

非營利組織的管理教育與訓練規劃*

孫 煒**

摘 要

近年來非營利組織數量急遽增加、影響力迅速提昇已成為全球化的共同趨勢，需要在高等教育體系與職業訓練體系之內開發一個創新的學術領域，以培養專業之非營利管理的人力資源。本論文認為應以非營利管理的利害關係人的實際需要，確定非營利管理教育與非營利管理訓練的不同定位與設計。在非營利管理教育方面，本論文參酌美國相關的學術經驗，根據在高等教育體系中發展非營利管理教育的各項基本假定，分析非營利管理教育的特性、普遍性的課程、學術資源、市場價值與制度環境。在非營利管理訓練方面，本論文應用訓練規劃的分析架構，由非營利管理的訓練需求、訓練目標、訓練課程、訓練型態與訓練成果等五個相互關聯的步驟，分析非營利管理訓練的意義與特色。最後，本論文分析了整合非營利管理教育與訓練的知識基礎，並提供具體的政策建議，以推動我國在高等教育體系和民間社會之中的非營利管理的教育與訓練。

關鍵詞：非營利組織、非營利管理、非營利管理教育、非營利管理訓練

* 本論文曾在「全球化下的社會變遷與非政府組織國際學術研討會」（2002年9月11日至12日於上海復旦大學舉辦）之中宣讀，會中國立政治大學江明修教授及國立中正大學官有垣教授提供寶貴資訊與建議，特此致謝。當然，本書一切的缺失與淺薄之處仍由作者完全負責。

** 國立中央大學通識教育中心助理教授。

收稿日期：91年8月30日；第一次修正日期：91年11月14日；接受刊登日期：91年11月14日

壹、前言

近年來非營利組織數量急遽增加、影響力迅速提昇已成為全球化的共同趨勢。以美國為例，現今非營利組織已超過一百六十萬個，非營利組織的僱員也達一千一百萬人，超過了美國聯邦政府與州政府僱員人數的總和，幾占全國總勞動力的百分之七（Dolan, 2002: 277）。非營利組織每年產出約一兆美元，占其國內生產毛額的百分之十（Smith, 2000: 182）。我國的非營利組織雖限於以往威權時期國家權力的控制發展較遲，但自一九八〇年代末期以降，非營利組織的數量大增且性質趨於多元，公元二千年時全國性與地方性的各類社會團體的數量成長已達 16,879 個；非營利組織相關的法令規章逐漸完備，組織結構也日趨健全，例如目前中央部會有二十多個業務相關的主管機關，各依其權責訂定相關基金會的「設立許可及監督準則」；此外，基金會經費日漸充裕，管理亦漸上軌道，現今基金數額超過十億以上者有 7 個，超過一億者也有 85 個（劉阿榮, 2002）。約翰霍普金斯大學 Lester M. Salamon 教授指出非營利組織數量與影響力的迅速上昇將造成二十一世紀的所謂「全球結社革命」（global associational revolution）（Salamon, 1994）。

以全球化的角度而言，政府、企業與非營利組織已是三種並列的社會組織力量。而大多數的非營利組織在快速的發展中必須要不斷地進行能力建設，亦即非營利組織必須增強自己的能力，也必須增強服務對象的能力，才能在社會中求得生存與發展，因此非營利組織迫切需要具備專業思維與方法的管理人員（劉國翰, 2000）。尤其在非營利組織的社會需求不斷上昇，但社會資源卻逐漸短絀的今天，加強非營利組織管理人員的專業知識，提昇其人力資源的品質已愈形迫切。然而，至今學術界或實務界仍缺乏一套有系統地針對非營利組織特性所設計的管理教育訓練體系，以符合非營利組織的實際管理需求（O'Neill and Fletcher, 1998）。事實上，非營利組織不以追求利潤為目的、以服務大眾為宗旨、致力於特定價值與目標、以及它特殊的資金來源與適用法律、財務規範皆不同於政府與企業部門。並且，非營利組織主要是由不支薪的志工所組成，由志工與非營利組織主管形成的治理關係，也不同于政府部門的公共行政與企業部門

的企業管理的研究對象，實在須要在高等教育體系與職業訓練體系之內開發一個創新的學術領域，以培養專業之非營利管理（nonprofit management）的人力資源。¹本論文的研究目的就是根據當代人力資源管理（human resource management, HRM）的重要概念與架構，²分析非營利管理的教育與訓練的意義與實務，提供相關的政策建議，以符合非營利組織數量急遽增加、影響力迅速提昇的全球化趨勢。為達此研究目的，本論文將分為五節依次分析：第壹節為前言，敘述本論文的研究背景與研究目的；第貳節討論非營利管理的教育訓練取向，應根據不同利害關係人的需要而有不同的定位與設計；第參節為非營利組織的管理教育規劃，參酌美國相關的學術經驗，分析在高等教育體系中發展非營利管理教育的各項基本假定；第肆節為非營利組織的管理訓練規劃，應用訓練規劃的分析架構，討論在此架構的每一步驟之中，非營利組織管理訓練的要素；第伍節為結語，根據上述非營利管理的教育與訓練規劃的討論，分析整合兩者的知識基礎，並提供具體的政策建議。

貳、非營利管理的教育訓練取向

一九八〇年代之後重視人性的人力資源管理逐漸成為風潮，不但延伸了傳統企業管理領域的人事管理（personnel management）與公共行政領域的人事行政（personnel administration）的意涵，更重要的是人力資源管理認為所有人事功能的面向，例如用人、教育訓練、績效評估、報酬管理與員工關係等均是相關的，更重要的是「人力資源管理確認人力資源規劃應緊密的協調組織策略與相關的人事功能」（陳金貴, 1994: 14），亦即就人力資源管理的觀點而言，非營利組織的教育訓練也應該與非營利組織的策略與其他人事環節緊密地配合，作

1 非營利管理亦稱「非營利組織管理」（the management of nonprofit organizations），意指「當代非營利組織面對主要的管理與領導議題」（key contemporary managerial and leadership issues facing nonprofit organizations），非營利管理的主要議題包括：董事會治理、行政領導、人力資源管理、財務資源的發展、策略性變遷調適、組織結構與績效度量等七項。參見 Brooks 2002: 259。

2 陳金貴（1994）已由非營利組織的人員組成、策略途徑與實現目的各個層面，探討了人力資源管理架構應用到非營利組織的可行性。參見陳金貴 1994: 17-19。

出完整的規劃。

在人力資源的開發管理中，³教育訓練是一複合字，因為教育訓練是相似的概念，主要目的均在於增進受教（訓）者個人的知識、技能、能力或態度（knowledge, skill, abilities or attitudes, KSAs）（李嵩賢，2001：13）。但是教育與訓練仍有區分：教育的目的在於幫助個人奠定日後發展自我的基礎，並充實本身發展的潛能；訓練的目的是基於工作上或業務上的需要而培養個人技能或知識。教育的本質是具廣泛性、一般性、基礎性與啟發性，是一種面的鋪設，著重於原理與觀念的灌輸，以及思維能力的啟發，以發展通才；訓練是特定性的塑造，是線的提昇，著重於技能與方法上的鍛鍊，以培養專才（黃英忠，1997：200）。由於上述教育與訓練在目的、基礎、範圍、時間、功能等屬性的不同，所以教育與訓練亦應有所不同的規劃場域與規劃原則。⁴

非營利管理的教育訓練的取向是什麼？也就是說非營利管理的教育訓練應以何人的觀點與立場來進行規劃？這是在深入非營利管理的教育訓練的細部分析之前，必須要釐清的重要問題。非營利組織的運作型態特別，與一般的政府機關和企業機構不同，非營利組織之中包含三種人員：負責決策的董事會（board）中的董事、執行計畫的支薪專職人員（paid staff）與不支薪的志願人員（volunteer）（陳金貴，1994：18；蕭新煌，2000：206）。三種人員的角色、工作、動機、來源與非營利組織的關係不甚相同，對於非營利組織的運作績效與經營成果也各有貢獻，但根據非營利管理的經驗研究（Heimovics and Herman, 1989），支薪專職人員，特別是執行長（chief executive officer, CEO）應為非營利組織的運作績效與經營成果負主要責任，這主要是一般以為執行長居於非營利組織中最重要的管理領導職位，即使組織的外在環境非其所能完全掌握，或董事會的決策亦有部分責任的情形之下，執行長也應該有能力去為非營利組織

