

組織績效評估方法之探討---以安養機構為例

呂豐足¹

中央警察大學通識教育中心助教

摘要：本研究以「比較」的方式，探討不同對象在績效評估指標上的重視程度，同時整合了不同的績效評估途徑，以作為政府主管機關評估時的參考。本研究考量機構為取得資源，維持組織的永續經營，必須服從法令、並符合制度要求，因此，政府主管機關對於組織運作績效的看法，對於機構必然有所影響，故探討政府主管機關人員對於老人扶療養機構的績效評估的看法。而內政部對於老人扶療養機構的評鑑，大都委託老人福利領域的學者加以評鑑，因此學者對於機構運作的看法便會影響到機構如何作為，以符合評鑑標準，其對於績效評估的看法極為重要。而機構負責人的觀點，對於機構的實際運作有相當程度的影響，不容忽視。

關鍵詞：組織績效、評估方法、安養機構

綱目

- 壹、前言
- 貳、組織績效相關文獻
- 參、組織績效的評估途徑和指標建構
- 肆、研究範圍及研究設計
- 伍、研究結果及分析
- 陸、結論

壹、前言

隨著社會權的提倡，政府被要求負擔起更多的福利責任，但在 1970 年代出現了福利國家危機之後，政府在福利提供的角色和功能也受到挑戰。而現代社會福利則是泛指由政府、私立機構或慈善組織等所提供的福利，其目的在規範資源的分配，以滿足人類的工作、所得、營養住宅、醫療、社會關係等基本需求，進而提昇人類的生活品質。因此，社會福利機構不但扮演著社會安全網的角色，而且在現代社會中，有其必要的功能，是滿足個人、家庭、和社區之社會需求的基本制度之一。而隨著社會福利需求意識的提高和政府福利政策的現代化，組織運作的良窳成為政策落實的重要因素，因此組織或機構的績效也成為重要的議題。

從組織的角度來看，人類社會基於各種需要而設立各種組織以執行不同的任務、發揮不同的功能，然而，組織設立後如何確保其所負擔的任務能有效地達成，則有賴於對組織良好的監督與管理。社會福利機構基本的目標是維持組織的生存，並確定組織提供有效的服務。由於組織的運作關係著福利提供的品質，而福利提供者的考量和案主的利益不盡相同，當兩者需求衝突昇高時，便會對機構的生存產生危機，而且使得人民對政府執行政策、保障福利品質的功能產生質疑。

¹ 目前於中央警察大學犯罪防治研究所博士班進修中。

隨著福利機構的多元化，機構的方案、策略和經營結構均有不同，使得政府在監督、輔導上，以及老人在選擇機構時，難以有客觀的參考標準與依據。但政府為保障福利的品質有必要對組織運作良窳加以監督、管理，而此運作必須有所準則、依據，也就是必須有一套績效評估的標準（criteria），作為政策執行之監督、管理的依據。

組織績效（organizational effectiveness）是研究組織的一個重要課題，因為組織績效的有效提升對於服務的品質具有決定性的影響力。任何對於組織所進行的研究，其終極關懷在於組織表現（performance）的好壞，也就是組織績效的議題。然而，組織研究發展至今，對於這個問題本身的研究仍具相當歧異性，包括組織的不同成員對績效有不同的測量方式、及因組織特性不同而有不同的績效定義及評估指標（indicator），使得組織績效的定義及測量上難有共識。

組織績效的研究有其社會意義和功能：在制度上，有助於組織生存的合法性及資源的獲取；在管理上，可以作為組織內部活動、結構、過程等資源配置的參考；在技術上，可作為生產效率或品質的指標（Kanters and David, 1987）。本研究係以民國 85 年立案之老人扶療養機構為研究對象，透過組織理論及績效評估途徑的引導，以實證研究嘗試解決測量組織績效的問題，建構適用於福利機構之特性的老人扶療養機構績效評估指標。了解組織績效如何測量，有助於對組織的績效進行了解與評估，並增進其組織績效，進而提昇服務的品質。

基於上述理由，本研究即是探討立案老人扶療養機構的組織績效及其評估途徑的探討，這包括兩個研究議題：(1)了解組織績效評估的途徑；(2)對組織的績效進行評估。老人扶療養機構屬於社會福利組織，而此類型的組織特性，有其適用的組織理論和績效指標，故在指標的建構上有其獨特性，而且老人扶療養機構，有其特殊的環境要求、案主需求、及組織經營管理的考量。因此，機構如何同時兼顧各類對象的要求，維持組織的運作值得重視。

貳、組織績效相關文獻

一、組織績效的特性與意義

組織績效雖為組織理論的核心議題，但由於測量不易，使得在整合理論與實務的相關研究上成果很少，尤其組織績效在定義上和內涵上混沌、分歧。其主要原因在於「組織績效」此一概念的五種特性：(1)變異性（mutable）：在組織不同的生命階段有不同的標準。(2)廣泛性（comprehensive）：其本質包括許多不同的內涵。(3)紛歧性（divergent）：與不同的組織成員有不同的關係。(4)互換性（transitive）：分析層次不同時，組織績效的指標不同。(5)複雜性（complex）：構念之間不易簡化或消除（Goodman and Pennings, 1980）。Zammuto（1982）認為是由於人們具有不同的「參考架構」（frame of reference）因而產生不同的效能概念。關於組織績效的定義，隨研究者採取的研究途徑而有不同，從學者對組織績效的定義，可看出績效的概念仍有其歧異性（見表一）：

表一：學者對組織績效的定義

研究者	年代	組織績效途徑或定義
Etzioni	1964	組織達成目標的程度
Katz & Kahn	1966	組織採取各種手段以獲得最大回饋
Pickle & Friedlander	1967	組織滿足其各種成員的需求與期望的程度
Seashore & Yuchtman	1967	組織從外在環境獲取資源及談判的能力
Mott	1972	動員資源達成生產、適應活動的能力
Steers	1977	組織降低障礙、有效運作的過程
Hannan & Freeman	1977	組織目標與結果之間一致的程度
Zammuto	1982	組織在一時間內分配各種滿足偏好之事物，以符合其成員的期望
Robbins	1990	組織達成其短期、長期目標的程度，績效需考慮策略區域、評估者的偏好、及組織生命階段
Hall	1991	組織達成目標的程度；或組織為維持功能、開發周遭環境以取得稀少或有價值資源的能力
Scott	1992	採權變的觀點，組織績效隨著不同對象的不同價值、偏好而有不同

資料來源：本研究整理。

由上可知，組織本身結構安排與組織對內外環境變遷的適當回應，較易發揮組織功能，達成組織目標。由於績效評估指標選擇的考慮涉及多重因素，因此在績效評估的理論與應用上的成就難以累積，然而績效評估的重要性在衡量組織的運作狀況上卻又是極明顯的，在瞭解了績效評估標準複雜的原因後，便進而能因應不同的組織型態，選擇適用的績效指標，以能適切反映組織表現的好壞，進而有助於監督管理。本研究將組織績效定義為：組織在特定時空下，主動創造有利環境，並被動適應環境所進行的互動行為，經由資源分配，滿足組織成員的偏好，達成其目標的程度。組織績效指標之選擇，反映出各組織之策略性對象對於組織的需求，同樣地，績效指標之選擇，也可以反映出評估者的旨趣。

