

南 華 大 學
非營利事業管理學系
碩士論文

身心障礙福利機構發展模式與策略之研究 -
以雲林縣私立華聖啟能中心為例

A Study of Development Model and Strategy in Social Services Organization: The Case
of Chinese Holy Martyrs Center for the training of the handicapped in Yunlin County

研究生：蘇 豐 勝
指導教授：涂 瑞 德 博士

中華民國一〇二年六月

謝 誌

南華「非營利事業管理研究所」對我而言並不陌生，十年前被教區派任為聖心教養院指導神師，後來成為聖心駐院司鐸。這樣的機緣，自己有幸能對教會非營利組織有初步的認識，在嘉義教區鍾安住主教與教區神長的鼓勵與支持，自己得以進入非營利管理的學習殿堂。

時光飛逝，兩年的校園學習將畫上句點。誠摯感謝所長與教授們的耐心教導：傅篤誠老師課堂上分享寶貴的實務經驗、鄭文輝老師的勉勵與支持、呂朝賢老師時時提醒非營利機構應具備服務精神與使命，特別是課後不厭其煩的指導，讓人深刻感受其教學熱忱。當然，最想要感謝的是本文指導教授~涂瑞德老師，其耐心指導與督促，使我按部就班地進行研究，最後終能如期地完成論文，對於涂老師耳提面命的提醒，將謹記於心。同時，也謝謝純肅姊在行政業務上的幫忙。

感謝碩班同學們彼此相互的勉勵，學習路上有大家的陪伴。感謝華聖王素珠主任、林孟賢社工與吳武雄弟兄、吳友梅神父在論文上的協助。同時，感謝敏道社福基金會鄒輝堂執行長、蘇秀慧主任以及敏道家園滿詠萱修女在論文撰寫上提供建議與資料。謝謝所有默默支持我的所有兄姊，由於你們的鼓勵給予我極大的信心與安慰，更謝謝我的主內好友，劉永川弟兄多年來的鼓勵。也感謝大林、沙崙堂區的兄姊，在這段撰寫論文期間對自己的寬容與忍耐。最後，感謝我摯愛的家人，特別是父母親在我撰寫論文遇到瓶頸時不斷地為我祈禱，使我有力量繼續向前，直至論文順利完成。

再次感謝所有幫助我的人，與默默關心我的人，願把這一切的喜悅與你們分享，並將一切光榮歸於天主！

蘇豐勝 謹誌於大林天主堂

2013年6月

摘 要

本文研究對象~雲林縣土庫鎮華聖啟能發展中心，是一個新的發展模式，提供給教會不一樣的思維與合作模式。本文透過質性研究，探討華聖發展歷程，以及發展過程中所面臨的問題。以三角矛盾理論來探討中心從草創、穩定成長與最後的成熟期等三階段，機構所面對的矛盾問題與因應的方式，並透過刺蝟原則中所提出的熱情、最擅長的特點與資源引擎等三大部分進行研究。

綜合研究分析，得到的結論如下：

一、華聖發展的模式與歷程

- 1、機構發展類型：由於發展的方向係以服務使用者的需求為考量，因此三階段均傾向於目的性的發展模式。
- 2、機構管理模式：發展初期為教區主導，穩定發展時期則為身心障礙機構主導，而機構發展成熟期，則傾向於共同管理方式。
- 3、董事會治理模式：在發展初期階段，為董事長治理模式；穩定發展階段，則是董事會治理模式。最後，發展成熟階段則傾向於分享式的治理模式。

二、矛盾理論

- 1、改變關係矛盾因應的策略：透過在職進修，讓員工認識教會的信仰與機構服務的使命，進而認同服務理念；主動參與教堂活動，與社區和教友建立良好關係。
- 2、組織改變因應的策略：從原來的日間托育服務轉型成為全日型住宿服務，組織型態轉型之際，以「這條路是一定要走」的決心，來面對組織的改變。
- 3、克服角色改變矛盾的策略：中心以學習能力較好的服務使用者來帶領學習能力較差者，發現這樣的學習效果較佳。此外，注重服務使用者之個人隱私，按服務使用者的特質與個性進行寢室分配，用實際的關懷行動來補足硬體或空間上的限制。

最後，本研究透過刺蝟原則的理論探討，發現從華聖啟能發展中心因應的策略，掌握到原則裡的熱情、擅長特點與資源引擎三大重要因素：以對機構使命的認同保有對工作的熱情，以中國鼓的成立展現獨特才能，以教會資源的運用保有經驗的傳承與對外的連結性，成為華聖啟能發展中心邁向成長與茁壯的基礎。

關鍵字：組織發展、矛盾理論、矛盾情境的管理與回應、刺蝟原則

ABSTRACT

This is a study of Tuku Township, Yunlin County, Chinese Holy Martyrs Center for the training of the handicapped. It is a new development model offering to the church a different model of thinking and collaboration. This has passed through qualitative study research of the center's developmental process and history as well as the problems encountered in the developmental process. There is a triangular conflict theory in the study of the center from its grass roots to the final three stages of maturity, problems and contradictions confronting the center and their coping approach, and the same time with the aid of the passion of the hedgehog principle, as the most adept of the characteristics and resource engine of the three other parts of the study.

Comprehensive Research Analysis Conclusion:

First, The Chinese Holy Martyrs Center for the training of the handicapped

1. Institutional Development Type: Due to the direction of the development based on the needs of the service users in mind, there are three phases of the purpose developmental model.
2. Institutional Management Model: Early stage of development of the parish led model, stable period of development compared with the disabilities sector led model, the institutional development maturity tend to the co-management method.
3. Board Governance Model: In the early stages of development, the chairman of the board governance model is a stable stage of development, finally in the mature stage, it tends to the shared style of governance.

Second, Contradictory Theories

1. Change the coping strategies in overcoming conflicting relationships: On the job training so that the employees will understand the beliefs of the church and the institutional services and mission, and then identify the service concept; actively participate in the church activities to establish good relationship between the community and the church members.
2. Organizational change coping strategies: he Daycare service to be changed to a Live In full accommodation service, transformation of the standard of the organizational attitude with the resolve " if this is the road, then we must resolve to walk the way" attitude, in order to face organizational change.
3. Contradiction in role change: service users who have good learning capacity will lead those service users with poor learning ability, this study has good results. In addition, focus on service user's personal privacy, in accordance to their personalities and identity to complement space constraints and lack of hardware.

Finally, this study through the hedgehog principle theoretical study, found in the Chinese Holy Martyrs Center for the training of the handicapped coping strategy, has the passion principle, the most adept of the characteristic and resource engine of the three most important factors,

Key words:

Organizational development, Theoretical contradiction/inconsistency,
Circumstantial contradiction/inconsistency in management and response

《目 錄》

第一章 緒論

- 第一節 研究背景與動機.....1
- 第二節 研究目的與研究問題.....4

第二章 文獻探討

- 第一節 教會社會福利機構在台灣發展歷程.....6
- 第二節 組織發展定義與發展模式.....12
- 第三節 組織發展之相關理論與實證研究.....23

第三章 研究設計

- 第一節 研究對象.....41
- 第二節 資料蒐集方法.....45
- 第三節 資料分析與質性資料的品質.....51
- 第四節 研究倫理.....55

第四章 研究結果與討論

- 第一節 華聖啟能發展中心的發展模式與歷程.....58
- 第二節 華聖發展歷程中面臨的矛盾.....65
- 第三節 華聖啟能發展中心對於矛盾情境的管理與回應.....76
- 第四節 刺蝟原則與機構發展.....85

第五章 結論與建議

- 第一節 結 論.....91
- 第二節 管理意涵.....96
- 第三節 研究限制與後續研究建議.....99

參考文獻101

附 錄105

表目錄

表 2-1-1	台灣天主教會社會福利發展三階段/7
表 2-1-2	非營利組織分類表/9
表 2-2-1	Chris Zook 和 James Allen 從核心擴張/19
表 2-3-1	組織改變的四種理論分類/23
表 2-3-2	天主教會附設身心障礙機構之對照表/29
表 2-3-3	董事會角色功能分析之整理/37
表 3-1-1	訪談對象規劃/44
表 3-2-1	三種資料蒐集法的優缺點比較/46
表 4-1-1	華聖服務使用者之各鄉鎮人數統計/61
表 4-1-2	華聖服務使用者之障別統計/61
表 4-1-3	華聖啟能發展中心之發展歷程/62
表 4-1-4	華聖啟能發展中心之管理模式/63
表 4-1-5	華聖啟能發展中心之董事會治理模式/64
表 4-2-1	教保服務/70
表 4-2-2	華聖啟能發展中心之發展階段面臨的矛盾/73

圖目錄

圖 2-1-1	西方宗教團體福利服務的發展模式/8
圖 2-3-1	組織生命週期模型圖 /24
圖 2-3-2	組織發展與變革理論過程/27
圖 2-3-3	透過矛盾理論看組織變革管理上的挑戰/33
圖 2-3-4	社會部門的刺蝟原則/34
圖 2-3-5	社會部門的經濟引擎：四個象限/35
圖 3-1-1	華聖早期組織架構圖/42
圖 3-1-2	華聖最新組織架構圖/43
圖 3-2-1	資料處理流程圖 /45
圖 3-2-2	案例內的資料分析步驟與深化層次/48
圖 4-2-1	創立初期組織架構/67
圖 4-3-1	三角矛盾理論/76
圖 4-4-3	社會部門的刺蝟原則與飛輪效應/89

第一章 緒論

第一節 動機與目的

壹、研究背景

西方早期的社會福利，源自於教會宗教團體組織，從原本的宗教人道關懷，漸漸發展成為健全組織與服務目標的組織。基督徒社會性服務或者是慈善工作，主要來自於耶穌基督在聖經中的教導，在耶穌博愛精神的基礎下，人們投入無私無我的同理與關懷。基此，在《社會關懷》一書中，講論教會本質時引用教宗保祿六世《信仰宣言》通諭：「這份天主的愛促使教會從未停止關心人類福祉…為社會謀福利，促進人與人之間的正義、和平以及友愛，同時也慷慨地去幫助人，特別是為貧困和沮喪的人們。」

基督徒的最後目標在於永恆生命的價值，藉由在現世生活裡以具體的行動與他人建立起愛的關係，而非只是單純地專注在祈禱與靈修。誠如耶穌在《聖經》福音中的教導：「神的誡命總歸有兩個部分，即為愛天主在萬有之上與愛人如己，實踐天主愛的旨意與福音。」因此，天主教會創立多元的教會善會組織來提供不同面向的服務，例如：監獄關懷、急難救助、教育文化與醫療等等，為的是能夠適時地關懷在生活中較為弱勢的人們。也就是，教會任何慈善事業不只是把事業辦好，更透過這些愛的行為，彰顯天主愛的面貌。

論及教會公益的本質，引用《牧職憲章》的表述：「認為公益一詞是指整個社會的生活條件，容許團體和個人更充分與更方便的達到完美」（《牧職憲章》26）。這精要的一段話，它包含著教會對於公益事業的核心態度，因此教會精神對於「公益」的解釋包含三個基本要素：首先，是為人的尊重為前提，因公益之名，公權力必須尊重人基本和不可轉讓的權利。其次，是公益社會的福祉和團體自身的發展，概括全部的社會義務。最後，公益包括和平，就是穩定和安全的正義秩序」（轉引自「社會關懷，2008」），上述是教會從事社會福利的基本立場與態度。

在台灣，近期天主教傳入台灣的時間點，可追溯至 1859 年，直到日本統治以前，為近代天主教傳入台灣的最早時間點（古偉瀛，2008）。雖說，早在 1864 年天主教會於台南便成立了孤兒院，是台灣最早的教會社會福利機構，中間歷經清朝與日本的統治，然而真正進入傳教高峰期則在 1949 年之後。由於國民政府自中國大陸撤退來台，大批神職人員輾轉來到台灣（轉引自李幼鳳，2008），其中，包含為數不少的外國傳教士與修會，在台灣偏遠地區落地生根，福傳並提供社會福利服務，例如：北部羅東服務的靈醫會、匈牙利籍葉由根神父在新竹關西創建華光啟能發展中心、瑞士籍蒲敏道神父在嘉義東石創立聖心教養院等等，這些教會社會福利機構皆為外國傳教士所創辦。

這正反映了天主教會的精神~~「哪裡有需要，就往哪裡去」。當時的天主教嘉義教區在雲嘉農業縣市也存在著為數不少的神職人員，主教、神父、修女等神職人員被迫離開大陸來到台灣，看到當時的雲嘉地區，教育、醫療資源嚴重缺乏，因應社會的需要，陸續開辦了學校與醫療院所。五、六十年前，天主教嘉義教區在雲嘉地區開辦的社會事業機構有：幼稚園所十餘所、高級中學七所以及 2 所區域性醫院，廿三年前因身心障礙福利需求，協助蒲敏道神父創立了聖心教養院…

天主教會儼然成為在地的社會福利供給者，神職人員以福傳與社會慈善服務為志業，默默為台灣這塊土地貢獻心力，例如雲林虎尾若瑟醫院的松喬與畢耀遠兩位神父，在若瑟醫院服務超過半世紀的時光。此時，天主教會嘉義教區相關社福機構也漸漸成形，先後成立的單位有：關懷老人與急難救助者的「明愛會」、認養貧困兒童的「天仁扶幼社」、關懷受刑人的「天主教監獄牧靈」等組織，在各個社會服務領域裡提供適時的關懷與溫暖。由於志工多來自於教會內的弟兄姐妹，逐漸發展出具有宗教特質的志願性組織，擬有組織章程等相關規定，卻沒有永久、固定的辦公場所，所有團體成員皆為義務性質，這些具有濃厚「信仰」背景及服務熱忱的服務人員，成為教會非營利機構的先聲，也奠定了教會社會福利服務的價值。

近年來，天主教會面對台灣社會巨大變遷，特別是社會服務工作要求走上專業化、證照化，這對教會社會服務工作而言，是嚴峻的挑戰。服務不能光有宗教

熱忱，還必須具備助人的知識與技能。「專業」的含意，即如何運用科學或具管理學的思維與方法來治理教會的慈善事業，這對於專職於教會福傳工作的教會神職人員來說是一項挑戰。神職人員的重心在於宣揚天主的福音，強調教會愛德的實踐；再者，台灣社會少子化，聖召不易，以神職為終生志業的人越來越少，而老一輩神職人員逐漸凋零，教會不少社會機構主要負責人逐漸轉交由教友或專業人士來接手，這都突顯出神職人員人力的不足。

本文計畫研究的對象——雲林縣土庫鎮華聖啟能發展中心，有別於傳統由神職人員創辦、管理的社福機構，它是由家有心智障礙兒的家長經由尋求教會協助而創立的啟智發展中心，是一個新的發展模式，提供給教會不一樣的思維與合作模式。

貳、研究動機

筆者在十二年前剛由學校返回嘉義教區實習，在教區的派遣下，到教區各社福機構實習，這些年來見證了教區非營利組織的變遷發展，激發筆者在非營利組織管理上的省思，特別是位於筆者的家鄉——「華聖啟能發展中心」，看到該中心之成長發展，同時它也是天主教會嘉義教區在雲林轄區內成立時間最短的身心障礙社會福利機構，更是教區內第一所由非神職人員所創辦的社福機構。

該機構催生者，B主任，因早年難產，兒子缺氧時間過久，腦部受到重創，雖在鬼門關前幸運撿回一命，卻因此成為腦傷自閉兒。為照顧孩子而辭去令人欣羨的高薪職務，她付出的時間與心力不在話下，考慮自閉兒孩子的後續教養需求，四處奔走找尋適當的教養機構，但當時雲林縣內沒有合適的機構可以安置、教養自己的身心障礙孩子。為此，結合幾位同樣處境的家長一起籌設教養機構，也由於籌設過程無專人援助，籌設機構的行動一直遲遲無法順利進展。

在偶然的機會下，在土庫天主堂教友 E 先生的協助，與嘉義教區溝通討論，將原本土庫天主堂旁廢置的托兒所提供給中心作為臨時上課的場所，至此華聖才

有屬於自己的棲身之處。因此，為能清楚瞭解該社會福利機構的發展過程，以及該機構發展模式與歷程，此為研究動機之一。

成立初期，不論是職員資歷、物資與環境都待改善，在 B 主任四年來的奔波努力和天主教會嘉義教區全力協助，「華聖啟能發展中心」終於在民國 92 年正式立案通過，正式投入社會服務的行列。除宗教背景外，擬深入瞭解該身心障礙社會福利機構發展的模式與組織使命之間的關係，此為研究動機之二。

最後，從一開始單純提供日間托育，進而提供社區家園的住宿照顧，更在近期內轉型成為住宿型機構，逐漸發展為成熟的社會福利教養機構。這一連串的發展演進與轉變，筆者對於該機構發展的策略與組織如何因應所面對的困難，甚為好奇，此為研究動機之三。

第二節 研究目的與研究問題

壹、研究目的

「華聖啟能發展中心」，提供身心障礙者一個安身立命的處所，解決在地家長的教養需求。該機構的發展，從無到有、從生疏到熟練，因著機構不斷成長而發展，中心也逐漸朝向專業化的服務。教會社會福利機構發展的歷程，此為研究目的之一。進一步探究，瞭解教會成立社會福利機構的價值與目的，此為研究目的之二。

不僅僅是「社會慈善」事業，透過對服務使用者提供服務，將來自於信仰上主的愛與喜悅傳達給人。因此，雖該中心目前由平信徒擔任機構主要負責人，但因中心附屬於教會慈善機構，本當著重於宗教關懷上，這是教會社服機構必須具備的特質。最後，透過此研究來探究組織發展過程中主要的影響因素，以及服務過程中帶給服務使用者、家長與社會的影響，做為教會創辦社福機構的參考。

貳、研究問題

透過質性研究，探究該組織在創立初期面對的狀況與困難，以及在組織發展過程中轉變的理由與問題，並剖析組織管理與服務型態間的轉變，瞭解該身心障礙福利機構在面對使命與未來發展的方向，其考量點為何？藉以瞭解該機構在多元化社會裡，如何適應環境的轉變與繼承機構創院的使命，提供給教會做為社會福利工作的參考。

本研究擬從下列幾個問題出發：

- 一、身心障礙福利機構發展的模式與歷程為何？
- 二、身心障礙福利機構發展歷程所面臨的矛盾為何？
- 三、身心障礙福利機構發展策略如何管理與因應組織發展的矛盾？

第二章 文獻探討

本章第一節係針對台灣教會社會福利機構的發展歷程做初步的探討，第二節則對於組織發展的定義與內涵，做基本概論的界定與闡述，第三節就組織發展的模式作深入論述，第四節則是探討組織發展相關之理論以及探討瑞復益智中心、華光智能發展中心、聖心教養院等機構之實證研究；最後一節則進行董事會與執行長互動模式之探討。

第一節 教會社會福利機構在台灣發展歷程

有關教會社會福利在台灣的發展歷程，大致上可區分為三個階段：1940~1970 年代、1970~1990 年代以及 1990~2003 年代，茲就其發展歷程敘述如下—

一、1940~1970 年代

黃俊傑：「天主教在台灣所創辦的諸多社會慈善事業分布在全省各地，其服務宗旨就是按福音的精神，不分宗教、種族、地域服務人群，促進人性的尊嚴。」蔡欣達（2006）實務上，仍有階段性的歷程與限制。早期，台灣社會民眾對於社會福利事業的認知多半停留在宗教慈善關懷，將宗教的社會福利歸類於修橋、施粥、造路、捐棺、賑災、救難與義診等工作上，為「殘補性」(residual)的慈善工作 (corporal works of mercy)。(王順民，2001) 表 2-1-1 台灣天主教會社會福利發展三階段：慈善救濟階段、轉型發展階段以及多元關懷階段。60 年代開始重視殘障者福利，當時殘障觀點與當今身心障礙概念的演進，兩者有極大的差異。從台灣宗教型非營利組織的發展與起源來看，民間傳統式救濟事業始於清代，日據時代繼續沿用，台灣光復初期接受國外的援助，開始從事社會福利工作，如：台灣基督教兒童福利基金會（為今日台灣兒童暨家庭扶助基金會之前身）後因台灣經濟快速成長，許多宗教組織陸續撤走，才逐步停止對台灣的捐助。(林淑馨，2008)

表 2-1-1 台灣天主教會社會福利發展三階段

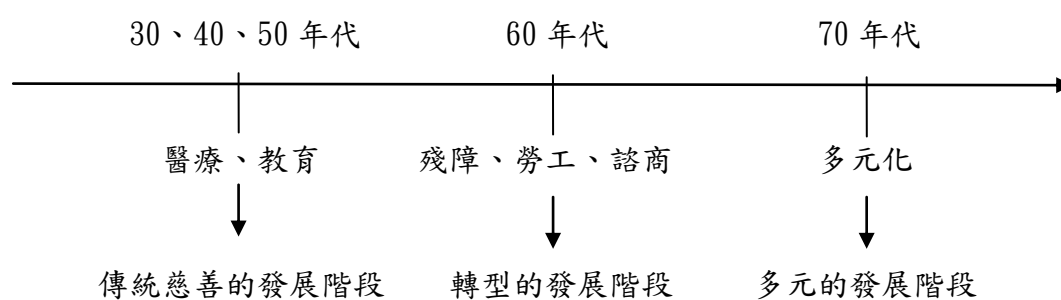
發展階段	慈善救濟階段	轉型發展階段	多元關懷階段
機構數目	61 所	106 所	173 所
分佈區域	以南部教區較多	以北部教區較多	以北部教區較多
服務型態	以醫療、救濟、孤兒收容為主。	開始以綜合型服務、預防貧窮的機構型態呈現。	開始重視到社會上邊緣案主群的問題；以多元型態的方式提供服務。
服務特色	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視醫療服務 2. 藉由國外天主教會人力與財力的協助，進行醫療、救濟與孤兒收容之工作。 3. 服務提供之內涵多以民生需求為考量。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 西方社會工作概念的引入，帶動新興社會服務型態的擴展。 2. 服務型態從原本的「慈善救助機構」到「社會服務型組織」。 3. 綜合服務組織兼具「資源整合」與「互助合作的概念」。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對於兒童、青少年與婦女服務的重視。 2. 以機構化的形式提供老人與身心障礙者服務。 3. 強調原住民的關懷工作。 4. 重視外籍人士的關懷工作。 5. 開始接受政府委託之方案。 6. 開始使用專業人士提供服務。
發展阻礙	受到國際戰亂的影響，無法籌設教會的社會服務體制。	服務人力多以神職人員居多，專業能力仍顯不足。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 專業社會工作制度對神職人員的衝擊。 2. 教會社會服務資源整合上的困難。 3. 教友與神職人員的減少對教會社會服務的衝擊。

資料來源：蔡欣達(2006)。

按照李玲玲的看法，雖年份的劃分不盡相同，但對於發展歷程也有相似之處，他將天主教社會福利的服務區分成三階段，分別為：「慈善救濟」階段(1941~1960年)；「轉型階段」(1960年代後期~1970年代後期)；以及「團結關懷」階段(1980年代以來)(蔡欣達，2006)。而蔡依倫認為，「慈善救濟」的制度邏輯始於光復初

期，台灣身體殘障缺陷者被慈善接濟視為理所當然，以「社會救濟」的態度去看待所謂的「殘障者」。此時期的殘障者，被認定是「身體缺損有障礙」，是個人的殘疾傷害所導致，這是個人的問題。這樣的觀點將國家的慈善照顧認定為對殘障者施與救助與救濟（蔡依倫，2010）。因此，在此時社會認知與法律規章的規範下，一般人對於殘障者的認識停留在外在肢體的受損。基此，政府給予救助的作法，影響社會對於身體缺損殘障者的看法。

圖 2-1-1：西方宗教團體福利服務的發展模式



（資料來源：王順民，2001）

二、1970~1990 年代

民國 70 年代後期，教會福利機構數量粗估約 90 個，不同服務類型的社會福利教養機構以多元化的面貌出現，70 年代天主教會福利機構服務朝向多元化發展趨勢（王順民，2001）。以天主教嘉義教區為例，因應當時社會的需求，40、50 年代主要的服務發展分別以學校與醫院為主，目前雲嘉地區天主教 3 所醫院：若瑟醫院、福安醫院與聖馬爾定醫院以及七所高中職學校，均設立在此時，成立時間均超過五十年。70、80 年代逐漸朝向社會福利服務發展，嘉義教區設立最久的身心障礙福利服務機構-「聖心教養院」設立迄今二十餘年，當時聖心教養院創辦人蒲敏道神父有感於嘉義沿海地區為數不少的身心障礙者未能獲得妥當的照顧，再加上民智未開，當時社會對身心障礙者排斥的態度，以及家長羞於讓身心障礙孩子曝光，在這樣不友善的社會氛圍下，毅然創立聖心教養院。

根據謝宗學的說法，內政部在 1968 年設有傷殘重建科，但在 1974 年併入社會救助科，直到 1994 年開始才設置殘障福利科。不論是從法規或是對應的行政單位，都不難看出這時期裡的殘障者被視為受救助與被救濟的對象，殘障者的社會

權不被正視。

伴隨著天主教社會福利機構的設置與服務理念的宣揚，社會大眾逐漸改變了以往的觀念（蔡依倫，2010）。在此所指的「忽視」，一方面是指無法清楚區分出不同程度與不同類別的身心障礙者，另外一方面則是用比較不正確的態度來看待身心障礙者。1980年福利三法：社會救助法、殘障福利法、老人福利法的立法，殘障者的福利需求才漸獲重視。

三、1990~2003 年代

在2003年之前，雲林縣未有一所單純收容身心障礙者之住宿型教養機構。位於斗南，隸屬於內政部的雲林教養院除了收容身心障礙者，另安置不幸及非行少女，提供感化教育、職業訓練以及心理輔導等服務。在雲林縣身心障礙福利機構服務供給不足的情況下，華聖啟能發展中心於2003年正式立案，成為雲林縣第一所由民間單位向政府設立的日間服務機構。華聖啟能發展中心的成立，提供輕、中度心智障礙者基本教養訓練，促進智能障礙者之生活自理、技藝陶冶、生涯轉銜等教養服務，結合社區資源共同來積極協助智能障礙者在生命過程中所面臨到的挑戰，參與社會、享有自我生活與平等學習機會。

若按照 Hansmann 的分類，可從「財源籌措的方式」為縱軸，分別有捐贈與商業兩類型；另一種則以「組織控制方式」為橫軸，分成互助型與創業型兩種，以這樣的方式將非營利機構的四種不同類型區分出機構的四種不同型態（如表 2-1-2）（轉引自：國內法非營利組織管理法規之研究）。

表 2-1-2 非營利組織分類表

控制權 財源	互助型	創業型
捐贈型	共同使命團體 1	3 社會救助機構
商業型	鄉村俱樂部 2	4 療養院

資料來源：修訂自 H. Hansmann, 1980; 842。

對照非營利組織分類表，華聖啟能發展中心比較傾向於第一類互助型共同使命團體。華聖啟能發展中心於 2003 年正式立案成立，成為雲林縣第一個服務身心障礙者之正式機構，B 主任是催生該中心的重要推手，其理念是捨棄教養院的刻板名稱而改以家園或中心來命名，也就是用「去機構化」的概念來成立華聖啟能發展中心，讓身心障礙者真的有「家」的生活方式與感受，而非只是一個供吃、供住的地方而已。

若從政府補助面來看，按照梁玲菁根據組織產業化的劃分，可分為兩類：1. 競爭型非營利組織：非營利組織產業化所創造之產品與服務，其成本與價格在市場上具有競爭力，因此政府之補助可因其經營能力比照一般營利組織之待遇。2. 庇護型非營利組織：非營利組織產業化之原因，在於為其服務對象提供就業機會，具公益使命之目的，故政府應多給予補助(蔡秀純，2006)。按華聖啟能發展中心現況以及未來發展趨勢，該中心屬於後者。

綜觀 1980 年代的台灣，仍是大型機構林立的時代，因為殘障福利法之故，國家設立了六所大型教養院，而台南教養院與南投啟智教養院分別收容 300 多名的身心障礙者(許榮宗，1989)。大型教養院的特徵是什麼？代表這時期相關行動者對待身心障礙者的認知與做法，也就是教養院只是以一種救濟收容的場所，收容這一群心智障礙與多重障礙的孩童，維繫著他們的生命，僅此而已(蔡依倫，2010)。這也說明大型機構的設置，反映出當時社會對身心障礙的態度以及應對的方式。

華聖啟能發展中心對新成立的華聖大樓規劃有新的思維，隨著環境變遷與組織的成長，華聖預見服務使用者未來老化的多元需求，該中心提出「華聖家園」擴建計畫，籌設一所身心障礙者可以終老的家園。事實上，除華聖之發展案例，天主教會嘉義教區附設之聖心教養院於 2002 年在朴子成立早期療育發展中心，2009 年設立敏道家園。此外，因應社會變遷，家庭失功能所產生的不幸兒童及青少年日益增加，教會幾經評估選擇在六腳鄉蒜頭創設「安仁家園」，2011 年 3 正式啟用，主要服務目的在於為失能家庭之兒童提供安置照顧。

小結：

綜合以上所述，從華聖啟能發展中心、聖心早療中心、敏道家園到安仁家園育幼院的成立，此時的社會服務從教養身心障礙者擴及到不幸兒少及發展遲緩兒，服務發展趨向多元化。雖然華聖啟能發展中心不斷地強調要給予服務使用者「家」的感覺，也主張不願意為「大型機構」的成規所限制，因此在發展初期與發展過程中，極重視與社區間的互動關係，努力成為社區中的一份子，也讓服務使用者對於在中心內的生活有更豐富多元的選擇，相較之下，的確與一般教養機構有所不同，只是在機構發展的成熟階段裡，為提供服務使用者更加專業的服務，就有可能面臨被迫改變現有的管理模式。

第二節 組織發展定義與發展模式

壹、組織成長與組織發展

一、組織發展定義

早期機構發展之用詞並不一致，有人用 Development（發展），但也有人使用 Growth（成長）一詞。何雍慶博士提到：「有人將 development and growth 名詞互通使用，也有人將兩名詞儼然劃分。」近年來，對組織成長的用詞傾向一致性，但在早期學者對於成長與發展的意涵仍有模糊的空間。究竟兩者的意涵為何？是完全一樣，還是截然不同？筆者認為應當先釐清兩用詞的區別。例如，何雍慶博士提及當代學者史塔巴克（Starbuck 1965）的看法：成長乃組織規模之改變，發展乃組織年歲之改變（何雍慶，1985）。依據史塔巴克的說法，將「發展」一詞歸類成為組織歷史的演進，而與組織結構的改變無關，這樣的解釋與現今大家對組織發展一詞的概念，似乎不盡相同。

首先，針對組織成長的看法，許南雄教授在其所著作「組織理論與管理」一書中對組織成長的概念清楚解釋，他詳細說明組織成長的內涵與功能，認為組織在持續存在的過程中，其變遷或改革，即為組織成長，目標在於組織效能與群己融合，是組織的演進（演變 Evolution）歷程中的改變與革新，是組織的常態，並包含組織的創設與持續、組織的適應與維護、組織的擴充與整合以及組織的轉換與更新等四種功能。因此，組織變遷改革、更新不僅為防止衰退，而且為持續茁壯，包含組織規模、資源、結構、技術、管理的改變，並適應環境，而有組織生機，此為組織成長（許南雄，2007）。

但就組織發展的本質而言，是一項以行為科學的知識為其理論架構，並以特殊行動方案與技術為其執行基礎，目的在維持、更新及改變人為組織制度與人際關係的計畫性努力（吳定，1984）。它是針對組織整體性的改變，以及組織與個人之間的關係。因此，許南雄認為：「廣義的組織發展涵蓋組織的變革與成長，涉及結構、技術、組織管理與行為與組織文化的發展過程」（許南雄，2007）。也就是說，就廣義「發展」一詞中，包含著組織各方面的進步或改變的過程，而組織成

長被歸納在組織發展過程的一個部分，這樣的概念與方崇雄所譯「組織發展與變遷」書中，提及作者對組織發展的定義，兩者論點極為相近，方崇雄認為：「有效的應用行為科學知識，進行計畫性的發展、改善及強化組織策略、架構及程序，以達組織的整體效益」（方崇雄，2005）。因此，組織成長與組織發展的概念並非完全相同或完全不同的概念，而是在於組織視野的差別，組織概念係針對組織的整體性概念評估，涉及對組織多方面進行評估。

二、組織發展意涵

組織發展 Organization Development (簡稱為 OD)，是一門興起於 1940 年後半期的社會科學。國內學者吳定教授在早期所著「組織發展理論與技術」書中提及，有關組織發展一詞的概念，他認為：「有關組織發展應先指出，它與一般人所認知的組織向前發展的單純意涵有所不同，他涉及較專精較深入的意義及內涵」（吳定，1984）。也就是說，當我們很正式地探討或研究「組織發展」時，不只單指著組織外在的擴張或發展的問題，必須更深入面對或探討組織未來的方向，筆者認為可以從兩個部份來探討，首先應對未來整體的運作有清楚明確的方向，其次則是針對問題所應採用的決策，必須有一套理論基礎可供遵行。

