

# 非營利組織與其志工溝通品質影響因素之研究

## - 以紮根理論分析

邱顯仁 朱寶青<sup>1</sup> 游婷熙<sup>2</sup>

大葉大學管理研究所

<sup>1</sup>大葉大學工業關係學系

彰化縣大村鄉山腳路 112 號

<sup>2</sup>新竹市三民國中

桃園縣蘆竹鄉南榮村中正路 143 號

### 摘要

生產力快速提升後，人類工作剩餘的時間明顯增加，對於社會性活動的需求亦隨之快速增加，相對地非營利組織亦因志工的加入而蓬勃發展，例如，伊甸基金會、慈濟...等。這種蓬勃發展的現象，除了非營利組織數量的增加以外，其規模的擴大，亦為其重要趨勢之一。規模擴大以後，組織的管理，更加充滿了挑戰，再加上其成員，尤其是志工，參與組織的動機不同於一般企業員工，存在其特殊性，故如何運用學術研究方法，適度修整組織理論，據以充份回應成員之需求，為能否發揮管理機能，達成組織目標的重要成功關鍵之一。

本研究採用紮根理論分析，以三個社團組織為例，深度分析組織與其志工之間的溝通品質，及其影響因素，進一步發掘存在於這些非營利組織中溝通的真象，並據以建構足以適度描述該真象的理論模型。研究結果發現：非營利組織之組織設計、溝通作法、領導者行為模式、領導者特質、空間與溝通設計等五項因素或作為，若能積極地考慮其成員參與該組織的動機，使得這些作為與因素更貼近他們心理上的需求，則能更有效地增進組織溝通的品質，提升組織的凝聚力和執行力。

**關鍵詞：**非營利性組織，溝通品質，組織設計，空間與溝通設計



# A Study of the Factors Affecting the Communication Quality between Non-Profit Orientation Organizations and Their Volunteers by Grounding Theory Analysis

SHIEN-JEN CHIU, PAU-CHIN CHU<sup>1</sup> and TING-HSI YU<sup>2</sup>

*Ph. D. Program in Management, Da-Yeh University*

<sup>1</sup>*Department of Industrial Relations, Da-Yeh University*

*112 Shan-Jiau Rd., Da-Tsuen, Changhua, Taiwan*

<sup>2</sup>*Sinzhu City Sinmin Junior High School*

*143 Chung-Cheng Rd., Nanrong, Luchu, Tao-Yuan, Taiwan*

## ABSTRACT

The higher need of human beings for social activities and the development of non-profit orientation organizations providing such activities have accompanied a longer leisure time as a result of improvements in production. These developments include an increasing number of non-profit orientation organizations and an enlargement of their scale. Due to the special needs of the members of these non-profit orientation organizations, managerial theories derived from typical business administration should be properly amended to improve the efficiency of the management activities in non-profit organizations and to accomplish the organizational goals more effectively. Therefore, this topic should receive more attention from business administration scholars.

Furthermore, communication is one of the most important missions in business administration. By using Grounding Theory Analysis, this study focusing on communication in non-profit orientation organizations discovered that non-profit orientation organizations whose organizational design, communication regulations, leadership behavior model, leaders' personalities, space and tool design considered the special psychological needs of their members will communicate more effectively than those which do not.

**Key Words:** non-profit orientation organization, communication quality, space and communication design, organization design

## 一、研究背景、動機與目的

民國九十二年，台灣經歷了 SARS 的肆虐，最後雖然在全民齊心合作之下，勉強渡過該項危機，但近百條寶貴生命的犧牲，確實留給了這個富裕社會，諸多值得深思與反省的問題，其中的一項議題，就是有關非營利組織的管理。新加坡人說「防疫不是一項醫療問題，是一項行政管理的問題」，而整個政府醫療體系的行政管理，本質上就是一項非營利組織的管理。

非營利組織之管理，可謂經緯萬端，如何能改善其組織內的溝通品質，則為重要的先決條件之一。嚴竹華 [13] 指

出組織內部溝通的品質，關係著組織面對變動環境的成敗；Luthans [16] 等人發現，在最有效率的組織中，管理階層平均每天使用於溝通的時間，佔全天工時的 44%，明顯高於低效率的組織；Fritz, Narasimhan and Zaltman [14] 認為組織為了達成目標，必須透過溝通來協調成員的活動，使大家得以在相同的了解及期望下，共同完成組織的工作...等，都顯示組織內的溝通順暢，對其成功管理無比重要，這個道理，一般企業組織如此，非營利組織亦復如此。

至於本文中的溝通品質，是指發訊人發出溝通訊息後，受訊人注意、瞭解、接受、行動的整體效果（理查·哈格斯



[8])。最後，本研究之目的乃以非營利組織的溝通品質為探討的主要議題，運用紮根理論分析方法，從最根本的溝通環節與人員感受出發，去發掘潛藏在非營利組織背後的各项溝通問題與真相，並據以建立適當的理論模型，提出改善溝通的建議。

## 二、文獻探討

非營利組織和一般管理理論所討論的企業組織，有很多的不同，例如經營目標有營利與非營利的不同、經營者決策的考量不同、經營階層遴選的來源不同……等，至於影響非營利組織與其志工間溝通品質的特殊因素，經本研究整理之後，大致上可以分為：

### (一) 人員參與組織的動機不同

游婷熙 [9] 指出非營利組織的志工，大多是帶著對組織的特殊期待而加入該組織，組織在委請這些志工負責執行某些工作的時候，要能夠施以正確的管理，並且避免不當的指揮，否則這些志工的愛心與熱誠，並不見得能轉化為組織所期待的服務動力；黃昆輝 [6] 認為，影響溝通效果的四大因素分別是動機、態度、知覺、意見，動機為其首。非營利組織的成員，尤其是志工，既帶其特殊的動機參與組織，那麼該組織跟這些志工們溝通的相關作法，自應有不同之考量，此即情境理論的精神所在。

### (二) 激勵因子不同

非營利組織組成份子的激勵因子與一般企業員工大異其趣，司徒達賢 [2] 認為志工多半有職業，參與非營利組織活動的主要目的，是為了追求理想與更高層次需求的滿足。依馬斯洛的需求理論來說，志工參與非營利組織的工作，並不是在追求生理需求的滿足，而是在追求心理或社會需求以上，更高層次的需求因子的滿足，這又與一般企業的激勵內涵，多少有些微的差異。

### (三) 管理幅度不同

大部份的志工只貢獻其部份多餘的時間，參與非營利組織的工作，所以組織中的領導幹部，可以顯著地增加他的管理幅度，以收節約成本之效。例如每位領導幹部，平常跟他保持聯絡的志工，可能多達數百人以上，絕非一般企業幹部的管理幅度所能比擬，這種管理幅度的增加，自然反應在組織結構的調整需求，因為組織結構鏈，本身就是職位與職位之間溝通的合法管道。Mcfarland [17] 認為各種溝通管道，應配合成員之間的交互作用關係；Luthans [15] 視組織結構

為一項功能，提供成員溝通管道...等。非營利組織的管理幅度不同，其組織結構，理應展現與一般企業組織不同的面貌，組織內才不致有混亂的現象產生。依此推論，非營利組織結構之設計，自應有其特殊考量之必要。

### (四) 成員權利與義務不同

非營利組織的志工不重視物質報酬，也不希望接受平日工作場所裡的管理方式（游婷熙 [9]），他們的權利與義務不同於一般企業員工。既然權利與義務不同，而組織結構本身又是一種指揮鏈的觀念，所以，組織結構設計的時候，即應該將此一特點予以納入考慮，才能將分工合作的效果，充份展現在設計出來的組織架構上，有利於組織內的指揮、溝通與協調。再者，領導風格的選用，亦應該因應成員權利與義務的不同而有所調整，以增強領導的效果。最後，由於溝通是管理的一環，溝通作法與組織結構特性及領導風格，理應相互搭配，故管理者與志工溝通時，其作法上自應有特別之考慮。

### (五) 溝通空間與距離之不同

志工以協助推動非營利組織所舉辦的活動為主要工作，他們出現在組織部門裡的機會並不多，於是管理幹部跟志工們溝通的物理環境，並不如一般企業主管與部屬之間，採取面對面溝通一樣的方便。Sproull and Keisler [20] 認為面對面溝通的好處，在於可以提供快速且豐富的訊息，並能迅速地回收到來自對方的回饋；非營利組織在職幹部與志工之間，使用電子溝通的機會相對較多，McKenny [18] 發現電子溝通比較會被利用來越級報告，破壞組織中的指揮權威。這種容易破壞組織中指揮權威的溝通方式，如果在非營利組織中被大量使用，那麼組織的領導方式及組織結構的設計，豈非應慎重考慮此項因素的影響，而有所調整？

整理上述理論和研究的結果，筆者發現建構非營利事業組織的溝通環境與溝通架構（組織結構）時，可能應該有不同的考慮和作法，以利溝通的暢行無阻，故而引發了本研究的主動機。

## 三、研究方法

紮根理論紮根於受訪者日常生活的深層感受和深層處境，進行理論的建構（史特勞斯·安斯林等人 [1]、劉仲矩 [11]），而溝通的品質，本質上就是一種溝通者內心的體驗與感受，根據這個角度來看，有關溝通品質的研究，自然適用於紮根理論分析。這也是本研究採用紮根理論分析法的主



要原因。

本研究採用紮根理論的研究程序，簡述如下：

#### (一) 選擇訪談對象

本研究使用立意抽樣，由三個特定之社團法人之中，選取訪談對象，所選取的訪談對象包涵管理者、專職人員及志工（如表 1）。每位對象的訪談時間不超過一小時。

#### (二) 進行深度訪談以收集資料、並寫成逐字稿

選擇好訪談對象、並約定訪談時間和地點之後，即進行深度訪談，以收集受訪者關於其組織內溝通品質的看法，最後將訪談內容編寫成逐字稿。

#### (三) 進行理論抽樣

所謂理論抽樣是針對逐字稿中呈現的現象或事件，根據理論相干性、自我顛覆傾向、活躍性三項原則，選取樣本，進行編碼，以充份拓展理論架構所可能包容與闡釋的空間。

#### (四) 進行不斷比較和轉譯

進行不斷比較，可以發展理論模型的變度；進行開放性轉譯，可以開發理論要素；進行主軸轉譯，可以建構軸部份理論命題。

#### (五) 建構或修正階段性理論模型

即進行選擇性轉譯，以統整理論架構，建構階段性理論模型。所謂階段性理論模型是指到這個階段為止，研究者無法確定該理論模型是否經得起其他後續資料的考驗，所以暫時將它稱為階段性理論模型。

