NGO？社團？企業？混合型組織與資訊流通
—以 AIESEC 北大分會為例

吳秉勵 陳子建 廖恩彩 官振蓉 游順恩
姚佳榆 洪承瀚 陳瑩 邱佳昇 魏虹宇

摘要

國際經濟商管學生會（International Association of Students in Economics and Management），以下簡稱 AIESEC，為一國際性非營利組織，以各大專院校中社團作為分會據點，主推「海外交流」、「領導能力培養」等特色，吸引許多大專院校的學生加入參與。本研究初步發現 AIESEC 內部的運作方式與普遍的學生社團不同，該組織以企業模式經營，為了確保總會擁有足夠的資源，每年各個分會皆需要依照其組織規模、運作狀況上繳一定金額的會費；同時，為了使分會能夠獨立運作，總會也會為各分會設立目標作為評鑑標準。本組以 AIESEC 北大分會為研究對象，發現在 AIESEC 北大分會實際運作過程中，內部同時擁有「NGO」、「企業」、「社團」三種性質，作為一混合型組織，擁有多種制度邏輯共存在組織中，在這樣多方不同制度邏輯的衝突下，文獻指出許多混合型組織會因為不同組織邏輯的矛盾而產生衝突，發展出一套平衡各種不同屬性以維持組織發展的方法。本研究發現，AIESEC 北大分會作為一混合型組織，有著一套特殊的因應策略與方式，來平衡該組織在不同制度邏輯下所產生的衝突，並且維持組織營運的穩定性。在 AIESEC 北大分會中，當不同種制度邏輯之間出現衝突時，該組織會順應情勢透過「轉換論述」與「資訊隱瞞」等方式作為解決之道，此一狀況下，各階層人員（高階幹部、中階幹部、新進成員）也因此接收到不同資訊量，故資訊被視為一種權力的象徵，隨著職位下降而遞減，由高層人員決定整個分會組織之走向與發展。

壹、前言

AIESEC，全名為國際經濟商管學生會 ，為一個由學生自行發起並組織的全球性的非營利組織。此類以非政府組織（NGO）之聯合國永續發展指標（SDGs）為核心目標之走向，並以企業生存模式經營著，同時在各大專院校內以學生社團之形式存在，混合著三種屬性的組織在日常生活中較為少見。根據本研究之觀察，發現到 AIESEC 北大分會三種不同的屬性與制度邏輯，導致組織運作的可能潛在衝突與資訊流動的情形存在落差；然而雖然在 AIESEC 內部可能會因為資訊落差而產生衝突，但於此同時卻也淡化了其組織內部中不同制度邏輯之間的矛盾。本組好奇在 AIESEC 北大分會此類混合型組織中是否存在著一種調和的解決策略，以使不同的組織特性能夠維持平衡，穩定發展。

綜合上述，本組將探討下列問題：AIESEC 北大分會作為一個混合型組織，其內部制度邏輯為何？互相衝突的制度邏輯又發展出了何種解決策略？

貳、文獻回顧

一、混合型組織（Hybrid Organization）

「混合型組織」與一般擁有單一身分、原則和型態的組織有所不同，組織研究中，許多學者分別從不同的角度各自解釋何謂「混合型組織」，Evers（2005）認為，不同部門、組織在資源來源、組織目標或組織運作機制（科層體制、市場法則、或公民社會運作的機制）等三個面向出現「混合」的情形，即可定義為「混合型組織」。Donnelly-Cox（2015）則從組織結構的角度說明，若一個組織由多種結構取向（structure approach）組合而成，便可稱之為「混合型組織」。在此，本研究採用 Battilana 等人整理過去混合型組織的研究並對其所做出的定

義：「混合型組織」為同時擁有不同且有可能產生衝突的身分、原則和型態的組織（Battilana, Besharov, and Mitzinneck, 2017）。

混合型組織形成的原因眾多，創辦人的背景和身分（Dimitriadis, Lee, Ramarajan, and Battilana, 2017; Wry and York, 2017）、組織內的人員異動（Zilber, 2002; Delmestri, 2006）、因應政策改變（Christensen and Laegreid, 2011）、政治因素（Nee, 1992）、資源的獲取（Galaskiewicz, Bielefeld, and Dowell, 2006）等，都可能導致混合型組織的形成。

混合型組織相對於一般組織，具有更多的正當性和獲取資源的管道（Wry, Lounsbury, and Jennings, 2014），然而往往因為內部各個小團體之間的衝突（Glynn, 2000; Battilana and Dorado, 2010）和外部利益關係人不同的預期（Pache and Santos, 2010），導致混合型組織往往無法保持其「混合」的特性。此外，權力關係的改變（Ashforth and Reingen, 2014）、組織外的生態改變（Ramus, Vaccaro, and Brusoni, 2016）、和長期的衝突（Benson, 1977; Schad, Lewis, Raisch, and Smith, 2016）也是混合型組織長期的隱憂。

混合型組織在面臨因身分認同等問題所導致的衝突時，可以透過調整組織架構、邏輯、策略去調停組織內的衝突。Pache 等人提到，在建構一個組織時可以透過「刻意篩選」的方式將不同組織制度邏輯裡的元素挑出來進行融合（Pache and Santos, 2010）。此外，聘用並且訓練無過往經驗的人員以避免製造組織內互有衝突的小團體，或者在組織內創造「協調空間」來調和衝突，讓有不同要求、分屬不同小團體的成員可以磨合歧見，皆為混合型組織在處理衝突時的解決方法（Battilana and Dorado, 2010）。然而，這些解決方法皆屬於較短期的，且無法解決混合型組織受外部利益關係人或環境因素所造成的衝突。因此 Smith 認為，混合型組織若要長時間維持其「混合性」和穩定的運作，還需保持彈性且須有改變（adapt）的能力。在 Smith 的研究中，混合型組織除了創造協調空