二、績效指標選擇的決定因素

Scott (1992) 說明了決定績效的衡量指標的選擇有四種基準 (bases)，分別是「組織的模型」、「時間」、「分析層次」，以及「組織參與者和相關對象」，其中，「組織的模型」可從理性、自然、及開放系統（見表二）加以理解。

表二：以系統觀點之組織模型區分績效指標

模型	組織的定義	績效的評定
理性系統模型	組織是達成目標的工具；重點在產出的質與量、以及在輸入和產出間的效率；以「產出」為目標。	以組織的特定目標作為評估組織績效標準的基礎
自然系統模型	組織雖被視為可達成各目標的集合體，但仍需從事其他活動，以維持自身的生存；以社會支持和產出為目標，當兩者不符時，以社會支持目標為優先。	工作滿足、士氣（指組織是否能夠引起員工的支持維持組織的存活）、組織管理者的社交技巧與組織的生存。
開放系統模型	以「組織與外在任務環境的互動、互賴關係」為重點，所以資源（資訊）的取得、對外在變遷之反應能力、及議價能力、適應力與彈性是最重要的，其工作能力有賴於其是否能偵測與敏銳地回應其任務環境的變遷。	討價還價的立場反應組織在資源有限的環境中取得資源的能力。

資料來源：本研究整理自 Scott, 1992:343-348。

在「時間」上，可從組織的生命週期來看，因為組織的各個階段有不同的績效標準。Cameron and Whetten (1981) 認為組織的早期階段，員工較強調投入的績效，後期則強調生產的績效。Cameron and Quinn (1983) 認為不同階段的組織生命週期之健康、存活和總體績效的成長意義皆不同。

在「分析層次」上，組織的績效深受成員、組織本身或外在系統的影響，大致分為個人、群體、及組織三個層次。其中，在個人層次上，乃著眼於個人行為是組織行為的根本組成因素。Cummings (1977) 首先用社會心理層次來評估績效，認為有績效的組織是指成員覺得能自由的運用組織，組織的次系統是一種工具，能達成個別目的。Lawrence and Lorsch (1967) 將組織視為處在與環境進行交換的開放系統，組織藉由內部功能的分化與整合以適應環境。

在「組織參與者和相關對象」上，Scott (1992) 認為組織不同對象有不同的測量方式。其中，經理人會比較強調結構測量，部份原因是這些反映因素比其他指標容易控制，因此組織管理者較可能重視人事晉用的標準；而實務工作者較強調過程測量，傾向直接和方案目標做比較，不考慮方案的成效；使用產品或接受服務的案主可能比較重視結果測量，他們用符合切身需求和期待的程度來評估組織的產品；此外，案主可能會特別強調測量過程中的服務速度、禮貌，因為環境的結果很難評估，案主可能會比較重視過程而不是結果。正因為績效標準通常反映了某些個人或團體的價值或偏好，因此在績效指標的選擇上，應考慮不同組成份子的觀點。

另外，Scott (1992) 認為在組織績效評估過程中，測量指標的選擇是最重要的決策，可分別從組織結構（structure）、過程（process）、及產出（outcome）三個面向來選擇指標（見表三）。結構變項如居住環境的氣氛、機構設施對老人的社會心理意義等；過程的變項如醫師訪視的次數、護理程序使用的充分性等。

表三：組織績效評估的選擇標準

面向	重 點	缺 點	評估方式
結構	組織執行能力組織特性成員特質	影響產出品質結構限制（如證照制度）	以投入代替產出獲取資源能力使用、分配情形
過程	組織活動、努力行為的質、量	目標錯置資料取得困難花費龐大	制度環境中的儀式工作品質努力
產出	組織運作所產生之特別的素材或物件投入／產出之控制	組織缺乏工作過程、生產環境的控制	納入不同投入指標以保障工作品質

資料來源：本研究整理自 Scott, 1992:343-348。

參、組織績效的評估途徑和指標建構

一、組織績效的評估途徑

在處理績效的問題上，不免要面對有人質疑偏好與價值的問題容易導致不夠客觀，因此必須瞭解組織不同的對象對於績效的評估標準之取捨有何不同，以及在不同的評估途徑下，會採用何種不同的評估指標，本文試圖整合老人扶養機構的組織內、外重要對象對於組織績效的評估指標，並加以比較分析。

績效測量的方式有二：一是單變項（univariate）的測量方法，是以單一

標準作為衡量的指標，以組織要達成某些最後標準，如生產力、淨利、組織成長與穩定等因素來衡量，其缺點是不周延，往往只反映了研究者主觀的價值判斷、缺乏客觀性而不適切。這類研究中以 Campbell (1977) 的探討性研究最具代表性，績效的指標綜合表有三十項之多，前五項為整體績效、生產力、效率、利潤、以及品質；二是多變項（multi-variate）的測量方法，由於單一變項的績效研究並不適當，研究者於是逐漸走向多變項的測量方法，不僅探討許多變項對績效的影響，也顯示變項間的關係，此方式透過多重標準的測量可避免單一標準的缺點，以達周延及適切的要求。由於環境不同，因此我們應了解哪些組織績效理論最適合於某些特殊環境中，而非企圖去建立一個單一模式來評估所有的組織績效，同時不應忽略組織所涉及的重要對象。關於重要對象在評估組織績效時的指標，可從幾個面向予以了解（見表四）：(1) 績效指標是可量化的（measureable）；(2) 指標是穩定的（stable），不隨時間而改變；(3) 不同團體所擁有的標準是可分享的（share）(D'Aunno,1992)。

表四：從權變理論區分組織績效的評估模型

評估模型	強調的重點	評估指標的適用情境
理性系統模型 目標達成途徑	質量、效率	可量化、穩定、可分享
系統模型	輸入、輸出	可量化、穩定、不可分享
多重重要對象權力模型 資源依存理論	權力擁有者 資源提供者	可量化、穩定、但團體間的評估 指標有衝突
多重重要對象發展模型 生命週期模型	環境變遷和組織適應力	可量化、不穩定、團體間可分享 或衝突
制度理論	象徵、符號	難量化、不穩定、團體間不可分 享或評估指標衝突

資料來源：D'Aunno,1992:357。

組織績效指標之選擇，反映出各組織之重要成員對組織的需求，績效指標之選擇也可以反映出評估者的旨趣。綜合以上的討論，本研究整合 Robbins（1990）、Hall（1991）、以及 Scott（1992）對於組織績效評估途徑的詮釋，同時援引「目標途徑」(Goal-Attainment Approach)、「系統途徑」(Systems Approach)、「策略性成員途徑」(Strategic-Constituencies Approach)，最後以「競值途徑」(Competing Values Approach，簡稱 CVA) 的觀點綜合各途徑的要點，建構本研究架構，並比較評估組織績效模型之適用性（見表五）。

