

**南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文**

**A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION**

**MASTER PROGRAM IN NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT**

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**NANHUA UNIVERSITY**

**探討非營利組織的永續經營－以嘉義市嘉邑行善團為例**

**EXPLORING SUSTAINABLE OPERATIONS FOR NONPROFIT**

**ORGANIZATION- CASE OF CHIAYI CITY JIA-YI CHARITABLE GROUP**

**指導教授：褚麗絹博士**

**ADVISOR: Li-Chuan Chu Ph.D.**

**研究生：邱楹棟**

**GRADUATE STUDENT: Ying-Tung Chiu**

**中 華 民 國 1 0 6 年 6 日**

# 南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

探討非營利組織的永續經營  
—以嘉義市嘉邑行善團為例

研究生：邱 楨 棟

經考試合格特此證明

口試委員：何 敏  
黃 輝

褚 麗 娟  
指導教授：褚 麗 娟

系主任：褚 麗 娟

口試日期：中華民國 106 年 6 月 30 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生 邱楹棟 君在本系修業 兩 年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：邱楹棟君已修滿 30 學分，其中必修科目：非營利管理專題、非營利會計專題、研究方法、非營利募款專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：邱楹棟 君在學期間已完成下列論文：

- (1)碩士論文：探討非營利組織的永續經營—以嘉義市嘉邑行善團為例
- (2)學術期刊：

本人認為 邱楹棟 君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿。

名稱：探討非營利組織的永續經營—以嘉義市嘉邑行善團為例。以參加碩士論文口試。

指導教授：褚麗娟 簽章

中華民國 106 年 6 月 17 日

# 南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

## 105 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：探討非營利組織的永續經營－以嘉義市嘉邑行善團為例

研究生：邱楹棟

指導教授：褚麗娟 博士

### 論文內容摘要：

本研究主要是探討非營利事業組織的永續經營之道，以社團法人嘉義市嘉邑行善團為研究對象，採個案質性研究，透過文獻回顧、深度訪談、文件資料蒐集等研究分析，藉以探究研究對象永續經營的重要因素。

嘉義市嘉邑行善團創立已超過半世紀，從最初幾個人一鋤一鏟修補道路、興建橋樑，一路走來只為讓人們有平安道路可行，安全橋樑可走的涓滴善行義舉。到如今已興建五百多座橋樑，補路不計其數，捐贈會員更高達二十餘萬人。服務志業更擴及施棺（喪葬救助）、貧困扶助，如今已匯聚成河，開啟了「憨人造大橋」的百元傳奇。

經研究結論歸納四項如下：

一、資源募集的特殊性：聚沙成塔、涓滴成河；二、公益形象的特殊性：出錢又出力、憨人做大橋；三、服務志業的特殊性：造橋立見影、施棺積陰德；四、責任信用的特殊性：人在做、天在看，舉頭三尺有神明。

根據研究結果，對嘉邑行善團提出四項研究建議如下：

一、多元化募款管道，增進實質收益；二、擴展服務據點，加強會員組織運作；三、提升員工培育訓練，健全激勵管理制度；四、開放服務學習合作，發給服務證明。

**關鍵詞：**嘉義市嘉邑行善團、非營利事業組織、永續經營

Title of Thesis : Expioring Sustainable Operations For Nonprofit Organization-  
Case of Chiayi City Jia-Yi Charitable Group

Department: Non-profit Business Management of Master Program, Department  
of Corporate Operation, Nanhua University

Graduate Date : June 2017

Degree Conferred : M.B.A.

Advisor : Li-Chuan Chu Ph.D.

Name of Student : Ying-Tung Chiu

## **Abstract**

This thesis mainly discusses the way of sustainable operation of non-profit organization, and takes the case study of corporation of Jia-yi Charitable Group, Chiayi city as a research object by the research and analysis of literature review, in-depth interview and document collection to explore the important factors of sustainable operation.

Jia-yi Charitable Group of Chiayi city, established more than half a century, is committed to repairing roads and building bridges by a few people initially, with the good deeds of providing safe roads and bridges for people. With more than 500 bridges, countless roads repairing and more than 20 million members, now it has created the Baiyuan legend of “good-natured men build bridges” with expansion services of coffin donation (funeral subsidies) and poverty relief (the difficulty and poor).

After research, four conclusions are as follows:

1. Particularity of resource collection: every little helps a mickle.
2. Particularity of public image: good-natured men build bridges with payments and personal sacrifices.
3. Particularity of service: bridge building is immediate; coffin donation turns deserves.
4. Particularity of responsibility and credit: Man is doing, Heaven is

watching; There is a witness everywhere.

According to the results of the study, Four research suggestions are proposed for Chiayi City Jia-Yi Charitable Group as follows:

1. Diversify fundraising and enhance real benefits.
2. Expand the service base and strengthen the organization and operation of members.
3. Promote staff training and improve the incentive management system.
4. Carry out service learning cooperation and issue the service certificate.

**Keywords: Jia-yi Charitable Group in Chiayi City, Non-profit Organization, Sustainable Operation**



# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究問題敘述.....	7
1.3 研究目的.....	9
1.4 研究範圍與限制.....	11
1.4.1 研究主題方面.....	11
1.4.2 研究限制.....	12
第二章 文獻探討.....	13
2.1 非營利事業組織的定義與思想起源及相關研究.....	13
2.1.1 非營利事業組織的意涵與思想起源.....	13
2.1.2 非營利組織的分類.....	15
2.1.3 非營利組織的管理.....	18
2.1.4 非營利事業組織研究的相關文獻.....	22
2.2 國內非營利事業組織現況.....	26
2.3 永續經營的理念.....	31
2.3.1 永續經營之意涵.....	31
2.3.2 企業組織之永續經營.....	34
2.4 非營利組織之永續經營的相關議題.....	36

2.4.1 非營利組織永續經營之關鍵因素.....	37
2.4.2 非營利組織永續經營之績效指標.....	38
2.4.3 平衡計分卡在非營利組織的應用.....	40
2.5 非營利事業的責信度.....	45
第三章 研究對象與研究設計.....	47
3.1 研究對象.....	47
3.1.1 行善團的設立背景.....	48
3.1.2 行善團宗旨與使命.....	49
3.1.3 行善團的發展歷程與組織架構.....	49
3.2 研究設計.....	52
3.2.1 研究方法.....	53
3.2.2 研究架構.....	57
3.3 訪談對象與訪談大綱.....	58
3.3.1 研究對象的選定.....	58
3.3.2 訪談大綱.....	59
3.4 資料處理與研究的信效度.....	60
3.4.1 訪談資料的呈現.....	60
3.4.2 訪談資料的分析.....	60
第四章 研究結果分析.....	63
4.1 時空脈絡的社會生成.....	63
4.1.1 信仰共同體的道德社群.....	63
4.1.2 信仰的心理維繫與行動聯繫.....	65
4.1.3 個人內化價值的利他行為.....	66
4.1.4 認知信賴跟情感信任，使行善信念更具意義.....	68

4.1.5 情感認同的非正式組織結合.....	70
4.2. 嘉邑行善團使命價值及自我定位與組織管理現況分析 .....	71
4.2.1 行善團的使命內涵.....	71
4.2.2 行善團自我定位.....	72
4.2.3 行善團的價值與組織管理.....	73
4.3 行善團的績效與責信分析.....	77
4.3.1 行善團的財務構面.....	78
4.3.2 行善團的顧客構面.....	78
4.3.3 行善團的內部流程構面.....	79
4.3.4 行善團的員工學習構面.....	81
4.3.5 行善團的公共責信.....	84
第五章 結論與建議.....	85
5.1 結論.....	85
5.1.1 組織使命與價值傳承層面.....	85
5.1.2 資源募集與管理層面.....	86
5.1.3 組織架構與學習成長層面.....	87
5.1.4 組織績效與責信層面.....	87
5.2 建議.....	89
5.3 未來研究建議.....	91
參考文獻.....	92
附錄一 嘉義市嘉邑行善團造橋紀要.....	100
附錄二 社團法人嘉義市嘉邑行善團組織章程.....	120

## 表目錄

表 1.1 歷年人民團體概況.....	4
表 2.1 各主管財團法人設立許可及監督要點.....	17
表 2.2 社團法人與財團法人之比較表.....	29
表 3.1 嘉義市嘉邑行善團大事紀.....	52
表 3.2 受訪人員一覽表.....	59



## 圖目錄

圖 2.1 非營利組織的運作模式圖 .....	19
圖 2.2 民法法人分類圖 .....	28
圖 3.1 嘉義市嘉邑行善團組織架構圖 .....	51
圖 3.2 研究流程圖 .....	56
圖 3.3 研究架構圖 .....	57



# 第一章 緒論

非營利組織在全球社會發展中，因著各種不同主題、議題、問題與使命而存在，有的以倡議公眾利益，喚起民眾權益為己任，有的以補充公共服務之不足為宗旨，有的以監督政府功能為焦點，但不論這些非營利組織使命為何，多是聚合志同道合的人群，提供服務，以彌補政府的不足，為健全社會盡一份力量；「嘉義市嘉邑行善團」，可以說是目前最具本土性、地方性、草根性的非營利組織代表，屹立穩定經營迄今已逾半世紀，倘能從組織所鑲嵌的社會脈絡情境中出發，透過全面式、深度的探索，文獻的歸納、訪談資料的蒐集，得致其永續經營的一般結論，建構出嘉義市嘉邑行善團如何因應半世紀以來環境變遷，達到組織永續經營目的的輪廓，即是本研究所欲探討的主題。本章闡述研究背景與動機、研究問題敘述、研究目的以及研究範圍與限制。

## 1.1 研究背景與動機

非營利組織(Non-Profit Organization, NPO)在台灣的發展是近幾年才漸漸受重視，其對社會進步的貢獻也更佔有重要的影響力。非營利組織的興起，是為彌補營利界凡事以利潤為考量，和政府部門以照顧多數民眾為原則，所產生的偏差和不足，其涉及的範圍很廣，包括教育、文化藝術、醫療保健、福利、宗教、人群服務、環境保護、動物保育、社會公利(如：人權、消費者權益、婦女權、公共聯合勸募、公共設施、休閒等)。在美國，這些非營利組織正形成所謂的「第三部門」(The Third Sector)，與商業部門和政府部門相輔相成，對促進社會的健全發展有極大的貢獻。由於非營利組織具有公益與正義的哲學思維，乃由人民基於某種理念自動自

發集結而成，在「不分配盈餘」原則下，具有公共服務的使命，並扮演有積極促進社會福祉的功能，此等與社會福利之任務性質相當吻合，而且經由來自民間的志願性團體，參與社會福利任務之執行，對社會連帶意識之激發與公民社會的形成又有促進之作用，故社會福利任務由非營利組織來承擔，當然值得鼓勵（江明修、鄭勝分，民 92）。然而，非營利組織最大的關鍵就是必須具有長期可依賴的充足資源，以維繫組織「永續經營」，為了克服這種不穩定的限制，有的則長期仰賴政府資源；有的則不斷降低人力成本，剝奪員工福利、減少方案或個案服務內容；有的則兼營營利事業（社會企業），甚至必須將大部份資源用以擴張組織，期能募取更多資源，漸呈以利益為取向，扭曲公益使命的現象，形成組織目標錯置(Goal Displacement)的現象也迭有發生。

自 1990 年以來，各國民間自發性非營利組織的日益蓬勃發展，已經逐漸形成政府部門、私人企業等機構外，而以公益為先的「第三部門」，不但以公益使命之完成為宗旨，也使政府機構更有彈性與效率。在人民對政府普遍抱持不信任的時代，非營利事業組織，更積極的擔負起填補社會需求與政府間落差的角色，並有助於真正落實公民社會與社區意識之創發，以及消彌疏離感（江明修，民 93）。不論我國或世界先進國家，非營利組織數量、雇用員工佔就業人口比例或國民生產毛額都有持續增加的趨勢，以美國為例，正式註冊或免稅地位的非營利組織已達 75 萬家之多，其業務支出高達 4,330 億美元，這一規模可列入全世界國家經濟 20 名以內(Salamon, 1998；司徒達賢、許士年，民 88)。在我國根據內政部統計處統計至 105 年底止，經各級政府核准立（備）案之社會團體團體總計達 3 萬 4,554 個，近 10 年增加 13,677 個，增加幅度達 65%，主要係社會服務及公益慈善團體增加較多。按類別分，學術文化團體 5,546 個，占 16%；

醫療衛生團體 380 個，占 1%；宗教團體 1,568 個，占 4%；體育團體 4,384 個，占 12%；社會服務及公益慈善團體 12,120 個，占 35%；國際團體 2,655 個，占 7%；經濟業務團體 3,146 個，占 9%；其他 4,755 個，則占 13%（詳如表 1.1）。



表 1.1 歷年人民團體概況

年度	社會團體 類別								
	合計	學術 文化 團體	醫療 衛生 團體	宗教 團體	體育 團體	社會 服務 及公益 慈善 團體	國際 團體	經濟 業務 團體	其他
79	6,106	588	80	92	645	1,695	988	502	1,516
80	6,385	668	80	102	653	1,791	1,059	506	1,526
81	6,654	671	80	107	700	1,996	1,149	548	1,403
82	7,349	721	86	113	748	2,298	1,234	583	1,566
83	7,984	789	97	126	830	2,559	1,297	615	1,671
84	8,690	874	107	144	922	2,874	1,403	659	1,707
85	9,398	958	117	160	1,016	3,073	1,507	714	1,853
86	10,157	1,035	124	178	1,097	3,417	1,624	759	1,923
87	10,886	1,160	130	214	1,183	3,684	1,719	810	1,986
88	12,030	1,343	149	254	1,362	4,120	1,806	883	2,113
89	12,915	1,504	162	303	1,509	4,535	1,880	946	2,076
90	14,288	1,752	186	370	1,655	5,056	1,925	1,044	2,300
91	15,524	1,996	201	428	1,843	5,527	1,986	1,167	2,376
92	17,003	2,317	233	492	2,027	6,165	2,016	1,297	2,456
93	18,306	2,593	255	538	2,205	6,607	2,071	1,472	2,565
94	19,570	2,857	277	610	2,378	6,898	2,114	1,619	2,817
95	20,877	3,120	286	666	2,639	7,323	2,158	1,760	2,925
96	22,250	3,327	295	731	2,808	7,982	2,212	1,847	3,048
97	23,452	3,597	314	776	2,984	8,356	2,255	1,998	3,172
98	24,919	3,860	313	857	3,257	8,827	2,278	2,205	3,322
99	26,144	4,086	321	932	3,461	9,235	2,304	2,322	3,483
100	27,728	4,386	339	1,006	3,680	9,778	2,359	2,520	3,660
101	29,135	4,619	345	1,090	3,859	10,219	2,403	2,720	3,880
102	30,604	4,861	340	1,200	4,017	10,792	2,472	2,879	4,043
103	31,930	5,079	362	1,332	4,184	10,935	2,549	3,001	4,488
104	33,462	5,398	376	1,479	4,344	11,533	2,644	3,058	4,630
105	34,554	5,546	380	1,568	4,384	12,120	2,655	3,146	4,755

資料來源：內政部統計資訊服務網(106年6月10日)，取自：<http://www.moi.gov.tw/stat/>

從上述內政部資料顯示，1990 年代後的台灣非營利組織，除數量急遽增加發展外，也因政府將社會福利服務以委託民間辦理的方式大量挹注資源使非營利組織規模快速成長，提供社會福利服務的非營利組織，這種快速成長的速度，儼然已進入「競爭市場階段」的戰國時代，不但組織類型呈現多元發展，服務內容多樣化、異質化，社會有什麼樣的問題、議題需求，就會有什麼樣的非營利事業組織，以致組織數量快速成長。非營利組織深入社區每個角落，無論是文化、醫療衛生、宗教、公益慈善、教育、體育、環保、學術或社會服務等領域，均與每個人的生活息息相關。多角經營、大者恆大，強而有力的組織經營與募資能力，壓縮了許多機構生存空間，組織除了維持外部民間企業團體及個人的持續性贊助支持並獲取政府委託補助外；對內如何獲得員工對其所從事之社會服務工作的認同，產生承諾向心，形塑有溫度的組織氣候，透過有責信、效能、效率與效益經營管理，使組織得以「永續經營」，已成為非營利事業嚴峻挑戰。此外，李宗勳（民 89）則指向對於營利團體參與政府服務的部份缺失，非營利組織目前亦面臨困境包括：1.不能握有所有權致經營不積極、不投入，或是從事過度的風險；2.缺乏「利潤估量」的最終測量器，以致競爭機制不足以趨策效率；3.個人因「私有的習慣」而利用或控制免稅組織，來獲取額外的利潤等，面臨這些「非營利組織失靈」的結構性限制，該研究認為更需要引進市場機能、擴大民間營利及非營利組織公平參與、強化內部競爭機制等新管理主義。

再者，透過公共管理來看，新管理主義凡事講究經濟、效益、效能，雖然可能為非營利組織帶來挑戰，也可能化危機為轉機，突破非營利事業的限制，使社會整體資源利用極大化。例如我國陸續推展政府再造工作，1970 年代我國政府開始實施社會福利民營化措施，並且訂定各項法規。

1983 年提出「加強民間力量推展社會福利實施計畫」，1997 年訂定「推動社會福利民營化實施要點」(2001 年廢止)，更重要是 1998 年公布「政府採購法」係為當前民營化措施的政策依據，此後，這波新管理主義潮流，隨即透過政府部門有系統的實施計劃，由上到下的政策引導，期待以下到上的進行公共服務，使社會福利類型非營利組織從間接到直接的受到新管理主義的影響，對傳統的非營利事業組織經營無疑是雪上加霜。

然而，當非營利事業組織經營面臨嚴峻挑戰的同時，一個在民國 54 年當時只是由一群默默行善的人士，還不是一個正式的團體，僅以「行善堂」為名稱，利用晚間人車較少時，於嘉義市街道間修補坑洞，埋設水溝蓋板做起。並且於民國 57 年初在嘉義市圳頭里玄天上帝廟前完成第一座橋。從此開始，陸續在全國各地自行募款，造橋無數。其善行事蹟在 1997 年榮獲菲律賓「麥格賽賽社區領導獎」，行善事蹟遠播國外；民國 89 年榮獲法鼓山頒發「十大傑出平民貢獻獎」；民國 91 年獲頒「中華民國第四屆國家公益獎」。但該團體一直到民國 87 年才向嘉義市政府申請成為正式社團法人。該團 50 年來在沒有政府預算的支援下，至民國 105 年 5 月止已興建 530 座橋（詳如附錄一），善行列入教科書，被譽為「不僅是台灣之光，更是世界奇蹟」。

科學研究的本質與研究過程而言，無論是演繹與歸納往往是一體兩面，本研究的緣起來自於「一般的觀察」，從生活中觀察到「永續經營的嘉義市嘉邑行善團」這個有意義有的議題，感到興趣、好奇與疑惑，形成研究問題，並發展出有效的行動策略，以及有目標的計畫與作業程序，一如嘉義市嘉邑行善團造橋志業，搭起問題與解惑的橋樑，進入場域，藉由抽樣、建立工具，蒐集資料，不斷聚合收斂，整合，概念化、通則化，了解特定的情境，了解歷程，了解意義，建構理論，揭開「嘉義市嘉邑行善

團」永續經營的神秘面紗。此為本研究研究最重要的動機與背景。

## 1.2 研究問題敘述

非營利組織旨在不以營利為目的，是為社會提供公益或福利服務的非政府的社會組織，一般而言，具有組織性、志願性、民間性、非營利為目的與自治性，並有公共服務的使命，並積極促進社會福祉特徵。它兼具福利服務組織者、福利輸送者，甚至是福利提供者，三位一體的角色，更發揮整合公私部門的功能，一方面彌補政府服務功能的不足與僵化的科層制；另一方面，也可以強化民間組織的參與力量，共同為全民的公共利益與社會福祉而努力。因此，非營利組織的角色功能、經營管理和實務運作等問題，也一再成為公共政策、社會福利或是企業管理專家和相關學者探討的重點。

從傳統自由主義、社會民主觀點、新右派再到新中間路線，政府在社會福利上，因意識形態的差異，而有不同程度的介入。傳統主義偏好市場主導的政策，導致被譏為社會不公平、不正義的「市場失靈」(Market Failure)。持社會主義觀點之老左派，被視為導致福利國家危機的「政府失靈」(State Failure) (黃源協，民 94)。自 1980 年代末期至 1990 年代早期，福利國家公部門開始轉變。往昔公部門科層體系，轉變為彈性、市場取向的公共管理(Hughes, 1994)。就社會服務領域而言，私有化往往被視為市場取向的福利制度，欲以遂行新右派社會政策的策略手段( Dellgran & Hojer, 2005)。張世雄 (民 85) 即指新右派以維護個人私產和自由支配的權利，高倡再私有化或民營化的主張。以最早倡議福利國家的英國來說，自柴契爾執政逐步走向公共管理的改革之路，使公共服務從政府治理到委外經營，進而採取私部門手段包括績效評估與競爭機制等，影響世界各

國紛而效尤。因此，西方國家為因應財政困局及國家競爭力的挑戰，近年來都在進行大規模以新管理主義為精神的行政革新風潮(詹中原，民89)。然此種新右派之福利多元主義觀點，其偏好政府角色的緊縮，期待企業、志願與非正式部門扮演更多角色的主張，卻也引發「志願部門失靈」(Voluntary Failure)或「準市場失靈」(Quasi-Market Failure)之譏。其主要原因，不外乎社會資源是有限的，在眾多服務機構競相爭取下，非營利組織可能出現缺乏足夠資源或財務短缺以推行各項服務的窘境。如果加上服務成本增加，組織的管理者無法採取有效的措施募集所需的費用，或是無法在準市場取得競爭優勢，將會面臨營運困難、甚至無法維繫組織的永續經營。若從另一觀點而言，近年來國內非營利組織能夠蓬勃發展，是由於臺灣社會快速變遷以及因應全球公民社會潮流的結果，在直接從事和承擔社會服務方面，已有事例證明，獨立的非營利機構一直有很好的成就，譬如在美國諸如：心臟病協會、精神病協會、救世軍、女童軍總會等；在台灣卓越表現並贏得社會良好的頌揚和口碑的非營利事業組織也不勝枚舉。根據 Drucker(1998)的觀察，同樣的工作交由非營利組織去做，不但會比由政府做省錢，而且也有較佳品質。

非營利組織的興起，可有效彌補企業部門凡事以利潤為考量、政府部門能力有限，而產生的偏差或不足，非營利組織的事業是以造福人類為目的。Drucker(1993)在《後資本主義社會》(Post-Capitalist Society)書中指出政府角色的轉變及知識社會的興起，即是造成「非營利組織」成為今後社會的主軸及「最大雇主」。以政府角色的轉變而言，隨著政府走過了四百年來權力發展的顛峰，國家已不再是人類社會唯一的統合型態；反之，未來的多元社會既是全球性的，但又必須是地方性和個別性的，此時所出現的日益嚴重而複雜的問題和服務需求，不但非政府官僚體系，更不要說計

畫經濟所能解決，即便是自由市場也屬無能為力，在這種情況下，他認為，人們所需要的是一個「公民社會」的架構，在這架構中，依 Drucke(1998)在所著《下一個社會》(Managing in the Next Society)所稱，有賴像「非營利組織」這種「社會部門」挺身而出，提供機會讓人民擔任志工，一方面使個人可以擁有一個自己可以控制，也同時可以奉獻和改善的天地，同時也才能夠滿足社會的多元需求。由上所述，非營利組織的不可或缺性、重要性與功能性，已普遍受到社會認同，此為研究者研究非營利組織之最主要原因。

### 1.3 研究目的

永續經營(Sustainable Operations)是企業界及管理領域近年來的熱門議題，在企業管理的的研究或論述中，對於永續經營的界定為：持續表現得很優秀(Peters & Waterman, 1982)、長期的擁有地位(Collins & Porras, 2000)，或長久存在(黃逸華譯，民 94；孫珮瑜、張漢宜，民 95)。企業永續經營的目標在於追求生存、穩定、利潤以及成長。企業的永續是在自然生態體系、經濟體系與社會體系之間，取得最適當的均衡發展，並維護人類的生活品質，以及滿足現代與未來的種種需求，而以企業的角度來考量如何永續經營的因素，則包含：內部、外部環境與政策法令等要素(陳茂成，民 92)。二十一世紀的經營理念，多源自於企業組織或公共組織，雖然企業組織與公共組織的目標和非營利事業組織的目標，存在基本上的差異，特別是企業組織乃屬於高度競爭組織，強調透過經營策略而提升整體組織競爭力；非營利事業組織則屬於公益性的組織。但社會環境的急遽變遷，非營利事業組織與社會相互依存與交互作用的關係密切，非營利事業組織經營與管理之面貌勢必會隨著社會的變遷而進行調整與演進。

為達成非營利事業組織永續經營的目標，首先應從組織優弱勢分析中去界定組織特色，透過經營策略逐步彰顯組織的經營成效與責信，最終能達成組織永續經營的目標，更進一步能藉由組織的經營，成為社會福利供需的橋樑；另根據組織設計的概念，組織成長後需執行的工作和工作間的協調變得更為複雜，為了繼續保持小規模時的效率與達成組織目標，結構需經組織設計加以管理與改變，才能繼續有效率和有效能的運用資源提供服務 (Daft, 2011；楊仁壽、卓秀足、俞慧芸，民 98)。從非營利組織長期發展角度觀之，有些組織不斷擴張發展並持續提供公共服務，有些組織發展停滯不前，有些則面臨提供服務的量能萎縮甚至進行組織解散；可見組織需持續保持對環境變遷的應變能力才能穩定發展，組織設計即是對組織可否因應變遷或成長改變的關鍵。財務問題、管理挑戰、運作型態與決策模式等，各方面都面臨須調整的情形 (黃瓊滿，民 95)。組織如何運作管理使組織可以持續發展即為永續經營研究範疇。然而，在非營利組織眾多、競爭激烈的環境下，能發展成具有一定規模的非營利組織極為少數，瞭解這些非營利組織的永續經營更具意義，俾利為其他組織參考以利整體社會發展。故本研究擬探討非營利事業組織永續經營之屬性，並整理分析出永續經營的影響因素與必要條件是什麼？經營績效、企業文化、善因行銷、公共關係、價值鏈管理、領導風格、組織運作、財務管理、外部監督、內部控制、組織治理等不勝枚舉，再歸納出其關鍵因素，最後總結出最為精華之核心所在，作成建議，使非營利事業組織的經營，更易於掌控且扼住致勝的關鍵與捷徑。同時本研究將特別強調此論點：非營利事業組織是否因以責信為經營宗旨並承擔與經營績效提升，以塑造出優異且廣被庶民接受的組織形象，故較能順應人性需求與時代變化之趨勢，而符合永續經營之條件與屬性？是否責信行為才是永續經營基本的必要條件之

一？

本研究擬將研究的案例與結果，獻給非營利事業組織相關人士參考，主要是希望藉以鼓勵非營利事業組織人士，應以責信為本，務實為用，來創建永垂不朽的社會福利志業，並全面提升公益事業的價值與品格；且鼓勵崇尚光明磊落的人性，來美化社會風氣，進而開創健康正義的社會文化與福祉以及富強康樂的國家。簡要敘述如下：

- 一、探討嘉義市嘉邑行善團組織脈絡與時代背景。
- 二、探討嘉義市嘉邑行善團組織文化、價值、責信與績效對永續經營之影響。
- 三、分析嘉義市嘉邑行善團主要成員特質與認知對於永續經營的影響。
- 四、分析嘉義市嘉邑行善團永續經營面臨何種挑戰與因應之道。

## 1.4 研究範圍與限制

本研究之題目為「探討非營利組織的永續經營—以嘉義市嘉邑行善團為例」，依據前述之研究目的，本研究由研究主題與研究對象界定主要研究範圍與限制，茲說明如下：

### 1.4.1 研究主題方面

本研究主旨為「非營利組織的永續經營」，研究內容主要包含探究非營利事業永續經營之基本價值以及組織永續經營績效責信內涵之相關研究，以「社團法人嘉義市嘉邑行善團」為主要研究範圍，並以嘉邑行善團正式會員為抽樣母群進行立意取樣，採半結構式深度訪談等方式進行研究。由於嘉義市嘉邑行善團依其組織章程可分為「正式會員」與「贊助會員」，其中贊助會員近達二十萬戶（每戶人數不定），且分散全台，有關繳費的贊助會員個人特質、捐款行為社會與心理因素或是對組織滿意程度

等，雖亦為影響組織永續經營因素，但因受限於時間、人力與研究成本，未納入本研究範圍，無法深入而全面性的研究分析，仍待日後有相關背景之研究者，進行不同層次之研究。

#### 1.4.2 研究限制

本研究限制分別就下列三點說明。

##### 一、研究樣本的限制

本研究為選取單一非營利組織進行深入研究，屬個案研究法，在訪談樣本的選取必須符合三項選樣標準：(一)曾參與嘉義市嘉邑行善團組織設計、重大決策人員或對於經營管理有實質影響人員；(二)熟知嘉義市嘉邑行善團組織現況及發展脈絡人員；(三)曾任或現任理事會、顧問、或組長為主進行研究；因此能符合選樣標準又願意接受研究配合的研究對象的篩選具稀有性。

