發展商業取向(n=41)。整體而言，普遍都肯定商業取向的發展(平均數 15.87、標準差 2.66)，參圖 3-1-20。檢視各題目回答的分布情形，大部分的組織對於外部網絡關係的各項事務的商業化都相當認同，有近八成的組織(77.2%)「贊成」或

「非常贊成」為了增加機構爭取資源的機會、提高機構的競爭力、節省財務支出等，而與他團體合作，或是在尋找其他個人或團體合作時，衡量所帶來的經濟效益。各題目的分布情形詳見表 3-1-20。

當中我們也發現提供長照服務的組織是相當肯定透過合作的方式，提升組織競爭力或是爭取資源的機會，相較之下，比較多組織認為不應該以經濟效益衡量網絡關係。

表 3-1-20

外部網絡關係面向之商業取向態度分布 (n=310, %)

題目	不贊成	普通	贊成
	非常不贊成		非常贊成
尋找其他個人或團體合作時，衡量所帶來的經濟效益	4.9	<u>24.2</u>	71
為增加機構爭取資源的機會，與其他團體合作	2.3	11.9	<u>85.9</u>
為提高機構的競爭力，與其他團體合作	1.6	17.1	<u>81.2</u>
為節省財務支出，與其他團體合作	5.2	<u>24.2</u>	70.6

四、社會取向態度

組織在外部網絡關係面向對於社會取向發展的認同程度似乎更勝於商業取向，因為有相對較多的組織是完全贊同社會取向的發展 (24.8%, n=77)。另一方面，雖然前述有發現完全沒有社會取向發展的組織，但並沒有發現有組織是完全否定發展社會取向 (四題加總全距為 5 與 25；最大值 25、最小值 12)。

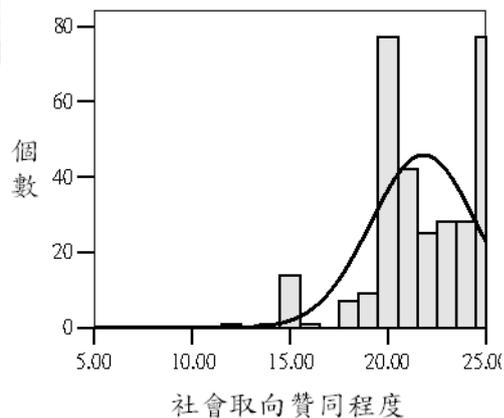


圖 3-1-21

外部網絡關係面向之社會取向態度分布

整體而言，組織普遍都相當贊成社會取向的發展 (平均數 21.81、標準差 2.7)，參考圖 3-1-21。檢視各題目回答的分布情形，組織普遍對於社會取向有高度認同，九成以上的組織 (91.4%) 「贊成」或「非常贊成」與其他團體合作，以提升為老人

照顧服務的品質、滿足服務對象多元的需求，或是幫助服務老人時遇到困難而請求協助的團體，以及提供社會大眾參與志願服務機會、老人照顧服務的知識。當中僅 0.42% 的組織是反對的態度，約有一成的組織沒有明確的意見（8% 表示「普通」）。各題目的分布情形詳見表 3-1-21。

由此可知，提供長照服務的組織對於外部網絡關係的各項管理事務的態度，都十分肯定透過組織之間的合作來滿足更多的社會需求。不過嚴格來看，已有相對較多組織不太認同應該提供志願服務的機會，也就是說有部分組織可能不強調自身創造社會資本的價值。

表 3-1-21
外部網絡關係面向之社會取向態度分布（ $n=310$ ，%）

題目	不贊成		普通	贊成	
	非常不贊成			非常贊成	
與其他團體合作，以提升為老人照顧服務的品質	0.6		7.1		<u>92.3</u>
當其他團體服務老人遇到困難請求協助時提供協助	0.6		8.7		<u>90.6</u>
與其他團體合作，以滿足服務對象多元的需求	0.6		7.4		<u>92</u>
提供社會大眾參與志願服務機會。	0.6		<u>11.0</u>		88.4
提供社會大眾老人照顧服務的知識。	0.3		5.8		<u>93.9</u>

由以上資料來看，組織在外部網絡關係面向的社會取向看起來比商業取向有更高的發展，並且也有比較高的接受度，但普遍來說，社會與商業取向都已有中上程度的發展，與普遍被認同的情形（表 3-1-22）。從各題目分布狀況可以發現，外部網絡關係面向不同的事項間比較沒有太多的差異。大致來說，組織商業化主要表現在與其他團體合作以提升組織爭取資金潛力的部分，相對的，較少組織是基於成本效益的考量。另一方面，也可以看到組織大部分都會透過組織間的合作滿足社會的需求，以及創造社會大眾參與的機會，達到社會價值傳遞與社會資本的建構。

表 3-1-22

外部網絡關係面向之組織企業化分布相關數據

項目	總題數	全距 (高/低)	最大值	最小值	平均數	標準差
行為 商業取向	4	4/20	20	4	13.55	3.78
社會取向	5	5/25	25	5	20.48	3.7
態度 商業取向	4	4/20	20	5	15.87	2.66
社會取向	5	5/25	25	12	21.81	2.7

第二節 各變項之相關性分析

假設一：受試樣本在企業化之「社會與商業」取向間有顯著差異。

此假設是要檢測同一受試者的情況下，比較其商業與社會取向，因此以相依樣本 t 檢定進行分析。由於二個取向的量表之整體、次面向題數不完全相等，在比較前，先把加總後的分數除以各自的題項數處理之。

假設 1-1：受試樣本在商業與社會兩個取向間的行為有顯著差異。

在組織企業化行為的部分，結果顯示：社會取向之平均數 ($M=4.11$) 顯著高於商業取向 ($M=3.51$)，平均數差異值之 t 檢定值為-16.68，達.001 顯著水準，各次面向也顯示相同的結果，可見組織企業化行為的社會取向顯著的高於商業取向。其效果值之 Eta 平方為.42，顯示兩者間整體可以解釋的變異量為 42%，可見組織企業化行為的社會與商業取向間整體屬強度關係¹¹，次面向亦呈現相同的結果（詳見表 3-2-1），故研究結果完全支持假設 1-1。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織在各個利害關係人的管理，普遍是社會取向發展的程度高過商業取向。

假設 1-2：受試樣本在商業與社會兩個取向間的態度有顯著差異。

組織決策者對企業化態度的部分，結果顯示：社會取向之平均數 ($M=4.34$) 顯著高於商業取向 ($M=3.96$)，平均數差異值之 t 檢定值為-15.18，達.001 顯著水準，各次面向也呈現相同的結果，可見組織決策者在企業化之社會取向的贊同程

¹¹ 效果值的判斷，解釋變異量在 6% 以下，表示變項間屬「微弱」關係；解釋變異量在 16% 以上，表示變項間屬「強度」關係；介於兩者之間，表示變項間屬「中度」關係（吳明隆，2011，頁 6-8）。

度顯著高於商業取向。其效果值之 *Eta* 平方為.43，顯示兩者間整體可以解釋的變異量為 43%，可見組織決策者企業化態度的社會與商業取向間整體屬強度關係，次面向亦呈現相同的結果（詳見表 3-2-2），研究結果完全支持假設 1-2。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織在對各個利害關係人管理的態度，普遍對於社會取向的贊同程度大過於對商業取向的贊同程度。

表 3-2-1

企業化行為之商業取向與社會取向之相依樣本的 *t* 統計量

配對變項		平均數	個數	標準差	<i>t</i> 值	<i>Eta</i> 平方
整體	商業取向	3.51	310	.69	-16.68 ***	.42
	社會取向	4.11	310	.52		
服務使用者	商業取向	3.62	310	.85	-8.85 ***	.20
	社會取向	4.09	310	.53		
資源提供者	商業取向	3.69	310	.81	-8.13 ***	.18
	社會取向	4.03	310	.71		
內部成員	商業取向	3.30	310	.86	-17.62 ***	.50
	社會取向	4.23	310	.66		
外部關係網絡	商業取向	3.39	310	.95	-15.03 ***	.42
	社會取向	4.10	310	.74		

*** $p < .001$

表 3-2-2

企業化態度之商業取向與社會取向之相依樣本的 *t* 統計量

配對變項		平均數	個數	標準差	<i>t</i> 值	<i>Eta</i> 平方
整體	商業取向	3.96	310	.50	-15.18 ***	.43
	社會取向	4.34	310	.45		
服務使用者	商業取向	3.89	310	.66	-9.22 ***	.22
	社會取向	4.25	310	.50		
資源提供者	商業取向	4.07	310	.57	-10.96 ***	.28
	社會取向	4.35	310	.54		
內部成員	商業取向	3.92	310	.60	-14.53 ***	.41
	社會取向	4.43	310	.54		
外部關係網絡	商業取向	3.97	310	.66	-12.09 ***	.32
	社會取向	4.36	310	.54		

*** $p < .001$

假設二：受試樣本在企業化之「行為與態度」兩者間有顯著差異。

此假設是要檢測同一受試對象的條件下，比較決策者對企業化的態度與組織的企業化行為，因此以相依樣本 t 檢定進行分析，加總整體、次面向的題項進行檢測。

假設 2-1：受試樣本在行為與態度兩者間，在商業與社會取向間所表現的差異有顯著差異。

在假設一的部分已證實分別在態度、行為的情境下，商業與社會取向兩者間皆有差異存在，並且都呈現社會取向高於商業取向。此結果，支持本研究進一步檢測假設 2-1。結果顯示：行為情境之平均數 ($M=.6$) 顯著高於態度情境 ($M=.38$)，平均數差異值之 t 檢定值為 8.5，達 .001 顯著水準，各次面向也呈現相同的現象，可見企業化之社會取向高於商業取向差異的表現，組織的行為顯著高於組織決策者對企業化的態度。其效果值之 Eta 平方為 .19，顯示兩者間整體可以解釋的變異量為 19%，可見決策者的態度與組織的行為，在企業化之社會與商業取向間差異的表現整體屬強度關係。次面向在服務使用者的部分則呈現低度關係 (Eta 平方為 .02)，其他次面向則屬強度關係 (詳見表 3-2-3)。研究結果完全支持假設 2-1。

表 3-2-3

企業化行為與態度在社會與商業取向間差異之相依樣本 t 統計量

配對變項		平均數	個數	標準差	t 值	Eta 平方
整體	行為	.60	310	.63	8.50 ***	.19
	態度	.38	310	.44		
服務使用者	行為	.47	310	.93	2.28 ***	.02
	態度	.36	310	.69		
資源提供者	行為	.72	310	.92	8.46 ***	.19
	態度	.28	310	.45		
內部成員	行為	.93	310	.93	9.26 ***	.22
	態度	.50	310	.61		
外部關係網絡	行為	.71	310	.83	7.94 ***	.17
	態度	.39	310	.57		

*** $p < .001$

可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織在各個利害關係人管理的部分，對於應該要朝社會取向發展或是商業取向來發展，普遍來說並沒有特別贊成應該朝特定取向發展；相較之下，組織目前發展的情況，就比較明顯偏向社會取向的發展。

假設 2-2：受試樣本在行為與態度兩者間，在商業取向的表現有顯著差異。

在企業化之商業取向的部分，結果顯示：態度之平均數 ($M=59.23$) 顯著高於行為的平均數 ($M=67.28$)，平均數差異值之 t 檢定值為 -15.92 ，達 $.001$ 顯著水準，各次面向也呈現相同的現象，可見組織決策者對企業化之商業取向的態度顯著高於組織企業化之商業取向的行為。其效果值之 Eta 平方為 $.45$ ，顯示兩者間整體可以解釋的變異量為 45% ，可見決策者的態度與組織的行為在企業化之商業取向整體屬強度關係，次面向也呈現相同的現象（詳見表 3-2-4）。故研究結果完全支持假設 2-2。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織對各個利害關係人管理，普遍來說在商業化發展的程度不及於組織對於商業化認同所該對應的發展程度。

表 3-2-4

企業化之行為與態度在商業取向之相依樣本的 t 統計量

配對變項		平均數	個數	標準差	t 值	Eta 平方
整體	行為	59.63	310	11.71	-15.92^{***}	.45
	態度	67.28	310	8.53		
服務使用者	行為	18.11	310	4.26	-7.62^{***}	.16
	態度	19.44	310	3.29		
資源提供者	行為	14.75	310	3.23	-9.06^{***}	.21
	態度	16.28	310	2.29		
內部成員	行為	13.21	310	3.45	-14.83^{***}	.42
	態度	15.69	310	2.41		
外部關係網絡	行為	13.55	310	3.78	-13.32^{***}	.36
	態度	15.87	310	2.66		

$***p < .001$

假設 2-3：受試樣本在行為與態度兩者間，在社會取向的表現有顯著差異。

在企業化之社會取向部分，結果顯示：態度之平均數 ($M=78.04$) 顯著高於行為的平均數 ($M=82.43$)，平均數差異值之 t 檢定值為 -9.38 ，達 $.001$ 顯著水準，各次面向也呈現相同的現象，可見組織決策者對企業化之社會取向的態度顯著高於組織企業化之商業取向的行為。其效果值之 Eta 平方為 0.22 ，顯示兩者間整體可以解釋的變異量為 22% ，可見決策者的態度與組織的行為在企業化之社會取向整體屬強度關係，次面向在資源提供者部分也屬強度關係，而其他面向則屬中度關係（詳見表 3-2-5）。故研究結果完全支持假設 2-3。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織對各個利害關係人管理，普遍來說在社會取向發展的程度不及於組織對於社會取向認同所該對應的發展程度。

表 3-2-5

企業化之行為與態度在社會取向之相依樣本的 t 統計量

配對變項		平均數	個數	標準差	t 值	Eta 平方
整體	行為	78.04	310	9.89	-9.38^{***}	.22
	態度	82.43	310	8.62		
服務使用者	行為	24.52	310	3.19	-5.57^{***}	.09
	態度	25.51	310	3.00		
資源提供者	行為	16.10	310	2.84	-8.70^{***}	.20
	態度	17.40	310	2.17		
內部成員	行為	16.93	310	2.65	-5.18^{***}	.08
	態度	17.71	310	2.16		
外部關係網絡	行為	20.48	310	3.70	-7.32^{***}	.15
	態度	21.81	310	2.70		

$***p<.001$

整體而言，研究結果完全支持假設二，並且變項間普遍具有強度關係，因此在後續各假設的檢測，會持續分別考驗行為與態度情境下的結果。

假設三：不同「法定地位類型」的組織在企業化的表現有顯著差異。

此假設是要對不同法定地位類型的組織，其企業化行為的部分進行比較，因

此以獨立樣本 t 檢定進行分析。組織法定地位類型的分層設計，原屬公益財團法人、特殊財團法人、公益社團法人，以及中間社團法人的組織編為法人組 ($n=125$)，非法人性質之社會福利機構則獨立為非法人組 ($n=185$) 來進行考驗。

假設 3-1：不同法定地位類型的組織，在商業與社會取向行為間所表現的差異有顯著差異。

在組織企業化行為之商業與社會取向間差異的部分，結果發現：法人組織在企業化行為的商業與社會取向間整體所表現的差異之平均數 ($M=0.66$) 雖然稍高於非法人組織 ($M=0.58$)，但平均數差異檢定的 t 值等於 .65，顯著性考驗的 p 值 $=.515 > .05$ ，未達顯著水準；在服務使用者、外部網絡關係次面向的部分也呈現同樣的情況；內部成員部分，雖然呈現非法人之平均數略高於法人組織，但亦未達顯著水準（詳見表 3-2-6）。資源提供者的面向，不同性質的組織在企業化行為的商業與社會取向間整體所表現的差異之 t 值等於 2.12，達 .05 顯著水準，顯示法人組織在企業化行為的商業與社會取向間整體所表現的差異 ($M=0.86$) 顯著高於非法人組織 ($M=0.63$)。其效果值等於 .01，組織性質僅可解釋組織在企業化行為中商業與社會取向間所表現的差異僅 1% 的變異量，表示變項間屬微弱關係，實務上

表 3-2-6

組織法定地位類型在企業化行為的商業與社會取向差異之 t 檢定統計量

變項		個數	平均數	標準差	t 值	p 值	Eta 平方
整體	法人	125	.63	.58	0.65	.515	
	非法人	185	.58	.66			
服務使用者	法人	125	.50	.84	0.62	.536	
	非法人	185	.44	.98			
資源提供者	法人	125	.86	.85	2.12*	.035	.01
	非法人	185	.63	.96			
內部成員	法人	125	.92	.88	-0.09	.928	
	非法人	185	.93	.97			
外部關係網絡	法人	125	.75	.78	0.69	.493	
	非法人	185	.68	.86			

* $p < .05$

意義不大。研究結果視為不支持假設 3-1。可以推論在台灣長期照顧服務領域，法人與非法人組織對各個利害關係人的管理，社會取向與商業取向發展程度的差距差不多。

假設 3-2：不同法定地位類型的組織，在商業與社會取向態度間所表現的差異有顯著差異。

在組織決策者企業化態度之商業與社會取向間差異的部分，結果發現：法人組織在企業化態度的商業與社會取向間整體所表現的差異之平均數 ($M=.42$) 雖然稍高於非法人組織 ($M=.35$)，但平均數差異檢定的 t 值等於 1.31，顯著性考驗的 p 值 $=.190 > .05$ ，未達顯著水準；在服務使用者、內部成員、外部網絡關係次面向的部分也呈現同樣的情況（詳見表 3-2-7）。而資源提供者的面向，不同性質的組織在企業化行為的商業與社會取向間整體所表現的差異之 t 值等於 2.14，達 .05 顯著水準，顯示法人組織在企業化態度的商業與社會取向間整體所表現的差異 ($M=.47$) 顯著高於非法人組織 ($M=.34$)。其效果值等於 .02，可見組織的性質可以解釋組織在企業化行為中商業與社會取向間所表現的差異僅 2% 的變異量，屬微弱關係，實務意義不大。研究結果視為拒絕假設 3-2。

表 3-2-7

組織法定地位類型在企業化態度的商業與社會取向差異之 t 檢定統計量

變項		個數	平均數	標準差	t 值	p 值	效果值 Eta
整體	法人	125	.42	.43	1.31	.190	
	非法人	185	.35	.45			
服務使用者	法人	125	.37	.67	0.22	.822	
	非法人	185	.36	.71			
資源提供者	法人	125	.35	.44	2.14*	.033	.02
	非法人	185	.24	.45			
內部成員	法人	125	.52	.60	0.33	.741	
	非法人	185	.49	.62			
外部關係網絡	法人	125	.47	.55	1.88	.061	
	非法人	185	.34	.59			

* $p < .05$

可以推論在台灣長期照顧服務領域，法人與非法人組織對各個利害關係人的管理，社會取向與商業取向認同程度的差距是差不多的。

假設 3-3：非法人組織較法人組織，有較高的商業取向行為表現。

組織企業化行為之商業取向部分，結果發現：法人組織在企業化行為的商業取向之平均數 ($M=60.98$) 雖然稍高於非法人組織 ($M=58.71$)，但平均數差異檢定的 t 值等於 1.68，顯著性考驗的 p 值=.093>.05，未達顯著水準。在次面向內部成員的部分也呈現同樣的情況，而服務使用者面向則呈現非法人組織略高於法人，但平均數差異檢定亦未達顯著水準（詳見表 3-2-8）。在資源提供者部分，不同性質的組織在企業化行為的商業與社會取向間整體所表現的差異之 t 值等於 2.56，達.05 顯著水準，顯示法人組織在企業化行為的商業取向 ($M=15.32$) 顯著高於非法人組織 ($M=14.37$)，其效果值等於.02，可見組織的性質可以解釋組織在企業化行為中商業與社會取向間所表現的差異 2% 的變異量，表示變項間屬微弱關係。在外部關係網絡部分，不同性質的組織在企業化行為的商業與社會取向間整體所表現的差異之 t 值等於 2.50，達.05 顯著水準，顯示法人組織在企業化行為的商業取向 ($M=14.2$) 顯著高於非法人組織 ($M=13.11$)，其效果值等於.02，可見組織的