吳定教授綜合國外學者不同的見解，對組織發展所下的定義是：「組織發展乃是一項以行為科學知識為其理論架構，以特殊行動方案與技術為其執行基礎，目的在於維持、更新及改變人為組織制度與人際關係的計畫性努力（吳定，1984）」。龔平邦認為：「組織發展 Organization Development 是嶄新的觀念，是指廣泛範圍的組織改進策略」（龔平邦，1980）。廣泛而言，僅是為改進組織所運用的策略而已。然而就行為科學觀點來看，組織發展這名詞是指增進組織的「解決問題」與「更新程序」的長遠努力，特別經由有效的與協力合作組織文化管理，更著重正式的工作團隊文化，以變動觸媒作用的助力，與行為科學理論和技術的運用（龔平邦，1980）。這樣的定義在其他學者理論中也有類似的見解，如 Wendell L. Cecil H. Bell, Jr & Robert A. Zawacki 三位學者對組織所下的定義是：「組織發展是為了增進組織效能及個人健全的一套強而有力的概念與技術，他根源於行為科學，並曾在真實的組織實驗過」（吳定等合著，2005）。

國內學者李盈盈與鄭勝分的觀點，認為組織發展必須包含三大要素，分別為：組織發展以行為科學的理論與技術為基礎，是科學性的知識；組織發展的目的是維持與更新組織，並增進個人與組織的效能；組織發展在維持或更新的主要對象是人為的組織制度及人際關係。(吳定等合著，2005) 這與方崇雄教授在定義組織發展 Development 一詞時認為：「組織發展係指應用行為科學的知識與實務，以協助組織有效達成提升績效與工作生活品質 (quality of work life) 的過程。」(方崇雄，2005)極為相近。而根據原作者 Tomas G. Cummings 與 Christopher G. Worley 運用不同學者看法，將組織發展的定義有以下四個部分：

1. 組織發展為文化的計畫性變革過程，係透過行為科學的技術、研究、及理論之運用而達成。~華納. 博克 (Warner Burke) 華納博克雖將組織發展定義成為計畫性變革過程，但卻從一個組織多方面性的進行來達到組織的成長。
2. 組織發展係指為了改善組織問題解決的能力以及內部或外部行為科學顧問或變革推動者的協助下回應外在環境變遷的能力。~溫德爾. 法蘭西 (Wendell French) 此學者認為組織成長的動力是在於解決所面對的問題，為的是能使組織在面對外在環境的變遷時，能夠適當因應的策略與方式。
3. 組織發展為(1)計畫性的、(2)全組織的、(3)受高階管理的一項活動，目的在於(4)透過組織「流程」中的計畫性組織發展方案，運用行為科學知識，(5)提高組織效能與健康。~理查. 貝克哈德 (Richard Beckhard)
4. 組織發展為資料蒐集、診斷、行動規劃、組織發展方案以及評鑑的系統性流程，其目的在於(1)提高組織架構、流程、策略、人員及文化間的一致性；(2)發展創新以及具創造力的組織解決方案；(3)發展組織自我更新能力。~麥可. 畢爾 (Michael Beer) (轉引自：方崇雄，2005) 。

上述定義中，強調各種不同的特色與重點：例如：有的將文化視為變革的主要因素，有的則是注重在組織發展的長期利益，也有注重發展的程序，在多元的特色中，有助於區分組織發展與變革管理以及組織變革等相關議題之探究。

組織發展是機關組織與其成員經由系統化的創新與改革過程 (Innovative, Renewal Process)，使組織更具效能，亦使組織文化更具變遷和成長，而成員以擴增其知識技能，以達成組織目標與組織價值的實現 (許南雄，2007)。

貳、組織發展的模式

一、Greiner 組織發展模式

依溫金豐引用 Greiner 的看法，就一般組織發展歷程來說，若要建立一個組織的發展模型，需要同時考慮五個重要的要素：組織年齡、組織規模、漸進演化階段、劇烈變革階段與產業成長率，以及這五要素是如何相互影響 (溫金豐，2009)。筆者試以聖心教養院為例，進行以下的論述—

(一) 組織年齡：討論組織成長，最常提到的構面就是組織年齡，通常組織管理會隨著組織年齡的改變而改變。也就是說，當一個組織年齡越大，則越走向體制化，可預測但卻較難有改變的空間 (溫金豐，2009)。在組織創始之初，多方面仍在摸索與學習中，創業者或領導者有清楚的組織目標，在實際的運作中能保有較大的彈性，但這樣的情況隨著組織發展，而有不一樣的改變。組織越來越傾向清楚的管理規範，走向體制化的管理制度，組織體制化固然是好，但若過於依賴「規定」的管理方法，容易使負有以使命為志業的非營利組織，淪為過度講求管理與績效的產業。

以聖心教養院為例，教養院在創始之初，蒲神父與嘉爾默羅傳教修女會修女們帶領教保人員服務身心有殘缺的弱小弟兄弟姐妹。聖誕節前夕，蒲神父會逐一分送巧克力給服務使用者及工作人員，親自感謝工作人員的辛勞，時常關心工作人員，組織內部情感連結非常強，組織就像一個大家庭。草創期，組織管理雖未健全，但內部凝聚力卻相當地強。

隨著組織發展日益茁壯，聖心教養院成立 20 年後孕育另一社福機構~敏道家園。為有效管理日益龐大的組織，管理機制的建立與落實是必要的。然而，過度講求管理、強調績效，員工對組織的向心力以及員工對於機構、服務使用者的熱

忱似乎不若過往。上有政策、下有對策，員工對於主管的要求，易流於形式的應付、配合。要數據、給數據；要報表、給報表。對組織來說，組織傾向體制化的發展或有其必要性，但必須考量到非營利組織存在的核心價值與使命。

(二) 組織規模：時間不是影響組織發展的唯一因素，第二個重要的因素則與組織規模大小有很大的關係。較大的組織擁有標準化、機械化、極複雜的特性，組織很容易因組織規模的擴大，協調與溝通的問題也隨著擴大，並且管理階層也會隨著增加，而小組組織較富有彈性（溫金豐，2009）。

組織規模與組織年齡，兩者息息相關。組織在創始之初，通常是由較小的組織結構漸漸地發展成較大型的組織，較小規模的組織，成員彼此間的互動較為緊密。優點是組織成員彼此間的互動緊密，但相對的也易形成組室之間相互的影響。好比說，一個組室內的風吹草動，很容易在短時間內傳遍整個院區，或是某組室的作法，很容易影響到其他組室對其主管的看法。

聖心教養院創始之初，創辦人蒲敏道神父帶領修女及工作人員照顧弱勢的折翼天使，由於院區面積不大，組室間彼此的互動較為密切，人與人之間的互動、連結也較為頻繁，彼此之間也較容易受到影響。敏道家園成立後，受照顧的服務使用者增多，聘僱的工作人員也比聖心多，敏道院區面積更超過聖心數倍。位於東石鄉的聖心教養院與位於朴子市的敏道家園，兩個院區有段距離，加上兩院均因服務需要而新增人力，大家各自在工作崗位上努力，隨著兩院的獨自運作，組織之間的人員接觸或互動的機會也就逐漸減少了。

(三) 漸進演化階段：此階段其實就是指「成長與發展過程」，在此階段中，管理實務上並沒有太重大的變化，而是進行漸進式的改善活動，這種活動通常會持續一段較長的時間，可達4~8年的時間，或者更久。聖心教養院創立初期，對於身心障礙服務使用者的用心照顧，受到社會各界極大的肯定，組織穩定中成長。早期，由於組織安於現況且缺乏較長遠的發展計畫，使得聖心在組織發展上，速度略微緩慢。直到九二一地震，社會資源多湧進災區，聖心警覺到資源減少的危機，因而開始積極投入籌募資源。

2000年筆者曾經參與聖心第一次的義賣募款活動，雖邀請同為嘉義藝人郭美珠小姐擔任主持，但到場參與的人並不多，募款收益也有限。2003年組織再造，成立「資源發展室」，組織積極對外尋求社會資源，例如學校的生命教育體驗、與社區間的互動等等，最重要的是吳念真導演在93年起連續四年義務幫聖心拍攝公益廣告，透過媒體無遠弗屆的影響力，聖心教養院快速地打開社會見光度，隨著知名度的大幅提昇，捐款紛紛挹注。

(四) 劇烈變革階段：每一個漸進演化階段在管理實務到達極致時，會產生績效的瓶頸，此時組織會累積變革壓力，進而產生重大的變革。這對組織來說是個關鍵點，若是組織無法盡快適應，則可能會加速組織的敗亡。社會的變遷與需要，以及配合政府的社福政策，讓組織在原有的服務上有時需要做適當的調整與重大的改革。例如，聖心教養院在創始之初，依蒲敏道神父的堅持~「我們只收別人不願意收留的孩子」，因此把照顧或服務的對象，設定在重度與極重度的身心障礙服務使用者上。但隨著老憨兒中高齡心智障礙家庭的終生照顧需求日益迫切，加上聖心院內長期滿床，無法擴充服務量，因而促使組織思考如何去回應社會上普遍的需要。也因此，促成了敏道家園的創立。

五、產業成長率：組織經歷漸進演化階段與劇烈變革階段的時間，與其所處產業環境有密切相關。當獲利較容易時，可能會拉長漸進演化階段，劇烈變革階段也會隨著延遲，但若是環境變得較貧瘠或高度競爭，組織的獲利下降，劇烈的變革階段即可能發生。

貳、從核心擴張 (Profit from the Core)

一、 核心的意義

「擴張」是成長的必要，為使組織能夠得到更為有利的發展，必須從核心出發。每一個機構或組織都有屬於自己組織的核心價值或理念，發展屬於自己組織的核心事業。究竟對「核心」的認識有那麼重要嗎？誠如於清祥所言：「只有認清孰為『核心』，才能瞭解自己的優、缺點以及所處的環境，並訂定良好的策略去因應所面對

的問題，只是要界定『核心』的概念似乎並不是那麼容易。」又說：「古人曾說：大道以多歧亡羊，學者已多方喪生」，闡述的正是核心與聚焦的重要性，過多的焦點變成沒有焦點，反而讓人無所適從（楊幼蘭，2002）。簡言之，就是指一個企業或組織的發展過程中，是否意識到最重要的核心是什麼，以及是否有將注意力聚焦在核心的能力或事業上。因此，企業發展應先奠定堅實的核心基礎，在持續投資、經營，致力使核心事業發揮其潛能，獲取最大的利潤。而核心事業的定義將影響該企業的策略決策（楊幼蘭，2002）。這是一般企業組織在面對發展中所當經歷的過程，對事業或組織的成長尤其重要。但對於不是以營利為目的非營利組織？是否具有同樣的重要性？

儘管非營利組織的利他使命與營利企業獲利觀點不同，但就組織的發展而言，非營利組織也同樣面臨組織發展的問題，為能獲得社會的認同與組織的發展，更須面對自己組織的「核心」問題，諾貝爾和平獎得主，也是印度公認的社會慈善工作者德蕾莎修女為例，從修女隻身開始從事慈善工作，經歷組織的發展過程，隨著來自世界各地的捐款與志工的增加，因此，協助他的神父向德蕾莎修女建議，為求基於組織發展的需要，應當將現有的慈善組織交由基金會來管理。一開始，修女勉強接受，但在一次會議中，修女發現基金會的辦公大樓竟設立在高價位的都市之中，凡事講求排場與報表數據，並沒有將大眾挹注的資金用在需要幫助的人身上，讓德蕾莎修女毅然決關閉基金會所有的運作，回歸到貧窮生活之中，繼續過著靠「天」的生活。

德蕾莎修女清楚知道，基金會的運作方式已經背離了組織的核心目的與使命，因而毫不考慮地結束基金會的營運。因德蕾莎修女對核心信念的堅持，讓她獲得印度社會與世界的肯定，直到德蕾莎修女過世，他所創立的仁愛修女會已經有 4,000 多個修會修女追隨她的腳步，為貧窮中的窮人服務，更有超過 10 萬以上的義工，還有在 123 個國家中的 610 個慈善工作，如今仍持續不斷工作著，這都歸功於修女堅持其原有的核心信念。

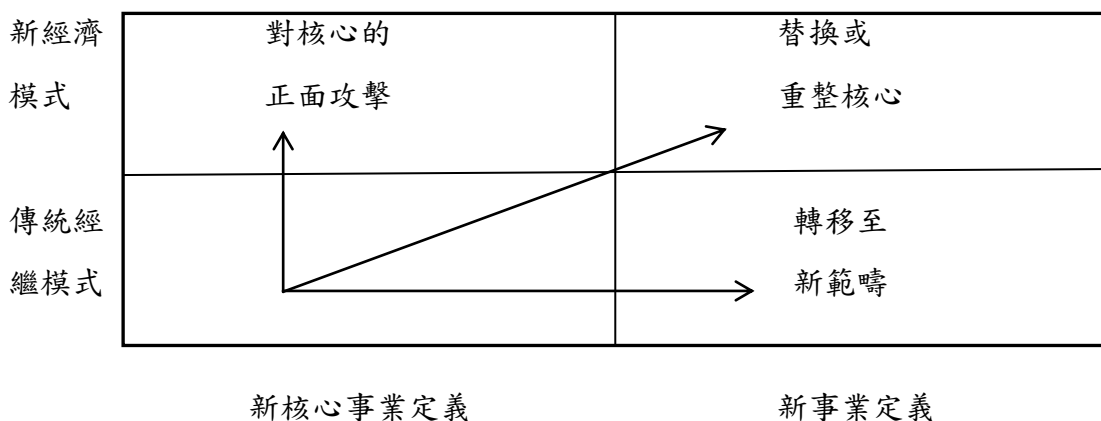
二、核心的界定

一般企業優先考量的是組織的核心事業與核心能力，Chris Zook 和 James

Allen 在說明所謂的核心事業時，從以下兩個角度來界定，一是從外而內，也就是從外界的觀點。其次是由內向外，也就是從企業內部的觀點出發。但不論是從外而內或者是由內而外，都必須清楚對核心世界的界定。他們認為：「核心事業的界定，是競爭的產品、顧客區隔與技術，而界定範疇的重要性，不亞於做正確的商業判斷。」又說：「一旦瞭解目前的核心事業與顧客，就能依序檢視從核心發展出的市場區隔」（楊幼蘭，2002）。也就是，清楚知道你的顧客群，並按顧客的需要發展核心事業。另外，對於灰色地帶，就是在模糊的範疇中，也必須釐清是否為核心事業的部分，因此對於非核心事業的界定也同樣的重要，為能夠在周邊事業面對所面臨的威脅與機會之間取得平衡，並做下正確的選擇。

余清祥教授認為：「核心事業並非永遠不變，有時也需要視周遭的環境與市場需要而調整，就如同達爾文進化論所言，企業也應當適時的調整，為能夠得到生存或避免遭到淘汰的契機。然唯有堅實的核心才能保證永續發展，沒有堅實的核心支撐即冒然大幅擴張，多半會招致「邯鄲學步」的下場，連原有基礎一併喪失」（楊幼蘭譯，2002）。亦即是說，一個組織必須要有一堅實的核心作為組織發展的支撐，否則即便組織再如何的擴展，終致遭受到失敗的命運。畢竟不是所有的發展或成長都為組織有真正的益處，一個不正確的決定或政策或許短時間內可為組織帶來短時間或部分的成長，但它不能為組織帶來實質的益處。對非營利組織來說，這樣的觀念應當作為警惕，在發展、擴大版圖時，應當時時不忘自己組織的核心究竟為何？才能在發展過程中立於不敗之地。

表 2-2-1 Chris Zook 和 James Allen 從核心擴張



既然核心事業對一個事業或組織的影響如此重要，究竟要如何認清核心事業呢？Chris Zook 和 James Allen 認為：「要認清公司核心事業，就必須確認這五項資產：(1) 最有利可圖的顧客是誰？(2) 最突出、最重要的能力是什麼？(3) 最關鍵的產品股票上市了嗎？(4) 最重要的配銷通路如何？(5) 專利、品牌與網路地位如何？以及其他有助以上關鍵性策略的資產。」上述為一般的企業組織。但若是同樣的問題放在非營利組織呢？非營利組織如何認清自己的核心或核心事業？事實上，非營利組織雖不是以營利作為目的，但也同樣面臨組織發展的必要。因此，非營利組織首先應檢視組織對自己「核心」定位的認識，才能夠建立起核心的信念與使命，進而發展核心事業與服務，讓組織內部成員對核心使命有清楚的認識外，也應透過服務與策略的運用，讓捐助者瞭解與認同，吸引忠實的支持者，使組織得以永續性經營。特別是在地小人稠、資源有限的台灣，非營利組織面臨搶爭資源的窘境，組織如何勝出，端賴其核心決策能否得到社會的肯定與認同，這攸關組織能否吸引更多的關注與資源，來為其服務的對象提供更完善的服務。

二、 從核心擴張

Chris Zook 和 James Allen 在「從核心擴張」一書中，提及其主要概念是提供給予組織一些策略原則與自我診斷的工具，也並不一定保證只要按照這樣的模式進行就能得到成功，因此書中提到：「即使是最為堅實核心事業的一流經理人，也都必須重新考量或是調整策略」（楊幼蘭譯，2002）。也就是，任何一個組織都無法避免自己去面對組織的核心問題，除了應當具備堅實的組織核心信念外，特別是當核心事業或核心目標遭遇挑戰或困境時，更能夠適時的調整。因此，筆者認為「從核心擴張」的概念，不僅能夠提供給組織作為發展的指標與反省，也能夠警覺、盡早發現自己所需要面對的問題，針對這些問題來擬定因應的策略。

以聖心教養院與敏道家園之間的關係，就是一個很好的例子，有很多人常好奇的問：「聖心教養院不是運作的好好的，怎還需要去購買一塊地，再蓋一座新的教養院呢？」會提出質疑不是沒有原因，原本的聖心教養院雖佔地不大，但照顧一百位服務使用者應是綽綽有餘。倘若教養院僅維持原有的狀態，根本沒有再蓋一座新教養院的必要，然而睿智的蒲敏道神父預先看到人口老化的嚴重性，對於家

有身心障礙者來說更是雪上加霜，伴隨老憨兒及其家長的雙重老化，終生照顧老憨兒的需求將日益增加，這些老憨兒怎麼辦？基此，毅然決然提出籌設終生照顧家園的想法，老神父略帶激動的說：「我們可以估一估那個大起來的怎樣，沒有辦法，所以從起頭的時候我們想一想，給一個另外的一個機關，能夠讓大人去…。」蒲敏道神父創立教養院的核心精神是「照顧別人所不願照顧或無法照顧的人」，就如同德蕾莎修女「照顧窮人中的窮人」，兩者之間的精神是相同的，意味的是真正的去關懷那些最弱勢的一群。蒲敏道神父擴院的決定，便是基於這樣的核心信念。

為能幫助組織經理人或主管瞭解從核心擴張的問題，Chris Zook 和 James Allen 列出三種情況：首先，偏向擴張鞭長莫及的周邊事業，而過早放棄核心事業所造成的核心損耗或多頭馬車的混亂。其次是殺雞取卵，過度開發核心事業，而未能及時導入新成長工具。若從運作與成本機制所得到的持續獲利成長，要比核心成長所得到的多，顯然就有危險了。最後則是擴張模式，則是無法預見重新定義核心的必要性，但等到擁有新經營模式的對手搶走顧客時，組織的反應就可能太慢了（楊幼蘭譯，2002）。這是兩位學者從核心擴張概念中，所提醒我們的重點。由此可知，並非所有的組織擴張都是好的，也不是所有的獲利都應該要持續下去，必須回歸到問題的根源，就是與組織核心的價值是否有直接關聯性，組織的發展或擴張一旦背離了核心信念時，極有可能就是組織步向危險的開始。

小結：

在近代中外諸多學者對於「組織發展」的定義，雖未取得完全一致的看法，但筆者較贊成以科學的角度去界定它，因為在這樣的定義中，讓筆者對於組織發展的定義有較為清楚的認識與澄清。原則上，也較傾向上述學者的看法，即將「組織發展」界定為行為科學的一部分，亦即「組織發展」是透過科學的理論架構，並非毫無依據的改變過程，是依據既定的理論基礎，促使組織能夠擁有計畫性的變革，並透過評估與策略的運用，讓組織能夠在平衡的狀態下，得到穩定的發展，其中不僅針對機構組織，同時包含著組織制度與人際關係的發展。

另外，我們看到不同面向的組織發展模式理論，就 Greiner 組織發展模式理論，強調若要建立一個組織的發展模型，就需要同時考慮五個重要要素，從組織

年齡、組織規模、漸進演化階段、劇烈變革階段與產業成長率等五個因素，作為組織發展主要影響之因素，來作為組織發展的探討與檢視，但仍需注意其他相關影響之因素，不僅是從五個因素來做分析。

最後從核心出發的組織發展模式，雖然不是一套必勝策略或法則，但卻能夠幫助組織在發展過程中，思索組織創立的初衷，不至於因為組織的發展而失去應當堅持的核心方向。再者，核心事業也不是完全一層不變，特別是核心事業面對瓶頸或困難時，也能適時調整或轉型原有的核心事業，以適應社會生存的需求。在「從核心擴張」的發展模式中，或許組織仍嚐敗果，但起碼能從中認清挫敗的原因，或是減少因負面因素所帶來的損耗。非營利組織的發展亦是如此，不應一味地評估當下的利益或者是配合政府的要求而無止盡地擴充組織規模，應當認清組織所具有的核心使命與核心能力，堅持屬於自己的核心事業，才能造就組織的最大效益。

第三節 組織發展之相關理論與實證研究

壹、組織發展相關理論

為清楚瞭解組織發展之不同型態，本節將依據 Ven & Poole's (1995)所提出的四種理論來加以論述，分別為：生命週期理論、辯證理論、進化理論以及目的論等四種理論。

表 2-3-1 組織改變的四種理論分類 (Van de & poole, 1995)

改變方式 分析單位	規劃式	建構式
多元單位	演化 (物競天擇)	辯證 (整合眾議)
單一實體	生命週期 (生老病死)	目的論 (領袖英明)

一、生命週期理論 Life-cycle theory (關鍵的先驅：皮亞傑，孔德)的核心理念 - 將組織的變革視為逐步演進的過程，而且前一階段決定後一階段某一時間點的改變，體制環境的改變，注定組織得順勢去適應與改變。(薛美娥，2004)另外值得一提的是，生命週期觀點分析也是屬於單一實體，就是將內部解釋組織發展與改變，此一改變的型態是連續性的、規則性的近程變化，並用以擬人化的生老病死來類比(盧邦祥等，2009)。一般而言，生命週期理論是按照生物的基本生態現象來呈現，有緣起、緣滅的過程，即為生長至毀滅的循環過程，就如同人需歷經生、老、病、死生命週期的循環，人類個人的生命如此，同樣地由人類所建構出來的組織、機構是否也有同樣的生命週期現象？

以筆者為例，親身經歷教會組織~修道院的興衰。記得在二十年前，台灣地區的天主教會為培養國、高中青年立志成為神父，在台灣各教區陸續成立「小修院」，招募來自教友家庭的男青年。該組織在二十五年前達到顛峰，興盛時期台灣地區有數座小修道院，幾乎每教區內的小修院報名參與的成員絡繹不絕，每每教會

有慶典儀式時，便成為最為特殊的一群。直到十五年前，願意進入小修院的青年人數逐漸減少，緊接著便是各地區逐一結束原有的小修院。直到現今的台灣教會，看不到任何一座小修道院。或許，「小修院模式」不太適合現今的教會家庭，也或許是因為大環境的改變，造成年輕學子不願意進入小修道院，姑且不論原因為何，從興盛到結束，興衰過程是有目共睹的事實。

這樣的經歷轉變，讓筆者意識到，就如同生命週期的學者所陳述的論點，任何一個組織或團體，如同個人的生命週期一樣，有生長與湮滅的過程。也就是說，組織是一個有機的生命體，組織能夠成長，同樣地也會走向衰敗的結局。這樣的變化，我們可從一般企業的發展興衰看到實例。在《為什麼 A+ 巨人也會倒下》一書中列出了企業從成功走向衰敗的五個階段，來說明一個組織的生命歷程，分別是成功階段、擴展階段、風險階段、亂投醫階段到最後走向敗亡階段。溫金豐則將五個階段劃分為：出生期、成長期、成熟期、衰退期與死亡期，雖然解釋名詞稍有不同，但是可以肯定的是，每一個組織必定走向這樣的過程，沒有一個組織能夠永續存在，只是時間的長短不一罷了。有些組織或企業可經歷一、兩百年歷久不衰，究其因是這些組織面對危機時，能適時提出應對方法，然而卻有組織在短短數年光景，歷經此五個過程，走向敗亡的結局。

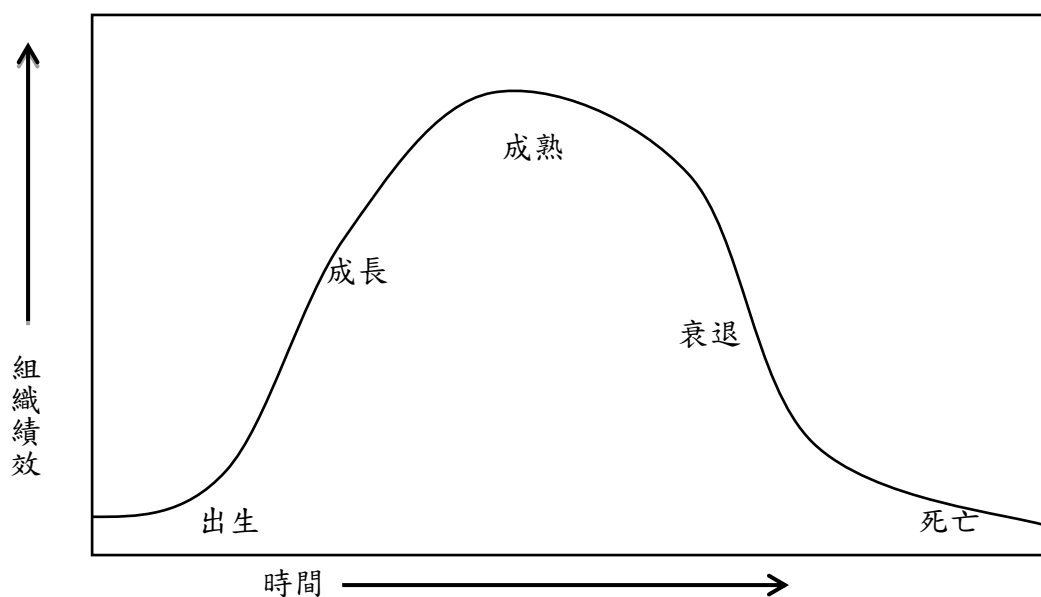


圖 2-3-1 組織生命週期模型圖（資料來源：溫金豐，2009）

早在 1960 年代，若干學者（如 A. Dwns）便提出有關組織創立、成長與衰亡（Birth-Growth-Death）這類的理論，即生命週期理論的由來（許南雄，2007）。許南雄教授引用學者戴夫特（R. L. Daft）：「組織成長與變革的主要現象就是生命週期理論…組織結構、領導風格、行政機能等體制動態，似都依循著生命週期現象而動」，由此可見，生命週期理論是探討組織活動之基礎學理（轉引自許南雄，2007）。從學者的論點，的確說明組織變動的過程中任何因素都可能影響到組織的興亡、存敗，但除了組織內部因素外，外部環境也可能造就組織衰敗的因素。亦即是說，影響組織衰敗或興盛的因素，有可能來自於組織內部，也可能源於外在環境。不論影響因素來自哪裡，若是組織能夠適當因應當前的困難或問題，組織就能持續成長，倘若無法穩定成長，最後遭致衰敗的結局。

因此，學者唐恩斯（A. Downs，1996）提出了有關組織生命週期的兩個概念：1. 組織的設立—持續—終結—遞變（取代、凝固、分裂、關閉）。2. 組織創設—集體運作—控制管理—衰敗或更新（許南雄，2007）。雖對生命週期理論的看法大致相同，但許南雄教授《組織理論與管理》一書中，有別於溫金豐的看法，僅將生命週期理論區分為四個階段，包含基本四種變化階段，即組織的創立（Birth）、成長（Growth）、衰退（Decline）與敗亡（Death）四個階段。（如圖 2-4-1）其中，不包含成熟階段。

1、組織創立（Birth）：組織在創始之初，可以說是最為艱難與脆弱的時期，有關一個新組織的創設，有人看準設立的商機與需求，但也有甘冒風險的創新之舉，有各自不同創設之動機或目的，誠如許南雄教授言：「組織創立必須顧及資源生態（Population Ecology），如同業競爭的情勢與環境基礎（Environment Niche），另有甘冒風險而領先進入市場取得優勢（First-mover Advantages），但也有採行後進市場策略，兩者各有優劣，必具核心競爭力並能具備環境適應變遷的技術、能力，而可持續成長發展」（許南雄，2007）。也就是說，每個機構創立的原因不盡相同，但都具備其核心能力與應變的技術，否則該新創設機構難以久存。以聖心教養院為例，蒲敏道神父創設該機構，本著宗教的服務精神，培養出該機構之核心競爭力，造就該組織贏得服務好口碑與社會的認同支持。

- 2、組織成長 (Growth)：組織成長是一個組織在發展過程中必須經歷的階段，組織成長在發展階段中能獲得所需的技能與更多的資源和組織結構的改變，但在此一階段中仍舊有可能面臨危機 (Crisis)，來自領導、自主、控管、官僚與新的挑戰，因而需要有相對應的創新、指導、分權、協調與合作之管理技術與能力，若是無法妥善的面對，組織也會走上衰敗的結局。許南雄，(2007) 例如聖心教養院，在組織剛創立時僅有聖心本院，服務的對象較為單純，但隨著組織的發展，先後開辦早療、日間托育、社區家園等服務，2009年設立「敏道家園」，服務的面向趨向多元。
- 3、衰退 (Decline)：若組織無法預測、確認、規避與紓解或是無法因應內外來的壓力，會造成組織早衰或衰敗，因而無法持續獲得資源，無法吸引顧客，於是形成組織惰性 (Organizational Inertia) 抗拒變革，甘於沒落中被不確定性的環境情勢所淘汰，也就是組織的裂解敗亡。(許南雄，2007) 對政府或公家單位而言，若是無法有效適應環境而改變，或過於官僚、發展策略判斷失誤，頂多就是撤換主管或承擔行政效率不彰的責任，但該組織並不會因此而敗亡 (若是政府政策仍需要的話)，而私人組織或企業團體則不然，它們必須面臨殘酷的現實考驗。以教會幼兒園所為例，除少數園所有其優越因素，如師資、教學內容與硬體設施等占有優勢，其他園所皆面對私立幼兒園林立，本身幼兒園設備老舊、收費昂貴、少子化等挑戰，對無法因應的園所只好早早收場，形成目前教會幼兒園逐漸緊縮的局面。
- 4、敗亡 (Death)：具體來說，此時期是組織生命的最後階段，組織衰亡來自盲目遲緩 (Blinded)、無所作為 (Inaction)、錯誤管理 (Faulty Action)、危機引爆 (Crisis) 與裂解衰亡 (Dissolution)。沒有適當因應策略來面對，或盲目的亂做決策與毫無作為的領導風格，只會加速組織的敗亡。中部某技術學院，數年前因被新聞媒體報導低分錄取以及一連串負面新聞報導，校方未能及時因應，以致該校聲譽嚴重受挫，後因招生與教學策略運用不當，致該校一蹶不振。今年6月，畢業生人數不超過百人。

溫金豐與許南雄教授針對生命週期理論雖多有著墨，但兩者間有其看法上的不同，主要在於許南雄教授並不將組織的成熟期列入，許南雄教授認為組織成長到某一階段，該組織無法維繫成長時，組織則開始走向衰敗，但溫金豐認為當組

織發展到頂峰時，可視為組織發展的成熟期，也是準備走向敗亡的時期（溫金豐，2009）。因此，組織應當時時保有創新的概念和做法，避免過於制式化的管理，以致走向衰敗。

二、進化理論 Evolution theory（關鍵的先驅：達爾文）的核心理念 - 此觀點認為，由於環境資源的有限與競爭，使產業生態中斷發生變化、選擇以及存留的過程，適者生存，進而產生新的產業經營面貌。此一理論認為群體中有一定的運作原則，決定變異與改變如何發生，採用物競天擇的概念。

三、辯證理論 Dialectic（關鍵的先驅：黑格爾，馬克思，弗洛伊德）的核心理念 - 是針對多重實體，此一理論認為組織的改革是源自於組織內部不同的看法或主張，當主張或意見相互衝突與整合而得到新的觀點時便產生了變化。也就是，衝突、正反合等斷斷續續的事，皆可以用來打破目前的現況，可將他類比為「整合眾議」（盧邦祥等，2009）。

