

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

非營利組織客觀責任評量架構之研究

A Study on the Objective Responsibility Assessment Framework



研究生：趙性中

指導教授：陳秋政博士

中華民國 100 年 12 月 31 日

# 南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

非營利組織客觀責任評量架構之研究

研究生：趙凱中

經考試合格特此證明

口試委員：涂玲德

張英陣

陳秋政

指導教授：陳秋政

系主任(所長)：鄭文輝

口試日期：中華民國 一 百 年 十 二 月 三 十 一 日

## 謝誌

從事於非營利組織工作以來一直深感本身專業能力不足，所以一直在尋求有關非營利組織管理的研究所，直至97年初一次因緣際會中聽到南華大學有非營利管理的研究所，正巧當時徐世昭副主教鼓勵機構同仁進修就讀研究所，也徵得同意，就抱著一絲希望報考，很幸運讓我如願以償的考上。

於就讀研究所期間王振軒教授、傅篤誠教授、呂朝賢教授、鄭文輝教授、陳秋政教授、蔣念祖教授、鄭讚源教授及涂瑞德教授、李志宏教授們的解惑傳道、激發思索、關懷與勉勵。在論文寫作上感謝指導教授陳秋政教授的教導啟發，每當遇到瓶頸時皆可以化解我的迷盲、直指癥結；當我無限的漫天思考時，能即時拉回我的研究主題，再加上蔣念祖老師的鼓勵、指引，與同學們梅雪、鳳琪、美玲、慧珊等的相互支持，還有於蒐集資料方面，實在很感謝兩位創辦人、執行長及各家機構主任、督導願意提供資料及的填寫問卷，有您們的參與和熱心協助以及提供寶貴經營經驗，讓我可以於民國100年時完成我的百年鉅作，也了卻秋政老師的百年心願，終於讓一位不知何時能完成論文的學生終於在民國百年的最後一天完成。

回顧這幾年，於論文研究中的掙扎，心中的壓抑，展現出人性的弱點與潛能，幸好太太與兩個孩子能體諒包涵，可以讓我率性開著車子的帶著你們去看山看海，伴隨我度過寫作的壓力；於工作中慈愛的同仁明正、郁臻的支持幫忙，減輕我許多工作上的壓力，讓我在生命的旅途邁向另一關卡。

最後，謹以此篇論文，獻給所有愛我的人及我愛的人！

趙性中謹誌

2012/01/16於彰化

## 摘要

非營利組織實現公益價值，倡導自由、民主、平等、福利、人權與永續的議題，有其「公共性」與「自主性」。組織的產生自發於公益的使命，為其組織的主觀責任，於運作時將會伴隨客觀責任的產生，這亦是非營利組織的責任體。

非營利組織在實踐使命時，運用許多社會資源來服務弱勢族群，社會大眾雖然本於信任、尊重與愛心而給予支持，卻同時期待其展現高道德標準與負責的能力。對照非營利組織運作實務，前述社會責任可區分為內隱的自律與外顯的他律，或者另外稱為主觀責任與客觀責任（課責）。本研究聚焦於客觀責任相關概念與研究的分析與解釋，結合身心障礙服務機構運作的現況分析，旨在從機構經營者的觀點出發，探討身心障礙服務機構客觀責任架構的內涵。

文獻探討得知，非營利組織的客觀責任內涵與實踐充滿動態性，Romzek 與 Ingraham 以多元角度將非營利組織課責內涵區分為：層級課責、法律課責、政治課責、專業課責四個面向。從指標建立來看，研究者經常運用資源基礎理論、資源依賴理論、代理理論、利益相關者理論等，建構出「使命達成度與社會接受度、效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度」等，作為非營利組織管理指標的參考。

但以「身心障礙服務機構評鑑」實務為例，政府運用非營利組織客觀責任評量架構作為評鑑工具，受評機構若符合評鑑指標便可免除政府管制改善的約束，但殊不知組織運作方向及資源分配也隨之受控於政府。這導致身心障礙機構總是被迫依評鑑指標來實踐其服務使命，未能考量整體服務發展與品質要求，也讓組織願景與特色逐漸流失，甚或產生資源排擠效果，扼殺多元服務的發展。況且目前評鑑指標項目達 154 項，執行過程實已排擠、耗損機構過多的資源。因此，本研究認為客觀責任評量架構的建立，必須

顧及財務面與非財務面、短期目標與長期目標的平衡，也要考量內部環境與外界環境的互動，且符合「服務內容的選擇、為誰服務、志工與專職人員的管理、財力與物力資源、業務效率的追求、決策核心的運作」等六項非營利組織運作基本課題。因此本研究結合平衡計分卡架構，運用德菲問卷調查，邀請身心障礙服務機構經營者填答問卷，彙整非營利組織觀點，對當前政府權責機關所實施的客觀責任評量架構提出修正。

研究發現，政府部門由過去較重視「輸入」、「過程」的規範與約束，已轉而重視以「產出」、「結果」的期許，來要求提升機構服務品質。但一致性的指標必須評核全國的身心障礙機構，無法顧及各機構的屬性與地域的特性，其公平與客觀性亦時常被提出質疑，且也不符合良好的評鑑機制應兼顧精確性與適當性的要求；且評鑑只能評核機構的管裡績效，忽略機構使命執行情形的評量。在前述現制之下，評鑑成果卻會影響機構的補助與服務個案的來源，因此讓身心障礙機構對此無不投予高度重視與資源。

但從非營利組織的角色扮演而言，發現前述評鑑機制讓多數身心障礙服務機構僅能關注其服務提供的角色，而對開拓與創新、改革與倡導、價值維護較不重視。從制度理論觀點加以反思，當非營利組織無法審視組織使命時，組織的運作可能會產生使命飄移的疑慮。簡言之，伴隨著時空的遞移，影響制度建立或變遷的因素也隨之改變，本文以身心障礙服務機構的客觀責任評鑑制度為例，以非營利組織管理者的觀點，提出具體的修改建議與制度建立的邏輯，希望對手段目的化的評鑑實務能發揮制度反思的效果。

關鍵詞：非營利組織、責任體、自律、他律、主觀責任、客觀責任、課責、身心障礙服務機構

## Abstract

Non-profit organizations (NPOs) aim to achieve public interest and initiate issues of liberty, democracy, equality, welfare, human rights and sustainability. Thus, NPOs are characteristic of “publicness” and “autonomy”. NPOs originated from their mission to fulfill public welfares and such a mission is subjective responsibility of NPOs. At the same time, operations of NPOs bring forward objective responsibility, which is the comprehensive responsibility system of NPOs.

When putting their mission into practices, NPOs utilize many social resources to serve disadvantaged groups. Although the public support NPOs on the basis of their trust, respect and love to NPOs, they still look forward to NPOs’ compliance with high ethical standards as well as NPOs’ accountability. In terms of practices of NPOs’ operations, the aforementioned social responsibility can be divided into the implicit self-discipline and the explicit heteronomy, or into so-called subjective responsibility and objective responsibility (accountability). The thesis has reviewed studies on concepts related to objective responsibility as well as analyzed current situations encountered by welfare services institutions for the disabled. Based on the above research, the thesis aims to exam the evaluation framework on objective responsibility of welfare services institutions for the disabled from the perspective of the institution manager.

According to the studies on the related concept, meanings and practices in the NPOs’ objective responsibility are very dynamic. From the multi-dimensional aspect, Romzek and Ingraham indicated that there are four dimensions in the objective responsibility for NPOs: “hierarchical accountability”, “legal accountability”, political accountability” and

“professional accountability”. From the viewpoint of indicators as the assessment of the NPOs’ management, researchers have also applied the Resource-Based Theory, the Resource Dependence Theory, the Agency Theory and the Stakeholder Theory in the establishment of indicators such as “degree of mission achievement and social acceptance”, “efficiency”, “involvement degree”, “satisfaction degree”, “balance degree” and “transformation degree”.

The National Evaluation of Welfare Services Institutions for the Disabled, for example, is one assessment that the government developed on the basis of the evaluation framework on objective responsibility of NPOs. In practices, if an institution can fulfill the standard of indicators in the evaluation, then it can be free from the government’s requirement and regulation for improvement. In this case, the mission and the resource allocation of the institution are deeply affected by the evaluation enforced by the government. As a result, welfare services institutions for the disabled are always forced to fulfill their service mission in compliance with the evaluation indicators and they hardly pay attention to their entire service development and service quality. Such a problem then leads to the loss of NPOs’ vision and characteristics. It can further result in the crowding-out effect of resources that an institution has and eliminate development of its diverse services, especially when the current 154 indicators in the evaluation have already consumed so many resources from these welfare service institutions. Therefore, the thesis suggests that the establishment of such an evaluation framework on objective responsibility should keep the balance between the financial and non-financial aspect and between the short-term goals and the long-term objectives. Meanwhile, the interaction between the internal and external environment should be taken into consideration as well. Furthermore, the framework should also conform to the six bases of the NPOs operation—“choices of service contents”, “services for whom”, “management of volunteers and full-time staffs”, “financial and material resources”, “service efficiency”, and

“the operation of core decision-making”. The methodology of the thesis has combined the framework of the Balanced Score Card (BSC) with the Delphi Method to develop the questionnaire and to collect viewpoints of welfare services institutions for the disabled. Based on the survey result, the thesis has also suggested the authorized government agencies with recommendations and amendments for the current evaluation framework on objective responsibility of NPOs.

According to the survey, the government now pays more attention to the “result” and “outcome” performed by an institution, rather than to the regulation and restriction on the “input” and “process”, as the evaluation standard to require the institution to promote its service quality. Moreover, the one-for-all evaluation on all institutions for the disabled nationwide cannot take into account characteristics and regions of different institutions. The equality and objectivity of the evaluation are thus often brought into questions. In addition, the evaluation cannot fulfill the requirement of accuracy and propriety that a good evaluation mechanism should have. Furthermore, the evaluation only assesses the management performance of an institution and overlooks the assessment on mission implementation of the institution. Nevertheless, the evaluation result in fact has great influences on how many resources, subsidies and service cases an institution will get. In this case, welfare services institutions for the disabled have to pay more efforts and resources to the evaluation.

Therefore, from the role of NPOs, such an evaluation mechanism restricts many institutions solely to the role as a service provider and makes them to pay less attention to exploration, innovation, reform, issues promotion and values preservation. From the aspect of the institutionalism, when a NPO cannot reflect its own mission, the future direction of the organization will be uncertain. In short, whereas establishment and transformation of an

institution should reflect changes of social contexts, by analyzing the evaluation system on objective responsibility of welfare services institutions for the disabled from the aspect of a NPO manager, this thesis not only reviews the problem of the current evaluation system that has already become the aim itself instead of just a method, but also further provides practical recommendations for modification and logics of institution building.

Keywords: Non-profit organizations, responsibility system, self-discipline, heteronomy, subjective responsibility, objective responsibility, accountability, welfare services institutions for the disabled.

# 目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	III
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	5
第三節 研究範圍與流程.....	7
第二章 文獻探討.....	11
第一節 客觀責任類型與內涵.....	12
第二節 評量機制之介紹與運用.....	33
第三節 分析架構之建立.....	48
第三章 個案分析與評鑑指標與分析架構之應用.....	55
第一節 個案析探.....	55
第二節 身心障礙機構評鑑現況之實務分析.....	60
第三節 現行身心障礙福利機構評鑑指標之分析.....	73
第四節 研究個案與受評經驗的分析.....	82
第四章 德菲問卷調查與分析.....	91
第一節 研究設計與範圍.....	91
第二節 第一輪德菲問卷分析.....	98
第三節 第二輪德菲問卷分析.....	109
第四節 綜合分析與整理.....	121
第五章 研究發現與建議.....	127
第一節 研究發現.....	127
第二節 研究建議.....	137
參考文獻 .....	141
附件 .....	147
附件一 財團法人天主教會台中教區附設身心障礙機構創立宗旨與服務與評鑑成績.....	147
附件二 財團法人天主教會台中教區附設身心障礙機構服務統計表.....	156
附件三 財團法人天主教會台中教區附設身心障礙福利機構財務收支概況.....	159
附件四 第一次德菲問卷.....	177
附件五 第一次德菲問卷統計資料.....	193
附件六 第二次德菲問卷.....	226

附件七 第一、二次德菲問卷問卷統計資料..... 260

# 表目錄

表2-1：責任與課責的解釋.....	16
表2-2：不同的課責類型的價值.與行為期望暨代表學者與組織的反應.....	29
表 2-3：課責環境的四個面向.....	30
表 2-4：平衡因素.....	42
表 3-1：2010 年財團法人天主教會台中教區附設身心障礙福利機構財務收入比例.....	59
表 3-2：身心障礙福利服務機構評鑑的演變.....	67
表 3-3：第四次至第七次評鑑機構數及成績.....	69
表 3-4：各類指標數量及配分.....	70
表 3-5：身心障礙福利評鑑指標與分析架構之關聯分析.....	76
表 3-6：財團法人天主教會台中教區附設八所身心障礙福利機構創辦人與各次評鑑成績.....	84
表 4-1：專家背景資料.....	96
表 4-2：第一輪問卷回收情形.....	98
表 4-3：第一部份非營利組織客觀責任評量架構之研究四個構面的適切性.....	98
表 4-4：第一部份非營利組織客觀責任評量架構之研究四個構面的適切性的變化.....	110
表 4-5：「3-3-6、特殊健康照護」兩次問卷統計資料.....	111
表 4-6：「3-5-2、家庭需求評估」兩次問卷統計資料.....	111
表 4-7：「3-1-10、定期檢討或修正服務計畫」兩次問卷統計資料.....	112
表 4-8：「3-5-3、執行家庭支持」兩次問卷統計資料.....	113
表 4-9：「4-2-3、收費標準符合收費原則」兩次問卷統計資料.....	114
表 4-10：「4-4-2、服務對象對於生活用品得到充分尊重並有選擇權」兩次問卷統計資料.....	114
表 4-11：「1-1-1、董（理、監）事會議（或等同董監事會議）召開情形」兩次問卷統計.....	115
表 4-12：「1-1-2、年度預決算董（理）、監事會議運作情形」兩次問卷統計.....	116
表 4-13：「1-1-3、董（理、監）事（委員）改選或改聘情形」兩次問卷統計.....	117
表 4-14：「1-2-5、實際服務人數」兩次問卷統計.....	117
表 4-15：「1-3-8、護理人員之設置情形」兩次問卷統計.....	118

表 4-16：各項構面於兩次修正式德菲問卷的共識程度比較..... 123

## 圖目錄

圖1-1：研究流程圖.....	10
圖2-1：責任與課責關係圖.....	17
圖2-2：非營利組織的監督機制.....	18
圖 2-3：課責意涵關連圖.....	23
圖 2-4：多元課責關係圖.....	27
圖 2-5：非營利組織雙重代理關係圖.....	35
圖 2-6：非營利組織運用平衡計分卡達到使命、策略、與利益相關者關連圖.....	36
圖 2-7：平衡計分卡架構在非營利組織的應用.....	41
圖 2-8：公部門及非營利組織的平衡計分卡.....	45
圖 2-9：非營利組織基本責任體.....	49
圖 2-10：研究架構.....	51
圖 2-11：平衡計分卡運作達到組織客觀責任內涵.....	53
圖 4-1：德菲法的流程圖.....	94

# 第一章 緒論

非營利組織的產生自發於公益的使命，實現公益價值，倡導自由、民主、平等、福利、人權與永續的議題，因此於實踐使命時，有其「公共性」與「自主性」。組織追求公益的使命是發於自身的主觀責任予以實踐，社會大眾因此對非營利組織的產生信任與尊重，並伴隨客觀責任的產生，要求非營利組織提昇課責的呼聲亦日益增加。

況且，在非營利組織於運作時，其績效不僅有機構自我內部績效考核，也需配合主管機關定期輔導與評鑑機制，來評核組織的服務品質、以保障服務對象的權益。但在非營利組織多元性的樣貌中，政府部門對非營利組織的評量機制與內容，是否能適切地反映出非營利組織推展其工作的實際樣貌與需求。爰此，將於此章節將欲研究動機及目的予以探討。

## 第一節 研究動機

### 壹、 研究背景

我國非營利組織從 1980 年數量上日益增加，發展也日漸擴大與多元，在社會影響力上都有明顯的成長（司徒達賢，1999；蕭新煌，1999；許崇源，2000），所扮演的角色有異於政府與企業的特質，故也被稱為是「第三部門」。

若從非營利組織的形成發展而言，從政治學的觀點，有第三者政府（Third-Party government）理論，或從經濟學的觀點有市場失靈（Market Failure）理論、政府失靈（government failure）理論，及從社會學的觀點有志願者主義、公民參與和社群主義理論、社會環境因素包括國內（domestic）因素和國際（global）因素等（高寶華，2006：52）。無論從何種觀點來談非營利組織，其不變的是非營利組織與政府、企業三者之間分別滿足許多社會需求，共同完成許多社會任務及擔負其各項社會責任。且非營利組織潛在貢獻大，運用資源多，社會對他們的期望也高，因此，必須注意非營利組織的經營管理（司徒達賢，1999：1-7）。尤其，非營利組織是以使命（mission）為存在的基石來驅動組織

運作，而為達到使命，就必須運用策略管理（strategic management）來達到組織發展的方向與目標，將其達成化為績效指標，以提高責信度。尤其，在非營利組織間的競爭日趨激烈，唯有重視使命與目標、重視管理與績效，才是長久經營之道。

組織制定策略的目的在於戰勝對手，創造組織長期良好的績效，而策略管理就是將人力、財務、行銷、生產、研發等各單一管理功能加以綜合，使組織作業合理化的運作與分配，形成與執行整體性指導原則策略，達成同一目標（湯明哲，2003）。在政府部門，策略管理的主要目標應是追求公共利益，爭取人民的支持；在企業部門，策略管理的主要目標應是利潤極大化，追求企業的永續發展；而非營利組織策略管理的主要目標應是達成非營利組織的價值與使命，向各種利害關係人負責。因此，就非營利管理的理論體系而言，責任應是最具關鍵性的重要環節；另一方面，隨著非營利組織的數量與規模日益擴大，以及使命與目標逐漸多元，要求非營利組織提昇其責信度的呼聲亦日益增加，它不像政府部門具備嚴密的指揮命令關係，或企業部門擁有明確的績效指標，以要求管理者應負的責任，而是基於對非營利組織的信任與尊重。也因為對非營利組織的運作是基於信任與互賴，使政府部門與企業部門的責任概念無法完全適用於非營利組織，造成當今非營利管理的責任機制未具健全，傷害了非營利組織存續發展最攸關的公共信任（public trust）（孫煒，2004：160-161）。於公共行政學者認為責任與課責（accountability）<sup>1</sup>是一組相關的概念。責任有主觀的（心理的）與客觀的兩個層面，前者為一種認同、忠誠或良知的感受與記憶；後者即是課責，是指「在行政決策中決定哪些價值將被反映的方法、程序與力量」（Bertelli and Lynn, 2003: 260, 261；孫煒，2007：212）。

---

<sup>1</sup> Accountability 國內翻譯並未統一，有的又稱為課責、責信、當責、問責。此概念可說是一個相當通用卻也混淆，常與控制、責任等名詞相互混用，因此在概念上很難界定。但嚴格來說，兩者的廣度與深度有很大的不同，所謂的責任只是「行動的義務」，及該做就應該做；而責信則是進一步要求履行「對行動的結果負起責任的義務」（Health Canada, 2002: 3）。關於 Accountability 的翻譯，國內有許多譯詞。孫煒（2004）第三部門治理研究一書及孫本初（2009）新公共管理一書皆用「課責」一詞；張文隆（2009）當責一書則用「當責」一詞。許崇源（2001）指出「問責」一詞，一用「負責任」（引自蕭新煌 2000 年為財團法人喜馬拉雅研究發展基金會所做之研究）。劉淑瓊（2008）。績效、品質與消費者權益保障：頁:333-360。摘錄非營利組織的評估-理論與實務一書，則用「責信」。於本文內容中將 Accountability 統一翻譯為「課責」一詞。

現代社會的非營利組織兼具了「公」與「私」的雙重性格，就公共服務而言，它們取代或補充了政府部門的部份功能，而它們的組織使命往往帶有更崇高的理想，如人權、和平、環保、慈善等等，體現了博愛、公益的價值觀，是「公共精神」的高度發揮。但在組織定位上，非營利組織無論採取財團法人、社團法人、非法人團體或未合法登記之形式，皆屬於「民間」的結社，若不考慮官方外圍組織，絕大多數「非營利組織」亦是「非政府組織」，它們的「私」，表現在不受政府支配，自行負起決策到執行的責任，而這絕不妨礙它們的公共使命，相反地，組織的「自主性」更能夠保證不被「工具化」，如此才能夠真正代表「公眾」，對於政府和市場進行有效的監督（顧忠華，2000：145-189）。就如 Peter F. Drucker 所言：非營利組織是一種點化人類的媒介，它們的共通性在於提供社會變遷，造就脫胎換骨的人類。非營利組織提供各式服務或從事各種活動的原動力，可以追溯到一種基本的意識型態，意即以「人」為主體，而逐漸擴及對生命與環境的尊重，就如 Myron E. Weiner 所言：「促成社會上每一個人生活品質的最高水準」、與馮燕（2001）：「是一種社會承諾，是一種向善的變遷，是一種公平正義社會的實現，也是一種個人與個人、個人與環境和平共存，達到天人合一境界的願景」。所以，從非營利組織的「自主性」與「公共性」之中可瞭解非營利組織有其組織的自我要求，也就是一般所稱的「自律」或 Gregory（1995）所稱的「主觀責信」（subjective accountability）；與「他律」，又稱「外部責信」，至少包含兩個以上的行動者，高效能的責信關係是：各行動者透過契約彼此間建立清楚且具共識的角色與責任期待，訂定明確的預期績效，在期待與能力之間取得某種平衡，一方有義務向另一方負責、解釋，並提出成效導向的績效測量與報告，同時對結果及達到預期的成效負起責任，此乃現代社會組織贏得公眾信任、爭取更多資源所必需（劉淑瓊，2008：333-360）。

近幾年，課責（accountability）的概念已經闡展出更廣義的其他意涵，包括個人道德、專業倫理、回應性、組織績效、組織能力等（Light, 1994; Mulgan, 2000; Weber, 1999; Kearn, 1996；陳秋政，2008）。Ware（1998: 203）曾列出七項非營利組織責信的具體目

標，包括確保服務的供應、保護捐助者的利益、保護服務對象的利益、保護內部職工的利益、在政府提供資助時，保證「資金的價值」維護公平競爭的環境，保護與非營利組織相互競爭的私營機構之利益、保護政府部門不受非營利組織過渡的政治影響，由其意涵可得知非營利組織皆有其公益使命，而主觀責信與外部責信則是瞭解其是否達成組織使命與社會責任的方式之二。有鑑於此，本研究希望藉由探討如何從非營利組織運用客觀責任評量，來展現非營利組織存在價值與服務效率，以達到其組織使命與社會責任。

## 第二節 研究目的與問題

非營利組織最重要的特色在於其使命 (mission)，藉由這種使命的標舉以彰顯出非營利組織的責任、公共性與信念，並實際引導非營利組織的行動 (王順民，2006)。因此，藉著學者顧忠華在有關「非營利組織公共性問題」的研究內容中，針對非營利組織的社會責任－「自主性」與「公共性」來說明非營利組織如何運用課責來達到使命與社會責任。且在 Ware (1998: 203) 提出七項非營利組織課責的具體目標中，顯現出課責的概念已經闡展出更廣義的其他意涵，包括個人道德、專業倫理、回應性、組織績效、組織能力等內涵，前述兩項解釋包含了主觀與客觀責任的概念 (Light, 1994; Mulgan, 2000; Weber, 1999; Kearn, 1996；陳秋政，2008)。

非營利組織與政府部門皆是以公共的利益為出發點，來從事公共服務，也因非營利組織彌補了政府不足之處，彼此之間為夥伴關係；但就法律與制度層面而言，非營利組織是一個合法組織，受主管機關監督，主管機關為能瞭解及監督非營利組織的營運情形，透過定期輔導與評鑑機制，來評核非營利組織的服務品質、以保障服務對象的權益。然而，在非營利組織多元性的樣貌中，政府部門對非營利組織的評量機制與內容，並無法適切地反映出非營利組織推展其工作的實際樣貌與需求。爰此，探討非營利組織的評量構面為何？並從非營利組織的角度研提一份客觀責任的評量架構與指標內容，以適切評估非營利組織存在價值與服務效率的重要方法之一。

綜合以上，本研究之主要目的乃是探討當前「身心障礙機構評鑑制度」所運用的指標架構及其內容是否適切，並試圖整合「受評機構經營者」的觀點，建構身心障礙機構的客觀責任評量架構。

為執行前述研究目的，本文將運用文獻分析法及德菲法 (Delphi)，依序探討下列三

點研究問題：

- 壹、相關理論文獻所主張的「客觀責任」內涵為何？
- 貳、相關研究成果所主張的「客觀責任」內涵為何？當前政府權責機關所執行之「身心障礙機構評量架構與內容」為何？
- 參、從機構經營者的觀點來看，當前評量機制是否有改善的空間？整合其觀點與共識後，身心障礙機構客觀責任評量架構及其內容應當為何？

## 第三節 研究範圍與流程

### 壹、研究範圍與方法

#### 一、研究對象

本研究以財團法人天主教會台中教區附設的八家身心障礙機構為範疇；亦即排除其他社會福利服務的非營利組織，著重在宗教背景設立的服務身心障礙者的機構。透過研究所提出的客觀責任評量架構，進行組織自我評估（self-assessment）客觀責任展現的衡量基準，以瞭解機構本身存在價值與服務效率，進而自我規範與修正執行過程與成果，提升機構服務品質達到其組織使命與社會責任。

#### 二、研究方法說明

依據本研究欲探討之研究目的與問題，將透過理論上客觀責任的相關概念與研究內涵等相關文獻與理論的探討，實務上身心障礙機構評鑑運作中的現況分析，探討身心障礙機構客觀責任的架構，並採取質性研究的德菲法（Delphi）歸納出以探討出身心障礙機構客觀責任的架構。茲將本研究資料蒐集方法敘述如下。

##### （一）文獻分析法

擬蒐集責任與客觀責任相關理論，以及相關管理績效評量的國內、外書籍、期刊、論文等文獻資料，進行分析、整理與綜合，並且從理論與實務等構面對非營利組織客觀責任評量構面進行分析探討。

##### （二）德菲法

德菲法（Delphi）是運用專家們的專業知能、經驗與意見，針對設定的議題問卷，利用一連串的問卷調查方式，建立一致性的共識，進而解決複雜議題的一種科技整合的研究方法（Hartman, 1981; Shieh, 1990; Beech, 2001; Bowles, 1999；王秀紅等，1994；宋

文娟，2001；劉宜君、傅立葉，2009；江明修、陳定銘、陳秋政、李依鎔、羅文伸，2009）。所以，德菲法的資訊來源是多元的（潘淑滿，2003；轉引自江明修、陳定銘、陳秋政、李依鎔、羅文伸，2009）。德菲法在運作初始階段，每個成員針對討論的議題提供個人意見，這些意見經由不斷反覆的修改、澄清、整合與摘要過程，再以匿名方式回饋給參與成員，之後進入德菲法的第二輪階段。透過第二輪的意見回應與收集過程，不斷讓回饋更具體、更聚焦。這種過程必須反覆不斷進行，直到成員之間的意見趨於一致，再無需要改變或修正之處為止（Dhaliwal and Tung, 2000；轉引自江明修、陳定銘、陳秋政、李依鎔、羅文伸，2009）。

使用德菲法進行討論，有以下五個特性（宋文娟，2001；轉引自江明修、陳定銘、陳秋政、李依鎔、羅文伸，2009）：1、不明確性：當問題無法使用明確分析技術，但能夠經由共同基礎下的主觀判斷來決定。2、複雜性：對於主題存在廣泛性的影響及涉及多層面事務。3、從眾性：越多參與之個人較面對面交流互動更為有效，且討論效果借由團體溝通程序提升。4、爭論性：個人間爭論會很嚴重，溝通程序必須使用仲裁或匿名。5、現實考量：時間和金錢花費使團體會議舉行不可行。

## 貳、研究流程與章節安排

### 一、研究流程

本研究將透過非營利組織的背景引述出欲研究目的與問題，透過文獻的分析建立起研究的理論基礎及研究的架構，再針對實務上個案析探與評鑑機制說明，引導出德菲問卷的構面予以調查分析，來驗證與發現研究的目的與問題。

### 二、研究章節安排

本研究將於第一章緒論中從研究的背景來導引出研究的動機與探討的目的及問

題，並說明研究範圍與方法；第二章部分探討透過有關「客觀責任類型與內涵」、「評量機制的介紹與運用」等文獻理論，以建立本研究分析架構的基礎；於第三章針對研究個案的分析與評鑑指標及分析架構之應用，於此章節也將探討現行身心障礙機構評鑑現況之實務分析、研究個案與受評經驗的分析；從第三章中現行身心障礙福利機構評鑑指標與分析架構之應用設計出德菲問卷的研究構面，於第四章中德菲問卷調查與分析，說明德菲問卷設計與範圍，透過第一輪德菲問卷的調查分析，產生出第二輪德菲問卷，予以分析，經過兩輪德菲問卷之後達到共識；第五章將研究問卷調查後予以綜合分析與整理發現，以應證研究的目的與問題，並提出研究建議。

本研究流程如下：

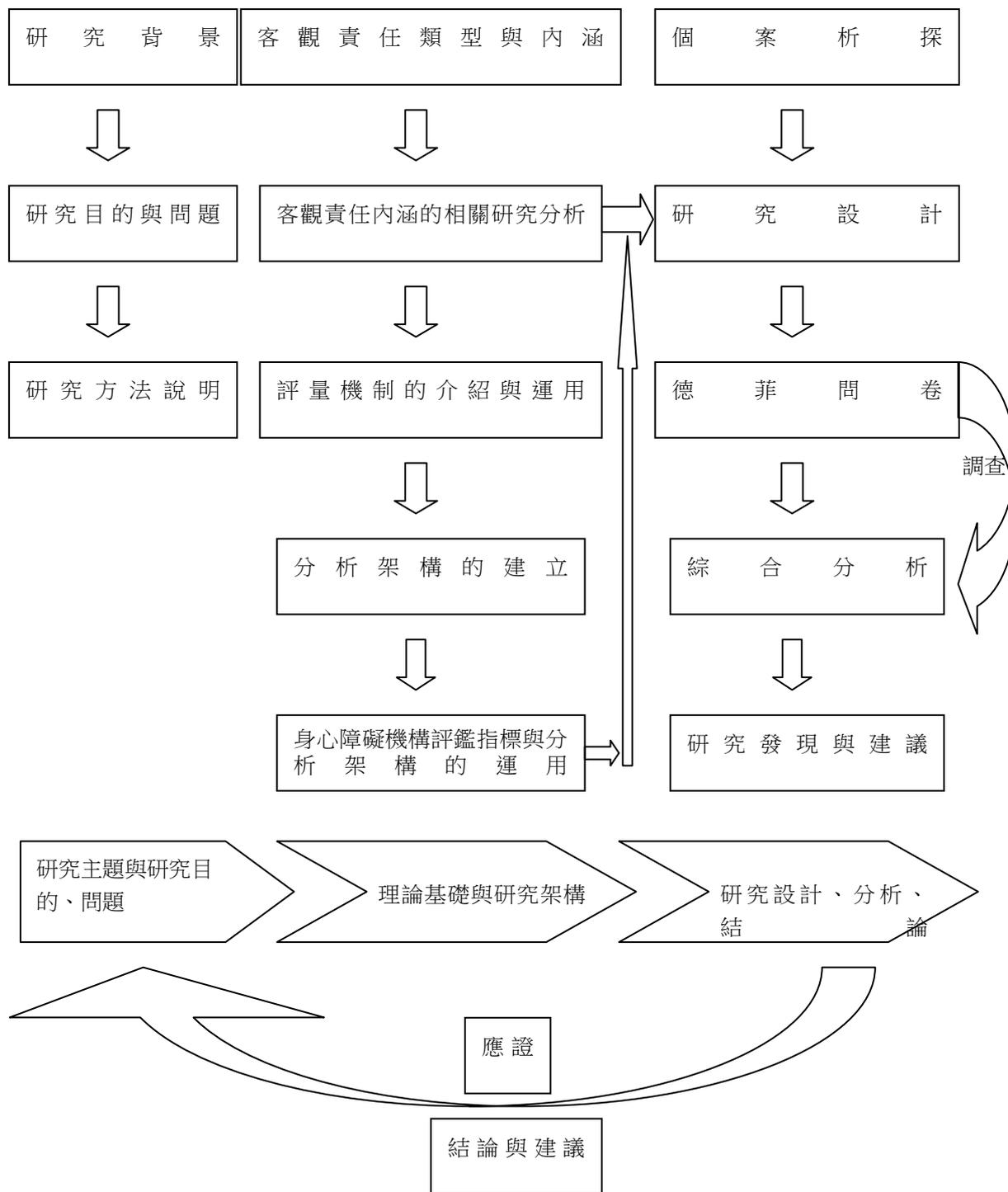


圖 1-1：研究流程圖  
資料來源：研究者自繪

## 第二章 文獻探討

一個組織的孕育，皆有其基本理念為中心，並配合外在有利的因素而逐漸形成擴張。就非營利組織而言，以公益使命為中心，結合了一群志同道合的人，運用財物資源，在符合社會認知下執行完成使命。也因為如此，非營利組織基於使命與願景的存在，並接受來自社會各界的捐款、政府的補助或方案收入等經費，如此，運用許多的社會資源來執行使命服務弱勢族群，因而非營利組織常常被外界冠以「愛心」的頭銜，它代表了人性或社會的光明面，所以，社會大眾對非營利組織的期待與道德標準的要求也相對提高，更期待非營利組織展現其課責；然而，現在社會在高度分化之下，分工越來越細，另一方面彼此又相互依賴，非營利組織在此多元競爭的環境下，分別在各自的群體上爭取權益，就如一個利益團體般關心著自己的利益，如何將「正確理解的私益」，引導至公共決策中，方是民主真正運作起來，如此非營利組織為第三部門的功能才能發揮（顧忠華，2002：8-9）。

資本主義在自由市場的機制下，造就了經濟的活躍，創造了許多企業體，財富的增加，但卻忽略了道德與社會代價，也形成了貧富差距的拉大、環境的破壞與許多社會問題的產生。如今的社會要求企業需負起企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）且企業的經營者也逐漸開始重視企業社會責任，並納入公司治理的重要一環，建立起優質企業的形象，不僅重視企業利潤，也重視社會的價值。既然，企業要負起的社會責任，而非營利組織是以公益性的組織型態來運作達成非營利組織的價值與使命（張洪武，2009：48），更有其必要性。正因為如此，非營利組織運作本身即是社會責任，有其課責必須展現，才能履行組織本身的公益責任，也才能取得社會的公信力，因此，在運作過程中如何透過客觀責任的執行來呼應提昇非營利組織的課責性，以確保社會資源的持續投入，進而維繫其生存與發展，將在此章節中從在理論上客觀責任的相關概念與研究的內涵，如何運用評量機制，以探討出身心障礙福利機構客觀責任的架構。

## 第一節 客觀責任類型與內涵

### 壹、非營利組織發展及角色

非營利組織 (non-profit organization) 的興起，簡單而言，可以追溯於人類的互助及慈善行為，透過一個團體或鄰里組織的力量具體解決出社會的需求與實現社會價值 (林淑馨，2008：1-17)。而在其稱謂上有的從組織目標或宗旨、法源基礎或組織管理的機制或功能來思考不同的名稱，包括有「第三部門」(the third sector)、「非政府組織」(nongovernmental organization)、「獨立部門」(independent sector)、「志願服務」(voluntary sector)、「慈善部門」(charitable sector)、「免稅部門」(tax-exempt sector) 等等的呈現出多元化的名稱 (劉麗雯，2006：9-14；林淑馨，2008：1-17)。

綜觀非營利組織有如此多元的稱呼，探究其形成發展的理論基礎如下 (孫本初，2009：704-709；江明修，2002：2-5)：

- 1、基於自由意志與積極奉獻的利他主義 (altruism) 的志願主義 (Volunteerism) 的社會學觀點。
- 2、在利他主義的引導下，結合公民自發結社的力量，從事公共關懷的社群主義理論的社會學觀點。
- 3、因在不完全競爭市場下資訊不對稱或政府公共服務不足或無效率造成的市場失靈與政府失靈理論的經濟學觀點。
- 4、扮演與政府的協力關係的第三者政府理論的政治觀點。

既然，非營利組織是因其利他主義下，結合公民自發的自律精神所引發出來，它彌補政府失靈與市場失靈造成服務提供的不足，所扮演的角色因不同的社會發展與認知或地區環境的不同，產生的議題性質也有差異，因此，非營利組織在社會環節中扮演不可或缺的角色與功能，所凝聚的社會信任與社會資源彌足珍貴。

況且，非營利組織有許多公共性，與社會互動相互密切，其扮演的角色與功能包括了先驅者、改革者與倡導者、價值的守護者、服務提供的角色、社會教育的功能和社會參與的功能等（許世雨，1997：32）。學者孫本初則認為非營利組織在現代社會功能，主要包括了如何在公眾監督下，促進資源使用的效能與提升組織經營的競爭力（孫本初，2002：258-259）。國外學者 Filer（1990: 84-88）則認為除了傳統的慈善、文教、醫療、救助等服務工作之外，另外還包括四項的管理功能，分別是發展公共政策、監督政府、監督市場、促進積極的公民資格與利他主義。

除此之外，Kramer（1987）依其特質、目標和組織運作，歸納出四種角色功能：（1）開拓與創新、（2）改革與倡導、（3）價值維護、（4）服務提供等四個功能（Kramer, 1981: 173-245；張潤書，1998：302；吳瓊恩等著，2004：245；洪宇成，2005；高寶華，2006：18-20；林淑馨，2008：19；孫本初，2009：701-702；邱瑜瑾，2009）：

- 1、開拓與創新的角色功能：非營利組織具有組織彈性、功能自發性與民主代表性的特色，對於社會的變遷與需求知覺較為敏銳了解，常能運用多樣化的人力，發展出因應的策略，並加以規劃執行，並能從實際的行動當中驗證理想，從而界定新的服務需求或找出適合的工作方針與方法，扮演引領社會福利的前瞻者與改革創新的角色。
- 2、改革與倡導的角色功能：非營利組織透過社會各層面的參與和實踐中，洞察社會的脈動，從而運用服務經驗所累積的聲譽與資源發動輿論或展開遊說的具體行動，促成社會態度的改變，促使執政及立法者態度轉變，進行政策與法規的制訂或修正，並擔負整個社會體系與政府組織的監督者與批評者的角色。
- 3、價值維護的角色功能：非營利組織透過實際運作以激勵民眾對社會的關懷參與，且提供社會精英和領袖的培育場所，促進一般大眾人格的提升與生活範疇的擴大，這些都有助於民主社會的理念及其他各種的正面價值觀的維護；另外，啟發民眾知識的視野、思考層面的提升，以及人性尊嚴的尊重都極具意義。

- 4、服務提供的角色功能；當政府受限於資源與價值優先順序，無法充分履行其保衛福利的功能時，非營利組織所提供的多元且多樣的服務，以彌補政府的不足，發揮了「彌補差距」(gap-filling)的功能。而這也相對的給社會大眾更廣泛的選擇機會，發揮人權尊重的本意。

從上述的內容瞭解非營利組織的發展不論從經濟學觀點、政治學觀點與社會學觀點等等的角度來解釋：非營利組織的組成即是關心於公益的議題上，不論在兒童、婦女、受害者保護、身心障礙者或是動物、環保、生態等的議題上而成立的自發組織，也因著組織的自律性，喚醒社會大眾參與的意願或認同，以提供財務或人力等各方面資源的挹注，讓組織運作得以維持，由其成立的目的開始即擔負了社會的使命與責任，並於外在的他律規範下展現組織的課責及維持合法的地位，所以在非營利組織管理職責的主要目標應是引導管理者達成非營利組織的價值與使命，向相關利害關係人負責，也因為如此，在運作過程中如何透過善盡管理之責來呼應提昇非營利組織的課責性，以確保社會資源的持續投入，進而維繫其生存與發展，將於以下從責任相關之文獻研究中予以探究其意涵及運作模式。

## 貳、二元論下的責任意涵

責任的產生有其相對應的關係，尤其於層級結構中，當事者在自願性的認知與自我規範之下，義務性採取行動與產出，而當此行動與產出所產生的結果，需承受外在的監督或控制時，即產生了課責的問題。在當事者的責任心受外在因素的影響，將消極的態度內化為積極的態度時，則當事者的責任感也隨之提升，因此責任的產生有其個人隱藏在內心的自我約束即為主觀責任，再加上外在的影響亦為客觀責任，而形之於外的態度。其內外因素將於下文中探討

## 一、客觀責任與主觀責任

在非營利組織創立前由一群價值觀相同的志同道合的人，共同完成其志業的自律團體，此期間尚未是一個正式合法的組織，當隨著團體的運作擴大與內部規範的建立有其成立正式合法組織的必要性時，則必須經過相關法律規章的約束及外在機制的監督，來檢視非營利組織的內部運作，此期間屬於他律的階段，當有不法或不當的時候，公權力將強制介入或懲處。之後，逐漸透過組織內部的力量，專業的提升，強化組織內部的規範，彼此認同或遵守，則此階段將從他律逐步轉為自律階段，持續的進行將內化組織人員的倫理規範達到自律的階段，如此組織運作順利，展現出服務的品質與效率，更能取得社會大眾的信任。因此，就非營利組織的運作而言，就是社會責任的展現，由公益使命為宗旨，透過內在的自我約束的自律精神與外在於律法合法性為基礎要求的他律，相互搭配實現組織使命。前者為規範性機制是指組織內部的規範，其運作包括組織宗旨、業務執行、財務管理與公開等；後者為強制性機制主要牽涉到組織外部的行政監督與法律規章，其運作上包括法人的規定、契約簽訂、財務稽核、免稅法規、勸募管理條例等法律賦予的合法地位。

於非營利組織的責任體包含自律與他律，彼此之間相輔相成，且在非營利組織的責任相關論述中，從表 2-1 可瞭解其自律又稱主觀責任或主觀責任以及積極責任的稱呼；他律又稱為外部責任或客觀責任以及消極責任與課責的稱呼。因此，責任也涵蓋了課責，其責任與課責兩者是相互影響。就如 Mark Bovens (1998)，將責任分為消極責任與積極責任，其中消極責任 (negative responsibility) 可統稱為課責；且以公共行政的概念而言，責任與課責是一組相關的概念，責任有主觀的 (心理的) 與客觀的兩個層面，前者為一種認同、忠誠或良知的感受與記憶；後者即是課責 (Bertelli and Lynn, 2003: 260, 261; 孫煒, 2007: 212)

表 2-1：責任與課責的解釋

學者	責任與課責的解釋
Mark Bovens (1998)	將責任分為消極責任與積極責任，其中消極責任（negative responsibility）可統稱為課責。
孫煒（2007：212）	公共行政學者認為責任與課責是一組相關的概念。責任有主觀的（心理的）與客觀的兩個層面，前者為一種認同、忠誠或良知的感受與記憶；後者即是課責，是指「在行政決策中決定哪些價值將被反映的方法、程序與力量」（Bertelli and Lynn, 2003: 260, 261）。
劉淑瓊（2008：333-360）	較廣義的責信類似於 Gregory（1995）所稱的「主觀責信」（subjective accountability），也就是一般所通稱的「自律」；「外部責信」又稱「他律」。
張洪武（2008）	非營利組織責任受組織本身的目的、宗旨的約束，也像行政責任一樣分為客觀責任（objective responsibility）和主觀責任（subjective responsibility）。非營利組織的有效治理既需要客觀責任的明確細化，也需要以價值觀為基礎的主觀責任的激情和衝動。
孫本初（2009：220）	課責可以外顯的，也可內隱的。外顯的因果責任包含了資源、知識、選擇、目的四個要素，會隨著不同的條件顯現出不同的程度；內隱的因果責任，Terry Cooper 著重於個人的性格與倫理上，以倫理作為負責的行政行動基礎，Cooper 主張當客觀（外在）與主觀（內在）責任的本質發生衝突時，會產生道德本質的問題發生，因此提出負責的行為有四個組成要素：個人因素、組織文化、組織架構與社會期待。

資料來源：研究者整理

從文獻的解釋，責任有主觀的（心理的）與客觀的兩個層面，其主觀（內在）責任或稱主觀責信是內隱的與自律的；而客觀（外在）責任或稱客觀責信是他律與外顯的課責，其關係如圖 2-1。

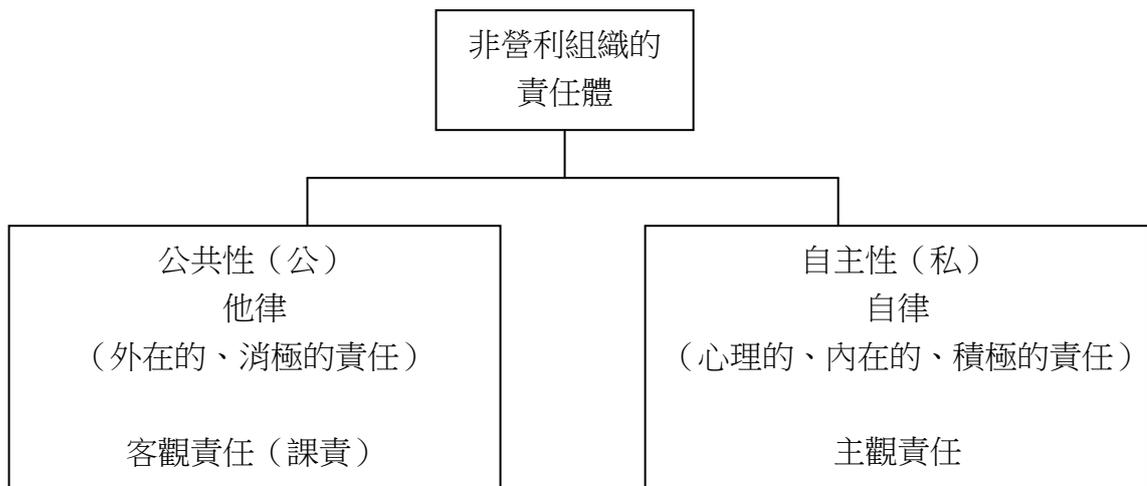


圖 2-1：責任與課責關係圖

資料來源：研究者自繪

由圖 2-1 可瞭解客觀責任與主觀責任是維繫非營利組織責任體的機制。就客觀責任而言，不僅是預防非營利組織不當的行為，也是保障非營利組織合法的地位與利害關係人的權益。但並非營利組織的課責性完全要靠「他律」，雖然它是一種強制機制來監督非營利組織，但「法」再怎麼嚴謹都有其不足的地方，就以金融銀行業者的監督機制那麼繁瑣，仍發生美國雷曼兄弟倒閉所引發的金融海嘯，因此，良好的課責性主要來自組織自律的機制。

若從非營利組織的監督機制而言，其基本的層次是靠法律的約束和公權力的監督，組織自律性低，在第二個層次為社會道德規範約束與輿論的結果，組織自律性較高，而最高的層次則是內化為組織的一部份，超越一切的監督，而達到「隨心所欲而不踰矩」的完全自律的境界（馮燕，2005：5），如圖 2-2，這境界的實現尚以理論為居多。就如非營利組織剛開始組成正式組織時內部的規範尚未周全，而受其法律與法規的約束，當組織發展有周全的內部規範與專業性時，就受到外界對組織的信賴度與組織本身的發展理念影響，進而組織內化而不受外在的約束也能達到社會認同的永續發展。然而，非營

利組織要發展到最高層的自律並不容易，在未達成之前仍須有賴他律的監督與約束。

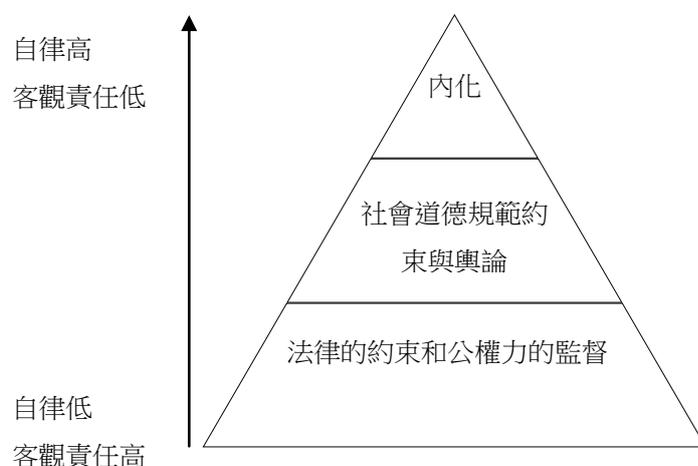


圖 2-2：非營利組織的監督機制

資料來源：研究者自繪

歸納而言，非營利組織在建立合法的正式組織時，已經超脫個人的利益，將公益使命作為追求的目的，在組織尚未健全時仍須仰賴他律的客觀責任，來達到主觀責任的自律精神，亦即非營利組織的責任體在於自律及他律的相互牽引，所外顯出的課責性。

## 二、非營利組織的課責意涵與類型

課責於學者的研究中，課責的概念是從政治哲學開始，主要如何監督擁有政治權力者予以控制的權力（Schedler, 1999: 13；周佳蓉，2007：2-1）；學術界對於課責的研究，最早起源於心理學界，心理學強調課責對於決策心理與行為的影響（潘冠美，2000：18；轉引自孫煒，2007：211）；而主要將課責概念應用至私部門與公部門的學科領域是會計學與公共行政。會計學者認為企業以賺取的利潤對它的所有人負責，而課責是審計人員在進行審計決策時，為了避免決策錯誤必須向上級辯證其決策的依據（Bertelli and Lynn, 2003: 260-261；轉引自孫煒，2007：211-212）。公共行政學者認為課責是預防公權力及權威被濫用，並加以控制（陳志瑋，2010：464）。

在政治上，課責根本具有民主的意涵，顯示大眾有權要求訊息公開，監督有權力者，並有義務對大眾負責（to account），Schedler（1999）認為基本的課責有兩個重要概念，亦即，於狹義的課責有其上下命令層級的關係，交代說明資源運用的使用效果，揭露相關訊息，並接受監督的「應答性」的概念與評判修正懲處機制的「強制力」概念（周佳蓉，2007：2-1-2-2），對被課責者產生負面的效益；然而，於非營利組織的觀點而言，不像政府部門與企業部門，有明顯的層級關係，其上下從屬關係是不明確的。而隨著新公共管理途徑的興起，政府部門、企業部門與非營利組織之間的夥伴關係逐漸增加，社會大眾期待良好治理（good governace）的要求，使課責的概念逐漸擴大，成為一種跨領域的應用，其意涵不僅是權利監督控制而已，也包含財務透明到組織評估、效能表現，甚而是策略管理的手段。因此，廣義的課責包括了個人道德、專業倫理、回應性、組織績效、組織能力，促使組織客觀地衡量表現並且負責，其含意涵蓋了結果評量、計畫評估、內部管理、表現評量及組織評量部分（Kearn, 1996; Mulgan, 2000；江明修、梅高文，2003：142-143；周佳蓉，2007：2-1-2-3；張友馨，2007：20；陳秋政，2008：108）。

### （一）非營利組織的課責意涵

學者周佳蓉（2007）結合眾家學者與文獻資料，將課責的意涵歸納為行為控制、道德要求、解釋報告、回應期待、使命目的、管理表現、責任承擔等七大類型，將分別敘述如下：

#### 1、行為控制

主要以政治學與公共領域的觀點，依據代理權力的關係，強調以行為限制、權力控制、監督檢查、法律要求、制裁懲罰、程序規則對有權力者予以控制，在公部門主要透過法律、行政程序、稽核、監察、立法代表等方式將公權力進行約束。而當非營利組織也進入公共治理的領域時，扮演類公權力角色時，也將

接受行為監督與控制的必要。而非營利組織主要乃經由制度上的稅法、人民團體法要求組織符合行為標的，並配合必要的懲處。但非營利組織的行為程序無法如公部門有詳盡規章，因而非營利的課責較多是從內部道德要求，從結果或過程、使命或多重利益關係來討論，而較難有其標準規則。

## 2、道德要求

課責不僅只有法律的約束與要求，在許多時候有其道德倫理、義務精神、過程代表性與符合行為規範及行為的正當性等的符合社會共識、信念及價值規範的隱性訴求。於公部門不僅對特定的法律要求負責，也需符合一般的民主和道德概念，因此課責寓含了民主和道德的概念。而對非營利組織而言，課責即表示符合法律責任，更要將倫理道德準則（codes of ethics）為組織提倡社會課責的自律機制。因此，非營利組織代表某特定宗旨目標下，在爭取公眾信賴、建立合法性與正當性中，需建立其道德架構以符合個人、專業、組織規範與社會規範，並接受選擇與制裁。所以，道德要求隱含著過程與手段的正當、合法、合理，一旦有所缺失，則對組織的課責將造成嚴重的傷害（Edwards and Hulme, 1996；周佳蓉，2007：2-4-2-5）。

## 3、解釋報告

「解釋報告」在政治學與非營利組織領域中同樣受重視。「解釋說明」一般認為是課責的根本，它確保了組織的正當性，也經由結果、過程、決策的資訊公開展示組織的表現內容、財務正確、資源使用等機制，以報告、參與、衡量評估、自律與社會稽核等方式執行。

## 4、使命目的

使命目的主要以非營利組織領域的討論為主，包含了有益社會、利他主義、塑造使命價值、共有的期待、堅定使命、行動信念等。非營利組織的課責是依據組織使命目的，對其行為表現負責任的過程，亦是完成過程中的課責與結果上的課責。然而，當非營利組織無法堅定使命目的時，對多重的利益關係人、權

力、資源的相互競爭，可能混亂了使命與行動。因此，使命目的雖引導組織行動，但仍須管理的搭配，以符合共有的期待。

## 5、回應期待

Koppell (2005) 指出回應性是關注不同的需求且是以顧客導向，是種水平觀點的意涵。而藉著回應期待中的內外期待、完成承諾、回應與釐清多重利益關係、對人對事的回應等意涵以取得公眾信賴。在公部門需面對內部官僚的工作的內在要求革新，以面對外在民眾的要求與期待，由下而上制訂政策程序，顯現出完成民眾的期待程度，即為課責度。於非營利組織逐漸注重消費者滿意、品質管理與成本效益等趨勢，不再如傳統的僅有資訊報告機制，也加上消費者滿意與回應性的課責，以爭取保持大眾信賴。然非營利組織在面對多重利益關係人時，將面臨組織的回應性，影響到組織使命宗旨的目標，影響其課責程度 (Anheier, 2005; Balser and McClusky, 2005)。所以，當組織無法回應與支持期待時將損及課責度，必須提出解釋失敗的原因作為回應。因此，在回應期待的亦含有兩點需要重視：一、為需衡量組織表現，以瞭解是否回應需求；二、為建立資訊溝通機制，引導他人對組織的期待與評價，有助於大眾或利益關係人認為組織具有課責性。因此，回應期待與使命目的及管理表現等課責意涵互有關連。

## 6、管理表現

以管理學的角度，課責由原先從有負面的意涵擴展為執行組織目的的管理過程與方法，將課責的從原始解釋工具的意涵，轉換為組織行為與檢視的工具，尤其在非營利組織中更需如此；若以組織策略的觀點來看課責，將課責應用為組織內部負責的方法，且將課責態度來塑造組織的使命與價值，課責即為非營利組織獲取大眾信賴的基本義務，所以，課責本身被視為價值的追求，同時亦是改善效能與效率的工具。況且，非營利組織牽涉到複雜的多重利益關係人的需求，因此，組織在此多重權力的爭奪與衝突之下，進行治理，以提供符合多方

期待即可接受的方法作為辯護基礎，亦即將整個組織目的與利益關係者的管理成為課責的主題，其過程與結果皆為課責的一部份，而這動態的管理觀點也成為評論非營利組織表現或效能的觀點。所以，課責意涵中目標管理包括了管理方法、談判協調、共同接受的方法、組織治理表現良好、結果、表現評量等。

## 7、責任承擔

責任承擔的課責意涵為不同領域所重視，是課責是否具有真正意義的最後檢測，它包括了後果承擔、願意接受懲處、為行為負責。責任與課責的差異，在於責任是使有權者保有執行的空間，關注其內在意願，為執行的事負責；而課責是要求有權者有義務對外的要求解釋。雖然，責任是內在的意願與動力不需對外解釋，但仍須為行為的表現結果接受處置，此表現結果與行為的解釋報告與透明度有關，但強調結果的評比；責任承擔也與行為控制不同，行為控制著重於遵循既定的規則與規範，而責任承擔為不論其過程為何，最後的成果將受公眾所評論與獎懲。因責任承擔強調透明度或指出不良表現（Koppell, 2005）。而表現不良的懲處，是一種如何提振組織補償或挽救改善的手段，若仍持續表現不佳，則整體組織的課責度將蕩然無存。

從上述課責的概念與意涵瞭解，課責的概念逐漸擴大，並成為一種跨領域的應用，其意涵包括外顯與內隱的部分。不僅有偏重外在要求的法律制訂、明確的規則、正式報告解釋及承擔後果的獎懲的行為控制，也包含重視組織內部道德倫理、義務精神、過程代表性與符合行為規範及行為的正當性等的符合社會共識、信念及價值規範的隱性訴求，甚而運用策略管理的手段，來達到組織績效、組織能力，促使組織客觀地衡量表現並且負責。因此，在課責的七大類型意涵中，彼此互相支持，如組織依其使命目的於符合道德要求之下，引導其良好的管理表現，並透過行為控制、解釋報告來回應期待，以符合道德要求與責任的承擔，進而達到組織的使命目的（圖 2-3）。