表 3-2-8

組織法定地位類型在企業化行為的商業取向之 t 檢定統計量摘要表

變項		個數	平均數	標準差	t 值	p 值	Eta 平方
整體	法人	125	60.98	11.80	1.68	.093	
	非法人	185	58.71	11.59			
服務使用者	法人	125	18.10	4.20	-0.05	.963	
	非法人	185	18.12	4.30			
資源提供者	法人	125	15.32	3.08	2.56 *	.011	.02
	非法人	185	14.37	3.28			
內部成員	法人	125	13.37	3.45	0.66	.507	
	非法人	185	13.10	3.45			
外部關係網絡	法人	125	14.20	3.58	2.50 *	.013	.02
	非法人	185	13.11	3.86			

* $p<.05$

性質可以解釋組織在企業化行為之商業取向 2% 的變異量，表示變項間屬微弱關係。顯然兩者在實務上的意義仍屬不足，故拒絕假設 3-3。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織對各個利害關係人的管理，法人組織與非法人組織商業取向發展的程度是差不多的。

假設 3-4：非法人組織較法人組織，有較高的商業取向態度表現。

組織企業化態度之商業取向部分，結果發現：不同性質的組織決策者在企業化態度的商業取向之 t 值等於 2.02，達 .05 顯著水準，顯示法人組織決策者在企業化態度的商業取向 ($M=68.46$) 顯著高於非法人組織 ($M=66.48$)，其效果值等於 .01，可見組織的性質可以解釋組織在企業化行為之商業取向 1% 的變異量，表示變項間屬微弱關係。次面向的部分，雖然皆呈現法人組織在企業化態度的商業取向之平均數稍高於非法人組織，但皆未達顯著水準（詳見表 3-2-9）。故研究結果不支持假設 3-4。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織對各個利害關係人的管理，法人組織與非法人組織商業取向認同程度是差不多的。

表 3-2-9

組織法定地位類型在企業化態度的商業取向之 t 檢定統計量摘要表

變項		個數	平均數	標準差	t 值	p 值	Eta 平方
整體	法人	125	68.46	8.01	2.02*	.044	.01
	非法人	185	66.48	8.79			
服務使用者	法人	125	19.80	3.15	1.59	.113	
	非法人	185	19.19	3.37			
資源提供者	法人	125	16.50	2.15	1.37	.173	
	非法人	185	16.14	2.37			
內部成員	法人	125	16.02	2.17	1.96	.051	
	非法人	185	15.47	2.54			
外部關係網絡	法人	125	16.15	2.53	1.53	.126	
	非法人	185	15.68	2.73			

* $p < .05$

化態度的社會取向($M=84.51$)顯著高於非法人組織($M=81.02$),其效果值等於.04,可見組織的性質可以解釋組織在企業化態度之社會取向 4%的變異量,表示變項間屬微弱關係。次面向的部分,各面向皆有相同現象,即法人組織在企業化態度的社會取向之平均數顯著高於非法人組織,且皆屬微弱關係(詳見表 3-2-11)。儘管各面皆達統計上顯著,但實務意義明顯偏低,故仍拒絕假設 3-6。可以推論在台灣長期照顧服務領域,組織對各個利害關係人的管理,法人組織與非法人組織對於社會取向贊同的程度是差不多的。

表 3-2-11

組織法定地位類型在企業化態度的社會取向之 t 檢定統計量摘要表

變項		個數	平均數	標準差	t 值	Eta 平方
整體	法人	125	84.51	8.25	3.56 ***	.04
	非法人	185	81.02	8.60		
服務使用者	法人	125	26.01	2.81	2.42 *	.02
	非法人	185	25.17	3.08		
資源提供者	法人	125	17.88	2.12	3.26 **	.03
	非法人	185	17.08	2.14		
內部成員	法人	125	18.09	2.14	2.58 *	.02
	非法人	185	17.45	2.15		
外部關係網絡	法人	125	22.54	2.51	3.97 ***	.05
	非法人	185	21.32	2.72		

*** $p<.001$ ** $p<.01$ * $p<.05$

假設四：組織在企業化表現之商業與社會取向間有顯著的相關。

此假設是以整體的角度,初探企業化之商業取向與社會取向間的關係,因此使用積差相關分析兩者關係外,也以獨立樣本 t 檢定探究高、低商業取向/社會取向組別在社會取向/商業取向的差異情形。

假設 4-1：組織在商業與社會取向行為間有顯著相關。

從企業化行為之社會取向與商業取向的相關摘要表(表 3-2-12)可以發現服務使用者、資源提供者、內部成員、外部網絡關係四個商業取向層面均與社會取向

整體呈顯著正相關，其相關係數介於.186 至.527，相關係數絕對值小於.700，表示四個商業取向層面與社會取向整體變項的相關程度為低度至中度相關¹²，對整體社會取向的解釋變異量 (r^2) 分別為 3%、22%、15%、28%。可見組織企業化行為之商業取向越高，其社會取向越高。

若從服務使用者、資源提供者、內部成員、外部網絡關係四個社會取向層面與商業取向整體相關性檢測，也呈顯著正相關，相關程度為低度至中度相關，對整體商業取向的解釋變異量分別為 13%、20%、12%、14%。同樣顯示組織企業化行為之社會取向越高，其商業取向越高。

以對稱的方式進行比較發現：整體、服務使用者、資源提供者、內部成員、外部網絡關係四個層面均呈現顯著正相關，在整體、資源提供者、外部關係網絡的部分相關程度為中度相關，解釋變異量分別為 23%、29%、29%；而服務使用者、內部成員部分為低度相關，解釋變異量分別為 3%、8%。研究結果完全支持假設 4-1，並發現其為正向關係。可以推論在台灣長照服務領域，組織對各個利害關係人的管理，社會取向與商業取向的發展是相輔相成的關係。

表 3-2-12

企業化行為之商業取向與社會取向的相關摘要表

		行為商業取向				
		整體	服務使用者	資源提供者	內部成員	外部關係網絡
行為	整體	.481***	.186**	.472***	.383***	.527***
社會取向	服務使用者	.365***	.167**	--	--	--
	資源提供者	.449***	--	.544***	--	--
	內部成員	.351***	--	--	.277***	--
	外部關係網絡	.374***	--	--	--	.538***

*** $p < .001$ ** $p < .01$

¹² 相關係數絕對值在.400 以下者為「低度相關」、相關係數絕對值在.700 以上者為「高度相關」，相關係數絕對值.400 以上，而小於.700 者稱「中度相關」(吳明隆，2011，頁 6-27)。

假設 4-2：組織高、低商業取向組別，在社會取向行為表現有顯著差異。

組別設計以平均數為分割點，結果發現(表 3-2-13)：組織在企業化行為中高、低二組商業取向在社會取向表現之 t 值為 7.38，達 .001 顯著水準。商業取向高分組之組織的社會取向表現 ($M=81.76$) 顯著高於商業取向低分組 ($M=74.06$)。其效果值等於 .15，可見商業取向高、低二組變項可以解釋社會取向變項 15% 的變異量，表示變項間屬中度關係，支持假設 4-2。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織對各個利害關係人的管理，商業取向發展較高的組織比起商業取發展程度較低的組織，會有更高程度的社會取向發展。

假設 4-3：組織高、低社會取向組別，在商業取向行為的表現有顯著差異。

以組織在企業化行為中高、低二組社會取向在商業取向表現之 t 值為 6.36，達 .001 顯著水準。社會取向高分組之組織的商業取向表現 ($M=63.41$) 顯著高於社會取向低分組 ($M=55.49$)。其效果值為 .12，可見社會取向高、低二組變項可以解釋商業取向變項 12% 變異量，表示變項間屬中度關係(表 3-2-13)，支持假設 4-3。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織對各個利害關係人的管理，社會取向發展較高的組織比起社會取發展程度較低的組織，會有更高程度的商業取向發展。

表 3-2-13

企業化行為之商業取向、社會取向分組比較之 t 檢定統計量

變項		個數	平均數	標準差	t 值	Eta 平方
商業取向	高分組 (≥ 60)	160	81.76	8.07	7.38 ***	.15
	低分組 (< 60)	150	74.06	10.12		
社會取向	高分組 (≥ 78)	162	63.41	11.97	6.36 ***	.12
	低分組 (< 78)	148	55.49	9.92		

*** $p < .001$

假設 4-4：組織在商業與社會取向態度間有顯著相關。

在態度的部分，與行為的部分有類似的發現(表 3-2-14)：服務使用者、資源提供者、內部成員、外部網絡關係四個商業取向層面均與社會取向整體呈顯著正

相關，其相關係數介於.287至.601，相關程度為低度至中度相關，對整體社會取向的解釋變異量分別為8%、36%、21%、31%。可見組織企業化態度之商業取向越高，其社會取向越高。

若從服務使用者、資源提供者、內部成員、外部網絡關係四個社會取向層面與商業取向整體相關性檢測，發現呈顯著中度正相關，對整體商業取向的解釋變異量分別為25%、32%、22%、21%。呈現企業化態度之社會取向越高，其商業取向越高。

對稱的方式進行比較發現：整體、服務使用者、資源提供者、內部成員、外部網絡關係四個層面均呈現顯著正相關，在整體、資源提供者、內部成員、外部關係網絡的部分相關程度為中度相關，解釋變異量分別為23%、46%、19%、31%；服務使用者部分為低度相關，解釋變異量為9%，研究結果完全支持假設4-4。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織對各個利害關係人的管理，若是組織贊成朝社會取向發展，也會贊成朝商業取向發展。

表 3-2-14
企業化態度之商業取向與社會取向的相關摘要表

		商業取向				
		整體	服務使用者	資源提供者	內部成員	外部關係網絡
社會取向	整體	.577***	.287***	.601***	.462***	.559***
	服務使用者	.496***	.306***	--	--	--
	資源提供者	.566***	--	.675***	--	--
	內部成員	.468***	--	--	.434***	--
	外部關係網絡	.462***	--	--	--	.561***

*** $p < .001$ ** $p < .01$

假設 4-5：組織在高、低商業取向組別，在社會取向態度的表現有顯著差異。

此部分結果發現（表 3-2-15）：組織在企業化態度中高、低二組商業取向在社會取向表現之 t 值為 8.23，達.001 顯著水準。商業取向高分組之組織的社會取向表現（ $M=85.90$ ）顯著高於商業取向低分組（ $M=78.48$ ）。其效果值等於.18，可見商

業取向高、低二組變項可以解釋社會取向變項 18%的變異量，表示變項間屬強度關係，支持假設 4-5。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織對各個利害關係人的管理，對商業取向發展高度贊同的組織比起對商業取向發展贊同程度較低的組織，對於社會取向發展會有更高程度的贊同。

假設 4-6：組織在高、低社會取向組別，在商業取向態度的表現有顯著差異。

以組織在企業化態度中高低二組社會取向在商業取向表現之 t 值為 8.64，達 .001 顯著水準。社會取向高分組之組織的商業取向表現 ($M=70.46$) 顯著高於社會取向低分組的商業取向表現 ($M=63.1$)。其效果值等於 .2，可見社會取向高低二組變項可以解釋商業取向變項 20%的變異量，表示變項間屬強度關係(表 3-2-15)，支持假設 4-6。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織對各個利害關係人的管理，對社會取向發展高度贊同的組織比起對社會取向發展贊同程度較低的組織，對於商業取向發展會有更高程度的贊同。

表 3-2-15

企業化態度之商業取向、社會取向分組比較之 t 檢定統計量

變項		個數	平均數	標準差	t 值	Eta 平方
商業取向	高分組 (≥ 67)	165	85.90	6.88	8.23 ***	.18
	低分組 (< 67)	145	78.48	8.73		
社會取向	高分組 (≥ 82)	176	70.46	8.59	8.64 ***	.20
	低分組 (< 82)	134	63.10	6.40		

*** $p < .001$

第三節 組織法定性質的交互作用效果

假設五：企業化中商業與社會取向間的關係，因組織法定地位而有顯著差異。

根據已獲得部分支持的假設四之檢測結果，組織性質對其企業化的行為表現與決策者對企業化的態度有不同程度的影響；而假設五已獲得完全支持，證實商

業與社會取向二者間存在顯著正向關係，此部則以多元迴歸分析方法，檢測交互作用存在與否。在商業與社會取向間的關係，並沒有確定的因果方向，因此分別探究互為因果時的情況。

假設 5-1：組織在商業與社會取向行為之間的關係，因組織法定地位類型而有顯著差異。

在以組織企業化行為之商業取向為依變項的檢測中，結果發現：二個多元迴歸模式均達統計上的顯著（表 3-2-16）。模式一在控制彼此的情境下，僅社會取向與商業取向有關係（ $F=46.204$ ， $p<.001$ ），組織企業化行為之社會取向越高，其商業取向越高，解釋力為 23%，顯示還有其他因素影響組織企業化行為之商業取向的表現。模式二透過交互作用的檢測組織法定地位類型是否會改變社會與商業取向間原有的關係，此模式整體仍達統計上的顯著（ $F=31.793$ ， $p<.001$ ），解釋力為 24%。各自變項的表現方面，社會取向同樣具影響力，而機構法定地位類型仍不具影響力。交互作用方面，機構法定地位類型並不會改變社會取向與商業取向間的關係。

表 3-2-16

組織法定地位類型與企業化行為的社會取向對商業取向之交互作用檢測

自變項	模式一		模式二	
	Beta	SE	Beta	SE
社會取向	.48 ***	0.06	.41 ***	0.08
機構性質（法人=1；非法人=0）	.01	1.21	-.63	9.68
機構性質 x 社會取向			.66	0.12
模式顯著性	$F=46.204^{***}$		$F=31.793^{***}$	
	$R^2=.231$		$R^2=.238$	

*** $p<.001$

以組織企業化行為之社會取向為依變項的檢測中，結果發現：二個多元迴歸模式均達統計上的顯著（表 3-2-17）。模式一在控制彼此的情境下，社會取向與機構法定地位類型皆與商業取向有關係（ $F=50.386$ ， $p<.001$ ），法人組織與企業化行

為之社會取向越高者，其社會取向越高，解釋力為 25%，顯示還有其他因素影響組織企業化行為之社會取向的表現。模式二透過交互作用的檢測機構法定地位類型是否會改變社會與商業取向間原有的關係，此模式整體仍達統計上的顯著 ($F=34.567, p<.001$)，解釋力為 25%。各自變項的表現方面，僅社會取向同樣具影響力。交互作用方面，機構法定地位類型並不會改變社會取向與商業取向間的關係。故研究結果不接受假設 5-1。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織對各個利害關係人的管理，法人與非法人組織在商業取向與社會取向的發展，都呈現相輔相成的關係。

表 3-2-17

組織法定地位類型與企業化行為的商業取向對社會取向之交互作用檢測

自變項	模式一		模式二	
	Beta	SE	Beta	SE
商業取向	.47 ***	0.04	.40 ***	0.05
機構性質 (法人=1; 非法人=0)	.13 *	1.00	-.27	5.21
機構性質 x 商業取向			.42	0.09
模式顯著性	$F=50.386^{***}$		$F=34.567^{***}$	
	$R^2=.247$		$R^2=.253$	

*** $p<.001$

假設 5-2：組織在商業與社會取向態度之間的關係，因組織法定地位類型而有顯著差異。

以組織企業化態度之商業取向為依變項的檢測中，結果發現：二個多元迴歸模式均達統計上的顯著 (表 3-2-18)。模式一在控制彼此的情境下，僅社會取向與商業取向有關係 ($F=76.54, p<.001$)，組織企業化態度之社會取向越高，其商業取向越高，解釋力為 33%，顯示還有其他因素影響組織企業化行為之商業取向的表現。模式二透過交互作用的檢測機構法定地位類型是否會改變社會與商業取向間原有的關係，此模式整體仍達統計上的顯著 ($F=52.31, p<.001$)，解釋力為 34%。各自變項的表現方面，社會取向同樣具影響力，而組織法定地位類型仍不具影響

力。交互作用方面，組織法定地位類型並不會改變社會取向與商業取向間的關係。

表 3-2-18

機構法定地位類型與企業化態度的社會取向對商業取向之交互作用檢測

自變項	模式一		模式二	
	Beta	SE	Beta	SE
社會取向	.58 ***	0.05	.54 ***	0.05
機構性質 (法人=1；非法人=0)	.00	0.83	-.54	5.54
機構性質 x 社會取向			.55	0.07
模式顯著性	F=76.54***		F=52.31***	
	R ² =.33		R ² =.34	

*** $p < .001$

以社會取向為依變項的檢測中，結果發現：二個多元迴歸模式均達統計上的顯著（表 3-2-19）。模式一在控制彼此的情境下，社會取向與機構法定地位類型皆與商業取向有關係（ $F=82.89, p < .001$ ），法人組織與企業化行為之商業取向越高者，其社會取向越高，解釋力為 35%，顯示還有其他因素影響組織企業化行為之社會取向的表現。模式二透過交互作用的檢測組織法定地位類型是否會改變社會與商業取向間原有的關係，此模式整體仍達統計上的顯著（ $F=55.09, p < .001$ ），解釋力為 35%。各自變項的表現方面，僅機構法定地位類型同樣具影響力。

表 3-2-19

組織法定地位類型與企業化態度的商業取向對社會取向之交互作用檢測

自變項	模式一		模式二	
	Beta	SE	Beta	SE
商業取向	.13 **	.81	.08	6.67
機構性質 (法人=1；非法人=0)	.56 ***	.05	.56 ***	0.06
機構性質 x 商業取向			.05	0.10
模式顯著性	F=82.89***		F=55.09***	
	R ² =.35		R ² =.35	

*** $p < .001$ ** $p < .01$

交互作用方面，機構法定地位類型並不會改變社會取向與商業取向間的關係，研究結果不接受假設 5-2。可以推論在台灣長期照顧服務領域，組織對各個利害關係人的管理，法人與非法人組織對於社會取向發展贊同時，也會贊同商業取向發展。



第五章 結論與建議

這次研究目的是為釐清我國長期照顧服務領域，在恪守「非營利」的規劃原則，主要由非營利組織與非法人組織組成的服務供應市場下，近年組織可能越來越「商業化」傾向的意涵，藉此解答兩者間所形成對非營利組織目標置移的疑慮，並瞭解我國當前整體的概況，進而增加選擇服務供給市場時的思考方向。本章就研究發現與文獻進行討論，並提供政府與民間單位相關建議，最後說明研究限制與未來的研究方向。

第一節 研究發現與討論

非營利組織商業化，普遍透過現象描述的方式發現組織由於資金的需求、相對弱勢的服務對象需要就業機會、潛在有問題需求但市場沒有回應，或是政府社會服務供給採取民營化而與非營利、營利部門建立夥伴關係共同提供服務的策略等因素的影響，組織出現對服務對象收費、投入非直接服務弱勢對象而是在產業供應鏈上協助弱勢的商業活動、根據社區的特色發展商品或服務來販賣、非營利部門與營利部門合作，或是學習經營管理策略改善組織的財務並提升服務效益等表現，進而提出擔心在這過程中競爭意識的提升、財務管理思考越來越被重視，組織會不會轉變為以賺錢為目標，放棄了可能普遍被視為無利可圖的弱勢服務、無法馬上取得商業利益與商業利益不容易被衡量的社會網絡關係的經營，或是需要長期投入、無法事先確認財務支出的服務；此外，也越來越重視出資者的意見與關係的經營，但相對越來越忽視服務的使用者或社區民眾的需求，以經濟、效率來管理員工與志工，較不重視其對於不同關係人責信的建立。

然而，對於前述所提到的目標置移移慮，而以實證的方式進行的相關研究，普遍以少量的組織進行個案研究，發現組織比以往更加重視效率、重視出資者的意見、擴張更多收費的服務、要求員工做好成本的控管、選擇較有效率的服務等商業性的一面，但也發現組織可以針對其擅長的項目提供更多的服務，或是投入