3 黃英忠（1997）根據人力資源之功能與策略的觀點，將人力資源管理的體系分為人力資源的確保管理、人力資源的開發管理、人力資源的報償管理與人力資源的維持管理等四項，彼此之間相互關連，是在特定環境條件下為達成組織目標，作有系統且有效地轉變投入要素的一種過程。參見黃英忠 1997：30。

4 另外一個與教育訓練相似的概念是「發展」（development）。一般而言，發展較著重個人未來能力的培養與提昇，故它不只是傳授新知識、新技能，更在於培養新的觀點，對未來可能面臨的情境預作準備。參見吳復新 1996：162-163。

的成敗負責。這不但是非營利組織的成員認為如此，連執行長本身也有如此認知。由於對非營利組織的支薪專職人員（特別是執行長）的責任與能力具有「心理集中性」（psychological centrality），非營利管理的教育訓練就應以這些非營利組織中實際之管理者的觀點與立場來進行規劃。⁵

此外，由於資源的限制與管理知識技能的範圍不同，也應對非營利管理的教育訓練作出區分，因此在進行非營利管理的教育訓練規劃之前，必須要建立優先順序。而了解非營利管理的主要利害關係人（stakeholders）的實際需要，有助於建立非營利管理的教育訓練的優先順序。Tschirhart（1998）認為非營利組織的管理者、預期未來成為非營利組織管理者的學生、與從事非營利管理教學研究的教師三者是非營利管理的主要利害關係人。他們對於非營利管理的教育訓練所提供的知識技能，有不同的需求興趣與評價標準，非營利管理的教育訓練應依據不同利害關係人的屬性加以區隔，分別強調不同的管理面向，以提高學習效率。就預期未來成為非營利組織管理者的學生與從事非營利管理教學研究的教師而言，考量的重心是非營利管理的教育規劃；就非營利組織的管理者而言，著重的焦點是非營利管理的訓練規劃。亦即一方面透過高等教育體系的教育規劃，培養非營利管理的學生與教師的相關管理知識與態度，以期未來成為稱職的非營利組織的管理者與研究者；另一方面，透過職業訓練機構的訓練規劃，加強非營利組織中支薪專職人員、特別是執行長的管理技能與技術，發揮管理能力，以提昇管理績效，達成組織目標。

一般而言，非營利管理教育規劃的所在主要是在大學之中，特別是在大學中的研究所課程，其目標是在民主多元的社會中，非營利組織如何處理與政府部門、企業部門之間的複雜關係，使部門之間能夠相互協調合作，以有效解決社會問題（Salamon, 1998：138）；非營利管理訓練規劃的所在一部分也是在大學之中，但民間社會也可能形成「管理支援組織」（management support organization, MSO），其目標是提供非營利組織重要的管理資源，以增進非營利

5 在非營利組織中，甚至董事也是志願性的，可併入志願人員的行列。綜合言之，非營利組織內的人員，概分為支薪的專職人員與不支薪的志願人員，前者是非營利管理的標的主體；後者屬於志工管理（volunteer management）與治理（governance）的研究對象。參見陳金貴 1994：18。

組織的經營效率 (Smith, 1997)。以下分別針對兩者進行深入探討。

參、非營利組織的管理教育規劃

現今美國非營利管理的教育資源執世界之牛耳，1981年第一個正規的非營利管理教育 (nonprofit management education) 的研究所學程 (graduate degree program) 在密蘇里大學堪薩斯城分校 (the University of Missouri at Kansas City) 成立之後，許多大學也紛紛成立專業的非營利管理教育的研究所學程，例如 1983 年舊金山大學 (University of San Francisco)、1984 年喬治華盛頓大學 (George Washington University)、1986 年新社會研究學院 (New School for Social Research)、1986 年紐約州立大學石溪分校 (State University of New York at Stony Brook)、1988 年凱斯西儲大學 (Case Western Reserve University) 等。1990 年之後，美國各大學 (或學院) 中有關非營利管理教育的研究所學程迅速增加，1990 年全美有 17 個、1992 年有 32 個 (Wish, 1993)、1997 年有 72 個，至 2000 年全美已有 85 個研究所提供三門課程以上的非營利管理教育的研究所學程 (Wish and Mirabella, 1998; Smith, 2000)。在大學中的非營利管理教育是建立在以下五個基本假定之上 (Smith, 2000)：一、非營利組織的管理原則不同於政府部門的公共行政與企業部門的企業管理，故應設計非營利管理教育，以因應非營利組織管理者的特殊管理需求；二、非營利管理教育的課程具有普遍性 (generic)，而不是將課程焦點置於各種特殊的非營利領域之內；三、現行學術界中的研究、教學與出版品各項學術資源均有充分品質與數量，足以提供非營利管理教育在研究所課程中利用；四、非營利管理教育有市場價值，足以吸引有志未來成為非營利組織的管理者，在此課程中投資金錢、時間、精力等資源；五、在大學中非營利管理教育並沒有唯一的最佳課程設計或最佳制度環境，而應根據不同的環境需求，發展多元的非營利管理教育的課程與制度。以下本文就非營利管理教育的研究所課程各項基本假定，分別探討以勾勒出非營利管理教育的性質與特色：

一、非營利管理教育的特性

非營利組織的管理原則與政府部門的公共行政原理有類似之處，因為兩者追求公共利益的目標相似；非營利組織的管理原則也與企業部門的管理原理有雷同之處，因為它們都應遵守法令、平衡預算、有效利用其收入等等，但是非營利組織的管理原則有以下的特性 (O'Neill and Fletcher, 1998: 2-4)：(一) 目標/任務：政府的目標在爭取較多的選票贏得大選；企業的目標在於追求最大的利潤。這兩大部門為達成目標所採用的行動皆是工具性的，但非營利組織追求的目標：公共利益本身就是基礎性的 (primary)，並無其他政治上或財務上的考量。(二) 價值：大部分的非營利組織都有強烈的特定價值取向，而且是非營利組織任務的核心。相較起來，政府的價值較為多元，而企業是以追求利潤為主要價值。(三) 資金來源：企業的資金大部分直接來自於交易財貨或勞務之所得，政府的資金大部分來自稅收，但是非營利組織的資金來源卻相當複雜，非營利組織的管理者需要培養特別的資金募集技術，以維持非營利組織的存續或成長。(四) 底線：企業生存的底線是適應市場競爭，政府生存的底線是通過選舉考驗，兩者皆有明確的績效底線，但是非營利組織卻缺乏此種底線的績效指標。(五) 法律背景：非營利組織在法律上有諸多特殊的規範、例如募集經費的方式、工作的結構與組成、非營利組織與董事會之關係等等。另一方面，法律上也限制非營利組織將其財務盈餘分配給其成員，這也不同於政府與企業部門而另有管理上的意義。(六) 人員特徵：政府與企業部門主要由受薪僱員所構成。受薪僱員與其上司之間的權威關係相當明確，但非營利組織人員是以非受薪的志工為主。這些志工的誘因結構、專業背景、人口特質，甚至性別比例均與政府及企業的受薪僱員不同。(七) 治理結構：非營利組織主要是由來自社區的志工所組成的董事會進行治理，非營利組織董事會成員與志工以及專職人員之間的關係，與政府機關和企業機構有所差別。(八) 組織的複雜性：非營利組織在類型、規模、資金來源上所顯示的複雜與多樣，遠超過政府機關與企業機構。

以上非營利機構與企業管理和公共行政的異質性與同質性，使得非營利管理教育課程有獨立發展的必要，但也需採取企業管理和公共行政的若干觀點 (Mirabella and Wish, 1999)：就企業管理的觀點而言，非營利管理教育課程能將企業管理的原則與技能引入非營利管理之中，因此企業管理課程較能滿足非