#### (六) 驗證階段性理論模型是否達到理論飽和

所謂理論飽和，就是找不到新的資料或新的研究方法，可以挑戰該階段性理論模型的合適性，其作用如同 Patton [19] 的三角資料錨定法研究品質檢驗。當階段性理論模型通過理論飽和的測試後，所成就的理論模型即為飽和的理論模型，進而成就了研究的結論。若未能通過理論飽和的檢定，則應根據實際分析的需要，重新由第(一)、(二)、(三)、(四)、或(五)個步驟，開始第二、三、…次輪次的紮根分析，如此一直重覆，直到理論飽和為止。

#### (七) 提出結論

即根據飽和理論模型，提出結論。本研究使用紮根理論的研究程序，可以用圖形表示如圖 1。

### 四、紮根分析

#### (一) 樣本的基本資料

本研究的第一個研究對象，為內政部所屬的台中縣婦女工作會，第二個為台中縣青年工作會。透過深度訪談，本研究除了對這兩個社團組織內部溝通的特性與實際情況，進行資料收集以外，同時並根據所收集的訪談資料，探討有關影響溝通品質的各種不同因素，以及這些因素可能造成的對溝通品質的影響。第三個研究的對象為伊甸園基金會基隆分會，深度訪談的對象為一資深正職志工，目的在檢驗由第一、第二個研究對象研究結果所建立的模型，是否達到理論飽和。訪談對象的相關基本資料，列表如表 1。

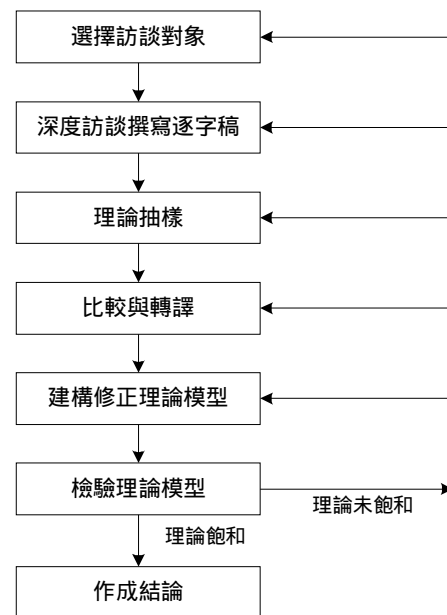


圖 1. 紮根分析研究程序

表 1. 訪談對象基本資料

組織	縣婦女工作會			縣青年工作會					伊甸基隆
受訪對象	A	B	C	P	Q	R	S	T	Y
教育程度	專科	專科	高職	大學	大學	專科	研究所	專科	專科
服務年資	10	2.5	4	20	7	19	16	12	7
性別	女	女	女	男	男	女	男	女	男
職位	管理者	志工	志工	管理者	正職人員	正職人員	志工	志工	正職人員



## (二) 第一輪次紮根分析

本研究的訪談逐字稿，摘錄於附錄一。訪談逐字稿經過理論抽樣後，萃取出特徵，特徵經過開放轉譯後，建構出類別，類別經過主軸轉譯後，建構成部份命題（即類別與類別之間的關係），此一分析過程，由於篇幅的限制，本研究謹將之詳編於附錄二；最後，根據研究的議題，選擇核心概念，建構理論模型，此步驟即選擇轉譯。本研究依據研究的議題，一開始選擇了兩大核心概念：溝通品質、非營利組織之相關作為，之後，從分析的過程中，又發現了另外兩個核心概念：志工動機、組織凝聚力和執行力。根據上述分析過程的推論及統整之後，本研究最後建構出圖 2 的理論模型。主要分析過程範例，請參考（三）紮根分析實例。

## (三) 紮根分析實例

上述理論模型的建構，其中資料的分析與轉譯的詳細過程，部份實例如下：

1. 理論抽樣－引用訪談逐字稿（附錄一）中與研究議題相關的部份，建立「特徵」。例如，針對 B 這位受訪者（如表 1）的第二次訪談逐字稿（編號 4）：「工作之前我們要先上過課，上過很多一連串的法律問題，婦女的問題，小孩子問題，還有一些溝通之道，所以說，原則上我們大概能夠掌握溝通的適當作法，個案情況大概都能夠了解」，其中「工作之前我們要先上課」是溝通的相關作法、「大概能夠掌握溝通的適當作法，個案情況大概都能夠了解」則描述溝通的品質，故本項訪談逐字稿與研究議題有關，應納入理論抽樣的範圍，而逐字稿中直接與研

究議題相關的部份，即選取為「特徵」，例如本項逐字稿可以選取出兩個「特徵」。

2. 開放轉譯－將理論抽樣抽取出來的「特徵」予以歸類，即形成類別，以編號 4 的訪談稿為例，「工作之前我們要先上課」這項特徵可以歸類為「溝通作法」這項類別，而「大概能夠掌握溝通的適當作法，個案情況大概都能夠了解」則可歸類為「良好的溝通品質」這項。
3. 主軸轉譯－即建構類別與類別之間的關係，以形成部份理論命題。以編號 4 的訪談稿為例－「工作之前我們要先上過課，……所以說，原則上我們大概能夠掌握溝通的適當作法，個案情況大概都能夠了解」，依回答者的原意，兩個特徵所代表的類別，其間蘊含的理論命題如圖 3。
4. 比較－將逐字稿中所呈現出來的內容，拿來進行變化化的思考，並將思考出來的結果，進行比較與修正，以拓展理論的變度。例如，圖 3「溝通作法」與「良好溝通品質」兩個類別之間的關係，經過編號 31 號訪談逐字稿的比較分析之後，發現並不一定所有的溝通作法都會導致良好的溝通品質，因此上述關係應予以修正為圖 4。

修正過程如下：

- (1) 編號 31 的訪談逐字稿為：「志工與志工之間，會因為個性的關係，強勢的人會認為他的方式才對，溫和的人會認為既然她要去處理了那就由她去處理，事後會去講你這樣真的有點不對，有時候事情不是說你認為怎麼做就怎麼做；通常是要等她實際去做了之後，會

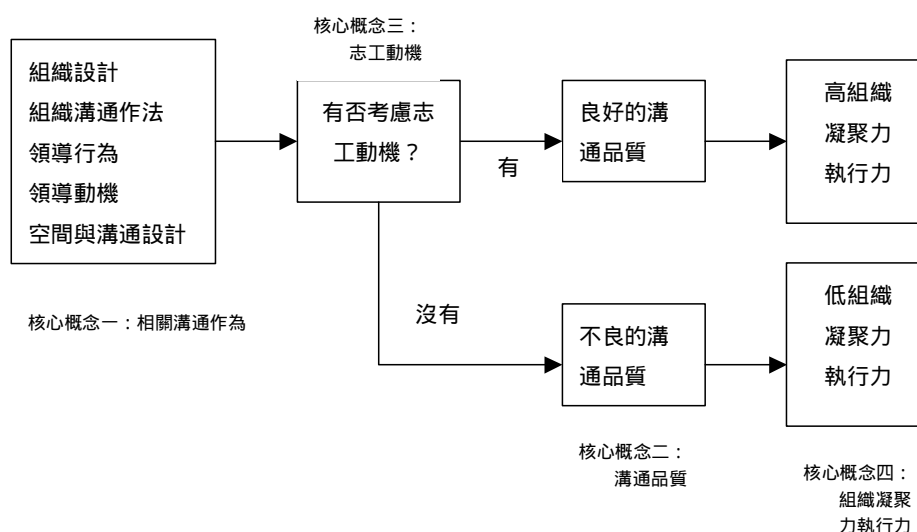


圖 2. 非營利事業組織溝通的一般模式



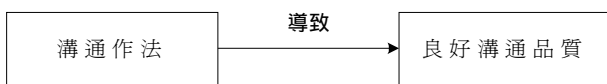


圖 3. 部份理論架構一

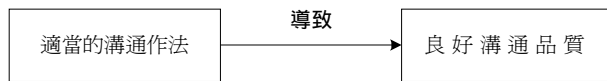


圖 4. 部份理論架構二

發現原來還是你的方法比較適用」。其中「強勢的人會認為她的方式才對」代表「強勢主導」，是理論抽樣萃取出來的一項「特徵」，其歸類的類別是「溝通作法」，唯此項溝通作法所導致的溝通品質並不理想，如逐字稿所述－「……，會發現原來還是你的方法比較適用」。所以圖 3 的部份理論架構，應適度修正為圖 4 所示。

- (2) 附錄一的每一項逐字稿經過上述理論抽樣、開放轉譯、主軸轉譯、比較分析之後，呈現了數十個類似圖 4 的部份理論命題（篇幅限制，本研究不予一一詳列）。
5. 選擇轉譯一數十個部份理論命題最後經過收斂式思考、不斷比較、化約、刪除之後，可以形成以核心概念為中心的軸線式理論模型。例如，根據訪談編號 4 與訪談編號 31、及訪談編號 73 的分析結果，可以建構如圖 5 的部份軸線式理論模型。

最後形成的數個軸線式理論模型，經過統整之後，即成為圖 2，完整的理論模型。此時的理論模型尚並未經過理論飽和度的檢驗，所以是一個階段性理論模型。此一模型，又可以依照受訪者認定的溝通品質的好與不好兩種情況，分為以下兩個子模型來各別論述：

#### 1. 良性的非營利組織溝通模型

非營利組織之組織設計、溝通作法、領導者行為、領導者特質、空間設計等作為，因為能夠考慮志工激勵因子之需求者，其溝通品質大致上符合理想水準。其紮根分析之論述內容如下：