##### 二、研究證據的限制

個案研究要儘可能使用多種證據來源以確保研究資料的信度和效度然而在實際研究操作上，研究者雖為組織內部人員，可以充分取得內部會議或管理文件，但由於行善團歷經多次變革，部分資料散失，實際可蒐集到的資料仍有受限。本研究資料盡可能達到各種證據來源間相互補充，讓研究結果更準確和具解釋力。

##### 三、研究對象的限制

本研究為嘉義市嘉邑行善團，五十年來組織因應內外環境挑戰不斷進行改變調整。然而，本研究完成具時間限制，若能以較長時間進行資料蒐集，增加訪談散居在全台各地的收費員或長年的贊助者，可以增加多元觀點，深化對研究問題進行解釋。

## 第二章 文獻探討

本章目的為呈現非營利事業組織與永續經營之基本概念和定義，彙整相關研究文獻，聚焦於非營利事業組織永續經營轉折歷程，並以三節分述之。第一節回顧非營利事業組織的定義與相關研究。第二節探討當前非營利事業組織現況。第三節回顧永續經營的理念以及非營利事業永續經營的相關研究，最後連結文獻之研究發現，凸顯非營利事業組織的多元利益關係人觀點與共享價值的義涵，理序標竿非營利企業的永續經營模式，據以發展研究命題，豐富領域知識。

### 2.1 非營利事業組織的定義與思想起源及相關研究

當台灣正面對無論是在家庭型態、人口結構變化，或是全球化等社會變遷的影響下，光靠政府與企業的力量已不足以有效因應各種問題，當前社會已邁向公民社會，非營利組織無可避免將成為為社會的主流，非營利組織不僅在角色功能上，取代了部份政府部門，滿足許多社會需求，因此社會對非營利組織的期望也愈來愈高。

#### 2.1.1 非營利事業組織的意涵與思想起源

長久以來，對於非營利組織的名稱就沒有統一的規定，綜合各種說法，它們包含以下的名稱（周威廷，民 85）：

- 一、慈善部門(Charitable Sector)：這個名稱所強調的是組織的經費主要來自私人慈善捐助，用於慈善用途。
- 二、志願部門(Voluntary Sector)：強調志願人力的投入，以凸顯組織志願行動的特質。

- 三、免稅部門 (Tax-Exempt Sector)：強調在美國的稅法中，這些組織是可以免除國家所得稅與地方財產稅。
- 四、獨立部門(Independent Sector)：強調此部門是獨立於政府和企業領域之外的；然而事實上三者之間的相互依賴卻很深。
- 五、非政府部門(Non-Government Sector)：這個名詞較常用於開發中國家，因這些草根組織常有助於當地的經濟和社會的發展。
- 六、隱形部門(The Invisible Sector)：此部門夾於企業與政府二大部門間而久未被重視。
- 七、社會部門(Social Sector)：Drucker(1994)習慣稱之為社會部門，以有別於政府和企業。
- 八、非營利組織 (Non-Profit Organizations)：Peter Drucker 最早引用此名稱，以與營利性組織能有所區隔，此名稱強調組織的存在與活動是為著公眾利益的目的，這並不表示它不能有營利活動，只是盈餘必須用在組織的公益目的活動上，而不做私人的分配。

根據陳金貴（民 82）專論中指出「非營利組織」一詞是源自於美國對於為公共利益而工作的團體給予免稅的鼓勵。最早為了與政府和企業做出區隔，稱做「第三部門」(The-Third Sector)，然而「非營利組織」是一個屬於較廣義的學術名詞，其意義相當或類似的名詞有：非政府組織(Non-Governmental Organizations，簡稱 NGOs)、自願組織、隱形部門(Invisible Sector)、公益社會(Philanthropic Foundation)及影子政府(Shadow State)等；在國內的政府單位或媒體較常使用的名稱為：慈善機構、財團法人、公益團體等。Hansmann(1988) 指出非營利組織本質上禁止組織將分配淨盈餘給其控制者，如成員、職員、董事或受託人，但並不禁止賺取盈餘，只要盈餘全部保留運用於機構成立目的之服務，且不從事盈餘分配

即可。根據 95 年所頒布之公益勸募條例中亦定義出非營利組織是指不以營利為目的，從事社會福利事業、教育文化事業、社會慈善事業、援外或國際人道救援、其他經主管機關認定之事業公益事業，所依法立案之民間團體。Kotler & Andreasen(1996)提到非營利組織有二大特點，其一是希望機構能影響目標群眾的行為，其二是不僅僅是要謀求機構本身的利益，同時也要追求目標群眾利益，其主要目的在造福整個社會。Wolf (1990) 歸納非營利組織六項特質作為定義：(一) 具備有服務公眾之使命 (二) 須為政府立案，以接受相關法令規章的管轄 (三) 為非營利性質的組織結構 (四) 經營結構需排除私人利益或財物之獲得 (五) 具有合法免稅地位 (六) 可提供捐助人或贊助者減(免)稅之合法地位。

### 2.1.2 非營利組織的分類

如以成立的目的來分類，還有如下的區分。

一、國際學術分類：(依 The John Hopkins University ICNPO-The International Classification of Nonprofit Organization)

- (一) 文化與娛樂 (文化、藝術、運動、娛樂、社交等)
- (二) 教育與研究 (學前、初級、高級、成人等教育及研究)
- (三) 健康 (醫院、復健、護理之家、心理健康與危機預防、其他健康服務)
- (四) 社會服務 (社會服務提供、緊急事件援助、經濟與生活的支持)
- (五) 環境方面 (環境保護、保護動物)
- (六) 發展與供給 (經濟、社會、與社區發展、住宅供給、職業訓練)
- (七) 法律、擁護者與政黨 (人民擁護的組織、合法的法律服務、政黨組織)
- (八) 慈善家與志願工作的宣傳

- (九) 國際性
- (十) 宗教
- (十一) 企業與專業學會、協會
- (十二) 其他方面

## 二、臺灣實務分類：

在台灣依民法規定分為財團法人與社團法人，依內政部社會司全國性社會團體名冊，將分為學術文化團體、醫療衛生團體、宗教團體（含哲理研究）、體育團體、社會服務及慈善團體、國際團體、經濟業務團體、宗親會、同鄉會及其他等類項。財團法人則向目的事業所屬之主管單位立案，因此分類係依主管單位之主管業務來分（表 2.1）。

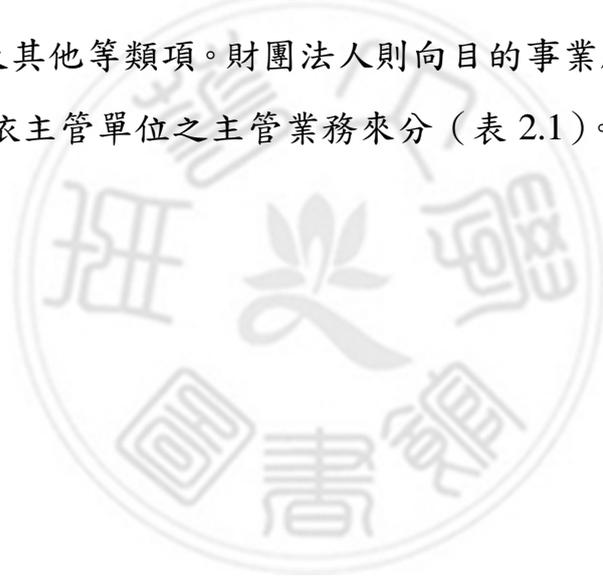


表 2.1 各主管財團法人設立許可及監督要點

主管機關		主要管理規章名稱
內政部		內政部審查內政業務財團法人設立許可及監督要點
外交部		外交部主管財團法人設立許可及監督要點
國防部		國防事務財團法人設立許可及監督要點
財政部		財政部主管財團法人監督管理準則
教育部	青年發展署	教育部審查青年發展事務財團法人設立許可及監督要點
	體育署	教育部審查體育事務財團法人設立許可及監督要點
	終身教育司	教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點
法務部		法務部審查法務財團法人設立許可及監督要點
經濟部		經濟部審查經濟事務財團法人設立許可及監督要點
交通部		交通部審查交通事務財團法人設立許可及監督要點
勞動部		勞動業務財團法人監督準則
行政院農業委員會		行政院農業委員會審查農業財團法人設立許可及監督要點
衛生	醫事司	衛生福利部審查衛生財團法人設立許可及監督要點
福利部	社會及家庭署	衛生福利部審查社會福利業務財團法人設立許可及監督要點
行政院環境保護署		行政院環境保護署審查環境保護財團法人設立許可監督要點
文化部		文化部審查文化事務財團法人設立許可及監督要點
科技部		科技部審查科技事務財團法人設立許可及監督要點
行政院大陸委員會		行政院陸委會審查港澳事務財團法人設立許可及監督要點
行政院蒙藏委員會		蒙藏委員會審查蒙藏事務財團法人設立許可及監督要點
行政院僑務委員會		僑務財團法人設立許可及監督要點
行政院退除役官兵輔導委員會		國軍退除役官兵輔導委員會審查退除役官兵福利服務業務財團法人設立許可及監督要點
行政院原子能委員會		行政院原子能委員會審查原子能業務財團法人設立許可及監督要點
金融監督管理委員會		金融監督管理委員會主管財團法人監督管理要點
國家通訊傳播委員會		國家通訊傳播委員會審查通訊傳播財團法人設立許可監督要點

資料來源：本研究整理

### 2.1.3 非營利組織的管理

本節在前面已針對非營利組織的意涵特性及分類作分析，接著將探討非營利組織的運作與管理問題。

#### 一、非營利組織的運作

司徒達賢(民 88)用 COPRS 說明非營利組織的運作模式(如圖 2.1)，主要包含五個元素：服務對象(Clients)、創造價值之業務運作(Operations)、財力與物力資源(Resources)、人力資源(Participants)及組織提供的服務(Services)。

- (一) 服務對象(C)：每個非營利組織依照不同的使命，有不同的服務對象。對象可能是某些特定的對象，也可以是廣大的群眾。
- (二) 業務運作(O)：指組織提供服務的活動與過程。組織內必須有一規劃行動的策劃單位，依據組織的使命為服務對象設計不同的活動，以順利完成服務。
- (三) 財力與物力資源(R)：指非營利組織所擁有的內部和外部資源來源。這些資源可能由政府或某一團體支持，也可能是由社會大眾所提供。不管資源取得的方式為何，組織需要源源不絕的資源，以確保組織能夠繼續正常運作。
- (四) 人力資源(P)：指參與非營利組織活動的人員，包含志工與職工兩種。志工為不支薪的志願工作者，職工是組織內受薪的正式員工，負責與協助組織內各項例行的工作。
- (五) 提供服務(S)：指透過組織運作提供有意義、具價值的活動內容。依照每個組織訂定的任務或使命，提供必要的服務給需要的對象。

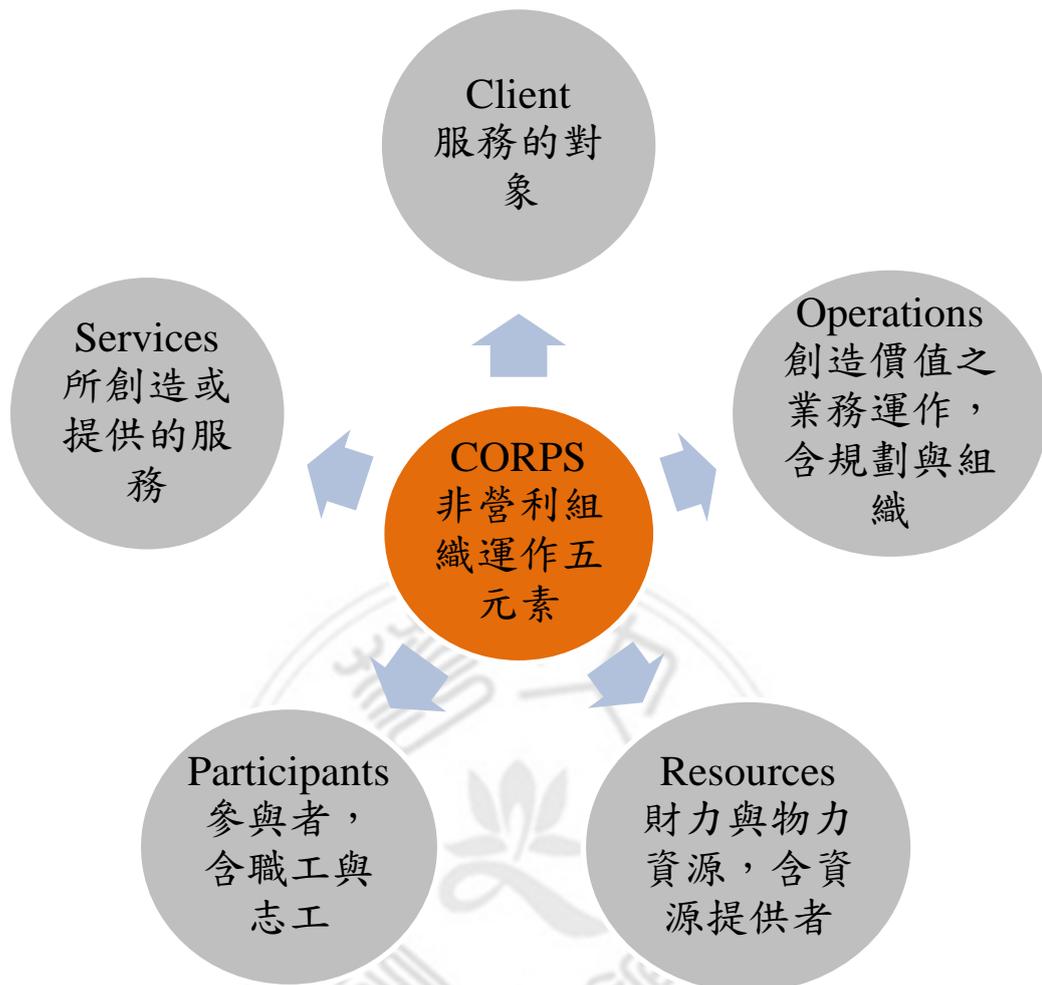


圖 2.1 非營利組織的運作模式圖

資料來源：司徒賢達（民 90），非營利組織經營管理研修粹要，洪建全基金會出版。

## 二、非營利組織的管理

近年來，台灣有愈來愈多人投入志願服務的工作，無論是營利組織或非營利組織，均因為志工的參與而提高了組織的效能（柯妏青，民 100）。根據陳政智（民 87）研究志願工作者投入志願服務的動機發現，他們在參與時大都已有自己的想法或目標，例如：期望在個人的成長，包括知識技巧的學習、自我價值與能力的肯定；他們不是想獲得社會的讚賞，而是希望能夠貢獻個人力量，確實使人受益。丁元亨（民 95）在「非營利組織的志工資源管理策略」文中提及，從人力資源的角度來看，非營利組織

的職工人數無明顯消長，但是志工人數卻逐年增加，若能有效利用志工人力資源，可以開發更多社會資源與資產。陸宛蘋（民 90）亦認為，非營利組織運作是否成功，不是看財務帳面的虧損，而是組織有無滿足志願服務者的需求，使組織內的員工能持續不斷的成長，以提昇工作技能。可見志工對於非營利組織的重要性，而非營利組織運作的成功與否端視其是否能夠滿足志工們的需求。

除了志工的需求外，非營利組織的管理就誠如 Drucker(1994)指出的，主要是靠「使命」，使命是組織存在的重要理由，更是組織行動的動力，也可以說是組織最後想達到的成果。因此，非營利組織內的決策核心(Decision Core)對於組織整體運作扮演極為重要的角色，往往會對組織的表現產生決定性的影響（辛雲光，民 91）。總而言之，由於非營利組織具有較高的理想性，志工大都懷著理想與使命感而加入，非營利組織中的決策核心如何透過良好的管理，充分運用志工人力資源，創造良好的服務績效也就顯得非常重要。

非營利組織管理的問題隨著社會的快速發展，非營利組織除了要滿足社會的期望，也要適應環境的變遷，面臨了前所未有的挑戰，深入探討非營利組織的經管理，發現普遍存在以下的問題（許士軍，民 89；邢瑜，民 95）：

#### （一）組織權責系統

權責關係及系統是決定組織結構之主要成分，對非營利組織來說，由於構成份子較為複雜，若政府管理監督法令不夠周延，以及受到政治因素干擾，使得組織缺乏良好而清晰的權責系統組織，組織較難發揮功能。

#### （二）目標訂定

非營利組織不是以營利為目的，缺乏像利潤這樣單一而具體的目標，

因此，大多數的非營利組織，目標可能是對未來的願景，缺乏具體客觀的衡量標準。

### （三）成本衡量及控制問題

由於非營利組織的經費來源多屬於捐贈、基金或預算，多數非營利組織對於成本量及控制問題較不重視。不像營利組織要靠降低成本支出，以控制成本開銷，才不會影響財務的收入與生存。另一方面，非營利組織的目標經常很崇高，若斤斤計較成本、追求利潤，可能影響組織的服務品質和精神。發展於營利組織成本會計的觀念和方法，較難適用於非營利組織，非營利組織在從事各種的成本，難以正確估計，因而無法有效控制。

### （四）資源缺乏和財務短缺問題

社會資源是有限的，在眾多服務機構競相爭取下，非營利組織可能出現缺乏足夠資源或財務短缺以推行各項服務的窘境。如果加上服務成本增加，組織的管理者無法採取有效的措施募集所需的費用，將會面臨營運困難、甚至無法繼續維持組織運作的情形。

### （五）工作人員的激勵問題

激勵是指運用有形或無形貨幣或非貨幣的獎勵手段，誘使員工自動自發導向建設性和積極性的行為，而順利達成組織的目標。在營利組織中，因為有較明確的目標，管理者容易發展各種激勵方法，使員工獲得金錢獎賞及升遷。但是在非營利組織中，由於缺乏利潤績效的評量標準，所提供的服務是無形的，要如何評定績效，工作人員獎賞，比較困難。另外，在非營利組織中，組織的內部並沒有鼓勵升遷競爭，薪水較低，在這樣的環境下，對於在此工作的人，顯然缺乏激勵作用。

綜合以上，容易造成非營利組織經營不佳的因素，不外乎組織權責分配、目標不明確、經費不足、員工缺少實質獎勵等問題。

#### 2.1.4 非營利事業組織研究的相關文獻

從事台灣非營利部門調查研究的理論基礎，可從以下幾個主要的理論觀點著手：「社會凝聚」與「社會資本」理論(Social Cohesion & Social Capital)、「政府失靈理論」、「市場失靈理論」(Government Failure & Market Failure)、「資源依賴理論」(Resource Dependence)、「經濟發展理論」(Economic Growth)、「慈善文化理論」(Philanthropic Culture)。以下的篇幅，將個別簡述幾個非營利事業組織研究的相關理論。

##### 一、社會凝聚與社會資本(Social Cohesion & Social Capital)理論

該理論觀點指出，在某些地方社區居民的社會凝聚力愈強，由此產生的資源愈有利於非營利事業組織的形成與發展，亦即是說，在這類社區裡，居民有共通的聚合情愫，共享某些社會價值。Putnam(1995)強調「社會資本」(Social Capital)的概念，指出，社會連結愈強，人與人之間的信任愈高，有利於與集體的活動；而 Putnam 也強調宗教歸屬做為居民結合所扮演的重要機制。人們發現宗教信仰與利他行(Altruism)有密切相關(Wuthnow, 1990)：同樣地，宗教參與也與慈善捐贈(Giving)與志願行為(Volunteerism)有著密切的關連性。因此，歸結社會凝聚與社會資本理論的觀點，強調會有較大量非營利事業組織存在於哪些社區凝聚力較旺盛的地區，特別是宗教的凝聚力。

##### 二、「政府失靈」(Government Failure)理論

另外一個不同於社會凝聚理論觀點是政府失靈論，強調非營利事業的組織規模是正向地受到種族與宗教的多元性之影響，此即是所謂「需求的多樣、複雜性」(Demand Heterogeneity)(Weisbrod, 1977; 1986; 1988)。該理論指出，因為政府在提供某些財貨以滿足社會的少數族群需求上不夠充分，因此他們需要的是這些財貨，特別是在質(Quality)方面是不同於政府所

提供的。因為政府所提供的財貨，其數量與品質是由多數選民經由政治過程決定的，而多數選民選擇服務或財貨提供的品質僅是滿足於社會上中間選民的偏好(The Median Tastes)。Weisbrod(1977)的研究發現，宗教與種族的多樣性是極為顯著的衡量變數，譬如 James(1987)的研究發現，非營利事業組織在教育服務領域的服務提供上有著極為亮眼的表現，那些非營利事業組織即是存在於擁有多樣性宗教與教派組織的地方。Ben-Ner and Van Hoomissen(1992)也發現，在紐約州的一些郡(Counties)，種族的多樣性是與提供初等與中等教育服務的非營利事業組織數量成長有極為顯著的相關。

### 三、「市場失靈」(Market Failure)理論

該理論觀點在解釋非營利事業組織的發展上有其價值(Ferris & Graddy, 1989)。一般認為，市場的功能較無法解決因經濟不景氣導致的一些社會問題，因為市場運作的法則是依據購買能力以及供給與需求的變動，在面對生產財貨與服務成本短縮下，營利的企業組織一般是不情願提供服務與財貨給窮人的。因此，政府在政治與其他社會因素的考量下，不得不大量補助非營利事業組織服務機構的經費，使其能夠遞送服務給那些有需要的窮人(Salamon, 1987; 1989)。再者，非營利事業組織獲得政府的租稅豁免權利以及因為公益慈善貢獻的關係而減免一些稅目的支出(Hansmann, 1987)。這些政府的補助款或間接的稅式支出，有助於非營利事業組織福利服務機構提升能力來執行抗貧的服務方案；否則若由市場來解決社會問題，則最適程度的社會服務之提供將無由產生。簡言之，此理論可以解釋為何都會程度愈高的地區，存在有較高的貧窮率，為了回應市場失靈的狀況，那些地區因而發展出數量較多的非營利事業組織福利服務機構。

#### 四、「資源依賴」(Resource Dependence)理論

在目前的環境下，我們觀察到不論是在美國或台灣，非營利社會服務組織與政府具有某種程度的依賴關係。譬如，Salamon(1992)指出，美國政府每年提供給非營利事業組織社會服務機構的經費占年度所得超過一半，其次緊跟著的才是大眾的慈善捐款。當這些非營利事業組織社會服務機構依賴政府財務支持愈深時，他們愈容易因為聯邦政府福利預算的刪減（例如在 1977-1982 年之間）使得他們的社會服務方案的預算受到刪減的傷害(Abramson & Salamon, 1986)。因為資源依賴的關係，再加上社會問題的叢生，社區人們有服務的需求，這些因素會導致非營利事業組織福利機構在這些外力的驅使下，亦即資源導向，而朝向關懷低收入者及其問題，因而非營利事業組織的服務方案也會偏向針對這類案主與社會問題而規劃(Grnbjerg, 1990)。

#### 五、「經濟發展」(Economic Growth)理論

非營利事業組織的發展也受到大眾捐款的影響，因為這類捐款在某些地區是非營利事業組織的主要經費來源。在一些富有的地區，人們的年收入相當高，我們也許可以預期非營利事業組織在這些地區的活動與服務會相當活躍(Corbin, 1999)。例如，台灣一些資訊工業園區如新竹市與鄰近的竹北、湖口，以及台南的永康，這些地區的電子新貴，年所得高，在企業社會責任(Corporate Social Responsibility)的驅使下，捐贈踴躍，該地區的非營利事業組織無論數量或形貌可能會與其他地區有顯著的差異。再者，都會地區的發展與經濟成長息息相關，非營利事業組織在都會地區的數量、規模與專業性，皆顯著高於非都會的鄉村地區之非營利事業組織發展。譬如，根據官有垣(2005-2006)國科會的研究，台灣地區福利服務類非營利事業組織的數目在六個都會區中的四個(台北市、台中市、台南市、

高雄市)皆位居該區域的前茅，此結果反映了非營利事業組織的發展與都會區有密切的相關性(Corbin, 1999; Grnbjerg, 2001)。此外，81 家位於都會區的福利服務非營利事業組織中有超過六成為財團法人組織、只有三成五為社團法人組織，亦即財團法人與社團法人的比例約為 6：4，但在非都會地區中卻正好相反，財團法人與社團法人的比例約為 2：8。此現象說明了財團法人多以都會地區為其發展據點，有一種可能的解釋，即財團法人基金會是以基金的籌集而成立，位於都會地區，工商較發達，民眾所得亦較高，因而較有可能籌組財團法人組織（官有垣，民 95）。

#### 六、「慈善文化論」(Philanthropic Culture)：

此觀點認為社區的慈善文化差異與私人慈善捐贈的多寡有間接的因果關係。Wolpert(1989)的研究指出，美國許多都市地區的私人慈善捐贈給非營利事業組織的金額數量有頗大的差異性，Wolpert 採用政治學者 Elazar(1972)對於區域文化的分類方法，即道德特質豐富的地區(Moralistic)、個人主義興盛地區(Individualistic)，以及傳統觀念興盛地區(Traditionalistic)來解釋美國區域的捐贈差異性。Bielefeld and Corbin(1996)在研究美國德州(Texas)的兩個都會區的非營利事業組織社會服務遞送時，也採用慈善文化觀點來解釋區域的非營利事業組織之社會服務遞送制度化的差異。非營利組織擔負著獨特的使命、文化、資源和行為模式，數量因社會的多元化而日益眾多，在共同使命的號召下，匯集可觀的人力、物力與資源，產生對社會明顯的影響力，從而逐漸形成為獨立於政府和商業之外的部門

## 2.2 國內非營利事業組織現況

台灣目前究竟有多少非營利組織？因法律賦予非營利組織「社團」與「財團」的不同成立方式與治理結構，因此並無相關的統計資料可以得知目前台灣非營利組織的數量。目前僅能依內政部統計處的資料顯示，截至104年6月的統計資料，我國中央政府及地方政府依人民團體法規定所轄之政治、職業及社會團體共計有5萬6,630個，其中社會團體的數量共有4萬5,284個，占全部人民團體的80%。台灣有關規範非營利組織的法源基礎為「民法」。但在法律的體系中並沒有「非營利組織」或「非政府組織」等名詞，該概念乃是從民法中對於「公益法人」的規範而來。而民法中所謂的「法人」，是指自然人以外，由法律上所創設，可成為權利及義務主體的團體。也就是說，法人是被賦予擁有「享受權利負擔義務之能力」的主體。亦即法人雖不像自然人一樣享有生命、身體、健康、自由等權力，也不產生身分法上賦予自然人的地位，但是法人卻具有名譽、隱私、信用等人格權。非營利組織利用法人的名義，對外代表全體組成人員行使法律行為，同時也受到相關法令的監督。

台灣的非營利組織依據民法中第一篇『總則』中，第二章第二節『法』的說明，係指自然人以外，由法律所賦予創設，成為權利及義務主體的團體。民法中的法人，以其設立基礎為標準，區分為社團：以人為組成基礎；財團：以財產為集合基礎。兩種類型（如圖 2.2）。「社團」是指以人為主的社會團體，圖 2.2 台灣非營利組織的分類在民法法人下如協會、學會等，得登記社團法人；「財團法人」則是以財產為主的組織，例如基金會、機構等應登記為財團法人。

另依據我國所得稅法，則將非營利組織界定為各種教育、文化、公益、慈善機關或團體，合於民法總則公益社團及財團組織。社團組織以

人之集合為特點，財團組織以財產之集合為特點。各一般在台灣提到非營利組織，主要可分為「社團法人」和「財團法人」兩種類型。

### 一、 社團法人

因人而聚集而成的法人團體，例如協會（社會服務或慈善團體）、學會（學術文化團體），最高權力來源為會員大會，由會員大會選出理監事若干名後組成理事會及監事會，再分別選出理事長及常務理監事，最為日常會務的主要管理及監督等工作，理事長為間接選舉後的最高領導人，理事長得連任一次，每次任期最多不可超過四年。下設各級工作人員。

### 二、 財團法人

因財物的聚集而設立組織的團體，也就是一般的基金會，財團法人因為財物而聚集，所以重點在財務的管理（不一定是金錢，也可以是土地等有價可孳息的財貨），因此成立之初，便須訂定捐贈辦法、設置董事會，內設董事長、董事與監事若干人，執行財務的管理董事會為日常政策性決定的單位，下設一位執行長執行行政事務，董事會為最高權力來源，董事長及董事皆可連選連任。下設各級工作人員。