間，在領導位置平均分配分屬 NGO 背景和企業背景的幹部外，該組織還設有「防護欄」：當該組織太偏向 NGO 或企業，因而威脅到其「混合性」或運作的穩定時，另一邊的人就會扮演「防護欄」的角色，導正組織方向（Smith, 2010）。

二、制度邏輯（Institutional Logic）

制度邏輯一詞由 Alford 與 Friedland（1985）提出，用來描述不同組織架構中運作的核心邏輯， Alford 與 Friedland（1991）進一步將制度邏輯定義為社會建構的物質實踐、假設、價值觀、信仰和規則，制度邏輯連結個體、組織與社會三種不同的層次，個體依循組織的邏輯運作，產生相應的自我身份認同。組織的型態、實務作為以及人員的配置和思考方式等，都受相關的制度邏輯影響，然而行動者雖處於既有邏輯的限制之下，但組織仍存在變異的可能性，而有順應時局之操作空間（涂敏芬、洪世章，2016）。

組織中常會同時存在多個制度邏輯，並且在本質上是互相衝突的，這些衝突往往造就組織變革的產生（Alford and Friedland, 1991; Thornton, Ocasio, and Lounsbury, 2012; Smets, Greenwood, and Lounsbury, 2015），並成為能動性發揮的空間。Pache 與 Santos（2010）指出，組織變革的過程中，存有的不同制度邏輯之間若缺乏協調機制，且行動者間存在不平衡的從屬關係，將會使管理階層難以做出適當決策以順應組織邏輯的改變 （翁晶晶、謝英哲，2019）。

三、組織與資訊流通

March and Simon（1958）曾提出組織內部協調有兩者形式，規劃（plan）和回饋（feedback），規劃指涉對組織未來的事先計畫、未來的安排、規則及制度，回饋則意涵新資訊的傳遞及雙邊互惠與轉變。

Hage、Aiken 與 Marrett（1971）在其文獻中探討了組織架構和組織內部溝通情形的關係。文獻指出當組織架構變得更多元且更加專業化時，會因必須協

調各種不同的工作而使溝通量增加，尤其是隸屬同階層的不同部門間溝通，這使得強調水平溝通的跨部門會議相較於部門內部會議來的更為重要，並導致不在預期中的任務溝通增加。而這些因專業化更加多元、部門差異愈大的組織比起使用制裁或者獎懲的方式，會更加依賴使用「社會化」來達到社會控制的機制。

若組織內的權力分散在各個部門，部門之間的訊息流通會增加，不論是整體組織性質亦或是部門內部的例行會議方式的溝通也會隨之增加。然而如果組織的階層如同尖銳的金字塔，權力只集中在少數菁英手中的話，則會阻擋組織內向上溝通給予回饋。組織的領導人通常會藉由「規劃」的方式進行組織協調，比如呈現工作的細節和具體指出任務的過程，在此種情形下，不同部門間互動的必要性便會降低。

參、研究方法

本研究以多重方式來搜集研究相關及所需的資料。在 AIESEC 組織發展起源與歷史方面，本組參考了 AIESEC 的臉書粉絲專頁以及其內部成員所提供的資訊，輔以網站資料進行交叉分析與查證；在其外在經營的方式與行事，主要透過 AIESEC 臺灣總會所經營的粉絲專頁與他國 AIESEC 的社群媒體，根據內容進行分析與比較；在經營成效上則是以成員所提供的內部資料與說法進行分析。由於此組織的對外封閉性強，加上組織章程與相關文獻稀少，因此本研究主要採取個別深度訪談方法、觀察法以及其成員所提供的內部資料進行研究分析。

由於 AIESEC 本身以及對外封閉性強，加上組織整體架構、規模龐大，本研究無法直接參與觀察，也不容易與其組織上層取得聯繫，因此本研究選定並聚焦在與研究人員較為相關，也易接觸的 AIESEC 北大分會進行研究，並以其中成員作為主要的研究對象。AIESEC 北大分會成員分散於各系，本研究以滾雪球抽樣為主，以牽線的方式尋找北大分會的幹部進行訪談，研究對象為 AIESEC 北大分

會的幹部群，包括中階幹部 12 位、副會長 3 位、會長 1 位，加上曾經參加過此組織，但現已退出的 2 位成員，共計 18 位受訪者（詳見表 3-1）。

而本研究依據其部門、幹部職位以及其在組織中的年資加以分類，並針對不同位階的幹部使用不同的訪談問題，透過個別訪談以及小團體訪談等方式，以釐清對於 AIESEC 北大分會這種混合型組織來說，其在各方制度邏輯衝突下產生出的問題該要如何解決。

表 3-1 受訪者資料

受訪者編號	職稱	性別	年資
A01	高階幹部	男	4-5 學期
A02	高階幹部	女	3 學期
A03	高階幹部	女	-
A04	高階幹部	女	3 學期
B01	中階幹部	女	2 學期
B02	中階幹部	男	3 學期
B03	中階幹部	女	3 學期
B04	中階幹部	男	2 學期
B05	中階幹部	男	2 學期
B06	中階幹部	女	2 學期
B07	中階幹部	男	2 學期
B08	中階幹部	女	2 學期
B09	中階幹部	女	2 學期
B10	中階幹部	女	2 學期
B11	中階幹部	女	2 學期
B12	中階幹部	女	3 學期
C01	已退出成員	女	1 學期
C02	已退出成員	女	1 學期