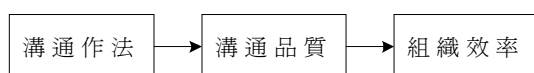


圖 5. 部分軸線式理論模型

- (1) 組織設計方面：組織正式化低、管理者權責一致、實施包工制等，得以收志工追求成就之心、符合其接受彈性管理之願望。訪談逐字稿中支持此一看法的論述（編號）有：正式化低－(1)、(41)、(45)、(54)；部門模糊分工－(7)、(50)、(114)；管理幅度小－(9)、(23)、(29)；權責一致－(12)、(24)、(94)、(112)、(115)；包工制－(54)；重視志工工作經驗－(69)、(71)；志工間無利益關係－(10)、(28)。
- (2) 溝通作法方面：活動前充份溝通、月例會共同討論、私下溝通、事緩則圓、喝酒博感情、鼓勵發言、蹲下來溝通、喝下午茶溝通、親切溝通、讚美式溝通、半玩笑式溝通...等作法，有助於非正式群體內感情的培養，訪談逐字稿中支持此一看法的論述有：月例會共同討論－(2)、(6)、(8)、(22)、(36)、(43)；活動前先上課－(4)、(42)；私下溝通－(11)、(19)、(71)；主管、資深志工帶動發言－(14)、(85)；適度讓步－(55)；事緩則圓－(56)；喝酒博感情－(67)、(108)；平常交換觀念－(80)；蹲下來溝通－(89)；喝下午茶溝通－(90)；親切溝通－(91)；讚美式溝通－(92)；半玩笑式溝通－(109)。
- (3) 領導者行為模式與領導者特質方面：口頭肯定、小獎品、帶人先帶心、交賦特殊任務表示肯定、給予受委曲者肯定、走動式領導、不打卡、精神先於技巧、以志工本身工作為重、低權威領導、與部屬一同動手、自信與堅定...等，亦有助於非正式群體情感的凝聚，訪談逐字稿中支持此一看法的論述有：口頭肯定、小獎品－(15)；帶人要帶心－(17)；交賦特殊任務－(21)、(93)；給予受委曲者肯定－(34)；走動式領導－(46)、(78)；不打卡－(51)；精神先於技巧－(62)；以志工本身工作為重－(68)、(71)；低權威領導－(75)；與部屬一同動手－(117)；自信與堅定－(23)、(25)、(27)、(81)、(82)。
- (4) 空間設計方面：非正式群體情感的凝聚，得以降低與志工間距離所帶來的溝通障礙，訪談逐字稿中支持此一看法的論述有：縮短溝通距離－(45)、(48)。

此部份的子模型，可以用圖 6<sup>1</sup>表示。

<sup>1</sup> ( ) 中之數字代表逐字稿編號，以讓讀者容易將理論模型和逐字稿聯結。



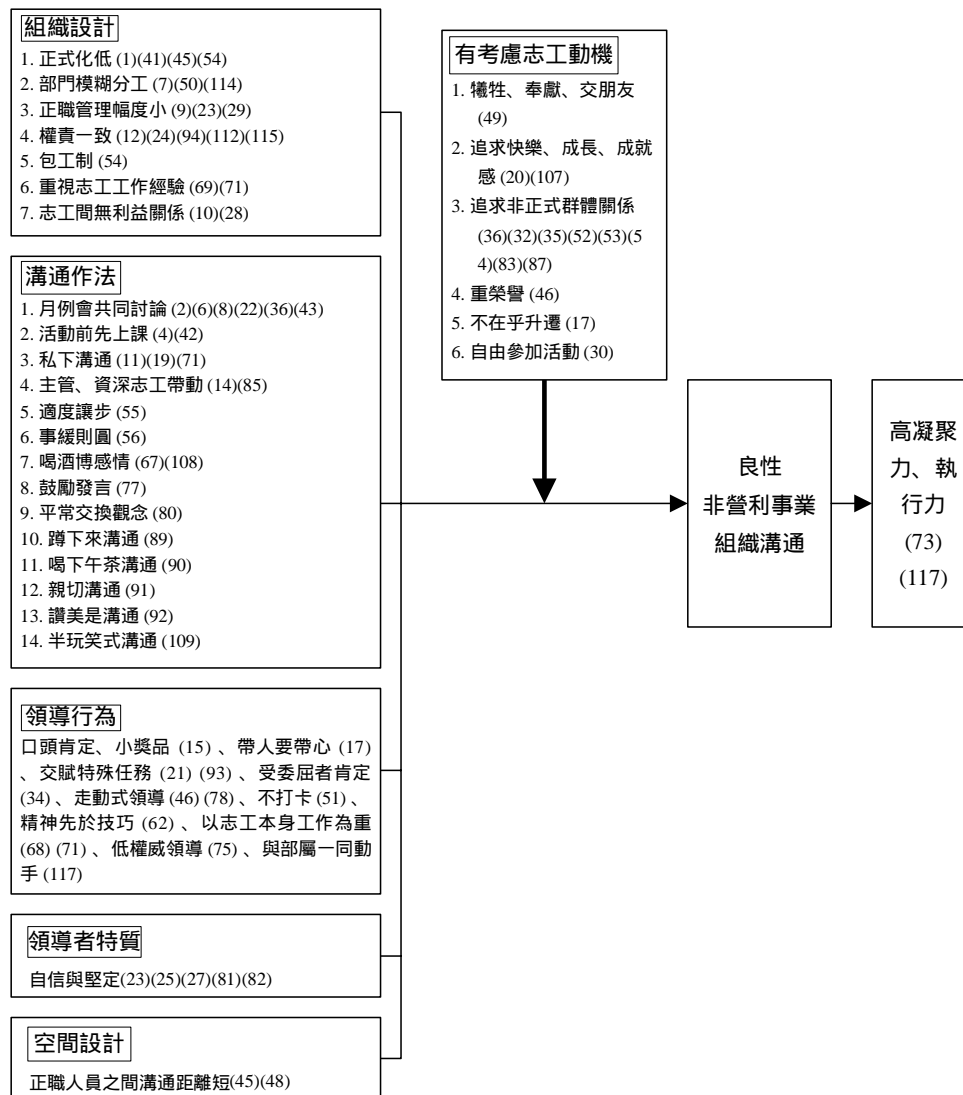


圖 6. 良性非營利事業組織溝通模型

## 2. 不良的非營利組織溝通模型

反之，非營利組織之組織設計、溝通作法、領導者行為、領導者特質、空間設計等作為，若未將志工動機納入考慮或違反者，大致上會導致溝通障礙的產生。其論述如下：

- (1) 組織設計方面：不重視非正式群體行為管理之組織設計，容易忽略正式組織的效能高度依賴非正式群體規範適度運作的事實，導致溝通不良的產生，訪談逐字稿中支持此一看法的論述有：不重視非正式群體行為管理之組織設計－(120)。
- (2) 溝通作法方面：強勢主導溝通，違反了非正式組織成員的心理需求，容易導致溝通不良，訪談逐字稿中支持此一看法的論述有：強勢主導溝通－(31)、(37)。

- (3) 領導者行為模式與領導者特質方面：空降不適任主管、不合理的人事安排與工作分配，忽視志工個人特質，亦容易導致溝通不良，訪談逐字稿中支持此一看法的論述有：空降不適任主管－(52)、(105)、(106)；不合理的人事安排與工作分配－(99)、(100)；強勢主控會議－(31)、(37)；新進人員文化調適－(96)、(97)；新進正職人員工作安排不當－(99)、(100)、(101)、(103)、(104)；忽視志工個人特質－(31)。
- (4) 空間設計方面：只以信件、口頭、電話通知志工，難以消除溝通距離帶來的溝通障礙，訪談逐字稿中支持此一看法的論述有：只以信件、口頭、電話通知志工活動內容－(116)、(119)。



不良的非營利組織溝通模型，其概念如圖 7 所示。

#### (四) 第二輪次紮根分析與理論飽和驗證

前述理論模型，乃針對前兩個非營利組織（婦女工作會、青年工作會）收集的訪談資料，經過紮根分析程序所建構而成，內容包括影響組織內部溝通品質的因素（如組織設計、溝通作法、領導者行爲、領導者特質、空間設計）、志工動機需求之是否納入考慮、溝通品質、以及溝通品質導致的組織凝聚力、執行力，如圖 2 所示。為驗證本理論模型的飽和度，本研究緊接著收集第三個非營利組織的相關訪談資料，將第三個非營利組織的相關訪談資料納入相同的紮根理論分析流程，驗證或修正圖 2 的理論模型，以求所建立的理論模型，最終能經得起其他資料的考驗。

根據針第三個非營利組織訪談資料分析與驗證的結果，除部份領導者特質更豐富上述理論模型之外，其餘並無任何可供推翻上述理論模型的證據，例如：

1. 編號 120 號的訪談逐字稿：「會裡對於志工小團體的行爲沒納入管理使得志工流動率偏高。」印證了不重視非正

式群體行爲管理之組織設計，可能導致不良的溝通（圖 7）。

2. 編號 121 號的訪談逐字稿：「我發現會裡面的幹部他們的一些領導的小技巧非常有用，比如說他們很喜歡和志工博感情，比如說我發現比較沒有架子的幹部，比較容易受到志工的歡迎。」印證了良性非營利組織溝通模型（圖 6）之中，有考慮志工動機的適當溝通作法，例如博感情或低權威感，可能會提升溝通的品質。

據此，本研究認為，圖 2 的理論模型，已經達成相當程度的理論飽和。

#### (五) 研究結果與相關研究報告之比較

志工本其熱忱參與非營利性組織的活動，而其熱忱的維繫，有賴組織之良好溝通。非營利組織的溝通品質的增進，其組織設計、溝通作法、領導者行爲、領導者特質、空間設計等，有否考慮志工的動機，為重要因素之一。上述結論，與游婷熙 [9]、司徒達賢 [2]、黃昆輝 [6] 等人之見解，大致相符；在組織設計方面，如果非營利性組織未將成員的非