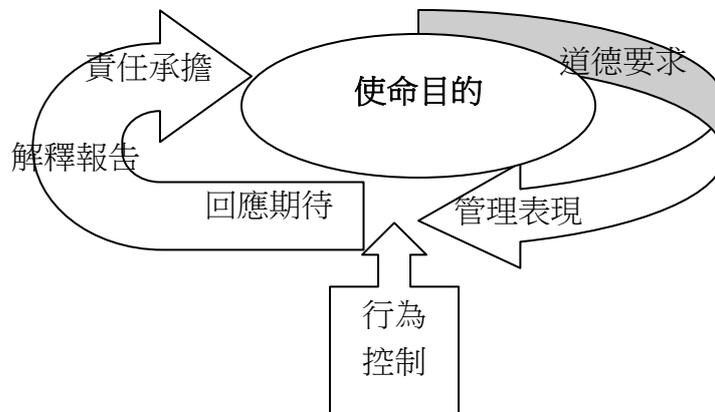


圖 2-3：課責意涵關連圖

資料來源：研究者自繪

從學者周佳蓉（2007）提到課責的七大類型意涵，也回應了 Schedler（1999）課責包括了「應答性」與「強制力」兩種基本的概念，不過課責並非一層不變的，會隨著時空背景、觀念等等而有所差異，但脫離不了三個主要問題，將於以下說明。

在課責的運作是一種動態的責任關係（Cutt and Murray, 2000; Hilhost, 2003; Kilby, 2004; Koppell, 2005; Lloyd, 2005；周佳蓉，2007：2-15），包括了要向誰課責（to whom）、為何事課責（for what）、如何課責（how to be accountable）三個主要問題，以下分為敘述如下：

- 1、向誰課責：就如政府向人民負責，企業向股東負責，非營利組織主要是向利害關係人負責。
- 2、為何事課責：Kearns（1996）主要分為（1）資源：資源運用管理及財務管理是否良好。（2）過程：決策程序判斷、內部考核機制。（3）結果：成果表現如何？績效考核如何？三個面向提出組織行為表現或結果以供判斷，如企業以利潤為主，表現在成本回收與營收上、政府為公共利益為主，其表現在政策的推展、

非營利組織以使命宗旨為主，其表現於服務及資源運用的透明度及公開性。

- 3、如何課責：於傳統課責機制裡，強調的是負面的懲處；但當是一種策略管理的意涵時，如何於課責的過程中提升組織課責的表現，則成為如何課責機制設計的要點。Mulgan（2003）依方法分為三類：資訊提供的報告與調查、理由解釋及批判性辯論與討論、予以修正或制裁處分來達到行為矯正（周佳蓉，2007：2-17）。

## （二）非營利組織的課責類型

從上述課責的向誰課責、為何事課責、如何課責三個問題，套用於公共行政與政治及非營利組織中進行分析，各學者所呈現的觀點亦有所差異，將略述如下：

- 1、傳統的課責架構有官僚性與政治的課責（孫本初，2009：220-231）。
- 2、Mark Bovens 在《尋求責任》(The Quest for Responsibility)則以公司(corporate)、層級(hierarchical)、集體(collective)與個體課責(individual accountability)(陳秋政，2008：107)。
- 3、Jabbara 與 Dwivedi 分為組織課責(organizational accountability)、立法課責(legislative accountability)、政治課責(political accountability)、專業課責(professional accountability)、道德課責(moral accountability)(Jabbara and Dwivedi, 1988: 5-8；孫本初，2009：220-231)。
- 4、Romzek 與 Ingraham 分為層級課責、法律課責、政治課責、專業課責(孫本初，2009：220-231)。
- 5、Behn 分為財政課責、公平正義的課責、績效的課責(孫本初，2009：220-231)。
- 6、管理主義模型的課責其主要內容可從以顧客為中心、課責管理兩方面來說明(孫本初，2009：220-231)。
  - (1) 以顧客為中心：以顧客為中心的目標在於獲得更大的回應性，以改善公共行

政與其顧客之間的互動品質。這是一種遠比傳統模型所存在的課責性更為直接的型態。因此，管理主義的課責模型是可衡量成果，以及對顧客具有回應性。

(2) 課責管理：其觀念和私部門的方式相似，公共經理人對自己的行動，以及所屬機關的行動，均負有課責的義務。因此，Holmes and Shand 認為「若被課責的人能真正的為自己的決策負責，則課責性便會加強」(1995：564)。

- 7、Leat (1988) 分為解釋課責與回應課責及課責制裁 (周佳蓉，2007：2-11)。
- 8、Edwards and Hulme (1996) 分為誠實課責 (probity)、表現課責 (performance)、短期的功能課責 (functional)、長期的策略課責 (strategic) (周佳蓉，2007：2-11)。
- 9、Biggs and Neame (1996) 分為正式課責、非正式課責 (周佳蓉，2007：2-11)。
- 10、Kearns (1996) 分為法律課責 (服從性)、協調課責 (回應性)、期待課責 (鼓吹提倡) 與裁量課責 (判斷性) (周佳蓉，2007：2-11)。
- 11、Kumar (1996) 分為管理課責、內部課責(internal)、贊許課責(approval) (周佳蓉，2007：2-11)。
- 12、Cutt and Murray (2000) 分為行政課責、主觀課責 (周佳蓉，2007：2-11)。
- 13、Goetz and Jenkins (2001) 分為政治課責、財務課責、行政課責、法律和憲法課責 (周佳蓉，2007：2-11)。
- 14、Newell and Bellour (2002) 分為政治課責、管理課責、財務課責、行政課責、公共課責 (周佳蓉，2007：2-11)。
- 15、Hilhost (2003) 分為理性課責(rational)、道德課責(moral) (周佳蓉，2007：2-11)。
- 16、Jepson (2005) 分為結構課責、公眾課責 (周佳蓉，2007：2-11)。
- 17、Anheier (2005) 分為表現課責、法律及財務課責、公共課責 (周佳蓉，2007：2-11)。

Hughes (1994) 指出於公部門傳統的課責形式有政治課責與官僚課責，政治課責是假設民選政府對選民的課責性，也就是公務人員的行政行為能透過制度化的過程，例如法律、民主的政治體系，來影響人民的生活。而官僚課責，是指官僚體制對民選政府的課責性的假設，亦即每一公務員皆能扮演好本身的職務與角色，並向上司負責；然而於實際上，傳統的課責偏重於避免發生錯誤以規避懲處的風險，再加上政治領導者無法有效的掌握業務及監督管理，也就無法確保民眾能得到良好品質的政府服務，使得傳統課責模型受到挑戰，特別是在現代民主的體制下公私協力的合作模式，傳統的課責概念已無法符合人民的期待。因此從上述一些學者的觀點中常提及的課責分類有層級課責、法律課責、政治課責、專業課責、道德課責與財務課責及管理課責等，在增進組織的課責性仍是管理主義發展過程中重要的面向，再加上私部門的課責管理優於公部門，因此，公部門乃引進私部門管理的特質，透過更彈性、契約化與參與的方式，讓公部門的管理更有彈性與效能，而不再遵循著傳統的模式。此外管理課責的模式的一項改變即是以顧客為中心，改善與顧客之間的關係，而不再向傳統課責單一的政治領導途徑，而是更多元的途徑，以回應顧客加以改善，及成本概念與資源有效的運用的基本目標。從其上述瞭解公部門立基於政治與法律的基礎下，各級公務人員還需包含為了實現責任與義務的方法，以及為了行動負責的過程，換言之如 Jabbra 與 Dwivedi (1988) 公部門的課責應架構包含組織課責、立法課責、政治課責、專業課責及道德課責五個面向 (嚴詩麗，2005：30-34)。

然而，在早期針對非營利組織的課責，是較不為人所重視，其課責主要以法律與財務的課責為主，較少針對公共行政面來探討，直至福利國家危機後，有了相當程度的轉變，從一個被遺忘的部門搖身一變為成為新福利的萬靈丹，對課責也逐漸重視，成為政府重視的一環，其課責管道，藉由法規命令等正式機制的使用，避免違法、規避不當行為，對財務進行完善管理的行為。而政府與非營利組織之間也形成了一種嚴格監督的層級節制關係，而非平等對話、自主的夥伴關係 (江明修、梅高文，2003:142；嚴詩麗，

2005：32)。近期在以顧客需求為中心，非營利組織的課責不僅是財務與法律而已，也包括了組織運作成效及專業性以服務品質回應於相關的利害關係人；且以多元的角度去看非營利組織的課責即如 Romzek 與 Ingraham 分為層級課責、法律課責、政治課責、專業課責四個面向（圖 2-4）（劉淑瓊：2008：337），分別強調的價值與期望是有效率執行組織的指令、順從外部的法規、回應外部關鍵的利害關係人、尊重個人判斷與專業如表 2-2。

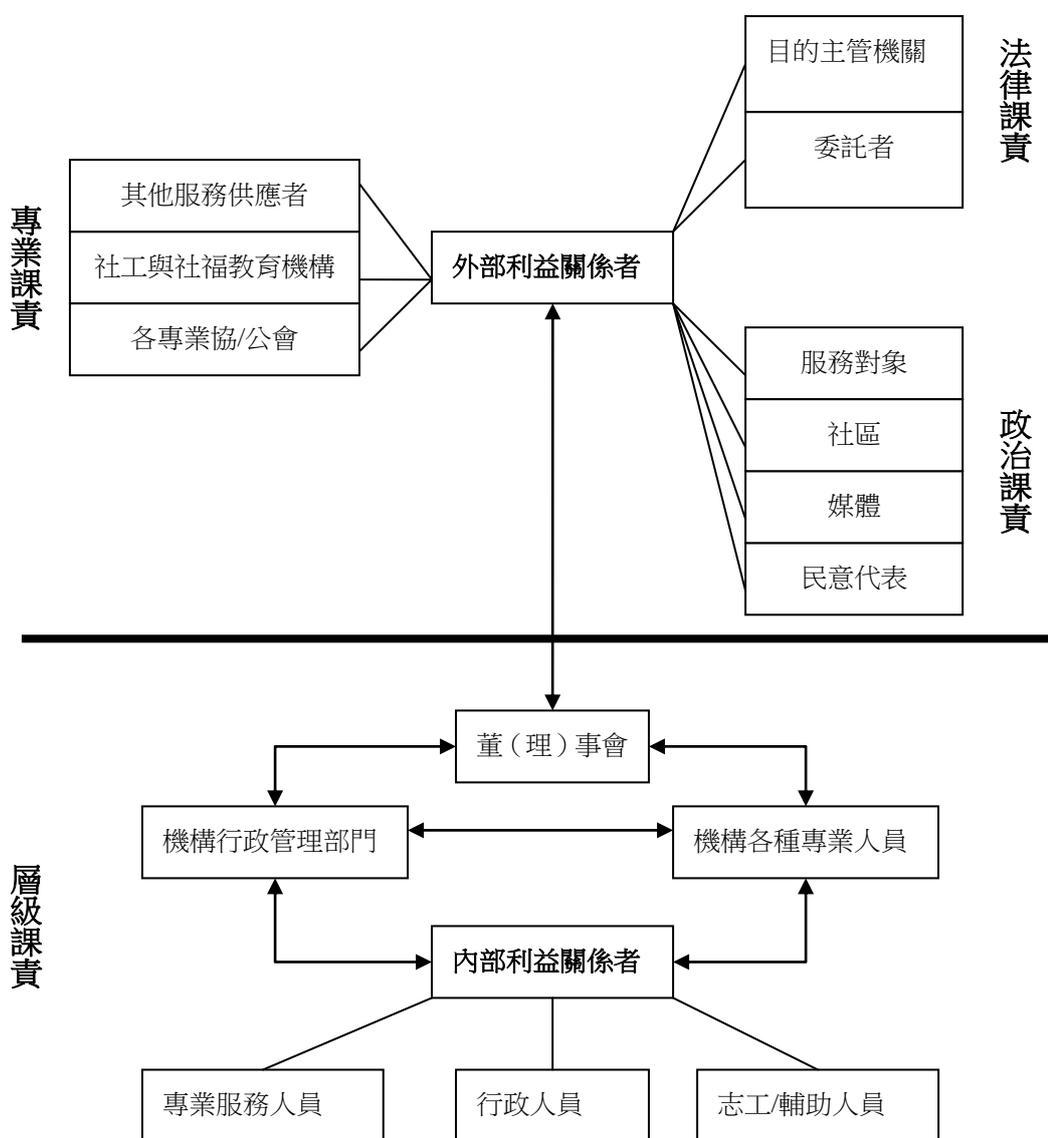


圖 2-4：多元課責關係圖

資料來源：劉淑瓊（2008：355）

綜合前述各學者的課責觀點及近期以顧客需求為中心的觀念，聚焦於非營利組織課責實務與理論分為政治課責、層級課責、法律課責、專業課責四個面向，其組織的反應與各學者彙整如表 2-2。且在課責環境中 Kearns (1996) 分為法律課責（服從性）、協調課責（回應性）、期待課責（鼓吹提倡）與裁量課責（判斷性）四個面向，讓課責不再侷限於單一的課責標準，也將組織對外在的回應考慮進來，讓課責可以隨著時間與空間的脈絡下予以探討就如表 2-3（嚴詩麗，2005：30-34）。

表 2-2：非營利組織課責類型的價值與行為期望暨代表學者與組織的反應

課責類型	強調價值	行為期望	代表學者	組織反應
政治課責	回應性	回應外部關鍵的利害關係人	Mark Bovens (公司課責) Jabbara and Dwivedi Romzek and Ingraham Behn (公平正義的課責) Leat (回應課責) Kearns (協調課責) Kumar (贊許課責) Goetz and Jenkins Newell and Bellour Hilhost (道德課責) Jepson (公眾課責) Anheier (公共課責) Hughes	被動消極  隱含的
層級課責	效率	遵循組織的指令	Mark Bovens Jabbara and Dwivedi (組織課責) Romzek and Ingraham Behn (績效課責) Kearns (鼓吹提倡) Kumar (內部課責) Goetz and Jenkins (行政課責) Newell and Bellour (行政課責、管理課責) Hilhost (理性課責) Jepson (結構課責) Anheier (表現課責) Hughes (官僚課責)	主動積極  明確的
法律課責	法規	順從外部的命令	Mark Bovens (集體課責) Jabbara and Dwivedi (立法課責) Romzek and Ingraham Behn (財政課責) Leat (課責制裁) Kearns Kumar (管理課責) Goetz and Jenkins (財務課責、法律和憲法課責) Newell and Bellour (財務課責) Hilhost (理性課責) Jepson (結構課責) Anheier (法律及財務課責)	被動消極  明確的
專業課責	專業	尊重個人判斷與專業	Mark Bovens (個體課責) Jabbara and Dwivedi Romzek and Ingraham Kearns (裁量課責) Hilhost (道德課責) Anheier (表現課責) Hughes (官僚課責)	主動積極  隱含的

資料來源：研究者整理

表 2-3：課責環境的四個面向

反應		標準	評估的標準 (Standards of Assessment)	
			明確的 (Explicit)	隱含的 (Implicit)
組織的反應	被動消極的 (Tractical)		法律課責 (服從性)	協調課責 (回應性)
	主動積極的 (Strategic)		期待課責 (鼓吹提倡)	裁量課責 (判斷性)

資料來源：Kearns, 1996: 67；嚴詩麗，2005：35

### 參、小結

綜觀言之，非營利組織因其志願服務的社會觀點，或是因政府失靈與市場失靈的經濟觀點，以及第三政府的政治理論的發展，負有社會正義及改善人們生活品質的願景。也因著非營利組織的公共性與自主性，並享有免稅與運用各界資源來實現組織的公益使命，因此有來自公部門的需求與壓力及民間對非營利組織的課責與績效要求與重視也日益升高。因此，非營利組織在責任承擔上，除了因機構依公益使命所成立的自律精神外，仍須法律給予非營利組織合法的地位與保障的他律的支持。

組織課責既然是影響非營利組織服務品質與資源取得維繫的重要關鍵，也關係到不同利益團體的需求，亦是非營利組織最根本之道。然而，課責的意涵是模糊的，未有明確的概念，其定義依不同的角度與專業領域有不同的觀點(Cutt and Murray, 2000; Goodin, 2003; Koppell, 2005; Lloyd, 2005; Newell & Bellour, 2002; Schedler, 1999；江明修，2005；周佳蓉, 2007; 張友馨, 2007)，且有許多相似的概念互相使用。例如「課責」(accountability) 的概念，常會與「責任」(responsibility) 混為一起，同樣的被使用。但實質上有明顯的差異，所謂「課責」著重在政治和組織內部管理層面，是一從外在的制度控制來規範個

人內心責任的遵守；而「責任」著重在個人內心道德的層面，是由個人的倫理、行動、判斷所呈現出的行為表現（張友馨，2007：19；陳志瑋等譯，2010：465）。因此，課責有其約束控制的意味，責任為其發自內心，兩者其實是一體兩面，彼此互相影響。

責任與課責既然是一組相關的概念，責任包含了主觀的（心理的）與客觀的兩個層面，其主觀（內在）責任或稱主觀責任是內隱的與自律的；而客觀（外在）責任或稱客觀責任是他律與外顯的課責。而在課責機制可以從外在要求的他律或內在自我管束的自律來探討（Lloyd, 2005；江明修、梅高文，2003；馮燕，2002；周佳蓉，2007：2-11）。且課責的概念逐漸擴大，並成為一種跨領域的應用，其意涵包括外顯與內隱的部分。不僅有偏重在外在要求的法律制訂、明確的規則、正式報告解釋及承擔後果的獎懲的行為控制而已，也包含重視組織內部道德倫理、義務精神、過程代表性與符合行為規範及行為的正當性等的符合社會共識、信念及價值規範的隱性訴求，甚而運用策略管理的手段，來達到組織績效、組織能力，促使組織客觀地衡量表現並且負責。

於課責的意涵中亦包括了三個問題即「為誰課責、為何事課責、如何課責」，當隨著時間與空間的脈絡中，所呈現的課責架構也有所不同。現今，在傳統的課責架構無法因應人民的期待時，公部門採用私部門的課責管理，強調企業家精神能有效提升公共政策品質的論述，因此績效課責便有了市場機制來針對成果進行檢驗，讓公部門的管理更有彈性與效能，因此，公部門的課責架構應包含組織課責、立法課責、政治課責、專業課責及道德課責五個面向；然於非營利組織的建立皆有其公益使命，其道德課責應歸納於主觀責任中，所以非營利的客觀責任架構應強調的價值與期望是有效率執行組織的指令、順從外部的法規、回應外部關鍵的利害關係人、尊重個人判斷與專業等多元性，如 Romzek 與 Ingraham 分為層級課責、法律課責、政治課責、專業課責四個面向（劉淑瓊：2008；337）。

綜合上述，此研究將界定非營利組織課責包含層級課責、法律課責、政治課責、專業課責四個面向。且在課責環境中 **Kearns (1996)** 分為法律課責（服從性）、協調課責（回應性）、期待課責（鼓吹提倡）與裁量課責（判斷性）四個面向，讓課責不再侷限於單一的課責標準，也將組織對外在的回應考慮進來，讓課責可以隨著時間與空間的脈絡下予以探討。

## 第二節 評量機制之介紹與運用

於上節即說明了客觀責任即是課責，而於管理主義下的課責概念，是一種跨領域的應用，於公部門的課責架構包含了組織課責、立法課責、政治課責、專業課責也包括了道德課責五個面向，若以非營利組織的課責架構因道德課責為主觀責任，所以本研究將以 Romzek 與 Ingraham 的課責觀點為主，將課責分為層級課責、法律課責、政治課責、專業課責四個面向，而非營利組織要達到其課責目的也需透過策略管理評估執行，而現行中評鑑制度亦是評量機制的一種方式，將於此節論述評量機制與客觀責任的關聯性。

### 壹、相關管理評量機制的介紹

非營利組織亦如營利組織一般，需面臨競爭的環境，為了能適應競爭的生態環境與趨勢的改變，並能營造出優勢的競爭力，營利組織會運用商業經營管理策略，創造出商業價值與利潤，而非營利組織無法完全運用商業經營管理策略，主要因為非營利組織具有高度的公共性，管理的主要目標應是達成非營利組織的價值與使命，向相關利害關係人負責，其重心需以責任為最終的考量因素。

因此，在非營利組織運作中，包含了服務內容的選擇、為誰服務、志工與專職人員的管理、財力與物力資源、業務效率的追求、決策核心的運作等六項基本課題（司徒達賢，1999），而管理牽涉了這六項的課題，涵蓋了組織策略管理與管理者的面向，本研究將依組織策略管理及管理者兩個面向與非營利組織的運作來探討。

張友馨（2007：7-18）在非營利組織管理研究中將策略管理面向有資源基礎理論（Resource-Based Theory）與資源依賴理論（Resource Dependency Theory）；管理者面向有代理理論（Agency Theory）與利益相關者理論（Stakeholder Theory），將於下列說明：

## 一、非營利組織策略管理相關理論

- (一) 資源基礎理論 (Resource-Based Theory): 財務資金、服務與組織管理能力是非營利組織主要資源。非營利組織集合了資源，應善加利用許得財務資金，提供社會服務的獨特資源，去建立組織無法被其他組織所取代的優勢，以創造組織的課責。
- (二) 資源依賴理論 (Resource Dependency Theory): 組織以專業服務品質與財務有效率的管理，如同建立組織專業服務與管理的品牌，令社會大眾信任是可信託的組織，以建立資源的不可替代性。因其課責的建立與不可替代性，謀求資源的權力關係，而改變組織從主動連結資源轉變為捐助者主動捐助支持，此種取得資源權力的轉換，可減少對資源的依賴，克服環境變動的壓力。

## 二、管理者相關理論

- (一) 代理理論 (Agency Theory): 非營利組織存在著雙重的代理關係 (圖 2-5)。管理者 (代理人) 是受組織內部 (董事會) 聘請 (第二層委託代理) 及組織外部 (社會大眾、企業、政府等委託人) 金錢財務或資源委託 (第一層委託代理)。管理者擁有組織經營的管理權及運用組織資源的權力。對管理者而言，其目標是賺取薪資報酬與發揮個人理想抱負；對委託人而言，其目的是希望代理人能達成所託付的目標，也帶有監督代理人是否友善盡管理職責於實踐服務之責。所以在彼此目標不盡相同，要解決代理問題，就必須利用激勵與監督機制，來降低代理風險，促使與委託人的利益相同。對非營利組織管理而言，課責內容應公布所託付的目標，報告社會服務的內涵與財務資源管理，減少彼此之間資訊不對稱的情形。透過課責的機制，促使彼此間的合作，因而，課責是委託人對管理者監督和獎勵的機制，也是解決代理問題的關鍵。

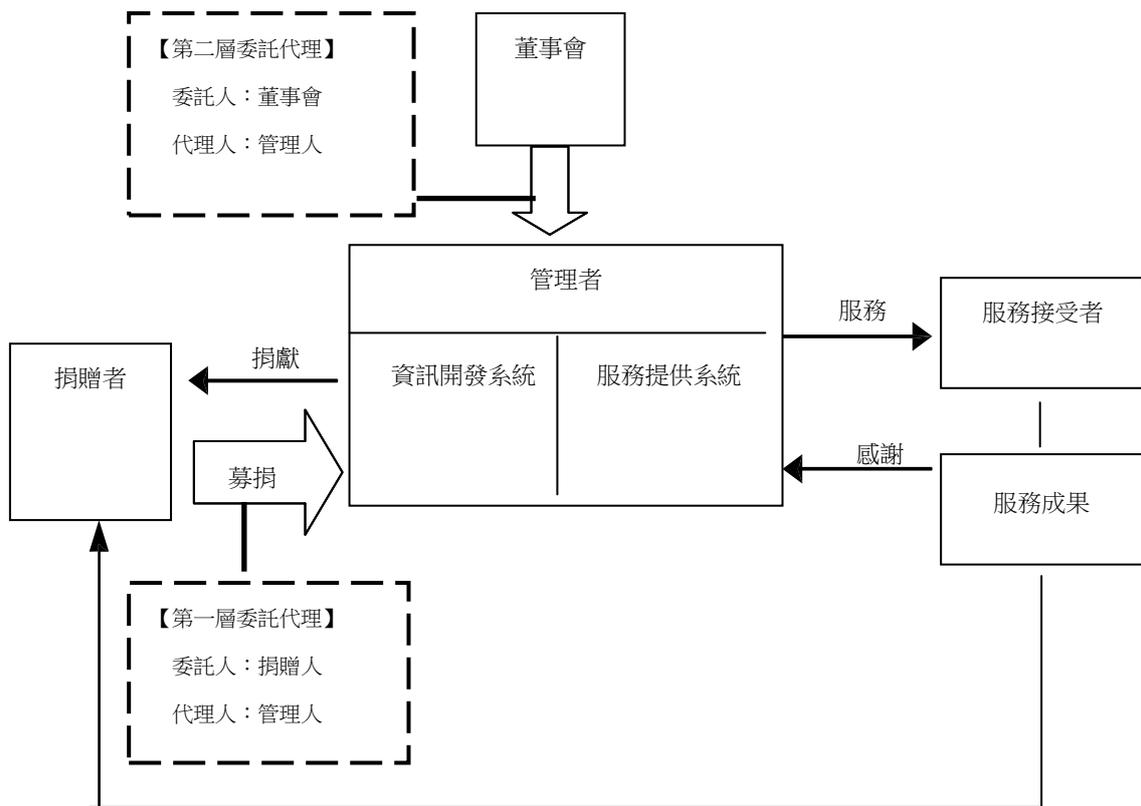


圖 2-5：非營利組織雙重代理關係圖

資料來源：張友馨，2007

(二) 利益相關者理論 (Stakeholder Theory)：非營利組織管理同時必須滿足多種利益相關者 (政府、企業、捐款人、董事會、員工、志工、服務接受者及其家長) 的目標與利益。所以管理者在評估組織效能時，必須謹慎平衡利益相關者團體的要求，因而於 1990 年美國 Norlan Norton Institute 執行長 David Norton 與哈佛大學教授 Robert Kaplan 所共同主持的研究計畫提出「平衡計分卡」(Balanced Score Card, BSC) 的觀念，透過顧客、財務、內部流程與學習成長等構面，將組織策略與績效結合的有效工具。其最大的優點就是將組織使命、目標和發展策略與服務績效聯繫起來，且考慮了多種利益相關者的利益作為管理目標。因此，對非營利組織管理而言，做好組織內部的財務管理、執行有品質的社會服務，即是做好組織內部課責管理，亦關注了不同利益相關者團體的需求，這也是非營利組織最

根本的管理之道（圖 2-6）。

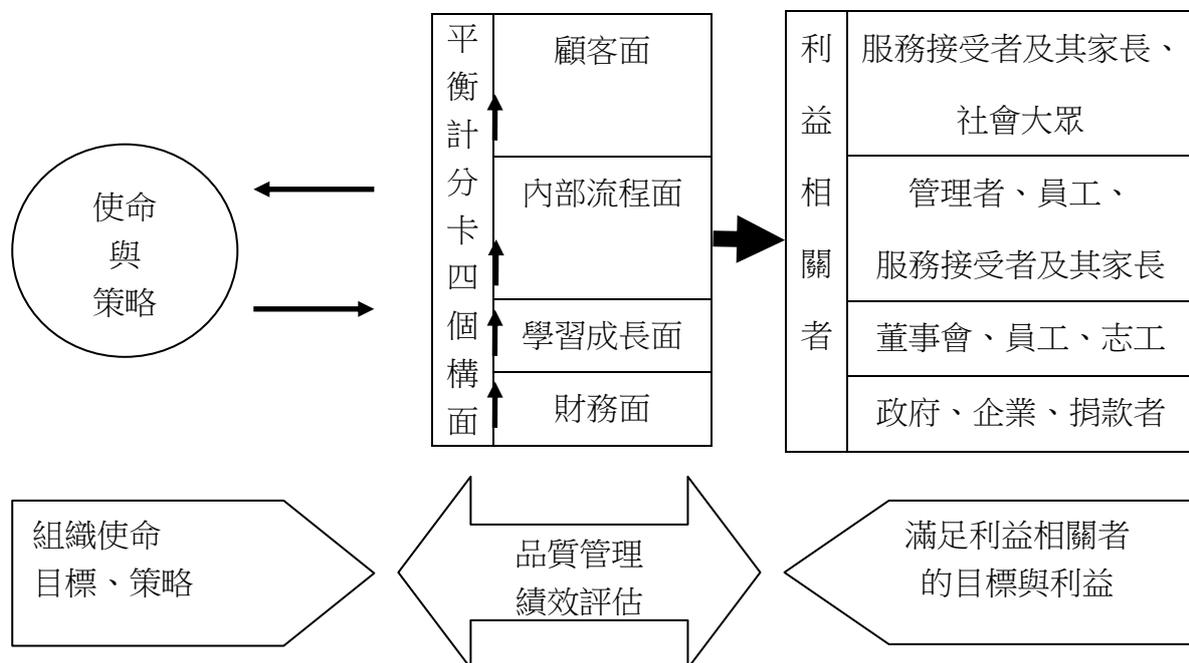


圖 2-6：非營利組織運用平衡計分卡達到使命、策略、與利益相關者關連圖

資料來源：研究者自繪

總之，不論在非營利組織管理的策略管理面向資源基礎理論與資源依賴理論，或是管理者面向的代理理論與利益相關者理論，兩個面向探討非營利組織管理，其不變的是組織課責將是影響非營利組織服務品質，與資源取得維繫的重要關鍵。

司徒達賢（1999：10）以「CORPS」模型來解釋非營利組織運作的程序。簡單的說就是：「結合人力資源（P）、財力資源與物力資源（R）、經由某一些有組織的活動（O），創造某些有價值的服務（S），以服務社會中的某一些人（C）」（引自司徒達賢，1999：12）。CORPS 的模式，簡單扼要的表達非營利組織的整體觀念，它包含了服務內容的選擇、為誰服務、志工與專職人員的管理、財力與物力資源、業務效率的追求、決策核心的運作等六項基本課題。因此，好的非營利組織以 CORPS 模型分析（司徒達賢，1999：312），需具備以下績效指標：

- 1、使命達程度與社會接受度：其組織使命要能被服務對象所需求，要被整體社會所肯定。
- 2、效率：善用社會所交付的資源，注意成本的控制與運作的效率。
- 3、投入程度：必須有持續的財力資源與人力資源的投入，捐款人願意捐款，員工與志工願意為組織投入時間與精神。
- 4、滿意度：服務對象、志工與職工、財力與物力資源「資源提供者」各方面對組織運作都感到滿意。
- 5、平衡度：為了配合未來發展，「CORPS」五者之間仍維持一定的平衡水準。
- 6、轉換度：C、P、R 三者之間有某種程度與形式的轉換，彼此互相交流，經由交流而對組織產生高度的凝聚力與向心力。

這六項指標：使命達程度與社會接受度、效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度，是非營利組織管理運作的績效指標與決策參考的面向。從 CORPS 的運作模型呼應至非營利組織管理的策略管理與管理者的面向，亦如代理人結合人力資源、財力資源與物力資源，以專業服務品質與財務有效率的管理，創造有價值的服務，以達成使命中服務的對象。如此，對非營利組織管理而言，做好組織內部的財務管理、執行有品質的社會服務，即是好的非營利組織。

## 貳、平衡計分卡之內涵與運用

從管理者面向來談，其代理理論與利益相關者理論，委託者皆期待代理者能有好的作為，將金錢財務與資源運用能有效管理，以達到所託的目標。因此如何彰顯非營利組織活動與目標能有效落實，就必須以經營績效來呈現，因此績效評量成為非營利組織管理的核心議題與重要的課責機制。

非營利組織的績效評量是要能考量組織內部的因素與組織外部環境的因素，亦即在組織運行中，與外在環境中的相互關係。根據組織系統理論，組織乃是一個開放的、社會技術的以及整合性的系統（彭文賢，1980：71；轉引自孫璋，2006：171）。然而，非營利組織的性質以及資源、規模皆不盡相同，其績效評量的意義在於評量達成使命的程度，而評量的機制要隨著不同類型來分類，採用不同的績效評量機制，且需由其相關關係人，考量多重層面的角度共同決定其績效評量的構面與指標（孫璋，2006）。

評量乃是以某種標準進行數量或程度比較的客觀數據，不受價值判斷影響；而評鑑是去獲得、收集、整理資料，以便提供給決策者去做決定的歷程，牽涉到價值判斷，此意味著價值的認定，正符合非營利組織績效評量的重點，就是判斷組織使命達成的程度，亦是利害關係人所重視其社會價值更甚於客觀數據。因此，績效評量不應侷限在績效構面與指標的建構，但它可是輔助管理者做決策的參考，而非萬靈丹可以代替組織作決策。

林千惠（2003）評鑑是確定服務方案的目標達成的程度，其意義就如教育評鑑界的代表人物泰勒（Tyler）所言，評鑑的意義，在於追求表現和目標間的一致性。且多數有參與評鑑者皆肯定評鑑的重要性，在美國評鑑專業學會「教育評鑑標準聯合委員會」（Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, JCSEE）於1981年初訂但1994年修訂成第二版的「方案評鑑標準」（Program Evaluation Standards, JCSEE, 1994），將良好評鑑的特質分成「實用」（utility）標準、「可行」（feasibility）標準、「適當」（propriety）標準和「精確」（accuracy）標準四大類，其略述如下（王天苗、黃俊榮、邱筑君，2009）：

- 1、「實用」標準主要關切評鑑實施後能改善服務提供的方式及品質，其結果與建議內容要清楚易懂，及時提供並解決需求與問題以及讓人信服，才能使評鑑結果有效運用。該標準有七項次標準：界定利害關係人、可信賴的評鑑者、資訊範圍與選擇、界定評判優劣之價值觀、清楚的鑑定報告、及時公布鑑定報告及

評鑑具影響力。

- 2、 「可行」標準強調評鑑需具體可行，應在實際情境下進行，且不耗費過多的人力、時間及物力等資源。該標準有三項次標準包括具體可行的程序、兼顧各方利益切實可行、符合成本效益等。
- 3、 「適當」標準說明著因評鑑會以各種方式影響受評者，故應維護受評者的人權，敏察及防止任何非法、不合道德、違反倫理的不當舉措。此標準有八項次標準包括服務導向評鑑、正式同意、受評者人權、人性互動、完整且公平之評鑑、公開所有發現、利益衝突處理及經費使用責任等。
- 4、 「精確」標準指評鑑時應充分收集嚴謹精確的資料，依據真實瞭解受評方案的內涵，做出適當的評判。本標準共有 12 項次標準：方案之詳細文件、背景分析、描述評鑑目的及程序、界定資訊來源、具效度之資訊、可信的資訊、系統地收集資訊、量化資料分析、質性資料分析、公正合理之結論、中立的報導及後設評鑑。

整體來說，「方案評鑑標準」企圖引導評鑑人員及利害關係人對評鑑有正確的認知，且講求評鑑方法要嚴謹和精確外，還要因應情境脈絡或評鑑者角色的變化而適當地調整標準，要重視利害關係人的福祉和權益、文化背景的差異及評鑑專業在提升服務品質和保護公眾權益上扮演的社會責任（AEA, 2004; JCSEE, 1994；王天苗、黃俊榮、邱筑君，2009：4）。

因此良好的評鑑有其實用性、可行性、適當性與精確性的特質，可以讓組織運用評鑑的機制來檢視組織服務的品質與績效，如司徒達顯所提六項指標：使命達程度與社會接受度、效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度，是非營利組織管理運作的績效指標與決策參考的面向，提供給決策者的輔助參考，亦可讓服務需求者在尋求服務機構時與捐贈者尋求受贈單位的參考依據。

學者傅篤誠曾提出非營利組織發展至今，其社會功能已受到肯定，但其執行成效相對的也受到考驗。大家都希望所投入的資源有一定的“課責性”(accountability)，可攤在陽光下，受到大家的讚許、肯定與檢視。因此非營利組織越來越走向“產業化”(industrialization)的趨勢。既然是一個產業，它跟社會上其他產業一樣，也應該講求經營的手法與效率。因此經營策略是不論營利組織或非營利組織，大多論及經營策略會以企業為主，因企業需顧及利潤與股東權益的極大化及企業永續經營，隨時需因應市場競爭的環境，透過組織使命與環境的互動，評估自身的優劣勢及資源的重分配來形成優勢和創造生存與發展空間所採取的反應，因此，經營策略不能一成不變，必須隨內部條件、外部環境的變動而調整。以非營利組織而言與企業的差異在於使命目標與利潤的使用目的不同，因非營利組織運用許多社會資源來建「能力」(含資源與潛能)，而「能力」又是形成「策略」的重要因素，其經營策略更形重要。策略的基本目標就是使機構具競爭優勢(competitive advantage)，因此要持續之競爭優勢，除了要使組織獲得較佳的效率、品質、創新與顧客回應等基本能力外，同時於執行時其績效管理機制的形成過程與制定，是另一個組織成功與否的決定性關鍵。於非營利組織的管理評量機制，有依策略管理與管理者的兩個面向來論述：非營利組織管理的策略管理面向的資源基礎理論與資源依賴理論，或是管理者面向的代理理論與利益相關者理論，因此在客觀責任評量架構上一定需包括非財務面與財務面的系統評估，來激勵或評估機構的績效表現，而平衡計分卡原先用於營利組織，也正因為平衡計分卡目標是以機構的目標使命為目的，透過財務、顧客、內部流程、學習成長四個構面來考核一個組織績效，因此正符合非營利組織的需求。只是在四個構面的順序上需調整，因各非營利組織是以顧客為中心來界定其服務內容，將顧客或利益關係人移至最上面如圖 2-7。

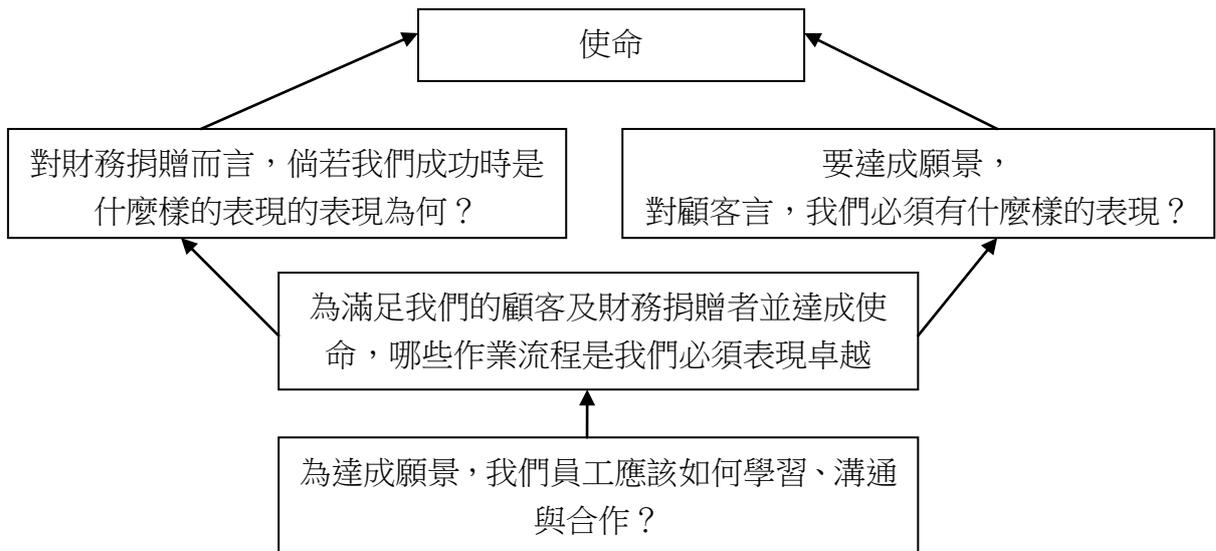


圖 2-7：平衡計分卡架構在非營利組織的應用  
 資料來源：Kaplan and Norton (2001)；引自劉珊如，2001：207

評鑑是審視於一段期間的執行過程是否與目標一致的績效指標，而平衡計分卡是依機構的使命願景與策略轉化為財務、顧客、內部流程與學習成長四個構面，每一構面依其策略的主題訂定目標與關鍵衡量的指標與行動的方案，是驅動未來績效的量表，因此平衡計分卡是策略執行的績效評估機制，而非策略形成的機制。平衡計分卡訴求短期和長期目標的平衡、財務與非財務的量度之間的平衡、落後和領先的指標之間的平衡與外界和內部的績效構面之間的平衡，如表 2-4。

表 2-4：平衡因素

落後指標	領先指標
診斷性的績效衡量指標	策略性的績效衡量指標
成本與風險	利益與價值
低風險/低利益	高風險/高利益
參考構面	
內部流程、財務面	顧客面、學習成長
內部	外界

資料來源：2011 從經營策略制定績效管理制度研討會講義

平衡計分卡主要區分四個主要構面，財務面、顧客面、內部流程面與學習成長面，將於下列約略說明（引自莊尚志、邱妍禎，2008：9-10）

#### 1、財務構面

財務構面在平衡計分卡中屬於落後指標，為傳統的財務面，重視的是營收的成長與獲利的進步；因為財務量度反應的是過去的績效，只能顯示企業策略的實施與執行的結果。財務構面通常與企業獲利有關，衡量標準往往是營業收入、盈餘成長率和目標達成率等。財務構面係站在股東的觀點來衡量，目標在於追求股東價值極大化。

#### 2、顧客構面

顧客構面在平衡計分卡中屬於領先指標，藉由滿足顧客的需求，達成企業的願景及策略，由完成領先指標來推動落後指標。故從顧客導向的觀點來執行工作，成為管理單位責無旁貸的任務。企業想要選擇什麼消費者成為它的顧客？怎麼樣吸引消費者上門？需要增加多少百分比的客戶群才能達成財務構面指標？這些議題都將成為顧客構面的環節，也是企業在顧客構面中所應該要思考及推敲的。平衡計分卡將顧客服務，轉化為具體的評估指標，以反映出顧客為企業永續經營重要的因素，也因如此，這些策略必須轉

化為可以量化的指標模型，以顧客的觀點來評估自己的績效表現，作為部門的績效評估指標。

### 3、內部流程構面

在明確地界定出財務及顧客構面所欲達到的成果之後，內部流程的改善直接與顧客構面的目標銜接。以企業內部的角度來考量，企業需要透過改善企業內部流程，降低成本因素，完成顧客滿意的目標。以及維持市場領導地位所需的關鍵技術。運用平衡計分卡的內部流程構面，衡量出何種流程能與財務、顧客及學習與成長構面相結合，以作為未來增進顧客滿意度及業務績效目標努力的方向。

### 4、學習成長構面

學習成長構面代表了企業永續經營的基石，是為了達成前述三個構面所設立，成為企業長期追求而努力的目標。為了激勵組織長期的進步和成長，提昇企業的核心競爭力，人、系統和組織程序為三個主要因素，開發員工的潛能、提昇資訊系統處理效能，並與增進激勵、權責及目標一致性予以配合。企業的價值如何能提升?當人力資源不斷地學習成長時，便能改善工作效率以增加競爭力，提高企業的價值。平衡計分卡的學習與成長構面所追求的目標，便是對於員工的能力再造、資訊科技和系統的加強，以及組織程序和日常作業的調整，以績效驅動員工績效衡量標準的達成。

平衡計分卡從四個不同的構面瞭解價值創造之策略性架構，財務構面是從股東觀點，看待有關「成長、獲利力和風險」的策略、顧客構面從顧客觀點，看待有關「創造價值和差異化」的策略、內部程序構面對於各項可創造顧客和股東滿意度之企業流程，決定其策略性之優先次序，學習與成長構面：決定可創造支援組織變革、創新和成長的文化之優先次序。

英國學者 Salamon 等提出非營利組織的評估標準 (criteria) 如下 (引自謝惠元等，2010：51-80)：

- 1、經濟性 (economy)：經濟性在講求成本的節省與績效的最大化，並形成有責任的作為。
- 2、顯著性 (significance)：顯著性的差異說明具有比較利益 (comparative advantage)，兩個組織一比，可以衡量何者較有績效。
- 3、嚴謹性 (rigor)：對任何捐款者要有交代，對任何人的善心要認真看待，也就是要很在乎的從事公益活動，不能利用人的慈悲心而謀個人之利。
- 4、組合性 (combinatorial richness)：非營利事業能將資源做組合以及調配的使用，使資源發最大的效用，這點跟營利事業的功能特性一樣，否則不配稱為一個事業體。
- 5、組織能力 (organizing power)：組織能力是一個事業必備的能力，人類社會本就有組織的能力，非營利組織將這種能力毫不保留的發揮，以彌補政府或其他社會組織功能的不足。

依其評估標準搭配至平衡計分卡上，其經濟性與嚴謹性就如財務、內部流程兩個構面上，如何透過內部流程來妥善運用有限資源產生效益極大化以滿足顧客需求，並將運用情形透過公開媒體或刊物記載達到徵信責信的作為；顯著性就如以顧客與學習成長兩個構面，透過學習成長來增進內部專業與創新的能力，增加組織的競爭力與顧客的服務滿意度；組合性與組織能力上，就如平衡計分卡的運用透過組織使命與環境的互動，評估自身的優劣勢及資源的重分配來形成優勢和創造生存與發展空間所採取的反應。

平衡計分卡為執行績效評估的機制，於運用上有策略管理的功能、表現評估及監督功能、溝通功能等三個功能與管理的效能，並依據其架構有策略地組織機構內部的資源，面對機構的困難和建構未來的願景，有策略的執行以達到目標，如圖 2-8。

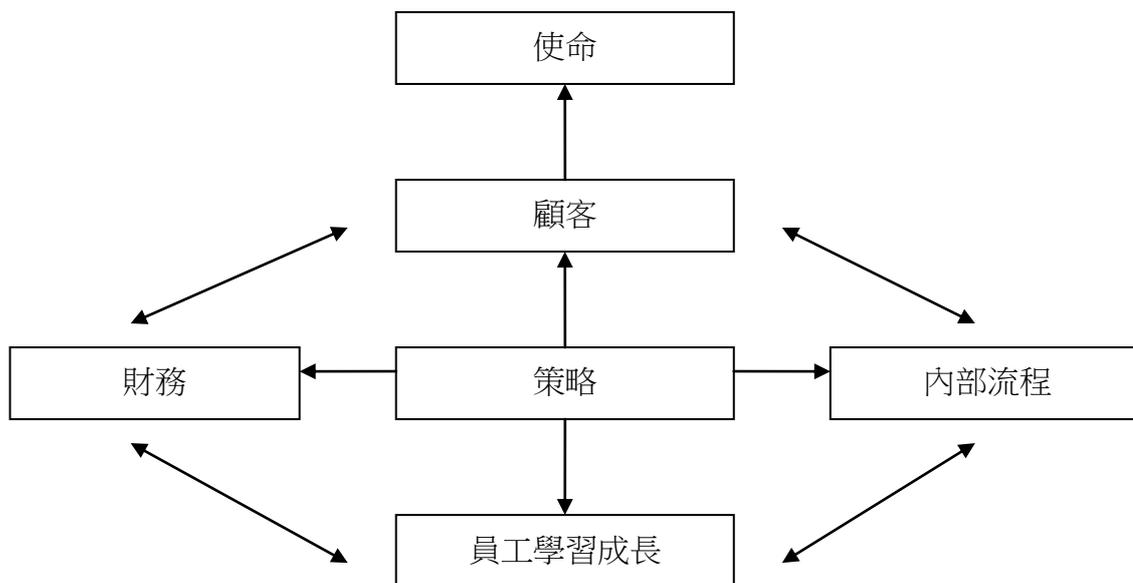


圖 2-8：公部門及非營利組織的平衡計分卡  
資料來源：于泳泓（譯），2002：389

## 參、小結

非營利組織與營利組織一樣，皆有各自的宗旨與股東，也講求永續經營與利潤。差異的是非營利組織的產品是以服務性質為主，講求生命價值與尊嚴；利潤則是維持機構永續發展與服務、拓展及創新的能量；股東則是社會大眾捐贈者與志工們，所得到的股利與利潤分紅是機構的課責與生命價值的回饋。所以在非營利組織運作中，如何界定服務的面向，並運用志工與專職人員的管理，將財力與物力資源有效的組合使用，對內可達到機構的使命目標，對外可彰顯機構的服務使命與課責性，而課責包括了主觀的與客觀的，客觀以 Romzek 與 Ingraham 的課責觀點有層級課責、法律課責、政治課責、專業課責四個面向。從組織運作中講求達到目標的績效，因而在英國學者 Salamon 等提出非營利組織的評估標準：經濟性、顯著性、嚴謹性、組合性、組織能力，學者司徒達顯所說好的非營利組織的績效指標有使命達程度與社會接受度、效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度，這些是非營利組織管理運作的績效指標與決策參考的面向。

論及組織績效則牽涉到組織的管理與評量機制，政府機關對非營利組織的監督會以

評鑑模式來評量非營利組織執行的成效，但評鑑是針對執行過程與目標是否一致性的過往評量績效，並無法發揮組織的策略執行。若從非營利組織管理來談，它涵蓋了組織策略管理與管理者的兩個面向：策略管理面向的資源基礎理論與資源依賴理論，或是管理者面向的代理理論與利益相關者理論。以司徒達賢的 CORPS 的運作模型呼應至非營利組織管理的策略管理與管理者的面向，亦如代理人結合人力資源、財力資源與物力資源，以專業服務品質與財務有效率的管理，創造有價值的服務，以達成使命中服務的對象。如此，對非營利組織管理而言，做好組織內部的財務管理、執行有品質的社會服務，即是好的非營利組織。

因為非營利組織有其高度的公共性，運用許多社會資源增加自己能力，但同時也需要面對許多的利害關係人，而每一關係人的訴求不盡相同，並無法達到每一個利害關係人的訴求。因此在客觀責任評量架構上一定需包括非財務面與財務面的系統評估，來激勵或評估機構的績效表現，而平衡計分卡目標是以機構的目標使命為目的，透過財務、顧客、內部流程、學習成長四個構面來考核一個組織績效。每一構面依其策略的主題訂定目標與關鍵衡量的指標與行動的方案，是驅動未來績效的量表，因此平衡計分卡是策略執行的績效評估機制，也正符合非營利組織的需求。

將英國學者 Salamon 等提出非營利組織的評估標準搭配至平衡計分卡上，其經濟性與嚴謹性就如財務、內部流程兩個構面上，如何透過內部流程來妥善運用有限資源產生效益極大化以滿足顧客需求，並將運用情形透過公開媒體或刊物記載達到徵信責信的作為；顯著性就如以顧客與學習成長兩個構面，透過學習成長來增進內部專業與創新能力，增加組織的競爭力與顧客的服務滿意度；組合性與組織能力上，就如平衡計分卡的運用透過組織使命與環境的互動，評估自身的優劣勢及資源的重分配來形成優勢和創造生存與發展空間所採取的反應。

非營利組織要持續保有競爭的優勢，一方面要增強組織獲得較佳的效率、品質、創

新與顧客回應等能力的基本面外，另一方面於執行時其績效管理機制的形成過程與制定，是另一個組織成功與否的決定性關鍵。

### 第三節 分析架構之建立

透過前兩節論述客觀責任類型與內涵以及評量機制的介紹與運用，可知非營利組織的責任體在於自律及他律的相互牽引，所外顯出的課責性。隨著時代的發展與社會環境的變遷，再加上人們意識到社會公益活動已不再是盲目的資源投入，亦期待效益的產生，因此會去關注非營利組織的課責；而非營利組織一方面必須面對政府機關對機構的監督機制，以及社會大眾的檢視與期待，一方面考量組織的永續發展。兩者之間如何達到平衡與協調，將於此節透過非營利組織的責任體探討非營利組織客觀責任的研究架構。

#### 壹、非營利組織的責任體

在非營利組織創立之初在其道德責任與公益使命的催促下而萌生，這也是非營利組織創立時的基本主觀責任；然非營利組織的存在不僅需主觀責任的強化，也需客觀責任的保障維護，就如法律的保障其合法的地位，亦為非營利組織成立的基本客觀責任要求（如圖 2-9），因此主觀責任與客觀責任兩者合為一個非營利組織基本的責任體。

在組織的主觀責任中，牽涉到管理者個人的倫理、價值觀、人生觀與態度等反應出外化的行為表現，因而隨著不同的管理者的意識觀感，所採取的不同態度，亦即產生不同的責任行為與結果，如此對客觀責任亦會產生不同的見解與執行上的落差，為避免因主觀責任弱化而產生執行上的偏離，仍須保有客觀責任的監督與控制的機能。

然而，主觀責任與客觀責任是一動態狀態，會隨著時代變遷及社會型態與人們意識而有所變化，主觀責任與客觀責任也將會互為消長與牽引如圖 2-9，因此，在主觀責任與客觀責任之間的衡量尺度，偶會出現爭執或一致的情況，就如每個人的認知中，皆以自身對責任理解做適當的解釋，而不完全因事物的重要與效率來看待。所以，Kearns（1996）於課責環境分為法律課責（服從性）、協調課責（回應性）、期待課責（鼓吹提

倡)與裁量課責(判斷性)四個面向，讓非營利組織本身需強化組織使命與吸收相關的知識，以提高素質將有助於客觀責任的執行與奠定主觀的基礎，進而提升主觀責任，如此將組織對外在的回應考慮進來，而不再侷限於單一的課責標準，也讓課責可以隨著時間與空間的脈絡而有所變化如圖 2-10。



圖 2-9：非營利組織基本責任體

資料來源：研究者自繪

## 貳、客觀責任面

眾所皆知非營利組織無法如企業般營利為目的，而需靠募款和方案的執行來維持組織的生存發展，且經費的來源複雜，有政府補助、承接政府或非政府機構的方案的經費與社會捐助等，每一種經費皆有不同責任要求，一方面期待非營利組織可以用較低的成本來執行，以增加社會效益；另一方面要求透明化，將資金運用於服務對象，而減少用於管理成本上。也因為如此，非營利組織於背負許多利害關係人的期待與本身的公益使命上，而涉及到這些如：政府、捐贈者或團體、家長與服務對象、志工、員工等等的利益關係，他們期待的課責也不完全相同，非營利組織如何因應，勢必也將會影響組織的自主性與外界對組織的信任。

既然，非營利組織所負的客觀責任來自基於組織公益性最大化的人為規定（張洪武，2008：49），從所負責的對象而言：包括服務對象及家人、志工、政府、內部員工、捐助者甚至非營利組織同業者等的責任；其中，對於服務對象、捐助者、志工及對於員工的責任，其目的在於提高組織的績效，達成組織的使命或目標，而成為人力資源管理的重要機制，也可讓非營利組織運作更加透明化，降低投機主義發生的風險，就如前述所言，為誰課責、為何事課責、如何課責。Leat( 1988: 36)認為包含財政課責（fiscal accountability）、過程課責（process accountability）、方案課責（programme accountability），及優先事項的課責（priorities accountability）等四種。前述四種課責也就是 Stewart(1984: 17)所稱之「課責的階梯」(ladder of accountability) (Hayes, 1996: 98-99)，(引自江明修，2005：5)<sup>2</sup>。就負責任的方式而言亦如學者周佳蓉（2007）將課責的意涵中七大類中的行為控制、解釋報告、回應期待、管理表現、責任承擔、歸納為這些皆為組織在對外界監督下所必須面對的，就如司徒達賢所言的六個基本課題：服務內容的選擇、為誰服務、志工與專業人員的管理、財力與物力資源、業務效率的追求、決策核心的運作。若以多元的角度去看非營利組織的課責即如 Romzek 與 Ingraham 分為層級課責、法律課責、政治課責、專業課責四個面向（劉淑瓊，2008：337），強調的價值與期望是有效率執行組織的指令、順從外部的法規、回應外部關鍵的利害關係人、尊重個人判斷與專業。

總括而言，非營利組織的客觀責任是一動態，是會隨著社會環境、時代變遷、認知程度與非營利組織的屬性而有所差異，無法以共用的評量標準來涵蓋，但在以顧客為中心的多元性角度下其客觀責任的內涵仍有其共通性，如需符合法令規則的法律層面、對利益關係人的回應性的政治課責，其內容牽涉到方案課責與優先事項課責及財物課責部

---

<sup>2</sup> 財政課責是指如何正確使用金錢，Day 與 Klein（1987: 27）指出，財政課責是指必須確保金錢支出，必須在適當規定下得到同意；過程課責則是指必須能夠確保所賦予的行動得到執行，而金錢的價值也得到實現，故強調跟隨正確的程序；方案課責則強調組織工作的品質，也就是效能的課責，而如何測量效能就成為課責研究的要點之一(Tassie, Murray and Cutt, 1998: 59)；至於優先事項的課責則關注組織所提供服務的「關聯與適當」(relevance and appropriateness)，也就是目前所強調的顧客導向，換言之，非營利組織所提供服務必須是顧客所需要，及認為適當的服務(引自江明修，2005：5)。

分，此部分也將納入層級課責層面的效率與專業課責層面的專業判斷與執行。若再結合績效管理系統如平衡計分卡等，可歸納出於多元課責的體系下，透過平衡計分卡的四個構面運行，以非營利組織使命為起點，就須以服務對象的顧客面為開始，其間包括服務使用者及捐贈者的服務需求，因而在層級課責中，組織如何建構適當的人力與資訊的學習與改進以倡議機構使命；且於服務輸送過程中，如何掌握執行流程與成效，使得服務可以更適切，也讓組織運作上更能符合法規達到法律課責，然於法律課責中財物運用的合法性，不論政府機關或捐贈者及團體最期待的是非營利組織在財物運用的透明與公開，符合這些利益關係者的要求與回應，也方能回應到機構的使命上。