但無論是社團法人或是財團法人，非營利組織的經費來源，不外乎政府補助款及委辦服務費用、民間慈善捐款或補助收入、組織本身的營業收入及其他收入：如會費、會務活動等。

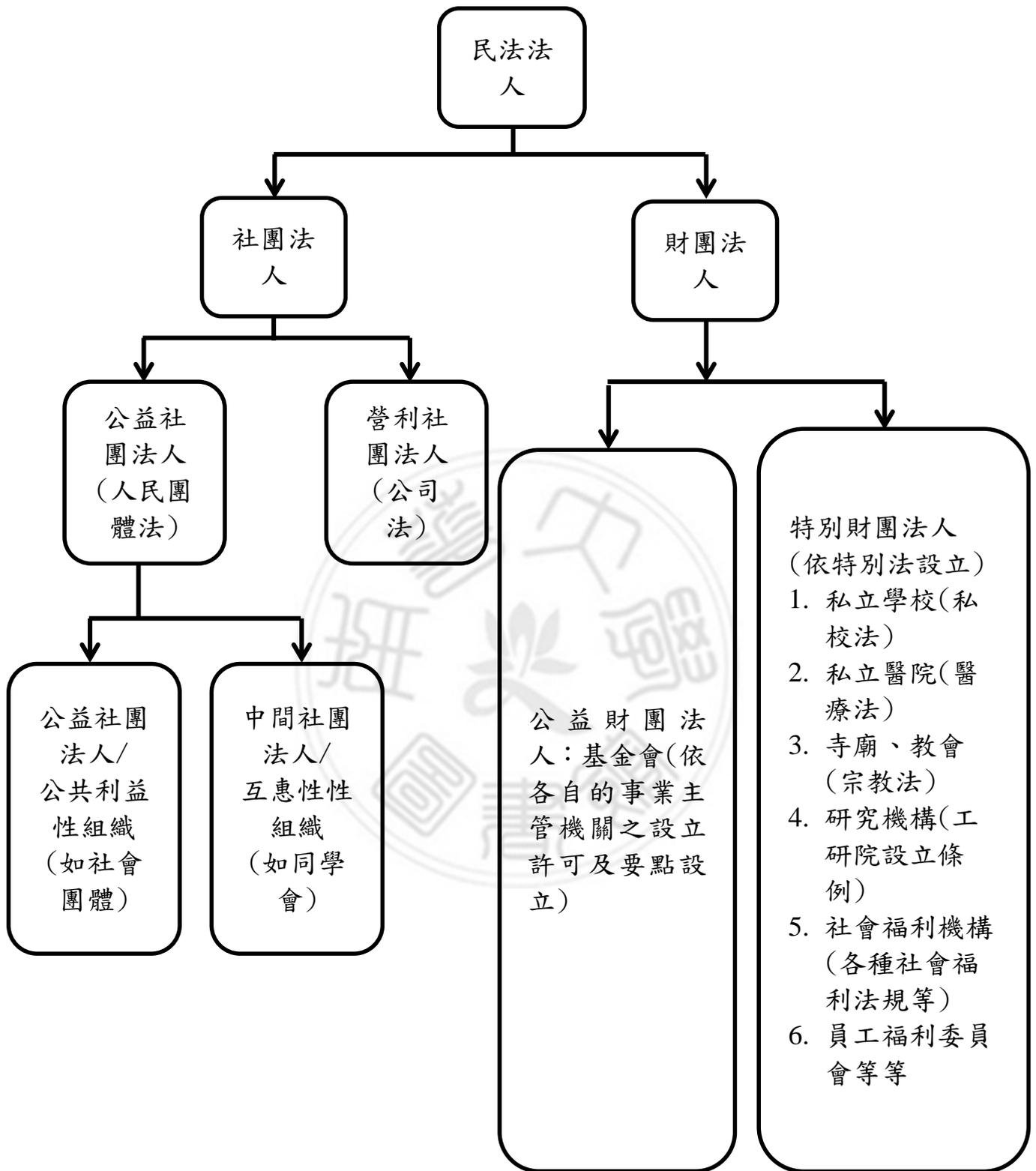


圖 2.2 民法法人分類圖

資料來源：本研究整理

另外，從表 2.2 也可清楚的看出社團法人與財團法人的異同。

表 2.2 社團法人與財團法人之比較表

差異性	社團法人	財團法人
成立基礎	人；有社員	財產；無社員
設立方式	兩個以上之自然人或法人的共同發起。	一個自然人或法人或依遺囑，即可捐助一筆財產而設立。
種類與性質	營利—依特別法（公司法） 公益—主管機關許可設立後，始得向法院登記為法人。	公益—主管機關許可設立後，始得向法院登記為法人。
內部組織	社員大會為最高決策機關； 但平日會務則由會員推選出來的代理機關（理事會）代為處理。	由管理人依捐助章程做管理財產之決策與執行。
組織及章程之變更	由社員大會決議。	捐助設立者訂定捐助章程，若有不週時，得聲請法院為必要處分。
解散事由	共同事由： 1. 違反設立許可條件，主管機關撤銷之。 2. 破產（董事向法院聲請之）。 3. 其目的或行為違反法律或公序良俗，法院得因主管機關或檢察官或利害關係人之請求而宣告解散。	
	得由社員決議隨時解散；或社團事務未依章程進行，法院得因主管機關或檢察官或利害關係人之請求而宣告解散。	因情勢變更致目的不能達到時，主管機關得斟酌捐助人之意思，變更其目的、組織，或解散之。

資料來源：本研究整理

而財團法人的法律規範又依民法第 32 條及 59 條的規定，依不同財團法人設立的宗旨，將法人之許可及業務督導權限分散在各目的事業行政主管機關，不同部會之間、甚至中央與地方政府之間對於其所轄的財團法人設立許可基金、管理方式與監督辦法也都不盡相同。因此，財團法人數量的統計，亦散落在不同的目的事業主管機關，估計至少有 4,000 家以上。然而，大致而言，研究台灣非營利組織發展的學者與歷史資料都指出，台灣非營利組織的蓬勃發展大約始於 1980 年代風起雲湧的各類社會運動。此時期各種社會運動興起，民間力量開始湧現，這些社會運動現象除了被解釋為是對「政治力」的反動之外，更被視為是追求自主性、以集體抗爭形式表現反支配的「社會力」。更具體而言，是民間力量的集體伸張（蕭新煌，民 78）。蕭新煌指出，受到 1987 年解嚴後台灣民主化的影響，以及教育普及、經濟高度發展以及大眾媒體力量等社經發展的背景，台灣在 1990 年代以後非營利組織的數量快速的成長，且非營利組織部門也變得非常多元化與多樣化，許多非營利組織針對新的社會政治變化情勢需求而設立。在功能上而言，非營利組織發揮了創造新的社會關懷領域、發起與提倡必要的改革、保護維繫某些社會價值、提供服務給需要的個人或團體，以及擴大社會參與的方法與管道等功能。同時，蕭新煌也提到，台灣的非營利部門呈現「小而美，窮而有志」的特色。在人力上，雖社團法人有一半以上的會員規模是 200 人以下，但是真正積極投入且具有專業能力的，還是少數的管理階級。財團法人則是以中小型的基金會為主，大部分都是操作(Operational)型的基金會，只有極少數是可被定義為贊助(Grant Making)型的基金會。在經費上，大多數基金會都必須向外募款以維持組織運作，這也顯現台灣非營利組織責信與財務處理的重要性。不過，雖然台灣非營利組織多為小型組織且經費有限，但近 30 年來非營利組織

在有限的資源上依然能屹立不搖，甚至有逐年成長的趨勢，也顯示大部分非營利組織的理念都能受到台灣多數人的認同，大家出錢出力一起扶持這個在台灣社會能展現與政府部門及營利部門相互抗衡、合作的第三勢力。

## 2.3 永續經營的理念

過去的時期，非營利部門靠著政府的經費補助及民眾的捐款，可以有足夠的資源去舉辦各種福利服務，然而幾年前遭逢國際經濟的不景氣後，許多國家的政府預算緊縮，減少對非營利部門的支援，而民眾和企業也因為收入減少，捐款也減少，許多非營利組織只得自尋生路、自謀財路，換言之，不論是國內還是國外，非營利組織受外在環境變遷的影響甚鉅，許多中小型或新設立機構，正面臨著資源匱乏的衝擊，自行開發營利的管道，延續組織的生命，將會是所有非營利組織未來無法避免的趨勢。在此前提下，非營利事業不論是注入企業化經營理念，透過企業化的手段獲取利潤；面對此資源匱乏，改變經營型態，去積極開源，甚至裁員、減薪、減少服務對象，少辦活動，但這只是暫時的節流作法，更重要的是如何能夠在顧及本身原來任務的社會目的下，讓組織永續經營。

不管是公司、行善團或任何組織，「永續經營」目標的達成，需要有長遠的眼光及短、中、長程的規劃。本節將由永續經營的意涵著手，連結歸納到公司企業之永續經營，並提出非營利事業組織之永續經營理念。

### 2.3.1 永續經營之意涵

教育部重編國語辭典修訂本對於「永續」一詞的解釋為「長久而持續」，對於「永續經營」一詞的解釋為「使事業能長久而持續營運的經營方式」（教育部，民 83）。永續的英文一般使用 Sustainable，如世界環境與發展

委員會(World Commission on Environment and Development, WCED)。線上韋氏大辭典(Merriam-Webster On Line)對於 Sustainable 的解釋，包括：能維持的、能保持在一定的比率或水準，以避免自然資源的耗盡來保持生態平衡。O'Hara(1998)認為永續性是：維護人類的存在、維護世代的福祉、維護經濟體系的生產力與彈性(Tisdell, 1991)、維護資本庫存包含自然的資本庫存(Costanza, Daly & Bartholomew, 1991)以及維護環境的再生能力(Hueting, Bosch & De Boer, 1992)。綜合上述的解釋，本研究將「永續」解釋為「能一直維持在某種程度」，而「永續經營」可說是「使事業能一直維持營運的經營方式」。

把永續經營的概念用在企業經營上是晚近興起的潮流，但對於「永續經營」，國內目前並沒有公認的定義。國內以「永續經營」為題的研究對永續經營的定義，大多借自世界環境與發展委員會於1987年發表的「我們共同的未來—布蘭特報告(Our Common Future-The Brontland Report)」所揭示的「永續發展」之定義：「人類有能力使開發持續下去，也能保證使之滿足當前的需要，而不至於危害到下一代人滿足其需要之能力」(丁永陽，民93；林銑昭，民89；陳茂成，民92；黃文卿，民91)。在企業管理的研究或論述中，對於永續經營的界定有：一直表現得很優秀(Peters & Waterman, 1982)、長期擁有地位(Collins & Porras, 2000)，或長久存在(黃逸華譯，民94；孫珮瑜、張漢宜，民95)。傅祖壇(民81)認為永續經營為，在自然生態體系、社會體系、經濟體系間作動態的衡量，並取捨一最適的互動水準，而湯幸芬(民88)則提出，永續經營是指能維持生產力或品質，且具再生能力。

歸納世界環境與發展委員會及企業管理研究報告對永續經營的定義，可發現永續經營的意義涵括了時間及績效兩個層面。從時間的層面來看，

對於到底多久才算「長期」，並沒有一致的看法。Peters and Waterman(1982)所研究的傑出公司，每一間的歷史都超過二十年；Collins and Porras(2000)發現企業界的高瞻公司，成立時間平均為九十二年。孫珮瑜與張漢宜(民，95)指出，日本與歐洲的長青企業，基業長達千年，而台灣不少企業也已經經營百年之久。而從績效的層面來看，Peters and Waterman(1982)在挑選傑出公司進行組織效能的研究時，以「不斷創新的大公司」為其選擇標準；創新不僅是指公司擁有創造力的員工，能發展出可以上市的新產品和新服務，也指公司能不斷對周遭環境做應變。在 Peters and Waterman(1982)的研究中，43 家傑出公司是經由一群對企業深有了解的企業家、顧問、商業刊物的編輯或記者，以及管理學院的教授所挑選出能稱得上創新的公司，再經過各種產業中的專家及企業家，對這些公司二十年裡的創新程度進行評估而產生出來的。該研究發現這些傑出公司除了符合創新的標準外，在二十年間的長期財務表現標準上（例如：複合資產成長率、複合淨值成長率、平均資產報酬率、平均純益率，以及股票市價和帳面值的比率），所得的測量分數都在同業之前。

Collins and Porras(2000)在挑選能長期保持傑出地位的高瞻遠矚公司時，訂下的挑選標準為：本行中第一流的機構、廣受企業人士尊敬、對世界有不可磨滅的影響、已經歷多代的執行長、已經歷很多次產品(或服務)生命週期，以及 1950 年前創立。而孫珮瑜與張漢宜(民 95)在論述國內長青企業的經營之道時，對於「長青企業」是以成立的時間為挑選標準。他們指出，國內的長青企業往往是未上市的中小企業，這些重視企業的願景和價值能否流傳，認為賺錢不是唯一的目標，品牌價值才是創造長遠獲利的重要關鍵，為了維持品牌地位，甚至可犧牲暫時的利益。歸納上述有關傑出公司、高瞻遠矚公司及國內長青企業的經營之道，可見企業界所界

定的「永續經營」包含長時期（一直維持、長久存在）與績效（公司的內外表現，含括財務績效、市場績效、創新績效及組織績效）兩個特質。

根據上述，可知永續經營的意涵，包括時間及績效兩個層面，係指組織能夠長期經營，且持續表現出良好的經營績效；即是指組織在自然生態資源與經濟社會發展之間，取得最適的均衡，能維護人類生活品質，以及滿足現代與未來的種種需求，且能適當因應外部環境的急遽變化，調適內部的環境，且增強其創造經營績效與福利的能力，並回饋社會大眾，形塑優質的組織形象與文化，以達成長期經營的目的。

### 2.3.2 企業組織之永續經營

企業永續經營之關鍵因素以企業的角度，考量如何永續經營的因素有：內部、外部環境與政策法令等要素（陳茂成，民 92）。而要達到永續經營，企業必須把永續策略與企業經營模式和經營思維作結合，以達到下列優勢：容易招募並保留優秀員工、增加員工的生產力、降低製造成本、減少非製造相關的營運成本、提升收益與市場佔有率，以及降低風險並容易募集資金(Papamel, 2003)。

另外，企業也必須能維持生產力或品質，且具再生能力（湯幸芬，民 88）。企業若要永續經營，亦要維持高度競爭優勢。企業必須重視建立持久性的競爭優勢，以及對企業生存、成長及獲利的重要性（吳松齡、陳俊碩、楊金源，民 93）。隨著全球知識經濟發展趨勢，企業必須追求「創新」與「應變」是現階段企業創造價值與永續經營的二大激勵，因此，蕭詠升（民 87）首推技術能力的提升，以及積極進行共同研發，而劉奕鍾（民 90）提出，開創未來使企業永續經營的各種方式有：維護市場佔有率或延伸市場、開發新技術、開發新產品、創業投資。另外，洪順慶（民 95）指出，品牌是企業最重要的無形資產，是企業創造差異化與競爭力之關鍵

元素，可以無限創造出企業價值，因此品牌經營不盡是企業的重要策略選項，更是企業未來永續成長的重心。以行銷的角度而言，品牌是企業在顧客心目中的形象、承諾及經驗的複雜組合，它代表一家公司對一特定消費族群的承諾，企業的產品在工廠或服務地點製造，品牌則塑造於消費者的腦海中。企業打造一個卓越品牌有 5 個步驟：策略品牌分析、建立品牌識別體系、傳遞品牌價值主張、創造品牌反應、經營品牌與顧客的關係。

一般而言，組織文化包含的要素有：經營理念、價值觀、行為規範、組織倫理、風格、整體形象、經營模式等等。這些要素整合而成的現象、特點、表現方式就是組織文化。優質的組織文化特質是正面思考、信心堅定、團隊合作、目標明確、積極進取、包容與接納等等，這些特質讓組織充滿芬芳的氛圍，讓身處其內的每一成員都能樂在組織中，這種組織文化自然能促使組織發展壯大而達永續經營的境界。曾任經建會副主委及台大校長等職務的財經學者孫震，多年來秉持知識份子的專業素養與人文關懷，深思現代企業與社會的互動關係。孫震認為倫理與品德，是當今乃至下一世紀最重要的競爭力，進一步指出「企業倫理」是企業永續經營之關鍵，一切「理當如此」。文化是最重要的資產，唯有充分體認到文化的重要性才有可能建立優質的組織文化，進而發揚光大達到永續經營的目的（郭星宇，民 93）。劉奕鍾（民 90）認為企業成功永續經營的關鍵為：必須由高階主管領導積極進行，高階層必須平日就思考企業的方針與走向，並定期檢討公司政策，以高瞻遠矚的眼光策劃將來，規劃可能的途徑，並要求部屬逐步落實。

由上述文獻可知，企業開創未來的成功關鍵為：企業要有「自動改善」的體系與能力、掌握天（趨勢）時（時機）、掌握地（地點）利（利潤）、掌握人（人才）和（團隊）。因此，企業永續經營之道為：1. 企業無永遠成

功的策略—需懂得應萬變：不論企業擬訂何種生存策略，最重要的是經營者應具備風險評估及危機處理的能力，面對變化無窮的市場，必須不斷的思考並尋找企業的新優勢。2.學習百年企業的經營策略—創意、改變：要能不斷洞察基礎經濟或商業模式的變化，並以創意且能獲利的方式立即回應。為求企業的永續經營及生存，注入新的創新思維元素，在營運作業上的彈性與調整，不論企業如何進行整合或改變或強化其各種的經營活動，都是為了創造領先的競爭優勢，不斷提升其經營績效，以及形塑優質的企業文化，最終目的是確保企業的永續經營。企業組織若要達成永續經營的目標，除了以基本的技術與經營策略創造品牌效應外，企業文化倫理、經營績效與持續改善皆為永續經營的關鍵要素。

## 2.4 非營利組織之永續經營的相關議題

二十一世紀非營利組織所面臨的最大課題為「組織的永續經營問題」。早期非營利組織之發展，搭上台灣經濟奇蹟的快車，以及民眾對於社會議題改革的關切，曾經也打造出一片屬於非營利組織的光輝歲月，但隨者台灣政、經、社會的時代發展與變遷，由發展中國家逐步成為已開發國家，近年來非營利組織急速增加，現階段非營利組織普遍面臨僧多粥少、資源不足，資源籌措困難化的挑戰，加上社會對於非營利組織的要求日趨嚴格與專業，故現因此造成目前非營利組織在組織經營管理上面臨了存廢的時代課題。因此，許多非營利部門必須習得更多有關企業運作的方式，也從企業部門爭取許多人才，使得非營利部門走向企業組織運作方式，亦逐漸重視與永續經營相關之議題。然而，永續經營之概念，源自於企業組織之經營理念，其是否能夠適用於性質相異之非營利組織組織，又或者企業組織之永續經營觀點，是否能成為非營利組織永續經營之參考借鏡，值

得深入探究。

#### 2.4.1 非營利組織永續經營之關鍵因素

台灣的非營利組織的發展策略，重點理應置於資源開發、整合與應用一端，根本之道則在於提升治理與管理能力，廣結善緣，進而期能自理更生，永續經營。另外，伴隨全球化與資訊革命時代來臨，資源開發、志工教育訓練、服務產品設計研發、行銷資訊、知識管理等，今後將是組織賴以生存和發展，以及得以成功整合各種資源的必具條件，也是創造更高價值的重大課題。環顧這一波非營利組織的時代挑戰，解決組織經營所面臨的永續問題，最亟需的就是「服務專業化」以及「管理企業化」，換句話說，就是非營利組織講究「專業」以及「管理」的時代已經來臨。而面對此瞬息萬變的社會環境，台灣非營利組織過去常忽略的應變途徑，如危機管理，亦為永續經營的重要因素。不論危機的發生係導因於外在環境的天災人禍，或是衝突所造成的內部分裂、重要領導人發生變故、經費來源斷絕、競爭對手崛起，甚至組織參與政府部門的災變管理等，組織成員都應具備高度危機意識、積極應變，掌握潛在危險或將危機消弭於無形，而事後能記取教訓，避免重複（林吉郎，民92）。另外，非營利組織的蓬勃發展，組織需求超越了社會資源的成長速度，非營利組織開始面對一個頗具規模的競爭性市場，加上經濟不景氣與政府政策的改變（福利預算縮減、利率下降等），使非營利組織陷入財務日漸緊縮，與民眾對公共事務與社會服務需求日增的雙重困境，非營利組織的彈性與調適能力成為永續經營的關鍵因素。

根據上述，除了與企業組織相同的建立組織願景與強化組織認同等永續經營關鍵因素外，非營利組織必須整合社會資源、結合在地文化，以創造更大的效能。另外，也必須使組織具有彈性以提升應變能力，對於非

營利組織來說，唯一不變的永續經營目標是「公益的目的」，因此，在社會資源緊縮的現狀下，也可以運用志願服務的模式，使組織維持經營效率與效能。因此，能夠永續經營的非營利組織，在缺乏補助經費時，仍能發展策略，以群體型、整合型和持續型的計畫，延續營造中心已經成立的組織，並以志工持續體現及推動活動，能夠成為有能力自行解決經營問題的團隊，有存在效益，才能建立永續經營的機制，有使用者支持，也才能永續經營。

#### 2.4.2 非營利組織永續經營之績效指標

根據上述，可得知非營利組織的績效指標為非營利組織的永續經營的首要關鍵因素，但非營利組織缺乏利潤做為績效指標，因此決策是否正確、資源是否善用、使命是否達成等，都較無檢討改進的迫切感，因此更需要有效的績效管理。國內非營利組織學者司徒達賢在其著作《非營利組織的經營管理》中，對非營利組織的經營管理提出八項策略性績效指標作為非營利組織經營管理的參考（司徒達賢，民88），茲闡述如下：

##### 一、使命達成度與社會接受度

從社會大眾對非營利組織使命的瞭解與肯定程度、產官學界對他們的態度、服務對象的滿意度、市場佔有率等各種角度評估一個組織使命達成度與社會接受度。當一個非營利組織的使命達成度與社會接受度愈高，代表該組織接受到肯定的程度愈高。

##### 二、效率

包括對各種成本效益比率及作業程序合理性兩大項。前者如同企業體中的財務比率或生產力指標，後者則指了解並評估各種作業流程。成本控制與資源的運作效率愈好，代表它的經營效率愈高。

### 三、投入程度

從募款的情況及志工的投入程度可見組織的形象行銷做得好與否，也可見組織內部的向心力。募款的金額與人數的成長率、再度捐款的比例、志工的參與率、流動率、成長率及素質與加入的動機都值得參考。捐款人願意繼續捐款，志工都願意為組織投入時間和精神，代表組織的凝聚力愈高。

### 四、滿意度

包含員工與志工隊服務對象、業務運作、所作服務的滿意度及捐款者對組織各項功能的滿意度之高低。非營利組織的決策核心可以透過提升員工、志工或捐款者對組織的滿意度而產生認同，因認同而提升向心力。員工、志工或捐款者對組織各項功能的滿意度愈高，代表組織愈成功。

### 五、平衡度

指組織的資源與力量的配置應維持平衡，使無發展瓶頸與閒置資源。例如參與者的能力與興趣的一致性、服務的品質能合於服務對象的期望與否、財源的配置是否與使命需求配合、組織結構與制度和整體人員數量的搭配程度、服務範疇與組織的規模之相合度等。組織資源與力量配置能維持一定的平衡水準，代表組織的穩定性愈高。

### 六、轉換度

指服務對象、參與者與資源之間有某種程度與形式的轉換，使彼此互相交流。比方說，觀眾願意義務支援後台的工作、觀眾與贊助者有機會參加演出等情況。服務對象或參與者與其資源之間的交流程度愈高，代表組織的彈性愈大。

### 七、服務內容創新度

組織欲生存，必須時時有創新，因此在績效指標上應包括組織創新的

程度，檢核組織所提供的服務內涵與項目的創新比例，並留意目前的趨勢。組織所提供的服務內涵與項目的創新比例愈高，代表組織的進步愈快。

## 八、與外界的關係

除了服務對象、潛在捐助者與志工來源外，政府主管機關、大眾媒體、策略聯盟的對象、相關學術機構與專家、同業及各種政治組織，對非營利組織的發展都有影響。與外界的關係愈順暢，則代表非營利組織的公共關係愈好，綜合以上的文獻回顧與探討，「永續」為企業組織經營管理的重點，不但藉由維繫品牌形象與價值，了解與滿足服務使用者需求外，並以不同的策略服務不同的顧客群，創造經營的價值，更將驅動創新的活動，產生差異與競爭優勢，創造發展與成長之契機；非營利事業除師法企業，從市場與經濟觀點所主張的經濟治理、從私人部門營運績效所強調的公司治理、從引進私人部門管理概念到公共部門的新公共管理理論，落實良善的管理外，尤應在面對其關係利害人與社會大眾對於組織責信的要求下，更注重社區、弱勢團體、社區等利益關係人的多元需求與公共公益性，甚或更高的標準檢視自己，透過社會與環境價值的創造，以取得社會大眾的信任與信心，進建立組織聲譽，實攸關非營利事業組織的發展與永續經營的可能性愈高。

### 2.4.3 平衡計分卡在非營利組織的應用

本研究主要在探討非營利事業的永續經營，雖然非營利事業並不主張盈餘分配，但並非意味著不需要績效評估，尤其在新管理主義風行的市場環境條件下，強化組織治理，提昇組織績效，無論是對捐助者、服務對象、組織員工與志工，都被期待要有「責信」(Accountability)精神，「責信」儼然是任何公民營企業體或是非營利組織永續經營不可或缺的核心思考，換言之經營者常必須藉由衡量績效，展現績效，告訴社會大眾「這是

一個有責信的組織」。另一方面，「如果你不能衡量它，就無法管理它。」由此可見，組織的衡量系統，對組織內外成員的行為有決定性的影響（朱道凱譯，民 97）。本研究試圖探討適合、適當的方法，建構一套真正可行，可以一窺研究對象永續經營的真諦，而當今最具影響力的管理工具—「平衡計分卡」(Balanced Scorecard)也是本研究開方式探索架構中所不容忽略的。

根據 Kaplan and Norton(1992)指出，雖然平衡計分卡最初的焦點和應用是為了改善營利（私營）機構的管理，但是用在改善政府和非營利組織的管理上效果更好（朱道凱譯，民 97）。對大多數的政府及非營利組織而言，財務績效並非其最主要目標，因此平衡計分卡的構面可以依據政府部門及非營利組織之任務或使命增加新構面或重新調整構面順序。Kaplan and Norton(1992)亦建議非營利組織及政府單位應考慮將其長期性的目標置於計分卡的頂端，以做為最高目標（朱道凱譯，民 97）。

「平衡計分卡」乃由財務、顧客、內部流程、員工學習與成長四個構面組成一個績效衡量系統，且已證實適用於各行各業。平衡計分卡的四個構面是轉述願景與略策的架構，也是傳播的語言，它用衡量標準來告訴員工如何驅動目前和未來的成功(Kaplan & Norton, 1992; 1996)。Kaplan and Norton(1992)表示企業應該把這四個構面當做一個參考架構，而不是一個不變的框架，針對不同性質、功能與需求之組織，平衡計分卡的構面，可以進行適度增修或調整。

## 一、財務構面

平衡計分卡雖為驅動未來績效的衡量方法，財務仍然是最重要的構面。「巧婦難為無米之炊」，企業永續經營財務績效為最優先衡量指標，若財務效能表現不佳，將影響企業組織發展，遑論永續經營。財務構面，雖然是反映過去的財務績效，卻可顯示企業策略的實施與執行之成效，對於改善營利或調整營運策略，可做為提供參考價值。財務構面衡量的指標，通常與獲利能力有關，例如營業收入、資本運用報酬率或附加經濟價值等。而不同的企業或不同性質的組織可能遵循不同的策略，因此當企業組織的管理階層發展平衡計分卡的財務構面時，應該先決定適合自己策略的財務衡量標準。

而本研究主題為「非營利事業的永續經營」，對非營利組織而言，雖然主張不以營利分配為財務目標，與企業組織之財務構面量度與目雖有些許不同，但財務構面可以修改為財務效能構面或財務管理構面，以與企業組織之財務構面有所區隔。然而非營利事業組織乃因為有其特定服務對象與公益志業而存在，此特定服務對象與志業可界定為顧客構面，並以此構面之目標，做為發展其他構面的基礎架構。

## 二、顧客構面

平衡計分卡也協助企業辨別並衡量希望帶給目標顧客和市場區隔的價值主張，而價值主張是核心顧客成果量度的驅動因素與領先指標(朱道凱譯，民 97)。顧客價值主張代表企業透過產品和服務而提供的屬性，目的是創造目標區隔中的顧客忠誠和滿意度。Kaplan and Norton(1992)從不同產業構築計分卡的經驗中，歸納出三大類的屬性(1)產品和服務的屬性：包括功能、價格、時間和品質。(2)顧客關係：包括產品和服務。(3)形象與商譽：反映企業吸引顧客的無形因素。

任何的組織均有其服務對象即顧客構面，對非營利組織而言，其服務的顧客包括資金的贊助者、制定法律與管理制度的政府、提供金錢捐款與貢獻時間的志工，及提供組織目標與道義上合法性的受益者；因此本研究乃針對非營利事業募集資源與經費運用為探索指標，組織經費資源用途乃為推動機構使命一切運作所及公共利益目標，依本研究初衷，其顧客應包含廣泛一切直接、間接參與組織公益事業以及服務使用者。

### 三、內部流程構面

Kaplan and Norton(1992)建議管理者在建立平衡計分卡的時候，要先界定一個完整的內部流程價值鏈。其價值鏈的起端是創新流程，即辨別目前和未來顧客的需求，且發展新的解決方案來滿足這些顧客的需求。平衡計分卡在企業內部流程構面包括創新流程，為驅動組織長期財務的成功，必須創造不同的產品與服務，以滿足目前和未來顧客的新需求，此種創新流程代表價值創造的「長波」，因為創新流程驅動未來的財務績效的力量，往往遠比短期營運週期的力量為大；然而非營利組織許多，行政工作大部分志工擔任，整體而言，組織行政效能普遍偏不高，因此非營利事業組織內部流程構面，可以針對財務效能目標及顧客構面目標應有之表現，經由教育訓練並且設計內部流程目標，以此導引行政程序之進步與創新。