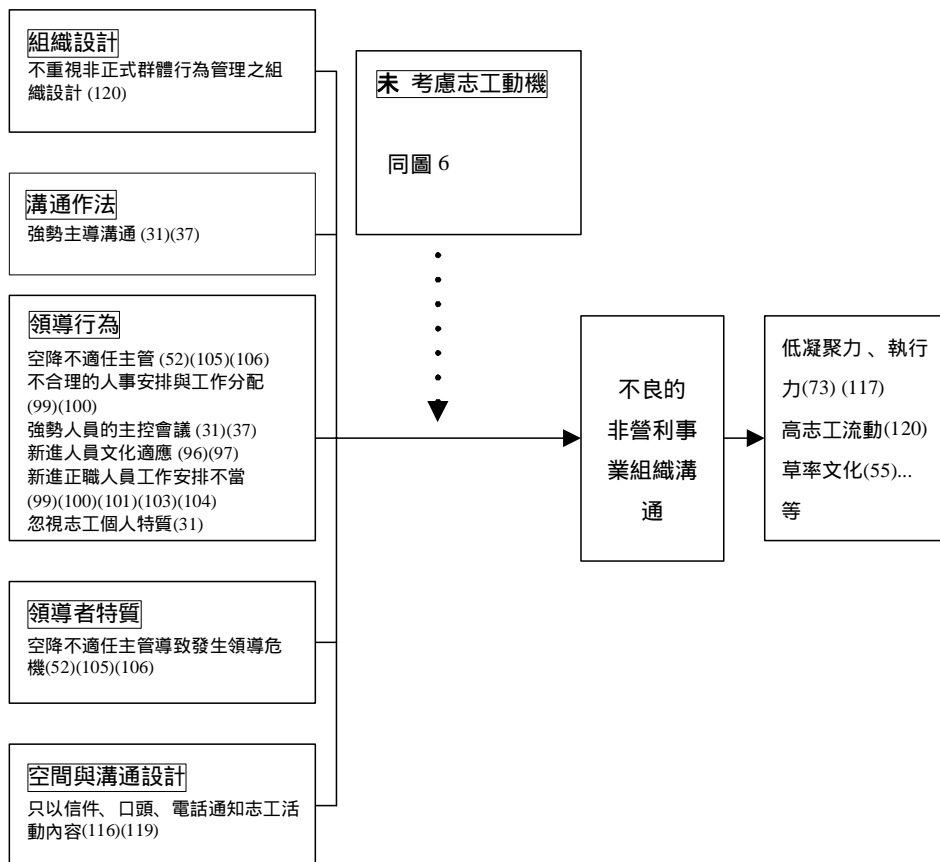


圖 7. 不良非營利事業組織溝通模型





正式群體行為納入考量，任由非正式群體（俗稱小圈圈）在組織中自行發展，則當志工稍有與其他不同的意見，或稍有陌生感時，即容易產生疏離與退卻的現象，進而離開組織（120），此與謝文豪 [12] 指出組織結構因素能有效預測行政人員的溝通滿意度，看法相同；在溝通作法方面，違背志工參與組織動機的強勢溝通作為，容易導志工團體的溝通不順暢（31）、（37），此又與鄭文義 [10] 之研究結果不謀而合；而在領導者行為、領導者特質方面，非營利組織溝通的障礙，常導因於不當的人事安排或空降不適任主管（52）、（105）、（106），此則從鄭文義 [10] 的重要研究結論「董事會與行政人員權責混淆不清、人事制度不健全常導致非營性組織管理不良」，得到完全印證。

唯，在溝通空間因素方面，由於 Internet 的盛行，Email 的使用十分普遍，部份志工已能使用 Email 進行溝通，所以非營利組織與志工們的互動，無不使用 Email 的道理。若只以信件、口頭、或電話的溝通方式，聯絡志工（116）、（119），則無疑限制了組織的發展，所以，雖然 McKenny [18] 指出電子式的溝通，會被大量使用於越級報告，破壞組織中的指揮體系，但志工的結合，少有利益上的考量（10）、（28），其領導行為，原本就比較不應該依賴權威（75），故 McKenny [18] 所考量的缺失，應不致在非營利組織裡面發生。

最後關於組織溝通品質對於組織績效的影響，從（55）、（73）、（117）、（120）之訪談逐字稿，可以清楚地推論出其間的關聯，即非營利組織內溝通之品質會影響該組織之凝聚力和執行力，此一結論又與杜秋香 [4]、李筱丰 [5]、陳忠謙 [7]、江明河 [3] 等的部份研究結論，相互輝映。

唯有關非營利性組織溝通品質之研究，常因研究方法使用與側重重點之不同，其結果亦可能展現不同的面貌。例如游婷熙 [9] 使用個案研究法研究得到三個影響非營利性組織溝通品質的因素，並沒有很具體地呈現在本研究所建構的理論模型之中，這三個因素分別為組織氣候、組織的工作特性、組織成員對工作內容的涉入程度。

總結上述分析，本研究提出結論如下：非營利組織在組織設計、溝通作法、領導者行為與領導者特質、空間設計等溝通相關作法方面，應積極地考慮志工參與該非營利組織之特殊動機，以使得設計出來的組織結構、溝通作法、使用的領導者行為、領導者特質、和溝通空間設計等，更貼近志工的心理需求，以增進溝通的品質，進而提升組織的效率。

## 五、研究建議

根據上述研究結論，本研究針對非營利性組織之溝通，提出如下建議：

1. 組織設計方面維持高彈性、低正式化、高開放之組織設計，以利溝通管道之順暢。
2. 溝通作法、領導者行為、領導者特質方面，因應志工特殊心理需求，採取低威權、親切、尊重、杯酒釋心結、私下溝通、事緩則圓、喝酒博感情、鼓勵發言、蹲下來溝通、喝下午茶溝通、親切溝通、讚美式溝通、半玩笑式溝通…等作法；另一方面，切忌將人事視為酬償，空降不適任之領導者。
3. 空間與溝通設計作為方面，應善用 Internet 等先進溝通工具，以提升溝通效率，不要去忌諱可能的越級報告帶來的困擾。

對相關議題的後續研究方面，本研究提供如下之建議：

1. 尋用適當之量表，將本研究所建構之一般性理論模型（圖 2），予以量化驗證。換句話說，從量的角度，再次驗證組織設計、溝通作法、領導者行為、領導者特質、空間設計等五項因素，是否會影響非營利組織溝通的品質，以及其影響溝通品質的程度。
2. 可對本研究中提及高層人事安排的利益衝突、空降人員的部份，由於對組織士氣的打擊甚大，故本研究鼓勵讀者另闢專章研究之。

## 參考文獻

1. 史特勞斯·安斯林、茱麗葉·柯賓（民 86），質性研究概論（徐宗國譯），頁 12-45，巨流出版社，台北。
2. 司徒達賢（民 88），非營利組織的經營管理，頁 11-23，天下出版社，台北。
3. 江明河（民 84），警察組織溝通與工作滿足感關聯性之研究，中央警察大學警政研究所碩士論文。
4. 杜秋香（民 88），國民中小學學校組織氣候、組織溝通與組織效能之間關係研究－以越南北部紅河平原地區為例，政治大學教育學系碩士論文。
5. 李筱丰（民 87），新進員工資訊蒐尋行為、組織社會化程度與組織溝通氣候之關聯性研究－以推動品質管理活動組織為例，雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。
6. 黃昆輝（民 75），教育行政與教育問題，頁 26-48，五



- 南圖書公司，台北。
7. 陳忠謙 (民 84)，企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究—以台灣石化業為例，成功大學企業管理研究所碩士論文。
  8. 理查·哈格斯 (民 75)，管理：理論、程序、與實務 (黃政民譯)，頁 323-355，天一圖書公司，台北。
  9. 游婷熙 (民 91)，非營利性組織溝通品質之研究：以兩個社團為例，大葉大學工業關係學系碩士班碩士論文。
  10. 鄭文義 (民 78)，公益團體的設立與經營，頁 142-165，工商教育出版社，台北。
  11. 劉仲矩 (民 88)，企業組織靈性管理之初探，國立台灣大學商學研究所博士論文。
  12. 謝文豪 (民 76)，國民中學組織結構與組織溝通之關係，台灣師範大學教育研究所碩士論文。
  13. 嚴竹華 (民 88)，溝通能力與溝通態度對溝通效能影響之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
  14. Fritz, M. B., S. Narasimhan and H. S. Rhee (1998) Communication and coordination in the virtual office. *Journal of Management Information Systems*, 4(2), 7-28.
  15. Luthans, F. (1977) *Organizational Behavior*, 115-182. McGraw-Hill, New York, NY.
  16. Luthans, F., R. M. Hodgetts and S. A. Rosenkrantz (1988) *Real Managers*, Cambridge, Vallinger, MC.
  17. Mcfarland, D. E. (1970) *Management Principles and Practices*, 212-240. Macmillan, New York, NY.
  18. McKenney, J. (1985) *The Influence of Computer Based Communication on the Organization: Unpublished Working Paper 9-785-053*, Harvard Business School.
  19. Patton, M. Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 133-252. Sage, New Delhi, London.
  20. Sproull, L. and S. Kiesler (1986) Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication. *Management Science*, 32(11), 1492-1512.