本研究在透過前述論述研究出「非營利組織客觀責任評量架構」歸納如圖 2-10。

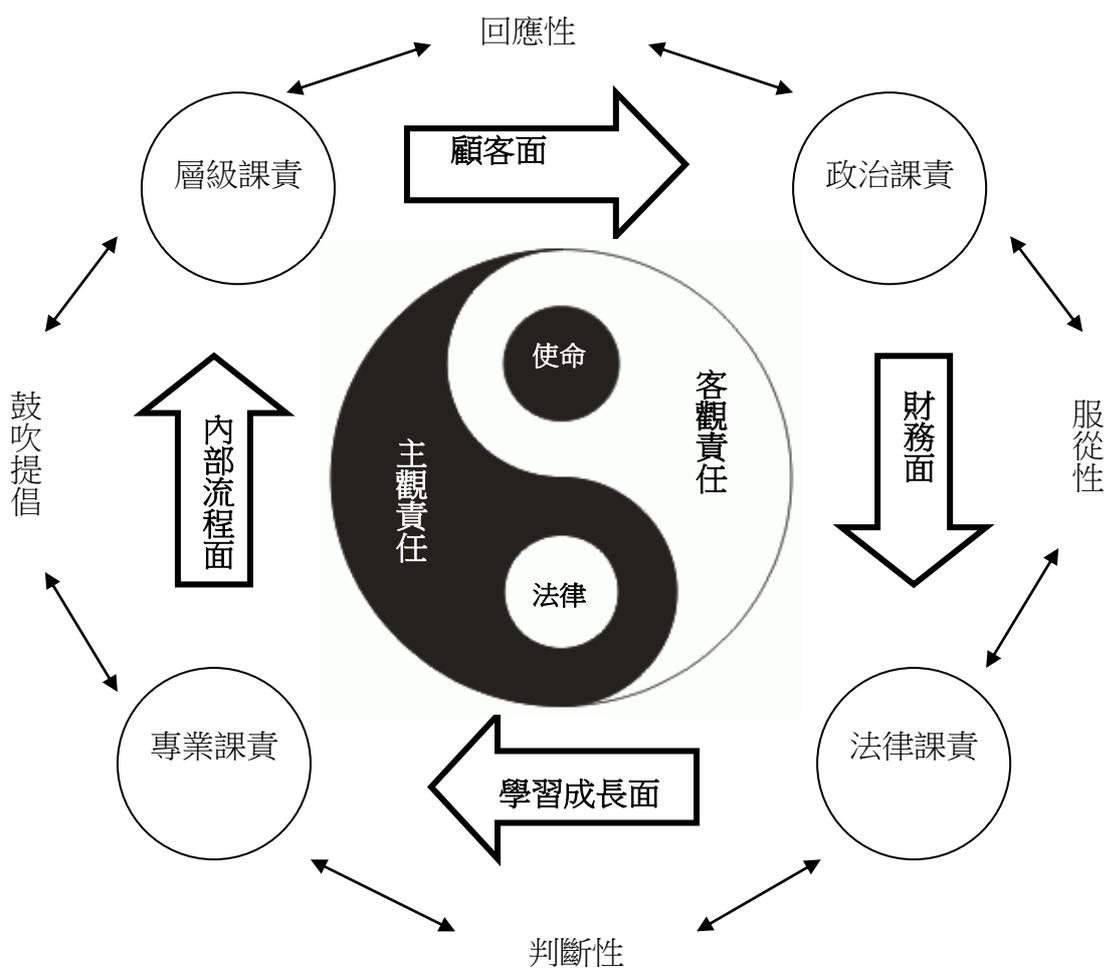


圖 2-10：研究架構  
資料來源：研究者自繪

## 參、小結

非營利組織在新管理主義中的課責類型有政治課責、層級課責、專業課責與法律課責，以符合內部與外部利益關係者的期待；且於非營利組織管理研究中有策略管理面向的資源基礎理論、資源依賴理論；及管理者面向有代理理論與利益相關者理論，不論以策略管理面向或管理者的面向，其運作中包含了服務內容的選擇、為誰服務、志工與專職人員的管理、財力與物力資源、業務效率的追求、決策核心的運作等六項績效基本課題，隨著六項基本課題轉換為運作的績效六項指標：使命達程度與社會接受度、效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度，是非營利組織管理指標與決策參考的面向。也因著使命、目標，透過發展策略與服務績效聯繫起來，來達到司徒達賢所言的六項基本課題，並考慮了多種利益相關者的期待，但因為利益關係者的期待回應不盡相同，組織無法完全符合各利益關係者的要求，因此，需透過績效管理系統來運作，平衡計分卡結合了顧客、財務、內部流程與學習成長等四個構面，將組織策略與績效結合的有效工具，以達到績效的六項基本課題，就如圖 2-11，對非營利組織管理而言，做好組織內部的財務管理，有效運用財力與物力資源，以徵得社會大眾的信任與符合法律的要求，達到法律課責；組織透過學習成長，有效的執行於提供專業服務，以達到專業課責；透過內部流程的管控人力資源運用與組織決策的執行，以達到層級課責；如此執行有品質的社會服務，做好組織內部的課責管理，亦關注了不同利益相關者團體的需求，達到其政治課責，如此良好的課責也是非營利組織最根本的管理之道，這也是非營利組織客觀責任的內涵。

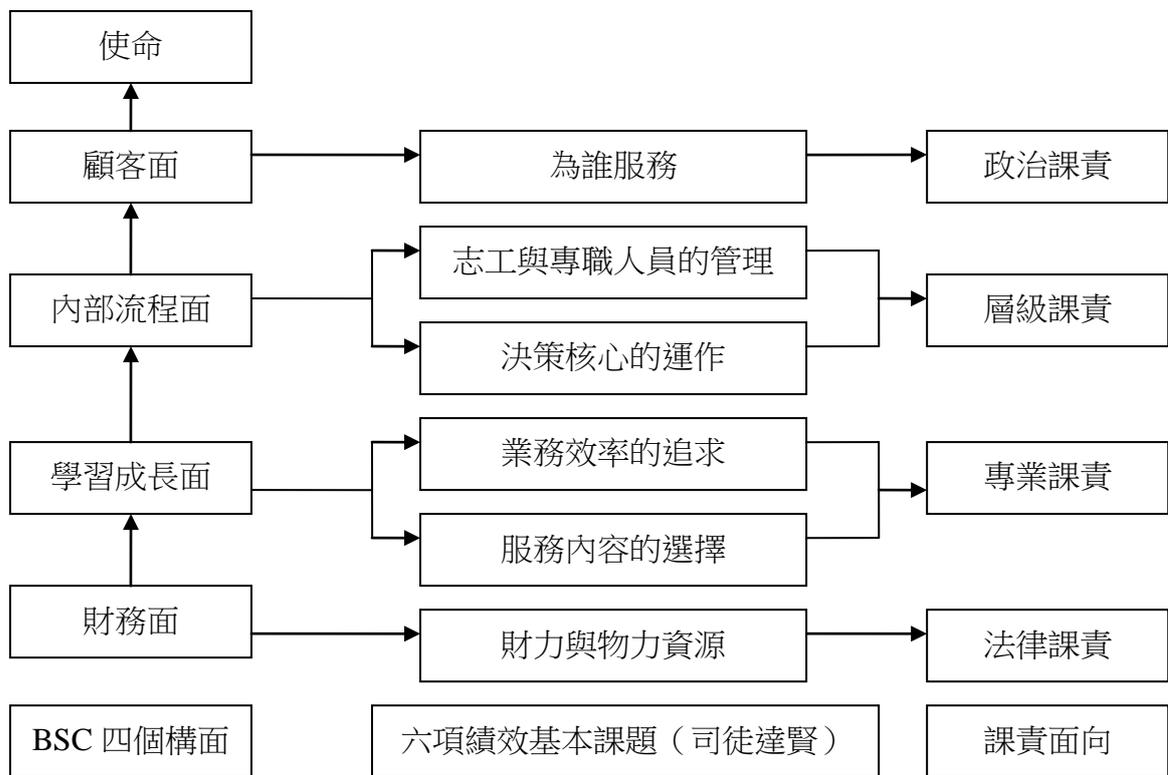


圖2-11：平衡計分卡運作達到組織客觀責任內涵

資料來源：研究者自繪

## 第三章 個案分析與評鑑指標與分析架構之應用

前一章進行了非營利組織相關文獻探討，如客觀責任的內涵與評量機制等，對非營利組織而言，藉由組織的公益使命為基石，搭配客觀責任在法律、政治、專業與層級的建構，營造出有績效、服務品質的非營利組織。尤其在非營利組織的數量愈多，服務愈趨多元，對社會的助益越大，做好組織的課責管理，更有其正面的幫助。

現今非營利組織機構服務類型的多樣性與特殊性且數量眾多，以身心障礙福利機構分為住宿機構、日間機構、福利服務中心與夜間型住宿（社區家園）四種類型來區分。而財團法人天主教會台中教區附設八所的身心障礙機構其中有三家為住宿型機構、五家為日間型機構，本研究藉此個案如何透過客觀責任的分析瞭解，以符合組織存在的價值與服務效率的探討。另外政府部門常用評鑑來監督與考核非營利組織的服務績效與提升，其評鑑指標運用於本研究架構之分析為何，將於此章節中介紹。

### 第一節 個案析探

財團法人天主教會台中教區其服務涵蓋台中、彰化、南投三個縣市，是一宗教組織，依據社會團體許可立案作業規定，宗教組織是「以研究、實踐宗教理論、宗教的教義、啟迪人心向善及辦理助人濟世為主要功能的組織」，因此具有宗教組織的特質<sup>3</sup>，主要的工作是將宗教信仰的價值加以表達與實踐及追求思想和行為上改造的組織使命，也因此透過福傳於投入社會服務和公共事務的參與提供，扮演了重要的角色。熱心的神職人員或教友發覺當時地方的需求，但相關服務資源不足下而創立，其先後創立為台中市立達啟能訓練中心（簡稱立達啟能訓練中心）、台灣省私立慈愛殘障教養院（簡稱慈愛教養院）、彰化縣私立聖母聖心啟智中心（簡稱聖母聖心啟智中心）、彰化縣私立聖家啟智中

---

<sup>3</sup> 李純櫻（2002：34-36）將許多學者對宗教組織的分類與定義彙整出宗教組織的六種特性如下：宗教組織是非營利組織、是社會團體、是思想行為改造型之非營利組織、是意識型態和使命型組織、是一種「價值表達」的組織、具有神聖性的社會組織（劉奕宏，2009，53-55）。

心（簡稱聖家啟智中心）、南投縣私立復活啟智中心（簡稱復活啟智中心）、彰化縣私立聖智啟智中心（簡稱聖智啟智中心）、南投縣私立玫瑰啟能訓練中心（簡稱玫瑰啟能訓練中心）、台中市私立慈愛智能發展中心（簡稱慈愛智能發展中心）等八所身心障礙機構（參照附件一）。

## 壹、發展背景與宗旨

財團法人天主教會台中教區附設身心障礙機構共有八所機構，其八所機構創立的背景，除慈愛殘障教養院與台中慈愛智能發展中心是由教友吳彩珠女士、周既中先生兩位所創立，其餘皆是神職人員如美國籍的游仁德神父、羅方神父、比籍潘爾溫神父、耶穌聖心修女會陳玉屏修女、天主教瑪利諾會杜斐然神父、林天德神父等所創辦。這些機構的創辦人皆有著天主教信仰的精神「耶穌的愛」理念普世宣教，且因當時發覺當地身心障礙者及其家庭有其服務的需求，或因地區性身心障礙福利服務的缺乏而開辦相關業務，再加上他們的對生命的關懷與尊重的理念，而促使服務的形成與組織的萌起，就利用現有的教會資源開始，如利用教堂或教區的資產如聖家啟智中心、聖母啟智中心、聖智啟智中心、玫瑰啟能中心等，利用教堂開辦身心障礙服務；瑪利諾修女總會提供原本為醫療服務的地方給慈愛教養院使用；立達啟能中心利用上智文教基金會的場地。再加上熱心的神父、修女或教友即開始提供身心障礙者的家庭與個案服務。就如許多非營利組織的前身，有其公益理念為支柱來執行；但此時尚未成為一個合法組織，雖是透過公益理念來實行，有其自律精神，但畢竟無法完全符合法律與社會大眾的期待，仍須法律給予合法的地位與保障的他律的支持，隨著立案成為正式合法組織，其理念亦成為組織的使命與宗旨（參照附件一）。

## 貳、機構類型

依 2008 年元月發佈之「身心障礙福利機構設施及人員配置標準」劃分為住宿機構、

日間機構、福利服務中心與夜間型住宿（社區家園）四種類型來區分，財團法人天主教會台中教區附設的八所身心障礙機構，則主要為住宿與日間機構，住宿機構有立達啟能訓練中心、慈愛教養院、慈愛智能發展中心等三所機構；日間機構為聖母聖心啟智中心、聖家啟智中心、聖智啟智中心、簡稱復活啟智中心、玫瑰啟能訓練中心等五所機構。

## 參、服務項目與對象

雖然這八所附設機構皆有著天主教信仰的精神理念，但隨著各機構所訂定的名稱與宗旨的不同，其衍生出來的服務項目與對象而有所差異（參照附件一），如立達啟能訓練中心與玫瑰啟能訓練中心這兩所機構服務的對象為 15 歲以上領有身心障礙手冊者，所提供的服務項目以職業陶冶與訓練為主；其餘六所機構的服務對象年齡層多為 0 至 40 歲左右領有身心障礙手冊者，其中包括 0 至 6 歲發展遲緩者，因此其服務的項目就會因其服務對象的年齡與生理及生涯發展，包括了早期療育、學齡教育、職業陶冶等教養服務。另外部分機構也先後承接過政府委託方案：如立達啟能訓練中心委辦職業訓練、社區化支持性就業服務、社區家園；慈愛殘障教養院委辦職業訓練、社區化支持性就業服務、身心障礙者職業輔導評量、彰化縣兒童發展通報轉介中心、彰化縣兒童發展個案管理中心（彰化花壇區）、彰化縣成人個案管理；慈愛智能發展中心委辦職業訓練；復活啟智中心委辦職業訓練、社區家園；聖母聖心啟智中心委辦彰化縣成人個案管理；聖家啟智中心委辦彰化縣兒童發展個案管理中心（員林社頭區）；聖智啟智中心委辦彰化縣兒童發展個案管理中心（溪州區）；玫瑰啟能訓練中心委辦社區化支持性就業服務。

以服務對象而言（參照附件二），這八所機構提供的服務類型人數比例為日間托育人數 44%、住宿教養人數 35%、時段到宅療育人數 15%、社區居住及臨托服務人數各為 3%；若以年齡區分，以 18 歲至未滿 30 歲者為 35.1% 為最多，其次為 3 歲至未滿 6 歲與 30 歲至未滿 45 歲為 19.4%、第三為 6 歲至未滿 12 歲佔 12.2%；以障礙別區分為智

能障礙佔 49%為最多、其次為多重障礙佔 26%、第三為發展遲緩 15.7%。

## 肆、財務

於財務方面主要籌措經費的來源，主要來自托育養護費、政府部門、捐款收入三個部分，所佔收入的比例為托育養護費最高，其次為政府部門補助，第三為捐款收入；而銷售收入以甲機構<sup>4</sup>佔總收入的 33.23%為最高（參照表 3-1）。財務支出概況中，目的事業支出占總支出以庚機構 69.76%為最低，最高為己機構 95.04%於目的事業支出科目中人事費占其目的事業支出 46%至 60%；行政管理費占總支出以辛機構為最低 4.64%，最高為戊機構 14.03%；目的事業支出占支出合計之比例目的事業以庚機構 84.25%為最低，最高為辛機構 95.31%；於年度餘絀部分甲機構、丙機構、丁機構、己機構、辛機構等四所中心有收支結餘（參照附件三）。

---

<sup>4</sup> 本研究資料雖經研究機構同意准予公開，但基於研究倫理與保護提供研究的機構不會因為參與研究而受到傷害而以代號稱呼。

表 3-1：2010 年財團法人天主教會台中教區附設身心障礙福利機構財務收入比例

機構 科目	甲機構	乙機構	丙機構	丁機構	戊機構	己機構	庚機構	辛機構
孳息收入	0.30%	0.21%	1.39%	0.30%	0.01%	0.01%	0.01%	1.47%
捐款收入	12.84%	12.01%	43.77%	20.30%	22.57%	16.38%	23.52%	14.00%
捐物收入	1.92%	3.13%	0.00%	0.00%	1.97%	0.00%	1.58%	0.00%
政府補助	12.54%	19.30%	16.19%	24.99%	37.95%	36.01%	13.94%	23.33%
委辦費	5.75%	8.25%	0.00%	6.83%	0.00%	0.00%	5.90%	0.00%
托育養護費	27.04%	44.40%	21.06%	39.01%	35.98%	35.03%	9.92%	49.56%
務對象繳費	0.00%	0.86%	0.00%	0.24%	0.00%	0.00%	0.00%	1.05%
聯合勸募協會補助	0.00%	0.58%	0.00%	6.53%	0.00%	0.00%	0.00%	2.05%
銷售商品或勞務收入	33.23%	0.00%	10.43%	0.29%	1.20%	0.00%	0.64%	4.03%
其他 (請註明)	4.72%	8.15%	5.49%	5.78%	0.32%	12.57%	2.56%	3.78%
收入合計	98.34%	96.90%	98.33%	94.22%	100.00%	100.00%	58.07%	99.28%
代收代支(各級政府/個案返家交通費及其他)	1.66%	3.10%	1.67%	2.57%	0.00%	0.00%	1.38%	0.72%
法人往來	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	40.54%	0.00%
收入總計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

資料來源：研究者整理

## 第二節 身心障礙機構評鑑現況之實務分析

評鑑的意義，在於追求表現和目標間的一致性（林千惠，2003），而評鑑是去獲得、收集、整理資料，以便提供給決策者去做價值判斷，這意味著價值的認定，正符合非營利組織績效評量的重點，就是判斷組織使命達成的程度，亦是利害關係人所重視其社會價值更甚於客觀數據。若以轉介於身心障礙機構的服務對象而言，自我倡議能力較弱，鮮少向機構爭取其權益主張，因而有賴評鑑制度的運作，評鑑指標的設定，方能對機構服務績效品質進行考核，受服務的對象的權益受到重視；若以主管機關而言，隨著社會福利服務的需求，鼓勵機構的設立，也因法令的保障，機構紛紛設立廣佈於各地，從 1982 年已立案之身心障礙福利機構僅 39 所，至 2010 年 12 月底已達計有 276 所，增加近 240 所，再則隨著時代觀念的改變，社會權逐漸重視，對身心障礙服務內容更趨多元與異質性，帶領機構從過去以失能的個別模式朝向失能的社會模式，為身心障礙者建構以「正常化」、「人性化」、「社區化」為目標的福利服務內涵（林千惠，2003；1），有其引導的目的。

### 壹、身心障礙福利服務的發展與評鑑

對社會福利機構發展而言，因應社會意識的覺醒與時代的變遷，再加上政府法令的修改與保障，機構紛紛設立廣佈於各地，也隨著社會福利的需求，服務內容更趨多元與異質。我國自 1980 年公布「殘障福利法」，當時身心障礙福利服務機構已立案僅 39 所，於 1987 年宣佈解嚴後，國民社會權利意識在民主思想開放、新知識的衝擊之下，其社會意識逐漸覺醒，再加上台灣從傳統農業經濟邁向現代工業經濟，於是在經濟的快速成長與對社會福利的重視等因素，對當時的社會福利政策提出檢討，並訂定新的社會福利法案與相關子法、增加編列社會福利預算，使得社會福利方案推陳出新，也造就了社會福利機構蓬勃發展。從內政部 2011 年統計資料中，2010 年 12 月底領有身心障礙手冊者達 1,076,293 人，較 1992 年底的 226,644 人增加約 85 萬人之多。身心障礙福利服務機構

1982年已立案之身心障礙福利機構僅39所，於1993年已立案之身心障礙福利機構有75所，至2010年12月底更達計有276所，增加近240所，其服務除提供身心障礙者全日型、夜間型住宿、日間照顧、部分時制照顧服務外，更提供各類臨托、短托、諮詢等服務；按公私立分：以私立193所最多，公設民營67所次之，公立僅16所；各機構核定可安置23,455人，實際安置18,598人（其中男性11,331人占60.93%，女性7,267人占39.07%），以全日型住宿安置12,648人占68%較多，其他非全日型則占32%；全日型可安置量平均使用比率為80.39%。對於身心障礙者人數增加與身心障礙福利機構如此發展，其身心障礙福利機構的服務品質與營運，將關係到身心障礙者服務需求與品質，且他們是較不懂表達自我權益的族群，則有賴客觀責任的約束來引導身心障礙福利機構的主觀責任的提升，評鑑即是一種手段之一。

## 一、身心障礙福利服務的發展

學者 Karger 說：「社會福利政策的發展，是回應社會的問題」。因此我國社會福利政策的發展隨著社會的變化、政治民主化、民間社會的倡導、新知識的引進，以及國民社會權利意識覺醒等因素的影響於每一時期皆有所調整與施政願景，從1965年「民生主義現階段社會政策」、1969年「現階段社會建設綱領」、1979年「復興基地重要建設方案」、1981年「貫徹復興基地民生主義社會經濟建設方案」、從行政院於1994年通過「社會福利政策綱領」暨「社會福利政策綱領實施方案」，分為就業安全、社會保險、福利服務、國民住宅及醫療保健等5大項，並於2004年2月因應時代需要，經行政院核定修正，其重點內涵修正為社會保險與津貼、社會救助、福利服務、就業安全、社會住宅與社區營造、健康與醫療照護等6大項目（蕭玉煌，2005），身心障礙者福利服務即攬括於其中，對身心障礙者生活的保障及權利的維護和倡導。若以我國身心障礙福利法制化而言，於1980年「殘障福利法」制定，即代表著我國身心障礙福利法制化的開始，雖當時所保障的對象有限，但隨著多次的修正，保障的對象也逐步增加。至1997年改

稱為「身心障礙者保護法」簡稱身保法，此次修法不僅名稱修改，對其內容法律架構也大幅修改，也代表者對身心障礙者觀念的改變。2007年其名稱再次修改為「身心障礙者權益保障法」簡稱身權法，更是對身心障礙者生活及權益的尊重邁前一大步。

從其法條名稱的改變至內容的修改，在身心障礙者權益保障法第一條揭示「維護身障者之權益」為我國社會福利主要目標，「機會均等、全面參與」則是其主要精神，落實到各項社會福利工作上，就是以個別化精神與尊重其權益對各身心障礙者進行服務，因此不再如以往的福利提供，而是強調支持身心障礙者獨立生活與社會參與，因此服務的選擇權轉由身心障礙者自我決定，也不再侷限於機構式的服務，更朝向社區式與居家式的服務，提供更多樣性與差異性的服務，這也是許多身心障礙福利服務機構配合時事需要已逐漸跨越傳統的圍籬，陸續開拓外展式的服務，讓服務的提供可以更多元、適性與就近性的選擇。

此外，社會福利各項服務於身保法立法通過後逐漸發展，其中為照顧因障礙導致生活能力缺損之障礙者，各級主管機關應獎勵、補助各私立身心障礙機構提供就養服務。其後內政部為完備各項法令、建構法源基礎，使各級地方政府與機構在提供身障者就養服務的質量上有所提昇且執行上有所依據，隨之修訂「身心障礙福利服務機構設施標準」、「身心障礙福利服務機構設立及獎勵辦法」、「身心障礙福利服務機構評鑑辦法」、「評鑑實施計畫」、「身心障礙福利服務專業人員選用標準及培訓辦法」、「推展社會福利補助作業要點及其補助經費申請補助項目及基準」等相關子法與規定（蕭玉煌，2002）。由前述法規可窺知主管機關透過補助機構硬體建築物與設施，以提供身心障礙者於安全、衛生及完善設備的合適的教養環境；辦理專業人員培訓、提高費用補助、辦理機構評鑑等方式，主要是在強化機構照護與管理品質，以提昇教養服務能量。

## 二、身心障礙福利服務機構評鑑制度的演變

隨著身保法立法通過，相關辦法的制定與獎勵補助，社會福利的服務逐漸發展，身心障礙福利機構立案設立也快速增加，雖有其相關規定讓機構遵循，但因其機構服務對象皆為弱勢族群，鮮少對自我意識表達，且各機構規模與資源運用不一；若當機構經營者未能完全依其政府規定與重視受服務對象的權利時，或其身心障礙機構經營理念與機構使命偏離而抱著營利的態度時等因素，造成身心障礙福利機構服務品質與專業程度參差不齊，因此有賴政府定期輔導與透過評鑑制度來對機構進行服務品質的監督與要求。

我國辦理全國性身心障礙福利服務機構評鑑始於 1982 年辦理的第一次身心障礙福利服務機構評鑑至今已先後進行七次評鑑，在 2011 年辦理第八次評鑑，這 29 年期間台灣的身心障礙福利服務在法源的改變之下，評鑑機構的分類與評鑑項目指標皆有所差異如表 3-2，且各次的受評機構數與成績如表 3-3，以下將以評鑑機構類型與評鑑項目指標來說明。

- 1、以評鑑機構類型而言，從第一次以辦理職訓、教育、養護等性質區分與相互搭配共有七個類型；至第二次依「視障」、「肢障」、「智障」、「多障」四種障別區分；於第三次時除依第二次時的障別之外加上職訓、教養與醫療復健，共有五種類型；在第四次時大幅修改依經營型態日托或住宿教養與服務人數為區分，共有六種類型；於第五次因內政部於 1999 年修正發佈之「身心障礙福利服務機構設施標準」將身心障礙福利服務機構劃分為住宿機構、日間服務機構、庇護工場、福利服務中心四類，各類型機構再依服務量區分，其中住宿機構屬於養護性質，日間機構屬於托育性質，兩者併稱托育養護機構，所以第五次分托育養護機構及福利服務中心，托育養護機構再依服務人數及區域區分；第六次增加庇護工場；於第七次評鑑則因依 2008 年元月發佈之「身心障礙福利機構設施及人員配置標準」辦理，劃分為住宿機構、日間機構、福利服務中心與夜

間型住宿（社區家園）四種類型，且庇護工場歸為勞政體系，所以庇護工場排除在外，直至第七次時再修改為依住宿型生活重建機構、住宿型生活照顧機構、夜間型住宿機構（社區家園）、日間型生活重建機構、日間型生活照顧機構、福利服務中心服務型態分類評比，第八次亦然。從這歷年的評鑑機構分類可清楚瞭解隨著機構服務的類型逐漸的多元化之後，也隨之調整與改變，亦如林千惠在 2002 年提出身心障礙福利機構因應時代的改變，紛紛調整其服務的內容與方式呈現出「異質性」與「多元化」，因此未來機構評鑑制度，理應配合不同服務屬性或經營模式、經營規模的機構特質，予以個別化的監督與輔導。然而，現行雖依機構服務型態來執行，雖於評鑑指標中機構可以針對不適評的項目提出，仍就無法完全符合依機構的特質來達到個別化的目的。

- 2、若從評鑑的指標項目而言，評鑑實施初期因屬社會福利機構發展時期，所以評鑑內容的重點偏向於服務措施是否符合標準，而區分為行政組織、財務狀況、建築設備及各類型服務措施，至第三次評鑑時將各類型服務措施歸納於專業服務，而區分為行政、財務、建築設施、及專業服務並增加其他特別事項；第四次評鑑時加入了員工制度、院生權益、安全與衛生保健的項目，顯示已逐漸重視機構內員工及服務對象的權益與安全健康的項目；於第五次評鑑時，距第四次評鑑時間以間隔八年，透過累積之前的評鑑經驗與研究，而逐漸將評鑑項目大致區分為組織管理、建築物及設施設備、專業服務、權益保障、改進及創新措施、其他，沿用至今第八次評鑑項目將建築物及設施設備略微修正為環境設施及安全維護，其餘依前次的指標區分為組織管理、專業服務、權益保障、改進及創新措施，於此次環境設施及安全維護名稱的微調已可看出講求的是環境與人的關係，不再是以硬體的建築與設備來看待。

評鑑的意義，既然在於追求表現和目標間的一致性，與美國評鑑專業學會「教育評鑑標準聯合委員會」(JCSEE)將良好評鑑的特質分成「實用」(utility)標準、「可行」(feasibility)

標準、「適當」(propriety)標準和「精確」(accuracy)標準四大類，主要是引導評鑑人員及利害關係人對評鑑有正確的認知，且講求評鑑方法要嚴謹和精確外，還要因應情境脈絡或評鑑者角色的變化而適當地調整標準，要重視利害關係人的福祉和權益、文化背景的差異及評鑑專業在提升服務品質和保護公眾權益上扮演的社會責任(AEA, 2004；王天苗、黃俊榮、邱筑君，2009：4)。因此，就我國身心障礙福利服務機構評鑑而言，於 1982 年至 1993 年的前四次評鑑，由於正值社會福利機構發展時期，故主管機關的重點在於檢核機構是否符合正式立案的標準，評鑑的內容也較偏向審查機構立案的程序要件或機構存在的形式要件，如：組織架構、人員編制、人員資格、財務預算、建築設施等項目之符合程度，所重視的在「輸入」、「過程」的規範與約束，即是因當時的社會環境與認知觀念等情境脈絡來鼓勵願意為社會福利服務奉獻的人或團體經營。而隨著社會福利發展日趨成熟，立案的身心障礙福利服務機構愈來愈多，且認知觀念逐漸改變，因而自 2001 年第五次評鑑開始，由過去較重視「輸入」、「過程」的規範與約束轉向「產出」、「結果」的期許與要求，因此，不僅要求機構的設施與人員符合立案標準或服務過程中專業制度與方法的規範和約束，而是進一步要求其服務產出與成果與「績效責任」(accountability)指標的達成程度，因此自第五次評鑑開始對機構的服務期待，是以提升服務品質「追求卓越」的精神來期許，就如「內政部身心障礙福利機構評鑑及獎勵辦法」訂定，其評鑑目的為「促進身心障礙福利機構發展與經營管理理念及提昇機構服務績效，以確保受服務者權益及生活品質，進而與社區融合，保障身心障礙者之福祉。」所以身心障礙福利服務機構評鑑的實施，不僅有助於政府作為管理與監督改善的依據，也讓機構瞭解自身在組織能力、專業能力、服務績效、人員配置、經費運用、空間設備等辦理的成效與發現問題所在，適時調整機構組織策略提升服務品質與規劃未來發展方向，使機構發展符合社會脈動。

從 1982 年身心障礙福利服務機構第一次評鑑至 2011 年即將進行第八次評鑑，機構評鑑的重點也從重視立案程序與形式要件的符合，轉為強調服務成果與「績效責任」

(accountability) 指標的達成程度，因此評鑑除檢核符合法令的規範外，也應同時提升兼顧硬體建築設施與軟體行政教保管理的多元審查，並配合賞罰分明給予評鑑優良者獎勵或補助；反之，不佳者予以懲罰及積極輔導（施教裕，1998；林千惠，2003）。

表 3-2：身心障礙福利服務機構評鑑的演變

評鑑次數 (年份)	法源依據	機構分類	評鑑項目
第一次 (1982)	1980 年公布「殘障福利法」第二十四條規定「各級主管機關應定期輔導與評鑑各殘障福利機構；成績優良者，應予獎助；辦理不善者，促其限期改進；違反法令情節重大者，應予停辦；涉及刑責者，移送司法機關辦理。」 殘障福利機構設立及獎勵辦法第十四條 (1991.06.24 發佈； 1999.06.16 廢止)	1. 養護 2. 教育 3. 職訓 4. 養護、教育 5. 養護、職訓 6. 教育、職訓 7. 護養、教育、職訓	1.一般行政措施 2.財務與管理 3.一般建築與設備 4.養護措施 5.醫護保健及重建措施 6.教育措施 7.職訓措施
第二次 (1986)		1. 視障 2. 肢障 3. 智障 4. 多障	1.行政及財務管理 2.一般建築設備 3.養護保健措施 4.社會重建設施 5.醫療重建措施 6.特殊教育措施 7.職訓就業措施
第三次 (1990)		1. 智障教養 2. 智障教養及職訓 3. 視障 4. 肢障教養及職訓 5. 醫療復健	1.行政組織 2.財務狀況 3.建築設備 4.專業服務 5.其他特別事項
第四次 (1993)		1. 日間托育 100 人以下 2. 日間托育 100 人以上 3. 住宿教養 60 以下 4. 住宿教養 60-160 人 5. 住宿教養 160 人以上 6. 其他	1.行政制度 2.財務管理 3.員工制度 4.院生權利 5.專業服務 6.建築設施 7.安全措施 8.衛生保健 9.服務措施 10.職業訓練
第五次 (2001)		1997 年身心障礙保護法，第六十一條（定期輔導與評鑑）：「主管機關應定期輔導與評鑑身	1. 托育養護機構，內含： (1) 大型機構（101 人以上） (2) 中型機構（50-100

	心障礙福利機構，經評鑑成績優良者，應予獎勵。身心障礙福利機構，辦理不善或違反設立標準者，主管機關應限期令其改善。第一項評鑑工作應由中央主管機關成立評鑑委員會為之，其辦法由中央主管機關定之。」；身心障礙福利機構評鑑辦法（1999.06.16 發佈）	人) (3) 小型機構 (49 人.. 以下) 2.福利服務中心。	5.改進及創新措施 6.特定狀況加減分
第六次 (2005)		1. 住宿機構，內含： 北區 50 人、北區 51-100 人、北區 101、 南區 50 人、南區 51-100 人、南區 101 人六組。 2. 日間機構，內含： 北區 50 人、北區 51-100 人、北區 101、 南區 50 人、南區 51-100 人、南區 101 人六組。 3. 福利服務中心。 4. 庇護工場。	
第七次 (2008)	2007 年身心障礙者權益保障法，第六十四條： 「主管機關應定期輔導及評鑑身心障礙福利機構。前項機構經評鑑成績優良者，應予獎勵；經評鑑成績不佳者，主管機關應輔導其改善。第一項機構之評鑑項目、方式、獎勵及輔導改善等事項之辦法，由主管機關定之。」	1. 住宿型生活重建機構 2. 住宿型生活照顧機構 3. 夜間型住宿機構(社區家園) 4. 日間型生活重建機構 5. 日間型生活照顧機構 6. 福利服務中心 除福利服務中心外其住宿型、日間型再依服務人數區分 *住宿機構，內含： 小型組 (29 人以下)、 中型組 (30-200 人)、 大型組 (201 人以上)。 *日間機構，內含： 小型組 (75 人以下)、 中型組、(76-200 人)、 大型組 (201 人以上)。	
第八次 (2011)	內政部身心障礙福利機構評鑑及獎勵辦法 (2008.01.30 修正發佈)		1. 組織管理 2. 環境設施及安全維護 3. 專業服務 4. 權益保障 5. 改進及創新措施 6. 特定加減分

資料來源：內政部社會司身心障礙福利機構輔導科

表 3-3：第四次至第七次評鑑機構數及成績

評鑑次數 (年份)	實施計畫	受評鑑 機構數	評鑑機構成績
第四次 (1993)	台灣地區殘障 福利機構第四 次評鑑計畫	實際受評機構 75 所	優等 (總平均分數最高之前十名) 甲等 (第十一至二十名) 乙等 (第二十一至三十名)
第五次 (2001)	台閩地區身心 障礙福利服務 機構第五次評 鑑實施計畫	實際受評機構 175 所 包括 托育養護機構 156 所 福利服務中心 22 所	優等 (總平均分數 90 分以上) 26 所 甲等 (總平均分數 80 分至未滿 90 分) 62 所 乙等 (總平均分數 70 分至未滿 80 分) 45 所 丙等 (總平均分數 60 分至未滿 70 分) 21 所 丁等 (總平均分數 60 分以下) 24 所
第六次 (2005)	第六次全國身 心障礙福利服 務機構評鑑實 施計畫 (2004.09.01 訂 頒)	受評機構 231 所, 實際受評機 構 228 所	優等 (總平均分數 90 分以上) 33 所 甲等 (總平均分數 80 分至未滿 90 分) 86 所 乙等 (總平均分數 70 分至未滿 80 分) 68 所 丙等 (總平均分數 60 分至未滿 70 分) 28 所 丁等 (總平均分數 60 分以下) 13 所
第七次 (2008)	第七次全國身 心障礙福利服 務機構評鑑實 施計畫 (2004.09.01 頒 佈)	實際受評機構 262 所	優等 (總平均分數 90 分以上) 56 所 甲等 (總平均分數 80 分至未滿 90 分) 94 所 乙等 (總平均分數 70 分至未滿 80 分) 66 所 丙等 (總平均分數 60 分至未滿 70 分) 35 所 丁等 (總平均分數 60 分以下) 11 所

資料來源：內政部社會司身心障礙福利機構輔導科

在評鑑的各項指標數量與配分上來看表 3-4 來看其評鑑指標共有 154 項，其配分上於組織管理、環境設施及安全維護兩項指標因屬行政規範類所以達成率較高配分比重上較低，專業服務部分反映機構的服務品質所以配分比重較多，而權益保障與創新改進措施因為加強的重點之一所以配分比重較高。依評鑑指標可評核機構的品質，若運用於機構客觀評量架構的建立上需從其整體組織的績效評鑑來考核服務成效。

表 3-4：各類指標數量及配分

指標分類	數量	配分
組織管理	41	20%
環境設施及安全維護	49	20%
專業服務	43	40%
權益保障	15	15%
創新及改進措施	4	5%
合計	152	100%
特定加減分	2	本項之計分由實地訪評委原採團體共識決，最多加總分 1 分、最多扣 2 分。
總計	154	

資料來源：第八次身心障礙福利機構評鑑評鑑委員訪評手冊

## 貳、評鑑的省思

良好的評鑑有其實用性、可行性、適當性與精確性的特質，可以讓組織運用評鑑的機制來檢視組織服務的品質與績效，因此評鑑的運用很廣，例如於大學評鑑辦法、教師評鑑辦法、法官評鑑辦法、檢察官評鑑辦法、營造業評鑑辦法、優良網站評鑑辦法、供應商評鑑辦法、老人福利機構評鑑及獎勵辦法、身心障礙福利服務機構評鑑制度、身心障礙者職業輔導評量評鑑計畫、身心障礙者支持性就業服務業務評鑑、身心障礙轉銜暨

成人個案管理服務評鑑、發展遲緩兒童通報轉介暨個管中心評鑑等。這些評鑑機制其用意都具有正面的意義，就如：教育評鑑是教育品質檢核與行政管理的重要途徑；其更重要的目的，在於藉由分析而改善教育機構的發展特色和辦學品質（巫銘昌、林恩賜，2010：25）；或是全國身心障礙福利機構第七次評鑑計畫的目的：「促進身心障礙福利機構發展與經營管理理念，及提昇機構服務績效，以確保受服務者權益及生活品質，進而與社區融合，保障身心障礙者之福祉」。然而，執行一段期間後其缺失即會顯現出來，例如：於評鑑前投入大量的人力、時間、精力準備評鑑資料，甚至為了因應符合評鑑的指標，可能造假的情形；或是評鑑過於頻繁出現擾民的現象，例如：實施高職、綜合高中、普通高中以及完全中學的多種學制的學校，因不同業務執行而必須評鑑，因此，一個學校如有多種學制並存，則需連續接受不同的評鑑，造成學校極大的負荷、或是身心障礙福利機構同時承接政府許多的方案，則需接受不同方案的評鑑，如此讓身心障礙福利機構每年疲於準備這些評鑑資料，而將其業務執行時間或服務被強制壓縮，甚至承辦人員犧牲下班的時間來完成評鑑資料或方案服務；以及一元化的評鑑制度，無法納入各類障礙者不同需求而適用性不足（邱裕閔，2009）或是過渡干預受評單位資源的分配，造成資源排擠效應，成為扼殺服務多元發展的元凶（陳宏仁、李麗容，2011）。

再則評鑑之目的在於提升機構服務品質，透過專家、學者組合成的評鑑委員小組發現機構優缺點，進而制訂改善方針，並非僅為證明或指責機構服務品質的優劣成敗（陳瑞榮，1995；邱裕閔，2009）。且評鑑的結果會影響組織的聲譽甚至經費來源與服務的延續，就如學校評鑑、身心障礙福利機構評鑑的等級會影響後續的經費與學生或服務對象人數的來源；況且指標也會引導組織運作的方向及資源的分配，使得組織依評鑑指標的面向來執行，未能考量服務的整體發展與品質的要求，以致失去組織的真實願景與特色，也造成資源的排擠效果，扼殺了多元服務的發展。

在許多的文獻或研究的資料中對非營利組織的課責的展現，皆會提及績效評估與評

鑑，政府機關也常利用評鑑機制來檢視非營利組織的發展與經營管理理念及提昇服務績效；然非營利組織在運作組織的績效評估時，大多認為評鑑是有其重要性的但不是絕對的，因評鑑指標並未完全考量機構的使命、特殊性與整體發展，雖受評單位可以針對不適評的指標項目提出，但仍須經過主管機關初步審核，在經過實地訪評委員就實地狀況採團體共識決核定，但仍有其模糊之處，無法達到對每一特殊性與多元性服務適切的評估，因此無論在好的評鑑制度或績效管理系統皆會有其盲點或不足的地方，端看非營利組織的理解與運用。

在羅紀琮（2010）在身心障礙福利機構評鑑制度檢討與發展之研究中所提從整體評鑑指標而言，組織管理及會計與財務管理兩類指標偏重於行政規則的遵守程度；建物與設施設備易受限於先天條件；而專業服務類較能反映機構的服務品質（羅紀琮，2010：7-1）、且在此研究案中發現評鑑委員與大多數的受評機構同意評鑑制度可定期檢視政策執行，機構服務績效、人力配置、經費運用以及空間設備等情形的理由「可發現機構服務缺失、督促機構調整組織運作，提升服務品質以符合社會期待」、「評鑑指標可引導提升改善機構服務品質」、「瞭解機構現況，可適時調整福利政策之策略與方法」（羅紀琮，2010：8-4）。

## 參、小結

身心障礙福利機構評鑑制度於林千惠（2003）與羅紀琮（2010）兩位的研究中皆有提及依不同障別屬性及服務類型，才能符合機構服務日趨多元與異質性，否則就會產生不適切的部分，例如邱裕閔（2009）研究發現現行評鑑制度對慢性精神障礙者的精神醫療與復健相關指標不足、無法評核生活照顧機構服務績效。因此在面對評鑑時，應該視為一個績效評量的工具，其每一評量工具皆有其目的與限制，不應該將評鑑向度視為經營的目標與策略，方能跳脫評鑑的框架中。

### 第三節 現行身心障礙福利機構評鑑指標之分析

司徒達顯以 CORPS 的運作模型，簡單扼要的表達非營利組織的整體觀念，它包含了服務內容的選擇、為誰服務、志工與專職人員的管理、財力與物力資源、業務效率的追求、決策核心的運作等六項基本課題。而政府為有效管理身心障礙服務機構而制訂相關評鑑機制，藉此機制來提升機構的服務品質，其評鑑內容包含了組織運作、人力運用、財務與資源、建築與環境、專業服務、權益倡導及改進與創新，即包括這六項基本課題；若以在組織運行時課責有政治課責、法律課責、專業課責、層級課責。以管理者的相關代理理論或利益相關者理論，委託者皆期待代理者能有好的作為，將金錢財務與資源運用能有效管理，以達到利害關係者所託的目標。因此如何彰顯非營利組織活動與目標能有效落實，就必須以經營績效來呈現，要符合各利害關係者所託的目標以達到組織運作的平衡，透過妥善運用平衡計分卡將可達到其組織使命與利害關係者的目的，以取得平衡。將於此節將會從實務上身心障礙者評鑑機制與研究的架構引導出本研究的問卷。

#### 壹、身心障礙福利服務機構評鑑與客觀責任之關聯分析

課責的應用為組織內部負責的方法，且將課責態度來塑造組織的使命與價值，其中課責的意涵中包括了三個問題即為誰課責、為何事課責、如何課責。而以身心障礙服務機構而言，所服務的對象是以身心障礙者及其家庭主要照顧者為主，他們在對自己的權益與訊息、資源不對等之下，所能表達、倡議是有限，有得甚至非常薄弱，因而機構管理者與服務提供者如何本著機構的服務使命來為身心障礙者提供良好的服務，方能真正落實於服務使用者身上。

非營利組織提供各式服務或從事各種活動的原動力，是以「人」為主體的基本意識型態，而逐漸擴及對生命與環境的尊重，就如每一立案的身心障礙福利服務機構皆有其使命與宗旨來為這些身心障礙者提供服務，以維護他們生命的尊嚴，達到公平正義社會

的實現。然身心障礙福利服務機構有其組織的自我要求，也就是一般所稱的「自律」或稱「主觀責任」；另一方面，於合法性而言有其相關法律程序與行政規範，且在非營利組織管理的策略管理面向：資源基礎理論與資源依賴理論，或是管理者面向的代理理論與利益相關者理論，兩個面向探討非營利組織管理，皆會牽涉到「他律」，又稱「外部責任」或「課責」，組織課責將是影響服務品質，與資源取得維繫的重要關鍵，再加上非營利組織須面對不同的利益關係人，每一關係人其目的與訴求不盡相同，組織如何因應來達到平衡。平衡計分卡正符合其運作時的績效評估需求，依機構的使命願景與策略為起點轉化為財務、顧客、內部流程與學習成長四個構面，講求短期和長期目標的平衡、財務與非財務的量度之間的平衡、落後和領先的指標之間的平衡與外界和內部的績效構面之間的平衡。然政府部門為監督、輔導身心障礙福利機構會以評鑑的機制來考核其組織績效，評鑑的項目雖會依日間或住宿服務與福利中心有所區隔，但仍無法顧及每一機構的特質與發展，不過評鑑的成果將會影響機構的補助與服務個案的來源，因此每一身心障礙福利服務機構對此戰戰兢兢，無一不重視。因而本研究也期待機構在運作時不僅能達到機構的使命與組織發展又能顧及評鑑所需準備項目，因此身心障礙福利服務機構評鑑與客觀責任的相關連發現如下如表 3-5。

- 1、內部流程構面時會牽涉到評鑑主、次要項目包括：第一大項組織管理有決策單位機能及運作、組織架構與管理、人力資源發展、會計及財務管理等四個次要項目；第二大項環境設施及安全維護有整體環境設施及措施、公共安全、消防與交通設施及措施、日常生活空間設施及設計、照顧或訓練空間設施及設計、衛生保健設施及措施等六個次要項目；第三大項專業服務有個別化服務、整體性服務、健康與安全、社區參與；第五大項改進及創新措施有機構自我評估、改進措施、創新措施及執行成效、特色等三個次要項目；特定狀況加減分一項，其各次要項目下的子項目共有 90 個子項目。在課責方面多為組織層級課責，且其中牽涉到政府相關的規定如人力的配置、建築物的規範等法律的課責。
- 2、學習成長構面會牽涉到評鑑主、次要項目包括：第一大項組織管理有人力資源

發展一個次要項目；第二大項環境設施及安全維護有公共安全、消防與交通設施及措施一個次要項目；第三大項專業服務有整體性服務一個次要項目，其各次要項目下的子項目共有 5 個子項目。在課責方面為人力資源的訓練與督導等專業課責。

- 3、財務構面會牽涉到評鑑主、次要項目包括：第一大項組織管理有會計及財務管理等一個次要項目，其各次要項目下的子項目共有 17 個子項目。在課責方面會牽涉到其專業人員正確率的專業課責、內部層級管控的層級課責與政府相關規定的法律課責。
- 4、顧客構面會牽涉到評鑑主、次要項目包括：第三大項專業服務有個別化服務、整體性服務、健康與安全、家庭支持服務等四個次要項目；第四大項權益保障有參與機會權、平等待遇權、隱私保護權、自主活動權、保護申訴權等五個次要項目，其各次要項目下的子項目共有 42 個子項目。在課責方面會在評估個案及提供服務個案的需求與支持的專業課責，或是在顧客權益保障的政治課責。

若以評鑑指標項目分析其課責性與平衡計分卡的關連性如表 3-5 約略可知於組織管理、環境設施及安全維護兩大類較偏重於法律課責與層級課責，以平衡計分卡而言，則偏重於內部流程與財務面；專業服務偏重於專業課責與政治課責，就平衡計分卡而言，則偏重於內部流程與顧客面；權益保障偏重於政治課責與專業課責，以平衡計分卡而言，則偏重於顧客與學習成長面；改進及創新措施、特定狀況加減分兩大類偏重於層級課責，以平衡計分卡則偏重於內部流程。

表 3-5：身心障礙福利評鑑指標與分析架構之關聯分析

主要項目	次要項目	各項指標	與課責關係	與平衡計分卡關係
1、組織管理	1-1 決策單位機能及運作	1-1-1 董（理、監）事會議（或等同董監事會議）召開情形。	層級	內部流程
		1-1-2 年度預決算董（理）、監事會議運作情形。	層級	內部流程
		1-1-3 董（理、監）事（委員）改選或改聘情形。	層級	內部流程
		1-1-4 機構與所屬法人（財團法人或社團法人）組織間的決策溝通與聯繫	層級	內部流程
		1-1-5 定期召開主管(幹部)或管理會議。	層級	內部流程
	1-2 組織架構與管理	1-2-1 行政組織架構。	層級	內部流程
		1-2-2 配合主管機關填報各項報表情形。	層級	內部流程
		1-2-3 與主管機關配合情形。	層級	內部流程
		1-2-4 入出機構之管理。	層級	內部流程
		1-2-5 實際服務人數。	層級	內部流程
	1-3 人力資源發展	1-1-1 員工健康檢查情形。	層級	內部流程
		1-1-2 定期實施員工急救訓練。	專業	學習成長
		1-1-3 訂定員工權益相關制度。	層級	內部流程
		1-1-4 員工退休撫卹制度。	層級	內部流程
		1-1-5 訂定工作手冊。	層級	內部流程
		1-1-6 機構院長（主任）之資格	法律	內部流程
		1-1-7 社工員之設置情形。	法律	內部流程
		1-1-8 護理人員之設置情形。	法律	內部流程
		1-1-9 教保員（訓練員）之設置情形。	法律	內部流程
		1-1-10 生活服務員之設置比例。	法律	內部流程
		1-1-11 對新進員工提供足夠之職前訓練。	專業	學習成長
		1-1-12 員工在職訓練制度。	專業	學習成長
	1-4 會計及財務管理	1-4-1 會計制度。	法律	財務 內部流程
		1-4-2 帳簿設置。	層級	財務 內部流程
		1-4-3 外來憑證。	法律	財務
		1-4-4 各類所得扣繳情形。	法律	財務
		1-4-5 扣繳憑單之填發與申報。	法律	財務
		1-4-6 年報內容完整性與正確性。	專業	財務
		1-4-7 會計報表、帳冊及憑證保存情形。	法律	財務

				內部流程
		1-4-8 預算執行。	層級	財務 內部流程
		1-4-9 目的事業支出比例。	層級	財務
		1-4-10 現金（票據）收入處理。	層級	財務 內部流程
		1-4-11 經費支出處理制度。	法律	財務 內部流程
		1-4-12 所得稅結算申報情形。	法律	財務
		1-4-13 補助經費核銷。	法律	財務
		1-4-14 有價證券及印鑑分層管理制度。	層級	財務 內部流程
		1-4-15 捐贈財物之徵信情形。	政治	財務
		1-4-16 捐贈財物之使用情形	政治	財務 內部流程
		1-4-17 財產管理。	層級	財務 內部流程
		1-4-18 受查核缺失之補正情形。	法律	內部流程
2、 環境設施及 安全維護	2-1 整體環境 設施及措施	2-1-1 符合法定要求之生活及訓練空間。	法律	內部流程
		2-1-2 專業空間與行政空間比例。	法律	內部流程
		2-1-3 廁所比例、隱密性及方便性。	政治	內部流程
		2-1-4 洗澡（淋浴）設備設置比例及隱密性。	法律	內部流程
		2-1-5 房舍及設備之維護與堪用性。	層級	內部流程
		2-1-6 室外通路。	法律	內部流程
		2-1-7 室內通路走廊及出入口。	法律	內部流程
		2-1-8 坡道。	法律	內部流程
		2-1-9 樓梯。	法律	內部流程
		2-1-10 昇降機。	法律	內部流程
		2-1-11 無障礙廁所	法律	內部流程
		2-1-12 無障礙浴室	法律	內部流程
		2-1-13 緊急呼叫設備。	法律	內部流程
		2-1-14 空間設施規劃優良（加分性質）。	層級	內部流程
	2-2 公共安全、 消防與交通 設施及措施	2-2-1 有無避難逃生路徑及等待救援空間。	層級	內部流程
		2-2-2 依規定辦理建築物公共安全檢查簽證及申報事宜。	法律	內部流程
		2-2-3 建物投保公共意外責任險。	層級	內部流程
		2-2-4 交通設備保養情形。	層級	內部流程
		2-2-5 定期舉辦消防講習及演練。	專業	學習成長
		2-2-6 消防設備之完善及定期維護檢修情形。	層級	內部流程
2-3 日常生	2-3-1 服務對象有個人物品放置設備與用品之清潔及更新。	層級	內部流程	

	活空間設施及設計	2-3-2 每一住宿樓層之功能及居家設備。	層級	內部流程
		2-3-3 寢室空間規劃及使用。	層級	內部流程
		2-3-4 寢室有自然之採光及通風。	層級	內部流程
	2-4 照顧或訓練空間設施及設計	2-4-1 照顧或訓練空間之設施。	層級	內部流程
		2-4-2 照顧或訓練空間之採光及通風。	層級	內部流程
		2-4-3 照顧或訓練場所使用機具之安全措施。	層級	內部流程
	2-5 衛生保健設施及措施	2-5-1 環境清潔衛生。	層級	內部流程
		2-5-2 廢棄物之處理及分類。	層級	內部流程
		2-5-3 儲藏室符合衛生原則。	層級	內部流程
		2-5-4 污物處理情形。	層級	內部流程
		2-5-5 裝置垃圾器具符合衛生原則。	層級	內部流程
		2-5-6 寢具設備及其清潔。	層級	內部流程
		2-5-7 機構飲用水符合水質標準。	層級	內部流程
2-5-8 機構飲用供水設備安全及清潔情形。		層級	內部流程	
2-5-9 餐具之衛生及消毒設備。		層級	內部流程	
2-5-10 餐廳、廚房之設備、環境符合衛生原則。		層級	內部流程	
2-5-11 食物儲存空間及冷凍（藏）設備。		層級	內部流程	
2-5-12 廚房之衛生條件及專業能力。		專業	內部流程	
2-5-13 伙食委外辦理之供膳廠商衛生條件及專業能力		專業	內部流程	
3、專業服務	3-1 個別化服務	3-1-1 訂定個別化服務運作相關辦法。	層級	顧客 內部流程
		3-1-2 定期擬訂個別化服務計畫並召開會議。	層級	內部流程
		3-1-3 評估向度之適切性。	專業	顧客
		3-1-4 評估過程將個別服務對象或家庭之意見納入考量。	專業	顧客
		3-1-5 評估方式多樣且適性。	專業	顧客
		3-1-6 評估結果綜合整理。	專業	顧客
		3-1-7 目標以服務對象需求為導向。	專業	顧客
		3-1-8 計畫中包含適合的長、短期目標。	專業	顧客
		3-1-9 定期紀錄計畫的執行狀況。	層級	顧客 內部流程
		3-1-10 定期檢討或修正服務計畫。	層級	顧客 內部流程
	3-2 整體性服務	3-2-1 專業團隊服務模式。	專業	內部流程
		3-2-2 訂有專業督導機制並確實執行。	專業	學習成長 內部流程
		3-2-3 正確運用輔具或輔助方法。	專業	顧客

		3-2-4 性別教育相關活動等支持措施。	專業	顧客	
		3-2-5 情緒行為的輔導或支持措施。	專業	顧客	
		3-2-6 衛教服務的支持服務措施。	專業	顧客	
		3-2-7 合宜的作息活動。	專業	顧客	
		3-2-8 合宜的體適能活動。	專業	顧客	
		3-2-9 提供合宜的休閒活動。	專業	顧客	
		3-2-10 合宜的活動器材或教材教具。	專業	顧客	
		3-2-11 活動中的人力配置與互動方式。	專業	內部流程	
		3-2-12 服務空間規劃與佈置。	專業	內部流程	
		3-3 健康與 安全	3-3-1 定期健檢，並作健康管理。	專業	顧客
			3-3-2 口腔照護支持服務。	專業	顧客
			3-3-3 膳食服務。	專業	顧客
	3-3-4 個別化飲食之提供。		專業	顧客	
	3-3-5 用藥及托藥安全管理。		層級	內部流程	
	3-3-6 特殊健康照護。		專業	顧客	
	3-3-7 適當處理意外傷害或緊急事件。		層級	內部流程	
	3-3-8 建立機構內性侵害及性騷擾事件防治機制。		層級	內部流程	
	3-3-9 傳染疾病之預防與處理。		層級	內部流程	
	3-3-10 建置機構防疫機制。		層級	內部流程	
	3-4 社區參 與	3-4-1 社區資源管理與應用。	層級	內部流程	
		3-4-2 設計並執行社區適應活動。	層級	內部流程	
		3-4-3 參與社區交流或宣導活動。	層級	內部流程	
		3-4-4 社區融合之支持性服務。	層級	內部流程	
	3-5 家庭支 持服務	3-5-1 家庭訪視。	專業	顧客	
		3-5-2 家庭需求評估。	專業	顧客	
		3-5-3 執行家庭支持。	專業	顧客	
		3-5-4 親職（屬）教育或親子（屬）活動。	專業	顧客	
		3-5-5 提供家庭與機構服務的銜接。	專業	顧客	
	4、 權益保 障	4-1 參與機 會權	4-1-1 服務對象或其家長（屬）均有機會參與決定與使用者有關之活動及決策。	政治	顧客
			4-1-2 家長（屬）或服務對象自主組織及參與運作情形。	政治	顧客
			4-1-3 服務對象參與作業活動之機會及鼓勵。	政治	顧客
		4-2 平等待 遇權	4-2-1 與委託人簽訂服務契約情形。	法律	顧客
			4-2-2 契約內容明確保障服務對象權益。	政治	顧客
4-2-3 收費標準符合收費原則。			法律	顧客	
4-2-4 平等使用生活空間與設備。			政治	顧客	
4-3 隱私保		4-3-1 個人資料管理與保密性。	層級	顧客	