營利管理的實際需要。就公共行政的觀點而言，非營利管理教育課程使學生能夠更為宏觀地針對非營利組織的計畫層面、甚至發展層面進行管理，而不僅是提供實際的管理技能而已，因此較為強調增進非營利組織領導人與非營利社群之間的互動，並著重如何在多變的時代環境中，保存非營利組織的價值。此外，非營利研究與社會工作有悠久的歷史淵源，社會工作，特別是社會服務行政為非營利管理教育課程傳承了慈善與博愛的（charitable and philanthropic）態度與價值，而不僅是侷限於效率和效能的追求而已（Mirabella and Wish, 2000：220）。

二、普遍性非營利管理教育的課程

如上所述，非營利管理教育的利害關係人應該與政府部門與企業部門的領導人和主管一樣，應該具備類似的知識基礎，因此非營利管理教育課程可以自企業管理、公共行政、公共政策各科系或研究所中取材優良適用的課程，⁶但是非營利管理教育仍應具有普遍性的核心課程，以提供非營利管理教育的利害關係人必備的知識、技能與價值。根據相關研究（許世雨, 1999：172-173；Smith, 2000），這些普遍性非營利管理的教育課程至少應包括以下主題：

- (一) 非營利組織的歷史發展與未來挑戰
- (二) 非營利組織的角色、價值與目標
- (三) 非營利組織與政府和企業的關係
- (四) 非營利組織的治理與領導
- (五) 非營利組織的相關法令
- (六) 非營利組織的行銷、公共關係與廣告
- (七) 非營利組織的公共政策與倡導
- (八) 非營利組織的策略與計畫規劃
- (九) 非營利組織的管理控制與評估
- (十) 非營利組織的參與動力、義工與志願服務

6 現今非營利管理已成為公共行政領域之內成長最快速的部分。根據「國家公共事務與行政協會」（the National Association of Schools of Public Affairs and Administration, NASPP）的報告，從 1992 年至 1996 年美國非營利管理的專業課程已成長了百分之三百三十七，幾乎有百分之六十五的公共行政碩士課程中提供非營利組織的相關課程。參見 Dolan, 2002：278。

三、非營利管理教育的學術資源

一九八〇年代非營利管理教育的發展初期，學術界尚未提供完整的學術資源，但近年來關於非營利管理的學術研究有快速的成長與發展。今天美國有兩個主要的科際整合性的非營利學會涉及非營利管理的學術研究：「非營利組織與志願行動研究學會」（the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, ARNOVA, 1971 年成立，迄今擁有會員逾 1200 人，該學會的主要任務是為非營利組織的研究者與領導者提供一個國際性的科際整合網絡，以生產、應用和傳播志願行動、非營利組織、慈善工作與公民社會的相關研究，強化非營利與慈善領域的研究社群）；「國際第三部門研究會社」（the International Society for Third Sector Research, ISTR, 1992 年成立，迄今擁有會員逾 500 人，該會社主要任務是促進國際性第三部門相關議題、理論與政策的研究，特別著重開發中國家、中歐與東歐的第三部門之研究）。在學術期刊方面，其中最值得注意的是 Nonprofit Management and Leadership，此季刊是在 1990 年創刊，由凱斯西儲大學與倫敦政治經濟學院資助，是現今非營利管理中最富學術地位的專業性學術期刊之一，它的內容都有相當水準（陳金貴, 1994：18）。此外，The Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly（前身是 Journal of Voluntary Action Research）是由前述「非營利組織與志願行動研究學會」資助，它是針對志工、公民參與、非政府組織、慈善工作、公民社會與非營利組織等議題進行研究分析的學術期刊，其中多涉及志工管理的層面。其他如 Voluntas、Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing、Journal of Volunteer Administration 三種期刊，較為集中在非營利管理的若干特殊面向。

四、非營利管理教育的市場價值

有些研究者認為非營利管理的用處有限，未來也可能為其他管理或行政相關領域所取代，例如 Peter D. Hall 認為非營利管理是基於非營利管理是一門獨立於政府部門的相關領域（例如政治學），以及企業部門的相關領域（例如經濟學）之外學術領域的假定。這種將非營利管理視為一種個別的专业性學術領域的心態，可能使非營利相關研究成為非營利組織的禁燬，也就是非營利組織的資助

者可能會利用非營利研究謀利自我，甚至企圖影響非營利研究的研究結果。而且在政府部門研究與企業部門研究仍然相對強勢的學術環境中，獨立的非營利管理研究可能自外於學術主流 (Milofsky, 1996)。Salamon (1998) 則認為現今非營利管理研究必須分析與處理非營利組織與政府部門和企業部門之間的複雜關係，如果非營利管理研究是一個別性的專業學術領域，可能無法單從非營利組織的角度準確地釐清其與政府和企業的關係。

然而，非營利管理的教學層面與研究層面的快速擴充是一項明顯的趨勢，如前所述，現今美國已有 85 個研究所提供三門以上的非營利管理教育的課程，且在還在增加當中，此種非營利管理教育供給面的成長可能是需求導向的。這可由近年來美國各大學投入非營利研究，紛紛成立非營利相關研究所與研究中心可以得知。附錄一表列一九九〇年代末期美國提供非營利管理專業課程的大學與學院，以及授與碩士學位之名稱；附錄二表列在 1995 年，成立以美國各大學的非營利相關科系與研究中心為主的「非營利學術中心委員會」(the Nonprofit Academic Centers Council, NACC) 的近四十個會員機構，可以看出美國非營利管理教育的學術機構的分佈情形。在這些大學中不但政府部門相關系所的畢業生紛紛投入非營利組織的工作，企業部門相關系所的畢業生也對之產生高度興趣。這些大學的非營利研究帶來了重要的學術肯定、傑出的智識資源與豐富的財政資助。

五、非營利管理教育的制度環境

美國大學中非營利管理教育的制度設計大致可以分為兩種類型：一種是完整的碩士學程，這種碩士學程為數較少，例如舊金山大學、印地安那大學 (Indiana University)、新社會研究學院、凱斯西儲大學、西雅圖大學 (Seattle University)、Regis University、Saint Mary University of Minnesota 皆提供完整的非營利管理碩士學程 (Mirabella and Wish, 2000: 229)，這些非營利管理碩士學程提供了超過二十門專業的非營利管理課程。而大多數大學將非營利管理視為一個「專業課程」或「主修」，而將之置於其他碩士學程之中，例如公共行政碩士學程 (master of public administration, MPA)、企業管理碩士學程 (master of business

administration, MBA)、社會工作碩士學程 (master of social work, MSW) 等。這些碩士學程大約提供三至五門非營利管理課程。由非營利組織管理者的角度而言，完整的非營利管理碩士學程比較符合當代非營利管理的專業化需求。⁷

在大學中非營利管理教育的重心應置於碩士班的層級 (在其中也提供非營利組織管理者的訓練課程)，至於在大學部層級，主要是介紹非營利組織的角色，以及非營利組織面臨的挑戰等；博士班或博士後研究層級，主要在培養非營利研究人才、政策分析專家、有志於從事教職者，以及對於特殊非營利議題有興趣的學者。非營利管理碩士學程中的課程應分為三類 (Leduc and McAdam, 1988): (一) 普遍性非營利管理的教育課程：已如上述；(二) 應用性非營利管理的教育課程：由於非營利組織在財務方面主要來自捐助、在人事方面主要依賴志願工作人員，因此非營利管理教育在這些方面的課程特別著重非營利組織實務上的應用功能，而與一般財務管理、收入管理和人力資源管理有所區隔，例如非營利組織的財務管理 (強調資金會計)、非營利組織的收入管理 (強調自私人或慈善團體籌資)、非營利組織的人力資源管理 (強調志工管理)。(三) 特殊領域的管理教育課程：以上兩類課程是非營利管理教育的重心所在，但是仍可根據非營利管理系所的實際需要與資源，開設特殊領域的管理教育課程，例如醫療管理、藝術管理、教育行政、人力服務管理等等，這類課程可利用大學中其他相關學術機構所開設的課程相互搭配。此外，非營利管理碩士學程的學生也應具備基本的管理科學知識，例如經濟學、財務預算、會計學、組織理論與行為、統計學、人力資源管理、管理資訊系統 (MIS) 等，這些課程在大學的相關系所中亦可提供。

