

臺灣社會學刊 第32期
2004年6月 頁237-244
Taiwanese Journal of Sociology
No. 32, June 2004

書 評

蕭新煌主編，〈非營利部門：組織與運作〉

2000年，台北：巨流

呂朝賢

呂朝賢 南華大學非營利事業管理研究所助理教授。E-mail:
chleu@mail.nhu.edu.tw。

Chao-Hsien Leu, Assistant Professor, Institute of Nonprofit Organization Management,
Nanhua University.

「非營利部門：組織與運作」係由蕭新煌教授等十四位台灣非營利研究者所合寫的一本書。作者群將此書定位為一本中文教科書與參考書，其目的是為補充台灣非營利相關教學與工作者無書可參酌的困境，盼能有助於非營利組織相關工作者，研究與教學參酌之用。

教科書如一張導遊地圖，可讓乍入新境者，了解有那些景點，羅列可尋訪的路徑。若以食物來比喻，則教科書似開胃菜一般，樣式簡單清爽，但回味十足，足以挑動讀者的味蕾，並且想望後續的菜餚。非營利部門以「非營利組織的理論、定義與現況」、「非營利組織管理」，及「非營利組織與其它組織的互動」等三樣食材來調煮，所呈現出的風格，值得玩味。

非營利組織是本書最核心的概念，然而學界對非營利組織有關的概念界定並無一致性看法，與非營利組織有關的概念包括：非營利部門（Nonprofit Sector）、非政府組織（Non- Governmental Organization）、第三部門（Third Sector）、志願組織（Voluntary Organization）等等。這些概念，尤其是NPO與NGO二專有名詞在非營利組織文獻中經常被交互使用，但終究還是有區別。NGO這個名詞起源自1945年的聯合國憲章第71條，與NPO概念的起源與發展並不一樣。非營利部門一書中亦無法避免以往文獻的問題，在全書，特別是該書p.2-6、p.12-14、p.44、p.110-127、p.386-388、p.400-402中對非營利組織定義皆有描述。但很可惜，這些概念描述分歧，不同作者對非營利組織的定義並不一致，且有互相矛盾的狀況。混合運用是否合宜？是否適合台灣現況？值得再思。

整體而言，書中有關非營利部門特徵的描述，約可區分為：非利潤分配（Non-Profit-distributing）、公益使命、免稅地位、自我管理、正式組織等五項特徵。此些特徵與Salamon & Anheier（1992）¹所提之結構

操作定義大致相符。但這些特徵是否符合台灣的狀況？例如：非利潤分配條件是否真的就適用於台灣的NPO，誠如Morris（2000）所言，該項條件較根本的問題是如何去核計NPO的利潤？NPO員工的福利金要不要算是合理的支出？員工是否可以因為組織獲益而加薪？而加薪可視為合理的組織成本支出嗎？

不過，該書雖未對概念論評並陳，考古質疑，將歧異性名詞之起源與分佈的系譜描繪出，但至少已覺察出這常久紛擾不已的問題所在，並為此紛爭已久的概念性議題下了許多有意義的註腳。有益於對非營利現象有興趣者建立探賾索隱之路，之中它提醒應該注意的問題與可能的探索方向，有助於讀者降低錯誤習得的成本。譬如在該書p.111談到「絕大多數的基金會都是自行營運基金會，而非經費捐助基金會。…台灣的基金會跟一般所定義的NGO團體很難區分。在台灣，這兩個團體的區分變成只是法律上的差別而已，而不是本質或實際上的區分」。此一觀察對我國非營利組織的研究發展與定位有如下意義存在。

其點明台灣與西方國家非營利組織有著不同的組織行為，若我們欲瞭解該類組織的行動，在研究中需嚴肅考慮納入其所面臨的制度、文化與社會環境條件，並思考改善之道。由於政府的法規以防弊、管制為主，資源分配以直接服務的供給量為原則，對非營利組織的專業人力與研究訓練並不重視（參閱該書第三、五、十二章，特別是p.98、p.357、p.160-163）。此種視非營組織為執行政府業務之工具性角色的態度，使我國非營利性組織走向與行動，有單一化或趨同化的現象，缺乏

¹ Salamon, L. M., and Anheier, H. K. (1992) In Search of the Non-Profit Sector I: The Question of Definitions. *Voluntas* 3(2): 125-151. Morris, Susannah (2000) Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History. *Voluntas* 11(1): 25-43.