	護權			
	4-4 自主活 動權	4-4-1 協助服務對象財務自主。	政治	顧客
		4-4-2 服務對象對於生活用品得到充分尊重 並有選擇權。	政治	顧客
		4-4-3 服務對象對於休閒時間之活動方式有 充分之選擇權。	政治	顧客
	4-5 保護申 訴權	4-5-1 服務對象權益委員會的組織與運作。	政治	顧客
		4-5-2 申訴與服務對象意見處理。	政治	顧客
		4-5-3 服務對象個人財物保護。	政治	顧客
		4-5-4 服務滿意度。	政治	顧客
5 、 改 進 及 創 新 措 施	5-1 機 構 自 我 評 估	5-1-1 機構服務績效評估。	層級	內部流程
	5-2 改 進 措 施	5-2-1 接受主管機關查核及改進情形。	層級	內部流程
		5-2-2 針對評鑑應改進事項形成對策及執行 成效。	層級	內部流程
5-3 創 新 措 施 及 執 行 成 效 、 特 色	5-3-1 創新措施之執行成效。	層級	內部流程	
6 、 特 定 狀 況 減 分	N/A	6-1-1 三年內之違規紀錄。	法律	內部流程
7 、 特 定 狀 況 加 分	N/A	7-1 機構中長期營運、發展計畫及其執行情 形。	層級	內部流程

資料來源：研究者整理

## 貳、小結

從許多非營利組織的績效評估機制，有的因應政府的評鑑機制來檢核機構的成效品質、有的因組織經營策略發展出來的績效評估機制如平衡計分卡或關鍵績效指標（Key Performance Indicator）簡稱 KPI，或者因應方案衍生出的方案評估的成效評估模式，其主要目的主要彰顯非營利組織使命的貫徹，透過這些客觀責任的評量機制來引導出主觀責任也符合社會的期待與保障非營利組織的合法定位（詳見圖 2-10）。

以非營利組織客觀責任評量架構的建立，若依評鑑指標將可達到政府的基本要求，但也會引導組織運作方向及資源的分配，使得組織依評鑑指標的面向來執行，未能考量機構的使命、服務的整體發展與品質的要求，以致失去組織的真實願景與特色，也造成資源的排擠效果，扼殺了多元服務的發展正可包含其中，況且依評鑑指標項目達 154 項，每一細項若要作為機構的經營策略的績效評估機制，亦將損耗機構過多的資源與排擠。因此在建立其客觀責任評量架構必須顧及財務面與非財務面、短期目標與長期目標的平衡、也要考量內部環境與外界環境的互動，且符合在非營利組織運作中，包含了服務內容的選擇、為誰服務、志工與專職人員的管理、財力與物力資源、業務效率的追求、決策核心的運作等六項基本課題，因此平衡計分卡符合其執行績效評估的機制，而本研究期望透過平衡計分卡與評鑑的內容來建立起客觀責任的評量架構，以供機構於經營管理有一評量架構。

## 第四節 研究個案與受評經驗之分析

於台中教區附設八所機構中，立達啟能中心立案於 1982 年、慈愛教養院立案於 1983 年，這兩所機構從全國性的身心障礙福利機構第二次評鑑（1986 年）之後至今第八次評鑑（2011 年），先後接受過七次評鑑；聖母聖心啟智中心與聖家啟智中心同時立案於 1990 年、復活啟智中心立案於 1992 年、聖智啟智中心立案於 1993 年，這四所機構從身心障礙福利機構第四次評鑑（1993 年）之後至今第八次評鑑（2011 年），先後接受過四次評鑑；玫瑰啟能中心立案於 2004 年從身心障礙福利機構第七次（2008 年）評鑑至今第八次評鑑（2011 年），先後接受過二次評鑑；慈愛智能發展中心立案於 2007 年於第八次評鑑（2011 年）開始接受評鑑（參照附件一），因本研究收集資料從第四次評鑑之後較為完整，而第八次評鑑資料尚未公布，將從第四次至第七次的評鑑資料予以分析。

### 壹、以「組織成長及評鑑機制」而言

依據「內政部身心障礙福利機構評鑑及獎勵辦法」訂定，其評鑑目的為「促進身心障礙福利機構發展與經營管理理念及提昇機構服務績效，以確保受服務者權益及生活品質，進而與社區融合，保障身心障礙者之福祉。」其透過評鑑機制來輔導機構提升機構的組織績效與服務品質，其用意值得肯定。然於組織成長中有創立初期、成長期與穩定期及衰落期，因此於天主教會台中教區附設身心障礙福利機構是具有宗教背景，會將宗教信仰的價值透過社會工作予以彰顯出來，另一方面其隱藏有宣教的功能與追求思想和行為上改造的組織使命。因此神職人員或教友發覺其弱勢族群的需求或無助時，即觸動內化在心中的信仰精神予以協助，但在相關服務資源不足時，就以教區的資源如教堂而開辦相關的服務，提供服務需求以解決社會的問題，就如聖家啟智中心、聖母啟智中心、聖智啟智中心、玫瑰啟能中心等，利用教堂開辦身心障礙服務。然而他們一本初衷的開辦之下必須面對的是隨之而來的法律規範如立案及組織運作、財務資源、服務提供等昭信於社會大眾的課責，因此從表 3-6 與附件三中可以發現在成立機構後，負責人與工作

同仁的工作熱忱與向心力是值得肯定，因機構於創立初期機構組織基礎運作尚未健全，其董事會運行、財務處理程序及專業服務與人力配置及無障礙設施設備上較顯薄弱未能完備。所以於身心障礙福利服務機構評鑑之後，讓機構瞭解自身在組織能力、專業能力、服務績效、人員配置、經費運用、空間設備等辦理的成效與發現問題所在，適時調整機構組織策略，使機構發展符合社會脈動，就如聖母聖心啟智中心、聖家啟智中心、聖智啟智中心、復活啟智中心、玫瑰啟能中心，藉此機制予以改進讓機構逐漸成長而趨於穩定。

表 3-6：財團法人天主教會台中教區附設八所身心障礙福利機構創辦人與各次評鑑成績

機構名稱 創辦人	評鑑次別	第四次	第五次	第六次	第七次	第八次
		1993 年	2001 年	2004 年	2008 年	2011 年
立達啟能中心 比籍潘爾溫神父耶穌聖心修 女會陳玉屏修女		83	甲等	甲等	甲等	甲等
慈愛教養院 吳彩珠女士、周既中先生		78.3	甲等	甲等	甲等	甲等
聖母聖心啟智中心 林天德神父		60.4	甲等	乙等	優等	優等
聖家啟智中心 美籍游仁德神父		62.8	丙等	甲等	甲等	甲等
復活啟智中心 杜斐然神父		58.5	乙等	乙等	乙等	甲等
聖智啟智中心 美籍羅方神父		62,8	丙等	丙等	甲等	優等
玫瑰啟能中心 美籍游仁德神父		N/A	N/A	N/A	乙等	甲等
慈愛智能發展中心 吳彩珠女士、周既中先生		N/A	N/A	N/A	N/A	優等

說明：參照機構內保存內政部第四次至第七次內政部全國身心障礙福利機構評鑑報告彙  
整及第八次各主管機關公佈評鑑成績

## 貳、以「客觀責任觀點」而言

社會大眾對宗教組織辦理的社會服務較為信任，尤其於台灣早期天主教會與基督教會的組織，許多外來的神職人員的投入社會福利工作，深植於民心，另一方面他們也基於其信仰觀念是以入世態度來修練，因此所從事在公共服務中，對生命價值與人權的尊重與公平正義的維持，皆來自他們有其使命來執行，因此機構中充滿教會仁愛精神與犧牲奉獻，所以組織在運作中較不會偏離其宗旨，這也是非營利組織的主觀責任所引發出客觀責任的產生。

因為非營利組織的主觀責任引發出客觀責任，非營利組織是一公共性組織，運用社會大眾的財務資源與人力，提供服務對象相關服務需求與支持，因此必須遵從法律規範（法律課責），透過不斷的學習，提高專業判斷（專業課責），一方面內部組織流程運作順暢（層級課責），讓機構使命得以倡議，讓服務個案得以得到良好的服務品質，也回應到不同利益關係人的目的（政治課責）。以平衡計分卡而言，善用財務資源予以公開徵信以符合財務構面、透過學習成長面不斷的學習成長增加專業知能、不斷學習將引發出內部流程面的順暢與改進創新、如此在面對不同的利益關係人得以回應其需求目的的顧客面。

從內政部第四次至第七次全國身心障礙福利機構評鑑報告中顯示出財團法人天主教會台中教區附設的八所身心障礙機構接受評鑑的成果或財務資料中可清楚瞭解如下：

### 一、財務構面

於評鑑指標中會計及財務管理大致健全，2008年至2010年三年平均目的事業支出占支出合計比例，除兩家機構平均達到85%以上，其餘六家皆在90%以上符合評鑑的指標。於財務捐贈情形訂有捐款捐物處理作業要點且針對外界捐贈之金錢或物品，皆會開立收據給捐贈人，藉發行院訊來公開徵信，並依規定發文報主管機關備查，達到財物

公開的目的，以發揮機構對捐贈金錢/物品者之責信制度。針對捐贈的物資，也會不定期發送給院生及其家庭如年菜、秋節月餅與日常用品尿布或衛生紙等。

其中在評鑑缺失列出的有：財務收支科目類別及會計與出納兼職或未予分區的問題、現金收入每日存入金融機構、捐物收據要書寫金額、外界捐款徵信與報請主管機關核備等。

## 二、學習成長面

於評鑑指標中對新進員工的職前訓練三個月內安排實習授課，與工作同仁的在職訓練每人每月至少達 8 小時及每年辦理急救訓練、消防與防疫演練其優點為普遍接受專業訓練，重視專業知能的提升。

其中在評鑑缺失列出的有：員工職前訓練與在職訓練的制度建立，訂定計畫，訓練方式課程與時間及效益評量及加強辦理；督導機制的發揮與資格。

## 三、內部流程

於評鑑指標中有關內部流程包括於組織管理、專業服務與改進創新中。其優點為董事會組織健全、組織架構明確，內部組織運作正常；工作同仁認真負責，任勞任怨、員工福利制度健全、人事穩定；室內空間規劃完善、光線明亮通風好、環境維護整潔；與社區互動良好；服務個案資料完整。

其中在評鑑缺失列出的有：董事會會議記錄函報內政部核備、董事會與機構間的聯繫、機構自我考核部分與行政管理的提升；人力資源不足、專業能力評估機制與輔具應用與個別化服務計畫的執行與修訂、專業服務的整合；日托機構服務個案不足；有關建

築物的缺失較多如無障礙設施、家長會與權益委員會等運作。

#### 四、顧客面

於評鑑指標中有關顧客面包括於專業服務與權益保障。優點提供多元化的服務、休閒活動的選擇、注重服務對象的權益保障。

其中在評鑑缺失列出的有：個別化服務計畫長短成的擬定不夠客觀、服務個案的轉銜與轉介、增加服務個案自我決策的機會、個別化服務計畫的執行與修訂、專業服務的整合、輔具運用；輔導家長會與權益委員會等運作。

從上述的敘述略可知這八所機構皆有強烈的使命來驅使，因此工作同仁有其犧牲奉獻、任勞任怨的精神。在財務經費之有限之下，節省正常配置的人力運用是機構最常運用的，但依身心障礙福利服務機構設施及人員配置標準<sup>5</sup>，政府期待機構能提供足夠的人

---

<sup>5</sup> 身心障礙福利服務機構設施及人員配置標準：日間生活照顧機構應置下列人員：

一、行政人員。

二、社會工作人員：與受服務人數比例，以一比五十選用。小型機構之社會工作人員得以兼任聘之，惟其總服務人數不能超過五十人。

三、教保員：與受服務人數比例，以一比三至一比七選用。照顧慢性精神病患為主之機構，其教保員與受服務人員得以一比十五選用，並須以一比七十五比例選用職能治療師；未聘用職能治療師者，其教保員仍須以原比例配置。

四、其他與服務相關之全職或兼職專業人員。

**住宿生活照顧機構應置下列人員：**

一、行政人員。

二、社會工作人員：與受服務人數比例，以一比五十選用。小型機構之社會工作人員得以兼任聘之，惟其總服務人數不得超過五十人。

三、護理人員：與受服務人數比例，以一比四十選用。小型機構之護理人員得以兼任聘之，惟其總服務人數不能超過四十人。照顧慢性精神病患為主之機構，其護理人員與受服務人數比例，以一比二十選用；照顧失智者為主之機構，其護理人員與受服務人數比例，以一比十五選用；照顧植物人、重癱、長期臥床或身心功能退化者為主之機構，其護理人員與受服務人數比例，以一比十五選用。

四、教保員：與受服務人數比例，以一比三至一比七選用。於夜間工作時，生活服務員與教保員合計與受服務人數比例，以一比六至一比十五選用，惟夜間值班人員中至少應配置一名教保人員或護理人員。照顧慢性精神病患為主之機構，其教保員與受服務人員得以一比十五選用，並須以一比七十五比例選用職能治療師；未聘用職能治療師者，其教保員仍須以原比例配置。

五、生活服務員：與受服務人數比例，以一比三至一比六選用。於夜間工作時，生活服務員與教保員合計人力與受服務人數比例，以一比六至一比十五選用。

力，方能維持服務的品質，但人事的成本往往佔機構支出比例 50%以上，若服務個案不足時機構的經營更加困難。在學習成長上雖機構重視同仁的專業訓練，但在人力資源有限之下與工作壓縮下，無法有計畫規劃同仁的在職訓練、服務對象的專業服務提供與提升行政管理層面與督導的機制；再加上花費在建築設施設備改善，以因應無障礙的設施規範的改變經費，機構疲於硬體設施的改善以符合其規範。雖然工作同仁有其愛心與奉獻來機構服務，但隨著時間、工作與現實生活的壓力，逐漸消耗同仁的愛心、耐心與精神信仰，在無其他因素支持下，工作同仁的不穩定性，也將影響到組織內部運作與服務的品質，而無暇思考組織使命及策略規劃。

## 參、小結

非營利組織的公益使命為基石即為組織的主觀責任，隨這使命的展現將引發出客觀責任在法律、政治、專業與層級的建構，以營造出有績效、服務品質的非營利組織。因此，非營利組織是一公共性組織，運用社會大眾的財務資源與人力，提供服務對象相關服務需求與支持，因此必須遵從法律規範（法律課責），透過不斷的學習，提高專業判斷（專業課責），一方面內部組織流程運作順暢（層級課責），讓機構使命得以倡議，讓服務個案得以得到良好的服務品質，也回應到不同利益關係人的目的（政治課責）。以平衡計分卡而言，善用財務資源予以公開徵信以符合財務構面、透過學習成長面不斷的學習成長增加專業知能、不斷學習將引發出內部流程面的順暢與改進創新、如此在面對不同的利益關係人得以回應其需求目的的顧客面。這些組織績效於此個案在評鑑機制下，得以瞭解評鑑之後的效應，組織針對其缺失逐漸改善，也逐漸達到評鑑的目的。但評鑑是針對一段執行的過程加以評核，且其指標項目的達到是維持在基本的水準，若機構要達到一個有績效與服務品質之上的水準，將需藉著運用評鑑的機制，有計畫的組織策略運作，建構組織客觀責任的績效評估機制，引導組織運作的方向及資源的分配，，

---

六、其他與服務相關之全職或兼職專業人員。

才能考量服務的整體發展與品質的要求，不致於失去組織的真實願景與特色，造成資源的排擠效果，與扼殺了多元服務的發展。

## 第四章 德菲問卷調查與分析

本研究採取修正式德菲問卷，依據文獻論述的結果，並參照研究目的與問題的設定後，建立起分析架構，透過平衡計分卡四個構面與評鑑的指標來建立其德菲問卷，將德菲問卷的分為兩個部分，第一部份針對平衡計分卡的四個研究面向所轄四個指標項目適切程度表示意見，第二部分係依照「第八次身心障礙福利機構評鑑指標項目」與平衡計分卡之關聯分析予以分類，再針對指標項目的適切性表示意見，因此不針對評鑑指標中主要項目與次要項目的適切性表示意見，詳細德菲問卷評量構面及其內容請參照附件五。

### 第一節 研究設計與範圍

本節首先詳述運用哪些研究方法以執行本研究調查。承續第二章文獻檢閱的成果，歸納出非營利組織的責任體有主觀責任與客觀責任，於主觀責任的實現，引導出客觀責任在法律、政治、專業與層級的建構，為達到各方的課責要求，無論於服從性、鼓吹提倡、回應性與判斷性的評估標準，將需有其績效管理系統來運作，平衡計分卡結合了顧客、財務、內部流程與學習成長等四個構面的評量機制，因此研究出客觀責任評量架構之設計如圖 2-10，機構的評鑑機制會於一段期間後執行，也是機構重視的一環，因而設計將評鑑指標項目依平衡計分卡的四個構面區分設計，於研究構面中不針對評鑑指標的主要項目與次要項目的適切性表示意見，只針對次要項目下的細目設計出「德菲問卷」。再設定之前當任過與現在當任機構的高階管理為受訪者，將於下列介紹研究範圍與調查設計及研究倫理的說明。

#### 一、研究範圍

現今非營利組織機構服務機構類型的多樣性與特殊性且數量眾多，其研究的時間與複雜性非本研究者所能掌握，因此設定以財團法人天主教會台中教區附設的八家身心障礙機構為範疇；亦即排除其他社會福利服務的非營利組織，著重在宗教背景設立的服務

身心障礙者的機構，且依身心障礙機構類型區分其中有三家全日型機構、五家日間服務機構，藉由對此個案研究瞭解如何透過客觀責任的運行，以符合組織存在的價值與服務效率的研究。

## 二、調查設計

依據文獻論述的結果，並參照研究目的與問題的設定後，建立起分析架構，透過平衡計分卡四個構面與評鑑的指標來建立其德菲問卷，將德菲問卷的分為兩個部分，第一部份針對平衡計分卡的四個研究面向所轄四個指標項目適切程度表示意見，第二部分係依照「第八次身心障礙福利機構評鑑指標項目」與平衡計分卡之關聯分析予以分類，再針對指標項目的適切性表示意見，因此不針對評鑑指標中主要項目與次要項目的適切性表示意見，詳細德菲問卷評量構面及其內容請參照附件五。

德菲法 (Delphi) 是運用專家們的專業知能、經驗與意見，針對設定的議題問卷，利用一連串的問卷調查方式，建立一致性的共識，進而解決複雜議題的一種科技整合的研究方法 (Hartman, 1981; Shieh, 1990; Beech, 2001; Bowles, 1999; 王秀紅等, 1994; 宋文娟, 2001; 劉宜君、傅立葉, 2009; 江明修、陳定銘、陳秋政、李依鎔、羅文伸, 2009)。所以，德菲法的資訊來源是多元的 (潘淑滿, 2003; 轉引自江明修、陳定銘、陳秋政、李依鎔、羅文伸, 2009)。德菲法在運作初始階段，每個成員針對討論的議題提供個人意見，這些意見經由不斷反覆的修改、澄清、整合與摘要過程，再以匿名方式回饋給參與成員，之後進入德菲法的第二輪階段。透過第二輪的意見回應與收集過程，不斷讓回饋更具體、更聚焦。這種過程必須反覆不斷進行，直到成員之間的意見趨於一致，再無需要改變或修正之處為止 (Dhaliwal and Tung, 2000; 轉引自江明修、陳定銘、陳秋政、李依鎔、羅文伸, 2009)。

使用德菲法進行討論，有以下五個特性（宋文娟，2001；轉引自江明修、陳定銘、陳秋政、李依銘、羅文伸，2009）：1、不明確性：當問題無法使用明確分析技術，但能夠經由共同基礎下的主觀判斷來決定。2、複雜性：對於主題存在廣泛性的影響及涉及多層面事務。3、從眾性：越多參與之個人較面對面交流互動更為有效，且討論效果借由團體溝通程序提升。4、爭論性：個人間爭論會很嚴重，溝通程序必須使用仲裁或匿名。5、現實考量：時間和金錢花費使團體會議舉行不可行。

每一種的研究方法有其優點與特質，也有其缺點，因此德菲問卷的缺點有無法考慮不可預期事件、對於模稜兩可的問題難以劃分一定看法、專家代表性不足：若參與討論的小組成員選擇不平均，偏見將會產生、耗費時間：問卷往返時間過長，參與討論的成員可能因此失去動力，問卷回收率若不高，如此德菲法的意義不大（江明修、陳定銘、陳秋政，2009）。

江明修、陳定銘、陳秋政（2009）指出德菲法的實施是在了解要解決的問題後，首先，由主持人設計出一份問卷，寄發給參與德菲法的成員填寫，以提供可行的解決方案。而成員以匿名方式填寫問卷之後，針對回收問卷進行彙整與分析的程序（重點包括評分結果與意見整合），並且根據問卷結果未達成共識的部分（必須讓參與者了解其他人的意見，並再次表示意見），而設計成第二份問卷，再寄發給每位成員，以蒐集與分析第二回問卷的結果，如此重複操作直到獲得一致性或共識的意見為止，其運用流程如下圖 4-1 所示：

若依照德菲法對於第一次問卷做法，採取開放式問卷，讓參與者自行填答；在實務調查中，此種做法常造成參與者甚大的壓力，以致問卷回收率偏低，因此晚近多省略第一階段開放式意見徵詢，而依據文獻探討來弭補第一次建構問卷的過程（林振春，1992；陳歆華、陳孝平，1999；潘淑滿，2003；陳秋政，2008），即為修正式德菲法。

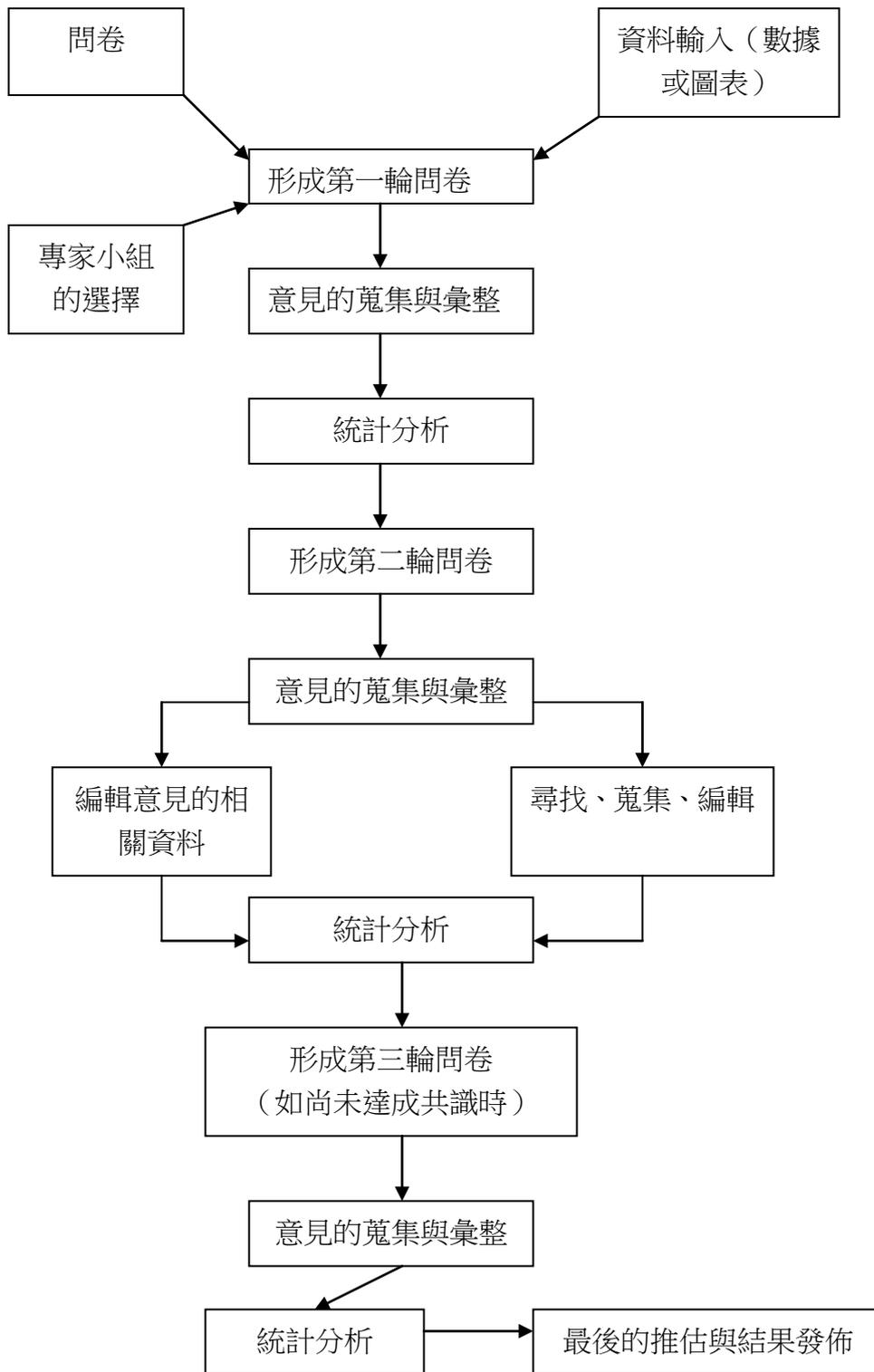


圖 4-1：德菲法的流程圖

資料來源：引自江明修、陳定銘、陳秋政，2009

因此，本研究第一輪問卷採取修正式德菲問卷，經由文獻分析，將德菲問卷的評量構面區分為兩個部分，詳細德菲問卷評量構面及其內容請參見表五。問卷填答採用 1 分至 5 分的分數，分別代表「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」五個等級，分數越高則表示受訪者越同意該指標項目的適切性。同時，每項指標項目均給予受訪者自由表達意見的空間，若受訪者對該指標項目之意見為「非常不同意」或「不同意」，則必須在開放填答區填寫其對該項指標之修正意見，若受訪者對於問卷草擬之面向、指標及構成指標的問項，認為應增加、刪減或有其他意見，可填寫於「修正意見欄」及「綜合意見欄」。

邀請曾任與現任機構高階管理職務者為受訪者，包括兩位創辦人、一位執行長、七位主任、一位督導，共計邀請十一位受訪者參與德菲問卷作答。他們服務於非營利組織年資至少 10 年以上，最長 36 年，於該組織服務年資至少五年，最長有 24 年，相關受者者代表性說明請見表 4-1。

表 4-1：專家背景資料

性別代表性說明		身份別	創辦人及執行長	主任及督導
性別	女		1	6
	男		2	2
年齡層	35~44 歲		0	3
	45~55 歲		1	3
	55 歲以上		2	2
教育程度	專科		0	3
	大學		2	5
	碩士		1	0
宗教信仰	無宗教信仰		0	2
	天主教		3	6
服務本組織年資	5-10 年		1	3
	11-20 年		0	4
	21-30 年		2	1
服務於非營利組織年資	10-20 年		1	7
	21-30 年		0	1
	30-40 年		2	0
專長領域			社會工作及法律	主要以社會工作居多，其次為教育心理，再來為理工或工商企管

資料來源：研究者整理

### 三、研究倫理

本研究者兼具實務工作者的角色，但基於研究過程中對研究對象的權益保障，故在研究時，研究者告知受訪個案本研究目的與說明，同時也徵得本研究個案的創辦人、執行長、主任及督導同意填具問卷資料；對研究機構所提供書面資料徵得機構代表簽署同意書，同意所提供資料，作為本研究分析，豐厚研究建議之立論基礎，及所提供資料准予以公開。

本研究資料呈現則以客觀的立場提出相關的研究分析，並保護提供研究機構不會因為參與研究而受到傷害，研究中為確實保護研究機構與受訪個案的身份，將以代號編碼取代外，對於問卷資料及其他相關資料也妥善收藏不外流。

於研究後，將研究結果與參與對象分享，亦會給予參與機構及受訪代表一份報告副本，以回饋及對本研究的支持。

## 第二節 第一輪德菲問卷分析

本研究第一輪問卷採用修正式德菲法，於 2011 年 11 月 15 日以郵寄問卷與電子郵件兩種方式發送，11 月 18 日起陸續回收，11 月 23 日完成第一輪問卷回收，第一輪問卷完稿如附件六所示。第一輪問卷共計發放 11 份，回收 11 份，回收率為 100%，各類受訪者回覆情形如下表：

表 4-2：第一輪問卷回收情形

編碼方式	身份別	回覆人數/發送人數
A~C	創辦人及執行長	3/3
D~J	各機構主任與督導	8/8

資料來源：研究者整理

本研究採用「標準差」來衡量受訪者間意見紛歧之程度，當標準差在 0.6 以下，表示受訪者認同該指標的程度具有「高度共識」；標準差在 0.6 到 1 之間為「中度共識」，標準差在 1 以上為「低度共識」。平均數則用以判斷受訪者對該指標的同意程度，分數越高代表受訪者對該項指標的同意程度越高。從表 4-3 第一輪問卷第一部份非營利組織客觀責任評量架構之研究四個構面中，有顧客面與財務構面 2 個問項達到中度共識（標準差為 0.6-1 之間），值得注意的是「內部流程面」指標之標準差為 0.944，在低度共識邊緣，學習成長面為 1.3，達到低度共識（標準差在 1 以上），從第一部份受訪者綜合意見如下：

表 4-3：第一部份非營利組織客觀責任評量架構之研究四個構面的適切性

評量構面 分析標準	顧客面	內部 流程面	學習 成長面	財務面
平均數	4.18	4.09	3.91	4.55
標準差	0.751	0.944	1.3	0.688

資料來源：研究者整理

- 1、能維持組織基本財務運作所需為首。
- 2、財務狀況是否足以維持組織基本運作所需，應為首要。
- 3、財務及制度之健全為達成顧客面及學習成長面所必須，否則希望之結果將會為空。
- 4、若組織內部維持學習狀態，則相關服務流程會調整，而服務品質將隨之提升，創造口碑或服務成效，因顧客滿意，才會有較穩定的財務資源。
- 5、一切的服務都是以服務對象的需求及服務內涵為起點，當然有健全的組織、財務及專業素養才能提供服務使用者多元且全面完整的服務，進而提升服務品質。
- 6、機構需要永續經營的利基，需要顧客面、內部流程面、學習成長面、財務面面俱到。
- 7、機構設立在使受照顧者得到成長進步，然如果機構無法有效的運作，則一切目標將無法達成。
- 8、顧客面//為服務的導向需求起點，內部流程面//關乎整體營運的順暢及運作度，學習成長面//可以鞏固與提升質的部分，財務面//攸關營運與結構的廣度，缺一不可。
- 9、非營利機構的傳統觀念中是少有挑戰傳統以及不斷革新的動機，如何學習破壞進而趨向革新，卻是非營利機構所要強化的。

經過審視，發現受訪者的意見多半認為顧客面與財務面較內部流程與學習成長面重要，若將四個構面依標準差高低排列組合會發現財務面認同度排第一，接續為顧客面、內部流程面，最後為學習成長面。另外，增加革新面，強調其內涵應該是透過不斷挑戰傳統與創新的動機，以強化非營利組織。然而，在指標項目內容只有「改進及創新措施」符合，其指標項目太少，無法形成單一構面。

而審視受訪者填答同時所提供的綜合意見，實際上多為評鑑制度原則之相關意見，而非具體的指標修改事宜，因此本構面將不進行「文字」修改。前述綜合意見條例如下：

- 1、請益內政部省思評鑑的真正意涵？
- 2、以公平為原則訂定評鑑法則。(說明：以避免只重於資料呈現，而不注重提供服務品質與確實執行服務流程之機構或單位，之錯誤觀念及心態的導正，故於評鑑中可否依現場評鑑查核為重。)
- 3、優等成績的界定？(說明：優等單位是提供全國性及國際性參訪的單位或機構，更是受評機構參訪的指標性代表，是何等榮耀！故可否重新界定。)
- 4、評鑑可否也能響應環保概念，採用無紙化方式或系統評鑑呢？(說明：評鑑夾表單的呈現太多太繁雜，可否盡量減少紙張(表單呈現)，而依委員現場觀察法核評為主要評分呢？)

第二部分針對各項構面的適切度。

#### 一、顧客面

顧客面共有兩個主構面為「專業服務」與「權益保障」。

- (一) 專業服務下區分為四個次構面，共有 27 個指標項目，其中有 10 個指標項目達到高度共識，有 17 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 4，顯示受訪者同意本研究建構的指標項目。

在專業服務中各指標項目，針對受訪者意見如下：

- 1、受訪者對「3-1-3、評估向度之適切性」於第一次問卷中意見表達評估工具的適切性，而評估向度與工具其意義有其差異性。評估工具代表用以評估某種目的的量表或可操作；而評估向度代表評估事物的趨向。於此指標項目中是針對其向度的適切性，而其評估工具的適切性涵蓋於 3-1-5 評估方式多樣且適性的指標項目中，因此此指標項目「不予修改」。

2、受訪者對「3-5-3、執行家庭支持」於第一次問卷中表示執行家庭支持服務，當計劃執行前會經過家庭訪視與評估，才擬定計畫，因此計畫內容中會依其需求或資源運用等情形予以支持，所以計畫內容中會包含支持服務於其中，經過審視參照其建議修改為「**執行家庭服務計畫**」。

受訪者其他意見如下：

- 1、對「3-1-4、評估過程將個別服務對象或家庭之意見納入考量」指標項目表達對於無法真切表達期待之服務對象及家屬之因應方式？
- 2、對「3-1-5 評估方式多樣且適性」，其指標項目表達：(1) 由各專業團隊依據各專業評估工具進行評估與 (2) 目前適合各種障別的評估資料不多。
- 3、對「3-1、個別化服務」指標的綜合意見表達：(1) 適合評量工具才能評量出服務對象正確需求。(2) 適切評量工具才能評量出服務對象正確的需求。(3) 相關服務目標應以服務對象需求為導向，切合家庭結構與需要，並能定期檢視為個別化服務之落實。
- 4、對「3-2-8、合宜的體適能活動」指標項目表達符合需求的體適能活動。
- 5、對「3-2、整體性服務」指標的綜合意見表達：(1) 應考慮適合活動場所。(2) 適合的活動場地應予考慮。(3) 多元全方位的服務考量為現階段非營利組織之導向，期藉由合宜且整體性的服務規劃獲得認同與支持。
- 6、對「3-3-3、膳食服務」指標項目表達需區別隔日托及住宿單位，因日托供 1 餐，住宿供 3 餐。
- 7、對「3-3、健康與安全」指標的綜合意見表達：(1) 特殊健康照護要有一定程度，在機構能力範圍內。(2) 特殊健康照護應有一定程度，要在機構能力範圍內。(3) 身心障礙者『老化』與『身心照顧』的相關健康維護照顧，實為非營利組織的重點之一，應有妥善之追蹤與一定的系統，為其把關。
- 8、對「3-5、家庭支持服務」指標的綜合意見表達：(1) 家庭服務計畫從家訪→需

求評估→家庭服務計畫→執行→評量，也須定期的檢視，尤其是資源方面。(2) 許多的癥結與問題會在家庭支持度的高低中突顯，面對服務使用者，我們要密切地與其家庭聯繫溝通無礙。

- 9、對「3、專業服務」指標的綜合意見表達：(1) 專業服務是發揮機構服務品質的最基本要求，有豐富的專業服務才能彰顯機構之服務水平，同時也可以讓服務使用者獲得最適切的照顧服務。

權益保障區分為五個次構面，共有 15 個指標項目，其中有 6 個指標項目達到高度共識，有 9 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 4，顯示受訪者同意本研究建構的指標項目，值得注意的是「4-1-1、服務對象或其家長（屬）均有機會參與決定與使用者有關之活動及決策」指標之標準差為 0.944，在低度共識邊緣。從受訪者意見如下：

- 1、 都有機會參與與使用者有關活動之權利。
- 2、 服務對象或其家長（屬）均有機會參與與使用者有關活動之權利。

受訪者於意見表達服務對象或其家長（屬）均有機會參與與使用者有關活動之權利，其意見表達可供機構參考，但仍須依照法律為準，經過審視做以下調整「4-1-1、服務對象或其家長（屬）**均有機會參與與使用者有關之活動之權利**」。

「4-5-2、申訴與服務對象意見處理」受訪者在第一次問卷中意見表達「**4-5-2、服務對象申訴或意見處理**」，經過審視後依其受訪者意見調整。

其他意見表達如下：

- 1、 對「4-1-3、服務對象參與作業活動之機會及鼓勵」指標項目意見表達：若服務使用者每次均表達不願參加時該如何處理。
- 2、 對「4-1、參與機會權」指標的綜合意見表達：(1) 一切依法律為準但有參與權利，也供機構參考。有參與權利，但僅供機構參考，一切依法律為準。(2)

簽訂服務契約時家長均無表示任何意見，當遇到有爭議時均回應當初並無仔細閱讀契約書。

- 3、對「4-2-1、與委託人簽訂服務契約情形」指標項目意見表達：簽訂服務契約時家長均無表示任何意見，當遇到有爭議時均回應當初並無仔細閱讀契約書。
- 4、對「4-2-2、契約內容明確保障服務對象權益」指標項目意見表達：機構權益受損時如何保障,如家長賴帳不繳交托育養護費時機構該如何處理。因日托機構不得收取保證金。
- 5、對「4-2-3、收費標準符合收費原則」指標項目意見表達：(1) 依據內政部或縣市政府規定收費。(2) 希望政府訂定合理之托育養護費收費標準。
- 6、對「4-3-1、個人資料管理與保密性」指標項目意見表達：請明訂哪些資料不得在系統中分享。
- 7、對「4-4-1、協助服務對象財務自主」指標項目意見表達：服務使用者之存款遭家人提取時機構該如何協助。
- 8、對「4-4-2、服務對象對於生活用品得到充分尊重並有選擇權」指標項目意見表達：(1) 由提供資源者配合。(2) 是家長提供還是由機構提供？
- 9、對「4-4、自主活動權」指標的綜合意見(1) 要考慮對象的程度。(2) 可能要考慮對象程度。
- 10、對「4-5-1、服務對象權益委員會的組織與運作」指標項目意見表達：社會公正人士並不一定願意參加機構的運作。
- 11、對「4-5-3、服務對象個人財物保護」指標項目意見表達：服務對象財務管理辦法。
- 12、對「4-5-4、服務滿意度」指標項目意見表達：服務滿意度之調查應採具名或不具名。
- 13、對「4、權益保障」指標的綜合意見表達：基於身心障礙者權益保障法的立法精神，身心障礙者的權益保障是服務的最基礎，也是一切服務的中心，所有的

服務都必須環扣在服務使用者的權益架構上。

上述意見經過審視發現其意見表達大都於執行上的建議或困境，並無具體的建議，其意見可提供研究的參考，其指標項目仍維持現有內容。

## 二、內部流程面

內部流程面中共有四個主構面為組織管理、環境設施及安全維護、專業服務、改進及創新、及加減分。

### (一) 組織管理

區分為四個次構面，共有 29 個指標項目，其中有 15 個指標項目達到高度共識，有 14 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 3.5，顯示受訪者同意本研究建構的指標項目，不過值得注意的是「1-1-3、董（理、監）事（委員）改選或改聘情形」指標之標準差為 0.924，在低度共識邊緣。從受訪者意見如下：

- 1、董事是否改選，非機構能決定，不應列入。
- 2、董事會是否改選，非機構可以決定，不應列入。
- 3、主管決策單位的支持與肯定是重要的，可維繫垂直管理的平衡與運作之順暢。

受訪者在第一次問卷中意見表達董事改選非機構能決定，建議予以刪除，為求謹慎仍於第二次問卷中保留，供受訪者參考前述意見後，斟酌該問項之適切程度。其他意見經審視彙整後，發現並無針對項目的具體建議，因此各指標項目「不予修改」。相關意見條例如下：

- 1、對「1-1-1、董（理、監）事會議（或等同董監事會議）召開情形」指標項目意見表達：法人與機構的主管機關不同時，清楚界定法人附設機構呈報相關資料的流程
- 2、對「1-2-5、實際服務人數」指標項目意見表達：(1) 依機構的設施設備情況決

定。(2) 應依機構設施設備情形決定。

- 3、對「1-3-8、護理人員之設置情形」指標項目意見表達：(1) 應按機構性質來決定設置人員比例。(2) 應依機構性質決定設置比例。
- 4、對「1-4、會計及財務管理」指標的綜合意見表達：財源的管控與真確是任何組織不可忽視的區塊，健全的財務結構與管理，可造就成功穩健的組織。
- 5、對「1、組織管理」指標的綜合意見表達：身心障礙福利服務機構組織管理及財務的健全，將有助於所有服務的發展，也將能充分發揮機構服務使命，為服務使用者牟取最大的利益。

## (二) 環境設施及安全維護

區分為五個次構面，共有 39 個指標項目，其中有 8 個指標項目達到高度共識，有 31 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 3.5，顯示受訪者同意本研究建構的指標項目，但值得注意的是「2-1-12、無障礙浴室」指標之標準差為 0.905，與「2-5-1、環境清潔衛生」指標之標準差為 0.934，在低度共識邊緣。從受訪者意見如下：在「2-1-12、無障礙浴室」指標並無意見；「2-5-1、環境清潔衛生」指標表達：現場評分，勿須評核表單，響應環保（無紙化），因對此為執行呈現並非對指標具體建議，因而「不予修改」。其他意見經過審視彙整後，與指標內容無關，因此不予修改。相關建議條例如下：

- 1、對「2-1、整體環境設施及措施」指標的綜合意見：(1) 對於建築物因區分年限及法規新、舊法之區隔，若可經由建築師評估，符合公共安全及消防設施外，主結構無法變更或改善之處，有變通方式或是評分方式。(2) 空間規劃優良加分應視建築物本體空間運用率及適用率而言，非指硬體設施優於法規所訂之標準而言，否則除了新建的建築物外都無法得分。(3) 機構之環境設施及安全維護均該配合相關之要求，法規常常修訂，機構需要將原先符合前一法規規定之設施設備拆除，重新施作符合後一法規之設施設備，造成不必要的浪費，因為

機構之經費均是來自社會大眾的愛心捐獻及政府的補助（亦是人民納稅的錢），每次因為法規修訂需要更改相關之設施設備時機構主管人員均十分不捨，但為了評鑑符合規定又非作不可，真是有說不出的無奈。

- 2、對「2-2、公共安全、消防與交通設施及措施」指標的綜合意見表達：（1）法規關於公共安全或消防是否有三不管地帶？如何區分公共安全或消防之差異？（2）建築物公共安全申報及消防安全檢修申報本來是由建設處及消防隊定期至機構檢查，但為了相關法定的規定，機構務必先行花費大筆的金錢每年委請廠商協助申報，後再由建設處及消防隊前來複檢，明顯浪費機構之經費又有圖利之嫌，更浪費人力。（3）安全至上。
- 3、對「2-3-1、服務對象有個人物品放置設備與用品之清潔及更新」指標項目意見表達：更新由誰負擔，家長或機構？
- 4、對「2-3、日常生活空間設施及設計」指標的綜合意見表達：（1）機構設立時應列為核准條件指標。（2）在機構設立時應列為核准條件之一。
- 5、對「2-5-7、寢具設備及其清潔」指標的綜合意見表達：現場評分，勿須評核表單，響應環保(無紙化)。
- 6、對「2-5-8、機構飲用水符合水質標準」指標的綜合意見表達：機構如飲用自來水公司之水可否不須定期水質檢驗？
- 7、對「2、環境設施及安全維護」指標的綜合意見表達：維護服務使用者之安全是身心障礙福利機構經營之不二法則，也是營造適切之學習空間的讓服務使用者發揮學習潛能的利基，機構需要用心規劃相關之設施設備及服務空間，使服務使用者獲得安全舒適的學習。

### （三）專業服務

區分為四個次構面，共有 17 個指標項目，其中有 9 個指標項目達到高度共識，有 8 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 4，顯示受訪者同意本研究建構的

指標項目。經過審視，受訪者其他係意見表達專業服務是發揮服務品質的基本要求，因與指標內容無關而「不予修改」。受訪者表示意見如下：

- 1、專業服務是發揮機構服務品質的最基本要求，有豐富的專業服務才能彰顯機構之服務水平，同時也可以讓服務使用者獲得最適切的照顧服務。

#### （四）改進及創新

區分為三個次構面，共有 4 個指標項目，其中有 2 個指標項目達到高度共識，有 2 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 4，顯示受訪者同意本研究建構的指標項目。受訪者表示意見如下：

- 1、可作機構內檢測之用，不適列入評鑑，因評鑑結果才能決定服務績效。
- 2、可作機構內部檢測之用，不宜列入評鑑，因為評鑑結果才能決定服務績效。
- 3、檢討是為了提供有品質的服務，創新是為了服務的需求，因著服務使用者的需求越來越多元且複雜，機構的服務需要符合服務使用者不同的需求而有更多創新的思維及服務項目因應而生，並隨著社會福利服務的演進不斷的提升服務需求，也需要跟隨時代的邁進不斷的提升機構服務，營造不同的服務以符合服務使用者的需求。

經過審視，受訪者意見表達機構服務績效應是組織做為內部自我檢測之用。前述意見與現行評鑑意旨相符，因此仍予以保留。受訪者在「第一部份」所表示的「綜合意見」包括：增加革新面，強調其內涵應該是透過不斷挑戰傳統與創新的動機，以強化非營利組織。然而，在指標項目內容只有「改進及創新措施」符合，其指標項目太少，無法形成單一構面，因而仍保留於此。

- （五）於加減分中無次構面，共有 2 個指標項目，其中有 2 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 4，顯示受訪者同意本研究建構的指標項目。經過審視，受訪者只

是表達政策性，可供為之後參考，並無修改的必要。受訪者表示意見如下：機構中長期營運發展的計畫是為了看出機構服務的前瞻性，也是機構永續經營的基石，有良好適切的營運發展計畫，將可帶領機構不斷的往前及向上發展，而不至為社會福利服務的時代洪流所淘汰，更可發展出機構的服務特色。

### 三、學習成長面

學習成長面中共有三個主構面為組織管理、環境設施及安全維護、專業服務。

#### (一) 組織管理

區分為一個次構面，共有 3 個指標項目，其中有 1 個指標項目達到高度共識，2 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 4，顯示受訪者同意本研究建構的指標項目，但值得注意的是「1-3-2、定期實施員工急救訓練」指標之標準差為 0.924，在低度共識邊緣。經過審視，受訪者無表示任何意見，仍予以保留。

#### (二) 環境設施及安全維護

分為一個次構面，共有 1 個指標項目，其中有 1 個指標項目達到高度共識，且平均數大於 4，顯示受訪者同意本研究建構的指標項目。

#### (三) 專業服務

分為一個次構面，共有 1 個指標項目，其中有 1 個指標項目達到高度共識，且平均數大於 4，顯示受訪者同意本研究建構的指標項目。

### 四、財務面

財務面中共有一個主構面為組織管理，分為一個次構面，共有 17 個指標項目，其中有 16 個指標項目達到高度共識，1 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 4，顯示受訪者同意本研究建構的指標項目。經過審視，受訪者只是表達財務為組織運作時的重要性，並無具體建議，指標項目無修改的必要。受訪者表示意見如下：有效的預算編列與執行是組織強度的指標之一。

### 第三節 第二輪德菲問卷分析

根據第一輪問卷施測結果予以分析製作出第二次問卷，將受訪者一致的意見再次送受訪者作答，對於分歧意見再次請受訪者評估作答，讓受訪者瞭解其他受訪者的看法異同處。第二輪問卷會將第一次問卷施測後的統計資料，包括全體成員的平均數與標準差，與各題項五點尺度中，受訪者填答結果的百分比列予以呈現，供為受訪者第二次問卷填答時的參考資料，以達第二次問卷施測目的，以評估本研究依據文獻所建構的指標適切度。

第二輪問卷於 2011 年 12 月 03 日以郵寄問卷或電子郵件兩種方式發送，12 月 09 日起陸續回收，12 月 12 日完成第二輪問卷回收，共計 11 份，回收 11 份，回收率 100%。

初步檢視第二輪問卷（詳如附件八），發現除少數指標外，大多數指標呈現標準差下降，平均數上升情形。從表 4-4 兩次問卷發現在第一部份非營利組織客觀責任評量架構之研究四個構面中，原本第一次問卷顧客面與財務構面 2 個問項達到中度共識（標準差為 0.6-1 之間），第二次問卷的結果達到了高度共識（標準差小於 0.6），值得注意的是「內部流程面」指標之標準差為 0.944，在第二次問卷的結果仍維持沒有變化且其平均數仍維持 4.09 分，學習成長面第一次問卷為 1.3，在第二次問卷的結果標準差下降為 0.982 且其平均數上揚到 4.18，也無任何意見表達，顯示受訪者對此問項的同意程度稍許提高。

表 4-4：第一部份非營利組織客觀責任評量架構之研究四個構面的適切性的變化

非營利組織客觀責任評量架構之研究構面								
代碼 構面	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1、顧客面	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	45.45%	36.36%	4.18	0.751
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	72.73%	27.27%	4.27	0.467
2、內部流 程面	第一次	0.00%	9.09%	9.09%	45.45%	36.36%	4.09	0.944
	第二次	0.00%	9.09%	9.09%	45.45%	36.36%	4.09	0.944
3、學習成 長面	第一次	0.00%	27.27%	0.00%	27.27%	45.45%	3.91	1.3
	第二次	0.00%	9.09%	9.09%	36.36%	45.45%	4.18	0.982
4、財務面	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405

資料來源：研究者整理

第二部分針對各項構面的適切度。

#### 一、顧客面

顧客面中共有兩個主構面為專業服務與權益保障。

##### (一) 專業服務

區分為四個次構面，共有 27 個指標項目，其中有 26 個指標項目達到高度共識，較第一次增加 16 個指標項目，有 1 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 4.4 以上，經審視後，因於眾多的身心障礙機構中，服務的個案類型多樣性，這項指標以照顧長期臥床服務對象之機構為主，另外從其統計的結果也發現標準差下降為 0.522，平均數提升為 4.55(參照表 4-5)，從第一次中度共識提昇到的高度共識，認同感趨於一致，顯示受訪者同意本研究建構的指標項目。相關意見條列如下：

- 1、對「3-3、健康與安全」指標的綜合意見表達：(1) 特殊健康照顧，應於在養護機構與一般機構無法相比，值得討論。(2) 特殊健康照顧，似乎應屬於養護機構範圍，一般機構是否有能力負擔值得討論。

表4-5：「3-3-6、特殊健康照護」兩次問卷統計資料

指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-3-6、 特殊健康照 護。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%	4.36	0.674
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522

資料來源：研究者整理

2、對「3-5-2、家庭需求評估」指標項目意見表達：(1) 家庭需求與顧客需求不同。

(2) 家庭需求是否是顧客需求？經審視後，因於新管理主義下，以顧客導向，其顧客面的包含利益關係人如服務的個案、家庭的統稱，此將其納入於顧客層面。另外從其統計的結果也發現標準差下降為0.522，平均數提升為4.55（參照表4-6），從第一次中度共識提昇到的高度共識，認同感趨於一致。

表 4-6：「3-5-2、家庭需求評估」兩次問卷統計資料

指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-5-2、 家庭需評估	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	72.73%	4.64	0.674
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522

資料來源：研究者整理

3、在第二輪研究後也發現「3-1-10、定期檢討或修正服務計畫」，其統計的結果（參照表 4-7）也發現標準差上升為 0.467，平均數下降為 4.73，受訪者亦未表達意見，仍屬於高度共識。

表 4-7：「3-1-10、定期檢討或修正服務計畫」兩次問卷統計資料

指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-1-10、定期檢討或修正服務計畫。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467

資料來源：研究者整理

4、對「3-5-3、執行家庭**服務計畫**」指標項目統計的結果，發現標準差為 0.820，平均數為 4.45，受訪者亦未表達意見，屬於中度共識（參照表 4-8）。

表 4-8：「3-5-3、執行家庭支持」兩次問卷統計資料

指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-5-3、 執行家庭支持。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	18.18%	63.64%	4.45	0.820
	第一次	F：執行家庭服務計畫						
3-5-3、 執行家庭服務計畫。	第二次	0.00%	0.00%	18.18%	18.18%	63.64%	4.45	0.820

資料來源：研究者整理

## （二）權益保障

區分為五個次構面，共有 15 個指標項目，其中有 12 指標項目達到高度共識，較第一次增加 6 個指標項目，3 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 4 以上，經審視後，受訪者並未表達任何意見，顯示受訪者認同感趨於一致。其調查詳列如下：

- 1、對「4-1-1、服務對象或其家長（屬）**均有機會參與與使用者有關之活動之權利**」指標項目統計的結果，發現標準差為 0.302，平均數為 4.91，受訪者亦未表達意見，屬於高度共識，目標趨於一致性。
- 2、在第二輪研究後也發現「4-2-1、與委託人簽訂服務契約情形」，其統計的結果也發現標準差下降為 0.505，平均數上升為 4.64，受訪者亦未表達意見，仍屬於高度共識。
- 3、在「4-2-3、收費標準符合收費原則」，其統計的結果也發現標準差下降為 0.405，平均數上升為 4.82，主要為受訪者勾選同意比例提高為 18.18%與非常同意比例

下降為 81.82%（參照表 4-9）此應為造成標準差提高，平均數下降的主因。

表 4-9：「4-2-3、收費標準符合收費原則」兩次問卷統計資料

指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
4-2-3、 收費標準符合收費原則。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405

資料來源：研究者整理

4、在「4-2、服務對象對於生活用品得到充分尊重並有選擇權」，其統計的結果也發現標準差增加為 0.905，平均數上升為 4.27，主要為受訪者勾選無意見比例提高為 27.27%與非常同意比例提高為 54.55%（參照表 4-10）此應為造成標準差提高，平均數一樣的因素。

表 4-10：「4-4-2、服務對象對於生活用品得到充分尊重並有選擇權」兩次問卷統計資料

指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
4-4-2、 服務對象對於生活用品 得到充分尊重並有選擇 權。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	4.27	0.786
	第二次	0.00%	0.00%	27.27%	18.18%	54.55%	4.27	0.905

資料來源：研究者整理

## 二、內部流程面

內部流程面共有四個主構面為組織管理、環境設施及安全維護、專業服務、改進及創新、及加減分。

### (一) 組織管理

區分為四個次構面，共有 29 個指標項目，其中有 24 個指標項目達到高度共識，較第一次增加 9 個指標項目，有 5 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 3.5，經過審視，其調查結果顯示認同感趨於一致。詳列調查結果如下：

- 1、在「1-1-1、董（理、監）事會議（或等同董監事會議）召開情形」，其統計的結果也發現標準差增加為 0.467，平均數上升為 4.27，主要為受訪者勾選非常同意比例提高為 27.27%與同意比例下降為 72.73%（參照表 4-11）此應為造成標準差提高主因，其平均數提高，因此其共識度仍高。

表 4-11：「1-1-1、董（理、監）事會議（或等同董監事會議）召開情形」兩次問卷統計

指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-1-1、董（理、監）事會議（或等同董監事會議）召開情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	81.82%	18.18%	4.18	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	72.73%	27.27%	4.27	0.467

資料來源：研究者整理

- 2、在「1-1-2、年度預決算董（理）、監事會議運作情形」，其統計的結果也發現標準差增加為 0.647，平均數下降為 4.27，主要為受訪者勾選同意比例提高為 54.55%與非常同意比例下降為 36.36%（參照表 4-12），其平均數 4.27，此應為

造成標準差提高主因。

表 4-12：「1-1-2、年度預決算董（理）、監事會議運作情形」兩次問卷統計

指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-1-2、 年度預決算董 （理）、監事會議 運作情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	9.09%	54.55%	36.36%	4.27	0.647

資料來源：研究者整理

3、在「1-1-3、董（理、監）事（委員）改選或改聘情形」，在第一次問卷中受訪者意見表達董事改選非機構能決定，建議予以刪除，為求謹慎仍於此次問卷中保留，斟酌該問項之適切程度，從統計的結果也發現標準差下降為 0.647，平均數上升為 3.73，主要為受訪者勾選同意比例提高為 54.55%與非常同意比例下降為 36.36%（參照表 4-13），其平均數 3.73。

表 4-13：「1-1-3、董（理、監）事（委員）改選或改聘情形」兩次問卷統計

指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-1-3、董（理、監）事（委員）改選或改聘情形。	第一次	0.00%	9.09%	36.36%	36.36%	18.18%	3.64	0.924
	第二次	0.00%	0.00%	36.36%	54.55%	9.09%	3.73	0.647

資料來源：研究者整理

4、在「1-2-5、實際服務人數」，在第一次問卷中受訪者意見表達：（1）應由機構成立設施人數為主，不應設限管制。（2）應為機構設施可服務人數為準，政府不應加以限制。從統計的結果也發現標準差上升為 0.632，平均數上升為 4.0，主要為受訪者勾選同意比例提高為 63.64%（參照表 4-14），屬於高度共識，目標趨於一致性。

表 4-14：「1-2-5、實際服務人數」兩次問卷統計

指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-2-5、實際服務人數。	第一次	0.00%	0.00%	36.36%	36.36%	27.27%	3.91	0.831
	第二次	0.00%	0.00%	18.18%	63.64%	18.18%	4.00	0.632

資料來源：研究者整理

5、對「1-3-8、護理人員之設置情形」指標項目意見表達：(1) 應由機構照顧性質設置比例。(2) 應依機構性質決定設置比例，與第一次問卷相同。從統計的結果也發現標準差下降為 0.751，平均數為 3.82，主要為受訪者勾選同意比例提高為 45.45%（參照表 4-15），屬於中度共識，目標更為之收斂。