肆、AIESEC 介紹

（一）AIESEC 簡介

AIESEC，全名為國際經濟商管學生會，成立於 1948 年，由學生自行組織，為一個全球性的非營利組織。起初成立是因為二戰的發生，希望透過各國文化交流達到世界和平的目標。組織現今的主要目標為「達成和平」與「發展人類潛能」。「領導力」作為他們的核心價值之一頻繁的出現在不同的媒體及文宣中。除此以外， 組織所提倡的其他核心價值大致上可分為國際視野、影響力、個人成長以及人才訓練 4 個種類。AIESEC 的最終目標為推動青年成就 17 項聯合國永續發展目標 （SDGs），故 AIESEC 的活動方向都以此為骨幹。

大略的組織架構可分為世界總會，往下是六大發展區總會，而六大總會下則是各國自己的總會，臺灣有臺灣總會。臺灣總會下則是各大學院成立的分會，總計有十四個分會。

（二）全國總會

一位全國總會會長（MCP），以及七位副會長（VP）分別負責七個部門，其中四個為前部門（海外成長 OGV、海外實習 OGT、全球青年在地發展 IGV、全球人才實習 IGT），三個為後部門（財政 F&L、人才管理 TM、行銷 Marketing）。

（三）分會與會籍制度

分會設立在各大學院內，並且分為四個等級，由最低等級至最高等級的順序分別為：觀察員、籌備會、普通分會、正式分會。

在會籍上，普通分會及正式分會屬於分會，觀察員與籌備會屬於推廣單位，以下將分別介紹各等級之分會權利：

1. 觀察員：無發言權、投票權，若無法在兩年內升為籌備會則會被解散。
2. 籌備會：無投票權。

3. 普通分會：擁有一個票點，若無法在兩年內升回正式分會則會被強制進入倒會程序。一般來說沒有提案權和動議權，若發生正式分會少於整體三分之一時，才能額外得到此兩種權力。特殊情形如 2020 新冠疫情的影響，導致各分會可能多少會出現營運問題，總會則會視情況降低倒會標準。
4. 正式分會：有提案權和動議權，擁有兩個票點，若在金錢、人力、營運方面出現問題，則會被記點，累積兩點將會被降級為普通分會。

（四）獎懲制度

在 AIESEC 中，臺灣總會對於各分會有著明確的制度規章，來規範與指導分會的行為。在這些規章與制度中，則有著明確的獎懲制度，來給予表現較優異的分會獎勵，以及對於未達到目標，或是違反章程規定的分會給予處罰。這些明確的獎懲制度，對於分會之營運與等級等各個層面都具有一定的強制力與約束力。以下則會將這些制度規章依照分會營運與等級的各個層面做分類及介紹：

分會資產

在 AIESEC 總會對於分會的規章制度中有明確提到，若是正式分會的總資產未保持在一定水準以上，如若未保持在水準以上，該正式分會即會被降為普通分會並喪失原有正式分會的部分權利，且若該分會未在兩年內回復為正式分會，則有面臨倒會程序與結束營運的可能性。而在規章中，對於普通分會、籌備會等總資產的數目皆有詳細的時間規定與數目標準。

分會財務與審計

在 AIESEC 總會對於分會的規章制度中，提及若正式分會未在特定時間內完成年度審計，會在過程中，逐次定期罰款，超出規定時間，便會被降級為普通分

會，並喪失正式分會原有之權利以及無法在該年度升級回正式分會。且在繳交預算方面，也有定期罰款的狀況。

分會形象與參與

在 AIESEC 的規章制度中，若是分會在參與會議上，有缺席或未出席全程的狀況發生，則會喪失該次會議的發言權、表決權、附議權，且若錯過點名相關的紀錄過程，正式分會將會失去投票權並且遭到降級，並面對可能的部分權利喪失。而在形象上，分會的對外活動貼文與文宣皆須通過總會的審核後，方能外放，若未經審核就公開文宣或是發生特定可能傷害到組織形象的事件，則有遭到罰款或是記點的處分，更甚者，會有永久開除其會籍等較為嚴重的懲罰。

伍、研究結果

一、 AIESEC 作為一混合型組織

在深入了解 AIESEC 北大分會後，我們發現它並不完全像是一般的大學社團，對外雖為非政府組織（以下將簡稱為 NGO）的身分，但內部架構、獎懲機制卻含有企業的成分。它同時涵蓋了三種組織的制度邏輯，三種組織的性質並不相同且原則互相衝突，因此 AIESEC 北大分會是為一混合型組織。

作為混合型組織的首要好處為效率上的提升，可使用不同的屬性去得到相應的資源及好處，好比 AIESEC 北大分會可以社團名義招募新成員、在學校設立據點，企業架構使他們在分派工作上快速明確且更專業化，NGO 的性質提供了理念及核心價值，使他們有實踐的目標。然而混合型組織的最為明顯的缺點則是容易因組織屬相衝突而導致不穩定。AIESEC 在於 NGO 層面上提倡的是培養人類潛能，但他們又必須要有一定的資金才能維持營運，在兩者取得平衡的過程中，很有可能會造成「使命飄移」（潘中道，2019），這種情況經常發生在組織為追

求生存與效率的過程中，忽略了原本設立的目的和價值（Ebrahim, Battilana, and Mair, 2014）。

為應付混合型組織內產生的屬性衝突，組織內通常會藉由調整架構或者改變策略以解決衝突的發生。比如透過培訓新進人員，使新進人員認同組織的架構及理念，或者藉由創造「協調空間」，以減少不同立場團體之間的衝突（Battilana, 2017）。在分工上，平均分配相同理念背景的領導者，形成「防護欄」以防止太過傾向某一組織屬性（Smith, 2010），維持混合型組織的穩定。