### 四、學習與成長構面

Senge(1990)研究發現，要使企業茁壯成長，必須建立學習型組織，即將企業變成一種學習型的組織，並使得組織內的人員全心投入學習，提升能力在本職崗位上獲得成功。與其說學習型組織是一個觀念或工具，不如說它是一個未來組織運作的藍圖來面對知識經濟時代的挑戰，非營利事業組織如欲永續生存與發展，必須不斷學習與成長，始不致淹沒在準競爭市場的洪流中。學習成長構面的重要性，主要是為組織創造長期的發展和

進步，必須建立之基礎架構。管理階層制定目標和量度來驅動組織的學習與成長，並為其他三個構面的目標提供了基礎架構，亦為驅使此三個構面獲致卓越成果的動力。此一構面牽涉組織內部人員、系統與程序之課題，平衡計分卡的財務、顧客與內部流程構面，往往會出現人員、系統、與程序的實際狀況與理想目標之落差。為縮短落差，人員的再造、資訊科技與系統的強化及組織程序與日常作業的調整，乃學習成長構面之目標。根據Kaplan and Norton(1992)協助不同企業建立平衡計分卡的經驗，此一構面具體衡量指標，可考量如人員的培訓、資訊科技的能力、激勵、授權等。由於非營利組織有許多行政工作大部由志工擔任，專業領域各不相同，協助組織經營管理時有力不從心之感，因此志工的學習與教育訓練益顯重要。

綜觀平衡計分卡作為一套績效管理制度，主要透過財務、顧客、內部流程及學習成長四大構面的目標和量度，將企業組織的願景與策略轉化為實務經營。就財務構面而言，主要係前述關係人負責；就顧客構面而言，為達到組織願景，如何做好顧客關係管理；就內部流程構面而言，組織所有成員，如何在作業上追求卓越；就學習成長構面而言，為確保組織擁有整體搭配的行動能力，因應內外部挑戰，厚植實力，永續經營。

本研究以開放性的探索，從平衡計分卡的四大構面，檢核研究對象願景落實情形，並衡量實際實際經營績效與各個構面之目標、量度、指標及行動的交互作用關係，紮根非營利事業組織永續經營。

## 2.5 非營利事業的責信度

「責信」可以說是非營利組織日漸被重視的「可被信任」標誌。非營利組織的核心價值是建立在「使命」。因為非營利組織有「利他性」、「公共性」，所以非營利組織勸募所得之捐款可以抵繳所得稅，而非營利組織就以取自個人、社會資源或政府資源完成其使命及其目標。所以，「責信」就是用來檢驗非營利組織是否值得民間個人、團體、企業及政府的信賴，而將資源託付，以回應社會之需求，改善社會生活及安全等。根據江明修（民 99）的研究指出，責信是非營利組織向社會大眾負責的指標，而實際指標的設計，就是組織的全部或部分之資訊公開。

### 一、內部責信

相對於政府欲以他律管制作為責信機制，來監督非營利組織的行動，策略性的責信機制可由自律規範來約制非營利組織內部成員的作為。一般而言，非營利組織自律規範的內容可包括較低層次如職工志工活動的規定、對外社交的原則等，以及較高層次如職工志工的倫理要求與道德標準等，但自策略的觀點而言，非營利組織的自律規範應以董事會的自我責信為重心。非營利組織的董事會大都期望執行長對組織資源運用的績效負責，但少有董事會會對自身的表現責信。一旦董事會中個別成員的言行出現問題，甚至發生醜聞，大都選擇自行脫離組織了事，而且董事會大都不會因此進行改革。即使非營利組織面臨信任危機，大多數董事會也將在危機結束之後，重新回到慣常的運作方式，而非從中學習經驗、汲取教訓而錯失了改革機會（江明修，民 91；孫煒，民 95）。

### 二、對外責信

誠如前述，績效評估管理是非營利管理中最常用的責信工具。在企業中是以創造股東價值為導向的績效評估，並不適用於非營利管理。相對地，

績效評估若應用在公部門中，則主要聚焦於政府的計畫層面，就是對政府所推動各項計畫之即時的結果與長遠的影響進行有系統地評估。然而，非營利組織所推動的計畫對於受益人的長期影響，可能涉及多項層面，詳盡地評估可能耗時且需要大量資源，因此在實務上非營利管理中的評估大多是針對執行長所推動計畫的結果評鑑(Outcomes Assessment)為主，並以之作為責信的工具。

然而，將結果評鑑應用於非營利管理中，除了一般進行政策評估所可能發生的目標釐清不易、成功標準界定不易、資訊缺乏等問題之外，還將面臨若干特殊的問題，例如評鑑指標的確立、各關係人的利益差別等。因此，結果評鑑雖然是協助非營利組織達成財務責任、計畫整合、甚至提高公眾支持的助力，但在執行長的眼中，它可能是加諸非營利組織不必要的資源與時間負擔，甚至是扼殺非營利組織想像空間或創造能力的僵硬教條。更深入而言，結果評鑑也反映出關係人的權力關係。也就是說，結果評鑑雖是評估計畫達成非營利組織目標的程度，但非營利組織所追求的目標經常為抽象的價值或崇高的願景，必須經由評估者的主觀詮釋才能轉化為實際的評鑑指標，此種主觀的詮釋可能有利於優勢的關係人，如贊助企業或政府機關；而居於弱勢的關係人，如受益人或內部職工志工的利益或意願可能在責信的關係中遭到忽視。

綜上所述，績效管理與展現、有效率的治理、資訊公開以及責信，在在都關係到非營利組織管理的策略，從組織建置時期的價值共識與使命認同，到資源募集、方案執行，以及方案評鑑、方案對應組織計畫與願景之評估，再到對於社會大眾、捐款人、受益者，以及政府主管機關等的責信，都是環環相扣連在一起的。

### 第三章 研究對象與研究設計

慈善會(Charity Society)在福利服務輸送佔有極重要的角色，更是社會福利提供的基本單位，尤其華人社會之歷史更是源遠流長，其型態與服務的內涵，也是極為異質多樣，包括個人的行善、家族式的接濟慈善、各式宗教的救濟慈善等，不但具有草根性，通常也和鄰里社區與地方仕紳密不可分，其傳統本質是民眾本著濟貧、濟苦、濟難、濟病的濟世之心，並且基於回饋社會的理念共同結合而成，並以志願助人的方式完成行善助人的過程。這種由民間行善力量自然凝聚而成的團體，發揮了聚沙成塔的功能，透過組織、人力、財力以及物力運作的服務模式，打開了民眾直接參與社會服務的有效途徑，引起了社會大眾廣泛的迴響與參與。本研究對象嘉義市嘉邑行善團，即是以傳統造橋鋪路的懿德善行，作為服務鄉里的方式，即為顯例。從研究問題的特性方面，Strauss and Corbin (1990)指出一些研究題目本質上較適合採用質性研究，如揭示(Uncover)人們對於某些事件的經驗內涵；或是揭露並解釋一些在表面之下鮮為人知的現象。因此質性研究對於量研究無法鋪陳的一些細緻複雜的情況也頗能得心應手(胡幼慧，民85)。為達研究目的，研究者需考量研究方法之適當性，當前有關於此存在臺灣基層的草根社會生活中的非營利組織，國內少有專文探討，也非過去非營利事業組織主要觀察的對象，在此低度的研究成果與學說的背景下，採質性研究的方式可先進行探索性研究。

#### 3.1 研究對象

「助人為善歡喜行，路有凹洞我來補，造橋出力我來做，施棺濟貧我幫忙」，無論是九年一貫教育的相關教材，從國小的社會、國文、道德與健康，

到高中的公民道德課本，都早已被列入課文內容作為行善教材，它就是活躍於嘉義市超過半個世紀的「嘉義市嘉邑行善團」。早在民國 5、60 年間，只要是道路有坑洞，沒幾天就被修補好了，在當時物質匱乏，人民生活拮据的時代裡，有如此作為更是難能可貴，這也就是嘉邑行善團的班底群，至今的五百多座橋梁，每一座都是善心人士有錢出錢，有力出力建造的。

### 3.1.1 行善團的設立背景

民國 54 年初，一群志同道合默默行善的人士：林炳山、李慕欽、李能三、蔡四川、賴景宏、張慶賀、廖寶玉、黃義順、王泉松、周玉枝、劉羅春、陳國俊、周茂順及趙煌全家等，這一群人基於中國傳統觀念行善可累積功德的善因，以「行善堂」為名號，利用晚間人車較少時於嘉義市街道間修補道路坑洞、埋設水溝蓋板；並於白天時修補偏遠地區吊橋及至救濟院與孤兒院施米濟貧，當時連絡處設在趙煌先生的店舖（嘉義市光彩街 162 號），於民國 57 年初在圳頭里玄天上帝廟前興建第一座木造橋，在壽誕時完成，事後改建水泥橋，號名玄明橋。

同年，陳明德先生等十餘人相繼加入行善堂行列，民國 58 年則於中埔鄉石礪村興建第二座木橋，由陳明德先生負責地勢之勘察、橋樑之設計與材料評估，以每人平均分攤方式購買材料施工。但此木橋在民國 60 年 6 月間因大雨沖毀，經該團改以鋼筋水泥建造，定名「惠生橋」為該團第一座水泥橋，直到民國 66 年興建第 44 座振榮橋後，行善堂連絡處遷至嘉義市民族路陳明德先生住處（明德先生於民國 69 年認祖歸宗為何明德），民國 69 年該團正式更名為行善團，又因設立於嘉義市，故又稱為「嘉邑行善團」，並於 86 年 12 月 15 日送件登記，87 年 1 月 5 日獲市政府准予立案籌備成立，其核准字號為【87 府社行字第 478 號】，並於同年 3 月 14 日召開會員大會，通過組織章程、工作計畫、推選理監事、正式成立「嘉義市嘉邑行善團」繼續推展造橋、

施棺、鋪路志業（詳見附錄二）。

### 3.1.2 行善團宗旨與使命

嘉義市嘉邑行善團是以非營利為目的之社會團體，團員們以「人在做、天在看」做為座右銘，本著「為善最樂」，無私無我的精神，以社會服務（造橋、補路）及慈善活動（施棺、貧困扶助）為宗旨，發揚社會仁風義舉、淨化人心，並結合群眾力量，造福鄉梓，在造橋志業上，迄民國 105 年已建造 533 餘座（詳如附錄一）；鋪路志業上，每年提供瀝青 3 萬包以上；在施棺（喪葬救助）上，主要提供弱勢戶親人往生無力殮葬者，補助每一個案 3 萬元，平均年達 6 千多萬；105 年 9 月起，開辦「貧困扶助」志業後，結至當年底止貧困扶助通案服務案件近 500 件，個案扶助 145 件。

### 3.1.3 行善團的發展歷程與組織架構

從民國 54 年以「行善堂」的名號開始於夜間在嘉義市補路開始，到民國 87 年核准立案至今，「嘉義市嘉邑行善團」以一個地方區域型非營利組織，卻能夠行公益於全台，支持的群眾也從當初的二、三十人到今日近二十萬戶，且呈穩定的成長。

#### 一、組織發展脈絡

民國 85 年何明德先生有鑑於團員數量的快速增加以及團務越來越繁瑣，所以有意以嘉邑行善團的名義向市政府提出申請，成為社團法人，但因為一些原因而選擇作罷。不過隔不到一年的光陰，何老先生發現自己的身體越來越不好，他曾表示「行善團這個大團體唯有建立起公正、客觀及透明的制度，才能取信於大眾，讓更多人加入行善行列」，而交代李坤山等人處理申請社團之事宜，不料嘉義市嘉邑行善團剛被嘉義市政府批准

設立，何老先生也剛好過世。其夫人何李秋良無心繼續經營，在喪禮期間正式宣布解散行善團。而內部不少核心的老幹部，不希望何明德先生的去世而停止行善工作，甚至解散嘉義市嘉邑行善團，於是向社會大眾重新募集善款，繼續未完成的工作。但因在何老先生喪禮期間，李登輝先生派請代表向何李秋良女士遊說，加上連戰、宋楚瑜等人去弔唁何老先生時也表示對於嘉邑行善團的解散深感惋惜，所以同年何李秋良女士帶領子女，創辦以紀念何明德先生為名的何明德行善團，並運用先前所募集的款項繼續行善。

民國 87 年嘉邑行善團正式一分為二。爾後嘉義市嘉邑行善團內部員工郭淑芬小姐，與外界其他人向內政部以「中華民國嘉邑行善團」名義申請社團，於民國 89 年正式成立，此社團與嘉義市嘉邑行善團並無任何業務往來或合作案件。

## 二、行善團組織架構

目前嘉義市嘉邑行善團理事 15 人，監事 5 人，正式會員約 3 百餘人，贊助團員約 20 萬人，理監事任期均為 3 年，連選得連任，理事長之連任以 1 次為限。（組織架構圖詳見圖 3.1，組織大事紀請見表 3.1，組織章程請見附錄二）

### （一）理事會之職權：

1. 通過會員入會
2. 召開會員（代表）大會並執行其決議
3. 選舉常任理事、理事長
4. 聘任或解任團務工作人員
5. 擬定年度工作計畫及經費預算

(二) 理事長之職權：

1. 對外代表嘉義市嘉邑行善團
2. 召集理事會議
3. 執行理事會決議
4. 綜理嘉義市嘉邑行善團日常事務
5. 理事長應視會務需要到會辦公

(三) 監事會之職權：

1. 監察理事會工作之執行
2. 選舉常務監事
3. 審核年度經費決預算
4. 監察嘉義市嘉邑行善團財物或財產及其他應監察事項



圖 3.1 嘉義市嘉邑行善團組織架構圖

資料來源：本研究整理

表 3.1 嘉義市嘉邑行善團大事紀

年度	組織大事紀	備註
54	行善堂成立	
57	興建第一座橋	
60	建造第一座水泥橋(惠生橋)	嘉義縣中埔鄉
69	更名為嘉義行善團	
71	第 100 座橋—大謝橋落成	嘉義縣梅山鄉
74	更名為嘉邑行善團	
83	第 200 座橋—行祥橋落成	台南縣東山鄉
84	榮獲麥格賽賽獎	菲律賓
87	何明德老先生過世，嘉義市嘉邑行善團成立，何明德行善團成立	
87	十大傑出平安貢獻獎(團體獎)	
90	榮獲國家公益獎，善行事蹟列入教科書內容	
91	榮獲中華民國第四屆國家公益獎	
93	第 300 座橋—仁泰橋落成	嘉義縣竹崎鄉
98	第 400 座橋—仁棠橋落成	屏東縣霧台鄉
104	第 501 座橋—仁鐘橋落成	嘉義縣梅山鄉

資料來源：本研究整理

### 3.2 研究設計

社會科學領域的研究方法在不同假設和研究方法可分為量化取向和質性取向。研究方法的選擇，除了是考量研究目的和問題適用性外，更期待實際經驗面，歸納出工作的處方和指引。因此質性研究者必須在自然的情境中，透過與被研究者密切的互動過程，採藉一種或多種的資料收集方法，對所研究的社會現象或行為，進行全面式的、深入式的理解(潘淑滿，民 92)。在適用性上，簡春安、鄒平儀(民 87)提出質性研究適用於進入

到不熟悉的社會系統、在不具控制和正式權威的情境、研究的概念低度開發且相關理論建構仍不完全、描述複雜的社會現象與案主的主觀理念和定義新的概念或形成新的假設時，本研究具上述五點的適用性，因此本論文係採取質性研究中之為達成研究目的，本研究兼採文獻研究(Literature Review)、檔案文件分析(Document Analysis)和深度訪談(In-depth Interview)等三種方法進行研究，並以深度訪談來進行資料的蒐集，並以述說的方式，將原始資料加以整理、分類，茲分別說明如下：

### 3.2.1 研究方法

#### 一、文獻研究：

研究者於確定研究題目之後，即進行相關文獻資料的蒐集、研讀、整理與分析，其資料包括：

- (一) 國內外有關非營利組織碩博士論文及期刊論文集。
- (二) 各研究團體的學術研討會論文、雜誌及報紙。

#### 二、檔案文件分析：

本研究蒐集所有檔案文件、加以研讀和分析，其內容包括：

- (一) 有關非營利組織政策的中央政府出版品、法規、草案、會議記錄、統計資料等文件資料，藉以掌握台灣地區非營利組織的演變。
- (二) 有關嘉義市嘉邑行善團各項文件、章程、統計、會議記錄、組織遞嬗、文宣文件等，進行分析整理。

#### 三、深度訪談：

質性訪談是社會科學研究中最廣泛運用的蒐集資料的方法之一，把訪談的過程，視為「挖寶的歷程」，發掘豐富飽滿、多元多樣、特殊複雜

的資料，並且將把各個部份或各個因素集成一個具有意義的整體，重視「非等加性」，強調整體大於部分總和的完形(Gestalt)概念與整體觀(Wholeness)，強調整體與部分的同在並行，以及超越部分或獨立於「部分加總」之外的東西，如房屋不再只是多少或不同類科的建材裝潢的加總而已，而是一個獨特又完整自利的組織，並非各個組成部分的相加，整體具有各個部分所沒有的特性。但訪談方式上又分類為結構性訪談(Structured Interviews)、非結構訪談(Unstructured Interviews)及半結構訪談(Semi-structured Interviews)三種，本研究並以「半結構式深度訪談法」，來瞭解嘉義市嘉邑行善團經營的的深層意義，其最大的特色在於半結構訪談的特點是：1.有一定主題，提問問題的結構雖然鬆散，但仍有重點和焦點，不是漫無邊際的；2.訪問前擬定訪談大綱或訪談要點，但所提問題可以在訪問過程中隨時邊談邊形成，提問的方式和順序也可依受訪者的回答隨時提出，有相當彈性；3.訪談者不需使用特定文字或語意進行訪問，但訪問過程以受訪者的回答為主(趙碧華、朱美珍編譯，民 84)，研究者在進行訪談前，以嚴謹的態度，根據研究問題與目的設計訪談大綱，作為訪談的指引方針，保留並賦予訪談時所需要的創意，依訪談實際狀況彈性調整，盡量不要只依據理論，永遠保持批判的距離與反思性，否則就成了量化研究的思維，以演繹而非歸納法為導向。也藉由蒐集被研究者的訪談資料，進入研究對象的世界，透過質性資料分析，以詮釋的角度說明行為的意義與本質，整理分析訪談所得資料，進行焦點分析，獲得對事物的洞察，釐出與預設的研究問題具有關聯的意義，並加以抽象化、系統化與通則化，以提供一套知識體系和架構。採用訪談法蒐集資料的優點在於：受訪者會對自身行為及其他事物的進行詮釋，並賦予主觀意義。這種主觀意義不是真實以外的附加物，而是真實主要的構成部分(黃儀娟、齊力，民 104)。基於對受訪

者對生命經驗、轉折事件的高度興趣，期望瞭解受訪者所有社會行動背後的意涵，以及他所屬的社會脈絡。採質性的研究方式有助於對此議題有更完整的圖像面貌，亦能獲得更深入的受訪者個人經驗與其生命歷程相關資料，研究者得以貼近的角度思索並討論。因為質性研究可能在資源極為有限，卻又耗時、耗力的的情況下進行；因此，仔細小心的規劃，可以說是確保完成研究的不二法門。既然研究設計是研究者從最初設計要探究的問題，到這些問題獲得解答的過程，那麼從這一點（研究問題）到那一點（研究結果）之間，研究者必須先釐清自己到底想要什麼。雖然質性研究並不一定需要向量化研究一一闡述研究問題或精確交代研究假設，但仍需要清楚說明言的焦點是什麼，因為研究焦點是引導研究發展的風向球，研究焦點清楚與否往往會進一步左右研究成效。一般而言，研究者從問題形成到研究問題解答，大致包括數個步驟：研究問題與焦點、研究問題可能涉及的範圍、確定分析單位、研究資料蒐集與分析及研究結果之解釋等（潘淑滿，民92）。因此，本研究運用上述研究方法建構出研究流程圖（如圖 3.2）。

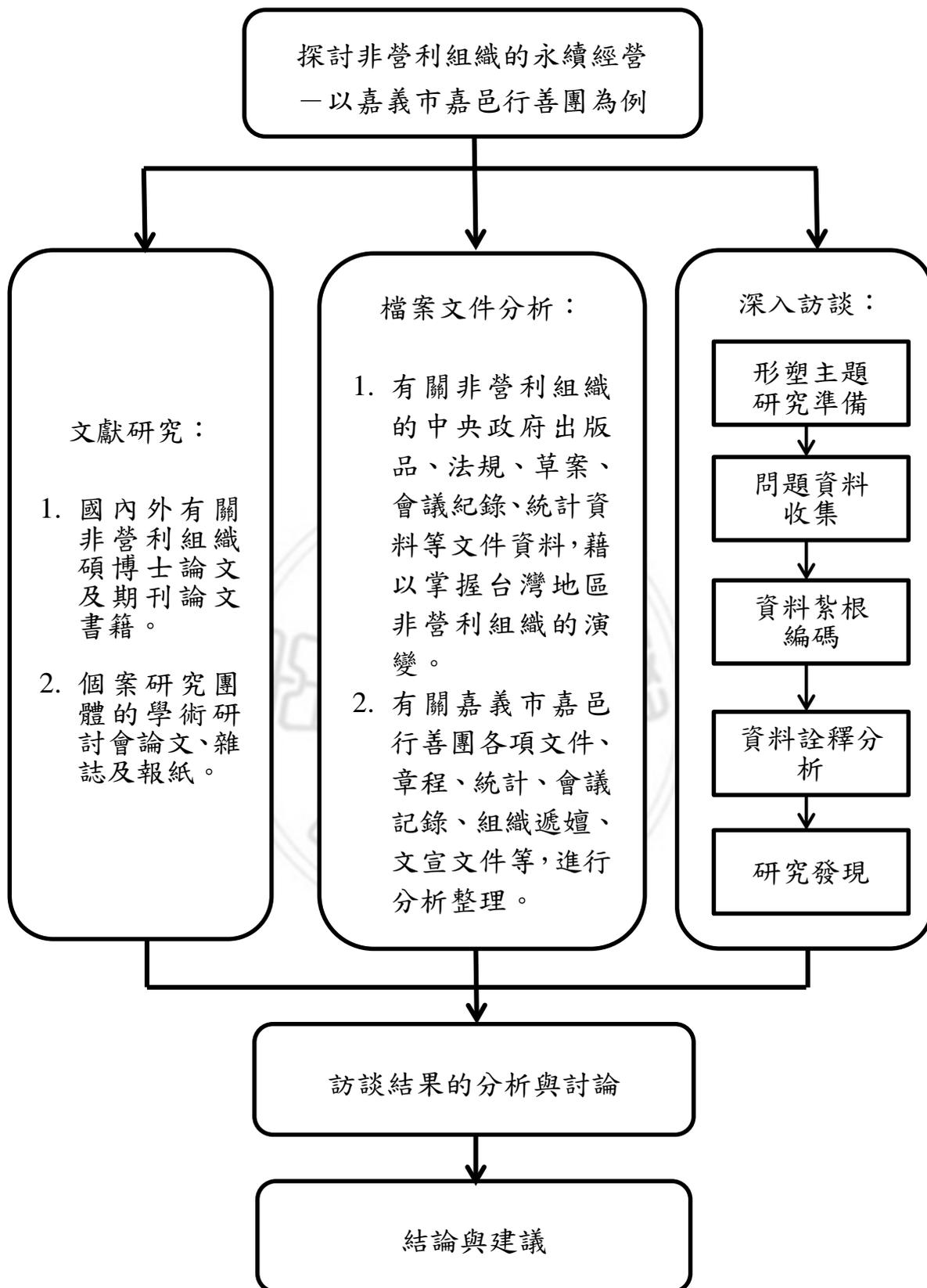


圖 3.2 研究流程圖

資料來源：研究者整理

### 3.2.2 研究架構

企業要永續經營必須重視與符合利益關係人的需求與期望，並與其建立良好長遠的關係，而責信與績效表現正是利益關係人最為看重的。本研究綜合第二章之理論，從 Kaplan and Norton(1992)所提出「平衡計分卡」的四個構面及 Rochester(1995)指出非營利組織的責信度包含的四種內涵，討其間各構面因素與永續經營基模關係，審視理序永續典範中的標竿非營利事業之經營模探。研究架構與研究構面請參閱圖 3.3，簡述如下：

- 一、平衡計分卡：考慮的因素為財務構面、顧客構面、內部流程構面、員工學習成長構面。
- 二、非營利組織的責信：考慮的因素為財務責信、程序與規則責信、工作品質成效責信、適當優先順序責信。
- 三、永續經營基模：持續改善與社會認同。

本研究之整體研究架構，如圖 3.3 所示：

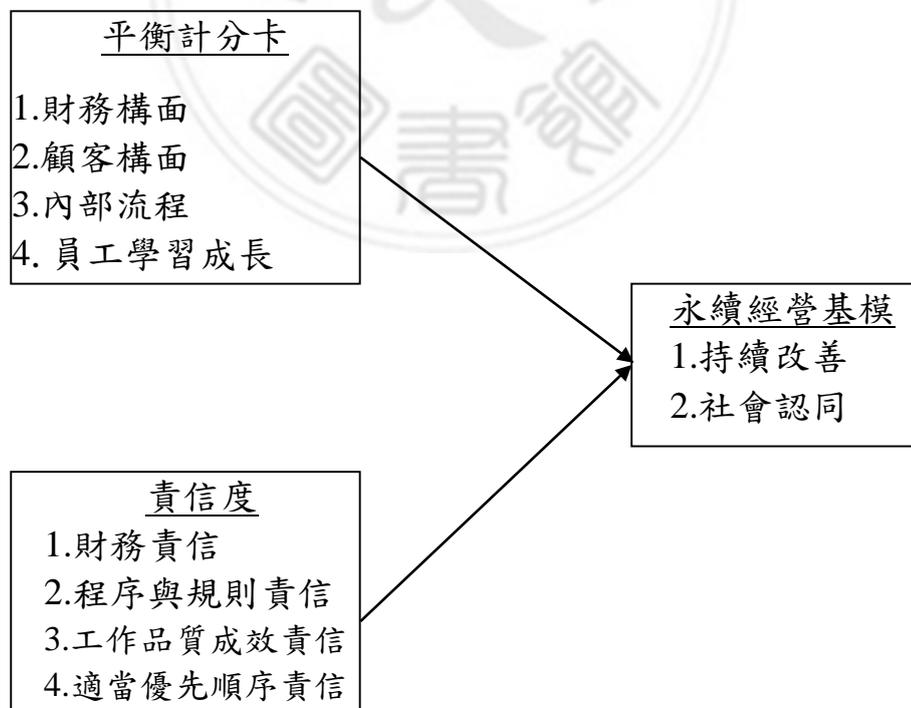


圖 3.3 研究架構圖

資料來源：研究者整理。

### 3.3 訪談對象與訪談大綱

本研究採用深度訪談法，主要是透由研究者與受訪者之間的口語交談，旨在找尋嘉義市嘉邑行善團的永續經營之道，是藉由挖掘深層訊息的過程，導引出分析出受訪者的動機、信念、態度、作法與看法等，而大部份意識都是靠經驗累積歸納而來，也就是必須靠受訪者對經驗的充分描述，以利本研究歸納、分析出受訪者深處的動機和情感、態度或是隱喻的信仰、意念等各種經驗，將重心放在事實整體性細緻的探討人與人、人與事間的無窮盡的互動與相互影響的關係。研究者可藉由長時間的訪問，讓受訪者深入談出問題核心，藉由對事件的敘述與描繪，使問題與答案不經意浮現。訪談大綱是鬆散的概念地圖，但是實際訪談的執行時，採彈性的框架需求，遭遇與各種狀況進行修正，以配合受訪者的回答，除了符合最初的研究設計與研究過程中遭遇各種狀況的修正。因此無論是在研究對象選定或是訪談大綱，都是環繞在能夠提供本研究所需豐富、飽和、多元深層的資料為主軸。

#### 3.3.1 研究對象的選定

質性研究對於研究對象的選取，必須能提供「深度」和「多元社會實狀之廣度」資料為標準，而非量化研究中，以能代表人口並推論到人口母群體的樣本為抽樣原則，質性研究著重的是樣本提供資訊的豐富內涵 (Information-Richness) (姚美華、胡幼慧，民 97)；因此使用「立意取樣」方法，選取適當的研究對象，待取得可能受訪者同意後，開始進行訪談。「立意取樣」(Purposive Sampling)或稱為有目的取樣或判斷取樣，指的是研究範圍聚焦於相當少數且資訊豐富樣本，樣本被有目的地選取出來，係因為他們是有「資訊豐富」且具有說服力的，並對所研究的現象提供深度

的探索 and 了解 (吳芝儀、李奉儒譯, 民 97); 「立意取樣」的目的就是選擇資訊豐富的個案, 說明研究所關注的問題, 也就是說抽樣的方式是依據研究者的判斷和研究的目的是而決定 (李美華, 民 87)。本研究重視受訪對象資料豐富性, 選取標準有三: (一) 曾參與嘉義市嘉邑行善團組織設計、重大決策人員或對於經營管理有實質影響人員; (二) 熟知嘉義市嘉邑行善團組織現況及發展脈絡人員; (三) 曾任或現任理事會、顧問、或組長為主, 受訪人員如表 3.2 所示。