收件：92.06.23 修正：92.08.13 接受：92.09.05



## 附錄一：訪談逐字稿

## 編號 訪談對象-次 訪談逐字稿

1. A-1:「我們沒有一個真正管我們的單位，我們有很大的發展空間，那麼婦女的事情，沒有一個所謂的標準，它就是隨時都會碰到一些問題，那問題就必須用我們的智慧去處理。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
2. B-1:「各方面的個案，你如果認為有問題的，你提出來，大家一起研討，如果說你碰到問題，覺得這種處理方式好像也有瑕疵，可以提出來大家一起檢討。」(組織 1 之受訪者 B 之訪談資料)
3. A-2:「我想團體的學習比一個人來帶領還重要，她們不只是來值班就好，還去找很多相關資料，自己去訓練很多相關的課程，她們會找演講去聽，這是她們個人的一些成長。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
4. B-2:「工作之前我們要先上過課，上過很多一連串的法律問題，婦女的問題，小孩子問題，還有一些溝通之道，所以說，原則上我們大概能夠掌握溝通的適當作法，個案情況大概都能夠了解」(組織 1 之受訪者 B 之訪談資料)
5. B-3:「各方面的個案，你如果認為有問題的，你提出來，大家一起研討，如果說你碰到問題，覺得這種處理方式好像也有瑕疵，可以提出來大家一起檢討，對於下次的個案會更踏實，處理方式會更好。」(組織 1 之受訪者 B 之訪談資料)
6. A-3:「每年一次請一些專家來教她們(志工)一些相關知識，透過每個月月例會，讓她們有彼此提出在服務時所遇到的困難，有時請社會局的專業人員來做指導。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
7. A-4:「基本上我們這邊工作也當然不能跟政府那樣分門別類啦，我們的工作人員不多，所碰到的事情會雜亂，碰到就是大家運用智慧去把它處理。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
8. B-4:「這都可以坐下來溝通，我們透過月例會坐下來大家一起研討，你的解決方式你認為對，別人也許還有她們的意見，但是我們可以透過溝通來解決事情。」(組織 1 之受訪者 B 之訪談資料)
9. A-5:「我們基本上會讓大家都有一個參與的這種機會，讓她們發表一下她們的意見；我想團體的學習比一個人來帶領還重要...；她們也可以把她們的觀念告訴我，讓她們很有發言的空間，沒有什麼權威不權威，我們就是三個工作人員，彼此之間的意見我們都可以來參考。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
10. B-5:「組織溝通氣氛上都很好，會互相把感受說出來，因為沒有利益關係...；有人做主我們會盡量配合把自己的意見說出來，秘書都會去接受。」(組織 1 之受訪者 B 之訪談資料)
11. A-6:「溝通的時候我會私底下想辦法表達我的看法，在這裡的工作方向我們應該循著什麼方向來走會比較恰當，如果說在一些工作觀念不一樣的時候，我會私底下以一種很婉轉的方式，因為我比較了解理事長的工作內容及接納的方向。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
12. A-7:「她如果沒有辦法達到我們的目標時，我是會自己再去把它處理好，沒有辦法我們這種團隊跟營利事業單位不同，工作方向也不同，基本上你要工作人員高興去做才有用啦。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
13. A-8:「當遇到新的或組長無法處理的問題時，她會來找我，找我們來彼此先溝通一下這個問題在什麼情況之下我們要怎樣來處理，讓她們去想想該怎樣處理，如果大家都認為應該是這種方式處理，就會走這個方向。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
14. A-9:「志工都是女孩子，在溝通時會特別注意她們的表情，看她們有誰想說、有發表的意思，適時的讓她們來發表，或者是一開始就由我來先帶頭講，並經由資深志工主動表達她們自己的意見，以引導的方式讓每位志工能表達自己的想法。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
15. A-10:「口頭上的肯定以及偶爾做一點小獎品鼓勵，在辦每一場活動時，理事長一定會特別提到我們的志工朋友姐妹。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
16. A-11:「三個人直接面對面大家這樣子溝通，因為就是只有三個人，基本上工作就是大家分著作，我們工作是大家公家做(台語)，如果我們三個都沒有配合的話，這個單位是無法生存。」
17. A-12:「帶人要帶心，了解成員們的個性；因為在組織中沒有升遷制度，為了達到工作成效，都要靠平常的相處，除了在辦公室之外，為了建立彼此的互動關係做深入的了解。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
18. A-13:「之前有一位因為她沒來之前我也不知道她的想法，幾乎完全溝通不來，我基本上是不會要她走路的，像我們這種團體比較人道，會給她很多很多的機會，私底下我會找她談，如果一而再再而三犯錯，我會在大眾面前罵她一次，如果再不行的話，我再用私底下再跟她講，只能這樣子反覆的來跟她溝通改善。如果碰到這種情況，我們自己擔當就要大一點，咱自己就是要自己去擔當(台語)，以目前來講在這邊大部份都是很好。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
19. A-14:「在跟他們做溝通時，會直接在辦公室裡頭用口頭的方式講，那在講的時候會比較私下的方式來談，譬如說是甲在工作內容有問題或者差異時，會趁乙不在時講，在比較不會讓他尷尬的時候跟他提。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
20. A-15:「我們的目標是在追求彼此之間的成長以及快樂，還有成就感，如果像我們這種公益團體，很多東西可大可小，如果你認為很大那個事情就會很大，有些事情只要不違法你去開拓一個空間都很好。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
21. A-16:「我們辦單項的活動就沒有特定的去表揚她們，但是如果有特別的任務會交代她，做為一種鼓勵，這樣大家就不會很明顯的知道，但是她清楚，這是一種認同。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
22. A-17:「基本上我們都會在月例會的時候來提出來，月例會我們就是會三十幾個一起來，提出來比較客觀，譬如說我自己所知道的不一定是很正確的，但是三十幾人當中總會全部通通錯啊！」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
23. A-18:「告訴她們我們的活動方向要怎麼走，我的態度就很重要，我如果連自己也有質疑的話，她們的方向就會更搖擺不定，基本上我是把這個工作認為是可以做、必須要做，我會很肯定的告訴她們，因為我們就是三個人很好溝通，隨時都會可以溝通，彼此之間的意見我們都可以來參考。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
24. A-19:「如果說她不做，自己就要包容一點，自己動手來做，所以這都要看專職人員的特性來論定溝通的次數與效果。」(組織 1 之受訪者 A 之訪談資料)
25. B-6:「她領導的也蠻不錯的，所以我們都會很配合，我們認同她這些理念、她這些動作，她的活動我們都會樂於參與，我們都本著說真的是一種服務奉獻的心態，所以說她只要說發起要參與什麼活動，我們都會參與的很熱烈。」(組織 1 之受訪者 B 之訪談資料)
26. C-1:「有特殊的情況就去找她，她如果沒有辦法解決的話就會找外面的資源或者相關的專業人員來指導。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
27. C-2:「她比較有主見，我們比較會去配合，她比較能夠抓住重點在處理事情，我們會就一些事項來溝通，她比較注重實際行動的幫忙，我們則是有一些心理上的互動溝通，其他的資源要依賴秘書，她可以實際幫忙的她就會去做。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
28. C-3:「在個案方面會將個案的內容大概的記錄下來，因為沒有所謂的利益關係與利害關係，有人做主我們會盡量配合把自己的意見說出來，秘



- 書都會去接受。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
29. B-7:「我們是用輪職式的,一個禮拜幾次就是三個人這樣子輪職,碰到了個案,然後我們會大家私底下就由一個來主導,然後有意見彼此之間會講講...溝通的話我們就是這樣,溝通的問題我們比較少。」(組織 1 之受訪者 B 之訪談資料)
30. C-4:「辦活動都是主動自由參加,有什麼事情要幫忙我們就是配合,如果有碰到困難,秘書也會盡量去幫忙,救助社會科那邊幫忙,我們是有很多相關的資訊幫忙。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
31. C-5:「志工與志工之間,會因為個性的關係,強勢的人會認為她的方式才對,溫和的會認為既然她要去處理了那就由她去處理,事後會去講你這樣真的有點不對,有時候事情不是說你認為怎麼做就怎麼做;通常是要等她實際去做了之後,會發現原來還是你的方法比較適用。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
32. C-6:「與志工之間的感情像姐妹般,感覺都很好,有好的就互相通報,因為沒有利益關係,我們志工群裡面感情是這樣子的。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
33. C-7:「在志工之間的意見不一致時,會自己去消化與釋放掉,多少剛開始會不諒解,但彼此了解之後就沒有這樣子的問題。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
34. C-8:「在內心感受上,需要透過其他人的肯定,會再去問這件事情的處理方式,有一個人去肯定她就可以讓她釋放出那些不愉快。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
35. C-b-5:「如果說在我們這個團體中,因為有分時段來當義工,那在同一組的人就會特別的熟悉,什麼都會說,是那種無話不談的貼心朋友,與其他組的人之間的關係比較是屬於一般性的朋友。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
36. C-9:「在月例會時有時會以餐會的方式進行,在當中討論特殊個案的問題,各自會發表他的意見想法。對於個案的認知每個人有每個人解決的認知與想法,並沒有有一定公式化的解決方式。而且個案的了解程度只有接洽者最清楚。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
37. C-10:「對工作內容的溝通次數上,屬於爭執的部份是偶爾,那在溝通成效方面好像都很不圓滿,因為強的很強,你講的他也不會去聽,真的找到問題點,他也不會去聽你的,那如果遇到這種問題就算了。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
38. C-11:「曾經有一次我們有訂了一個課要來上,這個課主要是來幫我們解決問題,當上課之前志工 B 要我們從以前的個案中寫一兩個個案,用紙寫起來,主要是老師發問的時候會比較具體,當老師解答的時候用文字敘述的方式寫下來,那我們就照做,那當初我們以為寫完了以後,應該就沒有什麼事了,後來就把紙丟了,那過沒多久 B 就問說你們寫的那幾張紙要繳回來要整理呀!,某一位組員說你又沒有講,我就把它丟了」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
39. C-12:「我剛好是第三個中介者,聽到雙方當時是蠻不高興的,這都需要靠第三者在私底下分別彼此做溝通,其實這都是因為當初溝通時,彼此之間溝通者所傳送的訊息內容與接受者所接受到的訊息產生誤差,可能是當初組長沒有講清楚,在溝通時會針對事實來陳述,會比較客觀。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
40. C-13:「這樣子一講當時雙方就不太舒服了,可能是這位組員這樣子的回答,加上她的態度也不好,那時候雙方的心態是反正碰到的機率也不多,這件事情就放在心裡了,以這種小事情,大家也不會把它拿到台面上來講,只是那種感覺不太好。」(組織 1 之受訪者 C 之訪談資料)
41. Q-1:「就像我們工作上,組織給我們工作彈性真的很大,一個工作交給你,你可以運用自己的想法經過大家的溝通去執行,我們之間彈性很大,不會說就一定要這樣子做。」(組織 2 之受訪者 Q 之訪談資料)
42. P-1:「在之前將他訓練好,就像張老師一樣,他有這樣子的基本能力以後,大大的放手讓他去做,當然你還是有監督的責任。」(組織 2 之受訪者 P 之訪談資料)
43. Q-2:「我們已經慢慢開始透過一個很大的時段,大家來開一個會,討論活動規劃應該要怎樣來推行會比較好,首先是由承辦人與大家整理出一個雛型出來,然後再慢慢加東西進來,大致上一些新的活動都是這樣子把它籌劃出來。」(組織 2 之受訪者 Q 之訪談資料)
44. P-2:「它大概分成文教服務組,就是專門辦在學青年的活動,社會服務組,社會青年服務工作的,諮商輔導組,那麼還有行政管理組,包含總務、會計、出納,共區分成四組。」(組織 2 之受訪者 P 之訪談資料)
45. S-1:「平常這種工作文化本來就比較沒有那種科層體制的強制性,那種強制的影響力在這種階層之間看不到。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)控制幅度-以各組來看組長所直接管轄的組員大約只有 5、6 位,因此控制幅度小;但在組員與志工之間,並不存在著所謂控制幅度,視活動的規劃者為主導人,空間分化程度在專職人員方面,同處於一個辦公室,空間分化程度低;在志工方面,則因地理距離的關係,空間分化程度高。
46. P-3:「因為團裡面是一個榮譽感比較高的單位,也就沒有所謂的權威式的領導,這種方式在這裡是行不通的,當然就是尊重輔導員他們有很大的獨立性...;當然也強調走動式領導,我們常常說社工組的辦公桌在鄉鎮,文教組應該是在學校裡跑來跑去的,因此總幹事也就必須要走動,走動式的管理在團裡面是很落實的。」(組織 2 之受訪者 P 之訪談資料)
47. R-1:「其實自己的活動自己會做一個書面的內部檢討,我們是這樣子的。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
48. R-2:「我們辦公室是一個很密集的單位,我們隨時都可以講,我們有不同的意見也是可以提出來,如果我是承辦人,他或許接收到我傳送給他的訊息並不是很完整,我會換一個方向來跟他講,而你這個方法也不錯啊,到最後面也是導引到同樣的地方,其實我覺得我們的方式都很人性化。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
49. S-2:「我覺得他們留下來真的純粹只是犧牲奉獻,另外就是有一堆好朋友在這裡,可以交到一些很貼心的好朋友,每個月有固定的聚會,因為有活動大家共同結合在一起...;你能叫十個人來做一個人的事而且做的很快樂對服務性社團來說是非常重要的,所以凝聚力就是參與感,給他服務的機會他就在這裡成長。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
50. T-1:「他們組長是每個禮拜,我們是每個月要開會一次,他們有什麼事情就通知我們,工作是打破組的界限,基本上是以本組為主,但是也可以跨組。有關有關籌備會的進度與內容,透過月例會,他們會報告相關的內容。」(組織 2 之受訪者 T 之訪談資料)
51. P-4:「從創團到現在不簽到、不簽退、不打卡;這種溝通是一種很特別的情況,它非常非常的尊重人的本性,當然了,它是一個這樣的組織氣候,所以說它的同仁多半也都是榮譽感比較高。」(組織 2 之受訪者 P 之訪談資料)
52. S-3:「在一般性的志工方面情感都很好,只要有空的話志工朋友們都會配合活動的執行與服務,以此來增進情感營造適當的溝通氣氛;但是在領導階層部份,會因為利益衝突導致破壞整個團裡面原先所營造的溝通氣氛。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
53. T-2:「我覺得這就像是臍帶關係,一旦是你的,你就感覺那就是你的,你就是屬於這個團體,你就不會很容易去放棄他,不會輕易離開,因為你自己很喜歡這個團體,即使它有什麼改變但是自己的心是不改變。」(組織 2 之受訪者 T 之訪談資料)
54. P-5:「我們之間是沒有什麼強烈的隸屬關係,我們只是一種情感的結



