

---

# 农村非营利组织治理结构

## 对组织资源汲取能力的影响研究

### ——基于民族地区的考量<sup>1</sup>

田晋

(湘西职业技术学院经贸系, 湖南吉首 416007)

**【摘要】**民族地区农村非营利组织的生存与发展环境相比较于发达地区同类组织而言,资源获取的难度较高。对于非营利组织外部环境影响因素的改变,组织的能动空间较小,但对非营利组织资源获取能力具有重要影响的内部可控因素——治理结构的考察则很有必要,这是组织提能增效的一条有效路径。为此本研究基于 PLS-SEM 结构方程模型对此问题进行了科学的论证,找出了有利的与不利的因素,提出了合理化的建议。

**【关键词】**农村非营利组织; 治理结构; 资源汲取能力

**【中图分类号】**F321.42 **【文献标识码】**A

## 1 引言

作为独立于政府与市场之外的第三部门,民族地区农村非营利组织能有效弥补农村地区公共物品与服务的供给不足。民族地区农村非营利组织的发展,对于我国全面小康社会目标的达成、精准扶贫脱贫目标的实现具有重要的现实意义。受制于落后的经济发展水平、较低的文化素养,民族地区农村非营利组织的整体治理水平不高,突出表现在其的治理结构安排不合理、欠完善上,而这在一定程度上已经影响了非营利组织对于外部资源的获取。由于广大的民族地区农村在经济方面基本不具备资源禀赋优势,而不以盈利为目的的农村非营利组织要向社会提供公共服务与产品,必然需要大量的获取有限的资源,否则组织的生存与发展将不可持续,这就造成了资源的有限性与资源获取的必要性间的矛盾。基于以上严峻事实的考量,本研究在实证调研数据之上,运用 PLS-SEM 结构方程模型,对于二者的关系展开量化论证,以期从中找到影响民族地区农村非营利组织资源汲取能力的治理结构因素,为相关的政策制定与组织管理者提供理论依据。

---

**收稿日期:** 2017-05-24

**基金项目:** 湖南省教育厅科学研究项目“民族地区农村非营利组织资源汲取与治理结构研究”(编号: 15C1370); 湖南省哲学社会科学基金西部项目“武陵山区民族村精准扶贫成效与村社治理结构关系研究”(编号: 15YBX060)阶段性研究成果。

**作者简介:** 田晋(1978-),男,土家族,湖南吉首人,硕士,湘西民族职业技术学院教师,研究方向: 民族问题、绩效评价。

---

## 2 理论评述与假设

当下，关于非营利组织的研究较多，但是对于农村非营利组织治理结构特征对于组织资源获取能力的影响的研究还没有搜索到确凿的文献。因而在此，本研究只有借鉴非营利组织的研究成果来展开论述。现有的关于非营利组织的治理结构对资源汲取能力的影响的研究也不多，但关于非营利组织的治理结构对组织绩效的影响的文献较多，因而本研究在借鉴非营利组织治理结构对组织绩效的影响研究成果的基础上来进行相关的假设设定。

### 2.1 关于决策人（机构）成员个人特征的研究

通常情况下，决策人（机构）成员个人特征要素会对组织的绩效产生正面影响。对于决策人（机构）成员平均年龄与组织绩效的相关性，有很多的研究对此展开了数量化的分析，总的结论是非营利组织决策人员的平均年龄过小或者过大对于组织绩效的提升都不利，但在适度年龄区段下，决策层人员平均年龄越大，其社会经验越丰富、管理能力越强，对于组织的绩效提升大有裨益。

非营利组织的职责是向社会提供公共服务与公共产品，强调的是公平公开公正原则，故而女性成员的加入有利于向女性受助者提供科学合理的服务。但就当下的世界来说，在社会组织的管理过程当中，还是以男性为主导，故而，在管理层中须倡导女性成员的适当占比。

非营利组织的有效管理，需要高层次、有文化的人士加入。决策层人员文化素质的高低直接影响到组织管理的科学化程度。由于在民族地区的农村村民的受教育程度普遍不高，故而将决策层人员的受教育程度设置为高中较为合理，具有一定导向性作用。以上研究大都认可良好的决策人（机构）成员个人素质这一治理结构特征对组织的绩效具有正向作用，因此，本研究提出以下假设：