表 4-15：「1-3-8、護理人員之設置情形」兩次問卷統計

指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-3-8、 護理人員之設置情形。	第一次	0.00%	0.00%	45.45%	27.27%	27.27%	3.82	0.874
	第二次	0.00%	0.00%	36.36%	45.45%	18.18%	3.82	0.751

資料來源：研究者整理

## （二）環境設施及安全維護

區分為五個次構面，共有 39 個指標項目，其中有 36 個指標項目達到高度共識，較第一次增加 28 個指標項目，有 3 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 4，經過審視受訪者意見表達僅針對評鑑與政策建議，並無修改必要，顯示同意本研究建構的指標項目趨於一致。其意見表達如下：

- 1、對「2-1、整體環境設施及措施」指標的綜合意見：(1) 對機構建築若由政府核准，若有修訂應依舊有規定，爾後再依新規定核准執行。(2) 機構之建築大部分均經政府核准建造，如爾後有所修正，應自修訂之日期為準，修正前仍依舊有規定為依據。其意見可提供研究者參考。

### (三) 專業服務

區分為四個次構面，共有 17 個指標項目，其中有 17 個指標項目達到高度共識，較第一次增加 8 個指標項目，且平均數大於 4，顯示受訪者認同意本研究建構的指標項目趨於一致。

### (四) 改進及創新

區分為三個次構面，共有 4 個指標項目，其中有 4 個指標項目達到高度共識，較第一次增加 2 個指標項目，且平均數大於 4.3，顯示屬於高度共識，目標趨於一致性。

(五) 於加減分中無次構面，共有 2 個指標項目，其中有 1 個指標項目達到高度共識，較第一次增加 1 個指標項目，有 1 個指標項目達到中度共識，且平均數大於 4，顯示受訪者有高度共識，目標趨於一致性。

## 三、學習成長面

學習成長面共有三個主構面為組織管理、環境設施及安全維護、專業服務。

### (一) 組織管理

區分為一個次構面，共有 3 個指標項目，3 個指標項目達到高度共識，較第一次增加 2 個指標項目，且平均數大於 4.5，顯示受訪者有高度共識，目標趨於一致性，但值得注意的是「1-3-2、定期實施員工急救訓練」指標之第一次標準差為 0.924，在第二次標準差下降為 0.405，平均數提升為 4.82，共識度高，目標趨於一致。

### (二) 環境設施及安全維護

分為一個次構面，共有 1 個指標項目，其中有 1 個指標項目達到高度共識，在第二次標準差下降為 0.467，平均數提升為 4.73，共識度高，目標趨於一致。

### （三）專業服務

分為一個次構面，共有 1 個指標項目，其中有 1 個指標項目達到高度共識，在第二次標準差下降為 0.405，平均數提升為 4.82，共識度高，目標趨於一致。

### 四、財務面

財務面中共有一個主構面為組織管理，分為一個次構面，共有 17 個指標項目，其中有 17 個指標項目達到高度共識，且平均數大於 4.2，共識度高，目標趨於一致。

## 第四節 綜合分析與整裡

本研究建構「非營利組織客觀責任評量架構之研究」之具體政策建議指標，根據修正式德菲問卷分析，已獲得受訪者認同，且受訪者間意見已達收斂。將於下列彙整修正式德菲問卷與受訪者意見予以綜合分析與整裡。

### 一、修正式德菲問卷歸納比較

#### （一）第一部份四個構面的重要優先順序程度

本研究於於顧客面、內部流程面、學習成長面、財務面四個構面重要的優先順序，從進行兩次修正式德菲問卷的狀況很明顯的瞭解其優先順序為：財務面、顧客面、內部流程、學習成長。

#### （二）第二部分針對各項構面的適切度

此部分乃依照身心障礙機構評鑑指標與顧客面、內部流程面、學習成長面及財務面之間的關聯性所設計，因此在評鑑指標與顧客面相關包括第三大項專業服務中個別化服務、整體性服務、健康與安全、家庭支持服務四個次構面下有 27 個指標項目，透過修正式德菲問卷出的結果，有 26 項達到高度共識，1 項中度共識；第四大項權益保障有參與機會權、平等待遇權、隱私保護權、自主活動權、保護申訴權等五個次要項目，透過修正式德菲問卷出的結果，有 12 項達到高度共識，3 項中度共識（參照表 4-16）。

評鑑指標與內部流程構面有關第一大項組織管理有決策單位機能及運作、組織架構與管理、人力資源發展、會計及財務管理等四個次構面下有 29 個指標項目，透過修正式德菲問卷出的結果，有 24 項達到高度共識，5 項中度共識；第二大項環境設施及安全維護有整體環境設施及措施、公共安全、消防與交通設施及措施、日常生活空間設施及設計、照顧或訓練空間設施及設計、衛生保健設施及措施等六個次構面下有 39 個指標

項目，透過修正式德菲問卷出的結果，有 36 項達到高度共識，3 項中度共識；第三大項專業服務有個別化服務、整體性服務、健康與安全、社區參與等四個次構面下有 17 個指標項目，透過修正式德菲問卷出的結果，有 17 項達到高度共識；第五大項改進及創新措施有機構自我評估、改進措施、創新措施及執行成效、特色等三個次構面下有 3 個指標項目，透過修正式德菲問卷出的結果，有 4 項達到高度共識；特定狀況加減分一項，有三年內之違規紀錄、機構中長期營運、發展計畫及其執行情形 2 個指標項目，透過修正式德菲問卷出的結果，有 1 項達到高度共識，1 項中度共識（參照表 4-16）。

評鑑指標與學習成長構面有關有第一大項組織管理有人力資源發展次構面下有 3 個指標項目，透過修正式德菲問卷出的結果，有 3 項達到高度共識；第二大項環境設施及安全維護有公共安全、消防與交通設施及措施一個次構面下有 1 個指標項目，透過修正式德菲問卷出的結果，有 1 項達到高度共識；第三大項專業服務有整體性服務一個次構面下有 1 個指標項目，透過修正式德菲問卷出的結果，有 1 項達到高度共識（參照表 4-16）。

評鑑指標與財務構面有關有第一大項組織管理有會計及財務管理等一個次構面下有 17 個指標項目，透過修正式德菲問卷出的結果，有 17 項達到高度共識（參照表 4-16）。

表 4-16：各項構面於兩次修正式德菲問卷的共識程度比較

主構面	評鑑項目			問卷施作	高度共識	中度共識
	主要項目	次要項目數	指標項目數			
顧客面	專業服務	4	27	第一次	10	17
				第二次	26	1
	權益保障	5	15	第一次	6	9
				第二次	12	3
內部流程面	組織管理	4	29	第一次	15	14
				第二次	24	5
	環境設施及安全維護	5	39	第一次	8	31
				第二次	36	3
	專業服務	4	17	第一次	9	8
				第二次	17	0
	改進及創新	3	4	第一次	2	2
				第二次	4	0
加減項目	N/A	2	第一次	0	2	
			第二次	1	1	
學習成長面	組織管理	1	3	第一次	1	2
				第二次	3	0
	環境設施及安全維護	1	1	第一次	1	0
				第二次	1	0
	專業服務	1	1	第一次	1	1
第二次				1	0	
財務面	組織管理	1	17	第一次	16	1
				第二次	17	0

資料來源：研究者整理

## 二、受訪者意見

### (一) 依構面而言

參酌其受訪者意見，「一切的服務都是以服務對象的需求及服務內涵為起點，當然

有健全的組織、財務及專業素養才能提供服務使用者多元且全面完整的服務，進而提升服務品質」，「財務狀況為維持組織基本所需」、「財務及制度之健全為達成顧客面及學習成長面所必須，否則希望之結果將會為空」、「身心障礙福利服務機構組織管理及財務的健全，將有助於所有服務的發展，也將能充分發揮機構服務使命，為服務使用者牟取最大的利益」，可瞭解到非營利組織管理運作是以服務對象的需求與服務內涵為起點，而財務面是維持組織運作的基本，就如成語所云「巧婦難為無米之炊」，這現象就如非營利組織剛創立時，在財務資源節据下僅能提供有限的基本服務，隨著機構的成長，有健全的財務與制度，所提供服務在質的深度與廣度也有所差異。若以機構永續經營而言，組織內部不斷學習，專業素養提升，內部服務流程也會隨著成長而有所調整，建立機構服務品質與品牌形象，其顧客滿意，才會有穩定的財務資源，就如受訪者意見「組織內部維持學習狀態，則相關服務流程會調整，而服務品質將隨之提升，創造口碑或服務成效，因顧客滿意，才會有較穩定的財務資源」。

若依顧客而言，現階段多元全方位的服務考量為非營利組織之導向，期藉由合宜且整體性的服務規劃獲得認同與支持，而服務的考量以服務對象需求為導向，切合家庭結構與需要，並能定期檢視為個別化服務之落實，因此在評估時工具使用的適切性與向度及家庭支持與機構服務能力範圍，皆會影響到服務的提供程度與內容。就如受訪者意見：「適切評量工具才能評量出服務對象正確的需求」、「目前適合各種障別的評估資料不多」、「相關服務目標應以服務對象需求為導向，切合家庭結構與需要，並能定期檢視為個別化服務之落實」、「對於無法真切表達期待之服務對象及家屬之因應方式」、「特殊健康照護應有一定程度，要在機構能力範圍內」。

依組織而言，在講求服務個案與案家的隱私、權益倡導與平等待遇、參與機會時，如何提供機會賦予權限，需透過教導與經驗累積，才能達到服務個案與案家的權益及組織權益，雙方的權益保障，否則單方面的朝向個案與案家或機構時，將造成彼此權益的

受損。就如受訪者意見：「服務對象或其家長（屬）均有機會參與與使用者有關活動之權利」、「若服務使用者每次均表達不願參加時該如何處理」、「簽訂服務契約時家長均無表示任何意見，當遇到有爭議時均回應當初並無仔細閱讀契約書」、「機構權益受損時如何保障,如家長賴帳不繳交托育養護費時機構該如何處理。因日托機構不得收取保證金」

依環境設施及安全維護而言，提供良好的服務環境與設施與重視環境的安全與衛生是機構在經營時非常重要的一環，就如受訪者意見：「維護服務使用者之安全是身心障礙福利機構經營之不二法則，也是營造適切之學習空間的讓服務使用者發揮學習潛能的利基，機構需要用心規劃相關之設施設備及服務空間，使服務使用者獲得安全舒適的學習」；但環境設施及安全維護依不同的時期與要求，法規有所修訂，而機構需要將原先符合前一法規規定之設施設備拆除，重新施作符合後一法規之設施設備，造成經費運用增加，這也是於受訪者意見中表示「對於建築物因區分年限及法規新、舊法之區隔，若可經由建築師評估，符合公共安全及消防設施外，主結構無法變更或改善之處，有變通方式或是評分方式」，如此才不會如受訪者意見表達「機構之環境設施及安全維護均該配合相關之要求，法規常常修訂，機構需要將原先符合前一法規規定之設施設備拆除，重新施作符合後一法規之設施設備，造成不必要的浪費，因為機構之經費均是來自社會大眾的愛心捐獻及政府的補助（亦是人民納稅的錢），每次因為法規修訂需要更改相關之設施設備時機構主管人員均十分不捨，但為了評鑑符合規定又非作不可，真是有說不出的無奈」。

## （二）以評鑑制度面而言

評鑑的目的是大家所認同，但於執行時，評鑑委員的主客觀因素與書面的審查與現場的觀察，受評單位的態度，皆會影響評鑑的成果。評鑑讓人覺得詬病的是要準備太多繁雜的資料，且有些資料是有重複性，是否有些評核可以現場評分，勿須評核表單，響應環保(無紙化)。就如受訪者意見表達：「評鑑可否也能響應環保概念，採用無紙化方式

或系統評鑑」、「以避免只重於資料呈現，而不注重提供服務品質與確實執行服務流程之機構或單位，之錯誤觀念及心態的導正，故於評鑑中可否依現場評鑑查核為重」。

## 第五章 研究發現與建議

本研究主要目的是探討當前「身心障礙機構評鑑制度」所運用的指標架構及其內容是否適切，並試圖整合「受評機構經營者」的觀點，建構身心障礙機構的客觀責任評量架構，在經過文獻探討與德菲問卷分析之後，將於本章依序提出研究的發現與建議。

### 第一節 研究發現

為回應本研究目的，於下列針對研究問題分別說明相關研究發現。前述研究問題分別是「理論上對客觀責任內涵為何？」、「相關研究成果所主張的「客觀責任」內涵為何？」、「當前政府權責機關所執行之「身心障礙機構評量架構與內容」為何？」、「從機構經營者的觀點來看，當前評量機制是否有改善的空間？整合其觀點與共識後，身心障礙機構客觀責任評量架構及其內容應當為何？」

#### 壹、客觀責任內涵

非營利組織實現公益價值，倡導自由、民主、平等、福利、人權與永續的議題，有其「公共性」與「自主性」。組織的產生自發於公益的使命，為其組織的主觀責任，因此於實踐使命時，基於對非營利組織的信任與尊重，將會伴隨客觀責任的產生，要求非營利組織提昇其責信度的呼聲亦日益增加，這亦是非營利組織的責任體，其中包括了自律與他律，或者另外稱為主觀責任與客觀責任（課責）。

#### 一、責任的運行

於文獻資料顯示「課責」（accountability）的概念非常模糊，常會與「責任」（responsibility）混為一起，同樣的被使用。但依研究者從責任的產生有其相對應的關係，尤其於層級結構中，當事者在自願性的認知與自我規範之下（主觀責任），義務性

採取行動與產出，而當此行動與產出所產生的結果，需承受外在的監督或控制時，即產生了課責的問題，即是客觀責任（如圖 2-7 非營利組織基本責任體）。責任就如同於知識創造模<sup>6</sup>式一樣，從個人的層次，逐漸上升並擴大互動範圍，超越單位、部門和組織的界限，也就是說責任的產生非在封閉系統運作，而是在內部主觀責任不斷和外在環境互動的開放系統下運作。

非營利組織的客觀責任是一動態，就如知識創造模式，讓非營利組織本身需強化組織使命與吸收相關的知識，以提高素質將有助於客觀責任的執行與奠定主觀的基礎，進而提升主觀責任，如此將組織對外在的回應考慮進來，所以課責環境包括法律課責（服從性）、協調課責（回應性）、期待課責（鼓吹提倡）與裁量課責（判斷性）四個面向，而不再侷限於單一的課責標準，也讓課責可以隨著時間與空間的脈絡而有所變化。以多元的角度去看非營利組織的課責即如 Romzek 與 Ingraham 分為層級課責、法律課責、政治課責、專業課責四個面向（劉淑瓊：2008；337），強調的價值與期望是有效率執行組織的指令、順從外部的法規、回應外部關鍵的利害關係人、尊重個人判斷與專業。

## 二、非營利組織的課責

於非營利組織管理研究中有策略管理面向的資源基礎理論、資源依賴理論；及管理者面向有代理理論與利益相關者理論，不論以策略管理面向或管理者的面向，其運作中包含了服務內容的選擇、為誰服務、志工與專職人員的管理、財力與物力資源、業務效率的追求、決策核心的運作等六項績效基本課題，隨著六項基本課題轉換為運作的績效

---

<sup>6</sup> Nonaka 與 Takeuchi 指出知識創造是經由內隱知識和外顯知識互動而得，透過「知識轉換」（knowledge conversion）模式，即內隱轉換為內隱的共同化、內隱轉換為外顯的外顯化、外顯轉換為外顯的結合化和外顯轉換為內隱的內隱化，這四種模式又可稱為 SECI 模型或 SECI 流程，是整個知識創造過程的核心，與個人的經驗息息相關，它們使個人的知識得以發表，並擴散至整個組織（鍾美玲，2010：24）。換言之，組織知識創造是一種螺旋過程，從個人的層次，逐漸上升並擴大互動範圍，超越單位、部門和組織的界限，也就是說一個知識創造的組織並非在封閉系統運作，而是在內部知識不斷和外在環境互動的開放系統下運作（楊子江、王美音譯，1999；鍾美玲，2010：28）。

六項指標：使命達成度與社會接受度、效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度，是非營利組織管理指標與決策參考的面向。

非營利組織在新管理主義中的課責類型有政治課責、層級課責、專業課責與法律課責，以符合內部與外部利益關係者的期待；且也因著使命、目標，透過發展策略與服務績效聯繫起來，來達到司徒達賢所言的六項基本課題，並考慮了多種利益相關者的期待，但因為利益關係者的期待回應不盡相同，組織無法完全符合各利益關係者的要求，因此，需透過績效管理系統來運作，於實務上，政府單位常用評鑑來監督與考核非營利組織的服務績效與提升，畢竟評鑑是針對組織執行過程中投入與產出的結果予以考核，無法顧及組織的管理策略。平衡計分卡結合了顧客、財務、內部流程與學習成長等四個構面，將組織策略與績效結合的有效工具，以達到績效的六項基本課題，以管理而言，做好組織內部的財務管理，有效運用財力與物力資源，以徵得社會大眾的信任與符合法律的要求，達到法律課責；組織透過學習成長，有效的執行於提供專業服務，以達到專業課責；透過內部流程的管控人力資源運用與組織決策的執行，以達到層級課責；如此執行有品質的社會服務，做好組織內部的課責管理，亦關注了不同利益相關者團體的需求，達到其政治課責，如此良好的課責也是非營利組織最根本的管理之道，這也是非營利組織客觀責任的內涵。

### 三、實現公益價值

若從非營利組織實現公益價值，倡導自由、民主、平等、福利、人權與永續的議題而言，其扮演的角色如 Kramer（1987）歸納出四種角色功能：（1）開拓與創新、（2）改革與倡導、（3）價值維護、（4）服務提供等四個功能。透過本次研究社會福利機構發現其角色扮演的功能將敘述如下：

#### （一）開拓與創新

從文獻中瞭解非營利組織是具有組織彈性、功能自發性與民主代表性的特色，能敏銳察覺社會的變遷與需求，可以運用多樣化的人力，規劃執行新的因應策略，並從實際的行動當中驗證從而界定新的服務需求或適合的工作方針與方法，扮演引領社會福利的前瞻者與改革創新的角色。

於研究中，受訪者覺得機構的服務需要符合服務使用者不同的需求而有更多創新的思維及服務項目因應而生，並隨著社會福利服務的演進不斷的提升服務需求，也需要跟隨時代的邁進不斷的提升機構服務，營造不同的服務以符合服務使用者的需求；但一方面又覺得非營利組織是趨於保守少有挑戰傳統及革新的動機，是非營利組織所要強化的。

從評鑑的內容，與此相關的位於第五大項改進及創新措施中「5-3、創新措施及執行成效、特色」的一項指標項目。

於問卷調查中，受訪者對研究構面與「5、改進及創新措施」指標的綜合意見表達為：

- 1、非營利機構的傳統觀念中是少有挑戰傳統以及不斷革新的動機，如何學習破壞進而趨向革新，卻是非營利機構所要強化的。
- 2、檢討是為了提供有品質的服務，創新是為了服務的需求，因著服務使用者的需求越來越多元且複雜，機構的服務需要符合服務使用者不同的需求而有更多創新的思維及服務項目因應而生，並隨著社會福利服務的演進不斷的提升服務需求，也需要跟隨時代的邁進不斷的提升機構服務，營造不同的服務以符合服務使用者的需求。

## （二）改革與倡導

從文獻中瞭解非營利組織透過社會各層面的參與和實踐中，察覺社會的脈動，從而運用服務經驗所累積的聲譽與資源發動輿論或展開遊說的具體行動，促成社會態度的改變，促使執政及立法者態度轉變，進行政策與法規的制訂或修正，並擔負整個社會體系與政府組織的監督者與批評者的角色。

於研究中，受訪機構中大多有承接政府委託方案，因此於方案的會報或會議時，將其服務需求或困難提出建議，供政府部門參考。

針對評鑑內容並無有關改革與倡導的指標項目，因其目的主要是提升機構的服務品質，檢驗「產出」、「結果」的期許與要求；但對與政府機關配合情形，在評鑑內容主要為第一大項組織管理中「1-2-2、配合主管機關填報各項報表情形」、「1-2-3、與主管機關配合情形」兩個指標項目。

## （三）價值維護

從文獻中瞭解非營利組織透過實際運作以激勵民眾對社會的關懷參與，且提供社會精英和領袖的培育場所，促進一般大眾人格的提升與生活範疇的擴大，這些都有助於民主社會的理念及其他各種的正面價值觀的維護；另外，啟發民眾知識的視野、思考層面的提升，以及人性尊嚴的尊重都極具意義。

於研究中，受訪機構時常接受外界的邀請參與社區活動與蒞院參訪，透過活動的進行介紹機構的服務情形，以及提供生命教育學習體驗的場所，啟發尊重生命、平等與人權保障的思考。

從評鑑內容，與此相關的位於第三大項專業服務的社區參與的次要項目。包括

「3-4-3、參與社區交流或宣導活動」、「3-4-4、社區融合之支持性服務」的兩項指標項目。

#### （四）服務提供

從文獻中瞭解當政府受限於資源與價值優先順序，無法充分履行其保衛福利的功能時，非營利組織所提供的多元且多樣的服務，以彌補政府的不足，發揮了「彌補差距」（gap-filling）的功能。而這也相對的給社會大眾更廣泛的選擇機會，發揮人權尊重的本意。

於研究中，受訪機構皆有明確的服務對象，提供身心障礙者各項服務，包括早期療育、學前教育、學齡教育、職前訓練、職業陶冶等服務，以啟發他們的潛能，獲得人性的尊嚴。

從評鑑目的為「促進身心障礙福利機構發展與經營管理理念及提昇機構服務績效，以確保受服務者權益及生活品質，進而與社區融合，保障身心障礙者之福祉。」因此，與此相關所佔比例最高，其評鑑主要項目為第三大項專業服務及第四大項權益保障，於專業服務中共有 43 個指標項目、權益保障中共有 15 個指標項目，佔評鑑總分的 55%。

從上述可知，以評鑑內容與受訪的機構在扮演實現公益的角色，以「服務提供的角色」為主，其次為「價值維護的角色」、再來為「開拓與創新的角色」、最後為「改革與倡導的角色」。

## 貳、「身心障礙機構評量架構與內容」為何？

### 一、以當前政府權責機關所執行而言

於研究發現政府權責機關於監督與輔導機構時，會隨著時代背景的差異與國民社會

權利意識的覺醒，對政府與非營利組織的期待也有所差異，因此，就我國身心障礙福利服務機構評鑑發展而言，於 1982 年至 1993 年的前四次評鑑，由於正值社會福利機構發展時期，且當時的社會環境與認知觀念等情境脈絡來鼓勵願意為社會福利服務奉獻的人或團體經營，故主管機關的重點在於檢核機構是否符合正式立案的標準，評鑑的內容也較偏向審查機構立案的程序要件或機構存在的形式要件，如：組織架構、人員編制、人員資格、財務預算、建築設施等項目之符合程度，所重視的在「輸入」、「過程」的規範與約束，即是。所以評鑑內容的重點偏向於服務措施是否符合標準，而區分為行政組織、財務狀況、建築設備及各類型服務措施；至第四次評鑑時加入了員工制度、院生權益、安全與衛生保健的項目，顯示已逐漸重視機構內員工及服務對象的權益與安全健康的項目；而隨著社會福利發展日趨成熟，立案的身心障礙福利服務機構愈來愈多，且認知觀念逐漸改變，因而自 2001 年第五次評鑑開始，由過去較重視「輸入」、「過程」的規範與約束轉向「產出」、「結果」的期許與要求，因此，不僅要求機構的設施與人員符合立案標準或服務過程中專業制度與方法的規範和約束，而是進一步要求其服務產出與成果與「績效責任」(accountability) 指標的達成程度，因此自第五次評鑑開始對機構的服務期待，是以提升服務品質「追求卓越」的精神來期許。透過累積之前的評鑑經驗與研究，將評鑑項目大致區分為組織管理、建築物及設施設備、專業服務、權益保障、改進及創新措施、其他，沿用至今第八次評鑑項目將建築物及設施設備略微修正為環境設施及安全維護，其餘依前次的指標區分為組織管理、專業服務、權益保障、改進及創新措施，於此次環境設施及安全維護名稱的微調已可看出講求的是環境與人的關係，不再是以硬體的建築與設備來看待。

從 1982 年身心障礙福利服務機構第一次評鑑至 2011 年即進行第八次評鑑的過程瞭解，機構評鑑的重點從重視立案程序與形式要件的符合，轉為強調服務成果與「績效責任」(accountability) 指標的達成程度，就如「內政部身心障礙福利機構評鑑及獎勵辦法」訂定，為「促進身心障礙福利機構發展與經營管理理念及提昇機構服務績效，以確保受

服務者權益及生活品質，進而與社區融合，保障身心障礙者之福祉。」所以身心障礙福利服務機構評鑑的實施，不僅有助於政府作為管理與監督改善的依據，也讓機構瞭解自身在組織能力、專業能力、服務績效、人員配置、經費運用、空間設備等辦理的成效與發現問題所在，適時調整機構組織策略提升服務品質與規劃未來發展方向，使機構發展符合社會脈動。

## 二、從機構經營者的觀點而言

許多的文獻或研究的資料中對非營利組織的課責的展現，皆會提及績效評估與評鑑，政府機關也常利用評鑑機制來檢視非營利組織的發展與經營管理理念及提昇服務績效；然非營利組織在運作組織的績效評估時，大多認為評鑑是有其重要性的但不是絕對的，因評鑑指標並未完全考量機構的特殊性與整體發展，在經過實地訪評委員就實地狀況採團體共識決核定，但仍有其模糊之處，無法達到對每一特殊性與多元性服務適切的評估。透過德菲問卷的進行結果中發現評鑑如羅紀琮（2010）在身心障礙福利機構評鑑制度檢討與發展之研究中所提從整體評鑑指標而言，組織管理及會計與財務管理兩類指標偏重於行政規則的遵守程度；建物與設施設備易受限於先天條件；而專業服務類較能反映機構的服務品質（羅紀琮，2010：7-1）。且委員與大多數的受評機構同意評鑑制度可定期檢視政策執行，機構服務績效、人力配置、經費運用以及空間設備等情形的理由「可發現機構服務缺失、督促機構調整組織運作，提升服務品質以符合社會期待」、「評鑑指標可引導提升改善機構服務品質」、「瞭解機構現況，可適時調整福利政策之策略與方法」（羅紀琮，2010：8-4）。藉此評鑑機制使機構發展符合社會脈動，就如聖母聖心啟智中心、聖家啟智中心、聖智啟智中心、復活啟智中心、玫瑰啟能中心，透過評鑑發現機構服務缺失予以改進讓機構逐漸成長而趨於穩定。不過評鑑的成果將會影響機構的補助與服務個案的來源，因此每一身心障礙福利服務機構對此戰戰兢兢，無一不重視，這也如問卷所呈現的結果一樣，對評鑑指標項目的共識度高。

整合其觀點，非營利組織的客觀責任是一動態，是會隨著社會環境、時代變遷、認知程度與非營利組織的屬性而有所差異，無法以共用的評量標準來涵蓋，就如評鑑項目會隨之調整。但現行中評鑑指標區分為住宿型生活重建機構、住宿型生活照顧機構、夜間型住宿機構、日間型生活重建機構、日間型生活照顧機構、福利服務中心六類。其福利服務中心另成一份指標，其餘均納入評鑑總指標中，再從各指標項目予以適評的類型區分，但因每一機構皆有其服務的屬性與地區性，依此共用指標來評核受評單位，其公平性與客觀性的標準為何？往往是需接受挑戰。JCSEE 將良好評鑑的特質分成「實用」標準、「可行」標準、「適當」標準和「精確」標準四大類來說，其精確性與適當性將受質疑。

若以非營利組織的公益使命而言，對一個具有強烈使命與宗旨的機構，如宗教型機構，以天主教的機構為例，透過教義福傳的執行展現於社會福利工作中，所追求的是那份信、望、愛的精神。這是評鑑的內容無法評核機構的使命宗旨，與所扮演的改革與倡導的角色，評鑑只能從管理績效的角度來檢視其成果。

因此，就身心障礙評鑑指標而言，非營利組織客觀責任架構的內容於組織管理、環境設施及安全維護兩大類較偏重於法律課責與層級課責，以平衡計分卡而言，則偏重於內部流程與財務面；專業服務偏重於專業課責與政治課責，就平衡計分卡而言，則偏重於內部流程與顧客面；權益保障偏重於政治課責與專業課責，以平衡計分卡而言，則偏重於顧客與學習成長面；改進及創新措施、特定狀況加減分兩大類偏重於層級課責，以平衡計分卡則偏重於內部流程。若以顧客為中心的多元性角度下其身心障礙機構客觀責任仍有其共通性，如需符合法令規則的法律層面、對利益關係人的回應性的政治課責，其內容牽涉到方案課責與優先事項課責及財物課責部分，此部分也將納入層級課責層面的效率與專業課責層面的專業判斷與執行。若再結合績效管理系統如平衡計分卡等，可歸納出於多元課責的體系下，透過平衡計分卡的四個構面運行，以非營利組織使命為起點，就須以服務對象的顧客面為開始，其間包括服務使用者及捐贈者的服務需求，因而

在層級課責中，組織如何建構適當的人力與資訊的學習與改進以倡議機構使命；且於服務輸送過程中，如何掌握執行流程與成效，使得服務可以更適切，也讓組織運作上更能符合法規達到法律課責，然於法律課責中財物運用的合法性，不論政府機關或捐贈者及團體最期待的是非營利組織在財物運用的透明與公開，符合這些利益關係者的要求與回應，也方能回應到機構的使命上。

### 三、綜合發現

- (一) 以評鑑機制而言，評鑑指標項目會引導機構的運作發展，如何建立差異化的評鑑指標與核心指標的建立，以符合機構的特質與發展；於執行上是否降低書面資料的重複性與避免偏重於資料呈現，同樣要注重提供服務品質與確實執行服務流程之機構或單位；對環境設施與安全維護相關法規會隨著需求目的不同而有所調整，應該鼓勵舊有建築物符合現行法規的機構予以加分。
- (二) 非營利組織需關注利益關係人的需求目的，若過於重視是否會限制與影響機構的發展與組織策略，因此妥善運用績效評估工具，方能達到組織使命與永續經營，另一方面也關注利益關係人的權益。
- (三) 從實證研究顯示，在平衡計分卡的四個構面，在重要程度上財務面居首，再來是顧客面、內部流程面、學習成長面是居於第四。這也發現非營利組織雖重視服務個案的需求，但在「巧婦難為無米之炊」之下，無健全的財務，所提供有品質的服務是有所難度。然受訪機構服務身心障礙者，政府有其人力配置標準，且需要較多人力，其財務結構中人事成本就佔了財務支出 50%至 60%，且為了節省開銷，無法有多餘的人力配置，如此人員派訓學習訓練更是不容易，所以在此四個構面排名最後是有其原因。

## 第二節 研究建議

責任的產生非在封閉系統運作，而是在內部主觀責任不斷和外在環境互動的開放系統下運作。因此非營利組織的客觀責任是一動態，會隨著時間與空間的脈絡而有所變化。本研究非營利組織客觀責任將從制論與宗教型組織使命建議分述如下。

### 一、制度理論

社會福利制度無法偏離公共制度，在公共制度部分，其中有兩個學派強調社會對公共制度的影響上扮演著先驅的角色：歷史制度論（**historical institutionalism**）、社會邏輯制度論（**sociological institutionalism**），將從下列的制度理論陳述其建議。

#### （一）從歷史制度論（**historical institutionalism**）觀點

歷史制度論的觀點指出現今公共政策的結果，不僅是反映現今最優勢競爭者的偏好或利益，而是受現存及過去競爭場域所處的制度安排所引導。過去所做的政策決定會形塑今日政策的決定（邱明斌等譯，2010：127）。也就是從制度變遷觀察，制度不會突然消失或設立，它是有一定的路徑可循。

那反觀現行政府部門與身心障礙服務機構的運作，以評鑑機制而言，隨著時空背景的轉移，認知觀念的改變，調整歷次的評鑑內容與目的，從鼓勵願意為社會福利服務奉獻的人或團體經營設立，重視「輸入」、「過程」的規範與約束轉而要求「產出」、「結果」的績效品質。如此來評核身心障礙服務機構，並依其成績與補助與收托個案的必要標準掛勾，如此雖說是夥伴關係，但實際上是以補助與招收服務個案來源來約束機構，使得機構為能有持續的補助及招收服務個案來源，漸漸的評鑑指標成為機構的運作時的規臬標準。

針對政府部門的法令會產生強制性的趨同，就如評鑑機制的執行，雖達到政府期

待，但對於差異化與多元的服務發展是有所限制，建議需將評鑑的機制委託民間機構來執行，或是透過定期至機構的輔導訪視來檢視機構的服務品質，對其收托服務個案來源標準及補助標準應該脫勾處理，交由市場機制來決定。

針對身心障礙服務機構建議機構有本身的願景與使命，再加上是宗教型的機構，其運作本是宣揚天主教的福傳工作，不應該受評鑑制度的束縛與順服現行的制度，而應該在使命的考量下有義務去遵守教義的執行將基督的精神服務最小的弟兄，予以發揮，否則會愈來愈多的機構在結構、目標與服務性質的趨於一樣，而阻礙服務的多元性與機構的長期發展。

## （二）社會邏輯制度論（sociological institutionalism）

社會邏輯制度論是聚焦在制度環境的取向（environment-oriented）觀點，其對通常將「理性」（rationality）與「文化」予以區分的正確性提出批評。理性意謂著官僚可以提供理想的「目標-手段」連結；文化是指受規範及價值所決定的社會實務（social practices），反映了社會屬性與跨國的差異性（邱明斌等譯，2010：128）。

因此，組織實際達成或希望達成，往往與宣稱的目的往往不一致，為了機構的生存達到自給與自我維持的目標，而忽略或扭曲原有的使命，轉變為積極的企業家來掌握自己的永續經營。但對於較深厚的制度化後，其期望、行為與信念於漸進式發展，已被引導穩固了，道德性的社群也建立了，背後並無明確設計的力量所存在，會於較大的社會系統時的特定場域中受成員及外在既得利益者所珍視（邱明斌等譯，2010：128）。此途徑將制度化的過程視為一組社會性的合法化活動，因而與歷史制度論相較，社會邏輯的觀點是以鉅觀的方式界定制度的意涵，除了正式規則與程序，制度上包括象徵道德模範及認知體系（cognitive schemes）。

所以，從此觀點中看待非營利組織的策略管理，雖然於管理主義下課責的意涵，與需面對許多利益關係人的期待，機構雖透過了評鑑的機制或是平衡計分卡的績效評估工具，但在無機構的使命支持下，機構只為了永續發展將會隨波逐流逐漸的偏離使命，將會走向腐敗或遭受外界的否決。以教會型的機構而言，雖然創辦人本著仁愛精神，以入世觀點，實際執行教義福傳的工作，以天主教性質的機構幫助需要幫助的人，他們後面的支撐即是聖經的道理。建議非營利組織需時常檢視機構的使命與執行是否偏離，雖然平衡計分卡或評鑑內容檢視了服務成果，但無法保證使命的達成。

## 二、從經營者的角度建議

非營利組織經營者，有雙重代理人的關係，不僅是管理者，亦是社會的公益價值的先驅者與保護者，不僅只有扮演服務提供者的角色，還需是顧及到開拓與創新、改革與倡導、價值維護。

## 三、對後續研究者的建議

本研究只針對財團法人天主教會附設的身心障礙機構為研究對象，且受訪者設定於現任或曾任實務高階管理者，因而無法顧及學者、工作同仁與服務相關利益關係人的角度，期待於後續研究者可以思考。

# 參考文獻

## 壹、中文部分

### 一、書籍

- 1、于泳泓譯(2002)。**“Balanced Scorecard STEP-BY-STEP”**。台北：商周出版。  
原著 Niven, R, Paul (2002)。
- 2、內政部(1993)。**第四次全國身心障礙福利機構評鑑報告**。台北：內政部編印。
- 3、內政部(2002)。**第五次全國身心障礙福利機構評鑑報告**。台北：內政部編印。
- 4、內政部(2008)。**第六次全國身心障礙福利機構評鑑報告**。台北：內政部編印。
- 5、內政部(2009)。**第七次全國身心障礙福利機構評鑑報告**。台北：內政部編印。
- 6、司徒達賢(1999)。**非營利組織的經營管理**。臺北市：天下文化。
- 7、江明修主編(2001)。**第三部門經營策略與社會參與**。台北：智勝文化。
- 8、江明修主編(2002)。**非營利管理**。臺北市：智勝文化。
- 9、吳瓊恩等著(2004)。**公共行政學**。臺北市：智勝文化。
- 10、林淑馨(2008)。**非營利組織管理**。臺北市：三民書局。
- 11、邱瑜瑾(2009)。**非營利組織與社會福利**：頁 319-342。**非營利部門：組織與運作**。臺北市：巨流。
- 12、邱明斌等譯(2010)。**行政學：現代政府的課責**。原著 Peters, B, Guy。台北：五南圖書。
- 13、高寶華(2006)。**非營利組織的經營策略與管理**。臺北縣：華立圖書。
- 14、周志忍，陳慶雲編(1999)。**自律與他律-第三部門監督機制個案研究**。浙江：浙江人民出版社。
- 15、孫本初主編(2002)。**公共管理**。臺北市：智勝文化。
- 16、孫本初(2009)。**新公共管理**。臺北市：一品文化。
- 17、孫煒(2007)。**第三部門的治理研究**。台北：翰蘆圖書。
- 18、張潤書(1998)。**行政學**。台北：三民書局。
- 19、張文隆(2006)。**當責**。臺北縣：中國生產力。
- 20、許世雨(1997)。**非營利組織的社會服務功能**：頁 29-44。**非營利組織經營管理粹要**。台北：洪健全基金會。
- 21、湯明哲(2003)。**策略精論**。台北：天下文化。
- 22、彭文賢(1980)。**系統研究法的組織理論之分析**。台北：聯經。
- 23、劉麗雯(2006)。**非營利組織：協調合作的社會福利服務**。台北市：雙葉書廊。

- 24、劉淑瓊（2008）。績效、品質與消費者權益保障：頁:333-360。非營利組織的評估-理論與實務。洪業文化。
- 25、顧忠華（1997）。非營利組織的社會責任與發展趨勢：頁 21-22。非營利組織經營管理粹要。台北：洪健全基金會。
- 26、ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯（2001）。劉珊如審訂。策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略。原著 Kaplan, S, Robert and David P. Norton.。台北：臉譜出版社。

## 二、期刊

- 1、王天苗、黃俊榮、邱筑君（2009）。中央對地方政府特殊教育行政績效評鑑實施之後設評鑑與改進意見研究。特殊教育學報，第 30 期，頁 1—28。
- 2、江明修、梅高文（2003）。自律乎？他律乎？財團法人監督機制之省思。中國行政評論，12（2），頁 137-160。
- 3、巫銘昌、林恩賜。我國高等技職教育評鑑的效益與綜合省思。評鑑，第 24 期。頁 25-27。
- 4、許崇源（2001）。「我國非營利組織責任及透明度提升之研究—德爾菲法之應用」。中山管理評論，第 9 卷第 4 期：頁 540-566。
- 5、馮燕（2001）。非營利組織的定義、功能與發展。「世紀曙光-非營利組織經營管理新途徑研討會」。
- 6、馮燕（2004）。台灣非營利組織公益自律機制之建立。第三部門學刊，第一期，頁 110。
- 7、孫本初（2001）。公部門課責問題之探究。人事月刊，第 33 卷第 3 期，頁 10-21。
- 8、孫煒（2004 年 6 月）。非營利管理的責任問題：政治經濟研究途徑。政治科學論叢。第 20 期，頁 141-166。
- 9、孫煒（2006）。非營利組織績效評量的問題與對策。政治科學論叢。第 28 期，頁 163-202。
- 10、陳秋政（2008）。非營利組織倡導之政策規劃原則：社會中心治理觀點。第三部門學刊，第十期。
- 11、陳宏仁、李麗容（2011）。內政部推動身心障礙福利服務機構評鑑工作之探討—一個實務工作者的省思。中華民國啟智協會會刊，第 27 期，頁 42-53。
- 12、潘冠美（2000）。多方被解釋對象與解釋責任壓力強弱對審計判斷影響之研究。管理與系統，7（1）：105-128。

- 13、蕭玉煌（2002）。協同跨越障礙，促進權益福祉-身心障礙者福利政策省思與前瞻。**社區發展季刊**。第 97 期，頁 4-15。
- 14、蕭玉煌（2005）。社會福利政策規劃與實施面面觀。**社區發展季刊**。第 109 期，頁 187-196。
- 15、顧忠華（2000）。台灣非營利組織的「公共性」與「自主性」。**台灣社會學研究**，第 4 期，頁 145-189。
- 16、張洪武（2008）。論非營利組織利益相關者責任治理研究。**中共天津市委黨校學報**，2008，第 1 期，頁 48-52。
- 17、劉宜君、傅立葉（2009）。以政策德菲法建構健保政策評估指標之研究。**國家與社會**，第 6 期，頁 103-163。
- 18、謝惠元、鄭善明、陳秀琴（2010）。運用平衡計分卡建構早期療育機構績效評估之研究。**社會科學學報**，第 17 期，頁 51-80。

### 三、論文

- 1、王順民（2006）。非營利組織的社會行銷及其相關議題論述－以當代台灣地區為例。
- 2、周佳蓉（2007）。環保團體課責表現衡量架構之建立與實證研究。國立中山大學公共事務管理研究所博士論文。
- 3、邱裕閔（2009）。慢性精神障礙社會福利服務機構評鑑制度之適用性探討。亞洲大學長期照護研究所碩士論文。
- 4、洪宇成（2005）。宗教性非營利組織課責之研究－以花蓮縣為例。國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 5、徐劍虹（2007）。非營利組織財務透明及責信之研究－以台灣 300 家主要基金會網站為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 6、許世雨(1992)。非營利部門對公共行政之影響。政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 7、陳瑞榮（1995）。工業職業學校教師評鑑模式之研究。國立臺灣師範大學工業教育研究所碩士論文。
- 8、陳孟輝（2006）。NPO 發展 E 化策略後對議題倡導功能影響之研究－以喜馬拉雅基金會為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 9、陳亮光（2008）。台灣非營利組織資訊揭露及稅務申報議題之研究。國立政治大學商學院經營管理碩士學程非營利事業管理組碩士論文。
- 10、張友馨（2007）。非營利組織財務管理取向、方案服務品質維持與責信承諾之

相關研究。東海大學社會工作學系碩士班碩士論文。

- 11、劉奕宏（2009）。台灣信仰型非營利組織治理活動與模式之研究－以五個信仰型非營利組織為例。國立中央大學法律與政府研究所碩士論文。
- 12、潘文文(1995)。非營利組織公共關係策略之研究-我國宗教性社會福利組織之個案分析。中興大學公共政策研究所未出版碩士論文。
- 13、謝端丞(1997)。福利國家本質之研究--兼論政府與非營利組織的角色定位。國立台北大學財政學研究所碩士論文。
- 14、嚴詩麗（2005）。委外提供福利服務課責意涵之研究：以台北市公設民營機構為例。東海大學公共行政研究所碩士論文。

#### 四、文件（含委託研究報告）

- 1、內政部社會司（2011）。第八次身心障礙福利機構評鑑評鑑委員訪評手冊。
- 2、江明修（2005）。公私協力關係中台灣非營利組織公共課責與自主性之探究：理論辯證與制度設計。行政院國家科學委員會專題研究計畫。
- 3、江明修、陳定銘、陳秋政（2009）。公務人員考試口試評量方法改進研究。考選部委託專案研究報告。
- 4、林千惠（2003）。身心障礙福利機構評鑑研究。內政部委託研究。
- 5、邱瑜瑾（2003）。身心障礙者就養服務評估研究。內政部委託研究。
- 6、施教裕（1998）。台灣地區身心障礙福利機構評鑑基準之研究。內政部委託研究。
- 7、馮燕（2005）。推動台灣「第三部門公益自律機制」建立之行動研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫。
- 8、羅紀琮（2010）。身心障礙福利機構評鑑制度檢討與發展之研究。內政部委託研究。
- 9、顧忠華，2002.12，第三部門研究的中間考察，宣讀於「國科會社會學門研究成果發表會」。台灣社會學會／東海大學主辦，台中

#### 五、網站

- 1、內政部統計處年報（2011）身心障礙者人數。檢索自 <http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y04-19.xls>
- 2、內政部統計處年報（2011）身心障礙福利服務機構概況。檢索自 <http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y04-20.xls>
- 3、莊尚志、邱妍禎（2008）。平衡計分卡與績效管理。2008年7月彰銀資料第57卷第7期。檢索自 <http://www.chb.com.tw/wps/wcm/connect/web/resources/file/eb21280e816812f/57702.pdf>

## 貳、西文部分

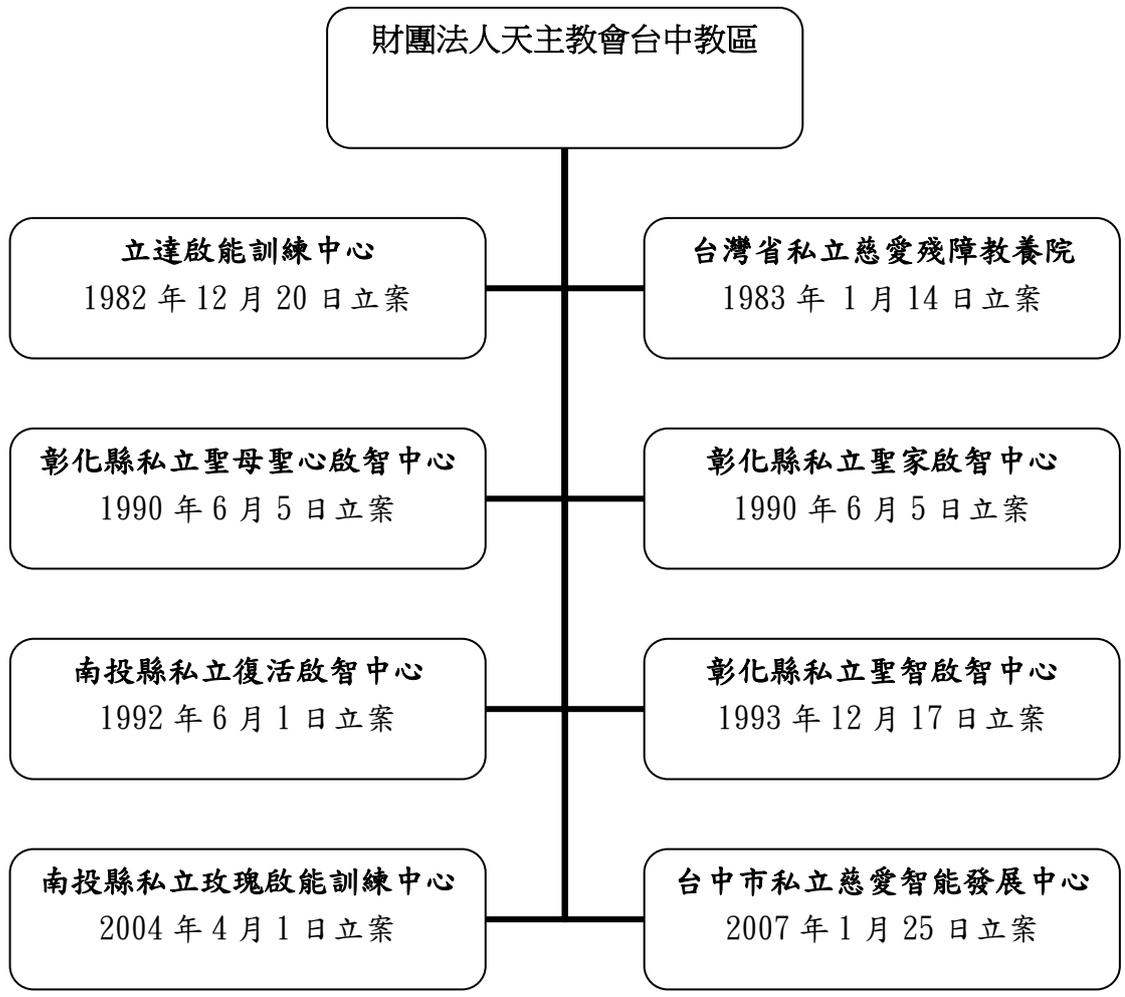
1. American Evaluation Association. (2004). *Guiding principles for evaluators*. Fairhaven, MA: AEA
2. Bunda, M. A. (1979). Accountability and evaluation. *Theory into Practice*, 38(5), 357-362
3. Berterlli, A. M. and L. E. Lynn, Jr. 2003, "Managerial Reponsibility." *Public Administration Review*, 63(3): 259-266.
4. Beech, I. B., 2001, "The Delphi Approach: Recent Applications inHealth Care." *Nurse Researcher*, 8(4): 38-47.
5. Bowles, J. N., 1999, "The Delphi Technique." *Nursing Standard*, 13(3): 32-36.
6. Cutt, J., and Murray, V. (2000). *Accountability and effectiveness evaluation in nonprofit organizations*. London: Routledge.
7. Edwards, M., and Hulme, D. (1996a). Introduction: NGO performance and accountability. In M. Edwards and D. Hulme, (Eds.), *Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post-cold war world* (pp. 1-20). Bloomfield, CT: Kumarian.
8. Filer, J. M. ( 1990 ), "The Filer Commission Report", in D. L. Gies et al. (eds. ), *The Nonprofit Organizat ion: Essential Readings*, Pacific Grove, California: Cole Publishing.
9. Goodin, R. E. (2003). Democratic accountability: The distinctiveness of the third sector. *Archives Europeennes De Sociologie*, 44(3), 359-396.
10. Kearns, K. P. (1994). The strategic management of accountability in nonprofit organizations: An analytical framework. *Public Administration Review*, 54(2), 185-192.
11. Keans, K. P. ( 1996 ) .Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
12. Koppell, J. GS. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of "multiple accountabilities disorder". *Public Administration Review*, 65(1), 94-108.
13. Mulgan, R. ( 2000 ) .Accountability: An ever-expanding cornccept ? *Public Administration*, 78(3), 555-573.
14. Mulgan, R. (2003). *Holding power to account: Accountability in modern democracies*. New York: Palgrave Macmillan.
15. Newell, P., and Bellour, S. (2002). Mapping accountability: Origins, contexts and implications for development. Background paper produced for *the development*

*research centre on citizenship, participation and accountability*, IDS Working Paper 168, Institute of Development Studies.

16. Schedler, A. (1999). Conceptualizing accountability. In A. Schedler, L. Diamond, & M.F. Plattner, (Eds.), *The self-restraining state: Power and accountability in new democracies* (pp. 13-28). Boulder, CO: Lynne Rienner.