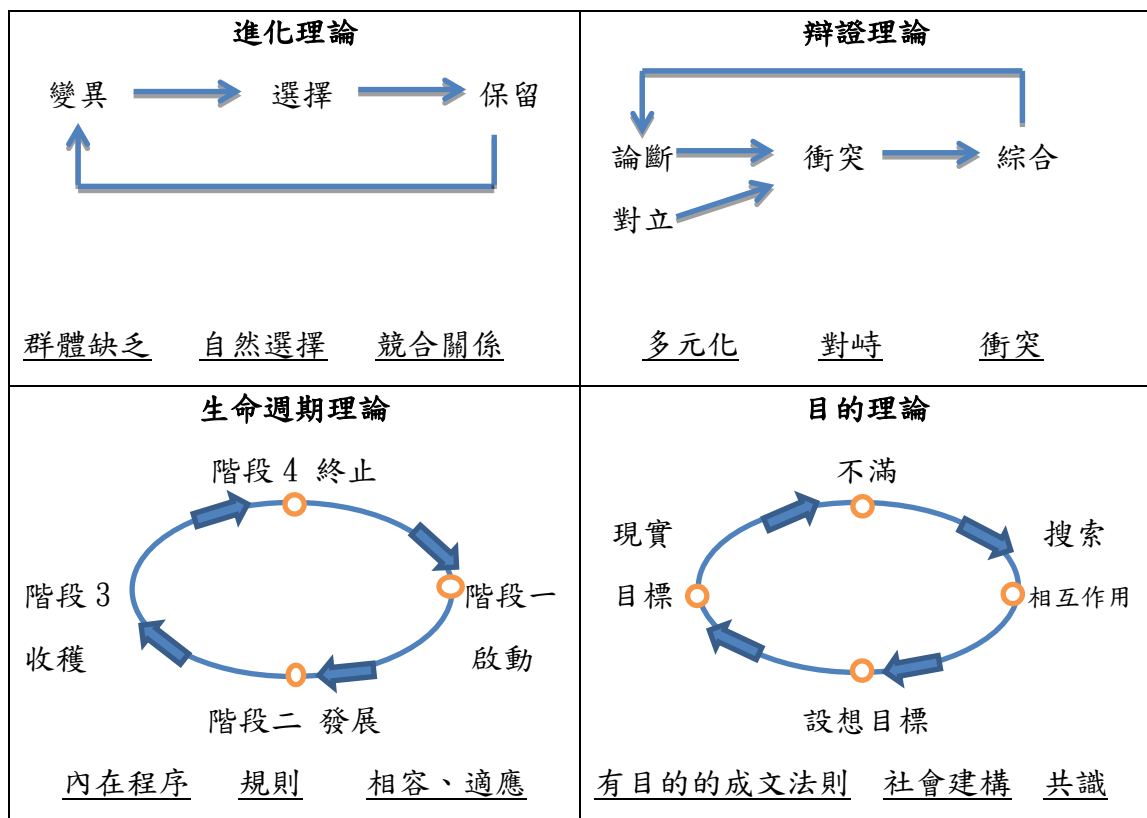


圖 2-3-2 組織發展與變革理論過程

（盧邦祥等，2009）

四、目的論 Teleology (韋伯, 西蒙) - 認為組織的變革是一種不斷設定目標、執行、評估、學習、修正的過程, 這樣的變革過程源於組織成員有目的與自發的改變 (薛美娥, 2004)。另有學者指出, 目的論與生命週期理論相似, 同樣是指單一實體的組織, 是以個別的目標與達成其過程來解釋改變與發展, 稱之為建構式的改變 (盧邦祥等, 2009)。

上述四種組織發展理論, 其中以生命週期理論筆者著墨較多, 主因係生命週期理論較常運用於觀察組織的發展與變遷中進行研究。

貳、組織發展相關實證研究

有關非營利機構, 除機構本身的管理與運作外, 須接受主管機關定期的監督稽核。早期, 教養機構服務品質參差不齊, 主管機關以定期評鑑的方式來進行管控。依據民國 90 年第五次內政部評鑑擬定的評鑑指標, 第一領域裡的組織管理項目即明訂機構必須定期召開董事會、財務管理等, 組織必須具備評鑑指標內的標準才能獲得好的成績, 也才能獲得政府較優的補助。以國內教養機構 50 床以下, 51-100 床及 100 床以上的機構統計表, 再對照評鑑成績結果來分析, 截至 2012 年 6 月份為止, 內政部登錄在案的身心障礙福利機構共有 268 所, 發現評鑑成績越好者, 其組織發展速度也越快。以天主教會附屬並且立案的身心障礙福利機構, 目前約有 30 所, 筆者試以瑞復益智中心(南)、聖心教養院(中)、華光智能發展中心(北)三機構之組織發展來探討天主教會身心障礙福利機構之發展歷程。

為能取得比較基準, 所選出的三所機構皆為天主教會所設立之身心障礙福利機構, 分別位屬台灣北、中、南三個不同的區域。其中, 以台南瑞復益智中心創立時間最久, 近四十年的時間, 由修女創辦後移交給美籍吳道遠神父管理, 如今由李雪瑛女士接任。其次是位於新竹關西的華光智能發展中心, 剛慶祝成立三十週年, 並發行三十週年紀念特刊。最後, 則是聖心教養院, 由瑞士籍蒲敏道神父於 1990 年創立, 至今已有二十三年。筆者所研究的機構~「華聖啟能發展中心」成立迄今滿十週年, 從上述四個機構成立的時間點來看, 各機構間隔約十年, 本研究試圖分析比較四個機構, 來探尋其組織發展脈絡。(如表 2-3-2)

表 2-3-2 天主教會附設身心障礙機構之對照表

機構 事項	瑞復益智中心	華光智能發展 中心	聖心教養院	華聖啟能發展 中心
創辦人	安美利	葉由根	蒲敏道	王素珠
創辦人身分	修女	神父	神父	教友
創立時間	1974	1983	1990	2003
機構位置	台南 安平	新竹 關西	嘉義 東石	雲林 土庫
服務類型	早期療育、日間托育訓練。	提供輕、中度心智障礙住宿服務、早期療育服務、社區家園。	提供重度、極重度身心障礙者住宿教養服務、0~6歲發展遲緩兒早期療育、社區家園。	服務心智障礙者日間服務。
服務內容	發展遲緩、心智障礙或多重障礙日托服務	早療、職業訓練、提供身心障礙者庇護商店、推展有機農場..	養護、生活照顧、技藝陶冶、成人日托、復健服務、清潔隊..	生活自理訓練、日常生活支持、技藝陶冶、作業活動、生涯轉型等多元化服務
服務變遷	從原本單純學齡前的照顧到學齡組到成人職業輔導訓練、雙老化服務。 2010年成立瑞復基金會。	從開始僅六位學生，到買地興建農場。 1997年於竹北社區成立社區家園，同年試辦早期療育，2001年承辦台北市政府公辦民營之三玉啟能中心。2002年成立華光基金會。 2012年8月華光山莊落成啟用。	早期5~50歲重度、極重度教養服務。 2002於朴子成立早期療育，不久同樣在朴子市區成立社區家園。 2009年成立敏道家園。 2011年轉型成為中高齡的身心障礙服務機構。該機構雖未成立基金會，但是為致力完成創辦人的心願。	2003立案提供日間托育，2004年因應身障者需求成立社區家園。 2013年1月華聖家園落成啟用，轉型成為住宿型之教養機構。

資料來源：本研究自行整理。

一、瑞復益智中心

瑞復成立於民國六十三(1974)年十二月，創辦人為美籍安美莉修女，民國六十五年二月美籍甘惠忠神父接辦，民國七十一年辦理財團法人登記立案，民國八十一年八月瑞士籍吳道遠神父接任，民國九十九年一月由李雪瑛女士續任，歷任董事長均由天主教台南教區主教擔任，瑞復為服務發展遲緩嬰幼兒及心智障礙或多重障礙人士之日托型社會福利機構。

瑞復的宗旨：深信有人的地方就有愛，有愛的地方就有希望，這個希望就是：身心障礙人士能和一般人一樣，擁有正常生活與學習環境，享有一般人的權利，也盡一般人應盡的義務。使命：(1)藉教育、復健及訓練活動，讓身心障礙者在各方面充分地發揮他們的潛能，盡可能讓他們獨立照顧自己，並且融入社會，成為社會真正的一份子。(2)為提高身心障礙者生活品質，與家長和社會人士一起努力，為他們尋找最適切、有效的學習與生活之支持。(3)協助社會大眾明白身心障礙者的需要，改進其對待身心障礙者的態度及教育方法。

該中心在 1974 年由美籍安美莉修女所創辦，當時設址於台南市北區南園街天主教達義修道院，學生有 6 人、老師 2 人，採綜合式教育服務。8 年後 1982 年正式立案，登記為財團法人，台南教區成世光主教擔任第一屆董事長。1985 年榮獲內政部身心障礙福利機構第二次評鑑特優獎，這樣的殊榮持續至 2008 年第七次評鑑。瑞復的服務從早療服務到成人職業輔導訓練，2003 年 1 月啟能組轉型，設定不同服務類別，如生活技能、職前、庇護性工作，短期與長期服務；依學生障礙程度及工作潛能分別安置於最合適的服務類別。同年 9 月，學齡組轉型，提供經教育局鑑輔會安置之不適宜一般學校特教班，重度、極重度身心障礙學生之服務。

2010 年 12 月原附設光明早療中心改隸屬瑞復社會福利基金會，2012 年 3 月因應運作之實際需要，建立管理功能，調整編制為 7 大部門-行政組、社會事務組、專業服務組、安南分部、學前齡組、啟能組及職業重建組。目前

該中心積極推展雙老化服務、籌備安南分部成人服務、發展心智障礙人士多元化、創新性服務，走向「全人關懷」(Holistic care)的目標，重視服務對象人格及心靈之發展。

值得關注的是，該中心成立近 40 年，從小機構發展成頗具規模的社福機構(目前中心工作人員近 90 人，包括教保人員、復健師、社工、行政人員、司機等，服務對象有二百一十多人)。近年內，成立瑞復社會福利基金會，積極提供多元化的社會服務。而 2011 年內政部身心障礙福利機構第八次評鑑卻被評定為甲等，打破歷年來所保持的優等成績，這樣的轉變值得進一步探究。

二、華光智能發展中心

1983 年創辦人葉神父看上了山明水秀，人瑞最多的新竹縣關西鎮，將原本為教會傳道學校的 1,700 坪院舍及土地做為智障者無憂無慮的生活園地，成立「仁愛啟智華光分部」，接著獨立運作，稱為「華光學園」。1985 年正式完成財團法人登記。創辦之初只有六名院生，和瑞復益智中心一樣，1985 年榮獲內政部身心障礙福利機構第二次評鑑特優的殊榮。1991 年該中心在內政部的獎助下籌建教學大樓、農場農舍，購買新埔六甲地，興建智障社區..

1997 年華光智能發展中心購買竹北社區家庭房舍及設備，設置就業生社區家庭及芥子服務站，試辦早期療育。2001 年承接台北市政府委託經營三玉啟能中心。同年，榮獲「九十年度台閩地區身心障礙服務福利機構評鑑」優等獎。2002 年華光智能發展中心以「財團法人天主教華光社會福利基金會」之名正式改制為基金會。目前，華光服務超過 250 名來自台灣各地區的智障者、多重障礙者及自閉症等，甚至有十多名智障兼精神病患者。其中，將近 80% 需要二十四小時的住宿服務。

從華光智能發展中心、明湖學園(早療班及小羊兒托兒所)、澤溪學園(職業教育組)、芥子服務站、諾亞天然農園，到 2012 年 8 月剛落成啟用的華光福利山莊，近十年來組織發展極為快速。然而，華光在 2011 年內政部身心障礙福利機構第八次評鑑也和瑞復益智中心一樣，被評定為甲等，當組織快速發展，而

服務品質卻未跟上組織的發展，這意味著什麼？是否如同在生命週期理論中所提及的，組織走向下坡的徵兆，值得省思。

三、聖心教養院

聖心教養院，該機構是本研究舉例最多的身心障礙福利機構，筆者對該機構創辦人蒲敏道神父的大愛精神印象深刻。1990年創辦聖心教養院，蒲敏道神父為第一任院長，在蒲敏道神父的領導與嘉爾默羅傳教修女會的修女們無私地照顧折翼天使，聖心教養院逐漸受到社會各界的肯定與支持，自1990年9月開辦服務，截至目前服務五歲以上智障或具智障之多重障礙者累積上千人次。

蒲敏道神父在1996年退下院長職務，由中華聖母會高慧琳修女繼任，其間蒲敏道神父仍每日到院關懷院童、舉行教會禮儀，成為聖心教養院重要的精神象徵。由於筆者這時期正好接受教區長上指派到該單位實習，發現蒲神父所照顧的不僅是服務使用者，也包含所有工作員工，教養院就如同大家庭，工作人員對於服務使用者如同家人般細心呵護，不計較個人得失，當時的教養院較傾向安於現狀。

1996年，第二任院長由中華聖母會修女接任院長職務，而1999年則由非神職人員，時任行政主任之教友內升為第三任院長。2008年，搬遷至敏道家園，舊有聖心院區處於整建狀態。此一階段，聖心教養院在園區面積與服務人員皆大大增加，但隨著2009年敏道家園正式立案，兩院正式分割成為兩個獨立機構。2011年正式進行聖心修繕工程，並於該年完成修繕，部分員工及服務使用者從敏道遷回聖心。(資料來源：聖心官方網頁)

2011年8月聖心修繕完成，並轉型成為中高齡身心障礙福利機構，即面臨內政部每三年的機構評鑑。由於兩院有共同默契，彼此支援完成機構評鑑工作(同一組工作人員)。累積過去二十年的服務經驗，兩院評鑑成績結果均為優等。如今聖心與敏道分屬兩個獨立機構，原工作人員也分屬兩院區繼續服務，對於未來的發展，若是未來彼此的關係是良性合作的競爭，有助於組織朝正向的方向發展。(資料來源：聖心官方網頁)

參、組織變革矛盾理論

組織從草創到發展的過程，組織變革接續不斷，為了因應組織的變革，管理機制因而建立。如同社會學家 Max Weber 所言，組織科層體制的建立，意謂著組織漸趨成熟，Max Weber 的觀點是結合社會發展的循環論及文化發展的直線論，組織會朝向合理目的前進，同時 Max Weber 也認為當一個傳統歷史性結構的合法性喪失時，該結構將被挑戰、推翻，進而建立新的組織結構，取而代之。

Marianne W. Lewis (2008) 則是以「改變組織」、「改變角色」、「改變關係」等三個面向來分析說明組織變革管理中三者的矛盾、溝通模式以及因應策略。當組織面臨變遷，組織的不確定性會影響組織內的成員，產生歸屬感上的矛盾或混淆。面對組織體制性的衝突矛盾時，其溝通模式就是釐清混亂的信息，甚至透過關係的調整來影響組織及其成員。特別是當組織環境是複雜、不斷變化的情形，這些看似不協調、經驗矛盾，但相互之間的關聯性似乎又是合乎邏輯。誠如 Wendt (1998) 所言，從組織中提取的智慧矛盾，可以改變我們比我們想的還多。

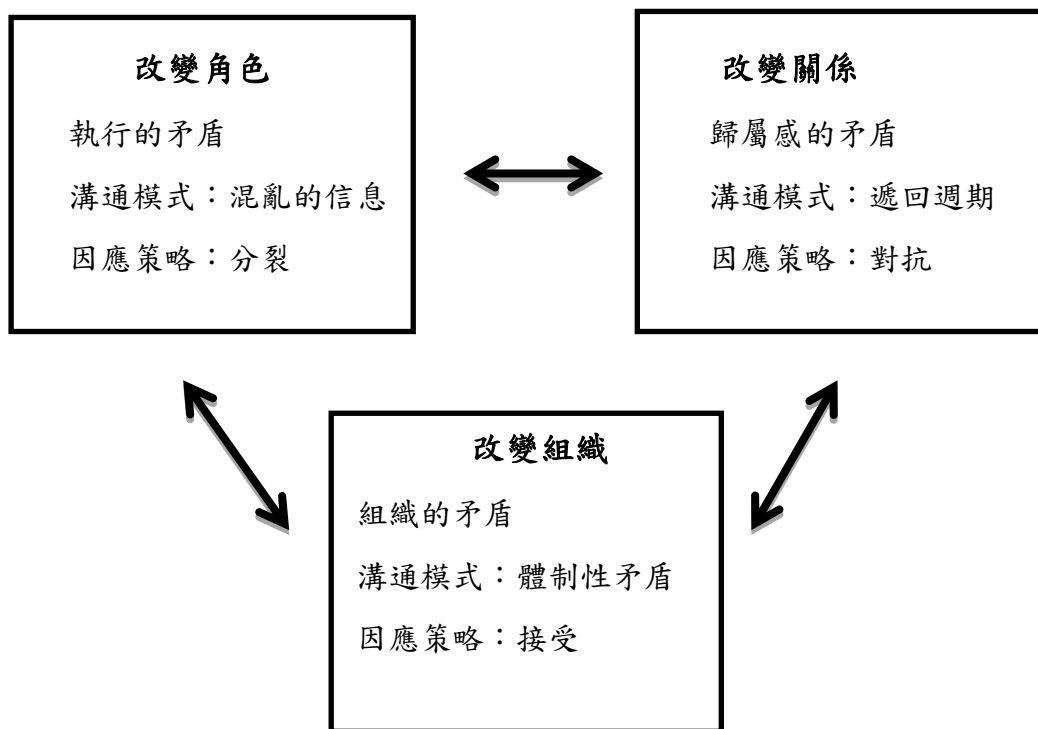


圖 2-3-3 透過矛盾理論看組織變革管理上的挑戰

資料來源：Marianne W. Lewis (2008)

如圖 2-3-3 所示，箭頭指向兩個面向，說明相互之間的矛盾。當組織矛盾產生衝突時，執行矛盾可能反應體制性矛盾，而組織管理者需有解決團體衝突的能力，有效領導團體前進。同樣地，體制性矛盾也可能會刺激回歸循環，例如由上而下和由下而上的管理衝突與組織需求，均可能挑戰管理者的領導統御能力。再者，以因應對策來加強彼此的潛力。執行的矛盾，均涉及到行為者的自我認識，分成可使不減少認知之間的衝突卻看似相互競爭。同樣地，處處可見的矛盾屬於情緒上的緊張，也可能來自於社會對抗或集體反思和建立常模。

肆、刺蝟原則

以詹姆.柯林斯的觀點來看，社會部門的刺蝟原則可以從三個圈圈去解析：分別為熱情、最擅長什麼與資源引擎等三個部分。重要的是，如何連結三個圓圈，才能得到強化，達到最高的效益，這與華聖王主任訪談中陳述其在機構發展過程中所堅持的重點，有不謀而合的關聯，以下我們將針對三部分來做進一步解析。



圖 2-3-4 社會部門的刺蝟原則（齊若蘭譯，2007）

社會部門的經濟引擎：善用刺蝟原則前，要先瞭解社會組織的經濟結構，依據詹姆.柯林斯的分法，將社會部門分成四個象限：圖 2-3-5，畫出分屬不同象限的社會組織。圖 2-3-5 可見，依據美國的社會部門，按照所屬部門的經濟結構分屬不同象限，其中以私立學校橫跨第三與第四象限。

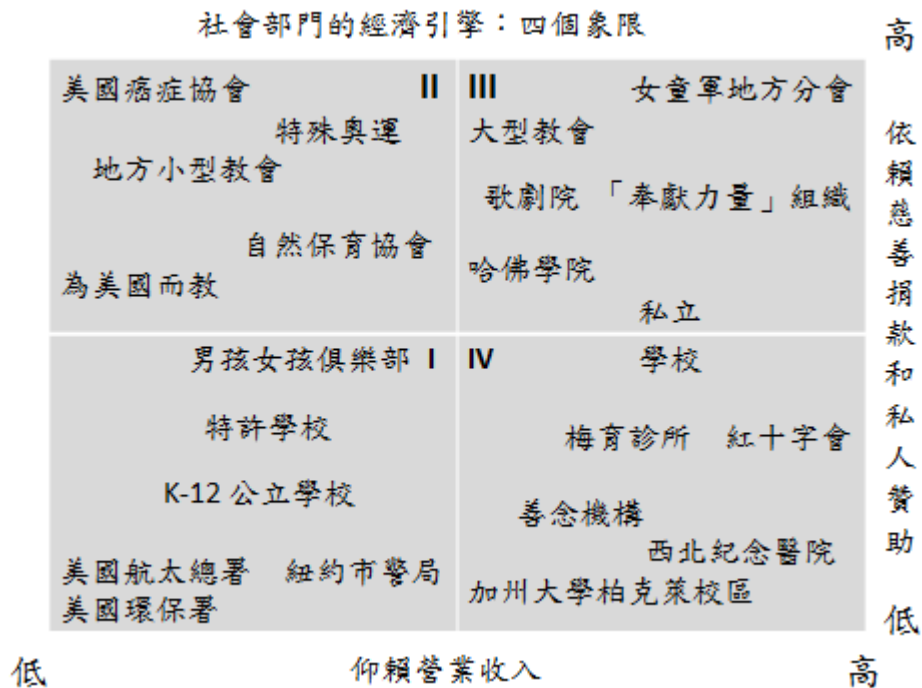


圖 2-3-5 社會部門的經濟引擎：四個象限

(資料來源：齊若蘭譯，2007)

象限 I、仰賴政府補助：這象限的資源引擎高度仰賴政府的補助和社會大眾的支持。

象限 II、高度仰賴私人慈善捐款：包含許多的宗教組織、社區基金會和地方慈善機構，這象限的資源強烈依賴個人的人脈和卓越的募款能力。

象限 III、收入來源綜合慈善捐款和營業收入：從事藝術表演大都屬於這象限，歸屬這象限的組織，需要有精明的商業頭腦和募款技巧。

象限 IV、強力依賴營業收入的組織：這些組織主要透過產品、服務、學費、合約等收入獲得營運基金。許多非營利醫院或高等學校教育皆屬此象限，而此象限的資源引擎和營利事業非常相像。(齊若蘭譯，2007)

伍、組織發展與董事會治理

一、 董事會與組織治理

教會創辦社會福利事業，董事會扮演著極為重要的角色，影響著機構發展的方向並衛護機構創立的教會價值觀與使命。如陳林在董事會的解析一文中，引用Hummel與Flangan的實證研究指出，「好的董事會」對於非營利組織的運作成敗具有關鍵性的影響，而好的董事會對組織有兩種基本貢獻：分別為對內的貢獻（策畫與管制）以及對外的貢獻（募款和建立資源網路）（陳林、2004）。以天主教嘉義教區為例，教會所創立的事業機構，如：學校、教養院、醫院等，董事會以神職人員為主要成員，正因如此，教會事業單位歷經數十年的經營與多位不同風格的管理者領導，仍維持著教會使命精神。董事們對於機構的治理，偏重於預算的審查、重大案件的審核與決議、大型活動的參與等，至於其他部分則較少涉略。

從機構治理的角度來看，現有的情況並不是一件好事，縱然董事會無須對機構內部任何事情都瞭若指掌，但也應當對於機構管理者的領導方向或對機構管理有相當程度的瞭解。如同孫煒教授在非營利管理責任的問題分析中所提到的：「非營利組織的董事扮演監督的角色，批准與檢查管理者的計劃與執行，確認依董事會的決策意志來營運非營利組織的資源，防止管理者作為（opportunism）以達成非營利組織的使命，維護非營利組織的聲譽」（孫煒，2007）。也就是，董事會在面對機構管理者的態度上，必須確認管理者是否能夠按照機構董事會的意志去執行與管理機構，這點是教會機構董事會值得深思之處。

根據官有垣教授針對董事會功能與角色的分析與整理（如表 2-3-3），董事會最常發揮的三項功能分別是審核年度業務方案、審核與批准預算和決算，以及審核機構的章程，至於其他部分則是參與較少或甚至參與不足（官有垣、1994）。在此情況，雖不足引發多大的機構危機，但在董事會治理機構的功能上，總是有某部分功能上的欠缺，也可能因此造成機構管理的負擔。例如；有關募款方面，若是董事會成員認為這職責不在董事會，自然而然這重擔便落到機構主管身上，機構主管除負責機構管理之外，也必須致力於募款策略運用，以維繫機構的永續經營。雖然官有垣教授這份研究，係針對台灣地區社會福利基金會所做的調查，但

就實際層面上，本研究對象-華聖啟能發展中心便是屬於這樣的機構，特別是在機構創始之初，董事會雖在相關資源上全力予以協助，例如教會相關單位的配合與協助、在教會內宣導、董事成員與董事長在活動中的參與等等。但在募款部分，活動的籌畫與策略的運用全靠機構內部來完成，也因多次募款活動，而與當地社區建立起良好的關係網絡。

究竟董事會對機構有哪些基本功能？依據官有垣教授引用管理學者觀點，認為非營利機構的董事會有下列六項基本功能，分別為：決定組織的任務與目的、發展方案、預算與財務的監督、募款、甄選與解聘行政主管與作為社區溝通聯繫的橋樑等。也就是，透過這些基本的功能，發揮「治理與管控」的功能。

表 2-3-3 董事會角色功能分析之整理

	職權項目
最常發揮	1. 審核年度業務方案（行政管理）
	2. 審核與批准預算與決算（行政管理）
	3. 審核機構的章程（決策訂定）
較少發揮	1. 為機構內外成員申述的管道（界域擴展）
	2. 作為機構與外界溝通聯繫的橋樑（界域擴展）
	3. 尋找財源和參與募款工作（經費募集）
需要加強	1. 尋找財源和參與募款工作（經費募集）
	2. 提升機構的公共形象（界域擴展）
	3. 作為機構與外界溝通的橋樑（界域擴展）
	4. 決定機構的里程計畫（決策訂定）
	5. 明定機構的任務（決策訂定）

資料來源：官有垣 1994。

再者，管理系統理論學者認為董事會擁有六個基本功能：(官有垣 2000)

1、決定組織的任務與目的：董事會最重要的功能是清楚界定組織賴以維繫的核

心任務、組織成就的主要目標為何，以及訂定的運作程序，並檢討組織的規程及方案內容是否與組織目標相容。

2、發展方案：董事會參與組織年度方案設計，決定長程計畫的基本走向，並督導方案的發展與執行。

3、預算與財務監督：董事會審核與批准預算，以及執行適當的財務管制措施，譬如監督會計與審計作業流程。

4、募款：董事會成員或直接捐助經費給組織，或致力於尋找財源，不然就是為組織建立好社會資源網絡，使組織有充分的經費來開辦活動。

5、甄選與解聘行政主管：組織領導品質的好壞係於能否選任優秀的行政主管，如執行長或總幹事，並且應定期評鑑行政主管的工作績效，以了解其長處和弱點，作為續聘與否的依據。

6、作為社區溝通聯繫的橋梁：董事須代表組織與外界建立良好的溝通管道，盡力提高組織的公眾形象，並為組織宣揚及辯護。

在實務運作上，對於組織所存在的矛盾、問題，若非機構主動提出或重大問題發生，董事會及其成員是比較難以主動發覺，除非有董事成員能夠常駐於機構內，或有適當的申訴管道，否則一般情況下董事會成員通常較不會主動介入或察覺。此外，對於行政主管的評鑑考核，董事會的確有權對機構行政主管進行續聘與否的決定，但是否有一評判的客觀準則來做判斷，若單僅以機構整體的表現來做評判，似乎有欠公允。因為，有可能機構的成就來自於二級主管及基層員工的努力與貢獻，與機構行政主管的領導能力無直接關聯，也就是說，若是董事會沒有一套確切的評定準則，是很難判定機構行政主管是否適任。基此，理論與實際運作兩者之間是存在著某些程度的差異。

二、董事會、執行長互動模式

財團法人嘉義教區所附設的社會福利機構，長年來均由機構管理者直接向董事會負責，每個機構因所處環境之不同而設立管理規範，不同的管理規範增加董事會在管理上的負擔，直到2009年11月成立「敏道社福基金會」，由董事長指派執行長，擔任董事會與教區社福機構間協調者的角色，不只針對單一機構，同時包含機構間彼此對資源分配的協調、活動的配合與共同管理規範的訂定，參與附屬機構的聯繫會報，作為董事會與社福機構間協調者與橋樑的角色。

按照Heman & Heimovics的研究，執行長除了尊重董事會的權責外，更應積極促進以下幾種關係：1. 促進董事間的互動；2. 對董事人員表示關心與尊重；3. 提醒董事應注意組織的變革與創新；4. 提供有效且有用的資訊給董事會；5. 開創並維護董事會結構；6. 提升董事會的成就與效率等六項。由於董事會成員公務繁忙，有關董事會治理職能的發揮，以及董事會與執行長之間建設性關係的塑造，大都有賴於執行長的投入與配合（陳林，2004）。也就是，董會的成員們無法直接管理機構或是仔細瞭解機構管理上的問題，因而指派執行長作為協調者與代董事會管理者的角色，作為機構與董事會之間的橋樑，並提供給董事會相關資訊，以方便董事會成員做出正確的決策，但董事會仍為最高決策單位，執行長的建議僅供參考，且不能逾越自己份際。

上述學者的說法，有助於我們瞭解執行長與董事會之間的關係，更適切地說，執行長對董事會有著極重大的影響力，儘管董事會仍是最後的決策者，但董事會的決策仍須依賴執行長所提供的建議。因此，若是執行長提供給董事會的資訊不正確，或對於所管理的機構內部情況不夠瞭解而給予錯誤建議，這會造成董事會下達錯誤的決策，也就是，倘若執行長的能力不夠、誤判情勢，極可能讓董事會做出錯誤的決策而導致莫大的損失。相反地，倘若董事會成員因專業度不足，對執行長所提供的建議言聽計從，失去董事會應當堅持的主見，這是董事會與執行長之間失衡的情況下有可能造成的情形。此外，也有可能發生董事會成員對於執行長的不信任，因而對執行長的建議屢採反對的態度，這樣的情況下，執行長大概也難有作為。

目前，天主教會嘉義教區委託敏道社福基金會執行長來負責協調四所轄內社會福利機構，執行長所扮演的角色，是作為機構與董事會之間的橋樑，執行長平常有義務到各個機構瞭解機構內部營運的情況與困難，同時也召集四所機構共同召開跨機構聯繫會報，並將具體會議結果具體呈報於董事會，也適時地執行董事會的指令，為居中協調的角色。敏道社福基金會執行長定期到華聖啟能發展中心參與內部討論，適時給予該中心指導，特別是積極參與籌建華聖家園。

小結：

此節探討相關理論之外，另論述介紹瑞復、華光及聖心等三個社福機構，三者同樣是天主教會所創設的身心障礙福利機構，面對組織發展，三機構有較相似的背景，期望透過對三個身心障礙福利機構的探究，作為本文研究天主教會身心障礙福利機構研究時的參考。

而矛盾理論，「改變組織」、「改變角色」、「改變關係」等三個面向所形成的矛盾或對立關係，在機構發展過程中如何應對相關的矛盾，上述的矛盾理論說明其溝通模式。因此，辨別矛盾和溝溝之間的聯繫表明論述過程裡，有助於行為者尋求有意義的變革，雖然這樣的方式經常導致組織的焦慮，甚至停擺不前。

另外，探討有關董事會與機構之間的治理關係，以及董事會與執行長之間的互動模式，瞭解現行董事會與機構間的互動關係，執行長為董事會來說是具有極為重要的位置，如同陳林所述：「因為執行長所肩負的職責相當重大，且與董事會具有密切的互動。因此，兩者彼此間的關係便衍生為相當複雜的情形」（陳林，2004）。因此，在遴選聘任執行長，除專業考量外，另需找尋能被董事長或董事會充分信任的人選，倘若雙方沒有信任為基礎，恐怕該職位也就難以勝任。

第三章 研究設計

本章共有四節，分別為研究對象、資料蒐集方法、資料分析法與質性資料的品質、研究倫理等四節。本文之研究對象為雲林縣土庫鎮華聖啟能發展中心，針對創辦人、管理者與工作人員，以半結構式、深度訪談的方式進行研究，探究該機構之發展歷程，並以資料分析法對次級資料進行整合與研究。最後，藉由實務觀察，紀錄實際運作情況。

第一節 研究對象

華聖啟能發展中心，隸屬於天主教會嘉義教區，自機構創立迄今將近十年的時間，從原本默默無聞、不具任何專業背景並面臨物資缺乏的窘境，直到今日受到縣政府與社會企業的肯定。本文取得研究資料的方式，除次級資料外，重要的是以訪談的方式進行，而訪談對象包括機構領導階層，例如：董事會成員、教堂神父、機構創始者和機構主管，以及機構內的職員等。本研究擬對機構的發展歷史、機構核心價值與機構服務內容等三方向進行探究。