商業過程中增加弱勢者參與更多的社會活動等社會性效果的一面。這也提醒我們進行研究時應該採取不同取向進行觀察才能看清楚組織整體的情況，否則會落入在現象描述時只是不斷的強調發現非營利組織商業化的一面，並無法直接與目標置移的議題作連結。針對大量組織所進行的研究相對較少，但也反映出不同取向觀察與比較的策略運用。針對組織社會網絡關係變化的縱貫研究，就在發現地方性網絡縮減的同時，也發現成本效益決定了組織的管理。但是，這種雙向觀察的方式，還沒有普遍的運用在組織其餘的關係對象。此外，我們也發現在非營利組織脈絡下的研究，也常選擇觀察組織收入來源的構成與支出的運用，反應著對法制規範不能分配盈餘的關切，藉此判斷是否發生目標置移。此舉依據過往經驗的可知，這樣的方式過於簡化目標置移的議題。

本研究對此現象以系統性理論架構進行解讀與實證分析，將有助於組織商業化現象概念的釐清和整合，並描繪出本土長期照顧服務場域的圖像。本節將依循研究目的，說明研究發現與假設驗證的結果。

壹、非營利組織商業化現象的目標置移概念

根據 Maier 與 Meyer (2009) 對於管理發展的過程，提出管理是由經濟系統與其他系統的所構成，說明非營利組織目標置移即系統間相互影響的結果。關於企業精神的文獻，Morris et al. (2011) 也表示管理的發展會隨著脈絡差異發展出不同的取向，非營利脈絡讓我們特別關切商業與社會兩個取向。Austin, et al. (2006) 則是以跳脫特定脈絡而事先決定發展取向的歸類，提出組織商業與社會取向都有可能發展，呈現出其雙軌而非同一軸線的特性，這也說明其具備互為消長或是相輔相成關係的可能性。對於非營利組織商業化現象中目標置移議題或是社會服務組織是否以經濟價值為核心目標的探討，就是透過比較商業與社會二個取向間是否有偏重特定一方的情況，藉此推論組織的價值目標。

不過，對於雙軌發展的概念在目標置移議題的運用上並不被突顯，過去許多文獻仍偏向描繪組織商業性的一面，揣測社會性一面可能萎縮，對於商業化發展

本身就存有疑慮。在我國非營利組織就對於是否走入商業化存有不同的看法（張上仁，2001），有些轉型為社會企業的組織提到，經濟性效率、效能的思考邏輯與非營利組織以人為本的思考相互衝突，因而排斥利潤目的的思維（許淮之等人，2011）。這樣的想法顯示其認為如果組織的商業取向增加，連帶的社會取向就會遞減的互為消長關係。

透過本此研究所調查組織的現況發現，實際上存在著相當多同時具有高度商業取向與社會取向的組織，甚至發現有一定數量的組織證實了有高度商業取向的組織會比商業取向較低的組織，有更高的社會取向。也就是說，「非營利組織商業化程度越高未必等同於目標置移風險越高」，並且「商業取向與社會取向的發展是相輔相成關係」。

從另一個角度來看，如果組織有低度的商業取向管理，也可能相對的會有低度的社會取向管理。這似乎能夠解讀研究者自身經驗中的體悟：組織只是要求做到滿足老人基本生存需求的照顧服務，就商業性來看缺乏效率、效能，社會性部分也不主動提供家屬相關的服務資訊，或是促進老人社會參與的活動等，顯現一種不積極獲取利潤，卻又不強調社會價值彰顯的管理。非營利組織標榜人性服務為主，以福利不可衡量利益、效益為理由，造成實質工作不容易彰顯、缺乏刺激，對員工來說也缺乏相對誘因，對工作要求未能合理適切，形成無效率無效果的服務（郭登聰，1999）。對此也提醒我們，當非營利組織沒有發生目標置移，或是商業取向管理發展程度不高，可能潛藏著社會取向管理發展偏低的事實。

貳、不同法定地位類型組織的商業與社會取向發展

本次研究中，嘗試將具有法定地位類型差異的法人與非法人組織納入研究，以驗證依法定地位推論以社會目標為核心的非營利組織與本質可能為營利的非法人組織，是否呈現出不同的商業與社會取向間的發展互動關係。結果發現，無論是非營利組織或非法人組織在商業與社會取向的發展間都呈現相輔相成的關係，而且組織以社會目標為核心價值的發展或是以商業目標為核心價值發展的機率是

相當的。

非法人小型安養護機構在法制上既不屬於營利組織也不屬於非營利組織，但本質上已視為營利組織(蕭文高，2009；莊秀美、鄭佳玲，2006)，而賴兩陽(2007)以「商業化精神」構成的光譜中也視非法人組織較法人組織有更多的商業化精神。不過，在這研究中卻發現，大部分的非法人組織的管理行為都可能不是以經濟價值作為組織的核心目標，而且商業與社會取向管理發展的程度與非營利組織是相當的，這結果跟我們原先預期的非常不同；此外，大部分非營利組織的管理行為都顯示應該是以社會價值作為組織的核心目標，此結果符合社會期待，但我們仍有些訝異非營利組織以社會價值為核心目標的同時，是處在高度商業取向管理的發展(可參考圖 4-1 與圖 4-2)。

由於本次研究是從組織管理行為來推論組織的核心價值，不排除跟組織真實的內在價值有所落差。法人與非法人組織在兩方面有並進的發展狀態，除前述所發現的商業與社會取向相輔相成關係可做部分的說明，當前的制度環境也可能是影響因素之一。楊培珊等人(2005)曾提到由於彼此競爭、消費水準提升，及政府評鑑要求等因素，小型安養護機構會想要透過聘僱專業人力做整體的提升。此外，也有可能是因為在長期照顧服務領域的監督機制下，已排除僅偏重商業取向發展的組織。有些小型安養護機構的經營者就表示，現今存在許多不肖業者削價競爭，成本就直接反應在差勁的服務品質上，政府評鑑進行規範，才能將體質不好的小型安養護機構整頓(蔡翔傑，2007)。在非營利組織的部分，若與政府有委託關係將面對契約文化的影響，政府對非營利部門的要求越強調服務的績效、責信、與稽核；而面對越來越激烈的資源競爭，非營利組織也可能學習像是人力資源、績效管理等企業管理(劉淑瓊、陳思佳，2008)，而有商業取向的發展。

若根據 Austin, et al.(2006)的概念，對組織管理的發展應該橫跨脈絡來探討，並非特定脈絡的組織就會有特定商業或社會價值的發展。換句話說，就算法律中明訂可以分配利潤的社團法人被視為營利組織，或是以公益目的不能分配利潤的

社團或財團法人普遍被歸屬為非營利組織，並不能依此就去斷定組織的價值取向，相反的，組織法定身分的選擇可能只是單純的在尋找適合自己的生存環境。基於此觀點，在我國長期照顧服務的觀察，我們也不排除有非法人組織其原本就是秉持著社會目標作為核心價值。而在非營利組織的部分，也可能有組織透過我國集會結社的便利性，登記成為財團法人或基金會「以非營利之名，行營利之實」進入服務市場（劉淑瓊、陳思佳，2008），以組織的核心價值來論根本不存在目標置移的歷程。

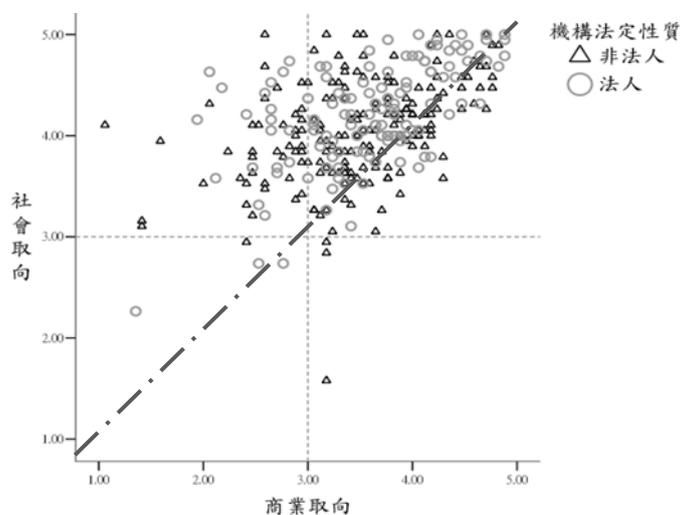


圖 4-1 法人與非法人組織企業化「行為」之商業與社會取向之散佈圖

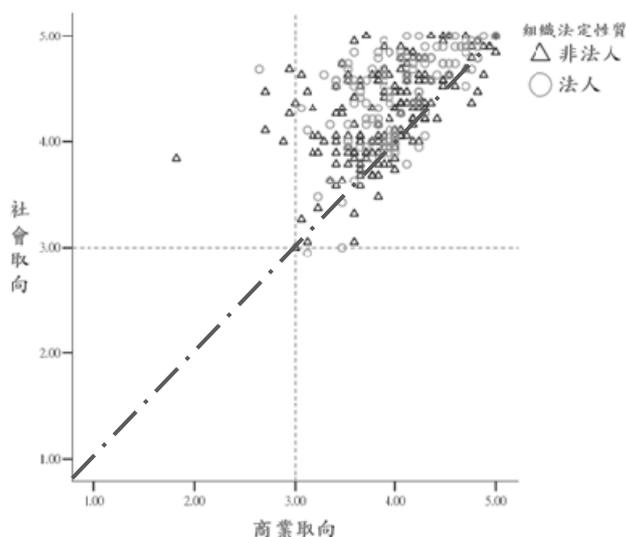


圖 4-2 法人與非法人組織企業化「態度」之商業與社會取向之散佈圖

參、我國長期照服務組織的商業化現象

整體分布情形觀之，我國長期照顧領域的組織在企業化之商業取向與社會取向的管理行為方面，近一年的表現頻率來看，顯得相當普遍（參考圖 4-1）；而組織決策者對商業取向與社會取向的組織管理也普遍持肯定的態度（參考圖 4-2）。

進一步檢視社會取向與商業取向的差異情形，發現普遍來說組織社會取向的管理行為比商業取向的管理行為更長出現，顯示我國提供長期照顧服務的社會服務組織並沒有出現大規模的可能以商業價值作為組織核心目標的情形，當中的非營利組織也沒有出現大規模的 Maier 與 Meyer (2009) 所描繪可能已發生目標置移的組織管理現象，僅少數的社會服務組織顯示可能以商業價值作為核心目標，當中也包含些許可能已目標置移的非營利組織。在以態度進行分析的部分，也呈現相同的現象，即大部分的組織決策者對社會取向的管理行為比商業取向有更多肯定的態度，並沒有出現 Maier 與 Meyer (2009) 所提到可能發生不自覺的反應。整體而言，當前的態度與行為進展方向是一致的。

就態度與行為的比較發現，整體而言組織對於商業與社會取向普遍都表示贊同，但是組織雖然態度上同意，卻不一定就會這麼作。決策者對於社會取向與商業取向管理的贊同的程度顯得相當，相較之下，組織行為在兩個取向的表現就有比較明顯的落差。對於態度與行為之間的落差，以 Galaskiewicz 與 Bielefeld (1998) 的「組織變遷的融合性理論」來詮釋，其表示外在環境制度的變化，會影響組織的適應策略，由於組織所處的位置都有其個別性，所以各自受到的制度變遷影響程度也有所差異，而組織立足的社會結構所牽絆的網絡也會影響其因應策略，故組織的主管並非全然基於對組織的忠誠而理性的去做決策，往往是受制於組織不願依賴的資金供給者。若就研究者施測過程發現，曾有受試者表示組織的發展方向是以「團隊討論」的方式作成最終決定，因此若一個組織僅發放一份問卷瞭解其態度，可能不足以代表整個機構。而各分面向的概況分述如下：

一、服務使用者

我國長期照顧服務的社會服務組織在服務使用者面向，並沒有發現大規模的可能以商業目標為核心價值的管理行為，當中的非營利組織也沒有大規模的目標置移表現。普遍而言，當組織在確保財務的盈餘、選擇具有市場潛力的服務，或是提供服務注重成本效益的同時，也會花費額外成本回應少部分老人需求、針對個別需求彈性調整服務、進行全人的服務評估、促進家屬參與，及老人的社會參與等作更多的投入。

不過，我們也注意到長期照顧服務體系中的社會服務組織，普遍來說是十分重視服務所帶來的商機，相對的，對於潛在社會需求的回應，像是花費額外成本來回應少部分老人特殊的需求，或是因應每位老人的特殊需求彈性調整機構所需支付的成本方面，就比較不是多數組織會去關心，這似乎有些符合 Young 與 Salamon (2002) 提到組織考量資金贊助和合作的情況下，會放棄服務較為特殊少數的弱勢個案，或是 Eikenberry 與 Kluver (2004) 提到較少提供額外服務的情況。另一方面，當面對的是組織已經在服務的對象時，組織通常能夠以非貨幣性的價值去衡量彼此的關係，而交易時的貨幣性的評估則相對較不普遍。

二、資源提供者

我國長期照顧服務的社會服務組織在資源提供者面向，並沒有發現大規模的可能以商業目標為核心價值的管理行為，當中的非營利組織也沒有大規模的目標置移表現。研究發現，組織不僅重視資源提供者資金供應能力變化、依據其意見調整組織的服務，同時也會讓資源提供者瞭解組織的服務、平衡不同利害關係人的需求，並未出現 Polonsky 與 Grau (2008)、Young 與 Salamon (2002)、Alexander et al. (1999) 所提到的市場取向策略，而忽視社會需求的情況。

在長期照顧服務的體系，資源提供者與社會服務組織的交易關係已不只是關注在是否提供服務，資金的議題也是當中相當重要的一部分。不過我們也注意到

組織在政府政策影響到老人權益時，並不常對政府提出意見，就算是影響到機構的財務狀況，也同樣較少向政府提出意見，但是組織普遍又認為應該要向政府提出意見。對於這個結果初步以兩個面向來解讀：首先，曾有研究提到在契約委託關係中組織為了避免引來更多競爭者，並不會根據實際的社會需求，而向政府要求更多的資金（劉淑瓊、陳思佳，2008），或者是考量委託關係的存續（王增勇，2004）；其次，若以本次調查過程來看，有不少受試者在問卷的兩個題目旁註明「有用嗎」、「又沒有用」，顯示制度環境可能已經影響組織想法的實踐。

此外，當組織徵詢利害關係人需求來規畫服務時，通常是平衡各方需求後的結果。不過單就從組織對資源提供者意見回應的情況來看，組織並非總是以利害關係人的意見作為規劃服務的參考。

三、內部成員

我國長期照顧服務的社會服務組織在內部成員面向，並沒有發現大規模的可能以商業目標為核心價值的管理行為，當中的非營利組織也沒有大規模的目標置移表現。相對的，組織對各類型人力的運用會有成本效益的衡量，並且以其創造的經濟效益評估員工的表現，同時也會投入更多關於員工態度、技術與服務使用者的互動，以及鼓勵員工從事促進不同利害關係人互動的活動。

不過，有相當多的組織不常以有關經濟的思維管理員工或評估員工服務的成效，由其是有關志工的運用及評估員工績效的時候，但大致上並沒有不贊成這樣的管理方式。另一方面，我們並沒有發現有大規模 Bode（2007）所提到的縮減公民參與的現象，或是黃源協（2008）提到不再以案主需求為重心，以資源分配為首的服務情形，但仍有部分組織只會偶爾鼓勵員工提供照顧服務時，促進老人、付費者及社區民眾的互動方面，或是依據老人整體的生理、心理及社會需求而搭配不同專業程度人力。

四、外部網絡關係

在外部網絡關係面向，研究發現組織與其他團體合作不僅有經濟效益、爭取資源，及提升競爭力的考量，更多時候是基於提升服務品質、滿足服務對象需求，以及協助其他機構服務而發展的，並且也會提供社會大眾參與服務及提供知識教育，顯示無論是在與其他團體合作或是公共參與的部分，我國長期照顧服務的社會服務組織沒有發生大規模的可能以商業目標為核心價值的管理行為，當中的非營利組織也沒有大規模的目標置移表現。相對的，商業與社會取向是並存的情況，沒有出現因為有高度經濟管理思維，連帶的將網絡關係視為 Galaskiewicz 與 Bielefeld (1998) 所提到較難以看到立即效益，而認為是不必要的情況。

在長期照顧服務體系中，組織創造社會資本的特性仍十分鮮明，不過仍有少部分的組織不常與其他團體合作來提升老人照顧、鼓勵社會大眾參與，或提供相關的知識。此外，組織蠻普遍會透過合作關係以提升組織競爭力或是增加爭取資源機會的部分，不過以經濟效益來衡量網絡關係的發展就相對較不普遍。

由此可見，在本次研究以組織管理過程所進行的調查，從整體、服務使用者、資源提供者、內部成員或是外部關係網絡次面向的分析結果，都顯示我國長期照顧服務場域的社會服務組織，並沒有出現明顯可能發生以商業目標為核心價值的管理行為，當中的非營利組織也沒有目標置移的現象。不過，嚴格來看各個市場面向間或是內部本身，仍有不同程度的商業與社會取向發展。對於不同程度發展理由的討論，需注意本次研究的樣本是由六成非法人組織與四成非營利組織組成，兩者所面對的生存環境是有所不同的，像是非法人組織與政府間就不會有契約委託關係的存在，非營利組織也未必都與政府有契約委託關係。

關於組織提供服務類型差異的影響，本次研究的組織有提供單項服務，也有複合性發展的類型，而本次研究調查工具也朝向提供各類型服務的組織都適用的情況來設計。不過，究竟各類型服務是否該對應特定的管理發展的內涵確實仍有

探討的空間。在英國老人照顧服務民營化之後，機構式服務與居家式服務的服務供給市場，以營利組織佔最大比例，相對的，日間照顧服務的供給市場就以非營利組織佔最大比例，對此有學者解讀在日間照顧服務的部分有與社區連結互動的特性，發展志願服務的活動，因此非營利組織會在此場域占較大比例，並認為這也是非營利組織獨特貢獻之處（Kendall, 2000）。但研究者仍要提醒，商業與社會取向具有相輔相成發展的可能性，所謂的獨特貢獻就未必專屬於非營利組織。

此外，透過本次研究描繪出非營利組織商業化現象的變革中，企業化之商業與社會取向管理行為的圖像，充實過去文獻在行為過程部分正面影響的探討。儘管本次的問卷主要以國外的文獻來編製其概念，並輔以參考國內在長期照顧服務探討中相關的論述，以及幾位學者和實務工作者的建議，仍潛藏本土化不足的問題，但從態度調查部分顯示，樣本中組織決策者普遍肯定問卷所描繪的管理行為。

第二節 研究建議

壹、正視服務供給市場混同的事實

就長期照顧服務供給的對象來看，營利與非營利組織間的界限已經愈來愈模糊（蕭文高，2009），而本研究以服務提供者的管理行為觀察，也發現非法人組織與法人組織的界限也是相當模糊。儘管非法人組織本質上可能屬於營利組織，但在法規制度約束、政府的評鑑制度，以及市場競爭等因素的影響，組織的管理行為不僅呈現以社會目標為核心價值，甚至社會取向的管理的發展也與非營利組織相當。也就是說，姑且不論組織的核心價值為商業或社會目標，基本上是不可能透過外在影響力促使組織的行為朝社會目標來發展，甚至本研究也初步發現商業與社會取向的發展關係為共同成長。由此可知，若從管理行為來推論組織的價值目標，我們可能無法藉此清楚辨識其是非營利組織，還是本質上可能為營利組織的非法人小型安養護機構。

然而，在國長期照顧服務有關政府契約委託的對象仍偏向非營利組織，而且政府目前管控服務供給者的資格下，也有一些不盡合理的情況，可能影響老人照顧服務的擴展與品質。蕭文高（2009）曾提到在居家照顧服務的部分，政府經費有限的前提下，只有身心機能缺損且經濟層面相對弱勢者，才被認定是「值得」接受照顧服務的對象，而營利組織就限定只能服務自費的對象，這代表的是照顧服務供給需要有階層化之差異？還是營利與非營利之服務內容真的不同，適合不同社會階層老人之使用？另外，其也指出在機構照顧的部分，考量經濟效益下不易吸引大型企業投入，小型機構的服務品質落差頗大，雖然政府定期對機構進行評鑑工作，並規範專業人力與場地的設置標準，民眾對許多照顧機構的觀感與印象仍不佳，若是擔心營利事業會傷害到服務品質，那為何允許存在如此多的小型照顧機構？除了早期讓未立案機構合法化的因素外，相較小型照顧機構之開放，限制營利事業參與五十床照顧機構之經營限制，存在一種思維上的自相矛盾。蔡翔傑（2007）的研究也發現儘管我國老人福利機構發展傾向小型化、社區化、在地老化的發展，但小型安養護機構受限於機構的規模，以及政府不給予補助，確實面臨服務品質提升的困境，但仍以相同標準進行評鑑。