財團法人天主教會台中教區附設身心障礙機構

## 創立宗旨與服務與評鑑成績



機構名稱、創立、創辦人	立案評鑑成績	宗旨	服務年齡對象	服務項目
立達啟能訓練中心 1981年8月開始招收第一批8位學員 比籍潘爾溫神父耶穌聖心修女會陳玉屏修女	1982年12月20日獲得台中市政府核准立案 ◎ 1993年第四次台灣地區殘障福利機構評鑑成績	『基於傳揚基督愛的精神，實踐疼惜生命的理念；積極推廣全方位服務，協助身心障礙者，成就優質人生。』	15歲至45歲身心障礙者，具有基本的生活自理能力，且父母或監護人願意從旁協助者。	1. 諮詢服務 2. 居家生活訓練 3. 職業陶冶 4. 職業訓練 5. 就業服務： (1) 以機動工作隊、中途職場方

	<p>83</p> <p>◎ 2001 年第五次台灣地區殘障福利機構評鑑成績甲等</p> <p>◎ 2005 年第六次全國身心障礙福利機構評鑑成績甲等</p> <p>◎ 2008 年第七次全國身心障礙福利機構評鑑成績甲等</p>			<p>式，提供庇護性就業輔導。</p> <p>(2) 承辦職訓局、勞工處委托之社區化支持性就業服務。</p> <p>6. 社區家園與台中市社會處合作辦理社區家園住宿服務。</p> <p>7. 提供臨托服務</p>
<p>台灣省私立慈愛殘障教養院 民國 1982 年 6 月 吳彩珠</p>	<p>1983 年 1 月 14 日彰化縣政府立案</p> <p>1991 年 3 月 11 日奉准改為台灣省立案</p> <p>◎ 1993 年第四次台灣地區殘障福利機構評鑑成績 78.3</p> <p>◎ 2001 年第五次台灣地區殘障福利機構評鑑成績甲等</p> <p>◎ 2005 年第六次全國</p>	<p>基於耶穌基督慈愛精神，為身心障礙者提供服務，期使能透過教育、訓練、安養，建立其信心，使身心障礙者皆能自食其力，回饋社會，使生活更有意義。</p>	<p>1、領有身心障礙手冊之 0-40 歲身心障礙者</p> <p>2、0-6 歲發展遲緩兒童</p>	<p>1、0 至六歲發展遲緩、身心障礙早期療育、學前教育。</p> <p>2、六至十五歲中重度、極重度身心障礙學齡特教。</p> <p>3、十五至四十歲重度、極重度身心障礙教養服務。</p> <p>4、十五至四十歲輕度以上身心障礙職業</p>

	<p>身心障礙福利機構評鑑成績甲等</p> <p>◎ 2008年第七次全國身心障礙福利機構評鑑成績甲等</p>			<p>訓練。</p> <p>5、身心障礙庇護工場、支持性就業、輔導就業。(以上各項須領有殘障手冊並經本院檢測合宜服務者)</p> <p>6、身心障礙者各項諮詢服務。</p> <p>7、彰化縣發展遲緩兒童個案管理、身心障礙者職業輔導評量。</p> <p>8、發展遲緩兒童早期療育、居家到宅療育服務。</p> <p>9、提供相關科系之大專生實習與個案研討。</p>
<p>彰化縣私立聖母聖心啟智中心</p> <p>1988年林天德神父創辦</p>	<p>1990年6月向彰化縣政府立案</p> <p>◎ 2001年第五次台灣地區殘障福利機構評鑑成績</p>	<p>提供身心障礙者一個良好的學習環境，使其人性尊嚴獲得肯定，並接受應有、合適的教育。</p>	<p>1、學前教育：0~6歲發展遲緩嬰幼兒領有智能障礙、腦性麻痺、肢體</p>	<p>1、日托服務時間：每日8~16時。費用：依彰化縣政府核定收費。家中經濟貧困者</p>

	<p>甲等</p> <p>◎ 2005 年第六次全國身心障礙福利機構評鑑成績乙等</p> <p>◎ 2008 年第七次全國身心障礙福利機構評鑑成績優等</p>		<p>障礙、多重障礙等身心障礙手冊之嬰幼兒。服務重點：發展教育、復健治療。</p> <p>2、學齡教育：6-15 歲 中、重度、極重度智能障礙、腦性麻痺、肢體障礙、多重障礙等身心障礙者。服務重點：功能性課程。</p> <p>3、成人組：15-40 歲 輕、中、重度身心障礙者。服務重點：生活技能訓練、生活照顧。</p>	<p>中心專案協助。</p> <p>2、時段療育一對一教學。</p> <p>3、暑假安親提供學齡學生長假期短托服務。</p>
<p>彰化縣私立聖家啟智中心 1988 年十一月十五日 美國籍的游仁德神父</p>	<p>1990 年六月五日彰化縣政府立案</p> <p>◎ 1993 年第四次台灣地區殘障福利機構評鑑成績 60.4</p>	<p>(一)發揚耶穌基督無限寬廣的愛,只要是身心障礙者均是我們服務的對象。 (凡是我們最小兄弟中一個所做的,就是對我</p>	<p>1. 0~6 歲發展遲緩嬰幼兒或身心障礙者。</p> <p>2. 6~12 歲經評估需補救教學之身心障礙者。</p> <p>3. 15~40 歲極</p>	<p>1. 早期療育、學前教育訓練、學齡教育訓練、職前訓練(代工)、職業陶冶、實習商店,提供</p>

	<p>◎ 2001 年第五次台灣地區殘障福利機構評鑑成績丙等</p> <p>◎ 2005 年第六次全國身心障礙福利機構評鑑成績甲等</p> <p>◎ 2008 年第七次全國身心障礙福利機構評鑑成績甲等</p>	<p>做一瑪竇福音第 25:40)</p> <p>(二)減輕身心障礙者家庭的負擔(傳愛)。</p> <p>(三)以社區式的服務模式,讓鄰近鄉鎮的身心障礙者可就近上課(近便性的服務)。</p> <p>(四)利用教會提供現有的房舍開辦,傳達教會從事社會服務工作的訊息(福傳)。</p>	<p>重度、重度身心障礙者。</p>	<p>身心障礙者日間托育服務。</p> <p>2.發展遲緩或身心障礙者,到宅服務及時段服務。</p> <p>3.學齡前或學齡特殊兒童課後輔導。</p> <p>4.兒童發展個案管理中心</p>
<p>南投縣私立復活啟智中心 1990 年二月 天主教瑪利諾會杜斐然神父</p>	<p>1992 年六月一日向南投縣政府完成立案申請</p> <p>◎ 1993 年第四次台灣地區殘障福利機構評鑑成績 58.5</p> <p>◎ 2001 年第五次台灣地區殘障福利機構評鑑成績乙等</p> <p>◎ 2005 年第六次全國身心障礙福利機構評鑑成績</p>	<p>秉持著耶穌基督博愛的精神「為身心障礙者及其家人提供家庭化、社區化、專業化之服務及永續關懷」之理念,使身心障礙者亦能享有一般社會與學校之資源與生活環境。</p>	<p>領有身心障礙手冊之身心障礙者及發展遲緩者</p> <p>1、早期療育：招收 0~6 歲發展遲緩兒童。</p> <p>2、學齡教育：招收 6~15 歲,中、重度智障及多重障礙者。</p> <p>3、課後輔導：招收國小特教班一~六年級身心障礙者。</p> <p>4、成人工作訓練：招收年滿 15 歲以</p>	<p>1、日間托育</p> <p>2、早期療育</p> <p>3、課後安親服務</p> <p>4、臨托服務</p> <p>5、職業訓練(環境清潔、串珠訓練、手工藝訓練)</p>

	乙等 ◎ 2008 年第七次全國身心障礙福利機構評鑑成績乙等		上身心障礙者。	
彰化縣私立聖智啟智中心 1993 年六月九月 美籍羅方神父	1993 年 12 月 17 日彰化縣政府立案 ◎ 1993 年第四次台灣地區殘障福利機構評鑑成績 62.8 ◎ 2001 年第五次台灣地區殘障福利機構評鑑成績丙等 ◎ 2005 年第六次全國身心障礙福利機構評鑑成績丙等 ◎ 2008 年第七次全國身心障礙福利機構評鑑成績甲等	以耶穌基督深愛小孩之心懷，啟發人們彼此相親相愛之精神，進而在生活及工作中去實踐，為我們當中那些身心障礙的小兄弟服務，提供一個良好的學習環境，讓他們除了享有家庭親情外，也能接受應有之教育。	2-35 歲身心障礙者、發展遲緩嬰幼兒及其家庭。 障礙類別： 中、重、極重度之 (1)語言機能障礙 (2)肢體障礙 (3)智能障礙 (4)自閉症 (5)多重障礙 (6)染色體異常等	1. 日間托育服務 2. 安親課輔 3. 時段、到宅療育服務 4. 兒童發展個案管理中心 5. 職業陶冶、職前訓練
南投縣私立玫瑰啟能訓練中心 游仁德神父	2004 年 4 月 1 日正式立案 ◎ 2008 年第七次全國身心障礙	願以耶穌基督大愛之精神，推展至身旁的每一位，使社會大眾也能以相同	1、日間照護：15 歲以上重度、極重度且需大量協助	1、日間托育服務內容：資源回收、代工、農園藝、休

	<p>福利機構 評鑑成績 乙等</p>	<p>的精神、相同的 理念,來接納、 關懷身心障礙 的朋友們</p>	<p>照護之身 心障礙 者。 2、支持性就 業：18歲 以上之身 心障礙者 服務內 容：經訓 練或能力 已達就業 要求者， 依個案之 意願，結 合就服中 心安排相 關就業程 序，或轉 介至職業 訓練之機 構，並定 期追蹤輔 導。</p>	<p>閒生活、社 區適應、消 費能力 2、臨時托育 臨時照顧 以本中心 為定點照 顧服務之 場地提供 服務 服務內容： 協助膳 食、協助個 人清潔、陪 同就醫、看 護照顧、生 活自理、休 閒活動及 社會適應 等.... 3、轉介、諮 詢 任何與心 智障礙者 相關之社 會福利問 題,皆可來 電指教,本 中心將透 過相關單 位尋求解 決 4、職業陶冶 服務內容 有資源回 收、代工、 農園藝、休 閒生活、社 區適應、消</p>
--	-----------------------------	--	--	--

				<p>費能力. 將依心智障礙者的興趣和能力將學生分為清潔組和烹飪組</p> <p>5、支持性就業</p> <p>服務承接南投縣社會處勞工科九十八年度身心障礙者支持性就業服務計畫</p>
<p>台中市私立慈愛智能發展中心</p> <p>1982年6月</p> <p>吳彩珠</p> <p>原為台灣省私立慈愛殘障教養院於1990年台中市購置房舍兩處，設立台中分院。</p>	<p>2007年1月25日台中市政府立案</p>	<p>基於耶穌基督慈愛精神，為身心障礙者提供服務，期使能透過教育、訓練、安養，建立其信心，使身心障礙者皆能自食其力，回饋社會，使生活更有意義。</p>	<p>1、領有身心障礙手冊之0-40歲身心障礙者</p> <p>2、早期療育：0-6歲發展遲緩兒童，智障、多障或自閉症之輕、中、重、極重度且適宜本院療育服務者。</p> <p>3、日托服務：0-40歲智障、多障或自閉症之重度、極重度且</p>	<p>1、發展遲緩兒童早期療育、學前教育、居家到宅療育服務</p> <p>2、個案管理服</p> <p>3、日間托育</p> <p>4、住宿教養</p> <p>5、職業訓練</p> <p>6、身心障礙者支性就業、輔導就業</p> <p>7、醫療復健</p> <p>8、特殊教育</p> <p>9、諮詢服務</p> <p>10、提供相關科系之</p>

			<p>適宜本院 日托服務 者</p> <p>4、住宿教養： 3-40 歲智 障、多障 或自閉症 之重度、 極重度且 適宜本院 住宿教養 服務者。</p> <p>5、職業訓練： 15-40 歲 聽障、肢 障、智 障、多 障、自閉 症之輕、 中、重度 且適宜本 院訓練 者。</p>	<p>大專生 實習與 個案研 討</p> <p>11、社區庇護 工作服 務、資源 開發、資 源回收</p>
--	--	--	---	---

資料來源：研究者整理

財團法人天主教會台中教區附設身心障礙機構

服務統計表（民國 100 年 6 月 30 日統計）

一、服務類型及人數

服務 類型 機構	時段、到 宅療育	日間托 育	住宿教 養	團體家 園	社區居 住	臨托服 務	合計
甲機構	0	51	31	0	15	10	107
	0	48%	29%	0	14%	9%	100%
乙機構	45	47	117	0	0	2	211
	21%	22%	56%	0	0	1%	100%
丙機構	0	31	0	0	0	0	31
	0	100%	0	0	0	0	100%
丁機構	14	43	0	0	0	0	57
	25%	75%	0	0	0	0	100%
戊機構	0	13 (3 位 夜間在 社區家 園)	0	0	3 (3 位 白天日 間托育)	4	20
	0	65%	0	0	15%	20%	100%
己機構	時段：16 到宅：5	1-6 月共 27 位	0	0	0	0	48
	44%	56%	0	0	0	0	100%
庚機構	0	9	0	0	0	3	12
	0	75%	0	0	0	25%	100%
辛機構	0	17	44	0	0	0	61
	0	28%	72%	0	0	0	100%
合計	80	238	192	0	18	19	547
比例	15%	44%	35%	0	3%	3%	100%

## 二、服務個案年齡層

年齡層 機構	未滿 3 歲	3 歲 至未 滿 6 歲	6 歲 至未 滿 12 歲	12 歲 至未 滿 15 歲	15 歲 至未 滿 18 歲	18 歲 至未 滿 30 歲	30 歲 至未 滿 45 歲	45 歲 至未 滿 60 歲	合計
甲機構	0	0	0	1	0	67	37	2	107
	0	0	0	1%	0	63%	34%	2%	100%
乙機構	7	51	21	9	8	67	46	2	211
	3%	24%	10%	4%	4%	32%	22%	1%	100%
丙機構	1	3	4	3	2	16	2	0	31
	3%	10%	13%	10%	6%	52%	6%	0	100%
丁機構	4	25	13	1	1	9	4	0	57
	7%	44%	23%	2%	2%	15%	7%	0	100%
戊機構	2	0	2	0	3	5	6	2	20
	10%	0	10%	0	15%	25%	30%	10%	100%
己機構	1	23	9	6	1	7	1	0	48
	2%	48%	19%	12%	2%	15%	2%	0	100%
庚機構	0	0	3	0	1	7	1	0	12
	0	0	25%	0	8%	58%	8%	0	100%
辛機構	0	4	15	9	10	14	9	0	61
	0	6%	25%	15%	16%	23%	15%	0	100%
合計	15	106	67	29	26	192	106	6	547
比例	2.7%	19.4%	12.2%	5.3%	4.8%	35.1%	19.4%	1.1%	100%

### 三、服務障別人數

障別 機構	智能 障礙	自閉 症	多重 障礙	罕見 疾病	視覺 障礙	肢體 障礙	語言 障礙	發展 遲緩	其他	合計
	甲機構	96 89%	0	8 8%	1 1%	0 0	0 0	0 0	0 0	2 2%
乙機構	92 44%	4 2%	60 28%	2 1%	1 0.5%	8 4%	1 0.5%	43 20%	0 0	211 100%
丙機構	9 29%	3 10%	16 51%	0 0	0 0	0 0	0 0	1 3%	2 6%	31 100%
丁機構	19 33%	2 4%	9 16%	2 4%	0 0	1 2%	3 5%	21 37%	0 0	57 100%
戊機構	10 50%	0 0	8 40%	0 0	0 0	2 10%	0 0	0 0	0 0	20 100%
己機構	6 13%	2 4%	16 33%	0 0	1 2%	1 2%	0 0	21 44%	1 2%	48 100%
庚機構	6 50%	0 0	6 50%	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	12 100%
辛機構	30 49%	0 0	19 31%	0 0	0 0	1 2%	1 2%	0 0	10 16%	61 100%
合計	268	11	142	5	2	13	5	86	15	547
比例	49%	2%	26%	0.9%	0.4%	2.4%	0.9%	15.7%	2.7%	100%

資料來源：研究者整理

## 財團法人天主教會台中教區附設身心障礙福利機構財務收支概況

年度		97 年度		98 年度		99 年度	
科目		金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
一、收入							
1. 孳息收入		212,152	0.51%	183,447	0.45%	123,823	0.30%
2. 捐款收入		5,175,984	12.42%	4,657,684	11.43%	5,220,032	12.84%
3. 捐物收入		351,841	0.84%	580,629	1.42%	779,444	1.92%
4. 政府補助 (註 1)	社政/中央/教養機構服務費	3,764,000	65.95%	3,643,000	67.34%	3,880,000	76.09%
	社政/中央/各項活動、方案(註 2)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	社政/中央/設施設備	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	社政/中央/其他	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	社政/地方(註 3)	277,150	4.86%	220,680	4.08%	552,174	10.83%
	非社政/各級政府	1,665,963	29.19%	1,546,282	28.58%	666,915	13.08%
	小計	5,707,113	13.70%	5,409,962	13.27%	5,099,089	12.54%
5. 委辦費(註 4)		3,169,392	7.61%	2,752,913	6.75%	2,335,494	5.75%
6. 公務預算(註 5)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
7. 托育養護費 (註 6)	縣市政府支付	8,065,997	69.86%	7,160,232	64.54%	7,587,789	69.03%
	個案或家屬支付	3,479,728	30.14%	3,933,505	35.46%	3,404,327	30.97%
	小計	11,545,725	27.71%	11,093,737	27.22%	10,992,116	27.04%
8. 服務對象繳費(註 7)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
9. 聯合勸募協會補助(註 8)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
10. 銷售商品或勞務收入		14,819,288	35.57%	15,327,281	37.60%	13,505,627	33.23%

11.其他(請註明-註9)	59,243	0.14%	105,387	0.26%	1,918,139	4.72%	
收入合計(A)	41,040,738	98.51%	40,111,040	98.40%	39,973,764	98.34%	
12.代收代支(各級政府/ 個案返家交通費及其他) (註10)	619,166	1.49%	651,795	1.60%	673,635	1.66%	
13.法人撥補(註11)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	
14.法人往來(註11)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	
收入總計	41,659,904	100.00%	40,762,835	100%	40,647,399	100.00%	
二、支出							
目的 事業	1.人事費(註12)	15,702,238	41.72%	16,207,203	44.66%	15,739,890	42.42%
	2.保險退休金(註 13)	3,865,032	10.27%	2,975,969	8.20%	2,824,960	7.61%
	3.業務費(註14)	3,977,762	10.57%	3,476,058	9.58%	3,962,041	10.68%
	4.設備費(註15)	1,606,631	4.27%	1,271,477	3.50%	2,102,717	5.67%
	5.伙食費	1,294,726	3.44%	1,340,749	3.69%	1,032,178	2.78%
	6.材料費(註16)	4,442	0.01%	11,687	0.03%	5,872	0.02%
	7.銷售商品或勞 務之成本	9,412,164	25.01%	9,108,966	25.10%	8,988,109	24.22%
	8.獎勵金(註17)	874,072	2.32%	839,334	2.31%	873,306	2.35%
	9.其他(請註明)	898,185	2.39%	1,059,243	2.92%	1,574,490	4.24%
	小計(P)	37,635,252	92.52%	36,290,686	91.45%	37,103,563	91.60%
行政 管理及非 目的 事業	10.人事費	2,025,352	83.59%	2,091,956	76.35%	2,229,058	81.73%
	11.保險退休金	275,556	11.37%	310,644	11.34%	343,713	12.60%
	12.事務費(註18)	93,859	3.87%	93,040	3.40%	105,762	3.88%
	13.設備費	0	0.00%	210,000	7.66%	0	0.00%
	14.其他(請註明)	28,295	1.17%	34,169	1.25%	48,695	1.79%
	小計(M)	2,423,062	5.96%	2,739,809	6.90%	2,727,228	6.73%

支出合計 (B) =(P)+(M)	40,058,314	98.48%	39,030,495	98.36%	39,830,791	98.34%
15.代收代支 (各級政府/ 個案返家通費及其他)	619,166	1.52%	651,795	1.64%	673,635	1.66%
16.法人往來	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
支出總計	40,677,480	100.00%	39,682,290	100.00%	40,504,426	100.00%
年度餘絀(A)-(B)		982,424		1,080,545		142,973
目的事業支出占支出合 計之比例(P/B) (1409.)		93.95%		92.98%		93.15%

表 2：乙機構收支概況一覽表

年度		97 年度		98 年度		99 年度	
科目		金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
一、收入							
1. 孳息收入		744,078	1.14%	146,057	0.22%	141,778	0.21%
2. 捐款收入		9,511,617	14.57%	9,024,646	13.47%	8,078,422	12.01%
3. 捐物收入		0	0.00%	0	0.00%	2,108,109	3.13%
4. 政府補助 (註 1)	社政/中央/教養機構服務費	7,502,000	53.52%	7,315,000	54.57%	8,496,000	65.43%
	社政/中央/各項活動、方案(註 2)	50,000	0.36%		0.00%		0.00%
	社政/中央/設施設備	1,184,900	8.45%	1,464,000	10.92%		0.00%
	社政/中央/其他	30,000	0.21%	30,000	0.22%	30,000	0.23%
	社政/地方(註 3)	2,775,102	19.80%	1,200,690	8.96%	1,366,090	10.52%
	非社政/各級政府	2,473,899	17.65%	3,394,771	25.33%	3,092,079	23.81%
	小計	14,015,901	21.47%	13,404,461	20.01%	12,984,169	19.30%
5. 委辦費(註 4)		5,530,267	8.47%	6,814,661	10.17%	5,549,228	8.25%
6. 公務預算(註 5)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
7. 托育 養護費 (註 6)	縣市政府支付	22,619,674	77.09%	22,316,951	76.48%	22,470,404	75.23%
	個案或家屬支付	6,721,546	22.91%	6,863,216	23.52%	7,397,201	24.77%
	小計	29,341,220	44.94%	29,180,167	43.56%	29,867,605	44.40%
8. 服務對象繳費(註 7)		2,049,416	3.14%	2,242,789	3.35%	579,324	0.86%
9. 聯合勸募協會補助(註 8)		405,000	0.62%	378,500	0.56%	390,500	0.58%
10. 銷售商品或勞務收入		0	0.00%		0.00%		0.00%
11. 其他(請註明-註 9) 其他民間單位補助、義賣所得... 等		1,171,871	1.79%	2,970,123	4.43%	5,481,189	8.15%
收入合計(A)		62,769,370	96.14%	64,161,404	95.78%	65,180,324	96.90%
12. 代收代支(各級政府/ 個案返家交通費及其他) (註 10)		2,523,121	3.86%	2,830,240	4.22%	2,084,848	3.10%
13. 法人撥補(註 11)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%

14.法人往來(註 11)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
收入總計		65,292,491	100.00%	66,991,644	100%	67,265,172	100.00%
二、支出							
目的事業	1.人事費(註 12)	35,902,289	58.78%	30,189,544	53.51%	33,298,435	54.22%
	2.保險退休金(註 13)	3,770,464	6.17%	4,353,706	7.72%	4,336,016	7.06%
	3.業務費(註 14)	19,564,798	32.03%	18,444,255	32.69%	16,372,503	26.66%
	4.設備費(註 15)	271,572	0.44%	1,741,604	3.09%	3,772,206	6.14%
	5.伙食費	729,197	1.19%	716,275	1.27%	2,250,224	3.66%
	6.材料費(註 16)	674,371	1.10%	770,524	1.37%	893,122	1.45%
	7.銷售商品或勞務之成本	0	0.00%		0.00%		0.00%
	8.獎勵金(註 17)	163,200	0.27%	202,608	0.36%	493,280	0.80%
	9.其他(請註明)	0	0.00%		0.00%	0	0.00%
	小計(P)	61,075,891	87.61%	56,418,516	85.83%	61,415,786	86.90%
行政管理及非目的事業	10.人事費	2,577,535	48.25%	2,667,880	41.13%	2,740,245	35.50%
	11.保險退休金	297,540	5.57%	312,810	4.82%	335,646	4.35%
	12.事務費(註 18)	2,397,198	44.87%	2,761,696	42.58%	3,034,228	39.31%
	13.設備費		0.00%	193,532	2.98%	177,285	2.30%
	14.其他(請註明)						
	利息支出、雜支、各項折舊...等	70,130	1.31%	549,762	8.48%	1,432,077	18.55%
小計(M)	5,342,403	7.66%	6,485,680	9.87%	7,719,481	10.92%	
支出合計(B) =(P)+(M)	66,418,294	95.28%	62,904,196	95.69%	69,135,267	97.83%	
15.代收代支(各級政府/個案返家通費及其他)	3,292,611	4.72%	2,830,240	4.31%	1,536,888	2.17%	
16.法人往來	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	
支出總計	69,710,905	100.00%	65,734,436	100.00%	70,672,155	100.00%	
年度餘絀(A)-(B)		-3,648,924		1,257,208		-3,954,943	
目的事業支出占支出合計之比例(P/B) (1409.)		91.96%		89.69%		88.83%	

表 3：丙機構收支概況一覽表

年度		97 年度		98 年度		99 年度	
科目		金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
一、收入							
1. 孳息收入		61,239	0.23%	45,081	0.30%	236,301	1.39%
2. 捐款收入		14,844,666	56.91%	6,272,897	41.87%	7,430,929	43.77%
3. 捐物收入			0.00%		0.00%	0	0.00%
4. 政府補助 (註 1)	社政/中央/教養機構服務費	1,606,200	78.15%	1,785,960	64.68%	1,858,000	67.60%
	社政/中央/各項活動、方案(註 2)	20,000	0.97%	70,000	2.54%	30,000	1.09%
	社政/中央/設施設備	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	社政/中央/其他	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	社政/地方(註 3)	429,000	20.87%	715,500	25.91%	376,800	13.71%
	非社政/各級政府		0.00%	189,660	6.87%	483,580	17.60%
	小計	2,055,200	7.88%	2,761,120	18.43%	2,748,380	16.19%
5. 委辦費(註 4)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
6. 公務預算(註 5)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
7. 托育 養護費 (註 6)	縣市政府支付	2,608,648	66.51%	2,179,440	63.19%	2,106,240	58.91%
	個案或家屬支付	1,313,366	33.49%	1,269,340	36.81%	1,469,365	41.09%
	小計	3,922,014	15.04%	3,448,780	23.02%	3,575,605	21.06%
8. 服務對象繳費(註 7)			0.00%	0	0.00%	0	0.00%
9. 聯合勸募協會補助(註 8)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
10. 銷售商品或勞務收入		4,501,241	17.26%	1,405,370	9.38%	1,769,880	10.43%
11. 其他(請註明-註 9)		436,767	1.67%	774,852	5.17%	932,634	5.49%
收入合計(A)		25,821,127	99.00%	14,708,100	98.17%	16,693,729	98.33%
12. 代收代支(各級政府/ 個案返家交通費及其他) (註 10)		261,400	1.00%	\$274,890	1.83%	282,765	1.67%
13. 法人撥補(註 11)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
14. 法人往來(註 11)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
收入總計		26,082,527	100.00%	14,982,990	100%	16,976,494	100.00%

二、支出							
目的事業	1.人事費(註 12)	5,201,092	16.42%	5,125,533	38.60%	5,940,110	48.69%
	2.保險退休金(註 13)	1,084,303	3.42%	1,261,524	9.50%	1,524,113	12.49%
	3.業務費(註 14)	726,901	2.30%	523,837	3.95%	622,956	5.11%
	4.設備費(註 15)	21,093,868	66.61%	4,266,951	32.14%	1,874,431	15.36%
	5.伙食費	146,538	0.46%	139,567	1.05%	164,556	1.35%
	6.材料費(註 16)	200,954	0.63%	101,084	0.76%	68,394	0.56%
	7.銷售商品或勞務之成本	2,056,452	6.49%	736,824	5.55%	817,389	6.70%
	8.獎勵金(註 17)	16,759	0.05%	26,691	0.20%	32,648	0.27%
	9.其他(請註明)	1,139,900	3.60%	1,095,392	8.25%	1,154,955	9.47%
	小計(P)	31,666,767	96.45%	13,277,403	89.42%	12,199,552	89.64%
行政管理及非目的事業	10.人事費	956,742	82.00%	1,081,378	91.33%	1,006,400	89.29%
	11.保險退休金	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	12.事務費(註 18)	210,006	18.00%	102,705	8.67%	120,709	10.71%
	13.設備費	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	14.其他(請註明)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
小計(M)	1,166,748	3.55%	1,184,083	7.97%	1,127,109	8.28%	
支出合計(B) =(P)+(M)	32,833,515	100.00%	14,461,486	97.39%	13,326,661	97.92%	
15.代收代支(各級政府/ 個案返家通費及其他)	0	0.00%	387,180	2.61%	282,765	2.08%	
16.法人往來	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	
支出總計	32,833,515	100.00%	14,848,666	100.00%	13,609,426	100.00%	
年度餘絀(A)-(B)		-7,012,388		246,614		3,367,068	
目的事業支出占支出合計之比例(P/B) (1409.)		96.45%		91.81%		91.54%	

表 4：丁機構收支概況一覽表

年度		97 年度		98 年度		99 年度	
科目		金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
一、收入							
1. 孳息收入		89,028	1.08%	60,337	0.48%	44,337	0.30%
2. 捐款收入		2,571,985	31.09%	2,788,292	22.09%	3,000,174	20.30%
3. 捐物收入		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
4. 政府 補助 (註 1)	社政/中央/教養機 構服務費	0	0.00%	2,385,390	70.53%	2,498,580	67.66%
	社政/中央/各項活 動、方案(註 2)	0	0.00%	220,640	6.52%	70,000	1.90%
	社政/中央/設施設 備	343,000	69.15%	0	0.00%	0	0.00%
	社政/中央/其他	20,000	4.03%	50,000	1.48%	20,000	0.54%
	社政/地方(註 3)	133,000	26.81%	380,000	11.24%	662,300	17.93%
	非社政/各級政府	0	0.00%	346,152	10.23%	442,132	11.97%
	小計	496,000	6.00%	3,382,182	26.80%	3,693,012	24.99%
5. 委辦費(註 4)		426,000	5.15%	896,692	7.10%	1,009,900	6.83%
6. 公務預算(註 5)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
7. 托育 養護費 (註 6)	縣市政府支付	2,392,300	28.92%	2,620,696	20.76%	2,643,600	17.89%
	個案或家屬支付	1,977,824	23.91%	1,856,361	14.71%	2,111,647	14.29%
	小計	4,796,124	57.98%	5,373,749	42.57%	5,765,147	39.01%
8. 服務對象繳費(註 7)		25,200	0.30%	32,700	0.26%	35,370	0.24%
9. 聯合勸募協會補助(註 8)		0	0.00%	407,500	3.23%	965,000	6.53%
10. 銷售商品或勞務收入		86,307	1.04%	99,118	0.79%	42,477	0.29%
11. 其他(請註明-註 9)		207,698	2.51%	113,527	0.90%	853,705	5.78%
收入合計(A)		8,272,342	100%	12,257,405	97.11%	14,399,222	97.43%
12. 代收代支(各級政府/個 案返家交通費及其他)(註 10)		0	0.00%	365,000	2.89%	379,890	2.57%
13. 法人撥補(註 11)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
14. 法人往來(註 11)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
收入總計		8,272,342	100%	12,622,405	100%	14,779,112	100%

二、支出							
目的事業	1.人事費(註 12)	5,428,880	55.17%	6,273,330	59.20%	7,837,226	66.64%
	2.保險退休金(註 13)	528,935	5.38%	713,088		819,207	
	3.業務費(註 14)	814,399	8.28%	782,781	7.39%	295,712	2.51%
	4.設備費(註 15)	565,204	5.74%	612,559	5.78%	793,259	6.75%
	5.伙食費	346,070	3.52%	372,926	3.52%	200,100	1.70%
	6.材料費(註 16)	110,823	1.13%	204,040	1.93%	219,194	1.86%
	7.銷售商品或勞務之成本	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	8.獎勵金(註 17)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	9.其他(請註明)	2,046,162	20.79%	1,638,594	15.46%	1,595,926	13.57%
	小計	9,840,473	93.63%	10,597,318	94.53%	11,760,624	91.79%
行政管理及非目的事業	10.人事費	481,850	4.58%	441,350	3.94%	892,789	6.97%
	11.保險退休金	44,078	0.42%	47,539	0.42%	117,030	0.91%
	12.事務費(註 18)	135,733	1.29%	104,372	0.93%	42,245	0.33%
	13.設備費	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	14.其他(請註明)	8,000	0.08%	19,539	0.17%	0	0.00%
	小計	669,661	6.37%	612,800	5.29%	1,052,064	7.97%
支出合計		10,510,134	100.00%	11,210,118	96.85%	12,812,687	97.12%
15.代收代支(各級政府/個案返家通費及其他)		0	0.00%	365,000	3.15%	379,890	2.88%
16.法人往來		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
支出總計		10,510,134	100.00%	11,575,118	100.00%	13,192,577	100.00%
年度餘絀		-2,237,792	-27.05%	1,047,287	8.30%	1,586,535	10.73%
目的事業支出占支出合計(A)之比例(1409.)			93.63%		94.53%		91.79%

表 5：戊機構收支概況一覽表

年度		97 年度		98 年度		99 年度	
科目		金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
一、收入							
1.孳息收入		283	0.01%	1,175	0.03%	682	0.01%
2.捐款收入		859,714	24.33%	816,040	21.59%	1,064,926	22.57%
3.捐物收入		0	0.00%	0	0.00%	93,037	1.97%
4.政府 補助 (註 1)	社政/中央/教養 機構服務費	976,880	97.99%	1,190,535	89.95%	870,390	48.61%
	社政/中央/各項 活動、方案(註 2)	20,000	2.01%	20,000	1.51%	20,000	1.12%
	社政/中央/設施 設備		0.00%	113,000	8.54%		0.00%
	社政/中央/其他	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	社政/地方(註 3)		0.00%		0.00%	900,343	50.28%
	非社政/各級政 府	0	0.00%	0	0.00%		0.00%
	小計	996,880	28.22%	1,323,535	35.02%	1,790,733	37.95%
5.委辦費(註 4)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
6.公務預算(註 5)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
7.托育養 護費(註 6)	縣市政府支付	1,017,669	67.23%	1,086,582	70.26%	1,218,442	71.76%
	個案或家屬支 付	496,057	32.77%	459,876	29.74%	479,390	28.24%
	小計	1,513,726	42.85%	1,546,458	40.92%	1,697,832	35.98%
8.服務對象繳費(註 7)		83,784	2.37%	0	0.00%	0	0.00%
9.聯合勸募協會補助(註 8)			0.00%	0	0.00%		0.00%
10.銷售商品或勞務收入		66,176	1.87%	63,549	1.68%	56,845	1.20%
11.其他(請註明-註 9)		12,300	0.35%	28,515	0.75%	15,000	0.32%
收入合計(A)		3,532,863	100.00%	3,779,272	100.00%	4,719,055	100.00%

12.代收代支（各級政府/個案返家交通費及其他）（註10）	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	
13.法人撥補(註 11)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	
14.法人往來(註 11)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	
收入總計	3,532,863	100.00%	3,779,272	100%	4,719,055	100.00%	
二、支出							
目的事業	1.人事費(註 12)	1,630,683	49.97%	2,449,318	54.10%	2,091,936	45.95%
	2.保險退休金(註 13)	128,734	3.95%	404,716	8.94%	379,177	8.33%
	3.業務費(註 14)	1,057,589	32.41%	763,506	16.86%	473,859	10.41%
	4.設備費(註 15)	143,872	4.41%	718,332	15.87%	496,689	10.91%
	5.伙食費	292,759	8.97%	185,726	4.10%	275,715	6.06%
	6.材料費(註 16)	0	0.00%		0.00%	0	0.00%
	7.銷售商品或勞務之成本	9,481	0.29%	5,914	0.13%	17,146	0.38%
	8.獎勵金(註 17)	0	0.00%	0	0.00%	28,413	0.62%
	9.其他(請註明)	0	0.00%	0	0.00%	789,483	17.34%
	小計(P)	3,263,118	90.98%	4,527,512	84.84%	4,552,418	85.97%
行政管理及非目的事業	10.人事費	279,160	86.29%	321,000	39.68%	320,000	43.08%
	11.保險退休金	23,976	7.41%	54,146	6.69%	34,875	4.69%
	12.事務費(註 18)	17,925	5.54%	49,986	6.18%	14,930	2.01%
	13.設備費	2,439	0.75%	8,707	1.08%	0	0.00%
	14.其他(請註明)		0.00%	375,150	46.37%	373,080	50.22%
	小計(M)	323,500	9.02%	808,989	15.16%	742,885	14.03%
支出合計(B)=(P)+(M)	3,586,618	100.00%	5,336,501	100.00%	5,295,303	100.00%	

15.代收代支（各級政府/個案返家通費及其他）	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
16.法人往來	0	0.00%	0	0.00%		0.00%
支出總計	3,586,618	100.00%	5,336,501	100.00%	5,295,303	100.00%
年度餘絀(A)-(B)		-53,755		-1,557,229		-576,248
目的事業支出占支出合計之比例(P/B) (1409.)		90.98%		84.84%		85.97%

表 6：己機構收支概況一覽表

年度		97 年度		98 年度		99 年度	
科目		金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
一、收入							
1.孳息收入		1,776	0.03%	873	0.01%	659	0.01%
2.捐款收入		1,158,361	16.67%	1,544,422	14.34%	1,703,344	16.38%
3.捐物收入		0	0.00%	13,220	0.12%	500	0.00%
4.政府補助 (註 1)	社政/中央/教養機構服務費	0	0.00%	1,380,000	33.45%	1,411,000	37.68%
	社政/中央/各項活動、方案(註 2)	841,500	28.22%	901,000	21.84%	906,900	24.22%
	社政/中央/設施設備	2,140,005	71.78%	63,988	1.55%	0	0.00%
	社政/中央/其他	0	0.00%	1,781,180	43.17%	1,426,700	38.10%
	社政/地方(註 3)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	非社政/各級政府	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	小計	2,981,505	42.92%	4,126,168	38.31%	3,744,600	36.01%
5.委辦費(註 4)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
6.公務預算(註 5)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
7.托育 養護費 (註 6)	縣市政府支付	2,006,612	76.99%	2,292,632	51.17%	2,565,680	70.45%
	個案或家屬支付	599,657	23.01%	2,188,109	48.83%	1,076,257	29.55%
	小計	2,606,269	37.52%	4,480,741	41.60%	3,641,937	35.03%
8.服務對象繳費(註 7)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
9.聯合勸募協會補助(註 8)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
10.銷售商品或勞務收入		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
11.其他(請註明-註 9)		199,324	2.87%	605,034	5.62%	1,306,930	12.57%
收入合計(A)		6,947,235	100.00%	10,770,458	100.00%	10,397,970	100.00%
12.代收代支(各級政府/ 個案返家交通費及其他) (註 10)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
13.法人撥補(註 11)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
14.法人往來(註 11)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
收入總計		6,947,235	100.00%	10,770,458	100%	10,397,970	100.00%
二、支出							

目的事業	1.人事費(註 12)	4,559,692	58.20%	5,020,171	66.45%	4,992,160	57.25%
	2.保險退休金(註 13)	801,008	10.22%	828,297	10.96%	885,168	10.15%
	3.業務費(註 14)	909,027	11.60%	686,761	9.09%	1,840,942	21.11%
	4.設備費(註 15)	1,158,873	14.79%	474,133	6.28%	574,660	6.59%
	5.伙食費	317,834	4.06%	417,838	5.53%	258,444	2.96%
	6.材料費(註 16)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	7.銷售商品或勞務之成本	0	0.00%		0.00%		0.00%
	8.獎勵金(註 17)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	9.其他(請註明)	88,214	1.13%	127,711	1.69%	167,999	1.93%
	小計(P)	7,834,648	94.97%	7,554,911	94.37%	8,719,373	95.04%
行政管理及非目的事業	10.人事費	364,200	87.80%	389,600	86.36%	393,500	86.48%
	11.保險退休金	50,616	12.20%	61,512	13.64%	61,512	13.52%
	12.事務費(註 18)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	13.設備費	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	14.其他(請註明)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	小計(M)	414,816	5.03%	451,112	5.63%	455,012	4.96%
支出合計(B)=(P)+(M)		8,249,464	100.00%	8,006,023	100.00%	9,174,385	100.00%
15.代收代支(各級政府/個案返家通費及其他)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
16.法人往來		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
支出總計		8,249,464	100.00%	8,006,023	100.00%	9,174,385	100.00%
年度餘絀(A)-(B)			-1,302,229		2,764,435		1,223,585
目的事業支出占支出合計之比例(P/B) (1409.)			94.97%		94.37%		95.04%

表 7：庚機構收支概況一覽表

年度		97 年度		98 年度		99 年度	
科目		金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
一、收入							
1.孳息收入		2,077	0.06%	1,787	0.07%	566	0.01%
2.捐款收入		2,392,069	71.13%	905,159	33.48%	1,189,154	23.52%
3.捐物收入		8,410	0.25%	67,651	2.50%	80,074	1.58%
4.政府 補助 (註 1)	社政/中央/教養機 構服務費	379,000	90.45%	610,560	62.61%	672,000	95.35%
	社政/中央/各項活 動、方案(註 2)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	社政/中央/設施設 備	0	0.00%	329,543	33.79%	0	0.00%
	社政/中央/其他	20,000	4.77%	30,000	3.08%	20,000	2.84%
	社政/地方(註 3)	20,000	4.77%	5,065	0.52%	12,800	1.82%
	非社政/各級政府	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	小計	419,000	12.46%	975,168	36.07%	704,800	13.94%
5.委辦費(註 4)		0	0.00%	198,908	7.36%	298,382	5.90%
6.公務預算(註 5)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
7.托育 養護費 (註 6)	縣市政府支付	212,928	45.66%	158,400	48.93%	333,864	66.56%
	個案或家屬支付	253,455	54.34%	165,300	51.07%	167,750	33.44%
	小計	466,383	13.87%	323,700	11.97%	501,614	9.92%
8.服務對象繳費(註 7)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
9.聯合勸募協會補助(註 8)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
10.銷售商品或勞務收入		46,375	1.38%	11,061	0.41%	32,405	0.64%
11.其他(其他收入-資源回 收)		5,000	0.15%	52,978	1.96%	129,601	2.56%
收入合計(A)		3,339,314	99.30%	2,536,412	93.83%	2,936,596	58.07%
12.代收代支(各級政府/個 案返家交通費及其他)(註 10)		23,520	0.70%	16,800	0.62%	70,000	1.38%
13.法人撥補(註 11)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
14.法人往來(註 11)		0	0.00%	150,000	5.55%	2,050,000	40.54%
收入總計		3,362,834	100.00%	2,703,212	100%	5,056,596	100.00%

二、支出							
目的事業	1.人事費(註 12)	1,355,103	58.88%	1,795,302	68.63%	2,630,605	57.87%
	2.保險退休金(註 13)	54,631	2.37%	96,646	3.69%	156,118	3.43%
	3.業務費(註 14)	656,434	28.52%	495,118	18.93%	806,281	17.74%
	4.設備費(註 15)	204,155	8.87%	20,689	0.79%	477,856	10.51%
	5.伙食費	25,865	1.12%	54,435	2.08%	84,102	1.85%
	6.材料費(註 16)	5,424	0.24%	3,083	0.12%	1,114	0.02%
	7.銷售商品或勞務之成本	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	8.獎勵金(註 17)	0	0.00%	44,200	1.69%	76,400	1.68%
	9.其他(就業服務員)		0.00%	106,485	4.07%	312,970	6.89%
	小計(P)	2,301,612	98.81%	2,615,958	88.50%	4,545,446	69.76%
行政管理及非目的事業	10.人事費	0	0.00%	182,343	57.71%	515,654	60.67%
	11.保險退休金	0	0.00%	5,355	1.69%	17,642	2.08%
	12.事務費(註 18)	27,724	100.00%	57,493	18.20%	101,080	11.89%
	13.設備費	0	0.00%	3,448	1.09%	68,265	8.03%
	14.其他(請註明)	0	0.00%	67,304	21.30%	147,296	17.33%
	小計(M)	27,724	1.19%	315,943	10.69%	849,937	13.05%
支出合計(B)=(P)+(M)	2,329,336	100.00%	2,931,901	99.19%	5,395,383	82.81%	
15.代收代支(各級政府/個案返家通費及其他)	0	0.00%	0	0.00%	70,000	1.07%	
16.法人往來	0	0.00%	24,000	0.81%	1,050,000	16.12%	
支出總計	2,329,336	100.00%	2,955,901	100.00%	6,515,383	100.00%	
年度餘絀(A)-(B)		1,009,978		-395,489		-2,458,787	
目的事業支出占支出合計之比例(P/B) (1409.)		98.81%		89.22%		84.25%	

表 8：辛機構收支概況一覽表

年度		97 年度		98 年度		99 年度	
科目		金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
一、收入							
1. 孳息收入		9,087	0.06%	5,008	0.03%	290,953	1.47%
2. 捐款收入		1,661,861	11.74%	1,635,928	9.22%	2,761,819	14.00%
3. 捐物收入		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
4. 政府補助 (註 1)	社政/中央/教養機構服務費	1,746,000	62.00%	2,349,600	47.94%	2,529,600	54.97%
	社政/中央/各項活動、方案(註 2)	81,900	2.91%	87,700	1.79%	797,684	17.33%
	社政/中央/設施設備	0	0.00%	0	0.00%	160,400	3.49%
	社政/中央/其他		0.00%	0	0.00%	20,000	0.43%
	社政/地方(註 3)	357,916	12.71%	251,584	5.13%	431,153	9.37%
	非社政/各級政府	630,500	22.39%	2,212,521	45.14%	662,761	14.40%
	小計	2,816,316	19.90%	4,901,405	27.62%	4,601,598	23.33%
5. 委辦費(註 4)		346,667	2.45%	0	0.00%	0	0.00%
6. 公務預算(註 5)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
7. 托育 養護費 (註 6)	縣市政府支付	6,116,582	74.27%	7,767,254	82.81%	7,850,550	80.29%
	個案或家屬支付	2,118,948	25.73%	1,612,613	17.19%	1,927,005	19.71%
	小計	8,235,530	58.19%	9,379,867	52.86%	9,777,555	49.56%
8. 服務對象繳費(註 7)		78,660	0.56%	355,997	2.01%	206,674	1.05%
9. 聯合勸募協會補助(註 8)		367,875	2.60%	0	0.00%	405,000	2.05%
10. 銷售商品或勞務收入		138,745	0.98%	137,740	0.78%	795,241	4.03%
11. 其他(請註明-註 9)		125,847	0.89%	1,195,025	6.73%	746,579	3.78%
收入合計(A)		13,780,588	97.37%	17,610,970	99.24%	19,585,419	99.28%
12. 代收代支(各級政府/ 個案返家交通費及其他) (註 10)		372,820	2.63%	134,522	0.76%	142,268	0.72%
13. 法人撥補(註 11)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
14. 法人往來(註 11)		0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
收入總計		14,153,408	100.00%	17,745,492	100%	19,727,687	100%

二、支出							
目的事業	1.人事費(註 12)	5,355,234	56.44%	7,616,427	61.59%	9,931,619	59.11%
	2.保險退休金(註 13)	623,702	6.57%	992,083	8.02%	1,322,925	7.87%
	3.業務費(註 14)	1,394,214	14.69%	3,052,401	24.68%	1,308,809	7.79%
	4.設備費(註 15)	515,987	5.44%	206,238	1.67%	502,352	2.99%
	5.伙食費	62,719	0.66%	293,899	2.38%	433,006	2.58%
	6.材料費(註 16)	6,977	0.07%	9,321	0.08%	18,846	0.11%
	7.銷售商品或勞務之成本	0	0.00%	0	0.00%	41,000	0.24%
	8.獎勵金(註 17)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	9.其他(請註明)	1,529,662	16.12%	195,554	1.58%	3,242,734	19.30%
	小計(P)	9,488,495	83.29%	12,365,923	78.98%	16,801,291	94.27%
行政管理及非目的事業	10.人事費	1,044,091	64.81%	1,966,441	62.60%	579,421	70.08%
	11.保險退休金	149,120	9.26%	261,075	8.31%	72,324	8.75%
	12.事務費(註 18)	199,174	12.36%	804,958	25.63%	50,339	6.09%
	13.設備費		0.00%	54,273	1.73%	0	0.00%
	14.其他(請註明)	218,523	13.57%	54,361	1.73%	124,721	15.08%
	小計(M)	1,610,908	14.14%	3,141,108	20.06%	826,805	4.64%
支出合計(B) =(P)+(M)	11,099,403	97.43%	15,507,031	99.04%	17,628,096	98.91%	
15.代收代支(各級政府/ 個案返家通費及其他)	292,820	2.57%	150,409	0.96%	195,065	1.09%	
16.法人往來	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	
支出總計	11,392,223	100.00%	15,657,440	100.00%	17,823,161	100.00%	
年度餘絀(A)-(B)		2,681,185		2,103,939		1,957,323	
目的事業支出占支出合計之比例(P/B) (1409.)		85.49%		79.74%		95.31%	

## 第一次德菲問卷

敬愛的各位專家、學者：

您好！首先感謝您在百忙中能撥冗填答本問卷。本研究「非營利組織客觀責任評量架構之研究」。悉聞您具有非營利組織經營相關實務經驗，爰期望您能夠惠賜寶貴意見，作為本研究研提實務改善建議之參考，豐厚未來本研究建議之立論基礎。

本研究採用匿名式的專家、學者集體決策方法——德菲法 (Delphi Method)，意圖建構「非營利組織客觀責任評量架構之研究」之具體政策建議。相關問卷預計進行二至三回合，每次問卷均將附上前次問卷之統計結果及所有修改意見，每回合問卷必須全數完成方可視為有效。

敝研究衷心懇請您鼎力協助，您的每一個意見，都將是促使本研究臻至完善的助力，本問卷內容不對外公開，研究分析將謹守學術倫理之規範。茲奉寄第一次問卷，煩請於 11 月 23 日（週三）前填答完畢，並以電子郵件寄回下述聯絡信箱，為荷。如有任何疑問，敬請與後學連絡。感謝您的協助。謹此

敬祝 鈞安

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授：陳秋政 博士

研究生：趙性中 敬上

手機：0923-508729

E-mail：p122423448@yahoo.com.tw

中華民國一〇〇年十一月十五日星期二

### 壹、填答說明

- 一、衡量尺度說明：本研究目的是希望在制度層面，為「非營利組織客觀責任的評量架構」提出具體的修正建議。請您在各評量架構層次，針對每個指標的題目適切性，以“√”符號勾選您的答覆，勾選“1”代表「非常不同意」、「2」代表「不同意」、「3」代表「無意見」、「4」代表「同意」、「5」代表「非常同意」。當您勾選「非常不同意」或「不同意」時，敬請註明修正意見。

## 二、名詞解釋

平衡計分卡 (Balanced Scorecard) 最早由美國Nolan Norton Institute依據研究成果而提出。其內容將績效評估指標分為四個重要的構面，分別是「財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面」，並依前述構面設計出所屬績效衡量指標，而此績效衡量指標可以涵蓋整個部門所需要的資訊，與組織內部的策略及願景相配合，共同達成目標。強調以平衡觀念來驅動組織績效，尋求短期和長期的目標之間、財務和非財務的量度之間、落後和領先的指標之間，以及外界和內部的績效構面之間的平衡狀態 (Kaplan and Norton, 1996; 轉引自莊尚志、邱妍禎, 2008: 9-10)。各構面的解釋如下：

- 1、財務構面：財務構面在平衡計分卡中屬於落後指標，為傳統的財務面，重視的是營收的成長與獲利的進步；因為財務量度反應的是過去的績效，只能顯示組織策略的實施與執行的結果。財務構面通常與組織盈餘有關，衡量標準往往是營業收入、盈餘成長率和目標達成率等。從企業管理的例子來看，財務構面係站在股東的觀點來衡量，目標在於追求股東價值極大化。若於機構評鑑指標中是涵蓋在第一大項組織管理中的會計及財務管理中的部分指標中如會計制度、預算執行、目的事業支出比例等。
- 2、顧客構面：顧客構面在平衡計分卡中屬於領先指標，藉由滿足顧客的需求，達成組織的願景及策略，由完成領先指標來推動落後指標。故從顧客導向的觀點來執行工作，成為管理單位責無旁貸的任務。以企業的經營為例，其強調企業想要選擇什麼消費者成為它的顧客？怎麼樣吸引消費者上門？需要增加多少百分比的客戶群才能達成財務構面指標？這些議題都將成為顧客構面的環節，也是企業在顧客構面中所應該要思考及推敲的。平衡計分卡將顧客服務，轉化為具體的評估指標，以反映出服務對象為組織永續經營重要的因素。因此，這些策略必須轉化為可以量化的指標模型，以服務對象的觀點來評估自己的績效表現，作為部門的績效評估指標。若於機構評鑑指標中是涵蓋在第三大項專業服務與第四大項權益保障中的部分指標如個別化服務、健康與保健、參與機會權、平等待遇權等。
- 3、內部流程構面：在明確地界定出財務及顧客構面所欲達到的成果之後，內部流程的改善直接與顧客構面的目標銜接。以組織內部的角度來考量，組織需要透過改善組織內部流程，降低成本因素，完成服務對象滿意的目標，以及維持市場領導地位所需的關鍵技術。運用平衡計分卡的內部流程構面，衡量出何種流程能與財務、服務對象及學習與成長構面相結合，以作為未來增進服務對象滿意度及業務績效目標努力的方向。若於機構評鑑指標中是涵蓋在第三大項專業服務與第四大項權益保障中的部分指標如第一大項組織管理中的決策單位機能運作與組織架構與管理、第二大項環境設施及安全維護的整體環境設施及措施、第三大項專業服務的個別化服務、改進及創新等。
- 4、學習成長構面：學習成長構面代表組織永續經營的基石，是為了達成前述三個

構面所設立，成為組織長期追求而努力的目標。為了激勵組織長期的進步和成長，提昇企業的核心競爭力，人、系統和組織程序為三個主要因素，開發員工的潛能、提昇資訊系統處理效能，並與增進激勵、權責及目標一致性予以配合。組織價值如何能提升？當人力資源不斷地學習成長時，便能改善工作效率以增加競爭力、提高組織價值。平衡計分卡的學習與成長構面所追求的目標，便是對於組織成員的能力再造、資訊科技和系統的加強，以及組織程序和日常作業的調整，以績效驅動組織成員績效衡量標準的達成。若於機構評鑑指標中是涵蓋在第一大項組織管理中人力資源發展、第二大項環境設施及安全維護的公共安全、消防與交通設施及措施、第三大項專業服務的訂有專業督導機制並確實執行等。

### 三、問卷結構說明

- 1、第一部分：請受訪者針對前述研究面向所轄四個指標項目適切程度表示意見。
- 2、第二部分：問卷內容之設計，係依照「第八次身心障礙福利機構評鑑指標項目」與平衡計分卡之關聯分析予以分類。

## 貳、開始填答

### ☆填答示例☆

請受訪者針對指標所列四個面向的優先順序表示意見，如果您認為指標標題應增加、刪減（或有其他意見），請填寫於「修正意見欄」；如果您的意見無關指標標題的文字描述，而屬於相關評鑑制度的修正意見則請填寫於「綜合意見欄」。

**舉例一：**就「顧客面」而言，如果您認為顧客隱含在接受服務或購置財貨時存有對價關係，然在非營利組織中其接受服務者多為弱勢族群，無法以對價關係加以描述，況且非營利組織接受外界資源挹注，在執行其服務的過程同時存有代理關係與利益；所以並不適合以「顧客面」作為標題，反而應當以「利害關係人」取代之，此時您可於修正意見欄中建議修改為利害關係者。

**舉例二：**如果您覺得除此四個構面外，需增加風險管理面，因為風險管理是組織運作中非常重要的一環，不應該在內部流程面，必須需獨立出來。則您可將此建議列於「空白欄位或綜合意見欄」

第一部分：四個構面的重要優先順序程度

非營利組織客觀責任評量架構之研究構面	重要程度 弱 ← → 強				
	1	2	3	4	5
1、顧客面 《修正意見》：					
2、內部流程面 《修正意見》：					
3、學習成長面 《修正意見》：					
4、財務面 《修正意見》：					
5、 (想新增構面請直接填想)					
對四個構面綜合意見：					

## 第二部分：請針對各項構面的適切程度表示意見

### 一、顧客面

評鑑 主要 項目	評鑑 次要 項目	平衡計分卡四個構面				重要程度 弱 ← → 強				
		顧客面				1	2	3	4	5
3、 專業 服務	3-1、 個別 化服 務	3-1-1、訂定個別化服務運作相關辦法。 《修正意見》：								
		3-1-3、評估向度之適切性。 《修正意見》：								
		3-1-4、評估過程將個別服務對象或家庭之意見 納入考量。 《修正意見》：								
		3-1-5、評估方式多樣且適性。 《修正意見》：								
		3-1-6、評估結果綜合整理。 《修正意見》：								
		3-1-7、目標以服務對象需求為導向。 《修正意見》：								
		3-1-8、計畫中包含適合的長、短期目標。 《修正意見》：								
		3-1-9、定期紀錄計畫的執行狀況。 《修正意見》：								
		3-1-10、定期檢討或修正服務計畫。 《修正意見》：								
		對「3-1、個別化服務」指標的綜合意見								
3-2、 整體 性服 務	3-2、 整體 性服 務	3-2-3、正確運用輔具或輔助方法。 《修正意見》：								
		3-2-4、性別教育相關活動等支持措施。 《修正意見》：								
		3-2-5、情緒行為的輔導或支持措施。 《修正意見》：								
		3-2-6、衛教服務的支持服務措施。 《修正意見》：								
		3-2-7、合宜的作息活動。 《修正意見》：								
		3-2-8、合宜的體適能活動。 《修正意見》：								

		3-2-9、提供合宜的休閒活動。 《修正意見》：					
		3-2-10、合宜的活動器材或教材教具。 《修正意見》：					
<b>對「3-2、整體性服務」指標的綜合意見</b>							
<b>3-3、 健康 與安 全</b>		3-3-1、定期健檢，並作健康管理。 《修正意見》：					
		3-3-2、口腔照護支持服務。 《修正意見》：					
		3-3-4、膳食服務。 《修正意見》：					
		3-3-4、個別化飲食之提供。 《修正意見》：					
		3-3-6、特殊健康照護。 《修正意見》：					
<b>對「3-3、健康與安全」指標的綜合意見</b>							
<b>3-5、 家庭 支持 服務</b>		3-5-1、家庭訪視。 《修正意見》：					
		3-5-2、家庭需求評估。 《修正意見》：					
		3-5-3、執行家庭支持。 《修正意見》：					
		3-5-4、親職（屬）教育或親子（屬）活動。 《修正意見》：					
		3-5-6、提供家庭與機構服務的銜接。 《修正意見》：					
<b>對「3-5、家庭支持服務」指標的綜合意見</b>							
<b>對「3、專業服務」指標的綜合意見</b>							
<b>4、 權益 保障</b>	<b>4-1、 參與 機會 權</b>	4-1-1、服務對象或其家長（屬）均有機會參與 決定與使用者有關之活動及決策。 《修正意見》：					
		4-1-2、家長（屬）或服務對象自主組織及參與 運作情形。 《修正意見》：					
		4-1-3、服務對象參與作業活動之機會及鼓勵。 《修正意見》：					
<b>對「4-1、參與機會權」指標的綜合意見</b>							

4-2、 平 等 待 遇 權	4-2-1、與委託人簽訂服務契約情形。 《修正意見》：				
	4-2-2、契約內容明確保障服務對象權益。 《修正意見》：				
	4-2-3、收費標準符合收費原則。 《修正意見》：				
	4-2-4、平等使用生活空間與設備。 《修正意見》：				
對「4-2、平等待遇權」指標的綜合意見					
4-3、 隱 私 保 護 權	4-3-1、個人資料管理與保密性。 《修正意見》：				
	對「4-3、隱私保護權」指標的綜合意見				
4-4、 自 主 活 動 權	4-4-1、協助服務對象財務自主。 《修正意見》：				
	4-4-2、服務對象對於生活用品得到充分尊重並 有選擇權。 《修正意見》：				
	4-4-3、服務對象對於休閒時間之活動方式有充 分之選擇權。 《修正意見》：				
對「4-4、自主活動權」指標的綜合意見					
4-5 、 保 護 申 訴 權	4-5-1、服務對象權益委員會的組織與運作。 《修正意見》：				
	4-5-2、申訴與服務對象意見處理。 《修正意見》：				
	4-5-3、服務對象個人財物保護。 《修正意見》：				
	4-5-4、服務滿意度。 《修正意見》：				
對「4-5、保護申訴權」指標的綜合意見					
對「4、權益保障」指標的綜合意見					

## 二、內部流程面

評鑑 主要 項目	評鑑 次要 項目	平衡計分卡四個構面	重要程度 弱 ← → 強				
		內部流程	1	2	3	4	5
1、 組織 管理	1-1 、 決策 單位 機能 及運 作	1-1-1、董（理、監）事會議（或等同董監事會議）召開情形。 《修正意見》：					
		1-1-2、年度預決算董（理）、監事會議運作情形。 《修正意見》：					
		1-1-3、董（理、監）事（委員）改選或改聘情形。 《修正意見》：					
		1-1-4、機構與所屬法人（財團法人或社團法人）組織間的決策溝通與聯繫 《修正意見》：					
		1-1-5、定期召開主管（幹部）或管理會議。 《修正意見》：					
	對「1-1、決策單位機能及運作」指標的綜合意見						
1-2 、 組織 架構 與管 理	1-2-1、行政組織架構。 《修正意見》： 1-2-2、配合主管機關填報各項報表情形。 《修正意見》： 1-2-3、與主管機關配合情形。 《修正意見》： 1-2-4、入出機構之管理。 《修正意見》： 1-2-5、實際服務人數。《修正意見》：						
對「1-2、組織架構與管理」指標的綜合意見							
1-3 、 人力 資源 發展	1-3-1、員工健康檢查情形。 《修正意見》： 1-3-3、訂定員工權益相關制度。 《修正意見》： 1-3-4、員工退休撫卹制度。 《修正意見》： 1-3-5、訂定工作手冊。 《修正意見》：						

		1-3-6、機構院長（主任）之資格 《修正意見》：					
		1-3-7、社工員之設置情形。 《修正意見》：					
		1-3-8、護理人員之設置情形。 《修正意見》：					
		1-3-9、教保員（訓練員）之設置情形。 《修正意見》：					
		1-3-10、生活服務員之設置比例。 《修正意見》：					
對「1-3、人力資源發展」指標的綜合意見							
1-4 、 會計 及 財務 管 理		1-4-1、會計制度。 《修正意見》：					
		1-4-2、帳簿設置。 《修正意見》：					
		1-4-7、會計報表、帳冊及憑證保存情形。 《修正意見》：					
		1-4-8、預算執行。 《修正意見》：					
		1-4-10、現金（票據）收入處理。 《修正意見》：					
		1-4-11、經費支出處理制度。 《修正意見》：					
		1-4-14、有價證券及印鑑分層管理制度。 《修正意見》：					
		1-4-16、捐贈財物之使用情形 《修正意見》：					
		1-4-17、財產管理。 《修正意見》：					
		1-4-18、受查核缺失之補正情形。 《修正意見》：					
對「1-4、會計及財務管理」指標的綜合意見							
對「1、組織管理」指標的綜合意見							
2、 環境 設施 及安 全維	2-1 、 整體 環境 設施	2-1-1、符合法定要求之生活及訓練空間。 《修正意見》：					
		2-1-2、專業空間與行政空間比例。 《修正意見》：					
		2-1-3、廁所比例、隱密性及方便性。 《修正意見》：					

護	及措施	2-1-4、洗澡(淋浴)設備設置比例及隱密性。 《修正意見》：						
		2-1-5、房舍及設備之維護與堪用性。 《修正意見》：						
		2-1-6、室外通路。 《修正意見》：						
		2-1-7、室內通路走廊及出入口。 《修正意見》：						
		2-1-8、坡道。 《修正意見》：						
		2-1-9、樓梯。 《修正意見》：						
		2-1-10、升降機。 《修正意見》：						
		2-1-11、無障礙廁所 《修正意見》：						
		2-1-12、無障礙浴室 《修正意見》：						
		2-1-13、緊急呼叫設備。 《修正意見》：						
		2-1-14、空間設施規劃優良(加分性質)。 《修正意見》：						
		對「2-1、整體環境設施及措施」指標的綜合意見						
		2-2、 公共 安全、 消防 與交 通設 施及 措施	2-2-1、有無避難逃生路徑及等待救援空間。 《修正意見》：					
			2-2-2、依規定辦理建築物公共安全檢查簽證及申報事宜。 《修正意見》：					
2-2-3、建物投保公共意外責任險。 《修正意見》：								
2-2-4、交通設備保養情形。 《修正意見》：								
2-2-6、消防設備之完善及定期維護檢修情形。 《修正意見》：								
對「2-2、公共安全、消防與交通設施及措施」指標的綜合意見								
2-3、 日常 生活	2-3-1、服務對象有個人物品放置設備與用品之清潔及更新。 《修正意見》：							
	2-3-2、每一住宿樓層之功能及居家設備。 《修正意見》：							