表五：四種組織績效的途徑

途徑	組織績效的定義	適用情境
目標達成途徑	組織達成目標的程度	目標明確，執行有時間限制，且達成之輸出可測量。
系統途徑	組織獲得其所需資源的程度	「輸入」與「輸出」兩者之間有明顯之關連性。
系統途徑 策略性對象途徑	組織滿足策略性對象需求的程度	重要對象對組織有重大的影響力，組織必須回應其需求。
競值途徑	組織在四種模型上滿足重要對象之偏好的程度	組織的發展重點不明確，其重點之決定會隨著時間、利益所在而改變選擇標準。

資料來源：Cameron and Whetten, 1983:276。

（一）目標達成途徑（Goal-Attainment Approach）

目標達成途徑中對於績效的定義是：「組織達成目標的程度」，而且組織具有多元且經常是互相衝突的目標。Perrow(1961)將目標分為兩類：一是正式目標（official goals），是指組織本身經常明文表達的一般目標，陳述組織的正式任務及目的，本質上具有抽象性、期望性的特徵，目的是獲得大眾的認可和支持；二是工作（操作）目標（operative goals），是指組織本身實際執行的目標，其反映出組織真正的意向。由於正式目標的含意不清，難以操作，許多學者多以工作目標來取代形式目標，來作為組織績效衡量的標準（張荳雲，1990）。

（二）系統途徑（Systems Approach）或稱系統--資源途徑（Systems Resource Approach）

在系統途徑中，組織目標並未被忽視，但它更重視能促進組織長期生存的因素，例如，組織獲取資源的能力，維持組織本身作為一個社會實體（social entity）、以及組織與外在環境成功地互動之能力。其假設為：(1)組織是由各個相關的次部門所組成的；(2)組織要求績效，必須先了解環境中的各相關部門（environmental constituencies），並與之成功地互動；(3)組織的生存需要消耗性資源的不斷補充。因此組織績效的重點在於組織達成目標所用的方法與手段，亦即分析組織的活動過程及確保組織資源之最有效運用。

系統途徑看重的是影響組織輸出的方法、及組織面對環境的變遷所能回應的彈性，另外，系統途徑也強調組織獲得輸入的能力、組織將輸入轉化成輸出的效率、組織內部溝通的情形、組織內團體衝突的層次、以及員工工作滿意程度等，但它同時也看重組織目標，所以也重視資源的掌握。

（三）策略性對象途徑（Strategic-Constituencies Approach）

策略性對象途徑認為有績效的組織是最能針對其重要成員的需求來加以滿足的組織。策略性對象途徑與系統途徑所強調的都是組織與環境的互動關係，策略性對象途徑是針對環境中，可能威脅該組織生存的重要對象之需求，加以滿足，故偏重環境與組織中特定對象需求的互動；而系統途徑則著重組織與一般環境的互動，偏向整體外在環境與組織的關係。

D'Aunno（1992）提出多重重要對象模式（Multiple Constituencies Model），認為有績效的組織是至少可滿足不同重要對象的最小利益，其假定組織依賴不同的資源團體而生存，除非組織能至少滿足這些團體的利益，否則他們將會撤離（exit）對組織的支持，進而導致組織的衰微或死亡。組織的生存是重要的，因此了解「威脅組織生存的成員」也是組織管理者的責任與義務。組織依賴重要對象所提供的資源而得以生存，因此滿足重要對象的需求有其必要性，且可反映出該組織的各個成員間的權力關係變化的情形，因此本研究在研究對象的選擇上，採多重重要對象的途徑，有其必要性。

本途徑的作法是先徵詢組織中支配聯盟（dominant coalition）的意見，以界定影響該組織生存的重要團體，作為評估的輸入（input）；再評估組織本身依賴各個對象的程度；最後則確認出這些重要對象對該組織的期待為何。經由比較各

個不同期望，設法找到共同的期望，並在各個目標之中，排列各目標的重要性與優先順序。這個優先順序即代表各個對象對該組織所掌控的相對權力。最後，組織績效評估的標準即是組織滿足、達成這些目標的能力。

（四）競值途徑（Competing Values Approach）

經由過去研究的發現，績效是一種多面向的觀點。即在一種領域中的績效，不必然與另一領域中的績效產生關連，甚至有負向關係。Quinn and Rohrbaugh (1983)發展出「競值途徑」，正可以說明組織績效的多元觀點（見圖二）。所謂「競值」，是指它同時傳達了相互衝突的訊息，道出了人們內心的矛盾與衝突，我們同時期待組織具有彈性與適應力時，也會期待組織得到穩定與控制，可見在人們的心目中充滿了種種相互對立的矛盾價值、標準與偏見。

Hall (1991)說明競值途徑的性質有三：(1) 組織面臨多元且衝突的環境限制、壓力；(2) 組織本身具有多元且衝突的目標在資源有限的情況下，組織的運作有多重目標時，其間的關係是衝突而且互斥的；(3) 組織本身具有多元且衝突的內在與外在重要對象，此途徑稱為矛盾模式（contradiction model），以解釋組織績效的紛歧、複雜現象。由於組織的複雜性使得組織充滿矛盾弔詭的現象，而競值途徑是採整合的觀點，摒棄涇渭分明的思考模式（schismogenic thinking），即非此即彼的判斷（either-or-judgment），認為某一觀點為是，另一觀點必為非此乃因為人類需要內在的一致性。

由於傳統對於績效的定義及指標，往往因為人們所抱持的內在價值及偏見，而以涇渭分明的思考模式來分析及考慮，不易發現自己所持觀點的缺失，便使得組織績效研究始終繁雜。同時，競值途徑作為一種後設理論（meta-theory），是經由眾多實證研究與理論的抽象化過程而得，其預設了社會現象中多元價值的存在和動態發展的過程，摒除直線思考及單一價值的方式，此有助於我們對於社會現象的了解（江岷欽，1994）。

二、績效評估指標的建構

組織的績效標準隨研究者的價值觀、偏好和利益的主觀判斷而有不同。根據Campbell（1977）所提出的各種組織績效指標（見表六）中，透過歸納，可以發現，在各類型的組織中所重視的價值各不相同，有三組基本相互對立（競爭）的價值，即彈性與控制、人員與組織、組織的方法與組織的目的（見圖一），其中，彈性包括組織的改革、適應、變遷等，控制包括穩定、守秩序、及可預測性；組織成員與組織的區分即組織內部與外部的相對關係；組織的方法強調內部過程與長程觀點，組織目的注重最後的、短程的立即成果。