儘管 AIESEC 北大分會混合了多種屬性、彼此屬性互相牽制，卻依然能夠穩定發展。其內部階層明確，階層之間愈往上愈趨企業化，往下則相對偏向社團為主，不同階層所接收到資訊的質與量也不太一樣，與文獻中提到混合型組織解決內部衝突的方式不大相同。下一部分會詳細分析 AIESEC 北大分會解決組織內部制度邏輯衝突的方法。

二、 AIESEC 北大分會互相衝突的制度邏輯

AIESEC 北大分會作為一個混合型組織，有著企業、學生社團以及 NGO 三種不同的屬性，這三種不同的屬性為 AIESEC 北大分會這個混合型組織帶來三種截然不同的制度邏輯。

所謂的制度邏輯是每個組織場域運作的基礎，組織會依循相關的邏輯運作（Friedland and Alford, 1991）。在 AIESEC 北大分會中，本研究發現企業的制度邏輯為『營利』，由於要維持 AIESEC 北大分會本身的存活，因此需要營利與績效來維持組織的運作；而學生社團的制度邏輯則是『體驗與學習』，以學生因興趣而組成；NGO 在 AIESEC 北大分會中的制度邏輯則是『提倡理念』，意即 AIESEC 所對外提倡的「領導力」與「世界和平」的理念。

Friedland 和 Alford （1991）指出，實際上，場域中經常不會僅存在某種制度邏輯，且通常是多個邏輯共存其中並在本質上是衝突的。在 AIESEC 北大分會中，三種不同的制度邏輯存在衝突。在實際運作上，NGO 的制度邏輯限制了 AIESEC 北大分會企業的制度邏輯營利的手段，AIESEC 北大分會在營利與銷售組織的專案及產品時，為了維持其 NGO 的形象，因此以聯合國 17 項永續發展目標（SDGs）來包裝組織的專案與產品，以維持與外在 NGO 一致的形象。在田野中，不少 AIESEC 北大分會的成員均有提及，他們正在開發的專案都是以聯合國 17 項永續發展目標（SDGs）為核心來進行開發。

> 我們現在有分 DBL 教育專案，這個是全台灣每一個分會都做這個教育專案，然後再來是會有專案開發，就根據 SDG 做的專案開發，然後我是負責 DBL 教育專案。（B10）
>
> 那我們想要開發更多的 SDG 的相關的專案，就是聯合國永續指標，就是會想開發更多對於這些指標的一些專案。（A04）

而企業的制度邏輯同時也與學生社團的制度邏輯相牴觸。為了維持分會的運作與存活，分會必須完成總會給予的業績目標，並以是關鍵績效指標（key performance indicator，以下簡稱 KPI）的達標與否，來檢測分會有無達成被給予的業績目標。如若分會沒有達成業績目標便會被記點，並且影響分會的會籍制度與權益；相反的，若分會有達到 KPI 並達成業績目標，總會會以頒獎的方式來獎勵這些表現優異的分會。這樣的獎懲制度與 KPI 的業績目標壓力，與以興趣而組成的學生社團的制度邏輯相衝突。由於學生社團是以成員的體驗與學習為主要運作的主軸且通常是由學生自發性組成的，並不會被更高權力的機構所控制，因此如此企業的運作模式勢必會與其產生明顯的衝突。

我們有一連串 KPI 的 standard（A01）

因為如果是社團的話，就不會牽扯到金錢面嘛！我覺得。因為就連證卷研究社的目的也是教學，而不會去想說要賺錢。但是啊…我會說我們的 project 就是實習跟志工本身就會牽扯到收費的問題，就是這些錢都會被用來支持運作跟開發更多的專案的錢。所以如果我們有任何金錢上面的壓力的話，如果我們繳不出這樣的錢，我們就會去用到台灣的其他分會賺的錢、收取的費用去看說 AIESEC in Taiwan 這個組織能不能夠再營運下去。（A03）

在 AIESEC 北大分會中，三種不同且衝突的制度邏輯，就像同時往三個不同方向前進的力量，同時將此混合型組織帶往不同的方向，從而造成組織不穩定或是瓦解的可能性。

本研究發現，由於 AIESEC 北大分會的組織架構與階層分明，因此只有執行團隊，即分會會長與副會長，能與 AIESEC 臺灣總會直接接觸並取得完整的資訊。

中階幹部的培訓，是副會長去帶，新生的是中階幹部和副會長去帶，然後會長跟副會長以上的人的培訓跟職能上面的訓練就是總會去帶。所以他每個月最少會有一次的 NFM，就是全台灣所有分會的副會長都會去參加的會議。然後他裡面會包含做事情的規劃、交代事情跟培訓，所以教你什麼事情要怎麼做，要怎麼增進自己的，不論是管理職能或是做這些工作上面的方法。（A03）

而這些完整的資訊給予了上層的執行團隊決定組織運作模式的權力，以及這些資訊能夠如何下放給其他成員的權力，也就是說上層執行團隊能夠決定 AIESEC 北大分會的運作模式。

> 就是他們（副會長）好像更知道整個部門在運作的細節，好像雖然我們已經是中階幹部但我們好像也比較多層面是在對 Member，其實我們也不太會對到 VP。其實那些很細節他們在做什麼事情我…我不知道別的部門拉。IGT 是這樣，就是也沒有很清楚…（B06）