H1：决策人（机构）成员个人特征对组织资源汲取能力产生显著正向影响。

H2：决策人（机构）成员个人特征对执行人（机构）成员个人特征产生显著正向影响。

H3：决策人（机构）成员个人特征对执行人（机构）会议特征产生显著正向影响。

### 2.2 关于决策人（机构）会议特征的研究

关于决策人（机构）规模的研究。由于各种主客观因素的影响，非营利组织决策机构的规模各不相同，有些组织的理事会成员人数达到了几十人之多，而有些理事会的人数则仅仅达到了法定最低人数要求。综合各家观点，决策层的人数规模应遵循适度原则：在此前提下，理事会人数越多，决策的效率与质量越高，管理的水平也将得到很大的提升。同时，也需考虑到民族地区非营利组织的区情，很多的农村非营利组织规模很小，决策层人员数量有限，尚不足以成立决策机构，故而只设立决策人。因而，针对上述情由，本研究在观测变量的设计上采取了“可变选择原则”，即“决策人”与“决策机构”两个指标选项，如不特别说明，的研究假设均适用此种情况。

关于决策人（机构）会议频次的相关研究。目前比较一致的观点是决策层会议召开的年度平均次数至少在5次以上，但也不宜过多过频，需根据组织实际事务的需要召开相应的会议。如果在一个组织内部，决策层的会议召开次数少于每年度5次，将会极大地影响组织决策的民主程度与决策的质量，使组织对于外部事物的反应效能大大降低；反之，会议召开的次数过多，使得决策人员陷入文山会海之中，极大的

---

耗费他们本已有限的精力，从而影响其对组织的管理，此举同样不利于组织绩效的提升。但是对于每年最合适的会议召开次数的区间上限，学术界还没有一致的看法。

关于决策人（机构）成员会议出席率的研究。这里强调的是决策层成员对于组织的重要会议的年度出席情况，该指标体现了决策层对于组织事务的参与和重视程度。在现实生活当中，存在着大量的挂名理事，他们身兼多职，具有较高的社会影响力，但是由于精力有限或者是其他原因，部分理事长期不参与或很少参与理事会的事务。为了让决策层成员积极主动地参与非营利组织的管理，避免人力资源的浪费，严肃组织的纪律，故而，设置此导向性观测变量。

以上研究，大都认可良好的决策人（机构）会议特征这一治理结构要素对组织的绩效具有正向作用，因此，本研究提出以下假设：

H4：决策人（机构）会议特征对组织资源汲取能力产生显著正向影响。

H5：决策人（机构）会议特征对执行人（机构）成员个人特征产生显著正向影响。

H6：决策人（机构）会议特征对执行人（机构）会议特征产生显著正向影响。

## 2.3 关于执行人（机构）成员个人特征、执行人（机构）会议特征的研究

执行人（机构）是非营利组织各项工作的实际执行者，良好的执行力对于确保决策层理念的落实十分重要，故而，一支年富力强、学历较高、女性占有一定比例的执行层管理队伍有利于组织绩效的提升。

关于执行人（机构）规模的研究。在我国民族地区的农村，非营利组织的人力资源有限、组织规模较小，在很多的非营利组织当中，决策层与执行层很难人为区分，相关人员的任职模糊不清，为了突出专业化、正规化的理念，故而设置此观测变量。对于民族地区的非营利组织而言，执行层人员的人数多寡、女性占比等不是考虑的首务，而是是否有足够的人数、能否高效地处置组织所面对的事件。

关于执行人（机构）会议频次的相关研究。同前理，对执行人（机构）会议频次遵循适度原则，在合理区间下，会议召开的次数越多，对组织效能的提升越有帮助。

关于执行人（机构）成员会议出席率的研究。这一观测变量体现了执行层人员对于组织事务的参与程度、重视程度，故而，出席率越高越好。

以上研究大都认可良好的执行人（机构）个人素质、会议特征这一治理结构特征对组织的绩效具有正向作用，因此，本研究提出以下假设：

H7：执行人（机构）成员个人特征对组织资源汲取能力产生显著正向影响。

H8：执行人（机构）会议特征对组织资源汲取能力产生显著正向影响。

## 2.4 关于内部监督人（机构）成员个人特征的研究

---

内部监督人（机构）成员个人特征涉及成员平均年龄、性别比例、文化程度三个方面。同前论述，在合理区间下的成员平均年龄越大越好，内部监督人或机构中需体现男女性平等原则（此举有助于女性受助者权益的表达）。此外，理论上尽管成员的文化程度越高越好，但由于民族地区村民的文化素养较低，为避免脱离区情实际，故将倡导性指标“内部监督人（机构）成员个人的文化层次”基准定为高中起点以上。又因民族地区农村非营利组织规模偏小，很多组织内部的监督人员设置不规范，故而，对此观测变量的设立、考察十分必要。