表六：組織績效的指標

1. 全面績效	16.計畫與目標設定
2. 生產力	17.目標共識
3. 效率	18.組織目標內化程度
4. 利潤	19.角色與工作要求的符合程度
5. 品質	20.人際的管理技巧
6. 錯誤率	21.工作任務的管理技巧
7. 成長速度	22.資訊管理與溝通

8. 怠工情形	23.準備程度
9. 離職率	24.環境的使用情形
10.工作滿意程度	25.外在實體的評價
11.工作動機	26.穩定性
12.工作士氣	27.看重人力資源的程度
13.控制	28.開放參與的程度
14.衝突／凝聚力	29.重視訓練與發展的程度
15.彈性／適應力	30.成就的重視程度

資料來源：Campbell, 1977:36-41。

(1) 彈性 (flexibility) 與控制 (control)：

「彈性」：重視創新、適應與變遷；

「控制」：重視穩定、秩序與可預測性。

(2) 人員 (people) 與組織 (organization)：

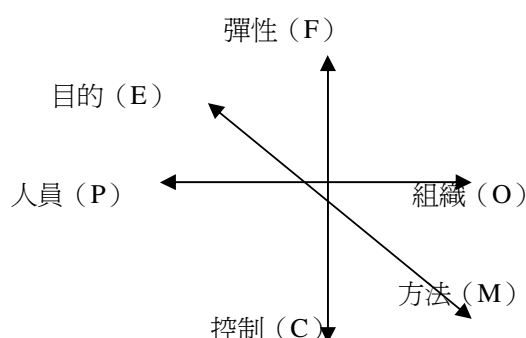
「人員」：重視組織內成員的需求和感受；

「組織」：重視組織本身的生產力與任務達成的程度。

(3) 組織的方法 (means) 與組織的目的 (ends)：

「方法」：重視「長期」的組織內部過程；

「目的」：重視組織內「短期」的輸出。



圖一：三個面向的組織績效模型

資料來源：Robbins, 1990:70。

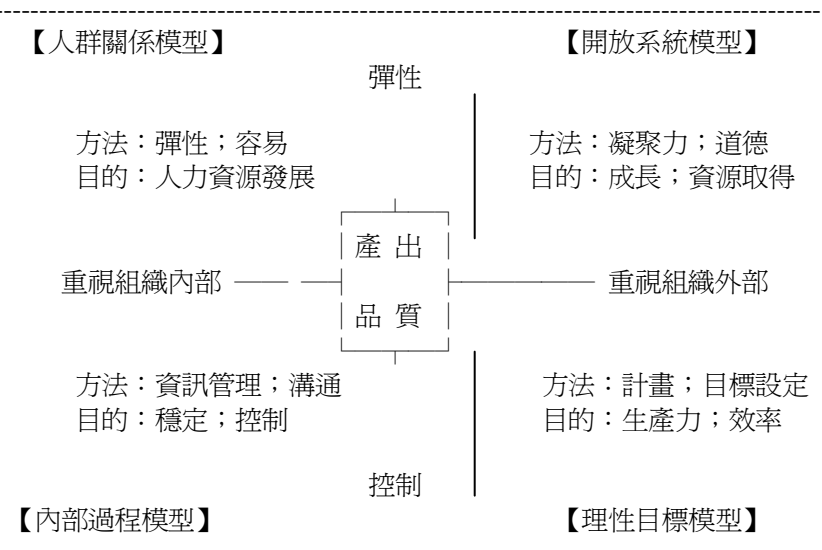
而以上這六種價值的搭配，可以衍生出八種組織類型（見表七）。

表七：八種組織類型以及個別適用之績效評估標準與模型

著重點	組別	特性（績效標準）	特性（績效標準）的定義	績效評估模型	
組織與彈性	OFM	組織的彈性	善於調適組織本身，以面對外在環境與要求的變遷。	開放系統模型	相反
	OFE	獲取資源的能力	能夠廣獲外界的支持，並擴展其工作人力。	開放系統模型	
人員與控制	PCM	資訊的可獲得性、可流通性	組織內有足夠的管道來進行溝通、傳達與工作任務相關的資訊。	內部過程模型	對立
	PCE	穩定性、秩序	組織內的運作要求秩序、連續性、與平穩流暢地操作。	內部過程模型	
組織與控制	OCM	計畫與目標的制定與執行情形	組織的目標清楚，並且被明確地理解。	理性目標模型	相反
	OCE	生產力／效率	組織輸出量高，「輸出／輸入」比例高（亦即「效率」高）	理性目標模型	
人員與彈性	PFM	凝聚力強的工作團體與人力	對成員的信任、尊重、與彼此間的合作。	人群關係模型	對立
	PFE	有技術的工作團體與人力	重視組織成員執行工作所須具備的技術、訓練、及能力。	人群關係模型	

資料來源：Robbins, 1990:71。

結合圖一與表七之後，可以產生圖二的四個模型：



圖二：競值途徑的四個模型

資料來源：Quinn and Rohrbaugh, 1983:267。

Quinn and Rohrbaugh (1983) 的研究發現過去有許多學者在衡量經營績效時，僅以上述四種模型中的一種來衡量，而這樣衡量的結果是有偏誤的，因為衡量基準間有些是相互對立的，如成長性與穩定性，故績效評估應以四類模型加以考慮。

競值途徑在組織管理實務上實施時，必須整合策略性對象途徑的作法，首先必須徵詢組織中支配聯盟的意見，確認出影響組織生存的重要對象，其次是調查

每個重要對象對此組織在這八組價值上的表現之評價，形成四個模型，分別是開放系統模型、理性目標模型、內部過程模型、及人際關係模型。此四個模型的功用在於使管理者知道這些重要對象對於該組織在這八個方面上的表現之評價如何，並使管理者了解在哪些方面必須加以改善，使我們了解各個重要對象在四個模型的指標上所重視之價值的程度和分佈情形，競值途徑的四個模型分別說明如下：

（一）開放系統模型的內涵：

開放系統模型所定義的組織績效，是指組織能成功地獲得稀少、有價值的資源，並著重組織與環境間的相互影響。組織以「生存」為前提，資源的獲取是組織達成目標之充分且必要的條件，組織如果無法適當回應環境的要求，將遭到自然淘汰的命運。因此組織為了持續成長與發展，應從與環境的互動中獲取所需的資源，其資源的輸入包括物質設備、原料、構想、人員、經費等，經組織轉換過程，輸出財貨與勞務、產品及服務，組織與環境為一議價關係（Seashore and Yuchtman, 1967）。績效良好的組織即是在輸出與輸入之間長期維持一個良好的比率，且在議價關係中維持穩固地位。當資源輸出與輸入之間有明顯相關時，此模型最為適用。

Hall（1991）認為開放系統模型中所謂資源的獲取，其實就是組織的目標，組織的資源獲取，則是以組織目標為基礎，因為只有當組織想達成某種目標時，才會產生某種資源取得的行為。由於開放系統模型與理性目標模型有其相互指涉的特性，因此，本研究兼採「系統--資源途徑」與「目標達成途徑」的整合觀點加以探討。