一、 機構發展歷史

華聖啟能發展中心於九十二年四月立案通過，是雲林縣第一所由民間向縣府登記立案的日間服務機構，隸屬於財團法人天主教會嘉義教區。中心立案的托育服務人數為 50 人，並於九十三年十一月承接內政部『成人心智障礙者社區居住與生活服務』方案-「社區家園」，讓智能障礙者學習獨立生活、自我照顧和團體生活中的相互支持。中心在第二階段仍僅提供日間托育的服務，其交通車每天往返於虎尾、斗南、四湖等縣內十三個鄉鎮地區。有鑑於雲林沿海地區、交通不便，不少有心想接受服務的家庭無法得到實質上的幫助，因而中心規劃以提供全日型住宿教養服務，華於於 2006 年提出辦理「華聖大樓」增建計畫，如今大樓業已完工，準備正式轉型為全日型身心障礙服務機構（轉引自華聖官網）。

二、 機構核心價值

華聖啟能發展中心，名稱取自於天主教中華殉道聖人堂，以其愛心、奉獻、犧牲與服務精神足為表率。由於中心也是天主教傳福音的地點，任何事物均以基督博愛的精神為出發，特別是針對需要幫助的服務使用者，協助身心障礙者及其家庭得以改善居家生活狀況，並促進智能障礙者之生活自理、結合社區資源共同來積極協助智能障礙者在生命過程中所面臨到的挑戰，使其參與社會、享有自我生活與平等學習機會（轉引自華聖官網）。

三、 機構服務內容

主要提供生活自理訓練、日常生活支持、技藝陶冶、作業活動、生涯轉銜多元化的服務，來滿足縣內智能障礙者及其家庭需求。在社區適應方面主要以社區服務、社區參與為主，例如社區環境維護的參與、垃圾分類、資源回收或使用社區公共服務，並經常參與社區活動。另外，在工作技能方面，目前與源順油廠合作，除了訓練學生的工作技能與社會適應外，並提供該中心服務使用者就業機會，為自己賺取生活之費用（轉引自華聖官網）。

四、 華聖啟能發展中心組織架構圖

1. 早期之組織架構圖

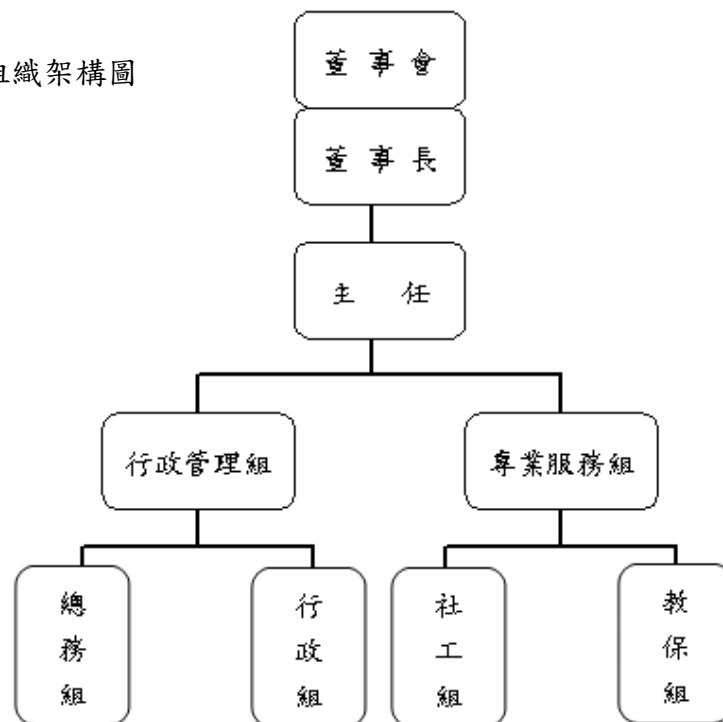


圖 3-1-1 華聖早期組織架構圖

2. 最新組織架構圖：101 年 11 月第九屆第 21 次董事會修訂。

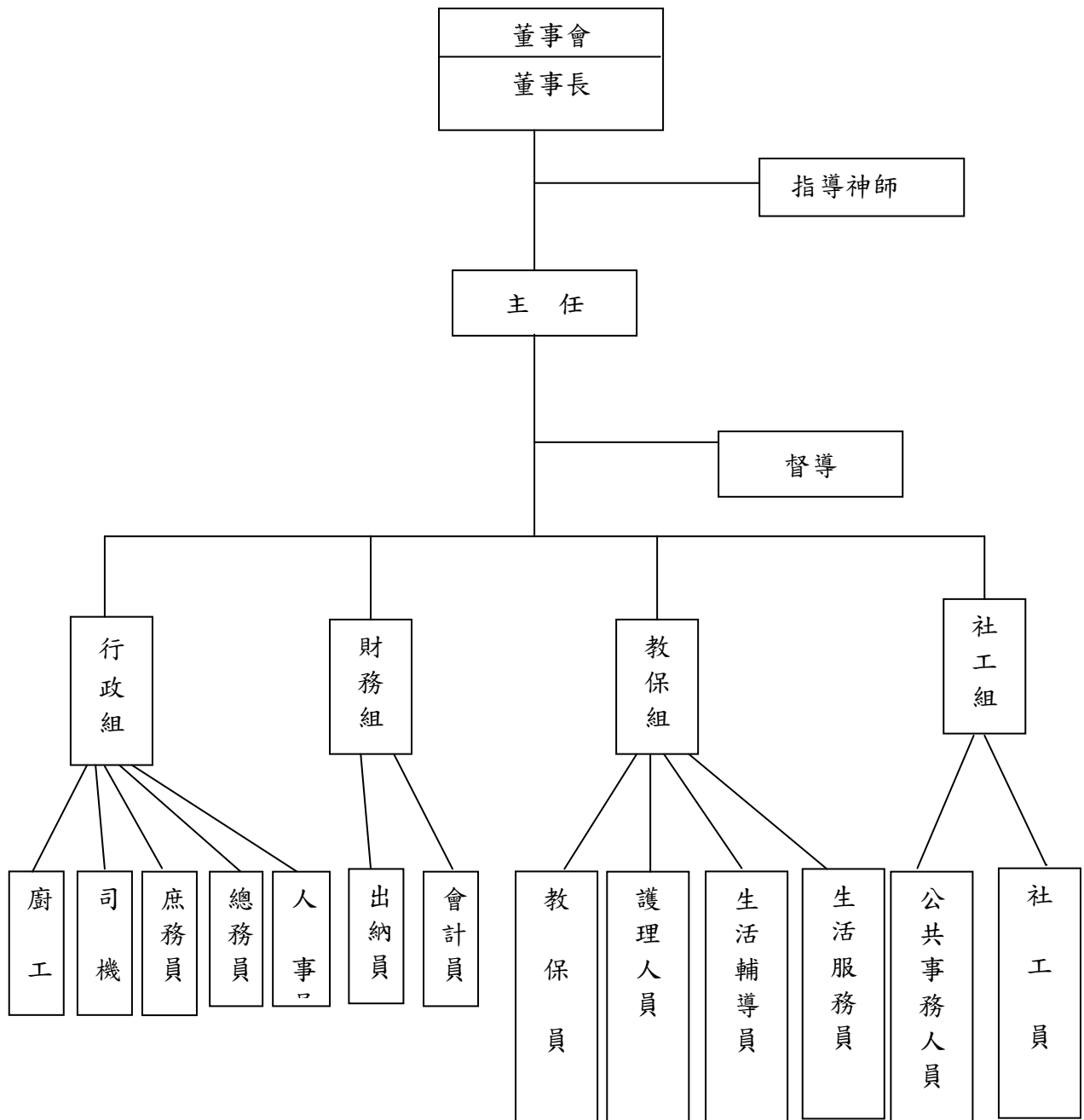


圖 3-1-2 華聖最新組織架構圖

五、訪談對象的選擇與訪談時程

1. 董事會成員

受訪者為該中心之董事會成員，同時也是董事長與天主教嘉義教區的領袖，透過訪談來瞭解教會創立社福機構的目的以及董事會所扮演的角色與對該中心的期待。

2. 機構主管

訪問對象為機構的管理者，華聖的成立有賴該主任居間奔波使力，從無到有、從草創到住宿大樓的完成，致力於創建華聖家園。

3. 本堂神父

土庫天主堂之本堂神父為訪談的對象，神父在該中心成立後三個月就來到土庫，除了見證該機構發展，也因為與機構師生朝夕相處，互動極為密切，列為訪談對象。

4. 資深員工

該名受訪者為華聖啟能發展中心服務人員，到中心服務時間超過六年，採訪有關中心之發展，以做為研究參考的依據。

5. 重要協助者

該名協助者為土庫天主堂教友，是該機構成立的重要推手，特別是中心現址的選定與專業資源的介紹，全賴他的協助與接洽，與中心主任之訪談內容同樣具有相當重要的參考價值。

表 3-1-1 訪談對象及時程規劃

訪談編號	受訪者	訪談日期	訪談地點
A	華聖董事會代表	2012/11/11	嘉義教區主教公署
B	華聖啟能發展中心主任	2012/10/25	華聖啟能發展中心
C	土庫天主堂神父	2012/10/23	土庫天主堂
D	資深社工	2012/10/24	華聖啟能發展中心
E	重要協助者	2012/11/7	源順油廠

六、訪談內容的知會與同意

本研究進行訪談前，先經由董事代表、機構主任、機構社工、土庫天主堂本堂神父與重要協助者土庫天主堂教友，意將訪談內容作為機構研究的參考依據，所有資料也僅作為該研究之用，過程中也尊重每位受訪者的表達意願，並有選擇保留與否的權利。

第二節 資料蒐集方法

本節資料的來源主要有三，分別為：次級資料、深度訪談法與觀察法等三種，進行任何一種研究時，藉由採用多元的方式來獲取資料，加以對照，增加研究的信度。依據 Patton 對質化法研究方式劃分：除最常見的深度訪談方式外，也會透過現場的觀察與資料文獻的蒐集來做為研究輔助的材料（轉引：自鄭伯璜，2008）。每一種研究方法，都有其優、缺點，需發揮互補功能。研究者面對機構內部的資料，較不容易取得敏感的資料或有部分資料涉及到機構隱私文件。另外，則是該機構與研究者之間的信任問題。因此，研究者在評估研究機構時，就必須考慮資料取得的問題，若是取得上有實際困難，或無法取得所需之資料，則可以考慮更換研究機構，免得為自己帶來資料不易蒐集的窘境。

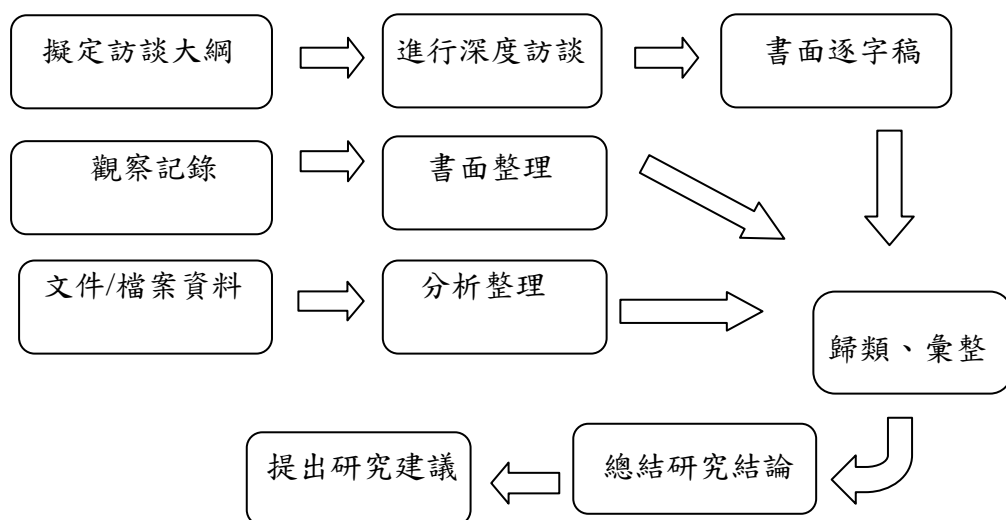


圖 3-2-1 資料處理流程圖

(研究者自行整理)

一、次級資料的蒐集與分析

根據 Bogdan & Biklen(1998)提出三種主要類型供參考，分別為(1)私人文件；(2)官方文件；(3)流行文化文件（轉引自：陳慧如，2011）。其次，是機構中的僱用

人員，為了紀錄保存和傳播目的所產生的資料，如札記與相關檔案等。 Pattonru 將質化資料的蒐集資料概略分成三種，分別為：深度訪談、直接觀察與文件檔案三大類型，並比較三者之間的優缺（轉引自：鄭伯璦，2008）。文中鄭柏璦表示：「若能兼用各種不同方式來蒐集資料是非常重要的，如此能夠截長補短，發揮功效……但當資料來源越廣泛時，看法與觀點也較不容易偏頗與較高的可靠性」（鄭柏璦，2008）。基此，本研究所採用的方法，除訪談時之筆記摘要外，其他相關之次級資料或文獻則以官方資料為主。

表 3-2-1 三種資料蒐集法的優缺點比較

研究方法	優點	缺點
訪談	<ul style="list-style-type: none"> *目的清楚，能呼應主題 *可以獲得有深度的解釋 	<ul style="list-style-type: none"> *重要文件不易取得 *文件不完整時會有偏頗 *可能反映原作者的偏見 *被訪談者的偏誤或故意迎合訪談者
觀察	<ul style="list-style-type: none"> *可以看到直接而即時發生的事件 *能查看事情發生時的情境 *對人際行為與動機具有深深刻意義的了解 	<ul style="list-style-type: none"> *費時費力 *選擇性的情境能有偏頗 *介入的影響
文件／檔案	<ul style="list-style-type: none"> *可以重複檢視 *不介入案例活動 *明確的資料與清楚的細節 *範圍廣泛，橫跨各種人、事、時、地務 	<ul style="list-style-type: none"> *問題不佳時會產生偏誤 *使用權會受到限制

資料來源：修改自 Yin (1994) （轉引自鄭伯璦，2008）

除一般機構官方的文獻資料外，訪談現場觀察的筆記也同樣扮演著重要的角色。現場筆記可幫助研究者檢視事件發生時的過程，幫助研究者進入更深一層的反思，例如：在進行深度訪談時，除了有錄音外，研究者可簡短的記下受訪者在回覆問題時特殊的情緒反應與行為。正因如此，研究者需要具有敏銳的覺察力與

客觀的視野，避免流入個人的喜好或偏見。因此，鄭柏璦提及：「研究者要對自己的偏好與性格有清楚的自覺，避免個人的偏見涉入，並產生影響。必須具敏感度 theoretical sensitivity，能夠察覺現象或事件背後的意涵，洞察相關或無關的事物」（轉引自：鄭伯璦，2008）。

有關資料分析的部分，我們嘗試以鄭柏璦在研究實證方法中所提出資料分析的五個步驟來進行，按照鄭柏璦修改自 Carney 的資料內容，舊資料分析大致上分為五個步驟，分別為：資料的摘記、資料的整理與解析、資料的整理與歸類、命題發展，建構初步的理論架構與理論的建構（鄭伯璦，2008）。

如圖 3-2-2 案例內的資料分析步驟與深化層次，其步驟與內容如下：

- 1、資料的摘記：這是最初步的資料摘要，不只包含錄音原稿、個人訪問摘記、以及相關的文件、該機構活動計畫等，是剛開始初步的文件蒐集，有助於對機構的研究。逐字稿是質性訪談的資料分析的第一步，建立訪談的書面記錄。不只做「詳盡確實」的紀錄，也包含受訪者的肢體語言和情緒反應，以便更瞭解受訪者意念的來龍去脈。
- 2、資料整理與解析：這是進入資料整理的第二階段，開始著手將所蒐集的資料編碼、建立解讀架構與進行筆記的分析。
- 3、資料的重組與歸類：編碼之後將主題資料歸納後，根據其所涵蓋的意義賦予一個適當的概念名稱。也就是針對摘要內容的主題加以分類、比較、歸納後，將屬性相同的編碼歸類，予以命名。(Ericsson & Simon, 1993; Strauss & Corbin, 1990)。
- 4、命題發展、建立初步理論架構：將蒐集資料聚焦，並進行假設。
- 5、理論建構：描繪較深層結構，整合資料與探索性架構。整合所蒐集的資料，作為建構理論的依據與對未來進一步研究的基礎。

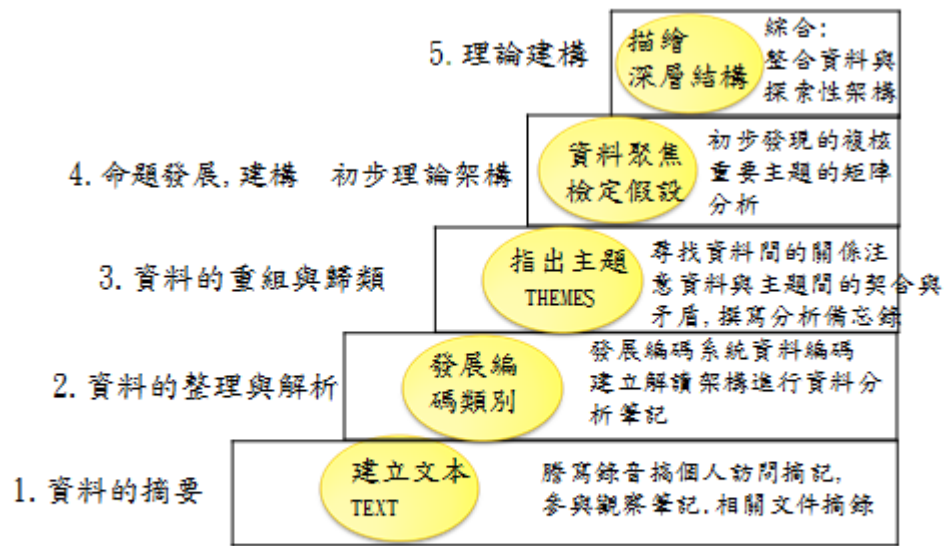


圖 3-2-2 案例內的資料分析步驟與深化層次

(修改自 carney1990; 鄭伯璦, 2005)

二、 深度訪談法 (In-depth interview):

所謂的深度訪談是一種有目的性的談話，與一般性談話有所區別。有關深度訪談法的進行，為顧及研究的需要，又不要過於設限受訪者的談話內容，基此採用半結構式方式，進行個別訪談，每次訪談時間約四十分鐘至一個小時，訪談重點不在於驗證某種假設，而是藉由受訪者描述，來建構該社會福利機構的發展歷程與策略的運用。對被研究的社會福利機構嘗試以深度訪談法來進行資料的蒐集。有關深入訪談的進行，根據 Taylor 和 Bogdan (1984) 的定義，深度訪談及「研究者與受訪者面對面重複的交互作用」，主要目的在於瞭解受訪者，以本身的語言陳述他們對其生活、經驗或情況的觀點等。在研究過程中，瞭解受訪者的想法，以及某些行為表現，亦及預測某些人特殊行為的表現，正因他們依所見、所認知的情況，也就是他們以所見來解釋其事實 (林金定等， 2005)。

面對面的訪問方式可分為三種，分別為：結構式訪談法、半結構式訪談法與非結構式訪談法。

1、結構式訪談法(Structured interview)：當訪問者以結構式訪談法進行研究，訪談者會事先設定好題目的內容與回答方式，受訪者必須針對訪問者所設定好的

問題內或提問單上作答，例如：「你對學校本學期教學品質感覺如何？」，而答案的設計可能是「好/尚可/不好/不知道」，等已設定好的答案選項來選擇。以此方式做訪談，研究者可以較容易彙整訪談資料或是做資料間的比較，但因回答方式過於固定，也讓問題在訪問過程中變得較沒有彈性，因而無法讓受訪者有充分表達其他意見，或淪為單向溝通的可能性。

2、半結構式訪談法 (Semistructured Interviews) 又稱為引導式訪談(guided interviews)：是指研究者利用較寬廣的研究問題作為訪談的依據，導引訪談的進行；訪談指引 (interview guide) 或訪談表通常在訪談開始前被設計出來，做為訪談的架構，但他的用字及問題順序並不用太侷限，最主要的內容必須與研究問題相符，問題的型式或討論方式則採取較具彈性的方式進行，其優點是，它可以提供受訪者認知感受較真實的面貌呈現，較不受到制式問卷的限制 (林金定等，2005)。

3、無結構式開放式訪談：按照鄭伯璫的解釋，無結構訪談法是研究者邀請受訪者暢所欲言，事先未準備好訪談表，僅以一份備忘錄來進行檢核訪談的進行，查看是否有遺漏的議題 (鄭伯璫，2008)。而非結構式訪談，只著重於研究者與受訪者之間的互動情形以蒐集資料，如同平日的對談型式一樣，但非結構式訪談範圍縮小在研究者興趣的領域內，基本上訪談過程控制較小，但需掌握受訪者的反應 (林金定等，2005)。

本研究若採用結構式訪談方式，將針對中心的轉變過程進行研究，並以質化的方式進行研究，並透過半結構式 (Semistructured Interviews) 又稱為引導式訪談(guided interviews) 進行研究。由於結構式的訪談不僅答覆方式過於制式，無法獲得較深一層的資訊，因此對自己資訊取得上的限度較大，且與受訪者之間的互動也會受到相當程度的限制。但若採用非結構式訪談方式進行研究，易淪於純聊天的情境，雖仍可以輕鬆交談的氛圍中覺察到研究者所要的資訊，但為研究者來說只是徒增研究上的困難。基此，本研究嘗試以半結構式的訪談方法來對受訪者進行訪談，除給予受訪者主要的問題外，將設計附屬問題，為引導受訪者能夠更清楚的表達其內容，以方便研究的進行。

三、 觀察法 (Observation)

觀察，就是紀錄研究場地中所發生的事件。理論上，觀察法的進行是讓研究者在一旁進行觀察方式的研究活動，以客觀的立場將自己所見、所觀察到的具體事實，不帶任何偏見、忠實地描述下來，但就實際的情況，一般研究者似乎無法保有完全客觀的立場，只能說盡量保有客觀的立場來進行此項的研究。因此，在李政賢的書中提到：「透過觀察，研究者得以紀錄與描述各種複雜的行為與互動。不過，如果只是純粹的觀察研究，而缺乏其他的資訊來源做輔助，那麼觀察行動的意義，就只能透過推論方式來間接理解了」(李政賢，2008)。也就是說，一方面研究者不僅僅需要保持客觀的態度，來進行觀察行動，避免過多的情感投入，而失去了一位研究者應當具備的立場。但在另一方面，若是過於客觀，有時候可能無法瞭解行動背後代表的涵義，就只是將外在的行動記錄下來，同樣也失去了研究意義。因此，使用觀察法，研究者必須具有見樹又見林的功力，才能夠忠實地將實際狀況呈現出來。

小結：

上述三個獲得研究資料的主要方式，在三種方式的相互對照下，使研究之資料更具可信度。或許，有人會認為量化研究可藉由數據做為依據，所以是比較科學或者是比較有證據的研究方式。但其實不然，因為質化的研究同樣是重要的研究方法之一。有關質性研究方式，林金定表達這樣的看法，他認為：「證據的質性訪談是社會科學研究中最廣泛運用的收集資料方法之一，主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉著與受訪者彼此的對話，研究者得以獲得、瞭解及解釋受訪者個人對社會事實的認知 (林金定，2005)。質性研究透過深度的訪談方式與次級資料、觀察紀錄等方式的輔助，同樣具有一定的研究品質。

第三節 資料分析與質性資料的品質

一、資料分析的步驟

根據陳向明在《社會科學質的研究》一書中，提及資料分析具體的步驟，以下幾個重點分別為：閱讀原始資料、登錄工作、尋找「本土概念」與建立編碼與歸檔系統等四個部分，以下我們將分別說明—

1、 閱讀原始資料：是分析資料的第一步，熟悉資料內容，仔細琢磨其中的意義和關係，並在進行分析之前，研究者必須通讀資料兩遍以上，直到有瞭如指掌，完全沉浸於資料之中（陳向明 2008）。也就是說，研究者必須熟讀資料的內容，而非對所研究的資料一知半解，但除了熟讀之外，也能夠明瞭其中涵意，並不是僅死記資料而已，否則就有可能無法在研究過程中善加利用。

2、 資料登錄：登錄是分析資料最基本的工作，是將蒐集的資料打散，賦予概念和意義，然後再以新的方式重新組合在一起的操作化過程。研究者不僅要能夠很快速的抓住資料的性質和特點（特別是隱藏在言語下面的深層意義），而且很快的在不同概念和事物之間建立起連繫（陳向明 2008）。在此部分中發現，登錄資料雖然是資料分析中最基本的一個步驟，但也是研究過程中極為重要的步驟。此外，研究除了必須忠實的登錄資料外，也必須對資料的登錄抱持開放態度，同時也考驗著研究者對資料的洞悉程度，能夠洞悉字面或文詞下的弦外之音，瞭解資料背後的涵義。

3、 尋找「本土概念」：為能保留資料的「原汁原味」，登錄時研究者應該盡量使用被研究者自己的語言作為碼號。被研究者自己的語言往往代表的是對他們自己來說有意義的「本土概念」，能更真切的表達他們的情感和情感感受（陳向明 2008）。也就是，研究者必須尊重受訪者的表達方式，因為其中可能包含他們對某一事件或人物，傳達的最真實感受，所以研究者不能夠擅自修改他們的用詞，必須忠實的將它呈現出來。否則所研究出來的結果，會與事實產生差異，研究者必須將被研究者原意表達出來，以免造成誤解或淪為研究偏見。

4、建立編碼和歸檔系統：第一輪登錄完成後，我們可以將所有編碼匯集起來，組成一個編碼本。作用有二：(1)將編碼之間的聯繫系統排列出來，以瞭解現在編碼的數量和類型，已做調整。(2)為我們今後查詢號碼提供方便。所以編碼本中編碼不宜過多，應該比較集中的反應原始資料內容（陳向明，2008）。在此部分做的工作，有利於往後資料查詢上的方便性。

二、採用之資料析法

因本研究主要使用三種方式來進行資料蒐集，分別為觀察法、次級資料分析以及深度訪談法，因而需要運用不同資料的分析方式，例如：編碼與比較分析，以得到較確實的資料呈現。雖然我們可以運用深度訪談方式，並透過錄音的方式轉換成逐字稿的書面資料，作為研究資料的依據，但需要透過分析方法的進行來確認資料的可信度。以下就針對本研究中，可能會使用到的不同資料分析方法進行說明—

1、逐行編碼：主要是透過此方式進行分析性思考，同時也能保持資料的接近性。為避免研究者將自身既有的概念化偏見反映在研究中，此編碼可以強迫研究者仔細探察受訪者究竟說了什麼，以及去建構能夠反映他們對受訪問題的分享經驗，而不是研究者的看法（吳佳綺譯，2010）。

2、敘事分析：所謂的敘事就是讓被研究者自己說故事，這樣的方式不只是幫助研究者瞭解被研究者過往經驗或生命歷程，同時也能夠幫助被研究者整理過往的經驗。特別是在訪談過程及尋常對話中，人們很自然就會產生敘事與故事（吳佳綺譯，2010）。因此，Graham R. Gibbs 認為：「人們可以理解自己過往的經驗，並將這樣的經驗與他人分享。……將可揭示人們如何理解他們生命的過程中，重要事件的意義，以及他們生活中的文化脈絡」（吳佳綺，2010）。在本研究中，這是極重要的一個步驟，特別是針對機構創始者的生命歷程，這與機構形成的淵源有極大關聯性。

3、比較分析：在此分析法中，傾向於個案間比較部分。一般而言，研究者較容易使用圖表的方式，用來協助跨個案的比較。個案可以是各種東西，但若是受訪者或受訪者的團體，通常可以下列三方面來做比較：(1)不同人、事物、背景或事件之間。(2)從相同的人或背景、事物或是類型所獲得資料之間來做比較。(3)經由事件與事件之間的比較。透過比較方式來分析彼此的異同點（吳佳綺譯，2010）。

三、質性研究資料品質

質性研究不同於量化研究，它的信度和效度問題最不容易被接受與認同，因為它不同於量化研究有具體數據可作為依據，質性研究僅能夠以其所取得的資料與訪談的內容來做為研究的依據。儘管如此，在質性研究中仍有較科學性的方式進行研究，作為質性研究的準則。以下我們將針對質性研究的設計與標準進行探討。

1、質性資料的信度：何謂質性資料的信度呢？主要是讓資料在產生的過程中更加透明，讓讀者與研究者可以用以檢驗何者為受訪者的陳述，何者早已是研究者的詮釋。如訪談與對話必須如何被轉錄，或者一字不差的田野筆記與研究者改寫之間的區別為何。最後，整個研究過程中的信度可以透過反身（reflexive）證明文件產生（梁婉玲譯，2010）。也就是，研究者在取得資料的過程中，注意資料內容必須是被研究者或接受訪談者自身的陳述，切勿參雜研究者的看法，如此才能保有資料的客觀與價值性。

2、訪談的效度：在此所要探討的是，受訪者是否給予任何動機，而有意識或無意識所建構出來有關其經驗的特定（偏誤）說法，可能不符合他們的觀點，或者只具備有限的一致性。因此，該分析在訪談的過程中找出是否有此種扭曲的跡象（梁婉玲譯，2010）。這是研究者在研究過程中必須注意的，因為這樣的偏誤情況，也會影響到研究結果的準確性與真實性。研究者自己也應當注意，在研究訪談過程中，勿有暗示性或指導性的口吻，以免有誤導受訪者的原意。

3、 溝通效度：溝通效度進行的方式是，在訪談結束後的第二次會談中引進溝通效度 (Communicative validation)，並提供轉錄原稿。為提供更高本真性 (authenticity) 有雙重層面。第一層面是在訪談之後取得受訪者對其言論內容的同意，第二層面是受訪者能在研究者所尋求的複雜關係中，發展出自身言論的結構 (參閱 Kvale, 2007) (梁婉玲譯, 2010)。所以研究者在研究過程中，不是只有單方面接受訊息內容，彼此間也能夠進行有效性的溝通，不只是停留在同意的看法，期能藉此達到發展更普遍的效度概念重塑。

4、 程序上的效度：阿賽德與詹姆森 (Altheide and Johnson, 1998) 提出「效度作為反身性描述」的概念，這可在研究者、議題和發展意義的過程之間建立關係，並在研究過程和工作中的不同關係間找出效度：(1)本質：觀察對象與進行這類觀察時的大範圍文化、歷史組織脈絡之間的關係。(2)觀察者：觀察者、被觀察者與研究者之間的關係。(3)詮釋：用來詮釋民族誌資料的觀察者與成員之看法。(4)觀眾：在最終成果中，讀者所扮演的角色。(5)風格：作者用來表達描述與詮釋表現上、修辭學上或作者的風格 (梁婉玲譯, 2010)。

小結：

本文係針對本研究進行中採用的方式進行探究，瞭解研究資料的真實性與受訪者或受訪機構所隱含的意義。如在逐行編碼的分析中，研究者透過訪談過程，反映內容、情緒、事件等內容加以編碼歸類。其二，在敘事的分析中，透過被研究者或接受訪談者自述的過程，讓受訪者針對這些事件或歷程，如何加上自己的見解或解釋，並與客觀呈現的事實是否有其異同點。最後，則是透過個案間的比較，以瞭解參與研究動機與其他比較機構的差異性及其相關因素。

第四節 研究倫理

近幾十年來，質性研究對於研究倫理的議題越來越重視。在此節，引用林淑馨研究倫理的論點。根據林淑馨在《質性研究》一書對倫理的看法：是指一種價值信念與道德的觀點，往往成為社會中大多數人所共同遵守的規範基準。若將此價值信念與道德觀點運用在整個研究過程中，就成為「研究倫理」，其所代表的意義乃是指研究者在整個研究過程中，必須遵守研究社群對研究行為之規範，在這些規範中說明哪些是合法與不合法的行為（林淑馨，2012）。也就是，研究者在進行任何一項研究時，都必須注意資料外洩的危險性，及機構因而受各種形式的傷害。因此，在研究過程中索取得到的相關資料，做適時運用與保密，這都包括在研究倫理中。

一、 進行研究前的倫理議題

1. 對參與人員的確立：在進行正式研究前，研究者必須先清楚所要訪談的對象或參與研究的人員，所以必須考慮可能或必須參與的人員，例如：林淑馨引用陳向明的觀點，將涉及的對象分為：研究者本人、被研究者群體、研究者的職業群體、資助研究的人或財團與一般公眾等五項（林淑馨，2012）。以本文的研究，參與對象除研究者外，包含：機構董事長、機構領導者、主管與職員，還有協助機構者。