以上研究大都认可良好的内部监督人（机构）成员个人素质这一治理结构特征对组织的绩效具有正向作用，因此，本研究提出以下假设：

H9：内部监督人（机构）成员个人特征对决策人（机构）成员个人特征产生显著正向影响。

H10：内部监督人（机构）成员个人特征对决策人（机构）会议特征产生显著正向影响。

H11：内部监督人（机构）成员个人特征对执行人（机构）成员个人特征产生显著正向影响。

H12：内部监督人（机构）成员个人特征对执行人（机构）会议特征产生显著正向影响。

## 2.5 关于内部监督人（机构）会议特征的研究

因为民族地区农村非营利组织机构规模偏小，很多组织内部的监事人数不够，难以达到设立监事会的法定最低要求，因而在对监事与会的特征考量时，必须将此情况考虑在内，对于组织内监事人员参与的其他会议也列入监事会议考核当中去。监事职能的发挥，在很大程度上取决于监事对于组织活动的参与程度，故而，对于其会议出席情况的考察需放在一个比较重要的位置，以减少现实生活中“花瓶监事”的存在，杜绝“在其位而不谋其政”的不良现象发生。

以上研究大都认可良好的内部监督人（机构）会议特征这一治理结构特征对组织的绩效具有正向作用，因此，本研究提出以下假设：

H13：内部监督人（机构）个人特征产生显著正向影响。

H14：内部监督人（机构）特征产生显著正向影响。

H15：内部监督人（机构）个人特征产生显著正向影响。

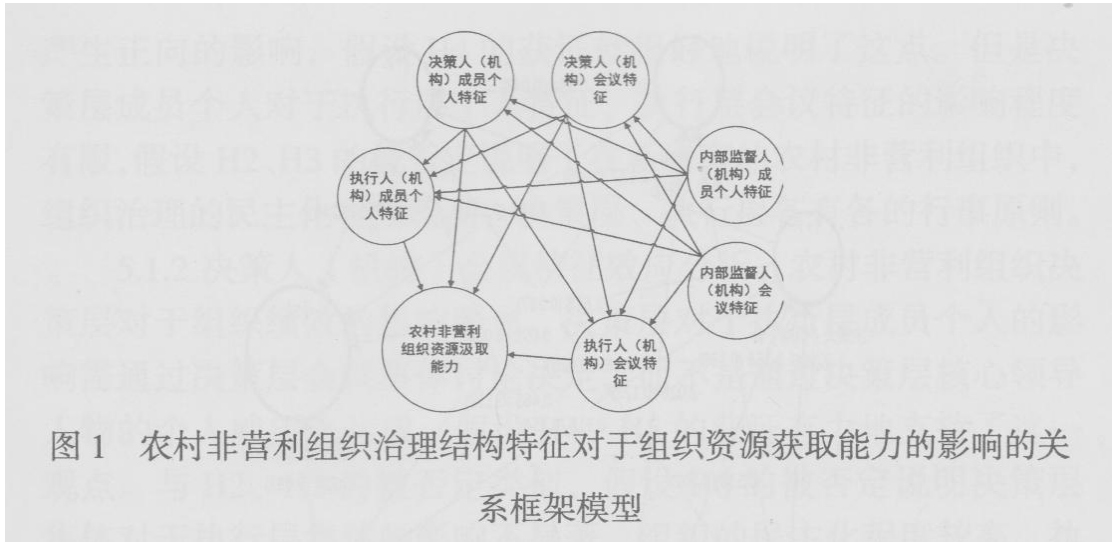
H16：内部监督人（机构）特征产生显著正向影响。

# 3 研究设计

## 3.1 模型构建

基于上述关于农村非营利组织治理结构特征对于组织资源获取能力的影响分析，本研究以湖南省湘西土家族苗族自治州的农村非营利组织作为研究对象。综合考虑到 PLS-SEM 模型能够较好地处理变量测量带来的误差，且对数据分布没有要求（即使在小样本情况下仍然有效），PLS-SEM 模型在探索性和解释性研