空間 設施 及設 計	2-3-3、寢室空間規劃及使用。 《修正意見》：					
	2-3-4、寢室有自然之採光及通風。 《修正意見》：					
對「2-3、日常生活空間設施及設計」指標的綜合意見						
2-4 、 照顧 或訓 練空 間設 施及 設計	2-4-1、照顧或訓練空間之設施。 《修正意見》：					
	2-4-2、照顧或訓練空間之採光及通風。 《修正意見》：					
	2-4-3、照顧或訓練場所使用機具之安全措 施。 《修正意見》：					
對「2-4、照顧或訓練空間設施及設計」指標的綜合意見						
2-5 、 衛生 保健 設施 及措 施	2-5-1、環境清潔衛生。 《修正意見》：					
	2-5-2、廢棄物之處理及分類。 《修正意見》：					
	2-5-3、儲藏室符合衛生原則。 《修正意見》：					
	2-5-4、污物處理情形。 《修正意見》：					
	2-5-6、裝置垃圾器具符合衛生原則。 《修正意見》：					
	2-5-7、寢具設備及其清潔。 《修正意見》：					
	2-5-8、機構飲用水符合水質標準。 《修正意見》：					
	2-5-9、機構飲用供水設備安全及清潔情形。 《修正意見》：					
	2-5-10、餐具之衛生及消毒設備。 《修正意見》：					
	2-5-11、餐廳、廚房之設備、環境符合衛生 原則。 《修正意見》：					
	2-5-12、食物儲存空間及冷凍（藏）設備。 《修正意見》：					
	2-5-13、廚房之衛生條件及專業能力。 《修正意見》：					
	2-5-14、伙食委外辦理之供膳廠商衛生條件					

		及專業能力 《修正意見》：					
	對「2-5、衛生保健設施及措施」指標的綜合意見						
對「2、環境設施及安全維護」指標的綜合意見							
3、 專業 服務	3-1 、 個別 化服 務	3-1-1、訂定個別化服務運作相關辦法。 《修正意見》：					
		3-1-2、定期擬訂個別化服務計畫並召開會議。 《修正意見》：					
		3-1-9、定期紀錄計畫的執行狀況。 《修正意見》：					
		3-1-10、定期檢討或修正服務計畫。 《修正意見》：					
	對「3-1、個別化服務」指標的綜合意見						
	3-2 、 整體 性服 務	3-2-1、專業團隊服務模式。 《修正意見》：					
		3-2-2、訂有專業督導機制並確實執行。 《修正意見》：					
		3-2-11、活動中的人力配置與互動方式。 《修正意見》：					
		3-2-12、服務空間規劃與佈置。 《修正意見》：					
	對「3-2、整體性服務」指標的綜合意見						
	3-3 、 健康 與安 全	3-3-5、用藥及托藥安全管理。 《修正意見》：					
		3-3-7、適當處理意外傷害或緊急事件。 《修正意見》：					
		3-3-8、建立機構內性侵害及性騷擾事件防治機制。 《修正意見》：					
		3-3-9、傳染疾病之預防與處理。 《修正意見》：					
		3-3-10、建置機構防疫機制。 《修正意見》：					
	對「3-3、健康與安全」指標的綜合意見						
3-4 、 社區 參與	3-4-1、社區資源管理與應用。 《修正意見》：						
	3-4-2、設計並執行社區適應活動。 《修正意見》：						
	3-4-3、參與社區交流或宣導活動。 《修正意見》：						

		3-4-4、社區融合之支持性服務。 《修正意見》：					
對「3-4、社區參與」指標的綜合意見							
對「3、專業服務」指標的綜合意見							
5、 改進 及創 新措 施	5-1 、 機 構 自 我 評 估	5-1-1、機構服務績效評估。 《修正意見》：					
		對「5-1、機構自我評估」指標的綜合意見					
	5-2 、 改 進 措 施	5-2-1、接受主管機關查核及改進情形。 《修正意見》：					
		5-2-2、針對評鑑應改進事項形成對策及執行成效。 《修正意見》：					
	對「5-2、改進措施」指標的綜合意見						
	5-3 、 創 新 措 施 及 執 行 成 效 、 特 色	5-3-1、創新措施之執行成效。 《修正意見》：					
對「5-3、創新措施及執行成效、特色」指標的綜合意見							
對「5、改進及創新措施」指標的綜合意見							
6、 特 定 狀 況 減 分	N/A	6-1、三年內之違規紀錄。 《修正意見》：					
對「6、特定狀況減分」指標的綜合意見							
7、 特 定 狀 況 加 分	N/A	7-1 機構中長期營運、發展計畫及其執行情形。 《修正意見》：					

### 三、學習成長面

評鑑 主要 項目	評鑑 次要 項目	平衡計分卡四個構面	重要程度				
		學習成長面	1	2	3	4	5
1、 組織 管理	1-3、 人力 資源 發展	1-3-2、定期實施員工急救訓練。 《修正意見》：					
		1-3-11、對新進員工提供足夠之職前訓練。 《修正意見》：					
		1-3-12、員工在職訓練制度。 《修正意見》：					
		對「1-3、人力資源發展」指標的綜合意見					
對「1、組織管理」指標的綜合意見							
2、 環境 設施 及安 全維 護	2-2、 公共 安全、消 防與 交通 設施 及措 施	2-2-5、定期舉辦消防講習及演練。 《修正意見》：					
		對「2-2、公共安全、消防與交通設施及措施」指標的綜合意見					
對「2、環境設施及安全維護」指標的綜合意見							
3、 專業 服務	3-2、 整體 性服 務	3-2-2、訂有專業督導機制並確實執行。 《修正意見》：					
		對「3-2、整體性服務」指標的綜合意見					
對「3、專業服務」指標的綜合意見							

#### 四、財務面

評鑑主要項目	評鑑次要項目	平衡計分卡四個構面	重要程度 弱 ← → 強				
		財務面	1	2	3	4	5
1、 組織管理	1-4、 會計及財務管理	1-4-1、會計制度。 《修正意見》：					
		1-4-2、帳簿設置。 《修正意見》：					
		1-4-3、外來憑證。 《修正意見》：					
		1-4-4、各類所得扣繳情形。 《修正意見》：					
		1-4-5、扣繳憑單之填發與申報。 《修正意見》：					
		1-4-6、年報內容完整性與正確性。 《修正意見》：					
		1-4-7、會計報表、帳冊及憑證保存情形。 《修正意見》：					
		1-4-8、預算執行。 《修正意見》：					
		1-4-9、目的事業支出比例。 《修正意見》：					
		1-4-10、現金（票據）收入處理。 《修正意見》：					
		1-4-11、經費支出處理制度。 《修正意見》：					
		1-4-12、所得稅結算申報情形。 《修正意見》：					
		1-4-13、補助經費核銷。 《修正意見》：					
		1-4-14、有價證券及印鑑分層管理制度。 《修正意見》：					
		1-4-15、捐贈財物之徵信情形。 《修正意見》：					
		1-4-16、捐贈財物之使用情形					

		《修正意見》：					
		1-4-17、財產管理。					
		《修正意見》：					
		對「1-4、會計及財務管理」指標的綜合意見					
對「1、組織管理」指標的綜合意見							

### 第三部分基本資料：

#### 一、 填表人基本資料

- 性別：男 女
- 職稱： (1) 董事長  (2) 董事  (3) 執行長  
 (4) 顧問  (5) 主任  (6) 外聘督導  
 (7) 督導  (8) 組長  (9) 其他(請說明)\_\_\_\_\_
- 年齡： (1) 20~24 歲  (2) 25~29 歲  (3) 30~34 歲  
 (4) 35~39 歲  (5) 40~44 歲  (6) 45~49 歲  
 (7) 50~54 歲  (8) 55~59 歲  (9) 60 歲以上
- 教育程度： (1) 國中及以下  (2) 高中職  (3) 專科  
 (4) 大學  (5) 碩士  (6) 博士
- 宗教信仰： (1) 道教  (2) 佛教  (3) 基督教  
 (4) 天主教  (5) 一貫道  (6) 無宗教信仰  
 (7) 其他(請說明)\_\_\_\_\_
- 專長領域： (1) 社會工作  (2) 教育/心理  (3) 工商企管  
 (4) 歷史/文化  (5) 政治  (6) 藝術  
 (7) 理工  (8) 法律  (9) 農林漁牧  
 (10) 其他(請說明)\_\_\_\_\_
- 服務於本組織年數\_\_\_\_\_年；服務於非營利部門總計\_\_\_\_\_年

#### 二、 機構基本資料：(機構主任請填寫)

- 請問貴機構立案申請服務人數為 \_\_\_\_\_人；住宿：\_\_\_\_\_人；日托 \_\_\_\_\_人。
- 請問貴機構員工(含專、兼職)人數共計\_\_\_\_\_人。

本問卷填寫到此已全部完畢，再次感謝 您耐心的填答！

為方便後續回合問卷施測之聯繫，敬請惠覆您的電子郵件及通訊地址如下：

- 姓 名：\_\_\_\_\_
- 服務單位：\_\_\_\_\_
- 電子郵件：\_\_\_\_\_
- 通訊地址：\_\_\_\_\_

本次問卷到此結束，謝謝您的合作！

## 第一次德菲問卷統計

敬愛的各位專家、學者：

您好！首先感謝您在百忙中能撥冗填答本問卷。本研究「非營利組織客觀責任評量架構之研究」。悉聞您具有非營利組織經營相關實務經驗，爰期望您能夠惠賜寶貴意見，作為本研究研提實務改善建議之參考，豐厚未來本研究建議之立論基礎。

本研究採用匿名式的專家、學者集體決策方法—德菲法 (Delphi Method)，意圖建構「非營利組織客觀責任評量架構之研究」之具體政策建議。相關問卷預計進行二至三回合，每次問卷均將附上前次問卷之統計結果及所有修改意見，每回合問卷必須全數完成方可視為有效。

敝研究衷心懇請您鼎力協助，您的每一個意見，都將是促使本研究臻至完善的助力，本問卷內容不對外公開，研究分析將謹守學術倫理之規範。茲奉寄第一次問卷，煩請於 11 月 18 日（週五）前填答完畢，並以電子郵件寄回下述聯絡信箱，為荷。如有任何疑問，敬請與後學連絡。感謝您的協助。謹此

敬祝 鈞安

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授：陳秋政 博士

研究生：趙性中 敬上

手機：0923-508729

E-mail：p122423448@yahoo.com.tw

中華民國一〇〇年十一月十五日星期二

### 壹、填答說明

- 一、衡量尺度說明：本研究目的是希望在制度層面，為「非營利組織客觀責任的評量架構」提出具體的修正建議。請您在各評量架構層次，針對每個指標的題目適切性，以“√”符號勾選您的答覆，勾選“1”代表「非常不同意」、「2”代表「不同意」、「3”代表「無意見」、「4”代表「同意」、「5”代表「非常同意」。當您勾選「非常不同意」或「不同意」時，敬請註明修正意見。

## 二、名詞解釋

平衡計分卡 (Balanced Scorecard) 最早由美國 Nolan Norton Institute 依據研究成果而提出。其內容將績效評估指標分為四個重要的構面，分別是「財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面」，並依前述構面設計出所屬績效衡量指標，而此績效衡量指標可以涵蓋整個部門所需要的資訊，與組織內部的策略及願景相配合，共同達成目標。強調以平衡觀念來驅動組織績效，尋求短期和長期的目標之間、財務和非財務的量度之間、落後和領先的指標之間，以及外界和內部的績效構面之間的平衡狀態 (Kaplan and Norton, 1996; 轉引自莊尚志、邱妍禎, 2008: 9-10)。各構面的解釋如下：

- 1、財務構面：財務構面在平衡計分卡中屬於落後指標，為傳統的財務面，重視的是營收的成長與獲利的進步；因為財務量度反應的是過去的績效，只能顯示組織策略的實施與執行的結果。財務構面通常與組織盈餘有關，衡量標準往往是營業收入、盈餘成長率和目標達成率等。從企業管理的例子來看，財務構面係站在股東的觀點來衡量，目標在於追求股東價值極大化。若於機構評鑑指標中是涵蓋在第一大項組織管理中的會計及財務管理中的部分指標中如會計制度、預算執行、目的事業支出比例等。
- 2、顧客構面：顧客構面在平衡計分卡中屬於領先指標，藉由滿足顧客的需求，達成組織的願景及策略，由完成領先指標來推動落後指標。故從顧客導向的觀點來執行工作，成為管理單位責無旁貸的任務。以企業的經營為例，其強調企業想要選擇什麼消費者成為它的顧客？怎麼樣吸引消費者上門？需要增加多少百分比的客戶群才能達成財務構面指標？這些議題都將成為顧客構面的環節，也是企業在顧客構面中所應該要思考及推敲的。平衡計分卡將顧客服務，轉化為具體的評估指標，以反映出服務對象為組織永續經營重要的因素。因此，這些策略必須轉化為可以量化的指標模型，以服務對象的觀點來評估自己的績效表現，作為部門的績效評估指標。若於機構評鑑指標中是涵蓋在第三大項專業服務與第四大項權益保障中的部分指標如個別化服務、健康與保健、參與機會權、平等待遇權等。
- 3、內部流程構面：在明確地界定出財務及顧客構面所欲達到的成果之後，內部流程的改善直接與顧客構面的目標銜接。以組織內部的角度來考量，組織需要透過改善組織內部流程，降低成本因素，完成服務對象滿意的目標，以及維持市場領導地位所需的關鍵技術。運用平衡計分卡的內部流程構面，衡量出何種流程能與財務、服務對象及學習與成長構面相結合，以作為未來增進服務對象滿意度及業務績效目標努力的方向。若於機構評鑑指標中是涵蓋在第三大項專業服務與第四大項權益保障中的部分指標如第一大項組織管理中的決策單位機能運作與組織架構與管理、第二大項環境設施及安全維護的整體環境設施及措施、第三大項專業服務的個別化服務、改進及創新等。
- 4、學習成長構面：學習成長構面代表組織永續經營的基石，是為了達成前述三

個構面所設立，成為組織長期追求而努力的目標。為了激勵組織長期的進步和成長，提昇企業的核心競爭力，人、系統和組織程序為三個主要因素，開發員工的潛能、提昇資訊系統處理效能，並與增進激勵、權責及目標一致性予以配合。組織價值如何能提升？當人力資源不斷地學習成長時，便能改善工作效率以增加競爭力、提高組織價值。平衡計分卡的學習與成長構面所追求的目標，便是對於組織成員的能力再造、資訊科技和系統的加強，以及組織程序和日常作業的調整，以績效驅動組織成員績效衡量標準的達成。若於機構評鑑指標中是涵蓋在第一大項組織管理中人力資源發展、第二大項環境設施及安全維護的公共安全、消防與交通設施及措施、第三大項專業服務的訂有專業督導機制並確實執行等。

### 三、問卷結構說明

- 1、第一部分：請受訪者針對前述研究面向所轄四個指標項目適切程度表示意見。
- 2、第二部分：問卷內容之設計，係依照「第八次身心障礙福利機構評鑑指標項目」與平衡計分卡之關聯分析予以分類。

## 貳、開始填答

### ☆填答示例☆

請受訪者針對指標所列四個面向的優先順序表示意見，如果您認為指標標題應增加、刪減（或有其他意見），請填寫於「修正意見欄」；如果您的意見無關指標標題的文字描述，而屬於相關評鑑制度的修正意見則請填寫於「綜合意見欄」。

**舉例一：**就「顧客面」而言，如果您認為顧客隱含在接受服務或購置財貨時存有對價關係，然在非營利組織中其接受服務者多為弱勢族群，無法以對價關係加以描述，況且非營利組織接受外界資源挹注，在執行其服務的過程同時存有代理關係與利益；所以並不適合以「顧客面」作為標題，反而應當以「利害關係人」取代之，此時您可於修正意見欄中建議修改為利害關係者。

**舉例二：**如果您覺得除此四個構面外，需增加風險管理面，因為風險管理是組織運作中非常重要的一環，不應該在內部流程面，必須需獨立出來。則您可將此建議列於「空白欄位或綜合意見欄」

第一部分：四個構面的重要優先順序程度

非營利組織客觀責任評量架構之研究構面	重要程度 弱 ← → 強						
	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1、顧客面	0.00%	0.00%	18.18%	45.45%	36.36%	4.18	0.751
2、內部流程面	0.00%	9.09%	9.09%	45.45%	36.36%	4.09	0.944
3、學習成長面	0.00%	27.27%	0.00%	27.27%	45.45%	3.91	1.3
4、財務面	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688

施測別	對四個構面綜合意見：
第一次問卷	<p>A: 1、能維持組織基本財務運作所需為首。 2、機構設立在使受照顧者得到成長進步，然如果機構無法有效的運作，則一切目標將無法達成。</p> <p>B: 1、財務狀況是否足以維持組織基本運作所需，應為首要。 2、財務及制度之健全為達成顧客面及學習成長面所必須，否則希望之結果將會為空。</p> <p>D：增加革新面。非營利機構的傳統觀念中是少有挑戰傳統以及不斷革新的動機，如何學習破壞進而趨向革新，卻是非營利機構所要強化的。</p> <p>F：若組織內部維持學習狀態，則相關服務流程會調整，而服務品質將隨之提升，創造口碑或服務成效，因顧客滿意，才會有較穩定的財務資源。</p> <p>G：1、一切的服務都是以服務對象的需求及服務內涵為起點，當然有健全的組織、財務及專業素養才能提供服務使用者多元且全面完整的服務，進而提升服務品質。 2、機構需要永續經營的利基，需要顧客面、內部流程面、學習成長面、財務面面俱到。</p> <p>H：顧客面//為服務的導向需求起點，內部流程面//關乎整體營運的順暢及運作度，學習成長面//可以鞏固與提升質的部分，財務面//攸關營運與結構的廣度，缺一不可。</p> <p>I：1、請議內政部省思評鑑的真正意涵？ 2、以公平為原則訂定評鑑法則。 說明：以避免只重於資料呈現，而不注重提供服務品質與確實執行服務流程之機構或單位，之錯誤觀念及心態的導正，故於評鑑中可否依現場評鑑查核為重。 3、優等成績的界定？ 說明：優等單位是提供全國性及國際性參訪的單位或機構，更是受評機構參訪的指標性代表，是何等榮耀！故可否重新界定。 4、鑑可否也能響應環保概念，採用無紙化方式或系統評鑑呢？ 說明：評鑑夾表單的呈現太多太繁雜，可否盡量減少紙張(表單呈現)，而依委員現場觀察法核評為主要評分呢？</p>

## 第二部分：請針對各項構面的適切程度表示意見

### 一、顧客面

評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-1、個別化服務							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-1-1、訂定個別化服務運作相關辦法。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	18.18%	<b>63.64%</b>	4.45	0.820
3-1-3、評估向度之適切性。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>	4.73	0.467
	F：評估工具之適切性							
3-1-4、評估過程將個別服務對象或家庭之意見納入考量。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	<b>63.64%</b>	4.55	0.688
	G：對於無法真切表達期待之服務對象及家屬之因應方式。							
3-1-5、評估方式多樣且適性。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
	F：由各專業團隊依據各專業評估工具進行評估。 G：目前適合各種障別的評估資料不多。							
3-1-6、評估結果綜合整理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	<b>90.91%</b>	4.91	0.302
3-1-7、目標以服務對象需求為導向。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	0.405

3-1-8、計畫中包含適合的長、短期目標。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
3-1-9、定期紀錄計畫的執行狀況。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
3-1-10、定期檢討或修正服務計畫。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	0.405
<p>對「3-1、個別化服務」指標的綜合意見</p> <p>A：適合評量工具才能評量出服務對象正確需求。</p> <p>B：適切評量工具才能評量出服務對象正確的需求。</p> <p>H：相關服務目標應以服務對象需求為導向，切合家庭結構與需要，並能定期檢視為個別化服務之落實。</p>								
評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-2、整體性服務							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-2-3、正確運用輔具或輔助方法。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	0.688
3-2-4、性別教育相關活動等支持措施。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	<b>45.45%</b>	<b>45.45%</b>	4.36	0.674
3-2-5、情緒行為的輔導或支持措施。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>	4.73	0.467
3-2-6、衛教服務的支持服務措施。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>	4.36	0.809

3-2-7、合宜的作息活動。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	0.688
3-2-8、合宜的體適能活動。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>	4.36	0.809
	F：符合需求的體適能活動							
3-2-9、提供合宜的休閒活動。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	0.688
3-2-10、合宜的活動器材或教材教具。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	<b>45.45%</b>	<b>45.45%</b>	4.36	0.674
對「3-2、整體性服務」指標的綜合意見 A：應考慮適合活動場所。 B：適合的活動場地應予考慮。 H：多元全方位的服務考量為現階段非營利組織之導向，期藉由合宜且整體性的服務規劃獲得認同與支持。								
評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-3、健康與安全							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-3-1、定期健檢，並作健康管理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
3-3-2、口腔照護支持服務。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	<b>63.64%</b>	4.55	0.688
3-3-3、膳食服務。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	0.688

	F：需區隔日托及住宿單位，因日托供1餐，住宿供3餐							
3-3-4、個別化飲食之提供。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	0.688
3-3-6、特殊健康照護。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	<b>45.45%</b>	<b>45.45%</b>	4.36	0.674
<p>對「3-3、健康與安全」指標的綜合意見</p> <p>A：特殊健康照護要有一定程度，在機構能力範圍內。</p> <p>B：特殊健康照護應有一定程度，要在機構能力範圍內。</p> <p>H：身心障礙者『老化』與『身心照顧』的相關健康維護照顧，實為非營利組織的重點之一，應有妥善之追蹤與一定的系統，為其把關。</p>								
評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-5、家庭支持服務							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-5-1、家庭訪視。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
3-5-2、家庭需求評估。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	<b>72.73%</b>	4.64	0.674
3-5-3、執行家庭支持。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	18.18%	<b>63.64%</b>	4.45	0.820
	F：執行家庭服務計畫							
3-5-4、親職(屬)教育或親子(屬)活動。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>	4.36	0.809

3-5-6、提供家庭與機構服務的銜接。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
<p>對「3-5、家庭支持服務」指標的綜合意見</p> <p>F：家庭服務計畫從家訪→需求評估→家庭服務計畫→執行→評量，也須定期的檢視，尤其是資源方面</p> <p>H：許多的癥結與問題會在家庭支持度的高低中突顯，面對服務使用者，我們要密切地與其家庭聯繫溝通無礙。</p>								
<p>對「3、專業服務」指標的綜合意見</p> <p>G：專業服務是發揮機構服務品質的最基本要求，有豐富的專業服務才能彰顯機構之服務水平，同時也可以讓服務使用者獲得最適切的照顧服務。</p>								
評鑑主要項目	4、權益保障							
評鑑次要項目	4-1、參與機會權							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
4-1-1、服務對象或其家長（屬）均有機會參與決定與使用者有關之活動及決策。	第一次	0.00%	0.00%	36.36%	18.18%	45.45%	4.09	0.944
	<p>A：都有機會參與與使用者有關活動之權利。</p> <p>B：服務對象或其家長（屬）均有機會參與與使用者有關活動之權利。</p>							
4-1-2、家長（屬）或服務對象自主組織及參與運作情形。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809

4-1-3、服務對象參與作業活動之機會及鼓勵。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	<b>54.55%</b>	4.55	0.522
	G：若服務使用者每次均表達不願參加時該如何處理。							
對「4-1、參與機會權」指標的綜合意見 A：一切依法律為準但有參與權利，也供機構參考。 B：有參與權利，但僅供機構參考，一切依法律為準。								
評鑑主要項目	4、權益保障							
評鑑次要項目	4-2、平等待遇權							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
4-2-1、與委託人簽訂服務契約情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>	4.73	0.467
	G：簽訂服務契約時家長均無表示任何意見，當遇到有爭議時均回應當初並無仔細閱讀契約書。							
4-2-2、契約內容明確保障服務對象權益。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	0.405
	G：機構權益受損時如何保障，如家長賴帳不繳交托育養護費時機構該如何處理。因日托機構不得收取保證金。							
4-2-3、收費標準符合收費原則。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	<b>90.91%</b>	4.91	0.302
	F：依據內政部或縣市政府規定收費 G：希望政府訂定合理之托育養護費收費標準。							
4-2-4、平等使用生活空間與設備。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>	4.36	0.809
評鑑主要項目	4、權益保障							

評鑑次要項目	4-3、隱私保護權							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
4-3-1、個人資料管理與保密性。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
G：請明訂哪些資料不得在系統中分享。								
評鑑主要項目	4、權益保障							
評鑑次要項目	4-4、自主活動權							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
4-4-1、協助服務對象財務自主。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	45.45%	27.27%	4.00	0.775
G：服務使用者之存款遭家人提取時機構該如何協助。								
4-4-2、服務對象對於生活用品得到充分尊重並有選擇權。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	4.27	0.786
4-4-3、服務對象對於休閒時間之活動方式有充分之選擇權。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	36.36%	36.36%	4.09	0.831
對「4-4、自主活動權」指標的綜合意見 A：要考慮對象的程度。 B：可能要考慮對象程度。								

評鑑主要項目	4、權益保障							
評鑑次要項目	4-5、保護申訴權							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
4-5-1、服務對象權益委員會的組織與運作。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>	4.36	0.809
	G：社會公正人士並不一定願意參加機構的運作。							
4-5-2、申訴與服務對象意見處理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	<b>54.55%</b>	4.55	0.522
	F：服務對象申訴或意見處理							
4-5-3、服務對象個人財物保護。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>	4.36	0.809
	F：服務對象財務管理辦法							
4-5-4、服務滿意度。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>	4.36	0.809
	G：服務滿意度之調查應採具名或不具名。							
對「4、權益保障」指標的綜合意見								
G：基於身心障礙者權益保障法的立法精神，身心障礙者的權益保障是服務的最基礎，也是一切服務的中心，所有的服務都必須環扣在服務使用者的權益架構上。								

## 二、內部流程面

評鑑主要項目	1、組織管理							
評鑑次要項目	1-1、決策單位機能及運作							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-1-1、董(理、監)事會議(或等同董監事會議)召開情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	81.82%	18.18%	4.18	0.405
	G：法人與機構的主管機關不同時，清楚界定法人附設機構呈報相關資料的流程。							
1-1-2、年度預決算董(理)、監事會議運作情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
1-1-3、董(理、監)事(委員)改選或改聘情形。	第一次	0.00%	9.09%	36.36%	36.36%	18.18%	3.64	0.924
1-1-4、機構與所屬法人(財團法人或社團法人)組織間的決策溝通與聯繫	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
1-1-5、定期召開主管(幹部)或管理會議。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
評鑑主要項目	1、組織管理							
評鑑次要項目	1-2、組織架構與管理							
指標項目	施	1	2	3	4	5	平均	標準

	測別						數	差
1-2-1、行政組織架構。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>	4.36	0.809
1-2-2、配合主管機關填報各項報表情形。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	<b>45.45%</b>	36.36%	4.18	0.751
1-2-3、與主管機關配合情形。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	<b>63.64%</b>	27.27%	4.18	0.603
1-2-4、入出機構之管理。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	0.688
1-2-5、實際服務人數。	第一次	0.00%	0.00%	<b>36.36%</b>	<b>36.36%</b>	27.27%	3.91	0.831
	A：依機構的設施設備情況決定。 B：應依機構設施設備情形決定。							
評鑑主要項目	1、組織管理							
評鑑次要項目	1-3、人力資源發展							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-3-1、員工健康檢查情形。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	<b>45.45%</b>	4.27	0.786
1-3-3、訂定員工權益相關制度。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	0.688

1-3-4、員工退休撫卹制度。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	<b>45.45%</b>	4.27	0.786
1-3-5、訂定工作手冊。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	<b>72.73%</b>	4.64	0.674
1-3-6、機構院長(主任)之資格	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	18.18%	<b>54.55%</b>	4.27	0.905
1-3-7、社工員之設置情形。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	<b>45.45%</b>	<b>45.45%</b>	4.36	0.674
1-3-8、護理人員之設置情形。	第一次	0.00%	0.00%	<b>45.45%</b>	27.27%	27.27%	3.82	0.874
	A：應按機構性質來決定設置人員比例。 B：應依機構性質決定設置比例。							
1-3-9、教保員(訓練員)之設置情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	<b>63.64%</b>	36.36%	4.36	0.505
1-3-10、生活服務員之設置比例。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	<b>63.64%</b>	27.27%	4.18	0.603
評鑑主要項目	1、組織管理							
評鑑次要項目	1-4、會計及財務管理							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-4-1、會計制度。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	0.405

1-4-2、帳簿設置。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	0.405
1-4-7、會計報表、帳冊及憑證保存情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
1-4-8、預算執行。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
1-4-10、現金（票據）收入處理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	0.405
1-4-11、經費支出處理制度。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>	4.73	0.467
1-4-14、有價證券及印鑑分層管理制度。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
1-4-16、捐贈財物之使用情形	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	<b>54.55%</b>	4.55	0.522
1-4-17、財產管理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>	4.73	0.467
1-4-18、受查核缺失之補正情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
<p>對「1-4、會計及財務管理」指標的綜合意見  H：財源的管控與真確是任何組織不可忽視的區塊，健全的財務結構與管理，可造就成功穩健的組織。</p>								
<p>對「1、組織管理」指標的綜合意見  G：身心障礙福利服務機構組織管理及財務的健全，將有助於所有服務的發展，也將能充分發揮機構服務使命，為服務使用者牟取最大的利益。</p>								

評鑑主要項目	2、環境設施及安全維護							
評鑑次要項目	2-1、整體環境設施及措施							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
2-1-1、符合法定要求之生活及訓練空間。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	0.688
2-1-2、專業空間與行政空間比例。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	<b>36.36%</b>	<b>36.36%</b>	4.09	0.831
2-1-3、廁所比例、隱密性及方便性。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	0.688
2-1-4、洗澡（淋浴）設備設置比例及隱密性。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>	4.36	0.809
2-1-5、房舍及設備之維護與堪用性。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	<b>45.45%</b>	4.27	0.786
2-1-6、室外通路。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	<b>45.45%</b>	4.27	0.786
2-1-7、室內通路走廊及出入口。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	<b>45.45%</b>	4.27	0.786
2-1-8、坡道。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	<b>45.45%</b>	4.27	0.786

2-1-9、樓梯。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	<b>45.45%</b>	4.27	0.786
2-1-10、升降機。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	27.27%	<b>45.45%</b>	4.18	0.874
2-1-11、無障礙廁所	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>	4.36	0.809
2-1-12、無障礙浴室	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	18.18%	<b>54.55%</b>	4.27	0.905
2-1-13、緊急呼叫設備。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	<b>54.55%</b>	4.55	0.522
2-1-14、空間設施規劃優良(加分性質)。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	<b>63.64%</b>	9.09%	3.82	0.603

對「2-1、整體環境設施及措施」指標的綜合意見

F：1、對於建築物因區分年限及法規新、舊法之區隔，若可經由建築師評估，符合公共安全及消防設施外，主結構無法變更或改善之處，有變通方式或是評分方式。

2、空間規劃優良加分應視建築物本體空間運用率及適用率而言，非指硬體設施優於法規所訂之標準而言，否則除了新建的建築物外都無法得分。

G：機構之環境設施及安全維護均該配合相關之要求，法規常常修訂，機構需要將原先符合前一法規規定之設施設備拆除，重新施作符合後一法規之設施設備，造成不必要的浪費，因為機構之經費均是來自社會大眾的愛心捐獻及政府的補助(亦是人民納稅的錢)，每次因為法規修訂需要更改相關之設施設備時機構主管人員均十分不捨，但為了評鑑符合規定又非作不可，真是有說不出的無奈。

評鑑主要項目	2、環境設施及安全維護							
評鑑次要項目	2-2、公共安全、消防與交通設施及措施							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
2-2-1、有無避難逃生路徑及等待救援空間。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
2-2-2、依規定辦理建築物公共安全檢查簽證及申報事宜。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>	4.73	0.467
2-2-3、建物投保公共意外責任險。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	<b>72.73%</b>	4.64	0.674
2-2-4、交通設備保養情形。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	<b>72.73%</b>	4.64	0.674
2-2-6、消防設備之完善及定期維護檢修情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>	4.73	0.467
<p>對「2-2、公共安全、消防與交通設施及措施」指標的綜合意見</p> <p>F:法規關於公共安全或消防是否有三不管地帶?如何區分公共安全或消防之差異?</p> <p>G:建築物公共安全申報及消防安全檢修申報本來是由建設處及消防隊定期至機構檢查,但為了相關法定的規定,機構務必先行花費大筆的金錢每年委請廠商協助申報,後再由建設處及消防隊前來複檢,明顯浪費機構之經費又有圖利之嫌,更浪費人力。</p> <p>H:安全至上。</p>								

評鑑主要項目	2、環境設施及安全維護							
評鑑次要項目	2-3、日常生活空間設施及設計							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
2-3-1、服務對象有個人物品放置設備與用品之清潔及更新。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
2-3-2、每一住宿樓層之功能及居家設備。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	54.55%	18.18%	3.91	0.701
2-3-3、寢室空間規劃及使用。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	36.36%	36.36%	4.09	0.831
2-3-4、寢室有自然之採光及通風。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	4.27	0.786
對「2-3、日常生活空間設施及設計」指標的綜合意見 A：機構設立時應列為核准條件指標。 B：在機構設立時應列為核准條件之一。								
評鑑主要項目	2、環境設施及安全維護							
評鑑次要項目	2-4、照顧或訓練空間設施及設計							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
2-4-1、照顧或訓練空間之設	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	54.55%	27.27%	4.09	0.701

施。								
2-4-2、照顧或訓練空間之採光及通風。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
2-4-3、照顧或訓練場所使用機具之安全措施。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	9.09%	72.73%	4.55	0.820
評鑑主要項目	2、環境設施及安全維護							
評鑑次要項目	2-5、衛生保健設施及措施							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
2-5-1、環境清潔衛生。	第一次	0.00%	9.09%	0.00%	18.18%	72.73%	4.55	0.934
	I：現場評分，勿須評核表單，響應環保(無紙化)。							
2-5-2、廢棄物之處理及分類。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
2-5-3、儲藏室符合衛生原則。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%	4.36	0.674
2-5-4、污物處理情形。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	.688
2-5-6、裝置垃圾器具符合衛生原則。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809

2-5-7、寢具設備及其清潔。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	<b>63.64%</b>	4.55	0.688
	I：現場評分，勿須評核表單，響應環保(無紙化)。							
2-5-8、機構飲用水符合水質標準。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	<b>72.73%</b>	4.64	0.674
	I：機構如飲用自來水公司之水可否不須定期水質檢驗？							
2-5-9、機構飲用供水設備安全及清潔情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>	4.73	0.467
2-5-10、餐具之衛生及消毒設備。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	<b>63.64%</b>	4.55	0.688
2-5-11、餐廳、廚房之設備、環境符合衛生原則。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
2-5-12、食物儲存空間及冷凍(藏)設備。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	0.688
2-5-13、廚房之衛生條件及專業能力。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	<b>63.64%</b>	4.55	0.688
2-5-14、伙食委外辦理之供膳廠商衛生條件及專業能力	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505

對「2、環境設施及安全維護」指標的綜合意見 G: 維護服務使用者之安全是身心障礙福利機構經營之不二法則，也是營造適切之學習空間的讓服務使用者發揮學習潛能的利基，機構需要用心規劃相關之設施設備及服務空間，使服務使用者獲得安全舒適的學習。								
評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-1、個別化服務							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-1-1、訂定個別化服務運作相關辦法。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
3-1-2、定期擬訂個別化服務計畫並召開會議。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
3-1-9、定期紀錄計畫的執行狀況。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
3-1-10、定期檢討或修正服務計畫。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	0.405
評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-2、整體性服務							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-2-1、專業團隊服務模式。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	0.405

3-2-2、訂有專業督導機制並確實執行。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	0.405
3-2-11、活動中的人力配置與互動方式。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	<b>54.55%</b>	36.36%	4.27	0.647
3-2-12、服務空間規劃與佈置。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	<b>54.55%</b>	45.45%	4.45	0.522
<b>評鑑主要項目</b>	<b>3、專業服務</b>							
<b>評鑑次要項目</b>	<b>3-3、健康與安全</b>							
<b>指標項目</b>	<b>施測別</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>平均數</b>	<b>標準差</b>
3-3-5、用藥及托藥安全管理。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	9.09%	<b>81.82%</b>	4.73	0.647
3-3-7、適當處理意外傷害或緊急事件。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	0.405
3-3-8、建立機構內性侵害及性騷擾事件防治機制。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	0.688
3-3-9、傳染疾病之預防與處理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	0.505
3-3-10、建置機構防疫機制。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	<b>63.64%</b>	4.55	0.688
<b>評鑑主要項目</b>	<b>3、專業服務</b>							

評鑑次要項目	3-4、社區參與							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-4-1、社區資源管理與應用。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	9.09%	<b>81.82%</b>	4.73	0.647
3-4-2、設計並執行社區適應活動。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	<b>63.64%</b>	4.55	0.688
3-4-3、參與社區交流或宣導活動。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	0.688
3-4-4、社區融合之支持性服務。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	<b>63.64%</b>	4.55	0.688
<p>對「3、專業服務」指標的綜合意見</p> <p>G：專業服務是發揮機構服務品質的最基本要求，有豐富的專業服務才能彰顯機構之服務水平，同時也可以讓服務使用者獲得最適切的照顧服務。</p>								
評鑑主要項目	5、改進及創新措施							
評鑑次要項目	5-1、機構自我評估							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
5-1-1、機構服務績效評估。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	4.45	.688
	<p>對「5-1、機構自我評估」指標的綜合意見</p> <p>A：可作機構內檢測之用，不適列入評鑑，因評鑑結果才能決定服務績效。</p> <p>B：可作機構內部檢測之用，不宜列入評鑑，因為評鑑結果才能決定服務績效。</p>							

評鑑主要項目	5、改進及創新措施							
評鑑次要項目	5-2、改進措施							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
5-2-1、接受主管機關查核及改進情形	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	.522
5-2-2、針對評鑑應改進事項形成對策及執行成效。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%	4.36	.505
評鑑主要項目	5、改進及創新措施							
評鑑次要項目	5-3、創新措施及執行成效、特色							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
5-3-1、創新措施之執行成效。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	54.55%	27.27%	4.09	.701
<p>對「5、改進及創新措施」指標的綜合意見</p> <p>G：檢討是為了提供有品質的服務，創新是為了服務的需求，因著服務使用者的需求越來越多元且複雜，機構的服務需要符合服務使用者不同的需求而有更多創新的思維及服務項目因應而生，並隨著社會福利服務的演進不斷的提升服務需求，也需要跟隨時代的邁進不斷的提升機構服務，營造不同的服務以符合服務使用者的需求。</p>								
評鑑主要項目	6、特定狀況減分							
評鑑次要項目	N/A							
指標項目	施	1	2	3	4	5	平均	標準

	測別						數	差
6-1、三年內之違規紀錄。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	54.55%	27.27%	4.09	.701
評鑑主要項目	7、特定狀況加分							
評鑑次要項目	N/A							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
7-1 機構中長期營運、發展計畫及其執行情形。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%	4.36	.674
<p>對「7、特定狀況加分」指標的綜合意見</p> <p>G:機構中長期營運發展的計畫是為了看出機構服務的前瞻性，也是機構永續經營的基石，有良好適切的營運發展計畫，將可帶領機構不斷的往前及向上發展，而不至為社會福利服務的時代洪流所淘汰，更可發展出機構的服務特色。</p>								

### 三、學習成長面

評鑑主要項目	1、組織管理							
評鑑次要項目	1-3、人力資源發展							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-3-2、定期實施員工急救訓練。	第一次	0.00%	9.09%	0.00%	36.36%	54.55%	4.36	.924

1-3-11、對新進員工提供足夠之職前訓練。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	.505
1-3-12、員工在職訓練制度。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	54.55%	36.36%	4.27	.647
評鑑主要項目	2、環境設施及安全維護							
評鑑次要項目	2-2、公共安全、消防與交通設施及措施							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
2-2-5、定期舉辦消防講習及演練。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	.522
評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-2、整體性服務							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-2-2、訂有專業督導機制並確實執行。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	.467

#### 四、財務面

評鑑主要項目	1、組織管理							
評鑑次要項目	1-4、會計及財務管理							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-4-1、會計制度。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	.405
1-4-2、帳簿設置。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>	4.73	.467
1-4-3、外來憑證。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	.505
1-4-4、各類所得扣繳情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	<b>54.55%</b>	45.45%	4.45	.522
1-4-5、扣繳憑單之填發與申報。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	<b>54.55%</b>	45.45%	4.45	.522
1-4-6、年報內容完整性與正確性。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	.505
1-4-7、會計報表、帳冊及憑證保存情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	<b>63.64%</b>	36.36%	4.36	.505

1-4-8、預算執行。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	<b>54.55%</b>	4.55	.522
H：有效的預算編列與執行事組織強度的指標之一。								
1-4-9、目的事業支出比例。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	<b>54.55%</b>	45.45%	4.45	.522
1-4-10、現金（票據）收入處理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	.505
1-4-11、經費支出處理制度。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	.405
1-4-12、所得稅結算申報情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	<b>54.55%</b>	45.45%	4.45	.522
1-4-13、補助經費核銷。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	4.64	.505
1-4-14、有價證券及印鑑分層管理制度	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	.405
1-4-15、捐贈財物之徵信情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>	4.73	.467
1-4-16、捐贈財物之使用情形	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	<b>63.64%</b>	4.55	.688
1-4-17、財產管理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	4.82	.405

### 第三部分基本資料：

#### 三、 填表人基本資料

性別代表性說明		身份別	創辦人及執行長	主任及督導
性別	女		1	6
	男		2	2
年齡層	35~44 歲		0	3
	45~55 歲		1	3
	55 歲以上		2	2
教育程度	專科		0	3
	大學		2	5
	碩士		1	0
宗教信仰	無宗教信仰		0	2
	天主教		3	6
服務本組織年資	5-10 年		1	3
	11-20 年		0	4
	21-30 年		2	1
服務於非營利組織年資	10-20 年		1	7
	21-30 年		0	1
	30-40 年		2	0
專長領域			社會工作及法律	主要以社會工作居多，其次為教育心理，再來為理工或工商企管

四、 機構基本資料：

項目 \ 機構別	辛機 構	甲機 構	己機 構	丁機 構	庚機 構	戊機 構	乙機 構	丙機 構
機構立案申請服務人數	住宿 44 人日 托 30 人 共 74 人	住宿 30 人日 托 60 人 共 90 人	日托 90 人 共 90 人	日托 80 人 共 80 人	日托 20 人 共 20 人	日托 35 人 共 35 人	住宿 124 人 日托 76 人 共 200 人	日托 70 人 共 70 人
機構員工(含專、兼職)人數共	28 人	46 人	14 人	20 人	8 人	12 人	108 人	25 人

## 第二次德菲問卷

各位敬愛的專家、學者：

您好！首先感謝您在百忙中能撥冗參與本研究。本研究，第一次的問卷調查已於您的指導下順利完成，您的諸多建議對本研究裨益甚多，謹致上衷心的感謝。

第二次問卷內容，經與指導教授陳秋政博士（東海大學行政管理暨政策學系）討論後，敬呈如附，懇請您再次鼎力相助，儘速填寫問卷並回覆。本問卷部分指標項目依據第一次問卷修正而成，並用網底與斜線標明。於各指標項目後均附帶第一次問卷的統計資料與結果，希冀能作為您第二次問卷填答時的參考資料（請見填答說明），來加以斟酌所欲勾選的答案。

煩請於 12 月 12 日（週一）前填答完畢，並將書面（或電子）問卷擲回或郵寄至下述聯絡信箱。填答時間緊迫所造成之不便與困擾，懇請見諒。如有任何疑問，敬請與後學連絡。再次感謝您的協助，恭候您的回覆。謹此

敬祝 鈞安

南華大學非營利事業管理研究所

研究生：趙性中 敬上

手機：0923-508729

E-mail: pl22423448@yahoo.com.tw

中華民國一〇〇年十二月三日星期六

### 壹、填答說明

- 一、衡量尺度說明：本研究目的是希望在制度層面，為「非營利組織客觀責任的評量架構」提出具體的修正建議。請您在各評量架構層次，針對每個指標的題目適切性，以“√”符號勾選您的答覆，勾選“1”代表「非常不同意」、「2」代表「不同意」、「3」代表「無意見」、「4」代表「同意」、「5」代表「非常同意」。當您勾選「非常不同意」或「不同意」時，敬請註明修正意見。
- 二、表格資料意義說明：下述表格所含統計資料之意義說明如後，建請您在填答第二次問卷時，可以參考相關數據或補充意見，再行決定本次填答內容，以期發揮德菲法尋求專家共識的功能：
  - 1、「標準差」代表的是資料的分散程度，標準差越大代表受訪者對該題項 的意見越分歧。一般而言，標準差小於0.6表示高度共識，介於0.6~1.0之間屬於中

度共識，超過1.0則不具共識。

2、「平均數」代表的是受訪者對該題項的平均給分，「非常不同意」得1分，「非常同意」得5分。

3、「百分比」代表的是該題項五點尺度中，受訪者填答結果的比例（例如：「4」代表程度為「同意」，該欄位百分比為45.45%，這代表有45.45%的受訪者在該題選擇「同意」的答覆）。

4、各指標項目填答區塊說明

非營利組織客觀責任評量架構 之研究構面	適切程度 弱 ← → 強					
	1	2	3	4	5	
1. 顧客面 《修正意見》：	此次意見填答區					
第一次問卷受訪者對該題意見的各項統計	平均數：4.18 標準差：0.75	0.00%	0.00%	18.18%	45.45%	36.36%
				第一次問卷受訪者對該題意見的百分比		

### 三、問卷結構說明

1、第一部分：請受訪者針對前述研究面向所轄四個指標項目適切程度表示意見。

2、第二部分：問卷內容之設計，係依照「第八次身心障礙福利機構評鑑指標項目」與平衡計分卡之關聯分析予以分類。

四、標示內容說明：問卷中以網底與斜線標明的文字，係依據第一次問卷所蒐集的建議而做的修正；若想瞭解前述修正的情形，您可對照於各指標項目中附帶第一次問卷的統計資料與結果。

五、如何新增建議：若您對於本研究草擬之面向、指標及構成指標的問項，認為應增加、刪減或有其他意見，請填寫於「修正意見欄」（針對個別指標或題項文字）及「綜合意見欄」（針對某一構面或次構面之整體建議）。

## 貳、開始填答

### 第一部分：請針對各項構面的適切程度表示意見

非營利組織客觀責任評量架構 之研究構面	適切程度 弱 ← → 強				
	1	2	3	4	5
1、顧客面 《修正意見》：					
平均數：4.18					
標準差：0.751	0.00%	0.00%	18.18%	45.45%	36.36%
2、內部流程面 《修正意見》：					
平均數：4.09					
標準差：0.944	0.00%	9.09%	9.09%	45.45%	36.36%
3、學習成長面 《修正意見》：					
平均數：3.91					
標準差：1.30	0.00%	27.27%	0.00%	27.27%	45.45%
4、財務面 《修正意見》：					
平均數：4.55					
標準差：0.688	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%
備註： 就「第一部份」而言，受訪者於第一次問卷所表示的「綜合意見」包括：增加革新面，強調其內涵應該是透過不斷挑戰傳統與創新的動機，以強化非營利組織。然而，在指標項目內容只有「改進及創新措施」符合，其指標項目太少，無法形成單一構面。					

## 第二部分：請針對各項構面的適切程度表示意見

### 一、顧客面

評鑑 主要 項目	評鑑 次要 項目	平衡計分卡四個構 面	適切程度 弱 ← → 強					
		顧客面	1	2	3	4	5	
3、 專業 服務	3-1、 個別 化服 務	3-1-1、訂定個別化 服務運作相關辦法。 《修正意見》：						
		<b>平均數：4.45</b>	0.00%	0.00%	18.18%	18.18%	<b>63.64%</b>	
		<b>標準差：0.82</b>						
		3-1-3、評估向度之 適切性。 《修正意見》：						
		<b>平均數：4.73</b>	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	
		<b>標準差：0.467</b>						
		<b>備註：</b> 受訪者於第一次問卷中意見表達評估工具的適切性，而評估向度與 工具其意義有其差異性。評估工具代表用以評估某種目的的量表或 可操作；而評估向度代表評估事物的趨向。於此指標項目中是針對 其向度的適切性，而其評估工具的適切性涵蓋於 3-1-5 評估方式多 樣且適性的指標項目中，因此此指標項目不予修改。						
		3-1-4、評估過程將 個別服務對象或家 庭之意見納入考量。 《修正意見》：						
		<b>平均數：4.55</b>	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	<b>63.64%</b>	
		<b>標準差：0.688</b>						
		3-1-5、評估方式多 樣且適性。 《修正意見》：						
		<b>平均數：4.64</b>	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	
		<b>標準差：0.505</b>						
3-1-6、評估結果綜 合整理。 《修正意見》								
<b>平均數：4.91</b>	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	<b>90.91%</b>			

		標準差：0.302					
		3-1-7、目標以服務對象需求為導向。 《修正意見》：					
		平均數：4.82	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%
		標準差：0.405					
		3-1-8、計畫中包含適合的長、短期目標。 《修正意見》：					
		平均數：4.64	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%
		標準差：0.505					
		3-1-9、定期紀錄計畫的執行狀況。 《修正意見》：					
		平均數：4.64	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%
		標準差：0.505					
		3-1-10、定期檢討或修正服務計畫。 《修正意見》：					
		平均數：4.82	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%
		標準差：0.405					
對「3-1、個別化服務」指標的綜合意見							
3-2、 整體 性服 務		3-2-3、正確運用輔具或輔助方法。 《修正意見》：					
		平均數：4.45	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%
		標準差：0.688					
		3-2-4、性別教育相關活動等支持措施。 《修正意見》：					
		平均數：4.36	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%
		標準差：0.674					
		3-2-5、情緒行為的輔導或支持措施。 《修正意見》：					
		平均數：4.73	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%
		標準差：0.467					
		3-2-6、衛教服務的支持服務措施。 《修正意見》：					

		平均數：4.36 標準差：0.809	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%
		3-2-7、合宜的作息活動。 《修正意見》：					
		平均數：4.45 標準差：0.688	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%
		3-2-8、合宜的體適能活動。 《修正意見》：					
		平均數：4.36 標準差：0.809	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%
		3-2-9、提供合宜的休閒活動。 《修正意見》：					
		平均數：4.45 標準差：0.688	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%
		3-2-10、合宜的活動器材或教材教具。 《修正意見》：					
		平均數：4.36 標準差：0.674	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%
對「3-2、整體性服務」指標的綜合意見							
3-3、 健康 與安 全	3-3-1、定期健檢， 並作健康管理。 《修正意見》：						
	平均數：4.64 標準差：0.505	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	
	3-3-2、口腔照護支持服務。 《修正意見》：						
	平均數：4.55 標準差：0.688	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	
	3-3-4、膳食服務。 《修正意見》：						
	平均數：4.45 標準差：0.688	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	
	3-3-4、個別化飲食之提供。 《修正意見》：						

		平均數：4.45 標準差：0.688	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	
	3-3-6、特殊健康照護。 《修正意見》：							
		平均數：4.36 標準差：0.674	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%	
對「3-3、健康與安全」指標的綜合意見								
3-5、 家庭 支持 服務	3-5-1、家庭訪視。 《修正意見》：							
		平均數：4.64 標準差：0.505	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	
	3-5-2、家庭需求評估。 《修正意見》：							
		平均數：4.64 標準差：0.674	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	72.73%	
	3-5-3、執行家庭服務計畫。 《修正意見》：							
		平均數：4.45 標準差：0.82	0.00%	0.00%	18.18%	18.18%	63.64%	
	備註： 受訪者於第一次問卷中表示執行家庭支持服務，當計劃執行前會經過家庭訪視與評估，才擬定計畫，因此計畫內容中會依其需求或資源運用等情形予以支持，所以計畫內容中會包含支持服務於其中，因而參照其建議修改為執行家庭服務計畫。							
	3-5-4、親職（屬） 教育或親子（屬） 活動。 《修正意見》：							
		平均數：4.36 標準差：0.809	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	
	3-5-6、提供家庭與 機構服務的銜接。 《修正意見》：							
	平均數：4.36 標準差：0.809	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%		

	對「3-5、家庭支持服務」指標的綜合意見							
對「3、專業服務」指標的綜合意見								
4、 權益 保障	4-1、 參與 機會 權	4-1-1、服務對象或其家長（屬）均有機會參與與使用者有關之活動之權利。 《修正意見》：						
		平均數：4.09	0.00%	0.00%	36.36%	18.18%	45.45%	
		標準差：0.944						
	備註： 受訪者在第一次問卷中意見表達服務對象或其家長（屬）均有機會參與與使用者有關活動之權利，其意見表達可供機構參考，但仍須依照法律為準，因而做以上調整。							
		4-1-2、家長（屬）或服務對象自主組織及參與運作情形。 《修正意見》：						
			平均數：4.36	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%
			標準差：0.809					
		4-1-3、服務對象參與作業活動之機會及鼓勵。 《修正意見》：						
			平均數：4.55	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%
			標準差：0.522					
	對「4-1、參與機會權」指標的綜合意見							
	4-2、 平等 待遇 權	4-2-1、與委託人簽訂服務契約情形。 《修正意見》：						
平均數：4.73			0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	
標準差：0.467								
4-2-2、契約內容明確保障服務對象權益。 《修正意見》：								
		平均數：4.82	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	
標準差：0.405								

	4-2-3、收費標準符合收費原則。 《修正意見》：						
	平均數：4.91	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	
	標準差：0.302						
	4-2-4、平等使用生活空間與設備。 《修正意見》：						
	平均數：4.36	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	
	標準差：0.809						
對「4-2、平等待遇權」指標的綜合意見							
4-3、 隱私 保護 權	4-3-1、個人資料管理與保密性。 《修正意見》：						
	平均數：4.82	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	
	標準差：0.405						
對「4-3、隱私保護權」指標的綜合意見							
4-4、 自主 活動 權	4-4-1、協助服務對象財務自主。 《修正意見》：						
	平均數：4.00	0.00%	0.00%	27.27%	45.45%	27.27%	
	標準差：0.775						
	4-4-2、服務對象對於生活用品得到充分尊重並有選擇權。 《修正意見》：						
	平均數：4.27	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	
	標準差：0.786						
	4-4-3、服務對象對於休閒時間之活動方式有充分之選擇權。 《修正意見》：						
	平均數：4.09	0.00%	0.00%	27.27%	36.36%	36.36%	
	標準差：0.831						
對「4-4、自主活動權」指標的綜合意見							

4-5 、保 護申 訴權	4-5-1、服務對象權益委員會的組織與運作。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.36</b>	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>
	<b>標準差：0.809</b>					
	4-5-2、服務對象申訴或意見處理。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.55</b>	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	<b>54.55%</b>
	<b>標準差：0.522</b>					
	<b>備註：</b> 受訪者在第一次問卷中意見表達修正為服務對象申訴或意見處理。					
	4-5-3、服務對象個人財物保護。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.36</b>	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>
	<b>標準差：0.809</b>					
	4-5-4、服務滿意度。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.36</b>	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>
	<b>標準差：0.809</b>					
	對「4-5、保護申訴權」指標的綜合意見					
對「4、權益保障」指標的綜合意見						

## 二、內部流程面

評鑑 主要 項目	評鑑 次要 項目	平衡計分卡四個構 面	適切程度				
			弱 ← → 強				
		內部流程	1	2	3	4	5
1、 組織 管理	1-1 、 決策 單位 機能 及運	1-1-1、董（理、監）事會議（或等同董監事會議）召開情形。 《修正意見》：					
		<b>平均數：4.18</b>	0.00%	0.00%	0.00%	<b>81.82%</b>	18.18%
		<b>標準差：0.405</b>					

作	1-1-2、年度預決算董(理)、監事會議運作情形。 《修正意見》：						
	平均數：4.55	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	
	標準差：0.522						
	1-1-3、董(理、監)事(委員)改選或改聘情形。 《修正意見》：						
	平均數：3.64	0.00%	9.09%	36.36%	36.36%	18.18%	
	標準差：0.924						
	備註： 受訪者在第一次問卷中意見表達董事改選非機構能決定，建議予以刪除，為求謹慎仍於此次問卷中保留，請您參考前述意見後，斟酌該問項之適切程度。						
	1-1-4、機構與所屬法人(財團法人或社團法人)組織間的決策溝通與聯繫 《修正意見》：						
	平均數：4.73	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	
	標準差：0.467						
	1-1-5、定期召開主管(幹部)或管理會議。 《修正意見》：						
	平均數：4.73	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	
	標準差：0.467						
	對「1-1、決策單位機能及運作」指標的綜合意見						
	1-2、 組織 架構 與管	1-2-1、行政組織架構。 《修正意見》：					
平均數：4.36		0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	
標準差：0.809							

理	1-2-2、配合主管機關填報各項報表情形。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.18</b>	0.00%	0.00%	18.18%	<b>45.45%</b>	36.36%
	<b>標準差：0.751</b>					
	1-2-3、與主管機關配合情形。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.18</b>	0.00%	0.00%	9.09%	<b>63.64%</b>	27.27%
	<b>標準差：0.603</b>					
	1-2-4、入出機構之管理。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.45</b>	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>
	<b>標準差：0.688</b>					
	1-2-5、實際服務人數。 《修正意見》：					
	<b>平均數：3.91</b>	0.00%	0.00%	<b>36.36%</b>	<b>36.36%</b>	27.27%
	<b>標準差：0.831</b>					
對「1-2、組織架構與管理」指標的綜合意見						
1-3 、 人力 資源 發展	1-3-1、員工健康檢查情形。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.27</b>	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	<b>45.45%</b>
	<b>標準差：0.786</b>					
	1-3-3、訂定員工權益相關制度。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.45</b>	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>
	<b>標準差：0.688</b>					
1-3-4、員工退休撫卹制度。 《修正意見》：						
<b>平均數：4.27</b>	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	<b>45.45%</b>	
<b>標準差：0.786</b>						