長期照顧服務體系中，服務使用者相對弱勢的事實是我們需要去顧慮的，但是從當前服務供給資格的規範，明顯的偏好以組織的法定地位類型判定組織的目標價值與行為，具有非營利品牌的組織就等同足以保障弱勢的服務。然而，在需求大於供給的情況下，又巧妙的開闢非法人組織的類型，建置評鑑制度加以規範，最終兩者服務的對象僅部分有所得層級的差異，未必有需求的差異。研究者建議應該採取更開放的態度評估不同法定地位類型組織所做的貢獻並給予回饋，面對老人照顧服務產業化的發展與服務對象弱勢之處，政府除著重組織管理層面中社會取向實踐的監督，更應以此看待組織所持有的價值。

此外，根據本研究所建構的架構中，以管理的角度同等衡量各個部門的核心價值，其實也應該包含營利部門，但受限於我國目前沒有大規模營利組織提供老

人的長期照顧服務，本研究並沒機會去驗證，僅能檢測本質上已被視為營利組織的小型安養護機構作為參考。就理論上來說，營利組織也有可能發展具有以社會價值為核心目標的管理行為。以國外的發展來看，企業經營主要問題是其可能避免投入不具經濟效益的市場，像是偏遠地區，或是當發現市場不具經濟效益時，任意退出影響服務的延續；但是其服務的品質、效率、效能是值得肯定的（莊秀美、鄭佳玲，2006）。而在國內的部分，也有研究發現營利組織商業性的一面，劉淑瓊與陳思佳（2008）曾經觀察我國少見以立案的私人公司形式並受政府委託經營營養護中心的情形，其發現該組織開源節流的經營手法，像是為達到規模效益，提供家屬介紹費來加以宣傳，或是招募部分工時員工、積極追收欠費、考率略降每日餐費、以體檢不過推辭不合適個案等。不過並未提及社會性一面發展的情形。

而在本次所調查的組織裡，約有七成表示相當重視所投入的服務的市場成長潛力；另外也有約三成的組織並不會去回應需要組織花費額外成本，才能回應的少數特殊需求，甚至有三成認為組織不應該投入這樣的服務，值得注意的是這樣的意見是來自非營利組織與小型安養護機構。綜合而言，市場中不具經濟效益的服務供給機會之發展困境，未必是僅有營利組織才有的問題，而營利組織是否能提供適當的照顧服務，也有待商業與社會雙向的觀察。

貳、調整長期照顧服務保障弱勢者權益的策略

在我國長期照顧服務採取「非營利」的服務規劃下，政府採取替弱勢者選擇服務的供給者，或是為防範營利的發生而限制服務供給者的生存環境的方式，就顯得消極而不適用於目標置移可能發生在組織管理層次的情形，非營利組織與非法人組織已混同的供應市場，以及組織商業與社會目標共同發展的需求。除了我國既有的評鑑制度的監督策略，面對政府監督時間、人力有限，以及價值可能偏頗的情況下，國外紛紛提出強化利害關係人參與服務機制的建立。

Young 與 Salamon（2002）提到應該透過充權（empower）贊助者、消費者等利害關係人去確認組織的績效。Kerlin（2006）也建議可以參考歐洲社會企業「多

面向利害關係人觀點」及「民主式管理形式」，集結個人進入到社區進而形塑社會資本，建構公民社會及強化公民權利；或是改變與對弱勢者之間純粹的收費關係，讓其參與更多服務的過程。英國面對準市場失靈，亦採取「最佳價值」(best value) 的概念，融合了新管理主義及社區地方治理，其中也提到不僅關注社區居民的感受，更要社區居民積極參與等 (黃源協，2005)。為達到此目標，政府將需要與其他服務供給者合作去強化各個利害關係人參與的平台與策略。

參、落實商業取向與社會取向的雙軌發展

為落實商業取向與社會取向的雙軌發展，研究者將分兩個面向提出建議。首先，從脈絡因素對組織管理發展的影響，依據 Galaskiewicz 與 Bielefeld (1998) 的「組織變遷融合性理論」可以將影響組織管理發展的因素分為外部制度環境、領導者性格、外部網絡關係三個部分，研究者在此僅先針對外部制度環境做初步的討論，其他部分有待未來再做研究。

在我國長期照顧服務的領域，社會服務組織管理的發展主要是受到最初成立時法定地位類型所附帶的相關規範，以及與政府間所建立契約委託或是評鑑制度的影響。需特別注意的是，非營利組織與非法人組織兩者所面對脈絡因素就有所差異，像是非法人組織與政府之間就完全不存在契約委託關係，法定地位類型也對應著不同的生存條件，不過兩者都受到政府評鑑制度的監督。蔡翔傑 (2007) 研究發現政府在法制上限訂非法人組織服務規模，並且規定其不能接受補助、不能募款、不能稅賦減免，僅能自負盈虧，往往讓機構必須面對成本的壓力，影響機構專業人力聘僱、服務品質等；也使得小型安養護機構在面對與非營利組織相同的評鑑標準中，表現不佳且無法取得獎勵，仍無力改善現況陷入惡性循環。在與政府建立的契約委託關係部分，根據美國政府的契約化治理經驗，出資者的評估焦點都是財務層次的績效評估，並無法呈現完整的社會價值，而利害關係人也無法依據健全的評估標準做出選擇 (Polonsky & Grau, 2008)，而我國在老人照顧服務的研究則發現互動關係的限縮，像是組織基於資金利益，而不敢為案主發生

(王增勇, 2004), 或是擔心遭來更多競爭, 不會力爭合理的委託條件, 反而抑制服務的品質與供給量 (劉淑瓊、陳思佳, 2008), 將商業與社會視為對立的情況來發展管理策略, 朝向惡性競爭。

正視服務供給市場混同的事實, 並採管理的角度看待不同法定類型組織創造的價值是未來需要採取的態度, 重新評估法定地位類型差異建構不同生存條件的目的。另外, 進一步分析我國目前契約委託與評鑑制度所評估的焦點, 以及對服務提供者管理行為發展的影響。未來無論是政府或民單位都應該正視商業與社會彼此相輔相成的概念, 發展成熟而有助長期照顧服務發展的監督或管理策略。

其次, 根據本研究對組織在服務使用者、資源提供者、內部成員與外部網絡關係四個層面現況的調查結果, 指出未來可以提升的部分:

一、服務使用者

在服務過程有效率的管理、花費額外成本回應少部分老人的特殊需求, 以及彈性調整服務所需支付的成本以因應每位老人不同的需求等方面, 是有較多組織沒有落實的部分。未來除應該強化組織提供服務時, 時間與資金管理運用的能力, 也需要更加重視組織在對既有的服務對象負起責任之外, 強調其對於潛在社會需求的回應。這也是在老人照顧服務場域中, 由於有較多共同需求的老人過於龐大, 服務供給者不足, 而可能被忽視的問題。

二、資源提供者

無論政府政策是對老人的權益, 或是組織的資金利益產生影響, 組織普遍都認同應該要向政府提出意見, 但實際上組織可能因為看不見此行為的效果而不會去落實。建議政府與民間單位應該一同檢視目前的溝通機制, 才能建立資訊透明的平台, 以助長期照顧服務的發展。

三、內部成員

在「推動長期照顧服務機制效益評估」中曾提到專業人力訓練不足或保障不

足的情況（黃源協，2010），這次研究則發現組織在人力的運用方面比較少做到成本效益的評估、以經濟效益評估員工的績效，以及根據老人整體的生理、心理及社會需求搭配不同專業程度人力。研究者建議未來組織應該落實對員工經濟效益的評估，以及員工服務經濟價值，並且依據老人需求提供適當專業人力時，才能夠做到適才適所，發展出合理工作條件，自然可以解決人力短缺的問題。

另外，相較於對員工態度與技術對服務影響的關切程度，組織在鼓勵員工提供服務時，促進付費者、老人及社區民眾等不同利害關係人互動的部分是較少被關注的，未來應該再加強這部分。

四、外部網絡關係

Galaskiewicz 與 Bielefeld（1998）提到轉換網絡所帶來的貢獻是十分困難的，也因此有被視為沒有價值的風險。儘管這次研究發現大部分的組織經常提供社會大眾參與志願服務或提供相關的知識，但是在以經濟效益衡量關係價值較不普遍的情況。若從組織目前已十分贊同以經濟效益衡量關係的情況，未來可能會增加這部分的落實。建議未來可以積極的正視如何用經濟效益評估社會網絡關係的價值，免於因不易衡量而被錯估的情形發生。

另一方面，組織為了增加競爭力、爭取資源，或是節省成本而與其他組織合作的情況還不是很普遍。建議組織未來可以朝這方面去思考合作的可能性，同時持續維持提升老人照顧品質、滿足服務對象多元需求目標，使資源的運用發揮更高的效益。

第三節 研究限制

壹、研究對象

本研究以組織為對象，因此蒐集資料過程是希望以組織的服務決策者作為受試者，然而部分問卷回收後的問卷填寫者，部分職稱上普遍歸屬員工的性質，確

實存有疑慮；此外，前述亦有組織表示機構屬於團隊決策的方式，個人意見無法充分代表機構。研究者發現，有以組織為對象的研究採取每個組織發放二至三份的問卷，讓同屬管理階層的不同人員填寫，綜合其意見以增加代表性(參考 Coombes, Morris, Allen, & Webb, 2011)。

本研究資料僅來自服務供應組織，並沒有從利害關係人的角度進行資料蒐集，像是服務使用者等，未能進行交叉比對以驗證組織陳述的真實性，可能造成研究結果的偏誤，像是組織自我感覺良好的情況發生。

貳、資料蒐集方法與過程

本研究採郵寄並自填問卷方式作答，因此會有研究者不在現場無法立即回答疑問的缺失，過程中雖有機構主動以電話詢問填答時的問題，但仍無法排除受試者可能存有疑惑而直接作答的情況。

參、研究工具的限制

本次研究工具是由研究者蒐集相關文獻建構而成，雖然已經過相關領域學者、實務工作者，以及統計上信、效度考驗，但問卷編製仍存有語意或脈絡詮釋的差異，可能產生無法預期的偏差，因而威脅本研究的內在效度。

關於「社會期待」的影響，儘管本研究已透過前述過程盡量避免題意的誘導效果，而本次採取郵寄問卷的資料蒐集方式，也比面訪等有更高的匿名性，後續在行為與態度的分析結果，也顯示兩者的回答並沒有呈現不一致的方向；但是，在調查過程中確實注意到有組織會擔心問卷結果是否影響政策制度，發展出不利於組織的情況，或者也有組織認為問卷的編碼就代表沒有匿名效果，我們不排除仍有組織抱持與前述相同的想法但沒有表示，轉而填寫與實際狀況不符的答案。

第四節 未來研究方向

壹、持續追蹤組織企業管理的發展

過去對於商業化的研究進行長期追蹤研究的部分，最常見的為組織收入構成的變化，而就組織管理行為的部分，則有 Galaskiewicz et al. (2006) 對網絡關係面向變化的研究。本研究所建構觀察策略，即同時觀察社會取向與商業取向企業化管理的方式，在企業精神領域的研究仍在發展當中，並且主要著重在與組織績效的關係。因此，未來可以持續追蹤組織在企業管理表現的動態，發展為縱貫性研究 (longitudinal studies) 來追蹤台灣提供長期照顧服務組織的整體概況，或是以小樣本覆訪研究 (panel studies) 針對特定對象進行追蹤，做更細部的描繪。藉此，不只是持續關注目標置移的議題，同時也對本研究初步觀察到的商業取向與社會取向相輔相成關係，作更進一步的驗證。

貳、探究組織商業取向與社會取向的影響因素

脈絡因素最普遍被提及並以描述性的方式討論，卻也是相當粗略、模糊的一塊。然而，當釐清影響因素的重要原因時，對於推動社會取向、商業取向的發展將對有更明確的施力點。對此，依據 Galaskiewicz 與 Bielefeld (1998) 的「組織變遷融合性理論」所提及的外部制度環境、領導者特性、外部網絡關係三個區塊，本研究已在本章第二節就目前可能取得的資料對制度部分做初步的探討，未來仍需做更詳盡研究或專章探討，像是有學者探討組織董事會成員組成背景對組織治理的影響 (參考官有垣、陳錦棠、王仕圖，2011)。另一方面，有關本次研究所觀察到各面向商業與社會取向發展程度其背後所代表的意涵，以及本研究在預先施測結果分析的部分，有題目依概念編製但卻顯示無法呈現所屬取向的特質，而初步推測為特定服務場域特質的影響，都可透過「質性研究」與社會服務組織或相關的學者專家討論、解讀。

參、探究商業與社會取向相輔相成的意涵

組織的管理行為發展為商業與社會取向的相輔相成關係，除了可能起因於外部脈絡驅使，也可能是起因於較為內隱的因素。目前在其他的場域已經出現一些法定地位屬於營利組織，但標榜以社會目標來經營。而在長期照顧服務場域，未來也可以尋找最初就以社會目的投入服務，但法定地位屬於非法人的組織進行探究，透過其處立場差異而可能衍伸不同觀點，有機會發現組織管理行為發展為商業與社會取向相輔相成的內隱因素，而其對於外部脈絡對組織管理發展的影響，也可以提供不同角度的觀察。

肆、研究工具

這部分將分成三個部份來檢討針對社會服務組織商業化現象之目標置移議題所發展的調查工具，包括設計流程的反思、問卷內涵與目標置移議題的對應，以及運用至其他社會服務場域時需注意的事項等，說明未來可以改進與延伸的方向。

一、問卷編製流程的反省

本研究問卷編製過程中，在預先施測階段就進行大幅度的題目刪減，此階段的樣本數是接近普遍可以接受的最低限度，這也表示可能存在較高的誤差。近年來開始有研究是直接略過預先施測的階段，經過正式施測後再進行問卷分析，而後針對有效的題目進行推論統計分析，以確保問卷是在一定程度樣本數下進行分析。然而，考量本研究抽樣清冊的母體數不大，而且題目數量偏多將明顯影響受試者作答的意願，研究仍採取原始的編制流程，以普遍可接受的樣本數進行預先施測試，據其結果來刪減題目。未來可以再研究能提升問卷的有效性，同時又能保障受試對象的每個答案都能與最終的結果有直接關係的編制策略。

二、問卷結構內涵再分層

此次調查結果發現，即使在相同市場面向中，隨著事項的差異仍會有不同程

度的商業取向或社會取向的發展。由於本研究在問卷的編制階段，並沒有明確的於各個市場面向中再建構不同的層面，因此各層面的題目有分配不均問題，不適宜後續再作進一步的比較分析，僅能初步發現全數組織整體概況的落差，無法確定個別組織的情況。未來若能在各個市場面向中作進一步的分層，將能更貼近目標置移議題的觀察。此外，本研究考量志願服務的議題過度影響內部成員面向整體的結果，因而未深入探討的情況，也可以透過再分層的設計，進而對該市場面向的結果除了有整體的解讀，也能特別區辯此層面的影響力。

三、其他社會服務領域的運用

在長期照顧服務的場域進行研究工具的研發，將會使研究工具依循此場域發展的程度與特性來反應，使得依循概念所操作化出來的題目，沒有完全被應用，像是一些能夠測得商業或社會取向特性的題目，但並沒有鑑別度。未來如果要再運用此問卷，仍然需要回到概念，以及當下脈絡環境的發展情況來做初步的指標選擇，建議可以先參考本研究預先施測的問卷。

此外，這次研究所開發的調查工具是以探討目標置移為目的，所建構的指標並不完全等同於實務上在社會取向與商業取向管理可以運用的量，而是著重於特質的呈現，實務策略的發展則是需要再進一步延伸與討論。

參考文獻

- 中華民國老人福利推動聯盟 (2011)。居家服務資訊平台。於 2011.07.18 瀏覽於 http://www.homecare.org.tw/ugC_HouseServiceDef.asp
- 內政部社會司 (2011)。老人福利服務提供者資格要件及服務準則。於 2011.10.24 瀏覽於 <http://sowf.moi.gov.tw/04/02/970320> 發布條文 (含文號) .htm
- 內政部統計處 (2011a)。95 年社會福利機構概況調查結果摘要分析。於 2011.02.20 瀏覽於 <http://sowf.moi.gov.tw/stat/Survey/95> 年社會福利機構概況調查報告摘要分析.pdf
- 內政部統計處 (2011b)。台灣地區已立案老人安養護機構現況。於 2011.07.18 瀏覽於 <http://sowf.moi.gov.tw/04/12/12.htm>
- 行政院 (2009)。國長期照顧十年計畫~97 至 100 年中程計畫。台北市：行政院。
- 王增勇 (2004)。透視專家權力：以台北市居家服務為場域的行動研究。應用心理研究，23，51-77。
- 行政院主計處 (2006)。2006 年社會指標統計年報。台北市：行政院主計處。
- 吳明隆 (2009)。論文寫作與量化研究。台北市：五南。
- 吳明隆 (2011)。SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。新北市：易習圖書。
- 吳逸凡 (2007)。非營利組織推動照顧服務方案之歷程、挑戰與因應-以雲林縣老人福利保護協會為例。國立中正大學社會福利研究所，嘉義縣。
- 官有垣、陳錦棠、王仕圖 (2011，11 月)。台灣的社會企業治理研究：2010 年調查資料及四個個案分析。喜憨兒社會福利基金會、國立中山大學主辦，社會企業國際研討會，高雄市。
- 林吟紋 (2005)。非營利組織產業化行銷管理之研究—以我國財團法人基金會為例。國立台北大學合作經濟學系研究所，台北市。
- 林茂安 (2007)。非營利組織福利產業化引進異業合作之研究 —以某醫院銀髮族產

- 業發展為例。國立中正大學社會福利研究所，嘉義縣。
- 林萬億（2006）。*台灣的社會福利：歷史經驗與制度分析*。台北市：五南。
- 邱瑜瑾（2005）。社會服務民營化對非營利組織發展的影響—以臺北市社會福利機構為案例分析。*社區發展季刊*，108，90-109。
- 洪久雅（2003）。*我國非營利組織產業化之研究*。國立政治大學公共行政研究所，台北市。
- 高正佳（2005）。*非營利組織市場化對其課責之影響*。國立臺灣大學政治學研究所，台北市。
- 高明瑞（2011，11月）。社會企業：社會目的與企業目的之相遇。喜憨兒社會福利基金會、國立中山大學主辦，社會企業國際研討會，高雄市。
- 張上仁（2001）。*非營利組織社會活動商業化之研究*。南華大學非營利事業管理研究所，嘉義縣。
- 張英陣（2004）。社區照顧與非營利組織。*社區發展季刊*，106，60-67。
- 梁文泰（2007）。*非營利組織產業化與地方文化產業發展之研究：以桃園縣兩個社區為例*。國立中央大學客家政治經濟研究所，桃園縣。
- 莊秀美、鄭佳玲（2006）。企業與長期照護服務供給相關課題之研究。*中山人文社會科學期刊*，14（1），97-124。
- 劉雅文、莊秀美（2006）。探討失能老人家庭選擇長期照護福利服務之決策過程—老人自主權之分析研究。*東吳社會工作學報*，14，91-123。
- 許淮之、高明瑞、趙平宜（2011）。非營利組織企業化之困境與挑戰。*創業管理研究*，6（1），55-80。
- 郭登聰（2005）。再論營利組織參與老人安養機構。*社區發展季刊*，110，95-110。
- 郭登聰（1999）。福利與營利的對話 社會福利民營化的基礎性。*社區發展季刊*，85，142-155。
- 陳定銘（2006）。非營利組織社會企業化之研究。*第三部門學刊*，7，73-113。