表 3.2 受訪人員一覽表

編號	職稱	性別	姓名	年資	備註
A1	理事長	男	蔡 OO	8 年	現任第六屆理事長
A2	總幹事	男	王 OO	4 年	現任第六屆總幹事
A3	常務理事	男	洪 OO	20 年	現任第六屆常務理事
A4	資深團員	男	趙 OO	50 年	創團副會長
A5	理事	男	盧 OO	25 年	資深團員
A6	資深團員	男	王 OO	50 年	創團團員
A7	資深員工	女	李 OO	20 年	出納

資料來源：研究者整理。

### 3.3.2 訪談大綱

本研究旨在探討適當且具體之「非營利事業永續經營」指標, 首先探索受訪者對於義市嘉邑行善團立基五十餘年的意涵與詮釋, 目前行善團的機會與優勢, 影響經營的內、外部風險與威脅, 最後希望受訪者表達其對行善團永續經營展望及建議, 進而研究分析永續經營指標。在訪談進行前, 研究者除了會先與受訪者聯絡外, 方交予受訪者半結構式的訪談大綱; 半結構式的訪談大綱會因為訪談對象身份的不同、或是研究進行的階段, 或是已經蒐集資料之程度等考量加以變更。本研究訪談大

網大致內容係依據 Kaplan and Norton(1992)所提出「平衡計分卡」，將組織績效評量指標分為「財務」、「顧客」、「內部流程」、「員工學習與成長」等四大構面，及 Rochester(1995)指出非營利組織的責信度包含財務、程序與規則、工作品質成效及適當優先順序責信的四種責信內涵，內容將分為六大部分進行，包括：一、受訪者基本資料；二、行善團成立的歷史情境脈絡與使命價值；三、行善團在顧客、財務、內部流程及員工學習成長等構面運作情形；四、行善團如何展現組織的績效、責任與信用，以獲得社會大眾的認可和支持；五、行善團經營下一個五十年的機會、風險與建議；六、其他。

### 3.4 資料處理與研究的信效度

本節將依質性資料蒐集的方式，將本研究訪談資料的處理分為：訪談資料的處理、訪談內容的分析詮釋、研究的信效度等三部份，詳細內容分述如下：

#### 3.4.1 訪談資料的呈現

訪談時不論是研究者或是受訪人員，都是以台語交談為主。研究者的錄音帶內容整理成逐字稿，分別以 A1 – A7 等編號分別代表七位受訪者。再將此逐字稿送受訪者請他們閱讀審視刪減增補不必要的字句後，再將逐字稿交給研究者，研究者再將主題屬性相類似者，標示註記後，再修飾文字整理說明後，以完整的中文文字方式表示。

#### 3.4.2 訪談資料的分析

研究者將修正後的逐字稿依本研究訪談大綱所列的類別，將逐字稿加以歸類整理，並採用採用 Spencer, Ritchie and O' Connor(2003)提出的

「分析階層法」(Analytical Hierarchy)進行資料分析，目前廣為質性研究者使用。此分析架構根據每份研究主題架構的關鍵主題、概念和新的類別來分類、組織資料，以下列三個步驟進行資料分析：

### 一、資料管理 (Data Management)

一開始的資料分析先進入資料管理階段，過程包括：(一) 確定初始主題或概念；(二) 分類資料或貼上標籤；(三) 根據主題或概念將資料分類；(四) 總結或整合資料。一開始的步驟先將訪談的錄音內容整理成逐字稿，並記錄各種情境、語氣及情緒等細節，結合訪談大綱，發展概念性架構，之後以第一大題的一個概念為 1-1 等依次安排，運用分類資料或貼上標籤建構索引 (Index)，在原始資料上標註編碼概念代號，使每份訪談資料都有一份編碼整理後的資料索引表，資料引整理的過程經不斷檢視和調整，增加及刪除類別。索引建構後，運用矩陣圖表依主題或概念將資料重新分類與排序，整合內容或屬性相似的資料，縮減資料至可處理的程度，萃取出研究資料的精華，以利後續呈現。

### 二、描述性敘述 (Descriptive Accounts)

在資料管理階段產生主題或概念，接下來進入描述性敘述階段在發掘現象或主題的內容和本質，在此階段重點在於將資料純概念化、做出有意義的區隔並說明內容，進行三個步驟重新分類資料以找到更高層抽象的概念：(一) 揭露 (Detection)、(二) 歸類 (Categorization)、(三) 分級 (Classification)。資料經過反覆分類和萃取後，再透過重新歸納後，用較具概念性和更廣泛的高度抽象標題詮釋資料。

### 三、解釋性敘述 (Explanatory Accounts)

在經過描述性敘述階段後，已發展出高度抽象概念，接著在解釋性描述階段使用關聯分析來更加深入了解現象之間連結或關聯的情形，並試

圖發展解釋。在質性分析時常發生象群組間出現重複連結的情形，可能會發生在同一類別裡的兩個現象之間，或不同類別裡的現象之間，也可能存在多重關聯。有時，兩組現象間會產生清楚的連結，有時也會有無法解釋清楚或是同時並存的兩個現象。

研究過程中需明確的證據以支持解釋現象之間的連結或關聯。



## 第四章 研究結果分析

本章除依據訪談資料及文件資料進行分析，並透過研究者主觀與客觀的詮釋，及適度引用文本資料加以說明或論證研究者之詮釋，更將嘉義市嘉邑行善團緣起融入時代社會脈絡背景(Social Context)中，將當時生活周遭經驗與社會深層結構關連起來的方式解讀，強調經驗不只是個人的現象，同時也與整體社會結構和型態有密切關連，本章第一節將呈現行善團成立伊始與當時所處信仰、人文與風俗的社會脈絡，揭露具有臨場感的情境關係與文化架構的歷史沿革；第二節以有組織，有系統的方式，探索行善團組織經營管理含括包括使命與核心價值、決策、參與者、資源及內部運作，做更深層的檢視；第三節探討嘉邑行善團的績效與責信展現。

### 4.1 時空脈絡的社會生成(Social Formation)

臺灣的寺廟往往是聚落的重要地標，居民與寺廟之間的關係相當密切，所以，只有人們聚集的地方，一定會有廟宇的建立，根據民間信仰的特性，寺廟具有其不同的功能性，祈福納祥、消災解厄、祈求平安、教忠教孝等，其深植人心的各種宗教意識，深深影響著人們的生活。信仰者對於神祇的認知，反映在信仰者的價值觀，顯於信仰者的行為。

#### 4.1.1 信仰共同體的道德社群

如前言所述，行善團初始的成員都是在城隍廟旁的小攤商，城隍爺一直以來都是成員們所信仰的神祇。

人講舉頭三尺有神明，就是說神明無所不在，你有做沒做，做好做壞，神明都知道，有在記，城隍爺就是專門在管這個的。(A1)

城隍爺很靈，祂攞有在看，祂攞知啦，阮有拿香的人，也都相信。

(A4)

神明百百種，不論是對天地的畏敬、生老病死的期許，神明都是在勸人為善，但是有沒有行善，做多少，這城隍爺最清楚。(A3)

很多來求平安、添福壽的人，行善團的創辦人林炳山先生，都要他們要做善事，多去幫助需要幫助的人，這樣最直接，神明最看得到。(A4)

因為城隍爺會看見、會記，世間人所做的功德，更加能迴向祖先，迴向亡者，在世的人也卡有福報。(A5)

嘉義市嘉邑行善團，以嘉義市城隍廟為行善的起點，歷史的軌也造就跡孕育嘉邑行善團發展基石與沃土，在臺灣人信仰中的神祇之眾，也許很難一語道破信仰世界的邏輯。但無論如何，透過祀神在信仰者的定位中，角色與職能，於是也會直接地反映出信仰者對於神祇的理解與期待，而城隍爺是由往生的名人或者對民眾有功勞者擔任的，多是公正無私的清官廉吏，與地方官是分陰陽二世界來治理事情，所以過去，新上任的地方官員，一定先到城隍廟向城隍爺祭拜，請求城隍爺一起協助地方政治事務，可見城隍爺的地位極高。城隍爺還有專司人間善惡之記錄、通報、死者亡靈審判和移送的陪祀神祇，祂是護衛城池、守護國家守護神，同時也是主管生人亡靈、獎善罰惡、生死禍福和增進幸福利益的神祇。尤其在早期的臺灣漢人移民社會中，不同祖籍人群大多供奉奇特有的神明，並以廟宇為團結的象徵。例如漳州人多奉祀漳聖王、泉州三邑人多奉祀觀音佛祖、同安縣人多奉祀保生大帝、安溪縣人奉祀清水祖師、客家人奉祀三山國王，以其主祀神的信仰作為人群分類的表徵；但是隨著移民社會逐漸趨向本土化過程時，嘉義城隍廟則衝分發揮了扮演了社群整合與的重要角色，相較於大陸本土的崇奉，已顯現出不同的意涵和

功能了，職是之故，嘉邑行善團就是透過心理期待行為與社會認知式的思考連結信仰體系，架構了行善的文化信仰基礎，一方面不僅教化善念的意涵，也同時鼓勵了人民要善行積德累福，將城隍信仰所追求的使命，鑲嵌入社會、心理與行為各個層面。

#### 4.1.2 信仰的心理維繫與行動聯繫

自古以來，在人類的社群文化中，即有鬼神的存在。不只是在原始的社會中，在現代的文明裡，宗教仍然與人類的的生活息息相關。而嘉邑行善團的成立也與社群文化信仰息息相關。

上爺公的信徒很多，很多人都已經信奉好幾代了，有在信的人也比較不敢亂來，做壞事，有壞都會有報應。(A1)

其實我們都知道上爺公的慈悲心，但是也不是想做就做，那時我才十幾歲而已，最細漢的，跟著大人連續十幾天，每天晚上都跪在城隍爺的天公爐「博杯」，沒有「聖杯」，我們也不管隨便亂做，「博到有聖杯」以後，我們還去問當時的許市長，看這(補路)會不會犯法，神明跟官員攏允准，阮才有放心全力去做。(A6)

當時民風純樸，遇到事情，如果不是問神明就是請教一些比較有知識有學問的人，包括說要鋪路造橋也一樣。(A5)

行善團創團團員多為市井小民，圍繞著嘉義城隍廟討生活，「城隍爺」在他們的生活社會上占了重要的角色，信仰城隍具有濃厚的地方文化特質，並兼含心理、經濟、社會等功能，嘉義城隍廟信徒帶來人潮，無形中成為活絡經濟，穩定收入的活動場域；社會性方面由進香謁祖、建醮的祭典儀式，將信徒與寺廟、寺廟與寺廟、信徒與信徒之間的關係緊密維繫再一起；心理上，城隍爺的信仰信念把人們原來心態上的疑惑與不平衡的調適到相相對平衡的心理狀態，並由此使人們在精神上達到到健康，尤其對

死亡或逝去親人的未知、疑懼，宣泄信眾的消極情緒；看似抽象功能與價值，藉由「博杯」向上天祈求解惑、溝通，賜予籤詩，指點迷津的方式，人們藉杯筊能獲悉神靈的旨意，以求能走上人生正確的道路，同時強化其行善之道合理性與適切性，才能廣獲善民的認同。

#### 4.1.3 個人內化價值的利他行為

利他主義(Altruism)與親社會行為(Prosocial Behavior)，在世界每一個社會文化中，幾乎都是社會規範中非常核心的部分，如果沒有從利他助人行為的背後因素加以探討，可能無法理解利他助人行為實質上的意義(丁仁傑，民 88)。利他主義是一種精神的取向，動力來自於具有慈善關懷施助者內心的意志自由和自身資源的充溢，嘉邑行善團最初由個人在滿足基本需求之後，便開始與他人分享助人德行，慈善關懷及助人利他行為的產生，即是由這種個人內化價值的利他行為動機引發，果，可視為個人在社會化過程中所學習的效果會貢獻、產生利他的心理，藉由善行反映出人對於個人與他人、個人與社會、個人與自然之間的相互關係。

就覺得大家一起去幫助別人，其實也沒有想說要有什麼回報，大家有伴，當作是消遣就好。(A3)

阮當時都依靠在城隍廟附近做小生意，可以說事靠城隍爺吃穿，賣香腸啦，補皮鞋啦，大家勉強渡三餐，林炳山先生算做是城隍爺庶務人員，也幫忙收驚問事，總是鼓勵信眾，做米捐棺消災解厄，將米單(收據)等化稟上天，後來各式各樣的公益愈多，才有後來造橋、施棺以及貧困扶助的志業。(A6)

有一次，去嘉義大林造橋，拚命做，要給它完工，一直做到八九點，也沒吃晚餐，想說善款還剩幾百塊，就用來吃晚餐，結果一回到家，每個人拉肚子拉到天亮，隔天每個人乖乖的把錢攤一繳

回去，善款沒有拿來做善事，神明跟你沒完沒了，不會隨便就算了。(A6)

那時也沒有想很多，就只是想說阮大家奉祀的上爺公，將祂的愛心跟慈悲心發揮出去而已去。(A3)

大家日子都不好過啦，如果沒有城隍廟，給信徒來參拜，我們也沒生意好做，可以說，這人潮，上爺公給你「傳便便」，做人就是要感恩，要知恩圖報，要怎麼報答上爺公，就是做善事嘛，自己做，嘛勸大家做伙做，有錢出錢，有力出力，最直接的是補路，路面這裡一洞，那裏一個洞，把它補一補，當時也沒有路燈，很多人跌的手一個洞，腳一個洞，頭一個洞，把路補一補，是當時做善事最直接的方式，也是報答上爺公最直接的方式。(A6)

人說「救人一命，勝造浮屠」，「浮屠」就是塔，意思就是說，救人一命的功德，比建造七層高寶塔的功德還要大，造橋鋪路，免得有人跌死、被溪水流走，這就是最大的功德。(A1)

小時候常背的一首唐詩：「鋤禾日當午，汗滴禾下土。誰知盤中飧，粒粒皆辛苦。」二十字琅琅上口，文字淺白，詩的意境除了要我們體會農人的辛苦，珍惜食物，更要有感恩農人的心。陳之藩《謝天》一文提到的，「無論什麼事情，得之於人者太多，出之於己者太少，因為要感謝的人太多了，不如『謝天』吧」。在孟子「今有仁心仁聞，而民不被其澤，不可法於後世者，不行先王之道也。故曰：徒善不足以為政，徒法不能以自行」。意味具備仁愛之心或有仁愛名聲的君王，一定要有善行，百姓才能感受到他的恩澤，變成一種信仰，成為後世效法的對象。嘉邑行善團雖是臺灣鄉土風貌的、地方的、草根性的行善組織，團員都是市井小民，沒有大學問，沒有口沫橫飛、滿口說大道理的高級知識分子，但將「知恩圖報，飲水思

源」這些正向的價值觀、理想抱負，奉為圭臬，冥冥之中契合並承襲禮俗教化，將行善的信仰與道德意念之化為具體行動；「仗義每多屠狗輩」，或許有些許偏執，但從嘉邑行善團身上，看到一種市井小民的大道理，他們時常感謝上天、感恩神明的傳統，行善之道，一路走來五十餘載。

#### 4.1.4 認知信賴跟情感信任，使行善信念更具意義

心理學者大約由 1950 年代起，便開始對信任議題進行有系統的研究。他們把重點放在個人心理狀態以及其對環境的反應，Deutsch(1960)認為，信任是個人在不同情境中的決策行為，「情境」是個人選擇信任或是不信任的重要因素。Rotter(1967)視信任為人的心理特質之一，不同的個人就會出現不同的信任方式。從訪談資料中發現，嘉邑行善團的決策者不但有公益使命還用最高的道德標準，創造能讓行善團所有成員感受到尊重與信賴的環境。

創辦人林炳山先生或是後來加入的何明德先生，他們的個性就是正直，不會「歪哥」，特別對於會眾的捐款使用特別小心，從頭到尾都堅持「用多少、募多少」、「現捐現用」的原則，不收一堆錢放著慢慢用，因為他知道這不只是善事，更加是神明事，更加不是家產，錢不是要拿來放口袋的，別人攏沒有閒話可講，減少不必要的糾紛產生，他們這種愛做事情，不愛功勞的個性，一個傳十個、十個傳百個，到後來大家對他更加感到信任，這不是三天五天就可以做到的，這款的信用，是幾十年建立起來的，人信用咱有夠，咱就要做給別人看。(A4)

那個時候的收據，都還寫上這善款是用來蓋那一座橋，沒有新的橋要做，我們就不會收錢，不是說有人要捐最好，錢多攔卡好，到現在，施棺的善款不會拿去造橋，貧困扶助的善款也不會拿去

補路。(A5、A7)

有一次，有人要捐一大筆錢，被退回去了，我們跟他說「錢有夠了」，他要捐，我們也不要，不是所有的善行，攏給他包就好了。

(A6)

嘉邑行善團，城隍爺的信奉者，數十年來，透過為他人的服務或付出，默默地實現自己的信仰，有如企業家的生命價值是以創新的方式來服務消費者；醫生的生命價值是解除病人的痛苦；公務員的生命價值是為人民服務；教師的生命價值是教書育人一般。

執事者長年形成的信仰，團員對於團務志業的信任，五十年來長時間建立的實務經驗，相當程度也建立種種組織信念與捐贈者間相互信任的合作方式。

1. 展現能力(Able)：

包含從工作中展現高績效、解決問題的能力、學習新技能、累積經驗、運用自身技能協助他人與努力做到最好等。

2. 正直的表現(Believable)：

包含信守諾言、坦承錯誤、誠實、不在背後議論他人、客觀與尊重他人等。

3. 關心他人(Connected)：

包含仔細聆聽、讚美他人的努力、對他人表現出興趣、分享你的生活點滴、擁有同理心、詢問他人意見等。

4. 保持可靠(Dependable)：

包含準時、說到做到、對他人的請求即時回應、對自己的行為負責、繼續下一步行動、言行一致等。

嘉邑行善團半世紀如一日，五百餘座橋梁是他人向世人證明他們值得令人信任的兩項重要作為，社會不論是對組織或對城隍爺，產生更多的信賴、信心與與信仰的回饋。

#### 4.1.5 情感認同的非正式組織結合

情感係指個人對特定的刺激在意義、原因、後果，和個人影響上的評估(Westbrook, 1987)，有關於情感的產生，是由於個人對環境的認知評價所產生之結果，這種認知評價會對情感產生一定的影響(Lazarus, 1991)。由訪談資料顯示，行善團即是成員們彼此接觸造橋鋪路等特定善行志業後，對其產生的正向情緒反應，並且認同此公益事業是建構在自我與其他人或群體之間，不斷地共同分享互動過程中，能夠使成員自我感到歸屬感，並得到社會所肯定及尊重的滿足感。

*起先在做的時候，也沒什麼理事長、總幹事或是分什麼組，就是大家平常就互相認識，也都很久了，大家都在城隍廟附近，白天做生意，七、八點收工，沒什麼娛樂，大家有空就聚在一起，可以說是白天做生意，晚上做善事。(A1)*

*有啦，是有起個「行善堂」的名號，不過沒申請，也不知道要申請社團法人或是財團法人，就大家有認識，我才十二、三歲，畚箕鋤頭拿著，也跟大家作伙補路，沒申請也做得好好的，這樣做也都幾十年了，誰會去想到去申請立案。(A6)*

從研究對象文件與訪談資料發現，自民國 54 年嘉義市嘉邑行善團即以「行善堂」名稱，利用晚間人車較少時於嘉義市街道間修補道路坑洞，埋設水溝蓋板；並於白天時修補偏遠地區吊橋及至救濟院與孤兒院施米濟貧，於民國 57 年初因不忍學童涉水遭溪流沖走的悲劇一再發生，在圳頭里玄天上帝廟前興建第一座木造橋，但直到 87 年才通過組織章程、工

作計畫，經嘉義市立案核備成立社團法人，推選理監事繼續推展造橋、施棺、補路，長達三十餘年時間，幾乎是以無人強迫，故意安排、設計的非正式組織來經營管理，由於行善團成員相互彼此了解、認同，而且沒有正式規章，經營管理準繩因以團體的情感作依據，並沒有一套客觀或明文的標準與章程，但由於團員此種「了解、認同」的力量把嘉邑行善團緊密的團結在一起。

## 4.2. 嘉邑行善團使命價值及自我定位與組織管理現況分析

非營利組織因「使命」而存在，組織中的管理者扮演領導的角色，以有限的資源發展策略實踐使命，嘉義市嘉邑行善團的行善使命與服務範圍，涵蓋了工程（造橋、鋪路）與社會救助（施棺、貧困扶助）兩大面向，通常社會福利的服務範圍，不外乎社會救助、健康與醫療照護、特殊人口群服務方案、社區營造或是就業安全等，這種以造橋鋪路土木工程為使命的組織，在社會福利機構相當罕見，也極具專業，組織經營管理，使命與核心價值、決策、參與者、資源及志業更益顯重要。

### 4.2.1 行善團的使命內涵

訪談資料顯示，受訪者認為使命與信仰就是行善團最高原則，也一定要「莫忘初衷」尤其是鋪路、造橋、施棺跟貧困扶助這四大志業使命方向要一直維持，其他服務項目或許會隨著社會的大環境有所增加，那麼行善團就沒有存在的價值，受訪者強調必須在不變的宗旨使命下，不違背城隍爺的信仰下，組織才真正正向前邁進。因此，使命與信仰是行善團發展的方針與原則。

鋪路、造橋、施棺跟貧困扶助，是我們不變的志業跟使命，是一定不會改變的原則，這個改變的話，行善團就不必要存在了，就

是說如果不在造橋鋪路，這行善團就不五十幾年前的行善堂了。...或許我們造橋、鋪路、施棺貧困扶助的方式，會隨著時代的改變而有所不同，但我們的人，我們的主張，我們的使命都不會改變，這個理念下，我們才能夠再繼續走下一個五十年。(A1、A2)

就行善團成立的過程及受訪者的訪談資料中可以發現，由於偏鄉地方民眾長久以來在政府公平合理的對待，沒有條平坦的道路，一座平安回家的橋樑，且亦無法完全期待政府或其他有力團體的作為時，一群有共同理念的人，基於公義與城隍爺信徒，所自願組成。也因此，「造橋鋪路、功德無量」，「行善積德、庇蔭子孫」，成為行善團的主要核心價值。

#### 4.2.2 行善團自我定位

多位受訪者都強調行善團是本於「公共安全維護、照顧弱勢族群」的立場出發，行善團的志工或是理監事，雖然各有其專業身分或是平日職司的本業，但一旦穿上嘉義市嘉邑行善的背心，或代表行善團對外表達意見時，仍然必須堅守「公共安全維護、照顧弱勢族群」的原則，才不至於做出有違組織使命的判斷或行為。

我們行善團的方向是站在受幫助者的角度去思考行善問題，這是一個很固定的方信，也是一個核心價值。(A2)

我們是站在有急、有苦難、有病痛的人的角度來看待行善這件事，這一點淡薄的力量，一定是來個人內心。(A7)

行善團的大部分團員都能確認自己的立場，不會輕易被牽著走，這跟讀多少書，有多少學問沒有太大關係，不信你去看看有些博士、教授、專家，曾經做過少傻事?(A1、A2)

非營利組織的自我定位確認是十分重要的，才不會有角色混淆問題，

同時，數十年來嘉邑行善團自我定位明確，也有助於組織獲取更多民眾的參與和支持，進而建立正當性及公信力，形成良性的循環。

#### 4.2.3 行善團的價值與組織管理

受訪者表示行善團的核心價值雖不像使命被落實為文字，但由於從創團以來，參與的志工或是贊助的會員，他們的仁心特質，代表了廣義的社會良知，而他們自身的言行、對理念的堅持與落實，都對組織核心價值的建立與傳承產生潛移默化的功能。

*行善團團務上運作，我們有會員大會、理事會、監事會，理事長、理事這些選任人員，可以都說是志工，所以要這樣子看，這都是社會的良知，從民國五十幾年來，五十幾年了，林炳山、何明德、王泉松、趙煌...，這些你一路數下來，這些人就是我們的價值嘛，它也不求取個人的名位，一輩子下來的言行都是這個樣子。(A4、A5、A7)*

行善團成立係集結了一群城隍爺的信徒以及關懷弱勢的有志之士，他們的同質性高，容易形成共同的價值觀，這對於一個組織的運作可謂奠定了良好的基礎，也自然形成由個人人格特質與言行對組織產生潛移默化的效果。黃秉德（民 87）指出，與社會議題結合性愈高的非營利組織，其創辦人或其主事者必然都是具有鮮明的理念，往往其人格與作為將形成組織宗旨、精神、核心價值的化身。司徒達賢（民 88）亦指出，非營利組織與企業最大不同，是前者更強調理念的追求，因此決策核心本身對組織理念與使命的認同，以及本身所表現出來的價值觀與行為規範，對組織成敗影響甚大。其決策心跡的品德與風範是組織使命的指標，亦是志工與捐款者認同的對象。值得進一步思考的是，當組織價值有落實為文字，在組織長久運作後，隨著人員的汰舊換、新世代交替，可能會面臨「創辦

精神不再」的感嘆與惋惜，但在嘉邑行善團半世紀以來並未有此現象，主要是由於民間宗教信仰，讓核心價值貫徹組織上下，且超越任何個別的領導人，使得這核心價值長久保持下去，是行善團屹立五十餘年的重要因素之一。

我覺得價值和文化也不是要給大家背的條文，是行動，這在行善團不用討論，需要討論溝通的是做事的方法跟過程。(A2)

工作上的要做與不做、優先順序，這我們都會有一些討論和思考，像有時一下子有好幾座橋申請要做，我們自己也都思考，那個討論的過程就是要找出有效率的平衡點。(A2、A3)

嘉邑行善團長久在嘉義地區建立口碑信譽，行善團的使命與核心價值確實發揮了領導的效能，也由於有二十餘萬的會員，組織有時受來自各政治力了拉扯與角力，而組織成員也對「利益」在行善團中的影響力有著較高的敏感度，而這樣的敏感度也是源自於使命與核心價值而來。再者，有受訪者十分肯定行善團核心價值在組織中所發揮的激勵作用，當組織中大多數成員都堅守核心價值觀念時，不論當成員在工作中挫敗，或組織面臨分裂危機，都能藉著核心價值的引導，激勵出堅持下去的能量。

我們看行善團幾十年來沒有什麼樣發生過為政治服務的事情，不管那個政黨當家，橋還是一座一座蓋，路一個洞一個洞補，不會有什麼麼偏離。(A2)

我覺得利益的「利」字，不能進到行善團這樣的一個組織裡面，它會弄壞這個組織，我覺得像我們這樣的組織一定要有這樣的自覺，那個「利」絕不能進來。(A1)

我覺得這個組織裡面，十個人裡面還有六、七個是抱持著公義的情操在這個組織裡面工作，我覺得是這個組織能經營下去的關

鍵。(A6)

Collins and Porras(1994)在研究具代表性的卓越企業時，將組織的核心價值與組織目標結合為意識型態，並且發現企業的核心意識型態將對企業的發展產生莫大的影響力，若套用 Collins and Porras(1994)的研究模式，將行善團的核心價值與目標結合，那麼行善團的核心意識型態就是「人溺己溺，人飢己飢，普渡眾生」。就其核心意識型態的內涵而言，行善團在社會上發揮影響力，其具有公益性質，並獲得社會大眾認同的核心意識型態即是關鍵因素。但從組織管理的角度探討，Collins and Porras(1994)的研究結果發現，企業的意識型態是否獲得外界的認同並不重要，然而意識型態的真實性和組織繼續一貫符合意識型態的程度，比意識型態的內涵重要。研究者認為任何非營利事業組織的意識型態內容是否能獲得社會大眾的認同是首要條件，它將嚴重影響組織存在正當性的建立，及組織的公信力等無形資源的獲取，而這正是非營利組織與企業的差異。然而在內部管理層面，組織如何將意識型態落實與貫徹則是管理上的關鍵，這一點上，非營利事業組織與企業皆然。

此外，在組織管理運作上，行善團會由於實施理事長制，故決策核心為理事長；也因為實行理事長制，然而並非全是「理事長憑藉著其獨特魅力與親和力或獨斷專擅地影響其他的理事成員」，而是由於在制度上，行善團組織章程規定理事長及理、監事會三年選舉一次，且理、監事成員之間長久以來「尊重理事長」的默契與慣例使然。

*理事會充分尊重理事長，比例上向來是比較偏重理事長主導的理事會。(A5)*

*重要要決策的機制當然主要是理事會，理事會裡面也有各個志業委員會，理事長也會尊重他們的會議的決定，而不是誰說說了*

算數，但到頭來主是負責人那當然然是理事長，理事長每一任做三年嘛，我們的章程是這樣子，我覺得主要的運作還是透理事會的決議，讓理事長及幹部去執行展現。(A3、A6)

若從行善團理事會生命週期的來檢視，從訪談及文件資料中可以發現，行善團早期組織型態偏向非正式組織，且無固定結構，並沒有確定科層特性，但也由於資訊與傳播工具不發達及宗教信仰因素影響了行善團的成員在地域上的緊密結合，促使成員們密切接觸並有意識地參與共同目標，但也深受風俗、道德、民俗、制度、社會規範以及理想等所制約。漸次地，早期非正式型態的行善團運作的維繫，提供了日後立案申請成為正式組織的事前準備及相互作用的基礎，而早期的理事會是屬於「領導組織創建」的理事會，理事會成員就是行善團初期的創建者，他們的同質性高、對使命有所承諾、成員對事情的看法十分一致。