而 AIESEC 北大分會也藉此，以「隱瞞資訊」、「轉換論述」等策略來保持組織運作的穩定以及平衡不同制度邏輯所帶來的衝突。

> 高層知道比較多資訊然後下面的人只要知道他們要做的東西，比較方便運作（A01）

三、 AISESC 用以平衡衝突的策略

以分會內的 KPI 作為例子，關於北大分會營運資金的庫存以及上繳會費維持會藉的部分主要為高階幹部之間流通的消息。為了籌集足夠的資金用作繳交總會會費以及作為將來營運的儲備金，組織的高階幹部必須有效的將項目下放到下階執行。然而基於企業與社團的邏輯衝突，若是直接將組織項目的營利目標跟要求傳達予中階幹部和新進成員，容易造成分會形象上的損害，甚至內部人員因為認定組織的行動方針有違自身的加入意願而流失。為了避免以上情況的發生，AIESEC 北大分會內部採用了「隱瞞資訊」以及「轉換論述」的方式解決了衝突。

因為組織我一定是希望他延續下去的，他已經 35 年了，但就是我一定會有壓力啦。我覺得壓力是好事，但金錢壓力不是幫助他們成長的壓力，那我就會選擇沒有必要跟他們說。 （A01）

首先 KPI 這個概念在高階幹部中是明確清晰的，大部分高階幹部都知道必須向總會繳交會費，雖然確切的金額為分會長以及財務部門最為清楚，但亦至少知道 KPI 關係到組織的延續。而除了應付向總會繳交的會費以外，分會長亦有可能針對組織在目前的環境，例如 2020 年的疫情環境，去計劃接下來分會的營運策略，以盡量確保分會在今年甚至未來幾年的財務穩定，故此負責各個部門的副會長都會因應本年度的營運策略去制定一套 KPI 標準。這一套標準在下達的時候撇除資訊量在下放時的自然遞減，中階幹部一般接收到的傾向為「項目或專案的進度」。

…也不是說投入，重點是你有一個很負責的上級，他會跟你追進度，就會很有壓力，就應該把事情做好。（B09）

根據我們的觀察，在這個訊息下放的當中出現了「隱瞞資訊」的情況，高階幹部不會完全把自己所知道的所有 KPI 目標細節全盤交待，以避免在中階幹部層中製造過多企業化的壓力與氛圍。與此同時 KPI 亦以「轉換論述」的方式重新包裝成「專案進度」。以「進度」作為目標執行的話既不會顯得怪異突兀，且對於組織當中的企業、NGO、以及社團的層面上都有益處，在於在達成項目的營利以及目標同時亦兼顧到成員於項目中的實作體驗以及於過程中的個人成長。

我覺得…可以不用給我們業績壓力，但是可以讓我們知道他們在幹嘛，哈哈…（B06）

…我還是有把它當成社團，就是心態上唯一變最大的是，我之前當 Member 都聽 Middle 說，想給 Member 好的經驗，等到當了

Middle 就正式體會到這件事，但職員是還好，所以我不太喜歡 KPI。（B06）

對於剛接觸組織的新進成員來說，他們對於組織內部的運作模式以及執行仍未熟悉，有關於專案的進度將會由中階成員以社課或小任務的形式安排予新進成員學習與參與。透過此種參與方式新進成員既能滿足參與社團的需求，同時亦能在執行小任務的過程中滿足企業面對於專案進度以及 KPI 的要求。就整體而言，AIESEC 的處理方式能在緩解內部邏輯衝突的同時找到能讓組織內三個層面都受惠的平衡點。

…但我們會比較像是上社課的形式，不會是開會，可能就是一開始情境一般都是我們都會有固定想好的主題，可能他們剛進來我們就教他們怎麼打 Cold Call 啊之類的… （B06）

陸、結論

本研究主要採取個別深度訪談法，以及觀察、分析 AIESEC 相關網站資訊來搜集相關及所需資料。因 AIESEC 組織規模龐大、封閉性強，較不易取得其組織上層的聯繫，本研究以較易接觸的 AIESEC 北大分會及其成員作為主要研究對象，牽線找齊所有北大分會幹部進行訪談。研究大致得出以下三點結論：1. AIESEC 北大分會內部存在企業、社團以及 NGO 的制度邏輯，並且存在互相衝突的情形；2. AIESEC 北大分會運用「資訊隱瞞」、「轉換論述」來解決制度邏輯所造成的衝突；3. AIESEC 北大分會資訊與資源多數集中於上層，由上層決定組織走向，故資訊作為一種權力，也是導致資訊流通存在落差的原因之一。

Battilana 等人將混合型組織定義為：「同時擁有不同且有可能產生衝突的身份、原則和形態的組織」（Battilana, Besharov and Mitzinneck, 2017）。AIESEC

以「社團」的名義歸屬於各大學中，並以社團的方式招募其成員，但其內部結構組成是以「企業」架構為主，有分明的階級、階層結構，且以企業方式，如：寫申請表、面試等方式，來篩選欲加入之成員；而其對外形象標榜「NGO」形式，以世界性公益事務作為成員間的目標與動力，讓成員在其中感受行動的意義、情感回饋及個人成長。在訪談 AIESEC 內部成員及幹部的過程中，發現他們並非將 AIESEC 視為一個社團，而是一個組織。AIESEC 擺置於大學中確實為一個社團，但其結構卻以企業組織為骨幹，對外也以 NGO 為主打，同時擁有社團、企業、NGO 的身分，組織中同時有著不同且有可能產生衝突的身份、原則及型態，是為一典型混合型組織。