- 陳定銘 (2007)。非營利組織產業化之析探：以喜憨兒基金會為例。 *第三部門學刊*，5，69-104。
- 陳金貴 (2002)。非營利組織社會企業化經營探討。 *新世紀智庫論壇*，19，39-51。
- 陳苑芳 (2006)。非營利組織產業化發展對志工組織承諾之影響—以身心障礙團體為。國立台北大學公共行政暨政策學系研究所，台北市。
- 馮燕 (2009)。非營利組織的法律規範。在蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編， *非營利部門：組織與運作* (第 11 章，頁 249-275)。台北市：巨流。
- 黃郁芬 (2006)。不同類型非營利組織商業化行為之研究。國立中山大學企業管理學系研究所，高雄市。
- 黃源協 (2001)。非營利社會福利機構的公關行銷—契約關係下的責信觀點之分析。在中國文化大學社會福利學系編著， *社會福利策畫與管理* (第 19.1 章，頁 415-438)。台北市：揚智文化。
- 黃源協 (2005)。從「強制性競標」到「最佳價值」—英國地方政府公共服務績效管理之變革。 *公共行政學報*，15，131-163。
- 黃源協 (2008)。 *社會工作管理*。台北市：雙葉書廊。
- 黃源協主持 (2010)。「推動長期照顧服務機制」效益評估研究 (行政院研究發展考核委員會委託研究，RDEC-CON-091-030)。南投縣：國立暨南國際大學。
- 楊培珊、王潔媛、江明璇 (2005)。推動「小型老人養護機構社工服務方案」經驗分析。 *社區發展季刊*，110，321-340。
- 萬育維、郭登聰、王芯婷 (1999)。非營利組織對營運與營利的看法分析—以老人養護產業為例。 *社區發展季刊*，85，166-188。
- 趙善如、呂佩薰 (2009)。在長期照顧服務中服務使用者自主權與選擇權之探討—以社政服務項目為例。 *社區發展季刊*，125，211-223。
- 劉淑瓊 (2000)。浮士德的交易？—論政府福利機構契約委託對志願組織之衝擊。在蕭新煌、林國明主編， *台灣的社會福利運動* (第 14 章，頁 504-538)。台北：

巨流。

劉淑瓊、陳思佳 (2008, 11 月)。命運？機會？—第三部門對社會服務商業化的回應。政治大學第三部門研究中心主辦，華人社會第三部門研究之回顧與展望國際學術研討會，台北市。

劉寶娟 (2003)。非營利組織企業化之研究--以社會福利組織為例。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系研究所，南投縣。

劉姿宜 (2005)。非營利組織從事企業化營業活動對員工工作滿意、組織承諾與工作績效影響之研究—以社會福利慈善基金會為例。國立彰化師範大學商業教育學系研究所，彰化縣。

蔡秀純 (2006)。非營利組織產業化對社會福利組織之衝擊—以私立天主教聖心教養院為例。國立中正大學政治學研究所，嘉義縣。

蔡翔傑 (2007)。背道而馳？老人福利機構評鑑機制實行之初探性研究。社區發展季刊，119，347-370。

鄭讚源 (2003, 9 月)。第三部門產業化及其可能影響。第三部門產業化新趨勢研討會論文集。台北市：行政院研考會。

鄭亦軫 (2007)。地方型非營利組織產業化之研究—南投縣生活重建協會個案分析。國立暨南國際大學公共行政與政策學系，南投縣。

蕭文高 (2009, 12 月)。老人照顧服務產業之發展與限制。台灣省社會發展研究學會主辦，社會發展與社會工作實務研討會。

蕭盈潔 (2002)。非營利組織事業化—以社會福利機構為例。國立台北大學社會工作學系，台北市。

賴兩陽 (2007)。人群服務商業化發展趨勢初探—福利混合經濟的觀點。社區發展季刊，117，73-89。

顏鴻吉 (2008)。非營利組織產業化對組織認同及服務品質之影響：以身心障礙類組織為例。國立高雄應用科技大學人力資源發展系研究所，高雄市。

- Alexander, J., Nank, R., & Stivers, D. (1999). Implications of Welfare Reform: Do Nonprofit Survival Strategies Threaten Civil Society? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), 452-475.
- Aronson, J., Denton, M., & Zeytinoglu, I. (2004). Market-Modelled Home Care in Ontario: Deteriorating working conditions and dwindling community capacity. *Canadian Public Policy*, 30(1), 111-125.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1-22.
- Backman, E. V., & Smith, S. R. (2000). Healthy Organizations, Unhealthy Communities? *Nonprofit Management and Leadership*, 10(4), 355-373.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
- Bode, I. (2007). New moral economies of welfare: the case of domiciliary elder care in Germany, France and Britain. *European Societies*, 9(2), 201-227.
- Bosscher, J. L. (2009). Commercialization in Nonprofits: Tainted Value? *SPNA Review*, 5(1), 1-9.
- Brinckerhoff, P. C. (2003/2004)。非營利組織行銷－以使命為導向 (*Mission-based marketing: positioning your not-for-profit in an increasingly competitive world*) (劉淑瓊校譯／許瑞妤、鍾佳怡、雷宇翔、李依璇譯)。台北市：揚智。(原作 2003 出版)
- Bush, R. (1992). Survival of the Nonprofit Spirit in a For-Profit World. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(4), 391-410.
- Coombes, S. M. T., Morris, M. H. Allen, J. A., & Webb, J. H. (2011). Behavioural

- Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter? *Journal of Management Studies*, 48(4), 829-856.
- Dart, R. (2004). Being “Business-Like” in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290-310.
- Dees, J. G. (1999/1998)。非營利組織企業化。在 *非營利組織* (Harvard business review on nonprofits) (張茂芸譯，頁 137-169)。台北市：天下遠見。(原作 1999 出版)。
- Eikenberry, A. M. (2009). Refusing the Market: A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 582-596.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268.
- Foster, W., & Bradach, J. (2005). Should Nonprofits Seek Profits? *Harvard Business Review*, 1-9.
- González, L. I. A', Vijande, M. L. S., & Casielles, R. V. (2001). The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 55-67.
- Grønbjerg, K. A., & Salamon, L. M. (2002). Devolution, Marketization, and the Changing Shape of Government-Nonprofit Relations. In L. M. Salamon (Ed.), *The state of nonprofit America* (pp. 447-470). Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Galaskiewicz, J., & Bielefeld, W. (1998). Organizational Change and the Public Charity.

- In J. Galaskiewicz, & W. Bielefeld (Ed.), *nonprofit organization in an age of uncertainty: a study of organizational change* (pp.1-39). New York: Aldine De Gruyter.
- Galaskiewicz, J., Bielefeld, W., & Dowell, M. (2006). Networks and Organizational Growth: A Study of Community Based Nonprofits. *Administrative Science Quarterly*, 51, 337-380.
- Guo, B. (2006). Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofits, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 123-138.
- Helmig, B., & Thaler, J. (2010). Nonprofit Marketing. In R. Taylor (Ed.) *Third Sector Research* (pp. 151-169). London: Springer.
- Hoogendoorn, B. & Pennings, E. (2010). What do we know about social entrepreneurship? An analysis of empirical research. *International Review of Entrepreneurship*, 8(2), 1-42.
- James, E. (2003). Commercialization and the mission of nonprofit. *Society*, 40(4), 29-35.
- Jones, M. B. (2007). The Multiple Sources of Mission Drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299-307.
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences, *Voluntas*, 17, 247-263.
- Kendall, J. (2000). The third sector and social care for older people in England: towards an explanation of its contrasting contributions in residential care, domiciliary care and day care. *Civil Society Working Paper* (8). Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, London, UK.
- LeRoux, K. (2009). Managing Stakeholder Demands: Balancing Responsiveness to

Clients and Funding Agents in Nonprofit Social Service Organizations.

Administration & Society, 41(2), 158-184.

Maier, F., & Meyer, M. (2009). 'Business-like' Form without 'Business-like' Substance? *The Thin Line between Nonprofit Managerialism and Economization*.

Unpublished manuscript, Wirtschafts Universität Wien Vienna University of Economics and Business.

Macedo, I. M., & Pinho, J. C. (2004). The relationship between resource dependence and market orientation. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533-553.

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 29-39.

Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1042-2587.

Padanyi, P. (2008). Operationalizing the marketing concept. In A. Sargeant, & W. Wymer (Ed.) *The routledge companion to nonprofit marketing* (pp. 12-29). NY: Routledge.

Polonsky, M. J., & Grau, S. L. (2008). Evaluating the Social Value of Charitable Organizations: A Conceptual Foundation. *Journal of Macromarketing*, 28(2), 130-140.

Sabeti, H. (2011)。不一樣的新企業（周宜芳譯）。哈佛商業評論全球繁體中文版，63（11），112-118。

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1991). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. In Á. Cuervo, D. Riberio, & S. Roig (Ed.), *Entrepreneurship: concepts, theory and perspective*. (pp. 155-170). New York: Springer.

- Van Slyke, D. M., & Roch, C. H. (2004). What Do They Know, and Whom Do They Hold Accountable? Citizens in the Government-Nonprofit Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 191-209.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41, 21-35.
- Weisbrod, B. A. (1997). The Future of the Nonprofit Sector: Its Entwinning with Private Enterprise and Government. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(4), 541-555.
- Weisbrod, B. A. (1998/2003)。非營利產業 (To profit or not to profit: The commercial Transformation of the nonprofit sector) (江明修審定)。台北市：智勝文化。(原著 1998 年出版)
- Young, D. R. (1998). Commercialism in nonprofit social service associations: Its character significance and rationale. In B. A. Weisbrod (Ed.), *To profit or not to profit* (pp. 195-216). New York: Cambridge University Press.
- Young, D. R., & Salamon, L. M. (2002). Commercialization, social ventures, and for-profit competition. In L. M. Salamon (Ed.), *The state of nonprofit America* (pp. 423-446). Washington, DC: Brookings Institution Press.

附錄一 國內有關「社會服務組織商業化」之實證研究

作者/篇名	概念定義	研究對象／摘要	研究發現
林吟紋 (2005)/非營利組織產業化行銷管理之研究——以我國財團法人基金會為例	組織發展出「社會企業」型態的營運活動。	財團法人基金會／以深度訪談與網路問卷調查，瞭解組織產業化的現況，以及組織本質、行銷管理運用與產業化成效的關係。主要是教育及身心障礙福利機構。	基金會產業化比例近七成、未產業化有近五成將二年內產業化，近四成的組織未有產業化打算；產業化收入占總收入比例並不高，對捐款收入與補助收入有較高依賴性。組織產業化發展與補足財源、提升服務品質及理念成就有關。
林茂安 (2007)/非營利組織福利產業化引進異業合作之研究——以某醫院銀髮族產業發展為例	社會服務產業化發展，導致組織內部的改變（收費服務、異業合作）	財團法人嘉義基督教醫院／探討照顧產業的發展，組織專業人力需求引進異業合作或策略聯盟之情況，組織使命是否變質及如何因應。	面對組織存在的社會公益使命及不可分配盈餘及誠信的特質，在實施賺取所得的策略及利潤之極大化時，是必須注意使命與盈餘分配的問題，也要避免營利的偽裝。
洪久雅 (2003)/我國非營利組織產業化之研究	「產業化」指非營利組織從事商業行為的過程。	四家社福型財團法人基金會之庇護工場及一位政府官員／以募款議題、組織使命、部門互動之面向探討非營利組織產業化的影響。	研究發現政府補助與商業活動是相對的挹注，真正有盈餘的組織極為少數；組織目前無目標移轉的問題，但不排除未來可能危及組織存在的正當性；組織之間的競爭意識增加。
高正佳 (2005)/非營利組織市場化對其課責之影響	以「市場化」突顯組織與利害關係人間的互動，及代表組織用營利途徑的管理價值及手段。	三家社福型的非營利組織之庇護工場／以管理的行銷及市場導向面向，觀察市場化對組織內部、資源提供者、服務標的與組織使命課責的影響。	組織課責未出現負面的影響；但其研究對象皆為具社會公信力及口碑之組織，故在規模及經驗上有其優勢。具有相反特質的組織是否相同的結果待探究。

附錄一（續）

作者/篇名	概念定義	研究對象／摘要	研究發現
張上仁 (2001)/非營利組織社會活動商業化之研究	「商業化」廣義指以經濟性營運為目的；狹義則指限於市場上以財貨或勞務供於第三者，以獲取資本之增值行為。	七家財團法人基金會／以資金來源、市場行銷及募款策略的面向探討社會活動商業化對組織的影響。	機構較大、經費支出較多的五家基金會贊同商業化的趨勢；規模較小、經費支出較少的兩家基金會反對此趨勢，由於組類型的異質性，對於商業化的動機、問題與競爭，及因應策略不盡相同。
梁文泰 (2007)/非營利組織產業化與地方文化產業發展之研究：以桃園縣兩個社區為例	以商品生產、研發及服務賺取利潤，以獲取資金的過程。	二家社團法人非營利組織／描繪組織希望透過產業化增加組織財源下，推展的現況、面臨的問題及對組織的內外部影響。	組織在推展產業化時，均有達到社會與經濟的面向。但是組織內部都面臨到組織管理的問題，以及隨著領導者的轉換，遇到組織目標置移的危機；對外遇到與其他組織、政府等社會資本增減的問題。
許淮之、高明瑞、趙平宜(2011)/非營利組織企業化之困境與挑戰	未直接表明企業化涉及的範疇，但以組織市場商業營運收入多寡，判斷其企業化深度。此研究僅以社會企業型態作為研究焦點。	3家不同企業化階段的身障類組織／探討組織企業化之過程，分析其挑戰與困境，以減低未來發展的衝突及提出適當的因應策略，並確認非營利組織社會企業化的可適性。	並非所有非營利組織都適合轉型為社會企業，需要考量企業文化、領導風格、核心資源及社會需求。商業活動不必然會增加組織收入，而使命衝突、捐款減少也未必然必發生。然而，當非營利組織投入商業化活動時，可能出現局限公益目的，誤解企業化為自私自利的利潤追求者，影響組織企業化發展而無法發揮雙軌優勢。

附錄一（續）

作者/篇名	概念定義	研究對象／摘要	研究發現
陳定銘 (2006)/非營利組織產業化之析探：以喜憨兒基金會為例	以社會企業暨產業化業務、專案契約競爭、捐款收入等觀察非營利組織「產業化」的運作型態	喜憨兒基金會／以文獻彙整的產業化運作型態，分析研究對象，並探討是否有目標置移的危機，以及組織如何與產業化過程維持與宣揚使命。	發現產業化過程，雙重底線思考是其特色，績效的評估應關切使命相關的目標，非財源穩定、豐富。提出「社會資本」是用來區隔非營利與營利企業純粹追求利潤極大化之區辨。並以組織收支運用證實研究對象並無目標置移。
陳定銘 (2007)/非營利組織社會企業化之研究：以財團法人基金會為例	探討社會企業化的經營策略歸納為經營理念、管理途徑、行銷策略及財務結構四部分。	七個財團法人基金會／探討社會企業化是否會造成公益使命的偏離，並分析組織如何運用社會企業化的觀念，強化其經營策略。	組織普遍對社會企業化採取肯定與正面的態度。研究以收支分析與研究對象自述皆顯示無目標置移；並發現組織企業化發展有其政治因素；法律規範中的非營利是指不能分配盈餘，非不能有利潤；指出公信力、公開化與透明化等課責機制建立有助於社會大眾對組織企業化發展的肯定。最後，運用理論描繪組織社會企業化的型態。
陳苑芳 (2006)/非營利組織產業化發展對志工組織承諾之影響—以身心障礙團體為	非營利組織有營利的行為，與使命相關；發展的出發點與組織的財源有關。	三家社福型的非營利組織之庇護工場／瞭解組織產業化的發展現況及影響；探討志工對於組織產業化發展的瞭解與贊同程度等。	產業化發展帶來正面效益，但也導致些許負面效應。身障團體產業化發展是提供與使命相關的產品及服務。志工對於基金會產業化發展之瞭解程度愈高，其贊同程度亦愈高。

附錄一（續）

作者/篇名	概念定義	研究對象／摘要	研究發現
劉姿宜 (2005)/非營利組織從事企業化營業活動對員工工作滿意、組織承諾與工作績效影響之研究—以社會福利慈善基金會為例	組織基於社會性目的從事商業化活動。	179 家社會福利慈善基金會／探討非營利組織從事企業化營業活動對員工的工作滿意、組織承諾及工作績效之影響，並探討各構面間的相關及影響之徑路。	營業活動不影響員工的工作滿意、組織承諾及工作績效。
劉寶娟 (2003)/非營利組織企業化之研究--以社會福利組織為例	指組織以社會企業精神涉入商業性活動，強調收益回饋的概念。其認為安養機構在其定義中是被排除的。	觀光產業、勞務服務、庇護產銷三種不同企業化類型之非營利組織／以質量化方法探討國內社福型組織企業化現況及與組織內外部的互動關係，並建構屬於國內企業化的成功要件。	企業化類型與組織服務對象特性有很大關係；其動機有：增進財源、因應新的社會問題、補受教育之權法規不足、配合政策、讓案主有工作機會。使命部分，受訪的不同企業化類型組織普遍表示不違背組織使命、能保有與政府補助之關係及組織間存在既合作又競爭的關係。
劉姿宜 (2005)/非營利組織從事企業化營業活動對員工工作滿意、組織承諾與工作績效影響之研究—以社會福利慈善基金會為例	組織基於社會性目的從事商業化活動。	179 家社會福利慈善基金會／探討非營利組織從事企業化營業活動對員工的工作滿意、組織承諾及工作績效之影響，並探討各構面間的相關及影響之徑路。	營業活動不影響員工的工作滿意、組織承諾及工作績效。
蔡秀純 (2006)/非營利組織產業化對社會福利組織之衝擊—以私立天主教聖心教養院為例	同時關注商業性活動，及其與外在組織間的關係變化；主張非營利組織非商業，故以場業化稱之，較為中立。	私立天主教聖心教養院／探討地方型組織面對籌募經費的壓力，在外部資源減少、社會服務需求提高的情況下，產業化的過程。	指出全球化及經濟不景氣的影響，非營利組織導入市場競爭的概念，朝向產業化發展已是不可避免的趨勢。改善組織管理是未來的重點。

附錄一（續）

作者/篇名	概念定義	研究對象／摘要	研究發現
鄭亦軫 (2007)/地方型非營利 組織產業化之研究— 南投縣生活重建協會 個案分析	分成兩個面向， 其一組織內部管 理的企業化；其 二組織的商業性 活動，其研究為 後者。	南投縣生活重建協會／ 從組織變遷的途徑分為 組織內部及外部來探討 地方型非營利組織產業 化，針對其發展的三面向 ：照顧服務產業、地方文 化產業、地方觀光產業探 討其網絡關係。	使命可以強化、鞏固；其產 業化類型具有地方特色，而 在人力運用及管理型態面 臨挑戰。組織的外部影響包 含，政府政策產業化發展、 對地方不適切、重視表面成 效、沒有延續性，及現行產 業化法律規定不明確或不 能符合潮流。
蕭盈潔 (2002)/非營利組織事 業化--以社會福利機構 為例	以「社會企業」 概念說明非營利 組織從事商業行 為，並秉持自己 的使命價值。	四家社福型財團法人基 金會之庇護工場／描繪 台灣非營利組織事業化 發展的概況。	社會福利機構認為事業化 業務可以讓組織有較穩定 的財務來源，給予案主完善 的服務，也成為組織與大眾 間的窗口。
顏鴻吉 (2008)/非營利組織產 業化對組織認同及服 務品質之影響：以身心 障礙類組織為例	「產業化」指組 織社會企業之經 營。	600家從事產業化的身心 障礙類機構／探討產業 化現況、對組織認同及服 務品質的影響，及各構面 之間的關聯性。	以庇護工場占最多數。當組 織投入越多資源於產業化 活動時，員工的組織認同感 及組織服務品質越好；組織 認同在組織產業化對服務 品質的影響具有部分中介 效果。