行善團一開始其實嘛沒什麼組織，大家都是志同道合，應該講這些人都有這樣的一個行善的理念，而且大家的想法都很一致。(A4)

民國 86 年後立案成立法人組織後，理事會強調治理的功能，下設有總幹事，組成行政團隊。此外，於理事會中設有各小組召集人，基本上由較資深的理事擔任，負責帶領專業委員會，並將組織的理念透過定期的委員會議傳達給委員。組織發展到近期，隨著理事會功能逐漸穩健，再加上行善團是一個強調彼此尊重的組織，議案也會充分討論，理事會所決議的事情，通常是較無爭議的提案。但組織勢必存在著待決議的事項，尤其施棺、濟貧、急難救助的時效及時反應，此時為避免延宕，權宜之計就由施棺、貧扶等小組議決。

基本上行善團是蠻尊重理事會的每個理事，所以如果你有很多想法提出來，在理事會討論，依過去的經驗，只要有一位理事認

為這個不妥當，也沒關係，大家多溝通，盡量不要用表決的，容易傷感情啦，本來有些事就是這麼兩難，但是沒有標準化嘛。(A5)

對應於文獻探討中關於理事會生命週期的變化，行善團會基本上符合三階段的發展，包括第一階段「領導組織創建」、第二階段重視治理功能，不過在第三階段，行善團理事會成員並未因為社會變遷而呈現多樣性，成員的背景仍與成立初期類似。理事會下設的各小組委員會（造橋、貧扶、施棺、補路等）的確是理事成員工作的重心，但只集中於少數理事，理監事成員並持續兼任行政主管，肩負治理兼管理的責任。

另就理事會的生命週期而論，行善團理事會目前的運作方式雖然有其合理的因素，然而如何避免由理事長、常務理事會或各委員會召集人形成決策的專斷而影響民主化的運作、決策品質不易掌握、人才流失等負面效益，並加強其他理事會成員對會務的參與度、充分發揮理監事治理的功能、擴展理監事背景的多樣性、使理事會重現活力等，均是在管理上可以思考與努力的方向。

#### 4.3 行善團的績效與責信分析

對非營利組織而言，最好的行銷策略就是「有效的服務方案」，贊助者在抉擇非營利組織捐贈時，首要考量也是該「責信」，也就是一種「可被信任」的標誌。非營利組織的核心價值是建立在「使命」，因為非營利組織有「利他性」、「公共性」，所以非營利組織勸募所得之捐款可以抵繳所得稅，而非營利組織就以取自個人、社會資源或政府資源完成其使命及其目標，「責信」就是用來檢驗非營利組織是否值得民間個人、團體、企業及政府的信賴，而將資源託付。至於如何提升責信的程度，除了公開透明與誠信外，績效展現就是最佳途徑，也由於非營利事業並不以獲取利益

盈餘為主要目標，使得績效指標不易量化。本研究從訪談資料及歷史文件中，以平衡計分卡財務、顧客、內部流程及員工學習等四大構面的質性分，呈現嘉邑行善團的服務績效。

#### 4.3.1 行善團的財務構面

就一般企業而言，平衡計分卡財務構面主要是藉由收益成長與組合、成本降低、資產的利用與生產力的改進，達到企業在財務上成長→保持→豐收的進程，行善團的財務來源都是會員每期（三個月）一百元與會員年費，聚沙成塔，自籌十足，完全不申請政府的任何補助或方案委託，不但財務完全自主並且有充足的年度經費，保持成長豐盈的基礎穩固。但在執行率上則尚有努力空間，曾因莫拉克風災後，行善團迅速協助政府展開造橋鋪路的重建腳步，各地資源跟著湧入，短期內工程進度不及核銷一億六千萬元造橋和五千萬元施棺善款，據法當時法令規定，行善團善款剩餘二億多低於標準，不符善款支出未達收入的 70%，而被課徵所得稅逾百萬元，財務構面的執行率問題待日後努力。

#### 4.3.2 行善團的顧客構面

企業組織強調的是營運成果，財務構面是平衡計分卡的核心，其各層面因果關係的連結是從財務構面出發，逐步發展至顧客、內部流程、學習與成長等構面。就企業組織而言學習成長是根基，財務績效是目標，顧客滿意與內部流程是歷程。行善團是以公益為目的，組織成員不論是志工、支薪員工或是無給職的選任人員，都是行善團的智慧財，透過組織成員參與志業運作，行善團始得以發展，此外過橋用路人以及受捐贈扶助的服務使用者也是行善團很重要的顧客。行善團並非以創造財務績效為最終目標，平衡計分卡四個構面的因果關係，略有差異，但就行善團組織而言，

財務構面是發展的基礎，顧客層面才是目標。

由於本研究採用質性研究方法，著重在意義的詮釋、事物的象徵特質，並主觀分析受訪對象的內心世界與價值觀等，跟傳統上平衡計分卡顧客構面的評量項目，例如市場佔有率、顧客爭取率、顧客獲利率、顧客滿意度等略有不同，但從訪談資料中呈現的是，「歡喜做、甘願受」的顧客構面績效與滿意度。

「看著大家在大太陽底下做事，留了很多汗也不喊苦，感覺到其實這個社會還是有很多溫暖和好人的，尤其是許多老年人流著許多的汗賣力的工作，那我們這些年輕人就更不能輸給他了，而且像行善團這樣一週一次，很多人都有話想跟朋友說，這樣看起來就像郊遊一樣」。(A1)

我覺得阿！這行善團是一個良心慈善事業，看到哪邊需要，就往哪邊造橋，而且行善團的老人，每個人好像都很期待這天的到來，因為這天大家又聚在一起，可以閒話家常，東聊西聊很快樂，可能也因為這個原因，所以搭家都十分的有向心力在做事。(A3)

實際做給別人看啊！剛開始我會介紹嘉邑行善團，讓別人先了解，行善團真的事在做善事，之後再邀請人一起來看看，如我剛剛說，實際以身作則，之後他們都會加入我們的行列。(A7)

#### 4.3.3 行善團的內部流程構面

「內部流程構面」是企業為了滿足財務構面和顧客構面的目標，往往必須優化既有的作業流程，甚至重建新的製程，且平衡計分卡經常辨認出一些嶄新的流程，而為組織帶來更多利益，由於員工的能力或表現，是內部流程能否順利運作及執行的關鍵，因此它又與「學習成長構面」息息相關，透過教育訓練可讓組織發展建構新的工作模組、資訊系統的更新等，

輔助第一線員工的日常行動，確保基層人員朝著公司願景努力。行善團四大志業中，造橋鋪路涉及公共工程安全，法律規範強度高，行善團曾籌募七千餘萬元所興建的橋梁，卻經結構技師公會鑑定該橋橋墩耐震度不符建築技術規則規範，且橋台座落河道高灘地，採用展式基礎，無法抵抗洪水侵襲，非結構補強工程能克服，面臨拆除的窘境。行善團因此優化造橋流程，由行善團與政府共同或完全由政府設計、監造，行善團按圖施工，出錢出力，改善造橋作業流程，為行善團，為廣泛的關係人，也就是顧客，帶來更多利益。

目前整個嘉邑行善團正面臨著志工老年化嚴重，勞動替換率偏低等問題，在補路志業上，與國內知名瀝青廠合作，創新的瀝青道路修補材料--『瀝青 OK 繃』，施工快速、可徒手進行，且 100% 可回收再生，而最重要的是『瀝青 OK 繃』，可大幅延長修補後坑洞的使用週期長達 6~12 個月，其便利性更優於傳統修補材料。路面坑洞修復之新材料及新工法，使得行善團大大降低補路志工之出動率，對於平均 5~60 歲的補路志工而言，無疑是一大利器。

施棺（喪葬救助）的流程，只要在出殯前兩天備妥低收入戶或中低收入戶證明或是村里長開立的清寒證明書、死亡證明書、戶籍謄本、往生者的除戶謄本、申請人的戶籍謄本（以確認有親屬關係）、葬儀收據及申請人（即領款人）身分證影本即可。行善團有關施棺的志業，向來秉持「從寬認定、書面審核」，寧可多給也不願由於繁瑣的程序，讓那些需要幫助的喪家被污名化或遭受第二次傷害，導致人們拒絕、不願意求助，將使捐款人的德行善念打折。

為了避免申請人過度重複申請相同補助，造成社會福利資源濫用或是福利依賴，同時也為了避免申請人隱匿真實狀況，所以行善團在貧困扶

助志業上，不只審查書面資料，審查補助資格時，必須派志工訪視評估申請戶家庭狀況，有時也會請親戚、鄰居協助提供訊息，以利瞭解申請戶實際生活狀況，再填具訪視報告表，報請團部貧扶組審查後，決議執行。

#### 4.3.4 行善團的員工學習構面

本節為歸納行善團的員工為組織的參與者（包括志願人力及正職人力）之運用與學習成長。

##### 一、 志願人力方面

透過實務上的觀察，行善團志工流動率並不高，有許多已服務超過十年以上，甚至三代志工，還有服務四、五十年的百歲人瑞。行善團能使得志工長期留在團裡服務的原因，一方面是靠著代代相傳或鄰里之間的繫結，因此志工彼此之間多半熟識，對於參與行善團志願服務認同度也高，在行善團服務能讓志工感到「與有榮焉」。再者，對於組織的認同度愈高，志工的穩定度也愈高。

我覺得是很多志工來參與行善團的工作，無論是造橋、收善款都會讓人覺得與有榮焉。行善團的公信力，那個招牌，會讓人家(志工)覺得進到這個組織很榮耀，還可以行善積德。(A5)

來參加造橋的志工，每個禮拜都有從高雄、嘉義、雲林出發的三台遊覽車，一百多個人大家好像參加社區辦的旅遊活動，不去會感覺「卡卡」。(A2、A3)

這幾年我們對志工的學習跟栽培非常非常少，有些在外縣市的聯絡互動不夠深入.....這是我們將來一定要加強的，我們在全國有近二、三十萬名贊助會員，七百多個收費志工，但實際是除了嘉義縣市、雲林縣外，我們沒有聯絡窗口，未來決策者要更積極

一些。(A2)

不過受訪者也指出，近年來行善團在志工人力的培植方面比較少，是該組織有待加強之處。

## 二、專職人力方面

行善團雖然運用龐大的志工人力，但工作的延續性、專業性、全面性都要靠正職員工才能做到，兩者的工作任務也不盡相同，因此志工無法完全替代正職人力。

員工不是義務性的，它也必須要去照顧家庭的生計，如果你團部裡面全部都是義務性的，那這個也不會長久，不會專業，員工的部分很重要。(A2)

司徒達賢(民88)建議，核心性、整體性、傳承性、制度化、管理性的工作應由專職人員來負責，志工則應專注於與提供服務直接有關的工作項目。研究者觀察，在行善團，專職人員與一般志工的分工十分明確，基本上亦符合上述原則，主要由志工協助勞力密集的直接服務工作。也因為分工明確，因此可以各行其職，避免矛盾或衝突的發生。在專職人員的任用方面，行善團在用人策略上較注重對於公益的熱情，較為重視員工的人格特質，但除了土木工程與會計出納外，對於其他專業的部分則相對比較忽略，認為員工的能力可以從工作中逐漸提升。

太多的時候我們就把它放在態度跟熱心，這個人就能來上班，來在慢慢教，慢慢學習。(A7)

同仁的感情是穩固的。就目前的薪資算是不錯，而且無論是特休假、加班費、一例一休，我們都是按照勞基法在走，基本上員工的流動率也很低，是穩固的力量。(A7)

我覺得可能就是因為大家在一起久了，一起度過很多事情吧！

臨時的突發的狀況，大部分還是屬於合作性質的工作內容，可能在那個部分比較容易累積同仁的情感或是交流。(A5)

另外在人力資源的問題上，受訪者提出兩項值得改進的措施。首先是多元的專業人力，早期行善團以造橋鋪路聞名起家，土木工程與結構專業化明顯，行善團在這方面有專職土木技師，專業毋庸置疑；但在社會救助志業方面，由於臺灣社會問題愈趨多樣化，不同人口族群的待援案主遽增，貧困扶助所涉個案問題多元異質，應有相對適足的專業人力，方能有效且快速的提供專業服務。其次是員工在職訓練，但由於專職人員的在職訓練並沒有在行善團形成常態性的活動，因此組織中的學習氣氛並不佳。組織並未主動發覺目前員工需要突破的專業能力為何，也並未進行相關的培訓。

我看好像也沒有這個風氣鼓勵，鼓勵你去學什麼學什麼，我不曉得跟經費有沒有關係，可能也是有吧！.....我看大家好像也沒有主動去學習的精神吧！行善團中學習氣氛不夠。(A7)

最後，研究發現，行善團雖然以情感信仰導向的管理模式，再加上幾乎以不支薪的選任人員領導正職員工，但卻不因此形成領導者期待員工也兼具志願服務的特質（例如不計較個人、肯犧牲奉獻等），在勞動條件上不但尊重法律也看重人性，這可以解釋為什麼行善團長久以來採取簡單的人事管理制度，卻仍然可以創造出超值的產能與低度的流動率。但不可否認地，隨著時代的變化，現今非營利組織將面臨更多人力資源運用的挑戰，該如何爭取人才、維持人員的熱情、增進績效、發展有效能的激勵方式外，更重要的是給予員工學習成長機會，員工專業知能的精進與成長是組織發展和進步的動力，也是行善團當前所應該深思的。

#### 4.3.5 行善團的公共責信

「責信」可以說是非營利組織日漸被重視的「可被信任」標誌，因為非營利組織有「利他性」、「公共性」，公益勸募所得之捐款可以抵繳所得稅，涉及個人、企業資源或政府挹注資源，是否完善且有效率地將資源分配使用在刀口上，並將效益最大化地完成組織使命與目標，職是之故，「責信」就是用來檢驗非營利組織是否值得民間個人、團體、企業及政府的信賴，而將資源託付，以回應社會之需求，改善社會生活及安全等。根據江明修（民99）的研究指出，責信是非營利組織向社會大眾負責的指標，而實際指標的設計，就是組織的全部或部分之資訊公開。

訪談資料顯示行善團對於對的重視因素，其一對政府的責信，以遵循政府公共工程、河川水利、稅務及人民團體等法律規範以達成對政府的責信，組織必然地遵循各種來自政府的管理作為。例如表報文件繳交、稅捐稽核查的準備，以及年度計畫的審核與核銷等；其二為財務來源供應的責信，也視為主要的對外責信。行善團主要方式，包含業務、會務，以及財務資訊的揭露與績效管理，並充分揭露於組織網站、社群與公開刊物上。值得讚許的是，行善團不論是管理階層還是基層職工，都還是認為在政府管控作為外，機構主要的願景與使命，在於敬天憫人的信仰及廣義服務的服務使用者。因此，對於服務使用者或是捐款者，都有應該負責的對外責信，任何組織的善行或經營管理方式，最終都以「使用者的最大利益」為最後依歸。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在藉由深度訪談、文獻探討，文件檔案資料分析等，探討嘉義市嘉邑行善團永續經營的特質，本章根據文獻內容與訪談資料分析結果提出結論與建議。第一節依據研究主要發現出之結論；第二節依據研究結論對研究對象提出興革意見；第三節針對未來相關研究的建議。

### 5.1 結論

從前述文獻資料可以發現，我國非營利組織的發展隨著民營化及多元化的思潮成為一股不可阻擋的力量，非營利組織可謂走向百家爭鳴的情況，結果提供了多數的服務使用者在選擇福利服務時有較多的選擇，但非營利組織此時此刻也是相對面臨著激烈的市場競爭，因此現今非營利組織之服務提供，不應再只是傳統地認為是做「愛心」、做「慈善」的工作，更須以優質的經營管理來提升非營利組織在社會福利市場中的競爭力。

嘉義市嘉邑行善團，他們團內的最重要的行善項目除了扶助性服務外，最著名的就是具有公共工程性質的造橋、鋪路活動，半個世紀以來，已經在台灣各地建造五百多座的橋樑，也使該團的知名度也在臺灣廣為傳播，屹立超過半世紀，研究歸納以下幾點：

#### 5.1.1 組織使命與價值傳承層面

在彼得杜拉克《使命與領導—向非營利組織學習領導之道》一書中提到「非營利組織的出現，是為了要給社會以及社會大眾帶來改變，而一切都要從使命開始」（余佩珊譯，民 93）。不論是組織的經營管理策略或是核心價值之界定，需基於其組織成立之宗旨與使命當作最高之依

歸，藉以訂定策略目標與執行方案，並時刻能以組織核心使命來自我檢視與修正。歸納本研究資料，嘉邑行善團五十年以來如同組織章程第二條「社會服務（輔助造橋）及慈善活動（施棺）為宗旨，並以啟發我國固有倫理道德，發揚社會仁風義舉結合群眾力量，以淨化人心，造福社會人群為目的」，所有行善團的組織設計、營運策略、績效管理與價值創造等等思維，都環繞上述的使命與價值，並依此訂定相關的執行策略與目標。縱然造橋工法與時俱進，由施棺而成喪葬救助，行善的方法、流程步驟或有所不同，但其使命價值總是清楚明確、可被理解、可被檢視的、不輕易變動而且有高度共識。所以整個行善團之運轉不但有所依循，亦見永續傳承。

### 5.1.2 資源募集與管理層面

從社會資本論的觀點，沒有一個組織能夠獨立生存在社會結構中。所有組織都需要支持者、買賣者協助處理事務，社會資本是無形及有形的資產，因此組織累積足夠社會資本將可協助組織在組織網絡中獲得更多資產，更有助於組織活動推展，及達成組織的特殊目標(Gabbay & Leenders, 1999)。在人力資源上，行善團主要是來自多元且大量志願人力的投入與有效運用，角色類型豐富，有無給職的選任人員、專職人員、兼職工讀人員、志願性人員、顧問諮詢性及委外專業性人員等，但在管理上則欠缺吸引績優勞動力、發展績優勞動力、激勵績優勞動力、維持績優勞動力的質量、改變績優勞動力以及重視績優勞動力等六大系統的基本方針與策略。

在財力資源上，嘉邑行善團完全不仰賴政府的補助或是組織本身的營業收入。機構的募款活動，建立每三個月一期，每期一百元的制度，目前捐款會員已逾二十餘萬人，印證「積沙成塔，涓滴成河」的道理，

不會造成捐款人的負擔，也不必仰賴大型企業主，捐款者的社會階級地位，呈常態分配而非 M 形曲線。沒有「將雞蛋放在同一個籃子」式的仰賴捐款大戶以及天然災害事件導致捐款排擠效應的風險；此外全國七百多位志工收費員，數十年如一日，讓行善成為一件既沒有負擔且方便的事，會員捐款行為不易中斷，深化嘉邑行善的善款資源穩固，也是嘉邑行善團創團至今五十餘年，組織資源上始終穩健的重要因素。但傳統現金收繳方式的捐款習慣不但繁瑣、易出差錯和不夠便利等諸多弊端，不但增加人力成本，且延緩了善款的時效性。

### 5.1.3 組織架構與學習成長層面

組織在成長過程中會經歷不同的生命週期階段，必須面對不同的組織內部條件與外在環境之轉型問題，所以領導者除了必須隨環境變遷而制定適宜策略，發展學習型組織，發揮競爭優勢，俾利繼續成長外，並且藉由瞭解與辨識組織階段特性，採取適宜的組織策略與改變結構，達成組織變革發展，提昇組織效能，然從本研究中發現，嘉邑行善團組織構面上，自申請成立至今未曾變革，且缺乏有系統、有計畫的員工、志工學習成長方針策略，面對當前整個社會結構的快速變遷，實為嘉邑行善團永續經營的隱憂。

### 5.1.4 組織績效與責信層面

當我們要捐款時，心中總會自忖：哪一個組織運作良好？哪些機構值得我們支持？它有什麼值得我們信賴？「如何評估好與值得信賴」短短的幾十個字說明了組織則信與績效的意義和重要性。雖然責信也沒有放諸四海而皆準的定律。在非營利的領域，對於績效的評量、資源的投入和產出也通常都沒有一致的定義，因此責信的要求應達到何種水準，

就常會有所爭議，但不外乎財務透明與募款誠信，驗證責信主要有兩個途徑：自律與他律。

他律是遵守法律的規範，並接受政府的監督。而自律則是行事作為都必須要能夠符合公益與組織使命價值的精神。從研究資料顯示，嘉邑行善團已是立案的社團法人，各項行為廣受政府人民團體法、公益勸募條例等各項法規監督規範，所有財務公開徵信揭露，並有會計師簽證，內部亦有監事會、會員大會等監督機制，無異於一般非營利組織；但在績效方面，由於公益服務的績效通常很不易衡量，而嘉邑行善團公務服務的績效評量的利基在於所興造的橋樑，一座座悉數坐落在興建原址，有名、有時間、有地點，實際效應顯而易見。數十年來抵擋風災、土石流，不斷有人重複使用，不斷地重複向社會證明該組織的公益績效，並使行善團對社區產出的效益與組織的目標方向緊密相聯，無形中也向廣泛社會大眾及公益關係人證明組織責任與信用；此外，在募款的誠信，行善團初期，即秉持「做多少、募多少」的原則，橋梁通車典時，將收據火化成灰，稟告上天，直至今日，嘉邑行善團仍保有此項傳統，所有捐款收據均為三聯式，組織憑證留存一聯，捐贈者一聯，另一聯俟橋梁完工後，揀選相當造橋經費數額之收據，通車謝土典禮時焚化敬告天地，也是對上天，對志工對會員特殊責信展現方式。

綜合以上結論，嘉義市嘉邑行善團已創辦五十餘年，並擁有優良的傳統與良好的口碑，以造橋行善、為公眾服務的目標明確且果效立竿見應，許多團員世代相傳，向心力非常強，穩定性極高。在沒有名人代言加持，也沒有大企業家、宗教組織奧援下，使得行善團雖有民間信仰，卻沒有宗教或政治的包袱與壓力，可依專注於將它取之於社會的資源，如數用之於社會。其提供的公益服務服務成果視為全民所享有，再加上

服務對象係不特定性，實際上可說是涵蓋全台全民，因此，行善團始終抱持著組織係為社會公共財的思維，可具體體現為全民負責。組織為全民所有、成果應為全民所享，進一步塑造嘉義市嘉邑行善團的全民特色。

## 5.2 建議

綜合文獻、本研究之受訪者所提出意見，及本研究結論等資料，提出研究建議，期待提供給嘉邑行善團在經營管理上的不同省思，作為永續經營管理方向的參考。

### 一、多元化的募款管道，增進實質的收益

隨著電子資訊日新月異，數碼記帳的方式代替使用現金交易的貨幣系統已廣泛的運用在網際網路各項隨身穿戴裝置中，不但便捷而且安全，建議行善團在轉帳、劃撥外，舉行園遊會、義賣會，甚至與其他公益團體合作發起聯合募款；藉由金流多元化的募款管道，增進實質的收益。

### 二、擴展服務據點、加強會員組織運作

嘉邑行善團創團至今五十餘年，組織財務健全充裕，全依靠遍布全國的二十餘萬會員每三個月一期的小額捐款，積少成多，這讓大部分的人都有能力負擔捐款，善款受到景氣波動或重大災難的捐款排擠效應較低，也沒有「將雞蛋放在同一個籃子」般地仰賴捐款大戶的風險；除此之外，全台各地約有七百名收費志工，讓捐款者的善行成為一件既沒有負擔且方便的事，然數十年除定期參予直接服務的志工外，行善團幾乎從未主動舉辦相關活動凝聚向心、維繫情感。主要原因是行善團多年來一直只在嘉義市設團，缺乏分支據點，沒有分布外縣市綿密的組織，在面臨會員年齡老化的世代交替問題上，倘能依區域性發展組織架構，一方面擴大服務範圍，

另一方面也可以經由點、線、面橫縱聯繫以活絡會員，凝聚向心，讓行善團的價值與使命世代交替下去。

### 三、提升員工培育訓練，健全激勵管理制度

由於多元社會環境的改變及公共工程相關規範修改繁瑣，行善團應持續加強員工在職訓練與較具開創性之相關培育課程；另為激勵員工創新思考能力，應制定一套完整的訓練課程與獎勵制度，促使員工素質提昇，增加員工學習成長機會後，在照顧員工上仍應注重工作環境、勞動條件與發展願景。

### 四、開放服務學習合作、發給服務證明

「志願服務法」已在民國 90 年公布施行，並明文規範「志願服務運用單位對於參與服務成績良好之志工，因升學、進修、就業或其他原因需志願服務績效證明者，得發給服務績效證明書」。尤其在行善團面臨成員老化，急需挹注新血之時，若有少數青少年對此產生興趣，願意加入行善團，不論是對個人日後升學、考試、就業或對組織傳承大有幫助；研究者認為參與行善團志願服務「意義」遠大於「實際做了什麼？」，對大多數人而言，即便無法持續做下去，但只要在他們心中種下「善因」，日後定有發芽茁壯的一日。

服務學習，為一種將「服務」與「學習」相互結合的一門課程，以事先規劃的社會服務活動與結構化設計的反思過程，讓學生運用課堂所學貢獻社會；同時可透過服務的過程中得到啟發及省思，學習課堂中學不到的知識與經驗，服務與學習二者在課程中具有某種程度的平衡關係，它是一種「從做中學」的學習經歷，強調服務與學習目標同等重要，對所有服務與被服務的人都能加強其完成目標，以達「互惠」之功效。

### 5.3 未來研究建議

本研究選擇單一機構，進行非營利事業組織永續經營的探討，囿於過去缺乏此種地方性、草根性非營利事業的研究結論與架構可供參考，故本研究結果對於實務層面而言，對管理經營具有實益。雖然本研究已經為研究對象永續經營管理建構出初步的結論與建議，然因為本研究採取單一組織之質性研究，故以下將從研究的廣度與深度建議未來研究方向。在廣度方面，建議可研究不同組織類型的非營利事業，進行永續經營的探討，可比較出組織之間的異同，進一步歸納可推衍的非營利事業組織管理理論。在深度方面，建議可針對嘉義市嘉邑行善團，進行單一管理層面的深入探討，例如行善團可與大專院校合作服務學習，將行善團的理念與核心意識價值向下紮根、志願服務人力運用、捐款行為之因素探討、組織承諾、資源開發、聯盟策略發展等，以符合非營利事業組織永續經營的需求。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 丁元亨（民 95），非營利組織的志工管理策略，溫馨台中期刊，第 25 卷，10-20 頁。
2. 丁仁傑（民 88），社會脈絡中的助人行為：台灣佛教慈濟功德會個案研究，台北：聯經。
3. 丁永陽（民 93），策略聯盟類型及聯盟管理作為對聯盟經營績效及永續經營之研究—以台灣餐飲業為例，大葉大學國際企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
4. 余佩珊譯（民 83），非營利機構的管理之道，Peter F. Drucker 著，台北：遠流。
5. 司徒達賢（民 88），非營利組織的經營管理，台北：天下文化。
6. 江明修，鄭勝分（民 92），全球治理與非營利組織，全球化下的全球治理學術研討會論文集，國立政治大學社會科學院主辦。
7. 江明修（民 93），非營利標竿管理，台北：智勝文化。
8. 江明修（民 99），非營利績效制度與管理，台北：弘智。
9. 朱道凱譯（民 97），平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具，Kaplan, R. S. & Norton, D. P 著，台北：臉譜文化。
10. 李宗勳（民 89），公共服務之活化—民營化政策的簽約外溢策略，收錄於詹中原編，新公共管理—政府再造的理論與實務，台北：五南。
11. 李美華譯（民 97），社會科學研究方法，E. R. Babbie 著，台北：時英。
12. 吳松齡、陳俊碩、楊金源（民 93），中小企業管理與診斷實務，台北：楊智。

13. 吳芝儀、李奉儒譯(民 97)，質性研究與評鑑(上)，Michael Quinn Patton 著，嘉義：濤石文化。
14. 林吉郎(民 92)，非營利組織資源開發與整合—理論與實踐，非營利組織管理學刊，第 2 卷，121-124 頁。
15. 洪順慶(民 85)，行銷過程與管理，台北：麥田。
16. 辛雲光(民 91)，影響非營利組織經營績效因素之探討—以救國團青年活動中心為個案分析，朝陽科技大學休閒事業管理研究所之碩論文。
17. 邢瑜(民 95)，台灣表演藝術非營利之行銷關係研究，行政暨政策學報，第 42 卷，183-234 頁。
18. 周威廷(民 85)，公共合產之理論策略：非營利組織公共服務功能觀察，政治大學公共行政研究所碩士論文。
19. 官有垣(民 95)，台灣與香港第三部門現況的比較研究：以福利服務類非營利組織為探索對象，國科會補助專題研究計畫成果報告。
20. 林萬億(民 83)，福利國家—歷史比較的分析，台北：巨流。
21. 柯妤青(民 100)，激勵理論於非營利組織志工管理之運用，成教論述，第 65 卷，92-100 頁。
22. 胡幼慧(民 85)，質性研究理論、方法及本土女性研究實例，台北：巨流。
23. 真如譯(民 91)，基業長青，J. Collins & J. I. Porras 著，台北市：智庫。
24. 胡幼慧、姚美華(民 87)，一些質性方法上的思考：信度與效度？如何抽樣？如何蒐集資料、登錄與分析？載於胡幼慧主編，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，台北市：巨流。
25. 郭星宇(民 93)，組織文化是永續經營的關鍵因素，直銷世紀，第 138