2. 知會同意的取得：在進行研究前，特別是有關參閱機構檔案資料與個別深度訪談時，必須先取得該機構或個人的許可，同意將所獲得的資料作為研究使用。因為社會科學研究的一項基本原則是，絕不強迫任何人參與研究，參與研究必須是自願的（林淑馨，2012）。筆者設計知會同意書，並且設計相關書面同意書，說明其使用範圍與相關保密原則，給予受訪對象充分瞭解後簽署表達同意授權。

3. 訪問問題的擬定：研究者應在進行正式訪問前先擬定訪問問題，一方面盡可能避免探討過於隱密的問題或是無法回答的問題，因為這可能會使研究者的問題無法得到正確的回答。因此，為避免落入無法解答的窘境，Uwe Flick 提出這樣的提

醒：「研究問題對於可能的研究參與者所代表的意義為何？當他們同意參與研究並且在訪談中參與問題回答之後，他們可能面對什麼？」(張可婷譯著，2010：100)。也就是，研究者需要為參與研究者設想，在他們參與並回答問題後，會面臨到何種情況？因近期可能避免對參與研究者受到傷害。

二、 進行研究中的倫理議題

1. 避免身心的傷害：研究者在研究過程中，須隨時注意參與研究者的情況，如：精神狀態，是否會因為對於受訪主題而產生激烈的情緒反應、壓力、心理創傷或不愉快等狀況，若有上述的情況也應適時停止訪談，避免做過多的探究而造成參與研究者的心理負擔與傷害。研究的成果與對真實性的探求固然重要，但若是為被研究者無法清楚陳述或因為研究內容對參與研究者產生身心負面影響時，研究者就必須權衡其中之利害關係。

2. 避免觸法的危險：針對此項所涉及的倫理問題，主要在於資料性質上，研究者在蒐集資料時若發現非法活動，此時研究者就必須對保護研究者和受試者關係、未來研究效益的價值，以及對無辜第三者可能造成的潛在傷害做出權衡(林淑馨，2012)。總之，以任何觸法的方式來得到研究的結果，都是在學術領域中不被鼓勵與允許的。例如：一個研究者想要撰寫毒品對人帶來的危害與影響，他大可已透過勒戒所接受勒戒的學員，來進行相關的研究與結果，而不需要自己以身試毒來瞭解毒品對人的傷害，因為若是非得親身經歷，不僅會觸犯法律，而且這樣做更會為自己身體帶來無可挽回的負面影響。

三、 研究結束後的倫理議題

1、 對受訪者的保密原則：在質性的研究中，研究內容經常會涉入到參與研究者的生活範圍，其中包含隱私與需被加以保密的資訊，這是研究者在進行一項完整研究中，極為重要的部分，涉及到參與研究者與研究者之間的信任問題。因此，有關隱私權(right to privacy)的議題，林淑馨引用了潘淑滿的看法：所謂的隱私權是指個人決定何時與如何將訊息傳遞給他人，以及訊息要傳遞到何種的程

度（林淑馨，2012）。這樣的一個傳遞是建立在彼此的信任關係上，所以對於研究者的研究結果，對於參與研究者的姓名或可辨識的資訊都應當加以匿名與保密。對於研究結果，舉凡涉及個人或機構組織的資料，除非得到當事者的許可，並且經評估後無任何損害或影響，方可做部分的揭露。

2、彼此的互惠關係：雖然研究者在研究過程中極勞累，也必須耗費相當多的時間去做觀察與訪談，雖然辛苦但也是具有目的性，例如希望畢業、發表論文等等，但對被研究者而言，非但無法獲得好處，而且也可能因此產生傷害。所以有學者主張，研究者仍須透過各種方式，如：紀念品或有助於被研究者的研究成果等，藉此彌補因這樣不平等關係所造成的不便與犧牲（林淑馨，2012）。但這只是原則性的看法，研究者需要按實際的情況，達到實際互惠的結果。

小結

此節幫助研究者在整個研究過程中應當注意的原則事項，特別是有關於質性研究中所會面臨到的問題，雖然研究的成果是研究者最終的期望與目的，但是在學術倫理問題的考量下，研究的「結果」不能夠成為學術研究的最終目的，而當以研究者與被研究者是否皆能得到益處為最終考量。否則，一個研究結果若是無法為被訪者及機構帶來益處的話，縱使得到再多、再好的研究結論，這樣的成果無法為被研究者或機構帶來實質的貢獻。

第四章 研究結果與討論

本章將分成四個章節來討論，首先討論華聖啟能發展中心之發展模式及其發展歷程，進而探討華聖在發展歷程中所面臨的矛盾與問題，第三節則以矛盾理論來探討兩難情境的管理與回應；最後，則以刺蝟原則來說明機構的發展。

第一節 華聖啟能發展中心的發展模式與歷程

壹、創立背景與現況

本文針對華聖啟能發展中心的創院與發展歷程，將近十年的時間做概括性地描述與介紹。華聖啟能發展中心這十年來的發展過程，大致可以區分成三個階段：第一階段是從 2003—2005 年籌設至立案的草創時期，第二階段 2006—2010 年的穩定發展時期以及第三階段 2011 年~迄今的發展成熟時期。此外，除發展歷程，本節將探討華聖發展過程中的策略運用。

一、 創立背景

在探討華聖啟能發展中心發展歷程之前，首先必須瞭解該機構的起源背景。雲林縣是社會福利資源極為欠缺的縣市，在身心障礙家長急迫需求教養機構的渴望下，促使華聖啟能發展中心的誕生。首任也是現任中心管理者 B 主任，之所以能夠在艱難的草創階段努力不懈，為身心障礙者無私的奉獻與付出，主要原因在於她本身也是家有身心障礙者的家長，完全能夠體會並同理身心障礙者及其家庭的感受與需求。

30 年前 B 主任生產時難產，孩子因腦部缺氧成為永久性傷害，因而成為智能障礙(多重障礙)者，當年雲林鄉下缺乏早期療育門診及相關社福資源，為把握黃金治療期，讓小孩及早療育，B 辭去原本令人稱羨的銀行工作，每週帶著兒子奔波於雲林台北間就醫。當時不放棄以及持續不斷的努力，孩子現在不僅具備獨立生

活的能力，更持續穩定的學習。但隨著孩子日益長大，有感於無法永遠陪伴憨兒，因而迫切尋找合適的教養機構，這是創立華聖啟能發展中心一開始的動機，是完全出自於當地多位家長的想法與需求。因為這樣的動機，讓 B 主任確定去機構化管理的方式來成立華聖。

「在一開始家長們所抱持的動機就是，孩子將來要安置在哪裡？安置在哪裡是我們家長最方便的，也是最好的一個收容的場所？因為華聖尚未立案之前，雲林縣都沒有機構可以收容身心障礙的孩子。因此，就由幾個有心的家長四處奔波尋找，找了很多地方、也透過各種管道，請求有心人士來幫忙，但仍徒勞無功。距離較近的機構，是把全部服務使用者，放在同一個空間以方便集中管理，我心想：我的孩子要在這樣的地方嘛？顯然不合適。但合適的機構又距離太遠，往後父母年老就無法就近探望。因此，不斷的尋找合適地點。在找不到合適的機構下，於是同樣幾位熱心家長，願意一起來創設屬於自己理想中的機構」。(B6)

就在同一時間，正好土庫天主堂博愛托兒所停止營業，於是 B 主任把握這個機會，也因自己本身是互助會員（當時福祿互助會租用天主堂的教室為辦公室）經常來教堂，當時的她對教會不是那麼熟悉與熱衷，經由教友 E 先生的居間協助，終於選定土庫天主堂做為籌設機構的地點。因緣際會，透過晨泳隊友人、同時也是土庫天主堂教友 E 先生的協助，很快地與教區接觸。

「當初創立的動機就是由這些家長，他們思考較長遠的未來，…假使有一天我年老了，那這些孩子怎麼辦？所以這些家長們有志一同、四處奔走，然而他們卻沒有想到自己卻是第一個受益者，更可以相互幫助，讓那些其他同病相憐的這些人得到幫助，這是當初他們的動機」。(E6)

創立之初，天主教會樂觀其成，當時嘉義教區主教也認為，教會若能夠以教堂場地來服務這些小弟兄、小姊妹，是非常符合信仰的做法，因此也表示同意，並大力支持機構的成立。

「當時的主教他也很樂意的說：阿…雲林縣沒有啊！那些沒有人要做，就是我們教會要做的！特別針對這些最小的弟兄姊妹的需要，因為他們是被輕忽的一群。」

(B6)

在主教的認可與支持之下，籌建地點塵埃落定。但就實務面來看，家長是不懂非營利管理的門外漢，不懂得課程要如何設計、財務要如何管理、如何做機構的行銷、如何做人員的培訓…，諸多問題並未事先經過仔細思考，僅靠著為服務使用者益處所驅使的熱火。遇到問題，還是得要去面對，於是又找上 E 先生，正巧 E 先生時任華光啟能發展中心董事，因這層關係便邀請新竹華光啟能發展中心吳富美主任南下鼎力相助，克服新手需要面對的種種問題，才讓今日的華聖啟能發展中心得以逐漸步上軌道。

二、發展現況

(一)雲林縣環境概況：根據內政部 101 年度人口統計報告，雲林縣總人口數為 713,556 人，身心障礙人士約三千多人，按照目前的供給與需求比例仍然相當不足，縣府財政吃緊、預算不足，對身心障礙照顧可說是心有餘而力不足。2011 年該中心籌設住宿教學大樓興建之費用，經費極度欠缺，所幸仰賴王詹樣社會福利慈善基金會的資助，才稍解燃眉之急。

(二)董事會成員：天主教會嘉義教區主教為附屬機構的當然董事長，其他董事會成員目前由教區五位神父擔任，雖無任期制，但仍會不定期更換董事會成員。重大決策交由董事會裁決，平常事務與機構的聯繫、意見溝通，近年來皆由董事會委託敏道基金會執行長作為董事會與機構間的溝通橋樑，基金會執行長與機構董事並不主動介入機構的事務。

根據潘福財(2002)對聖心教養院的研究中提及：「董事會由五位神父所組成，基本上就有同質性的缺點，再加上天主教傳統的作風，我們很難期望它會有所作為。…通過各項的計畫等，都只是回應教養院提出的作法，董事會也未參與院方的活動，包括聖誕節的報佳音等，因此教養院的策略規劃、教養院公共關係的建立、教養院與政府的互動都只能自求多福」(潘福財，2002)。

當然，華聖啟能發展中心所面臨到的情況也是如此，這的確是值得教會內該探討之處，雖然沒有全然的壞處，例如；機構在發展過程中，較不易偏離機構原創立的精神，能有一清楚的執行方向及目標。然而，長久下來會使得董事會成員對機構內部的運作情況越加陌生，甚至也可能因為對機構內部的不夠瞭解，造成外行領導內行的窘境，或對機構做出不正確的決策，這對於機構的發展不是件好事，這樣的情況真的值得教會深思。

(三)服務概況：中心目前服務的對象除一位來自嘉義大林鎮外，其餘的大都來自雲林縣各鄉鎮的個案，各鄉鎮服務使用者人數與障別統計如下—

表 4-1-1 華聖服務使用者之各鄉鎮人數統計

鄉鎮	二崙	崙背	麥寮	莿桐	斗六	斗南	大埤	虎尾	土庫	元長	東勢	台西	四湖	大林	共計
人數	2	1	1	1	3	4	5	10	6	3	3	3	4	1	47

資料來源：華聖啟能發展中心社工組

表 4-1-2 華聖服務使用者之障別統計

程度	智能障礙				自閉症	多重障礙			合計
	輕度	中度	重度	極重度	重度	中度	重度	極重度	
人數	2	12	17	8	1	1	2	4	47
男性	1	9	13	7	1	6			37
女性	1	3	4	1		1			10

資料來源：華聖啟能發展中心社工組

(四)組織結構：根據該中心最新修正的組織架構圖，大致上分為行政組、財務組、教保組與社工組四大組別（如圖 3-1-2 華聖啟能發展中心組織架構圖），機構原本預計的機構規劃是日間托育及住宿服務各五十床，但目前住宿服務規劃調整為三十八床，中心 2008 年組織架構大致確立，發展可說是已接近成熟階段。

貳、發展歷程分析

根據文獻理論基礎，針對發展類型、治理模式與董事會治理等三部分，分析華聖發展歷程的轉變歷程。

一、 機構發展類型

表 4-1-3 簡單摘要出華聖啟能發展中心之發展歷程，2003~2005 年草創時期的華聖，從訪談過程當中瞭解機構創立初期的困難，並以家庭式型態來維繫機構的運作，但因創立的目的是為能解決身心障礙者家庭的需求，讓他們看到未來的目標，以至於讓他們能夠在困難中逐漸成長，因此創立初期較傾向於生命週期與目的性的發展模式。其次，2006~2010 年的發展階段，華聖開始正視服務使用者的住宿教養需求而計畫改變原有的服務型態，從原有單純的日托服務，轉變為全日型的身心障礙機構，但仍維繫原有機構當初創設的初衷與目的。

最後，則是 2011 年~迄今的華聖，此發展需求仍是以目的性為主要考量，為因應服務使用者的住宿需要，而有的「家園」計畫，也因重大興建工程「華聖家園」計畫執行完成，整個機構發展趨於成熟階段。溫金豐認為：當組織發展到頂峰時，可視為組織發展的成熟期，也是準備走向敗亡的時期。因此，組織應當常保有創新的概念和做法，避免過於制式化的管理態度，而導致衰敗的境地之中（溫金豐，2009）。因以，此階段對於未來的發展，華聖需能常保有創新的概念與做法，不致使機構過於制式化，而傾向衰敗的命運。

表 4-1-3 啟能發展中心之發展歷程

理論 時段	演 化	辯 論	生命週期	目 的
2003~2005			●	●
2006~2010	●			●
2011~2013			●	●

資料來源：本研究自行整理。

二、 機構管理模式

表 4-4-1 摘要整理出華聖啟能發展中心之管理模式，草創時期的華聖，依據訪談紀錄得知，機構籌設初期只是幾位熱心家長計畫尋覓合適場地，努力籌設一個適合身心障礙者教養的小型機構，後因教區大力協助，華聖啟能發展中心成為天主教會嘉義教區附設之身心障礙福利機構，在機構立案之前，先行成立財團法人。華聖啟能發展中心係由嘉義教區協助立案，教區主教為當然董事長，在決策、執行的過程，機構管理者向董事會報備或請示，籌設過程之主要管理者為機構主任，負責相關業務的制定與執行，草創時期偏向教區主導的管理模式。

2006~2010 年發展時期，傾向地方分權，董事會已經成立，中心運作也漸上軌道，對於機構發展與管理方式，僅在重大決策與方案，送交並經由董事會審核同意後方可執行。2011~2013 年發展成熟階段，則傾向共同治理的管理模式，主要原因是天主教嘉義教區成立「敏道社福基金會」，為有效整合天主教會嘉義教區附設社會福利機構，董事會委託基金會執行長代管轄內所屬社福機構。對於機構重大決策，機構管理者需要徵求董事會的同意與支持，此時期之機構管理者雖仍保有完全執行的權利，但就重大決策與未來發展方向，必須充分獲得董事會許可方能進行，為共同治理階段。

表 4-1-4 華聖啟能發展中心之管理模式

時期 \ 模式	教區主導	身障機構主導	共同管理
2003~2005	●		
2006~2010		●	
2011~2013			●

資料來源：本研究自行整理。

三、董事會治理模式

草創初期階段，教區主教大力協助機構管理者，機構治理者（董事長）給予相關資源的援助，此時期機構管理者直接向董事長負責，機構的決策由董事長直接下達指令，管理者與治理者之間不會有意見上的衝突與緊張關係，為董事長治理的管理模式。

2006~2010 年發展時期，機構董事會運作步入軌道，董事長與董事會共同治理與管理機構的運作，董事會執行其六項職權：決定組織的任務、機構發展方向、機構預算與財務監督、甄選與解聘行政主管、募集社會資源、為社區溝通橋樑。其中，募款與作為社區溝通的橋樑等功能較不明顯（官有垣 2000）。也就是，機構管理者需要按照董事會既有的管理模式向董事會負責。此階段，董事會專業度不足，有賴協調者居間協助董事會更有效率地管理機構。

2011 年~迄今之發展成熟階段，除董事會原有的治理權責外，為有效治理機構，委託敏道社福基金會代管機構，基金會執行長扮演協助者的功能，也作為治理者與機構管理者之間協調的橋樑，補足董事會專業上的不足，而董事會授予執行長相當的權限，使能在協助治理的過程中適時發揮專業上的影響力。所以，將此階段歸納為分享式的治理模式。

表 4-1-5 華聖啟能發展中心之董事會治理模式

時期 \ 模式	分享式	董事長治理	董事會治理	放任無為
2003~2005		●		
2006~2010			●	
2011~2013	●			

資料來源：本研究自行整理。

第二節 華聖發展歷程中面臨的矛盾

華聖啟能發展中心近十年的發展，大致上可區分成三個階段：第一階段是 2003—2005 年籌設至立案的草創與萌芽時期，第二階段 2006—2010 年的穩定發展時期以及第三階段 2011~迄今的發展成熟時期，茲就各階段的主要工作、重要記事、服務項目、矛盾與兩難等整理成表 4-2-1。

一、2003—2005 草創時期

1、人事制度管理的矛盾：華聖啟能發展中心創立之前，幾位身心障礙者家長四處奔波卻徒勞無功，正在找尋合適地點之際，經由土庫天主堂教友 E 先生居中協調嘉義教區介入幫忙，讓華聖啟能發展中心的成立燃起希望。雖於 2003 年正式核准立案，但困難接踵而至，雖中心有清楚的目標，但因機構內部制度尚未健全，華聖創立初期面對內外存在的困難，內部問題為員工職員在專業度上明顯不足、機構活動內容欠缺妥善安排..。外部問題則是中心宣導除了利用第四台跑馬燈、利用縣政府的網站提供曝光的機會外，就只有到機構鄰近的校區逐一宣導，中心成立第二年開始舉辦園遊會活動，籌募社會資源，以致機構負責人無多餘的心力，規畫機構的未來發展策略。

艱困草創、專業不足、資源匱乏的窘境，經由董事會資源網絡的運用下，邀請教會相關機構協助解決中心所面對的困難，這與 Levine 及 White 的「協調合作」觀點有些許差異，Levine 及 White 的「協調合作」觀點認為：組織之間協調合作可以被定義為一個交換系統，他們指出組織在協調合作的活動過程中，必須透過積極地交換資源以達成彼此的目標。(劉麗雯，2004) 在此情況，是可以達到資源共享的成效，但不見得雙方都能獲得相同的益處。

「剛開始的時候，人少又缺乏制度，所以在內部的營運上也不是那麼的順利，一切從零到有，這是極為艱困的時期，但幸賴董事會全力的支持，專業需要加強的部分，請求教會其他機構的協助，例如：聖心、華光和慈愛等等……當然我們

並非全部照抄，僅能夠做參考，好比說像聖心是重殘養護中心，跟我們日托不太一樣，因此在管理上也要有所區分。(B6)

為符合人事成本並考量服務使用者的照顧人員比例，在初期學生人數不多時，工作人員通常身兼數職，例如，當時會計仍由家長來兼任，有時機構負責人還得下廚準備晚餐，身兼數職讓工作人員經常疲於奔命。由於環境安排與師資配置的匱乏，對內急需建立制度與師資的培訓，提昇教養品質，因此就此部分尋求董事會的協助，藉由教會其他社福機構的經驗分享提供適當的建議，分享教會相關社會福利機構實務經驗，免去重蹈覆轍的風險。

「我們以往有財力、人力的問題，剛開始我們全部工作人員只有三人，一個老師、一個社工和我總共三個人而已！光是為了照顧這些小孩就已經非常忙碌，而且還要帶著孩子到處去宣導。因為有些家長抱持不正確的觀點，認為小孩子若是送到機構的話，一個月 4,700 元的身障生活補助就會被取消。因而不願讓身障者到機構，所以我們必須逐一去宣導，剛開始比較困難，但慢慢地隨著家長觀念的改變，整個情況逐漸改善，所以我們在立案後的第三年，服務使用者很快就收滿了。」(B2)

針對此情況，呂朝賢在南華大學人力資源管理課程中表示：「規模越小的機構，越無法談策略的運用。」我們從 B 主任的訪談裡不難發現，華聖創始初期，確實面臨同樣的情況。然而，對於有願景或長遠計畫的機構而言，這樣的情況是一個必經的歷程，這樣的情況會隨著機構的成長而逐漸獲得改善。當然，從另一個角度來看，帶著院生到個案家庭去溝通，或許可將它視為機構管理者當下運用的策略之一，讓家屬能瞭解到中心學習對身心障礙者的益處，而放心將子女託付給中心。從後續的招生結果看來，家長的態度的確逐漸在改變，使得招募作業很快就額滿。當然，機構創立初期，除教學與管理上仍不夠專業有待提昇外，尚因制度不健全引發對管理者 B 主任的猜忌與不信任，曾因內部員工發黑函，引起政府與教區對華聖管理上的疑慮，E 先生對此事件留下深刻的印象。

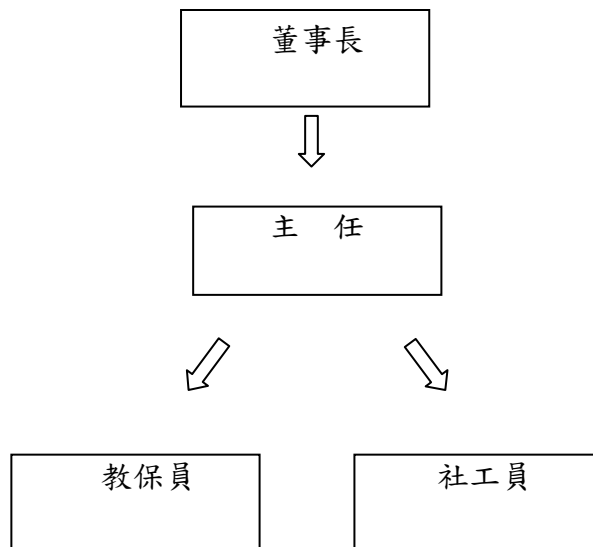


圖 4-2-1 創立初期組織架構
(研究者自行整理)

「記得剛立案的時候，就像是家庭的運作模式！也沒有啥上、下班的概念，所以剛開始有的人比較受不了啊！而且在金錢管理上，也因此被誤會、也被寫黑函！面對這樣的情況，我跟他說…沒關係！沒關係…你放心，就說人家捐多少就多少。只是面對質疑 B 主任仍然非常的生氣，我就對她說：「耶穌都會被誤會了，更何況是人…我就跟他說：沒關係、沒關係…我相信你！後來查一查…教區會計也來看他的帳，也證實沒有問題！後來寫黑函的那個人自己就離開了，那個人就是裡面的員工啊！正所謂真金不怕火！這為當時的 B 主任而言，可說是上了震撼的一課，也因為這樣，很多的經驗也就這樣慢慢的累積下來。(E1)

「第一次評鑑之後…九十、九十四(回想中)差不多九十七年就已經都完成了，大概五年前！五年前！因為我們之前會計的工作，是一位家長兼這職務，但當時的洪主教，洪山川主教表示會計一定要獨立，不可兼職的方式，因此，我們才另聘請一位會計人員。(B4)

2、硬體設施改善的困難：剛開始，因經費缺乏，華聖創立初期只能沿用「博愛托兒所」舊有設施。面對的不只是設備老舊的問題，還必須解決設備設施不適用的麻煩。起先，受限經費無力改善，後來則是因為後續計劃延緩。

「九十三年四月剛好遇到機構第一次評鑑，那時是由彰師大專家學者前來指導。當時他們在評鑑的時候就指出，對當時我們沿用的設備，都不符合無障礙設備的標準，因而列為極度需要馬上改善的部分。因此，之後部分評鑑委員也強力建議縣政府，應該立即撥款來做屋舍修繕，而縣政府人員也立即回應委員的要求。於是，我們就先針對廚房部分進行修繕，那至於教室和儲藏室的部分，因為要配合未來全日型整體規劃的緣故，所以並未立即動工，因為B主任他是抱持著不浪費、先求有然後再求好的這種理念，所以只能先暫緩修繕的速度。」(D6)

3、福音精神 vs. 行銷服務：華聖啟能發展中心立案之初，提供日間托育服務，但當時社區鄰里、社會大眾仍不清楚華聖啟能發展中心，為此中心必須不斷對外宣傳，藉由到鄰近學校宣導與透過社區家園的服務模式貼近社區，讓社區認識華聖，進而尋求社會大眾的支持，而主要的行銷對象，仍是針對身障者家長為主要族群。這與聖經中的教導~「左手做的不讓右手知道」默默行善的精神，形成福音精神與行銷服務兩者間的矛盾。

剛開始第一年，中心僅有日間托育的部分，後來從立案後第二年開始配合政府的方案，先從實驗性質的社區家園開始，分別在土庫鎮上承租的一個地方，作為社區家園之用，讓部分有需求的服務使用者進住，成效還不錯，也受到董事會極力肯定，因為這是幫助服務使用者過居家的生活方式，我們慢慢累積這樣的經驗，朝向全日型的方向來邁進。(D4)

二、2006—2010 的穩定發展時期

1、人員招募與篩選的矛盾：從2006年開始，服務使用者增加至四十餘人，為符合政府所訂一比七的服務人力比例，此時期中心人員編制擴增至十一人，其中包含七位教保員與五位行政人員(包含社工人員)，雖符合法規的規範來滿足服務使用者的照顧需求，中心也用心規劃課程內容，但就職員的專業養成仍有待加強提昇。此外，2006年成立第二個社區家園，兩個社區家園可進住的服務使用者分別為六人，夜間托育共計十二人。此時期的華聖啟能發展中心逐漸獲得社會各界的關注與肯定，社會資源網絡逐漸形成，機構內部組織也逐步走上制度化。

「雖然我們努力的服務方向備受肯定，但因為我們地處偏遠之鄉，所以我們所招募到的社工與教保人員的專業素質仍待加強。另外，也很容易留不住人才，可能工作沒多久的時間，就會選擇離職。因此，也造成業務銜接上的問題，這是目前機構發展上的大問題。」 (B4)

2、機構發展與否的矛盾

此時期因廚房過於簡陋且地勢低窪，經董事會同意立即做大幅度的整修，大致上仍繼續沿用教堂原有建築與硬體設施，但就未來的規劃則有重大決議，就是決議籌設全日型住宿大樓，並於2010年11月份正式將「華聖家園」設計圖送至縣政府層轉內政部審查，於11月9日通過內政部補助案。

「九十四年剛好遇到機構第一次評鑑，那時彰師大專家學者來評鑑就看到機構當初使用幼稚園的早期房舍，不論庫房或者廚房都很舊，有可能孩子走一走會因沒有無障礙的設施，造成不慎跌倒。因此，就整個院區的硬體來看…是相當不符合身障機構的設立。所以在2006年的時候，就有重大計劃，為邁向全日型照護預做準備。(D6)

3、教學內容的矛盾與困難

此時期變革較大的部分在於服務使用者課程訓練，中心針對服務使用者的個別需求與學習能力區分成四個組別，分別為：生活自理組、休閒組、社區適應組與技藝陶冶組等四組，如表4-2-2 教保服務中的技藝陶冶組分成兩支工作隊，分別為若瑟醫院清潔工作隊與源順油廠工作隊。用意雖好，但因其內容涉及「工作」之敏感用詞，若涉及「工作」即隸屬於勞政管轄的範圍。因此，為避免不必要的困擾，中心就以「技藝陶冶」名稱來編輯課程內容。此與聖心教養院的發展有相似之處，早期成立工作隊，命名為「職訓組」，後因涉及「工作」，因而更名為「技藝陶冶組」。

此外，中心藉由音樂律動課程來訓練服務使用者的協調性與團體性，只是學習過程中，服務使用者的學習速度過慢，經歷多位老師的不適與汰換，直到2006年華聖啟能發展中心在教學上有了重大的發展~成立「中國鼓」鼓隊。歷經多次挫

折與嘗試，最後克服學習上的障礙，藉由特殊的教學方式讓服務使用者在學習過程中找到自信，也意外地發展出華聖的特色，中心學員們從學習中找到自信。

表 4-2-1 教保服務

組 別	課 程 內 容
生活自理組	針對日常生活的訓練、沐浴、如廁與疊被、刷牙…等，為訓練服務使用者生活上的獨立自主性。
休閒生活組	透過體育或團體活動如：打球、中國鼓的訓練，服務使用者團體律動、協調性。
社區適應組	透過社區的服務、超商購物等活動的進行，學習與改善人際關係。
技藝陶冶組	為訓練服務使用者基本工作技能，組織工作隊，到附近源油廠與若瑟醫院，進行職場適應。

資料來源：華聖啟能發展中心。

九十五(2006年)年，我們中心組了打擊樂團，就是以打中國鼓為主的樂團！我原來的用意只是讓他們能夠有一個休閒的活動而已，但在這過程中，因自信的學習成果，讓他們從中找到興趣，幾乎每一個打的都非常起勁喔！後來我們也嘗試去參加比賽，曾經得過中區比賽第一名，後來到台北去比賽也得到第二名，當然！我們的目的並不是在於獲得名次，而是利用這樣的管道除了建立自己的自信外，更利用在不同場合上的表演，例如獅子會、教堂活動、社區活動等，讓別人有機會認識我們。我自己覺得，正好我可用來作為宣傳的機會。(B4)

此階段，除課程上的規劃安排與樂團、工作隊的成立，在社區適應方面中心會按照需要來分班，並且也到社區各角落做清潔工作之認養服務、街上淨街行動，還有固定負責的清潔區域，與社區建立關係可達宣傳效果，從中獲益最大的是服務使用者自己，不僅透過中國鼓「打」出名號，建立自信心，肯定自我價值。

當我們在做這些公共區域的清潔維護，公所是不用付錢，因為這是我們宣傳

與社區建立關係的方式啊，因為區域上都有寫牌子勒，因此，這是我們的宣傳！讓社區居民更易於接受我們，得到他們的認同。(B5)

三、2011—2013 發展成熟時期

1、工作人員素質問題：除原有的八位教保員與五名行政人員編制外，另有兩名為機構因應未來轉型需求所增加之儲備人員，各組組別大致確定，機構組織也隨著大樓興建工程的落成啟用，組織架構趨近成熟。此階段，大樓的興建象徵著機構組織重大轉變，從原本只是日間托育機構正式轉變為全日型住宿教養機構。因此，各部門的分組與員工專業訓練就顯得格外重要，也意味著機構的責任加重。

「新大樓的落成，為落實全日型的服務，除積極招生，服務人員也相對的增加，教保人員增加至 13 位、生活服務員增至 9 位、行政人員有六位與護理人員一人，組織架構趨於成熟。」(B7)

2、重大工程款項募集困難：按照募款目的做區別，可從重大事件募款、個案募款、服務方案募款、專案募款等四種目的募款。(林淑馨，2008) 而華聖啟能發展中心雖從聖心教養院得到其過去成效良好的募款經驗，但受限於彼此間的區域與服務型態有所差異，因此華聖必須發展屬於自己的募款策略與方式。

2006 年確定籌建「華聖家園」，透過籌建教養大樓為目的之專案募款，中心以園遊會方式來進行勸募，積極籌募興建新家園所需經費。該計畫歷經五年籌畫準備、執行，原舊有地上建物於 2010 年 9 月進行拆除作業，2011 年 1 月進行興建工程之動土典禮，邀請雲林縣蘇治芬縣長、王詹樣基金會與永齡基金會代表、雲林縣立法委員與鍾安住董事長等人共同動土，2013 年 1 月新建工程落成啟用，並於同時向縣府提出全日型住宿服務之變更申請。

為能如期完成住宿大樓興建，中心除了透過園遊會方式進行募款外，也透過教會系統號召全國天主教會學校進行募款，募得四百餘萬的捐款。此外，中心在進行地質探勘時，意外發現建築基地下方為流沙地質，新建工程必須加強地基以

確保日後建築物之安全，為此又額外做了全筏地基工程，工程款也因而爆增，這讓原本已籌募到的款項，再度陷入困境，所幸有賴「王詹樣基金會」慷慨挹注 10,450,000 元，解決燃眉之急，讓工程得以順利進行。(B8)

3、服務概況與困難：華聖 24 小時全日型住宿床位為 36 人、日間托育 50 人以及政府臨時安置床位 2 人，共計 88 人。在全日型服務中，仍保留社區家園之部分服務模式，一方面給予身體功能較佳的服務使用者獨立自主的生活訓練，另一方面則讓服務使用者與社區間保有密切互動關係。目前住宿大樓雖已完成，但文件仍在審理中。雖然機構的發展已趨漸健全，仍可從機構的管理者與社工的訪談中瞭解中心仍須面對不同的困難與挑戰。例如：社會大眾對華聖的服務及其使命仍不清楚、家長的期待與機構專業成長的速度等，這些都是有待改善。