（二）人群關係模型的內涵：

人群關係模型主要是以非正式團體、工作準則、領導及其他社會關係為主要探討焦點。強調對組織成員的關心，給予組織成員幫助，促使組織成員彼此相互信任尊重，組織有高昂的士氣及高度凝聚力。同時，此模型注重人性價值，提供人力資源訓練方案等。人際關係模型，說明了非正式結構存在的重要性，強調組織成員對所處環境的滿意及其心理需求的滿足，並認為成員關係的好壞會影響到績效的表現，其缺點是將組織視為封閉系統，而只重視組織內成員的社會心理層面（Hasenfeld, 1992）。

（三）內部過程模型的內涵：

內部過程模型是指層級節制組織內部健全狀況、例行程序的品質、內部溝通管道及對成員的監測為衡量標準，經由資源溝通的管理、標準的作業程序及組織結構的維持，達到組織穩定與控制的績效標準，組織愈穩定、愈有秩序則績效愈好。一個有績效的組織，內部不會有緊張、對峙，組織成員與整個系統都能高度融合，成員彼此間充滿信任感，且資訊溝通過程順暢（Cameron, 1978）。因此，當組織運作過程與其主要工作績效有密切相關時，此模型較適用。

（四）理性目標模型的內涵：

理性目標模型是以理性的邏輯思維方式認定明確的組織目標，目標達成是以

產出面為考量，符合特定標準產品量，或具備特定標準的服務品質，即認為績效較佳，即組織目標完成的程度愈高，組織的績效就愈高。此模型假設組織目標明確，而且完成目標過程所需要的人力與物力資源，完全在掌握之中。因此，其評估方式是研擬一套標準，藉以衡量組織目標完成的程度（Campbell, 1977）。

Pfeffer and Salancik (1978)、Goodman and Pennings (1980)、Zammuto (1982) 對於組織績效理論模型在訴求上的，都同時考慮到組織本身和其參與者的利益，並同時整合組織與參與者個人間的價值。其整合基礎來自兩者間利害與共的假設，此源自「合法性--資源依賴」及「工具性價值」兩觀點，前者是系統資源模型，即資源依存理論所言，組織需要成員的資源輸入以持續運作；後者是來自目標模型，個人參與組織以遂行私人目標，即在制度理論中所稱組織達成的合法性目標。Zammuto (1982) 認為滿足重要對象的偏好為組織提供了生存的合法性基礎，可增加組織對環境的調適能力，其環境是指重要對象的偏好本身，並強調組織應經由利基（niche）的擴充或績效限制的解除而增加滿足重要對象的能力。

隨著社會福利型態的多元化、服務供給者的增加，再加上各服務輸送體系對自主性的要求及分權化的呼聲日益高漲，社會福利組織漸趨複雜。從管理者的角度來看，組織績效應包括投入（結構）、過程，但為兼顧機構老人及工作者的需求，故亦採產出的資料，以比較不同對象對老人扶療養機構的績效評估指標。由於績效的概念十分複雜且隨著評估者的不同價值而有不同的評估標準，為了對於績效概念有一較完整的認識，因此，本研究採綜合途徑，即整合各績效模型和研究途徑，包括資源依存理論、制度理論、多重對象途徑，並同時包含組織理論中理性、自然、開放系統，納入競值途徑中之開放系統、人群關係、內部過程、理性目標模型中整合運用。

肆、研究範圍及研究設計

一、研究範圍

文獻中關於組織績效的研究，大致可分為兩部份：一是對組織績效之面向（dimensions）及指標的研究；二是進行績效的評估，而這兩部份常受到研究者對組織的不同研究取向而有差異（鄭讚源，1995）。關於績效的定義，Szilagyi (1984) 認為績效是一個整體的概念，可以用以代表組織活動的結果，包括效能和效率等，大致說來「績效」，具有下列特性：(1)多重而非單一標準；(2)分析層次包含個人、團體、組織、甚至組織與社會的關係；(3)分析的著眼點在於組織的維持、改進、及發展；(4)包括短期、中期、長期的時間架構；(5)衡量的資料型式包括「客觀／計量」、「主觀／計質」的考慮。

民國六十九年頒佈之「老人福利法」第七條中規定，老人福利機構包括扶養、療養、休養、服務四種福利機構。老人扶、療養機構照顧是最具規模、存在最久的措施，且因應社會福利發展的趨勢，機構措施從慈善救濟轉為服務照顧，收養對象也從孤苦無依無法謀生者擴展到自付費用者。本研究探討的對象是筆者於八十五年所蒐集之內政部登記有案的公、私立扶、療機構，共七十一家為範圍，

但因其中有兩家機構當時才營運不久，在諸多資料上並不完整，故以六十九家機構為研究對象，雖然在資料是較為老舊，但在組織績效的評估方法上仍有其值得推廣與探究的重要價值。

根據上述，本研究採「多重重要對象」(multiple constituencies)策略，針對機構負責人、政府主管機關人員、及學者共三類對象加以探討。而機構老人及其家屬雖是服務受惠者，但受限於時間、經費及郵寄問卷對於老人資料取得上的困難，同時，由於案主家屬在調查上的困難及多樣性考量，故在本研究中不列入探討，此外，對於老人扶療養機構的財源捐贈者，由於訪問的困難，不納入本研究，研究方法有文獻探究法及問卷調查法。

根據組織理論的引導指出，組織必須獲取資源、求得合法性以繼續生存，因此滿足「相關重要對象」的需求即成為組織的主要目標，本文將同時考慮機構決策者、政府主管機關人員、老人福利領域學者共三類重要對象對於老人扶療養機構的評估指標。在組織績效的指標係透過組織績效的相關理論、文獻整合而得，分為理論上與實務上的指標，作為本研究的績效的指標。

根據組織理論得知，策略性對象途徑可以說明組織在面對多重重要對象時的依據，此乃因視組織為一個政治舞臺，既得利益者為了爭取對資源的控制而大加競爭。因此評估組織績效也就是在評估「組織成功地滿足那些對組織具有影響力的對象（包括個人、團體、其他組織、甚至法律制度）之需求的能力」組織管理者追求許多目標，其對各種目標重視的程度即代表了管理者對各個利益團體的需求所作的回應。因此應先徵詢組織中主流人士的意見，以界定影響該組織生存的重要團體，作為評估的輸入；再評估組織本身依賴各個對象的程度；最後則確認出這些重要對象對該組織的期待為何。再經由比較各個不同期望，設法找到共同的期望，並在各個目標之中，排列各目標的重要性與優先順序。這個優先順序即代表各個對象對該組織所掌控的相對權力。最後，組織績效評估的標準即是組織滿足、達成這些目標的能力，由於組織的複雜性，加上環境開放，所以必須有一組以上的因素來評估績效。本研究將採用多元評估途徑、評估指標、及相關文獻中適合本研究建構之指標，加以整合運用。