究中较为适当。在充分借鉴国内外研究成果的基础上，结合民族地区农村非营利组织的治理结构特征，本文基于偏最小二乘结构方程模型研究方法，构建了农村非营利组织的决策人（机构）成员个人特征、决策人（机构）会议特征、执行人（机构）成员个人特征、执行人（机构）会议特征、内部监督人（机构）成员个人特征、内部监督人（机构）会议特征对于组织资源汲取能力的影响作用的结构模型（图 1），以进一步探究决策人（机构）成员个人特征、决策人（机构）会议特征、执行人（机构）成员个人特征、执行人（机构）会议特征、内部监督人（机构）成员个人特征、内部监督人（机构）会议特征对组织资源汲取能力的影响的作用机理。



### 3.2 变量测量

本研究中潜变量数 7 个，观测变量 22 个，观测题项中既有定性数据也有定量数据，且大都意义直白，故在此不再做过多解释。各种变量的名称和计算方法如表 1 所示：

### 3.3 数据收集和样本描述

本研究选取了少数民族自治州——湘西土家族苗族自治州 19 个农村非营利组织作为样例，对于数据的调查采取问卷调查为主、相关部门的统计资料为辅的方法来确保数据的真实、有效。此外，在数据整理与筛选环节过程当中，剔除数据不全的农村非营利组织 4 个，共有 15 个数据完备的非营利组织被用于分析研究。

## 4 实证研究

### 4.1 模型信度、效度评估

在本研究中，主要通过测量题项的内部一致性检验对量表的信度进行评价。内部一致性通过组合可靠性（Composite Reliability, CR）值和克隆巴哈系数（Cronbach's Alpha,  $\alpha$ ）来检验，在探索性研究中要求组合可靠性值在 0.7 以上，克隆巴哈系数大于 0.6 即可。从表 3 可以看出，所有潜变量组合可靠性值和克隆巴哈系数都满足要求，这表明测量模型具有较好的信度。

模型效度评估。一般而言，所有因子负荷（Factor loading）大于 0.5 才能合理解释潜变量，从表 3 可以看出，本研究所有的因子负荷满足结构效度要求。此外，PLS 模型收敛效度和区分效度主要依据平均变

---

异萃取量(AverageVarianceExtracted, •AVE), 要求平均变异萃取量大于 0.5, 且平均变异萃取量值的平方根大于潜变量的相关系数, 从表 3 和表 4 看出, 研究数据满足上述条件, 表明测量变量与潜变量之间具有较好的线性等价关系. 测量变量能够较好地解释潜变量。

#### 4.2 模型的预测能效

本研究的模型预测能力通过内部模型的多重判定系数来评价, 多重判定系数的值越大, 说明测量变量对潜变量解释能力越强。根据计算得知, 决策人(机构)成员个人特征、决策人(机构)义特征、执行人(机构)成员个人特征、执行人(机构)会议特征、内部监督人(机构)成员个人特征、内部监督人(机构)会议特征对组织资源汲取能力的解释程度为 51.3%。一般而言, 多重判定系数在 0.25—0.5 之间解释能力较弱, 0.5-0.75 之间解释能力适中, 表明模型的解释能力基本符合要求。