附錄二 學者與實務工作者的建議

題目	預試編號
<p>原始題目 發展自費的服務項目是我們重要的工作。</p> <p>【建議】◎自費是指使用者付費或是本機構無公費案主而全是自費者？</p> <p>【修正】發展自費（完全沒有第三者補助）的服務項目是我們重要的工作。</p>	1
<p>原始題目 我們投入老人的需求量上具有成長潛力的服務。</p> <p>【建議】◎我們會投入有市場成長潛力的服務。</p> <p>◎需要再清楚一點，如案源會不斷增加。</p> <p>◎建議修為「具有需求成長量」。</p> <p>【修正】我們投入服務時，考量「市場成長潛力」。</p>	4
<p>原始題目 我們會評估機構的服務方式，可以節省多少成本。</p> <p>【建議】◎不確定題意為何？</p> <p>◎建議修為「我們規劃服務模式，節省成本常是重要考量」</p> <p>【修正】我們在規劃服務時，節省成本是重要的考量。</p>	7
<p>原始題目 當老人沒有能力付費，即使有需求，也不考慮提供該項服務。</p> <p>【建議】◎可能回答者不會如實答覆。</p> <p>◎會有兩種層次：1.是否進入機構服務，組織可能是以高價位高品質為主，會請個案選擇其他較低價的機構，當中滿足的程度屬價值判斷；2.已在機構服務，而有其他需求。居家服務可能無所謂的院內的概念。</p> <p>【修正】當接受機構服務的老人沒有能力支付他有需求的服務項目時，我們無法提供該項服務。</p>	8
<p>原始題目 我們試算要服務多少老人，才能達到收支平衡。</p> <p>【建議】◎我們會試算要服務多少老人，才能達到收支平衡。</p> <p>◎我們力求達到服務量，以達收支平衡。</p> <p>◎建議修為「我們會試算」</p> <p>【修正】我們會試算要服務多少老人，才能達到收支平衡。</p>	9
<p>原始題目 面對不同的老人，我們以共通的指標項目來評估老人對服務的滿意度。</p> <p>【建議】◎意義不明。</p> <p>◎面對不同需求的老人，我們以共通的指標項目來評估老人對服務的滿意度。</p> <p>【修正】刪除</p>	*
<p>原始題目 我們告知付費者，機構提供服務所支出的費用。</p> <p>【建議】◎不合適</p> <p>◎我們告知付費者，機構各項服務的收費標準。</p> <p>【修正】刪除</p>	*

附錄二（續）

題目	預試編號
原始題目 我們根據付費者的意見來調整服務的內容。	28
【建議】◎付費者的意見若不降低組織服務的成本效益，我們會調整服務的內容。	
【修正】我們根據付費者的意見來調整服務的內容。	
原始題目 當政府政策影響到機構的財務時，我們會提出意見。	36
【建議】◎不合適。此題與付費者的關聯性？	
◎我們會提出意見是甚麼意見？是向誰提出意見？	
◎當政府政策影響到機構的財務時，我們會向政府提出意見。	
◎建議最後一句修為「我們會向政府建言」	
【修正】當政府政策影響到機構的財務時，我們向政府提出意見。	
原始題目 我們機構會去評估運用志工可以省下的成本。	38
【建議】◎我們機構評估運用志工可以省下的成本。	
【修正】我們機構評估運用志工可以省下的成本。	
原始題目 我們提供績效獎金嘉獎員工的表現。	42~44
【建議】◎只提績效獎金是否太少？	
◎適合性待評估，可能只是策略。	
【修正】我們提供績效獎金嘉獎員工的表現。	
員工的績效是依據他的表現為組織帶來的經濟效益作評估。	
我們評估何種人力配置（人數、專業性等），可以使更多人願意花錢購買服務。	
原始題目 尋找其他個人或團體合作時，我們會衡量所需花費的成本。	54
【建議】◎尋找其他個人或團體合作時，我們會衡量所帶來的經濟效益。	
修正 尋找其他個人或團體合作時，我們會衡量所帶來的經濟效益。	
原始題目 我們向社會大眾公開機構的財務收支狀況。	*
我們向社會大眾公開機構的服務活動。	
我們向社會大眾公開機構服務的人力配置狀況。	
我們向社會大眾公開機構所服務的老人人數。	
【建議】◎向社會大眾公開各種資料應指是機構的公開化和透明化。	
◎一般社會大眾是不會向大眾公開財務狀況（社會大眾是指何人？）	
◎社會大眾是指潛在的消費者？釐清用意	
【修正】刪除	
原始題目 我們提供服務給政府照顧不到的老人。	10
【建議】◎是指政府未提供而補助民間辦理的服務？政府補助不足無力購買服務的人？	
有需求政府為供給的？	
【修正】我們提供服務給政府補助不足而無力購買服務的老人。	

附錄二（續）

題目	預試編號
原始題目 我們開發老人有需求，因為缺乏利潤而沒有人供給的服務。	2
【建議】◎我們開發老人需要，但因為缺乏利潤而沒有人供給的服務。 ◎整句話的斷句不順，很難懂	
【修正】我們開發老人有需要，因為缺乏利潤而沒有人供應的服務。	
原始題目 我們開發工作機會給有就業困難的人。	12
【建議】◎不合適 ◎重要性不高	
【修正】我們開發工作機會給有就業困難的人。	
原始題目 為了因應每位老人不同的需求，我們會彈性調整服務時所需支付的成本。	15
【建議】◎對內？對外？	
【修正】為了因應每位老人不同的需求，我們會彈性調整服務時，機構所需支付的成本。	
原始題目 我們規劃活動，提供老人與機構以外的團體或個人互動的機會。	19
【建議】◎重要性不高	
【修正】我們規劃活動，提供老人與機構以外的團體或個人互動的機會。	
原始題目 當服務的支出超過經費預算時，我們會去募集更多的資源來反應。	11
【建議】◎反應？還是因應？ ◎「反應」二個字的用法很奇怪，看不懂意思	
【修正】當服務的支出超過經費預算時，我們會去募集更多的資源來支應。	20
原始題目 我們充分告知老人照顧服務過程中可能面臨的情況，不管是正面或負面的。	21
【建議】◎我們充分告知老人在服務或活動時可能面臨的情況，不管是正面或負面的。	
【修正】我們充分告知老人在服務或活動時可能面臨的情況，不管是正面或負面的。	
原始題目 我們讓老人有機會參與選擇使用哪一些服務活動。	22
【建議】◎我們讓老人有機會選擇使用哪一些服務活動。 ◎活動比較有選擇的餘地	
【修正】我們讓老人有機會選擇參與哪一些活動。	
原始題目 我們關心付費者需求的變化，對老人權益的影響。	33
【建議】◎「付費者需求」具體化為 1.經濟能力 2.老人照顧服務觀念的變化	
【修正】我們關心付費者財務狀況的變化，對老人權益的影響。	
原始題目 我們兼顧付費者、老人及其他關係人整體的需求來規劃機構服務的內容。	35
【建議】◎「其他關係人」可直接具體化為社區居民	
【修正】我們兼顧付費者、老人及當地社區居民等關係人整體的需求來規劃機構服務的 內容。	

附錄二（續）

題目	預試編號
原始題目 我們與志工討論在服務過程中他對老人的觀察。	46
【建議】◎並非每位志工都有接觸老人的機會，只會跟有接觸的討論。 ◎重要性不高	
【修正】我們與志工討論，對機構服務的觀察。	
原始題目 我們評估所有跟老人接觸的服務人員，與老人溝通互動的情況。	48-49
【建議】◎需要評估的包含態度、技術、合作 ◎「評估」應是「評價或檢視」會較適合	
【修正】我們與員工討論他的服務態度如何影響老人所接受的服務。 我們與員工檢視機構的服務技術對老人服務的影響。 我們鼓勵員工提供照顧服務或活動時，促進付費者、老人及社區民眾等的互動。	
原始題目 當其他團體服務老人遇到困難時，我們會提供協助。	62
【建議】◎當其他團體服務老人遇到困難請求協助時，我們會提供協助。	
【修正】當其他團體服務老人遇到困難請求協助時，我們會提供協助。	



附錄三 預試問卷

社會服務組織 老人照顧服務行為態度調查研究

2011 年 8 月 日

親愛的社會服務機構 先進您好：

我們正在進行一項調查，目的是想瞭解在當前的時空背景下，從事長期照顧服務的機構在照顧服務相關活動的態度與行為表現，以瞭解組織企業化的情況。研究結果將可以提供政府與民間單位在老人照顧服務發展規劃之參考。

我們非常感謝您能撥冗幫忙完成這份問卷，並且使用我們提供的回郵信封寄回這份問卷。此份問卷希望由機構的負責人或主管來填寫，需要花您幾分鐘的時間來回答這些問題。

請您在 月 日 ()以前完成這一份問卷，並將這份問卷郵寄出去。請盡可能地回答每一個問題，因為此份問卷希望能夠呈現台灣整體的現況，所以您的反應是非常重要的。

當然，您的答案將**絕對保密**。

先謝謝您所花的時間與努力。

國立臺灣大學社會工作學系

指導教授：劉淑瓊博士

研究生：林嬋娟 敬啟

若有任何問題請聯絡我們 電話：02-336612**

E-mail：r983300**@ntu.edu.tw

第一部分 機構的老人照顧服務行為

說明：下面的問題是想瞭解貴機構在與服務使用者、付費者、機構內部成員與外部網絡的相關活動之行為表現。請依您的經驗與觀察，填寫貴機構

【最近一年】下列描述情況出現的頻率，並在 內打勾。

	從 未 如 此	極 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
【服務使用者】					
1. 發展自費（完全沒有第三者補助）的服務項目是我們重要的工作。	<input type="checkbox"/>				
2. 我們服務的對象朝向以能夠完全自費的來開發。	<input type="checkbox"/>				
3. 我們會注意財務狀況，以確保能有盈餘。	<input type="checkbox"/>				
4. 我們投入服務時，考量「市場成長潛力」。	<input type="checkbox"/>				
5. 為符合成本效益，我們盡可能在有限的時間內完成給老人的服務。	<input type="checkbox"/>				
6. 我們服務每位老人時，有一定的成本考量。	<input type="checkbox"/>				
7. 我們在規劃服務時，節省成本是重要的考量。	<input type="checkbox"/>				
8. 當接受機構服務的老人沒有能力支付他有需求的服務項目時，我們無法提供該項服務。	<input type="checkbox"/>				
9. 我們會試算要服務多少老人，才能達到收支平衡。	<input type="checkbox"/>				
10. 我們提供服務給政府補助不足而無力購買服務的老人。	<input type="checkbox"/>				
11. 我們開發老人有需要，因為缺乏利潤而沒有人供應的服務。	<input type="checkbox"/>				
12. 我們開發工作機會給有就業困難的人。	<input type="checkbox"/>				
13. 為回應少部分老人的特殊需求，我們願意花費額外的成本來提供服務。	<input type="checkbox"/>				
14. 為了因應每位老人不同的需求，我們會彈性調整服務老人的時間長度。	<input type="checkbox"/>				
15. 為了因應每位老人不同的需求，我們會彈性調整服務時，機構所需支付的成本。	<input type="checkbox"/>				
16. 老人整體的生理、心理及社會互動的情況，是我們評估服務成果的重點所在。	<input type="checkbox"/>				
17. 服務過程中，我們促進家屬參與老人的照顧服務。	<input type="checkbox"/>				
18. 我們規畫活動，提供機構內的老人彼此分享互動的機會。	<input type="checkbox"/>				
19. 我們規劃活動，提供老人與機構以外的團體或個人互動的機會。	<input type="checkbox"/>				
20. 當服務的支出超過經費預算時，我們會去募集更多的資源來支應。	<input type="checkbox"/>				

	從 未 如 此	極 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
21. 我們充分告知老人在服務或活動時可能面臨的情況，不管是正面或負面的。	<input type="checkbox"/>				
22. 我們讓老人有機會選擇參與哪一些活動。	<input type="checkbox"/>				

【資源提供者】

說明：此部分所稱「付費者」含捐款者、補助者、消費者、合夥人等，請依貴機構適用的情形，思考作答。

23. 我們呈現服務經營的經濟效益，以取得付費者的信賴。	<input type="checkbox"/>				
24. 我們關心政府政策對機構財務經費的影響。	<input type="checkbox"/>				
25. 我們關心付費者經濟能力的改變，對機構服務收支的影響。	<input type="checkbox"/>				
26. 我們關心付費者對服務認同程度的轉變，對機構服務收支的影響。	<input type="checkbox"/>				
27. 我們提供讓付費者覺得划算的條件，以取得他購買服務的意願。	<input type="checkbox"/>				
28. 我們根據付費者的意見來調整服務的內容。	<input type="checkbox"/>				
29. 當政府政策影響到機構的財務時，我們會向政府提出意見。	<input type="checkbox"/>				
30. 我們讓付費者知道機構服務老人過程的活動資訊。	<input type="checkbox"/>				
31. 我們讓付費者知道，老人整體生理、心理及社會互動的情形，無論是正面或負面的。	<input type="checkbox"/>				
32. 我們關心政府政策的變動，對有照顧需求的老人生活的影響。	<input type="checkbox"/>				
33. 我們關心付費者財務狀況的變化，對老人權益的影響。	<input type="checkbox"/>				
34. 付費者購買我們的服務是因為相信機構可以提供老人更好的照顧。	<input type="checkbox"/>				
35. 我們兼顧付費者、老人及當地社區居民等關係人整體需求來規劃機構服務的 內容。	<input type="checkbox"/>				
36. 當政府政策影響到老人的權益時，我們向政府提出意見。	<input type="checkbox"/>				
37. 我們不關心政府政策對機構財務經費的影響。	<input type="checkbox"/>				

【機構內部成員】

38. 我們機構評估運用志工可以省下的成本。	<input type="checkbox"/>				
39. 我們注意員工提供服務所花費的時間。	<input type="checkbox"/>				
40. 我們注意員工提供服務時所使用的成本。	<input type="checkbox"/>				
41. 我們試算運用不同人力組合的成本。	<input type="checkbox"/>				
42. 我們提供績效獎金嘉獎員工的表現。	<input type="checkbox"/>				
43. 員工的績效是依據他的表現為機構帶來的經濟效益作評估。	<input type="checkbox"/>				

	從 未 如 此	極 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
44. 我們評估何種人力配置（例如人數、專業性等），可以使更多人願意花錢購買服務。	<input type="checkbox"/>				
45. 我們運用志工，以因應更多老人照顧服務的需求。	<input type="checkbox"/>				
如果貴機構沒有志工，本題完成後請直接跳至第 48 題繼續作答。					
46. 我們與志工討論，對機構服務的觀察。	<input type="checkbox"/>				
47. 我們與志工討論服務過程對他自己的影響。	<input type="checkbox"/>				
48. 我們與員工討論他的服務態度如何影響老人所接受的服務。	<input type="checkbox"/>				
49. 我們與員工檢視機構的服務技術對老人服務的影響。	<input type="checkbox"/>				
50. 我們鼓勵員工提供照顧服務或活動時，促進付費者、老人及社區民眾等的互動。	<input type="checkbox"/>				
51. 我們根據老人整體的生理、心理及社會需求，搭配不同專業程度的人力。	<input type="checkbox"/>				
52. 我們會讓員工瞭解他的服務對老人的重要性。	<input type="checkbox"/>				
【機構外部網絡】					
53. 我們重視經營拓展的人脈關係可帶來的經濟效益。	<input type="checkbox"/>				
54. 尋找其他個人或團體合作時，我們會衡量所帶來的經濟效益。	<input type="checkbox"/>				
55. 為增加機構爭取資源的機會，我們與其他團體合作。	<input type="checkbox"/>				
56. 為提高機構的競爭力，我們與其他團體合作。	<input type="checkbox"/>				
57. 為節省財務支出，我們與其他團體合作。	<input type="checkbox"/>				
58. 當地社區民眾對老人照顧服務相關的需求，影響機構服務的規劃。	<input type="checkbox"/>				
59. 我們尋找其他個人或團體參與，以拓展老人的照顧服務。	<input type="checkbox"/>				
60. 我們與其他團體合作，以強化為老人照顧服務權益辯護的影響力。	<input type="checkbox"/>				
61. 我們與其他團體合作，以提升為老人照顧服務的品質。	<input type="checkbox"/>				
62. 當其他團體服務老人遇到困難請求協助時，我們會提供協助。	<input type="checkbox"/>				
63. 我們與其他團體合作，以滿足服務對象多元的需求。	<input type="checkbox"/>				
64. 我們提供社會大眾參與志願服務機會。	<input type="checkbox"/>				
65. 我們提供社會大眾老人照顧服務的知識。	<input type="checkbox"/>				

第二部分 機構的老人照顧服務的態度

說明：本部分題目與前段題目完全相同，但這次是想瞭解「您」對於機構在與服務使用者、付費者、機構內部成員與外部網絡關係的相關活動的態度。
所以，請依自己的想法在 □ 內打勾。

	非 常 不 贊 成	不 贊 成	普 通	贊 成	非 常 贊 成
【服務使用者】					
1. 發展自費（完全沒有第三者補助）的服務項目應該是機構重要的工作。	<input type="checkbox"/>				
2. 機構服務的對象應該朝向以能夠完全自費的來開發。	<input type="checkbox"/>				
3. 機構應該注意財務狀況，以確保能有盈餘。	<input type="checkbox"/>				
4. 機構投入服務時，應該考量「市場成長潛力」。	<input type="checkbox"/>				
5. 為符合成本效益，機構應該盡可能在有限的時間內完成給老人的服務。	<input type="checkbox"/>				
6. 機構服務每位老人時，應該有一定的成本考量。	<input type="checkbox"/>				
7. 機構在規劃服務時，節省成本應該是重要的考量	<input type="checkbox"/>				
8. 當接受機構服務的老人沒有能力支付他有需求的服務項目時，機構應該不提供該項服務。	<input type="checkbox"/>				
9. 機構應該試算要服務多少老人，才能達到收支平衡。	<input type="checkbox"/>				
10. 機構應該提供服務給政府補助不足而無力購買服務的老人。	<input type="checkbox"/>				
11. 機構應該開發老人有需要，因為缺乏利潤而沒有人供應的服務。	<input type="checkbox"/>				
12. 機構應該開發工作機會給有就業困難的人。	<input type="checkbox"/>				
13. 為回應少部分老人的特殊需求，機構應該花費額外的成本來提供服務。	<input type="checkbox"/>				
14. 為了因應每位老人不同的需求，機構應該彈性調整服務老人的時間長度。	<input type="checkbox"/>				
15. 為了因應每位老人不同的需求，應該彈性調整服務時，機構所需支付的成本。	<input type="checkbox"/>				
16. 老人整體的生理、心理及社會互動的情況，應該是機構評估服務成果的重點所在。	<input type="checkbox"/>				
17. 服務過程中，機構應該促進家屬參與老人的照顧服務。	<input type="checkbox"/>				
18. 機構規畫活動，應該提供機構內的老人彼此分享互動的機會。	<input type="checkbox"/>				

	非 常 不 贊 成	不 贊 成	普 通	贊 成	非 常 贊 成
19. 機構規劃活動時，應該提供老人與機構以外的團體或個人互動的機會。	<input type="checkbox"/>				
20. 當服務的支出超過經費預算時，機構應該募集更多的資源來支應。	<input type="checkbox"/>				
21. 機構應該充分告知老人在服務或活動時可能面臨的情況，不管是正面或負面的。	<input type="checkbox"/>				
22. 機構應該讓老人有機會選擇參與哪一些活動。	<input type="checkbox"/>				