在大學的制度環境中，要建立非營利管理的學術機構 (非營利管理研究所或研究中心)，可能將面臨各種問題，這些問題發生的原因與非營利管理研究的特性有關 (Young 1998)，非營利管理研究具有以下三點特性：

(一) 非營利管理研究具有強烈的科際整合取向

⁷ 根據 Hass and Robinson (1998) 的經驗研究，大型的非營利組織的管理者較贊同傳統碩士學程所提供的非營利管理教育。此外，依賴政府補貼較強的非營利組織的管理者更重視公共行政碩士學程所提供的非營利管理教育，因為此學程較為強調非營利管理的政治層面。

非營利管理研究與公共政策、公共行政、企業管理、社會工作、哲學，甚至與法律、國際關係等學科領域有關，不免會與這些學術機構的學術地盤相互重疊。這種特性為非營利管理研究同時帶來了助力與阻力，一方面非營利管理學術機構可以為大學中各種研究機構的教員與學生，提供特別的研究與教學機會；另一方面，非營利管理學術機構也會讓其他的學術機構，在有意進行非營利相關研究時感到威脅。非營利管理學術機構在大學中可能有三種定位：一是非營利管理學術機構位於單一學院之中，它必須與該院中已經發展完整的學術機構相互競爭資源；二是非營利管理學術機構獨立存在，不屬於任何單位，此時它必須與全校的學術機構去競爭大學決策層級的支持；三是非營利管理學術機構本身是大學中兩至三個單位（通常來說是學院）的整合性機構，它必須在這些整合單位中競爭資源。一般來說，如果非營利管理學術機構位於單一學院之中，可能擁有較好的爭取資源的地位與機會，因為與它競爭的單位較小，而且與其他單位的利益關係也較單純且直接。

(二)非營利管理研究與外在非營利組織的關係密切

在大學中的非營利管理學術機構比起其他的學術機構，與外在的非營利組織有更為頻繁地互動，例如非營利組織資助非營利管理學術機構的研究教學活動，而非營利管理學術機構為非營利組織提供教育訓練課程，甚至參與非營利組織內部的管理決策等等，因此非營利管理學術機構的運作與領導，可能要比大學中其他學術機構更具企業精神。然而，如何在維護獨立客觀的學術標準與爭取外在社群的奧援之間妥適拿捏，這是非營利管理學術機構所必須面對的問題。非營利管理研究容易獲得外在奧援的特性，可能影響大學決策層級對於非營利管理學術機構的看法，相信非營利管理研究是擁有發展潛力的學術領域，希望非營利管理學術機構成為獨立單位，可以直接為大學決策層級所掌握，但這也代表了非營利管理學術機構可能威脅現存學術機構的既得利益。

(三)非營利管理研究是新興的學術領域

由於非營利組織的相關研究大約在一九七〇年代出現，一九八〇年代才成為現有研究領域的正式主題（陳金貴，1993：2-3），其理論概念與學術標準尚在

建構形成之中，因此在大學中研究能力最強的新進教員，即使對之有強烈的研究興趣，但仍然可能不會直接參與非營利管理學術機構，因為對於新進教員而言，努力經營傳統研究領域，取得學術定位與升等才是首要考量，除非他們確定資深教員肯定他們參與非營利管理研究。大學中涉入非營利管理研究、參與非營利管理學術機構的多為傑出的資深教員，傑出資深教員的學術資望與能力也成為非營利管理學術機構最寶貴的資產，不過資深教員較不投入原創性研究，以及他們投入非營利管理研究不太長久穩定，也成為非營利管理學術機構的潛在問題。

以上由非營利管理研究的特性，分析在大學中非營利管理學術機構將面臨的各項問題，可知非營利管理學術機構是一個層級性的制度性脈絡中運作，這些層級包括非營利管理學術機構所在的學院或單位、大學本身、非營利組織、地方社區等等。每一個層級中的活動者有不同的利害與影響力，這些活動者包括教員、資助社群、學校決策當局、服務對象等等。非營利管理學術機構必須妥當處理與協調這些層級與活動者之間的複雜關係，這需要何等精緻細膩的管理技巧與領導手腕。因此，非營利管理學術機構的成敗所繫，決非僅只於教學研究的成就而已，其他如達成非營利組織的目標、滿足地方社區的需求、順應大學的行政文化等等也是關鍵的考量。

肆、非營利組織的管理訓練規劃

訓練（training）又稱為培訓（training and development, T&D），是人力資源發展（human resources development, HRD）的主要功能之一，也屬於廣義的人力資源管理的重要部分（李嵩賢，2000），意指「一個組織為促進員工學習與工作相關的行為所做的規劃性工作」（Wexley and Latham, 1991：3）。一項完整的訓練規劃應該包括以下五項邏輯相連、環環相扣的問題（Pynes, 1997，205-206）：一、什麼是受訓員工的需求？二、如何可以達成受訓員工的訓練要求？三、如何設計與執行訓練計劃？四、如何傳達訓練計畫？五、如何證明訓練計畫是否妥當合理？若將這五項問題轉化為明確的活動，一項完整的訓練規劃應包括分析訓練需求、建立訓練目標、設計訓練課程、訂定訓練型態與評

估訓練成果等五個相互關聯的步驟(Gilley and Egglan, 1989: 214; Pynes, 1997: 206-217), 分述如下:

一、分析訓練需求

訓練的需求分析是訓練規劃的前置作業。所謂訓練需求是指「現在所作之工作」與「未來所需之工作」之間的差距。需求分析應測知此一差距, 並經由知識與技能等訓練以配合未來工作之所需。訓練的需求分析也用來確認可能的績效不足可由訓練加以改善, 否則訓練的內容不能對症下藥, 並無法有效地提昇工作績效。因此, 在分析訓練需求之時, 應對於組織、作業與個人等層面作出周延的考量。

二、建立訓練目標

在測知組織的訓練需求之後, 就應確定訓練計畫所要追求的目標以作為設計與執行訓練課程、訂定訓練型態的指引, 並作為評估訓練成果的基準。訓練目標是在訓練計畫完成之後, 受訓成員擁有預期 KSAs 的陳述。訓練目標通常以「...在經過本訓練後, 受訓者應該能...」的形式作為表達(李嵩賢, 2001: 67)。

三、設計訓練課程

在建立訓練目標之後, 應蒐集受訓員工的相關資訊, 例如教育程度、期望、知識水平、態度、與其他成員的關係等等, 然後根據此資訊應將訓練目標轉化為實際的訓練課程, 包括課程提案、課程架構、教學媒體及教學資料的準備工作。

四、訂定訓練型態

訓練型態包括訓練期間的長短、訓練規模的大小、訓練場地的類別, 例如職場內的訓練(On the Job Training, OJT)、在職場學習但不做的訓練(On-Site but on the Job)、職場外的訓練(Off the Job Training, off JT)、訓練內容的類別,

例如基本技術訓練、專門技術訓練與人際訓練等等。訓練型態的選擇取決於訓練的內容、教學的技巧、受訓員工的程度等因素。

五、評估訓練成果

評估訓練計畫的成果是整體訓練計畫非常重要的步驟, 主要因為評估成果的資訊可以作為下次進行訓練計畫的參考, 但是往往也是最容易受忽略的部分。完整的訓練計畫評估應該度量以下四個層面:(一)度量受訓員工對於訓練的反應。例如受訓者是否知識淵博? 所接受資訊是否能利用至工作崗位?(二)度量受訓員工的 KSAs 的進步程度。例如知識是否增加? 技能是否進步? 能力是否提昇? 態度是否改變?(三)度量因參與訓練計畫的工作行為改善的程度。亦即將 KSAs 轉化為增進工作績效的動力;(四)度量因參與訓練計畫的組織績效的改善程度, 以決定此一訓練計畫的效益是否大於其直接與間接的成本?