長遠規畫的願景與意願。在此不全的社會基礎結構（infrastructure）下，造成非營利組織在社區培力（Empowerment）或培育社會資本（Social Capital）等健康社會性功能的發展上較西方國家困難。目前政府正在草擬非營利組織法案，擬將目前分散於各部會中的法規做統整規畫與設計，本書作者所提之「放棄防弊性立法，改採建立以責信度為導向，以協助替代防弊，鼓勵民眾參與及非營利組織自律」的立法原則（參與第三章），正可當做未來法令制定時之參考。

此書將非營利組織的議題區分成如上的三大領域，這是目前國內外非營利組織相關教材中較少出現，也是較新的嚐試。筆者認為這是好的開始，因內容的設計滿足了不同領域教學者的需求，對各領域非營利相關研究的引介，尤其是「智庫」、「非營利組織的遊說」、「非營利組織與其它類型組織的關係」等等較少被評析的議題之引介，皆有助學習者綜融瞭解非營利組織的各種切面，降低學習偏頗的可能。

但可能是篇幅限制，此書亦免不了在論述廣度有所漏落之處。譬如：書中對一些非營利組織新近發展的概念—公益創投（Venture Philanthropy）、社會創業家（Social Entrepreneurs）、非營利創業精神（Nonprofit Entrepreneurship）、平衡計分卡（Balanced Scorecard）、善因行銷（Cause- Related Marketing）—之引介不多。又如有關非營利組織變革的論述，僅列出生命週期式的組織變革觀點，若能添加其它觀點，如：資源依賴模型（The Resource Dependence Model）、制度模型（The Institutional Model）、組織生態模型（The Population Ecology Model）等等則會更佳。本書若干環節閱讀起來有意猶未足之感，若能擴充書的篇幅，再澄清、增補論述將更有益於此書的完備性。

前揭非營利組織管理概念，早則於1980年代初期，晚則於1990年代晚期被非營利組織學者引介與創發，在相關學術書籍與刊物中亦已廣

泛討論。其發展的理由如下：由於長期經濟景氣不佳與政府預算縮減，導致慈善捐贈市場競爭日益升高；市場投資工具與法令投資限制，使非營利組織的資金來源愈來愈不穩定；捐款人愈來愈重視捐款的運用效率與效益等三項壓力下，非營利組織為尋生存之道，大量引進商業市場的經營策略，以開發新的捐款人與穩定的運作資金來源。而又為取信這些支持群，以致愈益強調責信（Accountability）與善款投資的社會報酬率，以擴大組織本身的競爭優勢，取得生存的利基。台灣在1990年代亦面臨如西方非營利組織般的生存挑戰，尤其是1990年代晚期，隨著非營利組織大量的增多，政府預算的成長與民間捐款增長的速度皆不如預期，基金會以往憑恃的投資工具如定存、債券，投資報酬率日益低迷。於此條件下，西方非營利組織在1980年代起始所採用的經營管理觀念與模式，若能被引述，則將有益於台灣非營利組織經營管理參考之用。

此書對非營利組織理論有相當豐富的引介，這些理論構成閱讀本書的支架。理論包括以「失靈」（Failure）為名的失靈理論陣線聯盟—市場失靈、政府失靈、契約失靈、志願失靈、組織失靈；以生命週期為基礎的組織生命週期理論；以學科為分野的「政治學」、「經濟學」與「社會學」的非營利組織理論；非營利組織決策與領導、非營利組織遊說、非營利組織策略管理等等論點。除了引述外，作者群依此些論點提出若干的剖析，相關研究結論除呈現在各章之中，如：非營利組織的遊說之途徑與策略可歸納成一非營利組織政策遊說過程宜去政治化、非營利組織宜採策略聯盟的方式匯集資源、非營利組織宜借重學界批判與諮詢功能、非營利組織宜善用媒體而非媒體所用、行政部門宜與非營利組織建立合作諮詢的關係…（p.427-429）—等等外，在該書第十五章的結論章中，歸納各章的發現，提出如：未來台灣的非營利組織應朝向四化：社區化、全球化、資訊化與聯盟化等等具體結論。基本上，該書已