二、研究設計

根據上述架構，以下則操作化為可測量的指標，在績效指標建構的部份，本研究將績效的指標分為實務性的指標及理論性的指標，理論性的指標乃根據「競值途徑」的各面向操作化而得，競值途徑中分為開放系統、人群關係、內部過程、及理性目標模型，其面向包括：(1)彈性與控制；(2)人員與組織；(3)組織的方法與組織的目的。說明如下（括號內的大寫英文為此面向的縮寫代稱）：

1.彈性（flexibility）與控制（control）：

「彈性」：重視創新、適應與變遷（F）

「控制」：重視穩定、秩序與可預測性（C）

2.人員（people）與組織（organization）：

「人員」：重視組織內成員的需求和感受（P）

「組織」：重視組織本身的生產力與任務達成的程度（O）

3.組織的方法（means）與組織的目的（ends）：

「方法」：重視「長期」的組織內部過程（M）

「目的」：重視組織內「短期」的輸出（E）

根據上述六種價值的搭配，可衍生出八種組織重視的類型，構成競值途徑的四種模型。表八係 Quinn（1988）以競值架構為基礎所研擬的一份組織績效評量問卷。此問卷根據受訪者同意與不同意的程度給予分數，同意程度愈高，分數愈高，最高為七分；同意程度愈低，分數愈低，最低為一分。

表八：組織績效評量問卷

非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意

資料來源：Quinn, 1988:139。

本研究參考表八的評量問卷，再配合老人扶療養機構特性，加以修改，形成本研究在理論上的依變項指標，計有十六題，予以前測後修訂。其中，每個競值理論的績效評估模型各有四題，並將各組織類型以兩個測題代表如下：

1.開放系統模型

- (1) OFM 機構在業務的運作上強調創新
- (2) OFM 機構善於調適內部的安排來因應外界的要求
- (3) OFE 能夠成為內政部評鑑中表現良好的機構
- (4) OFE 與政府主管部門維持良好關係

2.人群關係模型

- (1) PFM 機構成員對機構有歸屬感
- (2) PFM 工作人員的工作士氣高昂
- (3) PFE 工作人員以服務為目的
- (4) PFE 工作人員不斷努力來達成預定的目標

3.內部過程模型

- (1) PCM 工作人員有足夠管道傳達與工作相關的訊息
- (2) PCM 工作人員的在職訓練或進修
- (3) PCE 工作人員的離職率低
- (4) PCE 工作人員執行工作所需具備的技巧及能力

4.理性目標模型

- (1) OCM 機構依照法規、章程來處理事情
- (2) OCM 機構的運作過程全在控制之中
- (3) OCE 合理的收費標準
- (4) OCE 機構所制定的方案與目標都能達成

至於實務性的績效指標則係參考相關實證研究的指標整合而成，再透過前測的結果刪減不適當的題目，共計以三十六題加以測量。而關於理論性的指標及實務性的指標之測量方式係分別就三類受訪對象，請問其對於績效指標的重視程度。另外，並請問機構負責人對於績效指標在該機構運作績效的滿意程度。以上皆以 Likert Scale 七點尺度量表測量，從非常不重要至非常重要（1～7）及非常不滿意至非常滿意（1～7）。

三、資料蒐集方式

本研究共有三種問卷，分別針對機構負責人、政府主管人員、學者共三類對象加以訪問。其中，機構負責人係以老人扶療養機構的機構負責人（A卷）為訪問對象，A卷以嘉義縣、高雄縣市公私立扶養、療養、扶療兼辦之不同類型的機構為前測對象，經修改後，以郵寄方式寄出六十九份問卷，共回收五十三份，其中一份為廢卷，故得到有效樣本五十二份，回收率為 75.4%。政府主管人員係指老人福利業務的承辦人員（B卷），共發出二十七份，回收十五份，回收率為 55.6%。學者（C卷）部份，共發出四十份，回收 24 份，回收率為 60.0%。

本文將針對三類對象的資料加以討論，有效問卷包括台灣已立案老人扶療養機構 52 份、政府主管人員 15 份、老人福利領域學者 24 份。以下就次數分配、百分比、平均數及標準差等描述性統計說明各變項的分佈情形，並試圖與理論做一連結，說明理論的適用性，以利進一步解釋各變項之間的關係。

伍、研究結果及分析

一、研究結果

（一）實務上的指標

實務上的指標，乃是依過去的研究及文獻整理而得，目的除了可就單一項目看出三類受訪對象的不同看法之外，亦可看出這組實務上的指標間的共同性，以歸納為幾個面向，以簡馭繁。分別從機構負責人、政府主管人員、學者三類對象的兩兩比較得知，機構負責人與學者間的差異性較大，在 29 個項目上的差異性達到雙尾 T 檢定 0.05 的顯著水準。此差異或可歸因於理論界與實務界之不同場域所造成的結果。其次為機構負責人與政府主管人員的差異性，在 15 個項目上有顯著差異。至於政府主管人員與學者間的差異性有 5 個項目達顯著性差異。

（二）理論上的指標

在理論的指標上，三類對象差異性大多未達顯著性水準，僅在「與政府主管部門維持良好關係」上，機構負責人與學者及政府主管人員與學者間的差異較大，機構負責人及政府主管人員分別都比學者覺得「與政府主管部門維持良好關係」的重要性較高；其次，在「機構所制定的方案與目標都能達成」的項目上，政府主管人員比學者認為重要，此或許與政府主管人員直接面臨管理機構上的業務有關。

在理論性績效的重要性排序上，政府主管人員與學者分別在「能夠成為內政部評鑑中表現良好的機構」、「與政府主管部門維持良好關係」、「合理的收費標準」、「機構依照法規、章程來處理事情」、「工作人員的工作士氣高昂」有顯著性差異。機構負責人與政府主管人員則在「合理的收費標準」、「機構工作人員不斷努力來達成預定的目標」、「機構的工作人員離職率低」有顯著性差異。機構負責人與學者則僅在「機構的工作人員以服務為目的」、及「工作人員的工作士氣高昂」兩項上有顯著性差異。

本研究將績效的指標分為實務性的指標及理論性的指標，理論性的指標乃根據「競值途徑」的各面向，並參考學者 Quinn（1988）操作化而得，在競值途徑中分為「開放系統」、「人群關係」、「內部過程」、及「理性目標」模型。依變項的部份共分為五類，包括：(1)實務性指標的重視程度；(2)實務性指標的滿意程度；(3)理論性指標的重視程度；(4)理論性指標的重要性排序；(5)理論性指標的滿意程度。而在理論性指標的部份，若其因素組成橫跨競值途徑中三種模型的指標，則為了與四種模型中的A模型做區別，故以另一種存在的模型名稱命名，只在A模型名稱前加上「非」，即構成「非A模型」，以區別兩種因素的不同特性。至於橫跨競值途徑中之兩個模型的因素，則以涵蓋之因素數目較多的模型名稱置於因素名稱前，而因素數目較少的模型名稱置於因素名稱後，以區別其因素的主要成份。