一項完整的訓練計畫中, 每一步驟均有其先後順序, 前一步驟的產出會形成後一步驟的輸入。並且前一次訓練計畫的成果也應反應至下一次訓練計畫, 作為新一輪訓練需求分析的參考。這些步驟構成了訓練規劃的分析架構, 如下圖 1 所示:

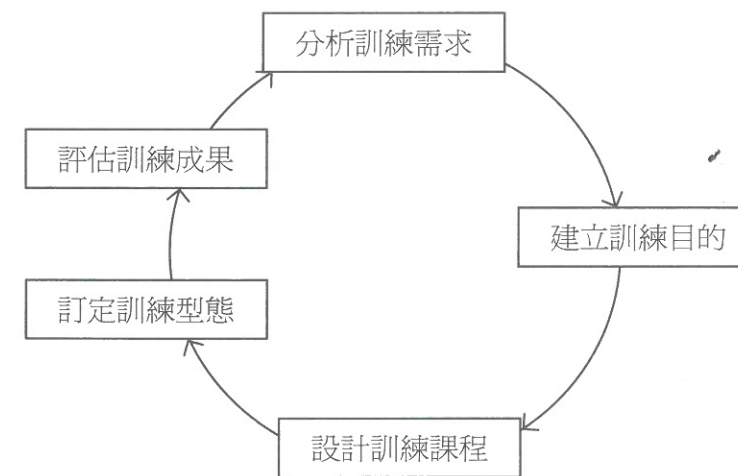


圖 1 訓練規劃的分析架構

如前所述，民間社會中的管理支援組織提供了部分的非營利管理的訓練計畫。近年來美國與非營利組織相關的管理支援組織迅速增加，全美計有超過五百個管理支援組織，保守估計每年有二十五萬名非營利組織管理者參與管理支援組織所提供的訓練計畫。這些非營利管理的訓練計畫以培養非營利組織管理者的角色類型，所需要的技能為目的 (Smith, 1997: 90)。Heimovics and Herman (1989) 應用權變理論 (contingency theory) 的觀點，強調在不同的環境、條件下，非營利組織的管理者所需加強不同的技能。他們依據兩種結構性要素：非營利組織管理者將管理焦點置於內部的工作人員或董事會、以及非營利組織的資金狀況穩定或不穩定，將非營利組織管理者區分為四種角色類型，分述如下：

一、創造擴展者的角色 (the creative boundary spanner role)

創造擴展管理者所處非營利組織的資金狀況並不穩定、並將管理焦點置於與非營利組織董事會的關係之上。此角色的主要功能是在多變的環境中尋求非營利組織的定位，以穩定非營利組織的運作並促進未來的成長與發展；工作動機是使非營利組織能夠掌握未來生存發展的機會與潛力；活動重心是預測環境的變遷、鼓勵創新發明與獲取更多資源。

二、策略規劃者角色 (the strategic planner role)

策略規劃管理者所處非營利組織的資金狀況相當穩定、並將管理焦點置於非營利組織內部的工作人員之上。此角色的主要功能是建立實際且富於挑戰性的組織目標，並確定組織明確地朝此目標發展；工作動機是動員組織資源以達成其任務；活動重心是設定標準、強調成就與塑造觀點和共同的目標。

三、人力資源發展者角色 (human resource developer)

人力資源發展行管理者所處非營利組織的資金狀況並不穩定、並將管理焦點置於非營利組織內部的工作人員之上。此角色的主要功能是發展組織的人力資源；工作動機是培養有能力的工作人員、董事會與核心志工；活動重心是表現尊重、提供協助與解決爭議。

四、服務提供者的角色 (the service provider role)

服務提供管理者所處非營利組織的資金狀況相當穩定、並將管理焦點至於與非營利組織董事會的關係之上。此角色的主要功能是維持組織能夠合理運作並確定傳達服務的品質；工作動機是提供穩定平順的運作與可靠的服務，以滿足顧客與主要利害關係人的需求；活動重心是調整有效可靠的資訊，並確立控制、協調、資源發展等結構的正常運作。

由於這四種非營利組織管理者的角色類型有不同的角色功能、工作動機與活動重心，須承擔不同的管理活動，因而需經由訓練規劃培養出特殊的管理技能。應用上述訓練規劃的分析架構與相關經驗研究，本論文提出一個非營利管理的訓練模式，分述如下：

一、非營利管理的訓練需求

根據 Dolan (2002) 的經驗性研究，非營利組織的管理者認為對非營利組織而言，最首要的訓練需求是培養尋求財政來源的技能，即籌款 (fundraising) 與申請補助 (grant writing)，其他的訓練需求依序為：志工管理、規劃、協調合作、溝通技巧、電腦技能、計劃評估與非營利會計。如果排除籌款與申請補助兩種首要訓練需求，則非營利組織的管理者認為非營利組織最需要的訓練需求依序為：志工管理、建立與維持合作關係、規劃、溝通技巧、電腦技能、非營利會計、計劃評估、員工發展、與董事會的關係。由非營利組織的管理者強調的各項訓練需求之中，得知非營利管理的重心在於如何尋求立即且直接的財務資源，卻不甚重視如何使用規劃、會計與支出等相關管理知識，更有效率地利用既有財務資源。值得注意的是，非營利組織管理者的訓練需求不因非營利組織的類型、規模、資金來源、成立時間而有明顯的差異，這顯示非營利管理的訓練課程具備普遍性，可以滿足各種非營利組織的管理需求。

二、非營利管理的訓練目標

非營利管理的訓練課程的主要目標當然是培養非營利組織管理者的管理技能，以提昇非營利組織主管的管理能力 (managerial competencies)。詳言之，要

成功扮演上述四種非營利組織管理者的角色，在經過訓練後，受訓者應該具備與提昇非營利組織的人力資源管理、環境分析與組織變遷、組織控制與生產能力、非營利組織的策略規劃等管理能力。

三、非營利管理的訓練課程

要培養上述四種非營利組織管理者的角色，需設計不同的訓練課程以配合相應的管理技能。因此非營利組織的管理訓練課程可分為四個主題：一、非營利組織的人力資源管理：包括團體適應、衝突處理、傾聽勸說、心理諮商、心理輔導等課程；二、環境分析與組織變遷：包括分析環境因素、分析社群的政治與資金脈絡、了解與執行組織變遷、與應用說服與表達等課程；三、組織控制與生產能力：包括資訊控制與管理、預算與計劃評估、資金籌措等課程；四、非營利組織的策略規劃：包括策略規劃、行銷分析等課程。「美國聯合勸募協會國家志工學院」(the National Academy for Voluntarism, the United Way of America)的訓練部門自一九七〇年代初期以來，即設計一套「管理訓練與發展」學程，廣為其他非營利組織，甚至企業機構所學習、採用，此學程的目的是強調培養非營利組織管理者的人文、概念與協調三方面的技能，以有效地管理非營利組織 (Cosier and Dalton, 1993: 37)。此學程分為四個基點 (module)，第一基點是管理技能的發展；第二基點是管理領導與團體卓越；第三基點是組織變遷；第四基點是策略規劃，循序漸進地進行訓練課程，每一基點的課程內容如表 1 所示：

表 1：美國聯合勸募協會國家志工學院「管理訓練與發展」學程的課程內容

基點	涵蓋主題	
第一階段	1. 基礎管理技能 2. 時間管理/代表 3. 溝通 4. 選擇/訪談	5. 目的管理 6. 設定績效目標 7. 績效評估 8. 實際運用
第二階段	1. 「追求卓越」 2. 團體生產與小組管理 3. 團體問題解決與與小組建立 4. 衝突管理	5. 激勵 6. 壓力管理 7. 權力/影響力 8. 領導 9. 實際運用
第三階段	1. 組織變遷模式 2. 組織評鑑 3. 個案研究 4. 抗拒變遷管理	5. 組織文化 6. 變遷型態 7. 變遷執行 8. 實際運用
第四階段	1. 高層管理策略 2. 策略執行 3. 規劃行銷策略 4. 在聯合之路中應用行銷策略	5. 策略指導 6. 策略計畫 7. 策略控制 8. 聯合之路的未來