#### 4.3 模型路径分析和假设检验

由图 2 可直观地看出各构面的相关关系。

| 表 1 模型中的潜变量、观测变量及其计算方法 |                       |                                                                                                  |
|------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 潜变量                    | 观测变量                  | 计算方法                                                                                             |
| A1 组织资源汲取能力            | B11 人力资源汲取能力          | 对专职人员、管理者人、志愿者、具有专业知识人员的数量与质量,由利益相关者打分并加权汇总,实行 5 分制,1 分表示很不满意、2 分表示不满意、3 分表示一般、4 分表示满意、5 分表示很满意。 |
|                        | B12 财物资源汲取能力          | 对于组织募集资金能力、募集捐赠物资能力、固有资金增长能力,由利益相关者打分并加权汇总,实行 5 分制,1 分表示很不满意、2 分表示不满意、3 分表示一般、4 分表示满意、5 分表示很满意。  |
|                        | B13 组织网络和传播渠道         | 对于组织传播渠道的利用程度、是否具有健全的组织网络,由利益相关者打分并加权汇总,实行 5 分制,1 分表示很不满意、2 分表示不满意、3 分表示一般、4 分表示满意、5 分表示很满意。     |
|                        | B14 组织的知名度            | 群众对于组织的认可程度,由利益相关者打分,实行 5 分制,1 分表示很不满意、2 分表示不满意、3 分表示一般、4 分表示满意、5 分表示很满意。                        |
| A2 决策人(机构)成员个人特征       | B21 决策人(机构)成员平均年龄     | 全部决策人(机构)成员年龄之和/决策人(机构)成员总人数                                                                     |
|                        | B22 决策人(机构)成员性别比例     | 女性成员人数/决策人(机构)成员总人数                                                                              |
|                        | B23 决策人(机构)成员高中文化人员比例 | 决策人(机构)成员高中文化人员数/决策人(机构)成员会总人数                                                                   |
| A3 决策人(机构)会议特征         | B31 决策人(机构)成员会议出席率    | 年度内参加决策人(机构)会议的总人次/[决策人(机构)规模×会议次数]                                                              |
|                        | B32 决策人(机构)会议频次       | 年度内召开的决策人(机构)会议次数                                                                                |
|                        | B33 决策人(机构)规模         | 全部决策人(机构)人数之和                                                                                    |
| A4 执行人(机构)成员个人特征       | B41 执行人(机构)成员平均年龄     | 全部执行人(机构)成员年龄之和/执行人(机构)成员总人数                                                                     |
|                        | B42 执行人(机构)成员性别比例     | 女性执行人(机构)成员人数/执行人(机构)成员总人数                                                                       |
|                        | B43 执行人(机构)成员高中文化人员比例 | 执行人(机构)成员高中文化人员比例/执行人(机构)成员总人数                                                                   |

| 潜变量                | 观测变量                  | 计算方法                                                      |
|--------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------|
| A5 执行人(机构)会议特征     | B51 执行人(机构)成员会议出席率    | 年度内参加执行人(机构)成员会议的总人次/(执行人(机构)规模×会议次数)                     |
|                    | B52 执行人(机构)会议频次       | 年度内召开的执行人(机构)会议次数                                         |
|                    | B53 执行人(机构)规模         | 执行人(机构)人数之和                                               |
| A6 内部监督人(机构)成员个人特征 | B61 内部监督人(机构)成员平均年龄   | 全部内部监督人(机构)成员年龄之和/内部监督人(机构)总人数                            |
|                    | B62 内部监督人(机构)性别比例     | 女性内部监督人(机构)成员人数/内部监督人(机构)总人数                              |
|                    | B63 内部监督人(机构)高中文化人员比例 | 内部监督人(机构)高中文化人员比例/内部监督人(机构)总人数                            |
| A7 内部监督人(机构)会议特征   | B71 内部监督人(机构)成员会议出席率  | 内部监督人(机构)年度内参加会议的总人次/内部监督人(机构)规模×年度内召开的应由内部监督人(机构)参加的会议次数 |
|                    | B72 内部监督人(机构)会议频次     | 年度内召开的应由内部监督人(机构)参加的会议次数                                  |
|                    | B73 内部监督人(机构)规模       | 全部内部监督人(机构)人数之和                                           |

| 表 2 研究样本的描述性分析 |       |     |        |
|----------------|-------|-----|--------|
| 类目名称           | 分组标准  | 样本量 | 占比     |
| 组织性质           | 政府主导型 | 9   | 60%    |
|                | 民间主导型 | 6   | 40%    |
| 决策人（机构）规模      | 5 人之内 | 3   | 20.00% |
|                | 5~7 人 | 7   | 46.67% |
|                | 7 人之上 | 5   | 33.33% |
| 执行人（机构）规模      | 5 人之内 | 4   | 26.67% |
|                | 5~7 人 | 8   | 53.33% |
|                | 7 人之上 | 3   | 20.00% |
| 内部监督人（机构）规模    | 2 人之内 | 5   | 33.33% |
|                | 2~4 人 | 9   | 60.00% |
|                | 4 人以上 | 1   | 6.67%  |