- 合，所以說我必須要很尊重你，甚至於還要適時的讓步，對義工或者義務的幹部都是這樣的方式；對於專職人員的話，團裡面的行政能力還是有升遷，可是因為他是包工制的，組長對輔導員的尊重，總幹事對組長的尊重那個權限是很寬的。」(組織 2 之受訪者 P 之訪談資料)
55. P-6：「有時候要適度的讓步，譬如說你這樣子做可以得到 85 分，你用我的方法可以得到 87 分，可是我們兩個必須要吵一架，這兩分有這麼重要嗎？假如這兩分是關鍵性的，85 分這樣做就會有人員傷亡，而用 87 分的方式可是關鍵性的兩分，那麼我就要堅持。」(組織 2 之受訪者 P 訪談資料)
56. P-7：「當我跟部屬觀念不一樣的時候，我是不是可以有點耐心，不當場處理，有時候事緩則圓也是一個很好的處理方式。」(組織 2 之受訪者 P 訪談資料)
57. P-8：「我認同你我臉上會有認同的表情，我不認同你我臉上會有不屑、皺眉頭什麼的，你會馬上發覺到他講的情況跟他心裡想的是有差距的。」(組織 2 之受訪者 P 訪談資料)
58. P-9：「你可以從活動中間觀察一個輔導員的特性，還有他跟別人互動的情況，甚至是透過問卷的方式，了解他們的態度與技巧。」(組織 2 之受訪者 P 訪談資料)
59. P-10：「如果他是一個很優秀的輔導員，你可能只在他身上花 1/10 的心思，我們稍微溝通一下，他就可以辦的很好，相對的花 9/10 在發育不良、體質不健全或者是個性有點怪異的輔導員身上，會比較好的。」(組織 2 之受訪者 P 訪談資料)
60. P-11：「你跟學校的兼任幹部也好，義工幹部也好，甚至於是學生幹部也好，義務張老師也好，假如你有意見不一致的情況，主要是要彼此的尊重。」(組織 2 之受訪者 P 訪談資料)
61. P-12：「跟志工，要用很好很客氣的方式來跟他講，當然義務服務的人他的榮譽感、他的服務熱忱都比一般要好。」(組織 2 之受訪者 P 訪談資料)
62. P-13：「對於義務服務方面，是精神是重於技巧的，先將這些義務服務的人的觀念建立好，也就是你把觀念說好之後，再教他技術。」(組織 2 之受訪者 P 訪談資料)
63. P-14：「首先要彼此尊重，因為是一個包工制，輔導員的獨立性是很強的，一定要讓他發自內心觀念差不多要彼此一致，至少大原則要一致。」(組織 2 之受訪者 P 之訪談資料)
64. P-15：「你沒有受到同仁情緒的影響，你很配合很卑躬屈膝，總幹事好、總幹事萬歲，我就溝通很良，或者是你口氣很不好，怎麼不聽我的呢，你情緒有沒有受到波動，這是很重要的。」(組織 2 之受訪者 P 之訪談資料)
65. Q-3：「我是屬於社會組的，所面對的都是屬於社會的義工在各鄉鎮的義工，運用的是面對面或電話的方式來溝通，通常需要由我們去融入他們，為他們去著想，因為各個地方的特色都不一樣的，所以認同很重要。」(組織 2 之受訪者 Q 之訪談資料)
66. Q-4：「都是他認同我們的宗旨，所以他都會邀請我們去開會，他們有一個不成文規定說會吃飯，一定要喝酒，鄉鎮的義工是以感情的結合，那怎麼去結合？喝酒就是一個很好的媒介，那你就隨時必須要跟他們喝幾杯，從喝酒之中去談工作，或者是在辦活動之中，請他們過來，所以我們之間就像兄弟朋友，我們都是以請求的方式拜託他們，因為他們都是義務性的，都是要自己出錢出力的，我們這邊只是給他們精神上的支柱。」(組織 2 之受訪者 Q 之訪談資料)
67. Q-5：「第一個我會去拜訪他，第二個我會下鄉去到他家去泡茶去坐坐，有時候會找一些他們的義工出來跟他們溝通一下，交換一下意見了解他們的心聲，像我們這次的全縣的總幹事會報，會找一個比較優雅的地方，西餐廳吃個飯，喝個咖啡，聊一聊把工作交付下去，以很輕鬆的方式相互去溝通，這些事情可能要請你幫忙一下，再透過電話的方式下去追蹤。」(組織 2 之受訪者 Q 之訪談資料)
68. Q-6：「其實他們都有他們的工作，他們只是利用他們的業餘時間來做這個社會服務工作，如果說他們蠻忙的話，他們會把這份工作放在一邊，其實我們也是希望以不耽誤他們的工作為主才來從事這份工作，如果他們忙的話可能活動力就會很弱，有時候會透過電話來催，你快點繳，不然請別人幫忙一下。」(組織 2 之受訪者 Q 之訪談資料)
69. Q-7：「其實我們各有各的工作，每個人的一些業務不會一樣，有時候是會請他幫忙，這個人可能是有某方面的工作經驗，那我沒有這樣子的經驗時，可以請他幫忙，問他這要怎麼做才好？」(組織 2 之受訪者 Q 之訪談資料)
70. Q-8：「溝通的方式是在辦公室中直接的說，語氣方面，同仁都是要用請他幫忙的方式，雖然我們之間還有一些等級之分，但是還是要有一定的尊重。」(組織 2 之受訪者 Q 之訪談資料)
71. Q-9：「其實我們在活動之前會分配工作，都會針對他的才能、時間來分配適合的工作內容，如果沒有完成的話，都會請別人來幫忙過去，在檢討會的時候比較不會這樣子說，我們會私下跟他們的組長講，或者是直接在私底下跟他說，因為我們都是同仁比較不能直接在公開場合講。」(組織 2 之受訪者 Q 之訪談資料)
72. Q-10：「如果可以的話，我會自己來完成，但幫忙的人就要看對象，有時候由別人來做跟你當初想要達到的效果不一樣或者有差距，會產生事倍功半。」(組織 2 之受訪者 Q 之訪談資料)
73. Q-11：「溝通整合起來的意見愈迅速的話，它這個團體的工作能力愈強，整合起來的速度愈快的話，它的工作能力愈強，我們就是抱持這個觀念並不是說你一定這樣子做，你認為你對，別人是錯的，反而效率會愈來愈差。」(組織 2 之受訪者 Q 之訪談資料)
74. Q-12：「我們彰化的工作環境真的很好，同仁之間真的相處的很好，因為在同一個辦公室裡面，所以兩組之間的溝通或許有一些誤會，或者是同事之間有一點磨擦的話，我們都是一視同仁，都是他們兩個人的事，我們比較保持客觀性。」(組織 2 之受訪者 Q 之訪談資料)
75. R-3：「基本上我們的組長比較沒有所謂的階級式的領導，我們在溝通上組長會尊重我們的看法你準備怎麼做？那我們也會說想怎麼做，那他幾乎都會同意，也會支持。」(組織 1 之受訪者 R 之訪談資料)
76. R-4：「應該都是口語來表達，很少用紙張或者建議書或簽呈，通常我們在對工作有看法時，一定要事先溝通以後才會達成共識以後才會做最後的書面記錄。」(組織 1 之受訪者 R 之訪談資料)
77. R-5：「我覺得我上一層的主管給我很大的彈性，不會來限制我們，我會接收到主管所拋給我們的訊息，主管如果有別的意見他不會馬上表達，他會先說組員的點子蠻好的，然後加一點他的點子進去。」(組織 1 之受訪者 R 之訪談資料)
78. R-6：「通常跟我的組長溝通時都是在辦公室裡的位子上，那通常我們的主管蠻好的他會運用移動式的領導，他會移動到組員的位子上去講。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
79. R-7：「那我跟組長的家庭情感很好，時常會泡茶聊聊天，這種私交上是不錯的。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
80. R-8：「因為平常很常談觀念，這種工作外的溝通很多看法是蠻一致的，因為平常相處的蠻和諧的，對事件的看法雙方都各自大概知道也抓的住彼此的想法，在這五年相處的過程當中溝通沒有不良。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
81. R-9：「他蠻幽默的，他也蠻能體恤部屬，他也不會居功，都是部屬先拿，那這得回歸到人性面的部份，部屬要的就是鼓勵肯定。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)