註一：本學程不包含資金募集等純技術性訓練課程

資料來源：Cosier and Dalton, 1993: 39。

此外，非營利組織管理者亦可至各大學相關研究所之內修習與非營利組織管理有關的核心課程 (core course)。在美國非營利組織管理相關研究所計有企業管理碩士課程 (MBA courses)、企業管理碩士非營利課程 (MBA nonprofit courses)、公共行政碩士課程 (MPA courses)、公共行政碩士非營利課程 (MPA

nonprofit courses)、社會工作碩士課程 (MSW courses)、非營利管理碩士課程 (MNO courses) 等六種。表 2 列出美國非營利管理相關研究所之內與非營利管理有關的核心課程。

表 2：美國非營利管理的核心課程

企業管理碩士課程	公共行政碩士課程	社會工作碩士課程
會計學	預算學	多樣性研究 (diversity)
經濟學	經濟學	田野工作或實習
財政學	政府學	人類行爲
行銷學	人力資源管理	研究方法
作業管理	公共管理	社會與公共政策
組織行爲	統計學	社會工作實習
策略管理		
統計學		
企業管理碩士非營利課程	公共行政碩士非營利課程	非營利管理碩士課程
會計學	經濟學	非營利目標 (capstone)
職業技能	統計學	財務管理
決策科學		籌款
經濟學		法律
財政學		行銷學
行銷學		統計學
組織行爲		
政策分析		
統計學		
策略管理		
策略規劃		

資料來源：Mirabella and Wish, 2000：224。

四、非營利管理的訓練型態

傳統在教室上課的訓練型態對於非營利組織的管理者而言，並不具太大的

吸引力，這與課堂教學的成本較高、耗時較多以及與實際工作關聯較少有關，因此大學研究所提供的傳統非營利管理的訓練課程，可能並不受非營利組織管理者的青睞。非營利組織管理者偏好在其工作場所內部接受訓練課程，而以短期的半天或一天的研討會 (seminar) 與論壇 (forum) 的型態最受歡迎 (Dolan, 2002：287)。值得注意的是：在英國空中大學 (Open University) 行之有年的遠距教學課程，此課程由於統一設計與管理，可以確保較高的教學品質，且具備低成本，大規模的優勢，在視訊技術不斷提高的未來，很可能成為非營利管理最為主流的訓練或教育型態 (Smith, 1994)。此外，受過訓的講師可以依據非營利組織設計的訓練課程來進行授課，同時其他的講師也儘可能成為學員，如此的安排，使講師與學員給合成一體，也使上課的內容符合實際所需，這種開放、實用及長期的訓練方式相當適合非營利組織的訓練需求 (陳金貴, 1994：130-131)。

五、非營利管理的訓練評估

在非營利管理訓練課程結束之後，首先應調查受訓者對於課程內容與效用的態度。依據上述美國聯合勸募協會國家志工學院「管理訓練與發展」學程的個案，受訓者針對四個基點中的主題課程，被要求回答下列問題：你滿意此課程嗎？你是否由此課程中學到許多知識或技能？由課程所得的知識或技能是否有用？整體而言你是否由課程中受益？課程中使用的案例是否與非營利管理有關？每項問題由點數計分，用以評估「管理訓練與發展」學程，作為改善與修正課程的根據 (Cosier and Dalton, 1993：40)。

伍、結語

自一九八〇年代中期解除戒嚴以來，台灣高等教育體系即在蓬勃社會力的衝擊下歷經一連串的調整變遷。一九九四年九月成立的「行政院教育改革審議委員會」，提出對於我國教育改革的具體建議方案之後，高等教育改革即正式成為政府施政的重要指標之一。迄今我國高等教育改革的內涵可說是經緯萬端，

但整體教育改革的基本精神就是由政府管制回歸至市場機能，即所謂「教育鬆綁」，依照教改成員的說法，教育鬆綁的核心意義就是解除、改變台灣教育的不當制度性約束（朱敬一、戴華，1996）。因此台灣高等教育體系在教育鬆綁的主軸下，逐步解除高等教育在私人興學、學雜費、文憑等方面的管制措施，使高等教育市場中的供需決定高等教育的走向。

然而，台灣高等教育改革發展至今的影響評價可謂人言言殊，贊同者認為高等教育改革符合時代潮流，並提昇了高教資源的經營效率；反對者認為高等教育改革違背公平正義原則，且無補於入學篩選的競爭本質。不過在台灣高等教育改革的這種市場化趨勢之下，卻隱含了更深層的意涵值得吾人注意，就是高等教育成為社會特定價值的提供者或追隨者，而改變了以往高等教育扮演社會價值與規範的塑造者或批判者的角色。台灣高等教育的角色轉變明顯影響了高等教育的發展方向，在私部門方面，高等教育所追求的特定價值就是企業的最大利潤，因此具有生產高利潤潛質的科系，就成為各校追逐的賣點；就公部門而言，高等教育所追逐的特定價值就是最多選票，因此調查選民的結構特質與吸引選民青睞途徑的研究主題，也成為學術社群的主流新貴。然而現階段台灣高等教育改革似乎忽視了一股非市場化的潮流，即第三部門也就是非營利組織的興起。

近年我國非營利組織的快速發展不但反映了傳統政府與企業角色的轉變，更標示著一種新的人力資源，即具備專業訓練的非營利組織管理人才的大量社會需求，然而這種社會需求卻似乎沒有反映在台灣高等教育改革之中。非營利管理長期地附隸於社會學、公共行政或企業管理等相關學系之內，迄今專業的非營利管理研究所寥寥可數。⁸而社會學側重非營利組織的相關理論、公共行政強調非營利組織與政府和企業的互動層面、企業管理著重非營利組織的經營運作，三者雖然對於非營利組織相關研究各有貢獻，但無法完全反映與結合非營利組織的追求公共利益與作為社會公器的雙重性格。另一方面，台灣社會上也尚未形成有規模的管理支援組織，提供非營利組織管理者必須的訓練資源，主要非營利管理訓練課程仍由大學，特別是大學中的管理學院所提供，因此課程

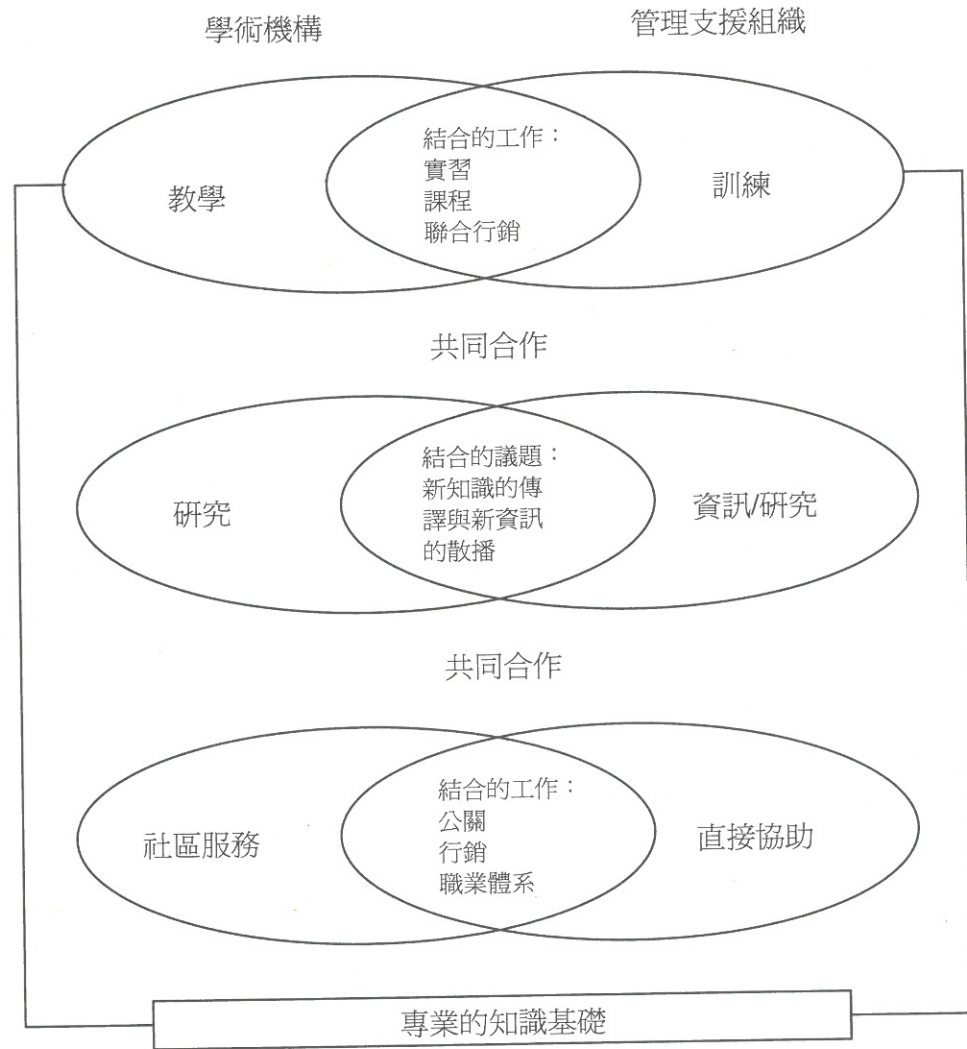
8 現今台灣唯一的專業性非營利管理研究所當屬南華管理學院的「非營利事業管理研究所」。