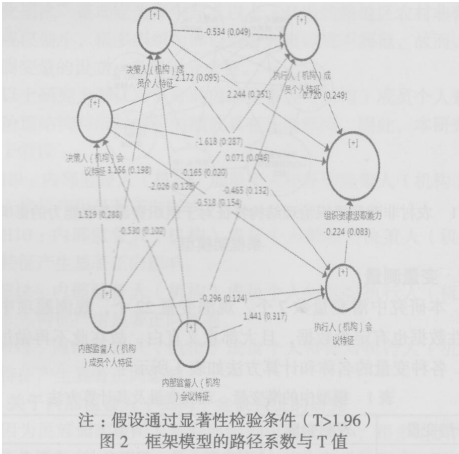
| 表 3 组合可靠性、克隆巴哈系数、平均变异萃取量、因子负荷值 |                  |                       |       |     |                |
|--------------------------------|------------------|-----------------------|-------|-----|----------------|
| 潜变量                            | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | AVE   | 显变量 | Factor loading |
| A1                             | 0.731            | 0.881                 | 0.788 | B11 | 0.746          |
|                                |                  |                       |       | B12 | 0.785          |
|                                |                  |                       |       | B13 | 0.847          |
|                                |                  |                       |       | B14 | 0.985          |
| A2                             | 0.763            | 0.893                 | 0.808 | B21 | 0.736          |
|                                |                  |                       |       | B22 | 0.681          |
|                                |                  |                       |       | B23 | 0.843          |
| A3                             | 0.71             | 0.873                 | 0.775 | B31 | 0.608          |
|                                |                  |                       |       | B32 | 0.624          |
|                                |                  |                       |       | B33 | 0.767          |
| A4                             | 0.754            | 0.89                  | 0.802 | B41 | 0.787          |
|                                |                  |                       |       | B42 | 0.892          |
|                                |                  |                       |       | B43 | 0.981          |
| A5                             | 0.871            | 0.939                 | 0.885 | B51 | 0.843          |
|                                |                  |                       |       | B52 | 0.707          |
|                                |                  |                       |       | B53 | 0.844          |
| A6                             | 0.81             | 0.887                 | 0.724 | B61 | 0.775          |
|                                |                  |                       |       | B62 | 0.712          |
|                                |                  |                       |       | B63 | 0.919          |
| A7                             | 0.714            | 0.875                 | 0.777 | B71 | 0.762          |
|                                |                  |                       |       | B72 | 0.880          |
|                                |                  |                       |       | B73 | 0.815          |

| 表 4 $\sqrt{AVE}$ 与潜变量间相关系数 |       |       |       |       |       |       |       |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                            | A1    | A2    | A3    | A4    | A5    | A6    | A7    |
| A1                         | 0.888 |       |       |       |       |       |       |
| A2                         | 0.885 | 0.899 |       |       |       |       |       |
| A3                         | 0.878 | 0.729 | 0.88  |       |       |       |       |
| A4                         | 0.733 | 0.709 | 0.771 | 0.896 |       |       |       |
| A5                         | 0.561 | 0.556 | 0.475 | 0.437 | 0.941 |       |       |
| A6                         | 0.883 | 0.962 | 0.771 | 0.737 | 0.558 | 0.851 |       |
| A7                         | 0.761 | 0.757 | 0.665 | 0.635 | 0.592 | 0.734 | 0.882 |

从图 2、表 5 的统计可知，在 5%的置信区间下，假设 H1、H4、H5、H9、H10、H13、H14 得到了数据支持，说明在本研究的数据样本中，决策人（机构）成员个人特征对组织资源汲取能力产生了显著正向影响、决策人（机构）会议特征对组织资源汲取能力产生了显著正向影响、决策人（机构）会议特征对执行人(机