訪者 R 之訪談資料)

82. R-10:「我覺得在溝通的成效方面他是達到了,我尊重他,我也蠻信任這個組長的,在溝通上沒有不良的部份。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
83. R-11:「絕對是需要用情感去結合,有什麼事情要請他們幫忙是用拜託的方式,在口語上都需要運用到關係的部份,用情感去結合,一定要有一個良好的情感建立才能將活動繼續執行下去。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
84. R-12:「我們還有成立一個義工服務隊,這是高中學生自己成立的一個自發性團體,那我的主要訴求就是高中最主要的目的就是要讀書把學業顧好,利用讀書之外其餘的時間才來,大概一學期會辦兩次,以我們來看這些義工幹部與學生是要運用情感的結合,我們不會說有什麼處罰,應該加一點適時的讚美。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
85. R-13:「面對面就是要注意面部表情,那電話的話可以經由彼此都認識的第三者來讓對方了解你是這方面的專家,讓對方能從言語當中感受到我們的熱忱,感覺到我們對他們的需要。因為我們工作同仁都是自我期許,怎麼樣讓人家對我有深刻的印象,在電話裡頭聲音的誠意,在面對面溝通我展現的是我的笑容,就是這樣子。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
86. R-14:「如何針對兼任幹部本身特質的不同,那得看個人的領悟,我的敏感度會比較強一點,因為我到這個單位已經快十年了,學校的老師主任 EQ 都很高,要讓人家留下很深刻的印象,我本身對於一個陌生人第一個也是展現笑容,(溝通媒介的方式就是去找他了?)對呀!不然就是電話聯絡。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
87. R-15:「對於學校的一些老師主任一些學生,最先決定用情感來結合,就是已經建立了一種感情,以我們來看在過程中是沒有被拒絕的。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
88. R-16:「在我們內部協調裡頭是非常的少,除非是會前一個大活動,需要集體來...是一個會前的程序,可是這中間溝通我們很常是利用談話,那義工也是這樣子的,我們也是很少用書面的,我們都是用 talk 這種方式來溝通,直接講這種方式來溝通。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
89. R-17:「在溝通時也不會特意的找一個很特殊的場合去跟對方談某一件事情,對於比較基層的同仁通常是給他能力的肯定;對於同樣是專任同仁的話,我們或許會找一天時間到他位子上蹲下來跟他說,自己會先想好,我跟他講的可行有多高或者是透過誰來講,我可能會自己先思量一下,再實際去跟他講。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
90. R-18:「可能會透過下班的時間或者中午休息的時間,平常下午茶的時間就買個飲料請他們吃,在吃的過程當中跟他提這件事情,我會事先衡量一下可能被接受的可行性到達幾個百分比,太低的話我不會去做,我會運用別的不是單刀直入的方式,旁敲側擊的方式,先模糊大概有可能再跟他談。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
91. R-19:「以對同事之間的溝通,我抓住一點就像佛教常講的你要說好話,我覺得人與人之間其實第一你給人家的氣勢你是很值得親近的還是你是很冷漠的,每個人總是有情緒起伏的時候,我們情緒不好的時候,同仁也是忍讓的啊,可是自己事後還是會自己覺得不應該,之後就會給予補償,還是會趁著某個時候多一點時間跟他互動。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
92. R-20:「在活動規劃中間我需要人的協助,我會不斷的給他們精神上的鼓勵,我不吝於去讚美別人,我會告訴他說其實這個工作需要很有智慧的人才能夠完成,我看來去只有你適合,結果其實我在我們行政單位,他們就很習慣我這樣子調皮的跟他們溝通。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
93. R-21:「在工作上需要支援的部份,通常我不會讓這部份的工作內容佔很重要的角色,如果他不願意的話,我覺得我可以把他弄好,那會這樣子分配是為整體的考量,團體的凝聚力需要靠這樣子來,通常對一個人排了這樣子的工作內容就表示跟這個人有一定程度的信任與熟悉度,也就是雙方彼此之間已經非常知己,才會做這樣子的安排。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
94. R-22:「一個活動的規劃人員其實是一個精神的主軸,我們同仁已經形成一個默契了,今天他規劃的是這樣子的一個模式在,我們會樂意配合;通常會利用會報,或者是活動的一個調協會,來提出意見,有時候覺得只是溝通的方式可能是你讓他不了解,還是他誤認了我們講話的內容的關係。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
95. R-23:「我覺得如果他不願意做,我事後也不會做檢討這樣子的工作,當辦一個大型活動時需要全體動員,需要開一行前工作會報,大家把工作溝通清楚,到時候就開始執行,到了活動當中及之後,如果他們沒有做好的話,我不會去檢討他,我覺得那個同仁自己都會體會到,可能問題的缺失是在什麼環節,他可能自己更清楚,如果再去講的話不是讓他難堪,可能會針對這部份我的失落的地方部份,自己承擔這些問題。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
96. R-24:「這位新調入組員的個性屬於比較好強、忌妒心比較強的人,她剛來的時候,因為她是北部人,她氣焰非常的高漲,自視很高,因為她能力很強,可是往往辦出來的活動成果,常常被大家認為別人的活動比較好,她的活動比較不好,會有這樣子的情形,所以她每天來上班都表現的很不高興。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
97. R-25:「我是覺得她侵犯到我,我在這個單位做的好好的,做的這麼久了,她竟然跟主管要求跟我換位子,因為她會編過雜誌,所以建議由她來擔任這份工作,她就說如果要她接這個工作,她要坐我的位子,我說奇怪了,我已經做了 5、6 年了。我就不同意組長說你要把業務歸她,那你照她的意思吧!我就不肯呀!所以我蠻氣我之前的組長,這是兩碼子事;他在處理這件事情的時候就不夠客觀,比較偏向她。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
98. R-26:「事後我也覺得我有錯,那時候口氣蠻硬也蠻大聲的,我為什麼要換位子,工作可以不要換,我還是可以原本做這個工作,當初這樣子的回答,讓他的顏面有一點那個,他應該已經有答應那個同仁了他負責同意我跟他換位子,只是他沒有想到我這麼堅持。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
99. R-27:「後來事情過了以後,我還是跟他一起到學校去,因為學校的校長主任他必須要仰仗我,我把之前的事情都捐棄掉了,不要再去想以前的事情了,就是我還是你當主管,我做我份內的工作,如果事情還沒有做完我回來之後自動加班,他都看在眼裡。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
100. R-28:「那從那件事情之後,我就把我的重心整個放在工作上,我今天就是以工作做導向,該我份內的工作我就做,沒有做完就自動加班。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
101. R-29:「我們主管可能覺得我對他不夠尊重,每個主管有每個主管的特性,可是我比較喜歡被尊重的感覺,那是因為有幾個因才會導致這樣子的過程,他一來沒有多久就出國 45 天,這幾天是由我代理他,我覺得我做的非常的累,當時我的一個同仁也被調到別組去了,我一個人要做三個人的工作,剛好又要評鑑,當時幾乎每天晚上留下來加班,他回來沒多久,就發生了這件事情,我真的很傷心。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
102. R-30:「我覺得對她是從一開始的壓抑一直到後面的放開,到最後的不以為然,分這三個部份,因此一開始當我看到她的臭臉時我會害怕,之