- 卷，93-95 頁。
26. 孫珮瑜、張漢宜（民 95），千年企業經營學，天下雜誌，第 344 期，70-76 頁。
  27. 孫煒（民 95），非營利組織績效評量的問題與對策，政治科學論叢，第 28 卷，163-202 頁。
  28. 馮燕（民 98），非營利組織的法律規範，非營利部門：組織與運作，台北：巨流。
  29. 傅祖壇（民 81），當前自然資源保育課題與對策之探討，台灣經濟預測與政策，第 23 卷，91-119 頁。
  30. 張世雄（民 85），社會福利的理念與社會安全制度，台北，唐山。
  31. 許士軍（民 89），管理學，台北，三民。
  32. 湯幸芬（民 88），鄉村永續發展與休閒農業，永續國土發展青年論壇論文集(下)，台北田園城市。
  33. 陳水金（民 95），非營利老人福利組織行政管理之研究—以弘道老人福利基金會為例，逢甲大學公共政策研究所之碩士論文。
  34. 陳向明（民 91），社會科學的研究，台北，五南。
  35. 陳金貴（民 82），美國非營利組織的分析，行政學報，第 63 期，85-106 頁。
  36. 陳金貴（民 88），公務人員世代差異管理的探討，公務人員月刊，第 19 卷，10-19 頁。
  37. 陳政智（民 87），非營利組織中志願工作者之管理—從人力資源管理觀點，社區發展季刊，第 85 期，117-127 頁。
  38. 陳茂成（民 92），企業永續經營關鍵因素之研究，國立成功大學企業管理研究所之碩士論文。

39. 教育部（民 105），重編國語辭典修訂本。
40. 陸宛蘋（民 88），非營利組織之定義與角色，社會發展季刊，第 85 期，30-35 頁。
41. 黃文卿（民 91），台灣地區國家公園永續經營管理指標之研究-以玉山國家公園為例，台灣大學園藝學研究所之博士論文。
42. 黃儀娟、齊力譯（民 104），社會學，Margaret L. Andersen 著，台北：雙葉。
43. 黃秉德（民 87），非營利事業組織經營管理理念—台灣經驗分析，非營利組織之經營管理與社會角色論文集，高雄：中山大學。
44. 黃逸華譯（民 94），願景的實踐—願景的實踐—打造零風險的藍圖，M. Lipton 著，台北：遠流。
45. 黃瓊滿（民 95），新管理主義下非營利組織的變遷：個案研究，私立靜宜大學社會工作研究所之碩士論文。
46. 黃源協（民 94），從強制性競標到最佳價值—英國地方政府公共服務績效管理之變革，國立政治大學公共行政學報，第 15 卷，131-163 頁。
47. 楊仁壽、卓秀足、俞慧芸（民 98），組織理論與管理，台北，雙葉。
48. 陳靜敏、楊舒琴（民 95），社區健康營造中心之永續經營策略，實證護理，250-258 頁。
49. 趙碧華、朱美珍（民 84），研究方法：社會工作暨人文科學領域的應用，Allen Rubin, Earl Babbie 著，台北：學富文化。
50. 詹中原（民 89），新公共管理—政府再造的理論與實務，台北：五南。
51. 潘淑滿（民 92），質性研究—理論與應用，台北：心理出版社。
52. 簡春安、鄒平儀（民 87），社會工作研究法，台北：三民。
53. 蕭詠升（民 88），中小企業共同研發之研究，私立東吳大學之企業管

理研究所之碩士論文。

54. 劉奕鐘（民 90），開創未來使企業成功永續經營的關鍵，臺肥月刊，第 42 期，38-43 頁。
55. 蕭新煌（民 78），社會力—台灣向前看，台北，自立晚報出版。
56. 魏妙凌譯（民 103），信任，Ken Blanchard 著，台北：星辰。



## 二、英文部分

1. Ben-Ner, A., & T. Van Hoomissen (1992), An Empirical Investigation of the Joint Determination of the Size of the for-Profit, Nonprofit and Voluntary Sectors, Annals of Public and Cooperative Economics, Vol.63, pp.391-415.
2. Bielefeld, W., & J. J. Corbin (1996), The Institutionalization of Nonprofit Human Service Delivery, Administration & Society, Vol.28, No.3, pp.362-389.
3. Clarke, J. (1996), After Social Work? In Parton, N. (ed.) Social Theory, Social Change and Social Work, London: Routledge.
4. Clarke, J. (2004), Dissolving the Public Realm? The Logics and Limits of Neo-liberalism, Journal of Social Policy, Vol.33, No.1, pp. 27-48.
5. Collins, J. C. & Porras, J. I. (2000), Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, London, England: Random House Business.
6. Corbin, John J. (1999), A Study of Factors Influencing the Growth of Nonprofit in Social Services, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol.8, No.3, pp.296-314.
7. Daft, R. L. (2011), Understanding the Theory and Design of Organizations(10th ed), South-Western: Cengage Learning Company.
8. Dellgran, P. & Höjer, S. (2005), Privatisation as Professionalisation? Attitudes, Motives and Achievements Among Swedish Social Workers, European Journal of Social Work, Vol. 8, No.1, pp.39-62.
9. Drucker, P. F. (1998), Managing in the Next Society, New York: Butterworth.
10. Drucker, P. F. (1993), Post-Capitalist Society, Broadway, New York: Harper Business.
11. Elazar, D. J. (1972), American Federalism: A View from the State, New York: Thomas Y. Crowell, pp.109-121.

12. Grnbjerg, K. A. (2001), The U.S. Nonprofit Human Service Sector: A Creeping Revolution, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 30, No 2, pp.276-297.
13. Gronbjerg, K. A. (1990), Poverty and Nonprofit Organizational Behavior, Social Service Review, Vol. 64, No. 2, pp. 208-243.
14. Hansmann, H. (1987), The Effect of Tax Exemption and Other Factors on the Market Share of Nonprofit Versus for-profit Firms, National Tax Journal, Vol. 40, No. 1, pp. 71-82.
15. Hansmann, H. B. (1988), Economics Theories of Nonprofit Organization, in W. W. Powell (ed.), The Nonprofit Sector: A Research Handbook, New Haven, Conn.
16. Hughes, Owen E. (1994), Public Management and Administration, New York, N.Y.: ST. Martin's Press, INC.
17. James, E. (1987), The Nonprofit Sector in Comparative Perspective, In W. W. Powell (Ed.), The Nonprofit Sector: A research Handbook, New Haven, CT: Yale University Press, pp. 43-54.
18. Jones, G. R.(2007), Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases(7th ed), Pearson Prentice Hall.
19. Kotler, P. and Andreasen A.R. , (1996), Strategies Marketing for Nonprofit rganization, (5th Ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, pp.125-128.
20. Peters, T. J.& Waterman, R. H. Jr. (1982), In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies, New York, NY: Harper Collins.
21. Putnam, R. D. (1995), Bowling alone: America's Capital, Journal of Democracy, Vol.6, No.1, pp.65-78.
22. Salamon, L. M. (1987), Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government Nonprofit Relations, In W. W. Powell (Ed.), The Nonprofit Sector: A Research Handbook, New Haven, CT: Yale University Press, pp.

99-117.

23. Salamon, L. M. (1989), The Changing Partnership between the Voluntary Sector and the Welfare State, In V. A. Hodgkinson, & R. W. Lyman (Eds.), The Future of the Nonprofit Sector, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 41-60.
24. Spencer, Ritchie & O'Connor (2003), Analysis: Practices, Principles and Processes.
25. Weisbrod, B. A. (1977), The Voluntary Nonprofit Sector. Lexington, MA: Lexington Books.
26. Weisbrod, B. A. (1986), Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three- sector Economy, In S. Rose-Ackerman (Ed.), The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy, New York: Oxford University Press, pp. 1-44.
27. Weisbrod, B. A. (1988), The Nonprofit Economy, Cambridge, MA: Harvard University Press.
28. Wolf, T., (1990), Managing a Nonprofit Organization, New York: Fireside.
29. Wolpert, J. (1989), Key Indicators of Generosity in Communities, In V. A. Hodgkinson, & R. W. Lyman (Eds.), The Future of the Nonprofit Sector, San Francisco: Jossey-Bass, pp.377-401.
30. Harvey, J.W., & K. F. McCrohan, Strategic Issues for Charities and Philanthropies, Long Range Planning, Vol. 21, pp. 44-55.

## 附錄一 嘉義市嘉邑行善團造橋紀要

編號	橋名	建造日期年/月	橋長公尺	橋址
1	惠生	60.06	10M	嘉義中埔鄉石碇村後坑仔
2	仁惠	60.11	8M	嘉義中埔鄉石碇村藤寮仔
3	宏仁	61.01	15M	嘉義縣大林鎮中坑里芎蕉山
4	嘉宏	61.04	19M	台南縣白河鎮大溪里樣仔坑
5	興嘉	61.10	15M	嘉義縣大林鎮過山里崎頂
6	義興	61.11	9M	嘉義縣竹崎鄉覆金村木屐寮
7	永義	61.12	18M	嘉義縣竹崎鄉沙坑村水坑仔
8	廣永	62.02	32M	雲林縣古坑鄉華南村倒孔溪
9	正廣	62.03	13M	嘉義縣竹崎鄉覆金村湖底
10	協正	62.05	8M	嘉義縣竹崎鄉覆金村水底寮
11	大協	63.01	30M	嘉義縣竹崎鄉獅埕村公館
12	成大	62.11	6M	嘉義縣中埔鄉鹽館村下坑
13	長成	63.01	12M	浮水橋被洪水沖走
14	合長	63.03	15M	嘉義縣竹崎鄉雙溪村頂雙溪
15	善合	63.05	18M	嘉義縣梅山鄉過山村清水
16	博善	63.04	20M	台南縣白河鎮廣安里小南海
17	慈博	63.11	21M	嘉義縣中埔鄉同仁村柚仔宅
18	心慈	64.01	21M	嘉義縣梅山鄉圳北村菁仔腳
19	實心	64.03	14M	雲林縣古坑鄉華南村蕃尾坑
20	盛實	64.04	10M	嘉義縣中埔鄉頂埔村
21	福盛	64.05	15M	嘉義縣中埔鄉社口村部後
22	速福	64.06	11M	嘉義縣中埔鄉東興村凍仔腳
23	豐連	64.04	11M	嘉義縣竹崎鄉和平村坑仔坪
24	瑞豐	64.07	5M	嘉義縣中埔鄉金蘭村赤蘭埔
25	紫瑞	64.09	10M	嘉義縣竹崎鄉昇平村沱水溪

26	華紫	64.11	11M	嘉義縣中埔鄉瑞豐村尖山
27	光華	64.12	8M	嘉義縣梅山鄉圳南村大豐
28	美光	62.05	11M	嘉義縣中埔鄉灣潭村中後坑
29	祥美	65.03	15M	嘉義縣中埔鄉瑞豐村尖山
30	富祥	65.04	30M	嘉義縣竹崎鄉義隆村新社坑
31	圓富	65.05	12M	嘉義縣番路鄉下坑村下坑
32	和圓	65.05	10M	嘉義縣竹崎鄉灣橋村
33	輝和	65.06	22M	嘉義縣竹崎鄉昇平村菜公坑
34	寬輝	65.07	9M	嘉義縣竹崎鄉龍山村埠頂
35	良寬	65.08	8M	嘉義縣竹崎鄉昇平村溪水溪
36	建良	65.09	8M	嘉義縣梅山鄉圳南村水底寮
37	力建	65.10	8M	嘉義縣梅山鄉圳南村湖底
38	久力	65.11	12M	雲林縣古坑鄉筆南村番尾鎮
39	安久	66.01	10M	嘉義縣竹崎鄉沙坑村內繳宮
40	吉安	66.02	13M	嘉義縣梅山鄉大南村水尾
41	泰吉	66.03	5M	嘉義縣中埔鄉瑞豐村尖山
42	順泰	66.04	13M	嘉義縣中埔鄉瑞堂村水尾
43	榮順	66.05	8M	嘉義縣番路鄉公興村中寮
44	振榮	66.06	33M	嘉義縣中埔鄉澗水村何厝
45	忠振	66.10	16M	嘉義縣中埔鄉鹽館村下坑
46	忠誼	66.11	5M	嘉義縣中埔鄉鹽館村鹽館仔
47	忠昱	66.12	7M	嘉義縣竹崎鄉陶源村沄水坑仔
48	忠貞	67.01	9M	嘉義縣民雄鄉大崎村內仔
49	忠平	67.02	10M	嘉義縣中埔鄉社口村新庄
50	忠德	67.03	15M	嘉義縣中埔鄉三厝村三層崎
51	忠道	67.04	13M	嘉義縣梅山鄉永興村九芎坑
52	忠全	67.05	35M	嘉義縣中埔鄉石礮村南勢埔

53	國忠	67.10	13M	嘉義縣中埔鄉瑞堂村學仔底
54	復國	67.10	6M	嘉義縣中埔鄉龍門村庄仔尾
55	慈渡	67.11	9M	嘉義縣竹崎鄉覆金村東貢寮
56	慈德	67.12	10M	嘉義縣梅山鄉圳南村三源
57	慈暉	68.01	11M	嘉義縣梅山鄉大湳村崁仔腳
58	慈化	68.02	9M	嘉義縣番路鄉民和村客庄
59	慈昇	68.04	16M	嘉義縣中埔鄉灣潭村番仔田
60	慈偉	68.05	45M	嘉義縣中埔鄉頂埔村
61	安生	68.05	13M	嘉義縣中埔鄉中埔村
62	安定	68.06	16M	嘉義縣中埔鄉中崙村中崙
63	安明	68.07	10M	嘉義縣竹崎鄉義仁村掘仔
64	安渡	68.08	9M	嘉義縣梅山鄉梅北村中庄
65	玄明	68.10	12M	嘉義市圳頭里盧厝
66	安全	68.11	10M	嘉義縣竹崎鄉緞繻村松腳
67	安賜	68.12	30M	嘉義縣民雄鄉東興村葉子寮
68	東安	69.02	30M	嘉義縣竹崎鄉白杞村溪平
69	安聖	69.03	22M	台南縣白河鎮崎內里芎蕉宅
70	心行	69.04	20M	嘉義縣梅山鄉圳北村菁仔腳
71	德安	69.04	12M	嘉義縣梅山鄉圳南村內坑
72	心忠	69.05	20M	嘉義縣中埔鄉同仁村過溪
73	心德	69.05	13M	嘉義縣中埔鄉灣潭村後坑
74	心和	69.07	16M	嘉義縣中埔鄉同仁村圓山
75	心樂	69.08	9M	台南縣白河鎮汴頭里枋仔林
76	心意	69.09	8M	嘉義縣民雄鄉松山村後山
77	心福	69.10	12M	嘉義縣民雄鄉松山村後山
78	心聯	69.11	10M	嘉義縣中埔鄉裕民村水尾仔
79	心憲	69.12	8M	嘉義縣民雄鄉東湖村東勢湖

80	金龍	70.01	20M	嘉義縣中埔鄉中崙村中崙
81	心欣	70.03	50M	嘉義縣竹崎鄉義隆村新社坑
82	心鴻	70.03	13M	嘉義縣中埔鄉石碇村藤寮仔
83	心上	70.05	48M	嘉義縣番路鄉內壠村過溪仔
84	心願	70.05	10M	嘉義縣竹崎鄉義仁村內坑
85	正善	70.07	14M	嘉義縣梅山鄉永興村內坑
86	正良	70.07	25M	嘉義縣梅山鄉圳北村菁仔腳
87	正品	70.09	16M	嘉義縣大林鎮中坑里沙崙仔
88	正結	70.11	10M	嘉義縣竹崎鄉坑頭村後元庄
89	正大	70.11	15M	嘉義縣竹崎鄉沙坑村沙坑
90	正愛	70.12	15M	嘉義縣大林鎮中坑里崩埤
91	正宜	70.12	9M	嘉義縣梅山鄉過山村過山
92	正德	71.02	9M	嘉義縣中埔鄉頂埔村橫坑
93	大純	71.04	20M	嘉義縣中埔鄉瑞豐村尖山
94	大宗	71.04	20M	嘉義縣中埔鄉三層村官真門
95	大同	71.04	19M	嘉義縣中埔鄉三層村桃仔寮
96	大南	71.05	20M	嘉義縣水上鄉南鄉村
97	大山	71.05	10M	嘉義縣梅山鄉大南村坑口
98	大性	71.06	16M	嘉義縣大林鎮中坑里芎蕉山
99	大觀	71.07	20M	嘉義縣梅山鄉通山村清水仔
100	大謝	71.08	20M	嘉義縣梅山鄉雙溪村外湖仔
101	協力	71.10	10M	嘉義縣竹崎鄉獅埕村北勢坑
102	善發	71.10	10M	嘉義縣竹崎鄉獅埕村北勢坑
103	善誠	71.11	6M	嘉義縣梅山鄉圳南村水底寮
104	善界	71.11	22M	嘉義縣大林鎮中坑里埤頭
105	善陀	72.02	82M	雲林縣斗南鎮新崙里港墘
106	善能	72.03	11M	嘉義縣中埔鄉東興村凍仔腳

107	善法	72.04	15M	嘉義縣竹崎鄉塘興村番仔路科
108	善常	72.04	45M	嘉義縣竹崎鄉獅埕村公館
109	善因	72.08	8M	嘉義縣中埔鄉富收村興化廓
110	善忍	72.08	85M	台南縣白河鎮仙草里姜仔崙
111	善行	72.10	7M	嘉義市後庄里新聞產業道路
112	善寶	72.10	6M	嘉義市盧厝里鳳梨山
113	善普	72.12	16M	嘉義縣竹崎鄉沙坑村
114	善旭	72.12	10M	嘉義縣竹崎鄉束貢寮
115	善育	73.02	12M	嘉義縣中埔鄉石弄村籠後
116	善清	73.02	12M	嘉義縣中埔鄉瑞豐村坎仔腳
117	善近	73.04	14M	嘉義縣中埔鄉瑞豐村坑尾
118	善翔	73.04	16M	嘉義縣中埔鄉東興村凍子腳
119	善開	73.05	20M	嘉義縣中埔鄉三層村官真門
120	善安	73.05	30M	嘉義縣竹崎鄉獅埕村獅仔頭
121	善妙	73.09	10M	嘉義市圳頭里妙雲蘭若寺邊
122	善優	73.09	11M	嘉義縣梅山鄉過山村尾庄
123	善崇	73.09	11M	嘉義縣梅山鄉梅北村三美庄
124	善興	73.09	7M	雲林縣大埤鄉興安村
125	善恭	73.12	30M	嘉義縣竹崎鄉白杞村田中央
126	善武	73.12	12M	嘉義縣竹崎鄉桃園村樟州厝
127	善語	73.12	16M	嘉義縣阿里山鄉來吉村
128	善藝	74.02	14M	台南縣白河鎮崎內里
129	善旺	74.03	20M	嘉義縣竹崎鄉鹿滿村
130	善血	74.05	12M	嘉義市後庄里新店
131	善剛	74.06	15M	嘉義大林鎮上林里麻園
132	善靜	74.06	11M	嘉義縣竹崎鄉坑頭村
133	善堅	74.08	15M	嘉義縣中埔鄉社口村新庄仔

134	善尚	74.08	11M	嘉義縣竹崎鄉鹿滿村坑後
135	善相	72.12	11M	嘉義縣水上鄉三界村下庄仔
136	善通	72.12	30M	嘉義市僑嘉新村南隱宮前
137	善感	75.02	30M	嘉義縣竹崎鄉級結村阿拔泉
138	善軍	75.03	25M	嘉義縣番路鄉公興村石古盤
139	善典	75.04	40M	台南縣白河鎮六溪里二重溪
140	善警	75.06	14M	嘉義縣梅山鄉安靖村
141	善天	75.06	40M	嘉義縣阿里山鄉豐山村
142	善蔭	75.08	8M	雲林縣大埤鄉北鎮村
143	善隆	75.09	12M	嘉義縣中埔鄉沱水村大士為
144	善積	75.10	9M	雲林縣大埤鄉怡然村
145	善悟	75.11	15M	嘉義縣梅山鄉永興村
146	善範	75.12	9M	嘉義縣竹崎鄉沙坑村沙坑
147	善囍	76.02	13M	嘉義縣竹崎鄉鹿滿村火車站前
148	善燈	76.04	15M	嘉義縣中埔鄉沱水村大士為
149	善巍	76.05	52M	嘉義縣阿里山鄉茶山村
150	善理	76.07	14M	嘉義縣大林鎮中林里
151	善磊	76.08	14M	嘉義縣中埔鄉同仁村菜園仔
152	善健	76.10	14M	嘉義縣竹崎鄉覆金村東復興
153	善黎	76.11	8M	嘉義縣民雄鄉松山村松腳
改建	義興	76.11	12M	嘉義縣竹崎鄉覆金村木屐寮
154	善運	76.12	14M	台南縣大內鄉環湖村
155	善取	77.01	31M	嘉義縣中埔鄉鹽館村溪州仔
156	善諸	77.04	86M	嘉義縣大林鎮排路里排仔路
157	善樂	77.05	16M	嘉義縣阿里山鄉樂野村
158	善楷	77.07	18M	嘉義縣梅山鄉大南村隘寮
159	善智	77.09	17M	嘉義縣大林鎮中坑里沙崙

160	善隱	77.10	13M	嘉義縣中埔鄉頂埔村橫坑
161	善林	77.11	24M	嘉義縣梅山鄉過山村後通山
162	善德	77.12	15M	嘉義市後庄里
163	善浩	78.02	60M	雲林縣大埤鄉豐田村二重溝
164	善勤	78.03	6M	嘉義縣番E各鄉大湖村內寮
165	善聚	78.04	28M	嘉義縣梅山鄉雙溪村
166	善渡	78.06	40M	台南縣白河鎮廣安里九十六甲埤
167	善頌	78.08	15M	嘉義縣中埔鄉社口村腦寮
168	善鈞	78.10	15M	嘉義縣中埔鄉灣潭村內湖
169	善主	78.12	6M	嘉義縣竹崎鄉義隆村新社坑
170	善園	79.01	12M	嘉義市中山公園內
修建	善常	79.02	25M	嘉義縣竹崎鄉獅埕村公館
171	善偉	79.03	29M	台南縣白河鎮甘宅里步兵崗
172	善謹	79.06	80M	嘉義縣大林鎮三角里
173	善堤	79.08	7M	雲林縣斗南鎮石龜里
174	善成	79.10	14M	雲林縣大埤鄉西鎮村
175	善義	79.11	12M	嘉義縣阿里山鄉樂野村
176	善全	80.01	12M	嘉義縣竹崎鄉覆金村
177	善公	80.03	75M	嘉義縣番路鄉草山村公田底
178	善醒	80.05	7M	嘉義縣竹崎鄉緞繻村紅南坑
179	善廣	80.06	29M	雲林縣古坑鄉新庄村圳頭坑
180	善毅	80.07	25M	雲林縣古坑鄉新庄村均 11頭坑
181	吊橋	80.08	176M	嘉義縣番路鄉觸口村情人吊橋
182	善導	80.10	10M	雲林縣古坑鄉新庄村圳頭坑
183	善會	80.11	16M	雲林縣古坑鄉新庄村圳頭坑
184	善綜	80.12	22M	嘉義縣中埔鄉石礪村藤寮仔
185	善保	81.01	30M	嘉義縣梅山鄉雙溪村

186	善元	81.02	14M	雲林縣大埤鄉西鎮村
187	善友	81.03	15M	嘉義縣布袋鎮東港里大寮
188	善功	81.05	75M	雲林縣斗南鎮東明里成功
189	善良	81.06	11M	嘉義縣阿里山鄉樂野村
190	善心	81.07	16M	雲林縣古坑鄉新庄村石仔坑
191	善慈	81.08	8M	嘉義市圳頭里妙雲蘭若前
192	善一	81.09	14M	雲林縣大埤鄉尚義村
193	善進	82.02	75M	雲林縣斗南鎮明昌里
194	行善	82.03	16M	嘉義縣番路鄉公田村
195	行靜	82.05	29M	嘉義縣阿里山鄉里佳村
196	行吉	82.07	14M	雲林縣古坑鄉新庄村圳頭坑
197	行和	82.06	24M	雲林縣古坑鄉新庄村石仔坑
198	行律	82.09	15M	嘉義縣大林鎮中坑里溪湖
199	行樂	82.10	22M	嘉義縣水土鄉南鄉村牛稠埔
200	行祥	83.03	105M	台南縣東山鄉東正村牛埔
201	行心	83.11	10M	嘉義市民國路尾太平里
202	行親	83.04	53M	台南縣白河鎮崁頭里荊桐崎
203	行福	83.06	22M	嘉義縣中埔鄉灣潭村
204	行順	83.09	110M	嘉義縣竹崎鄉坑頭村
205	行良	83.11	75M	嘉義縣梅山鄉太和村
206	行安	83.10	7M	嘉義縣水上鄉新義興村
207	行滿	83.12	45M	雲林縣古坑鄉桂林村
208	行觀	84.01	14M	嘉義縣梅山鄉瑞峰村
209	行勝	84.02	24M	嘉義縣梅山鄉瑞峰村
210	行驗	84.04	55M	嘉義縣竹崎鄉光華村柑仔宅
吊橋	義仁	85.05	186M	嘉義縣竹崎鄉清華山
211	行博	84.05	24M	嘉義縣中埔鄉澗水村

212	行聖	84.07	15M	嘉義縣仿崎鄉坑頭村復原莊
213	行諄	84.06	16M	嘉義縣阿里山鄉來吉村
214	行陽	84.09	30M	嘉義縣材崎鄉獅埕村
215	行長	84.10	25M	雲林縣斗南鎮將軍里
216	行正	85.04	156M	南投縣竹山鎮桶頭里
217	行廣	85.05	13M	台南縣鹽水鎮仕安村慈慧寺
218	行忠	85.07	15M	嘉義縣竹崎鄉白杞村
219	行信	85.08	12M	嘉義縣竹崎鄉桃源村
220	行好	85.09	14M	嘉義縣中埔鄉頂埔村
221	行旭	85.11	55M	嘉義縣中埔鄉深坑村
吊橋	善美	85.09	116M	嘉義縣阿里山鄉山美村
222	行天	86.01	120M	嘉義縣中埔鄉豐山村石鼓盤
223	行道	86.03	75M	雲林縣斗南鎮將軍里溫厝角
224	行法	86.04	25M	雲林縣古坑鄉新庄村石仔坑
吊橋	茶山	86.04	82M	嘉義縣阿里山鄉茶山村
225	行照	86.06	20M	嘉義縣竹崎鄉沙坑村
226	行冠	86.08	17M	嘉義市仁義里北排水溝
227	行韞	86.09	16M	嘉義縣中埔鄉東興村
228	行定	86.10	13M	嘉義縣中埔鄉東興村凍仔腳
229	行世	87.05	26M	台南縣東山鄉許秀才庄
230	行圓	87.06	142M	嘉義縣中埔鄉觸口村
231	懷德	87.08	45M	台南縣白河鎮小南海
232	仁德	87.09	31M	雲林縣斗南鎮將軍里
233	仁和	87.11	19M	嘉義縣中埔鄉鹽館村
234	仁順	88.02	21M	雲林縣古坑鄉新庄村圳頭坑
235	仁慈	88.02	5M	嘉義縣竹崎鄉緞繻村
236	仁愛	88.04	18M	雲林縣古坑鄉新庄村圳頭坑

237	仁義	88.05	21M	南投縣魚池鄉五城村
238	仁心	88.06	15M	雲林縣古坑鄉圳頭坑
239	仁勇	88.07	12M	南投縣魚池鄉北山坑
240	仁智	88.09	46M	嘉義縣東石鄉港墘村
241	仁慧	88.10	10M	雲林縣斗南鎮將軍里
242	仁明	88.11	18M	雲林縣古坑鄉棋盤村
243	仁昆	88.12	12M	嘉義縣梅山鄉大南坑口
244	仁桂	89.01	7M	雲林縣古坑鄉桂林村
245	仁將	89.02	27M	雲林縣斗南鎮將軍里中正別墅
246	仁孝	89.03	15M	台南縣東山鄉嶺南村宅仔內
247	仁信	89.04	12M	嘉義縣竹崎鄉坑頭村檳榔宅
吊橋	義仁	89.05	186M	嘉義縣竹崎鄉義仁村(整修)
248	仁忠	89.06	37M	雲林縣斗南鎮將軍里
249	仁正	89.09	41M	台南縣東山鄉林安村
250	仁瑞	89.10	26M	嘉義縣梅山鄉圳南村磨刀坑
251	仁善	89.11	15M	嘉義縣斗南鎮新頭旦
252	仁平	89.12	12M	嘉義縣梅山鄉圳南村大溪尾溪
253	仁山	90.01	12M	雲林縣斗南鎮回頭里豬母溝北端
254	仁福	90.02	10M	雲林縣斗南鎮新南里石龜溪圳
255	仁祥	90.02	10M	雲林縣斗南鎮明昌里二重溝圳
256	仁旺	90.03	16M	雲林縣斗南鎮田頭里豬母溝南端
257	仁吉	90.03	31M	嘉縣大埔鄉和平村二寮坑草蘭溪
258	仁聖	90.04	21M	嘉義縣番路鄉公興村上苦苓橋溪
259	仁良	90.05	5M	雲林縣大埤鄉松竹村庄內圳
260	仁宏	90.06	9M	雲林縣大埤鄉吉田村田仔林
261	仁健	90.07	46M	雲林縣斗六市長平里大北勢
262	仁廣	90.08	9M	嘉義縣民雄鄉東興村葉子寮