构)成员个人特征产生了显著正向影响、内部监督人(机构)成员个人特征对决策人(机构)成员个人特征产生了显著正向影响、内部监督人(机构)成员个人特征对决策人(机构)会议特征产生了显著正向影响、内部监督人(机构)会议特征对决策人(机构)成员个人特征产生了显著正向影响、内部监督人(机构)会议特征对决策人(机构)会议特征产生了显著正向影响。而其他假设都遭到了否定,说明其对于民族地区农村非营利组织资源获取能力的影响并不如预期假设的情况。



| 表5 路径系数和显著性 |         |        |          |      |
|-------------|---------|--------|----------|------|
| 假设名称        | 路径      | 路径系数   | P Values | 支持与否 |
| H1          | A2 → A1 | 0.519  | 0        | 支持   |
| H2          | A2 → A4 | 0.023  | 0.878    | 否定   |
| H3          | A2 → A5 | -0.009 | 0.952    | 否定   |
| H4          | A3 → A1 | 0.522  | 0        | 支持   |
| H5          | A3 → A4 | 0.476  | 0        | 支持   |
| H6          | A3 → A5 | 0.013  | 0.904    | 否定   |
| H7          | A4 → A1 | -0.06  | 0.3      | 否定   |
| H8          | A5 → A1 | 0.051  | 0.088    | 否定   |
| H9          | A6 → A2 | 0.881  | 0        | 支持   |
| H10         | A6 → A3 | 0.613  | 0        | 支持   |
| H11         | A6 → A4 | 0.275  | 0.249    | 否定   |
| H12         | A6 → A5 | 0.268  | 0.275    | 否定   |
| H13         | A7 → A2 | 0.11   | 0.003    | 支持   |
| H14         | A7 → A3 | 0.216  | 0.048    | 支持   |
| H15         | A7 → A4 | 0.098  | 0.226    | 否定   |
| H16         | A7 → A5 | 0.393  | 0.063    | 否定   |

## 5 结论与建议

### 5.1 结论

5.1.1 决策人(机构)成员个人特征效应分析。民族地区农村非营利组织决策层成员个人素质的高低可对组织的资源汲取能力产生正向的影响,假设H4的获证就很好地说明了这点。但是决策层成员个人对于执行层个人特征、执行层会议特征的影响程度有限,假设H2、H3的被否定说明了在所研究的农村非营利组织中,组织治理的民主化程度较高,决策层、执行层各有各的行事原则。

5.1.2 决策人(机构)会议特征效应分析。农村非营利组织决策层对于组织绩效的影响明显。决策层对于执行层成员个人的影响需通过决策层会议集体讨论决定,而不是通过决策层核心领导人物个人威望来达成,假设H4、H5的获证有力地支持了这一观点。与H2、H3的被否定类似,假设H6的被否定说明决策

---

层集体对于执行层集体的影响不显著，组织的民主化程度较高，执行层的活动开展有着自己的行事原则，但这也从侧面说明农村非营利组织的治理集中程度不够、管理松散，执行层与决策层各行其是。

5.1.3 内部监督人（机构）成员个人特征效应分析。假设 H9、H10 的获证，说明内部监督人员的个人特征能在一定程度上影响到决策层构成及其集体特征。在农村非营利组织的治理当中，内部监督人员能够很好地履行职责，发挥其对管理层的监督制约作用，但监督人员个人特征对于执行层的影响不显著，说明农村非营利组织监管人员的监管过程对于决策层的监管比较重视、影响力较大，而对于执行层的监督力度不够、效能较低，这是今后工作当中需要注意加强的地方，假设 H11、H12 的被否定证明了这点。

5.1.4 内部监督人（机构）会议特征效应分析。内部监督集体的作用对于决策层村民个人和集体的影响都很明显。假设 H13、H14 的获证就印证了这个说法，但是其对于执行层集体和个人的影响不显著；假设 H15、H16 的被否定指证了农村非营利组织的执行层游离于内部监管之外。出现以上情况可能的原因有：一个是内部监管过重视对决策层治理的监督，忽视了对执行层的考察；另外一个原因可能是农村非营利组织的治理结构不完善，相关的制度机制设计不合理，管理较为松散混乱，从而造成监督层不能够对执行层进行有效监督。

## 5.2 建议

第一，加强对农村非营利组织的执行层的监督把控。现在管理监控的焦点往往集中在权力较大的决策层当中，而对组织的决策措施落地生根担负保障实施责任的执行层重视程度不够，造成执行层与管理层的有效衔接不够、不能够自觉地接受监督机构的检查，因而加强对于执行层的管控十分必要。