（三）對績效指標重視程度之因素矩陣--理論上的指標

從機構負責人、政府主管人員、及學者對於理論上的績效指標重視程度之因素分析結果得知，機構負責人的績效概念可分為「非開放系統」、「開放系統」，政府主管人員為「內部人群」、「開放理性」，學者為「內部人群」、「開放理性」，至於三類受訪對象整體的績效概念可分為「非開放系統」及「開放系統」兩個因素。就競值途徑而言，人們在考量組織績效的重要性時，可分為「開放系統模型」、「理性目標模型」、「內部過程模型」及「人群關係模型」之不同面向的考量，研究結果發現在受訪者心中，確實存在競值途徑四種模型的內涵，只是在對這些內涵的重要性程度的評估上，其考慮的面向僅區分為兩種。且不同對象在績效面向的考慮有所不同，即就同一類受訪者而言，研究發現並未有同時存在四種模型的明顯區分，僅有兩類的概念互相競值。在兩個因素的考慮下，政府主管人員及學者在績效指標的考慮上是比較相近的，皆放在「內部人群」及「開放理性」下考慮，機構負責人則在考量上區分為「非開放系統」及「開放系統」。

(四) 對績效指標重視性排序之因素矩陣--理論上的指標

從機構負責人、政府主管人員、及學者對於理論上的績效指標重視性排序之因素矩陣分析結果得知，機構負責人對績效的重要性排序可分為「開放內部」及「理性目標」，政府主管人員為「人群理性」及「開放內部」，學者為「內部開放」及「人群理性」，而三類受訪對象整體的績效指標的重要性排序可分為「人群理性」及「內部開放」，即整體樣本的考量因素並沒有明顯趨向，而從各類的受訪對象來看，其考量的面向有所不同。

以上結果顯示，對於「競值途徑」之四種模型同時存在且彼此競爭的說法，應予以保留。未能驗證的可能原因有三：(1) 競值途徑理論內涵需再做進一步的檢討，即理論建構仍不夠嚴謹，以致於不適用於真實社會。(2) 本研究在競值途徑之績效變項的操作化上，效度不足，未能真正測量到該績效指標面向的真實內涵。(3) 由於樣本數較小，導致研究結果未能涵蓋較廣的面向，造成資料分析上的侷限。

二、績效指標的應用分析

由於本研究將績效分為實務性與理論性的指標，以下就本研究的結果分為實務性指標及理論性的指標加以說明：

(一) 實務性績效指標

在針對老人扶養機構的實務上之績效指標的分析結果顯示，就重要性而言，機構負責人、政府主管人員、及學者三者皆將三十六題視為同一相近概念加以評估，就此結果而言，並無「競值」的概念，然而由於此三十六題乃是自文獻中篩選而得，並未有理論的引導，故後續研究者或可蒐集涵蓋面更廣之不同特性的績效指標，再加以檢證。機構負責人在實務之績效指標上的重要性評估則受到「工作年數」及「性別」的影響，且呈現負向的影響。再就機構負責人對於機構在實務上的績效指標之滿意而言，可分為「生活服務」與「空間設備」兩個概念，且分別受到「人際取向領導型態」、「信仰佛教」及「設備費來自政府比例」的影響。從組織理論的角度而言，機構的成立年數愈久，愈不重視實務上的績效指標，此驗證了制度理論的看法，即組織成立的年數越長，其順從於制度要求的程度愈低，故對於績效評估指標愈不重視。

(二) 理論性績效指標

機構負責人、政府主管人員、及學者對於理論上的績效指標重視程度上，共同的特徵是開放系統模型指標的重視，其他面向則有不同。至於三者對於理論上的績效指標重視性排序的績效面向則都不相同。機構負責人在理論上的績效指標重視程度可從「成立年數」來預測開放系統因素，機構年齡愈久，對績效的開放系統因素愈不重視，此與實務上的績效指標重視情形有相似結果。

機構負責人在理論性績效指標的重要性排序上之「開放內部因素」受到「機構負責人信仰天主教」的影響，信仰天主教的機構負責人對於開放內部的績效指標愈不重視。

機構負責人在理論性績效指標的滿意上可分為「非開放系統」及「開放系統」

兩個因素，其中，「非開放系統」因素受到「經費是否足夠」的因素影響；而「開放系統」因素受到「負責人收入」及「成立年數」的因素影響。經費足夠愈會對整體績效感到滿意，此與組織資源取得能力有關，因為有充足的經費，表示資源充足，因此其對於非開放系統因素的績效模型指標愈滿意。而機構負責人收入愈多，對於開放系統模型的指標愈不滿意。而成立年數愈久，對於開放系統模型的指標愈不重視。

（三）競值途徑的適用性

理論建構係組織研究的重要旨趣之一。本研究採用競值途徑理論，建立較具涵攝性之後設理論架構，辯證不同的組織績效模型之間的矛盾、弔詭，並透過實證資料加以驗證。競值途徑的基本精神，正提供我們跳脫出「非此即彼」的思考藩籬，提供一種新的理論架構與新的方向分析組織的內涵。

競值途徑分為四種模型，分別是「開放系統」、「人群關係」、「內部過程」、「理性目標」，這些模型之間的矛盾衝突，正可以提供組織參考，組織的管理者應在一組相互矛盾的正向價值中取得平衡，競值途徑理論從應然的角度，對於弔詭的組織現象，提供理論的建構與整合；並透過本研究實證資料的分析，從實然面為經緯萬端的實務界管理者，提供一種管理的參考架構。

競值途徑的績效模型彼此之間是互有衝突的（例如人群關係模型與理性目標模型相反，內部過程模型與開放系統模型），從實證結果得知，就真實世界的組織而言，互斥特質是存在的。組織中的弔詭質素，在涇渭分明的思考模式下是矛盾衝突的，若要能適應動盪起伏的環境，則需整合這些矛盾特質，使組織更具彈性、更多元，以因應開放變動的環境，組織運作的績效更好，而組織管理者在選擇採用某種模型價值，或據此做決策時，應同時尊重或考慮其他模型價值的存在。

本研究的研究架構係以「競值途徑」的架構為核心，瞭解理論的適用性。從研究結果可以看出競值途徑作為一分析取向的模型確實有其適用性，且分別存在不同對象的價值觀中，只是人們心中對於績效的表現面向未必完全如競值途徑所言，同時有四種面向的概念之區別，人們會就其面對的環境及自身的價值考量而出現兩種或多種之權變組合。