「我覺得我們華聖必須面對的問題還很多，例如：仍有很多民眾對於機構服務的內涵是什麼？不太了解，所以我們通常會每年不斷的重覆說明。此外，社工服務上面也有困難的地方，部分家長感受不到機構服務跟協會服務的差異性在哪裡？最後也是比較困難的是，機構專業能力不足！在社會新聞的許多報導，例如：心路或是伊甸、創世…等，他們資源的連結或志工的培訓都相當專業，反觀華聖…我今天要辦什麼活動，那我大概可以運用多少人力？這是我們機構比較薄弱部分，所以目前蠻急迫提升自己內部的專業能力，但另一方面，也不要讓服務使用者有過多的生活壓力，這是我們需要權衡的地方。(D13)

在社工的訪談中，隱約感受到華聖將來所要面對的問題，機構內部需要加強，例如：員工專業能力的培訓、機構制度的建立、華聖使命的宣導等，機構發展越加成熟，華聖也必須因應組織的發展而適度調整。同時，社會大眾與捐助者對機構的期待與要求，也會相對地增加。因此，華聖內部需要強化專業自我的要求，這與其他同是天主教會機構相比，華聖的確還有再進步的空間。此外，社工也提到家長部分，在機構極力為服務使用者服務的過程，與家長間也需要有更加密切的溝通與教育，讓家長能夠瞭解機構對服務使用者的規劃與使命，進而支持機構的政策。

小結：

此小節主要在探討華聖啟能發展中心的發展歷程，從草創、穩定成長與最後成熟期等三階段。組織規模日益擴大，因應服務使用者的需求逐漸走向多元化服務，其中「華聖家園」新建工程是關鍵轉捩點，意味著華聖走向全日型服務，跨出原有日間托育服務的一大步。

表 4-2-2 華聖啟能發展中心之發展階段面臨的矛盾

時間	主要工作	重要記事	服務項目	矛盾
2003—2005 草創與萌芽時期				
2003年	籌設與創立	華聖啟能發展中心於該年四月一日正式立案、六月份開始招生	該階段服務以日間托育為主。	※工作人員缺乏專業訓練，招聘人員未以專業能力為優先考量。
2004年	執行社區居住方案	該年十一月開始，配合內政部設置智能障礙者社區居住實驗方案。	日間托育、社區家園、源順油廠與若瑟醫院工作隊。	※缺乏妥善的照顧環境
2005年	舉辦大型園遊會	第一次舉辦園遊會：為雲林沿海院生籌募交通車。	日間托育、社區家園、技藝培育、源順油廠與若瑟醫院工作隊。	※面對行銷自己與默默行善的矛盾
2006—2010 的穩定發展時期：				
2006	「華聖家園興建計畫」	<ul style="list-style-type: none"> *配合雲林縣牙醫師公會推動口腔保健 *提出華聖家園興建工程計畫案 *華聖打擊樂隊成立：聘任音樂教師 	日間托育、社區家園、技藝培育、源順油廠與若瑟醫院工作隊。	<ul style="list-style-type: none"> ※2006年面對維持現狀與發展的矛盾。 ※人才留任不易 VS. 強調對組織服
2007年	募款園遊	*「夢想起飛、讓愛	日間托育、社區家	調對組織服

	會	築夢」感恩園遊會 *社區家園實驗計畫	園、技藝培育、源順 油廠若瑟醫院工作隊	務精神的認 同。
2008年	募款園遊 會	「一磚一愛、讓愛發 芽」感恩園遊會	日間托育、社區家 園、技藝培育、源順 油廠與若瑟醫院工作 隊。	※環境與硬 體設施的不 適用。
2009年	配合政府 重大方案	*配合內政部設置成 人智能障礙者社區 居住計畫。 *行政院勞委會雲嘉 南區就業服務中心 多元就業開發計畫 *行政院青輔會職場 大專畢業生至 NPO 實習方案。	日間托育、社區家 園、技藝培育、源順 油廠與若瑟醫院工作 隊。	
2010年	配合政府 重大方 案、募款 園遊會	*配合縣政府黎明專 案 22k *「愛築華聖、主臨 家園」感恩園遊會	日間托育、社區家 園、技藝培育、源順 油廠與若瑟醫院工作 隊。	
2011—迄今 發展成熟時期：				
2011年	住宿大樓 動土	*一月份籌辦「主愛 滿溢、華聖園夢」 感恩園遊會暨動土 典禮。 *行政院青輔會青年 暑期社區工讀計畫 *十二月份籌辦「主 愛營造、憨夢成真」 園遊會。	日間托育、社區家 園、技藝培育、源順 油廠與若瑟醫院工作 隊。	※工作人員 素質的提升 與訓練。 ※募款的困 難。

		*NGO 線上購物商城 — 愛購 99 公益商 城商務平台。		※服務內容 的矛盾。
2012 年	配合政府 重要方案	* 配合行政院體委會 身心障礙福利機構 游泳體驗。	日間托育、社區家 園、技藝培育、源順 油廠若瑟醫院工作隊	
2013 年	住宿大樓 落成	* 行政院體委會打造 運動島計畫暨相關 專案實施方案。 * 一月份籌辦「主恩 滿溢、愛不止息」 感恩園遊會暨落成 典禮。 * 全日型服務申請。	日間托育、社區家 園、技藝培育、源順 油廠與若瑟醫院工作 隊。	

資料來源：本研究自行整理。

第三節 華聖啟能發展中心對於矛盾情境的管理與因應

本節嘗試以三角矛盾理論來研究華聖智能發展中心發展演進過程中所面臨的問題與挑戰，藉由訪談相關重要人物來瞭解機構內在的矛盾問題，並嘗試針對訪談中的矛盾點來做說明與詮釋。Marianne W. Lewis (2008) 以「改變組織」、「改變角色」、「改變關係」等三個面向來分析說明組織變革管理中三者的矛盾、溝通模式以及因應策略。以下，試以圖 4-3-1 來探究華聖發展歷程中三者之關係。

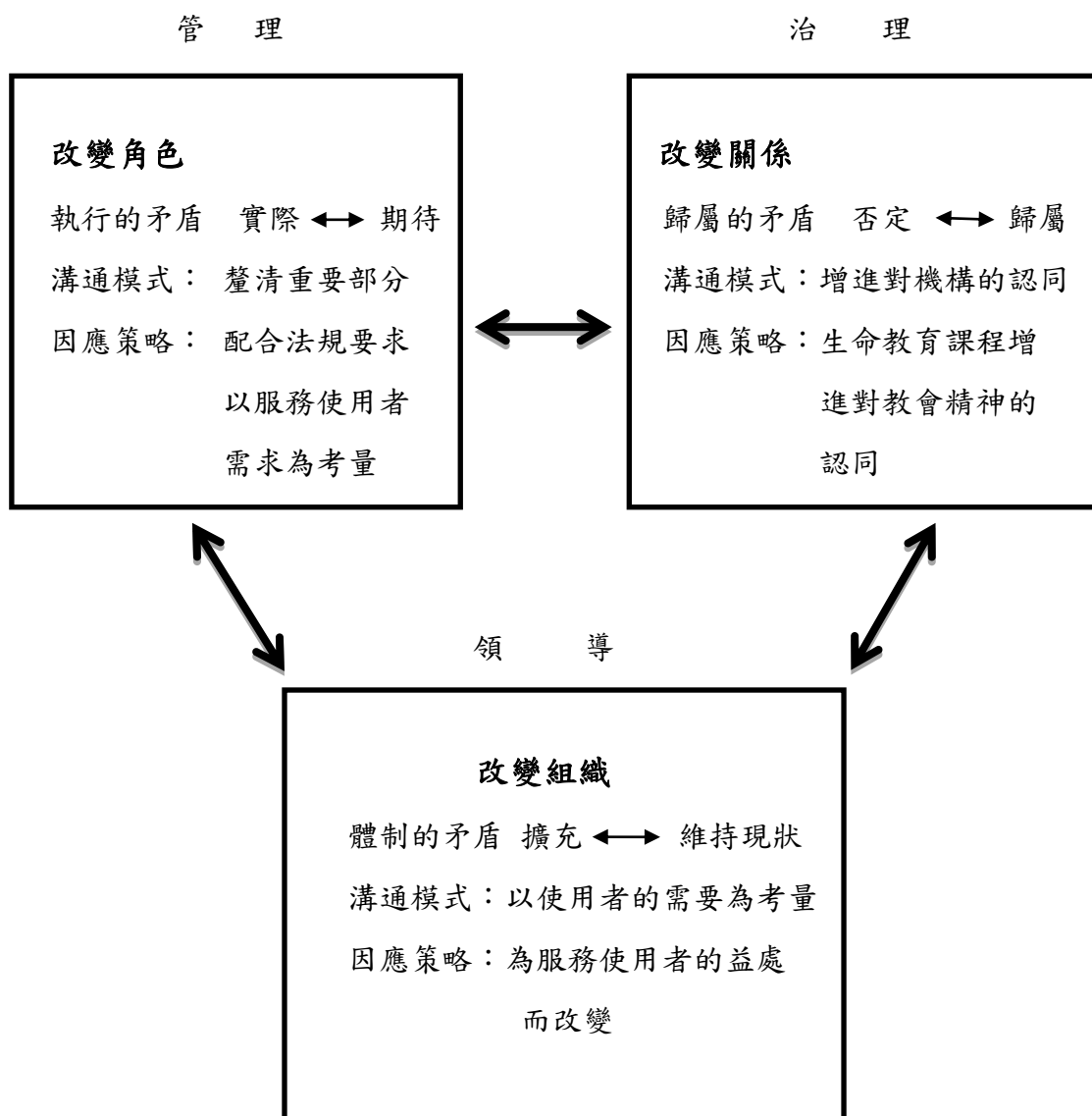


圖 4-3-1 修正自 Luscher & Lewis (2008 ; 236)

一、改變關係的矛盾

華聖啟能發展中心草創初期，各項制度皆未建立，員工到華聖多抱持著上下班的心態來到機構「工作」。B主任原來不是教友，但後來受到教會精神的感召而領洗，由於自己感召的經驗，因此她特別注重工作人員的內在態度，以管理的角度來說，就是機構職員對機構的認同與向心力。為讓工作人員瞭解教會組織服務理念，增進員工對機構的向心力及認同感，華聖在中心內開設生命教育課程，從最根本的服務態度、價值與理念下手，不要求員工受洗入教，但要求員工必須認同教會服務的理念與精神。員工有這樣的認知並實踐服務理念，才能確保服務品質，保障服務使用者教養權益。也就是，透過生命教育課程增進員工對教會精神的認同，進而對機構產生歸屬感。

「你不用領洗進教堂沒有關係，但是你必须認同教會的精神。……如果是斤斤計較的話，在這個領域就待不久啦！那我也常常勉勵我們的工作人員…如何選擇對我們服務使用者最好的一面去做。」(B7)

誠如陳川正（2000）在組織認同策略中提及：「在組織所特有的價值性、理念性和未來生活型態密切相關的「使命」下，一方面，能夠對這個「使命」有更深的認同，並把真正的認同落實於日常生活中實踐。另一方面，對組織外部的民眾而言，初期經營重心在於組織「使命」的「認同」，能擴張到這些未信服者的價值理念之中，使他們對這個「使命」也有更多的認同，這就是所謂的「組織認同策略」。在此策略下，發揮主要的功能有兩種：即「對內凝聚」與「向外擴張」兩大面向（陳川正，2000）。從B主任管理運用上不難發現，採用這樣的管理方式，除了能凝聚工作人員的向心力，更重要的是讓組織成員瞭解教會精神，進而體會更深層的機構服務使命、精神與服務價值。

在職員篩選上，剛開始也是有失敗過，失敗的意思是說…來的人，在做事的精神方面和教會方面的精神不同款，這樣的人用一種上下班的精神來從事這份工作。就是說，只要我份內的事做好了，其他就不關我的事情、只要下班我就要準

時離開，可是我們教會內對這些服務使用者是一種愛的陪伴。或許你一開始並不認識教會的信仰，但沒關係！重要的是，你內心的態度要去接受它，所以你必须慢慢去了解與接受教會的精神。在B主任的角度來講，他對員工說明：沒天主教會，我就不會有今日了，所以教會的精神你應該去了解，對天主教的信仰精神，該如何了解呢？就是當我們辦活動的時候，你必须參加。(E1)

從上文兩段的訪談發現，因機構管理者對於聘任員工的標準，要以能夠接受、認同教會服務精神為前提，作為是否聘任的基本條件。對於身心障礙福利機構來說，專業能力應當是聘任與否的優先考量，但若過於強調認同機構使命而忽略專業能力，恐會出現認同組織使命卻不專業的人員進入服務機構，形成空有服務理念卻不專業的服務。

「組織認同」、「歸屬」vs. 專業服務，主其事者必須權衡兩者之間的利弊。機構主管不僅要求新進人員對中心服務的精神有基本認同外，也應要求人員應具備該有的專業知能，兩者缺一不可。

既然來了，我也是跟他們講！我們是教會機構喔！我們是由天主教會所設立的機構，…我們沒有要逼迫你一定要領洗入教，但是最基本的你必须認同教會的服務精神，才能進來機構服務，無法認同那就不要進來！(B7)

上述所談的是新聘員工的篩選，為能確保新進職員對機構的服務理念、使命與服務精神有一定程度的認同，這樣的作法在陳川正「組織認同策略」一文也曾提及。不同的是，陳川正（2000）的「組織認同策略」與非營利組織管理一文是更進一步的以宗教背景為前提，在機構內組織成「細胞小組模式」的團契型態，以達到「對內的凝聚」認同策略，細胞小組會以4W來做為聚會的流程，分別是Welcome（歡迎）、Worship（敬拜）、Word（聖經中神的話語）、Work（全能侍奉，Power of Work of GOD）等4W（陳川正，2000），其目的是要建立起如親人般的大家庭，這樣的小組織為教會附屬的機構，如，教堂或教會醫院附屬志工，是很好的凝聚力量，因能吸引同質性的人員加入，彼此不會有信仰差異上的問題，在這樣的情況下，的確較容易塑造成「家」的感覺，但是相對的排他性也較強，對機

構內非基督宗教背景的成員，可能會感受其壓力。但對華聖啟能發展中心而言，員工來自不同宗教背景下的家庭，較不適宜用這種「細胞小組」的模式來進行對內的組織認同，因此，B主任把握住最核心的部分，就是不強迫工作人員改變自己原有信仰的前提下，要求其認同教會服務的精神，期能給所有接受服務的使用者無微不至的照顧。

有些教友在華聖不斷擴展後，特別是在華聖大樓興建時，有這樣的聲音說：「本來教堂有很多地方，現在都被華聖佔光了，我就跟他說…哎呀！我對他們說：「稍安勿躁！前面還有空地啊…」」(E5)

最後，E先生的訪談中發現，華聖要面對的不只是機構內部或者是與社區間的問題，還包含著與天主堂教友之間的關係。原本土庫天主堂只是單純教友聚會或是活動的地方，但因華聖發展的需要，使用到教堂越來越多的空間，彼此的關係就像是同一家人，卻分屬兩個不同的團體，因而有抱怨的聲音出現。或許，這是磨合的過程，但卻也值得教會相關治理部門注意，雖然從教會治理者的角度看來，雙方都是「一家人」，但就實際面來說，彼此仍然有它的分別，若是彼此的關係處於惡劣的情況，恐不利於機構在社區的發展，倘若能改善並解決衝突，則可以成為機構發展的助力，成為機構志工的最佳來源。

矛盾、衝突與因應策略：

1. 機構認同的衝突：在訪談中，感受到B主任不僅將「華聖」的管理作為她的份內工作，同時也是她生涯中的「志業」。她也以同樣的標準來要求所屬成員，任何一個新進員工，除具備專業技能外，還必須「認同」教會創辦機構的精神與使命。綜觀華聖這些年來工作人員的離職率確實不低，姑且不論原因為何，這多少造成排他性效果與工作人員的壓力。其中，也曾發生過員工寫黑函事件，後來該名員工的離職是因工作表現不佳或認同上的問題而被迫離職？訪談過程中並未詳述。

因應策略：透過在職進修的課程，讓員工認識教會的信仰與機構服務使命，讓員工能夠真正認識，進而認同教會創辦社福機構的精神與使命，但不強迫員工領洗信教，主要目的在於凝聚內部向心力，讓員工不會在工作上斤斤計較，進而能持奉獻犧牲的精神來從事這份工作。

2. 與教友間的衝突：從 E 先生的訪談中發現，華聖因機構發展需要以至逐漸使用到教堂的空間，如：會議室和教室等，引起部分教友的反彈，這的確是華聖急需改善的問題。

因應策略：B 主任為改善中心與教友間的衝突關係，主動釋出善意，除協開放會議室空間外，助教堂打掃工作外，也主動參與教堂所有活動，藉此增進彼此間的交流，努力改善彼此間的緊張關係。

二、組織改變的矛盾

華聖草創時期，人數不多制度也不齊全，服務中不斷面對從制度而來的問題與挑戰，例如剛開始的時候會計是由熱的家長兼任，但由於帳目上出現問題，曾引起糾紛，因此事件加速華聖啟能發展中心制度化的建立。首先，考量財務管理上的健全，避免財務不清的狀況出現，當時的洪山川主教要求會計必須獨立出來，這是機構董事長直接下達機構管理者必須改善的要求，因此中心正式聘請專職會計人員專責財務管控。

特別在金錢管理上，阿.. 也被誤會、也被寫黑函，他有跟你抱怨嗎？我跟他說…沒關係！沒關係…你放心，就說人家捐多少…錢有多少！就這樣林林總總的事情，就那時候吳終源代理教區的時候，主任她自己也非常生氣，我就對她說：耶穌人家都會誤會他了，更何況是人…。我就跟她說：沒關係、沒關係…我相信妳！後來查一查…派會計來看她的帳，也沒有問題啊！（E6）

2006 年工作人員增至十餘人，華聖的制度就在這時期因應階段性任務的需要而逐漸成熟，特別是服務型態的改變，從日托到全日型服務，這是華聖服務過程中轉變最大的地方，不只是機構硬體設施改變與人力上的增加，也增加了工作人員的責任與工作內容。

「當然是日托會輕鬆多了啦，以後是二十四小時，就 7-11 一樣啊，人員真的是很難請到，所以我在這幾個月就一直去探訪，轉型之後，這條路一定要走的！所

以我們會克服啊，為了這些所要服務的個案，我們要奉獻犧牲，就像樞機主教說的：犧牲享受、享受犧牲！這種精神去為這些孩子服務啦！」(B10)

從早期、很簡陋的機構發展到現在，當機構面對組織內部矛盾時，最後決策的考量仍是以服務使用者的需求為依歸。雖然內部有衝突、矛盾，但目標卻很清楚，這也是改變執行力上的動力來源。

衝突、矛盾點與因應策略：

1. 機構型態轉變的矛盾：誠如 B 主任訪談中所提：「本來我們想說日托不是很好嗎？因為全日型要二十四小時，就像 7-11 一樣，這樣的發展過程中，人員的聘請真的不容易..」可以想像，從組織草創期「家庭式」機構，到服務多元化的過程，組織面臨很大的考驗，若維持原有小型機構的規模，職責上較為輕鬆自在，但考慮到服務使用者終生教養需求，就沒有辦法只停留在過去的情境，組織就必須有所改變與回應。

因應策略：組織面臨挑戰而必須有所改變，B 主任深知若維持現狀，可輕鬆勝任，但因為服務使用者的迫切需求，「這條路是一定要走的」以此表達改變的決心。B 主任引用善國璽樞機主教的話：「犧牲享受、享受犧牲，教會就是要用這種精神去為小孩子服務，如果斤斤計較的話，這個領域就待不久，所以我也常常勉勵我的工作人員啊！」這是華聖遇到矛盾所依據並信守的原則。

三、角色改變的矛盾

華聖啟能發展中心總是讓服務使用者有如「家」的感覺，強調個案自主性，例如給予服務使用者飲食和休閒活動上有多元與自由的選擇。這樣的觀念在「敏道家園」也有類似的作法，2009 年敏道家園落成啟用，園區走廊與電梯之外觀、顏色的選擇係透過住民自決，以投票的方式來選擇他們所想要的顏色。由於服務使用者在色澤選擇上比較喜歡鮮明或對比強烈的顏色，因此，若以一般審美眼光來看，可能較無法接受，但身處其中的服務使用者卻能對其居住環境有意見表達的機會，充分受到尊重。這樣的用意很好，也符合教會創立機構的目的，關注服

務使用者的不同需求。但另一方面，尊重服務使用者的個別性、獨特性也可能為工作人員帶來更多的負擔，特別是服務量不斷增加的情況下，在工作內容爆增與服務使用者的個別需求之雙重壓力下，對工作人員是一大挑戰與考驗。

「我覺得不是那麼的好…所以我覺得就是說以依我們慢慢的、慢慢的重視在人權上的要求，也盡量用較為適當的方式去對待這些孩子，那麼基本上啦！不違反我們教會的一些宗旨使命的話，我們還是以服務使用者為主！但就管理層面上，是以內政部與縣政府為主要監督者，以法律規範為依歸，彼此間如果真的有衝突的話，就選擇為服務使用者最好的方式去做就對了，若是在服務過程中服務使用者的權利與員工的福利有相衝突的時候，就必須犧牲員工。(B10)

今天吃水餃不吃飯！這是他們自己決定的，讓他們有自主權…啊假如在教養院…我煮什麼你們就要吃什麼…怎有可能有像華聖這樣的機會！…這是我們以後的方向，是完全要依我們服務使用者的人權為優先…(B5)

為減輕日益繁重的工作量，並考量每位服務使用者學習速度有落差，過於強迫學習會造成身障者學習上的壓力，因此B主任在人力運用上採用的策略是由學習力較佳的服務使用者，帶領學習程度較差的服務使用者，也就是由同為服務使用者的學員來輔助學習，可達相當成效。

讓聰明的帶一個比較不那麼聰明的，一起互動，雙方學習會比較快，假如老師一直教，學習較差的會覺得有壓力！會用很無助的臉看你，那就是他的壓力！但如果同樣是同學來教他，有人帶著他，給予適時提醒，效果就不一樣…(B12)

實際執行面上，中心仍面臨很多衝突、矛盾，對於工作同仁在工作上日益沉重的負擔，適當給予福利或鼓勵，大致上不會對機構管理產生太大的問題，但若涉及經營成本時，就不得不做正確的抉擇。

住宿以四個人為一間，但按服務使用者的隱私以單人房最佳，可是單人房成本實在是太高了……我們盡量依教會使命、宗旨來執行，因教會機構不是一般私

人機構，我們有基督博愛的精神啊！不可偏離太多 (B10)

此外，機構內部建築，好比說消防部分機構不能安裝鐵窗，因而中心在安全管理上就很顧慮，安全管理真的很重要，法令規範與實際執行之間是有衝突的。工作量變多了，中心要面臨的挑戰更甚以往。

衝突、矛盾與因應策略：

1. 個案自主與管理的衝突：在飲食、休閒娛樂等，尊重學員喜好與其選擇，但這樣學員必須依其所好來分組，也就需增加工作人員，此為機構增加人事成本負擔，倘若維持原有工作人員的數量，勢必增加其工作量。

因應策略：面對此因難，華聖所採用的策略是訓練功能較好的服務使用者來帶領學習功能性較差的，這樣學習效果較佳，也減輕老師的負擔。

2. 隱私需求與成本的考量的矛盾：就隱私考量，讓每位服務使用者擁有個人寢室是最佳狀況，然在現實執行面來說，這完全超乎機構所能負荷的範圍，也較不符管理成本的支出。

因應策略：保有大小不等的房間，按照服務使用者的需求進行安排，雖無法完全達到每個人都保有單人寢室的境界，但最少也參酌考量到服務使用者的需要，小單位人數住在一起也能彼此互相有照應。

3. 友善空間的限制：B主任受訪中，不時表達希望服務使用者能生活在最自然的環境裡，對外期望社區能夠排除異樣眼光，接受華聖為社區的一員，對內希望機構提供自然的生活空間。但實際運作上，雖華聖這幾年努力與社區建立關係，但從社工與主任訪談中不難發現，仍有改善與進步的空間。而內部硬體部分，礙於消防與建築法規的要求，不得配置如鐵窗、防護網之類的設施。

因應策略：對外部分，仍持續不斷與社區建立友善互動的關係，例如淨街、社區公共區域清潔負責點、報佳音、廟會或村里表演等，以實際行動參與社區，特別是在現任里長的大力支持，逐漸改善與社區的距離。對內設施部分，基於學生安全考量，加強學生認知訓並以實際關懷行動來彌補硬體或空間上限制。

小結：

此小節從三角矛盾理論去探討華聖啟能發展中心，在發展過程中所遇見的問題與因應對策。首先，在關係矛盾中，發現工作人員對機構的認同危機。在篩選或聘任新進員工時，考量其組織認同與否，但須避免將它視為唯一審核標準，以免忽略專業知能的要求。再者，關於中心與教友間的緊張關係，雖機構管理者也是該教堂的教友，卻未及時察覺教友們的情緒反應，倘若能事先預防，例如提前作適當說明、解釋、溝通等，或能避免不必要的衝突或緊張關係。

其次，改變組織的矛盾部分，因應服務使用者的需求，從原來家庭式服務的身障機構，擴展至今成為中大型機構，發展到今天的規模，始料未及。筆者認為，草創初期所謂的「家庭式」機構，凸顯出制度的不健全，所謂的家庭化不應當只侷限在「規模」上的認知，而是在「管理」上的家庭化，這樣才能夠真正的帶給服務使用者「家」的感受。機構管理者面對服務使用者的需求，能適時調整與轉變，訪談中不斷強調「這條路是一定要走的」，足見其改變的決心。

最後，角色改變的矛盾問題，現況與期待之間的衝突與矛盾，面對多元選擇、私密空間與友善環境等三方面的需求，雖與機構經營有所衝突，但因機構最終以服務使用者的需求做為最後決策的依歸，所遇到的矛盾與衝突似乎也得到了適當的因應。

第四節 刺蝟原則與機構發展

機構發展過程不能也無法只停留在某一階段，它需要保持不斷地革新與創新的動力，對於社會環境的改變作出適當的因應與措施，如此才能將機構維繫在良好的狀態。這樣的概念，在詹姆.柯林斯的《從 A 到 A+ 的社會》(齊若蘭譯，2007)一書中提到的「刺蝟原則」有清楚的描述。詹姆.柯林斯認為：「從優秀到卓越的重點在於刺蝟原則，而刺蝟原則的精隨在於明確釐清達到長期績效的原則，然後對於不符合刺蝟原則的機會堅持紀律，勇於說不」。(齊若蘭譯，2007)也就是說，為了能夠在長期運作下的益處，機構必須堅持此一原則。

1. **熱情**：了解組織的信念(核心的價值觀)和存在的原因(使命或核心目的)。(齊若蘭譯，2007)對機構使命懷有深切的熱情！這是詹姆.柯林斯在刺蝟原則中，對機構使命應該有的態度。B 主任每每招募新人時，首先考量的是新人的專業能力外，更重視新人對工作的熱情。因為，工作經驗可靠實務的經驗來累積，工作專業度也可以透過不斷進修、學習而獲得，唯獨對工作的熱誠，員工既無法從工作上累積，也無法藉由學習而擁有，藉由學習僅能獲得機構使命願景的瞭解，而非擁有對使命願景的認同與熱誠，除非真的願意投入並認同機構服務精神與使命。因此，訪談時 B 主任：「或許來華聖應徵的人有自己各自不同的信仰背景，但這沒關係，我們不會逼迫要領洗，畢竟這是教會所創立的機構，但最起碼你必須認同教會服務精神，你要認同才能進來，若是你無法認同那你就不要進來！即使是表面的認同，這份工作終究無法持久」(B7)。就是說，這是發自內心對機構的認同，而這樣的認同會直接影響到員工對工作的熱情，這是柯林斯所強調的重點。

對於機構員工，中心不以外在形式上的要求，來增加工作同仁對機構服務使命的認同感，而是透過以身作則的方式來影響員工。E 先生在接受訪問時，曾經提及一個例子讓他印象深刻，他說：「有些日間托育的學生因為交到壞朋友，朋友唆使叫他去偷竊，然後就被抓到，被移送到派出所，派出所員警就請主任去協助處理，B 主任到派出所向員警解釋學生情況，為避免該名服務使用者真的遭到不利處分。從收押到釋放，這過程主任就像家長一樣全程陪伴，看在員工眼裡，無形中

影響機構職員對工作及服務使用者的態度。」(E5)的確，這是很好的例子，在福音中耶穌說：「凡你們對我這些最小兄弟中的一個所做的，就是對我做的（瑪 25：40）」。工作人員不只要提供給服務使用者「好」的服務，並要將這些被服務的服務使用者視為服務耶穌基督自己，成為他們的家人。

這是機構管理者應當具備的態度，若只是一味地以外在脅迫方式要求機構員工認同機構服務使命或精神，這不但沒有辦法增加員工對工作的熱情，還可能招致員工的反感與輕蔑，甚至在離開職場後，對該機構留下不好的印象，特別是教會附設機構，恐會影響其對該宗教的認知與看法。B主任透過自己以身作則的方式，讓員工瞭解以何種方式來進行服務，進而影響員工對機構使命的認同。這和聖心教養院創立初期的情況相似，蒲敏道神父與嘉爾默羅傳教修女會無私的奉獻與付出，聖心教養院營造出大家庭的氛圍，正因修女們對待服務使用者如同家人般的親密互動，間接影響員工對服務使用者的服務態度，潘福財在其論文中曾提及這樣耐人尋味的一句話：「**如果說蒲神父是教養院的精神領袖，那修女就是實際的精神象徵...**」（潘福財，2003）。在B主任帶領下，中心感受到「家」的味道。從另一個角度來看，即使服務人員受到機構管理者的影響，進而對自己的工作或機構的使命能認同，甚至充滿熱情，但這未必具有被召喚的使命感，這或許是另一個層次的問題，卻值得管理者省思。畢竟，對於部屬的管理已不適宜用「管」的態度來進行，而是應該思索以何種的方式帶領部屬，使員工對機構充滿熱情，「帶人要帶心」這或許是現代主管須思考的問題。

2. 最擅長什麼：了解你的組織對於週遭的人能有什麼獨一無二的貢獻，而且在這方面表現的比世上任何組織都卓越（齊若蘭譯，2007）。簡單的說，「那些方面是不輕易被取代的」，是一般人難以超越的境界。究竟，一個機構如何創造自己頂尖的能力？這也影響著社會大眾對該機構的第一印象，例如；喜憨兒的烘焙坊、世界展望會所舉辦的飢餓三十活動等等，這些都是該機構所主打強項的活動，以多年所累積的經驗與成果，大概很少機構能夠超越，也使一般社會大眾或許對這些機構的服務內容不是很清楚，但卻透過活動很本能地連結到其所訴求的事情，甚至透過參與體驗，給予回饋，來增強社會大眾對機構的認識與印象。

以華聖為例，如何在雲林土庫偏僻的地方，用何種方式來增加社會大眾的關

注，如何發展自己中心的特色，考驗著中心管理者的智慧。B主任想起自己的小孩曾在嘉義啟智學校學過中國鼓，因而打算成立鼓隊，四處聘請老師到機構內教導服務使用者。一開始並不順利，不少老師只來一天就請辭不做了，原因為何？B主任比誰都清楚，不瞭解心智障礙者的老師是無法教導這群特殊學生。但B主任仍不放棄，持續尋找適合的老師來教，這樣的堅持，終於遇到懂孩子的老師，華聖摸索出屬於自己的學習方式，以背口訣的方式來記住打鼓順序與律動，漸漸打出佳績。至今，華聖「中國鼓」成為該機構最具口碑之代表作，也多次參與比賽並獲得佳績，中心透過參與各種公開表演場合，讓社會大眾更加認識華聖，而學員們在參與表演過程中受到肯定，無形中也建立起自信心。這是B主任始所未料的成果，因為學員們的努力與堅持，成就華聖啟能發展中心的特色。

3. 資源引擎：了解什麼最能夠驅動你的資源引擎，把它區分為時間、金錢與品牌。他們關鍵的問題已不再是：「我們能賺多少錢？」而是：「我們如何發展出符合使命的卓越績效？」詹姆·柯林斯認為：「為社會部門而言，第三個圈圈必須從經濟引擎轉變為資源引擎…以展現符合使命的卓越績效」（齊若蘭譯，2007）特別是在檢視各種不同的社會組織裡，發現資源引擎的三個基本要素，分別為：時間、金錢與品牌三大部分。「**時間**」是指能吸引多少志工義務奉獻心力，或以低於行情的薪資標準來奉獻他們的才能；「**金錢**」指的是能保持充分的現金流量；「**品牌**」就是指組織能激發支持者多深的好感，在他們心目中占有多高的地位（齊若蘭譯，2007）。三者之間相互影響，非營利機構除需要志工願意投入與付出外，也需要持續的資金援助，而這一切都是對機構品牌所抱持的態度。

