

動態觀點下非營利組織的治理型態

根據美國學者 Murray, Bradshaw & Wolpin (1992) 等人的研究，其依據決策權力的分佈情形，以及董事會處理重要論題時的共識程度等兩項重要指標，將非營利組織的治理運作分為五大種類型：

1.執行長主導董事會：董事會僅是像徵性的傀儡，實際的決策大權往往落在專業的執行長手中。執行長以專業的知識、成功的管理經驗、以及與受薪幕僚的直接接觸，享有極大的影響力。董事會則因成員極為忙碌或無專業知能，因而將決策大權下放給執行長，並由其全權處理，本身則扮演「橡皮圖章」(rubber-stamp) 的功能，僅針對執行長所提的議案行象徵性的核可並全盤接收，少有積極的意見投入。

2.董事長主導董事會：董事長依其特有的魅力與親和力，對其他董事產生強烈的影響。組織的計畫及行事程序大多以其個人的意向為依歸，加上有執行長的充任得力副手，董事長便能充分主導整個組織的運作。在「國王人馬」充斥的董事會裏（董事成員係是由董事長決定或因彼此私交關係形成），會議少有歧見出現，即使有新計畫提出，亦是揣摩上意之作。

3.權力分割的董事會：董事會成員分別具有不同的信念與意識型態，且各自代表著不同團體的利益，如不同的顧客群、各弱勢族群、捐助人等。故董事會會議具有高度的火藥味，很難作出任何決定。亦因派系林立之故，很少形成策略性的規劃。當事情出差錯時，董事們必須承受責罵並離職。重大決定前，相當程度的政治手腕運用是非常普遍的行為，而且大家亦能察覺到各自的權力及影響力各為多少，並依此爭取更有利的地位。

4.權力分享的董事會：此類型的董事會是一種強調權力分享，並積極尋求共識的治理模式，亦是規範觀點下的理想決策模式。其最大的特徵為：決策權為大家所共享，並在民主平等的原則下進行議程的討論與參與，強調從團體協商中尋求共識，較不重視正式的職位名銜與固定的委員會組織。遇有重大問題時，大多以臨時性的組織會商解決。最大的缺點則是過於強調共識的達成，因而無法有重大的變革或推行新的服務方案。

5.無權力的董事會：毫無目標及充滿不確定性是此類型董事會的主要特徵。董事根本不清楚自己的角色與職責為何，而且亦不太關心它，致使無法出現強而有力的領導。事情之所以能完成全因董事們遵循往例，或是有人願意全程負責。冷漠及毫無目標感是此類型董事會的組織氣候。董事會會議是在欠缺準備的情況下舉行，少有人參與，有時甚至是議而不決。組織不但沒有形式性的規劃，甚至連上下間的溝通亦是相當欠缺。