【資源提供者】

說明：此部分所稱「付費者」含捐款者、補助者、消費者、合夥人等，請您依整體的情況來思考作答。

23. 機構應該呈現服務經營的經濟效益，以取得付費者的信賴。	<input type="checkbox"/>				
24. 機構應該關心政府政策對機構財務經費的影響。	<input type="checkbox"/>				
25. 機構應該關心付費者經濟能力的改變，對機構服務收支的影響。	<input type="checkbox"/>				
26. 機構應該關心付費者對服務認同程度的轉變，對機構服務收支的影響。	<input type="checkbox"/>				
27. 機構應該提供讓付費者覺得划算的條件，以取得他購買服務的意願。	<input type="checkbox"/>				
28. 機構應該根據付費者的意見來調整服務的內涵。	<input type="checkbox"/>				
29. 當政府政策影響到機構的財務時，機構應該向政府提出意見。	<input type="checkbox"/>				
30. 機構應該讓付費者知道機構服務老人過程的活動資訊。	<input type="checkbox"/>				
31. 機構應該讓付費者知道，老人整體生理、心理及社會互動的情形，無論是正面或負面的。	<input type="checkbox"/>				
32. 機構應該關心政府政策的變動，對有照顧需求的老人生活的影響。	<input type="checkbox"/>				
33. 機構應該關心付費者財務狀況的變化，對老人權益的影響。	<input type="checkbox"/>				
34. 付費者購買機構的服務是因為相信機構可以提供老人更好的照顧。	<input type="checkbox"/>				
35. 機構應該兼顧付費者、老人及當地社區居民等關係人整體需求來規劃機構服務的內涵。	<input type="checkbox"/>				
36. 當政府政策影響到老人的權益時，機構應該向政府提出意見。	<input type="checkbox"/>				

【內部成員】

37. 機構應該評估運用志工可以省下的成本。	<input type="checkbox"/>				
------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

	非 常 不 贊 成	不 贊 成	普 通	贊 成	非 常 贊 成
38. 機構應該注意員工提供服務所花費的時間。	<input type="checkbox"/>				
39. 機構應該注意員工提供服務時所使用的成本。	<input type="checkbox"/>				
40. 機構應該試算運用不同人力組合的成本。	<input type="checkbox"/>				
41. 機構應該提供績效獎金嘉獎員工的表現。	<input type="checkbox"/>				
42. 員工的績效應該是依據他的表現為機構帶來的經濟效益作評估。	<input type="checkbox"/>				
43. 機構應該評估何種人力配置（例如人數、專業性等），可以使更多人願意花錢購買服務。	<input type="checkbox"/>				
44. 機構應該運用志工，以因應更多老人照顧服務的需求。	<input type="checkbox"/>				
45. 機構應該與志工討論，他對機構服務的觀察。	<input type="checkbox"/>				
46. 機構應該與志工討論服務過程對他自己的影響。	<input type="checkbox"/>				
47. 機構應該與員工討論他的服務態度如何影響老人所接受的服務。	<input type="checkbox"/>				
48. 機構應該與員工檢視機構的服務技術對老人服務的影響。	<input type="checkbox"/>				
49. 機構應該鼓勵員工提供照顧服務或活動時，促進付費者、老人及社區民眾等的互動。	<input type="checkbox"/>				
50. 機構應該根據老人整體的生理、心理及社會需求，搭配不同專業程度的人力。	<input type="checkbox"/>				
51. 機構應該讓員工瞭解他的服務對老人的重要性。	<input type="checkbox"/>				
52. 機構不應該提供績效獎金嘉獎員工的表現。	<input type="checkbox"/>				

【機構外部網絡】

53. 機構應該重視經營拓展的人脈關係可帶來的經濟效益。	<input type="checkbox"/>				
54. 尋找其他個人或團體合作時，機構應該衡量所帶來的經濟效益。	<input type="checkbox"/>				
55. 為增加機構爭取資源的機會，機構應該與其他團體合作。	<input type="checkbox"/>				
56. 為提高機構的競爭力，機構應該與其他團體合作。	<input type="checkbox"/>				
57. 為節省財務支出，機構應該與其他團體合作。	<input type="checkbox"/>				
58. 當地社區民眾對老人照顧服務相關的需求，應該影響機構服務的規劃。	<input type="checkbox"/>				
59. 機構應該尋找其他個人或團體參與，以拓展老人的照顧服務。	<input type="checkbox"/>				
60. 機構應該與其他團體合作，以強化為老人照顧服務權益辯護的影響力。	<input type="checkbox"/>				
61. 機構應該與其他團體合作，以提升為老人照顧服務的品質。	<input type="checkbox"/>				

	非 常 不 贊 成	不 贊 成	普 通	贊 成	非 常 贊 成
62. 當其他團體服務老人遇到困難請求協助時，機構應該提供協助。	<input type="checkbox"/>				
63. 機構應該與其他團體合作，以滿足服務對象多元的需求。	<input type="checkbox"/>				
64. 機構應該提供社會大眾參與志願服務機會。	<input type="checkbox"/>				
65. 機構應該提供社會大眾老人照顧服務的知識。	<input type="checkbox"/>				

第三部分 基本資料

一、 請問您在貴機構的身分？

- 1.主 任 2.執行長 3.負責人
 5.理事長 6.總幹事 7.其 他 _____

二、 貴機構屬於下列哪種類型的組織？

1. 公益財團法人（基金會）
 2. 特殊財團法人（私立醫院、寺廟、教會、社會福利機構）
 3. 公益社團法人（社會團體）
 4. 中間社團法人（合作社）
 5. 企業經營社團法人（公司）
 6. 非法人性質之社會福利機構（小型立案老人福利機構）
 7. 個人獨立執業（社工師事務所）
 8. 其他_____

三、 貴機構提供下列哪些類型的服務？（可複選）

1. 居家式（居家照顧服務、喘息服務、送餐服務等）
 2. 社區式（日間照顧、家庭托顧、機構喘息服務、交通接送等）
 3. 機構式（安養服務、養護服務、長期照顧服務等）

對於本問卷，歡迎您提供任何建議。請多多指教！

我的意見是...

再檢查一遍是否每題都完成填答了！
本問卷到此結束，再次感謝您的協助！

若您願意，可以填寫您的聯絡資料，我們將於需要您進一步協助的時刻與您聯繫。

姓名：_____ 聯絡電話：_____

附錄四 預先施測分析資料

一、商業取向量表

(一) 項目分析

表 A1-1 為商業取向量表從極端組比較、同質性檢驗的統計量結果，以決斷值、題目與總分相關、校正題項與總分相關、項目刪除後的信度係數改變的指標判斷，此階段共保留十九題。

表 A1-1
商業取向量表項目分析摘要表

編號	題目摘要	極端組比較		同質性檢驗		備註
		決斷值	題項與總分相關	校正題項與總分相關	題項刪除後的信度係數	
1	發展自費服務項目	1.733	.235	.141	.890	刪除
2	服務對象以完全自費來開發	1.719	.181	.089	.891	刪除
3	注意財務狀況確保能盈餘	9.350 ***	.710 ***	.666	.874	保留
4	投入服務考量市場成長潛力	3.750 **	.586 ***	.535	.878	保留
5	有限時間完成服務	5.419 ***	.712 ***	.659	.874	保留
6	服務老人成本考量	4.359 ***	.621 ***	.560	.877	保留
7	規劃服務節省成本	4.721 ***	.642 ***	.590	.876	保留
8	無法提供老人沒能力付費的服務	1.634	.291	.223	.885	刪除
9	試算服務人數達到收支平衡	1.767	.483 **	.421	.881	刪除
23	服務的經濟效益取得信賴	3.034 **	.254	.191	.885	刪除
24	政策對機構財務的影響	1.670	.567 **	.521	.879	保留
25	付費者經濟改變對收支的影響	2.364 *	.589 ***	.541	.878	保留
26	付費者服務認同度對收支影響	1.539	.318	.274	.883	刪除
27	划算的條件取得購買意願	1.495	.260	.208	.884	刪除
28	付費者意見調整服務內容	1.908	.574 **	.525	.878	保留
29	政策影響機構財務提出意見	1.999	.618 ***	.568	.877	保留
38	評估運用志工可以省下的成本	2.639 *	.597 ***	.541	.878	保留
39	注意員工提供服務花費的時間	2.362 *	.357 *	.309	.883	刪除
40	注意員工提供服務使用的成本	3.535 **	.675 ***	.631	.875	保留
41	試算運用不同人力組合的成本	4.582 ***	.729 ***	.693	.874	保留
42	提供績效獎金嘉獎員工的表現	-1.268	.025	-.031	.889	刪除

表 A1-1 (續)

編 號	題目摘要	極端組比較		同質性檢驗		
		決斷值	題項與總 分相關	校正題項與 總分相關	題項刪後的 信度係數	備註
43	員工績效依據其經濟效益評估	2.714 *	.585 ***	.540	.878	保留
44	人力配置增加購買意願	2.627 *	.529 **	.482	.879	保留
53	經營拓展的人脈關係的經濟效益	1.770	.370 *	.321	.882	刪除
54	合作時衡量經濟效益	2.568 *	.520 **	.479	.880	保留
55	爭取資源與其他團體合作	2.945 **	.502 **	.452	.880	保留
56	提高競爭力與其他團體合作	2.631 *	.505 **	.447	.880	保留
57	節省財務支出與其他團體合作	3.349 **	.680 ***	.634	.875	保留
總量表的 α 值=.884						

註：*** $p < .001$ ；** $p < .01$ ；* $p < .05$

(二) 因素分析的決斷過程

根據項目分析結果，以「分層面」進行因素分析，採取主成分分析，轉軸時採直交轉軸法之最大變異法。

1. 服務使用者層面

企業化商業取向量表服務使用者層面 KMO¹³ 值為 .862，顯示存有共同因素，適合進行因素分析。結果顯示：抽取出一個共同因素，特徵值為 3.601，解釋的變異量為 72%，所有題目共同性均在 .6 以上，因素負荷量均在 .7 以上，五題題項全部保留（表 A1-2）。

2. 資源提供者層面

企業化商業取向量表資源提供者層面 KMO 值為 .769，顯示存有共同因素，尚可進行因素分析。分析結果顯示：抽取出一個共同因素，特徵值為 2.714，解釋的變異量為 68%，所有題目共同性均在 .4 以上，因素負荷量均在 .7 以上，所以四題目全部保留（表 A1-3）。

¹³ KMO 是 Kaiser-Meyer-Olkin 的取樣適切性量數，當 KMO 值越大時，表示變項間的共同因素越多，越適合進行因素分析，根據學者 Kaiser 觀點，如果 KMO 值小於 0.5 時，較不適宜進行因素分析（吳明隆，2011）。

表 A1-2

商業取向量表服務使用者層面因素分析摘要表

編號	題目摘要	第一次分析		備註
		共同性	因素負荷量	
3	注意財務狀況確保盈餘	.694	.833	保留
4	投入服務考量市場成長潛力	.629	.793	保留
5	有限時間完成服務	.793	.891	保留
6	服務老人成本考量	.746	.864	保留
7	規劃服務節省成本	.739	.860	保留
特徵值 3.601		解釋變異量 72.02%	抽樣適當性檢定值 (KMO) .785	

表 A1-3

商業取向量表資源提供者層面因素分析摘要表

編號	題目摘要	第一次分析		備註
		共同性	因素負荷量	
24	政策對機構財務的影響	.840	.916	保留
25	付費者經濟改變對收支的影響	.713	.844	保留
28	付費者意見調整服務內容	.494	.703	保留
29	政策影響機構財務提出意見	.667	.817	保留
特徵值 2.714		解釋變異量 67.84%	抽樣適當性檢定值 (KMO) .769	

3.內部成員層面

企業化商業取向量表內部成員層面共經過兩次分析。第一次分析 KMO 值為 .744，顯示存有共同因素，適合進行因素分析。分析結果顯示：抽出一個共同因素，特徵值為 3.016，解釋的變異量為 60%。除第 44 題共同性為 .298，其餘題目共同性均在 .5 以上，顯示該題與其他題目可測的共同特質較少，重要性相對較低，刪除。經刪除後進行第二次分析，KMO 值為 .765，顯示存有共同因素，適合進行因素分析。分析結果顯示：仍只抽取一個共同因素，特徵值為 2.796，解釋的變異量為 70%，較第一次分析增加 10%。所有題目共同性均在 .5 以上，因素負荷量均在 .7 以上，所以保留此四題（表 A1-4）。

表 A1-4

商業取向量表內部成員層面因素分析摘要表

編號	題目摘要	第一次分析		第二次分析		備註
		共同性	因素負荷量	共同性	因素負荷量	
38	評估運用志工可以省下的成本	.688	.829	.758	.871	保留
40	注意員工提供服務使用的成本	.644	.802	.676	.822	保留
41	試算運用不同人力組合的成本	.821	.906	.788	.888	保留
43	員工績效依據其經濟效益評估	.565	.752	.575	.758	保留
44	人力配置增加購買意願	.298	.546	--	--	刪除
特徵值		3.016		2.796		
解釋變異量		60.31%		69.91%		
抽樣適當性檢定值 (KMO)		.744		.765		

4.外部網絡關係層面

企業化商業取向量表外部網絡關係層面 KMO 值為.704，顯示存有共同因素，適合進行因素分析。分析結果顯示：抽取出一個共同因素，特徵值為 2.894，解釋的變異量為 72%，所有題目共同性均在.4 以上，因素負荷量均在.6 以上，四題目全部保留（表 A1-5）。

表 A1-5

商業取向量表外部網絡關係層面因素分析摘要表

編號	題目摘要	第一次分析		備註
		共同性	因素負荷量	
54	合作時衡量經濟效益	.448	.669	保留
55	爭取資源與其他團體合作	.865	.930	保留
56	提高競爭力與其他團體合作	.829	.911	保留
57	節省財務支出與其他團體合作	.752	.867	保留
特徵值 2.894		解釋變異量 72.34%		抽樣適當性檢定值 (KMO) .704

(三) 信度分析

經過項目分析及因素分析刪減後所保留 17 題題項，進行信度分析。結果顯示該量表整體的內部一致性的 α 係數為.908，為信度係數屬佳的量表。各層面的信度

係數：服務使用者層面為.902，資源提供者層面為.834，內部成員層面為.855，外部網絡關係為.868，信度係數皆有.6以上，都還可以接受使用（表 A1-6）。

表 A1-6
商業取向量表信度分析摘要表

編號	題目摘要	信度係數	題項刪後的信度係數	各層面信度
3	注意財務狀況確保能盈餘	.597	.902	
4	投入服務考量市場成長潛力	.533	.904	
5	有限時間完成服務	.641	.901	
6	服務老人成本考量	.558	.904	
7	規劃服務節省成本	.573	.903	.902
24	政策對機構財務的影響	.572	.903	
25	付費者經濟改變對收支的影響	.565	.903	
28	付費者意見調整服務內容	.486	.906	
29	政策影響機構財務提出意見	.606	.902	.834
38	評估運用志工可以省下的成本	.587	.903	
40	注意員工提供服務使用的成本	.741	.898	
41	試算運用不同人力組合的成本	.752	.898	
43	員工績效依據其經濟效益評估	.571	.903	.855
54	合作時衡量經濟效益	.441	.907	
55	爭取資源與其他團體合作	.442	.907	
56	提高競爭力與其他團體合作	.454	.907	
57	節省財務支出與其他團體合作	.712	.899	.868
總量表 α 值=.908				

一、社會取向量表

（一）項目分析

表 A2-1 為企業化商業取向量表從極端組比較、同質性檢驗的統計量結果，從決斷值、題目與總分相關、校正題項與總分相關、項目刪除後的信度係數改變的指標判斷，整體題目普遍具有良好的鑑別度，與總分的相關有中等程度，共保留二十九題。

表 2-1

社會取向量表項目分析摘要表

編號	題目摘要	極端組比較		同質性考驗		備註
		決斷值	題項總分 相關	校正題項 總分相關	題項刪除後 的信度係數	
10	服務補助不足無力購買服務的老人	1.955	.349	.458	.952	刪除
11	開發有需要缺乏利潤而沒供應的服務	2.157 *	.364 *	.292	.953	刪除
12	開發工作機會給就業困難的人	3.500 **	.591 ***	.756	.949	保留
13	回應少部分特殊需求花費額外成本	3.143 **	.523 **	.604	.951	保留
14	因應不同需求彈性調整服務時間	0.555	.223	.341	.952	刪除
15	因應不同需求調整服務成本	3.024 **	.511 **	.561	.951	保留
16	生心理及社會互動是服務成果重點	3.500 **	.480 **	.369	.952	保留
17	促進家屬參與照顧服務	2.302 *	.487 **	.454	.952	保留
18	提供機構內老人分享互動的機會	4.690 **	.640 ***	.749	.950	保留
19	提供老人與機構外的團體個人互動	4.061 **	.680 ***	.713	.950	保留
20	服務支出超過預算會去募集資源	2.985 **	.460 **	.365	.954	保留
21	告知服務或活動面臨的正負面訊息	1.170	.369 *	.101	.954	刪除
22	讓老人選擇參與哪些活動	3.050 *	.457 **	.714	.950	保留
30	付費者知道機構服務過程的活動資訊	4.243 **	.629 ***	.685	.950	保留
31	付費者知道老人生心理社會互動情形	2.000	.385 *	.398	.952	刪除
32	關心政策變動對照顧需求老人的影響	3.000 *	.544 **	.594	.951	保留
33	關心付費者財務變化對老人權益影響	1.732	.365 *	.207	.954	刪除
34	購買服務是相信可提供老人更好照顧	8.000 ***	.566 **	.700	.951	保留
35	兼顧付費者、老人及社區居民等需求	5.970 ***	.728 ***	.725	.950	保留
36	政策影響老人權益向政府提出意見	5.409 ***	.730 ***	.802	.949	保留
45	運用志工因應更多照顧服務需求	3.395 **	.571 **	.597	.951	保留
46	與志工討論對機構服務的觀察	4.238 **	.725 ***	.739	.950	保留
47	與志工討論服務過程對自己的影響	4.514 **	.745 ***	.758	.949	保留
48	與員工討論服務態度如何影響老人	4.000 **	.552 **	.721	.950	保留
49	與員工檢視機構的服務技術的影響	2.874 *	.501 **	.674	.950	保留
50	鼓勵員工促進付費者老人及社區互動	4.000 **	.594 ***	.717	.950	保留
51	根據生心理及社會需求搭配不同人力	6.424 ***	.768 ***	.838	.949	保留
52	員工瞭解他的服務對老人的重要性	2.309	.443 *	.599	.951	刪除
58	社區民眾的需求影響機構服務規劃	3.645 **	.517 **	.469	.952	保留
59	尋找個人或團體參與拓展照顧服務	3.244 **	.651 ***	.539	.951	保留
60	與團體合作強化權益辯護的影響力	2.917 *	.628 ***	.499	.951	保留
61	與團體合作提升為照顧服務品質	4.950 ***	.732 ***	.640	.950	保留
62	其他團體遇到困難時提供協助	4.427 **	.726 ***	.601	.951	保留
63	與團體合作滿足服務對象多元需求	4.000 **	.747 ***	.715	.950	保留
64	提供社會大眾參與志願服務機會	6.928 ***	.762 ***	.838	.949	保留
65	提供社會大眾照顧服務知識	7.761 ***	.833 ***	.821	.949	保留

總量表的 α 係數值=.952註：*** $p < .001$ ；** $p < .01$ ；* $p < .05$

(二) 因素分析的決斷過程

根據項目分析結果，以分層面單獨進行因素分析。採取主成分分析，轉軸時採直交轉軸法之最大變異法。

1. 服務使用者層面

企業化社會取向量表資源提供者層面共經過三次分析。第一次分析 KMO 值為.518，顯示存有共同因素，勉強可進行因素分析。分析結果顯示：共抽取三個共同因素，特徵值分別 3.436、1.625、1.331，相對應的解釋的變異量為 38%、18%、15%，三個因素層面累積變異量為 71%。因素一包含第 18、19、22 題，因素二包含 12、13、16 題，因素三包含 15、17、20 題。由於各因素題目數相等，尚無法判斷刪減的題目，觀察因素一、因素二相關為.632、因素二、因素三相關為.584、因素一、因素三相關為.445，三者兼具有中等程度的相關性，所以該層面限定為只有一個因素，進行第二次分析。第二次分析結果顯示，第 12、20、22 題共同性均未達.4 以上，予以刪除。刪除此三題題項後進行第三次分析，KMO 值為.548，顯示存有共同因素，勉強可進行因素分析。分析結果顯示：共抽取兩個共同因素，特徵值分別 2.764、1.338，相對應的解釋的變異量為 46%、23%，兩個因素層面累積變異量為 69%，較第一次分析下降 2%，因素一包含第 13、15、16、17 題，因素二包含 18、19 題。所有題目共同性均在.4 以上，因素負荷量均在.6 以上，保留此六題（表 A2-2）。