華聖B主任沒有撼動人心的感染說服力，更沒擁有大筆資金的捐助者，她用自己的方式一步一腳地創造華聖奇蹟。B主任善用教區資源，除既定的活動（如每年必辦的園遊會），中心盡量不「花錢」來辦活動，例如主動參與鄰近教會學校與社區間的活動，特別是與正心中學童軍社配合，在校車接送下參與學校活動，增加服務使用者與外界互動，也在參與互動中讓學校學生認識華聖，建立正確的觀念，進而日後成為支持者，投入華聖志工行列。中心對社區的邀約也從不缺席，在廟宇、活動中心、縣府活動等，都看見華聖師生的身影，B主任把握任何活動機會，這算是把握住時間、金錢與品牌三大部分的精髓。

以上述論點來看華聖啟能發展中心，似乎不太容易區分其象限，因為華聖除了向政府申請經費補助外，也需社會大眾的捐助，偶爾也接受企業的贊助，幾乎橫跨三個象限。雖然華聖接受政府或企業單位金錢資助，但主力仍靠社會大眾小額捐款，倘若嚴格區分象限，以經濟結構來看，華聖落在第二象限。刺蝟原則裡有關資源引擎的部分，華聖該思索的是，如何透過對機構懷抱的熱情，以及所擁有的技能來牽動對第三部分資源引擎來促成影響，在三部分緊密互動下，刺蝟效應才能發揮最佳效能。

二、社會部門的刺蝟原則與飛輪效應

詹姆.柯林斯認為：「研究顯示，在建立卓越組織的時候，不能夠仰賴任何單一的決定性行動、偉大計劃或殺手及創新，也無法單憑僥倖或奇蹟，而必須無休止地推動巨大笨重的飛輪前進。…藉著專注於刺蝟原則，開始累積成果，並且利用這些成果所吸引的資源和人力來建立強大的組織。強大的組織達成更好的成果，於是吸引更多的資源投入和人力奉獻，於是組織的力量更加強大，也能達到更好的成果。每個人都渴望能夠參與，全力以赴。…這就是飛輪的力量。成功的吸引更多的支持和奉獻，於是又造就更大的成功，接著又帶來過多的支持和奉獻。飛輪就這樣一圈圈轉動推進」(齊若蘭譯，2007)。這就是詹姆.柯林斯所談到的飛輪概念，就是以刺蝟原則的熱情、最擅長的部份與資源引擎等三大部分做為

為能轉動飛輪般的效能，刺蝟原則中的三部分就必須能夠發揮相互的影響與最佳狀態，否則就難以轉動飛輪般的影響效應。除此之外，也必須具備基本程序：首先是厚植實力，也就是先找到對的人，擔任造鐘者的角色，所謂對的人包含判斷與執行的能力。其次是展現成果，達成原先所預定的使命，造就更大的成功。接著是建立品牌，就是對該機構投入熱情。最後，則是認同組織的支持者，不只是肯定機構的使命目標，也相信機構能夠如期的達成，進而投入更多志工奉獻心力。一個機構若只在刺蝟原則中某一部分優秀，該機構或許可以造就某一階段有亮眼成績或卓越表現，但仍無法為機構帶來長久持續的發展與進步，除非能夠驅動飛輪般的效應，如此才能夠真正為機構帶來卓越的成功。

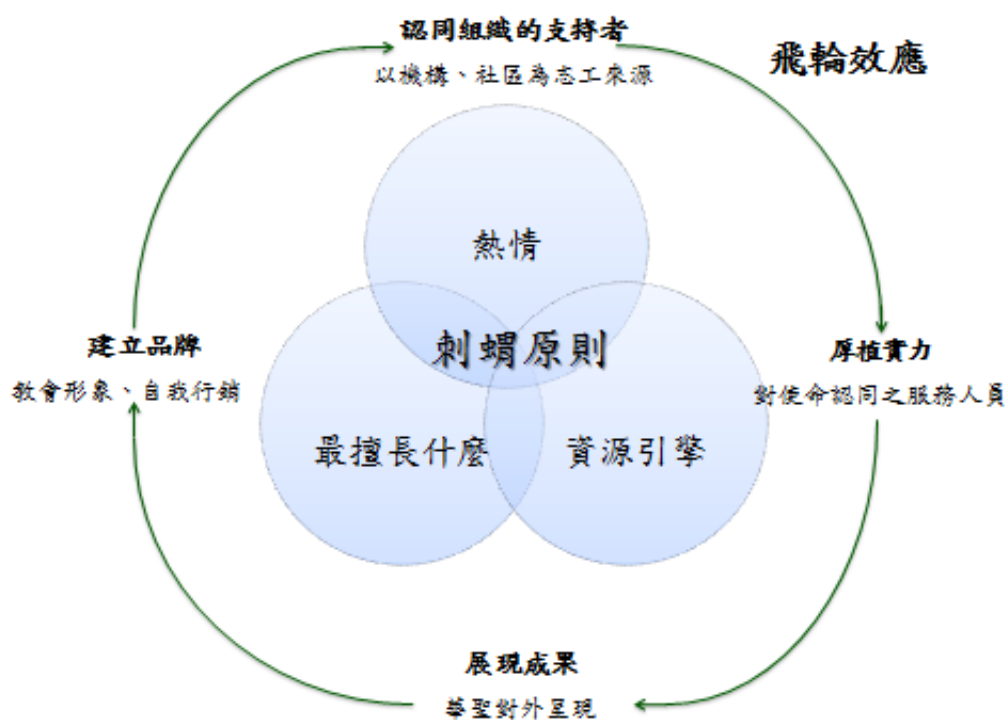


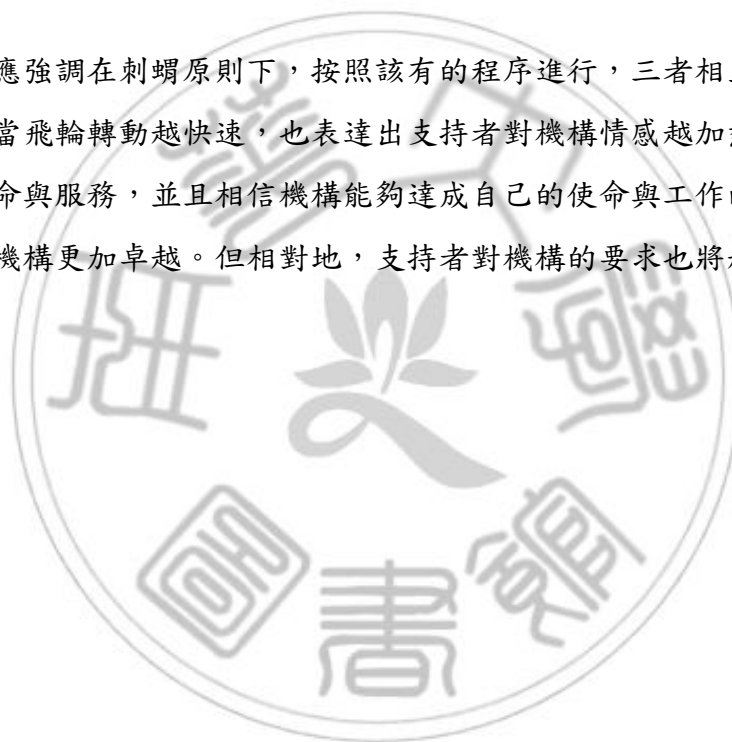
圖 4-4-3 社會部門的刺蝟原則與飛輪效應 (齊若蘭譯, 2007)

華聖啟能發展中心巧妙地運用了刺蝟效應中的三個部分，除強調自己卓越的部分，也善用資源的引擎；如教會品牌給人的信任感，透過教會學校、教堂等機構，吸引志工投入服務行列，讓參與者特別是機構服務人員充滿熱情，這是好的開始。

小結：

在此節，主要針對詹姆·柯林斯所提出的刺蝟原則與飛輪效應兩大部分進行瞭解，以及效應對中心的影響。特別是有關經濟引擎部分所提及「時間」、「金錢」與「品牌」的概念，雖然 B 主任並沒有刻意運用相關策略，但就實際運作上的確把握住此原則中所強調的重點。有別於一般企業，透過產品的售出獲得固定獲利，社會福利機構透過優越的服務來獲得社會大眾的肯定，如何增進社會大眾對華聖的支持，或許這是華聖管理者進一步思索的問題。

飛輪效應強調在刺蝟原則下，按照該有的程序進行，三者相互影響之下產生飛輪效應。當飛輪轉動越快速，也表達出支持者對機構情感越加熱烈，不僅是認同機構的使命與服務，並且相信機構能夠達成自己的使命與工作的目標，在加速的影響下讓機構更加卓越。但相對地，支持者對機構的要求也將越趨嚴格。



第五章 結論與建議

本研究的目的是在於瞭解華聖啟能發展中心近十年的發展及其歷程，以及發展過程中所面對的矛盾與困難，機構管理者是如何透過策略的運用，讓機構能夠不斷地發展。因此，本章第一節針對筆者提出的問題進行回應，第二節則進行管理意涵的闡述與說明。最後，提出研究倫理與研究限制，期能做為教會社會福利事業未來發展的參考。

第一節 結論

一、華聖發展的模式

1、機構發展類型

華聖創立初期，服務人員專業度與管理經驗是不足的，發展初期以家庭式的服務型態維繫機構運作。創立目的在於解決身心障礙者家庭困擾，中心的成立讓家長看到未來與希望，發展類型傾向於生命週期與目的性之發展模式。2006~2010年此時期的華聖開始正視服務使用者的多元需求而逐漸改變原有服務型態，從原本單純的日間托育服務，轉變為全日型住宿教養機構。2011年~迄今的華聖，傾向目的性考量，因應服務使用者的住宿需要，而有「華聖家園」新建計畫，也因重大興建計畫的完成，整個機構朝向成熟發展階段邁進。

2、機構管理模式

天主教嘉義教區大力協助，華聖啟能發展中心成為天主教會附設社福機構，在機構未立案前，已先行成立財團法人。教區協助立案，中心之決策、執行由機構負責人向董事長報告、負責，機構決策由董事長直接下達，草創時期偏向教區主導的治理模式。2006~2010年機構穩定發展時期，董事會逐漸參與機構的決策，但對機構內部計劃與執行，多半尊重機構管理者，也就是有關內部管理部分，董事會不會過於干涉或介入。只有在重大決策，董事會才會積極審核並同意、支持機構管理者付諸執行。2011年~迄今，機構發展成熟，天主教嘉義教區成立「敏道社福基金會」，華聖啟能發展中心與該基金會雖無隸屬關係，但該基金會執行長被董事會任派為該機構輔助者之角色，為機構與董事會之間的協調者，特別是在機

構未來發展規劃，教區委派該基金會規劃整合天主教會嘉義教區附屬的相關社會福利機構。此階段機構管理者雖仍保有完全執行的權力，但就決策與未來發展方向，就必須經過董事會充分討論與許可方能進行，此階段為共同管理階段。

3、就董事會治理模式

初期階段為董事長治理管轄方式，由機構管理者向教區主教請示、報告，而機構治理者（董事長）給予相關資源的援助，此階段機構管理者直接向董事長負責，機構的執行也由董事長直接下達指令，不是經由董事會透過會議做成決策，管理者與治理者之間有充分的溝通，為董事長治理的管理模式。2006~2010年，隨著機構董事會成熟運作，董事長與董事會共同治理與管理機構的運作，但董事會除執行基本的職權外，其他有關機構內部管理事項並無過多的涉入。機構管理者的決策、執行必須向董事會負責。然而，董事會皆由神職人員擔任董事，同質性太高，加上神職人員少有管理訓練，專業度仍嫌不足，無法適時提供有效建議。

2011年~迄今，機構逐漸走向成熟，除董事會治理之權責外，為加強治理者與機構管理者之間有更充分溝通，委託敏道基金會執行長作為治理者與機構管理者間的協調者，間接彌補董事會專業上的限制，而董事會授予執行長相當權限，使其能適時發揮專業上的影響力。此階段，可說是分享式治理模式。

二、華聖啟能發展中心發展歷程所面臨的矛盾

1、草創時期所面臨的矛盾問題

為符合人事成本，初期學生人數不多，工作人員通常身兼數職，例如：會計由家長兼任，機構管理者下廚準備晚餐，工作人員經常疲於奔命。因為環境限制與師資匱乏，此階段可說是處於矛盾混亂之中，不僅服務使用者進入機構後無明顯改變、進步，中心運作表現也令人憂心。此外，因制度不健全，引發員工對機構管理者猜忌與不信任，曾因內部員工的黑函，引發政府與教區對華聖管理上的疑慮。

其次，是環境限制所帶來的矛盾經驗，因中心經費缺乏，華聖創立初期只能

沿用「博愛托兒所」留下的陳舊設施。中心面對的不只是設備老舊，還必須解決設備設施不適用的問題。首先，受限無經費改善，造成服務使用者受傷，這與當初承諾要給身障者安全照顧，想法與執行兩者相差甚大，此項缺失也引起評鑑教授的批評，並列為極度需要被改善的部分，後來經費雖可改善，卻因「華聖家園計畫」，迫使華聖對舊有區域需改善之建議又擱置了。

最後是精神使命部分，教會機構經常以右手做的不讓左手知道，以此態度來勉勵教會機構應默默行善、將光榮歸於天主。華聖立案之初，提供日間托育服務，當時社區鄰里、社會大眾仍不清楚華聖啟能發展中心。因此，的確有需要向鄰近社區、鄉鎮進行宣導介紹。為此，華聖積極對外宣傳，到鄰近學校宣導與透過社區家園的服務模式來貼近社區，讓社區認識華聖，進而尋求社會大眾的支持，而中心主要行銷對象仍是以身障者家長為主要族群。然而，這樣的行銷卻引起部分教友的質疑，感覺與教會所教導默默行善的精神有相違背，以致成為機構管理者須面對福音精神與行銷服務兩者間的矛盾。

2、穩定發展時期的矛盾問題

從2006年開始，中心增聘幾位教保人員，以符合政府所訂一比七人力配置比例，此時期中心人員編制擴增至十一人，其中包含七位教保員與五位行政人員（包含社工人員），雖符合法令規範來照顧服務使用者，中心也用心規劃課程，但人員之專業養成仍有待提昇。再者，2006年成立第二個社區家園，兩個社區家園可服務的人數分別為六人，夜間托育共計十二人。此時期，華聖啟能發展中心逐漸獲得社會各界的關注與肯定，社會資源網絡逐漸形成，機構內也逐步走上制度化。這與華聖剛成立時所要的「小型機構」似乎已不同，中心因應社會需要而擴充成為中大型機構。

3、發展成熟時期的矛盾問題

原有八位教保員與五名行政人員編制外，另有兩名因應機構未來轉型而增加之儲備人員，各組人員大致確定，組織也隨著大樓興建工程的落成啟用，趨近成熟。此階段，大樓興建象徵著組織的重大轉變，從原本日間托育機構正式轉型為全日型教養機構。因此，各部門的分工與員工專業訓練就顯得格外重要，也意味

著機構的責任加重。機構管理者也坦承，對於未來的計劃似乎未能及時培訓人員來因應需求，雖現已派員進修，但似乎作業慢了點。

華聖 24 小時全日型住宿床位 36 人、日間托育 50 人以及政府臨時安置床位 2 人，共計 88 人。在全日型服務中，仍會保留社區家園之部分服務模式，一方面給予身體功能較佳的服務使用者獨立自主之生活訓練，另一方面則讓服務使用者與社區間仍維持密切互動關係。目前住宿大樓雖已完成，但文件仍在審理中。機構發展雖已趨漸健全，仍可從機構管理者與社工訪談中瞭解中心仍有其困難與矛盾。例如：社會大眾對華聖的服務及其使命仍不清楚，家長的期待與機構專業成長的速度等，這些都是有待改善之處。特別是在社工訪談中，隱約感受到華聖將來所要面對的問題，機構內部需要加強，例如：員工專業能力的培訓、機構制度的建立、華聖使命的宣導等，機構發展趨向成熟，華聖則須因應組織的發展而做適度的調整。

三、身心障礙福利機構管理與因應組織發展的矛盾問題

(1)機構內部人事管理：在訪談中，發現華聖啟能發展中心，感受到 B 主任不僅僅將「華聖」視為一份工作，同時也是生涯中的「志業」，因此對於員工的聘任，不僅在專業度上的要求，也以同樣的精神來要求員工。任何新進員工除具備專業技能外，還必須「認同」教會創辦機構的精神與使命，有可能這樣的堅持，使部分人員感到內在壓力而流失。

因應方式：透過在職進修，讓員工認識教會的信仰與機構服務的使命，讓員工能真正認識，進而認同教會創辦社福機構的精神與使命，但不強迫員工領洗信教，主要在於凝聚組織內部向心力，讓員工在本份工作以外願意持有奉獻犧牲的態度來從事這份工作。

(2)機構發展策略管理：就發展策略部分，對外有社區與教會學校機構策略的合作、與天主堂關係……等。

因應方式：在對外部分：透過為社區的服務、活動的參與，逐漸成為社區的一分子；另外與教會機構間建立策略合作，並透過活動的舉行，增進學校對華聖啟能發展中心服務內容的認識，進而在人力志工的投入、與募款的支援。最後是在與

教堂教友的關係上，主動釋出善意，除適度開放機構空間供給教堂使用外，協助教堂打掃工作外，中心也都會主動參與教堂活動、教會的禮儀，藉此增進彼此間的認識，改善彼此間的關係。

(3)機構對內發展策略的應用：在發展的過程中為因應服務使用者對未來雙老的需求，需改變原有服務型態，將原有日托服務轉型成為全日型住宿機構，同時需要對工作人員進行為因應職務上的專業訓練，改變機構現有形態。

回應方式：因應服務使用者之需求，將機構從原有的日間托育，轉型成為全日型照顧機構，因而興建華聖家園，也繼續招募工作人員與增加在職員工之在職訓練。

(4)對機構服務管理策略：服務使用者仍有在課程學習與飲食、娛樂或休閒上的區別性，也需考量到服務使用者之隱私等相關問題。

因應方式：進行教學分組，增聘相對比例的服務人員，並以學習功能性較佳之服務使用者，協助帶領教學的角色。就必增重員工的工作量。另外，對於服務使用者隱私的需求，按照服務使用者的需要，做人數不等的安排，如兩人房、三人房，這遠超過內政部「身心障礙福利服務機構設施及人員配置標準」的規定，表達對服務使用者隱私的重視。最後是有關於園區內友善生活空間的建立，因礙於消防與建築法規的要求不能設置如鐵窗、防護網等安全維護措施，這為服務使用者需要做的考量，對環境不足的部分，能以實際關懷補補硬體或空間上的限制。

第二節 管理意涵

一、組織變革管理

有關組織變革，理查·盧克（Richard Luecke，2005）認為：「如果組織具備以下三個條件，便已準備好開始變革：1. 領導人受尊崇並富效率、2. 員工自身有變革的動機、3. 組織沒有階級，員工習慣互助合作等三個條件」（楊幼蘭譯，2005）。也就是，員工必須對高層決策者或管理者尊重，這樣的尊重包含對管理者的信任，否則當管理者提出變革時，只會招致下屬的質疑與否定。在華聖發展過程中，對待服務使用者之服務態度值得肯定，對新進員工聘用之標準有其堅持，讓機構管理者得到相當程度的肯定與尊重。

其次，第二個必要條件是對於變革的動機，使變革的訊息不只是管理者清楚其變革的需要或動機，也能讓機構內部成員都明瞭變革的需要，為的是使全體員工都能夠具有變革的動機。華聖致力教育服務人員，未來華聖家園的需求是提供服務使用者能終老的地方，讓成立華聖家園的計畫成為每位工作同仁共同努力的目標。最後，則是打破階級的觀念，在工作上有互助合作的機會與行動。

我們從變革理論中來檢視華聖變革的過程，不難發現，或許華聖的管理者在發展的過程中，沒能夠按其步驟逐一完成，例如：機構並未能夠即時作好服務人員的培訓工作與足夠的專業服務人員的人數比例，雖掌握住這些變革的需求性，主要的還是回歸到服務使用者對未來的家庭狀況而有的計畫，但也因此而造成組忙與應對當下的情況，而無法做較長遠之規畫。

二、董事會治理

華聖啟能發展中心，在穩定發展階段與成熟階段中，逐漸回歸到董事會的管理模式，但與其他教區所屬的機構一樣，這樣的治理模式僅限於：對於機構內重大計劃的審核、預算的審查、機構管理者的聘任…等，對於機構內部的管理，較無直接的介入。其原因除了是因為機構董事會平常較為忙碌外，最重要的是在於董事會成員多半為神職人員的背景，除了有同質性過高的問題外，更重要的是或許董會成員有相當多的治理經驗，但卻沒有相關的專業背景，因此，暫由前幾年

成立「敏道基金會」之執行長，受董事會的委派，作為機構與董事會成員之間的協調工作，也就是作為董事會與機構管理者之間的橋樑角色。

然而值得注意的是，根據天主教嘉義教區對未來的規劃，有關教會社會福利的工作皆將交由基金會，將針對機構資源、共同規範的訂定、經驗分享…等，進行整合的工作，不過目前仍處於規劃階段，後續的進展有待研究者做進一步的探究。另外，由天主教會所創立之社會福利團體，於1994年共同組成「天主教啟智工作聯誼會」（如附錄八）成立至今已經將近十八年，在此聯誼會除提供更寬廣的工作經驗分享外，也共同進行靈修課程、增強福利機構間的交流活動…等，也有利於策略上的聯盟，這是值得關注的合作力量。

三、矛盾管理與回應

本研究中，發現華聖啟能發展中心對於未來的發展，具備對服務使用者之服務熱情，但缺乏對未來策略的具體規劃與執行使命的基準，更重要的是如何與教堂的教友建立好密切的關係，教友是華聖最重要的支持網路，這是中心最為迫切需要釐清的議題。將近十年的運作，對於發展過程所面對的矛盾問題，都能夠適時地做出回應，但其中多為頭痛醫頭、腳痛醫腳的情況，若是華聖能有策略與運用，就必須有較長遠的規劃。另外，由於B主任是該機構管理者身分外，另一方面也是教堂的教友與家長的身分，在眾多角色中B主任對角色的界線較為模糊，所以管理者應當清楚區分自己的角色，才能在不同的身分上做出正確的判斷。

四、教會社會福利機構治理的價值

教會所創立之社會福利機構，華聖啟能發展中心董事會成員，除具有一般董事的職責外，更重要的是督促機構管理者，如何讓教會的精神落實在機構之中，如呂朝賢教授所言：「機構對於未來策略的規劃與運用是源自於機構的價值……機構管理者，對於機構管理的目的不能只是為了控制，而是透過管理讓你的價值更加落實」。誠如善牧基金會所強調的服務精神~「一個人的價值大於全世界」，在這樣宗教精神理念的影響下，對每個需要被關注的人發出最誠摯的關懷，宗教性機

構更應如此。

宗教性的非營利機構如何讓宗教的精神、使命加以發揚光大，就必須不斷地強調機構的宗教使命，進而成為機構的精神，並非僅是「知道」機構使命而已。華聖啟能發展中心 B 主任雖然大力強調「教會的精神」，但畢竟教會的精神那麼多，只講「教會的精神」畢竟還是比較籠統、抽象，如何從聖經中攫取服務精神核心的話語，以便作為機構服務的精神與服務使命的論述，凸顯出該機構的使命與特色。關於這個面向，未在華聖的發展歷程裡發現，為美中不足之處。

就教會精神或機構使命價值方面，須專責院牧人員來負責，讓整個機構不只是知道機構服務的精神，更透過不斷教育宣導，內化在所有服務員的日常工作裡，也讓新進人員在這樣的氛圍下，接受機構所強調的服務態度與精神。

五、宗教因素對機構發展的影響

在訪談中發現，B 主任在華聖啟能發展中心創設之前，仍不是天主教教友，訪談中 B 主任表示：「教會帶給人信賴的感覺」。直到華聖啟能發展中心成立，開始對天主教的信仰有進一步的接觸與瞭解，過程中雖有挫折，例如：遭匿名黑函的攻擊，機構協助者 E 先生則以教會的精神勉勵她，支持她走過草創的低潮期，B 主任最終於在民國 96 年領洗成為天主教教友，教會精神不但成為支撐她的力量，同時她以教會服務的精神去勉勵中心所有服務的員工，在每次重大決策時幫助她作出正確的決定，為服務使用者作最好的服務，將中心內的服務使用者視同自己家人般的態度去服務他們。

這樣的研究發現，或許可以幫助我們思考，「宗教」力量的影響不單只是幫助服務使用者，也應當對機構工作人員有所助益。倘若機構管理者無法從其所信仰的宗教教義裡獲取宗教服務的核心精髓，又如何能在服務輸出的過程中，將機構所強調的「宗教」精神與服務使命有效地傳達出去？

第三節 研究限制與後續研究建議

一、對未來研究的建議：

本研究僅針對華聖啟能發展中心之發展歷程中，所面臨到的問題作探討，缺乏較深入的探究，在建議後者可從社工的角度進行探究個案的研究，雖在本研究中隱約的發現許多動人的真實故事，但礙於篇幅與研究方向的考量，因此，未能夠多加著墨，期望後續研究者能在這部份進行研究。針對未來的研究，有以下幾點建議：

1. 可進行跨個案的比較：由於本研究的內容以單一個案的發展歷程為主，缺乏與其他同質的天主教機構進行相關比較，因此，建議後續研究者可以針對華聖與其他身障機構，特別同為天主教之身障機構進行研究，並發覺其中的異同點。

2. 可進行動態均衡研究（參考 Smith & Lewis, 2011 p389）

在原有的動態關係圖中，是以循環的方式來表達，從下圖的動態關係中的四個主要部分，分別為：自相矛盾或兩難的決策、在兩難的困難中的緊張關係中的潛在與顯著的緊張關係等四個部分，在下文分別做說明。

3. 可用問卷調查方式來進行研究

深度訪談的研究，固然能夠清楚表達受訪者當事人的真實感受，但這樣的感受可能與客觀事實有所落差，因此建議後續研究者能夠以問卷的方式進行研究，透過問卷的設計與研究發現做為研究的重要參考。

當機構面對兩難或衝突的問題點時，需要採取因應的策略，並做適度的選擇，在矛盾理論中分別以角色、關係與組織等三部分，除了三者之間對機構有著相互影響的張力之外，每個部分有著自己應當解決的矛盾問題或狀態，各自的矛盾關係若是未能獲得解決，則會將矛盾與衝突到機構的運作之中，以致造成機構運作上的效率與發展。在對機構在面對矛盾的問題上採取因應的策略，因而做出確切的選擇與執行方案，有可能做傾向某部分的決定，但也有可能兼容所有建議者的意見，但是機構管理者必須考量，做任何一項決定之後必須所要面對的風險與挑

戰，其中包含潛在與明顯的緊張因素，機構管理者若是能夠洞悉機構所面對的情勢，並做出正確的抉擇與有效措施，這會為機構帶來正面成長的力量，也就是說，有可能機構面臨機構營運的危機或選擇的時候，正確的因應策略可謂機構帶來成長；相反的，若是機構管理者，未認清楚機構面對危機的真正問題點或誤判形勢，就有可能為機構帶來負面或走向衰敗的命運。

二、研究限制

1. 由於本文研究者為該機構現任董事，對受訪對象有相當程度的熟識，研究過程中雖極力保持研究的客觀態度，但因過於熟識，極可能自我涉入過深因而失去研究該有的中立態度。
2. 華聖成立至今才剛滿十年，相關的資料與服務內容仍然有限，所以本研究僅能對華聖從成立這十年來發展歷程進行研究，對於華聖未來的發展，仍需要後續的研究者進行進一步的研究。
3. 華聖啟能發展中心是天主教嘉義教區所附設的社會福利機構，本文研究傾向以天主教會精神來檢視該機構的服務使命，對其它面向的討論較不足。

參考文獻

一、專書

- 方崇雄譯 (2005)。組織發展與變革 (第一版)。華泰文化。
- 王順民著 (2001)。當代台灣地區宗教類非營利組織的轉型與發展。洪葉文化事業有限公司。
- 古偉瀛 (2008)。臺灣天主教史研究論文集。台大出版中心
- 朱天衣著 (2012) 葉由根神父傳。財團法人天主教華光社會福利基金會。
- 行政院發展考核委員會 (2008) 國內非營利組織管理法規之研究。秀威資訊科技股份有限公司。
- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理，台北：天下遠見。
- 艾立勤 著述(2005)。維護人性尊嚴 天主教生命倫理觀。光啟出版社
- 李政賢 (2008)。質性研究—設計與計畫撰寫。(初版四刷)。五南圖書出版社。
- 林淑馨 (2008)。非營利組織管理。出版第一刷。三民書局股份有限公司
- 林淑馨 (2010)。質性研究 理論與實務。遠流圖書公司
- 官有垣 編著 (2000) 非營利組織與社會福利-台灣本土的個案分析。亞太圖書出版社。
- 吳 定 (1984)。組織發展—理論與技術。(初版)。天一圖書公司。
- 洪敏惠主筆 (2012) 華光的三個十年。財團法人天主教華光社會福利基金會。
- 孫 煒 (2007)。第三部門的治理研究。翰蘆圖書出版有限公司。
- 張芳全 (2011)。論文就是要這樣寫 (第二版)。心理出版社。
- 許南雄 (2007)。組織理論與管理 (第一版)。滄海書局。
- 陳 林 (2004)。非營利組織法人治理。(初版)。洪葉事業文化有限公司。
- 溫金豐 (2009)。組織理論與管理 (第二版)。華泰文化事業股份有限公司。
- 鄭志明主編 (2000)。宗教與非營利事業。南華大學宗教文化研究中心。
- 劉麗雯 (2004)。非營利組織：協調合作的社會福利服務。雙葉書廊有限公司。
- 龔平邦 (1980)。組織發展 (第二版)。正中書局印行。
- 蕭新煌等主編 (2009)。非營利部門組織與運作 (第二版)。巨流圖書公司。
- 蕭新煌等 (2004)。非營利部門-組織與運作。巨流圖書公司。

二、學術論文

- 李幼鳳(2008)。非營利組織變遷—以天主教善牧社會福利基金會為例。南華大學非營利事業管理所碩士論文。
- 吳美齡(2008)。宗教性非營利組織發展之研究—以財團法人淨化社會文教基金會為例。國立臺灣師範大學研究所碩士論文
- 吳新光(2002)。台灣地區民間福利機構的組織變遷—以南頭仁愛之家為例。
- 陳川正(2000)非營利組織的「認同」管理—以基督教的「細胞小組模式」等教會為例。政治大學企業管理系博士論
國立中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 葉鳳棋(2009)。非營利組織之轉型服務—以馬喜樂女是創辦財團法人彰化縣私立基督教喜樂保育院為例。非營利事業管理所碩士論文。
- 蔡依倫(2010)。從非營利企業 台灣非營利身心障礙組織場域制度變遷之研究。中央大學企業管理學系博士論文。
- 蔡欣達(2006)。天主教會社會服務發展之探討。中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 蔡秀純(2006)。非營利組織產業化對社會福利組織之衝擊—以私立天主教聖心教養院為例。
- 潘福財(2002)。地區非營利組織與地方政府的關係—以嘉義縣聖心教養院為例。南華大學非營利事業管理所碩士論文。

三、學術期刊

- 王振軒(2006)。「非政府組織自理能力的建構」,非政府組織學刊 創刊號,23~44
- 甘兆欽、張達仁、蔡文娟、陳淑萍、李素珍等(2009)「組織變革新論:整合南海策略與平衡計分卡—以嘉南療養院為例」,經營管理論叢,第三屆管理與決策學術研討會特刊。
- 胡嘉智(2009)「本土非營利組織之策略管理形成反思:一個非營利組織教學個案之研究紀要」,非營利組織管理學刊,第七期,1~20頁。
- 侯嘉政、陳宜申、張宏榮(2010)「企業動態能力、組織變革策略與組織變革績效之探索性研究」,經營管理論叢,第23~47頁。

黃慶榮 (2006) ,「非政府組織募款策略分析」, 非政府組織學刊 創刊號, 45~86 頁。

廖志忠 (2004) 「非營利組織善因行銷之研究」, 非營利組織管理學刊, 第三期, 71~90 頁。

四、譯著

天主教台灣地區主教團(民 100)。天主教教理簡編。永望文化事業有限公司

吳劍秋譯(民 1993)。基督徒社會觀 Christian Perspectives on Sociology。中華福音神學院出版社

柯立思·如克(2002), 詹姆斯·艾倫(James Allen)著/楊幼蘭譯。從核心擴張。臺北市/商智文化出版

施羅伯、馬催·傑邦 (2005)。社會關懷—天主教社會訓導文獻集 The Social Agenda: A Collection of Magisterial。光啟文化事業。

張可婷譯 (2010)。質性研究的設計。韋伯文化國際出版有限公司。

詹姆·柯林斯 (2007) (Jim Collins) 著/齊若蘭譯。從 A 到 A+的社會。遠流出版社。

五、外文資料

Academy of Management Journal (2008), Organizational Change and managerial sensemaking: working through paradox