符合了教科書「單一窗口，一次購足」的要求。

筆者以為，這些論析不在於它們突破既存非營利組織理論的限制，或創新完全適合本土非營利組織現象的理論。而是在既存的理論框架限制中，為台灣非營利組織的行動提出若干有意義的新解與策略，足以幫助初學者建立省思與考察台灣非營利組織現象的認知／概念框架。然而，或許作者們對本書的定位以知識引述為主，致使全書中僅第五、十三章有較完整的「問題、理論、分析」的論證性剖解，其餘各章型式則以研究議題討論為主。此種研究取向，雖可得到前段所言，建立認知概念架構之功效，但若能做些許內容的排鋪調整、論點對比與突顯、增加文獻與經驗資料，則會使本書更佳。當然在此必須強調的是，一本以教材為定位的書，是無法容匯百川的，也不可能完全解答理論或論述的難題，但我想澄明閱讀架構應是可做到的。

非營利組織相關理論為本書閱讀架構的最主要組成，由於不同作者的筆調與分類不一，作者們對各理論間的關係、假定與限制之定位與說明不足，以致造成讀者在閱讀時有隔閡感存在。筆者以為，可以再多提列幾個問題，這不僅可使論述更完整，且如問題有解就說明，無解至少可以列出以供參考，亦可做為未來研究之用。這些問題列舉如下：

既然非營利組織是較被信賴的組織，那麼為何又要需政府的法令規約，以防其弊，這是否意謂，非營利組織較政府在執行盈餘分配上較不可信呢？失靈理論假設某一類型的組織或制度型式無法發揮其既定功能時，必有另一類型的組織或制度型式，得以彌補其所缺，進而成為較優勢的服務或財貨供給機制，這假設合理嗎？是否適用於台灣？失靈理論假設，非營利組織一定會主動或被動的因應資本主義經濟下的失靈現象，但這樣子的假設似乎又與非營利組織是以使命為驅動力，或生命泉源的論調相違，亦將非營利組織的價值侷限在太工具性的角色，若非營

利組織是以使命為其根本的驅動力，那麼視其為其它部門失靈的衍生機構（*derivative institutions*）是否合宜？其在公民社會中可扮演的公開溝通、資源分享與可欲價值維護等功能，如何可能，是否已被台灣非營利組織所展現了呢？如無，那為何呢？筆者以為上述問題，僅需本書作者群將既有的章節內容重新排鋪，並再增多援引的文獻範疇，即可呈現出。

此書作者在非營利研究中皆已浸淫相當長的時間，他們透過練達的手法，以平易近人的文字，娓娓道來他們所熟知之非營利組織紀事。對讀者，尤其是剛接觸非營利組織課程者，有滌除驀生的隔閡感，具有情詞易工之效。然而，書中的文字雖易引發讀者的共鳴，但亦因這些文字中已融入作者主觀情感，有若干文詞與論述，尤其是在第6章至第11章中有關「非營利組織策略規畫」、「NPO與政府間的關係」、「企業與非營利組織的關係」、「NPO人力資源與財務管理」、「NPO行銷與募款」等等的陳述普遍缺乏論證性的辨述與經驗資料的佐證，若能再深入剖析一番會較適宜。

讀非營利部門一書後發現，它的確存在若干寫作問題，需修正格式與結構。仍有若干論述問題，需作者群增補篇幅，縝密推究台灣的法制條件、社會條件對NPO實然運作面的限制與不足之處，進而釐清較「本土化」的非營利部門特性、功能與運作。若能如此，則此書的內容將會更充實完善。但這並不妨礙本書的價值與貢獻，平心而論，在臺灣非營利組織研究正在起步的當下，作者群願意執筆耕墾以益群，提供此書的行為本身就值得肯定。書中對NPO相關議題的概括性陳述，已達拋磚引玉，引發更多有意義對話之功能。書中所引介與發現的諸多見解，亦有助於非營利組織相關研究者之參酌引用。書中若干論述問題，毋寧說是未來臺灣非營利組織相關研究可努力的方向。

作者簡介

呂朝賢，南華大學非營利事業管理研究所助理教授。主要研究興趣為非營利組織、貧窮研究、社會福利等。目前從事有關志願服務與志工管理之研究。