第二，加强对农村非营利组织执行层的人员素质的培养势在必行。对于保证非营利组织长远目标的达成、短期计划的执行来说，执行层的作用至关重要。但是，执行层人员的个人素质的培养、组织活动的规范长期处于被忽视的地位，从而使其对于组织资源的获取不能够产生积极正面的影响，不能够为组织绩效的提升提供有益的帮助，这种情况已经变成了农村非营利组织的治理能力的短板。

第三，对农村非营利组织监事人员的能力培养亟待加强。在民族地区的农村非营利组织的监事从事人员大都由非专业人士担任，他们对于农村非营利组织的监督职能的履行认识不清、把握不准，凭借着个人主观认知对非营利组织的各项活动展开监督考察。监事在工作开展过程中往往过于关注决策层的各项活动，对于执行层的把控不够，从而造成农村非营利组织执行层的执行工作得不到有效的监控，各种不规范的行为时有发生，因而，加强对于监督人员的能力培养迫在眉睫。

总之，随着第三部门的发展壮大和我国城镇化水平的提高，民族地区农村非营利组织的发展方兴未艾，相关的从业人员的素质不断提升、机构的治理水平不断提高，农村非营利组织在发展过程当中所遇到的一切问题都将会在发展的过程中得到解决，但这需要民族地区的政府、非营利组织、学术界等多方的共同努力。

## 参考文献

[1]秦兆敏. 非营利组织治理结构研究[D]. 华东师范大学, 2012.

[2]程昔武, 朱小平. 非营利组织治理结构：特征分析与框架构建[J]. 审计与经济研究, 2008(03).

- 
- [3]马明洁,陆倩,孙剑.农村合作经济组织内部治理结构与运行绩效的关系——基于湖北省长阳县农民专业合作社的实证分析 DG. 湖北农业科学, 2014(13).
- [4]张绍华.农村非营利组织治理结构的研究与实践——以农村专业经济协会为例[J]. 社团管理研究, 2010(12).
- [5]孙浩杰.农民专业合作经济组织生成与运行机制研究[D]. 西北农林科技大学, 2008.
- [6]王长寿.中国农村非营利组织发展研究[D]. 西北农林科技大学, 2003.
- [7]陈俊星.多中心治理视角中的农村非营利组织研究[J]. 福建行政学院学报, 2011(01).
- [8]谭远宏.中国农村非营利组织的发展与特点[J]. 湖南农业大学学报(社会科学版), 2008(05).
- [9]潘海洋,薛颖.农村非营利组织基本理论研究[J]. 实事求是, 2010(03).
- [10]陈俊星.乡村治理视域下的农村非营利组织[J]. 福建江夏学院学报, 2012(06).
- [11]苏涛.中国农村非营利组织发展研究[D]. 河海大学, 2007.
- [12]汪广龙,刘滢.资源汲取能力建设与民间组织发展——一份研究报告[D]. 人民出版社, 2011.
- [13]赵海纳.我国草根 NGO 资源汲取问题研究[D]. 东北财经大学, 2012.
- [14]马国勇,田国双,石春生.高新技术企业吸收能力影响因素研究——基于 PLS-SEM 算法的实证研究田. 预测, 2014(04).
- [15]张敬文,江晓珊,周海燕.战略性新兴产业技术创新联盟合作伙伴选择研究——基于 PLS-SEM 模型的实证分析[J]. 宏观经济研究, 2016(05).
- [16]Richard Noonan, Herman Wold, Stockholms Universitet. Institutionen for Internationell Pedagogik. PLS path modelling with latent variables: analyzing school survey data using partial least squares: part II [M]. Reports from the Institute of International Education, University of Stockholm, Stockholm: Institute of International Education, University of Stockholm, 1979, p. 31b1.
- [17]Man Kalistrom, Aarhus Universitet. Handelshøjskolen. Essays on the use of PLS estimation: for improvement of non—financial performance indicators [M]. 1. oplag. edn, Phd-afhandling Aarhus: Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, 2011, p. 163 sider.
- [18]Ana, M., Helena, M., Jose, M. Attachment as a factor in generating satisfaction with, and loyalty to rural tourism destinations [J]. Tourism & Management Studies, 2015, 11(01).