263	仁隆	90.09	100M	嘉義縣民雄鄉松山村往寶林寺 108線
264	仁安	90.09	12M	嘉義縣民雄鄉松山村往寶林寺 108線
265	仁誠	90.10	15M	台南縣白河鎮大林里坑內厝地
266	仁興	91.10	20M	台南縣白河鎮大林里坑內厝地
267	仁輝	91.11	25M	嘉義縣大林鎮中林里
268	仁樂	90.11	13M	嘉義縣中埔鄉尖山村
269	仁富	90.12	6M	雲林縣古坑鄉古坑村二層山
270	仁勝	90.12	9M	雲林縣古坑鄉六斗坑
271	仁堅	91.01	31M	嘉義縣大林鎮平林里潭底
272	仁振	91.02	40M	嘉義縣民雄鄉東興村葉仔寮
273	仁永	91.03	15M	嘉義縣水上鄉南鄉村牛稠埔
274	仁崇	91.02	46M	嘉義縣番路鄉觸口村腦寮仔溪
275	仁長	91.05	5M	嘉義縣竹崎鄉坑頭村芹蕉湖
276	仁生	91.07	5M	嘉義縣竹崎鄉坑頭村芹蕉湖
277	仁久	91.05	26M	嘉義縣梅山鄉大南村坑口
278	仁揚	91.06	6M	嘉義縣中埔鄉社口大路
279	仁光	91.06	19M	雲林縣古坑鄉新庄村圳頭坑
280	仁弘	91.09	80M	嘉義縣民雄鄉秀林村林仔尾
281	仁毅	91.12	37M	高雄縣旗山鎮鼓山國小前
282	仁勤	91.11	12M	嘉義縣中埔鄉社口村內埔
283	仁榮	91.11	18M	雲林縣斗六市重光里尖山溪
284	仁華	91.11	12M	台南縣左鎮鄉
285	仁嘉	91.09	5M	嘉義縣竹崎鄉白杞村
286	仁豐	91.12	5M	雲林縣崙背鄉施厝寮大排
287	仁佑	91.12	8M	雲林縣崙背鄉施厝寮大排
288	仁美	91.12	8M	雲林縣大埤鄉公所
289	仁偉	91.12	5M	雲林縣元長鄉後湖村中湖

290	仁盛	91.12	38M	雲林縣斗六市長安里
291	仁康	91.12	10M	嘉義縣梅山鄉大南村茅仔埔
292	仁龍	91.10	8M	嘉義縣民雄鄉秀林村
293	仁博	92.04	54M	嘉義縣竹崎鄉白杞村前
294	仁壽	92.05	8M	高雄縣杉林鄉集來村陳寶溪
295	仁祿	92.09	88M	嘉義縣大埔鄉永樂村沙米枝
296	仁鈞	92.04	12M	雲林縣古坑鄉湳仔村
297	仁禧	92.05	6M	雲林縣古坑鄉湳仔村
298	仁寶	92.06	10M	台南縣白河鎮仙草埔金山寺
299	仁悟	92.07	6M	台南縣左鎮鄉岡林村
300	仁泰	96.09	73M	嘉義縣竹崎鄉和平村朴子溪
301	仁銘	92.11	20M	雲林縣土庫鎮埤腳里
302	仁清	92.08	8M	嘉義縣中埔鄉內埔村
303	仁益	92.12	21M	雲林縣東勢鄉馬公厝左排
304	仁林	92.07	11M	雲林縣斗六市榴南里
305	仁友	92.09	6M	嘉義縣民雄鄉松山村
306	仁連	93.01	33M	嘉義縣竹崎鄉緞繻村
307	仁地	92.10	12M	嘉義縣竹崎鄉坑仔坪
308	仁森	92.10	12M	台南縣東山鄉林安村番仔嶺
309	仁法	92.11	30M	嘉義縣竹崎鄉桃源村軟歐
310	仁玉	92.12	61M	雲林縣斗南鎮阿丹崙仔大湖口溪
311	仁恩	92.12	4M	嘉義縣竹崎鄉白杞村後山田仔
312	仁發	93.01	50M	雲林縣荊桐鄉甘西村
313	仁喜	93.02	7M	雲林縣二崙鄉東港后中排橋
314	仁凱	93.02	18M	台南縣東山鄉林安村番仔嶺
315	仁恭	93.03	12M	彰化縣員林鎮南東里
316	仁茂	93.04	9M	雲林縣西螺鎮新鹿場課圳幹線

317	仁厚	91.12	38M	台南縣白河鎮虎山里木屐寮
318	仁通	91.12	10M	嘉義縣中埔鄉石礮村
319	仁陽	91.10	8M	台南縣楠西鄉灣丘村
320	仁乾	92.04	45M	嘉義縣竹崎鄉白杞村六火灶
321	仁坤	92.05	8M	嘉義縣竹崎鄉白杞村六火灶
322	仁緣	92.09	88M	雲林縣斗六市重光里菜公庄
323	仁倫	92.04	12M	南投縣中寮鄉廣興村
324	仁新	92.05	6M	嘉義縣大林鎮三村里
325	仁敬	92.06	10M	嘉義縣竹崎鄉大坑村
326	仁雄	92.07	6M	嘉義市友愛路友忠路口
327	仁世	96.09	73M	嘉義縣竹崎鄉光華村柑仔宅
328	仁政	92.11	20M	嘉義縣竹崎鄉光華村茄苳仔
329	仁宗	92.08	8M	嘉義縣竹崎鄉緞繡村
330	仁洋	92.12	21M	台中縣和平鄉自由村觀音溪
331	仁賢	92.07	11M	彰化縣員林鎮員東路員東國小旁
332	仁親	92.09	6M	嘉義縣竹崎鄉後金村東廣寮
333	仁道	93.01	33M	雲林縣古坑鄉朝陽村
334	仁慶	92.10	12M	嘉義縣民雄鄉大崎村內埔
335	仁剛	92.10	12M	雲林縣大埤鄉北鎮村延潭大排
336	仁武	92.11	30M	雲林縣西螺鎮埤頭里
337	仁觀	92.12	61M	彰化縣溪洲鄉大庄新生巷
338	仁強	92.12	4M	彰化縣溪洲鄉內三排水內三橋
339	仁利	93.01	50M	雲林縣斗南鎮明昌里二重溝
340	仁惠	93.02	7M	嘉義縣竹崎鄉鹿滿村頂溪心
341	仁鴻	93.02	18M	台南縣左鎮鄉岡新村
342	仁昌	93.03	12M	嘉義縣中埔鄉頂埔村頂埔溪文水橋
343	仁好	93.04	9M	嘉義縣竹崎鄉灣橋村枋仔林

344	仁彰	95.03	21M	雲林縣大埤鄉中山路八號
345	仁柏	95.03	85M	雲林縣大埤鄉中山路八號
346	仁海	95.05	18M	南投縣竹山鎮田子里坊寮溪
347	仁暉	95.04	25M	嘉義縣中埔鄉三層村
348	仁鎮	95.03	22M	嘉義縣中埔鄉鹽館村野溪
349	仁浩	95.03	11M	嘉義縣大埔鄉大埔村
350	仁理	95.03	6M	南投縣集集鎮富山里大山巷
351	仁旭	95.01	8M	雲林縣大埤鄉聯美村
352	仁民	95.10	61M	嘉義縣竹崎鄉鹿滿村
353	仁朝	95.12	20M	台南縣東山鄉水雲村
354	仁楷	95.05	9M	嘉義縣竹崎鄉光華村茄苳
355	仁蓮	95.05	7M	嘉義縣竹崎鄉光華村茄苳
356	仁功	95.09	35M	雲林縣古坑鄉棋盤村萬善堂
357	仁昇	95.08	11M	雲林縣斗南鎮田頭里虎尾溪
358	仁紫	95.08	11M	嘉義縣中埔鄉同仁村荖園仔
359	仁寬	97.05	22M	嘉義縣竹崎鄉復金村白樹腳
360	仁達	96.02	7M	嘉義縣水上鄉義興村大排
361	仁濟	95.10	7M	嘉義縣竹崎鄉桃源村野溪
362	仁焯	95.11	16M	雲林縣荊桐鄉麻園村
363	仁冠	95.11	18M	雲林縣荊桐鄉麻園村
364	仁積	95.10	19M	嘉義縣民雄鄉興中村
365	普航	96.02	16M	苗栗縣頭份鎮水源路
366	仁治	95.12	12M	嘉義縣竹崎鄉獅埕村獅仔支流
367	仁翔	95.12	12M	嘉義縣竹崎鄉獅埕村獅仔支流
368	仁章	96.02	53M	嘉義縣竹崎鄉大坑往靈雲寺中途
369	仁宇	96.03	20M	嘉義縣竹崎鄉桃源村
370	仁定	96.03	10M	彰化縣埔鹽鄉三省村三石路

172	善謹	待建	21M	嘉義縣大林鎮三角仔(原橋加長)
371	仁淵	96.03		
372	仁宜	96.03	25M	嘉義縣付崎鄉塘興村
373	仁金	96.08	10M	嘉義縣氏雄鄉福權村
374	仁松	96.10	36M	嘉義縣布袋鎮考試潭大排
375	仁靜	96.06	9M	嘉義縣楠西鄉灣丘村香蕉山
376	仁皓	96.10	61M	雲林縣大埤鄉豐田村舊二重溝 (原善浩橋重建)
377	仁悅	96.06	6M	台南縣楠西區灣丘村井仔湖
378	仁玄	96.10	9M	嘉義縣氏雄鄉松山村後山仔
379	仁帝	96.09	11M	雲林縣褒忠鄉龍岩村五洞橋
380	仁怡	97.02	12M	嘉義縣中埔鄉灣潭村內湖
381	仁敦	96.12	6M	嘉義縣中埔鄉石碇村蘭谷橋上游
382	仁塗	96.10	35M	嘉義縣中埔鄉石碇村蘭谷橋
383	仁泉	97.02	70M	嘉義縣大林鎮上林里麻園
384	仁燕	99.04	29M	嘉義縣中埔鄉同仁村荖園仔
385	仁漢	99.06	9M	雲林縣古坑鄉永光村
386	仁意	97.04	12M	台南縣左鎮鄉草山村萬昌溝
387	仁廷	98.01	10M	彰化縣溪洲鄉容光村政民路
388	仁元	97.12	14M	嘉義縣梅山鄉安溪寮
389	仁皇	97.05	12M	嘉義縣梅山鄉梅南村
390	仁煌	97.11	22M	高雄縣旗山鎮旗南二路溪洲國小
391	仁慕	97.11	35M	雲林縣斗六市保長里
392	仁儒	97.08	8M	嘉義縣中埔鄉灣潭村灣潭溪上游
393	仁訓	97.11	10M	嘉義縣中埔鄉富收村田寮
394	仁普	97.08	8M	嘉義縣梅山鄉大南村崁仔腳
395	仁承	98.03	25M	嘉義縣梅山鄉大南村
396	仁文	98.01	13M	南投縣仁愛鄉春陽村龍山

397	仁昂	98.02	12M	南投縣仁愛鄉春陽村龍山
398	仁昶	98.07	17M	屏東縣新埤鄉餉潭村龍潭
399	仁諄	98.10	26M	台南縣白河鎮崎內里內崎
400	仁棠	98.05	80M	屏東縣霧台鄉大武村佳暮
401	仁寧	98.06	11M	嘉義縣竹崎鄉光華村溪坪
402	仁彌	98.06	10M	嘉義縣竹崎鄉光華村茄苳
403	仁疆	98.06	6M	嘉義縣竹崎鄉光華村茄苳
404	仁桐	101.4	25M	嘉義縣中埔鄉三層村
405	仁耀	98.05	80M	台南縣南化鄉關山村後堀溪
406	仁曦	99.04	12M	嘉義縣大埔鄉和平村石峽內 38號
407	仁嵩	100.1	31M	雲林縣荊桐鄉興貴村
408	仁源	98.10	13M	嘉義縣竹崎鄉白樹腳
409	仁賜	98.09	18M	嘉義縣民雄鄉中央村後庄
410	仁保	101.4	20M	雲林縣元長鄉鹿南村
411	仁崑	99.04	20M	嘉義縣中埔鄉石礮村 14鄰
412	仁春	99.01	8M	雲林縣大埤鄉田仔林中排
413	仁碧	99.01	8M	雲林縣大埤鄉田仔林中排
414	紫荊 二橋	99.06	50M	嘉義縣阿里山鄉茶山村黃九坑溪 (由高雄妙法慈善會與原始佛法三摩地學會共捐合作興建)
415	紫荊 一橋	99.06	94M	嘉義縣阿里山鄉茶山曾文溪上游 (由港澳台灣慈善基金會認養)
416	仁盈	98.11	26M	嘉義縣竹崎鄉光華村板橋溪
417	仁航	98.12	20M	嘉義縣竹崎鄉光華村茄苳仔
418	仁聰	100.2	20M	嘉義縣竹崎鄉文峰村大坑
419	仁滿	100.1	10M	原雲林縣古坑鄉桂林村 8號橋
420	仁道	101.2	16M	嘉義縣中埔鄉三層村
421	山美 大橋	100.8	86M	嘉義縣阿里山鄉山美村 (由財團法人台灣大哥大基金會認養)
422	富邦 大橋	99.12	125M	屏東縣三地門口社村 (由富邦金控/富邦慈善基金會認養)
423	蓮生 一號	99.04	20M	高雄縣那瑪夏鄉民生國小側 (由中國真佛宗華光功德會認養重建)

424	蓮生 二號	99.05	10M	高雄縣桃源鄉四社村鎮安宮前 (由中國真佛宗華光功德會認養重建)
425	蓮生 三號	99.04	7M	高雄縣六龜鄉荖濃村 (由中國真佛宗華光功德會認養重建)
426	仁進	99.07	50M	嘉義市阿里山鄉茶山村托亞其伊溪 (由美國休士頓台灣人傳統基金會捐款合款)
427	仁欽	99.05	6M	嘉義縣竹崎鄉文峰村樣仔寮
428	仁豪	99.11	20M	嘉義縣中埔鄉石碇村藤寮仔
429	仁基	99.10	8.5M	嘉義縣竹崎鄉文峰村內溪心寮
430	仁權	100.4	22M	嘉義縣梅山鄉梅北村豬灶溪
431	仁顯	99.09	5M	嘉義縣竹崎鄉文峰村溪心寮
432	仁鎰	100.7	12M	台南縣左鎮鄉草山村萬昌溝
433	仁溫	99.09	12M	嘉義縣竹崎鄉龍山村瓦厝埔
434	仁裕	100.8	70M	嘉義縣竹崎鄉緞繡村阿拔泉
435	仁廈	101.3	8M	嘉義縣大埔鄉和平村石夾內黃狗坑
436	仁梅	99.11	5M	嘉義縣中埔鄉同仁村
437	仁俊	100.3	30M	嘉義縣梅山鄉太興村粗紙溪
438	仁憲	100.4	22M	嘉義縣中埔鄉石碇村
439	仁財	100.2	36M	台南縣東山鄉青山村水尾部落
440	仁竹	99.10	5M	嘉義縣竹崎鄉親水公園
441	俊雄	100.3	18M	嘉義縣民雄鄉東榮村民南段
442	仁雅	100.3	8M	嘉義縣民雄鄉福權村加油站
443	仁霖	100.8	45M	台南縣南化鄉關山村後掘 59林班
444	仁淨	100.8	45M	台南縣南化鄉關山村後掘 51林班
445	仁佛	100.5	4M	台南縣南化鄉關山村彎丘
446	仁詠	100.3	25M	嘉義縣竹崎鄉鹿滿村麻箕埔
447	仁陞	100.5	10M	台南縣楠西鄉井仔湖彎丘
448	仁端	100.3	10M	嘉義縣番路鄉大湖村茶科
449	仁璽	100.3	16M	雲林縣元長鄉鹿北村濁幹線
450	仁泓	100.8	21M	雲林縣古坑鄉崙仔溪

451	俊雄 二號	100.12	17M	雲林縣四湖鄉箔東村
452	仁瓊	110.4	9M	嘉義縣梅山鄉雙溪村外湖
453	仁衛	100.6	10M	雲林縣褒忠鄉馬公大排
454	仁得	100.6	9M	雲林縣褒忠鄉馬公大排
455	仁炳	100.9	11M	嘉義縣梅山鄉過山村
456	仁釋	100.12	5M	雲林縣大埤鄉大德村
457	仁英	100.12	7M	雲林縣大埤鄉吉田村
458	仁翰	101.1	5M	嘉義縣中埔鄉鹽館村野溪
459	仁勸	101.1	14M	雲林縣麥寮鄉霄仁厝
460	仁煊	101.5	5M	雲林縣斗南鎮石龜火車站前
461	仁遠	101.6	9M	嘉義縣民雄鄉福權村
462	仁群	101.9	5M	嘉義縣民雄鄉文隆村
463	仁懷	101.7	4M	嘉義縣竹崎鄉桃源村黃心寮
464	仁晟	102.1	76M	雲林縣斗南鎮大湖口溪
465	仁億	101.6	13M	嘉義縣番路鄉下坑保安府前
466	仁圓	101.9	5M	雲林縣大埤鄉聯美村
467	仁東	102.2	17M	雲林縣麥寮鄉 3-1支線
468	仁亮	101.11	9.5M	雲林縣古坑鄉西平村 36路
469	俊雄 三號	102.1	17M	嘉義縣民雄鄉豐收村水流媽廟前
470	仁修	102.2	4.3M	雲林縣麥寮鄉頭橋村中排
471	仁堡	102.1	5.5M	雲林縣古坑鄉永光村
472	仁景	102.3	17M	嘉義縣番路鄉新福村
473	仁本	103.9	120M	花蓮縣新城鄉美崙溪
474	仁睦	103.4	30M	花蓮縣新城鄉佳林村須美基溪
475	仁祐	102.5	8M	雲林縣古坑鄉大埔村
476	仁施	102.6	8M	嘉義縣民雄鄉松山村
477	仁統	102.12	27M	嘉義縣番路鄉公興村

478	仁賀	102.12	7M	嘉義縣番路鄉公興村
479	仁農	102.11	7.5M	雲林縣虎尾鎮三合里
480	仁展	102.11	8M	雲林縣虎尾鎮三合里
481	仁邑	102.12	15M	雲林縣麥寮鄉興華村
482	仁品	102.10	6M	雲林縣麥寮鄉施厝寮
483	願心	103.7	18M	台南市後壁區菁寮里
484	仁哲	103.7	27M	台南市鹽水區岸內
485	仁國	103.8	25M	台東縣池上鄉慶豐村
486	仁奉	102.12	12M	嘉義縣民雄鄉大崎村
487	仁威	103.5	10M	雲林縣元長鄉子茂村
488	仁南	104.3	27M	雲林縣麥寮鄉施厝寮
489	仁尊	103.8	15M	台南市七股區竹橋里
490	仁峰	103.8	12M	台南市七股區竹橋里
491	仁志	103.9	7M	雲林縣古坑鄉崁腳村
492	明光	104.3	21M	雲林縣麥寮鄉崙後村
493	仁晴	103.10	6.7M	雲林縣莿桐鄉饒平村
494	仁穩	104.2	7M	雲林縣麥寮鄉雷厝村
495	仁雷	104.2	10M	雲林縣麥寮鄉雷厝村
496	仁江	104.2	7M	雲林縣麥寮鄉江厝村
497	仁衡	104.1	6M	嘉義縣竹崎鄉昇平村
498	仁辰	103.12	5M	嘉義縣梅山鄉大南村
499	仁重	103.12	5M	嘉義縣梅山鄉大南村
500				
501	仁鐘	104.1	3M	嘉義縣梅山鄉大南村
502	仁木	104.2	12M	台中市東勢區隆興里
503	仁浪	104.5	10M	台中市東勢區隆興里
504	仁坑	104.5	9M	台中市東勢區隆興里
505	仁六	104.5	4M	雲林縣土庫鎮溪邊里
506	仁房	104.5	4M	雲林縣土庫鎮溪邊里

507	仁媽	104.5	8M	雲林縣土庫鎮宮北里
508	光明	104.6	8M	雲林縣土庫鎮宮北里
509	仁香	104.6	25.8M	台南市柳營區八翁里
510	仁恒	104.6	30.8M	台南市麻豆區小埤里
511	仁實	104.6	30.8M	台南市麻豆區小埤里
512	仁助	104.5	11M	雲林縣土庫鎮過溪里
513	仁葆	104.6	4.8M	嘉義縣番路鄉下坑
514	仁獨	104.5	10M	雲林縣虎尾鎮中溪里
515	仁崢	104.6	15M	雲林縣虎尾鎮頂溪里
516	謝天	104.7	13M	嘉義縣番路鄉埔尾村
517	仁真	104.8	10.5M	嘉義縣竹崎鄉科底
518	仁埒	104.8	12.8M	雲林縣虎尾鎮埒內里
519	仁成	105	9M	雲林縣麥寮鄉興華村
520	仁內	105.6	12M	雲林縣虎尾鎮埒內里
521	仁汕	105.8	9.5M	雲林縣虎尾鎮中溪里
522	仁尾	105.8	10M	雲林縣虎尾鎮中溪里
523	仁廊	105.5	7M	雲林縣斗南鎮明昌里二重溪
524	仁雲	105.7	6.5M	雲林縣虎尾鎮埒內里
525	仁鳳	興建中	7M	嘉義縣番路鄉下坑村
526	仁尚	105.8	7M	雲林縣斗南鎮明昌里
527	仁里	興建中	22.3M	台南市龍崎區石噶里
528	仁貴	興建中	10M	雲林縣四湖鄉桂仔山
529	仁湖	興建中	10M	雲林縣四湖鄉桂仔山
530	仁潭	興建中	8M	嘉義縣中埔鄉灣潭村

## 附錄二

# 社團法人嘉義市嘉邑行善團組織章程

### 第一章 總 則

- 第 一 條 本團定名為嘉義市嘉邑行善團（以下簡稱本團）
- 第 二 條 本團為依法設立，非以營利為目的之社會團體，以辦理社會服務（輔助造橋）及慈善活動（施棺）為宗旨，並以啟發我國固有倫理道德，發揚社會仁風義舉結合群眾力量，以淨化人心，造福社會人群為目的。
- 第 三 條 本團以嘉義市為組織區域，其名稱為社團法人嘉義市嘉邑行善團。
- 第 四 條 本團團址設於嘉義市。
- 第 五 條 本團之任務如下：  
一、本團為奉獻心力，推動社會之福利工作的團體。  
二、本團為辦理輔助造橋，受託施棺、補路、貧困扶助等事項。  
三、本團協助政府及有關單位辦理有關救濟之工作。
- 第 六 條 本團之主管機關為嘉義市政府。

### 第二章 會 員

- 第 七 條 本團會員分下列二種：  
一、正式會員：凡贊同本團宗旨，設籍在嘉義市，年滿二十歲，且願貢獻心力，造福社會，恪遵本團組織章程，填具入會申請書，經理事會通過並繳納入會費及常年會費後，為正式會員。  
二、贊助會員：凡贊同本團宗旨，設籍在嘉義市以外的縣市，年滿二十歲，且願貢獻心力，造福社會，恪遵本團組織章程，填具入會申請書，經理事會通過並繳納入會費及常年費後為本團贊助會員。贊助會員，可參與活動，但無選舉權、表決權及罷免權。
- 第 八 條 權利與義務：  
一、權利：本團正式會員享有之權利如下：  
1.發言權：正式會員可提供意見及表決權。  
2.選舉權：選舉權、提案權及罷免權。

3.本團所舉辦之各種善行活動之參與權。

4.其他應享之權利。

二、義務：本團會員（含正式會員及贊助會員）應有下列之義務：

1.恪遵本團組織章程。

2.會員（含正式會員及贊助會員）要有團隊精神，不可蓄意破壞本團之形象。

3.不得假借本團之名，到處招搖撞騙，破壞本團聲譽。

4.每期造橋費請於期限內自動繳交，且必須取得收據。

### 第三章 組織及職責

第九條 本團以會員（代表）大會為最高權力機構並依法設置理監事會，在會員（代表）大會閉會期間由理事會代行其職權。

會員大會之職權如下：一、選舉或罷免理監事。二、訂定及修改章程。三、議決年度工作計畫、經費預決算。四、其他重要事項之決定。五、議決會費及會員捐款之數額、及方式。六、議決會員之除名處分。七、議決財產之處分。八、議決團體之解散。

第十條 本團置理事十五人，候補理事五人，監事五人、候補監事一人、理監事由會員（代表）大會以無記名連記法票選之。

第十一條 本團置常務理事五人，由理事互選之，並由理事就常務理事中推選一人為理事長，本團置常務監事一人，由監事互選之，理監事均為無給職。

第十二條 理監事任期均為三年，連選得連任，理事長之連任以一次為限。

第十三條 理事會之職權如下：

一、通過會員入會。

二、召開會員（代表）大會並執行其決議。

三、選舉常務理事、理事長。

四、聘任或解任團務工作人員。

五、擬定年度工作計畫及經費預決算。

第十四條 理事長之職權如下：

一、對外代表本團。

- 二、召集理事會議。
- 三、執行理事會決議。
- 四、綜理本團日常事務。
- 五、理事長應視會務需要到會辦公。

第 十五 條 監事會之職權如下：

- 一、監察理事會工作之執行。
- 二、選舉常務監事。
- 三、審核年度經費決預算。
- 四、監察本團財務或財產及其他應監察事項。

第 十六 條 本團置總幹事或執行秘書一人，協助處理各項行政事宜，由理事長提名，經理事會同意後聘任之，為有給職。

第 十七 條 一、本團得由理事會聘請名（榮）譽理事長、顧問、諮議各若干人均為無給職，其聘期與理、監事任期同。

二、為發展會務，推動業務及健全財務，運用社會資源由理事會招募地方上品德好，具有某項專長、身體健康、服務熱心，無不良嗜好之人士為本團志工，無給職，但有必需公務費用時，由理事會之認可支付之。

第 十八 條 本會理、監事如有下列各款之一者應予解任：

- 一、理事及監事不得藉故交際應酬或會餐。
- 二、因故辭職，經理、監事會議通過，准其辭職者。
- 三、被罷免或撤免者。
- 四、破壞團譽經理、監事會議決議者。
- 五、理事及監事均應親自出席理、監事會議，不得委託他人代理，連續二次無故缺席者視同辭職，由候補理監事依次遞補

#### 第四章 會議

第 十九 條 本團會員代表大會分定期及臨時兩種，會議均由理事長召集之，除緊急事故之臨時會議外，應於十五日前以書面通知之，並報請主管機關派員列席指導，前項定期會議，每年召開一次。臨時會議之召開，則應理、監事會之要求，得臨時舉行之。

- 第 二十 條 本團得分區比例選出會員代表，會員代表之資格以入會達一年以上者為限，再召開會員代表大會，行使職權，會員代表任期三年，連選得連任，其選舉辦法另訂之。
- 第 廿一 條 會員代表大會開會時，由理事長擔任主席，如理事長因故不能主持時，得由常務理事互推代理主持。
- 第 廿二 條 理事會至少每三個月舉行會議一次，由理事長召集之。如理事長認為必要或經理事三分之一以上建議或監事會之要求得召開臨時理事，以上會議均由理事長主持，如因故不能主持時則由常務理事互推一人主持。
- 第 廿三 條 理事會之決議，應由理事過半數出席，以出席理事過半數同意行之，贊、否同數時，則由主席決定之。
- 第 廿四 條 本團監事會每三個月開會一次，由常務監事召集之，監事會之決議，應由監事過半數之出席，出席監事過半數同意行之，贊、否同數時，取決於主席。
- 第 廿五 條 監事會可合併理事會聯席召開。

## 第五章 經費及會計

- 第 廿六 條 本團經費來源如下：
- 一、入會費：會員（正式、贊助）入會時，應一次繳入會費新台幣伍佰元整。
  - 二、常年會費：會員（正式、贊助）每年應繳納常年會費新台幣壹仟貳佰元整。
  - 三、會員及善心人士自由捐獻（含造橋功德金、補路功德金、施棺功德金、委託施棺者每案參萬元除外不列收入）。
  - 四、基金孳息。
  - 五、顧問捐助。
  - 六、利息收入。
  - 七、其他收入。
- 第 廿七 條 本團會計年度以曆年為準，自每年一月一日起至十二月三十一日止。

- 第 廿八 條 本團每年於會計年度開始前二個月由理事會編造年度工作計畫，收支預算表，提會員大會通過，於會計年度開始前報主管機關核備，並於會計年度終了後二個月內由理事會編造年度工作報告，收支決算表，現金出納表，送監事會審核後，造具審核意見書送還理事會，提會員大會通過於三月底前報主管機關核備。
- 第 廿九 條 本團解散後，剩餘財產歸屬所在地之地方自治團體或主管機關指定之機關團體所有。

### 第六章 附 則

- 第 三十 條 本章程未盡事宜，悉依有關法令規定辦理修改或增補之。
- 第 卅一 條 本章程經會員（代表）大會通過，呈報主管機關核備後施行，修改時亦同。
- 第 卅二 條 本章程經本團八十七年三月十四日第一屆第一次會員大會通過，並函報主管機關准予備查。
- 第 卅三 條 本章程經本團一〇三年六月廿九日第六屆第一次會員大修改通過，並函報主管機關（嘉義市政府）准予備查。