設計傾向以企業管理的觀點為主軸，較少顧及非營利組織的其他重要層面。⁹

推動我國非營利組織的管理教育與訓練的根本工作，就是要有效結合大學中的非營利管理學術機構與民間社會中的管理支援組織。一般而言，大學中的非營利管理學術機構較為重視發展基礎理論與概念架構，深入研究與發展非營利管理的知識領域；管理支援組織則較重視非營利管理者解決問題與提高效率的專業技能。大學中的非營利管理學術機構的主要教育活動：教學、研究與社區專業服務；管理支援組織的訓練活動則提供訓練、直接協助（諮詢）以及資訊（包括研究）學程（Smith, 1997: 92）。大學所提供的非營利管理的教育規劃與管理支援組織所提供的訓練規劃兩者應相輔相成、加強交流，以建立非營利管理的知識基礎。兩者的結合模式可由圖 2 表示：

9 以國立台灣大學進修推廣部舉辦之「非營利事業機構管理研習班」為例，該研習班自 1999 年迄今已然舉辦三期，每期約三個月（總計 96 小時），其課程大多數屬於企業管理觀點在非營利部門之應用，並多由管理學院的教師授課。國立政治大學於 2002 年在商學院經營管理碩士學程（EMBA）中增設非營利事業管理組，該組特別重視跨部門知識的交流與整合，結合了該校商學院、社科院及法學院的專業與師資，為非營利組織的管理與發展設計出符合其特定需求之課程，為我國的非營利管理教育提供了良好之典範。

圖二：非營利管理學術機構與管理支援組織的結合模式



資料來源：Smith, 1997：92

未來我國的非營利管理教育可由教學、研究與服務三方面加以強化：在教學方面，政府部門應鼓勵在現今大學內開設非營利組織相關課程，使大學在校生了解非營利組織的意義、功能與發展，認識我國非營利組織的現況與特色，並且思考未來發展的願景，這可以透過現今在各大學中廣設之通識教育中心提供相關課程；在研究方面，為因應未來專業非營利管理人才的市場需求，政府

部門應促使成立非營利管理研究所或學術中心，針對非營利組織獨特的治理型態、領導方式、經費籌措、財務管理、法律規範、人力資源規劃、行銷策略與公共政策等專業議題進行學術研究，培養未來的非營利管理人才。而在現階段政府部門應將非營利管理教育的重心置於各大學的公共行政相關研究所之內，以培養未來專業非營利管理人才寬闊的視野，並發展整合協調政府、企業、第三部門，以解決當代社會問題的能力。此外，政府部門也應補助在不同專業領域之內非營利教育的研究資源與研究計畫，以厚植非營利管理研究的學術基礎；在服務方面，由於非營利管理教育具有明顯的實務取向，在大學與研究所內培養的人力資源與管理知識應以非營利組織的需求為評估標準，故可經由職場實習或社區服務等方式加強學術界與非營利組織的溝通交流。另一方面，政府部門應補助民間企管顧問公司，開設非營利管理訓練課程，對於有意接受非營利管理訓練之非營利組織的管理者亦應予以補助，以降低訓練成本。政府部也可以主動舉辦有關非營利管理的學術研討會，集合非營利管理學術機構的學術研究人員，與民間社會支援管理組織的實務人員，進行溝通討論、相互激盪，熔鑄非營利管理的理論觀點與實務經驗，建立非營利管理的知識基礎。

展望未來，非營利組織的蓬勃發展乃全球化的趨勢之一，我國政府應以前瞻性的角度正視此一潮流，應用各種政策工具，支持與促進高等教育體系，以及民間社會的非營利管理教育與訓練，積極回應全球化帶來的挑戰。

附錄一：美國提供非營利管理專業課程的大學與學院

學院或大學	授予碩士學位
Antioch University	Master of Human Services Administration
Auburn University at Montgomery	Administration
Boston University	Master of Public Administration (MPA)
Boston University School of Social Work	Master of Business Administration (MBA)
Bowling Green State University	(MBA)
Brandeis University	Master of Social Work (MSW) MPA
California State University at Hayward	Master of Management in Human Services
Case Western Reserve University	Services
CUNY, Baruch College	MPA
DePual University	Master of Nonprofit Organization MPA
Eastern College	Master of Science in Public Service Management (MS)
Florida State University	Management (MS)
George Mason University	MBA
Golden Gate University	MSW
Grand Valley State University	MPA
Hamline University Graduate School	Master of Arts (MA)
Harvard University, Kennedy School	MPA Master of Arts in Public Administration
Hunter College School of Social Work	Master of Public Policy/Public Administration
Indiana University	Administration
Indiana University, Center on Philanthropy	MSW Master of Public Affairs
Kennesaw State College, Cole School of Business	MA in Philanthropic Studies
Kennesaw State College, MPA program	
Kent State University	MPA
Lewis and Clark College	MS
Lindenwood College	MBA MPA
Long Island University	MA in Human Services Agency Management
Marywood College	Management
Moorhead State University	MPA MPA

New School for Social Research	MS in Public and Human Service Administration
New York University, Wagner Graduate School	Administration MS in Nonprofit Organization
Northwestern University	
Oakland University	MPA
Ohio State University	Master of Management
Park College	MPA
Regis University	MSW
Robert Wesleyan College	MPA Master of Nonprofit Management
Roosevelt University	Master of Science in Organizational Management
Saint Mary's University of Minnesota	MPA
San Francisco State University	Master of Arts on Philanthropy and Development
Seattle University	MPA
Seton Hall University	Executive Master in Not-For-Profit Leadership
Southern Connecticut State University	Leadership
Southern Illinois University, Edwardsville	MPA
Spertus College of Judaica	MSW MPA
St. Louis University	Master of Science in Human Services Administration
State University of New York at Albany	Administration
Temple University	MSW
Tufts University	MPA
University of Alabama at Birmingham	Master in Social Work Administration
University of California at Berkeley	Master of Arts
University of Colorado, School of Public Affairs	MPA MBA
University of Colorado at Denver	
University of Connecticut	MS in Public Administration
University of Illinois at Urbana	MPA
University of Judaism	MPA
University of Memphis	MSW
University of Michigan	MPA in Nonprofit Management
University of Minnesota, Humphrey Institute	MPA MSW in Administration

University of Missouri at Kansas City	
University of Missouri, St. Louis	Master in Public Affairs
University of Nebraska	MPA
University of North Carolina at Chapel Hill	Master of Public Policy MPA
University of Northern Iowa	
University of Notre Dame	MPA
University of Pittsburgh	Master of Arts
University of San Francisco	Master of Science in Administration
University of Southern California	MPA
University of St. Thomas	Master of Nonprofit Management
University of Washington, MPA Program	MPA
University of Washington School of Social Work	MBA MPA
University of West Florida	
Western Michigan University	MSW
Widener University	MPA
Yeshiva University	MPA MPA MSW