陸、結論

績效的要求乃是評估組織最主要的目的，從方法論來看應屬於一種價值判斷的問題，組織的所有活動無非是要使組織達成既定的目標而更有績效。但決策者對於績效的衡量與價值判斷可能會因時間的不同而改變，因此要評估一組織的長期績效，有其困難，因為原本被決策者或其他組織成員認為重要的因素，因著人員的更換及時間所造成的價值觀念不同而有不同，加上研究期間的限制使得研究者較難從時間的貫時性面向，針對不同機構建立通則化的評估模式。績效評估的工作乃是組織管理監督的基礎，透過績效指標的確立，才能進行適當有效的評估工作，績效指標也可作為組織在經營策略及資源配置上的參考，因此績效評估指標的選擇極為重要。

從過去研究及理論文獻得知，組織績效無論在定義上或評估指標的選擇上，一直都相當混淆且缺乏共識，這是由於沒有一個概念可以同時對組織的各個面向做廣泛性的描述，且無法僅以單一概念來說明何謂「有效能的組織」。本研究將組織視為一個開放系統，而組織系統中的各參與者有其不同的社會特性，因此關心的重點不同，對於績效的認知與看法也有所差異，本研究透過「競值途徑」的理論引導，以實證研究探討老人扶療養機構的績效評估及其影響因素，來說明機構內、外不同的重要對象，對於績效評估的看法，以及機構負責人在績效滿意上，可能的影響因素。

由本研究得知，老人扶療養機構作為一服務提供的組織，其面對的不同對象在決定如何評估一個組織時，有其不同的考量面向，此有助於我們進一步思考及檢證，不同的組織型態是否有相似的情形，在不同組織的環境脈絡下，其績效評估的差異又是如何，當我們愈瞭解社會現象中組織的本質，我們也就愈能創造「績效良好」的組織。

從實務的角度而言，組織運作的良窳關係到組織相關重要對象的利益，因此我們有必要瞭解重要對象的考慮，並加以滿足，以取得制度合法性和資源的提供，且達到資源的有效配置。由於機構管理者是組織績效知識的使用者，也是實際上執行組織績效者，管理者對於組織績效的認知，正可以決定資源分配的方向與管理上的著力點。從本研究結果得知，組織的不同對象在績效評估上，重視的績效面向有所不同。可見組織的運作必須面對複雜、甚至多方要求的環境，然而在界定組織所面對的重要對象上，仍有爭議之處，例如應納入哪幾類對象、其對機構的重要程度如何、加權的基礎等問題，有待後續研究者進一步探討。

在政策應用上，對於老人扶療養機構之重要對象評估指標的瞭解，可使政府主管機關在評估機構時有所依據，同時可作為政策干預及輔導管理上的參考，保障福利的品質，落實福利政策。從研究結果得知，不同對象在評估機構的績效時，有其不同的考慮，因此建議內政部對老人扶療養機構所做的評鑑中，應納入機構內、外之重要對象所重視的績效指標，並由機構之多重重要對象從不同面向加以評估，方能獲得較適當的績效評估結果。

組織績效乃是組織運作過程中最為關切的議題，而組織績效研究的目的便是要瞭解績效評估上重視的價值、指標，如此才有方向可尋，達成績效的要求。本研究作為一篇以「組織」為分析層次的研究，分別探討機構負責人、政府主管人員、及學者三類對象，對於老人扶療養機構的績效指標的重要性看法，以瞭解不同對象間績效指標價值的差異，其差異正可作為相關單位在監督管理及績效評估上的參考，同時可提供機構負責人在組織運作上的考量。由於許多組織理論都直接或間接在追求如何創造一個更有績效的組織，因此組織績效是一個對實務工作者及學者都很重要的課題。

參考書目

一・中文部份

- 內政部 (1995), 台閩地區八十四年度公私立老人扶療養機構服務績效評鑑報告。
台北：內政部、台灣省社會處。
- 江岷欽 (1994), 「競值途徑在組織研究之應用」。中國行政, 頁 29-66。
- 張苙雲 (1990), 組織社會學。台北：三民書局。
- 董治華 (1990), 組織效能理論之分析性架構—採競值觀點。新竹：國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 鄭讚源 (1995), 「福利機構組織績效之分析」。社會福利, 第 120 期, 頁 35-43。

二・英文部份

- Cameron, Kim S. (1978), "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education." *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, No.4, 604-632.
- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence." *Management Science* Vol.29, No.1, 33-51.
- Cameron, Kim S. and David A. Whetten (1981), "Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles." *Administrative Science Quarterly*. Vol.26, 525-544.
- Cameron, Kim S. and David A. Whetten (1983), "Organizational Effectiveness: One Model or Several?" in Cameron Kim S. and David A. Whetten(eds.) *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York:Academic Press. 1-2.
- Campbell, John P. (1977), "On the Nature of Organizational Effectiveness." in Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings (eds.) *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San-Francisco:Jossey-Bass. 13-55.
- Cummings, Larry L. (1977), "Emergence of the Instrumental Organization." in Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings(eds.) *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San-Francisco:Jossey-Bass. 56-62.
- D'Aunno, Thomas (1992), "The Effectiveness of Human Service Organizations: A Comparison of Model." in Yeheskel Hasenfeld(ed.) *Human Service as Complex Organizations*. Newbury Park:Sage Publications. 339-361.
- Etzioni, Amitai (1964), *Modern Organization*. Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice Hall.
- Goodman Paul S., Johannes M. Pennings, and Associates (1980) "Critical Issues in Assessing Organizational Effectiveness." in Edward. E. Lawler et al.(eds.)*Organizational Assessment*. New York: McGraw-Hill. 185-215.
- Hall, Richard H. (1991), *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hasenfeld, Yeheskel (1992) "Theoretical Approaches to Human Service Organizations." in Yeheskel Hasenfeld(ed.)*Human Service as Complex Organizattions*. Newbury Park: Sage Publications. 24-44。
- Kanter, Rosabeth Moss and David V. Summers (1987), "Doing Well while Doing Good:

- Dilemmas of Performance Measure in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach." in Powell Walter W.(ed.)The Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven:Yale University Press. 154-166.
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch (1967) , Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston:Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Perrow, Charles (1961) , The Analysis of Goals in Complex Organizations." American Sociological Review, Vol.26, No.2, 194-208.
- Pickle, Hal and Frank Friedlander (1967) , "Seven Societal Criteria of Organizational Success." Personnel Psychology, Vol.20, 165-178.
- Quinn, Robert E. (1988) Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. San-Francisco:Jossey-Bass.
- Quinn, Robert E. and John Rohrbaugh (1983) , "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis." Management Science, Vol.29, 363-377.
- Robbins, Stephen P. (1990) , Organization Theory: Structure, Design, and Applications. New Jersey:Prentice Hall.
- Scott, W. Richard (1992) , Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. 3rd Ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Seashore Stanley E. and Ephraim Yuchtman (1967) , "Factorial Analysis of Organizational Performance." Administrative Science Quarterly, Vol.12, No4, 377-395.
- Szilagyi, A. D. (1984) , Management and Performance. 2nd New Jersey:Scott Foresman and Co. Goodyear Publishing.
- Zammuto, Raymond F. (1982) , Assessing Organizational Effectiveness. Albany:State University of New York Press.