制度邏輯此概念連結個體、組織與社會三種不同的層次，是為每個組織場域運作的基礎，組織依循相關的邏輯運作並據此產生相應的自我身份認同，定義成員做事的準則，並引導其透過語彙或符號來理解所處社會（Friedland and Alford，1991）。而在組織變革的過程中，倘若不同制度邏輯間缺乏協調，而各行動者間又存有不平衡的上下從屬關係，將會使上位者難以做出適當的決策來因應組織邏輯的改變（Pache & Santos, 2010）。AIESEC 北大分會混合三種不同制度邏輯，分別為社團、企業以及 NGO，其目的是為了增加組織獲取資源的方法。而此三種制度邏輯是互相衝突的，三種制度邏輯拉著組織往不同方向走，此特性促使此組織必須找到因應策略以防止瓦解。

為防止組織瓦解，AIESEC 北大分會運用「資訊隱瞞」、「轉換論述」來解決制度邏輯所造成的衝突。此可與第三點結論做連結：AIESEC 北大分會資訊與資源多數集中於上層，由上層決定組織走向，故資訊作為一種權力，也是導致資訊流通存在落差的原因之一。

Hage, Aiken and Marrett（1971）提到隨著組織架構變得更多元且專業化，為了協調不同工作使得溝通量增加，尤其是隸屬同階層不同部門的溝通，水平溝通

的跨部門會議相較於部門會議也更為重要。本研究從多數幹部、成員訪談中得到在 AIESEC 北大分會中資訊及資源多集中在上層，資訊不流通情形嚴重，組織內部雖有定期會議，但都僅限於同部門自己內部的會議溝通，而非跨部門的水平溝通，更別說是垂直階層間的溝通。幹部、成員表示有許多資訊都是參加許多大型活動才得以知曉，且多數資訊必須自行去發掘，不會有上層告知。文獻提及如果組織內的權力分散，溝通量和不同部門間的訊息流通會增加，同樣的，全組織性質的會議與部門會議（固定的的接觸機制）溝通也會一起增加。AIESEC 北大分會權力集中於上層，其溝通量、各部門訊息流通其實是不必要的。換個面向來看，若組織的階層猶如金字塔，權力只集中在少數菁英手中的話，會阻擋訊息的向上流通性，由此似乎能用來解釋 AIESEC 權力集中，造成其溝通量缺乏的現象，也因此可推測由於資訊、資源多數集中在上層，並由上層決定組織走向，進而可能產生資訊不流通的問題原因之一。

本研究透過個別訪談以及觀察法，藉此發現其 AIESEC 社團以企業及 NGO 形式運作機制的混合型組織中，存在三種制度邏輯衝突和資訊不流通的問題。並透過「資訊隱瞞」、「轉換論述」來解決制度邏輯所造成的衝突來解決問題，使得組織得以順利運作。另外階層組織架構的分明，資訊為權利的一種，使得資訊集中於上層，未下達至下層成員，有可能導致其組織資訊不流通的現象。

柒、研究建議

在研究過程中我們亦有留意到 AIESEC 的成員在這個混合型組織當中基於個體在目標理念上的差異，在成員之間的互動中引發了不少有趣的現象。當中我們認為其個體於加入組織後的個人展演或是對於個體感知及探索自我在同儕中的階級定位有研究的價值，未來期望可往這方面作更深入的探討。

捌、研究限制

本研究得出三點研究限制。第一、礙於未能採訪到 AIESEC 臺灣總會，因此有些更深層宏觀的資訊無法順利取得。透過到府以及多次來電拜訪臺灣總會，但由於他們近期活動較為忙碌，最後未能答應採訪，因此許多資訊無法獲得。第二、已取得的資訊不足以為可能的現象做定論，例如資金的看法及流向，由於只採訪到少數下層，而非完整面貌，取得的資訊不足以為現有猜測的可能現象做定論。第三、過去關於此類混合型組織研究較少，文獻部分蒐集不易，未能完整理解與論述。

玖、參考書目

（一） 中文文獻

涂敏芬、洪世章（2016）。建構服務創新的制度工作。臺大管理論叢，27(1)，129-154。

翁晶晶、謝英哲（2019）。績效薪資改革的盲點：制度邏輯的新視角。中山管理評論，27(1)，139-178。

潘中道（2019）。台灣「混合型非營利組織」治理的挑戰—組織使命的維護 V.S 組織生存的維護。東吳社會工作學報，(36)，1-32。

（二） 英文文獻

Alford, R. R., & Friedland, R. (1985). *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy.* Cambridge: Cambridge University Press.

Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly, 59*(3), 474-516.
doi: 10.1177/0001839214537811

Battilana, J., & Besharov, M., & Mitzinnech, B. (2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism.* New York: SAGE Publishing, 133-169.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *The Academy of Management Journal, 53*(6), 1419-1440.
doi: 10.5465/AMJ.2010.57318391

Benson, J. K. (1977). Organiations: A Dialectical View. *Administrative Science Quarterly, 22*(1), 1-21.
doi: 10.2307/2391741

Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review, 11*, 407-423.
doi: 10.1007/s11115-010-0141-4

Dalpiaz, E., & Rindova, V., & Ravasi, D. (2016). Combining Logics to Transform Organizational Agency: Blending Industry and Art at Alessi. *Administrative Science Quarterly, 61*(3), 347-392.
doi: 10.1177/0001839216636103

Delmestri, G. (2006). Streams of Inconsistent Institutional Influences: Middle Managers as Carriers of Multiple Identities. *Human Relations, 59*(11), 1515-1541.
doi: 10.1177/0018726706072848

Dimitriadis, S., & Lee, M., & Ramarajan, L., & Battilana, J. (2017). Blurring the Boundaries: The Interplay of Gender and Local Communities in the Commercialization of Social Ventures. *Organization Science, 28*(5), 781-964.
doi: 10.1287/orsc.2017.1144

Donelly-Cox, G. (2015). Civil Society Governance: Hybridization Within Third-Sector and Social Enterprise Domains. *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy.* London: Taylor and Francis, Routledge Goup, 30-44.