AMJ Smith & Lewis (2011) Toward a Theory of Paradox

Larry E. Greiner (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow

Luscher & Lewis (2008) Organizational Change Viewed through a Paradox Lens

Van de Ven & Poole's (1995) article, 'Explaining development and change in organizations

六、網路資源

內政部社會司 <http://www4.yunlin.gov.tw/social/>

天主教資訊小集 <http://www.cathlinks.org/>

天主教台灣地區主教團

<http://www.catholic.org.tw/catholic/vatican-4-1.php>

瑞復益智中心官方網頁 <http://www.straphael.org.tw/com01.htm>

聖心教養院官方網頁 <http://www.sacheart.org.tw/index.asp>

附 錄

附錄一：受獎記事表

- 20060507 中華民國身心障礙服務推展協會-"跳躍生命的音符"第六屆台灣中南區
心智障礙者啦啦隊比賽之最佳毅力獎
- 20061125 中華民國智障者總會"2006 第三屆全國心智障礙者才藝大賽"全國總決
賽表演藝術類音樂表演成人團體第三名。
- 20061203 雲林縣政府-"2006 年國際身心障礙者日競技活動"優勝紀念。
- 20071112 教育部 96 年度社教公益個人獎
- 20080907 社團法人雲林縣斗南博愛慈善會-"博愛情、慈善心愛心園遊會"
- 20090320 財團法人歡喜希望社會福利基金會 98 年愛心媽媽選拔推薦
- 20090728 內政部 97 年度興辦公益慈善及社會教化事業績優宗教團體表揚大會
- 20090115 雲林縣政府-"2008 聖誕嘉年華會-平安喜樂傳雲林"
- 20100225 雲林縣婦女會-"99 年土庫鎮非凡婦女代表"-王素珠 女士。
- 20101105 中華民國智障者總會(in 國立和美實驗學校)中華民國心智障礙者體育
運動總會-"2010 第五屆全國心智障礙才藝大賽"中區團體多園表演-成
人組比賽第 1 名。
- 20100919 社團法人雲林縣斗南博愛慈善會-"博愛情、慈善心愛心園遊會"
- 20110121 雲林縣土庫鎮公所-100 年度寒冬送暖活動
- 20110214 雲林縣後備指揮部-"後備軍人晉用表揚暨全民國防園遊會"
- 20120118 雲林縣土庫鎮公所-101 年度寒冬送暖活動
- 20120225 天主教嘉義教區-"福加倍 830 計畫"第二名
- 20121020 國際獅子會 300-D1 區-"凝聚力凝聚愛!弱勢團體才藝 PK 暨捐贈拾物
- 20121103 社團法人南投縣智障者家長協會"2012 第 6 屆全國心智障礙者才藝大賽
"中區初賽表演藝術類多園表演-成人團體第二名
- 20130426 獲選「台灣無障礙協會」之慈暉獎獲獎人

附錄二：社區居住評量表

基本資料-->評量計畫-->服務計畫

建議 長期目標 短期目標還是要寫，除非社區居住的個案不在華聖機構服務個案的名單-純粹申請社區居住

SIS 不需要每年評估-只要個案生活上或環境上有變動時才做評估 關於評量次數的問題-若有發生頻率非固定的 就是有發生就可以評量。

若例行型活動-天天可發生-至少一周評估一次

關於社區居住，建議一年度做一次總評量就好也可以同時作為下年度服務計畫擬定之參考。

- 一、住民申請服務表。
- 二、健康記錄表。
- 三、給藥記錄單。
- 四、住民入住同意書
- 五、住民日常與社會生活能力評估表。
- 六、社區居住與生活服務計畫。
- 七、社區居住與生活服務~服務使用者生活功能初評表。
- 八、社區居住與獨立生活住民對其居住單位認同、參與、選擇尊重及管理確立表。
- 九、個別住民需求支持密度評量表（新版 季報使用）。
- 十、個別住民需求---評量表（舊版）。
- 十一、住民支持需求一個別居住服務計畫。
- 十二、支持強度量表 SIS。
- 十三、社區居民作息表、樓層作息表。
- 十四、社區家園技能訓練記錄表。
- 十五、團體教學活動計畫與評量表。
- 十六、活動集錦。

附錄三：華聖家園進度時程

- 2009/10 華聖家園增建計畫案初審前置會議(南投)
- 2009/11/17 簽具溪邊社區竹寮活動中心房舍使用同意書至鎮公所申請平面配置圖使用執照
- 2009/11/18 檢附活動中心房舍使用用途說明至鎮公所
- 2009/11/19 修改房舍使用說明
- 2009/12/22 從鎮公所取得房舍使用權狀, 平面圖, 配置圖
- 2009/12/23 出租契約書修訂完畢, 與公所訂定活動中心出租契約,
- 2009/12/30 向楊先生說要重新簽訂契約(因需以教區簽), 並要空間規劃圖
- 2010/01/04 與公所重新簽訂契約, 更名為中心全名
- 2010/01/06 建築事務所安置地點實施安檢
- 2010/01/20 公安檢查送件(縣府)
- 2010/02/09 公安檢查申報之原核准圖公所申請補發
- 2010/02/25 與楊先生至縣府申請安置地點原核准圖並且補上
- 2010/03/10 公安檢查回覆, 隨即送至縣府補件
- 2010/03/12 縣府將增建計畫送件內政部
- 2010/04/02 內政部開會通知-內授中社字第 0990717772 號
- 2010/04/07 內政部中央聯合辦公大樓-99 年度推展社會福利申請補助經費逾新台幣 1,000 萬元案件初審會議。
- 2010/04/08 檢陳雲林縣相關華聖家園緊急安置計畫。(99 雲華聖字第 0026 號函)
- 2010/04/08 中心內部辦理初審會議之檢討會議並針對建議修訂內容逐項討論。
- 2010/04/29 中心行文-呈轉一式 12 份修訂後計畫書。
- 2010/05/07 內政部 14:00 至中心實地會勘。
- 2010/06/01 送達華聖家園計畫(增加空間規劃)至南投中部辦公室。
- 2010/06/02 送達雲林縣政府 3 份計畫書。
- 2010/07/20 內政部覆審會議。
- 2010/09/01 內政部中辦建議中心辦理華聖家園的建照申請。
- 2010/09/03 內政部核准補助華聖家園公文。
- 2010/09/06 華聖家園---雲林縣公文。
- 2010/09/07 發文申請註銷防空避難所-

附錄三（續）

- 2010/09/08 華聖家園契約書一式 6 份轉呈內政部。
- 2010/09/17 至嘉義公署用印-設訂抵押權契約。
- 2010/09/18 送地籍圖謄本+地籍圖+鑽探報告至台中建築師事務所收。
- 2010/09/20 轉呈土地設定第一優先使用權契約書至內政部。
- 2010/09/23 台中-施優生建築事務所至中心測量舊建築物。
- 2010/09/24 虎尾地政建築鑑界【建築師的細部規劃】。
- 2010/09/27 虎尾地政領取鑑界成果圖~並轉寄台中施建築師。
- 2010/10/01 縣警局回覆-天主堂地下室註銷乙事。
- 2010/10/04 申請土庫天主堂用電證明文件。
- 2010/10/18 縣府函轉華聖家園辦理期間業務計畫有變更
- 2010/10/19 轉交建築事務所詹經理-拆除資料申請 &申請建築執照申請。
- 2010/10/21 公共工程電子採購密碼帳號核准。
- 2010/10/25 「華聖家園」建照申請掛號-審查。
- 2010/10/28 寄改建工程(拆除)切結書-嘉義-台中。
- 2010/11/02 雲林縣政府審「華聖家園」圖
- 2010/11/09 雲林縣審查建照。
- 2010/11/24 無障礙廁所建設-環境清潔-玻璃門窗修護工作。
- 2010/11/30 溪邊里活動中心動土 鋪設地面 無障礙廁所工程。
- 2010/12/08 華聖家園建築預算異動。
- 2010/12/14 華聖家園教區建築臨時會議-嘉義敏道家園 09:00
- 2010/12/17 土庫鎮公所與中心簽訂 100 年溪邊里活動中心契約書。
- 2010/12/27 施優生建築師事務所至中心辦理招標所需文件資料。
- 2010/12/28 中心辦理電子採購網上網公告(10 天)作業並行文雲林縣政府。
- 2010/12/29 政府電子採購網公告日期有錯誤(重新修訂截止投標/開標日期)。
- 100/01/03 嘉義教區指派工程監工-邱先生。
- 100/01/12 華聖家園 17:00 截止投標
- 100/01/13 華聖家園 10:00 開標
- 100/01/15 華聖家園動土典禮
- 100/01/07 華聖綠建築申請評定收費帳戶通知表

附錄三（續）

- 100/01/12 華聖家園 17：00 截止投標
- 100/01/13 華聖家園 10：00 開標
- 100/01/18 台北建管組(建築管理法)02-87712345
- 100/01/21 有關華聖家園契約書內容(改建)(新建)(興建)辦理事宜
- 100/01/24 財團法人天主教會嘉義教區華聖家園興建施工前協調會
- 100/01/24 雲林縣政府轉呈內政部有關華聖家園---決標公告。
- 100/01/27 內政部函-辦理華聖家園改建工程計畫開標紀錄及公告資料等影本。
- 100/02/09 內政部函-補助計畫名稱修訂華聖家園新建工程計畫並按原核定計畫內容項目執行。
- 100/02/15 嘉義教區早上召開(建築)會議已請翔宏營造送至教區。程契約書
- 100/02/16 工程契約書。申請雲林縣營建工程空氣污染防制費申報表。
華聖家園工程進度：五大管線通過審查(電信/水/電/消防)、綠建築部份等候公文回覆。
- 100/02/22 雲林縣政府同意備查第九屆第八次董事會會議。
- 100/02/22 廠商及設備送審。鋼筋廠商/混凝土廠商/污水設備送審書。
- 100/02/22 新建工程開工報告書一式三份
- 100/02/25 施工計畫書及品質計畫書一式三份(第2次)
- 100/02/25 100年度綠建築標章中區第4次評定會議記錄。
- 100/03/09 補蓋開工證明資料-消防資料 / (營造商)內政部建築登記簿資料。
- 100/03/12 上午八時新建工作側面水溝開挖。
- 100/03/13-03/15 水溝底初步鋪設工作-->清潔(界)牆面作業。
- 100/03/16 新建工程-水溝蓋板模工作
- 100/03/16 電錶值 8433 水錶值 36 電錶值 1490
- 100/03/18 拆除水溝板模-(側面水溝完成)。【污水設備送審計畫書乙份】
- 100/03/19 檔土牆先前作業-拆除舊倉庫上方鐵皮屋簷。
- 100/03/21 中心以自籌經費辦理增設避雷、接地設備。敬請查照。(財嘉住授(華)字第 100002 號)
- 100/03/21 依據人員配置條例第 13 條-每一寢室均設置呼叫鈴。
- 100/03/21 翔宏營造-電梯工程送審書一式三份(函)

附錄三 (續)

- 100/03/23 完成檔土牆初步作業&工地圍籬。
- 100/03/24 華聖家園新建工程開工前會議。(翔宏營造/建築師/華聖/)
- 100/04/01 新建工程第四次會議 14:00-建築師事務所/翔宏營造/中心。
- 100/04/02 放樣工程 06:00(將施工位置定位-樑柱)
- 100/04/07 結構技師至中心勘驗地基鋼筋-開立作業缺失單。
- 100/04/08 財團法人台灣建築中心 新北市新店區復興路 43 號 10 樓之 1
- 100/04/09 上午-100/04/12 上午為樑住板模作業。
- 100/04/12 中午樑住灌漿工程。
- 100/04/12 雲林縣政府函(1000604856 號)進度表 管制表 經費分期表同意核定准予辦理。
- 100/04/22 1 樓地版灌漿工程。
- 100/04/26 府社障字第 1000050836 號土地設定抵押權之他項權利證明書。土地抵押權設定契約書。
- 100/04/29 華聖家園新建工程全體會議(教區)第一次。
- 100/05/03 新建工程第一次工程估驗計價單一式一份(函知中心)。
- 100/05/03 蛭石鋼瓦工程送審書及屋面選色卡(函知中心)。
- 100/05/04 擬申請工程展延乙案(函知中心)。
- 100/05/06 連絡單-現場柱主筋之鋼筋續接器錯開距離不足經結構技師指示將錯
- 100/05/10 建築師事務所下午 2 點壓試體-3 點開臨時會議(第七次會議)。
- 100/05/12 縣政府勘驗一樓頂版 二樓底版(建築師 營造廠 業主會同)
- 100/05/16 二樓放樣
- 100/05/19 府建管字第 1000056883 號 勘驗日期 100 年 05 月 08 日同意備查。
- 100/05/23 補送永齡基金會計畫書內容說明乙件。
- 100/01/13 日辦理新建工程開標,得標營造商即可辦理契約書簽訂並且申報開工作業因本案需獲得內政部綠建築標章(遴選)
- 100/03/01 起開工日期~至 101 年 02 月 09 日止(峻工)
- 100/05/25 鋼筋施測。結構技師勘驗。
- 100/06/07 2F 頂 3F 樓地板灌漿工程。
- 100/06/07 3 樓剛筋吊掛作業。

附錄三（續）

- 100/06/09 茲收到-泥作粉刷施工分項計畫書。鋼瓦施工分項計畫書。
- 100/06/10 增設抽風設備設計圖及預算
- 100/06/15 檢附教區辦理「華聖家園」新建工程計畫（99EI321a）工程估驗款、
工程進度表、工程進度管制表
- 100/06/18 大型吊車吊掛支撐桿至3樓施工。
- 100/06/20 函知華聖家園第二次工程估驗計價單一式一份
- 100/07/04 外牆磁磚 sample 施作。
- 100/07/05 鋼筋施測。
- 100/07/06 雲林縣設立專戶
- 100/07/07 華聖家園第二次全體會議。
- 100/07/11 雲林縣政府---發文跟內政部請款。
- 100/07/13 鋼筋施測。磁磚外牆顏色(縫隙)定案。(鋼筋吊掛作業)
- 100/07/13 連絡單-工務通知單針對鋼製門框貼面裝飾軟片……..建議採選色烤
漆面處理。
- 100/07/15 雲林縣政府委託雲科大針對華聖家園綠建築設計已行文通知並要求
修正部份。
- 100/07/19 4F 頂灌漿。
- 100/07/23 版模吊掛作業。
- 100/07/25 鋼筋 鷹架吊掛作業。
- 100/07/27 (測試鋼筋)工程會議。
- 100/07/25 輕隔間 天花板 廁所搗擺工程送審書乙式。
- 100/07/25 水電材料送審書(III)乙式三份(第二次)
- 100/07/28 水電材料送審書(III)乙式三份(第三次)
- 100/08/03 木(鐵)質門防火門 烤漆鋼板門 塑鋼門材料送審書乙式三份
- 100/08/04 補寄第二期工程款項之領據至雲林縣政府。
- 100/08/09 14:30 工程會議。
- 100/08/09 水電用之發電機送審書乙式三份(第一次)
- 100/08/12 合利發土資科技有限公司-土方工程說明 5890265-王小姐。
- 100/08/25 水電材料送審書(III)乙式三份(第三次)

附錄三（續）

- 100/08/29 補寄第二期工程款項之領據至雲林縣政府。(5770690-10%=5193621)
- 100/08/29~100/08/31 南瑪都颱風天
- 100/09/01 水電材料送審書(Ⅲ)、鋁門窗工程送審書
- 100/09/06 第三次工程估驗款計價單乙式六份
- 100/09/22 14:00 設施設備會議(建築師)。
- 100/10/11 雲營建字第1143號建造執照「屋突1樓頂版」勘驗
勘驗日期100年10月04日乙案同意備查。
- 100/10/13 電梯設施設備入場。
- 100/10/14 輕鋼架準備完工
- 100/10/21 室內油漆+浴室磁磚黏貼。
- 100/10/26 屋頂鋼瓦進場
- 100/10/28 3F/4F 浴廁地面-重新施工。
- 100/11/07 電梯竣工檢查檢附資料申請。
- 100/11/11 送縣政府-第四期估驗計價單正本2份
- 100/11/14 外牆鷹架拆除作業
- 100/11/21 檢送水電PVC地磚變更追加估價單。
- 100/11/22 華聖家園全體工程會議(第6次)。
- 100/11/23 送審電力相關文件
- 101/01/17 華聖家園辦理初驗工作。
- 101/02/06 華聖家園辦理覆驗工作。
- 101/02/14 使用執照掛件辦理
- 101/02/14 第五次工程估驗計價單乙式6份(實際累計進度95%)
- 101/02/24 無障礙委員評審
- 101/03/12 使用執照場勘-雲林縣政府。

附錄四：工程進度與工程款提撥共分為五期，詳情如表：

項目\序號	1	2	3	4	5
計畫編號	99EI321a	99EI321a	99EI321a	99EI321a	99EI321a
受補助單位	財團法人天主教會嘉義教區	財團法人天主教會嘉義教區	財團法人天主教會嘉義教區	財團法人天主教會嘉義教區	財團法人天主教會嘉義教區
補助計畫	華聖家園新建工程計畫案	華聖家園新建工程計畫案	華聖家園新建工程計畫案	華聖家園新建工程計畫案	華聖家園新建工程計畫案
補助經費 (單位：新臺幣元)	17,513,000	17,513,000	17,513,000	17,513,000	17,513,000
原定完成日期	100.12.31	100.12.31	100.12.31	100.12.31	100.12.31
預定完成日期	100.12.31	100.12.31	100.12.31	100.12.31	100.12.31
已支付補助經費	2,549,466	3,060,000	628,534	11,275,000	
已支付自籌經費	2,644,155	5,384,797	9,135,451	917,597	
計畫執行進度	16.21%	42.57%	70.46%	92.44%	100%
施工情形	假期工程 土方及結構體工程 電氣工程 給排水工程 消防工程 空調工程	土方及結構體工程 裝修工程 門窗工程 電氣工程 給排水工程 消防工程 空調工程	土方及結構體工程 裝修工程 門窗工程 屋面工程 雜項工程 電梯工程 電氣工程 給排水工程 消防工程 空調工程	裝修工程 門窗工程 屋面工程 雜項工程 電梯工程 電氣工程 給排水工程 消防工程 空調工程	雜項工程 電梯工程 電氣工程 給排水工程 消防工程 空調工程 植栽綠化工程 使用執照申請
審核結果					

附錄五：

訪談大綱

一、機構發展策略

1. 請問 貴機構如何訂定機構發展的策略？
3. 請問 貴機構如何吸引社會大眾的注意、創造機構優勢是否有事先評估？（從核心擴張的概念）
4. 請問 對於機構內部重大決策的過程為何？
5. 請問 請問貴組織希望建立成一個怎樣的身障機構？機構對未來發展的規劃？

二、機構發展與組織的治理

6. 請問 貴機構創立的動機與機構成立初期的組織運作為何？
7. 請問 貴機構對內環境的治理內容（內部管理）？
（董事會：執行組織決策、凝聚內部使命、人事管理、資源分配等）。
8. 請問 貴機構對外環境的治理（對外聯結）？
 - (1) 董事會：社會資源網絡的經營、募款
 - (2) 政府部門：資源的分享、方案執行、合作關係
 - (3) 在貴機構不同發展階段中，董事會扮演的角色為何？
9. 請問 貴機構發展歷程與治理關係為何？

三、機構發展策略矛盾與兩難的情境管理

10. 在機構面對發展面對兩難問題時，如何做抉擇？如何考量教區宗旨？
11. 機構的發展過程中是否以一機構作為參考範本？
12. 機構發展與服務使用者的需求如何取得平衡？如何因應矛盾困難？
13. 機構發展與外在環境發生衝突時如何因應？

四、附件資料

14. 懇請提供 貴機構組織發展的歷史資料
15. 懇請提供 貴機構相關資源清單（如電腦設備、上課教室、資料檔案等）
16. 懇請提供 貴機構的組織架構圖（包含重要階段發展與各部門職掌及人員編制）

附錄六：

訪談對象之選擇與時程規劃

一、訪談對象的選擇

董事會成員：

暫定 董事長為設定訪問對象，該受訪者除了具有董事的職稱外，同時也是教會地區的領導人，由他來回覆教會機構成立目的。

機構主管：

訪問對象為 該中心主管，該機構的成立是在 B 主任的奔波中而成立，從草創直到今日住宿大樓的完成，陪伴著與機構一同的成長。

陪伴神長：

暫定 以土庫本堂神父為訪談的對象，神父在該中心成立後三個月就來到土庫，除了見證了該機構發展的歷程外，而且也與機構朝夕相處，可以做為訪談的對象之一。

資深員工：

該名受訪對象，從機構設立之初就已來到中心服務，以不同的角度來描述中心發展的歷程，也做為研究參考的依據。亦可與呼應機構領導者的受訪內容。

重要協助者：

主要協助者為土庫天主堂 E 先生，是該機構成立的重要推手，特別是中心現址的選定，全賴他的協助與接洽，與中心主任之訪談內容同樣具有很重要的影響性。

訪談編號	受訪者	訪談日期	訪談地點
A	該機構董事	2012/11/11	嘉義教區主教公署
B	中心主任	2012/10/25	華聖啟能發展中心
C	本堂神父	2012/10/23	土庫天主堂
D	資深社工	2012/10/24	華聖啟能發展中心
E	土庫教友	2012/11/7	源順油廠

附錄七：

訪談同意書

敬愛的_____，您好：

感謝您首肯參與本研究，在您分享寶貴的經驗之前，請仔細閱讀以下的內容，同時在正式接受訪談前，您可以詢問任何相關的問題。

研究者是南華大學非營利事業管理學系碩士在職專班的研究生，本研究主題為「身心障礙福利機構發展模式與策略之研究－以雲林縣私立華聖啟能中心為」。本研究的目的是探討認識教會社會福利機構為服務使用者的生命意義，以及藉由更深一層的探究，認識教會成立社會福利機構的價值與目的。

本研究程序擬進行二至三次的訪談，每次訪談時間預計進行60-90分鐘，為方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音；而訪談地點的選擇則尊重您的意願，期待在安靜不受干擾的環境中進行。研究過程中自是多方叨擾，深感抱歉，並致上研究者最誠摯的謝意。

在您接受訪談的過程中，您可以重新檢視並反思您的經驗對您個人的深刻意義，當然您可能冒有一些風險，如揭露您個人內心深處所不願觸碰的事件。因此，在訪談的過程中，若您有覺得不妥之處，您可以提出不想回答、想要中止或退出訪談的要求。

而論文的撰寫需要引用這些資料時，研究者都會將您的基本資料(姓名、住址、電話)保密，而您的姓名也會被匿名處理。然而正因您不吝提供寶貴的資料與珍貴的意見，讓研究結果對於釐清非營利組織提供對身心障礙者與其機構發展上能夠有顯著的幫助，也使本研究能夠順利完成。研究者不勝感激，也再次誠懇的邀請您參與本研究的訪談。

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學非營利事業管理學系碩士班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：蘇豐勝

敬上

茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護

受訪者簽名：_____ 日期：_____

研究者簽名：_____ 日期：_____

附錄八：天主教啟智工作聯誼會的足跡

1994 年至 2012 年

年度	負責單位	日期與地點	承(協)辦單位	活動內容與主題
1994 籌備 與成 立	光仁文教基金會	2 月 台北中央大樓	光仁文教基金會	1993 年 11 月，光仁文教陳明清執行長、鄒輝堂主任、台中立達陳玉屏修女等三人至比利時開會，會後邀請比利時仁愛兄弟會來台指導，1994 年 2 月該會指派在日本的巴福修士來台，於參觀育仁啟能、育仁啟智、光仁小學、光仁中學啟智班、仁愛啟智、華光智能、立達啟能、瑞復益智等單位後舉辦參觀單位座談會，與會機構主管採納巴福修士之建議，同意加強機構交流，並推舉育仁啟能鄒輝堂主任為機構交流發起召集人。
	育仁啟能中心	4 月 18、19 日 台中	立達啟能訓練中心	召開發起人大會，共有 18 各機構 27 位主管參加，選出瑞復吳道遠、華光吳富美、育仁啟智黃慧娟、光仁中學江中柱、育仁啟能鄒輝堂等 6 人為成立聯誼會籌備小組成員
	育仁啟能中心	5 月 20 日 瑞復郭副主任家	瑞復益智中心	於台南召開聯誼會籌備小組會議，邀請潘爾溫神父列席指導，討論成立宗旨及成立大會時間
	育仁啟能中心	10 月 26、27 日 南投溪頭	育仁啟能中心	召開成立大會，共 18 個機構，36 位機構主管參加，邀請白正龍副主教及潘爾溫神父等貴賓演講，議決聯誼會宗旨及日後運作模式，選出育仁啟能中心為第一屆辦理機構。
1995	育仁啟能中心 (會長 鄒輝堂) (神師 吳道遠)	4 月 7、8 日 宜蘭利澤簡	聖嘉民啟智中心	北區靈修活動，10 機構 92 人參加 主題：教會的社會工作
		5 月 5 日、6 日 彰化靜山	立達啟能訓練中心	中區靈修活動，6 機構 60 人參加 主題：從人性尊嚴談起
		7 月 1、2 日 屏東佳冬	瑞復益智中心	南區靈修活動，5 機構 50 人參加
		10 月 29、30 日 嘉義大埔	育仁啟能中心	年度大會 主題：我對天主教會啟智機構有什麼期待？
1996	天使啟智中心 (會長 傅素金) (神師 葉由根)	4 月 12、13 日 桃園復興鄉	天使啟智中心 奇恩發展中心	春季靈修活動 52 人參加 主題：奇妙的愛
		5 月 31、6 月 1 日 南投信義	立達啟能訓練中心	夏季靈修活動 80 人參加 主題：心靈之旅
		11 月 21、22 日 新竹關西	天使啟智中心	年度大會 50 人參加 主題：僕人的領導
1997	春暉啟能中心 (會長 陳飛燕) (神師 葉由根)	5 月 1、2、3 日 宜蘭羅東	育仁啟能中心 育仁啟智中心	靈修活動 80 人參加 主題：關懷受刑人
		9 月 12、13、14 日 澎湖馬	惠民啟智中心	靈修活動 68 人參加 主題：知性之旅

		公		
		10月27至29日 台北縣泰山	春暉啟能中心 育仁啟能中心	國際交流活動及年度大會，有來自日本、香港、韓國等國家來台交流及3天參觀活動，春暉啟能中心與韓國冬柏院結盟儀式
1998	彰化聖家啟智中心 (會長 蔡惠玲) (神師 劉丹桂)	5月21、22日 彰化羅厝天主堂	聖家啟智中心	靈修活動 72人參加 主題：進入天主的圓滿
		10月28至30日 台東初鹿	救星教養院	靈修活動及年度大會
1999	仁愛啟智中心 (會長 潘清泉) (神師 景耀山)	11月24、25日 新竹聖經學院	仁愛啟智中心	靈修活動及年度大會 74人參加 主題：不能跳票的生命諾言 提案通過參加兩岸四地交流會及協助蒙古
2000	華光智能發展中心 (會長 吳富美) (神師 葉由根)	2月15日至19日 香港	育仁啟能中心	組團參加第一屆兩岸四地啟智工作研討會 共35人參加 主題：全新啟智 邁向新紀元
		日期待查 嘉義奮起湖	華光智能發展中心	靈修活動及年度大會 以辦桌方式進行年度會議
2001	瑞復益智中心 (會長 吳道遠) (神師 吳道遠)	11月2日至3日 台南新化虎頭埤	瑞復益智中心	靈修活動及年度大會 75人參加 主題：雙向助人態度之探尋 認識工作任務與使命，提昇服務品質
2002	立達啟能訓練中心 (會長 陳玉屏) (神師 鄭文宏)	11月8日至9日 台中衛道路	立達啟能訓練中心 育仁小學	年度大會與領袖研討會 54人參加 主題：機構之發展現況與挑戰 如何建構主內合一的機制
2003	瑪利亞社福基金會 (會長 莊宏達) (神師 鄭文宏)	11月14、15日 台中霧峰	瑪利亞社福基金會	靈修活動 51人參加 主題：重擔的卸下與心靈的休息
		11月21、22日 台中愛心家園	瑪利亞社福基金會	年度大會與領導者論壇、香港扶康會交流活動 46人參加 主題：跨越評鑑指標邁向福音化服務的標竿
2004	德蘭啟智中心 (會長 邱加瑜) (神師 吳道遠)	6月4、5日 台南走馬賴農場	德蘭啟智中心 蘆葦啟智中心	年度大會與領導者研討會 59人參加 主題：正義仁慈，福音精神 vs 機構經營管理
		6月11、12日 台南走馬賴農場	德蘭啟智中心 蘆葦啟智中心	孟夏心靈之旅 63人參加 主題：正義 仁慈 靈修小徑 在行動中成長，特教工作者實踐智慧之完成
2005	聖嘉民啟智中心 (會長 呂若)	3月4、5日 台北新店	聖嘉民啟智中心	靈修活動 42人參加 主題：偕同耶穌愛心服務身心障礙的同胞

	瑟) (神師 呂若瑟)	4月25至29日 日本東京	聖嘉民啟智中心	參訪交流 35人參加 參觀日本東京曙光學園、帕沙久、向日葵園
		8月13、14日 宜蘭三星鄉	聖嘉民啟智中心	專業研習、心靈成長 62人參加 主題：在生命中的困境出發
		10月14、15日 澎湖馬公	聖嘉民啟智中心	國內機構參訪交流 17人參加 參觀澎湖惠民啟智中心及澎湖觀光
		10月17至20日 宜蘭三星鄉	聖嘉民啟智中心	報名參加第31屆國際繪畫比賽 共收件41作品
		12月29至31日 宜蘭三星鄉	聖嘉民啟智中心	年度大會與專題分享 50人參加 主題：愛、服務、犧牲
2006	聖心教養院 (會長 劉振旺) (神師 滿思定)	6月8至10日 嘉義阿里山	聖心教養院	靈修活動 70人參加 主題：Fun 輕鬆舒解壓力工作坊
		11月7日至9日 嘉義縣太保市	聖心教養院	年度大會與專題課程 69人參加 主題：遠見領導課程
2007	救星教養院 (會長 林秀花) (神師 黃兆明)	6月7至9日 台東綠島、知本	救星教養院	風景區輕鬆交流之旅 71人參加 主題：凡勞苦和負重擔者你們都到我跟前來
		10月24至26日 台東知本	救星教養院	年度大會與專題課程
2008	龍山啟能中心 (會長 張玉貞) (神師 吳偉立 洪山川)	10月20至22日 台北劍潭	龍山啟能中心 光仁社福基金會	風景區輕鬆交流之旅 68人參加 主題：凡勞苦和負重擔者你們都到我跟前來
		11月12至14日 台北新店	龍山啟能中心 光仁社福基金會	年度大會與專題課程 主題：從整合觀點看社福機構與教區關係
2009	慈愛殘障教養院 (會長 趙性中) (神師 徐世昭)	6月3至5日 南投日月潭	慈愛殘障教養院 台中教區八大機構	專題演講、靈修活動、交流 67人參加 主題：我生活已不是我生活，而是基督在我 內生活
		11月11至13日 南投日月潭	慈愛殘障教養院 台中教區八大機構	年度大會與專題課程 60人參加 主題：我最愛的祢
2010	世光教養院 (會長 黃慧娟) (神師 彭已凡)	6月24至26日 新竹湖口、尖石	世光教養院	主題論壇、輕鬆交流之旅 61人參加 主題：我來不是為受服侍，而是為服侍人
		11月24至26日 新竹湖口、尖石	世光教養院	年度大會與專題課程 55人參加 主題：我來不是為受服侍，而是為服侍人
2011	蘆葦啟智中心 (會長 李之琳) (神師 吳道遠)	11月23至25日 台南南元花園	蘆葦啟智中心	專題課程、輕鬆交流之旅 39人參加 主題：你們中最大的，要成為最小的，為領袖的，要成為服侍人的。

		12月7至9日 台南南元花園	蘆葦啟智中心	年度大會與主題論壇 55人參加 主題：聖經中的管理觀工作績效與 天主精神
2012	聖安娜之家 (會長 文雅德) (神師 費克強)	5月30至6月 1日 新北金 山	聖安娜之家	主題講座、風景區交流之旅 49人 參加 主題：傳播愛與善 佳音傳千里
		6月27至29 日 新北金山	聖安娜之家	年度大會與主題講座 52人參加 主題：傳播愛與善 佳音傳千里
2013	華聖啟能發展 中心			

*資料來源：天主教啟智工作聯誼會

聯誼會宗旨：

- 一、結合教會內啟智工作人員對智障者權利的體認與行動。
- 二、加強教會啟智工作特質為生命服務的宣導。
- 三、注重、培養靈修生活，提昇服務品質。
- 四、加強國內外福利機構之交流。