- 後，我開始修正我的想法，做我該做的事情，後來她變本加厲，最後我就不以為然，之前我是好意的去關心她，可是她這個樣子，到最後幾乎都是沒有辦法溝通了。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
- 103.R-31:「她當初逼不得已離開，團要求她離開，因為她有做好幾份事業，沒有把這份工作做好，所以以當時是真的刺激我很深，我會認為同樣的職位你可以做的那麼輕鬆，還可以在外面做事業，我卻做的這麼累，然後你還一天到晚給我臉色看，組長還站在你那邊，那時候我是覺得心裡面不平衡。」(組織 2 之受訪者 R 之訪談資料)
- 104.S-4:「早期在我們的社團組織中，大部份成員都是老師比較多，因為他們有教育志願還可以給他意見，所以他進來，當進來之後，因為在其他的社團中是負責人，一加進來若屈就當服務員會覺得不安於現狀，所以他想當領導幹部，當領導幹部就會有人事的衝突問題，我們就發生這樣的問題。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
- 105.S-5:「當提名這個人(我的前一屆)，這一屆要當會長前就發生這樣子的衝突，有部份的人不同意-這樣子的人對我們不了解為什麼空降來當副會長，因為準備接會長這個位子就不同意，之前在當他在當副會長期間就曾因為跟我們社團的文化不同，發生工作上衝突的問題而被排斥，更被排斥的問題是他又要接會長，他接會長就有第二種聲音-為什麼一定要副會長接會長，問題就出來了，人事案不同意，在各個委員討論當中，還有幾個歷任的會長在鄉選當中就開始有兩派的声音，所以問題就產生了，怎麼辦呢？會長不能難產呀！現在就有另外一組人想出來接，可是這一組人又不是副會長，我們就開始想-怎麼解決？」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
- 106.S-6:「在溝通時，不可能一次就切入主題，一開始是聊聊天，講講我們的歷史、文化、傳統，以前我們的氣氛，拉起以前的情感回來，就是慢慢把它淡化下來，我們第一次溝通動機設定的結果就是-接受新會長，讓這個舊委員，想來接會長的這位，勸退，擔任下一任的副會長；溝通目的設定這樣。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
- 107.S-7:「由於大家參加的是公益性社團，屬於志願性質，沒有人會去強迫他，所以在工作上的溝通不多，因為是志願來參加要做什麼都願意，除非牽扯到經濟問題才會做考慮，否則只要是出人力，以同仁之間的角度來看是沒有溝通的問題。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
- 108.S-8:「在檢討會當中大家都很清楚，而且把它做成記錄，下次辦活動的時候再把記錄拿出來，知道我們上次忽略掉什麼，做錯事大家都不會像外面做錯事會感受很大的...讓人家很難堪，兩杯啤酒一笑置之是我們的文化。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
- 109.S-9:「透過口頭或者是利用團體聚會，在一個很半開玩笑的氣氛之下，把他做錯的那件事突顯，讓他感受到以後不要這樣，不會單獨把他叫過來談這件事，很少。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
- 110.S-10:「從之前所建立在平常對團體文化的認知上，在活動當中去了解每個人的個性特點，盡量賦予他工作讓他從中得到成就，也在互動中得到協助，因為協助而感激，因為感激而相助。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
- 111.S-11:「在組織裡面很簡單，會長說了算數，總幹事說了算數，這裡面誰最有工作經歷，年長者、年資、資深、很有活動經驗，一般都是以他的意見為意見，差不多這是他們的固定這種模式。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
- 112.S-12:「那當他透過各種不同的方式大家達成很多意見的表達，之後誰做裁決？當然是主席，來決定變與不變之間它的利害得失是由籌備會主委來承擔活動的責任；這是我主導的活動，整個這個活動呈現出來的情況，以後我要負全權，因為一般能當籌備主委表示他的活動經驗強，所以當有意見相左時都會以他的意見為意見。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
- 113.S-13:「我們看的是工作能力，人家佩服的是你的執行，你投入多少時間問你講話就有多大的份量，可能很認同的就是你的領導經驗，你的工作經驗跟你的投入時間，因為我們這是犧牲奉獻的團體。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
- 114.S-14:「如果以參加社團組織這件事，由於參加成員屬於比較開放活潑的，比較有主見，首先就把責任劃分清楚，我們有管理、聯絡、活動、研修、研發五組，平常各司其職，但是在活動當中，那是在準備工作，事實上真的在執行工作他們是打散的。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
- 115.S-15:「在談工作內容時的溝通，一般都會先做工作分配，在籌備會裡面，不會這樣子漫無目的直談誤會，因為這樣子很浪費時間，一般籌備會主委在做工作籌備會的時候，他已經先把工作分配，工作的方式，活動的方式都有一個主導出來。」(組織 2 之受訪者 S 之訪談資料)
- 116.T-2:「在工作的溝通上都是使用口頭、電話很簡單的！譬如說組長就會問我，你那一天有沒有空啊，然後你要做什麼你要做什麼，如果我們真的是有事，義工本來就是你沒有事就去，有事已經安排好了就不可能參加。像我們幾乎都很少缺席啦！...會有發書面的資料，每一次開會都會有，今天開會的內容，上一次討論事情的結論是什麼，這一次要討論什麼，或者是即將有什麼活動；有時候會運用小組討論的方式，有時候還會有小組的聯誼，為了增加組員之間的感情，有時候還會組與組之間一起去吃個飯什麼，類似這樣的聯誼啦！」(組織 2 之受訪者 T 之訪談資料)
- 117.T-3:「我覺得義工本身就是組長或者是會長，我們大家都是義工，那都是義務性的，幾任的會長從來沒有過，做事情大家都在做，他們只是要多負責籌劃，我們是負責做，他們也在做，他們也是會來關心不是說只是會來驗收成果而已啦！」(組織 2 之受訪者 T 之訪談資料)
- 118.T-4:「我們義工的月會，義工有意見提出來，因為我們開會的時間是有限的，所以沒有辦法說一定要在開會裡面把討論的內容有個結論，他們組長開會的時候他們會討論這個問題，然後做什麼結論，下一次會議的時候會再報告。」(組織 2 之受訪者 T 之訪談資料)
- 119.T-5:「每次活動規劃的內容都是以郵寄的方式，籌備會下來就寄出來了，就是一個計劃這樣子；...整個活動流程大概是這樣，他們籌備會都會開好幾次，每一次籌備會，用郵寄的方式，每一月月例會一定會寄開會通知，就會附在那裡面了。」(組織 2 之受訪者 T 之訪談資料)
- 120.Y-1:「會裡對於志工小團體的行為沒納入管理使得志工流動率偏高。」(組織 3 之受訪者 Y 之訪談資料)
- 121.Y-2:「我發現會裡面的幹部他們的一些領導的小技巧非常有用，比如說他們很喜歡和志工博感情，比如說我發現比較沒有架子的幹部，比較容易受到志工的歡迎。」(組織 3 之受訪者 Y 之訪談資料)
- 122.Y-3:「我們會裡面有一些幹部很重視志工們精神上的滿足，常常利用共同的假期帶著他們組員去從事一些較不花錢的活動，例如露營，組員也很喜歡。」(組織 3 之受訪者 Y 之訪談資料)



## 附錄二：紮根分析之理論抽樣、開放轉譯與主軸轉譯

訪談編號	理論抽樣開發的理論要素－特徵	開放轉譯與主軸轉譯建立的部份理論命題
1	組織正式化低...	導至彈性間大
2	共同討論...	導至溝通佳
4	工作(活動前)先上課	導至溝通佳、成員成長
6	專家或社會局一年上課一次 月例會溝通	導至成員成長 導至溝通佳
7	部門分工不清楚	組織設計彈性大
9	人數少(3)	導至權威性低 導至溝通佳
10	無利益關係	導至溝通佳
11	上下觀念不同私下溝通	導至溝通佳
12	管理者負完成責任 志工的意願	權責一致 決定執行力
14	主管帶頭、資深志工引導發言	導至溝通佳
15	口頭肯定、小獎品	導至溝通佳
16	少人數的部門	導至溝通容易
17	無升遷、帶人要平常相處帶心	導至領導效果佳
18	不能適應組織文化者	導至離職
19	不同意見私下口頭溝通	導至溝通佳
21	交付特別任務	視為激勵
22	月例會提出討論重要事項	導至溝通佳
23	管理者的自信與堅定 3個人的部門	導至溝通佳 導至溝通佳
24	下屬不做管理者自己做	志工意願決定執行力
25	管理者受肯定	導至領導效果佳
27	管理者受肯定	導至領導效果佳
28	無利益關係	導至溝通佳
29	團體成員少,只有三個人	導至溝通佳
31	成員強勢者容易去主控 忽略成員個性差異	導至溝通不良 導至溝通不良
34	對受委曲的志工肯定	導至溝通佳
36	月例會偶以餐會進行	導至溝通佳
37	工作討論強勢者主控	導至溝通不良
40	志工態度不佳	導至溝通不良
41	組織正式化低...	導至彈性大
42	工作前的訓練	導至溝通佳
43	共同討論...	導至溝通佳
45	科層程度低	導至彈性大
46	強調榮譽感 強調走動式領導	導至溝通佳 導至溝通佳
48	辦公室內距離短	導至溝通佳
50	工作打破組界共同參與	彈性組織分工
51	不簽到不簽退不打卡	以榮譽感維繫志工與組織關係
52	志工的部份感情好 高層因利益衝突而破壞組織氣氛	導至小群體間非正式溝通
54	情感結合 包工制 志工權限很寬	導至溝通佳 權責一致 授權程度高
55	適度讓步	導至溝通佳
56	重視事緩則圓	導至溝通佳





62	精神先於技巧	導至溝通佳
67	拜訪喝茶以博感情	導至溝通佳
68	希望義工以自我工作為主	導至滿意度高
69	義工貢獻自我工作經驗	好的分工方式
71	工作檢討時用私底下講	導至溝通佳
75	組長無階級式領導	導至溝通佳
77	主管先鼓勵再加入自己意見	導至溝通佳
78	主管移動式溝通領導	導至溝通佳
80	平常交換觀念	導至溝通佳
81	主管特質佳	導至溝通佳
82	信任主管	導至溝通效果更佳
85	面對面注意表情、電話注意誠懇	導至溝通佳
89	蹲下來溝通	導至溝通佳
90	喝下午茶請飲料溝通	導至溝通佳
91	親切的溝通	導至溝通佳
92	讚美式的溝通	導至溝通效果佳
93	信任某人賦予特定任務	導致良好的激勵效果
94	活動規劃人扮主軸，形成默契後容易獲得他組認同	規劃人很重要
96	未能適應組織文化者一開始適應不良	導致新進人員文化適應問題
97	新進人員提出更換工作要求會干擾到別人	導至溝通不良
99	舊員工忍氣吞聲硬是幫主管解決問題	導至溝通不良
100	舊員工沒做完自動加班	工作富彈性
101	特殊背景人物以不適當方式加入組織	導至溝通效果不良
103	工作分配不均	導致導至溝通不良
104	新進員工職位安排糾紛	導至溝通不良
105	高層人事安排利益衝突問題	導至溝通不良
106	高層人事衝突	導至溝通不良
108	兩杯啤酒文化	導至溝通佳
109	半開玩笑溝通	導至溝通佳
112	籌備會主委承擔成敗做最後決策	權責一致
114	平常組織分工具彈性	分工效果佳
115	工作內容溝通前，籌備會主委先將工作分配好	分工效果佳
116	利用志工空閒	志工工作士氣佳
117	會長與組長志工一同動手	導至凝聚力強
119	以郵寄方式通知志工	導至溝通不良
120	未將非正式群體管理納入組織設計	導至志工流動率高