Evers, A. (2005). Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services. *International Journal of Public Administration, 28*(9-10), 737-748.
doi: 10.1081/PAD-200067318

Friedland, R., & Alford , R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. *The New Institutionalism in Organizational Analysis, 2*(10), 232-267.

Galaskiewicz, J., & Bielefeld, W., & Dowell, M. (2006). Networks and Organizational Growth: A Study of Community Based Nonprofits. *Administrative Science Quarterly, 51*(3), 337-380.
doi: 10.2189/asqu.51.3.337

Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science, 11*(3), 263-361.
doi: 10.1287/orsc.11.3.285.12496

Hage, J., & Aiken, M., & Marrett, C. B. (1971). Organization Structure and Communications. *American Sociological Review, 36*(5), 860-871.
doi: 10.2307/2093672

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations.* New York : John Wiley & Sons.

Nee, V. (1992). Organizational Dynamics of Market Transition: Hybrid Forms, Property Rights, and Mixed Economy in China. *Administrative Science Quarterly, 37*(1), 1-27.
doi: 10.2307/2393531

Pache, A. C., & Santos, F. M. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review, 35*(3), 455-476.

Pache, A. C., & Santos, F. M. (2012). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal, 56*(4), 972-1001.
doi: 10.5465/amj.2011.0405

Ramus, T., Vaccaro, A., and Brusoni, S. (2016). Institutional Complexity in Turbulent Times: Formalization, Collaboration, and the Emergence of Blended Logics. *Academy of Management Journal, 60*(4), 1253-1284.
doi: 10.5465/amj.2015.0394

Schad, J., & Lewis, M., & Raisch, S., & Smith W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *The Academy of Management Annals, 10*(1), 5-64.
doi: 10.1080/19416520.2016.1162422

Smets, M., & Greenwood, R., & Lounsbury, M. (2015). An Institutional Perspective on Strategy as Practice. *The Cambridge Handbook on Strategy as Practice*, 283-300.
doi: 10.1017/CCO9781139681032.017

Smith ,W. K., & Besharov, M. L. (2017). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly, 64* (1), 1-44.
doi: 10.1177/0001839217750826

Smith, S. R. (2010). Hybridization and Nonprofit Organizations: The Governance Challenge.*Policy and Society, 29*(3), 219-229.
doi: 10.1016/j.polsoc.2010.06.003

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher

Education Publishing Industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology, 105*(3), 801-843.
doi: 10.1086/210361

Thornton, P. H., & Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A new approach to Culture, Structure, and Process.* Oxford: Oxford University Press.

Wry, T., & Lounsbury, M., & Jennings, P. D. (2013). Hybrid Vigor: Securing Venture Capital by Spanning Categories in Nanotechnology. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1309-1333.
doi: 10.5465/amj.2011.0588

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. *Academy of Management Journal, 45*(1), 234-254.
doi: 10.2307/3069294

附錄一 幹部訪問大綱（第一版）

1. 當初是怎麼了解或知道 AIESEC 這個組織的呢，是透過粉專或是其他管道呢？
2. 當初為什麼會想加入 AIESEC 呢？
3. 那你一開始曾經有參加過什麼 AIESEC 的活動呢，其中影響你改變最大的一個活動是什麼，會什麼會有那麼大的影響？
4. 參加這些活動，有沒有幫助到你認識到更多的人，甚至成為朋友（例如現在的幹部夥伴們）？
5. 那平常北大分會的幹部夥伴們是怎麼相處交流的，你會怎麼形容在 AIESC 工作的情形？
6. 為什麼會想留下來繼續做第二年、第三年呢？如果留下來時間愈久地位愈高, 那大二或大三之後再加入還能當幹部嗎?
7. 那你曾經辦過哪些活動，其中讓你覺得最有成就感的活動是什麼，辦過規模最大的活動是什麼？
8. 你覺得辦這些規模較大型的活動，遇到最困難的事情是什麼？
9. 要同時兼顧 AIESEC 的活動和學校的課業，會不會很有負擔？
10. AIESEC 主要有推行海外志工或是海外交流等活動，那在加入 AIESEC 前，你本身的英語或外語能力程度如何，在加入 AIESEC 後，語言能力有怎麼樣的提升？
11. 總結來說，在 AIESEC 的這段時間，帶給你什麼樣的收穫和幫助？

附錄二 幹部訪問大綱（第二版）

1. 當初是怎樣加入 AIESEC？（如何知道、加入前的想像、計劃性、觀望性）
2. 加入前有看過 AIESEC 的粉絲專頁嗎？
3. 實際參與過後, AIESEC 有符合你的想像嗎？
4. 你參與過什麼活動或專案？哪些最有感受，有為你帶來什麼成長？（成長）
5. AIESEC 中得到的人脈關係對自己有什麼幫助，會怎樣利用這個資源？
6. 你認為想加入 AIESEC 的人共通點違和？通常怎樣的人會繼續留下來？
7. 平常會在社群媒體上分享文章嗎，是大概哪一類型的？為什麼想分享呢？
8. 會常在 IG 上分享跟外國朋友的交流或聚會嗎？
9. 要同時兼顧 AIESEC 的活動和日常生活，會不會造成負擔？（額外的精進）
10. 同學、親友們有覺得你的生活很充實、忙碌嗎？
11. 英語能力在你加入 AIESEC 的時候是不是其中一個考量點？參與 AIESEC 後，你在生活中使用英文的情況有變多嗎？
12. 在個人的臉書頁面分享 AIESEC 的文宣，是有規定還是看個人的意願？
13. 撇除掉規定，你自己會樂意分享這些文宣到個人社群專業上嗎？
14. 想請問你個人對於粉專文宣內容有什麼樣的看法？
15. 你成為 AIECECer 後，會特別注意自己的平常形象嗎？（外觀、行為上）
16. 你對於外部的學生對於 AIESEC 的評價和想法，有什麼樣的看法？
17. 你想要得到什麼？那你覺得你自己想在 AIESEC 裡面得到什麼？