2. 資源提供者層面

企業化社會取向量表資源提供者層面共經過兩次分析。第一次分析 KMO 值為.728，顯示存有共同因素，適合進行因素分析。分析結果顯示：只抽取一個共同因素，特徵值為 2.892，解釋的變異量為 58%。除第 34 題共同性為.314，其餘題目共同性均在.6 以上，顯示該題與其他題目可測的共同特質較少，重要性相對較低，故刪除。經刪除後進行第二次分析，KMO 值為.717，顯示存有共同因素，適

合進行因素分析。分析結果顯示：仍只抽取一個共同因素，特徵值為 2.664，解釋的變異量為 66.61%，較第一次分析增加 9%。所有題目共同性均在.7 以上，因素負荷量均在.5 以上，所以保留此四題題項（表 A2-3）。

表 A2-2

社會取向量表之使用者層面因素分析摘要表

編號	題目摘要	第一次分析			第二次分析		第三次分析			備註	
		共同性	因素負荷量			共同性	因素負荷量	共同性	因素負荷量		
			1	2	3				1	2	
12	開發工作機會給就業困難的人	.579	.179	.738	.058	.367	.606	--	--	--	刪除
13	回應少部分特殊需求 花費額外成本	.853	.044	.919	.077	.414	.643	.559	.744	.074	保留
15	因應不同需求調整服務成本	.728	.268	.189	.788	.409	.640	.456	.648	.190	保留
16	生心理及社會互動是服務成果重點	.596	.171	.729	.186	.425	.652	.633	.785	.130	保留
17	促進家屬參與照顧服務	.656	.115	.415	.685	.411	.641	.658	.805	.102	保留
18	提供機構內老人分享互動的機會	.888	.918	.212	.023	.528	.727	.911	.195	.934	保留
19	提供老人與機構外的團體個人互動	.793	.877	.150	.042	.448	.670	.934	.114	.959	保留
20	服務支出超過預算會去募集資源	.692	-.066	-.067	.826	.080	.283	--	--	--	刪除
22	讓老人選擇參與哪些活動	.608	.759	.060	.169	.354	.595	--	--	--	刪除
特徵值			3.436	1.625	1.331				2.764	1.388	
解釋變異量			38%	18%	15%				46%	23%	
累積解釋變異量			38%	56%	71%				46%	69%	
抽樣適當性檢定值 (KMO)					.518		.518			.548	

3.內部成員層面

企業化社會取向量表內部成員層面共經過兩次分析。第一次分析 KMO 值為.827，存有共同因素，適合進行因素分析。結果顯示：共抽取兩個共同因素，特徵值分別為 4.744、1.12，相對應的解釋變異量為 68%、16%，兩個因素層面累積變異量 84%。因素一包含第 48、49、50、51 題等四題，因素二包含 45、46、47

題等三題，所以保留因素一，刪除因素二題目。刪除題目後進行第二次分析，KMO 值為.772，存有共同因素，尚可進行因素分析。結果顯示：只抽取一個共同因素，特徵值為 3，解釋的變異量 75%，較第一次分析降低 9%。所有題目共同性均在.6 以上，因素負荷量均在.8 以上，所以保留此四題（表 A2-4）。

表 A2-3

社會取向量表之資源提供者層面因素分析摘要表

編號	題目摘要	第一次分析		第二次分析		備註
		共同性	因素負荷量	共同性	因素負荷量	
30	付費者知道機構服務過程的活動資訊	.681	.825	.803	.645	保留
32	關心政策變動對照顧需求老人的影響	.600	.775	.769	.591	保留
34	購買服務是相信可提供老人更好照顧	.314	.560	--	--	刪除
35	兼顧付費者、老人及社區居民等需求	.656	.810	.836	.699	保留
36	政策影響老人權益向政府提出意見	.640	.800	.854	.729	保留
	特徵值		2.892		2.664	
	解釋變異量		58%		67%	
	抽樣適當性檢定值 (KMO)		.728		.717	

表 A2-4

社會取向量表之內部成員層面因素分析摘要表

編號	題目摘要	第一次分析		第二次分析		備註	
		共同性	因素負荷量		共同性		因素負荷量
			1	2			
45	運用志工因應更多照顧服務需求	.826	.048	.908	--	--	刪除
46	與志工討論對機構服務的觀察	.823	.479	.771	--	--	刪除
47	與志工討論服務過程對自己的影響	.857	.456	.805	--	--	刪除
48	與員工討論服務態度如何影響老人	.851	.770	.508	.745	.863	保留
49	與員工檢視機構的服務技術的影響	.876	.917	.190	.858	.927	保留
50	鼓勵員工促進付費者老人及社區互動	.894	.931	.166	.703	.838	保留
51	根據生心理及社會需求搭配不同人力	.737	.794	.326	.694	.833	保留
	特徵值		4.744	1.120		3.000	
	解釋變異量		68%	16%		75%	
	累積解釋變異量		68%	84%			
	抽樣適當性檢定值 (KMO)			.827		.772	

4.外部網絡關係層面

企業化社會取向量表外部網絡關係層面共經過兩次分析。第一次分析 KMO 值為.846，存有共同因素，適合進行因素分析。結果顯示：只抽取一個共同因素，特徵值為 5.36，解釋的變異量 67%。所有題目共同性均在.4 以上，因素負荷量均在.6 以上，尚無需要刪除的題目。題目數量控制的考量，刪除決斷值雖達顯著，但鑑別度相對較低的題目，包含 58、59、60 題，t 值均未達 4。經刪除後進行第二次分析，KMO 值為.801，存有共同因素，適合進行因素分析。結果顯示：仍只抽取一個共同因素，特徵值為 4.396，解釋變異量為 75%，較第一次分析增加 8%。所有題目共同性均在.6 以上，因素負荷量均在.8 以上，保留此五題（表 A2-5）。

表 A2-5
社會取向量表之外部網絡關係層面因素分析摘要表

編號	題目摘要	第一次分析		第二次分析		備註
		共同性	因素負荷量	共同性	因素負荷量	
58	社區民眾的需求影響機構服務規劃	.406	.637	--	--	刪除
59	尋找個人或團體參與拓展照顧服務	.726	.852	--	--	刪除
60	與團體合作強化權益辯護的影響力	.689	.830	--	--	刪除
61	與團體合作提升為照顧服務品質	.820	.906	.721	.849	保留
62	其他團體遇到困難時提供協助	.680	.825	.709	.842	保留
63	與團體合作滿足服務對象多元需求	.758	.871	.827	.910	保留
64	提供社會大眾參與志願服務機會	.612	.782	.682	.826	保留
65	提供社會大眾照顧服務知識	.670	.819	.809	.899	保留
特徵值		5.360		4.396		
解釋變異量		67%		75%		
抽樣適當性檢定值 (KMO)		.846		.801		

(三) 信度分析

經過項目分析及因素分析刪減後所保留 20 題題項，進行信度分析。結果顯示該量表整體的內部一致性的 α 係數為.929，為信度係數屬佳的量表。各層面的信度係數：服務使用者層面為.750，資源提供者層面為.827，內部成員層面為.886，外

部網絡關係為.913，信度係數皆有.7 以上，都還可以接受使用（表 A2-6）。

表 A2-6

社會取向量表信度分析摘要表

編號	題目摘要	信度係數	題項刪後的信度係數	各層面信度
13	回應少部分特殊需求花費額外成本	.550	.927	
15	因應不同需求調整服務成本	.384	.931	
16	生心理及社會互動是服務成果重點	.496	.927	
17	促進家屬參與照顧服務	.456	.928	
18	提供機構內老人分享互動的機會	.581	.926	
19	提供老人與機構外的團體個人互動	.631	.925	.750
30	付費者知道機構服務過程的活動資訊	.620	.925	
32	關心政策變動對照顧需求老人的影響	.517	.927	
35	兼顧付費者、老人及社區居民等需求	.679	.924	
36	政策影響老人權益向政府提出意見	.698	.923	.827
48	與員工討論服務態度如何影響老人	.575	.926	
49	與員工檢視機構的服務技術的影響	.529	.927	
50	鼓勵員工促進付費者老人及社區互動	.629	.925	
51	根據生心理及社會需求搭配不同人力	.769	.922	.886
61	與團體合作提升為照顧服務品質	.675	.924	
62	其他團體遇到困難時提供協助	.670	.924	
63	與團體合作滿足服務對象多元需求	.705	.923	
64	提供社會大眾參與志願服務機會	.742	.922	
65	提供社會大眾照顧服務知識	.829	.920	.913
總量表 α 值=.929				

附錄五 正式問卷

問卷編號：_____

社會服務組織 老人照顧服務行為態度調查研究

2011 年 9 月 日

親愛的社會服務機構 先進您好：

我們正在進行一項調查，目的是想獲得在當前的時空背景下，從事長期照顧服務的機構在照顧服務相關活動的態度與行為表現，藉此瞭解組織企業化的情況。研究結果將可以提供政府與民間單位在老人照顧服務發展規劃之參考。

我們非常感謝您能撥冗幫忙完成這份問卷，並且使用我們提供的回郵信封寄回這份問卷。此份問卷希望由決定機構服務方向的管理者來填寫，需要花您幾分鐘的時間來回答這些問題。

請您在 月 日（ ）以前完成這一份問卷，並將這份問卷郵寄出去。請盡可能地回答每一個問題，因為此份問卷希望能夠呈現台灣整體的現況，所以您的反應是非常重要的。

當然，您的答案將絕對保密。

先謝謝您所花的時間與努力。

國立臺灣大學社會工作學系

指導教授：劉淑瓊博士

研 究 生：林嬋娟 敬啟

若有任何問題請聯絡我們 電 話：02-336612**

0910-819***

E-mail：r983300**@ntu.edu.tw

第一部分 基本資料

一、請問您在貴機構的身分？	
<input type="checkbox"/>	1. 執行長
<input type="checkbox"/>	2. 主任
<input type="checkbox"/>	3. 院長
<input type="checkbox"/>	4. 理事長
<input type="checkbox"/>	5. 總幹事
<input type="checkbox"/>	6. 負責人
<input type="checkbox"/>	7. 其他 _____
二、貴機構屬於下列哪種類型的組織？	
<input type="checkbox"/>	1. 公益財團法人（基金會）
<input type="checkbox"/>	2. 特殊財團法人（私立醫院、寺廟、教會、社會福利機構）
<input type="checkbox"/>	3. 公益社團法人（社會團體）
<input type="checkbox"/>	4. 中間社團法人（合作社）
<input type="checkbox"/>	5. 非法人性質之社會福利機構（小型立案老人福利機構）
<input type="checkbox"/>	6. 其他 _____
三、貴機構提供下列哪些類型的服務？（可複選）	
<input type="checkbox"/>	1. 居家式（居家照顧服務、喘息服務、送餐服務等）
<input type="checkbox"/>	2. 社區式（日間照顧、家庭托顧、機構喘息服務、交通接送等）
<input type="checkbox"/>	3. 機構式（安養服務、養護服務、長期照顧服務等）

第二部分 老人照顧服務的行為

說明：下面的問題是想瞭解貴機構在與服務使用者、付費者、機構內部成員與外部網絡的相關活動之行為表現。請依您的經驗與觀察，填寫貴機構

【最近一年】下列描述情況出現的頻率，並在 內打勾。

	從 未 如 此	極 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
【服務使用者】					
1. 我們會注意財務狀況，以確保能有盈餘。	<input type="checkbox"/>				
2. 我們投入服務時，考量「市場成長潛力」。	<input type="checkbox"/>				
3. 我們在規劃服務時，節省成本是重要的考量。	<input type="checkbox"/>				
4. 為符合成本效益，我們盡可能在有限的時間內完成給老人的服務。	<input type="checkbox"/>				
5. 我們服務每位老人時，有一定的成本考量。	<input type="checkbox"/>				
6. 為回應少部分老人的特殊需求，我們願意花費額外的成本來提供服務。	<input type="checkbox"/>				
7. 為了因應每位老人不同的需求，我們會彈性調整服務時，機構所需支付的成本。	<input type="checkbox"/>				
8. 老人整體的生理、心理及社會互動的情況，是我們評估服務成果的重點所在。	<input type="checkbox"/>				
9. 服務過程中，我們促進家屬參與老人的照顧服務。	<input type="checkbox"/>				

	從 未 如 此	極 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
10. 我們規劃活動，提供機構服務的老人彼此分享互動的機會。	<input type="checkbox"/>				
11. 我們規劃活動，提供老人與機構以外的團體或個人互動的機會。	<input type="checkbox"/>				

【付費者】

說明：此部分所指的「付費者」，含捐款者、補助者、消費者、合夥人等，
請依貴機構適用的情況，思考作答。

12. 我們關心付費者經濟能力的改變，對機構服務收支的影響。	<input type="checkbox"/>				
13. 我們根據付費者的意見來調整服務的內涵。	<input type="checkbox"/>				
14. 我們關心政府政策對機構財務經費的影響。	<input type="checkbox"/>				
15. 當政府政策影響到機構的財務時，我們會向政府提出意見。	<input type="checkbox"/>				
16. 我們讓付費者知道機構服務老人過程的活動資訊。	<input type="checkbox"/>				
17. 我們關心政府政策的變動，對有照顧需求的老人生活的影響。	<input type="checkbox"/>				
18. 我們兼顧付費者、老人及當地社區居民等關係人整體需求來規劃機構服務的內涵。	<input type="checkbox"/>				
19. 當政府政策影響到老人的權益時，我們向政府提出意見。	<input type="checkbox"/>				

【機構內部成員】

20. 我們試算運用不同人力組合的成本。	<input type="checkbox"/>				
21. 我們機構評估運用志工可以省下的成本。	<input type="checkbox"/>				
22. 我們注意員工提供服務時所使用的成本。	<input type="checkbox"/>				
23. 員工的績效是依據他的表現為機構帶來的經濟效益作評估。	<input type="checkbox"/>				
24. 我們與員工討論他的服務態度如何影響老人所接受的服務。	<input type="checkbox"/>				
25. 我們與員工檢視機構的服務技術對老人服務的影響。	<input type="checkbox"/>				
26. 我們鼓勵員工提供照顧服務或活動時，促進付費者、老人及社區民眾等的互動。	<input type="checkbox"/>				
27. 我們根據老人整體的生理、心理及社會需求，搭配不同專業程度的人力。	<input type="checkbox"/>				

【機構外部網絡】

28. 尋找其他個人或團體合作時，我們會衡量所帶來的經濟效益。	<input type="checkbox"/>				
29. 為增加機構爭取資源的機會，我們與其他團體合作。	<input type="checkbox"/>				
30. 為提高機構的競爭力，我們與其他團體合作。	<input type="checkbox"/>				
31. 為節省財務支出，我們與其他團體合作。	<input type="checkbox"/>				
32. 我們與其他團體合作，以提升為老人照顧服務的品質。	<input type="checkbox"/>				
33. 當其他團體服務老人遇到困難請求協助時，我們會提供協助。	<input type="checkbox"/>				
34. 我們與其他團體合作，以滿足服務對象多元的需求。	<input type="checkbox"/>				

	從 未 如 此	極 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
35. 我們提供社會大眾參與志願服務機會。	<input type="checkbox"/>				
36. 我們不提供社會大眾老人照顧服務的知識。	<input type="checkbox"/>				

第三部分 老人照顧服務的態度

說明：本部分題目與前段題目完全相同，但這次是想瞭解『您』的態度。所以，請依自己的想法在 內打勾。

	非 常 不 贊 成	不 贊 成	普 通	贊 成	非 常 贊 成
【服務使用者】					
1. 機構應該注意財務狀況，以確保能有盈餘。	<input type="checkbox"/>				
2. 機構投入服務時，應該考量「市場成長潛力」。	<input type="checkbox"/>				
3. 機構在規劃服務時，節省成本應該是重要的考量。	<input type="checkbox"/>				
4. 為符合成本效益，機構應該盡可能在有限的時間內完成給老人的服務。	<input type="checkbox"/>				
5. 機構服務每位老人時，應該有一定的成本考量。	<input type="checkbox"/>				
6. 為回應少部分老人的特殊需求，機構應該花費額外的成本來提供服務。	<input type="checkbox"/>				
7. 為了因應每位老人不同的需求，機構應該彈性調整服務時，機構所需支付的成本。	<input type="checkbox"/>				
8. 老人整體的生理、心理及社會互動的情況，應該是機構評估服務成果的重點所在。	<input type="checkbox"/>				
9. 服務過程中，機構應該促進家屬參與老人的照顧服務。	<input type="checkbox"/>				
10. 機構應該規劃活動，提供機構服務的老人彼此分享互動的機會。	<input type="checkbox"/>				
11. 機構應該規劃活動，提供老人與機構以外的團體或個人互動的機會。	<input type="checkbox"/>				

【付費者】

說明：此部分所指的「付費者」，含捐款者、補助者、消費者、合夥人等，請依您目前在機構中所面對的情況，思考作答。

12. 機構應該關心付費者經濟能力的改變，對機構服務收支的影響。	<input type="checkbox"/>				
13. 機構應該根據付費者的意見來調整服務的內容。	<input type="checkbox"/>				

	非 常 不 贊 成	不 贊 成	普 通	贊 成	非 常 贊 成
14. 機構應該關心政府政策對機構財務經費的影響。	<input type="checkbox"/>				
15. 當政府政策影響到機構的財務時，機構應該向政府提出意見。	<input type="checkbox"/>				
16. 機構應該讓付費者知道機構服務老人過程的活動資訊。	<input type="checkbox"/>				
17. 機構應該關心政府政策的變動，對有照顧需求的老人生活的影響。	<input type="checkbox"/>				
18. 機構應該兼顧付費者、老人及當地社區居民等關係人整體需求來規劃服務的 內容。	<input type="checkbox"/>				
19. 當政府政策影響到老人的權益時，機構應該向政府提出意見。	<input type="checkbox"/>				

【機構內部成員】

20. 機構應該試算運用不同人力組合的成本。	<input type="checkbox"/>				
21. 機構應該評估運用志工可以省下的成本。	<input type="checkbox"/>				
22. 機構應該注意員工提供服務時所使用的成本。	<input type="checkbox"/>				
23. 員工的績效機構應依據他的表現為機構帶來的經濟效益作評估。	<input type="checkbox"/>				
24. 機構應該與員工討論他的服務態度如何影響老人所接受的服務。	<input type="checkbox"/>				
25. 機構應該與員工檢視機構的服務技術對老人服務的影響。	<input type="checkbox"/>				
26. 機構應該鼓勵員工提供照顧服務或活動時，促進付費者、老人及社區民眾等 的互動。	<input type="checkbox"/>				
27. 機構應該根據老人整體的生理、心理及社會需求，搭配不同專業程度的人力。	<input type="checkbox"/>				

【機構外部網絡】

28. 尋找其他個人或團體合作時，機構應該衡量所帶來的經濟效益。	<input type="checkbox"/>				
29. 為增加機構爭取資源的機會，機構應該與其他團體合作。	<input type="checkbox"/>				
30. 為提高機構的競爭力，機構應該與其他團體合作。	<input type="checkbox"/>				
31. 為節省財務支出，機構應該與其他團體合作。	<input type="checkbox"/>				
32. 機構應該與其他團體合作，以提升為老人照顧服務的品質。	<input type="checkbox"/>				
33. 當其他團體服務老人遇到困難請求協助時，機構應該提供協助。	<input type="checkbox"/>				
34. 機構應該與其他團體合作，以滿足服務對象多元的需求。	<input type="checkbox"/>				
35. 機構應該提供社會大眾參與志願服務機會。	<input type="checkbox"/>				
36. 機構不應該提供社會大眾老人照顧服務的知識。	<input type="checkbox"/>				

再檢查一遍是否每題都完成填答了！

本問卷到此結束，感謝您的協助！