	1-3-5、訂定工作手冊。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.64</b>	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	<b>72.73%</b>
	<b>標準差：0.674</b>					
	1-3-6、機構院長(主任)之資格 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.27</b>	0.00%	0.00%	27.27%	18.18%	<b>54.55%</b>
	<b>標準差：0.905</b>					
	1-3-7、社工員之設置情形。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.36</b>	0.00%	0.00%	9.09%	<b>45.45%</b>	<b>45.45%</b>
	<b>標準差：0.674</b>					
	1-3-8、護理人員之設置情形。 《修正意見》：					
	<b>平均數：3.82</b>	0.00%	0.00%	<b>45.45%</b>	27.27%	27.27%
	<b>標準差：0.874</b>					
	1-3-9、教保員(訓練員)之設置情形。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.36</b>	0.00%	0.00%	0.00%	<b>63.64%</b>	36.36%
	<b>標準差：0.505</b>					
	1-3-10、生活服務員之設置比例。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.18</b>	0.00%	0.00%	9.09%	<b>63.64%</b>	27.27%
	<b>標準差：0.603</b>					
對「1-3、人力資源發展」指標的綜合意見						
1-4、會計及財務管理	1-4-1、會計制度。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.82</b>	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>
	<b>標準差：0.405</b>					
	1-4-2、帳簿設置。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.82</b>	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>
	<b>標準差：0.405</b>					

1-4-7、會計報表、帳冊及憑證保存情形。 《修正意見》：						
<b>平均數：4.64</b>	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	
<b>標準差：0.505</b>						
1-4-8、預算執行。 《修正意見》：						
<b>平均數：4.64</b>	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	
<b>標準差：0.505</b>						
1-4-10、現金(票據)收入處理。 《修正意見》：						
<b>平均數：4.82</b>	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>	
<b>標準差：0.405</b>						
1-4-11、經費支出處理制度。 《修正意見》：						
<b>平均數：4.73</b>	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>	
<b>標準差：0.467</b>						
1-4-14、有價證券及印鑑分層管理制度。 《修正意見》：						
<b>平均數：4.64</b>	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	
<b>標準差：0.505</b>						
1-4-16、捐贈財物之使用情形 《修正意見》：						
<b>平均數：4.55</b>	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	<b>54.55%</b>	
<b>標準差：0.522</b>						
1-4-17、財產管理。 《修正意見》：						
<b>平均數：4.73</b>	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>	
<b>標準差：0.467</b>						
1-4-18、受查核缺失之補正情形。 《修正意見》：						
<b>平均數：4.64</b>	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>	
<b>標準差：0.505</b>						

	對「1-4、會計及財務管理」指標的綜合意見							
對「1、組織管理」指標的綜合意見								
2、 環境 設施 及安 全維 護	2-1 、 整 體 環 境 設 施 及 措 施	2-1-1、符合法定要求之生活及訓練空間。 《修正意見》：						
		<b>平均數：4.45</b> <b>標準差：0.688</b>	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	
		2-1-2、專業空間與行政空間比例。 《修正意見》：						
		<b>平均數：4.09</b> <b>標準差：0.831</b>	0.00%	0.00%	27.27%	<b>36.36%</b>	<b>36.36%</b>	
		2-1-3、廁所比例、隱密性及方便性。 《修正意見》：						
		<b>平均數：4.45</b> <b>標準差：0.688</b>	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>	
		2-1-4、洗澡（淋浴）設備設置比例及隱密性。《修正意見》：						
		<b>平均數：4.36</b> <b>標準差：0.809</b>	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	<b>54.55%</b>	
		2-1-5、房舍及設備之維護與堪用性。 《修正意見》：						
		<b>平均數：4.27</b> <b>標準差：0.79</b>	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	<b>45.45%</b>	
		2-1-6、室外通路。 《修正意見》：						
		<b>平均數：4.27</b> <b>標準差：0.786</b>	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	<b>45.45%</b>	
		2-1-7、室內通路走廊及出入口。 《修正意見》：						
		<b>平均數：4.27</b> <b>標準差：0.786</b>	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	<b>45.45%</b>	
		2-1-8、坡道。 《修正意見》：						

		平均數：4.27	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%
		標準差：0.786					
		2-1-9、樓梯。 《修正意見》：					
		平均數：4.27	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%
		標準差：0.786					
		2-1-10、升降機。 《修正意見》：					
		平均數：4.18	0.00%	0.00%	27.27%	27.27%	45.45%
		標準差：0.874					
		2-1-11、無障礙廁所 《修正意見》：					
		平均數：4.36	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%
		標準差：0.809					
		2-1-12、無障礙浴室 《修正意見》：					
		平均數：4.27	0.00%	0.00%	27.27%	18.18%	54.55%
		標準差：0.905					
		2-1-13、緊急呼叫設備。 《修正意見》：					
		平均數：4.55	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%
		標準差：0.522					
		2-1-14、空間設施規劃優良（加分性質）。 《修正意見》：					
		平均數：3.82	0.00%	0.00%	27.27%	63.64%	9.09%
		標準差：0.603					
對「2-1、整體環境設施及措施」指標的綜合意見							
2-2 、 公共 安全、 消防 與交 通設	2-2-1、有無避難逃生路徑及等待救援空間。 《修正意見》：						
	平均數：4.64	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	
	標準差：0.505						
	2-2-2、依規定辦理建築物公共安全檢查簽證及申報事宜。 《修正意見》：						

施及 措施	平均數：4.73	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%
	標準差：0.467					
	2-2-3、建物投保公共意外責任險。 《修正意見》：					
	平均數：4.64	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	72.73%
	標準差：0.67					
	2-2-4、交通設備保養情形。 《修正意見》：					
	平均數：4.64	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	72.73%
	標準差：0.674					
	2-2-6、消防設備之完善及定期維護檢修情形。 《修正意見》：					
	平均數：4.73	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%
	標準差：0.467					
	對「2-2、公共安全、消防與交通設施及措施」指標的綜合意見					
2-3 、 日 常 生 活 空 間 設 施 及 設 計	2-3-1、服務對象有個人物品放置設備與用品之清潔及更新。 《修正意見》：					
	平均數：4.36	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%
	標準差：0.809					
	2-3-2、每一住宿樓層之功能及居家設備。 《修正意見》：					
	平均數：3.91	0.00%	0.00%	27.27%	54.55%	18.18%
	標準差：0.701					
	2-3-3、寢室空間規劃及使用。 《修正意見》：					
	平均數：4.09	0.00%	0.00%	27.27%	36.36%	36.36%
	標準差：0.831					
	2-3-4、寢室有自然之採光及通風。 《修正意見》：					
	平均數：4.27	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%

		標準差：0.79					
對「2-3、日常生活空間設施及設計」指標的綜合意見							
2-4 、 照顧 或訓練 空間設 施及 設計	2-4-1、照顧或訓練 空間之設施。 《修正意見》：						
	平均數：4.09	0.00%	0.00%	18.18%	54.55%	27.27%	
	標準差：0.701						
	2-4-2、照顧或訓練 空間之採光及通風。 《修正意見》：						
	平均數：4.36	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	
	標準差：0.809						
	2-4-3、照顧或訓練 場所使用機具之安 全措施。 《修正意見》：						
	平均數：4.55	0.00%	0.00%	18.18%	9.09%	72.73%	
	標準差：0.82						
對「2-4、照顧或訓練空間設施及設計」指標的綜合意見							
2-5 、 衛生 保健 設施 及措 施	2-5-1、環境清潔衛 生。 《修正意見》：						
	平均數：4.55	0.00%	9.09%	0.00%	18.18%	72.73%	
	標準差：0.934						
	2-5-2、廢棄物之處 理及分類。 《修正意見》：						
	平均數：4.55	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	
	標準差：0.522						
	2-5-3、儲藏室符合 衛生原則。 《修正意見》：						
	平均數：4.36	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%	
	標準差：0.674						
	2-5-4、污物處理情 形。 《修正意見》：						
	平均數：4.45	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	
	標準差：0.688						

2-5-6、裝置垃圾器具符合衛生原則。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.36</b>	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%
	<b>標準差：0.809</b>				
2-5-7、寢具設備及其清潔。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.55</b>	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%
	<b>標準差：0.688</b>				
2-5-8、機構飲用水符合水質標準。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.64</b>	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%
	<b>標準差：0.674</b>				
2-5-9、機構飲用供水設備安全及清潔情形。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.73</b>	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%
	<b>標準差：0.467</b>				
2-5-10、餐具之衛生及消毒設備。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.55</b>	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%
	<b>標準差：0.688</b>				
2-5-11、餐廳、廚房之設備、環境符合衛生原則。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.64</b>	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%
	<b>標準差：0.505</b>				
2-5-12、食物儲存空間及冷凍（藏）設備。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.45</b>	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%
	<b>標準差：0.688</b>				
2-5-13、廚房之衛生條件及專業能力。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.55</b>	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%

		標準差：0.688					
		2-5-14、伙食委外辦理之供膳廠商衛生條件及專業能力 《修正意見》：					
		平均數：4.64	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%
		標準差：0.505					
對「2-5、衛生保健設施及措施」指標的綜合意見							
對「2、環境設施及安全維護」指標的綜合意見							
3、 專業 服務	3-1 、 個別 化服 務	3-1-1、訂定個別化服務運作相關辦法。 《修正意見》：					
		平均數：4.64	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%
		標準差：0.505					
		3-1-2、定期擬訂個別化服務計畫並召開會議。 《修正意見》：					
		平均數：4.64	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%
		標準差：0.505					
	3-1-9、定期紀錄計畫的執行狀況。 《修正意見》：						
		平均數：4.64	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%
		標準差：0.505					
	3-1-10、定期檢討或修正服務計畫。 《修正意見》：						
		平均數：4.82	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%
		標準差：0.405					
	對「3-1、個別化服務」指標的綜合意見						
3-2 、 整體 性服 務	3-2-1、專業團隊服務模式。 《修正意見》：						
		平均數：4.82	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%
		標準差：0.405					

	3-2-2、訂有專業督導機制並確實執行。《修正意見》：					
	<b>平均數：4.82</b>	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>
	<b>標準差：0.40</b>					
	3-2-11、活動中的人力配置與互動方式。《修正意見》：					
	<b>平均數：4.27</b>	0.00%	0.00%	9.09%	<b>54.55%</b>	36.36%
	<b>標準差：0.647</b>					
	3-2-12、服務空間規劃與佈置。《修正意見》：					
	<b>平均數：4.45</b>	0.00%	0.00%	0.00%	<b>54.55%</b>	45.45%
	<b>標準差：0.522</b>					
對「3-2、整體性服務」指標的綜合意見						
3-3 、 健康 與安 全	3-3-5、用藥及托藥安全管理。《修正意見》：					
	<b>平均數：4.73</b>	0.00%	0.00%	9.09%	9.09%	<b>81.82%</b>
	<b>標準差：0.647</b>					
	3-3-7、適當處理意外傷害或緊急事件。《修正意見》：					
	<b>平均數：4.82</b>	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>
	<b>標準差：0.405</b>					
	3-3-8、建立機構內性侵害及性騷擾事件防治機制。《修正意見》：					
	<b>平均數：4.45</b>	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	<b>54.55%</b>
	<b>標準差：0.688</b>					
	3-3-9、傳染疾病之預防與處理。《修正意見》：					
	<b>平均數：4.64</b>	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>
	<b>標準差：0.505</b>					
	3-3-10、建置機構防疫機制。《修正意見》：					
<b>平均數：4.55</b>	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	<b>63.64%</b>	

		標準差：0.688					
對「3-3、健康與安全」指標的綜合意見							
3-4 、 社區 參與	3-4-1、社區資源管 理與應用。 《修正意見》：						
		平均數：4.73	0.00%	0.00%	9.09%	9.09%	81.82%
		標準差：0.647					
	3-4-2、設計並執行 社區適應活動。 《修正意見》：						
		平均數：4.55	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%
		標準差：0.688					
	3-4-3、參與社區交 流或宣導活動。 《修正意見》：						
		平均數：4.45	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%
		標準差：0.688					
	3-4-4、社區融合之 支持性服務。 《修正意見》：						
		平均數：4.55	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%
		標準差：0.688					
對「3-4、社區參與」指標的綜合意見							
對「3、專業服務」指標的綜合意見							
5、 改進 及創 新措 施	5-1 、 機構 自我 評估	5-1-1、機構服務績 效評估。 《修正意見》：					
		平均數：4.45	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%
		標準差：0.688					
	備註： 受訪者在第一次問卷中意見表達機構服務績效是組織做為內部自我檢測之 用。前述意見與現行評鑑意旨相符，因此仍予以保留。						
對「5-1、機構自我評估」指標的綜合意見							
5-2 、 改進 措施	5-2-1、接受主管機 關查核及改進情形。 《修正意見》：						
		平均數：4.45	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%

		<b>標準差：0.522</b>					
		5-2-2、針對評鑑應 改進事項形成對策 及執行成效。 《修正意見》：					
		<b>平均數：4.36</b>	0.00%	0.00%	0.00%	<b>63.64%</b>	36.36%
		<b>標準差：0.505</b>					
對「5-2、改進措施」指標的綜合意見							
	5-3 、 創新 措施 及執 行成 效、 特色	5-3-1、創新措施之 執行成效。 《修正意見》：					
		<b>平均數：4.09</b>	0.00%	0.00%	18.18%	<b>54.55%</b>	27.27%
		<b>標準差：0.701</b>					
對「5-3、創新措施及執行成效、特色」指標的綜合意見							
對「5、改進及創新措施」指標的綜合意見							
<p><b>備註：</b> 受訪者於第一次問卷在「第一部份」所表示的「綜合意見」包括：增加革新面，強調其內涵應該是透過不斷挑戰傳統與創新的動機，以強化非營利組織。然而，在指標項目內容只有「改進及創新措施」符合，其指標項目太少，無法形成單一構面，因而仍保留於此。</p>							
6、 特定 狀況 減分	N/A	6-1、三年內之違規 紀錄。 《修正意見》：					
		<b>平均數：4.09</b>	0.00%	0.00%	18.18%	<b>54.55%</b>	27.27%
		<b>標準差：0.701</b>					
對「6、特定狀況減分」指標的綜合意見							
7、 特定 狀況 加分	N/A	7-1 機構中長期營 運、發展計畫及其執 行情形。 《修正意見》：					
		<b>平均數：4.36</b>	0.00%	0.00%	9.09%	<b>45.45%</b>	<b>45.45%</b>
		<b>標準差：0.674</b>					

### 三、學習成長面

評鑑主要項目	評鑑次要項目	平衡計分卡四個構面	適切程度 弱 ← → 強				
		學習成長面	1	2	3	4	5
1、 組織管理	1-3、 人力資源發展	1-3-2、定期實施員工急救訓練。 《修正意見》：					
		平均數：4.36	0.00%	9.09%	0.00%	36.36%	54.55%
		標準差：0.924					
		1-3-11、對新進員工提供足夠之職前訓練。 《修正意見》：					
		平均數：4.64	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%
		標準差：0.505					
		1-3-12、員工在職訓練制度。 《修正意見》：					
		平均數：4.27	0.00%	0.00%	9.09%	54.55%	36.36%
		標準差：0.647					
對「1-3、人力資源發展」指標的綜合意見							
對「1、組織管理」指標的綜合意見							
2、 環境設施及安全維護	2-2、 公共安全、消防與交通設施及措施	2-2-5、定期舉辦消防講習及演練。 《修正意見》：					
		平均數：4.55	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%
		標準差：0.522					
對「2-2、公共安全、消防與交通設施及措施」指標的綜合意見							

對「2、環境設施及安全維護」指標的綜合意見							
3、 專業服 務	3-2、 整體 性服 務	3-2-2、訂有專業 督導機制並確實 執行。 《修正意見》：					
		平均數：4.73	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%
		標準差：0.467					
對「3-2、整體性服務」指標的綜合意見							
對「3、專業服務」指標的綜合意見							

#### 四、財務面

評鑑主 要項目	評鑑 次要 項目	平衡計分卡四個 構面	適切程度 弱 ← → 強				
			財務面	1	2	3	4
1、 組織管 理	1-4、 會計 及財 務管 理	1-4-1、會計制 度。 《修正意見》：					
		平均數：4.82	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%
		標準差：0.405					
	1-4-2、帳簿設 置。 《修正意見》：	平均數：4.73	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%
		標準差：0.467					
		1-4-3、外來憑 證。 《修正意見》：					
	平均數：4.64	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	
		標準差：0.505					
	1-4-4、各類所得 扣繳情形。 《修正意見》：						

		平均數：4.45	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%
		標準差：0.522					
		1-4-5、扣繳憑單之填發與申報。 《修正意見》：					
		平均數：4.45	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%
		標準差：0.522					
		1-4-6、年報內容完整性與正確性。 《修正意見》：					
		平均數：4.64	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%
		標準差：0.505					
		1-4-7、會計報表、帳冊及憑證保存情形。 《修正意見》：					
		平均數：4.36	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%
		標準差：0.505					
		1-4-8、預算執行。 《修正意見》：					
		平均數：4.55	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%
		標準差：0.522					
		1-4-9、目的事業支出比例。 《修正意見》：					
		平均數：4.45	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%
		標準差：0.522					
		1-4-10、現金(票據)收入處理。 《修正意見》：					
		平均數：4.64	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%
		標準差：0.505					

	1-4-11、經費支出處理制度。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.82</b>	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>
	<b>標準差：0.405</b>					
	1-4-12、所得稅結算申報情形。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.45</b>	0.00%	0.00%	0.00%	<b>54.55%</b>	45.45%
	<b>標準差：0.522</b>					
	1-4-13、補助經費核銷。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.64</b>	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	<b>63.64%</b>
	<b>標準差：0.505</b>					
	1-4-14、有價證券及印鑑分層管理制度。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.82</b>	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>
	<b>標準差：0.405</b>					
	1-4-15、捐贈財物之徵信情形。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.73</b>	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	<b>72.73%</b>
	<b>標準差：0.467</b>					
	1-4-16、捐贈財物之使用情形 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.55</b>	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	<b>63.64%</b>
	<b>標準差：0.688</b>					
	1-4-17、財產管理。 《修正意見》：					
	<b>平均數：4.82</b>	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	<b>81.82%</b>

		<b>標準差：0.405</b>					
		對「1-4、會計及財務管理」指標的綜合意見					
對「1、組織管理」指標的綜合意見							

### 第三部分：補充資料

#### 一、第一次德菲問卷文字建議彙整表

施測別	對四個構面綜合意見
第一次問卷	<p>A:能維持組織基本財務運作所需為首。</p> <p>B: 財務狀況是否足以維持組織基本運作所需，應為首要。</p> <p>F: 若組織內部維持學習狀態，則相關服務流程會調整，而服務品質將隨之提升，創造口碑或服務成效，因顧客滿意，才会有較穩定的財務資源。</p> <p>G: 一切的服務都是以服務對象的需求及服務內涵為起點，當然有健全的組織、財務及專業素養才能提供服務使用者多元且全面完整的服務，進而提升服務品質。</p> <p>H: 顧客面//為服務的導向需求起點，內部流程面//關乎整體營運的順暢及運作度，學習成長面//可以鞏固與提升質的部分，財務面//攸關營運與結構的廣度，缺一不可。</p> <p>I: 1、請議內政部省思評鑑的真正意涵？ 2、以公平為原則訂定評鑑法則。 說明：以避免只重於資料呈現，而不注重提供服務品質與確實執行服務流程之機構或單位，之錯誤觀念及心態的導正，故於評鑑中可否依現場評鑑查核為重。 3、優等成績的界定？ 說明：優等單位是提供全國性及國際性參訪的單位或機構，更是受評機構參訪的指標性代表，是何等榮耀！故可否重新界定。 4、評鑑可否也能響應環保概念，採用無紙化方式或系統評鑑呢？ 說明：評鑑夾表單的呈現太多太繁雜，可否盡量減少紙張(表單呈現)，而依委員現場觀察法核評為主要評分呢？</p> <p>A: 機構設立在使受照顧者得到成長進步，然如果機構無法有效的運作，則一切目標將無法達成。</p> <p>B: 財務及制度之健全為達成顧客面及學習成長面所必須，否則希望之結果將會為空。</p> <p>D: 非營利機構的傳統觀念中是少有挑戰傳統以及不斷革新的動機，如何學習破壞進而趨向革新，卻是非營利機構所要強化的。</p> <p>E: 針對上一次的綜合意見中H、G、F陳述內容表示贊同。</p> <p>G: 機構需要永續經營的利基，需要顧客面、內部流程面、學習成長面、財務面面俱到。</p>

構面	各項構面指標項目	意見表達
一、 顧客 面	3、專業服務	
	3-1-3、評估向度之適切性	1、評估工具之適切性
	3-1-4、評估過程將個別服務對象或家庭之意見納入考量	1、對於無法真切表達期待之服務對象及家屬之因應方式。
	3-1-5、評估方式多樣且適性	1、由各專業團隊依據各專業評估工具進行評估。 2、目前適合各種障別的評估資料不多。
	「3-1、個別化服務」指標的綜合意見	1、適合評量工具才能評量出服務對象正確需求。 2、適切評量工具才能評量出服務對象正確的需求。 3、相關服務目標應以服務對象需求為導向，切合家庭結構與需要，並能定期檢視為個別化服務之落實。
	3-2-8、合宜的體適能活動	1、符合需求的體適能活動
	對「3-2、整體性服務」指標的綜合意見	1、應考慮適合活動場所。 2、適合的活動場地應予考慮。 3、多元全方位的服務考量為現階段非營利組織之導向，期藉由合宜且整體性的服務規劃獲得認同與支持。
	3-3-3、膳食服務	1、需區隔日托及住宿單位，因日托供1餐，住宿供3餐
	對「3-3、健康與安全」指標的綜合意見	1、特殊健康照護要有一定程度，在機構能力範圍內。 2、特殊健康照護應有一定程度，要在機構能力範圍內。 3、身心障礙者『老化』與『身心照顧』的相關健康維護照顧，實為非營利組織的重點之一，應有妥善之追蹤與一定的系統，為其把關。
	3-5-3、執行家庭支持	1、執行家庭服務計畫
對「3-5、家庭支持服務」指標的綜合意見	1、家庭服務計畫從家訪→需求評估→家庭服務計畫→執行→評量，也須定期的檢視，尤其是資源方面 2、許多的癥結與問題會在家庭支持度的高低中突顯，面對服務使用者，我們	

		要密切地與其家庭聯繫溝通無礙。
	4、權益保障	
	4-1-1、服務對象或其家長（屬）均有機會參與決定與使用者有關之活動及決策	1、都有機會參與與使用者有關活動之權利。 2、服務對象或其家長（屬）均有機會參與與使用者有關活動之權利。
	4-1-3、服務對象參與作業活動之機會及鼓勵	1、若服務使用者每次均表達不願參加時該如何處理。
	對「4-1、參與機會權」指標的綜合意見	1、一切依法律為準但有參與權利，也供機構參考。 2、有參與權利，但僅供機構參考，一切依法律為準。
	4-2-1、與委託人簽訂服務契約情形	1、簽訂服務契約時家長均無表示任何意見，當遇到有爭議時均回應當初並無仔細閱讀契約書。
	4-2-2、契約內容明確保障服務對象權益	1、機構權益受損時如何保障，如家長賴帳不繳交托育養護費時機構該如何處理。因日托機構不得收取保證金。
	4-2-3、收費標準符合收費原則	1、依據內政部或縣市政府規定收費 2、希望政府訂定合理之托育養護費收費標準。
	4-3-1、個人資料管理與保密性	1、請明訂哪些資料不得在系統中分享。
	4-4-1、協助服務對象財務自主	1、服務使用者之存款遭家人提取時機構該如何協助。
	對「4-4、自主活動權」指標的綜合意見	1、要考慮對象的程度。 2、可能要考慮對象程度。
	4-5-1、服務對象權益委員會的組織與運作	1、社會公正人士並不一定願意參加機構的運作。
	4-5-2、申訴與服務對象意見處理	1、服務對象申訴或意見處理
	4-5-3、服務對象個人財物保護	1、服務對象財務管理辦法
	4-5-4、服務滿意度	1、服務滿意度之調查應採具名或不具名
	對「4、權益保障」指標的綜合意見	1、基於身心障礙者權益保障法的立法精神，身心障礙者的權益保障是服務的最基礎，也是一切服務的中心，所有的服務都必須環扣在服務使用者的權益架構上。
二、 內部 流程 面	1、組織管理	
	1-1-1、董（理、監）事會議（或等同董監事會議）召開情形	1、法人與機構的主管機關不同時，清楚界定法人附設機構呈報相關資料的流程。
	對「1-1、決策單位機能及運作」指標的綜合意見	1、A董事是否改選，非機構能決定，不應列入。

	<p>2、董事會是否改選，非機構可以決定，不應列入。</p> <p>3、主管決策單位的支持與肯定是重要的，可維繫垂直管理的平衡與運作之順暢。</p>
1-2-5、實際服務人數	<p>1、依機構的設施設備情況決定。</p> <p>2、應依機構設施設備情形決定。</p>
1-3-8、護理人員之設置情形	<p>1、應按機構性質來決定設置人員比例。</p> <p>2、應依機構性質決定設置比例。</p>
對「1-4、會計及財務管理」指標的綜合意見	<p>1、財源的管控與真確是任何組織不可忽視的區塊，健全的財務結構與管理，可造就成功穩健的組織。</p>
對「1、組織管理」指標的綜合意見	<p>1、身心障礙福利服務機構組織管理及財務的健全，將有助於所有服務的發展，也將能充分發揮機構服務使命，為服務使用者牟取最大的利益。</p>
2、環境設施及安全維護	
對「2-1、整體環境設施及措施」指標的綜合意見	<p>1、對於建築物因區分年限及法規新、舊法之區隔，若可經由建築師評估，符合公共安全及消防設施外，主結構無法變更或改善之處，有變通方式或是評分方式。</p> <p>2、空間規劃優良加分應視建築物本體空間運用率及適用率而言，非指硬體設施優於法規所訂之標準而言，否則除了新建的建築物外都無法得分。</p> <p>3、機構之環境設施及安全維護均該配合相關之要求，法規常常修訂，機構需要將原先符合前一法規規定之設施設備拆除，重新施作符合後一法規之設施設備，造成不必要的浪費，因為機構之經費均是來自社會大眾的愛心捐獻及政府的補助（亦是人民納稅的錢），每次因為法規修訂需要更改相關之設施設備時機構主管人員均十分不捨，但為了評鑑符合規定又非作不可，真是有說不出的無奈。</p>
對「2-2、公共安全、消防與交通設施及措施」指標的綜合意見	<p>1、法規關於公共安全或消防是否有三不管地帶？如何區分公共安全或消防之差異？</p> <p>2、建築物公共安全申報及消防安全檢修</p>

	<p>申報本來是由建設處及消防隊定期至機構檢查，但為了相關法定的規定，機構務必先行花費大筆的金錢每年委請廠商協助申報，後再由建設處及消防隊前來複檢，明顯浪費機構之經費又有圖利之嫌，更浪費人力。</p> <p>3、安全至上。</p>
2-3-1、服務對象有個人物品放置設備與用品之清潔及更新	1、更新由誰負擔，家長或機構？
對「2-3、日常生活空間設施及設計」指標的綜合意見	1、機構設立時應列為核准條件指標。 2、在機構設立時應列為核准條件之一。
2-5-1、環境清潔衛生	1、現場評分，勿須評核表單，響應環保(無紙化)。
2-5-7、寢具設備及其清潔	1、現場評分，勿須評核表單，響應環保(無紙化)。
2-5-8、機構飲用水符合水質標準	1、機構如飲用自來水公司之水可否不須定期水質檢驗？
對「2、環境設施及安全維護」指標的綜合意見	1、維護服務使用者之安全是身心障礙福利機構經營之不二法則，也是營造適切之學習空間的讓服務使用者發揮學習潛能的利基，機構需要用心規劃相關之設施設備及服務空間，使服務使用者獲得安全舒適的學習。
3、專業服務	
對「3、專業服務」指標的綜合意見	1、專業服務是發揮機構服務品質的最基本要求，有豐富的專業服務才能彰顯機構之服務水平，同時也可以讓服務使用者獲得最適切的照顧服務。
對「5-1、機構自我評估」指標的綜合意見	1、可作機構內檢測之用，不適列入評鑑，因評鑑結果才能決定服務績效。 2、可作機構內部檢測之用，不宜列入評鑑，因為評鑑結果才能決定服務績效。
5、改進及創新措施	
對「5、改進及創新措施」指標的綜合意見	1、檢討是為了提供有品質的服務，創新是為了服務的需求，因著服務使用者的需求越來越多元且複雜，機構的服

		務需要符合服務使用者不同的需求而有更多創新的思維及服務項目因應而生，並隨著社會福利服務的演進不斷的提升服務需求，也需要跟隨時代的邁進不斷的提升機構服務，營造不同的服務以符合服務使用者的需求。
	7、特定狀況加分指標的綜合意見	1、機構中長期營運發展的計畫是為了看出機構服務的前瞻性，也是機構永續經營的基石，有良好適切的營運發展計畫，將可帶領機構不斷的往前及向上發展，而不至為社會福利服務的時代洪流所淘汰，更可發展出機構的服務特色。
四、 財務 面	1、組織管理	
	1-4-8、預算執行	1、有效的預算編列與執行是組織強度的指標之一。

本問卷填寫到此已全部完畢，再次感謝 您耐心的填答！

● 姓 名：\_\_\_\_\_

本次問卷到此結束，謝謝您的合作！

## 第一、二次德菲問卷問卷統計資料

問卷時間：100.11.15~100.11.23、100.12.03~100.12.12

第一部分：四個構面的重要優先順序程度

非營利組織客觀責任評量架構之研究構面								
代碼 構面	施測別	1	2	3	4	5	平均 數	標準 差
1、顧客面	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	45.45%	36.36%	4.18	0.751
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	72.73%	27.27%	4.27	0.467
2、內部流 程面	第一次	0.00%	9.09%	9.09%	45.45%	36.36%	4.09	0.944
	第二次	0.00%	9.09%	9.09%	45.45%	36.36%	4.09	0.944
3、學習成 長面	第一次	0.00%	27.27%	0.00%	27.27%	45.45%	3.91	1.3
	第二次	0.00%	9.09%	9.09%	36.36%	45.45%	4.18	0.982
4、財務面	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405

施測別	對四個構面綜合意見：
第一次問卷	<p>A:能維持組織基本財務運作所需為首。</p> <p>B: 財務狀況是否足以維持組織基本運作所需，應為首要。</p> <p>F: 若組織內部維持學習狀態，則相關服務流程會調整，而服務品質將隨之提升，創造口碑或服務成效，因顧客滿意，才會有較穩定的財務資源。</p> <p>G: 一切的服務都是以服務對象的需求及服務內涵為起點，當然有健全的組織、財務及專業素養才能提供服務使用者多元且全面完整的服務，進而提升服務品質。</p> <p>H: 顧客面//為服務的導向需求起點，內部流程面//關乎整體營運的順暢及運作度，學習成長面//可以鞏固與提升質的部分，財務面//攸關營運與結構的廣度，缺一不可。</p> <p>I: 1、請議內政部省思評鑑的真正意涵？ 2、以公平為原則訂定評鑑法則。 說明：以避免只重於資料呈現，而不注重提供服務品質與確實執行服務流程之機構或單位，之錯誤觀念及心態的導正，故於評鑑中可否依現場評鑑查核為重。</p> <p>3、優等成績的界定？ 說明：優等單位是提供全國性及國際性參訪的單位或機構，更是受評機構參訪的指標性代表，是何等榮耀！故可否重新界定。</p> <p>4、評鑑可否也能響應環保概念，採用無紙化方式或系統評鑑呢？ 說明：評鑑夾表單的呈現太多太繁雜，可否盡量減少紙張(表單呈現)，而依委員現場觀察法核評為主要評分呢？</p> <p>A: 機構設立在使受照顧者得到成長進步，然如果機構無法有效的運作，則一切目標將無法達成。</p> <p>B: 財務及制度之健全為達成顧客面及學習成長面所必須，否則希望之結果將會為空。</p> <p>D: 非營利機構的傳統觀念中是少有挑戰傳統以及不斷革新的動機，如何學習破壞進而趨向革新，卻是非營利機構所要強化的。</p> <p>E: 針對上一次的綜合意見中H、G、F陳述內容表示贊同。</p> <p>G: 機構需要永續經營的利基，需要顧客面、內部流程面、學習成長面、財務面面俱到。</p>

## 第二部分：請針對各項構面的適切程度表示意見

### 一、顧客面

評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-1、個別化服務							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-1-1、訂定個別化服務運作相關辦法。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	18.18%	63.64%	4.45	0.820
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
3-1-3、評估向度之適切性。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
	第一次	F：評估工具之適切性						
3-1-4、評估過程將個別服務對象或家庭之意見納入考量。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第一次	G：對於無法真切表達期待之服務對象及家屬之因應方式。						

3-1-5、評估方式多樣且適性。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第一次	F：由各專業團隊依據各專業評估工具進行評估。 G：目前適合各種障別的評估資料不多。						
3-1-6、評估結果綜合整理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
3-1-7、目標以服務對象需求為導向。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
3-1-8、計畫中包含適合的長、短期目標。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
3-1-9、定期紀錄計畫的執行狀況。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302

3-1-10、定期檢討或修正服務計畫。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
第一次	<p>對「3-1、個別化服務」指標的綜合意見</p> <p>A：適合評量工具才能評量出服務對象正確需求。</p> <p>B：適切評量工具才能評量出服務對象正確的需求。</p> <p>H：相關服務目標應以服務對象需求為導向，切合家庭結構與需要，並能定期檢視為個別化服務之落實。</p>							

評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-2、整體性服務							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-2-3、正確運用輔具或輔助方法。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
3-2-4、性別教育相關活動等支持措施。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%	4.36	0.674
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
3-2-5、情緒行為的輔導或支持措	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467

施。	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
3-2-6、衛教服務的支持服務措施。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
3-2-7、合宜的作息活動。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688
3-2-8、合宜的體適能活動。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第一次	F：符合需求的體適能活動						
3-2-9、提供合宜的休閒活動。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
3-2-10、合宜的活動器材或教材教	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%	4.36	0.674

具。	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522
第一次	<p>對「3-2、整體性服務」指標的綜合意見</p> <p>A：應考慮適合活動場所。</p> <p>B：適合的活動場地應予考慮。</p> <p>H：多元全方位的服務考量為現階段非營利組織之導向，期藉由合宜且整體性的服務規劃獲得認同與支持。</p>							

評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-3、健康與安全							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-3-1、定期健檢，並作健康管理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
3-3-2、口腔照護支持服務。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
3-3-3、膳食服務。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505

	第一次	F：需區隔日托及住宿單位，因日托供 1 餐，住宿供 3 餐						
3-3-4、個別化飲食之提供。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
3-3-6、特殊健康照護。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%	4.36	0.674
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
第一次	<p>對「3-3、健康與安全」指標的綜合意見</p> <p>A：特殊健康照護要有一定程度，在機構能力範圍內。</p> <p>B：特殊健康照護應有一定程度，要在機構能力範圍內。</p> <p>H：身心障礙者『老化』與『身心照顧』的相關健康維護照顧，實為非營利組織的重點之一，應有妥善之追蹤與一定的系統，為其把關。</p>							
第二次	<p>A：特殊健康照顧，應於在養護機構與一般機構無法相比，值得討論。</p> <p>B：特殊健康照顧，似乎應屬於養護機構範圍，一般機構是否有能力負擔值得討論。</p>							

評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-5、家庭支持服務							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-5-1、家庭訪視。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505

	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
3-5-2、家庭需求評估。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	72.73%	4.64	0.674
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
	第二次	A：家庭需求與顧客需求不同。 B：家庭需求是否是顧客需求？						
3-5-3、執行家庭支持。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	18.18%	63.64%	4.45	0.820
	第一次	F：執行家庭服務計畫						
3-5-3、執行家庭服務計畫。	第二次	0.00%	0.00%	18.18%	18.18%	63.64%	4.45	0.820
3-5-4、親職(屬)教育或親子(屬)活動。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
3-5-6、提供家庭與機構服務的銜接。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
第一次	對「3-5、家庭支持服務」指標的綜合意見 F：家庭服務計畫從家訪→需求評估→家庭服務計畫→執行→評							

	量，也須定期的檢視，尤其是資源方面 H：許多的癥結與問題會在家庭支持度的高低中突顯，面對服務使用者，我們要密切地與其家庭聯繫溝通無礙。
第一次	對「3、專業服務」指標的綜合意見 G：專業服務是發揮機構服務品質的最基本要求，有豐富的專業服務才能彰顯機構之服務水平，同時也可以讓服務使用者獲得最適切的照顧服務。

評鑑主要項目	4、權益保障							
評鑑次要項目	4-1、參與機會權							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
4-1-1、服務對象或其家長（屬）均有機會參與決定與使用者有關之活動及決策。	第一次	0.00%	0.00%	36.36%	18.18%	45.45%	4.09	0.944
4-1-1、服務對象或其家長（屬）均有機會參與與使用者有關之活動之權利。	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
	第一次	A：都有機會參與與使用者有關活動之權利。 B：服務對象或其家長（屬）均有機會參與與使用者有關活動之權利。						
4-1-2、家長（屬）或服務對	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809

象自主組織及參與運作情形。	第二次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
4-1-3、服務對象參與作業活動之機會及鼓勵。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第一次	G：若服務使用者每次均表達不願參加時該如何處理。						
第一次	對「4-1、參與機會權」指標的綜合意見 A：一切依法律為準但有參與權利，也供機構參考。 B：有參與權利，但僅供機構參考，一切依法律為準。							

評鑑主要項目	4、權益保障							
評鑑次要項目	4-2、平等待遇權							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
4-2-1、與委託人簽訂服務契約情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第一次	G：簽訂服務契約時家長均無表示任何意見，當遇到有爭議時均回應當初並無仔細閱讀契約書。						
4-2-2、契約內容明確保障服務對象	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405

權益。	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第一次	G:機構權益受損時如何保障,如家長賴帳不繳交托育養護費時機構該如何處理。因日托機構不得收取保證金。						
4-2-3、收費標準符合收費原則。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第一次	F:依據內政部或縣市政府規定收費 G:希望政府訂定合理之托育養護費收費標準。						
4-2-4、平等使用生活空間與設備。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688

評鑑主要項目	4、權益保障							
評鑑次要項目	4-3、隱私保護權							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
4-3-1、個人資料管理與保密性。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302

	第一次	G：請明訂哪些資料不得在系統中分享。
--	-----	--------------------

評鑑主要項目	4、權益保障							
評鑑次要項目	4-4、自主活動權							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
4-4-1、協助服務對象財務自主。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	45.45%	27.27%	4.00	0.775
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	81.82%	18.18%	4.18	0.405
	第一次	G：服務使用者之存款遭家人提取時機構該如何協助。						
4-4-2、服務對象對於生活用品得到充分尊重並有選擇權。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	4.27	0.786
	第二次	0.00%	0.00%	27.27%	18.18%	54.55%	4.27	0.905
	第二次	A：由提供資源者配合 B：是家長提供還是由機構提供？						
4-4-3、服務對象對於休閒時間之活動方式有充分之選擇權。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	36.36%	36.36%	4.09	0.831
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%	4.36	0.505

	第一次	對「4-4、自主活動權」指標的綜合意見 A：要考慮對象的程度。 B：可能要考慮對象程度。
--	-----	--

評鑑主要項目	4、權益保障							
評鑑次要項目	4-5、保護申訴權							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
4-5-1、服務對象權益委員會的組織與運作。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522
	第一次	G：社會公正人士並不一定願意參加機構的運作。						
4-5-2、申訴與服務對象意見處理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
4-5-2、服務對象申訴或意見處理。	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
	第一次	F：服務對象申訴或意見處理						
4-5-3、服務對象個人財物保護。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405

	第一次	F：服務對象財務管理辦法						
4-5-4、服務滿意度。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
	第一次	G：服務滿意度之調查應採具名或不具名。						
第一次	<p>對「4、權益保障」指標的綜合意見</p> <p>G：基於身心障礙者權益保障法的立法精神，身心障礙者的權益保障是服務的最基礎，也是一切服務的中心，所有的服務都必須環扣在服務使用者的權益架構上。</p>							

## 二、 內部流程面

評鑑主要項目	1、組織管理							
評鑑次要項目	1-1、決策單位機能及運作							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-1-1、董事會議（或等同董監事會議）召開情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	81.82%	18.18%	4.18	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	72.73%	27.27%	4.27	0.467
	第一次	G：法人與機構的主管機關不同時，清楚界定法人附設機構呈報相關資料的流程。						

1-1-2、年度預決算董(理)、監事會議運作情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	9.09%	54.55%	36.36%	4.27	0.647
1-1-3、董(理、監)事(委員)改選或改聘情形。	第一次	0.00%	9.09%	36.36%	36.36%	18.18%	3.64	0.924
	第二次	0.00%	0.00%	36.36%	54.55%	9.09%	3.73	0.647
1-1-4、機構與所屬法人(財團法人或社團法人)組織間的決策溝通與聯繫	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
1-1-5、定期召開主管(幹部)或管理會議。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
第一次	<p>對「1-1、決策單位機能及運作」指標的綜合意見</p> <p>A：董事是否改選，非機構能決定，不應列入。</p> <p>B：董事會是否改選，非機構可以決定，不應列入。</p> <p>H：主管決策單位的支持與肯定是重要的，可維繫垂直管理的平衡與運作之順暢。</p>							

評鑑主要項目	1、組織管理
評鑑次要	1-2、組織架構與管理

項目								
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-2-1、行政組織架構。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
1-2-2、配合主管機關填報各項報表情形。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	45.45%	36.36%	4.18	0.751
	第二次	0.00%	0.00%	9.09%	63.64%	27.27%	4.18	0.603
1-2-3、與主管機關配合情形。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	63.64%	27.27%	4.18	0.603
	第二次	0.00%	0.00%	9.09%	72.73%	18.18%	4.09	0.539
1-2-4、入出機構之管理。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
1-2-5、實際服務人數。	第一次	0.00%	0.00%	36.36%	36.36%	27.27%	3.91	0.831
	第二次	0.00%	0.00%	18.18%	63.64%	18.18%	4.00	0.632

	第一次	A：依機構的設施設備情況決定。 B：應依機構設施設備情形決定。
	第二次	A：應由機構成立設施人數為主，不應設限管制。 B：應為機構設施可服務人數為準，政府不應加以限制。

評鑑主要項目	1、組織管理							
評鑑次要項目	1-3、人力資源發展							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-3-1、員工健康檢查情形。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	4.27	0.786
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
1-3-3、訂定員工權益相關制度。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
1-3-4、員工退休撫卹制度。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	4.27	0.786
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522
1-3-5、訂定工作手冊。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	72.73%	4.64	0.674

	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
1-3-6、機構院長(主任)之資格	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	18.18%	54.55%	4.27	0.905
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
1-3-7、社工員之設置情形。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%	4.36	0.674
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
1-3-8、護理人員之設置情形。	第一次	0.00%	0.00%	45.45%	27.27%	27.27%	3.82	0.874
	第二次	0.00%	0.00%	36.36%	45.45%	18.18%	3.82	0.751
	第一次	A：應按機構性質來決定設置人員比例。 B：應依機構性質決定設置比例。						
	第二次	A：應由機構照顧性質設置比例 B：應依機構性質決定設置比例。						
1-3-9、教保員(訓練員)之設置情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%	4.36	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	81.82%	18.18%	4.18	0.405

1-3-10、生活服務員之設置比例。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	63.64%	27.27%	4.18	0.603
	第二次	0.00%	0.00%	18.18%	72.73%	9.09%	3.91	0.539

評鑑主要項目	1、組織管理							
評鑑次要項目	1-4、會計及財務管理							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-4-1、會計制度。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
1-4-2、帳簿設置。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
1-4-7、會計報表、帳冊及憑證保存情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
1-4-8、預算執行。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505

	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
1-4-10、現金(票據)收入處理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
1-4-11、經費支出處理制度。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
1-4-14、有價證券及印鑑分層管理制度。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
1-4-16、捐贈財物之使用情形	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
1-4-17、財產管理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000

1-4-18、受查核缺失之補正情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
	第一次	對「1-4、會計及財務管理」指標的綜合意見 H：財源的管控與真確是任何組織不可忽視的區塊，健全的財務結構與管理，可造就成功穩健的組織。						
第一次		對「1、組織管理」指標的綜合意見 G：身心障礙福利服務機構組織管理及財務的健全，將有助於所有服務的發展，也將能充分發揮機構服務使命，為服務使用者牟取最大的利益。						

評鑑主要項目	2、環境設施及安全維護							
評鑑次要項目	2-1、整體環境設施及措施							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
2-1-1、符合法定要求之生活及訓練空間。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	72.73%	4.64	0.674
2-1-2、專業空間與行政空間比例。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	36.36%	36.36%	4.09	0.831
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	72.73%	27.27%	4.27	0.467

2-1-3、廁所比例、隱密性及方便性。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
2-1-4、洗澡(淋浴)設備設置比例及隱密性。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
2-1-5、房舍及設備之維護與堪用性。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	4.27	0.786
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
2-1-6、室外通路。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	4.27	0.786
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
2-1-7、室內通路走廊及出入口。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	4.27	0.786
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
2-1-8、坡道。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	4.27	0.786

	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
2-1-9、樓梯。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	4.27	0.786
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
2-1-10、升降機。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	27.27%	45.45%	4.18	0.874
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
2-1-11、無障礙廁所	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
2-1-12、無障礙浴室	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	18.18%	54.55%	4.27	0.905
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
2-1-13、緊急呼叫設備。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505

2-1-14、空間設施規劃優良(加分性質)。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	63.64%	9.09%	3.82	0.603
	第二次	0.00%	0.00%	9.09%	72.73%	18.18%	4.09	0.539
	第一次	<p>對「2-1、整體環境設施及措施」指標的綜合意見</p> <p>F：1、對於建築物因區分年限及法規新、舊法之區隔，若可經由建築師評估，符合公共安全及消防設施外，主結構無法變更或改善之處，有變通方式或是評分方式。</p> <p>2、空間規劃優良加分應視建築物本體空間運用率及適用率而言，非指硬體設施優於法規所訂之標準而言，否則除了新建的建築物外都無法得分。</p> <p>G：機構之環境設施及安全維護均該配合相關之要求，法規常常修訂，機構需要將原先符合前一法規規定之設施設備拆除，重新施作符合後一法規之設施設備，造成不必要的浪費，因為機構之經費均是來自社會大眾的愛心捐獻及政府的補助（亦是人民納稅的錢），每次因為法規修訂需要更改相關之設施設備時機構主管人員均十分不捨，但為了評鑑符合規定又非作不可，真是有說不出的無奈。</p>						
	第二次	<p>A：機構建築若由政府核准，若有修訂應依舊有規定，爾後再依新規定核准執行。</p> <p>B：機構之建築大部分均經政府核准建造，如爾後有所修正，應自修訂之日期為準，修正前仍依舊有規定為依據。</p>						

評鑑主要項目	2、環境設施及安全維護							
評鑑次要項目	2-2、公共安全、消防與交通設施及措施							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
2-2-1、有無避難逃生路徑及等待救	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505

援空間。	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
2-2-2、依規定辦理建築物公共安全檢查簽證及申報事宜。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
2-2-3、建物投保公共意外責任險。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	72.73%	4.64	0.674
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
2-2-4、交通設備保養情形。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	72.73%	4.64	0.674
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
2-2-6、消防設備之完善及定期維護檢修情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000

	第一次	<p>對「2-2、公共安全、消防與交通設施及措施」指標的綜合意見</p> <p>F：法規關於公共安全或消防是否有三不管地帶？如何區分公共安全或消防之差異？</p> <p>G：建築物公共安全申報及消防安全檢修申報本來是由建設處及消防隊定期至機構檢查，但為了相關法定的規定，機構務必先行花費大筆的金錢每年委請廠商協助申報，後再由建設處及消防隊前來複檢，明顯浪費機構之經費又有圖利之嫌，更浪費人力。</p> <p>H：安全至上。</p>
--	-----	---

評鑑主要項目	2、環境設施及安全維護							
評鑑次要項目	2-3、日常生活空間設施及設計							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
2-3-1、服務對象有個人物品放置設備與用品之清潔及更新。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522
	第二次	更新由誰負擔，家長或機構？						
2-3-2、每一住宿樓層之功能及居家設備。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	54.55%	18.18%	3.91	0.701
	第二次	0.00%	0.00%	9.09%	63.64%	27.27%	4.18	0.603

2-3-3、寢室空間規劃及使用。	第一次	0.00%	0.00%	27.27%	36.36%	36.36%	4.09	0.831
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%	4.36	0.505
2-3-4、寢室有自然之採光及通風。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	36.36%	45.45%	4.27	0.786
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第一次	對「2-3、日常生活空間設施及設計」指標的綜合意見 A：機構設立時應列為核准條件指標。 B：在機構設立時應列為核准條件之一。						

評鑑主要項目	2、環境設施及安全維護							
評鑑次要項目	2-4、照顧或訓練空間設施及設計							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
2-4-1、照顧或訓練空間之設施。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	54.55%	27.27%	4.09	0.701
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	72.73%	27.27%	4.27	0.467
2-4-2、照顧或訓練空間之採光及通	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809

風。	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
2-4-3、照顧或訓練場所使用機具之安全措施。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	9.09%	72.73%	4.55	0.820
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000

評鑑主要項目	2、環境設施及安全維護							
評鑑次要項目	2-5、衛生保健設施及措施							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
2-5-1、環境清潔衛生。	第一次	0.00%	9.09%	0.00%	18.18%	72.73%	4.55	0.934
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
	第一次	I：現場評分，勿須評核表單，響應環保(無紙化)。						
2-5-2、廢棄物之處理及分類。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
2-5-3、儲藏室符合衛生原則。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%	4.36	0.674

	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%	4.36	0.505
2-5-4、污物處理情形。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
2-5-6、裝置垃圾器具符合衛生原則。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	27.27%	54.55%	4.36	0.809
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
2-5-7、寢具設備及其清潔。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
	第一次	I：現場評分，勿須評核表單，響應環保(無紙化)。						
2-5-8、機構飲用水符合水質標準。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	72.73%	4.64	0.674
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第一次	I：機構如飲用自來水公司之水可否不須定期水質檢驗？						

2-5-9、機構 飲用供水設 備安全及清 潔情形。	第 一 次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第 二 次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
2-5-10、餐 具之衛生及 消毒設備。	第 一 次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688
	第 二 次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
2-5-11、餐 廳、廚房之 設備、環境 符合衛生原 則。	第 一 次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第 二 次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
2-5-12、食 物儲存空間 及冷凍(藏) 設備。	第 一 次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第 二 次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
2-5-13、廚 房之衛生條 件及專業能 力。	第 一 次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688
	第 二 次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
2-5-14、伙 食委外辦理 之供膳廠商	第 一 次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505

衛生條件及專業能力	第二次	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	72.73%	4.64	0.674
第一次	對「2、環境設施及安全維護」指標的綜合意見 G：維護服務使用者之安全是身心障礙福利機構經營之不二法則，也是營造適切之學習空間的讓服務使用者發揮學習潛能的利基，機構需要用心規劃相關之設施設備及服務空間，使服務使用者獲得安全舒適的學習。							

評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-1、個別化服務							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-1-1、訂定個別化服務運作相關辦法。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
3-1-2、定期擬訂個別化服務計畫並召開會議。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
3-1-9、定期紀錄計畫的執行狀況。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405

3-1-10、定期檢討或修正服務計畫。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302

評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-2、整體性服務							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-2-1、專業團隊服務模式。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
3-2-2、訂有專業督導機制並確實執行。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
3-2-11、活動中的人力配置與互動方式。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	54.55%	36.36%	4.27	0.647
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	72.73%	27.27%	4.27	0.467
3-2-12、服務空間規劃與佈置。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522

	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	72.73%	27.27%	4.27	0.467
--	-----	-------	-------	-------	--------	--------	------	-------

評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-3、健康與安全							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-3-5、用藥及托藥安全管理。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	9.09%	81.82%	4.73	0.647
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
3-3-7、適當處理意外傷害或緊急事件。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
3-3-8、建立機構內性侵害及性騷擾事件防治機制。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
3-3-9、傳染疾病之預防與處理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405

3-3-10、建置機構防疫機制。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302

評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-4、社區參與							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-4-1、社區資源管理與應用。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	9.09%	81.82%	4.73	0.647
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
3-4-2、設計並執行社區適應活動。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
3-4-3、參與社區交流或宣導活動。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
3-4-4、社區融合之支持性服	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688

務。	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
第一次	對「3、專業服務」指標的綜合意見 G：專業服務是發揮機構服務品質的最基本要求，有豐富的專業服務才能彰顯機構之服務水平，同時也可以讓服務使用者獲得最適切的照顧服務。							

評鑑主要項目	5、改進及創新措施							
評鑑次要項目	5-1、機構自我評估							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
5-1-1、機構服務績效評估。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	36.36%	54.55%	4.45	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
第一次	對「5-1、機構自我評估」指標的綜合意見 A：可作機構內檢測之用，不適列入評鑑，因評鑑結果才能決定服務績效。 B：可作機構內部檢測之用，不宜列入評鑑，因為評鑑結果才能決定服務績效。							

評鑑主要項目	5、改進及創新措施							
評鑑次要項目	5-2、改進措施							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差

5-2-1、接受主管機關查核及改進情形	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%	4.36	0.505
5-2-2、針對評鑑應改進事項形成對策及執行成效。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%	4.36	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%	4.36	0.505

評鑑主要項目	5、改進及創新措施							
評鑑次要項目	5-3、創新措施及執行成效、特色							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
5-3-1、創新措施之執行成效。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	54.55%	27.27%	4.09	0.701
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%	4.36	0.505
第一次	<p>對「5、改進及創新措施」指標的綜合意見</p> <p>G：檢討是為了提供有品質的服務，創新是為了服務的需求，因著服務使用者的需求越來越多元且複雜，機構的服務需要符合服務使用者不同的需求而有更多創新的思維及服務項目因應而生，並隨著社會福利服務的演進不斷的提升服務需求，也需要跟隨時代的邁進不斷的提升機構服務，營造不同的服務以符合服務使用者的需求。</p>							

評鑑主要項目	6、特定狀況減分							
評鑑次要項目	N/A							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
6-1、三年內之違規紀錄。	第一次	0.00%	0.00%	18.18%	54.55%	27.27%	4.09	0.701
	第二次	0.00%	0.00%	18.18%	54.55%	27.27%	4.09	0.701

評鑑主要項目	7、特定狀況加分							
評鑑次要項目	N/A							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
7-1 機構中長期營運、發展計畫及其執行情形。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	45.45%	45.45%	4.36	0.674
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%	4.36	0.505
第一次	<p>對「7、特定狀況加分」指標的綜合意見</p> <p>G：機構中長期營運發展的計畫是為了看出機構服務的前瞻性，也是機構永續經營的基石，有良好適切的營運發展計畫，將可帶領機構不斷的往前及向上發展，而不至為社會福利服務的時代洪流所淘汰，更可發展出機構的服務特色。</p>							

### 三、學習成長面

評鑑主要項目	1、組織管理							
評鑑次要項目	1-3、人力資源發展							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-3-2、定期實施員工急救訓練。	第一次	0.00%	9.09%	0.00%	36.36%	54.55%	4.36	0.924
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
1-3-11、對新進員工提供足夠之職前訓練。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
1-3-12、員工在職訓練制度。	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	54.55%	36.36%	4.27	0.647
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522

評鑑主要項目	2、環境設施及安全維護							
評鑑次要項目	2-2、公共安全、消防與交通設施及措施							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差

2-2-5、定期舉辦消防講習及演練。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467

評鑑主要項目	3、專業服務							
評鑑次要項目	3-2、整體性服務							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
3-2-2、訂有專業督導機制並確實執行。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405

#### 四、財務面

評鑑主要項目	1、組織管理							
評鑑次要項目	1-4、會計及財務管理							
指標項目	施測別	1	2	3	4	5	平均數	標準差
1-4-1、會計制度。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405

	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
1-4-2、帳簿設置。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
1-4-3、外來憑證。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
1-4-4、各類所得扣繳情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522
1-4-5、扣繳憑單之填發與申報。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522
1-4-6、年報內容完整性與正確性。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302

1-4-7、會計報表、帳冊及憑證保存情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%	4.36	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522
1-4-8、預算執行。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	54.55%	4.55	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第一次	H：有效的預算編列與執行是組織強度的指標之一。						
1-4-9、目的事業支出比例。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	63.64%	36.36%	4.36	0.505
1-4-10、現金(票據)收入處理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302
1-4-11、經費支出處理制度。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%	4.91	0.302

1-4-12、所得稅結算申報情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	54.55%	45.45%	4.45	0.522
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	72.73%	27.27%	4.27	0.467
1-4-13、補助經費核銷。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	63.64%	4.64	0.505
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
1-4-14、有價證券及印鑑分層管理制度	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
1-4-15、捐贈財物之徵信情形。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	72.73%	4.73	0.467
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
1-4-16、捐贈財物之使用情形	第一次	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%	4.55	0.688
	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
1-4-17、財產管理。	第一次	0.00%	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%	4.82	0.405

	第二次	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	5.00	0.000
--	-----	-------	-------	-------	-------	---------	------	-------