註一：本表包含提供三門課程以上的非營利管理教育的研究所學程。

資料來源：Wish and Mirabella, 1998：20-22。

附錄二：美國「非營利學術中心委員會」會員機構

Arizona State University, Center for Nonprofit Leadership and Management
Boston College, Social Welfare Research Institute
Case Western Reserve University, Mandel Center for Nonprofit Organizations
City University of New York, Center for the Study of Philanthropy
Duke University, Center for the Study of Philanthropy and Voluntarism
George Mason University, Nonprofit Management Studies
Georgetown University, The Center for the Study of Voluntary Organizations and Service
Grand Valley State University, Center for Philanthropy and Nonprofit Leadership
Harvard University, Hauser Center for Nonprofit Organizations
Indiana University, Center on Philanthropy
Johns Hopkins University, Center for Civil Society Studies
New School for Social Research Nonprofit Management Program

New York University, National Center on Philanthropy and the Law
New York University, Robert F. Wagner Graduate School of Public Service
Northwestern University, Center for Nonprofit Management
Portland State University, Institute for Nonprofit Management
Regis University, Center for Nonprofit Leadership
Rockefeller Archives Center
Seattle University, Institute of Public Service
Seton Hall University, Center for Public Service
University of Albany, SUNY
University of California at Berkeley, Public and Nonprofit Management Program
University of Delaware, Center for Community Development and Family Policy
University of Maryland University College Graduate School of Management & Technology
University of Michigan, Program on Nonprofit and Public Management
University of Minnesota, Program on Public Policy, Philanthropy and the Nonprofit Sector
University of Missouri Kansas City, Midwest Center for Nonprofit Leadership
University of Missouri/ St. Louis, Nonprofit Management and Leadership Program
University of Pennsylvania, Center for Community Partnerships
University of San Francisco, Institute for Nonprofit Organization Management
University of Southern California, The Center on Philanthropy and Public Policy
University of St. Thomas, Center for Nonprofit Management
University of Washington, Graduate School of Public Affairs
University of Wisconsin/Milwaukee, The Helen Bader Institute for Nonprofit Management
Virginia Commonwealth University, Nonprofit Studies
Yale University, Program on Non-Profit Organizations
York University, Nonprofit Management and Leadership Program

資料來源：<http://www.independentsector.org/nacc/>

參考文獻

一、中文部份

朱敬一、戴華

1996 教育鬆綁，台北：遠流。

李嵩賢

- 2001 人力資源的訓練與發展，台北：商鼎文化。
吳復新
- 1996 人力資源管理，台北：空大。
陳金貴
- 1994 美國非營利組織的人力資源管理，台北：瑞興。
黃英忠
- 1997 人力資源管理，台北：三民。
許世雨
- 1999 〈非營利組織與公共行政〉，江明修主編，第三部門：經營策略與社會參與，台北：智勝。頁 155-190。
- 劉國翰
- 2000 〈教育培訓在非營利組織能力建設中的作用〉，北京：清華大學〈非營利部門與中國發展〉國際學術會議論文。
- 劉阿榮
- 2002 〈台灣非營利組織變遷及對公共政策的影響〉，國立中央大學第七屆當前台灣社會與文化變遷學術研討會論文，民國 91 年 4 月 26 日，中壢：中大通識教育中心。
- 蕭新煌
- 2000 〈台灣非營利組織的現狀與特色〉，蕭新煌主編，非營利部門：組織與運作，台北：巨流。頁 109-128。

二、英文部份

- Cosier, R. A. and D. R. Dalton.
1993 "Management Training and Development in A Nonprofit Organization," *Public Personnel Management*, 22(1):37-42.
- Dolan, D. A.
2002 "Training Need of Administrators in the Nonprofit Sector: What Are they and How Should We Address Them?" *Nonprofit Management & Leadership*, 12(3):277-292.
- Gilley, J. W. and S. A. Eggland.
1989 *Principles of Human Resources Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley in association with University Associates.
- Haas, P. J. and M. G. Robinson.
1998 "The Views of Nonprofit Executives on Educating Nonprofit Managers," *Nonprofit Management & Leadership*, 8(4):349-362.
- Heimovics, R. D. and R. D. Herman.
1989 "The Salient Management Skills: A Conceptual Framework for A Curriculum for Management in Nonprofit Organizations," *American Review of Public Administration*, 19(4):295-312.
- Leduc, R. F. and T. W. McAdam.
1988 "The Development of Useful Curricula for Nonprofit Management," in M. O'Neill and D. R. Young. (eds.) *Educating Managers of Nonprofit Organizations*. New York : Praeger.
- Milofsky, Carl.

- 1996 "The End of Nonprofit Management Education?" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3): 277-282.
- Mirabella, R. M. and N. B. Wish.
1999 "Educational Impact of Graduate Nonprofit Degree Programs: Perspectives of Multiple Stakeholders," *Nonprofit Management & Leadership*, 9(3): 329-340.
- Mirabella, R. M. and N. B. Wish.
2000 "The 'Best Place' Debate: A Comparison of Graduate Education Programs for Nonprofit Managers," *Public Administration Review*, 60(3):219-229.
- O'Neill, M. and D. R. Young. (eds.)
1998 *Educating Managers of Nonprofit Organizations*. New York : Praeger.
- O'Neill, M. and K. M. Fletcher. (eds.)
1998 *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspective*. New York: Praeger.
- Pyner, J. E.
1997 *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Salamon, L. M.
1994 "The Rise of the Nonprofit Sector," *Foreign Affairs*, 73(4): 109-122.
- Salamon, L. M.
1998 "Nonprofit Management Education: A Field Whose Time Has Pass?" in M. O'Neill and K. M. Fletcher. (eds.) *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspective*. New York: Praeger, pp.137-145.
- Smith, J. P.
1994 "Nonprofit Management Education through Distance Learning," *Nonprofit Management & Leadership*, 5(1): 92-97.
- Smith, J. P.
2000 "Nonprofit Management Education in the United States," *Vital Speeches of the Day*, 66(1): 182-186.
- Smith, R.
1997 "Building the Nonprofit Sector Knowledge Base: Can Academic Centers and Management Support Organizations Come Together," *Nonprofit Management & Leadership*, 8(1): 89-97.
- Tschirhart, M.
1998 "Nonprofit Management Education: Recommendations Drawn from Three Stakeholders Groups," in M. O'Neill and K. M. Fletcher. (eds.) *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspective*. New York: Praeger, pp.61-80.
- Wish, N. B.
1993 "Graduate Programs in Nonprofit Management: An Update," *Journal of the National Associations of Graduate Admissions Professionals*, 5(2): 15-20.
- Wish, N. B. and R. M. Mirabella.
1998 "Nonprofit Management Education: Current Offerings and Practices in University-Based Programs," in M. O'Neill and K. M. Fletcher. (eds.) *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspective*. New York: Praeger, pp.13-22.
- Wexley, K. N. and G. P. Latham.
1991 *Developing and Training Human Resources in Organizations*. New York: Horper Collins.

Young, D.
1998

"Games Universities Play: An Analysis of the Institutional Contexts of Centers for Nonprofit Study," in M. O'Neill and K. M. Fletcher. (eds.) *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspective*. New York: Praeger, pp.119-136, 1998.

The Management Education and Training Planning for Nonprofit Organizations

Way Sun*

ABSTRACT

During recent years, there are more and more nonprofit organizations and their influence have increased rapidly to become the common trend for globalization, so it is necessary to develop an innovative academic field within the higher education system and vocational training system, to cultivate professional nonprofit management human resources. This thesis thinks that the actual requirement by stakeholders of nonprofit management should be used to confirm the different positioning and designs for nonprofit management education and nonprofit management training. In terms of nonprofit management education, this thesis refers to related academic experience in USA, based on different primary assumptions about developing nonprofit management education in higher education system, analyzes the characteristics, generic courses, academic resources, market value and institutional context of nonprofit management education. In terms of nonprofit management training, this thesis makes use of the analytic structure of training plan, by nonprofit management training need, target, course, types and results etc. 5 related steps, analyzes the meaning and features of nonprofit management training. Finally, this thesis analyzes the knowledge foundation for integrating nonprofit management education and training, and provides practical policy recommendations, to promote nonprofit management education and training of Taiwan in higher education system and the civil society.

Key Words: nonprofit organization, nonprofit management, nonprofit management education, nonprofit management training

* Assistant Professor, The Center for General Education, National Central University.