附錄三 會長訪問大綱

1. 到目前為止，有在 AIESEC 的擔任過什麼職位跟做過什麼工作呢？
2. 就我們目前訪問到的結果，各部門與階級之間的工作內容好像不流通，站在會長的角度，會不會很難統整組織，或是覺得資訊太封閉？
3. 聽說每年要繳年費到總會，金額好像蠻大，那北大分會在這部分會有壓力啊？
4. 組識內的產品和專案對於負責的成員有沒有「跑績效」的壓力？（據說有一些活動未有確實定案就開始出售了，如何解釋這種情況？這種情況多嗎？）
5. 那你知道繳過去總會的年費，是如何運用嗎？
6. 若專案設計出現問題或是活動成效不理想，對成員將來升幹會有什麼影響嗎？
7. 形象處理？
8. 整體而言 AIESEC 的資金來源包拾哪幾種渠道？
9. 到了會長的這個職位，會清楚分會內所有現金流向嗎？（帳目需要你審核嗎）
10. AIESEC 作為 NGO 為何選擇以社團的名義架設於學校裡面？
11. 你們曾經有跟政府合作過嗎？
12. 想問一下，我們訪問到的幹部們都有過在不同部門工作的經驗，那幹部們在部門之間的流動是很頻繁的嗎？（是不是到高階幹部就不會在動了）
13. 那每一年會大致會招到多少的新生，那這些新生的系所有特定的分佈嗎？
14. 你們升階的選舉好像是每半年（一學期）一次, 那代表下學期就只剩下成功升階的成員嗎? 人員流失的情況大致是如何呢？（安排複數高階職位？想升就能升？會篩人？）
15. 如果有新的同學想加入，是可以中途加入嗎，或是想先試聽社課之類的？（如果不行, 為什麼？）
16. 那 Eason 個人未來計劃是會繼續待在 AIESEC 嗎，例如去總會繼續工作？
17. 可以簡介一下目前的 7 個部門嗎？

附錄四 總會訪問大綱

1. AIESEC 台灣總會的歷史能否為我們簡單說明一下，較重要的事件發展？
2. 總會的工作有哪些內容？
3. 你們會為各學校的分會提供什麼類型的支援？
4. 分會們跟企業或學校端的合作是否由總會來安排或是牽線？
5. 「AIESEC 會幫分會分等級，觀察員、籌備會、普通分會、正式分會」，那麼目前在台灣屬於上述種類的會有哪些？分佈情況如何？會藉的變動情況如何？
6. 有什麼因素會影響到會藉評級的升降例如實際發生過的重大事件或案例？
7. 評級制度的作用是什麼？不同等級的差別是什麼？不同等級的分會， 會有什麼樣不同的限制？
8. 在規章的指引下分會有多大程度的自由？如果分會違反規章內容會怎樣？
9. 分會可自行決定活動或專案的形式嗎？執行前需要由總會審核才能進行嗎？
10. 在分會們共同舉辦的專案或活動上，是怎麼與各分會進行合作和交流資訊？
11. 分會解散之後能重建嗎？成立一個分會的條件和成本是什麼？要經過什麼程序？
12. 每年跟分會的收取的會費是固定的嗎？每個分會都是繳同樣數目嗎？不同等級的分會在總會會費上是否有不同？
13. 會費的金額是如何決定的？收取的費用會依據什麼作調整嗎？
14. 請問各個規模的 AIESEC 需要向上階繳交的會費分別是多少？
15. 北大繳交會費有一套計算的公式，請問每一階層會收多少會費應該有一套金額計算的依據，想請問這套依據是怎麼決定的？
16. AIESEC 作為 NGO 沒有像 EF 或是扶輪社那樣獨立出來成一個組織而選擇架設於學校裡面？

17. AIESEC 與政府有哪些合作的專案？
18. AIESEC 與企業的合作關係密切，甚至會讓人覺得你們比起 NGO 更像企業，請問你們怎麼看待這件事？
19. 總會是否有規章要所有 AIESEC 分會嚴格遵守？規章是依據什麼來訂定的？是否會修改？多久會修改一次？
20. 為何台灣的在粉專上的內容行銷策略與其他國家，在內容上有蠻大的區別？EX：美國的粉專有影片與詳細的活動資訊。
21. 目前有聽說台灣總會打算進行轉型在地化，那麼在轉型上的策略方針為何，轉型後，AIESEC 台灣總會對未來營運上有預測會遇到什麼狀況嗎？
22. AIESEC 歷年來的營運狀況為何？
23. 今年因為疫情關係營運上有遇到什麼困難嗎? 除了疫情之外，營運上還有遇到什麼其他困難？
24. AIESEC 的經營在現今其他組織、學校也開始進行海外志工等跨國交流的活動下，是否有遇到困境？
25. 是否因為上述情況而有競爭的壓力？